

## 친사회적 동기가 침묵행동에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과와 비대면 근무환경의 차이를 중심으로

김 봄 메<sup>1)</sup>      하 규 영<sup>\*</sup>

본 연구는 친사회적 동기와 체념적, 방어적, 관계적 침묵행동의 관계를 살펴보고 그 과정에서 정서적 직무소진의 매개효과를 확인하였다. 그리고 이러한 관계성이 현재 근무하는 조직의 비대면 근무여부에 따라 다르게 나타나는지 확인하였다. 이를 위해 온라인 조사를 활용하여 관리자 미만 직책으로서 일반 사무직에 근무하고 있는 국내 직장인 359명의 자료를 수집하였고 자료 분석은 SPSS 21.0과 Macro를 활용하여 이루어졌다. 그 결과 친사회적 동기와 체념적, 방어적, 관계적 침묵행동의 관계를 정서적 직무소진이 매개하였으며, 체념적 침묵행동에 있어서 부분 매개효과, 방어적, 관계적 침묵행동에 있어서는 완전 매개효과가 검증되었다. 또한 이러한 관계성은 비대면 근무여부와 관계없이 동일하게 나타남을 확인하였다. 마지막으로 연구 결과의 시사점과 본 연구의 한계점 및 추후 연구를 위한 제언을 제시하였다.

주요어 : 친사회적 동기, 침묵 행동, 침묵 동기, 정서적 직무소진

1) 광운대학교 산업심리학과 박사과정

\* 교신저자 : 하규영, 광운대학교 산업심리학과 조교수, 서울시 노원구 광운로 20

E-mail: stella1221@kw.ac.kr



Copyright ©2024, The Korean Psychological Association of Culture and Social Issues  
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

‘후보자 없음’. 최근 우리 사회에서 각종 협의회를 비롯한 대학의 총학생회, 아파트 입주민자치회, 회사의 노동조합 대표 선출 과정 등에서 종종 볼 수 있는 단어이다. 언젠가부터 집단 구성원 이상의 역할과 책임을 갖는 자리를 맡고자 하는 행동이 사라져가고, 심지어 성취와 보상으로 여겨졌던 조직의 리더 직책을 기피하는 현상(임창현, 2024)까지 나타나고 있는 것이 현재 우리 사회의 일면이다. 그렇다면 이에 대한 해결책은 무엇일까? 일부 학자들은 이러한 현상을 수평적 리더십 문화의 확산으로 인해 리더의 권한과 보상 대비 책임이 상대적으로 강조되는 사회적 변화 관점에서 설명하며, 개인이 역할에 대해 느끼는 부담을 해소해주는 조직환경의 제공이 필요하다고 하였다(Zhang et al., 2020). 그러나 이와 같은 환경적, 사회적이지 이상으로 우리가 주목해봐야 할 것은 어떠한 역할과 책임을 기꺼이 맡고자 하는, 목소리를 내고자 하는 개인의 동기이다. 사회적 현상에 대해 침묵하지 않고 의견을 개진하거나 자신이 속한 사회에서 더 큰 역할을 하고자 하는 개인의 특성은 우리 사회의 발전에 있어 매우 중요하다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 이러한 특성에 중요한 심리적 기제로서 친사회적 동기에 주목하고자 한다.

그 동안 친사회적 동기는 자신의 희생을 전제하는 ‘남을 돕고자 하는 욕구’로 다루어지면서 연구의 폭이 다소 제한적이었고, 특히 경쟁과 평가가 내포되는 일터 맥락에서 주목받지 못했다. 친사회적 동기를 조직 맥락에서 다룬 기존 국내 연구들은 주로 도움 행동과 교환 관계에 주목하였는데, 예를 들면 친사회적 동기가 높으면 직장 내에서 다른 사람을 돕는 행동이 증가하고 추후 그 보답으로서 상

대에게 도움을 요청하는 경향성은 낮다는 것(홍운기 등, 2021) 혹은 지식 공유 행동이 증가한다는 것(김동현 등, 2019) 등이다. 이는 다른 사람에게 이익을 주는 일시적 행위인 친사회적 ‘행동’(Bolino & Grant, 2016)에 집중한 접근으로서 어떠한 상황 혹은 맥락에 의해 발현되는 상태적 측면에서의 동기에 대한 이해라 할 수 있다(Vallerand, 1997). 그러나 이뿐 아니라 개인의 안정적 특성 측면에서 친사회적 동기를 이해하는 것은 친사회적 동기 연구의 발전과 확장에 중요할 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서는 단순히 도움이 필요한 사람을 돕고자 하는 욕구 뿐 아니라 타인과의 우호적 관계 속에서 사회에 긍정적 영향을 끼치고자 하는 친사회적 동기의 특성적 측면(Grant, 2008)을 통합적으로 이해하고 이를 바탕으로 친사회적 동기를 가진 개인이 조직과 사회에서 어떤 행동적 특징을 보일 수 있는지 실증하고자 한다.

친사회적 동기의 핵심이 ‘자신이 속한 사회에 긍정적 영향력을 끼치는 것’이라 했을 때, 개인이 영향력을 확대하기 위해 할 수 있는 보편적 행위로서 자신의 의견을 말하는 것을 생각해 볼 수 있다. 이와 관련한 최근 사회적 현상을 살펴보면 인크루트가 직장인을 대상으로 한 설문조사에서 응답자의 약 52%가 ‘현재 최소한의 맡은 업무 처리 외에는 더 이상의 기여를 하고 싶지 않은 상태’라고 응답하였다(장하나, 2024). 이는 현재 우리 사회 조직구성원의 직무 동기 수준이 낮음을, 그리고 조직·사회에 침묵행동이 만연함을 짐작할 수 있는 결과이다. 조직구성원이 의견을 말하지 않고 침묵할 때 발생할 수 있는 부정적 영향에 대해서는 방대한 연구들이 이미 진행된 바 있는데 대표적으로 이직의도, 냉소주의의 증

가(e.g. Milliken & Morrison, 2003), 창의성과 생산성의 저해(Cortina & Magley, 2003; Perlow & Williams, 2003)가 그것이다. 한편 이러한 구성원의 침묵행동에 영향을 미치는 요소와 관련해서는 리더 특성(e.g. Detert & Treviño, 2010), 사회구조적 요인(박지혜, 오홍석, 2019) 등 개인 외부 요소에 집중되어 연구되어 왔다. 따라서 개인차 요소로 침묵행동을 설명한 연구는 부족한 실정이며 친사회적 동기와 침묵의 관계성을 직접 연구한 사례도 찾아보기 어렵다. 그러나 친사회적 동기와 일의 의미감(meaningfulness) 및 잡크래프팅과의 관계를 다룬 선행 연구들은 이들의 정적 관계성을 일관적으로 제시하고 있고(김병직, 2022; 이소정, 2019), 높은 일의 의미감 및 잡크래프팅의 결과로서 혁신행동(김근호, 2020; 김미연, 서영욱, 2021; 최지연 등, 2022)과 맥락 수행(김수지 등, 2021)이 주로 보고되고 있다. 혁신행동은 아이디어의 제안, 홍보, 실행의 전 과정(Janssen, 2000)을 의미하며, 맥락 수행은 조직 내 업무에 기여하는 다양한 행동을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993). 따라서 이러한 선행 연구를 통해 친사회적 동기가 자신의 일과 역할에 대한 의미 부여, 재구조화를 통해 조직에 도움이 되는 다양한 행동으로 발현됨을 추측할 수 있으며, 본 연구에서는 이러한 행동 중 하나로서 침묵의 감소를 가정하고 살펴보고자 한다.

### 친사회적 동기

‘친사회적(prosocial)’이라는 말의 사전적 의미는 “사회적 수용과 우호적 관계에 도움이 되거나 이를 촉진하는 의도를 가진”(Oxford Dictionary of English, 2024) 혹은 “일반적으

로 사회적 이익을 지향하는”(Collins English Dictionary, 2024) 것이다. 즉 친사회적이라는 것은 다양한 맥락에서 사회적 이익을 지향한다는 것인데 여기서 우선 떠오르는 질문은 ‘사회적 이익이란 무엇인가’이다. 이에 대한 답은 자기관심(self-concern)과 타인지향(other-orientation)은 하나가 높으면 하나는 반드시 낮은 양극단의 개념이 아닌 독립적인 차원으로서, 이 둘은 동시에 높을 수도 있고 각기 다른 정보처리 과정을 통해 행동에 영향을 미친다는 연구(De Dreu & Nauta, 2009)에서 찾을 수 있다. 즉 나의 이익을 지향하면 반드시 타인의 이익은 경시하게 되거나 반대로 타인의 이익을 지향하면 나의 이익을 희생해야만 하는 것이 아닐 수 있다는 것이다. 이와 관련하여 친사회적 동기를 연구한 학자들은 ‘자기 이익을 희생하여 타인을 배려하는 것이 아닌 상태에서의 타인에 대한 배려’(Grant & Berry, 2011; Bolino & Grant, 2016)로 친사회적 동기의 핵심을 제시하였다. 이는 자신의 희생을 가정하는 타인에 대한 관심(Blum, 2009) 혹은 순수하게 타인을 위해 동기화된 행동(Batson & Shaw, 1991)으로 정의되는 이타주의와 구별된다는 점에서 그 중요성이 있다. 더불어 친사회적 동기의 특징을 보다 구체적으로 이해하기 위해 Grant(2008, 2009)가 자기조절 척도(Ryan & Connell, 1989)를 기반으로 개발한 친사회적 동기 척도 항목을 살펴볼 필요가 있다. 척도 내 문항은 ‘타인에 대한 나의 긍정적 영향력’, 그리고 ‘다른 사람을 돕는 행동이 나에게 있어서 중요하다’는 의미를 포함하고 있는데 이는 친사회적 동기의 타인지향적이며 동시에 자기관심적인 특징을 다시 한번 확인할 수 있는 부분이다. 즉 친사회적 동기의 중요한 특징은 나와 남에게 동시에 관심을 가지는

것이며, 자신의 긍정적 영향력과 타인의 삶에 긍정적 변화를 가져오는 경험(Grant & Sonnentag, 2010)을 중요시하는 것이라 할 수 있다.

친사회적 동기의 중요한 또 하나의 특징은 내적 동기와의 차이점이다. 이는 자기결정이론의 하위 이론인 동기의 유기적 통합이론 관점에서 이해할 수 있는데, 외적동기의 하위 조절 유형인 동일시된(identified) 동기(Ryan & Deci, 2000)는 어떤 행동적 목표나 가치를 받아들이어 상당 부분 내재화한 동기 유형이다. 친사회적 동기는 동일시된 동기에 포함되며(Grant, 2008), 자율적 동기이지만 내적동기와 구별된다. 친사회적 동기가 내적동기와 구별되는 점은 내적 동기의 원천이 기쁨과 즐거움 추구라면 친사회적 동기의 원천은 의미와 목적의 강조이고(Grant, 2008), 내적동기가 현재 경험하는 행동의 과정 자체를 중시한다면 친사회적 동기는 미래에 타인에게 긍정적 영향을 주는 결과를 중시한다(Grant, 2008, 2009; Gagné & Deci, 2005). 단순한 예로 어떠한 행동을 왜 했는지 물었을 때, 내적동기는 즐겁고 기쁘기 때문에, 외적동기는 보상이 있기 때문이라면 친사회적 동기가 해당되는 동일시된 동기는 개인적으로 그 행동을 소중히 여기고 스스로 선택한 목표와 행복을 위해 그 행동의 중요성을 완전히 받아들였기 때문이라 할 수 있다(Grant, 2008; Gagné & Deci, 2005). 그렇기에 적절한 개입을 통해 이러한 가치의 내재화가 촉진될 수 있으며(e.g. Gagné & Deci, 2005), 수행과 조직시민행동을 예측하는데 있어 내적동기보다 동일시된 동기의 강력함이 밝혀진 바 있다(Van den Broeck et al., 2021).

이러한 주요 특징은 친사회적 동기가 다른 사람을 돕는 데서 기쁨을 느끼는 성향을 가진

자들만의 것이고 이들은 기부나 봉사활동, 조직에서는 주로 타인의 조력자로서 굳은 일을 묵묵히 하는 역할을 한다는 관점을 벗어나는데 있어 중요하다. 즉 친사회적 동기가 높은 사람은 일터를 비롯한 다양한 사회적 장면에서 자신의 행동이 동료, 팀, 회사, 지역 사회에 끼치는 긍정적 영향력을 중요하게 생각할 것이며 이는 그들의 행동 특징으로 나타날 것을 예상할 수 있다. 이와 관련한 선행연구들은 친사회적 동기가 자신에 대한 과신 및 불평 감소(Grant & Wrzesniewski, 2010)와 높은 관련이 있고, 남에게 도움이 되거나 협조적인 경향을 넘어 의미 있는 조직 내 행동을 하게 하는 원동력(Bolino & Grant, 2016)임을 언급하였다.

### 친사회적 동기와 침묵행동의 관계

Morrison과 Milliken(2000)이 조직 침묵이라는 개념을 처음 소개한 후 개인 수준 행동으로서 종업원 침묵(Pinder & Harlos, 2001)이 정의되었으며, 이후 '자신이 속한 조직, 하고 있는 직무에 대한 개인의 생각, 질문, 우려, 정보 혹은 의견에 대해 의도적으로 표현하지 않고 자신의 내부에 간직하는 것으로 침묵행동이 개념화되었다(Van Dyne et al., 2003). 이러한 정의는 침묵행동이 발언을 하지 않으려는 의도와 목적을 가졌다는 점을 부각한 것인데, 이는 발언의 부재 정도로 여겨졌던 침묵행동의 능동성과 의도성을 강조한 변화라 할 수 있다. 국내 연구에서도 침묵행동이 발언과 별개로 팀성과와 팀몰입에 증분적 설명력을 갖는다(정현선, 2013)는 결과를 통해 침묵행동이 그 자체로서 의미있는 의사소통 방식임이 실증된 바 있다.

이러한 침묵 연구의 흐름 속에서 중요한 점은 침묵하는 동기에 따라 다양한 유형의 침묵 행동이 존재한다는 것이다. 침묵동기를 가장 활발하게 연구한 Brinsfield(2009, 2013)는 행동으로서 침묵을 측정할 수 있으나 침묵 근거의 동기를 이해하지 않으면 그 해석이 어려울 수 있음을 강조하였다. 그럼에도 많은 기존 연구들이 침묵행동과 침묵동기를 혼용해서 언급하거나 침묵의 유형을 구분하지 않은 것은 그간 연구의 제한점이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구들을 기반으로 근거의 침묵동기를 고려하여 침묵행동을 구분하고, 각 유형의 침묵행동이 의미하는 바를 명확하게 제시함과 동시에 친사회적 동기가 이러한 유형별 침묵행동과 어떤 관계가 있는지 검증하고자 한다.

침묵유형 구분은 다양하게 연구되어 왔는데 현재 가장 많이 언급되는 것은 Knoll과 van Dick(2013)이 정의한 네 가지 유형으로서, 체념적, 방어적, 친사회적, 기회주의적 침묵이 그것이다. 체념적, 방어적 침묵은 그간 침묵 연구에서 빈번히 다루어진 유형이지만, ‘친사회적 침묵’은 그 개념에 대한 명확한 이해가 필요하다. 초기 연구에서 Van Dyne 등(2003)은 친사회적 침묵을 ‘이타주의 또는 협동적 동기에 기반하여 다른 사람이나 조직에 이익을 줄 목적으로 업무 관련 아이디어, 정보 또는 의견을 보류하는 것’이라고 정의하였다. 그러나 그 구체적인 내용은 내부 정보 및 기밀을 누설하지 않는 것 정도로 언급되어, 이타주의 또는 협동적 동기에 기반한 침묵이 목적하는 이익이 무엇인지 명확하지 않았다. 그 이후 Knoll과 van Dick(2013)은 친사회적 침묵에 참여하는 이유로서 높은 소속 동기, 사회적 자본 유지에 대한 관심(Adler & Kwon, 2002), 사

회적 정체성 보호(Ashforth & Mael, 1989)를 언급하였는데, 이는 조직 내 관계는 개인의 사회적 자본과 정체성의 기반이며 친사회적 침묵에 참여하는 자는 이러한 관계를 중요시한다는 것이다. 그리고 동시에 이들이 체념적, 방어적 침묵 참여자와 마찬가지로 직무만족도 및 조직동일시 수준이 낮음을 실증하였다. 따라서 이 지점에서 친사회적 침묵을 정확히 이해하기 위해 근거의 침묵동기를 고려할 필요가 있다. Brinsfield(2009, 2013)는 여러 연구를 통해 체념적, 방어적, 관계적, 일탈적, 비관여적 침묵동기를 제시하였고 국내 연구로서는 최명옥과 박동건(2017)이 기존 연구를 통합하여 5가지 침묵동기 즉, 체념적, 방어적, 관계적, 비관여적, 기회주의적 침묵동기를 제안하였다. 즉 침묵동기 관련 선행 연구는 일관적으로 친사회적 침묵동기를 언급하지 않으며 관계적 침묵동기를 제시하는데, 관계적 침묵동기란 관계에 해를 끼치고 싶지 않거나 관계에 대한 우려 때문에 침묵하는 것을 의미한다(Brinsfield, 2009, 2013). 한편 Knoll과 van Dick(2013)의 연구에서 친사회적 침묵 척도 내용을 살펴보면 “때때로 동료나 상사의 기분을 상하게 하고 싶지 않아서 침묵한 적이 있다”, “다른 사람을 곤경에 빠트리고 싶지 않아서 침묵한 적이 있다” 등 관계적 관점이 엿보이는데 이는 Brinsfield(2009, 2013)가 정의한 관계적 침묵동기의 구체적 항목과 매우 유사함을 알 수 있다.

요약하면 Knoll과 van Dick(2013)이 제시하는 친사회적 침묵은 실제 측정하는 내용과 그 근거의 침묵동기를 살펴보았을 때 관계적 침묵동기에 의한 행동으로 해석하는 것이 적절하다고 할 수 있다. 또한 여기서 ‘친사회적’이라는 용어는 Grant(2008)가 소개하며 본 연구에

서 다루는 친사회적 동기에서의 ‘친사회적’과 그 의미가 다를 수 있다. 따라서 본 연구는 기존 다수의 국내 연구들이 친사회적 침묵을 친사회적 동기에 기반한 침묵행동이라고 정의하는 것, 그리고 근처의 침묵동기의 실질적 의미와 불일치가 드러나는 친사회적 침묵이라는 용어 사용과 다른 관점을 취하고자 하며, 침묵행동을 체념적, 방어적, 관계적 침묵으로 개념화하여 다루고자 한다.

이러한 세 가지 침묵행동을 침묵동기에 근거하여 정의하자면, 체념적 침묵은 발언하는 것이 노력할 만한 가치가 없으며 아무런 변화도 만들지 못한다고 느끼는 것에서 비롯된 것으로서(Milliken et al., 2003) 상황에 대한 인지적 판단과 이로 인한 자기효능감의 저하로 인해 발언이라는 노력 행동을 철회하는 것(정현선, 2013)이 핵심이라 할 수 있다. 방어적 침묵은 발언으로 인한 보복이나 처벌(Milliken et al., 2003)에 대한 두려움과 이것으로부터의 자기보호가 핵심이며(Brinsfield, 2013; 정현선, 2013), 관계적 침묵은 관계에 해를 끼치고 싶지 않은 욕구와 관계에 대한 우려(Brinsfield, 2009, 2013), 타인과의 관계를 보호하고자 하는 욕구(Milliken et al., 2003)가 핵심이라 할 수 있다.

이렇듯 침묵을 결정하는 이유는 다르지만 침묵행동은 부정적 결과를 줄이고 심리적 안녕감을 추구하는 욕구에서 비롯된 의도적 행동이다(Milliken et al., 2003). Ryan과 Deci(2001)에 따르면 안녕감 및 행복의 추구는 쾌락주의적 접근과 자기실현적 접근을 통해 설명할 수 있는데, 쾌락주의적 행복은 긍정 정서의 확보 혹은 고통의 부재와 같은 결과적 요소에 집중하는 것으로서 체념적, 방어적, 관계적 침묵 모두 심리적 긴장과 고통을 줄이고자 하는 관

점에서 이루어지는 행동으로 이해할 수 있다. 반면 친사회적 동기는 삶의 의미, 사회에의 영향력, 의미 있는 관계 등 더 나은 삶을 추구하는 자기실현적 관점에서의 행복 추구이다. 따라서 친사회적 동기와 침묵행동은 심리적 안녕감을 추구하는 방향성이 다르며, 자기실현적 행복 추구를 하는 경향성을 가진 친사회적 동기가 높은 개인은 쾌락주의적 행복 추구 방편인 침묵행동을 덜 선택할 것을 예상해 볼 수 있다. 관련된 선행 연구로서 성취지향적 직원보다 역할지향적인 직원이 발언에 참여할 가능성이 높다거나(Tangirala et al., 2013), 주도적 성격과 건설적 발언행동의 정적 관계성(권누리, 탁진국, 2015)이 이러한 가설을 일부 지지한다.

가설 설정에 앞서 친사회적 동기와 관계적 침묵이 공통적으로 언급하는 ‘타인과의 관계성’에 대해 다시 한번 생각해 볼 필요가 있다. 즉 친사회적 동기가 우호적 ‘관계’ 속에서 자신의 긍정적 영향력을 추구하는 것, 그리고 관계적 침묵이 ‘관계’ 보존을 중시하는 것은 일부 공통점이 있고 그렇기에 관계적 침묵은 다른 침묵유형과 달리 친사회적 동기와 정적 관계성을 보이지 않을까 하는 것이다. 그러나 관계 그 자체를 중요시하는 것과 관계 속에서 자신이 중요시하는 가치를 실현하는 것은 차이점이 있으며 오히려 관계적 침묵이 내포하고 있는 타인지향적 특성이 친사회적 동기의 자기주도적 측면과 일부 상충하는 면이 있음을 예상해 볼 수 있다. 따라서 친사회적 동기가 높은 경우 관계적 침묵을 더 선택할 것이라고 예측하기 어려우며, 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 친사회적 동기와 체념적, 방어적,

관계적 침묵행동은 부적으로 관련되어 있을 것이다.

### 친사회적 동기와 침묵행동과의 관계에서 정서적 직무소진의 매개효과

친사회적 동기의 핵심이 '나와 남에게 동시에 관심을 가지는 것'인 만큼 친사회적 동기를 가진 개인은 보다 다양한 관점에서 생각하고 다양한 정보를 처리할 가능성이 있다. 이와 관련하여 친사회적으로 행동하는 것이 업무 과부하와 스트레스, 성과 저하로 이어질 수 있다(Bergeron, 2007; Bolino & Turnley, 2005)는 연구는 친사회적 동기의 어두운 면에 대한 고려가 필요함을 시사한다. 보다 구체적으로 Bolino와 Grant(2016)는 직장 내 친사회적 행동은 직무소진을 높일 수도, 낮출 수도 있다고 하여 친사회적 동기와 직무소진의 관계성에 대한 지속적 연구가 필요함을 언급하였다. 따라서 본 연구에서는 친사회적 동기가 침묵행동을 감소시키는 과정에서 직무소진이 어떤 역할을 하는지 실증함으로써 그간 미진했던 친사회적 동기와 직무소진의 관계성 또한 함께 살펴보고자 한다.

소진 관련 선행 연구에 따르면 소진의 구성 개념은 진행 순서를 갖는데 그 중 정서적 소진이 가장 먼저 나타난다는 Maslach et al.(2001)의 모델이 일반적으로 지지받고 있다. 이에 많은 선행 연구에서 정서적 소진을 직무소진의 핵심 변인이라(Cordes et al., 1997; Gaines & Jermier, 1983; Burke & Greenglass, 1995), 가장 중추적인 요소로 다루고 있다(Green et al., 1991). 따라서 본 연구에서는 소진의 핵심 요소이자 초기 단계인 정서적 소진을 다루고자 한다. 정서적 소진은 과도한 심리적 부담 또

는 요구들로 인해 개인의 정서적 자원이 고갈 되었다고 느끼는 에너지의 결핍으로 정의된다(신강현, 2003). 기존 소진 연구들은 의미있는 업무가 정서적 소진을 완화하며(하선민 등, 2024; 김근호 등, 2019), 직무소진이 직무만족에 미치는 부정적인 영향을 완화한다(이정선, 서영석, 2014)는 등 일관적으로 일의 의미감과 직무소진의 부적 관계성을 보고하고 있다. 이를 구체적으로 이해하기 위해 일의 의미감 연구에서 가장 많이 사용되는 '일의 의미 척도(WAMI)(Steger et al., 2012)의 내용을 살펴보면 '더 큰 선을 위한 동기(greater good motivations)'가 하나의 구성 요인으로 제시되고 있고(최환규, 이정미, 2017), Lips-Wiersma와 Wright(2012)는 일 의미감을 다차원적으로 설명하는 가운데 '자신과 타인의 균형감'을 하나의 요인으로 제시하고 있다(박용욱 등, 2022). 여기서 주목하고자 하는 것은 일의 의미감의 주요 구성요인이 친사회적 동기와 깊은 개념적 관계성을 가지고 있다는 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 친사회적 동기의 핵심은 자신이 속한 사회에 긍정적 영향력을 끼치는 것이며 이를 위한 행동과 의사결정 상 특징은 자신의 이익을 추구하면서도 타인을 배려하거나 협력하는 것(De Dreu, 2006)이다. 따라서 '더 큰 선', '타인과의 균형감'과 같은 일의 의미감의 주요 구성 요인과 친사회적 동기의 핵심 개념은 궤를 같이 한다고 이해할 수 있으며, 일의 의미감과 직무소진의 관계성을 실증한 연구들을 통해 친사회적 동기가 직무소진을 감소시킬 수 있음을 예상할 수 있다.

또한 직무소진과 침묵행동의 관계성은 자원보존 이론(Halbesleben & Bowler, 2007; Hobfoll, 2001)으로 설명할 수 있다. 직무소진을 경험하여 개인 자원이 손실된 상황에서 이를 보존하

기 위한 노력으로 혁신행동 또는 적극적 행동이 감소함은 다수의 연구를 통해 밝혀진 바 있다(e.g.: Christian et al., 2011). 적극적 행동이란 부가적 성과를 낼 수 있는 일련의 행동을 의미하며 이와 관련한 국내 연구로는 영업사원의 직무소진이 신속한 반응, 명확한 설명, 고객의 결정을 도우려는 의지 등을 포함하는 고객지향성을 감소시킬 수 있다는 결과(이호찬, 2019) 등이 있다. 침묵행동은 이러한 적극적 행동 감소의 일환임을 예상해 볼 수 있으므로 직무소진과 침묵행동의 정적 관계를 가정하고자 하며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 정서적 직무소진은 친사회적 동기와 체념적, 방어적, 관계적 침묵행동 사이의 부적 관계를 매개할 것이다. 구체적으로 친사회적 동기가 높을수록 정서적 직무소진이 낮을 것이고, 이에 따라 각각의 침묵행동도 적게 나타날 것이다.

#### 친사회적 동기와 침묵행동과의 관계에서 비대면 근무환경에 따른 차이

침묵이란 일상적 업무 장면에서 수시로 나타날 수 있는 행동이기에 이에 영향을 미치는 요소로 근무하고 있는 환경 특성을 쉽게 생각해 볼 수 있다. 관련하여 과거 다수의 침묵 연구들이 선행 혹은 조절 변인으로 근무환경을 다루었으며 가장 대표적인 것이 조직 문화이다(Manley et al., 2016; Wieslander, 2019). 그러나 구성원의 지각된 인식에 의해 정의되는 환경이 아닌 객관적 조건으로서 근무환경을 살펴보는 것은 결과 해석의 간명함은 물론 실무적인 시사점을 도출하는데 매우 유용할 것

이다. 특히 침묵행동은 상황 혹은 사건에 대한 의견이 있을 때 그것을 간직하느냐, 표출하느냐의 선택이므로 조직 내 일상적 의사소통 방식이 직접 대면하여 대화하는 환경인지, 비대면 플랫폼 환경인지는 이러한 선택에 상당 부분 영향을 끼칠 것을 예상해 볼 수 있다. 특히 최근 비대면 회의로 인한 줌 피로(zoom fatigue)(Bailenson, 2021), 비대면 근무를 중심으로 확산된 테크노 스트레스(Techno Stress)(Tarafdar et al., 2015) 등이 연구되고 있는 것은 직무 맥락에서 비대면 근무환경의 중요성과 부정적 영향력의 가능성을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 친사회적 동기와 침묵행동의 관계성에 영향을 미칠 수 있는 조직 특성으로 비대면 근무환경을 살펴보고자 한다.

비대면 근무환경은 재택근무, 거점 오피스 근무를 포함한다. 재택근무는 “근로자가 정보통신기기를 활용하여 근로시간의 전부 또는 일부를 자택에서 업무에 종사하는 근무형태”(실무노동용어사전, 2016)이며, 거점 오피스근무는 “회사가 주요 거점별로 만든 근무 장소로 출근하여 근무하는 형태”(김영신, 2022)를 의미한다. 따라서 본 연구에서는 비대면 근무를 ‘정해진 총 근무 시간 중 전부 혹은 일부를 재택근무 혹은 거점 오피스근무 형태로 일하는 것’으로 정의하였으며, 권호중과 민대환의 연구(2021), 안호정과 백연정(2023)의 연구에서도 동일하게 정의하고 있다. 그간 비대면 근무환경 관련 연구들은 비대면 근무가 구성원의 자율성과 유연성을 향상시키거나(Mazmanian et al., 2013), 반대로 직장 내 고립감 및 사회적 소외감이 생성된다고(Mulki et al., 2008) 하는 등 양방향 연구 결과를 보고하고 있어 현재 비대면 근무의 영향력 관련 연구는 일관된 결과를 보이고 있지 않다. 그러



나 앞서 언급한 바와 같이 줌(zoom) 상황에서 비언어적 반응 인지와 생성을 위한 인지적 과부하가 대면 환경 대비 크다거나(Bailenson, 2021), 비대면 근무환경에서 비공식적인 타인 관찰 행동이 제한되는 점 때문에 업무 적응에 부정적 영향이 있을 수 있다(Raghuram et al., 2001)는 연구 결과들은 비대면 근무환경이 개인에게 스트레스 요소가 될 수 있음을 제시하고 있다. 또한 조직 관점에서는 재택근무 빈도 증가가 조직몰입에 부적 영향을 미치거나(고대유, 맹철규, 2021), 비대면 근무환경에서 구성원이 느끼는 사회적 고립은 정서적 몰입과 수행에 부정적인 영향을 미치며, 사회적 동기가 감소하고, 사회적 태만이 발생할 수 있다(Ozcelik & Barsade, 2018)는 연구 결과 등이 있어 이를 고려할 필요가 있다. 본 연구에서는 이러한 비대면 근무환경이 개인과 조직에 미치는 부정적 영향력 관련 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3.** 비대면 근무 여부에 따라 친사회적 동기와 체념적, 방어적, 관계적 침묵행동의 부적 관계성이 차이가 있을 것이다. 구체적으로 비대면 근무를 하는 집단에서 전통적 대면 근무만 하는 집단 대비 친사회적 동기와 침묵행동의 부적 관계성이 감소할 것이다.

**가설 4.** 친사회적 동기와 침묵행동을 매개하는 정서적 직무소진에 있어, 비대면 근무 여부에 따라 정서적 직무소진과 체념적, 방어적, 관계적 침묵행동의 정적 관계성은 차이가 있을 것이다. 구체적으로 비대면 근무를 하는 집단에서 전통적 대면 근무만 하는 집단 대비 정서적 직무 소진과 침묵행동의 정적 관계성이 감소할 것이다.

## 방 법

### 연구 대상 및 자료수집 절차

연구를 위한 자료 수집은 전문 리서치회사를 활용하여 온라인 설문으로 진행되었고, 국내 기업에서 근무하고 있으며, 총 경력기간이 1년 이상인 남녀 직장인을 대상으로 하였다. 본 연구는 직장 내 의사소통 행동과 근무환경을 다루므로 조직 내에서 어떤 직책을 맡고 있는지, 그리고 어떤 직종에서 일하는지가 연구 결과에 영향을 미치는 외적 특성일 것을 예상할 수 있다. 따라서 생산직과 판매 및 서비스직을 제외한 일반 사무직만을 연구 대상으로 하고 응답자의 직급에는 제한을 두지 않았으나 직책은 부서의 관리자 미만, 연령은 60세 미만으로 통제하여 자료를 수집하였다. 이를 위해서 자료 수집 시 1) 직종, 2) 연령, 3) 경력기간, 4) 현재 직책을 연구 대상 선정 문항으로 제시하여 상기 언급된 선정조건을 충족하는 대상자에 한해 설문을 진행하였다. 직종은 일반 사무직 및 공무원, 판매 및 서비스직, 생산직 및 단순노무직, 전문직, 기능직, 자영업으로 구분하여 질문하였고, 일반 사무직 및 공무원을 응답한 경우 설문을 진행하였다. 경력기간은 1년 미만, 1년 이상 ~ 5년 미만, 5년 이상 ~ 10년 미만, 10년 이상 ~ 15년 미만, 15년 이상으로 구분하여 질문하였고, 1년 미만이 아닌 그 외 보기를 응답한 경우에 설문을 진행하였다. 마지막으로 직책은 팀원, 팀장, 부서장, 본부장 이상 임원으로 구분하였고 부서장 및 본부장 이상 임원을 응답한 경우 설문을 진행하지 않았다.

또한 동일방법 편의 가능성을 축소하기 위해 Tehseen et al.(2017)이 제안한 방법 중 연구

변수들의 측정을 분리하는 것 즉, 독립변수와 종속변수 측정 사이에 시차를 두는 방법을 사용하였다. 1차 시점 조사에서는 인구통계적 변수와 비대면 근무환경을 포함한 직장 특성 관련 변수, 그리고 독립 변인인 친사회적 동기를 측정하였고, 2주 후 진행된 2차 시점 조사에서는 침묵행동과 정서적 직무소진을 측정하였다. 1차 조사 결과 본 연구의 선정 조건에 부합하는 총 453명의 자료가 수집되었고, 2차 조사까지 참여 완료한 최종 표본 수는 366명이었다. 이 중 불성실 응답을 제외한 359명의 자료를 결과 분석에 사용하였다. 응답자 성별은 남성 182명(50.7%), 여성 177명(49.3%)으로 남녀 비중은 거의 동일하였다. 평균 연령은 37.3세(SD = 9.28)였고, 세부적인 연령 구성은 20대 112명(31.2%), 30대 120명(33.4%), 40대 75명(20.9%), 50대 52명(14.5%)이며, 담당하고 있는 업무는 행정/관리 137명(38.2%), 전략/마케팅 89명(24.8%), 재무/인사 82명(22.8%), 기술지원 및 기타 51명(14.2%), 근무하고 있는 직장 규모는 50명 미만 144명(40.1%), 50~300명 104명(29.0%), 300명 이상 111명(30.9%)으로 분포되어 있었다.

## 측정 도구

### 친사회적 동기

친사회적 동기는 Grant와 Sumanth(2009)가 개발한 5문항을 사용하였고 설문에 활용된 문항은 “나는 다른 사람들에게 도움이 될만한 업무들을 수행할 때 에너지를 얻는다”, “나는 다른 사람들에게 긍정적인 영향력을 줄 수 있는 업무를 수행하는 것을 선호한다”, “나는 다른 사람들의 안녕(행복)에 기여하는 업무들을 수행할 때 최선을 다하게 된다”, “나는 다른

사람들을 이롭게 하는 업무를 수행하는 것을 좋아한다”, “다른 사람들에게 도움이 될 수 있는 내 능력들을 사용할 기회를 얻는 것은 내게 중요하다”이다. 각 문항은 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정되었으며, Grant와 Sumanth(2009)의 연구에서 친사회적 동기 척도의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .96으로 보고되었고, 본 연구에서는 .88로 나타났다.

### 침묵행동

침묵행동은 최명옥과 박동건(2017)이 개발하여 타당화한 침묵동기 척도 중 체념적, 방어적, 관계적 침묵동기를 측정하는 9개 문항을 사용하였다. 침묵동기 척도는 “나는 회사나 업무와 관련된 문제점, 해결방안, 건의사항, 개선 아이디어 등이 있음에도 불구하고, 의도적으로 말하지 않는다. 왜냐하면...”이라는 문장을 제시하고, 각 문항은 “~ 때문이다”라고 기술되어 개발되었다. 또한 최명옥과 박동건(2017)은 본 척도의 의미는 단순히 침묵을 하는 이유만 파악하는 것이 아니라 그러한 이유로 실제로 침묵을 한 행동까지 포함하며, 따라서 문항에 침묵행동을 했음이 표현되어야 한다고 언급하였다. 따라서 본 연구에서는 침묵동기에 기반한 침묵행동을 측정하기 위해 각 문항을 “ ~때문에 나의 의견을 말하지 않을 때가 있다”로 수정하여 기술하였고, 직장에서 본인 행동에 기준하여 응답하도록 지시문을 제시하였다. 체념적 침묵의 대표 문항은 “말을 해도 어떠한 것도 변화되지 않을 것이라 생각하기 때문에 나의 의견을 말하지 않을 때가 있다”, 방어적 침묵은 “말을 했을 때 불이익을 당하는 것이 두려워서 나의 의견을 말하지 않을 때가 있다”, 관계적 침묵은 “상대방

이나 관련자를 곤란하게 하고 싶지 않아서 나의 의견을 말하지 않을 때가 있다” 등이며, 각 문항은 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정되었다. 침묵동기 척도 타당화 과정에서 CFI와 TLI는 .99와 .98, RMSEA와 SMRA는 .04, .03으로 보고되었으며, 본 연구에서 검증된 타당도 지수는 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)척도 .908, Bartlett의 구형성 검정결과  $p < .001$ , 내적일관성 신뢰도 계수 (Cronbach's alpha)는 체념적, 방어적, 관계적 침묵행동 각각 .77, .82, .80이었다.

### 정서적 직무소진

정서적 직무소진은 Maslach et al.(1997)이 개발한 MBI-GS척도를 신강현(2003)이 변안하여 타당화한 척도 중 정서적 소진을 측정하는 5 문항을 사용하였다. 대표적인 문항은 “내가 맡은 일을 하는데 있어서 정서적으로 지쳐있음을 느낀다”, “아침에 일어나서 출근할 생각만 하면 피곤함을 느낀다” 등이며, 각 문항은 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정되었다. 신강현(2003)의 연구에서 정서적 소진 척도의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .90, 본 연구에서는 .86이었다.

### 비대면 근무환경

비대면 환경에서 근무하는지, 전통적인 대면 환경에서 근무하는지를 확인하기 위한 설문 문항을 제시할 때 앞서 언급한 비대면 근무환경의 정의를 먼저 제시하고 현재 이러한 비대면 근무를 하고 있는지 여부를 질문하였다. 그 결과 비대면 근무 경험 집단(96명), 대면근무만 하고 있는 전통적 근무 집단(253명)으로 구분되었다.

### 분석 방법

가설 검증을 위해 SPSS 버전 21과 PROCESS Macro 4.2(Hayes, 2017)를 사용하였다. 먼저 측정 변수들의 기술통계 및 내적일관성 신뢰도 분석을 실시하였고, 가설1, 가설2 검증을 위한 변수 간 상관분석 및 SPSS PROCESS Macro를 사용한 매개효과 분석을 진행하였으며, 가설3, 가설4 검증을 위해서는 비대면 근무 여부에 따른 집단 간 차이 검증 및 각 집단에서 도출된 상관관계수 차이 검증을 실시하였다.

## 결 과

### 기술 통계 및 측정변인의 상호 상관

본 연구에서 측정된 변인들의 상관관계 및 기술통계는 표 1에 제시하였다. 연구 변인 간의 상관을 살펴보면 독립변인인 친사회적 동기는 종속변인인 체념적, 방어적 침묵행동과 각각 -.17, -.14의 상관을 보이는 반면, 또 다른 종속변인인 관계적 침묵행동과는 -.00의 상관으로 관계성이 나타나지 않았다. 또한, 매개변인으로 가정한 정서적 직무소진과는 -.13의 상관을 보였다.

### 친사회적 동기와 침묵행동과의 관계에서 정서적 직무소진의 매개효과

친사회적 동기가 정서적 직무소진의 감소를 통해 침묵행동 감소로 이어지는지 검증하기 위해 PROCESS Macro Model 4를 이용한 분석을 실시하였다. 조직에서 침묵 혹은 발언을 선택하는 장면의 빈도는 조직 내에서 어떤 업무적

표 1. 주요 연구 변인의 기술통계 및 상관계수

	1	2	3	4	5
1. 친사회적 동기	-				
2. 체념적 침묵행동	-.17**	-			
3. 방어적 침묵행동	-.14**	.75**	-		
4. 관계적 침묵행동	-.00	.65**	.68**	-	
5. 정서적 직무소진	-.13*	.40**	.40**	.30**	-
Mean	3.77	3.38	3.20	3.44	3.31
Standard Deviation	.64	.79	.80	.73	.80

N=359, \*p< .05, \*\*p< .01

위치인지에 따라 영향을 받을 것을 예상할 수 있다. 이와 관련하여 발언행동에 있어 세대의 조절효과(박중혁, 2023) 및 직급의 조절효과(이유안 등, 2015)가 보고된 바 있어 경력 기간과 직급을 통제변수로 설정하였으며, 직급은 이분형으로 코딩한 변수(일반사원(책임 직급 이하)=0, 중간관리자(수석 직급 이상)=1)를 분석에 사용하였다.

간접효과의 유의미성은 Hayes(2017)의 부트스트래핑 방식으로 표본을 5,000회 반복 추출하여 검증하였으며 친사회적 동기와 각 침묵

행동의 관계에서 정서적 직무소진의 매개효과 분석 결과는 표 2, 표 3, 표 4에 제시하였다. 부트스트래핑 방식은 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값이 0을 포함하지 않는 경우 간접효과가 존재한다고 해석할 수 있는데(Hayes, 2017), 본 연구 결과 체념적, 방어적, 관계적 침묵행동 모두 신뢰구간의 하한값과 상한값이 0을 포함하고 있지 않기 때문에 통계적으로 유의한 간접효과가 검증되었다. 구체적으로 친사회적 동기가 체념적 침묵행동에 미치는 총 효과 크기는 -0.12로 나타났으며, 이 중 주

표 2. 친사회적 동기와 체념적 침묵행동의 관계에서 정서적 직무소진의 매개효과

IV	DV	$\beta$	SE	t	95% CI		
					LLCI	ULCI	
친사회적 동기	정서적 직무소진	-.144*	.067	-2.172	-.275	-.014	
친사회적 동기	체념적 침묵행동	-.089*	.037	-2.422	-.161	-.017	
정서적 직무소진	체념적 침묵행동	-.230***	.029	7.895	.172	.287	
Mediating(Indirect) Effect				Effect	SE	95% CI	
						LLCI	ULCI
				-.033	.016	-.067	-.003

N=359, \*p< .05, \*\*\*p< .001

표 3. 친사회적 동기와 방어적 침묵행동의 관계에서 정서적 직무소진의 매개효과

IV	DV	$\beta$	SE	$t$	95% CI		
					LLCI	ULCI	
친사회적 동기	정서적 직무소진	-.144*	.067	-2.172	-.275	-.014	
친사회적 동기	방어적 침묵행동	-.067	.037	-1.816	-.140	.006	
정서적 직무소진	방어적 침묵행동	-.235***	.029	7.994	.177	.292	
Mediating(Indirect) Effect				Effect	SE	95% CI	
						LLCI	ULCI
				-.034	.017	-.068	-.003

N=359, \* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

표 4. 친사회적 동기와 관계적 침묵행동의 관계에서 정서적 직무소진의 매개효과

IV	DV	$\beta$	SE	$t$	95% CI		
					LLCI	ULCI	
친사회적 동기	정서적 직무소진	-.144*	.067	-2.172	-.275	-.014	
친사회적 동기	관계적 침묵행동	-.024	.035	.690	-.045	.094	
정서적 직무소진	관계적 침묵행동	-.168***	.028	6.002	.113	.223	
Mediating(Indirect) Effect				Effect	SE	95% CI	
						LLCI	ULCI
				-.024	.012	-.051	-.003

N=359, \* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

효과는 -.09, 정서적 직무소진을 통해 영향을 미치는 간접효과는 -.03으로 나타났다. 또한 방어적 침묵행동에 대한 주효과는 유효하지 않아 친사회적 침묵이 정서적 직무소진을 통해 영향을 미치는 경로만 유효함이 확인되었다. 마지막으로 친사회적 동기와 직접 관계성이 유의하지 않았던 관계적 침묵행동의 경우 정서적 직무소진을 통한 경로는 유효함이 확인되었다.

비대면 근무여부에 따른 관계성 차이 분석

친사회적 동기와 침묵행동의 부적 관계성이 비대면 근무여부에 따라 다른지 검증하기 위해 앞서 전통적 근무 집단과 비대면 근무경험 집단 각각의 인구통계 및 직장 특성을 분석한 결과는 표 5에 제시하였다. 또한 두 집단의 주요 연구 변수에 있어서의 차이 검증을 위해 독립집단 t검정을 실시한 결과는 표 6에 제시하였다.

표 5. 비대면 근무여부에 따른 집단별 인구통계 및 직장 특성

변인	구분	전통적 근무집단		비대면 근무경험 집단	
		빈도(명)	비율	빈도(명)	비율
성별	남성	137	52.1%	45	46.9%
	여성	126	47.9%	51	53.1%
연령	20대	80	30.4%	32	33.3%
	30대	88	33.5%	32	33.3%
	40대	57	21.7%	18	18.8%
	50대	38	14.4%	14	14.6%
경력 기간	1년 이상 ~ 5년 미만	96	36.5%	37	38.5%
	5년 이상 ~ 10년 미만	55	20.9%	18	18.8%
	10년 이상 ~ 15년 미만	50	19.0%	21	21.9%
	15년 이상	62	23.6%	20	20.8%
직장 규모	10명 ~ 50명 미만	42	16.0%	17	17.7%
	50명 ~ 100명 미만	63	24.0%	22	22.9%
	100명 ~ 300명 미만	39	14.8%	18	18.8%
	300명 이상	32	12.2%	15	15.6%
	300명 이상	87	33.1%	24	25.0%

전통적 근무 집단  $n=253$ , 비대면 근무경험 집단  $n=96$

표 6. 비대면 근무여부에 따른 집단 간 주요 변수 차이 검증

	전통적 근무집단 평균	비대면 근무경험 집단 평균	평균 차이	차이의 표준오차	t	p
친사회적 동기	18.82	18.92	-.095	.381	-.250	.802
체념적 침묵행동	10.25	9.85	.397	.283	1.400	.162
방어적 침묵행동	9.70	9.32	.377	.285	1.320	.188
관계적 침묵행동	10.44	10.02	.424	.259	1.635	.103
정서적 직무소진	16.49	16.69	-.201	.479	-.419	.675

전통적 근무 집단  $n=253$ , 비대면 근무경험 집단  $n=96$

두 집단은 주요 표본 구성에 있어 유사하며 집단 간 차이 검증 결과 주요 변수 특성에 있어 동질적임이 확인되어 집단 간 차이 검증에 필요한 기본 전제를 확립하였다. 따라서 친사회적 동기와 침묵행동의 관계성이 비대면 근무여부에 따라 다르게 나타나는지 확인하고자 각 집단에서 도출된 상관계수 차이를 검증하였다. 상관계수 차이 검증을 위해서는 -1과 +1 사이의 값만 존재하여 Z검정을 하기에 부적절한 특성을 갖는 상관계수 분포를 Fisher Transformation을 통해 변환할 필요가 있으며 그 공식은 다음과 같다(Meng et al., 1992).

$$r' = 0.5 * \log_e \{ \text{Abs} \{ [1 + r] / [1 - r] \} \}$$

두 집단 상관계수 차이의 유의미성 검증 결

과는 표 7과 같다. 전통적 근무 집단 대비 비대면 근무경험 집단에서 친사회적 동기와 체념적, 방어적 침묵행동 사이에 더 큰 부적 상관관계가 나타났으며 관계적 침묵행동의 경우 비대면 근무경험 집단에서만 낮은 부적 상관이 나타났으나, 상관계수 차이 검증 결과 이는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 동일한 수준의 관계성이라 할 수 있다. 따라서 비대면 근무환경에 따른 친사회적 동기와 침묵행동 간 관계성의 차이는 없는 것으로 확인되었다.

또한 매개변수인 정서적 직무소진과 체념적, 방어적, 관계적 침묵행동 간 관계성에 있어서도 비대면 근무여부에 따른 유의미한 차이는 없음이 확인되었으며, 검증 결과는 표 8과 같다.

표 7. 비대면 근무여부에 따른 집단별 친사회적 동기와 침묵행동과의 관계성 차이 검증

집단	친사회적 동기 -체념적 침묵행동		친사회적 동기 -방어적 침묵행동		친사회적 동기 -관계적 침묵행동	
	상관계수	p	상관계수	p	상관계수	p
	전통적 근무집단	-.118	.151	-.095	.203	.030
비대면 근무경험 집단	-.285**		-.245**		-.071	

전통적 근무 집단 n=253, 비대면 근무경험 집단 n=96, \*\*p< .01

표 8. 비대면 근무여부에 따른 집단별 정서적 직무소진과 침묵행동과의 관계성 차이 검증

변인	정서적 직무소진 -체념적 침묵행동		정서적 직무소진 -방어적 침묵행동		정서적 직무소진 -관계적 침묵행동	
	상관계수	p	상관계수	p	상관계수	p
	전통적 근무집단	.361***	.123	.393***	.582	.258**
비대면 근무경험 집단	.512**		.448**		.429**	

전통적 근무 집단 n=253, 비대면 근무경험 집단 n=96, \*\*\*p< .001

## 논 의

본 연구는 친사회적 동기가 개인의 침묵행동에 영향을 미치는지, 특히 어떤 유형의 침묵행동에 있어 그러한지 검증하고자 하였으며, 이러한 관계성은 정서적 직무소진을 거쳐 이루어짐을 밝히고자 하였다. 더불어 현재 우리 사회에 확대되고 있는 비대면 근무환경에 따라 관계성이 다른지 확인하고자 하였다. 최종적으로 이를 통해 친사회적 동기가 높은 개인은 조직과 사회에 어떤 기여를 할 수 있는지, 그리고 이를 촉진하는 것이 조직·사회에 있어 어떤 의미가 있는지 제안하고자 하였다. 그 결과와 구체적인 논의점은 다음과 같다.

첫째, 친사회적 동기와 체념적, 방어적, 관계적 침묵행동은 부적으로 관련되어 있을 것이라는 가설1은 부분적으로 지지되었다. 즉 높은 친사회적 동기는 관계적 침묵행동을 제외한 체념적, 방어적 침묵행동을 덜 하게 하는데 이는 인지적, 정서적으로 자기 보호가 필요한 순간에 친사회적 동기의 '자신이 속한 사회에 긍정적 영향을 끼치고자 하는 욕구'가 자신의 생각을 내부에 간직하는 것이 아닌 다른 보호 전략을 선택하게 하는 것을 의미한다. 또한 이러한 결과는 친사회적 동기와 제언행동의 정적 관계성을 연구한 기존 연구 결과(지평기, 2022)와 맥을 같이 한다. 물론 앞서 언급한 바와 같이 침묵의 의도성 측면에서 침묵이 발언행동의 부재를 의미하는 것은 아니지만 유사한 행동 특성 연구로서 본 연구 결과를 간접적으로 지지한다고 할 수 있다. 지평기(2022)의 연구에 따르면 친사회적 동기는 조직 내 촉진적, 금지적 제언행동과 정적 관련성이 있으며 이는 조직에 도움이 될 개선 사항 의견, 그리고 조직의 문제에 대한 우려

의견을 제시하는 것을 뜻한다. 즉 친사회적 동기를 가진 사람은 자신이 속한 사회의 변화에 대한 기대를 가지고 현실을 직면하는데 두려움이 적음을 의미하며, 이는 친사회적 동기가 발언을 해도 아무것도 바뀌지 않을 것이라는 체념적 침묵과 발언으로 인한 보복, 처벌에 대한 두려움으로 인한 방어적 침묵행동을 줄인다는 본 연구 결과와 일치한다고 할 수 있다. 또한 친사회적 동기와 관계적 침묵행동의 유의미하지 않은 관계성을 통해 관계적 침묵동기가 지향하는 '타인과의 관계를 보호하고자 하는 욕구'와 친사회적 동기가 지향하는 '우호적 관계성'의 차이를 실증하였다. 관계적 침묵동기와 친사회적 동기는 공통적으로 관계에 대한 관심 즉, 타인 지향성을 가지고 있지만, 관계적 침묵동기가 사회적 자본과 정체성의 유지(Adler & Kwon, 2002; Ashforth & Mael, 1989) 관점에서 관계 자체를 중요시한다면 친사회적 동기는 본인이 추구하는 가치가 구현되는 근간으로서 관계(Bolino & Grant, 2016)를 소중히 여기는 차이점이 있다고 할 수 있다.

둘째, 정서적 직무소진이 친사회적 동기와 체념적, 방어적, 관계적 침묵행동 사이의 부적 관계를 매개할 것이라는 가설2는 지지되었다. 가설1에서 확인된 친사회적 동기와 체념적, 방어적 침묵행동의 관계는 정서적 직무소진의 매개효과를 통해 나타나며, 직접 효과가 나타나지 않았던 친사회적 동기와 관계적 침묵행동의 관계에서도 정서적 직무소진에 의한 간접효과는 유의미하게 나타났다. 이는 친사회적 동기가 일의 의미(김병직, 2022) 및 심리적 안녕감(류영주, 양수진, 2017)에 긍정적 영향이 있다는 선행연구 결과와 일치한다. 즉 친사회적 동기는 업무 및 역할에 대한 의미 부여와 긍정적 심리적 자원을 기반으로 직장 내 요구



에 의해 발생할 수 있는 소진을 감소시킬 수 있으며, 이는 조직에 대한 체념 혹은 두려움 없는 일상적 행동을 이끌 수 있음을 의미한다. 또한 추가적으로 주목해 볼 결과는 체념적 침묵행동만 유일하게 정서적 직무소진의 매개효과 뿐 아니라 친사회적 동기와의 직접 효과 또한 유의미한 것인데 이는 체념적 침묵은 효능감의 부재와 같은 인지적 기제, 방어적 침묵은 두려움이라는 정서적 기제가 그 핵심인 것으로 설명할 수 있다. 기존 연구들은 조직 내에서 친사회적으로 행동하는 경우 자기 자신이 중요하다고 느낄 가능성이 크며(Elliott et al., 2004), 더 나아가 자신과 타인의 이익을 모두 고려하는 사고 속에서 문제해결 능력 또한 증진될 수 있다(Bolino & Grant, 2016)고 하였는데, 이는 친사회적 동기가 정서적 소진과 별개로 체념적 침묵의 핵심인 인지적 기제를 촉진하는 바가 있음을 의미한다.

셋째, 비대면 근무여부에 따라 친사회적 동기와 침묵행동의 부적 관계성, 정서적 직무소진과 침묵행동의 정적 관계성이 차이가 있을 것이라는 가설3과 가설4는 기각되었다. 즉 전통적인 대면 근무를 하는 조직에 근무하든, 비대면 근무를 하는 조직에 근무하든 친사회적 동기와 이로 인해 감소된 정서적 직무소진이 조직 구성원의 침묵행동에 미치는 영향력은 큰 차이가 없다는 것인데 이는 비대면 근무환경이 개인에게 미치는 영향력의 양 방향성에 대한 그간 논의의 진일보에 보탬이 되는 결과라 할 수 있다. 앞서 언급한 선행 연구에 기반하여 비대면 근무환경의 부정적 영향력의 가능성을 가정하였지만 최근 국내 연구 중심으로 이와 반대되는 결과들이 제시되고 있다. 구체적으로 비대면 회의의 효과성이 더 높고, 직무소진이 더 낮게 나타난다거나(이종현, 황

재상, 2022), 비대면 근무환경이 구성원의 자기관리를 강화시키고 또 다른 직장 내 인간관계 확장을 시도하게 한다는 것(김수영 등, 2022), 재택근무와 직무만족의 정적 관계성(안종호, 백연정, 2023) 등이 그것이다. 이는 최근 비대면 근무환경의 발전 및 고도화 혹은 문화적 차이의 가능성이 있으며, 현재 시점에서 비대면 근무환경은 반드시 스트레스 요인으로 기능하지 않을 수 있고 조직 구성원의 소양과 동기가 행동으로 발현되는데 방해요인으로 작용하지 않을 수 있음을 시사한다.

#### 연구의 의의

본 연구 결과를 통해 얻을 수 있는 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 친사회적 동기의 개념을 명확히 하고 친사회적 동기가 설명할 수 있는 영역을 확장했다. 기존 많은 연구들은 자신에 대한 비용을 수반하는 타인을 위한 행동으로 친사회적 동기를 다루어 일터 맥락에서 그 역할과 의의가 매우 제한적이거나, 친사회적인 ‘행동’에만 집중하여 이타주의와 혼동을 일으키기도 하였다(Bolino, 1999; Bolino & Turnley, 1999). 본 연구에서는 친사회적 동기 관련 기존 문헌에 대한 깊이 있는 고찰을 통해 자기관심적이면서 타인지향적일 수 있는(De Dreu & Nauta, 2009), 나와 남에게 동시에 관심을 가지는 개인의 안정적 성향으로서 친사회적 동기를 이해하였고, 이를 통해 친사회적 동기가 의미를 가질 수 있는 맥락을 확장했다는 의의가 있다.

둘째, 높은 친사회적 동기의 구체적이고 행동적인 효과를 실증했다. 단순한 도움행동의 욕구로 친사회적 동기를 다룬 기존 연구들은 친사회적 동기의 긍정적 측면이 좋은 평판과

타인으로부터의 보답 행동이며 일반적인 호혜성 규범에 의해 친사회적 행동이 확산된다는 점에서 의의를 찾고 있다(Putnam, 2000; Willer et al., 2012). 그러나 본 연구에서는 친사회적 동기에 의해 나타날 수 있는 개인 수준의 결과로서 침묵행동이 감소함을 실증적으로 밝혔다. 구성원의 침묵이 만연할 때 조직과 사회에 미치는 부정적 결과는 이미 밝혀진 가운데, 친사회적 동기가 침묵행동을 감소시킬 수 있다는 것은 조직의 위험 혹은 성장 저해 요소를 방어할 수 있음을 의미한다.

셋째, 친사회적 동기가 가질 수 있는 어두운 면 중 소진 관련 연구 방향성에 기여했다. 조직 내에서 친사회적으로 행동하는 것이 직무소진을 높이는가에 대한 문제 제기(Bolino & Grant, 2016)가 있어 온 가운데 본 연구 결과는 친사회적 동기로 인해 확대되는 인지적, 물리적 활동이 소진을 불러일으킬 수 있다는 우려에서 벗어나게 하고, 친사회적 동기의 목적지향성, 미래지향성이 가지는 심리적 에너지를 실증했다는 점에서 의의를 가진다.

넷째, '친사회적 침묵'이라고 일컬어져 온 침묵유형에 대한 명확한 개념화에 기여했다. 친사회적 침묵 근저의 침묵동기를 깊이있게 고찰하여 관계적 침묵동기에 기반한 침묵행동으로 명확한 개념화를 하였으며, 더 나아가 관계적 침묵동기와 친사회적 동기가 내포하는 타인지향성의 의미 차이를 밝혔다. 최종적으로 이러한 결과는 그간 관계적 침묵에 해당하는 행동을 친사회적 침묵이라 일컫고 그 근저의 침묵하는 동기를 친사회적 동기에 의한 침묵으로 정의했던 개념의 명료화가 필요함을 시사한다.

다섯째, 비대면 근무환경의 영향력 연구 방향성에 기여했다. 앞서 언급한 바와 같이 비

대면 근무환경으로 인한 심리적 현상에 대한 국내의 연구 결과의 방향성이 일치하지 않으며 비대면 근무환경이 고도화되는 등의 변화에 따라 현재 국내 기반 비대면 근무 관련 연구가 요구되고 있는 시점이다. 본 연구는 비대면 근무환경이 개인의 동기가 행동으로 발현되는데 방해 요소로 작용하지 않는다는 것은 확인하였으며, 이는 향후 일터 맥락 연구에서 간과할 수 없는 비대면 근무환경에 대해 필요한 시각을 제공한다.

이를 기반으로 한 실무적 의의에 있어 가장 중요한 점은 친사회적 동기가 그 가치의 내재화를 통해 발달될 수 있는 동기유형이며 따라서 학교, 조직, 지역 사회 등 다양한 장면에서 교육이나 코칭 프로그램을 통해 친사회적 동기 촉진을 고려할 수 있다는 것이다. 구체적으로 이타성에 대한 강요가 아닌 나와 남에게 동시에 관심을 가지는 관점, 나의 일 혹은 행동이 내가 속한 사회와 여러 관계의 타인에게 끼칠 수 있는 영향력 인식, 이를 바탕으로 자기 자신과 직업, 그리고 사회와의 관계를 이해하는 것 등이 촉진을 위한 개입적 접근의 예시라 할 수 있다.

이러한 친사회적 동기의 촉진을 통해 다음과 같은 문제 해결을 기대해 볼 수 있다. 첫째, 서두에 언급한 것과 같이 개인적 역할 이상의 행동이 요구되거나 책임을 갖는 위치에서는 것을 기피하는 사회적 현상에 대한 해결이다. 본 연구에서 실증된 바와 같이 친사회적 동기는 침묵을 선택하지 않는 의사소통을 비롯한 적극적이고 광범위한 역할 추구의 가능성을 시사하므로 개인의 친사회적 동기 촉진을 통해 기꺼이 조직과 사회의 발전에 기여하는 존재가 될 것을 기대할 수 있다.

둘째, 일터 맥락에서 조직구성원의 직무소

진에 대한 예방적 대응이다. 정서적 소진은 냉소, 효능감 감소와 같은 소진의 차원 중 순서적으로 선행되므로(Maslach et al., 2001), 조직은 구성원의 정서적 소진이 감지될 때 친사회적 동기 촉진을 통해 이에 선제적으로 대응하여 인적자원 관리를 도모할 수 있다. 최근 '직장생활 사춘기', '마의 3년 차' 등과 같은 말이 회자될 만큼(정옥재, 2024) 직무 장면에서 소진이 나타나는 시점과 대응에 대한 관심이 높아지고 있고 이에 대한 대책으로 많은 기업들이 안식휴가나 리프레시 제도 등을 운영하고 있다. 이와 같이 구성원의 소진에 대한 지원이 필요할 때 친사회적 동기의 가치 내재화를 목적으로 하는 교육 혹은 코칭은 효과적인 전략이 될 수 있다.

#### 연구의 제한점 및 후속 연구 제언

본 연구 결과를 해석하고 일반화하기 위해서는 다음과 같은 한계점을 고려할 필요가 있다. 첫째, 본 연구표본은 전통적인 대면 근무만 하는 조직에 근무하는 경우가 약 70%를 차지한다. 그러나 비대면 근무가 점차 확산되고는 있지만 대면 근무 중심인 현재 우리나라 기업의 근무환경을 고려했을 때, 전체 표본 내에서 자연스럽게 표집된 이러한 분포는 현실을 반영하는 결과라 할 수 있다. 만약 통계적 안정성을 위해 자료 수집 단계에서 비대면 근무를 경험하고 있는 표본수를 의도적으로 늘린 표집을 한다면, 전체 표본 기반으로 도출된 연구 결과는 우리나라 직장인에 대한 것으로 일반화하여 해석하기 어려울 수 있다(이계오 등, 2013). 따라서 현재 시점에서 모집단의 특성을 반영한 표본 구성을 위해서는 전통적 근무집단과 비대면 근무경험 집단의 표본

수 차이를 감수할 필요가 있으며, 향후 연구시 통계적 안정성을 보다 높이기 위해 총 표본 확대를 고려할 필요가 있다.

둘째, 비대면 근무환경 도입 자체가 시사하는 정서적 측면의 조직 특성이 다를 가능성이 있다. 본 연구에서는 전통적 근무 집단과 비대면 근무경험 집단 구성원의 인구통계적 특성과 경력 기간, 직장 규모 등 직무 관련 특성, 그리고 주요 연구 변수에 있어서 동질성을 확인하였다. 그럼에도 불구하고 현재 시점에서 비대면 근무를 도입하고 있다는 것 자체가 의미하는 조직의 풍토, 의사결정 방식 등 정성적(Qualitative) 관점에서 파악 가능한 조직 특성이 다를 수 있으며, 이러한 특성이 친사회적 동기가 침묵행동 감소로 나타날 때 영향을 미칠 가능성을 배제할 수 없다. 즉 비대면 근무를 시행하고 있는 기업은 새로운 제도를 선도적으로 도입했다는 것이며 이는 회의 혹은 일상 업무 상황에서 각자의 의견을 표현하는데 좀 더 자유롭거나 새로운 의견 채택에 적극적인 풍토 등이 이미 형성되어 있을 가능성이 있다. 따라서 향후 연구를 통해 현재 비대면 근무를 도입하고 있는 기업이 특징적으로 가지고 있는 구성원이 지각하는 수준의 풍토적 차이가 있는지 그리고 그것이 구성원의 심리적 안전감(Edmondson, 1999) 등과 같이 구성원 행동에 영향을 미칠 중요한 심리적 변인과 어떤 관계성이 있는지 알아볼 필요가 있다.

셋째, 후속 연구를 통해 친사회적 동기와 침묵행동의 구조적 관계가 보다 깊이있게 다루어질 필요성이 있다. 예를 들어 개인의 성격특성 변인을 함께 고려하여 우호성, 외향성 등과 같은 성격의 영향력을 통제한 후에도 친사회적 동기가 침묵행동 감소를 유의미하게 설명하는지 혹은 성격의 조절효과가 있는지

등의 연구가 가능할 것이다. 다른 한편으로는 주요 연구 변인 간의 관계를 구조방정식 모형에 기반하여 검증하는 등 보다 정교한 통계적 분석에 기반한 연구도 진행될 필요성이 있다.

마지막으로, 본 연구는 개인 수준의 횡단연구로서 친사회적 동기 촉진을 통해 가능한 침묵행동의 감소가 조직과 사회에 어떤 변화 혹은 성과를 가져올 수 있는지 확인하기에는 제한이 있다. 따라서 조직 및 집단 수준의 종단연구가 지속된다면 이러한 연구 문제에 대한 탐색이 가능할 것이다.

### 참고문헌

- 고대유, 맹철규 (2021). 코로나 비대면 시대 스타트워드가 조직몰입에 미치는 영향: 공무원의 재택근무를 대상으로 한 목표명확성 조절효과를 중심으로. *e-비즈니스 연구* 22(3), 173-184.
- 권누리, 탁진국 (2015). 개인특성이 발언행동 유형에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(4), 565-589.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.28.4.201511.565>
- 권호중, 민대환 (2021). 비대면 근무에 대한 근로자와 관리자의 인식에 관한 상호지향성 분석. *디지털융복합연구*, 19(2), 83-92.  
<http://dx-doi-org.libproxy.konyang.ac.kr/10.14400/JDC.2021.19.2.083>
- 김근호 (2020). 일의 의미와 혁신행동의 관계에서 일자리 질의 조절효과 분석: 청년친화강소기업을 중심으로. *기업교육과 인재연구*, 22(4), 113-143.
- 김근호, 장지현, 김성혜, 조아로, 장원섭 (2019). “일의 의미” 실증연구 동향: 2009-2018년 국내외 학술지 게재 논문을 대상으로. *기업교육과 인재연구*, 21(1), 79-101.  
DOI : 10.46260/KSLP.21.1.4
- 김동현, 박희태, 손승연 (2019). 리더의 행동적 진실성이 지식공유에 미치는 영향: 관계적 에너지의 매개효과와 친사회적 동기의 조절효과. *인적자원관리연구*, 26(4), 129-149.  
<https://doi.org/10.14396/jhrmr.2019.26.4.129>
- 김미연, 서영옥 (2021). 잡크래프팅과 혁신행동이 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구: 지식공유의 조절효과를 중심으로. *한국산학기술학회 논문지*, 22(6), 441-452. DOI : 10.5762/KAIS.2021.22.6.441
- 김병직 (2022). 고용 불안정성이 반생산적 과업 행동에 미치는 영향: 일의 의미와 조직 동일시의 순차적 매개 효과와 친사회적 동기의 조절 효과를 중심으로. *경영컨설팅연구*, 22(1), 175-187.
- 김수영, 강명주, 권하늬, 이서경 (2022). 코로나 19 이후 재택근무로 인한 작업공간과 직장 인간관계의 변화. *한국사회정책*, 29(3), 31-72.  
<http://dx-doi-org.libproxy.konyang.ac.kr/10.17000/kspr.29.3.202209.31>
- 김수지, 김찬중, 변국도 (2021). 잡크래프팅의 선행요인과 맥락적성장에 관한 연구: 보상만족과 개인-직무적합성의 선행효과 분석. *인적자원관리연구*, 28(3), 29-50.
- 김영신 (2022. 1. 30.). 보수적 대기업들도 가세...자율 좌석·거점 오피스 열풍. *연합뉴스*.  
<https://www.yna.co.kr/view/AKR2022012905220>

- 0003?section=search
- 류영주, 양수진 (2017). 내재적 · 친사회적 동기와 삶 만족도의 관계에서 그릿(Grit)과 친사회적 행동의 매개효과. *한국심리학회지: 발달*, 30(4), 93-115.
- 박용욱, 설정훈, 최진수, 이혜주, 손영우 (2022). 다차원적 일 의미감 척도(CMWS) 타당화 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(2), 213-245.  
<http://dx.doi.org/10.24230/kjiop.v35i2.213-245>
- 박종혁 (2023). 상사의 비인격적 감독과 부하의 건설적 발언 행동: 심리적 안전감의 매개효과 및 세대차이의 조절된 매개효과. *경영컨설팅연구*, 23(4), 67-76.
- 박지혜, 오홍석 (2019). 조직구성원 침묵행동의 사회구조적 선행요인. *인사조직연구*, 27(2), 1-29.
- 신강현 (2003). 일반직종사자를 위한 직무소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 16, 1-17.
- 안중호, 백연정 (2023). 재택근무와 직무만족 - 시공간적 유연성과 상사 리더십의 조절효과. *인적자원관리연구*, 30(3), 63-86.
- 이계오, 박진우, 이기재 (2013). 표본조사론. 한국방송통신대학교출판문화원.
- 이소정 (2019). 친사회적 동기가 잡크래프팅에 미치는 영향에 관한 연구 [석사학위논문, 고려대학교 일반대학원].
- 이유안, 노호정, 김인신 (2015). 호텔 기업에서의 조직 학습 역량이 조직 혁신성 지각, 발언 및 지식 공유 행동에 미치는 영향 분석: 종사원 직급의 조절효과를 중심으로. *관광레저연구*, 27(2), 5-20.
- 이정선, 서영석 (2014). 직무소진과 직무만족의 관계: 일의 의미와 업무환경의 중재효과. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 26(4), 1109-1129.  
UCI : G704-000523.2014.26.4.006
- 이종현, 황재상 (2022). 스마트워크 시대 직장인들의 회의에 대한 탐색적 연구: 회의유형 잠재프로파일 분석과 대면 · 비대면 회의 차이. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(3), 489-512.  
<http://dx-doi-org.libproxy.konyang.ac.kr/10.24230/kjiop.v35i3.489-512>
- 이호찬 (2019). 중고차 종사원의 감정노동과 직무소진이 고객지향성에 미치는 영향 [박사학위논문, 상지대학교 일반대학원].  
UCI : 1804:42007-200000174449
- 임창현 (2024). 정답 없는 세상에서 리더로 살아가기. *과지트*.
- 장하나 (2024. 3. 26.). 직장인 2명 중 1명은 '조용한 퇴사' 중... 연봉 · 복지에 불만족. *연합뉴스*.  
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20240326024700003?input=1195m>
- 정옥재 (2024. 2. 14.). 직장인 85.2% 직장생활 사춘기 겪는다... 1년차 가장 심해. *국제신문*.  
<http://www.kookje.co.kr/news2011/asp/newsbody.asp?code=0200&key=20240214.99099003891>
- 정현선 (2013). 침묵과 발언 행동의 변별성: 측정 모형 비교 및 침묵 행동의 증분 설명력. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 19(1), 1-17.  
UCI : G704-000654.2013.19.1.004
- 중앙경제 (2016). *실무노동용어사전*.  
[https://www.elabor.co.kr/dic/?search\\_opt1=&s\\_keyword=%C0%E7%C5%C3%B1%D9%B9%AB&gopage=1&sort=1&inx=1](https://www.elabor.co.kr/dic/?search_opt1=&s_keyword=%C0%E7%C5%C3%B1%D9%B9%AB&gopage=1&sort=1&inx=1)

- 지평기 (2022). 친사회적 동기와 인상관리 동기가 제언행동에 미치는 영향: 다차원적 LMX의 차별적 조절효과 [박사학위논문, 성균관대학교 일반대학원].  
UCI : I804:11040-000000169523
- 최명옥, 박동건 (2017). 침묵동기 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 23(2), 239-270.  
<https://doi.org/10.20406/kjcs.2017.05.23.2.239>
- 최지연, 박진우, 홍아정 (2022). 성장마인드셋, 고정마인드셋이 잡크래프팅을 매개로 혁신행동에 미치는 영향과 무형식학습의 조절효과. *역량개발학습연구*, 17(3), 107-139.
- 최환규, 이정미 (2017). 한국판 일의 의미 척도 (K-WAMI)의 타당화 연구. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 31(4), 1-25.  
<http://dx-doi-org.libproxy.konyang.ac.kr/10.21193/kjspp.2017.31.4.001>
- 하선민, 박은실, 주홍주, 김다현, 송지훈 (2024). 직무과부하와 정서적 소진 간의 관계: 조직기반 자아존중감과 일의 의미의 직렬다중매개효과. *기업교육과인재연구*, 26(1), 75-102.
- 홍운기, 이선우, 김미정 (2021). 과거 도움행동이 향후 도움 교환 관계에 미치는 영향 및 친사회적 동기의 조절효과. *대한경영학회지*, 34(1), 95-116.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 1(1).  
<https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Batson, C., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for Altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107-122.  
[https://doi.org/10.1207/s15327965pli0202\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0202_1)
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585791>
- Blum, L. A. (2009). *Friendship, Altruism and Morality*. Routledge.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580442>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.  
<https://doi.org/10.1177/109442819922005>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research

- on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1153260>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman(Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98), Jossey-Bass.
- Brinsfield, C. T. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In Edwards, M. S., & Greenberg, J. (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). Emerald Group Publishing.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.  
<https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Burke, R. J., & Greenglass, E. (1995). A longitudinal study of psychological burnout in teachers. *Human Relations*, 48(2), 187-202.  
<https://doi.org/10.1177/001872679504800205>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 685-701.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:6<685::AID-JOB817>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<685::AID-JOB817>3.0.CO;2-U)
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.247>
- De Dreu, C. K. (2006). Rational self-interest and other orientation in organizational behavior: A critical appraisal and extension of Meglino and Korsgaard (2004). *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1245-1252.
- De Dreu, C. K., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.  
<https://doi.org/10.1037/a0014494>
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Dictionary, C. E. (2024). In *Collins English Dictionary*.  
<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/prosocial>
- Dictionary, O. E. (2024). In *Oxford English Dictionary*.  
[https://www.oed.com/dictionary/prosocial\\_adj?tab=meaning\\_and\\_use-paywall#27914346](https://www.oed.com/dictionary/prosocial_adj?tab=meaning_and_use-paywall#27914346)
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative*

- Science Quarterly*, 44(2), 350-383.  
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elliott, G., Kao, S., & Grant, A. M. (2004). Mattering: Empirical validation of a social-psychological concept. *Self and Identity*, 3(4), 339-354.  
<https://doi.org/10.1080/13576500444000119>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.  
<https://doi.org/10.5465/255907>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>
- Grant, A. M., & Sonnentag, S. (2010). Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(1), 13-22.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.07.003>
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.  
<https://doi.org/10.1037/a0014391>
- Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108-121.  
<https://doi.org/10.1037/a0017974>
- Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. *Journal of Social Behavior and Personality*, 18(3), 453-472.
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.  
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.  
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four



- forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group and Organization Management*, 37(5), 655-685.  
<https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Manley, A., Roderick, M., & Parker, A. (2016). Disciplinary mechanisms and the discourse of identity: The creation of 'silence' in an elite sports academy. *Culture and Organization*, 22(3), 221-244.  
<https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1160092>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (3rd ed.) (pp. 191-218). Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Meng, X.-l., Rosenthal, R., & Rubin, D. B. (1992). Comparing correlated correlation coefficients. *Psychological Bulletin*, 111(1), 172-175. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.172>
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employee don't communicated upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Mulki, J. P., Locander, W. B., Marshall, G. W., Harris, E. G., & Hensel, J. (2008). Workplace isolation, salesperson commitment, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 67-78.  
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280105>
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 31(4), 18-23.  
<https://leatidlatam.org/wp-content/uploads/2019/07/Is-silence-killing-your-company.pdf>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp.

- 331-369). Emerald Group Publishing.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. In Crothers, L., & Lockhart, C. (Eds.), *Culture and Politics* (pp. 223-234). Palgrave Macmillan.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405.  
<https://doi.org/10.1177/014920630102700309>
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.  
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040-1050.  
<https://doi.org/10.1037/a0033855>
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103-132.  
<https://doi.org/10.1111/isj.12042>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271-360.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60019-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60019-2)
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273.  
<http://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wieslander, M. (2019). Learning the (hidden) silence policy within the police. *Studies in Continuing Education*, 41(3), 308-325.  
<https://doi.org/10.1080/0158037X.2018.1497592>
- Willer, R., Flynn, F. J., & Zak, S. (2012). Structure, identity, and solidarity a comparative field study of generalized and direct exchange.

김봄메 · 하규영 / 친사회적 동기가 침묵행동에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과와 비대면 근무환경의 차이를 중심으로

*Administrative Science Quarterly*, 57(1), 119-155.

<https://doi.org/10.1177/0001839212448626>

Zhang, C., Nahrgang, J. D., Ashford, S., & DeRue, D. S. (2020). Why capable people are reluctant to lead. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2020/12/why-capable-people-are-reluctant-to-lead>.

논문 투고일 : 2024. 06. 19

1 차 심사일 : 2024. 07. 18

게재 확정일 : 2024. 08. 13

## The Impact of Prosocial Motivation on Silent Behavior: Focusing on the Mediating Effects of Job Burnout and Differences in Virtual Work Environments

Bohm-Mei Kim

Gyu-Young Ha

Kwangwoon University

This study examined the relationship between prosocial motivation and acquiescent, defensive, and relational silence behaviors, and identified the mediating effect of emotional job burnout. We also examined whether these relationships differed depending on whether the organization is currently working virtually or not. To this end, we collected 359 samples from Korean employees working in general office jobs below managerial positions using online survey methods. The data were analyzed using SPSS 21.0 and PROCESS Macro, and the results showed that the relationship between prosocial motivation and acquiescent, defensive, and relational silence behaviors was mediated by emotional job burnout, with a partial mediation effect for acquiescent silence and a full mediation effect for defensive and relational silence behaviors. Furthermore, these relationships were found to be the same regardless of whether employees worked virtually or not. Finally, we discuss the implications of our findings, limitations of this study, and suggestions for future research.

*Key words* : *prosocial motivation, silence behavior, silence motivation, emotional job burnout*