

직장 내 따돌림이 조직침묵에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과*

박찬우

국방과학연구소 경영관리센터 책임관리원

박지성

충남대학교 경영학부 부교수

The Influences of Workplace Bullying on Organizational Silence: A Mediation of Job Burnout

Chan Woo Park^a, Jisung Park^b

^aAdministration & Management Center, Agency for Defense Development, South Korea

^bSchool of Business, Chungnam National University, South Korea

Received 30 August 2024, Revised 20 September 2024, Accepted 25 September 2024

Abstract

Purpose - The purpose of this study is to investigate the relationship between workplace bullying and defensive silence/acquiescent silence, and to examine a mediation model of job burnout.

Design/methodology/approach - The survey questionnaires were distributed to 974 employees of a public R&D institute, financial industry, and public officials in Daejeon and Chungnam, and a total of 322 surveys were collected. 288 valid responses were used for the final data analysis using SPSS 21.0 and Amos 22.0. Descriptive statistics were used to identify demographic characteristics of the sample. Reliability analysis of the measurement was conducted using Cronbach's alpha coefficient, and confirmatory factor analysis (CFA) was performed to check the validity of the measurement. Hierarchical regressions were used to examine the relationship between the variables including the moderating effect of job calling. The mediating effect of job burnout and the moderated mediation effect of job calling was analyzed using bootstrapping with PROCESS Macro installed on SPSS 21.0.

Findings - The findings of the study are as follows: First, workplace bullying had a significant positive effect on both defensive silence and acquiescent silence. Second, workplace bullying had a significant positive effect on job burnout. Third, job burnout had a significant positive effect on both defensive silence and acquiescent silence. Fourth, job burnout significantly mediated the relationship between workplace bullying and defensive silence, and between workplace bullying and acquiescent silence.

Research implications or Originality - The results of this study show that workplace bullying is an important variable that must be managed, because workplace bullying leads to job burnout that can hinder the performance improvement and innovation activities of the organization, which in turn leads to organizational silence. On the other hand, in the research model, the job calling was used as a moderating variable to alleviate the positive effect of workplace bullying and job burnout on the defensive and acquiescent silence, but there was no significant moderating effect. In addition to the job calling, which is the moderating variable used in this study, it is judged that it is necessary to consider specific measures to prevent members from reaching job burnout and reduce silent behavior by investing appropriate job resources such as supporting colleagues, supervisors and leadership in the workplace.

Keywords: Workplace Bullying, Organizational Silence, Defensive Silence, Acquiescent Silence, Job Burnout

JEL Classifications: C12

* 이 연구는 충남대학교 학술연구비(2024)에 의해 지원되었음
본 논문은 제1저자의 학위논문을 발전시켜 작성되었음

^a First Author, E-mail: apex77@hanmail.net

^b Corresponding, E-mail: jspark1@cnu.ac.kr

© 2024 Management & Economics Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

직장과 일은 사회 구성원인 개인이 누려야 할 사회적 활동의 총화이다. 세계 최대 자산 운용사인 Black Rock의 CEO인 래리 핑크가 2020년 연례서한에서 '기업의 지속가능성을 투자 결정 기준으로 삼겠다'라고 선언한 것을 기점으로 전 세계 기업들에게 'ESG'에 부합하는 '존엄 일터'를 구체적으로 요구하고 있다. ESG 중에서도 사회(Social) 영역은 인권, 노동관행, 안전·보건, 인적자원 관리 등을 말하는데, 여기서 강조하는 가장 중요한 내부 이해관계자는 바로 '노동자'이다. 이에 따라 노동자에 대한 관심도 여러 가지 다양한 각도에서 증대되고 있는 상황이다(김정호, 2022).

우리나라에서는 2019년 7월 직장 내 괴롭힘 금지법이 시행되었고, 이 법에서 사업주의 조치 의무 위반에 대해 처벌규정이 없다는 비판을 받은 이래 2021년 10월 해당 법을 개정하여 사업주에 대한 벌칙을 강화하는 강행규정으로서의 근거를 마련함과 동시에 직장 내 괴롭힘에 대한 사회적 인식을 확산시키는 등 정부 차원의 노력이 계속되어 왔다. 이러한 노력에도 불구하고 2023년 6월 직장갑질 119가 여론조사 전문기관에 의뢰해 직장인 1,000명을 대상으로 진행한 설문조사에 따르면 직장내 괴롭힘 경험자는 33.3%의 적지 않은 비율로 여전히 많은 직장인이 직장 내 괴롭힘을 당하고 있다는 사실을 알 수 있다. 직장내 괴롭힘을 당한 피해자는 사업장에서 이탈하는 치명적인 결과로 이어지게 되며, 간혹 심각한 공황장애, 대인기피 등으로 인해 직장에 평생 복귀하지 못하고 노동시장에서 완전한 이탈이 발생하기도 한다.

이러한 직장 내 따돌림 현상이 조직에 잠재되어 있을 경우 조직 구성원의 사기를 저하시키고, 조직구성원 간의 불신을 증가시켜, 조직의 팀웍을 저해할 뿐 아니라, 조직구성원의 조직몰입과 직무만족에 부정적인 영향을 미치고 이직의도를 증가시키게 된다. 이는 궁극적으로 회사 조직문화와 조직 효과성에 부정적인 영향을 미치게 되어, 회사의 생산성 및 경쟁력을 떨어뜨리는 결과를 초래하게 된다. 우리나라에서는 1990년 이후부터 청소년 집단에서 이른바 '왕따'라고 일컬어지는 사회현상에 관한 연구가 다수 진행된 바 있으나, 기업에서의 직장 내 따돌림이 사회문제로 대두된 것은 외환위기 이후 기업들이 본격적인 구조조정, 원가절감 및 성과 중심적 인사제도를 적극적으로 시행해 나갈 때 본격적으로 이슈화되었다고 볼 수 있다. 이와 같이, 집단따돌림이 조직에 미치는 영향과 심각성이 지대함에도 불구하고, 청소년 집단의 '왕따'에 관한 연구에 비해 지금까지 직장 내 집단따돌림에 관한 연구는 국내에서 그다지 활발하게 이루어지지 않았던 것이 현실이다.

뿐만 아니라, 오늘날과 같이 조직의 대내외 환경이 급변하고 앞날에 대한 예측이 어려운 상황에서 기업들은 도태되지 않기 위해 경영혁신을 시도한다. 조직의 생존을 위한 변화와 혁신을 위해 반드시 성립되어야 할 조건은 구성원간의 원활한 커뮤니케이션인데, 상호간의 소통을 저해하는 구성원의 침묵행위는 조직에서 반드시 관리되어야 할 변수이다. 대표적인 침묵의 사례로 2003년 NASA 컬럼비아호의 폭발 사고를 예상했던 엔지니어의 침묵을 들 수 있는데, 공중 폭발 사고 가능성에 대한 문제제기를 큰 위험 부담으로 생각했던 엔지니어는 침묵을 선택했고 결국 예상대로 컬럼비아호는 우주에서 임무를 완수하고 귀환하던 중 텍사스주 상공에서 공중분해되어 승무원 7명 전원이 사망하고 말았던 사건이 있었다. 침묵과 반대되는 개념인 발언의 성공적인 사례로 2012년 구글에서는 회사 내에 180개 팀을 표본으로 목표성과 달성에 효과적이었던 팀과 그렇지 않았던 팀의 특성을 조사하여 효과적인 팀은 어떤 특징이 있는지를 조사하는 아리스토텔레스 프로젝트를 추진한 바 있는데 서로 의견을 귀담아 듣고 필요한 부분에서 상호간 원활한 교류 및 협조하는 것이 성공적인 팀의 공통적인 조건이었을 확인할 수 있었다(최윤영 외, 2019). 이와 같이 침묵과 발언에 대한 두 가지 대표적인 사례에 비추어 침묵은 조직차원에서 반드시 관리되어야 할 중요한 변수임이 분명하다.

선행연구(고대유·김도윤, 2022; 정현선·하현경·박동진, 2010; Knoll and Van Dick, 2013; Morrison and Milliken, 2003)에 따르면, 조직침묵은 업무 수행 상 효율 저하는 물론 조직 구성원의 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족, 이직의도 등 다양한 행동을 불러일으키는 심리 상태에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 이유로 Morrison and Milliken(2000)이 조직침묵에 대한 정의를

최초로 제안한 이후 지난 20여 년간 국내외를 망라하여 수많은 연구가 이루어져 왔는데, 국내에서는 2010년 정현선·하현경·박동건의 연구를 시작으로 침묵의 부정적인 영향이 실증되기 시작하였다. 이후 10여 년간 300여 편의 연구 논문이 발표되었고, 특히 2022년에는 40여 편 이상의 실증 논문들이 발표되었으며, 이는 조직침묵이 사회적으로 많은 관심을 받을 뿐만 아니라 학계에서도 비상한 관심을 불러 일으키고 있는 주제임을 알려주고 있다. 이처럼 조직침묵이 사회적인 관심을 불러일으키고 있음에도 불구하고, 기존 연구들에서 침묵 관련 변수는 대상 그리고 변수의 위치만 변경되어 중복 검증되고 있는 실정이며, 여전히 침묵의 발생원인에 대한 블랙박스 영역들이 존재하고 있는 상황이다.

조직침묵과 함께 직무환경 역시 인재 확보 및 유지를 위해 고려해야 할 중요한 요인이라 할 수 있다. 인적자원은 기업의 경쟁력이고 생존을 위한 핵심 자원임에도, 1년 내 퇴사하는 비율은 48.6%에 육박하고 있으며(비즈한국, 2021), 그 주된 원인으로 임금 불만족, 과도한 직무의 양 등과 같은 부정적 직무환경과 이로 인한 직무소진(burn-out)이 주요 원인으로 지목되고 있다. 특히, 과도한 요구에 의해 자원이거나 에너지를 모두 사용해 버렸기 때문에 더 이상의 자원과 에너지를 투입하지 못하거나 모두 써버린 상태를 의미하는 직무소진은 다양한 요인들이 결합되어 나타나나, 직무소진의 결과는 구성원 개인과 조직 모두에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Cherniss, 1980; 박상언, 2006). 구성원들의 에너지의 소진 및 고갈은 추가적인 발언에 활용되는 투입 자원 수준에 영향을 미치게 된다. 즉, 직무소진이 심해질 경우 추가적인 자원 투입이 어려워져 조직 내 침묵행위가 증가할 수 있으며, 조직 내 성장을 견인하는 학습 및 발전을 저해하고(Beer and Eisentat, 2000) 개인의 관점에서도 자존감의 저하와 무력감 증가로 직무태도에 다시금 부정적 영향을 미치게 되는 악순환이 반복되게 된다(Mojtaba et al., 2014). 이러한 측면에서 자원의 고갈을 촉발하는 요인과 그 결과인 조직침묵 간 관계에 있어 직무소진은 중요한 매개역할을 담당할 수 있다.

이러한 논의들을 바탕으로 본 연구에서는 직장 내 따돌림이 구성원의 침묵행위에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 알아보고, 그 관계에서 직무소진이 매개효과를 가지는지에 대해 살펴보고, 매개효과가 있다면 어떠한 방향으로 매개하는지에 대해 실증해보고자 한다. 특히, 이 관계들을 살펴보기 위해 본 연구에서는 Herzberg의 2요인 이론, Maslow의 욕구단계 이론과 Alderfer의 ERG 이론, 직무특성이론에 기반하여 설명하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 직장 내 따돌림과 조직침묵 관련 개념

직장 내 따돌림은 영문으로 workplace bullying 이라고 하는데, 집단 따돌림의 영문 표현은 mobbing 과 bullying이 있기에 mobbing과 bullying의 차이점에 대해 알아볼 필요가 있다. mobbing은 군중이나 집단에 의해 행사하는 공격이나 폭력을 의미하지만, 한 개인이 타인에 대하여 괴롭힘을 주는 행위로도 사용되고 있다. 집단 따돌림의 뜻으로 일반적으로 사용되는 단어는 Mobbing으로, 라틴어의 '파괴적 행위를 마다하지 않는 익명의 다수 또는 무질서한 군중'을 의미하는 'mob'에서 기원한다. Mobbing은 일반적으로 집단에 의한 공격을 뜻하지만, 때로는 한 사람의 개인이 타인을 괴롭히는 상황을 포함하는 용어로도 자주 사용된다(Olweus, 1991).

Mobbing이라는 용어는 스웨덴의 Heinemann(1973)이 학교 어린이들 사이에서 특정한 어린이를 대상으로 이루어지는 일종의 특정한 공격 형태에 적용함으로써 유래되었는데, Olweus(1991)는 학교현장에서의 따돌림 피해에 관한 연구에서 Mobbing을 '학교 어린이 집단에서 다른 어린이에게 가하는 매우 파괴적이고도 적대적인 행위'라고 정의하였다.

성인 조직에서 발생하는 집단 따돌림에 대해 처음으로 연구를 수행한 Leymann(1996)은 직장 내 집단 따돌림으로부터 발생하는 스트레스와의 관계를 자극-반응의 관점에서 “거의 매일 수개월 기간 동안 한 개인이 여러 명의 구성원들에 의해 발생하는 높은 배제위험을 경험하며 주변의 도움을 거의 못 받는 상황에서 공격받는 사회적 상호작용”이라고 정의하였다. 또한, 직장 내의 스트레스 요인(stressors) 중 하나로 따돌림에 대해 간주하면서, 일반적인 사회적 스트레스 요인과는 다르게 장기적으로 지속 및 확산되는 대인 갈등의 극단적인 형태라고 제안한 연구결과가 제안되기도 했다(Zapf, 1999).

또한, Leymann(1996)은 따돌림 용어에 있어 bullying과 mobbing을 구분하여 설명하였는데, bullying은 물리적인 침해나 위협의 의미를 내포하고 있으며 학교에서의 bullying은 그러한 물리적이고 공격적인 행동으로 강하게 성격이 규정되어지고 학교에서 어린이나 청소년 간에 발생할 수 있는 행동으로 정의하였다. 반면에 mobbing은 피해자를 사회적으로 고립시키는 등의 성인들 간에 발생할 수 있는 훨씬 더 복잡하고도 관찰이 용이하지 않는 행동으로 이루어지고 있다고 하였다. 즉, bullying과 mobbing을 구분하는 기준은 물리적인 공격과 위협의 여부이다. 실제 학교에서 발생하는 bullying의 경우는 피해자에 대한 신체적인 공격이 수반될 수 있지만, mobbing의 경우는 피해자 본인들 또한 지각할 수 없을 정도로 은밀히 행하여진다고 하였다(최항석·임효창, 2005).

국내에서의 따돌림에 대한 용어로 ‘왕따’, ‘따돌림’, ‘괴롭힘’, ‘음해행위’, ‘이지메’ 등이 있으나 가장 보편적인 용어는 ‘왕따’이다. 광금주(2005)는 왕따란 ‘힘을 가진 자가 상대적으로 힘이 약한 한 명의 피해자를 지속적, 반복적으로 괴롭히는 집단행동’이라고 설명하였다. 구본용(1997)은 ‘두 명 이상의 다수가 특정인을 집단에서 소외시키거나 구성원으로서의 역할에 제한을 가하거나 무시 또는 정신적·신체적 음해행위’라고 표현하였다. 이러한 국내의 표현 중 ‘왕따’는 본래 학교 폭력의 하위범주로서 학생들 사이에 사용하는 비속적 표현이고, ‘이지메’는 일본어에서 파생된 용어이기 때문에 학술 연구에서는 적절하지 않다. 따라서 본 연구에서는 기업 조직 내에서의 따돌림 현상을 연구하는 점을 감안하여, Einarsen and Raknes(1997)의 연구에서 사용한 ‘workplace bullying’에 가장 가까운 국문 해석이자 국내 선행연구에서 가장 보편적으로 사용하는 용어인 ‘직장 내 따돌림’으로 표현하고자 한다.

직장 내 따돌림은 은밀한 형태로 나타나는 무례한 언행이나 피해자의 대인관계, 나아가 업무성과 저하에 미치는 행동까지 포함되는 개념인데, 신체적 위협으로 비교적 명확하게 관찰되는 괴롭힘(bullying)과는 구분된다. 직장 내 따돌림은 인격적으로 무시, 소외를 당하거나 일에서 책임 및 권한을 부여받지 못한 상황에서 불합리한 업무조정까지 당하게 되는 것까지 해당된다. 그 피해자는 직장에서 역량 발휘, 관계형성, 자율성 등 심리적인 욕구에 대해 결핍된 상태에 있어 내재적 동기부여가 제대로 되지 않고, 업무열의(work engagement)조차 상실하는 처지에 놓이게 된다(Goodboy, Martin, and Bolkan, 2017). 고용노동부의 직장 내 괴롭힘 판단 및 예방·대응 매뉴얼(2019)에서 역시 유사한 내용들을 담고 있는데, 폭행 및 협박 행위, 폭언, 욕설, 헐담 등 언어적 행위, 사전 용무 지시, 사회적 통념을 벗어난 집단 따돌림 및 업무수행 과정에서의 의도적 무시와 배제, 업무와 무관한 일의 반복 지시, 과도한 업무 부여, 원활한 업무수행을 방해하는 행위 등을 직장 내 괴롭힘의 범주로 제시하고 있다.

다음으로, 조직침묵이란 업무개선 관련 의견에 대해 의도적으로 발언하지 않는 행동을 지칭하는 것으로 (Van Dyne, Ang, and Botero, 2003), 조직성과에 직접적으로 영향을 줄 수 있는 이러한 구성원의 행동은 일반적인 제안과는 달리 조직 차원에서 쉽게 확대되고 재생산되기도 한다(정현선·박동건, 2013). 한국의 문화적 특성상 침묵이 가지고 있는 특징으로 인해 침묵 자체가 미덕으로 간주되기도 하는데, 실제로 침묵은 불필요한 정보의 유입으로 인한 과부하를 막아주고 의견대립에 따른 대인관계에서 발생할 수 있는 갈등을 줄여주며 구성원의 사생활을 보호해주는 긍정적인 면이 있기도 하다(Tangirala and Ramanujam, 2008). 반면 침묵으로 인해 조성되는 부정적인 조직 분위기로 인해 이러한 침묵이 계속될 경우 새로운 아이디어나 구성원이 가지고 있는 능력의 활용에 장애물이 되고 정보공유에 지장을 주게 되는 부정적인 면도 간과할 수 없다(Tan, 2014).

서구에서는 이미 1970년대부터 발언(Voice), 함구(Mum about Undesirable Message)의 개념과

함께 침묵의 나선이론(the Spiral of silence), 집단 사고(Group think)를 기점으로 침묵에 대한 수많은 연구들이 축적되었으며, 이 과정을 통해서 침묵에 대한 개념의 정립과 확장을 반복하면서, 1990년대에는 귀머거리 증후군(Deaf ear syndrome), 사회적 배제(Social exclusion) 등 구성원의 침묵 행태와 관련한 여러 새롭고 다양한 개념이 보고되었다. 그동안 침묵에 대해 제안된 다양한 개념들에 대한 여러 차례의 실증 과정을 거쳐 그동안 손에 잡히지 않았던 침묵의 개념이 차차 형태를 잡아가게 되었다. 이후 Morrison and Milliken(2000)에 의해 침묵은 단순히 발언의 부재로 여겨질 것이 아니라 구성원의 의지가 담겨 있다는 능동적인 표현으로 조직 침묵에 대한 정의가 최초로 제안되었다.

당시 침묵의 유형을 발언을 해도 나아질 것이 없다는 비관적 태도에 따른 체념적 침묵(Acquiescent silence), 자기보호를 위한 방어적 침묵(Defensive silence)으로 유형화하였는데 체념적 침묵은 향후 조직이 변화할 것이라는 가능성에 대한 회의감으로 인해 발언에 무게를 두지 않고 침묵하는 행동을 말하며, 방어적 침묵은 발언에 따른 부정적인 결과를 우려하여 자기 보호를 위해 침묵하는 행동이다. 상대적으로 방어적 침묵은 능동적 태도이며 체념적 침묵은 수동적 태도라고 볼 수 있지만 두 가지 침묵행태는 모두 구성원의 이기적인 동기에서 출발한다는 공통점을 가지고 있다. 방어적 침묵은 침묵하는 것이 최선이라는 개인의 판단에 의해 실행된다는 점에서 체념적 침묵에 비해 능동적인 침묵이라 할 수 있다. 선행연구에서는 체념적 침묵과 심리적 계약 위반(Wang and Hsieh, 2013), 그리고 방어적 침묵과 부정적인 피드백에 대한 두려움(Morrison and Milliken, 2000)이 서로 관련이 있다는 사실이 입증되기도 한 바 있다.

2. 직장 내 따돌림과 조직침묵 관련 가설

서론에서 기술한 바와 같이, 본 연구의 첫 번째 목적은 구성원들의 침묵 행동이 직장에서 겪은 따돌림 경험에 의해 나타날 수 있는지를 주효과로서 실증하는 것이다. 이를 입증하기 위해 직장 내 따돌림과 조직침묵간의 관계에 대하여 Herzberg의 2요인 이론, Maslow의 욕구단계 이론과 Alderfer의 ERG 이론을 적용하여 설명 후 첫 번째 가설을 설정하고자 한다. Herzberg는 인간에게 두 가지 서로 다른 욕구가 존재하며 이 서로 다른 욕구가 인간의 행동에 미치는 영향이 다르다고 전제하면서, 그 두 가지를 각각 위생요인(hygiene factors)과 동기 요인(motivation factors)으로 구분하는 2요인 이론(Two factor theory or Dual factor theory)을 제안하였다. 2요인 이론에 따르면 직장 내 따돌림은 직무 자체가 아닌 직무환경으로 불만족 요인이 되며 이로 인해 일에 대한 동기부여가 제대로 되지 않을 수 있다. 이로 인해 조직 내에서 구성원이 어떠한 직무 관련 사실을 인지하고 있더라도 발언하지 않고 침묵하게 되는 결과가 나타나게 되는 것이다.

Maslow의 욕구단계 이론의 3단계 소속감과 애정 욕구(the belonging and love needs)는 사회적 욕구(the social needs) 혹은 귀속 욕구(the affiliation needs)라고도 한다. 배우자, 자녀, 친구나 애인 등 부재 시 불안감을 느끼게 되고, 타인과의 친밀한 관계나 집단, 가족 속에서 존재하는 자신을 갈망하게 되어 이를 달성하기 위해 노력한다는 내용인데, 이처럼 인간은 사회적인 존재로서 어떤 집단에 소속하고 싶은 욕구를 충족하게 되고, 그 결과 크고 작은 규모의 집단적 친교나 개인적 교제, 혹은 결혼의 욕구 등으로 나타난다. 또한 4단계 존경 욕구(the esteem needs)는 사회 안에 속한 사람들은 자기를 높게 평가하고 자신을 존중하며, 남들로부터 존중받고자 하는 욕구와 열망을 갖고 있다. 이런 욕구는 첫째, 강인함, 성취감, 자신감, 독립성과 자율성 등에 대한 열망으로, 둘째, 명성과 권위, 영광, 지배욕, 인정, 주목, 찬사 등에 대한 열망으로 발현된다. 이 욕구에 대한 만족은 자신감, 명예심, 힘, 통제력 등을 가질 수 있게 만들어 준다. 직장 내 따돌림은 5가지 욕구 단계 중 3단계인 소속감과 애정 욕구, 4단계인 존경 욕구의 충족과 관련하여 심각한 결핍을 야기할 수 있다. 조직 내에서 동료들에게 존중받지 못하여 단계적인 욕구가 충족되지 못함으로써 최종 욕구 단계인 자아실현까지 이르지 못하게 되는 결과를 초래하게 되는 것이다. 소속감과 애정 욕구, 존경 욕구가 충족되지 않음으로 인해 자신의 직무에 만족하지 못하는 상황이

발생하여 일에 대한 동기부여가 되지 않게 되고 이로 인해 조직 내 업무개선에 대한 의견을 가지고 있더라도 일부러 발언하지 않는 행동을 지칭하는 조직침묵에 이르게 되는 것이다.

Alderfer(1969)는 Maslow(1943)의 5단계 욕구를 기반으로 조직 내에서 인간의 욕구를 존재욕구(existence needs), 관계욕구(relatedness needs), 성장욕구(growth needs)의 3가지 카테고리로 새롭게 분류하여 ERG 이론을 제안하였다. 세 가지 욕구 중 관계욕구는 타인과의 네트워크 형성과 친밀감을 느끼고 싶은 애정욕구, 인정받고 싶은 인정욕구, 그리고 조직 내 안정감과 동질감을 느끼고 싶은 소속감의 욕구를 의미한다. Maslow의 욕구 단계 이론에서는 사회적 욕구와 타인으로부터 존경받고 싶은 욕구에 해당되는데, 관계욕구는 존재욕구와 달리 타인과의 상호성 없이는 충족될 수 없다는 특징이 있다. 이러한 관계욕구의 충족을 저해하게 되는 직장 내 따돌림으로 인해 동기부여되지 않음으로 인해 성장욕구의 단계로 넘어가지 못한 상태의 구성원은 업무상 발언이 필요함에도 불구하고 침묵하게 되는 것이다.

기존 연구들에서는 개인적인 특성(예: 업무 경험, 개인의 성격, 직위 등) 뿐만 아니라 상급자의 리더십, 개방성과 진실성, 그리고 조직 풍토와 같은 상황적 맥락과 요인들에 의해서도 구성원의 침묵행동이 유발될 수 있다고 주장하고 있다(Premeaux and Bedeian, 2003; Wang and Hsieh, 2013). 직장 상사나 동료들로부터 당하게 되는 광범위한 부당한 대우, 즉 직장 내 따돌림이 조직에 어떤 영향을 미치는지에 대한 국내 실증연구를 살펴보면, 직장 내 따돌림은 조직시민행동과 조직몰입에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치고(이윤상, 2019), 상사와 동료의 따돌림은 조직기반 자존감에 부(-)의 영향을 미친다고 하였으며(전 혼, 2023), 직무열의에 부정적인 영향을 미친다고 하였고(주은경 · 최민혜 · 김인신, 2017), 조직시민행동을 감소시킬 뿐만 아니라 조직에 대해 부정적인 인식을 조장한다고 하였으며(장복진 · 정수진, 2019), 이직의도(박경규 · 최항석 · 김호연, 2006; 오세연 · 송혜진, 2014),와 자살생각(윤명숙 · 이희정, 2013), 그리고 거부민감성과 자기침묵(박진형, 2022)에 정(+)적인 영향을 미친다고도 하였다. 한편, 조직침묵을 증가시키는 부정적인 선행 요인에 대한 연구 역시 찾아볼 수 있었는데, 비인격적 감독은 체념적 침묵과 방어적 침묵을 불러오고(강종구 외, 2014), 조직공정성을 인지하는 수준이 낮을 경우 체념적 침묵과 방어적 침묵이 증가하게 된다고 하였으며(박준현 외, 2018), 직장 내 왕따를 경험하는 구성원일수록 체념적, 방어적 침묵을 선택하게 된다고 하였다(강대석 · 김정은, 2018). 이와 같이 선행연구를 종합해볼 때, 직장 내 따돌림은 조직시민행동이나 조직몰입, 조직기반 자존감과 직무열의 등 긍정변수에 대해 부(-)적인 영향을 미치고 이직의도와 자살생각 등에 대해 정(+)적인 영향을 미치며, 구성원의 침묵행위는 비인격적 감독이나 조직불공정성, 직장 내 왕따 등 부정적인 요인에 의해 증가하는 것을 알 수 있다.

상기의 선행연구와 이론적 배경을 토대로 인간관계에서의 배제, 험담이나 모욕 등 직장 내 따돌림이 구성원들의 기본적인 욕구 충족을 방해하고 이를 통해 구성원의 침묵행위를 증가시킬 것으로 예상하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H1 직장 내 따돌림은 조직 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 직장 내 따돌림은 방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 직장 내 따돌림은 체념적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 직장 내 따돌림과 직무소진 간 가설

본 연구에서는 선행연구에서 실증된 구성원의 부정적인 태도를 측정하는 여러 요인 중 직무소진에 주목했다. 이 변수는 비교적 안정적이고 장기적이며 자발적인 성격이 강하므로(박경규 · 최항석, 2007) 따돌림으로 인한 구성원의 부정적인 행동 예측 관련 중요한 지표가 될 것으로 판단하였다. 직장 내 괴롭힘과 감정노동의 관계에서 Freudenberger(1974)가 최초로 소진에 대한 용어를 사용하였고, 직무소진은 조직의 성공적 직무수행을 목표로 구성원의 신체 및 정신적 압박이 증가하여 나타나는 현상이며, 업무로 인한 자신에 대한 비난이나 좌절 및 회의로 인해 완전히 탈진된 상태라고 하였다(Lambert, Bergin, 1994).

또한 직무소진은 직무 스트레스가 장기적으로 누적되어 정서적 고갈, 냉소적 태도, 비인격화, 성취감 감소로 인하여 나타나는 심리적으론 나타나는 현상이라 하였다(이은희·김경호, 2008).

직무상황과 따돌림의 관계는 두 가지 분석틀을 활용하여 접근해 볼 수 있다. 첫 번째는 수정된 좌절-공격 가설이며, 이에 따르면 직무상황이 높은 스트레스를 유발시키게 될 경우 구성원들은 부정적 감정을 가지게 되고 이후 공격적 행동이 유발된다는 것이다(Berkowitz, 1989). 두 번째 가설은 Felson and Tedeschi(1993)가 주장한 공격에 대한 사회적 상호작용주의 접근으로, 스트레스를 주는 이슈들이 스트레스를 받는 이의 행동에 영향을 줌으로써 구성원의 공격적 행동에 간접적으로 영향을 미친다는 것이다.

이 두 가지 접근법을 종합하면, 직무상황에 따라 발생하는 스트레스, 긴장과 좌절은 조직구성원들에게 괴로움으로 지각되고, 동료들과의 관계에 부정적인 영향을 미치게 되어 타인을 괴롭히는 상황에 이르게 된다. 결론적으로 예의와 친화적 상호작용에 기반한 사회적 규범을 위반하게 되어 업무수행 능력이 저하되어 조직성과에 악영향을 끼치게 될 것이다(French and Caplan, 1972; Felson, 1992; Einarsen et al, 1994).

이러한 부정적인 직무상황으로 인해 발생한 직장 내 따돌림은 구성원 개인의 직무자원의 손실을 가져오게 되는데, 직장 내 집단 따돌림은 피해자들에게 신체적·정신적 건강 문제를 유발한다. 우선 직장 내 집단 따돌림은 위장장애와 복통, 수면 장애, 불면증, 기억상실, 성기능 저하 등 구성원의 건강에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며(Leymann and Gustafsson, 1996; O'Moore et al, 1998; Quine, 1999; Mikkelsen and Einarsen, 2002; 광금주, 2005), 정신적으로는 근심, 좌절, 무기력, 짜증, 소외감, 우울증, 스트레스, 저항감, 자기통제력 약화, 자기 존중감 저하, 부정 정서, 외상 후 스트레스 장애(Post-Traumatic Stress Disorder, PTSD) 등에 영향을 주는 것으로 보고되었다(Zapf et al., 1996; Niedl, 1996; Leymann and Gustafsson, 1996; Ashforth, 1997; Einarsen and Raknes, 1997; Hoel and Cooper, 2000; Quine, 1999; Mikkelsen and Einarsen, 2002; Agervold and Mikkelsen, 2004).

그리고 직장 내 집단 따돌림을 겪은 구성원들에 대해 건강 악화와 직무만족 감소, 이직의도 증가 등 집단 따돌림의 부정적인 영향이 확인되고 있는데(Quine, 1999; Hoel and Cooper, 2000; Zapf and Gross, 2001; Rayner and Cooper, 1997; Ashforth, 1997; 박경규·최항석·김호연, 2006), Rayner and Cooper (1997)의 연구에서는 따돌림 피해자 중 27%가 이직을 했다고 하였으며, 박경규 등(2006)의 연구에서는 직장내 집단 따돌림을 지각한 정도가 높은 경우 이직의도가 증가하는 것으로 나타났다. 이와 같이, 따돌림을 경험한 구성원들은 조직에 대한 부정적인 태도를 가지게 되어 결국 이직 의도 등 극단적인 행태가 나타나는 것으로 보고되어 왔다.

직무특성이론에서 발전하게 된 직무요구-통제 모형(Job Demand- Control model, JD-C model)은 직무소진에 대한 영향요인을 밝히는데 핵심 메커니즘으로 설명되는 이론으로(Panari et al., 2010), Karasek(1979)은 직무요구와 통제라는 두 개의 중요한 환경적 요인을 기준으로 직무와 관련된 스트레스와 동기부여를 예측하기 위해 JD-C model을 개발했다. 직무요구는 개인에게 부과되는 업무량 또는 업무 과부하(work overload), 대인간 갈등(interpersonal conflict), 직무 불안정(job insecurity) 등을 말하고, 통제는 직원 스스로 자신의 직무 활동을 어느 정도 통제할 수 있는지를 의미(Karasek, 1979; Van der Doef and Maes, 1999)한다.

이 모형은 직무요구와 직무통제가 구성원이 업무수행 중 가질 수 있는 해결되지 않은 긴장(unresolved strain) 다시 말해, 직무소진을 설명하고 있다. 직무요구가 많아질수록 구성원이 지각하는 직무소진 정도가 높아지고, 직무통제가 높을수록 즉, 재량권이 없을수록 직무소진이 감소한다는 것이다. 요컨대 직무요구 수준이 낮고, 직무 통제력이 높을 경우 낮은 긴장(low strain)으로 직무소진을 야기할 가능성이 낮으며, 반대로 직무요구가 높고, 직무통제를 할 수 있는 자원이 부족할 때는 높은 긴장(high strain)을 통해 직무소진을 경험하게 된다. 따라서 이 모형은 직무소진과 관련한 직무요구와 직무통제의 직접적인 영향을 주 효과(main effect)로 가정하고 있으며, Van der Doef와 Maes(1999)는 이를 긴장 가설이라 명명했다. 대인간 갈등이나 업무 과부하 등 직무요구가 많아지게 되면 구성원은 긴장하게 되어 소진에 이르게 되는 것이다.

이러한 긴장 가설을 근거로, 앞서 설명한 여러 가지 직무요구의 하나인 대인간 갈등의 형태로 나타나는 직장 내 따돌림은 구성원을 긴장상태로 몰아가게 되어 결국 구성원으로 하여금 소진을 경험하게 한다. 이상으로 논의된 선행연구와 이론적 배경에 따라 본 연구에서는 직장 내 따돌림과 직무소진 간의 관계를 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2 직장 내 따돌림은 직무소진에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

4. 직무소진과 조직침묵 간 가설

소진(burnout)은 미국의 심리학자인 Freudenberger(1974)에 의해 제안된 개념으로, 지역의 심리 상담사들이 별다른 이유 없이 지치고 내담자에게 냉담해지는 현상을 확인한 것에서부터 창안되었다. 소진은 과도한 요구에 의해 자원이나 에너지를 모두 사용해 버렸기 때문에 더 이상의 자원과 에너지를 투입하지 못하거나 모두 써버린 상태를 말한다. 소진은 '대인관계 속에서 받게 되는 지속적이고 반복적인 정신적 압박의 결과'라고 정의되었으며, 이는 신체적, 심리적, 사회적인 탈진 및 고갈로 이어진다고 보았다(Maslach, 1976; 1982). 또한 소진을 '조직의 요구에 부응하기 위해 에너지를 과도하게 손실하게 됨으로써 느끼게 되는 심리적인 고통의 형태'로 정의(Cherniss, 1980)하기도 하였으며, 근로자가 조직의 요구에 맞추어 직무를 달성하기 위해 해야 할 일을 제대로 하지 못하는 상황이 반복되며 느끼는 무기력증으로 간주하고 '업무로 인해 에너지, 목적, 관심을 잃어버리는 현상'이라고 정의하였다(Edelwich and Brodsky(1983). Maslach and Jackson(1981)은 직무소진을 '대인 직무 수행자에게 빈번하게 발생하는 정서적 피로나 냉소적인 성향을 보이는 증후군'이라고 정의하였으며, 국내 연구자인 박상연(2006)은 직무소진을 '기업에서 근로자들이 업무 수행 과정에서 경험하게 되는 소진'으로 정의하였다. 한광현(2005)은 직무소진에 대해 '과도한 스트레스에 장기간 노출되어 정서적, 신체적, 정신적 기력이 고갈된 상태가 되어 직무수행 능력이 현저히 떨어지고 비인격화된 행태를 보이며 개인적 성취에 대한 결여가 관찰되는 현상'이라고 정의했다. 즉, 직무소진이란 사람을 주로 대하는 직무를 수행하는 사람들이 과도한 업무, 스트레스에 따라 사용할 수 있는 에너지를 모두 고갈한 상태로 개인의 심리, 신체 그리고 기업의 성과에 부정적인 영향을 주게 된 결과라 할 수 있다. 이러한 직무소진은 특정 직무나 직종에 한정된 것은 아니며 거의 모든 조직의 직종, 그리고 모든 구성원들에게 발생할 수 있다고 보아야 한다(박상연, 2006).

직무소진으로 인한 구성원의 부정적인 행태는 Hobfoll(1989)의 자원보존이론을 적용하여 설명이 가능하다. 자원보존이론에서는 사람들이 자신의 심리적, 사회적 자원을 획득하고 유지하고 보호하려는 경향이 있으며, 자원의 손실이나 획득량의 감소가 있을 때 이를 스트레스로 인지하게 된다는 매커니즘에 대해 설명하고 있다. 특히, Hobfoll은 직무요구를 해결할 만한 충분한 심리적, 물질적 자원이 있을 때 구성원들의 동기부여가 가능하다고 보았으며, 그렇지 못하거나 오히려 자원이 감소할 경우 이것은 구성원들에게는 위협으로 인지된다고 하였다(정명호 외, 2019). 즉, 조직내 스트레스 상황에 대응하기 위한 자원을 조직 구성원이 이미 가지고 있거나 획득하게 될 경우 이는 구성원의 심리적 안녕에 긍정적인 영향을 미치지만 그렇지 않다면 심리적 안녕에 악영향을 주게 된다. 이 때의 자원은 시간적 또는 물질적 자원 뿐만 아니라 조직에 대한 애착 등 개인이 가지고 있는 인지적 자원도 포함된다(Wright and Hobfoll, 2004). 소진된 구성원은 업무에 투입할 직무자원에 대해 손실을 입은 상태를 스트레스로 인식하게 되고 심리적 안녕이 저하됨으로써 직무에 대한 동기부여가 제대로 되지 않게 된다.

방어적 침묵과 체념적 침묵은 각각의 침묵이 발생하게 되는 매커니즘이 서로 다르기 때문에 소진된 구성원이 방어적, 체념적 침묵을 선택하게 되는 경로 역시 구분될 필요가 있다. 방어적 침묵은 앞서 설명한 바와 같이 발언으로 인해 발생하는 부정적 결과에 대한 두려움으로 인해 침묵하는 구성원의 행태이다. 대인관계갈등에 의해 직무자원의 손실을 입어 이미 소진된 구성원은 추가적인 자원의 손실을 막기 위해

방어적 침묵을 선택하게 된다고 볼 수 있다. 체념적 침묵은 발언하더라도 결국 더 나아질 것이 없다는 단념에 의해 선택하게 되는 것으로 역시 직장 내 따돌림이라는 대인관계갈등에 의해 사회적 관계 자원이 손상을 입어 소진에 도달한 상태이고 상호작용 공정성에 대한 불균형을 인식하여 상황개선에 대한 의사결정 과정에 본인의 발언이 유효하게 작용할 것이라는 기대를 하지 못하게 되므로 더 이상의 정신적 에너지 등 불필요한 직무자원 손실을 방지하기 위해 체념적 침묵을 선택하게 된다고 예상할 수 있다.

상기의 직무소진과 근로자들의 부정적인 행태에 대한 인과관계는 직무소진과 관련된 여러 편의 선행연구에서도 보고되고 있다. 이직률과 결근률이 증가하고 낮은 직무열의, 그리고 직무만족과 조직몰입이 감소하는 등 부정적 업무태도가 형성되어 결과적으로 개인과 조직의 생산성 저하는 물론 조직 유효성에 부(-)적인 영향을 미치고(Maslach et al., 2001), 적절한 대응수단이 제공되지 않는 상태에서 담당자가 과도한 직무요구에 직면하게 되면 업무에 대한 동기 부여의 상실과 함께, 직무스트레스 및 긴장, 나아가 불안감과 초조함 등 매우 부정적인 신체적, 심리적 경험을 하게 되며 그 결과, 부정적인 직무경험으로 인해 직무만족, 조직몰입 등 조직유효성 관련 긍정 변수의 저하는 물론, 이직의도 및 반생산적 행동 증가 등 해당 조직에 대해 여러 면에서 부정적인 영향을 끼칠 수가 있다(Karasek, 1979)는 사실이 여러 편의 연구(박기륜·문계완·김성운, 2015; 백경민·박인·정범구, 2019; 오경복·신건권, 2019; 김병철·배경원, 2020)에서 실증되었다.

상기한 직무소진에 대한 이론적 배경과 선행연구를 기초로 하여, 직무소진은 조직 침묵을 증가시키는 결과를 초래할 것으로 예상하고 다음의 가설을 설정하였다.

H3 직무소진은 조직 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1 직무소진은 방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2 직무소진은 체념적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5. 직무소진의 매개효과

직무소진이 직장 내 따돌림과 조직 침묵 사이에서 매개효과를 가질 수 있다는 가설은 직무 요구 - 자원 모형으로 설명이 가능하다. 직무 요구 - 자원 모형에 따르면 직무 요구는 긴장을 불러오게 되고 직무 자원은 구성원의 모티베이션을 자극하게 되어 ① '직무 요구 - 긴장' 경로와 ② '직무 자원 - 동기 부여'의 두 가지 경로가 상호작용하며 결국 조직에 대한 긍정적 또는 부정적 결과물에 영향을 미친다고 하였다(Bakker and Demerouti, 2007). 여기에서 두 번째 경로와 관련하여 직무 자원은 동기부여에 정(+)적인 영향을 미칠 수 있다는 사실은 다시 말해, 직무 자원이 감소하게 될 경우 동기부여에 부(-)적인 영향을 끼치게 될 수도 있음을 암시한다.

직무소진이 조직심리학계에서 본격적으로 연구되고 주요 관심사로 부각하기 시작한 시기는 1970년대이다. 1976년 Maslach의 연구가 대표적이며, 직무소진을 '과도한 스트레스로 정신적, 신체적, 정서적 기력이 고갈되어 업무 효율성이 저하되고, 개인 성취감의 결여와 함께 비인격화된 행태를 보이는 것'이라고 정의했다. 이후 1980년대 들어 직무소진과 관련된 실증 연구가 본격적으로 진행되었고 많은 연구들을 통해 조직 전체는 물론이고 구성원 개인에게도 영향을 미친다는 것이 증명되었다(한광현, 2005).

직무소진에 대한 선행연구들을 확인해 보면 주로 스트레스(stress)와 관련이 있음을 알 수 있다. 일반적으로 정서적 스트레스인 우울감(depression)과 육체적 스트레스인 만성 피로(chronic fatigue)로 나누어 살펴볼 수 있으며 직무소진은 조직구성원이 스트레스에 대응하는 능력이 떨어졌을 때 발생하며(Sand and Miyazaki, 2000) 소진의 대표적인 증상으로 피로감, 좌절감, 스트레스, 정신적 소모감, 무력감, 냉소주의 등이 있다(Lazarus and Folkman, 1984).

근로자가 지각하고 있는 직무스트레스가 영향을 미치는 직무수행 결과와의 관계에서 중재적 역할을

하고 있는 요인으로 직무소진이 제시되기도 했다(Fogarty et al., 2000). Fogarty 등은 직무스트레스에 영향을 미치는 역할과부하, 역할갈등, 역할모호성의 수준이 높아질수록 직무소진의 수준도 함께 증가한다고 주장하였다. 한편 직무스트레스가 근로자의 직무수행 결과에 부정적인 영향을 미친다고 단정적으로 말하기는 어렵지만 높은 수준의 직무소진을 경험한 구성원은 정서적 탈진, 비인격화, 성취감 저하의 단계를 거치면서 대부분 직무수행 결과에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

이 과정에서 직무소진은 직무스트레스와 직무수행 결과를 매개하는 매개변수로서 역할을 하게 된다. 이에 대한 실증연구 결과로, 역할갈등과 역할모호성 등과 같은 스트레스 요인들이 심리적 소진을 야기하고 그 결과 근로자들의 직무만족, 이직의도 등은 상이하게 나타날 수 있다고 하여 직무소진의 매개역할이 인정되고 있고(Boles et al., 1997), 기업에서 근로자들이 지각하고 있는 정서적 소진이 그들의 정치적 활동에 대한 인식과 이직의도와 관계 매개하고 있다는 연구결과가 보고되었다(Huang et al., 2003). 또한, 대인접점에서 근무하고 있는 근로자들이 지각하고 있는 직무소진의 수준이 높을수록 그들의 직무몰입과 조직몰입의 수준은 감소하고 있다고 하였으며(Wright and Hobfoll, 2004), 근로자들이 지각하는 직무소진의 수준이 높을수록 그들의 직무만족 수준은 감소한다고 하였다(Sharma et al., 2008).

국내 실증연구에서도 근로자들이 지각하고 있는 정서적 소진의 수준이 높을수록 조직몰입과 직무만족은 감소하고 이직의도는 증가한다고 하였으며, 정서적 소진은 역할과부하와 직무만족, 역할과부하와 조직몰입과의 관계에서 매개변수로서 영향력을 미치고 있다고 하였다(이인석, 박문수, 정무관, 2007). 선행연구 결과를 종합하면 직무소진은 직무몰입과 직무만족과 같은 긍정변수에 대해 부(-)적인 영향을 미치며, 조직정치지각과 이직의도 등 부정적인 변수에 대해서는 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

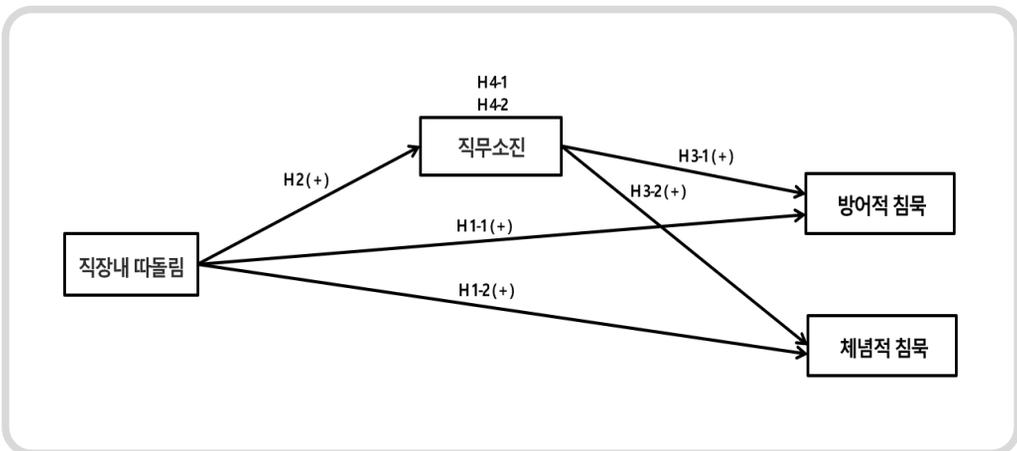
상술한 ① ‘직무 요구 - 긴장’ 경로에 따라 직장 내 따돌림이 직무소진을 야기하게 되고, 이러한 구성원의 소진은 ② ‘직무 자원 - 동기 부여’의 경로에 따라 직무 자원이 소진된 상태에서 직무에 대한 동기 부여에 악영향을 받게 되므로 가설 3.과 같이 침묵의 발생 매커니즘의 차이에 따라 직무소진이 구성원의 방어적 침묵과 체념적 침묵 행동 각각의 경로를 통해 불러일으키게 되는 효과가 발생할 것이라고 예상하였다. 따라서 이론적 배경과 선행연구를 토대로 상기 변인들의 관계를 고려하여 다음의 가설을 설정하였다.

H4 직무소진은 직장 내 따돌림과 조직 침묵 간의 관계를 부분 매개할 것이다.

H4-1 직무소진은 직장 내 따돌림과 방어적 침묵 간의 관계를 매개할 것이다.

H4-2 직무소진은 직장 내 따돌림과 체념적 침묵 간의 관계를 매개할 것이다.

Fig. 1. 연구모형



Ⅲ. 연구방법론

1. 연구대상 및 자료 수집

설문은 2023년 7월 18일부터 7월 31일 까지 기간 동안 네이버 폼 양식을 활용하여 작성한 설문지를 대전, 충남 소재 정부출연연구소 및 금융업계 종사자, 공무원 등 직장인 총 974명에게 배포하여 322부의 설문지를 회수하였고, 불성실한 응답과 답변이 미비한 설문지를 제외한 총 288부의 설문자료를 분석에 최종 활용하였다. 설문 회수율이 다소 낮았으나, 최종 설문지 수가 288부였으므로 통계분석에 활용하였다. 인구통계학적 특성은 아래의 <Table 1>에 정리하였다.

Table 1. 표본의 인구통계학적 특성

	구 분	빈도	구성비(%)
성별	남성	216	75.0
	여성	72	25.0
연령	20대	7	2.4
	30대	86	29.9
	40대	101	35.1
	50대	79	27.4
	60대 이상	15	5.2
근속기간	3년 미만	14	4.9
	3 ~ 5년	14	4.9
	5 ~ 10년	53	18.4
	10년 이상	207	71.9
직급	사원/대리(원)급	87	30.2
	과장/차장(선임)급	99	34.4
	부장(책임)급 이상	102	35.4
직위	직위 없음	226	78.5
	직위 있음	62	21.5

2. 변수의 조작적 정의와 측정

1) 직장 내 따돌림

본 연구에서는 직장 내 따돌림의 행동유형을 측정하기 위해 Einarsen and Hoel(2001)이 학문적 검토와 일련의 실증 연구를 통해 개발한 NAQ-R(The Negative Acts Questionnaire-Revised)을 활용하였다. NAQ(Negative Acts Questionnaire)는 노르웨이에서 Einarsen과 동료 연구자들에 의해 개발된 도구로 다년간의 연구를 통해 개선되어 왔으며, 2001년 개정판인 NAQ-R(Einarsen and Hoel, 2001)가 22개 문항으로 정리된 후 국내에서도 타당도가 검증되었으며(Seo, 2008, 2010; 남 응 외, 2010) 가장 많은 문항에서 활용되고 있는 도구이다(서유정 · 김수진 · 이지은, 2014).

설문문항은 ‘누군가가 나의 일과 관련해서 창피를 주거나 놀렸다’, ‘상사나 동료들이 나 자신, 나의 행동이나 사생활에 대해 모욕적인 말을 했다’ 등 인간관계 따돌림 12개 문항, ‘상사나 동료들이 나의 성과에 영향을 미칠 수 있는 중요한 정보를 알려주지 않았다’ ‘상사나 동료들이 나의 실수와 잘못에 대한 이야기를 자주 꼬집어냈다’ 등 업무관련 따돌림 5개 문항, ‘상사나 동료들이 나에게 자주 소리치거나 화를 냈다.’ 등 위협관련 따돌림 5개 문항, 총 22개 문항으로 구성되었으며 Likert 5점 척도를 사용하였다.

2) 조직 침묵

측정도구는 Morrison and Milliken(2000)의 분류를 바탕으로 Van Dyne and Botero(2003)이 방어적 침묵, 체념적 침묵, 친사회적 침묵 측정을 위해 개발한 문항 중 방어적 침묵과 체념적 침묵에 대해 고대유·강제상(2017)이 한국적 의미로 정제한 설문을 사용하였다. 방어적 침묵을 측정하기 위한 문항은 ‘내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 업무처리를 향상시킬 수 있는 방안을 제시하지 않는다.’, ‘부정적인 피드백이 돌아올 것이 염려되어, 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는다.’, ‘내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 어떤 정보를 일부러 빠뜨리고 이야기 하지 않을 때가 있다.’ 등으로 구성된 총 5문항(고대유·강제상, 2017)이며, 체념적 침묵을 측정하기 위한 문항은 ‘나는 조직에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다.’, ‘나는 조직에 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 업무처리를 향상시킬 수 있는 방안을 제시하지 않는다.’, ‘나는 조직을 떠날 마음이 있어 좋은 아이디어가 있어도 발설하지 않는다.’ 등으로 구성된 총 5문항(고대유·강제상, 2017)이다.

각 문항에 대해 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였고(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5= 매우 그렇다), 응답 점수가 높을수록 침묵이 실제 행동으로 나타날 가능성이 높은 것을 의미한다.

3) 직무소진

본 연구에서는 직무소진을 ‘구성원이 업무를 수행하는 과정에서 경험하게 되는 과도한 업무와 스트레스로 인해 사용 가능한 에너지를 모두 고갈한 상태’ 정의하였다. 직무소진의 측정도구는 보편적으로 3가지 하위차원을 전제로 하는 MBI(Maslach Burnout Inventory)가 많이 활용되지만, 본 연구에서는 직무소진 개념을 ‘고갈’(exhaustion)과 ‘일에서의 심리적 이탈’(disengagement) 두 가지 중요한 하위 차원에 대한 구성 개념으로 보는 OLBI(Oldenburg Burnout Inventory)를 활용하여 측정하였다(Maslach and Jackson, 1981; Demerouti et al., 2001, 2003; 박상언, 2008, 재인용). 직무소진을 OLBI로 측정할 경우, ‘고갈’차원을 정서적인 고갈뿐만 아니라 육체적 및 인지적 고갈까지 측정할 수 있다는 장점이 있다(Bakker et al., 2004).

측정 문항은 OLBI(Oldenburg Burnout Inventory, Demerouti, 2001)를 박상언(2008)이 변안한 문항을 활용하였고, 고갈과 일에서의 심리적 이탈에 대해 ‘일을 시작하기도 전에 피곤함을 느끼는 때가 있다’, ‘일을 마치면 과거보다 많은 시간을 쉬는 시간을 위해 보내야 한다’, ‘가끔 일을 하면서 정서적으로 메마른 느낌이 들 때가 있다’ 등 고갈을 측정하기 위한 7개 문항을 사용했으며, ‘요즘 나의 업무에서 새롭고 흥미로운 점을 발견하기 어렵다’, ‘내가 하고있는 일에 대해 부정적으로 말하는 경우가 많아졌다’, ‘시간이 지나면서 하고 있는 일에 대해 무감각해지고 있다’ 등 일로부터의 심리적 이탈을 측정하기 위한 7개의 문항으로 총 14개 문항으로 구성된 Likert 5점 척도로 측정하였다.

4) 통제변수

본 연구에서는 각 변수 간의 관계에 대한 영향을 정확히 규명하기 위해 통제 변수를 설정하여 분석하였다. 본 연구에서 설정된 통제 변수는 성별, 연령, 학력, 고용형태, 근속 기간, 직종, 직위여부이다. 성별은 남성과 여성을 더미코딩하였으며, 연령은 20대, 30대, 40대, 50대, 60대 이상으로 구분하였다. 학력의 경우 고졸 이하, 전문학사, 학사, 석사, 박사로 구분하였으며, 고용형태는 정규직과 비정규직으로 구분하였다. 근속 기간은 3년 미만, 3년 이상-5년 미만, 5년 이상-10년 미만, 10년 이상으로, 직종은 연구직, 기술직/기술지원직, 관리/행정/사무직, 교사, 기타, 직위는 팀장 이상의 직위 유무로 측정하였다.

3. 자료 분석

본 연구에서 제시한 가설 검증을 위한 통계분석은 SPSS 21.0, AMOS 22.0 및 PROCESS Macro를 사용하였다. 먼저 SPSS 21.0를 사용하여 인구통계학적 특성 파악을 위한 빈도분석과 Cronbach's α 계수 확인을 위한 신뢰도 분석, 변수 간의 상관관계 확인을 위한 상관관계 분석을 실시하였다. 두 번째, AMOS 22.0을 사용하여 연구모형의 적합도를 알아보기 위한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis : CFA)을 실시하여 타당성 검증을 하였다. 세 번째, 각 변수 간의 관계 및 유의성을 확인하는 위계적 회귀분석과 조절 효과 분석은 SPSS 21.0를 사용하여 검증을 실시하였다. 네 번째, 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 직무소진의 매개효과를 검증하기 위해 PROCESS Macro를 사용하여 분석하였다.

IV. 분석결과

1. 신뢰성과 타당성 분석

수집된 변수들의 타당성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 타당성 검증을 위하여 주성분 요인분석을 사용하였고, 요인간 독립을 가정한 직각회전 방식을 사용하였다. 탐색적 요인분석 결과, 본 연구에서는 요인별로 모든 항목에서 .4 이상의 요인적재량이 나타났으며, Bartlett의 구형성 검증은 유의한 ($p < .001$) 것으로 나타났고 KMO 지수는 .916으로 기준치를 상회하여 타당성을 확보한 것으로 판단하였다. 또한 각 변수의 신뢰성을 판단하기 위한 Cronbach' alpha 계수 확인 결과 직장내 따돌림 .950, 직무소진 .931, 방어적 침묵 .873, 체념적 침묵 .874로 나타났다. Cronbach' alpha 계수는 모두 기준치 .8 이상으로 확인되어 측정도구의 신뢰성을 확보하였다. 상술한 타당성과 신뢰성 분석 결과는 <Table 2>에서 보는 바와 같다.

Table 2. 신뢰성과 타당성 분석

구 분	직장내 따돌림	2. 직무소진	3. 방어적 침묵	4. 체념적 침묵	Cronbach' α
	1_04	.79	.09	.16	-.08
	1_05	.75	.11	.03	.01
	2_03	.73	.19	.18	-.03
	1_09	.73	.02	.24	.01
	1_07	.72	.11	.21	-.01
	1_12	.72	.06	.16	.01
	1_02	.7	.23	.08	.04
	1_08	.67	.02	.27	.04
1. 직장내 따돌림	2_05	.67	.34	.11	-.05
	2_06	.66	.27	.13	-.09
	3_01	.64	.24	.15	-.04
	1_10	.64	.1	.12	-.02
	1_01	.64	.13	.14	.01
	2_01	.64	.04	.28	-.08
	1_03	.64	.07	.05	.01
	2_07	.63	.4	.01	-.08
	2_02	.63	.08	.23	-.07

	1_06	.62	.05	.24	.01	
	2_04	.62	.38	.05	-.04	
	3_02	.59	.09	.23	-.01	
	3_03	.56	.1	.28	-.02	
	1_11	.49	.15	.08	-.01	
2. 직무소진	1_04	.29	.7	.14	-.02	
	1_06	.22	.7	.06	-.04	
	1_03	.17	.68	.21	-.04	
	1_02	.15	.68	.12	-.03	
	1_05	.16	.66	.16	-.09	
	1_01	.3	.65	.06	-.06	
	2_06	.1	.62	.28	-.06	
	1_07	.2	.62	.32	-.19	
	2_01	.12	.6	.31	-.21	
	2_05	.13	.55	.43	-.16	
	2_02	.21	.54	.26	-.14	
	2_03	.14	.49	.46	-.12	
	2_04	.06	.48	.41	-.20	
	2_07	.13	.46	.43	-.13	
	3. 방어적 침묵	1_02	.25	.23	.65	.02
1_01		.26	.33	.63	-.08	
1_05		.23	.15	.63	-.02	.87
1_03		.33	.19	.62	.02	
1_04		.2	.09	.6	-.01	
4. 체념적 침묵	2_01	.21	.19	-.15	.77	
	2_02	.19	.17	-.14	.75	
	2_03	.18	.1	-.07	.66	.87
	2_04	.24	.15	-.06	.62	
	2_05	.37	.15	-.09	.53	
Eigenvalue	10.71	6.44	6.18	4.97		
Variance(%)	18.47	14.1	12.67	11.56		
Cumulative(%)	18.47	29.57	42.23	53.79		
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)					.92	
Bartlett' Test of Sphericity				Chi-Square	12008.41	
				df(p)	1653(.000)	

2. 상관관계 분석

본 연구의 주요 변수인 직장 내 따돌림, 직무소진, 방어적 침묵, 체념적 침묵, 직업소명의식 간 상관관계를 확인하기 위해 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다. 분석결과는 아래의 <Table 3>에 제시하였다.

연구모형에서 활용된 변수간 상관관계 분석 결과 직장 내 따돌림은 직무소진($r=.397, p<.001$), 방어적 침묵($r=.499, p<.001$), 체념적 침묵($r=.365, p<.001$)과 유의한 정(+)적 상관관계를 보였고, 직무소진은 방어적 침묵($r=.568, p<.001$), 체념적 침묵($r=.492, p<.001$)과 유의한 정(+)적 상관관계를 보였다.

Table 3. 변수간 상관관계 분석결과

구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	1.25	0.43	-									
2. 연령	3.03	0.94	-.105	-								
3. 학력	3.49	0.94	-.164**	.05	-							
4. 고용형태	1.05	0.21	.068	.06	-.11	-						
5. 근속기간	3.57	0.80	-.073	.52***	.15*	-.07	-					
6. 직위	1.78	0.41	.146*	-.18**	-.08	.03	-.15**	-				
7. 직장 내 따돌림	1.97	0.76	-.070	.01	.16**	.02	.11	.04	-			
8. 직무소진	2.91	0.94	.021	-.19***	.03	.03	-.06	.08	.40***	-		
9. 방어적 침묵	2.46	0.83	.009	-.05	.08	.04	.01	-.00	.50***	.57***	-	
10. 체념적 침묵	2.26	0.96	-.029	-.04	.13*	.17**	.01	.08	.37***	.49***	.67***	-

N=288, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

3. 가설 검증

1) 직장 내 따돌림과 조직침묵과의 관계

본 연구에서는 종속변수인 조직 침묵을 방어적 침묵과 체념적 침묵으로 분류하였다. 직장 내 따돌림이 조직 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1.을 검증하기 위해 먼저 직장 내 따돌림이 방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1.을 검증하였다.

직장 내 따돌림이 방어적 침묵에 미치는 영향을 확인하기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical regression)을 실시하였다. 1단계에서는 직장 내 따돌림이 매개변수인 직무소진을 거치지 않고 방어적 침묵에 미치는 직접효과를 확인하기 위해 통제 변수인 성별, 연령, 학력, 고용형태, 근속기간, 직위, 그리고 매개변수인 직무소진을 투입하고 2단계에서는 독립변수인 직장 내 따돌림을 차례로 투입하여 분석하였으며, 분석 결과는 아래 <Table 4>와 같다.

방어적 침묵을 종속변수로 한 회귀모형 분석 결과 1단계(F=19.836, p<.001)와 2단계(F=24.904, p<.001)는 통계적으로 유의하게 나타났다. 회귀모형의 설명력은 1단계에서 33.2%(수정된 R제곱은 31.5%), 2단계에서는 41.7%(수정된 R제곱은 40.0%)로 설명력이 증가하는 것으로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.954로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없고 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 검증되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 성별과 연령, 학력, 고용형태, 근속 기간, 직위, 직무소진의 영향을 통제하고 직장 내 따돌림은 방어적 침묵에 유의한 정(+)의 영향($\beta = .340, p < .001$)을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1.은 지지되었다.

직장 내 따돌림이 체념적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2.를 검증하였다. 직장 내 따돌림이 직무소진을 거치지 않고 체념적 침묵에 미치는 직접효과를 확인하기 위한 위계적 회귀분석(Hierarchical regression) 결과 회귀모형은 1단계(F=16.051, p<.001), 2단계(F=15.799, p<.001) 모두

통계적으로 유의하게 나타났다. 회귀모형의 설명력은 1단계에서 28.6%(수정된 R제곱은 26.9%), 2단계에서는 31.2%(수정된 R제곱은 29.2%)로 설명력이 증가하는 것으로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 2.130으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없고 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 검증되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 직장 내 따돌림은 체념적 침묵에 유의한 정(+의 영향($\beta=.178$, $p < .01$))을 미치는 것으로 나타나 가설 1-2. 역시 지지 되었다.

직장 내 따돌림이 계속되면 방어적 침묵과 체념적 침묵이 증가하는 것으로 평가되어 가설 1-1.과 1-2.가 지지됨에 따라 직장 내 따돌림이 조직 침묵에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 1.은 지지되었다.

Table 4. 직장 내 따돌림과 방어적/체념적 침묵의 관계에 대한 회귀분석 결과

구 분	종속변수 : 방어적 침묵(가설 1-1.)				종속변수 : 체념적 침묵(가설 1-2.)				
	모형1		모형2		모형3		모형4		
	β	t	β	t	β	t	β	t	
(상수)		1.47		1.45		-1.49		-1.58	
통제 변수	성별	.02	.32	.03	.73	-.03	-.66	-.02	-.48
	연령	.05	.77	.04	.75	.03	.55	.03	.52
	학력	.06	1.24	.02	.44	.12	2.39*	.1	1.97
	고용형태	.03	.53	.02	.36	.16	3.18**	.16	3.12
	근속기간	.01	.12	-.03	-.56	.02	.26	.00	-.08
	직위	-.04	-.78	-.05	-1.11	.06	1.17	.05	1.05
	직무소진	.58	11.53***	.45	8.75***	.48	9.39***	.41	7.47***
독립 변수	직장 내 따돌림	-	-	.33	6.38***	-	-	.18	3.21**
	R ²	.33		.42		.29		.31	
	ΔR^2	-		.09		-		.03	
	수정된 R ²	.32		.4		.27		.29	
	F	19.84***		24.9***		16.05***		15.8***	

N=288, *p<.05, **p<.01, ***p<.001, R² : 전체회귀식의 설명력, β : 표준화계수

2) 직장 내 따돌림과 직무소진

직장 내 따돌림이 직무소진에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 2.를 검증하기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical regression)을 실시하였다. 1단계에서는 통제 변수인 성별, 연령, 학력, 고용형태, 근속기간, 직위를 투입하고 2단계에서는 독립변수인 직장 내 따돌림을 차례로 투입하여 분석하였다. 분석 결과는 아래 <Table 5>와 같다.

Table 5. 직장 내 따돌림과 직무소진의 관계에 대한 회귀분석 결과

구 분	종속변수 : 직무소진(가설 2.)				
	모형5		모형6		
	β	t	β	t	
(상수)		4.92***		4.33***	
통제 변수	성별	.00	-.01	.02	.4
	연령	-.21	-3.07*	-.18	-2.88*
	학력	.05	.8	-.01	-.19
	고용형태	.06	.93	.04	.64
	근속기간	.06	.8	.00	.01

	직위	.05	.88	.03	.52
독립변수	직장 내 따돌림	-	-	.4	7.28***
	R ²		.04		.2
	ΔR ²		-		.15
	수정된 R ²		.02		.18
	F		2.18*		9.78***

N=288, *p<.05, **p<.01, ***p<.001, R² : 전체회귀식의 설명력, β : 표준화계수

분석 결과 회귀모형은 1단계(F=2.176, p<.05)와 2단계(F=9.782, p<.001)는 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 회귀모형의 설명력은 1단계에서 4.4%(수정된 R제곱은 2.5%), 2단계에서는 19.6%(수정된 R제곱은 17.6%)로 설명력이 증가하는 것으로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 2.003로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없고 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 검증되었다. 회귀계수의 유의성 검증 결과, 직장내 따돌림은 체념적 침묵에 유의한 정(+)의 영향(β=.399, p<.001)을 미치는 것으로 나타나 가설 2.는 지지되었다.

3) 직무소진과 조직침묵

직무소진이 조직 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3.을 검증하기 위해 먼저 직무소진이 방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3-1.을 검증하였다.

직무소진이 방어적 침묵에 미치는 영향을 확인하기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical regression)을 실시하였다. 1단계에서는 통제 변수인 성별, 연령, 학력, 고용형태, 근속기간, 직위를 투입하고 2단계에서는 독립변수인 직무소진을 차례로 투입하여 분석하였다. 분석 결과는 아래 <Table 6>과 같다.

분석 결과 회귀모형은 1단계(F=.673, p>.05)는 유의하지 않았으며 2단계(F=19.836, p<.001)는 통계적으로 유의하게 나타났다. 회귀모형의 설명력은 1단계에서 1.4%(수정된 R제곱은 -.007%), 2단계에서는 33.2%(수정된 R제곱은 31.5%)로 설명력이 증가하는 것으로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 2.007로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없고 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 검증되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 직무소진은 방어적 침묵에 유의한 정(+)의 영향(β=.576, p<.001)을 미치는 것으로 나타나 가설 3-1.은 지지되었다.

직무소진이 체념적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3-2.를 검증하였다.

직무소진이 체념적 침묵에 미치는 영향을 확인하기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical regression)을 실시하였다. 1단계에서는 통제 변수인 성별, 연령, 학력, 고용형태, 근속기간, 직위를 투입하고 2단계에서는 독립변수인 직무소진을 차례로 투입하여 분석하였다.

분석 결과 회귀모형은 1단계(F=3.076, p<.01), 2단계(F=16.051, p<.001) 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 회귀모형의 설명력은 1단계에서 6.2%(수정된 R제곱은 4.2%), 2단계에서는 28.6%(수정된 R제곱은 26.9%)로 설명력이 증가하는 것으로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 2.135로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없고 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 검증되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 직무소진은 체념적 침묵에 유의한 정(+)의 영향(β=.485, p<.001)을 미치는 것으로 나타나 가설 3-2.는 지지 되었다.

직무소진이 계속되면 방어적 침묵과 체념적 침묵이 증가하는 것으로 평가되어 가설 3-1.과 3-2.가 지지됨에 따라 직무소진이 조직 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3.은 지지되었다.

Table 6. 직무소진과 방어적/체념적 침묵의 관계에 대한 회귀분석 결과

구 분	종속변수 : 방어적 침묵(가설 3-1.)				종속변수 : 체념적 침묵(가설 3-2.)				
	모형7		모형8		모형9		모형10		
	β	t	β	t	β	t	β	t	
(상수)		4.06***		1.47		1.05		-1.49	
통제 변수	성별	.02	.26	.02	.32	-.03	-.58	-.03	-.66
	연령	-.08	-1.1	.05	.77	-.07	-1.01	.03	.55
	학력	.09	1.47	.06	1.24	.15	2.48*	.12	2.39*
	고용형태	.06	.97	.03	.53	.19	3.24**	.16	3.18**
	근속기간	.04	.56	.01	.12	.04	.62	.02	.26
	직위	-.01	-.14	-.04	-.78	.09	1.46	.06	1.17
독립 변수	직무소진	-	-	.58	11.53***	-	-	.48	9.39***
	R ²	.01		.33		.06		.29	
	ΔR^2	-		.32		-		.22	
	수정된 R ²	-.01		.31		.04		.27	
	F	.67		19.84***		3.08**		16.05***	

N=288, *p<.05, **p<.01, ***p<.001, R² : 전체회귀식의 설명력, β : 표준화계수

4) 직무소진의 매개효과

직무소진이 직장 내 따돌림과 조직 침묵의 관계를 부분 매개할 것이라는 가설 4.를 검증하기 위해, 우선 직무소진이 직장 내 따돌림과 방어적 침묵의 관계를 부분매개할 것이라는 가설 4-1.을 검증하였다.

매개효과는 최근 사회과학연구에서 널리 쓰이고 있는 Hayes(2018)의 PROCESS Macro 분석을 통해 검증하였다. 매개효과에 대한 분석방법 중 Baron and Kenny(1986)의 검증 방법이 있으나, 이는 실제 매개효과 크기에 따른 유의성 검증보다 3단계 회귀분석을 통한 추론을 바탕으로 분석하는 방법에 대해 검증상의 오류가 있을 수 있음이 제기되어 왔다. 즉, 해당 방법은 세 개의 영가설을 통한 통계적 유의성 검증만으로 추론하기 때문에 통계적 오류가 발생할 가능성이 존재하며, 종속변수에 대한 독립변수의 직접적인 영향이 있어야만 매개효과 검증이 가능하다고 간주하였다. 또한 만약 독립변수와 종속변수 간의 관계를 매개하는 변수의 방향이 반대일 경우 상호 효과는 상쇄되어 종속변수에 미치는 독립변수의 효과가 유의하지 않게 나타날 가능성이 존재하므로 보다 정확한 다른 검증 방법을 사용하는 것을 권장하고 있다(이현웅, 2014).

따라서 본 연구에서는 Baron and Kenny(1986)의 3단계 회귀분석 검증 방법을 사용하지 않고 PROCESS Macro Model 4번(매개효과)으로 분석을 실시하였다. 매개효과의 유의성 검증은 경험적 표집 방법인 편향교정 부트스트래핑(bootstrapping) 방식으로 무선 복원 추출 5,000번으로 분석하였으며, 분포의 비대칭성을 고려한 편이 교정(bias-corrected) 방식을 통하여 95% 신뢰구간의 상한과 하한을 추정하였다. 부트스트래핑 방식은 표본을 잠재적 모집단으로 간주하여 우선적으로 표본을 반복·복원 추출함으로써 유의도를 검증하는 방법이다. Preacher et al.(2007)에 따르면 Sobel Test와는 달리 표본분포의 정규성 가정이 불필요하고, 표본이 크지 않아도 되는 장점이 있다.

아래 (Table 7)에서 보는 바와 같이 직장 내 따돌림과 방어적 침묵 간의 관계에서 직무소진의 매개효과 크기는 .1911로 확인되었다. 그리고 Bias corrected 방법을 사용하여 추정한 95% 신뢰구간의 상·하한 값(BootLLCI= .1247, BootULCI= .2702)은 0보다 크고 둘 사이에 0이 포함되지 않으므로 통계적으로 유의한 정(+)의 매개효과를 가지고 있음을 검증하였다.

따라서 직무소진이 직장 내 따돌림과 방어적 침묵의 관계를 부분 매개한다는 가설 4-1.은 지지되었다.

직장 내 따돌림과 체념적 침묵 간의 관계에서 직무소진의 매개효과 크기는 .2083로 확인되었으며, 95% 신뢰구간의 상·하한 값(BootLLCI= .1281, BootULCI= .3018) 사이에 0이 포함되지 않았으므로 통계적으로 유의한 정(+)의 매개효과를 가지고 있음을 검증하였다. 따라서 직무소진이 직장 내 따돌림과 체념적 침묵의 관계를 부분 매개한다는 가설 4-2. 역시 지지되었다.

Table 7. 직무소진의 매개효과 검증

구분	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
직장 내 따돌림 → 직무소진 → 방어적 침묵 (가설 4-1.)	.1911	.0371	.1247	.2702
직장 내 따돌림 → 직무소진 → 체념적 침묵 (가설 4-2.)	.2083	.0444	.1281	.3018

V. 결론

1. 연구결과 요약

본 연구를 통해 나타난 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 직장 내 따돌림은 조직 침묵에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이러한 결과는 Maslow의 욕구단계 이론의 3단계 소속감과 애정 욕구(the belongingness and love needs), 사회적 욕구(The Social Needs) 혹은 귀속 욕구(The Affiliation Needs)가 충족되지 않았을 경우, 그리고 Herzberg의 2요인 이론에서 구성원이 처한 직무환경이 불만족 요인으로 작용했을 때와 Alderfer의 ERG 이론에서 관계욕구(relatedness needs)가 충족되지 않았을 경우에 동기부여되지 않은 구성원이 부정적인 직무태도를 가질 수 있게 된다는 주장이 실제 연구결과로 입증된 것이다.

둘째, 직장 내 따돌림이 직무소진에 미치는 영향을 분석한 결과, 직장 내 따돌림은 직무소진에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무요구가 많아질수록 직원이 지각하는 직무소진이 높아진다는 Karasek(1979)의 직무요구-통제 모형(Job Demand- Control model, JD-C model)이 연구결과로 실증된 것이라 할 수 있다. 즉, 직장 내 따돌림은 대인간 갈등의 하나로써 직장 내 따돌림은 구성원을 긴장상태로 진입하게 하여 결국 직무소진에 이르게 하는데 직접적인 영향을 미치는 것임을 알 수 있다.

셋째, 본 연구에서 직무소진이 조직침묵에 미치는 영향을 검증한 결과, 직무소진을 경험한 구성원은 방어적 침묵과 체념적 침묵 모두가 증가하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 Hobfoll(1989)의 자원 보존이론에서 자원 손실 위험이 생기면 손실을 최소화하기 위해 자원투입을 줄이고 스트레스와 소진, 부정 정서가 발생할 수 있다고 제시된 내용과 일치한다. 즉, 구성원들은 자신의 심리적, 사회적 자원을 획득하고 유지하고 보호하려는 경향이 있으며, 자원의 손실이나 획득량의 감소가 있을 때 이를 스트레스로 인지하여 동기부여가 감소하게 됨으로써 발언하지 않고 침묵하게 되는 것이다.

넷째, 직무소진이 직장 내 따돌림과 방어적 침묵 및 체념적 침묵 간의 관계를 매개하는 효과는 통계적으로 유의한 것으로 검증되었다. 즉, 직장 내 따돌림이 직무소진을 통하여 방어적 침묵과 체념적 침묵에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 직무 요구 - 자원 모형(Job demand-resource)에서 제안된 '직무 요구 - 긴장' 경로에 따라 직장 내 따돌림이 직무소진을 불러 일으키게 되고 이에 따라 개인이 보유한 직무자원이 소진되어 업무에 대해 냉소적인 태도를 가지게 됨으로써 결국 침묵에 이르게 된다는 점을 입증한 것이라 할 수 있다.

2. 연구의 학문적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 그동안 서구의 개념을 기초로 조직 침묵을 불러오는 영향 요인에 대한 수많은 연구가 국내에서 수행되어 왔으나(박기륜·문계완·김성윤, 2015; 백경민·박인·정범구, 2019; 오경복·신건권, 2019; 김병천·배경원, 2020), 조직침묵에 대한 연구는 그간 유사하거나 동일한 변수들이 중복된 상태로 연구변수의 위치만 바꾸어 검증되고 있었다. 특히 2019년 직장 내 괴롭힘 금지 조항이 근로기준법에 신설된 이래, 조직에서 반드시 관리되어야 할 직장 내 괴롭힘 중 하나인 직장 내 따돌림이 실제로 조직 침묵에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 거의 찾아볼 수 없었기 때문에 본 연구의 실증분석에 대한 의미가 매우 크다.

둘째, 본 연구의 모형에서 변수로 제시한 직장 내 따돌림과 조직침묵, 직무소진, 직업소명의식 등 각 변수와의 관계 및 가설을 이론적 배경을 통해 설명한 국내 연구는 찾아보기 어려웠다. 박찬우·박지성(2023)이 정리한 연구에서도 나타나듯이, 대부분의 실증연구에서 이론적 배경을 기술한 부분은 선행연구의 결과를 정리하여 독립변수와 종속변수의 정(+), 부(-) 등 영향력 관계를 제시하는 수준에 그쳤으며 각 연구의 모형에서 변수 간 관계를 구체적인 이론의 틀을 통해 접근하여 분석하려는 시도는 잘 나타나지 않았다. 반면, 본 연구에서는 각 변수와의 관계를 기존 선행연구를 단순히 나열한 것에 그치지 않고 대표적인 모티베이션 관련 이론인 Maslow의 욕구 단계 이론, Herzberg의 2요인 이론, Alderfer의 ERG 이론, Adams의 공정성 이론, Hobfoll의 자원 보존 이론, Karasek의 직무요구-통제 이론, Bakker의 직무요구-자원 이론을 통해 접근하여 각 변수간 관계를 분석하고 가설을 도출하는 등 학문적 기반을 바탕으로 실행한 연구라는 것에 그 의의가 있다.

셋째, 직무소진은 향후 조직침묵의 원인을 검증하는 연구에서 중요하게 다루어져야 할 변수임을 시사한다. 본 연구를 통해 직무소진은 직장 내 따돌림과 조직침묵의 관계를 매개한다는 가설이 검증되었다. 국내에서 직무소진이 조직침묵에 이르는 경로와 세부 메커니즘에 대한 연구는 아직까지 부족한 실정이므로 이에 대한 연구의 축적이 필요하다. 또한 구성원 직무소진의 선행요인으로 직장 내 따돌림이 통계적으로 유의한 변수임이 확인된 만큼 직장 내 따돌림은 반드시 관리되어야 할 변수임에는 틀림없음이 확인되었다.

마지막으로, 연구방법론 차원에서 매개효과와 조절 효과를 병행하여 분석하는 조절된 매개효과를 통합적으로 검증했다는 데 의미가 있다. 지금까지 직장 내 따돌림과 조직침묵, 직무소진 그리고 직업소명의식 등 각 연구변수의 경로와 관련하여 실증된 선행연구는 상대적으로 부족한 상황이었으며, 있다고 하더라도 주로 매개효과와 조절 효과를 분리하여 검증하였다(Sand and Miyazaki, 2000; Wang and Hsieh, 2013). 본 연구에서는 매개효과와 조절 효과를 통합한 조절된 매개효과 분석으로 각 변수 간의 관계를 종합적으로 검증하였다. 즉, 직업소명의식의 조절 효과가 조직침묵의 선행요인인 직장 내 따돌림과의 관계를 매개하는 직무소진에도 작용하는지 통합적으로 검증하였다는 점에 의의가 있다.

3. 연구의 실무적 시사점

기업이 생존을 위한 경쟁력 확보를 위해 구조조정과 원가절감 및 성과주의 제도 등 혁신활동을 진행하는 과정에서 조직 구성원들 간에 경쟁적 환경이 심화됨으로써 조직원들의 직무 불안정성이 높아지고 이에 따라 구성원들의 스트레스 지수가 증가하는 상황에서 직장 내 따돌림과 같은 직장 내 괴롭힘은 조직문화와 조직 구성원의 직무태도에 크게 영향을 미친다. 2019년 직장 내 괴롭힘 방지법이 시행된 시대적 흐름을 고려하고, 직장 내 따돌림이 조직의 성과향상과 혁신을 위해 반드시 관리되어야 할 직무소진과 조직 침묵을 부추기는 부정적인 결과를 불러올 수 있다는 전제에서 출발한 본 연구는 실무적으로도 매우 의미 있는 성과물이라 생각된다. 본 연구의 실무적 시사점을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 최근 사회적으로 점점 더 이슈화되어 가고 있지만 직장 내에서 잘 드러내지지 않고, 조직 내에서도

중요하지 않게 여기기 쉬운 직장 내 따돌림에 관한 문제에 대해 살펴보았다. 특히 정부출연 연구기관과 금융기관 등 비교적 안정된 직장에 근무하고 있는 종사자를 대상으로 직장 내 따돌림과 직무태도 및 침묵행동 사이의 인과관계를 실증 분석함으로써 향후 조직의 인사관리 방향 설정에 대해 도움이 될 수 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 직장 내 따돌림 관련 문제에 대한 대응은 세 가지 절차로 분류할 수 있는데 예방과 대처, 사후관리이다. 먼저 조직 내에 따돌림 관련업무 전담부서 또는 전담인원을 선정하여 조직 문화와 조직 내 상하 간, 동료 간의 인간관계에서 문제점이 있는지 살펴보고 따돌림 발생 가능성에 대해 정기적, 지속적으로 모니터링하고 진단해야 할 것이다. 그리고 이에 따라 세부적인 예방 방안과 발생 시 신고절차 및 대처방안 등에 대한 매뉴얼 뿐만 아니라 사후관리 방안을 마련하고 관리해야 할 것이다. 또한 임직원을 대상으로 따돌림 관련 제도와 사례, 대응 절차, 리더십 및 원활한 의사소통방법 등 실질적인 교육과정을 수립하여 시행해야 한다고 판단된다. 무엇보다도 따돌림 예방을 위해 노력하고 발생시 대처에 관한 최고 경영자의 엄정한 의지를 조직 내 구성원 모두에게 전파해야 할 것이다. 뿐만 아니라 따돌림 피해를 입은 구성원에 대해서는 비밀을 보장하여 회사 차원의 공식적인 고충처리 기구를 이용할 수 있도록 하거나 필요시에는 전문적인 의사나 상담 전문가의 도움을 받을 수 있도록 하는 등 사후 조치 방안에 대한 고려해야 한다.

둘째, 구성원의 침묵행위는 조직 성과향상과 혁신활동을 저해할 수 있기 때문에 침묵행위를 불러올 수 있는 직장 내 따돌림은 반드시 관리되어야 할 중요한 지표임을 연구를 통해 알 수 있다. 이는 박찬우·박지성(2023)의 연구결과에서 제시했던 바와 같이 위계문화, 권위주의, 집권적 조직 문화, 사회적 관계 등 조직침묵을 유발하는 요인으로 제시되었던 조직특성 외에 직장 내 따돌림은 반드시 관리되어야 할 변수임을 말해주고 있으며, 자원보존이론을 통해 왜 직장 내 따돌림이 관리되어야 하는지에 대한 논리를 보장할 수 있다. Hobfoll(1989)은 자원 손실을 방지하고 획득한 자원을 지속적으로 유지하기 위해서는 원만한 사회적 관계가 중요하다고 하였다. 직장 내 따돌림은 좋은 사회적 관계를 유지하는데 걸림돌이 되는 요인으로 조직차원에서 지속적인 교육 또는 적절한 인사관행을 개발, 신설하여 조직 내 긍정적인 사회적 자원(social resource)을 충분히 확보해야 한다는 것을 시사한다. 침묵이 구성원의 이탈행위로 연결되는 현상을 방지하기 위해서는 합리적인 의사소통 수단이 있어야 한다. 이를 위해 불합리한 상황에 대한 개선을 요구할 수 있는 조직 차원의 청구를 마련할 필요가 있는데, 예를 들어 내부고발자 제도나 익명게시판, 옴부즈만 제도를 통한 상급기관 혹은 규제기관의 개입에 대한 장치를 마련하여 제 기능을 하게 되면 구성원은 발언에 대한 심리적 부담감이 줄게 되어 침묵하는 구성원은 조직에서 마련한 구조적 수단을 먼저 활용하게 될 것이다.

셋째, 본 연구에서는 직장 내 따돌림이 직무소진에 유의한 정(+)적인 영향력을 행사함을 확인하였다. 조직 차원에서 구성원이 직무소진에 이르지 않도록 하기 위해 직장 내 따돌림이 발생하지 않도록 하는 구체적 방안이 필요하다. 특히 본 연구에서는 조직에서 구성원들이 직장 내 따돌림을 당할 경우 직무소진의 과정을 거쳐 침묵행위에 이르게 됨을 확인하였다. 직장 내 따돌림과 조직 침묵과의 관계에서 직무소진의 매개효과가 있음을 확인한 결과는 직장에서의 따돌림과 같은 부정적 관계 경험이 직무소진과 같은 부정적인 정서를 유지하게 한다는 것을 의미한다. 특히 직장 내 따돌림과 조직침묵은 조직 구성원들 사이에서 나타났다가 사라지는 현상이 아니라 점점 많은 조직 구성원들에게 확산되어 부정적인 나선형 효과(spiral effect)를 나타내기 때문에 조직 차원의 관리가 반드시 필요하다는 점을 간과하여서는 안된다(Andersson and Pearson, 1999).

4. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계와 향후 연구과제에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 설문 조사를 위해 자기보고(self-report) 방식의 설문 문항을 사용하였다. 이러한

설문 방식은 정보 수집과 분석을 용이하게 할 수 있다는 장점에도 불구하고 응답 과정에서 오염 등 동일 방법 편향(common method bias)이 발생할 우려가 있다. 동일방법편향을 감소시키기 위해 기존 연구들은 객관적인 수치를 사용하거나 동료와 상사를 평정자로 지정하는 등 노력을 기울여 왔다. 그러나 동기와 의도를 기초로 하여 발견되는 침묵행동은 외부 관찰자가 쉽게 관찰하기 어려운(Brinsfield, 2009) 측면이 있기 때문에, 침묵행동을 탐구하는 연구에서 자기보고식 측정방법을 사용해 온 것이 현실이다. 따라서 향후 이러한 문제 해결을 위해 모형의 설계와 자료 수집과정에서 개별 변수의 특성을 고려해 조직구성원과 관리자로 각기 대상을 달리하는 방법으로 측정할 필요가 있으며, 질적 연구 방법을 추가 또는 병행하여 진행하는 혼합적 연구 방법(mixed method research)과 같이 동일방법편향을 감소시킬 수 있는 전략적인 분석 방법을 고려해야 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 대상이 대전, 충남권에 위치한 정부출연기관, 금융기관, 공무원, 교사 등 직장인으로 한정되어 있어 본 연구결과를 타 시도, 대한민국 전체에 적용하기에는 한계가 있기 때문에 향후 연구에서는 특정 지역 뿐만 아니라 다른 도시의 다양한 조직을 대상으로 연구가 진행되어야 할 필요가 있다. 또한 공공성이 강하고 다양한 직부분야 중에서도 연구개발이라는 제한된 직무영역을 수행하는 정부출연연구기관의 직장 내 따돌림과 침묵행태에 대한 연구를 수행할 필요가 있으며 공공조직과 민간조직간이 차이를 비교하는 연구도 필요할 것으로 판단된다.

셋째, 선행연구에서 직무소진에 유의한 영향을 미치는 조직차원의 변인으로는 직무과부하, 과업갈등, 관계갈등 등과 같은 직무환경적인 변인들이 포함되었고 본 연구에서는 관계갈등이 하나인 직장 내 따돌림과 조직침묵을 매개하는 요인으로 직무소진을 설정하였다. 구성원으로 하여금 직무소진을 불러오는 따돌림 외 다른 변수들이 있는지를 향후 연구에서 확인해 봄으로써 직장 내 따돌림과 조직침묵 연구에 대한 외연을 확장하여 인사조직 분야 연구의 토대를 한층 더 두텁게 할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 직업소명의식을 조절변수로 설정하고 직장 내 따돌림과 조직 침묵 간의 관계, 그리고 직무소진과 조직 침묵간의 관계에서 직장 내 따돌림과 직무소진이 조직 침묵에 미치는 정(+)의 영향을 감소시킬 것으로 예상하고 연구를 진행하였으나 연구결과 직업소명의식의 유의한 조절효과는 나타나지 않았다. 가설의 방향성과는 반대로 직업소명의식이 강할수록 직장 내 따돌림이 방어적 침묵에 미치는 정(+)의 영향력이 감소되지 않고 오히려 강화되는 결과가 나타났다. 이에 대해 후속연구에서 다시 한번 검증해 볼 필요가 있으며, 직장 내 따돌림과 조직 침묵간의 정(+)적인 관계를 완화시킬 수 있는 다양한 상황적 요인을 발굴하여 향후 조직 침묵을 저감시킬 수 있는 인사관행을 개발할 수 있는 근거를 마련할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 조직 침묵 중 이기심에 기반한 방어적 침묵과 체념적 침묵에 한해 연구를 진행했다. 하지만 조직침묵의 유형은 이타심에 기반한 친사회적 침묵, 그리고 한국의 게서외의식, 서열문화, 등을 고려한 순응적 침묵이 있다. 기존의 국내 조직 침묵 연구에서는 서구의 개념적 틀을 적용하여 조직침묵 현상을 분석함으로써 한국의 특수한 상황에서 구성원의 침묵행태에 대한 일반화의 한계가 있었다. 향후 이타심에서 출발한 친사회적 침묵과 한국의 문화적 특성을 고려한 순응적 침묵 등 다양한 조직 침묵 연구를 통해 기존의 조직 침묵을 보다 다차원적인 개념으로 정립하여 연구 저변 확대에 기여할 필요가 있다.

References

<국내 문헌>

- 강대석, 김정은 (2018), “직장 내 왕따와 종업원 침묵: 자존감의 조절된 매개효과”, *인사조직연구*, 26(3), 1-21.
- 강종구, 정경수, 김동현 (2014), “체육조직의 비인격적 감독 심리적 계약위반 및 조직 침묵의 구조관계”, *한국체육과학회지*, 23(6), 385-398.

- 고대유, 강제상 (2017), “한국의 행정문화를 적용한 침묵현상의 개념화와 측정도구 개발: 순응적 침묵을 중심으로”, *한국행정학보*, 51(4), 29-55.
- 고대유, 김도윤 (2022), “침묵 현상의 확장으로서 조직적 침묵의 이론 유형화 모색: 빅데이터 분석을 중심으로”, *한국정책학회보*, 31(1), 109-140.
- 고용노동부 (2019), *직장 내 괴롭힘 판단 및 예방·대응 매뉴얼*.
- 구본용 (1997), “아동 집단 따돌림의 원인과 지도방안”, *아동상담문제연구보고서*, 29, 서울: 아동 대화의 광장.
- 곽금주 (2005), “직장속의 왕따”, *월간넥스트*.
- 김민경, 조선경, 신제구 (2019), “사회부과적 완벽주의가 침묵에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과”, *교육컨설팅&칭연구*, 3(1), 47-65.
- 김병천, 배경원 (2020), “국가자격검정 공공서비스 직원의 감정노동과 직무소진이 조직유효성에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 33(1), 147-165.
- 김보현 (2021), “2030이 털어놓은 ‘내가 퇴사하려는 이유’”, *비즈한국*.
- 김재경 (2020), “경찰공무원의 업무상 긴장요인이 직장폭력 수용태도에 미치는 영향”, *한국치안행정논집*, 17(4), 87-105.
- 김정호 (2022), “회사도 근로자도 알아둬야 할 직장 내 괴롭힘 금지법”, *한국경제신문*.
- 남 응, 김지원, 김용규, 구정완, 박정일 (2010), “간호사의 직장 내 약자 괴롭힘 설문도구의 신뢰도와 타당도”, *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 22(2), 129-139.
- 박경규, 최항석 (2007), “직장 내 집단 따돌림(mobbing)의 선행요인과 결과에 관한 연구 : 직장 내 집단 따돌림의 매개효과 검증을 중심으로”, *경상논총*, 25(4), 43-70.
- 박경규, 최항석, 김호연 (2006), “직장 내 집단따돌림(mobbing)의 종업원의 직무태도에 미치는 영향: 자기 존중감의 조절효과를 중심으로”, *경상논총*, 35, 169-193.
- 박기륜, 문계완, 김성윤 (2015), “직장인 일중독과 직무소진, 조직시민행동, 반생산적행동 간의 구조적인 관계”, *인적자원개발연구*, 18(1), 81-114.
- 박상언 (2008), “감정표현요구와 감정부조화, 그리고 심리적 반응 간의 관계에 관한 연구”, *조직과 인사관리연구*, 32(1), 25-53.
- 박상언 (2006), “직무요구-통제 모형에 의한 사원들의 직무소진(job burnout)에 관한 연구 : 적극적 성격과 자기효능감 변수의 조절효과를 중심으로”, *조직과 인사관리연구*, 제30권 제2호, 45-71.
- 박준현, 신상명 (2018), “학교조직에서 조직공정성, 조직시민행동, 조직 침묵의 구조적 관계 분석”, *교육행정학연구*, 36(3), 177-201.
- 박진형 (2022), 대학생의 청소년기 따돌림 경험이 대인관계문제에 미치는 영향: 거부민감성과 자기 침묵의 매개효과, 순천향대학교 석사학위논문.
- 박찬우, 박지성 (2023), “조직침묵 연구 동향 및 향후 연구 과제: 국외 연구의 개념 및 국내 연구의 실증변수들을 중심으로”, *아태비즈니스연구*, 14(3), 115-147.
- 백경민, 박인, 정범구 (2019), “공공기관 기혼 여성근로자의 일-가정 갈등이 이직의도에 미치는 영향 : 직무소진, 직무열의의 매개효과와 가족동기의 조절효과”, *인적자원개발연구*, 22(2), 151-173.
- 서유정, 김수진, 이지은 (2014), “직장 따돌림의 실태 조사와 방지 방안 연구: 제조업을 중심으로”, *한국직업능력개발원*.
- 오경복, 신건권 (2019), “자동차정비업종의 고객 불량행동이 업무성과에 미치는 영향: 직무스트레스와 직무소진의 매개 영향”, *경영교육연구*, 34(4), 405-427.
- 오세연, 송혜진 (2014), “직장 내 따돌림이 민간 경비원의 직무태도에 미치는 영향”, *한국경찰경비학회지*, 40, 87-108.
- 윤명숙, 이희정 (2013), “직장 내 집단따돌림이 자살생각에 미치는 영향”, *정신건강과 사회복지*, 41(3), 34-62.
- 이운상 (2019), 직장 내 따돌림이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향, 동국대학교 박사학위논문.
- 이은희, 김경호 (2008), “사회복지사의 소진에 대한 연구”, *사회연구*, 9(2), 167-193.
- 이인석, 박문수, 정수관 (2007), “직무소진의 영향요인에 관한 연구: 금융권 종사자를 대상으로”, *대한경영학회지*, 제20권 제6호, 2879-2900.
- 이현웅 (2014), “국내외 HRD 연구의 매개효과 분석 방법에 대한 고찰”, *HRD 연구*, 16(3), 225-249.

- 장복진, 정수진 (2018), “직장 내 따돌림이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과와 주도적 성격의 조절효과”, *한국경영교육학회*, 33(4), 291-315.
- 전 혼 (2023), 직장 내 따돌림이 직무열의에 미치는 영향: 회복탄력성과 조직기반 자존감의 조절된 매개효과를 중심으로, 충남대학교 석사학위논문.
- 정대성 (2017), 비인격적 감독과 조직침묵, 조직지원의 조절 및 직무소진의 매개효과 검증, 원광대학교 석사학위논문.
- 정명호, 이승윤, 고성훈, 김철영, 박원우, 전민중, 이정연, 최용득, 이동섭, 최병권, 문형구, 주영란, 정재식, 노현탁, 유이정, 김영춘, 배종훈, 김지은, 김영규, 이무원, 박상찬, 김동수, 차현진, 신동엽, 정기원, 노그림, 김양민, 박지성, 류성민, 김나정, 김성철, 박근형, 최준하, 이영면, 정 철 (2019), “매니지먼트 이론 2.0: 최신 연구동향과 전망”, *한국인사조직학회*, 클라우드나인.
- 정현선, 박동건 (2013), “종업원 침묵의 전염”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(1): 73-101.
- 정현선, 하현경, 박동건 (2010), “조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직 냉소주의를 통한 자기 효능감의 매개된 조절 효과”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(1), 89-104.
- 주은경, 최민혜, 김인신 (2017), “항공사 객실 승무원의 직무요구 및 직장 내 따돌림이 직무열의 및 사회적 행동에 미치는 효과 분석”, *관광학연구*, 205-218.
- 최윤영, 오승민 (2019), “두려움 없는 조직”, *다산북스*
- 최향석, 임효창 (2005), “직장 내 따돌림이 종업원의 직무태도에 미치는 영향”, *대한경영학회*, 학술대회 발표논문집, 21-44.
- 한광현 (2005), “근로자의 성향적 특성과 직무소진의 관계: 자기효능감의 조절효과를 중심으로”. *대한경영학회지*, 제18권 제2호, 531-555.

<외국 문헌>

- Agerfold, M. and E.G. Mikkelsen (2004), “Relationships between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions”, *Work and Stress*, 18(4), 336-351.
- Alderfer, C. P. (1969), “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Andersson, L. M. and C. M. Pearson (1999), “Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace”, *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Aeen M. N., R. Zarei and H. Z. Matin (2014), “Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment?”, *Journal of Social Issues and Humanities*, 2(1): 88-93.
- Ashforth, B. E. (1997), “Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 216-240.
- Bakker, A. B. and E. Demerouti. (2007), “The Job Demands-Resources Model: State of the Art”, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beer, M. and R. A. Eisenstat (2000), “The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning”, *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Berkowitz, L. (1989), “Frustration-Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation”, *Psychological Bulletin*, 106(1), 59-73.
- Boles, J. S., M. W. Johnston and J. F. Hair (1997), “Role Stress, Work Family Conflict and Emotional Exhaustion”, *The journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(1), 17-28.
- Brinsfield, C. T. (2009), “Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors”, The Ohio State University
- Cherniss, C. (1980), *Professional Burnout in Human Service Organization*, Praeger Publishers.

- Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner and W. B. Schaufeli (2001), "The Job Demands-Resources Model of Burnout", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., A. Bakker and W. B. Schaufeli (2003), "Dual Processes at Work in a call centre: An application of the job demands - resources model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-402.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, I. Vardakou and A. Kantas (2003), "The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis", *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12.
- Edelwich, J. and A. Brodsky (1983), *Burn-out: Stages of Disillusionment the Helping Profession*, New York: Human Science Press.
- Einarsen, S. and H. Hoel (2001), "The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work", *10th European Congress on Work and Organizational Psychology*, Prague: Czech Republic.
- Einarsen, S., B. L. Raknes and S. B. Matthiesen (1994), "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality", *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 281-401.
- Einarsen, S. and B. I. Raknes (1997), "Harassment in the Workplace and the Victimization of Men", *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Felson, R. B. (1992), "Kick 'em When They're Down: Explanations of the Relationship between Stress and Interpersonal Aggression and Violence", *The Sociological Quarterly*, 33(1), 1-16.
- Felson, R. B. and J. T. Tedeschi (1993), "Social Interactionist Perspectives", *Aggression and Violence*, Washington, DC: American Psychological Association.
- Fogarty, T. J., J. Singh, G. K. Rhoads and R. K. Moore (2000), "Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model", *Behavioral Research in Accounting*, 31-67.
- French, J. R. P. and R. D. Caplan (1972), "Organization Stress and Strain", In A. J. Marrow (Ed.), *The failure of Success*. New York: Amacom, 30-66.
- Freudenberger, H. (1974), "Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Goodboy, A. K., M. M. Martin and S. Bolkan (2017), "Workplace Bullying and Work Engagement: A Self-determination Model", *Journal of Interpersonal Violence*, Advance online publication.
- Hayes, A. F. (2018), *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*(2nd ed.), New York: Guilford Press.
- Heinemann, P. (1973), "Mobbing", *Oslo: Gyldendal*.
- Hobfoll, S. E. (1989) "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- Hoel, H., and C. L. Cooper (2000), "Destructive Conflict and Bullying at Work", *Manchester: Manchester school of management, University of Manchester Institute of Science and Technology*.
- Huang, J., C. J. Chuang and H. Lin (2003), "The Role of Burnout in the Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions", *Public Personnel Management*, 32(4), 519-532.
- Karasek, R.A. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Knoll, M. and R. Van Dick (2013), "Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates", *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362.
- Lambert, M. J. and A. E. Bergin (1994), "The Effectiveness of Psychotherapy", In A. E. Bergin and S. L. Garfield (Eds.), *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change*, 143-189.
- Lazarus, R., and S. Folkman (1984), "Stress, Appraisal and Coping", *New York: Springer*.
- Leymann, H. (1990), "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.

- Leymann, H. (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H., and A. Gustaffsson (1996), "Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Mikkelsen, E. G., and S. Einarsen (2002), "Basic Assumptions and Symptoms of Posttraumatic Stress among Victims of Bullying at Work", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 11, 87-111.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison and P. F. Hewlin (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1476.
- Maslach, C. (1976). "Burnout", *Human Behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C., and S. E. Jackson (1982), "Burnout: The Cost of Caring" *Englewood Cliffs, NJ*, Prentice Hall.
- Maslach, C. and S. E. Jackson (1981), *The Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli and M. P. Leiter (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Morrison, E. W. and F. J. Milliken (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25: 706-725.
- Niedl, K. (1996), "Mobbing and Well-being: Economic and Personal Development Implications", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- Olweus, D. (1991), "Bully/Victim Problems among Schoolchildren: Basic Facts and Effects of a School Based Intervention Program", In K. Rubin and D. Pepler (Eds.), *The Development and Treatment of Children Aggression*, 411-448, Hillsdale: New Jersey, Erlbaum.
- O'Moore, M., E. Seigne, L. McGuire and M. Smith (1998), "Victims of Workplace Bullying in Ireland" *The Irish Journal of Psychology*, 19(2-3), 345-357.
- Panari, C., D. Guglielmi, S. Simbula and M. Depolo (2010), "Can an Opportunity to Learn at Work Reduce Stress? A Revisitation of the Job Demand-Control Model", *Journal of Workplace Learning*, 22(3), 166-179.
- Pinder, C. C. and K. P. Harlos (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice", In G. R. Ferris (Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F., and A. G. Bedeian (2003), "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Quine, L. (1999), "Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey", *British Medical Journal*, 318, 228-232.
- Rayner, C. and C. Cooper (1997), "Workplace Bullying: Myth of Reality-Can we Afford to Ignore It?", *Leadership and Organizational Development Journal*, 18, 211-214.
- Roland, E., and E. Munthe (1989), "Bullying: An International Perspective", *London: D. Fulton*.
- Sand, G. and A. Miyazaki (2000), "The Impact of Social Support on Salesperson Burnout and Burnout Component", *Psychology and Marketing*, 17(1), 13-26
- Seo, Y. N. (2008), "Bullying in South Korea: An Exploratory Study", *6th International Conference on Workplace Bullying: Sharing our knowledge*, Montreal:Canada.
- Seo, Y. N. (2010), "The Role of Culture on Workplace Bullying: The Comparison between UK and South Korea", *PhD Thesis submitted at the University of Nottingham, UK*.

- Sharma, A., d. N. Sharp, L. G. Walker and J. R. T. Monson (2008), "Stress and Burnout in Colorectal and Vascular Surgical Consultants Working in the UK National Health Service", *Psycho-oncology*, 17(6), 570-576.
- Tan, C. (2014), "Organizational Justice as a Predictor of Organizational Silence", *Educational Research and Reviews*, 9, 1190-1202.
- Tangirala, S. and R Ramanujam (2008), "Employee Silence on Critical Work issues: The Cross-level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Van der Doef M. and S. Maes (1999), "The Job Demand-Control(-Support) Model and Psychological Well-being: A Review of 20 Years of Empirical Research", *Work and Stress*, 13(2), 87-114
- Van Dyne, L., S. Ang and I. C. Botero. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wang, D., and C. Hsieh (2013), "The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624.
- Wright, T. A. and S. E. Hobfoll (2004), "Commitment, Psychological Well Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources(COR) Theory and Job Burnout", *Journal of Business and Management*, 9(4), 389-406.
- Zapf, D. (1999), "Organizational Work Group Related Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D., and C. Gross (2001), "Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapf, D., C. Knorz and M. Kulla (1996), "On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.