

## 참여적 의사결정이 방어적 침묵행동에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개 효과와 자기효능감의 조절 효과

탁제운<sup>1)</sup>, 김종훈<sup>2)</sup>, 신제구<sup>3)</sup>

### 요 약

본 연구는 참여적 의사결정과 조직 구성원의 방어적 침묵행동의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 규명하고자 하였다. 다양한 업종의 기업에 근무하는 직장인들을 대상으로 조사한 328부의 설문 결과를 분석하였으며, 동일 원천에 대한 자기보고식 설문방식에 의해 발생할 가능성이 있는 동일방법편의(common method bias)를 최소화하고자 변수의 속성에 따라 2차로 구분하여 시간 차이를 두고 측정하였다. SPSS 프로그램을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였고, 가설 검증은 PROCESS macro(Hayes, 2013)를 적용하였다. 가설검증 결과, 첫째, 참여적 의사결정과 조직구성원의 방어적 침묵행동 간 직접효과는 유의하지 않았다. 둘째, 참여적 의사결정과 방어적 침묵행동 간 관계에서 심리적 계약위반을 경유하는 간접효과가 확인되었다. 셋째, 참여적 의사결정과 심리적 계약위반 간 관계에서 자기효능감의 조절효과가 확인되었다. 넷째, 심리적 계약위반을 경유하는 간접효과는 자기효능감에 의해 조절되는 것으로 확인되어 조건부간접효과가 확인되었다.

본 연구는 조직구성원의 방어적 침묵행동을 완화할 수 있는 리더의 의사결정 스타일에 초점을 두고 심리적 계약위반의 간접효과와 자기효능감의 조절효과를 통한 메커니즘을 밝혔다라는 점에서 기존 연구를 확장하는 의미를 갖는다. 연구 결과를 바탕으로 이론적·실무적 시사점과 함께 향후 연구 방안을 제시하였다.

**핵심 되는 말** : 참여적 의사결정, 심리적 계약위반, 방어적 침묵행동, 자기효능감

1) SK텔레콤 경영학 박사. E-mail: simonglara@nate.com

2) 삼성SDS 경영학 박사. E-mail: poetntea@hanmail.net

3) 서울과학종합대학원 교수. E-mail: jechooshin@hanmail.net

## 1. 연구의 필요성

최근 기업 경영 환경의 급속한 변화에 대응하기 위해 기업들은 내부적으로 조직과 시스템을 유연하고 민첩하게 운영하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 임원들에 대해서도 한국식 직급구조를 파괴하고, 조직 전체의 일하는 방식을 끊임없이 혁신하며, 근무 환경에 공유와 연결의 개념을 적용하는 등 그 어느 때보다 철저한 변화를 꾀하고 있다. 기업들의 이러한 변화 노력이 성공적으로 실행되고 정착하기 위해서는 조직의 모든 구성원과 시스템, 제도와 문화의 변화가 동반되어야 할 것으로 보인다. 특히 조직의 혁신을 위한 아이디어를 내고 실행을 하는 것은 다름 아닌 구성원들이 주체이기 때문에 구성원들이 주도적이고 빠르게 의사표현을 할 수 있고 실행력을 높일 수 있는 조직 환경을 만드는 것이 리더의 중요한 역할이 될 것이다. 이와 관련하여 본 연구는 최근에 더욱 심각해지고 있는 조직 내 침묵행동 중 부정적 평가와 피드백에 대한 두려움에 기반을 둔 방어적 침묵행동(defensive silence behavior)에 주목하여 리더가 언제 어떻게 리더십을 발휘하면 구성원들이 침묵을 깨고 발언에 임하게 되는지를 밝히고자 하였다.

방어적 침묵은 두려움에 기인한 자기 방어의 일환으로 자신의 정보, 의견, 그리고 아이디어를 내적으로 간직하는 것으로 정의된다. 즉, 방어적 침묵은 자기보호와 두려움에 근거하여 정보공유를 자제하는 것을 의미한다. 선행연구들에 의하면, 방어적 침묵은 조직 내에 구성원들 간에 전이되고 확산되어 침묵 풍토로 확대되고 나아가 혁신 행동을 감소시키는 것으로 확인되었다(정현선, 박동건, 2013; Brinsfield 등, 2009). 침묵이 조직 전반에 걸쳐 자리를 잡게 되면 조직 내 의사소통에 문제를 일으킬 뿐만 아니라 성과관리와 업무추진 방식에 부정적인 영향을 가져올 수 있게 된다. 이러한 구성원의 침묵행동은 심각하게 인식되고 구체적으로 관리되어야 함에도 불구하고 기업 현장을 대상으로 한 연구는 충분히 이루어지지 않고 있으며 특히 방어적 침묵행동에 대한 국내 연구는 이제 시작 단계인 것으로 판단된다. 본 연구는 이러한 상황에 대한 문제를 제기하고 리더십 차원에서 방어적 침묵을 줄일 수 있는 방안으로 참여적 의사결정(participative decision making)의 효과를 검증하고자 하였다.

참여적 의사결정은 국내 연구가 부족한 상황이지만, 구성원의 팀 몰입을 유도하고, 창의적 행동을 통해 성과를 제고하며, 윤리적 리더십과 함께 심리적 계약위반을 낮추는 것으로 확인되었다(김정식, 차동욱, 2013; 탁제운 등, 2018a; 탁제운 등, 2018b). 이러한 연구 결과의 맥락적 함의에 근거하여 연구를 발전시키고자 참여적 의사결정이 방어적 침묵행동을 완화할 수 있을 것으로 예견하고, 이 과정에 심리적 계약위반(psychological contract breach)이 심리적 메커니즘으로 작용하는 지를 검증하고자 하였다. 한편, 심리적 계약위반에 대한 참여적 의사결정의 효과는 구성원의 개인차(individual difference)에 의해 달리 나타날 것으로 보고 이러한 효과가 증폭되는 조건

적 요인으로 자기효능감을 조절변수로 적용하였다. 개인이 수행능력에 대한 스스로의 믿음(Bandura, 1977)을 의미하는 자기효능감이 높으면 환경의 자극에 대해 긍정적으로 반응하여 심리적 계약위반을 덜 지각하므로(송지준, 2005) 참여적 의사결정과 상호작용하여 심리적 계약위반을 더 완화할 것으로 보았다.

이상의 논의를 종합하여 다음과 같이 연구의 목적을 요약하여 제시한다. 첫째, 리더의 참여적 의사결정과 조직구성원의 방어적 침묵행동 간 직접효과를 확인한다. 둘째, 리더의 참여적 의사결정의 영향이 조직구성원의 심리적 계약위반을 경유하여 방어적 침묵행동을 감소시키는 간접효과를 검증한다. 셋째, 참여적 의사결정과 심리적 계약위반의 관계에서 자기효능감의 조절효과를 밝힌다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 참여적 의사결정과 방어적 침묵행동

참여적 의사결정에 관하여 Tannenbaum(1968)은 조직구성원이 의사결정 과정에 참여하여 부분적인 영향력을 행사하는 과정으로 개념화하였다(조태준, 2014). Mitchell(1973)은 참여적 의사결정에 관한 초기 연구에서 일반적으로 참여(participation)는 공동의 의사결정을 의미한다고 제시하였다. 참여의 과정에서 사람들은 직책과 무관하게 각자의 역량에 따라 기여하게 되고, 의사소통 채널은 모든 방향으로 개방되어 더욱 정확하고 풍부한 정보의 흐름이 가능하게 된다는 것이다. 비슷한 시점에 규범적 의사결정 이론을 제안한 Vroom과 Yetton(1973)은 관리자들이 수준 높은 의사결정을 하기 위해서는 상황의 속성을 감안하여 직원 참여의 적정 수준을 판단하여야 한다고 강조하였다. 즉, 의사결정의 질과 구성원들의 수용성을 고려하여 직원들의 참여 수준을 차별화하는 것이 중요하며, 만일 사안이 하급자들의 수용이 필요 없는 경우라면 참여적 의사결정을 사용하는 것이 항상 이롭지는 않다는 점을 지적하였다.

교환이론(exchange theory) 관점에서 살펴보면 리더의 참여적 의사결정을 경험하는 조직구성원들은 리더가 자신을 존중하고 있다는 인식을 갖게 한다(Bijlsma & van de Bunt, 2003). 이를 통해 리더에 대한 신뢰가 높아지고, 그에 대한 반대급부로 조직이 구성원들에게 요구하는 업무성과를 창출하기 위해 더 많은 노력을 하게 된다(Organ et al., 2006). 동기이론(motivation theory) 관점에서는 리더의 참여적 의사결정은 조직 구성원들에게 자율성을 보장해주고 내재적 동기와 심리적 임파워먼트를 통해 몰입과 직무성과의 증가에 긍정적인 영향을 준다(Huang et al, 2010). 또한 Wang et al.,(2018)의 잡 크래프팅(job crafting)과 리더-구성원 교환관계의 질(LMX)의 관계에 관한 연구에 의하면, 조직구성원들이 자기 주도적 변화를 탐색하는 데 있어서 참여적 의사결정은 리더가 지원과 도움의 방식으로서 중요한 역할을 한다. 즉, 참여적 의사

결정은 조직구성원들이 능력을 발휘하고 성과를 증가시키는 데 필요한 상황적 요인이라는 것이다.

한편, 조직 침묵의 개념과 용어를 처음으로 제시했던 Morrison과 Milliken(2000)은 조직침묵을 구성원의 능동적 태도와 수동적 태도에 따라 방어적 침묵(defensive silence)과 체념적 침묵(acquiescent silence)으로 구분하였다. 조직 차원에서 진행되는 이들의 연구를 발전시켜 Pinder와 Harlos(2001)는 개인 차원에서 종업원 침묵(employee silence)을 제안하였다. 이들은 조직의 불공정한 상황에 초점을 두고, 종업원 침묵에 대하여 ‘개인들이 조직 상황에 대한 인지적·정서적·행동적 평가를 통해 조직과 업무의 변화와 개선의 필요성을 인식하고도, 이에 대해 솔직한 표현을 하지 않는 것’이라고 정의하였다.

Van Dyne et al.(2003)은 침묵행동에 대한 보다 명확한 개념 적용의 필요성을 제기하였다. 이들은 ‘조직이나 업무의 개선에 관한 의견이 존재하고, 의사소통 상대방과 직접 대면하는 경우에, 침묵행동을 의도적으로 선택하는 것’으로 상황의 범위를 제한해야 한다고 주장하였다. 따라서 침묵행동은 행위자의 동기(motive)에 의한 의도적이고 선택적인 특성을 갖고 있으며, 발언행동의 부재 즉, 단순히 아무 것도 말하지 않는 것과 구분되어야 한다고 강조하였다. 즉, 동기를 기준으로 침묵의 유형을 친사회적 침묵, 방어적 침묵, 체념적 침묵으로 구분하였으며, 방어적 침묵에 대해 ‘두려움에 근거한 자기 보호의 한 형태로서 관련 아이디어, 정보 또는 의견을 보유하는 것’이라고 정의하고, 외부의 위협으로부터 자신을 보호하기 위한 의도적이고 주도적인 행동이라고 설명하였다.

참여적 의사결정과 방어적 침묵행동의 관계는 침묵행동의 동기에 관한 선행연구 결과들을 통해 추론해 볼 수 있다. 침묵행동의 결정 모델을 제시한 Milliken et al.(2003)에 의하면 조직구성원의 침묵행동에 영향을 미치는 요인은 침묵동기이며, 구성원 개인의 특성, 상사와의 관계, 그리고 조직의 특성 등이 발언에 대해 부정적인 결과를 예상하게 됨으로써 침묵행동을 하게 된다고 제시하였다. 특히 두려움에 기반을 두고 자신을 보호하기 위한 방어적 침묵은 부정적으로 보이거나 보복이나 처벌 등에 대한 부정적인 결과가 중요한 영향 요인이라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 참여적 리더십은 구성원에게 리더가 자신을 존중하고 있다는 인식을 바탕으로 리더에 대한 신뢰를 느끼게 되고 조직에 더욱 기여하고자 하며(교환이론 관점), 구성원의 자율성과 내재적 동기를 증가시켜 몰입을 유도한다(동기이론 관점). 따라서 참여적 리더십을 경험하는 구성원은 두려움이 완화되고 보다 주도적이고 적극적인 태도와 행동을 보일 것으로 추론할 수 있다. 이와 관련한 선행연구를 살펴보면, 직무자율성(전영욱 등, 2017), 상사의 사회적 커뮤니케이션 스타일(김수희 등, 2017), 절차공정성(고대유, 2017) 등이 방어적 침묵을 완화하는 것으로 확인된 바 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 1: 참여적 의사결정은 구성원의 방어적 침묵행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 심리적 계약위반을 경유하는 간접효과

전통적 사회계약론에 뿌리를 둔 심리적 계약(psychological contract)의 개념이 조직 심리학 분야에 등장하기 시작한 것은 Argyris(1960)에 의해서이다(이하나, 2016). 심리적 계약은 조직과 구성원 간 교환관계에서 이루어지는 계약의 조건과 내용에 대한 개인의 믿음(Rousseau, 1989)으로 정의되며, 조직의 의무와 그 이행 여부는 종업의 지각에 의해 결정된다(이홍수, 2014). 이에 대하여 Morrison과 Robinson(1997)은 심리적 계약을 조직과 종업원 사이의 호혜적인 의무에 대한 종업원의 믿음이라고 정의하였다. Robinson과 Rousseau(1994)는 심리적 계약위반을 심리적 계약을 구성하는 여러 의무를 조직이 이행하지 않고 있다고 인식하는 것으로 개념화 하였다. 이후에 Robinson과 Morrison(1997, 2000)은 조직이 심리적 계약을 적절히 이행하지 않았다는 인지적 해석과정에서 나타나는 정서적 경험이라고 정의했다. 그들은 이러한 과정을 설명하면서, 계약이 이행되지 않았다는 것에 대한 인지적 지각(perceived breach of contract)과 그 이후의 정서적 경험(violation)으로 구분하였다. 즉, 파기(breach)는 약속 위반에 대한 인식을 포함하고 위반(violation)은 이 위반에 대한 감정적 반응을 포함한다고 주장했다. 이와 관련하여 Harriot과 Pemberton(1996)은 조직과 구성원 간 계약을 거래형 계약과 관계형 계약으로 구분하여 심리적 계약에 있어서 구성원들이 중요하게 생각하는 바에 따라 계약위반을 경험하는 상황이 다르다는 것을 밝혔다. 본 연구는 심리적 계약위반을 Robinson과 Morrison(1997, 2000)의 정의에 입각하여 인지적 지각과 정서적 경험을 포함한 개념(psychological contract violation)으로 접근하고자 한다.

참여적 의사결정과 방어적 침묵행동 간 관계에서 심리적 계약위반을 경유하는 간접 효과는 사회적 교환이론에 기반을 둔 긍정적 호혜성(positive reciprocity)과 부정적 호혜성(negative reciprocity)의 원리(Perugini et al., 2003)를 적용하여 검토할 수 있다. Blau(1964)는 사회 교환 이론을 공식화함에 있어서 구성원들은 스스로가 가치가 있고 존중받는 느낌이 들면 다른 사람들과의 교환에서 신뢰와 정서적 몰입으로 보답할 가능성이 있다고 제안하였다(Ng et al., 2010). 이는 긍정적 호혜성의 원리로 이해할 수 있으며, 참여적 의사결정과 심리적 계약위반의 관계를 설명하는 데 적용해 볼 수 있다. Morrison과 Robinson (1997)이 암시한 바와 같이 구성원의 인식이 적절하게 관리 되면 부정적인 영향을 최소화할 수 있는데, 특히 절차적 공정성 또는 상호작용 공정성이 있다고 인식하는 환경에서는 부정적인 감정 반응이 최소화될 수 있을 것이다(Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). 참여적 의사결정을 경험하는 구성원은 리더에 대한 신뢰를 인식하게 되는데 이는 조직에 대한 절차적 공정성과 리더에 대한 상호작용 공정성을 인식하게 한다고 볼 수 있다. 따라서 참여적 의사결정은 구성원의 신뢰 인식과 공정성 인식을 높여 심리적 계약위반의 핵심 요소인 부정적인 감정 반응을 완화

시킬 것이라고 추론할 수 있다. 이와 관련하여 참여적 의사결정과 심리적 계약위반의 관계를 직접 다룬 연구는 발견되고 있지 않지만, 리더십 행동과 관련하여 지원적 리더(소병삼, 2015), 윤리적 리더십(탁제운 등, 2018a) 등이 심리적 계약위반을 완화하는 것으로 검증된 바 있다. 이상의 논의와 선행연구를 통해 참여적 의사결정은 심리적 계약위반을 감소시킬 것이라고 예견된다.

심리적 계약위반과 방어적 침묵행동의 관계는 심리적 계약의 특성 및 결과요인에 관한 연구를 통해 살펴 볼 수 있다. Rousseau(1998)에 의하면 심리적 계약은 조직과 개인의 상호작용을 결정하는 공동의무에 대한 지각이며, 상호호혜적 교환관계에 대한 믿음을 근거로 한다(이하나, 2016). 즉, 믿음의 대상인 조직의 의무와 구성원의 의무가 상호교환적인 의미에서 상호호혜적이라고 할 수 있다. 이와 관련하여 심리적 계약위반이 구성원의 조직에 대한 신뢰를 떨어뜨림으로써 구성원은 교환 불균형을 인식하게 되고 이로 인해 직무만족과 조직시민행동을 감소시킨다는 연구결과가 제시된 바 있다(Bal et al., 2008; Cantisano et al., 2008). 특히 Matthijs Bal et al.(2010)의 연구에서 심리적 계약위반과 직무성과 간 부정적 관계는 높은 수준의 조직에 대한 신뢰를 지닌 구성원들에게서 더 강하게 나타나는 것이 확인되었다. 이는 부정적 호혜성의 원리로 설명될 수 있는데, 심리적 계약위반을 경험한 구성원은 조직과 리더에 대한 신뢰가 손상되어 상실감과 배신감을 느끼게 되고 이를 조직에 대해 부정적으로 되갚아 주려는 의도에서 역기능적 반응을 나타낼 것으로 예상할 수 있다. 이와 관련하여 심리적 계약위반과 방어적 침묵행동의 관계를 직접적으로 다룬 연구는 발견되고 있지 않지만, 심리적 계약위반은 조직몰입, 조직동일시, 역할 내 행동, 조직시민행동 및 업무 성과를 감소시키고(Chen et al., 2008; Epitropaki, 2013; Matthijs Bal et al., 2010), 대인 일탈과 조직일탈(Chiu & Peng, 2008), 비생산적 과업활동(Chao et al., 2011) 등을 증가시키는 것으로 나타났다. 이상의 논의와 선행연구 결과를 통해 심리적 계약위반은 방어적 침묵행동을 증가시킬 것으로 예견된다.

이상의 논의를 종합하면, 참여적 의사결정은 심리적 계약위반을 감소(긍정적 호혜성)시키고, 심리적 계약위반은 방어적 침묵행동을 완화(부정적 호혜성)시킬 것이라는 추론이 가능하다. 사회교환이론의 관점에서 두 인과관계를 종합해보면 참여적 의사결정과 방어적 침묵행동 간 관계에서 심리적 계약위반을 경유하는 간접효과를 예견할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 2: 참여적 의사결정은 심리적 계약위반을 경유하여 방어적 침묵행동을 완화할 것이다.

### 3. 자기효능감의 조절효과

Bandura(1977, 1986)은 사회학습이론(social learning theory)과 사회인지이론(social cognitive theory)을 통해 소개된 자기효능감(self-efficacy)을 제시하였다. 그에 의하면 자기효능감은 '개인이 보유한 인지적, 행동적, 사회적 자원들을 동원하여 주어진 과제를 성공적으로 수행할 수 있을 것이라는 자신의 능력에 관한 확신과 신념의 정도'를 의미한다고 하였다. 또한 Wood et al.(1987)는 자기효능감을 '자신의 수행 능력에 대한 믿음에 기초하여 과제 상황에서 요구되는 행동을 수행할 수 있는 스스로의 능력에 대한 개인의 평가'라고 하였다. 많은 선행연구에서 자기효능감은 조직 맥락에서 다양하고 중요한 결과요인에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 확인되어 왔다. 즉, 자기효능감은 조직몰입(서재현, 2002), 직무만족(유제호 등, 2013), 직무성과(윤성두, 2018), 직무 유효성과 생산성(Staples et al., 1999) 등을 향상시키고, 심리적 계약위반(송지준, 2005), 스트레스(장은주, 이숙정, 2016), 학습된 무기력(김종훈, 신계구, 2018) 등을 감소시키는 것으로 확인된 바 있다.

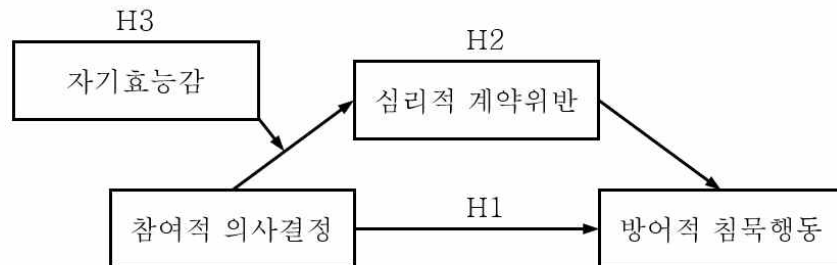
자기효능감을 인지하게 되는 요인으로 성취 경험(Performance Accomplishments), 대리 경험(Vicarious Experience), 언어적 설득(Verbal Persuasion), 정서적 각성(Emotional Arousal)을 제시된 바 있다(Bandura, 1977). 이러한 구성요소들 중 성취 경험, 대리 경험, 언어적 설득은 참여적 의사결정과 심리적 계약위반 간의 관계에서 자기효능감의 조절효과를 추론함에 있어 설득력 있는 논리를 제공한다. 즉, 참여적 의사결정은 자기효능감과 상호작용을 통해 상승효과를 발휘할 것으로 기대할 수 있다. 먼저 성취 경험과 관련하여, 반복적인 성취 경험을 통해 자기효능감이 강하게 형성된 구성원은 리더가 제공하는 참여적 의사결정을 경험할 때 또 하나의 성공을 위한 기회로 여기고 더욱 적극적으로 반응하게 될 것이다. 대리 경험의 관점에서 보면, 다른 구성원의 성취나 성공을 많이 관찰하는 경험을 통해 자기효능감이 높은 구성원은 참여적 의사결정의 환경에서 타인의 성공을 더 많이 관찰할 기회를 갖게 될 수 있으므로 자기효능감이 더욱 강화될 것이다. 언어적 설득과 관련하여, 다른 사람의 권고나 격려 등의 언어적 설득을 많이 받아 자기효능감이 높은 구성원은 참여적 의사결정을 제공하는 리더들이 구성원에게 발언과 제안을 권고하고 토론을 권장하는 것에 더 많은 긍정적인 자극을 받아 자기효능감이 더욱 강화될 것이다.

유사한 맥락에서, 자기효능감이 높으면 어려운 일과 상황을 대할 때 성공을 위해 도전할 필요가 있다고 생각하는 경향이 있기 때문에(Williams & Williams, 2010), 발언과 토론이 독려되는 참여적 의사결정의 상황에서는 높은 자기효능감을 가진 구성원일수록 자기 주장과 창의적인 시도를 더욱 활발하게 할 수 있게 될 것이다. 따라서 자기효능감이 높은 구성원은 낮은 자기효능감을 지닌 구성원보다 조직이나 리더에 대한 심리적 계약위반 인식을 훨씬 덜 느끼게 될 것이다. 반면에, 참여적 의사결정이 제

공되더라도 자기효능감이 낮은 경우에는 심리적 계약위반 인식이 크게 개선되지는 않을 것이다. 즉, 참여적 의사결정은 구성원들에게 자율성과 통제력이 향상되는 것을 인지하게 함으로써 자기효능감의 지각에 영향을 미치고, 자기효능감이 높은 구성원들에게 기회로 인식되어 더 높은 수준의 자기효능감에 대한 기대를 하게 될 것이라고 볼 수 있다. 이상의 논의에 따라 참여적 의사결정과 심리적 계약위반의 관계는 자기효능감이 높을수록 더욱 강화될 것이라고 예견할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 3: 자기효능감은 참여적 의사결정과 심리적 계약위반 간 관계를 **조절(강화)할 것이다.**

이론적 고찰과 선행연구에 근거한 가설을 종합하면, 리더의 참여적 의사결정은 구성원의 방어적 침묵행동을 완화하고(직접효과), 참여적 의사결정은 심리적 계약위반을 경유하여 방어적 침묵행동에 영향을 미칠 것(간접효과)이라는 추론이 가능하다. 또한 참여적 의사결정과 심리적 계약위반의 관계는 자기효능감에 의해 조절(강화)될 것이다. 따라서 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구 모형

### III. 연구 방법

#### 1. 연구대상 및 표본의 일반적 특성

본 연구는 다양한 업종의 국내 기업 중 300명 이상의 종업원을 보유한 기업에 종사하는 직장인을 대상으로 설문지법을 통해 수집한 자료를 활용하였다. 조직행동 분야의 박사급 전문가 5명에게 사전 설문을 실시하여 설문지의 타당성을 검증하여 보완하였다. 본 설문은 주요 변수 간 인과관계 검증의 엄격성을 제고하고 동일방법편의를



참여적 의사결정이 방어적 침묵행동에 미치는 영향:  
심리적 계약위반의 매개효과와 자기효능감의 조절효과

최소화하기 위하여 2차에 걸쳐 실시하였다. 설문 응답자는 온라인 설문 전문기관에 가입된 패널(회원)을 대상으로 적용하였으며, 설문 결과 수집된 335부의 자료 중 불성실한 응답으로 판단되는 7부의 데이터를 제외하고 총 328부를 분석에 활용하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성은 57.3%, 여성은 42.7%로 나타났고, 학력은 대학원 이상(18.6%), 대학교(73.2%), 전문대 이하(8.2%)로 분포되었다. 그 외 주요 내용은 아래의 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도 (%)	구분		빈도 (%)
연령	20대	81 (24.7)	직급	사원급	78 (23.8)
	30대	108 (32.9)		대리급	90 (27.4)
	40대	87 (26.5)		과장급	84 (25.6)
	50대 이상	52 (15.9)		차부장급 이상	76 (23.2)
직무	관리사무직	258 (78.7)	업종	제조업	103 (31.4)
	생산기술직	18 (5.5)		서비스업	83 (25.3)
	연구개발직	39 (11.9)		정보통신업	41 (12.5)
	판매영업직	9 (2.7)		연구개발업	36 (11.0)
	기타	4 (1.2)		기타	65 (19.8)

## 2. 측정도구의 구성

국내·외 여러 선행연구에서 활용된 측정 도구들을 검토하여 본 연구의 목적과 맥락에 적합한 것을 선정하여 활용하였다. 연구의 맥락과 취지를 충분히 반영하기 위하여 실시한 사전 설문 결과를 적용하여 일부 설문문항을 부분적으로 보완하였다. 설문 문항은 모두 Likert 5점 척도로 구성하였으며, 1점(전혀 그렇지 않다)부터 5점(매우 그렇다)로 측정하였다.

참여적 의사결정은 Arnold et al.(2000)의 정의를 참고하여 ‘리더가 의사결정 과정에서 구성원들의 정보나 아이디어를 적절히 활용하는 것’으로 정의하였고, Arnold et al.(2000)가 처음 제시하고 김정식, 차동옥(2013)의 후속 연구에서 적용된 설문 문항(6개)을 활용하여 측정하였다. 설문 항목은 ‘나의 상사는 구성원의 아이디어나 제안을 참고하여 의사결정을 한다.’와 ‘나의 상사는 자신의 의견 외에도 다양한 의견을 고려하여 의사결정을 한다’ 등이다.

구성원의 심리적 계약위반 인식은 Robinson과 Morrison(2000)의 정의를 참고하여 ‘조직이 심리적 계약을 적절히 이행하지 않았다는 인지적 평가와 해석과정에서 유발된 정서적 경험’으로 정의하였다. Robinson과 Morrison(2000)이 처음 제시하고, 배성현, 정기준(2007)을 비롯한 여러 국내 연구에서 적용된 설문 문항(9개)을 활용하여 측정하였다. 설문 항목은 ‘나는 회사에 기여한 만큼 보상을 받지 못하고 있다’와 ‘나는

회사가 나와의 약속을 위반한다고 느낀다' 등이다.

방어적 침묵은 Van Dyne et al.(2003)의 정의를 참고하여 '두려움으로 인한 자기 방어의 일환으로 관련 아이디어, 정보 혹은 의견을 내적으로 간직하는 것'으로 정의하였고, Van Dyne et al.(2003)이 처음 제시하였고 윤선영, 권석균(2015)의 연구에서 적용된 설문 문항(5개)을 활용하여 측정하였다. 설문 항목은 '나는 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 여러 정보를 말하지 않고 참는다'와 '나는 회사에서 부정적 평가를 받고 싶지 않아, 개선 또는 변화를 위한 아이디어가 있어도 표현하는 것을 꺼린다' 등이다.

자기효능감은 Bandura(1997)의 정의를 참고하여 '과업을 완성해 나갈 수 있다는 자신의 능력에 대한 개인적 믿음'으로 정의하였고, Chen et al.(2001)이 처음 제시하고 김종훈, 신제구(2018) 등의 연구에서 사용된 자기효능감 척도(NGSE)를 활용(설문문항 8개)하여 측정하였다. 설문항목은 '나는 노력하기로 마음먹은 일들을 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음을 가지고 있다'와 '어려운 업무가 주어질지라도 나는 비교적 잘 수행할 수 있다' 등이다.

### 3. 통제변수 및 동일방법편의

본 연구는 보다 객관적인 가설 검증을 진행하고자 연구의 취지와 맥락이 유사한 윤선영, 권석균(2015)의 연구를 참고하여, 직급, 상사와 근무한 기간, 팀 규모, 그리고 직무 상황에서의 정서(긍정정서, 부정정서)를 통제하여 분석하였다. 조직 내에서 직급, 상사와 근무한 기간, 팀 규모는 상사와의 상호작용 뿐만 아니라 리더십 행위를 인식하고 반응하는 태도에 영향을 미칠 수 있을 것으로 볼 수 있다. 또한 Watson et al.(1988)에 의하면 직무 수행 과정에서 구성원이 느끼는 정서성(affectivity)은 개별 구성원의 지각과 태도 및 행동에 영향을 미치게 된다. 따라서 변수들 간의 관계에 작용할 수 있을 것으로 예상하여 통제하였다. 한편, 본 연구는 동일방법편의(CMB: common method bias)를 최소화하기 위하여 정성적·정량적 사전설문을 통해 측정도구의 타당성과 객관성을 제고하였고, 본설문은 1차(독립,매개변수)와 2차(종속변수)로 구분한 다음 1주일 가량의 시차를 두고 진행하였다.

참여적 의사결정이 방어적 침묵행동에 미치는 영향:  
심리적 계약위반의 매개효과와 자기효능감의 조절효과

## IV. 분석 결과

### 1. 신뢰성과 타당성 분석

<표 2> 탐색적 요인분석 결과

변수	측정 문항	요인1	요인2	요인3	요인6
심리적 계약위반	pcb 8	.872			
	pcb 1	.845			
	pcb 9	.841			
	pcb 5	.831			
	pcb 4	.819			
	pcb 3	.818			
	pcb 7	.815			
	pcb 6	.804			
	pcb 2	.799			
자기 효능감	se 6		.808		
	se 7		.803		
	se 8		.803		
	se 5		.792		
	se 2		.790		
	se 4		.789		
	se 3		.746		
	se 1		.726		
참여적 의사결정	pdm 6			.876	
	pdm 2			.855	
	pdm 5			.844	
	pdm 3			.827	
	pdm 1			.825	
	pdm 4			.815	
방어적 침묵	ds 5				.869
	ds 4				.831
	ds 3				.831
	ds 2				.824
	ds 1				.804
고유값(Eigen Value)		9.229	4.443	3.666	2.504
설명분산(%)		32.960	15.867	13.093	8.942
누적분산(%)		32.960	48.827	61.920	70.862
Cronbach α 계수		.954	.916	.929	.912
KMO = 0.916, Bartlett ( $\chi^2 = 7210.458$ , $df = 378$ , $p = 0.000$ )					

먼저 탐색적 요인분석을 시행한 결과는 <표 2>와 같다. 주성분분석과 Varimax 방법을 적용한 결과 심리적 계약위반을 포함한 총 4개 변수에 관하여 각각 4개 요인으로 추출되었으며, 총 28개 문항이 모두 만족할만한 수준의 요인적재치(.726~.876)를 나

타냈다. 표본의 적절성을 나타내주는 KMO값이 0.916로 1에 가깝고, Bartlett의 구형성에 관한 검정통계량이 7210.458(df=378,  $p=0.000$ )이며 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타나 분석을 진행하기에 적합한 것으로 해석할 수 있다. 변수들의 신뢰도를 확인한 결과 총 4개의 모든 요인의 크론바 알파(Cronbach  $\alpha$ ) 값이 0.912~0.954로 나타나 내적 일관성이 높은 것으로 판단할 수 있다(Nunnally, 1967). 표본의 정규분포 가정에 관하여 왜도의 절대값이 3 미만이고 첨도의 절대값이 미만으로 나타나 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 상관관계를 분석한 결과는 <표 3>과 같으며, 참여적 의사결정은 학습된 무기력의 각 하위요인 및 체념적 침묵행동과 부(-)적으로 유의하였고, 학습된 무기력과 체념적 침묵행동은 상호 정(+)적으로 유의한 관계가 확인되었다.

<표 3> 상관관계 분석 결과

변수		평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
통 제 변 수	1 직급	2.58	1.26	1							
	2 상사와 근무	2.62	2.59	.235**	1						
	3 팀 규모	14.34	9.41	.048	.107**	1					
	4 긍정정서	2.14	.72	.135**	.059	.077	1				
	5 부정정서	2.03	.66	-.137**	.068	.012	-.027	1			
6 참여적 의사결정	3.35	.79	.084*	-.021	.019	.235**	-.189**	1			
7 자기효능감	3.70	.63	.047	-.123**	.060	.119**	-.196**	.292**	1		
8 심리적 계약위반	2.80	.91	.015	.122**	.025	-.088*	.332**	-.219**	-.179**	1	
9 방어적 침묵	2.93	.83	-.082	.075	.010	.031	.252**	-.094*	-.156**	.312**	1

주1) \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$

## 2. 가설검증

심리적 계약위반을 매개변수로 하는 간접효과 가설을 검증하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping) 기법이 적용되고 간접효과를 계량화하여 제시해주는 SPSS PROCESS macro(Hayes, 2013)의 'model 4'를 적용하였다. 검증 결과는 <표 4>와 같이 직접효과는 유의하지 않고 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 기각되었고, 가설 2는 지지되었다.

<표 4> 직접효과 및 간접효과 분석 결과

참여적 의사결정이 방어적 침묵행동에 미치는 영향:  
심리적 계약위반의 매개효과와 자기효능감의 조절효과

구분	매개변수	구분	계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
					LLCI	ULCI
직접효과	참여적 의사결정 → 방어적 침묵		.047	.057	-.066	.159
간접효과	참여적 의사결정 → 심리적 계약위반 → 방어적 침묵		-.064	.024	-.117	-.024

주1) Number of bootstrap samples = 5,000.

주2) LLCI : Lower Level Confidence Interval, ULCI : Upper Level Confidence Interval

주3) Sobel Test:  $z = -2.846 (p = 0.004)$

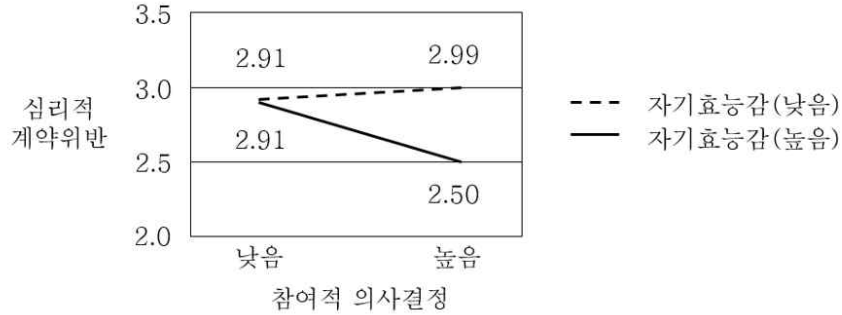
참여적 의사결정과 심리적 계약위반 간 관계에서 자기효능감의 조절효과 분석은 'model 1'을 활용하였으며 결과는 <표 5>와 같다. 참여적 의사결정과 자기효능감의 상호작용효과(-.237,  $p < .01$ )는 유의한 것으로 나타났고, <그림 2>의 그래프를 통해 확인되었다. 따라서 참여적 의사결정과 심리적 계약위반 간 관계에서 자기효능감의 조절효과에 관한 가설 3은 지지되었다.

사후 분석 차원에서 'model 7'을 적용하여 조절된 매개지수(Hayes, 2013)를 확인하였다. 조건부간접효과의 부트스트래핑 결과는 <표 6>과 같다. 심리적 계약위반을 경유하는 간접효과가 자기효능감에 의해 조절되는 조건부간접효과의 크기를 제시해주는 조절된 매개지수는 -.079이고, 부트스트랩 신뢰구간(-.144 ~ -.024)에 0이 포함되지 않으므로 유의한 것으로 해석할 수 있다(Hayes, 2013).

<표 5> 조절효과 분석 결과

구분수		심리적 계약위반		
		B	SE	t
통제변수	직급	.057	-.066	.159
	상사와 근무기간	.024	-.117	-.024
	팀 규모			
	긍정정서			
	부정정서			
상수		1.608	.218	7.390
참여적 의사결정		-.105	.064	-1.636
자기효능감		-.195*	.076	-2.568
참여적 의사결정 x 자기효능감		-.237***	.078	-3.033
$R^2 = .299, \Delta R^2 = .020, F = 9.202, sig. F = .003$				

주1) \*\*\*, \*\*, \*는 각각 1%, 5%, 10% 유의수준을 의미함(양측검정)



[그림 2] 조절효과 그래프

<표 6> 조건부간접효과의 부트스트래핑 결과

매개변수	조절된 매개지수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			LLCI	ULCI
심리적 계약위반	-.079	.030	-.144	-.024

주1) Number of bootstrap samples = 5,000.

## V. 결론

### 1. 연구결과 및 이론적 시사점

본 연구는 리더의 참여적 의사결정과 구성원의 방어적 침묵행동 간의 직접효과와 구성원의 심리적 계약위반을 경유하는 간접효과를 검증하였다. 또한 참여적 의사결정과 심리적 계약위반 간 관계에서 자기효능감의 조절효과(강화)를 규명하고, 사후 분석을 통해 심리적 계약위반을 경유하는 간접효과가 자기효능감에 의해 조절되는 조건부 간접효과를 확인하였다. 분석 결과 첫째, 참여적 의사결정과 방어적 침묵행동 간 직접효과는 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 둘째, 참여적 의사결정과 방어적 침묵행동 간 심리적 계약위반을 경유하는 간접효과는 유의한 것으로 확인되었다. 셋째, 참여적 의사결정과 심리적 계약위반 간 자기효능감의 조절효과가 유의한 것으로 확인되었다. 이상의 연구 결과에 관한 함의와 이론적 시사점을 다음과 같이 논의해 볼 수 있다.

첫째, 리더의 참여적 의사결정과 구성원의 방어적 침묵행동 간 직접효과가 유의하지 않았다는 것은 참여적 의사결정이 구성원의 방어적 침묵행동을 직접적으로 완화시키기에는 한계가 있는 것으로 해석해 볼 수 있다. 이는 리더가 참여적 의사결정을 통해 발휘하는 참여적 행위만으로는 보복이나 처벌 등에 대한 두려움에 기반을 두고 자신을 보호하고자 하는 방어적 침묵행동을 유의미하게 감소시키지 못한다는 것을 의미

참여적 의사결정이 방어적 침묵행동에 미치는 영향:  
심리적 계약위반의 매개효과와 자기효능감의 조절효과

한다. 이러한 결과는 리더십 차원에서 접근하여 윤리적 리더십과 체념적 침묵행동의 관계를 연구한 탁제운 등(2018a)의 연구 결과에서도 직접효과가 유의하지 않았다는 점을 고려할 때 유사한 함의를 갖는 것으로 볼 수 있다. 그러나 체념적 침묵행동과 방어적 침묵행동의 유사성과 차이점에 대한 심도 있는 접근이 필요하며 다른 형태의 리더십과의 관계를 확인해 보는 등 향후 연구가 필요하다고 판단된다.

둘째, 사회교환이론 관점에서 리더의 참여적 의사결정과 구성원의 방어적 침묵행동 간 관계에서 구성원의 심리적 계약위반의 간접효과가 밝혀진 것은 리더의 의사결정 스타일을 통해 구성원의 방어적 침묵행동을 완화할 수 있는 메커니즘이 확인되었다는 데 큰 의의를 갖는다. 구성원의 침묵행동은 다양한 상황에서 다양한 동기에 의해 의도적으로 선택된 행동이라는 속성을 갖고 있기 때문에 단순히 말을 하지 않는 것과 구분되는 중요한 의사표현의 한 형태이다(Brinsfield, 2009). 특히 조직 상황에서 자신에 대한 부정적인 평가와 피해로부터 스스로를 보호하기 위한 의도에 기초한 방어적 침묵행동은, 리더의 참여적 행위에 의해 직접적으로 영향을 받기보다는 그러한 보호 본능을 촉발하게 한 심리적 요소와 더욱 직접적인 관련이 있는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 조직에 대한 서운함과 배신감 등에 관한 심리적 계약위반(인식과 감정)으로 인해 자신을 보호하고자 침묵행동을 선택해 왔던 구성원들이 리더의 참여적 의사결정을 경험함으로써 심리적 계약위반(인식과 감정)이 완화되고 이를 통해 방어적 침묵행동을 줄여나가게 된다고 이해하는 것이 설득력을 갖는다고 볼 수 있다. 이 과정에서 참여적 의사결정이 구성원의 심리적 계약위반을 낮추는 것은 긍정적 호혜성(positive reciprocity)의 원리로, 심리적 계약위반이 방어적 침묵행동을 높이는 것은 부정적 호혜성(negative reciprocity)의 원리로 설명된다(Perugini et al., 2003). 이로써 사회교환이론에 기반을 둔 호혜성의 논리를 통해 심리적 계약위반의 간접효과가 확인된 점도 이론적 시사점을 갖는다고 할 수 있다.

셋째, 참여적 의사결정과 심리적 계약위반의 관계에서 자기효능감의 조절효과가 확인된 것은 참여적 의사결정의 긍정적인 효과가 자기효능감이 높은 구성원들에게 더욱 강력하게 작용한다는 것이 밝혀졌다는 의미를 갖는다. 특히 참여적 의사결정과 개인이 효능감의 결정요인으로 제시된 구성요소들(Bandura, 1977)이 서로 상승작용을 일으켜 더욱 큰 효과를 나타낸다는 논리적 추론이 확인되었다. 이는 자기효능감에 대한 보다 심층적인 접근을 통해 기존 연구를 확장하고 향후 연구의 가능성을 제시하였다는 가치를 갖는다고 볼 수 있다. 또한 분석결과에는 제시하지 않았으나 자기효능감의 수준을 다섯 단계로 구분하여 조건부간접효과 유의성을 구체적으로 확인한 결과 자기효능감이 중간 이하인 세 단계(매우 낮음, 낮음, 중간)에서는 유의하지 않았고, 상위 두 단계(높음, 매우 높음)에서는 유의한 것으로 나타났다. 이는 참여적 의사결정이 심리적 계약위반을 완화하는 긍정적 효과가 자기효능감이 높은 구성원들에게는 유의하지만 낮은 구성원들에게는 유의하지 않다는 것을 의미한다. 이로써 조절변수의 수준

에 따른 구체적인 탐색의 필요성이 확인되었으며 향후 연구에 참고가 될 수 있는 시사점을 제시해 주고 있다.

## 2. 실무적 시사점

이상과 같은 논의와 관련하여 다음과 같은 경영 실무적 시사점을 제시해 볼 수 있다.

첫째, 리더는 참여적 의사결정을 통해 구성원의 심리적 계약위반을 낮춤으로써 보호 본능에 기반을 둔 방어적 침묵행동을 감소시킬 수 있다. 리더는 조직의 대리인으로서 구성원을 존중하고 구성원들과 권한을 공유하는 참여적 의사결정을 조직 내에 적용함으로써 심리적 계약위반에 대한 조직의 귀책 사유를 관리하고 그 원인을 제거해나가는 데 기여할 수 있다. 이를 통해 심리적 계약위반에 의해 큰 영향을 받았다고 볼 수 있는 방어적 침묵행동의 감소를 꾀할 수 있는 것이다.

둘째, 참여적 의사결정을 활용하여 구성원의 심리적 계약위반을 완화하는 효과는 구성원의 자기효능감이 높은 경우에 유효하다. 따라서 리더는 참여적 의사결정을 실행하는 과정에서 높은 수준의 자기효능감을 보유한 구성원을 식별하여 그들에게 집중하는 것이 보다 효과적인 방법이 될 것이다. 한편, 자기효능감은 성취 경험, 대리 경험, 언어적 설득 등에 의해 결정될 수 있다는 점을 고려하여 구성원들의 자기효능감을 향상시키는 노력을 병행할 필요가 있다. 이를 위해 각 구성원들로 하여금 작더라도 성공적인 경험을 자주 갖도록 하고 이러한 경험들이 구성원들 간에 간접적으로 공유되도록 하는 것이 도움이 될 것이다. 또한 그러한 과정에서 격려와 발전을 위한 피드백을 적절히 제공한다면 자기효능감을 높이는 데 더욱 효과적일 것이다.

## 3. 연구의 한계 및 향후 연구에 대한 제언

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 동일방법편의(common method bias)를 최소화하고자 정성적·정량적 사전설문 결과를 반영하여 설문문항의 객관성과 타당성을 제고하고, 변수를 구분하여 측정시기를 분리하는 등의 조치를 하였으나, 단일 원천(single source)에 의한 편이가 발생하였을 가능성을 완전히 배제할 수 없다. 리더의 참여적 의사결정과 방어적 침묵행동은 본인과 상대방의 인식 수준이 서로 상이할 수 있으므로 리더와 구성원 모두를 통해 측정하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 측정 상황에 기인한 영향이 반영되었을 수 있다. 심리적 계약위반에 대한 반응은 시간이 경과함에 따라 역동적으로 전개될 수 있기 때문에(Ng et al., 2010), 방어적 침묵행동은 시간의 흐름에 의해 심리적 계약위반의 강도가 변화함에 따라 다르게 영향을 받을 수 있다. 따라서 시간에 따라 변화하는 심리적 계약위반의 영향을 반영



참여적 의사결정이 방어적 침묵행동에 미치는 영향:  
심리적 계약위반의 매개효과와 자기효능감의 조절효과

하는 것이 필요할 것이다. 특히 참여적 의사결정에 의해 심리적 계약위반의 수준이 변화할 수도 있으며 실제 변화를 초래하는 데 어느 정도의 시간이 필요할 것이다. 따라서 향후 연구에는 연구 가설의 추론을 반영하여 변수에 따라 적절한 시간 간격을 적용하는 방안이 요구된다.

셋째, 본 연구에서는 심리적 계약위반과 방어적 침묵행동을 완화하는 리더십 차원의 요인으로 참여적 의사결정의 긍정적 효과가 확인되었다. 그러나 조직 내에서 전개되는 다양한 맥락에 따라서는 참여적 접근법보다 지시적 접근법이 상황의 명확성을 높일 수 있는 경우도 있다. 또한 통제력이나 자율성에 대한 욕구가 낮은 구성원들은 참여적 방식을 선호하지 않을 수 있다. 따라서 구성원의 동기를 증가시키는 것은 참여 그 자체가 아니라 각자의 기대와 특성에 부합하는 사회적 과정(Mitchell, 1973)이라는 점을 감안하는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 그러므로 모든 상황에서 모든 구성원에게 이러한 참여의 프로세스를 적용하는 것은 바람직하지 않을 수 있으며 상황에 따라 적절히 적용하는 것이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 고대유. (2017). 한국의 조직침묵 연구에 관한 메타분석. **한국행정연구**, 26(1), 95-132.
- 김수희, 최애경, 마크 누펠트. (2017). 상사의 커뮤니케이션 스타일이 구성원의 침묵에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로. **비서학논총**, 26(2) 175-201.
- 김정식, 차동욱. (2013). 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향. **인사조직연구**, 21(3), 331-370.
- 김종훈, 신제구. (2018). 이슈리더십이 조직 구성원의 그릿( grit ) 에 미치는 영향: 자기 효능감 및 학습된 무기력의 직렬다중매개효과를 중심으로. **리더십연구**, 9, 35-66.
- 배성현, 정기준. (2007). 인적특성변수 및 상사부하 교환관계 ( LMX ) 와 조직구성원 태도와의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개효과. **조직과 인사관리연구**, 31, 95-124.
- 서재현(2002). 개인의 성향과 조직 내 경험이 경력몰입, 팀몰입 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **인사관리연구**, 26(2), 61-87.
- 소병삼. (2015). 리더 감독 유형, 심리적 계약위반과 종업원 저항(침묵)에 관한 실증적 연구- 인지 및 정서 차원 심리적 계약 위반의 매개효과를 중심으로, **박사학위논문, 금오공과대학교**.
- 송지준. (2005). 호텔 종사원의 자기 효능감, 심리적 계약위반, 결과변수간의 구조적 관계. **관광학연구**, 29(2), 147-171.
- 유제호, 김태규. (2013). 진정성 리더십과 자기 효능감이 조직 유효성에 미치는 영향.

- 노동연구, 25, 219-256.
- 윤선영, 권석균. (2015). 발언과 침묵: 리더십의 영향과 조직효과성. **인사조직연구**, 23(1), 43-71.
- 윤성두. (2018). 변혁적 리더십, 부하의 감성지능, 자기효능감과 직무성과와의 관계. **박사학위논문, 가천대학교**.
- 이하나. (2016). 구성원들의 심리적 계약위반 인식이 조직유효성에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개효과와 상사지원인식 및 노조유무의 조절효과. **박사학위논문, 한남대학교**.
- 이홍수. (2014). ) 심리적 계약위반이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 위반감정의 매개효과와 감정조절의 조절효과를 중심으로. **박사학위논문, 숭실대학교**.
- 장은주, 이숙정. (2016). 전문대학생의 셀프리더십이 자기효능감과 취업스트레스에 미치는 영향. **산업교육연구**, 33, 75-102.
- 전영욱, 김진모, 황영훈. (2017). 리더의 윤리적 행동과 직무자율성, 업무부담이 조직침묵에 미치는 영향. **HRD연구**, 19(3), 73-98.
- 정현선, 박동건. (2013). 종업원 침묵의 전염: 방어적 및 체념적 침묵을 중심으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 26(1), 73-101.
- 조태준. (2014). 참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구. **한국인사행정학회보**, 13(2), 211-239.
- 탁제운, 김종훈, 신제구. (2018a). 윤리적 리더십이 심리적 계약위반과 체념적 침묵행동이 미치는 영향: 참여적 의사결정의 조절된 매개효과. **기업경영연구**, 25(5), 159-186.
- 탁제운, 오호준, 신제구. (2018b). 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원의 팀 몰입에 미치는 영향: 조직기반자극심의 매개효과와 리더 정서지능의 조절효과. **경영연구**, 33(4), 29-63.
- Argyris, D. P. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change.

- Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986.
- Bijlsma, K. M., & van de Bunt, G. G. (2003). Antecedents of trusts in managers: A "bottom up" approach. *Personnel Review*, 32(1), 638-664.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations*, 1.
- Cantisano, G. T., Domínguez, J. F. M., & Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models. *Psicothema*, 20(3), 487-496.
- Chao, J. M., Cheung, F. Y., & Wu, A. M. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: Testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 763-777.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research*, 4(1), 62-83.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 527-548.
- Chiu, S. F., & Peng, J. C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426-433.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65-86.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49(6), 757-790.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*, The Guilford Press.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The

- differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Matthijs Bal, P., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. (2010). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier?. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679.
- 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.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Ng, T. W., Feldman, D. C., & Lam, S. S. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*, McGraw-Hill series in psychology.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283.
- 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 Limited.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological

참여적 의사결정이 방어적 침묵행동에 미치는 영향:  
심리적 계약위반의 매개효과와 자기효능감의 조절효과

- contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.
- Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Wang, H., Wang, X., & Li, J. (2018). Is new generation employees' job crafting beneficial or detrimental to organizations in China? Participative decision-making as a moderator. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 543-560.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Wood, R. E. Mento, A. J. & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 416-425.
- Williams, T., & Williams, K. (2010). Self-efficacy and performance in mathematics: Reciprocal determinism in 33 nations. *Journal of Educational Psychology*, 102(2), 453-466.

- 최초 접수일 : 2019년 2월 1일
- 논문 심사일 :
  - 1차 외부심사일 : 2019년 2월 5일 ~ 10일
  - 2차 편집위심사일 : 2019년 2월 12일
- 게재확정일 : 2019년 2월 26일

## Abstract

### The Effect of Participative Decision Making on Defensive Silence Behavior: the Mediating Effect of Psychological Contract Breach and Moderating Effect of Self-Efficacy

Je-woon Tak, Jong-hoon Kim, Je-goo Shin

The purpose of this study was to investigate the mediating effects of the psychological contract breach on relationships between participative decision making and defensive silence behavior of subordinates and the moderating effect of self-efficacy. We analyzed 328 questionnaires collected from employees working in domestic companies in various industries. Dependent variables were measured with time lag to minimize the common method bias that could be manifested by the self-report questionnaire method. Exploratory factor analysis was performed and the hypothesis was verified using SPSS PROCESS macro (Hayes, 2013). The results of this study are as follows: First, the direct effect between participative decision making and defensive silence behavior was not confirmed. Second, the indirect effect of psychological contract breach in the relationship between participative decision making and defensive silence behavior was confirmed. Third, the moderating effect of self-efficacy in the relationship between participative decision making and psychological contract breach was confirmed. Lastly, the indirect effect of psychological contract breach was moderated by self-efficacy.

This study has a special significance as it verified the indirect effect of psychological contract breach and the moderating effect of self-efficacy focusing on the decision making style of leader that can mitigate defensive silence behavior of subordinates. Based on the results of the study, we proposed theoretical and practical implications and suggestions for future research directions.

**Key words** : *Participative Decision Making, Psychological Contract Breach, Defensive Silence Behavior, Self-Efficacy*