

외식업 종사원의 조직정치지각이 조직침묵 및 이직의도에 미치는 영향: 식음·조리부서의 조절적 역할 탐색

권영국¹·김영중^{2*}

¹김천대학교 호텔조리외식경영학과 · ²동국대학교 호텔관광경영학부

The Effects of Employees' Perceptions of Organizational Politics on Organizational Silence and Turnover Intention in the Food-Service Industry: The Moderating Role of Food & Beverage and Kitchen Departments

Young-Guk Kwon¹ · Young-Joong Kim^{2*}

¹Dept. of Hotel Cuisine and Food Service Management, Gimcheon University

²Dept. of Hotel and Tourism Management, Dongguk University

ABSTRACT

This study aims to understand the influence of employees' perceptions of organizational politics (POP) on organizational silence (OS) and turnover intention (TI) in the foodservice industry and to verify the moderating effects of departments (food & beverage and kitchen) in the relationship among the POP, OS, and TI. Based on a total of 313 useful samples obtained for the empirical research, this study reviewed the reliability and fitness of the research model and verified a total of 2 hypotheses using the AMOS program. The hypothesized relationships in the model were tested simultaneously by using a structural equation model(SEM). The proposed model provided an adequate fit for the data, $\chi^2=349.889$ ($p<0.001$), $df=100$, $CMIN/DF=3.499$, $GFI=0.882$, $NFI=0.880$, $CFI=0.911$, $RMSEA=0.089$. The model's fit, as indicated by these indexes, was deemed satisfactory, thus providing a good basis for testing the hypothesized paths. The results of SEM showed that foodservice employees' POP had positive impacts on the defensive silence (DS) and acquiescent silence (AS). In addition, DS and AS had a positive influence on TI. The department (food & beverage and kitchen) was found to have a partial moderating effect in the relationship between POP, OS, and TI. Based on the research findings, we discussed the practical implications and suggestions for the future research.

Keywords: organizational politics perception, organizational silence, defensive silence, acquiescent silence, turnover intention, food service industry

I. 서론

급변하는 기업환경 속에서 생존하기 위해 조직 구성원들은 조직 변화에 대한 민감한 포착과 주도적인 업무 추진 및 유연한 사고를 통한 창의적인 안목들이 요구되고 있다(Lee & Jeon, 2016). 특히 외식업 등의 대고객 서비스 상황은 매우 상호적이며 가변적이기 때문에, 서비스 수행 수준을 일관되게 유지하는 것은 서비스 기업의 경쟁력 확보에 필수적인 요소가 되고 있다(Kim & Chun, 2016). 그러나 조직의 유한한 자원의 한계로 인해 승진기회의 제한, 불충분한 교

육훈련과 보상, 조직 내부의 불공정한 절차나 편애 등과 같은 불공정한 행위들은 조직정치지각을 유발하게 되어 부서 간 혹은 학연, 지연 간의 갈등, 구성원의 조직에 대한 태도 및 행동에 부정적인 영향을 미친다(Kim, 2014).

조직정치는 개인 혹은 조직의 목적을 달성하는데 있어 조직 구성원들이 공식적인 표준화된 절차에 의해 승인되지 않은 수단이나 비공식적 규범에 의해 다른 구성원들에게 직·간접적으로 영향을 미치는 현상을 의미하는 것으로 (Kim, 2016; Witt, Andrews, & Kacmar, 2000), 조직 행동을 연구하는 학계에서는 조직정치지각이 팀 또는 조직, 개인

* Corresponding author: 김영중, yjkim@dongguk.ac.kr, 경상북도 경주시 동대로 123, 동국대학교 호텔관광경영학부

수준에서 구성원의 태도 및 감정 등에 많은 영향을 미치는 기제로 보고되고 있다(Kim, 2014; Vigoda-Gadot & Meisler, 2010). 특별히 외식산업과 서비스 기업에서 정치지각과 관련된 연구가 조명이 되는 것은 조직정치가 종사원의 태도와 행동 등에 직접적인 영향을 미치며, 직무 스트레스나 감정적 소진으로 인해 서비스 수행에 있어 부정적인 역기능을 초래할 가능성이 높기 때문이다(Bae & Kim, 2010; Rosen, Levy, & Hall, 2006; Davis & Gardner, 2004; Ferris & Kacmar, 1992). 뿐만 아니라 조직정치지각은 종사원들의 조직침묵에 직접적인 원인으로 지적되고 있는데(Go & Kim, 2016), 이러한 부정적 결과로 나타나는 역학관계의 근본적 기저에는 조직이 직면하고 있는 바람직하지 못한 많은 문제에 대해 발언을 포기하고 침묵하게 되어 결국은 일상적 관행으로 고착화되는 현상이 나타날 수 있기 때문이다(Lee, 2016; Kang & Go, 2014).

조직침묵은 상사의 역기능적 리더 행위나 불공정한 조직 상황에서 구성원 자신의 안전을 도모하고 유지하기 위해 최대한 의사표현을 자제하려는 현상을 말하는 것으로(Hong, Kang, & Lee, 2014), 2000년에 들어 국외에서 주목을 받기 시작하여 2010년대 이후에는 국내 연구 또한 증가하고 있다(Go & Kim, 2016). 더불어 침묵현상은 종사원의 직무긴장이나 조직의 냉소적 태도 및 이직의도 등과 같은 직무성과에 유의미한 영향을 미친다는 연구결과들이 제시되고 있다(Lee, 2016; Chung, Ha, & Park, 2010; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). 최근 조직침묵 현상의 부정적인 측면에 주목하여 외식 및 서비스 조직을 중심으로 한 연구들이 등장하는 데에는 서비스 접점 종사원의 발언 욕구가 지속적으로 억압되는 경우 구성원의 자존감을 저하시키고, 이로 인한 무력감을 초래하여 직무태도에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 결과에서 기인된다(Go & Kim, 2016; Mojtaba, Zarei, & Matin, 2014). 다시 말해, 일반 기업보다 서비스 조직 내 처한 개인의 직무 상황들이 고객과 대면하여 수익을 발생시키는 특수성 때문에(Hong et al., 2014; Shin, Lee & Lee, 2012) 조직침묵과 관련한 연구의 필요성은 더욱 절실하다고 하겠다.

지금까지 서비스 산업 및 외식업 분야에서 정치지각과 관련된 연구들은 주로 조직정치지각과 조직유효성(Kang, 2016; Kim, 2014; Kim & Hong, 2013; Lee & Jang, 2012; Valle & Witt, 2001) 등의 영향관계 혹은 조직침묵과 결과변수(Choi, 2016; Kang, 2016; Ryu & Choi, 2015; Park, 2013; Shin et al., 2012)와의 관련성을 규명하려는 연구들이 주류를 이루고 있을 뿐, 외식업 종사원의 조직정치에 대한 지각과 침묵행동 및 직무성과(이직의도)에 대한 매커니즘을 실증적

으로 규명한 연구는 매우 드문 실정이다. 이에 본 연구에서는 조직정치지각이 조직침묵 및 이직의도에 미치는 인과관계에 대해 살펴보고자 한다. 추가적으로 조직행동의 관점에서 외식업의 특성과 상황을 고려하여 식음료 및 조리부서 내 종사원의 심리적 반응의 차이를 규명하고자 한다. 즉, 기존의 연구들은 조직정치지각과 여러 결과 변수들 간의 관계에서 조직비전(Cho & Choi, 2014), 조직기반 자긍심(Lee, 2006), 연령(Lee, 2006) 등의 조절효과를 살펴보고 있지만, 정치지각과 조직침묵 및 이직의도 간의 인과관계에서 부서(식음·조리) 특성에 따른 조절적 역할 탐색의 연구는 아직까지 수행되지 않은 실정이며, 외식업 종사원들의 정치지각과 침묵행동 현상을 이해하기 위해서는 조직 내부의 특성도 중요하게 고려할 필요가 있다.

예컨대, 주방조직은 여타 조직과는 다른 인적구성 및 운영 측면에서 매우 다른 성격을 가지며 총주방장(executive chef)에서부터 최하위 조리보조(helper)까지 매우 세분화되고, 수직적·위계적인 구조로 구성된다(Choi, 2016). 특히, 호텔의 조리부서는 다른 부서보다 고도의 전문성이 요구되며, 경력 중심의 조직으로서 상하 관계가 뚜렷하고, 직무에 대한 막중한 책임감과 동료 간의 팀워크를 중시하는 것이 특징이다(Kim & Sul, 2012). 이에 반해 식음료 조직은 서비스 접점부서로서, 다양하고 복잡한 환경에 맞서야 하는 직무 상황과 고객의 변화에 적절히 대처하기 위한 유연성(flexibility)과 조정성(adjustability)이 요구되는 직무로, 고객만족 및 고객관계 구축, 서비스 수행 등을 수행한다는 점에서 차이가 있다(Sohn, 2015; Kim & Oh, 2002). 이러한 특성은 조직의 구성원들이 정치적 행동의 참여 여부와 정도에 따라 조직정치 수준에 영향을 미치며(Ferris & Kacmar, 1992) 상사 및 동료에 의해 구성원들의 감정에 영향을 미친다. 뿐만 아니라 조직침묵 역시 동료나 상사 등의 침묵행동 관찰에 근거한 집단적인 침묵 풍토를 토대로 학습되며(Milliken et al., 2003), 이를 통해 조직에 대한 긍정적 혹은 부정적인 견해와 태도를 형성하게 된다(Cho & Choi, 2014). 이러한 맥락에서 리더(부서장)나 조직의 정치인식 수준(참여 여부와 동조 등), 조직 특성(위계적·수평적 조직)에 따라 조직 구성원들은 조직침묵과 조직유효성에도 다르게 나타날 것으로 예측된다. 따라서 외식업 종사원들의 정치지각과 침묵행동 현상을 이해하기 위한 다양한 변인들 간의 관계 및 조직 내부의 특성을 고려하여 부서에서 야기되는 부정적인 태도와 행태를 줄여나가기 위한 차별화된 대처전략을 면밀하게 모색할 수 있을 것으로 사료된다.

이에 본 연구에서는 외식서비스 담당조직인 식음료부서

와 조리부서에서 근무하는 외식업 점점직원을 대상으로 첫째, 조직정치지각이 조직침묵, 이직의도에 미치는 인과관계를 규명하고자 하며, 둘째, 정치지각, 조직침묵, 이직의도의 관계에서 식음·조리부서에 따른 조절효과를 탐색적으로 고찰해 보고자 한다. 이러한 연구결과를 통해 외식산업 조직 내에서 야기되는 역기능과 부정적 행태의 개선 및 건전한 조직문화 측면에서의 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직정치의 본질과 정치지각의 개념

조직정치(organizational politics)는 본질적으로 주관적인 개념이며, 광의의 개념에서 볼 때 환경에 따라 순기능과 역기능을 동시에 지니고 있다(Kang, 2016; Bae & Kim, 2009). Lee(2006)는 조직정치를 긴박한 경우나 공식적 권한이 적용되지 않을 때 혹은 변화에 신속하게 대처해 주는 순기능적인 역할을 수행하기도 한다고 언급했으며, Thacker & Wayne (1995)은 합리적인 조직정치가 갖는 좋은 이미지 때문에 구성원들은 이런 행위가 승진이나 평가와 관련된 자신의 이미지를 높이는데 사용되어질 것을 가정하였다. 이에 반해 Andrews & Kacmar(2001)의 연구에서는 조직정치를 자신 또는 소속 집단의 목표 달성을 위하여 공식적으로 승인되지 않는 수단이나 비공식적인 방법으로 다른 조직 구성원들에게 직·간접적으로 영향력을 행사하려는 현상으로 조직의 안녕과 고려 없이 자신의 이해관계를 관철하거나 보호하려는 개인의 의도적 행동을 의미한다. 즉, 조직의 목표보다는 개인의 이익을 우선시하고, 조직에서 공식적으로 승인되지 않은 방법을 동원한다는 점에서 권력과 다르다고 할 수 있다(Lee & Do, 2005). 이처럼 조직정치 행동은 구성원의 가치와 목표, 관심 정도가 다르기 때문에 종종 일어날 수 있으며, 조직이 보유하고 있는 유한한 자원으로 인해 발생하므로 조직 내부의 갈등과 경쟁을 유발시킬 수 있다(Robbins, 2005). 그러므로 조직정치의 본질은 남보다 우위에 서기 위한 보다 실용주의적 행위로서(Lee, 2006), 이기적인 행동으로 인식되는 것은 물론 조직 내에서 빈번하게 일어나는 정치적인 행동이라 할 수 있다. 이러한 맥락에서 조직정치지각(organizational perception politics)은 조직의 정치현상을 구성원들이 느끼고 인지하는 정도를 측정하는 것으로(Ferris et al., 1996), 자신을 제외한 다른 사람의 정치적인 활동에 대한 개인적 의식으로 구성되며(Kacmar & Ferris, 1991), 조직구성원이 스스로의 이익을 추구하기 위해 조직 내 허용되지 않는 비공식적 방법으로 경쟁과 갈등을 유발시키는

활동 또는 행동(Andrew & Kacmar, 2001)으로 정의할 수 있다.

조직정치지각과 관련된 국내 문헌의 연구들에서는 주로 역기능적인 측면에서 선행요인 및 결과 변수들을 검증하는데 초점을 맞추고 있다. 이러한 추세는 조직 내 정치지각이 현실적인 문제이기 때문에 직무에 대한 불안감, 불만족을 느끼게 하며, 개인과 조직의 성과에 부정적인 결과를 초래한다고 지적하였다(Rosen et al., 2006; Davis & Gardner, 2004; Ferris & Kacmar, 1992). 특히, 조직에 대한 위협 등으로 인해 직무긴장과 더불어 스트레스가 증가하게 되며, 이직의도 또한 높아진다는 연구결과를 제시하고 있다(Kang, 2016; Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008). 하지만 기존의 연구들에서 강조되어 왔던 역기능 이외에도 순기능을 동시에 가지고 있다(Kang, 2016; Kumar & Ghadially, 1989). 정치지각의 긍정적 측면을 주장한 학자의 주장에 따르면 Kapoutsis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwarter와 Ferris(2011)는 조직과 개인의 이익을 위한 도구로서의 기능을 강조한 자원보존 이론의 관점에서 조직정치가 개인의 자원 증가를 가져오는 기회를 제공한다고 했으며, Ferris 등(2007)은 자원이 한정되어 있는 조직 내에서 자신들의 이익을 극대화하기 위한 전략적 행동으로서의 조직정치 행동은 긍정적으로 평가된다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 외식업 종사원들의 조직정치지각이 조직침묵을 유발하는데 있어서 어떠한 연관성이 있는지를 선행요인을 토대로 고찰해 보고자 한다.

2. 조직정치지각과 조직침묵의 관계

조직침묵은 조직의 구성원들이 조직을 발전시킬 수 있는 의견이나 생각, 정보, 아이디어가 있음에도 불구하고, 의도적으로 발언하지 않는 현상을 말하며(Morrison & Milliken, 2000), 발언이나 행동 등의 부재(absence)를 의미한다(Park & Choi, 2013). 아울러 종사원의 침묵은 수동적인 태도로부터 얻어지는 결과가 아닌 개인의 의식적 동기를 가진 의도적 행위라 할 수 있다(Shin et al., 2012; Pinder & Harlos, 2001). 이러한 조직침묵은 이타주의나 협력적인 동기에 의해 발생하는 긍정적 유형의 친사회적 침묵을 제외하고, 능동적인 정도에 따라 크게 방어적 침묵과 체념적 침묵 두 차원으로 구분된다(Morrison & Milliken, 2000).

방어적 침묵은 본인 스스로의 발언으로 인한 의견 표현의 결과로 돌아올 부정적인 결과를 피하기 위해 자기보호적인 태도를 보이는 것으로(Pinder & Harlos, 2001), 상황을 회피하기 위해 의도적으로 문제에 대한 정보나 의견을 제시하지 않는 신중한 태만을 선택하는 행동을 의미한다. 또한 조직 구성원들은 부정적인 피드백을 피하려고 노력하며,

부하의 경우 상사가 부정적 피드백을 줄 수 있다는 불안감과 두려움으로 인해 침묵을 하는 행동이라고 볼 수 있다 (Shin et al., 2012; Morrison & Milliken, 2000). 반면, 체념적 침묵은 현재의 상황에 대해 방관적인 동기에서 비롯되는 침묵으로, 현재의 상황을 단념하거나, 그 상황을 바꾸거나 관여하는데 있어 노력할 의지가 없는 비관여적 행동을 의미한다(Choi, 2016; Dyne, Ang, & Botero, 2003). 즉, 본인이 말하는 것이 조직에 어떠한 변화도 만들어 내지 못하며, 무의미함을 느끼는 침묵의 유형이라 할 수 있다. 조직침묵의 역기능적인 기제는 조직의 불공정한 상황 인식과 더불어 침묵을 유도하는 조직문화(분위기) 및 침묵에 따른 상사의 태도에 의해 형성된다(Vakola & Bouradas, 2005). 이렇듯 조직침묵의 원인과 선행요인을 규명한 연구들은 주로 불공정한 조직 풍토와 조직정치 그리고 위계적 조직문화 요인 등에 의한 심리적인 반응으로 보고되고 있다(Kang, 2016; Cho & Yoo, 2014; Kang & Go, 2014; Lee & Jang, 2012).

정치지각 및 조직침묵과 관련된 선행연구를 고찰해 보면 Go와 Kim(2016)은 전국 교정공무원을 대상으로 수행된 결과, 조직정치지각이 조직침묵(방어적·체념적)에 정(+의 영향을 미치며, 구성원의 자기효능감이 조직정치지각과 조직침묵의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 이를 통해 공공조직의 구성원들이 침묵행동을 감소하기 위해서는 승진 등의 절차나 보상과 관련되어진 업무에 대해 정치적 영향력을 최소화하는 노력이 수반되어야 함을 강조했다. 같은 맥락에서 Kang과 Go(2014)는 공공조직에서의 조직정치와 조직문화와 조직침묵(방어적·체념적)의 관계를 부분매개하는 매커니즘을 제시했으며, 이를 통해 향후 조직정치지각이 조직침묵의 원인을 밝히는 중요한 변수임을 시사했다.

서비스 조직을 대상으로 한 Lee(2016)의 연구에서는 항공사 객실 승무원들의 인지된 조직정치가 방어적 침묵과 체념적 침묵에 유의한 정(+의 영향을 미친다는 사실을 밝혀낸 바 있다. 아울러 조직정치를 줄이기 위한 방안으로 경영 관리자들에 대한 역할의 중요성과 더불어 종사원들이 직무를 수행하는데 있어 행동 양식의 표준화와 공식화가 필요하다는 의견을 피력하였다. 또한 Park과 Kang (2014)의 연구에서도 상사 및 동료의 조직정치지각이 구성원들의 침묵행동을 촉진하는 주요 원인으로 확인되었으며, 이는 종사원들의 조직시민행동에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로, Song, Kim과 Yoon(2016)은 항공사 승무원들의 조직정치지각이 높아질수록 침묵행동의 구성요인인 방어적 침묵과 체념적 침묵 모두 높아진다는 사실을 알아냈으며, 결과적으로 조직정치와 조직침묵의 부정적인

측면을 개선하기 위한 방안으로 구성원간의 건전한 조직분위기 형성과 공정성에 기반을 둔 평가와 보상이 중요하다는 것을 역설했다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1 : 외식업 종사원의 조직정치지각은 조직침묵에 유의한 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 외식업 종사원의 조직정치지각은 방어적 침묵에 유의한 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 외식업 종사원의 조직정치지각은 체념적 침묵에 유의한 (+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직침묵과 이직의도의 관계

서비스 기업은 다른 일반 기업에 비해 인적 자원의 의존도가 높은 특성을 가지고 있으며(Kim & Lee, 2012), 고객과 직접적으로 대면하여 기업의 이익에 영향을 미치기 때문에, 종사원 유지가 중요한 관리부문이라 할 수 있다. 이는 종사원의 이직으로 인한 신규채용과 교육 등의 비용이 발생됨으로써 경영성과에 부정적인 영향을 미치는 주요 요인으로 보고되고 있기 때문이다(Ryu & Choi, 2015). 이러한 이직의도는 이직행동을 이끌어내는 인지적 상태로써 가장 직접적이고 강력한 예측변수로 대변된다(Oh & Yoon, 2014; Kim, Jung, & Yoon, 2011). 뿐만 아니라 현재의 조직을 떠나 같은 업종 혹은 다른 업종으로 이동하려는 계획적인 의도로 정의되며(Koo, Kim, & Jeon, 2016), 추후의 상황에 따라 이직을 할 의사가 있는지를 의미한다(Kwon & Yoon, 2015; Jung & Yoon, 2012; Zimmerman & Darnold, 2009).

최근 조직침묵의 결과를 규명한 선행연구는 대체로 조직침묵 현상이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도와 같은 조직유효성에 영향을 미치며, 조직에 대한 냉소적인 태도로 이어진다는 결과들을 제시하고 있다(Lee, 2016; Shin et al., 2012; Chung et al., 2010; Vakola & Bouradas, 2005; Morrison & Milliken, 2000). 특히, 조직침묵과 이직의도와와의 영향관계를 규명한 연구들에서는 조직에 대한 침묵행동은 이직의도를 가중시켜 결국은 직무성과에도 부정적인 결과를 초래하는 주요 요인으로 확인되고 있다. 예컨대 Choi(2016)의 연구에서는 상사의 비인격적 감독이 조직침묵과 이직의도에 미치는 인과관계를 검증한 결과, 조직침묵이 이직의도에 정(+의 영향관계를 형성하는 것으로 조사되었다. 뿐만 아니라 Song 등(2016)은 항공사 승무원의 방어적 침묵과 체념적 침묵이 증가할수록 이직의도 또한 높아진다는 사실을 밝혀내어 고객과의 감정적 갈등을 해결하기 위한 감정노동관리

프로그램 실시를 촉구했다. Park(2013)의 연구에서도 상사의 리더십에 따른 침묵현상이 종사원의 이직의도를 가중시킨다는 결론을 도출한 바 있다. 이렇듯 조직침묵은 이직의도를 높이는 요소이며, 궁극적으로 직무성과를 저해하는 요인으로 작용할 수 있음을 선행연구를 통해 입증되고 있다 (Choi, 2016; Park & Choi, 2013). 따라서 본 연구에서는 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 2 : 조직침묵은 이직의도에 유의한 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 방어적 침묵은 이직의도에 유의한 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 체념적 침묵은 이직의도에 유의한 (+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

본 연구에서는 외식업 종사원의 조직정치지각이 조직침묵 및 이직의도에 미치는 영향력을 분석하고, 이러한 인과관계에서 부서(식음·조리)에 따른 조절효과가 존재하는지를 탐색적으로 규명하고자 한다. 선행연구를 바탕으로 구성된 연구모형은 Fig. 1과 같다.

2. 조사설계 및 분석방법

본 연구를 위해 수도권 외식산업(3개의 호텔과 3개의 외식업체)에서 근무하는 400명의 식음 및 조리 종사원을 표본

으로 선정하였다. 예비 설문조사는 호텔 및 외식업체 각각 50부의 설문지를 2016년 5월 23일부터 2016년 5월 28일까지 배포하여 설문조사를 실시하였고, 예비조사 결과를 바탕으로 2016년 7월 15일부터 2016년 8월 9일까지 총 26일간 외식산업의 식음 및 조리종사원을 대상으로 비확률 표본추출 방법의 하나인 할당표본추출방법을 통하여 본 조사를 실시하였다. 총 373부의 설문지가 회수되었고, 이중 통계분석이 가능한 313부(83.9%)의 설문지가 최종 분석에 사용되었다.

수집된 자료는 SPSS(V 12.0)와 Amos(V 7.0)프로그램을 사용하여 분석하였다. 측정 항목의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석 및 확인적 요인분석을 실시하였고, 집중타당성을 고찰하기 위해 합성신뢰도와 평균분산추출값을 계산하였다. 도출된 요인 간 연관성 측정을 위해 상관분석을 하였으며, 연구 가설을 토대로 구조방정식모형 검증을 실시하였다. 또한 외식산업 식음 및 조리종사원이 인지하는 조직정치지각, 조직침묵 및 이직의도와 인과관계에서 부서(식음·조리)의 조절효과를 검증하기 위해 두 개의 집단으로 재 코딩하였으며, 잠재요인 간의 관계를 free로 한 Free 모형과 잠재요인 간 관계의 크기가 동일하다는 제약 모형을 설정하여 이들 간 χ^2 를 비교하면서 변수의 조절역할에 대해 고찰하였다.

3. 변수의 측정

1) 조직정치지각

조직정치지각은 조직구성원이 스스로의 이익을 추구하기 위해 조직 내 허용되지 않는 비공식적 방법으로 경쟁과

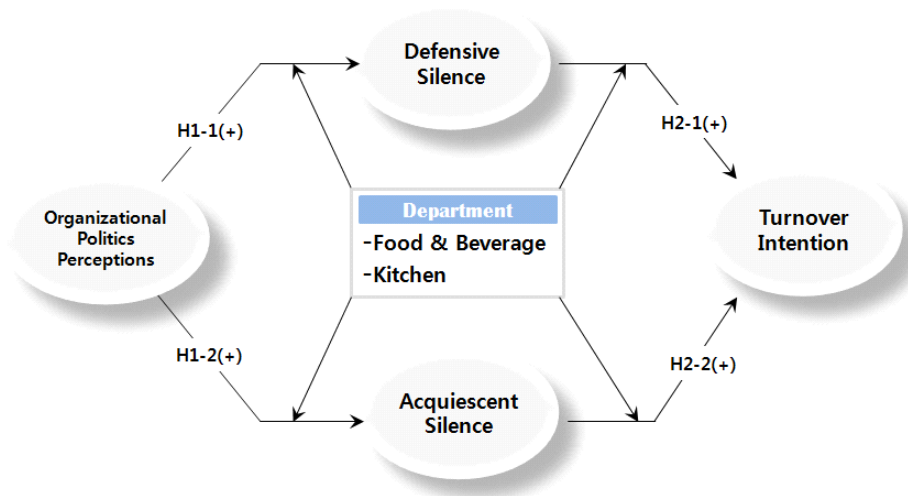


Fig. 1. Research model.

갈등을 유발시키는 활동 또는 행동(Andrews & Kacmar, 2001)으로, 본 연구에서는 Kacmer & Ferris(1991)의 측정도구를 Han(2011)이 1, 2차 예비조사결과를 바탕으로 측정항목을 수정·보완하여 총 4문항을 리커트 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다. 이하모두)로 측정하였다.

2) 조직침묵

조직침묵은 의사표현을 할 것인지 여부를 결정해야 하는 상황에서 조직 문제에 대한 자신의 의견과 우려의 표현을 보류하는 종사원들의 선택을 의미하는 것으로(Vakola & Bouradas, 2005; Morrison & Milliken, 2000), 본 연구에서는 Dyne 등(2003)의 연구에서 인용된 척도를 보완하여 방어적 침묵 4문항, 체념적 침묵 4문항 등 총 8문항의 리커트 7점 척도로 측정하였다.

3) 이직의도

이직의도는 종사원이 조직의 구성원이기를 포기하고, 현직장을 떠나려는 의도(Meyer & Allen, 1984)로서, 본 연구에서는 Mathieu & Zajac(1990), Williams & Hazer(1986) 등의 연구에서 인용된 척도를 보완하여 총 5문항의 리커트 7점 척도로 측정하였다.

IV. 연구결과 및 가설검증

1. 표본의 일반적인 특성

표본의 구성은 Table 1과 같다. 성별은 남성 190명(60.7%), 여성 123명(39.3%)이었으며, 연령은 40대 108명(34.5%), 50대 91명(29.1%), 30대 69명(22.0%), 20대 45명(14.4%)이었고, 학력은 대학교 졸업이 117명(53.7%)으로 가장 많은 분포를 보이고 있었다. 고용형태는 정규직이 126명(40.3%), 계약직 187명(59.7%)이었으며, 결혼 유무는 미혼 195명(62.3%), 기혼 118명(37.7%)이었고, 부서는 조리팀 211명(67.4%), 식음팀 102명(32.6%)이었다.

2. 측정 항목의 타당도 및 신뢰도 검증

측정 항목에 대한 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석결과는 Table 2와 같다. 탐색적 요인분석 결과, 조직정치지각과 조직침묵의 2개의 하위차원인 방어적 침묵, 체념적 침묵 및 이직의도 등 총 4개의 요인이 도출되었으며, 누적 설명력은 72.412%로 조사되었다.

요인 1은 나는 조직에 대해 별로 관여하고 싶지 않아서 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다, 나

Table 1. Demographic characteristics of the sample

Characteristic		N (313)	% (100)
Gender	Male	190	60.7
	Female	123	39.3
Job status	Full-time	126	40.3
	Part-time	187	59.7
Age (yr)	20~29	45	14.4
	30~39	69	22.0
	40~49	108	34.5
	Over 50	91	29.1
Marital status	Single	195	62.3
	Married	118	37.7
Educational level	~High school	88	28.1
	College	88	28.1
	University	117	37.4
	Postgraduate	20	6.4
Department	Kitchen	211	67.4
	Food & beverage	102	32.6

는 조직을 떠날 생각이기 때문에 좋은 아이디어가 있어도 말하지 않는다, 나와 관련된 문제에 대한 해결책을 타인에게 이야기하지 않는다, 나는 업무처리를 향상시킬 수 있는 방안을 제시하지 않는다 등, 외식산업 종사원이 인지하는 체념과 관련된 항목 4개로 구성되어 있어 체념적 침묵으로 명명하였다. 요인 2는 우리 회사에서는 상사에게 비판적인 발언도 부서를 위한 것이라면 허용된다, 상사들은 열심히 일한 사람들을 공정하게 승진시켜준다, 동료가 나를 도와주는 이유는 언젠가 나의 도움이 필요해서이다, 임금, 승진 등은 회사 정책이나 규칙에 따라 잘 시행되고 있다 등, 외식산업 종사원이 인지하는 조직에 대한 정치에 대한 항목 4개로 구성되어 있어 조직정치지각으로 명명하였다. 요인 3은 나는 가끔 회사를 그만두고 싶은 충동을 느낀다, 나는 향후 1년 안에 이 조직을 그만둘 것이다, 나는 현재 다른 회사로의 이직을 심각히 고려하고 있다, 나는 현재보다 조금이라도 여건이 나빠지면 회사를 그만둘 것이다 등, 외식산업 종사원이 인식하는 이직과 관련된 태도에 대한 세부적인 항목 4개로 구성되어 있어 이직의도로 명명하였으며, 요인 4는 나는 결과가 나쁠 것이 염려되어 내 생각을 다른 사람에게 이야기하지 않는다, 나는 입장이 난처해질 것이 걱정되

Table 2. Exploratory-confirmatory factor analysis

Item	Factor loading				Standardized estimate	Estimate	S.E.	p-value	Cronbach's α	
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4						
Organizational politics perception	OP 1	.202	.809	-.039	.263	.747	1.000		.871	
	OP 2	.151	.848	.208	.133	.871	1.202	.080		15.057***
	OP 3	.218	.832	.247	-.063	.836	1.220	.084		14.556***
	OP 4	.075	.717	.369	.064	.723	.948	.076		12.528***
Defensive silence	DS 1	.278	.084	.218	.759	.791	1.000		.830	
	DS 2	.056	.169	.195	.811	.781	.899	.066		13.668***
	DS 3	.123	.120	.269	.737	.727	.902	.071		12.707***
	DS 4	.033	-.011	.304	.724	.678	.894	.076		11.783***
Acquiescent silence	AS 1	.712	.299	.054	.257	.735	1.000		.867	
	AS 2	.865	.097	.156	.041	.825	1.127	.082		13.757***
	AS 3	.809	.162	.152	.161	.809	1.197	.088		13.531***
	AS 4	.856	.100	.077	.040	.789	1.217	.092		13.217***
Turnover intention	TI 1	.235	.156	.753	.244	.768	1.000		.878	
	TI 2	.175	.210	.708	.322	.775	.981	.070		13.985***
	TI 3	.031	.182	.824	.243	.808	1.025	.070		14.653***
	TI 4	.103	.214	.732	.340	.856	1.213	.078		15.580***
Eigen value	6.472	2.243	1.788	1.083						
Variance	40.448	14.020	11.175	6.769						
Total cumulative % 72.412					$\chi^2=306.759$; $df=98$, $p<.001$; $CMIN/df=3.140$, $GFI=.892$, $AGFI=.851$, $NFI=.895$, $CFI=.926$, $RMSEA=.083$					

*** $p<0.001$.

※ 세부적인 변수내용은 본문 중에 표기하였음.

어 업무처리를 향상시킬 수 있는 방안을 제시하지 않는다, 나는 부정적인 피드백이 돌아올 것이 걱정되어서 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는다, 나는 특정 정보를 발설한 후 결과가 두려워서 그 정보를 나 혼자만 알고 넘어갈 때가 있다 등, 외식산업 종사원이 인지하는 방어적 침묵과 관련된 항목 4개로 구성되어 있어 방어적 침묵으로 명명하였다.

내적일관성 검증을 위한 신뢰도 분석결과, 도출된 요인의 크론바하 알파계수가 4개 요인에서 .830 이상으로 조사되어 측정항목들의 신뢰도는 모두 적합한 수준인 것으로 나타났다. 타당성 검증을 위한 합성신뢰도는 .744~.847이었고, 표준분산추출값도 모두 .50 이상이였으며, 표준화된 요인적재량이 모두 .60 이상으로 .001 수준에서 유의하여 집단타당성이 판명되었다(Anderson & Gerbing, 1988; Fornell & Larcker, 1981).

또한 판별타당성 검증을 위해 대상이 되는 잠재요인 각각의 표준분산추출값과 잠재요인 간의 상관계수 제곱을 비교하여 표준분산추출값이 모두 상관계수 제곱보다 크지 확인하였다. Table 3과 같이 모든 잠재요인 간 상관계수 제곱의 크기는 .097~.385로 표준분산추출값의 범위인 .555~.643보다 작은 것으로 나타나, 본 잠재요인은 모두 판별타당성을 갖는 것으로 조사되었다. 이러한 결과를 통해 도출된 4개의 요인이 개별적이면서 단일차원성을 갖는 것이 확인되었으며, 확인적 요인분석에 대한 적합도 또한 $\chi^2=306.759(p<0.001)$, $df=98$, $CMIN/DF=3.140$, $GFI=.892$, $AGFI=.851$, $NFI=.895$, $CFI=.926$, $RMSEA=.083$ 등으로 조사되어 비교적 신뢰할만한 수준인 것으로 나타났다.

3. 가설 검증

Table 3. Correlation analysis

	1	2	3	4	CCR	AVE	M±S.D.
1 Organizational politics perception	1	.097 ²⁾	.168	.230	.813	.634	4.93±1.07
2 Defensive silence	.312 ^{**1)}	1	.115	.385	.806	.555	5.55±0.88
3 Acquiescent silence	.411 ^{**}	.340 ^{**}	1	.126	.744	.624	4.38±1.28
4 Turnover intention	.480 ^{**}	.621 ^{**}	.356 ^{**}	1	.847	.643	5.33±0.98

** Pearson correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

¹⁾ Correlation coefficient (*r*), ²⁾ Coefficient of determination (*r*²).

본 연구의 가설검증을 위해 구조방정식 모형을 통해 분석하였으며, 구조방정식 모형을 통해 검증된 최종 경로계수는 Table 4 및 Fig. 2와 같다. 분석결과, 최종모형의 적합도 지수는 $\chi^2=349.889(p<0.001)$, $df=100$, $CMIN/DF=3.499$, $GFI=.882$, $AGFI=.840$, $NFI=.880$, $CFI=.911$, $RMSEA=.089$ 등으로 나타나, 적합도 판단 기준은 수용할만한 수준인 것으로 조사되었으며, 수정지수를 검토한 결과, 일부 오차 항목을 연결하면 적합도를 어느 정도 향상시킬 여지는 있었지만, 그럴 경우 해당 항목들의 판별타당성과 단일차원성이 저해되기 때문에 모형을 변경하지 않았다.

1) 조직정치지각과 조직침묵

가설 1에서는 외식산업 종사원이 인지하는 조직정치지각이 조직침묵에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 설정하였다. 결과적으로 조직정치지각은 방어적 침묵($\beta=.422$, $C.R.=6.205$, $p<.001$), 체념적 침묵($\beta=.472$, $C.R.=7.004$, $p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되어 조직정치지각은 조직침묵에 미치는 선행연구임이 확인되었다. 따라서 가설 H1-1, H1-2는 모두 채택되었다.

2) 조직침묵과 이직의도

가설 2에서는 조직침묵이 이직의도에 정(+)의 영향을 미

치는 것으로 설정하였다. 즉, 방어적 침묵($\beta=.688$, $C.R.=9.843$, $p<.001$)과 체념적 침묵($\beta=.170$, $C.R.=9.843$, $p<.05$)은 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되어, 외식산업 종사원들이 인지하는 조직침묵은 이직의도에 부정적인 결과를 초래하는 요인임이 입증되었다. 따라서 가설 H2-1, H2-2는 모두 채택되었다.

4. 부서(식음·조리)에 따른 조절효과

외식산업 종사원이 인지하는 조직정치지각, 조직침묵 및 이직의도와의 인과관계에서 부서(식음·조리)의 차이를 분석하기 위해 경로계수가 동일하다는 제약모형을 설정하고, 이를 비제약모형(자유모형)과 비교하여 추정공분산행렬의 동질성을 검증하는 집단 간의 χ^2 차이 검증을 실시하였다. 결과에 대한 분석은 자유도 1일 때 유의수준 5% 이내에서 $\Delta\chi^2$ 는 3.84보다 크고 유의확률이 .05보다 작을 경우 두 모형의 공분산행렬이 다르다고 판단하므로, 이런 값을 보이는 경로에 대해 차이가 있는 것으로 판단하였다. 따라서 상위의 절차에 반영하여 부서에 따른 집단 간의 차이를 분석한 결과는 Table 5와 같다.

기본모형의 적합도는 $\chi^2(df=200)$ 658.037, $GFI=.799$, $AGFI=.727$, $NFI=.800$, $CFI=.850$, $RMSEA=.086$ 등으로 나타났다. 분석 결과, 조직정치지각이 방어적 침묵과 체념적 침묵에

Table 4. Results of the structural equation model

Hypothesized relationship	Estimate	Standardized estimate	C.R.	t-Value	Result
H1-1. Organizational politics perception → Defensive silence	.418	.422	6.205	***	Accepted
H1-2. Organizational politics perception → Acquiescent silence	.702	.472	7.004	***	Accepted
H2-1. Defensive silence → Turnover intention	.693	.688	9.843	***	Accepted
H2-2. Acquiescent silence → Turnover intention	.114	.170	3.253	.001	Accepted

$\chi^2=349.889$ ($p<.001$), $df=100$, $CMIN/DF=3.499$, $GFI=.882$, $AGFI=.840$, $NFI=.880$, $CFI=.911$, $RMSEA=.089$

*** $p<.001$.

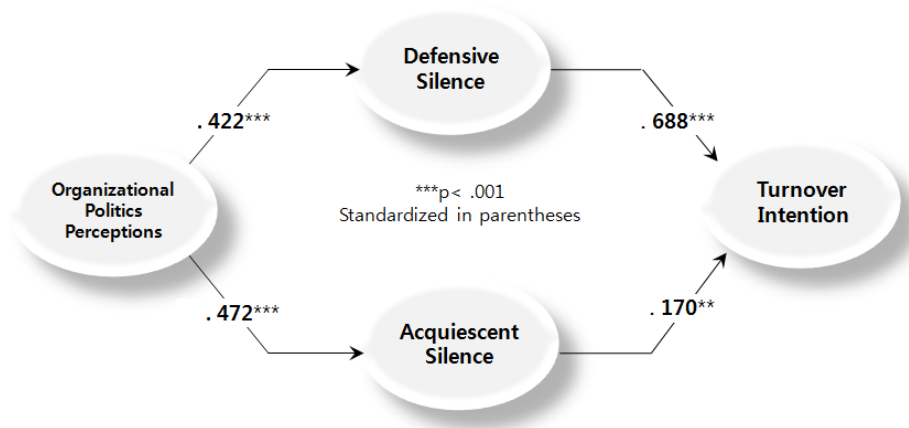


Fig. 2. Result of hypothesis 1 & 2.

Table 5. Multi-group analysis on moderating effects of department

	Kitchen (N=211)		F&B (N=102)		Unconstrained model χ^2 (df=200)	Constrained model χ^2 (df=201)	$\Delta\chi^2$ (df=1)
	β	t-Value	β	t-Value			
H3-1	.361	4.456	.443	3.602	658.037	695.585	37.548*
H3-2	.451	5.659	.524	4.088		661.956	3.919*
H4-1	.592	6.832	.802	7.309		667.084	9.047*
H4-2	.215	3.100	.156	2.061		658.173	.136

CMIN/df=3.290, GFI=.799, AGFI=0.727, NFI=0.800, CFI=0.850, RMSEA=0.086

* $p < .05$.

미치는 인과관계에서 조리부서는 식음료부서에 비해 조직정치지각으로 인한 방어적 침묵과 체념적 침묵이 약한 것으로 조사되었다. 이는 조리팀이 식음팀보다 팀워크를 더욱 중요시하는 조직의 특성이 반영되어, 상사에 대한 신뢰가 높게 나타난 데 따른 결과로 풀이된다. 즉, 조리팀의 조직정치에 대한 인식이 식음팀에 비해 낮은 경향을 보임으로써 조직침묵의 현상 또한 상대적으로 낮게 반영된 결과로 분석된다.

아울러 방어적 침묵이 이직의도에 미치는 영향관계에서 조리부서가 식음료부서에 비해 방어적 침묵으로 인한 이직의도가 감소하는 것으로 조사되었다. 이는 조리부서의 특성상 식음료부서에 비해 위계지향적 조직문화와 고도의 기술과 숙련도 및 전문성이 요구되는 집단으로 경력 중심의 상하 관계가 뚜렷하게 반영된 결과로 풀이된다. 즉, 조리부서는 상급자가 중요한 결정을 하는 것에 대해 당연하게 생각하여 수용하는 높은 권력거리(power distance)의 성향이 반영된 것으로 권력거리가 높은 개인들은 조직이나 상사의

의사결정에 무비판으로 수용하는 경향이 강하다(Jeon & Sul, 2016). 따라서 조리종사원 개인의 부정적인 피드백을 피하려는 노력과 상사와 조직의 의견차이로 인한 갈등관계를 회피할 침묵행동을 보일 가능성이 높고, 팀워크를 중시하기 때문에 과업이나 관계갈등으로 인한 이직의도 또한 낮은 성향을 나타낸 것으로 풀이된다.

V. 요약 및 결론

본 연구는 호텔 레스토랑 및 외식업체 식음·조리 종사원을 대상으로 조직정치지각이 조직침묵 및 이직의도에 미치는 인과관계를 검증하였다. 또한 식음료부서 및 조리부서의 조직특성과 조직문화를 살펴보기 위해 조직정치지각과 조직침묵 및 이직의도의 관계에서 부서(식음·조리)에 따른 조절효과를 탐색적으로 규명한 결과는 다음과 같다.

첫째, 외식업 종사자의 조직정치지각은 조직침묵에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 조직정치에 대한 인

식이 높을수록 외식업 종사자의 방어적 침묵과 체념적 침묵 또한 높아지는 것으로 나타났다. 따라서 외식기업 일선 관리자들은 신뢰할 수 있는 다양한 평가·보상관련 시스템이 공정하게 이행되도록 건전한 조직문화를 조성할 필요가 있을 것이다. 아울러 직무수행 과정에서 개인의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 권한위임의 확대 및 조직의 불신감을 없애기 위한 제도 공식화 등을 모색할 필요할 것으로 사료된다. 이러한 연구결과는 Go와 Kim(2016), Lee(2016), Song 등(2016), Kang과 Go(2014) 등의 선행연구와 부분적으로 일치하는 결과이다.

둘째, 외식업 종사자들의 조직침묵은 이직의도에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 침묵행동(방어적·체념적)의 현상이 빈번할수록 종사원의 이직의도 또한 높아진다는 것을 의미한다. 특히, 방어적 침묵($\beta=.688$)이 체념적 침묵($\beta=.170$)에 비해 높은 영향력을 보이는 것으로 나타나, 조직 내 팀 동료나 관리자가 자신의 의견에 대해 부정적으로 반응할 것이라는 두려움과 느낌으로 인해 종사원 개인의 발언과 의사표현을 주저하게 만드는 침묵현상이 더욱 가중되어, 이직의도 또한 높게 나타난 현상으로 해석된다. 따라서 외식기업의 관리자들은 종사원의 침묵행동이 조직의 이탈을 조장하는 전조 현상임을 직시하고, 종사원의 고충과 조직분위기를 우선적으로 파악하여 필요한 조치를 강구할 필요가 있다. 이를 위해 참신한 아이디어나 조직에 대한 긍정적, 부정적 의견 등을 수렴하려는 건전한 조직 풍토의 조성이 요구된다. 아울러 채택된 의견에 대한 보상과 인센티브 시행 등을 통해 피드백함으로써 조직 구성원 개개인의 의견이 반영되도록 하는 자유로운 조직 커뮤니케이션과 제안제도 등의 정착이 우선적으로 시행되어야 할 것으로 사료된다. 이러한 연구결과는 조직의 침묵현상이 이직의도에 정(+)의 영향을 준다고 보고한 Choi(2016), Lee(2016), Song 등(2016), Kang과 Go(2014), Park(2013) 등의 선행연구를 뒷받침한다. 아울러 Ryu와 Choi(2015)의 연구에서 방어적 침묵을 갖고 있는 종사자들은 자신에게 돌아올 수 있는 불이익 때문에 현재의 조직에 계속 존속할 의도를 가지며, 이직의도가 낮다고 주장한 내용과 결과의 방향성이 다소 상반된 결과라 하겠다.

셋째, 조직정치지각이 조직침묵과 이직의도에 미치는 인과관계에서 부서(식음·조리)에 따른 조절효과는 통계적으로 유의미하게 나타났다. 세부적으로 조리부서는 식음료부서에 비해 조직정치지각으로 인한 방어적 침묵과 체념적 침묵현상이 미비한 것으로 조사되었고, 방어적 침묵이 이직의도에 미치는 영향관계에서 조리부서가 식음료부서에

비해 방어적 침묵으로 인한 이직의도가 감소하는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 팀워크를 중시하는 부서의 조직 특성(상황) 또는 조직문화 및 동조현상 등에 의해 종사원들의 반응과 태도의 변화가 다르게 나타난 결과로 판단된다. 따라서 해당부서의 관리자는 조직의 부정적 행태들을 예방하는 조치로 상급자의 권력남용을 지양하고, 조직구성원들과의 사회적 교환관계를 통해 대인관계 차원의 신뢰를 구축하는 것이 중요하며, 조직이 종사원의 가치를 인정하고, 지원적 인식을 갖도록 성과중심의 시스템 구축이 필요할 것이다. 아울러 조직의 특성과 상황에 맞는 적절하고 실효성 있는 방안이 요구된다.

본 연구의 토대로 다음과 같은 연구의 의의와 시사점을 도출할 수 있었다.

첫째, 외식기업의 종사자를 대상으로 하여 조직침묵의 선행요인과 이직의도의 결과변수를 실증적으로 규명하고자 조직정치가 침묵현상과 이직의도에 미치는 일련의 과정을 분석한데에 학문적 의의가 있으며, 호텔 및 레스토랑 등 외식기업에서 조직정치지각과 조직침묵의 관계를 규명한 연구는 매우 미비한 상황이었기에 본 연구의 차별성을 갖는다.

둘째, 호텔 및 레스토랑을 운영하는 기업에서는 암묵적으로 행해지는 조직정치와 이에 따른 침묵현상과 이직의도를 줄여나가기 위한 노력의 일환으로 열린 경영과 의사결정시 참여 기회를 확대하여 조직 신뢰를 형성할 필요가 있다. 다시 말해 조직의 중요한 의사결정은 일방적으로 이루어지기 보다는 반드시 상급자와 하급자 간의 대화를 통해서 결정함으로써 조직과 구성원들 간의 협력적인 조직분위기와 건전한 커뮤니케이션 문화의 기반 조성이 중요하다는 것을 시사한다.

셋째, 외식업 종사자의 조직정치지각과 조직침묵 및 이직의도의 관계에서 부서에 따른 조절효과를 탐색적으로 고찰함으로써 식음료 및 조리부서의 특성과 분위기 및 문화적 차이에 따른 종사원의 태도와 반응은 서로 상의한 차이가 존재할 수 있음을 보여주었다. 이는 향후 호텔 및 환대산업, 외식업 등 다양한 분야에서 조직정치로 인한 침묵현상과 종사원 반응 및 태도를 연구하는데 있어 고객 접점부서(front of the house)와 비접점부서·지원부서(back of the house)에 따른 조직문화와 조직상황 등의 차이를 고려하여 접근할 필요성이 있음을 시사하며, 이를 통해 본 연구의 의미를 차별화 하고자 하였다.

본 연구의 한계점으로는 수도권에 위치한 외식업체와 호텔에 근무하는 식음·조리 종사원을 대상으로만 설문조사

가 진행되어 연구의 결과를 일반화 하는데 다소 무리가 따른다. 아울러 호텔의 경우, 호텔등급과 호텔 규모 등에 따라 경영관리 방식 및 조직 환경이 차이가 있을 수 있으며, 외식업체 또한 패밀리레스토랑, 패스트푸드, 케이터링, 뷔페식당 등 업태의 특성에 따라 경영관리 방식의 차이가 나타날 수 있다. 따라서 본 연구 결과의 일반화를 위한 호텔 특성과 외식업태 유형 등에 따른 비교연구가 이루어질 필요가 있다. 더불어 선행연구를 통해 본 연구에서 도출되어 측정되어진 조직정치지각의 몇 가지 항목만으로 외식산업 종사원들의 조직정치지각을 규명하는데 있어 다소 무리가 따를 것으로 사료된다. 특히, 본 연구에서는 측정되어진 조직정치지각, 조직침묵의 개념을 명확하게 하려고 노력하였으나, 여전히 개념의 불명확성을 내포하고 있어 연구의 한계라 하겠다.

끝으로 조직 내 부정적 행태로 인한 인과관계를 면밀히 분석하는 과정에 있어서 부서(식음·조리)의 조절효과는 선행연구의 부족으로 인해 문헌 검증과 이에 대한 충분한 논의가 이루어지지 않은 한계를 꼽을 수 있다. 이에 후속 연구에서는 부서의 특성과 상황을 보다 구체적으로 설정하여 측정할 필요가 있다. 예컨대, 상사의 권력거리와 종사원의 임파워먼트 재량 여부에 따라 정치지각, 침묵현상 및 직무태도와 반응들이 어떻게 달라지는지를 살펴본다면 보다 폭넓고 깊이 있는 연구가 진행될 수 있을 것으로 사료된다.

REFERENCES

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.
- Bae, S. H., & Kim, M. S. (2009). Mediating effects of the perception of organizational politics on the relationship between organizational justice and supervisory trust, job strain and turnover intention. *Journal of Human Resource Management Research*, 16(3), 123-148.
- Bae, S. H., & Kim, M. S. (2010). The relationships between organizational politics and organizational citizenship behaviors, job strains, and turnover intentions, and the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Organization and Management*, 34(2), 1-30.
- Cho, Y. H., & Choi W. H. (2014). Does perceived organizational politics affect employee' resistance to organizational change? The role of recognized organizational vision and leader vision as moderators. *Journal of Human Resource Management Research*, 21(1), 19-40.
- Cho, A. R., & Yoo T. Y. (2014). The mediating effect of silence motivation on the relationships among employee silence behavior, perceived supervisor support, and perceived procedural justice. *Korean Journal of Industrial & Organizational Psychology*, 27(2), 291-315.
- Chung, H. S., Ha H. K., & Park, D. G. (2010). The influences of organizational silence on turnover intention: Mediated moderating effect of self-efficacy through organizational cynicism. *Korean Journal of Industrial & Organizational Psychology*, 23(1), 89-104.
- Choi, H. J. (2016). The effect of the abusive supervision on the organizational justice and effectiveness: Focused on 5-star hotels' kitchen staff. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 18(6), 195-216.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perception of politics and organizational cynicism: An attribution and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou J, Kacmar, K. M., & Howard J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Emerald Management Review*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Go, D. Y., & Kim, D. Y. (2016). A study of the effects on organizational silence by perception of politics in a public organization-focused on self-efficacy moderator effect. *Korean Society & Public Administration*, 26(4), 81-109.

- Han, J. H. (2011). A study on the influences of perception of organizational politics on job stress and organizational citizenship behavior. *Korean Industrial Economic Association*, 24(3), 1397-1423.
- Hong, Y. O., Kang, J. W., & Lee, H. R. (2014). The effect of supervisor's abusive supervision on psychological contract violation and organizational silence in hotel industry. *Journal of Tourism Sciences*, 38(6), 189-207.
- Jeon, J. H & Sul, D. H. (2016). The Impact of procedural justice on organizational commitment and organizational citizenship behavior: Centered on the moderating effect of employee's power distance orientation and individualism. *Journal of Human Resource Management Research*, 23(5), 27-47.
- Jung H. S., & Yoon, H. H. (2012). The effects of culinary employees' stress coping styles on counterproductive work behaviors and turnover intention in a deluxe hotel. *The Korean Journal of Culinary Research*, 18(3), 32-45.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale: Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kang, J. S., & Go, D. Y. (2014). The effects of public organizational culture on organizational silence: focusing on the korean coast guard. *Korean Public Administration Review*, 48(2), 1-25.
- Kang, S. M. (2016). The mediating effects of organizational cynicism on the relationship between employees' perceptions of organizational politics and turnover intention in hotel firms. *Tourism Research*, 41(4), 1-19.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2011). Politics perceptions as moderator of the political skill-job performance relationship: A two-study, cross-national, constructive replication. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 123-135.
- Kim, H. Y. (2014). The effect of perceived organizational politics on organizational commitment: The mediating effect of organizational cynicism. *Tourism Research*, 39(3), 219-240.
- Kim, J. T., & Hong, A. J. (2013). The influence of organizational politics perception on innovative behavior: Mediating effect of organizational cynicism and distributive justice. *The Korean J Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 111-134.
- Kim, K. K., & Oh, M. H. (2002). Developing measure of the customer-oriented behaviour of food & beverage customer contact employees. *Korean Journal of Business Administration*, 34, 199-224.
- Kim, T. G. (2016). Frontline hotel employees' coping with the perceptions of organizational politics: The role of political skill in emotional exhaustion and organizational citizenship behavior. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 25(2), 217-236.
- Kim, T. G., & Lee, G. (2012). Structural relationships among frontline hotel employees' empowerment, customer verbal aggression and emotional exhaustion: The moderating role of customer orientation as a personal coping resource between customer verbal aggression and emotional exhaustion. *Journal of Foodservice Management*, 15(3), 29-56.
- Kim, Y. J., & Chun, B. G. (2016). The role of team trust and cooperative behavior on food-service employees' service performance: The moderating role of teamwork competency and other department support. *Culinary Science & Hospitality Research*, 22(8), 1-16.
- Kim, Y. J., Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2011). The influence of hotel culinary staff's burnout on job satisfaction and turnover intention: Focusing on moderating effects by staff's career and gender. *The Korean Journal of Culinary Research*, 17(2), 111-125.
- Kim, Y. J., & Sul, H. G. (2012). A relationship study among knowledge management process, organizational structure, and job satisfaction in the kitchen of luxury hotels. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 24(5), 47-65.
- Koo, D. W., Kim, H. S., & Jeon, Y. T. (2016). The structural relationship among hotel employees' sense of calling, job satisfaction, affective commitment, job performance, and turnover intention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 18(4), 102-125.
- Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organization. *Human Relations*, 42, 305-314.
- Kwon, Y. G., & Yoon, H. H. (2015). Antecedents and consequence of job engagement: Focused on food & beverage departments at super deluxe hotels in seoul. *The Korean Journal of Culinary Research*, 21(3), 212-231.

- Lee H., E., & Jeon, J. H. (2016). The moderating effect of power distance orientation on the relationship between psychological empowerment, organizational commitment, and turnover intention. *Korean Journal of Business Administration*, 29(12), 1919-1938.
- Lee, J. W. (2006). The moderation effects of organization-based self-esteem on the relationships between perception of organizational politics and employee response. *Korean Academy of Management*, 14(1), 89-116.
- Lee, K. M. (2006). The impacts of the perception of organizational politics on the job satisfaction and organizational commitment. *Korean Corporation Management Review*, 13(1), 97-110.
- Lee, K. M., & Do, K. S. (2006). The influence of organizational politics on organizational member's attitude and behavior. *Korean Business Education Review*, 41, 51-67.
- Lee, K. M., & Jang, Y. C. (2012). Antecedents of perceptions of organizational politics. *Korean Journal of Business Administration*, 25(4), 1991-2019.
- Lee, M. S. (2016). The impacts of the perception of organizational politics on organization silence and turnover intention: Focusing on airline flight attendants. *Journal of Tourism Management Research*, 20(3), 63-81.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, A. J. (1984). Testing side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Miller, B. K., Rutherford, M. W., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employee don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mojtaba, N. A., Zarei, R., & Matin, H. Z. (2014). Do the organizational rumors emphasize the influence of organizational silence over organizational commitment? *Journal of Social Issues & Humanities*, 21, 88-93.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence; A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Oh, S. K., & Yoon, H. H. (2014). The effect of social-face sensitivity on job engagement, job burnout and turnout intention of service employees in the full-serviced restaurant. *Korean Journal of Hospitality Administration*, 23(3), 61-81.
- Park, J. C. (2013). The effects of the hotel employees' silence influence to organizational commitment and turnover intention based on senior leadership. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 27(2), 235-255.
- Park, J. C., & Choi, H. J. (2013). The effects of the organizational cynicism due to hotel employees' silence on the organizational commitment and turnover intention. *Tourism Research*, 15(3), 175-193.
- Park, J. E., & Kang, Y. S. (2014). Mediating effects of silence behaviors between perceived organizational politics and organizational citizenship behaviors toward superiors and coworkers. *The Journal of International Trade & Commerce*, 10(6), 1155-1175.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel & Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. Pearson Education, Inc.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 211-220.
- Ryu, J. S., & Choi, W. S. (2015). The effect of the organization silence on turnover intention of hotel employee: Focus on the moderating effect of person organization fit. *Tourism Research*, 40(1), 165-184.
- Shin, Q. H., Lee, J. H., & Lee, S. B. (2012). The effect of organizational silence of hotel and foodservice employees on job satisfaction and organizational commitment: Focusing on the mediating effect of organizational cynicism. *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 21(4), 133-152.
- Sohn, I. R. (2015). The effect of front-line employees satisfaction on customer orientation: Case of R hotel f&b employees in Korea. *Korean Journal of Hospitality & Tou-*

- rism*, 24(7), 155-164.
- Song, H. J., Kim, Y. H., & Yoon, K. (2016). The effects of airline flight attendant's perception of organizational politics on organizational commitment, silence behavior and turnover intention. *Tourism Research*, 41(3), 39-64.
- Thacker, R. A., & Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of profitability. *Journal of Management*, 21(4), 739-756.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Valle, M., & Witt, L. A. (2001). The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics-job satisfaction relationship. *The Journal of Social Psychology*, 141(3), 379-388.
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70, 72-86.
- Williams, L., & Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a re-analysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics, job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intention and the voluntary turnover process: A meta-analysis and Path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158.

2017년 03월 08일 접수
2017년 03월 23일 1차 논문수정
2017년 04월 05일 논문 게재확정