

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2024.10.3.579>

JCCT 2024-5-66

조직 침묵, 조직 냉소주의, 조직 몰입 간 관계 연구: 교회조직을 중심으로

A study on the relationship between organizational silence, organizational cynicism, and organizational commitment: Focusing on church organizations

엄지영*

Ji-young Um*

요약 최근 교회조직은 구성원의 수가 급격하게 감소하는 등 다양한 문제를 경험하고 있다. 본 연구는 교회조직의 문제점으로 선행연구에서 공통적으로 지적하고 있는 소통부족 즉, 조직 침묵의 문제에 주목하여 교회 조직 내 조직 침묵, 조직 냉소주의, 조직 몰입 간 관계를 실증 분석하였다. 이를 위하여 2023년 5~6월 교회 및 관련기관 구성원 210명에게 설문지를 배포하였으며, 이중 202부를 분석 자료로 활용하였다. SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 활용하여 빈도분석, 확인적요인분석, 기술통계분석, 상관관계분석, 구조방정식모형분석 및 매개효과 검증을 위한 Bootstrapping을 실시하였다. 연구결과, 조직 침묵은 조직 냉소주의에 부정적 영향을 미쳤으며, 조직 냉소주의는 조직 몰입에 부정적 영향을 미치고 있었다. 조직 침묵이 조직 몰입에 직접적으로 부정적 영향을 미치지 않으나, 조직 냉소주의를 매개로 하여 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 조직론에서의 변수들을 교회조직에 적용하여 연구의 범위를 확장하였으며, 연구결과를 통한 실무적 시사점을 교회조직에 제시하였다.

주요어 : 조직 침묵, 조직 냉소주의, 조직 몰입, 교회 조직

Abstract Recently, church organizations are experiencing various problems, including a sharp decline in the number of members. This study focused on the problem of lack of communication, that is, organizational silence, which is commonly pointed out in previous studies as a problem of church organizations, and empirically analyzed the relationship between organizational silence, organizational cynicism, and organizational commitment within church organizations. For this purpose, a questionnaire was distributed to 210 members of churches and related organizations from May to June 2023, of which 202 copies were used as analysis data. SPSS 23.0 and AMOS 23.0 were used to perform frequency analysis, confirmatory factor analysis, descriptive statistical analysis, correlation analysis, structural equation model analysis, and bootstrapping to verify mediation effects. As a result of the study, organizational silence had a negative effect on organizational cynicism, and organizational cynicism had a negative effect on organizational commitment. Although organizational silence did not have a direct negative effect on organizational commitment, it was found to have a negative effect mediated by organizational cynicism. This study expanded the scope of the study by applying variables from organizational theory to church organizations, and presented practical implications through the research results to church organizations.

Key words : Organizational Silence, Organizational Cynicism, Organizational Commitment, Church Organization

*정회원, 삼육대학교 경영학과 조교수 (제1저자, 교신저자)
접수일: 2024년 3월 15일, 수정완료일: 2024년 4월 12일
게재확정일: 2024년 4월 30일

Received: March 15, 2024 / Revised: April 12, 2024

Accepted: April 30, 2024

*Corresponding Author: tourism@syu.ac.kr

Dept. of Business Administration, Sahmyook Univ, Korea

I. 서론

교회 조직이 구성원의 감소현상을 겪고 있다. 한국 기독교목회자협의회가 출판한 한국기독교분석리포트(2023)[1]에 따르면 우리나라 전체 인구에서 차지하는 개신교인 비율은 2017년 20%에서 2022년 15%로 급감하였다. 10~20대 교인은 2017년 21%에서 2022년 11%로 대략 50% 감소하였으며, 30대는 2017년 20%에서 2022년 15%로 감소하는 등 특히 젊은 계층의 교인 수가 크게 감소하고 있는 것을 볼 수 있다. 이 같은 현상은 미국에서도 관찰되고 있다. 2020년 기준 미국 내 기독교인은 전체 인구의 약 64%로 추산되는데, 이 비율은 점차 감소하여 2070년에는 전체 인구의 54%~35%까지 감소할 것으로 전망되고 있다[2].

교회 조직 구성원의 감소는 다양한 각도에서 논의 및 연구되고 있는데, 가장 많이 거론되고 있는 것은 교회 내 침묵의 문제이다. 학원복음화협의회에서 조사한 청년트렌드리포트(2017)[3]에 따르면, 청년 세대의 교회조직 이탈에 대한 대안을 묻는 질문에서 70%가 넘는 응답자가 소통의 장 마련, 문화적 선교전략 마련, 비권위주의적 태도라고 답변하였다. 역으로 추정하면 교회를 이탈하고자 하는 사람들이 인지하는 교회조직 내의 문제점은 소통 부재, 선교전략문제, 권위적 태도 등으로 보는 것이 합리적일 것이다. 정재영(2015)[4]은 교인들의 교회이탈현상을 고찰하며 그 원인으로 소통의 단절, 교회 내부로부터 강요받는 신앙, 신앙과 삶의 불일치 등을 거론하였다. 김은혜(2014)[5]의 연구에서도 교회 이탈의 원인으로 교회조직 내 공감과 소통의 부재, 신학적 담론의 결핍, 진정한 가치 부재 등이 제시되었다. 이처럼 여러 연구와 조사에서 공통적으로 교회 조직 이탈의 원인으로 '소통의 부재'를 지목하고 있으며, 다수의 교회 구성원들이 '침묵'하고 있음을 시사하고 있다.

한국 특유의 유교문화는 교회 조직에도 영향을 미쳐[6], 의사소통의 과정이 수직적 구조로 자리 잡고 있다. 권위주의가 자연스러운 조직에서는 의사결정과정에서 집단 내 소통의 부재로 구성원들의 불만을 유발하게 된다[7]. 교회 조직 역시 전통적으로 보수적이며, 수직적 의사결정체계를 유지하는 경향이 있다. 소수의 임원급 교사들은 교역자의 생각을 그대로 전달하고 평교사에게 전달하는 과정이 반복되며, 평교사들

은 침묵하는 것에 익숙해지고 있다. 전체회의의 양식을 빌렸을 뿐, 의사결정 담당자들이 서로 계층화되고 있으며, 이 과정에서 소수가 결정하고 다수가 침묵하는 조직으로 굳어져 가고 있다[8]. 그러는 한편 젊은 계층 사이에서 자신의 문제나 어려움을 조직에 표현하지 못하고 극단적인 선택을 하는 등 침묵으로 인하여 발생하는 문제들이 많이 일어나고 있다. 따라서 침묵의 결과에 따른 부정적 영향에 대해서 집중적으로 연구할 필요성이 제기되고 있다[9].

Noelle-Neumann(1974) [10]의 침묵의 나선이론(spiral of silence theory)에 따르면, 구성원의 의사소통 환경은 구성원의 심리적 상태에 영향을 미쳐 발언(voice)하거나 침묵(silence)하게 된다. 이러한 과정 속에서 개인은 소수의 의견을 내기 꺼려하게 되어 다수의 의견은 더욱 다수가 되고, 소수의 의견은 더욱 소수가 되게 한다.

침묵을 택한 구성원들 사이에서는 조직냉소주의가 만연하게 된다. 열정 있는 구성원들이 일을 추진하고자 하였을 때 아무리 자신의 의견을 제시하여도 받아들여지지 않고, 변하지 않는 조직의 모습을 보면서 조직을 냉소하게 되는 것이다[11]. 다수의 선행연구에 따르면 조직침묵은 조직냉소를 매개로 하여 조직 이탈을 유발하고 조직몰입을 저하하고 있다.

따라서 본 연구에서는 조직침묵 현상이 교회 구성원들의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고 있는지, 또한 이 과정에서 조직냉소주의가 어떠한 영향을 행사하고 있는지 고찰해보고, 실증분석을 통하여 위기를 겪고 있는 교회조직에 다양한 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직 침묵

조직에서 조직 구성원들은 개인적으로는 하지 않는 행동을 왜 집단으로는 하는 것이며, 구성원들의 우려와 신념을 솔직하게 이야기하는 능력은 어떻게 해서 저하되는가가 관심의 대상이 되었다. 이런 상황의 조직에서는 집단 침묵이 일종의 동의로 해석되고 조직은 의도와는 모순되는 행동을 하게 된다[12]. 특히 새롭게 시행되는 프로젝트에 투입된 구성원이 실제 상태에 대하여 나쁜 보고하기를 꺼려함으로써 프로젝트

의 실패에 기여할 수 있다[13].

이러한 현상은 Noelle-Neumann(1974)[10]의 침묵의 나선이론(spiral of silence theory)으로 설명된다. 연구에 따르면 구성원의 의사소통 환경요인이 심리적 상태에 영향을 미치고, 상반된 개념인 발언(voice)와 침묵(silence)으로 이어지게 된다. 이 과정을 통하여 다수의 의견은 더욱 다수가 되고, 소수의 의견은 더욱 소수가 되는 침묵의 나선(spiral of silence) 구조가 만들어지게 된다. 특정 구성원은 자신의 의견이 사회적으로 다수의 의견과 반대되는 소수의견에 속한 의견이라고 판단할 때 일종의 고립에 대한 공포를 느끼게 되며, 그 공포로부터 벗어나기 위하여 발언하기 보다는 침묵을 선택한다[14].

조직침묵(organizational silence)이란 개념은 조직 내 존재하는 불공정성의 개념에서 비롯되었다. 초기 연구에서 조직 침묵은 조직에서 목격된 불공정성에 대하여 발언을 하지 않는 것이라는 개념으로 간주되었다[15]. 하지만 추후 연구를 통하여 침묵은 단순히 함구하고 있는 것의 소극적 의미가 아니라 구성원의 인지와 지각에 의한 의도적이며 전략적인 선택이라는 개념으로 자리 잡게 되었다[16].

이러한 적극적 개념으로서의 조직침묵을 제안한 Morrisorkh과 Millikin (2000)[16]의 연구에 따르면 조직침묵은 구성원이 조직을 발전시킬 수 있는 아이디어나 정보, 의견을 가지고 있다 하더라도 의도적으로 이를 표현하지 않거나, 조직의 문제점이나 부정적 정보에 대해서도 축소하여 전달하려는 태도를 뜻한다.

또한 발언은 친사회적 특성을 가지고 있는 반면 침묵은 자기중심적 특성을 가지고 있다[17];[18]. 즉, 구성원들이 지키고 있는 침묵은 수동적인 것이 아니라 분명한 동기를 지닌 의도적 행동이며[19], 의사표현 여부를 표현해야 하는 상황에서 조직의 문제에 대하여 자신의 의견이나 우려를 표현을 보류하는 일종의 선택을 하는 것이다[10]. 따라서 교회 내 구성원들이 침묵하는 것이 수동적인 부분이 아니라 자발적으로 침묵하고 있다는 것이다.

침묵은 크게 방어적 침묵(defensive silence)과 체념적 침묵(acquiescent silence)으로 구분된다. 우선 체념적 침묵의 개념을 살펴보면, 구성원이 현재 상황을 단념한 상태이다. 이런 상태에서 조직의 상황을 바

꿀 노력이나 바꾸기 위한 발언을 할 노력의 의지가 없을 수 있다. 또한 구성원은 자신이 하는 말이 의미를 갖지 못하며, 조직에 그 어떤 작은 변화도 만들지 못할 것이라고 체념하여 침묵하게 된다. 체념적 침묵은 조직 내에서 불공정을 경험하거나 침묵을 유도하는 조직 문화, 이를 묵과하는 직장 상사의 태도 등에 의해서 유발될 수 있다[10].

방어적 침묵은 의견을 표명한 후에 따르는 결과에 대한 두려움 때문에 의도적으로 신중하게 태만한 행동을 선택하는 것을 의미한다. 조직에서 부하는 자신의 표현이나 의견이 상사에게 부정적 피드백으로 되돌려 받을 것을 두려워하기 때문에 침묵하게 된다[10]. 따라서 방어적 침묵은 자기 보호 기제로 인한 행동이며 사전 예방적(proactive) 행동으로 볼 수 있을 것이다. 행동 성향으로 보면, 체념적 침묵은 수동적 구성원들 사이에서, 방어적 침묵과 친사회적 침묵은 능동적 구성원들 사이에서 나타날 수 있다[20].

Morrison과 Millikin(2000)[16]의 연구 후에 Van Dyne et al.(2003)[20]은 친사회적 침묵(prosocial silence)의 개념을 새롭게 제안하였다. 친사회적 침묵이란 다른 사람이나 소속된 조직에 이익이 되기 위한 목적으로 자신이 가진 의견, 아이디어나, 정보 등을 말하지 않는 것을 의미한다. 전략적 침묵이라는 의미에서 방어적 침묵과 개념적으로 유사한 부분도 있지만, 기본적으로 구성원이 침묵하는 이유가 타인이나 조직을 걱정하고 배려하는 마음에서 이루어지는 점이 다른 점이다.

이와 같은 연구들을 고찰한 결과, 교회 조직에서 발생하는 침묵은 Noelle-Neumann(1974)[10]의 침묵의 나선이론 관점에서 교회 구성원들이 선택하여 침묵하고 있으며, 자신이 교회 조직의 발전을 위하여 아무리 발언해도 변화되는 것이 없기 때문에 발언을 하지 않는 체념적 침묵으로 해석할 수 있다.

조직침묵과 관련된 연구는 조직침묵을 유발하는 요인에 관한 연구와 조직침묵이 유발하는 부정적 결과에 대한 연구로 나뉜다. 우선 조직침묵에 영향을 미치는 요인에 관한 최근 연구들을 살펴보면, 정서적 고갈[21], 조직 구조와 정책, 관리적 실천, 직원과 최고 경영자 간 인구통계적 불일치의 정도[22], 관계갈등과 조직냉소주의[23], 권위적 리더십과 상대적 박탈감[24] 등이 있다. 반면, 조직침묵을 완화해 주는 요인들

로는 조직 공정성과 직무열의[25], 감성 리더십[9] 등이 있다.

강경자와 김정희(2023)[26]는 조직침묵과 관련된 연구의 메타분석을 통하여 조직침묵의 요인을 살펴본다. 조직 차원의 요인과, 리더십 관련 요인, 구성원 관련 요인으로 나누어 볼 때 조직 차원의 요인이 가장 많았으며, 조직 차원 요인으로는 조직문화, 조직 공정성, 근무환경, 조직 소통에 대한 만족도 등의 순으로 많은 것으로 나타났다. 해당 연구는 간호사만을 대상으로 진행한 연구 결과로, 직무의 특성상 조직 차원 요인 중 직장 내 괴롭힘, 수평적 폭력, 조직냉소주의 등이 조직침묵을 유발하는 요인인 것으로 나타났다.

다음으로 조직침묵이 미치는 결과변수에 관한 연구들을 살펴보고자 한다. 조직침묵과 관련된 연구는 대개 방어적 침묵과 체념적 침묵을 중점적으로 이루어져 왔으며, 이러한 침묵이 조직이나 구성원에 미치는 영향은 매우 부정적인 것으로 나타났다. 조직침묵의 정도가 높아지면 직무 만족에 부정적 영향을 미치며, 조직냉소주의를 유발하여 조직몰입을 저하하는 것으로 나타났다[11]. 또한, 조직침묵은 이직의도를 높였으며, 특히 방어적 침묵의 정도가 높을수록 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다[27].

고대유와 한명성(2023)[15]은 조직침묵 현상에 대한 메타분석을 실시하고 조직침묵의 결과를 조직 및 관리자 단위 요인과 개인 단위 요인으로 구분하였다.

조직 및 관리자 단위 요인으로는 팀 단위 침묵, 팀 내 구성원의 침묵, 조직 학습, 혁신적 조직 환경, 조직 몰입 등이 있었다. 개인 단위 요인으로는 번아웃, 스트레스, 일탈행동, 반생산적 행동, 감정 소진, 심리적 위축, 이직의도, 구성원 성과, 직무성과, 직무 만족, 조직 시민행동, 조직헌신, 전문적 헌신, 노동자 권리 침해, 조직 내 보복행위, 절차적 공정성 인식, 상사의 권위 인식 등이 있었다. 이처럼 조직침묵은 다양한 요인에 부정적 영향을 미치는 개념임이 많은 연구들을 통하여 입증되어 왔으며, 최근에는 조직침묵과 관련하여 매개변수나 조절변수 등을 통하여 부정적 효과에 대한 입체적 연구들이 실시되는 경향이 있다.

다수의 연구들이 조직침묵의 결과변수나 매개변수로 조직냉소주의를 채택하고 있는데, 이는 최근 조직 내에서 유행처럼 번지고 있는 ‘조용한 퇴사’ 등 태만과 냉소가 만연한 사회상을 반영하는 결과로 보인다. 특

히 교대 근무가 많은 서비스직[23];[11];[27], 간호사[28], 경찰[29]이나 군인[30] 등을 대상으로 한 연구가 많았다. 이들은 직무의 특성상 조직 밖 사람들과의 교류가 제한적이며 근무 중 사소한 실수가 큰 과급력을 가지고 있어 동료들 간 스트레스가 높아 불평이나 불만이 증가하지만, 이러한 부정적 감정들이 조직침묵과 조직 냉소로 변화하는 경우가 많기 때문인 것으로 추정된다.

일반적인 기업조직과 완전히 같다고 볼 수는 없지만, 교회 조직 역시 주로 타 종교와 교류가 없으며 교파 간 교류가 거의 발생하지 않는 등의 특징을 살펴볼 때의 폐쇄성과 단절성이 선행연구가 진행된 조직들과 유사한 조직 문화를 보유하고 있다고 여겨진다.

다수의 연구에서 조직침묵이 조직몰입에 영향을 미치고 있음을 밝혀왔다. 조직의 성과는 개인 개인의 능력과 역량도 중요하지만 무엇보다 중요한 것은 상호 협력적인 참여와 이를 위한 의사소통에 있다고 할 수 있다. 또한 의사소통을 통한 집단 지성을 강화하는 것이 조직의 경쟁력이 될 수 있을 것이다. 하지만 조직 침묵 현상은 이러한 의사소통을 저해하여 조직몰입을 방해하는 것으로 나타났다[31]. 목표가 매우 명확하며 집단적 정신이 중요하고, 보수적 조직인 군조직과 같은 경우 조직침묵이 커질수록 지휘관의 의도와 계획 등이 부하들에게 제대로 전달되지 않아 구성원들 간 불신을 초래하고 조직몰입을 낮추는 것으로 나타났다[30]. 교회 조직 역시 선교라는 명확한 목표와 공동의 신앙생활이라는 집단적 정신이 중요한 조직이라는 점에서 이러한 변수를 연구해 볼 가치가 있을 것이다.

하지만 교회조직을 대상으로 한 연구들의 경우 구성원들의 소통 부족을 문제로 제기하는 연구들[4];[5]이 많았지만, 이를 조직침묵이라는 변수를 활용하여 설명하고자 하는 없었다. 이에 따라 본 연구에서는 최근 교회 조직 내에서의 소통부족과 이에 따른 침묵 현상을 실증연구로 진행하고자 한다. 또한 이상과 같은 선행연구들을 고찰한 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

- H1: 조직침묵은 조직냉소주의에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H2: 조직침묵은 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 조직 냉소주의

조직냉소주의(organizational cynicism)는 한 개인이 특정한 환경에 노출되면서 하나 혹은 그 이상의 대상에 대한 좌절, 불신, 경멸하는 태도를 일컫는다[32]. 조직냉소주의는 조직에 진실성(integrity)이 부족하다고 믿는 신념, 조직에 대한 부정적 감정, 조직에 대해 비판하고 비난하는 부정적 행동 등 신념-감정-행동의 순서대로 나타나게 된다[33].

조직냉소주의 개념이 처음 도입되었을 때에는 이를 개인의 성격적 특성으로 보고 연구한 관점도 있었다. 성격 특질의 관점에서 진행된 냉소주의 연구는 성격 테스트 중 하나인 MMPI(Minnesota Multiphasic Personality Inventory)의 하위 척도인 적대감 척도를 활용하여 연구되었다[34]. 냉소주의자들은 적대감이 높고 다른 사람들을 공감하기보다는 경계하고, 경쟁하거나 불신하는 성향이 높은 것으로 나타난다고 하였다. 하지만 조직냉소주의 연구의 대부분의 관점은 조직이라는 환경에서 소속된 구성원이 시간이 경과함에 따라서 그곳에서의 경험을 바탕으로 조직과 특정 대상에 대해서 가지게 되는 부정적 태도의 측면에서의 연구가 더 합리적이라는 것이 최근 연구 동향이다.

반면, 조직몰입(organizational commitment)이란 조직냉소주의와 매우 상반된 개념으로 조직이 추구하는 목표와 가치에 대하여 매우 강하게 수용하고 구성원으로서 조직을 위하여 더욱 노력하고 헌신하려는 의도를 뜻하며, 조직에 계속 잔류하고자 하는 강한 의욕을 보이는 특성을 가진 일종의 태도이다[35]. 조직에 몰입한 구성원들은 조직이 유지 및 발전되기를 희망하면서 지속적이며 자발적으로 조직성공에 기여하게 되기 때문에[36]. 구성원들을 조직에 몰입시키는 것은 매우 중요한 과제이다.

조직몰입에 관한 정의와 특성은 Allen과 Mayer(1990)[37]의 연구가 후속 연구에서 가장 많이 인용되고 있다. 연구자들은 조직몰입을 규범적 몰입, 유지적 몰입, 정서적 몰입으로 구분하였다. 규범적 몰입은 일종의 도덕적 의무감으로 조직의 이익과 목적 등을 위하여 행동하는 몰입이다. 유지적 몰입은 조직을 떠나지 않고 지속적으로 머무르기 위한 행동이다. 잔류의지의 이유는 자신이 그동안 몸 담았던 조직을 떠날 경우 발생하는 투자 대비 희생을 고려하거나, 혹은 조직을 떠날 경우 별 대안이 없는 상황 등이 거론

된다. 마지막으로 정서적 몰입은 자발적으로 기꺼이 조직에 몰입하는 행동이다.

본 연구의 대상은 교회조직이므로, 교인들의 조직몰입은 자신의 투자나 이익 등을 고려한 몰입이 아니라 신앙적 요인으로서 자발적으로 발생하는 몰입이다. 이러한 특성을 고려하였을 때 본 연구에서는 조직몰입을 정서적 몰입으로 한정하여 보는 것이 합리적일 것이다. 따라서 본 연구에서 몰입은 신앙심으로 점철된 정서적 몰입을 의미한다고 하겠다.

우선 조직냉소주의의 선행연구를 고찰하면, 조직냉소주의를 결과변수로 보고 특정 상황과 요인들이 조직냉소주의에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구들이 많이 진행되고 있다. 조직냉소주의의 결과 변수로는 직무 몰입, 조직몰입, 조직 시민행동, 이직의도, 조직 변화저항 등이 관찰되고 있다.

또한 조직냉소주의는 조직몰입에 대하여 직접적으로 부정적 영향을 미치기도 하지만, 조직 공정성, 조직 정치지각, 조직침묵 등 선행변수가 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어 매개변수 혹은 조절변수로도 많이 활용되어 연구되고 있다.

이 중에서 본 연구목적에 맞게 조직냉소주의와 조직몰입 간 관계에 대하여 고찰한 연구들을 살펴보고자 한다. 조직냉소주의가 팽배하면 구성원들은 조직에 대하여 환멸과 실망을 느껴 조직에 대한 애착심이 저하된다. 교사의 조직냉소주의와 조직몰입 간 관계 연구[45], 서비스직 구성원들을 대상으로 한 연구[11]; [27]; [39] 등의 연구결과에서는 조직냉소주의가 조직몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 김건숙과 신상명(2020)[38]의 연구를 살펴보면, 조직냉소주의가 조직몰입을 저하하는 현상은 구성원들의 근속연수가 짧고 학력이 높을수록 더욱 두드러지게 나타나는 것으로 밝혀져 최근 젊은 계층의 교회 이탈 문제가 지속적으로 이루어지고 있는 교회 조직이 눈여겨볼 수 있는 시사점인 것으로 판단된다.

또한 선행연구 결과에서 조직냉소주의는 조직 공정성 지각, 조직 정치 지각, 조직침묵 현상 등과 조직몰입 간 관계에서 매개역할을 하는 것으로 검증되었다. 따라서 이와 같은 선행연구 고찰을 통하여 다음과 같은 가설이 수립될 수 있을 것이다.

- H3: 조직냉소주의는 조직몰입에 유의한 부(-)의

영향을 미칠 것이다.

● H4:조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어서 조직냉소주의는 매개역할을 할 것이다.

III. 연구 방법

1. 연구 모형

본 연구의 목적은 침묵 현상으로 교회 구성원이 감소하고 있는 교회 조직 내 조직침묵, 조직냉소주의, 조직몰입 간 관계를 실증적으로 연구하여 시사점을 제공하는데 있다. 연구모형은 그림 1.과 같다.

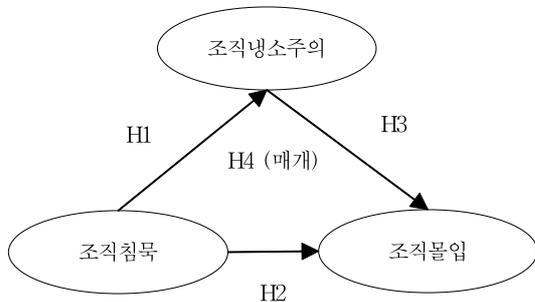


그림 1. 연구모형
Figure 1. Research Model

2. 자료 수집 및 분석 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 2023년 5월과 6월, 국내 교회 20곳과 교회 관련 단체 5곳에 소속된 교인을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 210명을 대상으로 우편, 이메일, 방문 조사를 실시하였으며 이 중에서 불성실 응답지를 제외한 202부를 분석 자료로 활용하였다. 설문 응답에 앞서 본 연구의 취지와 목적을 상세히 안내하였으며, 설문지의 응답 자료는 연구 목적 외에는 활용하지 않을 것이 약속되었다. 설문지 문항은 박종철과 최현정(2013)[27], 박철민과 콰미아(2021)[40], 김정오(2020)[41], 유정화(2023)[42], 김효선과 조윤직(2020)[43], 등의 연구를 참조하여 본 연구에 맞게 수정하여 활용하였다.

수거된 응답지는 자료 분석을 위하여 코딩한 후 통계프로그램 SPSS ver 23.0과 AMOS 23.0 을 활용하여 분석을 실시하였다. 실시된 분석은 인구통계적 특성을 살펴보기 위한 빈도분석, 측정변수 타당성 분석을 위한 확인적 요인분석, 측정변수의 분포 분석을 위

한 기술통계분석, 변수 간 상관관계를 보기 위한 상관관계분석을 실시하였다. 판별타당도는 AVE, 개념 신뢰도는 CR, 측정변수의 신뢰도는 Cronbach's Alpha 값을 활용하여 각각 검증하였다. 마지막으로 가설의 검증을 위하여 구조방정식을 활용하여 직접효과를 산출하였으며, 조직냉소주의의 매개효과 분석을 위하여 Bootstrapping을 실시하였다. Bootstrapping은 복원추출을 허용한 표본 재추출 방법으로, 표본의 통계수치가 얼마나 정확한지 평가하는데 사용되며, 많은 연구에서 방법으로 채택될 정도로 검증된 방법이다.

IV. 연구 결과

1. 표본의 인구통계적 요인에 대한 분석

표본의 인구통계학적 특징은 다음의 표1과 같다.

표 1. 표본의 인구통계적 요인에 대한 분석
Table 1. Frequency Analysis

		N	%			N	%	
성별	남자	89	44.1	소속 교회의 교인 수	99명 이하	109	54.0	
	여자	113	55.9		100-299명	56	27.7	
연령	10대	2	1.0		300-499명	29	14.4	
	20대	18	8.9		500-999명	8	4.0	
	30대	20	9.9		교회 직분	평신도	28	13.9
	40대	55	27.2			집사	134	66.3
	50대	69	34.2	장로		40	19.8	
	학력	60대 이상	38	18.8	교회 출석 기간	5년 미만	14	6.9
고졸 이하		44	21.8	5-10년 미만		8	4.0	
전문대졸		21	10.4	10-20년 미만		27	13.4	
대졸		89	44.1	20-30년 미만		37	18.3	
석사급		39	19.3	30년 이상		116	57.4	
봉사 참여 여부	박사급	9	4.5	교회 소재 지역		대도시	108	53.5
	참여	185	91.6		중소도시	44	21.8	
합계	미참여	17	8.4		읍/면	50	24.8	
	합계	202	100.0	합계	202	100.0		

2. 측정 변수에 대한 확인적 요인 분석

확인적 요인분석 결과는 표 2.와 같다.

표 2. 측정변수에 대한 확인적 요인분석
 Table 2. Confirmatory Factor Analysis

Path		Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	t	p	AVE	CR	Cronbach's α
방어적 침묵	나는 교회임원들의 반응이 염려되어 의견을 제안하지 않을 때가 있다.	.788	.775	.057	13.867***	.000	.677	.912	.912
	나는 내 입장이 난처해 질까봐 교회 임원들에게 알고 있는 사실을 일부러 이야기 하지 않을 때가 있다.	.804	.822	.061	13.119***	.000			
	나는 교회 임원들의 부정적 피드백이 걱정되어 나의 의견을 말하지 않을 때가 있다.	.897	.862	.054	16.517***	.000			
체념적 침묵	나는 말을 해도 소용이 없다고 생각되어 교회 임원들에게 말하지 않을 때가 있다.	1.000	.904						
	나는 교회 일에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 나의 의견을 제시하지 않는다.	.775	.741	.060	12.870***	.000			
교회의 부흥과 변화를 위한 각종 노력들은 실제로 큰 효과를 거두기는 어려울 것으로 보인다.		.840	.760	.063	13.277***	.000	.619	.941	.946
교회의 변화를 위한 노력들은 과거의 노력들과 별로 다르지 않을 것으로 생각된다.		.855	.744	.067	12.798***	.000			
교회의 변화를 위해 진행하는 것들은 사실상 연례행사로 되풀이 되는 것들이 많다.		.707	.639	.069	10.202***	.000			
교회의 변화를 위한 노력들이 끝까지 유지되기는 어려울 것을 보인다.		.970	.832	.063	15.506***	.000			
교회를 변화시키고 개선시키기 위한 계획들이 나에게서 무의미하다.		.905	.817	.060	15.003***	.000			
우리 교회 교인들은 자신들이 구체적으로 어떤 일을 해야 하는지 잘 모르고 있는 것 같다.		.826	.704	.070	11.789***	.000			
우리 교회 임원들은 열심히 일하고 있는 것 같지 않다.		.851	.764	.052	16.468***	.000			
우리 교회는 문제점을 해결하기 위하여 의견을 내더라도 그 의견을 반영하여 좋은 결과를 내려고 하지 않는다.		1.000	.874						
내가 다니는 교회의 목회자와 임원들은 문제 해결을 책임지는데 있어 불성실하다.		.923	.853	.057	16.202***	.000			
내가 다니는 교회의 목회자와 임원들은 문제 해결에 있어 무관심하다.		.865	.850	.054	16.084***	.000			
나는 우리 교회에서의 신앙생활이 앞으로도 더욱 행복해질 것이라고 생각한다.		.740	.733	.057	13.031***	.000	.663	.885	.889
나는 우리 교회의 문제를 나의 문제처럼 생각한다.		.644	.639	.061	10.498***	.000			
나는 우리 교회에 대하여 개인적으로 큰 의미를 가지고 있다.		.981	.926	.051	19.376***	.000			
나는 우리 교회에 매우 강한 소속감을 가지고 있다.		1.000	.921						
***p<.001									
모형적합도									
	CMIN/df	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA			
원모형	3.529	.732	.819	.864	.863	.112			
수정보형	1.939	.875	.921	.960	.960	.068			
기준	<3.0	>.09	>.09	>.09	>.09	<.07			

측정변수에 대한 확인적 요인분석은 실시하였다. 확인적 요인분석은 적합도 검증 및 측정문항이 해당 변수를 설명하고 있는지를 2단계로 실시한다. 분석을 통하여 적합도가 낮을 경우 표준화계수값이 0.5 이하인 문항을 삭제하거나 각 오차항 간의 상관관계를 주어 적합도를 향상시킨다. 본 연구에서는 CMIN/DF, GFI, NFI, IFI, CFI, RMSEA의 적합도 지수를 사용하였다.

독립변수에 대한 적합도 검증 결과를 살펴보면, 원모형에서는 모든 적합도 지수가 기준치를 충족하지 못하는 것으로 나타났다. 이에 따라 표준화계수값이 0.5이하인 조직몰입2번, 조직몰입4번 문항을 삭제하고, 각 오차항 간의 상관관계를 주어 수정모형을 계산하였다. 그 결과 CMIN/df, NFI, IFI, CFI, RMSEA는 기준을 충족하고 있었고, GFI는 0.875로서 다소 낮기는 하지만 적합하다고 판단할 수 있는 기준인 것으로 나타났다.

측정변수에 대한 확인적 요인분석 결과를 보면 조직침묵, 조직냉소주의 조직몰입 3개의 변수에 대해서 모든 문항이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 표준화계수값이 0.644-0.926으로 모두 0.6 이상으로 나타났다. 다음으로 측정변수의 판별타당성과 개념 신뢰도를 분석하였다. 분석 결과, AVE값이 0.619-0.677, CR값이 0.885-0.941로서 기준치를 만족하고 있어 판별타당성과 개념 신뢰도가 있다고 판단할 수 있다.

이후, 측정변수의 신뢰도 검증을 위하여 내적일관성을 분석할 수 있는 Cronbach's Alpha값을 사용하여 분석하였다. 사회과학 연구에서는 Cronbach's Alpha값이 0.7이상일 경우에 측정변수에 대한 신뢰도가 있다고 판단한다. 측정변수에 대한 신뢰도 검증 결과, Cronbach's Alpha값이 0.889-0.946으로 나타났다. 따라서 측정변수의 타당성과 신뢰도가 확보되었기 때문에 이 후의 분석에서는 조직침묵, 조직냉소주의, 조직몰입이라는 변수명을 사용하여 분석을 실시하였다.

3. 측정 변수에 대한 기술 통계 분석

측정변수에 대한 분포를 분석하기 위하여 기술통계분석을 실시하였다. 측정변수의 정규성 검증을 위하여 Skewness와 Kurtosis를 분석하였다. Skewness는 ± 3.0 이내, Kurtosis는 ± 10.0 이내에 존재하게 되면 측정변수의 정규성이 있다고 판단하게 된다.

측정변수에 대한 기술통계분석 결과, 조직몰입=4.00

으로 다소 높게 나타났으며, 조직침묵=2.55, 조직냉소주의=2.39로 다소 낮게 나타나고 있었다. 모든 변수의 Skewness가 -0.60부터 1.05로 ± 3.0 이내에 존재하고 있고, Kurtosis는 -0.89부터 1.20으로 ± 10.0 이내에 존재하고 있어 측정변수의 정규성이 확보된 것으로 볼 수 있다. 기술통계분석 결과는 다음의 표 3. 과 같다.

표 3. 측정변수에 대한 기술통계분석
Table 3. Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
조직침묵	202	1.00	4.60	2.55	.91	.00	-.89
조직냉소주의	202	1.00	5.00	2.39	.89	-.60	.02
조직몰입	202	1.00	5.00	4.00	.87	1.05	1.20

4. 측정 변수에 대한 상관 관계 분석

측정변수에 대한 상관관계를 분석한 결과, 변수 간에는 모두 통계적으로 유의미한 상관관계가 존재하고 있었다. 이는 본 연구자가 설정한 연구의 방향성과 일치하는 것이라고 볼 수 있다. 상관계수의 제곱보다 AVE값이 높게 나타나고 있어 측정변수의 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있다.

표 4. 측정변수에 대한 상관관계 분석
Table 4. Correlation Analysis

	조직침묵	조직냉소주의	조직몰입
조직침묵	1		
조직냉소주의	.603***	1	
조직몰입	-.355***	-.488***	1
AVE	.639	.624	.662

***p<.001

5. 가설의 검증

모형에 대한 검증을 위해 구조방정식모형을 실시하였다. 측정모형의 적합도를 검증한 후, 직접효과와 간접효과를 분석하였다. 간접효과와 경우 Bootstrapping 분석을 사용하여 검증하였다. 측정모형에 대한 적합도를 검증한 결과, GFI=1.000, NFI=1.000, IFI=1.000, CFI=1.000으로 기준치를 만족하였다. RMSEA=0.489로 높게 나타나고 있었지만, 대부분의 적합도가 지수가

기준치를 만족하기 있기 때문에 측정모형이 적합하다고 판단할 수 있다.

표 5. 가설의 검증
 Table 5. The Verification of the Hypothesis

path	Unstand ardized Estimate	Standard ized Estimate	S.E.	t	p
조직 냉소주의 ← 조직침묵	.591	.603	.055	10.723***	.000
조직몰입 ← 조직 냉소주의	-.421	-.430	.075	-5.591***	.000
조직몰입 ← 조직침묵	-.092	-.096	.074	-1.250	.211

***p<.001

우선, 변수 간 직접 효과를 분석하였다. 직접효과의 분석 결과는 각각 표 5, 그림 2 와 같다.

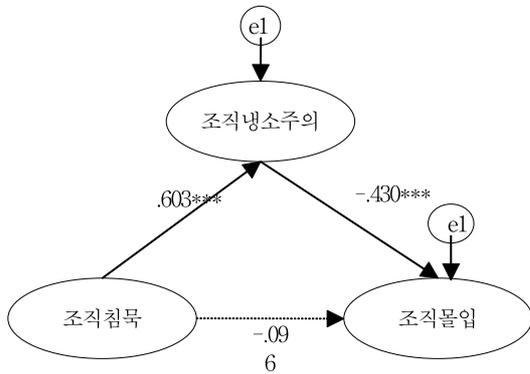


그림 2. 가설의 검증
 Figure 2. Testing of Hypotheses

독립변수인 조직침묵과 조직냉소주의, 조직몰입 간 관계를 분석을 실시한 결과, 조직침묵은 조직냉소주의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고($t=10.723$, $p<0.001$), 조직냉소주의는 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났($t=-5.591$, $p<0.001$). 하지만 조직침묵은 조직몰입에 영향을 미치지 않았다($t=-1.250$, $p>0.05$).

6. 조직 냉소주의의 매개효과 검증

조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조직냉소주의의 매개효과를 분석하기 위하여 Bootstrapping분

석을 실시하였다. 조직침묵→조직냉소주의→조직몰입의 경로에서의 간접효과를 보면 -0.259로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 즉 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서 조직냉소주의는 매개효과를 보인다고 볼 수 있다. 또한 직접효과분석에서 조직침묵이 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치지 않았기 때문에 완전 매개효과를 보인다고 할 수 있다. 매개효과 분석 결과는 다음의 표 6. 과 같다.

표 6. 매개효과 분석
 Table 6. Mediating Effect Analysis

		조직침묵
조직몰입	Total Effect	-.355*
	Direct Effect	-.096
	Indirect Effect	-.259*

*p<.05

V. 결론 및 제언

본 연구는 최근 소통 부재, 즉 침묵 현상으로 인하여 교회 구성원 수 감소의 위기를 겪고 있는 교회 조직을 대상으로 조직침묵, 조직냉소주의, 조직몰입 간 영향관계에 대한 실증연구를 진행하여 연구결과를 바탕으로 시사점을 제시하기 위하여 진행되었다. 이를 위하여 국내 교회조직 및 소속기관 25곳 총 210명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 불성실 응답지를 제외한 총 202부가 본 연구를 위한 분석 자료로 활용되었다.

실증분석 결과 첫째, 조직침묵은 조직 냉소주의에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 둘째, 조직침묵은 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 예측과 달리 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 가설 2는 기각되었다. 셋째, 조직냉소주의는 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다. 마지막으로 조직냉소주의는 조직침묵과 조직몰입 간 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타나, 가설 4는 채택되었다.

실증분석결과를 토대로 본 연구가 가지는 이론적, 실무적 시사점을 제언해보고자 한다.

우선 본 연구는 교회를 하나의 조직으로 보고 교회 내에서의 침묵 현상을 이론에 입각하여 설명하고자 하였으며, 조직 연구의 범위를 비영리조직 중 하나인 교회조직으로 확장하였다. 또한 본 연구는 조직침묵이 조직냉소주의를 매개로 하여 조직몰입에 부정적 영향을 미친다는 신규희·이종학·이수범(2012)[11], 김도영·김영훈·엄상용(2015)[30] 등의 선행연구를 지지하는 결과를 보여 교회조직의 구성원 사이에서도 일반 기업에서와 유사한 조직 행동이 나타나는 것을 알 수 있었다. 단, 선행연구와의 차이점은 조직 냉소주의가 완전매개역할을 한다는 점으로, 이 부분은 교회조직이 일반 기업 조직과 다른 특성도 있다는 점에서 기인하는 것으로 보인다.

본 연구결과를 토대로 다음과 같은 실무적 시사점을 제공하고자 한다. 첫째, 교회조직은 교회 내에서의 침묵 현상을 더 이상 순종과 미덕으로 여겨 간과해서는 안 될 것이다. 본 연구에서 조직침묵은 조직냉소주의를 매개로 하여 조직몰입에 부정적 영향을 미치는 개념임이 밝혀진 만큼, 침묵을 방관할 것이 아니라 적극적으로 해결해야 하는 부정적 현상으로 받아들여야 하며, 현상의 심각성을 자각할 필요가 있다.

선행 연구를 통하여 몇 가지 대안을 제시하자면, Park과 Keil(2009)[22]는 조직 침묵을 완화하기 위하여 의사결정 과정의 분권화와 상향식 피드백을 전달하기 위한 비공식적 의사소통채널 제공을 대안으로 제시하였다. 특히 나쁜 소식이나 부정적 피드백에 대해서 임원들이 비공식적으로 이를 수렴하여 침묵의 분위기를 피할 수 있도록 제안한 바 있다. 따라서 교리가 아닌 교회 운영과 관련된 부문에서는 구성원들이 침묵을 깨고 활발한 의사소통을 통하여 자신이 추구하는 영성과 교훈을 얻을 수 있도록 적극 장려하여야 할 것이다. 또한 교회 내 보수주의를 극복하고 회의나 의결 등이 단순한 상명하달이 아니라 구성원 간 많은 소통 과정을 통하여 결정되는 조직으로 체질을 개선하여야 할 것이다. 최근 Z세대를 중심으로 한 젊은층은 SNS를 통하여 인간관계를 맺고, 관계를 관리한다[44]. 교회에서 필요하다면 젊은층과의 소통을 통하여 SNS를 활용하는 것도 필요할 것이다. 다만, 비대면 소통으로만 진행되지 않도록 주의하는 것은 필요할 것으로 보인다.

둘째, 조직 냉소주의가 만연하지 않도록 제도와 교회의 조직문화를 정비하여야 할 것이다. 본 연구에서 조직

침묵이 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 않았지만 조직냉소주의를 매개로 하여 조직 몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직냉소주의는 그 어떤 조직보다도 구성원들의 열정적이고 자발적 참여가 중요한 교회조직에서 상당히 부정적 역할을 할 수 있다. 일반 영리조직과 달리 교회조직은 자신의 열정과 몰입이 신분의 상승이나 금전적인 부분으로 보상되지 않으며, 오로지 심리적으로만 보상되는 조직이다. 몰입된 구성원은 조직과 자신을 동일시하여 자신의 성장과 교회의 성장을 동일시하며[45] 교회에 헌신하게 된다. 따라서 조직 냉소주의로 인하여 구성원들의 활동 동력을 잃는다면, 조직에 몰입하게 할 수 있는 다른 대안들이 많지 않을 것이다. 따라서 교회 내 각종 활동과 의사결정 과정에서 구성원들의 참여와 발언을 독려하고 의사를 적극 반영하여 교회 내 중요한 구성원임을 자각하게 하는 문화 형성과, 회의 진행시 모든 구성원의 생각을 반영할 수 있는 제도적 뒷받침이 반드시 필요할 것이다. 특히, 김견숙과 신상명(2020)[38]의 연구결과에 따르면 조직 냉소주의가 조직몰입을 저해하는 현상은 구성원들의 근속연수가 짧고 학력이 높은 젊은 계층에서 더욱 두드러지는 것으로 나타났다. 교회조직 역시 젊은 계층을 중심으로 빠르게 이탈하는 현상을 보이고 있다. 따라서 젊은 구성원들이 교회생활을 열심히 해봤자 아무런 변화가 없을 것이라는 잘못된 냉소를 하지 않도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 선행연구와 달리 조직냉소주의가 조직침묵과 조직몰입 간 관계에서 완전매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 일반 조직이 아닌 교회조직을 대상으로 한 연구의 특성인 것으로 추정된다. 즉, 교회조직에서의 조직의 몰입은 신앙의 정도로 해석될 수 있는데, 조직침묵보다는 조직 냉소주의와 같은 보다 높은 차원의 부정적 현상이 나타났을 때 이를 매개로 하여 조직 몰입이 흔들리는 것으로 해석될 수 있다. 따라서 조직 냉소주의의 파급력이 더욱 중요함을 알 수 있다.

마지막으로, 교회조직이 우리사회에 미치는 영향력은 적지 않다. 삶의 의미를 제공하며, 삶의 만족도에도 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 어려운 순간에서도 대처할 힘을 제공해준다[46]. 우리나라에서도 교회조직은 순수한 종교 역할 그 이상을 수행하고 있으며 우리나라 많은

사람들이 그 공헌점을 인정하고 있다[47]. 또한 종교가 가진 미덕과 제도의 가치는 무신론자까지 인정하고 있는 부분이다[48]. 이러한 측면에서 교회조직이 사회에 미치는 영향력을 생각할 때 교회 구성원의 수 감소는 사회적으로도 바람직하지 않은 현상이라고 할 수 있다. 따라서 각 교회 조직에서 사회에 기여하기 위하여 조직의 침묵과 냉소주의 타파를 위한 소통 증진을 위하여 많은 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

본 연구는 이론적 기여와 더불어 실무적 시사점을 제 공하고 있지만, 일부 한계점을 보이고 있다. 교회 이탈의 주도층은 젊은 층이며, 향후 주도적으로 활동해야 하는 계층도 젊은이들임에 반해 본 연구의 빈도분석에서 젊은 층보다는 40-60대의 기성세대가 다소 더 많은 응답 비율을 보이고 있어 젊은 층의 의견을 모두 대변하고 있다고 볼 수는 없을 것이다. 따라서 향후 연구에서 교회 조직 내 젊은 계층을 대상으로 한 추가 연구가 필요할 것이다. 또한 본 연구를 통하여 교회 내 조직침묵현상과 조직 냉소주의의 부정적 영향력에 대해서는 실증되었지만, 향후 연구에서는 교회조직의 몰입을 증가시켜주는 긍정적 요인에 관한 분석도 추가되어야 할 것으로 보인다.

또한 향후 교회조직과 관련된 연구에서는 응답자의 특성상 동일방법편의를 줄일 수 있는 연구방법론이 모색되어야 할 것이다. 본 연구는 독립변수와 종속변수가 포함된 설문지를 같은 응답자에게 배포하였다. 향후 연구에서는 시간차 설문, 응답자 다양화 등을 통하여 오류 발생 확률을 줄여나가야 할 것이다.

References

[1] The Korean National Association of Christian Pastors, KACP, *Korean Christianity Analysis Report: 2023 Korean Religious Life and Awareness Survey*, The Christian Literature Society of Korea, 2023.
[2] Hankookilbo, <http://www.koreatimes.com/article/20220919/1433275>
[3] Campus Evangelization Network, *Youth Trend Report*, IVP, 2017.
[4] Jeong, J. Y., *Christians who don't go to church -How do we understand the Canaanite saints?*, IVP, 2015.
[5] Kim, U. H., "A Study of the Crisis of Korean

Church Based on the Issue of the Breakaway of Young Adults and a Christian Ethical Answer", *Christian Social Ethics*, Vol. 30, pp.7-36, 2014. I410-ECN-0102-2016-230-000780388
[6] Lee, J. N., *2023 Cultural analysis and Christian ethical alternatives for young people leaving church (Canaan believers) -Based on Confucian religious mentality examined within the framework of Geertz's understanding of cultural layers-*, Presbyterian University and Theological Seminary, Unpublished Master Thesis, 2023.
[7] Kim, J. M. & Andrew Kim, "Values and Koreans' Cultural Identity: From the Perspectives of Confucianism and Shamanism". *Theology and Society*, Vol. 34, No. 3., pp.199-235, 2020. 10.22748/thesoc.2020.34.3.007
[8] Newsnjoy, <https://www.newsnjoy.or.kr/news/articleView.html?idxno=199363>
[9] Go, D. Y., "The Effects of Emotional Leadership Perception on Organizational Silence -Focusing on the Mediating Effect of Authoritarianism-". *Korean Local Administration Review*, Vol. 16., No. 3., pp.1-18, 2019.
[10] Noelle-Neumann, E., "The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, Vol.24, No.2, pp.43-51, 1974. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
[11] Shin, Q. H., J. H. Lee, S. B., Lee, "The Effect of Organizational Silence of Hotel and Foodservice Employees on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Focusing on the Mediating Effect of Organizational Cynicism", *Journal of Tourism & Hotel Management*, Vol. 21., No. 4., pp.133-152, 2012. G704-001024.2012.21.4.003
[12] Tan, B. C. Y., H. J. Smith, M. Keil, and R. Montealegre, "Reporting Bad News about Software Projects: Impact of Organizational Climate and Information Asymmetry in an Individualistic and a Collectivistic Culture", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.50, No.1, pp.64 - 77. 2003. 10.1109/TEM.2002.808292
[13] Brinsfield, Chad T., M.S. Edwards, and J. Greenberg, *Voice and Silence in Organizations: Historical Review & Current Conceptualizations*, Emerald Group Publishing, 2009.
[14] Kim, M. J. & M. H. Kim, "An Analysis of Research Trends Related with Organization Silence", *Journal of the Korean Convergence*

- Society*. Vol. 7, No 5. pp.189-200, 2016. <https://doi.org/10.15207/JKCS.2016.7.5.189>
- [15] Go, D. Y. & M. S. Han.. "Discussion on the Effects of Organizational Silence through Meta-analysis", *Korean Policy Sciences Review*, Vol. 27, No. 2, pp.47-74, 2023. <https://doi.org/10.31553/kpsr.2023.6.27.2.47>
- [16] Morrison, E. W., and F. J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World". *Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, pp.706-725, 2000. <https://doi.org/10.2307/259200>
- [17] Ashford, S. J., K. M. Sutcliffe and M. K. Christianson, *Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations*, Emerald, pp.175-201, 2009.
- [18] Chiaburu, D., S. Marinova and L. Van Dyne, *Should I Do It or Not? An Initial Model of Cognitive Processes Predicting Voice Behaviors*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, pp.127-153, 2008.
- [19] Pinder, G. G. and H.P. Harlos, "Employee Silence Quiescence and Acquiesce as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp.331-369, 2001. DOI:10.1016/S0742-7301(01)20007-3
- [20] Van Dyne, L. Ang, S., and I. C. Botero, "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1359 - 1392, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- [21] Lee, Wo. H. & J. M. Park, "Effects of Abusive Social Support on Self Confidence, Emotional Depletion and Organizational Silence of Cabin Crews", *Journal of the Korea Contents Association*, Vol. 23, No. 12, pp.415-425, 2023. <http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2023.23.12.415>
- [22] Park, C. W., and M. Keil, "Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model", *Decision Science*, Vol.40, No.4, pp.901-918, 2009. DOI:10.1111/j.1540-5915.2009.00255.x
- [23] Kim, S. H. & L. H. Park, "A Study on the Effects of Casino Employees's Relationship Conflict on Organizational Silence: Focused on the Mediating Effect of Organizational Cynicism and the Moderating Effect of Self Regulatory Focus", *Tourism Research*, Vol. 46., No. 3., pp.65-96, 2021. <https://doi.org/10.32780/ktidoi.2021.46.3.65>
- [24] Kim, D. H. & S. Y. Son, "The Effect of Authoritarian Leadership on Subordinate's Organizational Silence: The Mediating Effect of Relative Deprivation and The Moderating Effect of Growth Need Strength", *Leadership Review*, Vol. 11, No. 3, pp.67-93, 2020. 10.22243/tklq.2020.11.3.67
- [25] Park, K. J. & Y. G. Lee, "A Study on the Impact of Organizational Justice to Job Engagement and Organizational Silence", *The Journal of Convergence Society and Public Policy*, Vol. 14, No.2, pp.3-32, 2020. 10.37582/CSPP.2020.14.2.3
- [26] Kang, K. J. & J. H. Kim, "Factors related to the organizational silence of Korean nurses: A systematic review and meta-analysis", *The Journal of Korean Academic Society of Nursing Education*, Vol. 29, No. 3, pp.302-318, 2023. <https://doi.org/10.5977/jkasne.2023.29.3.302>
- [27] Park, J. C. & H. J. Choi, "The Effects of the Organizational Cynicism due to Hotel Employees' Silence on the Organizational Commitment and Turnover Intention", *Journal of Hospitality & Tourism Studies*, Vol. 15, No. 3, pp.175-193, 2013. G704-001700.2013.15.3.008
- [28] Kim, H. J., Y. G. Cho, & J. W. Lee, "The Effects of Trust in Supervisor, Work Intensity and Organizational Cynicism on Organizational Silence in Clinical Nurses", *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, Vol. 19, No. 12, pp.627-635, 2018. 10.5762/KAIS.2018.19.12.627
- [29] Park, S. S, "The Effects of Organizational Silence on Turnover Intention of Police Officers - mediating effects of organizational cynicism -". *Korean Police Studies Review*, Vol. 13, No. 3, pp.81-108, 2014. G704-001889.2014.13.3.009
- [30] Kim D. Y., S. Y. Um & Y. H. Kim, "The Effects of Military Organizational Members' Organizational Silence on Turnover Intention and Organizational Commitment", *The Quarterly Journal of Defense Policy Studies*, Vol. 31, No. 4, pp.191-215, 2016. 10.22883/jdps.2016.31.4.007
- [31] Kim, C. S. & B. H. Hyun, "The Effect of Millennials' Perception of Organizational Politics on Organizational Commitment and Turnover Intention: Mediating Effects of Organizational Silence", *Korean Journal of Business Administration*, Vol. 35, No. 10, pp.1983-2012, 2022. 10.18032/kaaba.2022.35.10.1983
- [32] Kanfer, W. A. and P. H. Marvis, *The Cynical*

- Americans*. Jossey-Bass, 1989.
- [33] Dean, J. W., P. Brandes and R. Dharwadkar, “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review*, Vol.23. No.2, pp.341–352, 1998. <https://doi.org/10.2307/259378>
- [34] Cook, W. W. & D. M. Medley, “Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scales for the MMPI”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.38, No.6, pp.414–418, 1954. <https://doi.org/10.1037/h0060667>
- [35] Mowday, R. T., L. W. Porter and R. M. Steer, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York Academic Press, 1982.
- [36] Park, S. W. & S. H. Kim, “The Influence Hotel Manager’s Role Stress upon Organizational Commitment –Focusing on the Control Effect of Participation in Decision-making–”, *Tourism Research*, Vol. 31, pp.23–46, 2010. I410-ECN-0102-2012-350-0024003 86
- [37] Allen, N. J. and J. P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1–18, 1990. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- [38] Kim, G. S. & S. M. Shin, “The Influences of Millennial Generation Teachers’ Perception of Organizational Justice on Organizational Commitment : Mediating Effect of Organizational Cynicism”, *Journal of educational administration*, Vol.38, No.3, pp.203–227, 2020. 10.22553/keas.2020.38.3.203
- [39] Kim, H. Y., “The Effect of Perceived Organizational Politics on Organizational Commitment – The Mediating Effect of Organizational Cynicism –”, *Tourism Research*, Vol. 39, No. 3, pp.219–240, 2014. G704-SER000009129.2014.39.3.018
- [40] Park, C. M. & M. A. Gwak, “A Research of Moderating Effect of Perceptions of Organizational Politics Between Antecedents and Organizational Cynicism”, *Korean Journal of Political Science*, Vol. 29, No. 2, pp.163–187, 2021. 10.34221/KJPS.2021.29.2.7
- [41] Kim, J. O, “The Impact of Organizational Conflicts of Hotel Members on Organizational Citizenship Behavior: Focusing on the Mediating Effect of Organizational and Member Cynicism”, *Tourism Research*, Vol.45, No.2, pp.67–94, 2020. 10.32780/ktidoi.2020.45.2.67
- [42] You, J. H. “Effect of Airlines’ Hierarchical Organizational Culture on Turnover Intention, Mediated by Organizational Silence and Commitment –Focusing on Application of Process Macro–”, *The Journal of Humanities and Social Sciences 21*, Vol. 14, No. 1, pp.751–766, 2023. 10.22143/HSS21.14.1.53
- [43] Kim, H. S. & Y. J. Cho, “Determinants of organizational silence within police organizations: Focusing on moderating effects of rank”, *Korean Public Administration Review*, Vol. 54, No. 2, pp.151–181, 2020. 10.18333/KPAR.54.2.151
- [44] Cho, H. K., “Analysis of Video Advertisement Production Direction based on Generation Z Lifestyle and SNS Status“, *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, Vol. 9, No. 6, pp.539–544. <https://doi.org/10.17703/JCCT.2023.9.6.539>
- [45] Park. C. W. & S. B. Lee, “The Impact of Shared Leadership on Organizational Commitment and Career Development in Startups”, *International Journal of Advanced Culture Technology*, Vol. 12, No. 1. pp.60–74. 2024. DOI <https://doi.org/10.17703/IJACT.2024.12.1.60>
- [46] Kwon, S. M., *Positive Psychology*, Hakjisa, 2008.
- [47] Park J. S., U.C. Kim, & T. Y. Jung, “Trust and distrust of religions in Korea: Indigenous, cultural and psychological analysis”, *Korean Journal of Religious Studies*, Vol. 49, pp.89–113, 2007. 10.21457/kars.통권.(49).200712.89
- [48] De Botton, A., *Religion for Atheists*. Random House Inc. 2011.