

## 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동 간의 관계: 직무불안정성의 매개효과와 조직정치지각의 조절된 매개효과 분석 연구

박민정\*, 남교민\*\*, 송지훈\*\*\*

---

---

### ■ 요약 ■

---

---

본 연구의 목적은 개인의 성격 특성인 마키아벨리즘이 직무불안정성을 매개로 반생산적 과업행동에 미치는 영향과 조직정치지각의 조절된 매개효과를 분석하는 것이다. 이를 위해 온라인 설문조사를 실시하였으며, 275명의 데이터를 분석에 사용하였다. 분석 방법으로는 PROCESS MACRO model 4, 14를 활용하였다. 분석 결과, 첫째, 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 정(+)적 관계를 확인하였다. 둘째, 직무불안정성은 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 셋째, 마키아벨리즘이 직무불안정성을 매개로 반생산적 과업행동에 미치는 영향이 조직정치지각의 수준에 따라 조절되는 조절된 매개효과가 있음을 확인하였다. 본 연구 결과를 바탕으로 반생산적 과업행동을 유발하는 변수 간의 영향관계를 밝힘으로써 반생산적 과업행동을 완화시키기 위한 전략적인 조직 관리 방안이 필요하다는 시사점을 도출하였다. 마지막으로, 본 연구의 한계점과 후속 연구의 필요성을 제언하였다.

[주제어] 마키아벨리즘, 반생산적 과업행동, 직무불안정성, 조직정치지각

---

---

\* 제1저자, 한양대학교 교육공학과 석사과정. pmj0146@naver.com

\*\* 공동저자, 한양대학교 교육공학과 박사과정. trust0320@naver.com

\*\*\* 교신저자, 한양대학교 교육공학과 교수. psu.jihoonsong@gmail.com

## I. 서론

반생산적 과업행동은 조직 내의 안정성과 생산성을 저해시키는 요인으로 기업의 문제뿐만 아니라, 전반적인 사회문제로 인식되고 있다(Harris & Reynolds, 2003; Mahmood et al., 2021). 조직은 개인의 집합체로서 공동목표의 추구를 위하여 구성된 사회적 공동체이며(오석홍, 2014), 조직의 목표를 달성하기 위해서는 개인의 업무 수행 및 타인과의 상호작용을 원활히 할 수 있도록 개인에 대한 인적자원관리가 중요하다(손재근, 박진영, 2007). 반생산적 과업행동은 인적자원관리가 잘 이루어지지 않도록 할 뿐만 아니라 이직, 결근 등을 초래함으로써 조직에서 발생하는 부정적인 행동 중 가장 높은 비용적 손실 요인이다(Carpenter et al., 2021).

Robinson과 Bennett(1995)은 반생산적 과업행동을 조직구성원이 조직의 규범을 위반함으로써 조직 및 구성원의 발전을 저해하는 행동으로 정의하였다. 반생산적 과업행동의 유형은 절도, 공격과 같이 비교적 명확한 행동과 의도적으로 업무들을 누락하고 수행하지 않는 등 수동적인 행동이 포함된다(Fox et al., 2001). 이러한 반생산적 과업행동은 동료에 대한 모욕적 언행, 물리적 폭력을 행하여 조직 내 구성원에게 피해를 줌으로써(윤영일, 하동현, 2016), 과도한 불만, 직무 불만족, 이직 등 부정적인 결과의 원인이 되고 있다(Berry et al., 2012; Fine et al., 2010). 즉, 구성원 본인 또는 동료가 행하는 반생산적 과업행동은 업무 수행에 있어 부정적 감정을 유발하게 되며, 이로 인해 조직에게 경제적인 손실을 주게 된다(박정민, 이원화, 2020). 따라서 조직의 손실을 방지하고 비용을 감소시키기 위하여 개인의 부정적 행동을 예방하고 조직 차원에서 반생산적 과업행동에 대한 관리가 필요하다. 이러한 관점에서 본 연구는 반생산적 과업행동과 선행요인의 관계를 탐구함으로써 반생산적 과업행동을 유발하는 변수 간의 영향 관계를 밝히고자 한다.

Marcus와 Schuer(2004)은 개인적 특성을 반영한 반생산적 과업행동의 선행요인을 반응사건의 계기(Triggers), 기회(Opportunity), 내적 통제(Internal Control), 성격 특성(Propensity)으로 정의하였다. 개인의 성격 특성은 업무 행동과 성과에 중요한 요인으로 작용하기 때문에(주원식, 차타순, 2002), 본 연구에서는 선행요인 중 성향에 주목하고자 한다. 마키아벨리즘은 개인의 성향에 해당하는 대표적인 변수로서(Cohen, 2016; O' Boyle et al., 2012), 도덕성의 결여와 정서적 냉소를 보이며 자신의 이익을 위해 타인을 조종하고 이용하는 특성을 의미한다. 이러한 성격 특성을 가지는 사람은 자신의 이익에 도움이 되는 정보를 얻기 위해 다른 사람과 교류하며(Blickle et al., 2020), 타인이 권력, 지위, 부를 추구하기 위해 자신을 위협한다고 인지하면 타인을 방해하고 기만적인 인상관리 전략을 펼치는 등 반생산적 과업행동을 보이게 된다(Dahling et al., 2009; DePaulo & Rosenthal, 1979). Cohen(2016)은 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의

관계에 다른 조절 요인이나 중재 요인이 있을 것이라고 가정하였으며, O' Boyle 외(2012)는 마키아벨리즘과 업무 행동의 관계가 상황적 요인에 의해 영향을 받는다는 것을 강조하였다. 이러한 선행연구에 따라 본 연구는 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에 있어 직무불안성의 역할을 탐색해 보고자 한다.

마키아벨리즘 성향을 가지는 사람들은 성취 욕구가 높고 대인 관계에 있어 우위를 점하고자 하기 때문에(Miller & Konopaske, 2014) 직무불안정성을 쉽게 지각할 수 있다. 직무불안정성은 조직의 위기 상황, 경기침체를 겪으며 변화를 계속하는 불확실한 상황에서 직무 특성에 대해 인지하는 개인적 상태이다(한진환, 2006). 조직 구성원들은 고용 안정성이 확보되어 있더라도 불안정성을 지각할 수 있으며, 경제 환경, 조직 쇠퇴 등에서 비롯되는 객관적인 고용불안정성보다 본인 스스로 지각하는 불안정성과 밀접한 관련이 있다(이재익, 정수진, 2011). 불확실성관리론의 관점에서 조직 구성원은 불확실한 업무 환경에 처하게 될 때 공정성에 대한 반응이 더욱 민감할 뿐만 아니라 상황에 대하여 더욱 부정적으로 반응하게 된다(Lind & van den Bos, 2002; Tangirala & Alge, 2006). 직무불안정성은 조직 내 구성원의 태도나 행동에 부정적인 영향을 미치며 반생산적 과업행동을 증가시키는 것으로 나타났다(박상언, 이영면, 2004; 조운형 외, 2014; Kinnunen et al., 2000). 마키아벨리즘의 특성을 가진 사람들이 직무불안정성을 인지하게 되면 불확실한 업무 환경을 개선하고 이익을 극대화하고자 필요한 권력, 자원을 사용하며 이로 인해 부정적인 행동인 반생산적 과업행동을 보일 수 있다.

조직정치지각(Perception of Organizational Politics)은 자신의 이익을 극대화하기 위해 전략적으로 설계하는 행동과 같은 정치적인 환경의 정도에 대한 인식이라고 할 수 있다(Ferris et al., 1989). 조직정치지각은 조직의 목표와는 관계없이 개인의 이익을 추구하는 행위로, 조직 내 정치 행위가 만연해지면 구성원은 환경에 대한 불확실성을 인지하여 직무 긴장 및 스트레스 등 부정적인 인식을 가지게 된다(김태구, 김범진, 2014). 즉, 조직정치지각은 직무불안정성으로 인한 조직의 부정적 상황인식을 지각하도록 함으로서 반생산적 과업행동을 보이기 쉽다(Ferris & Kacmar, 1992). 허선 외(2019)는 구성원이 조직정치로 인해 부정적인 인식을 가지게 되면 업무 시간에 딴 짓을 하거나 개인적인 일을 우선시 하는 등 반생산적 과업행동을 보일 수 있음을 밝혔다. 그렇기 때문에 조직정치지각은 마키아벨리즘의 특성을 가진 이들이 직무불안정성을 경험할 때, 이를 극복할 수 있는 환경으로 개인의 이익을 극대화하고자 하는 목표를 달성하기 위해 반생산적 과업행동을 더 많이 행하도록 할 수 있다(이종원 외, 2016). 따라서 본 연구는 반생산적 과업행동의 선행요인으로 마키아벨리즘과 직무불안정성을 탐색하며 이 관계에서 조직정치지각이 반생산적 과업행동을 가중시킬 것이라고 예측하였다.

본 연구는 이러한 선행연구를 토대로 심리적 계약이론과 불확실성이론, 자원보존이론을 기반으로 변수 간의 관계를 설명하고자 한다. 마키아벨리즘과 조직의 성과를 저하시키는 반생산적 과업행동과의 영향 관계 속에서 조직 내 경쟁적인 환경 및 불확실한 외부 상황으로 인해

발생하는 조직정치지각과 직무불안정성의 영향을 살펴봄으로써, 전략적인 인적자원관리와 공정한 제도 마련의 필요성을 강조하고자 한다. 이에 따라 개인의 성격 특성과 더불어 개인이 인지하는 환경이 반생산적 과업행동에 영향을 미칠 수 있음을 밝히고자 한다. 본 연구의 변인 간 관계와 그에 따른 가설, 근거가 되는 이론은 이론적 배경에서 심도 있게 다루고 있다.

본 연구 결과로 기대되는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 개인 수준에서 반생산적 과업행동의 영향 관계를 규명하여 개인의 특성이 조직적 맥락으로 확대될 수 있음을 밝히고자 한다. 특히, 개인의 어두운 성격적 특질(dark triad)인 마키아벨리즘이 직무불안정성을 통해 반생산적 과업행동을 유발할 수 있으며, 이에 따라 반생산적 과업행동에 대한 개인 수준의 선행요인을 탐색하고자 한다. 둘째, 조직에 사회·경제적인 위협을 유발하는 반생산적 과업행동을 유발하는 변수 간의 영향관계를 밝힘으로써 조직 환경에 대해 구성원이 부정적으로 인지하지 않도록 전략적인 조직 관리가 필요함을 시사하고자 한다. 마지막으로 조직정치지각의 조절된 매개효과를 검증함으로써 조직 내 부정적인 조직행동이 발현되었을 때 감소시켜줄 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동

마키아벨리즘은 반생산적 과업행동의 선행요인 중 성격특성의 대표적인 변수로서(Cohen, 2016; Marcus & Schuer, 2004; O' Boyle et al., 2012) 타인에 대한 불신, 비도덕적 조작, 통제 욕구, 지위에 대한 욕망으로 구성된다(Dahling et al., 2008). 마키아벨리즘은 지속적으로 이익의 극대화를 추구하고 타인을 조작하고자 하는 강한 욕망을 가지는 성격 특성으로 사람의 본성에 대한 불신과 냉담함을 가지며, 타인과 비교하여 앞서고자 하는 동기가 높다(Christie & Geis, 1970; O'Boyle et al., 2012). 이러한 마키아벨리즘은 정서적으로 냉담하며 편의주의, 조작, 교활함, 착취가 특징이기 때문에 신뢰나 명예, 윤리와 같은 일반적인 선(virtue)과는 거리가 멀다(Fraedrich et al., 1989). 따라서, 마키아벨리즘이 높은 사람은 자신의 이익을 극대화하기 위해 타인을 통제하고 조종하는 등 비도덕적인 행동을 할 수 있다(Gunthorsdottir et al., 2002; Zheng et al., 2017).

선행연구에 따르면, 마키아벨리즘은 조직 내 성과 및 대인관계에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 마키아벨리즘이 높은 사람은 타인과 비교하여 앞서고자 하는 동기가 강하여 조직 내 부당한 보상, 변질이 발생하게 되며, 이로 인해 몰입이 감소하면서 성과나 발전을 저해

할 수 있다(Christie & Geis, 1970; O'Boyle et al., 2012). O'Boyle 외(2012)는 마키아벨리즘이 성취욕구, 나르시시즘(narcissism), 자기감시(self-monitoring)와 높은 정적 상관관계를 가지며, 직무만족과 업무 성과와는 부적 관계를 가진다고 하였다. 마키아벨리즘은 비인격적 감독(Greenbaum et al., 2017), 지식 은폐(Pan et al., 2018), 공격성(Barlett, 2016), 정치적 행동(김동조, 2007)과 관계를 가지는 것으로 밝혀졌다. Cohen(2016)은 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계를 검증하였으며, Zheng 외(2017)는 마키아벨리즘 문화가 높으면 통제 지향, 낮은 신뢰를 보이며 이로 인해 구성원이 심리적 계약 위반을 인지하게 되어 반생산적 과업행동을 행하게 된다고 하였다. 즉, 마키아벨리즘의 비윤리적인 행동 특성은 마키아벨리즘 성향이 높은 사람이 성과, 대인관계 외에도 반생산적 과업행동을 나타내는 경향이 있다는 것을 뒷받침할 수 있으며, 여러 선행연구에서 이와 같은 관계를 검증하였다(Baloch et al., 2017; Kish-Gephart et al., 2010; O'Boyle et al., 2012).

반생산적 과업행동은 조직이나 조직의 구성원에게 해를 가하는 고의적인 행동으로, 조직 구성원의 부정적인 업무행동을 의미한다(Spector & Fox, 2005). Robinson과 Bennett(1995)은 반생산적 과업행동을 조직구성원이 조직의 규범을 위반함으로써 조직의 구성원과 조직의 발전을 저해하는 자발적이고 고의적인 행동으로 정의하였으며, Fox 외(2001)는 절도, 공격과 같이 비교적 명확한 부정적 행동과 더불어 의도적으로 업무를 실패하도록 수행하거나 해야 하는 직무를 누락하고 정확하지 않게 수행하는 등 소극적이고 수동적인 행동을 포함하여 정의하였다. 국내 연구에서 한광현(2004)은 반생산적 과업행동을 조직의 이익에 반하는 조직 구성원의 의도적인 행동이라고 정의하였으며, 박기륜 외(2015)는 조직의 규범을 위반하여 조직 또는 조직 내 구성원에게 부정적인 영향을 미치는 자발적인 행동으로 정의하였다. 윤영일, 하동현(2016)은 이러한 반생산적 과업행동에는 고의적인 업무 회피, 고의적인 지각 또는 결근, 회사 자산의 오용과 절도, 물리적 폭력, 동료에 대한 모욕적 언행 등이 포함된다고 하였다. 종합하자면, 반생산적 과업행동은 조직의 정당한 이익에 반하는 행위로 조직의 자산을 파괴하고 의도적으로 잘못된 업무를 수행하거나 무단으로 업무 중 휴식을 취하는 것이라고 할 수 있다(Sackett & Devore, 2002).

MacLane과 Walmsley(2010)는 이러한 반생산적 과업행동의 결정요인으로 마키아벨리즘이 작용될 수 있다는 것을 확인하였다. 반생산적 과업행동은 일탈 성격 특성의 결과일 수 있으며(Wu & Lebreton, 2011), 이는 마키아벨리즘의 대인관계에 대한 냉소와 도덕적 결여와 같은 일탈 성격 특성이 반생산적 과업행동과 관련되어 있음을 보여준다. 마키아벨리즘이 높은 사람은 도덕적으로 이탈하기 쉬우며, 목표를 달성하기 위해 필요한 것은 어떠한 수단을 사용하더라도 하고자 하는 욕구가 강하다(Moore et al., 2012). 또한 이들은 타인을 조종하여 착취하면서 자신의 업무에 대한 노력을 최소화하고 보상은 최대 수준으로 받으려고 하는 이기적이고 비도덕적인 행동을 보인다(O'Boyle et al., 2012). 이러한 비윤리적이고 비도덕적인 행동 특성은 반생산적 과업행동과 연관되어 있을 것이라고 볼 수 있다. 이와 같은 논리에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1. 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동은 정(+)적 관계를 가질 것이다.

## 2. 직무불안정성의 매개효과

직무불안정성은 현재 경험하고 있는 직무의 연속성과 안정성에 대한 위협을 반영하는 개념이다(Shoss, 2017). Greenhalgh와 Rosenblatt(1984)은 직무불안정성을 환경 변화로 인한 위협적인 상황에서 직무 유지에 대하여 느끼는 무력감으로 정의하였다. 즉, 직무불안정성은 주관적인 경험이며(Witte, 1999) 미래 지향적인 현상으로(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984), 개인의 주관적인 인지에 따라 같은 상황에 처하더라도 다르게 반응할 수 있다. 이러한 직무불안정성은 직무 스트레스, 직무불만족에 정적 영향을 미치며(강재완, 이형룡, 2013; 김영택, 2010; 박준철, 박진영, 2008), 직무적응이론에 따라 구성원은 이를 해소하기 위하여 부정적인 직무 적응적 반응을 보이게 된다(Hulin, 1991). 실제로, Cheng과 Chan(2008)의 메타 분석 연구에서 직무불안정성은 직무만족, 조직 몰입, 업무 성과, 신뢰, 직무 몰입, 신체적·심리적 건강과 부적 관계를 가지며, 이직의도와는 정적 관계를 가지는 것으로 밝혀졌다. 즉, 직무불안정성은 조직 내 구성원의 태도나 행동에 부정적인 영향을 미치며 반생산적 과업행동을 증가시킬 수 있다(박상언, 이영면, 2004; 조운형 외, 2014; Kinnunen et al., 2000).

마키아벨리즘이 높은 사람은 자신의 이익을 극대화하여 궁극적인 목표를 달성하고자 하는 성취 욕구가 높기 때문에(O'Boyle et al., 2012) 직무불안정성을 보다 쉽게 지각할 수 있다. 직무불안정성은 직무의 연속성에 대한 기대로 단순한 고용의 지속성을 넘어서 승진 기회 부족, 근무조건 및 경력 기회 등 직무특성의 상실에 대한 우려가 포함된다(Davy et al., 1997; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). 직무불안정성은 사회적 지원이 부족하거나 직장 생활에서의 야망이 있는 경향이 있는 사람에게 특히 스트레스가 될 수 있다(Cheng & Chan, 2008). 권력, 명성, 이익을 얻고자 하는 열망이 강한 마키아벨리안은 자신의 경력과 직장생활에 대해 강한 야망을 가지고 있기 때문에 자신의 이익에 위협이 되는 직무불안정성을 더 민감하게 느낄 수 있다(Cheng & Chan, 2008; Paleczek et al., 2018). 직무불안정성은 주관적이고 미래지향적이며 불확실한 현상으로 구별되며, 직무 조건의 악화 및 예측할 수 있는 기회의 상실뿐만 아니라 전체적인 직무의 상실을 나타낼 수 있다. 이러한 상실이 개인의 심리상태 및 조직에 미치는 부정적인 영향은 심리적 계약 이론으로 설명할 수 있다. 심리적 계약은 상호 의무적으로 교환 관계를 생성하는 구성원-조직의 계약에 따른 개인의 기대로 정의할 수 있다(Rousseau, 1989). 이는 조직의 고용 관계를 반영하며, 조직이 의무를 다 하지 않는다고 구성원이 인지하게 되면, 심리적 계약 위반에 대해 정서적으로 반응하게 되며 부정적인 태도나 행동으로 이어지게 된다(곽선화, 김미희, 2010; Griep & Vantilborgh, 2018). 즉, 구성원이 직무불안정성을 지각하면 조

직에 대한 신뢰를 상실하게 되고, 심리적 계약이 위반되었다고 판단하여 불안, 분노, 좌절 등 부정적인 정서를 통해 반생산적 과업행동으로 이어질 수 있다.

앞서 서술한 내용에 따라 마키아벨리즘은 직무불안정성을 높게 인지하고, 직무불안정성은 반생산적 과업행동을 증가시킬 것이다. 이러한 관계에 있어 Cohen(2016)은 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동은 직접적인 관계가 존재하지만, 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에 다른 조절요인이나 매개요인이 있을 것이라고 가정하였다. 따라서, 개인의 성격특성인 마키아벨리즘과 그로 인해 발생하는 부정적 결과인 반생산적 과업행동의 관계에 있어 직무불안정성이 매개 효과를 가질 것이라고 예측할 수 있다.

가설2. 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계를 직무불안정성이 매개할 것이다.

### 3. 조직정치지각의 조절된 매개효과

조직정치는 조직 구성원이 다른 구성원 또는 조직의 이익과 관계없이 자신의 이익을 극대화하기 위해 취하는 의도적이고 전략적인 행동이다(Ferris & Kacmar, 1992; Ferris et al., 1989). 조직을 구성하고 있는 개인과 집단은 다양한 이해관계를 가지고 있으며 자원이나 지위 역시 한정되어 있기 때문에, 구성원들은 서로 다른 목적을 달성하거나 자원을 획득하기 위해 경쟁, 대립, 갈등, 협상 등 정치행동을 하게 된다(김하얀, 2014; Molm, 1997). 조직이 사회적 구조를 가지고 있기 때문에 조직 내에서 구성원 간의 정치 행동은 필연적으로 발생하며 일상적인 현상이라고 할 수 있다(Ferris & Kacmar, 1992). 이처럼 조직정치의 순기능적인 측면을 고려하여 조직의 고유한 일부로서 조직이 효과적으로 운영되기 위해 필요하다고 보는 입장이 존재한다. Fedor와 Maslyn(2002)은 조직구성원이 특정 시기에 문제를 해결하기 위해 사용할 수 있는 유일한 수단이 정치 행동일 때, 조직정치를 긍정적으로 간주할 수 있다고 하였다. 국내 연구에서도 손경희와 이규만(2015)은 공식적인 권한이 작동하지 않거나 변화에 신속하게 대처할 때 조직정치를 통해 문제를 해결할 수 있으며, 조직을 활성화시킬 수 있다고 보았다. 하지만, 일반적으로 조직정치지각은 역기능적인 측면을 강조하여 부정적인 요인으로 다루고 있으며, 조직정치는 조직에서 허용하지 않는 수단을 사용하여 개인의 이익을 추구하는 부정적인 의미로 규정되고 있다(박지원, 원숙연, 2013; Ferris et al., 1989).

이러한 조직정치는 동일한 행동일지라도 대상이 되는 개인의 과거 경험이나 측정방식에 따라 일관되지 않는 문제점이 존재하기 때문에 객관적인 상태가 아니라 주관적인 경험으로써 조직정치를 연구하는 것이 필요하다(Gandz & Murray, 1980). Lewin(1936)에 따르면 사람들은 현실이 아니라 현실에 대한 지각을 기반으로 반응하기 때문에 개인은 객관적으로 정치행동을 판

단하는 것이 아니라 주관적인 지각에 따라 판단하게 된다. 따라서 조직 구성원의 조직정치지각은 조직 내 실제 정치가 만연한 분위기와 상황에 초점을 두기보다는 개인의 인지적 해석이 투영되기 때문에 개인적 특성과 처한 상황에 따라 다르게 나타날 수 있다(이종현 외, 2018). 즉, 조직정치지각은 구성원의 행위가 아니라 조직에서 발생하고 있는 정치 행동에 대하여 구성원들이 어떻게 지각하고 있는가를 의미한다(이종원 외, 2016).

이러한 조직정치지각은 부정적 영향이 증가될 수 있는 맥락의 의미를 가지기 때문에 조절변수로서의 역할을 수행할 수 있다(Hochwarter et al., 2000). 특히, 불확실성관리이론에 따르면 조직구성원은 불확실한 업무 환경에 처하게 될 때 더욱 부정적으로 반응한다고 하였으며(Lind & van den Bos, 2002; Tangirala & Alge, 2006), 조직정치지각의 수준이 높은 경우 승진 불안의 증가에 따라 부정적인 영향력의 확대가 이루어진다는 점도 확인되었다(박철민, 곽미아, 2021). 마키아벨리즘이 높은 구성원은 비도덕성, 냉담함, 개인의 이익 추구를 특징으로 하며 높은 성취 동기를 충족하고자 타인을 조작하며 이익을 위하여 타인과 연합하거나 평판을 관리하기도 한다(Furnham et al., 2013). 조직정치지각의 수준이 높으면 이러한 행동을 대인관계에서 더 많이 보이게 될 것이며, 통제하고자 하는 성향이 강화될 것이다. 즉, 조직정치지각의 수준이 높은 구성원이 마키아벨리즘 성향을 가지고 있다면, 자신이 느끼는 직무불안정성을 해소하고 이익을 달성하기 위하여 이기적이고 도덕적이지 않은 반생산적 과업행동을 통해 개인의 자원 획득 및 권한 유지를 위해 노력할 것이다(이종현 외, 2018).

자원보존이론에 의하면 불확실한 환경에서 구성원은 자원의 보존에 대한 욕구를 가지게 되는데 이는 잠재적이거나 실제적인 자원 손실로 인한 부담을 줄이고자 하는 욕구 때문이라고 할 수 있다(Hobfoll, 2011). 구성원은 자원의 손실이 예상되는 환경에 처하게 되면 자원을 보호하기 위해 업무와 관련된 노력을 감소시킴으로써 손실될 수 있는 자원을 보존하게 된다(Westman et al., 2004). 마키아벨리즘 성향이 높은 사람은 성취 욕구가 높고 타인보다 앞서기를 원하기 때문에 자원의 보존에 대한 욕구가 다른 구성원보다 높을 것이라고 예상할 수 있다. 마키아벨리즘은 자신의 이익을 극대화할 수 있는 기회가 오면 타인을 조종하고 배신하여 자신의 이익을 생성 및 유지하고자 하는 성향이다. 따라서 마키아벨리즘 성향이 높은 구성원이 환경의 불확실성으로 인해 직무불안정성을 느끼게 되면 자신의 이익을 상실할 수 있다는 위협을 더 강하게 인지하고 이익과 자원을 보존하기 위하여 반생산적 과업행동을 보일 수 있을 것이다. 또한, 선행연구에서 반생산적 과업행동을 보다 정확히 예측하기 위해서는 개인특성과 상황을 동시에 고려해야 한다고 밝혔다(Murphy, 1993; Fine et al., 2010). 본 연구는 개인특성으로 마키아벨리즘을 선정하였고 환경적인 요인으로 조직정치지각을 고려하였다. 성취에 대한 야망이 강한 마키아벨리즘 특성을 지닌 구성원은 불확실한 환경에서 더욱 부정적인 태도나 행동을 보이기 때문에 부정적인 환경 요인에 대한 개인의 인식인 조직정치지각의 수준에 따라 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에서 직무불안정성의 매개효과가 달라질 것으로 예

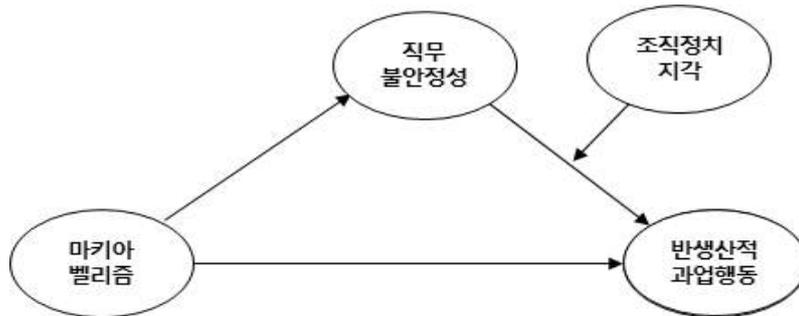
상할 수 있다.

가설3. 조직정치지각은 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에서 직무불안정성의 매개 효과를 조절할 것이다. 구체적으로 조직정치지각의 수준이 높을수록 직무불안정성의 매개효과는 강화될 것이다.

### III. 연구 방법

#### 1. 연구모형

본 연구는 이론적 근거와 선행연구를 바탕으로 마키아벨리즘과 직무불안정성, 반생산적 과업행동, 그리고 조직정치지각의 관계를 검증하고자 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구 모형

#### 2. 연구대상

본 연구의 실증분석을 위해 일반 기업에 근무하는 직장인 대상으로 설문조사를 진행하였다. 설문조사는 온라인 설문 전문 조사 기관을 통하여 2022년 03월 04일부터 2022년 3월 08일 기간 동안 진행하였다. 기관의 등록 패널 300명을 대상으로 설문에 대한 목적, 설명을 포함한 내용으로 온라인 설문을 통해 데이터를 수집하였으며, 최종 설문지 288부(96%)를 회수하였다. 불성실 응답 및 이상치를 제거하기 위하여 다변량 자료에서 활용되는 탐색하는 방법으로 마할라노비스 거리(Mahalanobis Distance), 쿡의 거리(Cook's distance)을 활용하였다. 마할라노비스

거리는 변수 개수를 기준으로 설정하여 카이제곱 분포의 임계값을 넘을 경우에 이상치로 판단하였으며, 쿡의 거리는 잔차와 레버리지를 고려하여 쿡의 거리가 1을 초과하는 경우에 이상치로 판단하였다(선정연 외, 2019). 그 결과, 마할라노비스 거리 1개, 쿡의 거리 12개의 이상치를 확인 및 제거하여 최종 275부를 분석에 활용하였다.

인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다. 응답자의 성별은 남성 133명(48.4%), 여성 142명(51.6%)로 성별이 편중되지 않았으며, 연령의 경우 20대가 50명(18.2%), 30대가 53명(19.3%), 40대가 57명(20.7%), 50세 이상이 56명(20.4%), 60대 이상이 60명(21.5%)으로 고르게 분포한 것으로 나타났다. 업종은 제조업 종사자가 59명(21.5%)으로 가장 많았으며, 다음으로 교육 서비스업 종사자가 47명(17.1%)으로 많았다. 마지막으로, 근속연수는 10년 이상이 75명(27.3%)으로 가장 많았으며, 3년 이하 71명(25.8%), 7년 이하 56명(20.4%) 순으로 많았다.

<표 1> 인구통계학적 특성

| 변수   |         | 빈도  | 비율(%) |
|------|---------|-----|-------|
| 성별   | 남성      | 133 | 48.4  |
|      | 여성      | 142 | 51.6  |
| 연령   | 만20~29세 | 50  | 18.2  |
|      | 만30~39세 | 53  | 19.3  |
|      | 만40~49세 | 57  | 20.7  |
|      | 만50~59세 | 56  | 20.4  |
|      | 만60~69세 | 59  | 21.5  |
| 업종   | 제조업     | 59  | 21.5  |
|      | 건설업     | 28  | 10.2  |
|      | 도/소매업   | 25  | 9.1   |
|      | 정보통신업   | 25  | 9.1   |
|      | 금융/보험업  | 12  | 4.4   |
|      | 공공 행정   | 28  | 10.2  |
|      | 교육 서비스업 | 47  | 17.1  |
|      | 보건업     | 16  | 5.8   |
|      | 기타      | 35  | 12.7  |
| 근속연수 | 1년 이하   | 44  | 16.0  |
|      | 3년 이하   | 71  | 25.8  |
|      | 7년 이하   | 56  | 20.4  |
|      | 10년 이하  | 27  | 9.8   |
|      | 10년 이상  | 75  | 27.3  |
|      | 기타      | 2   | 0.7   |
| 전체인원 |         | 275 | 100   |

### 3. 측정도구

#### 가. 마키아벨리즘

마키아벨리즘은 Dahling et al.(2009)이 개발하고 김희송 외(2011)가 한국판 타당화를 검증한 측정도구를 활용하였다. ‘내가 성공하는데 도움이 된다고 믿는다면 나는 비윤리적인 것이라도 기꺼이 할 것이다.’와 같은 비도덕적 조종 4문항, ‘나는 대인관계에서 명령하기를 좋아한다.’와 같은 통제에 대한 욕구 3문항, ‘지위는 성공한 인생의 좋은 징표이다.’와 같은 지위에 대한 욕구 3문항, ‘내가 일을 수행하는데 어떤 약점을 보인다면, 다른 사람들이 그것을 이용할 것이다.’와 같은 타인에 대한 불신 5문항으로, “전혀 그렇지 않다”, “거의 그렇지 않다”, “때때로 그렇다”, “종종 그렇다”, “항상 그렇다”의 5점 척도로 구성되어 있다. 김희송 외(2011)의 연구에서 제시된 Cronbach’  $\alpha$ 는 .798이다.

#### 나. 반생산적 과업행동

반생산적 과업행동은 강민우 외(2018)가 국내 맥락에 맞게 개발한 측정도구를 활용하였다. ‘회의나 보고 시 해당 내용을 부풀리거나 과장하여 말한다’와 같은 조작 3문항, ‘본인의 실수를 동료나 후배의 탓으로 돌린다.’와 같은 언어적 적대 행동 4문항, ‘점심식사시간(휴식 시간)을 정해진 시간보다 더 길게 사용한다.’와 같은 근태 3문항, ‘일을 하지 않고 멍하니 있거나 공상을 하며 시간을 보낸다.’와 같은 업무 외 행동 3문항으로 측정하였으며, “전혀 그렇지 않다”, “거의 그렇지 않다”, “때때로 그렇다”, “종종 그렇다”, “항상 그렇다”의 5점 척도로 구성되어 있다. 강민우 외(2018)의 연구에서 제시된 Cronbach’  $\alpha$ 는 .830이다.

#### 다. 직무불안정성

직무불안정성은 Ashford et al.(1989)의 JIS(Job Insecurity Scale)을 바탕으로 오주연, 박장혁(2017)이 번안한 총 18문항을 사용하여 측정하였다. ‘회사로부터 해고될 수 있다.’와 같은 고용불안 6문항, ‘회사 내 현재의 업무상 지위를 유지하기 쉽지 않다.’와 같은 업무변경 5문항, ‘현재의 급여가 삭감될 수 있다.’와 같은 임금불안 4문항, ‘나의 직무에 부정적 영향을 주는 것을 막을 수 없다.’와 같은 무력감 3문항으로 측정하였으며, “전혀 그렇지 않다”, “거의 그렇지 않다”, “때때로 그렇다”, “종종 그렇다”, “항상 그렇다”의 5점 척도로 구성되어 있다. 오주연, 박장혁(2017)의 연구에서 제시된 Cronbach’  $\alpha$ 는 .798이다.

#### 라. 조직정치지각

조직정치지각은 Kacmar & Carlson(1997)의 POPS(Perceptions Of Politics Scale)를 바탕으로 이재원(2006)이 번안한 총 15문항을 사용하여 측정하였다. ‘이 회사에서는 힘 있는 사람들 쪽

에 줄을 서서 그쪽을 따르는 것이 최선의 방책이다.’ 와 같은 이익을 얻기 위해 가만히 있는 것 7문항, ‘내가 이 회사에서 일한 이래로 단 한 번도 승진이 상사들의 이해관계에 따라 이상하게 결정된 것을 본 적이 없다.’ 와 같은 임금 및 승진 정책 6문항, ‘내 회사의 사람들은 남을 짓밟고 성장하려고 한다.’ 와 같은 일반적 정치적 행위 2문항으로 측정하였으며, “전혀 그렇지 않다”, “거의 그렇지 않다”, “때때로 그렇다”, “종종 그렇다”, “항상 그렇다”의 5점 척도로 구성되어 있다. 이재원(2006)의 연구에서 제시된 Cronbach’  $\alpha$ 는 .895이다.

#### 마. 통제변수

본 연구에서 설정한 변수 간의 정확한 분석을 위하여 연령, 근속연수, 성별을 통제변수로 설정하였다. 선행연구에 따르면, 연령이 적거나 근속연수가 짧은 구성원이 더 많은 반생산적 과업행동을 보이는 것으로 보고되었다(Dirican & Erdil, 2016; Hollinger & Clark, 1982; Pletzer, 2021). 또한, 여성은 관계에 있어 공격성을 억제하는 경향이 존재하기 때문에 남성이 여성보다 반생산적 과업행동을 더 많이 보인다고 하였다(Spector & Zhou, 2014). 따라서, 반생산적 과업행동에 영향을 미칠 수 있는 연령, 근속연수, 성별을 통제변수로 설정하였다.

### 4. 분석 방법

본 연구의 조절된 매개 효과를 분석하기 위해 SPSS 25.0과 SPSS Process Macro v3.5를 사용하였으며, 확인적 요인분석을 위해 Jamovi 2.3.18와 AMOS 21를 사용하였다.

첫째, SPSS 25.0을 사용하여 기술통계 결과를 확인하고, 상관관계 분석을 통해 변수 간 상관관계를 확인하였으며, 표본의 정규성을 검증하였다. 측정도구의 신뢰도는 Cronbach’ s  $\alpha$  값 통해서 확인하였다. 단일 요인 테스트(Single-factor test)를 활용하여 동일방법편의가 발생하였는지 확인하였다(Harman, 1967). 그리고 연구모형 적합도를 검증하기 전, 모형의 간명화를 위해 문항묶음을 실시하였고, AMOS 21를 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 둘째, 마키아벨리즘이 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계를 검증하기 위하여 SPSS 25.0을 사용하여 회귀 분석을 실시하여, 회귀모형 및 회귀계수의 유의성을 검증하였다. 셋째, SPSS Process Macro model 4를 활용하여 마키아벨리즘이 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계에서 직무불안정성의 매개효과를 검증하였다. 또한 부트스트래핑(bootstrapping)을 통해 신뢰구간을 확인하였다(Preacher et al., 2007). 마지막으로 SPSS Process Macro model 14를 활용하여 마키아벨리즘이 직무불안정성을 통해 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계에서 조직정치지각의 조절된 매개효과를 확인하였다. 그리고 조건부 간접효과를 검증하기 위해 조절된 매개지수의 신뢰구간을 검증하였다(Preacher et al., 2007).

## IV. 연구 결과

### 1. 기술통계, 상관관계, 신뢰도 분석

본 연구를 위해 변수들의 기술 통계 결과로 주요 변수들의 평균, 표준편차를 확인하였고, 정상분포를 충족하고 있는지 확인하기 위해 첨도, 왜도를 확인하였다. 첨도의 절대값이 7미만 이고, 왜도의 절대값이 2미만인 경우 표본의 정규 분포를 가정할 수 있다(Curran et al., 1996). 본 연구에서는 첨도의 절대값 범위는  $-.24 \sim .93$ 로 나타났으며, 왜도는  $-.07 \sim .76$ 으로 나타났다. 따라서 왜도와 첨도가 정규 분포에 충족하고 있음을 확인하였다(West et al., 1995). 본 연구의 데이터는 동일 시점과 방법을 통하여 수집된 자료로서, 연구에 발생할 수 있는 동일 방법 편 의 문제를 검증하기 위하여 단일 요인 모델 적합도 지수 결과를 확인하였다. 검증 결과  $\chi^2=7821(p<.001)$ , RMSEA=.112, SRMR=.132, TLI=.355, CFI=.377 로서 적합도 기준에 충족되지 않음 을 확인하였다. 이를 통해 동일방법편의에 의한 문제는 없는 것으로 확인되었다(Podsakoff et al., 2003).

마키아벨리즘, 반생산적 과업행동, 직무불안정성, 조직정치지각에 대한 상관관계를 검증하기 위해 Pearson 상관계수를 확인하였고, 신뢰도 분석에는 Cronbach  $\alpha$  값을 사용하였다. 분석 결과는 <표 2>와 같다. 분석 결과 마키아벨리즘, 반생산적 과업행동, 직무불안정성, 조직정치지각 변수들이 통계적으로 모두 유의한 정(+)적인 상관관계가 나타났다. 구체적으로 살펴보면 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동( $r=.577, p<.001$ )의 관계가 가장 높은 상관관계를 보였으며, 다음으로 직무불안정성과 조직정치지각( $r=.460, p<.001$ )이 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 상관계수가 .7 이하인  $.186 \leq r \leq .577$ 에 해당되며(Kline, 2015), 공차(Tolerance)는 0.1이하로 .745~.842 해당되고, 분산팽창지수(VIF, Variation Inflation Factor) 값은 10 이하로 1.322~1.343으로 나타나 다중공선성의 문제가 없음을 확인하였다(Alin, 2010). 또한 본 연구에서 사용된 측정 문항들의 신뢰도 결과를 살펴볼 때, Cronbach  $\alpha$  값이 .80 이상으로 나타나 신뢰도에 문제가 없는 것으로 나타났다.

**<표 2> 변수의 평균, 표준편차, 상관관계**

| 구분 | 변수        | M     | SD    | 1       | 2       | 3       | 4      | 5     | 6      | 7 |
|----|-----------|-------|-------|---------|---------|---------|--------|-------|--------|---|
| 1  | 마키아벨리즘    | 2.149 | .381  | (.830)  |         |         |        |       |        |   |
| 2  | 반생산적 과업행동 | 1.754 | .526  | .577*** | (.888)  |         |        |       |        |   |
| 3  | 조직정치지각    | 2.972 | .636  | .349*** | .186*** | (.894)  |        |       |        |   |
| 4  | 직무불안정성    | 3.691 | 1.087 | .329*** | .270*** | .460*** | (.939) |       |        |   |
| 5  | 성별        | 1.516 | .501  | -.132*  | -.198** | .051    | -.007  | -     |        |   |
| 6  | 연령        | 4.076 | 1.408 | -.122*  | -.061   | -.076   | -.070  | -.015 | -      |   |
| 7  | 근속연수      | 3.087 | 1.467 | -.017   | -.012   | .133*   | -.058  | -.096 | .329** | - |

$p < .001$ :\*\*\* ()안의 숫자는 Cronbach's  $\alpha$  값을 나타냄

## 2. 확인적 요인분석

확인적 요인분석에 앞서 마키아벨리즘, 반생산적 과업행동, 직무불안정성, 조직정치지각 변인의 추정할 모수의 비율을 고려하여 문항묶음을 실시하였다. 이 방법은 개별문항 점수를 합산하거나 평균을 내어 간명한 모형을 만들어 측정오차를 줄여주는 방법이다(Bandalos & Finney, 2001). AMOS 21를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 문항묶음방법 진행 시 요인 알고리즘(factorial algorithm)과 내용묶음방법(Content-Parceling Approach)으로 진행하였다(오숙영, 2017; 이지현, 김수영, 2016; Landis et al, 2000).

우선 측정모형의 타당성 평가를 위하여 집중타당도, 판별타당도를 확인하였다. 관측변수의 타당도를 검증하기 위한 집중타당도 결과는 <표 3>과 같다. 표준화 요인 적재량은 .560~.867(기준 .50 이상)으로 모두 통계적으로 유의한 결과임을 확인하였다. 그리고 개념신뢰도(Construct Reliability, CR)는 .799~.880(기준 .70 이상), 평균분산추출지수(Average Variance Extracted, AVE)은 .504~.648(기준 .50 이상)으로 기준을 충족하였다(Hair et al., 1998).

잠재변수의 변인 간 판별타당도를 확인하기 위하여 상관계수 제곱값과 AVE값을 활용하였다. 상관계수의 제곱 값이 AVE값보다 작아야 판별타당성을 확보하였다고 볼 수 있다(정향기, 2022). 측정모형의 판별타당도 결과는 <표 4>와 같다. 반생산적 과업행동과 마키아벨리즘의 상관계수 제곱값이 .490으로 가장 높았으며, 그 다음으로 직무불안정성과 조직정치지각 상관계수 제곱값이 .328로 나타났지만, 모든 잠재변수의 상관계수 제곱 값이 AVE 값보다 작은 것으로 나타나 판별타당도가 확보되었다고 할 수 있다.

<표 3> 확인적 요인분석 결과

| 잠재변수      | 관측변수       | 비표준화 계수 | S.E. | t-value   | 표준화 계수 | C.R. | AVE  |
|-----------|------------|---------|------|-----------|--------|------|------|
| 마키아벨리즘    | 마키아벨리즘1    | 1.000   | -    | -         | .676   | .836 | .562 |
|           | 마키아벨리즘2    | 1.213   | .109 | 11.098*** | .791   |      |      |
|           | 마키아벨리즘3    | 1.228   | .108 | 11.373*** | .820   |      |      |
|           | 마키아벨리즘4    | 1.212   | .120 | 10.068*** | .701   |      |      |
| 반생산적 과업행동 | 반생산적 과업행동1 | 1.000   | -    | -         | .755   | .799 | .504 |
|           | 반생산적 과업행동2 | .924    | .075 | 12.383*** | .833   |      |      |
|           | 반생산적 과업행동3 | .825    | .081 | 10.245*** | .662   |      |      |
|           | 반생산적 과업행동4 | .828    | .096 | 8.645***  | .560   |      |      |
| 조직정치지각    | 조직정치지각1    | 1.000   | -    | -         | .707   | .837 | .633 |
|           | 조직정치지각2    | 1.394   | .115 | 12.138*** | .867   |      |      |
|           | 조직정치지각3    | 1.540   | .131 | 11.773*** | .804   |      |      |
| 직무불안정성    | 직무불안정성1    | 1.000   | -    | -         | .798   | .880 | .648 |
|           | 직무불안정성2    | .675    | .054 | 12.423*** | .717   |      |      |
|           | 직무불안정성3    | 1.030   | .069 | 15.027*** | .840   |      |      |
|           | 직무불안정성4    | 1.125   | .073 | 15.367*** | .858   |      |      |

<표 4> 잠재변수 간 상관계수 제곱값과 AVE

| 구분 | 변수        | 1    | 2    | 3    | 4 | AVE  |
|----|-----------|------|------|------|---|------|
| 1  | 마키아벨리즘    | 1    |      |      |   | .562 |
| 2  | 반생산적 과업행동 | .490 | 1    |      |   | .504 |
| 3  | 조직정치지각    | .180 | .052 | 1    |   | .633 |
| 4  | 직무불안정성    | .132 | .052 | .328 | 1 | .648 |

마지막으로 측정모형의 적합도를 확인하였다. 모형적합도 지수를 확인할 때는 GFI, CFI, TLI의 값이 .90이상이면 우수한 모형으로, SRMR은 .08이하, RMSEA는 .10이하일수록 좋은 적합도 지수를 나타낸다. 이를 판단의 기준으로 설정하였다(Hair et al., 2010). 측정모형의 적합도는 <표 5>와 같다. 분석 결과 TLI는 .913, CFI는 .930으로 나타나 우수한 모형 적합도 기준을 충족하였다. 또한, RMSEA는 .056, SRMR는 .074으로 기준에 충족함에 따라 본 연구모형은 적합한 것으로 판단하였다.

<표 5> 측정모형의 적합도

| $\chi^2$ | df | $\chi^2/df$ | CFI  | TLI  | RMSEA | SRMR |
|----------|----|-------------|------|------|-------|------|
| 213      | 84 | 2.54        | .935 | .919 | .075  | .051 |

### 3. 직무불안정성의 매개효과 분석

마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에서 직무불안정성에 대한 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2017)의 PROCESS Macro의 model 4를 통해 분석하였으며, 분석 결과는 <표 6>에 제시하였다. 그 결과 마키아벨리즘은 반생산적 과업행동( $b=.731, p<.001$ )에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 결과에 따라 가설 1은 채택되었다. 그리고 마키아벨리즘은 직무불안정성에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $b=.942, p<.001$ ). 직무불안정성 또한 반생산적 과업행동에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $b=.046, p<.01$ ).

<표 6> 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에서 직무불안정성의 매개효과

| 변수       | 종속변수(직무불안정성) |       |                               | 종속변수(반생산적 과업행동)                |       |           |          |
|----------|--------------|-------|-------------------------------|--------------------------------|-------|-----------|----------|
|          | b            | SE    | t                             | b                              | SE    | t         |          |
| (상수)     | 1.708        | .496  | 3.446***                      | .215                           | .209  | 1.030     |          |
| 마키아벨리즘   | .942         | .166  | 5.671***                      | .731                           | .073  | 10.084*** |          |
| 직무불안정성   | -            | -     | -                             | .046                           | .025  | 1.815**   |          |
| 통계<br>변수 | 성별           | .070  | .126                          | .558                           | -.136 | .052      | -2.600** |
|          | 연령           | -.011 | .047                          | -.240                          | .005  | .020      | .252     |
|          | 근속연수         | -.033 | .045                          | -.730                          | -.005 | .019      | -.284    |
|          |              |       | $R^2 = .112, F=8.530, p=.000$ | $R^2 = .357, F=29.815, p=.000$ |       |           |          |

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

마키아벨리즘이 반생산적 과업행동에 영향을 미치는 데 있어 직무불안정성의 매개효과가 통계적 유의성을 검증하기 위하여 부트스트래핑 검증을 실시하였다(Shrout & Bolger, 2002). 이를 위해 마키아벨리즘이 직무불안정성을 경유하여 반생산적 과업행동에 미치는 간접효과를 5000번 반복 추출하여 부트스트래핑을 실시하였으며, 분석 결과는 <표 7>과 같다. 분석 결과 마키아벨리즘이 직무불안정성을 경유하여 반생산적 과업행동에 미치는 간접효과의 경우 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(estimate=.043, CI[.002, .092]). 따라서 가설 2는 채택되었다.

<표 7> 직무불안정성의 매개효과 크기 및 유의성 분석 결과

| 변수     | estimate | SE   | 95% 신뢰구간  |           |
|--------|----------|------|-----------|-----------|
|        |          |      | Boot LLCI | Boot ULCI |
| 직무불안정성 | .043     | .023 | .002      | .092      |

### 5. 조직정치지각의 조절된 매개효과 분석

마키아벨리즘과 직무불안정성, 반생산적 과업행동의 관계에서 조직정치지각의 조절된 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2017)가 제시한 PROCESS Macro의 model 14를 사용하여 분석하였고, 조절된 매개효과 분석 결과표는 <표 8>과 같다. 분석 결과, 마키아벨리즘이 매개변수인 직무불안정성에 미치는 영향은 정(+)적으로 유의한 것으로 나타났다( $b=.942, p<.001$ ). 그리고 반생산적 과업행동에 대한 마키아벨리즘( $b=.719, p<.001$ ), 직무불안정성( $b=.304, p<.01$ ), 조직정치지각( $b=.271, p<.05$ ) 정(+)적으로 유의한 것으로 나타났다. 조직정치지각과 직무불안정성의 상호작용효과가 유의하게 나타났다( $b=-.085, p<.01$ ).

〈표 8〉 조절된 매개효과 검증

| 구분                            | b     | SE                             | t        |
|-------------------------------|-------|--------------------------------|----------|
| 매개변수 모형(종속변수: 직무불안정성)         |       |                                |          |
| (상수)                          | 1.708 | .496                           | 3.446*** |
| 마키아벨리즘                        | .942  | .166                           | 5.671*** |
| 통제변수                          |       |                                |          |
| 성별                            | .070  | .126                           | .558     |
| 연령                            | -.011 | .047                           | -.240    |
| 근속연수                          | -.033 | .045                           | -.730    |
| $R^2 = .112, F=8.530, p=.000$ |       |                                |          |
| 종속변수 모형(종속변수: 반생산적 과업행동)      |       |                                |          |
| (상수)                          | -.557 | .396                           | -1.406** |
| 마키아벨리즘                        | .719  | .075                           | 9.587*** |
| 직무불안정성                        | .304  | .106                           | 2.860**  |
| 조직정치지각                        | .271  | .136                           | 1.985*   |
| 조직정치지각x<br>직무불안정성             | -.085 | .035                           | -2.427** |
| 통제변수                          |       |                                |          |
| 성별                            | -.135 | .052                           | -2.588*  |
| 연령                            | .007  | .020                           | .336     |
| 근속연수                          | -.008 | .019                           | -.398    |
| 상호작용에 따른 $R^2$ 증가             |       | $R^2 = .014, F=22.595, p=.000$ |          |

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ 

다음으로 마키아벨리즘이 직무불안정성을 매개로 반생산적 과업행동에 미치는 경로에서 조직정치지각에 의한 조절된 매개 효과 분석을 실시하였다. 통계적 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑으로 분석하였으며, 그 결과는 〈표 9〉에 제시하였다. 조절된 매개 효과 검증 결과, 신뢰구간에 0을 포함하지 않은 것이 확인되어 통계적으로 유의하다고 해석할 수 있다. 조절된 매개 효과가 음(-)의 방향으로 나타나( $b=-.080, p<.01$ ), 조직정치지각 수준에 따라 마키아벨리즘이 직무불안정성을 경유하여 반생산적 과업에 미치는 간접효과가 약화된다는 것을 의미한다. 따라서 가설 3은 기각되었다.

〈표 9〉 조절된 매개효과 지수 분석

| 조절된 매개효과 지수 | SE   | 95% 신뢰구간  |           |
|-------------|------|-----------|-----------|
|             |      | Boot LLCI | Boot ULCI |
| -.080       | .031 | -.142     | -.024     |

추가적으로 조절된 매개효과 검증에서 조직정치지각의 수준에 따라 조건부 간접효과의 유의도 검증을 실시하였다. 그 결과는 <표 10>과 같다. 조직정치지각 수준이 평균(estimate=.099, CI[.037, .169]), 평균 이하(estimate=.046, CI[.001, .097])일 경우에는 직무불안정성이 반생산적 과업행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 평균 이상(estimate=.003, CI[-.052, .057])일 경우 유의수준에서 0을 포함하여 조건부효과가 유의하지 않았다.

<표 10> 조직정치지각에 따른 조건부 간접효과

| 수준    | estimate | SE   | 95% 신뢰구간  |           |
|-------|----------|------|-----------|-----------|
|       |          |      | Boot LLCI | Boot ULCI |
| M-1SD | .099     | .034 | .037      | .169      |
| M     | .046     | .024 | .001      | .097      |
| M+1SD | .003     | .027 | -.052     | .057      |

#### IV. 결론 및 논의

##### 1. 결론

본 연구는 조직 효과성을 저하시키는 반생산적 과업행동의 영향관계를 개인의 특성과 개인이 처한 상황을 인지하는 방식의 관점에서 살펴보고자 하였다. 변수 간의 관계를 근거로 하여 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동 간의 관계, 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에서 직무불안정성의 매개효과, 조직정치지각의 조절된 매개효과를 검증하고자 하였다. 이를 위해 국내 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였으며, 275명의 응답을 분석에 사용하였다.

분석 결과 첫째, 마키아벨리즘이 반생산적 과업행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 정적 관계를 규명한 Baloch 외(2017)와 Kish-Gephart 외(2010)의 연구 결과를 지지하는 결과이다. 이는 마키아벨리즘의 성격 특성을 지닌 구성원은 반생산적 과업행동이 나타날 수 있으며, 조직의 효과성을 저해할 수 있음을 의미한다. 이는 자기중심적 사고를 가진 자기애적 성격이 반생산적 업무행동과 밀접한 관련성이 있음을 밝힌 주원식, 차타순(2002)의 연구 결과로 뒷받침된다.

둘째, 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에서 직무불안정성의 매개효과가 나타났다. Marcus와 Schuer(2004)는 반생산적 과업행동의 선행요인으로 외부 상황이나 상황에 대한 내적 지각으로 트리거(Triggers)를 제안하였는데 직무불안정성은 상황에 대한 내적인 지각으로 작용

할 수 있음을 검증하였다. 즉, 마키아벨리즘의 성격을 지닌 조직구성원이 직무불안정성을 인지하면, 반생산적 과업행동을 증가시킬 수 있음을 시사한다. 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에서 조절요인이나 매개요인이 있을 것이라고 제안한 Cohen(2016)의 연구 결과와도 일치한다.

셋째, 조직정치지각은 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에서 직무불안정성의 매개효과를 조절하였다. 다만, 조직정치지각의 수준이 평균 이상일 경우에는 직무불안정성이 반생산적 과업행동을 감소시키는데 영향을 미치지 않았으며, 직무불안정성이 마키아벨리즘을 매개하여 반생산적 과업행동을 감소시키는데 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 본 연구자가 수립한 가설과 반대되는 결과로 다음과 같이 추론해볼 수 있다. 임유석(2013)은 마키아벨리즘의 하위 변수에 따라 마키아벨리즘이 조직정치지각에 미치는 영향관계가 다름을 밝혔다. 조직정치지각의 수준이 높을수록 마키아벨리안이 직무불안정성을 인지하였을 때 조직정치를 활용하여 인상관리나 조작, 기만 등의 부정적인 행위를 쉽게 할 수 있기 때문에 조직정치를 부정적으로 여기지 않을 수 있다(이종현 외, 2018). 즉, 마키아벨리안이 개인의 이익을 확보하기 위하여 조직의 정치적인 환경을 수용할 수 있으며(Dahling et al., 2009) 조직정치를 긍정적인 환경으로 인지함으로써 반생산적 과업행동을 보이지 않는 것이라고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 반생산적 과업행동을 정확하게 예측하기 위해서 개인 및 상황변수를 함께 고려해야 한다는 Murphy(1993)의 연구와 Fine et al(2010)의 연구처럼 개인 특성인 마키아벨리즘과 후속적인 상황변수로 조직정치지각을 검증하였다. 하지만, 조직정치지각의 수준이 높을수록 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에서 직무불안정성의 매개효과와의 관계가 약화되는 것을 발견하여 이에 대한 후속 연구를 통해 관계에 대한 추가 검증이 필요하다.

본 연구의 분석 결과에 따른 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 개인의 성격특성인 마키아벨리즘이 직무불안정성을 통해 반생산적 과업행동과 정적 관계가 있음을 검증하였다. 이는 개인의 성격특성이 조직 상황이나 주위 사건을 자아위협으로 더 쉽게 지각하고 부정적 감정을 유발하여 공격적 행동을 보일 수 있다는 선행연구(주원식, 차타순, 2002)를 실증적으로 검증했다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 반생산적 과업행동의 선행요인으로 개인 수준에서 영향관계를 규명하고자 하였다. 개인이 타고난 성격특성이 조직 상황과 상호작용하여 조직적 맥락으로 확장되는 것을 검증하였다. 이를 통해 심리적 계약 이론에 따라 직무 불안정성으로 인해 조직이 의무를 다 하지 않을 경우 부정적인 행동을 보일 수 있다는 점을 확인하였다. 또한, 본 연구는 반생산적 과업행동의 개인특성 요인으로 Big five 성격특성을 제시한 Chang과 Smithkrai(2010)의 연구와 Salgado(2002)의 연구를 확장하여 마키아벨리즘을 개인의 성격특성 요인으로 포함시켰다. 국내 맥락에서 제시된 인구통계학적 변수, 자기효능감, 부정적 감정 성향을 제시한 연구(한광현, 2006)를 확장하였다는 점에서도 의의가 있다.

셋째, 조직정치지각의 수준에 따라 반생산적 과업행동이 달라질 수 있다는 영향관계를 실증적으로 검증하였다. 특히, 조직정치지각의 수준이 평균보다 높을 경우 통계적으로 유의하지 않은 결과가 도출되었다. 이는 불확실한 업무 환경에 놓인 구성원이 더욱 부정적으로 반응한다는 불확실성관리이론과 다른 결과이며 불확실한 환경의 순기능적인 측면을 고려해보는 연구가 필요하다. 본 연구의 결과에 따르면 개인이 조직 내에 정치행동이 만연하다고 지각하는 경우, 조직정치지각의 순기능적인 측면이 반생산적 과업행동을 완화시킬 수 있다는 것을 의미한다는 것을 알 수 있다. 변화에 신속하게 대처할 때나 공식적인 권한이 작동하지 않을 때, 조직구성원이 문제를 해결하는 수단일 수 있으며, 이를 통해 조직을 활성화시킬 수 있기에 조직정치가 긍정적일 수 있다는 선행연구를 지지하는 결과이다(손경희, 이규만, 2015; Fedor & Maslyn, 2002). 후속연구에서는 조직정치지각이 긍정적으로 작용하는 선행요인과 후행요인을 탐색함으로써 변수의 순기능적인 측면을 검증하는 연구가 고려된다.

본 연구의 결과를 종합하여 실천적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 조직 내에서 전략적으로 인적자원을 관리하기 위하여 긍정적인 측면인 조직시민행동, 혁신행동 등을 강화하는 것도 중요하지만, 부정적인 측면인 반생산적 과업행동을 조직 차원에서 관리하여 최소화하여야 한다. 반생산적 과업행동은 조직에게 비용 증가와 경제적인 손실을 줄 수 있기 때문에(박정민, 이원화, 2020) 반생산적 과업행동을 유발하는 원인을 파악하고 해결방안을 모색하는 것이 필요하다.

둘째, 직무불안정성이 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계를 매개하는 결과를 통해 구성원이 인지하는 직무불안정성을 감소시키는 방안 마련의 필요성을 확인하였다. Marcus와 Schuer(2004)의 연구처럼 상황에 대한 개인의 인지 및 반응을 의미하는 트리거(Triggers)가 반생산적 과업행동의 선행요인으로 작용할 수 있기 때문에 구성원이 직무불안정성을 인지하면 반생산적 과업행동을 유발할 수 있을 것이다. 따라서 직무를 유지하기 위한 역량을 개발할 수 있는 교육 운영, 안정적인 직무 유지를 보장할 수 있는 제도 등 직무불안정성의 인지 수준을 낮추기 위한 교육 및 제도 마련이 필요할 것이다.

마지막으로 조직정치는 상황에 따라 달라질 수 있으며, 본 연구에서는 마키아벨리즘의 성격 특성이 조직정치를 활용하기 때문에 긍정적으로 작용한 것으로 해석할 수 있다(이종현 외, 2018; Dahling et al., 2009). 하지만, 일부 상황을 제외하고 일반적인 경우 조직정치는 부정적으로 작용하는 것이 다수의 선행연구를 통해 밝혀졌으며 조직은 부정적인 영향을 고려하여 조직정치를 경계해야 할 것이다(박지원, 원숙연, 2013; Ferris et al., 1989). 예를 들어 조직 내에서 조직정치 분위기가 만연해지지 않도록 공정한 조직문화를 형성하는 것이 그 방안이 될 수 있다. 보상이 성과에 따라 명확하게 분배되고 투명한 인사 관리 및 공정한 승진 기회 부여가 이루어진다면 구성원이 조직정치를 쉽게 지각하지 못하게 될 것이다. 또한, 공정한 평가 방식에 대한 교육을 지속적으로 운영하여 구성원이 조직의 공정성에 대해 인지할 수 있도록 해야할

것이다. 이와 같이 공평한 평가제도 및 교육을 통하여 조직정치 분위기를 최소화하여 반생산적 과업행동을 감소시킬 수 있을 것이다.

## 2. 한계점 및 후속연구 제언

본 연구의 한계점과 후속연구에 대한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 반생산적 과업행동을 강화시키는 부정적 요인 간의 영향관계를 탐색하였다. 반생산적 과업행동의 원인 규명 이후 반생산적 과업행동을 완화시키는 조직 및 개인 수준의 요인을 검증할 수 있는 후속 연구가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 자기보고식 설문으로 진행되어 응답 편향이 발생할 수 있다. 본 연구에서 사용한 변수인 마키아벨리즘, 조직정치지각, 반생산적 과업행동은 부정적인 조직행동으로써, 사회적 바람직성으로 인해 과소 보고하거나 방어적으로 응답할 수 있다. 따라서 상사, 동료와 같은 제3자가 관찰한 마키아벨리즘, 조직정치지각, 반생산적 과업행동을 측정하거나 인터뷰, 심층면접 등의 질적 연구를 병행하여 객관적인 측면에서 개인의 특성을 바라보는 연구가 필요할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 마키아벨리즘, 반생산적 과업행동, 직무불안정성, 조직정치지각을 동일한 시점에서 측정하는 횡단 연구로 설계되었다. 직무불안정성, 조직정치지각은 조직 구조나 외부 환경 변화 등 상황에 따라 변화할 수 있는 변수로서 다른 시점에서 측정하여 변화 양상을 살펴보는 종단 연구로 설계된다면 의미 있는 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강민우, 홍영현, 서용원 (2018). 일과 삶의 갈등이 조직 몰입과 반생산적 과업행동에 미치는 영향: 자원 손실과 부적 정서의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(3), 583-610. <https://doi.org/10.24230/ksiop.31.3.201808.583>
- 강재완, 이형룡 (2013). 호텔 직원의 직무불안정성과 직무스트레스 및 직무성과의 관계: 사내 동호회활동의 조절효과를 중심으로. *호텔경영학연구*, 22(6), 59-78.
- 곽선화, 김미희 (2010). 심리적 계약위반이 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰를 중심으로. *대한경영학회지*, 23(4), 2219-2249.
- 김동조 (2007) 성격유형과 셀프 에피커시 그리고 성과유효성의 관계에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 14(3), 17-28.
- 김영택 (2010). 서비스직 근로자의 직무스트레스 요인. *극동사회복지저널*, 6, 69-98.
- 김태구, 김범진 (2014). 호텔접점직원의 정치기술과 감정고갈: 조직정치지각의 매개역할. *호텔관광연구*, 18(1), 118-140.
- 김하얀 (2014). 서비스종사원의 조직정치지각과 조직몰입의 영향관계-조직냉소주의의 매개효과. *Tourism Research*, 31(3), 219-240.
- 김희송, 홍현기, 현명호 (2011). 한국판 마키아벨리즘 성격 척도 (MPS) 의 타당화 및 신뢰도 연구. *스트레스연구*, 19(1), 21-30.
- 박기륜, 문계완, 김성운 (2015). 직장인 일중독과 직무소진, 조직시민행동, 반생산적행동 간의 구조적인 관계. *인적자원개발연구*, 18(1), 81-114.
- 박상언, 이영면 (2004). 고용조정을 경험한 조직에서 사원들이 느끼는 고용불안과 신뢰 그리고 고 직무성과의 관계에 관한 연구: 신뢰의 조절효과를 중심으로. *경영학연구*, 33(2), 503-529.
- 박정민, 이원화 (2020). 비인격적 감독과 사회적 지원이 반생산적업무행동과 과업성과에 미치는 영향: 항공사 객실승무원을 대상으로. *사회융합연구*, 4(6), 1-11. <https://doi.org/10.37181/JSCS.2020.4.6.001>
- 박준철, 박진영 (2008). 호텔종사원의 직무스트레스 · 직무불안정성이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. *관광레저연구*, 20(2), 67-86.
- 박지원, 원숙연 (2013). 조직정치인식(perception of organizational politics)과 그 영향요인: 중앙 정부 공무원의 인식을 중심으로 한 이론적 연구. *한국행정학보*, 47(4), 93-120.
- 박철민, 광미아 (2021). 조직 구성원의 냉소주의 현상에 대한 조직정치지각의 조절효과 분석. *대한정치학회보*, 29(2), 163-187. <https://doi.org/10.34221/KJPS.2021.29.2.7>
- 선정연, 김기영, 김진희 (2019). *이상치 탐색을 위한 통계적 방법과 활용 방안*, 건강보험심사평가원 심사평가연구소.

- 손경희, 이규만 (2015). 조직정치지각이 조직몰입과 정서적 소진에 미치는 영향 및 사회적 맥락 요인의 조절효과. *한국지방자치연구*, 18(4), 87-110.
- 손재근, 박진영 (2007). 호텔의 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향. *관광연구*, 22(2), 229-247.
- 오석홍 (2014). *조직이론*(8th ed), 34-63, 서울: 박영사
- 오숙영 (2017). 확인적 요인분석과 구조방정식모형분석에서 다차원 척도에 대한 다양한 문항묶음 방법 적용연구. *한국교육방법학회*, 29(2), 313-345. <https://doi.org/10.17927/tkjems.2017.29.2.313>
- 오주연, 박장혁 (2017). 환대산업 종사원의 직무불안정성이 일 강박에 미치는 영향. *한국외식산업학회지*, 13(3), 61-75. <https://doi.org/10.22509/kfsa.2017.13.3.005>
- 윤영일, 하동현 (2016). 호텔 종사원의 감정부조화와 반생산적 과업행동과의 관계에서 여가활동의 조절효과 연구. *관광연구*, 31(3), 393-412.
- 이재원 (2006). 조직정치 인식과 조직원 반응사이에서의 조직기반 자긍심의 조절효과에 대한 연구. *인사조직연구*, 14(1), 89-116.
- 이재익, 정수진 (2011). 직무불안정성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 조절효과를 중심으로. *경영교육연구*, 28(4), 141-163.
- 이종원, 신강현, 이종현, 김완석 (2016). 조직정치 지각에 대한 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘의 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 29(3), 385-410. <https://doi.org/10.24230/ksiop.29.3.201608.385>
- 이종현, 백승근, 신강현 (2018). 조직구성원의 마키아벨리즘이 직무태도에 미치는 영향에서 조직공정성의 조절효과. *지역과 세계*, 42(2), 183-224. <https://doi.org/10.33071/ssricb.42.2.201808.183>
- 임유석 (2013). 경찰공무원의 마키아벨리즘이 조직정치지각에 미치는 영향. *한국경찰연구*, 12(2), 163-184.
- 이지현, 김수영. (2016). 문항묶음: 원리의 이해와 적용. *한국심리학회지: 일반*, 35(2), 327-353.
- 조운형, 문명, 정진철 (2014). 고용불안 지각, 조직기반자긍심, 반생산적 과업활동과의 관계. *대한경영학회지*, 27(11), 1883-1902.
- 정향기(2022). 학습민첩성과 창의적 문제해결 간의 관계: 무형식 학습의 매개효과와 사회적 자본 및 감성지능의 조절된 매개효과. *HRD연구*, 24(3), 253-289.
- 주원식, 차타순 (2002). 반생산적인 업무행동에 대한 자기에적 성격특성의 이해. *경영정보연구*, 10, 33-66.
- 한광현 (2004). 조직공정성이 반생산적 과업행동에 미치는 영향-부정적 감정성향의 조절효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 28(4), 57-84.
- 한광현 (2006). 조직공정성과 신뢰 및 반생산적 과업행동의 관련성에 대한 연구. *대한경영학회지*, 19(2), 679-702.
- 한진환 (2006). 잔류종업원의 고용불안의 선행요인 및 고용불안이 임파워먼트와 조직시민행동

- 에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 19(4), 1219-1244.
- 허선, 정원호, 이지영 (2019). 조직정치지각이 사회적 태만행동에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개역할 및 학습목표지향의 조절역할. *대한경영학회지*, 32(6), 991-1017. <https://doi.org/10.18032/kaaba.2019.32.6.991>
- Alin, A. (2010). Multicollinearity. *Wiley Interdisciplinary Reviews* 370-374. <https://doi.org/10.1002/wics.84>
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829. <https://doi.org/10.5465/256569>
- Baloch, M. A., Meng, F., Xu, Z., Cepeda-Carrion, I., & Bari, M. W. (2017). Dark triad, perceptions of organizational politics and counterproductive work behaviors: The moderating effect of political skills. *Frontiers in Psychology*, 8, 1972. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01972>
- Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (2001). *Item parceling issues in structural equation modeling*: In New developments and techniques in structural equation modeling (pp. 289-316). Psychology Press.
- Barlett, C. P. (2016). Exploring the correlations between emerging adulthood, Dark Triad traits, and aggressive behavior. *Personality and Individual Differences*, 101, 293-298. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.061>
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Blickle, G., Kückelhaus, B. P., Kranefeld, I., Schütte, N., Genau, H. A., Gansen-Ammann, D. N., & Wihler, A. (2020). Political skill camouflages Machiavellianism: Career role performance and organizational misbehavior at short and long tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103401>
- Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-level counterproductive work behavior (CWB): A conceptual review and quantitative summary. *Journal of Management*, 47(6), 1498-1527. <https://doi.org/10.1177/0149206320978812>
- Chang, K., & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behaviour at work: an investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1272-1288. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483852>
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied psychology*, 57(2), 272-303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between t

- the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 20(1), 69-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.07.003>
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(4), 323-349. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4<323::AID-JOB801>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<323::AID-JOB801>3.0.CO;2-%23)
- DePaulo, B. M., & Rosenthal, R. (1979). Telling lies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1713-1722. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.10.1713>
- Dirican, A. H., & Erdil, O. (2016). An exploration of academic staff's organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in relation to demographic characteristics. *Proceedings of Social and Behavioral Sciences*, 235, 351-360. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.043>
- Fedor, D.B. and Maslyn, J.M. (2002), *Politics and political behavior: Where else do we go from here?*, Yammarino, F.J. and Dansereau, F. (Ed.) The many faces of multi-level issues (Research in Multi-Level Issues, Vol. 1), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 271-285. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(02\)01036-6](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(02)01036-6)
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116. <https://doi.org/10.1177/014920639201800107>
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83-103. <https://doi.org/10.1177/105960118901400108>
- Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(1), 73-84. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.03.010>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>

- Fraedrich, J., Ferrell, O. C., & Pride, W. (1989). An empirical examination of three Machiavellian concepts: Advertisers vs. the general public. *Journal of Business Ethics*, 8(9), 687-694. <https://doi.org/10.1007/BF00384206>
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251. <https://doi.org/10.5465/255429>
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609. <https://doi.org/10.1177/0149206314535434>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279673>
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 141-153. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.013>
- Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of economic psychology*, 23(1), 49-66. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00067-8](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00067-8)
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Pntice-Hall
- Hair, J. F, Black, W. C. Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis(2nd ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144-161. <https://doi.org/10.1177/1094670503257044>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. (2000). Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between consciousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 472. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02456.x>

- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly, 23*(3), 333-343. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x>
- Hulin, C. (1991). *Adaptation, persistence, and commitment in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 445-505). Consulting Psychologists Press.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management, 23*(5), 627-658. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90019-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90019-2)
- Kinnunen, U., S. Mauno, J. Natti, and M. Happonen (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in 3 organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 443-459. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<443::AID-JOB24>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<443::AID-JOB24>3.0.CO;2-N)
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., and Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1-31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Landis, R. S., Beal, D. J., & Tesluk, P. E. (2000). A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods, 3*(2), 186-207. <https://doi.org/10.1177/109442810032003>
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York McGraw-Hill.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior, 24*, 181-223. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24006-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X)
- MacLane, C. N., & Walmsley, P. T. (2010). Reducing counterproductive work behavior through employee selection. *Human Resource Management Review, 20*(1), 62-72. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.05.001>
- Mahmood, Z., Alonazi, W. B., Baloch, M. A., & Lodhi, R. N. (2021). The dark triad and counterproductive work behaviours: A multiple mediation analysis. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 1-22*. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1874463>
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 647-660. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647>
- Miller, B. K., & Konopaske, R. (2014). Dispositional correlates of perceived work entitlement. *Jo*

- Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 808-828. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0386>
- Molm, L. D. (1997). Risk and power use: Constraints on the use of coercion in exchange. *American Sociological Review*, 113-133. <https://doi.org/10.2307/2657455>
- Moore, L. J., Vine, S. J., Wilson, M. R., & Freeman, P. (2012). The effect of challenge and threat states on performance: An examination of potential mechanisms. *Psychophysiology*, 49(10), 1417-1425. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8986.2012.01449.x>
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the workplace*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Paleczek, D., Bergner, S. and Rybnicek, R. (2018). Predicting career success: is the dark side of personality worth considering?. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 437-456. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2017-0402>
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.008>
- Pletzer, J. L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110550>
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.Y. and Podsakoff N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., and Hayes, A. F.(2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2002). *Counterproductive behaviors at work*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 1. Personnel psychology (pp. 145-164). Sage Publications Ltd.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International*

- Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117-125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*(pp. 151-174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Spector, P. E., & Zhou, Z. E. (2014). The moderating role of gender in relationships of stressors and personality with counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 669-681. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9307-8>
- Tangirala, S., & Alge, B. J. (2006). Reactions to unfair events in computer-mediated groups: A test of uncertainty management theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.11.002>
- Valle, M., & Perrewé, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-386. <https://doi.org/10.1177/0018726700533004>
- West, S.G., Finch, J.F. and Curran, P.J. (1995). *Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies*, In Hoyle, R.H. (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications* (pp. 56-75). Sage.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. In *Exploring interpersonal dynamics*, 4, 167-220. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04005-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04005-3)
- Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- Wu, J., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593-626. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01220.x>
- Zheng, W., Wu, Y.-C.J., Chen, X. and Lin, S.-J. (2017). Why do employees have counterproductive work behavior? The role of founder's Machiavellianism and the corporate culture in China. *Management Decision*, 55(3), 563-578. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0696>

논문접수 2022. 06. 30 / 수정 2022. 11. 20 / 게재확정 2022. 11. 25

- 박민정: 현재 한양대학교 일반대학원 교육공학과 석사과정으로 재학 중이며, 주요 연구관심 분야는 조직문화, 조직몰입, 그리고 일탈행동 관련 주제임.
- 남교민: 현재 한양대학교 일반대학원 교육공학과 박사과정으로 재학 중이며, 주요 연구관심 분야는 교수설계, 학습몰입, 그리고 조직학습 관련 주제임.
- 송지훈: 현재 한양대학교 교육공학과 교수로 재직 중이며, 2008-2015년까지 미국 오클라호마 주립대와 텍사스 주립대학교 HRD교수로 재직하였음. 학습조직, 몰입, 조직 문화, 그리고 지식경영 분야에 110여편의 논문을 게재하였음.

## Abstract

### The Effect of Machiavellism on Counterproductive Work Behavior: The Mediation Effect of Job Insecurity and Moderated Mediation Effect of Perception of Organizational Politics

Park, Minjeong(Hanyang University)

Nam, Kyomin(Hanyang University)

Song, Ji Hoon(Hanyang University)

The purpose of this study is to empirically investigate the effect of machiavellism on counterproductive work behavior through job insecurity and the moderated mediating effect of perception of organizational politics. To achieve the purpose, an online survey was conducted of 288 office workers, and 275 responses were used for analysis. The results of the study are as follows. First, a positive relationship between Machiavellism and counterproductive work behavior was confirmed. Second, job insecurity mediated the relationship between machiavellism and counterproductive work behavior. Third, perception of organizational politics have moderated mediation effect between machiavellism and counterproductive work behavior through job insecurity. Based on these results, we discussed the implications related to the role of organizational management to alleviate counterproductive work behavior, the limitations and the directions for future study.

**[Keywords]** Machiavellism, Counterproductive Work Behavior, Job Insecurity, Perception of Organizational Politics