

## 조직정치 지각에 대한 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘의 효과\*

이 종 원	신 강 현 <sup>†</sup>	이 종 현	김 완 석
금호아시아나 그룹	아주대학교 심리학과	아주대학교 사회조사센터	아주대학교 심리학과

본 연구의 목적은 개인-조직 부합도와 개인의 인적 특성인 마키아벨리즘이 조직 구성원의 조직정치 지각에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 396명의 공무원 표본을 대상으로 연구를 진행하였으며, 인구통계학적 변인을 통제한 위계적 회귀분석을 통해 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘이 조직정치 지각에 미치는 주효과 및 상호작용 효과를 분석하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 전반적 개인-조직 부합도가 높을수록 조직정치를 지각하는 정도가 낮아지는 것으로 나타났다( $\beta = -.143, p < .01$ ). 둘째, 마키아벨리즘이 높을수록 조직정치 지각이 높아짐을 확인하였다( $\beta = .272, p < .001$ ). 셋째, 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘이 조직정치 지각에 미치는 상호작용효과를 검증한 결과, 유의미하게 나타났으며( $\beta = .163, \Delta R^2 = .024, p < .01$ ), 추가 분석에서 개인-조직 부합도의 세 가지 하위요인 중 수요공급과 요구능력만이 마키아벨리즘과의 상호작용효과가 나타나는 것으로 확인되었다(수요공급:  $\beta = .192, \Delta R^2 = .033, p < .001$ ; 요구능력:  $\beta = .159, \Delta R^2 = .024, p < .01$ ). 마지막으로 연구의 시사점과 후속연구의 과제에 대해서 논의되었다.

주요어 : 조직정치, 개인-조직 부합도, 마키아벨리즘

\* 이 연구는 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임.  
(NRF-2012S1A3A2033677)

† 교신저자 : 신강현, 아주대학교 심리학과, khs9933@ajou.ac.kr

조직에서 개인과 집단은 이해관계를 위해 의도적으로 영향력을 행사한다. 조직생활에 있어 정치는 피할 수 없는 현상이며, 개인의 성과에 대한 평가 및 조직 내 권한 배분, 커뮤니케이션 등에 활용되기도 한다(매일경제, 2015.12.18.). 따라서 종업원들이 정치적 행위를 하려는 동기는 자원의 필요성과 희소성이 높을 때 이를 획득하기 위해 증가하며, 구조조정 및 인원감축과 같은 변화가 발생할 때 다양한 조직정치 행위 즉, 전술들이 만연하게 된다(Ntanos 2009; Sykianakis & Ballas, 2006). 국내 기업에 재직 중인 많은 직장인들이 사내정치를 경험하고 있으며, 최근 포털사이트에서 실시한 조사에 따르면, 직장인의 88.4%가 자신이 소속한 조직 내에 정치행위가 존재하고 있다고 응답했고, 63.3%는 이로 인해 불이익을 받았다고 응답하였다(중앙선데이, 2015.5.30.).

조직정치란, 타인이나 조직의 이익을 위해서가 아닌 자신만의 장·단기적 이익을 극대화하려는 행위나 이를 위해 타인에게 영향을 주려는 시도 및 전략 등을 말한다(Ferris, Russ, & Fandt, 1989; Harris & Kacmar, 2005). 따라서 조직정치란 곧 정치적 행위를 일컫는 개념이며, 기업의 종업원들은 조직에서의 자원분배 및 정책결정, 제한된 승진 등을 둘러싼 경쟁과 갈등의 상황에서 자신의 이익을 확보하기 위해 정치적 행위를 하게 된다. 또한, 반대로 한 조직의 종업원으로서 다른 이들보다 본인의 보상이 적거나 평가가 불공정하다고 지각하게 되면, 해당 종업원은 조직에 대해 불공정하다고 판단하여 이를 정치적이라고 지각하게 된다(Kacmar & Ferris, 1991). 결과적으로 종업원들에 의한 조직정치 지각은 조직과 직무에 대한 불만족을 낳고, 조직에 대한 불신과

분노 등을 직·간접적으로 표출하게 되며, 조직에 대한 충성도가 낮아져 조직에 해를 입히거나 이직의도를 높이는 결과를 초래한다(Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992).

조직정치에 대한 고전적 대표 모형을 살펴보면 조직정치의 발생원인은 종업원들이 소속된 조직적 영향, 직무환경적 영향, 개인적 영향 세 가지로 구분할 수 있다(Ferris, Russ, & Fandt, 1989; Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwater, & Ammeter, 2002)<그림 1>. 여러 원인에 의해 발생하는 조직정치는 부정적인 영향력을 지님에도 불구하고 산업 및 조직 심리학이나 인사조직 관련 연구에서 상대적으로 많은 주목을 받지 못했다. 게다가 대부분의 연구들이 조직정치와 결과변인의 관계에 초점을 두어 선행변인에 대한 연구가 상당히 부족하다(Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008). 특히, 조직정치와 관련된 개인차 변인을 다룸에 있어서 인구통계학적 변인과 관련된 연구가 대부분이며, 개인이 지닌 특성변인의 역할에 대한 연구가 거의 이루어지지 않았다.

인적 특성을 다룬 많은 조직 관련 연구에서 성격(personality)은 종업원들의 태도나 수행 등에 영향력이 있으며, 조직정치는 이러한 태도와 수행에 대한 영향력을 왜곡시키는 대표적인 변인으로 제안되어왔다(Porter, 1976). 조직정치의 선행변인 중 개인의 성격을 나타내는 변인으로는 마키아벨리즘(machiavellism)을 들 수 있는데, 이는 조직의 유지 및 발전을 위해서 어떠한 수단이나 방법도 허용되는 국가지상주의적 이념을 일컫는다(Griffin & O'Leary-Kelly, 2004; Christie & Geis, 1970). 기업이나 조직 내에서 마키아벨리즘 성향이 높은 이들은 정치목적을 위한 수단이 도덕과 종교에 반하더라도 목적달성 여부에 따라 정당화될 수 있

다는 신념을 지니고 있다. 즉, 마키아벨리안(machiavellian, machiavellianism) 특성을 지닌 이들이 기업 내에 만연하는 정치를 이용하여 전략과 권모술수를 펼치며, 자신의 권력을 유지하고 개인적 보상을 강화하게 되는 것이다(Ferris, Fedor, & King, 1994). 따라서 자기중심적이거나 부당한 행위에 의해 자신의 안위 및 상사의 인정, 보상 등을 증가시키려는 마키아벨리안들은 조직의 정치적 측면에 더 관심을 가질 수밖에 없고(Valle & Perrewe, 2000; Ferris & Kacmar, 1992), 마키아벨리안들의 정치적 지각에 대한 수준은 개인이 조직 환경과 적합한지 여부를 떠나 항상 높게 나타날 것이다. 이는 행위 탄력성 이론(behavioral plasticity theory; Brockner, 1988)을 근거로 부정적 특성을 지닌 개인은 긍정적 특성을 지닌 사람들에 비해 환경의 변화에 영향을 적게 받을 수 있기 때문이라고 설명할 수 있다(Brockner, 1988; Pierce, Gardner, Dunham, & Cummings, 1993).

개인-조직 부합도(person-organization fit)는 종업원 자신이 속한 조직의 가치 및 목표, 직무, 타인과의 관계 등에 전반적으로 어울리는지에 대한 지각 정도를 나타내기 때문에 구성원들이 놓인 조직 상황과 업무시스템에 대해 통합적으로 측정하기에 적합하다(Cable & Judge, 1994; Saks & Ashforth, 1997; Vancouver, Millsap, & Peter, 1994). 개인-조직 부합도가 높을수록 종업원들은 조직 환경에 대해 덜 지배적이고, 더 공정한 것으로 지각하게 되며, 이는 조직정치 지각을 감소시킨다(Vigoda & Cohen, 2002; Vigoda, 2003 재인용). 앞서 언급했듯이, 마키아벨리안들의 높은 수준의 조직정치 지각 정도를 살펴보기 위해 조직 구성원들이 놓인 조직 내 상황과 업무시스템의 적합성 여부가 동시에 고려되어야 한다. 이를 위해 본 연구는

Ferris, Russ와 Fandt(1989)의 모형에서 조직정치를 유발하는 선행변인에 초점을 맞추어 직무·조직적 영향을 개인-조직 부합도, 개인적 영향은 마키아벨리즘으로 설정하여 이들이 조직정치 지각에 미치는 각각의 영향력과 동시에 작용하는 영향력의 변화를 살펴보고자 한다. 즉, 조직정치 지각에 대한 개인-조직 부합도의 주효과와 마키아벨리즘의 주효과, 그리고 행위 탄력성 이론에 근거하여 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘의 상호작용효과를 검증하고자 한다.

### 조직정치 지각

조직정치에 대한 관점은 구성원들의 행위가 아닌 '조직에서 발생하고 있는 정치행위에 대해서 구성원들이 어떻게 지각하고 있는가'에 초점을 맞추고 있다. 정치행위의 관점에 관심 있는 연구자들은 주로 조직 구성원에 대한 영향력 전략에 집중하였고, 이러한 전략의 다양한 유형을 밝혔으며, 영향력 전략에 선행하는 변인과 함께 영향대상인 조직 구성원들의 반응을 측정하였다(Yukl & Tracey, 1992). 그러나 행위에 초점을 맞춘 접근방법은 동일한 정치행위가 조직구성원들 개개인의 과거 경험 및 준거 체계에 따라 일관되지 않게 나타난다는 문제점이 있다(Kacmar & Baron, 1999). 이러한 한계점으로 인해 조직정치 지각(perceived organizational politics)이라는 개념이 제기되었는데, Vigoda(2000)는 조직정치 지각을 '조직 구성원들이 자신이 속한 조직 환경에 대해 조직의 이익과 무관하게 개인의 이익만을 추구하는 불공정한 장으로 인식하는 정도'라고 정의하였고, 조직에서 발생하는 정치행위에 대한 조직 구성원들의 주관적 경험이라고 설명하였

다(Vigoda, 2000; Ferris & Kacmar, 1992 재인용). 즉, 조직 내 정치행위가 조직에 득과 실이 되는지 여부는 실제 행해지는 정치행위를 조직 구성원이 어떻게 지각되느냐에 의해 결정되며, 조직정치를 측정하는 합리적 방법은 조직구성원들의 주관적 지각을 통하는 것이 타당하다는 주장이다(Gilmore, Ferris, Dulebohn. & Harrell-Cook, 1996; Parker, Dipboye, & Jackson, 1995). 이러한 관점에 따라 Ferris와 Kacmar(1992)는 조직정치를 측정하기 위한 척도(perceptions of organizational politics scale; POPS)를 개발하였고, 이는 현재까지 연구에 널리 활용되고 있다.

조직정치를 측정하기 위한 도구가 개발된 이후 많은 관련 연구들이 이루어졌다. 예를 들어, 조직정치 지각은 이직의도와 정적 관련성이 검증되었으며, 직무만족 및 조직몰입과는 부적 관련성을 나타내는 등 조직에 부정적 영향력을 끼치고 있는 것으로 나타났다(Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1998; Ferris & Kacmar, 1992). 조직정치 지각의 메커

니즘은 척도가 개발되기 이전 Ferris, Russ 및 Fandt(1989)에 의해 구체화되었는데, 이는 조직정치 지각의 선행변인과 결과변인을 포괄하는 이론적 모형이다(그림 1). 이 모형은 조직정치 지각의 선행변인 및 결과변인, 조절변인을 포함하고 있고, 조직정치의 태도·행동적 결과를 제시하고 있다.

구체적으로 살펴보면, 우선 선행변인의 세 가지 범주는 조직적 영향 범주, 직무 환경적 영향 범주, 개인적 영향 범주로 나뉜다. 첫 번째 범주인 조직적 영향범주는 집중화(centralization), 형식화(formalization), 위계서열(hierarchical level), 통제범위(locus of control)로 세분화될 수 있다. 우선 집중화는 조직의 의사결정이 최고위층에서만 이루어지게 되는 것을 의미한다. 형식화 또한 정치지각에 영향을 미치는 조직적 영향 범주이며, 연구자들에 의하면 정치적 행위는 조직 내 불확실성과 모호함이 높아질 때 활성화되며, 공식적인 규칙과 절차가 있을 경우 이러한 조직정치에 대한 지각이 낮아지게 된다고 설명할 수 있다(Fandt &

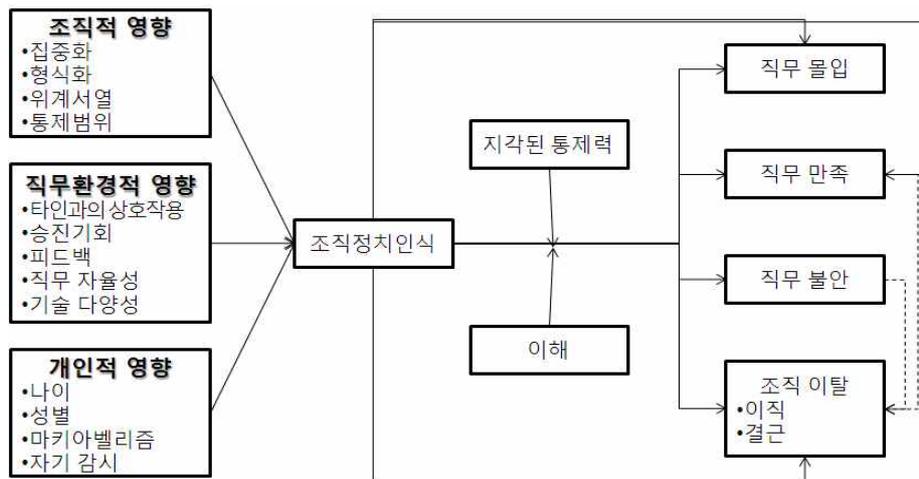


그림 1. 조직정치 지각 모형

출처: Ferris, Russ, & Fandt(1989); Vigoda(2003) 재인용

Ferris, 1990; Ferris et al., 1989). 위계서열의 경우 지위가 높을수록 조직정치에 대해 민감하게 지각하고 반응하는 것으로 가정하고 있다. 마지막으로 통제범위는 관리자가 통제하는 부하의 규모를 의미하는데, 이러한 부하들의 규모가 커지게 되면 통제가 효과적으로 이루어지지 못함에 따라 각 부하직원들이 환경에 대한 모호성과 불확실성을 지각하여 조직정치 지각 수준이 높아진다.

두 번째 선행요인의 범주는 직무환경의 영향범주로, 타인(동료·상사)과의 상호작용 및 승진기회, 피드백 등이 조직정치 지각에 영향을 미친다는 원리이다. Parker 등(1995)은 실증 연구를 통해 승진기회와 구성원들 간 관계, 공정한 보상과 인정이 조직정치 지각을 감소시킨다고 하였다. 특히, Vigoda와 Cohen(2002)은 타인과의 관계를 개인-조직 부합도(P-O fit)로 정의하였으며, 연구에서 개인-조직 부합도가 조직정치 지각에 미치는 영향은 부적 관계로 나타났다.

세 번째 선행요인인 개인적 영향범주는 인구통계학적 변인과 인적 특성에 대한 범주이며, 나이가 많을수록, 교육수준이 높을수록, 여성보다는 남성이, 소수집단일수록 조직정치에 더욱 민감하게 반응한다고 설명하고 있다. Parker 등(1995)은 이중 소수 집단만이 조직정치에 대한 지각과 유의미한 상관관계를 갖는다는 것을 실증 연구를 통해 검증하였다. 이들은 연구에서 마키아벨리즘을 구성하는 하위 개념들이 조직정치를 행하는데 필요한 특성과 상당히 일치하기 때문에 영향력이 높을 것이라고 주장하였고, 이러한 후속연구 제안은 Valle와 Perrew(2000)에 의해 검증되었다.

### 개인-조직 부합도

직무환경은 조직정치 지각에 영향을 미치는 요인이다. Ferris, Russ 및 Fandt(1989)가 제안한 조직정치 지각 모형에서는 간략하게 상사 및 동료와의 관계로 단순히 표현되었으나, 개인이 지각하는 환경 즉, 개인과 조직 환경 간 어울림(good fit)이 긍정적 결과를 이끈다는 결과는 오랫동안 연구되어 왔다(Schulte, Ostroff, & Kinicki, 2006, pp. 645). Pervin(1968)에 따르면, 조직 내 각각의 종업원들은 개인의 인적 특성에 가장 적합한(best fit) 환경이 있으며, 이는 높은 성과와 낮은 스트레스를 가져오고, 반대로 개인과 환경 간의 부적합(lack of fit)은 낮은 성과와 높은 스트레스, 조직에 대한 불만 등을 가져온다고 하였다.

종업원들이 속한 환경 즉, 개인-조직 부합을 설명하기 위해 사용된 개념과 정의는 크게 네 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 가장 빈번하게 사용되는 개념은 개인과 조직의 가치 일치성이다(Saks & Ashforth, 1997). 개인 측면에서의 가치는 특정한 방식의 행동과 상태를 개인적으로 선호하게 되어 굳어진 신념으로 정의되며, 환경에 적응하는 능력을 촉진하는 사회인지적 형태로 개인의 행동을 이끌어낸다(Chatman, 1989). 또한, 조직측면에서의 가치체계는 구성원으로서 적절한 행동과 조직의 활동 및 기능에 대해 정교하고 일반화된 이유를 제공해준다(Chatman, 1989). 모든 조직구성원이 같은 가치를 지니지는 않지만 이는 집단의 산물이기 때문에 대부분의 적극적인 구성원들은 그 가치에 동의하고 집단이 그 가치를 지지한다는 사실을 인식하게 된다(Katz & Kahn, 1996). 이와 같이, 개인측면과 조직측면에서 모두 가치는 중요하며, 종업원의 행동을 이끌

어내는 조직문화의 구성요소이기 때문에 개인-조직 부합도 연구에서 가장 일반적으로 사용되고 있다.

둘째, Schneider(1987)의 ASA(attraction-selection-attrition)모형에 의해 여러 연구자들은 개인-조직 부합도를 개인과 조직의 목표일치성으로 개념화했다(Vancouver, Millsap, & Peter, 1994; Vancouver & Schmitt, 1991). 개인-조직 부합도를 목표 일치성으로 설정한 실증연구에서 '목표와 가치, 성격을 포함하는 심리적 특성에 대한 개인과 조직 사이의 유사성'으로 정의하고, 이러한 유사성이 개인의 태도 및 수행, 집합적 행동에의 참여를 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 예를 들어, 많은 목표설정 연구들을 통해 개인수준에서 어려운 목표는 노력과 지속성을 향상시키고 과제 관련 행동을 하게 하며, 팀 수준에서 높은 수준의 목표는 구성원들이 복잡한 과제를 함께할 때 질 높은 조화와 계획이 도출된다(Kristof-Brown & Stevens, 2001).

셋째, 개인-조직 부합은 개인의 선호 및 요구와 조직의 시스템 및 구조 사이의 일치로 정의됨으로써 요구-공급 관점을 반영한다(Cable & Judge, 1994). 이런 조직은 환경적 압력이 사람의 신체적·심리적 욕구를 충족시키는 것을 촉진하거나 저해한다는 욕구-압력(need-press)이론에 기초한다(Kristof-Brown, 1996). 욕구는 행동의 결정요소이기 때문에 개인의 느낌과 행동, 반응을 통해 추론할 수 있으며, 압력은 행동의 환경적 요소이기 때문에 욕구충족 또는 목표달성을 하도록 촉진하거나 방해할 수 있음을 의미한다(Bretz & Judge, 1994).

넷째, 개인-조직 부합도는 개인의 성격과 조직의 성격 간 일치성으로 개념화할 수 있다(Bowen, Ledford & Nathan, 1991). 부합도를 두

주체 사이의 성격적 일치로 설명하여 상호 일치 여부를 측정하는 것으로 보일 수 있으나, 이때의 부합 측정은 주로 상호보완적인 욕구와 공급의 관점으로 측정된다. 즉, 조직의 성격이 주로 보상 시스템 또는 의사소통 패턴과 같은 공급으로 설정되고 개인의 성격은 욕구 측면에서 해석되기 때문에 상호 일치적 부합보다는 상호보완적 부합으로 더 잘 설명할 수 있다. 이러한 관점에서 시행된 연구들은 개인-조직 부합도를 '개인의 성향과 조직 문화 사이의 일치(Cable & Judge, 1994)'라고 정의하고 개인의 성향과 조직의 보상체계에 대한 특성 간 관련성에 대해 검증하였으며, 종업원의 물질주의와 자기효능감(self-efficacy) 등의 특성에 따른 다양한 급여 체계에 대한 사람들의 선호 차이를 유의미하게 예측하였다.

이와 같이 개인-조직 부합의 연구들은 각각 다른 관점에 초점을 두고 연구되어왔다. 그러나 개념의 다양화로 인해 결과의 일반화 문제가 발생하여 Kristof-Brown(1996)은 개인-조직 부합도의 상호일치적 관점과 상호보완적 관점, 요구-능력, 욕구-공급 관점 등을 모두 통합한 모형을 제안하였다. Kristof-Brown(1996)에 따르면, 개인-조직 부합은 사람과 조직 중 적어도 하나가 다른 편이 원하는 것을 제공해 줄 때, 혹은 양자가 기본적인 특성을 공유할 때, 혹은 둘 다일 때 발생하는 사람과 조직 간의 양립가능성이라고 정의하면서 유사성 부합(supplementary fit)과 보완성 부합(complementary fit)의 개념을 추가하였다. 이에 대해 Cable과 DeRue(2002)는 개인-조직 부합도가 가치일치(value congruence), 수요-공급 부합(needs-supplies fit), 요구-능력 부합(demands-abilities fit)의 세 가지 하위차원을 갖는 개념임을 제시하였다. 이들에 따르면 가치일치는 조직의 특성(문화,

풍토, 가치, 목표, 규범 등)과 개인의 특성(가치, 목표, 성격, 태도 등) 사이의 일치로 정의되며, 수요공급 부합은 개인이 원하는 것(needs)을 조직이 해결(supply)해 줄 수 있는지의 여부를 말하는 것이고, 요구능력 부합은 수요공급과 반대의 개념으로, 조직이 원하는 것(demands)에 대해 개인이 충족시켜줄 능력(ability)을 가지고 있는지의 여부를 나타내는 것이다.

#### 개인-조직 부합도와 조직정치 지각 간 관계

Vigoda와 Cohen(2002)은 Ferris, Russ 및 Fandt(1989)의 모형을 바탕으로 조직적 영향요인과 개인적 영향요인이 직업일치(job congruence)를 거쳐 조직정치를 지각한다는 모형을 제안하였다. 이 모형의 직업일치는 기대충족(met expectation)과 개인-조직 부합도로 정의되며, 이 두 개념이 가지고 있는 공통요인은 개인들의 다양한 관심거리와 조직이 업무현장이나 직무에서 원하는 요구사항들의 충족이다(Vigoda & Cohen, 2002; Vigoda, 2003 재인용). 예를 들어, 조직구성원이 급여인상을 원하고 있지만 조직에서 응하지 않는다면, 그들은 이러한 환경이 공정하지 못하다고 인식하는데 이를 변화시키기 위해 영향력 전략을 활용할 것이며, 이는 바로 조직정치 지각에 의한 결과가 되는 것이다. 연구에 따르면, 개인-조직 부합도가 높을수록 조직 환경에 대해 덜 공격적이고, 덜 권력적이며, 더 공평한 것으로 인식함으로써 조직정치 지각을 감소시킨다(Vigoda & Cohen, 2002; Vigoda, 2003 재인용). 따라서 조직정치 지각은 주관적 판단에 의해 결정되어 구성원이 지각하는 조직과의 관계가 그 어느 변인보다 크게 조직정치에 영향을 미칠 것이라고 예

측할 수 있으며, 개인-조직 부합도가 낮아질수록 조직에 대한 태도와 인식은 부정적으로 나타나 조직정치에 대해 높게 지각할 것이다.

**가설 1.** 조직 구성원의 개인-조직 부합도에 대한 지각이 높을수록 조직정치 지각은 감소할 것이다.

#### 마키아벨리즘

마키아벨리즘은 인간이 가진 성격 중 어두운 측면을 반영하는 것으로, 마키아벨리즘이 높은 사람들은 다른 사람들을 조작(manipulation)하는 것을 즐기고, 타인에 대해 냉정하게 접근한다(Christie & Gies, 1970). 이러한 성향을 가진 사람들은 착취적이며, 타인에 대한 공감 정도가 낮고, 타인을 돕는 행위를 잘 하지 않는다(Jonason, Li, Webster & Schmitt, 2009). 대인관계에서 나타나는 인적 특성을 의미하는 마키아벨리즘의 특징은 편의주의(expediency), 조작(manipulation), 착취(exploitation), 교활함(deviousness)을 근간으로 하고 있으며, 신뢰 및 명예, 관대함 등과 같은 일반적인 선(virtue)과는 거리가 먼 개념이고, 윤리적 또는 비윤리적이라는 단어가 마키아벨리즘의 정의에 포함되어 있어 마키아벨리안 행동은 무도덕적(amoral)이라고 할 수 있다(Fraedrich, Ferrell, & Pride, 1989).

마키아벨리즘에 대한 연구는 주로 성격 심리학에서 이루어져왔으며, 조직 장면에서의 연구는 상대적으로 많이 이루어지지 않았다. 주요 연구 결과들을 살펴보면, 마키아벨리즘이 높은 사람일수록, 권모술수가 뛰어난 사람이며, 이들은 타인의 감정과 권리, 요구를 고려하지 않고 목적 달성을 위해 공격적이고 교

활한 수단을 이용하는 경향이 있다(Wilson, Near, & Miller, 1996). 또한, 마키아벨리즘이 높은 사람일수록 타인을 조종하고, 설득하려 하며(Christie & Geis, 1970), 높은 성과를 내려가고(Aziz, May, & Crofts, 2002), 잘못을 후회하는 집단에게 더 공격적이고(Harrell, 1980), 사회적 파트너로 인정받지 못하는 경향이 높다(Wilson et al., 1996).

Dahling, Whitaker 및 Levy(2009)는 마키아벨리즘에 대한 연구를 조직 장면에 적용하려는 연구를 시도하면서 기존의 마키아벨리즘을 측정하는 척도인 Mach-IV의 세 하위 개념인 책략, 관점, 도덕관념의 요소들이 심리측정학적 측면에서 다소의 한계점이 있음을 지적하고 4개의 하위차원(무도덕적 조작, 통제욕구, 지위욕구, 타인불신)으로 이루어진 MPS(the Machiavellian Personality Scale) 척도를 개발하여 이를 연구에 적용하였다. 구체적으로 살펴보면, 무도덕적 조작(amoral manipulation)은 도덕적 기준을 무시하고 다른 사람의 비용과 자신의 것을 비교하여 좀 더 이익이 나는 행동에 가치를 두는 것을 말하며, 통제욕구(desire for control)는 대인관계 상황에서 우위를 점하며 타인의 힘을 최소화시키려는 욕구를 나타내며, 지위욕구(desire for status)는 성공의 외적 지표를 쌓고자 하는 욕구이다. 그리고 타인불신(distrust of others)은 자기의 특정 행동의 의도가 부정적이기 때문에 다른 사람들의 동기나 의도 역시 비관적이라고 해석하는 것을 의미한다. 연구결과에 따르면, MPS에 의해 측정된 마키아벨리즘은 자기감시(self-monitoring)와 나르시시즘(narcissism), 성취욕구와 높은 정적 상관관계를 보이며, 직무만족 및 반생산적 행동, 직수행과 부적 관련성을 보인다(Dahling et al., 2009).

## 마키아벨리즘과 조직정치 지각 간 관계

Pfeffer(1981)는 정치적 환경을 지니고 있는 조직에서 정치적 행동을 하는 것이야말로 그 조직에서 개인적인 성공을 할 수 있는 핵심요인이라고 하였다. Ferris, Russ 및 Fandt(1989)가 개념화한 조직정치 지각 모형(그림 1)에서는 일반적으로 정치행위가 이기적이고, 불법적이며, 조직에 해롭다는 것을 강조하였으며, 이러한 특성은 마키아벨리즘의 특성과 크게 다르지 않다(Dahling et al., 2009). 정치적 환경에서는 권력과 영향력이 성공할 수 있는 핵심 키워드이며, 마키아벨리안 특성을 지닌 이들은 이러한 권력과 영향력 전술의 사용을 꺼리지 않으며, 사회생활에 필요한 요소로 보고 있기 때문에 그 둘의 관련성은 상당히 높다.

이와 더불어 Valle와 Perrewe(2000)는 Ferris 등(1989)이 제안했던 조직정치 지각의 이론적 모형에 대해 실증연구를 통해 관련성을 살펴 보았다. 연구결과, 개인적 영향요인 중 마키아벨리즘이 조직정치 지각과 가장 높은 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 자신의 목표를 달성하기 위해 타인을 이용하거나 조작하려는 경향성과 관련된 성격특성으로서 조직정치행위나 지각에 많은 영향을 끼치는 마키아벨리즘 성격이 조직정치 지각에 직접적 영향력이 있을 것이다.

**가설 2.** 조직 구성원의 마키아벨리즘이 높을수록 조직정치 지각은 증가할 것이다.

## 조직정치 지각에 미치는 개인-조직부합도와 마키아벨리즘의 상호작용효과

Ferris 등(1989)이 제안한 조직정치 지각의

이론적 모형에서는 세 개의 영향범주들로 선형변인을 구분하였으나, 영향범주들에 대한 연구는 각각 독립적으로 이루어진 경우가 많았으며, 하나의 요인이 조직정치 지각에 미치는 영향을 분석하는 것에 집중되었다(Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008). 그러나 이 영향요인들은 조직 환경에서 동시에 존재 가능하기 때문에 이들 간 상호작용이 있을 것이라고 예측을 할 수 있다(Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008, pp 219). Ferris 등(1989)은 이해(understanding)와 지각된 통제(perceived control)가 조직정치 지각에 영향을 미친다고 보고하였는데, Miller 등(2008)은 이를 바탕으로 메타분석 연구에서 마키아벨리즘이라는 개인의 인적 특성이 상호작용을 할 것이라고 언급하였다. 이는 마키아벨리즘이 가지고 있는 하위특성들이 위에 언급된 이해 및 통제와 일치하는 경향성이 있기 때문이며, 이해라는 요인은 ‘타인에 대한 불신(distrust of others)’과, 지각된 통제는 ‘통제의 욕구(desire for control)’와 관련성을 가진다고 하였다. 하지만 Miller 등(2008)은 이에 대한 메타분석을 선행연구의 부족으로 실시하지 않았고 후속연구로서 제안하는데 그쳤다.

선행연구들과 마키아벨리즘의 상호작용효과는 행위 탄력성 이론(behavioral plasticity theory; Brockner, 1988)의 적용을 통해서도 근거를 찾아볼 수 있다. 행위 탄력성이란, ‘개인이 외부 실마리(external cues), 특히 사회적 실마리에 의해 쉽게 영향을 받는 정도’라고 정의된다(Brockner, 1988). 환경을 대함에 있어 부정적 특성을 지닌 사람들은 직무환경의 부정적 변화에 대해 긍정적 특성을 지닌 사람들에 비해 영향을 적게 받을 수 있다(Brockner, 1988; Pierce, Gardner, Dunham, & Cummings, 1993). 따

라서 이러한 근거로 미루어볼 때 마키아벨리안 특성이 높은 조직 구성원들은 자신과 조직이 맞지 않아 발생하는 상황 자체를 하나의 기회로 보거나 이와는 무관하게 항상 조직정치 지각 수준이 높을 것이다. 즉, 부정적 성격인 마키아벨리즘이 높은 사람들은 조직과의 부합도에 영향을 적게 받을 것이며, 마키아벨리즘은 개인-조직 부합도와 상호작용하여 조직정치 지각에 영향을 미칠 것이다.

**가설 3.** 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘이 조직정치 지각에 상호작용이 있을 것이다. 즉, 개인-조직 부합도와 조직정치 지각 간 부정적 영향력은 마키아벨리즘의 수준이 높아질수록 낮아질 것이다.

## 방 법

### 연구대상

본 연구를 위해 경기도 소재 공무원 총 421명을 대상으로 설문을 실시하였다. 자료수집 절차를 원활히 진행하기 위해 각 기관의 인사 및 교육담당자에게 협조를 얻어 포괄적 표집을 진행하였으며, 설문에 대해 해당 조사가 연구를 위해서만 사용될 것임을 분명히 밝히고 이에 대해 응답을 원치 않을 경우에는 설문을 진행하지 않았다. 총 421명 중 불성실하게 응답하거나 무응답이 많은 자료를 제외한 결과, 396명(94.1%)의 자료를 본 연구의 가설 검증에 사용하였다.

### 분석방법

본 연구의 연구가설 검증을 위해 다음의 분석방법을 사용하였다. 먼저 척도의 구성타당도 검증을 위해 구조방정식 프로그램인 AMOS 22.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 요인부하량이 .4 기준치를 근거로 문항을 일부 제거하였으며(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998), 모형적합도를 살펴보았다. 모형적합도는 CFI(Comparative Fit Index; 기준치 .9 이상; 홍세희, 2000), TLI(Tucker-Lewis Index; 기준치 .9; 홍세희, 2000), NFI(Normed Fit Index; 기준치 .9 이상; 홍세희, 2000), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation; 기준치 .05 미만이면 좋은 수준, .05~.08 약간 좋은 수준, .08~.10 보통 수준, 0.1 초과 나쁜 수준; Browne & Cudeck, 1993)을 살펴보았다. 일부 결측치를 포함한 데이터의 경우, SPSS의 EM(Expected Maximum-Likelihood) 알고리즘을 이용해 결측치를 대체하여 분석을 실시하였다. 분석에 사용된 문항들의 신뢰도를 검증하기 위해 SPSS 22.0을 사용하여 문항 간 내적 합치도 계수인 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하였으며, 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보고, 변인 간 관련성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였다.

예측변인과 준거변인 간의 관계를 규명하기 위해 준거변인에 영향을 미치는 인구통계학적 요인들을 통제한 후 가설을 검증하였다. 기존 연구에서 검증된 성별과 나이, 교육수준, 직위, 재직기간을 통제변인으로 설정하였다. 가설검증을 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 위계적 회귀분석 방법을 실시하였으며, 통제변인, 예측변인, 그리고 두 주효과 간 상호작용 항을 단계별로 추가했을 때 회귀식의 설명량을

나타내는 R<sup>2</sup>값의 변화량을 통해 상호작용효과를 검증하였다. 또한, 유의미한 효과에 대해서는 Aiken과 West(1991)가 제안한 방법으로 그 래프를 통해 제시하였다.

### 측정도구

#### 통제변인

본 연구에서는 성별과 연령대, 교육수준, 직위, 재직기간을 통제변인으로 설정하였다. 선행연구들에 따르면, 일반적으로 남성이 여성보다 성취 지향적이고 권력에 대한 욕구를 더 지니고 있기 때문에 조직정치에 더 민감하게 반응한다고 보고된다(Ferris et al., 1996; Treadway, Ferris, Hochwarter, Perrew, Witt, & Goodman, 2005). 연령과 재직기간에서는 연령이 많을수록, 조직에 근무했던 기간이 길수록 조직정치에 더 민감하다(Ferris et al., 1996; Treadway et al., 2005). 또한, 교육수준에서는 고학력자일수록 낮은 지위에 있을수록 조직정치를 높게 지각한다(Vigoda, 2000). 이는 고학력자일수록 자신이 쌓아온 전문지식과 성과, 보상에 대한 관계가 직선적이지 않다는 것을 인식하며, 지위가 낮을수록 조직 정치를 부정적으로 인식하기 때문이다. 따라서 조직정치 지각에 영향을 미칠 수 있는 성별, 나이, 교육수준, 지위, 재직기간을 통제변인으로 설정하였다.

#### 개인-조직 부합도(P-O fit)

개인과 조직 간 부합도를 측정하기 위한 척도로 Cable과 DeRue(2002)가 개발한 측정도구를 사용하였다. 본 척도는 가치일치(value congruence) 3문항, 수요공급(needs-supplies fit) 3문항, 요구능력(demands-abilities fit) 3문항으로

이루어져 있으며, 확인적 요인분석 결과, 각 잠재변인을 설명하는 측정변인에 대한 요인부하량이 모두 .4의 기준치를 만족하였다. 모형 적합도의 경우 NFI와 CFI, TLI가 모두 기준치를 만족하였으나, RMSEA는 만족하지 못했다. 가치일치의 예시문항은 ‘내 삶의 가치와 우리 회사의 가치는 매우 유사하다.’, 수요공급의 예시문항은 ‘나의 직무가 제공하는 것과 내가 직무에서 얻고자 하는 것은 잘 부합한다.’, 요구능력의 예시문항은 ‘일에서 요구하는 것과 나의 개인적 능력은 잘 부합한다.’ 등으로 조직의 가치와 직무에 대해 개인과 어울리는 정도를 포함하고 있다. 가치일치 하위요인 3문항의 내적 일관성 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .92로 나타났으며, 수요공급 .79, 요구능력 .90, 개인-조직 부합도 전체 9문항은 .92로 나타났다.

**조직정치 지각(Perception of Organizational Politics)**

조직정치 지각을 측정하기 위한 문항으로 Ferris와 Kacmar(1992)가 개발한 POPS 측정도구를 사용하였다. 이 척도는 상사행동 12문항, 동료행동 6문항, 조직 정책 및 실행 4문항 총 22문항으로 구성되어 있으며, 상사행동의 예시문항은 ‘직원들은 비록 비판받을 수 있는 아이디어라 할지라도 솔직하게 이야기할 수 있는 분위기가 조성되어 있다.’, 동료행동의 예시문항은 ‘동료가 나를 도와주는 이유는 언젠가 나의 도움을 필요로 해서이다.’, 조직정책의 예시문항은 ‘우리 직장 내에는 능력보다는 라인에 의해 출세가 결정된다.’ 등이다. 요인분석 및 신뢰도 검증을 통해 상사행동의 5문항과 동료행동 3문항, 조직정책 및 실행의 2문항을

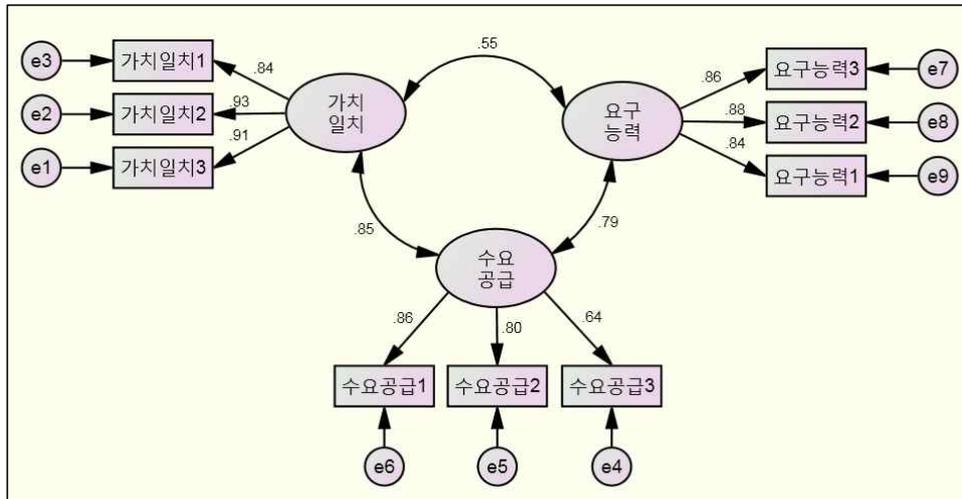


그림 2. 개인-조직 부합도의 3요인 모형

표 1. 개인-조직 부합도 모형의 적합도

$X^2$	df	NFI	CFI	TLI	RMSEA
152.264***	24	.945	.953	.911	.116

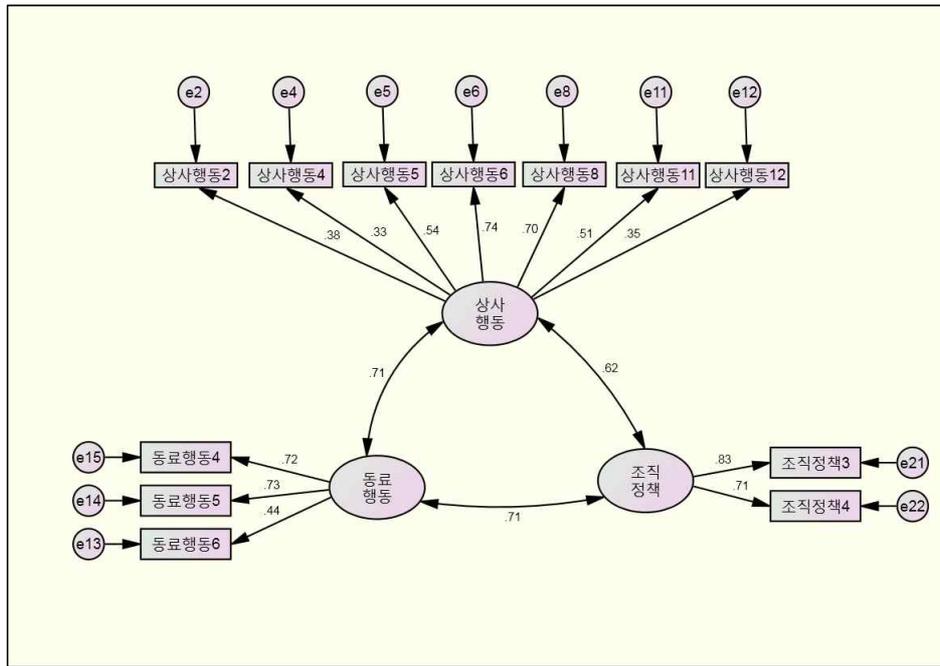


그림 3. 조직정치 지각의 3요인 모형

표 2. 조직정치 지각 모형의 적합도

$X^2$	df	NFI	CFI	TLI	RMSEA
192.797***	51	.845	.879	.814	.084

제거하고, 총 12개 문항이 분석에 사용되었다. 모형적합도의 경우 NFI와 CFI, TLI가 모두 기준치에 미치지 못하였으며, RMSEA는 보통수준으로 나타났다. 상사행동 5문항의 내적 일관성 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .71로 나타났으며, 동료행동 .65, 조직정책 .74, 조직정치 지각 전체 12문항은 .82로 나타났다.

#### 마키아벨리즘(machiavellism)

마키아벨리즘은 Dahling, Whitcaker와 Levy (2009)가 개발한 MPS를 사용하였다. 이 척도는

무도덕적 조작 5문항, 통제욕구 3문항, 지위욕구 3문항, 타인에 대한 불신 5문항으로 구성되어 있으며, 무도덕적 조작의 예시문항은 '거짓말은 다른 사람들보다 경쟁력을 갖추기 위해 필요하다.', 통제욕구의 예시문항은 '나는 대인 관계 상황에서 명령하는 것을 좋아한다.', 지위욕구의 예시문항은 '내 인생에서 지위는 성공의 좋은 신호이다.', 타인에 대한 불신의 예시문항은 '사람들은 자신의 이익에 의해 동기화된다.'등이다. 요인분석 및 신뢰도 검증을 통하여 무도덕적 조작 1개 문항과 타인불신 1개 문항을 제거하고 총 14개 문항이 분석에

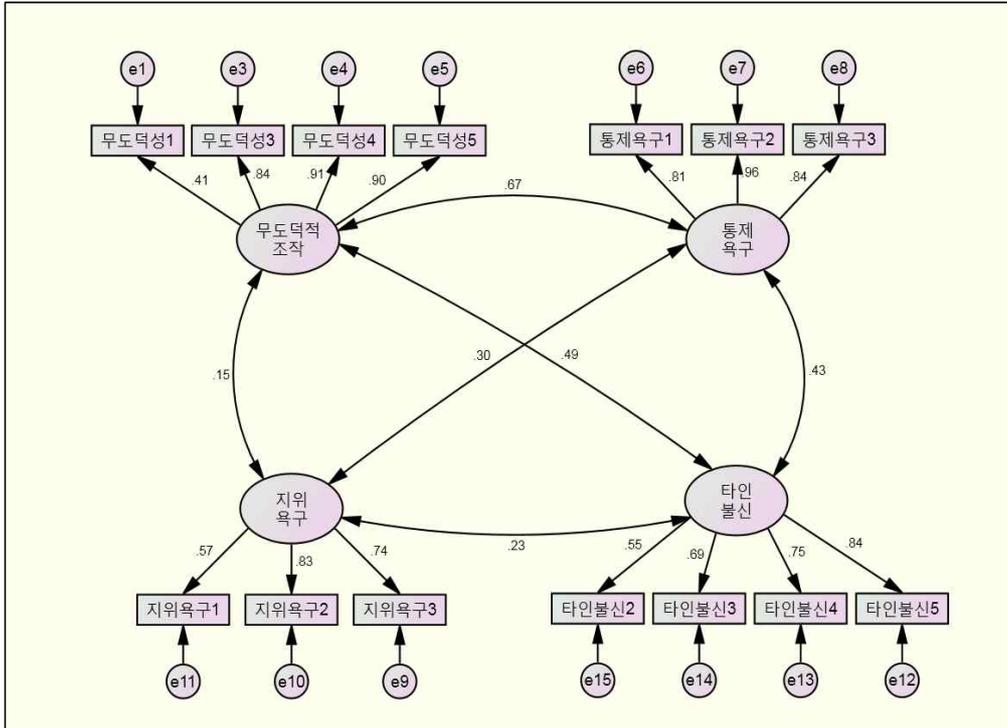


그림 4. 마키아벨리즘의 4요인 모형

표 3. 마키아벨리즘 모형의 적합도

$X^2$	df	NFI	CFI	TLI	RMSEA
311.692***	71	.900	.920	.898	.093

사용되었다. 모형적합도의 경우 NFI와 CFI, TLI는 대체로 수용 가능한 수준이었으며, RMSEA는 보통수준으로 나타났다. 무도덕적 조작 4문항의 내적 일관성 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .84로 나타났으며, 통제욕구 .89, 지위욕구 .75, 타인불신 .80, 마키아벨리즘 전체 14문항은 .87로 나타났다.

### 결 과

#### 연구대상자들의 인구통계학적 특성

성별 구성은 남성이 275명(69.4%), 여성이 120명(30.3%), 무응답이 1명(0.3%)로 설문에 응답한 인원의 2/3이상이 남성이었으며, 연령대 별로는 30세 미만이 26명(6.6%), 30대가 78명(19.7%), 40대가 183명(46.2%), 50대 이상이 103명(26.0%), 무응답이 6명(1.5%)으로 40-50대가 많은 것으로 나타났다. 평균연령은 43.40세(SD = 8.031)였다. 교육수준은 중졸 이하가 1명

(0.3%), 고졸이 77명(19.4%), 대졸이 289명(73.0%), 대학원졸이 27명(6.8%), 무응답이 2명(0.5%)로 대다수가 대졸 이상이었다(79.8%). 직급에 대한 결과로 9급이 47명(11.9%), 8급이 61명(15.4%), 7급이 126명(31.8%), 6급이 136명(34.3%), 5급이 21명(5.3%), 기타가 3명(0.8%), 무응답이 2명(0.5%)으로 대부분 7급과 6급이었다. 재직기간에 따른 구분에서는 10년 미만은 93명(23.5%), 10년 이상 20년 미만은 101명(25.5%), 20년 이상 30년 미만은 161명(40.7%), 30년 이상은 34명(8.6%), 무응답은 7명(1.8%)로 구성되어 있었으며, 20년 이상 30년 미만의 인원이 가장 많았다.

측정변인들에 대한 상관검증 결과

다음으로 연구를 통해 통제변인으로 사용된

인구통계 변인과 가설 검증을 위한 주요 변인들의 평균과 표준편차, 그리고 변인 간 상관분석을 실시한 결과는 표 4와 같다.

먼저 인구통계변인과 주요변인 간의 상관분석 결과를 살펴보면, 개인-조직 부합도( $r=.171, p<.01$ )와 세 가지 하위요인(가치일치:  $r=.107, p<.05$ ; 수요공급:  $r=.201, p<.001$ ; 요구능력:  $r=.147, p<.01$ ) 모두 연령대와 유의미한 정적 상관이 나타났다. 또한, 개인-조직 부합도와 직위( $r=.114, p<.05$ )도 정적 상관이 나타났으며, 세 하위요인 중 수요공급( $r=.109, p<.05$ )과 요구능력( $r=.104, p<.05$ ) 간 정적 상관이 나타났다. 마키아벨리즘(MPS)의 경우, 성별( $r=-.159, p<.01$ )과 부적 상관이, 재직기간( $r=.103, p<.05$ )과는 정적 상관이 나타났다. 이는 여성보다는 남성이 마키아벨리즘 성향이 강하며, 재직기간이 길수록 마키아벨리즘이 높아지는 것

표 4. 측정변인들에 대한 기술통계분석 및 상관분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 성별	-										
2. 연령대	-.303***	-									
3. 교육수준	.105*	-.069	-								
4. 직위	-.339***	.674***	.023	-							
5. 재직기간	-.174**	.719***	-.045	.670***	-						
6. 부합도	.014	.171**	.019	.114*	.060	-					
7. 가치일치	.031	.107*	.033	.088	.018	.860***	-				
8. 수요공급	-.013	.201***	-.010	.109*	.099	.930***	.743***	-			
9. 요구능력	.016	.147**	.025	.104*	.045	.845***	.511***	.719***	-		
10. 마키아벨리즘	-.159**	.083	-.001	.067	.103*	-.014	.021	.033	-.088	-	
11. 정치지각	-.041	.129*	.019	.161**	.196***	-.128*	-.119*	-.124*	-.095	.284***	-
평균	-	-	-	-	-	3.14	3.14	3.10	3.19	2.45	3.22
표준편차	-	-	-	-	-	.63	.75	.67	.72	.60	.48

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

으로 볼 수 있다. 조직정치 지각의 경우, 연령 ( $r=.129, p<.05$ )과 직위( $r=.161, p<.01$ ), 재직기간( $r=.196, p<.001$ )과의 관련성이 모두 유의미한 정적 상관으로 나타났다.

주요 변인들 간 상관분석 결과는 다음과 같다. 개인-조직 부합도의 하위 구성개념 간 관계에서는 가치일치가 수요공급( $r=.743, p<.001$ ), 요구능력( $r=.511, p<.001$ )이 유의한 상관을 보였고, 수요공급은 요구능력( $r=.719, p<.001$ )과 유의한 상관을 나타내었다. 조직정치 지각과의 관계에서는 개인-조직 부합도( $r=-.128, p<.05$ )와 그 세 하위 개념 중 두 개념인 가치일치( $r=-.119, p<.05$ ), 수요공급( $r=-.124, p<.05$ )에서만 유의한 부적 상관이 나타났다. 한편, 마키아벨리즘( $r=.284, p<.001$ )과는 유의미한 정적 상관이 나타났다.

주효과와 상호작용효과 검증

개인-조직 부합도와 마키아벨리즘이 조직정치 지각에 미치는 영향에 대한 위계적 회귀분석 결과가 표 5에 제시되어 있다. 우선 1단계 통제변인들 중 재직기간( $\beta=.198, p<.05$ )만이 조직정치 지각에 유의미한 정적 관련성을 보여주었고, 2단계에서는 개인-조직 부합도( $\beta=-.143, p<.01$ )가 부적 영향력을, 마키아벨리즘( $\beta=.272, p<.001$ )은 정적 영향력을 보여주어 주효과가 검증되었다. 따라서 가설 1과 가설 2가 지지되었다.

이를 구체적으로 보면, 조직정치 지각에 대해 통제변인들은 4%의 설명력을 가지고 있으며, 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘을 투입하였을 때는 약 9%의 설명량이 증가하였다( $\Delta R^2 = .092, p<.001$ ). 또한, 3단계에서 개인-조직

표 5. 조직정치 지각에 대한 개인-조직부합도와 마키아벨리즘의 상호작용

준거: 조직정치	1단계			2단계			3단계		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
성별	.008	.058	.007	.069	.056	.064	.069	.055	.065
연령대	-.038	.046	-.066	-.014	.045	-.024	-.013	.044	-.023
교육수준	.017	.049	.017	.014	.046	.014	.012	.046	.013
직위	.033	.033	.076	.045	.031	.104	.055	.031	.125
재직기간	.076	.030	<b>.198*</b>	.053	.029	.139	.049	.028	.129
P-O fit				-.112	.038	<b>-.143**</b>	-.094	.038	<b>-.121*</b>
마키아벨리즘				.219	.039	<b>.272***</b>	.188	.040	<b>.233***</b>
P-O fit × 마키아벨리즘							.214	.065	<b>.163**</b>
	$R^2 = .044$			$R^2 = .136$			$R^2 = .160$		
	$\Delta R^2 = .044**$			$\Delta R^2 = .092***$			$\Delta R^2 = .024**$		
	$\Delta F = 3.485**$			$\Delta F = 20.184***$			$\Delta F = 10.883**$		

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

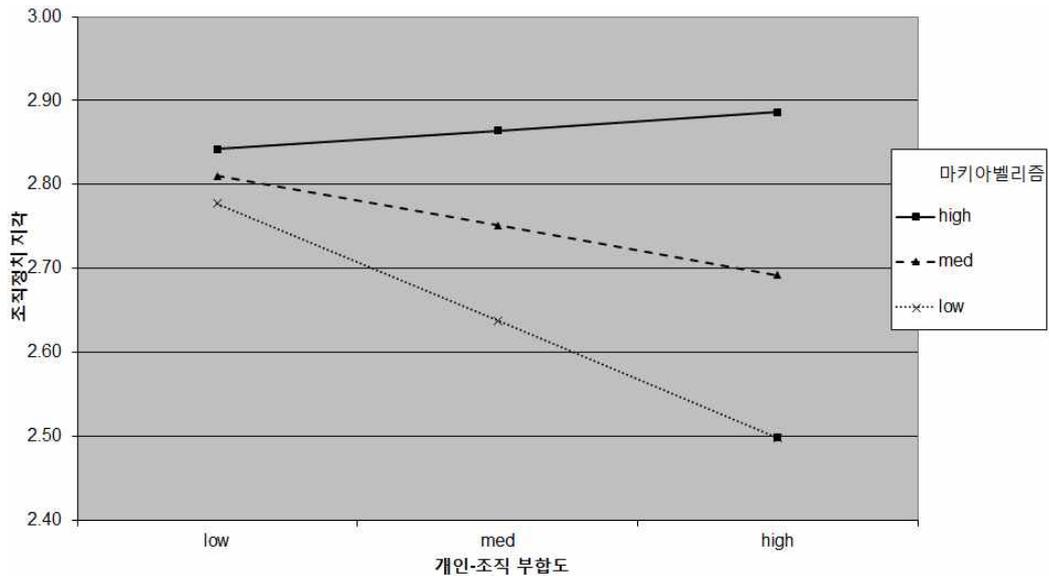


그림 5. 조직정치 지각에 대한 개인-조직부합도와 마키아벨리즘의 상호작용

부합도와 마키아벨리즘의 상호작용향이 조직 정치 지각에 유의미한 정적 영향력을 지니고 있었으며, 증분설명량은 약 2%로 나타났다( $\beta = .163, \Delta R^2 = .024, p < .01$ ). 따라서 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘의 상호작용효과에 대한 가설 3이 지지되었다.

또한, 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘의 상호작용 효과의 방향성을 살펴보기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식으로 상호작용효과와 그래프를 제시하였다(그림 5).

단순효과에 대한 유의미성을 검증한 결과, 마키아벨리즘의 수준이 높을 때는 개인-조직 부합도가 증가함에 따라 기울기의 변화가 유의미하지 않았으며, 마키아벨리즘이 중간 수준일 때와 낮은 수준일 때 개인-조직 부합도가 증가함에 따라 조직정치 지각은 유의미하게 감소하였다(중간수준  $t = -2.715, p < .01$ ; 낮은 수준  $t = -4.502, p < .001$ ).

#### 추가분석

개인-조직 부합도와 마키아벨리즘이 끼치는 조직정치 지각에 영향력 검증에 추가로, 개인-조직 부합도 내 세 가지의 하위요인이 모두 동일한 영향을 미치는지 알아보기 위해 추가 분석을 실시하였다. 먼저 개인-조직 부합도의 세 하위개념 중 가치일치와 마키아벨리즘이 상호작용하여 조직정치 지각에 미치는 효과를 검증하였다(표 6). 1단계의 인구통계학적 요인들을 통제한 후, 2단계에서는 가치일치( $\beta = -.138, p < .01$ )와 마키아벨리즘( $\beta = .277, p < .001$ )의 주효과가 모두 유의미하였으나, 상호작용효과는 유의하지 않았다.

다음으로 개인-조직 부합도의 하위개념 중 수요공급이 마키아벨리즘과 상호작용하여 조직정치 지각에 미치는 효과를 검증하였다(표 7). 2단계에서 조직정치 지각에 대한 예측변인들의 주효과를 검증한 결과, 수요공급( $\beta$

표 6. 조직정치 지각에 대한 가치일치와 마키아벨리즘의 상호작용

준거: 조직정치	1단계			2단계			3단계		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
성별	.008	.058	.007	.069	.056	.065	.072	.056	.068
연령대	-.038	.046	-.066	-.021	.044	-.037	-.023	.044	-.040
교육수준	.017	.049	.017	.014	.046	.015	.012	.046	.013
직위	.033	.033	.076	.047	.031	.108	.051	.031	.117
재직기간	.076	.030	<b>.198*</b>	.054	.029	.140	.053	.029	.139
가치일치				-.090	.032	<b>-.138**</b>	-.083	.032	<b>-.127*</b>
마키아벨리즘				.224	.039	<b>.277***</b>	.214	.040	<b>.265***</b>
가치일치 × 마키아벨리즘							.097	.056	.085
	$R^2 = .044$			$R^2 = .135$			$R^2 = .142$		
	$\Delta R^2 = .044^{**}$			$\Delta R^2 = .091^{***}$			$\Delta R^2 = .007$		
	$\Delta F = 3.485^{**}$			$\Delta F = 19.931^{***}$			$\Delta F = 3.047$		

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

표 7. 조직정치 지각에 대한 수요공급과 마키아벨리즘의 상호작용

준거: 조직정치	1단계			2단계			3단계		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
성별	.008	.058	.007	.065	.056	.061	.063	.055	.059
연령대	-.038	.046	-.066	-.011	.045	-.019	-.006	.044	-.010
교육수준	.017	.049	.017	.011	.046	.011	.010	.045	.010
직위	.033	.033	.076	.041	.031	.094	.052	.031	.119
재직기간	.076	.030	<b>.198*</b>	.057	.028	<b>.148*</b>	.049	.028	.129
수요공급				-.111	.035	<b>-.153**</b>	-.100	.035	<b>-.138**</b>
마키아벨리즘				.224	.039	<b>.277***</b>	.178	.040	<b>.221***</b>
수요공급 × 마키아벨리즘							.220	.057	<b>.192***</b>
	$R^2 = .044$			$R^2 = .138$			$R^2 = .172$		
	$\Delta R^2 = .044^{**}$			$\Delta R^2 = .095^{***}$			$\Delta R^2 = .033^{***}$		
	$\Delta F = 3.485^{**}$			$\Delta F = 20.819^{***}$			$\Delta F = 15.112^{***}$		

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

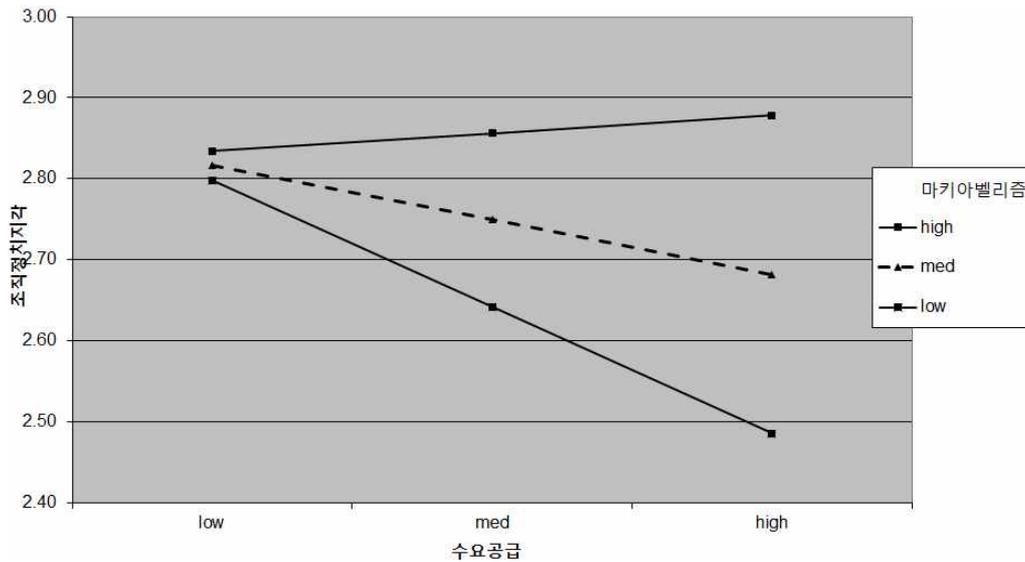


그림 6. 조직정치 지각에 대한 수요공급과 마키아벨리즘의 상호작용

$\beta = -.153, p < .01$ )은 조직정치 지각을 부적으로 유의하게 예측하는 반면, 마키아벨리즘( $\beta = .277, p < .001$ )은 조직정치 지각을 정적으로 예측하였다. 수요공급과 마키아벨리즘의 상호작용항은 조직정치 지각에 유의미한 정적 영향력을 지니고 있었으며, 증분설명량은 약 3%로 나타났다( $\beta = .192, \Delta R^2 = .033, p < .001$ ). 또한, 수요공급과 마키아벨리즘의 상호작용이 유의함에 따라 마키아벨리즘의 수준에 따른 조직정치 지각의 관계를 나타낸 그래프를 제시하였다<그림 6>. 또한, 단순효과에 대한 유의미성을 검증한 결과, 마키아벨리즘의 수준이 높을 때는 가치일치가 증가함에 따라 기울기의 변화가 유의미하지 않았으며, 마키아벨리즘이 중간 수준일 때와 낮은 수준일 때 가치일치가 증가함에 따라 조직정치 지각은 유의미하게 감소하였다(중간수준  $t = -2.933, p < .01$ ; 낮은 수준  $t = -5.088, p < .001$ ).

마지막으로 개인-조직 부합도의 세 하위개념 중 요구능력이 마키아벨리즘과 상호작용하

여 조직정치 지각에 미치는 효과를 검증하였다<표 8>. 2단계에서 조직정치 지각에 대한 두 예측변인의 주효과를 검증한 결과, 요구능력은 유의미하지 않았으며, 마키아벨리즘( $\beta = .266, p < .001$ )은 정적으로 유의미하게 나타났다. 요구능력과 마키아벨리즘의 상호작용항은 조직정치 지각에 정적 영향력을 지니고 있었으며, 증분설명량은 약 2%로 나타났다( $\beta = .159, \Delta R^2 = .024, p < .01$ ). 또한, 요구능력과 마키아벨리즘의 상호작용이 유의함에 따라 마키아벨리즘의 수준에 따른 조직정치 지각의 관계를 나타낸 그래프를 제시하였다<그림 7>. 또한, 단순효과에 대한 유의미성을 검증한 결과, 마키아벨리즘의 수준이 높을 때와 중간일 때 요구능력이 증가함에 따라 기울기의 변화가 유의미하지 않았으며, 마키아벨리즘이 낮은 수준일 때 요구능력이 증가함에 따라 조직정치 지각은 유의미하게 감소하였다( $t = -3.498, p < .001$ ).

표 8. 조직정치 지각에 대한 요구능력과 마키아벨리즘의 상호작용

준거: 조직정치	1단계			2단계			3단계		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
성별	.008	.058	.007	.061	.056	.057	.061	.056	.057
연령대	-.038	.046	-.066	-.026	.045	-.045	-.023	.044	-.040
교육수준	.017	.049	.017	.012	.047	.013	.014	.046	.015
직위	.033	.033	.076	.045	.032	.104	.053	.031	.121
재직기간	.076	.030	<b>.198*</b>	.057	.029	<b>.150*</b>	.053	.029	.138
요구능력				-.057	.033	-.085	-.049	.033	-.073
마키아벨리즘				.215	.040	<b>.266***</b>	.191	.040	<b>.237***</b>
요구능력 × 마키아벨리즘							.184	.056	<b>.159**</b>
	$R^2 = .044$ $\Delta R^2 = .044^{**}$ $\Delta F = 3.485^{**}$			$R^2 = .123$ $\Delta R^2 = .079^{***}$ $\Delta F = 17.151^{***}$			$R^2 = .147$ $\Delta R^2 = .024^{**}$ $\Delta F = 10.660^{**}$		

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

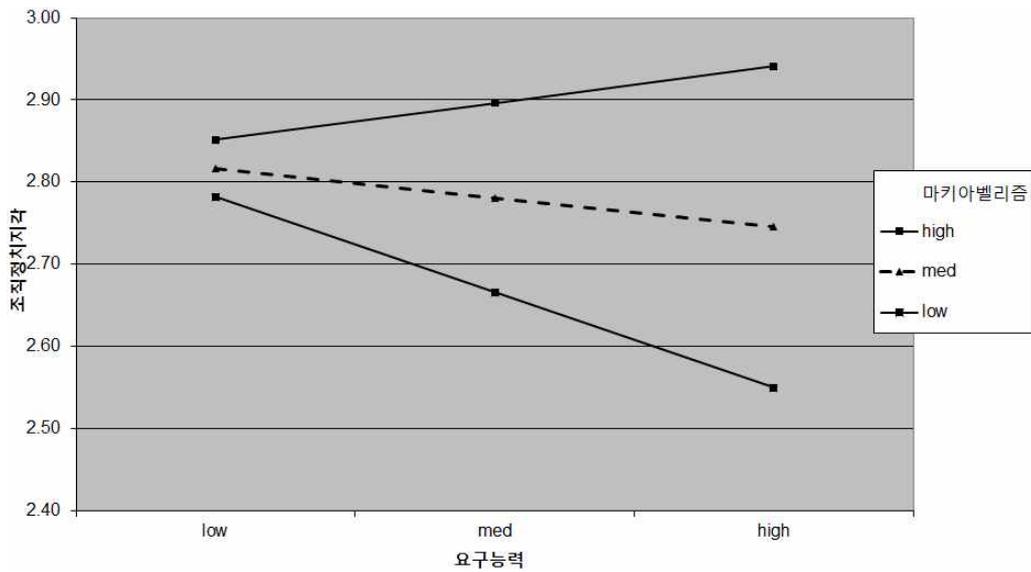


그림 7. 조직정치 지각에 대한 요구능력과 마키아벨리즘의 상호작용

## 논 의

본 연구에서는 Ferris 등(1989)이 제안한 조직정치 지각의 이론적 모형에 입각하여, 각 영향 범주 중 환경적 요인과 개인적 요인의 영향력을 살펴보았다. 환경적 요인 중 조직과 구성원 간 상호작용이 다른 요인들보다 큰 영향을 미칠 것이라는 Vigoda(2000)의 제언을 바탕으로 개인-조직 부합도가 조직정치 지각에 끼치는 영향력을 검증하였다. 개인적 요인에서는 성별이나 연령에 관한 연구결과를 근거로 이들을 통제하여 성격적 요인만의 고유한 영향력을 밝히고자 하였고, 이 중 조직정치 지각과 강한 관련성을 갖는 마키아벨리즘의 주효과와 상호작용 효과를 알아보하고자 하였다. 마키아벨리즘은 그 동안 문항의 신뢰성이나 응답자들의 사회적 인식 때문에 잘 나타나지 않은 변인이었으나, Dahling 등(2009)의 척도인 MPS를 활용하여 마키아벨리즘 성향이 높은 이들이 조직정치에 대한 인식도 강할 것이라는 가설을 확인하였다.

본 연구에서는 선행변인으로서의 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘을 비교적 최근 척도로 살펴보았기 때문에 두 척도에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘이 개별적으로 미치는 영향과 함께 두 변인 간 상호작용 효과도 검증하여 개인-조직 부합도가 조직정치 지각에 미치는 영향력 관계에 대한 마키아벨리즘의 상호작용효과를 확인하였다(Miller et al., 2008).

세부적인 결과와 해석은 다음과 같다. 첫째, 조직정치 지각에 영향을 미치는 인구통계학적 요인들 중 오직 재직기간만이 유의미한 결과를 나타내었다. 국내·외의 연구를 통해 분석된 성별과 나이, 교육수준, 직위는 모두 유의미하

지 않았고, 재직기간만 유의미하게 나타난 결과에 살펴보면, 조직에 잔류하고 있는 시간이 길어질수록 상대방의 행동에 대한 판단기준이 명확해지며 경험이 축적되어 행동의 내적 분석이 가능하기 때문이라고 해석할 수 있다.

둘째, <표 5>의 결과에서 제시된 바와 같이, 개인-조직 부합도가 높을수록 조직정치 지각은 낮아지는 것으로 나타났다. 개인-조직 부합도가 조직과 조직구성원 간 관계를 분석하는 기준이기 때문에 조직과 조직구성원의 가치나 목표 등이 같을수록 조직 내에서 일어나는 조직행위 자체도 조직의 가치와 부합되는 올바른 행동으로 판단한 것으로 보인다.

셋째, <표 5>의 결과에서는 개인-조직 부합도 외에도 마키아벨리즘의 영향력을 확인할 수 있었으며, 조직정치 지각에 정적인 영향력이 있었다. 조직정치행위 자체가 남을 기만하는 행위이며, 자신의 이익을 우선시 하는 행동이기 때문에 '초도덕적이고 지위와 통제의 욕구가 강하며, 타인에 대해 불신'하는 마키아벨리즘 성격이야말로 이러한 행위를 잘 파악하고 정치행동을 지각할 수 있는 성격변인으로 볼 수 있다.

넷째, 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘이 조직정치 지각에 미치는 상호작용효과가 확인되었다. 마키아벨리즘이 높은 사람은 조직과의 부합도에 상관없이 조직정치를 높은 수준으로 지각하며, 오히려 마키아벨리즘이 낮은 사람이 개인-조직 부합도의 영향을 받는다. 이는 행위적 탄력성 이론(Brockner, 1988)에서 설명된 바와 같이, 마키아벨리즘이 높은 사람들은 개인과 조직의 부합도가 높거나 낮은 것에 상관없이 조직에 대해 부정적으로 판단을 하고 있는 것임을 시사하고 있다. 따라서 만약 조직에 마키아벨리즘 성향을 지닌 새로운 사원이 들어

오게 될 경우, 자신과 조직이 어울리는지 여부를 떠나 정치행위를 지각하게 될 것이다. 본래 상호작용 효과는 주효과보다 높게 나타나야 하지만 본 연구에서는 상호작용항의 영향력이 주효과인 마키아벨리즘의 영향력보다 작게 나타났는데, 이는 사회과학이나 심리학 분야에서 빈번하게 나타나는 결과라 볼 수 있다(Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003).

다섯째, 추가분석을 통해 개인-조직 부합도를 이루고 있는 세 가지의 하위개념들이 각각 조직정치 지각에 어떻게 영향을 미치는지 분석하였다. <표 6>, <표 7>, <표 8>의 결과에서 보는 바와 같이, 가치일치를 제외한 수요공급 부합과 요구능력 부합에서 마키아벨리즘과의 상호작용 효과를 확인할 수 있었다. 이에 대해서는 개인-조직 부합도를 거시적으로 볼 것인지, 미시적으로 볼 것인지 여부로 설명할 수 있다. 척도문항의 내용을 살펴보면, 가치일치의 경우 부합도의 실제 의미와 같이 조직 수준에서 개인이 상호작용효과를 보이는 것으로 나타난 반면, 수요공급과 요구능력은 조직 수준이 아닌 직무 수준에서의 부합을 측정하는 문항이 포함되어 있기 때문에 이는 개인의 성격과 상호작용을 할 여지를 남겨둔다고 볼 수 있다(Cable & DeRue, 2002). 수요공급 부합과 요구능력 부합은 전체 개인-조직 부합도와 동일한 방향성을 보여주고 있었는데, 부합도가 높은 사람들은 마키아벨리즘의 영향을 크게 받았으며, 부합도가 낮아질수록 마키아벨리즘의 영향은 상대적으로 줄어들어 조직정치를 높게 지각하였다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 먼저 시사점은 첫째, 조직연구에서 많이 연구되지 않은 조직정치와 관련된 선행변인 중심의 실증 연구를 수행하여 조직정치 지각을 효율적으로

감소시킬 수 있는 변인으로서 개인-조직 부합도의 영향력을 검증하였으며, 조직 구성원들의 정치 지각을 감소시키기 위해서는 조직과 개인의 가치 유사성 보다는 개인과 조직이 서로의 요구를 파악하고 효과적으로 대처하는 전략이 요구된다고 할 수 있다. 둘째, 현재까지 기업에서는 신입사원 선발 시 인성검사에 주로 성격 5요인과 관련된 문항이 포함되어 인사절차가 진행되어왔다. 그러나 성격 5요인에서 제시된 성격들은 정도의 차이는 있으나, 인간이 지닌 가치중립적인 특성이며, 본 연구에 포함된 마키아벨리즘은 성격의 어두운 측면을 나타낸다(Paulhus & Williams, 2002). 따라서 조직의 인사담당자들은 이러한 성격특성에 주목하여 인사선발에 있어 초기에 지나치게 높은 마키아벨리즘을 가진 지원자들을 걸러내는 방법을 모색할 필요가 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 현재 국내에는 조직 내 마키아벨리즘에 대한 연구가 거의 없고, 본 연구는 1970년대에 개발되었던 Mach-IV(Christie & Geis, 1970)가 아닌 최근 경향성에 맞춰 MPS(Dahling et al., 2009)를 척도로 활용하였다. 그러나 요인분석 과정에서 기준치에 미달하는 문항이 존재하였으며, 이로 인해 결과의 정확성을 확신하기는 아직 이르다. 따라서 후속 연구에서는 Mach-IV와 MPS의 비교 및 타당화 연구를 중심으로 신뢰도와 타당성이 더 높은 MPS를 사용하여 국내 연구에서의 활용도를 높일 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 표본이 모두 단일 행정 기관 수준에서 수집되었기 때문에 대표성과 일반화의 문제뿐 아니라 조직의 특성 간 비교에서도 한계점을 지니고 있다. 예를 들어, 본 연구에서는 재직기간과 개인-조직 부합도 간 상관의 경우 유의미하지 않게 나타났는데 <표

4>, 일반적으로 개인과 조직 간 부합에 대한 지각은 재직기간이 오래 될수록 증가한다 (Bretz & Judge, 1994). 공공기관은 직무나 보상, 승진에서 일반 사기업과는 분명히 차이를 지니고 있기 때문에 조직정치를 지각하는 것과 조직에 대한 부합도, 직무에 대한 부합도에 서로 다른 현상이 발생할 수 있다. 즉, Ferris 등(1989)이 제안했던 조직정치 지각의 이론모형에서 선행변인의 범주 중 직무 환경적 영향과 개인적 영향 외 ‘조직적 영향’이 개인-조직 부합도 내 가치일치 하위요인에 충분히 반영되지 않은 결과일 수 있으며, 후속 연구는 일반 사기업과 공기업 샘플을 동시에 수거하거나 조직의 체계나 위계서열 등을 반영한 변인을 사용할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 직무와 조직에 대한 통합적 선행변인으로 사용된 개인-조직 부합도의 경우 종업원이 지각하는 조직에 대한 측정치이기 때문에 다른 직무·조직 관련 변인들과의 공변량이 존재할 가능성이 크다. 또한, 반대로 개인-환경 부합도(person-environment fit) 관점에서 보면 개인-직무 부합도(person-job fit), 개인-상사 부합도(person-supervisor fit) 등 서로 독립적인 개념이라고 밝혀진 여타 부합도 변인들에 대해 측정하지 않았기 때문에 포괄적이고 충분한 설명을 제공하지 못했을 가능성이 있다(Kristof-Brown, Jansen, & Colbert, 2002). 후속 연구에서는 선행변인으로서 각 유형의 부합도를 비롯한 다양한 변인을 선정하여 검증할 필요성이 있으며, 추가로 변인 간 관련성이나 상호작용에 대해 검증해야 한다.

마지막으로, Ferris 등(1989)의 조직정치 지각 모형은 조직정치 분야에서 이미 고전모형으로 그간 다양한 샘플을 이용한 선행변인 및 결과 변인, 상호작용변인, 매개변인 등에 대한 경험

적 검증이 이루어졌고, 모형의 개선 및 확장 등 여러 시도가 있었다(Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwater, & Ammeter, 2002; Vigoda & Drory, 2006 재인용). 그러나 현재까지 모형 전체를 통합적으로 검증한 연구는 없으며, 국내에서도 그 사례를 전혀 찾아볼 수 없다. 따라서 후속연구는 모형에 포함된 선행변인과 함께 결과변인을 통합적으로 검증하는 시도가 이루어져야 하며, 동시에 새롭게 추가될 변인들도 고려되어 확장된 모형의 제언 가능성도 살펴 보아야 한다.

## 참고문헌

- 매일경제 (2015.12.18.) 사내정치, 조직에 독이 라고? 잘쓰면 윤희유다! <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2015&no=1191853>
- 중앙SUNDAY (2015.5.31.). 직장인 88% “사내정치 있다”...63%는 “불이익 경험”. <http://sunday.joins.com/archives/10942>
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Aziz, A. K., May, K. and Crotts, J. C. (2002). Relations of machiavellian behavior with sales performance of stockbrokers. *Psychological Reports, 90*(2), 451-460.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Bowen, D. E., Ledford, G. C., & Nathan, B. R.

- (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5, 35-51.
- Bretz, R. D. & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). Studies in Machiavellianism. New York: Academic Press.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35, 219-257.
- Fandt, P. M. & Ferris, G. R. (1990). The management of information and impressions: When employees behave opportunistically. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 140-158.
- Ferris, G. G., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perception of organizational politics: Theory and research directions. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), Research in multi-level issues, 1: The many faces of multi-level issues, 179-254. Oxford: JAI Press/Elsevier Science.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4, 1-34.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations, 143-170, In E. Vigoda, Developments in organizational politics. Edward Elgar Publishing, Inc, USA.
- Fraedrich, J., Ferrell, O. C. and Pride, W. (1989). An empirical examination of three machiavellian concepts: Advertisers vs. the general public. *Journal of Business Ethics*, 8(9), 687-694.
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group & Organizational Management*, 21, 481-494.
- Griffin, R. W. & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). An introduction to the dark side. In R. W. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly(Eds.), The dark side of organizational behavior, 1-19, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., (1998). Multivariate data analysis, 5th edn, Prentice Hall, Upper Saddle

- River, New Jersey.
- Harrell, W. A. (1980). Retaliatory aggression by high and low machiavellians against remorseful and non-remorseful wrongdoers. *Social Behavior and Personality, 8*(2), 217-220.
- Harris, K. & Kacmar, K. M. (2005). Organizational politics. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone(Eds.), *Handbook of work stress*, 14, 353-374. SAGE Publications, Inc
- Jonason, P. K., Li, N. P., Webster, G. W., & Schmitt, D. P. (2009). The dark triad: Facilitating short-term mating in men. *European Journal of Personality, 23*, 5-18.
- Kacmar, K. M. & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In K. M. Rowland & G. R. Ferris(Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 10, 1-39. Greenwich: JAI Press Inc.
- Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement, 51*, 193-205.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1996). *The social psychology of organization*. New York: WILEY
- Kristof-Brown, A. L. & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology, 86*, 1083-1095.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. L., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with job, groups and organizations. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 985-993.
- Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology, 49*, 1-49.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of Outcomes. *Journal of Business Psychology, 22*, 209-222.
- Ntanos, A. (2009). Institutional approach of conflicts and the crisis management in the business environment. *Archives of Economic History, 21*(1), 103-134.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. S. (1995). Perceptions of organizational Politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management, 21*(5), 891-912.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*, 556-568.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin, 69*, 56-68.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organization*. Pitman Publishing.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal, 36*, 271-287.
- Porter, L. W. (1976). Organizations as political

- animals. Washington, DC.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology, 50*(2), 395-426.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437-453.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate- satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(4), 645-671.
- Sheppard, B. H., Levicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). Organizational justice: The search for fairness in the workplace. New York: Lexington Books.
- Sykianakis, N. & Ballas, A. (2006). Ideology vs formal systems as a control mechanism: A case study. Presented in the 29th European accounting Association Congress, Dublin.
- Treadwat, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrewe, P., Witt. L. A., & Goodman, J. M. (2005). The role of age in the perceptions of politics-job performance relationship: A three-study constructive replication. *Journal of Applied Psychology, 90*, 872-881.
- Valle, M & Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations, 53*(3), 359-386.
- Vancouver, J. B. & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology, 44*, 333-352.
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P. A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology, 79*, 666-497.
- Vigoda, E. & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research, 55*(4), 311-324.
- Vigoda, E. & Drory, A. (2002). Handbook of organizational politics. Edward Elgar Publishing.
- Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration systems. *Public Personnel Management, 29*(2), 185-210.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 571-591.
- Vigoda, E. (2003). Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites. Cheltenham: Edward Elgar.
- Wilson, D. S., Near, D. and Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of evolutionary and psychological literatures, *Psychological Bulletin, 119*, 285-299.
- Yukl, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology, 77*(4), 525-535.

1차 원고접수: 2016. 03. 02

2차 원고접수: 2016. 06. 17

최종게재결정: 2016. 07. 11

## Interaction Effects of P-O fit and Machiavellism on the Perceived Organizational Politics\*

Jong-Won Lee

Kumho Asiana

Kang-Hyun Shin

Jong-Hyun Lee

Ajou University

Wan-Suk Gim

This research has examined the main effects and interaction effect of person-organization fit and machiavellism on perceived organizational politics. This study was conducted by using sample of 396 public officers and analyzed the main and interaction effect of P-O fit and machiavellism on perceived organizational politics by hierarchical regression analyses which controlled demographic factors. The major findings of this study were as follows: First, as P-O fit score increased, the degree of perceived organizational politics tended to decrease( $\beta = -.143$ ,  $p < .01$ ). Second, the higher level of machiavellism was, the lower perceived organizational politics( $\beta = .272$ ,  $p < .001$ ). Third, interaction effect of P-O fit and machiavellism on the perceived organizational politics was significant( $\Delta R^2 = .024$ ,  $p < .01$ ). Furthermore, results of this study showed that among three sub-factors of P-O fit, only needs-supplies and demands-ability had a interaction effect with machiavellism(needs-supplies:  $\Delta R^2 = .033$ ,  $p < .001$ ; demands-ability:  $\Delta R^2 = .024$ ,  $p < .01$ ). Finally, implications of this study and tasks of future research were discussed.

*Key words* : Perceived Organizational Politics, P-O fit, Machiavellism

---

\* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government(NRF-2012S1A3A2033677)