

변칙적 행동에 대한 작업 과부하, 향상 초점, 경쟁 인식의 상호작용 및 팀 수준 반생산적 풍토의 영향*

이진욱

서울관악지역자활센터

한태영†

광운대학교

본 연구는 개인이 업무에서 느끼는 부담과 동료와의 경쟁을 인식하는 상황에서 보다 효율적으로 행동하도록 요구하는 최근 조직 환경을 주목하여 조직 구성원이 전략적인 변칙적 행동과 관련되는 요인을 파악하고자 한다. 변칙적 행동은 정해진 규정과 다르게 자신의 기준 내에서 융통성을 발휘하여 자원의 사용을 줄이기 위한 조직행동이다. 본 연구를 통해 개인특성 및 환경특성이 변칙적 행동에 미치는 영향을 하였으며, 이러한 요인들 간의 역동성과 관련한 작업 과부하의 영향을 중심으로 검증하였다. 개인특성으로 향상초점을 고려하고, 심리적 풍토로서 경쟁 인식을 포함하였으며, 작업과부하와 이들 간의 삼원상호작용 효과를 검증하였다. 또한, 팀 풍토로서 반생산적 풍토를 교차수준(cross-level)에서 고찰하였으며, 반생산적 작업행동 연구를 기반으로 측정에서 참조이동 배합모형을 활용하여 다수준 방법론을 적용하였다. 본 연구에서는 다양한 조직의 37개 팀에서 141명을 대상으로 수집한 자료를 분석에 사용하였다. 분석결과, 작업 과부하는 변칙적 행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 과부하와 향상 초점의 상호작용은 변칙적 행동에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났으나, 경쟁 인식과의 삼원상호작용(작업 과부하 × 향상 초점 × 경쟁 인식)은 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 교차수준 분석결과에서는 변칙적 행동에 대한 작업 과부하와 반생산적 풍토의 상호작용효과가 유의미한 것으로 나타났다. 이에 대한 연구결과를 바탕으로 연구의 시사점과 제한점, 및 향후연구의 방향을 제시하였다.

주요어 : 변칙적 행동, 작업과부하, 향상 초점, 경쟁 인식, 반생산적 풍토

* 이 논문은 2021년도 광운대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

† 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, 02-940-5426, tyoungan@kw.ac.kr

2018년 근로기준법 개정안이 통과되면서 주 52시간 노동을 할 수 없는 법적 강제성이 조직의 규모에 따라 점차 확대되었다. 이러한 변화는 조직구성원에게 일과 삶의 균형을 위해서 우호적인 법적 지원이지만, 시간자원의 제약으로 인식될 수도 있다. 특히, 자신의 역할과 책임을 다 해야 하는 개인은 제한된 자원을 더 효율적으로 사용해야 한다. 자원이 제한된 상태에서 많은 양의 과업과 역할을 수행하게 되면 스트레스나 탈진으로 이어질 수 있다(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 이러한 경우 조직 구성원은 생산성과 자신의 심리적 건강 두 측면 모두를 만족시키는 전략으로 기존의 방식에서 벗어나는 변칙을 적용하여 신체적, 심리적 자원의 사용을 최소화하는 행동을 보일 수 있다.

변칙과 같은 전략적 행동은 해를 끼칠 의도가 없으며, 어떤 관점에서는 오히려 효율적이기도 하다. 반면에 그러한 행위가 조직의 분위기를 해치는 요인으로 간주되는 경우도 있으며, 조직이나 다른 구성원에게 피해가 되는 부정적인 행위로 보기도 한다(Christian, Bradley, Wallace, & Bruke, 2009). 변칙적 행위가 긍정적인 측면을 지님에도 불구하고, 잠재적으로 안전 및 품질의 저하로 이어질 가능성이 높다. 변칙적 행동이 다른 비행적·일탈적 행위(e.g., 절도, 괴롭힘 등)에 비해 덜 부정적으로 인식되면 이러한 행동이 빈번하게 생길 수 있고, 장기적으로 기존의 원칙을 수립한 취지를 손상시킬 수 있다.

현실적으로 효율성과 원칙훼손의 경계는 애매할 수 있다. 경쟁력을 갖추려는 개인의 동기가 이렇게 애매한 상황에서 어떻게 작동하는지는 불분명하다. 일과 삶의 균형이 강조되는 시대적 흐름 속에서 자신의 성장을 중시하

는 'MZ세대'가 늘어나면서 개인의 동기적 특성과 업무부담에 대한 인식이 변칙적 행동에 어떤 영향을 주는지 살펴볼 필요가 있다. 이러한 고찰을 통해서 실무적으로는 변칙적 행동의 정당성을 어느 정도 부여할지를 가늠할 수 있을 것이다.

변칙이라는 일상적 행위에 비해 변칙적 행동에 대한 연구는 상당히 부족하다. 부정적 뇌양스를 함축한 변인에 대한 연구는 사회적 바람직성과 응답편향을 극복하는 데 제약이 있기 때문에, 변칙적 행동의 원인이나 과정을 이해하는 데에도 한계가 있다. 또한, 최근의 조직은 과업의 복잡성, 변화에 신속한 대응 등 다양한 이유로 작업의 단위가 팀으로 이루어지는 상황에서 변칙의 영향요소를 찾는 것도 어렵다. 다수준 연구는 개인에게 직접적인 조사보다 팀 분위기로 에둘러 측정함으로써 응답편향을 줄일 수 있다. 이것은 간접적인 연구의 한계가 있지만, 오히려 팀 단위로 이루어지는 업무현실을 반영하는 복합적인 장점도 존재한다. 따라서 조직맥락에서 변칙적 행동이 작동되는 원인을 좀 더 다양한 환경요인을 포함하여 이해할 필요가 있다. 팀비행적·일탈적 행위와 같은 조직행동도 개인수준의 태도나 성격, 기타 특성뿐만 아니라 집단이나 조직수준에서의 환경이나 맥락의 영향을 받는 것으로 나타난다(Kish-Gephart Harrison, & Treviño, 2010). 다수준 연구를 통해서 이러한 일탈과 경쟁의 조직분위기가 변칙적 행동에 주는 영향을 밝히는 것은 변칙적 행동에 대한 조직의 가치판단에도 시사점을 줄 것이다.

본 연구의 목적은 조직의 구성원이 변칙적 행동을 하는 영향요인을 파악하는 것이다. 자원이론을 토대로, 개인의 자원에 위협이 되는 과부하 상황이 변칙적 행동에 미치는 영향을

파악하고자 한다. 이와 더불어 변칙적 행동에 영향을 줄 수 있는 개인특성과 환경특성의 영향을 함께 고려하여 파악하고자 한다. 변칙적 행동의 역동성을 만드는 요인을 밝히기 위해 개인특성으로 긍정적인 결과에 접근하고자 하는 동기인 항상 초점을 고려하였으며, 환경특성으로 보상과 연관된 경쟁 인식과의 역동성을 밝히기 위해, 또한, 일탈에 대한 집단규범과 연관된 반생산적 풍토를 탐색하며, 기존의 반생산적 작업행동 연구들이 사회적 바람직성 때문에 갖는 측정의 한계를 극복하기 위해 다수준 접근법으로 보다 정교하게 검증하고자 한다.

변칙적 행동

‘변칙적 행동(cut-corner)’은 반듯한 길을 사선으로 짧게 가는 것을 비유로 표준을 희생하면서 어떤 일을 가장 쉽고 짧은 방법으로 하는 행동이며, 손쉬운 방법(shortcut)을 선택하고, 규칙을 변형하여(bend the rule) 작업을 더 빨리 완료할 목적으로 직무에 필요한 일부 단계를 건너뛰는 것이다(Jonason & O'Connor, 2017). 조직에서 이러한 현상은 안전과 품질의 상충, 신속한 간호와 의료원칙 준수 간의 상충과 같은 현상에서 언급된다. 변칙적 행동과 반생산적 작업행동 간의 차이로는 악의의 유무이다. 변칙적 행동은 악의가 없는 의도적 위반행위로 조직이나 조직 구성원에게 해를 끼칠 의도로 행해지는 것은 아니다(Jones, Johnstone, & Duke, 2016).

본 연구에서는 변칙적 행동을 정해진 규정과 다르게 자신의 기준 내에서 융통성을 발휘하여 개인적 자원(e.g., 신체적 에너지, 노력, 역량, 시간)이나 조직적 자원(e.g., 비용, 자

산)의 사용을 줄이기 위한 행동으로 정의하였다. 변칙적 행동은 긍정적인 면과 부정적인 면을 모두 지닌 양면적인 행동이다. 연구자의 관점에 따라 변칙적 행동을 직원의 바람직하지 않은 측면으로 여겨, 안전하지 못한 행위(Jones, Johnstone, & Duke, 2016)나 반생산적 작업행동(Sekerka & Zolin, 2007) 등으로 범주화하는 경우가 있다.

그러나 변칙적 행동이 본질적으로 부정적인 면만 지닌 것이 아니며, 작업환경에 대처하려는 조직구성원의 시도로 볼 수 있다(Parks, Ma, & Gallagher, 2010). 이러한 행동은 시간이 지남에 따라 새로운 표준으로 정규화되는 과정 중 하나이다(Banja, 2010). 보편적인 업무 절차 규정 하에서 목표를 달성하는 데 방해하는 시스템에 변칙적으로 대응하는 행동은 적응적 또는 주도적 행동으로 볼 수 있다(Beck, Scholer, & Schmidt, 2017; Jonason & O'Connor, 2017). 부정적인 결과를 초래할 가능성이 있음에도 불구하고 변칙적 행동으로 일을 더 빠르고 효율적으로 완수할 수 있는 양면성이 있는 것이다.

작업 과부하가 변칙적 행동에 미치는 영향

Beck 등(2017)의 실험연구에서는 낮은 위험 수준과 높은 시간압박 상황에서 변칙적 행동을 할 가능성이 더 높다고 보고하였다. 이러한 연구결과는 성과(e.g., 판매실적, 생산실적, 시간마감)를 달성하는 압박감이 큰 조직상황에서 구성원들이 필요한 모든 수단을 사용할 수 있다는 것을 시사한다. 간호직원을 대상으로 한 질적 연구에서는 심리적 스트레스가 변칙적 행동의 의도와 관련이 있다고 보고하였다(VonDras, Flittner, Malcore, & Pouliot, 2009). 또한, 변칙적 행동은 저조한 수행을 하는 사

람이 최소한의 기준을 충족시키기 위해 사용한다(Jonason & O'Connor, 2017).

위와 같은 압박감이나 저조한 수행의 상황은 작업 과부하(overload)와 관련된다. 조직구성원은 자신에게 주어진 역할 수행 이상의 능력이 요구될 때 과부하를 느낀다(Karasek, 1979). 직무요구는 직무를 수행하는 개인에게 지속적으로 육체적 혹은 정신적 노력을 요구하는 제반 직무 특성이다(Schaufeli & Bakker, 2004). 신체적·정신적으로 과도한 요구는 긴장을 유발하고, 조직구성원의 동기나 복지에 악영향을 준다(Demerouti et al., 2001).

이러한 과부하가 업무의 질적 수준을 낮추는 영향에 대해서 Parks 등(2010)은 자원의 관점에서 접근하였다. 자원보존(conservation of resources) 이론에서는 자원의 실제적 손실 또는 손실의 위협이 개인에게 스트레스를 경험하게 하여 사람들은 시간에 걸쳐 자원을 축적하려는 동기를 가진다고 가정한다(Hobfoll, 2001). 환경적 요구와 대응능력 간의 불일치는 개인의 자원에 부담을 주거나 자원을 과도하게 사용하도록 하여 스트레스를 유발시킨다. 직무 자원(job resources)은 직무요구로 인한 생리적·신체적 부정적인 효과를 감소시키고, 작업 목표를 달성하는데 기능적인 역할을 하며 개인의 성장, 학습, 발전을 자극하는 신체적·심리적·사회적·조직적인 측면을 나타낸다(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 자원의 다른 정의로는 개인이 가치 있게 생각하는 자신의 자산, 개인특성, 상태, 에너지로 정의되며, 이러한 것을 자신이 원하는 수준까지 도달하도록 하는 수단까지 포함한다(Hobfoll, 1989).

또한 자원보존 이론은 자원 획득 시 사람들이 느끼는 긍정적인 반응에 비해, 자원을 손

실했을 때 경험하는 부정적인 정서 반응이 더 강렬하다고 주장한다. 즉, 사람들은 자원을 획득하는 것보다 자원을 유지하고 보호하려는 동기 강해, 직무요구가 높은 상황에서 자신의 에너지 사용을 줄이거나 시간에 대한 투입을 줄이는 방향으로 행동할 것이다. 따라서 개인들은 자신의 능력을 초과하는 과부하 상황에서는 자원의 사용을 줄이기 위해 변칙적으로 행동할 것이다.

가설 1. 작업 과부하는 변칙적 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

개인수준 향상 초점의 상호작용효과

Higgins(1998)의 조절초점(regulatory focus) 이론은 동기 과정을 설명하는 지배적인 원리인 쾌락주의를 확장하여 두 가지 방향으로 구별한 것이다. 개인이 쾌락에 접근하는 과정에서 평온(serenity)의 쾌락에 접근하는 것과 성취(accomplishment)의 쾌락에 접근하는 동기는 다르다고 제안한다. 개인의 최종적인 상태에 대한 기준점은 긍정적인 상태와 부정적인 것이 존재하지 않는 상태로 나눌 수 있으며, 이 기준점에 맞추어 개인은 그 차이를 줄이는 방향으로 자기조절(self-regulatory) 시스템을 작동한다(Carver & Scheier, 1990).

조절초점 이론에서는 의사결정에 있어서 서로 다른 두 가지 초점이 있는데, 향상(promotion) 초점은 실제적 자기(actual self)와 이상적 자기(ideal self) 간의 불일치를 줄이는 방향으로 자기조절을 하여 접근(approach) 동기를 가지고 행동하는 것이다. 이상적 자기는 개인이 이상적으로 가지고 싶은 희망, 열망에 대한 속성을 지니고 있다. 향상 초점이 우세한

개인은 긍정적 결과의 유무에 민감하며, 긍정적인 결과에 접근하기 위한 전략을 사용하는 경향이 높다. 항상에 초점을 맞춘 개인은 창의성과 혁신과 같은 탐구적 행동을 보이는 경향이 있다(Förster, Friedman, & Liberman, 2004). 반면, 예방(prevention) 초점은 실제적 자기와 마땅히 해야 하는 의무와 책임의 속성을 지닌 의무적 자기(ought self) 간의 불일치를 줄이는 방향으로 자기조절을 하며 회피(avoidance) 동기를 가지고 행동하는 것이다. 예방 초점이 우세한 개인은 부정적 결과의 유무에 민감하며, 부정적인 결과를 회피하고자 한다. 항상 초점은 최근의 HR트렌드의 화두이며 조직에서 증가하는 'MZ 세대'의 관심사와 좀 더 가깝다고 볼 수 있다. 그들은 외재적 보상을 중시하면서도 경력의 성장에 대한 관심이 크다(Finances Online, 2021). 그들은 소비 행위에서도 항상초점에 부합하는 메시지에 더 강하게 호응한다(Parouche, Vessal, Khelladi, Castellano, & Sakka, 2020). 또한, 본 연구는 두 초점의 독립성 여부와 측정의 문제 등 이론적인 논제보다 변칙 행동에 대한 영향을 중심으로 연구의 간명성을 유지하기 위하여 항상 초점의 효과를 중심으로 알아보하고자 한다.

조절초점 이론에 의하면, 항상 초점이 높은 개인은 자신의 최종적인 상태에 대한 기준점을 이상적인 목표로 설정하여 그 사이의 불일치를 줄이는 방향으로 행동한다. 따라서 항상 초점이 높은 경우에는 긍정적인 목표를 달성하기 위해 효율적으로 일하고자 하며, 전략적으로 행동할 것이다. 따라서 항상 초점은 과업과 자신의 자원 간에 불일치가 있을 때 더 강하게 촉발될 것으로 추론할 수 있다.

자원보존이론(Hobfoll, 2001)에 따르면, 동기적 힘은 자원의 실제적 손실 또는 손실의 위

협으로부터 자신의 자원을 보호하고자 하며, 이전 경험을 기반으로 자원을 보호하거나 유지할 수 있는 방향으로 활성화된다. 이에 따라, 많은 자원이 필요한 작업 과부하 맥락에서는 자원 보호를 위한 전략을 더 촉진시킬 것이다. 즉, 항상 초점이 높은 개인이 과부하 맥락에 직면하면, 제한된 자원 내에서 자신이 원하는 결과(e.g., 이익, 성취 등)를 달성하기 위해 더 효율적인 방안을 탐구하며 전략적으로 행동할 것이다. 따라서 항상초점이 높을수록 변칙적 행동에 대한 작업 과부하의 영향이 강화될 것이다. 이와 달리, 항상 초점이 낮은 개인은 성취나 이익에 대한 중요도가 상대적으로 낮기 때문에, 항상초점이 높을 때에 비해 작업 과부하의 영향을 더 적게 받을 것이다.

항상 초점과 대비되는 예방 초점에 대한 연구에서는 작업 과부하가 예방 초점의 구성원에게 해로운 영향을 끼친다는 연구도 있다(Brenninkmeijer, Demerouti, Blanc, & Emmerik, 2010). 또한 예방 초점은 좀 더 명확하게 비윤리적 행동에 덜 관심을 갖고 윤리적 행동에 대한 관심이 크다는 결과도 있다(Cornwell, & Korenman, 2021). 그러나 같은 연구에서 항상 초점은 윤리적 행동에는 관심이 있으나 비윤리적 행동에는 유의한 영향이 없다는 결과를 보인다. 따라서, 항상 초점은 반드시 예방 초점과 대구가 되는 결과가 나타나는 것은 아니며, 예방 초점의 강도가 다른 변인의 영향을 조절할 수 있음을 시사한다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 항상 초점은 작업 과부하가 변칙적 행동에 주는 영향을 조절할 것이다. 구체적으로, 항상 초점이 높을수록 작업 과부하와 변

척적 행동 간의 관계는 강화될 것이다.

개인수준 경쟁 인식의 삼원상호작용 효과

경쟁은 2인 이상이 제한된 유무형의 보상을 차지하기 위해 우열을 다투는 것이다. 상호배타적인 목표를 달성하는 상황에서는 본질적으로 경쟁이 내재되어 있다(Kohn, 1992). 경쟁은 동료 간 비교의 기준이 되는 성과기준에 조직 구성원들의 주의를 이끌고 목표와 관련된 활동에 그들의 노력을 집중하도록 요구한다(Brown, Cron, & Slocum, 1998).

경쟁 인식(psychological competition)은 동료의 성과(실적)를 비교하고 그 비교에 따라 조직의 보상이 좌우된다고 지각하는 정도이다. 이는 조직의 보상, 인정, 직위 승진에 대한 동료 간 경쟁의식으로 인해 형성된 경쟁적인 작업환경에 대한 개인 수준의 인식이다(Fletcher, Major, & Davis, 2008). 즉, 경쟁 인식은 심리적 풍토(psychological climate)로 개념화할 수 있으며, 작업환경에 대해 개인 분석 수준에서 지각하는 경험 혹은 지각, 판단을 의미한다. 이러한 심리적 풍토는 조직 내 적용된 경쟁과 관련된 구조에 대한 주관적인 인식을 반영한다(James, Hater, Gent, & Bruni, 1978). 실증 연구에서도 이러한 개념과 일치되게, 경쟁 인식은 집단 수준보다 개인 수준에서 더 큰 변량이 있는 것으로 나타난다(Han & Jo, 2019).

경쟁이 심한 풍토에서 구성원은 인정을 받고 보상을 받기 전에 동료들보다 더 좋은 결과를 내야 한다는 동기로 유도한다(Fletcher, Major, & Davis, 2008). 이러한 풍토는 집단 구성원이 자신의 정체성과 성과(또는 행동) 사이의 관계에 영향을 준다(Chen, Zhu, & Zhou, 2015). 사회정체성 이론(social identity theory)에

의하면, 개인들은 자신의 환경이나 집단을 명백하게 구분할 수 있게 된 후에 자신이 어떤 원형이나 규범을 따라야 하는지 알게 되고 행동에 대한 확실성을 높인다고 주장한다(Hogg & Terry, 2000). 그러므로 구성원이 자기 팀이 전반적으로 경쟁적이라고 인식하게 되면 경쟁에 따른 보상규범을 따라서 높은 목표를 세운다.

하지만, 경쟁적인 특성을 가진 개인이 경쟁적 환경에서 일한다고 해서 더 높은 성과(실적)를 보이는 것은 아니다. 실증연구에서 높은 경쟁특성을 가진 개인이 높은 경쟁적 환경에서 그렇지 않은 개인보다 객관적 성과(실적)가 더 높게 나타나지는 않으며, 자기설정 목표(self-set goal)를 통제 한 후에는 그 영향력이 더 감소하는 것으로 나타났다(Brown, Cron, & Slocum, 1998). 자기보고식 평가 및 상사의 평가로 이루어진 주관적 성과(실적)에서도 경쟁 인식과 성과는 유의미한 연관성이 없는 것으로 나타났다(Fletcher & Nusbaum, 2010; Fletcher, Major, & Davis, 2008). 즉, 높은 경쟁 인식이 항상 높은 성과(실적)로 이어지는 않다는 것을 시사한다.

이러한 개인과 환경 간의 결합을 다른 측면으로 고려하면, 경쟁에 적합한 특성이나 초점을 지닌 구성원들은 환경의 요구를 충족시키기 위해 도전적으로 과업을 수행하고자 한다(Chen, Zhu, & Zhou, 2015). 즉, 경쟁 환경은 성과행동에 직접적으로 관련이 있기 보다는, 항상 초점이 강한 개인에게 성과에 관심을 갖도록 유도한다고 볼 수 있다. 이와 더불어, 자원 이론에 따라 개인의 자원을 보호해야 하는 과부하 상황에서 이러한 조건적 결과가 강하게 나타날 것을 추론할 수 있다. 즉, 자원이 부족한 업무상황에서 자신이 원하는 결과를 달성

하고자 하는 개인은 자신이 속한 집단의 경쟁 인식을 높게 지각할 때, 목표달성을 위한 전략적이고 효율적인 행동에 대한 확실성을 높일 것이다. 반면, 이익이나 성취에 대한 욕구가 낮거나 조직 내 경쟁을 낮게 지각하면 향상 초점을 가진 개인은 원래 역할에 충실하고, 표준에서 벗어난 위험부담이 있는 행동은 감소할 것이다.

종합하면, 작업 과부하는 변칙적 행동과 긍정적인 관련이 있을 것이고, 이 관계는 긍정적인 결과에 접근하고자 하는 향상 초점을 가진 개인에게서 더 강하게 나타날 것이며, 이러한 관계는 경쟁 인식을 높게 지각할수록 더 강하게 나타날 것이다.

가설 3. 작업 과부하와 향상 초점, 경쟁 인식은 변칙적 행동에 삼원상호작용 효과가 있을 것이다. 구체적으로, 경쟁 인식이 높은 경우 변칙적 행동에 대한 작업 과부하의 영향이 향상 초점에 의해 강화되는 조절효과가 더 강하게 나타날 것이다. 반면, 경쟁 인식이 낮은 경우, 작업 과부하와 향상 초점의 상호작용 효과는 완화될 것이다.

팀수준 반생산적 풍토의 교차수준 조절효과

앞서 논의하였듯이, 변칙적 행동은 관점에 따라 부정적인 측면이 있으므로 부정적인 상황의 영향을 받는지 확인할 필요가 있다. 반생산적 작업행동은 조직이나 조직 구성원에게 해가 되거나 해를 끼칠 의도를 가지고 자발적 의지로 행해진 행동이다(Spector & Fox, 2005). 직장에서의 반생산적 활동에는 소문 유포, 부적절한 인터넷 사용, 쓰레기 처리와 같은 비교적 사소한 행동뿐만 아니라 괴롭힘, 장비

손상, 직원 절도, 신체적 폭력과 같은 심각한 행동들도 포함된다(Mount, Ilies & Johnson, 2006). 반생산적 작업행동은 기본적으로 공식적 규칙 및 규정과 사회적 규범에 반하는 행동이다. 반생산적 작업행동과 같은 일탈 행동이나 반사회적 행동의 원인으로 낮은 통제력(self-control)이 언급된다(Marcus & Schuler, 2004).

다른 측면에서, 조직과 같은 상위수준의 부정적인 환경은 하위수준인 팀이나 개인의 부정적 행동과 관련이 있다(Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010). 따라서 상위수준에서 일탈적 행동에 대해 어떻게 인식하고 개입하는지에 따라 하위수준의 행동이나 태도에 영향을 주어 개인의 통제력 및 일탈적 행동에 영향을 줄 것이다.

개인보다 높은 수준에서 반생산적 행동을 연구하는 것은 실무적·방법론적 장점을 지닌다. 실무에서 반생산적 작업행동은 직무수행과 인사평가의 준거보다는 처벌로 대응한다. 이는 조직 내 반생산적 작업행동은 일반적인 생산적인 행위에 비해 그 발생빈도가 낮기 때문이다. 또한 조직은 이러한 행위를 발견하기 어려우며, 조직의 이미지나 평판을 해치므로 외부로 노출하기를 꺼린다. 이와 같은 이유로 반생산적 작업행동을 일관적이고 정확하게 측정하여 수치를 일반화하기 어렵다.

연구에서도 이와 유사한 문제점을 가진다. 반생산적 작업행동 측정에서 사회적 바람직성 및 인상관리, 후광효과, 낮은 빈도 등의 문제점이 나타난다(Vardi & Weitz, 2016). 이러한 문제점은 측정을 통해 얻은 자료를 불완전하게 만든다. 이는 변인의 범위를 줄이고 분석된 측정치의 결과를 왜곡시킬 수 있기 때문에 연구결과에 상당한 영향을 미칠 수 있다. 이를 해결하기 위해 다양한 설계와 연구방법을 통

해 실체를 잘 반영할 수 있도록 기존과 다른 방식으로 반생산적 작업행동을 연구할 필요성이 제기되었다(Spector & Fox, 2005; Vardi & Weitz, 2016).

이에 따라 본 연구에서는 반생산적 작업행동의 측정을 위해 행위의 주체를 개인이 아닌 집단에 초점을 맞추는 다수준 접근법으로 분석하고자 한다. 따라서 상위 수준 변인으로 고려하고, 개인의 행동이 아니라 집단의 반생산적 풍토로 개념화한다. 반생산적 작업행동의 정의에 따라, 반생산적 풍토는 자신의 집단이 조직이나 조직 구성원에게 해가 되거나 해를 끼칠 의도를 가지고 행한 행동이 얼마나 나타나고 있는지에 대한 공유된 인식으로 정의할 수 있다.

사용 자원을 줄일 수 있는 변칙적 행동은 일탈의 특성을 가지므로, 행위에 대한 상위 수준의 압력과 개입 정도에 따라 다르게 나타날 것이다. 조직이 위반행위에 대한 시스템이나 정책을 가지면, 조직 구성원은 위반행위에 무관용적인 태도를 가지고 반생산적 작업행동이 행해지거나 묵인되지 않는 환경을 조성하며 위반행위가 감소한다(Brown & Pardue, 1985). 이와 반대로, 반생산적 풍토가 높은 집단은 엄격하지 않은 통제와 일탈적 행동을 암묵적으로 용납하는 분위기를 가질 가능성이 높다. 이는 부정적인 행동에 대해 과소평가하는 환경을 조성하여 작업 질이나 규정을 벗어난 변칙적 행동이 더 쉽게 발생할 수 있는 기회를 제공할 것이다. 따라서 반생산적 작업행동이 자주 일어나는 집단에서는 개인의 자원에 위협적인 상황에서 더 높은 일탈적 행동을 보일 것이다. 반면, 반생산적 풍토를 낮게 지각하는 개인들은 자신의 집단에서 형성된 규범을 따르기 위해 과부하 상황에서도 자신이

속한 집단의 규범을 지키고자 할 것이다.

가설 4. 반생산적 풍토는 변칙적 행동과 작업 과부하의 관계를 교차수준에서 조절할 것이다. 구체적으로, 반생산적 풍토가 높은 집단에서 작업 과부하와 변칙적 행동 간의 관계가 강화될 것이다.

방 법

연구대상

본 연구는 다양한 직무를 수행하고 있는 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 설문 대상자들에게 온라인 URL을 통해 배포하고 회수하였다. 총 209명의 자료가 회수되었으며, 팀별 3명 미만으로 응답한 팀과 결측치를 포함한 응답을 제외하고 141명 37팀을 분석에 사용하였다. 인구통계학적 특성으로 성별은 남성이 44.7%, 여성이 55.3%이었다. 팀원의 평균 근속기간은 3.4년(표준편차=3.1)이었으며, 평균 팀 규모는 14.2명(표준편차=32.4)이었다. 직무는 사무/행정직이 46.8%, 연구/개발직이 14.2%, 서비스직이 12.1%, 생산/기술직이 11.3%, 의료직이 9.9%, 영업직이 5.7%이었다.

선행연구(Jonason & O'Connor, 2017)에서 여성에 비해 남성이 유의미하게 높은 변칙적 행동을 보였으므로 성별을 통제하였고, 그 외에 경력 측면의 근속기간, 경력기간, 직급을 통제하였다. 집단수준의 규모는 팀 효과성이나 개인 수준의 행동에 미치는 영향이 다르며(Shaw, Zhu, Duffy, Scott, Shih, & Susanto, 2011), 팀원의 평균 재직 기간은 팀원들 간 상호작용에 영

향을 미칠 수 있기 때문에(Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008), 팀수준 분석에서 팀 규모 및 팀 평균 재직 기간을 통제 변인으로 고려하였다.

가설의 검증은 다수준 분석방법론을 적용하였다. 우선 개인수준 변인들의 신뢰도 분석과 함께 팀수준 변인인 반생산적 풍토의 집단 내 동의도(r_{wg} , Within-Group Interrater Reliability)와 계층 내 상관계수(Intraclass Correlation Coefficients)를 확인하여 다수준 구성의 타당화를 검증하였다. 개인수준의 가설과 상호작용 효과는 위계적 회귀분석을 적용하였다. 팀 수준 변인(반생산적 풍토)의 교차수준 조절효과는 무선계수모형(Random Coefficient Modeling; RCM)을 적용하기 위하여 HLM(Hierarchical Linear Modeling) 6.0 프로그램으로 분석하였다.

측정도구

변칙적 행동

Jonason와 O'Connor(2017)가 개발 및 타당화한 척도를 번안하여 사용하였다. 원 척도를 번안 후, 심리학 전공자 2인의 번역-역번역 절차를 통해 검토하고 내용상의 일치성을 확인하여 최종 문항을 결정하였다. 본 연구에서는 변칙적 행동을 정해진 규정과 다르게 자신의 기준 내에서 융통성을 발휘하여 개인적 자원이나 조직적 자원의 사용을 줄이기 위한 행동으로 정의하였다. 원 척도는 8개 문항이며, 본 연구에서는 7개 문항으로 측정하였다. 문항 예시로는 “나는 직장에서 가능하면, 정해진 방법과 다르게 간단한 방법으로 일을 처리한다.”, “나는 일을 할 때, 필요한 시간이나 활동을 줄일 수 있는 방안을 생각한다.” 등이 있다. 나머지 1개 문항(직장에서 정확정보다는

효율성이 더 중요하다.)은 변칙적 행동을 직접적으로 측정한다기 보다는 행동의 선택적 의도에 대한 측정이며, 다른 문항과 다소 이질적이어서 제외하였다. Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였으며, 크론바흐 알파계수(Cronbach α)는 .74이다.

작업 과부하

Bolino와 Turnley(2005)가 고안한 작업 과부하 척도의 3개 문항을 번안하여 사용하였다. 문항 예시로는 “직장에서 내가 처리해야 할 일의 양이 많다.”, “직장에서 근무시간 내에 모든 일을 끝내기에는 시간이 부족하다.”, “직장에서 내가 맡고 있는 업무가 지나치게 많다.”가 있다. 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 작업 과부하의 크론바흐 알파계수는 .83이다.

향상초점

Neubert와 Kacmar, Carlson, Chonko, Roberts(2008)가 RFQ(Regulatory Focus Questionnaire)를 보완하고 작업환경에서 적용할 수 있도록 WRF(Work Regulatory Focus) 척도를 개발하고 타당화하였다. WRF 척도는 조절초점을 향상 조절초점과 예방 조절초점으로 분류하였으며, 각 하위차원은 차원별 9개 문항으로 총 18개 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 WRF 척도에서 향상 조절초점의 9개 문항을 번안하여 사용하였다. 문항 예시로는 “나는 직장앞서 나아가기 위해 도전적으로(또는 모험적으로) 행동한다.”, “나는 업무의 중요도를 생각할 때, 직업적으로 원하는 것을 달성할 수 있는가에 따라 결정한다.” 등이 있다. 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 향상 초점의 크론바흐

알파계수는 .85이다.

경쟁 인식

Brown과 Cron, Slocum(1998)이 고안한 지각된 조직 내 경쟁 척도(perceived intraorganizational competition)의 4개 문항을 번안하여 사용하였다. 문항 예시로는 “나의 상사는 자주 나의 성과(실적)를 동료들과 비교한다.”, “우리 팀(부서)에서 인정받는 정도는 다른 사람과 비교해서 성과(실적)를 잘 내는가에 달려 있다.”, “팀(부서)원들은 동료들 간의 성과(실적)를 비교한다.” 등이 있다. 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 경쟁 인식의 크론바흐 알파계수는 .66이다.

반생산적 풍토

본 연구에서 반생산적 작업행동은 조직이나 조직 구성원에게 해가 되거나 해를 끼칠 의도를 가지고 자발적 의지로 행해진 행동(Spector & Fox, 2005)으로 정의하였다. 반생산적 풍토는 Spector 등(2006)이 개발한 척도를 사용하였다. 이 척도의 문항의 예를 들면, “나는 일부러 내 능력 이하로 일을 처리한다.”이다. 이와 같이 개인의 행동을 측정하는 척도이기 때문에 본 연구에서는 개인수준이 아니라 팀 수준으로 변환할 필요가 있다.

개인수준의 변인을 상위수준으로 측정하기 위해서는 응답자의 참조점(reference)을 변환시키는 것이 필요하다. 서로 다른 수준에서 유사한 기능(function)을 하는 현상에 대해서는 응답자가 특정 행동이 발생하는 수준에 맞게 인식하여 응답하도록 함으로써 측정이 가능하다(Chan, 1998; Morgeson & Hofmann, 1999). 다시 말해서, 개인수준의 점수를 기계적으로 합산하여 팀 변인으로 사용하는 것은 잘못된 접근

이다(Ahn, Lee, Jung, & Lee, 2019). 이러한 다수준 측정의 논리체계를 따라서 팀에 대한 개인의 공유된 인식을 측정하기 위해 참조이동 배합모형을 적용하였다. 결과적으로, 문항의 주어는 팀 전체를 표현하는 ‘나의 팀(부서)에서’, ‘나의 팀원(부서원)들은’ 등으로 수정하였고, 이를 통해 응답자 개인의 행동이 아닌, 팀의 풍토에 대한 인식을 측정하고 다수준 측정치로서 적합한지 검증한 후, 팀 점수로 합산하였다.

원 척도의 하위차원 중 타인에 대한 공격은 생산성과 직접적으로 연관되지 않으며, 본 연구의 정의와 다르게 타인에 대한 공격은 해를 끼칠 의도로만 행해지지 않으며, 행동의도에 대한 불명확성을 지니고 있어 제외하였다(Jex & Britt, 2014). 따라서 14개 문항으로 구성된 4개의 차원(생산일탈, 사보타주, 철회, 절도)을 사용하였다. 문항 예시로는 “나의 팀(부서)에서 일부러 자신의 능력 이하로 일을 처리하는 것을 본 적이 있다.”, “나의 팀원(부서원)들은 주어진 시간보다 더 많은 휴식시간을 가진다고 생각한다.” 등이 있다. 개인수준에서 반생산적 풍토의 크론바흐 알파계수는 .93이다.

결 과

상관분석 및 팀 수준 변인의 구성 타당도

분석에 포함된 연구변인들의 평균과 표준편차, 변인 간 상관관계 결과는 Table 1에 제시되어 있다. 변칙적 행동은 예측변인인 작업과부하($r=.264, p<.01$)와 향상 초점($r=.372, p<.01$), 경쟁 인식($r=.214, p<.05$) 모두와 유의미한 수준에서 정적인 상관관계가 나타났다.

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations

	1	2	3	4
1 Cut-Corner	(.744)			
2 Work Overload	.264**	(.825)		
3 Promotion Focus	.372**	.160	(.848)	
4 Psychological Competition	.214*	.098	.173*	(.663)
M	3.313	3.385	3.595	2.459
SD	0.652	0.900	0.674	0.808

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

또한, 인구통계학적 특성과 변칙적 행동 간의 관계에서는 성별($r = .191$, $p < .05$)이 유의미하게 관련이 있는 것으로 나타났다.

반생산적 풍토가 팀 수준으로 분석하기 적합한지 확인하기 위해 집단 내 동의도(r_{wg})와 계층 내 상관계수(ICC)를 분석하였다. 집단 내 동의도는 측정도구가 단일 집단 내 판단이 일치하는 정도를 평가하는 수치이다(James, Demaree, & Wolf, 1984). 반생산적 풍토의 집단 내 동의도는 .940로 나타났다. 따라서 집단 내 구성원의 인식이 동질적이라고 판단하여 개인 수준의 측정치를 상위수준의 구성개념으로 보기 위해 합산하는 것이 정당하다고 할 수 있다(James, Demaree, & Wolf, 1984; Klein & Kozlowski, 2000). ICC(1)은 팀에서 해당 변인에 대해 다른 팀과 비교하여 팀원들이 얼마나 동일한 지각을 공유하고 있는지에 대한 수치이며, ICC(2)는 합산 또는 평균점수로 팀 수준의 분석을 할 때 그 점수를 신뢰할 수 있는지를 나타낸다. 반생산적 풍토의 ICC(1)은 .179로 나타나 팀 간 변량이 개인 간 변량의 17.9%를 설명하고 있다는 것을 의미한다. 집단 평균의 신뢰도인 ICC(2)는 .454로 나타났다.

ICC(1)과 ICC(2)의 일반적인 허용기준은 각각 .12와 .60에 해당한다(Van Thienen, Decramer, Vanderstraeten, & Audenaert, 2018). 그러나, ICC(2)는 ICC(1)을 집단 크기로 조정된 값으로, 다른 조건이 동일한 경우 집단의 크기가 커질수록 ICC(2)값이 커지게 된다. 또한, 수집된 표본에 따라 다른 허용기준을 다르게 적용해야 한다고 주장되기도 한다(Klein & Kozlowski, 2000). 이에 따라, 일원 분산분석($F = 1.833$, $p < .01$)과 함께 다른 수치를 종합적으로 고려하였을 때, 반생산적 풍토는 팀 내 공유되며 팀 간 어느 정도의 차별성을 지니고 있어, 팀 수준으로 개인수준 변량을 설명할 여지를 충분히 가지고 있다고 판단할 수 있다.

가설검증

삼원상호작용 효과를 검증하기 위해 Hayes (2013)가 제안한 절차를 적용하여 분석하였다. 가설 1인 작업 과부하가 변칙적 행동에 미치는 효과를 검증하기 위해 개인수준 통제변인을 포함하여 회귀분석을 실시하였다. Table 2에 제시된 것과 같이 모형의 설명력(R^2)이 유의미하게 변하였으며($\Delta R^2 = 19.3$, $\Delta R^2(133) = 11.312$, $p < .01$), 작업 과부하의 회귀계수는 $B = .170$ ($p < .01$)로 유의미하게 나타났다. 따라서 가설 1은 지지되었다.

변칙적 행동에 대한 작업 과부하와 항상 초점의 상호작용을 투입하였을 때, 모형의 설명력이 유의미하게 변하지 않았으며($\Delta R^2 = 0.6$, $\Delta R^2(130) = 0.364$, $p = .779$), 상호작용항(작업 과부하 × 항상 초점)의 회귀계수도 $B = .004$ ($p = .959$)로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 기각되었다.

변칙적 행동에 대한 작업 과부하와 항상 초

Table 2. Hierarchical Regression Analysis And Interaction Effects On Cut-corner

Step	Variables	DV : Cut-corner					
		B	se	β	t	R ²	ΔR^2
1	Sex	0.241	0.111	0.185	2.179*	4.9	4.9
	Tenure	0.004	0.017	0.025	0.229		
	Career	-0.063	0.060	-0.131	-1.060		
	Position	0.003	0.053	0.006	0.056		
2	Work Overload(A)	0.170	0.057	0.235	2.964**	24.2	19.3**
	Promotion Focus(B)	0.265	0.080	0.274	3.335**		
	Psychological Competition(C)	0.125	0.064	0.155	1.938 [†]		
3	A × B	0.004	0.080	0.027	0.051	49.9	0.6
	A × C	0.047	0.076	0.290	0.621		
	B × C	0.034	0.106	0.191	0.319		
4	A × B × C	0.229	0.083	6.296	2.778**	54.0	4.2**

[†] p<.10, * p<.05, ** p<.01

점, 경쟁 인식의 삼원상호작용항을 투입하였을 때, 모형의 설명력이 유의미하게 변화했으며($\Delta R^2=4.2$, $\Delta R1, 129)=0.364$, $p<.01$), 삼원상

호작용항(작업 과부하 × 향상초점 × 경쟁 인식)의 회귀계수는 $B=.229(p<.01)$ 로 유의미하게 나타났다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

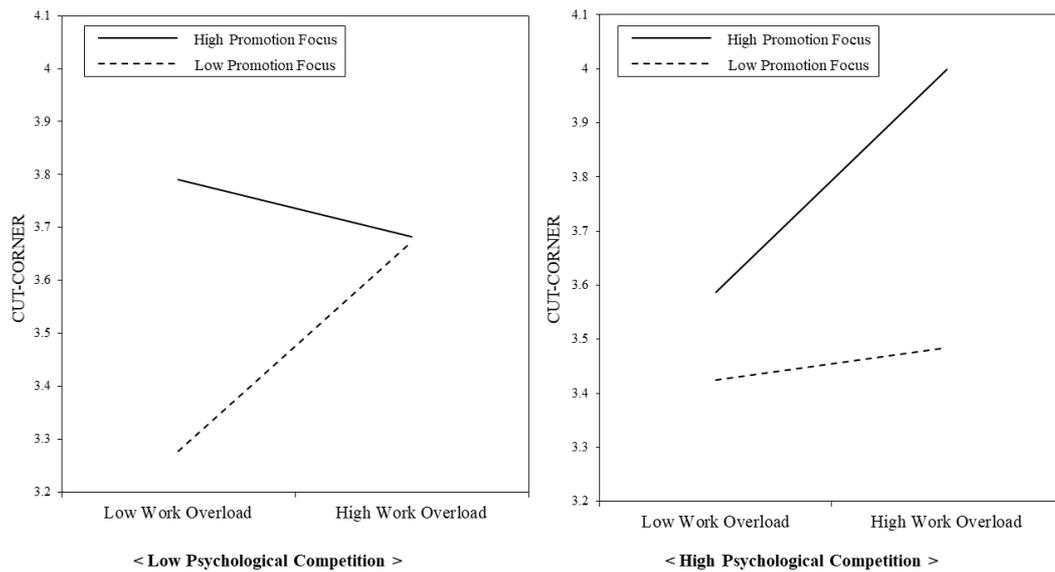


Figure 1. Three-way Interaction Effect on Cut-corner

삼원상호작용의 구체적인 패턴은 Figure 1에 제시되어 있다. 경쟁 인식을 높게 지각하는 경우, 항상초점이 높은 개인은 낮은 개인보다 변칙적 행동에 대한 작업 과부하의 영향을 더 강하게 받는 것으로 나타났다. 또한 항상초점이 높은 개인이 작업 과부하를 높게 지각할 때, 변칙적 행동이 가장 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설 2의 상호작용의 예측과 같은 패턴이나, 이는 경쟁 인식이 높은 조건에만 해당하는 단순 상호작용효과라고 할 수 있다.

경쟁 인식을 낮게 지각하는 경우, 항상초점이 낮은 개인이 높은 개인과 비교하여 변칙적 행동이 낮은 경향이 있다. 또한, 항상초점이 낮은 개인이 작업 과부하를 낮게 지각할 때, 변칙적 행동이 가장 낮은 것으로 나타났다. 항상초점이 낮은 개인은 작업 과부하를 높게 지각할수록 변칙적 행동이 높아지는 것으로 나타났다. 반면, 항상초점이 높은 개인이 작업 과부하를 높게 지각할수록 변칙적 행동은 오히려 감소한 것으로 나타났다. 전체적으로, 경쟁 인식을 높게 지각하는 경우에는 항상초점이 높을 때, 작업 과부하의 영향이 강하게 나타났지만, 경쟁 인식을 낮게 지각하는 경우에는 항상초점이 낮을 때, 작업 과부하의 영향이 강하게 나타났다.

반생산적 풍토의 교차수준 효과는 Table 3에 제시되었다. 이 표에 제시하지는 않았지만, 기본조건으로서 종속변인인 변칙적 행동의 변량 중 집단 간 변량이 유의미하게 존재하지 확인(즉, 영모형, null model)했을 때 유의미한 변량이 존재하여($\tau_{00}=.043, p<.10$), 변칙적 행동의 변량 중에 집단의 영향이 존재하는 것을 확인하였다. 또한, 개인수준의 작업과부하의 영향은 Table 2의 중다회귀방정식의 결과와 유

Table 3. Cross-Level Effects of Counterproductive Climate

		Dependent Variable: Cut-Corner (y)	
		Coef(y)	SE
Intercept		3.320**	.058
Individual-Level			
Work Overload	(x)	0.200**	.066
Promotion Focus		0.292**	.079
Psychological Competition		0.012	.073
Team-Level			
Team Size		0.001	.002
Team Tenure		-0.036	.029
Counterproductive Climate	(W)	0.193	.123
Cross-Level Moderation			
x × W		0.299*	.132

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

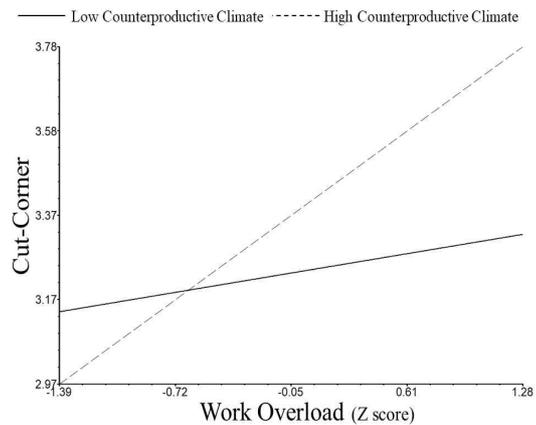


Figure 2. Cross-Level Interaction Effect Graph of Counterproductive Climate in Relation to Work Overload and Cut-corner

사하며($\beta=0.20, p<.05$), 이 변인이 설명하고도 기울기의 집단 간 변량이 유의미한 것으로 확인하였다($\tau_{11}=.046, p<.10$).

이러한 사전조건을 충족한 후 가설 4의 검증을 위해서 준거로서 기울기모형(slope-as-outcome model)을 검증하였다. Table 3에서와 같이, 개인수준 작업 과부하와 팀 수준 반생산적 풍토의 상호작용효과를 분석한 결과, 교차수준에서 유의미한 상호작용효과가 나타났다($\beta=0.299, p<.05$). 따라서 가설 4가 지지되었다. 조절변인 수준에 따른 효과크기의 차이는 Figure 2에 제시되어 있다. 구체적으로, 변칙적 행동에 대한 작업 과부하의 영향력(즉, 기울기)이 반생산적 풍토가 낮은 집단보다 높은 집단에서 영향력이 더 강하게 나타났다.

논 의

연구결과 및 시사점

본 연구는 변칙적 행동을 야기하는 개인특성 및 환경특성을 고찰하였다. 변칙적 행동이 발현되는 조건으로 개인특성뿐만 아니라 환경특성과의 상호작용도 중요할 것이다. 변칙적 행동은 긍정적·부정적 특성을 모두 지닌 행동으로, 그 원인을 파악하여 조직에서 어떻게 활용해야 하는지에 대해 제안하고자 하였다.

분석결과, 작업 과부하는 변칙적 행동에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 작업 과부하와 항상 초점의 상호작용은 변칙적 행동에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과는 삼원상호작용의 결과를 바탕으로 좀 더 정교하게 볼 필요가 있다. 경쟁 인식과의 삼원상호작용(작업 과부

하 × 항상 초점 × 경쟁 인식)은 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 팀수준 분석결과에서는 변칙적 행동에 대한 작업 과부하의 관련성은 반생산적 풍토에 따라 다르게 나타났다.

이러한 분석 결과로 과부하와 같이 요구가 높은 경우에는 정해진 절차나 규정에서 벗어난 행동을 더 많이 보인다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 자원보존 이론과 일관되게, 개인은 직무요구가 높은 상황에서 자원손실로부터 보호하거나 현재 자원을 유지하고자 하는 동기가 활성화되어 변칙적 행동을 한다고 해석할 수 있다.

개인특성과 관련된 결과로 항상 초점은 작업 과부하와 변칙적 행동 간의 관계에서 유의미한 상호작용효과를 나타내지 않았다. 반면, 변칙적 행동에 대한 항상 초점의 직접효과는 유의미하여($B=0.265, p<.01$), 항상 초점은 작업 과부하와 상호작용하지 않고 변칙적 행동에 직접 영향을 주는 요인임을 알 수 있다. 즉, 항상하고자 하는 개인이 과부하 상황에 직면하더라도 변칙적 행동을 더 하지 않는다. 이는 업무 과부하의 영향이 변칙적 행동에 주는 영향이 강하며, 항상 초점의 영향력과 상관없이 개인의 자원을 보호해야 할 필요성을 느끼면 변칙적 행동은 목표달성을 위하여 활용될 가능성이 존재하는 것이다. 다만, 이러한 상호작용은 가설3의 삼원상호작용이 유의미하였기 때문에 좀 더 세부적인 해석이 필요하다.

삼원상호작용효과와 관련하여, 경쟁 인식을 높게 지각하는 경우, 항상 초점이 높은 개인은 작업 과부하의 영향이 더 강한 것으로 나타났다. 경쟁적 풍토가 강하면 작업과부하는 변칙행동을 더 자극하는 업무요소가 된다고 볼 수 있다. 이는 개인특성이 행동으로 발현

되는 과정에서 풍토와 같은 상황적 요인이 중요하게 작용한다는 기존 연구와 일맥상통하다 (Hogg & Terry, 2000). 또한, 경쟁적 풍토에서는 항상 초점이 높은 개인이 목표 프레임을 높은 성과에 두도록 유도하여 변칙적 행동을 더 많이 하게 된다고 볼 수 있다.

경쟁 인식이 낮은 경우, 항상 초점이 낮은 개인이 작업 과부하의 영향이 더 강한 것으로 나타난 반면, 항상 초점이 높으면 변칙적 행동에 대한 작업 과부하의 영향은 부적인 경향성을 띤다. 경쟁 인식이 낮은 경우에는 동기의 힘이 업무 과부하에 집중된다고 할 수 있다. 항상 초점이 낮은 개인은 과부하라는 자극에 영향을 받아 자원을 보호하고자 하는 동기가 높아지고 변칙적 행동을 한다고 볼 수 있다. 반면에, 항상 초점이 높은 개인은 보상에 초점을 두지 않는 상황(즉, 낮은 경쟁)에서 변칙적 행동보다는 역할 내에서 탐구적 행동에 더 초점을 두는 것으로 해석할 수 있다. 위협성이 낮은 조건에서 목표 프레임이 변칙적 행동에 영향을 미치지 않는 기존 연구처럼 (Beck et al., 2017), 경쟁이 낮을 때는 항상 초점이 강한 개인은 변칙의 유용성을 낮게 평가하기 때문에 작업과부하가 있어도 그 영향을 받지 않는다고 볼 수 있다.

개인수준에서의 반생산적 작업행동을 참조 이동 배합모형으로 합산하여 상위수준 변인으로 구성하는 것이 타당한지 검증하여, 팀 간 차별성을 지닌 것으로 볼 수 있다. 이에 따라 반생산적 작업행동을 팀 수준으로 승화하여 반생산적 풍토로 고려하여 교차수준 분석을 실시하였다. 분석 결과, 교차수준에서 작업 과부하와 반생산적 풍토의 상호작용은 변칙적 행동에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구결과에 따라 본 연구는 다음과 같은 시사점을 가진다. 첫째, 조직 구성원이 생산성과 개인의 심리적 건강 모두를 충족할 수 있는 양면적인 조직행동에 대한 이해를 증진시켰다. 본 연구를 통해 변칙적 행동을 하는 개인특성과 이러한 행동을 정당화하는 조건을 확인하였다. 이를 통해 조직이 더 중요시하는 가치(효율성 또는 안정성)에 따라 적합한 동기를 부여하는 환경을 조성할 필요가 있음을 제안할 수 있다. 구체적으로, 성과주의 인사시스템과 같이 현재보다 더 좋은 성과나 실적을 내기 위해 다양한 제도나 정책을 시행하는 것은 조직 구성원이 효율적인 방식으로 일하도록 유도한다. 반면, 지나치게 요구가 높고 경쟁적인 환경에서는 변칙적 행동으로 인해 발생할 수 있는 잠재적 위험성을 과소평가할 수 있다. 따라서 업무에 있어 정해진 규정에 따르지 않는 것에 대한 결과가 큰 피해나 심각한 부정적 결과로 이어지는 업무(e.g., 건설, 의료, 식품 관련 직무 등)에서는 시스템 및 프로그램 설계를 통해 특정 단계를 건너뛸 수 없도록 하거나 위반행위에 대한 무관용적인 제도를 통해 일탈적 행동을 통제할 필요가 있다.

또한, 변칙이 상황에 따른 유연성을 넘어서 일상화하지 않도록 선제적인 개입이 필요하다 (Banja, 2010). 규정 위반으로 나타날 수 있는 위험한 결과를 인식할 수 있도록 교육하는 것이 하나의 방법이 될 수 있다. 생산성 강조나 경쟁 환경을 억제해야 하는 것은 당위적이지만 현실적으로 어렵다고 볼 때, 보상 시스템이나 비전 등을 통해 조직이 달성하고자 하는 지향성을 강력하게 전달하는 것도 실무적인 방법일 것이다. 이렇게 할 때 개인은 경쟁적인 요구와 시간적 압박에 직면하더라도 변칙

적 행동에 대한 타협을 꺼릴 것이다.

항상 초점이 강한 개인이 보이는 변칙적 행동의 긍정적 측면을 활용하는 것도 필요할 것이다. 경쟁적이고 업무과부하가 큰 상황은 구성원의 웰빙에 좋지 않다. 이때 항상 초점이 강한 개인이 변칙적 행동을 많이 한다는 본 연구의 결과는 상황의 변화를 추구하는 적극적 행동으로 볼 수 있다. 따라서 혁신이 중요한 조직은 변화주도적인 메시지를 지속적으로 전달하여 목표달성에 방해되는 역기능적인 시스템을 변화시키는 변칙적 행동의 장점이 발현될 수 있도록 대응할 필요가 있다. 이러한 측면을 반영하는 제도 중 하나가 제안행동이 라고 볼 수 있다(Han & Han, 2020).

둘째, 반생산적 풍토가 과부하 맥락과 상호작용하여 변칙적 행동에 대한 기회를 촉진하는 경계 조건임을 확인하였다. 본 연구에서 반생산적 작업행동으로 발생할 수 있는 결과를 탐색하였다. 반면, 반생산적 작업행동과 관련된 연구는 대부분 그 원인을 밝히는 데 초점을 둔다(e.g., Marcus & Schuler, 2004; Mount, Ilies & Johnson, 2006). 본 연구를 통해 반생산적 작업행동이 조직수준에서 풍토로 형성될 때 변칙적 행동을 촉진하는 요인이 된다는 점을 실증적으로 확인함으로써 연구를 확장하고 변칙이 부정적 측면과 관련될 수 있음을 확인하였다. 이에 따라 실무에서는 사소하더라도 조직 내에서 발생하는 일탈행동을 미리 감지하고 개입하여 다른 일탈행동으로 확산되지 않도록 하는 조직문화를 형성해야 한다.

셋째, 조직 내 경쟁으로 인해 발생할 수 있는 행동을 파악하였다. 일반적으로 경쟁은 직무수행이나 조직성적을 향상시킬 것으로 기대했지만, 선행연구에서는 이 둘 간의 연관성이 미미하거나 유의미하지 않다(e.g., Brown, Cron,

& Slocum, 1998; Fletcher & Nusbaum, 2010; Fletcher, Major, & Davis, 2008). 본 연구를 통해 경쟁 시스템을 적절하게 활용하기 위한 방안을 제공할 수 있다. 개인특성과 맥락을 고려하지 않은 경쟁 시스템은 조직목표를 달성하기 위해 필요한 모든 수단을 사용해도 된다는 인식을 형성할 수 있다(Beck et al., 2017). 따라서 과도한 경쟁으로 인해 발생할 수 있는 부정적인 영향을 고려하여 결과에만 집중하기 보다는 과정에도 관심을 가지는 것이 필요하다. 이러한 관심은 변칙적 행동의 부정적인 측면을 최소화하고 혁신과 창의성과 같은 긍정적인 측면이 발현되도록 하여 성과향상으로 이어질 것이다.

넷째, 측정에서 제한점을 지닌 반생산적 작업행동의 문제를 극복하고자 기존과 다른 연구방법을 적용하였다. 조직 내 부정적 행동을 측정하는 데 여러 제한점이 제기되지만, 이를 해결하는 시도는 드물게 나타나고 있다. 본 연구에서는 참조이동 배합모형을 이용한 다수준 접근법으로 측정의 제한점을 극복하고자 하였다. 이러한 연구 설계는 사회적 바람직성의 영향을 감소시킬 수 있으며, 모든 분석 수준의 오차를 동시에 고려하여 기존 회귀분석법이 가지는 한계를 극복할 수 있다. 이를 통해 기존 연구보다 더 정교한 검증을 하였으며, 반생산적 작업행동에 대한 연구의 폭을 넓히는 시도를 했다는 점에서 의의를 가진다.

제한점 및 향후 연구과제

본 연구를 통해 변칙적 행동의 원인을 파악하였지만, 변칙적 행동에 대한 결과를 연구할 필요가 있다. 변칙적 행동은 양면적인 특성을 가진 조직행동으로, 개념화를 위해 그 결과를

파악하는 것도 중요하다. 다른 측면으로, 이전의 경험이나 예측되는 긍정적·부정적 결과에 따라 행동의 발생빈도가 달라질 수 있다. 기대가치이론(Expectancy Value Theory; Vroom, 1964)에 따르면, 지각된 확률이 행동의 가능성에 영향을 준다고 제안한다. 즉, 개인의 행동(또는 노력)은 성과달성 가능성에 대한 계산된 지각에 의해 기대를 형성하고 이에 따라 행동에 대한 동기가 달라진다. 따라서 부정적인 결과의 발생가능성을 높게 지각하면 그 행동에 대한 동기가 감소할 것이다. 향후 연구에서는 변칙적 행동과 관련된 실제 조직결과(e.g., 생산량 향상, 실적 증가, 사이클타임 감소, 사고 증가 등) 및 예상되는 결과를 연구하여 개념적 프레임워크를 더 확장할 수 있을 것이다.

본 연구는 변칙적 행동이 발현되는 과정을 탐색했지만, 행동의 의도에 대해 깊이 파악하지는 못하였다. 변칙적 행동은 본질적으로 부정적인 것은 아닐 것이다. 행위자의 의도에 따라 적응적이며 주도적인 행동으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 규칙을 변칙적으로 적용하는 것이 편의주의적인(expediential) 의도인지, 변화지향적인 의도인지 구분하지 못했다는 제한점을 지닌다. 향후 연구에서는 이 둘을 구분하고 긍정적인 측면이 더 잘 발현되는 조건을 확인하는 것이 필요하다.

집단의 자료를 수집하는 과정에서 팀 구성원 전체가 아닌 일부를 대상으로 자료를 수집하였다. 평균 팀 규모는 14.2명(표준편차=32.4)이지만, 평균 응답 인원은 3.8명(표준편차=1.1)으로 팀 규모에 비해 수집된 표본의 수가 현저히 적다. 이로 인해 팀 수준 변인에 표본오차(sampling error)가 개입되었을 가능성이 높다. 이와 같이, 불완전한 수집 자료는 변인의 범

위를 줄이고 측정된 변인 간의 관계를 약화시킬 수 있다(Vardi & Weitz, 2016). 또한, 팀 내 상호작용을 완전히 포착하지 못했을 수도 있다. 다른 측면으로, 팀 내 극단치의 영향을 더 크게 받아 집단 내 차이를 과대추정했을 가능성이 있다. 이로 인해, 반생산적 풍토의 계층 내 상관계수(ICC)가 비교적 낮은 수준으로 나타났을 수 있다. 향후 연구에서는 팀 전체의 자료를 수집하여 표본오차를 줄여 더 정확한 측정치를 얻을 필요가 있다.

참고문헌

- Ahn, J., Lee, S., Jung, H., & Lee, H. (2019). Multigroup analysis in the context of multilevel analysis to judge if a referent-shift model is needed for measurement of composition emergence. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 32*(1), 29-53.
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v32i1.29-53>
- Banja, J. (2010). The normalization of deviance in healthcare delivery. *Business Horizons, 53*(2), 139-148.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.10.006>
- Beck, J. W., Scholer, A. A., & Schmidt, A. M. (2017). Workload, risks, and goal framing as antecedents of shortcut behaviors. *Journal of Business and Psychology, 32*(4), 421-440.
<https://doi.org/10.1007/s10869-016-9450-0>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family

- Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Breninkmeijer, V., Demerouti, E., Pascale, P. M. Blanc, & I. J. Emmerik, H. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model. *Career Development International* 15(7), 708-728.
<https://doi.org/10.1108/13620431011094096>
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88-98.
<https://doi.org/10.1177/002224299806200407>
- Brown, T. S., & Pardue, J. (1985). Effectiveness of Personnel Selection Inventory in reducing drug store theft. *Psychological Reports*, 56(3), 875-881.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1985.56.3.875>
- Carver, C. S., & Scheier, M. (1990). Principles of self-regulation: Action and emotion. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior, Vol. 2* (p. 3-52). The Guilford Press.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511-521.
<https://doi.org/10.1037/a0038036>
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103-1127.
<https://doi.org/10.1037/a0016172>
- Cornwell, J. F. M., & Korenman, L. M. (2021). Regulatory focus and (un)ethical behavior within an organization. *Motivation Science*, 7(2), 225-228.
<https://doi.org/10.1037/mot0000224>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Finances Online. (2021). *20 New HR Trends & Predictions for 2021/2022 You Should Be Thinking About*. Retrieved from <https://financesonline.com/hr-trends/>
- Fletcher, T. D., & Nusbaum, D. N. (2010). Development of the competitive work environment scale: A multidimensional climate construct. *Educational and Psychological Measurement*, 70(1), 105-124.
<https://doi.org/10.1177/0013164409344492>
- Fletcher, T. D., Major, D. A., & Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and

- performance. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 899-922. <https://doi.org/10.1002/job.503>
- Förster, J., Friedman, R. S., & Liberman, N. (2004). Temporal Construal Effects on Abstract and Concrete Thinking: Consequences for Insight and Creative Cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 177-189. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.177>
- Han, T., & Han, J. (2020). The effects of supervisor and team on suggestion behaviors of workers in manufacturing setting: Performance management efficacy and coaching through individual and team processes. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 33(1), 35-59. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i1.35-59>
- Han, T., & Jo, E. (2019). The effect of team factors on workplace bullying in team: Interaction effects of power imbalance in team. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 32(2), 241-263. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v32i2.241-263>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60381-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60381-0)
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791606>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31(4), 783-813. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02124.x>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). Counterproductive Behavior in Organizations. In *Organizational Psychology: A Scientist-practitioner Approach*. (pp. 177-206). John Wiley & Sons.
- Jonason, P. K., & O'Connor, P. J. (2017). Cutting corners at work: An individual differences perspective. *Personality and Individual Differences*, 107, 146-153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.11.045>
- Jones, A., Johnstone, M. J., & Duke, M. (2016). Recognising and responding to 'cutting corners' when providing nursing care: a

- qualitative study. *Journal of Clinical Nursing*, 25(15-16), 2126-2133.
<https://doi.org/10.1111/jocn.13352>
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & 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>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
<https://doi.org/10.1177/109442810033001>
- Kohn, A. (1992). *No Contest: The Case Against Competition (2nd ed.)*. Boston: Houghton-Mifflin.
- 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>
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Morgeson, F. P., and Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249-265.
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893935>
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
<https://doi.org/10.1037/a0012695>
- Parks, J., Ma, L., & Gallagher, D. G. (2010). Elasticity in the 'rules' of the game: Exploring organizational expedience. *Human Relations*, 63(5), 701-730.
<https://doi.org/10.1177/0018726709355331>
- Partouche, J., Vessal, S., Khelladi, I., Castellano, S., & Sakka, G. (2020). Effects of cause-related marketing campaigns on consumer purchase behavior among French millennials: A regulatory focus approach. *International Marketing Review*, 37(5), 923-943.
<https://doi.org/10.1108/IMR-12-2018-0348>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

- <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sekerka, L. E., & Zolin, R. (2007). Rule-bending: Can prudential judgment affect rule compliance and values in the workplace?. *Public Integrity, 9*(3), 225-243.
<https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922090302>
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 391-400.
<https://doi.org/10.1037/a0021340>
- 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* (p. 151-174). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 446-460.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Van Thielen, T., Decramer, A., Vanderstraeten, A., & Audenaert, M. (2018). When does performance management foster team effectiveness? A mixed method field study on the influence of environmental extremity. *Journal of Organizational Behavior, 39*(6), 766-782. <https://doi.org/10.1002/job.2297>
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2016). *Misbehavior in organizations: A dynamic approach*. Routledge.
- VonDras, D. D., Flittner, D., Malcore, S. A., & Pouliot, G. (2009). Workplace stress and ethical challenges experienced by nursing staff in a nursing home. *Educational Gerontology, 35*(4), 323-341.
<https://doi.org/10.1080/03601270802605382>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Willey & Sons.

투고일자 : 2021. 08. 24

수정일자 : 2021. 11. 21

확정일자 : 2021. 12. 02

The Effect of Work Overload on Cut-corner Behavior: Interaction Effects of Promotion Regulatory Focus, Psychological Competition and Team-Level Counterproductive Climate

Jin Uk Lee

Seoul Kwanak Local Self-sufficiency Center

Tae Young Han

Kwangwoon University

This study investigated in what context and climate employees engage in cut-corner behavior. Cut-corner is an organizational behavior aimed at reducing the use of individual or organizational resources by being flexible within one's own standards. In this study, we focused on the pressure employees feel on their work and the perceived competition with colleagues. We primarily examined the effect of work overload as a major factor influencing cut-corner behavior. We also tested that promotion regulatory focus as individual variable and psychological competition as contextual factor that have interaction effects to cut-corner. We further examined that counterproductive climate as an environmental factor, and applied a multi-level methodology using reference-shift composition model from the counterproductive behavior. For analyses, We used data collected from 141 people from 37 teams of various organizations. As a result of the analysis, it was found that the work overload has a positive effects on the cut-corner. The promotion regulatory focus has no significant interaction effect between work overload and cut-corner, whereas the three-way interaction with psychological competitive (work overload \times promotion regulatory focus \times psychological competition) has significant effect. Cross-level analysis found significant interaction effects between work overload and counterproductive climate on cut-corner behavior. Implications and suggestions for future research were provided based on the findings.

Key words : Cut-corner, Work Overload, Promotion Regulatory Focus, Psychological Competition, Counterproductive Climate