

## 적대적 귀인이 반생산적 과업행동에 미치는 영향: 악의적 선망, 부정적 호혜성 및 경쟁적 조직 목표의 조절된 매개효과

이 정 민                      신 용 환                      손 영 우<sup>†</sup>

연세대학교 심리학과

본 연구의 목적은 조직 효과성을 악화시키는 조직원의 반생산적 과업행동의 기제에 대한 이해를 확충하고, 그에 대한 적절한 대안을 마련할 수 있도록 돕는 데 있다. 이에 본 연구에서는 직장 내 상향 사회비교 상황에 대한 적대적 귀인과 반생산적 과업행동의 관계에서 악의적 선망의 매개효과를 알아보았다. 또한 이 매개관계가 개인적 특성인 부정적 호혜성과 조직의 특성인 경쟁적 조직 목표에 의해 조절되는지를 검증하였다. 이를 위해 미국 직장인 259명을 대상으로 최근 2개월 내 현 직장에서 있었던 동료와의 상향 사회비교 경험을 회상하도록 한 뒤 설문을 실시하였다. 조사 결과, 상대적 열등함을 적대적으로 귀인하였을 때 반생산적 과업행동이 높게 나타났고, 악의적 선망이 그 관계를 완전매개하였다. 다음으로, 악의적 선망과 반생산적 과업행동의 관계에서 부정적 호혜성과 경쟁적 조직목표 각각의 조절효과를 확인함으로써 악의적 선망, 부정적 호혜성, 경쟁적 조직 목표의 조절된 매개효과가 유의함을 증명하였다. 즉 개인의 부정적 호혜성이 높을수록, 혹은 조직이 종업원들로 하여금 보상을 두고 경쟁하도록 하는 경쟁적 조직 목표를 추구할수록 악의적 선망 감정이 실제 반생산적 과업행동으로 이어지는 경향이 강하게 나타났다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 학문적·실무적 시사점, 제한점 및 후속 연구를 위한 제언을 논의하였다.

주요어 : 상향 사회비교, 적대적 귀인, 악의적 선망, 반생산적 과업행동, 부정적 호혜성, 경쟁적 조직 목표

<sup>†</sup> 교신저자 : 손영우, 연세대학교 심리학과, ysohn@yonsei.ac.kr, 02-2123-2444

“타인은 지옥이다(Hell is other people).”

- Jean Paul Sartre

사르트르는 그의 희곡 <출구 없는 방(Huis-Clos, 1945)>에서 타인이 나를 어떤 시선으로 바라볼지 의식하며 살아가는 삶의 끔찍함을 지옥에 비유했다. 그럼에도 불구하고 우리는 늘 타인을 신경 쓴다. 오히려 자발적으로 자신과 남을 비교하기도 한다. 사회비교이론(social comparison theory)을 주창한 Festinger(1954)에 따르면 사람들은 자신의 생각이나 능력을 더 정확히 평가하려는 동기를 가진다. 사회비교는 평가를 하는 데 필요한 객관적 기준이 없을 경우 주변의 타인을 주관적인 평가의 기준으로 두고 자신과 비교하려 하기 때문에 발생하는 것이다.

기업조직 역시 다른 모든 사회적 집단과 마찬가지로 하나의 집단이며, 무엇보다 한정된 자원을 두고 서로 경쟁하며 수행을 중시하는 집단 특성상 구성원 간 사회비교가 빈번하게 발생한다(Cabra, Arreguin, Vazquez-Duhalt, & Farres, 2007). 특히 최근 기업조직에서 추구하고 있는 팀제조직 제도의 경우 잦은 상호작용과 동료들 간의 유사성 등, 사회적 비교가 매우 빈번하게 발생할 수 있는 조건을 형성한다(Cohen, Ledford, & Spreizer, 1996). 조직 내에서 사회비교의 대상이 자신보다 더 우월한 경우, 다시 말해 상향 사회비교가 발생한 경우 종업원 개인이 이를 어떻게 받아들일느냐에 따라 그들의 반응 행동이 달라질 수 있는데, 특히 부정적 상황의 원인을 외부의 고의성에서 찾는 적대적 귀인편향 특성을 가진 사람은 직장 내 공격행동과 같은 부적응적인 반응을 보이기도 한다(Anderson, Deuser, & DeNeve, 1995; Berkowitz, 1990; Betancourt & Blair,

1992). 본 논문에서는 그중에서도 과업에 대한 종업원의 부정적 행동, 즉 반생산적 과업 행동(Counterproductive Work Behavior; CWB)에 초점을 맞추고자 하였다.

일반적으로 조직원의 직무 성과는 개인의 직위 혹은 역할에 의해 규정된 공식적인 과업 수행이자 조직목표 달성과 관련한 ‘직무 행동’에 의해 평가되어 왔다(Campbell, McHenry, & Wise, 1990). 하지만 직무 행동만으로 직무성과를 판단하기는 부족하다는 주장이 꾸준히 제기되면서(Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995), 직무 성과를 설명하는 데 있어 비과업행동(조직 차원에서 특정 직위에 있는 종업원에게 공식적으로 요구하지는 않는, 개인이 자발적으로 하는 행동)을 함께 고려하려는 시도가 이루어지고 있다(Borman & Motowidlo, 1993; Rotundo & Sackett, 2002).

조직원 스스로의 판단에 따라 발생하는 이러한 자발적 행동은, 긍정적으로 작용할 경우 조직의 효과성을 촉진할 수 있는 일종의 조직 여유자원(organizational slack)으로 기능할 정도로 매우 중요한 행동이다(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988). 비과업행동에 대한 관심이 급증함에 따라 이에 대한 연구도 많이 이루어지고 있으나, 대부분의 연구가 비과업행동의 긍정적 측면인 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior; OCB)에만 치중해있으며 비과업행동의 부정적 측면인 반생산적 과업행동에 대한 연구는 다소 부족한 실정이다. 종업원의 조직시민행동을 더 많이 유인함으로써 조직 효과성을 높이는 것도 좋지만, 조직성과에 부정적 영향을 끼치는 반생산적 과업행동의 발생 원인을 이해하고 그에 대한 해결책을 강구하는 것 역시 기업 운영에서 무시할 수 없는 중요한 과제다.

이에 본 연구는 조직 장면에서 만연한 상향 사회비교 상황에서, 적대적 귀인이 어떠한 기제를 통해 반생산적 과업행동에 영향을 주는 지 확인함으로써 종업원의 부정적인 비과업행동 관리에 대한 이해의 폭을 넓히는 데 기여하고자 한다. 연구의 구체적 목적은 다음과 같다. 첫째, 적대적 귀인과 반생산적 과업행동 간의 관계에서 악의적 선망의 매개효과를 검증하고자 한다. 반생산적 과업행동에 관한 기존 모델은 환경-인지-감정-행동으로 이어지는 대략적인 흐름만을 제시하는 데 그쳤다(Spector, 2011). 본 연구에서는 기존의 모델을 구체화하여, 특정 환경(조직 내에서의 상향 사회비교 상황) 하에서 인지(종업원의 적대적 귀인)가 감정(비교 대상에 대한 악의적 선망)을 일으켜 행동(반생산적 과업행동)을 발생시키는 지를 확인하고자 한다. 둘째, 악의적 선망과 반생산적 과업행동의 관계에서 종업원 개인 특성으로서의 부정적 호혜성과, 조직 특성으로서의 경쟁적 조직 목표의 조절효과를 검증하고자 한다. 이 두 변인 모두 사회적 교환이론과 공정성 이론에 근거하여 악의적 선망이 반생산적 과업행동에 미치는 부정적 영향을 강화할 것이라고 추론할 수 있다.

### 적대적 귀인

귀인(attribution)이란 어떤 행동이나 사건의 결과에 대한 원인을 추정하는 인과적 추론 과정을 의미한다(정종진, 2003; Weiner, 2000). 사람들은 자신이 속한 환경을 이해하고 통제하기 위해 본능적으로 귀인을 한다(Heider, 1958; Kelly, 1971). 특히 사회비교의 대상이 자신보다 더 우월한 상향 사회비교 상황에서 사람들은 그에 대한 설명 가능한 이유를 찾고자 한

다(Weiner, 1985). ‘나보다 우월한 타인’에 대한 귀인은 종종 양가적으로 나타나는데(Lockwood & Kunda, 1997; Salovey & Rodin, 1984), 핵심은 타인의 성공에 대해 어떻게 귀인하는지에 따라 대상에 대한 태도나 정서가 달라진다는 것이다(Weiner, 1985). 쉽게 말해 동료의 성공이 단지 상사의 추가적인 도움의 결과라고 생각할 때보다 열심히 노력한 결과라고 생각할 때 그 사람에 대해 좀 더 좋은 감정을 가지게 된다.

사람들은 불만족스러운 성과로 인해 불쾌한 상황을 겪을 경우, 누구나 자기위협(self-threat)으로부터 자신을 방어하기 위해 실패의 원인을 타인에게 돌리는 경향이 있다(Shaw, Wild, & Colquitt, 2003; Zuckerman, 1979). 적대적 귀인도 마찬가지로 이유에서 발생하는 인지적 행동으로, 여러 가지 귀인 유형 중에서도 부정적 귀인과 밀접한 관련이 있다. 적대적 귀인을 할 경우 개인은 부정적인 결과나 불쾌한 상황의 원인이 자신의 외부에 있으며(externality), 그에 대한 통제가능성(controllability) 역시 타인에게 있고, 이 상황이 안정성(stability)을 가지고 상당 시간동안 변치 않을 것이라고 여기게 된다. 더 나아가 이 모든 것이 타인의 고의성(intentionality)에서 비롯된 결과라고 본다(Dodge & Newman, 1981; Douglas & Martinko, 2001; Martinko, Moss, Douglas, & Borkowski, 2007; Matthews & Norris, 2002). 예를 들어 직장에서 자신과 똑같은 업무를 수행하는 동료가 상대적으로 더 좋은 결과를 거두고 더 좋은 평판을 얻었을 경우, 적대적 귀인을 하는 사람은 자신이 동료보다 못한 이유가 스스로의 능력이나 노력의 부족에 있다고 보지 않는다. 대신 실패의 원인은 지나치게 높은 업무의 난이도, 불운, 혹은 타인(조직, 관리자,

동료 등)의 도움 부족과 같은 개인 외부적 요인에 있다고 여긴다. 게다가 그 원인이 업무 난이도와 같이 시간이 지나도 개선될 수 없으며, 자신의 의지로 통제될 수도 없다고 판단하고 분노를 느끼기도 한다(권대훈, 2011). 적대적 귀인을 하는 종업원은 무엇보다 조직이나 관리자가 의도적으로 업무 난이도를 과도하게 높게 지정하거나 지원행동을 적게 보였다고 인식한다(Crick & Dodge, 1996; Dodge & Crick, 1990; Douglas & Martinko, 2001). 적대적 귀인편향은 이러한 귀인 유형이 개인의 인지적 성향으로 굳어진 것이다(Peterson, 1991).

조직 내에서 발생하는 적대적 귀인은 종업원 개인은 물론이고 조직 전체에도 부정적인 영향을 미친다. 예를 들어, 적대적 귀인은 종업원 개인의 분노를 강하게 예측한다(Greenberg & Alge, 1998; Spector, 2011). 또한 개인 차원에서 일 만족을 낮추고 스트레스를 높이기도 하며, 결과적으로 이직 의도를 증가 시킴으로써 조직이 인적자원을 제대로 관리하지 못하는 상황이 발생하기도 한다(Harvey, Harris, & Martinko, 2008). 게다가 상사가 비인격적인 감독(abusive supervision) 행동을 보였을 때 종업원의 일 몰입과 조직시민행동은 감소하는 경향을 보이는데, 적대적인 귀인이 이루어졌을 경우 이 경향이 더욱 심해지기도 하며(Lyu, Zhu, Zhong, & Hu, 2016), 리더-부하 교환관계(LMX)의 질 역시 낮게 평가된다(Martinko, Harvey, Sikora, & Douglas, 2011). 상황에 대한 이러한 부정적인 인식은 종업원 일탈행동으로까지 이어지기도 한다(예, Chiu & Peng, 2008; Dodge, Murphy, & Buchsbaum, 1984; Douglas, Martinko, 2001; Weiner, 1985). 이처럼 이미 많은 선행연구가 귀인 유형에 의해 종업원의 감정과 행동이 영향을 받는다는 것을 밝힌 바

있다(예, Moss & Martinko, 1998; Seligman, 1991).

#### 적대적 귀인과 반생산적 과업행동

반생산적 과업행동이란 종업원이 조직 구성원들과 조직의 합법적인 이익에 의도적으로 악영향을 미치기 위해 자발적으로 행하는 행동을 의미한다(Fox, Spector, & Miles, 2001; Gruys & Sackett, 2003). 이전까지 이와 유사한 개념으로 공격행동(Neuman & Baron, 1997), 일탈행동(김영일 & 유태용, 2008; Robinson & Bennett, 1995), 직장 내 비행(Vardi & Wiener, 1996) 등이 연구되어 왔다.

반생산적 과업행동의 하위차원은 학자들마다 조금씩 다르게 구분한다. Fox 등(2001)과 Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh 및 Kessler (2006)는 행동의 형태(수동적/적극적)와 행동의 대상(개인/조직)이라는 기준에 따라 반생산적 과업행동을 분류하였다. 먼저 해당 행동이 수동적인지 적극적인지에 따라 욕설(abuse), 생산일탈(production deviance), 파괴(sabotage), 절도(theft), 철회(withdrawal)라는 다섯 가지의 하위차원으로 나누었다. 욕설은 동료를 비롯한 타인을 무시하거나 불쾌한 언행을 일삼는 등 심리적, 신체적 위협을 통해 위해를 가하는 행동이며, 생산일탈은 고의적으로 업무를 효율적으로 수행하지 않는 행위이다. 파괴는 여기서 더 나아가 고용주의 소유물을 훼손하는 것이고, 절도 역시 이와 비슷하게 조직을 대상으로 한 고의적 테러 행위로 이해된다. 마지막으로 철회는 결근, 지각, 조기퇴근 등 조직이 요구하는 것보다 더 적은 시간을 업무에 투자하는 행동을 뜻한다. 반생산적 과업행동은 행동 대상을 기준으로, 근무 회피나 태업,

혹은 회사 자산에 대한 절도 등 생산상·재산상의 일탈행동과 같이 ‘조직을 겨냥한 반생산적 과업행동(Counterproductive Work Behavior-Organization; CWB-O)’과, 동료들 모욕하거나 폭력을 행사하는 등 ‘개인을 겨냥한 반생산적 과업행동(Counterproductive Work Behavior-Person; CWB-P)’의 두 차원으로 또다시 나뉘기도 한다(Gruys & Sackett, 2003). 이 외에도 Hollinger와 Clark(1982)는 재산과 생산성이라는 두 기준에 근거해, 고용인의 자산을 침해하는 행동을 뜻하는 재산 일탈과 업무를 제대로 수행하지 않는 생산성 일탈로 반생산적 과업행동을 나누기도 하였다. Robinson과 Bennett(1995)는 이에 대상(조직/개인)이라는 기준을 추가하여 총 네 개의 차원으로 된 분류 체계를 구성하였다.

적대적 귀인과 반생산적 과업행동 간의 긴밀한 관계는 이미 몇몇 선행 연구들에서 증명된 바 있다. 예를 들어 적대적 귀인편향을 보이는 사람의 경우 잦은 직장 내 일탈 혹은 공격행동을 보였으며, 이는 조직 장면이나 일상 생활에서 모두 확인되었다(Beugré, 2005; Chiu & Peng, 2008; Dodge & Crick, 1990; Douglas & Martinko, 2001; Hoobler & Brass, 2006; Judge, LePine, & Rich, 2006). 게다가 이들은 보복성 반생산적 과업행동에 연루될 가능성이 높으며,

대상이 조직인지 개인인지에 관계없이 모든 종류의 반생산적 과업행동을 유의하게 예측한다는 것이 드러났다(Spector, Zhou, & Che, 2014). 이처럼 타인의 행동에서 악의적인 의도를 발견하는 것은 보복으로서 공격적 반응을 보일 것인지 결정하는 데 있어 중요한 요소가 된다(Anderson et al., 1995; Berkowitz, 1990).

Spector(2011)의 반생산적 과업행동 모델, 사회적 교환이론, 공정성 이론

본 논문에서 반생산적 과업행동의 기본적인 논리구조는 Spector(2011)의 모델을 따른다. 개인이 어떤 환경에 노출이 되었을 때 그것을 인지적으로 어떻게 해석하느냐에 따라 특정 감정이 수반되고, 그것이 자연스럽게 행동으로 발현된다는 것이다. Spector(2011)는 여기서 더 나아가 프로세스의 각 단계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 개인 특성들을 추가적으로 고려할 필요가 있다고 제언한 바 있다. 하지만 개인적인 성격 변인 이외에도, 메커니즘의 의미 있는 확장을 위해서는 조직 차원에서의 변인 역시 함께 고려하는 것이 필요하다.

실제로 조직 내에서 달갑지 않은 상황에 노출되는 것은 공격적인 행동을 유발시킬 수 있

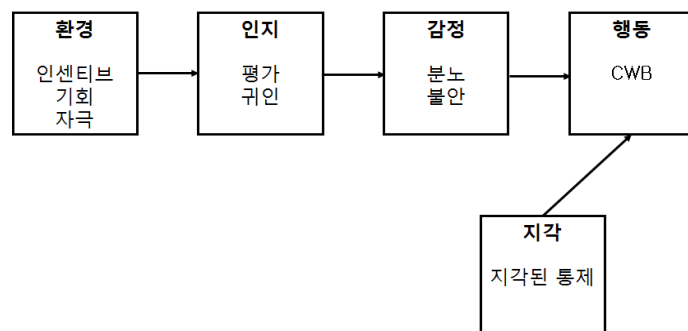


그림 1. 성격적 변인을 고려하지 않은 반생산적 과업행동 모델(Spector, 2011)

는 ‘환경’으로 작용한다(Berkowitz, 1990; Spector & Fox, 2005). 동료와의 상향 사회비교 경험 역시 이러한 스트레스 상황의 한 예시라고 볼 수 있다. 그렇다면 그 상황을 적대적으로 ‘인식’하는 개인은 구체적으로 어떤 ‘감정’ 단계를 거쳐 ‘행동’, 즉 반생산적 과업행동을 보일 것인지 탐색해볼 필요가 있다.

반생산적 과업행동 메커니즘 중 인지와 행동 단계, 즉 적대적 귀인과 반생산적 과업행동의 관계는 사회적 교환이론(social exchange theory)과 공정성 이론(equity theory)으로 설명된다. 먼저 사회적 교환 관계는 다소 경제적인 관점에서 이해할 수 있는데, 한 개인은 자신이 그 관계에 투자한 만큼 상대방으로부터 보상을 받을 것이라는 믿음을 갖는다(Blau, 1964; Van Knippenberg, Van Dick, & Tavares, 2007). 이는 조직 장면에서도 마찬가지로 적용된다. Sanders와 Nauta(2004) 혹은 Lieke, Johns, Lyons 및 ter Hoeven(2016)의 연구는 직장 내 동료의 투자가 감소할수록(예, 결근 등) 종업원 개인의 투자 역시 감소한다(예, 조직 이탈행동 등)는 것을 밝힘으로써, 사회적 교환 이론이 조직 장면에 적용되는 예시를 단적으로 보여주었다.

적대적 귀인을 하는 개인의 경우, 이들은 부정적 결과의 원인이 자신이 아닌 동료나 감독자 등 외부에 있으며 모든 것이 그들의 고의에 의해 발생한 것이라고 생각한다. 실제로 이러한 인지적 편향을 가진 사람들은 상향 비교의 대상 뿐 아니라 조직이나 관리자 그 자체에 대해서도 폭력적이고 악의적이라고 느낀다(Brees, Martinko, & Harvey, 2016). 사회적 교환이 외부의 고의에 의해 기대만큼 잘 이루어지지 않았기 때문에 이들은 불공정성(injustice)을 지각하게 되고, 이는 조직이탈과 같은 행동으로 이어질 가능성이 높다(Beugré, 2005;

Douglas & Martinko, 2001). 정리하자면, 종업원이 동료에 비해 부정적인 평가를 받는 불쾌한 상황에 처했을 때 그 원인을 적대적으로 귀인할 경우, 그들은 직장 내에서 공정성이 깨졌다고 여길 것이며, 사회적 교환이론에 의해 받은 만큼 상대(동료나 조직)에게 앙갚음을 하고자 할 것이다.

공정성 이론 역시 사회적 교환이론과 비슷한 맥락을 따른다. 이 이론에 따르면 조직 내에서 종업원들은 자신이 조직에 투자한 자원의 양(input)과 조직으로부터 받은 보상의 양(output)을 비교 대상의 그것과 비교하여 비슷한지 계산하곤 한다(Adams, 1965; Greenberg, 1990). 만약 두 비율이 서로 같지 않다면 불공정성이 발생했다고 보고, 그로 인한 심리적 고통을 경감하기 위해 공정성을 다시 회복하고자 자신의 투자량을 줄이거나 타인이 받는 양을 줄이려는 행동을 보인다(Ben-Ze'ev, 1992). 이는 조직효과성 측면에서 보았을 때 반생산적 과업행동과 비슷한 경향을 보인다. 이 두 이론으로 미루어보아, 반생산적 과업행동은 바람직한 사회적 교환 관계가 손상되고 공정성이 훼손되었을 때 느끼는 부정적 감정을 해소하기 위한 보복성 행동으로 이해할 수 있다.

이처럼 다양한 연구들과 이론적 틀을 토대로, 동료와의 상향 사회비교 상황에서 적대적 귀인을 하는 종업원의 경우 반생산적 과업행동을 더 많이 보인다고 정리할 수 있다. 이에 기초하여 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 1.** 조직 내 동료와의 상향 사회비교 상황에서 적대적 귀인을 하는 종업원은 반생산적 과업행동을 더 많이 보일 것이다.

### 악의적 선망의 매개효과

선망이란 대인관계에서 비롯한 정서로(차운아, 2009), 비우호적인 사회비교로 인해 느끼게 되는 부정적인 감정적 반응을 말한다(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Salovey & Rodin, 1984). 이는 자신과 비교 대상 사이에 유사성이 있을 때, 그리고 비교 내용이 되는 영역이 자기개념에 중요한 관련을 가질 때 자기 위협을 느낌으로써 일어난다(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Lockwood & Kunda, 1997; Miller, Turnbull, & McFarland, 1988; Salovey & Rodin, 1984). 거의 모든 문화에서 선망의 의미를 가진 단어를 사용하고 있고, 대부분의 사람들이 일상 속에서 부러움을 느끼며 사는 것으로 미루어보아(Smith, Parrott, Diener, Hoyle, & Kim, 1999) 선망은 누구나 느낄 수 있는 보편적 감정(Walcot, 1978)이라 할 수 있다. 대다수의 학자들은 자신이 열망하는 것을 타인이 향유하고 있다고 인식하는 데서 비롯되는 열등감(inferiority), 적대감(hostility), 분개(resentment)의 감정을 포함하며, 불쾌하고 고통스럽기까지 한 정서(Parrott, 1991; Parrott & Smith, 1993)를 선망이라 정의해왔다. 하지만 최근 들어 선망을 상대방에 대한 적개심의 유무에 따라 두 가지로 나누려는 시도가 눈에 띈다. 즉 선망은 중립적인 고통이며, 이러한 중립적인 정서는 타인을 끌어내리는 하향평준화와 자신을 향상시키려는 상향평준화, 이 두 가지의 상반된 반응을 이끌어낸다는 것이다(Tai, Narayanan, & McAllister, 2012). 그 결과 기존의 선망 개념은 나보다 더 우월한 타인을 깎아내리고 자신을 높이하고자 하는 악의적 선망(malicious envy)으로, 타인의 장점이나 성공에 자극을 받아 자신도 그렇게 되기 위해 노력하는 것은 무해

한 선망(benign envy)으로 새로이 명명되었다(Parrott, 1991; Smith & Kim, 2007; Sterling, Smith, & Van de Ven, 2013).

상향 사회비교 상황, 즉 동료의 우월함과 나의 상대적 열등함의 원인을 어떻게 귀인하는가에 따라 개인이 느끼는 선망의 유형은 달라질 것이다. 앞서 보았듯 타인의 성공에 대한 귀인은 긍정적일수도, 혹은 부정적일수도 있으며(Lockwood & Kunda, 1997; Salovey & Rodin, 1984), 그에 따라 타인을 바라보는 태도도 달라진다(Weiner, 1985). 조지선, 이주, 홍아성 및 손영우(2013)는 타인의 성공을 그의 내부에 귀인하는 것을 호의적 귀인(benign attribution), 외부 도움에 귀인하는 것을 악의적 귀인(malicious attribution)이라고 칭하며, 전자의 경우 무해한 선망과, 후자의 경우 악의적 선망 경험과 관련이 있다고 보기도 했다. 만약 동료의 우월함이 그의 능력이 아니라 상사의 도움이나 외부적 운에 의한 것이라고 판단된다면, 그는 성공을 누릴만한 정당한 자격이 없으므로 결과가 불공평한 것이 되며, 이에 사람들은 악의적 선망을 느끼고 그가 실패하기를 바라게 된다(Feather, 2006). 이는 지각된 불공정성이 악의적 선망을 정적으로 예측한다는 기존 연구 결과들을 보아도 알 수 있다(Ben-Ze'ev, 2000; Cohen-Charash & Mueller, 2007; Smith, 1991; Wilkin & Connelly, 2015). 이처럼 동료의 성취에 대해 악의적으로 귀인을 하는 것은 자신의 실패 원인에 대한 통제 소재가 외부에 있다고 본다는 점에서 적대적 귀인과 유사한 귀인 방식으로 이해된다. 즉, 조직 내 동료와의 상향비교 결과에 대해 적대적으로 귀인을 할 경우 악의적 선망이 발생할 것이라는 예측이 가능하다.

악의적 선망은 조직 내에서의 부적응적 행

동과도 관련이 깊다. 대표적인 예시로는 팀 내 동료들과의 관계를 악화시키고, 조직의 성과를 저해하며, 심리적으로 악영향을 끼친다는 것을 꼽을 수 있다(Smith, Combs & Smith, 2008). 또는 비합리적인 의사결정(Beckman, Formby, Smith & Zheng, 2002; Hoelzl & Loewenstein, 2005), 낮은 집단 수행과 낮은 결근(Duffy & Shaw, 2000), 협력이나 집단 수행의 저해(Gino & Pierce, 2010; Vecchio, 2005), 사회적 태만(Thompson, Glasø & Martinsen, 2016), 높은 이직의도(Günelan & Ceylan, 2014), 그리고 친사회적 행동의 감소(Tai et al., 2012) 등을 일으키기도 한다. 악의적 선망을 느끼는 사람들은 선망의 대상에게 유용한 정보를 주려고도 하지 않으며(Dunn & Schweitzer, 2004), 심지어는 대상을 다치게 하려고도 한다(Gino & Pierce, 2009). 이러한 행동들은 큰 맥락에서 보았을 때 반생산적 과업행동에 속한다. 그뿐만 아니라, 반생산적 과업행동과 유사한 개념으로 꼽히는 직장 내 괴롭힘 역시 우월한 성취를 가진 누군가에 의해 자기위협을 느꼈을 때 그 사람을 대상으로 발생하며(Einarsen, 1999; Koonin & Green, 2007), 반생산적 과업행동 자체도 악의적 선망에 의해 예측된다(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Khan, Quratulain, & Bell, 2014)는 연구 결과들로 미루어보아, 악의적 선망은 반생산적 과업행동의 강력한 예측 변인이라는 결론을 내릴 수 있다. 이는 악의적 선망이 주로 상향 사회비교 결과 지각된 불공정성에 의해 발생하며(Ben-Ze'ev, 2000; Cohen-Charash & Mueller, 2007; Smith, 1991; Wilkin & Connelly, 2015), 개인이 이러한 부정적 감정을 해소하고 궁극적으로는 바람직한 사회적 교환관계와 공정성을 회복하기 위해 노력하는 과정에서, '타인을 끌어내리고자 하

는' 악의적 선망의 하향평준화 의도(Dunn & Schweitzer, 2006)가 작용한 결과로 이해된다.

현재 적대적 귀인이 어떤 감정을 통해 반생산적 과업행동으로 이어지는지에 대한 이론적 탐색은 부족한 실정이다. 본 연구에서는 그 기제를 설명할 수 있는 매개변인으로 악의적 선망을 고려하였으며, 지금까지의 논의를 종합해 다음과 같이 가설을 정리하였다.

**가설 2.** 조직 내 동료와의 상향 사회비교 상황에서, 악의적 선망이 종업원의 적대적 귀인과 반생산적 과업행동 간의 관계를 매개할 것이다.

#### 부정적 호혜성의 조절된 매개효과

호혜성이란 자신에게 우호적인 이에게는 호의로, 해를 끼친 이에게는 보복하려는 인간의 보편적인 경향성이자 개인의 내적 규범이다(Cialdini, Kallgren, & Reno, 1991; Perugini, Gallucci, Presaghi, & Ercolani, 2003). 호혜성은 긍정적 호혜성(positive reciprocity)과 부정적 호혜성(negative reciprocity)으로 나뉜다(Perugini et al., 2003). 긍정적 호혜성이란 과거 자신에게 호의를 베푼 사람에게는 자신의 이익을 포기하고라도 보답을 해야 한다는 개인적 믿음이다. 반면 부정적 호혜성은 자신의 이익을 희생해서라도 부정적 처우에 똑같이 부정적으로 보복하려는 개인 내재적 믿음이자(Eisenberger, Lynch, Aselage, & Rohdieck, 2004), '눈에는 눈, 이에는 이' 전략이라고도 표현된다.

'받은 만큼 돌려준다'는 호혜성 원칙과 '상대에게 투자한 만큼 받을 것이며, 이 교환 관계가 깨지면 균형을 회복하려는 행동을 할 것'이라는 사회적 교환이론의 기본적 행동 원칙



은 일맥상통한다. 특히 본 연구에서는 달갑지 않은 상향 사회비교 상황에 대해 불공정성을 느끼고 악의적 선망을 가진 상황을 전제로 하므로, 그 중 부정적 호혜성에 초점을 맞추었다. 실제로 다양한 선행 연구들에서 부정적 호혜성은 자신이 입은 피해에 대한 보복 행동을 촉진한다는 것을 증명한 바 있다(Eisenberger et al., 2004; Judge et al., 2006; Mitchell & Ambrose, 2007). 불공정성을 느끼는 사람들이 모두 보복 행위에 가담하는 것은 아니며, 부정적 호혜성에 대한 믿음이 강한 경우에만 그 연관성이 강해진다는 것이다(Gallucci & Perugini, 2003; Perugini et al., 2003).

본 연구에서는 이전의 다양한 연구들을 토대로 부정적 호혜성이 악의적 선망과 반생산적 과업행동의 관계를 조절할 것이라고 예측하였다(그림 2 참조). 악의적 선망은 적대적 귀인 결과로 인한 지각된 불공정성, 즉 동료는 나와 비교해 스스로 노력한 것보다 더 많은 것을 누리고 있다는 생각에서 비롯된다. 다시 말해 동료의 투자 대비 보상 비율이 일대일이 아니며, 자신의 투자 대비 보상 비율과 비교했을 때 차이가 있다고 판단했기 때문에 심리적 고통을 느낀다는 것이다. 따라서 사회적 교환이론과 공정성 이론에 기반해 개인은 깨진 균형과 공정성을 회복하기 위해 동

료의 보상을 낮추거나 자신의 투자를 줄이고자 할 것이며, 조직에서는 그것이 반생산적 과업행동으로 발현된다(Skarlicki & Folger, 1997). 이때 부정적 호혜성이 높은 경우 보복 행동에 대해 더 강한 열망을 가지고 있으므로, 이것이 악의적 선망의 하향평준화 동기와 상호작용하여, 결과적으로 악의적 선망과 보복성 반생산적 과업행동의 정적 관계가 강화될 것으로 보인다.

지금까지 반생산적 과업행동 기제에 영향을 끼치는 개인 요인에 대한 연구들은 대부분 big5 성격 요인에만 집중해왔다(Bolton, Becker, & Barber, 2010; Spector, 2011). 본 연구에서는 사회적 교환이론과 공정성 이론의 맥락에서 부정적 호혜성을 새로운 개인적 영향 변인으로 고려하였다. 지금까지의 논의를 가설로 정리하면 다음과 같다.

**가설 3.** 개인적 변인인 부정적 호혜성은 악의적 선망이 반생산적 과업행동에 미치는 간접효과를 조절할 것이다. 구체적으로, 부정적 호혜성이 높을수록 악의적 선망이 반생산적 과업행동에 미치는 정적 영향이 더 강해질 것이다.

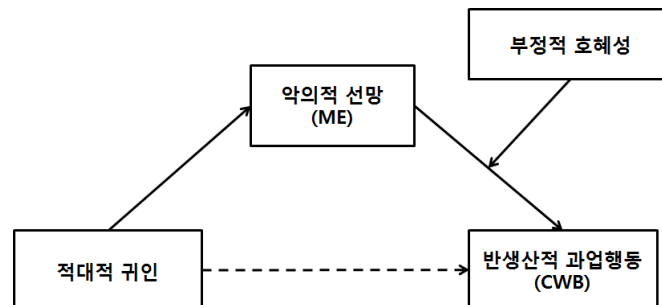


그림 2. 부정적 호혜성의 조절된 매개효과에 대한 연구모형

### 경쟁적 조직 목표(competitive organizational goal)의 조절된 매개효과

조직은 다양한 사람들이 모여 상호작용하며 그들의 의견과 능력을 개진하는 곳이다(Grant, 1991). 따라서 이러한 상호의존성의 양상에 영향을 미칠 수 있는 집단 차원 요인들의 탐색이 필수적이다. 조직을 구성원들 간 상호의존성 측면에 입각하여 분석하려는 시도는 꾸준히 존재해왔다(예, Hackman, 1987; Van der Vegt, Emans, & Van de Vliert, 2000). 특히 Deutsch(1949)는 협력과 경쟁에 관한 이론(theory of cooperation and competition)을 통해, 종업원 개개인의 목표 성취가 어떻게 연관되어 있는지에 따라 조직 내 상호의존의 유형을 세 가지로 나누었으며, 이것이 구성원들의 상호작용 양상과 생산성 등에 중요한 영향을 미친다고 보았다. 즉 기업이 어떤 식으로 목표를 구성하고 보상체계나 정책을 어떻게 정립하느냐에 따라 종업원의 상호작용 방식이 달라지며, 그에 따라 조직 결과도 달라진다는 것이다(Deutsch, 1973; Johnson & Johnson, 1989). Deutsch의 분류 방식에 따르면 조직의 목표는 협력적 목표(cooperative goal), 경쟁적 목표(competitive goal), 독립적 목표(independent goal) 이 세 가지 유형으로 나뉜다. 이 중에서 독립적 목표 유형을 따르는 조직의 조직원들은 각자 독립적인 목표와 보상 체계를 가지므로 상호작용이 활발하지 않다. 반면 협력적 목표와 경쟁적 목표는 조직원들로 하여금 상반된 형태의 관계를 형성하도록 만든다. 자세히 살펴보자면, 협력적 목표 유형을 따르는 조직은 구성원들에게 공동의 목표를 부여하며, 목표 성취에 따른 보상을 함께 나누는 것을 특징으로 한다. 보상을 공유한다는 인식은 조직원들

로 하여금 동료의 성공이 향후 자신의 이익에 기여하는 것으로 받아들이게 한다. 따라서 이들은 동료를 경계하고 폄하하기보다 오히려 상호이익을 극대화하기 위해 그들이 능력을 십분 발휘하기를 기대한다(Buunk, Zurriaga, Peiró, Nauta, & Gosalvez, 2005; Gardner, Gabriel, & Hochschild, 2002; Stapel & Koomen, 2005). 예를 들어 협력적 조직 목표를 추구하는 집단일수록 성과에 있어서의 상향 사회비교가 대인 공격과 같은 공격적 행동으로 이어질 가능성이 낮아진다(Lam, Van der Vegt, Walter, & Huang, 2011). 반면 경쟁적 목표 유형을 택한 조직의 경우 조직원 개개인은 각자 상호배타적인 목표를 가지며, 목표 성취에 따른 보상 역시 제로섬(zero-sum) 원칙을 따르는 것으로 받아들인다. 이들은 조직 내에서 한정된 자원을 차지하기 위해- 즉 더 많은 급여를 받고 더 중요한 사람이 되기 위해 서로 경쟁하게 되고, 더 나아가 타인의 성취를 방해하고자 하는 시도 역시 종종 보인다. 실제로 지나치게 경쟁적인 조직 분위기는 우월한 동료에 대해 공격성을 보이거나, 자신이 가진 유용한 정보나 자원을 공유하지 않음으로써 동료를 이기려하는 등 반생산적 과업행동과 유사한 부적응적 행동을 촉진한다(Deutsch, 1973; Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson, & Skon, 1981; Khalib & Ngan, 2006; Stanne, Johnson, & Johnson, 1999). 이 과정에서 조직효과성이 저해되는 것은 당연한 결과이다(Alper, Tjosvold, & Law, 1998).

특정 상황에 의해 일어나는 일화적인(episodic) 악의적 선망은 언제 어디서나, 그리고 누구나 느낄 수 있는 보편적인 감정이다. 하지만 악의적 선망이 언제나 조직 이탈행동과 같은 부도덕한 행동으로 직결되는 것은 아

니다. 악의적 선망을 느끼는 사람들은 소속 집단에 대한 심리적 유대감이 약할 때, 다시 말해 낮은 사회적 동일시를 경험할 때 도덕적으로 자유로운 경향을 보인다(Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012). 개인이 회사 조직 안에서 사회적 동일시를 느낀다는 것은 결국 이 집단의 일원이라는 소속감을 갖는 것을 의미하는데, 이러한 결속감은 보통 한 목표를 위해 상호 협동하는 협력적인 조직 문화에서 강하게 나타나는 것으로 알려져 있다(Buunk et al., 2005). 즉 협력적이지 않은 조직 분위기는 반생산적 과업행동을 촉진할 가능성이 높을 것이라는 예측이 가능하다. 또한 앞서 살펴보았듯 악의적 선망 결과 개인은 공정성 이론에 따라 반생산적 과업행동을 보일 수 있는데, 이때 경쟁적 조직 목표 하에 있는 종업원은 자신과 동료의 목표와 성취에 대한 보상이 상호배타적이며 부적으로 연관되어 있으므로 불공정성에 대해 더 강한 자기위협을 느낀다. 이것이 악의적 선망의 하향평준화 동기와 상호작용하여, 결과적으로 악의적 선망과 보복성 반생산적 과업행동의 정적 관계가 강화될 것으로 보인다(그림 3 참조).

따라서 본 연구에서는 선행 연구 결과들을 토대로, 경쟁적 조직 목표가 악의적 선망과 반생산적 과업행동의 관계를 조절할 것이라고

예측하였으며, 이를 가설로 정리하면 다음과 같다.

**가설 4.** 조직적 변인인 경쟁적 조직 목표는 악의적 선망이 반생산적 과업행동이 미치는 간접효과를 조절할 것이다. 구체적으로, 조직 내 구성원들이 목표를 상호경쟁적으로 지각할수록 악의적 선망이 반생산적 과업행동에 미치는 부정적 영향이 더 강해질 것이다.

## 방 법

### 참가자

본 연구는 온라인 설문 참가자 모집 사이트인 Amazon's Mechanical Turk(이하 Mturk)를 통해 현 직장에서 최소 3개월 이상 재직 중인 미국 직장인들을 대상으로 실시되었다. 참가자들은 약 25분의 온라인 설문에 참여하는 대가로 \$0.50의 금전적 보상을 받았다. 총 259명의 참가자들 중 불성실한 응답을 보인 16명, 그리고 상향 사회비교가 아닌 하향 사회비교 경험을 서술한 5명이 분석에서 제외되었다. 따라서 총 238명(남성 148명, 여성 90명)의 응답이 최종 분석에 사용되었다. 참가자의 평균

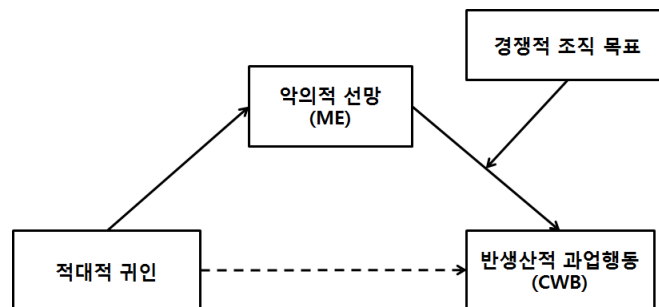


그림 3. 경쟁적 조직 목표의 조절된 매개효과에 대한 연구모형

연령은 32.75세( $SD = 8.77$ 세)였으며, 인종의 경우 아시아/태평양 계열 43.3%, 백인 42.4%, 미국 원주민 6.3%, 흑인 4.2%, 히스패닉 3.8%,으로 구성된 것으로 나타났다. 직급의 경우 대리급 46.6%, 차장급 21.8%, 사원급 15.1%, 부장급 14.7%, 임원급 1.7%이었다. 교육수준은 학사 46.6%, 석사 26.9%, 고졸 14.3%, 전문학사 10.5%, 박사 1.7%로 분포해 있었다.

### 절차

참가자들은 먼저 일반적인 자기효능감을 보고하였다. 다음으로 최근 2개월 동안 현재 직장에서 자신보다 더 나은 성과나 평판을 가진 동료와 스스로를 비교했던 경험을 가능한 생생하게 떠올리도록 지시받은 후, ‘누구’와 ‘무슨 일’로 비교를 하거나 당했는지를 기술하였다. 곧이어 해당 경험에 대해 어떻게 귀인하는지, 비교 대상이 되었던 동료에게 얼마나 악의적 선망을 느꼈는지, 그리고 해당 경험 이후 얼마나 자주 반생산적 과업행동을 보였는지에 대한 질문이 제시되었다. 마지막으로 참여자들은 개인이 가진 부정적 호혜성, 그리고 조직이 추구하는 목표의 유형이 얼마나 경쟁적인지에 대한 설문에 응답하였다. 모든 척도에 대한 응답이 끝난 후 참가자들은 나이와 인종, 성별, 현 직장에서의 직급, 교육수준 등 인구통계학적 질문에 답하였다.

### 측정 도구

#### 통제변인

자기효능감은 Schwarzer과 Jerusalem(2010)의 General Self-Efficacy(GSE) 척도를 사용하여 측정하였다. 설문문항의 예로는 ‘어려운 일도 내가

노력하면 해결할 수 있다’, ‘나는 마음먹은 일을 해내는 데 어려움이 없다고 생각한다’ 등이 있으며, 각 문항은 4점 평정척도(1=Not at all true, 4=Exactly true)로 측정되었다. 10개 문항의 내적일치도 계수(Cronbach’s  $\alpha$ )는 .862이었다. 자기효능감이 높은 경우 상향비교 상황을 위협으로 느끼는 정도가 적으며, 도전지향적인 태도를 보이는 경향을 가지고, 악의적 선망보다는 무해한 선망을 느끼는데다, 도발상황에 더 침착하게 대응한다(이수경, 정명호, 안지영 및 이기현, 2015; Buunk, Collins, Van Yperen, Taylor, & Dakoff, 1990; Tai et al., 2012) 선행연구 결과를 참고하여, 본 연구에서는 자기효능감을 통제변인으로 활용하였다.

또한 성별(Herscovis, Turner, Barling, Arnold, Dupré, Inness, LeBlanc, & Sivanathan, 2007), 나이(Berry, Ones, & Sackett, 2007), 직급(Aquino, Tripp, & Bies, 2006), 교육수준(Douglas & Martinko, 2001), 인종(Liao, Joshi, & Chuang, 2004) 등이 조직원의 일탈행동과 같은 부적응적 행동과 유관하다는 이전 연구를 참고해, 인구통계학적 변인들 역시 통제하였다.

#### 적대적 귀인

동료의 우월함과 나의 열등함의 원인에 대해 개인이 얼마나 적대적으로 귀인을 하는지 측정하기 위해, 본 연구에서는 Chiu와 Peng (2008)의 연구 방법을 참고하여 Organizational Attributional Style Questionnaire II(이하 OASQ-b II; Douglas & Martinko, 2001)를 사용하였다. 이는 Kent와 Martinko(1995)의 Organizational Attributional Style Questionnaire(OASQ-b)를 수정한 척도이다. OASQ-b II는 본래 종업원의 적대적 귀인편향을 측정하기 위한 도구로, 응답자들에게 부정적인 조직 결과와 관련한

몇 개의 짧은 시나리오를 제시하고 그 상황을 실제 겪었다고 상상하도록 한다. 그런 뒤 주어진 상황이 일어난 원인의 통제가능성(controllability), 안정성(stability), 고의성(intentionality), 그리고 외적통제소재(externality)에 관한 4개 문항에 리커트형 7점 척도로 평정하게 한다. 적대적 귀인편향은 이 네 가지 차원의 합산 점수로 산출된다(Douglas & Martinko, 2001). 하지만 본 연구에서는 개인의 특질로서의 귀인 경향이 아닌, 특정 경험에 대해 상대적이고 일화적으로 이루어진 적대적 귀인의 정도를 측정하고자 하였으므로, 시나리오를 제공하는 대신 회상한 경험에 기반해 문항에 응답하도록 하였다. 점수가 높을수록 부정적 상황에 대해 적대적으로 귀인하는 정도가 강하다는 것을 의미한다. 지금까지의 관련 연구에서 OASQ-b II는 .83에서 .89의 내적 일치도를 보이는 것으로 보고되었다(Chiu & Peng, 2008; Douglas & Martinko, 2001; Smith, Caputi, & Crittenden, 2013).<sup>1)</sup>

### 악의적 선망

악의적 선망의 측정은 이수경 등(2015)의 선행연구 방법을 참고하여 Sterling 등(2013)이 개발한 4개 문항을 사용하였다. 모든 문항은 리커트형 5점 척도(1=Not at all, 5=Extremely)로 평정하였으며, 내적일치도 계수는 .861이었다. 예시문항으로는 ‘가끔 나는 그/그녀가 실패를 경험했다면 좋겠다고 바란다’, ‘나는 자신과 비교해 그/그녀가 성공했을 때 매우 좌절감을 느낀다’ 등이 있다.

1) 선행연구들에서는 시나리오들 간의 내적 일치도를 보고한 것이며, 본 연구에서는 단일 경험에 대한 측정이기 때문에 내적일치도를 평가할 필요가 없었다.

### 반생산적 과업행동

반생산적 과업행동은 최근 연구에서 가장 빈번하게 사용된 Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh 및 Kessler(2004)의 Counterproductive Work Behavior Checklist(이하 CWB-C)를 32문항으로 단축한 척도(Spector et al., 2006)로 측정하였다. 참가자들은 현재 직장에서 각 하위차원에 해당하는 행동을 얼마나 자주 했는지 리커트형 7점 척도(1=Never, 7=Everyday)로 응답하였다. 점수가 높을수록 반생산적 과업행동을 많이 보였다는 것을 의미한다. 예시문항으로는 ‘직장에서 악성 루머를 퍼뜨렸다’, ‘허가 없이 직장에 지각했다’ 등이 있으며, 내적일치도 계수는 .988이었다.

### 부정적 호혜성

Perugini 등(2003)은 개인에게 내재화된 사회적 규범인 호혜성을 측정하기 위해 Personal Norm of Reciprocity(이하 PNR) 척도를 개발하였다. PNR은 긍정적 호혜성, 부정적 호혜성, 호혜성에 대한 믿음이라는 세 가지 영역으로 나누어져 있으며, 각 영역 당 9문항씩 총 27 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 연구 가설과 관련이 있는 부정적 호혜성 척도만을 사용하였고, 각 문항은 리커트형 7점 척도(1=Strongly disagree, 7=Strongly agree)로 평정되었다. 예시문항으로는 ‘나는 부당한 행위에 보복하기 위해 기꺼이 시간과 노력을 투자할 것이다’, ‘만일 누가 나의 기분을 상하게 한다면, 나는 그에게 똑같이 행동할 것이다’ 등이 있다. 본 연구에서 내적일치도는 .928로 나타났다.

### 경쟁적 조직 목표

Alper 등(1998)이 개발한 Goal Interdependence Scale(이하 GIS)을 사용하였다. GIS는 한 집단에

서 추구하는 목표의 특성을 평정하는 척도로, 협력적 목표, 경쟁적 목표, 독립적 목표의 세 가지 하위 차원으로 나뉜다. 본 연구에서는 연구 가설과 관련이 있는 경쟁적 목표 척도 한 가지만을 사용하였고, 총 5개의 문항이 리커트형 7점 척도(1=Strongly disagree, 7=Strongly agree)로 평정되었다. 예시문항으로는 ‘나의 동료들 각자의 목표는 서로 양립불가능하다’, ‘나의 동료들은 자신이 다른 동료보다 우월하다는 것을 보이기를 좋아한다’ 등이 있다. 본 연구에서 내적일치도 계수는 .800이었다.

### 결 과

#### 측정변인들의 기술통계치와 상호상관

본 연구의 측정변인들의 기술통계치와 측정변인들 간의 상호상관 값을 표 1에 제시하였다. 먼저 통제 변인인 성별은 상향비교 상황에서 비교 대상에 대해 갖는 악의적 선망과 부정적인 호혜성 정도, 조직의 경쟁적인 목표, 반생산적 과업행동과 각각 부적 상관이 있었다( $r = -.15, p < .05$ ;  $r = -.20, p < .01$ ;  $r = -.13, p < .05$ ;  $r = -.18, p < .01$ ). 그리고 나이는 적대적 귀인, 악의적 선망, 부정적 호혜성, 반생산적 과업행동과 유의한 부적 상관을 보였다( $r = -.20, p < .01$ ;  $r = -.23, p < .01$ ;  $r = -.17, p < .01$ ;  $r = -.26, p < .01$ ), 교육수준

표 1. 측정변인들의 기술통계치와 상호상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	-									
2. 나이	.10	-								
3. 인종	-.16*	-.10	-							
4. 교육수준	-.04	.10	.33**	-						
5. 자기효능감	.12	.14*	-.02	.08	-					
6. 적대적 귀인	-.06	-.20**	.22**	.25**	-.07	-				
7. 악의적 선망	-.15*	-.23**	.33**	.22**	-.17**	.37**	-			
8. 부정적 호혜성	-.20**	-.17**	.23**	.12	-.19**	.29**	.40**	-		
9. 경쟁적 조직 목표	-.13*	-.09	.28**	.16*	-.00	.31**	.46**	.36**	-	
10. 반생산적 과업행동	-.18**	-.26**	.21**	.08	-.30**	.29**	.46**	.49**	.33**	-
평균(M)	-	32.75	-	-	3.14	4.16	1.20	3.78	3.68	1.73
표준편차(SD)	-	8.77	-	-	.49	.93	.45	1.36	1.02	.94

주 1. 대각선의 괄호 안의 값은 변인의 내적 일치도 계수임

주 2. 성별은 남자는 1, 여자는 2로 코딩함

주 3. 인종은 흑인은 1, 히스패닉은 2, 백인은 3, 미국 원주민은 4, 동양인은 5로 코딩함

주 4. 교육수준은 고졸 미만은 1, 고졸은 2, 전문학사는 3, 학사는 4, 석사는 5, 박사는 6으로 코딩함

N = 238, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

의 경우에는 적대적 귀인, 악의적 선망, 경쟁적 조직 목표와 유의한 정적 상관이 나타났다( $r = .25, p < .01; r = .22, p < .01; r = .16, p < .05$ ). 마지막으로 자기효능감은 악의적 선망, 부정적 호혜성, 그리고 반생산적 과업행동과 유의한 부적 상관이 있는 것으로 나타났다( $r = -.17, p < .01; r = -.19, p < .01; r = -.30, p < .01$ ).

주요 측정변인인 상향비교 상황에서의 적대적 귀인은 비교 대상에 대한 악의적 선망, 개인의 부정적 호혜성, 조직의 경쟁적 목표, 반생산적 과업행동과 유의한 정적 상관을 보였다( $r = .37, p < .01; r = .29, p < .01; r = .31, p < .01; r = .29, p < .01$ ). 비교 대상에 갖는 악의적인 선망 정도도 마찬가지로 부정적 호혜성, 경쟁적 조직 목표, 반생산적 과업행동과 높은 정적 상관이 있었다( $r = .40, p < .01; r = .46, p < .01; r = .46, p < .01$ ). 그리고 부정적 호혜성도 경쟁적 조직 목표와 반생산적 과업행동과 각각 유의한 정적 상관을 보였고( $r = .36, p < .01; r = .49, p < .01$ ), 경쟁적 조직 목표 역시 반생산적 과업행동과 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다( $r = .33, p < .01$ ).

### 매개 모형 검증

상향 사회비교 상황에서 적대적 귀인이 악의적인 선망을 통해 반생산적 과업행동에 이르는 매개모형을 검증하기 위해, Baron과 Kenny(1986)의 단계적 접근법을 이용하였다. Baron-Kenny의 접근법은 3단계의 연구모형을 중다회귀분석(multiple regression analysis)을 통해 단계적으로 검증하는데, 본 연구의 매개모형에 대한 검증 결과는 표 2와 같다.

1단계 모형에서 먼저 독립변인과 종속변인 간의 관계가 있는지를 검증하였는데, 상향비교 상황에서 적대적 귀인이 반생산적 과업행동에 유의미한 정적 효과가 나타났다( $\beta = .205, p < .01$ ). 이는 조직 내 동료와의 상향 사회비교 상황에서, 그에 대해 적대적 귀인을 할수록 반생산적 과업행동을 더 많이 보일 것이라는 가설 1을 지지하는 결과이다. 다음으로 2단계 모형에서 독립변인과 매개변인 간의 관계를 검증한 결과, 적대적 귀인은 악의적 선망과 유의미한 정적 효과가 있는 것으로 나타났다( $\beta = .256, p < .001$ ). 마지막으로 3단계 모형에서 독립변인인 적대적 귀인의 효과를 통제된 상태에서, 악의적 선망이 반생산적 과업행동에 미치는 영향이 정적으로 유의미한 것으로 나타났다( $\beta = .329, p < .001$ ). 매개변

표 2. 악의적 선망의 매개효과 검증

	1단계 모형			2단계 모형			3단계 모형		
	DV: 반생산적 과업행동			DV: 악의적 선망			DV: 반생산적 과업행동		
	B(SE)	$\beta$	t	B(SE)	$\beta$	t	B(SE)	$\beta$	t
적대적 귀인	.208(.063)	.205	3.294**	.126(.030)	.256	4.208***	.123(.062)	.121	1.969
악의적 선망							.684(.132)	.329	5.165***

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

인인 악의적 선망의 효과를 통제하였을 때, 독립변인인 적대적 귀인은 더 이상 반생산적 과업행동을 유의하게 예측하지 않는 것으로 나타나( $\beta = .121, p > .05$ ), 악의적 선망이 적대적 귀인과 반생산적 과업행동의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 적대적 귀인이 반생산적 과업행동에 미치는 간접효과 크기는  $.084(= .256 \times .329)$ 이었다.

적대적 귀인과 반생산적 과업행동 간의 관계에서 악의적 선망의 매개효과 크기가 통계적으로 유의한지를 검증하기 위해, Hayes(2013; 모형 4)가 제안한 PROCESS Macro를 SPSS로 부트스트래핑(bootstrapping)을 적용하여 10000회 반복 추출하여 확인하였다. 그 결과, 표 3에서 보이듯이 악의적 선망의 완전매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이를 통해 조직 내 동료와의 상향 사회비교 상황에서, 적대적 귀인과 반생산적 과업행동 간의 관계를 악의적 선망이 매개할 것이라는 가설 2가 지지된 것으로 볼 수 있다.

### 조절된 매개 모형 검증

본 연구에서는 조직 내 동료와의 상향 사회비교 상황에서 적대적 귀인이 악의적 선망을 매개로 하여 반생산적 과업행동에 영향을 미치는 관계가 부정적 호혜성과 경쟁적 조직 목표 수준에 따라 각각 달라지는 조절된 매개

모형을 검증하기 위해 Preacher, Rucker 및 Hayes(2007)에 의해 제안된 분석 방법을 이용하였다.

먼저 개인적 변인인 부정적 호혜성의 조절된 매개 모형을 검증하기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 1단계에서 성별, 연령, 인종, 교육수준, 자기효능감 수준을 통제하였다. 2단계에서 독립변인인 적대적 귀인을 투입하였고, 3단계에서 매개변인인 악의적 선망과 조절변인인 부정적 호혜성을 동시에 투입하였다. 마지막으로 4단계에서 조절된 매개 모형을 검증하기 위해 악의적 선망과 부정적 호혜성의 상호작용항을 투입하였다. 그 결과, 부정적 호혜성의 수준에 따라 악의적 선망을 매개로 하여 적대적 귀인이 반생산적 과업행동에 미치는 영향이 변화하여 조절된 매개효과가 있는 것으로 나타났다(표 4). 이를 통해 가설 3이 지지되었다.

더 구체적으로 조절된 매개 모형을 검증하기 위해 Hayes(2013; 모형 14)에 의해 제안된 PROCESS Macro를 SPSS로 부트스트래핑 10000회 반복 추출하여 분석하였고, 그 결과를 표 5에 제시하였다. 개인의 부정적 호혜성 정도가 높을수록 악의적 선망의 조절된 매개의 간접효과가 정적으로 증가하는 것으로 나타났다. 또한 각 수준에서 모두 통계적으로 유의미한 것을 확인하였다. 구체적으로 살펴보면, 개인의 부정적 호혜성 정도가 낮을 때( $b = .025$ ,

표 3. 악의적 선망의 매개효과와 부트스트래핑 결과

변인	Boot coefficient	Boot SE	95% 신뢰구간	
			LLCI	ULCI
악의적 선망	.086	.028	.041	.152

LLCI: 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 하한값

ULCI: 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 상한값



표 4. 부정적 호혜성의 조절된 매개효과 검증

	반생산적 과업행동				
	B	SE B	$\beta$	t	R <sup>2</sup>
1단계					.185
성별	-.199	.118	-.102	-1.687	
연령	-.022	.007	-.208	-3.413**	
인종	.117	.052	.144	2.249*	
교육수준	.062	.060	.066	1.043	
자기효능감	-.503	.117	-.259	-4.298***	
2단계					.222
적대적 귀인	.208	.063	.205	3.294**	
3단계					.375
악의적 선망	.515	.130	.248	3.969***	
부정적 호혜성	.212	.041	.305	5.137***	
4단계					.416
악의적 선망 × 부정적 호혜성	.300	.074	.906	4.037***	

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

표 5. 부정적 호혜성의 조절된 매개효과에의 부트스트래핑 결과

부정적 호혜성	Boot coefficient	Boot SE	95% 신뢰구간	
			LLCI	ULCI
M-1SD	.025	.013	.003	.055
M	.076	.023	.039	.133
M+1SD	.128	.041	.061	.224

LLCI: 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 하한값

ULCI: 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 상한값

$SE = .013$ , 95% CI [.003, .055])보다 높을 때( $b = .128$ ,  $SE = .041$ , 95% CI [.061, .224]) 적대적 귀인이 악의적 선망을 통해 반생산적 과업행동에 미치는 간접 효과가 큰 것으로 나타났다.

부정적 호혜성의 조절효과가 어떤 패턴으로 나타나는지 알아보기 위해 부정적 호혜성이 강할 때(M + 1SD)와 약할 때(M - 1SD)를 구분하여 그림 4에 제시하였다. 그림에서 알 수 있듯이 개인의 부정적 호혜성이 더욱 강할 때

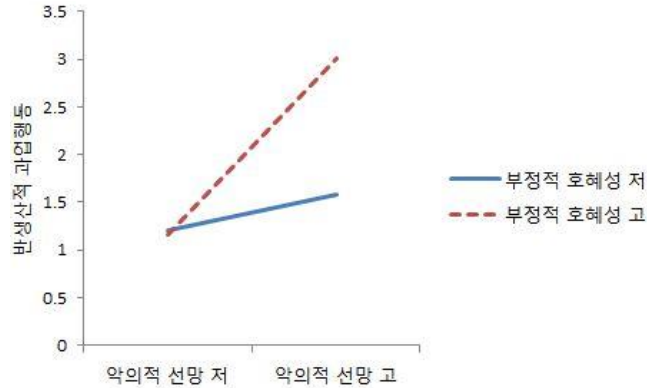


그림 4. 악의적 선망과 반생산적 과업행동 간의 관계에서 부정적 호혜성의 조절효과

악의적 선망의 정도에 따른 반생산적 과업행동의 기울기가 보다 가파르게 나타났다. 다음으로 조직적 변인인 경쟁적 조직 목표

의 조절된 매개 모델을 검증하였다. 1단계에서 마찬가지로 통제변인들을 투입하였고, 2단계에서 적대적 귀인, 3단계에서 악의적 선망

표 6. 경쟁적 조직 목표의 조절된 매개효과 검증

	반생산적 과업행동				
	B	SE B	$\beta$	t	R <sup>2</sup>
1단계					.185
성별	-.199	.118	-.102	-1.687	
연령	-.022	.007	-.208	-3.413**	
인종	.117	.052	.144	2.249*	
교육수준	.062	.060	.066	1.043	
자기효능감	-.503	.117	-.259	-4.298***	
2단계					.222
적대적 귀인	.208	.063	.205	3.294**	
3단계					.319
악의적 선망	.570	.140	.275	4.076***	
경쟁적 조직 목표	.135	.058	.146	2.320*	
4단계					.334
악의적 선망 × 경쟁적 조직 목표	.245	.108	.653	2.271*	

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

과 경쟁적 조직 목표를 동시 투입하였다. 마지막으로 4단계에서 악의적 선망과 경쟁적 조직 목표의 상호작용항을 투입하였다. 분석 결과, 경쟁적 조직 목표 수준에 따라 적대적 귀인과 반생산적 과업행동의 관계에서 악의적 선망이 가지는 매개 효과가 변화하여 조절된 매개효과가 있는 것을 확인하였다(표 6). 이 결과는 본 연구의 가설 4를 지지하는 결과라고 할 수 있다.

더 구체적으로 조절된 매개 모델을 검증하기 위해 Hayes(2013; 모형 14)에 의해 제안된 PROCESS Macro를 SPSS로 부트스트래핑 10000 회 반복 추출하여 분석하였고, 그 결과를 표 7

에 제시하였다. 조직의 경쟁적 목표 수준이 높을수록, 악의적 선망의 조절된 매개의 간접 효과가 정적으로 증가하는 것으로 나타났고, 경쟁적 조직 목표의 각 수준에서 모두 통계적으로 유의미한 결과를 확인하였다. 결과를 구체적으로 살펴보면, 경쟁적 조직 목표 수준이 낮을 때( $b = .040, SE = .021, 95\% CI [.008, .095]$ )보다 높을 때( $b = .103, SE = .039, 95\% CI [.043, .197]$ ) 적대적 귀인이 악의적 선망을 통해 반생산적 과업행동에 미치는 간접 효과가 큰 것으로 나타났다.

경쟁적 조직 목표의 조절효과가 어떤 패턴으로 나타나는지 알아보기 위해 경쟁적 조직

표 7. 경쟁적 조직 목표의 조절된 매개효과의 부트스트래핑 결과

경쟁적 조직 목표	Boot coefficient	Boot SE	95% 신뢰구간	
			LLCI	ULCI
M-1SD	.040	.021	.008	.095
M	.071	.025	.032	.132
M+1SD	.103	.039	.043	.197

LLCI: 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 하한값

ULCI: 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 상한값

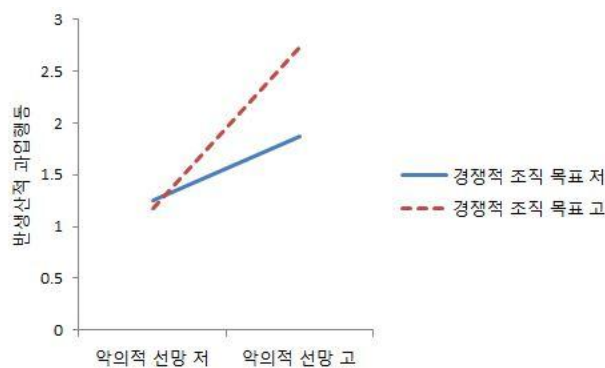


그림 5. 악의적 선망과 반생산적 과업행동 간의 관계에서 경쟁적 조직 목표의 조절효과

목표가 강할 때(M + 1SD)와 약할 때(M - 1SD)를 구분하여 그림 5에 제시하였다. 그림에서 알 수 있듯이 조직 목표가 더욱 경쟁적일 때 악의적 선망의 정도에 따른 반생산적 과업행동의 기울기가 보다 가파르게 나타났다.

## 논 의

본 연구의 목적은 Spector의 반생산적 과업행동 모델과 사회적 교환이론, 그리고 공정성 이론을 바탕으로, 직장 동료와의 상향 사회비교 경험에 대한 적대적 귀인이 악의적 선망을 통해 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 밝히는 것에 있었다. 또한 악의적 선망이 반생산적 과업행동으로 연결되는 과정에 있어서 개인적 변인으로서의 부정적 호혜성과 조직적 변인으로서의 경쟁적 조직 목표의 조절효과를 검증하고자 했다.

본 연구로부터 밝혀진 결과들은 다음과 같다. 첫째, 종업원의 적대적 귀인은 반생산적 과업행동을 정적으로 예측한다는 기존 연구 결과를 다시 확인할 수 있었다. 둘째, 악의적 선망은 적대적 귀인과 반생산적 과업행동의 부적 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 적대적 귀인이 반생산적 과업행동에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라, Spector의 모델에서 제시된 것과 같이 악의적 선망이라는 감정을 통해 간접적인 영향력을 가진다는 것을 의미한다. 즉, 반생산적 과업행동의 기제를 이해하는 데 있어 Spector의 모델이 적절함을 재확인하였다. 셋째, 사회적 교환이론과 공정성 이론에 근거하여 악의적 선망과 반생산적 과업행동 간의 정적 관계를 부정적 호혜성과 경쟁적 조직 목표가 각각 유

의하게 조절하는 것을 확인하였다. 구체적으로, 개인의 부정적 호혜성이 강하거나 조직의 목표 유형이 경쟁적일 경우, 악의적 선망이 반생산적 과업행동으로 연결되는 경향이 유의하게 강해지는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 학문적 의의를 가진다. 먼저 적대적 귀인은 악의적 선망을 통해 간접적인 경로로 반생산적 과업행동에 영향을 미친다는 것을 확인했다는 점이다. 지금까지 비과업행동 연구에서 반생산적 과업행동은 조직시민행동에 비해 조명 받지 못했으며, 그 기제에 관한 연구들은 부정적 조직행동을 불러일으키는 감정으로 주로 분노(anger), 죄책감(guilt), 지루함(boredom) 등을 다루었다(예, Berkowitz, 1993; Spector & Fox, 2010). 하지만 본 연구에서는 여러 귀인 유형 중에서도 적대적 귀인에 집중하였고, 그로 인해 파생되는 행동을 매개하는 새로운 감정 변인으로 악의적 선망을 최초로 제시함으로써 매커니즘의 의미 있는 확충을 꾀했다. 악의적 선망은 여러 종류의 대인 관계가 얽혀 있는 기업 조직에서 매우 중요한 정서(Tai et al., 2012)이므로, 조직 상황 내에서의 역동을 이해하는 것은 기업조직에서 근무하는 조직원 개개인이나 조직 전체에 있어 중요한 의의를 가진다(Allphin, 1982).

또한 본 연구에서는 부정적 호혜성이라는 개인차 변인이 악의적 선망과 조직 이탈행동의 관계에 영향을 미친다는 사실을 처음 발견하였다는 데에 의의가 있다. 지금까지의 반생산적 과업행동 기제에 대한 선행연구는 상황의 해석 등에 영향을 미칠 수 있는 개인적 성격 변인을 등한시했으며(Martinko, Harvey, & Dasborough, 2011; Spector, 2011), 진행된 연구마저 성격 5요인에만 집중되어 있다는 한계점을

가진다. 이러한 사실은 반생산적 과업행동 연구에서 더 다양한 개인적 변인의 탐색이 필요함을 시사한다. 부적응적 비과업행동을 사회적 교환관계와 공정성이 깨졌기 때문에 발생하는 보복성 행동이라고 본다면, 개인이 얼마나 부정적 호혜성 믿음을 가지는가에 따라 그 행동의 빈도나 경중에는 차이가 발생할 수 있다. 즉, 타인의 고의로 인해 나 자신이 동료보다 저평가되었다고 인식했을 때 사람들은 그 동료에 대해 악의적 선망을 느끼게 되는데, 이때 동일한 정도로 선망을 느꼈다고 하더라도 개인의 부정적 호혜성 믿음의 정도에 따라 반생산적 과업행동이 더 많고, 혹은 덜 나타날 수 있다.

셋째, 본 연구는 여기서 더 나아가 악의적 선망으로 인해 반생산적 과업행동이 발생하는 과정에서 경쟁적 조직 목표의 조절효과를 밝힘으로써, 개인 차원의 변인들에 국한되어 있던 반생산적 과업행동 연구의 지평을 넓혔다는 의의가 있다. 반생산적 과업행동에 영향을 주는 집단이나 조직 수준 변인에 대한 기존 연구들이 개인 수준 변인들에 비해 매우 부족한 실정이며, 현존 연구들 역시 공정성 지각 (Chang & Smithikrai, 2010; Holtz & Harold, 2013), 심리적 계약위반(곽선화와 김미희, 2010; 정윤길과 이규만, 2013), 직무 스트레스 요인 (Ilie, Penney, Ispas, & Iliescu, 2012)과 같은 몇몇 특정 직무요인에만 제한되어 있었다. 따라서 개인이 직무와 조직에 대해 갖는 지각 혹은 인식에 영향을 줄 수 있는 새로운 조직 요인을 탐색할 필요성이 있다. 본 연구에서는 조직 목표 유형이 종업원의 상호작용 양상과 조직 결과에 영향을 끼친다는 사실에 착안하였다. 연구 결과 조직이 종업원들에게 부여한 목표가 상호경쟁적이며 배타적일수록 악의적

선망이 더 심각한 반생산적 과업행동을 유발한다는 것을 확인했다.

무엇보다 본 연구는 조직으로 하여금 종업원의 부정적인 비과업행동이 왜 일어나는지 이해하고 그것을 효과적으로 관리할 수 있도록 한다는 실무적 시사점을 가진다. 첫째, 악의적 선망과 반생산적 과업행동의 부적 관계를 더욱 강화시키는 개인적 변인을 아는 것은, 관리적 측면에서 보았을 때 채용 시 어떤 사람을 뽑을지 결정하는 데 유용한 지표가 될 것이다. 즉, 부정적 호혜성이 높은 사람은 상사나 동료 등 다른 조직원이나 조직 전체가 자신에게 피해를 끼치거나 제대로 대우해주지 않는다고 느낄 경우 보복성 행동을 보일 잠재적 가능성이 높다. 따라서 선발 과정에서 부정적 호혜성 믿음이 지나치게 높은 지원자를 구별해낼 필요가 있다. 현재 한국의 기업은 인성검사를 통해 지원자의 특성을 파악하고 있다. 이 외에도 이전 직장에서의 부정적인 경험과 그에 대해 취했던 대처방안 대해 질문하는 등의 심층 면접 방식을 사용할 수 있을 것이다(Dogan & Vecchio, 2001).

또한 악의적 선망과 반생산적 과업행동의 관계를 조절하는 조직적 변인에 대한 고찰은, 장기적으로 보았을 때 어떤 조직 요인을 어떻게 관리해야 조직 효과성에 반하는 행동을 줄일 수 있는지 알려준다. 본 연구의 결과에 따르면 조직이 구성원들끼리 경쟁을 부추기는 경쟁적 목표를 설정할 경우 부정적 비과업행동이 현저하게 많이 발생한다. 그러므로 관리자는 개인 차원에서는 협동을 촉진할 수 있는 시스템을 구축하되, 더 큰 차원에서는 생산성 향상 등 경쟁의 순기능 역시 함께 꾀할 수 있는 방향으로 조직을 운영해야 한다. 예를 들어 집단성과급제(group-based pay incentive)를 도

입할 경우, 개인은 같은 팀원을 경쟁자가 아닌 잠재적 조력자로 보고 공동의 목표를 이루는 것에 집중하는 순기능적 면모를 보일 것이다(Dogan & Vecchio, 2001). 하지만 팀 차원에서는 조직 내 다른 팀과 실적을 경쟁하도록 함으로써 생산성 향상 역시 노릴 수 있다(Bass, 1982). 미국의 Whole Foods 사는 이러한 팀 제도를 효과적으로 도입한 대표적인 조직으로 꼽힌다(Sterling & Labianca, 2015).

마지막으로 본 연구에서 조직에 부정적인 결과를 유발하는 근본적 예측변인으로 재확인된 적대적 귀인 역시 조직 차원에서의 노력이 있다면 충분히 개선 가능한 부분이다. 적대적 귀인은 사회적 단서를 처리하는 데 있어 능력이 부족하기 때문에 발생하는 것이다(Dodge & Crick, 1990). 따라서 원인 소재가 애매한 부정적 결과가 발생했을 때 그것을 타인의 고의로 귀인하지 않도록 조직 차원에서 원인과 결과가 명료하게 드러나는 공명정대한 조직문화를 만드는 것이 큰 도움이 될 것이다. 최근 들어 직장 내 괴롭힘에 반복 노출된 종업원의 적대적 귀인편향이 높아졌다(Matthews & Norris, 2002)는 연구 결과를 참고했을 때, 반생산적 과업행동으로 인한 조직 효과성 저하의 악순환을 끊는데 조직의 역할이 매우 중요함을 알 수 있다.

이러한 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서는 모든 변인을 자기보고식 측정도구로 평정하였다. 따라서 공통방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 수 있다. 물론 이 연구에서 측정된 변인 중 적대적 귀인이나 악의적 선망과 같은 변인은 그 개념적 속성을 고려할 때 타인이 해당 변인의 수준을 정확하게 평정하는 데 한계가 있다. 하지만 반생산적 과업행

동의 경우 동료나 상사에 의한 평가가 가능하므로 충분히 평가원천을 다양화할 수 있는 여지가 있다. 이후 연구에서 Holtz와 Harold (2013), 그리고 Ilie 등(2012)의 반생산적 과업행동 측정 방법을 참고하여 자기보고방식과 동료평가, 그리고 중요한 타인의 평가를 종합적으로 사용하여 본 연구의 결과를 재확인할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 미국 직장인을 대상으로 연구를 실시하였다. 동서양 간 문화차(예, 집단주의와 개인주의)가 존재하므로, 본 연구의 결과를 국내 조직 장면에 일반화하는 문제는 신중을 기해야한다. 하지만 악의적 선망을 비롯하여 적대적 귀인, 부정적 호혜성 등 본 논문에서 다루고 있는 변인 대다수가 모든 인간이 가질 수 있는 보편적인 감정이자 경향성으로 알려져 있다(Cialdini et al., 1991; Shaw et al., 2003; Walcot, 1978). 게다가 협력과 경쟁에 관한 이론은 서양에서 발달되었으나, 중국 등 동양 문화권에 속한 기업조직에서도 동일하게 적용되는 보편적 원리임이 많은 선행연구들을 통해 증명되었다(Deutsch, 1973; Tjosvold, Yu, & Hui, 2004; Wong, Tjosvold, & Yu, 2005). 따라서 국내 직장인을 대상으로 했을 때에도 본 연구의 결과가 동일하게 나타날 것으로 보인다.

셋째, 참가자 개개인의 상향 사회비교 경험이 발생한 시기가 다르다. 기억은 시간이 지날수록 망각되는 특성을 가진다(Ebbinghaus, 1964). 따라서 비교적 더 최근에 비우호적 사회비교를 경험한 종업원일수록 사건에 대한 더 많은 정보량을 가지고 있을 것이며, 이는 적대적 귀인이나 악의적 선망의 정도에 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 회상 경험의 시간차를 최소화하고 어느 정도 경험의 생생

함을 확보하기 위해 최근 2개월 내에 있었던 동료와의 비교 경험을 회상하도록 안내하였다. 하지만 더 정밀한 연구를 위해, 추후에는 회상 경험이 발생한 시기나 경험의 종류 등 인지와 감정에 영향을 줄 수 있는 변인들을 통제할 필요가 있다. 혹은 참가자들로 가상의 팀을 구성해 팀 프로젝트를 수행하도록 하는 과정에서 동일한 시점에 상향 사회비교를 겪도록 조작한 뒤, 그에 대한 적대적 귀인 정도와 이후 반생산적 과업행동을 측정하는 종단적 실험연구가 필요하다고 사료된다.

마지막으로, 비과업행동은 반생산적 과업행동과 조직시민행동이라는 두 가지 차원으로 이루어진 포괄적인 개념이다. 그럼에도 불구하고 이 연구는 부정적 차원인 반생산적 과업행동만을 결과변인으로 고려하였다는 한계점을 지닌다. 지금까지 비과업행동을 연구한 대다수의 학자들은 조직시민행동과 반생산적 과업행동을 한 연속선상의 양 극단에 위치한 것으로 이해해왔다(Miles, Borman, Spector, & Fox, 2002; Spector & Fox, 2002). 하지만 최근 조직시민행동과 반생산적 과업행동은 동시에 발생할 수도 있고(Fox, Spector, Goh, Bruursema, & Kessler, 2012), 조직시민행동이 조직원에게 도덕적 허가(moral licence)를 제공함으로써 오히려 반생산적 과업행동을 불러일으키기도 하며(Klotz & Bolino, 2013), 조직몰입 등 동일한 선행요인을 공유한다(Dalal, 2005)는 사실이 밝혀지면서, 이 둘을 이원적으로 보아야한다는 새로운 시각이 제기되었다. 따라서 추후에 조직시민행동을 함께 측정함으로써 조직시민행동과 반생산적 과업행동의 관계성을 이론적으로 명확하게 정립할 수 있을 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 곽선화, 김미희 (2010). 심리적 계약위반이 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 23, 2219-2249.
- 권대훈 (2011). *교육심리학의 이론과 실제*(p. 326). 서울: 학지사.
- 김영일, 유태용 (2008). 조직 구성원의 개인-환경 부합과 정직성이 직장 내 이탈행동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(1), 27-58.
- 이수경, 정명호, 안지영, 이기현 (2015). 선망( envy)의 유형별 선행요인과 차별적 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28, 507-536.
- 정윤길, 이규만 (2013). 지방공무원의 심리적 계약위반이 조직냉소주의와 역할 외 행동에 미치는 영향. *한국지방자치학회보*, 25, 171-192.
- 정종진 (2003). *동기의 귀인이론과 학교학습*. 서울: 학지사.
- 조지선, 이 주, 홍아성, 손영우 (2013). 이상적 공인에 대한 기대와 공인에 대한 실제 평가: 정치인과 연예인에 대한 인지적 표상을 중심으로. *감성과학*, 16, 249-264.
- 차운아 (2009). *부러움: 한국의 “무해한 선망”*. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 23, 171-189.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Allphin, C. (1982). Envy in the transference and countertransference. *Clinical Social Work Journal*, 10, 151-164.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998).

- Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 33-52.
- Anderson, C. A., Deuser, W. E., & DeNeve, K. M. (1995). Hot temperatures, hostile affect, hostile cognition, and arousal: Tests of a general model of affective aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 434-448.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91, 653-668.
- 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.
- Bass, B. (1982). Individual capability, team performance, and team productivity. In M. D. Dunnette & E. A. Fleishman (Eds.), *Human performance and productivity: Human capability assessment* (Vol. 1). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Beckman, S. R., Formby, J. P., Smith, W. J., & Zheng, B. (2002). Envy, malice and Pareto efficiency: An experimental examination. *Social Choice and Welfare*, 19, 349-367.
- Ben-Ze'ev, A. (1992). Envy and inequality. *The Journal of Philosophy*, 89, 551-581.
- Ben-Ze'ev, A. (2000). *The subtlety of emotions*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Berkowitz, L. (1990). On the formation and regulation of anger and aggression: A cognitive-neoassociationistic analysis. *American Psychologist*, 45, 494-503.
- Berkowitz, L. (1993). *Aggression: Its causes, consequences, and control*. New York: McGraw Hill.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410-424.
- Beugré, C. D. (2005). Reacting aggressively to injustice at work: A cognitive stage model. *Journal of Business and Psychology*, 20, 291-301.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley, New York.
- Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49, 537-541.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016).



- Abusive supervision: Subordinate personality or supervisor behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31, 405-419.
- Buunk, B. P., Collins, R., Van Yperen, N. W., Taylor, S. E., & Dakoff, G. (1990). Upward and downward comparisons: Either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1238-1249.
- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Peiró, J. M., Nauta, A., & Gosalvez, I. (2005). Social comparisons at work as related to a cooperative social climate and to individual differences in social comparison orientation. *Applied Psychology*, 54, 61-80.
- Cabra, V., Arreguin, R., Vazquez-Duhalt, R., & Farres, A. (2007). Effect of alkaline deamidation on the structure, surface hydrophobicity, and emulsifying properties of the Z19  $\alpha$ -Zein. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 55, 439-445.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333.
- Chang, K., & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behaviour at work: An investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1272-1288.
- Chiu, S. F., & Peng, J. C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 426-433.
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201-234.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92, 666-680.
- Crick, N. R., & Dodge, K. A. (1996). Social information-processing mechanisms in reactive and proactive aggression. *Child Development*, 67, 993-1002.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- Deutsch, E. (1973). *Advaita Vedanta: A philosophical reconstruction*. Honolulu, East West Center Press.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process. *Human Relations*, 2, 199-231.
- Dodge, K. A., & Crick, N. R. (1990). Social information-processing bases of aggressive behavior in children. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 8-22.
- Dodge, K. A., Murphy, R. R., & Buchsbaum, K. (1984). The assessment of intention-cue detection skills in children: Implications

- for developmental psychopathology. *Child Development*, 55, 163-173.
- Dodge, K. A., & Newman, J. P. (1981). Biased decision-making processes in aggressive boys. *Journal of Abnormal Psychology*, 90, 375-379.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation & Benefits Review*, 33, 57-64.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55, 643-666.
- Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome consequences of envy in groups. *Small Group Research*, 31, 3-23.
- Dunn, J., & Schweitzer, M. (2004). *Too good to be trusted? Relative performance, envy, and trust*. Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, New Orleans.
- Dunn, J., & Schweitzer, M. (2006). Green and mean: Envy and social undermining in organizations. In A. Tenbrunsel (Ed.), *Research on managing groups and teams: Ethics in groups* (pp. 177-197). Oxford: Emerald Group Publishing.
- Ebbinghaus, H. (1964). *Memory: A contribution to experimental psychology* (H. A. Ruger & C. E. Bussenius, Trans.). New York: Dover. (Original work published 1885)
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 787-799.
- Feather, N. T. (2006). Deservingness and emotions: Applying the structural model of deservingness to the analysis of affective reactions to outcomes. *European Review of Social Psychology*, 17, 38-73.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 85, 199-220.
- 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, 291-309.
- Gallucci, M., & Perugini, M. (2003). Information seeking and reciprocity: A transformational analysis. *European Journal of Social Psychology*, 33, 473-495.
- Gardner, W. L., Gabriel, S., & Hochschild, L. (2002). When you and I are "we," you are not threatening: The role of self-expansion in social comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 239-251.

- Gino, F., & Pierce, L. (2009). The abundance effect: Unethical behavior in the presence of wealth. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 142-155.
- Gino, F., & Pierce, L. (2010). Lying to level the playing field: Why people may dishonestly help or hurt others to create equity. *Journal of Business Ethics*, 95, 89-103.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequality: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J., & Alge, B. J. (1998). Aggressive reactions to workplace injustice. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly & J. Collins (Eds.), *Monographs in organizational behavior and industrial relations: Vol. 23. Dysfunctional behavior in organizations* (pp. 83-117). Greenwich, CT: JAI Press.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-42.
- Günalan, M., & Ceylan, A. (2014). The mediator role of organizational image on the relationship between jealousy and turnover intention: A study on health workers. *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 17, 133-156.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harvey, P., Harris, K. J., & Martinko, M. J. (2008). The mediated influence of hostile attributional style on turnover intentions. *Journal of Business and Psychology*, 22, 333-343.
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238.
- Hoelzl, E., & Loewenstein, G. (2005). Wearing out your shoes to prevent someone else from stepping into them: Anticipated regret and social takeover in sequential decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 15-27.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management*, 39, 339-365.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied*

- Psychology*, 91, 1125-1133.
- Ilie, A., Penney, L. M., Ispas, D., & Iliescu, D. (2012). The role of trait anger in the relationship between stressors and counterproductive work behaviors: Convergent findings from multiple studies and methodologies. *Applied Psychology*, 61, 415-436.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D., & Skon, L. (1981). Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, 47-62.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762-776.
- Kelly, H. H. (1971). *Attribution in social interactions*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kent, R. L., & Martinko, M. J. (1995). The measurement of attributions in organizational research. In M. J. Martinko (Ed.), *Attribution theory: An organizational perspective*. Delray Beach: St. Lucie.
- Khalib, A. L., & Ngan, H. U. (2006). Workplace bullying: Time to understand its roots. *Malaysian Journal of Community Health*, 12, 47-56.
- Khan, A. K., Quratulain, S., & M Bell, C. (2014). Episodic envy and counterproductive work behaviors: Is more justice always good? *Journal of Organizational Behavior*, 35, 128-144.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2013). Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view. *Academy of Management Review*, 38, 292-306.
- Koonin, M., & Green, T. M. (2007). The emotionally abusive workplace. *Journal of Emotional Abuse*, 4, 71-79.
- Lam, C. K., Van der Vegt, G. S., Walter, F., & Huang, X. (2011). Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology*, 96, 588-601.
- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.
- Lieke, L., Johns, G., Lyons, B. J., & ter Hoeven, C. L. (2016). Why and when do employees imitate the absenteeism of co-workers? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 134, 16-30.
- Lockwood, P., & Kunda, Z. (1997). Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 91-103.
- Lyu, Y., Zhu, H., Zhong, H. J., & Hu, L. (2016). Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 69-80.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized

- potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 144-149.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *The Leadership Quarterly*, 22, 751-764.
- Martinko, M. J., Moss, S. E., Douglas, S. C., & Borkowski, N. (2007). Anticipating the inevitable: When leader and member attribution styles clash. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 158-174.
- Matthews, B. A., & Norris, F. H. (2002). When is believing "seeing"? Hostile attribution bias as a function of self reported aggression. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1-31.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51-57.
- Miller, D. T., Turnbull, W., & McFarland, C. (1988). Particularistic and universalistic evaluation in the social comparison process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 908-917.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Moss, S. E., & Martinko, M. J. (1998) The effects of performance attributions and outcome dependence on leader feedback behavior following poor subordinate performance. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 259-274.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parrott, W. G. (1991). The emotional experiences of envy and jealousy. In P. Salovey (Ed.), *The psychology of jealousy and envy* (pp. 3-30). New York: Guilford Press.
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 906-920.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17, 251-283.
- Peterson, C. (1991). The meaning and measurement of explanatory style. *Psychological Inquiry*, 2, 1-10.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative

- importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Salovey, P., & Rodin, J. (1984). Some antecedents and consequences of social-comparison jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 780-792.
- Sanders, K., & Nauta, A. (2004). Social Cohesiveness and absenteeism: The relationship between characteristics of employees and short-term absenteeism within an organization. *Small Group Research*, 35, 724-741.
- Sartre, J. P. ([1945] 1955). *Huis clos [No Exit]*, trans. S. Gilbert. New York: Vintage Books.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2010). The general self-efficacy scale (GSE). *Anxiety, Stress, and Coping*, 12, 329-345.
- Seligman, M. (1991). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Random House.
- Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 444-458.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2013). Measuring optimism in organizations: Development of a workplace explanatory style questionnaire. *Journal of Happiness Studies*, 14, 415-432.
- Smith, R. H. (1991). Envy and the sense of injustice. In P. Salovey (Ed.), *The psychology of jealousy and envy* (pp. 79-99). New York: Guilford Press.
- Smith, R. H., Combs, D. J. Y., & Smith, S. M. (2008). Envy and the challenges to good health. In R. H. Smith (Ed.), *Envy: Theory and research* (pp. 290-314). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133, 46-64.
- Smith, R. H., Parrott, W. G., Diener, E. F., Hoyle, R. H., & Kim, S. H. (1999). Dispositional envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1007-1020.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21, 342-352.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: APA.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology*, 59, 21-39.

- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2004). Development of the counterproductive work behavior checklist (CWB-C). Unpublished paper, University of South Florida, Tampa.
- 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, 446-460.
- Spector, P. E., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2014). Nurse exposure to physical and nonphysical violence, bullying, and sexual harassment: A quantitative review. *International Journal of Nursing Studies*, 51, 72-84.
- Stanne, M. B., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125, 133-154.
- Stapel, D. A., & Koomen, W. (2005). Competition, cooperation, and the effects of others on me. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 1029-1038.
- Sterling, C. M., & Labianca, G. J. (2015). Costly comparisons: Managing envy in the workplace. *Organizational Dynamics*, 44, 296-305.
- Sterling, C. M., Smith, R. H., & Van de Ven, N. (2013). The consequences of benign and malicious envy in the workplace. Presented at Annu. Mee. Acad. Manag., 73rd, Aug. 9-13, Lake Buena Vista, FL.
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37, 107-129.
- Thompson, G., Glasø, L., & Martinsen, Ø. (2016). Antecedents and Consequences of Envy. *The Journal of Social Psychology*, 156, 139-153.
- Tjosvold, D., Yu, Z. Y., & Hui, C. (2004). Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving. *Journal of Management Studies*, 41, 1223-1245.
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26, 633-655.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 457-477.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7, 151-165.
- Vecchio, R. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition & Emotion*, 19, 69-81.
- Walcot, P. (1978). *Envy and the greeks: A study of human behavior*. Warminster: Aris & Phillips.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion.

- Psychological Review*, 92, 548-573.
- Weiner, B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 27, 382-387.
- Wilkin, C. L., & Connelly, C. E. (2015). Green with envy and nerves of steel: Moderated mediation between distributive justice and theft. *Personality and Individual Differences*, 72, 160-164.
- Wong, A., & Tjosvold, D. (2005). Organizational partnerships in China: Self-interest, goal interdependence, and opportunism. *Journal of Applied Psychology*, 90, 782-791.
- Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47, 245-287.
- 1차 원고접수 : 2016. 06. 27  
2차 원고접수 : 2016. 09. 19  
최종게재결정 : 2016. 09. 21



## **Hostile Attribution and Counterproductive Work Behavior: A Moderated Mediation Model of Malicious Envy, Negative Reciprocity and Competitive Organizational Goal**

**Jeongmin Rhee**

**Yonghwan Shin**

**Young Woo Sohn**

Department of Psychology, Yonsei University

The purpose of the present study was to specify the mechanism of employees' counterproductive work behavior (CWB) and to offer proper solutions for such behavior. For this purpose, this study proposed a moderated mediation model in which hostile attribution under upward social comparing situation in organizational context has an effect on CWB via malicious envy (ME), and the strength of the mediation effect is strengthened by employees' negative reciprocity and competitive organizational goal, respectively. Results from a sample of 259 American workers showed that hostile attribution had a positive effect on CWB and ME fully mediated this relationship. The moderation effects of negative reciprocity and competitive organizational goal were found, respectively. Specifically, ME was more strongly associated with CWB as individuals' negative reciprocity increased, and also as organizations' competitive goals strengthened. Based on these results, theoretical and practical implications, limitations and directions for future research were discussed.

*Key words : upward social comparison, hostile attribution, malicious envy, counterproductive work behavior, negative reciprocity, competitive organizational goal*