

병원직원의 프렌드십과 조직효과성 관계 연구

황재문, 서영준^{*†}, 김성호^{*}, 강정규^{**}

강동대 보건의료행정과, 연세대 보건행정학과^{*}, 청주대 의료경영학과^{**},

<Abstract>

Workplace Friendship and Organizational Effectiveness of Hospital Employees

Jae-Moon Hwang, Youngjoon Seo^{*†}, Sungho Kim, Jung-kyu Kang^{**}

Dept. of Health Administration, Gangdong Iniversity,

*Dept. of Health Administration, Yonsei University**

*Dept. of Health Care Management, Chungju University***

This study purports to investigate the relationship between workplace friendship and organizational effectiveness in general hospitals. Organizational effectiveness was represented by the level of job satisfaction, organizational commitment, stress, and intent to leave. Data were collected from 372 workers at 6 hospitals in Chungbuk Province using self-administered questionnaires from May 1 to 20, 2009, and analysed using t-test, ANOVA, correlation analysis and multiple regression analysis. The major findings of the study are as follows:

First, friendship level of hospital employees is highest in the friendship with colleague, followed by the friendship with subordinates and with superiors. Second, the group of higher level of workplace friendship showed significantly higher level of organizational effectiveness than the group of lower level of

* 접수 : 2012년 3월 24일, 최종수정 : 2012년 9월 28일, 게재확정 : 2012년 9월 30일

† 교신저자 : 서영준, 연세대 보건행정학과, Tel : 033-760-2415, 010-6265-9897,

Fax : 033-760-2519, E-mail : yjseo@yonsei.ac.kr

workplace friendship. Third, the level of the workplace friendship with superiors and colleagues was found to have a significant positive impact on the job satisfaction and organizational commitment. The level of the workplace friendship with superior was found to have a significant negative effect on the intent to leave and work stress. These results imply that hospital managers should make an effort to create the organizational climate and systems which improve the workplace friendship.

Key words : *Workplace Friendship, Organizational Effectiveness, Hospital Employees*

I. 서 론

1. 연구의 배경 및 필요성

최근 국내외적으로 치열해 지고 있는 경쟁환경 하에서 개인과 조직의 생존 및 경쟁 우위에 중요한 요소로 강조되고 있는 것 중의 하나가 사회적 관계망(social network)이다. 사회적 관계망 중에서도 하루의 절반 가까운 시간을 보내는 직장에서 직장 상사나 부하, 직장동료, 선후배들과의 사이에 맺어지는 관계망은 프렌드십이라는 개념으로 대표되며 특히 중요하다고 할 수 있다(강진구 등, 2007). 전통적인 개념의 프렌드십은 동년배들간의 지속적인 우정관계를 전제로 하였으나, 직장 내 프렌드십은 이와 달리 나이, 신분, 성별을 넘어서 같은 직장에서 같은 일에 종사하면서 자연스럽게 발생하였다가 이러한 요소가 소멸되면 사라지는 현상으로 간주되어 왔다(Valerius, 1998; Cramp & Mishra, 1999; Eyley & Baridon, 1992). 따라서 직장 내 프렌드십은 “성별, 나이, 신분 등과 상관없이 직장에서 함께 일하는 동료들과의 상호 신뢰와 헌신, 호의, 관심사와 가치를 공유하는 배타적인 관계”로 정의할 수 있다(Dobel, 1999, 2001; Ambrose, 1999). 직장 내 프렌드십은 단순히 잘 알고 지낸다는(acquaintanceship) 정도를 넘어서는 관계 맺기를 의미하나, 연애 감정(romance)과는 다른 것이다. 연애감정은 원천적으로 타인이 배제되는 두 사람만의 관계를 뜻하며, 프렌드십보다 훨씬 강력하고 열정적이며, 지속적인 헌신을 요구한다(Adams & Allen, 1998). 많은 연구자들은 얕은 프렌드십(acquaintanceship)과 깊은 프렌드십을 구분하고 있는데 Reisman(1984)은 이것을 단순히 물리적으로 자주 접촉함으로써 발생하는 연관우정(associative friendship)과 상호간에 깊은 교류가 있는 호혜우정(reciprocal friendship)으로 구분하여

명명한 바 있다. 또한 직장 내 프렌드십은 현대 경영전략의 중요한 한 부분으로 강조되고 있는 팀워크(teamwork)처럼 개방성(openness), 비정형성(informality), 그리고 포괄성(inclusiveness)등의 개념을 내재하고 있으며, 최근의 직장 취업생들에게 요구되는 덕목이기도 하다(Guy & Newman, 1998; Jurckiewicz & Brown, 1998).

직장 내에서의 프렌드십이 가져오는 여러 가지 장점(benefit)과 단점(risk)이 많은 연구자들에 의해 제시되고 있는데, 대표적인 장점으로서는 개인의 과업성취에 도움이 되는 직장 내 친구의 지지와 자원을 얻을 수 있으며, 관리자들은 충성스러운 동료나 부하를 확보하고, 그들과 상호 지지를 주고받게 된다는 점이다(Palmer, 1998; Shalala, 1998). 또한 직장 내 스트레스를 감소시키고, 의사소통을 원활하게 해주며, 조직변화의 수용에 도움을 줄 뿐만 아니라, 결근율과 이직의도를 낮추고, 궁극적으로 삶의 질을 높여주기도 한다(Berman, 2002). 이러한 장점이 반드시 프렌드십을 통해서만 나타나는 것은 아니지만, 직장 내 프렌드십이 이러한 효과를 더욱 강화시키는데 도움이 되는 것은 분명하며, 조직 차원에서도 상호 우호적이고 혁신적인 분위기가 조성됨으로써 생산성 향상으로 이어진다고 알려져 있다(Shadur & Kienzle, 1999; Berman & West, 1998). 반면, 프렌드십이 연애감정으로의 발전과 그로 인한 성추행 논란의 원인을 제공한다는 주장도 있으나(Bayes & Kelly, 1994; Gutek, 1985), 오히려 직장 내 프렌드십이 그러한 문제들을 감소시킨다는 연구도 있다(Markert, 1999). 또한 일부 관리자들은 직장 내 프렌드십이 조직에 대한 충성심을 약화시키며, 독립적 판단을 훼손하고, 이해관계의 충돌이나 편애 등과 같은 역효과를 가져온다고 주장하기도 하나, 대부분의 관리자들은 교육과 훈련, 예방규정 등을 통해 그러한 단점들이 통제될 수 있다고 생각하며, 직장 내 프렌드십을 권장하는 편이다(Berman et al., 2002). 이런 관점에서 Berman 등(2002)은 직장 내 프렌드십에 대한 구성원들의 태도는 그들이 느끼는 프렌드십의 긍정적 요소와 부정적 요소의 강도(intensity)에 의해 결정되며, 이는 프렌드십에 대한 직장 내 규정, 문화 등에 영향을 받는다고 하였다.

프렌드십을 조직의 경영에 접목하여 연구를 가장 먼저 시작한 곳은 미국의 갤럽연구소이다. 이 연구소는 직장 내 프렌드십에 관심을 가지고 지난 10년간 전 세계 114개국에서 1,000만명 이상의 직장인과 관리자를 대상으로 기업의 생산성과 효율성을 결정짓는 요소에 대해 연구한 바 있으며, 광범위한 조사결과로부터 추출한 12가지 요소 가운데 하나가 프렌드십이라는 것을 확인하였다(Harter 등, 2006). 이 연구소의 컨설턴트인 Tom Rath는 조직 내 절친한 친구의 존재 여부가 구성원의 조직몰입도를 높일 뿐만 아니라 결국 조직의 성과도 높인다는 사실을 입증하였다(Rath, 2007). 그는 2002년에서 2004년까지 3년 동안 112개국 총 451만명의 직장인을 대상으로 직장 내 프렌드십

에 대해 설문조사를 실시한 결과 직장에 절친한 친구가 있는 직장인은 친구가 없는 직장인에 비해 업무에 대한 충실도가 7배 높게 나타나며, 직장에 대한 만족도도 50%나 높게 나타날 뿐만 아니라, 96% 이상이 현재의 직장생활에 만족한다고 보고하였다. Berman 등(2002)의 연구에서는 프렌드십에 대한 직장의 긍정적인 태도나 관심은 직장 내 인간관계를 위한 조직의 노력에 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 여기에서 직장내 프렌드십은 직원들의 업무성과를 돕고 커뮤니케이션을 향상시키는 것으로 조사되었으며, 직원들의 낮은 결근과 스트레스 감소뿐만 아니라 생산성을 증가시키는 것으로 보고되었다. 국내의 경우 LG경제연구원은 2008년 우리나라 직장인 359명을 대상으로 직장 내 프렌드십을 진단한 바 있으며, 조사결과 직장 내 프렌드십은 '직무만족', '직무몰입', '팀 성과 인식', '이직의도' 등 조직성과 요인에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(강진구, 2008). Song(2006)은 우리나라 관료조직(서울시청 공무원)내의 프렌드십 수준을 조사하였는데, 직속상사와 부하직원의 프렌드십 기회와 프렌드십의 질은 직원들의 생산성에 긍정적으로 유의미한 결과를 미치는 것으로 파악하였으며, 직장 내 프렌드십은 업무에 대한 구성원들의 바람직한 태도를 끌어내어 생산성에 긍정적인 영향을 미친다고 결론지었다. 또한 강진구 등(2009)은 직장 내 프렌드십의 형성 '활발한 협력과 커뮤니케이션을 통한 업무 생산성·고객만족도·집단 창의성 제고', '조직 내 스트레스 감소를 통한 조직 건강성 회복', '구성원들의 행복지수 증가', '인재확보와 유지의 탁월한 효과', '조직 일체감과 조직가치를 공유하게 하는 결정적인 역할'을 하며, 프렌드십 경영이 조직효과성에 긍정적 효과가 있음을 확인하였다. 이처럼 조직 내 프렌드십은 구성원의 심리적인 측면에서 안정과 활력을 줄 뿐 아니라 실제적인 업무 생산성 향상에 도움이 될 수 있다.

프렌드십에 관한 연구는 아직 초기 상태에 머물러 있으며, 이에 따른 선행연구도 많지 않으나 일반적으로 프렌드십의 수준은 구성원들 간의 수직적·수평적 관계의 질(quality of relationship), 상호 접촉 빈도/기회(frequency and opportunity of mutual relationship), 개방적이고 열린 커뮤니케이션 풍토(open communication climate), 친구 보유 인식(perception of having a friend)으로 생각해 볼 수 있다(Rath, 2007). Harter 등(2006)은 친구의 역할유형(vital friend role)을 8가지 유형으로 정의하고 직장 내에서 프렌드십의 역할은 결속(engagement)과 주관적 안녕(subjective well-being)에 긍정적인 상관관계가 있음을 밝혔다.

최근 국내 의료계에서도 병원직원들의 근무조건 및 작업환경에 대한 개선 요구가 높아지는 한편, 의료환경 변화에 따른 병원간 경쟁이 치열해짐에 따라 우수한 인력을 확보하고 구성원들의 동기부여와 조직효과성을 증대시키는 문제가 주요 과제로 대두되고

있다(서영준, 1995, 2008). 이러한 환경 변화에 따라 병원직원들을 대상으로 조직효과성에 영향을 주는 요인들을 밝히려는 연구들이 꾸준히 이루어지고 있으나 이들 연구의 대부분이 조직효과성을 설명하는 요인으로 인구사회학적 특성이나 직무특성에 관련된 개별적 요인들만을 모형에 포함시키고 있으며, 직장 내 프렌드십의 개념을 적용한 체계적인 연구는 미흡한 실정이다. 특히 다양한 직종으로 구성되어 있고, 구성원들의 동기요인이 다양하며, 직무가치의 서열에 따라 상하우열의 위계현상이 뚜렷한 계층현상을 가지고 있는 병원조직의 경우, 병원직원간의 프렌드십 수준과 유형은 조직효과성을 설명하는데 모형의 타당성을 높일 뿐만 아니라 인사관리 전략의 수립에도 효과적일 수 있다는 측면에서 유용성이 높다고 할 수 있다.

2. 연구목적

본 연구는 프렌드십에 관한 국내외의 실증적 연구결과를 바탕으로 조직효과성과의 관계를 설정하고, 병원직원을 대상으로 한 설문조사를 통해 직장내 프렌드십과 조직효과성과의 실증적 관계를 밝혀냄으로써 병원 종사자들의 프렌드십 증진을 통한 합리적 인사관리와 조직효과성 향상에 기여할 수 있는 기초자료를 제공하는데 그 목적이 있다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 병원직원의 상사, 동료, 부하 간 프렌드십 수준의 차이를 분석한다.

둘째, 병원직원의 프렌드십과 조직효과성과의 상관관계를 분석한다.

셋째, 병원직원의 프렌드십 수준과 프렌드십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 분석한다.

II. 연구 방법

1. 연구모형 설정

1) 독립변수

선행 연구결과를 참조하여 독립변수로는 프렌드십 수준, 프렌드십 유형, 직장내 친구수, 인구특성변수를 설정하였다. 프렌드십 수준의 변수로는 '존중감', '신뢰감', '협력도', '대화기회', '친근감'의 5개 영역으로 나누어 상사와의 프렌드십, 동료와의 프렌드십, 부하와의 프렌드십의 3개 항목을 변수로 설정하였다. 이는 기존의 프렌드십 연구에서도 상사와 부하간의 프렌드십을 다룬 연구들이 많이 있으며(Cole, 1993;

Valerius, 1998; Boyd & Taylor, 1998), 일반적인 조직효과성 관련 연구에서 상사와의 관계(supervisory support), 동료와의 관계(coworkers' support) 등 사회적지지(social support) 요인들이 많이 포함되어 있고(Price, 2001), 다면평가(multi-source feedback) 등의 영향으로 부하와의 관계(subordinates' support)도 중요하게 다루어지고 있는 경향(Bernardin et al., 1987; Reilly et al., 1996)을 반영하여 설정한 것이다. 프렌드십 유형의 변수로는 미국 껄껄연구소의 수석 컨설턴트인 Tom Rath가 그의 저서 "Vital Friends : 내 인생에 부족한 2% 프렌드십"에서 소개한 프렌드십의 8가지 유형을 선택하였다.(Rath, 2007; 강진구 등, 2009). Vital Friends의 내용을 근거로 각각의 프렌드십 유형을 살펴보면 우선 머리형 스타일과 가슴형 스타일로 나눌 수 있다. 머리형의 스타일은 주로 좌뇌형일 가능성이 크고, 이성적인 방식으로 인간관계를 맺는 성향을 가지고 있다. 가슴형의 스타일은 우뇌형일 가능성이 크고, 감정적인 방식으로 인간관계를 맺는 성향을 가지고 있다. 머리형 스타일의 프렌드십 유형에는 공유형, 길잡이형, 각성제형, 동기부여형이 있고, 가슴형 스타일의 프렌드십 유형에는 옹호형, 동반자형, 활력소형, 가교형이 있다(유형별 특성에 관한 자세한 내용은 부록 설문지 참조). 인구특성변수로는 성별, 연령, 직위, 교육, 근무기간, 종교유무, 동아리활동의 7개 항목을 포함하였고, 별도로 직장 내 친구수를 추가하였다.

2) 종속변수

조직효과성(organizational effectiveness)이란 일반적으로 조직이 얼마나 효과적으로 운영되고 있는가를 나타내는 개념으로 조직의 목표만을 나타내는 것이 아니라 조직구성원의 목표와 조직의 목표를 포괄하는 것으로서 조직의 성과를 평가하는 하나의 기준을 말한다. 조직효과성을 측정할 수 있는 대표적인 방법으로 목표접근법(goal approach)과 시스템 접근법(system approach)이 있다. 목표 접근법이란 목표의 달성정도에 따라 조직효과성을 평가하는 접근방법으로 목표달성의 측정지표로는 이윤의 극대화, 생산성, 수익성, 효율성 등이 있다. 시스템 접근법은 목표 그 자체를 중시하는 목표모형과는 달리 목표달성에 필요한 수단이나 과정을 중시하는 접근법으로 직무만족, 조직몰입, 근로생활의 질, 이직률, 결근율 등을 측정지표로 제시하고 있다(Price, 1978, 2001). 본 연구에서는 병원이란 조직이 가지는 특성과 자료 수집의 현실적 한계를 감안하여 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 스트레스의 4개 항목을 종속변수로 선정하였다.

3) 연구모형

이상의 문헌고찰을 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

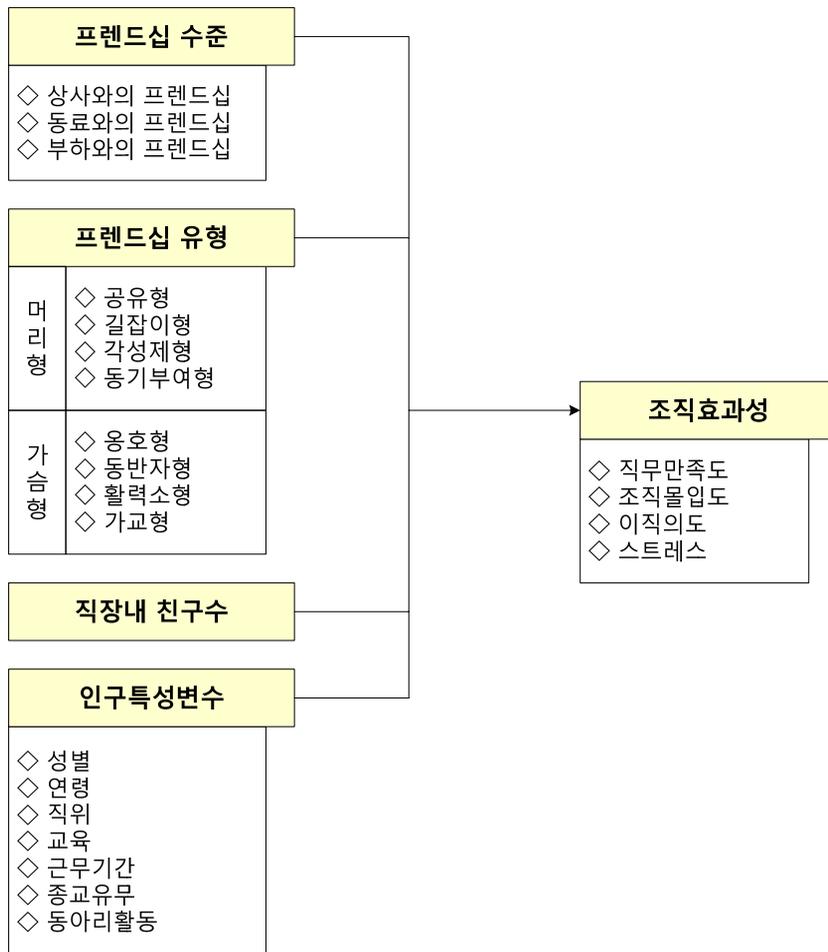


그림 1. 연구모형

2. 연구대상 및 자료수집방법

본 연구는 충청북도의 6개 병원에 근무하는 병원직원 총 2,340명 중 병원별 직원규모를 고려하여 직종별 층화추출기법(stratified random sampling)을 통해 400명을 표본으로 추출하였으며, 이들을 대상으로 2009년 5월 1일부터 5월 20일까지 자기기입식 설문조사를 실시하였다. 설문지의 배포 및 회수는 해당 병원을 직접 방문하여 병원경영진의 허락을 받고 밀봉된 설문지를 원내 우편전달경로를 통해 표본 선정된 대상자에게 배부하였으며, 약 2주 정도의 시간이 지난 후 다시 방문하여, 각 병원 기획부서에 밀봉상태로 수집된 자료를 회수하였다. 배포된 총 400부의 설문지 중 372부가 회수되어 93%의 응답율을 보였다.

3. 변수 측정 및 통계 분석

본 연구의 설문지에 사용된 항목들은 강진구 등(2009)이 국내 기업의 직장인과 국내에 진출해 있는 외국계 글로벌 기업들에 다니는 직장인을 대상으로 사용하였던 설문지를 병원직원의 특성에 맞추어 수정·보완하여 재구성하였다. 설문은 크게 프렌드십의 수준, 프렌드십의 특성 및 유형, 프렌드십의 성과요인, 직장 내 친구수, 인구사회학적 특성으로 구분되어 있으며, 각각의 특성별 세부 문항으로 구성되었다.

설문지의 내용은 프렌드십의 수준에 관한 15문항, 프렌드십 유형에 관한 3문항, 프렌드십의 성과요인에 관한 20문항, 직장내 친구에 관한 5문항, 인구사회학적 특성에 관한 10문항으로 구성되었다. 각 문항에 대한 응답은 리커트(Likert)의 5점 등간척도로 이루어졌으며, 각 척도의 점수는 ‘전혀 그렇지 않다’ 1점, ‘그렇지 않다’ 2점, ‘보통이다’ 3점, ‘그렇다 4점’, ‘매우 그렇다’ 5점으로 최하 1점에서 최고 5점까지의 범위를 갖는다. 각 문항의 점수가 1점으로 갈수록 부정적인 응답, 5점으로 갈수록 긍정적인 응답을 한 것으로 해석한다. 각 척도를 구성하는 문항들의 수로 나눈 평균값을 척도값으로 하였기 때문에 모두 동일하게 최하 1점에서 최고 5점까지의 범위를 갖는다. 수집된 자료는 SPSS 14.0을 사용하여 응답자의 인구사회특성별 분포는 빈도분석, 세부항목별 프렌드십 수준 차이분석은 F-test, 인구사회학적 특성, 프렌드십 수준과 조직효과성 변수와의 상관관계는 상관분석, 프렌드십이 조직효과성 변수들에 미치는 영향은 다중회귀분석기법으로 분석하였다.

IV. 연구 결과

1. 응답자의 인구사회학적 특성별 분포

응답자의 인구사회학적 특성은 <표 1>과 같다. 성별은 여성 262명(70.4%), 남성 110명(29.6%)으로 여성이 많았다. 결혼상태는 결혼 199명(53.5%), 미혼 169명(45.4%)으로 결혼한 응답자가 절반 정도였고, 교육수준은 전문대졸 252명(67.9%), 대졸이 72명(19.1%), 대학원 졸업이상이 12명(3.3%)으로 전문대졸 응답자가 가장 많았다. 소득은 200만원이하 246명(66.1%), 201-300만원이하 107명(28.8%) 순으로 나타났으며, 직위는 팀원 314명(84.4%), 팀장이 57명(15.3%)의 분포를 나타내었다. 직군은 간호사 113명(30.4%), 행정사무직 95명(25.5%), 의료기술직 91명(24.5%) 이었고, 근무기간은 5년 미만인 209명(56.2%), 5-10년 미만인 113명(30.4%), 10년 이상이 50명(13.4%) 이었다. 동아리 활동을 하고 있지 않은 응답자는 311명(83.6%), 동아리 활동을 하고 있는 응답자는 61명(16.4)으로 직장 내 대다수 구성원들이 동아리

활동을 하고 있지 않은 것으로 나타났다.

〈표 1〉 응답자의 인구사회학적 특성별 분포

	구 분	빈 도(수)	백분율(%)
성별	남성	110	29.6
	여성	262	70.4
나이	20대	150	40.3
	30대	133	35.8
	40대 이상	89	23.9
결혼상태	결혼	199	53.5
	미혼	169	45.4
	기타	4	1.1
교육수준	고졸이하	36	9.7
	전문대졸	252	67.9
	대졸	72	19.1
	대학원졸이상	12	3.3
소득	200만원이하	246	66.1
	201-300만원이하	107	28.8
	301-400만원이하	14	3.8
	401만원이상	5	1.3
직위	팀원	314	84.4
	팀장	57	15.3
	경영진	1	0.3
직군	의사	7	1.9
	간호사	113	30.4
	의료기술직	91	24.5
	행정사무직	95	25.5
	일반기술직	16	4.3
	기능직	10	2.7
	기타	40	10.8
근무기간	5년미만	209	56.2
	5-10년미만	113	30.4
	10이상	50	13.4
종교	없다	209	56.2
	개신교	48	12.9
	불교	42	11.3
	천주교	56	15.1
	기타	17	4.6
동아리활동	한다	61	16.4
	안 한다	311	83.6
	계	372	100.0

2. 프렌드십과 조직효과성의 기술통계 및 신뢰도

본 연구에서 사용된 변수들의 문항 수, 평균, 표준편차, 신뢰도를 <표 2>에 나타내었다. 프렌드십 수준에 대한 측정도구의 신뢰도를 측정한 결과 프렌드십 수준에 대한 전체 신뢰도 (Cronbach's α)의 값은 .926으로 나타났다. 하위요인에 대한 신뢰도 분석 결과 직장상사의 신뢰도 값은 .919, 직장동료 .910, 부하직원 .952로 모든 항목들이 높은 신뢰도를 보였다. 한편 조직효과성에 대한 질문의 신뢰도에서는 전체 신뢰도가 .757로 나타났으며, 하위요인으로서 직무만족 .778, 조직몰입 .731, 이직의도 .835, 스트레스 .840으로 나타나 응답의 신뢰성이 확보된 것으로 볼 수 있다.

<표 2> 프렌드십과 조직효과성의 기술통계 및 신뢰도

측정변수	하위요인	문항수	평균	표준편차	신뢰도
프렌드십 수준	직장상사	5	3.46	.82	.919
	직장동료	5	3.79	.64	.910
	부하직원	5	3.54	.87	.952
조직효과성	직무만족	4	3.45	.64	.778
	조직몰입	4	3.38	.66	.731
	이직의도	4	3.07	.80	.835
	스트레스	4	3.04	.78	.840

3. 프렌드십의 수준

상사, 동료 및 부하와의 프렌드십 수준 간 차이를 비교한 결과 동료와의 프렌드십 수준이 평균 3.8점으로 가장 높았고, 다음으로 부하 3.6점, 상사 3.5점으로 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 이어서 상사, 동료 및 부하와의 프렌드십 수준의 차이를 프렌드십 수준의 세부항목인 '존중감', '신뢰감', '협력도', '대화기회', '친근감'의 5개 영역 별로 각각 비교한 결과 5개 영역 모두에서 차이를 보였으나 특히 '대화기회'와 '친근감' 영역에서 상사와 동료 및 부하 간에 큰 차이를 보였다 (표 3 참조).

<표 3> 세부항목별 프렌드십 수준

구분	상사	동료	부하	F
존중감	3.74(0.82)	3.84(0.66)	3.72(0.68)	3.613 [*]
신뢰감	3.65(0.85)	3.82(0.69)	3.70(0.71)	5.833 ^{**}
협력도	3.73(0.82)	3.86(0.70)	3.78(0.70)	3.410 [*]
대화기회	3.28(0.95)	3.67(0.84)	3.50(0.80)	21.071 ^{***}
친근감	2.98(0.98)	3.66(0.81)	3.50(0.80)	64.751 ^{***}
평균(표준편차)	3.5(0.74)	3.8(0.60)	3.6(0.63)	37.905 ^{***}

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

4. 프렌드십과 조직효과성과의 관계

1) 프렌드십과 조직효과성 변수들의 상관관계 분석

프렌드십 수준과 프렌드십 유형, 조직 내 절친한 친구의 수와 조직효과성 변수들과의 관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 하였다. 그 결과 <표 4>와 같이 프렌드십 수준과 친구의 수가 조직효과성 변수와 통계적으로 유의한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 상사·동료·부하와의 프렌드십 수준은 '직무만족' 과 '조직몰입' 과는 양(+)의 상관관계가 있으며, '이직의도' 와 '스트레스' 와는 음(-)의 상관관계를 나타내었다. 조직 내 친구의 수는 조직효과성 변수 중 '직무만족' 과 '스트레스' 에서만 양의 상관관계를 나타내었다. 성별, 나이, 결혼여부 및 동아리 활동이 이직의도와 스트레스에 역상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

<표 4> 인구사회학적 특성, 프렌드십 수준과 조직효과성 변수와의 상관관계

	직무만족	조직몰입	이직의도	스트레스
성별	.106	.081	-.264**	-.127*
나이	.166*	.183*	-.368***	-.194***
결혼	.077	.055	-.243**	-.158**
교육수준	-.058	.036	.006	.024
수입	.056	.124	-.147	-.043
직위	-.059	-.128	.249**	.051
직군	-.150*	-.121	.202**	.063
근무기간	-.070	-.071	.169*	.061
종교	.069	-.042	.061	.014
동아리 활동	.143	.088	-.232**	-.147**
상사와의 프렌드십	.426***	.426***	-.247***	-.378***
동료와의 프렌드십	.452***	.410***	-.181*	-.284***
부하와의 프렌드십	.438***	.384***	-.241**	-.303***
직장 내 친구 수	.086	-.023	-.041	.012

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

2) 프렌드십이 조직효과성에 미치는 영향 분석

인구사회학적 특성, 프렌드십 수준 및 프렌드십 유형이 조직효과성 변수들에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 독립변수들 간의 상관계수를 통해 다중공선성을 검증한 결과 0.8을 초과하는 상관계수가 없어 독립변수들 간의 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단하였으며, 인구특성변수는 각 조직효과성 변수별로 통계적으로 유의한 상관관계를 보인 것들만 다중회귀분석에 투입하였다(표 5 참조).

<표 5> 프렌드십이 조직효과성 변수들에 미치는 영향 분석

구 분	변수명	직무만족	조직몰입	이직의도	스트레스
		β	β	β	β
인구 사회학적 특성	성별(남=1)	-	-	.01	.01
	나이	.15 [*]	.16 [*]	-.37 [*]	-.15 [*]
	결혼상태(결혼=1)	-	-	.05	-.07
	직위(팀원=1)	-	-	.14 [*]	-
	직군(간호사=1)	-.08	-	.07	-
	근무기간	-	-	-.03	-
	동아리(안한다=1)	-	-	-.13	-.12 [*]
프렌드십 수준	상사	.21 [*]	.24 ^{**}	-.15 [*]	-.27 ^{**}
	동료	.27 [*]	.27 [*]	-.11	-.08
	부하	.12	.07	-.10	-.09
프렌드십유형(가슴형=1)		-.02	-.08	.08	.05
R ²		.31	.28	.32	.20
F		11.45 [*]	12.04 [*]	5.30 ^{***}	10.26 [*]

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

먼저 프렌드십 관련변수들이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 보면 상사 및 동료와의 프렌드십 수준, 그리고 인구사회적 특성 중에서는 연령이 유의한 영향을 미쳤으며, 각각의 설명력은 직무만족 30.3%, 조직몰입 27.6%였다. 다음으로 이직의도에 대한 영향을 보면 프렌드십 관련 변수 중 직접적으로 유의한 영향을 미치는 변수는 없었고, 인구사회적 특성 변수 중 연령과 직위만이 유의한 영향을 미쳤으며, 설명력은 31.8%였다. 스트레스를 종속변수로 했을 때는 상사와의 프렌드십 수준이 유의한 영향을 미쳤고 인구사회특성 변수 중에서는 연령과 동아리활동 여부가 유의한 영향을 미쳤

으며 설명력은 20.4%였다.

전체적으로 보면, 4가지 조직효과성 관련 변수 모두에 대해 상사와의 프렌드십 수준은 공통적으로 유의한 영향을 미치는 반면 부하와의 프렌드십 수준은 모두 영향력이 유의하지 않았으며, 동료와의 프렌드십 수준은 직무만족과 조직몰입의 두 변수에 대해서만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5. 프렌드십 관계 방해요인

상사나 동료와의 프렌드십이 조직효과성 관련 변수들에 유의한 영향을 미친다는 위의 결과를 바탕으로, 경영진이 실무적인 조직관리 차원에서 프렌드십을 향상시킬 수 있는 전략을 수립하는데 도움을 주고자 프렌드십 관계형성을 방해하는 요인을 조사하였다(표 6 참조). 응답자들에게 직장 내 프렌드십을 방해하는 요인으로 생각되는 것을 제시하고 가장 중요한 것부터 1순위에서 3순위까지 고르도록 하였는데, 1순위만 놓고 보면, ‘업무 과다로 인한 시간적 여유 부족’이 36명(35.3%)으로 가장 많았으며, ‘조직 내 지나친 개인 간 경쟁 분위기’ 17명(16.7%), ‘공식 및 비공식 교류 기회 부족’ 13명(12.7%), ‘단기성장에 치중하는 조직운영’ 8명(7.8%), ‘나 자신의 고립적 성격’ 과 ‘포용력 부족과 강압적이고 권위적인 상사의 존재’가 각각 7명(6.9%)의 순이었다.

〈표 6〉 프렌드십 관계 방해요인

구 분	1 순위	2순위	3순위
	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)
업무 과다로 인한 시간적 여유 부족	36(35.3)	12(15.8)	5(7.0)
나 자신의 고립적 성격과 포용력 부족	7(6.9)	11(14.5)	8(11.3)
직장 내 인간관계에 대한 병원의 관심과 지원 부족	4(3.9)	6(7.9)	6(8.5)
조직 내 지나친 개인 간 경쟁 분위기	17(16.7)	12(15.8)	9(12.7)
나 자신의 개인주의적 가치관	-	4(5.3)	8(11.3)
공식 및 비공식 교류 기회 부족	13(12.7)	8(10.5)	20(28.2)
강압적이고 권위적인 상사의 존재	7(6.9)	6(7.9)	2(2.8)
단기 성과에 치중하는 조직 운영	8(7.8)	16(21.1)	11(15.5)
기타	10(9.8)	1(1.3)	2(2.8)
계	102(100.0)	76(100.0)	71(100.0)

* 무응답은 제외

V. 고 찰

본 연구는 프렌드십에 관한 국내외의 실증적 연구결과를 바탕으로 조직효과성과의 관계를 설정하고, 병원직원을 대상으로 한 설문조사를 통해 직장내 프렌드십이 조직효과성에 미치는 실증적 영향을 밝혀냄으로써 병원 종사자들의 프렌드십 증진을 통한 합리적 인사관리와 조직효과성 향상에 기여할 수 있는 기초자료를 제공하고자 수행되었다. 본 연구에서 밝혀진 유의한 결과 및 개선안을 고찰해 보면 다음과 같다.

첫째, 병원직원의 프렌드십 수준을 분석한 결과 직장상사와 부하직원간의 프렌드십 수준이 동료간의 프렌드십 수준보다 낮았고, 세부항목별로는 대화빈도와 친근감이 존중감, 신뢰감, 협력도에 비해 상대적으로 낮은 점수를 보였다. 이는 직장 내 수평적인 프렌드십 수준보다 수직적인 프렌드십 수준이 상대적으로 만족스럽지 못하다는 것을 의미하는 것으로 세부항목에서 조사되었듯이 병원조직에 있어서 상하 간에 친근감을 형성할 수 있는 상호접촉의 기회와 빈도의 부족, 즉 직장내외를 통털어 커뮤니케이션 기회의 부족이 문제인 것으로 판단된다. 또한 유교적 위계질서의 문화가 상존하고 있는 한국 병원의 현실에서 상사와 부하가 친구처럼 격의없는 관계를 맺기가 쉽지 않은 문화적 요인도 하나의 이유일 것으로 판단된다. 이는 직장 내 프렌드십 향상을 위해서는 커뮤니케이션의 활성화가 필요하다는 Berman 등(2002)의 연구결과를 뒷받침하는 것으로, 직장 내 공식 및 비공식 교류의 확대를 통해 상사와 부하직원 간에 자연스러운 프렌드십을 형성하고 커뮤니케이션의 기회를 더 많이 가질 수 있도록 조직 차원의 다양한 형태의 지원이 필요할 것으로 생각된다.

둘째, 다중회귀분석 결과에서 알 수 있듯이 프렌드십 수준이 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 스트레스 등 조직효과성에 매우 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며, 특히 상사와의 프렌드십 수준이 조직효과성에 매우 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 Cole(1993), Valeria(1998) 등의 연구결과와도 일치하는 것으로, 부하직원들의 입장에서 상사와의 관계에서 느끼는 친밀감, 자유로운 대화기회 빈도, 신뢰감, 존중받는 느낌, 조력자를 두고 있는 느낌 등을 얼마나 가지느냐에 따라 직무를 기쁘게 수행하고 직장에 대해 더 깊은 애정을 가지며, 그 직장에 계속 근무하고자 하고, 근무중 스트레스를 덜 느끼는데 영향을 받음을 의미한다. 특히 스트레스의 경우 기존의 연구결과(이상미, 1994; 정진주, 2002; 이용일, 2001, Berman et al., 2002)에서도 프렌드십을 비롯한 대인관계가 스트레스에 영향을 미치며, 이직의도를 증대시킬 뿐만 아니라 조직만족도, 조직몰입에도 영향을 미치는 것으로 지적되었듯이 대인관계의 일종인 프렌드십 수준의 향상을 통해 직장 내 스트레스를 감소시킴으로서 직무만족도와 조직

몰입도를 높이고 이직의도를 감소시키는 전략이 필요할 것으로 판단된다. 따라서 응급을 요하는 병원업무의 특성과 상하 위계질서를 강조하는 병원의 계층적 특성을 고려해 볼 때 공식, 비공식적인 상사와의 커뮤니케이션 기회의 확대와 비공식 모임을 통한 친밀감 증대로 프렌드십을 강화함으로써 구성원들의 스트레스를 감소시킬 수 있을 뿐만 아니라 이직의도를 낮추는 데에도 큰 도움이 될 것으로 판단된다.

셋째, 개인의 프렌드십 유형에 따라 조직효과성 관련변수에 대한 영향이 다르게 나타날 것이라는 기대와 달리 프렌드십 유형은 조직효과성 관련변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 개인적인 프렌드십 유형과 관계없이 본 연구에서 사용한 프렌드십의 5가지 영역, 즉 '존중감', '신뢰감', '협력도', '대화기회', '친근감'은 모든 유형에 공통적으로 작용하는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 프렌드십 유형의 구분이 응답자의 주관적 답변에 따라 이루어졌으므로 그 정확성 및 신뢰성에 의문이 제기될 수 있어 추후 반복연구의 필요성은 있다고 할 것이다.

넷째, 병원조직 내에서 프렌드십 방해요인에 대해 분석한 결과, '업무 과다로 인한 시간적 여유 부족'을 1순위로, '조직 내 지나친 개인 간 경쟁 분위기'를 2순위로, '공식 및 비공식 교류 기회 부족'을 3순위로 각각 지적하고 있다. 이덕구 등(2002)은 병원의 업무량이 많고 업무수준이 난해할수록 조직효과성이 떨어진다는 결과를 발표하였는데 조직 내에서 과다한 업무량은 프렌드십에도 영향을 미치며 이는 조직효과성과도 연결될 수 있음을 시사하는 것이다. 또한 조직 내 지나친 개인 간 경쟁 분위기가 프렌드십을 방해하는 요인으로 지적되고 있는데 일방적인 성과위주의 경영방식에서 탈피하여 조직구성원들이 조직성과를 달성하는데 필요한 다양한 동기부여 방법들이 적용되어야 할 것으로 사료된다. 특이할 점은 추가된 설문항목에서 직장 내 친구가 한명도 없다는 응답자가 74명으로 전체의 19.9%를 차지하고 있다는 점이다. 개인주의보다는 집단주의적 가치를 중시하는 우리나라 기업(병원)의 조직문화를 감안할 때 직장 내에서 프렌드십을 경험하지 못하고 있는 외톨이형 직장인이 있다는 것은 최근 사회적 문제가 되고 있는 '왕따' 현상과도 관계있는 것으로 그대로 방치할 경우 당사자 개인뿐만 아니라 조직 전체에 악영향을 미칠 수 있다. 1998년 IMF 사태 이후 도입된 상시적인 인력 구조조정과 성과주의 인사제도의 도입으로 인해 직장인들 간에 생존경쟁에서 살아남기 위해서는 동료와의 관계보다 개인의 성과를 중시하는 풍토가 확산되고 있으나 한편으로는 이런 현상이 조직효과성에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 인식할 필요가 있다. 정신분석학적으로도 가까운 친구가 없다는 것은 걱정과 불안을 야기하며 극단적인 경우에는 사회병리학적 문제 행동을 보일 수도 있다는 점을 유의할 필요가 있다 (Sievers, 1999). 따라서 조직 내 지나친 개인 간 경쟁 분위기가 프렌드십을 방해하는 요인으로 지적되고 있으므로 개인 중심의 성과평가 방식에서 탈피하여 조직구성원들이

조직성과를 달성하는데 필요한 다양한 동기부여 방법들이 적용되어야 할 것으로 사료된다. 예를 들어 성과평가에 있어 개인 단위의 평가뿐만 아니라 팀 단위, 조직단위의 평가를 종합하여 판단함으로써 상하, 동료 간 협조 분위기를 조성하고, 프렌드십을 지원하는 규정, 교육, 홍보 등의 전략을 고려할 수 있을 것이다.

VI. 요약 및 제언

1. 연구결과 요약

이상의 결과들을 종합해 보면 병원조직의 조직효과성을 높이기 위해서는 조직내 구성원들 간의 프렌드십이 형성될 수 있도록 다양한 형태의 노력이 필요할 것이다. 상하 위계질서가 강조되는 병원조직문화의 특성을 감안할 때 상하급자는 물론 동료 간의 심리적, 정서적 교류를 포함한 커뮤니케이션의 활성화를 위한 교육훈련 프로그램을 관리방안의 주요내용으로 선정하여 운영할 필요가 있으며, 직장상사의 경험과 지식을 조언하면서 부하직원의 실력과 잠재력을 개발시킬 뿐만 아니라 접촉기회와 빈도 및 커뮤니케이션을 활성화시킬 수 있는 멘토링(Mentoring) 제도 등의 시스템적 노력이 필요할 것이다. 또한 직무성과만을 강조하는 경영시스템에서 원내 동아리 활동, 회식, MT, 체육대회 등의 비공식적인 접촉 기회를 확대하는 등 프렌드십을 향상시킬 수 있는 프로그램도 마련되어야 할 것이다. 또한 업무시간 이외에 휴식시간 등을 이용해 커뮤니케이션의 기회를 확대할 수 있도록 휴게 공간을 배려하고, 취미나 관심사가 비슷한 구성원들끼리 업무 외에 함께 시간을 보내도록 배려하는 노력도 병행되어야 할 것이다. 특히 무한경쟁 위주의 성과평가방식보다는 구성원 간 협조와 팀웍을 통한 성과 향상을 유도하고, 그를 위한 의사소통의 빈도와 질을 높이려는 제도적 노력도 병행되어야 할 것이다. 결론적으로 조직 구성원으로서 강한 유대감과 일체감을 형성하기 위해서는 건설적인 프렌드십 경영이 필요하며, 병원경영진에서는 이러한 동료간 또는 상하간에 형성되는 프렌드십이 경영성과에도 영향을 미칠 수 있음을 명확하게 인식하고 프렌드십 강화를 위한 제도적 지원과 문화의 조성에 노력을 아끼지 말아야 할 것이다.

2. 연구의 제한점 및 향후 연구방향

본 연구에서는 병원직원의 프렌드십과 조직효과성에 미치는 유의한 변수들을 밝혀냄으로써 병원직원들의 합리적 인사관리와 조직효과성의 향상에 기여할 수 있는 기초자료를 제공하기 위해 수행되었으나 다음과 같은 연구의 제한점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구에 사용된 표본들은 충청북도의 6개 병원직원만을 대상으로 하였으므로

본 연구의 결과를 전체 병원직원들에게 확대 적용하기는 무리가 있다. 따라서 보다 다양한 지역과 형태의 병원을 대상으로 이와 유사한 연구를 반복 시행하되 동일한 병원 직원을 대상으로 시차를 두고 2-3회의 설문조사를 하는 종단연구(longitudinal study)를 수행해 본다면 병원직원들의 프렌드십과 조직효과성 간의 인과관계를 보다 명확히 규명할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 변수들의 측정을 병원직원 개인의 주관적 인식을 바탕으로 한 자기기입식 설문조사의 방법을 통해 수행되었으므로 병원직원들 간에 개인적인 기대치나 가치관에 따라 각 독립변수들에 대한 평가는 다르게 나타날 수 있다. 따라서 향후 각 독립변수들과 종속변수들 간에 응답자의 기대치나 가치관이 미치는 상호작용효과(interaction effect)에 대해 검증할 필요가 있을 것이다.

셋째, 병원조직은 조직구성원들이 가지고 있는 직무가치의 차이와 서열에 따라 상하간의 위계현상이 뚜렷한 사회계층현상의 위계구조를 가지고 있고, 병원구성원의 직종간 전문지식의 차이, 근무조건의 차이, 직무상의 권력의 차이 등으로 의사사통과 의식구조에 차이가 있다는 점을 감안할 때 향후 병원의 규모와 형태, 병원직원의 직종별, 근무조건별, 부서별로 프렌드십의 수준과 유형의 차이를 분석한다면 병원에서의 프렌드십에 관한 더욱 풍성한 정보를 얻을 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 병원조직의 효과성 및 성과에 관한 기존의 연구에서는 전혀 다루어지지 않은 프렌드십에 관한 연구이다. 프렌드십의 수준과 유형 및 인식에 관한 국내외 연구가 활발히 진행되지 않은 상태에서 병원직원의 프렌드십 수준과 유형 및 인식이 조직효과성에 미치는 긍정적인 효과만을 중심으로 다루었으나, 프렌드십이 조직에 미치는 부정적인 측면, 예를 들면 편애로 인한 인사관리의 불공정성 등에 대한 연구가 함께 진행된다면 병원조직의 효율적인 인적자원관리에도 크게 기여할 수 있을 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 프렌드십의 강도(intensity)에 따른 차이를 감안하지 못하였다. 추후 연구에서는 단순히 잘 알고 지내는 친구, 식사나 취미활동을 같이하는 친구, 업무상 가까운 친구, 마음을 터놓고 지내는 친구, 심심풀이 친구 등을 세밀히 구분하여 측정도구를 개발하고, 그 의미와 장단점을 살펴본다면 더욱 깊이 있는 프렌드십 연구가 가능할 것이다.

마지막으로 본 연구에서 사용한 강진구(2009)등이 국내외 기업 직원들을 대상으로 사용한 프렌드십에 관한 설문이나, Price(2001)등이 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 스트레스 등의 조직효과성 변수 측정에 사용한 설문들은 이미 다수의 연구를 통해 타당도가 검증된 바 있어, 이번 연구에서는 전문가 타당도(content validity) 수준의 검토만 하고 별도의 요인분석을 통한 타당도 검증은 하지 않았다. 추후 연구에서는 설문 내용 보완과 더불어 타당도에 대한 추가 검증이 이루어 질 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 강진구, 강한 조직을 만드는 프렌드십 경영, LG 주간경제, pp.8-14, 2007
- 강진구, 김현기, 우리나라 직장 내 프렌드십 진단, LG Business Insight : pp.2-21, 2008
- 강진구, 김현기, 프렌드십 경영, 토네이도미디어그룹(주), 2009
- 박재산, 병원 CEO 리더십 스타일이 조직구성원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향, 한국보건행정학회지, 제6권 제3호, pp.67-78, 2006
- 서영준, 병원근무자의 직장에착에 관한 연구, 보건행정학회지, 5(2), pp.173-201, 1995
- 서영준, 오지영, 노인전문병원 근무자들의 직무만족도 결정요인, 병원경영학회지, 제 13 권 2호, pp.64-85, 2008
- 이덕구, 박은철, 유승흠, 손태용, 병원 행정직원의 조직효과성 수준, 병원경영학회지, 제 7권 제2호, pp.52-79, 2002
- 이상미, 간호사의 직무특성과 개인의 성격이 직무스트레스, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향, 대한간호학회지, 제25권 제4호, pp.790-806, 1995
- 이용일, 병원직원의 직무스트레스와 직무성과의 관계연구, 한양대학교 행정대학원, 석사 학위논문, 2001
- 정진주, 병원 근로자의 직무스트레스 현황과 요인분석, 대한환경위생학회지, 제28권 제 3호, pp.72-76, 2002
- 톰 래스(Tom Rath), 내 인생에 부족한 2% 프렌드십, 정준희 옮김, 해냄, 2007
- Wagner R., & Harter HK, 위대한 경영의 요소 12, 해냄, 2006
- Adams, R., & Allan G. (eds.) Placing Friendship in Context. New York: Cambridge University Press. 1998.
- Ambrose, S. Comrade. New York: Simon and Schuster. 1999.
- Bayes, J., & Kelly, RM., Managing sexual harassment in Public Employment. In Public Administration: Problems and perspectives, 3rd ed., edited by Hays SW., and Kearney RC, pp217-231. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1994.
- Berman EM, West JP., & Richter MN Jr., Workplace relations: Friendship

- patterns and consequences(According to managers), *Public Administration Review*, 62(2), pp. 217-230. 2002
- Bernardin, HJ., Beatty RW. Can subordinate appraisals enhance managerial productivity? *Solan Management Review*, 28. pp.63-73. 1987.
- Boyd, N & Taylor, R. A development approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *Leadership Quarterly*, 9(1), pp.1-26. 1998.
- Crampton, S. & Mishra, J. Women in Management. *Public Personnel Management*, 28(1), pp.87-107, 1999.
- Cole, J. Supervising a staffer who is also a friend. *Supervisory Management*, 38(7), pp.3-4, 1993.
- Dobel, JP., *Public Integrity*. Baltimore, MD: Johns Hopkins. 1999
- Dobel JP., Can public leaders have friends? *Public Integrity* 3(2), pp.145-158. 2001.
- Eyler, DR. & Baridon AP., Far more than friendship: Sexual attraction in the workplace. *Psychology Today*. 25(3), pp.58-65, 1992.
- Gutek, BA. *Sex and the Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1985.
- Guy, ME., and Newman M. Toward diversity in the workplace. In *Handbook of Human Resource Management in Government*, edited by Condrey SE. pp.75-92. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1998.
- Harter JK., Hodges TD., & Carr JA., *Development of the Vital Friend Assessment: A Technical Report*, The Gallup Organization, 2006
- Jurkiewicz C., and Brown R. GenXers vs. Boomers vs. Matures: Generational Comparisons of Public Personnel Administration, 18(4), pp.18-37, 1998.
- Markert, J. Sexual harassment and the communication conundrum. *Gender Issues* 17(3), pp.34-52. 1999.
- Palmer, I. Arts management and managerialism. *Public Productivity and Management Review*. 21(4), pp.433-451. 1998.
- Price, JL., Reflections on the determinants of voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, 22, pp.600-624, 2001
- Price, JL., & Sanlancik, R., *Handbook of Organizational Measurement*,

Marshfield: Pitman Pub. pp.203-204, 1978

- Rath, T. *Vital friends: The People You Can't Afford to Live Without*, Gallup Press, 2006
- Reilly R., Smither JW., Vasilopoulos NL. A Longitudinal study of upward feedback, *Personal Psychology*, 49(3), pp.599-612. 1996.
- Reisman, J. Friendliness and its correlates. *Journal of Social and Clinical psychology*, 2(2), pp.143-155, 1984.
- Shadur, M., and Kienzle, R. The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group and Organizational Management*, 24(4), pp.479-504. 1999.
- Sievers, B. Psychotic organization as a metaphoric frame for the socioanalysis of organizational and interorganizational dynamics. *Administration and Society*, 31(5), pp. 588-619, 1999.
- Song, SH, Workplace friendship and employees' productivity: LMX theory And the case of the Seoul City government. *International Review of Public Administration*, 11(1). 2006
- Valeria, L. Supervisor-subordinate relationships. *Parks and Recreation*, 33(1), pp.38-46, 1998.

〈부 록〉 주요 항목 설문

귀하의 직장 내 **프렌드십 수준**에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 표 해 주십시오.

직장 상사(동료, 부하)와 관련된 질문입니다. (각 대상별로 3회 질문함)

항	목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
(1)	나와 직장 상사(동료, 부하)는 서로 존중해 준다	①	②	③	④	⑤
(2)	나와 직장 상사(동료, 부하) 간에는 신뢰감이 있다	①	②	③	④	⑤
(3)	나와 직장 상사(동료, 부하)는 서로 잘 도와준다	①	②	③	④	⑤
(4)	나는 직장 상사(동료, 부하)와 자유롭게 대화할 기회가 많다	①	②	③	④	⑤
(5)	나는 직장 상사(동료, 부하)와 친구처럼 편하게 지낸다	①	②	③	④	⑤

다음은 귀하의 직장 내 **프렌드십의 특성 및 유형**에 관한 질문입니다. **아래 보기를** 읽어 보시고, 해당 유형의 번호를 **한 개만** 써 주십시오.

※ 보기 - 프렌드십 유형

- ① 공 유 형 : 다방면에 아는 것이 많아 여러 가지 관심사에 대화가 잘 통하는 사람
- ② 길 잡 이 형 : 중대한 결정 시 객관적으로 바른 길이 무엇인지 냉철히 제시하는 사람
- ③ 각 성 제 형 : 항상 지적인 자극을 주어 많은 것을 배우고 성장하게 하는 사람
- ④ 동 기 부 여 형 : 상대의 장점을 잘 파악해 좋은 결실을 맺도록 독려를 잘 하는 사람
- ⑤ 응 호 형 : 상대를 있는 그대로 인정하고, 작은 것도 자랑스럽게 생각해 주는 너그러운 사람
- ⑥ 동 반 자 형 : 어떤 상황에도 상대를 위해 기꺼이 희생할 수 있는 의리가 있는 사람
- ⑦ 활 력 소 형 : 함께 있으면 즐겁고 상대방을 웃게 만드는 유머러스한 사람
- ⑧ 가 교 형 : 두루 인맥이 넓어 다양한 사람들과 다리를 놓아주는 사교적인 사람

4. 나는 평소에 프렌드십 유형 중 ()에 속한다.
5. 내가 생각하기에 업무 성과에 도움을 주는 프렌드십 유형은 ()이다.
6. 내가 평생 친구로 함께하고 싶은 프렌드십 유형은 ()이다.

귀하의 직장 내 **프렌드십의 성과 요인**에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 표 해 주십시오.

직무만족과 관련된 질문입니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
(1) 나는 내 업무에 꽤 만족하고 있다	①	②	③	④	⑤
(2) 나는 내 업무에 언제나 열정적이다	①	②	③	④	⑤
(3) 나는 내 업무에서 즐거움을 느끼지 <u>못한다</u>	①	②	③	④	⑤
(4) 나는 내 업무에 자주 <u>실증</u> 을 느낀다	①	②	③	④	⑤

조직몰입과 관련된 질문입니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
(1) 나는 이 직장이 일할 만한 좋은 곳이라 생각한다	①	②	③	④	⑤
(2) 평생의 일로써 이 직장은 이상적이다	①	②	③	④	⑤
(3) 나는 이 직장의 미래에 별로 관심이 <u>없다</u>	①	②	③	④	⑤
(4) 내가 이 직장의 종사자라는 것을 남들에게 자랑스럽게 말할 수 <u>없다</u>	①	②	③	④	⑤

이직의도와 관련된 질문입니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
(1) 지난 1년사이 이 직장을 떠나고 싶은 마음이 들었다	①	②	③	④	⑤
(2) 나는 이 직장을 가능한 한 빨리 떠날 계획이다	①	②	③	④	⑤
(3) 어떤 경우에도 내가 자발적으로 이 직장을 떠나지는 <u>않겠다</u>	①	②	③	④	⑤
(4) 나는 이 직장에 가능한 한 오래 남아 있을 계획이다	①	②	③	④	⑤

스트레스와 관련된 질문입니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
(1) 스트레스로 인해 직장 생활에 회의감을 느낄 때가 많다	①	②	③	④	⑤
(2) 스트레스로 인해 우울증을 느낄 때가 많다	①	②	③	④	⑤
(3) 스트레스로 인해 잠을 못 이룰 때가 많다	①	②	③	④	⑤
(4) 스트레스로 인해 피로감을 느낄 때가 많다	①	②	③	④	⑤