creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사학위논문

동료의 사회적태만이 팀응집력에 미치는 영향에 관한 연구

- 근속기간과 성별의 조절효과를 중심으로 -

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 거 재

동료의 사회적태만이 팀응집력에 미치는 영향에 관한 연구

- 근속기간과 성별의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2022년 3월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 거 재

이거재의 석사 학위논문을 인준함

2022년 6월

위 원 장 김 윤 지 (인)

부위원장 구 민 교 (인)

위 원 전 영 한 (인)

국문초록

조직 내 사회적 태만(social loafing) 또는 무임승차(free riding) 행위는 건전한 조직문화를 위협하는 가장 심각한 요인 중 하나이다. 상사가 일방적으로 판단하는 근무평정의 객관성과 공정성에 의문을 제기하면서, 동료평가(peer review)를 대안으로 고민하는 것도 조직 내 숨어있는 '썩은 사과'를 찾아내려는 의도가 담겨있다.

많은 연구에서 링겔만효과에 대한 검증과 다양한 해석을 보여줬고, 사회적 태만의 전통적인 해결 방법으로 강력한 처벌과 합리적인 보상에 초점을 맞춰왔다. 그러나 조직 운영방식과 동료와의 관계형성 문화가 과거와는 확연히 달라지면서 조직 내 사회적 태만을 감소시키는 방법들이 다양하게 제시되고 있다. 개인별 명확한 목표설정과 책임 부여, 정기적인 피드백과 평가, 팀 응집력 강화 등이 더 효율적인 방안으로 여겨진다. 따라서 본 연구에서는 동료의 사회적 태만이 팀 응집력에 어떠한 영향을 미치는지 대한적십자사의 사례를 중심으로 살펴보았다.

연구를 위해 서베이를 통한 양적 조사를 실시하였고 독립변수로 사회적 태만, 종속변수로 팀 응집력을 설정하였다. 또한 응답자의 근속기간과 성별의 차이가 조절변수로 어떠한 작용을 하는지도 알아보고자 하였다. 연구분석을 위해 spss 25 사용하였고, 일원배치분산분석과 상관관계분석, 위계적회귀분석으로 가설을 검증하였다.

연구결과 동료의 사회적 태만은 업무협력 응집력과 친분관계 응집력에 모두 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 근속연수와 성별에 따른 조절 효과는 찾아낼 수 없었다. 다만, 대한적십자사 혈액사업과 병원사업에서 동료의 사회적 태만에 대한 인식 차이가 있었고, 일부 근속기간별 집단(5년 이하, 16년~20년 이하)에서도 유의미한 차이가 나타났다. 그렇기 때문에 후속 연구에서 사업별, 근속기간별 동료의 사회적 태만의 차이를 더욱 세밀하게 분석하고 팀 응집력과의 관계를 검증하길 기대한다.

한편, 조직 내에서 여성이 남성보다 동료들과의 원만한 관계형성을 더 중요하게 생각하는 경향이 있다는 다양한 선행연구를 토대로 성별에 따른

사회적 태만 인식차이와 이것이 팀 응집력에 미치는 영향에 대해서도 추가적인 연구가 수행되길 바란다.

오늘날 조직 내 사회적 태만을 예방하기 위해서는 중간관리자의 역할과 책임이 매우 중요하다. 최근 제시된 사회적 태만 예방책의 출발점은 중간관리자의 적절한 업무지시와 판단에서 시작되기 때문이다. 기본적으로 사회적 태만과 팀 응집력의 관계가 순환구조로 형성되어 강화 또는 확대되고 있어 만약 팀 응집력을 높일 수 있다면 자연스럽게 동료의 사회적 태만을 예방할 수 있다는 합리적인 추론이 가능해진다. 무엇보다 조직 내 사회적 태만 분위기를 차단할 수 있는 가장 적절한 위치가 바로 중간관리자이기 때문이다.

결국 팀 응집력이 높아지면 동료의 사회적 태만을 효과적으로 감소시킬 수 있고, 팀 응집력을 강화할 수 있는 중요한 역할은 중간관리자가 하고 있으므로 합리적인 중간관리자의 역할과 책임이 중요하다. 따라서 중간관리자급 핵심 인재 육성과 체계적인 경력관리가 필요한 이유이다.

주 요 어 : 사회적태만, 무임승차, 저성과자, 팀 응집력, 링겔만효과
학　　번 : 2021-28221

목 차

제 1 장 서론 ····· 1

제 1 절 연구의 목적과 필요성 ····· 1

1. 연구목적 ····· 1

2. 연구의 필요성 ····· 2

제 2 절 연구의 범위와 방법 ····· 3

1. 연구범위 ····· 3

2. 연구방법 ····· 5

제 2 장 이론적배경과 선행연구 검토 ····· 6

제 1 절 이론적배경 ····· 6

1. 링겔만효과 ····· 6

2. 인지부조화이론 ····· 7

3. 공정성이론 ····· 8

제 2 절 선행연구 검토 ····· 11

1. 사회적 태만(social loafing) ····· 11

2. 무임승차(free riding) ····· 14

3. 저성과(low performance) ····· 15

4. 팀 응집력(team cohesion) ····· 17

제 3 장 연구설계 ····· 20

제 1 절 연구모형 및 연구가설 ····· 20

1. 연구모형 ····· 20

2. 연구가설 ····· 21

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정 ····· 24

1. 독립변수 ····· 24

2. 종속변수 ····· 24

3. 조절변수 및 통제변수 ····· 24

4. 측정변수 ····· 26

5. 설문구성 ····· 27

제 3 절 자료의 수집 및 분석 ····· 28

1. 표본의 선정 및 자료수집 ····· 28

2. 분석방법 ····· 28

제 4 장 분석결과 및 논의 ····· **29**
제 1 절 분석결과 ····· 29
1. 기관특성 ····· 29
2. 신뢰도 및 타당도 검증 ····· 29
3. 기술통계 및 상관관계 분석 ····· 31
4. 위계적 회귀분석 ····· 35
제 2 절 논의 ····· 42
1. 가설검증 ····· 42
2. 기타 분석결과 ····· 43
제 5 장 결론 ····· **45**
제 1 절 연구의 시사점 ····· 45
1. 연구의 의의 ····· 45
2. 요약 및 고찰 ····· 47
제 2 절 연구의 한계와 제언사항 ····· 50
1. 연구의 한계 ····· 51
2. 제언사항 ····· 51
참고문헌 ····· 53
Abstract ····· 59
[부록]설문지 ····· 62

표 목 차

[표 1] 성격 유형별 갈등 해결 포인트 ····· 7
[표 2] 사회적 태만에 영향을 미치는 요인 ····· 11
[표 3] 사회적 태만에 대한 선행연구 주요 내용 ····· 12
[표 4] 무임승차에 대한 선행연구 주요 내용 ····· 14
[표 5] 저성과의 원인에 대한 기존 연구항목 ····· 15
[표 6] 저성과자에 대한 선행연구 주요 내용 ····· 17
[표 7] 팀(집단) 응집력의 개념 ····· 18
[표 8] 조직 응집력에 대한 선행연구 주요 내용 ····· 19
[표 9] 변수의 종류와 측정 및 분석 ····· 25
[표 10] 설문구성 ····· 27
[표 11] 신뢰도 검증 결과 ····· 29
[표 12] 동료의 사회적 태만에 대한 요인분석 결과 ····· 30
[표 13] 업무관련 팀 응집력에 대한 요인분석 결과 ····· 30
[표 14] 친분관련 팀 응집력에 대한 요인분석 결과 ····· 30
[표 15] 기술통계 분석 ····· 31
[표 16] 변인 간 상관관계 분석 ····· 32
[표 17] 성별에 따른 사회적 태만 인식차이 ····· 32
[표 18] 근속연수에 따른 사회적 태만 인식차이 ····· 33
[표 19] 기관별 사회적 태만 인식차이 ····· 34
[표 20] 연령대별 사회적 태만 인식차이 ····· 34
[표 21] 직종별 사회적 태만 인식차이 ····· 34
[표 22] 사회적 태만이 팀 업무협력에 미치는 영향 분석 ····· 35

[표 23] 사회적 태만이 팀 친분관계에 미치는 영향 분석 ····· 36
[표 24] 근속연수를 조절변수로 한 위계적 회귀분석(업무협력) ··· 37
[표 25] 근속연수를 조절변수로 한 위계적 회귀분석(친분관계) ··· 38
[표 26] 성별을 조절변수로 한 위계적 회귀분석(업무협력) ···· 40
[표 27] 성별을 조절변수로 한 위계적 회귀분석(친분관계) ···· 41

그 림 목 차

[그림 1] 사회적태만, 무임승차, 저성과자 범주 ····· 4
[그림 2] 연구모형 ····· 20
[그림 3] 사회적 태만으로 인한 팀원의 행동패턴 ····· 48

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적과 필요성

1. 연구목적

조직관리에 있어 인적관리는 가장 어려운 부분 중 하나이다. 조직 문화와 연관되어 있으며, 사회적 변화 및 시대 흐름과도 밀접하다. 조직이 필요로 하는 인적자원은 수시로 변한다.

조직특성이나 시대 흐름에 따라 요구되는 인재는 다르고 포스트 코로나 이후 디지털시대가 더욱 가속화되면서 전통적인 조직 운영의 한계가 명확히 드러났다. 세대 차이로 인한 선·후배 갈등이 증폭되고, 승진·승급 등 인사 투명성이 지속해서 문제되면서 이제는 과거처럼 무조건적인 조직에 대한 충성과 자기희생을 강요할 수는 없다.

특히 오늘날 디지털 세대[1]는 실용성을 가장 중시하며, 공과 사의 구별이 명확하다. 본인에 대한 투자와 자기 계발에 적극적이며 수평적인 조직문화를 당연하게 인식하며, 조직 내 무임승차 직원을 최악의 직장 동료로 손꼽는다. 이전 세대처럼 직장 동료를 모든 것을 함께 하는 동료로 인식하는 온정주의적 문화는 점차 사라져가고 있는 것이 현실이다.

조직목표 달성을 위해서는 얼마나 효율적으로 인적자원을 활용했는지, 또는 노동조합과 조직의 임무를 충분히 공감하고 협력하는지가 더욱 중요하다. 손쉽게 우수한 인재 확보를 위해서는 필요직무에 맞는 신규 채용이 수월하지만 문제는 어떻게 조직 내부 직원의 업무능력을 향상하고, 무임승차자(free rider)나 저성과자(low performer)를 어떻게 관리할 것인지가 관건이다. 그래서 직원의 사회적 태만이 팀 응집력(팀워크)에 어떠한 영향을 미치는지 고민하는 것이 필요하다.

---

1) 1980년대 초반 출생한 밀레니엄(M) 세대와 1990년대 중반 출생한 Z세대를 포함

2. 연구의 필요성

과일상자 안에 과일 하나가 썩었을 때 빨리 버리지 않으면 금세 상자 안에는 모두 썩은 사과만 남게 된다. 썩은 사과는 결코 혼자 썩지 않는다. 조직도 마찬가지이다. 우리가 흔히 무임승차자 또는 저성과자로 평가하는 직원에 대해 적절한 조치가 이행되지 않으면 팀 전체가 무기력해지고, 태만해져서 정상적인 수준의 팀 역량을 제대로 발휘할 수 없게 된다. 그리고 이러한 썩은 사과의 악영향은 오랫동안 조직 내부에 남게 된다.

조직 내 저성과자에 관한 연구는 주로 조직몰입, 조직성과와 제도개선 차원에서 논의되어 왔고(안선민·이수영, 2017; 송현진·조윤직, 2018; 옥지호·박지성, 2018 등), 무임승차에 관한 연구는 대부분 조직 갈등과 팀 성과에 영향을 미치는 무임승차 동기요인에 관한 연구가 진행되어 왔다(최미정·은재호, 2020; 박종현, 2013 등).

한편 기존 무임승차에 대한 시각과는 다르게 무임승차가 과업갈등과 팀 만족에 부정적인 영향을 미치지만, 오히려 일부 대상자(성실 참여자, 팀 리더)에게는 무임승차를 갈등 요소가 아닌 만족 요소로 인식한다는 연구 결과가 있다(최미정·은재호, 2020). 즉 팀 내 성실 참여자는 어차피 '내가 해야 할 일'로 생각하고 인정함으로써 더욱 적극적으로 참여하게 된다는 것이다. 따라서 처음부터 팀원들에게 기대하는 수준이 낮고, 각자에게 맞는 업무를 부여함으로써 목표한 성과를 달성할 수 있도록 팀을 끌고 가기도 한다.

이와 비슷한 연구로 동료의 사회적 태만이 팀 분위기를 저해시키고 성과에 부정적인 영향을 발생시키는 변수로 인식됐지만, 주도적 성격의 조직구성원에게는 오히려 자극제로서 작용한다는 연구도 있다(박지성·채희선, 2020). 즉 동료의 사회적 태만이 높을수록 오히려 주도적 성격을 가진 개인은 본인의 자원손실에도 불구하고 조직시민행동(OCB, organization citizenship behavior)에 참여한다는 것이다.

다른 연구에서는 무임승차 시 팀에서 퇴출하겠다는 메시지를 지속해서

강하게 주고 실제 무임승차자를 퇴출한 결과 남아 있는 해당 프로젝트 참여자는 더욱 적극적으로 팀 프로젝트에 참여함으로써 최선을 다하게 된다(박종혁, 2013). 즉 전통적 연구에서 증명된 강한 퇴출 방식이 무임승차 의도를 사전에 막고 무임승차를 차단하는 주요 전략 가운데 하나라는 것을 알 수 있다.

또한 비영리조직의 사회적 태만을 린-칸반(Lean-Kahban) 개념[2]을 적용한 연구에서는 개인별 업무특성, 업무 분배성과 공정성, 인센티브와 보상, 개인과 공동이익 간의 갈등이 사회적 태만을 유발할 수 있음을 발견했다(Chen & Cheng, 2017).

따라서 각 조직특성과 구성원 차이(개인적, 집단적)에 따라 동료의 사회적 태만(무임승차, 저성과 등)에 대한 대응 방안이 달라야 하고, 특히 공기업(공공기관)은 조직 내 사회적 태만 문제를 일반기업의 문제해결 방식(퇴출, 연봉제, 전보 등)을 그대로 적용하기에는 한계가 있는 만큼 공기업(공공기관) 내부 구성원들이 조직 내 사회적 태만에 대한 인식을 어떻게 가지고 있고, 동료의 사회적 태만이 팀 응집력(팀워크)에 어떻게 영향을 미치는지 연구할 필요성이 있다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

1. 연구범위

사회적 태만, 무임승차, 저성과의 개념은 비슷하게 혼용해서 쓰이지만 분명한 차이는 있다. 사회적 태만은 주로 개인의 집단목표 달성에 기여가 어렵고, 자신의 기여가 인정받지 못하는 상황에서 친화성과 조직 공정성이 낮을 때 발생한다(김철영, 2019). 저성과와 무임승차의 개념보다 더 포괄적인 개념이며 의도적 또는 비의도적 행위를 모두 포괄한다고 볼 수 있다. 오늘날 조직 내 일반적인 사회적 태만의 한 유형으로 사이버로핑(cyber

2) 불필요한 낭비 요소를 제거하려는 적시생산시스템(JIT)의 일종

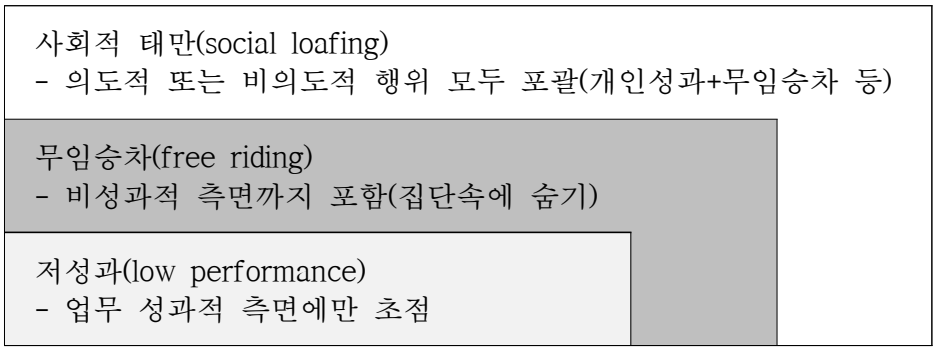
loafing)이 문제 되고 있다. 사이버로핑은 근무시간 내에 인터넷 쇼핑, 주식 거래, 개인 업무 등에 시간을 소비하는 것을 말하는데 불필요한 메신저 행위나 이메일 확인, 정보 검색도 이에 해당한다.

무임승차는 행위의 보상이 개인이 아니라 집단에 주어질 때 다른 구성원의 작업 노력에 편승해 적은 투입으로 더 많은 보상을 기대하는 개인의 합리적 행동을 의미하는데(최미정·은재호, 2020), 이는 집단 속에 참여하는 사람의 수가 늘어날수록 성과에 대한 1인당 공헌도가 오히려 떨어지는 링겔만 효과(ringelmann effect)로 설명할 수 있다.

조직 내에서 본인의 노력투입이 객관적으로 드러나지 않으면 최대한의 능력을 발휘하기보다는 약간 낮은 수준의 노력을 투입하려는 경향이 있으며 많은 기업은 다양한 유인책(임금인상, 승진, 권한위임 등) 또는 규제(주의, 경고, 감봉, 승진배제 등) 등을 통해 무임승차 문제를 해결하고자 한다.

저성과는 조직 내 목표성과를 미달성한 결과론적 측면을 더 강조하는데 흔히 저성과자라 하면 단지 성과가 낮은 개인을 의미하는 것이 아니라, 업무태도가 소극적 또는 수동적이어서 주어진 목표가 미달성된 상태를 의미한다(옥지호・박지성, 2018).

<그림 1. 사회적 태만, 무임승차, 저성과의 범주>



함께 일하는 동료들은 누가 근무시간에 업무를 태만하거나 무임승차 하는지, 누가 업무량이 적고, 업무에 가장 소극적인지 서로가 잘 알고 있다. 그렇지만, 많은 사람이 조직 내 업무태만이나 무임승차 문제에 오랜 시간 참고 견딘다. 거기에는 무임승차자와의 인간관계, 보복 가능성 등 다양한

이유가 존재하기 때문이다. 그렇다고 현실적으로 조직에서 무임승차자를 바로 해고·퇴출하는 것은 궁극적인 해결책이 될 수는 없다(미첼쿠지·엘리자베스 홀로웨이, 2011).

2. 연구방법

본 연구에서는 조직 내 동료의 사회적 태만이 팀 응집력(팀워크)에 어떠한 영향을 미치는지 상관관계를 분석하고, 조절 변수로 근속기간과 성별에 따라 동료의 태만을 어떻게 인식하며 이것이 팀 응집력에 미치는 영향에 대해 알아봄으로써 조직 내 동료의 사회적 태만에 대한 예방 및 해결 방안에 대한 방향성을 제시하고자 한다.

제 2 장 이론적배경과 선행연구 검토

제 1 절 이론적 배경

1. 링겔만효과(Ringelmann Effect)

맥스 링겔만(Max Ringelmann)은 구성원 개인이 수행하는 업무에 대한 노력의 합이 함께 공동으로 수행하는 업무에 있어서 생산성 손실이 발생하는 것에 주목했다. 즉 집단 속에 개인의 참여가 늘어날수록 1인당 공헌도가 오히려 감소하게 되는 현상이다. 이러한 링겔만 효과를 줄이기 위해 개인 몰입도를 높이거나 공정한 성과평가 체계를 도입하는 방안이 보편적으로 많이 이용되고 있으나 실제 조직 내에서 직원의 사회적 태만을 완벽하게 통제할 수는 없다.

집단의 규모가 커짐에 따라 개인이 '군중 속에 숨는' 기회가 많아지며, 집단 속에서 개인적 책임이 덜하다고 느낄 때 노력을 줄이게 된다. 그러나 동료에 대한 믿음이 강할수록 동기부여 상실이 감소하고 개인의 노력 투입을 줄이지 않게 되었다(Ingham, 1974). 따라서 링겔만 효과를 제거하기 위해서는 동료에 대해 자발적이고 능동적인 태도 변화를 유도할 수 있는 동기부여적 측면(동일 목표설정, 동료간 신뢰 형성 등)에서 접근하는 방법이 가장 합리적인 방안이라고 할 수 있고, 조직에서 리더가 중요한 이유가 바로 이것이다.

공정하고 합리적인 보상(보수, 승진 등)시스템 구축은 링겔만 효과를 예방하는 데 필수적인 요소이며, 팀원 간 관계적 측면에서 봤을 때 팀원 간 신뢰가 두텁고, 책임이 명확한 팀이라면 개인이 업무 노력을 줄일 가능성은 작아진다. 팀원 간 갈등을 줄이는 방안 중 하나는 성격 유형별로 해결 접근 방안을 다르게 적용하는 것이다. 주도적인 팀원에겐 일의 우선순위를 정해주고 사교적인 팀원에겐 칭찬과 관심을 기울이며, 안정적 성격의 팀원에게 일의 방향성을 정해준다. 마지막으로 신중한 성격의 팀원에겐

우회적인 조언과 업무지시로 갈등의 폭을 줄일 수 있다.

<표 1. 성격 유형별 갈등 해결 포인트>

성격유형	특징	동료의 불만	갈등해결 포인트
주도형	추진력이 강하고 새로운 도전시도	독단적이고 무모	일의 우선순위 선정
사교형	원만한 관계 형성과 소통에 능숙	언변에만 강점	칭찬과 관심을 주고 세부사항을 정리
안정형	안정을 중시	무임승차하거나 지나치게 수동적	일의 방향성을 정해주고 집단지성 참여 유도
신중형	세밀하고 완벽추구	고집세고 자존심 강함	우회적 조언과 표현

출처 : LG business insight. 2011. 1154; 33-40.

2. 인지부조화이론(Cognitive Dissonance Theory)

인지부조화는 상충하는 태도, 신념 또는 행동과 관련된 상황에서 나타나는데 스스로 불편함을 줄이고 균형을 회복하기 위해서 태도나 신념, 행동 등의 불일치 요소를 변경하려는 것을 말한다. 이 부조화 상태를 줄이기 위해서는 인지(신념, 태도)의 중요성을 줄이거나 새로운 신념의 추가 또는 현재 내 신념의 중요성을 감소시키는 것이다.[3)]

인간이 내면의 일관성을 추구한다는 것은 익히 알려진 사실이지만 한 개인이 알고 있거나 믿고 있는 것과 실제로 그가 하는 행동 사이에 일관성이 없는(inconsistencies) 경우가 많고, 대다수가 이러한 사실을 잘 인지하지 못하며 보통은 이 행동을 합리화하려고 한다. 즉 일관성을 유지하려고 시도하게 되는데 이것이 행동의 동기가 될 수 있고(김창대, 2016), 개인이 경험하는 인지 부조화한 상태가 심리적 갈등을 발생시켜 이를 조절하고자 하는 것이 행동의 변화를 유발한다(주혜진, 2014).

조직 내 업무 또는 업무 외적 관계에서 개인의 심리와 행동의 인지부조화가 빈번히 발생한다. 조직목표 달성을 위해서 자신의 생각(의견)과

3) https://www.simplypsychology.org/cognitive-dissonance.html

다른 상사의 업무지시에도 따라야 하고, 함께 일하는 직장동료와도 여러 가지 이유로 인해 심리적인 부조화가 많이 형성된다. 그런데도 동료와의 관계 유지 및 팀 업무성과 달성 등의 이유로 인해 부조화된 심리상태를 다른 방식으로 안정시키려는 노력을 각자가 하고 있다.

기본적으로 개인은 조직 내에서 보상(승진, 인정, 자아실현 등)과 이익(임금인상, 휴가, 교육 등)을 통해 부조화된 상태에 안정감을 주려고 한다. 그러나 기대하던 바가 성취되지 않게 되면 업무적인 태만이나 무관심, 상사의 명령에 대한 거부적인 태도를 보임으로써 심리적 부조화를 스스로 조절하게 된다. 즉 내적인 인지부조화를 해소하기 위해 업무성과를 낮추고 무임승차 할 가능성이 커진다.

한편, 조직의 문화가치에 따라 더 강한 인지부조화를 느끼게 되는데 개인주의 문화에서는 개인 성취, 취향 등과 같은 것에 더 강한 인지부조화를 경험하는 반면에 집단주의 문화에서는 관계성, 의무, 평가 등과 같은 것에 더 강한 인지부조화를 경험하게 된다. 그러나 실제 태도 변화에 있어서는 개인의 경험을 통해서 자신의 정체성과 가치를 변화시키려고 한다(윤상연 외, 2012).

조직 내 사회적 태만 문제는 오히려 구성원들이 서로 알면서도 외면하거나 방치하면서 문제가 심해진다. 당사자는 어차피 팀 내 동등한 동료로 인정받기 어렵다고 생각하면서 소극적인 태도를 보일 것이고, 동료들 역시 문제를 인지하면서도 먼저 나서서 해결하기 어려우므로 방관하게 된다. 결국 공동체로서의 동질감을 공감하거나 상호 간 믿음과 신뢰가 아닌 직장 안에서 마주치는 느슨한 관계 정도로 만족하는 것이 편하다고 느끼면서 서로가 내적 안정감을 찾아가게 된다.

3. 공정성 이론(Equity Theory)

공정성은 남들과 비교하여 내가 남들과 공평하게 취급받고 있는지를 비교·평가하는 과정에 초점을 두며, 내가 직무수행에 노력한 투입과 직무수행

결과로 받은 보상의 비율을 평가하게 되고 그 비율을 다른 사람들의 것과 비교하여 나의 만족도와 행동이 결정된다고 본다[4]. 즉 투입에 따른 보상의 형평성에 중점을 둔다. 이바지할 비율에 비례하여 보상이 이루어지면 공정한 것이다.

투입 요소에는 교육, 경험, 기술, 노력, 시간 등이 포함되고 보상 요소에는 보수, 편익, 성취감 등을 포함하게 된다. 통상 투입과 보상은 주관적 가치이기 때문에 하나의 종합적인 인지과정으로 이해해야 한다(임도빈, 2019).

동기부여에 있어 내가 이바지한 만큼 인정받는 구조가 명확히 설정되어 있다면 누구나 성실한 직원이 될 것이다. 그리고 개인이 투입한 노력보다 얻게 되는 보상이 적더라도 나보다 기여도가 낮은 직원의 보상과 비교했을 때 내가 더 우월하다면 조직몰입 또는 업무 만족은 유지될 수 있다. 보상의 기준이 개인마다 차이가 있어 명확하지는 않겠지만 적어도 공식적인 수준(임금, 승진, 표창 등)에서 비교우위 여부가 중요한 기준이 되는 것이 일반적이다.

공정성 이론에 의하면 저성과자들을 장기간 방치할 경우, 고성과자들은 이들을 비교 대상의 준거 인물로 간주하여 자신의 직무수행 대비 처우가 불공정하다고 지각하고, 불만을 품게 되어 자신의 조직기여도를 낮추는 결과를 초래할 수 있다(박천오・박시진, 2017). 또한 주도적으로 열심히 일하는 직원보다 상사가 보는 앞에서만 일하는 동료에게 더 큰 보상이 주어진다면 당연히 공평하지 못한 조직으로 느끼게 될 것이고, 무임승차자 같은 업무태만 직원의 일을 대신 수행하면서도 동일한 보상이 주어진다면 이 경우에도 조직의 공평성 문제는 제기될 것이다. 누구도 본인의 최소한의 업무 범위 외의 일에 대해서는 관여하지도 참여하지도 않는 것이 당연해진다.

불공정한 보상에 대해 감정적인 괴로움(distress)을 느끼고, 자신이 가지고 있는 보상에 대한 평가 기준을 조직 내 다른 사람의 기여도나 수준으로 바꾸기도 한다(Adam, 1963). 따라서 공정성을 회복하기 위한 개인별 인지조화 행동이 자연스럽게 나타나게 된다. 기대했던 보상에 미흡하거나

4) 나의 보상(output) / 나의 투입(input) = 다른 사람 보상(input) / 다른 사람 투입(input)

불성실한 동료에게 더 많은 보상과 기회가 주어진다면 대부분 자신의 기대 수준을 낮추고 함께 태만해지는 집단화가 형성될 가능성이 커지게 된다. 결국 공정성은 구성원들 사이에 긍정적인 감정과 협력, 규범의 준수 등의 요소로서 조직의 안정과 지속에 중요한 역할을 한다(박효민・김석호, 2015).

불공정성 문제를 해결하기 위해 성실한 직원에 대한 보상은 다양한 형태로 주어질 수 있다. 특근비 추가지급, 인사가점 부여(근무평정), 우수 직원 표창 및 연수, 보직 발탁 등 동기부여 수단은 많다. 하지만 무임승차자 또는 저성과자 일을 대신 수행하거나 떠맡게 될 때는 보상요인의 유인책에는 한계가 있다. 특별근무수당의 추가지급이나 상사에 미안함 정도로는 더 이상 동기부여가 어렵기 때문이다. 다른 사람의 일을 대신해도 업무성과가 명확히 드러나지 않고, 남의 일을 대신한다는 부당함 때문에 동료와의 관계도 악화(소통단절, 업무협력 저하 등)될 수 있다. 그래서 팀 내 개인별 업무분장 사항에 대한 책임성을 강화하고, 동료의 사회적 태만에 대한 조치가 무엇보다 중요하다.

제 2 절 선행연구 검토

1. 사회적 태만(social loafing)

사회적 태만(social loafing)은 개인이 집단속에서 다른 사람과 함께 있을 때 노력을 덜 기울이는 현상으로 이는 동기 손실의 결과를 초래하고, 이러한 사회적 태만에 영향을 미치는 요인은 집단규모, 업무 난이도, 책임공유, 집단업무성과 등 다양하게 나타난다(주재진, 2014). 개인별 업무특성과 업무분배의 공정성, 인센티브, 개인과 조직의 갈등이 사회적 태만을 유발하기도 한다(chen&cheng, 2017).

<표 2. 사회적 태만에 영향을 미치는 요인>

연구자	영향요인
Williams, Harkins & Latané(1979)	식별가능성, 평가의 잠재성
Harkins & Petty(1982)	개인의 노력기여도, 익명성
Petty, Cacioppo & Kasmer(1985)	업무에 대한 흥미 및 매력 정도
Weldon & Gargano(1985)	업무에 대한 책임공유
Brickner, Harkins & Ostrom(1986)	개인관심과 업무몰입
George(1992)	업무가시성, 내적 업무관여도
Kidwell & Bennett(1993)	합리적 선택, 규범적 일치, 정서적 연대
Shepperd(1993)	개인적인 몰입도, 급여만족
Zander(1996)	조직목표, 업무 및 근로의욕

*출처 : 주재진(2014 재구성)

특히 조직(팀) 내 사회적 태만은 업무성과나 직원 동기부여에 있어 대부분 부정적인 요인으로 인식하는 연구결과가 많았다. 동료의 사회적 태만이 팀 분위기를 저해시키고 성과에 부정적인 영향요인으로 작용하였고(박지성・채희선, 2020), 동료가 더 노력할 것으로 예상되는 경우 사회적 태만이 더 많이 나타났다(노재영・석동헌, 2018).

많은 선행연구에서 주목해야 할 부분은 사회적 태만과 팀 응집력과의 관계에 있어 팀 응집력이 강한 조직일수록 동료의 사회적 태만이 발생하기 보다는 시너지 효과가 더 나타난다는 점이다. 또한 리더가 공정하게 팀원을 대하고 팀원을 믿고 신뢰할수록 사회적 태만을 완화할 수 있다는 사실이다(박지성・김현정, 2016). 그리고 동료의 사회적 태만이 일부 동료에게는 오히려 자극요인으로 작용하여 업무성과를 높이는 긍정적인 효과를 보인다(박지성・채희선, 2020)는 연구도 있다. 이 연구 결과는 기존 연구와는 조금 다른 해석이지만 주도적 성격의 개인에게는 동료 직원의 사회적 태만이 스스로 본인이 더 분발해야 하는 동기부여를 한다는 것이다.

한편 성별에 따라 동료의 사회적 태만을 인식하는 정도의 차이가 있었다. 동료의 사회적 태만을 인식할수록 개인의 지식 공유 행위는 감소하는데 남성이 여성보다 이러한 경향이 더 두드러졌다(박지성・채희선, 2017).

<표 3. 사회적 태만에 대한 선행연구 주요 내용>

구 분		주요 내용
사회적 태만	박지성・채희선 (2020)	동료의 사회적 태만이 팀의 분위기를 저해시키고 성과에 부정적인 영향을 발생시키는 변수로 인식됐으나, 주도적 성격의 구성원에게는 오히려 자극요인으로 작용
	노재영·석동헌 (2018)	동료가 더 노력할 것으로 예상되는 경우 응집성이 낮은 집단과 높은 집단 모두 사회적 태만 효과가 나타났고, 응집성이 높은 집단은 동료가 매우 열심히 수행하리라 예상하기 때문에 자신도 열심히 하려는 동기가 증가
	박지성・채희선 (2017)	동료의 사회적 태만을 강하게 인지할수록 개인의 지식 공유는 감소하고, 남성이 여성보다 동료의 사회적 태만과 지식공유에 더 부정적임
	박지성・김현정 (2016)	조직구성원이 동료와 비교하는 성향이 강하고 리더로부터 지지를 적게 받는 경우 공정성에 대한 인식이 가장 낮았고, 동료의 사회적 태만이 조직구성원의 분배적 공정성에 미치는 부정적인 효과를 리더가 완화할 수 있음
	장활식・정대현 (2015)	사이버로핑(cyber loafing)의 남용은 개인의 심리 및 성향에 따라 차이가 크고, 즐거움의 크기나 개인적인 이익추구

구 분		주요 내용
		또는 회사에 대한 보복 등의 이유로 발생. 또한 개인은 조직구성원에게 피해를 주지 않거나 근무시간 외에는 사용할 수 있다고 판단하는 경향이 큼
	김형진・왕치・양동민 (2014)	개인들은 동료의 사회적 태만을 지각할 때 낮은 사회적 보상을 보이나, 집단성과가 높을 것으로 믿을 때 높은 수준의 사회적 보상을 보임
	주재진 (2014)	경찰공무원 조직의 사회적 태만에 있어 집단요인(책임공유, 집단 응집성)과 임금에 대한 만족도가 영향을 미쳤고, 조직 내 커뮤니케이션은 조직문화와 상관성을 보임
	최인섭・오세진・이계훈 (2013)	팀원의 성과를 측정할 수 있는 평가도구가 필요하고, 노력에 따른 적절한 수준의 보상금액이 제공되야 함
	손승연・노명화 (2012)	동료의 사회적 태만을 높게 인식할수록 자신의 셀프 리더십이 낮아지며, 직무만족은 동료의 사회적 태만을 감소시키는 요인으로 작용함
	chen&cheng (2017)	개인별 업무특성, 업부분배성과 공정성, 인센티브와 보상, 개인과 공동이익 간의 갈등이 사회적 태만을 유발
	Jackson&Harkins (1985)	동료의 성과에 대한 식별가능성과 동료에 대한 기대는 동료의 사회적 태만을 조절할 수 있는 요인이며, 동료를 표준으로 삼아 자신의 노력을 일치시킴
	kerr (1983)	선택적 보상이 동료의 사회적 태만을 줄이는 대안이 될 수 있으며 업무성과에 대한 보상이 크게 차등화 되어 있을 때 더 효과적임

2. 무임승차(free riding)

무임승차는 행위에 대한 보상이 개인이 아닌 집단에 부여될 때 다른 동료의 작업 노력에 편승하여 적은 노력(투입)으로 더 많은 보상(결과)을 기대하려는 개인 행동을 의미한다. 행위에 대한 강요나 보상이 없을 때 개인이 집단의 이익이 되는 활동을 하지 않으려는 경향 또는 개인의 노력투입 정도를 최소화하려는 행위는 모두 비용편익의 합리성에 기초한 것이다. 즉 이익을 창출하기 위한 비용을 부담하지 않고 집단 내 다른 구성원들이 지불하는 비용과 노력에 편승해 이익을 얻는 것은 합리적 인간으로 당연하다(최미정・은재호, 2020).

<표 4. 무임승차에 대한 선행연구 주요 내용>

구 분		주요 내용
무임승차	최미정・은재호 (2020)	무임승차는 팀 수행에 직접적인 영향을 미치지 않으나 팀만족에는 부정적인 영향을 미침. 또한 무임승차로 인해 과업갈등과 관계갈등 모두 증가시킴. 한편 성실참여자는 무임승차를 갈등요소가 아닌 만족요소로 인식함
	박종혁 (2013)	무임승차에 대한 강력한 퇴출(you are fired)은 무임승차 의도를 사전에 막고, 팀원으로 최선을 다하도록 유도
	Kiyonari & Barclay (2008)	인센티브가 처벌이 아닌 보상으로 구성될 때 협력이 더 높고, 처벌기반 학습보다 종종 더 효과적이고 바람직함
	Ingham (1974)	집단크기에 따라 개인의 무임승차 수준이 달라지며(3인의 소규모 집단에서는 15%-18% 정도 감소), 동기부여 감소 자체가 생산성에 부정적인 영향을 미침

무임승차에 대한 해결책으로 오랫동안 강력한 처벌과 제재가 효과적인 것으로 나타났다. 관리자가 무임승차 직원에 대해 강한 경고와 임금차별 및 인사불이익 등을 적용하면 동료들에게 충분한 경고와 자기 검열 심리를 발생시킬 수 있기 때문에 무임승차가 사라지게 된다. 하지만 장기적으로 봤을 때 처벌과 제재가 안정적인 조직목표 달성에는 한계가 있다. 오히려

적절한 보상과 인센티브를 통한 긍정적인 동기부여 방식으로 무임승차 문제를 해결하는 것이 바람직할 것이다.

조직 성과는 동료들과의 단합과 협력으로 달성되는 것이지 개인의 노력만으로 성취될 수는 없다. 따라서 함께 노력하는 것은 일에 대한 책임감이며 개개인의 약속이다. 최근 한 연구에서는 무임승차가 팀 만족도 향상에 부정적이고 갈등을 발생시키는 요소인 것은 맞지만, 일부 동료 직원에게는 갈등 요소가 아닌 만족요인으로 작용한다는 결과도 있다(최미정・은재호, 2020). 그러나 링겔만 효과를 다시 검증한 연구에서(Ingham, 1974) 집단의 크기에 따라 개인의 노력을 줄이는 경향이 명확히 나타난 것으로 볼 때 무임승차 부정적 효과는 인정해야 한다.

3. 저성과(low performance)

저성과는 주로 개인의 업무 성과적 측면에서 능력이 부족하거나 성과가 미달하는 형태를 의미한다. 이 저성과의 원인은 개인 수준, 조직 수준 또는 제도적 수준에서 다르게 나타나며 하나의 원인으로 발생하기보다는 복합적인 요인이 작용한다. 그렇지만 현실에서는 저성과에 대한 문제를 개인(직원)에 문제로 한정하여 처리하는 경우(임금 감액, 인사조치 등)가 많다.

<표 5. 저성과의 원인에 대한 기존 연구항목>

저성과 단위	주요 연구항목
개 인	불량한 근무 태도나 습관, 업무수행 동기(의지)부족, 업무수행 능력부족, 직무수행 자격미달, 직무의미성
조 직	관리자역량, 조직문화(온정주의 등), 조직구성원 간 관계, 명확하지 않은 조직목표, 자원부족, 부적절한 직무 배치, 무능력한 상사, 상사와의 관계, 상사에 대한 만족도, 부서성과, 부처 만족도
제 도	성과관리 및 평가제도, 보상체계, 인사관리 규정, 저성과자 제재 방안이나 조치, 근무성적공정성에 대한 인식, 교육훈련 부실, 선발채용시스템, 고성과자위주 인사관리 시스템 및 관행, 저성과자에 대한 업무유관 자원 제공 및 업무지원 감소, 저성과자 처벌(제재, 시정조치, 퇴출 등) 제도, 공무원 신분보장

*출처 : 박시진(2017)

저성과자에 대한 선행연구에서는 조직 내 목표가 명확하고 의사소통이 원활할수록 저성과자 비율은 감소하였고(송현진·조윤직, 2018), 조직 특성에 따라 몰입형 인사관리(직원을 자산으로 인식하고 고몰입을 유도) 전략을 활용하는 조직일수록 풀형(pull) 관리제도(저성과자를 위한 교육, 재배치, 멘토링 등)가 적절했다(옥지호・박지성, 2018).

또한 팀원들은 저성과자의 내재적 동기가 낮을수록, 저성과자에 대한 관리가 미흡할수록 동료들간의 부정적인 인식이 형성되었다(박시진, 2017). 그리고 성과급은 조직성과 향상에 긍정적인 요인이 될 수 있는데 보수에 대한 공정성 인식이 다차원적 수준에서 나타남을 확인하였고, 저성과자에 대한 제재는 다른 동료들의 업무성과를 높일 수 있었다(안선미·이수영, 2017). 그러나 공기업이나 공공기관 같은 공조직의 성과는 다차원적이며 다양한 이해관계자가 존재하기 때문에 어떠한 성과 차원이 가장 중요한지 합의점을 찾기 어려워 공공부문의 성과는 주관적이고 복잡하며 개념적으로 정의하기 어려운 특징도 갖는다(권보경・이경은・전영한, 2018).

한편 저성과자의 발생 원인을 개인적 문제가 아닌 조직과 제도적인 문제가 더 중요함을 강조하며 저성과자를 관리하려는 노력이 높은 조직일수록 저성과자에 대한 부정적인 피해가 감소하였다(황정윤・이정윤・김윤권, 2014).

반면에 공무원의 경우 저성과자의 업무능력에 대한 문제보다도 개인의 품성이나 자질, 윤리의식과 준법의식이 동료와의 관계에 있어서 더 중요한 요인으로 인식하고 있었다(이민호·김윤권, 2012). 개인별 성과에 대한 요인만을 중심으로 평가를 했을 때 조직에서 활용할 수 있는 방안(보상 또는 퇴출)은 한정적이지만 저성과자에 대한 동료의 인식이 단순 성과 치가 아닌 동료애, 소속감, 신뢰성이라고 한다면 저성과자 해결 방안의 접근방법이 달라져야 한다.

따라서 개인별 업무특성이나 조직문화의 차이에 따라 조직 내 저성과자를 인식하는 기준이 다르다는 것을 유념하여 개인별 동기나 팀워크 등과 같은 숨어있는 요인에 대한 고민이 필요하다.

<표 6. 저성과자에 대한 선행연구 주요 내용>

구 분		주요 내용
저성과자	송현진・조윤직 (2018)	조직목표가 명확하고 조직 내 의사소통이 원활할수록 저성과자 비율은 감소하는 반면, 조직 구조가 집권화될수록 저성과자 비율이 증가하고, 저성과자가 많을수록 조직성과는 감소
	옥지호・박지성 (2018)	몰입형 인사관리 전략을 활용하는 조직일수록 풀(pull)형 저성과자 관리제도를, 노조조직률이 낮은 조직일수록 푸시(push)형 저성과자 관리제도 활용이 바람직 함
	박시진 (2017)	조직구성원은 저성과자의 내재적 동기수준이 낮을수록 부정적으로 인식을 하고, 관리자나 인사부서가 저성과자를 관리해야 한다고 생각할수록 저성과자에 대한 부정적 인식이 높음
	안선미・이수영 (2017)	성과급은 보수지급의 형평성을 제고함으로써 조직성과의 긍정적 요인이 될 수 있으며, 저성과자에 대한 제재조치는 조직 구성원의 업무집중을 강화함
	황정윤・이정욱・김윤권 (2014)	저성과자 발생 원인이 개인적 문제가 아닌 조직・제도적 차원의 요인과도 관련이 있으며 저성과자 관리노력이 높은 조직일수록 조직에 대한 부정적인 피해가 감소
	이민호・김윤권 (2012)	공무원집단에서 인식하고 있는 저성과자는 업무수행 과정에 행태적 측면의 미흡보다는 개인의 품성이나 자질, 윤리의식과 준법의식에 대해 특히 강조
	Mulvey et al (1998)	동료의 사회적 태만과 구성원과의 과업성과에는 부(-)적 상관관계가 존재

4. 팀 응집력(team cohesion)

팀에 대한 응집력과 업무성과, 업무몰입, 직무만족 등에 관한 많은 연구에서 보면 팀 응집력이 높을수록 성과가 높고 동료간의 상호배려, 친분관계 등이 긍정적으로 나타났다. 팀 응집력이 높은 원인에는 다양한 요인이 있지만, 하나의 집단(팀)에 소속되고자 하는 개인의 동기의 강도나

팀이 가지고 있는 매력과 특성 등의 요인이 가장 크게 작용한다.

보편적으로 팀 응집력은 구성원들의 상호작용을 통한 집단의 결속과 일체감을 의미하는 것으로 소속된 집단 구성원 간의 우호적인 상호작용으로 집단에 대한 개인의 몰입과 헌신을 의미하는 것으로 조직의 목표 성취와 번영 그리고 헌신과 공헌을 위한 높은 동기부여라고 할 수 있다(김대수·이종완, 2014). 또한 팀(집단) 응집력은 집단의 규모, 동질성과 이질성, 유사한 태도와 가치관, 구성원들의 목표, 외부와의 상호작용 정도 등의 요인에 의해 영향을 받는다(이종법・양재생, 2005). 따라서 팀 응집력을 측정할 때 집단에 대한 소속감과 신뢰감, 동료애와 매력 등의 요인을 분석하는 것이 적절하고, 과업 수행적 측면에서 개인별 업무 성취도와 팀 업무 성과 등을 비교 분석하는 것이 바람직하다.

<표 7. 팀(집단) 응집력의 개념>

연구자	팀(집단) 응집력의 개념
Festinger, Schachter & Back	구성원들이 집단에 남아 있도록 작용하는 전체적인 힘의 장
Shaw	집단이 하나의 단위로 단결하는 정도
Yukl	구성원들의 매력과 서로에 대해서 애정을 느끼는 정도
Duncan	공동의 목적을 달성하기 위해 단일 단위로서 사고하고 행동하는 집단의 힘
Daft & Steers	구성원 개개인들이 집단의 일원으로 남아 있도록 동기 부여되는 정도

*출처 : 권기성(1995, 재구성)

궁극적으로 팀 응집력은 사회적 태만을 줄이거나 제거할 수 있으며, 팀에 대한 매력을 증가시키거나 개인의 관심을 활성화함으로써 사회적 태만을 줄일 수 있다(Karau&Hart, 1998). 그러므로 팀 응집력을 강화할 수 있는 다양한 논의가 필요하며 보상과 처벌의 수단보다 구성원들의 자발적 동기 부여를 통해 응집력을 높일 수 있는 제도적 보완이 중요하다.

그리고 중간관리자(팀장급)의 리더십 역량에 따라 팀 분위기가 달라지고 팀 응집력(팀워크)이 다르게 형성될 수 있으므로 조직 목표 달성을 위한 중간리더의 역할이 조직의 미래를 좌우하게 될 것이다. 과거 수직적이고

상명하복식의 의사결정 시스템에서 벗어나 수평적이고 협력적인 조직문화 형성이 팀 응집력 강화에 핵심 전략이다.

<표 8. 조직 응집력에 대한 선행연구 주요 내용>

구 분		주요 내용
조직응집력	김대수・김희곤 (2014)	조직응집력의 긍정적 효과는 조직시민행동과 개인시민행동, 직무만족과 조직몰입에 유의미함
	이종법・양재생 (2005)	회사의 가치관(윤리적, 도덕적 공익성)과 타부서와의 업무협력 정도가 집단응집력과 관련이 있으며, 동료간의 상호배려정도, 직속상관의 대인관계 능력 및 호감도가 주요 변인으로 작용
	권기성 (1995)	일반적으로 응집력이 높고 조직목표 수용 정도가 높을 때 성과가 높았고, 집단이 응집될수록 집단구성들은 유사한 태도, 가치관, 행동패턴을 보임
	karan & Hart (1998)	유대감이 높은 집단일수록 업무집중도가 높고, 응집력이 사회적태만을 줄이거나 제거하는데 중요. 또한 팀에 대한 매력을 높이거나 개인의 관심사를 활성화시킴으로써 사회적태만을 줄일 수 있음

제 3 장 연구설계

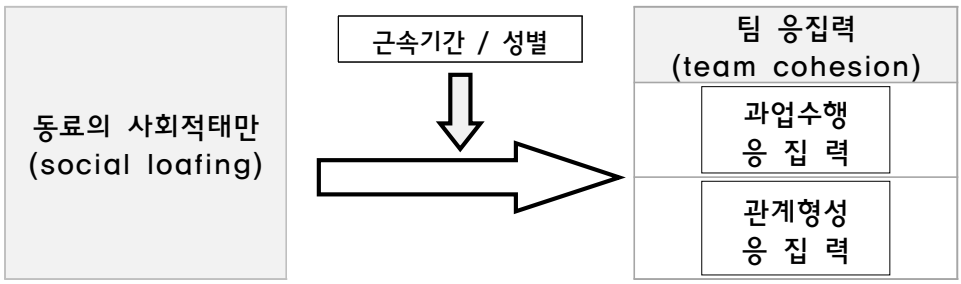
제 1 절 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

이 연구는 팀 내에서 동료의 사회적 태만 인식수준에 따라 팀 응집력에 대한 인식이 어떻게 달라지는지 알아보는 데 있다. 팀 응집력은 업무수행과 관련된 과업수행 응집력과 개인적 친분 등과 관련된 관계형성 응집력으로 구분하여 측정한다. 이는 가설 2를 검증하면서 근속기간이 오래된 직원의 경우 동료의 태만에 대한 인식이 높더라도 과업 수행 또는 관계형성에 있어서 팀 응집력이 높을 수 있다는 가설검증을 위한 연구설계이다.

또한 조절변수로 근속기간과 성별을 설정하여 동료의 사회적 태만과 팀 응집력의 상관관계를 분석하고, 성별에 따른 동료의 사회적 태만에 대한 인식 차이도 규명해 보고자 한다. 한편 통제변수로서 직종, 근무 기관[5], 연령, 학력 변수를 설정하였다.

<그림 2. 연구모형>



*통제변수 : 직종, 연령, 학력, 근무기관

5) 대한적십자사의 직종은 사무직, 간호직, 보건직, 기술직, 기능직, 고용원으로 구분되며, 근무 기관은 크게 일반사업(재난구호 등), 혈액사업, 병원사업으로 총 45개 기관으로 운영되고 있다.

2. 연구가설

가.. 동료의 사회적 태만과 팀 응집력(업무협력, 친분관계) 관계

동료의 사회적 태만에 대한 인식이 높아질수록 팀의 과업수행 성과가 낮아지고, 팀원 간의 관계형성에 대한 친밀도 또한 감소하여 결과적으로 팀 응집력(팀워크)이 약화될 것이라는 가설은 링겔만 효과나 방관자 효과(bystander effect)를 생각하면 상식적으로 예상할 수 있는 것이지만 비영리단체(대한적십자사)에서도 이러한 효과가 그대로 나타날 것인지 의문스럽다. 비영리단체 종사자의 공공봉사동기(public service motivation) 성향을 고려해보면 링겔만효과가 약하게 나타나거나 아예 표출되지 않을 수도 있을 것으로 추측했다.

이혜윤(2017) 연구에서는 공기업 종사자는 공익에 대한 의무감이 직무만족에 긍정적인 영향을 보였고, 준정부기관 종사자는 사회적 가치에 대한 정서적 반응이 더 직무만족에 긍정적인 영향을 보였다. 또한 개인의 성취감이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 공익성을 우선시하는 기관에서는 사회적 가치 실현을 최우선 정책목표로 추구하기 때문에 개인의 공공봉사동기(자기희생, 공익실현 등)가 업무수행에 가장 큰 요인으로 작용한다고 볼 수 있다.

따라서 대한적십자사와 같은 비영리 특수법인 소속 종사자들에 대한 동료의 사회적 태만 인식 수준과 팀 응집력에 미치는 영향에 대해 고찰해 볼 필요성이 제기된다. 특히 팀 응집력에 대한 부분에 있어 업무협력 부분과 친분관계 형성 부분으로 나눠 동료의 사회적 태만이 미치는 효과를 검증해보고자 한다.

(가설 1) 동료의 사회적 태만 인식은 팀 응집력을 감소시킬 것이다.

나. 근속연수에 따른 동료의 사회적 태만과 팀 응집력 관계

조직에서 신입직원보다는 근속기간(재직기간)이 오래된 직원일수록 함께 일하는 동료의 사회적 태만 행위에 대해 더 관대하거나 무관심(회피)하기 때문에 팀 응집력에 미치는 부(-)적 영향이 낮을 수 있다. 일반적으로 한국 기업 문화는 직장동료를 제2의 가족으로 생각하는 온정주의적 직장 문화가 보편화되었다. 직장 동료를 가족과 같이 인식하면 할수록 동료를 다독이며 함께 이끌어 가는 것이 동료애이고, 조금 부족하더라도 정년까지 함께 일해야 하는 대상으로 인식해 왔다.

그러나 능력에 따른 보상과 합리적 의사결정 등에 익숙한 신입직원들에게 직장은 평생 충성해야 하는 맹목적 대상이 아닌 본인의 능력을 제공하고 그에 합당한 보수와 대우를 받는 근무장소로 생각할 수 있다. 조직 내에서 승진과 업무 성취감 등은 별개의 문제이며, 일과 가정은 상호 구별되는 영역으로 명확히 구분한다.

따라서 신입직원에게 동료의 사회적 태만은 가장 큰 갈등의 요소가 될 수 있으며 이러한 부정적인 인식이 팀 업무협력 또는 친분관계 형성에 부(-)적 영향을 보일 수 있어 근속기간에 따라 동료의 사회적 태만이 팀 응집력에 미치는 영향에 대해 알아보는 것이 중요하다.

(가설 2) 근속기간이 오래된 직원일수록 동료의 사회적 태만과 팀 응집력과의 부(-)적 관계가 약하게 나타날 것이다.

다. 성별에 따른 동료의 사회적 태만과 팀 응집력 관계

Karau & Williams(1993)은 사회적 태만에 대한 상대적 크기가 여성과 동양 문화권에서는 감소했음을 발견했다. 또한 동료가 업무를 잘 수행할 것으로 기대하거나 지인과 함께 일할 때도 사회적 태만이 감소했다. 여기에서 여성이

사회적 태만이 더 낮다는 연구결과는 중요한 의미가 있다.

박지성・채희선(2017) 연구에서도 여성이 자신의 이익보다는 집단의 규범과 동료의 화합에 더 가치를 두는 경향이 있다고 보았다. 즉 동료와의 관계성을 훼손시키지 않기 위해 노력한다는 것이다.

본 연구에서도 동료의 사회적 태만을 인식하는 수준에 있어 성별에 따라 차이가 있고, 동료와의 원만한 과업 수행이나 친분관계 형성에도 유의미성이 있을 것으로 추측하여 남성이 여성보다 동료의 사회적 태만에 따른 팀 응집력과의 관계에 더 부(-)적 영향을 보일 것이라 가설을 수립하였다.

(가설 3) 남성이 여성에 비해 동료의 사회적 태만과 팀 응집력과의 부(-)적 관계가 더욱 강하게 나타날 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 독립변수 : 사회적 태만

팀 내 동료의 사회적 태만의 유형은 다양하지만 팀원들이 느끼는 인식은 비슷하거나 서로 공감되는 부분이 많다. 단지 동료의 태만을 좀 더 강하게 인식하는지 또는 약하게 인식하는지 정도일 뿐이며, 명확하게 태만의 정도가 드러나지 않기 때문에 동료의 사회적 태만에 대한 직접적인 측정은 어렵고, 함께 일하는 동료가 느끼는 인식의 정도 수준을 통해 사회적 태만 수준을 측정하고자 한다. 이와 관련하여 사회적 태만 측정에 관련된 문항은 George(1992)의 연구에서 사용된 항목들을 사용하였다.

2. 종속변수 : 팀 응집력

팀 응집력이란 팀을 이루고 있는 구성원들이 함께 관계를 형성하거나 팀 목표와 과업을 추진하면서 매력과 동질성을 느껴 지속해서 팀에 머물고자 하는 힘의 총체로 Careless & De Paola(2000)가 제시한 과업 응집력과 사회적 응집력 문항을 사용하였다(주현미, 2012). 총 8문항으로 과업 응집력 4문항(3문항은 역 배점)과 관계형성 응집력 4문항(3문항은 역 배점)으로 구분하였다.

3. 조절 변수 및 통제변수

가. 조절 변수 : 근속기간, 성별

응답자의 근속기간에 따라 독립변인이 종속변인에 미치는 영향이 상이할 것으로 가정(가설 2)하고, 5개의 구간(①5년 이하, ②6년~10년, ③11년~15년, ④16년~20년, ⑤21년 이상)으로 구분하였다. 근속기간이 오래된

직원일수록 동료의 사회적 태만에 대한 관대함이 작용하여 팀 응집력에 미치는 부적 영향이 낮을 것이라는 가설을 검증하기 위해 조절 변수로 사용하였다.

또한 성별에 따라 동료의 사회적 태만 인식 차이와 팀 응집력(업무협력, 관계형성)과의 유의미성을 검증하고자 하였다. 기존 동료의 사회적 태만과 지식 공유(박지성・채희선, 2017)에 관한 연구에서는 동료의 사회적 태만이 지식공유를 저해하였고, 특히 여성보다 남성이 동료들 간의 지식공유에 더 부정적이었다. 따라서 본 연구에서도 성별을 조절 변수로 사용하여 성별에 따른 인식 차이를 분석하고자 한다.

나. 통제변수 : 나이, 직종, 학력, 근무 기관

잠재적으로 변수에 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단되는 나이, 직종, 학력, 근무하고 있는 기관에 대해서는 통제변수로 설정하였다. 나이는 20대, 30대, 40대, 50대로 구분하고, 직종은 사무직, 간호직, 보건직, 기술직, 기능직, 고용원으로, 학력은 고졸, 대학졸업, 대학원졸업으로, 근무기관은 일반회계(본・지사, 교육원), 병원회계, 혈액회계(혈액관리본부, 혈액수혈연구원, 혈장분획센터)로 구분하였다.

<표 9. 변수의 종류와 측정 및 분석>

구 분	변 수	측 정	분 석
독립변수	사회적 태만	리커트 7점(10문항)	ANOVA, 회귀분석
종속변수	팀 응집력	리커트 7점(8문항) ・ 과업수행 4문항 ・ 관계형성 4문항	
조절변수	근속기간	5년이하(0), 6년~10년이하(1), 11년~15년이하(2), 16년~20년이하(3), 21년이상(4)	위계적 회귀분석
	성 별	여성(0), 남성(1)	
통제변수	나이, 직종, 학력, 근무기관	나이 : 20, 30, 40, 50대, 직종 : 6개 직종 학력 : 고졸, 대졸, 대학원졸 근무기관 : 3개 회계	기술통계, 위계적 회귀분석

4. 측정변수

동료의 사회적 태만은 George(1992)의 측정항목을 활용하여 측정하고, 총 10개의 문항으로 구성하였다.

① 나의 동료 중에서 원래 맡아야 할 책임을 남에게 떠넘기려는 사람이 있다.
② 동료 가운데 내 일을 도와줄 때 노력을 덜 하는 사람이 있다.
③ 나의 동료 중에는 주어진 몫의 일을 하지 않는 사람이 있다.
④ 다른 동료가 있을 경우 자신은 솔선수범 하지 않는 사람이 있다.
⑤ 내 동료 중에는 다른 동료에 비해 노력을 덜 하는 사람이 있다.
⑥ 내 동료 중에는 최대한 잡일에서 빠지려 하는 사람이 있다.
⑦ 내 동료 중에는 자신의 일을 다른 사람에게 넘기는 경향이 있는 사람이 있다.
⑧ 대신 일을 해 줄 수 있는 동료가 있는 상황에서는 좀처럼 먼저 일을 하려고 하지 않는 사람이 있다.
⑨ 동료들 중에는 대신 일을 해 줄 동료가 있는 상황을 편안하게 받아들이는 사람이 있다.
⑩ 동료들 가운데 주변에 동료가 있는 경우 일을 동료에게 미루는 사람이 있다.

팀 응집력(Team Cohesion)에 대한 측정은 Careless & De Paola(2000) 의 측정항목을 사용하여 팀에 대한 업무협력 응집력과 친분관계 응집력으로 구분해서 측정하였다. 업무협력 4개 문항(3개 문항 역배점), 친분관계 4개 문항(3개 문항 역배점)으로 총 8개 문항으로 설계하였다.

① 우리 팀은 목표로 한 성과를 달성하기 위해 단결한다.
② 우리 팀은 업무에 대한 몰입이 높지 않은 것 같다.
③ 우리 팀은 성과에 관련한 갈등이 있는 것 같다.
④ 우리 팀은 나의 개인적인 성과향상을 위해 충분한 기회를 제공해 주지 않는 것 같다.
⑤ 우리 팀원들은 업무시간 외에도 함께 시간을 보낸다.
⑥ 우리 팀원들은 업무시간 외에는 함께 만나지 않는다.
⑦ 팀원들이 함께 어울리는 경우가 거의 없다.
⑧ 외출할 때 팀원들과 함께 가는 것보다 혼자 가는 것을 더 선호한다.

5. 설문구성

설문은 리커트 7점 척도를 사용하여 총 24문항으로 구성하였다. 동료의 사회적 태만 인식수준을 측정하기 위한 10문항, 팀 응집력에 관한 측정에서는 과업수행 응집력 4문항(3문항 역배점), 관계형성 응집력 4문항(3문항 역배점)으로 구분하여 설계하였다.

조절변수로는 응답자의 근속기간(5년 단위)과 성별(여성, 남성)을 설정하였고, 그 외 통제변수로 직종, 학력, 나이, 現 근무기관으로 구성하여 총 24개의 설문 문항이 구성되었다.

<표 10. 설문구성>

구 분	변 수	내 용	문항수
독립변수	사회적태만	동료의 사회적태만 인식 수준	10개
종속변수	팀 응집력	과업수행 응집력	4개
		관계형성 응집력	4개
조절변수	근속기간	5년 단위로 설정 (5년, 10년, 15년, 20년)	1개
	성 별	여성, 남성	1개
통제변수	직 종	사무·간호·보건·기술·기능·고용	1개
	학 력	고졸-대졸-대학원졸(석사,박사)	1개
	나 이	20대-30대-40대-50대	1개
	現 근무기관	회계별(일반,병원,혈액사업)	1개
소 계			24개

제 3 절 자료의 수집 및 분석

1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구를 위한 표본은 대한적십자사 전체 직원 4,000여명 가운데 일반 직원을 대상으로 무작위로 설문조사를 실시하였다. 설문기간은 2021년 12월 20일부터 2022년 1월 7일까지 3주 동안 온라인으로 진행하였고, 287명이 응답하여 95.7%에 응답률을 보였다. 응답한 데이터 가운데 불성실한 응답자 15명을 제외하고 272명을 표본으로 연구분석을 하였다.

2. 분석방법

설문조사를 위해 구글 서베이 플랫폼을 활용하여 응답자들이 편하게 응답할 수 있도록 PC 또는 모바일로 질문지를 구성하였다. 본 설문 문항의 신뢰도를 분석하기 위해 통계분석은 spss 25 프로그램을 사용하여 Cronbach' Alpha 분석을 실시(α값이 0.7이상일 때 적정한 수준으로 인정)하고, 타당성을 측정하기 위해서는 요인분석을 실시(factor loading값이 0.4이상일 때 유의성 인정)한다.

가설 검증에 있어서는 기본적인 표본 특성과 변인간 관련성을 알아보기 위해 기술통계분석과 상관관계분석을 하였고, 두 집단간의 유의미한 차이가 있는지 알아보기 위해 독립표본 t검정과 일원배치분산분석(one-way anova)을 실시하였다.

마지막으로 조절변수(성별, 근속기간) 검증을 위해 단계적으로 변수를 통제하여 변화를 살펴보는 위계적 회귀분석을 사용하였다.

제 4 장 분석결과 및 논의

제 1 절 분석결과

1. 기관특성

대한적십자사는 사업 특성상[6] 다양한 직종[7]과 직무 등으로 구분하여 운영하고 있으며, 약 4,000명의 직원 중 2,500명 가량이 여성이다[8]. 임원은 비상임이 원칙이고 별도 이사회가 없는 대신 대한적십자사 조직법에 근거한 의결기관(전국대의원총회, 중앙위원회, 운영위원회)이 존재한다.

2. 신뢰도 및 타당도 검증

신뢰도 분석에 있어 Cronbach' Alpha 값 0.70 이상일 때 적정한 수준으로 받아들일 수 있는데 본 연구에서는 모두 0.70 이상의 값을 보였다.

<표 11. 신뢰도 검증 결과>

변수	문항수	Cronbach' Alpha
동료의 사회적태만	10	.968
업무관련 팀 응집력	4	.769
친분관계 팀 응집력	4	.794

타당성 분석을 위해서 요인분석을 실시하였고, 요인적재량 0.4 이상이면 유의성을 갖는 것으로 판단하였다. 요인분석 결과 모두 유의미한 결과값이 도출되었다.

---

6) 재난구호, 사회봉사, RCY, 국제남북, 혈액수급, 공공의료 등
7) 사무직, 간호직, 보건직, 기술직, 기능직, 고용원, 의무직, 연구원
8) https://www.alio.go.kr/popReport.do?seq=202201070236370 6&disclosureNo=202201070236370 6

<표 12. 동료의 사회적 태만에 대한 요인분석 결과>

구분	평균(표준편차)	요인점수
사회적 태만 1	4.70(1.601)	.903
사회적 태만 2	4.32(1.728)	.796
사회적 태만 3	4.68(1.730)	.882
사회적 태만 4	4.68(1.678)	.852
사회적 태만 5	4.74(1.675)	.911
사회적 태만 6	4.92(1.700)	.897
사회적 태만 7	4.67(1.746)	.923
사회적 태만 8	4.85(1.616)	.936
사회적 태만 9	5.09(1.471)	.809
사회적 태만 10	4.70(1.665)	.921
Eigen Value	7.817	
Variance Explained(%)	78.174	

<표 13. 업무관련 팀 응집력에 대한 요인분석 결과>

구분	평균(표준편차)	요인점수
업무관련 응집력 1	5.00(1.301)	.747
업무관련 응집력 2	4.99(1.409)	.823
업무관련 응집력 3	4.81(1.568)	.763
업무관련 응집력 4	4.55(1.586)	.750
Eigen Value	2.380	
Variance Explained(%)	59.499	

<표 14. 친분관련 팀 응집력에 대한 요인분석 결과>

구 분	평균(표준편차)	요인점수
친분관련 응집력 1	3.43(1.612)	.856
친분관련 응집력 2	3.92(1.726)	.879
친분관련 응집력 3	4.90(1.590)	.806
친분관련 응집력 4	4.42(1.692)	.597
Eigen Value	2.511	
Variance Explained(%)	62.769	

3. 기술통계 및 상관관계 분석

전체 응답 설문지 287부 가운데 불성실 응답 15부를 제외하고, 272부를 대상으로 기술통계분석을 실시하였다. 남성 155명(57%), 여성 117명(43%)이 응답하였고, 연령대는 30대(115명, 42.3%)가 가장 많았다. 학력 분포는 대졸(222명, 81.6%)이 대부분이었다. 근속기간은 각 집단별로 비슷한 수준으로 나타났고, 직종에서는 사무직(104명, 38.2%)의 응답률이 높았고, 응답자의 재직기관별로는 혈액회계(111명, 40.8%), 병원회계(100명, 36.8%), 일반회계(61명, 22.4%)순으로 나타났다.

<표 15. 기술통계 분석>

구 분		Frequency	Percentage
성 별	여성	155	57.0
	남성	117	43.0
연령대	20대	24	8.8
	30대	115	42.3
	40대	93	34.2
	50대 이상	40	14.7
학 력	고등학교	9	3.3
	대학교	222	81.6
	대학원(석사)	38	14.0
	대학원(박사)	3	1.1
근속기간	5년 이하	62	22.8
	6년-10년	65	23.9
	11년-15년	61	22.4
	16년-20년	40	14.7
	21년 이상	44	16.2
직 종	사무직	104	38.2
	간호직	50	18.4
	보건직	96	35.3
	기술직	8	3.0
	기능직	12	4.4
	고용원	2	0.7
現 재직기관	본사 (교육원, 특수복지사업소)	25	9.2
	지사	36	13.2
	혈액관리본부	36	13.2
	혈액원 등	75	27.6
	병원사업	100	36.8

총 변인간 상관관계를 살펴보면 동료의 사회적 태만에 대한 업무협력 응집력(-.539)과 친분관계 응집력(-.219)은 모두 부(-)의 관계가 있음을 알 수 있다. 또한 동료의 사회적 태만과 응답자에 근무기관(-.164) 및 근속기간(.122)에 따라 상관성이 있을 것으로 생각할 수 있다.

그러나 본 연구에서 조절변수로 검증하고자 하는 성별에 대한 변인 간 관련성은 연령대(.122)를 제외하고는 상관관계가 나타나지 않았다.

<표 16. 변인 간 상관관계 분석>

변인	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 연령대	2.54	.849								
2. 학 력	2.12	.448	.056							
3. 직 종	2.19	1.155	.212**	-.126*						
4. 재직기관	3.69	1.330	.041	.048	.439**					
5. 동료태만	4.73	1.467	.120*	.069	-.093	-.164**				
6. 성 별	.43	.496	.122*	.065	-.060	-.018	-.018			
7. 근속기간	2.77	1.378	.795**	.071	.194**	.047	.122*	.066		
8. 업무응집력	4.83	1.130	-.095	-.035	-.032	.099	-.539**	.009	-.128*	
9. 친분응집력	4.76	1.301	-.083	.010	-.045	.019	-.219**	.032	-.010	.302**

*: $p<0.05$, **: $p<0.01$

추가적으로 성별에 따른 동료의 사회적 태만에 대한 인식 차이를 독립표본 T 검증을 통해 분석한 결과에서도 성별 평균값의 유의미한 차이점을 검증하지 못했다.

<표 17. 성별에 따른 사회적 태만 인식차이>

구분		사회적 태만 점수			
		N	평균(M)	표준편차(SD)	$t(p)$
성별	여자	155	4.75	1.485	.298(.766)
	남자	117	4.70	1.448	

반면 일원배치분산분석(one-way ANOVA)을 통해 근속연수에 따른

사회적 태만에 대한 인식차이를 분석한 결과 일부 유의미한 관계를 알 수 있었다. 집단 간 평균차이가 유의확률(p)값 0.01로 나타났고, 사후검증(scheffe test)을 통해 5년 이하 집단(a, 평균 4.25)이 16년-20년 이하 집단(d, 평균 5.18)보다 사회적 태만을 인지하는 평균값이 더 낮음을 알 수 있었다.

이는 신입직원(5년 이하 직원)이 아직 적십자사가 수행하는 전체적인 업무내용과 조직문화를 온전히 파악하지 못하였기 때문에 나타나는 결과라고 추측할 수 있다. 적십자의 업무는 크게 재난구호・보건안전・사회봉사 등의 일반사업이 있고, 공공의료를 수행하는 병원사업, 안전한 혈액을 공급하는 혈액사업이 있는데 신입직원(5년 미만 재직자)은 아직 다양한 사업 영역에서의 근무 경험이 없는 경우가 많아 동료의 사회적 태만을 인식하는 기준이 다를 수 있다.

하지만 16년 이상 20년 이하 재직한 집단에서는 전체적인 조직의 분위기와 업무내용을 직접 겪어보고, 경험한 응답자 집단이기 때문에 조직에 만연한 동료의 사회적 태만에 대한 부정적 인식이 높게 나타난 것으로 볼 수 있다.

<표 18. 근속연수에 따른 사회적 태만 인식차이>

구 분		사회적태만					
		n	평균	표준편차	F	p	post-hoc
근속연수	5년이하[a]	62	4.25	1.66	3.399	.010**	a<d
	6-10년이하[b]	65	5.00	1.46			
	11-15년이하[c]	61	4.58	1.41			
	16-20년이하[d]	40	5.18	1.07			
	21년이상[e]	44	4.81	1.39			

**: $p<0.05$

한편, 기관별 사회적 태만 인식에 평균차이를 분석한 결과 유의확률(p)값이 0.003으로 나타나 집단 간 평균 차이가 있음을 알 수 있었고, 사후검증(scheffe test)을 통해 혈액원 재직자(d, 평균 5.09)가 병원 재직자(e, 평균 4.31)보다 사회적 태만을 인지하는 평균값이 더 높음을 알 수 있었다.

즉 혈액원에 근무하는 직원이 동료의 사회적 태만에 대한 부정적 인식이 더 많이 나타났다.

<표 19. 기관별 사회적 태만 인식차이>

구 분		사회적태만					
		n	평균	표준편차	F	p	post-hoc
근무 기관	본사[a]	25	5.24	1.479	4.16	.003**	e<d
	지사[b]	36	4.86	1.502			
	혈액관리본부[c]	36	4.66	1.378			
	혈액원등[d]	75	5.09	1.198			
	병원[e]	100	4.31	1.573			

**: $p<0.05$

그러나, 일원배치분산분석을 통해서는 연령별, 직종별 사회적 태만에 대한 인식차이(평균값 비교)는 확인할 수 없었다.

<표 20. 연령대별 사회적 태만 인식차이>

구 분		사회적태만					
		n	평균	표준편차	F	p	post-hoc
연령	20대	24	4.08	1.486	2.085	.102	N/A
	30대	115	4.70	1.577			
	40대	93	4.89	1.346			
	50대 이상	40	4.86	1.331			

<표 21. 직종별 사회적 태만 인식차이>

구 분		사회적태만					
		n	평균	표준편차	F	p	post-hoc
직종	사무직	104	4.87	1.383	1.846	.104	N/A
	간호직	50	4.97	1.266			
	보건직	96	4.43	1.683			
	기술직	8	5.50	0.462			
	기능직	12	4.58	1.136			
	고용원	2	3.95	1.909			

4. 위계적 회귀분석

가. 가설 1 검증 : 동료의 사회적 태만과 팀 응집력(업무협력, 친분관계) 관계

위계적 회귀분석을 통해 인구학적 특성을 통제한 후 독립변수(사회적 태만)가 종속변수(업무협력 응집력, 친분관계 응집력)에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 통제변수가 투입된 상태에서 독립변수(사회적태만)가 실질적으로 종속변수(업무협력)에 영향을 미치는지 알아본 결과 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 22. 사회적 태만이 팀 업무협력에 미치는 영향 분석>

(B : 비표준화 회귀계수, SE : 표준오차, β: 표준화 회귀계수)

변수		모형1				모형2			
		B	SE	t	β	B	SE	t	β
(상수)		3.169***	1.076	2.945		5.009***	.947	5.292	
연령	20대	.317	.306	1.033	.080	.020	.266	.075	.005
	30대	-.024	.225	-.106	-.010	-.046	.194	-.239	-.020
	40대	.075	.222	.335	.031	.091	.192	.477	.038
학력	고졸	.872	.833	1.046	.138	.501	.718	.697	.079
	대졸	.282	.667	.422	.097	.361	.574	.628	.124
	석사	-.002	.679	-.003	-.001	.234	.585	.400	.072
직종	사무	1.231	.848	1.452	.530	1.409	.730	1.929	.607
	간호	.875	.866	1.011	.300	1.156	.746	1.549	.397
	보건	1.131	.863	1.310	.479	1.264*	.743	1.700	.535
	기술	.192	.902	.213	.029	.898	.780	1.151	.134
	기능	.970	.885	1.096	.176	1.154	.762	1.514	.210
기관	지사	.269	.298	.904	.081	.177	.256	.692	.053
	혈본	.184	.307	.601	.055	-.043	.265	-.161	-.013
	혈액	.605	.293	.223	.026	.009	.252	.037	.004
	병원	.567*	.292	1.941	.242	.219	.254	.861	.094
사회적태만						-.402***	.042	-9.500	-.522
$F(p)$		1.467				7.496***			
R^2		0.79				.320			
adj.R^2		0.25				.277***			

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

※준거그룹 : 성별(여성), 근속기간(21년이상), 연령(50대이상), 학력(대학원박사), 직종(고용원), 기관(본사)

또한 친분관계 응집력에 대한 검증에서도 사회적 태만(독립변수)이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 23. 사회적 태만이 팀 친분관계에 미치는 영향 분석>

(B : 비표준화 회귀계수, SE : 표준오차, β: 표준화 회귀계수)

변수		모형1				모형2			
		B	SE	t	β	B	SE	t	β
(상수)		5.573***	1.247	4.469		6.383***	1.252	5.097	
연령	20대	.389	.355	1.095	.085	.258	.351	.735	.056
	30대	.169	.261	.647	.064	.159	.257	.619	.060
	40대	.040	.258	.153	.014	.047	.253	.185	.017
학력	고졸	-1.007	.966	-1.043	-.139	-1.170	.951	-1.231	-.161
	대졸	**-1.478***	.773	-1.911	-.441	**-1.443***	.760	-1.899	-.430
	석사	**-1.662****	.787	-2.112	-.443	**-1.558****	.774	-2.013	-.416
직종	사무	.029	.983	.029	.011	.107	.967	.110	.040
	간호	-.201	1.004	-.200	-.060	-.077	.987	-.078	-.023
	보건	.071	1.001	.071	.026	.130	.984	.132	.048
	기술	.081	1.045	.077	.011	.392	1.032	.379	.051
	기능	-.997	1.025	-.973	-.158	-.917	1.008	-.909	-.145
기관	지사	-.059	.345	-.172	-.015	-1.00	.339	-.294	-.026
	혈본	.049	.356	.137	.013	-.051	.351	-.146	-.013
	혈액	-.154	.339	-.454	-.053	-.179	.334	-.535	-.061
	병원	.079	.339	.233	.029	-.074	.337	-.221	-.028
사회적태만						**-.177****	.056	-3.160	-.200
$F(p)$		1.210				**1.798****			
R^2		.066				.101			
adj.R^2		.011				**.045*****			

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

※준거그룹 : 성별(여성), 근속기간(21년이상), 연령(50대이상), 학력(대학원박사), 직종(고용원), 기관(본사)

따라서 가설 1은 유의미하다고 해석할 수 있다. 기존 선행연구 결과와 마찬

가지로 동료의 사회적 태만이 팀응집력(업무협력 응집력, 친분관계 응집력)에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 친분관계 응집력에 있어서 학사학위자와 석사학위자가 박사학위자 보다 친분관계 응집력이 더 낮다고 해석할 수 있다. 하지만 박사학위 응답자 수(3명)가 너무 적기 때문에 추가적인 연구를 통해 학력별 차이를 확인하는 작업이 필요하다.

나. 가설 2 검증 : 근속연수에 따른 동료의 사회적 태만과 팀 응집력 관계

근속연수를 조절변수로 설정한 위계적 회귀분석 결과 독립변수(사회적 태만)와 종속변수(업무협력, 친분관계)의 관계에서만 유의미성이 검증되었다. 즉 동료의 사회적태만과 팀 응집력의 관계는 근속연수에 따라 달라지지 않았다(조절효과가 없었다). 근속기간 자체가 조절변수라기보다 하나의 독립변수로서 팀 응집력에 영향을 미친다고 생각할 수도 있다. 따라서 가설 2는 기각되었다.

<표 24. 근속연수를 조절변수로 한 위계적 회귀분석 : 업무협력>

(B : 비표준화 회귀계수, SE : 표준오차)

변 수		업무협력 응집력: B(SE)			
		단계1	단계2	단계3	단계4
(통제변수)					
연령	20대	.317(.306)	.020(.266)	-.267(.365)	-.240(.368)
	30대	-.024(.225)	-.046(.194)	-.388(.289)	-.372(.291)
	40대	.075(.222)	.091(.192)	.028(.240)	.033(.241)
학력	고졸	.872(.833)	.501(.718)	.398(.720)	.399(.730)
	대졸	.282(.667)	.361(.574)	.288(.571)	.329(.579)
	대학원(석사)	-.002(.679)	.234(.585)	.215(.579)	.266(.589)
직종	사무직	1.231(.848)	1.409(.730)*	1.292(.720)*	1.294(.730)*
	간호직	.875(.866)	1.156(.746)	1.070(.736)	1.062(.746)
	보건직	1.131(.863)	1.264(.743)*	1.180(.733)	1.194(.743)
	기술직	.192(.902)	.898(.780)	.821(.773)	.868(.792)
	기능직	.970(.885)	1.154(.762)	1.163(.749)	1.171(.758)
기관	지사	.269(.298)	.177(.256)	.242(.255)	.233(.259)

	혈액관리본부	.184(.307)	-.043(.265)	-.075(.265)	-.068(.273)
	혈액원 등	.065(.293)	.009(.252)	-.030(.252)	-.036(.259)
	병원	.567(.292)*	.219(.254)	.199(.253)	.207(.262)
(독립변수)					
사회적태만			-.402(.042)***	-.419(.042)***	-.457(.110)***
(조절변수)					
근속 연수	5년이하			.267(.298)	.011(.697)
	6년-10년이하			.596(.286)**	.090(.755)
	11년-15년이하			-.091(.259)	-.090(.731)
	16년-20년이하			.082(.257)	.138(.972)
(조절변수상호작용)					
사회적태만 × 근속기간	5년이하				.052(.134)
	6-10년이하				.099(.139)
	11-15년이하				-.005(.144)
	16-20년이하				-.009(.184)
F		1.467	7.496***	6.858***	5.691***
R^2		.079	.320	.353	.356
R^2 change			.241***	.033**	.003

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

<표 25. 근속기간을 조절변수로 한 위계적 회귀분석 : 친분관계>

(B : 비표준화 회귀계수, SE : 표준오차)

변 수		친분관계 응집력: B(SE)			
		단계1	단계2	단계3	단계4
(통제변수)					
연령	20대	.389(.355)	.258(.351)	1.007(.488)**	1.032(.488)**
	30대	.169(.261)	.159(.257)	.682(.386)*	.692(.386)*
	40대	.040(.258)	.047(.253)	.388(.320)	.420(.320)
학력	고졸	-1.007(.966)	-1.170(.951)	-1.486(.962)	-1.392(.968)
	대졸	-1.478(.773)*	-1.443(.760)*	-1.666(.763)**	-1.506(.767)*
	대학원(석사)	-1.662(.787)**	-1.558(.774)**	-1.775(.774)**	-1.576(.781)**
직종	사무직	.029(.983)	.107(.967)	-.018(.962)	.046(.967)
	간호직	-.201(1.004)	-.077(.987)	-.167(.983)	-.177(.988)
	보건직	.071(1.001)	.130(.984)	.020(.979)	.006(.984)
	기술직	.081(1.045)	.392(1.032)	.413(1.033)	.498(1.050)
	기능직	-.997(1.025)	-.917(1.008)	-.987(1.001)	-.927(1.005)

기관	지사	-.059(.345)	-1.00(.339)	-.050(.341)	-.062(.343)
	혈액관리본부	.049(.356)	-.051(.351)	-.119(.354)	-.019(.362)
	혈액원 등	-.154(.339)	-.179(.334)	-.244(.336)	-.191(.343)
	병원	.079(.339)	-.074(.337)	-.100(.338)	.015(.348)
(독립변수)					
사회적태만			-.177(.056)***	-.196(.056)***	-252.(.145)*
(조절변수)					
근속 기간	5년이하			-.901(.398)**	-1.687(.923)*
	6년-10년이하			-.465(.383)	-.553(1.001)
	11년-15년이하			-.717(.345)**	-1.247(.969)
	16년-20년이하			-.305(.343)	1.198(1.288)
(조절변수상호작용)					
사회적태만 × 근속기간	5년이하				.179(.177)
	6-10년이하				.017(.185)
	11-15년이하				.108(.191)
	16-20년이하				-.289(.243)
F		1.210	1.798**	1.859**	1.767**
R^2		.066	.101	.129	.147
R^2 change			.035***	.028*	.018

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

다. 가설 3 검증 : 성별에 따른 동료의 사회적 태만과 팀 응집력 관계

성별을 조절변수로 가정한 위계적 회귀분석 결과 독립변수(사회적태만)와 종속변수(업무협력, 친분관계)의 관계에서만 유의미성이 검증되었다. 동료의 사회적태만과 팀 응집력의 관계는 성별에 따라 달라지지 않았다(조절효과가 없는 것으로 판단). 성별에 따른 조절변수의 상호작용 효과를 확인할 수 없어 가설 3은 기각되었다.

<표 26. 성별을 조절변수로 한 위계적 회귀분석 : 업무협력>

(B : 비표준화 회귀계수, SE : 표준오차)

변 수		업무협력 응집력: B(SE)			
		단계1	단계2	단계3	단계4
(통제변수)					
연령	20대	.317(.306)	.020(.266)	-.005(.268)	-.008(.268)
	30대	-.024(.225)	-.046(.194)	-.065(.196)	-.079(.196)
	40대	.075(.222)	.091(.192)	.090(.192)	.084(.192)
학력	고졸	.872(.833)	.501(.718)	.466(.721)	.491(.720)
	대졸	.282(.667)	.361(.574)	.384(.576)	.377(.575)
	대학원(석사)	-.002(.679)	.234(.585)	.258(.586)	.260(.586)
직종	사무직	1.231(.848)	1.409(.730)*	1.434(.732)*	1.427(.731)*
	간호직	.875(.866)	1.156(.746)	1.126(.748)	1.110(.747)
	보건직	1.131(.863)	1.264(.743)*	1.279(.745)*	1.270(.744)*
	기술직	.192(.902)	.898(.780)	.946(.784)	.930(.783)
	기능직	.970(.885)	1.154(.762)	1.155(.763)	1.163(.762)
기관	지사	.269(.298)	.177(.256)	.204(.259)	.216(.259)
	혈액관리본부	.184(.307)	-.043(.265)	-.026(.267)	-.030(.266)
	혈액원 등	.065(.293)	.009(.252)	.046(.258)	.029(.258)
	병원	.567(.292)*	.219(.254)	.239(.256)	.227(.256)
(독립변수)					
사회적태만			-.402(.042)***	-.404(.042)***	-.361(.054)***
(조절변수)					
성 별				-.092(.135)	.391(.409)
(조절변수상호작용)					
사회적태만×성별					-.103(.082)
F		1.467	7.496***	7.071**	6.782***
R^2		.079	.320	.321	.325
R^2 change			.241***	.001	.004

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

<표 27. 성별을 조절변수로 한 위계적 회귀분석 : 친분관계>

(B : 비표준화 회귀계수, SE : 표준오차)

변 수		친분관계 응집력: B(SE)			
		단계1	단계2	단계3	단계4
(통제변수)					
연령	20대	.389(.355)	.258(.351)	.275(.355)	.277(.356)
	30대	.169(.261)	.159(.257)	.172(.260)	.177(.260)
	40대	.040(.258)	.047(.253)	.048(.254)	.050(.254)
학력	고졸	-1.007(.966)	-1.170(.951)	-1.147(.954)	-1.157(.956)
	대졸	-1.478(.773)*	-1.143(.760)*	-1.459(.763)*	-1.456(.764)*
	대학원(석사)	-1.662(.787)**	-1.558(.774)**	-1.574(.776)**	-1.575(.778)**
직종	사무직	.029(.983)	.107(.967)	.089(.969)	.092(.971)
	간호직	-.201(1.004)	-.077(.987)	-.057(.991)	-.051(.993)
	보건직	.071(1.001)	.130(.984)	.119(.986)	.123(.988)
	기술직	.081(1.045)	.392(1.032)	.358(1.038)	.365(1.040)
	기능직	-.997(1.025)	-.917(1.008)	-.918(1.010)	-.921(1.012)
기관	지사	-.059(.345)	-1.00(.339)	-.117(.343)	-.122(.344)
	혈액관리본부	.049(.356)	-.051(.351)	-.062(.353)	-.061(.354)
	혈액원 등	-.154(.339)	-.179(.334)	-.203(.341)	-.197(.342)
	병원	.079(.339)	-.074(.337)	-.088(.339)	-.083(.340)
(독립변수)					
사회적태만			-.177(.056)***	-.176(.056)***	-.193(.072)***
(조절변수)					
성 별				.065(.179)	-.128(.544)
(조절변수상호작용)					
사회적태만×성별					.041(.109)
F		1.210	1.798**	1.695**	1.603*
R^2		.066	.101	.102	.102
R^2 change			.035***	.000	.001

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

제 2 절 논의

1. 가설검증

동료의 사회적 태만이 팀 응집력에 부(-)적인 영향을 미친다고 할 수 있다(가설 1 검증). 업무협력 응집력(-.402)과 친분관계 응집력(-.177) 모두 부정적인 영향을 보여주는데 두 응집력의 크기를 비교하는 것은 적절하지 않으나 업무협력 응집력이 친분관계 응집력보다 더 부(-)적인 영향이 있을 것으로 생각할 수 있다.

오늘날 직장문화는 철저하게 일과 사적인(개인) 영역을 구분하려는 분위기다. 근무시간 이후 업무지시나 강제적인 회식 참여 등은 직장 상사의 갑질로 받아들여 질 수 있으며, 사회 전반적인 엄격한 근로기준법(주 40시간 근무, 시간 외 근로 제한) 준수 등의 정책 흐름은 직장인의 일과 삶의 균형(work-life balance)을 강조하고 있다.

따라서 업무시간 이후에 불편한 동료와 함께 시간을 보낼 필요가 없고, 퇴근 이후 직장 동료로 인한 업무 스트레스를 자연스럽게 차단할 수 있다. 결국 동료와의 느슨한 연대는 직장 내 사회적 태만의 부(-)적 효과를 감소시키는 요인이 될 수 있다.

동료에 대한 스트레스(사회적 태만의 부작용)를 줄이기 위해서는 업무 외 개인 시간을 철저히 보장하고, 명확한 업무분장으로 업무 책임 소지를 분명히 함으로써 팀 응집력을 일정수준까지 향상할 수 있다.

한편, 근속기간이 오래된 집단에서 동료의 사회적 태만이 미치는 팀 응집력의 부(-)적 영향이 낮을 것(가설 2)이라고 가정했으나, 근속기간이 조절변수로서 유의미한 영향을 보여주지는 않았다. 다만, 독립표본 T 검증에서 5년 이하 집단과 16년이상-20년이하 집단에서 동료의 사회적 태만을 인식하는 평균차이가 유의미하게 나타난 것을 보면 해당 집단의 표본을 확장해서 근속기간에 따른 사회적 태만과 팀 응집력의 관계성을 다시 살펴볼 필요성은 있다.

남성이 여성에 비해 동료의 사회적 태만에 대한 부(-)적 영향이 강하게

나타날 것(가설 3)으로 예상했으나, 유의미한 결과를 찾을 수 없었다. 박지성・채희선(2017)의 연구에서는 남성이 여성보다 동료의 사회적 태만에 따른 지식공유에 더 부정적이었으며, 성별이 조절변수로 검증되었다. 즉 성별에 따른 동료의 사회적 태만 인식 차이가 분명하게 나타났다.

그러나 본 연구에서는 사회적 태만 인식 및 팀 응집력에 대한 성별에 따른 차이가 나타나지 않았는데, 그 원인으로는 표본의 특성에 기인한다고 볼 수 있다. 대한적십자사의 근로자 60%가 여성이고, 혈액원과 병원에 근무하는 간호직은 대부분 여성으로만 구성되어 있기 때문에 동일 집단 내에서 성별 비교가 이뤄지지 않은 점이 문제가 되었을 것으로 추측된다. 따라서 동일 직종 내에서 성별 차이를 검증해 볼 때 더 정확한 분석이 이루어질 수 있을 것이다.

무엇보다 인구통계학적 변수와 주된 독립변수의 상호작용으로 검증하는 조절효과는 기본모형에 포함된 인구통계학적 변수와의 다중공선성 때문에 철저한 변인간의 관계를 고려하지 않았을 경우 통계적으로 유의미한 결과를 찾아내기 어려웠다.

2. 기타 분석결과

일원배치분산분석(ANOVA) 결과 근속연수에 따라 동료의 사회적 태만을 인식하는 평균값에 차이가 있었고, 특히 5년 이하 집단과 16년-20년이하 집단에서 평균값이 유의미했다. 근속연수가 높은 집단에서는 동료의 사회적 태만을 인식하는 정도가 높았는데 표본수를 확장하여 재측정하면 근속연수에 따른 집단별 차이가 더 명확하게 나타날 것으로 생각된다. 또한 근속연수가 높은 집단이 오히려 사회적 태만에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다.

기관별 동료의 사회적 태만에 대한 인식차이에서는 혈액원과 병원의 사회적 태만 인식차이가 유의미하게 나타났다. 혈액원 종사자들이 병원 종사자보다 동료의 사회적 태만을 높게 인식하고 있었다. 병원의 경우

업무 특성이 직종별 구분(간호, 임상, 보건 등)되어 주로 개별적 역할 분담으로 나뉘어 운영되는 시스템이지만 혈액원의 경우 채혈업무와 관련하여 다양한 부서(간호, 헌혈개발, 품질관리 등)가 유기적으로 협력하여 운영되는 만큼 다른 부서 직원에 대한 불만이 상대적으로 크게 작용했다고 볼 수 있다.

위계적 회귀분석에서 동료의 사회적 태만과 친분관계 응집력이 학력에 따른 유의미성이 나타났으나, 기준비교 집단(박사)의 표본수가 적기 때문에 신뢰하기 어려워 다른 집단을 기준으로 재측정하였으나 유의미성을 검증하진 못했다. 즉 학력에 따른 동료의 사회적 태만과 팀 응집력에 대한 유의미한 차이는 없었다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 시사점

1. 연구의 의의

동료의 사회적 태만이 발생하는 원인은 다양하지만 기본적으로 개개인의 업무능력, 성실성, 업무태도 등에서 문제를 인식하고 개인별 성과평가 또는 인사조치 등을 통해 해결하려는 경향이 대부분이다. 그렇지만 함께 근무하는 동료 간에 인식하는 사회적 태만의 수준이 직접적으로 팀 응집력(팀워크)을 강화하는 데 얼마나 밀접하게 작용하는지 간과하기 쉽다.

조직특성(공기업, 사기업, NGO 등)과 조직문화(수직적, 수평적 등)에 따라 동료들이 업무에 집중하게 되는 동기가 서로 다름에도 불구하고, 상명하복 조직구조에서는 대부분 하급자에 대한 강압적 지시와 제재가 업무방식으로 작용한다. 반면에 수평적이고 구성원 간의 소통을 중요시하는 조직에서는 인센티브 제공(동기부여), 다양한 직원교육 및 수평적 의견수렴 등의 업무방식이 나타난다.

Schnake(1991)는 편승효과(sucker effect)가 집단적인 업무에서 주로 발생(대중속에 숨기[9])하고 이를 줄이기 위해서 처벌 또는 목표설정(동기부여) 방법이 적절한데 실제로 처벌보다 목표설정(동기부여) 방법이 더 효과적인 전략이며, 대리처벌[10]은 형평성에 대한 인식을 높이고 스스로 처벌의 가능성을 인지하기 때문에 내재적인 동기부여 감소를 억제할 수 있다고 주장한다.

따라서 조직(팀)이 어떤 문화를 가지고, 어떤 특성을 가진 동료가 구성

---

9) Kerr(1983) 연구에서도 유능한 동료가 열심히 일하면 다른 동료는 노력을 줄였고, 유능한 동료가 열심히 노력하지 않으면 동료 역시 편승효과를 예상하여 다시 노력을 줄이는 결과가 나타났다.

10) vicarious punishment, 성과부족으로 처벌받는 동료를 보는 것

되었는지에 따라 업무성과가 밀접하게 나타난다. 조직 내 사회적 태만, 무임승차, 저성과자 관리를 위해서는 조직특성(조직문화, 직원특성 등)을 먼저 고민하고, 직원의 내재적 동기를 끌어내 업무능력을 향상시키는 방안을 적용하는 것이 무엇보다 중요하다. 이것은 결국 팀 응집력(팀워크)을 높이는 것과 관련성이 있다.

Karau & Hart(1998)가 팀 응집력의 특성이 개인의 동기를 어떻게 강화하고, 낮은 응집력 수준에서 나타나는 동기적 함의를 더 명확히 확인함으로써 집단에서 동기부여 상실의 가능성을 줄이거나 제거하는 데 매우 유용할 것이라는 주장과 같은 맥락이다.

Karau & Hart(1998) 주장처럼 동료의 사회적 태만은 팀 응집력을 감소시킬 수 있으며, 팀 응집력이 높은 그룹에서 더 협력적으로 일을 하게 된다는 것은 상식적으로 당연하다. 그러나 여기서 더 나아가 개인의 노력이 팀성과(목표)에 중요하게 영향을 미칠 때 팀 응집력이 높아진다는 것에 주의 깊게 생각할 필요가 있다. 개인의 노력이 팀에 얼마나 기여하고 중요하게 작용하는지 팀원이 인지하고 있을 때 더욱 팀 응집력이 높아지게 되고, 동료의 사회적 태만이 줄어드는 효과를 가져오게 되는 것이다.

많은 선행연구는 대학교 학생을 대상으로 한 실험연구가 대부분이었고, 실제 기업을 대상으로 사회적 태만을 연구한 논문은 찾아보기 쉽지 않다. 기업 입장에서는 정보 공개의 불편함이 있을 수 있고, 직원 입장에서는 솔직하게 응답할 경우 불이익을 받을지 모른다는 두려움이 생길 수 있어 직장 생활을 하면서 느끼는 동료의 사회적 태만과 업무문제, 직무불만족, 미흡한 상벌시스템 등에 대한 정확한 데이터를 확보하는 데 한계가 있다.

이러한 측면에서 본 연구는 비영리단체라는 조직에서의 동료의 사회적 태만 효과를 검증하고, 팀 응집력과의 관계를 재조명하여 어떠한 방식으로 사회적 태만을 예방하는 것이 적절한 것인지 그 방향성을 제시한다는 점에 의의가 있다.

연구결과 여러 선행 연구결과와 동일하게 동료의 사회적 태만이 팀 응집력(업무협력, 친분관계)에 부(-)적 영향을 미친다는 것을 알 수 있었고, 조절변수로 생각했던 근속연수와 성별은 동료의 사회적 태만이 팀 응집력에

부(-)적 영향을 미치는 유의미성은 발견할 수 없었다.

다만, 일부 근속연수 집단(5년 이하, 16년-20년 이하)에서의 사회적 태만에 대한 평균값의 차이를 발견할 수 있었고, 재직기관에 따른 기관별(혈액원과 병원) 사회적 태만에 대한 평균 인식 차이가 있는 것으로 볼 때 동료의 사회적 태만이 팀 응집력에 미치는 중요 변수로 근속연수와 재직기관을 고려하여 연구해 볼 필요성이 제기된다.

그리고 조직에 사회적 태만을 예방하거나 감소시키기 위해 전통적인 방법(제재, 처벌 등)보다는 적절한 동기부여 방식이나 수평적인 조직문화를 바탕으로 팀 응집력(업무협력, 친분관계)을 강화하는 것이 더 효율적일 수 있다는 시사점을 제시한다.

주변에 있는 다른 사람들이 도움이 되는 행위(helpful behavior)를 하는 것을 인지하면 그 행동에 동참할 가능성이 높다는 연구(Bommer, Miles & Grover, 2003)에서처럼 내 동료가 성실하게 일하고 있다는 믿음과 신뢰가 구축되어 있다면, 자신 역시 사회적 태만에 편승하려고 하지 않으려는 가능성이 커진다. 즉 함께 일하는 동료의 행동이 다른 동료의 행동에 규범적 기준이 될 수 있는 것이다.

궁극적으로 팀 응집력을 강화하기 위해서는 가장 먼저 개인의 팀 기여에 대한 정확한 인식, 적절한 과업목표 설정 그리고 동료간의 친밀한 관계 형성이 중요하다.

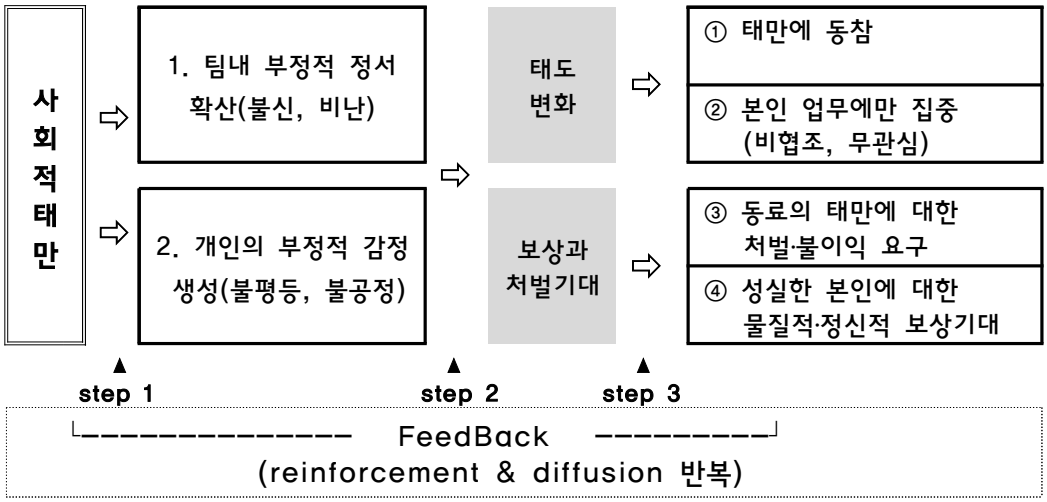
2. 요약 및 고찰

사회적 태만은 팀 내 부정적 정서를 확산시키고, 동료와의 관계에서 불평등 또는 불공정을 만든다(step 1). 이것은 동료의 사회적 태만이 팀에 대한 부정적 감정을 확산시키고 성과에도 부정적인 영향을 미친다(Teng & Luo, 2014)는 연구와 일치한다. 동료의 사회적 태만은 함께 일하는 동료의 기존 태도를 변화(step 2)시켜 사회적 태만에 동참시키거나, 본인 업무에만 집중(step 3)하게 만든다.

그리고 이와 함께 성실한 자신에 대한 조직의 보상을 기대하거나, 사회적 태만 행위를 하는 동료의 합당한 처벌과 불이익을 요구할(step 2 & 3) 가능성이 커진다. 조직 기여에 대한 분명한 차이가 있어야 함을 보여준다.

이러한 기본적인 조직 내 팀원의 행동 패턴은 한 방향으로 또는 동시 다발적으로 진행될 수 있다. 팀원의 태도변화와 기대심리에 대한 적절한 제재나 보상이 없다면, 팀 전체의 사회적 태만이 악순환되고 팀 응집력 또한 약해질 수 있다. 그러므로 이러한 흐름에 연결점을 끊어주는 방안이 필요하다.

<그림 3. 사회적 태만으로 인한 팀원의 행동패턴>



조직성과가 개인의 노력에 따라 달라질 수 있는 과업 환경의 중요성(김형진 외, 2016)을 고려하면 동료간의 평가제도(다면평가)를 보완하고 활용하는 것이 바람직할 수 있다. 많은 개인은 적은 투입이나 노력으로 같은 보상을 받는 타인에게 민감하기 때문이다. Aggarwal & O'Brien (2008) 역시 사회적 태만을 줄이기 위해서는 프로젝트 범위를 제한하고 그룹 크기를 작게 조절하며 동료의 평가 절차를 수행해야 한다고 보았다.

Jackson & Harkins(1985)는 동료의 성과에 대한 식별가능성과 동료에 대한 기대는 동료의 사회적 태만을 조절할 수 있는 요인이며, 노력의 형평성 문제에 있어서 동료를 통해 전달되는 규범적 표준에 자신의 노력을

일치시킨다고 보았고, Schnake(1991)는 어려운 목표를 성공적으로 달성하고 이에 대한 평가와 보상이 구체적일 경우 더욱 동기가 부여될 수 있어서 목표와 과업을 부여할 때는 평가와 보상이 함께 이행되어야 업무성과가 높아질 수 있다고 주장했다. Kerr(1983) 또한 선택적 보상이 사회적 태만을 줄이는 대안이 될 수 있다고 말하며 업무성과에 대한 보상이 크게 차등화되어 있는 상황에 더 효과적일 것으로 생각했다.

따라서 종합적인 관점에서 조직 내 사회적 태만을 제거할 수 있는 방안[11]으로 제시되는 방법들을 요약하면 아래와 같이 정리할 수 있다.

(1) 정기적으로 성과를 평가한다.
(2) 팀원 수를 적정하게 조절하고, 팀 응집력을 높인다.
(3) 개인의 목표달성과 팀 기여도를 명시한다.
(4) 팀 내 각자가 수행하는 업무에 대해 동료의 피드백을 받는다.
(5) 조직 내 열린 의사소통 시스템이 있어야 한다.
(6) 직원의 능력과 스킬에 맞게 배치해야 한다.
(7) 각자가 공통된 목표 달성을 위해 자신의 의무와 책임을 인식한다.

여기에서 가장 핵심적인 부분은 본 연구에서도 중요하게 언급한 팀 응집력(팀워크)을 높이는 방안인데 핵심은 중간관리자(middle manager)가 어떻게 역할을 하는지가 관건이다. 팀원에게 목표를 부여하고, 평가하며, 피드백을 전달하는 역할이 중간관리자(팀장급)이기 때문이다. 따라서 부정적인 팀 분위기가 계속 유지되고 확대되는 연결고리를 차단하는 역할은 중간관리자에서부터 시작된다고 볼 수 있다. 그 이후에 동료간의 신뢰 회복과 믿음을 바탕으로 업무를 하면서 팀 응집력이 높아질 수 있다.

그리고 업무 외적 요소로 가장 큰 영향요인은 바로 중간관리자와 팀원과의 관계성(relationship)이다. 중간관리자의 관심과 배려, 공정한 업무지시 등이

---

11) https://theinvestorsbook.com/social-loafing.html : How to Prevent Social Loafing? ① set clear, challenging and achievable objectives, ② establish benchmarking, ③ make small and cohesive groups, ④ set up accountability, ⑤ develop feedback and review system, ⑥ initiate open communication, ⑦ provide guidance, ⑧ define individual roles and responsibilities, ⑨ check the skill competency

팀의 업무성과에 중요하게 작용하는데, 관리자의 피드백이 부족하면 직원의 업무동기 손실의 원인이 되기도 하고(Ingham, 1974), 무능하고 이기적인 중간관리자가 직원의 사회적 태만을 더 확산시킬 수 있다. 무엇보다 리더가 부정적인 피드백을 전달할수록 생산성이 저해된다.

결국 견고한 팀 응집력이 사회적 태만을 예방할 수 있는데, 팀 응집력은 중간관리자의 역할이 매우 중요하기 때문에 중간관리자에 대한 철저한 관리가 조직 운영에 성패를 좌우하게 된다.

제 2 절 연구의 한계와 제언사항

1. 연구의 한계

본 연구는 동료의 사회적 태만이 팀 응집력에 부정적인 영향을 미치며, 근속기간 및 성별 요인이 조절효과로 어떠한 작용을 하는지 분석함으로써 실무적으로 사회적 태만을 어떻게 대응하는 것이 바람직한지 방향성을 제시하는 데 그 목적이 있다. 그런데도 본 연구에는 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 사회적 태만과 같이 부정적으로 인식되는 심리변수에 대해서는 측정의 왜곡 가능성이 크다(김철영, 2019)는 부분이다. 따라서 인간의 태도와 심리상태를 분석함에 있어 설문지법에 의한 횡단적 연구는 한계점이 있을 수밖에 없다. 따라서 가능하다면 동일 집단의 표본을 일정 기간 여러 번 반복 추출하여 분석하는 종단적 연구가 추가로 요구된다.

둘째, 중간관리자(팀장급)의 리더십이 동료의 사회적 태만과 팀 응집력에 미치는 영향에 대해서는 충분히 고려하지 않았다는 점이다. 중간관리자가 생각하는 사회적 태만 정도와 동료들 간 사회적 태만의 인지 수준에 차이가 있을 수 있다. 그러므로 중간관리자의 역할과 리더십 유형에 따라 팀 내 동료가 인지하는 사회적 태만과 실제 행동하는 업무처리 수준 및 관계형성 친밀도가 영향을 받을 수 있어서 중간관리자의 역할과 성향 등을 고려한 검토가

필요하다.

셋째, 다른 변인과의 관계를 확장하여 고려하지 못한 부분이 있다. 예를 들어 동료들의 공공봉사동기(PSM) 수준, 동료와의 상호의존성과 신뢰 정도 등의 변인이 복합적으로 작용할 수 있어서 사회적 태만에 직접적인 영향을 줄 수 있는 다양한 변인을 좀 더 분석하는 것이 중요하다.

마지막으로 대한적십자사라는 비영리특수법인에 한정하여 연구를 분석하였으므로 연구결과를 다른 공기업, NGO단체 또는 일반기업에 적용하기에는 어려움이 있을 수 있다.

2. 제언사항

앞으로 조직 경쟁력 강화를 위해서는 내부 직원의 업무상실감(동기부재)을 어떻게 예방하고 제거하는지가 관건이다. 이 부분은 조직 내 팀 응집력 향상 방안을 고민하면 해결책이 나올 수 있다. 팀 응집력은 목표난이도와 정(+)의 관계가 있어(Mulvey & Klein, 1998) 응집력이 높은 팀에서는 과업목표 수준을 높게 설정하고, 함께 노력하기 때문에 자연스럽게 동기부여가 이뤄진다.

그리고 무엇보다 팀 응집력 향상에 가장 중요한 요인은 중간관리자의 역할이다. 리더의 진정성을 강조하는 진성리더십(authentic leadership)이 높을수록 팀원의 의욕과 성과를 끌어내 사회적 태만을 줄인다(김예성・신제구, 2018)는 연구처럼 중간관리자가 진정성(신뢰, 믿음, 공정 등)을 팀원에게 얼마나 잘 전달할 수 있는지에 따라 팀 응집력이 향상할 수 있고, 직원의 동기부여에 영향을 미쳐 궁극적으로 사회적 태만 현상이 줄어들게 된다.

따라서 조직 내 만연한 사회적 태만을 해결하기 위해서 제일 먼저 시대 흐름과 사회변화에 대한 통찰력을 겸비한 중간관리자를 지속해서 육성하고, 적절하게 배치하여 소규모 집단(agile)이 유기적으로 협력・소통할 수 있는 조직문화 구축에 주도적으로 활동할 수 있게 해야 한다. 이와 함께 조직을 이끌 수 있는 핵심 인재 발굴과 내부 경력관리가 체계적으로 이뤄지길

기대하며 각 기업의 특성과 조직문화를 고려한 후속 연구가 이루어지길 하는 바람이다.

참 고 문 헌

1. 단행본

레온페스팅거, (2016). 「인지부조화 이론」. 김창대 역. ㈜나남.

미첼쿠지·엘리자베스 홀로웨이. (2011). 「당신과 조직을 미치게 하는 썩은 사과」. 서종기 역. ㈜예문.

임도빈, 유민봉. (2019). 「인사행정론」. ㈜박영사.

LG business insight. (2011). 동료의 성격을 알면 갈등도 준다, 1154; 33-40.

2. 국내 학술논문

권기성. (1995). 집단응집력과 생산성의 관계에 관한 연구. 광운대학교 인문사회과학논문집, 24: 75-87.

권보경・이경은・전영한. (2018). 관료제적 조직구조, 조직전략 그리고 조직성과: 한국의 공공기관 실증분석. 한국사회와 행정연구, 29(1): 119-143.

김대수・김희곤. (2014). 조직응집력, 직무만족 그리고 조직몰입 간의 관계 연구. 한국경영교육학회 춘계국제학술대회논문집, 1-27.

김대수・이종완. (2014). 직무만족과 조직몰입이 시민행동에 미치는 영향. 기업교육연구, 16(2): 1-23

김예성・신제구. (2018). 진성리더십과 사회적 태만 간의 매개효과 분석: 심리적 임파워먼트와 심리적 계약위반의 순차적 직렬매개효과분석. 리더십연구, 9(2): 27-65.

김철영. (2019). 사회적 태만에 대한 상사-부하 인식일치 : 리더-구성원 교환관계를 중심으로. 한국경영학회 통합학술 발표논문집,

895-908.

김형진・왕치・양동민. (2016). 동료 사회적 태만이 사회적 보상에 미치는 영향: 과업 가시성과 과업가치, 수단성의 조절효과. 산업경제연구, 29(6); 2393-2412.

노재영・석동헌. (2018). 집단 응집성, 동료노력지각 및 작업조건이 사회적 태만과 사회적 보상에 미치는 영향. 지역과 세계, 42(1): 127-151.

박시진. (2017). 저성과자의 부정적 영향에 대한 조직구성원의 인식에 영향을 미치는 요인에 대한 탐색적 연구. 한국조직학회보, 14(2): 129-150.

박종혁. (2013). 팀 프로젝트 무임승차 방지 방안에 관한 연구. 한국컴퓨터정보학회, 18(2): 141-147.

박지성・김현정. (2016). 동료의 사회적 태만이 조직구성원의 분배적 공정성 인식에 미치는 영향. 대한경영학회, 29(5): 693-709.

박지성・채희선. (2017). 동료의 사회적 태만과 지식공유: 성별의 조절효과를 중심으로. 한국산학기술학회논문지, 18(6): 256-262.

_____ (2020). 주도적 성격, 상사지원, 동료의 사회적 태만, 조직시민 행동 간 관계에 관한 연구. 한국인적자원관리학회, 27(2): 1-21.

박효민・김석호, (2015). 공정성 이론의 다차원성. 사회와이론, 27: 219-260.

손승연・노명화. (2012). 동료들의 사회적 태만, 직무만족, 셀프 리더십 간의 관계에 대한 연구. 조직과 인사관리연구, 36(4): 227-257.

송현진・조윤직. (2018). 공공조직 내 저성과자 비율에 관한 연구. 현대사회와 행정, 28(4): 129-157.

안선민・이수영. (2017). 성과지향적 보상방식이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 행정논총, 55(2): 103-136.

옥지호・박지성. (2018). 조직 내 저성과자 관리제도의 결정요인에 대한

탐색적 연구. 경영경제연구, 40(1): 79-102.

윤상연・서신화・김현정・허태균. (2012). 인지부조화의 발생에서 문화 차이의 의미. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 19(1): 69-86.

이민호・김윤권. (2012). 공무원 인식조사를 통한 정부조직의 저성과자 개념과 관리실태 분석. 한국행정연구원. 행정논총, 50(3): 207-235.

이종법・양재생. (2005). 집단응집력과 조직유효성의 관계에 관한 연구. 한국인적자원관리학회, 12(2): 5-31.

이혜윤. (2017). 공기업과 준정부기관 종자사들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구: 기관 유형에 따른 조절효과와 공정성인식의 매개효과 중심으로. 한국행정학보, 51(2): 349-388.

장활식・정대현. (2015). 사이버로핑 특성과 인지부조화의 관계에 관한 연구. 한국컴퓨터정보학회, 20(9): 73-80.

주재진. (2014). 경찰공무원의 사회적 태만에 관한 연구. 한국경찰학회보, 16(2): 121-155.

주현미. (2012). 대기업 팀의 응집력과 학습행동, 상사의 리더십행동 및 성과의 관계. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.

주혜진. (2014). 수퍼우먼의 비애: 소수자들의 인지부조화 경험과 상징적 자기-완성, 한국사회학, 48(5): 243-284.

최미정・은재호. (2020). 무임승차가 조직 내 갈등과 팀 성과에 미치는 영향. 한국행정학보, 54(4): 1-33.

최인섭・오세진・이계훈. (2013). 팀 업무 수행과 보상의 유관성 수준이 사회적 태만 행동에 미치는 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 26(1): 103-118.

황정윤・이정욱・김윤권. (2014). 공공부문 저성과자에 관한 경험적 연구. 한국인사행정학회보, 13(2): 113-138.

3. 국외 학술논문

Adams, J. Stacy. (1963). Towards an Understanding of Inequity, *The Journal of Abnormal and Psychology*, 67(1): 422-436.

Aggarwal, Praveeen., & O'Brien, Connie L. (2008). Social Loafing on Group Projects: Structural Antecedents and Effect on Student Satisfaction. *Journal of Marketing Education*, 30(3): 255-264.

Bommer, Willian H., Miles, Edward W., & Grover, Steven L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2): 181-196.

Brickner, Mary A., Harkins, Stephen G., & Ostrom, Thomas M. (1986). Effects of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications for Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4): 763-769.

Carless, Sally A., & De Paola, Caroline. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research,* 31: 71-88.

Chen, José Chiu-C., & Cheng, Chen-Yang. (2017). Solving social loafing phenomenon through Lean-Kanban : A case study in non-profit organization. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5): 984-1000.

George, Jennifer M. (1992). Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 35(1); 191-202.

Ingham, Alan G. (1974). The Ringelmann Effect : Studies of Group Size and Group Performance. *Journal of Experimental Social*

Psychology, 10: 371-384.

Jackson, Jeffrey M., & Harkins, Stephen G. (1985). Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5): 1199-1206.

Karau, Steven J., & Hart, Jason W. (1998). Group Cohesiveness and Social Loafing: Effects of Social Interaction Manipulation on Individual Motivation Within Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2(3): 185-191.

Karau, Steven J., & Williams, Kipling D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4): 681-706.

Kerr, Norbert L. (1983). Motivation Losses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology,* 45(4): 819-828.

Kiyonari, Toko., & Barclay, Pat. (2008). Cooperation in Social Dilemmas: free riding may be thwarted by second-order reward rather than by punishment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(4): 826-842.

Mulvey, Paul W., Bowes-Sperry, Lynn., & Klein, Howard J. (1998). The Effects of Perceived Loafing and Defensive Impression Management on Group Effectiveness. *Small Group Research*, 29(3): 394-415.

Mulvey, Paul W., & Klein, Howard J. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1): 62-87.

Schnake, Mel E. (1991). Equity in Effort: The “Sucker Effect” in

Co-Acting Groups. *Journal of Management*, 17(1): 41-55.

Teng, Chih-Ching., & Luo, Yu-Ping. (2015). Effects of Perceived Social Loafing, Social Interdependence, and Group Effective Tone on Students' Group Learning Performance. *Asia-Pacific Education Researcher*, 24(1): 259-269.

4. 인터넷 사이트

https://www.simplypsychology.org/cognitive-dissonance.html
https://theinvestorsbook.com/social-loafing.html

Abstract

A study on the effect of peer social loafing on team cohesion

- Focusing on the moderating effect of the continuous service year and gender -

Lee, Geo-Jae
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School
of Public Administration
Seoul National University

Social loafing or free rides within an organization are one of the most serious factors threatening a sound organizational culture. While questioning the objectivity and fairness of the work evaluation that the supervisor unilaterally judges, considering peer evaluation as an alternative is also intended to find a hidden "rotten apple" within the organization.

Many studies have shown verification and various interpretations of the Ringelmann effect, and have focused on strong punishment and

reasonable compensation as a solution to traditional social loafing. However, as the organizational management method and the culture of relationship formation with colleagues have changed significantly from the past, various methods of reducing social loafing within the organization have been proposed. Individual clear goal setting and responsibility, regular feedback and evaluation, and strengthening team cohesion are considered more efficient measures. Therefore, in this study, we examined how colleagues' social loafing affects team cohesion, focusing on the case of the Korean Red Cross.

As a result of the study, it was found that the social loafing of colleagues had a negative effect on both the cohesion of business cooperation and the cohesion of friendship. However, the moderating effect according to the number of years of service and gender could not be found. However, there was a difference in the perception of colleagues' social loafing in the blood business and hospital business of the Korean Red Cross, and there was a significant difference in some groups by service period (5 years or less, 16-20 years or less). Therefore, the extensibility of the research is expected by analyzing the difference in social loafing of colleagues by project and duration of service in subsequent studies and verifying the relationship with team cohesion.

In addition, based on various previous studies that show that women tend to value smooth relationships with colleagues more than men in the organization, additional studies will be conducted on the differences in perception of social loafing by gender and its impact on team cohesion.

On the other hand, the role and responsibility of middle managers are very important to prevent social loafing within the organization. This is because the starting point of the recently proposed measures

to prevent social loafing begins with appropriate work instructions and judgments from middle managers. Basically, the relationship between social loafing and team cohesion is formed and reinforced or expanded in a circular structure, making it possible to reasonably infer that if team cohesion can be increased, it can naturally prevent social loafing of colleagues. Above all, it can be said that the middle manager is the most appropriate position to block the negative flow of social loafing spreading to the organization.

In the end, if team cohesion increases, it can effectively reduce colleagues' social loafing, and middle managers play an important role in strengthening team cohesion, so this is why fostering core talents and systematic career management are important.

keywords : social loafing, free riding, low performance, team cohesion, ringelmann effect

Student Number : 2021-28221

동료의 사회적 태만이 팀 응집력에 미치는 영향에 관한 조사	N		

안녕하십니까?
바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 감사합니다.
본 설문지는 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위 논문연구를 위한 것으로 **동료의 사회적 태만이 팀 응집력(teamwork)에 미치는 영향을 측정**하고자 작성되었습니다.

이를 통해 조직 발전에 대한 작은 시사점을 제시하고자 하는 것이 본 연구에 목적이 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 설문 내용은 익명으로 처리되며 **오직 순수한 학문적 연구 자료로만 활용**됩니다.
바쁘신 업무 가운데 본 설문에 응하여 주신 데 깊은 감사를 드리며 귀하의 무궁한 발전을 기원하겠습니다.

2021년 12월

서울대학교 행정대학원(공기업정책학과)
연 구 자 : 이 거 재
지도교수 : 전 영 한

<작성요령>

1. 각 설문 문항에는 정답이 있는 것이 아닙니다. 솔직한 생각을 응답하시면 됩니다.
2. 설문에 응답하시는 중 의문사항이 있는 경우 위의 연락처로 문의해주시면 감사하겠습니다.

※ 본 설문은 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며, 학술적인 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

[Ⅰ.사회적태만] 다음은 동료의 사회적태만(무임승차 행위, 업무태만 등) 행위에 대한 귀하의 평소 생각과 일치하는 항목을 선택하여 주시기 바랍니다.

1. 나의 동료 중에서 원래 맡아야 할 책임을 남에게 떠넘기려는 사람이 있다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

2. 동료 가운데 내 일을 도와줄 때 노력을 덜 하는 사람이 있다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

3. 나의 동료 중에는 주어진 몫의 일을 하지 않는 사람이 있다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

4. 다른 동료가 있을 경우 자신은 솔선수범 하지 않는 사람이 있다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

5. 내 동료 중에는 다른 동료에 비해 노력을 덜 하는 사람이 있다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

6. 내 동료 중에는 최대한 잡일에서 빠지려 하는 사람이 있다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

7. 내 동료 중에는 자신의 일을 다른 사람에게 넘기는 경향이 있는 사람이 있다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

8. 대신 일을 해 줄 수 있는 동료가 있는 상황에서는 좀처럼 먼저 일을 하려고 하지 않는 사람이 있다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

9. 동료들 중에는 대신 일을 해 줄 동료가 있는 상황을 편안하게 받아들이는 사람이 있다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

10. 동료들 가운데 주변에 동료가 있는 경우 일을 동료에게 미루는 사람이 있다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

[Ⅱ.팀 응집력] 다음은 팀 응집력(Teamwork)에 대한 귀하의 평소 생각과 일치하는 항목을 선택하여 주시기 바랍니다.

1. 우리팀은 목표로 한 성과를 달성하기 위해 단결한다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

2. 우리 팀은 업무에 대한 몰입이 높지 않은 것 같다

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

3. 우리 팀은 팀 성과에 관련한 갈등이 있는 것 같다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

4. 우리 팀은 나의 개인적인 성과향상을 위해 충분한 기회를 제공해 주지 않는 것 같다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

5. 우리 팀원들은 업무시간 외에도 함께 시간을 보낸다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

6. 우리 팀원들은 업무 시간 외에는 함께 만나지 않는다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

7. 팀원들이 함께 어울리는 경우가 거의 없다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

8. 외출할 때 팀원들과 함께 가는 것보다 혼자 가는 것을 더 선호한다.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전혀 그렇지않다	그렇지 않다	약간 그렇지않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

[Ⅲ. 인구통계학] 다음은 귀하의 인적 사항과 관련된 질문입니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까? (① 여성, ② 남성)

2. 귀하의 직종은 다음 중 어디에 해당되십니까?

①	②	③	④	⑤	⑥
사무직	간호직	보건직	기술직	기능직	고용원

3. 귀하의 근속기간은 다음 중 어디에 해당되십니까?

①	②	③	④	⑤
5년 이하	6년~10년이하	11년~15년이하	16년~20년이하	21년이상

4. 현재 귀하의 연령대는 다음 중 어디에 해당되십니까?

①	②	③	④
20대	30대	40대	50대이상

5. 귀하의 최종학력은 무엇입니까?

①	②	③	④
고등학교졸업	대학교졸업	대학원(석사)졸업	대학원(박사)졸업

6. 귀하가 현재 근무하는 기관은 어디입니까?

①	②	③	④	⑤
일반사업 (본사, 교육원, 특수복지)	일반사업 (지사)	혈액사업 (혈액관리본부)	혈액사업 (혈액원, 혈액수혈연구원, 혈장분획센터)	병원사업 (의료원,병원)