

☒ 원 저 ☒

## 종합병원 근무자의 근로생활의 질과 조직유효성과의 관련성

이 선 희, 조 회 숙

이화여자대학교 의과대학 예방의학교실

<Abstract>

### Relationship between Quality of Working Life and Organizational Effectiveness of Employees at the General Hospital

Sun Hee Lee, Heui Sug Jo

*Department of Preventive Medicine, Medical College of Ewha Womans University*

Objectives: Quality of Working Life(QWL) is a set of employee's physical, mental conditions which are perceived at their work. Most employees and managers are concerned about the quality of working life as a strategy for improving organizational effectiveness.

The purpose of this study is to investigate the relationship between QWL and organizational effectiveness of employees at the general hospital.

Methods : Data were collected by self-administered questionnaires at the general hospital in Kyunggi-Do. Survey was conducted to 675 workers. QWL was measured by using 5 items from the scale developed by Walton(1973). Organizational effectiveness was measured by measuring organizational commitment, intention of job-shift, and job satisfaction.

Results: The recognitions to each component of QWL were significantly different by

socio-demographic characteristics such as sex, age, education levels and working duration. Also, QWL were significantly different by types of organizational culture. Multiple regression analysis and multiple logistic regression analysis were applied to find the relationship of QWL and organizational effectiveness. As a result, job-pride, compensation, working condition, human relationship and development showed significant relationship with organizational effectiveness.

Conclusions: These results show that QWL is significantly related to organizational effectiveness. So we expect that this result will be used as basic informations for management and motivation of employees at the general hospital.

*Key words : General hospital, Quality of working life, Organizational effectiveness*

## I. 서 론

근로생활의 질(Quality of Working Life; QWL)은 1960년대 후반 캘리포니아대학 교수인 Davis에 의해 소개된 개념으로서 근로자들이 그들의 직무를 수행하는 과정에서 인지하는 신체적, 정신적 복지상태를 말하며 성취, 인정, 직무자부심, 책임, 성장등을 통하여 자아실현을 이루어가는 과정이라고 볼 수 있다(Nadler & Lawler, 1982; Szilagy & Wallace, 1983; Cascio, 1989). 직장을 단순히 경제적 수단으로서의 일터로 간주하던 개념에서 개인의 자율성과 창의성에 토대를 둔 자아실현의 장으로 그 개념이 변화되면서 관리자들에 있어서 내부 고객 관리전략의 하나로서 근로생활의 질 향상이 주요 과제로 부각되게 되었다.

Walton(1973)은 근로생활의 질에 포함되는 내용으로서 자신의 개인적 관찰과 경험, 가치관, 인간본성 등에 근거하여, 적절하고 공정한 보상, 안전한 작업환경, 능력개발의 기회제공, 성장가능성, 직장분위기, 작업조직의 제도화, 사생활과의 조화, 사회적 기여 등을 제시하였다. 그러나 이러한 요인들은 구성원이 속한 조직의 문화, 사회계급, 구성원의 가족배경, 교육과정과 성격 등에 따라 개인간에 선호하는 요소나 정도에 차이가 있을 수 있음을 아울러 지적한 바 있다.

Albrecht(1983), Marks(1986)등은 이러한 근로생활의 질에 대한 구성원들의 인식과 관련

요인들을 연구한 바 있으며 국내에서도 기업들을 대상으로 근로생활의 질 수준을 측정하는 연구가 수행된 바 있다(신구범, 1985; 정재훈, 1985). 근로생활의 질에 대한 관심의 증가는 근로자들의 요구에 의한 근로생활의 질 개발의 필요성 이외에도 근로생활의 질이 조직의 유효성을 증대시키며 조직의 성장이나 성공을 예측하는데 중요한 요인이라는 연구결과가 제시되면서 그 중요성이 강조되고 있는 것과 무관하지 않다.

조직유효성에 대한 개념은 '개개인이 조직속에서 목표를 달성할 수 있는 능력이나 욕구를 충족시키는 정도'로 정의되고 있는데, 구체적인 측정지표로서 조직몰입, 직무만족, 이직의사를 사용하는 경우가 많으며(Dunham & Herman, 1975; O'Reilly & Chatman, 1986; 전범권, 1993) 오늘날 조직의 성패를 예측하는 핵심요인으로 평가되고 있다.

일반 기업을 대상으로 근로생활의 질과 조직 유효성과의 관련성에 대한 많은 연구들이 시도된 바 있으며, Marks(1986)는 근로생활의 질 향상이 구성원의 동기부여 증대, 직무 만족, 조직몰입을 유도하는 등 조직 유효성에 긍정적으로 기여함을 보고하였고 특히 근로생활의 질 중 직무의 중요성, 직무개발, 능력의 활용, 창의력 등이 조직몰입도와 밀접한 관련이 있음을 밝혀내었다. Baron(1983)의 연구결과에서도 근로생활의 질 향상이 동기개발의 증대, 직무만족 증대, 조직몰입 증대의 효과를 가지며 결과적으로 조직유효성과 긍정적인 관계를 갖는 것으로 보고하였다.

한편 근로생활의 질과 조직유효성과의 관계를 설명하는데 있어 고려해야 할 또하나의 요인으로서 조직문화를 들 수 있다. 즉 조직문화와 근로생활의 질에 대한 인식이 서로 적합할 때 조직성파에 긍정적인 영향을 미친다는 견해(한인수, 1984; 황대석, 1987)가 이에 해당한다. 신유근(1989)은 조직문화가 조직유효성의 매개 변수인 근로생활의 질과 밀접한 관련이 있음을 보고하였으며 합리성과 실용성을 겸비한 바람직한 조직문화 창출이 구성원의 사기진작을 위한 새로운 전략이 될 수 있음을 제안하였다.

최근 국내 의료계에서도 병원 근무자들의 근무조건 및 작업환경에 대한 개선 요구가 높아지는 한편으로, 대형 종합병원의 잇따른 설립으로 우수한 인력 확보 경쟁이 치열해짐에 따라 병원경영에 있어 구성원들의 동기 부여와 조직유효성을 증대시키는 문제가 주요 과제로 대두되고 있다(서영준, 1995). 이러한 환경의 변화를 반영하여 최근 병원 근무자들의 조직유효성에 대한 관심이 증대하고 있으며 국내 병원을 대상으로 조직 몰입이나 직무 만족에 영향을 주는 요인들을 밝히고자 하는 선행연구들이(서영준, 1995; 한동운 등, 1995; 고종욱, 서영준, 1999; 박미현 등, 1999; 이상곤 등, 1999) 수행된 바 있다.

그러나 이들 연구들의 대부분이 조직 유효성을 설명하는 요인으로서 인구사회학적 특성이

나 직무 특성등과 관련된 개별적인 요인들을 모형에 포함시키고 있으며 근로생활 질의 포괄적인 개념을 적용한 연구는 부재한 실정이다. 외국과 일반 기업에서의 연구결과를 고려해볼 때 조직유효성과 관련된 요인으로서 구성원이 인지하는 다양한 직무관련 특성을 종합한 개념인 근로생활의 질 개념을 적용하는 것은 조직유효성을 설명하는데 모형의 타당성을 높일 뿐만 아니라 실제적인 인사관리 전략의 수립에도 효과적일 수 있다는 측면에서 유용성이 높다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 종합병원 근무자들을 대상으로 구성원들이 인식하는 근로생활의 질을 조사하고 근로생활의 질과 조직유효성과의 관계를 구명하고자 하며 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 병원 구성원들의 성별, 연령, 교육수준 및 근무기간, 직종에 따른 근로생활의 질에 차이가 있는지를 분석한다.

둘째, 병원 조직문화 유형의 인지에 따른 근로생활의 질에 차이가 있는지를 비교분석한다.

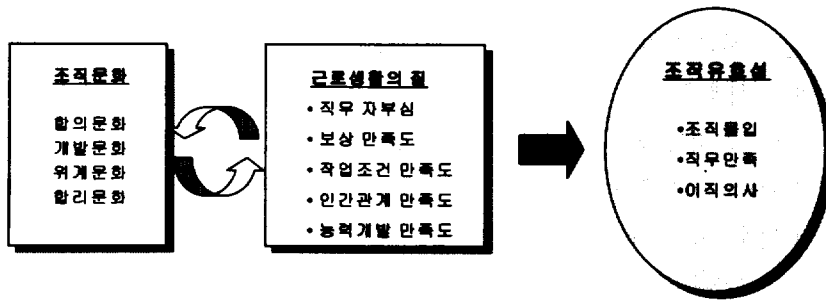
셋째, 조직 유효성으로서 구성원의 조직몰입, 직무만족, 이직의사와 근로생활의 질과의 관계를 분석한다.

## II. 연구 방법

### 1. 연구의 틀

본 연구에서는 근로생활의 질이 조직유효성의 설명변수라는 가정하에 근로생활의 질과 조직유효성으로서 직무만족, 조직몰입, 이직의사와의 관계를 구명하고자 한다. 또한 조직문화는 근로생활의 질을 매개로 조직유효성과 관련성을 가진다는 기존의 연구를 토대로 조직문화와 근로생활 질과의 관련성을 구명해보고자 하며 이러한 연구의 틀을 도시하면 그림 1과 같다.

이중 근로생활 질은 Walton(1973)이 제시한 개념을 토대로 직무자부심, 보상, 작업조건, 인간관계, 능력개발 등의 다섯가지 차원을 포함하였다. 조직문화는 Quinn(1985)이 분류한 개념을 토대로 업무의 처리형태와 외부환경에 대한 관점의 차이를 기준으로 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 유형화하였다.



[그림 1] 연구 분석의 틀

## 2. 변수의 선정 및 정의<sup>1)</sup>

### 1) 조직문화

조직문화는 한 조직체의 구성원들이 공유하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴의 총합체로 정의된다(이학중, 1984). 조직문화에 대한 측정은 Quinn과 McGrath (1985)의 이론을 바탕으로 조직문화를 측정한 선행 연구(정우철, 1995; 이종찬, 1996)들의 설문문항을 병원조직에 알맞게 수정, 보완하여 사용하였다. 이에 따라 외부환경에 대해 장기적으로 대처하면서 인간관계 중심의 업무처리 방식을 중요시하는 합의문화와, 인간관계 중심의 업무 방식을 지향하면서 외부 환경의 변화에 적극적이고 단기적인 반응을 보이는 개발문화, 업무처리에 있어서 과업 중심적이며 외부 환경의 변화에 대하여 장기적인 반응을 보이는 위계문화, 과업 중심적이며 외부 환경의 변화에 적극적인 반응을 보이는 합리문화 등으로 구분하였다. 조직문화에 대한 측정방법은 아래에 제시한 조작적 정의를 개별문항으로 설문조사하고 동의하는 정도를 5점척도로 측정한 후 평균값을 3점을 기준으로 두축에 의해 구분하여 4가지 문화 유형으로 분류하였다. 조직문화의 조작적 정의는 다음과 같다.

- ① 합의문화 - 합의문화는 구성원들의 동기를 유발하여 상호간의 신뢰감과 화목, 집단 의식을 강조하는 반면에 환경변화에 있어서는 비교적 소극적인 경향을 보이는 문화이다. 따라서 합의문화는 구성원들의 신뢰감, 친밀감, 인간적 유대감, 인간적 배려를 우선시하는 업무수행 방식을 지향한다.
- ② 개발문화 - 개발문화는 구성원 상호간의 협력을 통해 동기를 유발하고 능력을 최대한 발휘하며 외부 환경에 대하여 적극적으로 대응해 나가는 특징을 지니는 것으로 새로운

1) 본연구의 설문내용에 대해서는 이미 선행 연구(조희숙 등, 1999)에서 자세히 설명한 바 있으므로 참조하기 바람.

아이디어의 개발 및 개방적 상호작용, 모험과 도전, 신속하고 융통성있는 업무처리와 같은 특성이 비교적 강하게 나타나는 문화이다.

- ③ 위계문화 - 위계문화는 구성원들이 공식조직과 절차에 의한 안전하고 확실한 업무 처리, 조직의 장기적인 존속을 위한 운영의 지속성을 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처하기보다는 현상유지에 더 많은 노력을 기울이는 문화로 명확한 공식절차와 규정, 관습화된 업무처리, 직권과 서열의식과 같은 특성이 강하게 나타나는 문화이다.
- ④ 합리문화 - 합리문화는 체계적이고 능률적인 조직관리를 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처해 나간다는 특징을 지니는 문화로 목표설정과 계획수립, 능률적인 과업달성, 실적 위주의 업무관리를 중요시 한다.

## 2) 근로생활의 질

근로생활의 질은 노동생활의 질, 근무를 통해 인지하는 보람과 성취의 인식수준을 의미하며 세부 구성요소들은 다음과 같이 정의할 수 있다. 본 연구에서 근로생활의 질에 대한 측정은 Walton(1973)의 이론을 바탕으로 근로생활의 질을 측정한 선행 연구(정우철, 1995)를 참조하여 조사문항을 구성하였으며 구체적인 조사 내용은 다음과 같다.

- ① 직무자부심(job pride) : 구성원 개개인이 수행하는 업무에 대한 의무(義務)감, 책임감, 중요성 인지정도
- ② 보상(compensation) : 외부공정성(조직간)과 내부공정성(개인간)에 입각하여 금전적, 비금전적 보수에 대한 구성원들의 적정성 인지정도
- ③ 작업조건(working condition) : 구성원들의 안전보장, 근로시간 등 병원내에서 근무하는 환경조건에 대한 구성원의 인지 수준
- ④ 인간관계(human relations) : 조직내부의 직원들간의 관계, 직원. 상사와의 관계의 원만성에 대해 구성원이 인지하는 수준
- ⑤ 능력개발(growth and development) : 조직구성원의 자아발전 측면에서 조직 구성원이 인식하는 업무의 중요성과 자율성 및 성취감 인지정도

## 3) 조직유효성

조직유효성은 개인이 조직속에서 목표를 달성할 수 있는 능력이나 환경의 변화에 대응하는 능력(Etzioni, 1964)으로 조직몰입, 직무만족, 이직의사를 측정하였으며 Buchanan(1980)의 이론을 바탕으로 조직유효성을 측정하는 선행 연구(김세영, 1993)를 참조하여 조사문항을 구성하였다.

조직유효성의 조작적 정의는 다음과 같다.

- ① 조직몰입(organizational commitment) : 조직 구성원이 조직의 목표와 가치를 수용하려는 신념과 조직을 위해 노력을 기울이려는 자발성 및 조직의 구성원으로 남으려는 열망의 정도이며 조직에 대한 충성심과 헌신등을 의미한다.
- ② 직무만족(job satisfaction) : 조직 구성원들의 직무에 대한 태도의 하나로서 직무에서 얻게 되는 욕구충족에 대해 지각된 반응이며, 직무 자체에 대한 보람, 일을 통한 충족감 등을 의미한다.
- ③ 이직의사(intention of job-shift) : 현재의 병원을 자발적으로 그만 두겠다고 생각하거나 이를 위한 노력유무를 의미한다.

### 3. 연구도구

설문지의 문항은 본 연구의 조작적 정의에 적합하도록 타당도와 신뢰도가 입증된 선행연구의 설문문항을 인용하여 다음과 같이 구성하였으며 각 문항은 인구 통계학적 변수를 제외하고 모두 Likert 5-scale척도를 개발하였다(표 1).

< 표 1 > 연구에 사용된 설문내용

변수	출 처	설 문 조 사 내 용	문항수
조직문화	Quinn (1985)	외부환경에 대한 장단기적인 반응형태 외부환경 변화에 대한 확실성 인지정도	11
직무 자부심	Walton (1973)	업무처리 능력에 대한 자기평가와 경험 습득정도 자신의 일에 대한 중요성 및 자부심 정도 자신의 일에 대한 주위사람들의 인정정도	3
보상		객관적인 병원의 급여 수준에 대한 인식 업무수행에 대한 금전적, 비 금전적 보상 수준의 인식	2
작업조건		근무시간의 적절성 작업부서의 안전성, 작업조건의 적절성	2
인간관계		병원 동료들과의 관계 주위 동료들과의 의사소통 정도	2
능력개발		업무수행을 통한 자기성장 및 잠재능력의 가능성	1
조직몰입	Buchana n (1980)	병원의 목표나 가치에 대한 신뢰감 및 수용정도 병원 발전을 위한 희생 감수정도 병원에 대한 애착심과 관심 정도	3
직무만족		자신의 업무에 대한 만족도	1
이직의사		병원을 그만두고 다른 병원으로 옮겨보고 싶은 생각 병원을 그만두기 위한 구체적인 계획 유무	2

#### 4. 연구대상 및 자료수집

조사대상 병원은 경기도 소재 500병상 수준의 종합병원으로서 30여년의 오랜 전통을 가진 종교재단 소속의 병원이며 이병원에 근무하는 전직원 751명을 대상으로 자기기입식 설문조사를 실시하였다. 응답률은 조사대상자중 675명이 응답하여 89.9% 수준이었다.

설문조사에 사용한 문항은 선행연구들의 설문내용을 참고하여 구성하였으며 신뢰성과 타당성 검증작업을 실시하여 문항을 수정·보완 작업 한 후 본 조사에 이용하였다.

#### 5. 자료 처리 및 분석방법

자료처리는 SPSS PC+ 프로그램(Version 8.0)을 이용하여 처리하였으며 조직문화의 유형화는 외부환경에 대한 확실성 인지도를 측정하는 6문항, 환경에 대한 장단기 반응형태를 측정하는 5문항에 대하여 각각 5점 척도값의 평균을 계산한 후, 3점을 기준으로 두가지 축에 의하여 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 유형화하였다.

분석내용은 기술통계 측면에서 응답자의 인구 사회학적 변수, 조직문화에 따른 근로생활의 질적 차이를 일원분산분석과 t-검정을 이용하여 분석하였다. 또한 근로생활의 질과 조직유효성과의 관계를 분석하기 위하여 조직유효성으로서 조직몰입, 이직의사를 측정하도록 설계된 문항들, 각각의 평균점수를 종속변수로 하여 다중회귀 분석을 실시하였다. 조직유효성의 또 다른 지표로서 직무만족은 측정문항이 5점척도의 1문항이기 때문에 연속변수로 처리하기 어려워 '만족한다'와 '만족하지 못한다'로 이분화한 후 다중 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 다변량 분석시, 조직문화와 근로생활의 질 사이에 관련성이 높게 나타나 다중공선성이 발생하는 문제를 해결하기 위하여 조직문화 변수를 분석모형에서 제외하였다.

### Ⅲ. 연구 결과

#### 1. 인구 사회학적 특성에 따른 근로생활의 질

근로생활의 질에 대한 긍정적인 수준은 인간관계에 대한 인식이 3.69점으로 가장 높았고 직무에 대한 자부심(3.50점)과 작업조건(3.04점)의 순이었으며 한편, 보상과 능력개발에 대한



인식이 각각 2.92점, 2.20점으로 상대적으로 부정적인 인식을 보였다(표 2). 성별에 따른 근로생활의 질은 남자의 경우 여성에 비하여 보상을 제외하고 모두 높았으나 직무 및 능력개발에서만 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 연령대에 따른 차이를 보면 20-30대의 연령집단에 비해 40-50대의 집단이 보상, 작업조건, 인간관계 및 능력개발 측면에서 긍정적으로 인식하고 있었으나 직무자부심에 있어서는 20대와 50대 연령군이 다른 연령집단에 비해 상대적으로 부정적인 인식을 보였다.

학력수준에 따른 근로생활의 질을 조사한 결과 직무자부심은 대졸, 대학원졸에서 높게 나타난 반면, 보상, 작업조건의 경우 대졸, 대학원졸에서 오히려 낮게 나타났다. 한편 능력개발의 경우 대학원졸 이상과 중졸의 경우에서 높았으며 근무기간에 대해서는 근무기간이 5년 이상인 집단이 다른 집단에 비해 직무자부심과 작업조건이 유의하게 높았다.

<표 2> 인구사회학적 특성에 따른 근로생활의 질 (단위 : 평균점수(표준편차))

항목	근로생활의 질	직무자부심	보상	작업조건	인간관계	능력개발
성별	남자	3.64(0.74)	2.97(0.83)	3.10(0.70)	3.73(0.69)	2.29(0.76)
	여자	3.46(0.67)	2.83(0.77)	3.03(0.83)	3.67(0.66)	2.16(0.74)
	t-value	t=-2.81*	t=1.94	t=-1.05	t=-1.14	t=-2.02*
연령대	20대	3.35(0.62) <sup>a</sup>	2.84(0.68) <sup>a</sup>	2.88(0.71) <sup>a</sup>	3.62(0.64) <sup>a</sup>	2.06(0.75) <sup>a</sup>
	30대	3.64(0.68) <sup>b</sup>	2.84(0.84) <sup>a</sup>	3.06(0.71) <sup>a</sup>	3.73(0.68) <sup>a</sup>	2.31(0.73) <sup>b</sup>
	40대	3.73(0.90) <sup>b</sup>	3.37(0.91) <sup>b</sup>	3.48(0.85) <sup>b</sup>	3.83(0.65) <sup>a</sup>	2.45(0.67) <sup>b</sup>
	50대 이상	3.50(0.71) <sup>b</sup>	3.24(1.19) <sup>b</sup>	3.71(1.09) <sup>b</sup>	3.82(0.75) <sup>a</sup>	2.43(0.75) <sup>b</sup>
	F-value	F=11.90*	F=11.53*	F=20.72*	F=2.82*	F=9.00*
교육수준	중졸	3.50(0.98) <sup>a</sup>	3.65(0.82) <sup>a</sup>	3.55(0.91) <sup>a</sup>	3.72(0.75)	2.39(0.69) <sup>c</sup>
	고졸	3.40(0.73) <sup>a</sup>	3.09(0.88) <sup>b</sup>	3.25(0.80) <sup>b</sup>	3.79(0.74)	1.96(0.75) <sup>a</sup>
	전문대졸	3.48(0.63) <sup>a</sup>	2.75(0.72) <sup>c</sup>	2.87(0.72) <sup>c</sup>	3.63(0.62)	2.21(0.73) <sup>b</sup>
	대졸	3.52(0.76) <sup>b</sup>	2.91(0.73) <sup>b</sup>	3.03(0.67) <sup>b</sup>	3.58(0.65)	2.23(0.78) <sup>b</sup>
	대학원졸	3.76(0.76) <sup>b</sup>	2.80(0.77) <sup>c</sup>	2.94(0.69) <sup>c</sup>	3.72(0.61)	2.50(0.73) <sup>c</sup>
F-value	F=2.61*	F=11.41*	F=10.80*	F=2.07	F=6.62*	
근무기간	1년 미만	3.43(0.67) <sup>a</sup>	2.89(0.78)	2.97(0.73) <sup>a</sup>	3.66(0.65)	2.16(0.75)
	1년이상-5년미만	3.46(0.65) <sup>a</sup>	2.84(0.76)	3.03(0.80) <sup>a</sup>	3.65(0.62)	2.17(0.76)
	5년 이상	3.80(0.81) <sup>b</sup>	3.04(0.92)	3.27(0.84) <sup>b</sup>	3.78(0.75)	2.33(0.74)
	F-value	F=12.44*	F=2.23	F=6.95*	F=1.77	F=2.53
평균	3.50(0.71)	2.92(0.81)	3.04(0.78)	3.69(0.67)	2.20(0.75)	

\* : P < 0.05

a, b, c : groups with the same letter were not significantly different(p<0.05) by ANOVA, multiple comparison test.

## 2. 직종별 근로생활의 질

직종별 근로생활의 질은 직종에 따라 직무자부심, 보상, 작업조건, 능력개발에서 유의한 차이를 보였다(표 3). 직무자부심의 경우 영양직, 의료기사직, 의료직에서 높게 나타났고 일반보조직에서 낮았다. 보상, 작업조건 등의 경우 영양직이 다른 직종에 비해 긍정적으로 인식하고 있었으며 의료직의 경우 상대적으로 부정적인 인식을 보였다. 인간관계에 대해서는 직종간 유의한 차이를 보이지 않는 반면, 능력개발은 의료직과 영양직, 의료기사직이 긍정적으로 인식하고 있었다.

<표 3> 직종별 근로생활의 질 (단위 : 평균점수(표준편차))

직종 \ 근로생활질	직무자부심	보상	작업조건	인간관계	능력개발
의료직	3.62(0.72) <sup>b</sup>	2.84(0.76) <sup>a</sup>	2.83(0.57) <sup>a</sup>	3.64(0.65)	2.41(0.73) <sup>c</sup>
간호직	3.42(0.65) <sup>c</sup>	2.80(0.77) <sup>a</sup>	2.83(0.73) <sup>a</sup>	3.61(0.64)	2.20(0.74) <sup>b</sup>
약무직	3.36(0.52) <sup>c</sup>	2.88(0.38) <sup>a</sup>	3.31(0.52) <sup>b</sup>	3.65(0.47)	1.69(0.63) <sup>a</sup>
행정직	3.57(0.71) <sup>c</sup>	2.97(0.84) <sup>a</sup>	3.35(0.72) <sup>b</sup>	3.69(0.64)	2.00(0.81) <sup>b</sup>
의료기사	3.75(0.60) <sup>b</sup>	2.86(0.74) <sup>a</sup>	3.18(0.74) <sup>b</sup>	3.74(0.57)	2.37(0.69) <sup>c</sup>
영양직	3.92(0.95) <sup>a</sup>	4.02(0.95) <sup>b</sup>	3.93(1.06) <sup>c</sup>	4.02(0.60)	2.44(0.51) <sup>c</sup>
일반보조	3.24(0.69) <sup>d</sup>	3.09(0.77) <sup>a</sup>	3.21(0.81) <sup>b</sup>	3.71(0.78)	1.95(0.75) <sup>b</sup>
F-value	F=6.53*	F=10.59*	F=15.52*	F=1.92	F=6.45*

\* : P < 0.05

a, b, c, d : groups with the same letter were not significantly different(p<0.05) by ANOVA, multiple comparison test.

## 3. 조직문화와 근로 생활의 질과의 관계

조직문화 유형에 따른 근로생활의 질을 비교한 결과 인식하는 조직문화 유형에 따라 직무자부심, 보상, 작업조건, 인간관계에 대한 인식수준에 유의한 차이가 있었다. 조직문화를 개발문화와 합리문화로 인지하는 경우, 합의문화, 위계문화로 인지하는 집단보다 직무자부심, 작업조건, 인간관계 등을 긍정적으로 인지하고 있었으며 보상에 있어서는 조직문화를 개발문화로 인지하는 집단에서 다른 집단보다 긍정적으로 인지하였다(표 4). 또한 조직문화가 위계

문화로 인지되는 집단의 경우 다른 집단에 비해 상대적으로 작업조건에 대한 인식이 부정적이었다.

<표 4> 조직문화 인지 유형에 따른 근로생활의 질 (단위 : 평균점수(표준편차))

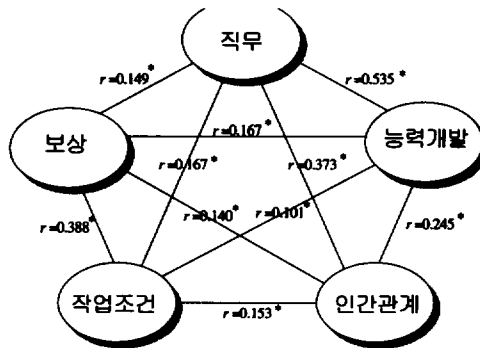
근로생활 질 직종	직무자부심	보 상	작업조건	인간관계	능력개발
합의문화	3.41(0.67) <sup>a</sup>	2.91(0.92) <sup>a</sup>	3.01(0.64) <sup>a</sup>	3.58(0.59) <sup>b</sup>	3.28(0.96)
개발문화	3.67(0.64) <sup>b</sup>	3.07(0.79) <sup>b</sup>	3.14(0.80) <sup>a</sup>	3.80(0.66) <sup>a</sup>	3.34(1.05)
위계문화	3.32(0.72) <sup>a</sup>	2.73(0.85) <sup>a</sup>	2.71(0.76) <sup>b</sup>	3.53(0.69) <sup>b</sup>	3.00(1.06)
합리문화	3.55(0.71) <sup>b</sup>	2.77(0.76) <sup>a</sup>	2.99(0.72) <sup>a</sup>	3.68(0.70) <sup>a</sup>	3.20(1.04)
F-value	F=5.14*	F=4.23*	F=5.95*	F=3.14*	F=2.02

\* : P < 0.05

a, b : groups with the same letter were not significantly different(p<0.05) by ANOVA, multiple comparison test.

#### 4. 근로 생활의 질 구성요소간의 상관관계

근로생활의 질을 구성하는 직무자부심, 보상, 작업조건, 인간관계, 능력개발간의 상관 관계를 분석한 결과는 그림 2와 같다. 분석결과, 구성요소간에는 모두 양의 상관관계를 보였으며 특히 직무에 대한 자부심과 능력개발, 직무에 대한 자부심과 인간관계, 보상과 작업조건간 상관관계가 상대적으로 높았다.



[그림 2] 근로생활의 질 구성요인간의 상관관계

### 5. 근로생활의 질과 조직유효성과의 관계분석

근로생활의 질과 조직유효성과의 관계를 구명해보고자 조직유효성 지표로서 조직몰입과 이직의사, 직무만족과의 관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

#### 1) 근로생활의 질과 조직몰입 및 이직의사와의 관계

근로생활의 질이 조직몰입과 관련이 있는지를 파악하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다 (표 5). 분석결과, 일반적 특성으로는 연령이 증가할수록 조직몰입도가 높았고 직종에 있어서는 간호직을 기준으로 하였을 때 의료기사직의 조직몰입도가 통계적으로 유의하게 높았다. 근로생활 질과의 관련성을 살펴보면 직무자부심, 보상, 작업조건, 인간관계 등이 조직몰입도와 유의한 양의 관계를 보였다. 이직의사에 대해서는 역시 연령이 증가할수록 이직의사는 낮았으며 고졸 학력자가 전문대졸 학력자에 비해 이직의사가 유의하게 낮았다. 근로생활의 질과 이직의사와의 관계를 보면 작업조건, 인간관계, 능력개발이 이직의사와 유의한 음의 관계를 보였다.

<표 5> 근로생활의 질과 조직몰입 및 이직의사와의 관계

요 인	조직몰입		이직의사		
	회귀계수	t-값	회귀계수	t-값	
성 별	남자(0=여자)	0.05	1.02	-0.04	-0.68
연 령	연령	0.17	3.27*	-0.14	-2.24*
학력수준	중졸(0=전문대졸)	0.04	0.83	-0.10	-1.72
	고졸	0.04	0.66	-0.18	-2.74*
	대졸	0.02	0.39	-0.11	-1.64
	대학원졸	-0.04	-0.74	0.04	0.62
직 종	의사직(0=간호직)	-0.11	-1.68	0.14	1.77
	약사직	0.01	0.13	-0.02	-0.33
	행정직	0.07	1.53	-0.01	-0.26
	의료기사직	0.08	2.10*	-0.01	-0.19
	영양직	-0.04	-0.76	0.06	1.08
	보조직	0.09	1.66	0.06	0.91
근무년수	5년-10년미만근무(0:5년미만)	-0.02	-0.52	-0.01	-0.29
	10년 이상근무	0.06	1.24	-0.07	-1.28
근로생활의 질	직무자부심(점수 : 연속변수)	0.30	6.85*	-0.04	-0.85
	보상(점수)	0.11	3.00*	-0.01	-0.25
	작업조건(점수)	0.19	4.82*	-0.10	-2.12*
	인간관계(점수)	0.13	3.54*	-0.10	-2.67*
	능력개발(점수)	0.01	0.33	-0.13	-2.60*
R <sup>2</sup>		0.401		0.168	
F값		0.001		0.001	

\* : P<0.05

2) 근로생활의 질과 직무만족과의 관계

근로생활의 질이 직무만족에 관련이 있는지를 분석한 결과 인구사회학적 특성에서는 근무년수가 5년 미만인 경우보다 5년 이상 10년 미만인 경우와 근무년수 10년 이상인 경우에서 각각 교차비가 2.07, 2.41로 직무만족도가 높았고(표 6) 근로생활의 질에서는 직무자부심이 증가할수록, 작업조건에 만족할수록, 능력개발에 대하여 만족할수록 직무만족도가 높아지는 것으로 분석되었다.

<표 6> 근로생활의 질과 직무만족과의 관계

변수구분	항	목	회귀계수	표준오차	교차비	
종속변수	직무만족	(0=불만족, 1=만족)				
독립변수	성 별	남자(0=여자)	1.14	0.28	1.15	
		연 령	30대(0=20대)	0.14	0.27	1.16
			40대	-0.22	0.48	0.80
			50대	-0.96	0.84	0.38
	학력수준	중졸(0=전문대졸)		0.25	0.84	1.29
			고졸	-0.11	0.39	0.90
			대졸	0.15	0.41	1.16
			대학원졸	0.14	0.59	1.15
	직 종	의사직(0=간호직)		-0.13	0.50	0.88
			약사직	-0.58	0.77	0.56
			행정직	-0.63	0.40	0.53
			의료기사직	-0.04	0.41	0.96
			영양직	-0.70	0.85	0.49
			보조직	0.28	0.47	1.32
근무년수		5년-10년미만근무(0:5년미만)		0.73	0.25	2.07*
	10년 이상근무		0.88	0.35	2.41*	
근로생활질	직무자부심(점수 : 연속변수)		1.16	0.20	3.18*	
	보상(점수)		0.24	0.14	1.27	
	작업조건(점수)		0.54	0.14	1.72*	
	인간관계(점수)		0.18	0.17	1.19	
	능력개발(점수)		0.47	0.16	1.61*	

\* : P<0.05

## IV. 고 찰

본 연구는 종합병원 구성원들의 근로생활의 질을 파악하고 근로생활의 질과 조직유효성으로서의 조직몰입, 직무만족, 이직의사 등과의 관련성을 구명해보고자 시도되었다. 본 연구에서의 근로생활의 질은 Walton(1975)이 제시한 범주에 따라 직무자부심, 보상, 작업조건, 인간관계, 능력개발에 대한 구성원의 인식수준을 조사하여 분석하였다.

조사대상자들의 근로생활의 질에 대한 인식은 인간관계에 대한 인식이 가장 긍정적이었으며 직무 자부심, 작업조건에 순으로 긍정적인 평가를 한 반면, 보상과 능력개발에 대한 인식은 상대적으로 부정적인 것으로 분석되었다. 일반 기업의 근로자들을 대상으로 근로생활의 질을 조사한 정우철(1995)의 연구결과에서는 근로자들이 직무자부심, 인간관계, 능력개발에 대하여 긍정적인 인식을 하고 있었고 작업조건, 보상에 대하여는 상대적으로 부정적이어서 본 연구결과와는 다소 상이하게 나타났다. 한편, 인간관계를 제외한 직무자부심, 보상, 작업조건, 능력개발에서 그 평균점수가 본 연구결과의 점수보다 높게 보고되어 병원 구성원들이 일반 기업의 근로자들에 비하여 상대적으로 근로생활의 질에 대하여 부정적인 인식을 하고 있음을 알 수 있었다.

본 연구결과에서 인간관계에 대한 긍정적인 평가는 조사대상 병원이 종교재단 소속으로서 가족적인 조직분위기를 형성하고 있는 것과 무관하지 않으며 보상과 능력개발에 대한 부정적 인식은 병원의 설립기간이 오래되어 상대적으로 보수적이고 안정된 경영체제의 산물일 가능성이 높다. 직무 자부심이 높게 나타난 것은 전문직이 많은 병원조직의 특성을 반영하는 것으로 사료된다.

남성과 여성간 직무자부심에 있어 유의한 차이를 보인 것은 병원조직 구성원이 여성비율이 높지만 의사를 포함하여 남성의 직위가 여성보다 우위에 있는 현실과 관련지어 생각해볼 수 있겠으나 한편으로는, 병원조직의 보수성으로 인해 여성근무자의 역할이 소극적으로 규정되는 조직 차원의 문제와, 여성스스로가 자신의 직무를 적극적으로 개발하고 대처하는 자세가 미흡했던 결과가 아닌지에 대한 성찰이 필요하다고 사료된다. 연령에 있어선 상대적으로 연령대가 증가함에 따라 직무, 작업조건, 인간관계 및 능력개발을 긍정적으로 평가하였으며 이러한 결과는 연령이 높아지면서 경력이 증가되고 직위가 향상되어 상대적으로 근로생활의 질이 향상되었기 때문으로 해석된다.

학력수준을 보면 직무자부심은 대졸, 대학원졸에서 높게 나타난 반면, 보상, 작업조건에 경

우 대졸, 대학원졸인 경우가 오히려 낮았으며 이러한 결과는 교육수준이 높은 집단에서 상대적으로 자신이 수행하는 직무에 대한 책임감과 중요성을 강하게 자각하는 반면 자신의 직무 중요성에 비해 보상이나 작업조건이 부족하다는 인식을 반영하는 결과라고 사료된다. 근무기간이 길수록 직무자부심, 작업조건 등을 긍정적으로 인식하고 있었으며 이는 근무기간과 경력개발에 따른 직위상승 수준이 비례하기 때문일 것으로 생각되며 아울러 근무기간이 길수록 직장에 대한 애착이 높아진 결과도 함께 관여하였을 것으로 생각된다.

정우철(1995)의 기업 근로자 연구에서도 여성보다 남성의 경우에서 직무 자부심을 느끼는 정도가 유의하게 높았고 50세 이상에서 직무 자부심이 높았으며 학력에 따라서는 학력이 높을수록 직무 자부심이나 능력개발 만족도가 높고 근무년수의 증가에 따라 직무 자부심이 높아 본 연구와 유사한 결과를 보여주었다.

직종별 근로생활의 질을 살펴본 결과 직무자부심에 있어서 일반직중 일반보조직은 낮은 반면 영양직의 경우엔 긍정적으로 인식하였으며 의료관련직에 있어선 간호직과 약무직이 상대적으로 부정적으로 인식한 반면 의료기사와 의료직이 긍정적으로 인식하고 있었다. 의료직의 높은 자부심과 능력개발에 대한 긍정적인 인식은 병원조직 내에서도 의사에 대한 전문성이 가장 높게 평가되고 있는 국내 현실을 반영하고 있다고 할 수 있는 반면, 영양직과 의료기사의 자부심이 높은 것에 대해선 합리적인 이유를 찾기 어려운 바, 조사대상 병원의 직종 내 분위기와 관련이 있지 않을까 유추된다. 특히 보상이나 작업조건, 능력개발 등에 있어 영양직이 가장 긍정적인 인식을 보여주는 결과는 대상병원 영양직의 적극적이고 긍정적인 태도 및 영양과의 친화력있는 조직분위기와 연계지어 생각해 볼 수 있다.

조직문화 유형에 따른 근로생활의 질을 비교한 결과를 보면 전반적으로 개발문화와 합리문화로 인식하는 경우에서 제반 근로생활의 질에 대해 긍정적으로 인식하는 반면, 위계문화로 인식하는 집단에서는 상대적으로 부정적인 인식을 하고 있었다. 근로생활의 질, 각 구성요소별로 보면 조직문화를 개발문화와 합리문화로 인지하는 경우에서 직무자부심이 높고 인간관계에 긍정적이었으며 보상에 있어선 특히 개발문화로 인식하는 집단에서 유의하게 긍정적으로 인식하고 있었다. 작업조건에 있어선 위계문화로 인식하는 경우가 다른 집단에 비해 유의하게 부정적으로 인식하였다. 개발문화는 구성원들의 동기를 유발하여 상호간 협력과 최대의 능력을 발휘하도록 지원하며 특히 외부 환경의 변화에 적극적인 문화적 특성을 가진다고 할 수 있는 반면 합리문화는 체계적이고 능률적인 조직관리를 강조하면서 목표설정과 능률적인 과업달성을 중요시하는 조직문화적 특성을 지닌다. 따라서 연구 결과를 고려할 때 업무처리 방식이 합리적이고 변화에 능동적인 조직에 속한 구성원들이 근로생활의 질에 만

족함을 알 수 있으며 근로생활의 질을 개발하는데 있어 조직문화 개발을 함께 고려하는 것이 효과적일 수 있음을 시사한다. 그러나 조직문화와 근로생활의 질에 대한 선행의 문제, 즉 긍정적인 조직문화 분위기가 근로생활의 질에 대한 만족도를 향상시키는 것인지, 아니면 근로생활의 질 개선을 통해 조직문화를 긍정적으로 인지하게 되는지에 대해서는 이 연구 결과만으로는 설명하는데 제한이 있으며 향후 인력개발 전략수립의 필요성 차원에서 추가적인 구멍이 필요하리라 사료된다.

근로생활의 질, 각 구성요소간의 상관관계를 분석한 결과 보상과 작업조건, 그리고 직무자부심과 능력개발, 직무자부심과 인간관계와의 관련성이 높았으며 이러한 결과는 근로생활의 질에 대한 모든 요소를 개선하기 어려울 경우, 제시된 상관관계를 감안하여 관련이 높은 요소들 중 개선이 가능한 요소들에 대해 우선적으로 접근할 수 있다는 측면에서 향후 내부고객 관리전략 수립에 활용할 수 있을 것으로 판단된다.

근로생활의 질과 조직유효성과의 관계를 살펴보고자 조직 몰입을 종속변수로 다변량 분석을 한 결과 직무자부심과 보상, 작업조건, 인간관계 등이 양의 관계를 보였으며 이직의사를 종속변수로 하였을 때, 작업조건, 인간관계, 능력개발이 음의 관계를 보였다. 또한 직무만족도를 종속변수로 하였을 때 작업조건과 능력개발이 역시 양의 관계를 보였으며 이러한 결과는 근로생활의 질이 구성원의 인구사회학적 특성을 통제한 조건에서도 조직유효성과 유의한 관련이 있음을 의미하며 근로생활의 질개발이 조직개발의 전략으로 활용될 수 있음을 지지하는 결과라고 생각된다. 특히 작업조건은 조직유효성의 대리지표인 세가지 종속변수와 모두 유의한 관련성을 보이고 있고 직무자부심은 조직몰입과 직무만족에, 능력개발은 이직의사와 직무만족에 유의한 관련성을 나타내었다. 작업조건은 구성원의 직무수행과 관련된 직접적인 환경조건인 반면 직무자부심이나 능력개발은 구성원 자질을 개발하는 내적 동기부여 요인이라는 특성이 있는 바, 향후 조직의 인력관리 전략에 있어서 이들 요인에 대한 특별한 관심이 요구된다고 하겠다.

조직문화 변수의 경우 이변량 분석에서는 근로생활의 질과 유의한 관련성을 보이는 변수임에도 불구하고 다변량 분석에서는 모형에 포함하지 못하였으며 이는 조직문화와 근로생활의 질과의 상관관계가 높아 분석모형의 다중공선성을 우려하였기 때문이며 앞서 언급한 바와 같이 근로생활의 질을 개선하는데 있어 적합한 조직문화 개발 전략이 병행될 경우, 보다 강력한 상승효과를 기대할 수 있을 것으로 판단된다.

의료정책이 급격히 변화하고 경쟁강도가 심화되는 가운데 국내 병원들은 어느 시기보다도 힘든 경영환경을 맞고 있다. 환경의 변화에 적극적으로 대처하기 위해선 내부고객의 만족을



통한 외부 고객만족이 중요한 성공요인이 될 수 있으며 내부 고객만족을 위한 전략의 하나로서 구성원들의 조직유효성을 높이는 방안에 대한 관심이 높아지고 있다. 본 연구는 이러한 시점에서 구성원의 조직유효성을 높이는 전략의 하나로서 국내 최초로 '근로생활의 질' 개념을 도입하고 실증적으로 구명하고자 했다는 점에서 연구의 의미를 부여할 수 있다. 다만 이 연구가 한 병원을 대상으로 한 사례연구이기 때문에 이러한 결과를 일반화시키기 위해선 추가적으로 다른 병원을 대상으로 한 연구들이 필요할 것으로 생각된다. 이 연구를 계기로 이러한 시도들이 활성화되기를 기대하며 연구결과가 병원 구성원들의 동기부여를 위한 전략에 기초자료로 활용되어지기를 기대하는 바이다.

## V. 요약 및 결론

본 연구는 종합병원 근무자들의 근로생활의 질을 조사하고 근로생활의 질과 조직 유효성과의 관계를 구명하므로써 병원 구성원들의 사기 진작을 위한 관리전략 수립의 기초자료를 제공하고자 시도되었다. 본 연구에서 얻은 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 병원 구성원들의 인구 사회학적 특성에 따른 근로생활의 질에 대한 인식에 차이가 있었으며 남성에서 직무자부심, 능력개발 정도가 높았고 20-30대의 연령집단에 비해 40-50대의 집단이 보상, 작업조건, 인간관계 및 능력개발 측면에서 긍정적으로 인식하고 있었으나 직무자부심에 있어서는 20대와 50대 연령군이 다른 연령집단에 비해 상대적으로 부정적인 인식을 보였다.

학력수준에 따라서는 직무자부심은 대졸, 대학원졸에서 높게 나타난 반면, 보상, 작업조건 의 경우 대졸, 대학원졸에서 오히려 낮게 나타났다. 한편 능력개발의 경우 대학원졸 이상과 중졸의 경우에서 높았으며 근무기간에 대해서는 근무기간이 5년 이상인 집단이 다른 집단에 비해 직무자부심과 작업조건이 유의하게 높았다.

둘째, 조직문화 인지정도에 따라서는 조직문화를 개발문화와, 합리문화로 인지하는 경우 합의문화나, 위계문화로 인지하는 경우보다 직무 자부심, 작업조건, 인간관계 만족도가 높았고 개발문화의 경우에서 다른 문화로 인지하는 경우보다 보상에 대한 만족도가 높게 나타났다.

셋째, 근로생활의 질과 조직유효성과의 관련성 분석 결과 조직몰입에 대하여 직무자부심,

보상, 작업조건, 인간관계가 관련성 있는 변수로 나타났고 이직의사에 대하여는 작업조건, 인간관계, 능력개발 만족도가 높을수록 이직의사가 낮았다. 한편, 직무만족에 대하여는 직무부심, 작업조건, 능력개발에 대하여 긍정적일수록 직무만족도가 높았다.

이러한 결과를 종합할 때 조직의 인력관리 전략에 있어서 근로생활의 질에 대한 특별한 관심이 요구되며 근로생활의 질을 개선하는데 있어 적합한 조직문화 개발 전략이 병행될 경우, 보다 강력한 상승효과를 가져올 것으로 사료되는 바이며 향후 근로자들의 조직유효성과 관련된 요인들에 대한 폭넓은 연구가 활성화되기를 기대한다.

### 참 고 문 헌

1. 고종욱, 서영준. 일부 대학병원 의사의 조직에착과 직업에착에 관한 연구. 보건행정학회지. 1999; 9(1): 178-199
2. 김세영, 조직문화-개인성향 적합과 조직유효성과의 관계분석. 국방대학원 경영학석사 논문, 1993: 13-15
3. 박미현, 조우현, 서영준, 이선희. 종합병원 질향상 사업 담당자의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구. 한국의료QA학회지. 1999; 5(2): 278-294
4. 서영준, 병원근무자의 직장에착에 관한 연구. 보건행정학회지, 1995; 5(2): 173-201
5. 신구범. QWL, 관리행동 및 성과의 관계, 동의대학교 상경논집, 제 3집, 1985, 115-157
6. 신유근. 기업문화와 조직성과. 한국기업의 구조와 전략. 법문사. 1989: 12-13
7. 이상근, 감신, 박재용, 한창현, 김건엽, 이원기, 차병준. 병원조직 구성원의 직장에착에 영향을 미치는 요인. 보건행정학회지 1999; 9(1): 201-233
8. 이종찬. 최고 경영자의 가치 지향성이 조직문화와 조직 효과성에 미치는 영향. 연세대학교 경영학 박사학위논문. 1996: 31-35
9. 이학중. 조직행동 : 이론과 사례연구. 세경사. 1984: 45-47
10. 전범권. 조직문화-개인성향 적합과 조직유효성과의 관계분석. 국방대학원 석사학위논문. 1993: 21-23
11. 정우철. 조직문화 유형에 따른 종업원의 QWL에 대한 실증연구. 상지대학교경영학 석사학위 논문. 1995 : 21-34
12. 정재훈. 한국기업의 QWL수준에 관한 기업간 비교연구, 인사관리연구, 제9집, 1985: 147-165

13. 조희숙, 이선희, 조우현, 전기홍, 문옥륜, 종합병원에서 조직문화와 조직유효성과의 관계. 예방의학회지 1999; 32(3) : 374-382
14. 한동운, 엄승섭, 문옥륜. 종합병원 인력의 직무만족 요인과 충성지수. 예방의학회지 1995; 28(3) : 588-608
15. 한인수. 기업문화에 대한 연구. 경상논집 제4권 제2호, 충남대학교 경상대학부설 경영경제연구소. 1984.
16. 황대석. 생산성향상을 위한 QWL 프로그램에 관한 연구. 건국대학교부설 경제경영연구소. 상경연구. 제 12집, 1987 : 25-44
17. Albrecht D. Organization Development, Englewood Cliffs, N.J. Prentice -Hall, 1983
18. Baron R.A. Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work Boston, Allyn and Bacon, 1983 : 556
19. Buchanan B II. Building organizational commitment; The socialization of managers in work organization. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall. Inc. 1980: 533-546
20. Cascio.W.F. Managing Human Resources, McGraw-Hill, 1989
21. Davis L.E. Enhancing the Quality of Working Life: developments in the United States, International Labor Review, vol2, N.Y. The Free Press, 1977
22. Dunham R.B., Herman J.B. Development of a Female Faces Scale for Measuring Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology, 1975; 60(5) : 629-631
23. Etzioni. A Modern Organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1964: 20-21
24. Marks.M.L Employee Participation in a Quality Circle Program : Impact on Quality of Working Life, Productivity, and Absenteeism, Journal of Applied Psychology, 1986; 71(1) : 61-69
25. Nadler D.A., Lawler III E.E. Quality of Work Life: Perspective and Direction. Organization Dynamics, Winter 1983: 17-26
26. O'Reilly III. C.A., Chatman J. Organizational Commitment and Psychological Attachment :The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on social Behavior. Journal of Applied Psychology. 1986; 71(3) : 492-499
27. Quinn R.E, McGrath M.R. The Transformation of organizational cultures : A Competing Values Perspectives. Organizational Culture, 1985 : 315-334
28. Szilagyi E.M., Wallace M.J. Organizational Behavior and Performance, 4th ed.

Illinois:Scott, Foresman & Co. 1988

29. Wakefield D.S., Price J.L., Mueller C.W., McCloskey J.C., Differences in Work Unit Outcome Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Among Hospital Nursing Department Employees. Western Journal of Nursing Research, 1988 ; 10(1) : 98-105
30. Walton R.E. Quality of Working Life : What is it?, Sloan Management Review, 1973 ; Fall : 18-19