

**병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는
조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구**
- 병원조직을 대상으로 한 경쟁가치 모형의 경험적 검증 -

박 상 언*, 한 수 정**†
건양대 경영정보관광학부*, 건양대 간호학과**

<Abstract>

**A Study on the Relationships between Cultural Profiles and
Performances in Hospital Organizations :**
An Empirical Test of Competing Values Model on the Korean Hospital Organizations

Sang Eon Park* , Su Jeong Han**
Department of Management, Konyang University, Department of Nursing, Konyang University***

As the environment related to hospital operation has changed very competitively in recent years, a need to reform the hospital management is ever growing. For that reason, it has become more urgent and strategically important for us to diagnose the organizational culture of the hospitals and to make efforts to change them towards more performance- and customers-oriented one.

So far, there have been many studies done on the hospital organizations. However, this research distinctively attempts to base itself on the competing values approach in studying the organizational culture and empirically examine how different profiles of the

† 교신저자 : 한수정, 건양대 간호학과(041-730-5330, sjhan@kytis.konyang.ac.kr)

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

organizational culture may have an impact on the organizational performances in hospital organizations.

The results of this study has showed several interesting findings and posed the discussions to be dealt with. First, most hospitals selected for this research are characterized by the inner-oriented culture with more focused on 'hierarchy' and 'relationship-oriented' culture rather than on 'reform' and 'work-oriented' one. And the strong 'hierarchy-oriented' culture is a very general phenomenon in the sample hospitals. From these findings, we can inference that despite the recent efforts of most Korean hospitals for organizational change and innovation they still have long distance way to go. In addition, another important implications of this research has come from the analysis of the relationships between the cultural profiles and organizational performances. For this purpose, this research has conducted a series of cluster analysis and identified four distinct cultural profiles from the sample organizations. Several major findings are as follows.

First, with respect to the dependent variable of 'job satisfaction' perceived by the nurses working in the sample hospitals, we found that the balance of competing organizational values had more positive impact on the job satisfaction. This result confirms the hypothesis of competing values model on the organizational performances. However, such result was not replicated on the other dependent variable, 'patients' satisfaction'. The reasons for these results and other discussions including the limitations of this study are suggested.

key Word : Organizational culture, Cultural profiles, Job satisfaction, Patients' satisfaction, Nurse

I. 머리말

조직의 경쟁력과 성과를 좌우하는 한 요인으로서 새롭게 주목되기 시작한 조직문화에 대한 논의는, '80년대 초반 이후 일반적인 기업 조직을 대상으로 한 경영학 분야에서 많은 연구 성과들을 축적시켜 왔다. 하지만 조직성공에 미치는 조직문화 요인의 영향력과 그 중요성은 병원과 같은 의료 조직에서도 마찬가지로 중요할 수 있다. 특히 최근 들어 의료서비스를

이용하는 고객들의 의식 고양과 함께, 각종 의료조직간의 경쟁이 점차 치열해져 가는 등, 병원 경영과 관련한 경쟁환경이 빠른 속도로 변화함에 따라 병원 조직의 경영혁신을 위한 필요성이 날로 커져가고 있고, 이러한 경영혁신을 위한 한 방법이자 수단으로서 병원의 조직문화를 진단하고 이를 보다 성과 및 고객지향적으로 변화시켜 나가고자 하는 노력이 그 어느 때보다 절실해지고 있다.

이러한 현실적인 요구를 반영하듯, 병원 조직을 대상으로 한 조직문화 연구도 최근 많이 산출되고 있다. 먼저 외국의 경우, 병원 조직의 조직문화에 관한 일반적인 연구는 물론, 특히 간호사들이 지각하는 병원의 조직문화가 소위 '간호조직문화'라는 개념으로 간호학 박사학위 논문의 연구주제로 최근 활발히 채택되고 있음을 볼 수 있다. 예를 들면, 병원 조직들간의 조직문화를 비교한 연구(Thomas, 1993)에서 부터, 간호조직문화와 간호사의 직무만족간의 관계를 분석한 연구(Dunham, 1990; Teng, 1997; Fayram, 1998; Haley, 1998; McDaniel & Stumpf, 1993), 간호조직문화와 간호사들이 느끼는 직무스트레스 및 이직의간의 관계를 분석한 연구(Seago, 1995), 병원조직의 조직문화와 리더쉽 스타일간의 관계에 관한 연구(Roussel, 1990), 그리고 질적 연구방법을 통해 간호조직문화의 건강도를 분석한 연구(Leggette, 1997) 등 다양한 연구방법을 통하여 조직문화와 성과변수들간의 관계를 규명한 연구들이 산출되고 있다. 또한 국내에서도 병원 조직의 조직문화는 최근 많은 연구자들의 새로운 관심 대상이 되고 있는데, 김문실 외(1998, 1999)의 개념적 연구 이외에도, 장금성 외(1996), 김대란(1999), 김운신·남은우(1999), 이명하(1999), 이선희·조희숙(1999), 조희숙 외(1999), 한수정(2001) 등 많은 연구들이 병원 조직의 구성원들이 지각하는 조직문화와 조직몰입, 직무만족 등 조직구성원들의 심리적인 성과변수들간의 관계를 실증적으로 연구한 결과들을 산출해 주고 있다.

이러한 시도중의 하나로서 본 연구에서도 병원 조직의 조직문화와 성과간의 관계에 대해 분석해 보고자 한다. 하지만 본 연구에서는 기존 연구들과는 달리, 조직문화에 대한 경쟁가치 접근(competing values approach)에 의거하여, 여러 유형의 조직문화가 복합된 결과 나타나는 독특한 조직문화 프로파일(cultural profile)이 조직의 성과에 대해 어떠한 영향을 미치는지를 규명해 보고자 한다. 국내에서도 일반적인 기업 조직을 대상으로 하여 경쟁가치 모형에 의거한 조직문화 연구를 수행했던 결과는 일부 제기되어 왔었지만, 이제까지 병원 조직을 대상으로 하여 경쟁가치 접근이 내재하고 있는 조직 성과에의 '기본 가정'을 검증해 본 경험 연구는 거의 없었음으로 인해, 본 연구는 기존의 논의에 새로운 토론의 여지를 제공해 줄 수 있을 것으로 생각된다.

II. 이론적 배경

1. 조직문화에 대한 경쟁가치적 접근(The Competing Values Approach)

조직문화에 대한 연구관심은 1980년대 초반 이후 일본 기업들에 특유한 여러 가지 기업 경영관행들(Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981)에 대한 관심과 함께, 이른바 초일류 기업들의 독특한 기업 행동양식들(Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Kanter, 1983)이 해당 기업 조직들의 성과를 가져온 주요 요인인 것으로 간주되면서 점차 촉발되게 되었다. 그리하여 기업 조직의 성과 제고에 한 몫을 담당하고 있다고 여겨진 이러한 조직의 행위적 측면들을 더 이상 '블랙박스'(black box)로만 방치하지 말고 보다 실증적으로 규명해 보고자 하는 여러 시도들을 통하여 조직문화 연구는 이론적으로나 방법론적으로 더욱 정교하게 발전해 갔던 것이다.

초기의 연구들은 조직문화를 해당 조직이 공유하고 있는 '가치'와 '신념' 또는 '기본 가정들'로 정의하고(Dyer, 1985; Lorsch, 1985; Louis, 1985; Schein, 1985; Barney, 1986), 이 가치와 신념의 내용들을 규명하기 위한 구체적인 기업 일화(anecdotes)와 사례(cases)들을 발굴해 나가는 것으로 출발하였다. 이처럼 조직 성과의 향상을 도모해 주는 독특한 조직문화적 특성을 찾아내려는 일련의 노력들은 이 영역의 연구에 있어서 80년대를 관통하여 가장 주류적인 연구 경향이라 할 수 있는 조직문화에 대한 특성론적 접근(Trait Approach)을 구축해 왔다고 볼 수 있다. 이러한 특성론적 연구 가운데 가장 선구적이고 또 가장 널리 알려진 것은 아마도 초우량 기업의 조직문화적 특성을 여덟 가지로 정리했던 Peters & Waterman(1982)의 연구일 것이다. 그들은 ① 행위 지향성, ② 고객 최우대 서비스, ③ 자율성과 기업가정신, ④ 인간을 통한 생산성 제고, ⑤ 독특한 기업 전통가치의 중시, ⑥ 이점경영(利點經營), ⑦ 간소한 조직, 그리고 ⑧ 자율과 통제와 동시적 강조 등을 초우량 기업의 공통적인 문화특성으로 제시하였다. 또한 동일한 특성론적 접근 하에서 Kilmann(1985: 356쪽)은 성과가 좋은 기업이 되기 위해서는 신뢰적이고 모험적·도전적 행동방식을 특징으로 하는 '적응적 문화'(adaptive culture)를 가져야 한다고 주장했고, Akin & Hopelain(1986)은 투명성 있고, 응집적이며, 개방적인 조직문화를 고생산성 문화의 본질적인 특성으로 제시한 바 있다. 이와 같이 성과가 뛰어난 조직의 공통된 문화적 특성을 추출하려는 노력과 함께, 조직문화에

대한 전통적 접근이 추구하고자 했던 또 다른 주요 연구 과제는 이른바 '강한 문화' 가설의 검증이었다. '강한 문화' 곧, 조직내 특정한 문화 특성의 강도(cultural strength)가 조직효과의 주요 결정요인이라는 이러한 가정은 나름대로 충분한 논리적 타당성을 갖고 있었다. 즉, 강한 문화로 인한 조직내 높은 규범적 통합 정도는 구성원들에 대한 효과적인 조직 통제 수단이 된다는 것이고(Weick, 1985, 1987), 이에 기반하여 강한 문화는 구성원들간의 조정이나 조직몰입의 유도를 위한 효과적인 장치로 기능할 수 있게 된다는 것이었다(Deal & Kennedy, 1982: 3-19쪽; Posner et al., 1985).

이러한 '강한 문화' 가설은 또한 몇몇 실증 연구들에 있어서도 나름대로 입증되어 왔다. 예를 들면 Denison(1990: 78-80쪽)이나 Gordon & DiTomaso(1992)의 경우, 문화특성의 종류에 관계없이 강한 문화는 조직의 단기적 성과와 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났고, Kotter & Heskett(1992: 18-21, 159-162, 189쪽)의 연구에서도 조직내 문화적 강도는 연평균 순이익 증가율과 연평균 투자수익률 등 조직의 여러 경제적 성과 지표들과 유의적인 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다.

이처럼 특성론적인 연구 경향이 지배적이던 조직문화 연구 영역에 있어서 80년대 중반 이후 새로운 연구 관점을 제공하고, 또 조직문화와 조직 성과간의 관계에 대해서도 여러 가지 새로운 해석 가능성을 제공해 준 분석틀이 바로 경쟁가치 모형(Competing Values Model)이다. 경쟁가치 모형은 원래 그간에 각기 독립적으로 개발되어 왔던 조직성과와 효과성에 관한 다양한 모형들을 하나의 분석틀 아래 통합시키려는 메타이론(metatheory)으로 출발했다(Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 즉, 그것은 조직관리에 본질적으로 내재하는 고유한 모순과 긴장관계에 주목하고, 그 동안 서로 양립하기 어려운 것으로 여겨져 왔던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시킬 수 있는 하나의 통합적 모형으로 제시되었던 것이다.

조직 내에서 추구되는 모순적인 가치 경향에 대해 주목한 경쟁가치 모형은 그 시사성으로 인해 곧 조직문화를 규명하기 위한 분석틀로 쉽게 변용될 수 있었다(Kimberly & Quinn, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988). <그림 1>은 이러한 경쟁가치 모형을 구성하고 있는 두 가지 기본 차원을 보여준다. 먼저, 수직 차원은 '신축성'과 '통제/질서'라는 두 개의 서로 모순되어 보이는 가치로 구성되어 있다. 신축성을 강조하는 조직은 구성원들의 자발적인 그리고 자유로운 의사결정을 강조하며, 조직의 권위는 상당 정도 분권화되어 있다. 반면에 통제/질서를 강조하는 조직은 예측가능성, 확실성, 그리고 안정성 등을 가장 우선적으로 추구해

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

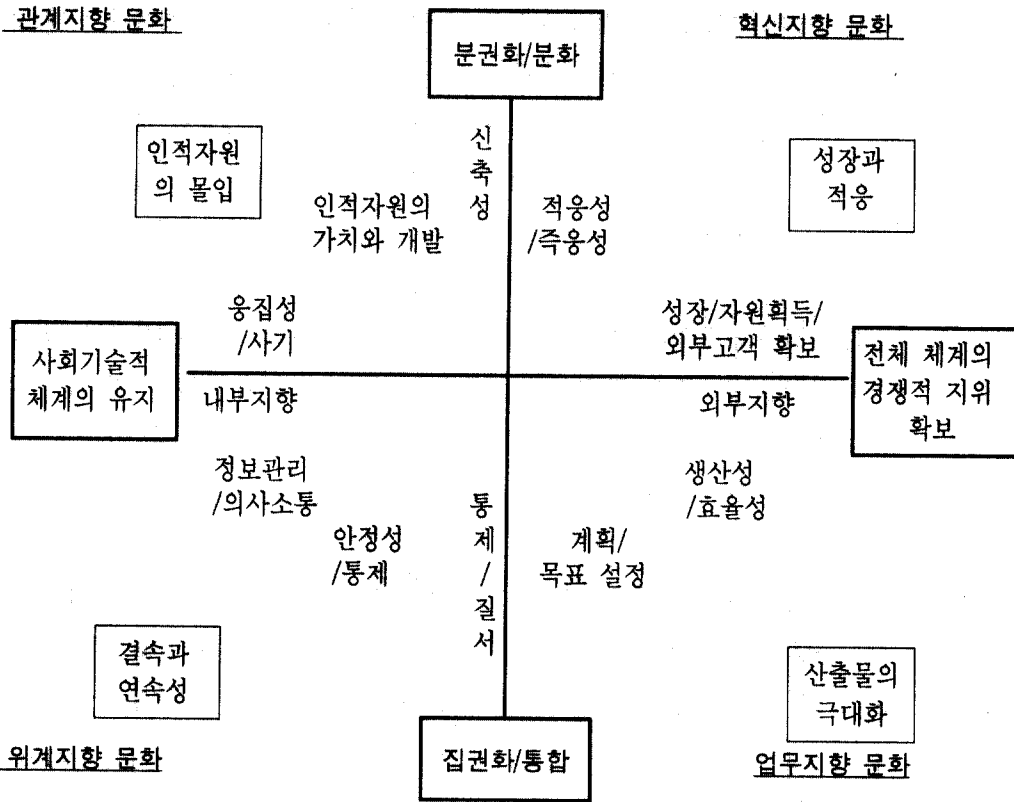
야 할 가치로서 이해하고, 따라서 조직의 통합과 집권화를 조직관리의 최우선적인 원칙으로 한다. 또 하나의 차원 즉, 수평적 차원은 '외부 지향성'과 '내부 지향성'의 상반되는 두 가치로 구성된다. 외부지향적 가치는 조직이 당면하는 외부 환경에의 적응과 경쟁을 강조하는 것이며, 반면에 내부지향적 가치는 조직 내부의 조정과 균형을 강조하는 가치인 것이다.

이러한 경쟁가치 모형의 기본 분석틀은 간호사가 지각하는 병원조직의 조직문화를 분석하기 위해서는 <그림 2>와 같이 변용될 수 있을 것이다. 먼저, 병원 역시 의사, 간호사 등 전문적이고 다양한 직종의 인적자원들이 함께 모여 공동의 목적 달성을 위해 집합적인 노동을 수행하는 하나의 조직임으로 인해, 오히려 일반 기업 조직보다 더욱 체계적이고 정교한 조직 및 인적자원관리 시스템이 필요한 곳이라고 볼 수 있다. 따라서 조직 및 인적자원관리의 유연성과 안정성 측면을 대비시키는 '신축성' 및 '통제/질서' 차원은 여기서도 그대로 적용되어 질 수가 있다.

다음으로, 경쟁가치 모형의 '내부지향성' 및 '외부지향성' 차원은 병원 조직의 내·외환경을 감안하여 보다 구체적으로 '조직구성원 만족' 및 '환자 만족' 차원으로 대체해 볼 수 있다. 주지하듯이, 병원 조직에서는 기본적으로 의사 및 간호사들이 의료서비스의 직접적인 제공 주체들이기 때문에 이들 인적자원의 숙련과 동기베이션을 어떻게 개발하고 관리하는가가 해당 조직이 제공하는 서비스의 질을 좌우하는 핵심 요인일 수 있다.

또한 이러한 의료서비스의 질에 따라 해당 조직의 성과와 효과성이 좌우될 수 있는 것이다. 그러므로 경쟁가치 모형의 '내부지향성'은 구체적으로 병원 조직에서 의료서비스의 제공 주체들인 '조직구성원들의 만족을 지향하는 가치' 차원으로 바꾸어 이해해 볼 수 있다.

아울러, 병원 조직은 고객으로서의 환자와 의료서비스 제공자가 동일한 시·공간 내에서 장시간 함께 대면하게 되는 특수한 성격의 조직임으로 인해 또한 그 어느 조직보다도 고객지향적인 사고와 관리 방식이 중요한 곳이기도 하다. 따라서 고객으로서의 환자와 그 관련 가족들의 만족을 지향하는 가치 역시 병원 조직이 경쟁력을 확보하고 성과를 제고시키기 위해서는 반드시 고려되어야 할 차원인 것이다. 그러므로 경쟁가치 모형의 '외부지향성'은 병원 조직에서 '고객으로서의 환자 만족을 지향하는 가치' 차원으로 대체하여 이해하여도 큰 무리가 없을 것이다. 이처럼 병원 조직이 당면한 조직 내·외환경의 특수성을 감안하여 경쟁가치 모형의 조직문화 분류기준을 변용하면 <그림 2>에서와 같이 4개의 이념형(ideal type)적인 조직문화 유형이 도출될 수 있다.



자료 : Quinn(1988), 48쪽.

그림 1. 조직문화에 관한 경쟁가치 모형

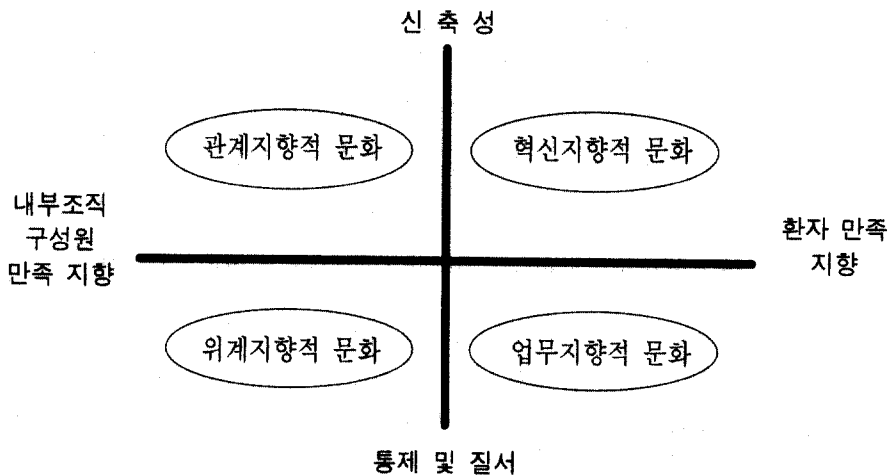


그림 2. 병원조직의 문화유형 분류를 위한 주요 가치기준과 4가지 조직문화 유형

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

한편, 이들 각각의 조직문화 유형이 가지는 특징은 다음과 같이 요약되어질 수 있다.

먼저, 관계지향 문화 유형은 무엇보다 조직내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 두어진다. 그러므로 구성원들간의 소속감과 상호 신뢰, 그리고 참여가 이 문화 유형의 핵심 가치가 되며, 리더의 스타일에 있어서도 참여적이고 배려적이며, 부하직원들에게 모티베이션을 고취시키는 한편, 팀웍을 통한 상호작용의 촉진자로서의 역할이 중요해진다. 또한 조직효과성의 기준도 인적자원의 개발과 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 두어진다.

혁신지향 문화 유형도 조직의 유연성을 강조하지만, 특히 조직이 당면하는 외부 환경에의 적응성에 큰 강조가 두어진다. 따라서 이러한 적응과 조직 성장을 뒷받침할 수 있는 적절한 자원 획득이 중요해지고, 구성원들의 창의성과 기업가정신(entrepreneurship)의 강조가 중심 가치로 자리잡게 된다. 또한 무엇보다 시장과 고객의 욕구를 잘 파악하고 이에 민첩하게 부응함으로써 조직의 경쟁력을 확보해 나가는 것이 중요하다. 그러므로 리더도 혁신가로서 어느 정도 위험감수를 할 수 있는 스타일이 필요하다. 이 문화 유형 하에서 조직의 성과와 효과성은 조직의 성장과 혁신의 수행 정도, 그리고 새로운 자원의 획득 여부에 따라 주로 판단된다.

이에 비해 업무지향 문화 유형은 무엇보다 조직의 성과 달성과 업무수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화 유형이다. 그러므로 조직내 명확한 목표설정과 그에 따른 구성원들간의 경쟁이 주요한 자극제로 작용하게 된다. 바람직한 리더의 상(像)에 있어서도 이 문화 유형은 목표지향적이고 기능적이며, 성과독려적인 스타일이 강조된다. 조직성과와 효과성의 기준에 있어서는 무엇보다 엄밀한 사전계획 하에서의 목표 달성 정도와 생산성 등이 중요해진다.

반면, 위계지향 문화 유형의 최우선적인 목표는 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 효율성을 추구하는 것에 있다. 따라서 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심 가치가 되면서, 리더도 안정지향의 관리자, 조정자로서의 역할이 중요해진다. 또한 이러한 문화 유형 하에서는 무리없는 조직 운영을 위한 통제와 예측성, 그리고 조직 내부 효율성의 증진이 가장 중요한 조직효과성의 기준이 된다.

2. 경쟁가치적 접근의 의의와 조직성과에의 시사점

조직문화 연구에서 이러한 경쟁가치적 접근이 가지는 의의는 무엇보다 조직문화의 인식에 관련된 기본 가정이 독특하다는 것과 함께, 또한 이 모형이 함축하는 조직성과에의 시사점이 다른 접근법과는 사뭇 다르다는 점에서 찾아볼 수 있다.

먼저, 경쟁가치 모형의 주요 의의는 이 모형에 내재되어 있는 조직문화 인식에 대한 독특

한 기본 가정에 있다. 우선 이 모형에 따르면, 앞서 분류·제시된 4가지 조직문화 유형들은 어디까지나 '이념형적인 유형들'(ideal types)이며, 따라서 실제로는 이러한 4가지 차원에 따라 다양한 양상의 조직문화가 나타날 수 있다. 그러므로 실제 조직에서 나타날 수 있는 조직문화 유형은 앞서 전통적인 특성론적 접근에서 시사하는 바와 같이 특정한 한두 가지 유형의 문화만이 지배적으로 나타나지 않을 수도 있는 것이다. 즉, 이 경쟁가치 모형에 의하면, 현실 조직이 반영하는 조직문화는 몇 가지 문화 유형들이 복합된 것으로 나타날 수도 있고, 심지어는 서로 모순되는 성격의 가치가 공존하는 '패러독스적인' 조직문화가 포착될 수도 있는 것이다(Cameron, 1986a, 1986b; Cameron & Quinn, 1988). 그러므로 경쟁가치 모형에 입각한 조직문화 연구 시에는 무엇보다 개별적인 한두 가지 문화적 특성에 집착하기보다는, 전체적인 문화적 셋팅(cultural setting)을 살펴보기 위해 조직문화 프로필(cultural profile)을 도출해 보는 것이 매우 중요할 수 있다.

경쟁가치 모형이 조직문화에 관한 기존 접근들과 다르게 가지는 또 다른 특징은 조직문화와 조직 성과간의 관계에 대한 가정에 있다. 경쟁가치 모형이 강조하는 바는 무엇보다 경쟁적인 가치 혹은 경쟁적인 문화 유형들간의 균형을 추구하는 것이 조직성과에 매우 중요할 수 있다는 것이다. 이 모형이 함축하는 바에 따르면, 효과적인 조직은 변화와 안정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성을 모두 역동적으로 균형시켜 추구해 나갈 수 있는 조직이다. 왜냐하면, 조직이 혁신성과 신축성만을 강조하다가 지나친 자원의 낭비를 초래할 수 있고, 그에 따라 조직 효율성이 잠식되어 조직이 경쟁에서 살아남지 못하게 될 수 있기 때문이다. 반대로, 효율성과 통제만을 강조하는 조직은 또한 조직구성원들로 하여금 보신주의(保身主義)와 상호 불신감을 키우게 만들기 쉽고, 새로운 기회에의 끊임없는 도전과 같은 혁신적 행위를 억제하여 장기적인 조직 발전을 오히려 저해하는 결과를 초래함으로써 마찬가지로 역기능적일 수 있다. 실제로 이러한 경쟁가치 모형에 입각한 여러 후속 연구들은 대부분의 조직에서 조직의 성과나 효과성과 관련하여 특정한 단일 가치나 단일 목표만이 추구되지 않는다는 사실을 보여 주었다. 특히, 성과가 뛰어난 조직일수록 신축성과 통제, 외부지향성과 내부지향성 등 일견 서로 배타적인 것처럼 보이는 효과성 차원들을 모두 경쟁적으로 추구하고 있었던 것이다(Quinn & Cameron, 1983; Kimberly & Quinn, 1984; Cameron, 1986a; Yeung et al., 1991). 이와 같이 조직 차원의 성과에 있어서 뿐만 아니라 직무만족을 비롯한 조직구성원 개인 수준의 삶의 질(quality of life)에 있어서도 조직문화의 균형성은 긍정적인 영향요인으로 작용한다는 사실이 입증되기도 했다(Quinn & Spreitzer, 1991).

따라서 조직문화와 조직 성과와의 관계에 대해서 이러한 연구 결과들이 보여주는 궁극적

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

인 함의는 기존의 전통적인 특성론적 접근과는 사뭇 다른 것이다. 즉 경쟁가치 모형에 따르면, 특정한 한가지 조직문화 유형만을 배타적이고 강박적으로 강조하고 또 개발해 나가는 것은 조직효과성이나 성과 제고에 오히려 역기능적일 수도 있다. 따라서 이 모형은 조직의 효과성 제고를 위해 특정 문화 유형의 지배적인 강도 그 자체가 중요한 것이 아니라, 적절한 수준의 문화 강도를 가진 여러 문화 유형간에 균형을 추구해 나가는 것이 더욱 중요하다는 점을 시사해 주고 있다.

본 연구에서는 바로 여기에 분석의 초점을 두고, 조직의 문화적 프로파일(cultural profile)이 다름에 따라 조직성과에 과연 어떠한 차이가 나타나는가를 비교·검증해 보고자 한다. 일반 기업 조직을 대상으로 하여 조직문화와 조직성과에 관한 경쟁가치 접근의 기본 가정을 검증해 본 연구 결과는 이미 존재하지만(예를 들어, 박상언·김영조, 1995), 여러 가지 기능적 특수성을 가진 병원 조직을 대상으로 경쟁가치 모형이 시사하는 조직 성과에의 함의를 본격적으로 검증해 본 연구는 아직 없다. 따라서 본 연구는 병원 조직을 대상으로 하여, 간호사들이 지각하는 병원 조직의 문화적 프로파일과 간호사의 직무만족 및 환자가 느끼는 서비스만족도 등 관련 조직 성과간에는 과연 어떠한 관계가 나타나는 지 확인해 보는 것을 주요 연구 과제(research questions)로 삼고자 한다. 그러므로 본 연구는 기본적으로 반복 연구(replication study)의 성격을 가지고 있지만, 병원 조직을 대상으로 경쟁가치 모형이 시사하는 조직성과에의 함의를 실증적으로 재확인해 본다는 점에서 나름대로 의의가 있을 것으로 생각된다.

Ⅲ. 연구방법

1. 표본 및 자료수집 방법

앞서 언급한 바와 같이, 본 연구는 병원 조직의 간호사와 환자들을 대상으로 주요 변수들에 대한 측정이 이루어졌다. 서울, 경인, 충청지역에 소재한 총 8개의 종합병원에 근무하는 간호사들과, 이들 병원에 입원중인 환자들을 대상으로 2000년 8월부터 9월까지 설문조사가 실시되었으며, 간호사 560부, 환자 360부 등 총 920부의 설문지가 배포되었으나, 이중 844부가 회수되었다. 이 가운데 불성실한 응답 설문 29부를 제외한 총 815가 실제 분석에 활용되었다.

간호사들에게는 현재 근무하고 있는 병원 조직의 조직문화와 개인차원의 성과변수로서 자신의 직무만족도에 관한 측정이 이루어졌고, 의료서비스 이용자로서의 환자들에게는 입원하고 있는 병원에 대한 만족도를 측정하였다. 특히 환자로부터 측정된 입원 병원의 만족도는 내부 조직구성원이 아니라 외부 고객의 입장에서 평가된 해당 조직의 성과에 관한 일종의 대리 측정치(proxy measure)로서, 특히 병원 조직처럼 해당 조직이 생산·제공하는 상품이 일반적인 재화가 아니라 서비스일 경우 매우 의미있는 성과 대리지표가 될 수 있다. 표본 조직의 간호사들은 일반간호사와 책임간호사를 모두 포함하였으며, 이들은 모두 전일제로 근무하는 간호사로서, 표본 조직의 조직문화에 대한 보다 정확한 지각적 응답을 얻기 위해 6개월 이상 근무한 사람들만을 응답 대상으로 하였다.

이러한 표본 조직의 응답자 분포 현황과, 특히 간호사 응답자의 보다 자세한 인구통계적 현황은 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 응답자 분포와 간호사 응답자들의 인구통계적 현황

구분		병원								명(%)
		A	B	C	D	E	F	G	H	
대상	간호사	90	83	93	47	49	49	40	36	487
	환자	62	49	44	46	45	31	21	30	328
간호사 487명의 일반적 특성										
결혼	미혼	47	63	67	29	34	43	30	28	341(70)
	기혼	43	20	26	18	15	6	10	8	146(30)
연령	20대	42	67	71	28	33	43	31	31	346(71)
	30대	48	15	19	19	16	6	9	5	137(28.1)
	40대이상	-	1	3	-	-	-	-	-	4(0.8)
학력	전문대졸	66	42	50	38	42	48	38	35	359(73.7)
	대졸	21	40	40	9	6	1	2	1	120(24.6)
	대학원졸	3	1	3	-	1	-	-	-	8(1.6)
재직년수	1년미만	13	15	15	3	5	20	3	16	90(18.4)
	1-3년미만	2	15	20	10	25	18	23	13	126(25.8)
	3-5년미만	20	32	22	14	4	6	8	2	108(22.2)
	5-10년미만	17	21	34	17	12	5	5	5	116(23.8)
	10-15년미만	31	-	1	3	3	-	1	-	39(8.0)
	15년이상	7	-	1	-	-	-	-	-	8(1.6)
부서	일반병동	62	36	48	27	36	37	22	14	282(57.9)
	특수병동	28	47	45	20	13	12	18	22	205(42.1)

2. 변수의 측정

1) 4가지 조직문화 유형의 측정

경쟁가치 모형에 입각하여 조직문화를 측정하는 척도로는 기본적으로 두 가지 형태가 있다. 첫 번째는 4가지 문화 유형의 주요 특징을 묘사하는 간단한 시나리오(scenario)들을 제시하고, 응답자들로 하여금 각각의 시나리오가 자기 조직의 실제 조직문화와 얼마나 유사한가에 따라 총 100점의 점수를 배분하게 하는 일종의 '강제할당형 척도'(forced choice scales)이다. 이는 Cameron(1978)에 의해 개발되어, Quinn(1988) 등에 의해 보완·수정 제시되어 있다. 따라서 강제 할당적인 척도에 의해 도출된 자료는 4가지 문화 유형간에 서로 독립적인 측정을 허용할 수 없기 때문에 측정치간의 의사(擬似) 상관관계를 수반하게 되는 약점이 있는 반면, 해당 조직의 문화적 강·약점을 강조하여 가시화시키는 목적으로는 그 유용성이 인정되고 있다(Quinn & Spreitzer, 1991).

경쟁가치 모형에 의거하여 조직문화를 측정하는 두 번째 측정도구는 '리커트형의 척도'(Likert scales)로 구성된 것으로, Quinn(1988)에 제시되어 있다. 이 척도는 4가지 문화 유형을 각기 독립적으로 측정하는 것을 가능하게 해 주고, 또한 등간격 척도(interval scales)임으로 인해서 측정치간의 상관관계를 기초로 하는 여러 가지 통계적 분석을 용이하게 해주는 이점이 있기도 하다. 뿐만 아니라, 이 척도의 또 다른 장점 중의 하나는 조직 전체의 문화적 프로필을 보다 현실적으로 잘 나타내 줄 수 있다는 데에 있다(Quinn & Spreitzer, 1991: 117-119쪽). 앞서 논한 바대로, 한 조직의 실제적인 문화적 성격은 여러 가지 문화 유형의 복합물일 수가 있다. 따라서 몇 가지 문화 유형이 함께 존재하거나, 심지어 서로 배치되는 성격의 문화가 패러독스적으로 공존하는 경우 이를 왜곡없이 반영·측정해 줄 수 있어야 하는데, 강제할당식의 척도와는 달리 리커트형의 이 척도는 바로 이러한 목적에 잘 부합될 수 있는 척도라 할 수 있다.

그러므로 본 연구에서도 리커트형의 5점 척도에 의하여 4가지 조직문화 유형을 측정하였다. Quinn(1988)과 서인덕(1986), 그리고 실제 병원조직을 대상으로 조직문화를 측정하였던 이명하(1998), 김대란(1999) 등에 기초하여 총 20개 문항으로 각 유형의 조직문화 특성을 측정하였다. <표 2>는 경쟁가치 모형에 의거한 4가지 조직문화 유형의 요인구조를 확인하기 위한 타당도 분석의 결과이다. 요인분석 방법으로는 주성분 분석방법(principal components analysis)을 사용하였으며, 직교회전(varimax) 방식에 의해 고유치(eigen value)가 1이상인 요인들만을 선택하였다. 그 결과 4가지 조직문화 유형을 측정하는 문항들이 각각 4개의 요인

들로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었다. 또한 각 문화 유형별 문항간 신뢰도는, '혁신지향 문화'의 경우 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)가 .8258, '관계지향 문화'는 .8431로 비교적 높게 나타난 반면, '위계지향 문화'는 .6644, 그리고 '업무지향문화'는 .6309로 상대적으로 낮게 나타나고 있다.

<표 2> 조직문화 변수에 대한 요인분석 결과

문항내용	요인 I	요인 II	요인 III	요인 IV
자유롭고 독창적인 아이디어 시도	.744	.186	-.138	.019
환경의 변화인식과 도전	.714	.271	-.064	.177
최신 간호정보 습득과 계속 공부지원	.696	.133	-.030	.130
새로운 시도와 시행착오 허용	.657	.120	-.075	.069
역동적이고 활동적	.645	.291	-.088	-.038
급변하는 환경에 대응하기 위한 준비자세	.607	.278	-.057	.272
인간적이며 개개인을 가족과 같이 대함	.488	.799	-.077	.000
참여적이고 안락한 분위기	.171	.795	-.046	-.036
이해하고 신뢰하며 존중을 중요시	.258	.785	.047	-.045
한가족이라는 공동체 의식	.234	.663	-.044	-.103
동료간 친밀하고 개인적인 어려움 이야기	.311	.658	-.036	-.022
관료적인 절차에 따른 업무 수행	-.072	.118	.648	.215
안정성 중시	.109	.287	.566	.037
업무처리 절차와 규칙의 변경이 용이하지 않다	.263	-.125	.563	.048
기존의 질서와 관행을 따른다	-.302	-.101	.561	-.122
순응하고 수용하는 자세	-.387	-.148	.542	-.214
목표달성을 위해 경쟁적	.201	-.053	-.063	.803
구성원들간의 경쟁을 강조하는 분위기	.090	-.151	-.058	.795
성과달성을 중요시	.211	.029	.437	.488
원가절감, 생산성 향상등을 통한 효율적 경영 관리 강조	.109	.330	.276	.483
eigen value	5.495	2.103	2.059	1.112
누적백분율(%)	18.169	35.483	45.444	53.849

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

2) 성과 변수의 측정

성과 변수에 대한 본 연구의 측정은 조직 내부구성원으로서의 간호사와, 외부 고객으로서의 환자들이 지각하는 심리적 차원의 성과변수를 중심으로 이루어졌다. 본 연구에서는 간호사들이 느끼는 직무만족도를 개인 차원의 성과변수로, 그리고 해당 병원의 입원 환자들이 느끼는 환자만족도를 조직 차원의 성과를 나타내는 대리 변수로 설정하고 이를 측정하였다.

① 간호사의 직무 만족 : 직무 만족이란 원래 자신의 직무에 대해 조직구성원들이 갖는 심리적 태도 중의 하나로서, 구성원들이 자신이 수행하는 일과 그 근무조건에 대해 갖는 긍정적인 감정 상태를 의미한다(Price & Mueller, 1986: 215-232쪽). 본 연구에서는 병원 조직내 간호사들의 직무성격을 감안하여 개발되었던 이용호(1987) 등을 참조하여, 급여, 복리후생, 승진, 직무내용 자체, 동료관계, 자기계발, 자부심 등 개인 수준의 직무 관련 요소들에 대한 만족 정도를 측정하고 있다. 총 10개의 문항으로 측정하였고 5점 척도이다. 점수가 높을수록 직무만족이 높음을 의미한다. 신뢰도는 .7892로 나타났다.

② 환자만족도 : 병원 조직 역시 의료차원의 서비스를 제공하는 조직체이므로, 조직의 구성원들이 제공하는 서비스에 대한 고객으로서의 환자만족도는 해당 조직의 성과를 나타내주는 중요한 하나의 대리 측정지표(proxy measure)로 볼 수 있다. 일반적으로 병원 조직내 간호부서의 활동과 간호사가 제공하는 간호 서비스의 질은 환자의 만족도를 결정하는데 매우 중요한 역할을 한다고 알려져 있다(Rempusheski, 1988). 따라서 본 연구에서는 채계순(1997) 등의 선행 연구에서 활용된 측정도구를 참조하여 5점 척도, 총 25문항으로 병원에서 제공되는 간호서비스의 전반적인 측면에 대한 환자만족도를 측정하였다. 점수가 높을수록 환자만족도가 높음을 의미한다. 신뢰도는 0.9120로 매우 높게 나타났다.

IV. 분석 결과

1. 표본 조직의 조직문화 유형별 현황

먼저, 본 연구의 대상인 8개 표본 조직에 있어서 조직문화 유형별 현황은 <표 3>과 같다. 전반적으로 볼 때, 본 연구의 측정대상인 된 병원 조직들에 있어서는 위계지향적인 문화가

다른 문화유형보다도 평균값이 가장 높게 지각된 반면(3.53±0.47), 혁신지향적인 문화는 가장 낮게 지각되고 있음을 알 수 있다(2.93±0.64). 이는 간호사들에 있어서는 아직도 표본 조직내 대다수 병원들의 조직관리가 상당히 통제적으로 운영되고 있으며, 이에 비해 이들 조직에서 외부 환경과 고객으로서의 환자를 위한 조직혁신은 상당히 미흡하다고 인식되고 있음을 시사해 준다고 볼 수 있다.

<표 3> 표본 조직의 조직문화 유형별 현황

조직문화유형	병 원								전체 평균 (표준편차)
	A	B	C	D	E	F	G	H	
관계지향문화	3.53 (0.62)	3.06 (0.61)	3.02 (0.65)	3.50 (0.58)	3.35 (0.59)	3.29 (0.65)	3.10 (0.67)	3.36 (0.80)	3.26 (0.67)
혁신지향문화	3.17 (0.53)	3.23 (0.53)	2.98 (0.57)	2.64 (0.66)	2.86 (0.59)	2.72 (0.61)	2.50 (0.68)	2.70 (0.71)	2.93 (0.64)
위계지향문화	3.53 (0.41)	3.36 (0.50)	3.63 (0.45)	3.64 (0.50)	3.58 (0.46)	3.41 (0.44)	3.60 (0.40)	3.53 (0.50)	3.53 (0.47)
업무지향문화	3.21 (0.43)	3.18 (0.48)	3.15 (0.53)	3.03 (0.47)	2.97 (0.51)	2.96 (0.50)	2.78 (0.61)	2.93 (0.45)	3.07 (0.51)

2. 조직문화 프로파일의 도출

본 연구에서는 경쟁가치 모형이 시사하는 조직문화 프로파일과 성과간의 관계를 확인해 보기 위해 먼저 표본 조직들에서 관찰될 수 있는 몇 가지 조직문화 프로필을 도출해 보았다. 먼저, 표본 조직을 대상으로 유사한 조직문화 프로필을 가지는 집단을 추출하기 위해 군집분석(cluster analysis)을 실시하였다. 군집분석은 측정자료가 얼마나 비슷한 값을 갖는지를 수학적 거리로 환산하여 거리가 가까운 대상들을 동일한 집단으로 구분하는 방법이다(Affifi & Clark, 1984). 하지만 본 연구에서는 표본 크기가 8개로 매우 작기 때문에, 일단 표본 조직들에서 4개의 조직문화 유형이 모두 정규분포를 하고 있다고 볼 수 있는 지를 사전 확인할 필요가 있었다. 이를 위해 단일표본 Kolmogorov-Smirnov 검정을 실시해 본 결과, 관계지향

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

문화(K-S Z=.559, p=.913), 혁신지향 문화(K-S Z=.550, p=.922), 위계지향 문화(K-S Z=.613, p=.846), 그리고 업무지향 문화(K-S Z=.506, p=.960) 등 4가지 조직문화 유형의 유의수준이 모두 .05보다 큰 것으로 나타나, 각 문화유형의 분포가 정규분포를 한다는 귀무가설을 충족 시킴으로써 군집분석과 같은 모수통계 분석기법을 적용하기 위한 기본 가정을 충족시키는 것으로 나타났다. 이에 따라 본 연구에서는 다소 작은 표본 크기에도 불구하고 표본 조직을 대상으로 군집분석을 실시해 보기로 하였다.

각 표본 조직들을 4가지 조직문화 유형에 있어서의 유사성(similarity)에 따라 내적 동질성을 갖는 집단으로 군집화시키기 위해 본 연구에서는 Agglomerative Hierarchical Method (AHM)를 사용하였다. 일반적으로 군집분석을 시행할 경우 표본 조직들을 가장 동질적으로 묶어주는 적정 군집수를 결정해야 한다. 본 연구에서는 ① 수직고드름 산포도(Vertical Icicle)에 의한 연구자의 판단과, ② 사후적인 분산분석(ANOVA)과 Scheffe의 다중범위검증(multiple range tests) 결과를 기초로 하여 4개의 군집을 도출하기로 결정하였다. 먼저, 수직고드름 산포도에 의한 군집분석의 결과는 <그림 3>과 같다. 총 4개의 군집으로 분류할 때, 병원 A는 제 1군집으로, 병원 B와 C는 제 2군집으로, 병원 D, E, F, H는 제 3군집으로, 그리고 병원 G는 제 4군집으로 나뉘질 수 있음을 알 수 있다.

군집	병원							
	G	H	F	E	D	C	B	A
1	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X	X	X	X
3	X	X	X	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	X

그림 3. 수직고드름 산포도에 의한 군집분석 결과

또한 <그림 4>는 이렇게 해서 도출된 4개의 조직문화 프로필을 도시화해 주고 있다. 먼저, 첫 번째 프로필은 업무지향 문화, 혁신지향 문화, 그리고 관계지향 문화가 모두 평균치보다 높을 뿐 아니라 위계지향 문화도 평균치에 달하는 양상을 가지고 있다. 따라서 이 프로필은 다른 프로필에 비해 상대적으로 4가지 문화유형이 모두 균형있게 나타나고 있는 특징이 있다고 볼 수 있다. 그러므로 이 조직문화 프로필은 '상대적인 균형 문화'라고 명명하였다.

두 번째 프로파일은 혁신지향 문화와 업무지향 문화가 모두 평균치 이상으로 나타나는 공통적인 특징이 있는 반면, 관계지향 문화나 위계지향 문화는 반드시 그렇지 못한 양상을 보여주고 있다. 그러므로 이 프로파일은 앞서 <그림 1>과 <그림 2>에서 제시된 경쟁가치 모형에 의거할 때, 조직내 사회기술적 체계의 안정적 유지와 통제를 강조하고 조직구성원들 위주의 내부지향적 가치를 추구하기보다는, 조직의 성장과 업무수행의 효율성 제고를 통하여 조직의 경쟁력을 확보하고 고객의 만족과 같은 외부지향적 가치를 더욱 추구해 나가는 문화라고 할 수 있다. 따라서 이 문화는 '외부 환자만족 지향문화'라고 부를 수 있겠다.

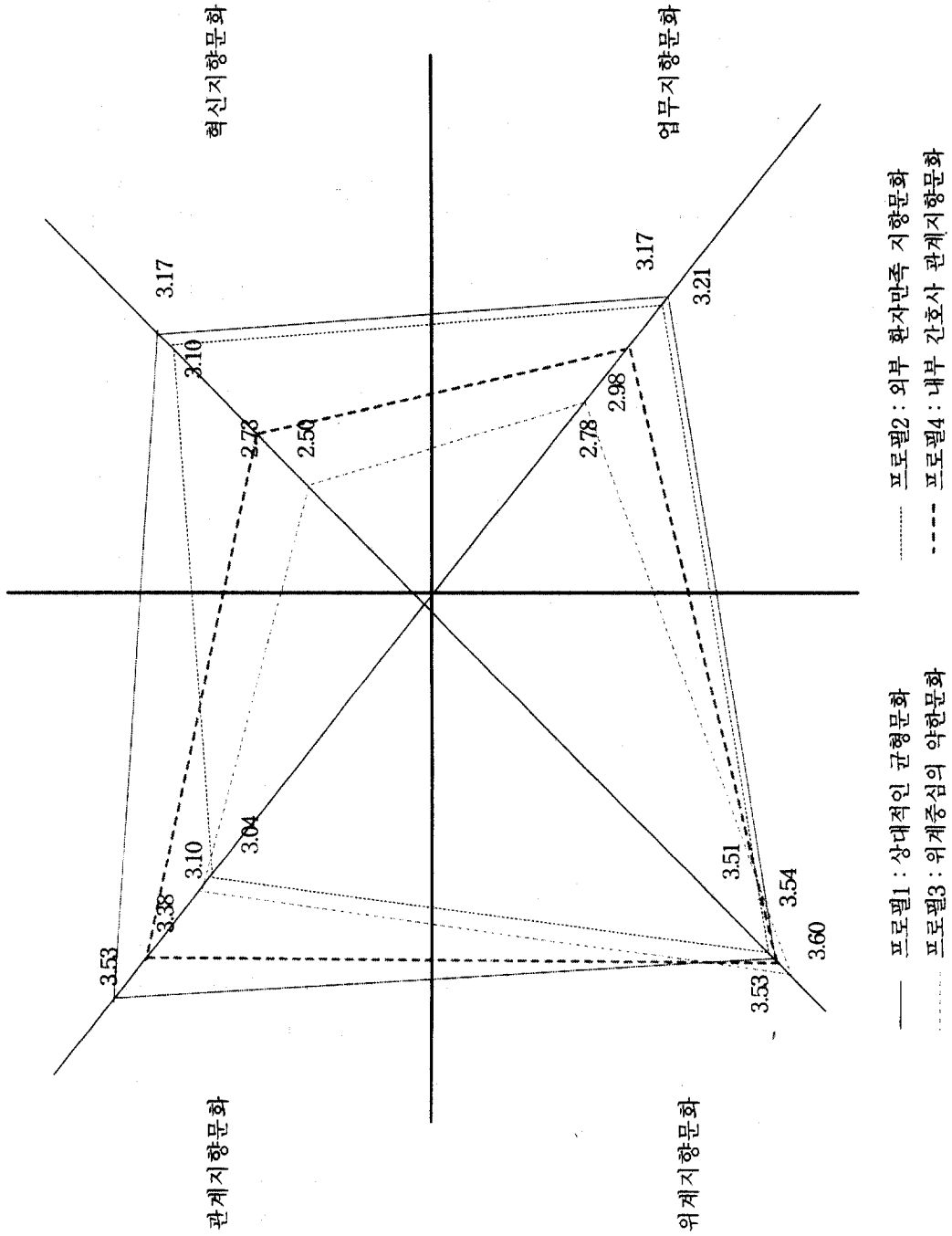
세 번째 프로파일은 한마디로 '위계중심의 약한 문화'라고 특징지을 수 있다. 이 프로파일은 위계지향문화는 상대적으로 강하게 반영되고 있는 반면, 나머지 문화유형은 모두 평균 이하로 낮게 나타나고 있다.

네 번째 프로파일은 관계지향 문화가 평균 이상으로 나타나는 반면, 특히 혁신지향 문화와 업무지향 문화는 모두 평균치 이하를 나타내고 있는 특징이 있다. 따라서 이 프로파일은 조직 내부 구성원들의 몰입을 무엇보다 중시하는 양상을 가진다고 볼 수 있다. 그러므로 이 프로파일은 '내부 간호사 관계지향 문화'라고 명명하였다.

한편, 이 4개의 조직문화 프로파일들 간에 과연 통계적으로 의미있는 차이가 존재하는가를 나타내 주는 것이 바로 <표 4>이다. 4가지 조직문화 유형별로 실시된 분산분석(ANOVA)의 결과, 위계지향 문화를 제외하고는 조직문화 프로파일들 간에 상당히 유의미한 차이($p < .0000$)가 존재하는 것으로 나타났다. 즉, 관계지향 문화는 '상대적인 균형 문화'와 '내부 간호사 관계지향 문화' 프로파일에서 다른 문화 프로파일에서보다 더 높게 나타났으며, 또한 그 차이는 통계적으로 유의하였다($F=14.777, p=.0000$). 혁신지향 문화는 '상대적인 균형 문화'와 '외부 환자만족 지향문화' 프로파일에서 다른 문화 프로파일에서보다 더 높게 나타났고 또한 통계적으로 유의하였다($F=22.481, p=.0000$). 반면, 업무지향 문화는 '상대적인 균형 문화'와 '외부 환자만족 지향문화'에서 더 높게 나타났다($F=11.477, p=.0000$). 이에 비해 위계지향 문화는 비록 '위계중심의 약한 문화'에서 가장 높게 나타났으나, 다른 프로파일에서도 위계지향 문화가 이와 비슷한 수준으로 나타나 그 차이가 통계적으로 유의하지는 않았다. 이와 같은 분석 결과에 비추어 볼 때, 본 연구에서 추출한 4개의 조직문화 프로파일들은 의미있게 도출된 것으로 판단해 볼 수 있다.

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

그림 4. 군집분석 결과 도출된 4개의 조직문화 프로파일



<표 4> 4가지 조직문화 유형에 대한 조직문화 프로파일들간의 차이분석(Oneway ANOVA)¹⁾

조직문화 프로파일	관계지향 문화	혁신지향 문화	위계지향 문화	업무지향 문화
1. 프로파일1 : 상대적인 균형 문화	3.5333 (.6217)	3.1778 (.5392)	3.5311 (.4199)	3.2194 (.4352)
2. 프로파일2 : 외부 환자만족 지향문화	3.0466 (.6345)	3.1023 (.5715)	3.5102 (.4977)	3.1705 (.5093)
3. 프로파일3 : 위계중심의 약한 문화	3.1000 (.6779)	2.5083 (.6835)	3.6050 (.4088)	2.7813 (.6129)
4. 프로파일4 : 내부 간호사 관계지향 문화	3.3801 (.6553)	2.7385 (.6419)	3.5436 (.4841)	2.9807 (.4884)
전 체 평 균	3.2649 (.6704)	2.9322 (.6414)	3.5343 (.4715)	3.0710 (.5139)
분산분석 결과: F비	14.777	22.481	.476	11.477
p값	.0000	.0000	.699	.0000
사후검증 ²⁾ : Scheffe	1=4>3=2	1=2>4=3	3=4=1=2	1=2>4=3

주 : 1) 괄호안은 표준편차임.

2) 유의수준 .05에서 조직문화 프로파일간에 유의적인 차이를 보이는 경우에는 부등호(<,>)로, 그리고 프로파일간에 유의적인 차이가 없는 경우에는 등호(=)로 나타냈다.

3. 조직문화 프로파일과 성과와의 관계 분석

이제 군집분석을 통해 도출된 4개의 조직문화 프로파일의 성과 측면에서는 어떠한 차이를 보이는지 분석해 보았다. <표 5>는 이러한 분석 결과를 나타내고 있는데, 간호사 직무만족과 입원 환자의 만족도라는 두 가지 성과 지표에 있어서 조직문화 프로파일들간에 상당히 의미있는 차이(p<.0000)를 보여 주고 있다.

우선 병원에서 재직중인 간호사들의 직무만족에 있어서 네 프로파일들 간에 유의미한 차이가 나타났다. 그 가운데서도 특히 '상대적인 균형 문화' 프로파일의 경우 가장 큰 만족도를 보이고 있는 가운데, '외부 환자만족 지향문화' 역시 나머지 두 프로파일들보다 간호사가 느끼는

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

직무만족도 면에서 유의적인 차이를 보이면서 더 높은 수준을 나타내고 있다(F=30.073, p=.0000). 반면, '위계중심의 약한 문화' 프로파일의 경우 간호사들이 지각하는 직무만족도는 가장 낮게 나타났다.

한편, 병원에 입원중인 환자들이 느끼는 만족도 면에서는 이와는 상당히 다른 양상이 나타나고 있다. 일단 전반적으로 볼 때, 외부 고객인 환자가 느끼는 만족도는 내부 조직구성원인 간호사가 느끼는 직무만족도보다 평균적으로 훨씬 더 높은 수준을 나타내고 있음을 알 수 있다. 그러한 가운데, 환자만족도 성과 지표에 있어서는 무엇보다 '외부 환자만족 지향문화' 프로파일 가장 높게 나타나고 있으며, '내부 간호사 관계지향 문화' 역시 다른 두 프로파일보다 유의적인 차이를 보이면서 더 높은 수준을 나타내고 있다(F=9.626, p=.0000). 이에 비해, '위계중심의 약한 문화'는 물론, '상대적인 균형 문화' 프로파일 역시 상대적으로 낮은 환자만족도 수준을 나타내주고 있다.

<표 5> 성과지표들에 대한 조직문화 프로파일간의 차이 분석: Oneway ANOVA

조직문화 프로파일	간호사 직무만족	환자 만족도
1. 프로파일1 : 상대적인 균형 문화	3.2056 (.4087)	3.4329 (.6872)
2. 프로파일2 : 외부 환자만족 지향문화	3.0938 (.4816)	4.0034 (.5650)
3. 프로파일3 : 위계중심의 약한 문화	2.5700 (.4220)	3.5400 (.5638)
4. 프로파일4 : 내부 간호사 관계지향 문화	2.7945 (.4867)	3.6892 (.7554)
전 체 평 균	2.9602 (.5064)	3.7198 (.7086)
분산분석 결과 : F비	30.073	9.626
p값	.0000	.0000
사후검증 : Scheffe	1=2>4>3	2=4>3=1

V. 토론 및 연구의 한계

본 연구의 분석결과는 다음과 같은 몇 가지 함의와 토론의 여지를 제공해 주고 있다.

먼저, 앞서의 실증분석 결과를 토대로 해볼 때, 조직의 고유한 문화적 성격을 단일 문화 특성만으로 온전히 특징지우기 어렵다는 사실을 다시 한번 확인해 볼 수 있다. 즉, 현실 조직에 내재되는 문화적 양상은 몇 가지 상이한 유형의 문화가 복합되어 나타나는 것이 오히려 보편적일 수 있다는 것이다. 따라서 이러한 본 연구의 분석 결과는 조직문화와 관련된 향후 연구에 있어서 해당 조직이 반영하고 있는 총체적인 문화적 프로필의 성격을 먼저 규명해 보는 것이 매우 중요할 수 있다는 것을 함축해 준다. 왜냐하면, 앞서의 분석에서도 나타났듯이 서로 다른 조직문화 프로필은 조직성과에 있어서도 상이한 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

또한 본 연구의 결과는 비록 표본 조직 수가 매우 제한되어 있기는 하지만, 우리 나라 병원조직의 문화적 특성에 대해서도 몇 가지 흥미로운 암시를 제공해 주고 있다. 앞서 제시된 <표 3>에서도 확인할 수 있듯이, 본 연구의 대상이 되고 있는 표본 조직들이 경쟁가치 모형이 토대하고 있는 4가지 문화 유형 가운데 혁신지향 및 업무지향 문화보다도 위계지향 및 관계지향 문화가 상대적으로 더 강한 '내부지향 문화'의 특징을 갖는다는 사실은 상당히 시사적이라 할 수 있다. 물론 이는 어디까지나 본 연구의 대상이 된 병원 조직들에 국한된 결과일 수도 있으므로 함부로 일반화하기는 어렵지만, 본 연구의 분석 결과는 이러한 전반적인 조직문화 프로필이 우리 나라 병원 조직 일반에 내재되어 있는 가장 보편적인 문화적 양상일 수도 있음을 짐작해 보게 한다. 따라서 대다수 우리 병원 조직들이 근래에 이르러 점증하는 경쟁환경에 직면하고 있고, 그에 따라 예전과는 달리 환자만족과 고객유치를 위한 적극적인 마케팅이나 서비스 혁신을 추구하는 한편, 내부 조직구성원들간에도 성과 독려와 경쟁을 장려하는 여러 가지 경영관리기법들이 많이 도입·강화되고 있긴 하지만, 아직도 조직내 인간관계의 위계적 질서와 안정지향의 통제적인 경영관리를 우선으로 하는 조직운영 체질이 더 현저하게 나타나고 있다는 것을 추측해 보게 한다.

이러한 추측을 뒷받침해 주는 자료는 <그림 4>에서도 확인할 수 있다. 본 연구에서 활용된 전체 표본 조직들을 대상으로 4가지 조직문화 유형과 관련한 전반적인 조직문화 프로필을 도시화한 <그림 4>를 보면, 관계지향, 혁신지향, 과업지향의 문화들은 표본 기업들간에 비교적 차별성이 있지만 위계문화의 경우에는 조직간 차별성이 별로 없는 가운데, 다른 문화

유형보다 가장 강하게 나타나고 있음을 재확인해 볼 수 있다. 이는 결국 표본 조직들에 있어서는 4가지 조직문화 유형 가운데 위계지향 문화가 조직간의 수준의 차이가 없는 가장 보편적인 문화유형이라는 사실을 암시하는 것이다. 이는 일반 기업 조직을 대상으로 한 선행연구들에서도 비슷하게 나타나고 있는 양상인 바(박상언·김영조, 1995; 김영조·박상언, 1998), 만일 이러한 분석결과가 다른 병원 조직 일반에도 적용될 수 있다면 향후 우리 나라 병원 조직에서는 상대적으로 보다 '외부지향적인 문화', '고객(환자)과 업무지향적인 문화'가 더욱 필요로 되어지고 있다는 사실을 시사해 주는 것이라 볼 수 있다.

한편, 본 연구의 결과가 시사해 주는 또 다른 함의는 조직문화 프로파일과 성과간의 관계에 관한 분석에서 찾아볼 수 있다. 먼저, 병원 조직의 내부 구성원인 간호사들이 지각하는 직무만족 변수와 관련해서는, 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 대해 경쟁가치 모형이 시사해 주는 바가 본 연구에서도 어느 정도 반복 입증되는 것으로 나타났다. 즉 앞서 <표 5>에서 확인할 수 있었듯이, 비록 절대적인 수준에서는 '강한 강도'를 가졌다고 보긴 어렵지만, 위계지향 문화를 제외한 나머지 모든 문화유형에서 제일 높은 수준을 나타내고 있을 뿐만 아니라, 무엇보다 4가지 조직문화 유형이 전반적으로 균형을 이루고 있는 '상대적인 균형 문화' 프로파일에서 간호사의 직무만족이 가장 큰 것으로 나타나고 있는 것이다. 반면, '위계중심의 약한 문화'는 다른 프로파일에 비해 직무만족이 가장 낮은 것을 보여주고 있다.

이러한 분석 결과는 문화적 균형성을 갖춘 프로파일 그렇지 않은 경우보다 성과가 더 높다는 점을 재확인해 주었다는 점에서, 경쟁가치적 접근에 기초하여 조직문화와 조직성과와의 관계를 규명해 본 Cameron & Freeman(1991), Quinn & Spreitzer(1991), Yeung et al.(1991), 그리고 박상언·김영조(1995), 김영조·박상언(1998) 등 국·내외 선행 연구 결과와도 어느 정도 부합되는 점이 있다. 즉, 이러한 연구 결과들은 한두 가지 문화적 특성만이 지나치게 강조되는 대신, 다른 문화가치들이 일방적으로 희생되는 편중된 조직문화 양상보다도, 다양한 조직문화 특성들간의 균형된 강조를 추구해 나가는 것이 여러 차원의 조직 효과성 제고에 중요할 수 있다는 점을 시사해 줌으로써, 결국 경쟁가치적 접근이 조직성과에 대해 함축하는 바를 일면 지지해주는 것으로 해석해 볼 수 있는 것이다. 사실, 조직의 효과성이나 성과 그 자체가 예를 들면, 성장성과 안정성, 혁신성과 효율성 등 심지어 서로 모순적이기까지 한 여러 하위 차원들을 함께 포괄하는 '패러독스적인' 성격을 가지는 개념이기 때문에(Cameron, 1986b; Cameron & Quinn, 1988), 이러한 조직의 효과성을 지속적으로 제고시키고 또 강건하게 유지해 나가기 위해서는 특정한 단일 가치나 문화 특성만을 배타적으로 강조하기보다, 서로 경쟁적인 가치나 목표들의 강조에 역동적인 균형을 유지하는 '모순관리'를 시행해 나가는

것이 매우 중요할 수 있다(윤세준, 1997; 김상표, 1998).

하지만 본 연구의 분석결과를 두고 조직성과에 대해 경쟁가치 모형이 시사해 주는 바를 완전히 반복 확인해 주었다고 보기 어려운 점도 물론 존재한다. 무엇보다 본 연구에서 도출된 '상대적인 균형 문화' 프로파일은 다른 프로파일들에 비해 4가지 조직문화 유형들이 어느 정도 상대적인 균형을 이루고는 있으나, 사실 그 절대적인 차원의 문화강도를 고려할 때 결코 '강한 균형 문화'라고 보기는 어렵다. 앞서 <표 4>에서도 확인될 수 있듯이, 본 연구에서 도출된 '상대적인 균형 문화'는 관계지향 문화(3.5333)와 위계지향 문화(3.5311) 등 내부지향적 가치는 어느 정도 강조되고 있다고 볼 수 있으나, 특히 혁신지향 문화(3.1778)와 업무지향 문화(3.2194) 등 소위 외부 지향적이며 고객 지향적인 문화 가치는 절대적인 수준에서 볼 때 여전히 그리 높지 않는 수준이라 할 수 있다. 하지만 원래 경쟁가치 모형에서 성과가 가장 좋을 것이라고 예측된 문화적 프로파일은 '강한 균형 문화'이다. 즉, 4가지 문화유형들이 균형을 이루어야 할뿐만 아니라, 이들 문화들이 모두 적절한 강도를 가지도록 조직 내에서 함께 강조되어 나갈 때만이 높은 조직성과를 예측해 볼 수 있다는 것이다(Quinn, 1988: 77-78쪽). 그러므로 본 연구에서 도출된 '상대적인 균형 문화' 프로파일과 간호사의 직무만족도 간에 나타난 이 결과만으로는 경쟁가치 모형이 시사하는 조직문화와 성과와의 관계에 관한 가정을 제대로 검증했다고 보기는 어려운 점이 있다고 할 수 있다.

이러한 맥락에서, 병원 조직의 외부 고객인 환자들이 평가한 만족도 면에서는 이와는 상당히 다른 결과가 도출되어 흥미롭다. 즉 <표 5>에서 보듯이, 환자 만족도에 있어서는 '외부 환자만족 지향문화'가 가장 큰 성과를 나타내고 있는 반면, '위계중심의 약한 문화'는 물론 '상대적인 균형 문화' 프로파일도 가장 낮은 성과 수준을 나타내고 있다. 혁신지향성과 업무지향성 등 외부지향적이며 환자만족 지향적인 가치가 상대적으로 강한 '외부 환자만족 지향문화' 프로파일도 다른 문화 프로파일보다 환자 만족도가 더 크게 나타나는 것은 일면 충분히 이해할 수 있는 일이다. 하지만 앞서 간호사의 직무만족과는 달리, '상대적인 균형 문화' 프로파일에서 환자만족도가 상대적으로 가장 낮게 나타난 것은 경쟁가치 모형이 시사하는 결과와는 상당한 거리가 있는 것이다.

이러한 분석 결과에 대해서는 다음과 같은 대안적인 해석이 가능하다고 여겨진다. 우선, 지금까지 경쟁가치 모형을 실증해 왔던 기존 연구들에서 심리적인 성과변수로 활용해 왔던 변수들은 '직장생활만족'과 '조직몰입', '직무만족' 등 주로 내부 조직구성원들이 지각하는 성과 변수들이었다. 하지만 본 연구에서는 이처럼 조직의 내부 성원만이 아닌, 외부 고객으로서의 환자들이 느끼는 만족도를 조직성과 (대리)변수로 도입하고 있다. 그 결과, 경쟁가치 모

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

형에서 시사하는 것과는 달리, 외부지향적이며 환자만족 지향적인 가치만을 강하게 지닌 '외부 환자만족 지향문화' 프로파일은 환자들의 입장에서는 가장 만족스런 것으로 평가된 것이다. 이러한 분석 결과는 조직의 내부 구성원의 입장과 외부 고객의 입장에서 볼 때 조직의 성과를 지각하고 평가하는 주요 차원과 그 비중이 다를 수 있다는 사실을 시사해 주는 것일 수 있다. 즉, 본 연구의 간호사와 같이 조직의 내부 구성원들이 조직의 성과를 평가할 때는 경쟁가치 모형이 시사해 주는 것처럼 해당 조직의 고객지향적인 혁신성과 효율적인 업무수행 정도뿐만 아니라 조직 내부의 경영시스템과 관리방식이 구성원들의 결속과 조직몰입 그리고 동기부여를 얼마나 효과적으로 제고시켜주고 있는 가도 중요하게 간주되어, 조직의 내부 및 외부 지향적 목표와 가치들이 균형적으로 추구되는 것이 가장 바람직하다고 지각할 수 있다. 반면, 해당 조직의 내부적인 경영관리 측면에 대해서는 사실 많은 정보를 갖고 있지 못하고 또 굳이 잘 알 필요도 없는 외부 고객의 입장에서는 조직의 성과를 평가함에 있어서 이와는 다른 차원들이 상대적으로 더욱 중요하게 부각될 수 있다. 즉, 외부 고객의 입장에서는 해당 조직의 내부 구성원들이 다소 열악한 근무조건과 환경에도 불구하고 고객들에게 제공되는 서비스를 통하여 고객 지향적인 성과와 가치들을 얼마나 잘 구현해 주려고 노력하고 있는가가 상대적으로 더욱 비중있는 판단기준으로 활용되어질 수 있는 것이다. 하지만 이러한 해석의 타당성을 재확인해 보기 위해서는 향후 조직문화 연구에 있어서 내부 조직구성원의 성과 지표뿐만 아니라, 외부 고객의 입장에서 평가된 성과 지표들을 보다 많이 도입·활용하여 반복 검증해 볼 필요가 있다.

끝으로, <표 5>와 관련하여 앞서도 언급한 바 있듯이, 병원 조직의 내부 구성원인 간호사들이 느끼는 직무만족도와 외부 고객인 환자들이 느끼는 만족도를 비교할 때, 간호사들의 직무만족도가 전반적으로 매우 낮게 나타난 것에 대해서도 주목할 필요가 있다. 이는 표본 조직들에서 간호서비스의 제공자인 간호사들의 근무환경과 여건이 여전히 열악하다는 것을 시사하는 것일 수 있다. 하지만 환자들에게 보다 양질의 서비스를 제공함으로써 경쟁력을 확보하려면, 병원조직의 물리적인 시설 개선도 중요하지만 간호사들의 근무 의욕과 조직몰입을 고취시킴으로써 환자와 서비스 접점(moment of truth)에서 근무하는 이들의 사기를 고양시켜 진정 고객을 감동시킬 수 있는 간호서비스가 이루어질 수 있도록 배려하는 것도 중요할 것으로 생각된다.

하지만 본 연구가 시사해 주는 이러한 함의들은 다음과 같은 이 연구의 기본적인 한계점들을 감안하여 수용되어야 할 것이다. 본 연구의 한계로는 먼저 측정상의 문제점을 들 수가 있다. 즉, 독립변수인 조직문화와 종속변수인 간호사의 직무만족 측정치를 동일한 대상자들

로부터 구함으로써 응답상에 있어서 일관성의 편기(consistency biases)가 개입되어 동일방법 사용 문제(common method variance problem)가 개재되었을 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 좀더 객관적인 자료 획득을 위해서는 독립변수와 종속변수를 조직내 각기 다른 표본 응답자들로부터 측정하여 분석해 볼 필요가 있다. 이러한 노력의 일환으로 본 연구에서는 병원 조직의 외부 고객이라 할 수 있는 환자들의 만족도를 또 다른 성과 변수로 도입 분석하였다. 또 다른 한계로는 성과 변수의 측정 문제를 들 수 있다. 무엇보다 본 연구에서는 성과의 측정을 '간호사의 직무만족'과 '환자 만족도'라는 심리적 차원의 성과 변수들에만 의존하고 있어, 조직의 성과나 효과성 개념이 가진 본래적인 포괄성을 제대로 살려주지 못하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 심리적 성과 변수들뿐만 아니라, 보다 객관적인 조직성과 지표인 경제적 및 재무적 성과 변수들도 함께 포괄시켜 성과를 측정해 볼 필요가 있다.

그러나 본 연구가 내재하고 있는 보다 큰 한계는 표본 크기가 매우 제한되어 있다는 사실이다. 따라서 본 연구의 분석결과가 일반성을 가지려면 향후 보다 큰 표본 수를 가진 후속연구를 통하여 반복검증이 이루어져야 할 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

- 김대란 (1999), "간호사가 지각하는 간호조직문화와 조직몰입간의 관계분석", 「간호행정학회지」, 5(1):5-22.
- 김문실·한수정·김정아·박현태 (1998), "병원 간호조직문화 규명을 위한 연구(1)", 「간호행정학회지」, 4(1):89-106.
- 김문실·전미수·방희숙·문선영·이순희·한수정·김정아·박현태 (1999), "병원 간호조직문화 규명을 위한 연구(2)", 「간호행정학회지」, 5(1):87-97.
- 김상표 (1998), "역설의 경영: 조직특성과 인적자원관리에 관한 실증연구". 박사학위논문, 연세대학교 대학원 경영학과.
- 김영조·박상언 (1998), "조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구", 「인사·조직연구」, 6(2):195-238.
- 김운신·남은우 (1999), "기독교병원과 일반병원의 조직문화 특성에 따른 조직성과 분석", 「병원경영학회지」, 14(2):242-265.
- 박상언·김영조 (1995), "조직문화프로필과 조직유효성간의 관계에 관한 연구", 「경영학연구」, 24(3):213-237.

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

- 서인덕 (1986), "한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구," 박사학위논문, 서울대학교 대학원 경영학과.
- 윤세준 (1997), "모순관리: 개념적 틀과 실현조건", 「연세경영연구」, 34, 봄호:3-42.
- 이명하 (1998), "병원의 조직문화유형과 조직유효성의 관계", 박사학위논문, 충남대학교 대학원 간호학과.
- 이선희·조희숙 (1999), "종합병원 근무자의 근로생활의 질과 조직유효성과의 관련성", 「병원경영학회지」, 14(2):1-20.
- 이용호 (1987), "병원의 조직성과 결정요인", 박사학위논문, 연세대학교 대학원 경영학과.
- 장금성·김영숙·김안자 (1996), "병원의 조직문화유형과 조직유효성의 관계에 관한 연구", 「간호과학논집」, 1:125-142.
- 조희숙·이선희·조우현·전기홍·문옥륜 (1999), "종합병원에서 조직문화와 조직 유효성과의 관계", 「예방의학회지」, 32(3):374-382.
- 채계순 (1997), "간호 서비스의 포지셔닝에 관한 연구", 석사학위논문, 연세대학교 보건대학원, 보건정책 및 관리학과.
- 한수정 (2001), "병원 간호조직문화와 조직성과에 관한 연구", 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원 간호학과.
- Afifi, A.A. & Clark, V.(1984), *Computer Aided Multivariate Analysis*, (N.Y.: Van Nostrand Reinhold Company).
- Akin, G. & Hopelain, D.(1986), "Finding the Culture of Productivity," *Organizational Dynamics*, winter, pp.19-32.
- Barney, J.B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, vol.11, pp.656-665.
- Cameron, K.S. & Freeman, S.J.(1991), "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness," in R.W. Woodman & W.A. Pasmore(eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol.5, (Greenwich,CT:JAI Press), pp.23-58.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E.(1988), "Organizational Paradox and Transformation," in R.E. Quinn & K.S. Cameron(eds.), *Paradox and Transformation*, (Cambridge: Ballinger Publishing), pp.1-18.
- Cameron, K.S.(1978), "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher

- Education," *Administrative Science Quarterly*, vol.23, pp.604-632.
- Cameron, K.S.(1986a), "A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors," *Management Science*, vol.32, pp.86-112.
- Cameron, K.S.(1986b), "Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness," *Management Science*, vol.32, no.5, pp.539-553.
- Deal T.E. & Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures*, (Reading, Mass.: Addison- Wesley Publishing).
- Denison, D.R.(1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, (N.Y.: John Wiley & Sons).
- Dunham, L.R. (1990), *The Relationship of Organizational Culture Gaps and Job Satisfaction among Nurses*. Ph.D. diss., Florida State University.
- Dyer, W.G.,Jr. (1985), "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations," in R.H. Kilmann et al.(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, (San Francisco: Jossey-Bass), pp.200-229.
- Fayram, E.S. (1998), *The Effect of Program/Unit and Organization-Wide Culture on the Job Satisfaction of Registered Nurses in Mental Health Organization*. Ph.D. diss., University of Wisconsin-Madison.
- Gordon, G .G. & DiTomaso, N. (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, vol.29, pp.783-798.
- Haley, B. R. (1998), *The Relationship of Unit Culture and RN and Client Outcomes*. Ph.D. diss., University of Illinois at Chicago.
- Kanter, R.M.(1983), *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*, (N.Y.: Simson & Schuster).
- Kilmann, R.H.(1985), "Five Steps for Closing Culture-Gaps," in R.H. Kilmann et al.(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, (San Francisco: Jossey-Bass), pp.351-369.
- Kimberly, J.R. & Quinn, R.E.(1984), *Managing Organizational Transitions*, (Homewood: R.D.Irwin).
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L.(1992), *Corporate Culture and Performance*, (N.Y.: The Free Press).
- Leggette, K. S. (1997), *Definition and Attributes of Organizational Health: A Qualitative*

박상언 외 : 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로파일과 성과와의 관계에 관한 연구

Study. Ph.D. diss., University of Virginia Commonwealth.

- Lorsch, J.W.(1985), "Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change," in R.H. Kilmann et al.(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, (San Francisco: Jossey-Bass), pp.84-102.
- Louis, M.R.(1985), "An Investigator's Guide to Workplace Culture," in P.J. Frost et al.(eds.), *Organizational Culture*, (Beverly Hills:SAGE), pp.73-93.
- McDaniel, C., & Stampf, L. (1993), "The Organizational Culture: Implications for Nursing Service". *Journal of Nursing Administration*, 23(4), pp.54-60.
- Ouchi W.(1981), *Theory Z*, (Reading,Mass.: Addison-Wesley Publishing).
- Pascale, R.T. & Athos, A.G.(1981), *The Art of Japanese Management*, (N.Y.: Penguin Books).
- Peters, T.J. & Waterman, R.H.(1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, (N.Y.: Harper & Row).
- Posner, B.Z., Kouzes, J.M. & Schmidt, W.H.(1985), "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture," *Human Resource Management*, vol.24, pp.293-309.
- Price, J.L. & Mueller, C.W.(1986), *Handbook of Organizational Measurement*, (Marshfield, Mass.: Pitman).
- Quinn, R.E. & Cameron, K.S.(1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness," *Management Science*, vol.29, pp.33-51.
- Quinn, R.E. & McGrath, M.R.(1985), "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective," in P.J. Frost et al.(eds.), *Organizational Culture*, (Beverly Hills: SAGE), pp.315-334.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J.(1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, vol.29, no.3, pp.363-377.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M.(1991), "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life", in R.W. Woodman & W.A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol.5, (Greenwich, CT: JAI Press), pp.115-142.

- Quinn, R.E.(1988), *Beyond Rational Management*, (San Francisco: Jossey-114Bass).
- Rempusheski, V. F. (1988), "Expected and Received Care: Patient Perception". *Nursing Administration Quarterly*. 12(3): 42-50.
- Roussel, L. A. (1990), *Organizational Culture and leadership styles in a private psychiatric hospital*. Ph.D. diss., University of Alabama.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco: Jossey-Bass).
- Seago, J. A. (1995), *Work Group Culture, Workplace Stress, and Hostility: Correlations with Absenteeism and Turnover in Hospital Nurses*. Ph.D. diss., UCSF.
- Teng, H. M. (1997), *The Influence of Staff Nurses' Perceptions of Organizational Culture on Inpatient Satisfaction with Nursing Care*. Ph.D. diss., University of Michigan.
- Thomas, C. A. (1993), *A Comparison of Organizational Subcultures in Two Hospitals*. Ph.D. diss., University of Illinois.
- Weick, K.(1985), "The Significance of Corporate Culture," in P.J. Frost et al.(eds.), *Organizational Culture*, (Beverly Hills: Sage), pp.381-389.
- Weick, K.(1987), "Organizational Culture as a Source of High Reliability," *California Management Review*, vol.29, pp.112-127.
- Yeung, A.K.O., Brockbank, J.W. & Ulrich, D.O.(1991), "Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment," in R.W. Woodman & W.A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol.5, (Greenwich,CT: JAI Press), pp.59-81.