

## 일개 병원의 조직문화와 인적자원관리 활동 및 조직성과에 관한 연구

김 용 순<sup>\*†</sup>, 박 진 희<sup>\*</sup>, 김 영 배<sup>\*\*</sup>

아주대학교 의과대학 간호학부<sup>\*</sup>, 아주대학교 의료원<sup>\*\*</sup>

### <Abstract>

The Relationship of Organizational Culture, Human resource management Practices and Organizational Performance at a General Hospital.

Yong Soon Kim<sup>\*†</sup>, Jin Hee Park<sup>\*</sup>, Young Bae Kim<sup>\*\*</sup>

*Division of Nursing Science, Ajou University School of Medicine<sup>\*</sup>,*  
*Ajou University Medical Center<sup>\*\*</sup>*

The purpose of this study was to identify the relationship between organizational culture based on the competing values approach, human resource management practices and organizational performance at a hospital.

Participants were 138 employee in a general hospital. Data were collected during May, 2003 using four structured instruments. The data were analyzed using Chi-square test, One-way ANOVA, scheffé test and Cluster analysis.

Three clusters were derived from cluster analysis. The first cluster consisted of cultures which were mixed developmental, consensual, hierachial and rational culture equivalently. The second cluster consisted of the weak cultures, which was lower score than other clusters. The third cluster consisted of strong comprehensive cultures, which had higher score than other clusters. In the three clusters, hierachial and rational culture were

---

† 교신저자 : 김용순(031-219-5321, ysk48@ajou.ac.kr)

superior. The difference between human resource management practices and organizational commitment in organizational performance according to organizational culture clusters was found to be statistically significant. The cluster which had strong comprehensive cultures, in contrast to other clusters, more significantly affects on human resource management practices and organizational commitment. However, the strength of organizational culture does not have a significant effect on customer oriented service performance in organizational performance.

These results showed that types of organizational culture were significantly related to human resource management practices and organizational commitment, and understanding the existing culture is essential to develop the organization of hospitals.

*Key Words : Organizational Culture, Human resource management Practices, Organizational Performance*

## I. 서 론

### 1. 연구의 필요성

산업사회에서는 조직경영의 3대 요소로 3M, 즉 사람(man), 돈(money), 물자(material)를 꼽아왔고, 1980년대에는 정보의 중요성이 높아지면서 정보를 제4의 자원이라 불렀으며, 오늘날에는 조직문화를 제5의 자원으로 추가하여 조직문화는 조직의 정신이요 이 정신에 따라 조직의 성패가 달라진다고 보고 있다(이학종, 1991).

오늘날 의료 조직은 재정압박으로 인한 재정자원의 감소와 인력의 감축, 양질의 의료서비스에 대한 대상자의 요구 증가 등의 내·외적 환경변화에 직면해 있으며, 급변하는 환경에서 생존하고 저렴한 비용으로 양질의 건강서비스를 제공하기 위하여 변화와 혁신을 추구하고 있는데, 이러한 변화를 다루는 의료조직의 능력은 조직문화에 따라 좌우된다는 것이다(Nash, Everetl, 1996; Rizzo 등, 1994; Seago, 1996). 조직문화는 병원과 병원조직의 성패를 결정하는 중요한 관리요인으로 고려되어야 함은 물론이며, 나아가 급변하는 환경 하에서 양질의 의료

서비스에 대한 대상자의 기대를 충족시키고, 조직구성원의 만족을 증진시키기 위해서 적합한 조직문화를 창조하고 개발해야 할 것이다.

최근 병원조직을 대상으로 조직문화에 대한 연구들이 많이 실시되고 있는데, 국외의 경우, 병원의 조직문화에 대한 조사연구, 병원 조직들 간의 조직문화를 비교한 연구, 직무스트레스, 리더십 스타일, 조직성과와의 관계를 규명한 연구들이 실시되고 있으며(박상언, 한수정, 2001), 국내에서도 병원 조직의 조직문화에 많은 관심을 가지고 병원 조직의 조직문화와 조직몰입, 직무만족 등 조직구성원들의 심리적인 성과 변수간의 관계에 대한 실증적 연구들이 실시되었다(김대란, 1999; 김문실 등, 1999; 박상언, 한수정, 2001; 이명하, 1999; 장금성, 1996; 조희숙 등, 1999).

조직문화는 조직의 모든 관리기능에 광범위한 영향을 미치고, 조직구성원에게 행동의 기준을 제공하며, 구성원들로 하여금 하나의 목표를 지향하도록 만드는 대표적인 조직요인으로서 조직내의 인적자원관리 활동에 영향을 미친다. 인적자원관리는 조직구성원이 조직성과에 매우 중요한 요소로 작용하며 이를 얼마나 효율적으로 관리하느냐에 따라 조직체의 장기적 성과가 결정되기 때문에 중요한 병원관리의 대상이 된다(김인숙 등, 2003). 인적자원관리에 있어서 의료인 중심의 진료활동에만 비중을 두어 왔으나 이제는 이러한 종전의 개념에서 탈피하여 환자 고객만족을 위해서는 모든 직종의 구성원 개개인의 노력이 강조되고 있는 현실에 맞추어 병원의 구성원들이 공유하는 조직문화의 특성을 파악하고 이들의 인적자원관리방법과 조직성과와의 관계를 파악하는 것이 매우 중요한 과제라 할 수 있다. 조직문화에 대한 이해는 궁극적으로 조직성과를 향상시키는데 있어 조직문화를 어떻게 활용할 것인지에 대한 관심으로 이어지기 때문에 조직문화와 조직성과의 관련성을 파악하여 적절한 조직문화의 창출과 효과적인 인적자원관리방안을 마련하는 것이 조직의 성과를 높일 수 있는 방법일 것이다.

이러한 방안을 마련하기 위해서는 기존 조직문화 연구와는 달리 병원 조직 구성원들이 인식하는 조직문화를 조직문화에 대한 경쟁가치 접근(competing values approach)에 의거하여 분석함으로써 여러 유형의 조직문화가 복합되어 혼재하는 상황에서 조직문화의 유형에 따라 조직의 인적자원관리 활동과 조직성과가 어떻게 다른지를 규명할 필요가 있다.

## 2. 연구목적

본 연구는 경쟁가치모형에 근거하여 병원 조직의 문화 유형과 인적자원관리 활동, 조직성과 간의 관계를 규명하여 어떠한 조직문화 유형들로 복합된 조직문화가 조직의 인적자원관

리 활동과 조직성과를 높일 수 있는지 확인하는데 목적이 있다. 이 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다.

- 1) 경쟁가치 모델에 근거하여 일개 병원의 조직문화 유형을 파악한다.
- 2) 경쟁가치 모델에 근거한 일개 병원의 조직문화 유형에 따른 인적자원관리 활동과 조직 성과의 차이를 파악한다.

### 3. 용어의 정의

#### 1) 조직문화

조직문화란 조직 내의 구성원들이 공유하고 있는 가치와 신념 및 행동방식이다(이학종, 1991). 본 연구에서는 Quinn의 경쟁가치 모델(competing value model)에 근거한 16개 문항을 적용하여 5점 척도에 의해 측정한 점수를 말하며, 점수가 높을수록 해당 유형의 문화적 강도가 강함을 의미한다.

#### 2) 인적자원관리 활동

인적자원관리란 조직내 구성원들의 주의의 대상으로 구체화하고, 조절하고, 방향을 결정하는데 사용된 정책, 절차, 시스템, 및 활동을 말한다(Ulrich, 1987). 본 연구에서는 Ulrich(1987) 가 분류한 인적자원관리 활동의 6가지 영역인 고용, 개발, 직무수행평가, 보상, 의사소통, 조직설계에 대한 설문을 이용하여 곽원섭(1999)이 개발한 5점 척도 도구에 의해 측정한 점수를 말하며, 점수가 높을수록 인적자원관리 활동 정도가 높음을 의미한다.

#### 3) 조직성과

조직성과란 조직의 다양한 목표를 달성하는 능력이나 목표달성 정도(김인숙 등, 2003)를 말하며, 본 연구에서는 조직몰입과 고객 지향적 서비스 수행을 말한다.

##### ① 조직몰입

자기가 속한 조직에 대해 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서(양창삼, 1994), 본 연구에서는 Allen과 Meyer(1990)가 개발하고 구본동(1999)이 변역한 도구를 적용하여 5점 척도에 의해 측정한 점수를 말하며, 점수가 높을수록 조직몰입이 높음을 의미한다.

##### ② 고객 지향적 서비스 수행

조직구성원들이 고객만족도 제고를 목적으로 서비스 품질의 개선을 위하여 수행하는 행동

을 말하며(곽원섭, 1999), 본 연구에서는 곽원섭(1995)의 연구에서 사용된 14개 문항의 서비스 수행 5점 척도를 사용하여 측정한 점수를 말하며, 점수가 높을수록 고객 지향적 서비스를 수행하는 정도가 높음을 의미한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직문화

‘문화’의 어원은 ‘경작 한다’라는 뜻을 가진 라틴어의 ‘cultura’로서 ‘자연(nature)’과 대비되는 개념으로 사용되어 왔는데, ‘자연’이 있는 것 그대로 놓여 있는 것이라면 문화는 경작된 것, 곧 사람이 의식적으로 다듬어 놓은 세계를 가리킨다(양창삼, 1994). 일반적 의미에서 문화란 모든 사람들이 공통적으로 가지고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 지식과 기술을 포함하는 거시적이고 종합적인 개념으로 사회구성원들의 행동형성에 영향을 미치는 중요한 요소이다(Light, Keller, 1975).

이러한 거시적인 사회제도상의 문화개념을 조직체 수준에 적용한 것이 바로 조직문화의 개념이다. 조직문화라는 개념은 심리학, 사회학, 인류학, 경영학 등 다양한 학문에 그 뿌리를 두고 있다(Peters, Watherman, 1982). 조직문화에 대한 정의를 살펴보면, 김원석(1991)은 조직구성원들에 의해 공유되는 가치, 신념 및 습관시스템으로서 독특한 이미지라고 하였으며, 박노윤(1991)은 조직구성원들이 공통적으로 생각하는 방법, 느끼는 방향, 또는 행동하는 패턴의 체계라고 보았다. 이렇게 조직문화에 대한 개념정의는 다양하나 결국, 조직문화란 조직 고유의 가치와 신념, 규범, 관리관행, 행동양식, 지식과 기술, 이미지 등을 포함하는 거시적이고 복합적인 개념이라고 볼 수 있다(이명하, 1998). 조직문화가 실무자나 조직연구자들로부터 많은 관심을 불러일으키게 된 것은 대부분 우수기업은 독특한 조직문화를 갖고 있으며 조직문화가 조직의 경영성과에 전략적 실천수단의 역할을 한다고 알려지면서부터이며, 이에 따라 조직구조나 관리시스템과 마찬가지로 조직문화를 조직의 강력한 관리수단으로 인식하기 시작하였다.

조직문화 유형은 연구자 관점에 따라 다양하게 분류되나 본 연구에서는 Quinn과 McGrath(1985)가 제시한 조직문화의 모형에 따르고자 한자. 이는 외부환경에 대한 반응형태

를 두 가지 기준에 의해 유형화한 것으로 첫 번째 기준은 외부 환경 변화에 대하여 얼마나 확실성을 가지고 대처하느냐로 변화에 대한 예측력, 이해력이 낮은 조직일수록 권력과 의사 결정은 분권화, 차별화되는 경향이 있으며, 개개인의 의사를 존중하는 인간중심적인 조직분위기를 형성하게 되는 특징이 있는 반면, 변화에 대한 예측력, 이해력이 높은 조직일수록 조직은 집중화, 통합화되며 과업 중심적인 성격을 지니게 된다는 것이다. 다른 하나의 기준은 외부환경에 대하여 얼마나 적극적인 반응을 보이느냐하는 것으로 외부환경에 대하여 장기적으로 반응하는 형태와 적극적이고 개방적인 반응형태를 보이는 조직으로 대별되게 되며 적극적인 반응을 보일수록 기업의 목적 또는 성과의 측면에서 목표 지향적, 경쟁 지향적이 되고, 장기적인 반응을 보이는 조직에서는 경험 지향적이고 기존의 체계를 유지하고자 하는 성향을 보이게 된다.

위의 전통적인 특성론에 입각한 두 기준에 의하여 조직문화의 유형을 외부환경에 대하여 장기적으로 대처하면서 인간중심적인 업무처리 방식의 합의문화(consensual culture)와 인간중심적인 업무방식을 지향하면서 적극적인 반응을 보이는 개발문화(developmental culture), 업무처리에 있어서 과업 중심적이며 변화에 대하여 장기적인 반응을 보이는 위계문화(hierarchical culture), 과업 중심적이며 적극적인 반응을 보이는 합리문화(rational culture)로 구분된다(조희숙 등, 1999).

이러한 특성론적인 조직문화 연구 영역에 있어서 80년대 중반이후 새로운 연구관점을 제공하고, 조직문화와 조직성과간의 관계에 대해서 여러 가지 새로운 해석가능성을 제공해 준 분석틀이 바로 경쟁가치 모델(Competing Values Model)이다. 경쟁가치 모델의 주요 의의는 이 모델에 내재되어 있는 조직문화 인식에 대한 독특한 기본가정에 있다. 우선 이 모델에 따르면 앞서 분류·제시된 4가지 조직문화 유형들은 어디까지나 '이념형적인 유형들(ideal types)'이며, 실제로는 이러한 4가지 차원에 따라 다양한 양상의 조직문화가 나타날 수 있다. 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 모델에 의하면 현실 조직이 반영하는 조직문화는 몇 가지 문화 유형들이 복합된 것으로 나타날 수도 있고, 심지어는 서로 모순 되는 성격의 가치가 공존하는 역설적인 조직문화가 나타날 수도 있기 때문에(Cameron, 1986; Cameron, Quinn, 1988) 경쟁가치 모델에 입각한 조직문화 연구 시에는 무엇보다 개별적인 한두 가지 문화적 특성에 초점을 두기 보다는 전체적인 문화를 살펴보아야 한다(박상언, 한수정, 2001). 이에 본 연구에서는 기존의 대부분 연구에서 특성적인 한두 가지 조직문화를 파악했던 것과는 달리 병원 조직에서 나타

나는 조직문화를 경쟁가치 모형에 근거하여 조직문화 유형을 분석해보고자 한다.

## 2. 조직문화와 인적자원관리, 조직성과의 관계

Berg(1986)에 의하면 조직문화는 인적자원의 집단적 특징을 기술하기 위한 유용한 방법임을 제안하였는데 이는 곧 조직문화와 인적자원관리 방안은 상호관련성이 있음을 의미하는 것이다. 인적자원관리란 조직체의 인적자원을 관리하는 경영의 한 부분으로서 인적자원의 계획과 확보로부터 시작하여 효율적인 활동과 유지, 보존, 보상과 개발에 이르기까지 노사관계를 위시한 모든 기능과 활동을 포함한다(이학종, 1995). 조직문화가 인적자원관리 방법이 어떻게 설계되고 실시되어야 할 것인가에 영향을 준다는 주장은 상황론의 일치성 이론과 선택론에 기초하고 있다(Nadler, Tushman, 1980; Van de Ven, Drezin, 1985). 일치성 이론에 의하면, 다른 조건이 동일하다면 여러 가지 조직성분간의 일치성의 정도가 클수록 다양한 수준에서의 조직행동은 보다 효과적이 될 것이라는 것이다(Nadler, Tushman, 1980). 반면 선택론에 의하면, 효과적인 인적자원관리 방법만이 오랫동안 남아있게 된다는 것이다(Van de Ven, Drezin, 1985). 이러한 주장 모두는 인적자원관리 방법이 지속적으로 존재하고 효과적이기 위해서는 조직문화와 일치되어야 함을 시사하는 것이다.

조직문화에 대한 이해는 궁극적으로 조직성과를 향상시키는데 있어 조직문화 요소를 어떻게 활용할 것인가에 대한 관심으로 이어지기 때문에 조직문화와 조직유효성과의 관련성을 파악하고자 하는 연구(Shortell, Zimmerman, 1994)가 수행되어 왔다. 조직은 나름대로의 목표를 가지고 있으며 조직구성원의 활동은 조직의 목표달성을 지향하고 있다. 조직의 관심은 조직목표를 어느 정도 달성했는가에 대한 평가에 있으며, 이러한 조직의 목표달성 정도를 나타내는 개념이 조직성과이다.

Campbell(1977)은 조직의 유효성이나 성과에 관한 다양한 기준의 연구를 분석하여 자주 사용되는 30개의 지표를 제시하였는데 재무적 특성, 행동적 특성, 관리적 특성을 반영한 자료로 분류하고 있다. 재무적 지표들은 생산성, 수익성, 안정성, 및 성장성 등이고, 행동적 특성 지표들은 직무만족, 조직몰입, 이직, 사기, 동기부여 및 참여 등이며, 관리적 지표는 통제, 계획과 목표설정, 환경의 활용, 관리기술 및 교육·훈련 등이다. 이들 지표 가운데서 행동적 특성 지표들은 조직문화에 의해 생성된 직접적인 유효성 지표로 간주되어 많은 연구에서 사용되어 왔으며, 조직문화와 조직유효성, 조직성과에 가장 많이 사용되는 대표적인 변인 중 하나는 조직몰입이다(김영조, 1994; 장금성 등, 1996; 이명하, 1998). 또한 최근 서비스 품질이

하나의 일반적인 사회문제로 인식되고 서비스의 중요성이 강조됨에 따라 서비스의 질에 대한 기업들의 관심이 고조되고 학문적인 연구도 활발하게 이루어지기 시작하였다. 사회적 변화에 따라 병원 경영에서도 고객만족을 위한 서비스 수행이 강조되고 있으나 병원조직이나 간호조직 연구에서 고객 지향적 서비스 수행은 아직까지 생소한 개념이다.

경쟁가치 모델이 조직문화에 관한 기존 접근들과 또 다른 특징은 조직문화와 조직성과의 관계에 대한 가정에 있다. 경쟁가치 모델이 강조하는 바는 무엇보다 경쟁적인 가치 혹은 경쟁적인 문화 유형간의 균형을 추구하는 것이 조직성과에 매우 중요할 수 있다는 것이다. 조직이 혁신성과 신축성만을 강조하다가는 지나친 자원의 낭비를 초래할 수 있고, 그에 따라 조직효율성이 잠식되어 조직이 경쟁에서 살아남지 못하게 될 수 있기 때문에 효과적인 조직은 변화와 안정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성을 모두 역동적으로 균형 시켜 추구해 나가야 한다는 것이다(박상언, 한수정, 2001).

이에 본 연구에서는 경쟁가치 모델에 근거한 조직문화를 중심으로 조직구성원의 인적자원 관리 활동과 조직몰입, 고객 지향적 서비스 수행에 어떠한 차이가 있는지를 알아보고자 한다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 자료수집 방법

자료 수집은 2003년 5월 한 달간 K시 일개 종합병원에서 근무하고 있는 직원 전체를 대상으로 이루어졌으며 수집된 설문지는 총 153부였다. 이 중 불충분하게 응답한 자료로 판단되고 조사내용 일부가 누락된 설문지 15부를 제외하고 총138부를 자료 분석에 사용하였다.

#### 2. 연구도구

##### 1) 조직문화

Quinn의 경쟁가치 모델(competing value model)에 근거한 16개 문항으로 Likert 5점 척도로 조직문화를 측정하였다.

경쟁가치 모델에서는 어떤 조직의 문화도 어느 하나의 가치체계에 의해 지배되기 보다는

한 가지 이상의 가치체계로 이루어진 문화유형의 형태를 지니고 있다(Quinn, Hall, 1983)는 가정을 가졌기 때문에 본 연구에서는 4가지 유형의 문화를 각각 측정한 뒤 각 문화의 지배적인 가치의 정도가 서로 다르게 이루어진 문화군집으로 분류하였으며 각 문화적 유형의 영역의 점수가 높을수록 해당 유형의 문화적 강도가 강함을 의미한다. 본 연구에서 사용된 문화측정 Cronbach'  $\alpha$  계수는 집단적 문화 .82, 개발적 문화 .82, 위계적 문화 .81, 합리적 문화 .81이었으며 전체적인 Cronbach'  $\alpha = .91$ 이었다.

## 2) 인적자원관리

Ulrich(1987)가 분류한 인적자원관리 활동의 6가지 영역인 고용, 개발, 직무수행평가, 보상, 의사소통, 조직설계에 대하여 곽원섭(1999)이 만든 21문항 5점 Likert 척도로 측정하였다. 본 연구에서 Cronbach'  $\alpha$ 는 고용 .62, 개발 .80, 평가 .88, 보상 .67, 의사소통 .79, 조직설계 .83 이었다.

## 3) 조직성과

### ① 조직몰입

Allen과 Meyer가 개발한 도구를 구본동(1999)이 번역한 것을 사용하였으며 이는 정서적 몰입 6문항, 계속적 몰입 6문항, 규범적 몰입 5문항으로 총 17문항 5점 Likert 척도이며 점수분포는 17점 ~ 86점으로 점수가 높을수록 조직몰입이 잘 되고 있음을 의미한다. 구본동(1999)의 연구에서는 Cronbach'  $\alpha = .71 \sim .88$ 이었으며, 본 연구에서는 Cronbach'  $\alpha = .90$ 이었다.

### ② 고객 지향적 서비스 수행

곽원섭(1995)의 연구에서 사용된 14개 문항의 5점 Likert 척도를 사용하였다. 이 도구는 고객이 지각한 서비스 품질의 구성차원을 기초로 품질전개 기능(Quality Function deployment) 기법에 의해 서비스 제공자의 행동을 중심으로 전환한 척도이다. 곽원섭(1999)의 연구에서 신뢰도는 Cronbach'  $\alpha = .91$ 이었으며, 본 연구에서는 Cronbach'  $\alpha = .93$ 이었다.

## 4. 자료분석방법

수집된 자료는 기호화하여 SPSS 11.0 프로그램을 이용하여 전산통계 처리하였다. 자료 분석을 위해 빈도와 백분율, Chi-square test, One-way ANOVA, Scheffé test, Cluster analysis 등을 사용하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 대상자의 일반적 특성

연구대상은 300명상의 종합병원에서 근무하는 직원 138명을 대상으로 하였으며, 이들의 일반적 특성을 보면 남성 24.8%, 여성 75.2%이었으며, 연령은 20대가 55.4%, 30대는 31.2%, 40대 이상이 13.4%이었다. 결혼여부는 기혼 51.1%, 미혼 48.9%로 비슷한 분포이었으며, 교육수준은 고졸 19.3%, 전문대 60.5%, 대졸이상 20.2%이었다. 고용형태의 경우 정규직이 89.2%로 대부분이었고, 직종은 간호직 60.0%로 절반이상을 차지하였으며, 그 외 약무/의료기사직 36.5%, 행정/기능직 3.5%이었다. 경력은 5년 미만인 경우가 49.1%, 5년 이상 10년 미만 15.5%, 10년 이상은 35.4%이었으며 부서이동 횟수는 3회 이상이라고 응답한 경우가 53.8%, 2회이하라고 응답한 경우가 35.3%, 없다고 응답한 경우가 10.9%로 대부분이 부서이동의 경험을 가지고 있었다. 비공식적 친교모임은 월 1회 56.2%, 없다고 응답한 경우가 18.2%였다.

### 2. 4가지 조직문화 유형의 군집분석

4가지 조직문화 유형의 군집 분석을 통해 최종 3개의 군집으로 분류되었고, 군집별 조직문화 유형의 평균 및 표준편차는 <표 1>과 같으며, 3가지 군집의 조직문화 유형의 차이를 그림으로 나타낸 형태는 <그림 1>과 같다. 3가지 군집에서 4가지 조직문화 유형의 차이를 알아보기 위해 일련의 변량분석을 한 결과, 4가지 문화유형은 모두가 3가지 군집에서 유의미한 차이를 나타냈다. 군집별 특성을 보면, 군집 1은 93명(67.4%)이 분포되어 있고 전체적으로 집단적, 개발적, 위계적, 합리적 4가지 문화 모두가 균형 있게 혼합된 문화로 이루어져 있으며, 군집 2에 비해서는 4가지 문화 유형의 점수가 높으나 군집 3에 비해서는 전체적인 문화적 강도가 낮았다. 군집 2는 28명(20.3%)으로 다른 군집 1, 3과 비교시 4가지 문화 유형의 점수가 모두 낮아서 전체적으로 문화적 강도가 약한 특성을 보이고 있으며, 특히 개발 지향적 문화 유형의 점수( $1.95\pm0.41$ )가 가장 낮게 나타났다. 군집 3은 17명(12.3%)으로 다른 군집과 비교하여 4가지 문화유형 모두 가장 높은 표준점수( $3.99\pm0.65$ )를 나타냄으로써 전체적으로 가장 강한 문화적 강도를 가졌으며, 특히 위계 지향적 문화( $4.24\pm0.88$ )와 합리적 문화( $3.99\pm0.65$ )의 우월성을 보이고 있다.

문화 유형별 점수에 따른 군집간의 차이를 보면 집단 지향적( $F = 34.454$ ,  $p < .001$ ), 개발 지향적( $F = 90.670$ ,  $p < .001$ ), 위계 지향적( $F = 46.445$ ,  $p < .001$ ), 합리 지향적( $F = 77.019$ ,  $p < .001$ ) 문화에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 3가지 문화군집의 특성을 종합해 볼 때, 3가지 군집 모두에서 위계적 문화와 합리적 문화가 우월성을 보였다. Scheffé를 이용하여 사후검증 결과 4가지 모든 문화 유형에서 3가지 군집 간에 통계적으로 유의한 차이를 보였다<표 1>.

<표 1> 세 가지 조직문화 군집에 따른 조직문화 유형별 점수 차이 검증( $n = 138$ )

문화유형	조직문화 군집			<i>F</i>	<i>p</i>	Scheffé test
	군집 1( $n=93$ ) M(SD)	군집 2( $n=28$ ) M(SD)	군집 3( $n=17$ ) M(SD)			
집단적 문화	3.03(0.48)	2.38(0.65)	3.82(0.83)	34.454	.000	3>1>2
개발적 문화	3.12(0.47)	1.95(0.41)	3.72(0.60)	90.670	.000	3>1>2
위계적 문화	3.24(0.40)	2.63(0.68)	4.24(0.88)	46.445	.000	3>1>2
합리적 문화	3.29(0.55)	2.37(0.50)	3.99(0.65)	77.019	.000	3>1>2

### 3. 조직문화 군집별 인적자원관리의 차이

조직문화 군집에 따른 인적자원관리 활동의 점수 차이를 보면<표 2>, 인적자원관리 활동의 모든 영역이 문화군집에 따라 통계적으로 유의하게 차이가 나타났다. 하부영역별로 보면 각 군집별로 인적자원관리 요소들 간의 차이는 조직 문화적 강도의 경향과 거의 유사한 양상을 보였다. 즉 4가지 조직문화 유형 모두에서 전체적으로 강한 조직 문화를 보이고 있는 군집 3에서 전체 인적자원관리 점수( $3.13 \pm 0.61$ )와 각 하부 요소 점수 모두가 높게 나온 반면에 전체적으로 4가지 조직문화 유형에서 제일 약한 문화적 강도를 보이고 있는 군집 2에서는 전체 인적자원관리 점수( $2.10 \pm 0.38$ )나 하부 영역들 점수 모두에서 낮은 점수 양상을 보이고 있었으며, 조직문화 군집에 따라 모든 영역에서 통계적으로 유의한 점수 차이를 보였다( $F = 38.425$ ,  $p < .001$ ). 즉 전체적으로 강한 조직문화를 가진 군집일수록 네 가지 문화 유형 모두를 강조하는 경향이 있으며, 이에 따라 인적자원관리 활동의 정도가 강해지는 것으로 나타났다.

Scheffé를 이용하여 사후검증 결과 고용, 개발, 평가, 보상, 의사소통 영역에서는 군집 1과

군집 2( $p < .001$ ), 군집 2와 군집 3( $p < .001$ )간에 유의한 차이를 보였으며, 조직설계 영역에서는 3가지 군집 간 모두 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다( $p < .001$ ).

<표 2> 세 가지 조직문화 군집에 따른 인적자원관리 활동의 점수 차이 검증( $n = 138$ )

인적자원관리 활동 유형	조직문화 군집			<i>F</i>	<i>p</i>	<i>scheffé test</i>
	군집 1( $n=93$ ) M(SD)	군집 2( $n=28$ ) M(SD)	군집 3( $n=17$ ) M(SD)			
고 용	3.07(0.52)	2.42(0.44)	3.41(0.66)	23.028	.000	3=1>2
개 발	2.84(0.58)	2.15(0.65)	3.09(0.55)	18.135	.000	3=1>2
평 가	2.71(0.57)	1.76(0.61)	3.07(0.72)	34.232	.000	3=1>2
보 상	2.44(0.53)	1.90(0.45)	2.78(0.76)	15.620	.000	3=1>2
의사소통	2.67(0.55)	2.02(0.62)	2.98(0.98)	15.312	.000	3=1>2
조직설계	3.05(0.58)	2.33(0.60)	3.47(0.79)	20.938	.000	3=1>2
전 체	2.80(0.41)	2.10(0.38)	3.13(0.61)	38.425	.000	3=1>2

#### 4. 조직문화 군집별 조직성과의 차이

조직문화 군집에 따른 조직성과의 점수 차이는 <표 3>과 같다. 조직몰입의 경우 조직문화 군집에 따라 통계적으로 유의한 점수 차이를 보였으며( $F = 7.301$ ,  $p = .001$ ), 4가지 조직문화 유형 모두에서 문화적 강도가 가장 강한 군집 3의 경우 조직몰입의 점수가 가장 높게 나타났다( $3.78 \pm 0.70$ ). 고객 지향적 서비스 수행의 경우 문화 군집에 따라 통계적으로 유의한 점수 차이를 보이지는 않았으나( $F = 1.020$ ,  $p = .363$ ), 군집 3의 고객 지향적 서비스 수행 점수

<표 3> 세 가지 조직문화 군집에 따른 조직성과의 점수 차이 검증( $n = 138$ )

조직성과	조직문화 군집			<i>F</i>	<i>p</i>	<i>scheffé test</i>
	군집 1( $n=93$ ) M(SD)	군집 2( $n=28$ ) M(SD)	군집 3( $n=17$ ) M(SD)			
조직몰입	3.40(0.55)	3.12(0.51)	3.78(0.70)	7.301	.001	3=1>2
고객 지향적	3.66(0.49)	3.69(0.48)	3.85(0.63)	1.020	.363	-
서비스 수행						

( $3.85 \pm 0.63$ )가 다른 군집에 비해 높게 나타났다. Scheffé를 이용하여 사후 검증 결과 조직몰입의 경우 군집 1과 군집 3( $p = .044$ ), 군집 2와 군집 3( $p = .001$ )에서 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

## 5. 조직문화 군집별 일반적 특성의 차이

조직문화 군집에 따른 일반적 특성의 차이를 보면<표 4>, 연령( $\chi^2 = 17.231$ ,  $p = .008$ ), 결혼여부( $\chi^2 = 12.557$ ,  $p = .014$ ), 정규직 여부( $\chi^2 = 6.514$ ,  $p = .039$ ), 직종( $\chi^2 = 15.925$ ,  $p = .007$ )에서 통계적으로 문화 군집별 유의한 점수 차이를 보인 반면 성별, 종교, 교육수준, 부서 이동 횟수, 비공식적 친교 모임, 병원 내 대화할 동료 유무, 경력에서는 유의한 차이를 보이지 않았다. 대상자 수는 비슷하지만 전체적으로 문화적 강도가 낮은 군집 2와 전체적으로 가장 강한 문화적 강도를 보인 군집 3을 비교해 보면 군집 2의 경우 군집 3에 비해 20대(36.8%), 30대(31.6%), 40대(31.6%) 연령 분포가 비슷하였으나 미혼자보다 기혼자(80.8%)가 많았고, 직종의 경우 약무직과 의료기사직(68.4)이 대부분을 차지하였다. 그러나 군집 3의 경우는 20대(53.3%)의 젊은 연령층이 많았으며, 기혼자보다는 미혼자(58.8%)가 좀 더 많았으며, 간호직(50.0%)이 대부분을 차지하였다. 대상자의 일반적 특성에 따른 인적자원관리와 조직성과 점수의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 4> 세 가지 조직문화 군집에 따른 일반적 특성의 차이 검증( $n = 138$ )

특 성	항목	조직문화 군집별			$\chi^2$	p
		군집 1 (93)	군집 2 (28)	군집 3 (17)		
연 령	~29	47(60.3)	7(36.8)	8(53.3)	17.231	.008
	30 ~ 39	26(33.3)	6(31.6)	3(20.0)		
	40 ~	5(6.4)	6(31.6)	4(26.7)		
결혼상태	기혼	39(44.3)	21(80.8)	7(41.2)	12.557	.014
	미혼	49(55.7)	5(19.2)	10(58.8)		
고용형태	정규직	78(94.0)	17(77.3)	12(80.0)	6.514	.039
	계약직	5(6.0)	5(22.7)	3(20.0)		
직 종	간호사	56(68.3)	6(31.6)	7(50.0)	15.925	.007
	약사/의료기사	24(29.3)	13(68.4)	5(35.7)		

## V. 논 의

본 연구는 일개 종합병원 전체 직원 138명을 대상으로 조직문화 유형에 따른 인적자원관리 활동 및 조직성과의 차이를 규명하고자 수행하였다. 조직문화의 영향을 알아보기 위해서 Quinn의 경쟁적 가치 모델을 기초로 4가지 유형의 문화적 가치에 대한 지각을 평점하도록 하였고, 그 결과를 기초로 하여 문화군집을 분석하였다. 문화군집을 분석한 이유는 어떤 조직이든 하나의 우세한 가치에 의해 지배되지 않고 다양한 문화적 가치들이 혼재하고 있기 때문이다(곽원섭, 1999). 문화 군집분석을 통해 최종 3개의 군집으로 분류되었으며, 4가지 문화유형은 모두가 3가지 군집에서 유의한 차이를 보였다. 군집별 특성을 보면, 군집 1은 전체적으로 4가지 조직문화 유형 모두가 균형 있게 혼합된 강한 문화로 이루어져 있으며, 군집 2는 전제적으로 강도가 낮은 문화 유형을 가지고 있었는데 특히 개발 지향적 문화 유형의 점수( $1.95\pm0.41$ )가 낮게 나타났다. 군집 3은 4가지 문화유형 모두에서 가장 높은 문화적 강도를 보였으며, 특히 위계 지향적 문화와 개발 지향적 문화 점수가 높았다.

문화 유형에 따른 군집간의 점수 차이는 모든 유형에서 유의한 차이를 보였으며, 3가지 문화군집의 특성을 종합해 볼 때, 3가지 군집 모두에서 위계적 문화 점수와 합리적 문화 점수가 높은 반면에 집단적, 개발적 문화 점수가 낮은 것으로 나타나 권위적이고 보수적이거나 변화에 소극적인 성향을 가지는 것으로 해석할 수 있으며, 이는 병원 조직 대부분이 위계문화나 합리문화가 주를 이룬다는 기존 연구의 결과(이학종, 1993)와 일치한다. 본 연구결과 모든 군집에서 위계적 문화와 합리적 문화가 강하게 나타나고 있는데 우리나라 병원들은 생산성이 낮으며, 업무체계나 업무방법이 효율적이지 못하고, 직원들의 역량도 환경의 변화에 대응하기 역부족이며, 고객의 욕구를 충족시킬 창의성이나 능력에도 한계가 있다는 현실(김인숙 등, 2003)을 고려할 때 조직 구성원들 간의 통합, 합의, 조정이 용이하고 응집성, 신뢰, 일체감이 강해지는 집단적 문화와 급변하는 환경에 대한 적응능력이 뛰어나고 학습을 통한 자아발전의 기회가 많아지며, 상위 욕구의 충족을 중대할 수 있는 개발적 문화를 높일 수 있는 중재가 요구된다.

문화 군집에 따른 인적자원관리 활동과 조직성과의 점수 차이를 보면 전체적으로 4가지 조직문화 유형 모두에서 가장 강한 문화적 강도를 보이고 있는 군집 3의 경우 인적자원관리 활동의 모든 유형과 조직성과에서 가장 높은 점수를 보이고 있어 전체적으로 강한 문화 군집일수록 인적자원관리 활동의 정도가 높음을 알 수 있었다. 전체적으로 모든 문화 유형에서

문화적 강도가 낮은 군집 2가 인적자원관리 점수와 조직몰입 점수 역시 가장 낮게 나타나 조직 문화적 강도가 인적자원관리 활동 정도와 조직몰입에 영향을 미침을 알 수 있었다. 이는 일반기업체 종사를 대상으로 한 곽원섭(1999)의 연구에서 조직문화 강도가 높은 집단이 인적자원관리 활동 정도가 두드러지는 경향을 보인다는 연구와 일치한다. 즉 조직문화의 동질성과 집중도가 낮으면 구성원들 간의 관점, 목표, 전략의 차이를 초래하여 조직 내 혼란과 단절이 생길 수 있으며(Cameron, Quinn, 1999), 구성원들이 가치관을 널리 공유하고 공유된 가치관을 강하고 심도 있게 가질 때 조직의 통합과 조직 내 합의가 용이하다. 고유한 강한 가치관을 바탕으로 통합과 합의가 이루어지면, 고객에 대해 일관성 있고 통일된 행동을 통해 신속한 대응을 할 수 있어서 다양하고 변화하는 환경에 대한 적응력이 높아지며, 이를 통해 조직몰입을 유발할 수 있다는 것이다.

또한 종합병원에서 조직문화와 조직유효성과의 관계를 연구한 조희숙 등(1999)의 연구에서 조직문화를 개발문화로 인지하는 경우에서 조직몰입이 높았다는 결과와 비교할 때 특히 개발 지향적 문화 유형에서 점수가 낮았던 군집2에서 조직몰입 점수가 낮게 나타난 본 연구 결과와 비슷한 양상을 보인다. 이러한 결과는 변화에 적극적이고 개방적이면서도 과업중심적인 문화보다는 구성원들의 결속력을 중요시하고 인간중심적 성격을 보이는 개발적 문화가 조직몰입을 높여줄 수 있음을 시사한다.

본 연구에서는 조직문화 군집별로 고객 지향적 서비스 수행에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났는데 이는 곽원섭(1999)의 연구에서 조직문화가 서비스 수행에 유의한 영향을 준 결과와 차이를 보인다. 고객만족을 중요시하는 사회적 변화에 따라 병원조직에서도 고객 지향적 서비스 수행을 강조하고 있기는 하나 아직까지 병원조직의 특성은 일반기업을 대상으로 한 곽원섭(1999)의 연구에서의 조직의 특성과는 차이가 있는 것으로 사료되며, 고객 지향적 서비스 수행 도구가 일반 기업 근로자를 대상으로 한 도구로 병원 조직의 근로자에게 적용하기에는 무리가 있었을 것이다. 고객 지향적 서비스 정신을 강조하고 있는 현 시점에 앞으로 서비스 정신을 높일 수 있는 조직문화와 인적자원관리 방안에 대해 연구가 병원조직을 대상으로 계속되어야 할 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 강한 문화적 강도를 보인 군집 3에서 20대와 간호 직이 과반수를 차지하였다는 점과 문화적 강도가 낮았던 군집 2에서 미혼자보다 기혼자가 많았다는 결과가 조직구성원들의 일반적 특성이 조직문화에 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 그러나 군집 2, 3에 해당하는 대상자가 너무 적어 차이를 파악하는데 한계가 있다는 점을 고려하여 대상자의 일반적 특성에 따른 조직문화의 차이를 파악하는 추후연구가 필요할 것으로 사료된다.

본 연구는 전체 대상자의 수가 138명이었으며, 일반적 특성에서 무응답의 경우가 많아 그 결과를 확대 해석할 수 없으며, 세 군집간의 대상자 수의 차이가 나서 경쟁가치 모델에 근거한 조직문화와 인적자원관리 활동과 조직성과와의 관계를 명확히 파악하기 위해서는 계속적인 추후 연구가 요구된다.

## VI. 결론 및 제언

### 1. 결 론

본 연구는 병원 조직의 문화유형에 따른 인적자원관리, 조직성과와의 차이를 규명하여 어떠한 조직문화가 조직의 인적자원관리와 조직성과를 높일 수 있는지 파악, 확인하는데 목적을 두었다.

연구대상은 일개 종합병원 전체 근로자를 대상으로 하였으며, 자료수집기간은 2003년 5월 한 달간이었다. 연구도구는 Quinn의 경쟁가치 모델(competing value model)에 근거한 5점 Likert 16개 문항의 조직문화 측정도구, 곽원섭(1999)의 인적자원관리 활동 측정 도구, Allen과 Meyer(1990)의 도구를 구본동(1999)이 변역한 조직몰입 측정도구, 곽원섭(1995)의 연구에서 사용된 14개 문항의 서비스 수행 측정도구 등을 사용하였으며 이는 모두 5점 Likert 척도 이었다. 자료 분석은 SPSS 11.0 프로그램을 이용하여 빈도와 백분율 조사, Chi-square test, One-way ANOVA, Scheffé test, Cluster analysis 등을 실시하였다.

본 연구는 일개 병원만을 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 일반화하는데 주의하여야 하며, 병원간 특성에 따른 조직문화 유형의 차이를 파악할 수 없는 한계가 있다. 또한 조직문화가 4가지 조직유형과 비교해 볼 때 Likert 측정도구를 사용하였기 때문에 응답 점수에 따라 해당 유형의 문화적 강도를 의미하게 되므로 조직문화 군집별 대상자 비율을 제시할 수 없다는 점과 해석의 한계가 있다는 제한점이 있다.

연구결과는 다음과 같다.

- 1) 조직문화 군집 분석을 통해 최종 3개의 군집으로 분류되었으며, 집단적, 개발적, 위계적, 합리적 4가지 문화유형 모두가 3가지 군집에서 유의미한 차이를 나타냈다. 조직문화 군집별 특성을 보면, 군집 1(67.4%)은 4가지 조직문화 유형 모두가 균형 있게 혼합된 문화로 이루어

져 있으며, 군집 2(20.3%)는 다른 군집에 비해 4가지 문화 유형의 점수가 모두 낮아서 전체적으로 문화적 강도가 약한 특성을 보였다. 군집 3(12.3%)은 다른 군집과 비교하여 4가지 문화유형 모두에서 가장 높은 점수를 보여 전체적으로 가장 강한 문화적 강도를 나타내었다.

2) 문화 유형별 점수에 따른 조직문화 군집간의 점수 차이는 모든 유형에서 유의한 차이를 보였는데 그 차이를 유형별로 보면 집단 지향적( $F = 34.454, p < .001$ ), 개발 지향적( $F = 90.670, p < .001$ ), 위계 지향적( $F = 46.445, p < .001$ ), 합리 지향적( $F = 77.019, p < .001$ ) 문화이었으며, 3가지 군집 모두에서 위계적 문화와 합리적 문화가 강하게 나타났다.

3) 조직문화 군집에 따른 인적자원관리 활동의 점수 차이를 보면 조직문화 군집에 따라 모든 영역에서 통계적으로 유의한 점수 차이를 보였으며( $F = 38.425, p < .001$ ), 강한 조직문화를 보인 군집 3에서 전체 인적자원관리 점수( $3.13 \pm 0.61$ )와 각 하부 요소 점수 모두가 높게 나온 반면에 다른 군집에 비해 제일 약한 문화적 강도를 보인 군집 2에서는 전체 인적자원관리 점수( $2.10 \pm 0.38$ )나 하부 영역들 점수 모두에서 낮은 점수 양상을 보였다.

4) 조직문화 군집에 따른 조직성과의 점수 차이에서는 조직몰입의 경우 문화 군집에 따라 유의한 점수 차이를 보여( $F = 7.301, p = .001$ ) 문화적 강도가 강한 군집 3에서 조직몰입 점수가 가장 높게 나타났다( $3.78 \pm 0.70$ ). 고객 지향적 서비스 수행의 경우 문화 군집에 따라 통계적으로 유의한 점수 차이가 유의하지 않았다( $F = 1.020, p = .363$ ).

5) 조직문화 군집에 따른 일반적 특성의 차이를 보면 연령( $\chi^2 = 17.231, p = .008$ ), 결혼여부( $\chi^2 = 12.557, p = .014$ ), 정규직 여부( $\chi^2 = 6.514, p = .039$ ), 직종( $\chi^2 = 15.925, p = .007$ )에서 통계적으로 차이가 유의하였다.

## 2. 제언

- 1) 병원 조직을 대상으로 구성원들의 통합과 일체감을 높이는 집단적 문화와 구성원들의 결속력을 중요시하고 인간 중심적 성격을 보이게 할 수 있는 개발적 문화의 개발이 요구된다.
- 2) 연구대상 병원을 확대하여 연구결과를 일반화 시킬 수 있고 병원의 특성에 따른 조직문화 유형의 차이를 파악할 수 있도록 추후연구가 요구된다.
- 3) 병원 조직구성원들에게 적합한 인적자원관리 활동과 고객 지향적 서비스 수행을 측정할 수 있는 도구 개발이 요구된다.

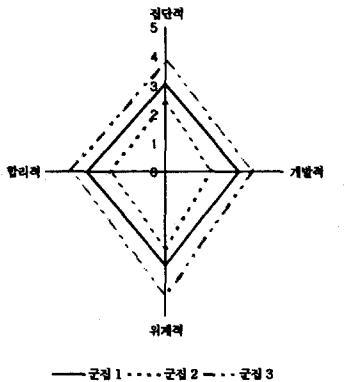


그림 1. 군집분석 결과 도출된 세 가지 문화 군집의 공간적 위치

### 참 고 문 헌

- 곽원섭(1995). 고객만족을 위한 은행 서비스의 품질과 이적 서비스 수행을 위한 조직요인, 산업 및 조직 심리학회지, 8(1): 15-31
- 곽원섭(1999). 서비스 기업의 조직문화, 인적자원관리, 그리고 고객 지향적 서비스 수행의 관계, 지방대 육성 보고서.
- 김영조(1994). 소유와 경영의 분리가 조직특성 및 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구, 연세대학교 박사학위논문. 30-45
- 김원석(1991). 기업문화와 기업전략이 조직유형성에 미치는 영향에 대한 연구, 서강대학교 대학원 박사학위논문. 5-34
- 김인숙, 이명하, 하나선, 장금성, 홍윤미, 이태화(2003). 최신 간호관리학, 서울, 현문사, 156-379
- 박노윤(1991). 조직문화유형과 관련변수의 관계에 대한 연구. 고려대학교 대학원 박사학위논문. 10-25
- 박상언, 한수정(2001). 병원조직에 있어서 간호사들이 지각하는 조직문화 프로필과 성과와의 관계에 관한 연구, 한국병원경영학회지, 6(2): 86 - 114
- 양창삼(1994). 조직행동의 이해, 서울, 법문사, 56-70

- 이명하(1998). 병원의 조직문화유형과 조직유효성의 관계 : 간호사를 대상으로, *간호행정학회지*, 4(2): 363-385.
- 이학종(1991). 조직문화 - 이론, 방법, 사례 연구, 서울, 법문사, 5-45
- 이학종(1993). 조직문화, 서울 : 법문사, 1-30
- 장금성, 김영숙, 김안자(1996). 병원의 조직문화 유형과 조직유효성간의 관계에 대한 연구, *간호과학논집*, 1(December): 125-143
- 조희숙, 이선희, 조우현, 전기홍, 문옥륜(1999). 종합병원에서 조직문화와 조직유효성과의 관, 예방의학회지, 32(3): 374-382
- Berg PO(1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25: 557-579.
- Cameron KS & Quinn RE(1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, NY : Addison Wealey Inc., 24-28
- Campbell JP(1981). On the Nature of Organizational Effectiveness in Goodman PS & Pennings JM(Eds), *New perspectives on Organizational effectiveness*, San Francisco : Jossey-Base Publishing Co. 121-130
- Light DJ & Keller S(1975). Sociology, New York : Alfred A. Knopf, 25-27.
- Nadler DA & Tushman ML(1980). A model for diagnosis organizational behavior Applying a congruence perspective. *Organizational Dynamics*, 9: 35-51
- Nasch MG & Everett SN(1996). Cultural Cohesion Versus Collision : A Model for Facilitating Organizational Mergers. *Journal of Nursing Administration*, 26(7/8): 11-18
- Peter TJ & Waterman JR(1982). *In Search of excellence : Lesson from america's Best Run Companies*, N.Y. : Harper & Row press, 45-56.
- Quinn RE & McGrath MR(1985). *The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives*.
- Rizzo JA, Gilman MP & Mersmann CA(1994). Facilitating Care Delivery Redesign Using Measure of Unit Culture and Work characteristics. *Journal of Nursing Administration*, 24(5): 32-37
- Seago JA(1996). Work Group Culture. Stress and Hostility Correlations with Organizational Outcomes. *Journal of Nursing Adminstration*, 26(4): 39-47
- Ulrich D(1987). Organizational capability as a competitive advantage : HR professional as

strategic partners. Human Resource Planning, 10: 4.

Van de Ven A & Drazin R(1985). The concept of fit in contingency theory In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), Research in Organizational Behavior(Vol 7), Greenwich, CT : JAI Press, 333-365.