

## GWP 구현을 위한 조직문화 증진활동의 효과

김영미<sup>1)</sup>, 이지애<sup>2)</sup>, 김대희<sup>2)</sup>, 김보열<sup>2)</sup>, 이순형<sup>2)</sup>, 박현미<sup>2)</sup>, 김혜선<sup>3)</sup>

### I. 서론

#### 1. 연구의 필요성

훌륭한 일터(GWP: Great Workplace)는 구성원들이 자신의 상사와 경영진을 신뢰(trust)하고, 자기 일에 자부심(pride)을 느끼며, 함께 일하는 구성원들 간에 일하는 재미(fun)를 느끼는 곳으로 정의되고 있다(이관웅, 2006).

1980년대부터 주목을 받아온 병원에서의 훌륭한 일터 개념인 “마그넷 병원(magnet hospitals)”은 간호사를 위한 높은 수준의 실무환경과 관련성이 있다고 보고되어 왔으며 마그넷 병원과 관련된 유의미한 특징으로는 강하고, 지지적이며 비전을 주는 간호사 리더십(Clarke et al., 2001)을 들 수 있다. 간호관리자는 간호표준을 보장하기 위해 필요한 권한과 자원을 가져야 하며, 간호라는 전문적인 실무뿐 아니라 조직운영에 비전을 주는 리더십을 발휘해야(Canadian Nurses Association, 2001)한다. 리더십 유형 중 서번트 리더십(servant leadership)은

미국을 비롯한 세계 각국에서 발표되고 있는 훌륭한 일터의 기본 모델이 되고 있다(이관웅, 2006).

종합병원의 경우 다양한 진료과로 구성된 간호과에서는 각종 모임이나 활동들이 단일 진료과 단위로 이루어지기 쉬운 특성을 가지므로, 같은 간호과 내에서도 간호관리자(예컨대 수간호사)가 아닌 일반간호직원들은 다른 병동 직원들과 공식·비공식적으로 만날 기회가 적다. 그러므로 일반간호직원들이 타 병동으로의 지원근무 등 협조가 필요할 때 서로 모르는 상태에서 업무를 수행하게 되므로 여러 가지 어려움을 느낄 수 있다. 이러한 조직문화는 간호부 직원으로서의 소속감 저하를 야기하고 결과적으로 팀워크와 의사소통의 장애를 초래한다. 실제로 간호사 사직자를 대상으로 한 면담에서도 ‘간호직원 모임을 활성화하여 사기를 높여주면 좋겠다.’는 의견이 종종 나오는 것을 보면 직원들이 체감하는 간호조직분위기에 문제가 있음을 알 수 있다.

이러한 상황에서 간호조직문화의 문제점을 파악하고, 간호부 소속 직원들이 조직에 대한 소속감과 직장에 대한 자부심을 느낄 수 있도록 하기 위해 의사소통과 팀워크에 초점을 둔 간호과 내 조직문화 증진활동이 필요하다. 조직문화와 조직유효성과의 관계를 확인하는 연구들은 있으나 간호현장에서 이

1) 서울대학교병원 간호과장

2) 서울대학교병원 수간호사

3) 서울대학교병원 간호사

루어진 조직문화 증진활동의 효과에 대한 연구는 거의 없으므로 본 연구를 하고자 한다.

## 2. 연구목적

본 연구의 목적은 훌륭한 일터를 만들기 위한 조직문화 증진활동을 통하여 조직문화 향상효과를 입증하는 것이다

## 3. 용어의 정의

### 1) 훌륭한 일터(GWP; Great Workplace)

로버트 레버링(Levering, 1993, 2000)은 저서 '훌륭한 일터'(great place to work)에서 'GWP'(Great Workplace)라는 용어를 처음 사용하였다. 훌륭한 일터란 구성원들이 자신의 상사와 경영진을 신뢰(trust)하고, 자기 일에 자부심(pride)을 느끼며, 함께 일하는 구성원들 간에 일하는 재미(fun)를 느끼는 곳이다(이관웅, 2006). 본 연구에서는 GWP 구현을 위한 활동을 조직 내에서 명명한 '아름다운 만남과 나눔'의 축약어 '아만나 활동'으로 하기로 한다.

### 2) 조직문화

조직문화란 사전적으로는 구성원들이 공유하는 가치체계·신념체계·사고방식의 복합체를 의미하는데, 본 연구에서는 커뮤니케이션과 팀워크에 대한 직원의 인식을 묻는 10개 문항에 대한 점수를 가리킨다.

### 3) 커뮤니케이션

커뮤니케이션의 사전적 의미는 '사람들끼리 서로 생각, 느낌 따위의 정보를 주고받는 일'이며 말이 나 글, 그 밖의 소리, 표정, 몸짓 따위로 이루어지며 보통 '의사전달', '의사소통'으로 순화된다. 본 연구

에서는 '커뮤니케이션'의 조작적 정의를 의사소통에 대한 직원의 인식을 측정하는 5점 척도 설문지 6개 문항에 대한 점수로 하였다.

## 4) 팀워크

팀워크의 사전적 의미는 '협동하여 행하는 동작, 또는 사람들 상호간의 연대(連帶), 공동 작업, 단체 행동'이다. 본 연구에서는 '팀워크'의 조작적 정의는 팀워크에 대한 직원의 인식을 측정하는 5점 척도 설문지 4개 문항에 대한 점수를 말한다.

## II. 문헌고찰

### 1. Great Workplace(GWP)

레버링과 모스코위츠(Levering and Moscovitz, 1993)는 20여년 간의 현장연구를 통하여 일하기에 훌륭한 일터 개념을 명료화하였다. Great Workplace(GWP) 모델은 1984년 Levering이 <미국에서 가장 일하기 좋은 100대 기업>이라는 베스트셀러를 출판하면서 세계의 주목을 받은 개념으로서, 1998년부터 미국의 경제전문지 포천(Fortune)지와 공동으로 매년 1월호 특집으로 발표하고 있는 '일하기에 가장 훌륭한 포천 100대 기업'(100 best companies to work for)의 선정 기준이 되고 있다. 포천지에서 시작한 기업선정과 그에 대한 평가는 세계 여러 나라에서 활용되고 있다(이관웅, 2008). 또한 미국을 비롯한 세계 각국에서 발표되고 있는 훌륭한 일터는 서번트 리더십을 기본 모델로 하고 있다(이관웅, 2006). 레버링의 '훌륭한 일터'(great place to work)로부터 만들어진 'GWP'라는 용어는 조직문화운동, 즉 조직혁신의 하나로 대두되고 있다.

## 2. 서번트 리더십

서번트 리더십은 세계적 통신기업인 미국의 AT&T에서 경영 관련 교육과 연구를 담당했던 로버트 그린 리프가 1970년대에 처음으로 제시한 개념이다. 서번트 리더십은 그동안 경영학계의 별다른 주목을 받지 못하다가 1996년 4월 미국의 경영 관련 서적 전문 출판사인 Jossey-Bass사가 「On becoming a servant-leader」를 출간한 것을 계기로 최근에 많은 경영학자들이 새롭게 관심을 갖게 되었다. 그린리프에 따르면 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두며 종업원, 고객 및 조직을 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이다. 피터 드러커는 그의 저서 <미래경영>에서, 오늘날과 같은 지식시대에서는 기업에서 상사와 부하의 구분도 없어지며, 상사의 지시와 감독이 부하들에게 더 이상 통하지 않을 것이라고 예견했다. 그러므로 리더가 부하들보다 우월한 위치에서 일방적으로 부하들에게 지시하고 명령하는 기존의 리더십 패러다임에서 벗어나야 함을 추론할 수 있다. 즉 21세기 리더는 부하들의 동기부여를 위해 서번트 리더십을 발휘함으로써 솔선수범하고 부하들을 위해 헌신하며, 부하들의 의견을 경청하고, 그들의 역량을 길러주기 위해 노력해야 한다(조현영, 2007).

## 3. 조직문화

조직구성원들이 공유하는 가치체계, 신념체계, 사고방식의 복합체를 말한다. 이러한 조직문화에는 조직이 활동하는 국가의 사회문화·관습·규범이 영향을 미치며, 조직 내 최고관리자의 조직관리 이념과 전략 그리고 구성원들의 특성이 반영된다. 조직문화는 조직구성원들에게 정체성(organizational identity)을 제공하고, 집단적 몰입(collective commitment)을

가져오며, 조직체계의 안정성을 높이고, 조직구성원들의 행동을 형성하는 기능을 수행한다.

일반적으로 조직문화와 조직유효성의 관계에 대한 접근방법은 특성적 접근(trait approach), 문화강도적 접근(culture strength approach), 문화유형적 접근(culture type approach), 상황론적 접근(contingency approach)으로 분류된다. 특성적 접근은 성공적인 조직이 갖는 특정한 문화 특성을 규명하는 데 관심을 가지며, 문화강도적 접근은 강한 문화를 가진 조직이 조직효과성이 높을 것이라는 관점이다. 그리고 문화유형적 접근은 조직문화를 공통적인 몇 가지 차원으로 구분하여 각 문화 유형에 따른 조직효과성의 관계에 관심을 갖는다. 마지막으로 상황론적 접근은 조직문화 특성과 상황 요인들 간의 적합성과 조직효과성 간의 관계에 대한 설명을 주요 내용으로 한다(이정주, 2005).

### 1) 조직문화의 유형

조직효과성 모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위해 개발된 조직문화의 유형적 접근에서 경쟁가치모형(competing value model)의 타당성과 신뢰성은 이미 검증되어 많은 학자들이 사용하고 있다(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006). 이 경쟁가치모형의 각 문화차원별 특성에 대한 설명은 다음과 같다.

#### (1) 혁신문화

변화를 기본 가정으로 하고 있으며, 조직의 유연성을 강조한다. 특히 조직의 혁신과 창의력, 동태성을 강조한다. 따라서 환경변화에 대한 적응과 조직 혁신을 뒷받침하는 자원의 획득, 구성원들의 혁신적 활동이 중심 가치이다(Sashittal & Jassawalla, 2002).

### (2) 위계문화

이 문화 유형은 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 효율성을 추구한다. 따라서 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심가치가 된다. 내부과정모형(internal process model)이라고도 하며, 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto & Krakower, 1991). 전통적인 관료적 조직문화를 대표하며, 계층에 따른 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다.

### (3) 집단문화

집단문화는 인간관계모형(human relation model)이라고도 하며, 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다(Parker & Bradley, 2000). 이러한 문화 유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다.

### (4) 합리문화

조직의 목표 달성과 과업 수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화 유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표 달성, 계획 능률성, 성과보상의 가치를 창조한다(Zammuto & Krakower, 1991). 이 유형은 조직의 성과 달성과 과업 수행에 있어서의 생산성을 강조한다. 그러므로 조직 내 명확한 목표 설정과 그에 따른 구성원들 간의 경쟁이 주요한 자극제로 작용하게 된다.

경쟁가치모형의 네 가지 문화 유형 중 어느 한 가지가 긍정적이라고 할 수 없으며, 네 가지 문화 모두 강한 '균형문화'를 가지는 것이 바람직하다. 이는 조직 안에 복합적이고 모순적인 가치들이 동시에

존재하기 때문이다(Parker & Bradely, 2000).

### 4. 신뢰와 기업문화

영어에서 신뢰를 뜻하는 트러스트(trust)는 독일어인 트로스트(trost)에서 비롯된 말로 트로스트는 편안함(comfort)을 칭한다. 상대방을 신뢰한다는 것은 상대방을 대하는 것이 편안하다는 뜻을 내포하고 있다. 신뢰가 높을수록 상대방에게 편안하게 느끼기 때문에 상호 간 커뮤니케이션도 솔직해지고 동시에 활발해진다. 상하 간의 관계에서 신뢰를 높인다는 것은 편안함의 정도를 높인다는 뜻이다. 기업에서 각 계층의 리더가 구성원들의 마음속에 있는 소리에 귀를 기울일 때, 업무현장에는 활력과 에너지가 높아진다. 특히 관리자와 임원은 구성원들이 자신의 마음에 담고 있는 크고 작은 생각과 이야기를 아무런 부담도 갖지 않고 자연스럽게 이야기 할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 바로 이러한 환경의 핵심이 신뢰라고 할 수 있다(이관웅, 2008).

스즈토프카(Sztompka)를 비롯한 많은 학자들은 신뢰를 관계의 질(quality of relationship)로 파악하고 있다. 메이어(Mayer)도 조직에 대한 신뢰모형을 개발하면서 신뢰하는 사람과 신뢰받는 사람의 관점에서 신뢰를 관계의 질로 파악하고 있는데, 신뢰란 두 사람의 관계에서 한 사람이 다른 사람의 행동을 믿고 따를 때 형성된다. 이러한 신뢰는 개인과 개인, 부서와 부서, 개인과 조직 간의 관계를 대변한다. 개인과 개인 간의 관계는 다시 구성원과 자신의 상사, 구성원과 부서 내 동료, 구성원과 타부서 구성원, 구성원과 임원, 구성원과 최고 경영자와의 관계 등으로 더욱 세분화될 수 있다(이관웅, 2008).

켈의 법칙(Kel's Law)에 의하면 상하 간의 관계에서 심리적 거리는 직급 간 거리의 제곱에 비례한다. 즉, 사원과 사원의 직급 간 거리를 1로 할 때,

직급의 차이에 의한 사원과 관리자와의 거리는 2가 된다. 이 때 사원의 입장에서 볼 때, 사원과 관리자 간에는 심리적 거리감이 4가 된다. 기업조직에서 신뢰가 중요한 과제로 제기되는 것은 바로 심리적 거리를 좁혀 관계의 질을 높임으로써 상호 간의 커뮤니케이션과 협력의 질을 높여야 하기 때문이다(이관웅, 2008).

부서차원의 신뢰는 관리자와 구성원들 간의 관계의 질(quality of relationship)을 대변한다. 관계의 질(Levering, 2000)에 영향을 주는 요인으로 커뮤니케이션, 정보공유, 관리자의 업무추진 방식, 정직과 성실, 관심과 배려, 전문적인 지원, 공정성 등을 들 수 있다. 기업조직에서 구성원들 간에 관계의 질은 높이고 신뢰문화를 정착하고 이를 심화시키려면 무엇보다도 리더의 역할이 중요하다. 조직 차원에서는 관계의 질과 기업문화의 핵심을 차지하고 있는 신뢰에 대한 경영진의 구체적인 이해와 이를 정착시키기 위한 비전 그리고 이에 대한 커뮤니케이션이 필수적이다(이관웅, 2008).

조직에서 구성원들 간에 신뢰가 높을 때 구성원들은 협력적 행동을 보이지만, 신뢰가 낮으면 협력적 행동이 점차 줄어든다. 상하 간의 관계의 질이 높을수록 상하 간의 협력의 질이 높아지는데 이는 다시 부서의 시너지 효과로 이어진다. 그러나 관리자에 대한 구성원들의 신뢰가 낮다면 관리자와 구성원들 간의 협력은 물론, 구성원들 간의 협력에도 문제가 생긴다. 예컨대 관리자에 대한 구성원들의 신뢰가 서로 다를 때 관리자의 지시 사항에 대한 인식이 서로 다르기 때문에 두 사람 간의 정보공유와 협력은 제한적일 수밖에 없다. 결국 관리자가 다수의 부하들로부터 어느 정도 신뢰를 받느냐에 따라 부서 내 구성원들 간의 협력의 질이 영향을 받는다. 신뢰를 바탕으로 한 관계 중심의 조직

(relationship-based organization)일 때 구성원들이 잠재적 에너지와 활력을 보다 높은 수준으로 이끌어 낼 수 있다. 조직 내 신뢰가 낮은 기업은 구성원들의 자발적 행동이 적고 구성원들 간의 협력의 질이 낮기 때문에 저효율, 저성과(low performance) 조직으로 힘겨운 생존게임을 하게 된다(이관웅, 2008).

Elzbirtha(2005)는 조직몰입의 예측인자로 조직문화, 직무만족 그리고 교육으로 설명하고 있으며, 김진희(2007)의 연구에서 혁신문화가 고용지원센터 종사자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며 조직몰입이 외부고객의 고용지원서비스 만족도에 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다.

병원관리와 간호관리학 분야에서도 조직문화와 조직성과의 관계를 확인하는 연구들이 나타나고 있으며 긍정적 문화는 팀 응집성, 업무만족도, 적응, 조직몰입, 윤리적 직무만족, 이직률, 환자간호의 질, 환자만족도에 영향을 주는 중요 요인임이 보고되고 있다(이경선, 이명하, 1997).

## 5. 커뮤니케이션

커뮤니케이션의 어원은 라틴어의 ‘나누다’, ‘전달하다’, ‘참여하게 하다’, ‘관여·공유하다’를 의미하는 ‘communicare’이다. 신(神)이 자신의 덕(德)을 인간에게 나누어 준다거나 열(熱)이 어떤 물체로부터 다른 물체로 전해지는 따위와 같이, 넓은 의미에서는 분여(分與)·전도(傳導)·전위(轉位) 등을 뜻하는 말이지만, 근래에는 어떤 사실을 타인에게 전하고 알리는 심리적인 전달의 뜻으로 쓰인다. 커뮤니케이션은 용어의 정의에서 살펴본 것처럼 ‘의사소통’, ‘의사전달’로 순화되고 주로 기업이나 회사 활동의 사람들에게 중요시 여겨지며, 특히 상사와 부하 사이에서는 더더욱 문제된다. 한 가지 예로 상

사와 부하의 사이는 2면적 커뮤니케이션으로서, 명령으로 대표되는 상의하달과 보고에 의해 대표되는 하의상달이 있다. 일반적으로 후자의 커뮤니케이션은 잘 이루어지지 않는 것으로 간주되기 때문에 인간관계의 면에서도 이것의 개선을 위해 각종 시도가 이루어진다. 또한 직제상의 공식적인 의사소통이 아닌 이른바 비공식적인 커뮤니케이션도 존재하므로 인간 관계적인 면에서는 이와 같은 커뮤니케이션도 중시되지 않으면 안 된다.

내적·외적 커뮤니케이션을 막론하고 효율적인 커뮤니케이션을 확보하기 위해 필요한 것은 첫째로 상호 신뢰적 분위기의 조성이며, 둘째로 좋은 청취방법 및 태도의 습득이라 할 수 있다. 커뮤니케이션이 불신 속에서 이루어진다면 상대방을 이해하려고 노력하지 않게 되고 누락(omission), 왜곡(distortion), 과장(over-load) 현상이 일어나므로 효율적인 정보배분을 기대할 수 없게 된다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 설계

이 연구는 GWP 구현을 위한 조직문화 증진활동이 커뮤니케이션과 팀워크에 대한 직원의 인식에 미치는 영향을 알아보기 위한 연구로, 단일군 사전사후 원시설계 방법을 이용하였다.

#### 2. 대상

서울 소재 대학병원 간호부의 하위조직인 일개 간호과로 7개의 외과계 진료과로 구성된 16개 병동의 수간호사, 간호사, 간호보조원 총 254명이었다.

#### 3. 측정도구

의사결정 참여기회, 부서 내 업무공유, 상하 간

의견교환, 동료 간 의사소통, 소속감, 커뮤니케이션, 부서원 간 협력, 팀워크, 이해와 관심, 상대방 신뢰에 대한 직원의 인식을 측정하는 5점 척도 10개 항목으로 한국표준협회컨설팅의 2007년도 분당서울대학교병원 직무만족도조사에서 사용한 설문지 중 '커뮤니케이션' 부문에서 발췌한 6문항, '팀워크' 부문을 발췌한 4문항 등 총 10문항을 본 병원 실정에 맞게 수정하였고, 도구의 신뢰도는 사전 조사에서 Cronbach  $\alpha=0.917$ , 사후 조사에서 Cronbach  $\alpha=0.954$ 였다.

#### 4. 자료수집절차

##### 1) 사전조사

2009년도 1월에 일주일 동안 간호과 254명 직원 중 수간호사, 장기 휴가자, 응답 거부자를 제외한 간호직원(간호사와 간호보조원) 209명에게 설문조사를 하였다.

##### 2) 사후조사

2009년 10월에 일주일 동안 간호과 직원 중 수간호사, 장기 휴가자를 제외하고 191명에게 설문조사를 하였다. 사후조사에서는 사전조사에서 측정된 10개 문항 외에 월별 활동 및 야유회 참석횟수와 만족도를 조사하였고, 아만나 활동 중 가장 기억에 남는 활동을 순서대로 나열하고, 기억에 남는 이유를 적게 하였으며, 월별 활동 및 야유회에 대한 평가나 건의 사항을 솔직하게 적도록 하였다.

#### 5. GWP 구현을 위한 아만나 활동

##### 1) 아만나 활동 추진 절차(그림 1)

(1) 1월초에 5명의 수간호사와 간호과장이 훌륭한 일터(GWP)활동을 위한 팀을 구성하였다.

- (2) 팀 활동 명칭을 공모하여 ‘아름다운 만남과 나눔’의 약자인 ‘아만나’팀으로 명명하였다.
- (3) 각 병동에서 한 명씩 추천받은 ‘아만나 리더’(15명)를 임명하였다.
- (4) 아만나 활동 개시 전 “부서 내 팀워크와 커뮤니케이션의 인식도 조사”를 실시하였다.
- (5) 매월 1회(둘째 주 월요일) 전체 모임을 개최하였고 신규·전입·전출자에 대한 환영 및 환송회와 월별 특별행사를 하였다(합창반 수간호사들의 공연, 신규·전입·전출자를 위한 환영행사, 병동의 각종 리더 소개 및 격려, 원내외 포상직원 소개, 과내 자체포상, 병원과 간호부의 주요 현황 설명 및 질의응답 시간 등).
- (6) 계획된 아만나 활동을 한 후 “부서 내 팀워크와 커뮤니케이션에 대한 인식도 조사”를 실시하였다.

**2) 월별 특별활동 내용**

- (1) 1월에는 신년하례식으로 다과회를 하였다.
- (2) 2월에는 동영상 특강(‘마음을 움직이는 퍼포먼스’-연세대 사회교육원 김창욱 교수) 후 병동별 아만나 리더를 소개하였다.
- (3) 3월에는 간호부 최고 리더를 모시고 병동별 연간 아만나 활동계획을 발표하였다.
- (4) 4월에는 동영상 특강(‘도전과 성취 그리고 열정’-서거원 대한양궁협회 전무 이사)을 하였다.
- (5) 5월에는 낮번 근무 후 용산가족공원으로 야유회를 다녀왔다.  
5월과 6월에는 8주 동안 매주 월요일에 낮번 근무 후 2개 병동씩 짝지어 예약된 회의

- 실에서 메이크업 강의와 실습을 하였다(5월, 6월 메이크업 강좌에 총 75명 참여함).
- (6) 6월에는 동영상 특강(‘21세기 문화와 지식의 통섭’-이화여대 최재천 교수)을 하였다.
- (7) 7월에는 수간호사가 투약교육 문제풀이 강의를 하고 난 후 국제학회(남아공 ICN 총회, 핀란드 간호정보학회)에서 전시했던 포스터를 과장과 수간호사가 소개를 하고 외국에서 찍은 사진을 보여주었다.
- (8) 9월에는 외과 간호과 질향상 팀에서 제작한 암수술환자 퇴원교육을 위한 동영상과 브로슈어를 화면으로 보여주었다.
- (9) 10월에는 동영상 특강(‘이 시대의 바람직한 인간상’-연세대학교 이성호 교수)을 하였다.
- (10) 11월에는 아만나 리더들의 수고에 대한 격려와 월말행사를 위한 연말 파티를 12월에 개최하기 위해 준비를 하고 있다.

**3) 재정적 지원**

- (1) 다과비용은 각 병동에서 회비를 내어 충당하였다.
- (2) 병원의 보직자 월례회의에서 했던 특강의 동영상 자료를 무료로 이용하였다.
- (3) 서울특별시 간호사회의 회원을 위한 프로그램인 국내 유명화장품회사의 무료 메이크업 교육을 전 병동에서 받을 수 있게 스케줄을 짜서 신청하였다.

**6. 자료분석 방법**

대상자의 일반적 특성은 기술통계를 사용하였고, 활동 전후 대상자 집단의 동질성 검증과 활동 효과에 대한 검증은 t-test를 이용하였으며, 월별활

구 분	2009년										
	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월
신년 하례식	→										
아만나 리더소개		→									
특강		→		→		→				→	
병동별 아만나 활동계획 발표회			→								
야유회					→						
메이크업 강좌					→	→					
국제학회 전시했던 포스터 소개, 투약문제풀이							→				
퇴원환자교육동영상안내									→		
병동별 아만나 활동 보고회											→
연말파티											→
신규·전보자 환영·환송회	→	→	→	→	→	→	→		→	→	→
수간호사 합창	→	→	→	→	→	→	→		→	→	→
병동별 아만나 활동	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
인식도 조사(사전)	→										
인식도 조사(사후)											→

그림 1. 활동 추진일정

동 참석횟수와 직원만족도의 상관관계는 Spearman의 상관관계를 보았으며 통계적 유의수준은 0.05로 하였다.

#### IV. 연구결과

##### 1. 대상자의 일반적 특성

설문조사에 참여한 대상자는 사전 209명(간호사 183명, 보조원 26명), 사후 191명(간호사 163명, 보조원 28명)이었으며, 간호직(간호사) 86.5%, 보조원(운영기능직) 13.5%였다. 대상자의 평균 연령은 간호직 평균 30.4세, 운영기능직 평균 34.2세, 총 근무경력은 간호직 평균 7.3년, 운영기능직 평균 11.5년, 외과간호과 현 근무지경력은 간호직 평균 2.3년, 운영기능직 평균 3.1년이었다. 간호직과 간호운영기능직의 활동 전·후 연령, 총 근무경력, 현 근무지

경력은 동질성이 입증되었다(표 1).

##### 2. 활동 전후 인식도

###### 1) 전체직원의 문항별 인식도 활동 전후 비교 (표 2).

10개 항목 전체평균은 사전 3.50점에서 사후 3.78점으로( $p < .001$ ) 통계적으로 유의하게 향상되었다. 항목별로 보면, 활동 전 조사에서 가장 점수가 낮았던 문항은 ‘부서(간호부) 내 의사결정 과정에 참여할 기회가 많다’(3.05점)였으며 가장 점수가 높았던 문항은 ‘부서 내 동료 간 의사소통이 원활하다’(3.77점)였다. 활동 후 조사에서 가장 점수가 낮았던 문항도 ‘부서(간호부) 내 의사결정 과정에 참여할 기회가 많다’(3.41점)였고 가장 점수가 높았던 문항은 ‘우리 부서는 상대방을 신뢰하는 편이다’(3.98점)였다.



&lt; 표 1 &gt; 대상자의 일반적 특성과 동질성 검증

	간호직				간호운영기능직			
	활동 전 (N=183)	활동 후 (N=163)	t	p	활동 전 (N=26)	활동 후 (N=28)	t	p
	Mean(±SD)	Mean(±SD)			Mean(±SD)	Mean(±SD)		
연령(만)	30.3(±7.228)	30.42(±8.029)	-0.147	.883	33.92(±4.923)	34.36(±5.592)	-0.302	.764
총 근무경력(년)	7.03(±7.326)	7.66(±8.659)	-0.732	.465	11.70(±7.299)	11.40(±6.23)	0.156	.877
현 근무지 경력(년)	2.27(±2.187)	2.29(±2.196)	-0.093	.926	2.88(±1.804)	3.02(±1.931)	-0.267	.791

&lt; 표 2 &gt; 전체직원(간호직, 간호운영기능직)의 문항별 인식도 활동 전후 비교

		활동 전(N=209)	활동 후(N=193)	평균차	t	p
		Mean(±SD)	Mean(±SD)			
문항1	의사결정 참여기회	3.05(±0.777)	3.41(±0.862)	-0.361	-4.404	.000
문항2	부서 내 업무공유	3.52(±0.714)	3.81(±0.741)	-0.292	-4.022	.000
문항3	상하 간 의견교환	3.54(±0.747)	3.75(±0.797)	-0.215	-2.797	.005
문항4	동료 간 의사소통	3.77(±0.634)	3.94(±0.697)	-0.172	-2.596	.010
문항5	소속감	3.18(±0.810)	3.56(±0.815)	-0.388	-4.782	.000
문항6	커뮤니케이션	3.22(±0.778)	3.58(±0.781)	-0.355	-4.563	.000
문항7	부서원간 협력	3.53(±0.753)	3.81(±0.770)	-0.277	-3.646	.000
문항8	팀워크	3.73(±0.712)	3.96(±0.800)	-0.236	-3.136	.002
문항9	이해와 관심	3.74(±0.804)	3.97(±0.793)	-0.237	-2.974	.003
문항10	상대방 신뢰	3.73(±0.732)	3.98(±0.739)	-0.257	-3.502	.001
	계	3.50(±0.565)	3.78(±0.656)	-0.279	-4.582	.000

항목별 활동 전후 점수의 변화는 다음과 같다(표 2). ‘부서(간호부) 내 의사결정 과정에 참여할 기회가 많다’가 3.05점에서 3.41점( $p<.001$ )으로, ‘부서 내 업무는 정확하고 신속히 공유되고 있다’가 3.52점에서 3.81점( $p<.001$ )으로, ‘부서 내 상하 간 편안하게 의견 교환을 할 수 있다’가 3.54점에서 3.75점( $p=.005$ )으로, ‘부서 내 동료 간 의사소통이 원활하다’가 3.77점에서 3.94점( $p=.010$ )으로, ‘우리 병원에는 한 가족이라는 소속감을 갖게 하는 조직문화가 있다’가 3.18점에서 3.56점( $p<.001$ )으로, ‘병원 내 커뮤니케이션은 전반적으로 잘되고 있다’

가 3.22점에서 3.58점( $p<.001$ )으로, ‘부서 내 목표 달성을 위해 부서원 간 적극 협력하고 있다’가 3.53점에서 3.81점( $p<.001$ )으로, ‘우리 부서 내 팀워크는 전반적으로 좋은 편이다’가 3.73점에서 3.96점( $p=.002$ )으로, ‘우리 부서는 인간적이고 서로 간의 이해와 관심이 많은 편이다’가 3.74점에서 3.97점( $p=.003$ )으로, ‘우리 부서는 상대방을 신뢰하는 편이다’가 3.73점에서 3.98점( $p=.001$ )으로 향상되었다. 활동 전후 점수 차이가 가장 많이 난 항목은 ‘우리 병원에는 한 가족이라는 소속감을 갖게 하는 조직문화가 있다’(평균차=-0.388점)였다(표 2).

활동 전 항목별 인식도의 점수 중 간호직(3.07 점, 표 3)이 간호운영기능직(2.92점, 표 4)보다 높았던 문항은 ‘부서(간호부) 내 의사결정 과정에 참여할 기회가 많았다. 활동 후 항목별 인식도의 점

수 중 간호직(3.99점, 표 3)이 간호운영기능직(3.86 점, 표 4)보다 높았던 문항은 ‘우리 부서 내 팀워크는 전반적으로 좋은 편이다’였다.

< 표 3 > 간호직의 문항별 인식도 활동 전후 비교

		활동 전(n=183)	활동 후(n=163)	평균차	t	p
		Mean(±SD)	Mean(±SD)			
문항1	의사결정참여기회	3.07(±0.760)	3.40(±0.886)	-0.333	-3.732	.000
문항2	부서 내 업무공유	3.51(±0.733)	3.80(±0.763)	-0.284	-3.528	.000
문항3	상하 간 의견교환	3.50(±0.769)	3.73(±0.824)	-0.233	-2.716	.007
문항4	동료 간 의사소통	3.73(±0.611)	3.93(±0.716)	-0.194	-2.721	.007
문항5	소속감	3.15(±0.824)	3.55(±0.840)	-0.393	-4.386	.000
문항6	커뮤니케이션	3.20(±0.797)	3.56(±0.810)	-0.356	-4.118	.000
문항7	부서원간 협력	3.48(±0.783)	3.80(±0.792)	-0.323	-3.805	.000
문항8	팀워크	3.69(±0.731)	3.99(±0.809)	-0.299	-3.614	.000
문항9	이해와 관심	3.71(±0.818)	3.97(±0.804)	-0.259	-2.966	.003
문항10	상대방 신뢰	3.70(±0.750)	3.99(±0.753)	-0.288	-3.559	.000
	계	3.48(±0.555)	3.77(±0.671)	-0.288	-4.320	.000

< 표 4 > 간호운영기능직의 문항별 인식도 활동 전후 비교

		활동 전(n=26)	활동 후(n=28)	평균차	t	p
		Mean(±SD)	Mean(±SD)			
문항1	의사결정참여기회	2.92(±0.891)	3.46(±0.744)	-0.541	-2.429	.019
문항2	부서 내 업무공유	3.58(±0.578)	3.93(±0.604)	-0.352	-2.182	.034
문항3	상하 간 의견교환	3.81(±0.491)	3.89(±0.629)	-0.085	-0.552	.584
문항4	동료 간 의사소통	4.00(±0.748)	4.04(±0.576)	-0.036	-0.197	.844
문항5	소속감	3.35(±0.689)	3.68(±0.670)	-0.332	-1.797	.078
문항6	커뮤니케이션	3.35(±0.629)	3.68(±0.612)	-0.332	-1.968	.054
문항7	부서원간 협력	3.88(±0.326)	3.86(±0.651)	0.027	0.198	.844
문항8	팀워크	4.00(±0.490)	3.86(±0.756)	0.143	0.830	.411
문항9	이해와 관심	3.92(±0.688)	4.04(±0.744)	-0.113	-0.576	.567
문항10	상대방 신뢰	3.92(±0.560)	4.00(±0.667)	-0.077	-0.457	.649
	계	3.62(±0.631)	3.87(±0.564)	-0.252	-1.553	.127

## 2) 직종별(간호직과 간호운영기능직) 평균 인식도 비교(표 5).

활동 전 간호사의 평균 인식도는 3.48점, 간호운영기능직의 평균 인식도는 3.62점으로 간호직이 운영기능직 보다 인식도가 낮았으나 통계적으로 유의하지 않았다( $p=.263$ ).

활동 후 간호사의 평균 인식도는 3.77점, 간호운영기능직의 평균 인식도는 3.87점으로 간호직이 운영기능직 보다 인식도가 낮았으나 통계적으로 유의하지 않았다( $p=.263$ ).

## 3) 월별 활동참석횟수와 만족도의 상관관계

월별 활동 8회 중 1회 이상 참석자가 93%로 나타났다. 월별 활동 참석횟수와 활동만족도는 양적 상관관계( $p=.021$ )를 나타냈다. 야유회는 자발적인 참여였으며 교대 근무의 특성에도 불구하고 254명의 직원 중 당일 밤근무자와 초번근무자를 제외하고 스케줄 상 참석 가능한 168명 중 136명(78.6%)이 참석하였다(표 6).

< 표 5 > 직종별(간호직과 간호운영기능직) 평균 인식도 비교

	간호직 (N: 활동 전/후)	간호운영기능직 (N: 활동 전/후)	평균차	t	p
	(183/163)	(26/28)			
	Mean( $\pm$ SD)	Mean( $\pm$ SD)			
활동 전	3.48( $\pm$ 0.555)	3.62( $\pm$ 0.631)	-0.132	-1.122	.263
활동 후	3.77( $\pm$ 0.671)	3.87( $\pm$ 0.564)	-0.097	0.134	.470

< 표 6 > 월별 활동참석횟수와 만족도의 상관관계(N=166)

	참석횟수	만족도
참석횟수	1	
만족도	0.179( $p=.021^*$ )	1

Spearman의 rho\*  $p<.05$

< 표 7 > 월별 활동 및 야유회에 대한 만족도

항목	야유회 만족도		월별행사 만족도	
	빈도	퍼센트(%)	빈도	퍼센트(%)
매우만족	34	32.7%	41	24.7%
만족	55	52.9%	91	54.8%
보통	14	13.5%	33	19.9%
불만족	1	0.9%	1	0.6%
합계	104	100%	166	100%

**4) 월별 활동 및 야유회에 대한 만족도**

월별 활동 및 야유회에 대한 만족도를 조사한 결과 월별 활동 만족도는 5점 척도에서 4.04점이고, 야유회에 대한 만족도는 4.17점이었다. 월별활동에 대해 ‘만족’ 이상이 80%, 야유회는 ‘만족’ 이상이 86%로 높았으며 반면 월별 활동에 대한 ‘불만족’은 없었고, 야유회는 ‘불만족’이 1명 있었다(표 7).

**5) 기억에 남는 월별 활동의 응답수와 현황**

8회에 걸친 아만나 활동 중 가장 기억에 남는 활동은 5월의 야유회, 7월의 투약교육 문제풀이 및 국제학회(남아공 ICN, 핀란드 간호정보학회)에 전시했던 포스터 소개, 9월의 ‘암수술 환자의 퇴원교육을 위한 동영상과 설명문’(과내 질향상 활동) 안내 순이었다(표 8).

가장 호응도가 좋았던 5월 야유회에 대해서는 65명이 가장 기억에 남는다고 응답하였고, 그에 대한 이유를 다음과 같이 기술하였다. “다른 병동과의 관계에 도움도 되었고 재미있고 즐거웠다.”, “부서 간 단합할 수 있는 기회였으며 다른 병동 직원을 알게 되었고 서로 간 이해할 수 있는 기회였다.”, “중

은 추억입니다. 내년도 기대합니다.”, “아만나 활동 중 처음으로 갖는 야유회였는데 야외로 나가 일상을 탈출하는 기분이었고 즐거운 하루였습니다.”, “모두 적극적인 자세(특히 아만나 리더들)로 최선을 다하는 모습이 새롭고 칭찬할만합니다.”, “과장님께서 게임에 동참하셔서 더욱 좋았습니다.”

두 번째 호응도가 좋았던 활동은 투약교육 문제풀이와 함께 국제학회(남아공 ICN, 핀란드 간호정보학회)에 전시했던 포스터를 소개한 7월의 활동이었는데 그 이유로는 다음과 같이 기술하였다. “쉽게 갈 수 없는 곳인데 사진과 설명을 통해서 보게 되어 좋았다.”, “남아공 국제간호사총회(ICN)와 핀란드 간호정보학회에 대한 설명을 들을 수 있었고, 사진과 함께 보여주어 분위기를 알 수 있어서 좋았다.”, “포스터 발표 내용이 병원생활만 하고 있는 저에게 다른 활동에 대한 관심을 갖게 했습니다.”, “학회분 위기를 파악할 수 있었고, 투약문제풀이로 정확한 투약지식을 가질 수 있어 좋았다.” 의외의 응답으로 운영기능직의 “간호사님들이 투약에 대해 어떤 공부를 하는지 알 수 있는 좋은 기회였습니다.”가 있었다.

< 표 8 > 기억에 남는 월별 활동의 응답자수

월별 행사	응답자		순위 빈도
	응답자수	퍼센트(%)	
1월(신년하례식)	11	7.2%	5
2월(특강 ‘마음을 움직이는 퍼포먼스’)	12	7.9%	4
3월(연간 아만나활동 계획발표회)	11	7.2%	5
4월(특강 ‘도전과 성취 그리고 열정’)	17	4.6%	8
5월(야유회)	65	42.8%	1
6월(특강 ‘21세기 문화와 지식의 통섭’)	8	5.3%	7
7월(국제간호학회 소개 및 투약교육 문제풀이)	21	13.8%	2
9월(퇴원환자 교육동영상과 설명문안내)	17	11.2%	3
합계	152	100%	

세 번째는 9월의 외과간호과 질향상 팀의 퇴원 환자교육을 위한 동영상과 설명문 안내로 나타났는데, 그 이유는 다음과 같이 기술하였다. “우리 간호과에서 제작한 퇴원교육 동영상과 브로슈어를 보며 외과간호과 직원이라는 자긍심이 생겼습니다.”, “동영상으로 퇴원환자를 교육하는 것이 인상적이었습니다.”, “외과간호과가 주도적으로 일관성 있게 사업을 추진하여 환자와 간호사에게 도움이 되는 프로그램을 만들었다는 성취감을 느꼈다.”, “간호과 내의 최근 이슈를 공유할 수 있어 화합은 물론 업무효율 증진에도 기여할 수 있었다.”

## 6) 기타 의견

이외에도 매월 활동순서에 포함되었던 전입·전출자를 위한 환영·환송회, 수간호사 합창 순서 등이 많은 감동과 신선함을 주었다는 의견이 많았다.

## V. 논의

### 1. 아만나 활동의 필요성

환자와 직접 대면하여 그들의 생명을 다루는 간호사의 조직문화는 한 치의 실수도 용납하지 않으려는 경직된 문화임에 틀림이 없다. 이경선과 이명하(1997)의 연구결과에도 나타났듯이 전통적으로 병원의 지배적인 문화유형은 친화적 문화라기보다 보수·위계문화라고 할 수 있다.

조직문화가 조직몰입의 예측인자(Elzbirta, 2005)이며 조직문화가 조직몰입과 조직의 유효성에 영향을 미친다(김진희, 2007)는 실증적 연구결과에서도 알 수 있듯이, 조직문화가 사람, 자본, 기술과 더불어 ‘제4의 경영자원’이라는 말이 생겨난 것을 볼 때, 조직문화는 조직유효성과 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다. 또한 기업조직에서 신뢰가 중요한 과제로

제기되는 것은 바로 심리적 거리를 좁혀 관계의 질을 높임으로써 상호 간의 커뮤니케이션과 협력의 질을 높여야 하기 때문(이관웅, 2008)이라는 것을 볼 때, 커뮤니케이션과 협력(팀워크)에 초점을 두고 시행한 본 활동은 전통적 보수·위계문화가 바탕인 간호조직에 긍정적 변화를 가져올 수 있으며 개인과 조직 모두에게 유익하고 가치 있는 활동이라고 생각한다.

### 2. 아만나 활동의 효과

커뮤니케이션과 팀워크에 대한 인식을 묻는 10개 항목에서 활동 후에 개별항목과 전체평균 모두가 통계적으로 유의하게 향상( $p<.001$ )되어, 본 활동은 GWP 구현을 위한 조직문화향상이라는 목표에 부합하였다. 특히, ‘우리병원에는 한 가족이라는 소속감을 갖게 하는 조직문화가 있다’는 평균차 0.388점으로 아만나 활동 후에 가장 많이 점수가 향상( $p<.001$ )되어 본 활동이 목표로 하였던 소속감 증진에 크게 기여를 한 것으로 파악된다. ‘부서(간호부) 내 의사결정 과정에 참여할 기회가 많다’는 활동 후에 유의하게 향상( $p<.001$ )은 되었지만, 활동 전후 점수(활동 전 3.05점, 활동 후 3.41점)가 가장 낮았는데, 이는 간호조직의 특성인 보수·위계적 문화 때문이라고 생각된다. 활동 전 가장 높은 점수를 받았던 ‘부서 내 동료 간 의사소통이 원활하다’(3.77)는 병동 내 동료직원 간 의사소통이 평소 상대적으로 좋았던 것으로 보인다. 활동 후에 가장 높은 점수를 받은 문항이 ‘우리 부서는 상대방을 신뢰하는 편이다’(3.98점)인 것을 볼 때, 본 활동의 결과로 GWP의 우선 요소인 ‘신뢰’(Levering, 2000)가 연구대상인 본 간호조직의 강점으로 나타나게 되었다.

월별 활동 참석횟수와 활동만족도는 양적 상관관계( $p=.021$ )로 참석 횟수가 많을수록 아만나 활동

에 대한 만족도가 높아졌음을 보여주고 있으며, 이것은 1월 아만나 첫 활동인 신년하례식을 시작으로 월별 아만나 활동을 거치는 과정에서 점점 호응도와 참여도가 높아지고 즐거운 활동으로 정착됨을 나타내고 있다.

가장 기억에 남는 활동으로 응답한 야유회는 자발적인 참여였음에도 불구하고 3교대 근무 중 당일 밤번·초번근무를 제외하고 참석 가능한 직원의 78.6%가 참여하여 높은 참석률을 보였다. 야유회에 대한 전반적인 평가를 보면 그동안 이러한 활동이 없었기 때문에 야외로 나간다는 자체가 정서적으로 좋았고, 동료들로 구성된 아만나 리더들의 프로그램 진행이 재미있었던 것으로 보인다. 야유회 가는 당일 아침에 노조 간부들이 간호과장 사무실에 단체로 물려와 ‘야유회 참석에 대한 시간 외 수당을 지급하고 모든 직원이 싫어하는 야유회를 중단하라’고 소란을 피웠으나 실제로 설문에 나온 간호직원들의 평가는 전혀 달랐으며, 야유회가 ‘가장 기억에 남는 행사’로 집계되었고 대부분 ‘재미있고 즐거웠다’고 응답을 하였다. 이러한 상황도 간호조직의 현재 문화를 나타낸다고 할 수 있겠다.

두 번째로 기억에 남는 활동은 투약교육 문제풀이와 함께 국제학회(남아공 국제간호사 총회, 핀란드 정보학회)에서 전시했던 포스터 발표였는데 이는 간호직원의 교육적 요구와 외국 사진을 보는 재미가 함께 어우러졌기 때문이라 생각된다. 이러한 활동을 통해 GWP의 구성요소인 ‘재미’(Levering, 2000)를 느끼고 있음을 알 수 있다.

세 번째로 기억에 남는다고 응답한 활동은 퇴원 환자교육을 위해 간호과에서 자체 제작한 동영상과 브로슈어에 대한 이용 안내였는데 이 활동에 대해 “자공심”, “성취감”을 느꼈다는 반응을 볼 때, GWP의 구성요소인 ‘자부심’(Levering, 2000)을

갖게 하였다는 것을 알 수 있다.

특강의 주제는 조직문화향상에 도움이 되는 소양교육으로 동영상 교재였는데 “동영상으로 보았지만 우리나라의 저명한 강사의 특강을 들으며 많이 배우고 감동을 받았다.”고 직접 말로 표현을 하는 직원도 있었다.

매월 활동순서에 포함되었던 수간호사 합창, 전입·전출자를 위한 환영·환송회가 감동과 신선함을 주었다는 의견이 많았는데 이것은 간호관리자들이 발휘한 서번트 리더십과 감성 리더십의 결과라고 볼 수 있으며, 훌륭한 일터는 서번트 리더십(servant leadership)을 기본 모델로 한다(이관웅, 2006)는데 부합한다. 어떤 활동이든 재정적 지원이 요구되지 마련이다. 본 활동은 일개 간호과 자체적으로 실시한 활동으로서, 동영상 특강이나 메이크업 강좌 등 무료로 이용할 수 있는 자원을 찾아 직원들에게 제공을 하였다. 그러나 향후 간호조직에서 GWP 활동을 정착시키고 지속적으로 운영하기 위해서는 병원조직 차원의 지원과 동참이 필요하다고 사료된다.

환자를 돌보는 간호직원에 대한 정서적 지지와 밀접한 조직문화 증진활동의 중요성이 학문적으로 관심을 끌지 않는 현실에서 이러한 연구를 시행하였다는 자체에 의의가 있다고 생각하며, 임상현장의 간호관리자들이 21세기에 요구되는 서번트 리더십을 발휘하여 조직문화 증진활동의 효과를 입증한 것이 가장 큰 의의라고 본다.

## VI. 결론 및 제언

본 연구에서는 임상현장의 간호관리자들이 3교대 근무형태와 긴장감으로 소진되기 쉬운 간호직원들의 근무지를 훌륭한 일터(GWP)로 만들기 위해 조직문화 증진활동을 하여 그 효과를 측정하였다.

간호관리자들이 서번트 리더십을 발휘하여 조직문화 증진활동을 하였으며 정형화된 도구를 이용하여 커뮤니케이션과 팀워크에 대한 조직문화가 향상되었음을 입증하였다. 본 활동 후 연구대상 간호조직문화의 강점이 GWP의 가장 중요한 요소인 '신뢰'로 나타났으며, 개방형 질문에 대한 응답으로 본 활동을 통해 직원들이 자부심과 재미를 느끼는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 본 간호조직의 현재 문화가 신뢰, 자부심, 재미라는 요소를 갖추게 되어 GWP 구현을 위한 조직문화 증진효과가 있었다고 본다.

중요한 것은 조직문화 증진활동을 일회성으로 끝낼 것이 아니라 시스템으로 정착을 시키고 일터에 대한 신뢰, 자부심, 재미를 더해갈 수 있도록 직원들의 다양한 요구를 수렴하여 좀 더 새롭고 창의적인 프로그램을 개발할 것을 제안한다.

## 참고문헌

1. 김진희(2007). 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로. *노동정책연구*, 7(2), 103-134.
2. 이관웅(2006). GWP 구현을 위한 서번트 리더십 모델의 개념적 모색. *숙명리더십개발원 특별기고문-숙명 리더십 연구*, 3(1).
3. 이관웅(2008). *신뢰경영과 서번트 리더십*. 서울, 엘테크.
4. 이경선, 이명하(1997). 병원조직 내 직종별 조직문화유형 인식과 조직유효성간의 관계. *전북대논문집*, 28, 213-238.
5. 이정주(2005). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. *지방정부연구*, 9(4), 71-93.
6. 조현영(2007). Leadership Essence. 월간리더피아. Retrieved September 29, 2009 from <http://magazine.hunet.co.kr/Magazine/Index.aspx>
7. Canadian Nurses Association(2001). *Position statement: quality professional practice environments for registered nurses*. Ottawa.
8. Clarke, H., Spence, L., H., Giovannetti, P., Shamian, J., Thomson, D., & Tourangeau, A. (2001). Nursing shortage: workplace environments are essential to the solution. *Hospital Quarterly*, 4(4), 50-56.
9. Elzbirta, S.S.(2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontological Society of America*, 45(2), 196-205.
10. Erdogan, B., Liden, R.C., & Kraimer, M. L.(2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
11. Levering, R. & Moscovitz, M.(1993). *The 100 best companies to work for in America* (Rev. ed.). Plume, New York.
12. Levering, Robert(2000). Great place to work: What makes some employers so good and most so bad?(Rev. ed.). Great Place to Work Institute, San Francisco.
13. Parker, R. & Bradley, L.(2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.

14. Sashittal, H.C. & Jassawalla, A.R.(2002). Cultures that support product-innovation process. *Academy of Management Executive*, 16(3), 42-54.
15. Zammuto, R.F. & Krakower, J.J.(1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.



**Abstract**

**Promoting a nursing organizational culture  
for Great Workplace(GWP): a Korean experience**

**Youngmee Kim<sup>1)</sup>, Jae Lee<sup>2)</sup>, Daehee Kim<sup>2)</sup>, Boyeoul Kim<sup>2)</sup>,  
Soonhyung Lee<sup>2)</sup>, Hyunmi Park<sup>2)</sup>, Hyesun Kim<sup>3)</sup>**

The purpose of this GWP project was two-fold:(1) to launch an organizational culture improvement for great workplace (2) to improve the perception of nursing personnel on communication and team work in a surgical nursing department of a teaching hospital in Seoul. Using one group pretest-posttest design, nursing personnel's perception on organizational culture related to communication and team work was evaluated. A 10-item, 5-point scale (1-5) survey was administered to 209 nursing personnel in January 2009 and again to 191 nursing personnel in October 2009. From January 2009, AMANNA team has taken activities focused on trust, pride, and fun. AMANNA is an abbreviation of Korean language, which means wonderful meeting and sharing in English. Monthly activities are as follows: choral concerts by nurse managers, welcome and farewell events, praising members for their services, explaining current circumstances, etc. Special activities are as follows: a New Year's greeting party, a spring picnic, beauty classes, a lecture on drug administration, cultural lectures using videos, and presentations of academic posters and another activity. The reliability of measurement was Cronbach's  $\alpha$ : 0.917(pretest), 0.954(posttest). Most nursing personnel's perception on organizational culture was improved (pretest mean=3.50 and posttest mean=3.78,  $p<.001$ ). "A sense of belonging" showed the greatest improvement among the 10 items(3.18 vs. 3.56,  $p<.001$ ). "Trust each other" showed the highest score (mean=3.98) in posttest. Frequency of participation and satisfaction showed a significant relationship( $r=0.179$ ,  $p=.021$ ). We believe that this project has made a contribution towards a positive organizational culture. The keys to this initiative's preliminary success have been the leadership support and flexibility in implementing the interventions tailored to the hospital.

---

1) RN, PhD, Nursing Director of Seoul National University Hospital

2) Nurse Manager of Seoul National University Hospital

3) Nurse of Seoul National University Hospital