

# 사업성과평가 도입이 조직문화의 변화와 조직몰입에 미치는 영향

## - 일개 공공병원에 대한 종단적 분석결과를 중심으로 -

김한성\*, 김영훈\*\*†, 문형구\*\*\*, 노경택\*\*\*\*

건강보험심사평가원\*, 을지대학교 의료경영학과\*\*†, 고려대학교 경영학과\*\*\*,

을지대학교 의료산업학부\*\*\*\*

### <Abstract>

## Changes in Organizational Culture and Employee Commitment Resulting from the Introduction of 'Business Performance Evaluation Program' in a Public Hospital

Han-Sung Kim\*, Young-Hoon Kim\*\*†,

Hyoung-Koo Moon\*\*\*, Kyung-Taeg Rho\*\*\*\*

*Dept. of Healthcare Fee Research & Development, Health Insurance Review Agency\**

*Dept. of Healthcare Management, Eulji University\*\*†*

*Business School, Korea University\*\*\**

*School of Medical Industry, Eulji University\*\*\*\**

The purpose of this study is to analyze the effects of the introduction of 'business performance evaluation program' on the changes in organizational culture and employee commitment. The data for this study were collected three times, in 2006, 2008, and 2009 from the employees at a public hospital

---

\* 투고일자 : 2010년 4월 5일, 수정일자 : 2010년 5월 13일, 게재확정일자 : 2010년 6월 1일

† 교신저자 : 김영훈, 을지대학교 의료경영학과, 전화 ; (031)740-7217,

E-mail ; kyh224@eulji.ac.kr

in Korea.

The main findings of this study are as follows.

1. Organizational culture has gradually changed as the 'business performance evaluation program' was introduced and implemented. Regarding the changes in the different type of culture, we can see that group culture, developmental culture and rational culture has been stronger and, on the other hand, the introduction of 'the program' did not have as much impact on the hierarchical culture as on the other types of culture.

2. The group culture has have more impact on the organizational commitment than other types of culture. In case of the hierarchical culture, however, statistically significant relationships could not be found between the organizational commitment and the introduction of business performance evaluation program.

*Keyword : business performance evaluation, organizational culture, organizational commitment*

## I . 연구배경 및 목적

외환위기 이후 조직을 둘러싼 경영환경의 급속한 변화는 조직관리에 있어 대대적인 변화를 요구하였다. 경영환경 변화는 투입 및 과정중심의 조직관리시스템에서 성과 및 결과중심 조직관리시스템으로의 전환을 모색하게 되었고, 그 결과 조직은 성과주의 예산제도, 목표관리제, 균형된 성과기록표(balanced score card) 등과 같은 새로운 성과평가제도 도입과 활용을 추진해 왔다(이환범, 이수창, 2008).

새로운 성과평가제도는 민간부문 뿐만 아니라 공공부문에서도 이루어져 왔다. 정부는 1999년 책임운영기관법률을 제정하여 조직·인사·예산운영상의 자율성을 부여하되, 사업성과평가를 수행하여 결과에 따른 책임을 지도록 하였다. 그 결과 공공부문의 사업성과평가 제도는 현재까지 성과관리체계의 핵심수단으로 예산과의 연계를 통해 발전하고 있다(조택, 2008). 사업성과평가는 각 사업단위에서 미션·전략·기술 및 문화 등에 있어 적합하게 맞추어진 사업목표를 정하고, 그 결과를 사전에 합의된 평가체계를

통하여 평가하는 제도를 의미한다(Kaplan & Norton, 1993). 사업성과평가의 대표적인 도구로 활용되는 것이 Kaplan과 Norton이 제시한 균형된 성과기록표이다.

Simons(2000)는 조직과 인간의 행동에 대해 이해하지 않고는 성과측정 및 관리시스템을 설계할 수 없다고 주장하였으며, Holloway et al(1995)도 성공적인 성과평가를 위해서는 특히, 인적요소에 대한 경험의 축적과 이해가 뒷받침되어야 한다고 주장하였다. 이렇듯 성공적인 사업성과평가 제도의 도입을 위하여 조직행동학적 요소가 중요함에도 불구하고(Lipe & Salterio, 2000 ; Malina & Selto, 2001), 그간 이 분야에 대한 과학적이고 체계적인 연구가 미흡하였다(Vagneur & Peiperl, 2000 ; Krause, 2000).

특히, 병원조직과 같은 공공부문에서 성과평가제도의 도입 후 조직의 특성이 실제 어떻게 변화했는지, 그 효과에 대한 체계적인 연구도 이루어 지지 못했다. 따라서 본 연구에서는 2006년 책임운영기관으로 지정되어 사업성과평가 제도를 도입하고 있는 공공병원을 대상으로 사업성과평가의 제도적 도입이 문화적 특성 및 조직몰입에 어떠한 변화가 가져왔는지 종단적 연구설계(longitudinal study)에 의해 분석하는 것을 목적으로 하였다. 공공병원은 이익의 극대화를 통한 재정자립 및 효율성 증대와 더불어 공익적 역할(교육 및 연구, 의료급여 환자 및 수익성이 없는 환자의 진료 등)의 기능도 함께 요구된다(송건용, 김원중, 1995)는 측면에서 사업성과 관리의 필요성이 더욱 높기 때문이다.

한국에서의 조직문화 연구를 비판적으로 분석하고 있는 장용선과 문형구(2008)는 조직문화와 관리시스템과의 관계를 설명하기 위한 사례분석이 필요함을 지적하고 있다. 특히 인적자원관리 관행 측정에 있어서 객관적인 자료에 근거한 연구가 필요하며 그러한 객관적인 관행이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구가 요구된다고 제안한 바 있다. 이에 본 연구에서는 공공의료기관의 사업성과평가 도입이 조직문화에 미치는 영향에 대해 분석하고, 사업성과평가 도입이후 조직문화 유형의 변화와 조직몰입 변화와의 관련성에 대해 분석하고자 하였다.

이러한 연구목적이 소기에 달성된다면 사업성과평가 도입에 따른 조직문화의 바람직한 변화방향을 모색할 수 있으며, 이에 대한 세부적인 실행계획을 수립하는데 조직관리자에게 유용한 정보를 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 사업성과평가

사업성과평가란 조직의 전략과 목표를 연계성 있도록 사전에 책임단위별 성과지표를 설정하고, 사업별 계획과 실적을 바탕으로 계량적 혹은 비계량적인 방법으로 평가하는 체계를 말한다. 조직은 사업성과평가의 효율적 운영을 위하여 각 사업단위별 목표와 업무성과에 대한 책임성과 자율권을 부여하고 있으며(이희원 외, 2000), 환경변화에 능동적으로 대응하기 위하여 사업단위별 책임경영체를 정착하여 경영합리화를 꾀하고 있다.

정부는 1999년 책임운영기관법률을 제정하여 2000년 도입 당시 책임운영기관은 10개 기관으로 출범해 2010년 현재 38개 기관으로 확대하였다. 책임운영기관으로 지정된 기관은 조직·인사·예산 운영상의 자율성을 부여하되 사업성과평가 결과에 따라 보상과 처벌의 책임을 지도록 하였다(박천오 외, 2003).

효과적인 사업성과평가를 위해서는 먼저 조직의 전략과 목표를 설정하고, 이와 연계된 성과지표의 개발이 무엇보다 중요하다. 왜냐하면 조직목표와 부합하는 성과지표 개발이 이루어야 저야 실제 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있기 때문이다(Eccles, 1991).

그간 우리나라에서 병원조직을 대상으로 수행된 성과평가와 관련된 선행연구들은 주로 성과지표개발 및 모형설계 및 재무적·비재무적 성과와의 관련성 차원에서 논의되어 왔다. 예컨대, 성과지표 개발관련 선행연구로 이희원 등(2000)은 국내 S병원을 대상으로 전문가에 의한 내용 타당도 검정을 통해 최종 16개의 성과지표를 개발한 바 있으며, 강경화와 김인숙(2005)은 간호부서를 대상으로 8개의 고유전략지표와 7개의 공통지표 개발을 수행한 바 있다. 조현연과 전수영(2003)은 성과평가 제도를 도입하고 있는 5개 병원조직을 대상으로 재무적·비재무적 성과를 분석하여 긍정적 효과가 있음을 실증적으로 분석한 바 있다. 또한 치과병원의 사례분석을 통하여 효과적인 진료단위 성과평가모형을 제시한 연구도 수행되었다(이병화, 2007).

이와 같이 병원조직과 관련하여 수행된 선행연구들은 모두 성과평가의 시스템 설계 및 결과적 측면만을 강조하여 왔으며, 조직문화나 조직구성원들의 태도변화 등 조직관리 차원에서 접근한 연구는 이루어지지 못하였다. 더욱이 사업성과평가 제도 도입이후 효과에 대한 종단적 연구는 자료수집의 제약으로 인하여 기업조직을 대상으로 한 연구에서도 거의 수행되지 못하였다는 한계를 가지고 있다.

## 2. 조직문화

### 1) 조직문화의 역할 및 중요성

개인에게 개성이 있고, 사회에는 문화가 있는 것과 같이, 조직에도 독특한 문화적 특성인 조직문화(organizational culture)가 있다. 개인을 이해하려면 그 개인의 성격을 알아야 하고, 사회를 이해하려면 그 사회의 문화를 알아야 하는 것처럼, 조직을 이해하려면 그 조직의 조직문화를 이해하여야 한다(Smircich, 1983).

조직구성원들이 공유하고 있는 가치, 신념, 이념 등은 그 구성원들이 외부환경에 대해 어떤 감각을 가지며, 어떤 행동을 취해야 하는지 제시해 줄 수 있다(추헌, 1994). 다시 말해 조직문화란 조직구성원들이 공통적으로 생각하는 방법(사고방식), 느끼는 방향(감각), 또는 행동하는 패턴(행동양식)의 체계를 말한다.

조직문화는 조직의 모든 관리과정에 광범위하게 영향을 미쳐 조직구성원간의 상호교류나 커뮤니케이션활동을 촉진시키며, 갈등의 와중에서도 의사결정 선택의 순간에서 옳고 그름에 대한 조직구성원들의 가정과 믿음이 작용하게 된다(백기복, 2009). 따라서 조직문화에 대한 올바른 이해는 효율적 경영관리활동을 가능케 해 줄 수 있다.

이와 같이 조직문화는 경쟁력의 원천으로써 조직구성원에게 정체성과 동질성 및 행위지침을 제공하고, 조직몰입의 촉진과 사회시스템의 안정성, 조직성과를 향상시키는 기능을 수행한다.

### 2) 조직문화의 유형

조직문화의 유형을 일정한 준거의 틀 안에서 분류하고 유형화하는 것은 조직문화를 중심으로 조직의 여러 문제를 연계시켜 연구하려고 할 때 유용하다. 즉, 조직문화 유형별로 조직성과와의 관련성을 구분해 낼 수 있다면 조직관리자는 어떤 문화유형을 전략적으로 조성해 나갈 것인가를 판단할 수 있는 것이다(정병헌, 2007).

조직문화 유형의 분류를 시도한 대표적인 연구로 Harrison(1972), Handy(1978), Deal & Kennedy(1982), Ernest(1985), Quinn 등(Quinn & Rohrbaugh(1983), Quinn & Hall(1983), Quinn & Cameron(1983), Quinn(1984), Quinn & Kimberly(1984), Quinn & McGrath(1985), Denison & Spreitzer(1991))이 있다.

Quinn & Kimberly(1984)는 조직문화 유형을 '변화지향 대 안정지향' 및 '조직내부지향 대 외부환경지향'의 정도에 따라 4가지 유형으로 분류하였고, Denison &

Spreitzer(1991)은 4가지 문화의 유형별 속성을 다음과 정의하였다.

첫째, 위계문화(hierarchical culture)는 인간의 안정 또는 안전의 욕구에 기초한 문화로써 내부조직의 통합과 안정성/현상유지를 지향하는 문화로, 분명한 위계질서 및 명령계통, 그리고 기존의 절차와 규칙을 중시한다. 따라서 효율성과 안전성을 추구하고 단순하고 안정된 환경하에서 일상적인 기술을 활용하고 있는 조직에 효과적이며, 안정과 통제, 질서를 강조하는 피라미드조직이나 관료조직에 부합하는 조직문화의 유형이다.

둘째, 집단문화(group culture)는 인간의 친화적 욕구에 기초한 문화로써 내부조직의 통합과 유연성을 중시하며 무엇보다도 인간관계에 초점을 두고 있다. 따라서 성실과 신뢰관계를 바탕으로 인화·단결·협동 및 팀웍 등의 가치를 중시하고 구성원에 대한 배려와 관심의 정도가 높으며, 인간적이고 가족적인 분위기를 창출하는 것을 특징으로 한다. 대표적으로 인적자원을 강조하는 일본기업의 조직문화가 여기에 해당된다.

셋째, 개발문화(developmental culture)는 인간의 변화에 대한 욕구가 중시되는 문화로써 외부환경에의 적응과 변화, 신축성을 특징으로 하는 문화이다. 조직의 유연성과 변화를 강조하지만 일차적으로 강조하고 있는 시각은 외부환경이며, 성장, 자원 획득, 창조성, 외부환경과의 적합성을 중시한다. 따라서 개발문화는 외부환경에 대해 적절히 대응하며 조직내부를 통합시키는 역할을 한다.

넷째, 합리문화(rational culture)는 성과를 중시하는 문화의 형태로 개인목표와 조직목표 강력히 추구하고 생산성, 효율성 합리성 등의 가치를 강조한다. 즉, 과업지향성의 정도가 높아 주어진 과업의 효율적인 수행과 합리적 목표달성을 강조하는 특성을 가진다.

이러한 4가지 유형 중 어느 한 가지가 문화유형이 긍정적이라 할 수 없으며 4가지 문화가 모두 강한 균형성을 가지는 것이 중요하다(Parker & Bradley, 2000). 신축성을 지나치게 강조할 경우 조직의 혼란이 야기되고, 질서를 지나치게 강조하면 경직성이 나타나게 된다. 또한 내부통합을 지나치게 강조할 경우 냉담과 무관심이, 외부지향을 지나치게 강조하면 호전성과 적대성이 초래될 수 있는 바, 조직이 우수한 성과를 장기적으로 확보하기 위해서는 4가지 문화유형 중 어느 하나의 유형이 지배되는 것은 바람직하지 않다. 따라서 4가지의 문화적 유형의 역설적인 가치들이 균형을 이루는 상태로 문화가 유지되는 것이 바람직하다.

### 3. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 1960년대부터 지금까지 많은 사회학, 종교학, 정치학 등 여러 영역에 걸쳐 많은 학자들에 의해 연구되어 오고 있으나 학자에 따라 다양하게 정의되고 있다(Bar-Hayim & Berman, 1992). 학자마다의 일관된 조직몰입의 견해는 조직에 대한 감정적인 애착(affective attachment)의 관점에서 바라보고 있으며, 특성상 종업원 개인의 태도로 비교적 오래 지속되는 경향이 있다고 가정하고 있다.

Wagner & Hollenbeck (1992)은 조직몰입을 ‘종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지’로, Alutto et al(1973)은 ‘개인에게 약간의 보수, 자유, 지위 및 책임의 증가가 있어도 떠나지 않는 의사’라고 하였다. Porter et al(1974)은 특정조직에 대한 상대적 강도로써 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 수용과 믿음(identification), 조직을 위하여 노력하는 정도(involvement), 그리고 조직구성원으로서 자격을 유지하고자 하는 강한 의욕(loyalty)의 3가지 차원으로 구성되어 있다고 하였다. O’Reilly & Chatman(1986)은 직무관여, 충성도, 조직의 가치에 대한 믿음 등과 같은 조직에 대한 개인의 심리적 속박을 의미한다고 하고, 조직몰입의 과정에는 순응(compliance), 동일시(identification), 내면화(internalization)의 3단계가 있다고 하였다.

조직몰입에 대한 학자들의 개념적 정의를 통해 살펴보면 조직몰입은 조직구성원들과 조직간에 일정한 형태의 심리적 구속이 내재되어 있다는데 의견이 일치된다. 조직몰입의 소극적 개념으로는 어느 정도의 이해관계를 떠나서 조직에 남아 충성하는 것을, 적극적 개념으로는 조직의 목표와 가치를 자기의 것으로 동일시하는 심리적 구속이라고 정의할 수 있다(조국행, 2001). 조직몰입은 직무만족과 조직충성심을 내포하는 광의의 개념으로 조직발전에 가장 좋은 예측변인이 된다(Buchanan, 1974). 즉, 조직몰입이 높을수록 직무성고가 높으며(Mowday et al, 1979), 이직을 줄여 높은 품질과 생산성 향상에 공헌할 수 있어(Meyer et al, 1991) 조직유효성의 유용한 지표가 될 수 있다(Steers, 1977). 이상의 선행연구들을 종합분석하여 볼 때 조직행동학적 측면에서 조직몰입은 조직구성원들의 태도를 측정하는 중요한 역할을 할 수 있으며, 조직관리의 수단으로서 유용성을 갖고 있다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구가설

##### 1) 조직문화에 관한 가설

사업성과평가 제도가 장기간에 걸쳐 구성된 신념과 가치체계인 조직문화를 단기간에 변화시킬 수 있는 것은 아니지만, 기존과 다른 방식의 평가제도의 도입은 직·간접적으로 성과주의 문화로 변화시킬 가능성이 높다. 조직문화 측면에서 이러한 성과평가의 제도적 요소는 위계문화의 약화와 더불어 팀웍을 강조하는 집단문화나 성과를 중시하는 개발·합리문화 속성이 강하게 나타날 수 있음을 시사한다. 이에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H<sub>1-1</sub> : 사업성과평가 도입에 따라 조직문화가 전반적으로 긍정적인 방향으로 변화하였을 것이다.

H<sub>1-2</sub> : 사업성과평가 도입에 따라 집단, 개발, 합리문화의 특성이 긍정적으로 변화하였을 것이다.

H<sub>1-3</sub> : 사업성과평가 도입에 따라 위계문화의 특성이 부정적으로 변화하였을 것이다.

##### 2) 조직몰입에 관한 가설

조직문화는 조직구성원의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치게 된다. Parker & Bradley(2000)는 공식적이든, 비공식적이든 간에 조직구성원들의 신뢰, 팀웍을 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치가 증가할 경우 조직몰입 증진에 가장 큰 비중을 차지하는 집단문화가 긍정적으로 형성될 수 있음을 주장하였다. 국내의 연구로써 김영조(2000)는 종단적 연구설계 방법을 통하여 다른 문화유형에 비하여 관계지향의 집단문화로의 변화가 조직몰입에 가장 긍정적인 변화요인임을 분석하였다. 한주희와 황원일(1996)의 연구에서도 4가지 문화유형 중 조직몰입에 가장 큰 영향 변수는 집단문화 유형으로 나타났다. 병원조직을 대상으로 한 김영훈(2001)의 연구에서도 조직문화의 4가지 문화유형 중 집단문화가 조직몰입에 가장 큰 영향변수로 도출되었다.

반면, 관료적 조직구조를 가지고 조직의 안정성과 공식적 규칙, 절차적 효율성을 중시하는 위계문화에서는 안정 지향적 가치가 지배적으로 작용하여 창의성이 상대적으로 떨어지게 된다(Zammuto & Krakower, 1991). 이러한 요인으로 위계문화의 속성 강



김한성 외 : 사업성과평가 도입이 조직문화의 변화와 조직몰입에 미치는 영향  
- 일개 공공병원에 대한 종단적 분석결과를 중심으로 -

화는 조직구성원들의 몰입도를 향상시키기 어려운 요인이 될 수 있다. 이에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H<sub>2-1</sub> : 조직문화의 긍정적인 변화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H<sub>2-2</sub> : 조직문화 중 집단·개발·합리문화의 긍정적인 변화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H<sub>2-3</sub> : 조직문화 중 위계문화의 부정적 변화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 2006년부터 최근까지 사업성과평가를 시행하고 있는 서울소재 500병상 규모의 일개 공공병원 근로자 약 600여명을 대상으로 3개년 동안(2006년 12월 26일~2009년 1월 23일) 종단적 연구설계에 의해 조직문화와 조직몰입의 동태적 변화를 구조화된 설문지를 통하여 수집하였다. 종단적 연구설계란 표본을 선택하여 고정한 후 그 표본에 속한 연구대상을 시차를 두고 반복적으로 조사하는 설계방법을 말하는 것으로 대체로 집단성향의 변화를 분석하기 위한 목적으로 수행된다(이근희, 2001).

본 연구에서는 1년간의 시차를 두고 총 3회에 걸쳐 조사를 실시하였다. 1차조사는 2006년 12월 26일~29일(4일간)까지 400부의 설문지를 배포하여 304부, 2차조사는 2008년 1월 16일~25일(8일간)까지 500부의 설문지를 배포하여 428부, 3차조사는 2009년 1월 19일~23일(5일간)까지 500부의 설문지를 배포하여 443부를 회수하였다. 이는 2006년 기준 근로자수 605명 대비 1차년도 50.2%, 2차년도 70.7%, 3차년도 73.2%가 조사된 결과이다.

조사시점에 따른 분석대상자의 동질성을 판단하기 위하여 교차분석을 통해 인구사회학적 특성을 비교하였다(표 1). 연령은 1차년도의 경우 20대 연령군(18.7%)이 2차년도(25.2%)와 3차년도(31.0%)와 비교하여 낮은 반면, 30대 연령군(1차년도 44.4%, 2차년도 34.3%, 3차년도 31.9%)이 많았다( $p < 0.05$ ). 근무년수에 있어서는 1차년도 5년 미만(21.6%) 및 5년~10년미만(15.3%) 군의 비율이 2차년도(23.9%, 23.2%)와 3차년도(32.8%, 22.5%)와 비교하여 낮은 반면, 10년~15년미만(16.7%)과 15년~20년미만(22.5%)의 비율이 높았다( $p < 0.01$ ). 이외에 성별, 학력, 결혼여부, 직종은 조사시점에 따른 차이가 없었다. 추가적으로 1차년도를 제외한 2차년도와 3차년도별 인구사회학적 특성 변수의 관련성을 분석한 결과는 모든 변수에서 통계학적 관련성이 없었다.

<표 1> 사업성과평가 도입시점별 인구사회학적 특성비교

구분	1차조사 (2006년)		2차조사 (2008년)		3차조사 (2009년)		합계		통계량 (Chi-square)	
	응답수	%	응답수	%	응답수	%	응답수	%		
연령	20대	45	18.7	77	25.2	101	31.0	223	25.5	15.928*
	30대	107	44.4	105	34.3	104	31.9	316	36.2	
	40대	69	28.6	93	30.4	88	27.0	250	28.6	
	50대이상	20	8.3	31	10.1	33	10.1	84	9.6	
성별	남성	62	22.1	81	21.5	92	22.9	235	22.2	0.222
	여성	218	77.9	295	78.5	309	77.1	822	77.8	
학력	고졸이하	28	10.2	32	8.9	36	9.5	96	9.5	3.976
	전문대졸	136	49.6	164	45.7	163	42.9	463	45.7	
	대졸	82	29.9	124	34.5	137	36.1	343	33.9	
	대학원졸이상	28	10.2	39	10.9	44	11.6	111	11.0	
결혼	미혼	94	34.3	114	32.2	149	38.9	357	35.3	3.781
	기혼	180	65.7	240	67.8	234	61.1	654	64.7	
직종	의무직	30	11.3	30	8.6	31	8.4	91	9.3	7.916
	약무간호직	129	48.7	195	55.7	197	53.5	521	53.0	
	의료기술직	27	10.2	40	11.4	31	8.4	98	10.0	
	행정직	16	6.0	16	4.6	17	4.6	49	5.0	
	기타	63	23.8	69	19.7	92	25.0	224	22.8	
근무 년수	5년미만	48	21.6	68	23.9	102	32.8	218	26.7	27.347**
	5년-10년미만	34	15.3	66	23.2	70	22.5	170	20.8	
	10년-15년미만	37	16.7	26	9.2	34	10.9	97	11.9	
	15년-20년미만	50	22.5	48	16.9	40	12.9	138	16.9	
	20년이상	53	23.9	76	26.8	65	20.9	194	23.7	
전체	222	100.0	284	100.0	311	100.0	817	100.0	-	

주) 무응답제외, \* p<0.05, \*\* p<0.01

### 3. 변수의 측정 및 신뢰도 검증

병원조직의 문화특성은 경쟁가치모형에 근거하여 주요특성, 조직풍토, 성공기준, 관리스타일을 측정한 김영훈(2001)의 설문척도 16문항을 활용하였고, 조직몰입은 Mowday와 Steers(1979)의 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire) 척도 중 12문항

김한성 외 : 사업성과평가 도입이 조직문화의 변화와 조직몰입에 미치는 영향  
- 일개 공공병원에 대한 종단적 분석결과를 중심으로 -

을 수정·보완하여 사용하였다.

각 조사시점별 측정항목들의 내적 일관성(internal consistency)을 확인하기 위하여 신뢰도 분석(reliability analysis)을 수행하였으며, 위계문화 중 내적일관성이 낮은 1개 문항을 제거하였다. 그럼에도 위계문화의 신뢰도 계수가 1차년도 0.425, 2차년도 0.360, 3차년도 0.523로 낮았다(표 2). 이외에 집단문화, 개발문화, 합리문화와 조직몰입에 대한 신뢰도 계수는 모두 0.8이상으로 높은 수준이었다.

<표 2> 조사년도별 조직문화와 조직몰입에 대한 신뢰성 분석결과

구 분	초기 문항수	분석 문항수	신뢰도계수 (Chronbach $\alpha$ )			
			1차조사	2차조사	3차조사	
조직문화	집단문화	4	4	0.859	0.877	0.889
	개발문화	4	4	0.839	0.850	0.874
	위계문화	4	3	0.425	0.360	0.523
	합리문화	4	4	0.821	0.829	0.847
조직몰입	12	12	0.921	0.918	0.924	

#### 4. 분석방법

사업성과평가 도입시점별 조직문화의 변화 정도는 ANOVA 및 T-test를 시행하여 분석하였다. 그리고 조직문화의 변화가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 도입시점별 조직몰입의 평균차이와 4가지 조직문화유형을 독립변수로 하고, 조직몰입을 종속변수로 설정하여 다중회귀분석(multiple regression)을 실시하였다. 통계 분석 프로그램은 SPSS Ver.12를 사용하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 사업성과평가에 따른 조직문화의 변화

사업성과평가 도입이후 전반적으로 강한 문화로 변화되었음을 알 수 있다(표 3). 특히 제도도입 초기인 1차년도와 3차년도를 비교한 결과에서 통계적으로 유의한 긍정적

인 변화가 있었다( $p < 0.01$ ). 따라서 가설  $H_{1-1}$ 과 같이 사업성과평가 도입에 따라 조직 문화가 대체로 긍정적으로 변화되었다고 할 수 있다.

문화유형별 속성의 변화를 살펴보면 위계문화의 특성이 사업성과평가의 도입시점과 관계없이 가장 높았고, 집단·개발·합리문화와 비교하여 상대적으로 지배적인 속성을 보였다.

<표 3> 사업성과평가 도입에 따른 문화유형 비교

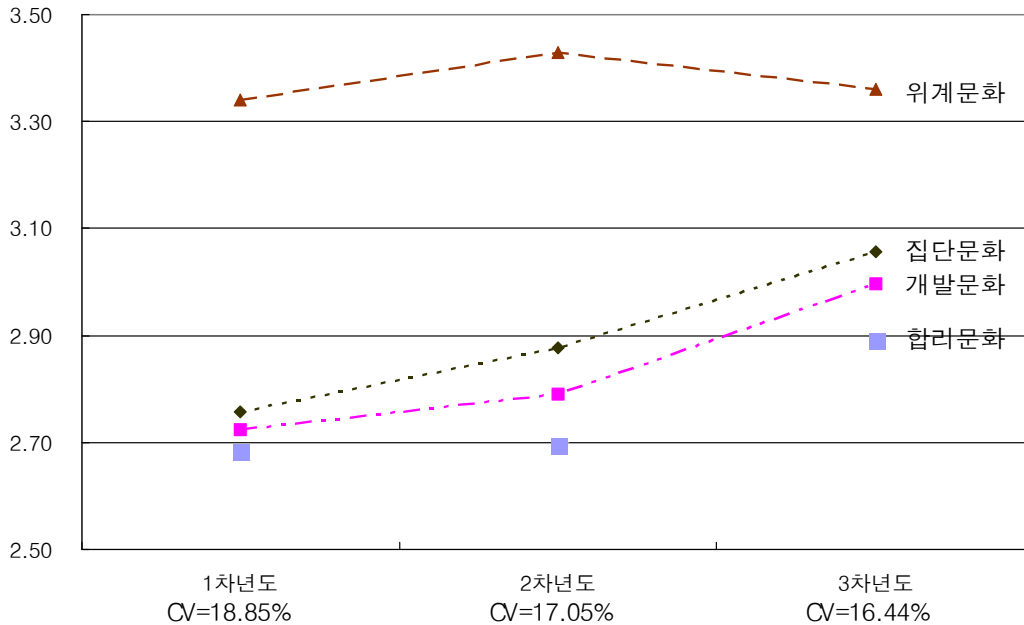
구 분	1차년도	2차년도		3차년도			통계량 (F-value)
	평균 (±표준편차)	평균 (±표준편차)	1차년도 평균차이	평균 (±표준편차)	1차년도 평균차이	2차년도 평균차이	
집단문화	2.76(±0.73)	2.88(±0.74)	0.12*	3.06(±0.68)	0.30**	0.18**	F=16.747**
개발문화	2.72(±0.75)	2.79(±0.71)	0.07	3.00(±0.73)	0.27**	0.21**	F=14.998**
위계문화	3.34(±0.62)	3.43(±0.56)	0.09*	3.36(±0.56)	0.02	-0.07*	F= 2.566*
합리문화	2.68(±0.64)	2.70(±0.63)	0.01	2.89(±0.65)	0.21**	0.19**	F=13.599**
합 계	2.85(±0.54)	2.92(±0.50)	0.07	3.06(±0.50)	0.21**	0.14**	F=17.277**

주) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

위계문화의 도입시점별 변화는 사업성과평가 도입 1차년도에는 3.34수준이었으나, 2차년도에 3.43로 다소 증가한 이후 3차년도에 3.36으로 감소하였다. 즉, 2차년도와 비교하여 3차년도에 통계적으로 유의하게 감소하였으나 1차년도와 비교하여 유의한 변화는 없었다. 따라서 가설  $H_{1-3}$ 의 사업성과평가 도입에 따라 위계문화의 특성이 부정적으로 변화했을 것이라는 가설은 지지되었다.

사업성과평가 도입에 따라 집단·개발·합리문화의 특성은 긍정적으로 변화했을 것이라는 가설  $H_{1-2}$ 에 대해서는 2차년도와 1차년도의 경우 집단문화는 긍정적인 변화가 관찰되었으나, 개발문화와 합리문화의 경우는 유의한 변화가 관찰되지 않았다. 3차년도와 1차·2차년도와 비교에서는 집단·개발·합리문화 모두에서 통계적으로 유의한 긍정적인 변화가 관찰되었다( $p < 0.01$ ). 따라서 가설  $H_{1-2}$ 는 조사시점에 따라 부분적으로 지지되었다.

김한성 외 : 사업성과평가 도입이 조직문화의 변화와 조직몰입에 미치는 영향  
 - 일개 공공병원에 대한 종단적 분석결과를 중심으로 -



<그림 1> 사업성과평가 도입시점에 따른 문화유형 도표

<그림 1>은 사업성과평가 도입시점별 각 문화의 유형별 평균과 변동계수를 나타낸 도표이다. 변동계수(coefficient of variation)는 도입시점별 표준편차를 평균으로 나누어 문화유형별 평균점수의 변이정도를 나타낸다. 만약 특정 도입시점에서 변동계수가 크다면, 이는 특정시점에서 문화유형별 차이가 크다는 것을 의미한다. 1차년도의 변동계수는 18.85%, 2차년도는 17.05%, 3차년도는 16.44%로 점차로 도입시점에 따른 문화유형별 격차는 감소하고 있었다.

이러한 경향은 복합적이고 모순적인 4가지 조직문화의 유형의 강한 균형성을 주장한 Parker & Bradley(2000)의 견해와 일치한다. 따라서 사업성과평가 도입이후 연구대상 병원은 역설적인 4가지의 문화적 유형의 가치들이 강한 균형을 이루는 상태로 변화되었다.

## 2. 조직문화의 변화가 조직몰입에 미치는 영향

사업성과평가 도입에 따른 조직몰입은 <표 4>와 같이 1차년도 3.20에서 2차년도 3.29로 증가하였으나 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 3차년도의 조직몰입은 3.41로 1차·2차년도와 비교하여 유의하게 증가하였다( $p < 0.01$ ). <표 5>는 4가지 조직문화를 독립변수로 하여 종속변수인 조직몰입에 미치는 영향을 검증한 결과이다. 3차년도의

설명력( $R^2$ )은 0.325로, 1차년도( $R^2=0.303$ )와 2차년도( $R^2=0.289$ )에 비하여 증가되었다. 가설  $H_{1-1}$  지지와 더불어 위의 결과를 종합해 보면, 가설  $H_{2-1}$ 의 조직문화의 긍정적인 변화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설이 지지되었다.

<표 4> 사업성과평가 도입에 따른 조직몰입 비교

구분	1차년도	2차년도		3차년도			통계량 (F-value)
	평균 (±표준편차)	평균 (±표준편차)	1차년도 평균차이	평균 (±표준편차)	1차년도 평균차이	2차년도 평균차이	
조직몰입	3.20(±0.66)	3.29(±0.62)	0.09	3.41(±0.60)	0.21**	0.12**	F=10.453**

주) \*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$

사업성과평가 도입에 따라 집단·개발·합리문화의 변화가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 분석한 결과(표 5), 회귀계수의 유의성은 1차년도에서는 집단문화와 개발문화가, 2차년도와 3차년도에서는 집단문화와 합리문화가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단문화와 합리문화의 1차·2차·3차년도 회귀계수의 크기 또한 도입시점에 따라 점진적으로 증가하였다. 가설  $H_{1-2}$ 의 부분적 지지와 위의 결과를 종합해 보면, 조직문화 중 개발문화를 제외한 집단 및 합리문화의 긍정적인 변화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친 결과로, 가설  $H_{2-2}$ 가 부분적으로 지지되었다.

회귀분석 결과, 사업성과평가 도입시점별 조직몰입에 가장 큰 영향변수는 관계지향의 집단문화 유형이었다. 집단문화의 1차년도 비표준화 회귀계수가 0.246으로 가장 큰 영향변수 이었으며, 2차년도(회귀계수=0.282)와 3차년도(회귀계수=0.303)에서도 동일한 결과였다. 이는 집단문화의 긍정적 변화가 조직몰입에 다른 문화유형과 비교하여 가장 강한 영향을 미치고 있음을 의미한다.

위계문화 유형의 경우 사업성과평가 도입 1차년도부터 3차년도까지 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하여 위계문화의 부정적 변화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설  $H_{2-3}$ 은 지지되지 않았다. 다만, 회귀계수의 크기는 1차(0.081)·2차(0.025)·3차년도(-0.032)에 따라 점진적으로 감소하여 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 개연성이 있었다.

김한성 외 : 사업성과평가 도입이 조직문화의 변화와 조직몰입에 미치는 영향  
 - 일개 공공병원에 대한 종단적 분석결과를 중심으로 -

<표 5> 사업성과평가 도입에 따른 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향

도입시점 (표본수)	조직문화 유형	비표준화 회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t	통계량
1차년도 (n=304)	(Intercept)	1.470	0.208	-	7.052**	F= 32.53** R <sup>2</sup> =0.303
	집단문화	0.246	0.064	0.273	3.875**	
	개발문화	0.223	0.073	0.252	3.055**	
	위계문화	0.081	0.052	0.077	1.557	
	합리문화	0.064	0.073	0.062	0.877	
2차년도 (n=428)	(Intercept)	1.683	0.203	-	8.301**	F=42.51** R <sup>2</sup> =0.289
	집단문화	0.282	0.053	0.332	5.314**	
	개발문화	0.096	0.060	0.109	1.602	
	위계문화	0.025	0.046	0.022	0.545	
	합리문화	0.163	0.055	0.164	2.936**	
3차년도 (n=443)	(Intercept)	1.819	0.183	-	9.939**	F= 52.74** R <sup>2</sup> =0.325
	집단문화	0.303	0.052	0.344	5.770**	
	개발문화	0.095	0.056	0.116	1.717	
	위계문화	-0.032	0.043	-0.030	-0.739	
	합리문화	0.167	0.052	0.180	3.191**	
전체 (n=1,170)	(Intercept)	1.635	0.113	-	14.495**	F=132.96** R <sup>2</sup> =0.313
	집단문화	0.281	0.032	0.323	8.799**	
	개발문화	0.134	0.035	0.157	3.802**	
	위계문화	0.025	0.027	0.022	0.916	
	합리문화	1.141	0.034	0.144	4.170**	

주) \* p<0.05, \*\* p<0.01

## V. 고 찰

사업성과평가에 따른 조직문화의 전반적인 특성변화는 1차년도(평균=2.85), 2차년도(평균=2.92), 3차년도(평균=3.06) 순으로 점진적으로 강한 문화로 변화되었다. 특히, 제도도입 초기인 1차년도와 비교하여 3차년도의 조직문화의 특성은 상대적으로 크게 변화하였다. 결과적으로 사업성과평가 도입이 원만한 인간관계와 팀웍, 효과적인 적응과 창의성·혁신성 그리고 합리적인 목표달성을 위한 효율성·전문성을 지향해 왔다는 점에서 조직문화의 변화를 이끌었다고 평가할 수 있다.

4가지 조직문화 유형 중 위계문화의 속성이 1·2·3차 시점 모두에서 가장 강한 특성을 보여 집단·개발·합리문화에 비해 지배적인 속성으로 남아 있었다. 이와 같이 위계문화가 사업성과평가 도입이후에도 감소하지 않고, 강한 특성을 보이는 것은 다음과 같은 2가지 이유에 기인한 것으로 해석된다.

하나는 병원조직이 가지고 있는 고유특성에서 그 원인을 찾을 수 있다. 전통적으로 병원 조직은 응급성과 위기관리 등 상하의 위계질서가 다른 조직에 비하여 높은 특성을 가지고 있다. 위계질서가 강하게 나타나는 조직에서는 분과주의, 의사소통의 단절, 의사결정 지연, 냉소주의와 갈등의 심화, 경직화에 따른 유연성 감소 등의 관료제적 부정적 특성이 일반적으로 나타나게 된다(병원전략경영개발원, 2002). 특히 연구대상 병원이 수익성 추구의 민간병원이 아니라 정부가 운영하는 공공성 추구의 공공병원으로 위계문화의 속성이 더 강하게 나타날 개연성이 있다.

또 다른 하나는 조직문화가 가지고 있는 특성에서 그 원인을 찾을 수 있다. 조직문화는 조직구성원들 사이에 장기간에 걸쳐 형성되는 가치와 신념의 체계로 이러한 속성은 단시간내에 변화하기 어려운 특성을 가지고 있다. <표 6>에서와 같이 사업성과평가 도입시점에 따라 문화유형별 평균 점수의 변화는 관찰되었으나 순위의 변화(위계>집단>개발>합리)는 관찰되지 않았다. 이러한 결과는 문화유형이 자기상관성(auto-correlation)으로 인하여 지속성과 역사성을 지니고 있다는 연구결과와 일치한다(김영조, 2000).

<표 6> 사업성과평가 도입에 따른 문화유형별 평균 및 순위

구 분	1차년도		2차년도		3차년도	
	평균	순위	평균	순위	평균	순위
위계문화	3.34	1	3.43	1	3.36	1
집단문화	2.76	2	2.88	2	3.06	2
개발문화	2.72	3	2.79	3	3.00	3
합리문화	2.68	4	2.70	4	2.89	4

사업성과평가 도입시점별 조직몰입에 가장 큰 영향변수는 집단문화로써 다른 문화유형과 비교하여 가장 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사업성과평가의 도입으로 인한 조직구성원들의 신뢰, 팀웍을 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시하는 집단문화의 긍정적 변화가 가장 큰 원인일 수 있다.



합리문화의 경우도 사업성과평가 도입이후 시점경과에 따라 점차 긍정적인 변화가 나타났으며, 조직몰입에 미치는 영향력의 크기도 점차적으로 증가하는 것으로 분석되었다. 합리문화는 성과중심의 효율성, 생산성, 합리성을 중심적 가치로 두고 있어 사업성과평가 제도의 도입취지와도 부합한다. 합리문화의 속성 강화를 위해서 조직은 조직구성원들에게 새로운 아이디어의 창출과 개발을 수행할 수 있도록 적극적인 활동을 장려하게 되고, 조직구성원들은 자신의 성장과 조직의 발전을 위하여 적극적으로 노력하게 된다(Jassawall & Sashittala, 2002 ; Triandis, 1982/1983). 이는 개발 및 합리문화가 조직구성원들의 조직몰입을 점진적으로 향상시킬 수 있는 요인으로 작용될 수 있다는 O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991)의 주장과 일치한다.

반면 위계문화는 성과평가의 도입시점과 관계없이 모든 시점에서 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 다만, 도입 3차년도 시점에서 위계문화가 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지는 않았으나 부정적 관계(비표준화 회귀계수 = -0.032)가 있었다. 이는 위계문화에서 구성원들의 창의성이 상대적으로 떨어지게 되며(Zammuto & Krakower, 1991), 조직관리에 있어 통제와 감독의 강화는 구성원들의 동기부여와 열정을 약화시키고 직무에 대한 매력을 감소시키므로 구성원들의 조직몰입도가 상대적으로 높아지기 어렵다(한주희, 황원일, 1996)는 견해와 일치한다. 김호정(2004)의 연구에서도 위계문화가 통제의 강화로 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 자발적 참여와 목표에 대한 애착도 약해 질 수 있음을 주장하였다. 결국, 관료적 조직구조를 그대로 유지하고 조직구성원들의 통제와 절차적 규칙을 강조하면서 지나치게 성과만을 지향하는 경우 조직구성원들은 방어적인 태도를 취하게 되며(Lahiry, 1996), 이러한 요인들이 조직몰입에 부정적으로 작용하게 된다.

그러나 이러한 연구결과를 해석하는데 있어 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 먼저, 연구대상 병원이 일개 서울소재의 공공병원으로 우리나라 전체 의료기관으로 확대 해석하는데 한계가 있다. 또한 1·2·3차에 걸쳐 설문조사를 실시함에 있어 동일 조직의 조직구성원들을 조사대상으로 하였으나 동일인에 대한 식별이 어려워 각 조사 시점별 응답자가 상이한 경우 도입시점별 분석결과와의 비교가능성을 떨어뜨리는 요인이 될 수 있다.

이러한 한계점에도 불구하고, 기존 대부분의 연구들이 자료수집상의 편리성과 결과해석의 용이성 등으로 횡단면적인 연구를 수행해 왔다. 특히 국내연구와 병원조직을 대상으로 한 성과평가 연구에서 종단적 연구가 분석된 예는 찾아보기 어렵다. 따라서 종단적 설계에 의한 설문조사 방법의 장점을 통하여 사업성과평가의 도입 후 조직문화의

변화가 어떻게 변화하였는지, 조직문화와 조직몰입과의 관계가 크기가 어떻게 나타났는지, 객관적인 자료분석을 통해 결과를 도출하였다는데 의의가 있다. 또한, 본 연구는 조직관리자들에게 정책적 의사결정을 내리기 위한 실무적 유용성을 가지고 있다. 사업성과평가지 도입이후 변화방향을 결정하고, 이에 대한 세부적인 실행계획을 수립하는데 유용하게 활용될 수 있다는 것이다. 특히, 조직구성원의 헌신을 높이기 위한 집단문화와 성과중심의 생산성, 효율성 향상을 위한 합리문화로의 변화를 이끌어야 하는 필요성을 제기해 주고 있다.

## VI. 결론 및 제언

최근 병원경영 환경변화는 조직관리에 있어 성과주의 예산제도, 목표관리제, 균형된 성과기록표(BSC) 등과 같은 새로운 성과평가제도 도입을 추진해 왔다. 그럼에도 불구하고 사업성과평가 관련 선행연구들은 대체로 성과지표개발 및 모형설계 및 재무적·비재무적 성과와의 관련성에 초점을 맞추어 왔으며, 조직관리의 차원에서 접근한 연구는 거의 이루어지지 못했다. 더불어 사업성과평가제도 도입이후 조직관리 변수의 동태적 변화는 이론적·실무적 중요성에도 불구하고, 자료수집의 제약으로 인하여 거의 수행되지 못하였다. 이러한 관점에서 본 연구는 병원조직을 대상으로 사업성과평가제도 도입이 조직문화의 특성변화와 조직몰입에 미치는 영향을 3개년 동안의 종단적 연구설계에 의하여 실증적으로 분석하였다는데 의의가 있다.

분석결과, 사업성과평가의 도입시점에 따라 조직문화는 점진적으로 균형성을 갖춘 강한 문화로 변화되었다. 문화유형별로 집단·개발·합리문화의 속성은 점차 강화되었으며, 위계문화의 경우 변화없이 높은 수준의 지속성이 유지되고 있었다. 즉, 사업성과평가의 도입이 점차적으로 집단·개발·합리문화의 속성으로 조직변화는 유도하였지만 위계문화의 속성은 변화시키지 못하였다.

사업성과평가 도입에 따른 조직문화의 변화가 조직몰입에 미치는 영향은 집단문화가 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 분석되었으며, 합리문화도 사업성과평가 도입에 따라 점차 조직몰입에 미치는 영향이 증가하였다. 반면 위계문화는 도입시점과 관계없이 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하였다. 이러한 결과는 사업성과평가가 긍정적인 조직문화를 형성하고 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으나, 통제와 절차적 규칙을 강조하는 위계문화의 속성을 유지한 채 성과만을 지향하는

김한성 외 : 사업성과평가 도입이 조직문화의 변화와 조직몰입에 미치는 영향  
- 일개 공공병원에 대한 종단적 분석결과를 중심으로 -

경우 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 나타낸다.

이러한 연구결과를 해석하는데 있어 본 연구는 일개 공공병원을 대상으로 하고 있어 일반화의 제약이 있으며, 조사시점별 응답자가 상이한 경우 분석결과의 신뢰성이 저하될 수 있다. 향후 연구에서는 이러한 제한점에 대한 보완이 논의되어야 할 것이다. 또한 양적분석 결과와 더불어 독특한 조직문화에서 조직행동 변화를 면밀히 분석할 수 있는 사례연구 등 질적 접근방식의 보완이 필요하다. 더불어 성과평가 제도는 조직문화와 조직몰입의 변수이외 다양한 조직행동변수에 직·간접적인 영향을 미칠 수 있는 바, 조직공정성, 조직지원활동, 커뮤니케이션, 조직갈등, 환자만족도 및 재무적 성과 등의 다양한 변수에 대한 통합적 고찰과 분석이 이루어지길 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 강경화, 김인숙(2005). 균형성과표를 이용한 병원 간호단위의 조직성과 평가지표 개발. 대한간호학회지, 35(3) : 451-460
- 김영조(2000). 조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구. 인사조직연구, 8(2) : 111-134
- 김영훈(2001). 병원종사자의 조직구조 및 조직문화인식과 조직갈등경험, 조직몰입간의 관계. 연세대학교 대학원 보건학과, 박사학위논문
- 김호정(2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화비교. 한국행정학보, 38(3): 49-67
- 박천오, 김근세, 박희봉, 안형기(2003). 한국 책임운영기관 제도의 운영평가 : 조직구성원의 인식을 중심으로. 한국행정연구, 12(3) : 3-31
- 백기복(2009). 조직행동연구. 창민사
- 병원전략경영개발원(2002). 병원경영학. 신광출판사
- 송건용, 김원중(1995). 공공의료의 실적평가와 정책과제. 한국보건사회연구원 정책보고서.
- 이군희(2001). 사회과학연구방법론. 법문사
- 이병화(2007). BSC를 활용한 치과병원의 진료단위 성과평가모형 : A치과병원 사례를 중심으로. 전산회계연구, 6(1) : 45-64
- 이환범, 이수창(2008). 기초자치단체 행정역량 강화를 위한 성과관리시스템 개발 및

- 보완 : 조직문화 유형별 조직 성과평가 비교분석을 중심으로. 한국행정논집, 20(1) : 131-151
- 이희원, 유승흠, 이해중, 박창일(2000). S병원 성과평가지표 개발에 관한 연구. 병원경영학회지, 5(1) : 1-23
- 장용선, 문형구(2008). 조직문화연구의 동향과 과제. 인사조직연구, 16(1): 65-114
- 정병헌(2007). 조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 관한 연구. 한양대학교 경영대학원, 석사학위논문
- 조국행(2001). 공정성이 조직몰입, 직무만족, 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구. 호서대학교 대학원 경영학과, 박사학위논문
- 조현연, 전수영(2003). BSC를 활용한 병원의 경영성과에 관한 연구. 한국중소기업학회 추계학술세미나 연재집, 153-189
- 조택(2008). 정책결정의 합리성과 정책순응: 준정부기관 경영평가제도 개편 논의. 한국정책학회 동계학술대회 및 정기총회 발표논문, 187-207
- 추헌(1994). 조직행동론. 형설출판사
- 한주희, 황원일(1996). 조직문화특성에 대한 조직구성원의 인식과 조직몰입. 생산성논집, 11(1) : 293-320
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51 : 448-454
- Bar-Hayim, A. & Berman, G. S. (1992). The dimension of organization commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13 : 379-387
- Buchanan, B. II, (1974). Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 : 533-546
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*, Reading. Mass : Addison-Wesley
- Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.). *Research in Organizational Change and Development*, 5, (1-21), Greenwich, CT : JAI Press

- Eccles R. G., (1991). The Performance measurement manifesto. Harvard Business Review, Jan.-Feb, 69 : 131-137
- Ernest, R. C. (1985). Corporate culture and effective planning. Personnel Administrator, March, 30 : 49-60
- Handy, C. (1978). Gods of management. London : Souvenir Press
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. Harvard Business Review, May-June, 50 : 119-128
- Holloway, J., Lewis, J., & Mallory, G. (Eds.) (1995). Performance measurement and evaluation. London : Sage Publications
- Jassawalla, A. R. & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. Academy of Management Executive, 16: 42-54
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review, Sep-Oct, 71 : 134-147
- Krause, O. (2000). Management knowledge engineering : A Toolkit to Engineer Adaptive Management Systems, In Neely, A. (Eds.), Performance Measurement: Past, present, and future (307-314). Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. Training and Development Journal, 48 : 50-52
- Lipe, M .G. & Salterio, S. E. (2000). The Balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. Accounting Review, 75 : 283-298
- Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy : An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. Journal of Management Accounting Research, 13 : 47-90
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment : A longitudinal study of pre-and post-entry influences. Journal of Management, 17 : 717-733
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of

- organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 : 224-247
- O'Reilly C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 : 492-499
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 : 487-516
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13: 125-141
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 : 603-609
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). The Transformation of organizational cultures : A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (315-334). Beverly Hills : Sage
- Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers : International perspectives on managerial behavior and leadership*, NY : Pergamon
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. *Management Science*, 29 : 33-51
- Quinn, R. E. & Hall, R. H. (1983). Environments, organizations, and policy makers : Toward an integrative framework. In R. H. Hall & R. E. Quinn (Eds.), *Organizational theory and public policy* (281-298). Beverly Hills : Sage
- Quinn, R. E. & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance : Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions* (295-313). Homewood, III :

Richard D. Irwin

- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria : Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 : 363-377
- Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy : Text and cases. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 : 339-358
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56
- Triandis, H. C. (1982/1983). Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. *International Studies of Management and Organization*, 12 : 139-169
- Vagneur, K. & Peiperl, M. (2000). Reconsidering performance evaluative style. *Accounting, Organizations and Society*, 25 : 511-525
- Wagner J. A. & Hollenbeck J. R. (1992). Management of organization behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Zammuto, R. F. & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, (83-114), Greenwich, CT: JAI Press