

# 조직구조, 조직문화의 업무특성이 조직몰입 및 조직성과 미치는 영향: 7년 미만의 초기 스타트업 중심으로

서귀동\*

연세대학교 정경창업대학원 석사과정

## 국 문 요 약

1년에도 수십 수백 개씩 스타트업이 생겨나고 있다. 아마도 모두 미래의 구글과 페이스북, 그리고 아마존이 되길 희망하며 하루하루 가열차게 달리고 있다. 하지만 그 많은 스타트업 중 소위 성공했다 불릴 수 있는 기업은 손에 꼽는다. 능력 있는 창업가, 기발한 사업 모델과 아이디어 그리고 이를 뒷받침해 줄 기술력과 자본이 있다고 성공할 수 없다.

스타트업 기업을 굴러가게 하는 힘은 결국 그 조직의 구성원에게서 나오기에 성공한 스타트업에겐 모두 그들만의 ‘조직문화’가 있다. 그게 모두에게 좋은 문화일 필요는 없을 것이다. 그 조직에 가장 적합한, 그래서 구성원의 구성원의 공감대를 사 ‘일하고 싶은 회사’가 될 수 있게 하는 ‘조직 문화’가 있는 스타트업이 수많은 인재를 모아 성장을 거듭해 올 수 있었고 그것이 결국 스타트업을 성공으로 이끌었던 것이다. 이런 조직 문화는 회사 초창기에 세팅할수록 해당 기업의 성공 확률도 높아진다.

7년 미만의 초기 스타트업 기업을 대상으로 조직문화 유형이 스타트업 구성원의 조직 몰입과 조직성과에 어떠한 영향을 주는지에 대한 실증분석을 목적으로 하였다. 초기 스타트업 기업의 조직문화 차원은 경쟁가치모형의 혁신문화와 위계문화로 구분하였으며, 조직성과는 스타트업의 서비스, 제품을 경험한 이용자들의 서비스 만족도를 활용하였다.

조직문화는 외부환경에 대한 적응과 조직내부 통합의 문제를 해결하기 위하여 구성원들에 의해 창조·발전되어 학습되는 기본가정으로서 스타트업 구성원들에 의해 공유된 가치(values), 신념(beliefs), 규범(norms)의 체계로 정의한다. 따라서 어떠한 조직문화를 갖느냐에 따라 조직 구성원의 몰입, 충성심, 직무동기, 직무성과는 물론 조직성과와 혁신을 포함하는 여러 조직 요인도 직·간접적인 영향을 받는다.

7년 미만의 초기 스타트업 혁신문화가 스타트업 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 조직몰입이 스타트업 서비스, 제품을 경험한 이용자들의 서비스 만족도에도 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다.

핵심어: 스타트업, 혁신문화, 위계문화, 조직몰입, 조직성과

## 1. 서론

7년 미만의 초기 스타트업 기업의 구성원은 새로운 비즈니스 가치를 만든다는 사명감과 경제적 보상 가능성에 대한 기대감과 같은 강력한 동기요인이 존재한다. 따라서 스타트업 기업이 갖는 브랜드와 이미지의 한계에도 불구하고 그 구성원들은 높은 조직 몰입도를 보여준다.

기업을 굴러가게 하는 힘은 결국 그 조직의 구성원에게서 나오기에 성공한 스타트업에겐 모두 그들만의 ‘조직문화’가 있다. 그게 모두에게 좋은 문화일 필요는 없을 것이다. 그 조직에 가장 적합한, 그래서 구성원의 공감대를 사

‘일하고 싶은 회사’가 될 수 있게 하는 ‘조직문화’가 있는 스타트업이 수많은 인재를 모아 성장을 거듭해 올 수 있었고 그것이 결국 스타트업을 성공으로 이끌었던 것이다. 이런 조직 문화는 회사 초창기에 세팅할수록 해당 기업의 성공 확률도 높아진다.

조직문화는 외부환경에 대한 적응과 조직내부 통합의 문제를 해결하기 위하여 구성원에 의해 창조·발전되어 학습되는 기본가정(Basic assumption)으로서 조직의 구성원들에 의해 공유된 가치(Values), 신념(Beliefs), 규범(Norms)의 체계로 정의한다(Schein,1992). 따라서 어떠한 조직문화를 갖느냐에 따라 조직 구성원의 몰입, 충성심, 직무동기, 직무성과는 물론 조직성과와 혁신을 포함하는 여러 조직 요인

\* seoguidong@gmail.com

도 직·간접적인 영향을 받는다.

일반적으로 조직문화와 조직성과의 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 조직효과성간의 관계에 대한 설명을 주요 내용으로 한다(이정주, 2005; 김영조, 2000). 최근에는 조직문화를 유형화하고 이를 조직효과성과 연결하여 실증적으로 검토하는 연구가 활발히 진행되고 있다. 이는 조직문화와 조직성과 간의 관계를 실증분석하는데 조직문화의 유형화가 유용하며, 관련 현상을 체계적이고 통합적으로 설명하는 데에도 효과적이기 때문이다(박노윤, 1997).

조직문화와 관련한 연구는 종업원의 공유가치를 파악하고 이를 근거로 조직의 효과성을 높이는 것으로 목적으로 한다(Ravasi & Schultz, 2006). 본 연구 역시 조직문화의 유형적 접근을 통해 조직문화 유형과 조직성과와의 관계를 규명하는 것을 목적으로 한다. 그동안 조직문화와 관련한 실증연구들이 조직몰입, 직무만족, 응집력과 같은 내부 효과성을 주로 다루어 왔다는 점에서 본다면, 조직문화 유형에 따른 조직 수준의 성과를 함께 설명한다는 데 본 연구의 의의가 있을 것이다.

## II. 연구 배경

본 연구는 7년 미만의 초기 스타트업 기업을 대상으로 조직문화 유형이 스타트업 구성원의 조직 몰입과 조직성과에 어떠한 영향을 주는지에 대한 실증분석을 목적으로 하였다. 초기 스타트업 기업의 조직문화 차원은 경쟁가치모형의 혁신문화와 위계문화로 구분하였으며, 조직성과는 스타트업의 서비스, 제품을 경험한 이용자들의 서비스 만족도를 활용하였다.

### 2.1. 조직문화의 유형

조직문화의 유형적 접근에서 경쟁가치모형(competing value model)의 타당성과 신뢰성은 이미 검증되어 많은 학

자들이 사용하고 있다(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006)

경쟁가치모형은 원래 조직효과성 모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위하여 개발되었다. 이후 Quinn & Kimberly(1984)에 의해 조직문화 연구에 적용되어 조직문화의 유형을 정의하고 특성을 해석하기 위한 도구로 활용되어 왔다(김근세·이경호, 2005). 이 경쟁가치모형의 각 문화 차원별 특성에 대한 설명은 다음과 같다.

#### 2.1.1. 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; Zammuto & Krakower, 1991).

#### 2.1.2. 집단문화

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

#### 2.1.3. 위계문화

이 문화 유형은 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 효율성을 추구한다. 따라서 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심 가치가 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.

#### 2.1.4. 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 조직내 명확한 목표 설정과 그에 따른 구성원들간의 경쟁이 주요한 자극제로 작용하게 된다.

이 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).

본 연구는 7년 미만 스타트업 조직 문화 차원을 구분하는 데 위의 경쟁가치모형의 차원 중 혁신문화와 위계문화 유형을 활용하고자 한다.

## 2.2. 조직효과성

본절에서는 조직효과성 요인인 조직몰입과 서비스 만족도에 논의하였다. 조직몰입은 내부효과성 요인이며, 서비스만족도는 조직성과이다.

### 2.2.1. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 오랫동안 조직 구성원의 작업 태도와 조직 행동 개념을 설명하는 중심 주제였다(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). 조직몰입에 대한 개념은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고, 조직성과 향상을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 성원으로 남으려는 조직 구성원의 태도이다.

많은 연구들이 조직몰입의 중요성과 역할에 대해 설명해왔다. 조직몰입은 직무특성, 역량, 리더십, 조직 공정성, 조직적 지원 등에 의해 영향을 받으며, 목표성취 노력, 내·외재적 만족, 적극적 행동, 이타주의 및 직무성과를 높이고 결근율, 이직의도 및 이직행동을 포함하는 부정적 결과를 줄이는 효과를 갖는다(Becker, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, et al., 2002; O'Reilly & Chatman, 1986).

이상의 내용을 요약하면, 조직몰입이 높은 구성원은 외재적인 보상 뿐 아니라 내재적인 직무만족이나 동료와의 관계도 원만하며 창의적이고 혁신적인 행동을 보인다. 조직몰입이 높은 조직 구성원은 직무 수행시 조직의 입장에서 행동하는 경향이 있으며, 이직을 줄이고 높은 품질과 생산성 향상에 공헌한다(한주희·황원일·박석구,1997). 또한 조직몰입의 정도는 사회적 교환관계의 산물로서 종업원이 작업장에서 자신의 능력을 생산적으로 발휘하도록 하는 힘이 되며, 조직성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 점은 조직성과를 설명하는 조직몰입의 연구 가치를 보여주는 것이다.

본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)가 제시한 조직몰입 유형 중 정서적 몰입을 조직몰입으로 한정하였다. 이는 조직과의 손익 관계와 비용 부담에 입각하여 조직에 남고자 하는 유지적 몰입보다 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 의미하는 정서적 몰입이 조직성과에 더 효과적인 요인일 것으로 판단하였기 때문이다.

### 2.2.2. 조직성과(서비스만족도)

조직 연구의 궁극적인 관심은 조직성과의 향상과 경쟁력 확보에 있다. 조직성과의 개념은 연구 목적에 따라 다양한 조작적 정의가 가능하며, 다양한 측정요소로 구성되는 불확정 개념이다(Collins & Smith, 2005).

조직성과는 크게 인적자원 결과물(human resource outcome), 조직적 결과물, 재무적 결과물로 구별된다(Dyer & Reeves, 1995). 인적자원 결과물은 행동론적 관점에서 주로 설명하며, 종업원의 태도와 행동이 조직효과성을 결정하는 중요한 요인이라는 시각에서 조직 구성원의 직무만족, 조직몰입, 사기, 응집력 등의 요인을 강조하고, 이의 측정을 통하여 조직의 효과성을 평가한다(Whitener, 2001). 조직적 결과물은 체계론적 관점의 결과물로 생산성, 고객지향, 설비효율성, 품질, 고객의 서비스만족도 등을 통하여 성과를 측정한다(Rogg, et al., 2001; Way, 2002; Youndt, et al., 1996). 재무적 결과물 역시 체계론적 관점의 결과물로서 조직의 매출액, 순이익, ROA(총자산순이익률), ROI(투자수익률)와 시장점유율 같은 계량적 지표를 포함한다(Dyer & Reeves, 1995; Snell & Youndt, 1995).

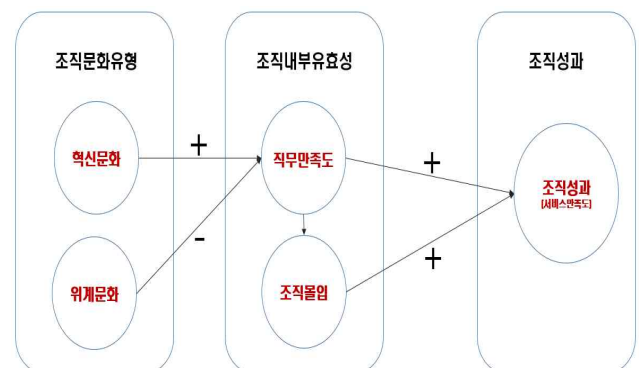
## III. 연구방법

### 3.1. 연구의 개념적 틀

#### 3.1.1. 연구의 개념적 틀

본 연구는 조직문화 유형에 따른 조직몰입과 조직성과와의 관계에 대해 분석하고자 하였다. 이를 위한 연구모형은 다음 <그림 1>과 같다.

혁신문화와 위계문화의 조직문화 유형 중 혁신문화는 조직몰입에 긍정적인 효과를 미치며, 위계문화는 조직몰입에 부정적인 관계를 가질 것으로 설정하였다. 또한 조직 구성원의 조직몰입은 외부 고객의 서비스만족도와 긍정적인 관계를 가질 것으로 가정하였다.



<그림 1> 연구의 개념적 틀

### 3.1.2. 조직문화와 조직몰입의 관계

사회적 맥락(social context)이론 관점에서 보면 조직문화는 조직 구성원의 태도와 행동에 중요한 역할을 한다. 조직의 사회적 맥락은 조직의 신념과 가치체계의 네트워크로 이루어져 쉽게 바뀌지 않는 심층구조(deep structure)이며, 조직문화로 대변된다. 이러한 조직의 문화는 조직관행에 대한 지식, 수행하는 매일의 활동과 기대되는 보상 등에 대해 종업원들이 서로의 인식을 공유함으로써 형성된다. 이는 조직에 의해 공식화되기도 하지만, 주로 종업원 간의 암묵적 형태로 이루어진다(Bowen & Ostroff, 2004; Ferris, et. al., 1998). 조직 구성원의 이러한 가치관의 공유는 조직 차원에서 맥락적 심층구조를 형성하고, 다시 종업원의 태도와 행동을 규정한다(Detert, et. al., 2000).

혁신문화는 환경변화에 대응한 조직의 상시적인 변화와 혁신을 중심 가치로 두기 때문에, 조직은 종업원이 새로운 아이디어를 창출, 개발, 수행하고 피드백하는 적극적인 활동을 장려한다. 또한 혁신문화에서는 구성원의 역량과 지식향상, 헌신적 참여에 긍정적인 조직관행과 제도의 뒷받침이 이루어진다. 따라서 구성원들은 조직과 자신의 성장·발전을 동일시하여 조직의 목표와 가치를 내면화시키며, 위험을 감수하더라도 자신의 성장과 조직의 발전을 위해 자발적이고 적극적인 노력을 기울이게 된다(Sashittal & Jassawalla, 2002; O'Reilly, et. al., 1991). 이는 혁신문화가 조직 구성원들의 조직몰입을 향상시키는 요인으로 작용할 수 있다는 것을 시사한다(김근세·이경호, 2005; 이정주, 2005; 한주희·황원일, 1996; O'Reilly, et. al., 1991).

위계문화에서는 관료적 조직구조를 기초로 절차적 효율성을 추구한다. 위계문화에서의 조직은 조직의 안정성과 공식적인 규칙을 통해 내부관계를 효율적으로 관리하는 것을 중요한 가치로 강조한다(김호정, 2004; Zammuto & Krakower, 1991). 따라서 조직 구성원은 소극적이고 모험을 회피하는 안전지향적 성향이 지배적이며, 다른 문화에 비해 상대적으로 창의성도 떨어진다(김근세·이경호, 2005).

조직 관리에 있어 통제와 감독의 강화는 구성원들의 동기부여와 열정을 약화시키고 직무에 대한 매력을 감소시키므로 구성원들의 조직몰입도 높아지기 어렵다(김호정, 2002; 한주희·황원일, 1996). 또한 통제 강화와 위험 부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 자발적 참여와 목표에 대한 애착도 약해진다(김호정, 2002). 이러한 조직적 맥락은 조직 구성원들의 조직몰입을 향상시키기 어려운 요인으로 작용할 것이다.

### 3.1.3. 조직몰입과 조직성과와의 관계

조직몰입이 높을수록 조직의 목표를 성취하고자 하는 노

력, 역할내 행동, 이타주의를 포함한 조직시민행동은 높아지고 결근율 및 이직의도는 줄어든다(Becker, 1992; Mathieu & Zajac, 1990, O'Reilly & Chatman, 1986).

조직몰입과 조직성과 간의 관계는 사회적 교환관계 관점에서 설명된다. 개인과 조직의 관계는 상호 호혜적이어야 하며, 서로의 혜택이 비용보다 클 때 조직에 대한 긍정적인 태도가 형성되고, 조직이 제시하는 목표 달성을 위해 노력을 기울인다.(차동욱, 2004). 따라서 종업원은 조직에 대한 몰입이 높을 때 작업장에서 자신의 능력을 발휘해 조직의 성과에 기여하고자 한다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 이미 다양한 연구에서 조직몰입이 조직의 목표 달성을 위한 노력과 성과에 대해 긍정적인 효과가 있음을 확인해 왔다(Meyer et al., 2002; Rousseau 1997). 예컨대, 이정주(2005)는 조직의 혁신문화가 종업원의 조직몰입을 높이고, 경영성과에 긍정적인 기여를 한다는 점을 밝혔다. Huselid(1995)는 종업원 동기부여가 재무적 성과를 포함하는 이직률, 생산에 미치는 긍정적인 효과를 증명하였다. Rogg et al.(2001)은 미국내 동일산업의 351개 중소기업을 대상으로 한 연구에서 종업원의 조직몰입, 협력, 고객지향이 고객만족에 긍정적인 효과를 미친다는 결과를 제시하였다.

따라서 직접 고객과의 접촉을 통해 서비스를 전달하는 구성원의 조직몰입이 높을수록 조직의 목적과 목표 달성을 위한 서비스 제공 노력과 역할 행동의 적극성이 높아질 것이고, 서비스를 제공받는 고객의 만족도도 높아질 것으로 예상할 수 있다.

## 3.2. 측정도구 및 자료 수집

본 연구의 대상이 되는 스타트업 기업은 기업이 속한 기업의 운영기간이 짧은 기업으로 연매출 100억 원 이하의 소규모 기업을 대상으로 하였다. 7년 미만의 스타트업 기업을 대상으로 설문조사를 시행했다. 스타트업 기업 내에 여러 팀이 있는 경우도 있고, 하나의 팀으로 구성된 경우도 많기 때문에, 응답자는 창업자(공동창업자 포함)나 팀장이상으로 했다.

## IV. 결론

본 연구는 7년 미만의 스타트업 기업의 조직문화 유형과 종사자의 조직몰입, 서비스 이용자의 서비스만족도와와의 관계를 분석하였다.

연구모형 검증을 통해 혁신문화가 조직몰입에 긍정적이고, 조직몰입이 고객의 서비스만족도에 긍정적이었다. 그

러나 위계문화와 조직몰입 간의 부정적인 영향을 미친다.

이상의 결과를 통해 7년 미만의 스타트업 기업의 혁신문화가 높을수록 종사자들의 조직에 대한 정서적 애착이 높으며, 종사자들의 높은 조직몰입은 스타트업 서비스를 이용하는 고객들의 서비스 만족도를 높이는 데도 긍정적인 효과가 있음을 확인할 수 있었다. 반면 위계 중심의 문화는 구성원의 조직몰입에 유의한 영향력을 주지 못하는 것으로 나타났다.

이러한 결과가 주는 시사점은 다음과 같이 논의할 수 있다. 스타트업 기업의 혁신문화는 조직 구성원의 조직몰입과 고객의 서비스 만족도를 향상 시키는 중요한 요인이라는 점을 확인할 수 있다.

## 참고문헌

- 김근세·이경호(2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. *한국행정학보*, 39(3), 179-203.
- 김승태·신현구(2004). 공공·민간 직업안정기관 운영실태 미 개선 과제, *한국노동연구원*
- 김영조(2000). 조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구 (longitudinal study). *인사조직연구*, 8, 111-134.
- 김원형(2005). 조직 몰입 3 요소의 탐색적 인과 관계 모형. *조직과 인사관리연구*, 29, 55-91.
- 김진희·심원술(2006). 경영전략과 인적자원관리의 적합성에 따른 조직성과 차이. *인사조직연구*, 14, 53-87.
- 김주섭·신현구(2003). 공공직업안정기관의 운영 현황과 발전 방향. *고용보험동향* 8.
- 박노운(1997). 조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구. *경영학연구*, 26(2), 303-329.
- 박원우·김재원·최혜원(2003). 레벨이슈 (Level Issue) 의 의미, 현상 및 해결방안. *인사조직연구*, 11, 199-233.
- 배중석·박오원(2005). 전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석. *인사조직연구*, 13, 147-186.
- 이정주(2005). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. *지방정부연구*, 9(4), 71-93.
- 전상길·김인수(1997). 리더쉽과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과를 중심으로 1. *인사조직연구*, 5, 1-49.
- 한주희·황원일(1996). 조직문화 특성에 대한 조직구성원의 인식과 조직몰입. *생산성논집 (구 생산성연구)*, 11(1), 293-320.
- 한주희·황원일·박석구(1997). 조직문화 인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구. *인사조직연구*, 5, 95-134.
- Allen, N. J. & Meyer. J. P.(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, Normative Commitment., *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- Anderson, J. C.(1987). An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties. *Management Science* 33(4), 525-541.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel. J. J.(2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *Academy of Management Review* 25(4), 850-863.
- Dyer, L., & Reeves., T.(1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?" *International Journal of Human Resource Management* 6(3) 656-670.
- MacCallum, R. C., & Hong. S.(1997). Power Analysis in Covariance Structure Modeling Using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research* 32(2) 193-210.
- Mathieu, J. E., & Zajac. D. M.(1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108(2), 171-194.
- Ravasi, D., & Schultz. M.(2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal* 49(3), 433-458.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt. N.(2001). Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Whitener, E. M.(2001). Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management* 27(5), 515-535.
- Zammuto, R. F. & Krakower. J. Y.(1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development* 5, 83-114.