

기업문화가 조직효과성에 미치는 영향 -A지하철을 중심으로-

A Study on the Effect of Corporate Culture on the Organizational Effectiveness - Focusing on the Case of A Subway -

신태현¹
Tack-Hyun Shin

Abstract

The purpose of this thesis is, based on the cognitive response of employees, to depict the phenomenon and the pattern of organizational culture in A Subway system. To attain this purpose, several aspects of organizational culture are surveyed through questionnaire and analyzed by SPSS. The major findings are : 1) In general, the cognitive response of employees in railway-concerned firms on culture-related aspects is awfully negative. 2) Job satisfaction and involvement in A Subway is highly related to achievement factor in terms of culture. 3) According to the analysis based on four kinds of Job Groups, certain job groups such as drivers and vehicle maintenance are seen as having exceptionally negative attitude towards every aspects of their organization. So, some careful diagnosis and approaches to the symptoms, the causes, and the treatments are urgently needed.

Keywords : Corporate Culture(기업문화), Organizational Commitment(조직몰입), Job Satisfaction(직무만족)

1. 서론

경제성장과 지역발전에 기여해온 대중교통수단으로서의 지하철은 중추적인 교통수단으로서 여타 교통수단에 비해 대량수송력, 신속성, 정시성, 환경친화성, 안전성에서 보다 우위에 있음으로서 그 역할증대 필요성이 지속적으로 제기되고 있는 것이 사실이다.

그러나 지금까지 각 철도관련조직은 경영상의 제반 구조적 요인에 따른 비효율을 노정시켜 왔으며 적자요인을 개선해 나가야 할 버거운 과제를 안고 있다.

모든 철도관련 조직이 공통적으로 안고 있는 구조적 한계는 무엇보다도 대개의 공조직이 태생적으로 지니고 있는 문제점들과 그 궤를 같이 한다고 볼 수 있다. 즉, 소위 '주인 없는 조직'이 보여주는 방만한 경영, 그로 인한 혁신과 효율성의 한계, 중장기적 전략개념의 미흡, 경쟁개념의 취약 등이 그것이다.

본 논문은 공조직으로서의 A 지하철 조직이 지니는 이 같은 구조적 한계가 구체적으로 기업문화에 어떻게 투영되어 구성원들에게 지각되는지를 확인함과 동시에 법적인 소유형태가 다른 공·사기업을 비교해 보려는데 그 목적이 있다.

2. 이론적 배경

2.1 조직몰입과 선행변수에 대한 제반 연구

지난 1960년대부터 1980년대에 이르기까지 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 독립변수 혹은 선행변수에 관한 폭넓은 연구가 있었지만[1], 조직몰입에 대한 정의와 연구 조작방법의 차이로 인해 의견이 일치하지 않는 경향이 있었다. 그러나 주요 선행변수로서 개인적 특성, 역할관련 요인, 구조적 요인, 작업경험 요인의 네 가지로 대별되는 것이 보다 일반적이다[2].

1 정희원, 서울산업대학교 산업정보시스템 공학과 교수

조직몰입에 영향을 미치는 개인적 특성으로 나이, 근속년수, 교육수준, 성별, 인종 등 인구통계학적 요인(Demographic factors)을 선행변수로 한 연구와 욕구요인(Needs factors) 또는 성격요인(Personality factors)을 선행변수로 한 많은 연구들이 있다[3-5]. 역할관련 요인으로서는 역할갈등과 역할모호성, 역할과부하, 직무범위, 직무특성, 직무자율성 등에 대한 연구가 있고[6,7], 구조적 요인에 대한 최초의 연구로 조직의 규모, 노동조합의 유무, 통제의 폭, 권한의 집중 등 네 가지 구조적 변수에 초점을 맞춘 스티븐스 등의 연구[8]를 필두로 공식화, 기능적 의존도 및 분권화 등의 변수를 추가한 연구 등이 뒤를 이었다[9]. 작업경험 요인에 관한 연구로는 조직에의 의존 가능성, 조직헌신에 대한 자기인식(Personal importance to organization), 기대감의 충족정도, 동료들의 조직에 대한 긍정적인 태도, 종업원의 사회적 관여(Social involvement)의 정도에 관한 연구들이 있으며, 그 밖에 작업경험과 관련 있는 요인으로 지각된 임금공정성, 힘든 작업에 대한 집단규범, 리더십 유형 등이 있다[10,11].

한편, 조직의 환경, 구조, 풍토 및 문화, 개인요인 등 제반 요소가 조직의 성과에 미치는 영향에 대해서 그 동안 여러 학자들에 의해 서로 다른 모형에 토대하여 연구가 이루어져 왔는데, 그 중에서도 두드러진 종속변수로서의 조직성과를 조직몰입 혹은 직무만족으로 설정하고 이 조직성과에 영향을 주는 요인과 패턴을 찾아내고자 하는 것이 그것이다. 이 같은 다양한 시도들 중에서도 스티어즈는 조직구성원 개인의 성과에 영향을 주는 요인들을 좀 더 폭넓은 관점에서 접근하면서 조직풍토가 종업원의 개인적 특징인 동기 혹은 능력과 어떻게 상호작용하는지에 관심을 갖는 것이 중요하다고 하면서 통합모형에 입각한 연구를 수행한 바 있다[12]. 이외에 직무설계와 관련하여 커다란 시사점을 제공한 연구로 핵크만과 올드햄의 공동연구를 들 수 있는데, 두 연구자는 자신들의 연구결과를 소위 직무특성이론으로 정리하여 제시하였다. 이 모형은 기술다양성(Skill Variety), 직무정체

성(Task Identity), 직무중요성(Task Significance) 등 세 가지 요인에 의해 직무에 대한 의미성(Meaningfulness) 정도가 결정되며, 이외에 책임성(Responsibility)과 피드백(Feedback) 가능성이 복합적으로 작용하면서 궁극적으로 조직몰입과 직무만족에 영향을 끼치는 것으로 본다[13].

2.2 기업문화에 대한 제반 연구

기업문화에 대한 연구는 지난 1980년대에 전세계적으로 활성화되면서 폭넓은 연구가 수행되었는데 이들 대부분의 연구들은 기업문화가 조직효과성에 영향을 끼친다는 전제하에 의미 있는 문화요인들을 발견하는데 주력하였다. 해리슨은 기업의 문화적 특성이 기업의 이념적인 지향에 달려 있다고 보고 권력지향성 문화, 역할지향성 문화, 과업지향성 문화, 인간지향성 문화 등으로 구분했다[14]. 핸디는 문화의 형태에 좋고 나쁨은 존재하지 않고 다만 환경에 적합한가 아닌가가 중요하다고 강조하면서 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하였다[15]. 딜과 케네디는 기업환경과의 상호관계에서 기업체가 성과달성을 위하여 얼마나 모험적인 활동을 전개하고 그 결과로 얼마나 빨리 피드백을 받느냐의 두 가지 기준을 중심으로 투자형 기업문화, 모험형 기업문화, 근면형 기업문화로 구분하였으며[16], 왈라쉬는 개인의 동기유발 요인을 성취욕, 친화욕, 권력욕 등으로 파악하고 여기에 기업문화의 유형을 접목시켜 혁신적 문화, 후원적 문화, 관료적 문화로 구분하고 있다[17]. 서인덕은 구성원의 행동특성과 현실지각을 바탕으로 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화로 구분하였고[18], 루소는 기업문화를 과업과 인간 그리고 안전과 만족이라는 두 축을 기준으로 건설형 문화, 수동적 방어형 문화, 적극적 방어형 문화의 3가지로 구분하고 다시 세부적으로 성취문화, 자아실현문화, 인본주의문화, 친화적 문화, 동조적 문화, 관료적 문화, 복종적 문화, 회피문화, 대립적 문화, 권력문화, 경쟁문화, 완벽주의 문화로 분류하였다[19](Table 1).

Table 1. 루소의 문화모형과 세부변수

건설적 스타일 (Constructive)		수동적/방어적 스타일 (Passive/Defensive)		공격적/방어적 스타일 (Aggressiv/Defensive)	
성취문화 (Achievement)	-목표달성과정, 과업달성의 노력	동조적 문화 (Approval)	-무난한 인간 관계, 이견회피	대립적 문화 (Oppositional)	-대결/비판과 이를 통한 지위 유지
자아실현문화 (Self-Actuality)	-창의성, 혁신, 질, 개인의 성장	관료적 문화 (Conventional)	-규정/절차준수 (혁신억제)	권력문화 (Power)	-직원의존, 상급자요구 중시
인본주의문화 (Humanistic-Encouraging)	-구성원의 능동적 참여, 헌신	복종적 문화 (Dependent)	-상명하복 강조 (자발성 제약)	경쟁문화 (Competitive)	-상호경쟁/견제 팽배
친화적 문화 (Affiliative)	-열린 의사소통, 원활한 협조와 대인관계	회피문화 (Avoidance)	-실수에 대한 문책, 책임전가	완벽주의 문화 (Perfectionist)	-세부사항 강요, 엄격한 처리, 실수 안하기

이외에도 기업문화를 공유가치(Shared Value), 전략(Stratgy), 구조(Structure), 시스템(System), 종업원(Staff), 기술(Skill), 스타일(Style)의 구성체로 인식하는 Mckinsey의 7S 모형[20], 개인의 정보처리유형에 기반을 두어 보편적 기업 문화 유형으로 합리적 문화, 혁신적 문화, 합의적 문화, 위계적 문화로 구분한 쿤과 맥그라스의 연구도 있다[21].

3. 실증연구

3.1 연구모형

본 연구에서는 앞 장의 이론적 배경을 토대로 하여 다음과 같은 연구모형을 설정함으로써(Fig. 1) 독립변수인 기업 문화의 세 차원이 직무만족과 조직몰입 등 구성원의 심리적 지각을 바탕으로 한 종속변수로서의 효과성에 끼치는 영향과 직군의 조절효과를 중심으로 살펴보고자 하였다.

독립변수인 기업문화변수로는 루소(Rousseau)의 설문에 기초하여 건설적 문화, 수동적 방어문화, 공격적 방어문화의 세 가지 범주로 설정하였으며, 각 범주는 다시 네 가지의 세부 문화로 구성하였다.

3.2 연구방법

A지하철의 기업문화 유형을 조사, 분석하기 위해 2003년 가을 A지하철의 여러 직군에 종사하는 종업원을 표본으로 설문을 배포하여 229개의 설문을 유효한 것으로 판정하여 SPSS를 이용해 통계처리 하였으며, 타사와의 비교분석을 위해 2003년 봄 13개 사기업에 종사하는 종업원을 대상으로 850부와 동종업체인 B지하철 직원을 대상으로 135부, 또한 철도청(C사)에 종사하는 직원을 대상으로 125부를 회수하여 비교분석자료로 삼았다.

설문지는 인사운영과 기업문화를 묻는 문항과 그 이외에 직급체계, CEO, 전략 등과 관련한 다양한 문항으로 구성되

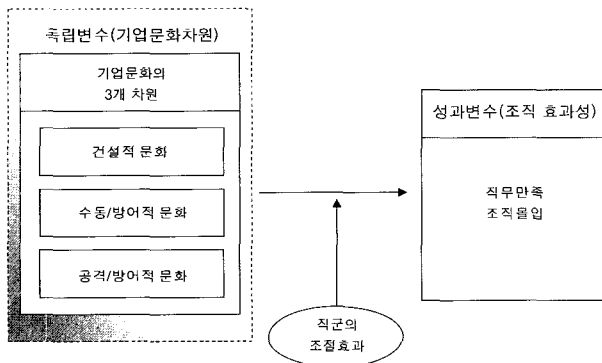


Fig. 1. 본 연구의 모형

Table 2. 설문문항 차원과 신뢰도 계수

차원 (변수)	세부변수	변수항목	Cronbach Alpha	
기업 문화 (독립 변수)	건설적 문화	성취문화	f11 f23 f35 f47 f50	.7177
		자아실현문화	f12 f24 f36 f48 f51	.6686
		인본주의문화	f1 f13	.6509
		친화적문화	f2 f14 f26 f37 f38	.6154
	수동/방어적 문화	동조적문화	f15	.6178
		관료적문화	f39	.6176
		복종적문화	f29 f41	.6041
		회피문화	f18 f30	.7102
	공격/방어적 문화	대립적문화	f7 f19 f31	.6183
		권력문화	f8 f20 f32 f44	.7551
경쟁문화		f9 f33	.6111	
완벽주의문화		f10 f22 f46	.6175	
조절 변수	직군	j2	-	
효과성 (종속 변수)	직무만족	a3 a8	.6369	
	조직몰입	b1 b2 b3 b28 b31 b32	.7207	

었으나 본 연구모형과 무관한 부분들은 통계처리에서 제외하였다. 각 범주별 문항의 신뢰도 측정을 위한 Cronbach Alpha Test결과는 Table 2와 같다.

3.3 연구의 한계

본 연구는 설문방법이라는 양적인 연구가 지니는 일반적인 한계를 내포하고 있으며, 이외에 A지하철의 경우 229명을 대상으로 한 통계처리 결과를 조직의 전체 문화유형으로 일반화시킬 수 있는가라는 점에서 일정한 한계를 지니고 있다. 또한 설문지가 일부지역에 편중되어 배포된 관계로 해당 조직의 전반적 특성이 반영되지 못한 점도 지적될 수 있겠다.

4. 연구결과

이제 설문을 토대로 기업문화의 세 차원에 대해 A지하철과 타사의 그것을 비교한 후 A지하철을 대상으로 직군별 비교분석을 하기로 한다. 그 결과는 다음과 같다.

4.1 조직간 비교분석

(1) Table 3과 같이 기업문화의 각 차원을 전반적으로 살펴 보았을 때, B사의 권력문화가 A사, C사 및 사기업 평균치보다 유의하게 높다는 점을 제외하곤 A사, B사, C사

Table 3. 조직간 기업문화 비교분석

건설적 스타일 (Constructive)					수동적/방어적 스타일 (Passive/Defensive)					공격적/방어적 스타일 (Aggressive/Defensive)				
항목	철도관련			사기업 평균	항목	철도관련			사기업 평균	항목	철도관련			사기업 평균
	A사	B사	C사			A사	B사	C사			A사	B사	C사	
성취 문화	2.96	2.87	2.88	3.48	동조적 문화	3.05	3.08	3.21	3.39	대립적 문화	3.14	3.36	3.21	3.10
자아실현 문화	2.81	2.80	2.78	3.27	관료적 문화	3.37	3.50	3.52	3.30	권력 문화	3.10	3.38	3.13	3.10
인본주의 문화	2.81	2.62	2.70	3.26	복종적 문화	3.19	3.23	3.23	3.30	경쟁 문화	3.00	3.13	2.98	2.99
친화적 문화	3.04	3.00	2.92	3.47	회피 문화	3.08	3.20	3.11	2.81	완벽주의 문화	3.17	3.17	3.24	3.21

1. 평균치: 1점(강한 부정)에서 5점(강한 긍정)까지의 5점 척도상의 응답평균치를 의미함. 5점에 가까울수록 해당항목의 문화특성이 강하게 나타남을 의미함
2. 밑줄 친 수치는 사기업 평균치와 0.40 이상 차이가 나는 경우임.

간에 커다란 차이는 발견되지 않았다. 말하자면 철도관련 3개 조직의 문화유형은 본질적으로 유사하다고 할 수 있다.

- (2) 다만, B, C사와 마찬가지로 A사의 경우도 바람직한 기업문화유형인 건설적 스타일의 성취문화, 자아실현문화, 인본주의 및 친화적 문화가 사기업 평균치에 비해 유의하게 낮은 것으로 나타나고 있다.
- (3) 또한 수동/방어적 스타일의 경우 동조적 문화와 회피문화가 사기업과 다소간 차이가 있으며, 공격/방어적 스타일에 있어서는 사기업과 큰 차이가 없음을 보여주고 있다.
- (4) 종합적으로 볼 때, A사의 경우 성취, 자아실현, 인본주의 및 친화 등의 건설적 문화의 진작에 인사차원의 정책적 배려가 있어야 할 것으로 보여진다.

4.2 A지하철의 직군간 비교분석

각 직군의 집단문화가 서로 다를 것이라는 가정 하에 독립변수(기업문화)와 종속변수(직무만족과 조직몰입) 간의 관계를 직군이라는 요인이 어떻게 조절하는지 그 효과를 알아보기 위해 집단간 차이분석(ANOVA)과 회귀분석을 실행해 보았다. 그 결과는 다음과 같다.

- (1) A사의 4개 직군에 대한 집단간 차이분석(ANOVA: 통계량 생략)에서는 거의 전 문항에 걸쳐 승무 직군이 현저하게 부정적인 인식을 하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 차량 직군도 사무·기술 직군에 비해 다소간 부정적 인식의 경향이 있는 것으로 나타나고 있다. 기업문화를 독립변수로, 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 하여 전체표본과 각 직군별로 회귀분석을 한 결과(표준화 Beta계수와 수정 R² 값)는 다음의 Table 4와 같다.
- (2) 회귀분석의 경우, 먼저 전체표본을 대상으로 회귀분석하였을 때 기업문화차원에 있어서 건설적 스타일의 성취문화(.323)와 인본주의문화(.318)가 직무만족, 성취문

Table 4. A지하철 직군별 기업문화와 성과와의 관계(요약)

변수	조직효과성(종속변수)			
	직무만족		조직몰입	
대상	표준화 β계수(*)	수정 R ²	표준화 β계수(*)	수정 R ²
전체 표본	▷성취문화(.323) ▷인본주의문화(.318) 동조적문화(-.253)	.264	▷성취문화(.381)	.168
사무직	▷인본주의문화(.394)	.277	▷자아실현문화(.413) 경쟁문화(.253)	.182
기술직	친화적문화(.526) 경쟁문화(-.258)	.430	▷자아실현문화(.473)	.211
승무직	동조적문화(-.426) ▷성취문화(.306)	.351	관료적문화(.539) ▷성취문화(.318)	.493
차량직	관료적문화(.470) ▷인본주의문화(.302)	.258	대립적문화(.724) 경쟁문화(-.587) 관료적문화(.582) 동조적문화(-.490) ▷인본주의문화(.304)	.726

(*) β계수 0.25 이상인 경우만 수록하였으며, VIF 값이 모두 1~2 사이의 값을 보여 다중공선성(collinearity) 문제는 없었음.

- 화(.381)가 몰입과 유의하게 관련되어 있는 것으로 나타나고 있다. 한편 수동/방어적 스타일의 동조적문화(-.253)가 직무만족에 부(-)의 영향을 준다는 점도 주목할 만하다.
- (3) 직군별로 살펴보면, 먼저 사무직의 경우 기업문화 차원에서 인본주의문화(.394)와 자아실현문화(.413)가 각각 직무만족과 조직몰입에 관련되어 있다. 특이한 사항은 사무직의 경우 공격/방어적 문화유형인 경쟁문화가 몰입에 정(+)의 영향을 준다는 점이다(.253). 이는 사무직의 경우 직위간 경쟁을 토대로 한 차별적 보상에 대한 욕구가 부분적으로 잠재하고 있음을 엿보게 해주는 대목이다. 개인특성별 업무배분(.392)이 직무만족과 유의한 관계가 있다는 점이 이를 뒷받침 해준다.

- (4) 기술직의 경우 기업문화 차원에서 건설적 스타일 문화 유형인 친화적문화(.526)가 직무만족과 정(+)의 관계를 보이고 있는 가운데 수동/방어적 문화유형인 경쟁문화(-.258)가 직무만족에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타나고 있어 사무직의 경우와 다소 다른 양상을 보이고 있다. 이는 기술직의 경우 직원간 경쟁보다는 친화와 팀워크를 토대로 집단결속을 도모하려는 성향이 존재하는 것이라고 볼 수 있다. 직무만족에 대한 친화적 문화의 β 계수가 .526으로 상당히 높은 것이 이를 뒷받침하고 있다. 한편, 조직몰입에 영향을 주는 문화요인은 자아실현문화(.473)인 것으로 나타나고 있다.
- (5) 승무직의 경우 기업문화 차원에서 성취문화가 직무만족과 조직몰입 등 종속변수(각각 .306, .318)와 정(+)의 관계를 보여주고 있으며, 동조적문화(-.426)는 직무만족과 부(-)의 관계를 부여하고 있다.
- (6) 차량직의 경우 기업문화 차원에서 건설적 문화유형인 인본주의 문화가 종속변수에 영향을 주고 있으며(각각 .302, .304) 수동/방어적 문화유형인 관료적문화가 종속변수와 정(+)의 관계를 나타낸 가운데(각각 .470, .582), 공격/방어적 문화유형인 대립적문화(.724)와 경쟁문화(-.587)가 매우 유의한 항목으로 도출되고 있다. 이 같은 사실은 승무직과 마찬가지로 차량직의 경우도 규칙, 규정을 중시하려는 성향은 물론 직군 내부 구성원간의 경쟁을 지양하고 타 직군과의 관계에서 나타나는 대립감을 통해 직군 내의 결속을 강화하고자 하는 성향이 강하게 내재하고 있음을 추측하게 해주는 결과라고 할 수 있다. 같은 맥락으로 동조적문화의 직무만족에 대한 부(-)의 상관계수가 매우 높은 것도(-.490) 자신들의 집단응집성을 중시하는 집단 내적 성향이 타직군에 비해 상대적으로 강하게 작용한 것이라고 그 의미를 해석해 볼 수 있다.

5. 연구의 시사점 및 제언

- (1) 전체표본과 직군별 통계에서 기업문화와 관련하여 가장 중요하게 제시된 결과는 인본주의, 성취, 자아실현, 친화 등 건설적 문화의 구축 필요성이다. 왜냐하면 건설적 문화가 직무만족과 조직몰입(즉, 애사심)에 강력한 영향을 끼치기 때문이다. 기존의 연구에서 일관적으로 검증되고 있는 사실은 인사 및 조직관리와 관련한 제반 '제도와 Tool'이 거의 전적으로 기업문화(특히, 건설적 문화)에 의해 매개된다는 것이다. 즉, 건설적 문화가 토대가 될 때 비로소 인사조직 관련 '제도와 Tool'이 효과적

- 으로 작동된다는 것이다. 그런 만큼 인사운영의 효과성을 위해서도 관련제도를 합리적으로 설계하고 운영하려는 노력과 함께 제도가 효과적으로 작동되도록 바람직한 문화의 구축에 전사적인 관심을 기울일 필요가 있다.
- (2) 이와 더불어 각 직군의 서로 다른 이질적 문화특성을 면밀히 추적, 분석함으로써 각 직군의 문화적 특성을 이해하고 이를 토대로 부정적 문화가 불식되고 바람직한 문화가 자리하도록 함은 물론 문화와 제도의 적합관계(fitness)를 통해 조직의 효과성을 높이려는 전략적 관점의 노력이 수반되어야 할 것이다.

6. 결 어

지금까지 A지하철을 주된 대상으로 하여 기업문화가 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 미치는 영향을 살펴보았다. 여러 다양한 시사점이 도출된 가운데 특히나 기업문화 차원에서 친화, 인본주의, 자아실현, 성취 등 건설적 문화가 중요한 이슈가 된다는 것을 확인하였다.

문제는 조직의 혁신과 발전을 위해 필히 요구되는 중요하고도 쉽지 않은 이 같은 건설적 문화의 조성이라는 과제를 누가 주도적으로 이끌고 갈 것인가에 귀착된다. 그것은 당연히 최고경영자를 위시한 경영층, 그리고 고위관리자의 몫이어야 한다. 왜냐하면 이들은 변화의 관리자(change agents)들이기 때문이다. 그러나 A지하철이 추구하는 미션이 어떤 것이라 할지라도 경영층의 자리가 정치적 역학관계의 범주에서 벗어나지 못할 경우 그 미래는 어두울 수밖에 없을 것이고 조직에서 일하는 구성원들의 동기와 의욕, 그리고 자부심은 제고되기 어려울 것이다.

참 고 문 헌

1. Reichers, A.E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3.
2. Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, N.Y.
3. Grusky, O. (1966), "Career Mobility and Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.10.
4. Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972), "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.4.
5. Angle, H.L. & Perry, J.L. (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.1.

6. Brown, M. (1969), "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement," *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, No.3.
7. Marsh, R.M. & Mannari, H. (1977), "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study," *Administrative Science Quarterly*, Vol.22.
8. Stevens, J.M., Beyer, J.M., & Trice, H.M. (1978), Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, No.3.
9. Morris, J.H. & Steer, R.M. (1980), "Structural Influences on Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.17.
10. Buchanan Π, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.19.
11. Sheldon, M.E. (1971), "Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.2.
12. Steers, R.M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.22.
13. Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16.
14. Harrison, R. (1972), "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*.
15. Handy, C. (1978), *Gods of Management*, Souvenir Press.
16. Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass., Addison Wesley Publishing.
17. Wallach, E.J. (1983), "Individuals and Organizations: The Culture Match," *Training and Development Journal*.
18. 서인덕 (1986), "한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구," 서울대학교 대학원 박사학위논문.
19. Rousseau, D.M. & Cooke, R.A. (1988), "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture," *Group and Organizational Studies*, Vol.29.
20. Pascale, R.T. & Athos, A.G. (1981), *The Art of Japanese Management*, New York, Penguin Books.
21. Quinn, R.E. & McGrath, M.R. (1985), "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective," in P.J. Frost et al.(Eds), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications Ltd.