기업문화가 조직유효성에 미치는 영향

송병식*, 고용문**

目 次

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 이론적 배경
Ⅲ. 각국의 기업문화 특성
Ⅳ. 실증분석
Ⅴ. 결 론

Ⅰ. 서 론

기업문화(corporate culture)란 용어는 1970년대만 하더라도 주로 경영학자와 행동과학자들이 조직을 연구하면서 학문적으로만 사용하였으며, 일반경영자들에게는 생소한 용어였다. 그러나 1980년대 초에 들어와서 기업문화의 개념은 전세계적으로 급속히 확산되기 시작하여, 이제는 학계는 물론 경영계에서도 일상적으로 통용되는 일반적인 개념으로 보편화되었다.

이와 같이 기업문화의 개념이 근래들어 중요하게 인식하게 된 것은 기업혁신과 기업변신이라는 최근의 용어에서 알 수 있듯이, 전문적인 지식이 고도로 보편화된 무한경쟁사회에서 기업이 생존·성장하는 길은 기업구성원들이 전략적 사고를 가져야 하기 때문이다. 기업문화 자체가 전략적 경영의 풍토조성에 보다 적극적으로 기여할수록 기업의 전략적 경영은 용이해진다. 기업의 전략적 경영을 수행하기 위해서는 경제부분에 대한 노력의 경주에 앞서 기업문화가 선행되어 정착될 필요가 있다.

우리나라 기업은 과거 30년 동안 고도의 성장을 달성하면서 경제발전에 기여해 왔다. 그 과정에서 우리나라 기업은 강력한 관주도의 경제개발환경과 독과점적인 시장경쟁환경에 적합한 강한 기업문화를 형성해 왔다. 그러나 근래에 들어와서 우리나라 기업은 개방경제와 민간주도의 자율경제체제 그리고 민주화와 국제화 등 새로운 기업환경에 적절히 적응하지 못하여 국제시장에서의 경쟁력이 약화되면서 기업성과도 저조해지는 총체적 위기를 겪고 있다.

* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수
** 제주상공회의소 사무국장

따라서 새로운 기업환경에 적합한 체질과 기업문화를 개발하여 경쟁력을 되찾고 지속적인 고도성장을 달성하는 것이 우리나라 기업의 당면과제이다. 특히 WTO체제의 출범과 OECD 가입으로 점차 거세어지는 개혁의 물결도 민주화와 기업선진화의 차원에서 우리나라 기업으로부터 새로운 기업문화를 요구하고 있다. 이러한 기업문화의 도입은 기업문화 자체에 대한 명확한 이해와 함께 우리나라의 전사적인 기업풍토와 현재의 기업문화 현상에 관한 연구가 선행되어야 할 것이다.

이러한 관점에서 본 연구는 그동안의 기업문화와 관련된 연구성과들을 살펴보고, 제주지역의 C은행을 대상으로 실증적 연구를 통하여 기업문화가 조직유효성에 미치는 영향을 분석해 보고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

문화에 관한 정의는 문화인류학자들에 의한 정의는 많지만, 아직까지도 문화인류학은 물론 여러 학문분야에서 통일된 정의가 내려지지 못한 채 사용되어 오고 있다. 기업문화에 대한 개념도 학자들의 관점과 연구분야에 따라 차이를 보이고 있다. 기업문화는 기업의 내부변수로서 기업의 가치와 신념을 나타내며, 이를 조직구성원들에게 전달해 주는 상징, 의례 등의 체계라고 할 수 있다.

그런데 현재 기업문화에 관한 연구는 인류학, 사회학에서의 연구성과가 많이 진전되고 있는데, 문화라는 개념 자체가 조직유효성을 중요시 하지 않은 학문분야에서도 수용되는 경우가 있기 때문에 내용상에 있어서 차이가 있다.

Ouchi(1981)는 기업문화를 그 기업의 전통과 분위기로 정의하면서 기업의 가치관과 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준이 포괄되어 있는 것으로 보고 있다.[1] Deal(1982)은 기업문화를 다양한 기업환경과 상황하에서 구성원들이 어떻게 행동을 해야 할 것인지를 명시해 주는 비공식적인 지침으로서 기업조직을 통합시켜 주는 결과요소로 보고, 그 주요요소로서는 기업의 환경과 가치관을 들고 있다.[2] Schein(1983)는 기업문화는 기업조직이나 내부집단이 외부환경과의 적응 및 통합과정에 적용하는 기본전제로서 구성원의 가치관과 행동을 지배하는 근본요소로 정의하고 있다.[3] 그리고 Broms(1983)는 기업문화를 구성원들의 이미지 체계에 적용하여 기업의 이미지로서 구체화되어 있는 조직의 가치체계로 보고 있다.[4] Jones(1983)는 기업문화를 기업의 정통성을 창출하고 구성원들의 행동을 규정하여 그들을 조직의 통합체로 통합시키는 조직의 기본전제와 신념, 가치관으로

1) William Ouchi, *Theory Z*(Reading Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1981), p.54.
2) T.E. Deal and A.A. Kennedy, *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1982), pp.8~13.
3) Edger H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*(Summer 1983), p.4.
4) H. Broms and H. Gahmberg, "Communication of Self in Organizations and Culture," *Administrative Science Quarterly*(Vol.28, Sep. 1983), p.482.

정의하고 있다.[5]

이상에서와 같이 여러 학자들의 개념과 정의를 종합해 볼 때, 기업문화는 기업의 구성원들이 공유하고 있는 기본전제로 작용하는 기업조직 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 등의 거시적 총체라고 할 수 있다.

1. 기업문화의 구성요소

기업문화는 구성원들의 행동과 조직의 행동을 지배하는 중요한 개념으로서 가치관과 신념, 규범과 관습 등의 여러 가지 요소로 형성되어 있다. 그리고 이들 요소들은 서로 연관관계 속에서 구성원들의 행동에 영향을 주고 있다.

Deal과 Kennedy(1982)는 기업문화의 형성에 작용하는 중요한 요소로서 다음과 같이 환경, 기본가치, 중심인물, 의례와 문화망을 들고 있다.[6]

그러나 현재로서는 기업이 지향하거나 공유하는 가치를 연구함에 있어서 기업이 공식적으로 표방하는 가치, 즉 최고경영자가 내세우는 경영이념이나 경영지침이 일단 기업의 가치로 간주되어 그것이 얼마나 공유되고 있는지 또는 실제로 행동의 규범으로 작용하고 있는가를 알아보는 것이 일반적이다. 특히 우리나라의 기업들은 사시나 사훈이 바로 기업문화를 나타내는 것으로 오해하고 있으며, 기업문화의 확립을 최고경영층이 제시한 사시, 사훈을 확립시키는 것 정도로 이해하는 경향이 있다.[7]

2. 기업문화의 형성요인

기업문화를 형성하는 데에는 여러 가지의 많은 요인들이 영향을 미친다. 즉, 창업자의 경영이념, 기업이 처한 환경, 기업의 역사 등의 요인들이 한 기업의 독특한 문화형성에 영향을 미친다.

본 연구에서는 그동안 우리나라에서 행해진 기업문화에 대한 선행연구와 기타 문헌을 중심으로 기업문화의 형성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구들을 거시적 차원, 기업실체적 차원, 최고경영자 차원 등으로 구분하여 살펴보기로 한다.

1) 거시적 차원

거시적 차원이란 어느 특정기업에만 영향을 미치는 것이 아니고 기업 전체에 영향을 미치는 일반적 환경과 같은 의미를 가지고 있다. 한국기업의 존재양식이나 경영적 특질을 이해하려면 그 사회적·문

5) G.R. Jones, "Transaction Cost, Property Right, and Organizational Culture," *Adminsitrative Science Quarterly*(Vol.28, Sep. 1983), p.454.

6) T. Deal and A. Kennedy, *op. cit.* pp.13~15.

7) 신유근, "한국기업의 전통문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구(1)," 경영논집(제13권, 제3호), 서울대학교 경영연구소, 1979. pp.56~57.

화적 전통이나 정치적 · 경제적 특성을 먼저 이해하지 않으면 안된다. 왜냐하면 이러한 역사적 환경조건이 한국적 특질이라고 부를 수 있는 것을 기업내부에서 형성시켰고 발전시켰기 때문이다.

본 연구에서는 기업문화가 정치적 · 경제적 측면보다는 사회적 · 문화적 측면으로부터 더 큰 영향을 받을 것으로 생각하여, 사회적 · 문화적 영향만을 거시적 차원으로 설정하였다. 한 나라의 문화적 특성은 그 나라 국민들의 나름대로의 특성이 누적되어 기업경영방식을 결정해 주는 중요한 변수가 된다.[8] 즉, 각국의 고유한 전통적 이념과 가치관을 기초로 하여 형성된 상이한 관습적 행동특성에 따라 경영의 효율을 가져다 주는 특징적 경영형태가 존재하기 마련이다.

2) 기업실체적 차원

기업실체적 차원이란 거시적 차원에서와 같이 조직전체에 미치는 환경이 아니고 어느 특정의 기업에 직접적인 영향을 미치는 것을 영향요인으로 보는 것으로, 이것은 기업이 내적으로는 통합을, 외적으로는 적응을 해야 하기 때문이다. 이러한 기업실체적 차원에 해당하는 영향요인들을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 기업역사와 안정적인 멤버쉽 : 어느 정도의 기업역사와 구성원의 안정적인 멤버쉽은 기업문화 형성의 필요요건이라 할 수 있다. Schein(1981)은 기업의 오랜 역사와 안정적인 멤버쉽이 복잡한 사회적 현상에 대한 이해를 발전시키는데 필수적이라고 주장하였으며,[9] 실제로 독특한 사풍을 발전시키고 있는 일본기업의 경우에는 기업역사와 종신고용제라는 특성이 이 요건을 발전시켜 주고 있음을 볼 수 있다.

(2) 시장환경 : 기업의 시장환경은 그 기업에 예상된 소비자의 욕구를 충족시켜야 하기 때문에 기업문화도 이러한 미래요건을 충족시키기 위하여 소비자지향적인 기업문화를 형성시켜야 한다. 이러한 시장환경은 시장의 동질성과 이질성, 경쟁자와의 경쟁정도, 예측하지 못한 수요의 발생정도, 기업이 경쟁시장에 영향을 미치는 정도 등에 따라 달라질 수 있다.

(3) 유형적 환경 : 기업의 유형적 환경, 즉 기업의 지역적 위치, 건물 등도 기업문화의 형성에 영향을 미치고 있다.

3) 최고경영자 차원

기업문화는 최고경영자에 의해서 형성된다. 경영이념의 발생시점에 대해서는 논란이 많지만, 현재의 기업이 이루어지기까지는 창업자와 최고경영자가 기업문화의 형성에 지대한 영향을 미치고 있으며 그 경영이념이 기업의 가치라는 문화로 나타나는 경우가 많다. 최고경영자의 중요한 기능 중에 하나는 기업문화를 창조하고 관리하며 필요에 따라서는 기업문화를 변환시켜 나가는 것이다.

8) L. Kliey and R. Worthley, "The Role of Cluture in Comparative Management : a Cross-Cultural Perspective," *Academy of Management Journal*(Vol. 24, No. 1), 1981, pp. 164~173.
9) E.H. Schein, "On Organizational Culture," *Working Paper*, MIT, 1981.

지금까지 살펴본 근본적인 기업문화의 형성요인 이외에도 기술적 환경, 구성원의 안전과 보상 등의 여러 가지 요인들이 있을 수 있다.

3. 기업문화와 조직유효성과의 관계

조직유효성에 미치는 기업문화의 영향에 대하여 많은 논쟁이 있기는 하지만, 특정한 문화가 조직유효성에 정의 영향을 미칠 것이라는 믿음은 기업문화에 관한 연구의 초기부터 일반적인 가정이었다. 이와 같은 생각을 '강한 문화가설' 또는 '특성강도를'이라고 부르고 있다. 강한 문화가설은 현실적으로는 상당히 호응을 받고 있지만, 그 타당성을 입증하는 경험적 연구가 부족한 실정이다. 여기에서는 기업문화와 조직유효성과의 관계에 관한 대표적인 선행연구에 대하여 살펴보기로 한다.

1) Deal과 Kennedy (1982)의 연구[10]

이 연구는 미국 산업계가 과거의 위대함을 다시 찾기 위해서 일본적 경영방식의 모방이나 과학적 관리 수단으로서가 아니라 미국적인 것에서 찾아야 한다는 생각을 가지고, 미국의 대기업들을 대상으로 연구하는 과정에서 실마리를 찾게 되었다. 기업역사가 길고 업무가 뛰어난 기업들은 대부분이 뚜렷한 기업의 가치와 신념을 가지고 있으며, 그 가치와 신념을 모든 사원들이 공유하고, 제도적인 장치나 수단을 통하여 일상생활에서 구현하고 있는 사실이 발견되었다.

그것은 미국 산업초기의 기업가들이 강력하게 요구하였던 기업의 문화적인 특징인데, 우량기업들은 그러한 특성를 대부분 그대로 존속시켜 유지하여 오고 있었던 것이다. 그들은 처음에 장기적으로 높은 업무을 올리고 있는 기업들은 무엇인가 신념을 가지고 있다는 가정을 세우고, 이를 검증하기 위해 80개의 기업을 조사하였다. 그 결과, 약 ⅓인 25개 기업에 명확하게 표현된 신념이었으며, 그 중에서 18개 기업은 "IBM은 서비스를 의미한다"와 같은 문화적인 신념과 가치를 가지고 있었으며, 나머지 기업들은 금전적 목표를 가지고 있었다. 그런데 중요한 것은 금전적인 목표를 가진 기업들은 대부분 업무의 방침과 경험하고 있었으나, 문화적인 신념을 가진 18개 기업은 모두 다 눈부신 업무를 지속적으로 올리고 있다는 사실의 발견이었다. 이렇게 해서 기업의 가치와 신념이 기업의 업무에 큰 영향를 준다는 확신을 갖고 추적조사를 통해서 그러한 기업들에는 널리 공유된 철학, 인간의 중시, 영웅의 존재, 의례, 의식과 같은 가치표현 요소의 존재 등 문화적 특성이 공통적으로 존재함을 확인하였다.

2) Peters와 Waterman (1982)의 연구[11]

이 연구는 경영학계에서 그동안 혁신적이며 우수한 기업이라고 거론된 62개 기업을 조사대상으로

10) T.E. Deal and A.A Kennedy, *op. cit*, pp.15~19.

11) T.J. Peters and R.H. Waterman, Jr., *Search of Excellence* (N.Y. : Harper and Row, Publishers, 1982), pp.8~13.

하였다. 1961년부터 1980년까지 평균자본금 증가율, 자기자본 증가, 장부가격에 대한 시장가격의 비율, 총자본에 대한 평균이익율, 자기자본 평균수익율, 평균 매출이익율 등의 6개 항목에서 그들이 초우량기업의 기준으로 본 "최소 4개 부분에서 그 기업이 속한 기업중 상위 50%내에 들 것"이라는 조건과 제품 및 기술의 혁신성을 평가하여 43개의 우수기업을 선정하고 이들 기업과 나머지 기업들에 대하여 7S모형을 사용하여 비교·연구를 수행하였다.

그 결과, 우량기업들의 공통적인 특징으로서 행동지향적 경향, 고객과의 밀접한 관계, 자율성과 기업가정신, 인간을 통한 생산성향상, 현장에서 구현되는 가치 및 가치에의 몰입, 고유업종에의 집착, 단순한 형식과 간소한 스탭, 느슨한 요소와 빈틈없는 요소의 공존 등이 있음을 밝혀냈다.

3) 신유근(1985) 교수의 연구[12]

이 연구는 경영학적인 관점에서 기업문화와 조직유효성과의 관계를 연구하기 위해 기업문화의 실체를 설명해 줄 수 있는 요소들은 어떤 것이 있으며, 기업문화의 각 요소별 수준과 조직유효성의 수준간에는 어떤 관계가 있는가 등을 규명하려고 하였다. 이같은 연구목적을 위해 동일업종에 속하는 국내의 3개 기업을 조사대상으로 하여, 각사에서 5백명씩 추출하여 설문조사를 실시하였다. 기업문화의 측정요소로서 가치의 합의성, 상징성, 명확성, 수용성을 상정하였고, 조직유효성의 측정요소로 직무만족, 동조성, 애착심을 상정하였다.

이러한 연구를 통하여 얻은 결론은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 기업별 문화의 특성은 어느 정도 엿볼 수가 있으나, 기업문화가 제대로 정립되어 있다고 보기는 어렵다. 이것은 아직 우리나라 기업의 역사가 짧고, 지향하는 내적 가치형성에 소홀하였기 때문이다.

둘째, 기업문화의 확립정도가 높은 기업이 조직유효성이 높은 것으로 나타났고, 기업문화의 확립정도를 높게 인식하는 그룹이 낮게 인식하는 그룹보다 높은 조직유효성을 보여 기업문화와 조직유효성 간에는 정의 상관관계가 있다는 가정은 타당함이 밝혀졌다. 그러나 성과지표로 설정된 것이 개인차원이며, 재무성과와의 관련이 연구되지 않아서 결론을 명확히 내리지 않고 있다.

이상과 같은 선행연구들은 성과가 높은 우량기업의 문화적인 특징을 구체화함으로써 기업문화가 조직유효성과 정의 관계에 있다는 사실을 강하게 시사하고 있으며, 이러한 시사점은 기업문화를 다루는 사람들에게는 일반적인 사실로 받아들여지고 있다. 기업문화가 바람직하게 형성되면 개인의 성과는 물론 조직유효성도 높게 나타나는 것으로 조사되었다.

12) 신유근, "기업문화와 조직성과," 경영논집(제17권), 서울대학교 경영연구소, 1985, pp. 56~82.

Ⅲ. 각국의 기업문화 특성

우리나라와 미국 및 일본기업간에는 기업을 운영하는 방법과 경영행동에 있어서 많은 상이점이 있다는 것을 발견할 수 있다. 각국의 기업문화를 비교하면, 〈표 Ⅲ - 1〉과 같이 정리할 수 있다.

〈표 Ⅲ - 1〉 각국의 경영 비교

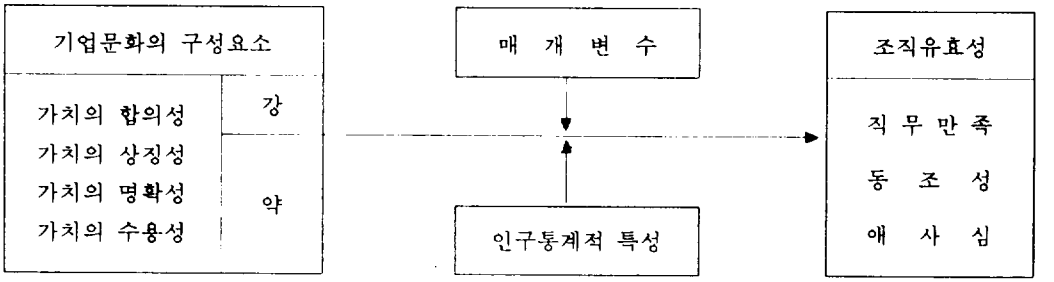
구 분	한 국 조 직	미 국 조 직	일 본 조 직
기업목표	· 단기경영목표 · 생존을 위하여	· 조직의 효율성 · 승리를 위하여	· 장기경영목표 · 존립지속을 위하여
조직구조	· 기업가 중심의 집권적 경향 · 구조화된 직무체계 · 권위적 권한	· 분권적 경향 · 간소한 조직 · 팀조직	· 본사 집권적 조직 · 자생적 관리제도 · 소집단활동
인사정책	· 장기계약고용 · 급속한 평가 · 비체계화 · 지역 및 혈연, 지연, 학연	· 단기계약고용 · 급속한 평가승진 · 전문경력계획제도 · 개인능력 중시	· 종신계약고용 · 완만한 평가승진 · 비전문적 일반경영계획제도 · 연공서열주의
의사결정	· 위에서 아래로 · 신속 · 합의적 · 소수핵심 인물의 의사결정	· 위에서 아래로 · 신속 · 개인적	· 아래서 위로 · 지연 · 합의적 · 공동의사결정
인간관계	· 감정적 · 공격적	· 기능적 · 적극적	· 온정적
기본가치	· 창 의 · 창 조 · 인 화 · 성 실 · 근 면	· 능 률 · 경제 합리점	· 안 정 · 협 조 · 온정적 분위기

Ⅳ. 실증분석

1. 연구의 모형

본 연구의 모형은 〈그림 Ⅳ-1〉과 같은데, 실증적 분석을 위해서 선정한 변수는 다음과 같이 정의한다.

〈그림 Ⅳ - 1〉 연구의 모형



1) 기업문화의 구성요소

본 연구에서 기업문화의 구성요소는 구성원들이 인식하고 있는 가치의 합의성, 상징성, 명확성, 수용성의 정도로 선정하였다.

(1) 가치의 합의성 : 가치의 합의성이란 기업의 가치가 구성원들간에 얼마나 합의되고 공유되고 있는가의 정도를 말한다.

(2) 가치의 상징성 : 가치의 상징성은 기업이 그 가치를 표현하는 독특한 언어, 의식 등이 얼마나 많이 공존하는지, 그리고 복장과 같은 외형적 요소들이 통일되어 있는가는 그 기업문화의 상징성을 나타내는 척도가 된다.

(3) 가치의 명확성 : 구성원들이 기업의 장기적 경영방침, 목표를 얼마나 잘 인지하는가를 측정함으로써 명확성의 정도를 살펴보았다.

(4) 가치의 수용성 : 가치의 수용성을 측정하기 위하여 기업의 여러 제도가 변화하거나, 기업에서 창의적인 아이디어를 수용하는 정도를 그 기준으로 삼았다.

(5) 약한 기업문화 = 〔가치의 합의성+가치의 상징성+가치의 명확성+가치의 수용성〕/4의 평균값이 2.80점 이하의 집단(최대값 5점)

(6) 강한 기업문화 = 〔가치의 합의성+가치의 상징성+가치의 명확성+가치의 수용성〕/4의 평균값이 3.50점 이상의 집단(최대값 5점)

2) 조직유효성의 지표

본 연구에서 조직유효성의 지표는 직무만족, 동조성, 애사심으로 선정하였다.

(1) 직무만족 : 직무만족의 측정은 여러 직무의 제 측면을 총괄하는 요소지표로 파악하는 방법과 직무의 제 측면에 대한 태도의 평균이나 합계를 가지고 측정하는 방법이 있다. 본 연구에서는 후자의 관점에서 직무만족을 측정하는 방법을 채택하였다. 따라서 직무에 대한 자부심, 평가의 공정성, 동료와의 유대관계, 직무의욕 등을 통하여 직무만족을 측정하였다.

(2) 동 조 성 : 동조성은 구성원 개개인의 직무와 부서별 업무에 대한 차이가 있더라도 조직성과를 달성하는데 함께 참여할 수 있는 자발적인 의사정도를 의미한다.

(3) 애 사 심 : 애사심은 직무를 수행하고 구성원간의 단결, 화합 그리고 자신이 속한 기업에 대한 중요성을 인지하고 맡은 바 직무에 최선을 다하는 자세를 의미한다.

2. 가설설정과 연구설계

1) 가설의 설정

연구모형을 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설Ⅰ : 강한 기업문화를 인지하는 집단이 약한 기업문화를 인지하는 집단 에 비하여 조직유효성이 높게 나타날 것이다.

가설Ⅱ : 기업문화의 구성요소에 따라 조직유효성에 미치는 영향은 다를 것이다.

가설Ⅲ : 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향은 가설Ⅱ와 비교하여 다르게 나타날 것이다.

2) 연구의 설계

(1) 표본의 선정과 특성 : 표본집단은 제주지역의 C은행에 근무하는 은행원들이다. 이들은 조사원이 직접 방문하여 설문지를 배부·수거하는 형식으로 행해졌으며, 조사기간은 1996년 9월 16일부터 9월 21까지 1주간에 걸쳐 행해졌는데, 회수율은 약 61%(272부)였다. 이중 응답이 불성실한 설문지를 제거한 후 총 241부만을 분석에 활용하였다. 분석대상으로서 선정된 표본의 특성은 〈표 Ⅳ-1〉과 같다.

〈표 Ⅳ - 1〉 표본의 특성

표본특성	분 류	빈 도	비 율(%)	누 계(%)
학 력	고졸 이하	85	37.6	100.0
	전문대졸	52	23.0	
	대졸 이상	89	39.4	
성 별	남 성	160	70.8	100.0
	여 성	66	29.2	
직 급	평 행 원	174	77.3	100.0
	간 부	50	22.7	
근속년수	1년 미만	32	14.1	100.0
	1~5년 미만	101	44.5	
	5~10년 미만	55	24.2	
	10년 이상	39	17.2	
임금수준	100만 미만	103	45.8	100.0
	100~150만원 미만	79	35.1	
	150만원 이상	43	19.1	
연 령	20대	117	52.0	100.0
	30대	85	37.8	
	40대 이상	23	10.2	

(2) 설문구성과 내용 : 설문구성과 내용은 다음과 같다.

〈표 Ⅳ - 2〉 설문구성과 내용

변 수	하 위 변 수	설 문 항 목
기업문화의 구성요소	가치의 합의성	〔설문 Ⅰ〕 1, 2, 3, 4
	가치의 상징성	〔설문 Ⅰ〕 5, 6, 7
	가치의 명확성	〔설문 Ⅰ〕 8, 9
	가치의 수용성	〔설문 Ⅰ〕 10, 11
조직유효성	직무만족	〔설문 Ⅱ〕 1, 2, 3, 4
	동 조 성	〔설문 Ⅱ〕 5, 6, 7, 8
	애 사 심	〔설문 Ⅱ〕 9, 10, 11, 12
매 개 변 수	인구통계적 특성	〔설문 Ⅲ〕 1, 2, 3, 4, 5, 6

(3) 측정방법 : 실증분석을 위하여 독립변수인 기업문화의 구성요소인 가치의 합의성, 가치의 상징성, 가치의 명확성, 가치의 수용성과 조직유효성의 변수인 직무만족, 동조성, 애사심 등은 복합항목을 이용한 변수를 측정하는 방법을 채택하였다. 또한 이들 모든 항목은 Likert의 5점척도를 활용한 등간척도로 이루어졌으며, 매개변수인 인구통계적 특성은 모두 명목척도로 이루어졌다.

또한 측정방법은 기업문화의 강도와 조직유효성간의 관계를 분석하기 위해 분산분석을, 기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 다중회귀분석을, 매개변수인 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향을 분석하기 위해서도 다중회귀분석을 실시하였다. 자료의 통계처리를 위해서는 SPSS PC+(Ver. 3.1) 통계패키지를 활용하였다.

3. 가설의 검증

1) 가설 I 의 검증

강한 기업문화를 인지하는 집단과 약한 기업문화를 인지하는 집단간의 조직유효성의 평균차를 분석하기 위해 기업문화의 강도를 독립변수로 하고 조직유효성을 종속변수로하여 분산분석을 실시하였다.

기업문화의 인지강도와 조직유효성간에는 〈표 Ⅳ-3〉에서와 같이, 모두 0.0000의 유의수준에서 의미있는 차이를 보이고 있다. 먼저 직무만족과의 관계를 살펴보면, 강한 기업문화를 인지하는 집단이 직무만족의 평균치가 3.8870이고, 약한 기업문화를 인지하는 집단의 평균치가 3.1651로 나타나 강한 기업문화를 인지하는 집단이 상대적으로 직무만족도가 높게 나타나고 있다.

또한 동조성과의 관계를 살펴보면, 강한 기업문화를 인지하는 집단의 평균치는 상당히 높게 나타나고 있으며, 약한 기업문화를 인지하는 집단의 평균치는 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 따라서 강한 기업문화를 인지하는 집단이 약한 기업문화를 인지하는 집단에 비해 동조성이 높은 것을 알 수 있다. 한편 애사심과의 관계를 살펴보면, 강한 기업문화를 인지하는 집단이 약한 기업문화를 인지하는 집단에 비해 애사심이 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

따라서 이를 종합하여 보면, 강한 기업문화를 지닌 집단이 조직유효성의 향상에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다.

〈표 Ⅳ - 3〉 기업문화의 강도와 조직유효성의 차이분석

조직 유효성	평 균		자 유 도*	F - Value	Sig.
	강한 기업문화	약한 기업문화			
직 무 만 족	3.8870	3.1651	1/124	45.6168	0.0000
동 조 성	4.1062	3.6462	1/125	19.6245	0.0000
애 사 심	4.0669	3.5000	1/118	19.9463	0.0000

주 : *는 집단간 자유도/집단내 자유도

2) 가설Ⅱ의 검증

이것은 독립변수로 설정된 4가지 기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향의 정도를 검증하기 위한 것으로 다중회귀분석을 실시하였다.

(1) 기업문화의 구성요소와 직무만족간의 관계분석 : 이 결과는 〈표 Ⅳ-4〉에서와 같이, 가치의 합의성이 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로는 가치의 명확성이 직무만족에 영향을 미치고 있고, 세번째 순위로 가치의 수용성이 직무만족에 영향을 미치고 있다. 그러나 가치의 상징성은 직무만족에 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

따라서 기업의 경영이념이나 최고경영자의 경영방침 등이 구성원들에게서 공유되어야만 하며, 기업의 장기적 경영방침 및 목표를 구성원들에게 분명하게 이해시켜서 역할갈등 및 역할모호성을 최대한 줄여 줌은 물론, 새로운 환경변화에 대한 구성원들의 대응능력을 키워주기 위하여 구성원들의 창의적인 아이디어나 제도변화에 대한 제안을 적극 수용할 수 있는 기업내 분위기와 제도를 마련해 주는 노력이 강한 기업문화를 형성하는 요건이며, 직무만족을 향상시키는 요인이 될 수 있을 것이다.

〈표 Ⅳ - 4〉 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

종속변수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
직 무 만 족	가치의 합의성	.32361	.07203	.26427	4.493	.0000
	가치의 명확성	.16665	.04707	.23333	3.540	.0005
	가치의 수용성	.19603	.05833	.22998	3.361	.0009
	가치의 상징성	6.97E-04	.05934	7.15E-04	0.012	.9906
상수 : 1.17372 F - value : 25.50154 R^2 : .30817 Sig. : 0.0000						

(2) 기업문화의 구성요소와 동조성간의 관계분석 : 이 결과는 〈표 Ⅳ-5〉에서와 같이 직무만족과는 약간의 차이를 보이고 있다. 먼저 가치의 합의성이 동조성에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로는 가치의 명확성이 동조성에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 반면에 직무만족에 영향을 미쳤던 가치의 수용성은 동조성에는 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

따라서 구성원간의 동조성을 향상시키기 위해서는 가치의 합의성 및 명확성 확보가 중요함을 알 수 있다. 이것은 집단간 혹은 개인간 의견의 차이가 발생할 지라도 상위목표에 대한 구성원들의 합의가 있고, 이러한 상위목표에 대한 구성원의 분명한 인지가 있으면 조직목표를 향한 자신의 직무 및 부서별 업무에 최선을 다하려는 자발적 행위가 증대될 수 있음을 보여주고 있다.

〈표 Ⅳ - 5〉 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
동조성	가치의 합의성	.28226	.07530	.24282	3.748	.0002
	가치의 명확성	.15543	.04923	.22921	3.157	.0018
	가치의 수용성	.03816	.06178	.04139	0.618	.5374
	가치의 상징성	7.41E-03	.06115	9.13R-03	0.121	.9036
상수 : 2.20145 F - Value : 10.89171 R^2 : 0.15984 Sig. : 0.0000						

(3) 기업문화의 구성요소와 애사심간의 관계분석 : 이 결과는 〈표 Ⅳ-6〉에서와 같이, 직무만족 및 동조성과의 관계와 비교하여 상당히 다른 양상을 보여주고 있다. 애사심은 기업문화의 구성요소 중에 가치의 상징성이 가장 큰 영향을 미치는 변수로 나타나고 있으며, 다음으로는 가치의 합의성이 주요영향으로 등장하고 있다. 반면에 직무만족에 영향을 미쳤던 가치의 명확성이나 동조성에 영향을 미쳤던 가치의 수용성은 애사심에는 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

따라서 외형적으로 표현되는 복장의 통일성, 통일된 의식, 통일된 언어 등이 사회적 이미지와 연계되어 직장에 대한 긍지와 애착심을 높여 주는 중요한 요인이 되고 있음을 알 수 있다. 또한 상위목표에 대한 구성원의 공유 역시 조직의 분명한 방향을 인지할 수 있음으로 인하여 기업에 대한 애착심을 강하게 갖게 하는 요인으로 작용하고 있다.

〈표 Ⅳ - 6〉 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
애사심	가치의 상징성	.29005	.07661	.26386	3.748	.0002
	가치의 합의성	.29852	.09652	.20727	3.157	.0018
	가치의 명확성	.04057	.05925	.05180	0.685	.4942
	가치의 수용성	.05023	.07421	.05357	0.677	.4992
상수 : 1.73496 F - Value : 11.11423 R^2 : 0.17335 Sig. : 0.0000						

3) 가설Ⅲ의 검증

가설Ⅲ은 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향이 가설Ⅱ와 비교하여 다르게 나타남을 검증하는 것으로 다중회귀분석을 실시하였다.

(1) 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

① 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 7〉에서와 같이, 모두가 기업문화의 구성요소들이 직무만족에 영향을 미치고 있다.

〈표 Ⅳ - 7〉 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

근 속 년 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
1~5년 미만	가치의 명확성	.26385	.08061	.32424	3.273	.0015
	가치의 합의성	.34124	.11118	.25472	3.069	.0028
	가치의 수용성	.24440	.09234	.28110	2.647	.0096
상수 : 0.68868 R^2 : 0.44597 F - Value : 18.51382 Sig. : 0.000						
5~10년 미만	가치의 합의성	.43439	.16509	.35115	2.631	.0114
상수 : 1.75464 R^2 : 20324 F - Value : 3.06100 Sig. : 0.0252						
10년 이상	가치의 명확성	.16486	.09632	.29278	1.712	.0961
상수 : 1.72195 R^2 : 0.24666 F - Value : 2.78315 Sig. : 0.0421						

이것을 〈표 Ⅳ - 4〉의 근속년수를 배제한 상태에서 직무만족과 조직유효성과의 관계분석 결과와 비교하여 보면 상당한 차이를 보이고 있다. 근속년수를 배제한 상태에서는 가치의 합의성, 가치의 명확성, 가치의 수용성 순으로 직무만족에 영향을 미치고 있었다.

그러나 근속년수를 고려하여 보면 〈표 Ⅳ - 7〉에서와 같이, 1~5년 미만의 근속자들은 가치의 명확성, 가치의 합의성, 가치의 수용성 등의 순으로 직무만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이를 근속년수를 배제한 상태와 비교하여 보면, 가치의 명확성이 오히려 가치의 합의성 보다 더 중요한 변수로 등장하고 있음을 알 수 있다.

또한 5~10년 미만의 근속자들에게는 가치의 합의성만이 직무만족에 영향을 주는 변수로 나타나 근속년수를 배제한 상태와 비교하여 가치의 합의성 및 수용성은 직무만족의 영향변수로 작용하지 못하고 있다. 10년 이상의 근속자들에게는 가치의 명료성만이 직무만족에 영향을 주는 변수로 나타나고 있기 때문에 가치의 합의성이나 수용성은 근속년수를 배제한 상태와 비교하여 영향변수로 작용하지 못하는 것으로 나타나고 있다.

따라서 근속년수가 5~10년 미만의 근속자들은 다른 기업문화의 구성요소보다 상위목표에 대한 구성원의 합의가 자신의 직무에 대한 만족도를 높여주는 요인이 되고 있으며, 10년 이상의 근속자들은 상위목표에 대한 분명한 인지가 직무만족을 높여주는 요인이 되고 있다. 이것은 근속년수가 많아 질수록 경영에 대한 관심이 고조되고 나아가서 경영에 대한 분명한 이해를 통해 자신의 직무가 경영성과에 얼마나 기여하고 있는지를 항상 비교하여 보려는 것으로 여겨진다. 따라서 근속년수가 많은 구성원들에게는 상위목표에 대한 협의와 상위목표에 대한 분명한 이해를 높여줄 필요가 있다.

② 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 8〉에서와 같이, 고졸 이하의 경우에는 가치의 명확성, 가치의 합의성 순으로, 전문대졸의 경우는 가치의 합의성, 가치의 수용성 순으로, 대졸 이상의 경우는 가치의 수용성, 가치의 합의성, 가치의 명확성 순으로 직무만족에 영향을 미치고 있다.

이것을 학력을 배제한 경우와 비교하여 볼 때, 고졸 이하의 경우는 가치의 명확성이 가치의 합의성보다 직무만족에 대한 영향력이 큰 것으로 나타났고, 가치의 수용성은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 전문대졸의 경우는 학력을 배제한 상태에서 영향을 미쳤던 가치의 명확성이 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 대졸 이상의 경우에는 가치의 수용성이 학력을 배제한 상태와 비교하여 가장 큰 영향을 미치는 변수로 등장하고 있는 점이 특이하다.

따라서 전문대와 대졸의 경우에는 합의성과 더불어 자신의 직무와 관련한 아이디어나 제안을 정책에 반영하는 문화적 풍토가 직무만족에 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며, 반면에 고졸 이하의 경우에는 가치의 합의성과 함께 조직방침이나 목표에 대한 구성원의 역할을 분명히 해주는 것이 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

〈표 Ⅳ - 8〉 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

학 력	독 립 변 수	회귀변수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
고졸 이하	가치의 명확성	.27149	.07654	.39023	3.547	.0007
	가치의 합의성	.33287	.12341	.25642	2.697	.0085
	상수 : 0.91353 R^2 : 0.41084 F - Value : 13.77204 Sig. : 0.0000					
전문대졸	가치의 합의성	.45993	.11737	.47631	3.919	.0003
	가치의 수용성	.21092	.11439	.23424	1.844	.0717
	상수 : 0.66818 R^2 : 0.44978 F - Value : 9.40087 Sig. : 0.0000					
대졸 이상	가치의 수용성	.24627	.10330	.27702	2.391	.0919
	가치의 합의성	.26236	.13293	.19816	1.976	.0516
	가치의 명확성	.16570	.08555	.21685	1.937	.0563
	상수 : 1.45063 R^2 : 0.25078 F - Value : 6.69429 Sig. : 0.0001					

③ 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 9〉에서와 같이, 남성의 경우에는 가치의 합의성, 가치의 명확성 순으로 직무만족에 영향을 미치는 반면에 여성의 경우는 가치의 수용성, 가치의 합의성 순으로 직무만족에 영향을 미치고 있다.

이것을 성별을 배제한 상태와 비교하여 보면, 남성의 경우는 가치의 수용성, 여성의 경우는 가치의 명확성이 직무만족에 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다. 이것은 남성의 경우에는 가치의 합의성과 더불어 자신의 직무에 대한 명확한 정의와 자신의 직무와 조직목표 및 방침과의 연계성의 분명한 인식이 직무만족을 높이는 요인으로 등장하고 있는 반면에, 여성의 경우는 가치의 합의성과 더불어 자신의 아이디어나 제안을 조직에서 수용하는 제도 및 관행이 직무만족을 높이는 요인으로 작용할 수 있음을 보여주고 있다.

〈표 Ⅳ - 9〉 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

성 별	독 립 변 수	회귀변수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
남 성	가치의 합의성	.33234	.08120	.28775	4.093	.0001
	가치의 명확성	.19952	.05826	.26931	3.425	.0008
상수 : 1.11700 R^2 : 0.29579 F - value : 15.96114 Sig. : 0.0000						
여 성	가치의 수용성	.33716	.11400	.40934	2.958	.0045
	가치의 합의성	.37281	.15229	.30079	2.448	.0170
상수 : 0.77253 R^2 : 0.47306 F - value : 13.1726 Sig. : 0.0000						

④ 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 10〉에서와 같이, 20대의 경우에는 가치의 합의성, 수용성 순으로, 30대의 경우는 가치의 합의성, 명확성 순으로, 40대 이상의 경우는 가치의 명확성과 상징성 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이것은 연령을 배제한 상태와 비교하여 20대는 가치의 명확성, 30대는 가치의 수용성, 40대 이상은 가치의 합의성 및 수용성이 직무만족에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 살펴보면, 20대의 경우에는 조직목표 및 방침에 대한 구성원의 합의 및 자신의 아이디어나 제안의 수용제도를 중요한 직무관련 문화로 인식하는 반면에, 30대의 경우에는 합의성과 함께 조직목표에 대한 분명한 정보를 중요시하며, 40대 이상의 경우는 명확성과 의식과 복장 등 외형적 요소를 중요시하는 것을 알 수 있다. 따라서 20대의 경우에는 참여적 문화를 중시하고, 30대의 경우는 합의된 공유가치와 더불어 정책과 관련된 명료한 정보를 중시하고, 40대의 경우는 명료한 정보와 더불어 의식 등의 외형적 요소의 가치를 중시하는 것을 알 수 있다. 즉, 연령이 많을수록 상대적으로 보수적 문화가치, 연령이 낮을수록 개방적 문화가치가 직무만족에 영향을 미치고 있다.

〈표 Ⅳ - 10〉 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

연 령	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
20대	가치의 합의성	.39703	.08830	.35849	4.496	.0000
	가치의 수용성	.28071	.08453	.32883	3.321	.0012
상수 : 0.76777 R^2 : 0.44603 F - Value : 21.93999 Sig. : 0.0000						
30대	가치의 합의성	.35668	.13872	.27411	2.571	.0121
	가치의 명확성	.18621	.07972	.26432	2.336	.0221
상수 : 4.91766 R^2 : 0.20348 F - Value : 4.91766 Sig. : 0.0014						
40대 이상	가치의 명확성	.33348	.11722	.59708	2.845	.0108
	가치의 상징성	.35279	.15646	.39949	2.255	.0368
상수 : 1.60183 R^2 : 0.50233 F - Value : 4.54205 Sig. : 0.0103						

⑤ 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 11〉에서와 같이, 평행원의 경우에는 직위를 배제한 상태에서 기업문화의 구성요소와 직무만족과의 관계는 변화가 없지만, 간부의 경우는 가치의 명확성만이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이것은 은행업의 특수성에 의하여 초급간부의 승진에는 시험제로 평가받는 반면에, 상급간부의 승진은 인사고과에 의해서 절대적인 영향을 받고 있기 때문에 상급간부의 경우에는 조직목표에 대한 분명한 인지와 이를 달성하는 방향으로 자신의 직무를 연계시키기 때문에 가치의 명확성이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

〈표 Ⅳ - 11〉 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

직 위	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t -value	Sig.
평 행 원	가치의 합의성	.34695	.08220	.29016	4.221	.0000
	가치의 명확성	.18575	.05664	.25320	3.279	.0013
	가치의 수용성	.19103	.06970	.22016	2.741	.0068
상수 : 0.99930 R^2 : 0.35361 F - value : 22.42884 Sig. : 0.0000						
간 부	가치의 명확성	.17241	.08811	.11414	1.957	.0567
상수 : 2.27898 R^2 : 0.73793 F - value : 2.45802 Sig. : 0.0594						

(2) 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

① 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 12〉에서와 같이, 1~5년 미만과 5~10년 미만의 경우에서 기업문화의 구성요소가 동조성에 영향을 미치고 있다. 즉, 1~5년 미만의 경우는 가치의 명확성, 가치의 합의성 순으로, 5~10년 미만의 경우에서는

가치의 명확성, 가치의 수용성 순으로 동조성에 영향을 미치고 있다.

이것을 근속년수를 배제한 상태의 〈표 Ⅳ - 5〉와 비교하여 보면, 1~5년 미만은 가치의 명확성이 더 중요한 영향변수로 등장하고 있으며, 5~10년 미만은 근속년수를 고려하기 전에 없었던 가치의 수용성이 영향변수로 등장하고 있다. 반면에 5~10년 미만은 근속년수를 배제한 상태에서 가장 동조성에 가장 큰 영향을 미쳤던 가치의 합의성은 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다. 또한 1년 미만과 10년 이상에서는 기업문화의 구성요소가 동조성에 아무런 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다.

이것은 1~5년 미만의 경우는 조직목표에 대한 분명한 인지와 조직목표에 합의를 중시하는 것이 개인적·부서간에 의견차이가 조금 있다하더라도 조직성과를 위해 자발적으로 참여하려는 의지를 높여줄 수 있는 요인이 될 수 있다. 5~10년 미만의 경우에는 조직목표에 대한 분명한 인지 뿐만 아니라 자신의 의견을 상부에서 수용해 줄 수 있는 가치체계가 상기한 동조성을 높여주는 요인이 될 수 있음을 알 수 있다.

〈표 Ⅳ - 12〉 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

근 속 년 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beat	t - value	Sig.
1~5년 미만	가치의 명확성	.22986	.8970	.30510	2.562	.0120
	가치의 합의성	.27536	.12373	.22202	2.225	.0285
상수 : 1.99114 R^2 : 0.19954 F - value : 5.73332 Sig. : 0.0004						
5년~10년 미만	가치의 명확성	.22578	.08169	.40932	2.764	.0081
	가치의 수용성	.27814	.10882	.36278	2.498	.0160
상수 : 3.49389 R^2 : .19910 F - value : 2.98316 Sig. : 0.0282						

② 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 13〉에서와 같이, 학력을 배제한 상태와 비교하여 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향을 매우 다르게 나타나고 있다.

고졸 이하의 경우에는 가치의 명확성, 전문대졸과 대졸 이상의 경우는 가치의 합의성만이 동조성에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이것은 학력을 배제한 상태와 비교하여 고졸 이하는 합의성, 전문대졸 이상은 명료성이 동조성에 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

이것은 저학력자일수록 조직방침 및 목표를 분명히 인식시켜 줌으로써 자신의 직무수행의 방향을 분명히 하고 따라서 개인목표를 조금 희생하더라도 조직목표의 달성에 기여하려는 의지가 강해질 수 있음을 암시하고 있다. 또한 고학력자일수록 조직방침 및 목표에 대한 구성원간의 합의된 가치를 중시하며 이 합의를 통해 구성원간의 협력하는 동조성이 증대될 수 있다고 느끼고 있다.

〈표 Ⅳ - 13〉 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

학 력	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
고졸 이하	가치의 명확성	.36224	.08049	.54063	4.500	.0000
상수 : 02.34956 R^2 : 0.29758 F - value : 8.36717 Sig. : 0.0000						
전문대졸	가치의 합의성	.34300	.11459	.42108	2.993	.0044
상수 : 2.20870 R^2 : 0.26299 F - value : 4.10364 Sig. : 0.0063						
대졸 이상	가치의 합의성	.27392	.13939	.21816	1.965	.0529
상수 : 2.32109 R^2 : 0.56746 F - value : 1.78894 Sig. : 0.00392						

③ 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 14〉에서와 같이, 남성의 경우에는 가치의 합의성, 명확성, 상징성 순으로 동조성에 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 여성의 경우는 가치의 합의성만이 동조성에 영향을 미치는 변수로 나타났다.

이것은 남성의 경우는 성별을 배제한 경우와 비교하여 가치의 상징성이 동조성에 영향을 미치는 변수로 새롭게 나타났고, 여성의 경우는 성별을 배제한 경우와 비교하여 가치의 명확성이 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

따라서 남성의 경우에는 조직목표의 합의 및 분명한 명시 뿐만 아니라 외형적 가치 및 사회적 인정도 조직목표의 달성을 위한 자발적 참여를 유도할 수 있으며, 여성의 경우는 조직목표의 설정에의 참여가 동조성을 유도할 수 있는 요인으로 등장하고 있다.

〈표 Ⅳ - 14〉 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

성 별	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
남 성	가치의 합의성	.26681	.08660	.23800	3.081	.0024
	가치의 명확성	.14583	.06213	.20279	2.347	.0202
	가치의 상징성	.14737	.08324	.14523	1.770	.0787
상수 : 2.16635 R^2 : 0.14988 F - value : 6.69943 Sig. : 0.0001						
여 성	가치의 합의성	.34727	.16970	.29872	2.046	.0453
상수 : 2.02573 R^2 : 0.25618 F - value : 4.99409 Sig. : 0.0016						

④ 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 15〉에서와 같이, 20대의 경우에는 가치의 합의성, 30대와 40대 이상의 경우는 가치의 명확성이 동조성에

영향을 미치는 변수로 나타나고 있다.

이를 연령을 배제한 상태와 비교하여 보면, 20대의 경우는 가치의 명확성, 30대 이상의 경우는 가치의 합의성이 동조성에 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

이것은 20대의 경우는 조직목표의 설정에 대한 참여 및 합의가 개인목표를 희생하더라도 조직목표를 위해 힘쓰려는 의지가 생길 수 있음을 보여주고 있다. 또한 30대 이상의 경우는 목표설정에 대한 참여는 어느 정도 충족되고 있기 때문에 조직목표 및 방침에 대한 분명한 인식이 동조성을 향상시키는 중요한 요인이 되고 있다.

〈표 Ⅳ - 15〉 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

연 령	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
20대	가치의 합의성	.31635	.09926	.29953	3.187	.0019
상수 : 2.06033 R^2 : 0.23036 F - value : 8.15639 Sig : 0.0000						
30대	가치의 명확성	.14516	.07765	.21977	1.869	.0654
상수 : 2.14480 R^2 : 0.14023 F - value : 3.13968 Sig : 0.0190						
40대 이상	가치의 명확성	.29194	.14022	.44565	2.082	.0519
상수 : 3.48151 R^2 : 0.28235 F - value : 1.77051 Sig : 0.1788						

⑤ 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 16〉에서와 같이, 평행원의 경우에는 가치의 합의성 및 명확성이, 간부의 경우는 가치의 명확성만이 동조성에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

이것을 직위를 배제한 상태와 비교하여 평행원의 경우에는 동조성에 영향을 미치는 기업문화의 구성요소에는 변화가 없으나 간부의 경우는 가치의 합의성은 동조성에 영향을 미치지 못하고 있음을 나타낸다.

따라서 평행원의 경우에는 조직목표 및 방침의 설정에 있어 참여와 합의의 문화적 풍토와 합의된 조직목표 및 설정에 대한 구체적인 명료성이 이들의 자발적 참여를 유도하는 요인이 될 수 있다. 반면에 간부의 경우는 상위목표의 설정에 대한 참여가 어느 정도 충족된 상황이기 때문에 시행적인 특성이 강한 상위목표에 대한 명확한 인식이 업무수행 절차가 동조성을 유도하는 요인을 작용하고 있다.

〈표 Ⅳ - 16〉 직위에 따른 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

직 위	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
평 행 원	가치의 합의성	.32720	.08569	.29189	3.818	.0002
	가치의 명확성	.14856	.05904	.21620	2.516	.0128
상수 : 1.99493 R^2 : 0.20082 F - value : 10.30282 Sig. : 0.0000						
간 부	가치의 명확성	.20960	.09100	.38066	2.303	.0260
상수 : 3.75536 R^2 : 0.13877 F - value : 1.77244 Sig. : 0.1515						

(3) 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

① 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 17〉에서와 같이, 근속년수가 1년 미만의 경우에는 가치의 합의성이, 1~5년 미만의 경우는 가치의 상징성, 가치의 명확성 순으로, 5~10년 미만의 경우는 가치의 합의성, 10년 이상의 경우는 가치의 상징성만이 애사심에 영향을 미치는 기업문화의 구성요소로 등장하고 있다.

이를 구체적으로 살펴보면, 근속년수 1년 미만의 신입행원의 경우 조직목표와 방침에 대한 인지와 참여에 의한 합의에서 소외될 경우가 많기 때문에 이에 대한 참여가 애사심을 유발할 수 있는 중요한 요소로 등장하고 있다. 1~5년 미만의 근속자들은 은행원이라는 자부심과 통일된 복장, 통일된 의례 등 대외적 상징이 될 수 있는 요소가 애사심에 영향을 미치는 중요한 변수로 인식하고 있으며, 또한 조직목표와 방침에 대한 분명한 인지 역시 애사심에 영향을 미치고 있다. 10년 이상의 근속자들은 보수적 문화가치를 중시하는 경향을 보여 대내적 요소보다 대외적 상징이 될 수 있는 복장, 의식 등 사회적 가치가 애사심을 증대시킬 수 있는 요인으로 작용하고 있다.

〈표 Ⅳ - 17〉 근속년수에 따라 기업문화 구성요소가 애사심에 미치는 영향

학 력	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
1년 미만	가치의 합의성	.86631	.37748	.46698	2.295	.0301
상수 : 3.59169 R^2 : 0 35591 F - value : 3.59169 Sig. : 0.0185						
1~5년 미만	가치의 상징성	.37384	.12674	.31927	2.950	.0041
	가치의 명확성	.24716	.10589	.28162	2.334	.0218
상수 : 1.73982 R^2 : 0.23813 F - value : 7.03246 Sig. : 0.0001						
10년 이상	가치의 상징성	.28579	.12938	.35786	2.209	.0342
상수 : 2.72580 R^2 : 0.22031 F - value : 2.33116 Sig. : 0.0763						

② 학력에 따라 기업문화 구성요소가 애사심에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 18〉에서와 같이, 고졸 이하의 경우에는 가치의 상징성 · 명확성 순으로, 전문대졸의 경우는 가치의 합의성 · 상징성 순으로, 대졸 이상의 경우는 가치의 상징성 · 합의성 순으로 애사심에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이를 학력을 배제한 상태와 비교하여 보면, 고졸 이하는 가치의 합의성이 영향을 미치지 못하는 변수로 나타나고 있으며, 전문대졸의 경우는 가치의 합의성이 상징성보다 더 영향을 미치는 변수로 나타나고 있다. 고졸 이하의 경우에는 복장 및 의례 등 외형적 가치 및 사회적 인정과 조직목표와 방침에 대한 합의 보다 분명한 인지가 애사심을 높이는 요인으로 작용하고 있다. 전문대졸 이상의 경우는 조직목표와 방침에 대한 참여 및 합의가 상징성과 함께 애사심에 긍정적 영향을 미치고 있다.

〈표 Ⅳ - 18〉 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

학 력	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
고졸 이하	가치의 상징성	.33390	.13466	.29254	2.480	.0153
	가치의 명확성	.22756	.11283	.25848	2.017	.0472
상수 : 1.66620 R^2 : 0.21044 F - value : 5.19731 Sig. : 0.0009						
전문대졸	가치의 합의성	.37648	.16830	.31680	2.237	.0304
	가치의 상징성	.24043	.12230	.27311	1.966	.0556
상수 : 1.66786 R^2 : 0.24936 F - value : 3.65415 Sig. : 0.0118						
대졸 이상	가치의 상징성	.35639	.13470	.30308	2.646	.0099
	가치의 합의성	.27737	.13892	.21542	1.997	.0494
상수 : 2.14719 R^2 : 0.15251 F - value : 3.50920 Sig. : 0.0109						

③ 성별에 따라 기업문화 구성요소가 애사심에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 19〉에서와 같이, 남성의 경우에서만 가치의 상징성과 합의성이 애사심에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이것은 성별을 배제한 상태와 변화가 없다. 특히 여성의 경우에서는 기업문화의 구성요소가 애사심에 영향을 미치지 못하는 이유는 결혼 후 신분에 대한 불안과 승진에 대한 한계에 그 원인이 있는 것으로 여겨진다.

〈표 Ⅳ - 19〉 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

성 별	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
남 성	가치의 상징성	.41437	.08917	.36599	4.647	.0000
	가치의 합의성	.31668	.10222	.22863	3.098	.0023
상수 : 1.505944 R^2 : 0.23615 F - value : 11.43822 Sig. : 0.0000						

④ 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 20〉에서와 같이, 20대의 경우에는 가치의 합의성과 상징성 순으로, 30대의 경우는 가치의 상징성과 합의성 순으로, 40대 이상의 경우는 가치의 상징성이 애사심에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이것을 연령을 고려하기 전과 비교하여 보면, 30대의 경우에는 변화가 없으며, 20대의 경우는 영향을 미치는 순서가 바뀌고 있으며, 40대 이상의 경우는 가치의 합의성이 애사심에 별 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 점이 다르다.

따라서 20대의 경우에서는 조직목표와 방침에 대한 참여 및 합의가 애사심을 높이는 가장 중요한 요인이 되며, 다음으로는 외형적 상징성이 영향요인이 되고 있다. 30대의 경우는 복장과 의례 등 외형적 가치가 사회적 가치와 함께 애사심을 높이는 요인이 되고, 이와 더불어 조직목표와 방침에 대한 참여적 합의가 애사심에 영향을 미치고 있다. 반면에 40대 이상의 경우에서는 외형적 가치만이 애사심을 높이는 요인으로 등장하고 있다.

〈표 Ⅳ - 20〉 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

연 령	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Bata	t - value	Sig.
20대	가치의 합의성	.36962	.14760	.24793	2.504	.0138
	가치의 상징성	.27222	.11845	.24194	2.298	.0235
상수 : 1.48784 R^2 : 0.18461 F - value : 5.99981 Sig. : 0.0002						
30대	가치의 상징성	.26469	.12235	.24190	2.163	.0337
	가치의 합의성	.30239	.14681	.23252	2.060	.0429
상수 : 1.93656 R^2 : 0.13485 F - value : 2.92242 Sig. : 0.0265						
40대 이상	가치의 상징성	.48277	.16029	.56759	3.012	.0075
상수 : 2.97400 R^2 : 0.43691 F - value : 3.49156 Sig. : 0.0281						

⑤ 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향 : 이 결과는 〈표 Ⅳ - 21〉에서와 같이, 평행원의 경우에는 가치의 상징성 · 가치의 합의성 순으로 애사심에 영향을 미치고 있으며, 간부의 경우는 가치의 상징성만이 애사심에 영향을 미치는 기업문화의 구성요소로 나타나고 있다.

이를 직위를 배제한 경우와 비교하여 보면 평행원에는 영향변수들의 변화가 없는 반면에, 간부의 경우는 배제한 상태에서 영향을 미쳤던 가치의 합의성이 애사심에 영향을 미치지 못하고 있다. 이것은 평행원의 경우에서는 조직에 대한 외형적 가치 뿐만 아니라 참여와 합의가 애사심을 높이는 중요한 요인으로 작용되고 있는 반면에, 간부의 경우는 의식, 의례, 복장 등 외형적 가치가 사회적 가치와 함께 애사심을 증대시키는 요인으로 작용하고 있다.

〈표 Ⅳ - 21〉 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

직 위	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t - value	Sig.
평 사 원	가치의 상징성	.28634	.08905	.25916	3.215	.0016
	가치의 합의성	.28618	.11375	.19689	2.516	.0129
상수 : 1.59667 R^2 : 0.20086 F - value : 1.59967 Sig. : 0.0000						
간 부	가치의 상징성	.30113	.12962	.35474	2.323	.0249
상수 : 3.31527 R^2 : 0.13116 F - value : 1.66056 Sig. : 0.1762						

V. 결 론

본 연구는 그동안의 기업문화와 관련된 연구성과를 종합 · 분석한 후에 연구의 모형을 제시하고 이를 분석 · 검증하는 내용으로 이루어졌다. 연구모형은 네 가지 기업문화의 구성요소를 독립변수로 하고, 여섯 가지 인구통계적 변수를 매개변수로, 세 가지 조직유효성 변수를 종속변수로 구성하였다. 기업문화의 구성요소로는 가치를 중심으로 가치의 합의성, 가치의 상징성, 가치의 명화성, 가치의 수용성을 선정하며, 조직유효성 변수로는 직무만족, 동조성, 애사심을 선정하고, 매개변수로는 근속년수, 학력, 성, 연령, 임금수준, 직위 등을 선정하였다.

연구모형의 검증은 크게 세 가지 방향에서 이루어졌는데, 기업문화의 강도와 조직유효성간의 차이검증, 기업문화의 구성요소와 조직유효성간의 관계검증, 매개변수인 인구통계적 변수에 따른 기업문화의 구성요소와 조직유효성간의 관계검증이다. 이 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

(1) 기업문화의 강도와 조직유효성간의 차이검증 : 이것은 가설 I 의 검증인데, 이 부분의 검증은 분산분석을 활용했다. 그 결과 강한 기업문화가 약한 기업문화에 비하여 직무만족, 동조성, 애사심의

평균치가 높게 나타나 강한 기업문화가 조직유효성이 높음을 검증하였다.

(2) 기업문화의 구성요소와 조직유효성간의 관계검증 : 이것은 가설Ⅱ의 검증으로서 이 부분의 검증도구로 다중회귀분석이 활용되었다. 그 결과 직무만족에는 가치의 합의성, 가치의 명확성, 가치의 수용성 순으로 긍정적 영향을 미치고 있으며, 동조성에는 가치의 합의성, 가치의 명확성 순으로, 애사심에는 가치의 상징성, 가치의 합의성 순으로 영향을 미치고 있음이 검증되었다.

(3) 인구통계적 변수에 따라 기업문화의 구성요소와 조직유효성간의 관계검증 : 이것은 가설Ⅲ의 검증으로서 매개변수인 인구통계적 변수를 두었을 경우 기업문화의 구성요소와 조직유효성간의 관계가 가설Ⅱ의 결과와 다름을 검증하고자 하는 것이다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

① 인구통계적 변수에 따라 기업문화의 구성요소와 직무만족과의 관계 : 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소와 직무만족과의 관계에서는 근속년수 1~5년 미만의 근속자들은 가치의 명확성 · 가치의 합의성 · 가치의 수용성 순으로, 5~10년 미만의 근속자들은 가치의 합의성만이, 10년 이상의 근속자들은 가치의 명확성만이 직무만족에 영향을 미쳤다. 학력별로는 고졸 이하의 저학력자들은 가치의 명확성 · 합의성 순으로, 전문대졸은 가치의 합의성, 수용성 순으로, 대졸 이상의 고학력자들은 가치의 수용성 · 합의성 · 명확성 순으로 영향을 미치고 있으며, 성별로는 남성의 경우는 가치의 합의성, 명확성 순으로, 여성의 경우는 가치의 수용성 · 합의성 순으로 직무만족에 영향을 미쳤다. 연령별로는 20대의 경우에는 가치의 합의성 · 수용성 순으로, 30대는 가치의 합의성 · 명확성 순으로, 40대 이상은 가치의 명확성 · 상징성 순으로 영향을 미치고 있으며, 직위별로는 평행원의 경우에는 가치의 합의성 · 가치의 명확성 · 가치의 수용성 순으로, 간부의 경우는 가치의 명확성만이 영향을 미치고 있었다.

② 인구통계적 변수에 따라 기업문화의 구성요소와 동조성과의 관계 : 근속변수별로는 1~5년 미만의 근속자들은 가치의 명확성 · 합의성 순으로, 5~10년 미만의 근속자들은 가치의 명확성 · 수용성 순으로 동조성에 영향을 미치고 있다. 학력별로는 고졸 이하의 저학력자들은 가치의 명확성, 전문대졸과 대졸 이상의 고학력자들은 가치의 합의성만이 동조성에 영향을 미치고 있으며, 성별로는 남성의 경우에는 가치의 합의성 · 명확성 · 상징성 순으로, 여성의 경우는 가치의 합의성만이 영향을 미치고 있다. 연령별로는 20대의 경우에는 가치의 합의성이, 30대 이상의 경우는 가치의 명확성이 동조성에 영향을 미치며, 직위별로는 평행원의 경우에는 가치의 합의성 · 명확성 순으로, 간부의 경우는 가치의 명확성만이 동조성에 영향을 미치고 있었다.

③ 인구통계적 변수에 따라 기업문화의 구성요소와 애사심과의 관계 : 근속년수별로는 1년 미만의 근속자들은 가치의 합의성만이, 1~5년 미만의 근속자들은은 가치의 상징성 · 명확성 순으로, 10년 이상의 근속자들은 가치의 상징성만이 애사심에 영향을 미치고 있다. 학력별로서는 고졸 이하의

경우는 가치의 상징성 · 명확성 순으로, 전문대졸의 경우는 가치의 합의성 · 상징성 순으로, 대졸 이상의 고학력자들은 가치의 상징성 합의성 순으로 애사심에 영향을 미치고 있다. 성별에서는 남성의 경우는 가치의 상징성 · 합의성 순으로 영향을 미치는 반면에 여성의 경우는 애사심에 영향을 미치는 기업문화의 가치적 구성요소는 없었다. 연령별로서는 20대의 경우에는 가치의 합의성 · 상징성 순으로, 30대의 경우는 가치의 상징성 · 합의성 순으로, 40대 이상의 경우는 가치의 상징성만이 애사심에 영향을 미치고 있으며, 직위별로는 평행원의 경우에는 가치의 상징성 · 합의성 순으로, 간부의 경우는 가치의 상징성만이 애사심에 영향을 미치는 기업문화의 구성요소로 나타났다.

따라서 가설Ⅲ의 검증결과는 인구통계적 변수를 매개변수로 두기 전인 가설Ⅱ의 검증결과와는 상당한 차이가 있음이 검증되었다.

참 고 문 헌

김인수, 거시조직이론, 무역경영사, 1993.

신유근, 조직론, 다산출판사, 1981.

양참삼, 조직이론, 박영사, 1990.

이어령, 정보사회의 기업문화, 한국전기통신공사, 1990.

이코노미스트지, 사풍, 1985.

이학종, 기업문화와 조직개발, 법문사, 1986.

이학종, 기업문화론, 법문사, 1989.

이학종, 한국우수기업의 특징 : 한국기업의 구조와 전략, 법문사, 1987.

이학종 · 정구현, 한국기업의 구조와 전개, 법문사, 1986.

박내회, "Z이론의 한구풍토에의 적용," 서강Harvard Business(창간호), 1983.

박창식, "한 · 미 · 일 경영시스템에 관한 비교연구," 국제경영논집(제3집), 경기대학교, 1985.

서인덕, "한국기업의 조직문화유형과 조직특성과의 관련성 연구," 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1986.

신유근, "기업문화와 조직성과," 경영논집(제17권), 서울대학교 경영연구소, 1985.

신유근, "한국기업의 전통문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구(1)," 경영논집(제13권), 서울대학교 경영연구소, 1979.

오종석, "한국기업의 경영적 특질," 경영경제연구(제2권 제1호), 부산대학교 산업개발연구소, 1983.

Berger, P.L. and Luckmann, T., *The Social Construction of Reality*(N.Y. : Doubleday, 1966).

Burns, T. and Stalker, G.M., *The Management of Innovation*(London : Tavistok Publications, 1961).

Deal, T.E. and Kennedy, A.A., *Corporate Cultures* : *The Rites and Rituals of Corporate Life*(Mass : Addison - Wesley, 1982).

Halpin, A.W. and Crofts, D.B., *The Organization Climate of Schools*(Chicago : The University of Chicago Press, 1963).

Likert, R., *The Human Organization* : *Its Management Add Value*(N.Y. : McGraw - Hill Book Co., 1967).

Litwin, G.H. and Stringer, R., *Motivation and Organizational Climate*(Boston : Harvard Graduate School of Business Administration, 1968).

Ouchi, W., *Theory Z*(Reading Massachusetts : Addison - Wesley Publishing Co., 1981).

Paecale, Peters, T.J. and Waterman, Jr., R.H., *Search of Excellence*(N.Y. : Harper and Row, Publishers, 1892).

Broms, H. and Gahmberg, H., "Communication of Self In Organizations and Culture," *Administrative Science Quarterly*(Vol.28, Sep. 1983).

Jones, G.R., "Transaction Cost, Property Right, and Organizational Culture," *Administrative Science Quarterly*(Vol.28, Sep. 1983).

Gunz, H. and Whitley, R., "Managerial Cultures and In British Firms," *Organizational Your Studies*(Vol.6, No.3, 1985).

Harrison, R., "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review* (May~June 1972).

Jelinek, M., Smirch, L. and Hirsch, P., "Introduction : A Code of Many Colors," *Administrative Science Quarterly*(Vol.28, No.3, 1983).

Klley, L. and Worthley. R., "The Role of Culture in Comparative Management : a Cross - Cultural Perspective," *Academy of Management Journal*(Vol.24, 1981).

Kets de Vreies, M.F.R. and Miller, D., "Personality, Culture, and Organization," *Academy of Management Review*(Vol.6, No.3, 1985).

Ouchi, W.G., "Markets, Bureaucracies, and Plans," *Administrative Science Quarterly* (Vol.25, March 1980).

Schein, E.H., "On Organizational Culture," *Working Paper*(MIT, 1981).

Schein, E.H., "The Role of the Founder In Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*(Summer 1983).