

The organizational culture, psychological empowerment, and organization efficiency in fashion companies

Eun-Jin Lee[†]

Dept. of Fashion Design, Chung-Ang University, Korea

패션기업의 조직문화, 심리적 임파워먼트 및 조직유효성에 관한 연구

이 은 진[†]

중앙대학교 예술대학 패션디자인전공

Abstract

This study analyzed the effects of organizational culture on psychological empowerment and organization efficiency, and the effects of psychological empowerment on organization efficiency in fashion companies. In addition, this study analyzed the differences between organizational culture, psychological empowerment and organization efficiency across demographic characteristics. The survey was conducted among employees of fashion companies, and 320 responses were used in the data analysis. As a result, the group culture and innovative culture in fashion companies positively influenced the competence and meaning of psychological empowerment. An innovative culture and rational culture positively influenced the self-determination, and the group culture and rational culture positively influenced the impact of psychological empowerment. The group culture, innovative culture, and rational culture of fashion companies positively influenced job satisfaction, and the group culture, innovative culture, and hierarchical culture positively influenced job commitment. The group culture and innovative culture negatively influenced the turnover intention, but the hierarchical culture positively influenced the turnover intention. In addition, the psychological empowerment (competence, self-determination, impact, and meaning) positively influenced job satisfaction, and the competence, self-determination, and impact positively influenced job commitment. Competence negatively influenced the turnover intention, but the impact positively influenced the turnover intention. There was a difference in the group culture and turnover intention by ages, as well as a difference in the hierarchical culture and self-determination by work departments. The results of this study will be helpful for the establishment of the management and business strategies in fashion companies.

Keywords: fashion companies(패션기업), organizational culture(조직문화), psychological empowerment(심리적 임파워먼트), organization efficiency(조직유효성)

I. Introduction

지속적인 경기침체와 기업 간의 경쟁관계가 심화

되는 가운데 패션기업들은 품질향상, 비용절감, 글로벌 소싱 및 생산의 효율적 시스템 구축에 관한 혁신 활동에 주력해왔고(Seoul Fashion Center, 2007a),

Received 16 February 2016, revised 24 March 2016, accepted 25 April 2016.

이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A5B5A07044577).

[†] Corresponding author (nefa12@hanmail.net)

고객만족과 수익 창출을 강조해 온데 비해, 관료적인 조직과 상하복식 조직체제로 직원들의 감성과 욕구를 충족시키기에는 한계가 있었다. 그러나 글로벌 경쟁 체제에 돌입하면서 하드웨어적인 변화와 혁신만이 아니라 기업의 조직문화 혁신에 대한 관심이 높아졌으며, 복잡한 계층구조와 부서 간 장벽을 허물고 신속한 의사결정을 위한 조직체제를 갖추는 등 스피드 경영을 중시하거나 우수한 인적자원 확보와 창의적인 사고를 중시하는 패션기업이 늘고 있다. 패션산업은 타 산업과 달리 창의적인 아이디어와 가치 창출, 상품기획 및 판매, 소비자에 이르기까지 감성을 중시하기 때문에 패션기업에서 고객의 가치를 높이고 장기적인 성장을 도모하기 위해서는 수익과 성과 창출을 위한 노력만이 아니라 조직문화의 혁신도 이루어질 필요가 있다(Seoul Fashion Center, 2007b).

기업에서 조직문화가 중요해진 것은 기업을 움직이는 것이 자금이나 시설운용이 아니라 그 조직 내에 속해 있는 사람이라는 점을 깨닫게 되면서부터이며(Lee, 1999), Quinn and Rohrbaugh(1983)는 조직문화의 요소로 집단문화, 개발문화, 위계문화 및 합리문화를 제시하였다. 집단문화는 조직의 유연성과 내부의 체제유지에 가치를 두고 구성원의 임파워먼트와 몰입을 조성하기 위한 수단으로서 신뢰와 화합 및 협동 등을 중시(Henri, 2006)하는 것이고, 개발문화는 조직의 유연성과 외부 지향성에 중점을 둔 혁신문화로서 환경 변화에 신속하게 대응하는 조직의 성장과 혁신, 통찰력, 적응 등을 강조(Škerlavaj, Štemberger, Škrinjar, & Dimovski, 2007)하므로 패션기업에 중요한 조직문화라 할 수 있다. 또한 위계문화는 통제, 안정 및 질서를 강조하고 내부지향적인 조직체제로서 역할과 규칙, 규정 등을 중시하는 관료제적 문화를 말하며, 합리문화는 외부 지향적이지만 통제를 중시함으로써 조직의 성과 달성과 생산성을 강조하고 능률을 지향하는 문화(Kim, 2008)를 나타낸다. 이들 조직문화의 유형은 캐나다 제조기업을 대상으로 한 Henri(2006)의 연구, 오스트레일리아의 기관을 조사한 Prajogo and McDermott(2005)의 연구에서도 검증된 바 있다.

국내에서는 Quinn and Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형(competing values model: CVM)을 토대로

하여 조직문화를 분류하고, 조직 구성원의 자발적 참여와 창의력 및 역량을 강화하거나 목표달성과 성과를 높일 수 있는 조직문화의 유형을 확인하는 연구가 활발하게 진행되어 왔다. 이들 연구(Choi, 2008; Choi & Hong, 2012; Ha & Choi, 2009; Hong, Chung, & Lee, 2010; Kwon, 2011; Park & Kim, 2008)에서는 대기업이나 제조기업, 콘텐츠 기업, 공기업 및 TV홈쇼핑 업체 등을 대상으로 분석이 이루어져 왔는데, 소비자 반응에 민감하고 트렌디한 상품을 제조, 판매하는 패션산업의 특성상 타 산업의 연구 결과를 패션기업에 그대로 적용하기에는 어려움이 있다. 뿐만 아니라 패션기업을 대상으로 한 조직문화 연구(Kim, 2008)는 극히 일부에 불과하므로 지금과 같이 패션기업의 혁신과 문화, 인재경영이 중요해지고 있는 시점에서는 패션기업의 조직문화에 대한 보다 많은 연구가 요구된다.

조직의 문화는 구성원의 능력을 향상시키거나 조직유효성을 높이는 요소로 다루어져 왔으며, 패션기업이 어떤 조직문화를 강조하는가에 따라 인적자원의 역량강화 및 효율적 관리를 통해 구체적인 목표를 제시함으로써 조직유효성을 제고할 수 있다(Moon & Chun, 2001). 심리적 임파워먼트의 구성요소는 의미성과 역량, 자기결정력 및 영향력 등으로 분류되며(Spreitzer, 1995), 새로운 것에 대한 도전과 혁신, 창의적이고 집단적인 조직문화를 강조할수록 구성원의 능력을 높일 수 있다(Ohem & Jeong, 2011; Seo & Ju, 2011; Singh, 2010). 이러한 심리적 임파워먼트는 직무만족이나 몰입 등의 조직유효성을 높이고 이직의도를 낮추는 요인(Kang, 2013; Park, 2006)으로서, 선행연구(Hong & Lee, 2010)에 따르면 패션기업 구성원의 팀 자신감과 영향력 및 중요성이 직무만족과 몰입, 성취감을 높이는 것으로 밝혀졌다. 또한 조직유효성에 대한 조직문화의 영향력을 분석한 연구(Egan, Yang, & Bartlett, 2004; Jung & Park, 2010; Park, 2012)에서는 집단, 개발 및 합리문화를 강조할수록 직무만족과 조직몰입이 높아지는 반면, 위계문화가 강할수록 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다. 이와 같이 조직 구성원의 심리적 임파워먼트와 조직유효성을 높이는데 있어 조직문화가 중요한 요인임에도 불구하고 패션기업의 조직문화와 심리적 임파워먼트 및 조직유효성에 관한 연구는

부족한 실정이므로 이에 관한 연구가 필요하다.

따라서 본 연구는 패션기업의 조직문화가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 알아보고, 조직문화와 심리적 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 분석함으로써 패션기업의 인적자원 활용 및 운영에 유용한 자료를 제공하고자 한다. 이와 함께 조직 구성원들의 인구통계학적 특성에 따라 조직문화나 임파워먼트, 조직유효성에 차이가 있다는 연구결과(Hong et al., 2010; Lee, 2015; Oh, 2013)를 근거로 하여 인구통계학적 특성에 따른 차이를 분석하고자 한다. 본 연구의 결과는 패션기업의 직원들이 중요하게 인지하는 조직문화가 무엇인지를 밝히고, 조직문화의 형성을 통해 직원들의 역량과 직무만족 및 몰입을 높이는 반면, 이직의도를 낮출 수 있는 방안을 제안함으로써 패션기업의 인재관리 및 경영전략 수립에 도움이 될 수 있다.

II. Review of Literature

1. Organizational culture

조직문화는 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 규범, 전통과 관습, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 개념이고 태도와 행동에 영향을 주는 기본요소(Griffin & Moorhead, 2009)로서 기업 경영에 효율적인 작용 및 기능을 할 수 있다. Jones(1983)는 조직문화가 조직 구성원 사이의 교환 혹은 거래를 통제하기 위해 발전된 제도적 장치에서 정착된다고 하였고, Goffee and Jones(1998)는 친목과 결속력을 토대로 하여 네트워크형 문화, 성과중심 문화, 분산형 문화, 공동체적 문화로 조직문화를 분류하였다. Rashid, Sambasivan, and Rahman(2004)에 의하면 제조기업의 조직문화는 성과형 문화, 네트워크형 문화, 공동체적 문화, 분산형 문화의 순으로 높은 비중을 차지하였으며, Quinn and Rohrbaugh(1983)는 조직문화의 구성요인에 대한 신뢰성과 타당성이 검증된 대표적인 분석 틀로서 경쟁가치모형을 제시하였다. 이 모형에 따르면 조직문화는 유연성-통제 지향성과 조직 내부-외부 지향성의 두 가지 차원을 축으로 하여 개발문화(development culture), 집단문화(group culture), 합리문화(rational culture), 위계문화(hierarchical culture)로 분류된다.

Denison and Spreitzer(1991)는 조직문화에 대하여 내적 조직에 중점을 둔 유연성과 지속성을 강조하는 집단문화의 핵심 가치가 소속감, 신뢰와 참여이고, 외적 환경에 중점을 둔 유연성과 변화를 강조하는 개발문화는 성장, 자원 획득, 창조성, 적응력 등을 중시한다고 하였다. 또한 생산성, 성과, 목표달성 등을 강조하는 합리문화는 명확한 목표의 추구하고 성취를 중시하며, 내적 조직의 안정성을 강조하는 위계문화는 규정의 실행을 강조하고 안전, 질서, 규칙 및 규정 등을 중시한다고 하였다. Hartnell, Ou, and Kinicki(2011)는 Quinn and Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형을 토대로 조직문화를 분류하여 조직 효과성과의 관계를 규명하였고, Cao, Huo, Li, and Zhao(2015)는 공급 체인 통합(supply chain integration)에 있어서 개발문화와 집단문화, 합리문화 및 위계문화의 영향력을 확인하였다. Valmohammadi and Roshanzamir(2015)는 조직문화를 혈연 문화, 임시 문화, 거래 문화, 위계 문화로 분류하였으며, Ogbonna and Harris(2000)는 경쟁적 문화, 혁신적 문화, 관료적 문화, 공동체적 문화로 구분하여 혁신적 문화와 경쟁적 문화가 조직의 성과를 높이는데 중요한 요인이라고 하였다.

조직 문화에 관한 국내 연구를 살펴보면, Kim(2008)은 의류업체의 조직문화를 개발, 합의, 합리 및 위계 문화로 구분하였고, 건설업체의 조직문화 연구(Ha & Choi, 2009)에서도 개발, 합의, 합리 및 위계 문화로 나타났다. 공기업을 대상으로 한 Park and Kim(2008)과 미용서비스 산업 종사원을 조사한 Lee(2015)의 연구에서는 조직문화를 혁신문화, 관계문화, 과업문화, 위계문화로 분류하였으며, Hong et al.(2010)은 TV 홈쇼핑업체의 조직문화가 혁신문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화로 구성된다고 하였다. Park(2012)은 농협의 조직문화를 집단, 개발, 합리 및 위계문화로 분류하였고, 대기업을 실증 분석한 Choi(2008)는 개방체계문화, 인간관계문화, 합리목적문화, 내부과정문화로 나누었으며, Ahn and Chang(2012)은 중소기업의 조직문화를 혁신문화와 협력문화로 제시하였다. 또한 Shin and Soh(2015)는 패션기업의 조직유형을 조율가형 리더조직, 집단창의 조직, 외부혁신가 협업조직, 관료형 위계조직으로 구분하고 디자이너의 직무만족과 조직몰입과의 관련

성을 분석하였다. 이와 같이 기업의 조직문화는 연구자의 접근방식에 따라 다양하게 분류되고 있지만, 선행연구에서 확인할 수 있는 공통점은 Quinn and Rohrbaugh(1983)의 조직문화 유형을 토대로 하고 있다는 것이다.

2. Psychological empowerment and organization efficiency

심리적 임파워먼트는 조직 구성원의 역량을 강화하고 조직의 성과를 높일 수 있는 핵심 개념으로서, 개인의 업무수행 능력을 제고시킬 뿐 아니라 잠재 능력과 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 내적 역량을 말한다(Ha, 2010). 과업 수행의 자신감과 관련된 임파워먼트는 단일 개념으로 설명될 수 없으며(Thomas & Velthouse, 1990), Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 구성요소로 의미성(meaning)과 역량(competence), 자기결정력(self determination), 영향력(impact)을 제시하였다. Shim, Yang, and Ha(2010)는 임파워먼트를 상사가 부하의 능력을 얼마나 신뢰하고 업무의 방향성이나 공식적인 권한 등을 얼마나 위임하는지의 정도로 정의하여 의미, 역량, 자기결정, 영향력 등으로 구분하였고, Kim and Lee(2011)에 의하면 업무 역할과 관련하여 의미성과 역량, 자기결정력 및 영향력 등의 인지적 요소를 통해 내재적인 직무동기를 증가시킬 수 있다. 이러한 심리적 임파워먼트에는 상사의 리더십(Hong & Lee, 2010)과 개인 및 직무특성(Kim & Kwon, 2009), 조직의 상황특성(Kim & Lee, 2011) 등이 영향요인으로 나타났으며, Seibert, Silver, and Randolph(2004)와 Azeem, Abrar, Bashir, and Zubair(2015)는 심리적 임파워먼트가 개인의 성과나 직무만족도, 조직성과에 영향을 미치는 요인이라고 하였다. Kebriaei, Rakhshaninejad, and Mohseni(2014)는 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력, 자신감으로 구성된 심리적 임파워먼트가 조직몰입과 밀접하게 관련이 있다고 주장하였으며, Hong and Lee(2010)는 패션기업 직원들이 인지하는 팀의 자신감과 영향력, 중요성이 직무성취와 만족 및 몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

조직유효성은 조직의 목표달성 정도로서 직무만족과 몰입 및 이직의도를 측정지표로 하며(Kim, 2008), 기업의 문화적 특성에 따라 조직의 성과나 구성원

의 직무만족, 몰입 및 이직의도가 달라질 수 있다. 이러한 조직유효성에는 개인적 특성이나 조직 및 직무특성과 같이 다양한 내·외적 요인이 영향을 미치며, Škerlavaj et al.(2007)은 기업에서 직원의 만족, 신뢰 및 몰입 등에 대한 조직의 학습문화의 효과를 밝힘으로써 조직문화가 조직의 유효성 및 성과를 높이는 요인임을 확인하였다. Egan et al.(2004)은 기업의 학습문화가 높을수록 직무만족도가 높아지는 반면, 이직의도는 낮아진다고 하였고, Muafi(2009)의 연구에서는 조직문화와 경쟁전략이 일치할수록 조직의 성과가 더욱 높아지는 것으로 나타났다. Choi and Kim(2010)은 국내 대기업의 조직문화의 개방체계형, 인간관계형, 합리목적형, 내부과정형이 조직유효성에 영향을 미친다고 하였으며, Kim(2008)은 의류업체의 조직유효성을 향상시키기 위해서는 혁신성과 위험부담성과 같은 기업가정신이 요구된다고 하였다. 또한 Lee, Kim, and Park(2010)은 패션 명품 브랜드 판매원의 역량과 서비스 지향성, 조직몰입의 영향관계를 확인하였고, You and Hwang(2012)은 패션산업 종사자의 직무특성인 과업정체성, 직무다양성, 직무자율성이 조직몰입에 영향을 미친다고 하였으며, Lee, Kim, and Hwang(2011)은 내부커뮤니케이션, 보상·복리후생, 경영층 지원이 중·장년층 패션브랜드 판매원의 직무만족도에 영향을 미쳐 고객지향성이 높아진다고 하였다.

3. Literature related to organizational culture, psychological empowerment and organization efficiency

조직문화와 심리적 임파워먼트에 관한 연구에서는 주로 사회복지사(Ohem & Jeong, 2011), 교사(Kang, 2006; Kim & Park, 2012), 간호사(Choi, Jang, Park, & Lee, 2014; Seo & Ju, 2011), 기업 종사원(Singh, 2010) 등의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 조직문화 유형을 제시하고 있다. Ohem and Jeong(2011)은 사회복지기관의 혁신활동 촉진을 위해서는 구성원들의 임파워먼트 수준을 향상시킬 수 있는 창의적 개발문화의 독려와 목표달성을 강조하는 합리문화를 지양해야 한다고 하였으며, Kang(2006)은 조직문화를 유연성문화인 개발문화와 집단문화로 인식할수록 보육교사의 임파워먼트 수준이 높아진다

고 하였다. Kim and Park(2012)은 보육교사의 임파워먼트 수준이 자율성과 내재적 문화요인에 의해 유의미하게 설명된다고 하였고, Ha and Choi(2009)는 건설 및 토목 관련 종사자의 임파워먼트에 영향을 미치는 요인으로 개발문화의 중요성을 강조하면서 합리와 개발, 위계 및 합의문화가 조직몰입과 직무만족을 높이는 요인이라고 하였다. Seo and Ju(2011)는 혁신지향, 관계지향 조직문화가 간호사의 임파워먼트에 영향을 미친다고 하였으며, Singh(2010)는 자기개발, 지위 상승, 창의적 가치, 사회경제적 지원 등의 특성을 지닌 조직문화가 기업의 인적자원관리에 있어 중요한 요소라고 하였다. 이들 연구에서는 공통적으로 조직문화가 임파워먼트에 영향을 미치는 요인으로 나타나고 있으므로 패션기업의 조직문화가 직원들의 심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

조직문화와 조직유효성에 관한 연구에서는 다양한 집단을 대상으로 분석한 결과들이 발표되었고, 조직유효성을 높이는데 있어 기업의 문화적 특성과 개인의 역량이 중요한 요인으로 밝혀졌다. Park(2006)은 사회복지생활시설의 집단문화와 위계문화가 직무만족, 조직몰입, 직무성과 등의 조직유효성을 높이는 요인이라고 하였으며, Hogan and Coote(2014)는 혁신을 지원하는 프로세스에 대한 연구의 중요성을 강조하면서 조직문화와 혁신적인 행동이 조직성과의 주요 요인이라고 하였다. 제조기업을 대상으로 한 연구(Kwon, 2011)에서는 조직문화가 혁신적일 때 구성원의 조직몰입이 높아져 조직에 남아 있으려는 경향이 강해지는 것으로 나타났으며, Choi and Hong(2012)은 콘텐츠 기업의 창의적인 업무환경이 집단효능감과 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다. Ryu and Shin(2011)은 중소기업의 유연성을 강조하는 조직문화와 통제를 강조하는 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, Park(2012)은 단위농협에 종사하는 임직원이 지각하는 집단문화와 합의문화가 직무만족과 몰입의 영향요인이라고 하였다.

패션분야의 조직문화와 조직유효성에 관한 연구를 살펴보면, Kim(2008)은 의류업체에서 합의문화와 개발문화를 증시할수록 직무만족과 조직몰입이 높아지는 반면 이직의도는 낮아지고, 위계문화를 강

조할수록 이직의도가 높아지는데 비해 직무만족과 조직몰입이 낮아진다고 하였다. Hong et al.(2010)은 TV 홈쇼핑업체의 혁신, 집단 및 위계문화가 직원들의 직무만족과 몰입에, 합리 및 위계문화가 이직의도에 영향을 미친다고 하였으며, Shin and Soh(2015)는 조율가형 리더조직이 패션 디자이너의 직무만족에, 외부혁신가 협업조직이 조직몰입에 영향을 미치는 요인이라고 하였다. Lee(2015)에 의하면 미용서비스 산업 종사자가 인식하는 관계문화가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며, Kim and Yang(2015)은 패션기업 CEO의 감성적 리더십과 직무성과 간 조직문화의 조절효과가 있을 뿐 아니라, 직무성과에 대해 조직문화가 직접적으로도 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이러한 연구를 통해서도 패션기업의 조직문화가 조직유효성에 영향을 미치는 중요한 요인이고, 패션기업에서 조직유효성을 높이기 위해서는 조직의 문화적 특성을 고려해야 함을 알 수 있다.

조직유효성에 대한 심리적 임파워먼트의 영향력을 확인한 연구도 이루어져 왔는데, Park(2011)은 유아교사의 직무만족에 임파워먼트가 영향을 미치는 요인이라고 하였고, Lee(2011)는 패션 판매원의 임파워먼트가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳐 궁극적으로 서비스 질을 높이는데 기여한다고 하였다. Kim and Kwon(2012)의 연구에서는 유치원 교사의 조직효과성에 대해 전문성신장과 자율성, 자기효능감과 지위에 대한 임파워먼트의 영향력이 높은 결과를 보였으며, Kang(2013)에 따르면 임파워먼트는 조직 몰입에 긍정적 영향을 미치고 이직의도에는 부정적인 영향을 미치는 요인으로 나타났다. You(2012)는 패션산업 종사자의 임파워먼트가 조직몰입과 직무만족에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라 직무특성과 조직몰입 및 직무만족의 관계에서 간접적인 영향력을 지니고 있다고 하였고, Choi, Lee, and Hwang(2014)은 패션업체 판매원의 임파워먼트가 심리적 만족과 고객지향성 및 성과에 긍정적 영향을 주는 중요한 요인이라고 하였으며, Lee(2011)의 연구에서는 패션 판매원의 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입을 높이는 것으로 나타났다. 따라서 패션기업 구성원의 심리적 임파워먼트는 조직유효성에 영향을 미칠 것으로 판단되며, 지금까지 심리적 임파워먼트

가 직무만족과 몰입에 긍정적인 영향을, 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되어 왔다.

한편, Lee(2015)의 연구에서는 연령, 학력, 경력, 직위 등의 인구통계학적 특성에 따라 조직문화와 임파워먼트, 조직유효성에서 부분적인 차이를 보였고, Oh(2013)는 경력과 업무분야에 따라 조직문화, 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입에 차이가 있음을 주장하였다. Jang(2004)은 패션기업 종사자의 연령과 경력, 연봉에 따라 임파워먼트의 의미성, 유능함, 자기결정력 및 영향력 등에 차이가 있다고 하였으며, Choi(2010)의 연구에서는 패션 판매원의 직위에 따라 임금 및 승진, 직무자체에 대한 만족도에 차이가 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 인구통계학적 특성은 차이를 나타내는 변인으로서, 인구통계학적 특성에 따라서는 조직문화와 심리적 임파워먼트 및 조직유효성에 차이가 있음을 알 수 있다.

III. Methods

1. Research questions and model

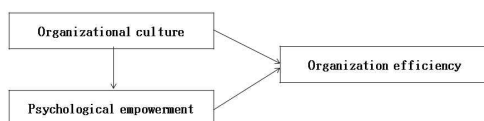
본 연구는 선행연구의 고찰 결과를 토대로 하여 조직문화가 심리적 임파워먼트 및 조직유효성에 영향을 미치고, 심리적 임파워먼트가 조직유효성에 영향을 미칠 것으로 보았으며, 인구통계학적 특성에 따른 차이를 분석하고자 다음과 같은 연구문제와 연구모형을 설정하였다(Fig. 1).

연구문제 1. 패션기업의 조직문화가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 분석한다.

연구문제 2. 패션기업의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향을 분석한다.

연구문제 3. 심리적 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 분석한다.

연구문제 4. 인구통계학적 특성에 따른 조직문화, 심리적 임파워먼트 및 조직유효성의 차이를 분석한다.



〈Fig. 1〉 Conceptual model

2. Measurement instruments

본 연구는 측정도구로 설문지를 사용하였고, 설문지는 패션기업의 조직문화와 심리적 임파워먼트, 조직유효성 및 인구통계적 특성에 관한 문항으로 구성하였다. 패션기업의 조직문화는 Quinn and Rohrbaugh (1983)의 경쟁가치모형을 토대로 하고 Ha and Choi (2009), Hong et al.(2010), Hartnell et al.(2011) 등의 연구를 참조하여 직원들 간의 활발한 교류와 협조 및 우호적 관계를 중시하는 집단문화, 새로운 사업 활동에 대한 시도와 도전, 혁신 및 창의성을 추구하는 혁신문화, 조직의 성과나 목표 달성, 실적 및 능력 등을 중시하는 합리문화, 그리고 조직의 안정과 질서, 통제 및 규정 등을 강조하는 관료제적 위계문화에 관한 20문항으로 구성하였다. 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)가 제시한 구성요인을 기초로 하고 Kang(2006), Ohem and Jeong(2011), Kebriai et al.(2014) 등의 연구를 참고하여 어떤 일이든지 수행할 수 있는 능력에 대한 자신감과 역량, 자율성과 독자성을 지니고 자유롭게 업무를 진행할 수 있는 자기결정력, 목표 달성에 있어 자신의 업무가 지니고 있는 가치와 의미성, 자신의 부서만이 아니라 타 부서에 대한 영향력에 관한 16문항으로 구성하였다. 조직유효성은 Kim(2008)과 Choi and Lee(2009), Hong et al.(2010) 등의 연구를 참조하여 현재 맡고 있는 직무에 대한 만족정도, 직무에 대한 몰입정도 및 회사를 퇴직하거나 다른 회사로 이직하려는 의도에 관한 15문항으로 구성하였다. 이들 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 인구통계적 특성에 관한 성별, 연령, 결혼 여부, 학력, 연봉, 근무부서, 재직기간 및 직급 등의 8문항은 명목척도로 측정하였다.

3. Data collection and analysis

본 연구는 자료수집을 위하여 서울 수도권지역 패션기업의 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 예비조사와 본 조사의 두 차례에 걸쳐 자료를 수집하였다. 예비조사 대상자는 서울 수도권지역에 소재한 패션기업의 직원 100명이었으며, 응답이 불성실한 12부를 제외한 88부의 신뢰도와 타당도를 검증한 결과와 응답자들이 자유 기술한 추가 내

용을 참조하여 본 조사용 설문지를 완성하였다. 본 조사는 캐주얼의류, 여성의류, 남성의류 및 스포츠의류를 제조, 판매하는 패션기업을 대상으로 실시하였고, 2014년 6월 1일에서 8월 30일까지 약 3개월 간 진행하였다. 또한 총 400부를 배포하고 334부를 회수한 후 응답이 불성실한 14부를 제외한 320부를 분석에 사용하였다. 자료의 분석은 SPSS WIN 19.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰도 분석, 요인분석, 다중회귀분석, *t*-test, ANOVA 등을 실시하였다.

본 연구의 대상은 남성이 105명(32.8%), 여성이 215명(67.2%)이었고, 연령은 20대 175명(54.7%), 30대 122명(38.1%), 40대 이상 23명(7.2%)이었다. 이들 중에서 미혼이 246명(76.9%)으로 기혼 74명(23.1%)보다 더 많았으며, 응답자의 80.3%가 대학교 졸업이상의 학력을 지니고 있었다. 연봉은 1,500만 원 미만 26명(8.1%), 1,500~2,000만 원 미만 75명(23.4%), 2,000~3,000만 원 미만 134명(41.9%), 3,000~4,000만 원 미만 64명(20.0%), 4,000만 원 이상 21명(6.6%)이었고, 근무부서는 디자인 87명(27.2%), MD/상품기획 51명(15.9%), 영업 86명(26.9%), 마케팅/홍보 63명(19.7%), 기타(생산, 인터넷 등) 33명(10.3%)인 것으로 나타났다. 재직기간은 1년 미만 93명(29.1%), 1~5년 미만 162명(50.6%), 5년 이상 65명(20.3%)이었으며, 직급은 사원 167명(52.2%), 대리 73명(22.8%), 주임 43명(13.4%), 과장 37명(11.6%)이었다.

IV. Results and Discussion

1. The component factors of organizational culture, psychological empowerment and organization efficiency

본 연구의 주요개념인 조직문화와 심리적 임파워먼트, 조직유효성의 구성요인을 분석하고 신뢰성을 검증하기 위하여 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였고, 요인분석에서는 고유치 1.0 이상, 요인부하량 .50 이상인 경우를 유효한 변수로 하여 요인을 추출하였다. 측정변수의 신뢰성은 Cronbach's α 계수를 산출하여 검증하였는데, Cronbach's α 계수의 경우 .60 이상이면 신뢰도가 만족할 만한 수준이라고 볼 수 있다(Yang, 2012).

1) Organizational culture

패션기업의 조직문화는 <Table 1>과 같이 4개의 요인으로 구성되었고, 요인 1은 직원들 간의 활발한 교류와 친근하고 우호적인 상사의 태도, 협조적인 근무분위기 등을 중시하는 문항을 포함하고 있어 '집단문화'라 하였다. 요인 2는 새로운 사업에 대한 과감한 도전과 창의적 사고, 선도적 위치에서의 성장과 발전 등을 강조하는 문항으로 구성되어 '혁신문화'라 하였고, 요인 3은 조직의 규정과 안정, 질서 및 통제 등을 강조하는 문항으로서 '위계문화'라 하였으며, 요인 4는 직원의 능력과 성과 및 목표달성을 중시하는 문항으로 구성되어 '합리문화'라 명명하였다. 이들 요인의 총 변량은 64.389%였고, 신뢰계수 .60 이상으로서 신뢰성이 검증되었으며, 각 요인의 평균은 집단문화(3.721), 합리문화(3.695), 혁신문화(3.597), 위계문화(3.475)의 순으로 높게 나타났다. 본 연구에서 패션기업의 조직문화가 집단문화, 혁신문화, 위계문화 및 합리문화로 분류된 것은 Cao et al.(2015)과 Henri(2006)의 연구와 유사한 결과였으며, 기업의 조직문화와 관련된 국내 연구(Choi, 2008; Hong et al., 2010; Kim, 2008)의 결과와도 일관된 것이다. 그러나 Hong et al.(2010)의 연구에서는 TV 홈쇼핑업체의 조직문화 중 혁신문화의 설명력이 가장 높았으나, 본 연구의 경우 집단문화의 설명력이 가장 높게 나타남으로써 선행연구와 차별된 결과를 보였다.

2) Psychological empowerment

심리적 임파워먼트는 <Table 2>와 같이 4개의 요인이 추출되었고, 요인 1은 어떤 문제가 발생해도 해결할 수 있는 능력과 고차원적인 업무라도 수행할 수 있는 능력 등에 관한 문항으로 구성되어 '역량'이라 명명하였다. 요인 2는 업무처리방식에 대한 자기결정과 업무에 대한 자유로운 업무수행 및 선택권 등의 문항으로서 '자기결정력'이라 하였고, 요인 3은 소속부서는 물론 다른 부서에 대한 영향력과 관련된 문항으로 구성되어 '영향력'이라 하였으며, 요인 4는 업무의 개인적인 의미와 가치 등에 관한 항목을 포함하고 있어 '의미성'이라 하였다. 이들 요인의 총 변량은 77.457%였고, 신뢰계수 .70 이상으로서 높은 신뢰수준을 보였으며, 각 요인의 평균

<Table 1> Factor analysis for organizational culture

Factors	Measured items	Factor loadings	Eigen value	Cumulative %	Cronbach's α
Group culture	At our company, exchanges among employees is very active.	.782	3.779	20.996	.883
	The superiors of our company are friendly and are like upper-classmen, rather than just giving orders and instructions.	.776			
	When a problem arises, employees of our company stick up for one another.	.766			
	Our company emphasize the cooperative working atmosphere among employees.	.749			
	Our company is focused on friendly relations among employees.	.700			
Innovative culture	Our company tries resolutely to new business activities even if it is difficult to predict the outcome.	.863	3.268	39.152	.894
	Our company emphasize that employees should be challenging to new things.	.818			
	Our company is focused on new ideas and suggestions of employees.	.727			
	Our company is focused on creative thinking and views of employees.	.679			
	Our company emphasize the growth and advancement at a leading position.	.620			
Hierarchical culture	Our company emphasize the rules rather than new ways.	.833	2.395	52.460	.762
	Our company is focused on stability and order of the organization rather than change.	.826			
	Managers of our company lead the organization by way of control rather than an autonomous approach.	.722			
	Our company emphasize the relevant procedures and regulations in all matters.	.629			
Rational culture	Our company evaluate the employees by job performance.	.750	2.147	64.389	.673
	At our company, incompetent employees that fail to achieve the goal are dismissed.	.644			
	All tasks of our company are means for achieving the goal.	.629			
	Our company emphasize the high performance of employees.	.624			

이 영향력(3.962), 역량(3.952), 의미성(3.900), 자기 결정력(3.716)의 순으로 높게 나타났다. 이와 같이 심리적 임파워먼트가 역량, 자기결정력, 영향력 및 의미성으로 분류된 것은 임파워먼트에 관한 선행연구(Ha & Choi, 2009; Kang, 2006; Spreitzer, 1995)와 일관된 결과였다.

3) Organization efficiency

조직유효성에 관한 요인 분석 결과, <Table 3>에 서와 같이 3개의 요인이 추출되었다. 요인 1은 자신의 업무내용과 업무량에 대한 만족, 직무에 대한 보

람 및 적합성, 자기 계발에의 도움 정도 등으로 인한 직무만족도를 나타내는 문항으로 구성되어 ‘직무만족’이라 하였고, 요인 2는 상당한 시간을 직무에 할애하거나 개인적인 목표와 직무와의 관련성, 직무를 통한 즐거움 및 몰입 등의 문항으로서 ‘직무몰입’이라 하였으며, 요인 3은 회사를 그만두고 싶거나 다른 회사로의 이직, 현재보다 더 좋은 회사에 입사할 가능성 등의 문항을 포함하고 있어 ‘이직의도’라 하였다. 이들 요인의 총 변량은 63.687%였고, 신뢰계수가 .70 이상으로서 신뢰성이 검증되었으며, 각 요인의 평균은 직무만족(3.898), 직무몰입(3.657), 이직

〈Table 2〉 Factor analysis for psychological empowerment

Factors	Measured items	Factor loadings	Eigen value	Cumulative %	Cronbach's α
Competence	Even if a problem does happen, I can solve it.	.832	3.306	23.613	.918
	I have the ability to carry out high-level work.	.813			
	I can doing a lot of work successfully in the performance of my duties.	.808			
	I have a skills and knowledge required for work, so I can easily handle any work.	.741			
Self-determination	I can decide ways of doing work by myself.	.847	2.945	44.645	.891
	I have many options for doing work.	.828			
	When performing a work, I can take my own way.	.777			
	I can doing my work very freely.	.651			
Impact	When performing a work in another department, I have helped others of the department.	.785	2.840	64.929	.854
	I have helped co-workers in my department.	.780			
	My work has considerable influence in the work of another department.	.747			
	I think that I do important work in my department.	.615			
Meaning	My work has considerable value in my department.	.746	1.754	77.457	.780
	Because I am growing through work, my work has a personal significant meaning to me.	.658			

〈Table 3〉 Factor analysis for organization efficiency

Factors	Measured items	Factor loadings	Eigen value	Cumulative %	Cronbach's α
Job satisfaction	I am satisfied with the detail and amount of the work.	.853	3.629	25.922	.901
	My job is suitable for my aptitude.	.807			
	I feel pride at my job.	.797			
	I am satisfied with my job enough to continue doing this job in the future.	.780			
	My job helps self-development to me.	.757			
Job commitment	The most important things in my life are related to my work.	.774	3.039	47.631	.816
	I spend most of my time working.	.750			
	I am absorbed in my work, and my interests are closely related with my work.	.733			
	My personal goals are mostly related to work.	.669			
	Working hours are much better for me than free time.	.648			
Turnover intention	I want to constantly remain as a member of the company.*	.827	2.248	63.687	.729
	I want to leave the company.	.730			
	I want to work in another company.	.726			
	If I leave the company at present, I may be employed in a better company.	.678			

* Reverse question

의도(3.508)의 순으로 높게 나타났다. 이 결과는 조직유효성에 관한 선행연구(Egan et al., 2004; Kim, 2008)의 분류와 유사한 결과로서, 조직유효성은 직무만족과 몰입, 이직의도로 구성된 개념이라 할 수 있다.

2. The effects of organizational culture on psychological empowerment

패션기업의 조직문화가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하기 위하여 조직문화의 집단문화, 혁신문화, 위계문화 및 합리문화를 독립변수로 하고, 심리적 임파워먼트의 역량, 자기결정력, 영향력, 의미성을 종속변수로 하여 요인값을 이용한 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 시 요인값을 이용하여 분석을 실시하면 요인분석을 통해 추출된 각 개념의 독립성이 유지되기 때문에(Kim, 2011) 다수의 독립변수 투입으로 인한 다중공선성의 문제가 발생하지 않는다. 조직문화가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 분석한 결과는 <Table 4>와 같으며, 심리적 임파워먼트의 역량에는 집단문화($\beta=.381, t=7.709$,

$p<.001$), 혁신문화($\beta=.279, t=5.645, p<.001$)의 순으로 정(+)의 영향을, 자기결정력에는 혁신문화($\beta=.229, t=4.262, p<.001$), 합리문화($\beta=.181, t=3.372, p<.01$)의 순으로 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 영향력에 대해서는 집단문화($\beta=.334, t=6.391, p<.001$), 합리문화($\beta=.152, t=2.912, p<.01$)의 순으로 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 의미성에는 집단문화($\beta=.240, t=4.492, p<.001$), 혁신문화($\beta=.187, t=3.494, p<.01$)의 순으로 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 심리적 임파워먼트의 각 요인에 대한 조직문화 요인의 전체 설명력은 역량 23.1%, 자기결정력 10.1%, 영향력 13.7%, 의미성 10.8%로 나타났다.

본 연구의 결과를 해석하면, 집단문화적 특성을 중시하는 패션기업의 직원들은 자신이 지닌 역량과 영향력, 의미성을 높게 인식하고, 혁신문화적 특성이 강한 패션기업에서는 역량과 자기결정력, 의미성에 대한 인식이 높으며, 합리문화적 특성을 강조할수록 자기결정력과 영향력이 더 높아진다고 할 수 있다. 이러한 결과는 심리적 임파워먼트를 높이는데 있어 집단문화와 개발문화가 중요한 요인이라고 밝

<Table 4> The effects of organizational culture on psychological empowerment

Dependent variable	Independent variable	β	t	F	R^2
Competence	Group culture	.381	7.709***	23.592***	.231
	Innovative culture	.279	5.645***		
	Hierarchical culture	.044	0.891		
	Rational culture	.075	1.509		
Self-determination	Group culture	.075	1.389	7.873***	.101
	Innovative culture	.229	4.262***		
	Hierarchical culture	-.008	-0.155		
	Rational culture	.181	3.372**		
Impact	Group culture	.334	6.391***	12.527***	.137
	Innovative culture	.023	0.436		
	Hierarchical culture	.040	0.772		
	Rational culture	.152	2.912**		
Meaning	Group culture	.240	4.492***	8.575***	.108
	Innovative culture	.187	3.494**		
	Hierarchical culture	.025	0.475		
	Rational culture	.069	1.298		

** $p<.01$, *** $p<.001$

한 연구(Kang, 2006; Ohem & Jeong, 2011), 합리문화를 강조할수록 개인의 영향력에 대한 인식이 높아진다고 한 연구(Ha & Choi, 2009)와 부분적으로 일치하였다. 따라서 패션기업 직원들의 역량을 강화하는데 있어서는 협조와 화합, 우호적인 관계를 중시하거나 창의적인 사고와 혁신, 목표달성과 성과를 강조하는 문화적 특성이 중요하다고 할 수 있다. 그러나 심리적 임파워먼트에 대한 위계문화의 영향력은 없었으므로 질서와 규칙, 규정 등을 강조하거나 자율보다는 통제하는 방식으로 조직을 이끌어 가는 것은 인적자원을 관리하는데 있어 그다지 효과적이지 않다고 할 것이다.

3. The effects of organizational culture on organization efficiency

패션기업의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과는 <Table 5>와 같고, 직무만족에 대해서는 집단문화($\beta=.397, t=8.427, p<.001$), 혁신문화($\beta=.314, t=6.657, p<.001$), 합리문화($\beta=.197, t=4.181, p<.001$)의 순으로 정(+)의 영향을 주고 있었다. 직무몰입에는 혁신문화($\beta=.320, t=6.322, p<.001$), 집단문화($\beta=.256, t=5.048, p<.001$), 위계문화($\beta=.124, t=2.455, p<.05$)의 순으로 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 이직의도의 경우 혁신문화($\beta=-.151, t=-2.798$,

$p<.01$), 집단문화($\beta=-.123, t=-2.292, p<.05$)의 순으로 부(-)의 영향을 준 반면, 위계문화($\beta=.207, t=3.851, p<.001$)는 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 조직유효성에 대한 조직문화 요인의 전체 설명력은 직무만족 30.0%, 직무몰입 19.3%의 결과를 보였으나, 이직의도는 8.8%로서 10% 이하의 값이었으므로 연구결과의 해석에 주의해야 할 것이다.

이상의 분석 결과에서 밝혀진 바와 같이 패션기업에서 집단문화와 혁신문화를 강조할수록 직원들의 직무만족과 몰입을 높이는 반면 이직의도를 낮출 수 있기 때문에 인적관리와 기업운영에 있어 협조와 협동, 우호적인 관계 및 혁신적인 문화에 대한 강조가 중요하지만, 위계와 질서, 규칙 및 통제 등의 위계문화를 강조할수록 직무에 대한 몰입을 높이는 반면 이직의도 또한 높아진다는 점에서 위계문화는 패션기업에 바람직하지 않은 문화적 특성이라고 할 수 있다. 이러한 결과는 집단 혹은 합리문화와 혁신문화가 직무만족 및 몰입을 높이고 이직의도를 낮추는 요인이라고 주장한 선행연구(Jung & Park, 2010; Kim, 2008)와 유사하게 나타난 것이며, 조직에서 위계문화를 강조할수록 조직 몰입도가 높아진다고 한 연구(Ha & Choi, 2009; Hong et al., 2010)와도 일관된 것이다. 그러나 이직의도에 영향을 미치는 요인은 선행연구와 일치되지 않는 결과를 보였는데, 본

<Table 5> The effects of organizational culture on organization efficiency

Dependent variable	Independent variable	β	t	F	R^2
Job satisfaction	Group culture	.397	8.427***	33.814***	.300
	Innovative culture	.314	6.657***		
	Hierarchical culture	.074	1.564		
	Rational culture	.197	4.181***		
Job commitment	Group culture	.256	5.048***	18.832***	.193
	Innovative culture	.320	6.322***		
	Hierarchical culture	.124	2.455*		
	Rational culture	.099	1.961		
Turnover intention	Group culture	-.123	-2.292*	3.208*	.088
	Innovative culture	-.151	-2.798**		
	Hierarchical culture	.207	3.851***		
	Rational culture	-.083	-1.534		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

연구와 달리 Ha and Choi(2009)의 연구에서는 합리 문화가 이직의도를 높이는 요인으로 밝혀졌으며 이는 연구대상의 차이로 인한 결과라고 사료된다.

4. The effects of psychological empowerment on organization efficiency

패션기업 직원들의 심리적 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과, <Table 6>에서와 같이 직무만족에 대해서는 역량($\beta=.343, t=7.234, p<.001$), 영향력($\beta=.252, t=5.314, p<.001$), 의미성($\beta=.249, t=5.258, p<.001$), 자기결정력($\beta=.221, t=4.672, p<.001$)의 순으로 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 직무몰입에 대해서는 역량($\beta=.232, t=4.396, p<.001$), 영향력($\beta=.180, t=3.412, p<.01$), 자기결정력($\beta=.161, t=3.052, p<.01$)의 순으로 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 이직의도의 경우 역량($\beta=-.115, t=-2.089, p<.05$)이 부(-)의 영향을, 영향력($\beta=.136, t=2.460, p<.05$)이 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 조직유효성에 대한 심리적 임파워먼트 요인의 전체 설명력은 직무만족 29.2%, 직무몰입 12.1%의 결과를 보였으나, 이직의도는 3.9%로서 10% 이하로 낮게 나타났다으므로 연구결과를 확대 해석할 수 없다.

본 연구에서는 심리적 임파워먼트가 직무만족과 몰입을 높이는 반면 이직의도를 낮추는 요인으로

밝혀졌으며, 이는 심리적 임파워먼트와 조직몰입 및 이직의도 간의 구조관계를 분석한 선행연구(Eo, 2015)와 비슷한 결과였다. 따라서 패션기업에서 직원들의 만족과 몰입을 유도하고 이직의도를 갖지 않도록 하기 위해서는 개개인의 심리적 임파워먼트를 강화할 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 할 것이다. 하지만, 회사 내에서 자신의 영향력이 높다고 인지할수록 이직의도가 오히려 높아지는 것으로 나타났으므로 한 개인의 역량이 다른 부서의 업무에 깊게 관여되지 않도록 부서 간 업무 분담에 대한 관리가 이루어질 필요가 있다.

5. The difference of organizational culture, psychological empowerment and organization efficiency by demographic characteristics

본 연구는 인구통계학적 특성에 따른 조직문화, 심리적 임파워먼트 및 조직유효성의 차이를 검증하기 위하여 t-test와 ANOVA를 실시하였고, 그 결과 <Table 7>에서 알 수 있듯이 연령과 근무부서에 따라 부분적인 차이가 나타났다. 연령에 따라서는 집단문화($F=3.255, p<.05$)와 이직의도($F=3.940, p<.05$)의 차이를 보였으며, 집단문화의 경우 30대보다 40대 이상에서 더 높게 나타났고 40대 이상에 비해 20대와 30대의 이직의도가 더 높았다. 40대의 경우, 다

<Table 6> The effects of psychological empowerment on organization efficiency

Dependent variable	Independent variable	β	t	F	R^2
Job satisfaction	Competence	.343	7.234***	32.511***	.292
	Self-determination	.221	4.672***		
	Impact	.252	5.314***		
	Meaning	.249	5.258***		
Job commitment	Competence	.232	4.396***	10.795***	.121
	Self-determination	.161	3.052**		
	Impact	.180	3.412**		
	Meaning	.090	1.703		
Turnover intention	Competence	-.115	-2.089*	3.208*	.039
	Self-determination	-.061	-1.108		
	Impact	.136	2.460*		
	Meaning	-.060	-1.091		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

〈Table 7〉 The difference of factors by ages and work departments

Classification			Ages			Work departments				
			20's (n=175)	30's (n=122)	Over 40 (n=23)	Design (n=87)	MD (n=51)	Sales (n=86)	Marketing /Promotion (n=63)	Others (n=33)
Organizational culture	Group culture	<i>M</i>	3.790 ab	3.603 b	3.835 a	3.786	3.651	3.709	3.651	3.830
		<i>SD</i>	.644	.678	.649	.601	.657	.666	.719	.711
		<i>F</i>	3.255*			0.760				
	Innovative culture	<i>M</i>	3.649	3.498	3.722	3.667	3.455	3.574	3.530	3.818
		<i>SD</i>	.709	.741	.940	.655	.753	.748	.815	.751
		<i>F</i>	1.848			1.554				
	Hierarchical culture	<i>M</i>	3.464	3.516	3.337	3.503 ab	3.505 ab	3.544 ab	3.230 b	3.644 a
		<i>SD</i>	.630	.602	.660	.584	.582	.593	.702	.590
		<i>F</i>	0.864			3.500**				
	Rational culture	<i>M</i>	3.741	3.645	3.609	3.727	3.657	3.660	3.667	3.818
		<i>SD</i>	.571	.621	.499	.539	.587	.571	.651	.632
		<i>F</i>	1.233			0.593				
Psychological empowerment	Competence	<i>M</i>	3.990	3.895	3.967	3.986	3.951	3.860	3.925	4.150
		<i>SD</i>	.661	.719	.637	.602	.673	.757	.726	.579
		<i>F</i>	0.696			1.231				
	Self- determination	<i>M</i>	3.720	3.742	3.543	3.718 ab	3.735 ab	3.642 ab	3.607 b	4.076 a
		<i>SD</i>	.784	.798	.764	.724	.762	.812	.814	.809
		<i>F</i>	0.618			2.254*				
	Impact	<i>M</i>	4.016	3.900	3.880	3.934	4.029	3.971	3.897	4.030
		<i>SD</i>	.521	.551	.522	.465	.540	.495	.642	.579
		<i>F</i>	1.999			0.636				
	Meaning	<i>M</i>	3.951	3.848	3.783	3.994	3.941	3.837	3.778	3.985
		<i>SD</i>	.723	.782	.864	.671	.785	.733	.832	.824
		<i>F</i>	0.967			1.040				
Organization efficiency	Job satisfaction	<i>M</i>	3.923	3.838	3.974	3.929	4.078	3.834	3.781	3.921
		<i>SD</i>	.641	.705	.709	.621	.685	.652	.659	.806
		<i>F</i>	0.828			1.663				
	Job commitment	<i>M</i>	3.677	3.649	3.548	3.724	3.702	3.633	3.530	3.715
		<i>SD</i>	.616	.642	.845	.678	.644	.598	.648	.650
		<i>F</i>	0.420			1.011				
	Turnover intention	<i>M</i>	3.544 a	3.529 a	3.120 b	3.509	3.706	3.482	3.404	3.462
		<i>SD</i>	.673	.653	.965	.677	.667	.697	.770	.616
		<i>F</i>	3.940*			1.448				

* $p < .05$, ** $p < .01$,

a, b: Groups with significant differences according to Scheffé test were noted with different letters(a>b).

른 연령대와 비교하여 관계를 중시하는 집단문화를 높게 인지하는 연령층이면서 이직의도가 낮은 집단이라고 할 수 있다. 하지만, Lee(2015)의 연구에서는 연령별로 성과목표 달성과 생산성을 중시하는 문화와 직무만족에서 차이가 나타나는데 비해, 본 연구에서는 이들 변인의 차이가 나타나지 않아 선행연구와는 다른 결과를 보였다.

근무부서에 따라서는 위계문화($F=3.500, p<.01$)와 자기결정력($F=2.254, p<.05$)에서 차이가 나타났고, 마케팅/홍보에 비해 기타(생산, 인터넷 등)에서 위계문화와 자기결정력을 더 높게 인지하고 있었다. 이러한 결과를 해석하면, 마케팅이나 홍보의 경우 변화하는 시장환경에 반응하여 보다 혁신적인 방식으로 접근해야 하는 업무의 특성 상 규정이나 절차를 중요하게 인지하지 않은 반면, 생산, 인터넷 등의 부서는 정해진 절차에 따라 상품을 생산하거나 단순하게 관리하는 업무를 진행하는 과정에서 변화보다는 조직의 안정과 질서, 통제 및 규정 등을 보다 높게 인지하는 것으로 볼 수 있다.

V. Conclusion and Implication

본 연구는 패션기업의 조직문화, 심리적 임파워먼트 및 조직유효성 간의 영향관계를 분석하고 인구통계학적 특성에 따른 개념변인의 차이를 분석함으로써 패션기업에서 조직문화의 혁신과 변화를 통해 효율적인 인재관리 및 경영전략에 도움이 되는 자료를 제공하고자 하였다. 연구 결과를 요약하면, 첫째, 패션기업의 조직문화는 집단문화, 혁신문화, 위계문화 및 합리문화로 분류되었고, 심리적 임파워먼트는 역량, 자기결정력, 영향력 및 의미성으로, 조직유효성은 직무만족, 직무몰입 및 이직의도로 구분되었다. 둘째, 패션기업의 집단문화와 혁신문화는 직원들의 역량과 의미성을 높이는데 있어 긍정적인 영향요인으로 확인되었고, 혁신문화와 합리문화는 자기결정력에, 집단문화와 합리문화는 영향력에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 또한 심리적 임파워먼트에 대해 위계문화의 영향력이 나타나지 않았으므로 패션기업에서 직원들의 능력을 높이는데 있어서는 위계문화가 크게 중요하지 않은 유형이라고 할 수 있다. 셋째, 집단문화와 혁신문화, 합리문화는

직무만족에, 집단문화와 혁신문화, 위계문화는 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있었고, 이직의도에는 집단문화와 혁신문화가 부정적인 영향을, 위계문화가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 심리적 임파워먼트의 역량, 자기결정력, 영향력, 의미성은 직무만족에, 역량, 자기결정력, 영향력은 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있었고, 이직의도에는 역량이 부정적인 영향을, 영향력이 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 다섯째, 인구통계학적 특성의 연령에 따라서는 집단문화와 이직의도의 차이를 보였고, 근무부서에 따라서는 위계문화와 자기결정력에서 차이가 나타났다. 이러한 결과를 고려하여 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 인적 자원 관리의 차원에서 직원들의 내적 역량과 만족도 및 성과를 높이기 위해 조직문화의 혁신을 추진하는 패션기업이 증가하고 있음에도 불구하고 지금까지 패션기업의 조직 문화적 특성을 분석한 연구는 부족하였고, 조직문화에 관한 기존 연구들이 대기업이나 제조기업, 공기업 등을 실증 분석하고 있어 그 결과를 패션기업에 적용하기에는 어려움이 있었다. 이러한 시점에 패션기업을 대상으로 조직문화 연구를 수행함에 따라 패션기업에서 직원들의 능력을 향상시키고 직무에 대한 만족도를 높이는 반면, 이직의도를 낮추는 조직문화적 특성을 밝히고, 최상의 인재를 활용한 팀워크 구축과 열정적인 몰입을 유도할 수 있는 요소를 문화적 측면에서 파악함으로써 본 연구의 결과는 패션분야 연구의 영역 확장과 학문적 발전에 기여할 수 있다.

둘째, 패션기업의 조직문화와 심리적 임파워먼트 간의 영향관계를 분석한 결과, 집단문화와 혁신문화가 역량과 의미성에, 합리문화가 자기결정력과 영향력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 조직문화가 심리적 임파워먼트를 높이는 중요한 요인으로 밝혀짐으로써 패션기업에서 직원들 사이에 공유하는 문화적 요소를 파악하고, 기업의 추진방향과 조직 문화적 요소를 일치시키기 위한 노력이 요구된다. 특히 조직의 문화는 CEO의 리더십과 관계가 있으며(Kang, Kessels, Lee, & Cho, 2014; Kim & Yang, 2015), CEO의 창의적이고 변혁적인 리더십은 조직의 운영이나 인재 관리에 있어 혁신적인 조

직문화를 형성할 뿐 아니라 개개인의 역량을 높여 기업목표와 성과를 달성할 수 있다. 또한 CEO가 직원들의 화합과 우호적인 관계, 협조적인 근무분위기, 창의적인 사고와 아이디어를 강조하고 새로운 사업활동을 과감하게 시도하는 추진력을 갖고 있으면 구성원들의 역량이 보다 강화될 수 있으며, 성과나 목표달성, 실적 등을 중시하는 조직의 분위기가 개개인의 선택권이나 자기 결정력을 높일 수 있다는 점에서 목표달성에 대한 적절한 보상과 동기부여, 업무의 고유 영역에 대한 권한 및 자율성이 보장되어야 할 것이다. 이를 위해 업무의 권한 및 수행과 관련된 지침서를 작성하여 주기적으로 교육을 실시하거나 기업에서 추진하는 장·단기적인 목표를 내부 인터넷을 활용해 직원들과 공유하는 것도 좋은 방안이 될 수 있다.

셋째, 패션기업의 조직문화가 직원들의 직무만족과 몰입, 이직의도의 영향요인으로 나타났으므로 패션기업에서는 조직을 이끄는 원동력이 될 수 있는 경영이념과 정신으로 모든 직원들이 공동의 목표를 향해 정진할 수 있도록 독려하고, 조직혁신의 과정에서 개개인이 직무에 만족하면서 몰입할 수 있는 조직문화를 형성해야 한다. 예를 들어, 코오롱의 경우 구성원 개개인에게는 소질의 계발을, 조직 전체로는 보람을 느끼는 일터를 만들고자 하는 경영이념과 함께 창의적, 진취적인 새로운 생각(*innovative thinking*)과 자신 있고 윤리적인 당당한 자세(*fair manner*), 일에 대한 뜨거운 열정(*full commitment*), 빈틈없는 완벽한 실행(*perfect performance*)을 정신으로 하고 있는데(Kolon Industries, 2010), 이러한 기업 운영이 바람직한 조직문화의 형성을 통해 직원들의 업무 역량과 몰입도를 높이고 기업의 성과를 높이는데 기여할 것을 기대할 수 있다. 따라서 패션기업에서는 경영이념과 철학, 기업 정신의 일관성을 유지하여 유능한 인재가 이탈하지 않고 조직과 일에 대한 열정으로 충성할 수 있는 조직문화를 구축해야 하며, 근무환경의 개선과 함께 상사와 동료에 대한 신뢰를 기반으로 새로운 아이디어를 지속적으로 만들어내도록 장려하는 조직 문화가 필요할 것이다. 또한 한 개인의 업무가 다른 사람의 업무에 많은 영향을 미칠수록 이직의도가 높아지고 있다는 점을 고려하여 팀제 조직체계를 수용하거나 부

서 간 업무 분담이 이루어지도록 조직을 운영한다면 직무만족과 몰입도가 높은 반면, 이직의도가 낮은 인재를 확보할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구의 결과에 의하면 상하 위계질서와 규칙 및 통제 등을 강조하는 위계문화는 이직의도를 높이는 요인으로서 유행에 민감하고 트렌디한 상품을 제조, 판매하는 패션기업의 인적자원 관리 차원에서 바람직하지 않은 조직문화 유형으로 나타났다. 특히 혁신적인 프로세스와 장기적인 성장을 도모하는 패션기업의 입장에서 관료제적인 위계문화가 공존할 경우, 유능한 인재의 이탈로 인해 고객의 욕구와 불만에 대한 대응이 지연되거나 성과가 낮아질 우려가 있기 때문에 업무 절차의 간소화와 관리자와 구성원 간의 의사소통 및 자율적인 업무 진행 등 구조적인 측면에서의 변화가 이루어져야 할 것이다. 그리고 이직의도가 가장 높은 20대의 인력 이탈이 발생하지 않도록 공정한 승진기회나 물질적, 경제적 보상 외에도 자기개발을 위한 교육기회를 제공하는 등 환경적 여건을 조성해야 하며, 매출 중심의 단기적인 사고관이나 기존의 관행 및 상하체계의 조직구조에서 벗어나 열심히 일하면서도 자부심과 성취감을 높일 수 있는 기업문화를 구축해야 할 것이다.

본 연구에서는 조직문화와 심리적 임파워먼트 및 조직유효성 간의 관계를 실증적으로 분석하여 패션기업에서 직원들의 역량을 강화하거나 직무만족과 조직몰입을 높이고 이직의도를 낮출 수 있는 문화적 특성을 제시하고, 효율적인 기업운영과 인재양성에 도움이 되는 자료 및 방안을 제안한 것에 의의가 있다. 그러나 조사지역의 한계를 지니고 있으므로 향후 지역별 차이에 대한 비교 분석이 이루어질 필요가 있으며, 패션기업 CEO의 리더십과 조직문화의 관계를 연구하거나 심리적 임파워먼트의 영향요인으로 조직-개인 간의 적합성, 직무환경 및 특성에 대한 분석이 추가로 진행되어야 할 것이다. 뿐만 아니라 패션기업의 규모나 특성에 따라 조직문화가 달라질 수 있으므로 이를 고려한 조직문화 연구가 요구되며, 조직유효성의 영향요인으로 조직문화와 심리적 임파워먼트 외에 다양한 요인을 적용한 확장된 연구가 이루어진다면 패션기업의 인적자원 관리에 유용한 자료가 될 수 있을 것이다.

References

- Ahn, K. Y., & Chang, K. S. (2012). The relationship between knowledge management and knowledge management performance, and the moderating effect of organizational culture in small business. *Korean Business Education Review*, 27(1), 82-106.
- Azeem, M. M., Abrar, M., Bashir, M., & Zubair, A. (2015). Impact of organizational justice and psychological empowerment on perceived organizational performance: The mediating role of organizational citizenship behaviour. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 272-280. doi: 10.4236/ajibm.2015.55029
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 24-41. doi:10.1108/SCM-11-2013-0426
- Choi, B. J., & Hong, A. J. (2012). Influence of the creative organizational culture on the job satisfaction in the contents industry: The collective efficacy as a mediating factor. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 21-45.
- Choi, C. K. (2008). *How CEO's leadership and organizational culture influence organizational effectiveness: Cases from the nation's four largest conglomerates*. Unpublished doctoral dissertation, Myongji University, Seoul, Korea.
- Choi, C. K., & Kim, J. G. (2010). A study on the effect of leadership, organizational culture and the fitness on the organizational effectiveness: Cases from Korean big 4 conglomerates. *Journal of Organization and Management*, 34(4), 139-167.
- Choi, J. E., Lee, K. M., & Hwang, S. J. (2014). The effects of service education and empowerment for sales person of fashion companies on customer orientation, job performance and job satisfaction. *The Research Journal of the Costume Culture*, 22(1), 28-41. doi:10.7741/rjcc.2014.22.1.028
- Choi, K. A. (2010). *Effects of internal marketing factors of fashion retailers on salesperson's job satisfaction, customer orientations, and job performance*. Unpublished doctoral dissertation, Dongduk Womens University, Seoul, Korea.
- Choi, S. H., Jang, I. S., Park, S. M., & Lee, H. Y. (2014). Effects of organizational culture, self-leadership and empowerment on job satisfaction and turnover intention in general hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 20(2), 206-214. doi:10.11111/jkana.2014.20.2.206
- Choi, S. I., & Lee, E. J. (2009). The effect of leadership of team leaders and trust of team members on job commitment and satisfaction in fashion companies. *Fashion & Textile Research Journal*, 11(3), 399-408.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301. doi:10.1002/hrdq.1104
- Eo, Y. S. (2015). Path analysis of empowerment, social support, organizational commitment, burnout, and turnover intention among nurses. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 17(3), 1683-1697.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. New York: Harper Business.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2009). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (9th ed.). Boston: Houghton Mifflin.

- Ha, S. H. (2010). *A study on the influence of organizational culture and empowerment on the organizational effectiveness: Focused on construction industry*. Unpublished doctoral dissertation, The Graduate School of Venture Hoseo University, Seoul, Korea.
- Ha, S. H., & Choi, S. I. (2009). A study on the effects of employment instability and organizational trust of cluster analysis and organizational culture and empowerment on the organizational effectiveness: Focused on construction industry. *Korean Review of Organizational Studies*, 6(2), 115-151.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. doi:10.1037/a0021987
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103. doi:10.1016/j.aos.2004.10.003
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.007
- Hong, B. S., & Lee, E. J. (2010). The effect of leadership by team leaders on team empowerment and the performance of team members in fashion companies. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34(10), 1687-1700. doi:10.5850/JKSCT.2010.34.10.1687
- Hong, B. S., Chung, S. H., & Lee, E. J. (2010). The effect of the organizational culture of TV home shopping companies on job satisfaction, commitment, and intention of turnover. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34(8), 1352-1363. doi:10.5850/JKSCT.2010.34.8.1352
- Jang, S. Y. (2004). *A study on the leadership styles of the middle managers and job characteristics affecting subordinate's empowerment in the fashion industry*. Unpublished master's thesis, Dongduk Womens University, Seoul, Korea.
- Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 454-467. doi:10.2307/2392252
- Jung, B. M., & Park, H. J. (2010). An empirical study on the relationship of organizational culture, organizational commitment, and turnover intention in hotel industry. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 22(6), 289-304.
- Kang, J. S. (2006). The effect of organizational culture to child care worker's empowerment and organizational citizenship behavior. *Korea Journal of Child Care and Education*, 45, 99-126.
- Kang, S. J. (2013). Mediating effects of empowerment, job stress, and organizational commitment in relation-oriented nursing organization culture and turnover intention of clinical nurses. *The Journal of Korean Nursing Administration Academic Society*, 19(3), 372-381. doi:10.11111/jkana.2013.19.3.372
- Kang, S. J., Kessels, J. W. M., Lee, E. S., & Cho, Y. S. (2014). Measuring the CEO leadership style and the organisational culture. *Journal of CEO and Management Studies*, 17(1), 77-102.
- Kebriaei, A., Rakhshaninejad, M., & Mohseni, M. (2014). Influence of psychological empowerment on organizational commitment among medical employees in a hospital setting. *Bangladesh Medical Research Council Bulletin*, 40(3), 107-112. doi:10.3329/bmrcb.v40i3.25232
- Kim, G. S. (2011). *Research methods*. Seoul: Hannarae.
- Kim, H. S., & Kwon, S. S. (2009). A study on the effects of individual and job characteristics on cooperative behavior: Mediating effects of psychological empowerment and moderating effects of person-organization value fit and collective value. *Journal of Business Research*, 24(3), 183-

- 220.
- Kim, J. E., & Park, B. D. (2012). The effects of teacher's professionalism and organizational culture on daycare center for children with disabilities of teachers' empowerment. *The Journal of the Korean Association on Developmental Disabilities*, 16(4), 149-169.
- Kim, S. H., & Kwon, Y. H. (2012). The effects of organizational culture and empowerment on private kindergarten teacher's organizational effectiveness. *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education*, 17(3), 23-42.
- Kim, S. H., & Yang, D. W. (2015). Empirical study on the influence of emotional leadership on business performance in the fashion industry: Focused on the moderating effects of organizational culture. *The Research Journal of the Costume Culture*, 23(6), 1004-1020. doi:10.7741/rjcc.2015.23.6.1004
- Kim, S. N., & Lee, K. M. (2011). The relationship between, situational factors, psychological empowerment and employee's attitudes. *Management and Information Systems Review*, 30(4), 93-115.
- Kim, S. Y. (2008). *An empirical study on the effects of entrepreneurship and organizational culture on the organizational effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, Yongin University, Gyeonggi-do, Korea.
- Kolon Industries. (2010). Management Philosophy. Retrieved January 20, 2015, from http://www.kolonindustries.com/Company/company02_03.asp
- Kwon, J. S. (2011). The influence of innovative organization culture to human resource innovation and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 26(1), 153-182.
- Lee, D. R. (1999). A study on the relationship between organizational culture and organizational structure in Korean small manufacturing firms. *The Thesis Collection of Ho-Suh Culture*, 13, 195-216.
- Lee, E. J., Kim, I., & Hwang, S. J. (2011). A study on the effects of internal marketing factors of fashion brands on job satisfaction and customer orientation of salespersons: Focusing on salespersons of fashion brands targeting middle-aged customers. *Korean Society of Fashion Design*, 11(3), 29-45.
- Lee, J. H., Kim, N. H., & Park, H. H. (2010). The effects of competency and service orientation of imported fashion luxury brands salespersons on the organizational commitment and service delivery level. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34(8), 1290-1302. doi:10.5850/JKSCT.2010.34.8.1290
- Lee, O. H. (2011). The effects of empowerment on job satisfaction, organizational commitment and service quality. *Journal of Fashion Business*, 15(1), 145-157.
- Lee, Y. J. (2015). *The moderating effect of empowerment on the relationships between organizational culture and organizational effectiveness in beauty service industry employees*. Unpublished doctoral dissertation, Seokyeong University, Seoul, Korea.
- Moon, D. S., & Chun, G. Y. (2001). The relationship between organizational socialization, cultural characteristics, and organizational effectiveness of the sport organization. *Korean Journal of Physical Education*, 40(3), 451-463.
- Muafi, M. (2009). The effects of alignment competitive strategy, culture, and role behavior on organizational performance in service firms. *The International Journal of Organizational Innovation*, 2(1), 106-134.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. doi:10.1080/09585190050075114
- Oh, J. M. (2013). *A study on relationship among the factors between school organizational culture, empowerment, job satisfaction and organizational commitment*. Unpublished doctoral dissertation,

- Kunsan National University, Jeollabuk-do, Korea.
- Ohem, M. S., & Jeong, E. H. (2011). A mediating effect of psychological empowerment on the relationship between organizational culture perceived by social workers and organizational innovation activities. *Journal of Community Welfare*, 37, 229-258.
- Park, D. S., & Kim, C. Y. (2008). Organizational culture, CEO leadership, and organizational innovation in local public enterprises. *Journal of Organization and Management*, 32(4), 85-124.
- Park, K. M. (2012). The impact of organizational culture on organizational effectiveness in agricultural cooperatives: Job satisfaction, organizational commitment and job performance. *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 30(1), 1-27.
- Park, Y. J. (2006). The analysis on the causal model social workers' organizational culture, empowerment and efficiency in social work institution. *Journal of Korean Social Welfare Administration*, 8(1), 67-97.
- Park, Y. S. (2011). The influence of the director's transformational leadership, the teacher's empowerment and organizational culture on the job satisfaction of an early childhood teacher. *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education*, 16(3), 207-229.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), 1101-1122. doi:10.1108/01443570510626916
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organization analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. doi:10.1287/mnsc.29.3.363
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179. doi:10.1108/01437730410521831
- Ryu, J. H., & Shin, H. D. (2011). The impact of organizational culture on job satisfaction and organizational commitment in mediation of empowerment. *Yonsei Business Review*, 48(2), 213-242.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349. doi:10.2307/20159585
- Seo, Y. Y., & Ju, H. O. (2011). Influence of nursing organizational culture on empowerment as perceived by new nurses. *The Journal of Korean Nursing Administration Academic Society*, 17(1), 88-95. doi:10.11111/jkana.2011.17.1.88
- Seoul Fashion Center. (2007a, March 20). 기업환경과 조직문화를 혁신하라 [Innovate to business environment and organizational culture]. Retrieved June 30, 2012, from https://www.sfc.seoul.kr/search/search.asp?now_Page=13.4&search_gbn=news&search_query=%C6%D0%BC%C7
- Seoul Fashion Center. (2007b, March 20). 창의적이고 유연한 조직을 갖춰라 [Prepare for creative and flexible organization]. Retrieved June 30, 2012, from https://www.sfc.seoul.kr/search/search.asp?now_Page=13.4&search_gbn=news&search_query=%C6%D0%BC%C7
- Shim, D. S., Yang, D. M., & Ha, S. W. (2010). The mediating effects of psychological empowerment in the relationships between job characteristics, locus of control and leader-member exchange, and job performance. *Korean Journal of Management*, 18(3), 175-215.
- Shin, J. S., & Soh, H. O. (2015). The effects of fashion companies' organizational types on job satisfaction and organization commitment of fashion designer. *Journal of the Korean Fashion & Costume Design Association*, 17(3), 115-133.
- Singh, A. K. (2010). A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector

- organizations in India. *Acta Oeconomica Pragensia*, 18(4), 64-80. doi:10.18267/j.aop.313
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., Škrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture: The missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367. doi:10.1016/j.ijpe.2006.07.009
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi:10.2307/256865
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 669-681. doi:10.5465/AMR.1990.4310926
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178. doi:10.1016/j.ijpe.2014.12.028
- Yang, Y. K. (2012). *(SPSS Statistics을 활용한) 스포츠 통계학* [Sports statistics]. Paju: Korean studies information.
- You, H. J. (2012). *The factors affecting the organization involvement and job satisfaction: Focusing on mediating effect of empowerment*. Unpublished doctoral dissertation, Konkuk University, Seoul, Korea.
- You, H. J., & Hwang, J. S. (2012). The relationships among job characteristics, organizational commitment, and job satisfaction of fashion industry professionals. *Journal of Korea Design Forum*, 37, 131-142.