

Print ISSN: 2233-4165 / Online ISSN: 2233-5382  
doi:http://dx.doi.org/10.13106/ijidb.2017.vol8.no5.65.

## Perceived Organizational Culture and Psychological Empowerment of Employees in Casino Companies\*

### 카지노 종사자의 조직문화 인식과 심리적 임파워먼트

Youngran Lee(이영란)\*\* , Jihyun Chang(장지현)\*\*\*

Received: August 15, 2017. Revised: September 10, 2017. Accepted: October 15, 2017.

## Abstract

**Purpose** – The purpose of this study is to verify a role of organizational culture as antecedents to influence psychological empowerment of organizational members, focusing on service workers of casino companies. Therefore, this study sought to examine the question of each clan, adhocracy, market, and hierarchy culture that the workers perceive to influence their psychological empowerment. Thus, the current study examined the relationship between organizational culture and the psychological empowerment by empirical analysis.

**Research design, data, and methodology** - This study chose four domestic casino companies that are run only for foreigners. Using an offline survey, it analyzed the questionnaire data of the 249 surveys collected from employees working in the sales and service sectors. Independent variables were four types of organizational culture: clan, adhocracy, market, and hierarchy. Dependent variables were four subcategories of psychological empowerment: meaning, competence, self-determination, and impact. As research methods, the study applied descriptive statistics, factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, and multiple regression analysis, using SPSS 21.0 statistical program.

**Results** - Among the organizational culture types, the clan and adhocracy cultures, which emphasize flexibility and autonomy, were relatively more important for the psychological empowerment of workers than the hierarchy and market cultures. Clan culture was the most important factor in terms of meaning and competence, and adhocracy culture was the most important factor in self-determination and impact. However, the hierarchy and market cultures that pursue control and stability were also cultural types that positively affected psychological empowerment of the workers. Hierarchy culture showed positive effects on meaning, competence, and impact except self-determination, and market culture had positive effect only on competency.

**Conclusions** - The study found that organizational culture is an important predictor of psychological empowerment of the employees in casino companies and that important organizational culture types may be different for each sub-factor of psychological empowerment. It suggests that casino companies have to try to recognize and secure diverse organizational culture in order to activate psychological empowerment of their employees because they can provide quality service for customers. Therefore, it is necessary to create a harmonious and balanced culture between promoting flexible and autonomous organizational atmosphere, and stably controlling and operating the organization.

**Keywords:** Organizational Culture, Psychological Empowerment, Casino.

**JEL Classifications:** C42, M12, M14, M54, N75.

## 1. 서론

세계 카지노 시장이 지속적인 성장을 보이고 있는 가운데 아시아 시장의 급성장이 두드러지고 있다. 많은 아시아 국가들이 국가 차원에서 카지노 시장을 키우기 위해 노력하는 이유는 카지노 산업이 관광산업과 국가 경제 발전에 크게 기여할 수 있기 때문이다(Song, Byun, & Lee, 2014).

내국인 출입 가능 카지노 1개소를 포함하여 총 17개의 카지노가 운영되고 있는 국내 카지노 산업은(Ministry of Culture,

\* This paper was modified and developed from the unpublished thesis of the first author.

\*\* First Author, Master and senior manager of operation team, Paradise Walker-hill casino, Korea.

\*\*\* Corresponding Author, Ph.D., researcher of the Institute for Educational Research of Yonsei University, Korea, and director of FMAssociates Business Academy, Korea.  
Tel: +82-2-720-6336, E-mail: jchang0305@gmail.com

Sports and Tourism, 2017) 2000년 이후 꾸준히 성장하였다. 하지만 최근 러시아 블라디보스톡, 베트남, 캄보디아 카지노가 개장하고, 대만, 일본 카지노 오픈 추진 등 해외 카지노 시장의 확장에 따라 국내 카지노를 찾는 해외 관광객의 감소가 심히 우려되고 있는 상황이다. 또한 복합리조트와 결합된 형태로 주변에 위치한 마카오나 싱가포르, 필리핀, 말레이시아 등의 카지노에 비해 환경, 접근성 등에서 국내 카지노는 상대적으로 열세에 있다(Song et al., 2014). 따라서 국내 카지노 산업이 경쟁력을 가질 수 있도록 적극적인 대응책이 필요한 시점이다.

카지노 산업은 상품을 제조, 판매하는 일반 제조업과는 달리 무형의 서비스를 제공하는 현대산업이라는 특성을 가지고 있기 때문에(Lee, Kwon, & Kim, 2016), 서비스를 제공하는 과정에서 종사자의 태도와 행동은 서비스의 질을 결정하고 그것은 곧 카지노 기업의 경쟁력이 된다. 양질의 서비스 창출은 종사자의 자발적인 행위로부터 비롯되며, 구성원들의 자발적 업무 수행을 위해 조직은 구성원들에게 업무에 대한 융통성과 재량권을 주는 것이 필요하다. 이러한 관점에서 부각되는 개념이 임파워먼트이다. 임파워먼트는 개인이 자신의 업무에 권한을 가지고 임하는 전반적인 과정을 뜻하며, 권한이 부여된 개인은 적절한 기술과 지식을 습득하게 될 뿐만 아니라 이를 더욱 증진시킬 수 있다고 여겨진다(Short, 1994). 특히 동기부여적인 개념으로서 심리적 임파워먼트는 권한과 책임 위임에 중점을 두는 경영관리방법과는 구별되는 것으로, 구성원 스스로 자발적이고 능동적으로 일을 수행하도록 하는 동인이다. 왜냐하면 심리적 임파워먼트는 일에 대한 자기효능감을 높여주며(Conger & Kanungo, 1988), 일에 대한 흥미와 의미를 부여하게 만들기 때문이다(Yoon, 2001).

그런데 종사자의 태도와 행동 방식에 영향을 미치는 중요한 요인 중 하나가 조직문화이다(Byun, Heo, & Kwon, 2016; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). 조직문화는 구성원들의 행동에 내재되어 있는 가치와 가정의 집합으로서(Quinn, 1988) 그들을 동일한 방향으로 노력하도록 만드는 중요한 사회적 특성이다(Hartnell et al., 2011; Quinn, 1988). Deal and Kennedy (1982)에 따르면, 조직문화는 구성원들이 평소에 어떻게 행동해야 하는지를 알려주며, 조직에 강력한 정체성을 갖게 하여 보다 열심히 일할 수 있도록 하게 만들어 준다. 그러므로 종사자가 자신의 일에 임파워먼트를 갖고 자발적이고 능동적으로 일을 수행하도록 만드는 조직의 문화적 특성과 영향력을 이해해야 할 필요가 있다.

그동안 조직문화와 심리적 임파워먼트 간의 관계는 국내외 문헌들과 실증연구들에 의해 지지되어 왔다. 심리적 임파워먼트의 개념을 소개한 Spreitzer (1995)는 측정도구를 개발하여 발표한 이듬해에 심리적 임파워먼트를 촉진할 수 있는 조직의 사회문화적 특성들 중 구성원들의 자율성과 창의성이 존중되는 참여적 분위기와 강력한 사회정치적 지원이 심리적 임파워먼트와 긍정적 관계가 있음을 실증적으로 규명하였다(Spreitzer, 1996). 이를 통해 창의성과 참여를 강조하는 유연한 문화가 심리적 임파워먼트와 긍정적 관계가 있음을 추측할 수 있게 해주었고, 이후 조직문화를 직접적으로 다룬 다수의 국내 실증연구들도(Ha & Choi, 2009; Hwang, 2003; Im, Yoon, Son, Nam, & Jang, 2014; Kang, 2006; Kim & Choi, 2012; Lee, Kim, & Kim, 2016; Nam & Choi, 2010; Ryu and Shin, 2011) 유연한 문화와 심리적 임파워먼트 간의 긍정적 관계를 지지하였다.

반면에 통제성과 안정을 추구하는 분위기에서는 심리적 임파워먼트가 활성화되기 어렵다는 주장(Spreitzer, 1996; Zammuto & O'Conner, 1992)에도 불구하고 이러한 분위기가 지배적인 위계 또는 과업 지향의 문화와 심리적 임파워먼트 간의 관계는 많은 실증연구에서 일관적으로 나타나지 않았다. 일관성이 결여된 연구결과가 나타난 데에는 통제변수들을 고려하지 않았거나 다중공선성에 대한 검토의 결여 등 분석에서의 철저성과 정교성에서의 문제점들도 발견되지만, 대부분의 연구가 보건조직, 교직사회 등 특정 산업 분야에 제한된 연구라는 점에서 산업 간 특성으로 비롯되었을 가능성을 배제할 수 없다. 또한 규율과 규칙을 지킴으로써 효과적이고 효율적인 업무 수행이 중시되는 건설업과 토목업, 교정 조직에서 위계지향문화 또는 과업지향문화가 심리적 임파워먼트와 긍정적 관계가 있다고 보고한 연구들(Ha & Choi, 2009; Kim & Choi, 2012)이 있었기 때문에 엄격한 규정 준수와 위계질서를 중시하는 카지노 기업(Lee, 2006) 종사자들에 대해서도 살펴볼 필요가 있다.

이에 따라 이 연구는 카지노 기업 종사자가 인식하는 조직문화와 심리적 임파워먼트와의 관계를 실증적으로 규명하고자 하였다. 이러한 목적에 따라 이 연구는 조직문화 유형에 따라 카지노 기업 종사자들이 인식하는 조직문화가 심리적 임파워먼트와 어떠한 관계가 있는지를 분석하였다. 연구문제는 다음과 같았다. 조직문화의 유형(관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화)에 따라 카지노 종사자들이 인식하는 조직문화는 심리적 임파워먼트(의미성, 역감감, 자기결정성, 영향력)에 대해 어떠한 효과를 나타내는가?

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 조직문화

Schein (1996)은 조직문화를 “한 집단이 그 집단을 둘러싸고 있는 환경들을 지각하고 생각하며, 환경들에 반응하는 방법을 유지하고 결정하는 가정들로서, 그 집단 내에서 공유되고 당면시 여겨지는 암묵적 가정들의 집합”이라고 정의하였다. 따라서 조직문화는 조직, 집단, 개인 등 조직의 다양한 수준에서의 행동양식에 영향을 미치는 중요한 사회적 특성이다(Hartnell et al., 2011). 즉 조직문화는 조직에서 구성원들의 행동에 내재되어 있는 가치와 가정의 집합으로서, 공유되어 있고 그들을 동일한 방향으로 노력하도록 통합해주는 공통의 특성이라고 할 수 있다(Quinn, 1988).

조직문화는 여러 문화 구성요소들이 다차원적으로 결합하여 형성된 하나의 패러다임으로 볼 수 있으며, 조직이 목적 달성을 추구하면서 성장, 발전해 가는 과정에서 오랜 기간에 걸쳐 형성된다. 그 과정 속에서 조직의 내외 환경과 경영이념, 중심인물의 목표지향성 등에 따라 조직문화가 다양하게 유형화된다(Shin, 2005). 조직문화의 유형을 구분하는 것은 조직이 어떤 특징적 요소를 가지고 있고, 이 특징적 요소가 조직의 다른 부문과 만날 때 조직의 성과에 영향을 미치고 있다고 인식되기 때문이다.

이 연구는 개별 조직문화가 갖는 구체적 내용의 다양성을 인정하고 모순과 긴장 관계 속에서도 서로 조화시킬 수 있다고 보는 하나의 통합 모형으로서 Cameron and Quinn (2005)이 제시한 경쟁가치모형을 기반으로 유형화하였다. 왜냐하면

경쟁가치모형은 각 요소들이 상호 대칭적으로 배치되어 있어서 각각의 가치가 가지는 의미에 대해 명확한 구분이 가능하고, 다중적 선택에 의해 현실을 보다 정확하게 파악할 수 있으며, 현재까지 많은 실증연구를 통해 타당성이 확보되었기 때문이다(Hartnell et al., 2011). 경쟁가치모형은 '내부지향/통합' 대 '외부지향/차별성'을 양 끝으로 하는 하나의 축과, '유연성/자율성' 대 '안정/통제'를 양 끝으로 하는 또 하나의 축을 교차하여 조직문화를 4개의 유형으로 구분하였다. 이 2개의 축에 의해 구분된 조직문화 유형 중 관계지향문화(clan)는 조직의 유연성/자율성과 내부지향/통합을 강조하는 문화이다. 이 문화는 사람에 대한 관심과 함께 내부적으로 통합을 강조하며 구성원들이 조직몰입, 충성심, 참여의식을 갖도록 한다. 혁신지향문화(adhocracy)는 조직의 유연성/자율성과 외부지향/차별성을 강조한다. 이 문화는 구성원들의 창의성, 개성, 융통성, 기업가 정신, 변화에 대한 적응을 중시한다. 또한 이 문화에서 구성원들은 업무 효과성을 높이기 위해 새로운 업무 방식을 적용하고 환경변화에 유연하게 반응한다. 위계지향문화(hierarchy)는 조직의 안정/통제와 내부지향/통합을 강조한다. 이 문화는 질서에 대한 강조와 규칙에 의한 규제에 대표된다. 이 문화에서 조직 구성원은 원만한 조직 운영을 위해 일관성 있고 예측가능하게 행동하도록 권장된다. 또 새로운 방법을 모색하기보다는 규정을 따르는 것을 중시한다. 마지막으로 과업지향문화(market)는 조직의 안정/통제와 외부지향/차별성을 강조한다. 이 문화에서는 경쟁력, 생산성, 거래비용 등의 가치가 중시되며 경쟁에서 이기는 것을 추구한다. 또한 조직 내에서 명확한 목표 설정과 성공여부에 대한 결과가 중시된다.

## 2.2. 심리적 임파워먼트

임파워먼트의 개념은 1980년대 미국의 불황으로 인해 기업에 만연하게 된 무력감을 해소하고자 구성원들의 변화와 성과를 추구하는 과정 속에서 등장하게 되었다(Yoon, 2001). 임파워먼트는 사전적으로 조직 현장의 구성원에게 어떤 목적, 업무에 요구되는 능력이나 권한을 부여한다는 의미를 가지고 있다(Korea Society for Learning and Performance, 2010). Conger and Kanungo (1988)는 임파워먼트를 권한을 가진 경영자가 권한을 나누어주는 권한 이양의 관점에서 보는 관계적(relation) 접근과 개인의 심리적 경험의 관점에서 보는 동기적(motivational) 접근으로 구분하여 규정하였다. 관계적 접근에서의 임파워먼트는 조직구성원에게 활력을 불어넣기 위해 권한을 부여하는 과정으로 조직 내의 일정한 권한의 배분이나 법적 권한을 조직 구성원에게 배분하는 것이며, 적절한 힘의 이동을 통해 조직 내 균형을 유지하도록 하려는 것을 의미한다. 이에 반해 동기적 접근에서 임파워먼트는 구성원 개인의 입장에서 권한을 가지고 있다고 보는 것으로 개인의 심리적 관점을 중요하게 봄으로써 동기적 또는 심리적 임파워먼트라고 한다. 임파워먼트는 개인, 집단, 조직 3가지 차원으로 구분하여 규정하기도 하는데, 그 중에서 특히 개인 수준에서의 임파워먼트를 심리적 임파워먼트라 부르며, 이는 조직 구성원들에게 직무 수행에 필요한 권한을 부여하여 일을 자발적이고 능동적으로 수행할 수 있도록 하는 동기부여적인 개념이다. 이러한 개념에서 심리적 임파워먼트는 조직 구성원들로 하여금 개인의 유능성을 일깨워주어 자기효능감을 높여주며(Conger & Kanungo, 1988), 일에 흥미를 느끼고 의미를 부여하도록 만든다(Yoon, 2001). 따라서 심리적 임파워먼트는 권한과 책임의

위임에 중점을 둔 경영관리방법과는 구별되며, 직무 역할에 대한 개인 스스로의 동기적, 적극적 지향을 반영하는 개인의 정신적 의지 또는 심리적 상태를 의미한다(Thomas & Velthouse, 1990).

Spreitzer (1995)는 심리적 임파워먼트가 네 가지 구성요소인 의미성(meaningfulness), 역량감(competence), 자기결정성(self-determination), 그리고 영향력(impact)으로 이루어져 있다고 주장하였다. 여기서 의미성은 조직 구성원 개인의 역할에 있어서 개인 업무 목표가 얼마나 가치 있고 보람되느냐하는 판단의 중요도이다(Song & Yang, 2009). 역량감은 한 개인이 본인의 업무를 얼마만큼 성공적으로 수행할 수 있는지에 대한 인식을 나타낸다. 이는 Conger and Kanungo (1988)의 자기효능감(self-efficacy)과 밀접한 연관성이 있으며, 이미 보유한 능력이기보다는 업무를 잘 수행할 것이라는 자신감 또는 신념을 의미한다. 자기결정성은 업무를 수행함에 있어 자율적이고 독립적으로 업무활동을 스스로 통제할 수 있다는 믿음 또는 행동을 의미하는 것으로 내재적 동기부여의 핵심개념이다. Thomas and Velthouse (1990)에 따르면, 자기결정성은 스스로 수행한 업무 행위에 대해 권한을 가진다는 뜻을 내포하고 있다. 영향력은 업무의 목표 달성에 있어서 자신의 행동이 얼마나 차이를 만드는가에 대한 인식을 의미한다. Conger and Kanungo (1988)에 의하면, 영향력은 조직 결과에 대한 개인의 통제의 정도를 의미하므로 조직 내에서 개인 스스로가 얼마나 영향을 미치는지를 나타내는 정도라 할 수 있다.

이렇듯 심리적 임파워먼트는 자신의 업무에 대해 의미를 부여하고 일을 잘 수행할 수 있다는 자신감, 업무 처리에 있어서 독립적이고 자율적으로 일할 수 있다는 믿음, 업무 결과에 대한 영향력에 있어서 긍정적으로 지각하는 것이기 때문에, 결국 자신의 직무에 만족하고 몰입하게 하고 긴장과 이직의도 등과는 부정 관계를 갖는다(Seibert, Wang, & Courtright, 2011). 또한, 심리적 임파워먼트는 개인 수준에서 직무 성과와 조직시민행동, 혁신에도 긍정적 효과를 가져 오는 것으로 알려져 있으며, 팀 수준의 임파워먼트는 팀 성과를 높이는 것으로 나타났다(Seibert et al., 2011).

## 2.3. 조직문화와 심리적 임파워먼트의 관계

인적자원의 개발을 강조하고 변화와 혁신에 개방적이며, 권한과 책임이 고루 나누어져 있고 의사결정시 조직구성원들의 참여적 분위기가 형성되어 있는 조직에서 조직구성원의 동기부여와 내적 직무동기가 발생하고(Zammuto & O'Conner, 1992), 이와 같은 고차원적 욕구를 충족해주면 자발적 참여, 유연한 대처, 효율성 증진을 위해 필요한 심리적 임파워먼트가 잘 드러날 수 있다(Vogt & Murrell, 1990). Spreitzer (1996)는 임파워먼트의 창조와 촉진을 위해서는 사회적 지지와 도움을 주고받는 네트워크, 상호 신뢰, 상호 의존성과 협동의 조직 맥락이 중요하다고 하였다. 또한 참여적 분위기가 중요하며, 참여적 분위기에서는 종사자들의 창의성, 자율성이 존중되고 가치 있는 것으로 여겨진다. 비참여적 분위기에서는 통제, 명령, 예측가능성이 선호되는 반면, 참여적 분위기에서는 하향식의 명령과 통제보다 개인의 기여와 주도성을 강조한다고 주장하였다.

이와 같이 심리적 임파워먼트가 활성화되는 조직 분위기는 경쟁가치모형에 의한 조직문화 유형으로 구분하면 관계지향문화와 혁신지향문화로 귀결된다. 관계지향문화와 혁신지향문화

는 조직의 초점이 외부지향/차별성에 있는지와 내부지향/통합에 있는지에 대한 차이가 있지만, 유연성/자율성을 강조하는 문화라는 공통점을 가지고 있다. 다수의 연구자들은(Spreitzer, 1996; Vogt & Murrell, 1990; Zammuto & O'Conner, 1992) 상호 신뢰와 협력을 추구하는 조직이 조직 구성원들의 참여적 분위기를 장려하여 창의성과 자율성을 발현하도록 한다고 보았다는 점에서 관계지향문화와 혁신지향문화는 상호 연관성이 높다고 인식하는 것으로 보인다. 이러한 관점에서 Ryu and Shin (2011)은 관계지향문화와 혁신지향문화를 구분하지 않고 유연성을 강조하는 하나의 문화 유형으로 간주하고 심리적 임파워먼트와의 관계를 실증적으로 검토하였다. 분석결과, 유연성을 강조하는 문화는 의미성과 영향자기결정성(영향력과 자기결정성을 하나의 변수로 검토)에 대해 긍정적 효과를 나타냈다. 경쟁가치모형에 따라 조직문화 유형을 구분하여 검토한 다수의 국내 실증연구들(Ha & Choi, 2009; Hwang, 2003; Im et al., 2014; Kang, 2006; Kim & Choi, 2012; Lee et al., 2016; Nam & Choi, 2010) 또한 관계지향문화와 혁신지향문화의 심리적 임파워먼트 하위변수들에 대한 긍정적 효과를 지지하였다.

반면에, 통제성/안정을 추구하는 조직은 개개인들의 주도적 참여를 통한 창의적 기여보다는 하향식의 명령 체계와 예측가능성을 선호한다(Spreitzer, 1996). 이러한 조직에서는 종사자들의 자발적 참여를 통한 자율성과 창의성을 기대하기 어렵다. 따라서 통제성/안정을 강조하는 문화에서는 종사자들의 심리적 임파워먼트가 효과적이지 않거나 비효과적일 수 있다. 외부 환경 변화에 대한 유연한 대처와 혁신을 추구해야 할 때 통제성/안정을 추구하는 조직이 인적자원에 대해 더 많은 시간과 비용을 투자해야 한다고 주장되는(Zammuto & O'Conner, 1992) 이유가 여기에 있다고 볼 수 있다. 경쟁가치모형에 따라 조직문화 유형의 효과를 검토한 다수의 연구에서 통제성/안정을 추구하는 위계지향문화나 과업지향문화가 효과적으로 나타나지 않았던 점이나 관계지향문화나 혁신지향문화와 비교해 상대적으로 낮은 효과가 나타났던 점이 이러한 사실을 뒷받침한다. 심지어 위계지향문화와 과업지향문화는 심리적 임파워먼트에 대해 부정적 효과를 나타내기도 하였다. 예를 들면, 위계지향문화가 자기결정성에 대해(Kuark & Yang, 2016), 그리고 영향력에 대해(Im et al., 2014) 부정적 효과를 나타낸 바 있었다. 과업문화가 역량감(Im et al., 2014)과 자기결정성에 대해(Ha & Choi, 2009) 각각 부정적 효과를 나타낸 바도 있었다.

그런데 통제성/안정을 강조하는 문화가 심리적 임파워먼트에 대해 긍정적 효과가 있다고 보고한 연구들도 있다. Ryu and Shin (2011)은 심리적 임파워먼트의 의미성과 영향자기결정성에 대해 유연성을 강조하는 문화가 보다 더 효과적이지만, 의미성에 대해서는 통제성 강조 문화 또한 효과적이었다는 분석결과를 제시하였다. 통제성 강조 문화를 경쟁가치모형에 따라 조직문화 유형을 구분하여 그 효과를 검토한 몇몇 실증연구에서도 심리적 임파워먼트에 대한 위계지향문화와 과업지향문화의 긍정적 효과를 보고하였다. 이 연구들에서 위계지향문화는 의미성(Im et al., 2014; Kuark & Yang, 2016), 역량감(Ha & Choi, 2009; Lee et al., 2016; Nam & Choi, 2010), 자기결정성(Lee et al., 2016), 영향력(Kim & Choi, 2012)에 대해, 과업지향문화는 역량감(Ha & Choi, 2009), 자기결정성(Im et al., 2014), 영향력(Lee et al., 2016)에 대해 긍정적 효과를 나타냈다. 특히 몇몇 연구에서는 위계지향문화나 과업지향문화의 효과가 좀 더 강조되거나 관계지향문화와 혁신지향문화에

비해 상대적으로 좀 더 중요한 문화 유형이라는 것을 밝혔다. Ha and Choi (2009)는 건설업과 토목업 종사자들을 대상으로 한 연구에서 위계지향문화와 과업지향문화가 관계지향문화나 혁신지향문화보다 심리적 임파워먼트의 의미성과 역량감에 대해 상대적으로 더 큰 긍정적 효과가 있다는 연구결과를 제시하였다. 교정조직의 교정공무원들을 대상으로 한 Kim and Choi (2012)의 연구에서도 위계지향문화가 의미성에 대해서는 가장 큰 효과를, 역량감에 대해서는 관계지향문화 다음으로 큰 효과를 나타냈다. 이 연구자들은 건설업과 토목업, 교정 조직에서 위계적 질서가 강조된다는 특징을 설명하며 규율과 규칙을 잘 지키는 것이 구성원들의 효과적이고 효율적인 업무 수행과 관련이 있기 때문에 위계지향문화 또는 과업지향문화가 구성원의 심리적 임파워먼트와 긍정적 관계를 나타냈을 것이라고 설명하였다. 이러한 점에서 위계질서와 엄격한 규정에 따른 업무 수행을 중시하는 카지노 기업(Lee, 2006) 종사자들의 심리적 임파워먼트에 대한 위계지향문화 또는 과업지향문화의 긍정적 효과의 가능성을 가늠해 볼 수 있다.

종합하면, 관계지향문화와 혁신지향문화는 대체로 심리적 임파워먼트와 긍정적 관계가 있을 것이라 추측할 수 있다. 그러나 위계지향문화와 과업지향문화의 심리적 임파워먼트와의 관계에 대해서는 일관적이지 못한 연구결과들이 제시되어 왔다. 이처럼 일관적인 연구결과가 제시되지 못한 데에는 산업간 차이로 인한 것일 수 있다. 국내에서 조직문화와 심리적 임파워먼트 간 관계를 실증적으로 검토한 연구들은 각각 특정 분야 종사자들을 대상으로 한 연구들이 대부분을 차지하였다. 예를 들면, 특수학교 교사(Nam & Choi, 2010), 보육교사(Kang, 2006), 노인요양시설 간호인력(Im et al., 2014), 스키지도자(Lee et al., 2016), 교정 조직 공무원(Kim & Choi, 2012), 건설 및 토목업 종사자(Ha & Choi, 2009; Kuark & Yang, 2016) 등이다. 이 연구들의 다소 다른 연구결과와 조직문화와 심리적 임파워먼트 간 관계가 산업 분야에 따라 다를 수 있음을 시사한다. 또한 그동안 조직문화와 심리적 임파워먼트 간 관계 실증연구들이 상당수 진행되어왔음에도 불구하고 분석에서 철저성과 정교성의 결여 또한 연구결과에 대한 신뢰성을 낮추고 있다. 예를 들면, 상기 연구들 중 이 두 변수들 간의 관계에서 고려할 필요가 있는 개인 및 조직 특성 등을 통제하지 않은 연구는 소수에 불과하였으며, 상관이 높은 변수들의 여러 쌍을 최소자승법에 의한 회귀분석 모형에 동시에 적용했을 때 발생할 수 있는 다중공선성의 문제(Yi, 1994) 등을 고려하지 못했다는 문제점들이 발견되었다.

### 3. 연구방법

#### 3.1. 분석대상

이 연구는 국내 4개의 카지노 영업장에서 근무하는 카지노 종사자들을 대상으로 분석하였다. 이 연구는 특히 카지노 종사자들 중에서도 카지노 고객들을 직접적으로 대면하여 영업을 하거나 서비스를 제공하는 고객 접점 부서 종사자들을 대상으로 하였다. 해당 고객 접점부서는 오퍼레이션팀(영업팀), 세일즈팀(마케팅팀), 안전관리팀, 리셉션/인포메이션이었다. 설문지는 성별, 연령, 직급, 고용형태 구분 없이 오프라인으로 300부를 배포하였다. 자료 수집은 2016년 2월 27일부터 3월 25일

까지 약 1달에 걸쳐 이루어졌고, 오프라인 설문을 통해서 총 281부가 회수되었다(회수율 93.67%). 이들 중 경영지원 등 영업 및 서비스 직수가 아닌 사례들과 불성실 응답 사례들을 제외하고 최종적으로 249명의 응답 자료를 분석하였다(유효응답률 83.00%).

최종 분석 대상자들의 일반적 특성은 다음과 같다(<Appendix 1> 참조). 남성이 55.4%, 연령은 30대가 43.8%로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 20대가 39.0%, 40대가 13.3%, 50대가 4%였다. 결혼 여부에서는 미혼자가 66.3%, 기혼자가 33.7%였다. 최종 학력은 대졸이 75.1%로 가장 많았고 초대졸 21.7%, 석사 2.8%, 박사 0.4%로 응답자의 대부분이 대졸 이상의 학력을 소지하고 있었다. 고용형태를 보면 정규직이 92.4%로 대다수였으며, 비정규직은 7.6%를 차지하였다. 직 무는 오퍼레이션팀이 74.7%로 가장 많았고, 세일즈팀 19.7%, 안전관리팀 4.4%, 리셉션/인포메이션이 1.2%를 차지하였다. 직 급을 보면 사원/주임이 47%로 가장 많았고, 대리 27.7%, 과장 13.7%, 차장 7.6%, 부장/수석부장 4%의 분포를 보였다. 현 직 장 근무기간은 5년 미만인 46.2%로 가장 많았고, 5년~10년 미만 24.1%, 10년~15년 미만 16.1%, 15년~20년 미만 7.6%, 20년~25년 미만 1.6%, 25년 이상이 4.4%를 차지하였다. 총 경력기간을 보면 5년 미만이 41.4%로 가장 많았고, 5년~10년 미만 24.1%, 10년~15년 미만 16.9%, 15년~20년 미만 9.2%, 20년~25년 미만 2.8%, 25년 이상이 5.6%를 차지하였다.

### 3.2. 측정변수

#### 3.2.1. 조직문화

이 연구에서 독립변수는 조직문화이다. 조직문화는 조직에서 구성원들의 행동에 내재되어 있는 가치와 가정의 집합으로서, 공유되어 있고 그들을 동일한 방향으로 노력하도록 통합해 주는 공통의 특성이다(Quinn, 1988). 이 연구에서 조직문화는 Cameron and Quinn (2005)이 개발한 조직문화 측정 도구 OCAI(Organizational Culture Assessment Instrument)를 적용하여 조직문화의 4가지 유형별로 조직 구성원 개인이 인식하는 조직문화를 의미한다. 조직문화의 4가지 유형은 관계지향 문화(clan), 혁신지향문화(adhocracy), 과업지향문화(market), 위계지향문화(hierarchy)이다. 관계지향문화는 조직 내부의 통합과 유연성을 위해 인간관계에 초점을 두고 직원들의 능력개발, 팀웍이 중시되는 문화이고, 혁신지향문화는 창의성을 강조하고 혁신과 개발, 조직의 성장과 변혁을 중요시하는 문화이다. 과업지향문화는 목표 달성과 과업 수행에서의 생산성, 효율성 및 성취를 중요시하는 문화이며, 위계지향문화는 내부조직의 안정 및 통합을 위해 업무처리 절차나 규정을 중요시하는 문화이다. 각 문화 유형별로 6개 차원(지배적인 조직풍토, 조직의 리더십, 직원에 대한 관리 스타일, 조직응집성, 전략적 우선순위, 성공의 기준)에 해당하는 6개 문항을 '1=전혀 그렇지 않다'부터 '5=매우 그렇다'까지 5점 리커트 척도를 적용하여 측정하였다.

먼저 이 연구는 조직문화가 근거에 따라 4가지 유형으로 잘 구분되는지를 보고자 요인분석을 실시하였다. 요인추출은 주성분분석(Principle Component Analysis), 요인회전은 직각회전(Varimax) 방식을 적용하였다. 분석결과, 관계지향문화 5문항, 혁신지향문화 6문항, 과업지향문화 4문항, 위계지향문화 4문항, 총 19개의 측정항목이 고유값(eigen value)이 1이상인 4개

의 요인으로 추출되었고, 설명된 총 분산은 61.358%였다. 그리고 Cronbach's  $\alpha$  계수로 확인한 각각의 요인 신뢰도 값은 관계지향문화 .846, 혁신지향문화 .862, 과업지향문화 .678, 위계지향문화 .732로 나타났다(<Appendix 2> 참조).

#### 3.2.2. 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 권한을 가지고 있다고 개인 차원에서 인식하는 동기부여적 개념으로(Conger & Kanungo, 1988) 직무 역할에 대한 스스로의 동기적, 적극적 지향을 반영하는 개인의 정신적 의지 또는 심리적 상태를 의미한다(Thomas & Velthouse, 1990). 심리적 임파워먼트는 의미성(meaningfulness), 역량감(competence), 자기결정성(self-determination), 영향력(impact) 4가지 요소로 구성되며(Spreitzer, 1995), 의미성은 나의 업무가 자신에게 중요하고 의미가 있다고 느끼는 것을 뜻하고, 역량감은 본인 스스로 직무를 잘 처리할 수 있고 필요한 기술도 가지고 있다고 인식하는 것을 뜻한다. 자기결정성은 업무를 처리하는데 있어 의사결정이나 수행 방법 등에 자율성을 가지고 있다고 인식하는 것을 뜻하고, 영향력은 부서에서 일어나는 일과 직무에 대해 상당한 영향력, 통제권을 가지고 있다는 인식을 뜻한다. 이러한 정의 하에 사용된 측정도구는 Spreitzer (1995)에 의해 개발된 것이었다. 이 조사도구는 심리적 임파워먼트를 의미성 3문항, 역량감 3문항, 자기결정성 3문항, 영향력 3문항으로 총 12개의 문항으로 구성되어 있다. 그리고 각 문항은 '1=전혀 그렇지 않다'부터 '5=매우 그렇다'까지 5점 리커트 척도를 적용하였다.

이 조사도구에 의해 측정된 심리적 임파워먼트 변수의 타당도를 검증하기 위해서 이 연구는 요인분석을 실시하였다. 요인추출은 주성분분석(Principle Component Analysis), 요인회전은 직각회전(Varimax)방식을 적용하였다. 요인분석결과, 심리적 임파워먼트에 대한 4개 요인의 고유값(eigen value)은 1.0 이상이었으며, 전체 분산에 대한 설명력은 82.173%로 나타났다. 그리고 요인들은 측정된 문항 모두 그대로 의미성 3문항, 역량감 3문항, 자기결정성 3문항, 영향력 3문항으로 묶였다. 측정 도구의 신뢰도를 검증하기 위해 문항 내적 일관성을 추정하는 Cronbach's  $\alpha$  값은 의미성 .892, 역량감 .840, 자기결정성 .906, 영향력 .904로 모두 높게 나타났다(<Appendix 3> 참조).

#### 3.2.3. 개인 및 조직 특성 변수

성별은 남자가 1인 더미 변수였고, 학력은 '대졸이상=1', '초대졸=0'인 더미 변수였다. 직무의 경우, 연구 대상자들의 근무부서를 W사 기준으로 오퍼레이션팀, 안전관리팀, 리셉션/인포메이션을 오퍼레이션본부로, 세일즈팀을 마케팅본부로 나눌 수 있기 때문에 '오퍼레이션팀, 안전관리팀, 리셉션/인포메이션=1', '세일즈팀=0'인 더미 변수로 처리하였다. 직급은 서열적으로 '사원/주임=1'부터 '대리=2', '과장=3', '차장 이상=4'로 코딩하였다. 기업형태는 '사기업=1', '공기업=0'으로 변환하여 분석하였다.

### 3.3. 분석 방법 및 절차

이 연구는 조직문화 유형별로 조직구성원이 인식하는 조직문화와 심리적 임파워먼트의 관계를 실증적으로 규명하고자

하였다. 분석을 위해 SPSS 21.0 통계 프로그램을 사용하였으며, 빈도분석, 기술통계, 요인분석, 신뢰도분석, 상관분석, 다중회귀분석을 실시하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1. 기술통계 및 상관분석 결과

변수들의 기술통계 분석결과는 <Table 1>에서 확인할 수 있는 바와 같다. 평균적으로 심리적 임파워먼트의 하위 요인 중 가장 높은 수준을 나타낸 것은 역량감으로 3.61이었고, 다음으로는 의미성으로 3.51이었다. 자기결정성은 2.53이었으며, 영향력은 2.31로 가장 낮은 수준을 나타냈다. 조직문화 유형 중에는 위계지향문화의 평균적 인식 수준이 3.06으로 가장 높게 나타났다. 다음으로는 과업지향문화로서 평균 2.98로 높게 나타났다. 관계지향문화는 평균 2.62로 나타났고, 혁신지향문화가 평균 2.28로 가장 낮은 인식 수준을 나타냈다. 통제 변수로 사용된 개인 및 조직 특성 변수의 기술통계분석 결과도 살펴보았다. 분석결과, 남성은 55.4%였으며, 대졸은 78%나 차지하고 있는 것으로 나타났다. 근무부서는 오퍼레이션팀이 80.3%였다. 직급 평균은 사원 이상 대리 미만이었으며, 사기업이 84.7%를 차지하였다.

조직문화와 심리적 임파워먼트는 대체로 유의한 정적 상관관계를 보여주었다. 전체 변수들 간 상관분석 결과는 <Table 1>과 같다. 조직문화에서 관계지향문화와 혁신지향문화는 심리적 임파워먼트 중 의미성, 역량감, 자기결정성, 영향력 모두에 대해 유의미한 정(+)의 상관을 나타냈다. 과업지향문화는 의미성, 역량감에 대해서만 유의미한 정(+)의 상관을 나타냈다. 위계지향문화는 자기결정성을 제외한 의미성, 역량감, 영향력에 대해 유의미한 정(+)의 상관을 나타냈다.

### 4.2. 회귀분석 결과

#### 4.2.1. 조직문화와 심리적 임파워먼트의 의미성 간의 관계

이 연구는 먼저 조직문화(관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화)에 대한 인식이 심리적 임파워먼트의 의미성에 대해 나타내는 효과를 분석하였다. 분석결과는 <Table 2>와 같다. Model 1은 통제변수인 개인 및 조직 특성을 투입한 Model이고, Model 2~5는 독립변수인 조직문화를 유형별로 추가한 것이다.

분석결과, Model 2의 설명력은 13.8%로 Model 1의 설명력보다 11.6%나 증가하였다. 관계지향문화의 회귀계수는 .370으로 .001의 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. Model 3의 설명력은 10.6%로 Model 1의 설명력보다 8.4% 증가하였다. 이 Model에서 혁신지향문화의 회귀계수는 .366으로 .001의 수준에서 통계적으로 유의하였다. Model 4의 설명력은 4.5%로 Model 1의 설명력에 비해 증가하기는 하였지만 증가분이 2.3%에 불과하였다. 이 Model에서 과업지향문화의 회귀계수는 .186으로 .05의 수준에서 유의하게 나타나기는 했지만, 분석 Model 자체가 통계적으로 유의하지 않았기 때문에 과업지향문화 변수의 효과를 분석하는 데에는 주의가 필요하였다. Model 5는 8.3%의 설명력을 보였고 Model 1보다 설명력이 6.1% 증가하였다. 이 Model에서 위계지향문화의 회귀계수는

.281로 .001의 수준에서 유의하게 나타났다.

분석결과를 종합하면, 심리적 임파워먼트의 의미성에 대해 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화 모두 긍정적 효과를 나타냈다. 이 중에서 심리적 임파워먼트의 의미성에 대해 관계지향문화의 영향력이 상대적으로 가장 크고, 혁신지향문화, 위계지향문화의 순서로 상대적 영향력을 나타냈다. 통제변수들만을 투입한 Model 1과 비교하여 각각의 조직문화 유형이 종속변수인 의미성의 분산을 설명하는 정도(설명력의 변화량)의 크기가 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화의 순서로 나타났기 때문이다. 과업지향문화 또한 긍정적 효과를 나타내기는 했지만, 분석 Model 자체가 통계적으로 유의하게 나타나지 않았고 의미성을 설명하는 정도도 크지 않게 나타났다.

#### 4.2.2. 조직문화와 심리적 임파워먼트의 역량감 간의 관계

심리적 임파워먼트의 역량감에 대한 조직문화 인식의 효과를 분석한 결과는 <Table 3>과 같다. 분석결과, Model 2는 14.7%의 설명력을 보이며, Model 1보다 설명력이 6.2% 증가하였다. Model 2에서 관계지향문화의 회귀계수는 .230으로 .001의 수준에서 통계적으로 유의하였다. Model 3은 11.4%의 설명력을 나타냈으며, Model 1보다 설명력이 3.0% 증가하였다. 이 Model에서 혁신지향문화의 회귀계수는 .186으로 .01수준에서 통계적으로 유의하였다. Model 4의 설명력은 10.0%로 Model 1보다 설명력이 1.6% 증가하였다. 이 Model에서 과업지향문화의 회귀계수는 .129로 .05 수준에서 통계적으로 유의하였다. Model 5는 12.9%의 설명력을 보이며 Model 1보다 설명력이 4.5% 증가하였다. Model 5에서 위계지향문화의 회귀계수는 .204로 .001의 수준에서 통계적으로 유의하였다.

역량감에 대한 분석결과를 종합하면, 심리적 임파워먼트의 역량감에 대해 모든 조직문화 유형이 모두 긍정적 효과를 나타냈다. 그리고 이 중에서 상대적으로 영향력이 큰 조직문화의 유형은 관계지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화의 순서였다. 역량감에 대해 관계지향문화의 영향력이 상대적으로 가장 크고 과업지향문화의 영향력이 가장 낮게 나타난 것은 의미성에 대한 분석과 다르지 않다. 그러나 의미성에 대해서는 혁신지향문화가 관계지향문화 다음으로 큰 영향력을 보여준 것과 달리 역량감에 대해서는 위계지향문화가 관계지향문화 다음으로 큰 영향력을 나타냈다.

#### 4.2.3. 조직문화와 심리적 임파워먼트의 자기결정성 간의 관계

조직문화에 대한 인식이 심리적 임파워먼트의 자기결정성에 대해 나타내는 효과를 분석한 결과는 <Table 4>와 같았다. 분석결과, Model 2는 12.6%의 설명력을 보이며, Model 1보다 설명력이 3.3% 증가하였다. 이 Model에서 관계지향문화의 회귀계수는 .209로 .01 수준에서 통계적으로 유의하였다. Model 3은 19.7%의 설명력을 보였으며, Model 1보다 설명력이 10.5% 증가하였다. 이 Model에서 혁신지향문화의 회귀계수는 .433으로 .001 수준에서 통계적으로 유의하였다. Model 4의 설명력은 9.2%로 Model 1의 설명력과 차이가 없었다. 그리고 과업지향문화의 회귀계수는 통계적으로 유의하지 않았다. Model 5의 설명력은 9.7%로 Model 1보다 .5% 밖에 증가하지 않았다. 이 Model에서 위계지향문화의 회귀계수 또한 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다.

이상의 분석결과를 통해 이 연구는 심리적 임파워먼트의 자기결정성에 대해 관계지향문화와 혁신지향문화만이 긍정적인

효과가 있다는 것을 알 수 있었다. 그리고 혁신지향문화의 영향력이 관계지향문화의 영향력보다 상대적으로 더 큰 것으로 파악되었다. 자기결정성에 대해 관계지향문화가 긍정적 효과를 나타냈다는 점은 동일하나 혁신지향문화가 상대적으로 가장 큰 영향력을 나타냈다는 점은 의미성과 역량감에 대해 관계지향문화가 가장 큰 영향력을 나타냈다는 점과는 다른 결과였다.

4.2.4. 조직문화와 심리적 임파워먼트의 영향력 간의 관계

조직문화에 대한 인식이 심리적 임파워먼트의 영향력에 미치는 효과를 분석한 결과는 <Table 5>와 같다. 분석결과, Model 2는 9.0%의 설명력을 보이며, Model 1보다 설명력이 5.4% 증가하였다. Model 2에서 관계지향문화의 회귀계수는 .249로 .001 수준에서 통계적으로 유의하였다. Model 3은 12.1%의 설명력을 보이며, Model 1보다 설명력이 8.5% 증가하였다. Model 3에서 혁신지향문화의 회귀계수는 .365로 .001

수준에서 통계적으로 유의하였다. 과업지향문화를 추가 투입한 Model 4는 F값 1.539로 통계적으로 유의하지 않았다. 과업지향문화의 회귀계수 또한 통계적으로 유의하지 않았다. Model 5는 5.9%의 설명력을 보이며, Model 1보다 설명력이 2.3% 증가하였다. Model 5에서 위계지향문화의 회귀계수는 .169로 .05 수준에서 통계적으로 유의하였다.

영향력에 대한 분석결과를 종합하면, 조직문화 중 관계지향, 혁신지향, 위계지향문화가 긍정적 효과를 나타냈다. 이 중에서 상대적으로 영향력이 큰 조직문화 유형은 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화의 순서였다. 혁신지향문화와 관계지향문화가 긍정적 효과를 나타냈으며, 혁신지향문화가 상대적으로 가장 큰 영향력을 나타내고 관계지향문화가 두 번째로 큰 영향력을 나타냈다는 것은 자기결정성에 대한 분석결과와 동일한 것이었다.

<Table 1> Descriptive Statistics and Correlation

	Mean	SE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Meaning	3.51	0.968	1												
2. Competency	3.61	0.817	.418**	1											
3. Self-determination	2.53	1.020	.360**	.293**	1										
4. Impact	2.31	0.956	.345**	.242**	.616**	1									
5. Clan	2.62	.895	.337**	.241**	.190**	.235**	1								
6. Adhocracy	2.28	.777	.283**	.153*	.359**	.309**	.581**	1							
7. Market	2.98	.823	.162*	.172**	.010	-.032	-.108	.086	1						
8. Hierarchy	3.06	.864	.245**	.225**	.048	.137*	.345**	.250**	.326**	1					
9. Gender (Male=1)	.55	.498	.080	.092	.194**	.134*	-.030	.070	-.095	-.093	1				
10. Education (College degree or higher=1)	.78	.413	-.065	-.099	-.044	-.046	-.094	.012	-.004	-.029	.136*	1			
11. Job (Operation=1)	.80	.398	.000	.058	-.230**	-.117	-.030	-.162*	.010	.084	-.220**	-.211**	1		
12. Position	1.90	1.033	.108	.254**	.081	.043	-.046	-.051	.239**	.034	.148*	-.042	.030	1	
13. Company Type (Private=1)	.85	.360	-.019	-.027	-.088	-.063	.006	-.007	-.026	-.098	.024	-.088	.267	.067	1

Note. N=249, \*p<.05, \*\*p<.01

<Table 2> Regression analysis of organizational culture effect on meaning

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.454***	.264	2.355***	.315	2.521***	.320	2.940***	.337	2.570***	.338
Gender (Male=1)	.154	.129	.169	.121	.128	.124	.196	.129	.190	.126
Education (College degree or higher=1)	-.172	.153	-.088	.145	-.152	.147	-.179	.152	-.168	.149
Job (Operation=1)	.021	.167	.071	.157	.139	.162	.026	.165	-.039	.163
Position	.089	.060	.104	.057	.105	.058	.050	.062	.077	.059
Company type (Private=1)	-.096	.178	-.112	.167	-.126	.171	-.081	.176	-.011	.174
Clan			.370***	.065						
Adhocracy					.366***	.077				
Market							.186*	.077		
Hierarchy									.281***	.070
N	249		249		249		249		249	
R <sup>2</sup>	.022		.138		.106		.045		.083	
Adjusted R <sup>2</sup>	.002		.116		.083		.021		.060	
△R <sup>2</sup>			.116		.084		.023		.061	
F	1.098		6.444***		4.764***		1.906		3.648**	

\* p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

<Table 3> Regression analysis of organizational culture effect on competency

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.332***	.216	2.650***	.264	2.857***	.269	2.976***	.276	2.690***	.278
Gender (Male=1)	.142	.105	.151	.102	.129	.104	.171	.106	.168	.103
Education (College degree or higher=1)	-.182	.125	-.130	.122	-.172	.123	-.187	.124	-.179	.122
Job (Operation=1)	.143	.136	.175	.132	.204	.136	.147	.136	.100	.134
Position	.190***	.049	.199***	.048	.198***	.049	.163**	.051	.181***	.048
Company type (Private=1)	-.163	.145	-.172	.141	-.178	.143	-.152	.144	-.101	.143
Clan			.230***	.055						
Adhocracy					.186**	.065				
Market							.129*	.063		
Hierarchy									.204***	.058
N	249		249		249		249		249	
R <sup>2</sup>	.084		.147		.114		.100		.129	
Adjusted R <sup>2</sup>	.065		.125		.093		.077		.107	
ΔR <sup>2</sup>			.062		.030		.016		.045	
F	4.463**		6.928***		5.214***		4.463***		5.976***	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

<Table 4> Regression analysis of organizational culture effect on self-determination

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	2.994***	.268	2.373***	.334	1.891***	.320	2.956***	.346	2.726***	.354
Gender (Male=1)	.317*	.131	.325*	.129	.286*	.124	.320*	.133	.328*	.131
Education (College degree or higher=1)	-.274	.155	-.226	.154	-.251	.147	-.274	.156	-.272	.155
Job (Operation=1)	-.534**	.170	-.505**	.167	-.393*	.162	-.533**	.170	-.552**	.170
Position	.062	.061	.071	.060	.081	.058	.059	.064	.059	.061
Company type (Private=1)	-.141	.181	-.150	.178	-.176	.170	-.140	.181	-.115	.182
Clan			.209**	.069						
Adhocracy					.433***	.077				
Market							.014	.079		
Hierarchy									.085	.073
N	249		249		249		249		249	
R <sup>2</sup>	.092		.126		.197		.092		.097	
Adjusted R <sup>2</sup>	.074		.104		.178		.070		.075	
ΔR <sup>2</sup>			.033		.105		.000		.005	
F	4.941***		5.788***		9.926***		4.106**		4.349***	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

<Table 5> Regression analysis of organizational culture effect on impact

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	2.579***	.259	1.840***	.319	1.649***	.314	2.674***	.335	2.046***	.339
Gender (Male=1)	.234	.127	.245*	.123	.209	.121	.227	.128	.256*	.126
Education (College degree or higher=1)	-.200	.150	-.143	.147	-.180	.144	-.198	.150	-.197	.149
Job (Operation=1)	-.230	.164	-.196	.160	-.111	.159	-.231	.164	-.266	.163
Position	.026	.059	.036	.058	.041	.057	.033	.061	.019	.059
Company type (Private=1)	-.133	.174	-.143	.170	-.162	.167	-.135	.175	-.081	.174
Clan			.249***	.066						
Adhocracy					.365***	.075				
Market							-.034	.076		
Hierarchy									.169*	.070
N	249		249		249		249		249	
R <sup>2</sup>	.036		.090		.121		.037		.059	
Adjusted R <sup>2</sup>	.016		.067		.099		.013		.035	
ΔR <sup>2</sup>			.054		.085		.001		.023	
F	1.812		3.966**		5.552***		1.539		2.511*	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001



## 5. 논의 및 결론

이 연구는 카지노 종사자들이 인식하는 조직문화와 심리적 임파워먼트의 관계에 대해 실증적으로 분석하였다. 분석결과에 대한 결론과 논의는 다음과 같다. 첫째, 카지노기업에서 관계지향문화와 혁신지향문화는 종사자의 심리적 임파워먼트에 대해 위계지향문화와 과업지향문화에 비해 상대적으로 더 중요한 문화 유형이었다. 관계지향문화와 혁신지향문화는 모든 심리적 임파워먼트의 하위 요인들에 대해 긍정적 효과를 나타냈다. 그리고 협력, 관계 맺음을 중요시하는 관계지향문화는 의미성과 역량감에 대해, 창의성, 변화를 중요시하는 혁신지향문화는 자기결정성과 영향력에 대해 그 어떠한 조직문화 유형보다도 큰 효과를 나타냈다. 관계지향문화와 혁신지향문화는 조직문화의 초점이 내부지향인지, 외부지향인지의 차이가 있지만, 안정과 통제보다는 유연성과 자율성을 강조하는 문화라는 점에서 공통점을 가지고 있다. 이 연구는 이러한 관점에서 두 문화 유형을 구분하지 않고 유연한 문화와 심리적 임파워먼트와의 긍정적 관계를 규명한 연구(Ryu & Shin, 2011)와 두 문화 유형 각각과 심리적 임파워먼트 간의 긍정적 관계를 규명한 다수의 연구들(Ha & Choi, 2009; Hwang, 2003; Im et al., 2014; Kang, 2006; Kim & Choi, 2012; Lee et al., 2016; Nam & Choi, 2010)을 지지한다.

둘째, 카지노 기업에서 통제성/안정을 추구하는 위계지향문화와 과업지향문화도 심리적 임파워먼트에 대해 긍정적 작용을 하는 문화 유형이었다. 질서와 엄격한 규정을 강조하는 위계지향문화는 종사자의 의미성, 역량감, 영향력에 대해 긍정적 의미가 있는 문화 유형이었고, 과업지향문화는 다른 문화 유형들에 비해 상대적으로 가장 미미한 효과를 나타내기는 했지만, 역량감에 대해 긍정적 문화 유형이라는 점을 확인할 수 있었다. 이러한 분석결과는 통제성과 안정을 추구하는 조직문화가 종사자의 심리적 자활력과 긍정적 관계가 있음을 실증적으로 보여준 Ryu and Shin (2011)의 연구와 위계지향문화가 의미성(Im et al., 2014; Kuark & Yang, 2016), 역량감(Ha & Choi, 2009; Lee et al., 2016; Nam & Choi, 2010), 영향력(Kim & Choi, 2012) 각각에 대해 긍정적 효과를 나타낸 연구들, 과업지향문화가 역량감에 대해 긍정적 효과를 나타낸 연구(Ha & Choi, 2009)를 지지한다. 그러나 여러 연구에서 위계지향문화와 과업지향문화의 효과는 일관적으로 나타나지 않았다. 이 두 문화 유형은 효과적으로 나타나지 않거나 심지어 부정적 효과를 나타내기도 하였다. 이러한 가운데 위계적 질서와 엄격한 규율이 강조되는 조직(교정 조직, 건설 및 토목업 등)의 종사자들을 대상으로 한 연구에서 위계지향문화 또는 과업지향문화의 긍정적 효과가 보고되었다는 점(Ha & Choi, 2009; Kim & Choi, 2012; Kuark & Yang, 2016)에 주목할 필요가 있다. 카지노 기업 또한 업무 수행에서 선후배간 위계질서와 규정 준수가 엄격하게 요구된다는(Lee, 2006) 공통점이 있으며 이 연구를 통해 카지노 기업에서도 위계지향문화와 과업지향문화가 긍정적일 수 있음을 알 수 있었다.

이상 이 연구는 카지노 기업에서 조직문화가 심리적 임파워

먼트의 중요한 선행요인이며, 심리적 임파워먼트의 하위 요인 별로 중요한 조직문화 유형이 다를 수 있다는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구결과를 통해 이 연구는 다음과 같은 시사점을 제시한다. 첫째, 카지노 종사자들이 자신의 일에 대해 보다 더 의미를 부여하고 잘할 수 있다는 역량감을 얻게 하기 위해서는 팀 안팎으로 서로 유기적인 관계를 유지하고, 서로를 배려하며 일할 수 있는 환경 조성이 필요하다. 카지노 기업에서 딜러들은 시간 별로 여러 테이블을 순회하고 1대의 게임테이블에는 여러 명의 딜러가 순차적으로 교대하면서 게임테이블을 운영하도록 되어 있으며, 마케터를 또한 딜러들과의 상호작용을 통해 고객 유치와 판촉 및 판매를 하게 되어 있다(Ku, 2012). 이렇듯 카지노 기업에서 고객에게 제공되는 양질의 서비스와 매출은 딜러들 간 또는 딜러들과 마케터들 간 관계를 통해 나타날 수밖에 없기 때문에 팀 협력과 배려가 중시되는 관계지향문화의 형성을 통해 이들이 심리적 임파워먼트를 갖고 보다 더 적극적으로 일을 수행하도록 하는 것이 필요하다. 둘째, 카지노 종사자들이 자신의 일에서 자기결정성과 영향력을 높이기 위해서는 자율과 창의성을 강조하고 다양성과 변화를 추구할 수 있는 조직문화가 조성되어야 한다. 카지노 기업은 서열 문화가 강하며, 게임 부정 방지를 위한 규정으로 자신의 업무에 대해 주도적, 적극적으로 결정을 내리고 영향력을 나타내기가 쉽지 않을 수 있다. 그러나 이 연구의 분석결과는 새로운 것을 추구하고 시도하며 다양성을 인정하는 분위기 속에서 카지노 종사자들이 자신의 업무에 대해 보다 더 자기결정성, 영향력을 발휘할 수 있다는 점을 보여주었다. 위험성을 방어하기 위한 규정은 엄격하게 적용되고 따라야겠지만 무조건적으로 관례에 따르도록 하기 보다는 고객에게 적극적, 능동적으로 서비스를 제공할 수 있도록 자율적이고 유연한 업무 수행을 허용하는 문화 조성이 필요하다. 셋째, 카지노기업에서는 위계지향문화 또는 과업지향문화 또한 종사자의 심리적 임파워먼트에 긍정적으로 작용할 수 있다. 따라서 유연하고 자율적으로 일을 할 수 있도록 장려하는 가운데 안정적으로 조직을 통제, 운영하는 것 사이의 조화롭고 균형 있는 문화 조성도 필요하다.

이 연구는 카지노 기업에서 조직문화의 유형별 인식 수준에 따라 심리적 임파워먼트가 활성화될 수 있다는 점을 밝혔지만, 분석결과에서 조직문화와 통제변수들이 심리적 임파워먼트를 설명하는 정도가 높지 않았다는 점에서 아쉬움을 남겼다. 후속 연구에서는 조직문화와 함께 심리적 임파워먼트를 설명하는 더 많은 요인들을 찾아 함께 고려함으로써 조직문화의 보다 더 순수한 효과를 규명하는 노력이 필요하겠다. 발전적 연구를 위해 차후에는 구조방정식과 같은 분석모형을 적용함으로써 심리적 임파워먼트의 하위 요인들 간 상관을 고려하고, 심리적 임파워먼트가 서비스의 질 등 성과 창출에 실제로 기여하는지를 포함하는 확장적 연구도 이루어질 필요가 있다. 또한 다른 산업에 속한 기업들과의 비교 연구를 통해 산업 간 차이를 규명하고 각 산업에서 바람직한 조직문화 조성을 위해 기업들이 어떠한 노력을 기울여야 하는지에 대한 근거를 마련해줄 연구 또한 필요하다.

## References

- Byun, S. W., Heo, G. S., & Kwon, H. G. (2016). *Understanding Management Organization*. Goyang, Korea: PNC Media.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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 Association for Organizational Studies*, 8(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.
- Hwang, S. C. (2003). Organizational Cultures and Social Workers' Empowerment in Community Welfare Centers. *Journal of Korean Social Welfare Administration*, 9, 113-135.
- Im, G. H., Yoon, J. S., Son, S. Y., Nam, G. Y., & Jang, M. J. (2014). Effect of Organizational Culture of Nursing Staff of Elderly Care Facilities to the Empowerment. *The Korean Journal of Local Government & Administration Studies*, 28(2), 265-285.
- 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(1), 99-126.
- Kim, H. B., & Choi, E. H. (2012). A Study on the Group Culture of Correction and Correctional Officer Empowerment. *Correction Forum*, 6(2), 153-190.
- Korean Society for Learning and Performance (2010). *Dictionary of HRD Terms*. Seoul, Korea: ELABOR.
- Ku, J. K. (2012). *Understanding Casino Operations Management: Table Sales in Actuality*. Paju, Korea: Daewang-Sa.
- Kuark, S. T., & Yang, D. W. (2016). A Study on the effect of Hierarchical culture of Construction Industry to the Empowerment and Organizational Effectiveness. *Journal of Digital Convergence*, 14(3), 115-126.
- Lee, C. K., Kwon, G. S., & Kim, G. Y. (2016). *Understanding Casino Industry* (4th ed.). Paju, Korea: Daewang-Sa.
- Lee, J. H., Kim, H. B., & Kim, S. T. (2016). The Relationships among Organization Culture, Psychology Empowerment, and Organization Effectiveness of Ski Instructors. *Journal of Coaching Development*, 18(2), 67-75.
- Lee, S. W. (2006). A Study on the Effect of Casino Corporate Culture on the Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Research of Tourism and Leisure*, 18(4), 115-134.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism (2017, April). *The status of Casino business in 2017*. Retrieved August 5, 2017 from [http://www.mcst.go.kr/web/s\\_data/statistics/statView.jsp?pSeq=842](http://www.mcst.go.kr/web/s_data/statistics/statView.jsp?pSeq=842).
- Nam, I. S., & Choi, S. K. (2010). The Effect of Special School Organizational Culture on Teachers Empowerment and Teachers Efficacy. *Journal of Rehabilitation Psychology*, 17(3), 25-43.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA; Jossey-Bass.
- 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.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.
- Shin, C. W. (2005). *Organizational Behavior*. Seoul, Korea: Moonyoung-Sa.
- Short, P. M. (1994). Defining teacher empowerment. *Education*, 114(4), 488-493.
- Song, H. J., Byun, J. W., & Lee, C. K. (2014). Korea Casino's Development Plan for Casino Market Change. *Tourism Research*, 29(5), 1-22.
- Song, J. S., & Yang, P. S. (2009). Mediating Effects of the Psychological Empowerment on the Relationship Between Trust in Supervisor and Innovative Behavior. *Research of Industrial Economics*, 22(5), 2437-2455.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management*

*review*, 15(4), 666-681.

Vogt, J. F., & Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in organizations*. San Diego, CA: University Associates.

Yi, Y. J. (1994). Testing Main Effects in Interactive Multiple Regression. *Korean Management Review*, 23(4), 183-210.

Yoon, B. S. (2001). Empowerment: Concept, Theory and Practice. *Yonsei Business Review*, 38(1), 71-111.

Zammuto, R. F., & O'Connor, E. J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture. *Academy of Management Review*, 17(4), 701-728.