



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

카지노기업의 경영형태에 따른
조직문화 인식의 차이에 관한 연구

－ 영업부 딜러를 대상으로 －

濟州大學校 大學院

觀光經營學科

金 炫 整

2014年 6月

카지노기업의 경영형태에 따른 조직문화 인식의 차이에 관한 연구

- 영업부 딜러를 대상으로 -

指導教授 최 병 길

김 현 정

이 論文을 觀光學 碩士學位 論文으로 提出함

2014年 6月

金炫整 觀光學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長_____

委 員_____

委 員_____

濟州大學校 大學院

2014年 6月

A Study on the differences of the
organizational culture perception by the form
of casino management

- Focused on Sales Dealers -

Hyun-Joung Kim
(Supervised by professor Choi, Byoung-Kil)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree
of Master of Tourism Science

2014. 6.

This thesis has been examined and approved.

.....
.....
.....

2014. 6.

Department of Tourism Management

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

< 목 차 >

I. 서 론	1
1. 연구 배경	1
2. 연구 목적	5
3. 연구 방법	6
II. 이론적 고찰	9
1. 카지노산업	9
1) 카지노산업의 개념 및 특성	9
2) 국내·외 카지노산업의 현황	14
3) 국내 카지노기업의 경영형태	24
2. 조직문화	29
1) 조직문화의 개념 및 특성	29
2) 조직문화 유형	33
3) 조직과 환경과의 관계	41
4) 카지노 조직문화의 특성	43
3. 조직문화 및 경영형태별 비교 연구 관련 선행연구	45

Ⅲ. 연구 설계	48
1. 연구모형 및 가설설정	48
1) 연구모형	48
2) 가설설정	49
2. 조사설계 및 설문지 구성	50
Ⅳ. 실증분석	53
1. 표본의 특성	53
2. 신뢰성 및 타당성 검증	56
3. 가설 검증	59
1) 가설 1의 검증	59
2) 가설 2의 검증	61
3) 가설 3의 검증	62
4. 분석결과의 요약 및 시사점	68
Ⅴ. 결 론	73
1. 연구의 요약	73
2. 연구의 한계점	77
참고문헌	79
ABSTRACT	84
설문지	85

〈표 목차〉

〈표 1-1〉 연구의 흐름	8
〈표 2-1〉 카지노산업의 1차·2차 경제적 효과	11
〈표 2-2〉 시기 구분에 따른 주요 키워드 및 이슈 요약	13
〈표 2-3〉 국내 카지노 산업의 발전과정	15
〈표 2-4〉 카지노 업체 현황	17
〈표 2-5〉 2013년도 국적별 카지노 입장객 현황	18
〈표 2-6〉 국내 외국인 전용 카지노업체 매출액 및 입장객 현황	19
〈표 2-7〉 외래 관광객 수 대비 외국인 전용 카지노 이용객 비율	20
〈표 2-8〉 외국 카지노산업의 발전과정	22
〈표 2-9〉 경영형태의 구분	25
〈표 2-10〉 국내·외 학자의 조직문화의 개념	32
〈표 2-10〉 경쟁가치모형에 의한 4가지 조직문화유형 분류	34
〈표 2-11〉 조직문화의 유형구분과 분류차원	35
〈표 2-12〉 Cameron & Quinn의 조직 문화 분류	36
〈표 2-13〉 조직문화의 유형별 조작적 정의와 주요 특징	41
〈표 3-1〉 표본 집단의 규정 및 조사대상	50
〈표 3-2〉 설문지의 구성 및 출처	52
〈표 4-1〉 표본의 인구 통계적 특성	55
〈표 4-2〉 요인분석	58
〈표 4-3〉 공기업카지노와 사기업카지노의 차이 분석	59
〈표 4-4〉 외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노의 차이 분석	60
〈표 4-5〉 대규모기업의 카지노와 소규모기업의 카지노의 차이 분석	60
〈표 4-6〉 지역별 카지노의 조직문화 차이분석 결과	61
〈표 4-7〉 성별에 관한 차이 분석	62

<표 4-9> 학력에 관한 차이 분석	64
<표 4-10> 월 소득에 관한 차이 분석	65
<표 4-11> 근속년수에 관한 차이 분석	66
<표 4-12> 직책에 관한 차이 분석	67
<표 4-13> 가설 검증결과의 요약	71

<그림 목차>

<그림 2-1> 아시아 카지노 산업	21
<그림 3-1> 연구 모형	48

I. 서론

1. 연구 배경

과거 도박성향이 짙은 사행사업의 일부로서 소수의 특정인에게만 한정되었던 카지노의 gambling(가블링)산업은 이제 호텔, 컨벤션, 쇼핑몰 및 테마형 유희시설을 갖춘 엔터테인먼트(entertainment)의 복합리조트로 대중화되었다. 또한 외국인 관광객 유치 확대를 통한 관광산업 육성 및 관광수지 개선 등 카지노산업은 부가가치가 높은 게임레저관광산업으로 발전하고 있다. 카지노산업은 낙후된 지역의 발전과 고갈된 관광자원을 대체할 관광시설로서 외자유치뿐만 아니라, 세수확보 및 막대한 고용창출효과를 누릴 수 있는 신동력 산업으로 주목받고 있으며¹⁾, 동남아를 비롯한 세계 관광 국가들이 이러한 카지노산업의 긍정적인 특징을 파악하여 합법화를 추진하고 있다.

국내 카지노산업에서도 노후된 폐광지역의 활성화를 위해 정부와 민간인이 공동 참여한 대규모형태의 내국인출입가능 카지노가 골프와 스키장을 비롯하여 여러 테마를 갖춘 가족형 복합리조트로 세워짐에 따라 대중화되고 차별화된 관광지로 거듭나고 있으며, 중국인 관광객의 급증은 일본 경기 침체로 인해 주춤했던 기존의 외국인출입전용 카지노역시 새롭게 활성화되는 계기가 되었다. 이와 같이 최근 서비스산업의 급격한 성장으로 카지노산업은 국가별 주요 육성산업으로 크게 각광받고 있으며, 사회적, 긍정적 인식 전환²⁾과 국내 인바운드 시장의 확대 및 내국인 대상의 카지노 출입 허가로 인하여 그 규모가 날로 성장하고 있다.³⁾

1) 정두연(2009). 『카지노 산업과 게임의 이해』, 서울: 한울 출판사, p.3.

2) 카지노 산업은 일반적산업과 달리 게이밍이 도박차원의 3C(crime, corruption, confusion)범죄, 타락, 혼잡등 사회문제시 되는 부정적 현상이 나타나는 반면 최근 단일화된 카지노시설이 전부가 아닌 복합리조트 형식의 새로운 테마파크로서 변모하면서부터 긍정적 인식으로 전환되면서 전문화된 교육시설 및 대학 전공 개설로 인한 차세대 관광종사 희망자의 새로운 관심의 대상이 되고 있다.

3) 외국인 전용 카지노인 파라다이스와 GKL은 외국인 입장객 증가와 중국인 비중 확대라는 구조적인 변화와 함께 자체적인 증설 및 확장으로 실적 개선이 예상되며,13년 GKL, 파라다이스의 중국인 입장객은 전년 대비 각각 38%, 22% 증가할 전망이다.

김시우·한상웅(2013.4.), 카지노 『산업분석 Report/호텔 레저』, 한국투자증권.

1년 365일, 24시간 연중무휴로 인적, 물리적 서비스가 주된 상품이 되는 카지노산업은 서비스 대상의 재산적 손익과 손실의 유무에 따라 고객에게 제공되는 서비스의 품질과 직무 수행이 평가되는 카지노만의 독특한 문화가 존재한다. 카지노산업의 주요 상품인 테이블게임 진행에 사용되는 칩스(chips)는 여과 없이 현금화 할 수 특성을 지니면서 고객의 승률이 그 즉시 영업의 손익으로 직결될 뿐 아니라, 승패에 따라 고객과의 마찰이 불가피한 경우도 발생하므로 적절한 상황대처능력과 그에 맞는 표정과 응대로 근무에 임할 수 있도록 보고와 규정에 따른 행동양식의 절대적인 이행을 조직구성원들에게 요구하게 되었고, 사고사건 발생 시 업무처리가 상이한 경우 징계와 처벌이 가중되는 엄격한 조직문화를 형성하고 유지하게 된 것이다.

조직문화라는 것은 그 시대의 정치적, 경제적, 문화적 환경과 상호하면서 조직이라는 집단내부의 공통된 가치관이 생겨나면서 생성되는 작은 문화라 할 수 있다. 조직문화는 1970년대 이후에 조직 유효성을 높이기 위하여 나온 개념으로 경영자의 의지, 질 관리 전담부서의 설치 여부, 질에 대한 조직 구성원들의 인식과 태도, 외부환경에 대한 반응 등을 포괄하는 개념으로 조직이 지니고 있는 가치체계를 말하며, 이러한 조직문화는 조직성과와 밀접한 관련성이 있는 것으로 알려져 있으며,(Smircich 1983; Mintzberg 1983; Schein 1985; Kast & Rosenzweig 1985) 1980년대 이후 조직성과가 중요한 연구과제로 등장하면서 조직문화에 대한 기업의 경영관리가 중요하다는 인식이 확산되었다⁴⁾.

조직문화는 구성원들의 사고와 행동에 힘을 실어 주고, 단합되게 하며, 조직구성원들의 활동에 의미와 목적을 부여하여 그들의 행동으로 조직성과를 결정하는 중요한 요소가 되고 있다. 또한 경영환경이 복잡하고 조직의 분화가 심화될수록 기업경영을 위한 의사결정에 영향을 미치므로, 경영전략을 수립하기 전에 반드시 기업의 조직문화에 대한 분석을 필요로 하게 되었다.⁵⁾

오늘날과 같은 무한 경쟁 속에서 생존을 위한 전략은 필수적이다. 이처럼 끊임 없이 변화하는 환경을 전통적인 경영전략으로 극복하기에는 한계가 있다는 지적

4) 강홍구(2001). 조직문화가 의료사회사업서비스의 질에 미치는 영향에 관한 연구, 연세대 박사학위논문, p.3. 재인용.

5) 안갑수(2011). 리조트 조직문화가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대 석사학위논문, p.2.

과 함께 체계적인 조직관리가 진정한 해결책이라는 인식이 대두되면서 조직문화에 관한 연구가 공감을 얻게 된 것이다.⁶⁾

21세기 환경은 세계화, 국제화, 전문화, 정보화로 나타나고 이러한 트렌드와 패러다임의 변화에 따라 경쟁력을 확보하고자 노력하는 가운데 창조적 경영과 차별화된 정책, 특성화된 목표가 없이는 밀려오는 변화의 파고에 대처하기 어렵게 되었다. 뿐만 아니라 인간관계에 있어서도 상호간에 상생(win-win)할 수 있는 사회적 합의와 다양성을 인정하는 관대함이 시대적 조류로 등장하면서 급격히 변화하는 경영환경은 노동시장의 유연화에 따른 평생직장의 개념에서 평생직업의 개념으로 변하였고, 경제발전을 제일 순위로 두었던 세대와 90년대 이후의 세대 그리고 2000년대 인터넷 문화를 선도하는 신세대들이 혼재되어 있는 조직 구성원들은 많은 가치혼돈과 역할 갈등을 겪고 있다. 이러한 사회적 환경은 매일같이 변화하고 있는 다양하고 복잡한 조직을 어떻게 유지, 발전시켜야 할 것인가에 대한 연구의 필요성을 제기하였고, 이와 같은 환경에 대응하기 위해서는 조직 내의 구성원 간 세대 간 가치관의 차이를 극복하고 소통과 융합을 통해 조직인으로서의 역할을 극대화하도록 동기를 부여함으로써 개인은 자기성장을 도모하고 조직은 많은 효과 창출과 영속적인 발전을 꾀할 수 있는 여건이 조성되도록 해야 할 것이다.⁷⁾

카지노산업이 더욱 규모화 되면서 카지노 전문인 양성을 위한 학계의 관련학과 증설 및 카지노기업에 소속된 아카데미 설치는 차세대 관광 종사원들의 관심을 유도하고 폭넓은 채용의 기회는 긍정적 직업관을 형성하게 되었다. 더불어 기업에서는 정기적인 채용 외에도 수시채용을 통한 수시 인력 확보가 용이해졌다. 이와 같이 신규채용의 기회는 증가되었으나, 한편 타 서비스산업과는 유사한 듯 상이한 카지노 조직문화와 기업에 대한 정보 미흡으로 1~2년에 해당하는 직원들의 동종계열 타 기업체로의 이직률이 높아지고 있으며, 해당기업은 적정 경력을 소유한 고급인력을 확보하는데 난항을 겪고 있다. 이와 같은 현상은 직무에 대한 불만족보다는 조직에 대한 기대치가 현저히 낮아지고 있기 때문이라고 평

6) 김기관(2013). 리조트산업의 조직문화가 서비스 질에 미치는 영향분석: 감정노동의 매개효과를 중심, 제주대, 석사학위논문, p.3. 재인용.

7) 백완중(2009). 대학교 직원의 조직만족도에 대한 연구, 고려대 박사학위논문, pp. 1-2.

가되는 가운데 일찍이 조직구성원들이 인식하는 조직문화에 따른 만족도는 몰입과 이직에 영향을 미친다는 많은 연구가 이루어진바 있다.

국내 카지노산업은 폐쇄적이고, 강압적인 위계지향문화와 성과중심의 과업문화가 카지노의 대표적인 조직문화를 상징한바 있으며, 오랜 시간 관행으로 여겨오던 카지노기업의 조직문화는 정치적으로 군사정권시대였던 60~70년대에 국가재정 마련을 위해 허가받은 공식화된 외국인전용 오락시설이라는 시대적 특성과 고객의 재산적 손실이 조직의 성과로 평가되는 영업 특성이 반영되었을 것이다. 2000년대 이후 대규모형태의 공기업카지노가 출현하기 이전 국내 카지노기업은 영업성과가 기업의 존폐에 상당한 영향을 행사하는 소규모형태의 사기업카지노로서 최고경영인의 경영방침이 여실히 드러나는 기업의 특성을 가지고 있었다. 또한 어느 기업과는 차별화된 조직문화에 대하여 반감을 나타내거나, 평가하기 보다는 수용하고 고수해야하는 특수문화로 간주된바 있다.

오늘날 카지노산업의 확장으로 기업 간의 경쟁이 불가피하게 되면서, 카지노산업의 특성상 인적 자원은 최고의 경쟁력으로 평가 받고 있다. 21세기 국내 카지노산업은 내국인출입가능 카지노와 공기업 카지노의 출현으로 국내·외 경쟁구도의 변화가 생기고, 외부고객에게만 한정된 마케팅만이 아닌 내부마케팅의 일환으로 활기찬 조직문화 형성을 위한 조직차원의 노력을 기울이면서, 관계지향문화, 혁신지향문화를 선도하는 체계적인 조직문화로서의 개선을 시도하고 있다. 조직문화는 그 어떤 유형의 우월함 또는 절대성은 존재할 수 없으나, 시대의 흐름에 따라 적극적으로 조직을 대표하는 문화의 성향을 직시하여 경쟁사와의 차별화된 자사의 조직문화를 유지, 보완하려는 노력을 게을리 해서는 안 된다.

이렇듯 각 기업의 조직문화를 진단하고 개선하려는 의지는 자사의 경쟁력을 확보하기 위한 가장 근본적인 요소이자 개인의 삶의 한 부분으로서 자신의 사기를 진작시키고, 국내외적으로 급변하는 카지노 산업의 서비스 질 향상을 위한 매우 중요한 출발점이 될 것으로 기대한다.

2. 연구 목적

국내 카지노기업을 대표하는 사기업형태의 소규모 외국인출입전용 카지노는 2000년대 낙후된 지역 활성화를 위한 공기업형태의 대규모 내국인출입가능 카지노가 출현하면서 많은 변화를 겪게 되었다. 더불어 위계와 과업중심의 조직문화는 급변하는 카지노산업의 대표적인 경쟁요소로 지각되면서 혁신과 관계지향적인 조직문화를 반영하기 시작 하였다.

본 연구는 조직문화 만족이 태도에 영향을 미친다는 선행연구를 바탕으로 카지노산업의 조직구성원들이 인식하고 있는 조직문화가 기업의 경영형태에 따라 어떤 유형의 차이가 있는지를 살펴보고자 한다. 이는 기업의 형태에 따라 직무스트레스 지각의 반응결과가 다르고 그에 대한 대처전략도 다르기 때문이다.⁸⁾

노동집약적인 서비스산업에 있어 조직구성원이 인식하는 조직문화는 조직유효성 및 조직성과를 나타내는 중요한 요소임이 여러 연구를 통해 증명된 바 있다. 이에 연구자는 국내 카지노기업의 특성을 경영주체, 대상고객, 사업형태로 구분하고 이와 같은 경영형태를 대표할 수 있는 3개 카지노를 선정하여, 조직구성원들 가운데 조직성과와 가장 밀접한 관계에 있는 영업부 딜러를 대상으로 현존기업에서 인식하는 조직문화를 파악하여 각 기업간의 어떠한 차이가 있는지를 비교 분석하고자 한다.

개개인의 특성이 존재하듯 조직의 오래된 양식, 관행, 이념 등의 특성은 문화에 반영되어 각 기업의 차별화된 조직문화로 나타나고, 조직구성원은 각 기업의 고유문화와 부합하면 몰입으로, 상충하게 되면 이직을 생각하게 된다. 상당한 교육기간이 필요한 딜러양성의 시간투자에 비해 조직구성원들의 잦은 퇴사와 채용은 잔여 구성원의 사기를 연쇄적으로 저하시키게 되고 더 나아가 조직성과에도 영향을 미친다. 이와 같이 충성직원의 확보가 어려워지게 된 이유에는 여러 요인이 있을 수 있지만, 연구자는 조직문화 인식의 괴리감에 따른 반응으로 가정하고, 카지노기업이 세기의 변화를 인정하여 급속도로 성장하는 카지노 산업의 경쟁구

8) 박정원(2007). 직무스트레스 유발 요인 및 지각이 이직이도에 미치는 영향에 관한 연구; 공기업과 사기업 비교분석을 중심으로, 한국외국어대, 석사학위논문, p.4.

조에서 새롭게 도약할 수 있는 경쟁력 향상을 위한 조직관리 차원에서 조직과 구성원들 간의 신뢰를 기반으로 한 올바른 조직문화가 형성되었을 때 조직성과를 극대화 할 수 있다고 주장하는바, 본 연구를 통해 각 기업의 조직문화를 새롭게 진단할 수 있는 계기를 마련하고 추 후 미진하게 생각되는 조직문화의 육성 관리방안을 모색하기 위한 기초자료를 제공하는데 목적이 있다.

3. 연구 방법

본 연구의 주된 관심은 경영의 주체와 규모, 고객군에 따라 구분되는 국내 카지노기업의 조직 구성원들이 느끼는 조직문화인식에 관하여 경영형태별(공기업과 사기업카지노, 대규모기업과 소규모기업의 카지노, 외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노)로 비교해 보고자 하는데 있다. 따라서 이 연구의 목적에 따른 대상을 공기업이면서 외국인출입전용 카지노인 서울소재 세븐럭과 대규모 형태의 공기업 내국인출입가능 카지노인 강원소재 강원랜드, 그리고 앞선 기업과 차별화 할 수 있는 사기업이자 소규모 경영형태를 대표할 수 있는 제주 소재 외국인출입전용 카지노를 선정하였으며, 지역별 120부 총 360부를 2013년 10월 1일부터 14일까지 2주간 설문지를 배포하고 수거하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 선행연구를 토대로 문헌연구(literature review)와 실증연구(empirical study)를 병행하였다. 문헌연구에서는 조직문화와 관련한 선행연구를 중심으로 검토하였으며, 이와 관계한 이론 고찰을 위해 국내, 외 서적, 논문 및 기타자료를 활용하여 전반적인 내용을 체계화 한 후 조직문화에 대한 요인을 카지노기업에 맞게 새로이 도출하였다. 또한, 예비조사를 통하여 카지노 기업의 조직문화에 대한 현황을 경영형태별로 파악하였다.

연구결과의 일반화 수준을 높이기 위한 연구대상이 되는 표본은 단순무작위추출방법을 사용하였고 질문지의 응답에 대한 측정수단으로 서열척도의 표준화된 척도기법인 리커트 척도를 채택하였다. 수집된 자료에 대한 통계분석은 SPSS 통계패키지를 이용하여 표본들에 대한 빈도분석과 설문지의 측정항목들에 대한 요

인분석, 차이분석을 위한 T검정과 일원배치 분산분석(ANOVA)를 실시하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있으며, 각 장에서 제시되고 있는 주요 내용은 다음과 같다.

제 1장인 서론에서는 연구가 이루어지게 된 배경을 통해 문제를 제기하고 연구 목적에 관하여 기술하였다.

제 2장에서는 본 연구를 진행하기 위한 이론적 배경을 크게 세분류하여 최근 카지노 산업현황 및 개념과 특성, 조직이론 및 카지노조직의 차이를 언급하고 최종적으로 연구의 배경 및 뒷받침을 해줄 선행연구 및 관련서적을 통한 이론을 정립하였다.

제 3장에서는 이론적 배경을 바탕으로 본 연구를 설계하였으며, 이를 검증하기 위한 설문지를 작성하였다.

제4장에서는 실증분석을 통한 카지노 직원 중 영업부 딜러들이 인식하는 조직문화가 동종계열 타 기업과 비교하였을 때의 인지정도를 설문하고 최종적으로 경영형태별, 지역별, 인구통계학적 특성으로 그 차이를 비교, 분석하였다.

마지막으로 제 5장은 결론 부분으로 연구 과업의 수행으로 도출되어진 결과를 요약하고, 시사점과 한계점을 정리함과 동시에 향후 연구 방향을 제시한다.

<표 1-1> 연구의 흐름

I. 서 론		
연구 배경	연구 목적	연구 방법

II. 이론적 고찰		
카지노산업의 특성 및 현황	조직문화	선행연구 고찰

III. 연구모형 및 연구방법		
연구의 모형 및 가설	조사 설계	설문지 구성

IV. 실증분석 및 결과			
신뢰성 및 타당성 검증	경영형태에 따른 차이분석	지역에 따른 차이분석	인구통계학적 특성의 차이분석

V. 결 론	
연구의 요약	연구의 시사점 및 한계점

II. 이론적 고찰

1. 카지노산업

1) 카지노산업의 개념 및 특성

(1) 카지노산업의 개념

유희와 사교적 행사의 대명사로 인식되어 온 카지노는 도박, 음악, 쇼, 댄스등 여러 가지 오락시설을 갖춘 연회장이라는 의미의 라틴어 ‘Casa’에서 그 어원을 찾을 수 있으며, 카지노산업은 ‘관광객의 게임욕구와 여가를 충족시켜 줄 유·무형의 서비스를 직접적으로 제공하는 사업과 이를 간접적으로 지원해주는 산업’으로 개념 정리를 할 수 있다.⁹⁾ 카지노의 일반적인 개념은 일상생활에서 벗어나 여가선용을 위한 단순한 게임을 즐길 수 있는 공간적인 측면과 재산상의 이익을 획득하기 위한 목적으로 게임을 하는(경마, 경류, 경정, 투계와 같은 도박활동의 일종으로 보는 것)행위적인 측면으로 볼 수 있다.¹⁰⁾ 오늘날 카지노는 공간적, 행위적 개념을 초월한 형태로 대두되고 있음을 볼 수 있으며, 이는 잼블링(Gambling)에서 게이밍(Gaming)으로 획일적인 도박장소만이 아닌 종합적인 오락(Entertainment)을 위한 공간으로 전환되고 있기 때문이다.

국내의 카지노산업은 1961년 ‘복표발행현상기타사행행위단속법’의 제정으로 카지노산업의 도입 근거가 마련되었으나 사행행위로 규정되어 오다가 1994년 8월 ‘관광 진흥법’의 개정으로 발전의 기틀을 마련하게 되었다. ‘관광 진흥법’ 제3조1항5호에서는 카지노업을 “전용영업장을 갖추고 주사위, 트럼프, 슬롯머신 등 특정한 기구 등을 이용하여 우연의 결과에 따라 특정인에게 재산상의 이익을 주고 다른 참가자들에게 손실을 주는 행위 등을 하는 업”으로 규정하고 있다.¹¹⁾ 따라

9) 이충기·권경상·김기엽(2010). 『카지노산업의 이해』, 서울: 대왕사, pp.16-17.

10) 정두연(2009). 전제서, p.3.

서 카지노의 개념은 여러 가지 시설을 갖추어 놓고 사교나 여가 선용을 위해 게임을 하는 공간이라고 볼 수 있으며, 카지노 산업은 다양한 게임기구와 장소를 제공하고 레스토랑, 라운지, 공연장을 포함한 유흥시설을 제공하는 산업으로도 정의하고 있다.¹²⁾

최근에는 카지노산업이 단순히 게임만을 제공하는 차원에서 벗어나 가족여행객을 포함한 대중관광객을 유치하기 위해 다양한 볼거리를 제공하는 리조트형태로 바뀌어가고 있다. 단순한 게임제공차원에서 벗어나 볼거리, 즐길 거리 등 다양한 여가활동을 제공함에 따라 산업 체제를 갖추기 시작했으며, 관광, 레저산업에서 중요한 부분을 차지하고 있다. 과거의 카지노는 테이블게임에 집중되어 고객층도 넓지 않고 인식조차 긍정적이지 못했으나 오늘날 카지노는 일반대중고객을 위한 엔터테인먼트센터나 테마파크를 건설하고, 회의참가자들을 위한 컨벤션센터를 건립했다. 이처럼 현대의 카지노는 고객층을 특수계층에서 일반대중 관광고객계층으로 확대했을 뿐만 아니라, 이를 통하여 과거의 ‘도박’이란 개념에서 ‘여가활동’이란 개념으로 사람들의 인식을 전환하는데 중요한 역할을 했다.¹³⁾

(2) 카지노산업의 특성

카지노산업은 제품을 생산하는 일반 기업과는 달리 게임과 오락을 제공하여 고객의 욕구를 충족시키는 미래의 첨단 관광산업으로 대두되고 있다. 카지노 산업의 사회적 문제에도 불구하고 세계 각국이 카지노 산업을 합법화하려는 이유는 다음과 같은 긍정적 효과 때문이다.

카지노산업은 순수 인적 서비스 상품으로서 연중무휴 영업하는 같은 규모의 타 산업에 비해 3배 이상의 고용효과를 창출하고 있으며, 관광수입 확대 효과와 지역경제 활성화에 많은 기여를 하고 있다. 세금징수로 인한 국가재정에 기여하고, 카지노산업의 매출액 증대로 인한 외화가득 효과, 고용효과, 소득효과, 부가

11) 관광 진흥법 제3조(관광사업의 종류)관광사업의 종류로 여행업, 관광숙박업, 관광객 이용시설업, 국제회의업, 카지노업, 유원시설업, 관광편의 시설업을 규정하고 있다.

국가법령정보센터 <http://www.lawnb.com>.

12) 고택운·고현환(2003). 『현대 카지노 산업 관리론』, 서울: 한울출판사, p.17.

13) 이충기·권경상·김기엽(2010). 전계서, p.19-20.

가치효과는 그 경제적 과급효과가 매우 높다고 할 수 있다.¹⁴⁾ 더불어 카지노의 부수적인 시설로 설치되어 있는 호텔 및 고급의 부대시설을 이용함으로써, 객실 및 판매수입에 기여하는 바가 크며, 카지노는 전천후 영업이 가능하고 장소의 제약이나 시간의 제약이 없으므로 연중 고객 확보가 가능하다. 또한 외래 관광객의 1인당 소비액 증가와 체재기간을 연장시키고, 악천후나 기상이변 등으로 인한 대체 관광 상품으로서의 기능이 우수하다.¹⁵⁾ 카지노 수입으로 인한 경제적 효과는 카지노산업 자체뿐만 아니라, 다른 연관 산업에 경제적 과급효과를 발생시킨다. 이러한 연쇄효과는 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 카지노산업의 1차·2차 경제적 효과

구 분	효과발생 내용
1차 효과	<p>직접효과</p> <p>카지노업체가 카지노이용객에게서 받아들이는 수입금을 말한다. 이는 다른 산업에 과급효과를 발생시키기 전(前)단계이므로 1차 또는 직접 효과라고 부른다.</p>
2차 효과	<p>간접효과</p> <p>카지노업체가 수입금의 일부를 식자재나 공산품 구입을 위해 다른 산업에 지출함에 따라 나타나는 경제적 효과를 말한다. 이러한 효과는 산업과 산업간에 연속적으로 나타난다. 예를 들면, 농업·전기수도가스업·건설업·제조업·서비스업 등 카지노 관련산업에 경제적 효과를 발생시킨다.</p> <p>유발효과</p> <p>카지노산업 종사원에게 지출한 급여를 통해 발생한 재생산효과를 말한다. 즉 카지노종사원의 소득향상, 가계소득 증대, 소비증가, 일반산업의 생산활동(매출액)증대라는 일련의 과정을 통해 지역경제가 활성화되는 효과를 말한다.</p>

출처 : 이충기·권경상·김기엽(2010). 『카지노산업의 이해』, 서울: 대왕사, p.234. 재인용.

14) 김종인(2011). 카지노 종사원이 갖춰야 할 역량, 직업선택의 동기 및 근무혜택에 대한 만족도 연구, 세종대 석사학위논문, p.10.

15) 이충기·권경상·김기엽(2010). 전계서, pp.20-21.

카지노산업은 양면성이 존재한다. 앞서 말한 경제적 효과 및 낙후된 지역을 재건하는데 기여하기도 한다. 그러나 이와 같은 순기능과는 달리 도박중독증·재산 탕진·가정과탄·범죄발생 등 여러 가지 사회적 부작용도 들 수 있다. 이와 같이 카지노산업과 같은 사행산업은 경제적 효과와 더불어 도박중독의 피해와 같은 사회·경제적 비용도 함께 발생시킨다. 따라서 사행산업의 경제적 효과를 정확히 측정하기 위해서는 발생하는 비용 역시 함께 고려해야한다.¹⁶⁾

카지노산업은 여가선용을 위한 단순한 오락적 장소라는 게임적 이미지와 재산상의 이익을 주고받는 겜블링적 이미지와 상충하게 되는데 관광산업과 도박 산업의 인식정립에 문제가 되고 있다.¹⁷⁾ 따라서, 카지노 도입을 통해 긍정적인 효과는 최대한 이끌어 내면서 부정적인 사회적 부작용을 최소화하기 위해서는 무엇보다 일반인들의 건전한 카지노 이용을 위한 프로그램과 공공정책이 필요하다.

현재 우리나라에서는 불법사행산업의 만연으로 이를 규제하고 합법사행산업을 건전하게 육성하고자 하는 차원에서 ‘사행산업통합감독위원회’가 2007년 정식으로 발족되었으며, 공적 기업의 카지노에서는 도의적인 책임을 다하고자 도박중독 예방치유센터(강원랜드부설) 및 사회공헌 등 공공부문으로서의 역할을 담당하면서 카지노에 대한 부정적인 인식을 불식시키기 위한 노력에 힘쓰고 있다.¹⁸⁾

<표 2-2>는 시대별 카지노산업의 키워드와 이슈를 요약한 것이다.

16) 홍선경(2013). 산업연관분석을 이용한 싱가포르 카지노산업의 생산·고용유발효과분석, 이화여대 석사 논문, p.32.

17) 고택운·고현환(2003). 전계서, p.17.

18) 이충기·권경상·김기엽(2010). 전계서, pp.260-272.

<표 2-2> 시기 구분에 따른 주요 키워드 및 이슈 요약

시기 구분	시대의 의미	구분	주요 키워드 및 이슈요약
'90~ '94	소규모 사행사업 및 도박으로서의 인식	사회문제화	불법 도박, 사행산업, 탈세의혹 및 세무조사, 폭력조직 연계, 해외 원정도박(마카오)
		카지노 개발 규제	교포 카지노 출입금지(1993년 7월), 카지노 신규허가 동결(1994년 7월), 카지노 개설 불허, 수도권 위락시설(유흥음식점, 사우나, 카지노 등) 건축규제
		카지노 정책지원	외화유치, 카지노업 육성 및 관광사업으로 전환, 카지노 허가 감독권 교통부로 이관(1994년 2월). 재외교포 카지노 출입 단속 중단(1994년 2월), 관광호텔 카지노 영업 허가 유효기간제 폐지
		카지노 개발 계획	북한 평양 카지노 계획
'95~ '99	카지노 법제화를 통한 산업화 기반 마련	사회문제화	불법 비자금 수사, 부유층 해외 원정 도박 급증(호주, 마카오, 필리핀)
		카지노 정책지원	외화수입 유치 가능, 폐광지역지원특별법(내국인 출입 허용 포함), 영종도 무역 자유도시 특별법, 제주자치도개발특별법, 전국 14개 개발촉진지구 지정 외국인 카지노업 허용, 관광진흥법 개정 추진, 인터넷 카지노 개장
		해외카지노 개발	해외 관광지역 개발 활성화 (호주, 마카오, 싱가포르, 필리핀)
'00~ '04	내국인 카지노	사회문제화	유명 연예인 해외 원정도박, 언론/정치인 등의 카지노에 대한 부정적 시각 유지

자료: 서원석·이보배(2012). 한국 카지노산업의 변천 및 카지노 인식에 대한 변화 내용분석, 『관광학 연구』, 36(3), p.113, 재인용.

2) 국내·외 카지노산업의 현황

우리나라 카지노산업은 1967년 8월 인천 올림포스 호텔카지노를 모태로 하여 이듬해 1968년 웨라톤 워커힐 호텔이 개장되면서 주한 외국인 및 외래 관광객의 위락 시설로서 시작되었다고 볼 수 있다. 정부는 이 시기에 경제개발 재원의 확보라는 국가적 과제를 해결하기 위하여 수출 진흥과 관광산업 육성에 주력하였으며, 이와 같은 정부 방침에 따라 카지노산업의 도입이 가능하였다.¹⁹⁾ 경제개발 재원의 일환으로 도입된 카지노산업은 개장 이후 외화획득 산업으로서 국제수지 개선에 밑그림이 되어 왔으며, 외래 관광객 유치를 통한 관광 산업 발전에 기여해오고 있다.²⁰⁾

우리나라 카지노설립의 법적 근거가 된 최초의 법률은 1961년 11월에 제정된 ‘복표발행현상기타사행행위단속법’으로 1962년 9월 동법의 개정사항에 외국인을 상대로 하는 오락시설로서 외화획득에 기여할 수 있다고 인정될 때에는 이를 허가할 수 있게 함으로써 그 설립근거가 마련되었으며, 1991년 3월 ‘사행행위 등 규제 및 처벌 특별법’으로 개정됨에 따라 계속적으로 사행행위영업의 일환으로 규정되어 오다가 1994년 8월에 이르러 관광진흥법에 의한 관광사업으로 새로이 규정되었다. 이는 관광외화획득뿐만 아니라, 외래관광객 유치에도 기여하는 바가 크므로 카지노산업의 건전한 발전을 도모할 수 있도록 카지노를 관광산업에 포함시켜 그 관련제도를 개선·보완하려는 데 그 취지가 있었다. 1995년 12월 ‘폐광지역 개발지원에 관한 특별법’이 통과되어 강원도 폐광지역에 내국인 출입카지노를 설치할 수 있는 근거가 마련되었으며, 이에 2000년 10월 내국인출입 카지노의 시대가 개막되었다.²¹⁾ 또한 국내 외국인 전용 카지노 업체가 특정지역(제주도)와 특정업체(P그룹)에 편중되어 있다는 관광 사업체 및 관광 사업에 뜻있는 개인·단체들이 한국 카지노 산업발전에 역행된다는 지적과 함께 2005년 공기업 카지노 3개 업체가 신규 허가되었다.²²⁾ 이와 같은 내용은 <표 2-3>과 같다.

19) 파라다이스 홍보팀(2002). 『파라다이스그룹 30년사』, 서울.

20) 구효진(2008). 내국인 출입 카지노와 외국인 전용 카지노 종사원의 소진에 관한 비교연구, 『호텔관광연구』, 10(3), p.246. 재인용.

21) 이충기·권경상·김기엽(2010). 전계서, pp.67-70.

22) 고택운·고현환(2003). 전계서, p.9.

<표 2-3> 국내 카지노 산업의 발전과정

시 기	주요내용
1961년 11월	카지노 설립의 법적 근거가 된 최초 법률 제정 (복표발행현상기타사행행위단속법)
1962년 9월	동법개정을 통해 외국인을 상대로 하는 오락시설로 외화획득에 기여할 수 있음이 인정될 때 이를 허가할 수 있게 함으로써 설립 근거 마련
1967년	최초로 인천 올림포스호텔 카지노 개설. 그 다음해에 주한 외국인 및 외래관광객 전용인 위커힐 호텔 카지노 개장
1969년 6월	‘복표발행현상기타사행행위단속법’개정 (당시까지 내국인 출입허용을 금지시키고 이를 어길 경우 영업행위 금지 또는 허가취소의 행정조치를 취할 수 있도록 함)
1970년	주요 관광지에 확산. 속리산 관광호텔 카지노(1971년), 제주 칼호텔 카지노(1975년), 파라다이스비치호텔 카지노(1978년), 코오롱 관광호텔 카지노(197년)
1980년	설알파크호텔 카지노(1980년)가 강원도에 최초 개설, 제주하얏트호텔카지노(1985년), 1990~1991년에 제주 그랜드호텔 카지노, 제주 남서울호텔 카지노, 제주 오리엔탈호텔 카지노, 제주 신라호텔 카지노 순으로 개장
1991년 3월	‘복표발행현상기타사행행위단속법’이 ‘사행행위등 규제법’으로 개정
1991년 8월	‘관광진흥법’개정(카지노 산업을 관광산업으로 규정함으로써 위상변화)
1994년대말	행정개편으로 관광의 주무부서가 교통부(현 국토해양부)에서 문화체육부(현 문화 관광 체육부)로 이관 되었으며 카지노업은 문화체육부 관광국에서 허가 및 운영, 감독을 맡게 됨
1995년 12월	‘폐광지역개발지원에관한 특별법’제정을 통해 내국인 출입허용 카지노를 강원도 정선을 중심으로 개발 추진. 폐광진흥지구 지정 및 종합개발계획 수립, 개발에 따른 각종 규제사항의 완화, 내국인 출입이 허용 카지노 설치 허용
1997년 12월	‘관광진흥법시행규칙’개정령 공포를 통해 카지노 영업종류에 슬롯머신, 비디오게임, 빙고게임 신설되어 1998년 1월부터 시행
1998년 6월	폐광카지노 법인인 (주)강원랜드 출범
1999년 6월	관광사업(카지노업 포함) 외국인 및 외국인사업자에 개방

2000년 10월	최초의 내국인 출입허용 카지노인 강원랜드의 스몰카지노 개장
2003년 3월	강원랜드 스몰카지노 폐장 및 강원랜드 메인 카지노 개장
2004년 1월	제주국제자유도시특별법(2004.1.28) 제 55조의 2 신설
2005년 1월	한국관광공사 자회사에 3개 카지노 신규허가(서울2, 부산 1)
2005년 5월	기업도시개발특별법(법률 제 7310호, 2005.5.1 시행) 제 30조 개정
2006년 7월	제주지역 카지노 인허가권 제주특별자치도에 이양
2007년 9월	카지노등 사행산업을 통합 관리 감독하는 사행산업통합 감독위원회 출범

(자료: 문화체육관광부 2008)

출처: 윤창석(2010). 국내 카지노 산업의 실태와 활성화 방안에 관한 연구, pp.6-8. 재인용.

국내 카지노기업은 2014년 6월 현재 서울 3개소, 부산 2개소, 인천, 강원, 대구에 각 1개소 및 제주 8개소의 외국인전용카지노 16개 업체와 2000년 10월 낙후지역의 경제 활성화를 위한 촉매제로서의 역할을 기대하며 사행산업의 허용에 따른 사회적 부작용에도 불구하고 최후의 대안으로 채택되어 영업을 시작한 국내 유일의 내국인출입카지노를 포함한 총 17개 업체가 운영 중에 있으며,²³⁾ 현재 우리나라는 문화체육관광부 관광 산업과 에서 육성발전관련 업무를 담당하고 있다.

<표 2-4>와 <표 2-5>는 국내 카지노 기업의 현황과 국적별 카지노 입장객 현황을 나타낸 것으로서 국내 17개 카지노기업가운데 2개 기업만이 직영으로 운영되는 점과 중국관광객의 카지노 방문횟수가 상대적으로 높음을 특징으로 살펴볼 수 있으며, 특히 제주에 소재한 카지노기업의 80%이상이 중국관광객임을 알 수 있다. 또한 파라다이스 계열의 카지노만이 일본관광객 비율이 현저히 높은 특성을 보이고 있다.

23) 권혁준(2013). 카지노 기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향, 세종대 석사학위 논문, p.9.

<표 2-4> 카지노 업체 현황

시·도	업 소 명 (법 인 명)	허가일	운영형태 (등급)	대표자	중사원수 (명)	'13 매출액 (백만원)	'13 입장객 (명)	전용영업장 면적(m)
서울	워커힐카지노 【(주)파라다이스】	'68.03.05	임대 (특1)	이혁병	1,002	424,824	493,935	3,178.36
	세븐럭카지노 서울강남점 【그랜드코리아레저(주)】	'05.01.28	임대 (컨벤션)	임병수	822	284,972	418,275	6,059.85
	세븐럭카지노 밀레니엄서울힐튼점 【그랜드코리아레저(주)】	'05.01.28	임대 (특1)	임병수	537	182,849	981,195	2,811.94
부산	세븐럭카지노 부산롯데점 【그랜드코리아레저(주)】	'05.01.28	임대 (특1)	임병수	308	78,997	218,199	2,532.60
	파라다이스카지노부산 【(주)파라다이스글로벌】	'78.10.29	임대 (특1)	이혁병	318	75,347	93,157	2,283.50
인천	인천카지노 【(주)파라다이스세가사미】	'67.08.10	임대 (특1)	최종환	378	88,243	52,481	1,311.57
강원	알펜시아카지노 【(주)코자나】	'80.12.09	임대 (특1)	심양보	24	1,386	12,209	689.51
대구	인터볼고대구카지노 【(주)골든크라운】	'79.04.11	임대 (특1)	김영철	206	14,941	90,088	3,473.37
제주	더케이제주호텔카지노 【(주)엔에스디영상】	'75.10.15	임대 (특1)	진재철	211	21,421	46,142	2,359.10
	제주카지노지점 【(주)파라다이스】	'90.09.01	임대 (특1)	이혁병	205	56,241	54,210	2,756.76
	신라카지노 【(주)마제스타】	'91.07.31	임대 (특1)	서준성	182	25,217	38,726	2,886.89
	로얄팔레스카지노 【(주)풍화】	'90.11.06	임대 (특1)	윤 온	165	13,338	24,520	1,353.18
	롯데호텔제주카지노 【(주)두성】	'85.04.11	임대 (특1)	이혁병	204	50,142	39,507	1,205.41
	더호텔엘베가스카지노 【(주)지앤엘】	'90.09.01	직영 (특1)	조성해	130	13,278	60,087	2,124.52
	하얏트호텔카지노 【벨루가오션(주)】	'90.09.01	임대 (특1)	여운관	168	16,467	47,765	803.30
	골든비치카지노 【(주)골든비치】	'95.12.28	임대 (특1)	정희태	130	20,816	36,819	2,280.79
16개 업체(외국인대상)			직영:1 임대:15		4,990	1,368,479	2,707,315	38,110.65
강원	강원랜드카지노 【(주)강원랜드】 (내국인 대상)	'00.10.12	직영 (특1)		3,631	1,279,032	3,067,992	12,792.95
17개 업체(내·외국인대상)			직영:2 임대:15		8,621	2,647,511	5,775,307	50,903.60

출처 : 문화체육관광부 '14. 5월 기준

<표 2-5> 2013년도 국적별 카지노 입장객 현황

국적별 업체별	전체 입장객	국 적 별							
		일 본	%	중 국	%	대 만	%	기 타	%
파라다이스 위커힐	493,935	66,838	13.5	354,441	71.8	827	0.2	71,829	14.5
세븐리 서울강남	418,275	87,930	21.0	161,503	38.6	15,841	3.8	153,001	36.6
세븐리 서울힐튼	981,195	305,993	31.2	339,280	34.6	56,186	5.7	279,736	28.5
세븐리 부산롯데	218,199	156,330	71.6	27,136	12.4	6,312	2.9	28,421	13.0
파라다이스 부산	93,157	39,852	42.8	34,909	37.5	8	0.0	18,388	19.7
파라다이스 인천	52,481	11,011	21.0	28,296	53.9	986	1.9	12,188	23.2
알펜시아	12,209	121	1.0	745	6.1	56	0.5	11,287	92.4
인터볼고	90,088	1,155	1.3	28,209	31.3	418	0.5	60,306	66.9
더 케이	46,142	3,635	7.9	41,301	89.5	70	0.2	1,136	2.5
파라다이스 제주	54,210	18,760	34.6	32,147	59.3	0	0.0	3,303	6.1
신 라	38,726	1,530	4.0	34,495	89.1	135	0.3	2,566	6.6
로얄팰레스	24,520	2,513	10.2	18,932	77.2	360	1.5	2,715	11.1
롯데	39,507	4,083	10.3	32,388	82.0	0	0.0	3,036	7.7
엘베가스	60,087	3,880	6.5	52,946	88.1	440	0.7	2,821	4.7
하얏트	47,765	1,565	3.3	45,524	95.3	34	0.1	642	1.3
골든비치	36,819	1,303	3.5	31,789	86.3	0	0.0	3,727	10.1
합 계	2,707,315	706,499	26.1	1,264,041	46.7	81,673	3.0	655,102	24.2

출처 : 문화체육관광부 '14. 5월 기준(단위:명, %)

동아시아의 카지노시장은 2000년대 중국의 경제성장에 힘입어 폭발적인 성장세를 기록하고 있으며 구체적으로 1999년 이후의 마카오, 2006년 이후의 한국 카지노 시장이 중국의 카지노 수요를 흡수하면서 두 자릿대 고성장을 지속하는 모습을 보이고 있다. 중국은 1949년 공산당 집권 이후, 도박이 금지되어 있는 관계로 현 상황은 중국 주변에 위치한 국가들이 수혜를 보는 구조이며, 동아시아 카지노 시장은 크게 보면 마카오와 한국의 과점시장이라 할 수 있다. 마카오는 중국 전체 시장을 대상으로 영향력을 확대해 갈 것이고, 한국은 지리적으로 인접한 중국 동북부 지방을 중심으로 성장을 지속해 갈 것이다²⁴⁾ 또한 최근 중국의 경제 성장으로 중국인 해외 출국자수가 늘어남에 따라 한국을 비롯한 아시아 카지노 시장 규모를 키우는 중요한 역할을 했다. 중국의 1인당 소득수준이 높아지고 문화 소비에 대한 수요 증가로 국내 카지노 업체의 성장성역시 더욱 부각될 전망이다.

<표 2-6>은 국내 외국인 전용 카지노업체 매출액 및 입장객현황의 성장률을 나타낸 것으로서, 2006년 4,796억 원에서 2012년 1조 2,510억 원으로 연평균 성장률(CAGR)²⁵⁾은 17.53%로 나타났으며, 카지노 입장객 또한 2006년 898천명에서 2012년 2,383천명으로 연평균 18.04%의 성장률을 기록하고 있다.²⁶⁾

<표 2-6> 국내 외국인 전용 카지노업체 매출액 및 입장객 현황

	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	CAGR (‘06-’12)
매출액 (억원)	4,796	6,129	7,528	9,196	10,056	11,253	12,510	17.53 %
입장객 (천명)	898	1,176	1,277	1,676	1,946	2,101	2,383	18.04 %

출처: 권혁준(2013). 카지노 기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향: 기업형태의 조절효과를 중심으로: 세종대 석사학위 논문, p.12.를 참조하여 연구자가 재정리

24) 박성호(2013), 『카지노산업: 카지노의 과거, 현재, 그리고 미래』, 동양증권 보고서

25) CAGR (Compound Annual Growth Rate)의 약자로서, 우리말로는 연평균성장률로서 특정기간에 대한 연간 복리 평균성장률을 말한다.

26) 문화관광부 카지노 통계

또한 <표 2-7>과 같이 외국인 전용 카지노의 이용객 수는 2006년 약 898천명에서 2011년 약 2,100천명으로 5년 동안 약 100만명 이상 증가하였고, 2006년 외래 관광객 수 대비 외국인 전용 카지노 이용객 비중도 16.1%에서 2011년 21.4%로 매년 꾸준한 증가세를 나타내고 있다. 외국인 전용 카지노의 매출액(카지노의 관광 수입액)은 2006년 503백만\$에서 2011년 979백만\$로 5년 사이 2배 가까이 증가하였으며, 이는 2011년 기준, 관광수입 대비 8.0%를 차지하는 비중으로 외국인 전용 카지노의 관광산업 기여도가 높다는 것을 알 수 있다.²⁷⁾

<표 2-7> 외래 관광객 수 대비 외국인 전용 카지노 이용객 비율

구분	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
외래관광객수(천명)	6,155	6,448	6,891	7,810	8,798	9,795
외국인전용카지노 이용객(천명)	898	1,176	1,277	1,676	1,946	2,101
외래관광객 수 대비 외국인 전용 카지노 이용객 비율(%)	16.1	18.2	18.5	21.5	22.1	21.4
관광외화수입(백만U S\$)	5,759	6,098	9,719	9,782	9,728	12,248
외국인 전용 카지노 외화수입(백만US\$) 관광수입대비	503	660	731	766	838	979
외국인 전용 카지노 매출 비율(%)	8.7	10.8	7.5	7.8	8.6	8.0

출처: 권혁준(2013). 카지노 기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향: 기업형태의 조절효과를 중심으로: 세종대 석사학위 논문, p.12. 재인용.

카지노산업은 세계적으로 오랜 역사에도 불구하고 부정적으로 평가되고 규제되어 오다가 전 세계적으로 관광수입과 연계하여 외화획득, 세수확보, 고용증대, 관광객 유치 등의 성공사례가 생겨나면서 급속하게 확산되고 있으며,²⁸⁾ 최근 주

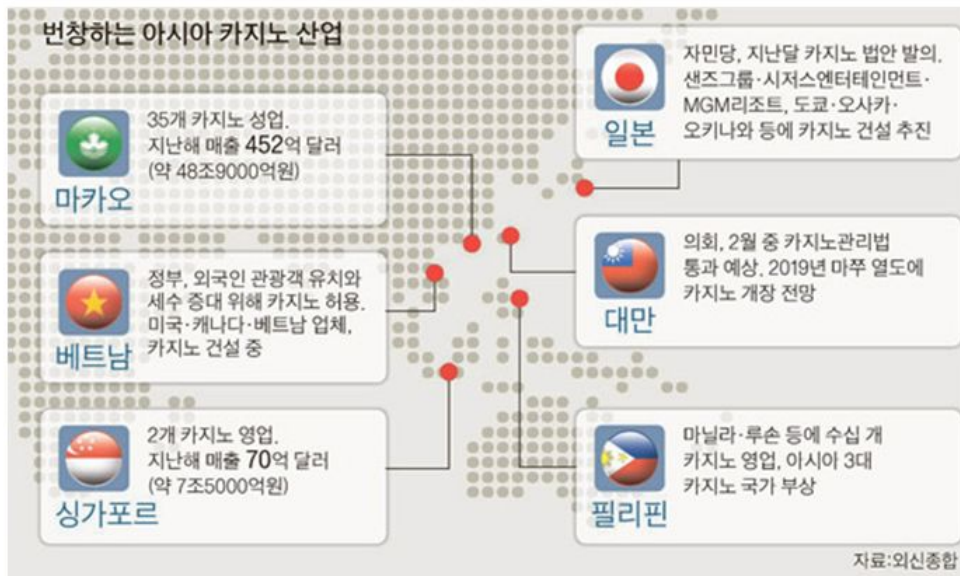
27) 권혁준(2013). 전제논문, pp.11-12.

28) 서원석, 이보배(2012). 한국 카지노산업의 변천 및 카지노 인색에 대한 변화 내용분석, 『관광학연구』, 36(3), pp.103-128.

요국가에서 카지노 산업을 합법화하고 첨단 관광산업으로 장려하여, 타 관광레저 산업과의 복합화 및 시설의 대형화를 추구하고 있다. 이런 추세는 한국 관광산업과 경쟁관계에 있는 아시아권 국가들에게서 두드러지게 나타나고 있다.²⁹⁾

카지노의 가장 큰 손님은 중국인 부자들이다. 중국인들의 원정 도박 자금은 한 해 100조원에 이른다는 분석이다. 마카오와 싱가포르 등 아시아 카지노들이 중국인 큰손을 유치하면서 전통적인 도박의 도시, 미국 네바다주 카지노산업은 휘청거리고 있다. 2012년 라스베이거스의 카지노 매출은 61억 달러로, 마카오 380억 달러의 16% 수준에 그쳤다. 세계 카지노 시장의 중심축이 아시아로 옮겨오고 있는 것이다.³⁰⁾ <그림 2-1>은 최근 아시아 카지노산업 근황을 나타내는 것이다.

<그림 2-1> 아시아 카지노 산업



출처: 이정현(2014.1.28). 「싱가포르 따라 카지노 뛰어든 일본·대만」, 중앙일보

오늘날 카지노 산업이 도박 산업이라는 부정적 이미지를 탈피하고 부가가치 높은 서비스산업으로 인식하게 된 가장 큰 계기는 미국의 라스베이거스와 같은 카

29) 상계논문, 36(3), p.104.

30) 이정현(2014.1.28.) 싱가포르 따라 카지노 뛰어든 일본·대만, 중앙일보

지노 복합레저단지가 아시아의 좁고 낙후한 곳 마카오를 시발점으로 도덕국가를 상징한 싱가포르까지 대규모로 형성되면서 쇼핑과 MICE를 겸비한 휴양과 비즈니스와의 절묘한 복합장소로 변모하였고, 더불어 가족 휴양지로서의 대중화 되면서 한정된 관광자원가운데 고부가가치 산업의 관광 산업 효자상품으로 인식되기 시작하면서부터라고 할 수 있다. 이는 게이밍이라는 용어는 과거 카지노 도박이 가진 퇴폐적이고 불법적인 개념으로부터 합법적인 위락활동으로 구별되어지고, 게임이 가지고 있는 커다란 위험요소인 부정적인 관념을 최소화시키는 것이다. 그러나 중요한 것은 게이밍의 세계적인 산업화 추세에 따라 게임에 대한 일반 대중의 시각이 단순한 도박행위에서 삶의 기회적 요소를 개발하는 행위로 바뀌어 가고 있다는 것이다.³¹⁾ <표 2-8>은 국외 카지노산업의 발전과정을 나타낸 것이다.

<표 2-8> 외국 카지노산업의 발전과정

연대	발전과정
17~18세기	중세유럽 귀족사회의 사교수단으로 태동
19세기	회원제 형태로 유럽 각국에 소개되어 전세계로 확산
1930년대	1931년 미국 네바다주에서 최초로 합법화: 라스베이거스를 중심으로 상업화하여 전세계 카지노산업의 중심지로 부각
1960년대	1962년 Stanley Ho 마카오카지노 독점운영권 획득
1970년대	1971년 말레이시아 겐팅 하이랜드 호텔 카지노 개장 1976년 미국뉴저지주 애틀랜틱 카지노 합법화: 1978년 네바다주 이외의 미국지역에서 최초로 카지노 설립(Resort Int'l Hotel & Casino)
1980년대	미국 사우스다코다와 콜로라도주에 카지노 합법화, 아이오와주에 선상카지노 허가
1990년대	카지노 리조트화로 대형화·고급화 추세 인터넷을 이용한 '온라인카지노' 등장
2000년대	2004년 마카오에 라스베이거스 카지노업체 진출 및 리조트화: 2007년 라스베이거스, 2009년 네바다주 전체 매출액 추월 2010년 싱가포르 카지노 개장(센토사섬, 마리나베이) 일본을 포함한 아시아국가들의 카지노합법화 추진

출처: 이충기·권경상·김기엽(2010). 카지노산업의 이해, p.24. 재인용.

31) 김종인(2011). 전개논문, p.6. 재인용.

카지노산업은 지역의 인프라에 많은 영향을 받는다. 그 가운데 공항을 비롯한 교통의 편이성을 무시할 수 없는 가운데 제주는 독특한 자연환경과 문화자원으로 지금까지 제주 관광 발전에 토대가 되어 왔다. 하지만 지역적 주체 역량의 부족, 관광사업체의 영세성과 과당경쟁은 도내 카지노산업 발전의 장애요인으로 작용하고 있으며, 국내 카지노기업의 절반을 차지하는 8개 소규모기업카지노가 제주에 밀집되어 있는 가운데 기업들은 저마다의 고객 유치를 위한 마케팅 활동만으로 그 명맥을 유지하고 있다.

일본 경기침체로 각 카지노기업이 쇠퇴하고 있는 가운데 최근 중국의 경제성장 및 임금 상승에 따른 소득 증가, 레저 문화에 대한 수요증가, 해외여행에 대한 본격화 등을 인해 국내에 들어오는 중국인 관광객 수가 증가하면서, 카지노 이용객이 빠르게 증가하고 있다.(배은영,2011)³²⁾ 이와 같이 도내 중국 관광객 급증으로 제주 카지노는 새로운 도약의 기회를 맞이하고 있으나, 아직까진 자발적인 방문고객보다는 초청에 의한 고객이 대부분을 차지함으로써 과다 경쟁으로 인한 관측비나 콤프 비용의 상승으로 어려운 경영난에 처해있다.

이와 달리 대도시의 카지노기업은 도시적인 이미지와 세련되고, 표준화된 서비스를 제공함에 따른 고객들의 선호도가 높아지고 있다. 국내카지노는 주변국보다 협소한 사업장과 단일화된 사업형태로서 급변하는 카지노산업에서 뒤처지지 않는 인프라구축 및 고급화된 서비스를 제공하여 자국만의 차별화된 경쟁력강화를 위한 적극적인 자세가 필요하다.

32) 서원석,이보배(2012). 전계논문, p.104.

3) 국내 카지노기업의 경영형태

1990년대 이후 우리나라는 새로운 성장 동력산업으로 관광산업을 집중 육성하고 있다. 관광산업의 발전과 맞물려 주 5일 근무제와 주 40시간 근무제의 전면적인 실시로 인해 국민의 여가활동이 큰 폭으로 증가하고 있으며, 이로 인한 여가에 대한 수요의 증가는 리조트 산업의 확대로 이어지고 있으며,³³⁾ 카지노간 경쟁이 심화됨에 따라 아시아 국가들의 카지노도 라스베가스 형태의 테마화, 차별화를 통한 대형 리조트 형태의 카지노로 변화를 추진하고 있다.³⁴⁾

국내 카지노업체는 총 17개로, 2013년 10월 현재 서울 3개소, 부산 2개소, 인천, 강원, 대구에 각 1개소 및 제주 8개소의 외국인카지노16개소와 강원 내국인 카지노 1개소로 총 17개 업체가 운영 중이며, 카지노사업장의 설치에 대한 규제 정도에 따라 그 시장구조가 독점, 과점, 완전경쟁의 다양한 형태를 나타내고 있다.³⁵⁾ 또한 국내 카지노의 대표적인 경영형태로는 호텔이 카지노를 직접 소유하고 경영하는 형태의 소유 직영방식과 토지 및 건물의 직접적인 참여 업이 제3자가 건물을 계약에 의해 임차하여 카지노사업을 경영하는 임대방식이 있다. 국내 외국인전용 카지노가 이에 해당하며, 호텔에서 카지노를 소유하거나 임대하는 이유는 호텔수입에서 차지하는 비중이 매우 높기 때문이다.³⁶⁾

광의의 기업형태(form of business organization)는 기업의 종류 또는 종별과 같다. 따라서 기업의 종류는 그 분류관점을 달리함에 따라 여러 가지로 나눌 수 있다.(윤창석 2010) 출자자의 공사에 따라 공기업(public enterprise), 사기업(private enterprise), 공사합동기업(mixed enterprise)으로 나눌 수 있으며, 종업원 수나 자본 등에 의한 기업체 규모의 크고 작음에 따라 대기업(enterprise on large scale), 소기업(enterprise on small scale)로 나눌 수 있다. 이와 같이 기업의 형태는 출자·경영·지배의 관계가 어떻게 되어 있는가 하는 관점에서 분류해야 한다.³⁷⁾라고 하였다.

33) 김기관(2013). 전개논문, p.1 재인용.

34) 정두연(2009). 전개서, p.43.

35) 윤창석(2010). 국내 카지노 산업의 실태와 활성화 방안에 관한 연구, 한국항공대 석사논문, p.9.

36) 이충기·권경상·김기엽(2010). 전개서 pp.16-19.

37) 배수진·정우석(2011). 『경영학의 이해』, 진샘미디어, p.34.

카지노의 경영조직은 일반경영조직과는 달리 카지노의 특수성을 감안하여 그 형태가 이루어진다. 카지노조직을 편성하는 데는 다음과 같은 사항들이 고려되어야 한다. 첫째, 카지노조직은 카지노가 갖고 있는 기능의 구성·규모·경영방침에 따라 달라질 수 있고, 둘째, 분업화·전문화를 촉진하기 위해 업무 수행상 겸직이 좋은가를 판단하여 결정해야하며, 셋째, 근무시간이 긴 영업부서에서는 시간대별 고객집중도를 고려해야 한다. 어떤 조직이든 똑같은 조직구조는 없으며, 경영진의 철학, 게임종류, 판촉대상, 카지노 소유권 형태등의 변수를 고려하여 최적의 조직을 구성하며, 미국의 카지노 경영조직은 카지노의 규모·운영형태에 따라 우리나라보다 매우 복잡하고 세분화 되어 있다는 것을 알 수 있다.³⁸⁾

<표 2-9>는 국내 기업을 대표할 수 있는 카지노기업의 경영형태를 구분하였다.

<표 2-9> 경영형태의 구분

	제주	S카지노	K카지노
경영주체	사기업	공기업	공기업
대상고객	외국인	외국인	내국인
기업규모	소규모	대규모	대규모
사업형태	단일사업	단일사업	복합사업

출처 : 연구자 구성

(1) 공기업 카지노와 사기업 카지노

국내 카지노의 기간별 허가업체는 1960년대 2개 업체, 70년대 3개 업체, 80년대 2개 업체, 90년대 6개 업체, 2000년대 3개 업체로 이중 1980년대 이전에 7개 업체가 허가되었으며, 1990년대 6개 업체가 허가되어 대부분 2000년 이전에 사업 허가를 받았다. 2006년 신규허가 3개소를 제외하고는 1995년 12월 골든 비치 카

38) 이충기·권경상·김기엽(2010). 전계서 pp.80-81.

지노(前트로피카나카지노)가 가장 최근에 사업허가를 받은 것이다. 따라서 2006년 이전까지는 제주도를 제외한 지역은 지역적 독점상태에서 사업을 영위하여 왔을 뿐 아니라 1980년대 이전 허가 사업체는 당시 일본관광객 등 주요 관광객을 대상으로 거의 독과점형태의 사업을 영위한 것으로 판단할 수 있다. 특히 파라다이스 계열 카지노는 1990년 허가를 받은 파라다이스 그랜드카지노를 제외하더라도 모두 1970년 이전 사업허가를 받았으며, 총 5개사 중 3개사가 파라다이스 계열 카지노다. 이는 파라다이스 계열 카지노가 한국 경제성장을 위해 외래 관광객 유치를 통해 외화획득을 위한 선도적 업체였다는 점과 함께 독점적 지위를 통한 안정적 경영활동을 유지하여 왔다는 것을 알 수 있다.

2000년 ‘폐광지역 개발 지원에 관한 특별법’에 의해 설립 및 운영되고 있는 강원랜드는 산업통상자원부 산하 한국광해관리공단과 강원도에서 설립한 강원도 개발공사, 그리고 폐광지역 4개시군(정선, 태백, 영월, 삼척) 지방자치단체 등 공공부문이 51%지분을 보유한 국내 첫 공기업이면서,³⁹⁾ 카지노사업을 기반으로 지역의 특성을 반영하는 골프, 스키, 컨벤션 및 기타 연계사업을 확장기획하는 국내 복합리조트로서 경쟁력을 확보한 카지노기업으로 정부차원의 공기업 카지노가 첫 출현하면서 보다 규모화되고 체계화된 카지노기업으로 성장할 수 있었다. 하지만 외국인 전용 카지노 측면에서는 한국관광공사가 정부로부터 3개의 카지노 허가를 받으며 2005년 9월 자회사인 GKL을 설립하여 2006년 1월 세븐릭 카지노 서울강남점, 5월 밀레니엄 서울 힐튼점 그리고 6월 부산 롯데점을 순차적으로 개장하며 본격적인 공기업 카지노가 태동되었다.⁴⁰⁾고 할 수 있다.

(2) 외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노

국내에는 16개 외국인출입전용 카지노와 1개의 내국인출입가능 카지노를 포함하여 17개의 카지노가 운영되고 있으며, 외국인 출입전용 카지노는 서울 3개소, 부산 2개소, 인천, 강원, 대구 각 1개소가 분포되어 있으며 그 외 8개 업체는 제주에 밀집되어 있다.

39) 강원랜드 홈페이지 www.high1.com

40) 권혁준(2012). 전개논문. p.9.

일찍이 외화획득 목적으로 시작된 카지노는 외국인을 대상으로 한 사교장으로 서 카지노산업은 중앙정부에서 각종 인·허가 등을 직접 관리하고 있는 산업으로, 신규업체의 시장진입이 상당히 어렵다. 이에, 국내 기존 카지노사업 영위 업체들의 기득1995년 12월 “폐광지역개발지원에 관한 특별법”이 국회에서 통과되어 강원도 폐광지역에 내국인 출입 카지노를 설치 할 수 있는 법적 근거가 마련되었다. 이 특별법의 목적은 석탄산업의 사양화로 낙후된 폐광지역(태백, 정선, 영월, 삼척)의 경제를 진흥시켜 지역 간 균형 있는 발전과 주민의 생활 향상을 도모하는데 있으며,⁴¹⁾ 2000년 10월 영업을 시작한 국내 유일의 내국인 출입이 가능한 강원랜드 카지노는 낙후지역의 경제 활성화를 위한 촉매제로서의 역할을 기대하며 사행산업의 허용에 따른 사회적 부작용에도 불구하고 최후의 대안으로 채택되어 현재까지 운영되고 있다.⁴²⁾ 강원도 정선의 내국인출입가능 카지노가 개장되면서 국내 카지노산업은 외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노라는 고객군으로 구분할 수 있게 되었다.

(3) 대규모기업의 카지노와 소규모기업의 카지노

국내 카지노 경영형태는 크게 소유 직영방식(ownership management)과 임대방식(lease)으로 구분되어 있다. 소유 직영방식은 호텔이 카지노를 직접 소유하고 경영하는 형태로서, 자금, 입지, 인재 면에서 충분한 조건을 갖추고 있어야 하고 카지노 경영의 노하우가 축적되어 있어야 하고, 임대방식은 건물을 임차하여 카지노 사업을 하는 경영형태를 말한다.⁴³⁾

2000년 최초 공기업 내국인 카지노와 2006년 공기업 외국인 카지노가 개장되기 전까지 기존의 사기업 카지노는 영세하였으나, 파라다이스 카지노는 서울, 인천, 부산, 제주에 계열사를 운영하는 대규모 기업 형태로서, 한국 경제성장을 위해 외래 관광객 유치를 통한 외화획득을 위한 선도적 업체로서 독점적 지위를 통한 안정적 경영활동을 유지하여 왔다.

41) 이충기(2011). 우리나라 카지노 산업의역사, 『관광학연구』, 35(10), p.456.

42) 권혁준(2012). 전개논문. p.9.

43) 이충기·권경상·김기엽(2010). 전개서 p.79.

현재 카지노 기업은 규모에 따라 경영형태를 달리 할 수 있는데, 대도시인 서울 및 부산, 그리고 국내 유일 내국인 카지노 강원랜드를 제외하고서는 지역을 대표하는 외국인 카지노는 강원(평창), 대구에 각 1개소의 독점형태로 운영되고 있으며 제주특별자치지구는 관광특구로서 카지노 허가조건이 충족되는 특급호텔이 밀집되어 소규모 형태의 8개소 외국인 카지노가 밀집되어 있다.

소규모기업 카지노와 대규모기업카지노의 기준은 업장규모, 종사원수, 테이블 수등으로 구분할 수 있으나,⁴⁴⁾ 일반적으로 사업의 규모로서 업장의 규모는 협소하나, 여러 지역에 계열사형태의 경영방식을 취한다거나, 단일화된 카지노산업이 전부가 아닌 카지노를 기반한 연계사업으로 종합리조트 규모를 갖춘 형태를 말할 수 있다. 대표적인 예가 공기업카지노의 코리아그랜드(세븐릭)과 사기업카지노의 파라다이스, 그리고 국내 유일 복합리조트로 운영되는 강원랜드를 말할 수 있다. 그 외 카지노는 개인주주의 영세기업으로 구분할 수 있다. 본 논문의 소규모와 대규모는 카지노기업이 단일 업무의 게임만을 영위하는지 부가적인 인프라를 구축하고 있는지를 구분하여 대표 기업을 선정하였다.

44) 현행 중소기업기본법 시행령에서는 자본금 80억원 이하 또는 상시 근로자 300명 미만인 중소기업체의 3년 평균 매출이 1500억원 미만이면 중소기업으로 인정하고 있다.
법제처 <http://www.moleg.go.kr/main.html>

2. 조직문화

1) 조직문화의 개념 및 특성

조직 유효성을 높이기 위해 1970년대 이후 등장한 것이 조직문화(organization culture)의 개념이다. 조직문화는 사람이 각각 다른 개성을 갖고 있듯이, 조직은 다른 조직과 구분되는 자신만의 고유한 정체성과 특성, 능력과 자질을 갖고 있다고 인식하는 것이다.(Pratt 1998) 이러한 조직문화는 조직의 생존과 성장, 발전에 기본이 되고, 다양한 상황에서 구성원들의 행동을 결정짓는 비공식적인 지침으로서 그 조직체 환경, 가치관, 중심인물 그리고 의례와 관례 등으로 구성되어 있다.(Deal & Kennedy 1982) 조직은 끊임없이 변화하는 환경에 대처하여 그 조직을 유지, 발전시키기 위한 적응과정이 필요하며 이러한 변화에 조직의 구조, 전략, 행동 등을 통하여 적응해 나가는 과정에서 특유하게 형성된 고유한 성격이 조직문화라 할 수 있다. 이러한 조직문화는 행위를 이해하고 변화시키는 중요한 도구이기도 하다.(이학중 1991)⁴⁵⁾

조직이란 공동목표를 달성하기 위해 조직구성원 및 모든 자원이 서로 연관되어 있는 집합체로서 조직에는 각기 독특한 문화적 특성이 존재한다. 현대기업이 인적자원의 효율화를 통해 경영의 합리화를 이루기 위해서는 조직구성원들의 일치된 공헌의욕과 행동이 요구되며, 이는 강한 조직문화를 형성하여 조직 내에 정착시킴으로 가능해진다. 이 경우 조직문화는 조직구성원들 사이에 가치관, 신념, 관습, 기술과 지식 등을 공유하게 하여 그들을 결합시키고 이들의 직무에 의미와 목적을 부여하고, 조직원들의 사고와 행동에 영향을 미쳐 조직을 통합시키는 역할을 하는 것이다.⁴⁶⁾

문화는 사람이 의식적으로 다듬어 놓은 세계를 가리킨다(양창삼 1994) 즉 사회의 구성원들이 공통적으로 가지고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 그리고 지

45) 강홍구(2001). 전제논문, pp.6-7.

46) 배정희(2002). 카지노 조직문화와 직무만족 비교연구: 정선카지노와 워커히카지노를 중심으로. p. 5, 재인용.

식과 기술을 포함하는 거시적이고 종합적인 개념으로 구성원들의 행동형성에 영향을 미치는 중요한 요소를 말한다.(Parsons 1973; Light & Keller 1975; Denison 1984) 또한 문화는 수많은 형태로 받아들여지고, 용어 자체가 다른 의미와 정의로 사용되어져 왔다. 한편 Pizam(1993)은 다양한 계층의 문화가 존재한다고 주장하였다. 그에 의하면 국가문화(national culture) → 산업문화(industrial culture) → 직업문화(occupational culture) → 기업문화(corporate culture) → 조직문화(organizational culture) 그리고 관리적 실제(managerial practices), 직무태도(work attitudes) 등의 일련의 계층으로 구성된다고 하였다.⁴⁷⁾

조직연구에서 문화적 관점에 초점을 맞추어 활발히 연구가 진행된 시기는 1980년대 이후로서 조직문화가 조직성과의 향상을 가져오는 중요한 요인임이 밝혀졌고, 조직의 변화나 혁신이 조직문화의 변화를 수반하지 않는 한 일시적인 현상에 그치고 마는 조직문화의 중요성이 인식되기 시작하면서부터다. 조직연구의 한 접근으로서의 문화적 시각은 종래의 연구가 간과해온, 이른바 비합리성과 모호성이 내재된 복잡한 사회조직을 이해하는데 있어서 문화적 요인의 중요성을 인식하고 인류학, 사회학에서의 문화이론을 조직이론과 결부시키고자 한 노력의 소산이다.⁴⁸⁾ 조직문화 (Organizational culture)는 조직구성원들이 공유하는 가치체계, 신념체계, 사고방식의 복합체를 말한다. 이러한 조직문화에는 조직이 활동하는 국가의 사회, 문화, 관습, 규범이 영향을 미치며, 조직 내 최고관리자의 조직관리 이념과 전략 그리고 구성원들의 특성이 반영된다. 조직문화는 조직구성원들에게 정체성(organizational identity)을 제공하고, 집단적 몰입(collective commitment)을 가져오며, 조직 체계의 안정성을 높이고 조직구성원들의 행동을 형성하는 기능을 수행한다.⁴⁹⁾

조직문화가 기업경영의 중요한 경영자원으로 작용할 수 있다고 보는 것은 다음과 같은 몇 가지 가정에 기초하고 있다. 첫째, 조직문화는 기업의 목표를 위해 모든 종업원의 힘을 수렴할 수 있다는 점이다. 기업조직이 방대해짐에 따라 자

47) 이경일(2013). 호텔기업문화가 관계 마케팅 전략 및 경영성과에 미치는 영향, 건국대 박사학위 논문, p.19.

48) 박기영(2008). 조직문화와 효과성: B기업과 H기업의 합병 전, 합병 후 차이비교, 전남대 석사학위 논문, pp.11-12, 재인용.

49) 권혁준(2013). 전개논문 p.17.

기 나름대로 달리려는 종업원의 방향을 기업문화에 의해 수렴시킬 경우 전체 조직의 효율성이 높아질 것이라는 가정이다. 둘째, 종업원의 동기를 높여 준다는 점이다. 즉 조직의 가치관과 일치되는 행동을 함으로써 일에 대한 만족감을 높이고 기업에 대한 공헌감이 사람들의 의욕을 높인다는 것이다. 셋째, 종업원의 행동을 명령이나 지시에 의해서 또는 규정이나 절차에 의해서 관리하고 통제하는 것이 아니라 조직문화라고 하는 가치관에 의해 스스로를 규제할 수 있게 해 준다는 것이다. 넷째, 조직문화를 통해서 종업원의 행동에 지침을 마련함으로써 불확실한 상황에서도 적절한 행동양식과 사고양식을 나타나게 해 줄 수가 있다는 점이다.⁵⁰⁾

또한 조직의 문화를 이해해야 할 필요성은 다음과 같다. 첫째, 조직문화는 조직구성원들에게 인지지도(Cognitive Map)을 마련해줌으로써 이를 통해 그들로 하여금 조직에서의 행위를 이해하도록 해준다는 것이다. 둘째, 조직구성원들이 행하는 바를 정당화해 줌으로써 결국 조직을 더욱 결속시켜 주고 협동체계를 강화 시켜 준다는 것이다. 또한 조직문화는 조직구성원들에게 조직에서 기대되는 행위 및 조직이 지향하는 바를 암시해주기 때문에 성원들의 행위를 정당화 시켜 준다. 조직문화는 오랜 기간 존속된 경우 발견될 수 있는 것으로서, 기업을 이끄는 동인이라 말할 수 있으며, 기업의 밑바닥 흐르는 정신적 배경이라고도 볼 수 있다. 이는 구성원들의 사고와 행동에 힘을 실어주고 결합시키고 그들의 직장생활에 의미와 목적을 부여해 주면서 그들의 행동을 결정하는 중요한 요소가 되기 때문에 그 조직문화가 강하든 약하든, 긍정적이든 부정적이든 조직 전체에 커다란 영향을 미치며 그 결과에 의해 기업의 성패가 좌우된다고 할 수 있다.⁵¹⁾

조직문화 개선은 조직의 경쟁력을 강화시키고 쇠퇴해가는 조직을 활성화하는 중요한 개념이 된다. <표 2-10>은 국내·외 학자들의 조직문화개념을 정리한 것이다.

50) 이창우(1995), 『조직문화, 산업 및 조직 심리학』, 박영사.

51) 박기영(2008). 전개논문, 재인용, pp 12-13.

<표 2-10> 국내·외 학자의 조직문화의 개념

조직문화의 주요 개념		연구자
공유가치의 집합	스토리, 신화, 전설, 슬로건, 우화 등과 같은 상징수단에 의해 전달되는 지배적이고 일관된 집합으로서 합의성, 상징성, 명확성, 수용성으로 파악할 수 있다.	신유근(1985) 신철우(1987) 이학중(1992)
	조직 구성원들 간의 보편적으로 공유되는 믿음과 결합시켜주는 가치와 행동으로서 조직구성원과 조직전체의 행동에 영향을 미치는 기본적 요소	Pettigrew(1979) O'Reilly(1981) Sathe(1985) Kilmann(1988) Hofstede(1989)
	이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 상징물을 포함한 종합적인 개념	
가치관의 통합	조직의 정체성을 창출, 조직구성원들의 행동을 규정, 사회적 통합체로 통합시키는 조직의 기본전제, 신념, 가치관	Jones(1983) Schien(1985)
	인공적인 창조물, 가치관, 기본 믿음의 세 가지 계층으로 구성	
사회적, 규범적 신념	사물의 중요성을 조직체 맥락에서 평가 할 수 있도록 고유적 이해와 해석 및 관점의 집합이자 조직을 뭉치게 하는 집착제	Louis(1980) Siehl & Martin(1981)
내·외부에 미치는 영향	조직 내의 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소	김인수 (1995) 도운섭 (1999) 정무성 (2003)
	조직구성원이 조직생활을 통하여 학습하고 공유하는 신념, 규범, 관행으로 조직구성원들의 생각과 의사결정 및 행동에 방향성과 힘을 부여하는 것	
차별화, 전승	다른 조직과 차별화된 문화를 학습, 공유하며 다음세대 구성원들에게 전승되는 신념과 기대 및 가치관의 집합으로 구성원간의 공유되고 조직 내 업무가 처리되는 방식	안갑수(2012) Robbins(1989) Duncan(1989) Goffee and Jones(2000)
	조직 또는 기업내 존재하는 문화를 의미	

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

조직문화는 문화의 개념이 조직에 도입된 개념으로 사회학과 심리학 등의 영역에서는 조직문화라는 용어를 사용하고 있으며, 경영학분야에서는 기업문화라는 용어를 특징적으로 사용하고 있다. 용어상의 차이는 있지만 기업문화와 조직문화에 대한 선행 연구들을 보면, 상호배타적으로 사용되는 것이 아니라 동일한 이론적 배경 하에 용어만 달리하여 사용하고 있다. 조직문화는 해당 기업 내에 존재하는 부서나 팀 등과 같은 하위 조직들의 문화와 혼동될 수 있다.

반면에 기업문화는 해당기업 전체의 문화를 지칭하는데 용이하다는 점에서 기업 전체의 문화를 분석하기 위해서는 기업문화라는 용어가 적합하다고 하였으나,⁵²⁾ 카지노의 기업은 부서마다의 특성이 차별화되어 있고, 세분화된 직무수행에 따른 각 부서의 문화가 각각 다르다. 한 예로 마케팅 부서인 경우 정보공유를 바탕으로 관계지향문화와 혁신지향문화가 핵심이라 하면, 영업 부서는 규율과 규정아래 영업이익을 위한 과업지향문화와 위계지향문화가 형성되어 있기 때문에 카지노 기업문화 이전에 카지노기업의 조직문화를 살펴볼 필요가 있는 것이다.

2) 조직문화 유형

경쟁가치모형은 조직유효성 분석모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위해 개발되었다. 경쟁가치모형은 그동안 각기 독립적으로 개발되어 왔던 조직효과성에 관한 다양한 모형들을 하나의 분석틀 아래 통합시키려는 메타이론으로 출발했다. 이러한 경쟁가치모형은 조직문화의 가치요소들을 포괄적으로 분석할 수 있는 틀을 제공해주고 있다는 점에서 조직 내부에 존재하는 가치들 간의 모순과 긴장 관계에 주목하고 있고, 양립하기 어려운 것으로 인식되었던 다양한 가치들을 균형적 시각에서 조화시켰다는 평을 받고 있다.⁵³⁾

본 연구에서의 조직문화유형 분류는 Quinn(1981)의 경쟁가치접근(competing

52) 한현정·윤세복 (2011). 기업문화유형이 재무성과에 미치는 영향; 호텔기업문화와 인지적 재무성과측정을 중심으로, 『호텔경영학연구』.20(1): 267-284.

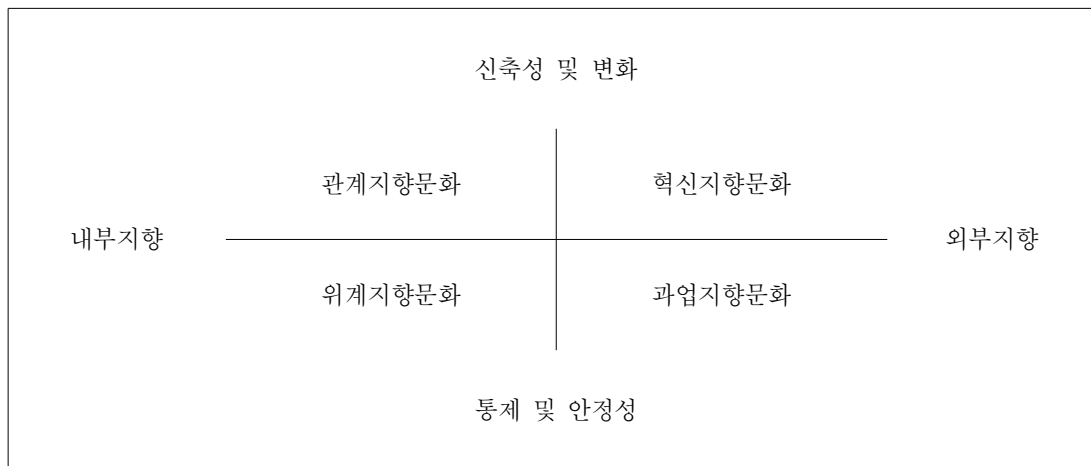
53) 유경미(2011). 조직문화 유형이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향; 카지노기업을 대상으로, 경기대 박사학위 논문, pp.19-pp.25,

value approach)에 바탕을 두고 있다. 경쟁가치접근은 원래 다양한 조직효과성 개념들을 정리, 분석하기 위한 틀로서 제시된 것이었는데(Quinn & Rohrbaugh, 1981), 이후에 조직유형(Quinn & Hall, 1983), 조직의 수명주기(Quinn & Carmeron, 1983), 그리고 리더십 유형(Quinn, 1988)등을 모형화 하는데 확장, 적용되어 왔을 뿐만 아니라, 조직문화를 연구하기 위한 분석틀로서 적극 이용되고 있다.(Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985).⁵⁴⁾

조직문화를 유형화하는 이유는 문화를 구분해서 가치를 판단하려는 의도보다는 조직의 공통적 특성과 문제를 중심으로 조직문화를 고찰하려는 조직유형간 비교를 위한 유용성 때문이다. 조직문화의 유형은 강한문화, 약한 문화로 나누기도 하고 혁신적, 보수적 문화, 개방적, 폐쇄적 문화 등 2분법적으로 구분하기도 하지만 다양한 조직문화의 속성을 이해하고 더 많은 차원을 포함시키게 되면 더 이상 유형분류를 다루기 어렵기 때문에 4분법적 구분이 일반적이다.⁵⁵⁾

조직문화의 4분법적 구분은 <표 2-10>과 같으며, 이와 관련한 선행연구는 <표 2-11>과 같다.

<표 2-10> 경쟁가치모형에 의한 4가지 조직문화유형 분류



출처: 권혁준(2012)⁵⁶⁾를 참조하여 연구자가 재작성

54) 박기영(2008), 전계논문, p.14, 재인용.

55) 강홍구(2001). 전계논문, p.12.

56) 권혁준(2012). 전계논문. p.22.

<표 2-11> 조직문화의 유형구분과 분류차원

분류차원	유형구분	연구자
조직의 이념적 지향	①권력지향문화 ②역할지향문화 ③과업지향문화 ④인간지향문화	Harrison (1972)
환경과의 적합성	①클럽(Club: Zeus)문화 ②역할(Roles: Appollo)문화 ③과업(Task: Athena) ④실존(Ecistential: Dionysos)문화	Handy(1978)
거래비용의 관점 및 재산권의 구조	①시장(Market)문화 ②관료제(Bureaucracy)문화 ③클랜(Clan)문화	Ouchi(1980)
위험의 정도와 결과에 대한 환류의 속도	①생산(Production)문화 ②관료적(Bureaucratic)문화 ③전문적(Proressional)문화	Jones(1983)
위험의 정도와 결과에 대한 환류의 속도	①과정(Process)문화 ②저위험·급환류(Wo가 Hard/Play Hard)문화 ③고위험·완환류(Bet-Your-Company)문화 ④고위험·급환류(Tough-Guy Macho)문화	Deal & Kennedy (1982)
행동차원과 인간차원	①상호작용(Interactive)문화 ②통합적(Integrated)문화 ③체계적(Systematized)문화 ④기업가적(Entrepreneurial)문화	Ernest(1985)
가치관의 초점과 원천	①기능·전통문화 ②기능·카리스마문화 ③우월·전통문화 ④우월·카리스마문화	Weiner(1985)
준거의 초점과 원천	①적응성문화 ②사명문화 ③몰입문화 ④일관성문화	Denison(1990)
신축성-안정성 내부-외부지향	①클랜(Clan)문화 ②에드호크러시(Adhocracy)문화 ③시장(Market)문화 ④위계(Hierarchy)문화	Cameron & Quinn(1999)
조직 구성원의 행동 특성과 현실지각	①합리적(Rationality)문화 ②진취적(Progressive)문화 ③진화적(Affiliation)문화 ④보존적(Maintenance)문화	서인덕(1986)

출처 : 신준섭 (2010). 조직문화유형과 코칭리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한양대 석사 학위 논문 p.16. 재인용.⁵⁷⁾

이렇게 조직문화 유형은 학자와 기준에 따라 구분되지만, 본 연구에서는 환경 변화에 반응을 보이는 조직문화가 좋은 성과를 낼 수 있다는 적응 문화적 관점의 입장에서 Quinn을 중심으로 한 Kimberly & Quinn(1984), Quinn & Mcgrath(1985), Cameron & Quinn(1999)이 제시한 조직문화 유형인 경쟁가치모형(Competing Value Model: CVM)을 적용하고자 한다. 다음 <표 2-12>는 Cameron & Quinn의 조직문화 분류를 표로 정리한 것이다.

<표 2-12> Cameron & Quinn의 조직 문화 분류

		유연성과 재량(Flexibility & Discretion)				
		문화유형	관계 (Cland)	문화유형	혁신 (Adhocracy)	
내부 지향적	지향	협력적	지향	창조적	외부 지향적	
	리더유형	조력자,멘토	리더유형	혁신가,사업가		
	가치동인	몰입, 의사소통	가치동인	혁신적 산물, 변화		
	유효성 이론	인적자원개발 과 참여는 유효성을 창조한다.	유효성 이론	혁신, 비전, 그리고 새로운 자원은 유효성을 창조한다.		
	문화유형	위계 (Hierarchy)	문화유형	과업 (Market)		
통합 (Internal Focus & Integration)	지향	통제적	지향	경쟁적	분화 (External Focus & Differentiation)	
	리더유형	책임자,감시자	리더유형	강한동인,경쟁자		
	가치동인	효율, 적시	가치동인	시장점유율, 목표달성		
	유효성 이론	통제와 효율	유효성 이론	공격적인 경쟁과 고객중심은 유효성을 창조한다.		
	안정성과 통제(Stability & Control)					

출처: 선행연구들을 바탕으로 연구자 재정리

57) 최성욱(2001). 조직문화에 대한 이해와 연구논쟁점에 관한 고찰. 『정부학연구』 7(2), p.149.

(1) 위계지향문화 (안정지향문화)

위계지향문화는 경쟁가치모형의 내부과정모형으로 분류됨에 따라, 내부지향성과 통합 및 안정성을 강조하는 문화유형으로서(Cameron & Quinn, 1999) 명령·규칙·규제·통일성 등의 가치를 강조할 뿐 아니라 조직운영의 안정성과 유연성, 그리고 예측가능성에 초점을 맞춘 조직문화 유형으로 구분할 수 있으며, 조직관리 및 조직구조의 위계성을 강조함으로써 효율적이고 신속한 조직운영을 강조하기도 한다(Campbell et al., 1974). 이와 같은 위계지향문화를 관리할 수 있는 리더십 스타일로는 조정자와 관리자의 유형이 선호된다.⁵⁸⁾

곧 내부적 유지를 위한 조직구성원들에게 공식조직과 절차에 의해 안전하고 확실한 업무처리를 강조하여 매우 형식화되고 구조화된 공식적인 절차에 따라 구성원들의 행위가 통제되며, 조직의 장기적인 존속을 위한 운영의 지속성을 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처하기보다는 현상유지에 더 많은 노력을 기울이기 때문에 효율화에 관심이 많은 리더는 훌륭한 책임자와 조직자가 되는 것에 긍지를 가지며 순조로운 조직 경영의 유지를 가장 중요하게 여긴다.

즉 조직의 장기적 관심사는 안정성, 효율적 성과, 순조로운 경영에 있다. 성공은 신뢰할 수 있는 태도, 순조로운 공정계획, 그리고 낮은 비용으로 설명된다. 또한 종사원관리는 확실한 고용과 예측 가능성으로 대표된다. 이 문화는 내부조직의 통합과 안정성, 현상유지를 지향하는 문화로 분명한 위계질서와 절차 및 규칙을 중시한다. 이 같은 문화에서의 구성원들은 소극적이고 모험을 피하여 창의성이 떨어진다. 또 통제를 강화함으로써 구성원들의 동기부여가 약화되고 직무만족도 낮아지게 된다.⁵⁹⁾ 위계지향문화는 전통적인 관료제의 조직문화로 인식할 수 있으며, 본 연구에서는 조직운영의 통제 및 업무처리에 대한 규정과 규칙 등에 관한 준수여부를 측정하고자 하였다.

58) 조태준(2011). 조직융합관리(PMI)의 성공을 위한 관리전략에 대한 연구; 조직문화 및 리더십유형을 중심으로, KIPA연구보고서 2011-23, 한국행정연구원, p.103.

59) 이경화(2013). 카지노기업의 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향; 조직신화의 조절효과로, 경기대 석사학위 논문, pp.30-31.

(2) 과업지향문화

과업지향문화는 경쟁가치모형 중에서 외부지향성과 통제 및 안정성을 강조하는 합리적 목적모형에 속하는 것으로 이해된다(김호정,2002b; Quinn & Rohrbaugh, 1983) 과업지향문화는 경쟁과 목표달성을 최우선 가치로 선정함에 따라 통제와 관리등을 통한 조직의 생산성을 제고시키는데 필요한 각종 관리기법과 조직구조, 그리고 동기부여기법 등을 강조한다. 따라서 본 조직문화 유형은 목표달성 및 생산독려형 리더십 스타일과 부합하는 것으로 예상할 수 있다. 즉 목표 기준을 명확하게 제시하고 생산증가를 독려하는 리더가 적합한 조직문화 유형이다.(Campbell et al., 1974)⁶⁰⁾

과업지향문화는 체계적이고 능률적인 조직관리를 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처해 나가는 특징이 있다. 본 문화유형은 목적 명확화, 논리적 판단 및 방향집약 등 개인의 정보처리 과정이 개선된 성과에 대한 능률, 생산성 및 이윤 등에 대한 수단으로 가정된다. 과업지향문화는 결과 지향적 조직이므로 생산성, 성과, 목표달성 등을 강조하며 관심사는 과업의 완성에 있다. 조직 구성원들은 경쟁적이고 목표 지향적이며, 리더들은 강력한 추진자고 제작자이며 지시적이며 구성원들에 대한 평가는 유형적 산출을 기초로 한다. 과업지향문화는 목표·과업·성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 지나치게 성과주의를 강조하여 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에 소홀해질 수 있으며 구성원들을 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다.⁶¹⁾

본 문화유형은 외부지향과 안정성을 특징으로 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시한다. 즉, 주어진 과업의 효율적인 수행과 합리적 목표달성을 강조하는 문화유형이다. 이 유형의 문화를 가지고 있는 조직은 주로 공급자, 고객, 계약자, 허가인, 규제자 등 외부적 이해 당사자와의 거래에 초점을 둔다. 조직의 핵심가치는 경쟁력과 생산성이며, 조직을 결속시키는 것은 승리에 대한 강조이다. 따라서 경쟁에서 이기는 것을 중요하게 여긴다. 본 연구는 과업지향문화를 측정하기 위하여 조직의 성취지향성 및 결과지향성, 경쟁에 대한 강조, 그리고 업적중심의 관리스타일의 선호 등을 활용하였다.

60) 조태준(2011) 전계서. p.103

61) 이경화(2013). 전계논문. p.31.

(3) 관계지향문화

관계지향문화는 경쟁가치모형의 조직문화 유형 중에서 인간관계모형으로 분류된다.(Cameron & Wuinn, 1999). 즉, 관계지향문화는 유연성 및 자발성을 강조하고 내부지향적인 접근방법을 선호하는 조직문화로 분류할 수 있으며, 조직구성원의 참여와 팀워크 등을 강조하는 문화로 이해할 수 있다. 또한 본 문화의 리더가 추구해야 할 역할로서는 멘토(mentor)와 촉진자(facilitator)의 기능을 강조함으로써 조직활동의 유연성과 통합을 강조하는 문화정향성을 지니고 있는 것으로 나타났다(Campbell et al., 1974).⁶²⁾

내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화로 무엇보다도 인간관계에 초점을 두고 상호간의 신뢰와 조직에 대한 애정, 충성심 등이 강조된다. 신축성, 사람에 대한 관심, 고객에 대한 민감성과 함께 내부적 유지에 초점을 두며, 가치와 목표의 공유, 응집력, 참여, 개인성, ‘우리’에 대한 의식이 조직에 스며들어 있다.

조직의 환경은 팀워크와 구성원의 발전을 통해서 가장 잘 관리될 수 있다고 가정된다. 고객은 파트너로서 생각되며, 관리자의 주요과업은 조직구성원에게 권한을 부여하고 이들의 참여와 몰입, 충성심을 촉진시키는 것이다. 직무자체에 대한 관심보다는 인간관계 중심적 사고와 응집력을 조직의 중요한 가치로 생각함으로써 직무소홀에 대한 관용과 배려가 이루어지는 대신 조직에 대한 충성으로 보상하는 경향을 보인다. 조직 구성원들과 서로에 대한 많은 것을 공유하며 확대된 가족과 같이 조직은 매우 우호적이며, 신축성, 사람에 대한 관심, 고객에 대한 민감성과 함께 내부적 유지에 초점을 둔다. 조직의 응집기제는 충성심과 전통이며 구성원의 조직몰입도가 높다. 조직은 인적 자원의 장기적 발전과 조직원의 의욕, 응집을 강조하며 성공은 고객에 대한 민감성과 사람들에 대한 배려라는 말로 정의된다. 또한, 조직은 팀워크, 참여, 그리고 일치된 의견을 특히 가치 있게 여긴다⁶³⁾. 본 연구에서는 관계지향문화를 측정하기 위해 조직 내 인간관계, 구성원 간 신뢰와 정보공유 및 팀워크, 참여 등의 인적자원의 개발 등의 측정항목을 이용하였다.

62) 조태준(2011). 전제서. p.102.

63) 이경화(2013). 전제논문. p.30.

(4) 혁신지향문화 (변화지향문화)

혁신지향문화는 경쟁가치모형 중에서 개방체제모형으로 분류된다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 즉, 혁신지향문화는 개방체제모형의 특징으로 분류되는 경쟁과 차별화 등의 가치를 강조하면서도 유연성과 자발성을 강조하는 문화유형으로 분류된다. 따라서 혁신지향문화는 기업가 정신과 창조성 등을 강조할 뿐 아니라, 전략적인 추진사항으로 혁신과 성장, 그리고 자원획득을 강조하는 문화적 정향성을 가지고 있다(김호정, 2002b; 김호섭 외, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 또한 본 문화유형은 기업가적 혹은 혁신가적인 역할을 수행할 수 있는 리더를 선호한다.⁶⁴⁾

외부환경에 대한 조직의 탄력적 유연성을 강조하며 조직 외부적 입지에 초점을 둔다. 즉 조직 환경의 충격과 변화에 창의적이고 발전적으로 대응하고 성장을 위한 자원의 획득과 새로운 업무의 개발에 중점을 두는 문화유형이다⁶⁵⁾. 따라서 혁신지향문화유형은 고도의 격동적인 환경에 가장 잘 반응한다. 혁신적이고 선도자적인 이니셔티브가 성공으로 이끌며, 관리자의 주요 과업은 기업가 정신과 창조성을 육성하는 것을 기본 가정으로 하고 있다. 구성원들은 도전과 창의정신 하에서 조직으로부터 최대한 지원을 획득하며 자율적으로 업무를 수행함으로써 조직과 일체감을 촉진시킬 수 있다. 본 연구에서는 혁신지향문화를 측정하기 위하여 조직내 리더와 구성원이 혁신적이고 진취적인 전략 및 성공기준으로서 혁신여부의 활용 등을 이용하였다.

이와 같이 본 연구에서는 Quinn(1983)이 제시한 경쟁가치모형을 통해 조직문화를 이해하고 측정하기 위하여 조직문화의 내·외부 지향성 및 통제와 유연성을 기준으로 설정한다. 위계지향문화는 조직은 안정성을 추구할 수 있으나, 위계질서가 매우 강하게 작용하며, 과업지향문화는 조직이 지향하는 목표와 방향이 명확하게 제시되어 결과 지향적이라 할 수 있으며, 관계지향문화는 가족적이고 인간적인 팀워크를 중시한다. 마지막으로 혁신지향문화는 외부환경과의 유기적 연계성을 강조하여 조직의 변화에 대한 적응력이 높다고 할 수 있으며, 특히 리더쉽의 진취적인 행동과 사고가 요구된다. <표 2-13>은 조직문화의 유형에 따른 정의와 특징을 요약한 것이다.

64) 조태준(2011). 전제서, p.102.

65) 이경화(2013). 전제논문. p.30.

<표 2-13> 조직문화의 유형별 조직적 정의와 주요 특징

조직문화의 유형	주요특징
위계지향문화	- 구성원들이 공식화된 규칙을 중심으로 결속되며 안정성을 강조함 - 안정성, 규정준수, 신의, 성실, 권위 - 업무 체계성 및 조직체계 유지를 중심으로 하는 행동 및 리더쉽 특성
과업지향문화	- 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조함 - 성과 극대화 및 결과지향 - 목표 달성 및 자기 완결성을 중심으로 하는 행동 및 리더쉽 특성
관계지향문화	- 가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조됨 - 팀워크를 중시하고 개인의 다양성, 협력, 단합 - 조직 단합유지, 자율팀 추구를 중심으로 하는 행동 및 리더쉽 특성
혁신지향문화	- 생동감과 활기가 넘치는 문화로서 조직발전을 강조함 - 창의성 실험정신, 도전정신과 과감한 목표 - 자율성, 진취적 사고를 중심으로 하는 행동 및 리더쉽 특성

출처: 주효진·김옥일·박광국(2007), 행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화평가도구(OCAI)의 작용, 『한국사회와 행정연구』 제 18권 제 3호, p.48.⁶⁶⁾

3) 조직과 환경과의 관계

최근 조직 관리와 조직연구에서는 조직문화를 조직의 생존과 성공을 위한 환경적응과 변화에의 적응에 필요한 중요한 관리자원으로 보고⁶⁷⁾ 이에 대한 관심과 연구가 활발히 진행되고 있다. 조직은 조직의 목적을 달성하기 위해 여러 가지 활동을 수행하게 되며, 이를 효과적으로 수행하기 위한 활동을 조정하고 구성원의 행동을 통제하기 위한 조직의 기본적 골격을 마련하는데, 이와 같은 골격이 바로 조직구조이다. 따라서 “조직의 목표를 달성하기 위해 조직구성원 및 집단의 행동에 영향을 미치는 직무와 부서의 상대적으로 인정된 프레임워크”라고 정의할 수 있다(Ivancevich. J.M & Matteson. M.T 2005).

조직의 구조는 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 그리고 집권화(centralization)의 3가지 요소로 구성되며(Blackbum, R 1999) 조직에 따라 각 요소의 수준이 상

66) 이승영(2010). 카지노종사원이 인식하는 조직문화가 이직의도에 미치는 영향: 소진의 매개효과를 중심으로, 경기대 석사학위논문. p.37.

67) 정현철(2004). 조직문화에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 광주·전남 건설업체를 중심으로, 전남대 석사 학위논문. p.1.

이하다. 대규모조직에서는 매우 고도로 경직되게 구조화되어 많은 부서로 분화되어 있고, 관리층과 종업원간에 많은 수직적 계층이 존재하며, 종업원이 지켜야할 규칙도 무수히 많고, 의사결정과정도 매우 정교화 되어 있다.

Barney & Griffin(1992)은 ‘조직 환경’이란 조직에 영향을 줄 수 있는 조직외부의 모든 요소와 상태로 구성된 것이라고 하였으며, 조직이 조직의 성장과 유지, 발전을 위하여 지속적으로 변화하는 환경과의 끊임없는 상호작용을 통하여 인적, 물적 자원, 정보, 에너지 등을 교환하는 개방체제로 인식되면서 ‘조직 환경’은 조직의 경계밖에 존재하는 외계의 총칭으로, 조직전체나 조직내부체계의 발전에 영향을 미치면서 그를 둘러싸고 있는 모든 조건이나 상황 또는 영향력으로 정의되고 있다(Harrison., E, 1978)⁶⁸⁾

조직은 조직의 목적과 조직 구성원들이 인지하고 있는 의식의 정도가 일치할수록 조직의 생산성에 많은 영향을 미치게 된다. 높은 수준의 조직몰입은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치며, 직무몰입의 수준이 높으면 조직구성원의 결근율과 사직률이 낮아진다고 한다.⁶⁹⁾

서재현(1995)의 연구에서는 조직구성원의 일체감 및 소속감을 강조하는 문화에서 조직에 대한 동일시 감정이 조직구성원의 행동의 준거의 틀로서 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 또한 Iles, Forster, & Tinline(1996)은 융통성 있는 조직관리가 이루어지는 조직의 구성원들은 낮은 이직의도를 나타내고 자발적으로 업무를 수행하는 경향을 통해, 조직몰입과 관련성이 있음을 제시하였다.

반면에 정해진 업무를 규칙에 따라 수행하는 조직의 구성원들로부터는 자발적으로 조직에 기여하는 노력을 이끌어내는 것은 어렵다고 보았다. 이와 유사하게, 규범 또는 관료화된 규칙에 따라 지시되는 업무를 수행하는 조직구성원들의 업무 생산성은 저하되며, 따라서 궁극적으로 조직의 효과성도 낮아진다고 보았다.(Hopfl, 1994) 따라서 위계지향문화와 과업지향문화는 조직구성원들을 정형화된 틀 속에 짜 맞추게 하여 구성원들의 유연한 사고를 억제시키고 자발적인 아이디어의 발의를 제한함으로써 전체적으로 개인적 성장, 창조성을 발휘할 여지를 제공하지 못한다.

68) 백완중(2009) 전개논문, pp.47-48.상계논문, p.45.

69) 김영춘,정민숙(2012) 리더십, 조직문화와 조직몰입과의 관계, 한국콘텐츠학회 17(2), 재인용. p.

이에 조직구성원들은 안정을 추구하는 방향으로 행동하게 된다(Hage & Aiken, 1967;Thompson, 1965; Bennis, 1966; Denison, 1990). 이와 같이 안정과 통제를 강조하는 조직문화유형인 위계지향문화와 과업지향문화는 조직구성원들에 대한 권한위양의 결핍과 자율성의 빈약으로 조직구성원들의 창의성을 키우지도 못하고 개인의 능력발휘가 제대로 이루어지지 못한다. 이에 따라 조직구성원들은 업무에 대한 노력과 열성도가 낮아지게 되어 조직효과성을 떨어뜨리게 된다. 그래서 업무에 대한 다양성을 주기 위해 조직에서는 직무순환이나 직무확대를 통해 조직구성원들의 직무만족을 유도하는 것이 바람직할 것이다.⁷⁰⁾

4) 카지노 조직문화의 특성

카지노산업은 서비스산업의 대표적인 특성을 지닌 인적자원 중심의 관광산업으로서, 그 상품의 핵심요소가 조직구성원의 접점서비스라 할 수 있으며, 국내 카지노의 수익구조가 테이블게임의 의존도가 높은 만큼 딜러 및 기타 대면부서 직원들의 고객관련 원활한 업무수행은 카지노 방문 고객만족에 절대적 영향을 미치게 되므로, 이들의 직무만족이 선행되어야 함을 의미한다. 그러나, 카지노직원의 경우 사행산업의 특성상 고객의 직설적인 언행 및 교대근무, 위계지향문화 등 내,외적으로 높은 강도의 감정적, 육체적 노동이 상대적으로 조직문화의 만족도를 낮게 형성하는 요인으로 작용하고 있다.

일찍이 수도권과 관광 특구단지에 국한되어 운영되던 카지노는 그 특성상 외국인에 한정되어, 그 희소성으로 말미암아 독점화된 운영방식으로 초창기 카지노의 조직문화는 위계중심의 문화형성으로 엄격한 리더십으로 직원의 행동양식의 규제가 심하였으며, 고객과의 접점에서 지금의 스마일 서비스와는 상반된 포커 페이스를 일관하여, 승률에 집착하도록 하였으며, 과업중심으로 행사 후 영업결과에 따른 조직분위기가 형성되었다. 외화획득이 주목적인 경영방식으로 도박성향이 짙은 고객을 대응하기 위한 전략적 기법으로 위계질서를 우선시한 직원교육 및 조직문화 형성은 카지노만의 특수한 조직문화라 할 수 있다.

70) 박기영(2008). 전계논문, pp.15-16.

또한 과거 군대조직과 비슷하다는 카지노기업의 조직문화 특성은 목표달성을 위해 상당한 강제성이 행사되고 그것을 당연시 하는 내부적인 가치 규범들이 조직 구성원들로 하여금 높은 정도의 결속력을 요구하였다. 하지만, 최근 공기업의 카지노산업 참여로 인한 국내 시장의 규모가 확대되고 더불어 국가별 관광정책의 일환으로 해외 카지노 시장역시 확대되면서, 카지노 기업은 고객 유치 및 고급 인력확보를 통하여 경쟁력 있는 기업으로서의 성장을 위해 내적, 외적으로 통제와 더불어 유연성 있는 조직문화를 형성하고자 직원의 복지와 가치에 중점을 두고 조직차원의 내부적 마케팅으로서 기존의 엄격한 체제 중심 조직문화를 배려, 포용의 창의적 조직문화로 개선하려는 노력을 하고 있다.

3. 조직문화 및 경영형태별 비교 연구 관련 선행연구

조직문화는 본질적 속성에 의해 조직의 순기능적인 측면과 역기능적인 측면을 모두 지니고 있지만 조직문화를 연구하는 일반적인 목적은 순기능적 가치 활용을 위한 것이라고 가치설명을 할 수 있다. 곧 기본가치와 전통을 인식시켜 조직체와의 동질성을 높이고, 자신과 소속집단의 이해관계가 형성되면서 조직간의 조화관계를 조성해 줄 수 있으며, 표준행동에 대한 이해를 증진시키고 그들의 가치판단의 매커니즘으로 작용함으로써 성과 지향적 의사결정과 행동을 조장시킬 수 있다고 하였다.⁷¹⁾

앞선 선행연구를 보면 카지노 종사원이 인식하는 조직문화가 이직의도에 미치는 영향을 연구한 결과 관계지향문화와 위계지향문화가 직무소진에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.(이승영,2011) 그러나 이경화(2013)의 연구에서는 카지노기업의 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에서 관계지향문화, 혁신지향문화, 그리고 위계지향문화가 직무만족 및 조직몰입에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위계지향문화는 부(-)의 영향을 기대하였으나, 이를 기각하고 정(+)의 결과가 도출되었는데 이는 타 조직과는 상이한 업무적 특성을 지닌 카지노조직문화의 특수성에서 기인한다고 하였다. 이는 카지노의 업무성과는 고객과의 관계에서 위험요소를 최소화하고 업무의 효율성을 최대화할 때 향상되는 경향이 있기 때문에 통제와 효율성을 강조하는 위계지향문화가 긍정적인 영향을 줄 가능성이 있다고 보았다.⁷²⁾

권혁준(2012)의 카지노 기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향; 기업형태의 조절효과를 중심으로의 선행연구에서는 조직문화가 조직몰입과는 영향관계에 있으나 기업형태에 따른 조절효과는 없다고 하였다. 반면 배정희(2002)는 카지노 조직문화와 직무만족의 연구; 정선카지노와 위커힐카지노를 중심으로의 선행연구에서 직무만족에 영향을 미치는 조직문화가 내·외국인카지노의 차이가 있다고 하였다.

조직문화의 측정문제에 있어서는 정성적 연구(qualitative research)와 정량적 연구

71) 이학중(1986). 『기업문화와 조직개발: 이론과 기술』. 서울: 범문사.

72) 이경화(2013). 전제논문, p.106.

(quantitative research)사이의 논쟁이 있으나 서로간의 장단점이 인정되고 있다고 하였다. 비록 체계적인 조사연구가 조직의 문화적 내용을 깊이 있게 연구하지는 못한다는 단점이 있으나 일반화 가능성과 비교가능성이라는 이점이 있으므로, 곧 공유된 인지적 가정으로서의 문화를 정량화 하기는 어려우나 문화로부터 표출된 신념이나 가공물은 체계적으로 측정되고 연구될 수 있다는 것이다. 이와 관련하여 조직문화에 대한 Quinn의 유형론은 체계적인 연구를 가능케 하는 도구 중의 하나로서 두 가지 차원인(내적/외적, 유연성/통제)을 기초로 하여 네 가지 유형의 조직문화(집단적, 개발적, 위계적, 합리적) 척도로 하였기 때문에 문화와 다른 조직성분간의 통합에 있어서 이론적 견고성과 심리측정학적인 면에서 견고한 방법에 의해 개발되었기 때문이라고 하였다.(곽원섭, 1997).⁷³⁾

권혁준(2012)은 기업형태의 조절효과를 중심으로 한 카지노 기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직문화 유형에 있어 일반적인 기준은 존재하지 않으나, 연구자의 관점과 관심에 따라 분류하는 가운데 변수나 속성을 중심으로 한 일차원적 분류와 두 가지 이상의 속성이나 변수를 기준으로 한 다차원적인 분류로 구분되지만, 환경변화에 반응을 보이는 조직문화가 좋은 성과를 낼 수 있다는 적응 문화적 관점의 입장에서 Quinn을 중심으로 한 Kimberly & Quinn(1984), Quinn & Mcgrath(1985), Cameron & Quinn(1999)이 제시한 조직문화 유형인 경쟁가치모형(Competing Value Model: CVM)을 적용하였다.⁷⁴⁾

본 연구역시 Cameron & Quinn(1999)의 경쟁가치모형에 적용시키고자 한다. 그러나 본 연구에서는 좀 더 세분화된 경영형태를 적용하여 조직구성원들이 인지하는 기업내 조직문화를 단면적으로 1차 파악하고 그 구성원간에 인지된 조직문화를 그룹간 비교하고자 한다. 옳고 그르다 평가될 수 없는 각 조직의 문화는 오랜시간 공유되고 지켜온 가치이자 신념이기 때문이다. 그러나 오늘날 기업의 성장과 발전을 위해 타기업간의 차별화된 경영정책을 세우기 위해서는 변화하는 내·외부환경에 적합한 조직내 환경을 현실점에서 먼저 직시하여 판단할 수 있어야한다. 기업의 경쟁력에는 시설, 마케팅, 오너의 경영방침 외에도 여러 요소가

73) 곽원섭(1999). 서비스 기업의 조직문화, 인적자원관리, 그리고 고객 지향적 서비스 수행의 관계. 한국 학술진흥재단

74) 권혁준(2012). 전개논문, pp.59-66.

존재하겠지만, 가장 우선적이고 기본적인 자세는 조직을 이끌고 함께할 구성원들의 올바른 조직문화를 구상할 수 있게 돕는 일일 것이다.

지금껏 조직문화의 유형에 관한 연구들은 대부분 리더십과 조직문화가 조직유효성, 즉 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하는데 중점을 두고 왔다. 조직문화는 조직특유의 가치체계로서, 구성원의 행동을 지배하는 기본가치 또는 의식이다. 역사적으로 형성되어 온 구성원들의 가치관, 행동양식, 조직고유의 상징 및 특성, 관리관행, 경영이념 등으로 구성되며, 조직구성원과 조직전체의 행동에 영향을 준다. 이것은 오랫동안 조직구성원으로부터 타당한 것으로 받아들여지며, 새로운 구성원들에게는 조직의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어지는 것을 의미한다.⁷⁵⁾

조직문화는 기업경쟁력의 원천이 되고, 조직유효성의 향상을 가져오는 중요한 요인이라고 하였다(Smircich, 1983)⁷⁶⁾ 이러한 조직문화의 개발과 유지를 위해서는 먼저 현존기업의 가치관과 문화에 대한 이해가 선행되어야 한다. 또한 내적·외적 환경을 분석하고, 전략실행계획을 수립하여야 한다. 즉, 전략을 효율적으로 수립하려면 최고경영층의 강력한 리더십, 조직내의 원활한 의사소통, 계획성 있는 변화유도 및 교육훈련이 뒷받침되어야 한다.

75) 이재연·장수용(2013). 『핵심 인간과 조직 행동론』, 서울 :페이지 ,p.464.

76) 상계서, p.476

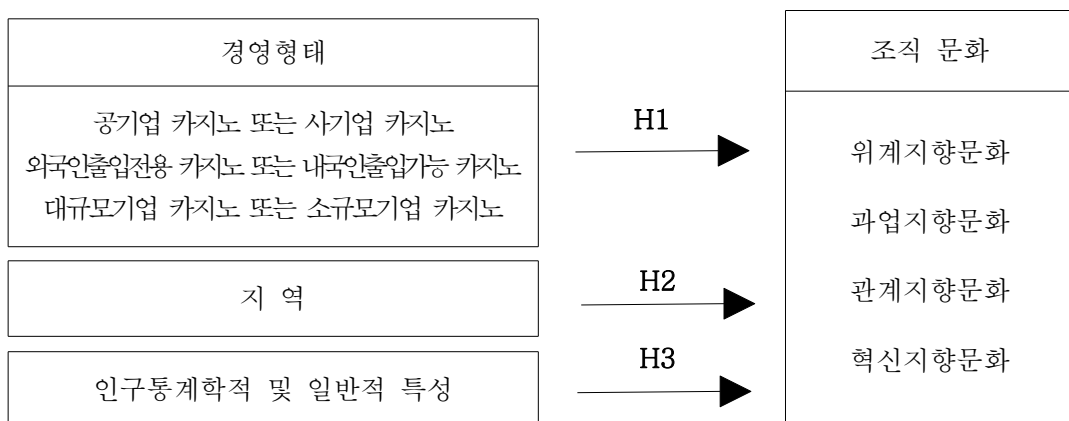
Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형 및 가설설정

1) 연구모형

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직문화를 위계지향적, 과업지향적, 관계지향적, 혁신지향적 조직문화 유형으로 네 가지 차원으로 구분하였으며, 기업의 영업이익과 고객서비스 품질에 직접적 관계에 있는 영업부 직원 중에서도 고객과의 최접점에서 활동하고 있는 딜러들만을 대상으로 공기업 카지노와 사기업 카지노, 외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노, 그리고 마지막으로 대규모기업 카지노와 소규모기업 카지노의 대립된 구조의 경영형태에 따른 조직문화 인식의 차이와 제주, 서울, 강원도의 세 지역에 따른 조직구성원의 인식에 관한 차이, 마지막으로 성별, 연령, 소득, 학력의 인구통계학적 특성과 근무기간, 직책에 따른 일반적 특성의 차이를 비교 분석 하고자 하며, 연구의 목적을 달성하기 위해 <표 3-1>과 같이 연구모형을 도출하였다.

<그림 3-1> 연구 모형



2) 가설설정

조직문화는 조직구성원들에게 정체성(organizational identity)을 제공하고, 집단적 몰입(collective commitment)을 가져오며, 조직 체계의 안정성을 높이고, 조직구성원들의 행동을 형성하는 기능을 수행한다. 조직구성원의 행동과 태도를 바람직한 방향으로 변화시킬 수 있는 가치기준으로 이해되며, 조직문화 속에는 조직몰입을 증대시키는 문화적 특성이 존재 한다고⁷⁷⁾ 하였다.

이를 바탕으로 조직문화와 관계된 선행연구를 살펴보면, 권혁준(2012)은 공기업 카지노와 사기업 카지노를 비교대상으로 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향이 기업형태의 따라서는 유의하지 않다고 하였으나, 배정희(2002)는 카지노 고객특성으로 차별화되는 내국인출입가능 카지노와 외국인출입전용 카지노를 비교하였을 때 조직문화의 차이가 나타났으며, 고객특성에 따라 조직문화 차원이 조직구성원의 직무만족에도 유의한 영향이 있다고 하였다.

본 연구자는 선행연구에서 구분한 경영형태 외에 규모에 따른 대규모기업 카지노와 소규모기업 카지노를 차이를 비교대상에 추가하여 세 가지 형태의 카지노기업의 조직구성원들이 인식하고 있는 조직문화(위계, 관계, 혁신, 과업)의 차이를 연구하고자 한다. 또한 경영형태 외에 지역의 차이와 인구통계학적 및 일반적 특성에 따른 조직문화에 대한 인식의 차이 검증에 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 경영형태에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 1-1. 공기업 카지노와 사기업 카지노의 조직구성원은 조직문화인식의 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 1-2. 외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노의 조직구성원은 조직문화인식의 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 1-3. 대규모기업의 카지노와 소규모기업의 카지노의 조직구성원은 조직문화인식의 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 2. 지역에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

77) 권혁준(2012). 상계논문, p.37. 재인용.

가설 3. 인구통계학과 일반적 특성에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-1. 성별에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-2. 연령에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-3. 학력에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-4. 소득에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-5. 근속년수에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-6. 직책에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

2. 조사설계 및 설문지 구성

이론적 고찰을 통하여 도출된 조작적 정의를 바탕으로 본 연구의 과제를 정하여, 경영형태(공기업 또는 사기업, 외국인전용 또는 내국인출입, 대규모기업 또는 소규모기업)를 대표하는 제주 3개 카지노와 서울소재 S카지노와 강원소재 K카지노의 영업부 직원을 표본으로 2013년 10월 1일부터 14일까지 지역별 120부 총 360부를 배포하였으며, 이중 352부(97.7%)를 회수하여 무응답 및 응답이 불성실한 1부를 제외한 351부(97.5%)를 최종 분석 자료로 사용하였다.

<표 3-1> 표본 집단의 규정 및 조사대상

표본집단	제주, 서울 S카지노, 강원 K카지노
표본단위	총 360부 (위 3개업체에 각 120부를 할당함)
조사범위	카지노 직원 중 영업부 딜러만을 한정함
조사기간	2013년 10월 1일 - 15일

본 조사에서 사용된 설문지의 구체적인 내용은 앞에서 논의된 연구모형과 가설을 기초로 구성하였다. 본 연구의 조직문화 정의는 조직의 전 구성원들이 공통적으로 공유하는 가치라는 관점 하에 문화유형을 접근하고 있으며, 이를 위해 Quinn & McGrath(1985)의 경쟁적 가치모델에 그 바탕을 두고 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 그리고 과업지향문화의 네 가지 유형으로 조직문화를 분류하였으며, 각 질문의 내용은 카지노 딜러들이 잘 이해하고 정확하게 응답할 수 있도록 간단 명료하게 작성하고 짧은 교대시간 집중하여 설문에 응할 수 있도록 위계, 과업, 관계, 혁신의 순서로 접근이 쉬운 조직문화 유형을 임의로 조작하여 20개의 문항과 인구통계학적 특성에 대한 6개 문항으로 구성하였다.

설문지 구성항목의 추출은 선행연구들을 바탕으로 하여 본 연구에 적합하게 수정, 보완하였으며, 조사된 자료의 분석방법 및 가설의 검증을 위해 SPSS 12.0 프로그램을 사용해 통계적 자료처리를 실시하였다. 조사항목의 내적일관성을 검증하기 위해 크론바흐 알파계수(cronbach's alpa)에 의한 신뢰도 분석을 사용하였고, 통계처리 방법으로는 빈도분석을 사용하여 인구통계학적 특성을 분석하였으며, T-test를 이용하여 경영형태별 조직만족인식에 대한 차이를 보았다. 마지막으로 일원배치분산분석(ANOVA)을 사용하여 지역, 인구통계학 및 일반적 특성에 따른 집단간 조직문화인식의 차이를 비교 분석하였다.

본 연구에서는 설문지 구성을 각 설문 변수와 관련 선행연구의 검토와 조작적 정의를 통하여 본 연구의 목적과 방법에 맞게 선정 및 수정하여 조직문화에 관한 20개 문항으로 구성하였다. 이론 변수를 측정하기 위한 특정변수의 구체적인 내용은 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 설문지의 구성 및 출처

변수명	변수의 구성 내용	문항수	척도	출처
위계 지향	상급자와 하급자간의 서열의식은 필요하다.	5		
	상급자는 직권을 이용한 지휘, 명령을 한다.			
	형식적, 구조화된 정해진 업무양식을 지켜야한다.			
	업무적 과실에 대하여 경고 및 징계가 따른다			
	업무 외 락카생활은 또 다른 업무의 연장 같다			
과업 지향	조직에서 가장 강조하는 목표는 영업이익이다.	5		
	영업 발란스에 대한 부담감을 가진 적이 있다.			
	고객현황에 따라서 연장근무는 의무적이다.			
	휴가사용에 대하여 자유롭다.			
조직 문화	실적위주의 수단으로 느껴진 적이 있다.	5	리커트 5점척도	권혁준 (2012) 배정희 (2002)
	구성원간의협조적인 근무 분위기를 중요시한다.			
관계 지향	애로사항을 함께할 수 있는 사내에 기구가 있다.	5		
	고객의 폭언과 폭행에 대한 회사의 보호를 받는다.			
	고객과의 마찰 발생 시 간부는 적극 해결해 준다.			
	우리회사 명성은 내 직무만족과 관계가 있다.			
혁신 지향	조직의 목표설정은 다함께 공유하고 노력한다.	5		
	창의적 제안에 대하여 지원하고 격려한다.			
	사내순환근무를 통한 타업무를 배울 기회가 있다.			
	정기적인 교육을 통한 자기개발을 지원한다.			
업무적 효율을 위한 새로운 방안을 시도한다.				
인구통계학 및 일반적 특성	성별, 연령대, 학력&전공, 소득 근속년수, 직책&직급,	6	명목척도	-
	합계	26		

IV. 실증분석

1. 표본의 특성

본 연구의 목적을 달성하기 위한 표본은 카지노에 근무하는 직원가운데 고객과의 최접점에서 기업의 영업이익과 고객서비스 품질에 직접적 관계에 있는 영업부 딜러들만을 연구대상으로 하였다. 설문지에 응답한 최종 유의표본 351명의 인구통계학적 및 일반적 특성을 보기 위해 성별, 연령, 소득, 학력, 근속년수 및 직책을 중심으로 빈도 및 기술 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-1>과 같다.

표본의 특성을 구체적으로 파악하면 성별의 경우 남성이 168명(47.9%), 여성이 183명(52.1%)으로 전체적으로는 유사한 비율을 나타내고 있으나 제주는 여성이 83명(70.3%)으로 남성이 35명(29.7%)보다 높고, K카지노는 남성이 79명(68.1%)으로 여성이 37명(31.9%)보다 높은 결과로서 상반된 차이를 보였다. 한편, S카지노의 경우 남성이 54명(46.2%), 여성이 63명(53.8%)으로 나타났다. 연령대에 있어서는 20세~24세가 81명(23.1%), 25세~29세가 121명(34.5%), 30세~34세가 117명(33.5%)으로서 35세 미만이 90.9%를 차지하였으며, 35세 이상이 32명(9.1%)로 연령대 분포가 다소 높은 것을 확인할 수 있다.

소득에서는 150만원 이하가 70명(19.9%), 150-200만원이 147명 (41.9%), 그 이상이 134명(38.2%)로서 제주는 201만원 이상이 17.8%를 차지하는데 비해 S카지노는 53.0%, K카지노 45.0%으로 공기업카지노 및 대규모기업 카지노가 위치한 도외 지역의 소득이 높게 나타났으며, 학력의 경우역시 고졸 35명(10.0%), 전문대졸 148명(42.2%), 대학교졸 이상이 168명(47.9%)으로 대학원을 포함한 대학교졸 이상이 S카지노 88명(75.2%)과 K카지노 65명(56.0%)으로, 제주 카지노의 15명(12.7%)에 비해 상대적으로 높게 나타났다.

근속년수는 1년 미만 120명(34.2%), 1년 이상~5년 미만이 115명(32.8%), 5년

이상이 116명(33.0%)으로 비교적 고르게 분포되어 있다. 하지만 K카지노의 경우는 조사결과 1년 이상~5년 미만의 분포가 11명(9.5%)로 상대적으로 매우 낮은 것으로 나타났다. 그러나 공기업인 K카지노는 매년 새로운 인력보강 및 취업 경쟁률이 높은 기업으로서 영업부 딜러만 1,000여명이 되는 대규모기업이기도 하다. 그러므로 지금과 같은 비율은 설문 조사과정에서 표본이 편중될 가능성도 배제 할 수 없다.

직책의 경우 전체표본이 사원 214명(61.0%), 주임 79명(22.5%), 계장이상 46명(13.1%)그리고 계약 사원 12명(3.4%)으로 분포되어 있으며, 일반 사원과 계약사원(인턴 및 파트사원을 기준으로 함)을 기준하였을 때, 제주 99명(83.9%)에 비해 S카지노 60명(51.3%), K카지노 67명(57.8%)으로서 그 외 주임급 이상이 영업부의 딜러 업무를 수행하고 있는 것으로 파악되었다. 이는 직책보다는 직무중심의 역할을 비중을 확대함에 따라 높은 경력과 연령대가 분포되어 있음을 확인 할 수 있었으며, 과거와 달리 딜러의 전문성을 인정하고 그에 대한 위상과 새로운 직급 현상이 생성되었음을 알 수 있다.

<표 4-1> 표본의 인구 통계적 특성

구분	표본검증		제주		S 카지노		K 카지노		
	빈도	백분율	빈도	백분율	빈도	백분율	빈도	백분율	
성별	남성	168	47.9	35	29.7	54	46.2	79	68.1
	여성	183	52.1	83	70.3	63	53.8	37	31.9
	합계	351	100.0	118	100.0	117	100.0	116	100.0
연령	20세~24세	81	23.1	50	42.4	14	12.0	17	14.7
	25세~29세	121	34.5	45	38.1	39	33.3	37	31.9
	30세~34세	117	33.3	10	8.5	57	48.7	50	43.1
	35세 이상	32	9.1	13	11.0	7	6.0	12	10.3
	합계	351	100.0	118	100.0	117	100.0	116	100.0
학력	고졸	35	10.0	21	17.8	1	.9	13	11.2
	전문대졸	148	42.2	82	69.5	28	23.9	38	32.8
	대학교졸이상	168	47.9	15	12.7	88	75.2	65	56.0
	합계	351	100.0	118	100.0	117	100.0	116	100.0
소득	150만원 미만	70	19.9	9	7.6	8	6.8	53	45.7
	150~200만원	147	41.9	88	74.6	47	40.2	12	10.3
	201~299만원	98	27.9	19	16.1	55	47.0	24	20.7
	300만원 이상	36	10.3	2	1.7	7	6.0	27	23.3
	합계	351	100.0	118	100.0	117	100.0	116	100.0
근속년수	1년 미만	120	34.2	40	33.9	27	23.1	53	45.7
	1년~3년 미만	75	21.4	34	28.8	36	30.8	5	4.3
	3년~5년 미만	40	11.4	17	14.4	17	14.5	6	5.2
	5년이상	116	33.0	27	22.9	37	31.6	52	44.8
	합계	351	100.0	118	100.0	117	100.0	116	100.0
직책	사원	214	61.0	91	77.1	57	48.7	66	56.9
	주임	79	22.5	9	7.6	52	44.4	18	15.5
	계장이상	46	13.1	10	8.5	5	4.3	31	26.7
	계약사원	12	3.4	8	6.8	3	2.6	1	.9
	합계	351	100.0	118	100.0	117	100.0	116	100.0

2. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 구성 개념의 측정을 위하여 다수의 문항을 사용하였으며, 이렇게 측정된 변수들의 신뢰성과 타당성을 확인하고 요인을 추출하기 위하여 탐색적 요인분석을 이용하였다. 신뢰성은 유사 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 같은 개념을 여러 번 측정하였을 때, 일관성 있는 응답을 얻게 되는 것을 말하는데, 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성, 의존가능성 등으로 표현할 수 있으며, 신뢰성을 확인하기 위하여 크로바하 알파계수(Cronbach's alpha)를 이용한 내적 일관성 검증을 실시하였다. 계수는 0과 1사이의 값을 가지며, 사회과학에서 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 받아들여지고 있다.⁷⁸⁾

타당성은 개발된 측정도구가 조사자가 확인하려고 하는 개념 또는 속성을 얼마나 정확히 측정할 수 있는지를 의미한다. 타당성은 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성으로 나누어 볼 수 있다. 측정 항목들의 신뢰도가 높게 측정되었다 하더라도 타당성이 확보되지 않는다면, 각 항목들이 서로 다른 개념 또는 속성을 측정한 것으로 간주되기 쉽다.⁷⁹⁾

본 연구에서는 탐색적 요인 분석방법을 사용하였다. 탐색적 요인분석은 이론상으로 그 구조가 확립되어 있지 않은 분야에서 그 구조를 알기 위해 사용되는 요인분석 방법으로서⁸⁰⁾ 요인의 추출 방법은 주성분 분석(principal component analysis)을, 요인회전은 베리맥스 직각회전(varimax orthogonal rotation)방식을 사용하였으며, 요인수의 결정은 최소 고유값(minimum eigenvalues) 기준을 사용하여 고유값이 1보다 적은 요인은 의미가 없는 것으로 간주하고 무시하였다. 또한 요인분석의 적합성을 위해서는 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)값과 Bartlett의 구형성 검증(test of sphericity)값의 유의함을 검증하였다.

KMO값은 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 것으로 수치가 0.8 이상이면 좋은 편으로 0.5 미만이면 받아들일 수 없는

78) 채서일(2009). 『사회과학조사방법론』, 서울: 비엔 엠 북스, pp.179-182.

79) 상계서, pp.183-188.

80) 이영준(2002). 『요인분석의 이해』, 서울: 도서출판석정, P.7.

것으로 판단하며, Bartlett의 구형성 검정은 요인분석 모형의 적합성 여부를 보여주는 것으로, 모형의 적합성 여부는 유의확률로써 확인하게 된다.⁸¹⁾ 요인결정과정은 고유값이 1 이상이 되는 요인을 하나의 차원으로 인식하고, 각 요인에 포함된 척도들의 적재치(factor loading)가 0.4 이상이 되는 것들만 선택 하였다. 추출된 요인들에 의해 설명되는 비율인 공통성(communiality)이 0.4 이상인 항목들만 사용하였고, 각 요인별 신뢰도 계수가 0.6 이상인 것을 확인하였다.

1) 조직문화에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

조직문화의 측정변수에 대한 타당성 및 신뢰도 검증 결과는 다음과 같이 나타났다. 조직문화의 네 가지 유형에 대한 각 5개의 항목으로 총 20개 항목의 타당성 검증결과 ‘조직에서 가장 강조하는 목표는 영업이익이다’, ‘구성원간의 협조적인 근무 분위기를 중요시 한다’, ‘우리 회사 명성은 내 직무만족과 관계가 있다’가 삭제되어 총 17개 항목으로 조직문화 유형에 대한 신뢰성 및 타당성 검증을 실시하였으며, 분석결과 위계지향문화, 과업지향문화, 관계지향문화, 혁신지향문화의 네 가지 유형중 과업지향문화 유형의 신뢰도가 0.310으로 현저히 낮아 ‘상급자와 하급자간의 강한 서열의식은 필요하다’, ‘고객현황에 따라서 연장근무는 의무적이다’, ‘휴가사용에 대하여 자유롭다’의 항목으로 이루어진 과업지향문화 요인과 ‘애로사항을 함께할 수 있는 사내기구가 있다’와 ‘영업 발란스에 대한 부담감을 가진 적이 있다’와 ‘실적위주의 수단으로 느껴진 적이 있다.’를 제외한 위계지향문화, 관계지향문화, 혁신지향문화의 3가지 요인으로 <표 4-2>와 같이 도출되었다.

81) 송지준(2008). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 경기: 21세기사, pp.63-64.

<표 4-2> 요인분석

이 미 지	요 인 명	요인 적재 값	공통 성	고유값	분산 (%)	신뢰 도
위 계 지 향 문 화	2. 직권이용한 상급자의 지휘, 명령체제	.746	.610	2.280	20.732	.732
	3. 형식적, 구조화된 업무양식 수행	.747	.624			
	4. 업무적 과실에 대한 경고 및 징계	.805	.658			
	5. 업무연장같은 락카생활 문화	.668	.496			
	13. 고객으로부터 회사의 보호	.809	.775			
14. 간부의 적극적인 해결	.855	.773				
조 직 문 화 유 형	16. 조직의 목표설정 에 대한 공유와 노력	.698	.510	2.992	27.203	.821
	17. 창의적 제안에 대한 지원과 격려	.739	.599			
	18. 사내 순환근무를 통한 타업무 체험기회	.633	.477			
	19. 정기적인 교육을 통한 자기개발 지원	.860	.744			
	20. 업무적효율을 위한 새로운 방안 시도	.797	.679			

KMO= .806 Bartlett의 구형성 검증치= 1223.532 유의확률= .000* 충분산설명력= 63.127

각 요인에 대한 신뢰도 계수를 살펴보면 위계지향문화는 0.732, 관계지향문화 0.760, 혁신지향문화 0.834로 모두 0.6이상을 보여 신뢰성에는 문제가 없음을 알 수 있다. 또한 요인분석에 대한 적합성을 살펴보면 KMO값이 0.806로서 0.5이상으로 나타나 요인분석이 적합함을 알 수 있다. 고유치 1을 기준으로 요인을 추출한 결과 초기 고유값은 2.280, 1.671, 2.992등으로 나타났으며, 3개 요인의 분산 설명력은 63.127%로 나타나 사회과학에서는 일반적으로 받아들여지는 60%가 넘는 수치를 보여주고 있다. 각 항목의 요인 적재량과 공통성 모두 0.4이상으로 양호한 값을 나타내고 있으며, Bartlett의 구형성 검증치는 1223.532, 유의확률은 P=.000으로 유의하였다.

3. 가설 검증

1) 가설 1의 검증

- 가설 1. 경영형태에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.
- 가설 1-1. 공기업카지노와 사기업카지노의 조직구성원은 조직문화인식의 유의한 차이가 있을 것이다.
- 가설 1-2. 외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노의 조직구성원은 조직문화인식의 유의한 차이가 있을 것이다.
- 가설 1-3. 대규모기업의 카지노와 소규모기업의 카지노의 조직구성원은 조직문화인식의 유의한 차이가 있을 것이다.

가설1의 검증은 카지노의 경영형태를 세 그룹으로 비교 분석하였다.

가설1-1의 ‘공기업카지노와 사기업카지노의 조직구성원은 조직문화인식의 유의한 차이가 있을 것이다’의 유의한 차이에 대한 검증결과는 <표 4-3>과 같다. 위계지향문화와 혁신지향문화는 유의수준 $P < 0.01$ 에서 차이가 있었으며, 사기업카지노는 위계지향문화가 높고 공기업카지노는 혁신지향문화가 높게 나타났다. 그러나 관계지향문화는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 공기업카지노와 사기업카지노의 차이 분석

요인	분류	N	평균	표준편차	T 값	유의도
위계지향	공기업카지노	117	3.5556	.64168	-2.660	.008***
	사기업카지노	118	3.7712	.60055		
관계지향	공기업카지노	117	2.9786	.74392	-.116	.908
	사기업카지노	118	2.9915	.94503		
혁신지향	공기업카지노	117	3.1026	.63442	5.199	.000***
	사기업카지노	118	2.6542	.68621		

주) *: $P < 0.1$. **: $P < 0.05$ ***: $P < 0.01$

가설 1-2의 ‘외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노의 조직구성원은 조직문화인식의 유의한 차이가 있을 것이다’의 유의한 차이에 대한 검증결과는 <표 4-4>와 같으며, 위계지향문화와 혁신지향문화는 유의수준 $P < 0.05$ 에서 차이가 있었으며, 내국인출입가능 카지노는 위계지향문화가 높고 외국인출입전용카지노는 혁신지향문화가 높게 나타났다. 그러나 관계지향문화는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-4> 외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노의 차이 분석

요인	분류	N	평균	표준편차	T 값	유의도
위계지향	외국인전용 카지노	117	3.5556	.64168	-1.968	.050*
	내국인가능 카지노	116	3.7177	.61550		
관계지향	외국인전용 카지노	117	2.9786	.74392	-.859	.391
	내국인가능 카지노	116	3.0776	.99696		
혁신지향	외국인전용 카지노	117	3.1026	.63442	2.027	.044**
	내국인가능 카지노	116	2.9362	.61833		

주) *: $P < 0.1$. **: $P < 0.05$ ***: $P < 0.01$

가설 1-3 ‘대규모기업의 카지노와 소규모기업의 카지노의 조직구성원은 조직문화인식의 유의한 차이가 있을 것이다.’의 유의한 차이에 대한 검증결과는 <표 4-5>와 같으며, 위계지향문화와 관계지향문화에서는 유의한 차이가 없었으나 혁신지향문화에서는 유의수준 $P < 0.01$ 에서 대규모기업 카지노가 높게 나타났다.

<표 4-5> 대규모기업의 카지노와 소규모기업의 카지노의 차이 분석

요인	분류	N	평균	표준편차	T 값	유의도
위계지향	대규모기업 카지노	116	3.7177	.61550	-.673	.502
	소규모기업 카지노	118	3.7712	.60055		
관계지향	대규모기업 카지노	116	3.0776	.99696	.678	.499
	소규모기업 카지노	118	2.9915	.94503		
혁신지향	대규모기업 카지노	116	2.9362	.61833	3.300	.001***
	소규모기업 카지노	118	2.6542	.68621		

주) *: $P < 0.1$. **: $P < 0.05$ ***: $P < 0.01$

2) 가설 2의 검증

가설 2. 지역에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 2에 대하여 유의한 차이가 있는지를 살펴본 결과, 위계지향문화는 유의수준 $P<0.05$ 에서 차이가 있는 것으로 나타났으며 혁신지향문화는 유의수준 $P<0.01$ 에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 내부조직의 통합과 유연성, 특히 인간관계에 초점을 둔 관계지향문화에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

Duncan's 사후검증 결과 위계지향문화에서는 서울소재 카지노기업이 낮은 그룹에 속해있는 반면 제주소재 카지노와 강원소재 카지노는 높은 그룹에 속해있었으며, 혁신지향문화에서는 제주소재 카지노가 낮은 그룹에 속해있는 반면 서울과 강원 소재한 카지노기업은 높은 그룹에 속해있음을 알 수 있다.

<표 4-6> 지역별 카지노의 조직문화 차이분석 결과

요인	분류	N	평균	표준편차	F 값	유의도
위계지향	제주	118	3.7712(b)	.60055	3.853	.022**
	서울	117	3.5556(a)	.64168		
	강원도	116	3.7177(b)	.61550		
	합 계	351	3.6816	.62446		
관계지향	제주	118	2.9915	.94503	.414	.661
	서울	117	2.9786	.74392		
	강원도	116	3.0776	.99696		
	합 계	351	3.0157	.90026		
혁신지향	제주	118	2.6542(a)	.68621	14.417	.000***
	서울	117	3.1026(b)	.63442		
	강원도	116	2.9362(b)	.61833		
	합 계	351	2.8969	.67152		

주) *: $P<0.1$. **: $P<0.05$ ***: $P<0.01$

주) 사후검증은 Duncan's 다중검정결과로 그룹간의 차이를 나타냄 (a<b)

3) 가설 3의 검증

가설 3. 인구통계학 및 일반적 특성에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-1. 성별에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-2. 연령에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-3. 학력에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-4. 소득에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-5. 근속년수에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3-6. 직책에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3을 검증하기 위하여 연구자는 일원배치 분산분석(One Way ANOVA)을 이용하여 인구특성별에 따른 차이를 분석하였다. 일원배치 분산분석(One Way ANOVA)는 F검정, F분석, 분산분석, ANOVA등으로 불리우며, 분산분석은 한 요인(변수)내에 있는 두 독립표본(개별집단, 요인수준) 이상의 종속변수의 평균차이가 유의미한지를 비교할 때 사용한다.⁸²⁾

가설 3-1의 유의한 차이에 대한 검증결과는 <표 4-7>과 같다. 성별에 따른 조직문화인식에 대한 차이를 분석한 결과 위계지향문화, 관계지향문화, 혁신지향문화 모두 유의수준 $P < 0.01$ 에서 차이가 있는 것으로 나타났으며, 여성은 위계지향문화에서 남성은 관계지향문화와 혁신지향문화에서 높게 나타났다.

<표 4-7> 성별에 관한 차이 분석

요인	분류	N	평균	표준편차	T 값	유의도
위계지향	남 성	168	3.4851	.64436	-5.917	.000***
	여 성	183	3.8620	.54824		
관계지향	남 성	168	3.1994	.91091	3.731	.000***
	여 성	183	2.8470	.85875		
혁신지향	남 성	168	3.0750	.67449	.4917	.000***
	여 성	183	2.7333	.62734		

주) *: $P < 0.1$. **: $P < 0.05$ ***: $P < 0.01$

82) 우수명(2010). 『알마우스로 잡는 SPSS 12.0』, 서울: 인간과복지. p.287.

가설 3-2의 유의한 차이에 대한 검증결과는<표 4-8>과 같으며, 연령에 따른 조직문화인식에 대한 차이를 분석 결과 위계지향문화와 관계지향문화는 유의수준 $P<0.01$ 에서 차이가 있었고, 혁신지향문화는 유의수준 $P<0.05$ 에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. Duncan's 사후검증 결과 위계지향문화에서는 30세~34세가 낮은 그룹에 속해있었고 20세~24세와 25~29세, 35세 이상이 높은 그룹에 속해있었다. 관계지향문화에서는 35세 이상이 가장 낮은 그룹에 속해있었고, 30세~34세가 가장 낮은 그룹과 중간그룹에 속해있었다. 25세~29세는 중간그룹과 가장 높은 그룹에 속해있었으며 20세~24세가 가장 높은 그룹에 속해있었다. 혁신지향문화에서는 35세 이상이 낮은 그룹에 속해있었고, 20세~24세와 25세~29세, 30세~34세가 높은 그룹에 속해있었다. 대체적으로 위계, 관계, 혁신지향문화에 대한 인식은 30대가 20대에 비하여 낮은 그룹에 속하는 것을 알 수 있다.

<표 4-8> 연령에 관한 차이 분석

요인	분류	N	평균	표준편차	F 값	유의도
위계지향	20세~24세	81	3.7562(b)	.59421	4.182	.006***
	25세~29세	121	3.7707(b)	.60431		
	30세~34세	117	3.5171(a)	.62949		
	35세 이상	32	3.7578(b)	.66443		
	합계	351	3.6816	.62446		
관계지향	20세~24세	81	3.2901(c)	.98064	4.861	.003***
	25세~29세	121	3.0331(bc)	.83600		
	30세~34세	117	2.9017(ab)	.88142		
	35세 이상	32	2.6719(a)	.82900		
	합계	351	3.0157	.90026		
혁신지향	20세~24세	81	2.9630(b)	.55867	3.683	.012**
	25세~29세	121	2.8331(b)	.77130		
	30세~34세	117	2.9983(b)	.61895		
	35세 이상	32	2.6000(a)	.62631		
	합계	351	2.8969	.67152		

주) *: $P<0.1$. **: $P<0.05$ ***: $P<0.01$

주) 사후검증은 Duncan's 다중검정결과로 그룹간의 차이를 나타냄 ($a<b<c$)

가설 3-3의 유의한 차이에 대한 검증결과는 <표 4-9>와 같다. 학력에 따른 조직문화인식에 대한 차이를 분석 결과 위계지향문화와 관계지향문화는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 혁신지향문화는 유의수준 $P < 0.01$ 에서 차이가 있는 것으로 나타났다. Duncan's 사후검증 결과 혁신지향문화에서 고졸은 낮은 그룹에 속해있었으며 전문대졸과 대학교졸은 낮은 그룹과 중간그룹에 속해있었고, 대학원 졸은 높은 그룹에 속해있었다.

<표 4-9> 학력에 관한 차이 분석

요인	분류	N	평균	표준편차	F 값	유의도
위계지향	고 졸	35	3.7357	.53531	0.234	.873
	전문대졸	148	3.6976	.61393		
	대학교졸	165	3.6545	.65825		
	대학원졸	3	3.7500	.00000		
	합 계	351	3.6816	.62446		
관계지향	고 졸	35	3.0429	1.00273	0.075	.973
	전문대졸	148	3.0000	.92029		
	대학교졸	165	3.0273	.86295		
	대학원졸	3	2.8333	1.15470		
	합 계	351	3.0157	.90026		
혁신지향	고 졸	35	2.6286(a)	.61767	4.929	.002***
	전문대졸	148	2.8149(ab)	.69246		
	대학교졸	165	3.0206(ab)	.64112		
	대학원졸	3	3.2667(b)	.50332		
	합 계	351	2.8969	.67152		

주) *: $P < 0.1$. **: $P < 0.05$ ***: $P < 0.01$

주) 사후검증은 Duncan's 다중검정결과로 그룹간의 차이를 나타냄 (a<b)

가설 3-4의 유의한 차이에 대한 검증결과는 <표 4-10>과 같으며, 월소득에 따른 조직문화인식에 대한 차이를 분석 결과 위계지향문화와 혁신지향문화는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 관계지향문화는 유의수준 $P < 0.01$ 에서 차이가 있는 것으로 나타났다. Duncan's 사후검증 결과 300만원 이상은 가장 낮은 그룹에 속해있었으며, 201만원~299만원은 중간그룹에 속해있었다. 150만원~200만원은 중간그룹과 높은 그룹에 속해있었으며 150만원 미만은 가장 높은 그룹에 속해있었다.

<표 4-10> 월 소득에 관한 차이 분석

요인	분류	N	평균	표준편차	F 값	유의도
위계지향	150만원 미만	70	3.6536	.68272	.101	.960
	150~200만원	147	3.6922	.61382		
	201~299만원	98	3.6735	.61490		
	300만원 이상	36	3.7153	.59807		
	합 계	351	3.6816	.62446		
관계지향	150만원 미만	70	3.3143(c)	.94857	7.350	.000***
	150~200만원	147	3.0884(bc)	.87135		
	201~299만원	98	2.8622(b)	.81158		
	300만원 이상	36	2.5556(a)	.92410		
	합 계	351	3.0157	.90026		
혁신지향	150만원 미만	70	2.9686	.55287	1.345	.260
	150~200만원	147	2.8476	.72654		
	201~299만원	98	2.9673	.65279		
	300만원 이상	36	2.7667	.68702		
	합 계	351	2.8969	.67152		

주) *: $P < 0.1$. **: $P < 0.05$ ***: $P < 0.01$

주) 사후검증은 Duncan's 다중검정결과로 그룹간의 차이를 나타냄 ($a < b < c$)

가설 3-5의 유의한 차이에 대한 검증결과는 <표 4-11>과 같다. 근속년수에 따른 조직문화인식에 대한 차이를 분석 결과 위계지향문화는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 관계지향문화와 혁신지향문화는 유의수준 $P < 0.01$ 에서 차이가 있는 것으로 나타났다. Duncan's 사후검증 결과 관계지향문화에서는 5년 이상이 가장 낮은 그룹에 속해있었고, 3년~5년 미만이 가장 낮은 그룹과 중간그룹에 속해있었다. 1년~3년 미만은 중간그룹에 속해있었고, 1년 미만은 가장 높은 그룹에 속해있었다. 혁신지향문화는 1년~3년 미만과 3년~5년 미만, 5년 이상이 낮은 그룹에 속해있었고 1년 미만이 높은 그룹에 속해있었다.

<표 4-11> 근속년수에 관한 차이 분석

요인	분류	N	평균	표준편차	F 값	유의도
위계지향	1년 미만	120	3.6688	.63524	1.587	.192
	1년~3년 미만	75	3.5833	.55497		
	3년~5년 미만	40	3.8438	.73312		
	5년이상	116	3.7026	.61052		
	합계	351	3.6816	.62446		
관계지향	1년 미만	120	3.4208(c)	.88876	15.941	.000***
	1년~3년 미만	75	2.9867(b)	.81362		
	3년~5년 미만	40	2.8375(ab)	.80374		
	5년이상	116	2.6767(a)	.83991		
	합계	351	3.0157	.90026		
혁신지향	1년 미만	120	3.1100(b)	.60633	6.895	.000***
	1년~3년 미만	75	2.7787(a)	.62866		
	3년~5년 미만	40	2.6850(a)	.84354		
	5년이상	116	2.8259(a)	.64742		
	합계	351	2.8969	.67152		

주) *: $P < 0.1$. **: $P < 0.05$ ***: $P < 0.01$

주) 사후검증은 Duncan's 다중검정결과로 그룹간의 차이를 나타냄 ($a < b < c$)

가설 3-6의 유의한 차이에 대한 검증결과는 <표 4-12>와 같다. 직책에 따른 조직문화인식에 대한 차이를 분석 결과 위계지향문화는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 관계지향문화는 유의수준 $P<0.01$ 에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 혁신지향문화는 유의수준 $P<0.1$ 에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

Duncan's 사후검증 결과 관계지향문화에서는 사원이 높은 그룹 속해있으며, 혁신지향문화에서는 주임이 높은 그룹에 속해있다.

<표 4-12> 직책에 관한 차이 분석

요인	분류	N	평균	표준편차	F 값	유의도
위계지향	사 원	214	3.6951	.61588	0.843	.471
	주 임	79	3.5918	.64323		
	계장이상	46	3.7500	.62361		
	계약사원	12	3.7708	.66962		
	합 계	351	3.6816	.62446		
관계지향	사 원	214	3.1449(b)	.89209	4.019	.008***
	주 임	79	2.7785(a)	.81156		
	계장이상	46	2.8370(a)	.95484		
	계약사원	12	2.9583(a)	1.05439		
	합 계	351	3.0157	.90026		
혁신지향	사 원	214	2.8850(ab)	.63458	2.622	.051*
	주 임	79	3.0430(b)	.73706		
	계장이상	46	2.7826(ab)	.70531		
	계약사원	12	2.5833(a)	.58750		
	합 계	351	2.8969	.67152		

주) *: $P<0.1$. **: $P<0.05$ ***: $P<0.01$

주) 사후검증은 Duncan's 다중검정결과로 그룹간의 차이를 나타냄 (a<b)

4. 분석결과의 요약 및 시사점

본 연구는 카지노기업의 경영형태 및 지역과 인구통계학적 그리고 일반적 특성에 따라 조직문화에 대한 인식의 차이가 있는지를 실증분석 하고자, 고객과 직면하여 영업성과를 달성하고 있는 영업부 딜러를 대상으로 국내기업을 대표할 수 있는 경영형태의 대표기업을 선정하여, 다음과 같은 결과를 도출하였다.

먼저 분석에 이용된 표본의 특징을 살펴보면, 남성과 여성의 비율이 전체적으로는 유사하게 나타났으나, 제주에 소재하는 기업은 여성의 비율이 상당히 높고, K카지노는 남성의 비율이 상당히 높게 나타났다. 이는 설문시 편중되어 실시된 경우일 수도 있으나, 서비스업을 선호하던 대상이 과거에는 여성이 우세하였던 반면, 관광산업의 발전과 더불어 인식의 제고와 차별화된 서비스정신을 기반한 관광분야의 남성들의 선호도가 높아지고, 기업의 인력선발에도 이를 반영하는 태도의 변화를 간과할 수 없다.

연령대의 경우 20대와 30대의 분포가 유사하고, 과거 영업부 딜러의 낮은 연령대가 현재에 이르러서는 그 분포도가 다소 높은 것을 확인할 수 있었다. 또한 제주의 카지노기업을 제외한 공기업의 외국인출입전용 카지노와 대규모의 내국인출입가능 카지노인 S카지노와 K카지노의 조직구성원이 대체적으로 고소득, 고학력자가 많고, 근속년수가 5년 이상이거나 주임 및 계장급이상의 직책이 다소 높게 나타나고 있음을 확인할 수 있었다. 이와 같이 오늘날 카지노는 기업간의 경쟁력 강화를 위하여 고학력 및 외국어능력에 대한 가산점을 부여하면서 고급인력확보를 위한 연령에 대한 채용조건을 완화하고, 정채된 진급체계 및 최근 중국 고객 유치로 인한 카지노사업의 확장으로 인한 인력수급을 대체한 파트사원 및 경력사원의 채용이 높은 연령대를 형성하게 된 원인이 되고 있다.

본연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫 번째 가설1의 ‘경영형태에 따른 조직구성원의 조직문화인식의 차이’를 살펴보면, 공기업카지노와 사기업카지노, 그리고 외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노의 위계지향문화와 혁신지향문화는 유의한 차이가 있었지만 관계지향문화에서는 차이가 없는 것으로 나타났으며, 대규모기업의 카지노와 소규모

기업의 카지노는 혁신지향문화에서는 유의한 차이가 나타났지만 위계지향문화와 관계지향문화는 차이가 없는 것으로 나타났다.

형식적, 구조화된 업무양식을 수행하고 과실에 대한 징계가 불가피하며, 철저한 명령체제로 이루어진 위계지향문화에서는 업무성과와 영업의 수익구조가 직결되어 이윤추구를 기업의 가장 큰 목표로 삼는 사기업카지노와 고객의 직설적인 언행에 직접적으로 노출되어 있고, 부정행위에 대한 감시체계가 강한 특성을 지닌 내국인출입가능 카지노가 높게 나타났다. 또한 조직의 목표설정에 대한 공유와 노력 및 조직구성원의 제안과 자기개발에 대한 적극적인 지원과 격려하는 혁신지향문화는 공기업카지노와 외국인출입전용 카지노, 그리고 대규모기업 카지노가 높게 나타났으며, 대규모기업형태의 공기업카지노와 외국인출입전용카지노는 최근 급변하는 카지노산업의 발전에 힘입어 외부환경에 대한 조직의 탄력적 운영을 위해 변화를 신속히 파악하여 창의적이고 도전적인 업무를 수행하기 위한 업무개발에 중점을 두고 있음을 알 수 있었다. 그러나, 무엇보다 인간관계에 초점을 두고, 관용과 배려를 중심의 우호적인 문화라 할 수 있는 관계지향문화는 엄격한 영업방침을 엄수해야하고 상하 조직체계가 철저히 지켜져야 하는 위계지향문화가 두드러진 카지노기업에서는 그 어느 곳에서도 나타나지 않았다.

두 번째 가설2의 ‘지역에 따라 조직구성원의 조직문화인식의 차이’의 검증 결과를 살펴보면 다음과 같다. 위계지향문화와 혁신지향문화에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났지만 관계지향문화에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

위계지향문화는 서울지역보다 내국인출입가능 카지노와 소규모기업 카지노가 소재한 강원과 제주지역이 높게 나타났으며, 혁신지향문화는 공기업카지노와 대규모기업 카지노가 소재한 서울과 강원지역이 높은 그룹으로 나타났다. 이와 같은 현상은 영업성과의 의존도와 고객과의 마찰의 여지가 높은 카지노가 소재한 지역이 보다 더 엄격한 조직문화 곧 위계지향문화가 높은 성향을 보이고, 전문경영인이 운영하는 공기업 및 대규모기업 카지노가 소재하는 지역이 대외적인 환경변화에 적극적인 자세를 보이는 혁신지향문화가 높은 그룹으로 나타났다.

마지막으로 가설3에서의 ‘인구통계학적 및 일반적 특성에 따른 조직문화 인식의 차이’의 결과를 살펴보면 성별과 연령에 따른 조직문화인식 차이는 위계지향문화, 관계지향문화, 혁신지향 모두 유의한 차이가 있었으며, 대체적으로 남성과 낮은

연령대가 높게 나타났다. 그러나 학력에 따른 조직문화인식 차이는 고학력자인 대졸이상이 높은 그룹으로 혁신지향문화에서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 월 소득에 따른 조직문화인식 차이에서는 관계지향문화에서만 유의한 차이가 있으며, 고소득자가 가장 낮고, 저소득자가 가장 높게 나타났다. 또한 근속년수에 따른 조직문화인식의 유의한 차이는 1년 미만의 신입사원이 관계지향문화와 혁신지향문화에서 차이가 있는 것으로 나타났으며, 가장 높게 형성되었다. 반면 위계지향문화에는 차이가 나타나지 않았다.

관계지향문화에서는 성별, 연령, 소득, 근속년수, 직책에 따른 인구통계학 및 일반적 특성에서만 유의한 차이가 나타났으며, 25세 이하, 근속년수 1년 미만의 남성 사원이 높은 성향을 나타내고 있었다. 반면, 35세 이상의 5년 이상 주임 및 계장급 여성 직원이 관계지향문화가 현저히 낮게 나타나는 특성을 보였다. 이 부분은 프로의 근성을 덕목으로 엄격한 업무양식 이행을 교육받아온 기성세대와 조직의 융합과 원만한 대인관계가 우선이길 바라는 신세대가 인식하는 조직문화의 차이가 제대로 나타나고 있음을 볼 수 있었다. <표 4-13>은 지금까지의 가설에 대한 검증결과를 나타낸 것이다.

<표 4-13> 가설 검증결과의 요약

가설	내 용	채택여부
가설1	경영형태에 따른 조직문화인식에 관하여 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
1-1	공기업과 사기업의 조직문화인식에 관하여 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
1-2	외국인과 내국인의 조직문화인식에 관하여 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
1-3	소규모와 대규모의 조직문화인식에 관하여 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설2	지역별에 따른 조직문화인식에 관하여 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설3	인구통계학 및 일반적 특성에 따른 조직문화인식에 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
3-1	성별에 따른 조직문화인식에 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
3-2	연령에 따른 조직문화인식에 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
3-3	학력에 따른 조직문화인식에 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
3-4	소득에 따른 조직문화인식에 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
3-5	근속년수 따른 조직문화인식에 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
3-6	직책에 따른 조직문화인식에 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택

본 연구의 이론적 시사점으로는 특성화된 각 기업을 보다 더 세분화 하였을 때 조직문화에 대한 인식의 차이가 없을지를 고민하고 실증분석을 통해 각기업 간의 차이가 존재하는 조직문화유형을 확인한 것이다.

또한 기존연구의 양대 비교방식에서 교차 비교할 수 있는 경영형태로 설정하고 이를 대표할 수 있는 그룹을 선정하여 적용한 것에 기존연구와의 차별화를 말할 수 있다. 기존의 소규모형태의 사기업의 외국인출입전용 카지노가 전부였던 과거는 경영인의 기업마인드가 곧 조직 내 문화로 자리하였으나, 2000년대 경영형태는 조직구성원들의 의기투합과 소통을 위한 조직개선을 시도하는 바, 카지노기업의 경영형태를 보다 구체화하여 각 조직의 구성원들이 인식하는 조직문화 그 자체를 진단하고자 하는데 의의가 있다.

실무적인 시사점으로는 다음과 같이 말할 수 있다.

조직의 이윤을 최대화하고 고객과의 마찰은 최소화할 수 있도록 표준화된 서비스의 제공을 위해 강조되는 위계지향문화는 공기업카지노보다 사기업카지노가 외국인출입전용 카지노보다 내국인출입가능 카지노가 높다고 확인되었다. 이와 같이 카지노산업의 특성으로 말미암아 체계적인 업무양식의 철저한 이행은 고객의 성향이 까다롭고 영업성과를 중요시 하는 기업에서 더욱 높게 나타나는 것을 확인 할 수 있었다. 이와 같이 카지노의 업무특성상 타 기업과 달리 위계지향문화는 기피하는 문화이기 이전에 수용하는 문화로 카지노조직 깊숙이 자리하고 있음을 재차 확인할 수 있었다.

또한 외부환경 변화를 신속히 파악하여 창의적이고 도전적인 업무를 수행하기 위한 업무개발에 중점을 두는 혁신지향문화는 공기업카지노와 대규모기업의 외국인출입전용 카지노가 높게 나타나는 것을 확인 할 수 있었는데 대내·외적으로 급변하는 카지노사업의 영향으로 기업마다 치열해진 기업경쟁력을 확보하기 위한 노력으로 보아진다. 이처럼 조직구성원의 만족과 몰입을 유도하여 우수한 인재와 강한 조직력을 확보하기 위한 기업의 노력은 국내외적으로 성장하고 있는 카지노산업의 일면을 확인할 수 있다.

영업성과가 조직의 성과로 직결되는 카지노기업의 조직문화가 어떠한 유형을 갖고 있느냐에 따라 조직유효성은 많이 차이가 날 것이다. 최근 위계지향이 높은 기업의 신입직원들의 이직률이 높아지고 있는 가운데 타기업과 유사한 듯 상이한 지금의 카지노 고유문화가 신입사원들이 이직을 고려하는 원인이 되기도 하는 것 또한 사실이지만, 이를 염려하여 일방적인 개선을 시도하는 것은 기존문화에 익숙한 기성세대의 조직구성원들을 자극하여 의기소침하게 만들 수도 있다고 사료되는 바, 서투른 개척보다는 현 시점의 조직 상태를 재진단하고 적절한 대처방안을 모색하는 것이 우선이라고 생각한다.

현대의 조직은 외부 환경변화와 시대적 변화에 적응하면서 점진적으로 발전 가능케 하는 조직역량인 조직문화에 더 많은 관심을 기울일 필요가 있다.

V. 결 론

1. 연구의 요약

조직문화라는 것은 그 시대의 정치적, 경제적, 문화적 환경과 상호하면서 조직이라는 집단내부의 공통된 가치관이 생겨나면서 생성되는 작은 문화라 할 수 있으며, 조직문화는 조직구성원의 행동에 지속적인 지침을 제공함으로써 조직의 성과와 우수성에 영향을 미칠 뿐 아니라 조직구성원들에게 일체감을 부여하고, 개인보다 거시적 차원의 집단과 조직에 대해 몰입할 수 있도록 하면서 조직의 경쟁력을 강화시키고 역량을 발휘토록 하는 중요한 요인으로 인식되고 있다.

일찍이 관행으로 여겨오던 위계지향문화와 과업지향문화의 특성이 강한 카지노기업의 조직문화는 정치적으로 군사정권시대였던 60~70년대에 국가 재정 마련을 위해 허가받은 공식화된 오락시설로서 고객의 재산적 손실이 조직의 성과로 평가되는 카지노의 특성이 반영되었다고 볼 수 있다.

본 연구는 선행연구 가운데 공기업카지노와 사기업카지노를 비교대상으로 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향이 기업형태의 따라서는 유의하지 않는다는 점(권혁준,2012)과 카지노 고객특성으로 차별화되는 내국인출입가능 카지노와 외국인출입전용 카지노를 비교하였을 때 조직문화의 차이가 나타났으며, 고객특성에 따라 조직문화 차원이 조직구성원의 직무만족에도 유의한 영향이 있다(배정희,2002)라고 한 상반된 두 연구를 바탕으로 가설을 재설정하고 접근하였다.

본 연구는 카지노기업 조직구성원들이 인식하는 조직문화가 경영형태에 따라 차이가 있는지를 규명하고자 먼저, 국내 카지노기업을 대표할 수 있는 기업의 특성을 분류하여 그룹화하고 실증분석 하였으며, 다음과 같다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직문화유형 분류로서 Quinn의 경쟁가치접근(competing value approach)에 바탕을 두고 카지노의 특수 문화에 적합한 문항으로 수정 보완하여 기업의 영업이익과 고객서비스 품질에 직접적

관계에 있는 영업부 직원 중에서도 고객 접점에서 활동하고 있는 딜러들만을 대상으로 설문하여, 경영형태별 조직문화의 인식에 따른 차이와 지역, 인구 통계학 및 일반적 특성에 따른 조직문화 인식의 차이에 관하여 비교 분석 하였다.

우선 연구를 위해 설정한 위계지향문화, 과업지향문화, 관계지향문화, 혁신지향문화에 대하여 요인분석과 신뢰도를 분석을 실시한 결과 네 가지 요인으로 확인 되었으나, 과업지향문화의 신뢰도가 상당히 현저하여 제거되었다. 가설검증을 위한 T-test와 ANOVA를 통한 분석을 실시하였으며, 다음과 같은 결과를 유출할 수 있었다.

첫째, ‘경영형태에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다’를 검증한 결과 공기업카지노와 사기업카지노의 경우 공기업카지노는 혁신지향문화가 상당히 높은 반면 사기업카지노는 위계지향문화가 높았다. 또한 외국인 전용 카지노 기업이 혁신 지향적이고 내국인출입 카지노 기업은 위계지향적인 것으로 나타났다. 대규모기업 카지노와 소규모기업 카지노의 차이에서는 혁신지향 조직문화 유형에서만 증명되었으나, 관계지향문화는 어느 경영형태에서도 유의하지 않았다. 이와 같은 이유는 카지노라는 기업의 특성상 조직문화의 인식은 비슷하게 받아들이고 있으나 기업의 정보 공유, 창의적 제안, 자기개발, 효율적인 업무개선의 혁신지향부분과 서열, 지휘, 명령, 징계, 선후배관계의 위계지향문화는 경영형태에 따라 상이한 차이가 있음이 증명되었다. 혁신지향적인 공기업 카지노는 사회적 책임감과 적극적인 개선의지가 타 기업에 반하여 잘 반영되어있음을 나타내고 위계지향적인 내국인 카지노는 고객군의 특성상 철저한 규정과 규칙을 기반한 관리가 철저히 이뤄지고 있음을 보여주고 있다.

둘째, ‘지역에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다’라는 검증결과 위계지향과 혁신지향은 차이가 있으나, 회사보호차원과 고객과의 문제해결을 묻는 관계지향문화에서는 차이가 없었다. 반면 공기업카지노이자 외국인 전용 카지노가 소재한 서울지역과 공기업이자 내국인출입 카지노가 소재한 강원 지역이 혁신지향요인에서 가장 높은 그룹에 같이 속해있고, 제주지역은 낮은 그룹에 속해 있었다. 이에 반하여 위계지향요인은 사기업카지노이자 소규모기업 카지노가 소재한 제주 지역이 높은 그룹에 속하였으며, 서울소재와 강원소재가 동일한 낮은 그룹에 속하였다.

마지막으로 ‘인구 통계학적 및 일반적 특성에 따라 조직구성원의 조직문화인식은 유의한 차이가 있을 것이다’라는 검증결과에서는 성별에 관한 차이에서는 여성이 남성보다 월등히 위계지향문화 지향적이라고 인식한다는 것과 관계지향에 20세에서 24세의 연령이 관계지향적의 높은 그룹이 속해있는 특성을 찾아낼 수 있으며, 근속년수에 관하여 1년 미만 직원들은 회사의 보호차원과, 고객과의 마찰시 적극적인 해결의지에 관하여 묻는 회사 간의 관계지향유형의 조직문화인식에서 상당히 높은 그룹에 속한 반면 3년에서 5년 직원은 낮거나 중간으로 인식하고 5년 이상은 매우 낮음으로 인식하고 있음을 알 수 있었다

일찍이 카지노문화는 현재의 게임 산업과는 달리 도박 산업으로 인식되어온바, 고객의 승률이 조직성과 및 기업의 존폐와도 상당히 밀접한 관계를 유지하는 카지노기업의 특성상, 조직구성원의 의사반영과는 달리 경영인의 사고방침에 따른 경영방식을 고수하였으나, 최근 공기업카지노의 출현 및 해외 자본 유입으로 인한 대규모 형태의 카지노를 기대하면서, 치열해진 기업경쟁력의 원천이 되고, 조직성과의 향상을 가져오는 조직문화에 대한 관심이 증폭되면서 기업마다의 차별화된 문화가 생겨나기 시작했다고 볼 수 있다.

조직문화는 기업경쟁력의 원천이 되고, 조직성과의 향상을 가져오는 중요한 요인이라는 측면에서 순기능적 조직문화를 구성하고, 조직에 몰입함으로써 조직의 효과성을 극대화 시키는 전략이 매우 중요하다 할 수 있다.

제주에는 8개소의 외국인출입전용 카지노가 밀집되어 있다. 한정된 지역내에 소규모 형태로 운영되고는 있지만, 마케팅부서의 적극적인 고객유치와 영업부서의 업무성으로 매년 카지노 매출향상으로 관광수지개선에 이바지하고 있으며, 제주라는 섬지역의 특성으로 인한 외래 관광객의 관광지 선호도가 매우 높아, 추후 새롭게 도약할 수 있는 현 시점에서 카지노의 메카로도 불렸던 제주도만의 차별성이 대규모화되는 카지노 급성장에 반하여 도태되고 있는 제주도 카지노의 기업문화 및 조직문화에 대한 실증적 연구의 필요성이 제기 된다.

제주도의 외국인출입전용 카지노의 공기업카지노와, 대규모기업 카지노의 출현으로 고용창출이 늘고 그에 따른 경력사원의 이직과 달리 신입사원의 잦은 이직이 발생한다. 이로 인한, 잔여 구성원의 사기가 저하되는 등 연쇄적인 소진의 요인이 표면적으로 드러나고 있다. 또한 변화를 중시하고 이를 적극적으로 받아들

이는 공기업 및 대규모기업카지노가 대도시에 밀집되어 있는 것과 반대로 제주 지역은 소규모기업 카지노가 밀집되어 경쟁과열현상을 보이고 있으며, 자발적인 고객의 유입보다는 마케팅에 의존한 VIP고객을 대상으로 수익을 내는 구조로서 열악한 경영형태를 나타내고 있다.

제주지역 카지노기업은 대체적으로 차별화된 기업의 이미지를 대표하는 서비스적 정신보다는 영업성과를 내는데 급급한 전투적인 영업태도를 나타내는데 이러한 이미지는 대외적인 카지노산업의 변화를 받아들이는 소극적인 자세로서 훗날 카지노산업에서 도태되는 행위가 될 것이다. 또한 기존의 독특한 카지노문화만을 유지하고 변화를 받아들이지 못하는 가운데 조직구성원들의 몰입도가 낮아지고 있으며, 이는 신입사원들의 잦은 이직으로 표현되고 있으며, 한편 이런 현상은 제주지역이 신입사원들의 교육 현장이라고는 오명을 가져주기도 하였다.

이와 같이 실추된 이미지를 개선하고 상향된 조직문화를 체계적으로 관리함으로써 국내뿐 아니라, 국외 아시아의 규모화된 카지노를 경쟁상대로 국내의 소규모기업의 장점을 찾아 부각시킨다면 또 다른 경쟁력이 될 것이다. 이에 충성직원을 확보하기 위한 조직문화 개선과 차별화된 조직문화의 유지는 크나큰 조직성과에 반영될 것이다.

본 연구자는 공기업카지노와 사기업카지노, 외국인출입전용 카지노와 내국인출입가능 카지노, 대규모기업의 카지노와 소규모기업의 카지노가 각 기업마다 크나큰 조직문화의 차이가 존재할 것이라는 가정하에 조직문화는 사람의 개성과도 같은 존재로서 옳고 그름보다는 시대의 흐름을 반영하고 각 기업의 두드러진 조직문화 특성을 반영하여 타 기업과의 차별화할 수 있는 조직문화를 직시할 수 있어야 하며, 과감히 개선하고 유지할 수 있어야 한다는 가정하에 선행연구를 바탕으로 네 가지 유형의 조직문화의 항목에 대한 요인을 수정, 보완하여 현실증적인 분석을 시도하였다.

조직문화는 조직의 생활양식이다. 충분히 개척하고 유지하고 보완하여, 활기찬 직장문화를 선도해줄 이념인 것이다. 문화는 구성원들의 생각이고 관습이고 표현이다. 조직문화에는 경영자의 이념이 반영되고, 구성원들의 동참으로 만들어지는 것으로서, 옳고 나쁜 문화는 없으나, 권장되고, 자제되어야 할 문화는 반드시 존재 한다. 이러한 가운데 국내·외 카지노산업의 환경변화에 기업이 당면한 위기

를 극복하고 발전하기 위한 신경영기법과 함께 기업문화에 대한 접근 고려해야 하는 것을 의미하고 있다. 이는 오늘날 조직문화는 기업경쟁력의 원천이 되고, 조직성과의 향상을 가져오는 중요한 요인이라는 측면에서 이미 많은 연구자가 변수를 달리하여 접근하고자 하는 이유이다.

조직문화는 환경의 변화에 맞춰 변용되어야 하지만, 준비되지 않은 변화는 조직구성원에게 혼란과 부담만을 가져오게 된다. 본 연구자는 각 기업의 특성이 반영된 조직문화는 각 기업의 개성이 될 수 있다고 생각한다. 경영자가 추구하고자 하는 의지와 구성원들의 동참으로 그 기업만의 고유한 문화를 생성할 수 있는 것이다. 본 연구는 직원들이 인식하고 있는 조직문화를 직시하고 각 기업의 특성에 맞게 재구성하여 작게는 구성원들의 만족과 몰입을 크게는 조직성과에 밀접한 관계가 있는 올바른 조직문화형성에 기여하고자 하는데 그 의의가 있다고 할 수 있다.

2. 연구의 한계점

본 연구는 선행연구를 바탕으로 카지노 조직문화에 적합한 변수로 수정, 보완하여 실증적 분석을 시도하였으나, 과업지향문화의 신뢰도가 현저히 낮아 요인으로 사용할 수 없었으며, 관계지향문화는 차이가 없다고 증명되었다. 그러나 이러한 현상은 연구자의 취지가 설명력이 있었는지에 대한 의문이 제기된다. 따라서 향후 연구에는 카지노 조직문화의 네 가지 유형의 변수로서 보다 더 실질적인 문항으로 개발하여 조사 설계할 필요가 있을 것이다.

본 연구에서는 각 경영형태를 대표할 수 있는 기업을 세 가지 형태로 구분하고, 각 기업의 조직구성원이 인식하고 있는 현시점에서의 조직문화만을 진단하고 비교 분석하는데 그쳤으나, 차기 연구에서는 각 조직문화 유형을 구성하는 요인 변수에 대한 영향관계 및 기대치와 만족도를 알 수 있는 IPA기법등 여러 차원의 분석방법을 도입하여 입사 전 후 인식의 차이를 분석할 수 있다면 시대의 흐름에 따른 잠재 직원의 욕구를 파악하고 접근하여 좀 더 우수하고, 충성적인 내부

고객을 확보하여 보다 경쟁력 있는 기업으로 성장할 수 있는 계기를 마련할 수 있을 것이다.

본 연구의 수행과정에서 나타난 한계점은 다음과 같다.

첫째, 카지노기업의 조직문화 연구를 보다 정확하게 측정할 수 있는 측정도구에 대한 개발이 요구된다. 대부분의 카지노 조직 연구에서는 경영학 분야에서 사용하고 있는 측정도구를 사용하고 있다. 이러한 이유에서 카지노 조직만이 갖고 있는 내제적인 측면을 정확하게 분석하지 못하고 이를 간과하게 되는 우를 범할 소지가 높으므로 앞으로의 연구에서는 카지노조직에 적합한 설문지를 자체 개발하는 노력이 요구된다.

둘째, 앞으로의 연구에서는 구체적인 카지노조직에서의 효율성을 높일 수 있는 분석수준의 문제점인 수준이 각각 다르게 적용될 수 있는 개인, 집단, 조직 차원 등을 다르게 적용하려는 노력이 이루어져야 할 것이다. 이와 같은 노력을 통하여 카지노 조직구성원들의 효과적 운영 및 관리뿐만 아니라 카지노 조직의 만족감이나 성취감, 소속감을 증대시킬 수 있을 것이다.

마지막으로 연구의 자료수집이 편의적 표본 추출에 의해 조사 되었다. 표본 선정이 무작위추출로 이루어지지 않고 연구자의 편이에 의해 선택되었던 것이다. 따라서 본 연구의 결과에서 표본의 개별적 특성으로 인한 오류의 발생가능성을 완전히 배제하지 못하고 있으므로 향후에서는 좀 더 정교한 연구 설계와 표본추출을 통한 연구가 이루어져야 하겠다.

본 연구자는 국내 카지노기업이 현재의 이윤추구에만 안주하지 않고 국제적 카지노산업의 발전에 힘입어 보다 경쟁력 있는 관광산업의 한 분야로 정착되기를 소망한다. 세계적 관심이 국가적으로 차별할 수 있는 관광산업 인프라 형성에 주목하고 있는 현시점에서 인적자원에 대한 의존도가 높은 카지노산업의 양적확대에 따른 보다 체계적인 카지노 조직구성원들의 연구가 병행되어야 한다는 것을 인식할 수 있었고, 본 연구의 한계점을 수정 보완한 연구 자료가 더 많이 나오기를 기대한다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

1) 서적 및 사이트

- 고택운·고현환(2003). 『현대 카지노 산업 관리론』, 서울: 한울출판사
- 김시우·한상웅(2013.4.). 카지노 『산업분석 Report/호텔 레저』, 한국투자증권.
- 김호섭·김관석·유홍림·김대건(2011). 『행정과 조직행태』 서울: 대영문화사
- 박성호(2013), 『카지노산업: 카지노의 과거, 현재, 그리고 미래』, 동양증권 보고서
- 배수진·정우석(2011). 『경영학의 이해』, 진샘미디어
- 송지준(2008). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 경기: 21세기사
- 우수명(2010). 『알마우스로 잡는 SPSS 12.0』, 서울: 인간과복지
- 이충기·권경상·김기엽(2010). 『카지노산업의 이해』, 서울: 대왕사
- 이창우(1995), 『조직문화, 산업 및 조직 심리학』, 박영사
- 이학중(1986). 『기업문화와 조직개발: 이론과 기술』. 서울: 법문사
- (1992). 『기업문화론: 이론, 기법, 사례 연구』. 서울: 법문사.
- 이정현(2014.1.28.) 싱가포르 따라 카지노 뛰어든 일본·대만, 중앙일보
- 이영준(2002). 『요인분석의 이해』, 서울: 도서출판석정
- 정두연(2009). 『카지노 산업과 게임의 이해』, 서울: 한울 출판사
- 정충영·최이규(2009). 『SPSSWIN을 이용한 통계분석』, 서울: 무역경영사
- 채서일(2009). 『사회과학조사방법론』, 서울: 비앤 엠 북스
- 파라다이스 홍보팀(2002). 『파라다이스그룹 30년사』, 서울
- 강원랜드 홈페이지 www.high1.com
- 법제처 <http://www.moleg.go.kr/main.html>

2) 논문

- 강관성(2012). 카지노 딜러의 서비스 교육훈련에 대한 중요도 만족도 연구, 제주대 석사학위논문
- 강흥구(2001). 조직문화가 의료사회사업서비스의 질에 미치는 영향에 관한 연구, 연세대 박사학위논문
- 고재승 (2011), 호텔 종사원 직업선택 동기의 중요도-만족도(IPA)에 의한 추천 의도 연구. 호남대 석사학위논문
- 구효진(2008). 내국인 출입 카지노와 외국인 전용 카지노 종사원의 소진에 관한 비교연구, 『호텔관광연구』, 10(3)
- 김막래(2010). 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향; 국공립대학과 사립대학의 비교연구, 광운대 박사학위 논문
- 김종인(2011). 카지노 종사원이 갖춰야 할 역량, 직업선택의 동기 및 근무혜택에 대한 만족도 연구, 세종대 석사학위논문
- 김영춘,정민숙(2012). 리더십, 조직문화와 조직몰입과의 관계, 한국콘텐츠학회 17(2)
- 김기관(2013). 리조트산업의 조직문화가 서비스 질에 미치는 영향분석: 감정노동의 매개효과를 중심, 제주대, 석사학위논문
- 김호정(2002). 한국행정문화와 경쟁가치모형, 한국행정학회 춘계학술대회 논문집
- 곽원섭(1999). 서비스 기업의 조직문화, 인적자원관리, 그리고 고객 지향적 서비스 수행의 관계. 한국학술진흥재단
- 권혁준(2013). 카지노 기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향, 세종대 석사학위 논문
- 배정희(2002). 카지노 조직문화와 직무만족 비교연구: 정선카지노와 워커히카지노를 중심으로
- 백완중(2009). 대학교 직원의 조직만족도에 대한 연구, 고려대 박사학위논문
- 박정원(2007). 직무스트레스 유발 요인 및 지각이 이직이도에 미치는 영향에 관한 연구; 공기업과 사기업 비교분석을 중심으로, 한국외국어대, 석사학위논문
- 박기영(2008). 조직문화와 효과성: B기업과 H기업의 합병 전, 합병 후 차이 비교, 전남대 석사학위 논문
- 서원석, 이보배(2012). 한국 카지노산업의 변천 및 카지노 인식에 대한 변화 내용분석, 『관광학연구』, 36(3), pp.103-128.
- 안갑수(2011). 리조트 조직문화가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대 석사학위논문

- 윤창석(2010). 국내 카지노 산업의 실태와 활성화 방안에 관한 연구, 한국항공대 석사논문
- 이경일(2013). 호텔기업문화가 관계 마케팅 전략 및 경영성과에 미치는 영향, 건국대 박사학위 논문
- 이승영(2009). 카지노 종사원이 인식하는 조직문화가 이직의도에 미치는 영향; 소진의 매개효과를 중심으로, 경기대 석사학위 논문
- 이충기(2011). 우리나라 카지노 산업의역사, 『관광학연구』, 35(10), p.456.
- 이경화(2013). 카지노기업의 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향; 조지건뢰의 조절효과로, 경기대 석사학위 논문
- 유경미(2011). 조직문화 유형이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향; 카지노기업을 대상으로, 경기대 박사학위 논문
- 정현철(2004). 조직문화에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 광주·전남 건설업체를 중심으로, 전남대 석사학위 논문
- 최성욱(2001). 조직문화에 대한 이해와 연구논쟁점에 관한 고찰. 『정부학연구』 7(2), p.149.
- 홍선경(2013). 산업연관분석을 이용한 싱가포르 카지노산업의 생산·고용유발효과분석, 이화여 석사논문
- 한현정·윤세목 (2011). 기업문화유형이 재무성과에 미치는 영향; 호텔기업문화와 인지적 재무성과측정을 중심으로, 『호텔경영학연구』.20(1): 267-284.

2. 국외문헌

- Barney, J., and Griffin, R. 1992. The management of organizations: strategy, structure, behavior, Boston : Houghton Mifflin Co.
- Blackburn, R. 1999. Virtual team effectiveness: A proposed research agenda, Information Systems Journal, 9:249-269.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational culture: Based on the competing Values Framework. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Campbell, J.P., Bownas, D.A., Peterson, N.G., & Dunnette, M.D.(1974) "The measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion," Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Minneapolis: Personnel Decisions, Inc., Minneapolis, Minnesota.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 1982. Corporate culture, the rites and rituals of corporate life, Reading, Mass.: Addison Wesley Publishing Co.
- Harrison, E. F. 1978. Management and Organizations, Houghton Mifflin Co. Boston
- Hofstede, G. (2001). "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations" .2nd Ed. CA: SagePublication
- Hofstede, G. (2001). "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations" .2nd Ed. CA: SagePublication.
- Hofstede, G. (2001). "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations" .2nd Ed. CA: SagePublication.
- Ivancevich, J. M., and Matteson, M. T. 2005. Organizational Behavior and Management(7th ed.), McGraw-Hill Higher Education

- Jones,D.L.& McCleary,K.W.(2004). " A Model for Assessing Cultural Impacts on International Buyer-Seller Relationships for Key Accounts of Hotel Companies " . *Journal of Hospitality & Tourism Research*.28(4):425-443.
- Jones,D.L.& McCleary,K.W.(2004). " A Model for Assessing Cultural Impacts on International Buyer-Seller Relationships for Key Accounts of Hotel Companies " . *Journal of Hospitality & Tourism Research*.28(4):425-443.
- Kast , F . E . & Ros enzweig , J . E . 1985. *Organization and management*. N.Y.:Mcgraw - Hill.
- Mintzberg , H. 1983. *Power in and around organizations* , Englewood Cliffs , N.J . : Prentice -Hall, Inc..
- Ouchi, W.(1981). *Theory Z. Reading. Mass, Addison-Wesley.*
- Pizam,A.(1993). "Managing Cross-Cultural Hospitality Enterprises.The International Hospitality Industry: Organizational and Operational Issues " .N.Y.:JohnWiley.
- Smircich , L. 1983. "Concept of cultural & organizational analysis ," *Administrative Science Quarterly* , Vol.28 (3): 344- 345.
- Schein , E. H. 1983. "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics* , Summer : 15- 16.
- . 1985. *Organizational culture and leadership* . San Francisco: Jossey - Bass
- Pratt , J . R. 1998. "Organizational culture and you " , *Home Health Care Management & Practice* , Vol.10: 55- 57.
- Yaprak, A. (2008). "Culture Study in International Marketing: a Critical Review and Suggestions for Future Research" . *International Marketing Review*. 25(2):215-229.

ABSTRACT

A Study on the differences of the organizational culture perception by the form of casino management

- Focused on Sales Dealers -

Hyun-Joung Kim

Department of Tourism Management
The Graduate School of Jeju National University

Supervised by Professor Choi, Byoung-Kil

The casino management takes a role to attract foreign capital, secure tax revenues and make a create employment effects. Also, the government and private industries are participated in founding the domestic casinos conforming family-complex resort and trying to change the closed mine area as the famous tourism destination.

The industry provide a service to customer as their state of assets and it makes a special organized culture in the Casino industry.

In the past time, the domestic casino just focused on pursuing of profit, so it made a closed, oppressive cultures. But nowadays, as the appearance of large scale public casino, the industry cultures are changed to focus the internal marketing, relationship-culture, innovation-culture.

This study is about to separate the industry as management like public casino, private casino, domestic citizen permitted casino, foreign permitted casino, and large and small size casino. Also, focusing on the dealer, the study is said to the differences of the organizational culture perception using Quinn's competing value approach model.

<설 문 지>

카지노 기업의 경영형태에 따른 조직문화 인식의 차이에 관한 연구

안녕하십니까?

본 설문은 귀하가 생각하는 **카지노 기업만이 갖는 독특한 조직문화에 대하여** 유형별(위계, 관계, 혁신, 과업)분석하고, 경영형태별(내, 외국인 vs 공, 사기업 vs 대, 소규모)에 따른 차이를 분석하고자 합니다. **동종 업계와 비교하여 귀하가 인식하고 있는 귀사의 조직문화를 평가하여 주십시오.**

본 설문은 **카지노 영업부 딜러**만을 대상으로 하며, 귀하께서 성실히 응답 해주신 소중한 설문 내용은 무기명으로 처리되며, 순수한 학술적 연구 목적으로만 활용할 것을 약속드립니다.

다시 한 번 소중한 응답에 진심으로 감사드리며, 귀하의 행복과 건강을 기원합니다.

2013년

지도교수 : 제주대학교 관광경영학과 교수 최 병 길

연구자 : 제주대학교 관광경영학과 석사과정 김 현 정

E-mail : equality1123@hanmail.net Tel. 010-9390-3732

1. 유형별 조직문화인식에 관한 질문입니다.

귀사에서 느끼는 조직문화에 대하여 가장 가까운 항목에 표기해 주세요.

설문항목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	대체 로 그렇 다	매우 그렇 다
1. 상급자와 하급자간의 강한 서열의식은 필요하다.	①	②	③	④	⑤
2. 상급자는 직권을 이용한 지휘, 명령을 한다	①	②	③	④	⑤
3. 형식적, 구조화된 정해진 업무양식을 지켜야한다.	①	②	③	④	⑤
4 업무적 과실에 대하여 경고 및 징계가 따른다.	①	②	③	④	⑤
5. 업무 외 락카 생활은 또 다른 업무의 연장 같다.	①	②	③	④	⑤
6. 조직에서 가장 강조하는 목표는 영업이익이다.	①	②	③	④	⑤
7. 영업 발란스에 대한 부담감을 가진 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 고객현황에 따라서 연장근무는 의무적이다.	①	②	③	④	⑤
9. 휴가사용에 대하여 자유롭다.	①	②	③	④	⑤
10. 실적위주의 수단으로 느껴진 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 구성원간의 협조적인 근무 분위기를 중요시한다.	①	②	③	④	⑤
12. 애로사항을 함께할 수 있는 사내에 기구가 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 고객의 폭언과 폭행에 대한 회사의 보호를 받는다.	①	②	③	④	⑤
14. 고객과의 마찰 발생시 간부는 적극 해결해준다.	①	②	③	④	⑤
15. 우리회사 명성은 내 직무만족과 관계가 있다.	①	②	③	④	⑤
16. 조직의 목표설정은 다함께 공유하고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
17. 창의적 제안에 대하여 지원하고 격려한다.	①	②	③	④	⑤
18. 사내 순환근무를 통한 타업무를 배울 기회가 있다.	①	②	③	④	⑤
19. 정기적인 교육을 통한 자기개발을 지원한다.	①	②	③	④	⑤
20. 업무적 효율을 위한 새로운 방안을 시도한다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 통계분석을 위한 귀하의 일반적인 사항에 대한 내용입니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령대는?

- ① 20세 ~ 24세 ② 25세 ~ 29세 ③ 30세 ~ 34세 ④ 35세 이상

3. 귀하의 근속년수는? (계약사원은 계열 근무기간을 취합하여 표기해 주세요)

- ① 1년 미만 ② 1년 ~ 3년 미만 ③ 3년 ~ 5년 미만 ④ 5년 이상

4. 귀하의 직책과 직급은?

- ① 사원 (인턴 포함) ② 주임 ③ 계장이상 ④ 계약사원 (파트 포함)

5. 귀하의 최종 학력과 전공을 기입해주세요.

- ① 고등학교 졸업 ② 전문대 졸업 ③ 대학교 졸업 ④ 대학원 졸업

전 공 학 과 _____

6. 귀하의 월 평균 소득은?

- ① 150만원이하 ② 151~200만원이하 ③ 201~299만원이하 ④ 300만원이상

- 설문에 응해주셔서 진심으로 감사 합니다 -