

## 리더십이 조직동일시 및 조직몰입에 미치는 영향

신혜숙<sup>†</sup>

강원대학교 관광학과

### The Effect of Leadership on Organizational Identification and Organizational Commitment

Hye-Sook Shin<sup>†</sup>

*Dept. of Tourism, Kangwon National University*

#### ABSTRACT

The purpose of this research was to find the effect of leadership on organizational identification and organizational commitment in casino industry. Prepared questionnaires were distributed to 340 sample employees working in a domestic casino and then a total of 316 questionnaire were used for data analysis. This study was processed by carrying out internal consistency method, exploratory factor analysis besides frequency analysis, multiple regression analysis by using SPSS Win 19.0. The results of research are as follows: 1) transformational leadership had a positive effect on organizational identification. 2) Transformational leadership had a positive effect on affective commitment. 3) Transformational leadership and transactional leadership had a positive effect on continuance commitment. Therefore, this study suggests that transformational leadership is an important factor to raise the employees' organizational identification and affective commitment.

Keywords: leadership, organizational identification, organizational commitment

#### I. 서론

리더십(leadership)이란 조직의 리더가 급변하는 환경에 대해 올바르게 인식하고, 자신의 조직이 높은 성과를 내도록 부하들에게 각인시키고, 영향력을 행사하는 과정이라 볼 수 있다. 이러한 리더십을 통해 조직은 조직의 효율성을 제고하고, 경영의 효율성을 추구한다고 할 수 있다. 조직은 리더와 조직 구성원들 간의 효과적인 상호작용을 통해 성장할 수 있으며, 리더의 능력에 따라 조직의 성과를 달성하는데 도움을 줄 수 있다(Jang, 2009). 또한 한 조직에서 리더가 행사하는 리더십은 조직 구성원들에게 조직몰입의 수준을 제고해 보다 높은 성과를 이루도록 하는 요인이 된다(Oezaralli, 2003).

기업환경의 불확실성이 증가한 1980년대에 이르러 기업 성공의 핵심 요인이 인간의 독창성이나 창의성에 의한 경쟁우위의 개념으로 바뀌면서 새로운 리더십 이론이 나오게

되었다. 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)이 그것인데, 거래적 리더십은 리더가 조직 구성원의 생산성이나 효과적인 과업 수행에 대해 지원과 보상을 제공하는 안정 지향적 리더십이라 할 수 있으며, 변혁적 리더십은 리더가 조직 구성원에게 자신감을 부여하며, 비전을 제시하는 등 조직에 보다 높은 성과를 올리도록 동기를 부여하는 변화 지향적 리더십이라 할 수 있다(Bass, 1985).

리더십과 연관된 조직 구성원의 태도와 관련하여 크게 부각되는 것이 조직동일시(organizational identification)와 조직몰입(organizational commitment)이다. 조직동일시는 구성원들이 조직에 대한 일체감과 만족을 갖게 하는 것으로, 조직에 의미를 부여하여 조직에 소속감을 갖고, 그들의 조직 행동을 결정하는 등 조직의 효율성에 영향을 미치는 중요한 개념(Park, 2009)이라 할 수 있다. 조직몰입은 조직동일시와 비교하여 조금 더 보편적인 개념이라 할 수 있다. 즉,

\* 본 연구는 강원대학교 대학회계 학술연구조성비로 연구하였음(관리번호-620160107).

<sup>†</sup> Corresponding author: 신혜숙, hyeshin@kangwon.ac.kr, 강원도 삼척시 도계읍 황조길 346, 강원대학교 도계캠퍼스 관광학과

조직 구성원들이 자신이 속한 조직을 향해 노력하고, 조직에 계속 남아있기를 원하고, 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 내재화하는 등 조직에 충실한 개념(Faisal & Al-Esmael, 2014)이라 할 수 있다.

그동안 리더십에 관한 연구를 살펴보면, 주로 리더십과 조직유효성간의 관계를 다룬 연구부터, 리더십과 조직몰입간의 관계, 리더십과 조직동일시 간의 관계, 그리고 리더십과 조직성과, 임파워먼트, 조직시민행동 등 다양하게 이루어져왔다(Graham, 1991; Kim, 2001; Jeon, 2006; Lee & Park, 2007; Yeo & Park(2008); Park, 2009; Kim & Lee, 2009). 선행연구 결과, 대부분은 리더십과 조직동일시 및 조직몰입간의 관계에 있어 조사대상 기업에 따라 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 미치는 영향이 각기 상이하게 나타나고 있다. 기존 연구들을 통해 관리자의 리더십이 조직 구성원의 조직동일시와 조직몰입에 영향을 미치는 선행변수로 밝혀지고 있음을 볼 때, 카지노기업에서도 리더십과 관련하여 조직동일시 및 조직몰입간의 관계를 검증하는 연구가 요구된다고 보여진다. 그러나 기존의 연구들은 주로 일반 기업이나 호텔, 여행사, 외식업체 등을 대상으로 이루어져 왔으며, 카지노기업을 조사대상으로 진행한 연구는 매우 부족한 실정이다.

따라서 본 연구는 카지노기업의 종사원을 대상으로 관리자의 리더십이 종사원의 조직동일시 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 리더십 유형도 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하여 각각의 특성이 조직동일시 및 조직몰입의 결과에 미치는 영향이 다른 산업과 어떤 차이가 있는지 규명하고자 한다. 본 연구의 결과 조직동일시와 조직몰입에 가장 크게 영향을 주는 리더십 변수가 무엇인지 파악할 수 있으며, 그로 인해 카지노기업에서 요구되는 리더십 유형을 발견할 수 있을 것이다. 이는 카지노기업의 인적자원관리 측면 및 조직의 성장을 위해 바람직한 제언으로 제시될 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 리더십

리더십은 조직구성원이 조직의 목표달성을 위하여 동기부여, 협력관계 유지, 그리고 외부의 지지 등에 영향을 미치는 개념이라 할 수 있다(Yukl, 1998). 리더십의 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 분류되는데, 변혁적 리더십은 거래적 리더십과는 다르게 진취적인 리더십이라 볼 수 있다. 즉, 조직구성원의 욕구, 가치관, 신념을 바꾸어 새

로운 기회를 추구하고 혁신적인 변화를 유도하는 리더십이다. 변혁적 리더십의 효과로 나타나는 것은 조직구성원의 동기 활성화와 몰입감의 증가라 할 수 있다. 변혁적 리더십의 구성요인은 카리스마(charisma), 개별적 배려, 분발고취, 지적자극 등으로 구분된다(Bass & Avilio 1990). 카리스마는 조직구성원에게 사명을 제시하고, 리더를 존경하고 신뢰하도록 하는 것이며, 개별적 배려는 리더가 조직구성원에게 개별적 관심을 가지고 구성원들 개개인간의 욕구차이를 인정하여 그들의 책임수준과 자신감을 높이게 하는 것이다. 분발고취는 조직구성원에게 비전을 제시하고 격려하여, 그들이 더욱 업무에 충실할 수 있도록 하는 것이다. 지적자극은 리더가 조직구성원들에게 새로운 업무방식을 통해 이해력과 합리성을 높이고, 문제인식과 해결 방법에 대한 새로운 인식을 갖게 하여 구성원들의 독립성과 자율성을 추구하는 것이라 할 수 있다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 다음의 네 가지 측면에서 차이가 있다. 첫째, 변혁적 리더는 조직구성원들을 리더로 성장시킨다. 둘째, 변혁적 리더는 조직구성원들이 관심을 가지는 기본적인 생존이나 안전욕구의 저차원의 욕구에서 자아실현의 욕구와 같은 고차원적인 욕구로 이끌어준다. 셋째, 변혁적 리더는 조직을 성과를 위해 조직구성원들의 개인적 관심을 넘겨 만든다. 넷째, 변혁적 리더는 조직의 비전에 대해 조직구성원들과의 의사소통을 효과적으로 한다(Bass & Avilio, 1999). 한편, 거래적 리더십은 리더가 상황에 따라서 보상을 지급함으로써 영향력을 행사하는 것을 말한다. 다시 말해, 리더가 보상이나 처벌을 통해 조직구성원의 물질적, 정신적 욕구를 충족시키고, 조직에 공헌을 하게 만드는 것인데, 그 구성 요인으로서는 다음의 두 가지가 있다. 먼저, 상황적 보상이란 조직구성원이 목표한 성과를 달성하면 동기 부여를 강화시키기 위해 인센티브와 성과급, 승진, 포상 등의 보상을 제공하는 것을 말한다. 그 다음, 예외적 관리란 리더가 조직구성원의 직무를 관리함에 있어 예외적 사건이 일어났을 때에만 개입하고, 다른 경우에는 그들이 각자의 업무를 하도록 목표 달성시까지 관여하지 않는 것을 말한다. 낮은 직무성과의 원인이 노력부족이라고 여겨지면 처벌을 하고, 능력부족일 경우 훈련이나 대체시킨다(Bass, 1990).

### 2. 조직동일시

조직동일시는 조직의 구성원들이 자신과 조직을 하나로 인식하고, 조직의 운명과 자신의 운명을 동일시하며, 조직의 성공 혹은 실패를 자신의 것이라고 느끼는 개념이다. 즉, 조직동일시는 조직구성원들이 조직에 대한 일체감과 만족

을 갖게 하는 요인으로 조직의 유효성에 중요한 영향을 미친다. 조직동일시가 강화된 조직구성원의 행동은 조직에 대한 적극적인 지원이나 복종, 단결력, 충성심으로 나타나게 된다(Park, 2009). 조직동일시는 개인이 자아의 정체성을 확립하는데 있어 그가 속한 조직의 속성으로써 스스로를 정의하는 것으로, 개인이 자아개념을 형성하는데 조직이 중요한 의미를 갖는 것이라 할 수 있다(Dutton & Dukerich, 1991). 정리하면, 조직동일시는 조직구성원들이 조직에 의미를 부여하여 조직에 소속감을 갖고, 그들의 조직행동을 결정하는 등 조직의 효율성에 영향을 미치는 중요한 개념(Smidts & Van Riel, 2001)이라 할 수 있다.

조직몰입과 비교하여 볼 때, 조직동일시는 자신이 속해 있는 조직에서의 한정된 개념이라 할 수 있고, 조직몰입은 조금 더 보편적인 개념이라 할 수 있다. 즉, 조직구성원들은 자신이 조직과 공동운명체임을 인지하지 않더라도 조직에 대해 몰입할 수 있는 것이다(Mael & Ashforth, 1989). 한편, Gould(1975)는 조직동일시를 개인이 자기 자신을 조직역할에 의해 정의하는 것으로 보고, 조직 자체에서 받아들여진 가치 혹은 행동양식을 인정하는 과정이라 하였다. 또, 조직동일시는 조직몰입과는 다른 구성개념이라고 주장하였는데, 조직몰입이 조직에 대한 감정적인 애착태도를 의미한다면, 조직동일시에 대해서는 조직 자체의 가치나 역할을 자기 자신의 정체성으로 합치하는 개념이라 하였다.

리더십과 조직동일시 간의 관계를 다룬 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 Lee, Kim과 Park(2005)은 호텔의 종사원들을 대상으로 상사의 변혁적 리더십이 조직동일시에 미치는 영향을 분석하였는데, 그 결과 변혁적 리더십 변수 중 배려형 리더십, 비전형 리더십 요인 모두 조직동일시에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Lee와 Lee(2008)는 호텔관리자의 리더십이 종사원의 조직동일시에 미치는 영향을 연구하였는데, 그 결과, 거래적 리더십은 조직동일시 요인인 자아일치성, 조직목표일치성에 모두 유의한 영향을 미쳤지만, 변혁적 리더십은 자아일치성에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 보아 변혁적 리더십은 조직의 목표가 개인의 발전을 이루게 한다는 종사원의 의식과 사기를 진작해 회사에 대한 충성심을 높일 수 있다고 언급하였다. Kim과 Lee(2009)는 호텔종사원을 대상으로 관리자의 리더십이 조직동일시에 미치는 영향을 조사하였는데, 그 결과 관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 호텔종사원의 조직동일시 요인 중 자아일치에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 관리자의 변혁적 리더십은 호텔종사원의 조직동일시 요인 중 조직목

표일치에 유의한 영향을 미치지 않았고, 거래적 리더십은 조직목표일치에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Kim(2011)은 프랜차이즈 본부의 리더십이 가맹점의 조직동일시에 미치는 영향을 연구하였는데, 그 결과, 거래적 리더십은 조직동일시에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 변혁적 리더십은 조직동일시에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 이유는 국내 프랜차이즈산업의 가맹점들이 역량이 부족하여 본부의 명확한 방침과 주도를 그대로 따르기 때문인 것으로 보았다. Lee(2015)는 호텔종사원을 대상으로 관리자의 감성리더십이 조직동일시에 미치는 영향을 조사하였는데, 그 결과 감성리더십 요인 중 타인관계능력과 자기관리능력은 조직동일시에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 자기인식능력은 조직동일시에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

### 3. 조직몰입

조직몰입은 조직에 대한 목표와 가치를 받아들이고, 조직에 대한 충성심과 노력으로 계속 조직에 남아있고자 하는 의지(Bateman & Strasser, 1984)라고 할 수 있다. 또한 조직에 대한 개인의 몰입 정도, 즉 한 개인이 자신이 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 것을 의미한다(William & Anderson, 1990). 보다 구체적으로 살펴보면 조직몰입이 갖는 특성은 조직구성원들이 기대하는 것 이상으로 조직을 향해 노력하고, 조직에 대한 자긍심이 높고, 조직에 계속 남아있기를 원하고, 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 내재화하며, 조직구성원으로 남아 있기 위하여 조직에 충실하는 것이다(Faisal & Al-Esmael, 2014). 조직몰입은 정서적 몰입(affective commitment), 유지적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 구분할 수 있다(Kell & Motowidlo, 2012). 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 동일시하고 관여하는데 있어 감정적인 애착을 가지는 것을 의미하며, 지속적 몰입은 조직구성원이 조직을 그만두는 경우에 지각하는 비용을 뜻한다. 규범적 몰입은 조직구성원이 조직에 남아 있어야 한다고 생각하는 책임감을 말한다.

리더십과 조직몰입간의 관계를 다룬 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Kim(2001)은 그의 연구를 통해 기업조직의 경우, 거래적 리더십과 비교하여 변혁적 리더십이 조직몰입에 더 크게 영향을 미치지만, 행정조직에서는 그렇지 않은 것으로 나타나 조직의 특성에 따라 달라진다는 점을 언

급하였다. Goo와 Lee(2005)는 호텔종사원을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 그 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 높을수록 호텔종사자의 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. Shin과 Kang(2007)은 리더십과 조직몰입간의 관계에 대해 호텔의 종사원을 대상으로 조사하였다. 그 결과, 변혁적 리더십 요인 중 카리스마, 지적자극이 높을수록 종사원들의 정서적 몰입이 높아지는 것으로 나타났고, 지적자극이 높을수록 계속적 몰입이 높아지는 것으로 나타났다. Lee와 Park(2007)은 여행사 종사원들을 대상으로 하여 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 조사하였는데, 그 결과 여행사 관리자의 변혁적·거래적 리더십은 종사원의 조직몰입에 영향을 주지 않는 결과를 보였다. 이는 기존의 선행연구 결과와는 다르다고 할 수 있다. 반면, Kim과 Lee(2010)는 여행사 종사원들을 상대로 리더십과 조직몰입간의 관계를 조사하였는데, 그 결과 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 모두 종사원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Choi(2010)는 호텔 조리부 직원들을 대상으로 한 그의 연구에서 카리스마적 리더십, 거래적 리더십이 모두 다 조직몰입 향상에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

Ko, Lee와 Lee(2011)는 외식기업의 종사원들을 대상으로 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 그 결과 변혁적 리더십만이 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 거래적 리더십과 감성적 리더십은 조직몰입에 대해 영향을 주지 않는 결과를 보였다. Park과 Kim(2011)은 호텔종사원을 대상으로 하여 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계를 조사하였는데, 그 결과 변혁적 리더십 요인 중 카리스마와 지적자극이 조직몰입과 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 개별적 배려는 조직몰입과 인과관계가 없는 것으로 나타났다. Sung(2012)은 카지노딜러를 대상으로 관리자의 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 그 결과 변혁적 리더십이 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 보였다. 변혁적 리더십 요인 중 카리스마는 조직몰입 요인 중 정서적 몰입과 지속적 몰입에, 지적자극은 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 그러나 거래적 리더십은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 결과를 보였다. 이는 기존 선행연구 결과와 일부만 일치한다고 할 수 있다. Byun과 Ko(2002)는 특급호텔 종사원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십 중 카리스마, 동기부여는 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다고 보고하였다. Ryu(2013)는 공·사조직을 대상으로 리더십과 조직몰입간의 관계를 연구하여, 유의한 영향

을 미친다고 보고하였다. 리더십 요인 중 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 더 큰 것으로 드러났다.

### Ⅲ. 연구의 설계

본 연구에서는 카지노기업 관리자의 리더십이 종사원의 조직동일시 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 하였다. 다음과 같이 변수의 조작적 정의를 제시하였다.

첫째, 거래적 리더십은 리더가 보상이나 처벌을 통해 조직구성원의 욕구를 충족시켜 조직에 공헌하게 하는 것이며, 변혁적 리더십은 이상적인 조직의 모습을 조직구성원에게 제시하여 현재의 상황에서 변화를 추구하고자 하는 개념(Bass, 1990; Achua & Lussier, 2010)으로 정의한다.

둘째, 조직동일시는 조직구성원이 조직에 대한 일체감과 만족을 갖게 하는 요인으로, 조직의 효율성에 영향을 미치는 개념(Smidts & Van Riel, 2001; Park, 2009)으로 정의한다.

셋째, 조직몰입은 조직구성원이 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 내재화하며, 조직을 향해 노력하고, 조직에 계속 남아있기를 원하고, 조직에 충실하고자 하는 개념(Faisal & Al-Esmael, 2014)으로 정의한다.

연구 설계를 위한 변수와 변수를 설정한 근거를 제시하면 다음과 같다. 리더십 변수는 Bass(1990)의 연구를 토대로 거래적 리더십 10문항, 변혁적 리더십 17문항 등 총 27개 문항으로 구성하였다. 조직동일시 변수는 Kreiner와 Ashforth(2004), Lee(2015)의 연구를 토대로 6문항으로, 조직몰입 변수는 Ko와 Mueller(1997), Ha와 Kim(2005)의 연구를 토대로 정서적 몰입 5문항, 유지적 몰입 5문항 등 총 10개 문항으로 설정하였다. 측정문항은 리커트 7점 척도(7-point Likert scales)를 이용하여 측정하였다. 이상의 내용에 대한 본 연구의 모형을 다음과 같이 제시하였다(Fig. 1).

하기 연구모형에 의해 설정한 가설을 다음과 같이 제시하였다.

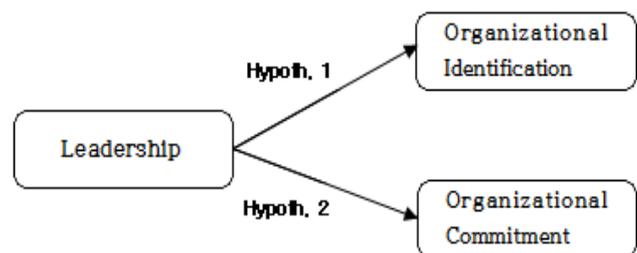


Fig. 1. Model of study.

가설 1: 카지노기업 관리자의 리더십은 종사원 조직동일시에 대해 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 카지노기업 관리자의 리더십은 종사원 조직몰입에 대해 유의한 영향을 미칠 것이다.

1. 설문지의 구성

본 연구의 설문지는 다음과 같이 인구통계적 사항, 리더십, 조직동일시, 조직몰입 등에 관한 문항으로 구성하였다 (Table 1).

2. 분석방법

본 연구는 강원도에 있는 국내 유일한 내국인 출입 카지노기업의 종사원들을 대상으로 설문지를 이용하여 조사하였다. 조사 시기는 2017년 1월 16일부터 2월 3일까지 실시하였고, 배포한 총 340부의 설문지 중 응답내용이 불성실한 24부를 제외한 316부를 본 연구의 자료로 사용하였다. 측정 척도의 신뢰성 분석, 타당성 분석을 위해 내적 일관성 기법 및 탐색적 요인분석을 하였다. 빈도분석은 조사대상자의 일반적인 특성을 밝히기 위해, 다중회귀분석은 가설 검증을 위해 실시하였다. 이상은 SPSS Win 19.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

IV. 실증분석

1. 일반적 특성

조사대상자들의 일반적인 특성을 파악하고자 316개의 유효한 표본에 대해 빈도분석을 하였다. 이는 다음의 Table 2에 제시하였다.

2. 타당성, 신뢰성 분석

Table 2. General characteristics of the respondents

Item	Frequency (N)	Percentage (%)	
Gender	Male	155	49.1
	Female	161	50.9
Age	20~29	84	26.6
	30~34	101	32.0
	35~39	84	26.6
	40~44	32	10.1
	Above 45	15	4.7
Position	Staff	49	15.5
	Supervisor	221	70.0
	Manager	39	12.3
Employment type	Above vice chief	7	2.2
	Regular worker	294	93.0
School career	Temporary worker	22	7.0
	High school diploma	2	0.6
	Junior college graduate	140	44.3
	University graduate	164	51.9
	Above graduate school	10	3.2
Period of one's service (year)	Under 1	23	7.3
	Under 1~3	17	5.4
	Under 3~5	24	7.6
	Above 5	252	80.0
Monthly income (Won)	Under 1,000,000	3	0.9
	Under 1,000,000~1,500,000	23	7.3
	Under 1,500,000~2,000,000	22	7.0
	Under 2,000,000~2,500,000	86	27.2
	Above 2,500,000	182	57.6
Total	316	100.0	

Table 1. Composition of questionnaire

Item	Variable	Number of items
Demographic data	Gender, age, position, employment type, school career, period of one's service, monthly income	7
Leadership	Transactional leadership (1~10), transformational leadership (11~27)	27
Organizational identification	Organizational identification (1~6)	6
Organizational commitment	Affective commitment (1~5), continuance commitment (6~10)	10

본 연구의 타당성 검증을 위해서 탐색적 요인분석을 하였다. 요인 추출은 사회과학 분야의 보수적 기준인 요인적

재량(factor loading) ±0.4로 적용하였다. 각 항목의 내적 일관성을 파악하기 위하여 신뢰성 측정방식인 Cronbach's α 계수를 이용하여 분석하였다. 관리자의 리더십에 대한 요인 분석 결과는 다음의 Table 3에 있다. 요인분석을 함에 있어 회전방식은 Varimax 직각회전방식을 선택하였고, 아이겐 값은 1을 넘는 요인들로 추출하였다. 요인별로 추출되어진 설명 분산의 총 누적계수 값은 60.518%로 나타났다.

아래의 표에서 보듯, 요인 1은 리더십 항목 중 “직원의 존경받음, 본받고 따를만한 모델임, 성공과 성취의 표상이 됨, 아이디어 및 발전적 의견 독려, 원하는 성취 도움, 알게 된 것이 자랑스러움, 소외직원에게 관심, 업무능력 포인트 잘 파악, 새로운 관점 제시, 노력의 자극제가 됨, 근거 및

타당성 있는 주장, 새로운 방법 자주 요구” 등(TRANSF1~TRANSF12) 12개 변수들이 요인화되어 이를 ‘변혁적 리더십’이라 명명하였다. 다음으로 요인 2는 “회사발전 및 보상에 대해 같은 생각임, 성취결과 인정, 목표 미달시 적절한 조치, 목표미달부분 치중, 제대로 돌아가지 않는 업무에 치중, 지지해 주면 바라는 것을 얻음, 지시 따르면 원하는 것을 얻음, 업무지식의 자립심 추구, 부하 경력관리 세심히 고려” 등(TRANS1~TRANS9) 9개 변수들이 요인화되어, 이를 ‘거래적 리더십’이라 명명하였다. 이 과정에서 “노력에 대한 보상강조, 화합을 위한 분위기 조성, 스스로 업무에 열중하도록 함, 각자의 비전을 확고히 제시, 직원 개인적 감정에 도 관심 보임” 등 6개 문항은 요인으로 적절히 묶이지 않아 분석에서 제거하였다.

본 연구의 모형에서 종속변수로 설정한 조직동일시 및 조직몰입에 대한 요인분석 결과를 보면 먼저, 조직동일시는 “회사발전과 나의 발전 동일시, 우리 회사라는 표현을 씬, 회사 운명을 걱정함, 회사에 대한 타인의 생각에 관심 많음, 회사 칭찬과 내 칭찬의 동일시, 회사 비난시 모욕감 느낌” 등(OI1~OI6) 6개 모든 변수들이 요인화되어 이를 ‘조직동일시’라 명명하였다. 분석 과정에서 평가의 기준을 충족시키지 못하는 항목은 나오지 않았다. 조직동일시 항목에 대한 요인분석 결과는 다음의 Table 4에 제시하였다. 추출된 요인별 설명 분산의 총 누적계수 값은 60.100%로 나타났다.

다음으로 조직몰입은 요인 1에서 4개 항목이, 요인 2에서는 5개 항목 등이 각각 동일하게 요인화되었다. 이 과정에서 평가기준을 충족하지 못하는 1개 항목(직장문제를 내문제로 느낌)은 제거하였다. 조직몰입 항목에 대한 요인분석 결과는 다음의 Table 5에 나타났다. 요인별로 추출되어진

**Table 3. Result of factor analysis for leadership**

Factor (% of variance, Cronbach's α)	Leadership	Factor loading	Eigen- value
Factor 1 (Transformational leadership) (48.829%, α=0.953)	TRANSF1	.865	13.184
	TRANSF2	.863	
	TRANSF3	.849	
	TRANSF4	.817	
	TRANSF5	.805	
	TRANSF6	.767	
	TRANSF7	.683	
	TRANSF8	.661	
	TRANSF9	.632	
	TRANSF10	.624	
	TRANSF11	.611	
	TRANSF12	.460	
Factor 2 (Transactional leadership) (11.689%, α=0.719)	TRANS1	.719	3.156
	TRANS2	.714	
	TRANS3	.714	
	TRANS4	.681	
	TRANS5	.680	
	TRANS6	.677	
	TRANS7	.596	
	TRANS8	.576	
	TRANS9	.572	

KMO=0.899, Bartlett Chi-square=9,382.435 (p-value: 0.000)

**Table 4. Result of factor analysis for organizational identification**

Factor (% of variance, Cronbach's α)	Organizational identification	Factor loading	Eigen- value
Factor 1 (Organizational identification) (60.100%, α=0.864)	OI1	.835	3.606
	OI2	.833	
	OI3	.812	
	OI4	.800	
	OI5	.742	
	OI6	.603	

KMO=0.836, Bartlett Chi-square=912.847 (p-value: 0.000)

설명 분산의 총 누적계수는 65.231%로 나타났다.

Table 5에서 보듯, 요인 1은 조직몰입 측정항목 중 “조직에 애착 느낌, 직장이 가족의 일부임, 조직이 개인적 의미 있음, 조직 소속감 강함” 등(AC1~AC4) 4개 변수들이 요인화되어 이를 ‘정서적 몰입’이라 명명하였다. 다음으로 요인 2는 “조직을 떠날 경우 손실이 많음, 조직 떠날 경우 대안 없음, 조직 떠날 경우 다른 일자리 없음, 손해 때문에 조직 떠나지 않음, 떠난다면 인생의 많은 것을 망침” 등(CC1~CC5) 5개 변수들이 요인화되어 이를 ‘유지적 몰입’이라 명명하였다.

### 3. 가설 검증

#### 1) 리더십이 조직동일시에 미치는 영향 분석

**Table 5. Result of factor analysis for organizational commitment**

Factor (% of variance, Cronbach's $\alpha$ )	Organizational commitment	Factor loading	Eigen- value
Factor 1 (Affective commitment) (33.161%, $\alpha=0.920$ )	AC1	.951	3.316
	AC2	.906	
	AC3	.863	
	AC4	.852	
Factor 2 (Continuance commitment) (32.071%, $\alpha=0.856$ )	CC1	.837	3.207
	CC2	.826	
	CC3	.819	
	CC4	.811	
	CC5	.693	

KMO=0.789, Bartlett Chi-square=1,958.802 ( $p$ -value: 0.000)

카지노기업 관리자의 리더십이 종사원의 조직동일시에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과를 다음의 Table 6에 제시하였다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

리더십의 하위요인으로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 설정하여 이 요인들이 조직동일시에 미치는 영향을 분석한 결과, 수정된  $R^2$ 는 0.300으로 나타났으며, 독립변수 중 변혁적 리더십( $p<0.001$ ) 항목만이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변수들 간 상관성 오류를 파악하기 위해 공선성 검사를 실시하였는데, 그 결과 각각의 항목들 간에 공선성이 없는 것으로 드러났다.

#### 2) 리더십이 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 분석

카지노기업 관리자의 리더십이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과를 다음의 Table 7에 제시하였다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

리더십의 하위요인으로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 설정하여 이 요인들이 조직몰입 요인 중 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 그 결과, 수정된  $R^2$ 는 0.457로 나타났으며, 독립변수 중 변혁적 리더십( $p<0.001$ )만이 정서적 몰입에 대해 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 드러났다. 리더십이 조직몰입 중 유지적 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 수정된  $R^2$ 는 0.118로 나타났으며, 변혁적 리더십( $p<0.001$ ), 거래적 리더십( $p<0.001$ ) 모두 종사원의 유지적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 드러났다. 독립변수들 간 상관성 오류를 파악하기 위해 공선성 검사를 실시하였는데, 그 결과 각각의 항목들 간에 공선성이 없는 것으로 드러났다.

## V. 결론

**Table 6. Effect of leadership on organizational identifications**

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	$t$ value	$p$ value	Collinearity	
		B	Standard error	$\beta$			Common difference	VIF
Organizational identification	Constant	2.578	0.289		8.907	0.000***		
	Transformational leadership	0.454	0.053	0.496	8.511	0.000***	0.640	1.563
	Transactional leadership	0.127	0.086	0.086	1.467	0.143	0.640	1.563

$R^2=0.304$ , Adj.  $R^2=0.300$ ,  $F=70.012$ ,  $p$ -value=0.000\*\*\*, Durbin-Watson=1.469, \*\*\*  $p<0.001$ .

Table 7. Effect of leadership on organizational commitment

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t value	p value	Collinearity	
		B	Standard error	$\beta$			Common difference	VIF
Affective commitment	Constant	1.105	0.305		3.628	0.000***		
	Transformational leadership	0.675	0.056	0.618	12.026	0.000***	0.640	1.563
	Transactional leadership	0.166	0.091	0.094	1.830	0.068	0.640	1.563
$R^2=0.460$ , Adj. $R^2=0.457$ , $F=136.306$ , $p\text{-value}=0.000^{***}$ , Durbin-Watson=1.442, ** $p<0.01$ , *** $p<0.001$ .								
Continuance commitment	Constant	2.272	0.432		5.252	0.000***		
	Transformational leadership	0.355	0.080	0.292	4.461	0.000***	0.640	1.563
	Transactional leadership	0.869	0.129	0.438	6.691	0.000***	0.640	1.563
$R^2=0.123$ , Adj. $R^2=0.118$ , $F=22.541$ , $p\text{-value}=0.000^{***}$ , Durbin-Watson=1.597, ** $p<0.01$ , *** $p<0.001$ .								

본 연구는 카지노기업 관리자의 리더십이 종사원의 조직동일시 및 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는지 파악하고자 실시하였다. 연구의 설계는 기존 문헌과 선행연구를 토대로 하였고, 국내에 있는 내국인 전용 카지노기업 종사원들을 조사대상으로 하여 분석하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저 리더십이 조직동일시에 미치는 영향을 분석한 결과, 리더십 요인 중 변혁적 리더십만이 조직동일시에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십만이 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 드러났다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 종사원의 유지적 몰입에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 연구 결과에 따른 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 카지노기업 관리자의 리더십 요인 중 거래적 리더십은 종사원의 조직동일시에 유의한 영향을 미치지 않으며, 변혁적 리더십만이 종사원의 조직동일시에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 한 기존의 연구(Kim, 2011)에서 변혁적 리더십이 아닌 거래적 리더십만이 조직동일시에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀진 결과와는 상이하다고 할 수 있다. 이러한 결과는 카지노기업에서는 관리자가 조직 구성원이 성취한 결과에 대해서만 인정하고, 보상해 주는 식의 안정 지향적인 리더십보다는 관리자가 조직 구성원들에게 새로운 아이디어나 발전적 의견을 제시하도록 독려해 주고, 조직 구성원들의 욕구를 먼저 파악해 그들이 욕구를 충

족시키고 성취할 수 있도록 도와주는 등의 변화 지향적인 리더십이 보다 중요한 요인임을 시사하고 있다. 따라서 카지노기업에서는 종사원의 조직동일시를 제고하기 위하여 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십에 더 집중하여 리더십 개발전략 방안에 대해 고려해 볼 필요가 있을 것이다. 예를 들어 관리자는 조직 구성원들에게 존경받고, 본받을 만한 존재로 각인될 수 있도록 관리자의 리더십 교육을 보다 철저히 하고, 기존의 방식보다는 보다 새로운 관점에서 업무를 행할 수 있도록 조직 구성원들을 고무시키려는 노력도 필요할 것이라 보아진다.

둘째, 기존의 선행연구에서는 여행사 관리자의 변혁적·거래적 리더십이 종사원의 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나기도 했고(Lee & Park, 2007), 변혁적·거래적 리더십이 모두 종사원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인(Kim & Lee, 2010)으로도 드러났다. 본 연구에서는 변혁적·거래적 리더십은 종사원의 유지적 몰입에 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지지만, 변혁적 리더십만이 종사원의 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 드러났다. 이는 기존의 선행연구 결과와 다소 차이를 보인다. 그러나 카지노딜러를 대상으로 한 기존의 연구에서 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않으며, 변혁적 리더십만이 딜러의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십 요인 중 카리스마는 조직몰입 요인 중 정서적 몰입과 지속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀진 연구 결과(Sung, 2012)와는 부분적으로 유사한 양상을 보인다. 본 연구의 결과로 보아 카지노기업에서는

변혁적 리더십이 종사원으로 하여금 자신의 조직에 감정적 애착을 느끼며, 조직 소속에 대한 의미를 강하게 느끼게 하는 중요한 요인임을 시사하고 있다. 또한 관리자의 변혁적 리더십이 단순히 조직을 떠날 경우 받게 될 손해 때문에 조직에 머무르고자 하는 유지적 몰입에는 영향을 미치지 않으며, 정서적 몰입에만 영향을 미치는 것으로 나타난 본 연구 결과는 새로운 관점으로 변화를 추구하는 변혁적 리더십만이 조직에 대해 개인적 의미나 애착을 갖는 정서적 몰입을 강화시킬 수 있음을 의미한다. 따라서 카지노기업에서는 이러한 점을 인지하여 종사원의 조직에 대한 정서적 몰입을 제고시키기 위해 변혁적 리더십의 중요성을 다시 한번 인지할 필요가 있다. 조직에 대한 정서적 몰입이 강할 경우, 조직에 적극적으로 남아 있기를 원하게 되어 업무 성과가 향상되며, 그것이 결국 카지노기업의 경쟁력 제고에 기여하게 되기 때문이다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 먼저 본 연구는 리더십과 조직동일시 및 조직몰입간의 관계만을 검증하였는데, 향후에는 리더십과 결과변수간의 관계에 영향을 미치는 조절변수를 추가한 연구도 필요할 것이라 보여진다. 또한 본 연구를 진행한 시점만을 고려한 횡단적 연구로서의 한계를 지닌다. 따라서 시간에 따라 변화추이를 알 수 있는 종단적 연구가 이루어질 필요도 있을 것이다.

## REFERENCES

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press, 12-26.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(4), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5-21.
- Bass, B. M., & Avilio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedent of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Byun, J. W., Ko, J. Y. (2012). Impact of supervisor's transformational leadership style perceiving by hotel F&B employees on organizational commitment and job satisfaction: Focused on moderating effects on staff's career and gender. *The Korean Journal of Culinary Research*, 18(2), 64-81.
- Choi, H. J. (2010). The effects of leadership styles on organizational commitment among cuisine employees in hotel: Focused on the moderated effect of job satisfaction. *The Korean Journal of Culinary Research*, 16(5), 64-78.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 518.
- Faisal, M. N., & B. A. Al-Esmal, B. A. (2014). Modeling the enablers of organizational commitment. *Business Process Management Journal*, 20(1), 25-46.
- Gould, S. B. (1975). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Goo, J. D., & Lee, B. S. (2005). The impact of transformational leadership and transactional leadership on self-esteem and organizational commitment of hotel employee. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 17(2), 45-60.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4 (4), 249-270.
- Ha, Y. K., & Kim, S. H. (2005). The effects of leadership on empowerment and organization commitment in hotel industry. *Tourism Research*, 21, 21-42.
- Jang, S. I. (2009). Structural model analysis for the effect of transformational leadership and transactional leadership on organizational commitment. *Journal of Human Resource Management Research*, 16(2), 213-229.
- Jeon, K, C. (2006). *The effect of manager's leadership on organizational effectiveness in food service industry* (Doctoral dissertation). Kyunggi University.
- Kim, H. J. (2001). The effect of transformational transactional leadership on the organizational commitment: A comparison of public and private sector employees. *Korean Public Administration Review*, 35(2), 197-216.
- Ko, J. Y., Lee, S. S., & Lee, Y. Y. (2011). Structural relationship among leadership style, job satisfaction and organizational commitment in food service corporation. *Tourism Research*, 35(8), 183-208.
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality, antecedents, and

- behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Ko, P., & Mueller. (1997). *The study of turnover*. Ames, Iowa State Univ. Press.
- Kim, S. D. (2011). The effect of franchisor's leadership on the organizational identification, organizational citizenship behavior and profitability of franchises. *Journal of Marketing Studies*, 19(1), 1-27.
- Kim, J. K., & Lee, K. O. (2009). The effect of administrator's leadership on organizational identification of hotel employees: Focusing on the mediation role of trust. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(2), 361-378.
- Kim, W. J., & Lee, K. J. (2010). The effects of transformational leadership and transactional leadership on quality of LMX and organizational commitment of travel agency's employees. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 22(3), 211-232.
- Lee, I. H., & Park, S. Y. (2007). Relationship of travel agency's leadership style on empowerment, organizational commitment, and job performance. *Tourism Management Research*, 11(1), 119-140.
- Lee, J. H., Kim, D. K., & Park, K. H. (2005). The effect of transactional leadership on employees job satisfaction and organizational identification in Korean hotel industry. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 15(2), 27-48.
- Lee, I. S., & Lee, K. O. (2008). Influence which leadership of hotel manager makes on employee's organization identification. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(4), 339-350.
- Lee, S. W. (2015). The effect of perception for the emotional leadership on organization identification and organization citizenship behavior. *Tourism Research*, 40(1), 1-19.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1989). Social identity theory and organization. *Academy of Management Review*, 14, 22.
- Oezaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Park, J. H. (2009). The effect of hotel employee's organizational identification on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Culture and Tourism Research*, 11(1), 75-87.
- Park, J. C., & Kim, Y. T. (2011). The impact of transformational leadership in superior on trust and job satisfaction, organizational commitment in the hotel employees'. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 23(4), 79-98.
- Ryu, E. Y. (2013). *The effect of transformational leadership and transactional leadership on organizational commitment in public-private organizations*. The Korean Association for Local Government Studies: Spring Conference Article, 1-26.
- Shin, H. S., & Kang, J. C. (2007). Effect of hotel manager's leadership on the organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Korea Academic of Society of Hotel Administration*, 16(5), 35-61.
- Sung, J. H. (2012). The effect of casino sales managers' transformational leadership and transactional leadership on dealers' organizational commitment: By the media of making organizational culture. *Journal of Service Research*, 9(1), 63-78.
- Smidts, A., & Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 1051-1061.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1990). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behavior. *Journal of Management*, 17, 160-167.
- Yeo, H. G., & Park, K. T. (2008). The effect of seniors' transformational leadership on the empowerment and commitment of employees in the hospitality industry. *The Korean Journal of Culinary Research*, 14(4), 427-440.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations(4th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

---

2017년 03월 21일 접수  
 2017년 04월 10일 1차 논문수정  
 2017년 04월 20일 논문 게재확정