



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](#)

석사학위 논문

변혁적 리더십과 임파워먼트에
대한 카지노딜러의 인식, 직무만족,
조직몰입의 관계

-제주지역 카지노를 중심으로-

제주대학교 대학원

관광경영학과

임 형 준

2009년 8월

碩士學位 論文

변혁적 리더십과 임파워먼트에
대한 카지노딜러의 認識, 職務滿足,
組織沒入의 關係
-濟州地域 카지노를 중심으로-

指導教授 趙文秀

임형준

이 論文을 觀光學 碩士學位 論文으로 提出함

2009년 8월

임형준의 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

2009年 8月

The relationship among casino dealer's perception,
job satisfaction and organizational commitment
toward transformational leadership and empowerment

Hyoung-Jun Lim

(Supervised by professor Moon-Soo Cho)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of
Master of Marketing Management

2009. 8.

This thesis has been examined and approved.

August 2009

Department of Tourism Management
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서 론	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 범위와 방법	4
II. 이론적 고찰	6
1. 카지노산업과 딜러의 역할	6
1) 카지노산업의 조직체계	6
2) 딜러의 개념 및 특성	9
2. 변혁적 리더십과 구성요인	13
1) 변혁적 리더십의 개념	13
2) 변혁적 리더십의 구성요인	16
3. 임파워먼트와 구성요인	21
1) 임파워먼트의 개념	21
2) 임파워먼트의 중요성	24
3) 임파워먼트의 구성요인	27
4. 직무만족과 구성요인	31
1) 직무만족의 개념	31
2) 직무만족의 구성요인	36
5. 조직몰입과 구성요인	39
1) 조직 몰입의 개념	39
2) 조직몰입의 구성요인	41
6. 변혁적 리더십 · 임파워먼트 · 직무만족 · 조직몰입 간의 관계 · 44	
1) 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계	44

2) 임파워먼트와 직무만족의 관계	46
3) 직무만족과 조직몰입의 관계	46
III. 연구모형과 조사설계	48
1. 연구모형과 가설의 설정	48
1) 연구모형	48
2) 변수의 조작적 정의	50
3) 가설의 설정	53
2. 조사목적 및 방법	56
1) 조사목적	56
2) 조사방법, 시기 및 대상	56
3. 설문지의 구성 및 내용	58
4. 분석방법	59
IV. 실증분석 및 분석결과	61
1. 인구통계적 특성	61
2. 신뢰성 및 타당성 검증	62
3. 가설의 검증	67
1) 가설1의 검증	67
2) 가설2의 검증	68
3) 가설3의 검증	69
4) 가설4의 검증	70
5) 가설5의 검증	72
6) 가설6의 검증	74
4. 분석결과 요약	77

V. 결론 및 시사점	79
참고문헌	82
설문지	86
ABSTRACT	90



〈표 차례〉

<표 2-1> 영업부 세부조직	9
<표 2-2> 변혁적 리더십의 정의	16
<표 2-3> 임파워먼트의 정의	24
<표 2-5> 임파워먼트의 구성요인	28
<표 2-6> 직무만족에 대한 학자들의 정의	32
<표 2-7> 직무만족에 대한 학자별 영향요인 분류	37
<표 2-8> 직무만족 구성요인	38
<표 2-9> 조직몰입의 유형	42
<표 3-1> 변혁적 리더십의 행동요소	51
<표 3-2> 설문지 구성 및 내용	59
<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성	61
<표 4-2> 변혁적 리더십에 관한 신뢰성/ 타당성 검증 결과	62
<표 4-3> 임파워먼트에 관한 신뢰성/타당성 검증 결과	63
<표 4-4> 직무만족에 관한 신뢰성/타당성 검증 결과	64
<표 4-5> 조직몰입에 대한 신뢰성/타당성 검증 결과	65
<표 4-6> 변혁적 리더십에 따른 군집분석	67
<표 4-7> 가설1의 검증	68
<표 4-8> 가설2의 검증	69
<표 4-9> 가설3의 검증	70
<표 4-10> 가설4-1의 검증	70
<표 4-11> 가설4-2의 검증	71
<표 4-12> 가설4-3의 검증	72
<표 4-13> 가설5-1의 검증	72
<표 4-14> 가설5-2의 검증	73
<표 4-15> 가설5-3의 검증	74

<표 4-16> 가설6-1의 검증	74
<표 4-17> 가설6-2의 검증	75
<표 4-18> 가설6-3의 검증	75
<표 4-19> 분석결과의 요약	77



[그림 차례]

[그림 1-1] 연구의 흐름도 5
[그림 2-1] 카지노 기구 조직도 8
[그림 2-2] 카지노 딜러의 세부 조직도 9
[그림 2-3] 리더십의 구성 14
[그림 3-1] 연구모형 49



I. 서론

1. 문제의 제기

관광산업 분야에서 카지노산업은 외화수입을 직·간접적으로 발생시켜 경제효과는 실로 상당하다. 연관 산업에 대한 생산 및 부가가치 창출효과, 지역주민에 대한 소득 및 고용 창출효과, 정부 및 지방자치단체를 위한 재정수입, 창출효과 등 다양한 경제적 파급효과를 발생시키고 있다.¹⁾

관광서비스산업에 속하는 카지노산업은 현재 세계 110개국, 2,000여 개소에서 운영되고 있으며 그 중에서도 서구 선진국인 미국, 프랑스, 스페인, 영국, 독일, 스위스 등은 관광수입이 세계 10위권이면서도 세계 10대 카지노 보유국이다. 이처럼 세계의 많은 국가들이 자국의 관광산업을 육성하기 위한 정책으로서 카지노를 도입 육성 발전정책을 추구하고 있는 것이다.²⁾

우리나라 카지노 산업은 1960년대 말 주한 외국인 및 외래 관광객 전용 위탁 시설로서 국가경제를 위한 외화획득을 위해 도입되어, 서울, 부산, 제주 등에 관광호텔에 자리 잡고 있으며, 현재 업체 수는 외국인 전용카지노 16개와 내국인 카지노 1개를 포함 모두 17개소가 운영되고 있지만,³⁾ 그 동안 너무 폐쇄적인 영업 활동과 도박이라는 부정적인 이미지로 인해 외국과 비교해서 아직도 낙후되고 있는 초보단계에 있는 실정이다. 또한 단순히 도박장이라는 유교 문화적인 도덕적 기준 때문에 올바른 평가와 정책적 지원을 받지 못하였다. 카지노산업 발전의 필요성은 경상수지의 적자 개선에 기여한다는 것뿐만 아니라 순수한 인적 서비스산업으로서 타 산업에 비해 3배의 고용창출효과가 있다는 것이다.⁴⁾ 즉 직접 서비스산업인 카지노산업은 연중무휴로 영업하는 산업으로 많은 인적자원을 필

1) 이용성(2001). 근로자의 직무만족에 영향을 미치는 내부마케팅 요인에 대한 연구 요인에 관한 실증적 연구, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문, p.1.
2) 이충기·박창규(1996). 우리나라 카지노 이용객 성향조사에 관한 연구, 『관광정책학』, 2(1), p.313.
3) 김익돈(2006). 카지노딜러의 멘토링(Mentoring)이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문, p.14.
4) 서미옥(2001). 카지노 딜러의 특성과 마케팅전략이 게임성과에 미치는 영향에 관한 연구, 동아대 경영대학원 석사학위논문, p.2.

요로 하는 노동집약적 산업이다. 이와 같이 카지노산업은 인적 서비스의 의존도가 매우 높은 산업으로 카지노종사원의 전문성을 높이고 그들의 원활한 업무를 수행 할 수 있도록 근로환경을 고려하여 뒷받침 해 주는 것이 조직 목표달성에 있어 매우 중요하다고 할 수 있다. 현재의 조직은 매우 복잡하고 다양할 뿐만 아니라 전문화되어가고 있으며, 조직 구성원에 대한 효율적 관리 없이는 조직의 목표달성이 어려우며 존립문제까지 제기 될 수 있다.⁵⁾ 또한, 관광산업 종사자와 사업자들은 적절하고 지속적인 훈련을 받아야 할 권리와 의무가 있다. ⁶⁾ 이와같이 조직구성원에 대한 훈련과 관리는 매우 중요하다 할 수 있는데, 그 중에서도 카지노산업의 중요 인적자원이자 고객과 직접 대면한 상황에서 생산을 발생시키고 있는 종사원인 카지노딜러를 관리하고 유지시켜 보다 높은 수준의 서비스로 고객만족도를 높여 다른 경쟁업체와 차별화를 두고, 생산을 증대시켜 카지노 조직 목표를 달성할 수 있도록 훈련시키고 관리하는 직속상관인 중간관리자의 리더십은 카지노조직에 매우 중요하다 할 수 있다. 다른 분야의 서비스기업의 경우 고객과의 상호작용이 이루어지는 서비스 전달시점에서 고객의 지각에 의해 서비스 품질이 평가되어지고 기업성가에 직접적으로 영향을 미칠 수 있기 때문에 종업원의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치는 리더십과 임파워먼트 개념이 확산되고 있다.⁷⁾ 이에 따라서 리더의 리더십에 관한 많은 학자들의 연구가 행해졌는데 이러한 연구 중에서 리더가 부하로 하여금 꿈과 희망을 가질 수 있도록 비전을 제시하고 개별적 고려와 지적 자극을 통하여 부하의 가치관 변화를 유도해서 보다 높은 성과를 지향하는 대표적인 리더십이 변혁적 리더십이다.⁸⁾ 또한, 조직의 목표를 성취하기 위해 효과적으로 인적자원을 관리하는 것은 매우 중요하다 할 수 있는데, 변화에 신속하고, 적절하게 대응하는 종업원의 능력이 기업을 성공으로 이끄는 핵심으로 부각되면서 기업들은 어떻게 하면 조직구성원들이 업무를 보다 의미있게 느끼고, 조직에 자율적으로 헌신하도록 하느냐에 초점을 두게 되었는데 이러한 관점에서 임파워먼트 역시 중요하게 부각되고 있다.⁹⁾ 카지노기업

5) 조문수·박시사·정병준·오상운(2007). 관광종사원 직무스트레스 척도 개발 연구. 『관광·레저 연구』, 19(2), pp.204-205.

6) 오상훈(2005). 『관광과 문화의 이해』, 서울: 형설출판사, p.36.

7) 하용규·김상호(2005). 호텔관리자의 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향, 한국관광산업학회, p.119.

8) 김성동(2004). 변혁적 리더십이 종사원 팀임파워먼트 및 몰입에 미치는 영향연구, 『호텔관광연구』, 5(3), p.10.

의 딜러들은 고객과 직접 대면한 상황에서 서비스를 제공하고 고객의 긍정적인 반응을 이끌어 내어 기업성과를 높이는 아주 중요한 역할을 담당하고 있는데, 이를 위해서는 카지노딜러에게 적절한 권한위양을 부여하는 것이 필요하다고 사료된다. 하지만 아직까지 국내에서는 카지노산업의 중간 관리자의 리더십과 임파워먼트에 대한 연구가 미흡한 상황이다. 이에 본 연구자는 카지노산업이 조직 목표달성을 위해서는 주요 인적자원이라 할 수 있는 딜러의 인적 관리를 맡고 있는 중간 관리자의 리더십과 임파워먼트가 카지노딜러에게 어떠한 영향을 미치는지에 대해 알아보려고 한다. 좀 더 세부적으로 들어가 변혁적 리더십과 임파워먼트에 대한 카지노딜러의 인식, 직무만족, 조직몰입의 관계에 대해 연구하고자 한다.

2. 연구의 목적

이상의 문제제기를 바탕으로 본 연구에서는 카지노산업에 변혁적 리더십개념을 적용하여 제주도내 카지노딜러들을 대상으로 변혁적 리더십의 영향요인과 구성요소들 간의 요인을 추출하여 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입의 관계를 알아보기 위하여, 변혁적 리더십의 개념과 임파워먼트 개념을 정리하고, 조사 설계를 통한 연구모형 및 가설설정을 토대로 이를 실증분석하여 변혁적 리더십과 임파워먼트에 대한 카지노 딜러의 인식, 직무만족, 조직몰입의 관계를 알아보고, 카지노산업의 인적관리부분에 시사점을 제시하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 카지노산업과 딜러의 역할에 관한 이론, 변혁적 리더십에 관한 이론, 임파워먼트에 관한 이론, 직무만족, 조직몰입에 관한 이론적 고찰과 선행연구를 통하여 연구의 개념적 틀을 형성하고자 한다.

둘째, 이론적 배경을 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고, 이를 규명하기 위하여 카지노딜러들을 대상으로 변혁적 리더십, 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입간의 관련성을 실증분석한다.

9) 김기영·염진철(2003). 임파워먼트(Empowerment)가 호텔주방조직 구성원의 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국조리학회지』, 19(4), p.137.

셋째, 실증적 분석결과에 대한 논의를 통하여 연구결과 및 시사점을 제시하고자 한다.

3. 연구의 범위와 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 시간적 범위와 공간적 범위 그리고 내용적 범위로 구분하여 연구하고자 한다. 우선 시간적 범위는 연구가 실시되는 2009년도를 기준연도로 설정하였으며, 공간적 범위는 제주지역에 소재한 카지노 기업 8곳 중 현재 영업 중인 5곳으로 정했으며, 내용적 범위는 변혁적 리더십과 임파워먼트에 대한 카지노딜러의 인식, 직무만족, 조직몰입의 관계로 한정하였다.

본 연구의 내용적 범위는 전체 내용을 5개의 장으로 구성하였다.

제1장 서론 부분으로서 문제의 제기, 연구의 목적, 연구의 범위와 방법에 대하여 서술하였다.

제2장 연구의 이론적 배경으로 제1절에는 카지노산업과 딜러의 역할에 관한 이론을, 제2절에는 변혁적 리더십에 관한 이론을, 제3절에는 임파워먼트에 관한 이론을 제4절에는 직무만족에 관한 이론을, 제5절에서는 조직몰입에 관한 이론을, 제6절에서는 변혁적 리더십과 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입 간의 관계에 관하여 고찰하고자 한다.

제3장에는 조사설계의 장으로써, 실증분석을 위한 부분으로 연구모형의 설계와 가설의 설정, 조사방법, 설문지의 구성과 연구변수의 정의, 자료 분석방법 등을 기술하였다.

제4장에서는 실증분석 및 분석결과의 장으로써, 표본의 일반적 특성과 분포도, 측정변수의 기초통계와 측정도구의 신뢰도 및 요인분석을 실시하였으며, 설정된 연구모형과 가설의 검증을 위해 신뢰성 분석, 상관관계분석, 회귀분석 등의 기법을 동원하였으며, 각 개념간의 관련성을 규명하고 연구결과에 대한 시사점을 제시하였다.

제5장에서는 결론부분으로 연구결과의 요약과 본 연구의 의의 및 한계점을 기술하였고 후속연구의 방향과 과제를 제시하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구(documentary study)와 실증연구(empirical study)를 병행하였다. 본 연구와 관련된 문헌연구는 국내·외의 전문서적, 연구논문, 정기간행물, 관련자료 등을 토대로 하여 변혁적 리더십과 임파워먼트에 대한 카지노딜러의 인식, 직무만족, 조직몰입 관계에 대한 연구결과 분석을 통하여 새로운 이론적 근거를 제시하였다.

실증연구에서는 설정된 연구모형과 가설을 검증하기 위해 제주지역의 카지노기업에 근무하고 있는 딜러들을 대상으로 단순 무작위 추출법(random sampling method)에 의해 자기기입식(self-administered questionnaire survey method)을 실시하였다.

이론적 연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하여 통계적인 방법에 의하여 자료를 분석하였다. 설문문항은 이미 선행연구자에 의해 개발된 내용을 토대로 이 논문에서 연구하고자 하는 방향에 맞게 재구성하였다. 또한, 각 변수의 측정은 리커트 5점 척도를 사용하여 각 변수의 변화방향을 파악하는데 초점을 두었다. 수집된 자료에 분석방법은 SPSS 12.0 통계패키지 프로그램을 활용하여 검증하였다.

본 연구의 방법과 범위의 전체적 흐름을 그림으로 나타내면 [그림1-1]과 같다.

[그림 1-1] 연구의 흐름도



II. 이론적 고찰

1. 카지노산업과 딜러의 역할

1) 카지노산업의 조직체계

카지노의 조직은 이윤극대화, 기업이념의 달성, 사업계획의 추진, 내부통제 시스템 등의 경영목적을 달성하기 위해 간결하고 명확하게 구성되어야 한다. 따라서 카지노 경영조직의 본질은 첫째, 경영목적 달성에 필요한 각 구성원의 직무를 결정하는 것이며, 둘째, 결정된 직무에 일정한 권한과 책임을 배분함으로써 각 직무 간의 상호관계를 합리적으로 편성하는데 있다.¹⁰⁾

카지노의 조직도 일반 회사의 경영조직과 마찬가지로 공동의 목표달성을 위해 업무를 체계적으로 분담하여 함께 이윤 창출을 목표로 움직이는 개개인의 모임을 개인이 그들의 목적을 달성하기 위하여 업무분담과 조정을 통하여 움직이는 유기적인 행동의 집합체라 할 수 있다.¹¹⁾ 카지노의 기구조직은 관리부서, 관촉부서, 영업부서, 안전관리부서, 출납부서, 환전영업소, 전선전문요원 등으로 구성된다.

관리부서는 일반회사의 관리와 동일한 개념으로 인사, 경리, 총무, 기획 등을 포함하여 영업장 지원업무와 외부에서 발생하는 모든 상황을 관장한다. 관촉부서는 영업의 활성화에 있어서 가장 중요한 역할을 담당하는 부서로써 고객유치가 제일의 목표이다. 관리부서와 마찬가지로 영업을 지원하는 부서이지만 카지노를 찾는 고객을 접촉해야 한다는 점에서 다소 다르다. 관촉부서는 회사의 규모에 따라서 국내에서 단체 관광객을 유치하는 국내 관촉부서와 해외에 영업소를 운영하는 카지노 업체인 경우 해외 관촉부를 두고 운영하고 있다.

영업부서는 게임시설을 갖추어 놓고 고객에게 게임욕구를 충족시켜주기 위한 인적, 물적 서비스를 제공하여 영업매출을 발생시키는 매우 중요한 부서이다.¹²⁾

10) 이윤저(2005). 카지노업의 내부마케팅이 직무태도와 고객지향성에 미치는 영향: 서울지역 카지노를 중심으로, 경희대 관광대학원 석사학위논문, p.29.

11) 강만호(2003). 『카지노 실무 일본어』, 서울: 세림출판, p.17.

12) 정수용(2004). 카지노직원의 직무스트레스와 직무만족에 관한 연구, 경성대 경영대학원 석사학위논문, pp.10-12.

영업부의 관리자는 카지노 영업부를 총괄하고, 핏보스와 플로어매니저를 관리, 감독하는 쉬프트매니저가 있고, 쉬프트매니저를 보좌하고 플로어매니저에게 게임테이블을 배정하는 핏보스가 있으며 딜러를 초이스하여 게임테이블을 관장하는 플로어매니저가 있다.

플로어매니저는 카지노객장을 관리하는 1차 감독자로서 카지노감독자라고 불리는데, 이들은 딜러와 마찬가지로 모든 게임을 능숙하게 딜링을 할 수 있는 능력을 보유하고 있어야 하며 외국의 경우 이러한 감독자와 딜러역할을 동시에 겸하고 있는 경우도 많다.

플로어매니저는 영업 준칙에 의해 6테이블 당 1명 이상으로 배치하도록 되어 있다. 카지노수퍼바이저 또는 핏매니저라고도 불리우는 관리자는 카지노 객당의 2차 감독자로서 모든 테이블게임의 룰에 대하여 완벽하게 숙지하고 있어야 하며 딜러들과 고객들을 관리하는 능력을 갖추고 있어야 한다.

핏매니저는 각 게임테이블에서 발생하는 모든 행위를 감독하며 게임운영, 고객서비스 및 베팅, 관찰 감독, 근무 직원의 관리 및 지원, 플로어 매니저의 테이블 변경, 요구사항, 승인여부 결정 등을 수행하며 24테이블 당 1명 이상으로 배치하도록 되어 있다.

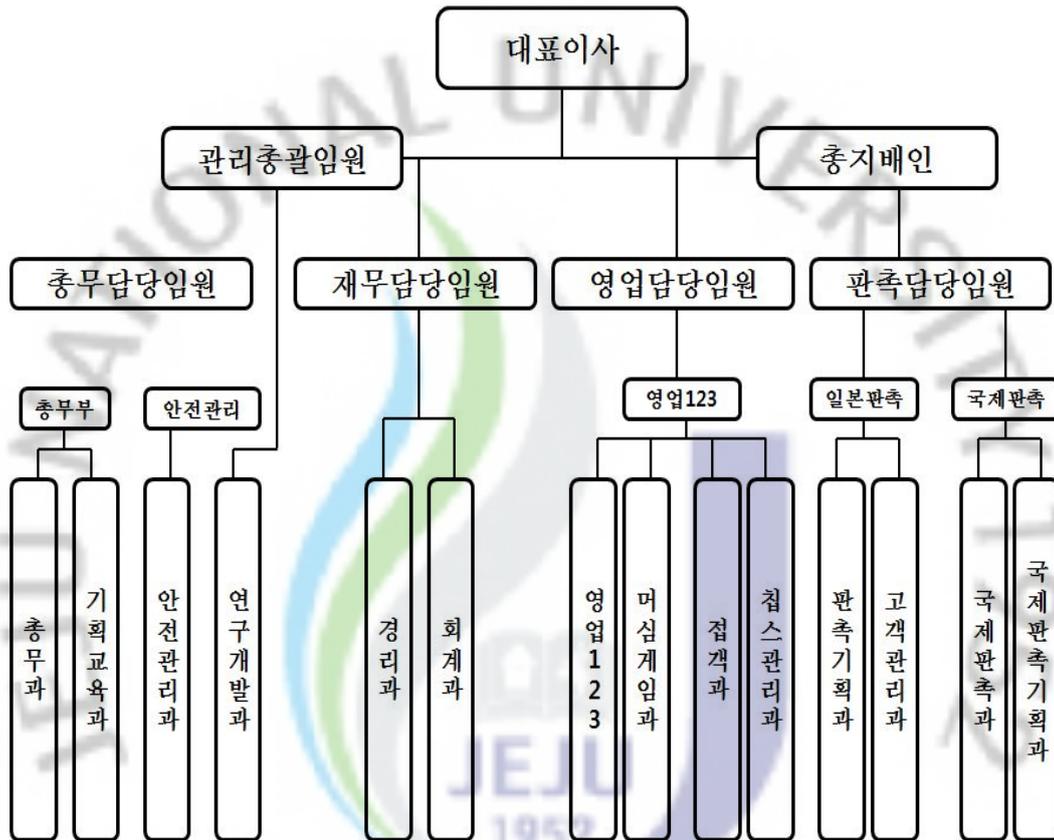
쉬프트매니저는 담당 쉬프트 소속 직원들의 업무와 영업을 지휘, 감독하고, 영업본부장이 지시한 방침 및 절차를 시행하며 담당 쉬프트 직원들의 근무배정 관리 및 교육과 영업행위 등에 관련된 소속 직원에 대한 인력관리를 하고, 고객영접, 요구사항 처리 등 대 고객업무의 처리 및 관리를 담당하며, 테이블 및 머신 게임운영상 안전의 지시, 감독과 담당 쉬프트의 영업사항을 영업본부장에게 보고하고, 근무시작 전 담당 직원들과 모임을 가져 주요사항을 전달하고 운영에 차질이 없도록 영업비품을 확보하고 점검하는 역할을 한다.

출납부서는 자금의 운용을 관리한다. 현금 출납과 외국환 환전업무를 담당하며 고객의 현금 보관, 게임 중 휴식하는 고객들의 칩 보관 업무를 담당한다. 안전관리부서는 영업장을 포함한 호텔과 카지노 전체를 감시하고 고객과 종업원을 보호하는 부서이며 안전관리와 운영관리로 나뉜다. 안전관리부서의 직원은 영업장과 영업장 이외의 지역을 감시하며 칩이나 현금 이동 시 항상 동행한다. 운영관리과의 직원은 영업장, 특히 테이블게임 및 머신게임 주변에 설치된 카메라를 통

해 종업원의 부정행위나 고객의 속임수 등 이상한 행동을 주시하고 감시한다.

또한, 카지노산업에는 전산시설을 관리 운영하는 전산전문요원과 기타 카지노 조직에 필요한 인원들로 구성 운영되고 있다.

[그림 2-1] 카지노 기구 조직도



출처: 김익돈(2006). 전계논문, p.23.

<표 2-1> 영업부 세부조직

담당역할	직책	경력
슈프트매니저	영업팀장	15년 이상
핏 보스	영업차장	15년 이상
플로어 매니저	영업과장	11~15년
	영업대리	9~11년
	영업주임	3~6년
달러	영업사원	1~3년
	인턴사원	1년

자료: 김익돈(2006). 전계논문, p.25.

[그림 2-2] 카지노 달러의 세부 조직도



출처: 김익돈(2006), 전계논문, p.26.

2) 달러의 개념 및 특성

(1) 달러의 개념

카지노달러는 카지노 영업장에서 게임을 하기 위해 입장한 고객을 대상으로 게임을 하는 업무를 맡고 있다. 즉, 달러는 고객들의 게임을 도와주는 보조자이다. 고객에게 칩을 팔고, 매번 게임에서 진 사람의 베팅을 거두고 승리한 사람에게 칩을 지불하는 역할을 수행하며, 블랙잭 카드를 나누어 주기도 하고 룰렛 테이블의 구슬을 돌려주기도 한다. 특히, 고도의 기술인 딜링을 하는 달러의 가치는 게임 능력과 절대적으로 비례하며, 숙련된 달러가 되기 위해서는 많은 노력과

훈련기간이 필요하다. 블랙잭은 딜을 하기는 가장 쉬운 게임이나 고객의 카드를 세는 등의 속임수를 발휘할 수 있는 기회가 더 많기 때문에 영업수익을 일정하게 유지하기 위해서는 이러한 문제를 사전에 차단할 수 있어야 한다.

카지노딜러는 호텔카지노나 전문 카지노리조트에 소속되어 있으면서 회사 돈으로 플레이어와 게임을 한다.¹³⁾ 카지노게임은 승부의 세계이며 딜러가 이겨야 카지노사업체에 많은 이익을 발생시킨다. 그러나 카지노게임에 있어서 가장 중요한 것은 딜러가 이기는 것보다 고객이 편안하게 느낄 수 있도록 부드럽고 원만한 게임을 진행하는 것으로 특히 단기적인 승부에 집착하지 않는 것이다.

이와 같이, 카지노에서는 고객에 대한 인적서비스가 주류를 이루고 있으며, 특히 영업장 서비스는 전문적인 기술과 지식을 습득한 딜러를 확보하는 문제가 중요시된다. 이는 카드의 흐름 및 볼의 흐름 등 거의 예측할 수 없는 서비스를 제공하므로 딜러의 자질이 가장 중요하다.

즉, 카지노딜러들의 고객요구에 대응하는 태도나 형태가 카지노에 대한 인상을 결정하는 것이다. 카지노에서는 딜러들이 생산을 발생시키고 있으나 다른 경쟁회사의 생산과 차별화하기 어렵다. 왜냐하면, 많은 카지노시설의 내부는 모두 비슷하며, 보기 좋은 모양으로 제작된 장비를 구입하여 같은 형태의 게임을 제공하고 있기 때문이다. 따라서 차별화할 수 있는 게임생산의 차이는 서비스를 제공하는 딜러의 능력에서 기인하고 있다. 카지노사업의 성공은 딜러의 능력에 따른 고객 만족의 결과를 도출해야 하므로 딜러의 서비스가 고객의 기대를 충족시키거나 기대이상이어야 한다.

딜러가 고객에게 고품격 서비스를 제공함으로써 딜러 자신의 가치창조는 물론 자신의 품격을 제시하는 기회가 될 수 있으며, 이것은 카지노 이미지형성에 많은 영향을 미친다.

이렇듯 카지노사업에서 고객에 대한 카지노딜러의 인적서비스를 어떻게 관리하는가에 따라 게임 상품의 가치를 다르게 형성할 수 있다.

(2) 딜러의 역할

카지노딜러의 역할은 서비스제공, 게임 진행, 게임 테이블관장, 게임 지원으로

13) 이선희(2000). 『딜 수 있다.(자유직업편)』, 인천: 청년사, p.126.

나눌 수 있다.¹⁴⁾

첫째, 서비스제공자의 기능은 회사를 대표하는 역할로서 완벽한 서비스를 제공하며 서비스의 창출을 위해 선의의 경쟁을 하고, 고객의 취향, 기호를 파악하고 기억하여 적절히 응대하며, 업무상 개선점이나 장애요인에 대해 적극 건의하고, 부서 내 인간관계 개선에 노력하면서 전문직업인으로서의 자부심을 갖는 것이다.

둘째, 게임진행자로서는 하우스 룰에 따라 카드 딜링을 정확하게, 딜링 테크닉의 완성도를 높여 신속하게, 상황에 따라 게임의 완급을 조절하고, 직무상 필요한 외국어를 습득하여 콜을 철저히 하면서 게임을 진행한다.

셋째, 게임테이블 관장자로서는 게임테이블의 시야를 확보하고 고객의 동향에 주의력을 집중시키고 업무의 인수인계를 철저히 한다. 그리고, 항시 영업을 할 수 있도록 테이블 상태를 준비해야 하며 컴플레인 발생 시 신속히 응대한다.

넷째, 게임을 즐길 수 있도록 지원하는 자로서의 역할로서 고객의 요구사항에 신속, 유연하게 대처하며 고객의 사기를 높이고 편안한 게임 분위기를 조성한다. 또한, 고객 개발 가능성을 파악, 보고하며 콤프를 제공받을 수 있도록 유도하는 역할은 물론 고객 간 분쟁의 발생 시 1차적인 책임자의 기능을 담당한다.

(3) 딜러의 서비스의 기본요건

딜러가 갖추어야 할 요건은 다음과 같다¹⁵⁾

첫째, 봉사성(service)으로 서비스에서 가장 기본이 되는 것이다. 카지노영업장이 아무리 훌륭한 시설을 갖추었다 하더라도 그 안에서 근무하는 딜러의 봉사정신이 결여된 상태에서 고객에게 서비스가 제공된다면, 그 훌륭한 시설들은 빛을 잃고 말 것이다. 진심에서 우리나라는 순수한 봉사성은 서비스에서 가장 기본이 되는 것이다.

둘째, 청결성(cleanliness)으로 크게 공공위생과 개인위생으로 나누어 볼 수 있다. 공공위생이란 고객이 이용하는 장소인 영업장 및 라운지 그리고 이용시설인 각종 집기, 비품 등 모든 시설물을 청결하게 관리, 보관하는 것이며, 개인위생은 모든 딜러가 철저한 위생관념에 입각하여 신체상으로는나 복장상으로 항상 청결한

14) Paradise Service Standard(2000). 『Walkerhill Casino』, p.101.

15) 이상우(2000). 『카지노실무개론』, 경기: 학문사, p.41.

상태를 유지, 고객에게 청결감을 주는 것이다.

셋째, 환대성(hospitality)으로 고객 접대 시 정신적 서비스가 곁여되어 있을 경우 숙달된 서비스는 이루어질 수 있지만 질 좋은 서비스가 제공되지 않는다. 즉 환대정신이 바탕에 깔려 있어야 하는데 고객이 만족해하는 모습을 보고 스스로 기뻐하며 만족을 느낄 수 있어야 한다. 고객의 기쁨이라고 진정으로 생각할 수 있는 것이 진정한 서비스이다.

넷째, 경제성(economy)으로 카지노의 모든 비품, 기물 및 소모품은 고가품으로 서 딜러 모두의 절약정신이 요구된다. 딜러는 카지노 물품에 대해서 절약하는 자세를 가지고 분담된 자기 분야에 관해서 자기 스스로가 책임을 지고 관리 통제 해야 한다.

다섯째, 능률성(efficiency)으로 모든 업무를 적극적이고 능동적으로 실행함으로써 업무의 능률을 높일 수 있다. 업무가 능률적으로 이루어진다는 것은 곧 고객에 대한 인사에서부터 게임을 진행하는 동안에 제공하는 서비스에 이르기까지 모든 업무가 적시·적절하게 이루어져 고객이 최상의 만족감을 느끼게 되는 것이다. 업무가 능률적으로 실행되지 않으면 아무리 훌륭한 시설이라도 그 가치가 상실될 수 있다.

여섯째, 정직성(honesty)으로 카지노업에는 근무하는 근무자로서 갖추어야 할 가장 기본적인 요소이다. 카지노는 외국인 고객에게 국한시켜 영업하며, 또한 많은 사람들이 모여 근무하는 장소이기 때문에 정직하고 성실하게 근무하지 않으면 곧 고객이나 동료로부터 신뢰성을 상실하여 외면당하게 된다. 정직한 근무자 세로서 딜러, 경영자와 딜러 간의 신뢰가 형성되어야 비로소 진정한 서비스 가치가 생산된다.

2. 변혁적 리더십과 구성요인

1) 변혁적 리더십의 개념

리더십(leadership)이라는 용어는 학자마다 사용하는 의미가 상당히 차이가 있으며 지금까지 제안되어 온 많은 리더십의 정의들은 영향력 행사의 주체가 누구며, 영향력 행사의 목적은 무엇이고, 영향력 행사 방법은 어떤 것인가 등의 면에서 여러 가지 중요한 차이를 보이고 있다.¹⁶⁾ 리더십은 권력, 권한, 관리, 통제 및 감독 등의 어휘를 리더십과 함께 혼용하여 사용하는 경우가 많다. 이는 리더십에 대한 정의를 많은 학자들이나 리더들의 관심 속에서 오랜 역사를 가지고 있음에도 불구하고 연구자들의 자기 나름대로의 시각과 다양한 입장에 따라 상이하게 정의되고 있다. 리더십 이론들은 리더십의 생성 및 본질과 그 결과에 대해 보편적이고 일반적인 설명을 하려는 목적으로 또는 실용적인 시사점(practical implication)을 제공하려는 의도 아래에서 다양한 학문영역에서 연구되어 왔지만, 리더십에 대한 개념은 합의되지 못하고 연구자들의 개인적 관점에 따라 다양하게 정의되어 왔다.

Stogdill(1974)은 리더십이란 집단의 구성원들로 하여금 특정 목표를 지향하게 하고 그 목표를 달성하기 위하여 실정행동을 하도록 영향력을 행사하는 것이라고 하였으며, Koontz and Odinnel(1980)은 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따라오게끔 영향력을 행사하는 것이라고 정의하였고, Hersey and Blanchard(1982)는 주어진 상황에서 목표달성을 위하여 개인 혹은 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정이라고 했으며, Jago(1982)는 리더십이란 집단이나 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 하급자들의 과업행동을 지시, 명령 및 동기를 유발시키는 과정 또는 그러한 행위에 영향을 미치는 특징이라고 하였으며, Szilagyi(1990)는 어떤 목적 또는 목표를 달성하기 위한 한 사람이 다른 사람에게 영향을 미치려고 시도하는 과정이라고 정의 하였고, Baron and Greenberg(1993)는 한 개인이 그룹 또는 조직의 목표를 달성하기 위하여 다른 그룹의 구성원들에게 영향을 미치는 과정이라고 하였다.¹⁷⁾

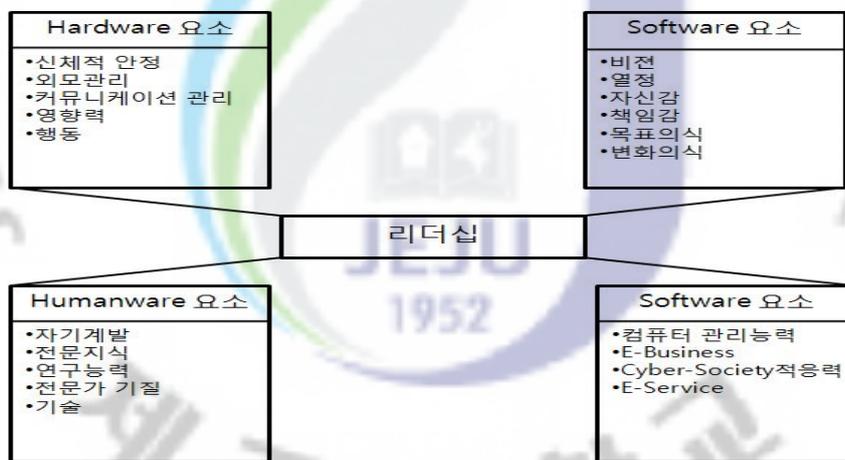
16) 고성돈(2000). 변혁적 리더십이 구성원의 임과위먼트와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 제주대학교 대학원 박사학위논문. pp.6-8.

17) 이대성·이종직(2002). 변혁적 리더십이 호텔 종사원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향 -서울지역 특급호텔을 중심으로-, 『호텔경영학연구』, 11(2), pp.221-222.

이렇듯 리더십의 개념은 연구자의 관점이나 시대상황에 따라 다양하지만 결국 리더십이란 조직이 달성하고자 하는 목표를 위해 구성원에게 영향력을 행사하는 과정이라 할 수 있다.

새로운 이론인 변혁적 리더십의 등장은 부하들로 하여금 더 넓은 목표를 추구하게 하여 관심을 넓힘으로써 부하 자신의 이해관계를 집단의 이해관계로 발전시키는 계기가 되었는데, 특히 1980년대 이후에 기업경영을 연구하는 연구자들은 카리스마적 리더십과, 조직문화 등에도 큰 관심을 가지기 시작했는데, 이러한 논의가 대두되게 된 것은 급변하는 무한 경쟁 속에서 생존하기 위한 일환으로써 조직 변화의 필요성을 절감하였기 때문이며, 리더십의 문제도 이러한 환경변화에 적응하고자 제기되었다.¹⁸⁾ 변혁적 리더의 사고는 수동적(reactive)인 사고보다는 적극적(proactive)인 사고방식을 가지고 있으며 아이디어 창출에 있어 보다 창의적이고 혁신적이라 할 수 있다. 이러한 변혁적 리더십 이론은 변화를 지향하는 리더십이라고 할 수 있다.

[그림 2-3] 리더십의 구성



자료 : 임봉영(2004). 『고객을 춤추게 하는 서비스 리더십』. 서울: 백산출판사, p.151.

변혁적 리더십이라는 개념은 Burns(1978)에 의해 처음으로 제시되었는데 Burns의 거래적·변혁적 리더십에 착상해 경험적 연구, 평가 그리고 교육목적에 사용할 수 있도록 측정 도구화하여 실증적인 연구를 통해 확립시킨 학자가 Bass라 볼 수 있다. Bass(1985)는 조직상황에 맞추어 이론을 구체화함으로써 널리 알

18) 김성동(2004). 변혁적 리더십이 종사원 팀임파워먼트 및 몰입에 미치는 영향연구, 『호텔관광연구』, 13, p.10.

러지게 되었는데 이는 리더와 부하가 점점 더 높은 수준의 도덕성과 동기 수준으로 서로를 이끌어 가는 상호관계를 포함한 과정을 말한다. 다시 말해, 조직구성원의 자발적 참여로 창의력을 북돋게 하고 스스로 업무를 관장할 수 있도록 책임과 권한을 부여하고 구성원들로 하여금 조직과 집단을 위해 업무에 전념하도록 하여 그로 인해 업무성과를 달성하도록 하며 동기를 부여하도록 하는 리더십의 유형을 말한다.

변혁적 리더십은 리더가 부하들과 함께 리더와 부하 양자 모두의 동기유발 수준과 도덕 수준을 높이는 관계를 창조해가는 과정으로 파악하였다. 또한, 변혁적 리더십은 리더가 구성원들의 잠재적 동기를 인식하여 상위수준의 욕구를 만족하도록 동기화하고 구성원들에게 따르도록 행동을 유도함으로써 리더와 구성원 간의 상호작용과 고양의 관계라는 결과를 유도함으로써 리더와 구성원 간의 상호작용과 고양의 관계라는 결과를 낳게 한다. 즉, 변혁적 리더십은 구성원의 복종 그 이상에 기초하여 구성원의 욕구를 높이고, 궁극적으로는 도덕적인 동기와 욕구에 초점을 두어 구성원의 신념, 욕구, 가치의 변화 등을 조장하는 리더십으로 끌어올리는 과정이라고 하였다.¹⁹⁾ 다시 말해 변혁적 지도자들은 현존하는 요구 또는 잠재적인 추종자들의 필요와 수요를 인식하고 그것을 활용한다. 변혁적 지도자는 그 이상으로 추종자들 속에 내재되어 있는 잠재적인 동기들을 살피서 더 높은 요구를 만족시키며, 추종자들을 전 인격적으로 사로잡는다. 그래서 변혁적 리더십에서의 지도자와 추종자의 관계는 궁극적으로 추종자들은 지도자로, 지도자들은 도덕적인 존재로 변화시키며, 서로 자극하고 서로 고양시키는 상생(相生)의 관계이다.²⁰⁾

변혁적 리더십은 거래적 리더십을 대체하기 위해 탄생된 개념이다. 거래적 리더십에서는 리더의 역할은 구성원들에게 리더가 원하는 결과가 무엇인지를 주지시키고, 달성 여부에 따라 보상을 하는 방식이다.²¹⁾ 즉, 리더가 원하는 결과와 구성원들이 원하는 보상이 서로 거래되는 관계였다. 하지만, 변혁적 리더십에서는 리더의 역할과 리더십 발휘의 과정이 전혀 다르게 나타난다. 변혁적 리더들은 자

19) 채순화(2004). 변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근, 영남대학교 대학원 박사학위 논문, pp.12-16.

20) 한국리더십연구회 옮김(2000). 『제임스 M.번즈의 리더십 강의』, 서울: 생각의 나무, p.29.

21) 신완선·박창욱·이상재(2004). 『준비된 리더가 미래를 경영한다』, 서울: 더난 출판, p.242.

신이 가지고 있는 카리스마적인 특성과 구성원 개개인에 대한 개별적 관심 그리고 구성원에 대한 끊임없는 자극과 격려를 통해서 구성원들의 의식과 가치관, 태도의 혁신을 추구한다. 그리고 거래적 리더들이 하는 것과 같이 개인적 이해관계와 감정에 의존하는 것이 아니라, 분명히 지향하고 있는 가치로서 설득한다.²²⁾

변혁적 리더십은 조직 구성원의 태도와 가정들(조직문화)에 있어서의 주요 변화에 영향을 미치고, 조직의 목표와 전략에 있어서의 변화를 위한 구성원의 몰입을 구축하는 과정에 대해 언급하기 때문에 1980년대 이후 세계적인 변화와 치열한 경쟁의 환경 속에서 생존하기 위한 조직들에게 생존과 실패의 차이를 만드는 리더십으로 각광을 받고 있다.²³⁾

<표 2-2> 변혁적 리더십의 정의

학 자	정 의
Burns(1978)	하급자들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고, 집단 내 목표나 사명감을 받아들이고 진작하게 하여 이기주의를 초월한 집단이익을 추구하게 하는 자
Bradford & Cohen(1984)	‘개발자로서의 경영자’로 공유된 책임집단을 구성하고, 지속적으로 하급자들의 기술을 개발시키고 공동의 목표를 제시하는 자
Bass(1985)	하급자들에게 영감을 심어 주거나, 하급자 개개인의 성취 욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 자
Tichy & Devanna(1986)	변화와 혁신을 추구하고, 기업가정신을 소유한 자로 ‘경기 부흥을 인식하며, 신 미래상을 창조하고, 변화를 제도화하는자’
Leavit(1986)	개척자적인 기질을 발휘하는 자
Kouzes & Posner(1987)	과정을 변화시키고, 행동을 고취시키며, 문제해결의 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자

자료: 표용태(1998). 전개 논문, p.13.

2) 변혁적 리더십의 구성요인

모든 리더들이 자신의 상하에 위치한 사람들 사이에서 교량 역할을 하듯이, 조직의 최고 지위에 있는 리더들은 조직 내부와 바깥 세계 사이의 교량이 된다. 따라서 조직이 안팎을 연결하는 통로로서의 역할을 성공적으로 수행하려면, 경영자

22) 신완선(2002). 『컬러리더십』, 서울: 더난 출판, p.5

23) 표용태(1998). 리더십유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위 논문, p.11

적 리더들은 양쪽 모두에게 이익이 돌아갈 수 있도록 활동해야 한다.²⁴⁾ 좋은 리더 역시 상황에 따라 각기 다른 스타일의 지도력을 발휘해야 한다. 훌륭한 리더라면 다양한 방식의 리더십을 언제, 어떻게, 왜 발휘해야 하는지 잘 알고 있기 때문이다.²⁵⁾ 카지노기업의 경영조직은 법적 규제와 급격한 관광환경의 변화 그리고 급등하는 인건비 등 여러 가지 요인들에 의해 심각한 어려움에 직면해 있다.

이는 카지노조직에서도 마찬가지로 보여지는데, 리더십은 사람 간에 일어나는 리더와 추종자를 모두 포함하는 개념으로, 리더십을 이해하기 위해서는 추종자의 역할을 충분히 고려하여야 하며, 리더십을 발휘하기 위한 환경, 특징, 행동의 결합조건, 시대적 상황을 고려하여야 한다.

변혁적 리더십을 가진 리더들은 구성원에게 장기적인 비전을 제시하고 그 비전을 달성하기 위해서 함께 매진할 것을 호소한다. 이러한 비전을 달성하기 위해서 가치관과 태도를 변화시키고 여러 가지 노력을 한다. 특히 변혁적 리더는 비전을 설정할 뿐만 아니라, 성취할 수 있다는 자신감을 고취시키고, 구성원으로 하여금 조직과 자신의 발전에 전념하도록 만들어 준다.²⁶⁾ 이러한 변혁적 리더십의 구성요소는 카리스마, 개별 배려, 지적자극이 있다.

(1) 카리스마(charisma)

리더십을 연구하는 많은 학자들은 카리스마가 과연 어떻게 형성되는가에 대해 많은 관심을 가져왔다. 또한, 카리스마 리더의 개인적 특성에 대한 연구를 통하여 그것의 본질을 알아내고자 노력했다.²⁷⁾

카리스마는 이상적 영향력이라고 불리우며 변혁적 리더십의 대표적인 특성을 나타내는 하위요인으로 가장 종합적이며 강력한 속성을 지니고 있다.

사회과학에서 카리스마란 자신이 가진 개인적 능력을 통해 부하들에게 커다란 영향을 미칠 수 있는 리더의 근거를 말한다. 카리스마는 부하들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 자신감과 열정으로 제시하여 부하들로 하여금 그러한 비전에 강력하게 지지하게 만들어 그들을 이끌어 나가는 능력을 의미한다. 이상적인 영

24) 래니 도니슨·황태호 옮김(2001), 『웨스트포인트 리더십』, 서울: 도서출판 초당, pp.190-191.

25) 엘런 레빈스 외 2인·김은령 옮김(2002), 『최고의 팀을 만드는 리더의 법칙』, 경기: 청림출판, pp.109-110.

26) 신완선(2002). 전계서, p.305.

27) 신완서(2002). 전계서, p.305.

향력을 행사하는 카리스마적 리더는 매력적 외모와 강렬한 눈빛, 매혹적인 목소리, 위용을 나타내는 신체적 특성과 에너지, 자신감, 지구력, 지배성향, 권력욕구, 자신이 옳다는 강한 확신, 높은 수준의 커뮤니케이션 기술 등의 심리적이고 행동적 특성을 지니며,²⁸⁾ 부하에게 비전과 사명감으로 전달하며 긍지를 심어주고 존경과 신뢰를 받게 된다.

카리스마는 존경, 가치, 인기의 극히 높은 정도의 재능이거나 또는 다른 사람에 의해 주어지는 지위와 명성이라는 재능이다. 카리스마적이라고 생각되는 사람들은 그들의 에너지와 자기 확신감, 주장, 야망, 기회포착으로 부하를 키운다. 카리스마는 개인의 권력에 의해, 부하에게 심오하고 엄청난 효과를 가지는 리더를 설명하는데 이용된다.²⁹⁾

(2) 개별배려(individualized consideration)

개별배려는 부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특성으로써 이는 부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미친다고 할 수 있다.

개별배려는 부하와 리더관계에 있어 매우 중요한 요인의 한가지로써 구성원이 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며, 또 여러 가지 상황 속에서 구성원들의 생산성 향상에 공헌할 수 있는 중요한 요인으로 인식되어져 왔다. 변혁적 리더들은 종사원들의 성장과 발전 욕구에 대하여 개별적 차이에 주의를 기울인다. 이는 조직 구성원들을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개인 한 사람, 한 사람의 감정과 관심, 그리고 욕구에 대해 존중함으로써 부하들을 동기유발시키는 것을 말한다. 즉, 팀원 개개인에 대한 세심한 관심을 통하여 변화의식을 북돋아 주고, 새로운 스킬 개발에 필요한 훈련을 제공하여 업무에 대한 자신감을 가지도록 하는 것이다. 변혁적 리더십의 카리스마적 요소가 부하들로 하여금 리더를 추종하도록 하는 반면에, 개별배려는 부하들이 성장할 수 있도록 촉진시키는 측면이라 할 수 있다.³⁰⁾

28) 하용규·박성규(2004). 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력 차이검증, 『관광경영학연구』, 21, p.220.

29) 표용태(1998). 진계논문, pp.21-22

30) 박성배(2002). 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향, 연세대학교 대학원 석사학위 논문, p.8.

또한, 부하들과 상담을 하기 위해서는 부하들이 가지고 있는 어려운 점을 표현하도록 만들어야 하고, 부하들로 하여금 대안들을 모색하도록 만들고, 개인적 경험을 같이 공유하며, 그에 대한 적절한 충고를 줄 수 있어야 함을 강조하였다. 따라서 고충을 들어주고 도와주는 것이 감독자들의 직무에서 아주 중요한 부분이라는 것이다. 결국, 개별배려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다.³¹⁾

(3) 지적자극(intellectual stimulation)

지적 자극은 직접적인 행동의 변화와 자극보다 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제 인식에 있어 부하를 변화시키고, 자극하는 리더의 능력으로서 정의된다.³²⁾

지적자극은 리더가 부하들로 하여금 잠재해 있는 문제에 대한 인식을 증가시키고 새로운 관점에서 문제를 바라보도록 영향을 미치는 과정을 말하는데 변혁적 리더는 기존의 업무의 틀을 깨고 창의적인 시각에서 개발하도록 자극하여 부하들에게 새로운 사고와 문제해결 방안을 제시한다.

지적자극을 가하는 리더는 부하들에게 현재의 문제를 자신이 제시한 미래의 비전 측면에서 바라보도록 하며, 그러한 시각에서 문제해결에 접근하도록 자극한다. 또한, 부하들로 하여금 당면한 문제에 대한 이해와 개념화의 능력을 키우도록 하며, 이전에는 당연하다고 생각하고 있던 사안들에 대해서도 다시 한 번 생각하도록 만든다.³³⁾ 이는 리더로부터 지적인 자극을 받는 부하직원은 문제가 발생했을 때 이를 해결할 수 있는 문제의 본질을 파악할 수 있고 상황을 정확히 이해하면서 조직의 위기를 슬기롭게 극복하고 오히려 도약의 발판으로 삼을 수도 있다는 것이다.³⁴⁾

Bass는 지적으로 자극을 주는 지도자는 부하가 독특하고 혁신적인 관점에서 문제해결을 하도록 함으로써, 문제의 진단과 해결을 위한 전략의 분석에서 더욱 더 혁신이 되도록 한다. 이러한 지적자극은 부하들이 직면한 문제점의 본질과 그 해결방안에 대하여 부하들이 가지고 있는 개념화, 이해도, 신중성을 한층 더 받

31) 하용규·박성규(2004). 전계논문, p.221.

32) 표용태(1998). 전계논문, pp.24-25.

33) 박성배(2002). 전계논문, p.9.

34) 홍성화(1999). 한국호텔기업에 있어서 변혁적 리더십의 유효성, 한양대학교 박사학위논문, p.32.

전적일 수 있도록 한다고 하였다. 이러한 지적자극은 정서적 자극과 결합될 경우 더욱 큰 영향을 미치게 된다.³⁵⁾

리더십 이론을 정립하면서 내세운 지적인 자극은 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 변화, 자극시키는 리더의 행동들을 의미한다. 리더로부터의 지적인 자극은 부하직원이 문제가 발생했을 때 이를 해결할 수 있는 문제의 본질을 파악할 수 있고 상황을 정확히 이해하면서 조직의 위기를 슬기롭게 극복하고 오히려 도약의 발판을 삼을 수 있다는 것이다.³⁶⁾



35) 정광휴(2005). 변혁적 리더십이 조직구성원들의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 영남대학교 행정대학원 석사학위 논문, pp.18-20.

36) 김희전(2002). 호텔지배인의 리더십에 관한 연구, 경기대학교 대학원 석사학위논문, p.18.

3. 임파워먼트와 구성요인

1) 임파워먼트의 개념

임파워먼트란 사전적으로 풀이하면 무엇을 할 수 있게 해주다(enable), 할 권리를 주다(authorize), 그런 능력을 주다의 의미로 풀이되어 있다. 어떠한 것을 할 수 있는 상태에는 권리나 자원, 힘, 능력 등을 보장한다는 다양한 의미가 포함되어 있는 것이다. 임파워먼트는 정치학, 사회학에서 먼저 도입된 개념으로 이에 관한 연구가 경영학에 등장하게 된 것은 1950년대부터이며 1980년대 중반부터 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 중요시되었다.³⁷⁾

임파워먼트는 단순히 내용이나 과정으로서만 파악하기는 매우 힘든 개념이다. 따라서 개념에 관해 통합된 것은 거의 없다고 할 수 있고, 임파워먼트의 개념에 관한 정의역시 학자마다 달리 되어왔으나,³⁸⁾ Conger와 Kanungo(1988) 이후 이에 대한 몇 가지의 합의가 이루어지고 있으며, Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트의 과정을 해석하는데 있어서 심리적 차원의 임파워먼트 과정 모형을 제시한 바 있다. 즉, 저자들은 조직 내에서 무력감을 야기시키는 심리적인 변수들을 제거하고, 무력감에 빠진 구성원들에게 업무 수행에 대한 자신감을 심어줌으로써, 조직 내에 퍼져있는 무력감을 해소시키는 과정으로 이해하였으며,³⁹⁾ 임파워먼트 개념에 대해 포괄적으로 접근했다. 그러나, 관계 구조적 측면에서 임파워먼트가 종사원의 관점에서 연구 되었다기보다는 조직의 관점에서 연구되어 온 것으로 목표관리, 품질분임조, 성과표준의 설정, 성과측정, 업무 스케줄, 장비의 선택, 신규직원 채용의 의사결정, 동료 간 관계 등과 같은 분야와 관련되어 이미 다양한 분야에서 연구가 이루어져 왔으며,⁴⁰⁾ 특정한 경영정책이나 전략에 한정되었다는 단점이 있다.

한편, 동기 부여적 측면에서 임파워먼트 연구는 조직구성원이 권한을 이양받는 측면뿐만 아니라 자신의 특정한 내부 심리를 중요하게 고려하는 것으로 종사원

37) 김기영·염진철(2003). 임파워먼트(Empowerment)가 호텔주방조직 구성원의 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 19(4), p.138,

38) 최금창(2004). 호텔관리자의 리더십유형이 임파워먼트와 서비스품질에 미치는 영향, 『호텔리조트카지노연구』, 13(1), p.79.

39) 전재균·이철우(2001). 호텔기업에 있어서 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 『호텔경영학연구』, 10(3), pp.171-172.

40) Beatty, R. W. & Ulrich, D. O.(1991). Re-energizing the Mature Organization, Organizational Dynamics, 20(1), pp.16-30.

의 책임성, 능력, 소속감을 공유하는 것이 강조된다.⁴¹⁾ 전재균(2000)은 국내에서 외식산업 종사원을 대상으로 실시한 임파워먼트 연구에서 동기부여적 임파워먼트를 통해 종사원의 임파워먼트를 조사하여 그들의 업무에 대한 내면적 동기를 측정할 수 있는 방법을 제시하였다.⁴²⁾ Thomas & Velthouse(1990)는 임파워의 의미를 ‘파워를 주는 것’, 개인에게 권한을 위임하는 것‘ 뿐만 아니라 더 나아가 파워는 능력(capacity) 그리고 에너지(energy)라고 언급한다. 그리고 이들은 기존의 임파워먼트의 개념을 동기 부여의 개념으로 확장시켰는데, 그 내용을 보면 Conger & Kanungo(1988)가 임파워먼트를 과업수행 자신감 측면에서 언급했다면, 이들은 내재적 업무 동기를 임파워먼트라고 정의하였다.⁴³⁾

Bowen & Lawler(1992)는 서비스부문에 있어서의 임파워먼트를 적용하면서 종사원을 임파워먼트 시킬 수 있는 네 가지 조직요소 즉, 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권을 조직구성원에 나누어주는 것으로 임파워먼트를 정의하고 있다.⁴⁴⁾ 개인이 환경에서 물리적 불능을 극복하려는 관점으로 소수인종, 소외계층, 성차별 등과 같은 분야에서 많이 적용되고 있는 Fawcett 등(1994)의 정의에서는 임파워먼트란 개인이나 팀에서 사건, 결과 및 자원을 극복하기 위하여 어떤 통제를 얻는 과정이라고 하였다.⁴⁵⁾

이상에서 논의한 것처럼 임파워먼트에 대하여 학자들마다 다양하게 정의하고 있지만 임파워먼트의 궁극적인 목적은 물론이고 개인의 잠재력과 업무수행 능력을 개발하는 것으로, 학자들의 정의는 크게 두 가지로 정리된다. 하나는 임파워먼트를 행동 지향적 측면에서 본 것으로 개인들이 목적의식과 조직몰입, 그리고 활력을 가지고 행동할 수 있다고 믿게 만드는 것이라는 점과 또 하나는 임파워먼트를 개인에게 행동할 수 있는 권한이 주어지는 것으로 본다는 점이다.⁴⁶⁾

41) Sheridan, J. N.(1991). A Philosophy for Commitment, Industry Week, 240(3), pp.11-13.

42) 전재균(2000). 체인레스토랑 종사원 임파워먼트의 구성타당성 검증에 대한 연구, 『관광학연구』, 24(1), pp.199-212.

43) 이철우(2001). 임파워먼트가 호텔 조직구성원에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광레저연구』, 13(1), p.227.

44) 박진영(2008). 호텔종사원의 임파워먼트와 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향, 『관광연구』, 23(2), p.385.

45) Fawcett, S. B., et al(1994). A Contextual-Behavioral Model of Empowerment::Case Studies Involving People with Physical Disabilities, American Journal of Community Psychology, 22(4), p.472.

결론적으로, 임파워먼트란 조직원들 개개인에게 조직을 위해서 그가 많은 중요한 일을 할 수 있는 능력과 권력 그리고 권한과 힘이 있다고 확신을 심어 주며 풀어주는 과정이다. 그러한 확신을 심어주기 위해서는 구성원 개개인의 능력과 의지를 키워야 하고 공식적인 권력과 권한을 이전시켜야 하며 참여적 경영을 통해 그들의 실제적인 참여에 의한 영향력 체험을 도모해야 한다.

다시 말해, 임파워먼트는 권력분배 문제를 넘어 리더와 추종자 간의 권력의 증대 또는 창조 문제에 초점을 둔 개념이다.⁴⁷⁾



46) 장형규(2005). 관광호텔 종사원의 임파워먼트 도입이 직무성과와 조직활성화에 미치는 영향에 관한 연구, 안양대학교 대학원 박사학위 논문, pp.8-14.

47) 김병식(1997). 리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직의도간의 관계에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위 논문, p.38.

<표 2-3> 임파워먼트의 정의

연구자	임파워먼트의 정의
McCellenad(1975)	가능성에 대한 내적 신념, 능력 부여
Kieffer(1985)	자기 효능감(self-efficacy), 자아 존중감, 인과의 중요성에 대한 감
Conger & Kanungo(1990)	조직 구성원들에게 자신감을 고양시켜 주는 과정
Thomas & Velthouse(1990)	자신의 역할에 개인이 지향되어 있는 바를 비취주는 인지 부분으로써의 의미, 자기 결정력, 역량, 영향 등이 구체화된 내재적 과업 동기 부여의 증대
Vogt & Murrell(1990)	제로섬의 파워게임이 아니라 단순히 파워재분배의 반대적인 상황에도 그 파워를 배가시키는 시너지에 기초한 프로세스
Brymer(1991)	매니저들이 일선의 종업원들에게 자율과 재량권을 주어서 조직의 의사결정권을 분산하는 과정
Byham(1994)	품질, 생산성, 고객서비스 혹은 사이클 타임 감소 같은 중요한 성공영역에서 지속적인 향상을 가져오는 행동을 끌어내는 에너지의 원천
Foy(1994)	파워를 얻은 것이 아니고 자신에게 영향을 미치는 계획과 의사결정에 공헌하며, 자신의 성과는 물론 조직성과도 향상시키기 위해 업무활동 시 자신의 전문지식을 이용하는 것
Kinlaw(1995)	영향력 있는 능력을 개발, 신장시킴으로써 지속적인 향상을 성취해 내는 과정
Spreitzer(1995)	영향력, 자신감, 의미, 자기 결정력이라는 4개의 인지 속에서 구체화된 동기부여적 구성 개념
Kahn(1997)	종업원들이 스스로 옳다고 믿는 바에 따라 리더의 결정을 기다리지 않고 행동하도록 허용하는 것
구본동(1999)	구성원 개개인의 역량을 증대하고 확산, 순환 시키는 인지적이고 내재적인 동기 부여적 차원
박원우(1997)	상사와 부하 모두의 권한이 확대되는 현상이며 조직 구성원에게 자신감과 자율성을 심어주어 모든 업무에 대해 자율적 리더로 키우는 것

자료: 장상태(2002), 호텔 레스토랑 지배인의 리더십이 종업원의 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향, 세종대학교 대학원 박사학위논문, p.40.

2) 임파워먼트의 중요성

최근에 도입된 개념인 임파워먼트는 수동적·상황적 관리보다는 능동적·창조적 경영, 즉 자율경영과 창조경영을 추구하여 조직성과를 지속적으로 증진하는 것이 목적이다. 특히, 여러 방법 중에서 종사원을 임파워먼트시켜 보다 신속한 의사결정이 이루어져 고객만족이 증진되도록 하는 것이며, 포괄적인 의미에서 종사원의 역량을 키우고 최대한 활성화하며 동력화하는 내재적이고 동기 부여적인 차원의 개념이기도 하다.

이러한 조직구성원의 권한은 서비스의 생산과 소비시점에서 동시에 발생되기 때문에 조직구성원들에게는 서비스 기회가 발생하고 그에 따라 서비스 생산을 주도할 수 있는 지휘권, 책임, 그리고 권한이 경영층에 의해서 조직구성원들에게 부여되며, 종사원들은 더 높은 수준의 서비스 품질을 제고할 것이다. 따라서 권한을 부여받은 조직구성원들은 고객에게 더욱 밀착된 중요한 의사결정을 할 수 있게 된다. 즉, 조직구성원들의 의사결정은 최고경영층의 허락 하에 수행되는 것이 아니라 현장에서 이루어질 수 있다.

특히 고객과 직접적인 접점(encounter)을 형성하는 종사원들은 고객의 요구, 불평 등을 가장 먼저 접수하게 되며, 이러한 일차접점(first encounter)에서 고객의 요구 및 불평을 해소할 수 있도록 일선 조직 구성원들에게 정해진 범주 내에서는 일일이 감독받지 않고 업무를 처리할 수 있는 권한과 책임을 주는 것은 고객에게 신속한 서비스와 높은 만족을 제공하게 될 것이다.

그러나 위와 같은 임파워먼트의 중요성에도 불구하고 임파워먼트의 목적과 방향, 활용이 명확히 명시되지 않은 상태에서 임파워먼트를 의미하지 않는 것들이 임파워먼트의 내용을 포장되거나 대치되고 변색됨에 따라 점차 임파워먼트의 실제적인 의미는 왜곡되는 경우가 많다. 즉 임파워먼트에 대한 접근이 잘못될 경우에는 임파워먼트의 목적 자체가 왜곡될 수 있다는 것이다.⁴⁸⁾

하지만 치열한 경쟁환경 속에서 생존전략을 찾기에 관광서비스업에서는 조직구성원들이 더욱 강한 조직의 몰입과 위업의 수용 등을 촉진할 필요성이 대두되었고, 관광서비스업에서 종사원의 임파워먼트를 통해 조직과 조직에 속한 개인이 얻을 수 있는 효익이 다양하기 때문에,⁴⁹⁾ 꾸준히 임파워먼트에 대한 관심이 높아지고 있다.

또한, 임파워먼트를 통해 조직과 조직구성원의 효익창출을 위한 프로그램이 효율적이고 효과적으로 운영되어 궁극적인 임파워먼트 실행목표를 달성하기 위해서는 프로그램의 설정범위 기획 → 각 부서별로 명확한 목표 설정 → 조직구성원들의 의견과 아이디어 수렴 → 필요한 지식 및 기술 제공 → 업무수행에 대한

48) 김우택(1997). 조직구성원의 역량제고를 위한 임파워먼트 과정에 관한 연구, 서강대학교 대학원 박사학위논문, p.17.

49) 최영준·김영규(1999). 『호텔경영론』, 서울: 대왕사, pp.98-100.

평가 및 포상 → 프로그램의 평가 → 평가에 따른 수정 및 보완 등의 절차가 수반되어야 한다. 그리고 이와 같은 임파워먼트를 통한 서비스품질의 향상은 그동안 기업에서 주로 활용해 온 경영전략의 일환이기도 하다.⁵⁰⁾

카지노딜러의 임파워먼트는 보다 적극적이고 활동적인 직무수행을 할 수 있도록 하는 다음과 같은 중요성을 갖는다고 하겠다.

첫째, 임파워먼트는 카지노딜러들에게 자신의 일이 회사의 성패를 좌우한다는 강한 사명의식을 갖게끔 한다. 다시 말하면, 종사원 개인마다 자신이 담당하고 있는 일이 매우 중요하다는 의식을 갖게끔 한다. 이 경우에 있어서 특히 고객 접점서비스종사원의 고객과의 상호작용 관계에서 서비스에 대한 전문성이 확보된 관계가 될 것이므로 수준 높은 서비스 재량행위가 이루어질 수 있다.

둘째, 임파워먼트는 우수한 카지노딜러를 양성하거나 확보하는 것에 초점을 두며, 특히 업무를 수행하고 종업원의 기량(skill)을 향상시키는데 초점을 둔다. 이 경우에 있어서도 고객 접점 서비스종사원인 딜러의 향상된 서비스가 제공될 것이므로 고객만족과 고객 유효수요, 유발효과가 창출될 것이다.

셋째, 임파워먼트는 종사원 자신이 담당하고 있는 일에 대해 자신이 스스로 의사결정권을 갖게 하는 재량행위의 폭을 넓혀 통제감을 낮춤으로써 무기력감과 스트레스를 해소하고 더 나아가 강한 업무 의욕을 갖게끔 하여 카지노업 고객 접점 서비스종사원인 딜러에게 커다란 성취감을 줄 것이다.

넷째, 임파워먼트는 카지노딜러들이 고객에 대한 서비스질을 향상시키고 상황변화에 신속하게 대응할 수 있도록 하는 서비스 재량행위의 폭을 넓혀 줄 것이다.

따라서 카지노조직이 급변하는 환경에 적응하고 효율성을 배가하기 위해서는 종사원들의 업무 수행능력을 제고시킬 필요성이 있는데, 중간관리자들이 지니고 있는 권한을 실무자에게 위양하여 그들의 책임범위를 확대함으로써 종사원들이 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 임파워먼트가 갖추어야 할 필수적 개념이라고 할 수 있겠다.

50) Ron McCarille(1999). Empowering Service Excellence, *Annals of Tourism Research*, 26(3), pp.734-736.

3) 임파워먼트의 구성요인

임파워먼트에 대한 구체적 고찰을 위해 선행 연구자들은 임파워먼트의 구성요인을 다양하게 제시하였다. 임파워먼트 구성요인의 고찰은 임파워먼트의 개념을 보다 체계화할 수 있다는 점과 실무차원에서 적용이 가능하다는 점에서 매우 의미 있는 과정이다.

Corsun과 Enz(1999)는 임파워먼트의 구성요인을 개인의 영향(personal influence)과 과업수행자신감(self-efficacy), 의미성(meaningfulness)으로 파악하였다.⁵¹⁾ 개인의 영향은 종사원이 자신이 결정한 행동을 통하여 조직결과에 영향을 줄 수 있다는 것을 의미한다. 과업수행자신감은 능력이라고도 하며 업무를 통하여 자신의 성공과 기술을 성취할 수 있다는 믿음으로 종사원은 그들의 업무를 통하여 이를 달성하고자 하는 것이다. 이들은 이상에서 제시한 세 가지 구성요인이 제조업뿐만 아니라 서비스기업에서도 사용 가능하다고 주장하였다.

Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 구성요인을 과업 의미성(meaning), 영향력(impact), 역할수행능력(competence), 자기결정력(self-determination)으로 제시하였다.⁵²⁾ 의미성은 과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도와의 적합성에 관한 것이다. 영향력은 개인이 직무에 있어서 전략적, 운영적, 실무적인 결정들에 어느 정도 영향을 미치는가에 관한 것이다. 역할수행능력은 특정과업에 대한 자기효능감을 말하는 것으로 기술을 가지고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개인의 신념이다. 자기결정력은 과업을 수행하기 위한 구체적인 방법, 시기, 시행 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성에 관한 것이다.

51) Corsun, D. L. & Enz, C. A.(1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effects of Support-Based Relationships, *Human Relations*, 52(2), pp.205-224. 장형규(2005). 전계논문, p.25에서 재인용.

52) Spreitzer, G. M.(1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1485. 장형규(2005). 상계논문, p.26에서 재인용.

<표 2-5> 임파워먼트의 구성요인

연구자	임파워먼트의 구성요인
Thomas와 Velthouse(1990)	· 영향력, 성취감, 역할적절성, 자율성
Bower과 Lawler(1992)	· 조직행동에 관한 정보 · 조직행동에 대한보상 · 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식 · 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권
Arad(1994)	· 자율성, 지각된 영향, 경험된 책임감, 효능에 대한 믿음
Spreitzer(1995)	· 의미성, 영향력, 역량, 자기결정력
Cosun과 Enz(1999)	· 개인의 영향, 자기효능감, 의미성
Kiekman과 Rosen(2000)	· 우월성, 의미성, 자율성, 영향력

자료: 최철수(2001). 여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성공에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위 논문, p.32.

임파워먼트의 개인 및 집단수준에서의 구성요인은 학자들마다 다양하지만 대부분 유사한 내용을 다른 개념으로 설명하였다고 볼 수 있다. 즉, 임파워먼트란 개인의 과업역량에 대한 네 가지 인지, 즉 과업의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력의 인지적인 요소의 집합으로써, 개인의 내재적인 업무동기를 증진하도록 파워를 증대시키는 개인의 심리적인 과정이다.⁵³⁾

본 연구에서는 임파워먼트에 대한 기존 연구를 포괄적으로 정리하였을 뿐만 아니라 개인의 심리적인 특성과 조직의 성과나 직무방법의 관련성을 다각적으로 제시한 Spreitzer(1995)의 연구를 참고하여 임파워먼트 구성요인을 과업 의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력으로 정하고 이에 대해 구체적으로 고찰하고자 한다.

(1) 과업 의미성

의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도이며, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는데 가치 있는 특성을 갖느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다.

과업 의미성이란 주어진 과업활동에 대한 종사원의 신념, 가치 및 행위 간의 적합성에 관한 것으로 개인이 가지고 있는 이상과 가치에 관련된 것이라고 할 수 있다. 과업 의미성은 임파워먼트 과정의 중요한 부분으로서 개인이 주어진 과

53) 김광수(2003). 호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스물질에 미치는 영향, 경기대학교 대학원 박사학위논문, pp.46-49.

업을 수행하는데 필요한 힘을 주게 되며 그로 인해 개인은 의미성을 갖게 되는 것이다. 다시 말하면, 과업의미성은 과업수행과 동격으로 간주될 수 있다.

(2) 역할수행능력

역할수행능력은 과업을 수행하는 개인의 능력에 대한 믿음으로써 임파워먼트를 지각하는 개인들은 자기들의 능력과 가능성을 믿고, 자아 효과성, 개인적 역할수행능력의 의식을 갖는다고 할 수 있다. 또한, 임파워먼트를 지각하는 개인들은 새로운 도전에 맞설 수 있는 자기들의 수행능력을 믿으며 결과적으로 과업을 수행할 수 있는 능력은 임파워먼트의 중요한 구성요소라 할 수 있다.

(3) 자기결정력

자기결정력은 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는 것에 대한 개인의 인식을 의미한다.

자기결정력은 임파워된 개인들은 자신의 활동에 책임감과 주인의식을 갖고 능동적인 행동을 하는 것으로서 자신의 업무를 독립적인 의사결정과 새로운 아이디어를 산출하는 것으로써 이는 모든 행동을 스스로 결정할 수 있는 능력으로 행동의 지배를 반영하고 행동의 선택이 반영되어 있다. 자기결정력은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타난다.

과업을 수행하는데 자기결정력이 주어지면 종사원들은 능동적이고, 진취적으로 업무를 수행하게 되며 자기 자신의 행동에 책임을 느끼게 된다. 따라서 자기결정력은 작업 행위화 과정의 시작과 지속에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

(4) 영향력

영향력은 개인이 업무나 조직에서 전략적, 행정적, 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 말한다. 따라서 영향력에는 파워의 의미가 함축되어 있다. 이때 파워는 행동에 영향력을 미치는 신념으로 모든 능력의 원천은 신념에서 비롯된 것으로 파악되며 능력과 신념을 한 연장선상에서 보게 된다.⁵⁴⁾

54) Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988). 'The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice', Academy of Management Review, 13(3), pp.471-482; 최철수(2002). 여행사 종사원의 조

영향력이란 개인이 조직결과에 영향을 끼칠 수 있는 개인의 믿음으로써 자신의 과업환경에 대한 영향력을 인지하게 된다. 임파워 된 개인은 자신을 영향력을 갖고 있는 것으로 보고, 보다 넓은 환경에서 영향력을 행사할 수 있다고 믿는다. 또한, 자기들의 기존 조직 사고방식에 도전하고 행동하게 된다. 따라서 영향력이란 개인이 속한 거대한 조직환경에 개인이 미칠 수 있는 영향력으로 봄으로써 임파워먼트의 중요한 구성요소라 할 수 있다.⁵⁵⁾

이상과 같이 심리적인 임파워먼트는 과업 의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력의 4가지 구성요인을 바탕으로 동기부여적인 구조로 이루어져 있다. 4가지의 임파워먼트 구성요인에 대한 인식은 어떤 작업 역할에 수동적이기보다는 능동적인 역할을 위한 방향을 제시해준다. 능동적 방향제시는 개인들이 작업의 역할 및 과정을 구상할 수 있기를 바라며 할 수 있다고 느끼는 상황을 의미하므로 4가지 임파워먼트의 구성요인 중 어느 하나가 부족하다면 임파워먼트의 전체적 효과가 저하된다.

직몰입에 관한 연구, 『관광품질시스템연구』, 8, p.34에서 재인용.

55) 권형섭(2006). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 안양대학교 대학원 박사학위논문, pp.32-36.

4. 직무만족과 구성요인

1) 직무만족의 개념

만족은 보상을 추구하거나 정신적인 물리적인 것이 포함되어 있는 경영관리의 연구 용어로서 사용된다.⁵⁶⁾ 모든 조직의 경영에 있어 종사원들의 전문적인 성장과 발전 육성할 수 있는 환경을 만들어 줄 책임이 있다.⁵⁷⁾

직무만족(job satisfaction)에 대한 연구는 20세기 초부터 산업심리학자들을 중심으로 전개되어 왔으며 근대적인 산업조직이 등장하면서 종사원의 생산성은 그들의 기술이나 능력만이 아니라 작업에 대한 감정이나 태도가 영향을 줄 수 있다는 인간관계론의 대두 이후부터 직무만족에 대한 연구가 활발히 전개되었다. 하지만, 직무만족에 관한 연구는 많은 학자들과 연구자들에 의해 이루어지고 있으나 그 개념을 명확하게 정의하기는 어렵다.

직무만족에 대한 견해는 학자마다 다소의 차이를 보이고 있다. Porter & Lawler(1973)는 직무만족의 개념을 어떤 개인이 그 직무에 대해서 기대(또는 욕구)하는 결과와 그가 실질적으로 받게 되는 그 결과 간의 차이라고 하였다. 또한, Hellman(1997)은 직무만족을 직무에 대한 구성원들의 정서적 반응을 의미하며, 이들이 원하는 것과 조직으로부터 실제 제공받는 것에 대한 상대적 격차에 인한 인지적 반응의 결합상태로 정의하였다.⁵⁸⁾ Cummings(1982)는 조직에서는 조직원들로 하여금 자기의 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하여 능력발휘의 가능성을 보다 높이고 직무만족을 얻을 수 있도록 하여야 한다.⁵⁹⁾라고 직무만족의 중요성에 대해 말하고 있다. 이는 서비스 산업에서의 고객 접점 종사원들의 태도가 고객만족과 직결되고 이것이 경영성과에 커다란 영향을 미치게 됨으로써 최근에는 서비스기업에서 고객과의 관계발전에 중요한 역할을 담당하고 있는 고객접점 종사원들의 직무만족에 대한 관심이

56) 김광수, 전제논문, pp.59-60.

57) John Ap(1992). Residents' perceptions on Tourism impacts, Annals of Tourism Research, 19, pp.672-673.

58) 박진영 (2008). 호텔종사원의 임파워먼트와 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향, 『관광연구』, 23(2), p.386.

59) 양창식·김정국(2005). 카지노업체 종사원의 직무만족 요인에 관한 연구 -제주지역 호텔카지노업체를 중심으로-, 『관광연구』, 19(1), p.213.

점차 높아지고 있다.⁶⁰⁾

직무만족에 대한 연구가 20세기 초부터 활발히 진행되어 왔으며 생산성을 향상시키고 이직률을 감소시키는 효과가 나오면서 조직의 성과나 구성원들의 효율성과 능률성을 평가하는 중요한 요소가 되었다. 일반적으로 직무에 만족을 느끼는 사람은 외부사회에 대하여 자기가 속한 조직을 긍정적으로 이야기하고 조직 내부나 조직 외부 어느 속에서도 원만한 대인관계를 형성하고 결근율과 이직률 등 직무성과의 부정적 요소의 감소를 가져와 결국 직무성과를 향상시키는 중요한 요인으로 작용한다.⁶¹⁾

<표 2-6> 직무만족에 대한 학자들의 정의

학자	정의
Hoppock	개인의 욕구와 필요를 충족시켰을 때 느끼는 정도
Henry C. Smith	각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 호악감(好惡感)의 총화, 또는 이러한 호악감의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도
Quinn	어떤 특별한 직무내용 즉 보상, 안정, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 수량화된 개선의 정도
Tiffin & Mccomick	그 직무에서 얻어지거나 경험한 욕구만족에 대한 정도
L. W. Porter & E. E. Lawier	실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것
E. A. Locke	자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 즐겁고 긍정적인 정서적 상태
Gilmer	자기직무에 대하여 관련요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과

자료 : 공유주(2000). 여행사 카운터 종사원의 직무만족에 관한 연구. 『관광경영학회』, (9), p.8.

직무만족이란 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 만족상태를 의미하는데 업무를 수행함에 있어 긍정적인 느낌과 부정적인 느낌의 정도에 영향을 미친다. 따라서 높은 수준의 직무만족을 느끼는 구성원은 직무에 대한 긍정적인 태도와 조직기여도가 높아지지만 낮은 수준의 직무만족을 느끼는 구성원은 그와 반대 현상을 일으킬 것이다. 따라서 조직 구성원들의 직무속성 또는 근무환경에 따라 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 태도와 신념 등의 만족의 수준으로써 개인이 자신의 직무나

60) 석기현(2003). 리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 세종대 대학원 박사학위논문, pp.28-29.

61) 정량휴(2005). 전개논문, pp.23-24.

이를 통해서 얻게 되는 경험을 평가해서 나타내는 유쾌함이나 긍정적인 정서상태라고 할 수 있다.⁶²⁾ 이는 개인이 자신의 업무에 대하여 긍정적이거나 부정적으로 느끼는 정도를 의미하는데 이는 종사원 자신이 달성한 업무에 대해 자신이 평가하였을 때 얻는 감정의 상태로써 조직구성원 개개인이 직무 수행을 하면서 바라는 사항과 실제로 얻는 것과의 비교에서 나타나게 되는 주관적인 고찰이라고 할 수 있다.⁶³⁾

그리고 조직의 성과를 높이기 위해서 조직구성원들이 자신의 직무에 호의적인 태도를 갖는 것이 중요하며, 인적의존도가 높은 카지노기업의 경우 종사원들의 직무만족은 고객에 대한 서비스 수준과 고객만족의 결정요인이 될 수 있다. 이와 같은 중요성으로 인해 그 동안의 직무만족에 관한 연구가 카지노기업의 종사원들을 대상으로 이루어졌다.

양창식·정광석·권중환(2002)의 연구에서는 카지노 영업직원 교육 및 훈련 프로그램의 효율성 평가의 연구를 하였다. 이 연구는 내부고객의 중요성을 다시 한번 일깨워 주는 측면으로서의 접근이었으며, 이러한 연구를 토대로 지각 있는 기업경영자들은 내부고객인 영업직원들의 교육의 중요성과 만족의 중요성에 대하여 파악하여 경영능력의 발전도 중요한 사항임을 알 수 있게 되었다. 이는 변화하는 시대흐름에 맞추어 종사원 만족에 관한 연구는 내부고객 만족인 직무만족의 중요성을 알 수있게 하는 것이다.

최정환(2004)의 연구에서는 고객유형에 의한 카지노조직의 문화적 특성이 직무만족에 미치는 연구가 활발히 진행되었다. 이는 직무만족 부분에 있어 조직구성원의 직무만족은 조직성과의 중요한 요소라고 가정하여 외국인전용, 내국인 전용 카지노에서의 조직문화와 직무만족 간의 관계를 알아보려고 하였다. 이와 같은 연구결과, 카지노조직에 있어서 조직구성원들의 직무만족을 높이기 위해서는 개인이 존중을 받고, 상사와 부하 간의 친근감을 주며 상호협조성과 합의성이 강한 집단 의식적 문화가 지각되는 친화적 문화유형을 형성하는 것이 중요하다고 밝히고 있다.

62) 이정실(2005). 호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계, 『관광연구』, 19(1), p.39.

63) 이윤영(2000). 호텔 종사원의 인사고과에 인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광경영학 연구』, 9, p.128.

카지노의 연구는 더욱 활발히 진행되어 조직문화와 직무만족 간의 관계 이후에 직무만족과 성과 간의 관계를 검토하고자 하는 연구가 진행되었다.

최정환·곽강희(2004)의 연구에서는 호텔 카지노딜러의 직무만족과 재무성과 비교연구를 바탕으로 노동집약적인 카지노에 있어서 딜러의 직무만족은 재무성과의 중요한 요소라고 가정하고, 외국인·내국인 카지노에서 근무하는 딜러의 직무만족과 성과 간의 관계를 검토해 보고자 하였다. 이는 카지노에 있어서 직무만족을 구성하고 있는 구성요소들에 대한 전반적인 검토를 통해 이를 이해하고 기본요소를 몇 가지로 한정하여 추출하고자 하였다. 또한, 추출한 영향요인이 구성원들이 느끼는 재무성과에 어느 정도 영향력을 미치는지를 실증적인 분석을 통해 검증해 보고자 하였다. 외국인전용의 파라다이스가 내국인전용의 강원랜드(현재, 하이원리조트)에 비해 딜러의 직무만족이 높게 나타났으며, 고객의 특성에 따른 파라다이스와 내국인전용의 강원랜드는 승진제도, 업무수행의 즐거움에 차이가 있음을 알 수 있었다. 딜러의 직무만족에 대한 구성차원은 재무성과 요소 중 매출액성장률, 신규고객확보율, 불평고객감소율 등에 영향을 갖는 것으로 나타났다.

종사원만족에 관한 연구는 지속적으로 이루어졌으며, 특정지역을 대상으로 한 연구도 활발히 진행되었다.

양창식·김정국(2005)의 연구에서는 제주도 카지노업체에 종사하는 직원들의 직무만족 요인에 대하여 기존의 다른 직종의 직무만족과 어떠한 유사성이 있는지, 분석결과에 나타난 각 요인 간에 종사원들의 인구통계적 특성에 따른 차이가 있는지를 알아보려고 하였다. 이 결과, 직무만족요인에는 별 차이를 보이지 않았고, 이는 타 직종 종사자들과 거의 비슷한 직무만족요인을 가지고 있다는 것을 알 수 있었다. 그리고 가설검증 결과에서 나타났듯이 몇몇 요인을 제외하고는 직위별로 각 요인 간에 차이를 보이고 있는 것으로 나타나 직위별로 종사자들 간에 직무만족 요인에 대한 생각이 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 이와 같이 카지노산업의 성공은 결국은 내부고객인 카지노업계종사원에 대한 높은 의존도에 있다고 생각해도 되는 것이다. 이런 측면이라면 카지노업계 경영진들은 내부고객 만족이 이루어지면 영업적인 측면은 좋아지리라 추측할 수도 있을 것이다.⁶⁴⁾

위의 선행연구를 통해 알 수 있듯이 직무만족이란 종사원 개인이 자신의 업무에 대하여 긍정적이거나 부정적으로 느끼는 정도를 말하는데, 종사원이 현재의 직무만족에서 누릴 수 있는 급여, 승진기회, 상사의 리더십, 성취 등과 같은 제 근무조건에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 감정적 표현이라고 할 수 있다. 이를 좀 더 구체적으로 설명하면 직무만족은 직무만족요인에 대한 만족도, 즉 직무 자체에 대한 만족도, 임금에 대한 만족도, 승진 및 개발 기회에 대한 만족도, 근무조건에 대한 만족도, 동료에 대한 만족도 등을 포함시킨 복합적인 의미체계이다.⁶⁵⁾

이는 종사원 자신이 수행한 업무에 대해 자신의 평가로부터 얻어지는 감정을 말한다. 그러므로, 관광서비스기업은 서비스종사원들이 자신의 능력을 충분히 발휘하고 인정받을 수 있는 동기유발과 사기증진을 위한 직무만족을 위해 노력하여야 한다.

이상의 정의를 종합하여 고찰해 보면, 직무만족이란 개인의 차이가 가치, 신념 및 요구 등의 수준이나 차원에 따라 조직구성원이 직무와 관련시켜 맞게 되는 감정적 태도로 집약할 수 있다. 다시 말해서 직무만족이란 자기의 현재의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취 등과 같은 제 근무조건에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 감정적 표현이라고 할 수 있겠다. 따라서 심리적·물질적인 만족에 대한 정서적·감정적 상태를 말하게 되며 이것이 직무수행과 직무성과에 영향을 미치게 된다. 즉 카지노딜러 자신의 직무와 관련된 직무 자체, 임금, 승진, 상사, 동료, 작업조건 등과 같은 직무조건에 대하여 얼마나 만족하느냐에 대한 감정적 표현이다..⁶⁶⁾ 따라서, 카지노종사원인 딜러의 직무만족은 종사원의 욕구충족과 태도와 밀접한 관련이 있다

그러므로 카지노딜러의 직무만족 정도는 카지노기업의 직무성과와 경영성과에 큰 영향을 줄 수 있기 때문에, 카지노딜러 개인의 욕구와 카지노기업의 경영목표를 통합하는 역할을 수행한다고 할 수 있다.

64) 구도림·김연희·최현정·김영태(2007). 관광 산업에서 국내 카지노 연구동향 분석, 『관광연구저널』, 21(2), pp.376-377.

65) 박경호(2004). 호텔협력부서 업무지원이 종사원직무만족에 미치는 영향 연구, 『관광경영학연구』, 8(3), p.79.

66) 김광수(2003). 전계논문, p.72.

2) 직무만족의 구성요인

본 연구에서는 카지노기업에서의 동료, 보수, 상사, 승진 등과 같은 요인을 이용하여 카지노딜러들의 직무만족을 평가하고자 한다. 이러한 만족요인과 불만족요인은 개인의 가치해석에 따라 상당한 차이를 보이고 있다. 이는 만족요인과 불만족요인이 카지노딜러의 가치와 인식에 대한 차이에 따른 것이기도 하다.

카지노기업에서의 직무만족의 요인은 매우 다양하겠지만 보통 급여, 승진, 안정감, 근무환경, 복리후생, 상사의 리더십, 동료관계, 카지노기업의 경영방침 등을 들 수 있다. 카지노기업은 종사원의 직무만족을 위해 노력함으로써 고객에 대한 서비스품질향상과 종사원의 이직률을 감소시킬 수 있는 긍정적인 결과를 얻을 수 있다. 카지노기업의 종사원인 딜러가 느끼는 만족의 정도는 개인의 능력과 자질, 수행하고 있는 업무에 대한 적응력, 조직체 내에서의 여러가지 조직환경과 절대적인 관계가 있다. 딜러에 대한 직무만족 영향요인을 무엇으로 결정하는가는 매우 중요한 문제이며, 이러한 영향요인을 안다면 카지노기업운영에 있어서 경영자나 리더들에게 커다란 지침을 제공하는 역할을 할 것이다.

위의 내용들을 바탕으로 본 논문에서는 카지노딜러의 직무만족에 영향을 주는 여러가지 요인 중 변혁적 리더십과 임파워먼트에 직무만족 간의 관계를 규명하고자 한다.

<표 2-7> 직무만족에 대한 학자별 영향요인 분류

학자	영향요인
Ginzberg	① 경제적 보수와 명성 ② 특별한 활동과 목표달성에서 얻는 기쁨의 본질적 만족 ③ 사회적·환경적인 부수적 만족
March & Simon	① 자신의 이미지에 대한 직무의 적합도 ② 직무관계의 예측 능력 ③ 직무와 다른 역할과 조화
Herzberg	동기요인 ① 성취감 ② 안정 ③ 작업 그 자체 ④ 책임 ⑤ 임금
	위생요인 ① 회사정책 ② 감독 ③ 작업조건 ④ 대인관계 ⑤ 임금 ⑥ 안정
priedlander	① 사회적·기술적 환경 ② 본질적 작업측면 ③ 발전을 통한 안정
myers	① 성취감 ② 책임 ③ 성과 ④ 승진 ⑤ 작업의 즐거움 ⑥ 안정감
vroom	① 감독 ② 작업집단 ③ 직무내용 ④ 임금 ⑤ 승진의 기회 ⑥ 작업시간
alderfer	① 임금 ② 부가급부 ③ 직근상사에 의한 감독 ④ 동료에 의한 존중 ⑤ 성취
fournet	개인의 특성 ① 연령·교육과 지능성 ② 직무수준
	직무의 특성 ① 조직과 관리 ② 사회적 환경 ③ 커뮤니케이션 ④ 안정성 ⑤ 임금 ⑥ 상사의 감독
poter & steers	조직전반 요인 ① 임금 ② 승진기회 ③ 회사정책
	작업환경 요인 ① 감독의 스타일 ② 참여적 의사결정 ③ 동료관계 ④ 작업조건
	직무내용 요인 ① 역할 모호성 ② 역할 갈등 ③ 잠재능력
hackman	① 기술의 다양성 ② 과업의 주체성 ③ 과업의 존중성 ④ 피드백 ⑤ 자율성
jurgenson	① 발전 ② 부가급부 ③ 사회에 대한 만족 ④ 동료 ⑤ 작업시간 ⑥ 임금 ⑦ 안정도 ⑧ 작업유형 ⑨ 작업조건
길머	① 안정 ② 승진 ③ 상여금 ④ 직무의 본질적 측면 ⑤ 감독 ⑥ 직무의 사회적 측면 ⑦ 의사소통 ⑧ 작업환경 ⑨ 복리후생
steers	① 작업 그 자체 ② 급여 ③ 승진기회 ④ 감독 ⑤ 동료
미네소타 대학부설 연구소	① 능력활동 ② 독창성 ③ 도덕성 ④ 독자성 ⑤ 다양성 ⑥ 권위 ⑦ 책임감 ⑧ 회사정책 ⑨ 사회적 지위 ⑩ 상사와 부하와의 관계 ⑪ 안정성 ⑫ 임금 ⑬ 작업조건 ⑭ 승진 ⑮ 상사의 지식능력 ⑯ 동료 ⑰ 직무수행능력 ⑱ 인정 ⑲ 성취감 ⑳ 활동성

자료: 권형섭(2006). 전계논문, p.46

<표 2-8> 직무만족 구성요인

요인	내용	특성
개인적 요인	연령과 근속	나이가 들고 연봉이 늘어나면 책임이 크거나 도전감을 불러일으키는 직위를 갖게 된다. 이런 사람들은 조직에 남아있다는 것으로도 어떤 보상을 받게 된다. 나이드는 종업원들은 경험상 그들의 기대를 현실적인 수준으로 조정시킴으로 현재의 보상에 보다 만족한다.
	성격	기질적 요인이 직무상황에 대한 긍정적, 부정적 평가에 영향을 미친다. 성취난 지배에 대한 욕구가 큰 사람들의 만족이 큰 반면 자율성에 대해 욕구가 큰 사람들은 만족이 적다. 존경의 욕구나 자아실현의 욕구가 큰 사람일수록 일을 훌륭히 해냈을 때 만족이 크다.
	감독스타일	종사원에 대한 배려가 큰 리더십 유형이 종사원들의 직무만족을 높여준다.
작업 환경 요인	작업집단규모	작업집단의 규모가 클수록 직무만족은 하락한다. 규모가 커지게 되면 과업전 문화가 일어나고 개인 간 의사소통의 질이 떨어지며 집단 응집력이 줄어든다.
	작업조건 참여적 의사결정	참여적 의사결정은 실질적으로 직무만족은 높아진다. 참여적 의사결정은 실질적일수록 직무만족은 높아진다.
직무 내용 요인	동료작업자의 관계	자기 자신과 비슷한 특성, 관심, 신념을 가진 작업자들에게 마음이 끌리고 편안해진다.
	직무범위	직무가 보유하고 있는 다양성, 정체성, 중요성, 자율성, 피드백 등을 말한다.
조직 전체 요인	역할모호성과 역할갈등	역할모호성과 역할갈등은 모두 스트레스를 유발함으로써 직무만족을 감소시킨다.
	급여와 승진기회	급여는 직무만족의 일차적 결정요인이며 급여의 절대효과, 상대적 공정성이 문제가 된다. 승진에 있어서도 비율과 공정성에 대한 종업원의 생각이 직무만족에 영향을 미친다.
	회사정책과 절차	회사정책과 절차는 종사원의 행동을 지배하거나 규제하기도 함으로서 조직에 대한 긍정적, 부정적 감정을 유발하게 한다.
	조직구조	직위가 높을수록 직무만족은 높아지며, 또 의사결정이 분권화 될수록 직무만족은 높아진다.

자료: 고윤주, 전개논문, p.9.

5. 조직몰입과 구성요인

1) 조직 몰입의 개념

조직몰입에 관한 연구는 조직과 조직구성원 간의 연결고리라는 내부마케팅 관점으로부터 출발하였다. 조직몰입에 대하여 관심을 갖게 된 이유는 많은 서비스 업에 근무하는 직원들이 자신의 업무에 대한 애착과 책임감 등의 결여로 입사 후 짧은 기간에 이직하거나 이직의도를 갖고 있기 때문에 많은 인사관계자들의 관심으로부터 시작하였다.⁶⁷⁾

학자들의 조직몰입에 대한 개념정의는 연구주체에 따라 그 관점이 다양하며 많은 분야에서 활용되고 있으며 이에 대한 연구는 그동안 많은 조직연구의 관심 대상이 되었음에도 불구하고 조직몰입에 대한 정의와 그 측정방법에 대해서는 학자들 간에 아직도 일치된 견해를 보이지 않고 있다.⁶⁸⁾

일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성과가 높고 근속연수가 길며 결근율, 이직률, 근무 태만의 정도가 낮은 것으로 나타나고 있어서 성과조직인 기업에서 종업원들의 조직몰입도를 높이는 것은 인력관리의 효율화와 경제적인 측면에서 매우 중요한 의미를 가진다. 결국 조직몰입에 대한 기존의 관심과 연구의 대상은 주로 높은 몰입도가 조직과 긍정적인 관계에 있음을 가정하고 있다.⁶⁹⁾ 조직몰입은 종사자를 유지해야 하고 종사자의 성과를 향상시켜야 하는 경영자나 조직 내에서 인간의 행동을 연구하는 학자들로부터 많은 관심을 끌어왔다. 조직몰입(organizational commitment)은 종사원 자신이 속한 조직에 대해 얼마만큼의 열정을 가지고 몰두하느냐의 정도를 가리키는 개념으로써 직무만족과 더불어 종사원이 조직에 얼마나 애착을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표라고 할 수 있다.⁷⁰⁾ 또한, 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과

67) 배수경·김성조·김세영(2008). 카지노 직원들의 조직몰입, 감점노동이 직무만족에 미치는 영향, 『호텔경영학연구』, 17(2), p.104.

68) 김광수(2003). 전계논문, p.81.

69) 표용태(1998). 전계논문, pp.32-33.

70) 최철수(2002). 여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구, 경기대 대학원 박사학위논문, pp.217-218.

조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지 및 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구를 의미하기도 한다.⁷¹⁾ 다시 말해 자기가 속한 조직에 대해 동일시와 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수요, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 말한다.⁷²⁾ 이는 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 신뢰도와 애착, 지지, 조직을 위해 열심히 일하려는 의지 그리고 조직구성원으로 존재하려는 의지라고 할 수 있다.

Meyer & Allen(1984)⁷³⁾은 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 계속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 개념화하였다. 정서적 몰입은 종사원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감(identification)을 갖는 것을 의미하며, 정서적으로 몰입된 개인은 조직 내에서 동일시하게 되고 열중하게 되며 긍정적인 유대감을 갖게 된다. 계속적 몰입은 개인이 조직을 떠나게 되었을 경우 자신에게 돌아오는 부수적 투자를 잃어버리게 될 것이라는 손익관계에 의거하여 몰입하게 되는 것이다. 규범적 몰입은 도덕적 의무감 때문에 회사에 충직하고 의무를 성심성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관이며, 조직의 목적달성을 위해 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다. 즉, 구성원이 이러한 내적 규범의 영향이 강할수록 조직몰입이 깊어지는 것이다.⁷⁴⁾

본 연구에서 사용된 몰입은 Meyer와 Allen(1984)의 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 연구하였으며, 이와 같이 조직몰입에 대한 연구가 과제론으로 등장하게 된 배경은 다음과 같다. 첫째, 인적자원관리의 효율성을 높이기 위해서 조직몰입이라는 변수가 조직 전반에 영향을 미치는 변수로 설정되기 때문이다. 즉, 조직몰입이라는 변수는 성과, 이직 등 다양한 변수의 포괄적 개념 범위를 포함하고 있기 때문이다. 둘째, 조직몰입은 안정적이고 지속적 태도로 설명

71) 이재훈(2000). 『인적자원관리』, 서울: 경문사, p.162.

72) 이호길·서철현(2002). 호텔기업의 지식경영 핵심요인과 지식공유문화가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 『관광연구』, 17(2), p.91.

73) J. P. Meyer & N. J. Allen.(1984). Testing the Side-bet Theory of organizational commitment: some Methodological, Journal of Applied Psychology, 69(3), p.35; 장형규(2005). 전계논문, p.49에서 재인용.

74) 석기현(2003). 전계논문. p.22.

되므로 일정기간 동안의 조직구성원의 심리적 상태를 파악할 수 있기 때문이다.

이상의 정의를 종합하여 살펴보면, 조직몰입은 조직과 관련한 개인의 심리적 상태를 말하는 것이며, 이 태도는 외재적 보상 또는 가치일치 등 여러 근거에 의해 발생하지만 개인과 조직 간의 목표나 가치일치가 가장 핵심적인 내용이다. 따라서 본 연구에서도 카지노딜러의 조직몰입을 정의함에 있어서, 카지노기업과 카지노 종사자인 딜러의 관계를 단순한 경제적 교환관계 차원에서 벗어나, 심리적 차원까지 포함하는 관점에서 카지노딜러의 조직에 대한 애착과 내면화인 것으로 정의한다.

다시 말해 조직구성원이 그들의 가치목표를 조직목표와 동일시하고 또한 조직구성원으로 남아 있기를 바라는 상대적인 정도로 파악할 수 있으며, 또한 조직몰입은 조직유효성의 보다 좋은 예측변인이 된다.⁷⁵⁾

카지노기업에서의 조직몰입은 자기가 근무하고 있는 카지노기업에 대한 호의적인 태도를 나타내는 것으로 자기 자신과 카지노기업을 동일시하고 카지노 기업조직에 적극적으로 관여하고 참여하고자 하는 정도를 말한다. 이러한 정도의 차이가 바로 카지노기업조직에 대한 태도를 형성함으로써 카지노기업조직 구성원인 딜러의 행동을 예측할 수 있기 때문에 카지노기업의 경영자들의 주된 관심의 대상이 될 것이다.

2) 조직몰입의 구성요인

조직몰입은 조직구성원의 심리상태를 이해하는 중요한 개념으로 지각되어 주요 연구분야의 하나로 자리 잡고 있다. 또한, 조직몰입은 조직과 구성원의 관계로 업무성과 결근율, 이직률 등을 결정하는 변수 중의 하나이다.⁷⁶⁾

조직몰입에 대한 합의된 정의를 도출하기가 쉬운 일이 아닌 것처럼 조직몰입에 대한 접근방법의 차이와 더불어 조직몰입에 대한 구성요인에 대하여도 차이가 있다. 따라서 본 연구에서는 여러 학자들이 제시한 조직몰입의 유형과 개념을

75) 김승희(2003). 외식업의 6시그마와 조직몰입·직무만족·조직유효성의 관계에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위 논문, p.39.

76) 최학수·김만술(2004). 호텔경영형태에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 『관광연구』, 18(2), p.305.

바탕으로 조직의 소속감 정도와 업무의 애착심, 업무의 수행능력과 자발적 참여 등을 고려하여 카지노기업에서 적용할 수 있는 조직몰입의 구성요인들 중에서 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 연구하였다.

<표 2-9> 조직몰입의 유형

연구자	몰입유형	유형의 개념
Etzioni(1961)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향
	산술적 몰입	편익(benefits)과 보상(rewards)의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향
	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향
Kanter(1968)	근속몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력
	응집몰입	집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	통제몰입	조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착
Staw와 Salancik(1977)	태도적 몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취(조직행위론적 접근법)
	행위적 몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태(사회심리학적 접근법)
Eisenberger(1986)	계산적 몰입	조직구성원이 조직으로부터의 물질적, 사회적 보상에 따른 대가로서 조직을 위한 충성과 노력을 제공하는 것
	감정적 몰입	조직에 대한 감정적 연결이라는 관점에서 고찰하는 시기이며, 조직에 남고자 하는 바람
Meyer와 Allen(1991)	정서적 몰입	조직에 대한 종사원의 감정적 애착, 조직과의 동일시
	계속적 몰입	종사원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입
	규범적 몰입	조직에 남아 있어야 할 의무가 있다고 느끼기 때문에 조직에 남아 있고자 하는 태도

자료 : 최철수(2002). 여행사 종사원의 조직몰입에 관한 연구, 관광품질시스템연구. 8(1), 『관광품질시스템학회』, p.220.

(1) 정서적 몰입

정서적 몰입(affective commitment)은 종사원 개개인이 자신의 조직에 대해 느끼는 일체감의 정도이며 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력하는 감정적 상태를 말한다. 다시 말해 조직에 대한 감정적 유대와 조

직목표에 대한 일체화에 의하여 개인이 조직에 계속하여 남아 있으려는 것을 말한다.⁷⁷⁾

(2) 계속적 몰입

계속적 몰입(continuance commitment)은 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남아 있음으로써 얻는 이익이 이직함으로써 얻는 이익보다 크기 때문에 조직구성원으로서의 신분을 유지하려는 심리적 상태를 말한다. 계속적 몰입은 개개인이 참가하는 특정 조직의 장점을 강조하여 현재의 조직에 참가한 것이 올바른 것이었음을 확신케 하는 심리적 강화작용이 있다.

(3) 규범적 몰입

규범적 몰입(normative commitment)은 조직 구성원이 조직에 남아 있어야 한다는 도덕적인 의무감으로 해석되어지는데 이는 조직에 충성하고 의무를 성실히 수행한다는 내적인 가치관으로 조직의 목적이나 이들을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다. 또한, 조직이 구성원에게 얼마나 만족감이나 지위를 높여 주는가보다는 그 조직에 남아 있는 것이 도덕적으로 옳다고 생각하는 것을 말함으로 조직을 위해 노력하며 또한 그 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구를 말한다.

77) 채순화(2004). 전계논문, p.48.

6. 변혁적 리더십 · 임파워먼트 · 직무만족 · 조직몰입 간의 관계

이 분야의 다양한 선행연구들은 변혁적 리더십, 고성돈(2000)의 임파워먼트와 조직몰입 간의 관계, 구정대(2002)와 신동식·김홍규(2005)의 리더십유형과 직무만족 간의 관계, 석기현(2003)의 심리적 임파워먼트, 직무만족과 조직몰입 간의 관계, 이정실(2005)의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입과 직무만족 간의 관계, 장상태(2002)의 리더십, 임파워먼트, 직무성과와 조직활성화 간의 관계, 채순화(2004) 변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰와 조직몰입 간의 관계, 표용태(2000)의 리더십유형, 조직몰입, 응집력과 이직의도 간의 관계, 현승범(2000)의 조직유효성과 직무만족 간의 관계, 홍성화(1999)의 변혁적 리더십의 유효성등 변혁적 리더십, 임파워먼트, 직무만족과 조직몰입 간 인과관계에 대한 연구가 산업 전반에 걸쳐 실증적으로 폭넓게 진행되어 왔다. 이와같이 선행연구 결과에 따르면 변혁적 리더십, 임파워먼트, 직무만족과 조직몰입 요인 간에 유의한 인과관계가 성립되고 있음을 확인할 수 있다.⁷⁸⁾

1) 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계

변혁적 리더는 조직구성원을 임파워먼트 시키기 전에 그 리더가 임파워먼트되어 있어야 한다. 즉, 임파워먼트된 조직에서 경영자의 기본적인 역할은 문제해결자, 기술전문가, 지휘자가 된다는 것보다 촉진자 즉, 적극적인 참여, 협동, 다른 이들에게 특별한 리더십 기술을 제공함으로써 조직개발을 성장시키는 사람이다. 이처럼 조직구성원을 임파워시키는데 있어 리더의 영향은 절대적이라고 말할 수 있으며 임파워먼트 되기 위해 리더가 갖추어야 할 소양이 상당 부분 변혁적 리더십과 일치한다.

실제로 많은 학자들이 리더십 연구와 임파워먼트에 관한 연구를 하였고, 변혁적 리더십이 가장 임파워먼트를 잘 가져온다고 하였다. 이처럼 임파워먼트 시키기 위해서는 리더가 명확한 비전(vision)과 미션(mission)을 제시하여야 한다. 변

78) 조선배·권형섭(2007). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 『호텔경영학연구』, 16(4), p.68.

혁적 리더십의 요소 중의 하나인 카리스마는 부하로부터 긍지, 신뢰, 존경을 받는 것을 수반한다.⁷⁹⁾

변혁적 리더십은 종사원의 추가노력(extra effort)에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직몰입을 가져온다. 이것은 변혁적 리더십의 구성요소인 카리스마(charisma), 개별 배려(individual consideration) 그리고 지적자극(intellectual stimulation) 등 부하의 강력한 동일시를 가져올 수 있다는 개념적 주장으로부터 추정되며, 이러한 경우에 있어서 동일시는 변혁적 리더가 채택한 하나의 가치에 대한 부하의 존경으로부터 일어나게 된다. 아울러 리더십 스타일에 관한 연구는 수년 간에 걸쳐 하나의 일관된 결과, 즉 리더십 스타일은 부하의 직무만족에 명확한 영향을 미친다는 결과를 보여주었다. 변혁적 리더십은 구성원들로 하여금 기대 이상의 성과를 낼 수 있도록 추가적인 노력을 발휘하도록 만들며, 조직의 성과향상에 기여할 수 있는 부하들의 조직몰입이나 직무만족을 높여 주어 추종자들이 개인적인 이해를 버리고 조직 전체의 이익을 위해서 전력하도록 유도하고 고차원적인 욕구가 발현되도록 한다.

서비스기업에 있어서 리더십은 종사원들의 태도와 행위에 영향을 미치며, 특히 고객접점 종사원들의 태도와 행위는 서비스품질과 기업성과에 직접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 변혁적 리더들은 조직의 목표를 위하여 구성원들의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 것이므로 서비스기업의 질적 경영을 위한 팀을 강화하고, 조직의 안정과 성장을 위한 토대를 제공할 수 있는 변혁적 리더십이 요구된다.⁸⁰⁾

조직 내에서 구성원들이 만족감을 가지고 자발적이고도 지속적인 참여가 이뤄지도록 조직의 목적과 개인의 목적을 결합시킬 수 있는 경영자 내지 관리자의 리더십이 자연스럽게 요구되어 지는 것이다. 이러한 이론적 관점에서 볼 때 경영자가 리더십을 행사함에는 그 배경으로 인간관계의 이론이 뒤따르고 리더십 이론을 조직구성원들의 직무만족과 관련시킴에 있어 자연스럽게 동기유발적인 측면을 고려하게 됨으로써,⁸¹⁾ 직무에 대한 만족도가 높은 사람은 자신의 직무환경에 대하여

79) 조성중(2002). 『서비스 지향적 리더십과 인간관계』, 서울:도서출판 두남, pp.271-272.

80) 석기현(2003), 전제논문, pp.33-34.

81) 구정대(2002). 호텔 경영관리자의 리더십유형이 일선종사원의 직무만족에 미치는 영향, 『관광, 레저연구』, 14(1), p.223.

긍정적인 태도를 형성하고 있는 반면에 직무에 대하여 불만족한 사람은 부정적인 태도를 형성한다. 전통적으로 조직몰입의 연구에서 포함된 리더십은 변혁적 리더십에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2) 임파워먼트와 직무만족의 관계

서비스기업에서 임파워먼트는 전통적 조직구조에서 갖고 있는 관리계층의 폭이 낮아지게 되어 현장에서 근무하는 종사원에게 고객서비스에 대한 품질이 높아지며, 이는 직무만족, 조직몰입과 같은 직무성과에도 영향을 주게 되는 것이다.⁸²⁾

선행연구들에서 의미성은 가치수행과 가장 가까이 연결되어 있다고 하였으므로 임파워먼트의 의미성 차원은 직무만족의 정서적인 결과에 우선적으로 관련되어 있음을 기대할 수 있다. 따라서 임파워먼트가 내재적 직무 동기를 부여하는 과정이라고 보면 임파워된 사람이 수행하는 일에 대한 가치를 나타내는 임파워먼트의 의미성 측면은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

임파워먼트와 직무만족의 관계에 관한 연구에서 임파워된 개인은 자신의 의미를 직무 내에서 찾게 되고, 자신의 광업을 스스로 결정하게 되는 등 자기결정력 정도가 높아짐으로써 직무만족이 높아진다고 하였다. 따라서 자기결정력은 개인의 직무가치를 높이고 만족을 증가시키며, 업무성취와 성공을 유발시킨다고 할 수 있다.⁸³⁾

3) 직무만족과 조직몰입의 관계

직무만족에 관한 연구결과 연구자들은 성과와 조직유효성 측면에서 만족한 결과를 얻지 못하자 직무만족 외에 다른 영향요인이 있다는 결론을 얻게 되었으며, 이에 따라 나타난 것이 조직 몰입에 관한 연구이다.⁸⁴⁾

82) 석기현(2003), 전계논문, pp.36-37.

83) 석기현(2003), 전계논문, pp.36-37.

84) 박경문·우석봉(1997). 호텔산업조직의 조직정당성이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광, 레저연구』, 9(1), p.27.

직무만족과 조직몰입 간의 인과관계에 대하여는 다양한 방향에서 이론과 연구 결과가 발표되었다. 박해남(1995)은 직무만족과 조직몰입 등을 조직성과 또는 조직유효성의 한 측정도구로 보았고, Porter(1974)는 이들 변수 간의 관계가 직무만족이 조직몰입을 구성하는 한 요소라고 언급했으며, 옥원호·김석용(2001)은 이들 간의 관계는 상호적이거나 피드백효과를 허용하는 쌍방의 인과관계로 규정하고 이를 입증하려는 연구라고 주장하였다.⁸⁵⁾

이와 같이 직무만족은 조직이 얼마나 개인의 욕구를 충족시키는가에 대한 척도가 될 수 있으며, 조직몰입은 조직의 유효성을 나타내는 지표의 하나로써 간주될 수도 있으므로 조직론의 가장 중요한 문제인 개인과 조직목적의 일치라는 관점에 있어서 직무만족과 조직몰입은 중요하게 다루어져야 할 문제라고 할 수 있다.

일반적으로 종사원들은 일 자체와 그들의 상사와 동료들에게 만족을 하고 급여정책과 승진, 미래에 대한 기회가 공평하다고 인식한다면 직무만족에 만족할 것이고 조직에 몰입할 것이다.

직무만족과 몰입의 관계에 대한 실증적인 연구에서 직무만족과 조직몰입은 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났는데, 이러한 높은 상관관계는 이들이 공통적인 선행결정요인을 가지고 있기 때문일 수도 있겠고 혹은 직무만족과 조직몰입 간의 직접적인 연관을 가지고 있기 때문일 수도 있을 것이다.⁸⁶⁾

85) 최학수(2006). 우리나라 카지노 종사원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 『관광연구』, 21(3), p.152.에서 재인용.

86) 석기현.(2003). 전개논문, pp.39-40.

III. 연구모형과 조사설계

1. 연구모형과 가설의 설정

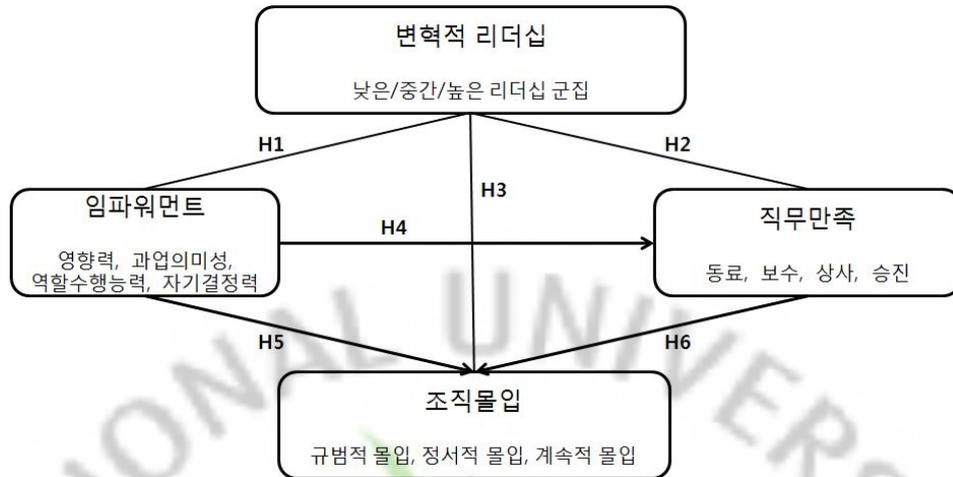
1) 연구모형

본 연구는 변혁적 리더십과 임파워먼트에 대한 카지노딜러의 인식, 직무만족, 조직몰입의 관계에 대한 연구이다. 상급자가 발휘하는 리더십은 무엇보다도 중요한 카지노경쟁력의 요인 중의 하나이며, 특히 변혁적 리더십은 카지노딜러들의 임파워먼트와 직무만족 그리고 조직몰입에 많은 영향력을 미친다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 변혁적 리더십을 낮은/중간/높은 리더십 군집으로 구분한 후 카지노딜러들의 임파워먼트와 직무만족 그리고 조직몰입 간의 관계를 연구하였다.

본 연구에서는 카지노딜러를 대상으로 그들이 인식하는 중간관리자의 변혁적 리더십 요인과 임파워먼트 요인의 직무만족 그리고 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고 있는가에 대하여 연구하였고, 이러한 영향관계를 검증함으로써 궁극적으로 카지노기업의 특수성을 고려한 실증적인 자료의 제공과 함께 효율적인 인적 자원관리의 방향을 제시하는데 그 목적이 있다.

향후 카지노기업을 운영하는 최고경영자를 비롯하여 관리자에 이르기까지 그들의 가장 효율적인 리더십 행사에 따른 최적의 리더십 유효성과를 제공하는 데에 본 연구의 목적으로 설정하였으며 이러한 연구목적에 부합되는 연구모형은 선행연구를 근거로 하여 변혁적 리더십과 임파워먼트에 대한 카지노딜러의 인식, 직무만족, 조직몰입의 관계를 알아보기 위한 이론변수 및 측정변수에 대한 연구모형은 [그림3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



본 연구에서 설정한 리더십유형은 Burns(1978)에 의해 이루어졌던 군조직과 산업 조직의 하급자들을 대상으로 한 연구에서 발전되어 오다가 그 후 Bass(1985)가 주장한 변혁적 리더십을 중심으로 하고 있다.

변혁적 리더십은 Bass(1985)가 제시한 카리스마, 개별배려, 지적자극의 하위차원의 리더십으로 구분하였으며, 임파워먼트는 과업의미성, 자기결정력, 역할수행 능력, 영향력 등 다차원적으로 개념화한 Spreitzer(1995)의 개념을 적용하였다. 또한, 조직몰입은 감정적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분한 Meyer & Allen(1991)의 개념을 적용하였다. 본 연구에서는 선행연구에서 제시한 여러 학자들이 변혁적 리더십의 구성요인을 기초로 하여 실증분석을 위한 연구모형을 설계하였다. 이러한 모형은 Bass(1985)와 여러 학자들의 선행연구 결과를 살펴보면, 그들은 변혁적 리더십의 구성요인으로 카리스마, 개별배려 및 지적자극으로 선정하였다. 본 연구에서도 이를 인용하여 조사를 실시하였다.

연구의 목적에 맞추어 본 연구는 첫째, 변혁적 리더십이 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치는지를 분석한다. 둘째, 임파워먼트가 종사원들의 직무만족이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 분석한다. 셋째, 변혁적 리더십 유형의 각각의 하위차원들이 카지노딜러의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 또한, 변혁적 리더십의 하위차원들이 직무만족과 조직몰입에 미치는 간접적인 영향과정에서 임파워먼트가 부분 매개역할(partial mediating role)을 하는

지 검증하고자 한다. 그리고 마지막으로 이러한 구조적 영향관계를 보다 세부적으로 검토하기 위하여 인구통계적 변수를 조절변수로 사용하여 이들 변수들의 조절 효과를 분석하고자 한다.

2) 변수의 조작적 정의

조작적 정의(operational definition)는 측정대상이 갖는 속성에 대한 개념적·추상적인 표현을 보다 경험적·구체적 표현으로 개념, 정의하는 경우이다. 곧 조작적 정의는 해당조사연구와 관련있게 보다 관찰 가능한 형태로 표현해 놓은 것이다.⁸⁷⁾

본 연구의 연구모형을 설정하는데 이용된 측정변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

(1) 변혁적 리더십(transformational leadership)

변혁적 리더십은 리더가 부하로 하여금 보통이상의 목표를 성취하도록 미래에 대한 비전을 제시하고 설득시킴으로써 부하들의 이상과 자신감을 높이는 행동을 말한다. 즉, 기대 이상의 성과를 달성하도록 리더행동을 하는 리더로서 부하들에게 지각되는 정도를 말한다.

본 연구에서 변혁적 리더십은 Bass(1985)의 이론에서 카리스마(charisma), 개인별배려(individual consideration), 지적자극(intellectual stimulation)을 채택하였으며, 각 하위차원(subfactor)에 대한 조작적 정의를 살펴보면 우선 카리스마는 리더가 부하들에게 비전과 사명감을 제시하는 행동이나 자부심을 증진시키는 행동 그리고 믿음과 존경을 받는 행동으로 부하의 욕구에 대한 관심을 보이고, 부하를 믿고 존중하며, 능력을 개발하도록 책임감을 권장하는 행동으로 정의하였다. 이는 부하들에 대한 개별적 관심을 통하여 부하들의 독특하고 이질적 욕구(needs)를 인정·수용하는 것을 의미하기도 한다. 지적자극은 리더가 부하들에게 새로운 정보를 제공하여 부하들로 하여금 새로운 방식을 도입할 수 있도록 기존에 인식해 오지 못했던 방식을 재검토하게 하는 행동으로 정의하였다. 또한, 감

87) 이봉석 외 4인(2001). 『관광학연구방법』, 서울: 대왕사, p.84.

정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 변화·자극시키는 리더의 행동을 말한다. 이러한 카리스마는 부하들이 리더에 대한 강한 심리적 애착(attachments)을 유발시켜 부하들이 기대 이상의 성과를 달성 가능하도록 동기를 부여한다고 할 수 있다.

<표 3-1> 변혁적 리더십의 행동요소

구분	내용
카리스마	리더는 카지노딜러에게 카지노 조직과 상사인 관리자에 대한 충성심을 발휘시키면서 비전과 사명감을 제시하며, 작업수행에 대한 자부심을 불어 넣어주고, 상사인 카지노관리자에 대한 존경과 신뢰를 구축하며 때로는 강압적인 지휘방법을 사용하기도 한다.
지적자극	리더는 카지노딜러에게 문제에 대한 인식과 해결, 상상력, 그리고 신념과 가치관에 대하여 새로운 시각과 사고방식으로 각성시키고 변화시킨다. 따라서 업무수행에 있어서 관례와 전례와 같이 타성에 의한 업무수행에 있어서는 의문시되지 않았던 문제들에 대하여 재평가할 수 있는 기회를 부하인 카지노딜러에게 제공하고, 문제의 해결에 있어서도 리더의 높은 판단력과 능력으로서 호텔종사원들에게 새로운 각도에서 문제에 접근할 수 있도록 자극하는 것이다.
개별배려	리더는 부하인 카지노딜러에게 카지노조직의 목표달성을 위하여 강압적인 통솔방법이나 강제성을 발휘하지 않고, 종사원의 개인적인 목표달성을 이룰 수 있도록 방법을 제시해 주고 도와주며, 부모와 같은 입장에서 종사원을 이끌어 주는 것이다. 카지노딜러의 능력 수준에 적합한 카지노조직의 목표를 설정해 주고, 다른 조직구성원의 입장을 이해하기를 권하며 언제라도 종사원의 개인적인 상담에 응해 주며, 종사원의 욕구충족에 세심한 주의를 기울이고 종사원의 훌륭한 설정에 대하여 적합한 보상이 이루어지도록 지원하는 것이다.

자료: 변상록(2000). 호텔 관리자의 리더십스타일에 관한 실증적 연구. 경기대학교 대학원 박사학위 논문, pp.128-129.

변혁적 리더십은 리더가 조직구성원으로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시하고 개별배려와 지적자극을 통하여 구성원들의 가치관의 변화를 유도함으로써 보다 높은 조직성과의 달성 및 개인의 욕구를 충족시키도록 영향력을 발휘하는 유형의 리더십으로 정의할 수 있다.

(2) 임파워먼트(empowerment)

임파워먼트는 조직 구성원들이 어떻게 지각하고 경험하는지에 초점을 맞춘 개념으로서 Spreitzer(1995)의 과업의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력 등 4가지 차원으로 구분하였는데 이는 임파워먼트의 필수요소들이라 하겠다.

이는 과업성취에서 자신의 노력의 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 유능함, 조직 구성원의 목표를 기준으로 한 직무의 의미, 직무행동을 결정하는 선택의 내재적 업무 동기를 구성원들에게 부여하는 과정으로 정의하고 있다.

(3) 직무만족(job satisfaction)

직무만족은 카지노딜러의 직무나 업무로부터 나타나는 긍정적인 상태로 그로 인한 물리적·심리적 만족에 대한 인식의 정도라고 정의할 수 있다. 본 연구에서는 직무만족을 자신의 업무에 대해 느껴지는 주관적인 평가로 정의하고 이러한 정의에 따라 직무만족의 조작적 정의는 카지노딜러의 직무 자체, 승진기회, 능력 발휘기회, 급여, 직무환경 등에 대한 만족의 정도로 정의할 수 있다.

본 연구에서는 변혁적 리더십과 임파워먼트의 만족과 자신의 전반적인 업무만족에 대한 설문으로 구성하였다.

(4) 조직몰입(organizational commitment)

조직몰입은 개인의 조직과 동일시하고 조직에 공헌하는 것에 대한 상대적 강도로 정의되는데, 본 연구에서는 Meyer & Allen(1984)이 구분한 정서적(affective) 몰입과 계속적(continuance)몰입 그리고 규범적(normative)몰입으로 구분하였다. 감정적 몰입은 종사원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감을 갖는 것을 의미하며, 계속적 몰입은 조직에 남음으로써 얻게 되는 이익이 증가하거나 조직을 떠남으로써 발생하는 비용이 클 때에 조직에 더욱 몰입하게 된다. 그리고 규범적 몰입은 도덕적 의무감 때문에 회사에 충직하고 의무를 성실히 수행해야 한다는 내재적 규범체계를 말한다.

카지노 조직몰입은 카지노관리자의 리더행위가 카지노딜러의 카지노조직에 대한 태도를 어떻게 변화시키는지 알기 위한 것으로 일반적으로 카지노조직몰입

은 카지노딜러가 자신이 속한 카지노조직에 대하여 애정과 애착을 가지고 카지노조직의 발전을 위하여 노력하고자 하는 의사와 함께 그 카지노조직의 종사원으로 남아 있고자 하는 욕망을 갖는 상태를 의미한다. 따라서 조직몰입의 개념이 행동의 요소보다는 태도의 관점에서 이해되어 왔기 때문에 본 연구에서는 조직몰입을 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자신이 속한 조직에 얼마나 일체감을 갖고 몰두하느냐 하는 정도로 정의한다.

3) 가설의 설정

본 연구는 변혁적 리더십과 하위차원에 따른 임파워먼트는 카지노딜러들의 인지에 영향을 미치고, 임파워먼트는 그들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 가정 하에 각 연구 단위들에 대한 영향관계를 다음과 같이 설정하고 연구가설을 제시하였다.

본 연구는 변혁적 리더십을 독립변수로 설정하고 임파워먼트를 매개변수로 설정함으로써 카지노딜러의 직무만족과 조직몰입에 대한 종속변수를 실증적 분석에 따른 효율적인 리더십을 파악하기 위하여 카지노기업을 대상으로 분석을 시도하였다. 이러한 각 변수의 영향요인에 따라 카지노딜러의 조직몰입과 직무만족의 결과치를 분석하기 위하여 실증연구를 토대로 연구모형을 설정하였으며, 이를 통하여 가설을 설정하였다.

본 연구에서는 앞에서 논의된 이론적 배경의 선행연구 및 연구모형의 인과관계에 대한 6개의 가설(hypothesis)을 설정하였다.

(1) 변혁적 리더십과 임파워먼트 간의 관계

변혁적 리더십-임파워먼트 관계에 대한 선행연구에서 변혁적 리더십이 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더의 중요한 특성으로 그들의 비전을 달성하기 위해 부하들은 임파워먼트와 강력한 관계를 갖는다고 할 수 있다. 하지만 본 연구에서는 영향정도가 아니라 변혁적 리더십에 따른 상사의 유형에 따라 임파워먼트에 대한 카지노딜러의 인식 정도에 유의한 차이가 있는지 살펴보려고 하며 이를 통해 실제적으로 변혁적 리더십의 중요성을

파악할 수 있게 될 것으로 예상된다. 또한 본 가설에서의 임파워먼트는 카지노딜러가 인식하는 상사의 임파워먼트 부여 정도를 말한다. 이를 위하여 가설을 설정하면 다음과 같다.

H1. 변혁적 리더십 군집에 따라 임파워먼트에는 유의한 차이가 발생할 것이다.

(2) 변혁적 리더십과 직무만족 간의 관계

많은 선행연구들에서 변혁적 리더십은 임파워먼트에 영향을 미치고 임파워먼트는 종사원의 직무만족에 간접적인 중요한 영향을 미치는 것으로 인식되어져 왔다. 서비스기업을 대상으로 한 연구에서 리더십은 종사원들이 자신의 상사가 자신에게 관심을 가지고 있고, 자신의 일에 대해 적절한 통제권을 준다고 느끼게 되면(empowering) 종사원들은 자신의 직무에 대해 더 긍정적으로 느끼게 될 것이며, 더 많은 노력을 쏟게 된다고 주장함으로써 임파워먼트를 통해 리더십이 간접적인 영향을 미친다는 결과를 나타내기도 하였다.⁸⁸⁾ 본 연구에서는 변혁적 리더십의 군집에 따라 직무만족에 유의한 차이가 있는지 살펴보고자 하는데 이는 선행연구에서 지적되어오던 두 개념 간의 영향관계를 바탕으로 설정되었다.

H2. 변혁적 리더십 군집에 따라 직무만족에는 유의한 차이가 있을 것이다.

(3) 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계

이와 관련하여 Burns(1978)는 변혁적 리더십은 부하들의 높은 가치체계에 호소하여 그들의 의식을 고양시키며, 스스로 할 수 있는 힘과 권한을 부여(empowering)함으로써 자발적 참여와 조직몰입을 이끌어 낸다고 하였다.

본 연구에서는 변혁적 리더십의 군집에 따라 조직몰입에 유의한 차이가 발생 하는지 살펴보고자 하였다. 이러한 차이검증을 통해 변혁적 리더십의 중요성을 명료하게 파악할 수 있을 것으로 기대된다.

88) Singh, J.(2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employee in Service Organizations, *Journal of Marketing*, 64(April), pp.15-34; 석기현(2003). 전계논문 pp.48-49에서 재인용.

H3. 변혁적 리더십 군집에 따라 조직몰입에는 유의한 차이가 있을 것이다.

(4) 임파워먼트와 직무만족 간의 관계

임파워먼트와 직무만족에 관한 선행연구에서 조직구성원 사이의 권한이나 권력을 공정하게 배분하는 것(empowering)은 조직의 유효성 중에서 특히 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이러한 선행연구에 근거하여 카지노딜러들의 임파워먼트는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대되며, 이를 가설로 설정하였다.

H4. 임파워먼트는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 임파워먼트는 직무만족 요인인 상사에 영향을 줄 것이다.

H4-2. 임파워먼트는 직무만족 요인인 동료에 영향을 줄 것이다.

H4-3. 임파워먼트는 직무만족 요인인 보수에 영향을 줄 것이다.

H4-4. 임파워먼트는 직무만족 요인인 승진에 영향을 줄 것이다.

(5) 임파워먼트와 조직몰입 간의 관계

조직몰입은 조직의 목표나 가치에 대한 강한 신념, 수용성이 내재화되는 것이며, 조직에 대한 노력을 자발적으로 수행하는 것을 말한다. 따라서 임파워된 개인은 업무에 대한 집중력의 탄력성을 증대하고, 업무처리의 주도성이 증대하여 높은 조직몰입을 하게 된다.

본 연구에서는 선행연구 결과에 근거하여 카지노딜러들의 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것으로 가정하고 이를 가설로 설정하였다.

H5. 임파워먼트는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5-1. 임파워먼트는 조직몰입 요인인 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5-2. 임파워먼트는 조직몰입 요인인 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5-3. 임파워먼트는 조직몰입 요인인 계속적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(6) 직무만족과 조직몰입 간의 관계

직무만족과 조직몰입 간의 인과관계에 대해서는 연구자들 간에 일치이 이루어지지 않고 있다. 직무만족이 직무에 대한 종사원들의 감정적인 개념임을 고려한

다면 조직몰입의 정서적 측면에는 긍정적 영향을 미칠 것이다.

따라서 본 연구에서는 카지노딜러들의 직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하고 이를 가설로 설정하였다.

H6. 직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6-1. 직무만족은 조직몰입 요인인 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6-2. 직무만족은 조직몰입 요인인 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6-3. 직무만족은 조직몰입 요인인 계속적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 조사목적 및 방법

1) 조사목적

최고의 관광서비스기업들의 특징을 살펴보면 최고의 리더십을 갖춘 리더가 기업의 성공을 지속시켜주는 역할을 하고 있는 것으로 나타났고 특히 고객과 직접 대면한 상황에서 카지노서비스를 제공하는 카지노딜러의 역할과 태도가 매우 중요한 만큼 서비스 현장의 중간관리자의 리더십과 임파워먼트는 더욱 중요하다고 하겠다.

본 연구의 목적은 변혁적 리더십과 임파워먼트에 대한 카지노딜러의 인식, 직무만족, 조직몰입의 관계를 알아봄으로써 바람직한 카지노기업의 중간관리자의 리더십과 임파워먼트를 파악함으로써 본 연구의 목적을 달성하고자 한다. 이러한 조사결과는 향후 높은 조직목표의 달성과 카지노기업의 성장발전과 효율적인 인사관리를 위한 기초자료로써 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

2) 조사방법, 시기 및 대상

(1) 표본의 선정

본 연구에 대한 모집단으로서 연구의 공간적 범위는 제주지역으로 한정하였으며, 제주지역의 8개 카지노 기업 중에 5곳을 임의로 선정하였다.

본 연구는 카지노기업에 있어서 중추적인 인적구성을 이루고 있는 카지노 딜러들이 그들을 지휘·감독 관리하는 경영자 및 관리자의 변혁적 리더십 행위를 어떻게 수용하며 그로 인한 카지노딜러들의 결과로써 직무만족과 조직몰입의 정도를 측정하고자 하므로 현재 제주지역 카지노에서 근무하고 있는 카지노딜러들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

(2) 설문지 수집

본 연구에서 제시된 가설들을 검증하기 위하여 설문지를 사용하였는데 설문지는 크게 5개 부분으로 나누어져 있으며 총 79개 문항으로 구성되어 있다.

카지노기업의 선정은 제주지역에 위치한 8개 카지노 중에 5곳(라마다프라자, 파라다이스그랜드, 제주오리엔탈호텔, 엘베가스, 롯데호텔제주 카지노)을 선정하였다.

설문지 배포는 2009년 3월 30일부터 2009년 4월 20일까지 21일 동안 제주도내 카지노딜러들을 대상으로 설문지를 배포하여 카지노딜러로 종사하고 있는 종사원들에게 직접 기입토록 협조를 구하여 설문지를 회수하였다.

총 250부를 배포하여 그 중 205매를 회수하여 회수율이 82%에 이른다.

총 205부의 회수된 설문지에서 불성실하다고 판단되어진 6매를 제외한 총 199매가 실증분석에 사용되었다.

3. 설문지의 구성 및 내용

본 조사에서 사용된 설문지는 조사목적과 인사 말씀을 포함하였으며, 구체적인 설문내용은 앞에서 논의된 연구모형과 가설을 기초로 하여 구성하였다. 각 구성 개념을 살펴보면, 변혁적 리더십의 행동요소 카리스마, 지적자극, 개별배려로 설정하였다. 임파워먼트에 관한 구성요인은 과업의미성, 역할수행능력, 자기결정력 등으로 설정하였으며, 조직몰입의 구성요인은 감정적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 설정하였다. 각 질문의 내용은 카지노딜러들이 잘 이해하고, 정확하게 응답할 수 있도록 가급적 문장의 내용을 평이하게 작성하였다. 따라서 본 설문지는 79개 문항으로 구성하였다.

본 연구는 카지노딜러들을 대상으로 리더십 지각이 임파워먼트와 종사원의 조직몰입 그리고 직무만족에 미치는 영향관계를 다차원적으로 검토하여 카지노기업의 효율적인 인적자원관리를 위한 실증적인 자료를 제공하고 카지노조직의 새로운 인적자원관리의 방향을 제시하는 데 목적이 있다. 이는 인적서비스 의존도가 높은 카지노조직의 특성상 카지노딜러들의 태도와 행동이 서비스품질 및 기업성장에 직접적으로 영향을 미치는 등 인적자원의 중요성이 타 산업보다 상대적으로 높기 때문에 효율적인 인적자원관리가 더욱 필요하다고 할 수 있다.

변혁적 리더십은 Bass(1988)의 다용인 리더십 설문지(MLQ)⁸⁹중 변혁적 리더십과 관련된 항목을, 임파워먼트는 Spreitzer(1995)가 개발한 항목을 활용하였다. 조직몰입은 Meyer & Allen(1990)의 측정도구를 이용하여 한국의 근로자를 대상으로 측정한 Ko, Price and Mueller(1997)의 조직몰입 문항을 활용하였다.

직무만족에 관한 문항은 변혁적 리더십과 임파워먼트가 전반적으로 직무만족에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보기 위하여 상사의 변혁적 리더십과 자신의 임파워먼트에 대한 문항으로 설정하였다.

설문지에 대한 구성내용 및 총 문항 수는 <표 3-2>에서 보는 바와 같이 79개 문항으로 실증적인 측정분석이 용이하도록 리커트(Likert) 5점 척도 식의 정도를 나타낸 문항으로 구성하였다. 또한, 인구통계학적인 특성에 따른 차이점을

89) MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) : 1985년 베스(Bass)가 Leadership and Performance Beyond Expectation라는 저서에서 최초로 개발하여 리더십에 관한 연구를 본격화 함.

도출하기 위하여 인구 통계학적 설문 내용을 포함하였다.

<표 3-2> 설문지 구성 및 내용

내용	설문항목	출처
변혁적 리더십	카리스마	I : 1-8(8개 문항)
	개인적 배려	I : 9-15(7개 문항)
	지적자극	I : 16-25(10개 문항)
임파워먼트	과업의미성	II : 1-3(3개 문항)
	역할수행능력	II : 4-7(4개 문항)
	자기결정력	II : 8-10(3개 문항)
	영향력	II : 11-14(4개 문항)
직무만족	III : 1-19(19개 문항)	정석윤(2002), 석기현(2003)
조직몰입	감정적 몰입	IV : 1-5(5개 문항)
	계속적 몰입	IV : 6-10(5개 문항)
	규범적 몰입	IV : 11-16(6개 문항)
인구통계학적 요인	V : 1-5(5개 문항)	
총 문항 수	79개 문항	

4. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료에 대한 분석방법은 통계적 방법을 사용하였는데 통계처리는 데이터 코딩(data coding) 과정을 거쳐 사회과학 통계 패키지인 SPSS 12.0 통계패키지프로그램을 이용하여 처리하였다.

본 연구의 실증분석을 위하여 변혁적 리더십, 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입 등은 복합항목(compositive scale)을 이용하여 변수를 측정하는 방법을 채택하였으며, 이들 항목은 인구통계학적 질문을 제외하고 모두 5점 척도가 이용되었다. 또한, 조절변수로 활용된 성별, 연령, 학력, 근무년 수와 카지노전공의 유·무 등의 명목척도로 이용되었다.

응답한 설문지의 일관성을 측정하기 위하여 측정변수의 신뢰성 분석(reliability

analysis)을 실시하였는데 이를 위해 크론바 알파(cronbach's alpha)계수를 이용하였으며, 본 연구에서 사용할 변수들의 표본 특징을 알아보기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다. 또한, 측정모형 분석은 AMOS 4 프로그램의 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 통하여 이루어졌다. 또한, 각 변수들 간의 관계를 규명하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

여러 변수 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 타당성 검증 방법으로 요인분석을 하였다. 자료의 통계처리를 위해서 AMOS와 SPSS 통계 패키지를 활용하여 가설을 검증하였다.



IV. 실증분석 및 분석결과

1. 인구통계적 특성

표본의 인구통계적 특성을 살펴보기 위하여 성별, 연령, 학력, 전공, 근무년 수에 대한 빈도분석을 실시하였다.

<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성

구분	표본 수	비율(%)	구분	표본 수	비율(%)		
성별	남성	67	33.7	전공	카지노 관련전공	102	51.3
	여성	132	66.3		카지노관련 비전공	97	48.7
연령대	20대	158	79.4	근무경력	1년	42	21.1
	30대	41	20.6		2년	24	12.1
학력	고졸 이하	9	4.5		3년	61	30.7
	전문대졸	173	86.9		4년	29	14.6
	대학졸	17	8.5		5년	22	11.1
총계	199	100	6년 이상		21	10.6	

표본의 인구통계적 특성 중 성별을 살펴보면 남성이 67명으로 33.7%를 나타냈고, 여성이 132명으로 66.3%의 비율을 나타냈다. 연령대를 살펴보면 20대가 158명으로 79.4%의 비율을 나타냈고, 30대가 41명으로 20.6%의 비율을 나타냈다. 학력을 살펴보면 고졸 이하가 9명으로 4.5%의 비율을 나타냈고, 전문대졸이 173명으로 86.9%의 비율을 나타냈으며, 대학졸인 경우가 17명으로 8.5%의 비율을 나타냈다. 전공을 살펴보면 카지노 관련 전공인 경우가 102명으로 51.3%의 비율을 나타냈고, 카지노 관련 비전공인 경우가 97명으로 48.7%의 비율을 나타냈다. 근무경력을 살펴보면 3년인 경우가 61명으로 30.7%의 가장 높은 비율을 나타냈고, 1년인 경우가 42명으로 21.1%, 4년인 경우가 29명으로 14.6%, 2년인 경우가 24명으로 12.1%, 5년인 경우가 22명으로 11.1%, 6년 이상인 경우가 21명으로 10.6%의 비율을 나타냈다.

2. 신뢰성 및 타당성 검증

<표 4-2> 변혁적 리더십에 관한 신뢰성/ 타당성 검증 결과

요인명	변수	성분			공통성	항목삭제 시 신뢰도계수	신뢰도 계수
		1	2	3			
카리스마	리더십2	.758	.173	.336	.736	.917	.928
	리더십8	.740	.398	.220	.717	.914	
	리더십1	.734	.167	.412	.676	.916	
	리더십6	.725	.245	.249	.698	.920	
	리더십7	.718	.363	.126	.644	.920	
	리더십4	.702	.355	.282	.648	.916	
	리더십5	.622	.476	.176	.662	.920	
지적자극	리더십9	.561	.354	.444	.754	.920	.874
	리더십22	.253	.792	.138	.637	.841	
	리더십24	.126	.737	.417	.762	.842	
	리더십21	.345	.734	.081	.592	.856	
	리더십23	.329	.697	.200	.540	.846	
개별배려	리더십19	.265	.651	.378	.583	.852	.851
	리더십11	.205	.145	.836	.636	.811	
	리더십15	.271	.281	.657	.664	.822	
	리더십3	.529	-.032	.629	.710	.830	
	리더십12	.235	.423	.598	.635	.827	
	리더십13	.261	.410	.551	.734	.830	
리더십25	.383	.383	.469	.513	.832		
고유치	9.974	1.406	1.162				
분산설명력	52.494	7.400	6.117				
누적분산설명력	52.494	59.894	66.011				

KMO=.946 Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱=2455.945 유의확률=.000***

*** p<.001

변혁적 리더십에 대한 타당성 분석결과 KMO값은 .946으로 나타났고 Bartlett의 구형성 검증 근사카이제곱값은 2455.945이며 이에 대한 유의확률은 .000으로 나타났다. 고유치를 1을 기준으로 한 결과 3개의 요인이 나타났다. 각각의 분산설명력을 살펴보면 1요인이 52.494%, 2요인이 7.400%, 3요인이 6.117%로 나타났고 총 분산 설명력은 66.011%로 나타났다. 요인적재량 .5를 기준으로 한 결과는 1요인에는 8개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 ‘카리스마’라 명명하였다. 2요인에는 5개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 ‘지적자극’이라 명명하였으며, 3요인에는 6개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 ‘개별배려’라 명명하였다. 3개 요인에 대한 신뢰성 분석 결과 1요인은 .928, 2요인은 .874, 3요인은 .851의

값을 나타내 모두 .6 이상의 값을 나타내고 있으며, 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 임파워먼트에 관한 신뢰성/타당성 검증 결과

요인명	변수	성분				공통성	항목삭제 시 신뢰도계수	신뢰도 계수
		1	2	3	4			
영향력	임파워먼트13	.853	-.140	.039	.191	.659	.805	.867
	임파워먼트12	.824	-.145	.010	.218	.736	.816	
	임파워먼트14	.823	.164	.119	-.086	.694	.869	
	임파워먼트11	.780	-.094	.045	.300	.544	.830	
과업의미성	임파워먼트2	.070	.827	.192	-.100	.584	.655	.745
	임파워먼트1	-.093	.767	.217	.120	.780	.624	
	임파워먼트3	-.157	.690	.024	.439	.776	.700	
역할수행능력	임파워먼트6	.016	.127	.868	.106	.721	.641	.767
	임파워먼트7	.017	-.020	.747	.466	.761	.704	
	임파워먼트5	.129	.281	.694	-.084	.606	.742	
	임파워먼트4	-.087	.480	.540	.122	.709	.754	
자기결정력	임파워먼트9	.289	.228	.076	.787	.747	.550	.758
	임파워먼트8	.190	-.056	.278	.777	.786	.733	
	임파워먼트10	.451	.319	-.039	.547	.726	.729	
고유치		4.170	3.073	1.358	1.226			
분산설명력		29.784	21.952	9.699	8.759			
누적분산설명력		29.784	51.736	61.435	70.194			

KMO=.793 Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱=1214.630 유의확률=.000***

*** p<.001

임파워먼트에 대한 타당성 분석결과 KMO값은 .793으로 나타났고 Bartlett의 구형성 검증 근사카이제곱값은 1214.630이며 이에 대한 유의확률은 .000으로 나타났다. 고유치를 1을 기준으로 한 결과 4개의 요인이 나타났다. 각각의 분산설명력을 살펴보면 1요인이 29.784%, 2요인이 21.952%, 3요인이 9.699%, 4요인이 8.756으로 나타났고 총 분산설명력은 70.194%로 나타났다. 요인적재량 .5를 기준으로 한 결과는 1요인에는 4개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 '영향력'이라 명명하였다. 2요인에는 3개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 '과업의미성'이라 명명하였으며, 3요인에는 4개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 '역할수행능력'이라 명명하였다. 4요인에는 3개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 '자기결정력'

이라 명명하였다.

4개 요인에 대한 신뢰성 분석 결과 1요인은 .867, 2요인은 .745, 3요인은 .767, 4요인은 .758의 값을 나타내 모두 .6 이상의 값을 나타내고 있으며, 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-4> 직무만족에 관한 신뢰성/타당성 검증 결과

요인명	변수	성분				공통성	항목삭제 시 신뢰도계수	신뢰도 계수
		1	2	3	4			
상사만족	직무만족13	.742	.097	.160	.273	.686	.813	.847
	직무만족12	.741	.187	.042	.149	.753	.823	
	직무만족14	.730	.222	.108	.234	.689	.800	
	직무만족10	.681	.220	.260	.214	.473	.802	
	직무만족16	.654	.264	.275	.102	.460	.825	
동료만족	직무만족2	.069	.849	-.021	.165	.661	.763	.822
	직무만족1	.067	.808	.070	.153	.773	.776	
	직무만족3	.288	.769	.084	.084	.706	.750	
	직무만족5	.351	.569	.090	.068	.636	.811	
	직무만족4	.390	.554	.049	.103	.625	.809	
보수만족	직무만족7	.216	.109	.845	.007	.607	.733	.817
	직무만족6	.066	.117	.798	-.076	.661	.798	
	직무만족8	.112	-.009	.777	.299	.649	.746	
	직무만족9	.257	-.055	.647	.386	.584	.790	
승진만족	직무만족19	.180	.232	.126	.795	.658	.555	.729
	직무만족17	.312	.122	.021	.739	.533	.675	
	직무만족18	.335	.240	.288	.529	.733	.674	
고유치		6.312	2.205	1.369	1.001			
분산설명력		37.129	12.973	8.054	5.886			
누적분산설명력		37.129	50.101	58.156	64.042			

KMO=. 869 Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱=1516.033 유의확률=.000***

*** p<.001

직무만족에 대한 타당성 분석결과 KMO값은 .869로 나타났고 Bartlett의 구형성 검증 근사카이제곱값은 1516.033이며 이에 대한 유의확률은 .000으로 나타났다. 고유치를 1을 기준으로 한 결과 4개의 요인이 나타났다. 각각의 분산설명력을 살펴보면 1요인이 37.129%, 2요인이 12.973%, 3요인이 8.054%, 4요인이 5.886%로 나타났고 총 분산설명력은 64.042%로 나타났다. 요인적재량 .5를 기준

으로 한 결과는 1요인에는 5개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 ‘상사만족’이라 명명하였다. 2요인에는 5개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 ‘동료만족’이라 명명하였으며, 3요인에는 4개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 ‘보수만족’이라 명명하였으며, 4요인에는 3개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 ‘승진만족’이라 명명하였다.

4개 요인에 대한 신뢰성 분석 결과 1요인은 .847, 2요인은 .822, 3요인은 .817, 4요인은 .729의 값을 나타내 모두 .6 이상의 값을 나타내고 있으며, 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 조직몰입에 대한 신뢰성/타당성 검증 결과

요인명	변수	성분			공통성	항목삭제 시 신뢰도계수	신뢰도 계수
		1	2	3			
규범적 몰입	조직몰입13	.788	.112	.140	.659	.844	.868
	조직몰입16	.781	-.013	.213	.572	.851	
	조직몰입15	.732	.371	-.044	.779	.843	
	조직몰입12	.712	.151	.317	.751	.844	
	조직몰입14	.606	.357	-.008	.643	.860	
	조직몰입1	.569	.459	.353	.752	.843	
정서적 몰입	조직몰입11	.539	.316	.349	.786	.855	.851
	조직몰입4	.134	.819	.250	.715	.804	
	조직몰입3	.292	.809	.199	.513	.772	
	조직몰입5	.140	.757	.226	.631	.825	
계속적 몰입	조직몰입2	.327	.570	.375	.654	.833	.840
	조직몰입7	.105	.254	.843	.494	.708	
	조직몰입8	.255	.137	.794	.675	.847	
	조직몰입6	.128	.385	.766	.656	.766	
	고유치	6.487	1.651	1.141			
	분산설명력	46.335	11.796	8.147			
	누적분산설명력	46.335	58.130	66.277			
KMO=.896 Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱=1464.190 유의확률=.000***							

*** p<.001

조직몰입에 대한 타당성 분석결과 KMO값은 .896으로 나타났고 Bartlett의 구형성 검증 근사카이제곱값은 1464.190이며 이에 대한 유의확률은 .000으로 나타났다. 고유치를 1을 기준으로 한 결과 3개의 요인이 나타났다. 각각의 분산설명

력을 살펴보면 1요인이 46.335%, 2요인이 11.796%, 3요인이 8.147%로 나타났고 총 분산 설명력은 66.277%로 나타났다. 요인적재량 .5를 기준으로 한 결과는 1요인에는 7개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 '규범적 몰입'이라 명명하였다. 2요인에는 4개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 '정서적 몰입'이라 명명하였으며, 3요인에는 3개의 측정변수가 설정되었고 요인명은 '계속적 몰입'이라 명명하였다.

3개 요인에 대한 신뢰성 분석 결과 1요인은 .868, 2요인은 .851, 3요인은 .840의 값을 나타내 모두 .6 이상의 값을 나타내고 있으며, 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.



3. 가설의 검증

1) 가설1의 검증

변혁적 리더십 군집에 따라 임파워먼트에는 유의한 차이가 있는지 살펴보기 위하여 우선 변혁적 리더십에 따라 표본을 군집화하는 단계가 필요하다. 이를 위하여 탐색적 요인분석을 통해 추출된 변혁적 리더십의 3가지 요인을 바탕으로 하여 K-평균 군집분석을 실시하였다. K-평균 군집분석을 통해 구해진 3개의 집단은 집단 간의 요인 평균값에서 유의한 차이가 발생하는 것으로 나타났고, 이러한 평균값을 바탕으로 하여 집단명을 명명하게 되었다.

<표 4-6> 변혁적 리더십에 따른 군집분석

		변혁적 리더십		
		카리스마	지적자극	개별배려
군집 분석	군집			
	군집1(n=25) : 낮은 리더십 군집	1.82	2.08	2.31
	군집2(n=121) : 중간 리더십 군집	3.01	2.92	3.26
	군집3(n=49) : 높은 리더십 군집	3.84	3.74	4.03
R값(Prob.)		313.136(.000 ^{***})	125.033(.000 ^{***})	171.873(.000 ^{***})
		예측소속군집		
		군집1(%)	군집2(%)	군집3(%)
판별 분석	실제군집			
	군집1	25(100.0)	0(0)	0(0)
	군집2	1(.8)	118(97.5)	2(1.7)
	군집3	0(0)	3(6.1)	46(93.9)

*** p<.001

K-평균 군집분석 결과 3개의 집단으로 구분되는 것이 적정한 것으로 사료되었으며 가설1을 검증하기 위하여 일원배치분산분석(ANOVA)을 이용하게 되었다.

분석결과 과업의미성에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났고, 역할수행능력에서는 p<.001 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고 높은 리더십을 인식하는 집단에서 평균 4.2313으로 가장 높은 값을 나타냈다. 자기결정력에서는 p<.01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고 높은 리더십 집단에서 자기결정력이 3.8112로 가장 높게 인식하는 것으로 나타났다. 영향력과 관련해서는

p<.05 수준에서 유의한 차이가 발생하는 것으로 나타났고 높은 리더십 집단에서 평균 3.4354로 자신이 영향력을 미칠 수 있는 권한을 가장 높게 인식하는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 가설1의 검증

구 분		평균	표준편차	F값	유의확률
과업의미성	낮은 리더십 군집	2.3800	.58238	1.496	.227
	중간 리더십 군집	2.6240	.68246		
	높은 리더십 군집	2.6633	.79803		
역할수행능력	낮은 리더십 군집	3.2800	.55844	28.153	.000***
	중간 리더십 군집	3.7107	.57243		
	높은 리더십 군집	4.2313	.46748		
자기결정력	낮은 리더십 군집	3.5900	.58131	5.759	.004**
	중간 리더십 군집	3.5104	.51694		
	높은 리더십 군집	3.8112	.50655		
영향력	낮은 리더십 군집	2.9867	.83600	4.175	.017*
	중간 리더십 군집	3.1763	.64129		
	높은 리더십 군집	3.4354	.68787		

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

2) 가설2의 검증

변혁적 리더십 군집에 따라 직무만족에 유의한 차이가 있는 확인하기 위하여 일원배치분산분석(ANOVA)을 활용하여 차이검증을 실시한 결과 동료, 보수, 상사, 승진 모두 p<.001 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

동료에 대한 만족도에서는 높은 리더십을 인식하는 집단에서 평균 3.6816, 보수에 대한 만족도는 높은 리더십을 인식하는 집단에서 평균 4.0041, 상사에 대한 만족도도 높은 리더십을 인식하는 집단에서 평균 3.00663, 승진에 대한 만족도도 높은 리더십을 인식하는 집단에서 평균 3.6531로 가장 높은 값을 나타내고 있다. 이러한 결과를 살펴볼 때 변혁적 리더십에 대한 인식이 높은 집단일수록 직무만족도가 높은 것을 확인할 수 있다.

<표 4-8> 가설2의 검증

구 분		평균	표준편차	F값	유의확률
동료	낮은 리더십 군집	2.1920	.48813	79.564	.000***
	중간 리더십 군집	3.0843	.47522		
	높은 리더십 군집	3.6816	.49986		
보수	낮은 리더십 군집	3.2320	.41905	22.558	.000***
	중간 리더십 군집	3.6545	.48305		
	높은 리더십 군집	4.0041	.48561		
상사	낮은 리더십 군집	2.2400	.50249	13.680	.000***
	중간 리더십 군집	2.7521	.64185		
	높은 리더십 군집	3.0663	.71037		
승진	낮은 리더십 군집	2.5733	.58151	33.164	.000***
	중간 리더십 군집	3.1322	.57651		
	높은 리더십 군집	3.6531	.48093		

*** p<.001

3) 가설3의 검증

가설3인 변혁적 리더십 군집에 따라 조직몰입에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석(ANOVA)을 실시한 결과 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입 모두 $p < .001$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 정서적 몰입과 관련해서는 높은 리더십을 인식하는 집단에서 3.3878, 계속적 몰입과 관련해서도 높은 리더십을 인식하는 집단에서 3.8469, 규범적 몰입과 관련해서는 높은 리더십을 인식하는 집단에서 3.6190으로 가장 높은 값을 나타내고 있다.

<표 4-9> 가설3의 검증

구 분		평균	표준편차	F값	유의확률
정서적 몰입	낮은 리더십 군집	2.2743	.58455	32.440	.000***
	중간 리더십 군집	2.9303	.54620		
	높은 리더십 군집	3.3878	.60609		
계속적 몰입	낮은 리더십 군집	2.9200	.73144	23.852	.000***
	중간 리더십 군집	3.2913	.59015		
	높은 리더십 군집	3.8469	.52988		
규범적 몰입	낮은 리더십 군집	2.6400	.80462	15.780	.000***
	중간 리더십 군집	3.2479	.73350		
	높은 리더십 군집	3.6190	.59317		

*** p<.001

4) 가설4의 검증

(1) 가설4-1의 검증

직무만족이 조직몰입의 하위요인인 규범적 몰입에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 상사만족, 동료만족, 보수만족, 승진만족 요인이 규범적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 규범적 몰입에 대한 회귀분석결과 설명력이 53.2%(수정된 R²=.522)이며 회귀계수를 살펴보면 상사만족은 .205, 동료만족은 .230, 보수만족은 .281, 승진만족은 .269로 나타나 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 가설4-1의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
규범적 몰입	(상수)	-.159	.244		-.651	.516		
	상사만족	.205	.070	.206	2.942	.004**	.491	2.037
	동료만족	.230	.074	.187	3.089	.002**	.659	1.517
	보수만족	.281	.054	.294	5.236	.000***	.763	1.310
	승진만족	.269	.065	.266	4.124	.000***	.581	1.722
		R ² =.532		수정된 R ² =0.522	F값=55.156	유의확률=.000***		

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

(2) 가설4-2의 검증

직무만족이 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 상사만족, 동료만족, 승진만족 요인이 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 정서적 몰입에 대한 회귀분석결과 설명력이 41.9%(수정된 $R^2=.407$)이며 회귀계수를 살펴보면 상사만족은 .206, 동료만족은 .140, 승진만족은 .406으로 나타나 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 가설4-2의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
정서적 몰입	(상수)	.737	.275		2.678	.008**		
	상사만족	.206	.079	.204	2.614	.010*	.491	2.037
	동료만족	.140	.084	.112	1.666	.097	.659	1.517
	보수만족	.069	.061	.071	1.130	.260	.763	1.310
	승진만족	.406	.074	.395	5.500	.000***	.581	1.722
		$R^2=.419$		수정된 $R^2=.407$	$F값=35.007$	유의확률=.000***		

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

(3) 가설4-3의 검증

직무만족이 조직몰입의 하위요인인 계속적 몰입에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 승진만족 요인이 계속적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 계속적 몰입에 대한 회귀분석결과 설명력이 25.1%(수정된 $R^2=.236$)이며 회귀계수를 살펴보면 승진만족은 .392로 나타나 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 가설4-3의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
계속적 몰입	(상수)	.865	.365		2.373	.019*		
	상사만족	.123	.105	.104	1.178	.240	.491	2.037
	동료만족	.122	.111	.084	1.095	.275	.659	1.517
	보수만족	.114	.080	.100	1.411	.160	.763	1.310
	승진만족	.392	.098	.327	4.010	.000***	.581	1.722
		R ² =.251		수정된 R ² =0.236	F값=16.284	유의확률=.000***		

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

5) 가설5의 검증

(1) 가설5-1의 검증

임파워먼트가 조직몰입의 하위요인인 규범적 몰입에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 영향력과 과업의미성요인이 규범적몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 규범적 몰입에 대한 회귀분석결과 설명력이 19.1%(수정된 R²=.174)이며 회귀계수를 살펴보면 영향력은 .153, 과업의미성은 .469로 나타나 규범적 몰입에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 가설5-1의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
규범적 몰입	(상수)	1.150	.358		3.216	.002**		
	영향력	.153	.072	.163	2.119	.035*	.706	1.416
	과업의미성	.469	.080	.443	5.844	.000***	.730	1.370
	역할수행능력	-.126	.090	-.104	-1.399	.163	.754	1.327
	자기결정력	.029	.078	.030	.366	.714	.613	1.632
		R ² =.191		수정된 R ² =0.174	F값=11.394	유의확률=.000***		

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

(2) 가설5-2의 검증

임파워먼트가 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 과업의미성과 자기결정력 요인이 정서적몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 정서적 몰입에 대한 회귀분석결과 설명력이 28%(수정된 $R^2=.265$)이며 회귀계수를 살펴보면 과업의미성은 .517, 자기결정력은 .153으로 나타나 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 가설5-2의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
정서적 몰입	(상수)	1.166	.342		3.407	.001**		
	영향력	-.010	.069	-.010	-.139	.889	.706	1.416
	과업의미성	.517	.077	.481	6.731	.000***	.730	1.370
	역할수행능력	-.059	.086	-.048	-.688	.492	.754	1.327
	자기결정력	.153	.074	.160	2.057	.041*	.613	1.632
		$R^2=.280$	수정된 $R^2=0.265$	F값=18.782	유의확률=.000***			

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

(3) 가설5-3의 검증

임파워먼트가 조직몰입의 하위요인인 계속적 몰입에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 과업의미성 요인이 계속적몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 계속적몰입에 대한 회귀분석 결과 설명력이 24.8%(수정된 $R^2=.232$)이며 회귀계수를 살펴보면 과업의미성은 .615로 나타났으며, 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-15> 가설5-3의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
계속적 몰입	(상수)	.688	.407		1.689	.093		
	영향력	.123	.082	.111	1.493	.137	.706	1.416
	과업의미성	.615	.091	.492	6.728	.000***	.730	1.370
	역할수행능력	-.076	.103	-.053	-.743	.458	.754	1.327
	자기결정력	.060	.089	.054	.678	.498	.613	1.632
R ² =.248 수정된 R ² =0.232 F값=15.881 유의확률=.000***								

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

6) 가설6의 검증

(1) 가설6-1의 검증

변혁적 리더십이 조직몰입의 하위요인인 규범적 몰입에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 카리스마와 지적자극 요인이 규범적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 규범적 몰입에 대한 회귀분석결과 설명력이 37.2%(수정된 R²=.362)이며 회귀계수를 살펴보면 카리스마는 .294, 지적자극은 .317로 나타나 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-16> 가설6-1의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
규범적 몰입	(상수)	.986	.205		4.798	.000***		
	카리스마	.294	.094	.305	3.125	.002**	.345	2.903
	지적자극	.317	.083	.324	3.805	.000***	.452	2.212
	개별배려	.036	.095	.035	.374	.709	.380	2.629
R ² =.372 수정된 R ² =0.362 F값=37.741 유의확률=.000***								

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

(2) 가설6-2의 검증

변혁적 리더십이 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 카리스마요인이 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 정서적 몰입에 대한 회귀분석결과 설명력이 22.5%(수정된 $R^2=.213$)이며 회귀계수를 살펴보면 카리스마는 .232로 나타나 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-17> 가설6-2의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
정서적 몰입	(상수)	1.747	.232		7.538	.000***		
	카리스마	.232	.106	.238	2.192	.030*	.345	2.903
	지적자극	.135	.094	.136	1.435	.153	.452	2.212
	개별배려	.155	.107	.149	1.445	.150	.380	2.629
		$R^2=.225$		수정된 $R^2=0.213$	$F값=18.489$	유의확률=.000***		

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

(3) 가설6-3의 검증

<표 4-18> 가설6-3의 검증

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
계속적 몰입	(상수)	1.668	.272		6.131	.000***		
	카리스마	.406	.124	.361	3.268	.001**	.345	2.903
	지적자극	-.153	.110	-.134	-1.391	.166	.452	2.212
	개별배려	.244	.126	.203	1.933	.055	.380	2.629
		$R^2=.196$		수정된 $R^2=0.184$	$F값=15.550$	유의확률=.000***		

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

변혁적 리더십이 조직몰입의 하위요인인 계속적 몰입에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 카리스마와 개별배려 요인이 계속적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 계속적몰입에 대한 회귀분석결과 설명력이 19.6%(수정된 $R^2=.184$)이며 회귀계수를 살펴보면 카리스마는 .406, 개별배려는 .244로 나타나 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.



4. 분석결과 요약

본 연구에서는 변혁적 리더십, 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입 개념을 적용하여 제주도 내 카지노 딜러들을 대상으로 개념 간의 관계를 파악하고 분석결과를 통해 카지노 딜러의 근무환경을 개선하고 직원의 능력을 향상시키기 위한 방안을 제시하는데 목적을 두고 있다. 이러한 목적을 위하여 가설을 설정하였으며 이에 대한 검증을 실시한 결과는 <표 3-29>와 같이 요약할 수 있다.

<표 4-19> 분석결과의 요약

구분	내용	채택여부
H1	변혁적 리더십 군집에 따라 임파워먼트에는 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
H2	변혁적 리더십 군집에 따라 직무만족에는 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
H3	변혁적 리더십 군집에 따라 조직몰입에는 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		
H4	H4-1 직무만족은 조직몰입 요인인 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	H4-2 직무만족은 조직몰입 요인인 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분채택
	H4-3 직무만족은 조직몰입 요인인 계속적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분채택
임파워먼트는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		
H5	H5-1 임파워먼트는 조직몰입 요인인 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분채택
	H5-2 임파워먼트는 조직몰입 요인인 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분채택
	H5-3 임파워먼트는 조직몰입 요인인 계속적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분채택
변혁적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		
H6	H6-1 변혁적 리더십은 조직몰입 요인인 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분채택
	H6-2 변혁적 리더십은 조직몰입 요인인 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분채택
	H6-3 변혁적 리더십은 조직몰입 요인인 계속적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분채택

분석결과를 요약해보면 첫째, 변혁적 리더십에 따라 군집을 구분하고 군집에 따라 임파워먼트에 유의한 차이가 있는지 확인한 결과 과업의미성을 제외한 역할수행능력, 자기결정력, 영향력에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 변혁적 리더십 군집에 따라 직무만족 요인인 동료, 보수, 상사, 승진에 대한 만족도에는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 변혁적 리더십 군집에 따라

조직몰입 요인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 넷째, 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향을 파악한 결과 상사만족, 동료만족, 보수만족, 승진만족 모두가 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 정서적 몰입에는 상사만족, 승진만족이 유의한 정(+)의 영향을, 계속적 몰입에는 승진만족이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 규범적 몰입에는 영향력과 과업의미성이 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 정서적 몰입에는 과업의미성과 자기결정력이 유의한 정(+)의 영향을, 계속적 몰입에는 과업의성이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여섯째, 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 규범적 몰입에는 카리스마와 지적 자극이 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 정서적 몰입과 계속적 몰입에는 카리스마가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

V. 결론 및 시사점

최근에 급변하는 경영환경 속에서 카지노산업은 조직의 목표를 달성하기 위해서는 무엇보다도 카지노산업에서 가장 중요한 인적 자원이라 할 수 있는 카지노딜러들의 성장과 발전을 실현함으로써 조직목표 달성을 위해 노력하여야 한다.

이를 위해 카지노딜러에게 비전을 제시하여 동기를 부여하고 영향력을 미치는 변혁적 리더십과 조직구성원으로 하여금 자신의 업무를 보다 의미 있게 느끼고, 조직에 자율적으로 헌신하도록 하는 임파워먼트에 관한 연구는 카지노조직을 보다 효율적으로 이끌어 가는데 있어 매우 중요하다고 할 수 있다.

이에, 본 연구는 변혁적 리더십과 임파워먼트에 대한 카지노딜러의 인식, 직무만족, 조직몰입의 관계를 실증적으로 분석해 봄으로써 카지노조직을 보다 효율적으로 이끌어 나갈 수 있는 리더십과 임파워먼트의 필요성을 알리고자 하였다.

연구목적 달성을 위하여 이론적 연구와 실증적 연구가 실시되었다. 이론연구에서는 카지노딜러의 개념 및 특성, 변혁적 리더십, 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입에 관한 논의를 체계화하였다. 이론적인 연구결과 변혁적 리더십 개념은 구성원에게 장기적인 비전을 제시하고 그 비전을 달성하기 위해서 함께 매진할 것을 호소한다. 이러한 비전을 달성하게 위해서 가치관과 태도를 변화시키고 여러가지 노력을 한다. 특히 변혁적 리더는 비전을 설정할 뿐만 아니라, 성취할 수 있다는 자신감을 고취시키고, 구성원으로 하여금 조직과 자신의 발전에 전념하도록 만들어 준다는 것을 알 수 있었다.

또한, 임파워먼트 개념 연구를 통해 임파워먼트는 상급자인 중간관리자가 하급자인 딜러에게 자신에게 부여된 권한의 일부를 위양하는 것 이외에도, 종사원인 카지노딜러 자신의 역량을 개발하고 이를 조직전체에 확산하여 궁극적으로 카지노 조직의 성과를 높이려는 것으로 정의되어야 함을 알 수 있었다.

이론적 연구를 바탕으로 연구모형과 연구가설을 설정하여 실증분석이 실시되었다. 표본추출방법은 제주도 내 8개 카지노기업 중 5곳()을 선정하여 카지노딜러로 근무하고 있는 종사원을 대상으로 설문조사가 실시되었다.

조사된 자료는 SPSS 12.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 빈도분석, 신뢰성

검증, 요인분석, 분산분석, 회귀분석을 실시하였다.

분석된 결과를 바탕으로 카지노기업에서 활용할 수 있는 시사점을 제시해 보면 다음과 같다. 먼저 이론적 측면에서 본 연구의 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입을 증대시키는 중요한 요인으로 선행연구에서 고려되어왔으며, 임파워먼트 역시 직무만족과 조직몰입에 중요한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 본 연구에서도 변혁적 리더십과 임파워먼트 간의 관계를 살펴본 결과 변혁적 리더십과 임파워먼트 간의 관계가 유의함을 확인할 수 있었다. 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 중요한 요인이지만, 그 정도에 따라 임파워먼트에 부정적 역할을 미칠 수 있기 때문에 적절한 수준이 변혁적 리더십을 발휘했을 때 임파워먼트도 증대시키고 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 생각해볼 수 있다.

둘째, 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입의 관계, 변혁적 리더십, 직무만족, 조직몰입의 관계를 고려해볼 때 이러한 세 개념 간의 관계는 단순히 영향관계만이 아니라 종사원의 직무에 대한 인식의 복합적인 관계를 설명할 때 구조적인 관계로 더 심화된 심리상태를 설명할 수 있음을 제언해준다.

또한 실제적 측면에서 본 연구의 시사점을 보면 다음과 같다.

첫째, 카지노딜러가 직무만족을 하기 위해서는 상사의 리더십이 필요하다. 특히 상사는 카리스마를 통해 부하직원을 직무에 집중할 수 있도록 이끌어야 하며, 지적자극을 통해 직원들의 업무능력 향상을 도모해야 하며, 개별배려를 통해 직원들의 개인적 사정을 이해할 수 있는 능력을 갖추어 직원을 이끌어 나가야 한다. 또한 직원들에게는 자신들이 직접 영향을 미칠 수 있는 권한을 주어야 하며, 직원들이 직무에 대한 과업 의미성을 가질 수 있도록 의미를 부여해 주어야 한다. 그리고 자기직무수행에 대한 결정력을 보장해주어 자신의 직무에 대한 책임감을 강화하는 노력도 필요할 것이다.

둘째, 카지노딜러의 임파워먼트 증진은 종사원의 조직몰입에 큰 영향을 미치게 된다. 조직몰입은 직무만족과 달리 행동적 요소를 포함하고 있기 때문에 카지노기업 차원에서 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 이는 곧 이직률을 줄이고 직무성과를 증대시킬 수 있는 방안이라고 할 수 있다. 이를 위해서도 카지노딜러에게는 종사원 스스로가 자신의 직무에 대해 영향을 미치고 결정권한을 가지고 있어야

하는 것이 좋은 영향을 미치게 될 것이다. 또한 자신들이 수행하는 직무에 대한 과업 의미성을 부여함으로써 조직몰입을 강화시킬 수 있게 될 것이다.

셋째, 직무만족은 상사만족, 동료만족, 보수만족, 승진만족으로 구성되는데 이러한 만족을 살펴보면 직무만족이라는 것이 단순하게 직무에 대한 만족만으로 구성되는 것이 아니라 상사, 동료, 보수, 승진 등 다양한 분야에 결부되었다는 것을 알 수 있다. 이러한 점에서 직무만족을 위해서는 종사원이 원하는 점을 정확하게 파악하는 노력이 중요함을 확인할 수 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 카지노조직의 하부 종사원인 딜러만을 대상으로 조사가 이루어졌기 때문에 카지노조직의 전체적인 발전을 위한 리더십 연구로써 부족하다 할 수 있겠으며, 변혁적 리더십의 효과라는 것은 단기간 보다는 장기간에 걸쳐서 나타나는 경우가 많다.

따라서 충분한 시간적인 간격을 갖고 종단적인 연구가 필요하다고 하겠다.

실증조사의 대상도 전국에 분포하는 17개 카지노딜러들을 대상으로 하지 못하였고, 공간적으로 제주도 내에 위치한 카지노딜러 만을 실증조사 대상으로 삼았기 때문에 이와 관련되어 지역적 편중성이 있을 것으로 예상된다. 향후 이러한 한계점을 극복한 후속연구가 이루어지길 기대한다.

참고문헌

1. 국내문헌

1) 서적

- Paradise Service Standard(2000). 『Walkerhill Casino』 .
- 강만호(2003). 『카지노 실무 일본어』, 서울: 세림출판.
- 래니 도니슨-황태호 옮김(2001), 『웨스트포인트 리더십』, 서울: 도서출판 초당.
- 박원우(2000). 『임파워먼트 실천 매뉴얼』, 서울: 시그마인사이트그룹.
- 신완선(2002). 『컬러리더십』, 서울: 더난 출판.
- 신완선·박창욱·이상재(2004). 『준비된 리더가 미래를 경영한다』, 서울: 더난 출판.
- 앨런 레빈스 외 2인·김은령 옮김(2002), 『최고의 팀을 만드는 리더의 법칙』, 경기: 청림출판.
- 오상훈(2005). 『관광과 문화의 이해』, 서울: 형설출판사.
- 이봉석 외 4인(2001). 『관광학연구방법』, 서울: 대왕사.
- 이상우(2000). 『카지노실무개론』, 경기: 학문사.
- 이선희(2000). 『될 수 있다.(자유직업편)』, 인천: 청년사.
- 이재훈(2000). 『인적자원관리』, 서울: 경문사.
- 조성중(2002). 『서비스 지향적 리더십과 인간관계』, 서울: 도서출판 두남.
- 최영준·김영규(1999). 『호텔경영론』, 서울: 대왕사.
- 한국리더십연구회 옮김(2000). 『제임스 M.번즈의 리더십 강의』, 서울: 생각의 나무.

2) 논문

- 고성돈(2000). 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 제주대학교 대학원 박사학위논문.
- 구도림·김연희·최현정·김영태(2007). 관광 산업에서 국내 카지노 연구동향 분석, 『관광연구저널』, 21(2), 376-377.
- 구정대(2002). 호텔 경영관리자의 리더십유형이 일선종사원의 직무만족에 미치는 영향,

- 『관광·레저연구』, 14(1), 223.
- 권형섭(2006). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김광수(2003). 호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스물질에 미치는 영향, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김병식(1997). 리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직의도간의 관계에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김승희(2003). 외식업의 6시그마와 조직몰입·직무만족·조직유효성의 관계에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김우택(1997). 조직구성원의 역량제고를 위한 임파워먼트 과정에 관한 연구, 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 김익돈(2006). 카지노딜러의 멘토링(Mentoring)이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김희전(2002). 호텔지배인의 리더십에 관한 연구, 경기대학교 대학원 석사학위논문, 18.
- 박경문·우석봉(1997). 호텔산업조직의 조직정당성이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광·레저연구』, 9(1), 27.
- 박경호(2004). 호텔협력부서 업무지원이 종사원 직무만족에 미치는 영향 연구, 『관광경영학연구』, 8(3), 79.
- 박성배(2002). 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향, 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 서미옥(2001). 카지노 딜러의 특성과 마케팅전략이 게임성과에 미치는 영향에 관한 연구, 동아대 경영대학원 석사학위논문.
- 석기현(2003). 리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 세종대 대학원 박사학위논문.
- 이용성(2001). 근로자의 직무만족에 영향을 미치는 내부마케팅 요인에 대한 연구 요인에 관한 실증적 연구, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이윤영(2000). 호텔 종사원의 인사고과에 인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광경영학연구』, 9, 128.
- 이윤지(2005). 카지노업의 내부마케팅이 직무태도와 고객지향성에 미치는 영향:

- 서울지역 카지노를 중심으로, 경희대 관광대학원 석사학위논문.
- 이정실(2005). 호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계, 『관광연구』, 19(1), 39.
- 이충기·박창규(1996). 우리나라 카지노 이용객 성향조사에 관한 연구, 『관광정책학』, 2(1), .313.
- 이호길·서철현(2002). 호텔기업의 지식경영 핵심요인과 지식공유문화가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 『관광연구』, 17(2), 91.
- 장형규(2005). 관광호텔 종사원의 임파워먼트 도입이 직무성과와 조직활성화에 미치는 영향에 관한 연구, 안양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 전재균(2000). 체인레스토랑 종사원 임파워먼트의 구성타당성 검증에 대한 연구, 『관광학연구』, 24(1), 199-212.
- 전재균·이철우(2001). 호텔기업에 있어서 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 『호텔경영학연구』, 10(3), 171-172.
- 정량휴(2005). 변혁적 리더십이 조직구성원들의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 영남대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 정수용(2004). 카지노직원의 직무스트레스와 직무만족에 관한 연구, 경성대 경영대학원 석사학위논문.
- 조문수·박시사·정병준·오상운(2007). 관광종사원 직무스트레스 척도 개발 연구. 『관광·레저 연구』, 19(2), 204-205.
- 조선배·권형섭(2007). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 『호텔경영학연구』, 16(4), 68.
- 채순화(2004). 변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근, 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최철수(2002). 여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구, 경기대 대학원 박사학위논문, 217-218.
- 최학수·김만술(2004). 호텔경영형태에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 『관광연구』, 18(2), 305.
- 표용태(1998). 리더십유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.

하용규·박성규(2004). 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력 차이검증, 『관광경영학연구』, 21, 215-237.

홍성화(1999). 한국호텔기업에 있어서 변혁적 리더십의 유효성, 한양대학교 박사 학위논문.

2. 국외문헌

Beatty, R. W. & Ulrich, D. O.(1991). Re-energizing the Mature Organization, *Organizational Dynamics*, 20(1), 16-30.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988). The Empowerment Process: Integating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Corsun, D. L. & Enz, C. A.(1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effects of Support-Based Relationships, *Human Relations*, 52(2), 205-224.

Fawcett, S. B., et al.(1994). A Contextual-Behavioral Model of Empowerment::Case Studies Involving People with Physical Disabilities, *American Journal of Community Psychology*, 22(4), 472.

J. P. Meyer & N. J. Allen.(1984). Testing the Side-bet Theory of organizational commitment: some Methodological. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 35.

Ap, J.(1992). Residents' perceptions on Tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 19, 672-673.

Ron McCarille(1999). Empowering Service Excellence. *Annals of Tourism Research*, 26(3), 734-736.

Sheridan, J. N.(1991). A Philosophy for Commitment. *Industry Week*, 240(3), 11-13.

Singh, J.(2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employee in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64, 15-34.

Spreitzer, G, M.(1995). Psychological Empowerment in the Workplace:

Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1485.



<설 문 지>

--	--	--

변혁적 리더십과 임파워먼트에 대한 카지노딜러의 인식,
직무만족, 조직몰입의 관계

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 본 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. 저는 제주대학교 대학원 석사과정에서 “변혁적 리더십과 임파워먼트에 대한 카지노 딜러의 인식, 직무만족, 조직몰입의 관계”라는 주제로 논문을 준비하고 있습니다.

본 조사를 통하여 수집된 자료는 본 연구의 기초자료로만 사용되며 기타 용도로는 이용되지 않을 것입니다. 여러분의 정성어린 응답은 본 연구에서 중요한 자료로 활용됩니다.

적극적인 협조를 부탁드립니다. 거듭 감사드립니다.

2009. 4

지도교수 : 제주대학교 관광경영학과 교수 조문수

연구자 : 임형준 (제주대학교 일반대학원 관광경영학과 석사과정)

핸드폰 : 010-2976-7718이메일 : hj770227@hanmail.net



1. 일반적 사항

1. 귀하의 성별은 무엇입니까? ① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까? ① 20대 ② 30대 ③ 40대이상
3. 귀하의 학력은 어떻게 되십니까? ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대학졸
4. 귀하는 카지노전공자 이십니까? ① 카지노 관련전공 ② 카지노관련 비 전공
5. 귀하의 근무년 수는? () 년

II. 다음 문항들은 변혁적 리더십에 관한 내용입니다. 귀하께서 근무하시는 직장의 상사에 대해 느끼고 있는 의견을 묻는 질문입니다. 동의하시는 정도에 따라서 해당란에 V표하여 주십시오.

문항	나의 상사는_____	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 목표를 이룰 수 있다는 자신감과 확신감을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
2	자신의 가장 중요한 가치관이나 신념을 나에게 인식시켜 준다.	①	②	③	④	⑤
3	일에 대한 사명감을 나에게 가지도록 강조한다.	①	②	③	④	⑤
4	모범적인 행동으로 인하여 우리 부서 직원들에게 존경을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	의사결정에 대한 도덕적이고 윤리적인 결과를 먼저 생각하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 미래를 긍정적으로 이야기하여 그것을 이루기 위한 방법을 제시해 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 부서 모든 직원들의 성공과 성취에 대한 상징이다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사와 같이 근무하고 있다는 것에 대하여 자부심을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	일상적인 업무에 대하여 내가 새롭고 다양한 사고방식과 시각을 갖도록 자극을 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
10	할당된 직무를 완수하는데 필요한 적절한 조언을 해준다.	①	②	③	④	⑤
11	직원들이 직무를 적절하게 수행하고 있는지를 자주 재검토한다.	①	②	③	④	⑤
12	기존에 수행하던 업무를 새롭고 창의적인 문제해결방식으로 바꾸도록 요구한다.	①	②	③	④	⑤
13	어렵고 복잡한 문제의 핵심을 빨리 파악하고 대처한다.	①	②	③	④	⑤
14	업무 수행에 필요한 외국어 교육 등 능력 개발 촉진에 많이 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
15	신입사원에게 특별히 많은 교육과 지도를 한다.	①	②	③	④	⑤
16	업무 수행 시 합리적이고 논리적인 방식으로 나의 의문점을 해결해 준다.	①	②	③	④	⑤
17	나를 다른 사람과는 다른 욕구나 능력 그리고 열정을 지닌 개인으로 보고 있다.	①	②	③	④	⑤
18	나의 장점을 개발하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
19	도움을 필요로 하는 직원들을 가르치고 지도하는 데 많은 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤
20	부하 직원들을 단지 집단의 한 구성원으로서가 아니라 인격적·인간적으로 대해 준다.	①	②	③	④	⑤
21	소외된 직원들에게도 개인적인 관심을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
22	내가 원하는 것을 찾아내어 그것을 할 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
23	직원들의 어려움을 함께 나눈다.	①	②	③	④	⑤
24	직원들의 능력개발 촉진에 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
25	나의 개인적인 문제로 인해 상담을 할 시 많은 조언을 해준다.	①	②	③	④	⑤

III. 귀하께서 근무하시는 직장의 임파워먼트(역량증대 혹은 권한위임)와 관련된 항목에 해당되는 질문입니다. 동의하시는 정도에 따라서 해당란에 V표하여 주십시오.

문항	내 용	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 하고 있는 일은 나에게 의미있는 것이다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 하고 있는 일은 회사 내에서 중요한 의미를 가진다.	①	②	③	④	⑤
3	현재 나의 업무는 내가 성장하는데 있어서 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무를 수행할 수 있는 능력과 자신감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 나의 업무에 필요한 기술, 지식에 숙달되어 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 나의 업무수행 결과에 대해 두려워하지 않고 추진할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 어려운 업무도 성공적으로 처리할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 나의 업무를 어떻게 수행해 나갈 것인가를 내 스스로 결정할 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 업무 상의 목표를 내 스스로 결정한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 나의 직무를 수행하는데 필요한 방법들을 내가 선택한다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 나의 부서에서 일어나는 많은 일을 통제할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 나의 부서에서 일어나는 일에 대하여 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 나의 부서 업무 수행 방법의 결정 및 변경에 상당한 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 나의 부서 목표달성에 상당한 영향력을 행사할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 귀하의 직무만족과 관련된 항목에 해당되는 질문입니다. 동의하시는 정도에 따라 해당란에 V표하여 주십시오.

문항	내 용	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 동료들은 나에게 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
2	동료들과 함께 일하는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 동료들은 책임감이 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 동료들은 지적수준이 높다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 동료들은 적극적이다.	①	②	③	④	⑤
6	내 카지노에서는 다른 경쟁사보다 더 많은 보수를 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7	내가 하고 있는 업무와 비교할 때 보수는 대체로 적절한 편이다.	①	②	③	④	⑤
8	지금 받은 보수는 일상적인 지출에 적합하다.	①	②	③	④	⑤
9	지금 받고 있는 보수는 나에게 의욕을 준다.	①	②	③	④	⑤
10	내 상사는 나에게 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤

11	내 상사는 나의 업무에 영향력이 있다.	①	②	③	④	⑤
12	내 상사는 관련 업무에 해박하다.	①	②	③	④	⑤
13	내 상사는 지성적이다.	①	②	③	④	⑤
14	내 상사는 필요시 항상 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
15	내 상사는 나에게 조언을 구해온다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 상사는 모든 동료들을 공정하게 대한다.	①	②	③	④	⑤
17	내가 수행하고 있는 직무는 나의 발전과 성장의 기회를 준다.	①	②	③	④	⑤
18	우리 카지노는 노력한 만큼 승진 기회가 있다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 전반적으로 나의 직무에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤

V. 귀하가 근무하시는 직장에 대한 조직몰입의 정도에 해당되는 질문입니다. 동의하시는 정도에 따라서 해당란에 V표하여 주십시오.

문항	내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 카지노에서 나의 남은 직장생활을 할 수 있다면 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 실제로 우리 카지노의 문제를 나의 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 우리 카지노에 대하여 강한 소속감과 애정을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 카지노는 나에게 개인적으로 상당한 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 우리 카지노를 위하여 헌신적으로 일하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
6	내가 원한다 해도 지금 당장 근무하고 있는 카지노를 떠나는 것은 나에게 있어서 매우 어려울 것 같다.	①	②	③	④	⑤
7	내가 지금 근무하고 있는 카지노를 떠나기로 결심한다면 나의 생활이 혼란스러워질 것이다.	①	②	③	④	⑤
8	지금 근무하고 있는 카지노를 떠나기로 선택하는 것이 나에게 거의 불가능하다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
9	내가 카지노를 떠나지 않는 것은 그 동안 근무하고 있는 카지노에 많은 노력을 들여왔기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
10	내가 카지노를 계속 다니는 것은 경제적인 이유 때문이다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 지금의 경영자와 함께 일해야 할 의무감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
12	나에게 이익이 된다고 하더라도 지금 근무하고 있는 카지노를 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
13	내가 지금 내가 근무하고 있는 카지노를 떠난다면 죄책감을 느낄 것 같다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 근무하고 있는 카지노 내의 사람들에 대하여 일종의 의무감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 근무하고 있는 카지노에서 잘 대우해 주므로 나도 카지노를 위해 노력해야 된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
16	만약 스카웃 제의를 받더라도 다른 카지노로 떠나는 것은 정당하지 못하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

귀하의 응답은 저의 연구에 매우 소중한 자료로 사용될 것입니다.
마지막까지 성실히 응답해 주신 데 대해 진심으로 감사드립니다.

ABSTRACT

The relationship among casino dealer's perception, job satisfaction and organizational commitment toward transformational leadership and empowerment

Hyoung-Jun Lim

Department of Tourism Management

The Graduate School of Jeju National University

To achieve the object of organization in casino industry, dealer's personal ability as a human resources have to expand.

The study of transformational leadership and empowerment is essentially crucial for giving an implications to lead the organization efficiently.

The aim of this study investigate the need of efficient leadership and empowerment through the empirical analysis of relationship among dealer's perception, job satisfaction and organizational commitment.

To accomplish the purpose, documentary study and empirical study are conducted. At the documentary study, a discussion of the casino dealer's concept and a special feature, transformational leadership, empowerment, job satisfaction and organizational commitment are systematized.

According to the documentary results, transformational leadership give a plan to employees for future and transformational leader help to set the object encouraging their confidence.

The empowerment entrusts the authority from the middle managers to low level employees such as dealers and make a higher performance to all organization.

Survey was carried out to employees at 5 casino in Jeju Island.

SPSS 12.0 statistical package was utilized for analysis. Frequency analysis, ANOVA, factor analysis and reliability analysis were used for further analysis.

Followings are the outcomes from the analysis.

In the documentary research, the transformational leadership and empowerment have more positive influences on the job satisfaction and organizational commitment of workers.

According to the result of research, the relationship between transformational leadership and empowerment is significant. As the level of transformational leadership, empowerment has also the positive impact to the job satisfaction and organizational commitment.

The relationship among empowerment, job satisfaction, organizational commitment and transformational leadership contains employees' job perception.

Leadership is a key factor for casino dealer's job satisfaction. It is possible to enlarge employee's ability and motivation for work. Also, the authority can be forwarded to them. Through these, responsibility for their work is increased.

The enlargement of empowerment strongly affects to employee's organizational commitment. This is an important factor in the casino industry due to include behavior factor. It would be a solution to reduce turnover rate and increase the performance and organizational commitment.

For job satisfaction consists of several elements and connects with colleagues, salary and promotion, employee's need have to grasp the point.