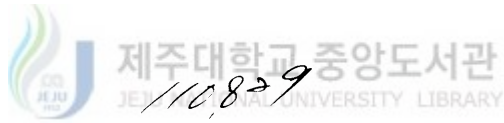


碩士學位論文

근로자의 직무만족에 영향을 미치는
내부마케팅요인에 관한 실증적 연구

- 제주지역 카지노기업을 중심으로 -



濟州大學校 經營大學院
貿易學科 貿易學專攻

李 庸 成

2001年 8月

근로자의 직무만족에 영향을 미치는
내부마케팅요인에 관한 실증적 연구

- 제주지역 카지노기업을 중심으로 -

指導教授 文元錫

이 論文을 經營學 碩士學位 請求論文으로 提出함



濟州大學校 經營大學院 貿易學專攻

李庸成

李庸成의 經營學(貿易學專攻) 碩士學位論文 論文을 認准함

2001年 7月 日

審査委員長 _____ 印
委 員 _____ 印
委 員 _____ 印

목 차

제1장 서론	1
제1절 문제제기	1
제2절 연구목적	2
제3절 연구방법 및 범위	3
제2장 내부마케팅과 직무만족에 관한 이론적 고찰	5
제1절 카지노업의 개념 및 특성	6
1. 카지노의 개념	6
2. 카지노업의 특성	9
3. 카지노기업의 조직체계	18
제2절 내부마케팅과 직무만족의 개념 및 특성	27
1. 내부마케팅의 개념 및 요인	27
2. 직무만족의 개념 및 요인	35
제3절 내부마케팅과 직무만족에 관한 선행연구	43
1. 국내 연구동향	43
2. 국외 연구동향	47
제3장 연구설계	55
제1절 연구모형 및 연구가설	55
1. 연구모형	55
2. 연구가설	57
제2절 연구조사 설계	58
1. 연구대상 및 자료수집방법	58
2. 설문지의 구성 및 내용	58
3. 분석방법	60

제4장 실증분석	61
제1절 표본의 특성	61
제2절 신뢰성 및 타당성 분석	63
제3절 가설검증	67
1. 가설 1의 검증	67
2. 가설 2의 검증	73
3. 가설 3의 검증	77
제4절 분석결과의 요약	81
제5장 결론	83
참고문헌	85
설문지	88
Abstract	92



표 차 례

<표2-1> 카지노업의 수출대체 효과 비교분석<1995년 기준>	12
<표2-2> 관광산업에서의 생산·소득·고용 승수로 본 카지노업의 위치	13
<표2-3> 제주도 카지노업체의 종사원수<1995년 기준>	16
<표2-4> 허쓰버그의 위생요인과 동기요인	39
<표2-5> 내부마케팅에 관한 국내 연구동향	45
<표3-1> 설문지의 구성	59
<표4-1> 조사표본의 특성	62
<표4-2> 직무만족요인의 요인분석	65
<표4-3> 내부마케팅요인의 요인분석	66
<표4-4> 내부마케팅요인이 직무만족요인에 미치는 영향	68
<표4-5> 내부마케팅요인이 지휘·감독 요인에 미치는 영향	69
<표4-6> 내부마케팅요인이 업무자체 요인에 미치는 영향	70
<표4-7> 내부마케팅요인이 근무환경 요인에 미치는 영향	71
<표4-8> 내부마케팅요인이 동료관계 요인에 미치는 영향	72
<표4-9> 내부마케팅요인이 시간 요인에 미치는 영향	73
<표4-10> 인구통계적 특성에 따른 내부마케팅 요인과의 차이분석	75
<표4-11> 내부마케팅요인에 대한 중요도평균	76
<표4-12> 인구통계적 특성에 따른 직무만족요인과의 차이분석	79
<표4-13> 직무만족요인에 대한 중요도평균	80
<표4-14> 가설의 채택여부	82

그림 차례

<그림1-1> 본 연구의 흐름도	4
<그림2-1> W 카지노 조직도	20
<그림2-2> P 카지노 조직도	21
<그림2-3> C 카지노 조직도	21
<그림2-4> 영업부서의 조직도	23
<그림2-5> 판매촉진 부서 조직도	24
<그림2-6> 관리부서 조직도	25
<그림2-7> 안전관리 부서 조직도	26
<그림3-1> 본 연구의 모형	56



제1장 서론

제1절 문제제기

관광산업 분야에서 카지노 산업은 외화수입을 직·간접적으로 발생시켜 경제 효과는 실로 상당하다. 연관산업에 대한 생산 및 부가가치창출효과, 지역주민에 대한 소득 및 고용창출효과 정부 및 지방자치단체를 위한 재정수입, 창출효과 등 다양한 경제적 파급효과를 발생시키고 있다.

한국의 카지노 산업은 그 동안 사행성 산업이라는 사회적 인식을 받으면서 육성되지 못해온 게 사실이다. 그러나 현재 카지노 산업은 1998년 기준 한국 방문 전체 인바운드 관광객 중에서 전년도 보다 4.3% 성장한 12.8%를 유치¹⁾하는 전략산업으로 성장하고 있다.

한편, 제주도에는 1975년에 제주칼호텔 카지노가 처음으로 개설되었고, 그후 제주하얏트호텔 카지노가 1985년에 개장되었다. 그리고 1990년을 기점으로 5개업체(제주그랜드호텔 카지노, 제주남서울호텔 카지노, 제주서귀포칼호텔 카지노, 제주오리엔탈호텔 카지노, 제주신라호텔 카지노)가 신설되었으며, 최근에는 제주라곤다 호텔 카지노가 개장하였다.

최근 5년 동안 제주도 카지노의 입장객은 약 11만~13만명 내외로 비교적 낮은 성장세를 보이고 있고, 매출액 역시 전년도에 비해 소폭 상승하고 있다. 그러나 일본의 경기침체 장기화, 대만과의 국교단절 이후 방문객 감소, 마카오 국제공항의 건설로 대만 및 홍콩 고객의 감소 등 제주 카지노의 환경은 날로 악화되고 있다.

한편, 강원도 경선에 내국인 출입 카지노가 2000년 10월에 개장하면서 본 연구의 공간적 범위로 설정된 제주도내 카지노 기업은 전문인력의 유출 현상을 겪고 있다.²⁾ 제주지역 카지노 기업 입장에서는 그 동안 훈련시킨 카지노 인력을 놓치

1) 한국관광공사, 1998년 외래관광객 실태조사, 1998.

는 결과를 낳아서 신입사원 모집과 훈련에 따른 비용이 지출되고 있다.

이런 환경에서 제주지역 카지노가 대외 경쟁력을 확보하기 위해서는 과학적인 경영방식을 도입해야 할 것으로 보인다. 카지노 기업과 같은 서비스업의 전략경영을 하기 위해서는 정치, 경제, 사회, 문화, 관광동기, 품질, 경쟁관계와 같은 외부분석과 기업 자체의 강점, 약점, 성과·비용분석, 서비스 조직분석 등과 같은 내부분석이 필요하다.

그러나 현재까지 카지노에 관한 연구는 카지노 기업의 경영 전략을 제시하는 외부분석에 관한 것이 대부분이었다. 그리고 카지노업 관련 연구는 유관 업종인 호텔업과 비교해 볼 때 외부분석적 연구와 내부분석적 연구 모두 부족한 것이 현재의 상황이다.

그래서, 본 연구는 위에서 설명한 내부분석에서 서비스 조직분석을 중심으로 종사원의 가치관, 기업의 서비스 문화, 기업의 서비스 지향적 구조 등을 살펴보고자 한다. 즉, 카지노 기업의 카지노 종사원의 직무만족 요인과 카지노 기업의 내부마케팅(internal marketing) 요인을 본 연구에 적합하게 도출하고, 이를 실증적으로 제주지역의 카지노 기업에 적용해 보고자 한다.

직무만족과 내부마케팅에 관해서는 호텔업 분야에서 상당한 연구가 진행되고 있다. 그래서 본 연구에서는 호텔업 분야에서의 연구 성과를 바탕으로 이를 카지노업에 도입해 경영전략으로써 활용가치를 검토한다.

제2절 연구목적

본 연구는 카지노기업이 시행하고 있는 내부마케팅에 대한 실증분석을 통하여 종사원의 직무만족에 영향을 주는 카지노 내부마케팅 요인을 파악하는 것을 주요 목적으로 한다. 그리고 카지노 종사원의 직무만족과 카지노기업의 내부마케팅을

2) 제민일보, 2000년 9월 26일.

통해 서비스 지향적인 기업문화를 유도함으로써 현재 카지노 기업이 안고 있는 인력 유출의 문제로 인한 직원 신규채용 및 훈련, 서비스 질의 유지 등과 같은 어려움을 극복하는데 하나의 실천적 대안으로써 모색하는 것을 연구의 목적으로 한다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위한 본 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 내부마케팅 요인이 종사원의 직무만족 요인에 영향을 줄 것이라고 설정한 중심 가설을 실증적으로 검증해 보는 것이다.

둘째, 제주지역 카지노 기업 및 종사원들을 대상으로한 설문조사 결과를 활용하여 인력 유출을 막고 기업의 경쟁력 강화전략으로 활용할 수 있도록 한다.

셋째, 이론적 고찰을 통해 살펴본 직무만족 요인과 내부마케팅 요인은 실증분석 결과에서 인구통계적변수(성별, 연령, 학력, 근무부서, 소득, 직위, 재직기간)에 따라 유의한 차이가 있을 것임을 가정하고 검증한다. 그래서 인구통계적 변수들에 따라 내부마케팅 요인과 직무만족 요인을 지각하는데 차이가 존재할 경우, 카지노 기업은 내부마케팅을 중심으로 카지노 종사원의 근무만족을 강화할 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

제3절 연구방법 및 범위

제1장의 서론에 이어 제2장에서는 카지노의 개념과 카지노 기업의 특성, 내부마케팅의 개념 및 요인, 그리고 종사원의 직무만족의 개념 및 요인에 관한 문헌을 고찰할 것이다.

제3장에서는 제2장에서 고찰된 이론 및 기존 연구를 바탕으로 내부마케팅 요인, 직무만족 요인을 활용하여 실증적 연구를 하기 위한 연구모형을 설정하고, 조작적 정의 및 설문지 구성을 하였다.

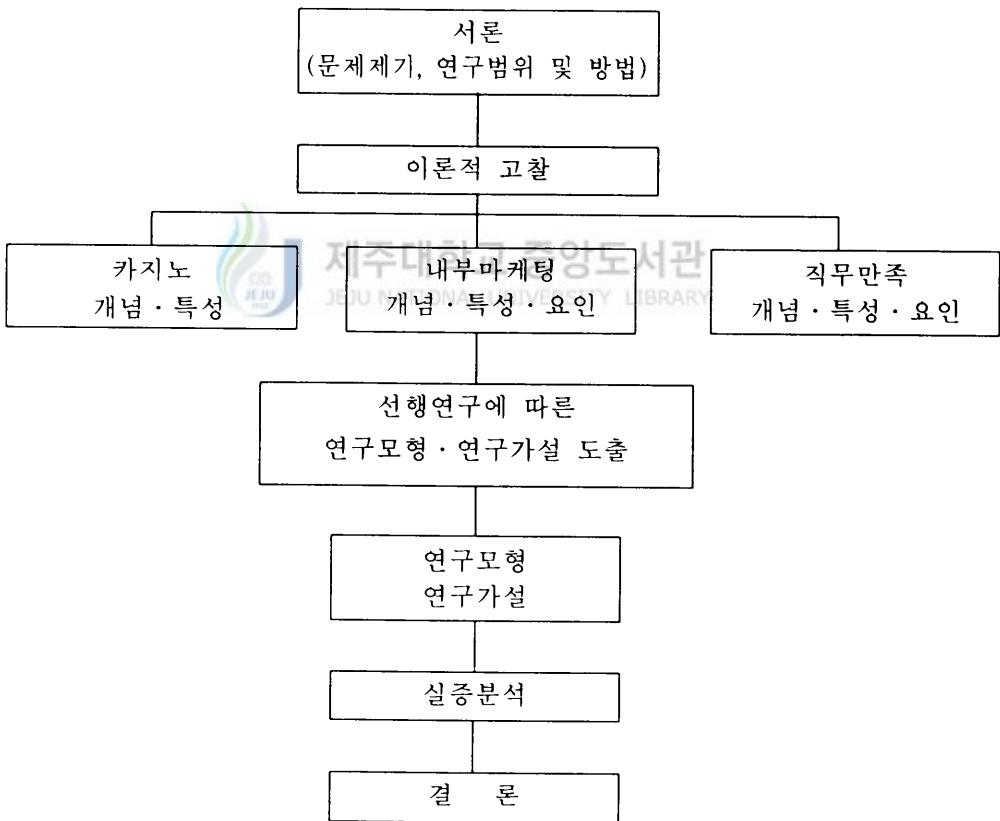
제4장에서는 제주지역 3개의 카지노 기업 종사원 220명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과를 분석하였고, 제5장은 본 연구의 요약과 시사점 및 한계점에 대

한 고찰의 내용으로 구성하였다.

본 연구의 실증적 설문조사가 실시된 기간은 2001년 5월 7일까지 이며, 공간적 연구 범위는 제주도로 설정하였다.

본 연구의 연구 흐름도를 제시하면 다음 <그림1-1>과 같다.

<그림1-1> 본 연구의 흐름도



제2장 내부마케팅과 직무만족에 관한 이론적 고찰

카지노와 같은 서비스업은 제조업과 달리 기업규모와 기업의 수, 영업이익 등에서 최근 급속한 성장을 하고 있다. 미국의 경우 1970년대 서비스 부분이 총 고용의 55%이었으나 1990년대에는 75%를 차지하였다.³⁾ 우리나라의 경우 1986년에 GNP의 59.4%, 전 산업노동자의 42.4%를 차지하였다.

제조업의 경우를 보더라도 이제는 순수한 제품만으로는 다양화된 소비자의 욕구를 충족시킬 수 없으므로 제품과 관련된 여러 가지 부가 서비스를 제공하여 차별화를 기하는 추세에 있다. 더욱이 서비스업에 있어서는 소비자들의 다양화되고, 고급화, 전문화된 욕구의 충족을 위하여 각 기업간의 치열한 경쟁 전략이 대두되어야 할 지점이다.⁴⁾

한편, 카지노 기업과 같은 서비스업의 전략 경영을 실현하기 위해서는 먼저 외부분석과 내부분석이 필요하다. 외부분석에는 (1) 정치, 사회, 경제, 법, 국가 및 지역문화, 기술발전, 인구통계학적 요인 등이 서비스업에 미치는 영향을 파악하기 위한 거시적 환경 분석 (2) 관광동기, 목적, 추구, 편익, 품질 등의 조사 후 대안과 전략적 계획을 하기 위한 관광지 분석 (3) 경쟁 대상과 잠재 경쟁 대상을 파악하여 경쟁의 정도와 품질 전략의 유사성을 파악하는 경쟁분석⁵⁾ (4) 중요 성공 요인을 파악하고 이를 활용한 경쟁적 우위 유지 여부를 알기 위한 산업분석 등이 있다.

내부분석에는 전략적인 면에서 중요한 내부의 강점, 약점, 문제점, 제한점 등을 파악하기 위한 분석인데, 이것에는 (1) 투자회수율, 중요 부문별 평가, 전략에 따

3) Roach, S.S., *Services under Siege-The Restructuring Imperative*, Harvard Business Review, September-October, 1991.

4) 신혜숙, 전략경영측면의 서비스업 인터널 마케팅에 관한 연구, *Journal of Tourism Systems and Quality Management*, Vol. 2, No. 3/4, 1996. pp.287-303.

5) Aaker, David A., *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons, 1984.

른 수익성과 문제점에 관련되어 실행하는 성과분석 (2) 투자의 양과 효용을 투자 비용, 보존적 비용, 경험에서 파악하는 비용분석 (3) 서비스업과 관련된 조직 내 용을 파악하여 전략 설정의 기초 자료로 삼기 위한 서비스 조직 분석이 있는데, 이를 위해서는 서비스업의 구조, 서비스업 종업원, 가치관, 서비스업 문화, 업무 시스템 등을 파악해야 한다.⁶⁾

카지노, 호텔과 같은 서비스업에 있어 전략경영을 중점은 날로 다양해지며 복잡해지고 있는 서비스업의 환경 변화에 대한 대응책으로 서비스업이 어떻게 경쟁력을 갖추어 나가면서 영업활동을 유지, 강화할 것인가는 이러한 외부 및 내부의 경영분석을 시도함으로써 얻어지는 것이다.

본 연구에서는 앞에서 설명한 내부분석에서 서비스 조직을 중심으로 한 직무 만족에 관한 종업원의 가치관, 내부마케팅에 관한 카지노 기업의 서비스 문화, 카지노 기업의 서비스 지향적 구조 등을 고찰한다.

이를 위해서 내부마케팅에 대한 개념, 특성, 요인을 살펴보고, 종사원의 직무만 족에 대한 개념, 특성, 요인에 관한 이론적 고찰을 시도하였다.

제 1절 카지노업의 개념 및 특성

1. 카지노의 개념

카지노라는 개념은 과거에서부터 사용되던 개념과 현재 도박(gambling), 놀이(play)의 개념의 확장과 더불어 여러 가지 각도로 살펴볼 수 있게 되었다. 카지노의 어원은 도박·음악·쇼·댄스 등 여러 가지의 오락시설을 갖춘 집회장(작은 집)이라는 의미의 이탈리아어 카자(casa)에서 유래된 말로 르네상스시대에는 귀

6) 신혜숙, 전계논문, p.294.

족이 소유하였던 사교와 오락용의 별장을 뜻하였으나, 지금은 해변, 온천, 휴양지 등에 있는 일반 옥내 도박장을 가리킨다.⁷⁾

이와같은 카지노의 어원을 바탕으로 카지노의 개념을 세 가지 측면에서 살펴 보면 다음과 같다.

1) 사전적 정의

국어사전에는 음악, 댄스, 쇼 등 여러 가지 오락시설을 갖춘 실내 도박장으로 정의하고 있으며, 웹스터 사전(Webster's College Dictionary)에 의하면, 카지노란 회의(meeting), 춤(dancing), 특히 전문 겐블링(professional gambling)을 위해 사용되는 건물이나 넓은 장소 또는 도박 설비가 있는 오락장으로 정의하고 있다. 이러한 사전적 정의의 의미에서 카지노는 일반적으로 여가선용이나 사교를 위한 공간으로 주로 겐블링(gambling)이 이루어지고 오늘날 카지노는 다양한 행사 및 쇼 등을 제공하는 장소로 변화하고 있다.⁸⁾

2) 법적 정의

카지노업은 법률적으로 사행행위업으로 규정되어 오다가 1994년 관광진흥법의 개정을 통해 새로운 관광사업으로 업종이 구분됨으로써 카지노 사업에 대한 대중적 이미지와 산업적 성격을 긍정적으로 전환시키는 계기가 되었다.

구 사행행위 등 규제법 제2조 정의에 의하면 카지노업 및 투전기업은 특정한 기구 등을 이용하게 하여 우연의 결과에 따라 특정인에게 재산상의 이익을 주고 다른 참가자에게 손실을 주는 행위 등을 하는 영업이라고 정의하였다. 또한 동법 제5조 제3호 허가요건에서 카지노업은 외국인을 상대로 하는 오락시설로서 외화 획득에 필요하다고 인정되는 경우라고 되어 있다.⁹⁾

1999년 개정된 관광진흥법 제3조 1항 제4호의 1에 카지노업에 대한 설명은 '전

7) 오수철, 카지노산업·기획론, 백산출판사, 1994, p.18.

8) (사)한국카지노업관광협회, 전계서, p.9.

9) 구경원, 전계논문, p.10.

용영업장을 갖추고 주사위·트럼프·슬러트머신 등 특정한 기구 등을 이용하여 우연의 결과에 따라 특정인에게 재산상의 이익을 주고 다른 참가자에게 손실을 주는 행위 등을 하는 업'으로 규정되고 있다. 또한 카지노 영업소에 입장하는 자는 외국인(해외이주법 제2조의 규정에 의한 해외이주자를 포함한다)에 한하도록 규정하고 있다.

그리고 폐광지역개발지원특별법의 제정으로 탄전지역(대백시, 정선군, 영월군, 삼척시 등)의 경제활성화를 목적으로 내·외국인이 동시에 출입이 가능한 정선군 박십지구 스몰카지노와 백운산지구 카지노가 2000년에 개장을 하게 되었다.

3) 카지노의 관광적 정의

카지노는 관광사업의 발전과 연관되어 있으며, 특히 관광호텔내에 부대시설로서 외래 관광객에게 게임, 오락, 유흥을 제공하여 체재기간을 연장하고 경비지출을 증대시키는 사업 중에 하나이다. 또한 카지노는 외래 관광객을 대상으로 외화 획득을 실현하여 국제수지 개선, 국가재정수입 확대, 지역경제활성화, 고용창출 등의 효과를 가져오는 관광사업의 일부분이다.¹⁰⁾

일반적으로 상업적 게임(commercial gaming)이라 함은 일반대중에게 널리 알려져 있거나 특정한 이익을 얻을 목적으로 이루어지는 도박행위라 할 수 있다. 상업적 게임의 대표적 유형으로는 복권, 경마, 스포츠 풀(Sports Pool), 카지노 등이 있으며 이는 공공기관이 주도하는 것과 민간기업이나 자선단체가 주도하는 것으로 구분된다.¹¹⁾ 상업적 게임 중에서 복권은 미국에서 가장 성행하고 있으며(미국인의 80% 이상이 1회 이상의 구매경험이 있음), 그 다음이 카지노로 1994년 현재 26개 주에서 합법화되어 있으며, 국가적으로 13개 주에서 합법화를 위한 입법조치가 추진 중에 있다. 한국의 상업적 게임은 복권, 경마, 경륜, 카지노가 있으며, 이중 카지노는 외국인 전용의 위락시설로서 운영중이다.

따라서 카지노의 개념은 여러 가지 시설을 갖추어 놓고 사교나 여가선용을 위

10) 오수철, 카지노경영학, 백산출판사, 1998, pp.19-20.

11) 이충기, 카지노업의 육성방안, 한국카지노업관광협회, 1995, pp.10-11.

해 게임(game)을 하는 공간이라고 볼 수 있다. 게이밍(gaming)이란 용어는 과거 카지노 도박이 가진 퇴폐적이고 불법적인 개념으로부터 합법적인 위락활동으로 인식되어지며, 도박이 가지고 있는 커다란 위험의 부정적인 관념을 최소화시키고 있다.¹²⁾ 다시 말해서 게이밍(gaming)의 세계적인 산업화 추세에 따라 게이밍(gaming)에 대한 일반 대중의 시각이 단순한 도박 행위에서 삶의 기회적 요소를 개발하는 행위로 바뀌어 가고 있는 추세인 것이다.

2. 카지노업의 특성

1) 카지노업의 역사적 변화

현재 세계적으로 카지노는 86개국 1,014개로 지구촌의 50%이상이 달하는 국가에서 카지노산업이 활성화되어 있으며, 그 외에도 거의 모든 나라에서 복권이나 경마 등이 많은 국민들 사이에 생활화되어 있다.¹³⁾ 12년 전인 1989년에는 834개소에서 92년에는 1,014개소로 연간 60개 이상의 카지노가 신설되었음을 볼 수 있다

외국의 카지노는 중세 유럽의 귀족사회에서 사교의 한 수단으로 태동하여 17~18세기에 걸쳐 유럽 각지에서 소규모 카지노가 개설된 것이 근대적인 카지노의 시작이며, 1848년 독일의 바덴바덴(Baden Baden)에는 프리드리히 욕탕과 카지노가 건설되어 온천과 카지노를 중심으로 한 사업¹⁴⁾이 선보이기 시작하였다.

19세기에 들어와서 유럽인들의 활동이 활발해지면서 클럽스타일(회원제)의 상업적 카지노가 유럽 각국에서 개업하였고 아프리카, 호주, 아시아, 미주지역으로 확산되기 시작하였다.¹⁵⁾

20세기초까지는 카지노의 모태인 중유럽 지역이 카지노의 메카였으나. 1930년

12) 하현국·이종호 공저, 관광사업론, 학문사, 1998, p.312.

13) Tour Times, September 1993, pp.14-15.

14) 미쓰비시종합연구소, 리조트사업전략, 1991. p.113.

15) Tour Times, 전계서, p.14.

대 미국으로 카지노가 도입되어 네바다주에서 대공황을 극복하기 위한 경제대책으로 카지노를 본격적으로 육성¹⁶⁾, 상업적 성격의 카지노로 발전하여 미국이 새로운 카지노의 중심지로 등장하였다.

미국으로 도입된 카지노가 1930년대에 들어와서 세계 공황을 극복하기 위한 경제정책의 일환으로 카지노를 육성하기 시작하면서 전형적인 상업적 성격의 카지노로 발전하였다. 네바다주의 경우 현재 주경제의 50-60%가 이 카지노산업에 의존하고 있다. 1960년대와 70년대 대형 카지노가 허가되었고, 1980년대에는 미국 전역으로 확산되었고, 1990년대에는 하와이를 제외한 전 주에서 게이밍산업의 합법화를 위한 입법조치가 완료되었거나 상정 중에 있다.

1980년대 이후의 카지노사업은 세계적인 확산추세로 가속화되었다. 일례로 도박을 금기시하던 중국 다수의 성에서도 외국인 전용 카지노개설을 서두르고 있으며 아시아 태평양연안 국가들에서도 신규 또는 증설을 하고 있는 실정이다.

특히 세계적으로 유명한 미국의 라스베가스¹⁷⁾와 아틀랜틱시의 카지노를 비롯 몽테카를로(모나코 왕국)의 카지노, 남프랑스의 칸느, 니스, 몬테비데오(우루과이), 산탄(푸에르토리코) 등이 있으며 오늘날 대부분의 주요국가들은 카지노사업을 합법화하여 첨단 관광사업으로 장려함으로써 외화유출 방지와 세수확보, 경제활성화를 주목적으로 하고 있다.

이제 카지노가 차지하는 비중이 커짐에 따라 옛날의 도박이라는 의미는 점점 희석되어 가고, 카지노 산업(Casino Industry)이라고 하여 부가가치가 높은 산업으로 간주해 가는 추세이다.¹⁷⁾

이상을 종합해 볼 때 초기의 카지노는 주로 소수의 특권계층이 이용해 왔으며 그 이후 법으로 철저히 규제를 해 오면서 금일에 이르고 있다.

오늘날 카지노 산업의 확산은 카지노가 단순히 도박이라는 차원에서 벗어나 삶의 활력소를 얻기 위한 여가활동, 관광활동 및 스트레스 해소 측면이 강조되고 있음을 알 수 있다. 또한 카지노는 관광자원이 부족한 국가나 지역에서 자연관광

16) International Gaming Institute, *The Gaming Industry*, 1996, p.43.

17) 정근환, 관광진흥으로서 카지노 활성화에 관한 연구, 한국관광개발논총, 1995. p.263.

자원의 대안 상품으로서 중요한 위치를 차지할 뿐만 아니라 관광관련 산업의 활성화에도 크게 기여하고 있다.

한편 한국의 카지노산업 발전과정을 보면 카지노 설립의 법적 근거가 된 최초의 법률은 1961년 11월에 제정된 복표발행현상기타 사행행위단속법이며, 그 이후 법률의 불합리함을 개정하고 카지노가 외화획득을 위한 외국인 이용관광시설로 시작되었다. 둘째 1967년에 인천 올림포스호텔 카지노가 최초로 개설되었고, 그 다음 해에 주한 외국인 및 외래관광객 전용의 위락시설로서 서울에 위커힐호텔 카지노가 개장되었다. 셋째, 1969년 6월 '복표발행현상기타 사행행위단속법'의 개정으로 카지노에 내국인 수입이 제한되어 우리 나라 카지노가 외국인만을 대상으로 이용객을 한정하는 근거가 마련되었다. 넷째, 1970년대 속리산 관광호텔 카지노(1971) 등 5개 업소의 카지노 신설을 비롯하여 1980, 1990년대에는 설악파크 호텔 카지노(1980) 등 7개 업체가 개장하여 1999년 현재 13개 업체가 운영 중에 있다. 다섯째, 1991년 3월에 '복표발행현상기타 사행행위단속법'이 '사행행위 규제법'으로 개정되어 따라 사행행위영업의 일환으로 규정되어 온 카지노업은 1994년 8월 관광진흥법이 개정되어 관광사업으로 새로이 업종 구분됨으로서 새로운 전기를 맞이하게 되었다. 여섯째, 현재 한국 카지노의 허가 감독청은 1998년 새정부 출범으로 주무부서였던 문화체육부가 문화체육부에서 문화관광부로 개편됨에 따라 카지노산업은 문화관광부 관광국 관광시설과에서 허가·운영·지도·감독 등을 관장하고 있다.

2) 카지노업의 효과

1993년 사정바람에 휘말리며 관광산업의 주력상품이 카지노 산업이 사회개혁의 회오리에 휘말려 갔다. 카지노 산업은 과연 어떠한 양면성을 지지고 있는가는 매우 중요한 문제가 아닐 수 없다. 그래서 카지노 산업이 어떤 효과와 영향을 미치고 있는가는 매우 중요한 문제이다. 이와 함께 현재에도 카지노업에 관한 사회적 부정적 영향이 많이 보도되고 실제 발생하고 있으므로 카지노업이 가지고 있는 부정적 효과도 살펴보고자 한다.

(1) 카지노업의 긍정적 효과

우선, 카지노업은 다음과 같은 긍정적 효과를 불러올 수 있다.

① 경제적 파급효과가 크다. 카지노 사업의 외화가득률은 93.7%이고, 일반 수출산업의 외화가득률은 반도체가 39.9%, TV는 60.0%, 승용차는 79.5%이다. 이를 수출가치로 비교하면 외래객 1명을 유치하면 반도체 76개, TV는 4대를 수출하는 것과 동일하다. 외래객 11명과 승용차 1대를 수출하는 것과 동일한 효과를 갖는 것이다.¹⁸⁾ 그리고 수입의존도가 매우 낮고, 소득 부가가치 창출은 높은 것으로 나타나고 있다. 또한 카지노는 전천후 영업이 가능함으로써 육내영업으로 연중 고객유치가 가능하고, 악천후시 대체 관광상품으로써 기능을 한다. 또한 순수한 인적 서비스 상품으로서 매출 원가중 원자재 비분이 미미하다.

<표2-1> 카지노업의 수출대체 효과 비교분석< 1995년 기준>

관광상품		카지노업의 외화획득액		외화가득률감안	
		1인당소비액	총소비액	1인당소비액	총소비액
수출상품		\$408	\$2억5.551만	\$ 382	\$2억3.941만
반도체	\$12.6/4MDR	32개	2.028만개	76개	4.835만개
TV	\$149/대	2.7대	175만대	4.3대	268만대
승용차	\$5.216/대	0.08대	48.985대	0.09대	57.735대

자료: (사)한국카지노업관광협회, 카지노제도발전 및 활성화 방안 1995.

② 고용창출효과가 높다. 카지노업은 순수 인적 서비스 상품으로 연중무휴 영업으로 같은 규모의 타 산업에 비해 3배 이상의 고용효과를 창출하고 있다. 파라다이스 투자 개발 소속의 직원만 해도 1993년 현재 1,500명에 이르고 있으며, 전국 카지노의 고용인력은 2,500명에 이르고 있으나, 간접고용은 통상 6개로 큰

18) 한국카지노업관광협회, 카지노산업 육성방안, 1995, p.14.

고용창출효과를 가져오고 있다.

<표2-2> 관광산업에서의 생산.소득.고용 승수로본 카지노업의 위치

산업부문	생 산		소 득		고 용	
	승수	순위	승수	순위	승수	순위
소매업(쇼핑업)	2.2275	6	0.3855	6	0.0557	5
음식점업	2.8252	1	0.6640	1	0.2245	1
숙박업	2.5104	4	0.5092	3	0.0801	4
교통.통신업	2.3623	5	0.4989	4	0.0552	6
문화오락서비스	2.7104	2	0.5977	2	0.1021	2
카지노업	2.5317	3	0.4837	5	0.0979	3

자료: 이충기 『카지노산업육성방안』 한국카지노관광협회, 1995, p134

※ 관광산업분야만을 도출, 산업연관표상의 405부문으로부터 도출됨

③ 호텔의 영업매출신장이 높다. 호텔업의 경우 카지노 목적 외래객이 1일만 체류한다고 가정해도 400실 정도의 객실을 점유하고 있는 효과와 맞먹는다. 카지노 입장고객은 호텔내 투숙을 선호하며, 고급부대시설을 이용하므로써 호텔의 객실 및 판매수입에 기여하는 바가 크다.¹⁹⁾

④ 조세수입의 확대이다. 제주도의 경우 도개발특별법에 의해 1993년 12월 5일부터 일인당 1만원씩 카지노 입장세를 납부하고 있는데 연간 12억원에 이를 전망으로 지방세에 비해 그 비중이 너무나 크다. 뉴저지에서는 1980년 그 주의 총수입 중 5%, 즉 2억6천7백만 달러가 그 주안에 있는 여러 가지 카지노와 부대사업장을 운영하는데서 나온 수입이다.²⁰⁾

19) 정근환, 전계논문, pp.264-265.

20) 이광영, 미국의 카지노 리조트 호텔에 관한 연구, 한국관광학회, 관광학연구, 제15호, 1991, p.163.

(2) 카지노업의 부정적 효과

위와 같이 카지노 산업은 긍정적 효과만을 발생하고 있지만은 않다. 실제 우리나라의 경우도 건전한 놀이문화로 정착되어야 할 게이밍(gaming)이 도박의 차원으로 사회에서 문제시 되는 현상이 나타나고 있다.

미국에서는 최근 블랙호크에서 정치인들이 세금을 건지 않고 모든 재정, 사회 문제를 해결하는 방편으로 도박에 눈을 돌리고 있다. 도박분석가 윌리엄톤슨은 미국의 전형적인 모습으로 도덕심을 버리고 돈을 택하는 것이라고 지적하고 있다. 그러나 고용창출, 세금인하, 하부구조의 개선비용으로 편익을 얻는 반면, 많은 범죄와 혼란 등 사회문제들이 발생되었다.²¹⁾

현재 우리 나라도 13개의 카지노가 운영중인데 이중 7개소인 54%가 제주지역에 집중현상을 보이고 있으며, 1992년 11만 8천 4백 명이 입장하여 539억원의 높은 수입을 거두었다. 그러나 제주도가 '도박의 섬'이란 오명이 붙은 것을 용납할 수 없다는 강한 반응을 지역주민들은 보이고 있다.²²⁾

이러한 카지노가 사회, 경제에 미치는 부정적 영향은 다음과 같다고 할 수 있다. 카지노업은 범죄, 타락, 혼잡 등 3C(Crime, Corruption, Confusion)를 불러온다. 결국 제주도 지역주민이 염려하는 바와 같이 지역의 성격이 부정적으로 악화될 수 있다는 것이다. 도박은 환상의 상태에서 이루어지므로 결국 범죄, 마약, 매춘, 절도, 폭력범죄, 조직폭력 등의 극성을 가져올 수 있다는 것이다.²³⁾ 따라서 카지노 면허의 지역적 승인을 얻기 위하여는 그 지역규제에서 부과된 주변 규정들과 복잡한 지역제도를 준수하고 협조할 수 있어야 할 필요가 있다.

21) News week, 1994년 4월 6일자, 정근환, 전게서, p.265 에서 재인용

22) 한라일보, 1994년 3월 1일자, 정근환, 전게서, p.265 에서 재인용

23) Abraham Pizam, Julianne Pokela, *Perceived Impacts of Casino Gambling on a Community*, Annals of Tourism Research, Vol 12, p.158, 정근환, 전게서 재인용, p. 265.

3) 카지노업의 특성

(1) 인적서비스에 대한 높은 의존성

카지노업은 노동집약적 성격의 기업으로서 인적 자원에 대한 의존도가 타 기업에 비해 아주 높다고 할 수 있다. 카지노에 대한 고객의 태도를 결정하는 주요 사항은 서비스에 의해 결정된다. 따라서 카지노사업은 인적·물적 서비스가 고객의 만족도에 직결되므로 카지노 경영에 크게 영향을 준다.

(2) 연중무휴 및 높은 고용효과

카지노업은 일정의 시설만 갖추고 연중무휴로 영업되는 순수 인적 서비스업이다. 카지노는 하루 24시간동안 상품을 판매하고 휴일이 없어서, 종사원은 항상 근무를 하여 고객에게 서비스를 제공한다.

특히 카지노업은 타 업종에 비해 시설이나 규모는 작지만 게임테이블 수에 비례하여 종사원을 채용하기 때문에 규모가 큰 호텔종사원 수와 호텔의 일부분을 임대한 카지노 종사원 수가 비슷하며 경영규모면에서는 카지노가 크다.²⁴⁾ 또한 카지노업은 실내 유키장에서 이루어지는 영업으로 악천후시에 야기되는 옥외관광상품의 대체상품으로써 상품의 한계가 거의 없고 야간 관광상품으로도 이용될 수 있다.

제주도의 경우 1995년 현재 카지노 8개 업체의 종사원수는 <표2-3>에서와 같이 1,237명으로 같은해 제주도 경제활동인구 259,000명의 4.7%를 차지하고 있다.

24) 오수철, 전계서, p.24.

<표2-3> 제주도 카지노업체의 종사원수 (1995년 기준)

구 분 업 체	종 사 원 수 (명)
제주칼호텔카지노	142
서귀포칼호텔카지노	55
그랜드카지노	238
신라카지노	218
하얏트카지노	181
남서울호텔카지노	172
오리엔탈카지노	121
라곤다 카지노	110
계	1,237

자료: 한국카지노업관광협회, 전개서, 1996.

그래서 제주지역의 고용창출에 높은 기여하고 있을 뿐만 아니라 카지노업은 순수한 인적서비스 상품으로 카지노업의 승수효과를 보면 고용효과는 도내에서 카지노업의 차지하는 비율로 볼 때 관광호텔업, 농수축산업, 기타서비스업보다 고용효과가 훨씬 높은 것으로 여겨진다.

(3) 관광객의 체재기간 연장 및 관광객 경비 지출 증가

관광객 일부분 중에 카지노게임을 즐기다 보면 예정일보다 늦어지는 경우가 있으며 또 체재기간이 연장되면 경비도 늘어나게 된다. 카지노 이용객의 1인당 소비액은 외래 관광객 1인당 평균소비액의 약 38%를 차지할 정도로 단일 지출 항목으로는 높은 비중을 차지하고 있으며, 그 소비액이 매년 증가세를 보이고 있어 외래 관광객 소비지출을 증가시키는 주요한 관광상품이다.

(4) 호텔영업에 높은 기여도 및 의존도

카지노 고객은 게임을 목적으로 찾아오기 때문에 호텔내의 좋은 객실, 값비싼 식음료, 부대시설을 이용하므로 일반관광객보다 매출액이 높고, 또 카지노 고객은 타호텔에 투숙하면서 타 카지노에서 게임을 하지 않으므로 카지노내의 호텔에 투숙하기를 원한다. 카지노를 직영하는 호텔의 경우 카지노 수입이 전체 매출의 59%를 차지하고 객실 수입12%, 식음료 수입 22%, 기타 수입 7%를 보여주고 있어 호텔의 영업신장에 크게 기여하며, 호텔의 객실, 식음료, 유흥시설, 기타 부대시설을 이용하기 때문에 호텔에 추가적인 매출액을 증가시킨다.

(5) 경제적 파급효과

카지노업은 생산 및 부가가치 창출효과, 중앙 및 지방자치단체를 위한 재정수입 창출 효과 등 다양한 경제적 파급효과를 발생시키며, 고용, 소득, 부가가치 창출효과는 수출 산업에 비하여 매우 높으며 반면에 수입의존도는 타 산업에 비하여 매우 낮다.²⁵⁾



(6) 내부마케팅과 직무만족의 중요성

한국카지노업 관광협회는 '서비스업인 카지노 산업에 있어서 카지노 종사원의 전문성을 제고하며 업계의 서비스 경쟁력을 강화시킬 수 있는 구체적인 정책개발이 시급히 요청되고 있다'²⁶⁾고 언급하고 있다. 이런 카지노업의 인적자원의 중요성에 대한 특징은 카지노기업의 서비스의 질을 결정하고, 카지노업 경영에 직접적 영향을 미치고 있다.

그러므로 카지노업에 있어 이는 카지노 기업이 교육훈련, 복지후생 및 근무조건, 지원적 조직풍토 등과 같은 내부마케팅을 통해 종사원의 업무, 급여 및 보상, 지휘 및 감독에 대한 직무만족을 높이는 내부분석적 전략을 실시해 경쟁력을 강화해야 한다는 의미로 해석된다.

25) 이충기, 전게서, p.15.

26) 사단법인 한국카지노업관광협회, 전게서, p.1.

이상에서 살펴보았듯이 고부가가치 산업이며 무공해 산업인 카지노 산업은 전천후 영업이 가능하고 연중 고객 유치뿐만 아니라 악천후시 기존 관광자원의 대체 상품으로서 그 가치가 매우 높다고 할 수 있다. 더욱이 뚜렷한 계절성과 야간 관광상품 부족이라는 실정을 감안해 볼 때, 카지노 산업 육성의 중요성이 증대되고 있는 실정이다.²⁷⁾

3. 카지노기업의 조직체계

1) 카지노 경영조직의 의의

조직이란 일반적으로 어떤 목적을 달성하기 위하여 필요한 각종 업무를 다수의 협동을 통해 능률적으로 집행하고 질서 있게 통일할 수 있도록 업무를 배분 종합하는 체계를 의미한다. 기업의 경영조직은 그 규모가 확대됨에 따라 복수단위 조직에서 복합조직으로 성장해 간다. 그것은 그 조직을 구성하는 구성원의 직능이 분화되는 것을 의미하는 것으로서 이 직능의 분화는 작업직능과 관리직능으로 분화시킬 수가 있다. 작업직능은 기업본래의 생산목적에 구체적으로 실현하기 위한 직능이며, 관리직능은 기업목적이 달성되도록 경영활동을 계획하고 조직화해서 조직 구성원이 직무를 수행할 수 있도록 동기를 부여하고 경영활동을 조정하고 통제하는 기능이다.

카지노의 경영조직은 운영의 특성상 일반조직의 구성과는 조금 다른 특성이 있다. 그 이유는 카지노업이 일반 기업과 같이 소비재를 생산해서 판매하는 영업이 아니라 관광객을 위해서 일정한 장소에 오락기구를 설치해 놓고 그것을 이용하게 하여 수입을 발생시키는 영업을 하기 때문에 카지노의 경영조직은 고객에게 제공되는 오락기구의 종류, 카지노의 입지조건, 카지노 영업장의 소유권 형태, 카지노의 규모 등 이밖에도 여러 가지 많은 변수를 고려하여 조직을 편성해야

27) 채용식, 남북관광교류 활성화를 위한 카지노 정책개발에 관한 연구, 관광정책학연구 제5권 제 2호, p.141.

한다.

최근 대다수의 카지노 업체는 카지노 영업준칙에 따른 카지노 경영조직을 가지고 있다. 카지노 영업준칙 제 4조 1항에는 '카지노업의 건전한 발전과 원활한 영업활동 및 효율적인 내부통제를 위하여 이사회, 카지노 총지배인, 영업부, 안전관리부, 출납부, 환전상, 전산전문요원 등의 조직 및 인력을 갖추어야 한다'라고 기술되어 있다.

따라서 일반적으로 카지노는 이 영업준칙에 의거하여 조직을 구성하면서, 한편으로는 카지노 업체의 특성에 맞는 조직을 구성하고 있다 하겠다.²⁸⁾

2) 카지노 부서별 조직

카지노 기업의 경영활동은 전문화·대규모화의 추세로 인하여 카지노의 각 구성원의 긴밀한 협조에 의해서 조직의 결함을 피하고 있다. 현재 W호텔 카지노나 P호텔 카지노 같은 경영조직도가 등장한 것은 카지노 영업준칙이 나오면서 부터 라고 할 수 있다. 영업준칙이 만들어지기 전에는 영업부서, 판촉부서, 관리부서 등으로 나누어 직능별로 부분화하였다.

그러나 영업준칙이 만들어지면서 카지노 조직은 새로운 형태의 직능별 영업부서, 안전관리부서, 출납부서, 환전상, 전산전문요원 등으로 조직을 편성하게 되었다.²⁹⁾

(1) 우리 나라 카지노의 경영조직도

카지노의 조직은 여러 가지 직능별로 부분화되고 있다. 직능별 부분에 있어서는 각기 계층적인 관리자가 필요에 따라 설정되고 관리자는 그 지휘하에 있는 작업자들을 지휘·감독하게 된다. 이러한 조직도는 커뮤니케이션 라인 (communication line)을 세우고 직원들이 갖춰야 할 능력을 발전시키는 데 가치 있는 수단으로 이용된다. 카지노 조직은 여러 가지 유형으로 구성될 수 있는데,

28) 이상우, 카지노 실무개론, 학문사, 2000. pp.23-24.

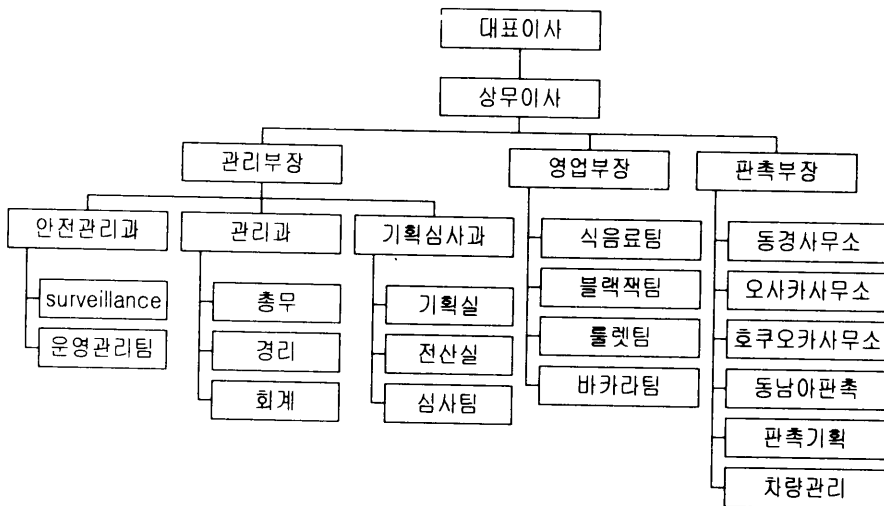
29) 정민의·지계용, 한국 카지노산업의 활성화 방안에 관한 연구, Tourism Research 제12호, 1998. p.409.

<그림2-2> P 카지노 조직도



자료 : 이상우, 카지노 실무개론, 학문사, 2000. p.26.

<그림2-3> C 카지노 조직도



자료 : 이상우, 카지노 실무개론, 학문사, 2000. p.26.

(2) 부서별 조직

카지노 조직을 구성하고 있는 부서는 크게 분류해서 수입을 올리는 부서(revenue centers)와 이를 도와주는 부서(support centers)로 분류할 수 있다.

본 연구에서는 카지노 기업의 내부마케팅과 직무민족을 고찰할 것임으로 카지노 기업의 전반적인 운영을 이해하기 위하여 카지노 조직을 구성하는 부서의 기능을 살펴보는 것이 필요하다.

① 영업부서

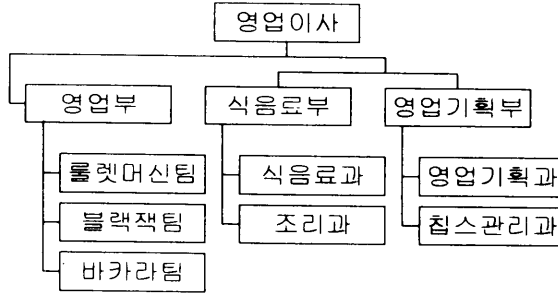
카지노에서 영업부서는 수익을 발생시키며 고객에게 인적 서비스와 물적 서비스를 제공하는 매우 중요한 부서이다. 최근의 각 카지노는 시설이 고급화되어 감에 따라 물적 서비스에서는 별로 차이가 나지 않지만 인적 서비스에서 많은 차이가 발행하고 있다.

특히 카지노업은 갬블링이란 특수한 영업을 하기 때문에 다른 어떠한 관광산업보다도 서비스가 특히 강조되는 분야이며 인적 요소에 의존하는 바가 크다. 근무자의 서비스 질은 곧 카지노 사업성패에 결정적인 영향을 준다. 따라서 카지노에서 고객과 접촉을 해야 하는 딜러는 철저한 서비스 자세를 가져야 한다.

카지노 영업부서에는 영업장 내에 설치되어 있는 각종 게임기구에 배치되어 직접 고객을 대상으로 게임을 진행하는 영업팀과 카지노 영업장에서 게임을 즐기는 고객에게 식사와 음료를 제공하는 식음료부, 게임 테이블에서 영업을 하기 위해 칩(chips)의 공급 및 회수, 카운팅 룸을 운영 관리하며 영업에 관한 각종 기획을 관장하는 영업기획부로 분류할 수 있다.

영업부서의 조직도는 <그림2-4>과 같다.

<그림2-4> 영업부서의 조직도



자료 : 카지노 실무개론, 학문사, 2000. p.21.

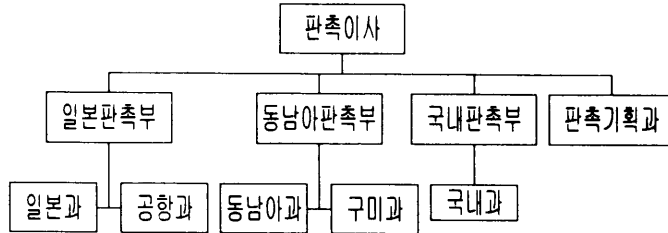
② 판매촉진 부서

대부분의 모든 카지노는 보다 많은 고객을 유치하고 그에 따른 수익을 높이기 위하여 마케팅 부서를 가지고 있다. 카지노는 마케팅 판촉활동의 일환으로 브로셔, 각종 대중 매체에 광고 및 홍보활동을 하고 있다. 카지노의 경우 주 이용객이 외국인이기 때문에 많은 지사를 설치하기도 한다. 특히 우리나라의 경우 일본인 관광객이 많으므로 일본 지역을 주요 판촉 대상국으로 선정하여 판촉활동을 강화하고 있다.

카지노 판매촉진 부서(sales & marketing)의 구성인원은 카지노 마다 또는 그 규모에 따라 다양하게 구성되나, 일반적으로 판촉부, 동남아 판촉부, 구미 판촉부, 국내판촉부, 판촉기획실 등으로 분류시켜 대개는 판촉이사가 이를 관장하며 근무하고 있다.

판촉부서의 조직구성은 <그림2-5>과 같다.

<그림2-5> 판매촉진 부서 조직도



자료 : 카지노 실무개론, 학문사, 2000. p.28.

③ 관리부서

카지노는 인적·물적 서비스를 결합하여 하나의 훌륭한 상품으로 판매하여 운영해 나가는데, 훌륭한 상품을 판매하기 위해서는 관리부서의 절대적인 도움이 필요로 한다.

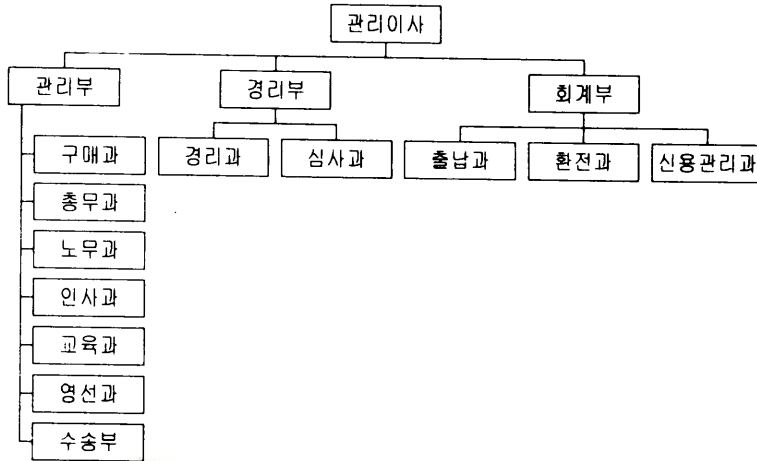
관리부서는 관리부분과 경리부분으로 구분할 수 있다. 관리 부서에는 일반적으로 직원의 채용이나 후생복지, 급여 등을 담당하는 인사총무과, 직원의 교육을 담당하는 교육과, 카지노 내부시설의 보수 및 유지의 역할을 맡아 항상 카지노의 모든 시설을 최상의 상태로 유지시켜 카지노를 찾는 고객에게 최상의 분위기를 연출할 수 있도록 해 주는 역할을 담당하는 영선과가 있다.

그리고 카지노를 이용하는 고객이 편안하게 이동할 수 있도록 수송업무를 담당하는 수송부, 또한 카지노에서 소요되는 모든 물품을 구입 조달하는 부서로서 최상의 품질을 선정하고 필요량을 판단하여 물품의 구입이나 보관 업무를 담당하는 구매과가 있다.

경리부분에는 카지노를 운영하는데 관련되는 모든 재정적인 거래활동을 총 관장하며 카지노 운영상태를 나타내는 회계자료 작성과 전체적인 카지노 운영의 수입 지출 등 전반적인 운영의 통제 및 조절기능을 가지고 있는 경리가, 외래 관광객들이 환전업무를 담당하며 영업과 관련된 현금, 수표, 기타 출납 운영과 관련된 업무를 취급하는 회계과 등이 있다.

다음 <그림2-6>은 관리부서의 조직도이다.

<그림2-6> 관리부서 조직도



자료 : 카지노 실무개론, 학문사, 2000. p.29.

④ 안전관리 부서

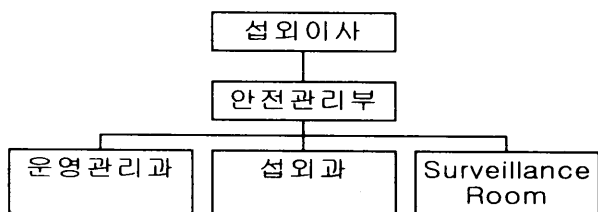
안전관리 부서는 카지노 영업장의 질서 유지 및 안전을 위해 여러 가지 많은 업무를 취급하는데, 카지노의 경우 법적으로 이용객을 외국인에 한하여 국한시키고 있으며, 이를 위반하였을 경우 관계 부처로부터 강력한 제재를 받게 된다.

이에 따라 각 카지노에서는 내국인의 출입을 철저히 통제하는데 이 업무를 담당하는 곳이 안전관리 부서이며, 카지노 내에서 좋지 못한 행동으로 질서를 파괴시키는 행동을 하는 고객이 발생하였을 경우 영업장의 질서 유지 및 고객, 근무자의 안정을 위해 적절한 조치를 하거나, 화재 같은 긴급사태의 대비, 회사 및 고객의 안정을 위하여 사전에 철저한 준비를 취하는 부서이기도 하다.

특히 안전관리 부서에서는 폐쇄회로 시설 운영 및 관리를 철저히 하여 카지노 내에서 조금 의심스러운 행동을 하는 고객을 감시하며, 이때 만일의 사태를 대비하여 모니터룸(monitor room)에서 녹화를 하여 분쟁이 발생하였을 경우 자료 제공 등 전반적인 질서 유지 및 보안을 담당하는 부서이다.

다음 <그림2-7>은 안전관리 부서의 조직도이다.

<그림2-7> 안전관리 부서 조직도



자료 : 카지노 실무개론, 학문사, 2000. p.30.

제 2절 내부마케팅과 직무만족의 개념 및 특성

1. 내부마케팅의 개념 및 요인

1) 내부마케팅의 개념

카지노 기업과 같은 서비스 기업에 있어서 마케팅은 모든 직원을 포함해야 하기 때문에 마케팅은 마케팅 부서 또는 판매부서에만 맡겨 두어서는 안된다. 서비스 산업에서의 마케팅은 그 조직의 기본철학의 일부이어야 하고, 그 기능은 모든 직원에 의하여 실시되어야 하는 것이다. 제조업에 있어서 마케팅 기능은 마케팅 부서에 의하여 수행되고 있는데, 그 이유는 대부분의 직원은 고객과 직접 만나는 일이 없기 때문이다. 그래서 카지노 기업과 같은 서비스 기업은 접객직원과 같은 직원들에 의해 마케팅 기능을 거의 수행³¹⁾되고 있어서, 내부마케팅(internal marketing)이 가지는 중요성은 크다고 볼수 있다.

우선, 내부마케팅의 개념을 살펴보도록 한다.

내부마케팅은 1970년대 미국에서 창출된 개념으로 조직 내의 내부 교환을 촉진하는 마케팅의 일종이다. 대부분의 마케팅이 외부 고객에게 초점을 맞추어 마케팅 연구나 계획 등이 실천되어 왔으나 조직 내의 내부 지향적인 인터널 마케팅은 내부 환경의 관리적 측면을 연구하는 마케팅이다. 즉 내부 고객인 종업원을 대상으로 그들을 동기부여 하기 위해 계획되고 실시되는 마케팅 활동이다.

내부마케팅은 원래 서비스 마케팅의 복합요인으로서 개발되었으며, 제조업체와는 구분되는 서비스산업의 특성으로 인하여 발전되었다. 일반적으로 내부마케팅(internal marketing)은 외부 마케팅(external marketing)의 개념을 기업내부에 적용하는 것으로서 인터널 마케팅의 관점에서는 종사원들을 욕구 및 기대와 만족

31) Philip Kotler, John Bowen and James Makerns, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall, Inc, 1999. p.318.

수준을 지닌 고객으로 간주하며, 기업의 목표 안에서 종사원의 욕구를 파악함으로써 업체는 내, 외부적으로 성공을 거두게끔 촉진될 수 있다.

따라서, 기업의 입장에서 볼 때 가치와 목표를 공유해야 하는 조직에 적합한 종사원은 고객에게 부합하는 제품만큼 중요한 존재로 인식되게 되었다.³²⁾

최고의 서비스 품질은 오직 최대로 동기부여되어 있는 종사원들에 의해서 고객들에게 전달되어진다. 그런데 동기(motivation)이란 모든 종사원들에게 갖추어진 것이 아니며 쉽게 동기 부여할 수 없다. 따라서 관리자가 할 수 있는 것은 최고의 환경을 만들어 주는 것이다라고 말하고 있다. 그러므로 내부마케팅 요인에서 동기부여 요인들과 직무환경 요인들이 중요한 구성요소라는 사실을 판단할 수 있다.

내부마케팅은 종사원을 내부고객으로 보고 그들을 동기부여하고 고객지향적으로 개발하기 위하여 실시되어 지는 마케팅 활동이라 볼 수 있다.³³⁾ 그론루스(Gronroos)는 내부마케팅을 종사원 고객지향적으로 개발하는 방법에 초점을 둔 관리전략이라 하고 있는데, 상품과 서비스 뿐만아니라 특정한 외부 마케팅 캠페인은 외부적으로 판매되기 전에 종사원에게 판매되어야 한다고 하였다.³⁴⁾ 또한 코틀러(Kotler)는 고객에게 훌륭히 봉사할 수 있는 능력있는 종사원을 성공적으로 고용하고 훈련시키며 동기부여를 시키는 과업, 업체의 종사원을 겨냥한 마케팅 활동으로 내부마케팅을 정의하고 이러한 활동을 통해 강력한 서비스 문화를 구축하여 종사원의 대고객 상황처리 능력을 증진시킬 수 있다고 하였다. 즉, 내부마케팅은 종사원을 대상으로 그들을 동기부여시키고 고객지향적으로 개발하여 종사원의 대고객 서비스수준을 향상시키고자 하는 마케팅 활동이라 할 수 있다.³⁵⁾

32) 김홍범, 호텔종사원의 이직성향에 영향을 미치는 인터널마케팅 요인에 관한 연구, 관광학연구 제22권 제1호, p.23.

33) 김성혁, 최신서비스산업론, 형설출판사, 1991.

34) Gronroos, C., *Service Management and Marketing*, D.C. Heath and Company, 1990.

35) Kotler, P., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall, 1996, 신혜숙, 호텔종사원의 조직동일시에 영향을 미치는 내부마케팅 요인, 관광학연구 제24권 제1호(통권 31), p.151.

배리(Berry)가 내린 내부마케팅의 정의를 보면 “내부마케팅이란 내부고객인 C.P(Contact Person)에게 내부제품으로서의 직무를 제공하고 그 내부 제품을 내부 고객의 욕구에 적절히 합치하도록 계획하는 것이다”라고 하고 있다.³⁶⁾

내부마케팅을 다른 각도에서 표현하면 다음과 같다. 서비스업은 두 종류의 고객을 가지는데 하나는 통상적 의미의 고객이고 다른 하나는 기업 내의 종업원 특히 현장종업원(C.P.-contact person)이다. 기업은 고객에게 상품을 판매하고 내부 고객인 C.P.에게는 그 직무를 판매하는 것이다. 최종 고객의 견지에서 보면 서비스의 질은 그 서비스를 제공하는 사람에 따라 좌우된다. 즉 서비스 생산에 해당되는 C.P의 인격이 상품으로서 서비스의 일부를 형성하게 되는데 여기서 C.P가 내부고객이라는 의미가 발생하게 되었다.

카지노 기업과 같은 서비스업의 최고 경영자는 내부고객이 항상 최상의 서비스를 제공하기를 기대하지만, 내부고객의 입장에서 보면 그들 각각의 개인차나 육체적, 정신적인 컨디션의 흐름이나 직무상, 인격상의 변화요인이 있을 수 있다. 따라서 서비스업의 전략에 따라 새로운 서비스의 개발과 변화를 기획할 때 그에 따라 생기는 새로운 현장 상황에 대한 내부고객의 순응도에도 각각 차이가 있을 수 있다. 이러한 요인에 따라 내부 고객의 인간적인 행동 상의 문제가 외부 고객 입장에서 보면 서비스 품질의 저하로 받아들여지게 되는데, 이러한 최고 경영자의 기대와 내부고객 사이의 차이로 인하여 외부고객의 편익 효용이 감소되는 것을 최소한으로 관리하는 것이 내부마케팅의 과제인 것이다.³⁷⁾

2) 내부마케팅의 목적 및 특성

내부마케팅의 전반적인 목적은 내부고객을 동기부여시키고 고객 의식적으로 개발하기 위한 것이다.

구체적으로 그론루스(Gronroos)는 내부마케팅을 전략적 수준의 목적과 전술적

36) Berry, L.L., *The Employee as Customer* in C. H. Lovelock, *Service Marketing*, Prentice-Hall, 1984, pp.271-278.

37) 신혜숙, 전제논문 pp.287-303.

수준의 목적으로 나누고 있는데, 전술적 수준의 목적으로는 서비스 요원간의 판매정신과 고객 의식적인 것을 뒷받침할 만한 내부적 환경을 창조하기 위함이라고 하며 이것은 경영방법, 인사정책, 내부 교육정책, 계획과 조절절차로 나누고 있다.³⁸⁾

전술적 수준의 목적으로 내부고객은 서비스업에서 첫 번째 시장이며, 내부고객은 주어진 서비스나 지원하는 서비스를 활동적으로 지원하는 특정상황이나 특정행위의 수행이 기대되어지는 이유를 이해해야만 하며, 그들이 고객과 접촉하는 서비스를 지원하기 위한 회사의 다른 활동이나 서비스들을 받아들여야 하고, 하나의 서비스는 반드시 그것이 실행되기 전에 내부적으로 수용되고 완전히 개발되어진 것이어야만 하며, 내부적 정보채널이 작동해야 한다는 원칙들에 입각하여 내부고객들에 대해 서비스를 재원·판매하기 위함이라고 했다.

후에 그론루스(Gronroos)는 내부마케팅의 전반적인 목적을 두 가지로 분류하였다. 첫 번째는 고객 지향적인, 동기부여된 내부고객과 서비스 정신으로 이루어진 수행, 그리하여 그들의 의무를 성공적으로 수행하는 내부고객을 확보하기 위함이며, 둘째는 훌륭한 내부고객을 유치·보유하기 위함이다.

또 다른 내부마케팅의 목적을 살펴보면, 첫째 서비스 제공에 있어 품질 수준의 유지를 들 수 있으며 둘째, 높은 생산성의 실현에 의한 비용효율의 달성, 셋째, 의욕이 높은 전문성을 지닌 내부고객은 외부고객에 대한 이미지의 중요부분이 되며 넷째, 고용이 용이하게 된다는 점이다.³⁹⁾ 이는 종업원을 내부고객으로 생각하는 동시에 내부고객의 욕구에 맞는 직무 내용을 만들어 주는 전략이기도 하다. 여기서 궁극적인 목적은 효과적인 마케팅 활동을 촉진하는 것이며 마케터를 동기부여시킴으로써 진정한 고객을 창조하고 있는 것이다.

결국, 내부마케팅의 목적은 내부고객에게 동기를 부여시키고 고객 의식적으로 개발하기 위한 것인데 서비스 정신이 투철한 내부고객이 외부적 마케팅을 수행

38) Gronroos, C., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, MSI, 1990.

39) Norman, R., *Service Management, Strategic and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons Ltd. 1991.

하는데 도움을 주며 그것이 성공적인 기업의 발전으로 연결되는 것이다.

내부마케팅의 개념은 마케팅의 공식적인 절차를 확립하면서 전개되는 것이다. 내부마케팅은 조직 내의 모든 직급의 직원들이 사업의 본질을 경험하고 고객의 의식을 뒷받침하는 환경하에서의 다양한 활동과 캠페인을 이해하는지를 확인하도록 하여 준다. 내부마케팅의 목적은 종업원으로 하여금 고객에게 만족스러운 상품을 제공할 수 있도록 하는 데 있다. 크리스찬 그론루스(Christian Gronroos)는 “내부마케팅 개념은 직원들이라는 내부시장이 활동적이고도 마케팅적인 방법에 의해서 서비스 마인드화되고 고객 중심으로 되는데 가장 잘 동기부여될 수 있다는 것을 설명해 주고 있는데, 이것은 회사 내부적으로 다양한 행동이 활동적이고, 마케팅적이고 또한 조화된 방법으로 채택되기 때문이다”라고 하였다.⁴⁰⁾ 내부마케팅은 회사의 직원들을 관리함에 있어서 마케팅 시각을 사용하고 있다.⁴¹⁾

카지노 기업과 같은 서비스 기업의 내부마케팅은 회사의 직원들을 내부적으로 겨냥한 마케팅이다. 내부마케팅은 다음과 같은 단계를 수반하는 하나의 과정이다. 첫째, 서비스 문화의 확립, 둘째, 인적자원관리에 대한 마케팅적 접근법의 개발, 셋째, 직원에 대한 마케팅 정보의 선전, 넷째, 포상 및 우대 제도의 실시가 그것이다.

그 각각의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

① 서비스 문화의 확립

정책, 절차, 보수 체계, 행동을 통하여 고객 서비스를 뒷받침하는 문화를 개발해야 한다. 조직의 문화란 조직원들에게 의미를 부여하는 서로 공유하는 가치와 믿음의 한 유형을 말하는데 그 조직내에서의 행동에 대한 규범을 제공한다. 그러므로 카지노와 같은 서비스 기업은 고객에게 서비스를 할 종업원을 지원하는

40) William R. Geogrgre and Christian Gronroos, *Developing Customer-Conscious Employees at Every Level: Internal Marketing*, in *The Handbook of Marketing for the Service Industries*, Carole A. Congram, pp.85-100.

41) Chistian Gronroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Gambridge, Mass. Marketing Science Institute, 1983, Philip Kotler, John Bowen and James Makerns, *op.cit*, p.320.

조직의 서비스 문화를 개발해야 한다

② 인적자원관리에 대한 마케팅적 접근법의 개발

우선, 우수한 인재들의 관심을 끌기 위한 직무를 구성해야 하고, 지속적인 종업원 교육훈련 프로그램을 제공해야 하며, 좋은 태도를 유지하는데 도움을 주는 긍정적 태도를 유지할 수 있게 해야 한다.

③ 직원에 대한 마케팅 정보의 선전.

고객과 가장 효과적으로 의사소통하는 방법은 고객과 접점을 형성하는 종업원을 통하는 것이다. 종업원은 경영자로부터 새로운 상품과 촉진활동에 대하여 주의 깊게 숙지해야만 한다. 그리고 카지노와 같은 서비스기업은 상품에 대한 지식을 종업원에게 제공하기 위하여 훈련을 실시할 수 있다.

④ 포상과 표창제도의 실행

직원들은 효과적인 업무수행방법을 알고 있어야 한다. 그리고 커뮤니케이션은 이들의 직무행동에 대하여 피드백을 줄 수 있도록 설계되어야 한다. 좋은 서비스를 한 직원이 표창을 받으면, 직원의 태도에 긍정적 영향을 미친다. 고객 지향적인 직원을 원한다면 이와 같은 직원을 찾아내고 적절한 보상과 표창을 해야 한다.⁴²⁾

3) 내부마케팅의 요인

김성혁(1989)은 내부마케팅 요인 중 종사원 조사 요인에 대해 기업 내부의 종사원을 대상으로 그들의 직무나 정책, 기타 노동조건에 대한 만족도조사를 실시하고 제반정보의 분석을 통하여 내부시장에 대한 개선책을 고려하였다. 그리고 내부마케팅과 관련된 속성을 종사원조사에 따른 개선, 연동근무제도의 실시, 카페테리아 혜택(cafeteria benefit) 실시, 목표관리를 통한 종사원의 동기부여, 사내지를 통한 내부 커뮤니케이션 수행, 성숙도 관리, 경력계획 실시, 현장 중시의 기업내 환경조성 및 확립으로 파악하였다.⁴³⁾

42) Chip R. Bell and Ron Zemke, *Managing Knock Your Socks Off Service*, American Management Association, 1992. p.169.

43) 김성혁, 서비스기업의 인터넷마케팅 전략과 조직구조에 관한 연구, 호텔관광연구 5, 1989, pp.70-74.

김홍범⁴⁴⁾(1998)은 호텔의 내부마케팅 변수에 관한 요인분석을 통해 지원적 조직풍토 및 종사원의 자유재량권과 공정한 인사평가, 복지후생을 포함한 근무조건, 교육훈련, 내부 커뮤니케이션, 대고객 상황처리능력과 같이 5개 요인으로 도출하였다. 그리고 독립변수인 내부마케팅 요인 종속변수인 종사원의 이직성향과의 영향관계를 검토하였다.

이준혁과 윤대균⁴⁵⁾(2000)은 내부마케팅의 관련 속성을 요인분석 한 결과 종사원 교육 및 복지제도, 종사원 보상제도, 채용정책 및 교육다양성, 공정한 인사고과 및 최고경영자의 역량, 팀웍 및 비전의 제시, 고객지향성, 제품정보 및 팀웍인지도, 위임제도 실시 여부와 같이 8가지 요인을 도출하였다.

또한 조지(George, 1990)는 내부마케팅과 관련한 요인으로 종사원의 모집·선발·교육의 원활한 순환, 경영층의 전략적 방향·기업가치에 대한 몰입, 종사원들의 개방성·자유로운 커뮤니케이션, 기업정책과 전략의 전개 타당성, 마케팅 정보시스템의 효과적 활용 여부 등으로 규정하였다.⁴⁶⁾

베리와 파라슈만(Berry & Parasuraman, 1991)의 연구에서 제시된 내부마케팅의 주요 요인들을 살펴보면 다음과 같다.⁴⁷⁾

첫째, 훌륭한 서비스를 수행할 수 있도록 가장 유능한 직원들을 채용해야만 한다는 것이다. 즉, 다양한 방법으로 직원을 채용해야 하며, 임시 직원 및 인턴 사원들의 채용도 신중하게 이루어져야 한다는 것이다. 둘째 종사원들을 동기유발시킬 수 있도록 장기적 및 단기적 비전을 제시해야 한다는 것이다. 따라서 최고경영자는 장기적 비전을 제시해야 한다는 것이다.

44) 김홍범, 전계논문, pp.30-31.

45) 이준혁·윤대균, 전계논문, p.16.

46) George, W. R., *Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level*, Journal of Business Research, 20(Jan), pp.63-70, 신혜숙, 전계서, p.152.에서 재인용.

47) Berry, Leonard L & A. Parasuraman, *Marketing Service: Competing through Quality*, Macmillan, Inc., 1991, pp.151-172.

셋째, 종사원들이 최선을 다할 수 있도록 준비시켜야 하는데 그것은 바로 교육이라는 것이다. 즉, 중간관리자들에게 지도사원 교육을 실시하고, 시장조사(고객 의견조사, 경쟁사조사) 및 종사원의견 조사를 통해 교육방법을 개선해야 하며, 교육시 다양한 교육방법을 활용하며, 업계의 성공모델(업계의 리더)을 초빙하여 본보기로서 교육을 실시해야 한다는 것이다. 또한 교육은 학습조직을 정착시키기 위하여 지속적 지원(교육 기자재, 사외교육 등)이 이루어져야 하며, 교육 후에는 종사원들의 변화된 태도를 조사하여 정책에 반영해야 한다는 것이다.

넷째, 팀워크를 위해서 노력해야 한다는 것이다. 즉, 팀워크를 위해서는 종사원들 자신이 팀원으로서 느껴야 하며, 고객봉사를 위해 팀워크를 중요시해야 한다는 것이다. 또한 타 동료들이 직무를 훌륭하게 수행하도록 돕는데 책임감을 느껴야 하며, 동료직원들과 경쟁보다는 협력해야 하며, 결과적으로 자신이 회사의 중요한 구성원이라고 느껴야 한다는 것이다.

다섯째, 직원들이 서비스를 향상시킬 수 있도록 권한을 위임하여 최대한 자유로운 환경을 조성해 주어야 한다는 것이다. 따라서 상사는 부하에게 관심을 보여야 하며, 의사결정에 부하를 참여시켜야 한다는 것이다.

여섯째, 평가는 공정해야 하며, 그에 따른 보상이 있어야 한다는 것이다. 즉, 인사고과 시스템의 공정성, 인사고과 시스템의 지속적인 개선, 회사의 전략과 일치된 성과에 대한 보상, 능력급(직위에 대한 보상)과 성과급(목표달성에 대한 보상)의 구분, 다양한 방법의 보상, 보상의 기회균등 등이 이루어져야 한다는 것이다.

일곱째, 종사원들의 욕구와 필요를 분석하여 알고 있어야 한다는 것이다. 즉, 주기적인 종사원 의견조사를 통해 내부상품 그 자체인 종사원들의 욕구와 필요를 분석하고 그에 맞는 정책적 배려가 있어야 한다는 것이다.⁴⁸⁾

48) 이준혁·윤대관, 인터널마케팅이 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 경주지역 관광호텔을 중심으로, 호텔경영학연구, 2000, pp.8-10.

2. 직무만족의 개념 및 요인

1) 직무만족의 개념

직무에 대한 태도 중에서도 경영의 관점에서 특히 중요하고 그래서 가장 오랜 연구의 역사를 지니고 있는 것이 바로 직무만족이다. 1940년대 이래 지금까지 직무만족의 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 기준이 되어 왔다. 그러나 직무만족에 관한 이론적 정의는 학자에 따라 다소 차이가 있어 아직까지 일반화되어 있지는 않다. 록크(Locke)의 추정을 바탕으로 계산하면, 1980년까지 이 분야에 대한 연구는 무려 4,000편이 넘는다.

직무만족은 각 개인이 조직체 내에서 맡고 있는 직무를 수행하면서 느끼고 감지하는 개인의 만족정도를 나타낸 것이다. 종사원이 느끼는 만족정도는 개인의 능력과 자질, 수행하고 있는 업무에 대한 적응력, 조직체 내에서의 여러 가지 조직환경과 절대적인 관계가 있다. 직무만족은 조직성과를 예측하는데 있어서 중요한 지표가 될 뿐만 아니라 개인의 욕구와 조직의 목적을 통합하는 데 있어서도 중요한 역할을 하고 있다.⁴⁹⁾

직무만족을 정확히 이해하기 위해서는 개인이 직무의 어떤 측면에 만족하고, 그러한 만족(또는 불만족)이 어떤 과정을 거쳐서 행동으로 표현되는지에 대한 심리학적 분석이 필요하다. 만족 및 불만족의 상태는 결국 정서적 과정의 한 측면이기 때문에, 이러한 관점에서 이해되어야 할 것이다.⁵⁰⁾

직무만족에 대한 정의는 학자에 따라 다소의 차이는 있으나, 이를 일종의 정서적 반응으로 간주하고 그에 따라서 정의한 록크(Locke, 1976)의 정의가 지배적으로 받아들여지고 있다. 그에 의하면 직무만족이란 개인이 자신의 직무나 이를 통해서 얻게 되는 경험을 평가해서 나타내는 유쾌함이나 긍정적인 감정상태라고 정의한다.⁵¹⁾ 이는 한 종업원이 자신이 일에서 바라고 있는 것을 일이 실제로 제

49) 우찬복, 호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석, 관광학연구 18:2, 1995, p.7.

50) 김준근, 직무만족의 측정과 관련변인들의 영향, 한국심리학회 제1권, 1988, p.56.

51) E. A. Lock., *op.cit.*, p.130.

공해 준다고 믿는 정도를 반영하는 것이다.

맥코믹(Ernest, J. McComick)은 직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 경험한 욕구만족(need satisfaction) 차원의 함수라고 하였다.⁵²⁾ 스미스(Edwin C. Smith)는 개인의 직무와 관련하여 경험되는 모든 좋고-나쁜 감정(好惡感)의 총화 또는 이러한 좋고-나쁜 감정의 상태에서 기인되는 하나의 태도를 직무만족이라고 정의하였다.⁵³⁾ 즉, 자아충족의 감정과 성취감이 만족의 수준과 정도를 결정하고 있다고 전제한다면, 이는 조직구성원이 직무를 통해서 취하는 특정 태도이면서 동시에 직무에 대한 감정적 반응으로 해석할 수 있다.

베티와 쉬네이르(Beatty & Schneir, 1997)는 직무만족을 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 명쾌한 감정적 상태(pleasurable emotional state)라고 정의하였다.⁵⁴⁾ 한편으로 베티는 록크의 정의를 인용하여 직무만족은 구성원의 직무가치를 구성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻은 명쾌한 감정적 상태라고 정의하고 있다. 이는 행동과 활동이라는 개념보다는 인간의 심리적 개념을 강조하고 있다.⁵⁵⁾

포터와 로러(Porter & Lawler, 1968)는 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것으로 보고 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 직무만족을 정의하였다.⁵⁶⁾ 포터와 스티어즈(Porter & Steers, 1977)는 직무만족 요인을 전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 및 개인적 요인의 4가지 분명한 유형을 구분하였다.

조직체는 외부요인을 직접 통제할 수는 없지만 조직체 내부 요인 중 종사원이

52) E. J. McCormick and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th. ed. New Jersey : Prentice Hall Inc., 1974, pp.298-299.

53) F. J. Smith, *Trends in Job-Related Attitudes of Managerial and Professional Employees*, Academy of Management Journal, September, 1977.

54) R. W. Beatty and C. E. Schneir, *Personnel Administration : An Experimental Skill-Building Approach*, Addison-Wesley Publishing Co., 1997, p.350.

55) 심상도, 호텔종사원의 직무만족에 관한 연구, 관광정책학연구 제5권 제1호, 1999. p.218.

56) L. W. Porter and E. E. Lawler, *Managerial Attitude and Performances*, Homewood Irwia, 1968, p.31.

느끼는 직무만족 정도는 어느 정도 통제할 수 있다고 했다. 직무만족에 영향을 미치는 요인들이 많기 때문에 직무만족에 대한 명확한 개념정의가 어려우나 여러 연구자들의 견해가 일치를 보이고 있는 것은 직무만족이란 정서적 반응상태라는 것이다.

이상의 정의를 종합해 볼 때 직무만족의 척도는 심리적인 면과 보상적인 면을 중심으로 조직구성원이 직무와 관련되어 주관적으로 경험하게 되는 정서적 반응상태라고 정의할 수 있다.

2) 직무만족의 특성

직무만족이 개인의 직무에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태를 말하고 있기 때문에 직무만족 수준이 높은 사람은 자신의 직무에 대해서 긍정적인 태도를 가지며, 반대로 직무만족 수준이 낮은 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 갖게 된다.⁵⁷⁾

인간의 행동은 인간의 기본적 욕구를 충족시키려는 행동에 의하여 일어나는 것이다. 욕구가 비교적 충족되면 만족감을 갖게 되고 행동의욕이 증진된다. 그러나 욕구가 저지되는 경우에는 욕구저지(frustration) 또는 불만족으로 되어 억압, 투사(projection), 퇴행(regression) 등의 왜곡행동이 생길 수 있다.

우선, 종업원의 입장에서 볼 때 직무만족은 다음과 같은 세 가지의 중요성을 들 수 있다.

첫째, 가치판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 둘째, 직무만족은 정신건강의 측면에서도 중요하다. 셋째, 직무만족은 육체적 건강에서도 영향을 미친다.

또한 조직의 입장에서 다음과 같은 중요성을 들 수 있다. 첫째, 직무만족이 종업원의 생산성에 직접 영향을 준다는 가정은 아직도 이론적인 타당성이 입증되고 있지는 않으나, 적어도 자신의 직장생활에 긍정적인 감정을 가지는 사람은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 둘째,

57) 김범국·김희철, 조직행위론, 제주대학교 출판부, 1998, p.95.

자기의 직무를 좋아하는 사람은 조직 외부에서 뿐만 아니라 조직내부에서도 원활한 인간관계를 유지해 나간다. 셋째, 직무만족이 높게 되면 이직률과 결근율이 크게 감소되어 조직의 유지적 목표에 크게 기여하게 된다.⁵⁸⁾ 넷째, 자신의 직무 생활에 긍정적인 감정을 가지고 있는 사람은 외부 사회에 대하여 자신이 속한 회사를 호의적으로 이야기하게 되므로, PR기능을 수행할 수도 있고, 신입사원의 원활한 충원과 일반대중의 조직에 대한 호감도 유도할 수 있다.⁵⁹⁾

직무만족은 사기상태로 구성되는 기본적 요소로 보여진다. 다시 말하면, 높은 사기의 형성이나 유지를 위해서는 일차적으로 직무에 대한 만족이 기초되어야 할 것이며, 이러한 만족의 상태가 개인적 수준을 넘어서 보다 집단에 관계하는 심리적 상태나 보다 미래지향적 성격을 지니면서 그 집단의 공동목표를 성취하려는 경향성으로 발전될 수 있는 조건을 갖추어야 할 것이다. 이러한 관점에서 그 차이를 분명히 한다면 사기와 직무만족간의 개념적 혼동을 피할 수 있을 것이다.



3) 직무만족의 요인

제조업체 기업이나 카지노와 같은 서비스업 기업의 조직에서 직무만족이라는 변수가 차지하는 위치는 그것이 종속변수와 동시에 독립변수라는 양면적인 역할을 취하고 있다는 점에서 매우 독특하고 중요하다. 즉, 어떤 요인들이 조직유효성의 한 부분을 점하고 있는 직무만족에 영향을 미치는가를 파악해야 할 뿐만 아니라, 동시에 직무만족의 결과가 그것을 제외한 조직유효성 변수들에 어떻게 영향을 주는가를 규명해야 한다.⁶⁰⁾

그러면 이 같은 직무만족은 어떠한 요인에 의하여 영향을 받게 되는 것인가를 살펴보면, 직무자체가 어떤 실체가 아닌 복합적 속성 즉 과업, 역할, 책무와 이들

58) 김준표, 관광호텔 종사원의 교육이 직무만족에 미치는 영향에 관한 기술적 연구, 대한관광경영학회 논문집, pp.126-127.

59) 김범국·김희철, 전개서, p.96.

60) 심상도, 전개논문, p.219.

상호간의 작용, 유인 및 보상 등으로 구성되어 있기 때문에 직무만족의 요인이나 영역을 정하는 것은 대단히 어렵다.

대체로 직무에 대한 만족이란 직무에 대한 정서적 반응으로 형태가 있거나 활동이 아닌 내적 지향의 과정에서 발견될 수 있으며, 어떤 사람이 직무를 통해서 기대하는 것과 실제로 얻은 것과의 비교로서 파악해야만 하는 특징을 가지고 있다. 즉 복잡하고 동태적 개념인 직무만족에 대한 영향요인은 일반적으로 복잡해질 수밖에 없으며 연구 접근방법에 따라서 영향요인들이 달라질 것이다.

허쯔버그(Herzberg, 1974)는 직무 요인을 다음 <표2-4>과 같이 위생요인(임금, 안정된 직업, 지위, 경영방침, 관리, 대인관계)과 동기요인(성취감, 인정, 책임감, 발전, 보람있는 직무내용, 존경과 자아실현욕구)으로 분류하였다.⁶¹⁾

<표2-4> 허쯔버그의 위생요인과 동기요인

위생요인(직무환경)	동기요인(직무내용)
사회정책과 관리 개인상호간의 관계	성취감, 책임감
감독, 임금 및 보상	인정감, 성장과 발전
작업환경, 지위 및 안전	일 그 자체

자료 : 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1994, p.232.

직무만족은 동일한 환경 조건하에서도 개인적 특성, 성격 유형 및 인지구조에 따라서 반응이 다르게 나타난다. 이것은 개인적인 차이와 관련된 문제이며 직무만족이 주관적인 개념임을 의미한다. 종사원의 직무만족은 자발적 행동에 직접적인 영향을 미치고 이를 통해 고객 지향에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.⁶²⁾ 직장 상사의 지원이 종사원의 직무만족에 영향을 미친다는 연구결과도

61) F. Herbert, *The Wise Old Turk*, Havard Business Review, 1974, pp.53.-58.

62) 박봉규, 호텔종업원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할 행동의 역할에 관한 연구, 관광학연구 제22권 제3호, 한국관광학회, 1999, p.49.

있다.⁶³⁾ 종사원의 감정표현도 직무태도에 영향을 미친다고 한다. 인적 서비스의 비중이 높은 호텔의 종업원은 조직의 최일선에서 고객들과 접촉하는 동안 조직을 대표하여 고객들의 만족수준과 구매의도를 좌우한다.⁶⁴⁾

종업원 개인은 행동의 결과로 나타나는 보상에 대해 매력을 갖게 되는데 사람마다 보상에 대한 매력은 각기 다르다. 예를 들어 어떤 종업원은 성취나 권력에 대한 욕구 때문에 승진이나 발전의 기회를 중시하는 반면, 다른 종업원들은 타인과의 친화욕구 때문에 현재의 작업집단을 떠나거나 승진되는 것을 원치 않을 수 있다.

대부분의 조직에서 보상시스템은 하향적인 권위주의적 방식으로 설계되고 실행되며 관리되고 있다. 그 결과 보상시스템의 수용정도가 낮고 보상제도의 설계과정에서 그 보상시스템하에서 보상을 받게 되는 사람들의 선호와 그들의 요구에 관한 중요한 정보를 고려하지 못하게 된다.⁶⁵⁾

이상의 직무만족 요인에 대한 논의를 정리해보면 다음과 같이 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인 등으로 대별할 수 있다.⁶⁶⁾

① 조직전체요인

가. 급여과 승진기회 : 급여가 종업원의 기대를 충족시키고 다른 사람이나 자신의 노력에 비해 상대적으로 공정하다고 느낄 때 종업원의 직무만족은 높아지게 된다. 마찬가지로 승진에 있어서도 그 비율과 공정성에 대한 종업원의 생각이 직무만족에 영향을 미친다.

나. 회사정책과 절차 : 회사정책은 종업원행위를 지배하거나 규제하기도 하므로 조직에 대한 긍정적·부정적 감정을 유발케 한다.

63) 서철현, 상사의 지원이 직무 몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과 직무만족의 매개역할에 관한 연구, 관광학연구 제22권 제3호, 한국관광학회, 1999. p.107.

64) 김민주, 호텔종업원의 감정노동이 직무관련 태도에 미치는 영향, 관광학연구, 제21권 제2호, 한국관광학회, 1999, p.130.

65) 심상도, 전제논문, pp.219-221.

66) L.W. Porter and R.M Steers, *Organization, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism*, Psychological Bulletin, Vol. 80, 1973. pp.151-176,

다. 조직구조 : 조직구조와 관련해서 두 가지 요인이 직무만족 향상에 관계된다. 첫째는 직위로서 직위가 높을수록 직무만족은 높아지는 경향이다. 둘째, 의사결정의 분권화인데 그 정도가 클수록 직무만족은 높다.⁶⁷⁾

② 작업환경요인

가. 감독스타일

나. 참여적 의사결정

다. 작업집단규모 : 작업집단의 규모가 클수록 직무만족은 하락하는 것으로 밝혀지고 있다.⁶⁸⁾ 그 이유는 규모가 커지게 되면 과업전문화가 일어나고 개인 간 의사소통의 질이 떨어지며 집단응집성이 줄어들게 된다.

라. 동료작업자와의 관계 : 종업원들은 자기자신과 비슷한 특성, 관심, 신념을 지닌 작업자들에게 마음이 끌리고 편안해질 수 있다.

마. 작업조건 : 종업원들은 깨끗하고 정돈된 작업장, 적절한 장비, 온도 및 습도, 소음 등의 적정선을 유지하기 바란다.

③ 직무내용요인

가. 직무범위 : 직무의 특성을 보여주는 요인으로서 직무가 보유하고 있는 다양성, 정체성, 중요성, 자율성, 피드백 정도이다. 직무범위가 종업원들의 직무태도에 미치는 영향은 일반적으로 직무범위가 클수록 직무만족은 높다고 하는 것이 밝혀지고 있다.⁶⁹⁾

나. 역할보호성과 역할갈등 : 이들 모두 스트레스를 유발하므로 직무만족을 감소시킨다.

④ 개인적 요인

67) L.L. Cummings and C.J. Berger, *Organization Structure : How Does It Influence Attitudes and Performance?* Organizational Dynamics Vol.5, No. 2, 1976, pp.34-49.

68) L.W. Porter and E.E. Lawler III, *Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitude and Job Behavior*, Psychological Bulletin Vol. 64, July 1965, pp.23-51. 신유근, 전게서, p.230, 에서 재인용.

69) E.F. Stone, *Research Methods in Organizational Behavior*, Glenview III: Scott, Foresman and Co., 1978.

가. 연령과 근속 : 연령과 근속은 직무태도에 상당한 정의 관계가 있다. 나이든 종업원은 경험상 그들의 기대를 현실적 수준으로 조정시키고 그럼으로써 현재의 보상에 대해 보다 만족한다.⁷⁰⁾

나. 퍼스널리티 : 자기확신, 결단력 등의 퍼스널리티 변수들이 직무만족과 상관관계가 높다든지⁷¹⁾ 성취나 지배에 대한 욕구가 큰 사람들이 만족이 큰 반면에 자율성에 대해 큰 사람들은 만족이 적다든지 하는 연구결과들이 있다. 또 자기존경이 큰 사람일수록 일을 훌륭히 해냈을 때 만족이 크다.⁷²⁾

이상과 같은 여러 요인들이 직무만족에 영향을 주는 것으로 연구되고 있다. 그러나 이 중에서 어떤 요인이 특히 중요한가 하는 것에 대한 해답은 아직 얻어내지 못하고 있다. 다만 개인 요인들이 그 외의 다른 요인들보다 직무만족을 결정하는 데 덜 중요하다는 것을 알아낼 수 있을 뿐이다.⁷³⁾



70) J.P. Wanous, *Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes and Job Survival*, Journal of Applied Psychology Vol. 58, 1973, pp. 327-332. 신유근, 전게서, p.231에서 재인용

71) C.A. O'Reilly and K.H. Roberts, *Individual Differences in Personality, Position in the Organization and Job Satisfaction, Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 14, 1974, pp.114-150.

72) R.M. Steers and D.N. Braunstein, *A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings*, Journal of Vocational Behavior Vol 9, 1976, pp.251-266.

73) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1994, p.206.

제 3절 내부마케팅과 직무만족에 관한 선행연구

1. 국내 연구동향

1) 내부마케팅 관련 국내 연구동향

내부마케팅에 관해서는 지금까지 많은 연구가 있어 왔다. 그러나 서비스기업과 그 종사원을 대상으로 한 실증적 연구는 지속적으로 연구되어 오고 있지만, 카지노 기업의 경우는 아직도 미진한 상태이다. 카지노 기업과 호텔기업은 모두 서비스기업이라는 공통성을 중심으로 호텔을 중심 대상으로한 국내의 내부마케팅 연구동향을 살펴보면 다음과 같다.

신혜숙⁷⁴⁾(1996)은 호텔의 내부지향적 정책이 현장 종사원을 동기부여하고 고객 인식적으로 개발시키는 데에 과연 유효한 것인가와 인구통계적 요인은 현장 종사원간의 동기부여와 고객의식적 태도에 따른 차이를 보일 것인가에 대하여 연구하였는데 그 결과 인구통계적 요인에 따라 종사원의 동기부여와 고객의식적 태도는 차이가 있는 것으로 나타났으며, 호텔의 내부지향적 정책에 따라 종사원의 동기부여에는 차이가 있는 것으로 나타났다.

그러나 내부마케팅 정책 즉, 내부지향적 정책에 대한 내용이 교육제도, 보상제도, 근무시간 선택의 기회, 커뮤니케이션 제도, 휴가제도, 승진기회, 의사결정 기회, 근무환경, 종사원 관리이념 등으로 한정하였기 때문에 보다 정제된 내용의 내부마케팅 요인이라고는 할 수 없다. 또한 성과의 측면을 고려하지 않았기 때문에 조직행동론적인 관점에서는 연구의 성과가 한정적이었음을 부인할 수 없다.

김홍범과 김현아(1998)는 호텔의 내부마케팅 활동이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅 요인을 추출하기 위하여 29개의 속성으로 요인분석한 결과 지원적 조직풍토 및 종사원의 자유재량권과 공정한 인사평가, 복지후생을 포함한 근무 조건, 교육훈련, 내부 커뮤니케이션, 대고객 상황처리 능

74) 신혜숙, 전게서, pp.287-303.

력 등의 5가지 요인으로 요약하고, 호텔의 인터널 마케팅 활동은 성과변수로서 종사원들의 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이고, 종사원의 직급에 따라 호텔의 인터널 마케팅 활동이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향은 서로 다르게 나타날 것이라고 가정하였으며, 종사원의 업무부서에 따라 호텔의 내부마케팅 활동이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향은 서로 다르게 나타날 것이라고 가정하여 실증분석에 임하였다.

그 결과 내부마케팅 요인이 종사원의 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가장 많은 영향을 미치는 요인은 복지후생을 포함한 근무조건으로 나타났다. 또한 종사원의 직급별로도 조직몰입에 미치는 내부마케팅 요인은 차이가 있는 것으로 나타났으며, 업무부서별로도 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 그들의 연구는 표본의 편중됨(부서별 편중)과 조직몰입을 하나의 성과변수로 파악하여 분석하였다는 한계점을 안고 있다. 즉, 조직몰입에 관련된 여타의 변수에 대한 다중비교가 제시되지 못한 점은 한계로 지적될 수 있을 것이다. 그러나 그들이 조사한 인터널 마케팅 변수 29개는 유효한 변수라고 판단하여 그 중에 배리(Berry)와 파라슈만(Parasuraman)이 제시한 변수들과 중복되지 않는 변수를 파악하여 추가하고자 한다. 추가된 변수들은 후생복지시설 및 제도, 교육의 실시 횟수, 교육의 실용성, 종사원 자신이 속한 부서의 제품에 관련된 정보의 숙지여부, 타부서의 제품과 관련된 정보의 숙지여부, 사외로 행해지는 광고·판촉·PR 등에 관한 정보의 숙지여부, 사내정보지의 구독 등 7개 속성들이며, 배리(Berry)와 파라슈만(Parasuraman)의 속성 33개에 추가하여 정제하고자 한다.

김홍범(1998)⁷⁵⁾은 호텔종사원의 이직성향에 영향을 미치는 내부마케팅 요인에 관한 연구에서 김홍범과 김현아의 연구에서 도출된 내부마케팅 요인을 가지고 호텔종사원의 이직성향에 영향을 미치는 요인을 확인한 결과, 복지후생을 포함한 근무조건이 가장 크게 영향을 미치고 있음을 확인하고, 종사원의 직급에 따라라도 유의적인 차이로 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 또한 부서별로도 호텔 내

75) 김홍범, 전게서, p.23.

부마케팅 활동이 이직성향에 유의적인 차이로 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

<표2-5> 내부마케팅에 관한 국내 연구동향

연구자	연구결과	한계점
신혜숙 (1993)	인구통계적 요인에 따라 종사원의 동기부여와 고객의식적 태도는 차이가 있으며, 호텔의 내부지향적 정책에 따라 종사원의 동기부여 및 고객의식적 태도는 차이가 있는 것으로 나타남	내부지향적 정책 속성의 한계, 성과 측면의 미고려
김홍범 · 김현아 (1998)	내부마케팅 요인이 종사원의 조직몰입에 영향을 미치며 가장 많은 영향을 미치는 요인은 복지후생을 포함한 근무조건으로 나타남. 또한 종사원의 직급별·부서별로도 내부마케팅 요인이 조직몰입에 미치는 영향은 차이가 있음을 규명함	표본의 편중 및 조직몰입에 관련된 여타의 변수에 대한 다중비교가 제시되지 못함
김홍범 (1998)	내부마케팅 요인 중 호텔종사원의 이직성향에 미치는 요인들을 확인한 결과 복지후생을 포함한 근무조건이 가장 크게 영향을 미치고 있음을 확인하였고, 종사원의 직급·부서별로도 내부마케팅 요인이 호텔종사원의 이직성향에 미치는 요인들은 차이가 있음을 확인함	이직성향이라는 단일차원만 고려
박호표 (1997)	정치·경제적 패러다임을 적용한 'Bank of America'의 사례 분석을 통해 종사원도 마케팅 대상이 될 수 있으며, 성공적인 종사원간의 관계개선 프로그램이 서비스 기업에 있어 중요한 영향을 미칠 수 있음	-

자료 : 이준혁·윤대균, 인터널마케팅 요인이 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 호텔경영학연구, 2000, p.11.를 참고하여 연구자 재작성.

박호표(1997)⁷⁶⁾는 내부적·외부적 마케팅 전략의 관계를 설명하기 위해 정치·경제적 패러다임을 적용한 'Bank of America'의 사례 분석을 통해 종사원도 마

76) 박호표, *The relationship between successful internal and external marketing strategies in service firms*, 호텔·외식경영학연구, 5(2), pp.103-113.

케팅 대상이 될 수 있으며, 성공적인 종사원간의 관계개선 프로그램이 서비스 기업에 있어 중요한 영향을 미칠 수 있음을 제시하였다.

내부마케팅에 관한 국내 연구동향은 <표2-5>와 같다.

2) 직무만족 관련 국내 연구동향

최종태는 종사원이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도를 나타내므로써 작업성과 즉, 직무성과에 밀접한 관계가 있다고 정의하였다. 이렇게 볼 때 자기만족은 개인의 감정, 신념, 태도, 성취감과 같은 심리적 상태와 보상 등에 대한 인지수준을 기준으로 하였다. 그리고 조직구성원이 직무를 수행해 가는 과정에서 조직체의 내·외적 환경요인에 대하여 갖게되는 긍정적인 감정의 충족상태로 요약하고, 직무상의 욕구나 태도적 요소의 고려도 해소되기도 한다.⁷⁷⁾

박충희(1988)⁷⁸⁾는 논문에서 직무만족을 자기실현의 감정과 가치있는 성취감으로 정의하고 호텔종사원의 직무에 대한 만족, 불만족 요인은 서비스 행위와 성과에 지대한 영향을 끼친다고 하였다. 그래서 그의 연구는 호텔기업의 목표달성과 동시에 종사원의 만족을 충족시키는데 초점을 두고 접근하려 했다. 이러한 측면에서 개인의 목표와 기업의 목표가 합치될 수 있도록 호텔의 기본목표가 설정되어야 하고 국내외에서 논의되고 있는 이론을 뒷받침하기 위하여 실제상황에 초점을 맞추었다.

전종찬(1991)⁷⁹⁾은 호텔 종사원의 직무만족도를 분석하여 그에 대한 불만요인을 규명하고 제공방안을 제시하는데 목적을 두면서 연구를 수행하였다. 그 결과는 다음과 같다.

가) 효율적인 관리를 위해 평균가족수의 생계비수준의 임금 보장, 능력에 따

77) 정봉원, 호텔종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구, 대한관광경영학회 논문집 제4호, 1994, p.170.

78) 박충희, 관광호텔 인적 서비스 질의 관리에 관한 실증분석, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1988.

79) 전종찬, 호텔종업원의 직무만족에 관한 실증적 연구, 석사학위 논문, 세종대학교 대학원, 1991.

른 임금체계 확립

나) 공정한 승진을 위한 합리적인 인사고과제도 확립

다) 후생복지시설에 대한 경영자의 과감한 투자와 지속적인 관심

라) 간담회, 사내 정기간행물의 발행, 게시판, 회식 등을 이용한 상하간의 의사소통의 원활.

김준곤⁸⁰⁾(1988)은 직무만족이 측정 및 관련 변인들과의 관계, 인구학적 변인들의 영향을 경험적으로 검증하기 위해 직무만족 척도와 가치관 및 직무관련 태도 척도로 구성된 설문조사를 실시해 기존 요인들과 비교 검증하였다.

2. 국외 연구동향

1) 내부마케팅 관련 국외 연구동향

하레스(Hales) 및 메크릿-버처(Mecrate-Butcher)와 린(Rhin) 등은 서비스 및 제품에 대한 종사원과 고객의 인식을 측정하고, 이를 관리하는데 내부마케팅이 미치는 영향을 분석하였다. 이들 연구는 성공적인 기업에서 고객과 종사원이 서비스가 발생할 때 일어나는 기대가 서로 일치한다는 아이디어에 기초하고 있으며, 내부마케팅과 외부마케팅 메시지의 일치도를 검증하는 것을 주목적으로 하였다. 연구결과, 다수의 중요관리 항목평가에서 종사원과 고객의 기대 사이에 차이가 있는 것으로 나타났다.

그론루스(Gronroos, 1985)는 '종사원을 동기부여하고 고객의식적으로 개발하기 위한 활동'이라고 정의하며 그 목적은 전략적으로 서비스 요원간의 판매정신과 집객의식을 뒷받침할 내부적 환경을 창조하는 것이고, 기술적으로는 종사원에게 서비스를 지원하며 서비스를 판매하는 것이라고 하였다.⁸¹⁾

80) 김준곤, 진계논문, p.56.

81) Gronroos, C., *Internal Marketing-Theory and Practice, in Service Marketing in a Changing Environment*, ed., T. M. Bloch, G. D. Upah and V. A. Zeithaml, Chicago:

코틀러(Kotler, 1996)는 업체의 종사원을 겨냥한 마케팅 활동으로서 고객에게 잘 봉사할 수 있는 능력있는 종사원을 성공적으로 고용하고 훈련시키며 동기유발을 하는 과업임과 동시에 고객과 접촉하는 종사원 뿐만 아니라 모든 지원 서비스 요원들이 고객에게 만족을 제공할 수 있는 협력관계를 유지하도록 효과적으로 교육하고 동기부여하는 활동이라고 정의하였다.

그리고 그 목적은 양질의 종사원을 선발·고용하고 훈련을 통하여 고객 지향적으로 동기화 시키며 강력한 서비스 문화를 구축하여 종사원의 대고객 상황처리 능력을 증진시킴으로써 부가적인 판매 및 단골고객의 창조를 통하여 수익을 증대시키는 것이라고 하였다.⁸²⁾

무스(Moos, 1994)는 직무환경을 동태적 시스템으로 보고 4가지 주요 영역으로 구분하여 개념화하였는데 그것은 물리적 환경, 조직구조와 정책, 인적 및 직무요인, 조직의 사회적 환경 등이라고 주장하고 있다. 그는 또한 조직의 사회적 환경을 관계차원, 개인의 성장과 목표지향성 차원, 그리고 시스템 유지와 변화차원으로 구분하였다.⁸³⁾

워리스잭(Waryszak, 1997)은 종사원의 사기, 동기부여, 성과, 복지 등은 직무환경 내에서 조직의 사회적 환경에 의해 영향을 받는다고 하였다. 따라서 종사원들에게 동기부여할 수 있는 내부마케팅 요인 중에 중요한 것은 환경적인 측면이라고 할 수 있겠다.⁸⁴⁾

그러한 이유로 포씨즌(Four Seasons)호텔의 부사장이었던 존 샤프(John Sharpe)는 '서비스산업에서 품질은 전적으로 종사원들의 노력여하에 달려 있다. 최고의 서비스 품질은 오직 최대로 동기부여되어 있는 종사원들에 의해서 고객들에게 전달되어진다. 그런데 동기(motivation)란 모든 종사원들에게 갖추어진 것

American Marketing Association, 1985, pp.41-47.

82) Kotler, Philip, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, Inc., 1996, pp.319-344.

83) Moos, R. C., *Work Environment Scale Manual CA : Consulting Psychologists, Press*, 1994.

84) Waryszak, Robert Z., *Student Perception of the Cooperative Education Work Environment in Service Industries*, *Progress in Tourism and Hospitality Research* 3, 1997, pp.249-256.

이 아니며 쉽게 동기부여할 수 없다. 따라서 관리자가 할 수 있는 것은 최고의 환경을 만들어 주는 것이다'라고 말하고 있다.⁸⁵⁾

프랜시스(Francesce, 1991)는 서비스품질의 조직차원을 지원적 차원, 관리적 차원, 적응적 차원으로 분류하여 실제로 지각된 서비스 품질에 어떠한 영향을 미치는지에 관해 분석하였다.

그리고 지원적 차원으로는 첫째, 일반적으로 종사원들이 동료직원들이 훌륭한 과업을 수행하도록 도움을 주는지의 여부, 둘째, 모든 부서가 직무를 수행하기 위해 서로 의지하는지의 여부, 셋째, 팀으로써 직무를 수행하는지의 여부 등이다.

관리적 차원으로는 첫째, 관리자들이 매우 혁신적이며 기꺼이 위험을 무릅쓰는지의 여부 등이며 적응적 차원으로는 첫째, 고객의견조사를 통해 경쟁사보다 훌륭한 상품으로 고객을 만족시키고 있는지의 여부 등이다.

결과적으로 이 논문에서 지원적 차원, 관리적 차원, 적응적 차원들이 호텔별로 차이는 있었지만 성과변수인 서비스 품질에 각각 유의적인 영향력이 있는 것으로 밝혀졌다. 그러나 이 논문에서는 내부마케팅에 영향을 미치는 변수를 조직차원에서만 정리하였다는 한계점이 있다.⁸⁶⁾

2) 직무만족에 관련 국외 연구동향

직무만족에 대한 국외 연구 동향을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 비교이론

이 이론은 직무만족에 대한 이론 중 가장 널리 인정되고 있는 것으로써 직무만족이란 개인의 표준(individual's standard)과 그 표준이 어느 정도까지 일치하느냐에 대한 개인의 지각(individual's perception)사이의 비교에서 얻은 경험된 결과의 정도라고 가정하고 있다. 따라서 직무만족의 양은 개인의 표준과 그가 그의 직무

85) Lewis, R.C & R.E. Chamber, *Marketing Leadership in Hospitality: Foundation & Practice*, Van Nostrand Reingold, 1989, pp.60-61.

86) 이준혁·윤대관, 인터넷마케팅요인이 성과에 미치는 영향에 관한 연구-경주지역 관광호텔을 중심으로, 호텔경영학연구, 2000. p.11.

로부터 얻을 수 있다고 믿는 것 사이에서 발생하는 불일치의 크기의 함수이다.

(2) 수단성 이론

수단성 이론은 동기부여의 기대이론, 유의성 이론이라고 불리운다. 즉, 직무만족의 측정에 수단성의 개념을 도입한 것으로서 그 절차는 먼저 개인은 어떤 결과(임금, 승진 및 작업조건 등)를 어느 정도 중요시 하느냐에 대한 일련의 판단을 하게 된다는 가정이다.⁸⁷⁾

다음에는 자신이 맡고 있는 현재의 직무가 이러한 각각의 결과를 어느 정도 가져다 줄 수 있는가를 평가하게 된다. 마지막으로 각 결과에 대한 인지된 가치 혹은 매력에 비중을 두고 개인의 판단에서 모든 결과를 고려함으로써 비로소 그 개인은 그의 직무에 도달하게 된다. 그리고 만족의 과정을 측정, 계산하게 된다.⁸⁸⁾

(3) 사회적 영향이론

비교이론이 만족할 만한 결과를 내놓지 못하자 켈런식과 프리퍼(Salancik & Pfeffer)가 직무만족의 비교이론에 대하여 의문을 가지고 사회적 영향의 중요성을 제시하였다.⁸⁹⁾ 즉 종사원은 그들의 직무에 대하여 얼마나 만족하느냐 하는 것은 직무에 관련된 모든 정보에 의해서 결정하는 것이 아니라 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰하거나 다른 사람의 만족을 추정함으로써 결정한다는 것이다.

화이트(White)와 미첼(Michell)의 연구도 개인은 다른 사람들의 만족에 대한 그들의 지각에 의해 영향을 받고 있다는 것을 증명하고 있다.⁹⁰⁾

(4) 공정성 이론

공정성 이론은 애덤(Adam)에 의해 구성된 동기부여 과정이론을 말한다. 이 이론은 일련의 사회적 비교이론들 중의 하나이다. 동기부여 이론으로서 공정성 이론의 핵심은 사람들의 행위가 타인들과의 관련에서 공정성을 유지하는 쪽으로

87) 유기현, 조직행위론, 무역경영사, 1992, p.192.

88) 정봉원, 진계논문, p.173.

89) G.R. Salancik & Pfeffer, *An Examination, of Need Satisfaction Models of Job Satisfaction*, Administrative Science Quarterly, Vol.22, 1977, pp.427-456.

90) S.E. White & T.R.Michell, *Job Enrichment Versus Social Cues, A Comparison and Competitive Test*, Journal of Applied Psychology, in Press

동기부여가 된다는 것이다.⁹¹⁾

공정성이론은 인간행위에 관한 기본적인 가정으로서 종업원들은 자기의 사회적 관계를 평가하게 되는데 이때 타인과의 비교 속에서 이루어진다는 전제를 지니고 출발한다. 공정성이론이 종사원을 상대로한 동기부여 이론으로서 포괄적인 이론이라고 단언할 수는 없지만 기업을 책임지고 운영해 나가는 경영층에게는 귀중한 시사점을 내포하고 있다.⁹²⁾

(5) 2요인이론

허즈버그(Herzberg)와 매스너(Mausner) 및 신더만(Synderman)에 의해 제기된 이론으로서 인간에게는 상호 독립된 두 종류의 서로 다른 욕구 범주가 있는데 이들이 인간의 행동에 각기 다른 방법으로 영향을 미친다는 것이다. 즉, 만족이 결핍되었다고 하여 불만족한 것도 아니고, 불만족이 제거되었다고 해서 만족이 증가되는 것도 아니며, 단지 불만족 수준만 경감될 뿐이라는 것이다.

다시 말해 허즈버그는 직무만족과 직무불만족은 전혀 다른 원인에 의하여 나타난다고 주장하였다.⁹³⁾ 한편, 위생요인은 구조적으로 동기요인보다 만족도가 낮다는 것이다. 따라서 허즈버그는 매슬로우(Maslow)가 제시한 낮은 단계의 욕구 내용도 적절하게 충족시켜야 한다고 주장하고 있다. 이 요인이론은 종합하며 조직 내에서 종사원을 동기부여를 시키기 위해서는 일단 어느 정도 위생요인을 충족시켜 준 후에는 동기부여에 주의를 기울이는 것이 효과적일 것이다.⁹⁴⁾

(6) 서비스업 분야의 직무만족 이론

그리고 호텔기업 및 레스토랑과 같은 서비스업을 대상으로한 외국의 직무만족 연구는 호텔이 가사적 성격 속에서 운영되어 온 이유로 호텔 종사원의 직무만족에 대한 연구가 학문적으로 심도있게 진행되지 못하였다. 그 결과 1980년대 이전의

91) J.S. Adams, *Toward on Understanding of Inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, 1963, pp.422-436. 신유환, 전계서, p.233.

92) R.M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed, Glenview, Ill. Scott, Foresman and co, 1984, p.170.

93) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Cleveland, Ohio World Publishing Co., 1966.

94) 김준표, 전계논문, p.129.

호텔 종사원의 직무만족과 관련된 문헌은 거의 찾아볼 수 없다. 그리하여 1980년대 이후에 그 중요성과 필요성을 인식하면서 논의된 몇편의 논문을 살펴본다.

① 사운더(Sounder)의 연구

사운더는 호텔 종사원들의 직무와 관련된 욕구를 결정하는 방법을 조사하기 위하여 미니아폴리스 세인트 폴 (Minneapolis St. Pual) 지역에 위치한 7개 호텔 객실부 영업직 161명의 종사원을 무작위로 추출하여 직무만족에 관한 설문조사를 실시하였다.

사운더의 연구에 대한 연구결과를 분석하면 1980년대 이후 단편적인 연구결과들은 몇편있었으나 학위논문으로는 가장 최초라는데 그 의의가 크다고 하겠다. 직무만족에 대한 개념과 여러 이론들을 충분히 소개하거나 판단하지는 못했지만 기본적인 내용들을 소개하였다는 점, 미시간 대학교의 직업심리 연구소에서 고안해낸 만족설문지의 내용을 허쯔버그(Herzberg)가 분류한 동기이론, 위생이론에 입각하여 내재적인 만족과 외재적인 만족으로 구분하였다는데 중요한 의미를 부여할 수 있겠다.

그러나 설문조사 대상을 호텔종사원 중 객실부서에 근무하고 있는 종사원으로 국한시킨 결과를 가지고 전체를 평가하기에는 무리가 따른다고 할 수 있으며, 분석기법에 있어서 부서별 종사원에 대한 상관관계 분석차원에서 끝맺음을 하였다는 것이 미흡한 점이라고 할 수 있겠다.

② 피잠(Pizam)과 찬드래서커(Chandrasekar)의 연구⁹⁵⁾

피잠은 호텔 종사원에 대한 직무만족도를 측정하기 위해 코넬대학교의 계간지 지자 중 3%에 해당하는 191명의 유효 표본수를 가지고 설문조사를 실시하였다.

피잠 등의 연구성과를 분석, 평가한다면, 이 연구에 참여했던 종사원들의 직장과 직업 및 일반생활 등에 있어서는 만족하는 편이라고 할 수 있겠다. 가장 중요한 것은 직무 여건 중에서 직무 그 자체를 배우고 익히면 성취할 수 있고 의사결정에 참여할 수 있다는 생각을 갖고 있음을 알 수 있다. 한편, 응답자들은 가정과 직장문제를 가

95) Pizam, A., and Chandrasekar, V., *You Like, You Work*, The Cornell H. R. A. Quaryerty, 1983, pp.5-10

능한 분류하려는 성향과 중요도에 있어 동일시 하고 있다는 것이다.

이 연구결과의 단점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 만족수준이 높으면 성과 또한 높으리라는 예상의 수준에서 끝맺음을 하고 있으며, 지난 수십년간에 걸쳐 소개된 일반적인 이론이나 모형, 만족에 영향을 미치는 요인 등에 대한 분석과 비판이 없이 연구가 진행되었다는 것이다. 이와 같은 이유로 직장이나 생활만족도에 영향을 미칠 수 있는 적합한 요인들이 선정되었다고 단정하기는 어렵다. 둘째, 직무와 관련하여 서비스 제공수준이나 경영성과의 관계를 규정하지 못하고 있으며, 개인이나 기업에 어떠한 가치와 효용성이 있는 것인지에 관한 논의가 없다는 것이다.

③ 홀트(Holt)의 연구⁹⁶⁾

홀트는 4개의 서로 다른 레스토랑에서 근무하는 웨이터와 웨이트레스의 직무 만족을 평가하고 직무강화요인을 설명하기 위해 72명의 웨이터와 웨이트레스, 그리고 34명의 주임을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

홀트의 연구결과를 분석, 평가하면, 직무만족에 대한 여러 이론들을 지금까지의 어떠한 논문에서 보다 체계적으로 소개했다는 점이며, 둘째, 직무를 강화시키기 위한 수단으로서 인구통계적 특성과 종사원의 만족에 대한 영향력을 고찰했다는 점이다. 단점은 우선 직무를 중심으로 했을 때 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대하여 구체적인 설명을 하지 않고 곧바로 설문조사를 실시하였다. 둘째, 사운더(Sounder)는 허쯔버그(Herzberg)의 이요인이론을 토대로 하여 호텔 종사원을 대상으로 직무만족의 요인을 규명하였으나 홀트는 이러한 시도를 거치지 않고 20개의 직무만족에 대한 분석결과를 나열하고 있어 인적자원관리에 대한 대안을 분명하게 제시하고 있다. 셋째, 성과 측면에서도 이론적으로는 중요성을 강조하고 있으나 실증분석을 토대로한 서비스 제공수준이나 성과와 관련된 연구를 시도하지 않았다.

④ 치티리스(Chitiris)의 연구⁹⁷⁾

96) Holt, N.C.L., *The Relation Between Individual Vocational Needs Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Works(in satisfaction)*, University of Minnesota, 1984, p.55.

97) Chitiris., *Herzberg's Proposals and Their Applicability to the Hotel Industry*,

치티리스는 그리스의 11개 호텔의 영업부서에 근무하고 있는 287명을 선정하여 설문을 통하여 조사를 실시하였다. 연구의 배경은 허쯔버그가 창안한 요인이 그리스 호텔산업에서도 동일하게 입증되는지를 확인하기 위해서였다. 설문내용에서는 위생요인으로 급여, 노동시간, 물리적인 작업조건, 회사정책, 직장의 안정성, 상사와 부하와의 관계, 상사의 지식 능력을 포함하였고, 동기요인에는 능력활용, 장려급, 승진, 주도권, 직무자체와 수행능력, 교육 등을 포함하였다.⁹⁸⁾

이상에서 설명한 직무만족은 조직과 그 조직에 참여하는 개인의 목표 달성 과정에서 발생하는 조직 구성원의 인식 정도를 말하는 것이라 할 수 있다. 현실적으로 개인 목표와 조직 목표가 불일치할 때 발생하는 직무에 대한 불만족은 조직의 효과성을 저해하는 가장 주된 요소이며, 따라서 리더는 조직과 개인 목표의 불일치를 조정하여 조직과 개인 목표의 달성도를 높임으로써 궁극적으로 조직의 효과성을 높이는 것이 중요하다.

그리고 호텔과 같은 서비스 분야의 외국 연구동향은 이론적인 내용이 적고, 실증적인 설문내용을 근거로 분석하려 했다는 한계를 지닌다. 그리고 통계적 기술이 단순하고 검증에 비중을 크게 두지 않았다. 또한 호텔 기업내에서 직무만족, 서비스 제공수준, 경영성과에 관련된 영향요인이나 측정방법에 관심이 결여되어 있다고 볼 수 있다.

Hospitality Education and Research Journal, vol. 12. 1988, pp.67-76.
98) 김준표, 전개논문, pp.137-140.

제3장 연구설계

제1절 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

본 연구는 제2장 이론적 고찰부분에서 언급된 내부마케팅 요인과 직무만족 요인을 카지노 기업에 적용하여 이들의 영향관계를 살펴보기 위해 이들 이론을 바탕으로 연구모형을 도출하였다.

본 연구에서 독립변수로 설정한 내부마케팅 요인으로는 제2장에서 언급한 코틀리(Kotler)⁹⁹⁾의 내부마케팅 이론을 근거로, 코틀리의 팀워크 및 정보공유, 복지제도 및 보상제도 요인을 도출하였고 베리(Berry)와 파라슈만(Parasuraman)¹⁰⁰⁾의 내부마케팅 이론 중 종사원 교육 및 채용 정책 및 고객지향, 권한의 위임을 응용하여 내부마케팅 요인을 설정하였다. 그리고 앞서 언급한 이준혁·윤대균의 8가지 내부마케팅 요인을 도출한 연구, 김홍범의 5가지 내부마케팅 요인과 이직성향의 영향관계를 검토한 연구를 참고하였다.

이들 이론적 고찰에서 도출한 내부마케팅 요인은 서비스산업에서 주로 연구되고 있는 것이므로 카지노 기업의 내부마케팅 요인을 살펴보려는 본 연구에 적합하다고 여겨진다.

본 연구에서 고려된 직무만족 요인으로는 이론적 고찰에서 살펴본 허쯔버그¹⁰¹⁾의 동기요인으로서 직무 그 자체, 위생요인으로서 임금, 근무환경을 연구모형의 종속변수로 설정해 보았다. 그리고 아모이드와 펠드만(Hugh J. Armoid & Deniel C-Feldman, 1986)의 직무만족 모델에서 임금, 작업자체, 승진, 감독, 작업조건,

99) Philip Kotler, John Bowen and James Makerns, *op.cit.* pp.317-339.

100) Berry, Leonard L & A. Parasuraman, *op.cit.* pp.151-172.

101) F. Herbert, *op.cit.* pp.53-58.

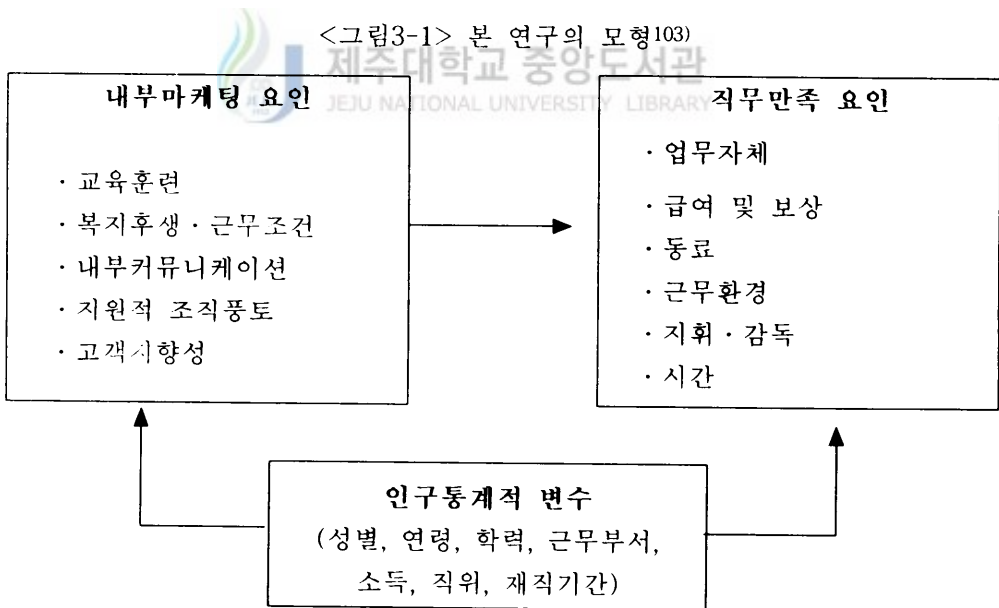
작업진단 요인을 종속변수로 고려해 보았다.

우찬복¹⁰²⁾(1995)의 호텔종사원의 직무만족을 외재적 직무요인(성취감, 업무자체, 책임감, 승진, 인정)과 내재적 직무요인(회사정책과 실행, 관리, 동료과 상사와의관계, 작업조건, 봉급, 안정성)으로 연구한 결과를 참고하였다.

또한 인구통계적 변수로 성별, 연령, 학력, 근무부서, 소득, 직위, 재직기간을 고려해 보면서 이들 변수에 따라 내부마케팅 요인이 직무만족 요인에 미치는 영향 정도가 달라지는지를 실증적으로 검증할 수 있는 모형으로 고려하였다.

이렇게 선행연구를 바탕으로 카지노 기업의 내부마케팅 요인과 카지노 종사원의 직무 만족 요인의 영향관계를 살펴보기 위하여 다음 <그림3-1>과 같이 본 연구의 연구 모형을 도출하였다.

<그림3-1> 본 연구의 모형¹⁰³⁾



102) 우찬복, 전제논문, p.12.

103) * 내부마케팅 요인 및 모형 참고 : Kolter, opcit, pp.317-333, Berry, L.L. & Parasuraman, opcit, pp.151-172, 이준혁 · 윤대균, opcit, p.16, 김홍범, opcit pp.30-31

* 직무 만족요인 및 모형 참고 : 허쯔버그의 업무자체, 임금, 근무환경 요인, 아모드와 데니엘의 직무만족 모델 연구, 우찬복의 호텔종사원 직무만족 연구

본 연구에서 영향관계를 파악하고 있는 내부마케팅 요인과 직무만족 요인은 각각의 모형 및 요인들에 관한 연구가 진행되고 있어, 이들 두 요인을 동시에 연구한 사례를 찾아보기 힘들었다. 이런 이유로 본 연구의 모형은 이론적 고찰을 바탕으로 카지노 종사원의 직무만족 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인을 살펴보기 위하여 본 연구에 맞게 연구자가 설정한 것이라는 한계를 가지고 있다.

2. 연구가설

본 연구의 목적에서 언급한 바와 같이 카지노 종사원의 직무만족을 높이기 위해서는 내부마케팅 요인 가운데 어떠한 요인이 직무만족에 영향을 미치는가를 파악하는 것이 중요하다. 따라서 코틀러, 베리 및 파라슈만의 내부마케팅 요인 각 항목은 인구통계적 변수에 따라 차이가 있을 것이라는 가정과 또한 이러한 내부마케팅 요인이 직무만족 요인에 미치는 영향은 인구통계적 특성에 따라 차이가 있을 것이라는 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

<연구가설 1> 카지노 기업의 내부마케팅 요인은 카지노 종사원의 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

<연구가설 2> 카지노 기업의 내부마케팅 요인은 카지노 종사원의 인구통계적 변수에 따라 차이가 있을 것이다.

<연구가설 3> 카지노 종사원의 직무만족 요인은 인구통계적 변수에 따라 차이가 있을 것이다.

제2절 연구조사 설계

1. 연구대상 및 자료수집방법

본 연구의 조사 기간은 2001년 5월 1일부터 5월 7일까지로 제주지역 3개 카지노 업체(G카지노, C카지노, K카지노,)의 전부서(영업, 경리, 판촉, 관리 등)에 근무하고 있는 종사원들을 대상으로 설문지를 배포하였다.

설문지는 연구자 본인이 조사의 목적과 설문지 개요를 설명한 조사자들에 의해 각 호텔에 70매씩 210매를 배포하여, 185매를 회수하였으나, 이 중 응답내용이 불성실한 14부를 제외한 171부를 유효표본으로 분석하였다.



2. 설문지의 구성 및 내용

본 연구의 설문 구성은 내부마케팅에 관한 구성요인을 5개로 분류하고 각 요인에 이론적으로 타당한 세부항목을 25개 문항으로 구성하였다. 그리고 카지노 종사원의 직무만족을 묻는 설문문항도 연구모형에서 설정한 5개 요인에 타당한 세부항목으로 25개 문항을 구성하였으며, 인구통계적 특성을 묻는 설문문항 7개를 설정해 총 57개 문항으로 설문지를 구성하였다.

설문지는 다음 <표3-1>과 같이 조사요인, 각 문항번호, 문항수 및 측정척도로 작성하였다.

<표3-1> 설문지의 구성

변수	구분	조사 요인	문항	문항 수	측정척도
종속 변수	직무 만족	I. 직무만족 항목	I.-1. ~ I.-5.	5	5점 리커트 척도
		II. 급여 및 보상	I.-6. ~ I.-10	5	
		III. 동료	I.-11. ~ I.-14	3	
		IV. 근무환경	I.-14 ~ I.-19.	6	
		V. 지휘·감독	I.-20. ~ I.-25.	6	
독립 변수	내부 마케팅	I. 종사원 교육	II.1. ~ II.6.	6	5점 리커트 척도
		II. 복지·보상제도	II.7. ~ II.11	5	
		III. 권한위임	II.12. ~ II.18	7	
		IV. 팀워크 및 정보공유	II.19 ~ II.22	4	
		V. 채용정책 및 고객지향성	II.23 ~ II.25	3	
인구통계적 변수		1. 성별	III.1	1	명목척도
		2. 연령	III.2	1	
		3. 학력	III.3	1	
		4. 근무부서	III.4	1	
		5. 소득	III.5	1	
		6. 직위	III.6	1	
		7. 재직기간	III.7	1	

3. 분석방법

설문지는 M/S Excel 97로 코딩하였고, 실증연구의 통계적 분석방법으로는 SPSS/PC 10.0 for Windows 프로그램을 사용하여 분석하였다. 자료의 분석은 변수에 따라 다르게 적용하였는데, 크게 기술적 통계분석과 요인분석, 분산분석, 회귀분석 등을 활용하였으며 본 연구의 유의수준은 $\alpha=0.05$ 로 하였다. 분석절차에 따른 구체적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 모든 항목의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 인구통계학적 변수에 따른 종사원의 직무만족 요인과 내부마케팅 요인과의 차이가 있는지를 검정하기 위해 T-검정(T-test)과 일원분산분석(ANOVA) 실시하였다.

셋째, 직무만족과 내부마케팅 요인을 추출하기 위해 요인분석과 신뢰성분석을 실시하였고 이들 두 가지 요인의 영향관계 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

제4장 실증분석

제1절 표본의 특성

본 연구를 위한 변수의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 앞서 기본적인 조사표본의 기술통계적 특성을 알아볼 필요가 있다. 인구통계적 특성 및 일반적인 사항에 응한 응답자들의 표본의 특성은 <표4-1>과 같다.

본 연구의 실증분석에 이용된 총 171개의 표본 중 25.4%인 43명이 남성이었고 여성은 74.6%를 차지하고 있다. 응답자의 연령별 분포는 20대가 74.7%, 30대가 24.7%로 응답자의 대부분이 20대와 30대의 연령층이 차지하고 있다. 응답자의 학력별로는 전문대졸이 전체의 78.6%로 가장 높은 비율을 보였고 대졸과 고졸인 경우는 전체의 10%정도의 비슷한 수치를 나타냈다.

또한 이들의 월평균 소득은 100만원미만과 100만원 이상 150만원 미만의 구간이 각각 전체의 49.7% 47.9%로 서로 비슷한 수치로 나타났다. 응답자의 근무부서를 묻는 항목에 대해서는 영업부에 근무하는 비율이 77.8%로 나타났고, 직위별로는 사원급이 77.8%, 재직기간별로는 1년미만이 25.4%, 1-2년사이 23.1%, 3-5년사이 26.6%, 6년이상인 24.9%로 나타났다. 이를 볼 때 대부분의 응답자는 20-30대의 여성이 많고, 전문대를 졸업하고 월소득 100만원 내외인 현장 종사원임을 유추할 수 있다.

<표4-1> 조사표본의 특성

특 성	구 분	빈도(명)	비율(%)
성 별	남 성	43	25.4
	여 성	126	74.6
연 령	20대	127	74.7
	30대	42	24.7
	40대	1	.6
학 력	고 졸	17	10.1
	전문대졸	132	78.6
	대 학 졸	18	10.7
	대학원이상	1	.6
근무부서	영업부	130	77.4
	경리부	14	8.3
	관촉부	10	6.0
	관리부	12	7.1
	기 타	2	1.2
소 득	100만원미만	84	49.7
	100-149만원	81	47.9
	150-199만원	3	1.8
	200만원이상	1	.6
직 위	사원급	130	77.8
	주임급	29	17.4
	계장급	6	3.6
	대리급	2	1.2
재직기간	1년미만	43	25.4
	1 - 2년	39	23.1
	3 - 5년	45	26.6
	6 -10년	38	22.5
	10년이상	4	2.4

주) 결측치(missing value, 무응답 및 복수응답 등)들의 수와 비율은 표에서 제외하고 계산하였음.

제2절 신뢰성 및 타당성 분석

특정차원을 동일하게 설명하고 있는가에 대한 신뢰성을 측정하기 위해 크론바하 알파계수를 이용하는데, 일반적으로 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있다는 사실에 비추어 보면 <표4-2>와 <표4-3>에 나타난 바와 같다.

급여 및 보상 0.8765, 지휘·감독 0.8369, 업무자체 0.8427, 근무환경 0.7405, 동료관계 0.7571, 시간 0.7713로 직무만족 요인으로 추출된 6개 요인 모두 신뢰도가 0.7 이상을 상회하고 있다.

이와 더불어 5개의 내부마케팅 요인도 교육훈련 0.8577, 복지후생·근무조건 0.8766, 내부커뮤니케이션 0.8466, 지원적 조직풍토 0.7650, 고객지향성 0.6873로 나타나 본 실증분석에서 이용한 변수들의 신뢰성은 높다고 할 수 있다.

한편, 내부마케팅 요인의 수와 직무만족 요인의 수를 결정하기 위하여 각각 총 25문항 총 50개의 설문문항을 통해 아이겐값(Eigenvalues)이 1이상이면서, 이론적 고찰에서 살펴본 내용을 고려하여 요인분석을 실시한 결과 <표4-2>와 <표4-3>에 나타난 바와 같이 직무만족 요인은 6개로, 내부마케팅 요인 5개의 요인을 추출해 내었다.

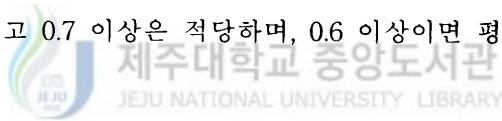
요인분석시 여기에 투입된 변수들이 특정 요인에 부하량(factor loading)이 높게 나타나도록 하기 위해 베리맥스(varimax) 방식을 이용해 회전시킨 결과, 직무만족 요인의 경우 각 변수들의 요인 적재치가 6개 요인에 각각 높은 값으로 적재되어 6개의 요인으로 나타났다.

그리고 내부마케팅 요인의 경우에는 요인 적재치가 5개 요인에 각각 높은 값으로 적재되어 있었다. 본 연구에서는 요인분석을 통해 나타난 6개의 직무만족 요인에 대해서는 첫 번째 요인을 “급여 및 보상”으로 명명하고, 두 번째 요인은 “지휘·감독”, 세 번째 요인은 “업무자체”, 네 번째 요인은 “근무환경”, 다섯 번째

요인은 “동료관계”, 여섯 번째 요인은 “시간”으로 각각 명명하였다. 이어 내부마케팅 요인도 각각 “교육훈련”, “복지후생·근무조건”, “내부커뮤니케이션”, “지원적 조직풍토”, “고객지향성”으로 각각 명명하였다.

분산을 기준으로 사회과학 분야에서는 일반적으로 총 분산의 60% 이상의 정도를 설명해주는 요인까지 선정하는데, 본 실증분석에 나타난 요인들은 직무만족 요인의 경우에는 총 분산의 65.60%, 내부마케팅 요인의 경우는 62.60%를 각각 설명해주고 있고 요인분석의 의미를 부여해주는 KMO값은 0.840과 0.872로 매우 양호하게 나타나고 있다.

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)는 변수 쌍들간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타낸다. 따라서 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타낸다. KMO의 값이 0.9 이상이면 상당히 좋은 값이며, 0.8 이상은 좋은 것이고 0.7 이상은 적당하며, 0.6 이상이면 평범한 것이다.¹⁰⁴⁾



104) 박석희, 관광조사연구기법, 일신사, 2000. p.151.

<표4-2> 직무만족요인의 요인분석

요인명	설문문항	요인 적재량	아이겐값 (설명력 %)	신뢰계수 α
급여 및 보상	노력한만큼승진기회	.839	30.943	0.8765
	급여결정방법에 만족	.794		
	노력하면 급여가 증대	.774		
	회사의 승진정책은 타당함	.740		
	현급여에 만족	.703		
지휘 · 감독	상사와의 인간관계 만족	.817	10.545	0.8369
	상사는 건의불만에 성의 있음	.753		
	상사는 문제해결에 적극적 도움	.732		
	상사의 감독범위는 타당	.659		
	상사는 권한을 위임하는 편	.601		
	상사의 지시업무를 잘수행	.439		
업무 자체	일자체에 흥미	.819	7.893	0.8427
	일자체가보람	.786		
	업무를 통한 자기개발	.730		
	업무지식및 기능증진	.703		
	현직무에 긍지	.627		
근무 환경	근무환경에 소음,진동적음	.787	6.781	0.7405
	작업장비시설에 만족	.764		
	근무환경은 안전	.661		
	물리적환경에 만족	.580		
동료 관계	동료들직장외부에서 친밀	.770	5.157	0.7571
	동료들을 신뢰하고 존중	.760		
	동료들과 자유롭게상의	.616		
시간	휴식시간은 적당	.797	4.281	0.7713
	근무시간은 적당	.770		

주1) 요인의 총분산 설명력은 65.60%임.

주2) KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.)는 .840

<표4-3> 내부마케팅 요인의 요인분석

요인명	설문문항	요인 적재량	아이겐값 (설명력 %)	신뢰계수 α
교육훈련	지속적인 교육이 이루어짐	.714	8.265 (33.059)	0.8577
	교육횟수는 알맞음	.781		
	카지노에 맞는 부서별 교육	.834		
	교육으로 부서에 맞는 기능습득	.793		
	교육이 회상정책에 반영됨	.598		
	다양한 교육방법이 실시됨	.631		
복지후생 · 근무조건	후생복지시설에 만족	.864	2.684 (10.738)	0.8766
	후생복지제도에 만족	.862		
	포상제도에 만족	.763		
	근무조건에 만족	.602		
	보상제도에 만족	.798		
내부 커뮤니케이션	상사는 부하직원에 관심 많음	.402	2.196 (8.783)	0.8466
	상사는 업무수행에 있어 모범	.637		
	우리부서의 결속력은 강함	.740		
	우리부서는 개방적이고 협조적	.823		
	종업원의 의견이 잘 반영	.502		
	종업원이 의사결정에 참여보장	.577		
	상사와의 의사소통은 원활	.757		
지원적 조직풍토	회사의 목표와 방침을 이해함	.423	1.425 (5.700)	0.7650
	타부서와의 정보교환이 원활	.674		
	매니저급과 미팅이 잦음	.644		
	고객에 대한 정보입수가 용이	.711		
	회사는 임시직채용에 신중함	.653		
고객 지향성	고객의견조사를 지속적으로 실시함	.672	4.321 (1.080)	0.6873
	지역사회에 좋은 인식과 이미지 지님	.598		

주1) 요인의 충분산 설명력은 62.60%임.

주2) KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.)는 .872

제3절 가설검증

1. 가설 1의 검증

<연구가설 1> 카지노 기업의 내부마케팅 요인은 카지노 종사원의 직무만족에 영향을 미치는지 검증해보는 것이다.

직무만족에 영향을 주는 내부마케팅 요인들의 중요한 정도 검증하기 위해 요인분석을 통해 추출한 6개의 직무만족 요인각각을 종속변수로 하고 5개의 내부마케팅 요인을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표4-4>, <표4-5>, <표4-6>, <표4-7>, <표4-8>, <표4-9>와 같다.

우선, 직무만족 요인 중 급여 및 보상 요인을 종속변수로 하여 다중회귀를 실시한 결과 <표4-4>에 나타난 바와 같이, 급여 및 보상 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인의 설명력인 R^2 의 값이 0.608로 나타나 종속변수의 변동을 60.8% 설명해 주고 있으며, $F=47.429$ 이고 유의확률이 0.000으로 나타나 회귀식이 성립하고 있다.

또한 각 독립변수들의 상대적 중요도를 표준화한 값인 베타값을 비교해 보면, 교육훈련 요인이(0.654) 급여 및 보상에 가장 큰 중요한 것으로 인식하고 있으며, 다음으로 지원적 조직풍토(0.0252), 복지후생·근무조건(0.245), 고객지향성(0.218) 순으로 나타나고 있다. 이를 유의수준 0.05에서 함수식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{급여 및 보상} &= 2.389 + (0.488 \times \text{교육훈련}) + (0.182 \times \text{복지후생} \cdot \text{근무조건}) \\ &\quad + (0.189 \times \text{지원적 조직풍토}) + (0.160 \times \text{고객지향성}) \end{aligned}$$

<표4-4> 내부마케팅 요인이 직무만족요인에 미치는 영향

	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
상수	2.389	.037		63.911	.000***
교육훈련	.488	.038	.654	12.910	.000***
복지후생·근무조건	.182	.038	.245	4.833	.000***
내부커뮤니케이션	5.292E-02	.037	.072	1.421	.157
지원적 조직풍토	.189	.038	.252	4.978	.000***
고객지향성	.160	.037	.218	4.296	.000***
통계치	R ² = 0.608 F = 47.429*** d.f.=5/153/158 Sig.=.000***				

주) * p<0.1, ** p<0.05 *** p<0.01

두번째로, 직무만족 요인 중 지휘·감독 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인을 추출하기 위해 지휘·감독 요인을 종속변수로 하여 다중회귀를 실시 한 결과, <표4-5>에 나타난 바와 같이, 지휘·감독 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인의 설명력인 R²의 값이 0.498로 나타나 종속변수의 변동을 49.8% 설명해 주고 있으며, F=30.501이고 유의확률이 0.000으로 나타나 회귀식이 성립하고 있다.

이와 더불어 각 독립변수들의 상대적 중요도를 표준화한 값인 베타값을 비교해 보면, 내부커뮤니케이션(0.575)이 지휘·감독 요인에 가장 많은 영향을 주는 요인으로 나타나고 있으며, 다음으로 고객지향성 요인(0.278), 복지후생·근무조건(0.220), 교육훈련(0.202), 지원적 조직풍토(0.039) 순으로 나타났다. 이를 유의수준 0.05에서 함수식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\text{지휘·감독} = 3.016 + (0.115 \times \text{교육훈련}) + (0.127 \times \text{복지후생·근무조건}) + (0.331 \times \text{내부커뮤니케이션}) + (0.159 \times \text{고객지향성})$$

<표4-5> 내부마케팅 요인이 지휘·감독 요인에 미치는 영향

	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
상수	3.016	.033		92.362	.000***
교육훈련	.115	.033	.202	3.535	.001***
복지후생·근무조건	.127	.033	.220	3.843	.000***
내부커뮤니케이션	.331	.033	.575	10.057	.000***
직인적 조직풍토	2.227E-02	.033	.039	.679	.498
고객지향성	.159	.033	.278	4.871	.000***
통계치	R ² = 0.498 F = 30.501*** d.f.=5/154/159 Sig.=.000***				

주) * p<0.1, ** p<0.05 *** p<0.01

세번째로, 직무만족 요인 중 업무자체 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인의 영향정도를 살펴보기 위해 업무자체 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시 한 결과, <표4-6>에 나타난 바와 같이, 업무자체 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인의 설명력인 결정계수 R² 의 값이 0.252로, 종속변수의 변동을 25.2% 설명해 주고 있으며, F=10.874이고 유의확률이 0.000으로 나타나 회귀식이 유의한 것으로 보인다.

이와 더불어 각 독립변수들의 상대적 중요도를 표준화한 값인 베타값을 비교해 보면, 복지후생·근무조건(0.326)이 업무자체 요인에 가장 많은 영향을 주는 요인으로 나타나고 있으며, 다음으로 고객지향성 요인(0.282), 내부마케팅 요인(0.197), 교육훈련(0.191) 순으로 나타났다. 이를 유의수준 0.05에서 함수식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\text{업무자체} = 3.140 + (0.128 \times \text{교육훈련}) + (0.217 \times \text{복지후생·근무조건}) + (0.132 \times \text{내부커뮤니케이션}) + (0.188 \times \text{고객지향성})$$

<표4-6> 내부마케팅 요인이 업무자체 요인에 미치는 영향

	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
상수	3.140	.046		67.541	.000***
교육훈련	.128	.047	.191	2.746	.007***
복지후생·근무조건	.217	.046	.326	4.689	.000***
내부커뮤니케이션	.132	.046	.197	2.837	.005***
지원적 조직풍토	2.326E-02	.046	.035	.502	.616
고객지향성	.188	.046	.282	4.057	.000***
통계치	R ² = 0.262 F = 10.874*** d.f.=5/153/158 Sig.=.000***				

주) * p<0.1, ** p<0.05 *** p<0.01

네번째로, 직무만족 요인 중 근무환경 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인의 영향정도를 살펴보면, <표4-7>에 나타난 바와 같이, F=10.874이고 근무환경 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인의 설명력인 결정계수 R²의 값은 0.341로, 종속변수의 변동을 34.1%를 설명해 주고 있고 유의확률이 0.000으로 나타나 회귀식이 유의한 것으로 보인다.

이와 더불어 각 독립변수들의 상대적 중요도를 표준화한 값인 베타값을 비교해 보면, 교육훈련(0.416)이 가장 많은 영향을 주는 요인으로 나타나고 있으며, 다음으로 고객지향성 요인(0.333), 복지후생·근무조건 요인(0.247) 순으로 나타났고 내부커뮤니케이션과 지원적 조직풍토 요인은 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이를 유의수준 0.05에서 함수식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\text{근무환경} = 2.877 + (0.278 \times \text{교육훈련}) + (0.166 \times \text{복지후생} \cdot \text{근무조건}) + (0.221 \times \text{고객지향성})$$

<표4-7> 내부마케팅 요인이 근무환경 요인에 미치는 영향

	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
상수	2.877	.043		66.548	.000***
교육훈련	.278	.044	.416	6.381	.000***
복지후생·근무조건	.166	.044	.247	3.789	.000***
내부커뮤니케이션	-2.904E-02	.044	-.043	-.661	.509
지원적 조직풍토	3.748E-02	.043	.056	.866	.388
고객지향성	.221	.043	.333	5.107	.000***
통계치	R ² = 0.341 F = 16.041*** d.f.=5/155/160 Sig.=.000***				

주) * p<0.1, ** p<0.05 *** p<0.01

또한 직무만족 요인 중 동료관계 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인의 영향도를 살펴보면, <표4-8>에 나타난 바와 같이, F=19.753이고 동료관계 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인의 설명력인 결정계수 R²의 값은 0.391의 값을 보여 종속변수의 변동을 39.1%를 설명해 주고 있고 유의확률이 0.000으로 나타나 전체 회귀식이 유의한 것으로 보인다.

한편 각 독립변수들의 상대적 중요도를 표준화한 값인 베타값을 비교해 보았을 때, 내부커뮤니케이션 요인(0.443)이 동료관계에 가장 많은 영향을 주는 요인으로 나타나고 있으며, 다음으로 복지후생·근무조건 요인(0.390), 고객지향성(0.168) 순으로 나타났고 교육훈련과 지원적 조직풍토 요인은 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이를 유의수준 0.05에서 함수식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\text{동료관계} = 3.295 + (0.274 \times \text{복지후생} \cdot \text{근무조건}) + (0.132 \times \text{내부커뮤니케이션}) + (0.118 \times \text{고객지향성})$$

<표4-8> 내부마케팅 요인이 동료관계 요인에 미치는 영향

	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
상수	3.295	.044		74.377	.000***
교육훈련	-2.210E-02	.044	-.031	-.499	.619
복지후생·근무조건	.274	.044	.390	6.208	.000***
내부커뮤니케이션	.312	.044	.443	7.049	.000***
지원적 조직풍토	7.537E-02	.044	.107	1.696	.092*
고객지향성	.118	.044	.168	2.665	.009***
통계치	R ² = 0.391 F = 19.753*** d.f.=5/154/159 Sig.=.000***				

주) * p<0.1, ** p<0.05 *** p<0.01

또한 직무만족 요인 중 시간 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인의 영향정도를 살펴보면, <표4-9>에 나타난 바와 같이, F=15.262이고, 시간 요인에 영향을 미치는 내부마케팅 요인의 설명력인 결정계수 R²의 값은 0.328의 값을 보여 종속변수의 변동을 32.8%를 설명해 주고 있고 유의확률이 0.000으로 나타나 회귀식이 유의한 것으로 보인다.

한편 각 독립변수들의 상대적 중요도를 표준화한 값인 베타값을 비교해 보았을 때, 교육훈련 요인(0.328)이 시간요인에 가장 많은 영향을 주는 요인으로 나타나고 있으며, 다음으로 복지후생·근무조건 요인(0.317), 내부커뮤니케이션(0.250), 고객지향성(0.239)순으로 나타났고 지원적 조직풍토 요인은 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이를 유의수준 0.05에서 함수식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\text{시간} = 2.963 + (0.286 \times \text{교육훈련}) + (0.276 \times \text{복지후생} \cdot \text{근무조건}) \\ + (0.218 \times \text{내부커뮤니케이션}) + (0.208 \times \text{고객지향성})$$

<표4-9> 내부마케팅 요인이 시간 요인에 미치는 영향

	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
상수	2.963	.057		51.981	.000***
교육훈련	.286	.057	.328	5.000	.000***
복지후생·근무조건	.276	.057	.317	4.828	.000***
내부커뮤니케이션	.218	.057	.250	3.812	.000***
지원적 조직풍토	-2.752E-02	.057	-.032	-.481	.631
고객지향성	.208	.057	.239	3.639	.000***
통계치	R ² = 0.328 F = 15.262* * d.f.=5/156/161 Sig.=.000***				

주) * p<0.1, ** p<0.05 *** p<0.01

2. 가설 2의 검증



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<연구가설 2>는 카지노 기업의 내부마케팅 요인은 카지노 종사원의 인구통계적 변수에 따라 차이가 있다는 것을 검증해 보는 것이다.

<표4-10>과 <표4-11>에 나타난 검증 결과와 같이 교육훈련 요인과는 어떤 인구통계적 변수와도 차이를 보이고 있지 않다. 가장 많은 차이를 보인 요인은 복지후생 및 근무조건으로써 연령, 근무부서, 소득, 재직기간과 같이 7개 항목중 4개 항목과 그 지각에 있어서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 내부커뮤니케이션 요인인 경우는 근무부서에 따라 마케팅 요인에 대한 인식의 차이가 0.1% 유의수준에서 존재하는 것으로 나타났다. 지원적 풍토 요인은 성별과 재직기간에 따라서 0.05% 유의수준에서 내부마케팅 요인에 대한 지각 차이가 있는 것으로 보인다. 고객지향성 요인의 경우는 근무부서와 재직기간에 따라서 각각 0.05%, 0.01% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

조금더 구체적으로 말하면, <표4-11>에서 처럼 성별인 경우 남자의 지원적 풍토 요인에 0.05%유의수준으로 차이를 보이고 있고, 이 요인에 대한 평균값은

2.86이고 여자는 2.58로써 여자직원 보다 남자직원들이 지원적 풍토를 더 중요시 여기고 있는 것으로 나타났다.

연령에 있어서는, 복지후생·근무조건 요인에 있어서만 0.1%유의수준에서 차이를 보이고 있는데 40대 직원들이 복지후생·근무조건에 대한 중요도가 20, 30대 직원들에 비해 높은 5.20으로 산출되어, 40대 직원들은 가정을 끝어나가야 하는 경제적·사회적 부담으로 인해 회사에 복지후생 및 근무조건에 대해 중요한 요인으로 지각하는 것으로 추측해 볼 수 있다.

학력에 따라서는 내부마케팅 요인으로 추출한 5개 요인 모두가 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 그러나 중요도 평균을 살펴보면, 카지노와 같은 교육훈련요인, 복지후생·근무조건 요인, 지원적 풍토 요인, 고객지향성 요인에서는 학력의 고저 순으로 각 요인에 대해 중요하게 생각하는 것으로 보여지고 있다.

근무부서는 내부마케팅 요인 5개 중 4개의 요인과 유의한 차이를 나타내고 있다. 교육훈련 요인인 경우는 영업부의 중요도 평균이 2.88로 가장 높게 나타났으며, 복지후생 및 근무조건 요인에 있어서는 관리부서가 3.03으로 가장 높은 중요도 평균을 나타냈다. 내부커뮤니케이션 요인은 기타부서를 제외한 판촉부에서 3.13으로 설문문항에 제시된 부서중 가장 높게 나타났고, 고객지향성 요인인 경우는 영업부가 2.78로 가장 높게 나타났다. 이상의 분석결과로써 근무부서 중에는 영업부가 다른 부서에 비해 내부마케팅에 대한 지각을 높게 하는 것으로 생각할 수 있다.

인구통계적 변수중 소득의 경우는 복지후생 및 근무조건 요인에 있어서 0.001%유의수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 150만원 이상 199만원 이하 응답집단이 가장 높은 중요도 평균이 산출되었다.

직위 항목 역시 본 연구에서 5개로 추출된 내부마케팅 요인과 모두 차이가 없는 것으로 분석결과 나타났다. 재직기간 항목인 경우는 복지후생·근무조건 요인인 경우 재직기간 1년 미만이 중요도 평균 3.2로 나타났다. 재직기간의 지원적 풍토 요인에 대한 지각 차이에 있어서는 1년 미만의 집단과 10년 이상 집단이

중요도 평균 2.85로 중간 재직기간 직원보다 높은 중요도 인식을 보여주었다. 고객지향성 요인에서 1년 미만의 직원들이 3.03으로 고객지향적 인식을 재직기간이 1년이상 된 직원들 보다 높게 하는 것으로 나타났다.

<표4-10> 인구통계적 특성에 따른 내부마케팅 요인과의 차이분석

구분		내부마케팅 요인				
		교육훈련	복지후생·근무조건	내부커뮤니케이션	지원직풍토	고객지향성
성별	T-value	.434	1.325	1.634	2.865	.944
	d.f.	1/165	1/166	1/164	1/162	1/165
	P > F	.665	.187	.104	.005**	.347
연령	F-ratio	.419	3.010	.054	2.303	.283
	d.f.	2/165/167	2/165/167	2/164/166	2/162/164	2/164/166
	P > F	.658	0.052*	.947	.103	.754
학력	F-ratio	.620	1.693	.740	.615	.691
	d.f.	3/162/165	3/162/165	3/162/165	3/159/162	3/161/164
	P > F	.603	.171	.529	.606	.559
근무부서	F-ratio	2.338	3.324	2.244	.408	2.697
	d.f.	4/161/165	4/161/165	4/160/164	4/158/162	4/160/164
	P > F	.058*	.012**	.067*	.802	.033**
소득	F-ratio	.110	7.259	.692	1.277	1.396
	d.f.	3/163/166	3/163/166	3/162/165	3/160/163	3/162/165
	P > F	.954	.000***	.558	.284	.246
직위	F-ratio	.667	1.389	.086	.584	.402
	d.f.	3/161/164	3/161/164	3/160/163	3/158/161	3/160/163
	P > F	.573	.248	.967	.627	.752
재직기간	F-ratio	1.577	6.665	.794	2.848	5.497
	d.f.	4/162/166	4/162/166	4/161/165	4/159/163	4/161/165
	P > F	.183	.000***	.531	.026**	.000***

주) * p<0.1, ** p<0.05, ***p<0.01

<표4-11> 내부마케팅 요인에 대한 중요도평균

구 분		내부마케팅 요인				
		교육훈련	복지후생· 근무조건	내부 커뮤니케이션	지원적풍토	고객지향성
성 별	남 성	2.84	2.81	2.96	2.86	2.79
	여 성	2.80	2.55	2.78	2.5.8	2.69
연 령	20대	.78	2.64	2.83	2.60	2.73
	30대	2.89	2.50	2.81	2.79	2.67
	40대	2.83	5.20	3.00	3.20	3.00
학 력	고 졸	2.76	2.22	2.62	2.51	2.58
	전문대졸	2.78	2.62	2.85	2.63	2.71
	대 학 졸	2.98	2.72	2.81	2.74	2.77
	대학원이상	3.00	4.40	2.83	3.00	3.33
근부부서	영업부	2.88	2.71	2.75	2.65	2.78
	경리부	2.54	2.01	3.05	2.46	2.30
	판촉부	2.45	1.76	3.13	2.71	2.46
	관리부	2.74	3.03	3.01	2.61	2.72
	기 타	2.33	2.8	3.25	2.60	2.50
소득	100만원미만	2.79	2.92	2.88	2.72	2.79
	100-149만원	2.82	2.26	2.77	2.55	2.64
	150-199만원	2.66	4.00	2.61	2.53	2.88
	200만원이상	3.00	1.80	2.50	2.60	2.00
직 위	사원급	2.77	2.65	2.82	2.65	2.70
	주임급	2.94	2.46	2.78	2.54	2.72
	계장급	2.86	2.33	2.88	2.56	2.66
	대리급	3.00	4.00	2.91	3.00	3.16
재직기간	1년미만	2.86	3.2	2.94	2.85	3.03
	1 - 2년	2.85	2.73	2.78	2.64	2.65
	3 - 5년	2.61	2.07	2.82	2.53	2.48
	6 -10년	2.89	2.46	2.72	2.50	2.69
	10년이상	3.80	2.85	2.91	2.85	2.91

3. 가설 3의 검증

<연구가설 3> 카지노 종사원의 직무만족 요인은 인구통계적 변수에 따라 차이를 검증해 보는 것이다. <표4-12>과 <표4-13>에 나타난 검증결과와 같이 근무부서와 소득, 직위, 재직기간 등에 따라 직무만족요인에 대한 지각차이가 나타나고 있으나 성별, 학력, 연령에 따라서는 대체로 유의적인 차이를 보이지 않고 있다.

좀더 구체적으로 살펴보면, 성별의 경우 남자가 여자보다 지휘·감독 요인을 더 중요시하고 있으며, 이는 유의수준 0.05수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 즉 남자의 지휘·감독 요인에 대한 평균은 3.23으로 여자의 2.96보다 높게 나타났다.

연령에 따라서는 직무만족 요인으로 추출한 6가지 요인 모두와 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 보이고, 학력 또한 근무환경 요인에만 유의수준 0.05에서 유의한 차이를 보일 뿐 다른 요인과는 무관한 것으로 나타났다. 근무환경 요인에 대한 학력별 평균을 살펴보면, 대학원이상 3.50, 대학졸 3.23, 고졸 3.07, 전문대졸 2.80로 나타나 대체적으로 고학력자일수록 근무환경에 관심을 많이 갖는 것으로 보인다.

근무부서에 따라서는 업무자체나 동료관계, 시간 등의 요인에 대한 지각차이는 없으나 급여 및 보상, 지휘·감독, 근무환경에 대해서는 차이를 보이고 있다. 즉, 급여 및 보상에 대해서는 관리부와 영업부에서 상대적으로 더욱 중요시 여기고 는 있지만 기타에 포함된 카지노 조직에서 가장 중요하게 여기고 있는 요인으로 보이고, 지휘·감독과 근무환경 요인에 대해서는 판촉부에서 상대적으로 중요시 여기고 있는 것으로 나타났다. 또한 소득에 따라서는 급여 및 보상 요인에 대해서 유의수준 0.05수준에서 유의한 것으로 나타나고 있는데, 평균값을 볼 때 100만원 미만의 저소득층에서 200만원 이상의 고소득층의 순으로 중요시 여기는 정도에 차이를 드러내고 있다.

한편 직위에 따른 직무만족 요인의 차이를 살펴보면, 급여 및 보상과 지휘·감독, 근무환경의 3요인에만 차이를 보이고 있는데, 급여 및 보상과 지휘·감독에 대해서는 대리급이 가장 중요시 여기고, 근무환경에 대해서는 계장급, 주임급 순으로 중요시하고 있는 것으로 나타나고 있다.

마지막으로 재직기간에 따른 직무만족 요인의 차이를 살펴보면, 급여 및 보상, 근무환경, 시간 요인에 대해서 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 급여 및 보상 요인과 근무환경 요인에 대해서는 1년 미만의 기간 동안 재직한 종사원에서 가장 높은 중요도를 보이고 있는 반면, 근무시간과 휴식시간의 적당함과 관련된 시간요인에 대해서는 10년이상 재직한 종업원이 가장 중요시 여기고 있는 것으로 나타났다.



<표4-12> 인구통계적 특성에 따른 직무만족요인과의 차이분석

구분		카지노종사원의 직무만족요인					
		급여 및 보상	지휘· 감독	업무자체	근무환경	동료관계	시간
성별	T-value	.409	6.806	.897	3.566	2.003	.049
	d.f.	1/162/163	1/162/163	1/162/163	1/162/163	1/162/163	1/162/163
	P > F	.523	.010**	.345	.061	.159	.826
연령	F-ratio	1.501	1.566	.809	1.070	.759	.801
	d.f.	2/162/164	2/162/164	2/162/164	2/162/164	2/162/164	2/162/164
	P > F	.226	.212	.421	.345	.470	.451
학력	F-ratio	.686	1.528	1.776	3.190	1.157	.207
	d.f.	3/159/162	3/159/162	3/159/162	3/159/162	3/159/162	3/159/162
	P > F	.562	.209	.154	.025**	.328	.891
근무부서	F-ratio	4.092	4.118	.149	6.453	.345	1.397
	d.f.	4/158/162	4/158/162	4/158/162	4/158/162	4/158/162	4/158/162
	P > F	.003***	.003***	.963	.000***	.847	.237
소득	F-ratio	3.043	.451	.062	2.563	.697	.285
	d.f.	3/160/163	3/160/163	3/160/163	3/160/163	3/160/163	3/160/163
	P > F	.031**	.717	.980	.057*	.555	.836
직위	F-ratio	2.725	2.961	1.094	2.322	.434	1.165
	d.f.	3/158/161	3/158/161	3/158/161	3/158/161	3/158/161	3/158/161
	P > F	.046**	.034**	.354	.007***	.729	.325
재직기간	F-ratio	8.473	.507	1.916	4.602	.420	3.392
	d.f.	4/159/163	4/159/163	4/159/163	4/159/163	4/159/163	4/159/163
	P > F	.000***	.731	.110	.002***	.794	.011**

주) * p<0.1, ** p 0.05, ***p<0.01

<표4-13> 직무만족요인에 대한 중요도평균

구 분		직무만족요인					
		급여 및 보상	지휘· 감독	업무 자체	근무 환경	동료 관계	시간
성 별	남 성	2.44	3.23	3.05	3.06	3.45	2.93
	여 성	2.35	2.96	3.16	2.84	3.27	2.96
연 령	20대	2.43	2.98	3.15	2.85	3.28	2.93
	30대	2.21	3.14	3.05	3.01	3.43	2.98
	40대	2.80	3.50	3.80	3.25	3.00	4.00
학 령	고 졸	2.17	2.78	3.16	3.07	3.31	2.82
	전문대졸	2.40	3.02	3.13	2.80	3.28	2.94
	대 학 졸	2.24	3.19	3.17	3.23	3.50	3.05
	대학원이상	2.60	3.16	1.60	3.50	2.33	3.00
근무부서	영업부	2.47	2.93	3.13	3.30	3.30	2.99
	경리부	1.79	3.23	3.07	3.31	3.31	3.07
	판촉부	1.92	3.51	3.06	3.47	3.47	2.35
	관리부	2.53	3.33	3.18	3.33	3.33	2.88
	기 타	2.70	3.00	3.40	2.83	2.83	2.75
소 급	100만원미만	2.54	3.01	3.14	3.39	3.39	2.94
	100-149만원	2.21	3.02	3.13	3.24	3.24	2.94
	150-199만원	2.20	3.39	3.00	3.11	3.11	3.33
	200만원이상	2.00	2.83	3.00	3.00	3.00	2.50
직 위	사원급	2.43	2.96	3.10	3.29	3.29	2.88
	주임급	2.12	3.08	3.22	3.33	3.33	3.03
	계장급	1.96	3.53	3.37	3.61	3.61	3.42
	대리급	3.10	3.58	2.50	3.17	3.17	3.50
재직기간	1년미만	2.84	3.06	3.30	3.41	3.41	2.94
	1 - 2년	2.48	3.00	3.13	3.26	3.26	3.04
	3 - 5년	2.05	2.93	2.93	3.27	3.27	2.60
	6 -10년	2.14	3.09	3.19	3.32	3.32	3.18
	10년이상	2.30	3.13	2.90	3.08	3.08	3.63

제4절 분석결과의 요약

이상의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 카지노 종사원의 직무만족에 영향을 주는 내부마케팅 요인은 교육훈련, 복지후생·근무조건, 내부커뮤니케이션, 지원적 조직풍토, 고객지향성의 5개 요인으로 구성되고, 구분된 요인의 신뢰수준은 0.8577, 0.8766, 0.8466, 0.7650, 0.6873으로 모든 요인의 신뢰도가 높다.

둘째, 카지노 종사원의 직무만족 요인으로는 급여 및 보상, 지휘·감독, 업무자체, 근무환경, 동료관계, 시간의 6개 요인으로 추출되었고, 구분된 요인의 신뢰수준은 0.8765, 0.8369, 0.8427, 0.7405, 0.7571, 0.7713으로 모든 요인의 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

셋째, 5개의 내부마케팅 요인은 6개의 요인으로 추출된 각각 직무만족 요인에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났는데, 급여 및 보상 요인에 대해서는 교육훈련 요인이, 지휘·감독 요인에 대해서는 내부커뮤니케이션 요인이, 업무자체 요인에 대해서는 복지후생·근무조건 요인이, 근무환경 요인에 대해서는 교육훈련 요인이, 동료관계에 대해서는 복지후생·근무조건 요인이, 시간요인에 대해서는 교육훈련 요인이 각각 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 인구통계적 변수 중 종사원의 성별, 연령, 근무부서, 소득, 재직기간에 따라 내부마케팅 요인에는 지각차이를 보이고 있으며, 학력과 직위에 따라서는 대체로 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 그리고 카지노 종사원의 직무만족 요인에 대해서는 성별, 학력, 근무부서, 소득, 직위, 재직기간에 따라 일부 요인에 대해 유의한 차이를 보이고 있지만, 연령에 따라서는 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다.

이상의 가설검증의 결과를 가설의 채택여부에 따라 나타내면 <표4-14>과 같이 나타낼 수 있다.

<표4-14> 가설의 채택여부

가설 1	종속변수 독립변수	급여 및 보상	지휘·감 독	업무 자체	근무 환경	동료 관계	시간
	교육훈련	채택	채택	채택	채택	기각	채택
	복지후생·근무조건	채택	채택	채택	채택	채택	채택
	내부커뮤니케이션	기각	채택	채택	기각	채택	채택
	지원적 조직풍토	채택	기각	기각	기각	기각	기각
	고객지향성	채택	채택	채택	채택	채택	채택
가설 2	종속변수 독립변수	교육훈련	복지후생· 근무조건	내부 커뮤니케이션	지원적 풍토	고객지향성	
	성 별	기각	기각	기각	채택	기각	
	연 령	기각	채택	기각	기각	기각	
	학 령	기각	기각	기각	기각	기각	
	근무부서	채택	채택	채택	기각	채택	
	소득	기각	채택	기각	기각	기각	
	직 위	기각	기각	기각	기각	기각	
	채직기간	기각	채택	기각	채택	채택	
가설 3	종속변수 독립변수	급여 및 보상	지휘· 감독	업무 자체	근무 환경	동료 관계	시간
	성 별	기각	채택	기각	기각	기각	기각
	연 령	기각	기각	기각	기각	기각	기각
	학 령	기각	기각	기각	채택	기각	기각
	근무부서	채택	채택	기각	채택	기각	기각
	소득	채택	기각	기각	기각	기각	기각
	직 위	채택	채택	기각	채택	기각	기각
	채직기간	채택	기각	기각	채택	기각	채택

제5장 결론

제1절 요약 및 결론

본 연구는 아직 연구가 미약한 카지노업의 내부적 분석 차원에서 서비스업과 관련된 조직내용을 파악하여 전략 설정의 기초자료로 삼기 위한 종업원의 직무에 대한 태도, 만족, 서비스 문화, 교육에 관한 실증적 분석을 실시하였다.

카지노종사원의 직무만족을 종속변수로 설정하고, 내부마케팅 요인을 독립변수로 설정하여 이들의 영향관계를 검증해보았다. 그 결과 카지노 근무자의 직무만족요인 중 급여 및 보상요인이 교육훈련, 복지후생·근무조건, 내부커뮤니케이션, 지원적 조직풍토, 고객지향성과 같은 내부마케팅 요인에 가장 많은 영향을 받는 것으로 나타났다. 그리고 업무 그 자체는 5개로 설정한 내부마케팅 요인중 가장 낮은 영향을 받는 것으로 분석되었다.

본 연구는, 98년 경제위기 이후 많은 기업이 구조조정 차원에서 실시한 정리해고, 임금삭감 등이 카지노업 근무자에게도 영향을 미쳐 업무 그 자체에 대한 매력은 상당히 저하되었고, 급여 및 보상에 대해서는 더 많은 요구를 하고 있는 시사점을 도출해 내었다.

내부마케팅이 기업 차원에서 시행하고 있음을 감안할 때 직위에 따라 내부마케팅을 지각하는데 차이가 있을 것이라는 가설을 검증해 본 결과 직위에 따라서 내부마케팅 요인을 다르게 인식하지 않는 것으로 분석되었다. 이것은 아직까지 내부마케팅에 대한 주임이상 직원들의 인식과 실행이 정확하게 정립되지 않고, 종사원들 또한 교육훈련, 지원적 풍토, 고객 지향성 등과 같은 내부마케팅 요인에 대한 인식이 낮은 것으로 판단된다.

또한 카지노 근무자의 근무부서에 따라 5개의 내부마케팅 요인을 서로 다르게 지각하고 있는 것으로 분석되었다. 즉, 영업부는 교육훈련 요인과 고객지향성 요인을 가장 중요하게 지각하고 있으며, 관리부는 복지후생·근무조건 요인을, 관

축부는 내부 커뮤니케이션 요인을 가장 중요하게 지각하고 있었다. 내부마케팅이 종사원의 만족을 통한 고객지향적, 서비스 지향적 기업문화 형성, 서비스 질의 향상의 의미임을 상기할 때, 영업부, 판촉부, 관리부와 같은 카지노 부서별로 가장 중요하게 지각된 요인을 차별적으로 부서에 적용할 때 효과적인 내부마케팅 전략을 실시할 수 있게 될 것이다.

사원급, 주임급, 계장급, 대리급별로 급여 및 보상, 지휘 및 감독, 근무 환경과 같은 직무만족 요인에 대해 차이가 존재하는데, 급여 및 보상 요인은 대리급이 가장 만족하고, 근무환경은 계장급 직원이 가장 만족하는 것으로 나타났다. 이 결과로 제주지역 카지노 근무자 중 사원급 평직원은 대체로 상급 직원들 보다 직무만족이 낮은 것으로 고려된다. 근무시간, 지휘·감독과 같은 직무만족 요인에 대해서는 다른 직위의 사원들 중 가장 낮게 나타나고 있어, 제주지역 카지노 기업은 사원급 직원들의 지휘·감독 방식의 변화와 근무시간의 효율적 운영 등을 통해 사원급 평직원의 직무만족을 높일 수 있는 방안을 고려해야 할 것이다.

본 연구에서 모형과 요인으로 설정한 내부마케팅 요인과 직무만족 요인은 2장에서 기술한 이론적 배경에 의해서 도출된 것으로 제주지역 카지노 기업에 적용시켜 봄으로써 그 유효성을 검증해 보았다. 기업의 내, 외적 환경에 대해서 이론적으로만 논의하기 보다는 직접적인 설문조사를 통해서 향후 카지노 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 방안을 내부적 요인인 내부마케팅과 직무만족에서 찾고 이를 추진하는데 하나의 자료로 활용할 수 있다고 여겨진다.

결론적으로, 제주도내 카지노 기업이 국내에서 강원도 카지노의 팽창으로 인해 지금까지 투자하고 육성해온 인력들이 유출되는 현상을 해결하기 위해서는 교육 훈련, 복지후생, 내부커뮤니케이션, 지원적 풍토, 고객지향성으로 요약되는 내부마케팅을 도입하고 시도함으로써, 종사원의 직무만족을 높이는 방안이 모색되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- (사)한국카지노업관광협회, 카지노산업육성방안, 1995 ,p.9.
- 구경원, 한국 카지노업의 경영개선을 위한 규제완화방안에 관한 연구, 여행학연구 제8권, p.11.
- 김민주, 호텔종업원의 감정노동이 직무관련 태도에 미치는 영향, 관광학연구, 제21권 제2호, 한국관광학회, 1999, p.130.
- 김범국·김희철, 조직행위론, 제주대학교 출판부, 1998, p.95.
- 김준곤, 직무만족의 측정과 관련변인들의 영향, 한국심리학회 제1권, 1988, p.56.
- 김준표, 관광호텔 종사원의 교육이 직무만족에 미치는 영향에 관한 기술적 연구, 대한관광경영학회 논문집, pp.126-127.
- 김홍범, 호텔종사원의 이직성향에 영향을 미치는 인터널마케팅 요인에 관한 연구, 관광학연구 제22권 제1호, 1998, p.23.
- 김범국·김희철, 조직행위론, 제주대학교 출판부, 1998.
- 문화관광부 관광국 관광정책과, 2000년도 관광동향에 관한 연차보고서, 2000,서울, p.13.
- 미쓰비시종합연구소, 리조트사업전략, 1991. p.113.
- 박봉규, 호텔종업원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할 행동의 역할에 관한 연구, 관광학연구 제22권 제3호, 한국관광학회, 1999, p.49.
- 박석희, 관광조사연구기법, 일신사, 2000. p.151
- 박충희, 관광호텔 인적 서어비스 질의 관리에 관한 실증분석, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1988.
- 박호표, The relationship between successful internal and external marketing strategies in service firms, 호텔·외식경영학연구, 5(2), 1997, pp.103-113.
- 서철현, 상사의 지원이 직무 몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과 직무만족의 매개 역할에 관한 연구, 관광학연구 제22권 제3호, 한국관광학회, 1999. p.107.
- 신혜숙, 전략경영측면의 서비스업 인터널 마케팅에 관한 연구, Journal of Tourism Systems and Quality Management, Vol. 2, No. 3/4, 1996. pp.287-303.
- 심상도, 호텔종사원의 직무만족에 관한 연구, 관광정책학연구 제5권 제1호, 1999. p.218.
- 오수철, 카지노경영학, 백산출판사, 1998, pp.19-20.

- 오수철, 카지노산업·기획론, 백산출판사, 1994, p.18.
- 우찬복, 호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석, 관광학연구 18:2, 1995, p.7.
- 유기현, 조직행위론, 무역경영사, 1992, p.192.
- 이광영, 미국의 카지노 리조트 호텔에 관한 연구, 한국관광학회, 관광학연구, 제15호, 1991, p.163.
- 이상우, 카지노 실무개론, 학문사, 2000. pp.23-24.
- 이준혁·윤대균, 인터넷마케팅요인이 성과에 미치는 영향에 관한 연구-경주지역 관광호텔을 중심으로, 호텔경영학연구, 2000. pp.8-11.
- 이충기, 카지노업의 육성방안, 1995, 한국카지노업관광협회, pp.10-11.
- 전종찬, 호텔종업원의 직무만족에 관한 실증적 연구, 석사학위 논문, 세종대학교 대학원, 1991.
- 정근환, 관광진흥으로서 카지노 활성화에 관한 연구, 한국관광개발논총, 1995. p.263.
- 정민의·지계웅, 한국 카지노산업의 활성화 방안에 관한 연구, Tourism Research 제12호, 1998. p.409. JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY
- 정봉원, 호텔종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구, 대한관광경영학회 논문집 제4호, 1994, p.170.
- 제민일보, 2000년 9월 26일.
- 채용식, 남북관광교류 활성화를 위한 카지노 정책개발에 관한 연구, 관광정책학연구 제5권 제 2호, p.141.
- 최종진, 상업스포츠조직의 리더십과 커뮤니케이션이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향, 한양대학교 대학원 박사학위 논문, 1997, pp.34-35.
- 하헌국·이종호 공저, 관광사업론, 학문사, 1998, p.312.
- 한국관광공사, 1998년 외래관광객 실태조사, 1998.
- 한국카지노업관광협회, 카지노산업 육성방안, 1995, p.14.
- 한라일보, 1994년 3월 1일.

- Aaker, David A, *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons, 1984.
- Berry, Leonard L & A. Parasuraman, *Marketing Service: Competing through Quality*, Macmillan, Inc., 1991,
- Chip R. Bell and Ron Zemke, *Managing Knock Your Socks Off Service*, American Management Association, 1992.
- Christian Gronroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, Mass. Marketing Science Institute, 1983. Philip Kotler, John Bowen and James Makerns,
- Gronroos, C., "Internal Marketing-Theory and Practice," in *Service Marketing in a Changing Environment*, ed., T. M. Bloch, G. D. Upah and V. A. Zeithaml, Chicago: American Marketing Association, 1985, pp.41-47.
- Kotler, Philip, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, Inc., 1996, pp.319-344.
- Lewis, R.C & R.E. Chamber, *Marketing Leadership in Hospitality: Foundation & Practice*, Van Nostrand Reinhold, 1989, pp.60-61.
- Norman, R. *Service Management, Strategic and Leadership in Service Business*. John Wiley & Sons Ltd. 1991.
- Philip Kotler, John Bowen and James Makerns, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall, Inc, 1999. p.318.
- R.M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed. Glenview, Ill, Scott, Foresman and co, 1984, p.170.
- Roach. S.S. *Services under Siege-The Restructuring Imperative*, Harvard Business Review, September-October, 1991.
- S.E. White & T.R. Michell, *Job Enrichment Versus Social Cues*, A Comparison and Competitive Test, Journal of Applied Psychology, in Press
- Waryszak, Robert Z., *Student Perception of the Cooperative Education Work Environment in Service Industries*, Progress in Tourism and Hospitality Research 3, 1997, pp.249-256.

<설문지>

근로자의 직무만족에 영향을 미치는 내부마케팅요인에 관한 실증적 연구

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학중인 학생으로서 ‘근로자의 직무만족에 영향을 미치는 내부마케팅요인’에 관하여 연구하고 있습니다.

본 설문지는 카지노 종사자를 대상으로 의견을 수집하기 위하여 작성되었습니다.

귀하의 응답내용은 단지 통계처리에 의한 학문목적으로만 사용되며, 카지노업의 발전을 위해서 유용한 자료로 활용될 것입니다.

감사합니다.

2001. 5.

제주대학교 경영대학원 무역학과 석사과정
지도교수 : 문 원 석 (제주대학교 무역학과 교수)
연구자 : 이 용 성 (TEL: 747-3682)

◆ 각 질문에는 정답이 따로 없습니다. 평소 생각하신대로 해당하는 칸에 체크(√)를 해주시거나 물음에 따라 빈칸에 답해 주시면 고맙겠습니다.

다음은 귀하가 평소에 자신의 직무에 대해 가지고 있는 의견에 관련된 질문들입니다. 각 항목을 읽고 그 정도를 체크(√)해 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 일 자체가 보람이 있다.					
2. 일 자체에 흥미가 있다.					
3. 현 직무에 대해 긍지를 느끼고 있다.					
4. 업무를 통해 자기 개발이 되고 있다.					
5. 업무지식 및 기능을 증진시킬 수 있다.					
6. 현재 급여에 만족하고 있다.					
7. 노력한 만큼 승진 기회가 올 것이다.					
8. 자신이 노력하면 급여가 많을 수 있다.					
9. 급여 결정방법에 만족한다.					
10. 회사의 승진정책은 타당하다.					
11. 동료들을 항상 신뢰하고 존중한다.					
12. 직무와 관련된 사항을 동료와 자유롭게 상의한다.					
13. 동료들과는 직장 밖에서도 친하게 지내고 있다.					
14. 근무시간은 적당하다.					
15. 휴식시간은 충분하다.					
16. 근무 환경은 위험이 없고 안전하다.					
17. 근무 환경에 소음, 진동은 없다.					
18. 작업장비 및 시설은 만족할만한 수준이다.					
19. 현재의 물리적 환경(시설,냉난방,조명,환기)에 만족한다.					
20. 상사는 업무 중 발생한 문제 해결에 적극적 도움을 준다.					
21. 상사와의 인간관계에 만족하고 있다.					
22. 현재 상사의 감독 범위는 타당한 범위이다.					
23. 상사는 건의·불만을 성의있게 받아준다.					
24. 상사는 맡긴일에 대해 권한을 위임하는 편이다.					
25. 상사가 지시한 업무를 확실하게 수행하고 있다.					

다음 질문은 평소 회사가 '종업원의 만족을 통한 고객 지향적인 기업 문화 및 전략 수립'에 대해 얼마만큼 관심을 가지고 있는가에 대한 것입니다. 다음을 읽고 읽고 중요하다고 생각하는 정도를 체크(✓)해 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 지속적인 교육이 이루어지고 있다.					
2. 교육횟수는 알맞게 이루어지고 있다.					
3. 카지노에 맞는 부서별 교육이 알맞게 이루어 지고 있다.					
4. 교육으로 부서에 맞는 기능이 습득되고 있다.					
5. 교육이 회사 정책으로 반영되고 있다.					
6. 다양한 교육방법이 실시되고 있다.					
7. 회사의 후생복지시설에 만족한다.					
8. 회사의 후생복지제도에 만족한다.					
9. 회사의 포상제도에 만족한다.					
10. 현재의 근무조건에 만족한다.					
11. 회사의 보상제도에 만족한다.					
12. 상사는 부하직원에 관심이 많다.					
13. 상사는 업무수행에 있어 모범을 보인다.					
14. 우리 부서는 결속력이 강하다.					
15. 우리 부서는 개방적이고 서로 도우려는 분위기이다.					
16. 종업원의 의견이 반영되고 있다.					
17. 종업원이 회사의 의사결정에 참여가 보장된다.					
18. 상사와의 의사소통은 원활하다.					
19. 회사의 목표와 방침에 대해 이해하고 있다.					
20. 타부서와의 정보교환이 원활하다.					
21. 매니저급과의 미팅이 잦은 편이다.					
22. 고객에 대한 정보의 입수가 용이하다.					
23. 회사는 임시직 채용에 신중한 편이다.					
24. 회사는 고객 의견조사를 지속적으로 하고 있다.					
25. 회사는 지역사회에 좋은 인식과 이미지를 가지고 있다.					

다음 질문은 일반사항 및 인구통계적 특성에 관한 질문입니다. 알맞은 번호에 체크(✓)해 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대

3. 귀하의 학력은?

- ① 고졸 ② 2년제 전문대졸 ③ 4년제 대학교졸 ④ 대학원졸

4. 귀하의 현재 근무부서는?

- ① 영업부 ② 경리부(회계,환전) ③ 판촉부 ④ 관리부(기획,교육,인사,총무) ⑤ 기타

5. 귀하의 월평균 소득은?

- ① 100만원 미만 ② 100만원 이상 200만원 미만
③ 200만원 이상 300만원 미만 ④ 300만원 이상

6. 귀하의 직위는?

- ① 사원급 ② 주임급 ③ 계장급 ④ 대리급 ⑤ 과장급 이상

7. 귀하의 재직기간은?

- ① 1년 미만 ② 1년 이상 2년 미만 ③ 2년 이상 5년 미만
④ 5년 이상 10년 미만 ⑤ 10년 이상

※ 추가적으로 하실 말씀이 있으면 적어주십시오.

“ 협조해 주셔서 대단히 감사합니다. ”

<Abstract>

A Empirical Study on Impact of Internal Marketing Factors on Employees' Job Satisfaction

- Centered on the Casinos in Jeju

Changes in the overall environment of casino companies can seriously affect casino companies' management. So this study sought to find the way of competitiveness of casino companies through the analysis on the impacts of internal marketing on casino employees' job satisfaction.

The data for this study was collected from 171 employees of 3 casinos in Jeju area. And utilizing the SPSS/10.0 for Windows package, factor analysis, T-test, ANOVA test and multiple regression was executed on the study. The summary is as follows:

Firstly, through various types of literature, 5 internal marketing factors (training, welfare · working condition, internal communication, supporting system and customer orientation) and 6 job satisfaction factors (job itself, pay · reward, coworkers, working environment, supervision and time) were extracted.

Secondly, each internal marketing factor has a partial relation to the job satisfaction within the significance level of 0.05. (Fail to reject H_1)

Thirdly, 5 internal marketing factors have a partial relation to demographic characteristics within the significance level of 0.05. (Fail to reject H_2)

Lastly, 6 job satisfaction factors have also a partial relation to demographic characteristics within the significance level of 0.05. (Fail to reject H_3)