



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

碩士學位請求論文

카지노 딜러의 멘토링(Mentoring)이 職務滿足에
미치는 영향에 관한 연구

- 서울·제주지역 3개 외국인 카지노업체를 중심으로 -



濟州大學校 經營大學院
觀光開發學科 觀光開發學專攻
金 益 墩

2006年 12月

碩士學位請求論文

카지노 딜러의 멘토링(Mentoring)이 職務滿足에 미치는 영향에 관한 연구

- 서울·제주지역 3개 외국인 카지노업체를 중심으로 -

指導教授 任 和 淳



濟州大學校 經營大學院

觀光開發學科 觀光開發學專攻

金 益 墩

2006

카지노 딜러의 멘토링(Mentoring)이 職務滿足에 미치는 영향에 관한 연구

- 서울·제주지역 3개 외국인 카지노업체를 중심으로 -

指導教授 任 和 淳

金 益 墩

이 論文을 觀光學 碩士學位 論文으로 提出함.

2006年 12月

金益墩의 觀光學 碩士學位論文을 認准함.

委員長 _____

委 員 _____

委 員 _____

濟州大學校 經營大學院

2006年 12月

목 차

| | |
|-------------------------------|----|
| 제 I 장 서 론 | 1 |
| 제 1 절 문제의 제기 | 1 |
| 제 2 절 연구의 목적 | 2 |
| 제 3 절 연구의 방법 및 범위 | 5 |
| 제 II 장 연구의 이론적 고찰 | 7 |
| 제 1 절 카지노 산업에 대한 이론적 고찰 | 7 |
| 1. 카지노 산업의 개념 및 특성 | 7 |
| 2. 카지노 산업의 발전 과정 | 9 |
| 3. 카지노 산업의 현황 | 12 |
| 1) 외국의 카지노 산업 동향 | 12 |
| 2) 국내의 카지노 업체 현황 | 13 |
| 3) 카지노 이용객 현황 | 16 |
| 4) 카지노 매출액 현황 | 18 |
| 5) 업체별 운영 형태 및 게임시설 현황 | 20 |
| 4. 카지노 산업의 조직체계 | 22 |
| 5. 딜러의 개념 | 28 |
| 6. 딜러의 임무와 역할 | 29 |
| 7. 딜러의 요건 | 30 |
| 제 2 절 멘토관계에 관한 이론 | 32 |
| 1. 멘토의 개념 | 32 |
| 2. 멘토의 역할 및 기능 | 35 |
| 1) 경력개발 기능 | 36 |
| 2) 심리 사회적 기능 | 38 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 3) 역할모형 기능 | 38 |
| 3. 멘토관계의 발전단계 | 39 |
| 4. 멘토관계의 유형 | 40 |
| 5. 멘토관계의 효과 및 유효성 | 42 |
| 1) 멘티의 입장 | 42 |
| 2) 멘토의 입장 | 43 |
| 3) 조직의 입장 | 44 |
| 제 3 절 직무만족에 관한 이론 | 45 |
| 1. 직무만족의 개념 및 정의 | 45 |
| 2. 직무만족의 중요성 | 48 |
| 1) 개인적 측면 | 48 |
| 2) 조직적 측면 | 49 |
| 3. 직무만족의 영향요인 | 49 |
| 4. 직무만족의 이론 | 52 |
| 1) 내용이론 | 52 |
| 2) 과정이론 | 55 |
| 제 4 절 선행연구 | 57 |
| 1. 멘토에 관한 선행연구 | 57 |
| 2. 카지노 딜러의 직무만족에 관한 선행연구 | 59 |
| 제 III 장 연구의 모형 및 조사 설계 | 61 |
| 제 1 절 연구의 모형 및 연구가설의 설정 | 61 |
| 1. 연구모형의 설정 | 61 |
| 2. 연구가설의 설정 | 63 |
| 1) 연구가설의 설정 배경 | 63 |
| 2) 연구가설의 설정 | 63 |
| 3) 조작적 정의 | 64 |

| | |
|---|-----------|
| 제 2 절 조사설계 | 65 |
| 1. 표본추출 및 조사방법 | 65 |
| 2. 설문지 구성 내용 | 66 |
| 제 3 절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 | 69 |
| 1. 척도의 타당도 분석 | 69 |
| 2. 신뢰도분석 | 72 |
| 제 IV 장 실증분석 | 74 |
| 제 1 절 표본의 특성 분석 | 74 |
| 1. 멘티 통계학적 분석 | 74 |
| 2. 멘토관련 사항 | 77 |
| 1) 일반사항 | 77 |
| 2) 멘토 유무에 따른 직무만족도 차이 분석 | 80 |
| 3) 멘토-멘티 성별관계에 따른 직무만족도 차이 분석 | 80 |
| 4) 멘토-멘티간 직급차이에 따른 직무만족도 차이 분석 | 81 |
| 5) 멘토-멘티간 연령차이에 따른 직무만족도 차이 분석 | 82 |
| 6) 멘토-멘티간 관계형성 기간에 따른 직무만족도 차이 분석 | 83 |
| 7) 멘토 수에 따른 직무만족도 차이분석 | 85 |
| 8) 멘토의 기능유형이 직무만족도에 미치는 영향분석 | 86 |
| 제 2 절 가설의 검증 | 91 |
| | |
| 제 V 장 결 론 | 95 |
| | |
| 참 고 문 헌 | 100 |
| ABSTRACT | 105 |
| 설 문 지 | 109 |

표 차 례

| | |
|--|----|
| <표Ⅱ-1> 카지노 산업의 발전 과정 | 11 |
| <표Ⅱ-2> 외국인 카지노 업체 현황 | 15 |
| <표Ⅱ-3> 내국인 카지노 업체 현황 | 16 |
| <표Ⅱ-4> 연도별 외래관광객 대비 카지노 이용객 현황 | 17 |
| <표Ⅱ-5> 국적별 카지노 이용객 현황(외국인전용 카지노) | 17 |
| <표Ⅱ-6> 지역별 이용객 현황(외국인전용 카지노) | 18 |
| <표Ⅱ-7> 연도별 관광외화수입 대비 카지노 매출액 현황 | 19 |
| <표Ⅱ-8> 지역별 카지노 매출액 현황 | 20 |
| <표Ⅱ-9> 업체별 게임시설 현황 | 21 |
| <표Ⅱ-10> 영업부 세부 조직 | 25 |
| <표Ⅱ-11> 카지노 업체별 종사원 현황 | 27 |
| <표Ⅱ-12> 멘토의 정의 | 34 |
| <표Ⅱ-13> Kram의 멘토관계의 기능 분류 | 36 |
| <표Ⅱ-14> 경력개발 기능 | 37 |
| <표Ⅱ-15> 심리사회적 기능 | 38 |
| <표Ⅱ-16> 멘토의 발전 단계 | 40 |
| <표Ⅱ-17> 멘토관계의 유형 | 42 |
| <표Ⅱ-18> 멘토관계의 효과 | 45 |
| <표Ⅱ-19> 직무만족의 개념 | 47 |
| <표Ⅱ-20> 직무만족 영향요인에 대한 학자들의 정의 | 51 |
| <표Ⅲ-1> 설문지 구성 및 내용 | 66 |
| <표Ⅲ-2> 멘토기능유형에 대한 요인분석 결과 | 70 |
| <표Ⅲ-3> 직무만족도에 대한 요인분석 | 71 |
| <표Ⅲ-4> 신뢰도분석 결과 | 73 |
| <표Ⅳ-1> 멘티 통계학적 특성 | 74 |
| <표Ⅳ-2> 멘토 일반 사항 | 78 |
| <표Ⅳ-3> 멘토 유무에 따른 직무만족도 차이분석 | 80 |

| | |
|---|----|
| <표IV-4> 멘토-멘티간 성별관계에 따른 직무만족도 차이분석 | 81 |
| <표IV-5> 멘토-멘티간 직급차이에 따른 직무만족도 차이분석 | 82 |
| <표IV-6> 멘토-멘티간 연령차이에 따른 직무만족도 차이분석 | 83 |
| <표IV-7> 멘토-멘티간 관계형성 기간에 따른 직무만족도 차이분석 | 84 |
| <표IV-8> 멘토 수에 따른 직무만족도 차이분석 | 85 |
| <표IV-9> 상관관계분석 | 87 |
| <표IV-10> 멘토기능 유형이 작업조건만족도에 미치는 영향 | 88 |
| <표IV-11> 멘토기능 유형이 회사정책만족도에 미치는 영향 | 89 |
| <표IV-12> 멘토기능 유형이 발전만족도에 미치는 영향 | 90 |
| <표IV-13> 멘토기능 유형이 대인관계만족도에 미치는 영향 | 91 |
| <표IV-14> 가설검증 결과 | 93 |

그림 차례

| | |
|--------------------------------|----|
| <그림 I-1> 연구의 흐름도 | 4 |
| <그림 II-1> 카지노 기구 조직도 | 23 |
| <그림 II-2> 카지노 딜러의 세부 조직도 | 26 |
| <그림 III-1> 연구의 모형 | 62 |
| <그림 IV-1> 멘티의 통계학적 특성 | 76 |
| <그림 IV-2> 멘토 일반 사항 | 79 |
| <그림 IV-3> 가설검증 | 94 |

제 I 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

기업은 급변하는 경영환경 속에서 생존과 발전을 위해 끊임없이 새로운 경영 전략을 모색하고 있다. 특히 사람이 기업의 중요한 자산으로 인식되면서 인재의 역량을 경영에 있어 핵심사항으로 선정하고 인재의 등용과 관리를 중요시하기에 이르렀다. 인재의 등용과 관리 즉, 인적자원은 조직의 목표달성을 위해 해결되어야 할 선결과제로 조직에 새로 진입한 사람들은 조직이 원하는 바를 정확히 간파하고 조직은 조직원들을 효율적으로 관리함으로써 조직의 효율성을 높일 수 있다.

이러한 방법의 일환으로 국외에서는 이미 공식적으로 멘토링프로그램이 널리 활용되고 있다. 특히 미국의 경우 70년대 말 페덱스(Fedex)가 이제도를 성공적으로 도입한 후 활성화되기 시작했는데, 제너럴모터스와 AT&T 등 대기업은 물론 벤처기업들도 멘토링 제도를 도입하고 있다. 미국 기업들은 회사와 업무에 대해 풍부한 경험과 전문지식을 갖춘 멘토가 멘티를 지도하여, 멘티의 잠재능력을 계발하고 발전시켜 나가고 있다. (정미향, 2004) 국내의 기업에서도 멘토링 프로그램을 공식적으로 도입하는 사례가 늘고 있다. 반도체업체인 하이닉스, SI업체인 포스데이터 등이 수차례의 수정을 거치면서 멘토링 시스템을 도입 활용하고 있는 것을 비롯. 최근 기상청 역시 신규자 또는 전임자에게 신속한 업무적응을 유도하고 전문지식을 체계적으로 전수함으로써 미래의 핵심인재를 양성할 목적으로 멘토링 제도를 도입시행하고 있다.

멘토-멘티 관계는 멘토에게는 리더십을 심어주고 멘티에게는 조직에 빨리 적응하며 원활한 업무와 경력발전을 도와준다. 서비스 산업의 대표인 카지노 산업은 인적 서비스의 의존도가 매우 높은 산업으로 높은 고용을 창출하고 외화획득과 세수 증대를 가져오는 고부가가치의 산업으로 카지노 종사원의 전문성을 높이고 그들의 원활한 업무를 수행 할 수 있도록 근로환경을 고려하고 뒷받침 해

주는 것이 중요하다. 더욱이 서비스의 최고 접점이라 볼 수 있는 카지노 딜러는 고객을 직접 대면하는 이유로 발생하는 직무관련 스트레스가 타 직종에 비해 높을 뿐만 아니라 게임을 진행시켜야 하는 업무특성상 리스크의 부담이 많아 인력을 잘 관리하고 유지하는 것은 카지노 조직에서 무엇보다 중요하다고 생각된다.

이에 따라 딜러의 전문성을 높이고 고객에게 보다 나은 서비스를 제공하기 위해서는 딜러들의 인력개발과 관리에 중점을 두어 그들의 동기 수준을 향상시키고 능력개발을 위한 각종 제도와 시책을 강구할 필요가 있다. 특히 신입딜러들인 경우 직무수행에 필요한 기술을 습득하고 자신감을 갖고 조직에 적응할 수 있도록 하기 위해서는 직무관련 교육도 중요하지만 이보다 카지노 조직에 적응할 수 있는 개인특성, 직무특성과 같은 상황적 요인들을 고려한 인력관리가 이뤄져야 한다.

이러한 관점에서 카지노 산업에서도 인적자원관리와 직무만족도를 높이는 한 방법으로 멘토(Mentor)를 말 할 수 있다. 현재 종교, 군대 등의 특수한 집단 및 은행, 외식업 등 몇몇 서비스업에서 멘토 및 멘토링 프로그램에 대한 연구가 다양하게 진행되고 있으나 카지노 산업에서 딜러들의 조직구성원에 대한 연구, 특히 멘토링에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 이에 따라 본 연구는 카지노 산업에서 멘토역할 및 관계에 대한 연구의 필요성을 인식, 카지노 딜러들의 멘토관계 현황과 직무만족과의 연관성을 짚어보는 첫 번째 연구임과 동시에 딜러들의 직무만족도를 높이는 요인을 찾아보는 기초자료로 활용 될 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 목적

본 연구에서는 멘토에 관한 이론적 개념을 소개하여 카지노 딜러들의 직무만족도를 알아보고자 한다. 직무만족은 개인적 차원에서 보면 개인의 삶의 질과 관련이 되고 조직적 차원에서는 생산성 향상을 가져올 뿐만 아니라 인력관리, 이직률 감소, 등 여러 가지 면에서 이익을 가져오게 된다.

이에 따라 본 연구는 앞에서 제기한 문제제기를 근거로 국내 카지노 딜러들을 대상으로 멘토-멘티 관계가 존재한다면 멘토-멘티 관계는 카지노 딜러들의 직무

만족에 어느 정도 영향을 미치는지 알아보고 멘토-멘티 관계와 직무만족도와의 관련성을 규명, 연구의 결과를 바탕으로 멘토-멘티 관계를 통한 딜러의 전문성 및 효율적인 인적자원관리를 위한 이론적 실무적 시사점을 찾아보고자 한다.

본 연구의 구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

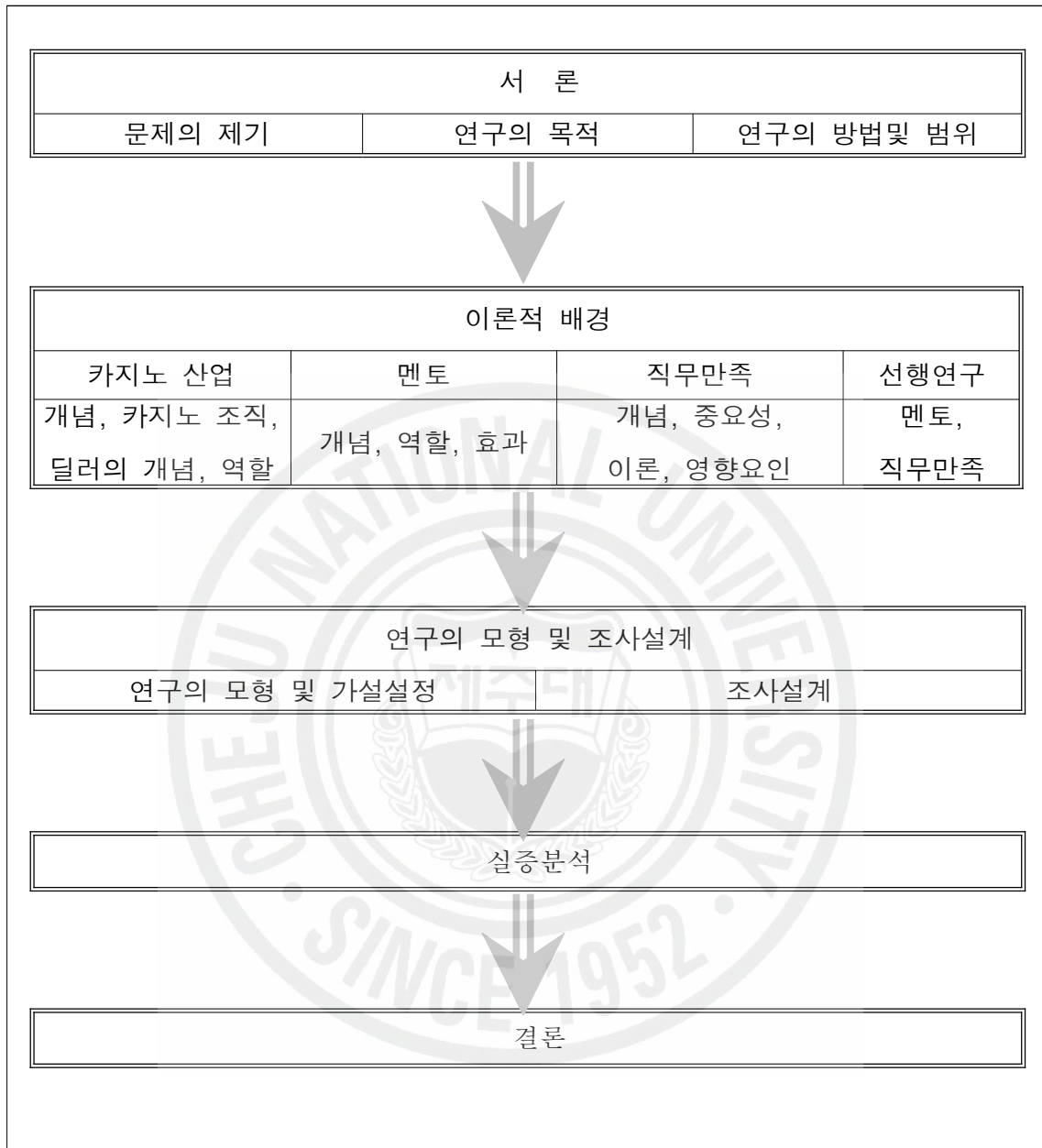
첫째, 카지노 산업에 관한 이론, 멘토에 관한 이론, 직무만족에 관한 이론적 고찰과 선행연구를 통하여 연구의 개념적 틀을 형성하고자 한다.

둘째, 카지노 산업에서 딜러들에게 멘토-멘티 관계가 존재하는지를 살펴보고 직무만족도와는 어떠한 영향을 미치는지 실증 분석을 통하여 파악하고자 한다.

셋째, 멘토-멘티 관계가 딜러들의 직무만족과 어떠한 연관성이 있는지 실증적 조사를 통해 검증해 보고자 한다.



<그림 I -1> 연구의 흐름도



제 3 절 연구의 방법 및 범위

본 연구는 앞에서 제시한 연구목적을 달성하기 위하여 크게 이론적 연구와 실증조사 두가지로 나누어 연구를 진행하였다. 먼저 이론연구에서는 카지노 산업에 관한 이론 고찰, 멘토에 관한 이론, 직무만족에 관한 문헌연구를 실시하고 실증연구에서는 설문지법에 의한 조사를 통하여 실증분석을 수행하였다.

본 연구의 구성은 총 5장으로 구성되어 있다.

제 1 장은 서론부분으로 문제제기, 연구의 목적, 연구의 방법 및 구성 등을 기술한다.

제 2 장은 이론적 고찰 부분으로 카지노 산업 및 딜러에 관한 이론, 멘토에 관한 이론, 직무만족에 관한 이론적 고찰을 정리하였다.

제 3 장은 이론 연구를 기반으로 한 연구모형과 가설을 설정하고 설문지의 설계, 표본의 설계 및 표본추출 방법, 자료 분석 방법 등 본 논문의 설계부분으로 실증조사의 틀을 마련하였다.

제 4 장은 3장에서 도출된 가설을 실증적으로 분석하기 위하여 설문조사에서 나타난 결과들을 분석하여 정리하였다.

제 5 장은 결론부분으로 이론적 고찰과 실증분석을 통하여 나타난 연구의 결과를 요약하고 시사점을 도출, 본 연구가 지닌 한계점 및 앞으로의 방향등에 대하여 논의하였다.

멘토역할이란 기업조직 내에서 공식적으로 제도화 된 경우도 있지만 주로 조직내에서 형성될 수 있는 비공식적인 관계중의 하나가 될 수 있으며 현재 카지노 산업에서는 멘토링제도를 공식적으로 도입하고 있지 않고 있기 때문에 본 연구에서는 비공식적 멘토-멘티 관계를 형성하고 있는 카지노 딜러들을 대상으로 설정하였다.

실증적 연구방법은 설문지를 통한 자료수집을 통하여 빈도분석, 기술분석, 요인분석, 회귀분석, 차이분석(T-test)을 실시하였다.

본 연구의 표본은 국내 외국인 전용 카지노 업체 중 3개 업체를 선정하였다. 설문은 2006년 10월16일부터 10월22일까지 서울 세븐럭카지노, 제주지역 칼호텔

카지노, 그랜드호텔 카지노를 대상으로 영업부 간부급 딜러 및 일반딜러를 대상으로 총 400부를 배포 357부가 회수되었으나 응답이 불성실 하거나 일관성이 없다고 판단되는 39부를 제외한 318부를 통계분석자료로 이용하였다. 확보된 데이터는 통계패키지 SPSS 12.0(Ver)을 통해 분석하였다.



제 II 장 연구의 이론적 고찰

제 1 절 카지노 산업에 대한 이론적 고찰

1. 카지노 산업의 개념 및 특성

카지노(Casino)는 일반적으로 도박·음악·쇼·댄스 등 여러 가지 오락시설을 갖춘 오락장 또는 도박장을 말한다. 카지노의 어원은 ‘작은 집’이라는 의미의 이탈리아어(語) 카자(Casa)가 어원으로, 르네상스 시대 귀족들이 소유하였던 사교·오락용(댄스·당구·도박 등)의 별관을 뜻하였다. 처음에는 대중적 사교장이었으나, 나라에 따라서 과세·관광시설·외화획득의 목적으로 개설을 공인한 데도 있다.

웹스터 사전(Webster's College Dictionary)에 의하면 카지노란 모임, 춤 그리고 특히 전문 깰블링(Professional Gambling)을 위해 사용되는 건물이나 넓은 장소라고 정의되어 있으며 국어사전에는 음악, 댄스, 쇼 등 여러 가지 오락시설을 갖춘 실내도박장으로 정의하고 있다. 역사적으로는 왕국의 재원을 충당하기 위해 18~19세기에 유럽 각지에서 개설되기 시작하였는데, 독일(오스트리아)에서 활발했으며, 혁명(귀족계급의 몰락)이나 속화(俗化:악덕의 온상) 등의 이유로 잇따라 금지되어 왔다.

국내의 카지노산업은 1961년 ‘복표발행현상기타사행행위단속법’의 제정으로 카지노산업의 도입 근거가 마련되었으나 사행행위로 규정되어 오다가 1994년 8월 ‘관광진흥법’의 개정으로 관광사업으로 분류되면서 주무 관청도 내무부에서 현재의 문화관광부로 이관되어 발전의 기틀을 마련하게 되었다. ‘관광진흥법’ 제3조 1항 5호에서는 카지노업을 “전용영업장을 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 규정하고 있다.(오용수, 2006)

관광산업적 측면에서 카지노는 특급관광호텔 내에 위치하는 부대시설로서 의

래관광객에게 게임, 오락, 유흥 등을 제공하여 그들의 체류기간을 연장시키고 경비 지출을 증대시키는 사업으로 관광산업의 발전과 연관되어 있다. 또한 외래 관광객을 대상으로 외화획득을 실현하여 국제 수지 개선, 지역경제발전, 국가재정 수입의 확대, 고용창출, 투자유치 등의 효과가 있어 관광 사업에 있어서 큰 비중을 차지하고 있다.(손미라, 2005)

카지노 산업의 특징(이충기, 2005)은 첫째, 다른 산업에 비해 고용창출효과가 높다. 카지노 산업은 일정한 시설만 갖추고 연중무휴로 영업하는 순수 인적서비스 상품이다. 카지노산업의 고용승수를 분석해보면, 고용효과가 수출산업인 섬유, 가죽업, TV부문, 반도체산업, 승용차산업에 비해 훨씬 높은 것으로 나타나 있다.

둘째, 자연관광자원의 기후에 대한 한계성을 극복할 수 있는 좋은 대체 관광산업이다. 카지노산업은 실내공간에서 이루어지는 여가활동이므로 악천후 시에 옥외 관광 상품의 대체상품으로도 이용 될 수 있다는 장점이 있다.

셋째, 카지노산업의 경제적 파급효과는 매우 크다. 카지노로 벌어들인 외화가 우리나라 경제에 투입되어 직·간접적 효과 및 유발효과로 발생하는 경제적 효과는 매우 크다. 즉 연관 산업에 대한 생산 및 부가가치 창출효과, 지역주민에 대한 소득 및 고용창출효과, 중앙 및 지방자치단체에 대한 재정수입 창출 효과 등 다양한 경제적 파급효과를 발생시킨다.

넷째, 카지노 산업의 외화가득효과는 매우 높다. 카지노산업의 외화가득률(93.7%)과 수출산업의 외화가득률(반도체:39.9%, TV:60.0%, 승용차:79.5%)을 비교하여 카지노 외화 수입의 수출 가치를 평가해 볼 때 카지노외래객 1명의 유치는 반도체 56개 또는 컬러 TV 3대를 수출한 것과 동일한 효과를 갖는다.

다섯째, 카지노는 외래 관광객 1인당 소비액을 늘리고 체류기간을 연장시킨다. 카지노 이용객 1인당 소비액은 외래 관광객 1인당 소비액의 약 38%를 차지할 정도로 단일 지출 항목으로는 상당히 높은 비중을 차지한다.

여섯째, 카지노의 사회적 영향에 대해 다양한 문제가 제기되고 있다. 카지노의 사회적 영향 중 부정적 측면은 때때로 긍정적인 측면(지역사회발전, 도시건설등)에 비해 더 크게 느껴지곤 한다. 카지노로 인한 사회적 부작용으로는 도박중독, 재산탕진, 폐가망신, 과소비, 사행심 조장, 폭력조직과의 연루, 불법고리대금융, 돈세탁 등을 들 수 있다.

이처럼 카지노산업은 관광객의 게임욕구와 다양한 서비스를 제공하는 관광산업으로 외래관광객에게 게임, 오락, 유흥 등 야간관광활동을 제공함으로써 체류기간을 연장시키는 고부가가치 외화획득 사업으로 고용창출효과도 크다. 그리고 현대의 카지노는 단순한 게임차원에서 벗어나 볼거리와 즐길거리 등 다양한 여가활동을 충족시켜주는 관광산업으로 발전하고 있다.

2. 카지노 산업의 발전 과정

역사적으로 카지노는 중세 유럽의 귀족사회에서 사교의 한 수단으로 태동하였으며, 17-18세기에 걸쳐 유럽각지에서 소규모 카지노가 개설된 것이 근대의 카지노산업이 시작이 되었다. 19세기에는 클럽스타일의 카지노가 유럽각국에서 출현하였고 유럽인들의 활동이 활발해지면서 카지노가 전세계로 확산되기 시작했다.

오늘날 카지노 산업이 본격적으로 자리를 잡은 것은 1930년대 미국의 경제공황으로 경기 침체가 계속되자 지역경제회복과 경기활성화, 세수회복을 위해서 미국 네바다주 라스베이거스에 대규모 카지노 단지를 조성하게 되었으며 미국의 카지노 산업이 성공적으로 결실을 맺자 세계각국은 카지노 산업이 관광산업의 중요한 부분임을 인식하고 앞다투어 유치하고 있다.(최재호, 2003)

1980년대 이후 카지노 산업은 세계적인 추세로 확산되어 도박을 금기시하는 사회주의 국가에서도 가속화하는 추세이다. 특히 1989년 베를린 장벽 붕괴 이후 헝가리, 폴란드, 체코, 러시아 등 동유럽국가들의 카지노 산업 확산이 두드러졌다. 1990년대 중반이후에는 인터넷 통신을 이용한 온라인 카지노(On-Line Casino)가 확산되었고 2000년대로 들어오면서 카지노 산업은 카지노 리조트가 마련되는 등 대형화, 테마화의 추세이다.

국내의 카지노 산업은 1961년에 제정된 ‘복표발행현상기타사행행위단속법’이 1962년도에 개정, “외국인을 상대로 하는 오락시설로서 외화획득에 기여할 수 있다고 인정 될 때 이를 허가할 수 있게 함”으로서 카지노 설립근거가 마련되었다. 법적 근거가 마련된 후 1967년 인천 올림푸스호텔 카지노가 최초로 개설되었고 1968년에는 서울 워커히호텔에 주한 외국인 및 외래 관광객의 위락시설로 카지노가 개장되었다. 1969년초까지는 내국인 출입을 허용하였으나 사행행위 등으로 부작용이 심각해져 1969년 6월 “복표발행현상기타사행행위단속법”을 개정 내국

인 출입을 제한, 외국인만을 대상으로 영업을 허가하는 근거를 마련하였다.

1970년대로 들어오면서 카지노는 1971년 속리산 관광호텔 카지노 개설을 시작으로 제주, 부산, 경주 등 국내 주요 관광지에 확산되었고 1980년도에는 강원도 설악파크호텔카지노, 제주 하얏트호텔카지노가 개장되었다. 이후 1990년대로 진입하면서 카지노 신규허가요건 완화로 제주지역에 제주그랜드호텔카지노, 제주남서울호텔 카지노, 제주오리엔탈호텔 카지노, 제주 신라호텔 카지노가 잇따라 개장되었다.

한편 카지노 산업은 1994년 말 정부 행정조직의 개편으로 관광의 주부서가 교통부에서 문화관광부로 이관함에 따라 카지노산업은 문화관광부에서 허가, 지도 감독권을 갖게 되었고 1995년 12월에 ‘폐광지역개발지원에 관한특별법’이 통과되면서 강원도 폐광지역에 내국인 출입 카지노를 개설할 수 있는 근거를 마련 2000년 10월에 강원랜드카지노가 개장되었다.

이후 문화관광부는 관광외화획득, 지역적 시장 불균형 해소 및 청년실업완화, 유관산업의 경제활성화 등 카지노 산업의 신규허가에 대한 필요성을 인식 서울 및 부산지역에 외국인 전용 카지노를 신규 허가함에 따라 2006년 1월에 세븐럭 코엑스센터점 카지노가 개설되었고, 5월에 세븐럭 밀레니엄 힐튼호텔점 카지노, 6월에 세븐럭 부산롯데점 카지노가 각각 개장, 운영되고 있다.

이들 신규 카지노는 한국관광공사에 제한하여 허가하였는데 이는 우리나라 카지노 산업이 타 관광산업에 비해 수익성이 매우 높은 업종으로 인식되어 있어 민간 기업들의 카지노 유치에 대한 치열한 로비 등 사회적으로 많은 부작용이 발생할 여지가 있고, 높은 수익성이 보장되고 있음에도 외국에 비해 사회 및 공익사업에 환원된 것이 매우 빈약한 실정으로 신규카지노를 공공기관에 허가함으로써 신규허가로 인한 사회적 안정과 특례시비 등 사회적 부작용을 예방하는 한편 향후 카지노 운영에 따른 영업의 공정성과 투명성을 확보하고 카지노에서 발생한 이익금을 관광인프라 구축 등 공익목적 사업의 재원으로 활용하기 위해 관광관련 공익 기관인 “한국관광공사”로 한정하였다.(송덕중 2006)

<표Ⅱ-1> 카지노 산업의 발전 과정

| 구분 | 발전과정 |
|--------|--|
| 1960년대 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1961년 ‘복표발행현상기타사행행위단속법’의 제정으로 카지노 도입의 법적 근거 마련 ▪ 1967년 인천 오림포스호텔 카지노 개장(국내 최초의 카지노) ▪ 1968년 서울 워커히호텔 카지노 개장 ▪ 1969년 내국인출입 금지에 관한 규정 제정 |
| 1970년대 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 외래관광객 수용시설 확충 및 카지노업체의 증가 ▪ 1971년 속리산, 1975년 제주 칼, 1978년 부산 파라다이스, 1979년 코오롱 호텔 카지노 등 총 6개 업체로 증가 |
| 1980년대 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1980년 설악파크 호텔 카지노 개장. ▪ 1985년 제주 하얏트호텔 카지노 개장. |
| 1990년대 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1990년대 초 제주지역에 한해서 카지노의 규제완화 조치. ▪ 1990년 제주 그랜드, 제주 남서울, 제주 서귀포칼, 제주 오리엔탈 카지노 개장 ▪ 1991년 제주 신라, 1995년 제주 라곤다 카지노 개장으로 제주 지역에 총 8개 업체로 증가함 ▪ 1994년 관광진흥법의 개정으로 카지노업이 관광사업으로 분류 주무관청이 내무부에서 현재의 문화관광부로 이관, ▪ 1999년 5월 외국인의 카지노 투자에 대한 합법화 입법예고 |
| 2000년대 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2000년 10월 내국인출입 카지노 (강원랜드)개장. ▪ 2003년 강원랜드 메인 카지노 개장. ▪ 2004년 9월 외국인 전용 카지노 추가허용 발표(서울 2개소, 부산 1개소) ▪ 2006년 1월 서울 세븐럭 카지노 코엑스센터점 개장 ▪ 2006년 5월 서울 세븐럭 카지노 밀레니엄 힐튼점 개장 ▪ 2006년 6월 부산 세븐럭 카지노 롯데점 개장 |

출처: 이충기, 2005, 논자 재정리

3. 카지노 산업의 현황

1) 외국의 카지노 산업 동향

카지노는 전세계 120여 개국에 걸쳐 2000여 업체가 있는데 이중에서 북미와 유럽이 가장 많으며 다음으로는 중남미, 아프리카, 카리브해의 순이다.(이충기, 2005)

미국은 1930년대에 카지노가 도입되면서 네바다주에서 대공황을 극복하기 위한 경제 대책 및 광부들의 여가활동 수단으로 카지노를 본격 육성하면서 상업적 성격의 카지노로 발전하였고 1990년대 들어 폭발적으로 성장하였다. 미국의 카지노 산업은 주정부의 관할 하에 허가 및 영업이 이루어지고 있으며 각 주마다 카지노 정책이 조금씩 다르며 49개 주에서 한 가지 이상의 게이밍 사업을 허용, 카지노업체 수는 전 세계 시설현황의 40%에 해당하는 829개소가 있다.

특히 라스베이거스에 ‘윈 라스베가스’ (Wynn LasVegas)라는 최고의 카지노호텔이 2005년 4월 28일에 개관하였는데 투자비가 27억 달러이며 객실 수가 2700개로 새로운 형태의 카지노 리조트가 마련되었고 이를 계기로 카지노의 대형화, 테마화가 가속도를 더할 것으로 전망된다.(오용수, 2006)

카지노 게임이 탄생한 유럽은 미국과 같이 대규모 상업적 카지노로 발전하지 못하고 비교적 소규모 게임 시설에 엄격한 회원제로 운영되고 있다. 프랑스의 경우 카지노 수에서는 170여개 이며, 카지노가 성행하다가 침체상태에 놓여 있는 대표적 나라이기도 하다. 프랑스에서는 내무부에 게임 감독권이 있으며 경찰청 게임과에서 카지노를 규제한다. 영국은 1960년 카지노가 합법화 된 이래 클럽의 형태로 운영되고 있다. 영국의 모든 카지노는 1968년 제정된 게임법에 의해 운영되며, 이 법안에 따라 설립된 게임위원회에 의해 엄격하게 통제된다. 영국은 다른 나라들의 카지노 합법화 이유인 세수확보 차원이 아니라 개인의 자유보장 차원에서 합법화가 이루어진 것이 특징이다. 독일은 200년 이상의 카지노 역사를 지니고 있으나 바덴바덴과 비스바덴은 18세기 중엽부터 카지노 게임장이 있었던 도시로 유명하며 38개의 카지노가 운영 중이다.(오용수, 2006) 1973년 개정된 독일법은 전통적인 휴양지 이외의 지역에도 카지노를 설립 할 수 있도록 했으며,

1993년에는 마그테부르크에 있는 엘베강에 선상카지노를 승인했다. 이처럼 유럽은 오랜 역사를 지녔음에도 불구하고 대규모 상업성을 띤 카지노로 성장하지 못하고 소규모 게임시설에 클럽제 회원제로 운영되고 있는 추세이다. 그러나 최근 일부 동유럽 및 독립국가에서도 자유화의 물결을 타고 카지노를 도입, 활성화 하는 추세이다.

마카오를 비롯한 아시아 지역의 카지노 산업은 급속히 팽창하고 있는 추세이다. 그 예로 캄보디아가 관광지로 유명한 돈레삽 호수를 운행하는 보트에 카지노의 영업을 허가하였고, 태국도 국경 지대에 한해서 10여개의 카지노 영업을 허용하였다. 또한 싱가포르 정부도 40년간 유지했던 도박 산업 금지정책을 철폐하고 카지노 개설을 허용하기로 했다.(정동준, 2006)

아시아의 카지노 산업의 중심인 마카오의 경우 ‘동양의 라스베이거스’라 불릴 정도로 카지노가 활성화되고 있다. 외래 관광객 중 상당수가 카지노를 목적으로 마카오를 방문하고 있고 정부 예산 수입의 약 60%와 국내 총생산의 약 1/3을 차지하는 마카오의 Gambling 산업의 사회 기여는 다양하다. 마카오 정부는 Gambling 사업에서 걷는 세금을 제조업이나 무역 분야에 낮은 세금 정책을 유지하고 마카오의 문화유산을 보전하는데 사용하고 있으며 국민소득 향상에도 크게 기여하고 있다.(이상연, 2002) 마카오의 카지노 산업은 매춘과 마약을 일소하기 위해 도입되었다. 1934년 카지노, 경마, 경견장에 게임산업에 특허권을 주면서 카지노가 운영되기 시작했다. 최근 마카오는 라스베이거스에 기반을 둔 대형 카지노업체에 운영권을 주면서 급부상하고 있다. 필리핀의 카지노 산업은 현재 16개의 카지노가 운영중이며 말레이시아에는 1개의 카지노만 허가, 운영되고 있는데 ‘젠딩하이랜드 리조트’로 리조트 건설에 필요한 자금흐름을 촉진하기 위해서였다. 이밖에 일본은 카지노가 공식적으로 인정되고 있지 않지만 준카지노 형태인 카지노바가 성행하고 있다. 카지노바는 동경과 오사카에 한때 1000여개 이상이 운영되기도 했으나 지속적인 단속으로 500여개가 운영되고 있는 것으로 알려지고 있다.(이충기, 2005)

2) 국내의 카지노 업체 현황

우리나라 카지노 산업은 1960년대 말 주한 외국인 및 외래 관광객 전용의 관

광위락시설로서 국내 외국인 관광객으로 서울, 부산, 제주 등에 관광호텔이 도입되어 관광외화획득을 위한 주요 관광시설로 자리 잡았다.

국내 카지노 업체는 외국인 전용카지노 16개와 내국인 카지노 1개를 포함 모두 17개 업소가 운영되고 있다. 지역별로는 제주지역이 8개 업체를 비롯, 서울 3개 업체, 부산 2개 업체, 강원 2개 업체, 경북, 인천이 각각 1개 업체가 등록되어 있다. 문화관광부가 2005년 1월28일 신규로 허가한 카지노인 서울 세븐럭카지노 코엑스센터점은 2006년 1월27일, 세븐럭카지노 밀레니엄 힐튼점은 5월26일, 세븐럭카지노 부산롯데점은 6월23일 각각 개장 운영되고 있다. 카지노가 운영되고 있는 시설은 특급호텔내에 설치 운영되고 있으며 운영형태는 강원랜드를 포함한 5곳이 직영체제이며 나머지는 임대 형식이다.



<표Ⅱ-2> 외국인 카지노 업체 현황

| 지역 | 업소[법인]명 | 허가일 | 사업장소 | 종사원수 | 전용영업장 면적(m ²) |
|----|------------------------------------|----------|----------------------|------|------------------------------|
| 서울 | 파라다이스워커힐카지노 [(주)파라다이스] | 68.03.05 | 서울 워커힐호텔 | 783 | 3,083.1 |
| | 세븐럭카지노 코엑스센터점 [그랜드코리아레저(주)] | 05.01.28 | 오쿠우드 호텔 | 463 | 2,834.7 |
| | 세븐럭카지노 밀레니엄힐튼점 [그랜드코리아레저(주)] | 05.01.28 | 서울 밀레니엄힐튼 호텔 | 480 | 2,805 |
| 부산 | 골든브릿지카지노 [(주)파라다이스글로벌] | 78.10.29 | 부산 파라다이스호 텔 | 281 | 2,283.5 |
| | 세븐럭카지노 부산롯데호텔점 [그랜드코리아레저(주)] | 05.01.28 | 부산 롯데호텔 | 259 | 2,178 |
| 인천 | 골드케이트카지노 [(주)파라다이스인천] | 67.08.10 | 인천 하얏트리젠시 인천호텔 | 205 | 1,060.6 |
| 강원 | 호텔설악파크카지노 [(주)호텔설악파크] | 80.12.09 | 속초 설악파크호텔 | 10 | 547.9 |
| 경북 | 경주힐튼호텔카지노 [(주)베니스타] | 79.04.11 | 경주 힐튼호텔 | 69 | 1,240.3 |
| 제주 | 라마다프라자카지노 [(주)에이스통상] | 75.10.15 | 제주 라마다프라자 호텔 | 156 | 2,359.1 |
| | 파라다이스그랜드카지노 [(주)파라다이스제주] | 90.09.01 | 제주 그랜드 호텔 | 166 | 2,756.7 |
| | 신라호텔카지노 [(주)벨루스] | 91.07.31 | 제주 신라 호텔 | 121 | 1,953.6 |
| | 제주오리엔탈호텔카지노 [(주)광성] | 90.11.06 | 제주 오리엔탈호텔 | 101 | 1,121.5 |
| | 롯데호텔카지노 [(주)두성] | 85.04.11 | 제주 롯데호텔 | 159 | 1,205.4 |
| | 크라운프라자카지노 [(주)풍화] | 90.09.01 | 제주 크라운프라자 호텔 | 103 | 1,026.6 |

| | | | | | |
|--|-----------------------|----------|--------------|------|----------|
| | 하얏트호텔카지노 [골든타임(주)] | 90.09.01 | 제주 하얏트 호텔 | 11 | 803.3 |
| | 트로피카나카지노 [(주)신성개발] | 95.12.28 | 제주 칼호텔 | 130 | 823.8 |
| | 16개 업체 | | | 4235 | 23,105.3 |

<표Ⅱ-3> 내국인 카지노 업체 현황

| | | | | | |
|----|----------------------|----------|---------------|-------|---------|
| 강원 | 강원랜드카지노 [(주)강원랜드] | 00.10.12 | 강원 강원랜드 호텔 | 2,754 | 6,861.8 |
| | 1개업체 | | | 2,754 | 6,861.8 |

출처: 문화관광부(2006), 한국카지노관광협회(2006)

3) 카지노 이용객 현황

우리나라 카지노를 이용한 외래 관광객은 1990년에 약 50만명에서 1992년에는 69만명으로 증가 성장세를 이어오다 1993년 4%의 마이너스 성장을 기록하면서 하향세로 이어졌다. 이러한 감소추세는 1993년 8월~1994년 2월 간 해외교포에 대한 카지노 출입금지 조치, 엔고현상으로 인한 일본경기의 침체, 일본내의 카지노 바 설치 운영, 대만과의 국교단절, 마카오 국제 공항의 건설로 인한 대만관광객 및 기타 아시아관광객의 이동 등이 주된 요인인 것으로 분석된다.(이충기, 2005) 그러다가 1998년 약 69만명으로 전년대비 33%의 성장을 기록하면서 상승세를 이어오다가 2001년 들면서는 성장과 마이너스가 반복되고 있는 실정이다

<표Ⅱ-4> 연도별 외래관광객 대비 카지노 이용객 현황

| 연도 | 외래관광객(명) | 카지노이용객(명) | 카지노점유율(%) | 카지노성장률(%) |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1991 | 3,196,340 | 595,115 | 18.6 | 19.2 |
| 1992 | 3,231,081 | 680,397 | 21.2 | 14.3 |
| 1993 | 3,331,226 | 650,420 | 19.5 | -4.4 |
| 1994 | 3,580,024 | 625,865 | 17.5 | -3.8 |
| 1995 | 3,753,197 | 633,174 | 16.9 | 1.2 |
| 1996 | 3,683,779 | 517,672 | 14.1 | -18.2 |
| 1997 | 3,908,140 | 518,178 | 13.1 | 0.1 |
| 1998 | 4,250,216 | 689,254 | 16.0 | 33.0 |
| 1999 | 4,659,785 | 694,899 | 14.9 | 0.8 |
| 2000 | 5,321,792 | 636,005 | 12.0 | -8.4 |
| 2001 | 5,147,204 | 626,851 | 12.1 | -1.4 |
| 2002 | 5,347,468 | 647,722 | 12.1 | 3.3 |
| 2003 | 4,753,604 | 630,474 | 13.2 | -2.6 |
| 2004 | 5,818,138 | 677,145 | 11.6 | 7.4 |
| 2005 | 6,021,764 | 574,094 | 9.5 | -15.2 |

*내국인 카지노, '강원랜드카지노' 이용객 제외

출처: 문화관광부(2006), 한국카지노관광협회(2006)

우리나라의 카지노 이용객은 2005년도의 경우 일본이 52.6%로 가장 높았으며 중국 18.6%, 대만 7.4%, 미국 및 유럽등 기타 21.3% 인 것으로 나타나 일본 및 중국관광객에 대한 시장의존도가 높은 것으로 나타났다.

<표Ⅱ-5> 국적별 카지노 이용객 현황(외국인전용 카지노)

(단위 : 명)

| 연도별 | 전체입장객 | 국적별 | | | | | | | |
|------|---------|---------|------|---------|------|--------|-----|---------|------|
| | | 일본 | % | 중국 | % | 대만 | % | 기타 | % |
| 2001 | 626,851 | 366,572 | 58.5 | 64,332 | 10.3 | 18,652 | 3.0 | 177,292 | 28.2 |
| 2002 | 647,722 | 360,268 | 55.6 | 79,033 | 12.2 | 22,839 | 3.5 | 185,582 | 28.7 |
| 2003 | 630,474 | 294,455 | 46.7 | 81,065 | 12.9 | 55,195 | 8.8 | 199,759 | 31.6 |
| 2004 | 677,145 | 352,390 | 52.0 | 101,415 | 15.0 | 61,237 | 9.0 | 162,103 | 23.9 |
| 2005 | 574,094 | 302,232 | 52.6 | 106,936 | 18.6 | 42,679 | 7.4 | 122,247 | 21.3 |

출처: 문화관광부(2006), 한국카지노관광협회(2006)

2005년도 지역별 외국인전용 카지노의 이용객수를 보면 서울 워커히 호텔 카지노는 32만2천195명으로 전체의 56%를 차지했으며, 부산 파라다이스호텔 카지노는 10만9천730명으로 19%의 점유율을 보였다. 또한 인천 하얏트리젠시인천호텔카지노 1만8,100명으로 3.1%, 경주힐튼호텔카지노 6,327명으로 0.4%, 설악파크호텔카지노 357명으로 0.1%를 차지했다. 한편 제주도내 8개업체인 경우 12만 3,385명으로 전체의 21%에 그치고 있으며 이는 제주지역의 카지노 업체인 경우 시장규모에 비해 과다한 카지노 허가로 업체 간 과당경쟁이 우려되고 있다.

<표Ⅱ-6> 지역별 이용객 현황(외국인전용 카지노)

| 지역 | 카지노업체 | 2005 | | 소계(%) |
|----|----------|---------|--------|-------|
| | | 입장객(명) | 점유율(%) | |
| 서울 | 워커히호텔 | 322,195 | 56 | 79 |
| 부산 | 파라다이스호텔 | 109,730 | 19 | |
| 인천 | 오림포스 | 18,100 | 3.1 | |
| 강원 | 설악파크호텔 | 357 | 0.1 | |
| 경북 | 경주힐튼호텔 | 6,327 | 1.1 | |
| 제주 | 칼호텔 | 14,559 | 2.5 | 21 |
| | 그랜드호텔 | 20,971 | 3.6 | |
| | 신라호텔 | 14,932 | 2.5 | |
| | 오리엔탈호텔 | 1,0611 | 1.8 | |
| | 롯데호텔 | 42,573 | 7.3 | |
| | 크라운프라자호텔 | 12,256 | 2.1 | |
| | 하얏트호텔 | 1,540 | 0.3 | |
| 계 | 트로피카나 | 5,943 | 1.0 | |
| 계 | | 580,094 | 100 | 100 |

출처: 문화관광부(2006), 한국카지노관광협회(2006)

4) 카지노 매출액 현황

카지노산업의 매출은 1991년 1억달러를 넘었고, 1994년에는 2억달러, 2002년에는 3억달러를 넘었다. 2005년 카지노 수입은 4억 2천만달러로 우리나라 외래관광수입(56억달러)의 7.5%를 차지하고 있다.

카지노 외화획득의 증가율은 1994년에는 전년대비 44.8%의 높은 성장률을 기록했으나 1996~1998년 사이에는 급격한 감소세로 나타났다. 이는 우리나라 카지노

노산업의 주요시장인 일본의 경기침체와 대만과의 국교단절 때문인 것으로 풀이된다.(이충기외, 2005)

<표Ⅱ-7> 연도별 관광외화수입 대비 카지노 매출액 현황

| 연도 | 관광외화수입 (천불)(A) | 연평균성장률 (%) | 카지노 외화수입(B) | 연평균 성장률(%) | 점유율(%) |
|------|-------------------|---------------|----------------|---------------|--------|
| 1991 | 3,426,416 | -3.7 | 116,554 | 25.1 | 3.4 |
| 1992 | 3,271,524 | -4.5 | 136,351 | 17.0 | 4.2 |
| 1993 | 3,474,640 | 6.2 | 173,176 | 27.0 | 4.9 |
| 1994 | 3,806,051 | 9.5 | 250,763 | 44.8 | 6.6 |
| 1995 | 5,586,536 | 46.8 | 286,342 | 14.2 | 5.1 |
| 1996 | 5,430,210 | -2.8 | 265,560 | -7.2 | 4.9 |
| 1997 | 5,115,963 | -5.8 | 243,013 | -8.5 | 4.8 |
| 1998 | 6,865,400 | 34.2 | 203,877 | -16.1 | 2.9 |
| 1999 | 6,801,900 | -0.9 | 251,787 | 23.5 | 3.7 |
| 2000 | 6,811,300 | 0.1 | 301,153 | 20.0 | 4.4 |
| 2001 | 6,373,200 | -6.4 | 296,355 | -0.8 | 4.6 |
| 2002 | 5,276,900 | -17.2 | 327,075 | 10.4 | 6.2 |
| 2003 | 5,343,400 | -1.2 | 334,335 | 2.2 | 6.3 |
| 2004 | 6,053,100 | 13.2 | 377,521 | 1.3 | 6.6 |
| 2005 | 5,649,800 | -6.7 | 423,538 | 12.1 | 7.5 |

출처: 문화관광부(2006), 한국카지노관광협회(2006)

또한 지역별 외국인 전용 카지노업체의 매출을 살펴보면 서울 워커히호텔카지노인 경우 2005년 약 2억6천만달러로 카지노업체 전체 외화획득의 60%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 한편 제주지역의 카지노업체인 경우 총 매출액은 약 8천960만달러로 전체 외화획득의 21%에 그쳐 제주지역 8개 업체임을 감안할 때 매우 부진한 경영상태임을 보여주고 있다.

<표Ⅱ-8> 지역별 카지노 매출액 현황

| 지역 | 카지노업체 | 2005 | | 소계(%) |
|----|----------|---------|--------|-------|
| | | 백만원 | 점유율(%) | |
| 서울 | 위커힐호텔 | 260,189 | 60 | 79 |
| 부산 | 파라다이스호텔 | 52,173 | 12 | |
| 인천 | 오림포스 | 28,704 | 6.6 | |
| 강원 | 설악파크호텔 | 75 | 0.01 | |
| 경북 | 경주힐튼호텔 | 1,734 | 0.4 | |
| 제주 | 칼호텔 | 5,653 | 1.3 | 21 |
| | 그랜드호텔 | 20,221 | 4.6 | |
| | 신라호텔 | 14,132 | 3.2 | |
| | 오리엔탈호텔 | 9,865 | 2.3 | |
| | 롯데호텔 | 27,183 | 6.3 | |
| | 크라운프라자호텔 | 8,554 | 1.8 | |
| | 하얏트호텔 | 1,621 | 0.4 | |
| | 트로피카나 | 4,548 | 1 | |
| 계 | | 434,652 | 100 | 100 |

출처: 문화관광부(2006), 한국카지노관광협회(2006)

5) 업체별 운영 형태 및 게임시설 현황

국내 카지노의 경영방식은 소유직영(Ownership Management)방식과 임대(Lease)방식으로 운영되고 있다. 소유직영방식은 호텔이 카지노를 직접 소유하고 경영하는 형태이고 임대방식은 토지 및 건물의 투자에 직접 참여하지 않고 제3자의 건물을 계약하여 임대 운영하는 방식이다. 국내의 카지노는 후자인 임대방식이 대부분을 차지하고 있다. 부산 파라다이스호텔카지노, 설악파크호텔카지노, 강원랜드 카지노가 직영방식이며 나머지는 임대방식을 취하고 있다.

현행 관광진흥법상 허용되고 있는 카지노업의 영업종류로는 블랙잭, 룰렛, 바카라, 빅힐, 다이사이, 포커, 카지노워, 슬롯머신, 비디오 게임 등 9종류가 운영되고 있으며 테이블게임시설중에서는 바카라가 가장 많고 다음으로 블랙잭, 룰렛의 순이다. (한국카지노관광협회, 2006) 현재 강원랜드카지노가 가장 많은 테이블게임과 머신게임을 설치하여 운영하고 있다.

<표 II-9> 업체별 게임시설 현황

| 지역 | 업체명 | 테이블 게임 | | | | | | | | 머신 게임 | | 총대수 |
|----|-------------------|--------|----|-----|----|------|----|-----|-----|-------|-------|--------------|
| | | 블랙잭 | 룰렛 | 바카라 | 빅휠 | 다이사이 | 포커 | 카지노 | 소계 | 슬롯머신 | 비디오게임 | |
| 서울 | 위커힐카지노 | 25 | 11 | 33 | 1 | 4 | 4 | 1 | 79 | 97 | 71 | 9종 247대 |
| | 세븐럭카지노 (코엑스센터) | 13 | 6 | 24 | 1 | 1 | 2 | - | 47 | 53 | 57 | 8종 157대 |
| 부산 | 골든브릿지카지노 | 7 | 7 | 14 | 1 | 1 | 2 | - | 32 | 28 | 22 | 8종 82대 |
| 인천 | 골든게이트카지노 | 9 | 2 | 15 | - | 1 | 3 | 1 | 31 | 28 | 24 | 8종 83대 |
| 강원 | 호텔설악파크카지노 | 3 | 2 | 7 | 1 | 1 | - | - | 14 | 20 | - | 6종 34대 |
| 경북 | 힐튼호텔카지노 | 4 | 2 | 14 | 1 | 1 | - | - | 24 | 38 | - | 6종 60대 |
| 제주 | 라마다프라자카지노 | 7 | 4 | 21 | 1 | 1 | - | - | 34 | 32 | 8 | 7종 74대 |
| | 파라다이스 그랜드카지노 | 9 | 3 | 22 | 1 | 1 | 1 | - | 37 | 75 | 20 | 8종 132대 |
| | 신라호텔 카지노 | 3 | 2 | 20 | - | 1 | - | - | 26 | 13 | 2 | 6종 41대 |
| | 오리엔탈호텔 카지노 | 5 | 2 | 12 | - | 1 | - | - | 20 | 13 | 2 | 6종 35대 |
| | 롯데호텔 제주카지노 | 8 | 4 | 20 | - | 1 | 1 | - | 34 | 50 | 10 | 7종 94대 |
| | 크라운프라자 카지노 | 3 | 1 | 13 | - | 2 | - | - | 19 | 44 | 6 | 6종 69대 |
| | 하얏트호텔 카지노 | 2 | 2 | 13 | 1 | 1 | - | - | 19 | 26 | 4 | 7종 49대 |
| | 트로피카나 카지노 | 4 | 2 | 13 | - | 1 | - | - | 20 | 24 | - | 5종 44대 |
| 소계 | | 102 | 50 | 241 | 8 | 18 | 13 | 2 | 436 | 541 | 226 | 9종 1,201대 |
| 강원 | 강원랜드 카지노 | 50 | 10 | 62 | 2 | 4 | 4 | - | 132 | 681 | 279 | 8종 1,092대 |
| 합계 | | 152 | 60 | 303 | 10 | 22 | 17 | 2 | 568 | 1,222 | 505 | 9종 2,293대 |

출처: 문화관광부(2006), 한국카지노관광협회(2006)

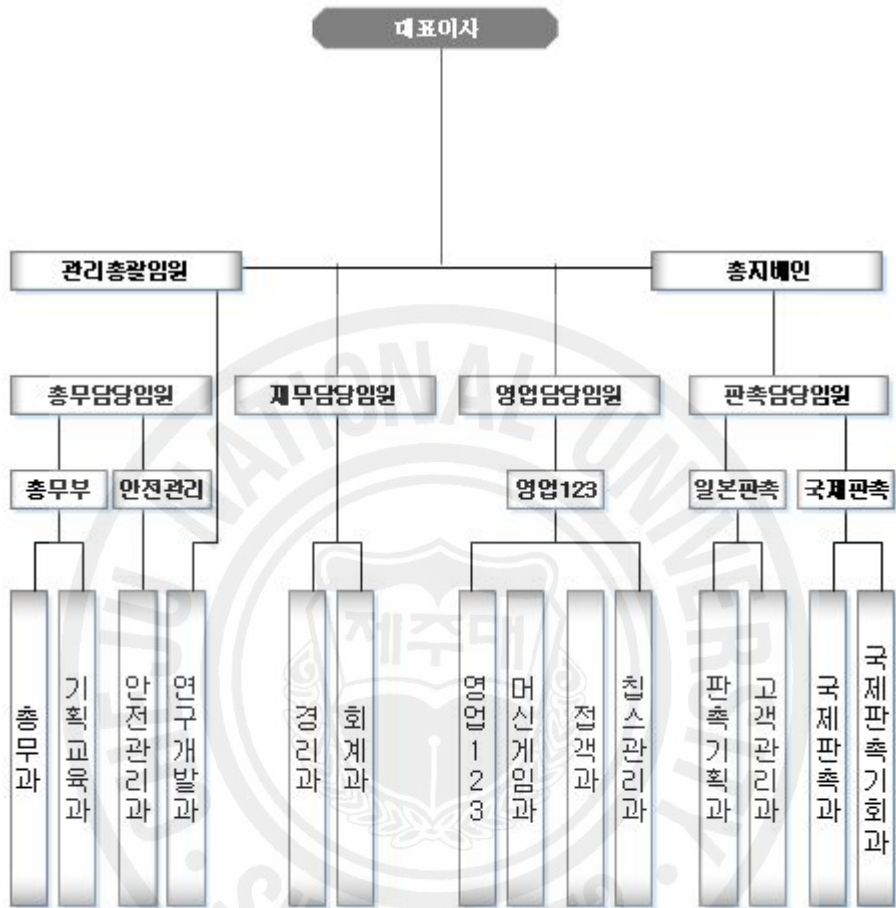
4. 카지노 산업의 조직체계

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 편성하는 데 있다.(이윤저, 2005)

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.(강만호, 2003) 카지노의 기구조직은 관리부서, 관측부서, 영업부서, 안전관리부서, 출납부서, 환전영업소, 전산전문요원 등으로 구성한다.

관리부서는 일반회사의 관리와 동일한 개념으로 인사, 경리, 총무, 기획등을 포함하며 영업장 지원업무와 외부에서 발생하는 모든 사항을 관장한다. 관측부서는 영업의 활성화에 있어서 가장 중요한 역할을 담당하는 부서로서 고객유치가 제일의 목표이다. 관리부서와 마찬가지로 영업을 지원하는 부서이지만 카지노를 찾는 고객을 접촉해야 한다는 점에서 다소 다르다. 관측부서는 회사의 규모에 따라서 국내에서 단체관광객을 유치하는 국내 관측부서와 해외에 영업소를 운영하는 카지노 업체인 경우 해외 관측부를 두고 운영하고 있다.

<그림 II - 1> 카지노 기구 조직도



영업부서는 게임시설을 갖추어 놓고 고객에게 게임욕구를 충족시켜주기 위한 인적, 물적 서비스를 제공하여 영업매출을 발생시키는 매우 중요한 부서이다.(정수용, 2004)

영업부의 관리자는 카지노 영업부를 총괄하고 ,핏 보스(Pit Boss)와 플로어 매니저(Floor Manager)를 관리, 감독하는 쉬프트 매니저(Shift Manager)가 있고, 쉬프트 매니저(Shift Manager)를 보좌하고 플로어 매니저에게 게임 테이블을 배정하는 핏 보스(Pit Boss)가 있으며 딜러를 초이스하여 게임테이블을 관장하는 플로어 매니저(Floor Manager)가 있다.

플로어 매니저(Floor Manager)는 카지노 객장(Casino Floor)을 관리하는 1차 감독자로서 카지노 감독자(Casino Inspector)라고 불리는데, 이들은 딜러와 마찬가지로 모든 게임을 능숙하게 딜링(Dealing)할 수 있는 능력을 보유하고 있어야 하며 외국의 경우 이러한 감독자(Inspector)와 딜러(Dealer)역할 을 동시에 겸하고 있는 경우도 많다.

플로어 매니저는 영업준칙에 의해 6테이블당 1명 이상으로 배치하도록 되어있다. 카지노 슈퍼바이저(Casino Supervisor) 또는 핏 매니저(Pit Manager)라고도 불리우는 관리자는 카지노 객장의 2차 감독자로서 모든 테이블 게임의 룰(Rule)에 대하여 완벽하게 숙지하고 있어야 하며 딜러들과 고객들을 관리하는 능력을 갖추고 있어야 한다.

핏 매니저는 각 게임테이블에서 발생하는 모든 행위를 감독하며 게임운영, 고객서비스 및 베팅, 관찰 감독, 근무직원의 관리 및 지원, 플로어매니저의 테이블 변경, 요구사항 승인 여부 결정 등을 수행하며 24테이블당 1명이상으로 배치하도록 되어있다.

쉬프트 매니저(Shift Manager)는 담당 Shift 소속 직원들의 업무와 영업을 지휘, 감독하고, 영업본부장이 지시한 방침 및 절차를 시행하며 담당 Shift 직원들의 근무배정 관리 및 교육과 영업행위 등에 관련된 소속 직원에 대한 인력관리를 하고, 고객영접, 요구사항 처리 등 대고객업무의 처리 및 관리 하며, 테이블 및 머신게임운영상 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 운영을 관리한다. 현금 출납과 외국환 환전 업무를 담당하며 고객의 현금 보관, 게임 중 휴식하는 고객들의 칩보관 업무를 담당한다. 안전관리부서는 영업장을 포함한 호텔과 카지노 전체를 감시하고 고객과 종업원을 보호하는 부서이며 안전관리(Security)와 운영관리(Surveillance)로 나뉜다. 안전관리부서의 직원은 영업장과 영업장 이외의 지역을 감시하며 칩이나 현금 이동시 항상 동행한다. 운영관리과의 직원은 영업장, 특히 테이블 게임 및 머신게임 주변에 설치된 카메라를 통해 종업원의 부정행위나 고객의 속임수 등 이상한 행동을 주시하고 감시한다.

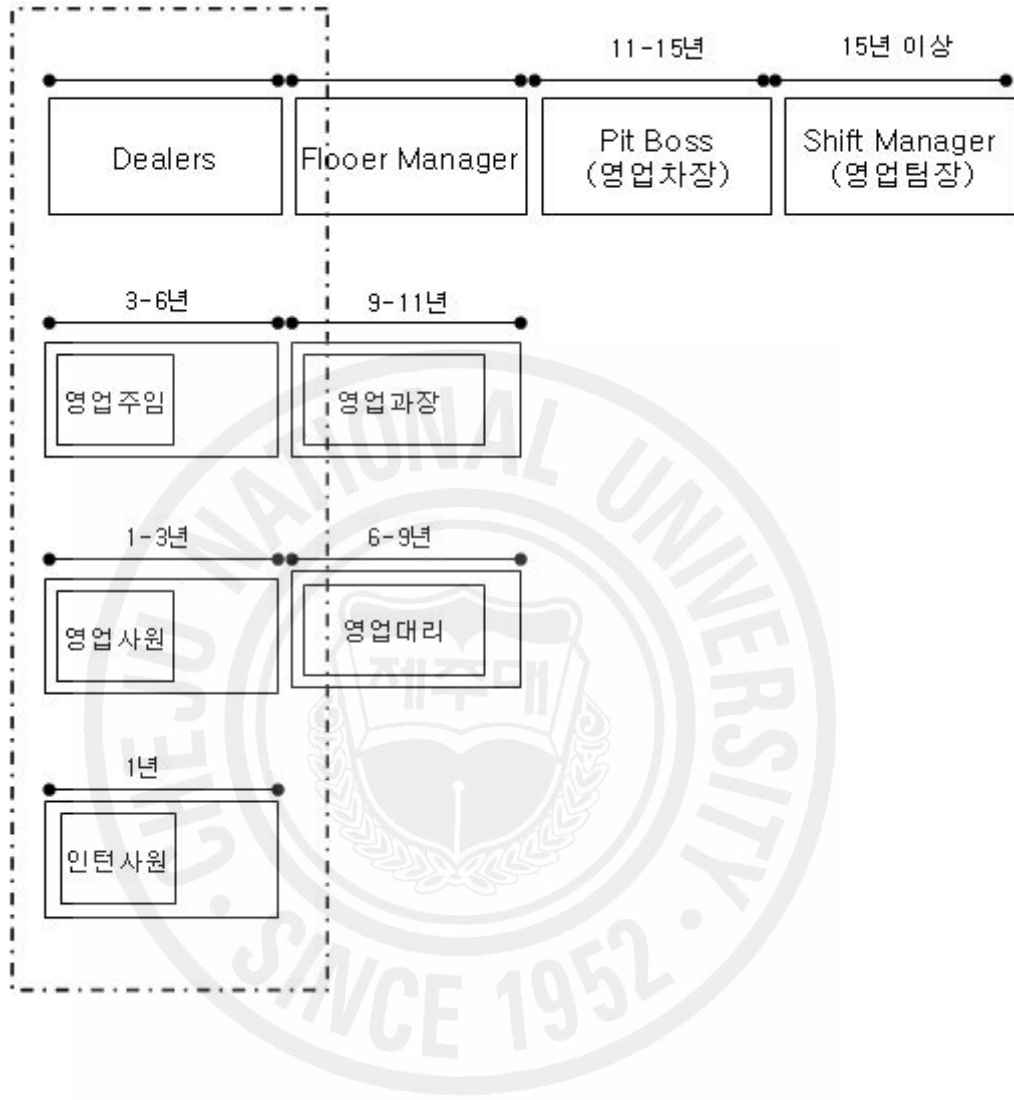
또한 카지노 산업에는 전산시설을 관리 운영하는 전산전문요원과 기타 카지노 조직에 필요한 인원들로 구성 운영되고 있다.

<표Ⅱ-10> 영업부 세부 조직

| 담당역할 | 직책 | 경력 |
|---------|------|--------|
| 소프트메니저 | 영업팀장 | 15년이상 |
| 핏 보스 | 영업차장 | 15년이상 |
| 플로어 메니저 | 영업과장 | 11-15년 |
| | 영업대리 | 9-11년 |
| 딜러 | 영업주임 | 3-6년 |
| | 영업사원 | 1-3년 |
| | 인턴사원 | 1년 |

출처: 논자 정리

<그림 II-2> 카지노 딜러의 세부 조직도



<표Ⅱ-11> 카지노 업체별 종사원 현황

| 업체명 | 영업판촉 | 딜러 | 관리 | 기타 | 총계 |
|--------------------------------|------|------|-----|-----|------|
| 서울파라다이스 워커힐 코엑스센타 카지노 | 291 | 405 | 128 | 17 | 841 |
| 밀레니엄 힐튼 카지노 | 83 | 321 | 76 | - | 480 |
| 부산롯데 카지노 | 66 | 135 | 58 | - | 259 |
| 부산 파라다이스 골드게이트 카지노 | 138 | 124 | 41 | 30 | 333 |
| 설악파크 카지노 | 51 | 107 | 34 | 13 | 205 |
| 경주조선 카지노 | 5 | 6 | 8 | 1 | 20 |
| 제주 칼 카지노 | 36 | 61 | 20 | 12 | 129 |
| 제주 그랜드 카지노 | 61 | 47 | 18 | 15 | 141 |
| 제주 신라 카지노 | 65 | 72 | 25 | 27 | 189 |
| 제주 오리엔탈 카지노 | 47 | 71 | 21 | 37 | 176 |
| 제주 롯데카지노 | 46 | 34 | 14 | 22 | 116 |
| 제주 크라운 프라자 카지노 | 98 | 84 | 21 | 11 | 214 |
| 제주 하얏트카지노 | 45 | 48 | 23 | 24 | 140 |
| 제주 트로피카나 | 31 | 46 | 19 | 15 | 111 |
| 계 | 29 | 28 | 24 | 20 | 101 |
| 계 | 1170 | 1860 | 610 | 244 | 3918 |

출처: 이충기, 2005, 논자 채구성

5. 딜러의 개념

카지노 딜러란 카지노 영업장의 게임테이블에서 게임을 진행시키는 사람을 말한다. 즉, 카지노 영업장에서 게임을 하기위해 입장한 고객을 대상으로 게임을 하는 업무를 맡아 고객들의 게임을 도와주는 보조자이다. 딜러는 고객에게 칩을 팔고 매번 게임에서 진 사람의 Bet을 거두고 승리한 사람에게 칩을 지불하는 역할을 수행하며 블랙잭 카드를 나누어 주기도 하고 룰렛 테이블의 구슬을 돌려주기도 한다. 특히 고도의 기술인 딜링(Dealing)을 하는 딜러의 가치는 게임능력과 절대적으로 비례하며 숙련된 딜러가 되기 위해서는 많은 노력과 훈련기간이 필요하다.(이선희, 2000)

또한 카지노 딜러는 고객의 최 접점에서 회사의 영업규칙 내에서 자신의 갖고 있는 딜링 능력과 노하우를 갖고 고객의 편안하고 안락하게 게임을 즐길 수 있도록 고품격 서비스를 제공할 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다. 이를위해 딜러는 낙천적이고 긍정적인 사람으로서 항상 적절한 미소로 고객을 대할 수 있는 성격의 소유자라야 한다. 외국인 고객을 상대하는 경우 영어, 일어, 중국어 등과 고객서비스에 대한 기초 지식이 있어야 하며 고객의 심리 파악을 위한 지식도 갖추어야 한다. 복잡한 점수를 암산으로 빠르게 계산하고 게임을 진행시킬 수 있는 수리적인 능력이 요구된다.

또한 테이블게임의 원활한 진행을 위하여 게임규칙을 완벽하게 숙지하여야 하며 테이블게임에서 가장 중요한 카드(Card)와 칩(Chip)을 다루는 솜씨가 능숙하여야 한다. 또한 게임 진행시 딜링(Dealing)의 동작을 정확하고 신속하게 그리고 멋을 가미하여 처리해야 한다. 카지노 딜러는 항상 큰 액수의 금액을 취급하는 자로서 항상 정직한 마음자세로 게임에 임하고 공정해야 한다.

카지노 딜러는 ‘카지노의 꽃’이라 불리울 정도로 카지노 산업에서는 매우 중요한 역할을 담당하고 있다. 카지노에서는 고객에 대한 인적서비스가 주류를 이루고 있기 때문에 카지노 딜러들의 고객요구에 대응하는 태도나 형태가 카지노에 대한 인상을 결정하는 것이다.

6. 딜러의 임무와 역할

딜러의 임무 중 가장 중요한 두 가지 요소가 전문가적 기질과 안전한 게임을 이루어내는 것이다. 첫째, 전문가적 기질 (Professionalism)은 손님에게 신뢰를 얻어 게임테이블에서 고객들을 편안하게 해줄 수 있어야 한다. 둘째, 안전한 게임 (Safety Game)은 딜러 자신과 손님을 보호하고 우리의 직업도 보호되는 것이다. 모든 게임에서 딜러는 주로 게임테이블 담당 관리자의 권한 아래 있으며 딜러는 룰과 수칙(규칙)의 절차에 따라 전반적인 게임을 수행하여야 할 의무가 있으며 게임운영을 위해 담당간부에게 충분히 알려주고 지시한 사항을 지켜야 할 의무도 있다. 또한 어떤 미스테인크가 발생하였을 경우 즉시 담당간부에게 보고 할 책임도 있다. 어떠한 상황에서도 딜러는 게임 상에 어떤 결정을 할 수 없기에 미스테인크 수정은 담당간부의 지도 아래 이루어져야 한다.(고택운·정두연, 2004)

카지노 딜러의 역할은 서비스 제공, 게임진행, Game Table 관장, Game지원으로 나눌 수 있다. 첫째, 서비스 제공자의 기능은 회사를 대표하는 역할로서 완벽한 서비스를 제공하며 서비스의 창출을 위해 선의의 경쟁을 하고, 고객의 취향, 기호를 파악하고 기억하여 적절히 응대하며, 업무상 개선점이나 장애요인에 대해 적극적이어야하고, 부서 내 인간관계 개선에 노력하면서 전문직업인으로서 자부심을 갖는 것이다.

둘째, 게임 진행자로서는 House Rule 에 따라 Card Dealing을 정확하고, Dealing테크닉의 완성도를 높여 신속하게 상황에 따라 게임의 완급을 조절하고, 직무상 필요한 외국어를 습득하여 Call을 철저히 하면서 게임을 진행한다.

셋째, Game Table 관장자로서는 Game Table의 시야를 확보하고 고객의 동향, 이석에 주의력을 집중시키고 업무의 인수인계를 철저히 한다. 그리고 항상 영업을 할 수 있도록 테이블상태를 준비해야 하며 Complaint 발생 시 신속히 응대한다.

넷째, 게임을 즐길 수 있도록 지원하는 자로서의 역할로서 고객의 요구사항에 신속, 유연하게 대처하며 고객의 사기를 높이고 편안한 게임분위기를 조성한다. 또한 고객 개발 가능성을 파악, 보고하며 Comp를 제공 받을 수 있도록 유도하는 역할은 물론 고객 간 분쟁의 발생시 1차적인 책임자의 기능을 담당한다.(PARADISE SERVICE STANDARDS", WALKERHILL CASINO, 2000)

이러한 딜러의 임무와 역할을 수행하기 위하여 카지노 산업에서 딜러는 입사와 동시에 교육에 들어간다. 영업장에서의 게임진행방법과 서비스 교육 등 딜러 업무 전반에 관한 내용을 교육프로그램과정을 통해 익힌다. 딜러의 업무는 게임을 하기 위해 입장한 고객을 대상으로 게임을 도와주는 보조자 역할로 고객과 게임을 한다. 즉 딜러가 게임에서 이겨야 회사의 수익을 높이는 것이기에 딜러업무에 대한 교육은 많은 시간과 경비를 들이면서 이루어지고 있다. 이러한 교육과정에서 신입딜러들은 교육책임자인 교관으로부터 게임 스킬을 쌓는 것은 물론 카지노 딜러로서 역할을 위한 업무 전반에 관한 내용을 배운다. 또한 교관들은 신입딜러들이 카지노 조직에 적응할 수 있도록 선배딜러로서 경험한 노하우를 전수해주는 등 교육과정에서 교관과 신입딜러들 서로에 대한 기대형성으로 자연발생적인 관계형성을 시작한다.

교육을 이수한 신입딜러들은 영업장 배치 업무에 들어가게 되면서 많은 난제와 부딪히게 된다. 게임의 승패에 따른 심적 부담감, 게임진행시 미스테인크, 딜러업무에 대한 확신감 등 신입딜러 개인이 해결하기에는 어려운 문제가 많으므로 동료, 선배, 상사와 교류를 갖으면서 어려움을 풀어나간다. 신입딜러는 선배 또는 상사와 딜러업무문제를 비롯, 개인의 관심사, 욕구, 가치관 등 개인간의 공유하는 심도 있고 포괄적인 문제에 관하여 논의하면서 관계를 형성, 구조화하는데 이는 특성화된 카지노 조직사회에서 개인의 실리를 추구하기 위한 한가지 방법이며 나아가서는 카지노 딜러 조직의 원활한 운영을 위한 비공식적 방법으로 해석 할 수 있다.

7. 딜러의 요건

딜러로서 기본적 요건은 항상 친절한 마음을 가지고 고객에게 봉사하며, 배려를 해야 한다는 것이다. 따라서 딜러는 평소에 친절한 마음을 갖는 것과 봉사정신을 습관화함으로써 유능한 딜러가 될 수 있는 것이다. 딜러로서 갖추어야 할 요건은 다음과 같다.(이상우, 2000)

첫째 봉사성(Service)으로 서비스에서 가장 기본이 되는 것이다. 카지노 영업장이 아무리 훌륭한 시설을 갖추었다 하더라도 그 안에서 근무하는 딜러의 봉사정신이 결여된 상태에서 고객에게 서비스가 제공된다면, 그 훌륭한 시설들은 빛을

있고 말 것이다. 진심에서 우리나라는 순수한 봉사성은 서비스에서 가장 기본이 되는 것이다.

둘째, 청결성(Cleaniness)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 위생관념에서 입각하여 신체상으로나 복장상으로 항상 청결한 상태를 유지, 고객에게 청결함을 주는 것이다. 셋째, 환대성(Hospitality)으로 고객 접대 시 정신적 서비스가 결여되어 있을 경우 숙달된 서비스는 이루어 질 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 기쁨이 자신의 기쁨이라고 진정으로 생각 할 수 있는 것이 진정한 정신적 서비스이다.

넷째, 경제성(Economy)으로 카지노의 모든 비품, 기물 및 소모품은 고가품으로서 딜러 모두의 절약정신이 요구된다. 딜러는 카지노 물품에 대해서 절약하는 자세를 가지고 분담된 자기 분야에 관해서 자기 스스로가 책임을 지고 관리 통제해야 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 상실 될 수 있다.

여섯째, 정직성(Honesty)으로 카지노 업에 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 딜러간의 신뢰가 형성되어야 비로소 진정한 서비스 가치가 생산된다.

제 2 절 멘토관계에 관한 이론

1. 멘토의 개념

인간은 학교생활, 직장생활 등 조직 속에서 수많은 사람들과 관계를 형성하면서 살아간다. 때때로 조직생활은 사람들에게 시련을 주면서 어려운 상황을 극복해 나가야 한다. 이러한 때에 사람들은 자신의 어려움을 선배나 상사에게 의논하면서 그들의 경험담을 듣기도 하고 조언을 구한다. 또한 이러한 선배나 상사들은 그들의 조언이 후배에게 도움이 되면서 남다른 관계로 자리를 잡게 된다. 이렇듯 선배와 후배, 상사와 부하직원 관계에서 도움을 주는 사람을 멘토(Mentor)라 한다. 도움을 받는 사람을 멘티(Mentee) 또는 프로테제(Protege)라고 한다.

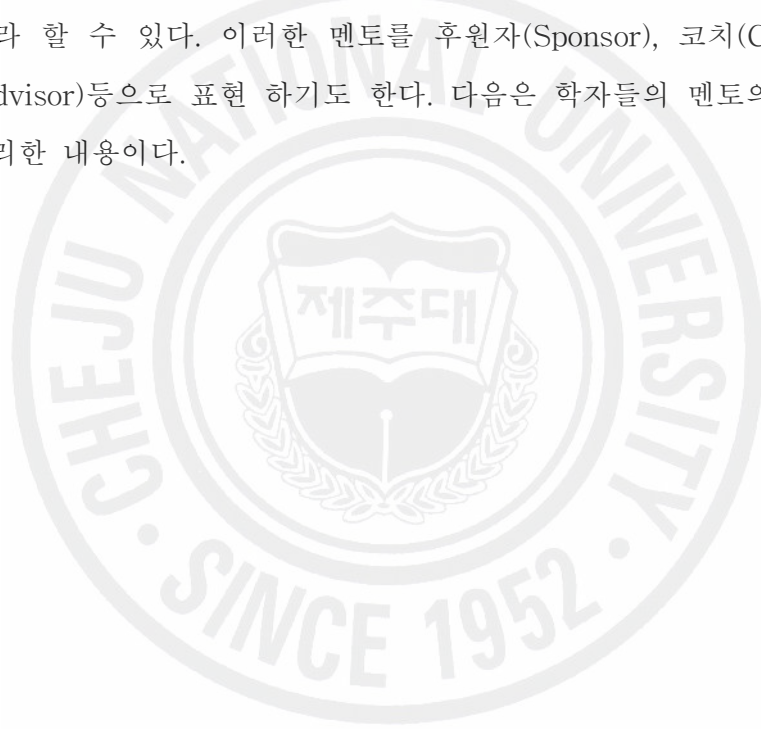
멘토의 사전적 의미는 “현명하고 신뢰할 수 있는 상담 상대, 지도자, 스승, 선생의 의미로 쓰이는 말” 정도로 표현된다. 하지만 멘토에 대한 유래는 B.C 800년 전 호머가 쓴 오디세이(The Odyssey)에서 출발한다. 오디세우스가 트로이와의 10년간의 전쟁을 치르기 위해 떠나면서 그의 아들 텔리마커스를 도와 그의 왕국을 잘 보호해 줄 것을 부탁한 친구의 이름이 멘토였다.(Wilson & Elman 1990) 멘토는 왕자의 친구, 교사, 상담자, 때로는 아버지가 되어 그를 잘 돌보아 주었다. 이후 멘토라는 이름은 지혜와 신뢰로 한 사람의 인생을 이끌어 주는 사람의 의미로 통용되어 사용되고 있다. 즉, 멘토는 현명하고 신뢰할 수 있는 상담자, 지도자, 스승, 선생의 의미이다.

멘토의 정의는 많은 연구에서 학자들마다 상이하게 정의 하고 있는데 먼저 Erickson(1963)은 멘토를 조직생활에서 습득한 여러 가지 지혜를 후배들에게 전해줌으로써 그들이 조직생활에 적응하고 경력을 개발해 나갈 수 있도록 이끌어 주는 것으로 조직과 사회에 많은 기여를 하는 사회적 재생산의 중요한 수단이라고 정의하였다. 또 Levinson etal(1978)은 “어떤 사람이 진입하려고 하는 세계에 오래 있었고 그에 대한 경험이 풍부한 연장자”라고 하였고 Collin(1983)은 “조직 내의 믿음직한 후원자나 지도자인 직속상관 또는 다른 부서의 관리자나 연장자”로 정의하고 있다.

Tepper(1995)는 멘토는 노출(Exposure), 지도, 도전적 직무의 위임과 같은 경

력관련기능을 제공함으로써 안정성을 증진하고 역할모델, 상담, 그리고 하급자와의 끈끈한 관계를 유지하기 위한 요인(Acceptance)을 제공하는 것과 같은 심리적 기능을 하는 사람을 말한다.(Tepper, 1995)

조성중은 그의 논문에서 Noe(1988)의 정의를 인용하여 멘토를 “조직에 진입하는 사람에게 그들의 경력 계획과 대인관계 개발에 관한 지원, 후원, 지시, 피드백을 제공해 주는 경험이 풍부한 연장자(Senior)로 경력기회에 가능성을 부여해주는 사람”으로 정의하고 있다.(조성중, 1995) 즉 조직에 먼저 진입한 연장자가 조직생활에서 터득한 지혜를 전해주고 그 사람이 조직의 규범과 제도에 적응할 수 있도록 도와주고 업무와 관련된 문제들을 해결할 수 있도록 이끌어 주는 사람을 멘토라 할 수 있다. 이러한 멘토를 후원자(Sponsor), 코치(Coach), 조언자(Senior Advisor)등으로 표현 하기도 한다. 다음은 학자들의 멘토의 정의에 대한 연구를 정리한 내용이다.



<표 II-12> 멘토의 정의

| 학자명 | 연도 | 멘토의 정의 |
|--------------------|------|---|
| Dee w.Henderson | 1985 | 관리자가 맨투맨 방식으로 하급자를 양성하는 코치, 안내자 |
| Turban & Dougherty | 1994 | 상급자가 하급자에게 제공하는 지도, 격려, 후원의 과정들을 포함하는 일련의 역할행위 |
| Tepper | 1995 | 노출(Exposure), 지도, 도전적 직무의 위임과 같은 경력관련 기능을 제공함으로써 안정성을 증진하고 역할모델, 상담 그리고 하급자와의 끈끈한 관계를 유지하기 위한요인(acceptance)을 제공하는 것과 같은 심리적 기능을 하는 사람 |
| Bell Ross Gains | 1997 | 하급자(Protege)들의 경력발전을 도와주고 승진의 기회를 제공하는 헌신적인 사람 |

출처: 김민선, 2003 논자재정리

이러한 정의들을 살펴보면 멘토는 연구자에 따라 다소 개념적인 차이는 있지만 공통적으로 경험이 많은 연장자들이 그들의 경험을 바탕으로 후배들에게 경력개발과, 기술개발, 대인관계 개발에 좋은 영향을 미칠 수 있도록 이끌어주는 사람이라는 점에서는 이해를 같이하고 있다.

2. 멘토의 역할 및 기능

멘토에 대한 선행연구들은 멘토가 다양한 차원의 역할과 기능을 제공하고 있다고 밝히고 있다. 멘토의 역할에 대해 Erickson(1963)은 멘토의 역할을 사회적 재생산을 창출하는 수단 이라고 주장하였고, Omstein(1989)은 멘토는 멘티에게 조직 내에서 업무를 처리하는 방법에 대한 구체적인 정보를 제공하고 이들에게 권력의 획득, 보전과 사용은 물론 기술적이고 전문적인 요소들을 효과적으로 관리 할 수 있는 방법 등에 대해서까지 매우 유용한 정보를 제공한다고 밝히고 있다. 또한 Thomas(1993)도 멘토는 일반적으로 많은 경력상의 도움과 사회 심리적 도움을 주는 역할까지 한다고 하였다.(이상돈, 2005) 이러한 멘토의 역할에 대해 학자들은 멘토가 수행하는 역할에 따라 몇 개의 서로 다른 멘토의 기능으로 분류하였다.

먼저 Klauss (1981)는 면접방법을 통하여 경력전략에 관한 충고 (Career Strategy Advising), 개인개발계획에 관한 상담기능(Individual Development Plan Counseling), 후원 및 조정기능(Sponsorship and Mediating), 피드백 기능 제공 (Monitoring and giving feedback), 역할모형(Role modeling)이라는 5가지로 규명 하였다.(R.KlaussL,1981) Kram(1983)은 공공부분의 조직 관리자들을 대상으로 한 심층면접을 통하여 멘토가 멘티에게 제공하는 아홉가지 기능들을 <표Ⅱ-2>와 같이 밝혀내고 이것을 크게 경력개발기능(Career-related Functions) 심리사회적기능(Psychosocial Function)으로 분류하였다.(K.E Kram, 1983) Noe(1988)는 Kram(1983)의 연구가 가장 체계적이라 밝히고 이를 바탕으로 설문지를 개발하여 실증적 연구를 시도, 우정을 제외한 8가지 기능을 경력개발 기능과 심리사회적 기능으로 분류하였다.

<표 II-13> Kram의 멘토관계의 기능 분류

| 경력개발 기능 (Career Development Functions) | 심리사회적 기능 (Psychosocial Functions) |
|---|--------------------------------------|
| 1.후원 | 1.역할 모형 |
| 2.노출및 소개 | 2.수용과 확신 |
| 3.지도 | 3.상담 |
| 4.보호 | 4.우정 |
| 5.도전적 업무 부여 | |

출처: Kram, K.E, 1983

또한 Burke(1985)는 멘토가 수행하는 기능을 경력개발 기능, 심리 사회적 기능, 역할모형 기능이라는 세가지 요인으로 구분하였고 Scandura(1992)도 멘토의 기능을 이러한 세가지 차원에서 구분하여 결과 변수로써 성과수준과 봉급 그리고 승진과 관련하여 연구를 전개하였다.(윤종록, 2000) 국내의 멘토관계 기능에 관한 연구에서는 김한열(1992)과 광병찬(1993)등도 경력 관련기능과 심리사회적 기능 그리고 역할모형 기능의 3가지로 분류하였으나 정양미(1994), 박정숙(1996), 박종애(1997)의 연구에서는 멘토관계의 기능을 다섯가지 이상요인으로 구분하고 있다.

본 연구에서는 Kram(1983), Noe(1988), Burke(1985)의 분류를 바탕으로 멘토관계의 기능을 경력개발 기능, 심리사회적 기능, 역할모형 기능으로 분류, 논의를 진행하고자 한다.

1) 경력개발 기능

경력개발 기능은 멘티가 조직 내에서 자신의 역할을 훌륭하게 수행하는데 필요한 요령을 습득하게 해주고 승진 또는 경력 발전을 도와주는 기능이다.(Kram,1983) 즉 조직내에서 멘토는 멘티에게 업무와 관련된 지식이나 노하우를 제공해주고 경력발전을 위해 필요한 훈련을 쌓을 수 있도록 도와주는 것이다. 이러한 기능은 멘토가 멘티에게 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전적인 업무

부여를 제공해 줌으로써 이루어진다. <표Ⅱ-14>는 경력개발 기능의 다섯가지에 대해서 정리한 것이다.

<표Ⅱ-14> 경력개발 기능

| 기능 | 내용 |
|----------|---|
| 후원 | 멘티가 조직내에서 바람직한 역할로 수평적 이동과 승진을 할 수 있도록 멘토가 멘티에게 여러 가지 직무기회를 제공해주거나 승진 의사결정자에게 영향력을 행사하는 것 |
| 노출 및 소개 | 조직내에서 멘티에게 영향력을 행사할 수 있는 사람과 직접적인 접촉을 할 수 있도록 기회를 제공해 주는 것 |
| 지도 | 멘티가 부여된 업무를 성공적으로 수행하고 다른 사람들로 부터 인정을 받으면서 경력목표를 달성하는데 필요한 지식 및 기술을 전해주는 기능 |
| 보호 | 멘티가 다른 관리자들과 접촉이 시기가 적절하지 않거나 부정적인 영향을 받을 가능성이 있는 경우 그로부터 보호하는 기능 |
| 도전적 업무부여 | 업무와 관련 멘티에게 필요한 기술, 훈련과 계속적으로 성과에 대한 피드백을 제공함으로써 멘티의 능력을 향상시키고 성취감을 맛 볼 수 있도록 도와주는 기능 |

출처: 선행연구를 토대로 논자 작성

2) 심리 사회적 기능

심리사회적 기능에는 수용 및 지원(acceptance and confirmation),상담(counseling),우정(friendship)의 기능이 포함된다. 심리 사회적 기능을 통해 멘토와 멘티간의 신뢰와 친근감을 바탕으로 멘티가 조직생활에 자신감을 갖고 생활할 수 있도록 도와주고 자신감과 자아를 고양시켜 주는 기능이다. 이 기능은 멘토와 멘티가 친밀감을 바탕으로 형성된 관계에서 가능하다고 볼 수 있으며 멘티가 조직생활을 떠난 인생전반에 영향을 줄 수 있는 기능이다.<표Ⅱ-15>는 심리 사회적 기능 세가지에 대해서 정리한 것이다.

<표Ⅱ-15> 심리사회적 기능

| 기능 | 내용 |
|---------|---|
| 수용 및 지원 | 멘티의 업무수행중 실수를 용서하고 해결방안을 제시, 자아의식을 높여주는 기능 |
| 상담 | 멘티의 고민이나 갈등에 대해서 멘토의 경험을 바탕으로 해결방안을 제시해주는 기능 |
| 우정 | 멘토와 멘티가 조직을 떠난 사적인 비공식적 관계를 통하여 서로를 이해하고 호의적인 관계를 유지하는 기능 |

출처: 선행연구를 토대로 논자 작성

3) 역할모형 기능

역할모형 기능은 멘토가 기존의 조직구성으로서 조직에 진입하는 멘티들에게 업무 또는 역할모형으로 수행함에 있어서 역할전수자로서 적절한 행동방법과 태도, 가치관 등을 전해주고 멘티는 이러한 멘토를 바람직한 역할모형으로 설정하고 닮아가는 것으로 조직 내 멘티의 역할 수행에 있어서 효과성을 고양시켜주는

기능을 말한다.(김한얼·이진규, 1993)

Shapiro(1978)에 의하면 어떤 경우에는 멘티는 멘토의 특정면만 닮으려하고 다른 면들은 거부한다고 하였다. 즉, 멘티는 멘토의 역할 전체를 본받는 것이 아니라 멘티의 여러 가지 행동형태 중에서 자신이 본받고 싶어하는 부분과 거부하는 부분을 구분하여 선택한다는 것이다. 반면 멘토를 전적으로 받아들이고 모든 면을 닮고자 하는 경우도 있다. 이 경우는 자신의 시간경과에 따라 진행되는데, 이처럼 시간이 경과할수록 멘토를 선택적으로 닮아가는 과정을 통해서 멘티는 더욱 명확한 자신에 대한 자아상을 발전시키고 역할모형이었던 멘토로부터 일치된 면들을 개발할 수 있다.(이상돈, 2005)

이기능은 Kram의 연구에서는 심리사회적기능에 포함되었으나 후속연구에서 따로 분류되어진 기능으로 멘티는 멘토를 바람직한 역할모형으로 설정하고 닮아가는 것으로 조직내 멘티의 역할수행에 있어서 효과성을 고양시켜주는 기능을 말한다.(윤종록, 2000) 역할모형을 통해 멘티는 자신에게 바람직한 자아상을 발전시키고 스스로에 대한 가치 있는 부분들을 재발견 하게 된다.

3. 멘토관계의 발전단계

멘토관계는 시간이 흐름에 따라 변화를 겪는다. 멘토와 멘티는 일방적인 관계가 아니라 상호작용으로 이루어진다. 조직에 진입한 멘티와 그동안 조직 생활을 통해 많은 노하우와 경험을 쌓은 멘토 사이의 관계는 시간이 지남에 따라 일정한 단계들을 거치면서 변화하게 된다.

학자들은 멘토의 발전 단계를 개념적으로 조금씩 상이하게 제시하고 있는데 Hunt와 Michael(1983)은 멘토와 멘티의 관계의 변화과정을 시작단계, 분리단계, 우정지속단계로 제시했고 반면 Kram(1983)은 이러한 멘토관계의 발전단계를 시작단계(Initiation), 심화단계(Cultivation Phase), 분리단계(Separation), 재정립단계(Redefinition phase)를 거치고 있다고 설명하고 있다. <표Ⅱ-16>는 Kram의 제시하고 있는 멘토의 발전단계를 정리한 것이다.

<표 II-16> 멘토의 발전 단계

| 단계(Phase) | 정의(Definiton) | 전환이유(Turning Point) |
|---------------------|---|---|
| 시작단계(Initiation) | 멘토와 멘티의 관계형성시 기 6개월에서 1년 동안의 기간에 멘토와 멘티간에 역 할이 분명해짐 | 상호간의 기대 멘토: 멘티의 성장에 도움 멘티: 지원이나 지도 |
| 심화단계(Cultivation) | 멘토의기능이 최고조로 발 휘되는 시기. 2년에서 5년 동안의 기간 | 시작단계에서 가졌던 긍정 적인 것에 대한 기대 |
| 분리단계(Separation) | 멘토와 멘티가 분리되는 시 기 | 업무수행에 있어서 멘티의 자율적인 욕구 발생 멘토로서 기능 약화 |
| 재정립단계(Redefinition) | 분리단계후 멘토와 멘티간 에 동료와 같은 우정의 생 성되는 단계로 상호보완적 인 관계로 유지 발전 | 분리단계에서 발생했던 불 안이나 걱정이 감소 |

출처 : Kram, 1983, 논자 재정리

4. 멘토관계의 유형

멘토관계의 유형은 신규초입자와 연장자간에 자발적으로 이루어 졌는지 아니면 조직에서 인위적인 방법을 동원하여 구조적으로 이루어졌는지에 따라 비공식적 또는 공식적 멘토관계로 구분 할 수 있다.(임철희, 1997) 앞에서 멘토관계에 대한 이론을 살펴본 바에 의하면 멘토관계에 대한 개념은 초입자와 연장자간에 자발적이고 비공식적으로 이루어지는 인간관계라고 이해되고 있다. 그러나 멘토관계의 효과를 인정한 기업체에서 인위적인 방법을 동원하여 멘토관련 프로그램을 개발 운영하면서 공식적 멘토관계가 형성되었다.

물론 멘토의 역사적 어원에서도 멘토관계는 공식적 관계임을 보여주고 있다. 오디세우스(Odysseus)가 자신의 친구 멘토에게 그의 아들 텔리마커스를 훌륭한 통치자로 교육시켜줄 것을 부탁하면서 유래된 것으로 자발적 관계라기보다는 인

위적 관계인 것이다. 비공식적 멘토관계는 조직의 연장자가 신규 초입자에게 도움을 줄려고 하고 초입자는 연장자로부터 도움을 받으려고 하면서 발생하는 자연스런 관계에서 출발한다. Chao(1992)와 그의 동료들에 의하면 비공식적 멘토관계는 초입자와 연장자간에 업무 외적인 일에 대해서도 상호관심이 대상이 되며, 통상 멘토는 자발적으로 관심이 대상이 되는 멘티를 선정하게 된다고 하였다.

Philips(1983)는 멘토관계의 대부분은 비공식적으로 형성되어 있다고 보고 비공식적 멘토 관계는 두 사람간의 공유된 관심사나 두 사람 이상의 기술을 필요로 하는 직무요구 등에 의해 발전된다고 하였다. 비공식적 멘토관계에서는 경력관련 문제를 넘어서 개인의 관심사, 욕구, 가치관등 개인간의 공유하는 심도 있고 포괄적인 문제에 관하여 토론한다고 하였다. 즉 비공식적 멘토 관계는 자연스럽게 형성되는 현상으로 구조화, 특성화된 조직사회에서 실리를 추구하기 위한 방법으로 이해 할 수 있다.

공식적 멘토관계는 비공식적 멘토와는 달리 인위적으로 출발된다. 조직에서 이익추구를 위해 일방적으로 멘토와 멘티 관계를 지정하고 멘토와 멘티가 해야 할 역할에 대해서도 구체적으로 명시한다. Noe(1988)는 대부분이 조직들이 멘토관계에서 멘토, 멘티 나아가서는 조직에 까지 유용하기에 이러한 유용성을 효과적으로 이용하기 위해서 멘토관계를 공식화 하려고 노력하고 있다고 주장하였다.

또 그는 공식적인 멘토관계가 자발적으로 이루어지는 관계가 아니기에 양자간의 몰입부족이나 멘토의 존재로 인해 상사가 부하에게 영향을 미칠 수 있는 영역을 침해당할 수 있다는 인식 때문에 부정적인 결과를 초래 할 수도 있지만 여러 조직들이 조직사회화 수단으로써 공식적인 멘토관계를 사용하고 있다고 하였다.(Noe, 1988) <표Ⅱ-17>은 멘토관계의 유형을 비공식과 공식으로 나누었을 때 특징을 비교 한 것이다.

<표 II-17> 멘토관계의 유형

| 공식적 멘토관계 | 비공식적 멘토관계 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪인위적 발생 ▪멘토의 질 관리 ▪초기 진입자의 학습내용 정형화 가능 ▪멘토-멘티간 심리적연대감 일치감 낮음 ▪관리상의 비용 발생 ▪멘토관계의 효과 파악 가능 | <ul style="list-style-type: none"> ▪자연적 발생 ▪멘토의 질관리 곤란 ▪초기 진입자의 학습내용 비정형화 ▪멘토-멘티간 심리적연대감 일치감 높음 ▪관리상의 비용 발생하지 않음 ▪멘토관계의 효과 파악 곤란 |

출처 : 임승곤, 2005

5. 멘토관계의 효과 및 유효성

멘토관계의 효과 및 유효성에 대해서는 상당한 연구가 진행되어 있다. Zey(1984)는 중간관리자들과 연장자들을 대상으로 심층면접을 통해 연구한 결과, 멘토를 갖는 집단이 멘토를 갖지 않는 집단에 비하여 멘토관계에서 얻는 효용이 멘티와 멘토 그리고 조직의 입장에서 존재 할 수 있음을 제시하였다.(M.G.Zey 1984) 멘토관계를 통해 멘티는 조직에서 기술적 지식을 습득하고, 경력계획, 개인적인 지원, 보호 등을 얻을 수 있으며 멘토는 자신에게 도전적인 삶의 활력을 불어 넣어주면서 직무만족 및 자기 존중감을 가질 수 있게 된다. 또한 조직은 멘토관계를 통해 조직의 의사소통이 원활하게 이루어짐은 물론 이직률 감소, 관리자 개발, 계승, 생산성 향상을 기대할 수 있다.

1) 멘티의 입장

멘토관계를 통해 멘티가 얻는 이점에 관한 기존의 연구결과들을 보면 Zey(1984)는 멘토가 없는 멘티에 비해 멘토가 있는 멘티는 인적자원과 자원들에

대한 중앙의 통제가치에 더 가까우며, 더 좋은 지위를 차지하기 쉬우며 경력향상과 관련된 요소들을 더 많이 갖게 되어 최고관리자로 가는 경로에 필요한 방법들을 확실히 인식하게 되는 이점이 있어 직무에서 많은 만족을 갖는 다고 하였다.(김민선, 2003)

먼저 멘토가 있는 집단은 없는 집단보다 권위 있는 지위 획득이 쉽고 경력향상에 대한 요소에 대한 지식을 더 많이 소유하게 됨에 따라 승진 경로에 대한 필요한 방법을 많이 접하게 된다. 또 조직구조, 정책, 인사특성등과 같은 조직의 운영에 대한 폭넓은 이해를 가질 수 있고 연장자의 조직에 대한 지식과 운영방법을 설명해 줌에 따라 업무에 대한 만족도가 높으며 조직에 대한 몰입이 증가된다. 이러한 결과로 멘티는 그들의 경력욕구와 목표지향욕구에 한발한발 다가서게 되고 장기적인 경력성공으로 이어지면서 조직에 대한 애착과 주인의식을 갖게 되기 때문에 희망적이고 낙관주의 성향으로 변하게 된다.

2) 멘토의 입장

멘토관계를 통해 멘토가 얻는 이점은 멘토자신에게 도전적인 삶의 활력을 넣어준다고 할 수 있다.

첫째, 경력향상(Career enhancement)을 들 수 있다. 이는 멘토가 과업을 수행함에 있어 멘티의 도움을 받을 수 있다. 멘티가 훌륭한 보조자로서 역할을 받쳐주고 과업에 대한 적절한 피드백과 비판을 제공함으로써 과업을 용이하게 완성할 수 있어 멘토의 경력 향상에 도움을 준다. 즉 멘티가 1차적으로 수행한 직무를 멘토가 수행함으로써 과업완수에 대한 조직으로부터의 평판을 구축할 수 있으며, 계승자를 훈련시키는 것은 멘토의 승진을 촉진 시킬 수 있다.

둘째 지적 능력향상과 정보획득(Intelligence and Information)이다. 관리자급인 멘토는 부서 내, 외로부터 다양한 정보에 대한 요구를 받게 되는데 멘티는 멘토의 직무수행을 위해 참신한 아이디어를 제공하는 등 멘토의 지식축적에 기여함으로써 멘토는 자신의 직위이용에 필요한 지식, 정보를 쉽게 얻게 된다.

셋째, 멘토관계로 인한 멘티의 경력 및 발전은 멘토에게 여러 가지 면에서 자긍심을 제공하여 준다. 멘티는 조직 내부의 운영계획 정책에 있어서 신뢰할 만한 충고자로 역할을 수행하고 이러한 일련의 결과들로 멘토는 심리적 보상

(Psychologic Rewards)으로 멘티가 성공적으로 일할 때 자부심을 느끼며 멘토로서 만족감을 느낀다.

3) 조직의 입장

멘토관계는 멘토와 멘티는 물론 조직에도 긍정적인 영향을 미치게 된다. Wilson & Elman(1990)에 따르면 멘티는 멘토관계를 통해 바람직한 행동, 가치관을 배우게 되며 이것은 조직문화를 전달하는 중요한 역할을 한다고 하였다.(J. A. Wilson and N. S. Elman, 1990)

조직의 입장에서 멘토관계의 효과를 살펴보면 첫째 조직원간의 통합이다. 멘토관계에서 멘토는 멘티가 조직에 더욱 가깝게 느끼도록 도움을 주며 조직 목표에 자신을 더욱 일치시키도록 하여 결국 멘티의 소속감을 증대시켜준다.

둘째 멘토가 멘티에게 긍정적인 피드백을 제공해줌으로써 멘토에 대한 충성심이 생기면서 조직에 대한 애착심을 강화시킬 수 있고 멘토관계를 통한 직무 적응력 향상으로 멘티는 조직에 계속 남아 있으려 하며 이는 곧 조직의 이직률을 감소시키고 직무성과를 향상시킨다.

셋째 멘토가 멘티에게 기술과 지식을 전달해주며 멘토는 멘토관계로서 중간관리층의 역할을 담당하게 되면서 중간관리층을 개발 하는 역할을 하게 되며 한 관리자 세대에서 다음 관리자 세대로 연결해 주는 관리수단이 된다. 따라서 조직내 다양한 구성원들과의 연결망을 구성시킴으로써 다양한 조직 계층의 구성원들과 의사소통을 향상시킬 수 있게 된다. 이러한 결과로 조직은 생산성을 향상시킨다.<표Ⅱ-18>은 멘토관계의 효과를 정리한 것이다

<표 II-18> 멘토관계의 효과

| 멘토의 입장 | 멘티의 입장 | 조직의 입장 |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 경력향상 • 지적능력과 정보획득 • 신뢰받는 총고자 역할 • 심리적 보상 | <ul style="list-style-type: none"> • 관리자 지위 • 경력향상에 관련된 지식 습득 증대 • 조직에 대한 지식 증대 • 조직 몰입 • 직무만족 • 경력계획 • 낙관주의 | <ul style="list-style-type: none"> • 개인의 통합 • 이직을 감소 • 조직의 의사 소통 • 중간관리층의 개발 • 관리자의 계승 • 생산성 향상 |

출처: 선행연구를 토대로 논자 작성

제 3 절 직무만족에 관한 이론

1. 직무만족의 개념 및 정의

카지노 산업은 타 산업에 비해 많은 인적자원을 필요로 하는 노동집약적 산업이다. 특히 고객접점의 최 일선에서 고객을 접해야 하는 서비스산업으로서 서비스 제공은 종사원의 마음가짐 여부에 따라 결정된다고 볼 수 있다. 즉 종사원들의 직무만족 정도에 따라 서비스 품질이 달라지기도 하고 딜러인 경우 게임진행시 영향을 미쳐 리스크와 미스테인크를 줄일 수 있다.

이는 곧 기업의 수익창출과 연결되어지므로 종사원에게 직무에 대한 만족도를 부여해주는 것은 고품질의 서비스 제공 및 기업의 목적 달성에 가장 중요한 요소가 된다. 직무만족에 대한 연구는 1920년대 말 호오손의 연구를 시작으로 많은 학자들에 의해서 활발히 이루어지고 있으며 학자들마다 다소 개념적 차이를 가지고 접근하고 있다.

직무만족(Job Satisfaction)은 직무와 관련된 태도의 하나로 어떤 개인이 담당하는 직무가 자신의 가치관이나 신념, 욕구 등의 수준과 일치함으로써 직무자체에 대한 감정적, 정서적인 만족상태를 의미한다. 이는 직업 자체나 임금, 승진기회, 감독, 동료, 작업환경, 등에 대하여 얼마나 만족하느냐를 나타내는 감정적인 표현으로 직무수행에 중대한 영향을 미친다.(김준식, 2004) Alderfer(1972)는 직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며, 직무 또는 직무수행 결과로 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로서 인간의 건강, 안전, 귀속, 존경, 성장 등 제반욕구의 차원에서 설명되어 진다고 하였다.(임봉혁, 1994)

Quinn(1973)은 직무만족에 대한 정의를 경제적 측면에서 다루고 있는데 그는 직무만족이란 어떤 특별한 직무내용 즉 보상, 안전, 감독, 등에 대한 만족도를 근거로 계량화된 개선의 정도라고 하고 있다. Climer(1996)는 “직무의 만족 또는 불만족을 자기 직무에 대하여 관계요인 및 일상적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과” 라고 정의하고 직무만족이란 용어는 직무태도와 종업원의 사기(Industrial morale)와 상호 교차적으로 사용되고 있지만 동의어는 아니라고 하였다.

국내학자들 중 신유근은 “한 개인이 직무에 대하여 갖는 태도로서 다른 태도들과 마찬가지로 인지, 정서, 그리고 행위들의 복합체”라고 정의 하였으며 유기현은 조직 행동적 측면에서 직무만족이란 “개인의 태도, 가치, 신념, 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태”라고 정의 하였다.

임봉혁은 조직 구성원들이 해당 조직을 담당하고 있는 직무에 대해서 만족하고 있느냐의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 매우 중요한 의미를 지니고 있으며, 이의 만족여부에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적인 태도를 취할 수도 있고 부정적인 태도를 취한다고 볼 수 있다고 정의하고 있다. <표Ⅱ-19>은 국내외 학자들의 직무만족의 개념에 대한 정리이다.

<표 II-19> 직무만족의 개념

| 학자 | 연도 | 직무만족의 정의 |
|-----------------|------|---|
| 호포크(Hoppock) | 1935 | 직무만족이란 개인의 욕구와 필요를 충족시켰을 때 느끼는 정도를 의미하는 것으로 심리적, 환경적 상황의 모든 결합 |
| 길머(Glimer) | 1966 | 직무의 만족 또는 불만족은 자기 직무에 대하여 관계요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과 |
| 콘스턴스(Constance) | 1973 | 감정적 반응으로 종사원 자신이 직무에 대해서 평가하여 획득된 유쾌함과 긍정적인 감정 상태 |
| 맥코믹(MaCormick) | 1980 | 직무만족이란 자신의 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구만족정도의 함수로서 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 상태를 나타낸다. |
| 버티(Beatty) | 1981 | 직무만족은 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로 그 사람의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태 |
| 스미스(Smith) | 1995 | 각 개인이 자기 직무와 관련되어 경험되는 모든 호악감의 총화, 또는 이러한 호악감의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도라고 정의하여 감정과 태도와의 관련성 |
| 신유근 | 1985 | 한 개인이 직무에 대하여 갖는 태도로서 다른 태도들과 마찬가지로 인지, 정서, 그리고 행위들의 복합체 |
| 유기현 | 1987 | 개인의 태도, 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태 |

출처: 선행연구를 토대로 논자 작성

이상과 같이 학자들은 직무만족에 대해서 조금씩 상이한 접근을 하고 있는데 위의 결과를 종합해보면 직무만족이란 개인의 심리적 상태, 감정적 표현의 정도 등 정신적인 부분이 많은 작용을 하고 있음을 알 수 있지만 위의 내용을 종합해

보면 직무만족이란 종사원의 조직 내에서 자신의 직무를 수행하면서 얻게 되는 심리상태와 임금, 승진, 복지 등 외부적으로 나타나는 결과물에 대한 만족도를 나타낸 것이라 정의할 수 있다.

2. 직무만족의 중요성

직무만족은 인간의 삶의 질과 관련되어 있기 때문에 아주 중요하며 직무는 개인에게 있어서 경제적인 생활유지를 위한 주요한 수단뿐만 아니라 인간생활의 전반에 걸친 사회활동이라는 측면에서도 중요하다. 조직 구성원들이 해당 조직을 담당하고 있는 직무에 대해서 만족하고 있느냐의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 매우 중요한 의미를 지니고 있으며 이의 만족 여부에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적인 태도를 취할 수도 있고 부정적인 태도를 취한다고 볼 수 있다.(임봉혁, 1994)

조직구성원은 직무를 수행하는 과정에서 얻게 되는 욕구만족 수준에 따라 업무의 질이 달라지고 이는 곧 조직의 직무효율성으로 나타나기 때문에 직무만족의 중요성은 개인적으로나 조직적으로 볼 때 매우 중요한 의미를 담고 있다.(신유근, 1994) 특히 카지노 조직의 딜러 서비스 종사자들은 고객과의 직접적인 접촉을 통한 업무를 수행하기 때문에 직무만족 없이는 밝은 미소와 진정한 마음에서 우러나오는 친절함 인적 서비스를 이해하기 어렵다.(이성일 2001)

그러므로 카지노 조직은 종사자들이 자신의 능력을 충분히 발휘하고 인정받을 수 있는 동기유발과 사기증진을 위한 직무만족을 위해 노력하지 않으면 인적 자원의 손실은 늘어날 것이며 이는 곧 기업의 손실로 이어질 것이다. 직무만족이 갖는 중요성을 개인적 측면과 조직의 측면에서 살펴보았다.(김성국,1999)

1) 개인적 측면

첫째, 가치판단적 입장에서의 중요성으로 직장인들은 깨어 있는 시간의 대부분을 직장에서 보내고 인간은 누구나 삶이 유쾌하고 충족된 것이기를 바라기 때문에 직장생활은 개인에게 만족의 기회를 제공하여야 한다.

둘째, 정신건강적 측면에서의 중요성으로 직장생활에 대한 불만족은 전이효과(spill-over effect)로 인해 가정생활과 여가생활, 더 나아가서는 삶 자체에 대한

불만으로까지 이어질 수가 있다.

셋째, 신체적인 건강의 측면에서도 중요한데, 여러 연구결과를 살펴보면 일에 만족을 느끼는 사람의 수명이 길고 직무에 대한 불만은 스트레스, 권태, 심지어 동맥경화, 고혈압, 소화불량 등을 유발시킬 수 있다고 나와 있다.

2) 조직적 측면

첫째, 자신의 직무생활에 긍정적인 감정을 지닌 조직 구성원은 외부사회에 대해 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이렇게 되면 신입직원의 충원이 원활하게 되고, 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며 조직 활동의 합법성과 목적이 고양된다.

둘째, 이론적으로 타당성이 완전히 입증되고 있지 않지만 관리자중에서는 직무 만족이 조직 구성원의 직무성과에 직접 영향을 준다는 가정을 대부분 믿고 있다. 그들은 행복한 조직 구성원이 그렇지 못한 사람들보다는 효율적이며 혁신적이고 사려깊을 것이라고 생각하고 있는 것이다.

셋째, 자신의 직무에 만족하고 있는 사람은 조직 외부에서 뿐만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지해나간다.

넷째, 조직 구성원이 자기가 맡은 직무에 대하여 높은 만족감을 갖게 되면 근무의욕이 향상되어 이직률과 결근율이 감소되기 때문에 직무성과를 높일 수 있다.(Tran Thi Tan, 2005)

3. 직무만족의 영향요인

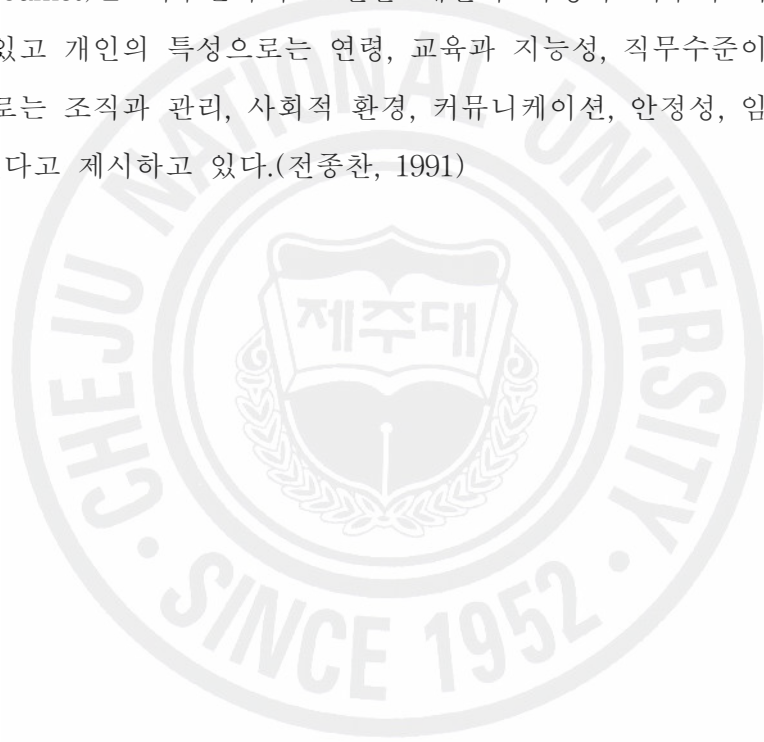
직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 학자마다 다양한 관점의 연구가 이루어지고 있으며 시대에 따라, 종업원의 주관에 따라 직무만족 영향요인은 다양하게 논의되고 있다. .

특히 직무가 과업, 책임, 보상, 인센티브. 등 조직내부의 여러 요인과 복잡하게 연결되어 있기 때문에 직무만족 영향 요인에 대한 연구는 직무만족에 대한 이론을 정립하는데 매우 중요한 부분이다. 직무만족의 영향요인은 연구자의 주관, 지역, 시기, 대상 등에 따라 다양하게 나타나고 있다. 직무만족에 영향을 미치는 요인은 많고 복잡한데 개인적 요인과 직무적 요인으로 살펴보면 다음과 같다.

개인적 요인은 조사대상자의 연령, 성별, 교육수준, 근무기간 등 인구통계적 요인과 개성, 능력 등의 개인적 특성 등이 포함된다. 직무적 요인에는 직무에 대한 흥미, 직무의 자주성, 조직 구성원간의 인간관계 및 커뮤니케이션, 직원복지 등과 관련된 전반적 환경이 포함 될 수 있다.(Tran Thi Tan, 2005)

허즈버그(Hurzburg)는 직무만족의 요인을 직무만족 요인(동기요인)과 직무 불만족 요인(위생요인)으로 구별하고 업무, 책임감, 승진 등은 직무만족요인으로, 그리고 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 보수 등은 직무 불만족 요인으로 제시하고 있다.(정두섭, 1989)

포네트(Foumet)는 직무만족의 요인을 개인의 특성과 직무의 특성인 2가지로 구분하고 있고 개인의 특성으로는 연령, 교육과 지능성, 직무수준이 있으며, 직무의 특성으로는 조직과 관리, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 임금, 상사의 감독 등이 있다고 제시하고 있다.(전종찬, 1991)



<표 II -20> 직무만족 영향요인에 대한 학자들의 정의

| 학자 | 분류 | 영향요인 |
|----------------------------------|---------|--|
| Herzberg(1959) | 동기요인 | 1.성취감 2.인정 3.작업 그자체 4.책임 5.성장 |
| | 위생요인 | 1.회사정책과 관리 2.감독 3.작업조건 4.대인관계 5.임금 6.안정 |
| Vroom(1964) | | 1.감독 2.작업집단 3. 직무내용 4.임금 5.승진의 기회 6.작업시간 |
| Porter&Steers(1973) 김진탁(1994) | 조직전체 요인 | 1.급료 2.승진기회 3.회사정책과 절차 |
| | 작업환경 요인 | 1.감독의 스타일 2.참여적 의사결정 3.동료와의 관계 4.작업조건 |
| | 직무내용 요인 | 1.역할보호성 2.역할갈등 3.잠재능력 |
| | 개인적 요인 | 1.연령과 근속 2.성격 |
| Locke(1976) | 사상 | 1.작업자체 2.임금 3.승진 4.인정 5.부가급부 6.작업조건 |
| | 행위자 | 1.감독 2.동료 3.회사와 관리 |
| Wernimont(1988),우찬복(1995) | 내재적 요인 | 1.인정 2.성취 3.작업 그 자체 4.발전 5.책임 |
| | 외재적 요인 | 1.봉급 2.회사정책 3.기술적 적합성 4.대인관계 5.작업조건 |
| Spector(1997) | | 1.이해 2.의사소통 3.동료 4.부차적인 혜택 5.직무조건 6.직무자체 7.조직자체 8.조직의 방침과 절차 9.급여 10.개인적 성장 11.승진 기회 12.인정 13.안정 14.상사 |
| Denton&Bruce(2000) | | 1.동료관계 2.직무자체 3.일선감독자 4.직무만족 5.근무조건 6.교육에 대한 적합성 7.교육훈련 8.승진 |
| 박경호(2003) | | 조직인사에 대한 요인, 직무자체와 관련된 요인, 근로조건과 관련된 요인, 급여와 보상에 대한 요인 |

출처: Tran Thi Tan, 2005, 논자 재정리

위에서 살펴본 바와 같이 직무만족의 영향요인은 시대적, 환경적 및 보는 시각에 따라 다양하게 나타나고 있는데, 많은 학자들이 직무만족은 개인적인 특성에 기인한다고 하였으며 개인의 욕구 수준을 어느 만큼 충족시킬 수 있는냐에 따라 직무만족의 수준 또한 다양하게 나타난다고 보고 있다. 본 연구에서는 우찬복(1995)과 Wernimont(1998)가 제시한 영향요인으로 내재적 요인 중 ‘발전’ 부분과 외재적 요인 중 ‘작업조건’, ‘회사정책’, ‘대인관계’ 등을 중심으로 직무만족과 관련된 영향을 분석하였다.

4. 직무만족의 이론

직무만족은 종사원의 주관적인 생각이 가미된 개인적 감정상태가 강하므로 이를 객관적으로 측정하는 것은 사실 어려운 점이 많다. 그러나 직무만족 측정이 개인적 측면이나 조직적 측면 모두에서 중요한 의미를 지니므로 직무만족을 측정하기 위해서 직무만족의 결정요인이나 과정을 알아보려는 직무만족과 관련된 이론은 여러 가지가 있으나 크게 내용이론과 과정이론으로 분류할 수 있다.

1) 내용이론

내용이론은 개인의 행동을 작동시키고 에너지를 일정한 방향으로 조정하고 유지시키는 외적요인에 초점을 두는 욕구와 동기자체에 관한 이론으로서 인간과 환경의 상호 작용을 밝히려 하지 않고 동기유발의 실체를 밝히려고 한다. 즉 인간이 어떤 자극을 선택하고 변경하도록 행동을 일으키고 활성화 시키는 인간 내부적 실체가 무엇인가를 밝히고자 하는 동기이론이다. (오세덕·여유훈, 2000) 내용이론으로는 매슬로우(Maslow)의 욕구충족 이론, 허즈버그(Herzberg)의 이요인이론, Alderfer의 ERG이론, 맥클리랜드(McCelland)의 성취동기이론 등이 있다.

가. 욕구충족 이론 (Need Fulfillment Theory)

욕구충족 이론은 개인이 직무를 통해서 얻는 성과의 양을 중시하고 그 양이 만족을 가져다 준다는 이론이다. 매슬로우(H. Maslow)는 인간의 태도는 그가 지니는 욕구를 반영하는 것이라고 하면서 인간의 욕구단계를 생리적 욕구, 안전의

욕구, 애정에 대한 욕구, 존경에 대한 욕구, 자아실현의 욕구 등의 5단계로 구분하고 하위 단계의 욕구가 충족되어야 상위단계의 욕구동기가 발생한다고 보았다.

매슬로우의 욕구단계설은 직무만족도에 대한 전통적인 이론의 하나로서 직무만족도를 다차원적 개념으로 정의하였으며 이러한 전통적 입장에서의 이론은 직무만족과 불만족을 척도의 동일선상의 양 극단에 있는 것으로 보며 직무만족을 개인이 직업에 대하여 갖는 모든 느낌으로 설명하고 있다.(오석홍, 1995) 그러나 Maslow의 욕구충족 이론은 다음과 같은 비판이 있다.

첫째, 계층의 단계에 따라 욕구를 만족시키려 한다는 ‘선하위욕구충족, 후상위 욕구추구’의 주장에 대한 반박으로 하위계층의 욕구에 관계없이 상위의 욕구를 충족하는 경우가 얼마든지 있다는 것이다. 둘째, 욕구는 사람마다 천차만별로 다르다는 점이다. 즉, 사람이 살고 있는 문화와 제도에 의해서 얼마든지 변형되어 나타날 수 있다는 것이다. 셋째, 욕구간에 상충관계가 발생할 수 있다는 것이다. 하나의 욕구를 추구할 때 다른 욕구가 희생되어야 하는 경우이다.(최규신, 2001)

나. 2요인 이론(Dual Factor Theory)

이 이론은 1959년 Herzberg, Mausner, Snyderman 등에 의해 주장된 것으로 직무 요인들이 직무만족에 어떻게 영향을 미치는지에 따라서 두 가지로 분류될 수 있다고 설명한다.(한덕웅, 1988)

허즈버그(F. Herzberg)는 직무만족과 불만족은 전혀 다른 원인에 의하여 나타난다고 주장하였다. 즉 종업원이 불만족을 느낄 때는 그들이 일하고 있는 직무의 환경(Context)이 문제가 되었으며, 반면에 만족을 느낄 때에는 그들이 하고 있는 직무의 내용(Content)에 관련성이 있음을 알아냈다. Herzberg는 환경과 관련된 첫 번째 요인들을 위생요인(Hygiene factors)이라 하였고, 위생요인에 속하는 것으로 회사의 정책과 영리, 감독, 업장 조건, 개인, 상사간의 관계, 임금, 보상, 입지, 안전 등을 들고 있다. 즉 위생요인이란 사람들의 직무에 대한 불만족을 미리 예방 할 수 있는 환경적인 조건으로 이러한 의미에서 위생요인을 ‘불만족 요인(Dissatisfiers)이라고 부른다. 직무내용과 관련된 두 번째 요인들을 Herzberg는 ‘동기요인(Motivator)이라고 불렀다. 이에 속하는 것으로는 성취감, 인정감, 책임감, 성장과 발전, 일 자체 등을 들수 있고 이러한 요인은 사람으로 하여금 보다

나은 만족과 성과를 가져오게끔 동기유발 하는데 효과적이며 ‘직무만족’ 이라고 불린다.(홍미연, 2003)

다. ERG이론 (Existence Relatedness Growth Theory)

엘더퍼(Alderfer)의 E.R.G(Existence Relatedness Growth)이론은 매슬로우의 욕구단계이론이 지니고 있는 문제점을 극복하고자 제시된 이론이다. Alderfer는 욕구를 존재(Existence), 관계(Relatedness), 성장(Growth)의 세 가지로 구분하여 설명하고 있다.(신유근, 1998)

첫째 존재욕구는 허기, 갈증, 거처등과 같은 모든 형태의 생리적, 물질적 욕구들이다. 조직에서는 임금, 작업조건 등에 관한 욕구가 이 범주에 속한다. 이는 매슬로우의 생리적 욕구 및 안전욕구와 일치된다.

둘째 관계욕구는 타인과의 대인관계와 관련된 모든 욕구, 즉 개인간의 사교 소속감, 자존심 등을 포함한다. 개인의 이러한 유형의 충족은 타인과의 상호교류를 통하여 자신의 감정과 생각을 교환함으로써 이루어진다. 이는 매슬로우의 대인관계 측면의 안전욕구, 사회적 욕구 중 애정욕구 및 소속감과 일부 존경욕구와 유사하다.

셋째 성장욕구는 창조적 개인적 성장을 위한 개인적 노력과 관련된 욕구를 의미한다. 이러한 성장욕구의 충족은 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있을 뿐만 아니라 새로운 능력개발을 필요로 하는 업무에 종사함으로써 획득할 수 있다. 매슬로우의 자아실현욕구나 일부 존경욕구가 이 범주에 속한다.

라. 성취동기이론(Achievement Motivation Theory)

이 이론은 인간의 욕구를 기초로 한 모티베이션 이론으로서, 성장욕구, 기업적 활동량, 특정문화에서의 경제성장 성과 사이에는 상호연관성이 있다는 가정을 설정하였다. McClelland는 성취욕구의 중요성을 주시하여 이를 통하여 인간의 행동을 설명하려고 하였다. 성취욕구가 강한 사람은 다음과 같은 특징을 지닌다.

첫째 성취 욕구가 높은 사람은 자기 스스로 성취할 목표를 정하기를 좋아한다. 둘째, 성취욕구가 높은 사람은 아주 쉽거나 어려운 목표를 회피하고 중간 수준인 적절한 위험이 있는 즉 노력하면 충분히 달성할 수 있는 목표를 선호한다. 셋째,

성취욕구가 높은 사람은 문제의 해결에 책임을 회피하지 않는다. 넷째, 성취욕구가 높은 사람은 업무수행에 관해 즉시적이며 효율적인 환류를 선호한다.

MaCelland는 조직이 성과를 올리기 위해서는 성취욕구가 높은 구성원을 선발하거나 기존 조직구성원의 성취욕구를 향상시켜야 한다고 주장하고 있다. 이러한 MaCelland의 이론은 신규사업활동을 전개하는 조직체에 많이 적용되고 있고 실제로 성취욕구적 행동이 이들 조직체에서 많은 관심을 보이고 있다.

2) 과정이론

과정이론은 개인의 동기를 부여하는 요소를 규명하고 이들 변수들 상호간의 관계를 설명하고 있다. 과정이론에는 기대이론과 공정성 이론 등이 있다.

가. 기대이론(Expectancy Theory)

기대이론은 구성원 개인의 모티베이션 강도를 노력에 의해 달성 할 수 있는 결과에 대한 기대와 결과의 유의성에 의해 설명하는 이론이다. Vroom은 직무만족에 대한 지각이 직무와 관련된 과거의 만족 경험에 의해서 결정되는 것이 아니라 미래에 있게 될 사건에 대한 예견에 의해서 결정된다고 주장한다. Vroom은 모티베이션의 힘을 예상하는 유의성에 기대를 곱해서 얻은(모티베이션의 힘 = 유의성 * 기대) 수학적 모델을 제시하였다.(이한우, 2002) 이 모델에서 중심이 되는 개념인 힘 (Force)은 근본적으로 모티베이션과 같은 것인데 결국 힘은 기대와 유의성으로 얻은 결과의 수학적 총계를 말하며 이를 공식화하면 다음과 같다.

$$\text{힘(Force)} = \sum \text{유의성 (Valence)} * \text{기대 (Expectancy)}$$

즉, 어느 개인으로 하여금 어떤 행동을 하는 동기의 힘은 정의 유의성이 작용해서 개인이 어떤 선택적 행동을 하도록 하는 요인과 그와같은 행동을 하였을 때 거기에서 얻을 수 있으리라고 예측한 개인적 기대에 의존하게 된다고 할 수 있다. Vroom의 기대이론을 직무만족과 관련시켜 보면 Vroom은 직무만족에 대한 지각이 직무와 관련된 과거의 직무경험에 의해서 결정되는 것이 아니라 미래에 있게 될 사건에 대한 예견에 의해서 결정된다고 주장한다.(최규신, 2002)

Porter와 Lawler(1968)는 Vroom의 기대이론을 기초로 하여 관리적 태도와 성취간의 복잡한 상관관계를 설명하기 위해 다변수적 모델을 사용하고 있다. 성취에 영향을 주는 변수들은 당연히 성취와 관계를 맺고 있고 동시에 성취에서 유발되는 변수들도 역시 전형적인 성취와 관계가 있다고 설명하고 있다.(오석홍, 1995)

나. 공정성 이론(Equity Theory)

Adams의 공정성 이론은 개인의 투입요건(Input)과 성과요인(Output)의 비를 다른 사람의 투입 및 성과의 비와 비교해서 형평의 원칙에 맞는지에 따라 직무만족이 결정된다는 것이다. 이 이론의 핵심적 역할을 하고 있는 Festinger(1954)는 인간이 타인과 비교하는 과정이 행동에 중요한 영향을 미친다고 하였으며 한 개인이 다른 사람에 비해 얼마나 공정하게 대우를 받느냐 하는 느낌을 중시하는 사회적 비교이론을 제시하였다.

공정성 이론에서 투입은 시간, 노력, 교육, 경험, 훈련, 아이디어, 능력 등을 말하며 산출은 급여, 승진, 인정, 안정, 개인적 발전, 부가급부, 기회 등을 말한다.(V.H Vroom, 1964) 공정성 이론은 조직 구성원들이 비교대상으로 “다른 사람들의 범주”에서 누구를 어떻게 선택하는가?, 투입과 산출을 어떻게 정의하는가?, 그들이 투입이나 산출을 총계할 때 어떻게 합산하며, 요소들에 대한 비중을 어떻게 배분하고 있는가? 등의 요인들이 시간의 경과에 따라 언제 어떻게 변화 하는가 등의 문제점들이 아직 밝혀지지 않은 채로 남아있다.

그러나 이 같은 문제점에도 불구하고 공정성 이론은 매우 많은 양의 실증연구의 지지를 받고 있으며 조직 관리자들에게 조직구성원의 동기 및 직무만족유발에 대한 중요한 직관을 제공(김미경, 2003)해 주고 있으며, 이 이론은 기본적으로 다음과 같은 내용을 기전제로 하고 있다.(박영기, 2000)

첫째, 모든 사람은 자신의 투입가치에 대한 산출가치가 동등할 때 공정성을 인지하게 된다.

둘째, 경제적, 사회적, 법률적, 정치적, 심리적 그리고 개인과 비교하는 가운데 공정성을 알게 된다.

셋째, 불공정할 경우 이를 해소하기 위해 행동을 한다. 따라서 불공정을 느끼

면 심리적으로 긴장감과 불안감에서 개인의 동기와 행동이 이루어지게 된다는 것이다.

공정성이론이 종사원을 상대로 한 동기부여이론으로서 포괄적인 이론이라고 단언할 수는 없지만, 기업을 책임지고 운영해 나가는 경영진에게는 다음과 같은 귀중한 시사점을 내포하고 있다.(박영기, 2000)

첫째, 경영자는 조직에서 종사원들을 공정하게 대우하도록 노력해야 한다는 것이다.

둘째, 경영자는 종사원에 대한 동기부여에 있어 의견의 중요성을 인식해야 한다.

셋째, 공정성 또는 불공정성에 관한 결정은 개인적 차원에서만 이루어지는 것이 아니고, 조직내외의 다른 종사원의 상황과 비교하는 가운데 결정될 수 있다는 것이다.

제 4 절 선행연구

1. 멘토에 관한 선행연구

멘토에 관한 연구는 지난 70년대 후반 조직행동을 연구하는 학자들의 주목을 받기 시작하면서 많은 연구가 이루어지고 있다. Noe는 멘토링 관계를 연구하기 위한 멘토링 기능 평가기준을 개발하여 Kram의 연구를 확장시켰다. Noe에 의하면 멘티는 공식적 멘토로부터 경력개발기능보다는 심리사회적 기능을 보다 많이 제공받는다고 지적하고 있다. 또한 공식적 멘토가 있는 멘티는 멘토관계가 없는 동료에 비해 상급자로부터 보다 많은 후원과 지지를 제공받는 것으로 나타났다. 효과적인 멘토관계에 있어서 주요한 장애요인은 멘토와 멘티간의 작업스케줄의 차이로 인한 갈등, 심리적 접근성의 결여, 많은 시간투자 등으로 보고 되었다.(R. A. Noe, 1988)

Scandura & Viator는 공공회계법인에서 멘토와 프로티제의 관계, 멘토링 기능과 이직의도와의 관계에 대한 연구에서 멘토에 대한 3차원적인 접근(경력개발, 심리사회적 기능, 역할모형 기능)으로 연구 범위를 넓혔고 Fagenson-Eland,

Marks & Amendola는 2개의 합병조직에 종사하는 16명의 비공식적 멘티와 30명의 공식적 멘티에 대한 연구에서 비공식적 멘티가 공식적 멘티에 비해 심리사회학적 기능을 많이 제공받고 있음을 발견했다.

국내의 선행연구에서 김한얼은 신입사원을 대상으로 멘토가 있는 사원과 그렇지 않은 사원간에 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 차이가 있는지를 살펴본 결과, 멘토가 있는 사원이 멘토가 없는 사원에 비해 직무만족 수준은 높고, 이직의도는 낮은 것으로 나타났다(김한얼, 1993)

이재우는 호텔조직 내에서 멘토역할이 직원의 업무추진, 조직적응 및 조직에 대한 몰입과 경력개발에 긍정적인 영향을 줌으로써 조직의 경쟁력을 높이는데 기여함을 알아냈다.

나상균은 고객접촉종업원들의 역할보호성을 감소시키는 수단으로 멘토관계중 역할모형기능이 효과적임을 밝혀냈고 기업합병과정에서 고객접촉종업원들의 경력과 승진을 돕던 멘토가 퇴출당하면서 이를 대체할 새로운 멘토를 찾지 못하면서 새로운 관리자의 정보 공유가 어려워지면서 결국 역할 갈등이 증대됨을 확인할 수 있었다. 따라서 기업합병등과 같은 조직 변화 아래에서 재무적인 성과에만 치중해서 인력감축을 시도하면 멘토관계의 경력기능과 역할갈등이 시사하는 바와같이 도리어 고객접촉종업원의 역할 스트레스를 증대시켜야 대고객서비스의 질이 낮아 질 수 있다고 하였다.(나상균, 2002)

곽병찬은 멘토의 유형이 조직사회화에 미치는 영향에 대한 연구에서 공식적인 멘토관계가 비공식적 멘토관계에 비해 멘티에게 제공하는 기능이 더 많음을 발견했으며, 특히, 공식적인 멘토 관계와 비공식적 멘토관계를 모두 형성한 멘티의 조직사회화 수준이 어느 하나만의 관계를 형성한 멘티에 비해 제공받는 기능이 보다 포괄적이며 강도가 높은 것으로 나타났다.(곽병찬, 1993)

2. 카지노 딜러의 직무만족에 관한 선행연구

카지노 딜러의 직무만족에 관한 연구는 아직 미비한 실정이다. 직무만족과 관련된 연구는 관광, 호텔, 서비스, 교육, 병원 등 각 분야에서 활발히 연구되고 있으나 카지노 딜러와 관련된 직무만족은 몇몇의 연구에 그치고 있다.

김현주는 “카지노 종사원의 직무만족이 서비스 품질 제고에 미치는 영향에 관한 연구”에서 직무만족에 영향을 미치는 요인들과 서비스품질 제공에 영향을 미치는 요인들을 제시하여 카지노 종사원의 직무만족의 중요성을 인식하고, 서비스 품질 향상을 통해 우리나라 카지노 고객서비스의 전략과 효율적인 운영방안에 관한 시사점을 제시, 카지노 업체가 동료관계가 원만하게 이루어 질 수 있는 분위기를 조성, 종사원에 대한 능력활용의 기회제공, 개인 또는 조직의 성과에 따른 인정과 보상, 근무환경의 개선과 미래에 대한 회사정책 등을 통해 종사원이 자신의 일에 대한 만족도를 느낄 수 있도록 유도해야 한다는 결론을 도출했다. (김현주, 2004)

정수용은 “카지노 직원의 직무스트레스와 직무만족에 관한 연구”에서 직무요인, 인간관계 요인, 조직요인이 직무만족에 가장 높은 관련성이 있는 것으로 나타났으며 인사제도 요인과 언어요인은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 성별이 차이에서는 남성이 여성보다 직무만족에 높은 수치를 보이고 있으나 직급, 연령, 근무연수 등의 일반적 특성으로 인한 차이는 보이지 않는 것으로 분석됐다.(정수용, 2004)

배정희는 “카지노 조직문화와 직무만족 비교연구”에서 “카지노조직의 고객특성은 직무만족과 조직문화에 영향을 미치며 카지노 조직의 조직문화 구성차원은 직무만족도에 영향을 미친다고 제시, 카지노조직의 조직문화는 조직유효성에 큰 영향을 미침으로서 카지노 조직의 효율적 운영을 위해서는 조직문화가 중요한 역할을 하고 있다고 지적했다.(배정희, 2002)

김도애는 “카지노 딜러(Dealer)의 내부마케팅과 직무만족도의 관계성 연구”에서 내부마케팅 요인과 직무만족 요인은 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으며 카지노 산업의 딜러들은 숙련된 기술과 서비스 능력이 게임성과에 많은 영향을 미치고 있어 직무만족에 영향을 미치는 내부마케팅 요인을 적극도입, 개선할 때 딜러들의 직무만족수준은 향상될 것이라고 제시하고 있다.(김도애, 2003)

이상의 선행연구결과를 살펴보면 카지노 종사원에 대한 직무만족도가 주를 이루고 있고 딜러의 직무만족도에 대한 연구는 미진한 실정이다. 현재까지 딜러에 관한 연구로는 딜러의 교육 프로그램, 딜러의 직무스트레스 등에 관한 연구로 다양한 방면에서의 연구는 이뤄지지 않고 있다. 카지노 산업의 종사원중에서 딜러가 절반이상을 차지하고 있는 현실을 감안 할 때 딜러의 직무만족과 관련한 다양한 연구가 이뤄져야 하리라 생각된다.



제 III 장 연구의 모형 및 조사 설계

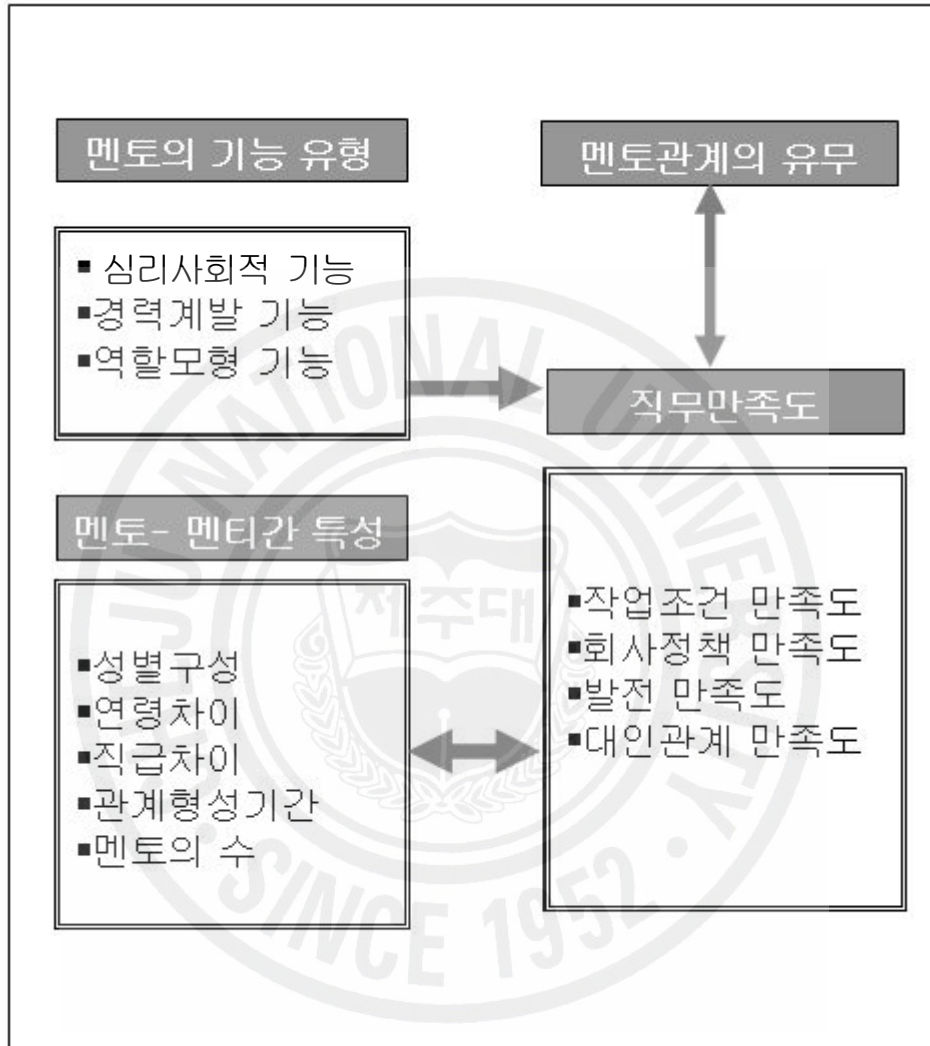
제 1 절 연구의 모형 및 연구가설의 설정

1. 연구모형의 설정

앞서 II장의 이론적 연구에 따르면 멘토의 역할은 개인의 직무만족도 면에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 멘토를 갖는 집단이 멘토를 갖지 않는 집단에 비하여 멘토관계에서 얻는 효용이 멘티와 멘토 그리고 조직의 입장에서 존재, 멘토관계를 통해 멘티는 조직에서 기술적 지식을 습득하고, 경력계획, 개인적인 지원, 보호 등을 얻을 수 있으며 멘토는 자신에게 도전적인 삶의 활력을 불어넣어주면서 직무만족 및 자기 존중감을 가질 수 있게 된다. 또한 조직은 멘토관계를 통해 조직의 의사소통이 원활 하게 이루어짐은 물론 이직률 감소, 관리자 개발, 계승, 생산성 향상을 기대할 수 있다.

본 연구는 이러한 이론적 요인에 근거하여 카지노 산업의 딜러들에게도 멘토관계가 동일한 결과를 가져오는지 실증분석을 통해 고찰해보고자 한다. 먼저 멘토가 있는 경우와 없는 경우에 있어서 직무만족에는 어떤 차이가 있는지를 살펴보고 멘토가 있는 경우 멘토의 기능유형인 경력개발 기능, 심리사회적 기능, 역할모형 기능이 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는지 분석해보고자 한다. 추가적으로 멘토와 멘티간의 관계특성과 직무만족도를 비교, 딜러의 직무수행과 어떠한 상관관계가 있는지 고찰해 보고자 한다. 이를 위한 연구모형은 다음과 같다.

<그림Ⅲ-1> 연구의 모형



2. 연구가설의 설정

1) 연구가설의 설정 배경

본 연구는 카지노 딜러의 멘토-멘티 관계형성에 따른 직무만족도의 영향관계를 분석하여 보다 발전적인 멘토관계를 형성하는 데에 필요한 요인을 파악하는 데에 연구의 목적을 가지고 있다. 이러한 연구의 목적을 달성하고자 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설1은 멘토관계가 있는 집단과 멘토관계가 없는 집단사이에는 직무만족도의 차이가 있는지를 검증하기 위한 가설로서 독립변수는 멘토의 유, 무로 설정하였다.

가설2는 멘토-멘티관계의 일반적 특성에 따른 직무만족도의 차이를 검증하기 위한 가설로 독립변수는 성별, 직급, 연령, 관계형성기간, 멘토의 수를 독립변수로 채택하였다.

가설 3은 멘토의 기능 유형에 따른 직무만족도를 분석하는 가설로 독립변수는 심리사회적 기능, 경력개발 기능, 역할모형 기능으로 설정하였다.

2) 연구가설의 설정

[가설1] 멘토관계가 있는 집단은 멘토관계가 없는 집단에 비해 직무만족도가 높을 것이다.

[가설2] 멘토-멘티관계의 일반적 특성에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-1: 멘토-멘티관계가 동성인 집단이 이성인 집단에 비해 직무만족도가 높을 것이다.

가설2-2: 멘토-멘티간 직급차이에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-3: 멘토-멘티간 연령차이에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-4: 멘토-멘티의 관계형성기간에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-5: 멘티가 맺은 멘토의 수에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

다.

[가설3] 멘토의 기능유형은 직무만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3) 조작적 정의

본 연구에서는 실증분석을 위해 앞선 이론적 배경에서 검토한 개념적 정의 (Conceptual Definition)를 토대로 각 변수에 대한 조작적 정의(Operational Definiton)를 제시하면 다음과 같다.

먼저, 멘토의 기능유형은 경력개발기능, 심리사회적 기능, 역할모형 기능으로 구성되고, 이들의 개념에 대한 측정을 위해 Likert 5점 척도를 이용하여 “1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 5점: 매우 그렇다”의 수준으로 멘토의 기능유형 정도를 파악하였다. 직무만족도 역시 Likert 5점척도를 적용하였고, 직무만족도의 하위 영역에 대한 응답자의 동의정도를 파악하였다.

멘토-멘티 관계특성은 성별구성, 연령차이, 직급차이, 관계형성기간, 멘토의 수 등의 변수로 측정하였으며, 성별은 멘토-멘티간 동성구성 및 이성구성의 차이 등을 비교하였다. 연령 차이와 관계형성기간 그리고 멘토의 수는 멘토-멘티 간에 실제 연령의 차이, 관계형성기간, 그리고 멘토의 수를 계산하여 구간으로 구분하였으며, 직급 차이는 한 사원(1), 대리(2), 과장(3), 팀장이상(4)으로 숫자를 부여한 다음 그 차이를 계산하여 동일 직급 ~ 3직급 등으로 구분하였다.

제 2 절 조사설계

1. 표본추출 및 조사방법

본 연구는 외국인 카지노 조직의 딜러를 대상으로 서울의 세븐럭 카지노 2개 업장, 제주지역의 칼호텔 카지노와 그랜드호텔 카지노로 한정하였다. 조사기간은 2006년 10월13일부터 10월19일까지 실시하였으며 설문지는 총400부를 배포하여 340부를 회수하였고 회수한 설문지 중 응답이 모호하거나 불성실한 설문지 22부를 제외한 318부를 조사대상으로 삼았다.

본 연구는 실증분석을 위해서 설문조사를 실시하였으며, 확보된 설문 데이터는 SPSS 12.0(ver.)을 이용하여 통계분석을 하였다. 또한 본 연구에서 사용된 통계 분석방법은 구체적으로 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성 및 멘토형성 관련 사항을 파악하기 위해 빈도 분석을 실시하였으며, 또한 멘토의 기능유형 및 직무만족도 수준을 전반적으로 살펴보기 위해서 기술통계분석을 적용하였다.

둘째, 멘토의 기능유형과 직무만족도의 척도 타당성 및 신뢰도를 파악하기 위해 요인분석과 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도분석을 적용하였다.

셋째, 멘토유무에 따른 직무만족도 차이 및 멘토-멘티 관계의 일반적 특성에 따른 직무만족도 차이를 파악하기 위해서 하부 집단이 둘인 경우 t-test분석을, 세 집단 이상은 일원배치분산분석(ANOVA)을 적용하였으며, 사후검증으로 Scheffe의 방법을 적용하였다.

넷째, 멘토의 기능유형의 하부요인과 직무만족도의 하부요인 간에 상관정도를 파악하기 위해서 상관관계분석을 사용하였다.

다섯째, 멘토의 기능유형이 직무만족도에 미치는 영향을 파악하기 위해서 다중 회귀분석을 실시하였다.

또한 본 연구에서의 유의수준은 $\alpha=0.05$ 로 설정하여 적용하였다.

2. 설문지 구성 내용

본 연구의 설문지는 멘토관계의 유무에 따라 직무만족에 차이가 있는지를 파악하고 멘토관계가 있는 딜러들을 대상으로 멘토의 기능과 직무만족과의 관계를 분석하고자 작성되었다. 설문지의 총문항수는 총 49문항으로 크게 4부분으로 구성되어 있다. 첫째 멘토에 대한 질문으로 멘토의 유무, 멘토의 수, 멘토와의 지속 기간, 멘토의 개인적 특성등 총 4개문항으로 구성되었다. 둘째 멘토와의 관계에 대한 20개문항으로 5점 리커트 척도를 사용하였다. 셋째 직무만족도에 대한 조사로 총 20개문항으로 5점 리커트 척도를 사용하여 측정하였다. 마지막으로 멘티통계적 특성을 묻는 5문항으로 명목척도를 사용하였다. 설문지는 다음의 <표Ⅲ-1>와 같다.

<표Ⅲ-1> 설문지 구성 및 내용

| 항목구분 | 설문내용 | 척도 |
|-----------|---|--------|
| 멘토에 관한 질문 | 1. 현재 귀하에게는 멘토가 있습니까? | 명목척도 |
| | 2. 귀하에게는 얼마나 많은 멘토가 귀하를 돕고 있다고 생각하십니까? | 명목척도 |
| | 3. 현재 멘토관계는 얼마나 되었습니까? | 명목척도 |
| | 4. 귀하에게 가장 큰 영향력을 미치는 멘토 1명을 선정하여 성별, 나이, 직급을 표시해 주십시오. | 명목척도 |
| 멘토의 기능 | 멘토는 나의 이야기를 관심을 가지고 들어준다 | 5점 리커트 |
| | 나는 직무와 관련된 문제, 동료 상사와의 관계, 개인적인 문제등을 멘토와 함께 상의한다. | 5점 리커트 |
| | 멘토는 내가 고민하고 있는 문제에 대해 대안이 될 수 있는 자신의 경험을 얘기해준다. | 5점 리커트 |
| | 멘토는 나와 나누었던 이야기에 대해 비밀을 지켜준다. | 5점 리커트 |
| | 멘토는 업무관계이외에도 사적으로 접촉하는 기회가 많다. | 5점 리커트 |

| | | | |
|------------|-------------|---|--------|
| | | 멘토는 회사내에서 벌어지는 최근 사건들에 대하여 알려준다. | 5점 리커트 |
| | | 멘토는 식사나 취미활동 등을 같이 할 수 있도록 나를 초대한다. | 5점 리커트 |
| | | 멘토는 나와 생각을 공유한다. | 5점 리커트 |
| 경력개발 기능 | | 멘토는 내가 전문딜러로서 성장하거나 경력목표(승진)를 할 수 있도록 특별한 방법을 알려준다. | 5점 리커트 |
| | | 멘토는 내가 처리하기 곤란한 업무들을 처리하는데 도움을 준다. | 5점 리커트 |
| | | 멘토는 현재 나의 직무와 관련한 성과에 대해 평가하고 지원해준다. | 5점 리커트 |
| | | 멘토는 나의 경력발전(승진)에 위험이 될 수 있는 요인들로부터 나를 보호해준다. | 5점 리커트 |
| | | 멘토는 내가 새로운 업무를 습득 할 수 있도록 과업을 부여해준다. | 5점 리커트 |
| 역할모형 기능 | | 해당분야에 대한 지식의 소유자라는 점에서 나는 멘토를 존경한다. | 5점 리커트 |
| | | 나는 멘토의 위치가 되면 멘토처럼 행동하려고 할 것이다. | 5점 리커트 |
| | | 나는 멘토가 나를 지도해 주는 방법에 동의한다. | 5점 리커트 |
| | | 멘토는 자신의 업무및 여러 가지 면에서 나를 실망시키지 않는다. | 5점 리커트 |
| | | 멘토는 나의 욕구를 충족시킨다. | 5점 리커트 |
| | | 나는 멘토에게 만족한다. | 5점 리커트 |
| 직무만족도 | 작업조건 만족도 | 카지노 딜러는 나의 적성에 잘 맞는다. | 5점 리커트 |
| | | 나는 현재 나의 일에 자긍심을 가지고 있다. | 5점 리커트 |
| | | 내가 하고 있는 딜러업무에 대해서 흥미를 가지고 있다. | 5점 리커트 |
| | | 카지노 딜러는 내가 원하던 직업이다. | 5점 리커트 |
| | | 나는 딜러업무 수행시 계속 긴장한다. | 5점 리커트 |
| | | 나는 주어진 업무량및 업무 시간에 만족한다. | 5점 리커트 |

| | | |
|-------------|--|--------|
| 회사정책 만족도 | 나는 현재의 업무환경에 만족한다. | 5점 리커트 |
| | 나는 현재의 급여수준에 만족한다. | 5점 리커트 |
| | 나는 현재의 승진제도에 만족한다. | 5점 리커트 |
| | 상사가 부하직원을 관리하는 방법에 대해서 만족한다. | 5점 리커트 |
| | 나는 승진이나 장래성에 대하여 만족한다. | 5점 리커트 |
| | 나는 회사의 정책과 방침에 만족한다. | 5점 리커트 |
| | 나의 상사들은 업무상의 나의 과실에 대해 적극적인 해결을 해 줄 수 있는 능력을 갖추고 있다. | 5점 리커트 |
| 발전 만족도 | 나는 장차 카지노 조직에 적응해 나가는데 별 문제가 없을 것이라 생각한다. | 5점 리커트 |
| | 나는 지금까지를 생각해볼때 업무를 잘 수행해나갈 자신이 있다. | 5점 리커트 |
| | 나는 열심히 노력하기만 하면 얼마든지 카지노에서 성공할 수 있다고 생각한다. | 5점 리커트 |
| 대인관계 만족도 | 나는 동료들과 친하게 지낸다. | 5점 리커트 |
| | 나는 상사와의 관계가 좋다. | 5점 리커트 |
| 멘티통계적 특성 | 성별 | 명목척도 |
| | 연령 | 명목척도 |
| | 학력 | 명목척도 |
| | 카지노 딜러의 근무연수 | 명목척도 |
| | 현재의 직위는 무엇입니까? | 명목척도 |

제 3 절 측정도구의 신뢰성 및 타당성

본 절에서는 연구에서 사용된 멘토의 기능유형 및 직무만족도의 척도에 대한 타당성과 신뢰도분석을 실시하였다.

1. 척도의 타당도 분석

먼저 멘토의 기능유형과 직무만족도에 대한 타당성을 검증하기 위해서 요인분석을 사용하였다. 요인분석은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지 혹은 척도에 대해서 조사자들의 인식구성이 어떠한지 등을 평가하는 분석방법으로서 가장 일반적으로 사용되는 방법이다. 본 연구에서 멘토의 기능유형의 측정항목은 20개 항목, 직무만족도의 설문문항은 20개 항목이며 본 분석에서 사용된 표본 수는 318부이므로 Hair 등(1998)이 주장하는 설문항목 대 표본수 기준인 5배 이상을 충족시키고 있다.(Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, L. T, & Black, W. C. 1998)

본 연구에서 사용되는 각 변수들에 대해 타당성을 검증하기 위해 회전한 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서는 구성개념 타당성 중 판별타당성의 확보를 위해 보편적으로 활용되는 기법인 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 실시하였다. 그리고 요인회전 방법으로는 요인들 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation) 방식을 택하였다. 우선 1차적인 요인분석을 통해 요인적재치가 낮게 나타나거나 의미가 없게 묶인 항목을 제외시키고 나머지 항목에 대한 요인분석을 2차적으로 실시하였다.

<표Ⅲ-2> 멘토기능 유형에 대한 요인분석 결과

| 문항 | 요인1 | 요인2 | 요인3 |
|-------------|--------|--------|--------|
| 관계_15 | 0.801 | 0.131 | 0.078 |
| 관계_16 | 0.794 | 0.182 | 0.150 |
| 관계_14 | 0.764 | 0.298 | 0.010 |
| 관계_19 | 0.735 | 0.247 | 0.157 |
| 관계_17 | 0.722 | 0.208 | 0.075 |
| 관계_13 | 0.708 | 0.184 | 0.236 |
| 관계_11 | 0.145 | 0.753 | 0.151 |
| 관계_10 | 0.254 | 0.750 | 0.079 |
| 관계_9 | 0.293 | 0.733 | 0.014 |
| 관계_8 | 0.108 | 0.597 | 0.346 |
| 관계_12 | 0.261 | 0.550 | 0.077 |
| 관계_5 | 0.124 | -0.018 | 0.865 |
| 관계_6 | 0.067 | 0.052 | 0.801 |
| 관계_7 | 0.117 | 0.292 | 0.733 |
| 관계_2 | 0.176 | 0.199 | 0.689 |
| Eigen-value | 3.733 | 2.732 | 2.673 |
| 설명력 | 24.889 | 18.211 | 17.822 |
| 누적설명력 | 24.889 | 43.100 | 60.922 |

멘토기능 유형에 대한 요인분석 결과 총 3개의 요인으로 도출되었으며 전체 설명력은 60.92%으로 나타났다.

먼저 요인1은 6개의 문항으로 구성되었으며, 3.733의 아이젠값(eigen-value)과 24.89%의 설명력을 보였다. 그러나 동일한 요인으로 구성될 것이라 예상했던 문항18번과 문항20번은 두 개의 요인에 동시에 높은 요인적재치(factor loading)를 보여 판별타당성을 저해하고 있어 제거했다. 이 문항들은 멘티가 인식하는 멘토의 역할 및 리더십과 관련된 문항으로서 조직생활에서 정신적 기능의 향상에 대한 만족도와 관련되어 있어 '역할모형 기능'으로 조사됐다. 다음 요인2는 5개의 요인으로 구성되었고 2.732의 아이젠값과 18.21%의 설명력을 보이고 있었다. 문항8-문항12번으로 구성된 이 요인은 예상했던 모든 문항이 동일한 요인으로 구성되어 있어 제거된 문항은 없었다. 이 문항들은 멘티에 대한 업무에 관련된 지

지정도를 의미하고 있으므로 '경력개발 기능'으로 나타났다. 마지막으로 요인3은 4개의 문항으로 구성되었으며, 아이겐값은 2.673, 설명력은 17.82%로 나타났다. 문항1-7번으로 구성될 것이라 예상했던 결과에서 문항1번과 문항3번 4번은 두 요인에 높은 상관정도를 보이고 있어 타당성을 저해하고 있어 제거하였다. 이 문항들은 멘티와 멘토 간의 개인적 친분 및 사회적 교류를 의미하는 문항으로 '심리사회적 기능'으로 나타났다.

이러한 과정을 거친 결과, 최종 문항들은 모두 한 요인에 높은 상관성인 요인적재치를 보이고 있어 집중타당성이 확보되고 있으며, 또한 다른 요인과 동시에 높은 상관정도가 나타나지 않아 판별타당성이 유지되고 있었다. 다음은 본 연구의 종속변수인 직무만족도에 대한 요인분석 결과는 다음과 같다.

<표Ⅲ-3> 직무만족도에 대한 요인분석

| 문항 | 요인1 | 요인2 | 요인3 | 요인4 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|
| 만족도_3 | 0.793 | 0.085 | 0.213 | 0.293 |
| 만족도_2 | 0.732 | 0.153 | 0.322 | 0.314 |
| 만족도_1 | 0.720 | 0.076 | 0.321 | 0.247 |
| 만족도_20 | 0.713 | 0.158 | 0.272 | -0.098 |
| 만족도_4 | 0.708 | -0.015 | 0.098 | 0.242 |
| 만족도_19 | 0.676 | 0.259 | 0.283 | -0.159 |
| 만족도_5 | 0.441 | 0.220 | -0.280 | 0.025 |
| 만족도_9 | 0.011 | 0.808 | -0.052 | 0.139 |
| 만족도_13 | 0.045 | 0.780 | 0.106 | 0.122 |
| 만족도_8 | 0.122 | 0.751 | 0.045 | 0.003 |
| 만족도_12 | 0.210 | 0.658 | 0.322 | 0.193 |
| 만족도_7 | 0.280 | 0.636 | 0.146 | -0.044 |
| 만족도_14 | 0.072 | 0.623 | 0.236 | 0.253 |
| 만족도_17 | 0.252 | 0.080 | 0.791 | 0.243 |
| 만족도_16 | 0.327 | 0.222 | 0.780 | 0.041 |
| 만족도_18 | 0.256 | 0.261 | 0.670 | 0.149 |
| 만족도_11 | 0.136 | 0.216 | 0.177 | 0.797 |
| 만족도_10 | 0.194 | 0.145 | 0.102 | 0.748 |
| Eigen-value | 3.779 | 3.419 | 2.414 | 1.755 |
| 설명력 | 20.997 | 18.996 | 13.414 | 9.753 |
| 누적설명력 | 20.997 | 39.993 | 53.407 | 63.160 |

직무만족도에 대한 요인분석 결과 총 4개의 요인으로 도출되었으며 전체 설명력은 63.16%으로 나타났다. 그러나 이 중 문항6번과 문항15번은 두 요인에 높은 요인 적재치를 보이고 있어 판별타당성을 저해하여 제거하였다. 이러한 과정을 통해 최종 문항들은 모두 한 요인에 높은 상관성인 요인 적재치를 보이고 있어 집중타당성이 확보되고 있으며, 또한 다른 요인과 동시에 높은 상관정도가 나타나지 않아 판별타당성이 유지되고 있었다.

먼저 요인1은 7개의 문항으로 구성되었으며, 3.779의 아이겐값(eigen-value)과 20.99%의 설명력을 보였다. 이 문항들은 카지노 딜러에 대한 만족과 일에 대한 몰입을 의미하므로 '작업조건 만족도'으로 나타났다. 다음 요인2는 6개의 요인으로 구성되었고 3.419의 아이겐값과 18.99%의 설명력을 보이고 있었다. 이 문항들은 인사의 정책과 회사환경에 대한 만족정도로 '회사정책 만족도'로 조사됐다.

또한 요인3은 3개의 문항으로 구성되었으며, 아이겐값은 2.414, 설명력은 13.41%로 나타났다. 이들은 카지노딜러에 대한 미래의 확신과 관련된 비전 부분인 '발전만족도'부분으로 분석됐다. 마지막으로 요인4은 2개의 문항으로 구성되었으며, 아이겐값은 1.755, 설명력은 9.753%으로 나타났다. 이들은 동료와 상사와의 관계만족도인 '대인관계 만족도' 부분으로 조사됐다

2. 신뢰도분석

이번에는 앞의 요인분석을 통해 파악된 하위 요인들에 대한 문항 간 내적일관성의 신뢰도를 파악하였다. 본 연구의 경우 멘토기능 유형 및 직무만족도에 대한 개념의 조작적 정의를 토대로 다항목을 통해 구성개념을 측정하고 있으며, 신뢰성 분석을 위해서 반분법의 확장인 각 구성 개념내적일관성을 파악하기 위해서 Cronbach's alpha 계수를 활용하여 신뢰성을 검토하였다.

신뢰성을 측정하기 위한 방법으로는 일반적으로 Cronbach's alpha를 이용한 내적일관성 기법이 주로 이용되고 있다. Nunnally(1978)에 의하면 0.6이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단되고 탐색적 연구의 경우에는 0.5이상을 기준으로 활용할 것을 권고하고 있다.(Nunnally. J. C, 1978) 이러한 신뢰성 검증을 실시한 결과는 아래 표에서 제시되어 있다.

<표Ⅲ-4> 신뢰도분석 결과

| 변수 | 하위 요인 | 문항수 | Cronbach's α |
|--------|---------|-----|---------------------|
| 멘토기능유형 | 심리사회적기능 | 4 | 0.810 |
| | 경력계발 기능 | 5 | 0.770 |
| | 역할모형 기능 | 6 | 0.881 |
| 직무만족도 | 작업조건 | 7 | 0.854 |
| | 회사정책 | 6 | 0.838 |
| | 발전 | 3 | 0.816 |
| | 대인관계 | 2 | 0.688 |

분석결과 멘토기능 유형의 하위 요인 모두 0.60 이상으로 나타났으며, 직무만족도 역시 최소 0.688 ~ 최대 0.854로서 높은 신뢰도 수준을 보이고 있었다. 따라서 본 연구에서 사용된 멘토기능 유형 및 직무만족도 척도는 문항 간 일관성이 유지되고 있다고 볼 수 있다.

제 IV 장 실증분석

제 1 절 표본의 특성 분석

1. 멘티 통계학적 분석

본 연구에 응답한 조사대상자들의 일반적 특성을 살펴보면 다음의 <표IV-1>과 같다.

<표IV-1> 멘티 통계학적 특성

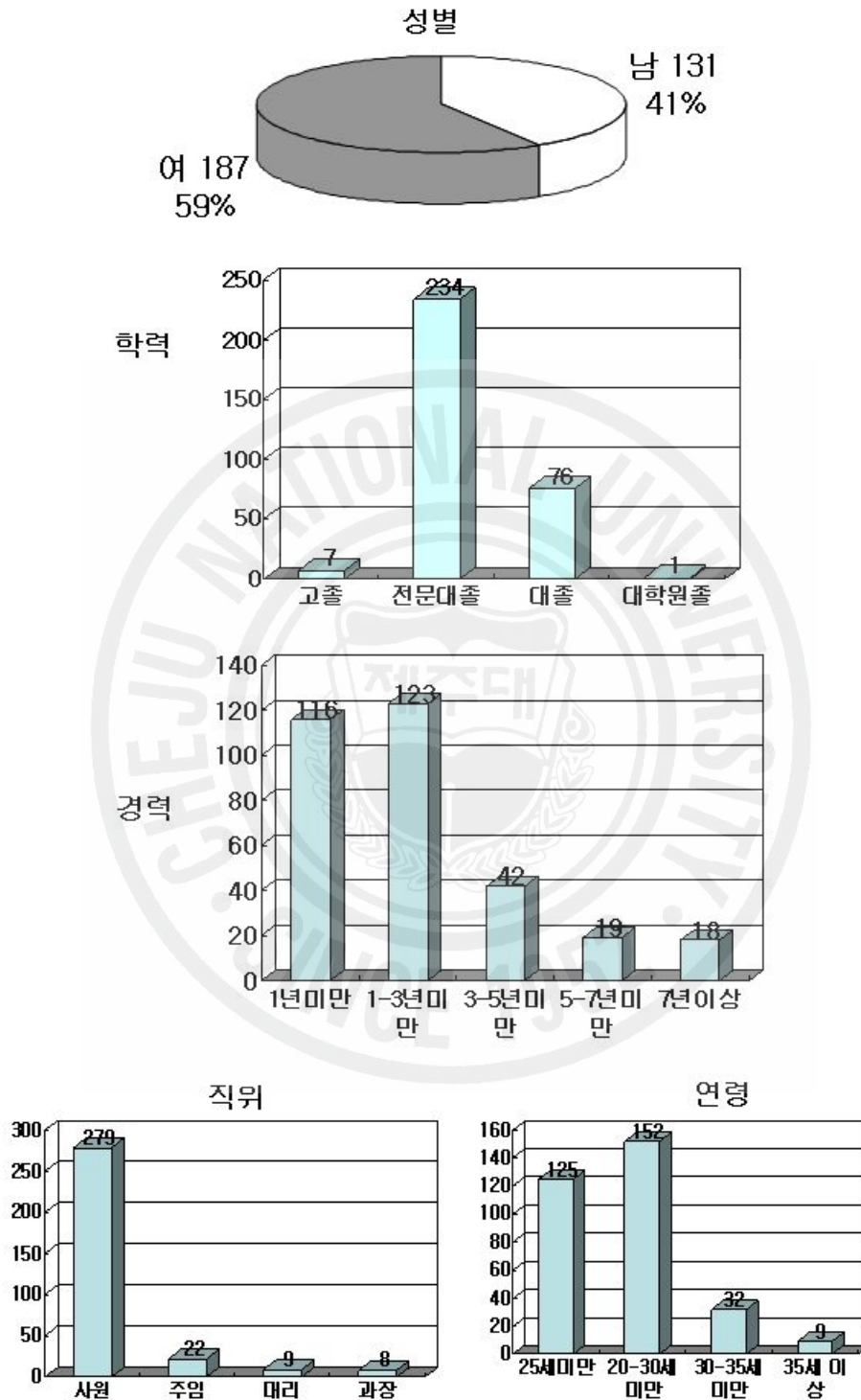
| 변수 | 구분 | 빈도(명) | 비율(%) |
|----|-----------|-------|-------|
| 성별 | 남 | 131 | 41.2 |
| | 여 | 187 | 58.8 |
| 연령 | 25세 미만 | 125 | 39.3 |
| | 25-30세 미만 | 152 | 47.8 |
| | 30-35세 미만 | 32 | 10.1 |
| | 35세 이상 | 9 | 2.8 |
| 학력 | 고졸 | 7 | 2.2 |
| | 전문대졸 | 234 | 73.6 |
| | 대졸 | 76 | 23.9 |
| | 대학원졸 | 1 | 0.3 |
| 경력 | 1년 미만 | 116 | 36.5 |
| | 1-3년 미만 | 123 | 38.7 |
| | 3-5년 미만 | 42 | 13.2 |
| | 5-7년 미만 | 19 | 6.0 |
| | 7년 이상 | 18 | 5.7 |
| 직위 | 사원 | 279 | 87.7 |
| | 주임 | 22 | 6.9 |
| | 대리 | 9 | 2.8 |
| | 과장 | 8 | 2.5 |
| | 전체 | 318 | 100.0 |

총 318명으로부터 유효한 응답을 확보하였으며, 성별로 보면 남성이 131명(41.2%), 여성은 187명(58.8%)으로 여성의 비율이 다소 높았다. 연령별로 보면 25세 미만은 125명(39.3%), 25-30세 미만은 152명(47.8%), 30-35세 미만은 32명(10.1%), 35세 이상은 9명(2.8%) 등으로 파악되었다.

학력별로 보면 고졸은 7명(2.2%)이었으며 전문대졸은 가장 많은 234명(73.6%), 대졸은 76명(23.9%), 대학원 졸업은 단 1명(0.3%)에 그쳤다. 경력의 경우 1년 미만은 116명(36.5%), 1-3년 미만은 123명(38.7%), 3-5년 미만은 42명(13.2%), 5-7년 미만은 19명(6.0%), 7년 이상은 18명(5.7%) 등으로 구성되어 있었다. 마지막으로 직위별로 보면 사원은 279명(87.7%), 주임은 22명(6.9%), 대리는 9명(2.8%), 과장은 8명(2.5%)으로 각각 나타났다.



<그림 IV-1> 멘티의 통계학적 특성



2. 멘토관련 사항

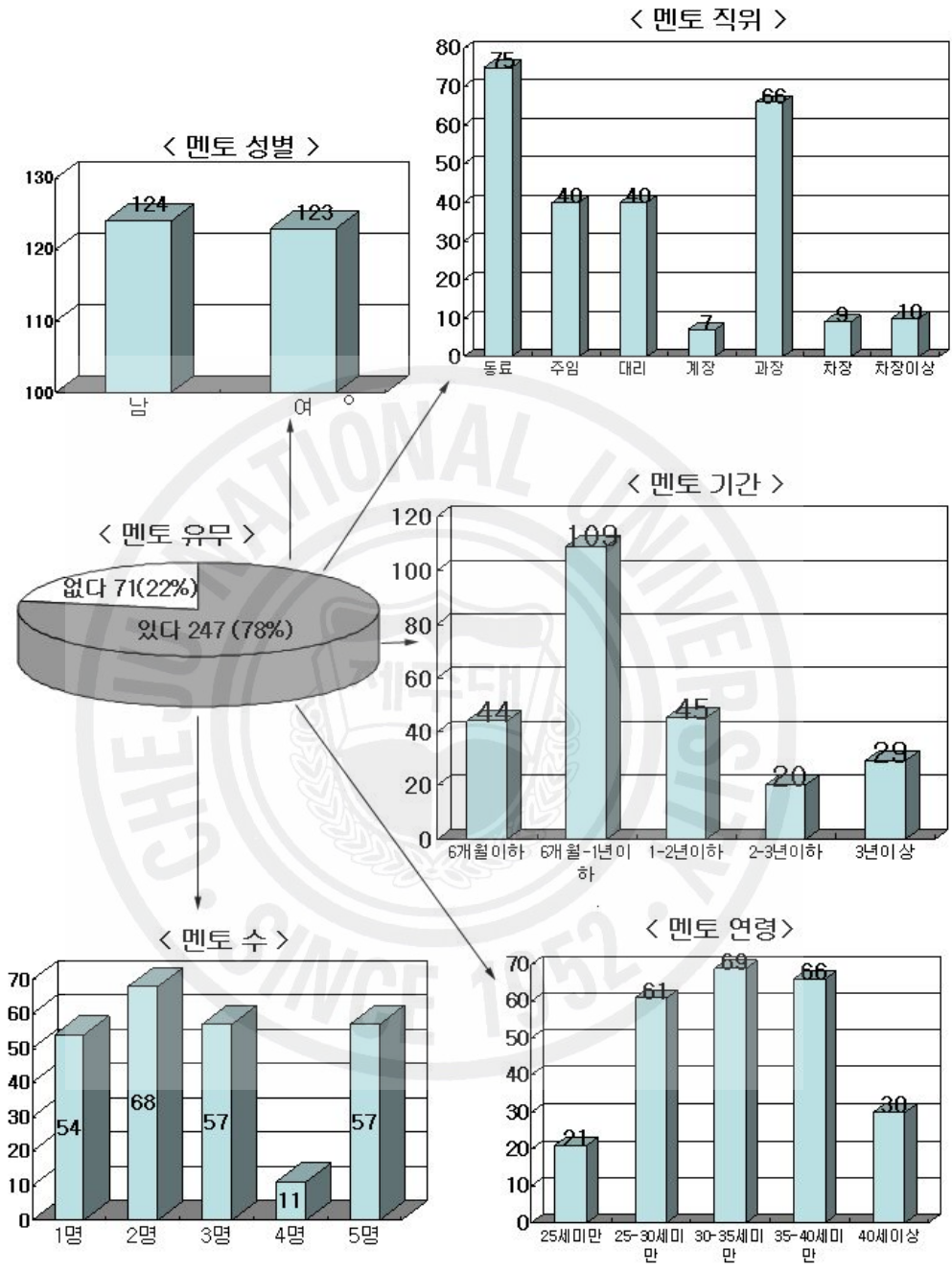
1) 일반사항

먼저 총 318명을 대상으로 멘토유무를 파악한 결과 멘토가 있는 응답자는 247명(77.7%)이었으며, 반면 멘토가 없다는 응답자는 71명(22.3%)으로 나타났다. 멘토가 있는 247명중 멘토의 관계를 유지하고 있는 ‘멘토의 수’를 파악한 결과 1명은 54명(21.9%), 2명은 68명(27.5%), 3명은 57명(23.1%), 4명은 11명(4.5%), 5명은 57명(23.1%) 등으로 파악되었다. 멘토를 맺은 기간의 경우 6개월 이하는 44명(17.8%), 6개월-1년 이하는 109명(44.1%), 1년-2년 이하는 45명(18.2%), 2년-3년 이하는 20명(8.1%), 3년 이상은 29명(11.7%)으로 파악되었다. 관계를 맺고 있는 멘토의 성별은 남성이 124명(50.2%), 여성은 123명(49.8%)으로 각각 나타났다. 연령별로 보면 25세 미만은 21명(8.5%), 25-30세 미만은 61명(19.2%), 30-35세 미만은 69명(21.7%), 35-40세 미만은 66명(20.8%), 40세 이상은 30명(9.4%)으로 각각 파악되었다. 마지막으로 멘토의 직급을 파악한 결과 동료는 75명(30.4%), 주임은 40명(16.2), 계장은 7명(2.8), 대리는 40명(16.2), 과장은 66명(26.7), 차장은 9명(3.6), 팀장 이상은 10명(4.0) 등으로 구성되어 있었다.

<표IV-2> 멘토 일반 사항

| 변수 | 구분 | 빈도(명) | 비율(%) |
|-------|-----------|-------|-------|
| 멘토유무 | 있다 | 247 | 77.7 |
| | 없다 | 71 | 22.3 |
| | 전체 | 318 | 100.0 |
| 멘토명수 | 1명 | 54 | 21.9 |
| | 2명 | 68 | 27.5 |
| | 3명 | 57 | 23.1 |
| | 4명 | 11 | 4.5 |
| | 5명 | 57 | 23.1 |
| 멘토기간 | 6개월 이하 | 44 | 17.8 |
| | 6개월-1년 이하 | 109 | 44.1 |
| | 1-2년 이하 | 45 | 18.2 |
| | 2-3년 이하 | 20 | 8.1 |
| | 3년 이상 | 29 | 11.7 |
| 멘토 성별 | 남 | 124 | 50.2 |
| | 여 | 123 | 49.8 |
| 멘토 연령 | 25세 미만 | 21 | 8.5 |
| | 25-30세 미만 | 61 | 19.2 |
| | 30-35세 미만 | 69 | 21.7 |
| | 35-40세 미만 | 66 | 20.8 |
| | 40세 이상 | 30 | 9.4 |
| 멘토 직급 | 동료 | 75 | 30.4 |
| | 주임 | 40 | 16.2 |
| | 계장 | 7 | 2.8 |
| | 대리 | 40 | 16.2 |
| | 과장 | 66 | 26.7 |
| | 차장 | 9 | 3.6 |
| | 팀장 이상 | 10 | 4.0 |
| | 전체 | 247 | 100.0 |

<그림 IV-2> 멘토 일반 사항



2) 멘토 유무에 따른 직무만족도 차이 분석

멘토관련 사항에서 멘토의 유무에 따른 직무만족도를 T-test분석을 통해 분석한 결과, 멘토가 있는 집단의 작업조건 만족도는 3.78인 반면 없는 집단은 3.49로서 멘토가 있는 집단의 작업조건만족도가 높았으며, 회사정책만족도의 경우, 멘토가 있는 집단은 2.90인 반면 없는 집단은 2.66으로서 멘토가 있는 집단의 회사정책만족도가 높았다.

또한 발전만족도에 대해서 살펴보면, 멘토가 있는 집단은 3.68인 반면 없는 집단은 3.49로서 멘토가 있는 집단의 발전만족도가 높았으며 마지막으로 대인관계만족도는 멘토가 있는 집단이 3.76이며, 없는 집단은 3.61로서 멘토가 있는 집단의 대인관계만족도가 높기는 하였으나 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다($p>0.05$).

<표Ⅳ-3> 멘토 유무에 따른 직무만족도 차이분석

| 직무만족도 | 멘토유무 | N | 평균 | 표준편차 | t-value | p |
|-------------|------|-----|------|------|---------|--------|
| | | | | | | |
| 작업조건 만족도 | 있다 | 247 | 3.78 | 0.67 | 3.244 | 0.001* |
| | 없다 | 71 | 3.49 | 0.66 | | |
| 회사정책 만족도 | 있다 | 247 | 2.90 | 0.62 | 2.774 | 0.006* |
| | 없다 | 71 | 2.66 | 0.61 | | |
| 발전만족도 | 있다 | 247 | 3.68 | 0.68 | 2.090 | 0.037* |
| | 없다 | 71 | 3.49 | 0.64 | | |
| 대인관계 만족도 | 있다 | 247 | 3.76 | 0.56 | 1.958 | 0.051 |
| | 없다 | 71 | 3.61 | 0.55 | | |

* $p<0.05$

3) 멘토-멘티 성별관계에 따른 직무만족도 차이 분석

멘토-멘티 성별관계에 따른 직무만족도는 동성간의 멘토관계와 이성간의 멘토관계 간에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다($p>0.05$) 다만 평균을

기준으로 보면 작업조건 만족도와 회사정책 만족도는 동성간의 멘토관계의 만족도가 다소 높았고, 반면 발전만족도와 대인관계만족도는 이성간 멘토관계 집단이 다소 높게 조사됐다.

<표IV-4> 멘토-멘티 성별관계에 따른 직무만족도 차이분석

| 변수 | 성별구성 | N | 평균 | 표준편차 | t-value | p |
|---------|--------|-----|------|------|---------|-------|
| 작업조건만족도 | 동성멘토관계 | 193 | 3.80 | 0.69 | 0.797 | 0.426 |
| | 이성멘토관계 | 54 | 3.72 | 0.61 | | |
| 회사정책만족도 | 동성멘토관계 | 193 | 2.91 | 0.62 | 0.790 | 0.431 |
| | 이성멘토관계 | 54 | 2.84 | 0.61 | | |
| 발전만족도 | 동성멘토관계 | 193 | 3.68 | 0.71 | -0.253 | 0.801 |
| | 이성멘토관계 | 54 | 3.70 | 0.59 | | |
| 대인관계만족도 | 동성멘토관계 | 193 | 3.75 | 0.57 | -0.278 | 0.781 |
| | 이성멘토관계 | 54 | 3.78 | 0.50 | | |

* p<0.05.

4) 멘토-멘티간 직급차이에 따른 직무만족도 차이 분석

직급차이에 따른 직무만족도는 작업조건만족도, 대인관계만족도의 경우 직급차이에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.(p>0.05) 반면 발전만족도에서만 통계적으로 유의한 차이가 파악되었다(p<0.05). 특히 발전만족도의 경우 네 직급차이가 나타난 집단의 만족도가 가장 높았고, 반면 동료 및 한 직급차이가 나타나는 집단의 만족도가 가장 낮았다. 전반적으로 직급 차이가 클수록 만족도가 높아지는 경향을 보였다.

또한 유의한 차이가 나타나지 않은 작업조건만족도, 회사정책만족도, 대인관계만족도에서도 전반적으로 멘토와 멘티 간에 직급차이가 클수록 만족도의 평균이 높은 것으로 파악되었다.

<표IV-5> 멘토-멘티간 직급차이에 따른 직무만족도 차이분석

| 변수 | 직급차이 | N | 평균 | 표준편차 | F-value | p |
|-------------|--------|----|--------------------|------|---------|--------|
| 작업조건 만족도 | 동료 | 80 | 3.76 | 0.68 | 1.174 | 0.323 |
| | 한 직급차이 | 52 | 3.73 | 0.68 | | |
| | 두 직급차이 | 53 | 3.80 | 0.65 | | |
| | 세 직급차이 | 54 | 3.80 | 0.69 | | |
| | 네 직급차이 | 8 | 4.27 | 0.64 | | |
| 회사정책 만족도 | 동료 | 80 | 2.89 | 0.68 | 1.152 | 0.333 |
| | 한 직급차이 | 52 | 2.99 | 0.58 | | |
| | 두 직급차이 | 53 | 2.81 | 0.63 | | |
| | 세 직급차이 | 54 | 2.85 | 0.56 | | |
| | 네 직급차이 | 8 | 3.21 | 0.47 | | |
| 발전만족도 | 동료 | 80 | 3.59 ^b | 0.72 | 2.884 | 0.023* |
| | 한 직급차이 | 52 | 3.51 ^b | 0.70 | | |
| | 두 직급차이 | 53 | 3.78 ^{ab} | 0.66 | | |
| | 세 직급차이 | 54 | 3.83 ^{ab} | 0.60 | | |
| | 네 직급차이 | 8 | 4.08 ^a | 0.56 | | |
| 대인관계 만족도 | 동료 | 80 | 3.68 | 0.57 | 0.867 | 0.484 |
| | 한 직급차이 | 52 | 3.78 | 0.61 | | |
| | 두 직급차이 | 53 | 3.77 | 0.48 | | |
| | 세 직급차이 | 54 | 3.82 | 0.56 | | |
| | 네 직급차이 | 8 | 3.94 | 0.56 | | |

* p<0.05

5) 멘토-멘티간 연령차이에 따른 직무만족도 차이 분석

연령 차이에 따른 직무만족도는 우선 작업조건만족도, 회사정책만족도, 대인관계만족도인 경우, 연령 차이에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다(p>0.05). 반면 발전 만족도에서만 통계적으로 유의한 차이가 파악되었다(p<0.05). 발전 만족도의 경우 15살차이 이상과 10-14살 차이가 난 집단의 만족도가 가장 높았고, 반면 멘토가 연하이거나 동갑인 집단의 만족도가 가장 낮았다. 전반적으로 연령 차이가 클수록 만족도가 높아지는 경향을 보였다.

<표IV-6> 멘토-멘티간 연령차이에 따른 직무만족도 차이분석

| 변수 | 연령차이 | N | 평균 | 표준편차 | F-value | p |
|-------------|----------|----|--------------------|------|---------|--------|
| 작업조건 만족도 | 연하/동갑 | 29 | 3.68 | 0.59 | 0.612 | 0.654 |
| | 1-4살차이 | 76 | 3.84 | 0.68 | | |
| | 5-9살차이 | 70 | 3.72 | 0.69 | | |
| | 10-14살차이 | 52 | 3.80 | 0.69 | | |
| | 15살차이이상 | 20 | 3.89 | 0.65 | | |
| 회사정책 만족도 | 연하/동갑 | 29 | 2.99 | 0.74 | 0.479 | 0.751 |
| | 1-4살차이 | 76 | 2.82 | 0.59 | | |
| | 5-9살차이 | 70 | 2.91 | 0.61 | | |
| | 10-14살차이 | 52 | 2.90 | 0.67 | | |
| | 15살차이이상 | 20 | 2.95 | 0.49 | | |
| 발전만족도 | 연하/동갑 | 29 | 3.47 ^b | 0.81 | 2.677 | 0.032* |
| | 1-4살차이 | 76 | 3.59 ^{ab} | 0.69 | | |
| | 5-9살차이 | 70 | 3.66 ^{ab} | 0.71 | | |
| | 10-14살차이 | 52 | 3.88 ^a | 0.55 | | |
| | 15살차이이상 | 20 | 3.88 ^a | 0.52 | | |
| 대인관계 만족도 | 연하/동갑 | 29 | 3.71 | 0.79 | 1.364 | 0.247 |
| | 1-4살차이 | 76 | 3.70 | 0.44 | | |
| | 5-9살차이 | 70 | 3.82 | 0.58 | | |
| | 10-14살차이 | 52 | 3.70 | 0.49 | | |
| | 15살차이이상 | 20 | 3.98 | 0.62 | | |

* p<0.05

6) 멘토- 멘티간 관계형성 기간에 따른 직무만족도 차이 분석

멘토- 멘티의 관계형성 기간에 따른 직무만족도는 작업조건만족도, 회사정책만족도, 발전만족도, 대인관계만족도 등 모든 변수에서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다(p>0.05).

<표IV-7> 멘토-멘티간 관계형성 기간에 따른 직무만족도 차이분석

| 변수 | 관계형성기간 | N | 평균 | 표준편차 | F-value | p |
|-------------|----------|-----|------|------|---------|-------|
| 작업조건 만족도 | 6개월이하 | 44 | 3.85 | 0.63 | 1.515 | 0.199 |
| | 6개월-1년이하 | 109 | 3.86 | 0.68 | | |
| | 1-2년이하 | 45 | 3.60 | 0.78 | | |
| | 2-3년이하 | 16 | 3.63 | 0.64 | | |
| | 3년이상 | 29 | 3.78 | 0.52 | | |
| 회사정책 만족도 | 6개월이하 | 44 | 2.92 | 0.57 | 0.309 | 0.872 |
| | 6개월-1년이하 | 109 | 2.92 | 0.61 | | |
| | 1-2년이하 | 45 | 2.84 | 0.75 | | |
| | 2-3년이하 | 16 | 2.95 | 0.57 | | |
| | 3년이상 | 29 | 2.80 | 0.63 | | |
| 발전 만족도 | 6개월이하 | 44 | 3.77 | 0.76 | 0.795 | 0.530 |
| | 6개월-1년이하 | 109 | 3.73 | 0.64 | | |
| | 1-2년이하 | 45 | 3.60 | 0.68 | | |
| | 2-3년이하 | 16 | 3.60 | 0.85 | | |
| | 3년이상 | 29 | 3.55 | 0.61 | | |
| 대인관계 만족도 | 6개월이하 | 44 | 3.86 | 0.60 | 0.749 | 0.560 |
| | 6개월-1년이하 | 109 | 3.76 | 0.54 | | |
| | 1-2년이하 | 45 | 3.71 | 0.49 | | |
| | 2-3년이하 | 16 | 3.72 | 0.45 | | |
| | 3년이상 | 29 | 3.66 | 0.64 | | |

* p<0.05

7) 멘토 수에 따른 직무만족도 차이분석

멘토 수에 따른 직무만족도는 작업조건만족도, 발전만족도, 대인관계만족도 부분이 멘토의 수에 따라서 통계적으로 유의한 차이를 보였다.($p < 0.05$) 작업조건 만족도의 경우 멘토수가 4명과 5명 이상인 집단의 만족도가 가장 높았으며, 반면 1명인 경우 만족도가 가장 낮았다. 발전만족도도 5명 이상인 집단이 가장 만족도가 높았으며 1명은 가장 낮았고, 대인관계 만족도 역시 4명 혹은 5명 이상인 집단이 가장 높은 반면 1명인 집단이 가장 낮은 것으로 나타나 멘토 수가 많을 수록 직무만족도가 높은 것으로 분석됐다.

<표IV-8> 멘토 수에 따른 직무만족도 차이분석

| 변수 | 멘토 수 | N | 평균 | 표준편차 | F-value | p |
|-------------|------|----|--------------------|------|---------|--------|
| 작업조건 만족도 | 1명 | 54 | 3.50 ^b | 0.76 | 3.766 | 0.005* |
| | 2명 | 67 | 3.85 ^{ab} | 0.68 | | |
| | 3명 | 57 | 3.78 ^{ab} | 0.65 | | |
| | 4명 | 11 | 3.97 ^a | 0.61 | | |
| | 5명이상 | 57 | 3.95 ^a | 0.54 | | |
| 회사정책 만족도 | 1명 | 54 | 2.75 | 0.64 | 1.461 | 0.215 |
| | 2명 | 67 | 2.87 | 0.58 | | |
| | 3명 | 57 | 2.93 | 0.66 | | |
| | 4명 | 11 | 2.98 | 0.78 | | |
| | 5명이상 | 57 | 3.02 | 0.56 | | |
| 발전만족도 | 1명 | 54 | 3.33 ^b | 0.78 | 6.799 | 0.000* |
| | 2명 | 67 | 3.72 ^{ab} | 0.63 | | |
| | 3명 | 57 | 3.69 ^{ab} | 0.61 | | |
| | 4명 | 11 | 3.67 ^{ab} | 0.63 | | |
| | 5명이상 | 57 | 3.98 ^a | 0.60 | | |
| 대인관계 만족도 | 1명 | 54 | 3.44 ^b | 0.58 | 8.601 | 0.000* |
| | 2명 | 67 | 3.75 ^{ab} | 0.45 | | |
| | 3명 | 57 | 3.82 ^{ab} | 0.55 | | |
| | 4명 | 11 | 4.09 ^a | 0.63 | | |
| | 5명이상 | 57 | 3.96 ^a | 0.52 | | |

* $p < 0.05$

8) 멘토의 기능유형이 직무만족도에 미치는 영향분석

멘토의 기능유형에 따른 직무만족도를 분석하기 위해 다중회귀분석을 사용하였고 독립변수인 멘토의 기능적 유형 하위요인과 종속변수인 직무만족도의 하위요인 간의 상관관계를 파악하였다. 상관관계분석은 회귀분석에 투입되는 독립변수와 종속변수들 간의 선형성(linearity) 탐색 및 독립변수들 간의 지나친 상관관계로 인한 통계적 오류로서 다중공선성(multicollinearity)이 존재하는가를 파악하기 위한 분석으로 사용된다.

종속변수인 작업조건만족도는 역할모형 기능과 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다($p < 0.05$). 반면 회사정책만족도는 모든 멘토기능 유형과 유의한 상관관계가 없었으며($p > 0.05$), 발전만족도는 경력계발 기능과 역할모형 기능, 그리고 대인관계만족도는 심리사회적 기능, 경력계발 기능, 그리고 역할모형 기능과 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다.

한편 독립변수들 간의 상관관계는 절대값을 기준으로 최소 0.326~0.547로서 다중공선성 문제가 의심되는 수준인 0.80이상보다 낮기 때문에 다중공선성 문제는 나타나지 않을 것으로 판단된다.

<표IV-9> 상관관계분석

| 변수 | 심리 사회적 기능 | 경력 계발 기능 | 역할모형 기능 | 작업조건 만족도 | 회사정책 만족도 | 발전 만족도 | 대인 관계 만족도 |
|-------------|-----------------|----------------|------------|-------------|-------------|-----------|-----------------|
| 심리사회적 기능 | | | | | | | |
| 경력계발 기능 | 0.369** | | | | | | |
| 역할모형 기능 | 0.326** | 0.547** | | | | | |
| 작업조건 만족도 | 0.016 | 0.118 | 0.202** | | | | |
| 회사정책 만족도 | 0.008 | 0.058 | 0.014 | 0.393** | | | |
| 발전 만족도 | 0.080 | 0.147* | 0.314** | 0.583** | 0.424** | | |
| 대인관계 만족도 | 0.137* | 0.171** | 0.179** | 0.394** | 0.363** | 0.389** | |

* p<0.05 ** p<0.01

먼저 멘토기능 유형이 직무만족도중 작업조건만족도에 미치는 영향에 대한 분석을 보면 멘토기능유형 3개의 하위요인이 직무만족도 중 ‘작업조건만족도’를 설명하는 설명력은 21.0%($R^2=0.210$)으로 나타났으며 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 수준인 것으로 파악되었다($F=13.738$ $p=0.000$). 한편 직무만족도 중 ‘작업조건만족도’에 유의한 영향을 미치는 요인은 ‘역할모형 기능’이 유의한 긍정적(+) 영향을 미치고 있었다($p<0.05$). 즉 멘토의 기능 중 멘티에 대한 역할모델 및 정서적 지지가 긍정적일수록 멘티의 ‘작업조건만족도’ 향상에 긍정적 영향을 주고 있었다. 그러나 멘티와의 개인적 친분과 교류와 같은 심리사회적 기능, 그리고 업무상의 지원과 관심을 의미하는 경력계발 기능은 ‘작업조건만족도’에 의미 있는 영향을 주지는 못하였다.

<표IV-10> 멘토기능유형이 작업조건만족도에 미치는 영향

| | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 |
|-----------------------|---------|----------|---------|-------|--------|
| | B | 표준오차 | 베타 | | |
| (상수) | 2.907 | 0.336 | | 8.640 | 0.000 |
| 심리사회적기능 | 0.061 | 0.067 | 0.062 | 0.909 | 0.364 |
| 경력개발기능 | 0.033 | 0.089 | 0.028 | 0.366 | 0.714 |
| 역할모형 기능 | 0.250 | 0.092 | 0.207 | 2.723 | 0.007* |
| R ² =0.210 | | F=13.738 | p=0.000 | | |

* p<0.05

다음으로 멘토기능 유형이 직무만족도 중 ‘회사정책만족도’에 미치는 영향에 대한 분석결과를 보면 우선 멘토기능유형 3개의 하위요인이 직무만족도 중 ‘회사정책만족도’를 설명하는 설명력은 6.3%(R²=0.063)으로 상대적으로 낮게 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 수준이 아닌 것으로 파악되었다(F=4.319, p>0.05). 즉 이러한 의미는 멘토의 기능유형이 멘토의 회사정책만족도를 설명하는 데에 충분한 설명변수가 아님을 의미한다. 또한 멘토기능유형 중 심리사회적 기능, 경력개발 기능, 역할모형 기능 모두 ‘회사정책만족도’에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다(p>0.05). 즉 이는 멘토가 멘티에게 주는 긍정적 기능이 높아지더라도 멘티의 회사정책 관련 만족도의 향상에는 큰 영향을 미치지 못한다는 것을 의미하는 결과로 해석할 수 있다.

<표IV-11> 멘토기능 유형이 회사정책만족도에 미치는 영향

| | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 |
|-------------|-----------|-----------|--------|-------|-------|
| | B | 표준오차 | 베타 | | |
| (상수) | 2.765 | 0.316 | | 8.744 | 0.000 |
| 심리사회적기능 | 0.011 | 0.063 | 0.012 | 0.178 | 0.859 |
| 경력개발 기능 | 0.079 | 0.084 | 0.075 | 0.951 | 0.342 |
| 역할모형 기능 | 0.025 | 0.086 | 0.023 | 0.293 | 0.769 |
| $R^2=0.063$ | $F=5.319$ | $p=0.053$ | | | |

* $p<0.05$

다음으로 멘토기능유형이 직무만족도 중 ‘발전만족도’에 미치는 영향에 대한 분석결과를 보면 우선 멘토기능유형 3개의 하위요인이 직무만족도 중 ‘발전만족도’를 설명하는 설명력은 31.5%($R^2=0.315$)으로 나타났으며 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 수준인 것으로 파악되었다($F=18.944$, $p=0.000$). 한편 직무만족도 중 ‘발전만족도’에 유의한 영향을 미치는 요인은 ‘역할모형 기능’이 유의한 긍정적(+) 영향을 미치고 있었다($p<0.05$). 즉 멘토의 기능 중 멘티에 대한 역할모델 및 정서적 지지가 긍정적일수록 멘티의 ‘발전만족도’ 향상에 긍정적 영향을 주고 있었다.

그러나 멘티와의 개인적 친분과 교류와 같은 ‘심리사회적 기능’, 그리고 업무상의 지원과 관심을 의미하는 ‘경력개발 기능’은 ‘발전만족도’에 의미 있는 영향을 주지는 못하였다.

<표IV-12> 멘토기능유형이 발전만족도에 미치는 영향

| | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 |
|--|---------|------|--------|-------|--------|
| | B | 표준오차 | 베타 | | |
| (상수) | 2.242 | .331 | | 6.767 | 0.000 |
| 심리사회적 기능 | 0.018 | .066 | 0.018 | 0.272 | 0.786 |
| 경력개발 기능 | 0.035 | .088 | 0.030 | 0.403 | 0.687 |
| 역할모형 기능 | 0.412 | .090 | 0.336 | 4.560 | 0.000* |
| R ² =0.315 F=18.944 p=0.000 | | | | | |

* p<0.05

다음으로 멘토기능유형이 직무만족도 중 ‘대인관계만족도’에 미치는 영향에 대한 분석을 보면 우선 멘토기능유형 3개의 하위요인이 직무만족도 중 ‘대인관계만족도’를 설명하는 설명력은 20.9%(R²=0.209)으로 나타났으며 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 수준인 것으로 파악되었다(F=13.703, p=0.000).

한편 직무만족도 중 ‘대인관계만족도’에 유의한 영향을 미치는 요인은 ‘심리사회적 기능’, ‘경력개발 기능’, ‘역할모형 기능’ 모두 유의한 긍정적(+) 영향을 미치고 있었다(p<0.05). 즉 멘티와의 개인적 친분과 교류와 같은 심리사회적 기능이 긍정적일수록, 업무상의 지원과 관심을 의미하는 ‘경력개발기능’이 긍정적일수록, 그리고 멘티에 대한 역할모델 및 정서적 지지가 긍정적일수록 멘티의 ‘대인관계만족도’ 향상에 긍정적 영향을 주고 있었다.

<표IV-13> 멘토기능유형이 대인관계만족도에 미치는 영향

| | 비표준화 계수 | | 표준화 | t | 유의확률 |
|-----------------------|---------|----------|---------|--------|--------|
| | B | 표준오차 | 계수 | | |
| | | | 베타 | | |
| (상수) | 2.848 | 0.278 | | 10.234 | 0.000 |
| 심리사회적 기능 | 0.156 | 0.055 | 0.170 | 2.019 | 0.049* |
| 경력개발 기능 | 0.282 | 0.074 | 0.286 | 2.117 | 0.035* |
| 역할모형 기능 | 0.309 | 0.076 | 0.309 | 2.431 | 0.024* |
| R ² =0.209 | | F=13.703 | p=0.000 | | |

* p<0.05

제 2 절 가설의 검증

[가설1] 멘토관계가 있는 집단은 멘토관계가 없는 집단에 비해 직무만족도가 높을 것이다.

가설1의 검증 결과, 멘토가 있는 집단의 작업조건만족도, 회사정책만족도, 발전만족도, 대인관계만족도의 평균이 더욱 높았으며, 특히 작업조건만족도, 회사정책만족도, 발전만족도는 통계적으로 의미 있게 높게 파악되었다. 다만 대인관계만족도는 유의확률이 0.051로서 유의수준에 다소 미치지 못하는 결과를 보였다. 이러한 결과로 볼 때, ‘멘토관계가 있는 집단은 멘토관계가 없는 집단에 비해 직무만족도가 높을 것이다.’라는 연구가설1은 채택될 수 있다고 판단된다.

[가설2] 멘토-멘티관계의 일반적 특성에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-1: 멘토-멘티관계가 동성인 집단이 이성인 집단에 비해 직무만족도가

높을 것이다.

가설2-2: 멘토-멘티간 직급차이에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-3: 멘토-멘티간 연령차이에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-4: 멘토-멘티의 관계형성기간에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-5: 멘티가 맺은 멘토의 수에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-1의 검증 결과, 멘토-멘티가 동성인 집단이 직무만족도가 다소 높긴 하였으나 통계적으로 유의하지 않아, 가설2-1은 기각되었다. 가설2-2의 검증 결과, 직무만족도 중 발전만족도에서만 직급차이에 따라서 만족도 차이를 보여 부분적으로만 채택될 수 있었다. 가설2-3의 검증 결과, 역시 발전만족도에서만 연령 차이에 따라서 만족도 차이를 보여 부분적으로만 채택될 수 있었다. 가설2-4의 검증 결과, 관계형성 기간에서는 모든 만족도에 차이를 보이지 않아 기각되었다. 가설2-5의 결과, 직무만족도의 하위 4요인 중 작업조건만족도, 발전만족도, 대인관계만족도에서 모두 차이를 보여 부분 채택되었다.

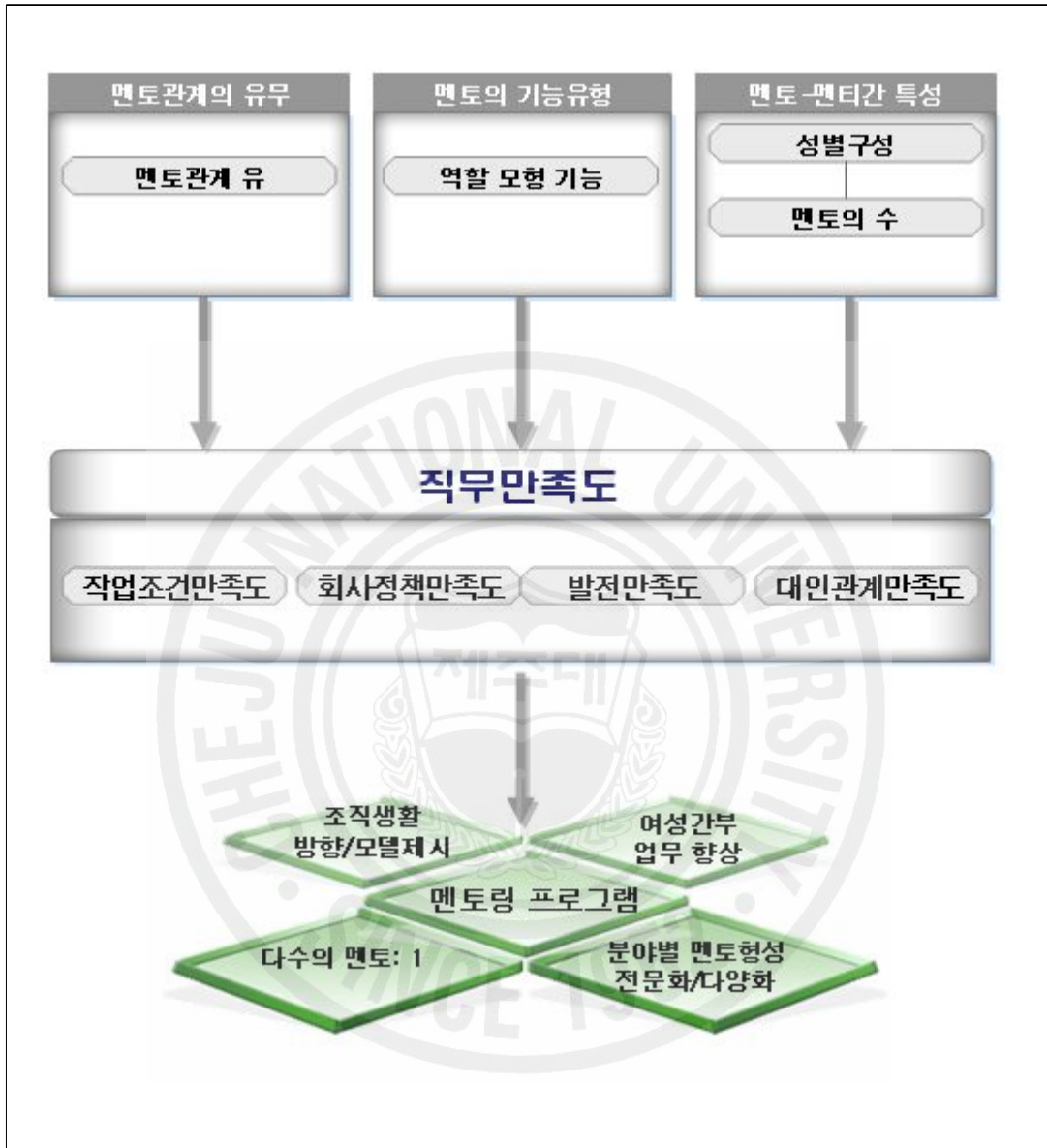
[가설3] 멘토의 기능유형은 직무만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다

가설3의 검증 결과, 작업조건만족도와 발전만족도에는 역할모형 기능만이 영향을 미치고 있어 부분 채택되었다. 대인관계만족도에는 모든 멘토 기능유형이 긍정적 영향을 미치고 있어 전원 채택되었으며, 반면 회사정책만족도에는 모든 변수가 유의한 영향을 미치지 못하여 기각되었다.

<표IV-14> 가설검증 결과

| 번호 | 내용 | 채택 여부 | 채택 변수 |
|-----|---|-------|--------------|
| 1 | 멘토관계가 있는 집단은 멘토관계가 없는 집단에 비해 직무만족도가 높을 것이다. | 채택 | 모든 만족도 |
| 2 | 멘토-멘티관계의 일반적 특성에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다. | | |
| 2-1 | 멘토-멘티가 동성인 집단이 이성인 집단에 비해 직무만족도가 높을 것이다. | 기각 | - |
| 2-2 | 멘토-멘티간 직급차이에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다. | 부분 채택 | 발전 만족도 |
| 2-3 | 멘토-멘티간 연령 차이에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다. | 부분 채택 | 발전 만족도 |
| 2-4 | 멘토-멘티의 관계형성 기간에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다. | 기각 | - |
| 2-5 | 멘티가 맺은 멘토의 수에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다. | 부분 채택 | 작업조건 발전 대인관계 |
| 3 | 멘토의 기능유형은 직무만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다. | | |
| 3-1 | 작업조건만족도에 미치는 영향 | 부분 채택 | 역할모형 기능 |
| 3-2 | 회사정책만족도에 미치는 영향 | 기각 | - |
| 3-3 | 발전만족도에 미치는 영향 | 부분 채택 | 역할모형 기능 |
| 3-4 | 대인관계만족도에 미치는 영향 | 채택 | 멘토의 모든 기능 |

<그림 IV-3> 가설검증



제 V 장 결 론

기업은 급변하는 경영환경 속에서 생존과 발전을 위해 끊임없이 새로운 경영 전략을 모색하고 있다. 특히 사람이 기업의 중요한 자산으로 인식되면서 인재의 역량을 경영에 있어 핵심사항으로 선정하고 인재의 등용과 관리를 중요시하기에 이르렀다.

서비스 산업의 대표인 카지노 산업은 인적 서비스의 의존도가 매우 높은 산업으로 높은 고용을 창출하고 외화획득과 세수 증대를 가져오는 고부가가치의 산업으로 카지노 종사원의 전문성을 높이고 그들의 원활한 업무를 수행 할 수 있도록 근로환경을 고려하고 뒷받침 해주는 것이 중요하다. 더욱이 서비스의 최고 접점이라 볼 수 있는 카지노 딜러는 고객을 직접 대면하는 이유로 발생하는 직무관련 스트레스가 타 직종에 비해 높을 뿐만 아니라 게임을 진행시켜야 하는 업무특성상 리스크의 부담이 많아 인력을 잘 관리하고 유지하는 것은 카지노 조직에서 무엇보다 중요하다.

이러한 관점에서 카지노 산업에서도 인적자원관리와 직무만족도를 높이는 한 방법으로 멘토(Mentor)를 말 할 수 있다. 현재 종교, 군대 등의 특수한 집단 및 은행, 외식업 등 몇몇 서비스업에서 멘토 및 멘토링 프로그램에 대한 연구가 다양하게 진행되고 있으나 카지노 산업에서 딜러들의 조직구성원에 대한 연구, 특히 멘토관계에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 이에 따라 본 연구는 카지노 산업에서 멘토역할 및 관계에 대한 연구의 필요성을 인식, 카지노 딜러들의 멘토 관계 현황과 직무만족과의 연관성을 짚어 보고자 하였다. 멘토에 관한 이론적 개념을 소개하여 카지노 딜러들의 직무만족도를 알아보고 멘토-멘티관계와 직무만족도와의 관련성을 규명, 연구의 결과를 바탕으로 멘토-멘티 관계를 통한 딜러의 전문성 및 효율적인 인적자원관리를 위한 이론적 실무적 시사점을 찾아보고자 했다.

본 연구의 구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 멘토에 관한 이론, 직무만족에 관한 이론적 고찰과 선행연구를 통하여 연구의 개념적 틀을 형성하고자 한다.

둘째, 카지노 산업에서 딜러들에게 멘토관계가 존재하는지를 살펴보고 직무만족도와는 어떠한 영향을 미치는지 실증 분석을 통하여 파악하고자 한다.

셋째, 멘토관계가 딜러들의 직무만족과 어떠한 연관성이 있는지를 실증적 조사를 통해 검증해 보고자 한다.

본 연구는 인적서비스의 의존도가 높은 카지노산업에서는 인적자원의 확보와 관리가 경영의 최우선과제이기 때문에 카지노 종사원, 특히 카지노 산업에서 영업부 딜러의 중요성을 인식하고 이들의 멘토관계 형성 유무와 직무만족도의 영향 관계를 파악하여 보다 발전적인 멘토관계를 형성하는 데에 필요한 요인을 파악하는 데에 연구의 목적을 가지고 있다. 이를 위해 카지노 산업에 관한 이론, 멘토에 관한 이론, 직무에 관한 이론적 고찰로 문헌연구를 실시했으며 실증조사로 딜러의 멘토관련 사항과 직무만족도에 관한 설문조사와 실증분석을 실시했다.

본 연구에서 사용된 척도는 관련 선행연구를 바탕으로 멘토관련 사항 4개, 멘토 기능유형 20문항, 직무만족도 20문항, 그리고 일반적 특성 5개 문항 등 총 49개 문항으로 구성하였으며, 멘토가 있는 응답자 247명, 멘토가 없는 응답자 71명 등 총 318명으로부터 유효한 응답을 확보하였다. 이렇게 확보된 데이터는 SPSS 12.0(ver.)을 이용하여 분석하였으며, 빈도분석 및 기술통계분석, 요인분석 및 신뢰도분석, t-test와 일원배치분산분석, 그리고 상관관계와 회귀분석 등을 이용하였다.

또한 연구의 목적을 달성하기 위해서 설정한 연구가설은 다음과 같다.

가설1: 멘토관계가 있는 집단은 멘토관계가 없는 집단에 비해 직무만족도가 높을 것이다.

가설2: 멘토-멘티 관계의 일반적 특성에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-1: 멘토-멘티가 동성인 집단이 이성인 집단에 비해 직무만족도가 높을 것이다.

가설2-2: 멘토-멘티간 직급차이에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-3: 멘토-멘티간 연령차이에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-4: 멘토-멘티의 관계형성 기간에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2-5: 멘티가 맺은 멘토의 수에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설3: 멘토의 기능유형은 직무만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

이러한 과정을 통해 파악된 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 멘토관계를 가지고 있는 응답자들을 대상으로 멘토관련 사항을 파악한 결과 멘토의 수는 1명~5명으로 다양하였으며, 멘토를 맺은 기간은 대체로 6개월~1년 정도가 가장 많았다. 또한 멘토의 성별 비율은 유사하였으며, 멘토의 연령은 25세-40세까지 폭넓게 형성되었고, 멘토의 직급 또한 동료, 대리급, 과장급 등 넓게 형성되어 있었다.

둘째, 연구가설1인 '멘토관계가 있는 집단은 멘토관계가 없는 집단에 비해 직무만족도가 높을 것이다.'를 검증한 결과, 멘토가 있는 집단이 없는 집단에 비해서 직무만족도의 하부요인인 작업조건만족도, 회사정책 만족도, 발전 만족도, 대인관계만족도가 모두 높았다.

셋째, 연구가설2중 2-1로서 '멘토-멘티가 동성인 집단이 이성인 집단에 비해 직무만족도가 높을 것이다.'를 검증한 결과 동성관계와 이성관계에 따라서는 차이가 없었으나, 멘티의 성별과 상관없이 멘토가 남성인 경우 전반적으로 직무만족도가 높게 나타났다.

넷째, 연구가설2-2인 '멘토-멘티간 직급차이에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.'를 검증한 결과, 발전만족도에서만 직급차이가 높을수록 만족도가 높았다.

다섯째, 연구가설2-3으로서 '멘토-멘티간 연령차이에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.'를 검증한 결과, 직급차이와 동일하게 발전만족도에서만 연령 차이가 클수록 만족도가 높았다.

여섯째, 연구가설2-4로서 '멘토-멘티의 관계형성 기간에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.'를 검증한 결과, 멘토-멘티 관계형성 기간에 따라서 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

일곱째, 연구가설2-5인 '멘티가 맺은 멘토의 수에 따라서 직무만족도에 차이가 있을 것이다.'를 검증한 결과, 회사정책만족도를 제외하고 작업조건 만족도, 발전만족도, 대인관계 만족도에서 모두 관계를 형성한 멘토의 수가 많을수록 만족도가 높은 경향을 보였다.

여덟째, 연구가설3인 '멘토의 기능유형은 직무만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.'를 검증한 결과, 작업조건 만족도에는 '역할모형 기능'이 의미 있는 긍정적 영향을 미쳤으며 회사정책 만족도에는 모든 멘토기능 유형이 의미 있는 영향을 미치지 못하였고, 발전 만족도에서는 '역할모형 기능'이 영향을 미쳤으며, 대인관계만족도에서는 심리사회적 기능, 경력개발 기능, 역할모형 기능 모두가 긍정적인 영향을 미치고 있었다.

이상에서 멘토-멘티 관계가 카지노 딜러의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 알아보았다. 따라서 본 연구에서 파악된 결과를 바탕으로 카지노 딜러의 직무만족 향상을 위한 멘토-멘티 관계형성에 대한 논의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 멘토관계가 있는 집단이 직무만족도가 높은 것은 멘토관계를 유지 발전하는 것이 기본적으로 직원의 직무만족도를 향상시킬 수 있는 방안임을 의미한다. 따라서 현재 카지노 조직에서 비공식적 멘토관계를 공식화시킨 멘토관계, 즉 멘토링 프로그램을 카지노 딜러 조직에 적용시킬 것을 제안한다.

둘째, 멘토는 주로 남성 상사인 경우가 긍정적인 영향을 미치고 있어 멘토-멘티 관계형성시 성별 요인을 고려해야 한다. 이는 과거의 카지노 조직은 여성딜러인 경우 간부 및 중간관리자로 승진하는 케이스가 없었고 최근들어 조직의 환경이 바뀌면서 여성 중간관리자가 형성되고 있는 상황을 반영한 것으로 보인다. 즉 현재까지 여성 간부 및 중간관리자 형성이 초기 단계로 추후 원활한 멘토의 역할을 수행 할 수 있도록 여성간부의 업무향상이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 멘토관련 특성 중 연령, 직급, 기간보다는 관계를 형성한 멘토의 수가 직무만족도에 중요하게 작용하는 것으로 나타났다.. 따라서 형식적으로 멘토-멘티 관계를 맺는 것보다는 실질적 관계가 긍정적이며, 또한 1:1 멘토-멘티보다는 여러 측면에서 멘티에게 도움을 줄 수 있는 다수의 멘토: 1명의 멘티 관계를 맺는 방안이 긍정적으로 작용할 것으로 보인다. 이는 카지노 딜러의 직무 특성상 선배

또는 간부들의 다양한 카지노 딜러 경력 및 노하우들을 받아들여야 멘티의 업무 효율을 높일 수 있기 때문에 풀이된다. 즉 3교대 근무, 게임 투입 여부, 다양한 고객층으로 인한 서비스의 다양화 및 전문화 등 타 직종과 비교하여 많은 난제를 갖고 있기 때문에 각 분야마다 멘토를 형성 하는 것이 바람직할 것으로 사료된다.

넷째, 멘토기능유형 중 주로 멘토의 역할모델로서의 기능인 ‘역할모형 기능’이 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 이는 카지노 조직의 직무 특성상 딜러들은 고객과의 게임을 진행해야 하는 부담감이 높게 작용하고 있어, 신입 딜러들을 비롯한 일반 딜러들은 선배나 상사들로부터 적절한 행동방법과 태도, 가치관등을 전수받으면서 카지노 조직에 적응함은 물론 게임진행시 미스테인크를 줄일 수 있어 그들을 역할모형으로 설정하고 닮아가는 것이다. 즉 환경에서 오는 부분적인 직무의 지시나 개인적 친분에서 그치는 멘토의 역할이 아니라, 조직생활에서 방향제시와 모델이 될 수 있는 멘토의 역할을 강조해야 할 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 강만호외2인, “카지노실무론”, 백산출판사, 2003
- 고택운, 정두연, “카지노 게임의 실무이론”, 한울 출판사, 2004
- 고택운외1인, “현대 카지노 산업관리론”, 한울출판사, 2003
- 곽병찬, “멘토관계유형과 조직사회화에 관한 연구”, 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 1994
- 골드스미스외1인, “카지노 교본”, 우신사, 1997
- 권태여외2인, “최신여가와 레저문화”, 기문사, 2005
- 김도애, “카지노 딜러(Dealer)의 내부마케팅과 직무만족도의 관계성 연구”, 석사학위 논문, 경주대 산업경영대학원, 2003
- 김미경, “리더십 유형이 종업원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대 경영대학원, 2003
- 김민선, “멘토링이 멘티의 조직 사회화에 미치는 영향에 관한 연구” 석사학위 논문, 동덕여대 패션 전문대학원, 2003
- 김성국, “조직과 인간행동”, 명경사, 1999
- 김일윤, “호텔산업 종사원의 직무만족결정요인에 관한 실증 연구”, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원, 1996
- 김정배, “호텔기업 종사원의 직무만족과 그 영향 요인에 관한 실증적 연구”, 박사학위논문, 경남대학교 대학원, 1993
- 김준식, “조직행동관리”, 대명출판사, 2004
- 김한얼외 1인, “조직사회화 과정에서 멘토의 역할”, 경영학연구 33, 1993
- 김현주, “ 카지노 종사원의 직무만족이 서비스품질 제공에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대 관광대학원, 2004
- 나상균, “멘토관계가 서비스 운영방법과 품질에 미치는 영향”, 석사학위논문, 서강대학교 대학원, 2003
- 류광훈, “외국의 카지노 법제도 연구”, 한국관광연구원, 2001

- 박경규, “멘토시스템을 통한 신입사원의 조직사회화 전략”, 서강경영논총, 1996
- 박영기, “호텔종사원의 직무만족이 호텔 수입 극대화에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대 경영대학원, 2000
- 배정희, “카지노 조직문화와 직무만족 비교연구”, 석사학위논문, 세종대학교대학원, 2002
- 손미라, “중국 관광객 유치 증대를 위한 카지노산업의 마케팅 전략 연구”, 석사학위논문, 경희대 관광대학원, 2005
- 송덕중, “산업연관 분석을 통한 카지노산업의 경제적 파급효과에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 관광대학원, 2006
- 송성인, “우리나라 카지노 산업의 현황과 발전적 과제”, 산업경영연구, 2004
- 신유근, “조직 행동론”, 다산출판사, 1985
- 엄창용, “공직 내에서 멘토관계가 공무원이 조직 몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 청주대학교 대학원, 2003
- 오미숙, “카지노 관련 법제도의 단기적 개선 방안”, 한국관광연구원, 2000
- 오석홍, “조직이론”, 박영사, 1995
- 오세덕, 여윤환, “현대행정관리론”, 동문사, 2000.
- 오용수 “한국카지노 산업 발전방안을 위한 정책적 접근방안 연구”, 석사학위논문, 경원대학교 대학원, 2006
- 유기현, “조직 행동론”, 무역경영사, 1987
- 윤종록, “한국기업의 멘토관계”, 한국동북아 논총 제 14 집, 2000
- 이동희, “한국카지노 산업 진흥정책에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대, 1998
- 이상돈, “패스트 푸드업에서의 멘토링이 종사원의 역할 스트레스와 이직의도에 미치는 영향연구”, 석사학위 논문, 대구대학교 대학원, 2005
- 이상연, “우리나라 카지노 산업의 규제합리화 방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 2002
- 이상우, “카지노 실무개론”, 학문사, 2000
- 이상직, “카지노 산업의 발전 방안”, 산업연구원, 2003
- 이선희, “될 수 있다(자유직업편)”, 청년사, 2000
- 이성일, “특급호텔 조리 종사자의 직무만족도에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기

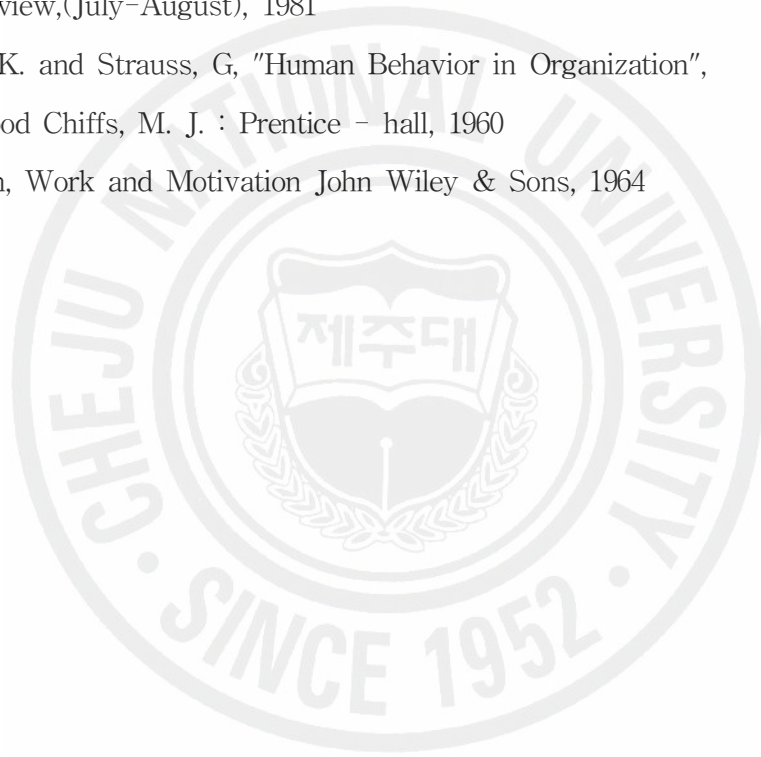
- 대 서비스 전문 대학원, 2001
- 이윤저, “카지노업의 내부마케팅이 직무태도와 고객지향성에 미치는 영향”, 석사학위논문, 경희대 관광대학원, 2005
- 이충기외3인, “카지노산업의 이해”, 일신사, 2005
- 이충기, “카지노 산업 육성 방안”, 한국카지노업관광협회, 1995
- 이한우, “육군 여군장교의 직무만족도에 관한 연구”, 석사학위 논문, 경희대학교 행정대학원, 2002
- 임봉혁, “호텔종사원의 직무만족이 서비스 품질 평가에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위 논문, 경기대학교 대학원, 1994
- 임승곤, “멘토링과 개인특성이 조직적응에 미치는 영향”, 석사학위논문, 국방대 국방관리대학원, 2005
- 임철희, “조직사회화 단계별 멘토관계의 기능과 직무만족과의 관계에 관한 연구” 석사학위 논문, 고려대학교 대학원, 1997
- 전종찬, “호텔종업원의 직무만족에 관한 실증적 연구”, 석사학위 논문, 세종대학교 경영대학원, 1991
- 정경일, “한국, 미국 호텔기업의 문화차이가 종사원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 2002
- 정동준, “카지노의 관계마케팅활동이 관계의 질과 성과에 미치는 영향”, 석사학위 논문, 계명대학교 대학원, 2006
- 정두섭, “대기업 종업원의 직무만족 영향요인에 관한 실증적 연구”, 석사학위 논문, 경기대학교 대학원, 1989
- 정미향, “호텔조직에 있어서 멘토링 관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 2004
- 정수용, “카지노직원의 직무스트레스와 직무만족에 관한 연구”, 석사학위논문, 경성대 경영대학원, 2004
- 정수진, “조직 행동론” 삼우사, 1998
- 조성중, “멘토의 기능과 리더쉽이 조직사회에 미치는 기능 연구”, 석사학위논문, 숭실대학교 대학원, 1995
- 채용식, “한국카지노 산업론”, 기문사, 1999

- 최규신, “ 특급호텔과 패밀리레스토랑 조리종사원의 직무만족과 이직성향의 관계”, 석사학위논문, 세종대 경영전문대학원, 2002
- 최재호외2인, “딜러실무교본” 세종출판사, 2003
- 최정환, “고객유형에 의한 카지노 조직의 문화적 특성이 직무만족에 미치는 영향”, 호텔관광연구 제6권, 2004
- 추현, “최신 경영 조직론”, 박영사, 1986
- 한덕웅, “조직행동의 동기이론”, 법문사, 1988
- 한국관광공사, “한국관광통계”, 2006
- 홍미연, “호텔객실부 직원의 직무만족과 그 영향요인에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 2003

<국외문헌>

- Alderfer. Cl. Existence, Relatedness and Growth, New York : The Free press, 1972
- Bennett J. Tepper, "Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationships", Academy of Management Journal, Vol.3, N03, 1995
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, L. T., & Black, W. C., Multivariate Data Analysis, 5th ed. Prentice Hall. 1999
- J. A. Wilson and N. S. Elman(1990), op. cit,
- K.E Kram, "Phases of the Mentoring Relationship", Academy of Management Review, Vol, 1983
- L.L. Phillips-jones, "Establishing a Formalized Mentoring Program", Training and Development journal, Vol. 15, 1983
- Locke, "The Nature of Job Satisfaction", Handbook of Industrial and Organization Psychology, Chicago: Rand-McNally, 1976
- Maslow, A.H, "The theory of Motivation", Psychological Review, 1943
- Mccormick, E. J and Tiffin, J, Industrial Psychology, 8th ed, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc, 1974

- M.G.Zey, The Mentor Connection Homewood (IL :Irwin,1984)
- Nunnally. J. C, Psychometric Theory (2nd Ed.), New York: McGraw-Hill
Book Company. 1979
- “PARADISE SERVICE STANDARDS”, WALKERHILL CASINO, 2000
- R.A. Noe, “An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring
Relationship: Personnel Psychology, Vol, 41, 1988
- R.KlalkussL, “formalized Mentor Relationship for Management and Development
Programmes in Federal Government”, Public Administration
Review,(July-August), 1981
- Sayles, L. K. and Strauss, G, “Human Behavior in Organization”,
Englewood Chiffs, M. J. : Prentice - hall, 1960
- V.H Vroom, Work and Motivation John Wiley & Sons, 1964



ABSTRACT

A Study of the Effect of Casino Dealers Mentoring on the Job Satisfaction

- focusing on the three casinos in seoul and in jeju -

Kim, Ik-Don

Major in Tourism Development, Department of Tourism Development
at Jeju University

Companies are seeking new business strategies to survive and thrive in the rapidly changing business environment. Specifically, they put emphasis on the recruitment and management of talented people, taking the capability of talented people as top priorities, because they realize that people are the important asset of company.

Casino industry, which represent the service industry, has a great reliance on the human service, and is high-value-added industry which creates a lot of jobs and increases foreign currency earnings and tax revenue. So, it is important to improve the professionalism among casino employees and support them in consideration of their work environment, so that they can perform their works seamlessly.

Furthermore, casino dealers who are at the forefront of service industry are much more vulnerable to job-related stress because they have to directly deal with customers. Therefore, it is important very much for the casino organization to manage and maintain the manpower, considering a lot of risk posed by the characteristics of job.

In this sense, casino industry also requires the mentor system as part of effort to improve the human resource management and the satisfaction with work.

This study tries to consider the current mentor relationship of casino dealers and their satisfaction with work as the study needs to be conducted on the mentor-mentee relationship in casino industry. This study introduced the theoretical background about the mentor system to figure out the degree of casino dealers' satisfaction with their work, shed light on the relationship between the mentor relationship and the satisfaction with work and identify theoretical issues that need to be addressed to ensure a professional and efficient human resource management through the mentor relationship on the basis of the findings of this study.

The findings of this study is like this:

First, the group which has the mentor relationship turned out to be more satisfied with their work, which suggests that the maintenance and development of mentor relationship is one of effective measure to improve the satisfaction of employees with their work basically. Therefore, this study proposes that the mentor relationship based on the unofficial mentor relationship in the casino organization, namely the mentoring program, should be applied to the casino dealer organization.

Second, the gender factors need to be taken into account when establishing the mentor-mentee relationship, because the mentor system

was found to have an positive effect mostly when the mentor was male.

This reflects the situation in which no female dealers were promoted to high ranking officials or intermediate level officials in the past and it is not until recent years that female intermediate officials emerge in the wake of the change in the organization.

In other words, female high ranking officials and female intermediate officials are just begging to emerge in casino organization and they need to be induced to improve their work performance, so that they can play the role of mentor in a seamless way.

Third, it turned out that the number of mentors who successfully formed the relationship had more significant effect than the age, post and work period.

Therefore, practical relationship is more positive than formally establishing the mentor-mentee relationship. Moreover, mentor-mentee relationship based on many mentors and one mantee, which can be more useful to the mentee in many aspects, seems to be have more positive effect than 1:1 mentor-mentee relationship.

Fourth, the role model function of mentor, one of the functions of mentor, was found to have positive effect on the satisfaction with the work.

As the casino dealers are under the pressure of having to ensure the progress of game by directly dealing with customers because of the characteristics of casino organization, ordinary dealers, including

newly-employed dealers, try not only to adapt themselves to the casino organization by learning the appropriate way of behavior, attitude, values, etc, from their senior dealers or high ranking officials, but also emulating them as role models in their attempt to minimize the risks in dealing with customers to facilitate the progress of game.

In other words, the role of mentor which can help set the direction of organization and present a role model needs to be emphasized, not the role of mentor confined to the partial instruction of work or personal familiarity.

This study is the first study which recognizes the need to research the role of mentor in the casino industry and consider the status of mentor-mentee relationship among casino dealers, and will provide the basic data necessary to identify the factors which may led to an increased satisfaction of dealers with their works at the same time.

설 문 지

카지노 딜러의 멘토링(Mentoring)이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원에서 관광개발학을 전공하고 있는 김익돈이라고 합니다. 본 연구의 주요 초점은 멘토-멘티관계가 카지노 딜러의 직무만족에 미치는 영향에 관한 내용입니다. 즉 카지노 직무만족과 관련하여 체계적 조사와 분석을 통하여 카지노 산업 활성화, 카지노이용객의 욕구 만족 등 제반 활용방안과 모델을 제시하고자 합니다.

따라서 귀하의 응답은 오직 학술적인 통계분석자료로만 이용될 뿐 귀하의 일신상에 저촉되는 일은 절대로 없음을 약속드립니다. 연구의 객관성과 정확성을 위하여 모든 문항에 빠짐없이 답변해 주시면 감사하겠습니다. 바쁘신 가운데 설문에 응해주셔서 다시 한번 감사드립니다.

2006년 10월

조사기관 : 제주대학교 경영대학원 관광개발전공

지도교수 : 임 화 순

연구자 : 김 익 돈

연 락 처 : TEL) 010-3119-7664

E -mail : ickdonkr@yahoo.co.kr

설문에 답하기 전에 다음의 글을 읽어주시기 바랍니다.

멘토(Mentor)란

조직 내에서 상급자나 경험이 많은 동료 중에서 귀하를 업무상 지도하고 필요한 지식과 기술을 가르쳐주기도 하며 귀하를 후원하고 지지해주기도 하고 조직에 잘 적응하고 승진이나 경력발전에 도움을 주는 사람을 말합니다. 그래서 멘토는 상위 관리자나 동료로서 귀하에게 개인적인 충고나 상담을 해주며 업무 수행에 필요한 지식이나 기술등을 가르쳐 주는 사람을 말합니다.

여러분도 카지노 딜러로써 업무수행을 함에 있어서 귀하의 본보기가 된 역할을 하거나 어려울때 상담자가 되어준 상사 또는 동료를 마음속에 간직하고 계시리라 생각합니다. 이제부터 그러한 분을 귀하의 멘토로 생각하시고 다음의 질문에 답해주십시오.

I. 다음은 당신의 멘토에 대한 질문입니다.

1. 현재 귀하께서는 멘토가 있습니까?

① 있다 ② 없다

2. 귀하에게는 얼마나 많은 멘토가 귀하를 돕고 있다고 생각하십니까?

① 1명 ② 2명 ③ 3명 ④ 4명 ⑤ 5명 이상

3. 현재 멘토관계는 얼마나 되었습니까?(년 개월)

4. 귀하에게 가장 큰 영향력을 미치는 멘토 1명을 선정하여 성별 나이 직급을 표시해주십시오.

성별 : 남 () 여 ()

나이 : 만 ()세

직급 : ① 경험많은 동료 ② 주임 ③ 대리 ④ 계장 ⑤ 과장

⑥ 차장 ⑦ 팀장이상

Ⅱ. 다음은 귀하와 멘토와의 관계에 관한 질문입니다. 질문을 읽고 귀하가 느끼는 바를 가장 잘 나타내는 곳에 체크(✓)표시해 주시기 바랍니다.(멘토가 없는 경우는 대답하지 마십시오)

| 설문항목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--|-----------|--------|------|-----|--------|
| 1. 멘토는 나의 이야기를 관심을 가지고 들어준다 | | | | | |
| 2. 나는 직무와 관련된 문제, 동료 상사와의 관계, 개인적인 문제 등을 멘토와 함께 상의 한다. | | | | | |
| 3. 멘토는 내가 고민하고 있는 문제에 대해 대안이 될 수 있는 자신의 경험을 얘기해준다.. | | | | | |
| 4. 멘토는 나와 나누었던 이야기에 대해 비밀을 지켜준다 | | | | | |
| 5. 멘토는 업무관계이외에도 사적으로 접촉하는 기회가 많다. | | | | | |
| 6. 멘토는 회사내에서 벌어지는 최근 사건들에 대하여 알려 준다 | | | | | |
| 7. 멘토는 식사나 취미활동 등을 같이 할 수 있도록 나를 초대한다 | | | | | |
| 8. 멘토는 내가 전문딜러로서 성장하거나 경력목표(승진) 할 수 있도록 특별한 방법을 알려준다. | | | | | |
| 9. 멘토는 내가 처리하기 곤란한 업무들을 처리하는데 도움을 준다. | | | | | |
| 10. 멘토는 현재 나의 직무와 관련한 성과에 대해 평가하고 지원해준다. | | | | | |
| 11. 멘토는 나의 경력발전(승진)에 위험이 될 수 있는 요인들로부터 나를 보호해준다 | | | | | |
| 12. 멘토는 내가 새로운 업무를 습득 할 수 있도록 과업을 부여해준다. | | | | | |
| 13. 나는 멘토를 신뢰하고 존경한다. | | | | | |
| 14. 해당분야에 대한 지식의 소유자라는 점에서 나의 멘토를 존경한다. | | | | | |
| 15. 나는 멘토의 위치가 되면 멘토처럼 행동하려고 할 것이다. | | | | | |
| 16. 나는 멘토가 나를 지도해주는 방법에 동의한다. | | | | | |
| 17. 멘토는 자신의 업무 및 여러 가지 면에서 나를 실망시키지 않는다. | | | | | |
| 18. 멘토는 나의욕구를 충족시킨다. | | | | | |
| 19. 나는 멘토에게 만족한다. | | | | | |
| 20. 멘토와 나는 생각을 공유한다. | | | | | |

IV.다음 항목들은 직무만족도에 대한 조사입니다. 해당 항목에 체크(V)표시해 주시기 바랍니다.

| 설문항목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 1. 카지노 딜러는 나의 적성에 잘 맞는다. | | | | | |
| 2. 나는 현재 나의 일에 자긍심을 가지고 있다. | | | | | |
| 3. 내가 하고 있는 딜러업무에 대해서 흥미를 가지고 있다. | | | | | |
| 4. 카지노 딜러는 내가 원하던 직업이다. | | | | | |
| 5. 나는 딜러업무 수행 시 계속 긴장한다. | | | | | |
| 6. 나는 주어진 업무량 및 업무시간에 만족한다. | | | | | |
| 7. 나는 업무환경에 만족한다. | | | | | |
| 8. 나는 현재의 급여수준에 만족한다. | | | | | |
| 9. 나는 현재의 승진제도에 만족한다. | | | | | |
| 10. 나는 동료들과 친하게 지낸다. | | | | | |
| 11. 나는 상사와의 관계가 좋다. | | | | | |
| 12. 나는 승진이나 장래성에 대하여 만족한다. | | | | | |
| 13. 나는 회사의 정책과 방침에 만족한다. | | | | | |
| 14. 상사가 부하직원을 관리하는 방법에 대해서 만족한다. | | | | | |
| 15. 나의 상사들은 업무상의 나의 과실에 대해 적극적인 해결을 해줄 수 있는 능력을 갖추고 있다. | | | | | |
| 16. 나는 장차 카지노 조직에 적응해 나가는데 별 문제가 없을 것이라 생각한다. | | | | | |
| 17. 나는 지금까지를 생각해 볼 때 업무를 잘 수행해나갈 자신이 있다. | | | | | |
| 18. 나는 열심히 노력하기만 하면 얼마든지 카지노에서 성공 할 수 있다고 생각한다. | | | | | |
| 19. 나는 종종 카지노 딜러업무를 그만 둘려는 생각을 갖고 있다. | | | | | |
| 20. 나는 조만간 적극적으로 다른 직장을 알아볼 것이다. | | | | | |

IV 다음은 기초자료로서 귀하의 신상에 관한 일반사항입니다.

1. 성별 : ① 남 ② 여
2. 연령 : 만()세
3. 학력 : ①고졸 ②전문대졸 ③대졸 ④대학원졸
4. 카지노 딜러의 근무연수는? (년 개월)
5. 현재의 직위는 무엇입니까?(직위명이 다를경우 비슷한 직위에 답해 주세요.)
①사원 ②주임 ③대리 ④과장 ⑤차장이상

