



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](#)



석사학위논문

# 카지노 직원의 내부마케팅이 태도에 미치는 영향에 관한 연구

제주대학교 대학원

관광경영학과

황 영 환

2012年 2月



# 카지노 직원의 내부마케팅이 태도에 미치는 영향에 관한 연구

지도교수 조 문 수

황 영 환

이 논문을 관광학 석사학위 논문으로 제출함

2012年 2月

황영환의 관광학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

제주대학교 대학원

2012年 2月



# A Study on the Impact of the Internal Marketing on Casino Employees' Job Attitude

Young-Hwan Hwang  
(Supervised by Professor Moon-Soo Cho)

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

FEBRUARY. 2012.

This thesis has been examined and approved.

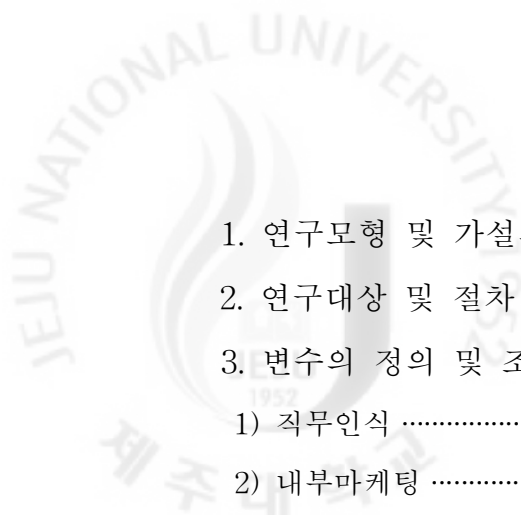
.....  
.....  
.....

.....  
FEBRUARY. 2012  
.....

Department of Tourism Management  
GRADUATE SCHOOL  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

I. 서론 .....	1
1. 문제의 제기 .....	1
2. 연구의 목적 .....	3
3. 연구의 방법 및 범위 .....	4
II. 이론적 고찰 .....	6
1. 카지노의 특성과 현황 .....	6
1) 카지노 산업의 특성 .....	6
2) 카지노 산업의 현황 .....	8
3) 카지노 산업에 관한 선행연구 .....	13
2. 내부마케팅 .....	15
1) 내부마케팅의 개념 및 의의 .....	15
2) 내부마케팅의 실행요인 .....	17
3) 내부마케팅에 관한 선행연구 .....	21
3. 직무인식 .....	25
1) 직무의 유형 및 특성 .....	25
2) 직무인식에 관한 선행연구 .....	27
4. 태도 .....	30
1) 직무만족 .....	30
2) 이직의도 .....	38
III. 연구 설계 .....	41



1. 연구모형 및 가설의 설정 .....	41
2. 연구대상 및 절차 .....	43
3. 변수의 정의 및 조사 도구 .....	44
1) 직무인식 .....	44
2) 내부마케팅 .....	45
3) 태도 .....	47
4. 자료처리 방법 .....	48
<b>IV. 실증 분석 .....</b>	<b>49</b>
1. 표본의 특성 .....	49
2. 측정도구의 신뢰도 및 타당성 검증 .....	50
3. 변수들 간의 상관관계 분석 .....	53
4. 직무인식에 따른 집단 분류 .....	54
5. 가설의 검증 .....	56
1) 가설 1의 검증 .....	56
2) 가설 2의 검증 .....	57
3) 분석 결과의 요약 .....	59
<b>V. 결 론 .....</b>	<b>61</b>
1. 연구결과의 요약 .....	61
2. 연구결과의 시사점 .....	63
3. 연구의 한계점 .....	65
<참고문헌> .....	66
<설문지> .....	73
<ABSTRACT> .....	77

## <표 차 례>

<표 2-1> 연도별 관광외화수입 대비 카지노 매출액 .....	8
<표 2-2> 카지노 업체 및 게임시설 현황 .....	10
<표 2-3> 국내 카지노 업체의 매출현황 .....	11
<표 2-4> 세계 카지노 허용국가 및 개소수 현황 .....	12
<표 3-1> 설문지의 내용과 구성 .....	47
<표 4-1> 조사대상의 표본특성 .....	49
<표 4-2> 내부마케팅에 대한 타당성 및 신뢰도 분석결과 .....	51
<표 4-3> 직무인식에 대한 타당성 및 신뢰도 분석결과 .....	52
<표 4-4> 직무만족 및 이직의도에 대한 타당성 및 신뢰성 분석결과 .....	53
<표 4-5> 상관관계 분석결과 .....	54
<표 4-6> 직무인식에 따른 집단 분류 .....	55
<표 4-7> 가설 1의 검증결과 .....	56
<표 4-8> 가설 2-1의 검증결과 .....	58
<표 4-9> 가설 2-2의 검증결과 .....	59
<표 4-10> 가설의 검증 요약 .....	60



## [그림 차례]

<그림 2-1> 서비스 내부마케팅 모델 .....	19
<그림 2-2> 내부마케팅과 외부마케팅의 연결모델 .....	20
<그림 2-3> Lings의 내부시장지향성 연구모델 .....	22
<그림 3-1> 연구모형 .....	41





# I. 서론

## 1. 연구의 배경

오늘날 치열해지는 글로벌 기업환경 속에서 서비스 기업 역시 생존을 위해 지속적인 경쟁우위를 가져야 하며, 점점 강화되고 있는 고객욕구에 대응하기 위하여 조직 구성원들 간의 능력 차이와 치열한 경쟁을 전제로 하는 전략적 조직 관리에 대한 인식이 높아지고 있다. 카지노 경영조직은 일반 경영조직과 달리 카지노의 특수성을 감안한다.

카지노 기업과 같이 외부환경과 이용 고객의 성향에 민감하게 반응하는 기업과 같은 경우, 환경의 변화를 정확히 예측하고 분석하여야 한다. 이에 따른 고객의 욕구에 부응하기 위한 고객 지향적 사고가 어느 때보다 절실하게 요구되며 종사원들에게 긍정적 동기 부여를 통해 고객 지향적 서비스를 수행할 수 있도록 유도한다. 그리고 이를 통해 고객만족을 높일 수 있는 내부마케팅 활동이 지속적으로 개발 및 시행되어야 한다.<sup>1)</sup>

호텔산업의 고객서비스 만족은 최일선에서 서비스를 제공하는 인적자원의 서비스와 제공과정에 의해 직접적인 영향을 받게 되므로 무엇보다 인적서비스에 대한 의존도가 타 기업에 비하여 크다는 특성을 가지고 있다. 또한 호텔 산업에서는 고객과 접촉하여 서비스를 제공하는 종사원들의 사기 자체가 경영성패에 결정적 역할을 하기 때문에 종사원의 역할이 무엇보다도 중요하다.<sup>2)</sup> 카지노 산업 역시 인적서비스의 의존도가 타 업종에 비해 높은 산업으로서 직원들이 제공하는 인적서비스가 고객만족에 미치는 영향이 절대적이라는 것을 의미한다.

서비스 기업이 보유하고 있는 자원 중 중요한 자원은 인적자원이며 그 중에서도 기업성과를 내기 위해서는 기업 외부의 사회·환경적 요인뿐만 아니라 기업

1) 이윤저(2005). 카지노업의 내부마케팅이 직무태도와 고객지향성에 미치는 영향, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.

2) 박봉규(1999). 호텔종사원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할행동의 역할에 관한 연구, 『관광학연구』, 22(3), pp.31-53.

내부의 인적 자원에서 기인하는 바가 크다는 것을 고려할 때 이러한 인적자원과 조직의 관리가 무엇보다 중요하다. 내부마케팅은 종사원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보고 그들에게 동기를 부여하고 직무 만족도를 높여 서비스 정신과 고객 지향적 사고를 심어주는 마케팅 활동이라 할 수 있다.<sup>3)</sup> 따라서 고객에게 양질의 서비스를 제공하기 위해서는 먼저 직원이 고객의 기대에 부응하는 서비스를 제공할 수 있는 체제를 갖추어야 한다. 왜냐하면 내부고객인 직원의 만족 없이는 외부고객의 만족이 이루어질 수 없기 때문이다. 이러한 관점에서 직원들의 직무만족을 향상시키기 위한 노력은 매우 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

직원의 높은 이직률은 기업에 부정적인 이미지를 줄 수 있으며 다른 직원들에게 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 현실적이고 합리적인 인적관리를 통하여 직원들의 동기부여와 사기를 올림으로써 이들의 만족을 이끌어 내어 이직을 줄이거나 이직에 따른 여러 가지 피해를 줄일 필요가 있다. 그리고 직무에 대한 동기 유발을 통하여 노동의욕을 불러일으킴으로써 고도의 기술개발과 인적자원의 능력을 개발할 수 있어야 한다.

카지노 직원들의 만족을 통해 서비스 품질이 향상되어지고 여러 부문에서 직·간접적으로 긍정적인 영향을 미치게 된다. 이직은 새로운 종사자의 채용비용과 훈련비용 등 추가적인 비용이 발생하고 불안정한 품질을 제공할 수 있기 때문에 기존 종사자의 직무만족과 이직의도에 대한 실증적이고 구체적인 연구가 필요하다.

이러한 관점에서 직무만족과 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 주요 요인을 파악하는 연구가 지속적으로 연구되어져 왔다. 직원이 관계하는 집단 즉 조직, 동료집단, 고객, 사회환경, 가족 등 다양한 집단 간의 관계와 직원의 내부 심리를 파악하기 위한 연구가 진행되어 왔다. 카지노 직원 관점에서 볼 때 직무만족과 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인이 있지만 산업적 측면에서 볼 때 카지노 산업이 사행산업인가 게임인가라는 사회적 갈등이 존재하고 있으며 이는 곧 카지노 직원의 사기에 영향을 미칠 수 있기 때문에 본 연구에서는 카지노 직원들의 직무인식을 중심으로 살펴보고자 하였다. 또한 직무인식에 따라 직원들을

3) 이화인(2000). 『호텔 마케팅』, 서울: 학현사, p.307.

집단별로 구분할 때 집단에 따라 내부마케팅 인식에 어떠한 차이가 있는지 파악하고 이러한 인식이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 파악하고자 한다.

## 2. 연구의 목적

본 연구에서는 카지노 직원들의 직무인식에 따른 내부마케팅 인식의 차이와 이러한 인식이 태도 즉 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 파악하여 카지노 산업에 있어서 효율적 인적자원관리 방안에 대한 시사점을 제시하고자 한다. 다시 말해, 본 연구는 제주지역 호텔 카지노 직원들을 대상으로 이들이 지각하는 직무인식과 내부마케팅 인식이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 관계에 대해서 실증연구를 통하여 분석해 봄으로써 직무인식, 내부마케팅, 직무만족, 이직의도 간의 관계를 규명하고 이들 결과로부터 카지노 경영상 인적자원관리 부문에서의 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

기업성과를 향상시키기 위해서 외부고객에 대한 서비스를 증대시키는 데는 한계가 있다. 따라서 내부고객인 서비스 기업의 현장 직원들 및 조직 내 구성원을 대상으로 하는 내부지향적 마케팅 활동도 중요하다는 인식이 점차 확대되고 있다. 이에 따라 내부마케팅을 통해 내부 직원을 적절하게 훈련, 보상, 배치, 그리고 승진시키고 이를 통해 만족한 내부 직원들이 지속적인 학습을 통해서 고객지향성을 기업 내에 구축함으로써 최종적으로 고객만족을 창출하도록 할 수 있는 기업문화가 구축될 수 있다는 연구도 서비스 기업들을 중심으로 많은 관심을 받고 있다. 외부고객에게 고객만족을 제공하는 주체인 기업내부의 직원에게 고객지향적 사고를 심어주고, 기업 전략 달성을 위해 직원을 통합시키는 계획된 노력의 일환인 내부마케팅에 대한 최근의 관심은 필연적이라 할 수 있을 것이다.

또한 오늘날처럼 경쟁이 치열한 기업환경 속에서 기업의 이윤 극대화는 직원 서비스에 크게 의존하며, 직원의 서비스 질을 어떻게 효과적으로 관리하여 고객에게 제공할 수 있는 것이 카지노 경영의 목표 달성을 위한 결정적 문제가 된다. 이를 극복하기 위하여 카지노 직원의 직무만족을 통한 서비스 지향적인 기업문

화를 추구하고 현재 근무하는 직원들의 이직률을 최소화하기 위하여 카지노 직원의 욕구 및 기대와 만족 수준을 가진 고객으로 인식하고 실행하는 내부마케팅의 중요도와 만족도를 검증하고 직원들의 직무인식에 따라 내부마케팅 인식에 차이가 있는지 파악하고 하였다.

그에 따른 본 연구의 세부적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 직무인식, 내부마케팅, 직무만족, 이직의도 등에 관한 이론적 고찰을 통해 정확한 개념을 살펴보고 선행연구를 파악하고자 한다.

둘째, 선행연구를 통해 연구모형과 가설을 설정하고, 실증분석을 실시하여 카지노 직원들의 직무인식에 따라 내부마케팅 인식에 차이가 있는지 파악하고 내부마케팅이 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는지를 규명하고자 한다.

셋째, 카지노 직원의 직무인식, 내부마케팅, 직무만족, 이직의도의 관계 규명을 통하여 실무적이고 효율적인 인적관리에 관한 시사점을 제시하고자 한다.

### 3. 연구의 방법 및 범위


본 연구는 이상과 같은 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 경험적 연구인 설문지법을 채택하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 연구의 범위를 공간적, 시간적, 그리고 내용적 범위로 구분하여 연구를 수행하였다. 본 연구의 공간적 범위는 제주도내 호텔 카지노 직원을 대상으로 카지노 직무의 특성상 가장 많은 영업부 위주로 조사하였다. 시간적 범위는 2011년 9월 19일부터 2011년 10월 7일까지 카지노 담당자의 도움을 받아 직접 면접 방식으로 자료를 수집하였다.

제주지역 호텔카지노 직원이 지각하는 직무인식과 내부마케팅, 그리고 직무만족, 이직의도에 관련된 문헌연구를 통하여 연구모형을 구성하고, 가설을 설정하였다. 연구모형과 가설을 바탕으로 구조화된 설문지를 구성하고, 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 통계프로그램을 이용하여 분석한 후 결과에 대한 시사점을

도출하였다. 본 연구의 내용구성은 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구의 배경과 연구목적, 연구의 내용과 범위를 서술하였으며 제2장은 연구의 모형 설정과 설문문항의 작성을 위한 이론적 배경을 살펴보았다. 제3장은 연구의 설계와 분석방법을 제시하였다. 제4장은 연구의 가설을 검증하기 위하여 실증분석을 실시하고 결과에 대한 해석과 제5장은 연구결과를 요약하고 결론을 도출하여 시사점과 연구의 한계점을 제시하였다.



## II. 이론적 고찰

### 1. 카지노 산업의 특성과 현황

#### 1) 카지노 산업의 특성

현대의 카지노 시설은 공간적, 행위적 개념을 초월한 형태로 발전하고 있다. 도박적 성격의 갬블링의 개념이 아닌 게임의 성격으로 전환되면서 단순한 사행성 오락의 장소가 아니라 종합적인 여가활용을 위한 엔터테인먼트 공간으로 전환되는 추세를 보이고 있다. 최근의 카지노는 다양한 볼거리와 놀거리를 제공하는 공간으로 바뀌어 가고 있어 카지노 산업은 관광객의 게임 욕구와 여가욕구를 충족시켜줄 유·무형 서비스를 제공하는 사업과 이를 간접적으로 지원해주는 카지노 관련 사업으로 정의될 수 있다.

카지노 산업은 세계 120여개 국가에서 합법적으로 인정되어 관광객을 비롯한 국민들을 위한 게임과 오락기능을 제공하는 역할을 하고 있으며 앞으로도 확대, 발전될 것으로 여겨진다. 카지노 산업의 사회적 문제에도 불구하고 세계 각국이 카지노 산업을 합법화하고 있으며 이런 현상이 확산되어 가고 있는 이유는 카지노 산업이 지니는 경제적 효과 때문인데 이를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 카지노 산업은 세수확충의 효과가 있다. 카지노로 벌어들인 수익에 부과되는 세금은 국가 및 지역경제에 투입되어 직·간접적으로 경제적 효과를 발생시킨다. 카지노 산업은 사행산업이라는 인식하에 중과세를 부과하고 있어 업계 입장에선 다소 부당할 수 있지만 국가나 지방자치단체 입장에서는 세수증대에 커다란 기여를 하고 있는 것이다. 따라서 국가나 지자체는 경제적으로 침체되어 새로운 활력이 필요한 경우 경기부양이나 지역개발의 수단으로 카지노 산업을 활용하고 있다.

미국 라스베이거스의 경우 세금징수율은 수입의 8%이지만 주정부 재정수입의

40% 이상을 차지할 만큼 비중이 크다. 우리나라의 경우 국세, 지방세와 별도로 매출의 10%를 관광진흥개발기금으로 징수하고 있으며 강원랜드 등의 내국인 출입 카지노도 법인세 차감 전 이익금의 20% 이내에서 '폐광지역 개발기금'을 징수하여 관광 진흥과 지역개발에 활용키로 되어있다.<sup>4)</sup>

둘째, 카지노 산업은 고용창출의 효과가 있다. 카지노 산업은 일정한 시설을 갖추고 연중무휴로 영업되는 노동집약적 산업으로 높은 고용효과를 창출한다. 카지노 산업은 24개 산업부문 중 고용효과 창출부문에서 3위를 차지하여 주력 수출산업인 반도체 산업, 자동차 산업에 비해 훨씬 높은 것으로 나타났다. 미국 애틀랜타 시는 1970년대 후반 카지노 영업장의 설립을 통해 30%에 달하는 실업률의 상당 부분을 줄일 수 있었던 것으로 나타나고 있다.

셋째, 카지노 산업은 지역개발의 효과가 있다. 카지노산업은 24시간 실내 공간에서 운영되므로 시간과 공간의 한계를 극복하며 특별한 관광자원이 없는 지역에서 많은 관광객을 유치할 수 있는 대체 개발효과를 가지고 있다. 불모지였던 사막에 카지노를 중심으로 리조트를 건설하여 최고의 가족 관광지로 변신한 미국 라스베이거스와 폐광 지역이었던 강원랜드도 카지노를 중심으로 리조트를 건설함으로써 불리한 환경을 극복하였다.

넷째, 카지노 산업의 외화 가득효과는 매우 높다. 카지노 산업의 외화 가득률(93.7%)과 수출산업의 외화가득률(반도체: 39.3%, TV: 60%, 자동차: 79.5%)을 비교하여 카지노산업의 외화수입과 지출가치를 평가 해볼 때 카지노 이용객 1명의 유치는 반도체 56개 또는 컬러TV 3대를 수출한 것과 동일한 효과를 가진다.

다섯째, 카지노는 외래 관광객의 소비액을 증가시키고 체류기간을 연장시킨다. 카지노 이용객 1인당 소비액은 외래 관광객 1인당 소비액의 약 48%를 차지할 정도로 단일 지출항목으로는 상당히 높은 비중을 차지한다. 또한 카지노 이용객의 1인당 소비액은 매년 증가 추세를 보이고 있어 외래 관광객의 소비지출을 증가시키는 중요한 관광 상품으로 인식된다.<sup>5)</sup>

4) 류광훈(2001). 한국 관광산업의 구조변화와 성장요인: 85-90-95 접속부면 산업 연관표를 이용하여, 경기대학교 대학원 박사학위논문.

5) 고택운(2011). 『카지노 산업관리론』, 서울: 백산출판사, pp.19-20.

## 2) 카지노 산업의 현황

### (1) 국내 카지노 산업

현재 우리나라 카지노 산업은 외국인 전용 카지노와 내국인 출입 카지노로 이원화되어 운영되고 있다. 우리나라의 외국인 전용 카지노의 구성비를 보면 일본인이 가장 많이 찾고 있지만 그 비중은 점차 하락하고 있다. 대신 최근에는 중국과 대만 이용객 비중이 상승하고 있는 추세이다.<sup>6)</sup>

<표 2-1> 연도별 관광외화 수입 대비 카지노 매출액

연 도	관광외화수입 (천불)(A)	연평균 성장률(%)	카지노외화수입 (천불)(B)	연평균 성장률(%)	점유율(%) (B/A)
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	5,918,800	▲ 7.1	327,075	10.4	6.1
2003	5,343,400	▲ 9.7	334,335	2.2	6.3
2004	6,053,100	6.6	377,521	1.3	6.2
2005	5,793,000	▲ 0.8	423,538	12.1	7.3
2006	5,759,800	▲ 6.2	502,943	18.7	8.7
2007	6,093,500	8.6	659,866	31.2	10.8
2008	9,719,100	6.0	731,220	10.8	7.5
2009	9,782,000	0.6	766,333	4.8	7.8
2010	9,728,000	▲ 0.5	838,117	9.4	8.6

자료: 문화관광부 통계자료 (2010.12.31)

<표 2-1> 연도별 관광외화수입 대비 카지노 매출액은 1992년 초기 17%의 연

6) 서천명(2006). 『젬블박스 2006』, 한국레저산업연구소.



평균 성장률이 점점 증가하다가 1996년부터 감소하기 시작했는데 이때는 일본경제의 영향으로 일본 고객이 감소하여 연평균 성장률이 감소하였으나 카지노 외화수입은 꾸준히 증가하였다. 2005년부터 연평균 성장률이 상승하기 시작하였는데 이때는 중국 경제의 호황으로 중국 VIP고객이 증가하였기 때문이고 현재 제주 카지노는 VIP 마케팅을 활용하여 영업하는데 대부분 일본 VIP보다 중국 VIP유치에 적극적이다.

<표 2-2>는 카지노 업체 및 게임시설 현황은 현재 한국은 외국인 전용카지노 16개 업체와 내국인 카지노 1개 업체가 있는데 외국인 전용 카지노 중 50%의 업체가 제주도에 있다. 내국인 외국인이 모두 들어갈 수 있는 강원랜드의 게임시설이 9종 1,092대로 가장 많고 외국인 전용카지노에서는 파라다이스 워커힐 카지노가 9종 220대로 가장 많으며 세븐럭 카지노 강남점과 힐튼점은 190대, 세븐럭 부산점은 105대이다. 제주도에서는 파라다이스 제주 그랜드 카지노가 90대로 가장 많고 롯데호텔 제주카지노가 89대, 라마다 프라자 카지노가 61대이다. 테이블 게임 중에서 가장 많이 보유하고 있는 것은 바카라 게임 테이블이다. 고객들이 많이 선호하고 카지노 입장에서 가장 많은 수익이 나는 테이블이 바카라 테이블이다. 제주도 카지노 업체는 게임 테이블 대수에서나 규모 운영자금 등에서 매우 영세하여 서울 등 대규모 업체와는 경쟁이 되지 않아 경영에 어려움을 겪고 있는 상황이다.

<표 2-3>은 외국인 전용카지노 매출현황이다. 매출에서도 제주지역 카지노 업체는 서울·부산·인천 카지노 매출액과 비교가 되지 않고 있으며 작년까지 제주 카지노 기업은 적자운영을 하고 있다. 올해부터 중국 VIP고객의 증가로 몇몇의 제주카지노 업체는 흑자 전환을 하고 영업환경도 좋아지고 있다.

카지노 수익이 좋아지고 있지만 현재 타 지역에서도 카지노 허가권을 요청하여 카지노 경영을 하려고 하는 곳이 많아지고 있다. 외국인 관광객의 수는 일정한 반면 한국카지노 업체의 수는 늘어나고 있어 일정한 파이를 나눠 먹는 것과 마찬가지로 결과를 초래하고 있는 것이다. 결국 각 카지노 업체들의 수익은 줄어들게 되어 더 많은 외국인 관광객을 유치해야 각 카지노 호텔의 수익이 증가할 것이다. 또한 우리나라 카지노의 문제점은 카지노를 게임이 아닌 도박으로 본다는 인식의 문제이다.

<표 2-2> 카지노 업체 및 게임시설 현황 (단위: 설치대수)

지역	업체명	테이블 게임									머신 게임		총대수
		블랙잭	룰렛	바카라	빅휠	다이사이	포커	카지노워	마작	소계	슬롯머신	비디오게임	
서울	(주)파라다이스 파라다이스위커펠카지노	19	7	52	1	1	9	1		90	29	101	9종220대
	그랜드코리아레저(주) 세븐럭카지노(서울강남점)	16	5	43	-	1	4	-		69	26	95	7종190대
	그랜드코리아레저(주) 세븐럭카지노(힐튼점)	12	9	30	-	2	4	2		59	42	89	8종190대
부산	그랜드코리아레저(주) 세븐럭카지노(부산롯데점)	9	6	15	1	1	3	-		35	25	55	8종105대
	(주)파라다이스글로벌 파라다이스카지노 부산	5	3	23	1	-	2	1		35	10	32	8종77대
인천	(주)파라다이스인천 골든게이트카지노	4	1	24	-	1	3	-		33	15	18	7종66대
강원 속초	(주)코자나 에스앰카지노	3	1	10	1	1	1	-		17	10	30	8종57대
대구	(주)골든드라운 호텔인터불고대구카지노	8	4	21	-	1	9	-	20	63	10	40	8종113대
제주	(주)에이스통상 라마다프라자카지노	4	2	31	1	1	-	-		39	13	9	7종61대
	(주)파라다이스제주 파라다이스그랜드카지노	3	2	21		1	1	-		28	52	10	7종90대
	벨루가(주) 신라호텔카지노	4	2	12	-	2	1	-		21	-	-	5종21대
	(주)풍화 로얄팔레스카지노	4	2	11	-	1	-	-		18	13	2	6종33대
	(주)두성 롯데호텔제주카지노	4	3	31	-	1	1	1	-	41	46	2	8종89대
	티엘시레저(주) 엘베가스카지노	2	1	22	-	1	1	-		27	12	4	7종43대
	유니콘(주) 하얏트호텔카지노	2	2	13	1	1	-	-		19	10		6종29대
	(주)골든비치 골든비치카지노	2	1	22	-	1	-	-		26	24	-	5종50대
소계		101	51	381	6	17	39	5	-	620	337	487	9종1,369대
강원 정선	(주)강원랜드 강원랜드카지노	49	10	61	2	4	4	2	-	132	345	615	9종1,092대
합계		150	62	442	8	21	43	7	1	682	682	1,102	9종2,461대

자료: 문화관광부 통계자료(2011.4.30)

<표 2-3> 국내 카지노 업체의 매출현황

시·도	업 소 명 (법 인 명)	허가일	운영형태 (등급)	대표자	종사원 수(명)	'10매출액 (백만원)	'10입장객 (명)
서울	파라다이스위커킬카지노 【(주)파라다이스】	'68. 3.5	임대 (특1)	추호석	855	295,881	368,419
	세븐릭카지노 서울강남점 【그랜드코리아레저(주)】	'05.1.28	임대 (컨벤션)	권오남	1,363	250,842	343,537
	세븐릭카지노 힐튼호텔점 【그랜드코리아레저(주)】	'05.1.28	임대 (특1)	권오남	472	166,437	774,734
부산	세븐릭카지노 부산롯데호텔점 【그랜드코리아레저(주)】	'05.1.28	임대 (특1)	권오남	262	56,159	180,020
	파라다이스카지노 부산 【(주)파라다이스글로벌】	'78.10.29	직영 (특1)	추호석	249	70,452	83,947
인천	골든게이트카지노 【(주)파라다이스인천】	'67. 8.10	임대 (특1)	추호석	272	63,838	29,186
강원	에스엠카지노 【(주)코자나】	'80.12.9	직영 (특2)	심양보	30	294	4,334
대구	호텔인터볼고대구 카지노 【(주)골든크라운】	'79. 4.11	임대 (특1)	김영철	103	60	569
제주	라마다프라자카지노 【(주)에이스통상】	'75.10.15	임대 (특1)	박성호	149	12,673	19,903
	파라다이스그랜드카지노 【(주)파라다이스제주】	'90. 9.1	임대 (특1)	추호석	130	20,972	30,522
	신라호텔카지노 【벨루가(주)】	'91. 7.31	임대 (특1)	정덕일	109	4,376	13,848
	로얄팔레스카지노 【(주)풍화】	'90.11.6	임대 (특1)	윤 온	98	10,620	9,174
	롯데호텔제주카지노 【(주)두성】	'85.4.11	임대 (특1)	추호석	148	20,744	33,322
	엘베가스카지노 【티엘시레저(주)】	'90. 9.1	직영 (특1)	황용환	158	13,404	23,091
	하얏트호텔카지노 【(주)유니콘】	'90. 9.1	임대 (특1)	백명철	74	5,424	5,640
	골든비치카지노 【(주)골든비치】	'95.12.28	임대 (특1)	정희태	131	13,558	25,573
16개 업체(외국인대상)			직영:3 임대:13		4,603	1,005,734	1,945,819

자료: 문화관광부 통계자료(2011.4.30)

따라서 여가활용의 수단으로서 종합 엔터테인먼트 산업으로 발전시킨 라스베이거스와 마카오 카지노호텔 등을 벤치마킹하여 카지노 산업의 발전 가능성을 모색해야 할 것이다.

## (2) 해외 카지노 산업

20세기 초까지는 카지노의 모태가 된 유럽지역의 카지노는 영국, 독일, 프랑스를 중심으로 발달하여 총 1,097개소로 세계 카지노수의 38.8%를 차지하였으나, 미국으로 전래된 카지노가 1930년에 들어와서 경제 대공황을 극복하기 위한 경제정책으로 카지노가 육성되기 시작하면서 총 1,129개소로 세계 카지노수의 39.9%를 차지하고 있다.

아시아지역은 도덕과 종교적 이념 때문에 유럽이나 북미지역에 비해 활성화되지 못하였으나, 최근 들어 도박을 선호하는 민족성과 외래 관광객 유치와 세수확보 차원에서 합법화가 가속화 되는 추세이다. 특히 마카오와 도덕국가인 싱가포르의 미국의 자본이 지속적으로 유입되어 카지노 단일 업종만이 아닌 호텔, 컨벤션, 쇼핑, 테마파크, 엔터테인먼트 등을 하나로 묶은 복합리조트 형태로 변화하고 있는 추세이다.

<표 2-4> 세계 카지노 허용국가 및 개소수 현황

구분	국가(개)	카지노	
		개소수(개)	비율(%)
아시아	18	127	4.49
북미	3	1,129	39.9
유럽	39	1,097	38.8
중남미	15	199	7.0
아프리카	28	118	4.2
카리브해	15	104	3.7
오세아니아	6	30	1.1
중동	3	24	0.8
합계	127	2,828	100

자료: Casino City's Global Gaming Almanac, A Casino City Press Publication, (2006)

### 3) 카지노 산업에 관한 선행연구

카지노 산업은 “관광객의 게임욕구와 다양한 여가 요구를 충족시켜줄 유·무형의 서비스를 제공하는 사업과 이를 간접적으로 지원해주는 카지노 관련 사업”으로 정의할 수 있으며 제주 카지노의 경우 경쟁이 지나쳐 매출액 대비 매출원가의 90% 이상이 고객 유치비용으로 사용하고 있다고 한다.<sup>7)</sup> 제주지역 카지노는 외국인 전용카지노이며 8개의 소규모 카지노가 서로 경쟁하는 입장이고 고객은 한정되어 있어서 많은 판촉경비를 쓸 수밖에 없다. 고객들이 다른 카지노와 비교하여 더 좋은 혜택을 주는 곳으로 가는 상황이다.

윤창석(2010)<sup>8)</sup>은 국내 카지노 산업의 실태와 활성화 방안에 관한 연구에서 카지노 산업의 발전의 장애요인 5가지를 제시하였다. 첫째, 카지노 산업의 법·제도의 문제점 둘째, 제주지역의 공급과잉 현상 셋째, 관광 진흥 개발기금의 부담금 넷째, 영업의 종류제한 다섯째, 전문 인력 수급문제 여섯째, 인식부족과 이미지의 문제를 제시하여 카지노 산업의 활성화 방안으로 카지노업 육성 종합 체계 확립, 정부의 카지노산업 지원 대책, 카지노 감독 행정체계 일원화, 카지노 종사원 전문성 제고를 제시하였다.

임채진(2008)<sup>9)</sup>은 우리나라 카지노의 레저산업화 전략에 관한 연구에서 카지노의 이미지 개선과 관광객 유치 방안과 사회적 부작용의 최소화 방안 마련을 위한 일반 카지노 게임 한도액을 소액으로 축소방안과 카지노를 리조트화 하는 방안을 제시하였으며 김성근(2001)<sup>10)</sup>은 카지노 산업의 영향과 카지노 이용결정 요인에 관한 연구에서 카지노의 이용 결정력을 높이려면 카지노와 관련된 특별행사, 카지노와 연계한 상품, 다른 업체와의 제휴 등을 통해서 다양한 정보를 제공하고 저렴한 상품을 개발해야 될 것이고 카지노 이용자들은 카지노 이용 시 여가를 선용하고 스트레스를 해소하고 무의식적으로 빠져들게 하는 경험상의 관심을 가지게 되므로 카지노 사업장에서 다양한 행사와 패키지 상품을 개발하고 이

7) 신창규(2001). 카지노 산업의 고객 유치 비용, 동국대학교 대학원 석사학위논문, p.179.

8) 윤창석(2010). 국내 카지노 산업의 실태와 활성화 방안에 관한 연구, 한국항공대학교 경영대학원 석사학위논문, pp.80-83.

9) 임채진(2008). 우리나라 카지노의 레저산업화 전략에 관한 연구, 강원대학교 경영행정대학원 석사학위논문, pp.71-74.

10) 김성근(2001). 카지노 산업의 영향과 카지노 이용결정 요인에 관한 연구, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문, pp.72-73.

용절차를 개선하고 게임을 다양화 하여 판촉을 해야 한다고 한다.

Eadington(1996)<sup>11)</sup>는 카지노를 전통적으로 도박이라는 반사회적 행위로 인식되어 과거 동양의 사회, 윤리적 측면에서 좋지 못한 인식이 지배적이며 외국인 전용시설이라서 폐쇄적인 경영으로 인해 좋지 못한 이미지를 갖게 되어 특히 과거 최고 경영자의 투명하지 못한 경영이념으로 빚어진 탈세사건의 사회적 물의 등으로 카지노 산업에 대한 이미지를 크게 손상시켰을 뿐만 아니라 경제적, 사회적 효과와 기능을 크게 감퇴시켰다고 했다.

이준호(2001)<sup>12)</sup>는 카지노 산업을 관광산업의 건전한 한분야로 인식하고 골프장이나 컨벤션센터, 호텔 등과 연계하여 완전한 리조텔로 발전시킬 수 있는 인식의 전환이 필요하다고 했으며, 일본, 대만도 복합카지노 리조트 설치를 추진하고 있다. 카지노 산업은 부정적인 면이 있는 것은 분명하다. 그러나 우리나라와 같이 자원이 부족한 나라일수록 그 효용성이 높고 특히나 제주지역 카지노가 성장하려면 법률적 제도 개선부터 시작하여 카지노가 탈세나 비리의 온상이라는 부정적 이미지의 해소와 운영의 투명성을 확보하고 카지노 업체의 축소나 합병으로 대형화, 리조트화 시켜 서울이나 부산 카지노와 경쟁을 뛰어넘어 해외 카지노와 경쟁해도 뒤지지 않는 카지노 업체가 되어야 할 것이다. 또한 도내 카지노업체와의 경쟁이 아닌 협력을 통해 서로에게 이익이 될 수 있는 방안을 모색해야 한다.

---

11) Eadington, W. R.(1996). The Legalization of Casinos : Policy Objective, Regulatory Alternative, and Cost benefit Consideration. *Journal of Travel Research*, 34(3), pp. 3-8.

12) 이준호(2001). 카지노에 대한 인식과 동기가 선택행동에 미치는 영향에 관한 연구, 동아대학교 대학원 석사학위논문, p.82.

## 2. 내부마케팅

### 1) 내부마케팅의 개념 및 의의

내부마케팅에 대한 일반적인 견해는 기업과 조직이 외부고객에 대한 활동만을 의미하는 것으로 고려되어 왔지만 기업의 내부고객인 서비스 기업의 현장 직원 및 조직 내 구성원을 대상으로 하는 내부지향적 마케팅 활동도 중요하다는 인식이 점차 확대되면서 강조되기 시작되었다. 직원과 외부고객과의 관계는 상호작용적 마케팅, 기업과 외부 고객과의 관계는 외부마케팅, 기업과 직원과의 관계는 내부마케팅으로 지칭할 수 있을 것이다.<sup>13)</sup>

내부마케팅은 높은 고도의 서비스의 질을 지속적으로 제공하기 위한 해결책으로 제안되었다. 이는 외부고객과 마찬가지로 내부고객들도 만족을 원한다는 의미이며 또한 내부고객에 대한 만족을 통해 더 나은 수준의 외부고객 만족도를 달성할 수 있다는 것이다.<sup>14)</sup>

또한 Berry(1995)<sup>15)</sup>는 “내부마케팅은 서비스 마케팅 문헌에서 강조되어 왔는데 그 이유는 서비스에서의 제품은 실행(performance)이며 그 실행자가 바로 직원이기 때문이라고 하였다. 따라서 서비스 기업은 직원들의 욕구를 만족시키는 직무상품(job product)을 통하여 자격을 갖춘 직원을 선발(attraction)하여 개발(development), 동기부여(motivation)시키고, 유지(retaining)하는 과정에 초점을 맞추어야 한다”고 주장한다. 서비스 제공자가 자신의 업무를 잘 수행하였을 경우에만 고객들의 구매증가가 지속적으로 유지되기 때문이다.

강형철(2010)<sup>16)</sup>은 내부마케팅을 “외부고객 지향적으로 내부고객의 역할과 행동을 촉진하기 위한 경영이념으로 각종 보상, 교육 및 훈련, 권한 위임, 경영층의

13) 정기한·황인호·신재익(2007). 공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『고객만족경영연구』, 9(1), pp.103-122.

14) P. K. Ahmed & M. Rafiq(2003). Commentary: Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), pp.1177-1186.

15) L. L. Berry(1995). Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(4), pp.236-245.

16) 강형철(2010). 카지노 기업의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향, 한양대학교 대학원 박사학위논문, p.15.

지속적 지원, 조직 내에서의 원활한 커뮤니케이션을 통해 동기 부여를 함으로써 대내외적으로 모든 고객을 만족시키기 위한 일체의 마케팅 활동이라고 했다.

Greene & Schrest(1994)<sup>17)</sup>는 기업전략계획의 중요한 요소는 기업의 핵심역량이며, 이 핵심역량을 통해 시장점유율이나 이윤의 증가 등 기업의 경쟁우위를 이끌어 낼 수 있다고 하였다. 경쟁우위의 한 형태인 고객서비스를 고객충성도로 전환함에 있어서 이것을 어떻게 성취할 수 있는가가 관건인데, 내부마케팅이 최상의 서비스와 핵심이며 그 결과는 외부마케팅의 성공으로 나타난다고 하였다. 따라서 내부마케팅이 모든 산업이나 기업에 중요하다는 것을 강조하고 은행부문에서의 전략계획과정으로서 이미지의 향상요인과 전략계획관계에 대한 가설을 제시하였다. 결론적으로 서비스 기업은 계속되는 경쟁적 도전 극복을 위해 전략계획과 내부마케팅의 연결고리를 가져야 하며, 내부마케팅을 포용하지 못하고 내부마케팅의 요소들을 기업의 전략계획에 구체화시키지 못하게 되면 그 기업의 시장점유율이나 이윤은 서서히 줄어들 것이라 주장하고 있다.

한편 Ahmed & Rafiq(1995)<sup>18)</sup>는 많은 문헌들이 내부마케팅의 필요성에 대해서는 많이 연구하여 왔지만 내부마케팅이 조직 내에서 실질적으로 적용되지는 않는다고 문제를 제기하고 있다. 내부마케팅에 대한 연구가 많지만 조직에서 실제 이 개념을 활용하는 것에 관한 연구가 부족한 것은 내부마케팅을 정확히 의미할 수 있는 통합된 개념체계가 존재하지 않기 때문이라고 언급했다. 즉, 내부마케팅이란 무엇이며, 어떻게 수행되어야 하며, 누가 해야 하는지에 대한 혼란이 있다는 것이다. 또한 내부마케팅은 직원에 대해 고객을 의식하도록 동기부여 하는 것보다는 넓은 개념이라 하면서, 내부마케팅은 기업에서 전략의 변화에 대한 조직적 저항을 극복하기 위한 계획된 노력이며, 기업과 기능전략의 효과적인 수행을 위해 내부고객의 활동을 조정하며, 동기부여하고 그들의 활동을 통합하기 위한 계획된 노력을 포함한다고 주장하고 있다. 즉 전략의 변화는 내부마케팅 요소들을 필요로 하는데 이는 전략변화에 따른 조직적인 무기력을 극복하고 직원들이 내부적으로 필수적인 행위를 하도록 동기부여하기 위함이다. 더 나아가 일부 전

17) W. E. Greene, G. D. Walls & L. J. Schrest(1994). Internal marketing - The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), pp.5-13.

18) P. K. Ahmed & M. Rafiq(1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), pp.32-51.



략은 몇 가지 기능영역에 나뉘어져 있는데 내부마케팅을 통해 이것들을 교차 기능적 통합이 가능하다고 주장하고 있다. 이러한 내부마케팅의 확장개념은 고객으로서의 직원 개념보다는 기업에서 고객만족을 위한 마케팅이나 다른 프로그램의 효과적인 수행에 더 비중을 두고 있다.

Rafiq와 Ahmed(2000)<sup>19)</sup>는 내부마케팅에 대한 개념을 보다 구체적으로 언급하고 있다. 즉 내부마케팅이란 고객만족에 목표를 두고 마케팅과 유사한 접근방법을 사용하는 계획된 노력으로서 고객지향적인 직원을 선발하고 교육을 통하여 기업과 부서의 전략을 효과적으로 수행할 수 있도록 직원을 배치하고 동기부여하며 기능적으로 상호 협조하는 접근방식으로 정의하였다.

한편 이유재(2009)<sup>20)</sup>는 기업 내부의 직원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기부여하는 활동으로 정의하고 있다.

결론적으로 내부마케팅은 기업의 내부고객에게 동기를 부여하는 것에 중점을 두고 직원의 욕구를 충족시키는 기업 내 경영환경에 따라 최종고객의 욕구를 만족시키는 기업의 능력이 결정된다는 사고에 기초를 둔다. 직원에 대한 동기부여는 주로 인사 및 조직론에서의 연구과제였으며, 그 배경은 제조기업의 생산과정에서의 원가절감 및 효율성 향상에 기초하고 있다. 하지만 고객 지향적 사고에서 직원을 기업의 일차적 고객이라는 관점에 근간을 두는 내부마케팅의 연구는 마케팅과 조직론의 접점에 있는 공동의 과제라고 볼 수 있다.

## 2) 내부마케팅의 실행요인

1970년대 말 내부마케팅은 높은 수준의 서비스를 지속적으로 제공하기 위한 해결책으로 제안되었다. 그러나 그 이후 많은 연구가 이루어져 왔음에도 불구하고 내부마케팅에 대한 일치된 정의를 도출하지 못함으로써 내부마케팅 개념을 실행하고 있는 조직은 드문 형편이다.<sup>21)</sup> 또한 내부마케팅에 대한 일치된 정의 및

19) M. Rafiq & P. K. Ahmed(2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension, *Journal of Service Marketing*, 14(6), pp.449-462.

20) 이유재(2009). 『서비스 마케팅』, 서울: 학현사.

21) M .Rafiq & P. K. Ahmed(2000). *op. cit.*

실행요인의 통일성을 찾아보기는 어렵다. 이는 연구 대상인 각 국가나 기업이 처한 사회적 상황의 다양성, 직원 구성의 다양성 등 여러 가지 특성이 연구결과에 영향을 주기 때문일 것으로 판단된다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서 내부마케팅 실행요인 선정에 참고할 만한 지금까지의 선행연구들을 분석해 보면 다음과 같다.

이준혁·윤대균(2000)<sup>22)</sup>은 복지정책, 교육지원, 채용정책, 고객지향성, 보상시스템, 권한위임, 팀워크, 정보공유, 인사고과시스템 등의 내부마케팅 영향요인을 도출하고 이 가운데 채용정책, 고객지향성, 팀워크, 정보공유가 성과차원인 서비스 품질 수준과 경영성과에 높은 영향관계가 있음을 입증하였다.

Conduit와 Mavondo(2001)<sup>23)</sup>는 내부고객지향성과 시장 지향성과의 관계에 관한 연구에서 내부마케팅의 구성요인을 다섯 가지의 활동 즉, 교육훈련과 경영층 지원, 내부 커뮤니케이션, 직원 관리, 외부 커뮤니케이션에 있어서의 직원 참여로 규정하고 이를 실증적으로 연구하였다.

Berry(1995)<sup>24)</sup>는 스타벅스의 사례를 예로 들면서 스타벅스에서 혁신적인 내부마케팅 요소는 전 직원(파트 타이머 포함)을 대상으로 건강관리 프로그램, 스톡옵션, 심화교육 프로그램, 경력관리 프로그램, 자사 제품 할인 등의 전략을 시행하고 있음을 소개하고 있다.

Rafiq와 Ahmed(2000)<sup>25)</sup>는 기존연구를 통합·확장하여 내부마케팅의 단계를 직원 만족 단계, 고객지향적 단계, 전략수행과 변화관리 단계로 구분하고 서비스의 내부마케팅 모델에서 고객지향성을 위한 내부마케팅 요인으로 직원 동기부여와 권한위임, 마케팅과 유사한 접근 등의 요소가 직무만족에 영향을 미치고 직무만족은 또 고객지향성에 영향을 미치는 모델을 제시하고 있다.

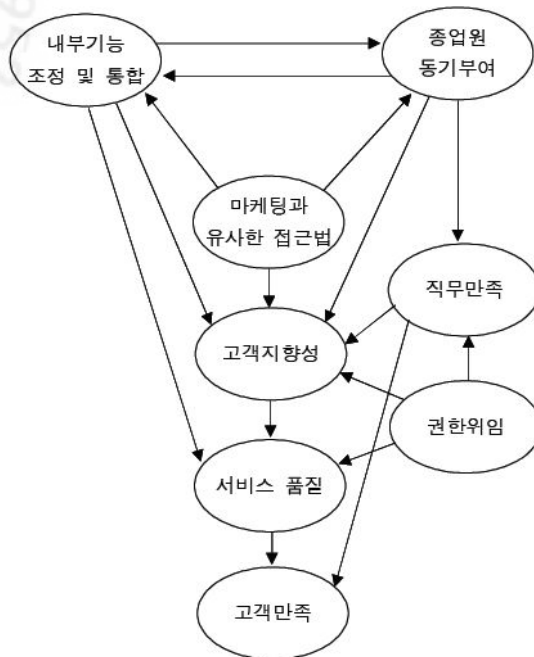
22) 이준혁·윤대균(2000). 인터널마케팅 요인이 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 『호텔경영학 연구』, 9(1), pp.7-29.

23) J. Conduit & F. T. Mavondo(2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51, pp.11-24.

24) L. L. Berry(1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives, *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), pp.236-245.

25) M. Rafiq & P. K. Ahmed(2000). *op. cit.*

<그림 2-1> 서비스 내부마케팅 모델



자료원: M. Rafiq and P. K. Ahmed(2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Service Marketing*, 14(6), pp.449-462.

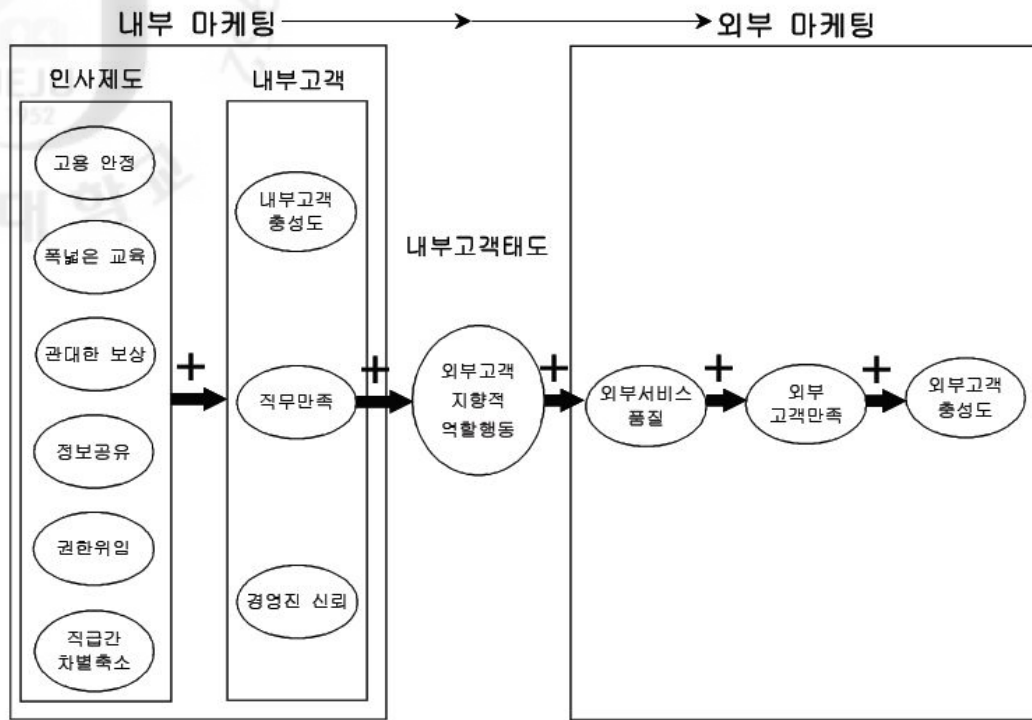
Bansal et al.(2001)<sup>26)</sup>은 내부마케팅 활동과 외부마케팅 성과에 대한 연구에서 고용안정성, 폭넓은 교육, 관대한 보상, 정보공유, 권한위임, 직급 간 차별축소의 여섯 가지 내부마케팅 활동이 내부고객 충성도, 직무만족, 경영진 신뢰에 영향을 주며 내부고객의 이러한 활동은 외부고객을 위한 역할 외 행동으로 이어져 외부 서비스의 질이 향상되고 외부고객만족과 외부고객충성도로 이어지는 모형을 제시하였다.

송효분·박석희(2005)<sup>27)</sup>는 외식기업의 내부고객 만족과 내부고객 태도를 개선하는데 필요한 단서를 얻기 위하여 내부고객 태도에 영향을 미치는 내부마케팅 요인에 관한 연구에서 내부마케팅 요인을 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상제도로 설정하고, 내부고객 태도변수인 내부직원만족, 직무만족, 고객지향성 간의 영향관계를 검증하였다.

26) H. S. Bansal, M. B. Mendelson & B. Sharma(2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, pp.61-76.

27) 송효분·박석희(2005). 외식기업의 내부마케팅이 내부고객 태도에 미치는 영향: 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로. 『관광학 연구』, 29(3), pp.357-379.

<그림 2-2> 내부마케팅과 외부마케팅의 연결모델



자료원: H. S. Bansal, M. B. Mendelson & B. Sharma(2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcome. *Journal of Quality Management*, 6, pp.61-76.

기타 최근의 선행연구들<sup>28)</sup>에서는 내부마케팅의 요소를 교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임 등 5가지로 분류하여 직무만족, 조직몰입, 고객지향성, 서비스품질, 고객만족 등과의 관계에 대해 실증분석하고 있다.

김은희(2009)<sup>29)</sup>는 지방정부 조직의 내부마케팅이 지방공무원의 조직동일시와 고객지향성에 미치는 영향관계를 분석한 연구에서 내부마케팅을 권한위임, 상관의 지원, 교육훈련, 내부커뮤니케이션 등의 네 가지 하위요소로 구성하여 분석하고 있다.

28) 정기한(2005). 내부마케팅과 조직동태성이 시장지향성에 미치는 영향, 『기업경영연구』, 12(1), pp.1-22.; 정기한·김대업(2002). 내부마케팅과 시장지향성간의 관계에 대한 연구, 『마케팅과학연구』, 9, pp.19-46.; 정기한·장형유(2003). 내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『마케팅과학연구』, 11, pp.1-29.; 정기한·황인호·신재익(2007). 공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『고객만족경영연구』, 9(1), pp.103-122.; 여용재·최호규(2008). 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 공공연구기관에 대한 탐색적 접근, 『상업교육연구』, 21, pp.365-392.; 신동식(2010). 서비스 기업에서 내부마케팅 요인이 조직신뢰 및 직무만족과 이직이도에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광연구』, 25(2), pp.293-316.

29) 김은희(2009). 지방정부의 내부마케팅 전략에 관한 실증적 연구, 『한국행정논집』, 21(3), pp. 1025-1056.

이정환(2005)<sup>30</sup>은 국내 기간통신 사업자를 중심으로 한 내부마케팅이 시장지향성 및 서비스 품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅 요소를 교육훈련, 보상시스템, 경영충지원, 권한위임, 내부커뮤니케이션에 추가로 고용안정성 요소를 내부마케팅 요소로 보고 실증분석하고 있다.

결국 내부마케팅 요소는 그 범위가 매우 방대하여 분석하고자 하는 집단의 성격에 따라 그 요소가 조금씩 상이해질 수밖에 없다고 할 수 있겠다.

본 연구에서는 이상의 선행연구들의 공통된 주요변수를 토대로 내부마케팅의 하위요인을 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템, 경영충지원, 고용안정의 5가지로 선정하여 카지노 종사자들을 대상으로 연구하고자 한다.

### 3) 내부마케팅에 관한 선행연구

내부마케팅의 요소가 내부 직원의 직무만족, 몰입, 이직의도 및 기타 직무관련 요인들에 긍정적인 영향을 미친다는 연구는 국내외에서 활발히 진행되고 있다.

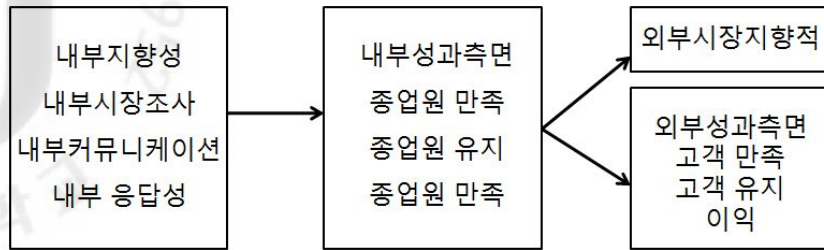
Lings(2004)<sup>31</sup>는 ‘내부시장지향성 개념과 결과’의 연구에서 외부시장지향성 개념에 대응하는 내부시장지향성(internal market orientation) 개념을 고찰하였다. 내부마케팅을 전사적 품질관리와 서비스 전달과정에 중점을 둔 내부고객지향성과 직원 관리인 인적자원측면을 강조하는 내부시장지향성으로 구분 하였다.

<그림 2-3>에서 알 수 있듯이 내부시장 지향성은 내부시장 조사(internal market research), 커뮤니케이션(communications), 내부응답성(response)으로 나누어지며 이 요인들이 직원 만족과 유지, 그리고 조직몰입을 통해 외부시장지향성에 영향을 미친다고 하였다. 이 연구에서 내부응답성(response)은 직원에 맞는 직무설계 보상시스템, 경영의 고려, 훈련 등으로 이루어져 이 개념들이 직원의 태도를 변화시키는 주요한 변수인 것을 알 수 있다.

30) 이정환(2005). 내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 국내 기간통신 사업자를 중심으로, 상지대학교 대학원 박사학위논문.

31) I. N. Lings(2004). Internal market orientation, construct & consequences, *Journal of Business Research*, 57, pp.405-413.

<그림 2-3> Lings의 내부시장지향성 연구 모델



자료원: Lings, I. N.(2004). Internal market orientation, construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, pp. 405-413.

Arnett, Laverie & McLane(2002)<sup>32)</sup>은 호텔 카지노를 대상으로 내부마케팅의 요소(내부고객의 역할명료성, 보상시스템, 근무환경, 경영자의 업무수행에 대한 직원의 평가)와 직무만족, 조직에 대한 자부심과의 관계와 긍정적인 직원 행위 간의 관계를 설정한 모델을 개발하고 이를 실증적으로 분석하였다. 그 결과 내부마케팅 요소들 중 역할명료성, 근무환경, 경영평가 요소가 직무만족과 조직에 대한 자부심에 중요한 영향을 미치고 이는 또한 긍정적인 직원 행동에 영향을 미침을 확인하였다. 한편 보상시스템은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 분석되었다.

Bansal et al.(2001)<sup>33)</sup> 또한 고용안정성, 광범위한 교육, 풍부한 보상, 정보공유, 권한위임, 직급 간 차별축소 등의 내부마케팅 요소가 직무만족, 내부고객 충성도, 경영진 신뢰에 영향을 주며 궁극적으로는 외부고객 만족과 외부고객 충성도로 이어지는 모형을 제시하고 있다.

반면 Hartline & Ferrell(1996)<sup>34)</sup>은 경영자의 서비스 질에 대한 몰입과 이에 따른 권한위임이 직원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치고 있으나, 권한위임은 직원의 역할갈등과 역할의 모호함을 증가시키는 요인으로도 작용하여 이것이 직무만족에는 부정적으로 나타나는 것으로 분석하고 있다. 그들의 연구에서는 이를

32) D. B. Arnett, D. A. Laverie & C. McLane(2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing too. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), pp.87-96.

33) H. S. Bansal, M. B. Mendelson & B. Sharma(2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, *Journal of Quality Management*, 6, pp.61-76.

34) M. D. Hartline & O. C. Ferrell(1996). The management of customer contract service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, pp.52-70.

행위기반의 직원 평가 요소가 역할갈등과 역할의 모호함을 완화시키는 것으로 분석하고 있다.

Rafiq & Ahmed(2000)<sup>35)</sup>의 연구에서는 서비스 기업에서의 내부마케팅 요소 중 권한위임이 직원의 직무만족과 고객지향성 그리고 서비스 품질에 영향을 미친다고 분석되고 있다.

국내 연구로는 송효분·박석희(2005)<sup>36)</sup>의 연구에서 내부고객 태도변수인 내부직원만족, 직무만족, 고객지향성 간의 영향관계를 검증하였는데, 내부커뮤니케이션과 교육훈련 요소가 직무만족에 직접적인 영향을 미치며, 보상제도는 내부직원만족의 경로를 통하여 간접적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

라휘문·김영희(2003)<sup>37)</sup>는 지방자치단체의 행정서비스 수준의 제고방안과 관련한 연구에서 내부마케팅 요소 중 직무와 관련된 상사의 지원, 의견수렴, 교육훈련, 정보 및 자원, 보상 등의 요소가 직무태도에 직접적인 영향을 미친다고 분석하고 있다.

이미옥(2002)<sup>38)</sup>은 호텔의 내부마케팅 활동이 직원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 보상, 교육, 내부커뮤니케이션, 근무환경, 휴가제도 등을 요소로 선정하여 인구통계적 특성에 따라 내부마케팅 활동에는 차이가 있으며, 내부마케팅 활동은 직무만족과 유의적인 상관관계가 있는 것으로 밝혔다.

이관표·정승조(2003)<sup>39)</sup>는 호텔의 내부마케팅의 요소가 조직 동일시와 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 직원의 교육훈련 및 근무환경, 보상제도 및 어학교육, 커뮤니케이션 등의 요소가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하고 있다.

한진수·김은정(2005)<sup>40)</sup>은 내부마케팅 활동요인인 내부커뮤니케이션, 종사원조

35) M. Rafiq & P. K. Ahmed(2000). *op. cit.*

36) 송효분·박석희(2005). 외식기업의 내부마케팅이 내부고객 태도에 미치는 영향: 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로, 『관광학연구』, 29(3), pp.357-379.

37) 라휘문·김영희(2003). 지방정부 조직의 행정서비스 수준 제고방향, 행정서비스현장에 대한 관리요소의 탐색, 『한국정책학회 2003년 추계학술대회 발표논문』, pp.103-128.

38) 이미옥(2002). 호텔의 인터넷마케팅 활동이 종사원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 세종대학교 대학원 석사학위논문.

39) 이관표·정승조(2003). 조직동일시와 직무만족에 영향을 미치는 호텔의 인터넷마케팅 활동요인, 『호텔관광연구』, 5(1), pp.127-143.

40) 한진수·김은정(2005). 호텔기업의 내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향, 『호텔경영학 연구』, 14(3), pp.191-213.

사, 역할 명확, 교육훈련, 근무환경, 휴가제도, 보상제도, 권한위임이 내부고객의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 대한 조사 결과, 내부마케팅 6가지 요인 중 보상 제도를 제외한 5가지 요인이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

여용재·최호규(2008)<sup>41)</sup>는 공공연구기관을 대상으로 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향을 실증분석 하였다. 이 연구에서는 경영층 지원, 권한위임, 내부의사소통 등의 내부마케팅 요소가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 교육훈련과 보상시스템은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 분석하였다.

신혜숙(2008)<sup>42)</sup>은 카지노 기업의 내부마케팅이 직원의 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 직원의 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 내부마케팅 요인은 커뮤니케이션이었으며, 그 다음으로 휴가제도 및 근무환경, 그리고 보상제도 및 교육훈련 순으로 나타난 것으로 분석하고 있다.

배상욱 등(2010)<sup>43)</sup>은 내부마케팅이 호텔 직원의 직무만족과 전환비용에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅 실행요인 중 보상제도, 복리후생제도, 권한위임제도가 직무만족과 전환비용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

박노윤(2010)<sup>44)</sup>은 은행원의 고용안정성이 직원 태도와 행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 고용안정성이 있는 정규직 직원의 직무만족도와 몰입의 정도가 가장 높은 것으로 분석하였다.

신동식(2010)<sup>45)</sup>은 여행사 직원을 대상으로 내부마케팅 요인이 조직신뢰 및 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅 요인 중 경영층 지원, 권한위임, 교육훈련, 내부커뮤니케이션이 조직신뢰에 유의한 영향을 미치고, 조직신뢰가 직무요인들에 유의한 영향관계를 미치는 것으로 분석하였다.

이상과 같이 내부마케팅의 요소들과 종사자의 직무요인 간의 관계에 대한 선

41) 여용재·최호규(2008). 전계논문.

42) 신혜숙(2008). 전계논문.

43) 배상욱·양영주·윤한성(2010). 내부마케팅이 종업원의 직무만족과 전환비용에 미치는 영향 : 호텔 내부고객세분화 관점, 『관광·레저연구』, 22(2), pp.379-397.

44) 박노윤(2010). 고용안정성이 종업원 태도와 행동에 미치는 영향: 은행원을 대상으로, 『지식연구』, 8(1), pp.29-58.

45) 신동식(2010). 서비스 기업에서 내부마케팅 요인이 조직신뢰 및 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광연구』, 25(2), pp.293-316.



행연구들을 분석해 보면 내부마케팅의 요소가 직원의 직무활동과 태도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

### 3. 직무인식

#### 1) 직무의 유형 및 특성

직무란 조직체내의 인간을 조직과 연결시켜 주는 기본적인 단위이며, 모든 조직구성원은 직무수행, 스스로의 욕구, 조직은 그 구성원의 직무수행을 통해 조직목표를 달성하게 된다고 말하고 있다. 또한 직무와 인간은 불가분의 관계를 갖고 있다. 어떻게 하면 인간이 직무를 가장 잘 수행할 수 있는지의 여부, 즉 장기적으로 개인의 만족과 조직목표를 최대한 달성케 하는 직무를 직원에게 어떻게 하면 제공할 수 있는지에 대한 여부가 과거부터 중요한 연구과제가 되었다.

이것은 직무의 3S의 원칙인 표준화(standard), 단순화(simplification), 전문화(specialization)로 대표되는 인간의 경제적인 면을 강조한 것으로 표현할 수 있다. 그러나 직무 3S의 원칙에 의하여 설계된 직무가 인간에게 소외감을 불러일으키는 등 직무를 수행하는 인간과 적합하지 않음이 나타나게 되었다. 이에 대한 방안으로 직무순환과 직무확대가 등장했지만, 이것들 역시 직무에서 오는 단조로움이나 권태감을 감소시키는 면에서는 큰 도움을 주지 못한다는 것이 드러났다. 이러한 차원에서 오늘날 직무의 특성들이 직원의 반응에 영향을 미치며, 또한 직무충실화가 모든 직원에게 성공적인 결과를 가져올 수 있는지에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있으므로, 이에 나타난 것이 직무특성이론이다.<sup>46)</sup>

Hackman & Oldham(1976)<sup>47)</sup>은 직무특성 관련 요인 5가지와 조절 및 매개 요

46) 권상철(2002). 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 고찰, 『안양과학대학 논문집』, 26, pp.37-59.

47) J. G. Hackman & C. R. Oldham(1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp.250-279.; 박미숙(2009). 교육행정직의 직무 특성, 목표지향성, 학습조직준비도 및 직무만족도의 인과적 관계, 인하대학교 대학원 박사학위논문, pp.10-11.에서 재인용.

인에 대해 다음과 같이 설명하고 있다. 타인들과의 상호작용 요인에 관해서는 언급한 연구가 없으므로 이 연구에서 여섯째 요인으로 명시하였다.

첫째, 기술다양성은 작업자가 직무를 수행함에 있어 직무가 다양한 활동을 필요로 하는 정도이다. 둘째, 과업 정체성은 개인이 맡은 직무가 독립적으로 완결되어 완전함의 정도를 스스로 확인할 수 있는 것을 말한다.

셋째, 과업 중요성은 조직 내에서 즉각적으로 영향을 미치는 혹은 이외의 생활에 영향을 미치는 직무자체가 타인의 작업이나 생활에 실질적인 영향을 미치는 정도를 말한다. 넷째, 자율성은 직무 수행의 결과에 따라서 개인적인 책임을 수반하는 정도를 나타내는 것이다. 직무수행의 일정과 직무계획을 세우거나 직무를 수행하는 방법 등의 절차를 결정하는데 있어서 직무수행자에게 허용된 자유, 독립, 재량권의 정도를 의미한다. 다섯째, 피드백은 직무를 수행하는 도중에 직무가 요구하고 있는 활동의 수행결과에 관하여 작업자가 그 효과성 여부에 대하여 직접적이고 명확한 정보를 얻거나, 직무수행 결과가 직무수행자에게 알려지는 정도를 말한다. 여섯째, 타인들과의 상호작용은 한 개인이 다른 사람을 상대로 하는 의도적인 행위와 이에 대한 다른 사람의 반응으로 이루어지는 사회과정이다.

이수화(2006)<sup>48)</sup>는 직무특성을 개인이 직무를 수행함에 있어서 어느 정도의 다양한 지식, 기능과 재능의 종류가 요구되는지를 의미하는 기술다양성과 과업이 작업의 전체를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는가 아니면 확인 가능한 일부만의 과업을 수행하도록 되어 있는가의 정도를 의미하는 과업정체성, 개인이 수행하는 과업이 타인의 과업과 삶에 얼마나 많은 영향을 미치는가의 정도를 의미하는 과업 중요성, 작업자가 자신의 작업일정을 계획하고 작업방식을 결정하고 작업을 진행하는 과정에 있어 개인에게 주어지는 자유, 독립성, 재량권의 정도를 의미하는 자율성, 개인이 수행한 직무의 성과가 어느 정도의 효과가 있었는지에 관하여 명확한 정보를 작업자에게 제공하는 정도를 의미하는 피드백이 있다고 하였다.

직무에서 기술 다양성, 직무 정체성, 직무 중요성은 직무수행자의 심리적인 상태에 따라 직무의 의미와 보람에 영향을 준다. 이것은 내재적 동기의 상승으로서

48) 이수화(2006). 직무특성모형에서 자아효능감과 공정성 민감도의 조절효과에 관한 연구, 전남대학교 대학원 박사학위논문, p.10.

작업능률의 향상, 높은 직무만족도, 이직과 결근의 저하로 이어진다. 자율성은 직무에 대한 책임감과 일의 성과만족에 영향을 주며, 피드백은 직무수행 결과에 대한 지식과 성장욕구 강도, 지식과 능력 등 외양적 만족에 영향을 주고 있다. 직무에서 기술 다양성, 직무 정체성, 직무 중요성은 직무수행자의 심리적인 상태에 따라 직무의 대단한 의미와 보람에 영향을 준다. 이것은 내재적 동기의 상승으로서 작업능률의 향상, 높은 직무만족도, 이직과 결근의 저하로 이어진다. 자율성은 직무에 대한 책임감과 일의 성과만족에 영향을 주며, 피드백은 직무수행 결과에 대한 지식과 성장욕구 강도, 지식과 능력 등 외양적 만족에 영향을 주고 있다.

## 2) 직무인식에 관한 선행연구

선진국에서는 카지노에 대한 인식이 긍정적이지만 우리나라는 대다수 국민들이 부정적 인식을 가지고 있다. 또한 카지노에서 근무하는 직원들도 카지노에 대한 인식이 높은 사람과 낮은 사람이 있다. 부정적 인식을 가지고 있는 사람들에게 경제적 효용성을 부각시키고 건전한 여가생활의 일부로 올바른 인식정립을 위한 시책이 강구되어야 한다.

직무란 과업, 교호작용, 역할, 책임, 보상이 복잡하게 얽힌 하나의 실체라고 할 수 있으며, 선택된 대체 안에 자신이 지금까지의 신념과 일치하는가에 대한 평가가 긍정적일수록 그 조직 안에서 보다 효율적인 업무를 진행할 것이라는 것이 직무인식이다.<sup>49)</sup>

정석원(1999)<sup>50)</sup>은 애니메이션 산업 종사자를 대상으로 구성원들의 직업에 대한 인식, 업무에 대한 만족도, 의사소통, 직무몰입을 실증 연구하였다. 연구에 의하면 직업을 천직이 아닌 전문적 자유 직업인으로 인지하고 있었으며, 직업의식의 수준이 높을수록 직무만족과 조직몰입에는 긍정적인 영향을 주고 의사소통에는 부정적인 영향을 나타내는 것으로 나타났다.

이철형(2007)<sup>51)</sup>은 전문직 종사원의 직업의식에 대해 중요성을 갖는 이유는 그

49) 신유근(1983). 『조직행동론』, 서울: 다산출판사, p.15.

50) 정석원(1999). 한국 애니메이션 산업종사자의 직업의식성향에 관한 실증적 연구, 경희대 경영대학원 석사학위논문, pp.72-74.

51) 이철형(2007). 수발인력의 전문 직업성 제고방안에 관한 연구, 부산대학교 대학원 박사학위논문.

직업에 대해 낮게 평가할 경우 종사원의 사기저하와 소진을 가져오고 고객에 대한 서비스의 질이 저하될 수 있으며, 그 반면에 전문 직업성을 인식하고 직무에 충실하게 될 때 능력부여, 직무만족, 사기, 조직몰입에 긍정적 영향을 주어 결국 고객에 대한 서비스의 질을 높이게 될 것이다. 그러므로 본인의 직업에 대하여 긍정적 인식이 높을수록 서비스 기업인 카지노 업체는 고객에게 높은 서비스의 질을 제공할 수 있을 것이다.

김성은(2006)<sup>52)</sup>은 활동성 또는 창의성 차원에 대하여 높은 가치를 두고 강한 요구를 가진 사람들은 그러한 가치를 실현시킬 수 있는 직업적 환경에서 더 큰 만족감을 얻을 수 있는 반면, 반대 성향의 사람들에게는 동일한 수준의 높은 환경적 요구가 오히려 직무 스트레스를 유발하여 만족의 저해요소로 작용할 수 있는 것이다. 이처럼 낮은 욕구수준을 가진 사람에게 높은 수준의 강화물을 제공할 때에 직무만족의 수준이 낮은 것과 마찬가지로 높은 욕구수준을 가진 사람에게 낮은 수준의 강화물이 제공되면 동일한 결과가 초래될 것이다. 그러나 직무인식은 유사개념과 구분이 어렵고 중복되는 면이 많으며, 정확히 정의된 개념이나 척도가 존재하지 않는다. 이는 직무인식이라는 용어 자체의 한계로서 인식이 매우 주관적 척도로서 측정하는 데는 많은 제한점이 있기 때문이라 할 수 있다.

1990년대 후반 이후 우리 기업들이 직무 중심의 인사를 실현하는 과정에서 직무의 특성, 수행능력, 직무의 상대적 가치 평가에 중점을 두고 있다. 왜냐하면 과거 우리 기업들이 사람 중심으로 인사 관리를 해왔기 때문에 직무에 관한 정보가 취약한 경우가 많이 있다. 따라서 우리 기업이 직무 중심의 인사로 나가는데 있어 첫 걸음은 바로 직무 분석에 있다고 보아야 할 것이다.

서비스 기업의 직무인식은 개인차와 능력차를 고려해서 개인의 능력을 극대화하여 직무인식에 적용해야 한다. 물론 과거 우리 기업에도 직무 분석이 취약하기는 했지만 전혀 없었던 것은 아니다. 특히 공공기관처럼 권한과 책임을 명확히 하는 조직의 경우에는 업무분담, 직제규정, 상하규정 등 권한과 책임이 명확하다. 사기업에서는 대기업을 경우 분장이 정확하지만 규모가 작고 영세한 기업은 직무분석이 명확하지 못하여 근무의 정당성과 효율성이 떨어진다.

52) 김성은(2006). 개인-환경 합치와 직무인식이 직무만족에 미치는 상대적 효과, 중앙대학교 대학원 석사학위논문, p.10.

직무분석이 실패한 이유로 우리나라에서 1960년대 정부 기관에서 처음으로 미국식 직무 분석을 답습하였는데 그에 대한 어려움이 있었다. 그리고 1980년대 민간 기업에서도 직무 분석을 하고자 하는 시도가 있었다. 그러나 직무 분석 결과를 적용하여 조직운동 및 인사평가에 활용한 정도는 그리 높다고 할 수 없다. 이처럼 우리 기업들에서 직무 분석이 제대로 정착되지 못한데에는 여러 가지 이유가 있지만, 그 가운데 중요한 몇 가지 이유를 살펴보면 아래와 같다.<sup>53)</sup>

첫째, 직무의 능력, 직무내용, 직무특성이 고객과 경쟁사, 정보기술, 생산기술 등의 급속한 발전을 따라가지 못해서이다.

둘째, 처음부터 직무 분석의 목적이 특정 범위에 한정되어 있으므로 직무분석, 직무능력 평가에 한정적이다.

셋째, 직무분석의 결과가 인력 구조 조정에 미치는 영향은 구성원들이 직무 분석 자체를 부정적으로 받아들였기 때문이다.

넷째, 직무분석을 잘해놓고도 이를 활용하는 방안을 정립하지 못했기 때문이다.

다섯째, 조직 단위에서 직무분석을 하였기 때문이다. 조직 단위로 직무를 분석할 경우 유사한 일을 수행하는 여러 조직을 각기 다른 직무로 분류하게 된다.

카지노에 대한 직무분석 및 인식의 변화로 외래 관광객 유치에 대한 기여도 증진 및 고용촉진 외화획득 등 카지노 직업에 대한 긍정적 이미지를 부각시켜 부정적 이미지를 해소하여야 한다. 이에 최근에 기업에서는 외부적인 요인과 내부적인 요인으로 직무특성에 대한 인식, 즉 직무인식의 정도를 향상시키는 일에 힘을 쓰고 있다. 내부적인 요인은 내재적 동기 유발로서 성과와 만족을 유도하면서 급여, 성과급, 상급자의 인정, 복지서비스 등을 통하여 이루어진다. 이것은 흥미나 도전, 책임감, 전문성 발휘 등의 심리상태를 유발하는 긍정적인 효과를 유도하여 기업성장에 영향을 주는 요인들이다. 외부적인 요인은 기업의 문화, 타 기업의 성장, 시장경제의 활성화, 전 국민의 의식, 그리고 전 세계의 경제동향에 따라 영향을 받는다.<sup>54)</sup>

53) 유태용(2007). 『산업 및 조직심리학』, 서울: 시그마프레스, pp.334-380.

54) 손태원(2005). 『조직행동과 창의성』, 서울: 법문사, pp.103-105.

## 4. 태도

### 1) 직무만족

#### (1) 직무만족의 개념

조직 구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해 만족하는 것에 대한 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 대단히 중요한 의미를 갖는다. 그러한 이유는 직무에 대한 만족여부에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적 및 부정적 태도를 갖게 되며, 이러한 태도가 조직의 성과에 영향을 미치기 때문이다.

직무란 직책에 부여된 업무이며 어떤 단일의 실체라기보다는 과업, 책임, 보상, 상호작용 등의 복잡한 상호관계를 형성하고 있다. 만족이란 선택한 행동대안의 결과가 자신의 신념과 일치하여 평가되어지는 것을 말한다.

직무에 만족을 느끼는 구성원은 그 조직의 직무환경에 긍정적인 태도를 가지는 반면, 직무에 불만족한 구성원은 부정적인 태도를 갖게 되어 조직이나 개인 모두에게 피해를 주게 된다고 한다. 그래서 많은 조직연구자들은 구성원의 직무에 대한 태도에 관심을 가지게 되었을 뿐만 아니라 그 태도가 직무만족에 어떠한 역할을 하는가에 대해서도 의문을 가지게 되었다.

직무만족에 대한 개념은 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. 왜냐하면 직무만족은 직무에 대한 감정적 반응으로써 실제 관찰할 수 있는 것이 아니며 단지 언어적 표현을 통해 추론함으로써 파악되는 것이기 때문에 연구자의 연구 상황에 따라 매우 상의하게 나타나고 있기 때문이다. 이와 함께 직무만족의 구성요소에 대해서 의견이 일치되지 못함으로 지난 수십 년간에 걸친 연구에도 불구하고 직무만족의 원인을 이해하는데 체계적인 지식을 쌓지 못했다. 다시 말해서 직무만족에 관한 이론적인 배경 없이 서로 다른 개념 정의 위에서 서로 다른 측정방법으로 대부분의 연구들이 수행되었기 때문이다. 본 연구에서는 본 연구의 기본방향과 연관있는 몇몇 대표적인 학자들의 개념 정의를 살펴본 후 본 연구에 적합한 개념 정의를 시도해보고자 한다.

강원희(2010)<sup>55)</sup>는 직무만족에 두 가지 측면이 존재한다고 했다. 하나는 만족을

개인의 감정, 신념, 태도, 성취감과 같은 심리적 상태로 보고 직무만족은 직무에 대한 정서적 반응으로서 자기 관찰을 통해서만 이해가 될 수 있다는 것이고 다른측면으로는 변화와 성취감, 인지수준에 따르는 것을 만족으로 보는 측면으로, 직무만족을 원하는 것과 실제와의 간격 차이로서 이해해야 한다는 것이다. 또한 Bentley & Rempel은 개인의 주어진 직무상황에서 개인과 집단이 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심 또는 열의라고 하였다.<sup>56)</sup>

신유근(1989)<sup>57)</sup>은 “직무만족은 직무에 대한 한 개인의 직무나 직무경험 첨가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태”라고 정의하였고, 김미소(2009)<sup>58)</sup>는 “직무만족을 조직구성원이 자신에게 주어진 직무에 관하여 느끼는 전반적인 감정적, 정서적 만족 상태”로 규정하였다.

선행 연구자들의 정의 및 특성을 고려해 보면 직무만족이란 ‘조직구성원 자신이 맡은 직무에 만족하는 정도’로 개인의 심리적 기초에 바탕을 두고 있다고 할 수 있을 것이다. 즉, 자신이 수행하는 직무의 내용, 역할에 따른 욕구충족 결과를 평가하여 얻는 기쁨, 정서 등의 ‘총체적인 감정 상태’라고 정의할 수 있다. 이때 그들이 느끼는 감정적 반응이 긍정적이면 직무만족, 부정적이면 직무불만족의 상태가 된다.

## (2) 직무만족의 중요성

조직생활에 있어 직무만족은 조직 내 구성원들의 행태에 따라 직무성과가 달라지므로 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉, 조직만족도는 구성원의 행태 및 조직의 성과와 발전에 다양한 영향을 미치기 때문에 조직구성원의 직무만족 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되고 있으며, 중요한 관심의 대상이 된다고 볼 수 있다.

왜 직무만족이 그러한 기준이 될 수 있고 어떤 점에서 직무만족이 중요한 관

55) 강원희(2010). 청소년지도사의 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향, 중앙대학교 사회개발 대학원 석사학위논문, p.10.

56) R. R. Bentley & A. M. Rempel(1970). *Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire*. Mlommington, IN: Indiana University Press.; 제갈돈(2002). 지방공무원의 직무만족 결정요인, 『한국행정학보』, 36(4), pp.264-265에서 재인용.

57) 신유근(1989). 『조직행위론』, 서울대 출판부.

58) 김미소(2009). 공무원의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향, 부산대학교 대학원 석사학위논문, p.9.

십의 대상이 되는가? 여기에는 다음과 같은 직무만족의 중요성 때문이다.

먼저 조직적 측면에서의 중요성을 살펴보면, 첫째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 구성원은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다.

둘째, 자신의 직무를 좋아하는 구성원은 조직 외부에서 뿐만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다.

셋째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직률과 결근율이 감소되고 경우에 따라서는 생산성의 증가효과도 얻을 수 있다. 또한 즐거운 분위기에서 일한다는 것은 근로자 모두에게 바람직한 일인 것이다.

그리고 개인적 측면에서 직무만족의 중요성을 살펴보면, 첫째, 삶의 가치 판단적 측면에서 매우 중요하다. 대부분의 성인은 직무를 통해 생계를 유지하는 소득원천의 주요 수단으로 활용할 뿐 아니라, 직무수행의 성과로부터 나오는 성취감은 생의 보람을 찾을 수 있게 하여 궁극적으로는 개인의 행복을 창출하는 주요 기반이 된다.

둘째, 직무만족은 정신건강 측면에서 중요하다. 직무와 관련하여 불만을 느끼는 경우 전이효과(spill-overeffect)를 일으켜 일상생활의 기타 영역에까지 불만을 초래하게 되며 가정이나 여가활동, 심지어는 삶 자체에까지 불만을 느끼게 만드는 요소로 작용하게 된다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 스트레스, 권태와 같은 직무불만이 동맥경화증과 관련이 있다는 연구보고서가 있으며, Reitz(1981)<sup>59)</sup>는 자기의 직무가 유용하다고 생각하는 사람의 수명은 그렇지 않은 사람보다 수명이 길다고 하였다.

### (3) 직무만족의 주요 관계 이론

직무만족은 여러 가지 결정요인에 의해 형성되기 때문에 이 결정요인을 무엇으로 할 것인가에 따라 만족도가 결정된다고 할 수 있다. 이러한 요인들을 살펴보기 전에 직무만족을 결정짓는 요인들이 무엇이며, 또한 어떤 과정을 거쳐서 직무만족이 결정되는지를 해명할 만한 일반적인 이론들을 간략히 살펴보는 것이

59) H. J. Reitz(1981). *Behavior in Organization*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. p.201.



필요하다. 이와 관련된 이론으로는 욕구만족이론, 동기위생이론, 기대이론, 공정성이론 등이 있으며 이를 구체적으로 살펴보고자 한다.

### ① 욕구만족이론

인간의 성장적·자기실현적 측면을 강조하는 일련의 이론들을 성장이론이라 칭하고 이러한 이론들은 인간의 고급욕구, 특히 자기실현욕구에 역점을 두고 인간의 성장적 측면과 동기부여의 내재성을 중요시하여 자기실현적 인간모형을 정립하였다.

Maslow는 인간의 기본적 욕구를 5단계로 분류하였으며 5단계욕구는 하위욕구 단계로부터 상위욕구 단계로 발달한다고 보았다.<sup>60)</sup> 인간의 행동은 이러한 욕구에 의하여 동기가 유발되는 것이고, 인간의 욕구를 일련의 단계로 배열할 수 있다고 한다.

인간의 기본적 욕구는 ① 생리적 욕구 ② 안전의 욕구 ③ 사회적 욕구(소속감과 애정욕구) ④ 존경의 욕구 ⑤ 자아실현의 욕구라는 다섯 순위가 있으며, 안전의 욕구는 생리적 욕구가 충족되지 않으면 나타나지 않고, 소속감과 애정의 욕구(사회적 욕구)는 생리적·안전적 욕구가 충족된 후에만 동기로서 작용한다. 따라서 생리적·안전적 욕구를 저위의 욕구, 소속감과 애정·존경·자아실현의 욕구를 고위의 욕구로 구분하여 전자는 본질적으로 분명하고 신체적이어서 경제적 행동으로 충족되는 것이지만, 후자는 불분명하여 경제적인 욕구가 충족된 문명사회에 지배적인 것으로 인간관계에 있어 인간적 요소를 강조함으로써 충족된다는 욕구인 것이다.

### ② 요인이론(동기-위생이론)

Herzberg(1966)<sup>61)</sup>는 Maslow의 연구를 확대하여 동기-위생이론을 연구하였는데, 연구결과 인간에게는 서로 독립된 두 가지의 욕구가 있으며 이 욕구는 상호 독립되어 있어 서로 다른 방법으로 인간의 행동에 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 인간은 자신의 직무에 불만이 있을 경우 직무환경에 관심을 가지게 되며, 환

60) A. H. Maslow(1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.

61) F. Herzberg(1966). *Work and the Nature of Man*, New York: World Publishing Co.

경에 대한 욕구는 곧 직무에 대한 불만을 예방하는 기능을 가지게 된다. Herzberg는 이런 직무에 대한 불만을 예방하는 기능을 가지고 있는 요인을 위생요인 또는 불만요인이라고 하였다. 반면, 인간이 자신의 직무에 대해 만족할 경우 그 만족도는 직무와 관련이 있으며 이 같은 욕구는 인간이 보다 우수한 직무수행을 하도록 동기를 부여하는데 효과적이며, 이것을 동기요인 또는 만족요인이라고 하였다.

위생요인에는 정책, 감독, 보수, 대인관계, 작업조건 등이 있으며, 이런 요인들은 모두 직무자체의 본질적인 것이 아니라, 직무수행상의 작업환경 및 작업조건에 관계되는 요인들로서 생산능력을 증대시키는 것이 아니라 단지 작업제약요인에 의한 작업수행상의 손실을 막을 수 있을 뿐이고, 만일 위생요인이 충족되지 못하면 불만이 생긴다고 하였다. 그러나 위생요인이 충족되었다고 해도 불만이 없거나 직무의 수행에 중립적인 태도를 취할 뿐이지 그것이 곧 직무의 만족을 가져오지는 못한다고 하였다.

동기요인에는 직무상의 성취감, 직무성취에 대한 안정감, 보람 있는 직무내용, 책임감, 성장 및 발전 등이 있으며 직무에 대한 만족감을 주고, 그 결과 생산능력의 증대에 기여하게 된다고 하였다. 따라서 위생요인 또는 불만요인을 충족시켜 줌으로써 불만을 해소하고 동기요인 또는 만족요인을 충족시켜 줌으로써 만족감을 부여하며, 사기를 높여 생산성을 향상시킬 수 있도록 하여야 한다는 것이다.

### ③ 기대이론

기대이론은 심리학의 발달과정에서 분석·검토되어 왔으나 1950년대에 와서 조직행태론의 분야에 적용되기 시작하면서 활성화되었으며, 오늘날에는 조직구성원들의 동기부여 측면을 이해하는데 보편적으로 사용되는 이론으로 대두되고 있다.<sup>62)</sup>

기대이론은 인간행위의 본능이론을 거부하고 개인은 사고와 이성을 가진 존재로서 현재와 미래의 행위에 대해 의식적인 선택을 한다고 가정하였다. 기대이론의 기본적 특징은 행동형성에 있어서 개인의 동기행동선택으로 즉, 개인은 자신

62) 유영옥(1997). 『행정조직론』, 서울: 학문사, p.92.

의 행동형성 과정에서 여러 가지 요인이라고 믿어지는 행동전략을 선택한다는 것이다. 이처럼 기대이론은 Maslow와 Herzberg의 이론에서 주장한 개인에게 동기를 부여하는 데에 최선의 방법이 있다고 하는 것과는 달리 각 사람에 따라 반응이 다르다는 입장을 견지하고 있다.

Vroom에 의하면 다음의 5가지 변수가 동기행동의 중요한 원인이 된다고 하였으며 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 개인의 행동이 자기 자신에게 가져올 결과에 대한 기대감이다.

둘째, 유의성으로 개인이 원하는 결과에 대한 강도를 가리키며 개인의 욕구를 반영시키며, 보상·승진·인정과 같은 적극적 유의성과 과업과정에서의 압력이나 벌과 같은 부정적 유의성으로 구분된다.

셋째, 결과 또는 보상으로 이는 행동의 산물으로써 개인행동의 성과와 같은 1차적 결과와 성과에 따른 보상과 같은 2차적 결과로 구분한다.

넷째, 수단성으로 사람은 승진이라는 욕구로 인해 높은 성과를 올리려 하게 될 것이고, 높은 성과라는 것은 승진을 위한 수단으로 인식될 것이다. 즉 수단성이란 1차 수준의 결과가 2차 수준의 결과를 가져오게 되리라는 주관적인 확률치를 말한다.

다섯째, 행동선택으로 이것은 마지막 단계인 행동패턴의 선택으로서 개인은 행동대안과 기대되는 결과 및 그 중요성을 모두 비교 평가한 후 자신의 행동을 취하게 된다.

#### ④ 공정성 이론

아담스에 의하여 개발된 동기부여에 관한 공정성이론의 내용을 보면 개인의 투입요인과 성과요인의 비를 다른 사람의 투입 및 성과의 비와 비교하여 형평의 원칙에 맞는지에 따라 직무만족이 결정된다고 가정한다. 그에 의하면 공평성은 개인이 그가 얻는 결과에 대한 투입 비율이 다른 사람의 그것과 동등하다고 느낄 때 존재하게 되며 반면에, 불공평성은 개인이 그가 얻는 결과에 대한 투입 비율이 다른 사람의 그것보다 크거나 혹은 작다고 느낄 때 나타나게 된다. 이러한 감정은 불형평성의 정도에 따라 달라지며 불형평성을 감소시키려는 방향은 동기부여로 작용하게 된다. 즉, 과도한 보상은 죄책감에 의해 자신의 투입을 증가시

키거나 타인의 산출에 따른 보상을 증가시키기 위해 적극적으로 노력하게 된다는 것이다. 따라서 공정성 이론은 개인의 동기행동에 있어서 동기를 자극하는 욕구나 유인 등의 중요한 요인들이 단순히 절대적인 가치에 의해서 그 강도가 작용하는 것이 아니라 산출과 투입의 상대적인 비율 및 다른 사람들과의 상대적인 관계에서 동기요인들이 작용하고 있다는 것을 강조하고 있다.

그러나 공정성이론도 다른 이론들과 같이 다음과 같은 비판을 받는다.<sup>63)</sup>

첫째, 공정성이론에 관한 대부분의 연구는 기본적 동기유인으로써 보수에만 집착하는 경향이 있다. 따라서 다른 동기유인들을 고려하지 않음으로써 실제 작업 상황에서 일어나는 현상을 설명하는데 많은 한계를 갖는다.

둘째, 비교론적인 차원에서 보면 어떤 개인이 다른 사람들보다 더 많은 보수를 받고 있다고 인정하는 경우는 거의 없다는 것이다. 이런 경우 자기가 받는 보수 수준을 정당화하기 위해 비교 대상 준거인을 바꾸려고 할 것이다.

셋째, 대부분의 공정성이론 연구는 단기적 비교에 초점을 둔다. 이것보다 오히려 오랜 시간에 걸쳐 일어나는 불공평을 조사하는데 관심을 갖는 시계열적 분석이 더 필요하다.

하지만 이런 연구방법 상의 문제에도 불구하고 공정성 이론은 조직구성원의 성과와 직무태도를 예측하는데 많은 도움을 주고 있다.<sup>64)</sup>

#### (4) 직무만족의 측정

조직의 종사원에 대한 직무만족 수준을 높이기 위해서는 이들의 자기직무에 대한 열정을 계속적으로 측정할 수 있는 도구가 필요하기 때문에 직무만족은 오래 전부터 조직 유효성에 중요한 지표로 인식되어 왔고, 그 강도를 측정할 수 있는 수단으로 일찍부터 개발되어야 한다는 주장이 대두되어 왔다.<sup>65)</sup>

직무만족 강도를 측정할 수 있는 구체적인 기법을 살펴보기 이전에 우선 측정의 기본방향에 대하여 검토하면 우리가 직무만족을 어떻게 인지하느냐에 따라 이에 대한 측정은 크게 두 방향으로 나누어 질 수 있다.<sup>66)</sup>

63) 김병섭 외 2인(2000). 『조직의 이해와 관리』, 서울: 대영문화사.

64) 이학중(1994). 『조직행위론』, 서울: 세경사, p.166.

65) 신유근(1987). 『조직행동론』, 서울: 다산출판사, p.200.

66) 김홍규(2005). 호텔 레스토랑 조직 시민행동과 서비스 품질 관계연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문

그 하나는 직무만족은 직무를 구성하는 여러 직무사실의 복합지표(composite index)로 보는 관점이다.<sup>67)</sup> 예를 들어 직무만족을 어느 한 차원으로 볼 것이 아니라 여러 요인들의 복합적인 측정으로 해야 한다는 주장이다.

단면적 만족은 종사원 자신의 직무에 따른 개별적인 단면들에 대해 가지는 각각의 느낌을 의미하는 것으로 가령, 작업요건은 만족치 않으나 임금은 마음에 들 수가 있다. 따라서 한 가지 요인에 불만족 하더라도 다른 요인들은 만족한다는 주장이다. Steers(1984)<sup>68)</sup>의 연구 결과, 직무자체, 급여, 승진기회, 감독, 동료와 같은 5가지 요인에 대한 복합적 측정을 제시하였다. 다만, 이러한 복합적 구성요인이 무엇인가에 대해서는 아직도 연구자들 간에 일치된 의견이 있는 것은 아니다.<sup>69)</sup>

다른 하나는 직무만족을 복합적으로 평가할 것이 아니라 전체적 요인으로 평가해야 한다는 입장이다. 그 이유는 직무만족의 모든 구성요인을 측정할 수가 없으므로 전체적으로 만족도를 묻는 것이다.<sup>70)</sup> 예를 들면, ‘보수가 맘에 들지 않지만 그래도 전체적으로 직무에 만족하는 편이다’ 하는 식의 평가인 것이다. 즉, 우호적인 동료, 높은 임금, 지원적인 상사, 매력적인 직무에 대한 긍정적 경험은 불만족 요인을 상쇄하여 종사원 직무에 대한 전체적인 만족상태를 창출한다는 것이다.<sup>71)</sup> 아직까지 두 가지 방법 중 어느 것이 좋은 방법인지는 일치된 견해를 가지고 있진 않다. 또 직무만족을 측정하는 구체적 기법으로는 점수법, 중요사건법, 면접법, 행위법, 행동경향법 등이 사용되고 있다. 그 중에서 가장 널리 사용되는 방법은 점수법으로 여기에는 직무기술지표와 미네소타 만족설문이 대표적이다.<sup>72)</sup>

---

문, p.26.

67) L. J. Cronbach(1961). *Essentials of Psychological Testing(2nd ed)*, Haper & Row Weather Hill Inc., p.24.

68) R. M. Steers(1984). *Introduction to Organizational Behavior*. Glenview, IV, Scott, Foreman and co., p.430.

69) 김홍규(2005). 전계논문, p.27.

70) V. Scarpello & J. P. Campbell(1983). Job satisfaction: An all the parts there. *Personal Psychology*, 136, pp.577-600.

71) 김홍규(2005). 전계논문, p.27.

72) 박순환(2000). 인력구조 조정 후 잔류자들의 공정성자각과 직무태도에 관한 연구, 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, pp.37-38.

## 2) 이직의도

이직이란 개념을 광의와 협의로 구분할 수 있다. 광의의 이직은 직원의 입직과 이직을 모두 포함하는 개념으로서 노동이동이라고도 한다. 노동이동은 구체적으로 노동력의 지역 간, 산업 간, 직종 간 및 동일 직장 내에서의 계층 간 이동을 말한다. 반면에 협의의 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서 구성원 자격을 종결짓고 조직을 떠나는 것을 말한다. 여기에서 내부의 이동이나 유입은 포함되지 않는다.<sup>73)</sup>

이직은 조직과 종사원의 고용관계 단절을 의미하며, 조직의 적정인력조정에 의해서 다소 강압적으로 종사원과의 관계를 조직이 단절하거나 혹은 종사원 스스로가 조직과 고용계약을 종결하는 상태를 말한다.<sup>74)</sup> 또한 이직의 개념은 근로자가 한 지역으로부터 다른 지역으로 이동하는 지역 간의 이동, 한 직업으로부터 다른 직업을 전직하는 직업 간의 이동, 한 산업에서 다른 산업으로 이동하는 산업간 이동을 뜻한다.<sup>75)</sup>

Bluedorn(1982)은 이직을 “특정한 공장이나 회사에 있어서의 노동자의 유출입”으로 정의하였다. <sup>76)</sup>

이직이란 흔히 넓은 의미의 재직의 반대되는 개념으로서 현재의 담당업무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨가는 것을 말한다. 다시 말해 종사원의 이직은 자신 스스로나 고용주에 의해서 일시적이든 영구적이든 고용의 종료를 의미한다.<sup>77)</sup>

종사원들의 자발적인 이직의 원인을 규명하기 위해 많은 연구들이 오랫동안 시도 되었다. 이직에 관한 이론적 요인은 연구자들에 따라 매우 다양하게 제시되고 있다.<sup>78)</sup>

73) 김향실(2011). 조직공정성이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 숭실대학교 대학원 석사학위논문, p.20.

74) 이진규(2001). 『전략적, 윤리적 인사관리』, 서울: 박영사, p.491.

75) 송규상(2000). 자발적인 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, p.7.

76) A. C. Bluedorn(1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 25, pp.6-12.

77) T. M. George & W. Boudreau(1994), *Human Resource Management*. p.398.

78) 김은정(2002). 여행사 종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 경기대학교 관광대학원 석사학위논문, p.47.

Mobley(1979)<sup>79)</sup>는 이직관련 선행연구들을 정리하여 조직 내적요인, 개인적 요인과 조직 외적 환경요인 등의 3변수가 개인들의 직무만족도와 현 직무에 대한 기대 및 매력도 등에 영향을 미치고, 이 변수들이 다시 이직의도, 직무대안 및 탐색의도에 영향을 미쳐 이직에 이끈다는 통합이직모형을 제시하였다.

Price & Mueller(1986)<sup>80)</sup>는 이직에 관련된 여러 가지 변수들이 매개변수를 통하여 이직에 영향을 미친다는 점을 밝혔는데, 기회, 이직의도는 직접적으로 이직에 영향을 미친다고 보았으며, 직업의식, 일반훈련, 가족부양책임은 간접적으로 영향을 미친다고 보았다. 또한 보편성, 참여도, 의사소통, 통합, 임금, 배분적 정의, 승진기회는 직무만족과 이직의도를 경유하여 이직에 영향을 미친다고 주장하고 있다.

Williams & Livingstone(1994)은 선행연구의 실증연구들을 메타분석을 통하여 분석하였다. 그들은 높은 성과를 달성한 직원은 낮은 성과를 달성한 직원에 비하여 많은 보상을 받기 때문에 직무만족이 높아지고 이직은 낮아지게 된다고 주장하였다. 또한 고용기회가 많아지면 낮은 직무성과를 달성한 직원이 이직할 가능성이 많아지게 되며, 해고 위험을 느낀 낮은 성과의 직원이나 좋은 조건의 취업 기회를 가진 높은 성과의 직원은 이직 가능성이 높아진다고 하였다. 그리고 평균 정도의 성과를 달성한 직원은 상대적으로 이직 가능성이 낮아진다고 제시하였다.<sup>81)</sup>

이직과 관련된 조직특성 요인으로 작업조직과 관련된 외부의 사람들이나 사건에 의해 기본적으로 결정되는 조직의 규모, 임금, 승진요인과 같이 개인에게 영향을 주는 요인들이 있다. 임금은 이직을 결정하는 가장 일반적 요인으로 볼 수 있으며, 임금 절대량도 중요하지만 자신의 공헌 수준에 대한 기대와 이의 충족 정도에서 만족수준을 결정하게 된다. 그리하여 자기가 기대한 만큼의 보수를 받지 못하는 경우에 임금이 하나의 이직요인이 될 수 있다는 것이 수많은 연구에서 보고된 바 있다.<sup>82)</sup>

79) W. H. Mobley, H. H. Griffeth & B. M. Meglino(1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychology Bulletin*, 86, pp.493-522.

80) J. L. Price & C. W. Mueller(1986). *Absenteeism and Turnover of Hospitality Employee*, *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relation*. JAI Press, pp.245-247.

81) C. R. Williams & L. P. Livingstone(1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. 37(2), pp.269-298.

Holtom(2006)은 종사원 유지 문제를 구조적으로 갖추고 있지 않으면 조직성장에 장기적으로 부정적인 영향을 끼친다고 하였고,<sup>83)</sup> Pizam & Thornburg(2000)은 종사원 대체에 드는 비용, 태만과 이직으로 인한 서비스 품질의 저하 등 부정적 영향을 수반한다고 하였다.<sup>84)</sup>

이와 함께, 기업외부의 대체적 직무기회요인은 개인이 탐지하고 인식하는 외부의 기회로서 여기에는 타기업의 공석률, 현재의 경제활동 수준 및 고용수준 등이 포함된다. 기업내부에 존재하고 있는 직무기회로서, 교육훈련, 순환근무제, 승진 배치 전환정책 등이며 이들은 조직에 흡인요인으로 작용한다. 적극적인 인사관리 측면에서 기업의 내부노동시장의 확대, 즉 기업내부의 공석에 대한 적절한 승진, 배치전환정책을 통한 인력의 확보는 내부 종사원의 이탈을 방지하고, 기업의 집단 응집력을 높일 수 있다. 이러한 의미에서 적절한 승진, 배치전환정책은 조직에서의 종사원의 불필요하고 과도한 이직률을 낮추는데 기여한다.<sup>85)</sup>

---

82) 정미선(1995). 호텔 식음료 종사원의 이직에 미치는 영향 요인에 관한 연구, 세종대학교 대학원 석사 학위논문, p.23.

83) B. C. Holtom, T. R. Mitchell & T. W. Lee(2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), pp.316-331.

84) A. Pizam & S. W. Thornburg(2000). Absenteeism and voluntary turnover on Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), pp.211-217.

85) 김은정(2002). 전계논문, p.51.

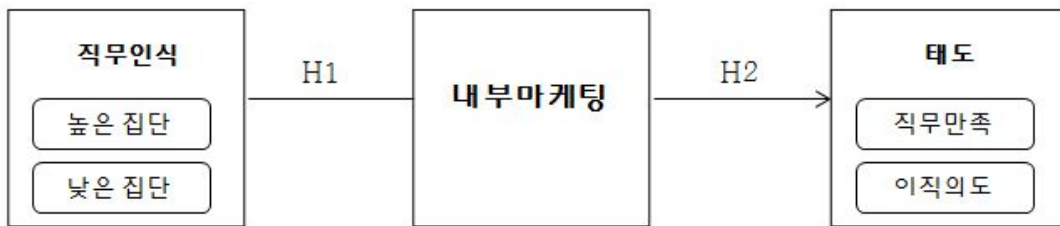


### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구모형 및 가설의 설정

본 연구는 제주지역 호텔 카지노 직원이 지각하는 내부마케팅 인식이 태도에 미치는 영향의 관계를 <그림 3-1>와 같은 모형으로 설정하고, 모형을 통하여 가설을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구모형



내부마케팅의 개념과 주요 실행요인은 Armed & Rafiq(2003)<sup>86</sup>과 Rafiq & Ahmed(2000)<sup>87</sup>, Jaworski & Kohli(1993)<sup>88</sup>, 정기한·황인호·신재익(2007)<sup>89</sup>, 이정환(2005)<sup>90</sup>, 신혜숙(2008)<sup>91</sup>, 박노운(2010)<sup>92</sup>의 연구결과와 카지노의 특성을 반영하여 내부 커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템, 경영충지원, 고용안정성의 5가지 요인으로 설정하였다. 이러한 내부마케팅 요인과 직무만족, 이직의도 등 조직

86) Ahmed, P. K. & Rafiq, M.(2003). Commenting: Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), pp. 1177-1186.

87) Rafiq, M. & Ahmed, P. K.(2000). *op. cit.*

88) Jaworski, B. J. & Kohli, A. K.(1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53-70.

89) 정기한·황인호·신재익(2007). 공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객 만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『고객만족 경영연구』, 9(1), pp. 103-122.

90) 이정환(2005). 『내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 국내 기간통신 사업자를 중심으로』. 상지대학교 대학원 박사학위논문.

91) 신혜숙(2008). 진계논문.

92) 박노운(2010). 고용안정성이 종업원 태도와 행동에 미치는 영향. 『지식연구』, 8(1), pp. 29-58.

성과 변수와의 관계에 대한 선행연구들은 대부분 변수 간에 유의적인 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.<sup>93)</sup>

이와 같은 선행연구들의 기본 연구모형을 바탕으로 다음과 같은 연구가설이 설정될 수 있을 것이다.

[가설 1] 카지노 직원의 직무인식에 따라 내부마케팅 인식에는 유의한 차이가 있을 것이다.

[가설 2] 카지노 직원이 인식하는 내부마케팅은 태도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1. 카지노 직원이 인식하는 내부마케팅은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-2. 카지노 직원이 인식하는 내부마케팅은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

---

93) Ahmed, P. K. & Rafiq, M.(2003). "Commenting: Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol.37 No.9, pp. 1177-1186. 정기환·황인호·신재익(2007).공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객 만족에 미치는 영향에 관한 연구, 「고객만족 경영연구」 제9권 제1호, pp. 103-122. 이정환(2005). 내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 국내 기간통신 사업자를 중심으로, 상지대학교 대학원 박사학위논문. 박노윤(2010).고용안정성이 종업원 태도와 행동에 미치는 영향, 「지식연구」, 제8권 제1호, pp.29-58.

## 2. 연구대상 및 절차

본 연구는 이론적 검토를 통해 카지노 산업과 내부마케팅, 직무인식, 직무만족 및 이직의도에 관한 이론 및 선행연구 등을 근거로 가설을 설정하였다. 가설 검증 및 요인간의 분석을 위한 실증연구에서는 제주 지역 3개 호텔 카지노에서 영업, 딜러, 관리 등의 직무에 종사하는 남녀 직원을 대상으로 하였으며, 이들을 대상으로 직접 설문지를 배포하여 자료를 수집하였다.

본 실증조사는 일차적으로 예비조사를 실시하였는데, 예비조사의 자료 수집은 편의추출법을 이용하여 2011년 8월 29일부터 동년 9월 9일까지 30부의 설문지를 배포하여 요인화 되지 않은 항목은 수정 후 유효한 설문지를 얻어 예비분석 자료로 사용하였다. 본 조사는 예비조사의 분석결과를 바탕으로 재구성한 설문지로 2011년 9월 19일부터 동년 10월 7일까지 기간 동안 대상 카지노 담당자의 도움을 얻어 표본을 확보한 다음, 본 연구자가 해당 직원에게 연구의 취지를 설명한 후 동의를 얻고, 직접 면접 방식으로 설문지를 배포하였다.

총 300부의 설문지를 배포하고, 회수된 설문지 208부(69.3%) 중 불성실한 응답 설문지 11부를 제외하여 유효한 표본 197부를 실증분석에 이용하였다.

### 3. 변수의 정의 및 조사 도구

가설에 포함된 변수들을 측정하기 위해서 거쳐야 하는 첫 단계가 바로 변수의 조작적 정의이다. 즉 측정을 하기 위하여 추상적인 개념을 현실 세계의 구체적인 현상과 연결시키는 과정이다.<sup>94)</sup>

변수란 하나의 개념을 대표하는 상징을 말하는 것으로서 그것이 대표하고 있는 특성이 갖는 값이나 강도 또는 크기의 차이를 나타낼 수 있어야 한다. 특히 사회과학 분야에서 추상적인 개념에 해당하는 변수들이 많은 관계로 이를 정확히 측정하기 위한 조작적 정의를 개발하지 않으면 안 될 경우가 많으며, 우리가 실증적으로 검증을 하기 위해서는 실제 현상에 대한 관찰이 이루어져야 하므로 미리 개념적 정의가 내려진 구성에 대해서 구체적인 실제현상과 연결시키기 위하여 현상적, 구체적인 정의가 요구된다.<sup>95)</sup>

이 연구에 포함되어 있는 주요 용어들은 연구자에 따라 다양한 의미로 사용되거나 해석될 수 있다. 따라서 연구의 목적달성을 위하여 이들 용어에 대한 개념을 명확히 해두어야 한다. 본 연구에서는 변수를 측정하고 검증하기 위하여 다음과 같이 정의하였다.

#### 1) 직무인식

본 연구에서 직무인식은 직원들의 직무를 진단하며 직무 변화의 영향을 평가하기 위해 Hackman & Oldham(1975)의 ‘핵심적인 직무차원’에 대한 요인연구의 척도를 사용하였다. 또한 정해주(1998)<sup>96)</sup>의 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 등에서 사용된 직무진단척도 JDS(job diagnostic score)를 참고로 선별하여 재구성한 6문항을 사용하였다.

문항은 타인인식, 장래성, 사회적 인정, 이미지의 외부적 요인과 근무시간, 보

94) 채서일(1994). 『마케팅조사론』, 서울: 학현사, p. 121.

95) 채서일(1999). 『사회과학조사방법론』, 서울: 학현사, p. 127.

96) 정해주(1998). 임파워먼트(Empowerment)가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 대학원 석사학위논문.

수, 급여정도, 직무수행, 종사자 처우의 내부적 요인으로 구성되어 있으며, 리커트 5점 척도를 사용하였다.

## 2) 내부 마케팅

### (1) 내부 커뮤니케이션

내부 커뮤니케이션은 회사, 부서 내에서 업무와 관련된 정보와 상호간의 의사교환이 자유롭게 이루어지는 정도 및 의사소통경로의 건전성 정도라 정의한다. 내부 커뮤니케이션을 측정하기 위해 Clampitt & Downs(1993)<sup>97</sup>와 이정환(2005)<sup>98</sup>, 신혜숙(2008)<sup>99</sup>이 사용한 문항을 연구에 맞추어 조정하여 리커트 5점 척도로 측정하도록 한다.

### (2) 교육훈련

교육훈련은 회사와 고객사이의 다양한 기능들과 역할들을 직원이 이해하는 데 도움을 주는 훈련 프로그램으로 정의하며, 내부고객들의 교육훈련 기회정도, 프로그램의 다양성, 경력개발에 대한 조직의 지원정도를 측정한다. 교육훈련을 측정하기 위해 Lukas et al.(1996)와 이정환(2005)<sup>100</sup>, 신혜숙(2008)<sup>101</sup>이 사용한 문항을 연구대상에 맞추어 리커트 5점 척도로 측정하도록 한다.

### (3) 보상 시스템

보상시스템은 금전적 지불 실행, 승진 등 조직을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권장하는 공식적 절차와 구조로 정의하며, 기업이 내부고객에 대해 성과에 대

---

97) Clampitt, P. G. & Downs, C.(1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *Journal of Business Communication*, 30(1), pp. 5-28.

98) 이정환(2005). 전계논문.

99) 신혜숙(2008). 전계논문.

100) 이정환(2005). 전계논문.

101) 신혜숙(2008). 전계논문.

해 공정한 보상과 보상결정 기준의 합리성 정도를 측정한다.

보상시스템을 측정하기 위해 Jaworski & Kohli(1993)<sup>102</sup>와 이정환(2005)<sup>103</sup>, 신혜숙(2008)<sup>104</sup>이 사용한 문항을 연구에 맞추어 조정하여 리커트 5점 척도로 측정하도록 한다.

#### (4) 경영층 지원

경영층지원은 직원이 고객중심적인 태도와 행동을 지니게 하기 위해 관심을 가져주고, 그들의 제안에 적극적인 대응을 해 주고, 직원의 입장에서 사안을 이해하려는 경영층의 노력이라고 정의한다. 경영층 지원을 측정하기 위해 Jaworski & Kohli(1993)<sup>105</sup>와 이정환(2005)<sup>106</sup>이 사용한 문항을 연구대상에 맞추어 변형하여 리커트 5점 척도로 측정하도록 한다.

#### (5) 고용 안전성

고용안정성은 기업과 직원과의 관계에 있어서 고용상황의 지속성이 보장된 바람직한 근로형태라 정의한다. 고용안정성을 측정하기 위해 이정환(2005)<sup>107</sup>이 사용한 문항을 본 연구에 맞게 조정하여 사용하였다. 즉 직원이 자신의 의지에 반하여 그만두지 않고 타 기업에 비해 고용안정성이 있는지를 리커트 5점 척도로 측정하였다.

---

102) Jaworski B. J. & Kohli, A. K.(1993). *op. cit.*

103) 이정환(2005). 전계논문.

104) Jaworski B. J. & Kohli, A. K.(1993). *op. cit.*

105) Jaworski B. J. & Kohli, A. K.(1993). *ibid.*

106) 이정환(2005). 전계논문.

107) 이정환(2005). 상계논문.

### 3) 태도

#### (1) 직무만족

본 연구에서는 직무만족이란 카지노 직원 각 개인이 조직체 내에서 맡고 있는 직무를 수행하면서 느끼고 감지하는 개인의 만족 정도를 나타낸 개념으로 정의 하였으며, 이은수(2007)<sup>108)</sup>의 문항을 참조하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### (2) 이직의도

본 연구에서는 이직의도란 조직을 떠나려는 조직 구성원의 행동이나 태도로 조직 유효성 측정의 대표적 지표라고 할 수 있다. 본 연구에서는 이직의도를 “직원이 현재 근무하고 있는 조직에서 계속적 업무 수행으로는 자신의 목표 달성을 이루기가 어렵다고 판단하여 새로운 조직으로 떠나고자 하는 심리상태”라고 정의하고, Becker(1992)<sup>109)</sup>, 이은수(2007)<sup>110)</sup>의 문항을 참조하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

<표 3-1> 설문지의 내용과 구성

변수		문항수
직무인식	장래성과 복지	3
	사회성과 활용	3
내부마케팅	내부커뮤니케이션	3
	교육훈련	3
	보상시스템	3
	경영층지원	3
	고용안정	2
태도	직무만족	5
	이직의도	5
인구통계적 특성		5
계		35

108) 이은수(2005). 호텔산업의 과잉교육, 불완전취업과 직무만족. 『관광학연구』, 29(2), pp. 465-486.

109) Becker, T. E.(1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, pp. 232-244.

110) 이은수(2005). 전제논문.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 전술한 변수의 정의 및 척도를 바탕으로 본 연구의 실제 조사에서 사용된 설문문항은 주요변수에 내부마케팅 14문항, 직무인식 6문항, 직무만족 및 이직의도 10문항, 인구통계적 변수에 5문항으로 총 35문항이다.

#### 4. 자료처리 방법

수집된 자료는 데이터 코딩(data coding) 작업을 한 후 SPSS/WIN 18.0 통계 프로그램을 이용하여 분석하였다. 구체적인 분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 인구통계적 특성을 파악하기 위해서 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 설문지의 신뢰성을 검증하기 위하여 cronbach'α 값을 분석하고, 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 구성개념의 신뢰성과 타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

셋째, 변수들 간의 상관관계를 알아보기 위해 피어슨 상관관계 분석(pearson correlation analysis)을 실시하였다.

넷째, 직무인식에 따른 표본의 집단분류를 위하여 군집분석을 실시하고 이에 대한 확인적 분석으로 판별분석을 실시하였다.

다섯째, 직무인식에 따른 내부마케팅 인식의 차이를 검증하기 위하여 독립표본 t검증을 실시하였다.

여섯째, 내부마케팅과 태도(직무만족, 이직의도) 간의 관계를 검증하기 위해 다중선형회귀분석을 실시하였다.



## IV. 실증분석 결과

### 1. 표본의 특성

<표 4-1>에서 보는 바와 같이 유효표본중 남성은 47명(23.9%), 여성은 150명(76.1%)이며 연령은 20대 89명(45.2%), 30대 92명(46.7%), 40대 이상 16명(8.1%)이다. 그리고 근무한 기간을 살펴보면 10년 이상인 종사자가 70명(35.5%)로 가장 많았으며, 1-3년이 30명(15.2%), 1년 미만은 36명(18.3%), 7-10년은 17명(8.6%), 3-5년 22명(11.2%), 그리고 5-7년이 22명(11.2%)의 순으로 나타났다.

<표 4-1> 조사대상의 표본 특성

구분		N	%
성별	남	47	23.9
	여	150	76.1
연령	20대	89	45.2
	30대	92	46.7
	40대 이상	16	8.1
근무기간	1년 미만	36	18.3
	1-3년	30	15.2
	3-5년	22	11.2
	5-7년	22	11.2
	7-10년	17	8.6
	10년 이상	70	35.5
교육수준	고졸 이하	24	12.2
	전문대졸	113	57.4
	대졸 이상	60	30.5
직위	계약직	36	18.3
	정직원	109	55.3
	대리급	40	20.3
	과장/차장급	8	4.1
	부장급 이상	3	1.5
계		197	100

설문에 응한 종사자의 교육수준을 보면, 고졸이하가 24명(12.2%), 전문대 졸업 113명(57.4%), 대졸이상이 60명(30.5%)으로 나타났다. 그리고 응답자의 직위를 보면, 일반 정직원급이 109명(55.3%)로 가장 높게 나타났다.

## 2. 측정도구의 신뢰도 및 타당성 검증

본 연구의 설문조사에서 사용된 항목이나 척도가 어느 정도 측정하고자 하는 대상을 정확하게 측정하고 있으며, 그 측정결과가 추가적인 통계적 분석을 진행하기에 적합한 것인가를 확인하기 위하여 우선 신뢰성 검증을 실시하였다.

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도로, 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다. 보통 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 높이기 위해 크론바흐 알파계수(cronbach's alpha)를 이용한 내적일관성 검증을 한다. 알파계수를 통한 신뢰도 분석은 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우 해당 문항을 가지고 가능한 모든 반분신뢰도(split-half reliability)를 구하고 이들의 평균치를 산출한 크론바흐 알파계수를 통해 신뢰도를 평가하는 것이다. 알파계수가 0.6 이상이면 신뢰성에는 이상이 없는 것으로 파악하고 있으며 0.8 이상이면 신뢰도가 매우 높은 것으로 판단하고 있다.

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 평가방법에 따라 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성 등 3가지로 나누어진다. 내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도나 측정할 수 있는가를 보여주는 것으로서 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거자료가 된다. 기준에 의한 타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이

나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통해 설문 자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있다. KMO와 Bartlett의 구형성 검증은 수집된 자료가 요인분석에 적합한지 여부를 판단하기 위한 통계적인 과정이라고 할 수 있다. KMO(Kaiser-Meyer -Olkin)는 .5보다 크면 요인분석을 계속 진행할 수 있다는 것을 나타내 준다<sup>111)</sup>.

<표 4-2> 내부마케팅에 대한 타당성 및 신뢰도 분석 결과

구분		요인적재량	고유값	분산설명력	요인별 신뢰도계수
내부커뮤니케이션	경영층에 쉽게 접근	.815	7.117	50.838	.871
	개방된 의사소통	.773			
	직원 참여	.577			
교육훈련	교육받을 기회제공	.818	2.408	9.337	.876
	교육 프로그램 운영	.771			
	회사의 조직적 지원	.745			
보상시스템	아이디어 제공자 보상	.836	1.813	7.234	.829
	목표 달성시 적절한 보상	.695			
	승진과 보상의 적절한 보상제도	.693			
경영층지원	자유로운 의사표현	.797	1.307	6.086	.774
	직원간의 교류	.794			
	의사교환 및 제안 채널 유지	.558			
고용안정	본인의사와 상관없이 이직이 결정되지 않는다.	.884	1.013	5.256	.754
	고용이 안정적이다.	.679			

내부마케팅에 대한 신뢰성 및 요인분석 실시 결과 고유값 1을 기준으로 하였

111) 김계수(2004). 『AMOS 구조방정식 모형분석』, 서울: 한나래, pp. 145-224.

을 때, 14개의 변수가 모두 사용되었으며 선행연구와 같이 5개의 요인이 추출되었으며 충분산 설명력은 78.750%를 나타냈다. 측정항목에 맞추어 각각 요인명을 설정하였는데 “내부커뮤니케이션”, “교육훈련”, “보상시스템”, “경영충지원”, “고용안정”이라 명명하였다. 내부커뮤니케이션 요인은 7.117의 고유값을 나타냈고 .871의 신뢰도계수값을 나타냈으며, 교육훈련 요인은 2.408의 고유값을 나타냈고 .876의 신뢰도계수값을 나타냈으며, 보상시스템 요인은 1.813의 고유값을 나타냈고 .829의 신뢰도계수값을 나타냈고, 경영충지원 요인은 1.307의 고유값을 나타냈고, .774의 신뢰도계수값을 나타냈고, 고용안정 요인은 1.013의 고유값을 나타냈고 .754의 신뢰도계수값을 나타냈다.

<표 4-3>의 직무인식에 대한 신뢰성 및 타당성 분석 결과 두 개 요인이 추출되었다. 각각 요인명은 “장래성과 복지”, “사회성과 활용”이라 명명하였고 충분산 설명력은 64.452%를 나타냈다. 장래성과 복지는 3.508의 고유값을 나타냈고 .795의 신뢰도계수를 나타냈고, 사회성과 활용은 1.004의 고유값과 .723의 신뢰도계수값을 나타냈다.

<표 4-3> 직무인식에 대한 타당성 및 신뢰도 분석

구분		요인적재량	고유값	분산설명력	신뢰도계수
장래성과 복지	카지노의 직무는 장래성이 있다.	.781	3.508	50.113	.795
	급여가 타 분야에 비해 많다고 생각한다.	.638			
	업무에 따라 적절한 보수가 지급된다.	.638			
사회성과 활용	타 직업에 비해 사회적으로 인정받고 있다.	.849	1.004	14.339	.723
	타 직업에 비해 직원처우가 좋다.	.797			
	보유한 지식과 기술이 직무에 잘 활용되고 있다.	.626			

<표 4-4> 직무만족 및 이직의도에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과

구분	요인적재량	고유값	분산설명력	신뢰도계수	
직무만족	카지노 직원이 자랑스럽다.	.801	4.131	41.307	.837
	직장 중에 가장 좋다.	.783			
	카지노 직업은 개인적으로 큰의미가 있다.	.754			
	직무에 흥미를 느낀다.	.734			
	카지노 직업선택에 대해 행복감을 느낀다.	.718			
이직의도	더 좋은 조건의 직장이 있으면 이직한다.	.644	1.971	19.710	.763
	다른 직업으로 이직을 시도해 본적이 있다.	.800			
	나의 발전과 장래를 위해서 이직할 생각이 있다.	.790			
	이직하면 현직장보다 더 좋은 대우를 받을 것이다.	.766			
	이직하는 것에 긍정적인 기대를 가지고 있다.	.754			

<표 4-4>의 직무만족 및 이직의도에 대한 신뢰성 및 타당성 분석 결과 두 개 요인 즉 직무만족과 이직의도 요인으로 추출되었고 각각의 신뢰도계수는 .7 이상으로 신뢰성에는 문제는 없는 것으로 나타났다. 직무만족의 고유값은 4.131이며 이에 대한 분산설명력은 41.307로 나타났고, 이직의도는 1.971의 고유값을 나타내고 분산설명력은 19.710이며 총분산 설명력은 61.017의 값을 나타내었다.

### 3. 변수들 간의 상관관계 분석

상관관계 분석은 탐색적 연구에서 가설검증에 사용될 뿐 아니라 가설검증을 실시하기에 앞서 모든 연구가설에서 사용되는 주요 변수들의 관계의 강도를 제시함으로써 변수들 간의 관련성에 대한 대체적인 윤곽을 제시해준다. 따라서 상관관계 분석은 모든 분석에 앞서 요구되는 선행조건이기도 하다. 본 연구에서 사

용된 관련 변수들의 기술통계와 변수들 간의 상관관계는 다음의 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 상관관계 분석 결과

구분	경영충지원	교육훈련	보상시스템	내부 커뮤니케이션	고용안전	직무만족	이직의도
경영충지원	1						
교육훈련	.667**	1					
보상시스템	.712**	.603**	1				
내부 커뮤니케이션	.568**	.637**	.548**	1			
고용안전	.446**	.471**	.457**	.451**	1		
직무만족	.479**	.602**	.449**	.536**	.418**	1	
이직의도	-.478**	-.316**	-.302**	-.230**	-.211**	-.450**	1

\*\* p<.01

본 연구의 독립변수로 고려한 내부마케팅 요인은 종속변수로 고려한 직무만족과 유의한 정(+)의 관계가 있었으며, 조절효과로 고려한 직무인식 또한 종속변수로 고려한 내부마케팅과 유의한 정(+)의 관계를, 직무만족에는 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 따라서 독립변수와 조절변수는 종속변수와 유의미한 관계가 있을 것으로 판단된다. 하지만 종속변수 중 하나인 이직의도는 내부마케팅, 직무인식, 직무만족과 모두 부(-)의 상관관계를 나타내는 것을 확인되었다.

#### 4. 직무인식에 따른 집단 분류

본 연구에서는 직무인식에 따라 내부마케팅 인식의 차이검증을 실시하고자 하였다. 이를 위하여 직무인식에 따라 표본집단을 두 개의 집단 즉 높은 직무인식 집단과 낮은 직무인식 집단으로 구분하기 위하여 군집분석을 실시하고 이에 대한 확인적 분석으로 판별분석을 실시하였다. 군집분석 결과 두 개의 집단으로 분류할 수 있었고 군집1의 경우 장래성과 복지가 3.13, 사회성과 활용이 3.79이며, 군집2의 경우 장래성과 복지가 2.42, 사회성과 활용이 2.57의 평균값을 나타내어

군집1을 높은 직무인식 집단, 군집2를 낮은 직무인식 집단이라 명명하였다. 집단 간의 평균값 차이를 살펴보면 장래성과 복지에서는 F값이 23.926에서  $p < .001$  수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 사회성과 활용의 경우 F값이 69.793으로  $p < .001$  수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 군집분석에 대한 적정성을 확인하기 위하여 판별분석을 실시한 결과 군집2에서 2개 표본이 군집1로 옮겨지는 것으로 나타났지만 군집분석 결과가 높은 적중률을 나타내어 군집분석 결과를 바탕으로 집단을 분류하여 분석에 이용하고자 한다.

<표 4-6> 직무인식에 따른 집단 분류

구분		군집1 (n=67) : 높은 직무인식 집단	군집2 (n=130) : 낮은 직무인식 집단	F값 (Prob.)
군집분석	장래성과 복지	3.13	2.42	23.926(.000)
	사회성과 활용	3.79	2.57	69.793(.000)
판별분석	군집1(%)	65(97.0)	0(0)	적중률: 99.0%
	군집2(%)	2(3.0)	130(100.0)	

## 5. 가설의 검증

본 연구의 가설검증을 위해 사용된 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 직무인식에 따른 내부마케팅 인식의 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t검증을 실시하고자 한다. 둘째, 내부마케팅과 직무만족 및 이직의도 간의 관계를 확인하기 위하여 다중선형회귀분석을 실시하고자 한다. 다중회귀분석은 선행요인과 종속변수 간의 관계에 대한 개별적 가설들을 통합적으로 회귀분석하는 방법으로 단순회귀분석에 비해 편향(bias)을 줄이고 보다 정밀한 인과관계를 밝힐 수 있다. 다중회귀분석은 독립변수들을 동시에 투입하는 방식(enter)을 이용하였다.

### 1) 가설 1의 검증

카지노 직원의 직무인식에 따라 내부마케팅 인식에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 직무인식에 따라 분류된 높은 인식집단과 낮은 인식집단 간의 차이검증을 실시하였다.

<표 4-7> 가설1의 검증

구분	인식집단	평균	표준편차	t값	유의확률
경영층지원	높은 인식집단	3.697	.488	17.133	.000
	낮은 인식집단	2.307	.572		
교육훈련	높은 인식집단	4.095	.518	13.668	.000
	낮은 인식집단	2.863	.645		
보상시스템	높은 인식집단	3.831	.655	12.959	.000
	낮은 인식집단	2.577	.651		
내부커뮤니케이션	높은 인식집단	3.796	.478	11.274	.000
	낮은 인식집단	2.853	.599		
고용안전	높은 인식집단	3.888	.778	8.401	.000
	낮은 인식집단	2.961	.727		

내부마케팅 인식 중 경영층지원과 관련해서는 높은 인식집단에서 평균 3.697로 낮은 인식집단 2.307보다 높은 평균값을 나타냈고 t값은 17.133이며 이에 대한 유



의 확률은  $p < .001$  수준을 나타내어 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

교육훈련과 관련해서는 높은 인식집단에서 평균 4.095이며 낮은 인식집단에서 평균 2.863으로 높은 인식집단에서 내부마케팅 중 교육훈련과 관련하여 더 높게 인식하는 것으로 나타났으며  $t$ 값은 13.668이며 이에 대한 유의확률은  $p < .001$  수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

보상시스템과 관련해서는 높은 인식집단에서 3.831로 낮은 인식집단의 2.577보다 높은 평균값을 나타내고 있으며 이에 대한  $t$ 값은 12.959로  $p < .001$  수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

내부커뮤니케이션 인식과 관련해서는 높은 인식집단에서 3.796이며 낮은 인식집단에서 평균 2.853으로 높은 인식집단에서 내부커뮤니케이션에 대한 인식을 더 높게 평가하고 있으며 이에 대한  $t$ 값은 11.274로  $p < .001$  수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

고용안전과 관련해서는 높은 인식집단에서 3.888의 평균값을 나타냈고 낮은 인식집단에서 2.961로 높은 인식집단에서 고용안전에 대해 높게 인식하고 있으며 차이분석에 따른  $t$ 값은 8.401이며  $p < .001$  수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

## 2) 가설2의 검증

### (1) 가설 2-1의 검증

호텔 카지노에서 근무하는 종사자들을 대상으로 그들이 지각하는 내부마케팅 요인이 종사자의 직무만족에 미치는 영향을 살펴보기 위한 다중선형회귀분석 결과는 <표 4-8>에 제시하였다.

내부마케팅이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 가설2의 검증을 위하여 다중선형회귀분석을 실시한 결과  $F$ 값이 21.179이며 이에 대한 유의확률은  $p < .001$  수준을 나타내어 회귀분석에는 문제가 없는 것으로 나타났고, VIF값을 보면 모두 3 미만의 값을 나타내어 독립변수 간의 공선성도 없는 것으로 나타났다.

내부마케팅 요인 중 내부커뮤니케이션은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며 교육훈련, 보상시스템, 고용안정, 경영충지원은 직무만족에 유의한 수준에서 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부적으로 살펴보면 경영충지원이  $p<.001$  수준에서 .381로 가장 큰 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 고용안정이  $p<.01$  수준에서 .266의 정(+의 영향을 미치고, 보상시스템이  $p<.01$  수준에서 .258의 정(+의 영향을 미치며, 교육훈련이  $p<.05$  수준에서 .193의 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 가설 2-1의 검증

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
(상수)	.447	.291		1.534	.127			
직무만족	교육훈련	.193	.085	.171	2.286	.023*	.574	1.742
	보상시스템	.258	.091	.258	2.830	.005**	.868	1.152
	내부커뮤니케이션	.099	.108	.083	.916	.361	.609	1.643
	고용안정	.266	.082	.244	3.224	.001**	.610	1.639
	경영충지원	.381	.083	.357	4.618	.000***	.645	1.550
R <sup>2</sup> =.344		Adjusted R <sup>2</sup> =.328		F값=21.179		유의확률=.000***		

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

## (2) 가설 2-2의 검증

호텔 카지노에서 근무하는 종사자들을 대상으로 그들이 지각하는 내부마케팅 요인이 종사자의 이직의도에 미치는 영향을 살펴보기 위한 다중선형회귀분석 결과는 <표 4-9>에 제시하였다.

다중선형회귀분석 결과 설명력은 27.2%를 나타냈고 이에 대한 F값은 16.466이

며 유의수준은  $p < .001$ 의 값을 나타내어 회귀분석은 적합한 것으로 나타났다. 공선성 검사를 위해서 VIF값을 살펴보면 모두 3 미만의 값으로 나타나 독립변수 간의 공선성은 없는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 가설 2-2의 검증

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
(상수)	5.529	.307		18.032	.000			
이직 의도	교육훈련	-.102	.082	-.098	-1.248	.214	.574	1.742
	보상시스템	-.247	.054	-.289	-4.545	.000***	.868	1.152
	내부커뮤니케이션	-.313	.085	-.281	-3.703	.000***	.609	1.643
	고용안정	-.181	.087	-.158	-2.075	.039*	.610	1.639
	경영층지원	-.096	.089	-.080	-1.088	.278	.645	1.550
		$R^2=.290$	Adjusted $R^2=.272$	F값=16.466	유의확률=.000***			

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

독립변수인 내부마케팅 요인의 교육훈련, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 고용안정, 경영층지원 중 교육훈련과 경영층지원은 이직의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 고용안정은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변수별로 살펴보면 내부커뮤니케이션이  $p < .001$  수준에서 -.313의 가장 큰 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 보상시스템은  $p < .001$  수준에서 -.247의 부(-)의 영향을 미치며, 고용안정은  $p < .05$  수준에서 -.181의 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 3) 분석 결과의 요약

카지노 직원이 인식하는 내부마케팅, 직무만족, 이직의도 간의 영향관계와 직무인식의 조절효과를 파악하기 위한 본 연구의 실증분석 결과는 <표 4-10>과

같은 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 카지노 직원의 직무인식에 따라 내부마케팅 인식에 유의한 차이가 있는지 확인한 결과 경영충지원, 보상시스템, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 고용안정에서 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고 직무인식이 높은 집단에서 내부마케팅 인식이 높은 것으로 확인되었다.

둘째, 카지노 직원이 인식하는 내부마케팅 요인이 직무만족에 유의한 영향을 미치는지 확인한 결과 내부커뮤니케이션 요인을 제외한 경영충지원, 보상시스템, 고용안정, 교육훈련 요인이 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 카지노 직원이 인식하는 내부마케팅 요인 중 교육훈련과 경영충지원을 제외한 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 고용안정이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 가설의 검증 요약

가설	내 용	채택여부
가설 1	카지노 직원의 직무인식에 따라 내부마케팅 인식에 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설 2-1	카지노 직원이 인식하는 내부마케팅은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설 2-2	카지노 직원이 인식하는 내부마케팅은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분채택

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구는 호텔 카지노 직원들이 지각하는 내부마케팅 요인이 태도(직무만족, 이직의도)에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 실증연구를 통하여 이들 결과들로부터 카지노 조직경영에 있어서 필요한 실무적인 대안을 제시하고자 하는데 목적이 있다.

연구 분석 방법으로는 가설 검증 이전에 측정도구의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$  검증과 요인분석을 실시하였으며 가설검증의 분석은 통계프로그램인 SPSS WIN 18.0 for Windows를 사용하여 상관관계분석과 차이 검증, 회귀분석을 실시하였다.

Arnett, Laverie and McLane(2002)<sup>112)</sup>은 카지노를 대상으로 내부마케팅요소와 직무만족, 조직에 대한 자부심과의 관계와 긍정적인 직원 행위간의 관계를 설정한 모델을 연구한 결과 내부마케팅 요소들 중 역할명료성, 근무환경, 경영평가 요소가 직무만족과 조직에 대한 자부심에 중요한 영향을 미치고 이는 또한 긍정적인 직원 행동에 영향을 미침을 확인하였다. 한편 보상시스템은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 분석되었다.

이미옥(2002)<sup>113)</sup>은 호텔의 내부마케팅 활동이 직원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 보상, 교육, 내부커뮤니케이션, 근무환경, 휴가제도 등을 요소로 선정하여 인구통계적 특성에 따라 내부마케팅 활동에는 차이가 있으며, 내부마케팅 활동은 직무만족과 유의적인 상관관계가 있는 것을 밝혔다. 본 연구에서도 직무를 어떻게 인식하는지에 따라 내부마케팅 인식에 차이가 있는지 확인한 결과 카지노 사업장에서의 자신의 직무를 높게 인식할수록 내부마케팅에 대한 인식도 높아지는 것을 확인할 수 있었다.

112) Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C.(2002). *op. cit.*

113) 이미옥(2002). 전제논문.

이관표·정승조(2003)<sup>114)</sup>는 호텔의 내부마케팅의 요소가 조직동일시와 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 직원의 교육훈련 및 근무환경, 보상제도 및 어학교육, 커뮤니케이션 등의 요소가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하고 있으며 Deery & Iverson(1996)<sup>115)</sup>은 이직이 재배치와 채용 비용 등을 따라 다른 조직으로 같이 옮기는 점 등 조직 차원에서 실제 경영에 그리고 잠재적으로 영향을 끼친다고 하였다.

김은정(2002)<sup>116)</sup>은 기업외부의 대체적 직무기회요인은 개인이 탐지하고 인식하는 외부의 기회로서 여기에는 타기업의 공석률, 현재의 경제활동 수준 및 고용수준 등이 포함되며, 기업내부에 존재하고 있는 직무기회로서, 교육훈련, 순환근무제, 승진배치 전환정책 등이며 이들은 조직에 흡인요인으로 작용한다고 하였다. 더불어 이러한 직무기회요인은 조직에서의 종사원의 불필요하고 과도한 이직률을 낮추는데 기여한다고 보고하였다.

이상의 선행연구들은 부분적으로 차이를 보이기는 하지만 대체적으로 내부마케팅과 직무의 다양한 특성들에 대한 인식이 태도에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 요인이 될 수 있다는 것을 뒷받침해 준다.

본 연구의 연구모형을 바탕으로 설정된 가설을 검증하는 과정에서 도출된 결과는 다음과 같다.

첫째, 직무인식에 따라 내부마케팅 인식에 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었는데 직무에 대한 인식이 높을수록 내부마케팅도 높게 인식하는 것으로 나타났다.

둘째, 내부마케팅의 교육훈련과 고용안정, 경영충지원, 보상시스템은 직무만족과 정(+)의 관계를 보였다. 그러나 내부커뮤니케이션은 직무만족과 유의미한 관계를 보이지 못해 이 부분에 대한 가설은 부분채택되었다.

셋째, 내부마케팅의 교육훈련과 경영충지원은 이직의도에 유의한 영향을 미치지 못했지만 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 고용안정은 이직의도에 유의한 부(-)

114) 이관표·정승조(2003). 전계논문.

115) Deery, M. A. & Iverson, R. D.(1996). Enhancing productivity: Intervention strategies for employee turnover. In N. Johns(ed), *Productivity Management in Hospitality and Tourism*. London: Cassell, pp. 68-95.

116) 김은정(2002). 전계논문.

의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 부분채택되었다.

박현숙(2002)<sup>117)</sup>의 연구에서도 직무인식과 유사개념인 직무특성이 이직의도를 설명하기에 설명력이 부족하다고 결론내리며 이와 같은 결과에서 연구 대상자들이 직무만족이나 이직을 생각하는 주요인은 역할에 대한 인지부족이나 전문직으로서의 직무특성만이 아니고 근무체계, 업무부담, 자기발전, 기회부족 등 여러 가지 요인이 복합되어 나타나고 있음을 알 수 있었다. 조희숙(1999)<sup>118)</sup>의 이직에 대한 연구에서도 직무에 대한 인식이 이직의도에 직접적인 영향을 주기보다는 다른 제반요인들과 이직기회의 가능성이 복합적으로 작용하여 이직에 영향을 미친다고 하였다. 특히 본 연구의 직무인식 요인은 내부마케팅과 중복되는 면이 있어 조절효과가 나타나지 않은 것으로 생각되며 본 연구자가 주제 설정에 있어서 사전 조사가 부족하였기 때문으로 생각되어 아쉬움이 남는다.

본 논문의 결과에 따라서 호텔 카지노 경영자들은 직원들의 직무만족을 높이고 이직을 줄이기 위해서 보다 능력 있는 종사자들을 통한 전문성 교육의 기회가 제공되어야 하겠으며 외부적으로 느껴지는 이미지를 좋게 함으로써 많은 이들이 취업하고자 하며 이직 오고자 하는 카지노로 만들어야 하겠다.

## 2. 연구결과의 시사점

이 같은 연구결과를 바탕으로 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 교육훈련, 경영층 지원, 고용안정 등의 내부마케팅 요인이 직원의 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 것은 카지노 산업에서도 내부마케팅이 적용될 수 있음을 보여주고 있다. 또한 직무만족이 실무적으로 중요하게 고려되어야 할 요인임을 시사한다. 또한 내부마케팅 요소 중 교육훈련이 직원의 직무만족과 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 나타났는데, 이는 카지노

117) 박현숙(2002). 『간호사가 인지하는 역할명확성, 직무특성과 이직의도와의 관계』. 연세대학교 대학원 석사학위논문.

118) 조희숙(1999). 『종합병원에서 조직문화가 근로생활의 질(QWL)과 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

업무의 특성상 전문성과 서비스 재교육 등이 매우 중요한 요소라고 인식하고 있음을 알 수 있다.

둘째, 내부마케팅 실행요인 중 내부커뮤니케이션과 보상시스템은 직무만족과 이직의도에 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있는데 이는 상사에 대한 자유로운 의사표현의 장이 열려있지 못하고, 제안채널 또한 직원들이 직무만족을 느끼기에는 부족한 것으로 분석된다. 또한 공정한 업적평가에 의한 공정한 보상이 이루어지지 못하는 것으로 보았을 때 향후 이 부분에 대한 보완책 마련이 시급한 것으로 판단된다.

셋째, 서비스 산업에서 고객의 만족은 고객과 서비스를 제공하는 직원 사이의 상호작용의 질에 의해 영향을 받는 것으로 나타나고 있다. 즉, 서비스 산업의 경우 만족한 내부고객만이 외부고객을 만족시킬 수 있다는 의미이다. 그러므로 기업이 조직 외부에 양질의 서비스를 제공하려면 먼저 조직 내부에 양질의 서비스를 제공할 수 있는 체계를 구축하여야 한다. 따라서 호텔 카지노에서도 외부고객 및 내부고객에 대한 마케팅 수행의 효율성 제고를 위해 내부마케팅 개념을 도입하여 직원의 직무만족을 높이고 이직률을 낮춰 궁극적으로 고객만족도 및 고객충성도를 향상시킴으로써 지속가능한 발전을 이루어야 할 것이다.

넷째, 직무인식에 대한 중요성을 본 연구를 통해 확인할 수 있었다. 카지노 직원들이 자신의 업무 즉 카지노 사업장에서의 직무를 어떻게 생각하는지는 서비스 자체에 영향을 미칠 수 있는 중요한 부분이라고 생각할 수 있다. 본 연구를 통해 살펴본 결과 자신의 업무를 부도덕하거나 사회에서 인정받지 못하는 업무로 생각할 때에는 카지노 사업체에서 제공하는 내부마케팅에 대해 상대적으로 낮은 만족도를 나타내고 있다. 자신의 업무가 사회적으로 인정받는 것 즉, 카지노라는 사업이 사회에서 인정받은 게임의 한 형태라고 인식하는 직원들은 내부마케팅에 대한 만족이 상대적으로 높은 것으로 확인되었다. 그러므로 카지노 경영자는 직원들에게 직무 그 자체에 대한 교육과 함께 직무에 대한 자부심을 키워줄 수 있는 프로그램이 필요함으로 인식하고 새로운 교육훈련 시스템을 마련해야 할 것이다.

### 3. 연구의 한계점



본 연구는 호텔 카지노 직원들을 대상으로 하여 내부마케팅에 따른 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 연구하였으나 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 지역적 관점에서 제주 지역의 호텔 부설 카지노만을 대상으로 짧은 시간에 걸쳐 조사하였기 때문에 우리나라 전체의 내외국인 카지노에 적용시키기에는 다소 어려움이 내포되어 있다.

둘째, 표본 추출의 크기가 본 연구의 결과를 일반화하기에는 충분하지 못하다.

셋째, 나이, 직위, 경력, 성별, 등 직무인식과 상관관계가 있기 때문에 연구결과의 일반화에 문제가 있을 수 있다. 따라서 편중되지 않은 표본을 가진 후행연구가 필요하다.

본 연구를 기초로 하여 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

본 연구는 자발적 이직의도에 초점이 맞추어져 있어 비자발적인 불명예 이직이나 생각지 못한 요인들에 의한 이직은 배제되어 있어 비자발적 이직에 대한 연구를 제언한다.

비정규직의 확산에 의하여 정규직보다 많은 비정규직들이 있다. 나아가 연봉직, 계약직, 인턴, 파트타임 등 이러한 신분 차이로 인한 인식의 차이 역시 커질 것이라 보여 향후 보다 세부적인 연구를 제언한다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

#### 1) 서적

- 고택운(2011). 『카지노 산업관리론』, 서울: 백산출판사.
- 김계수(2004). 『AMOS 구조방정식 모형분석』, 서울: 한나래.
- 김병섭 외 2인(2000). 『조직의 이해와 관리』, 서울: 대영문화사.
- 서천명(2006). 『젬블백서 2006』, 한국레저산업연구소.
- 손태원(2005). 『조직행동과 창의성』, 서울: 법문사.
- 신유근(1983). 『조직행동론』, 서울: 다산출판사.
- 오수철(1998). 『카지노 경영학』, 서울: 백산출판사.
- 유영옥(1997). 『행정조직론』, 서울: 학문사.
- 유태용(2007). 『산업 및 조직심리학』, 서울: 시그마프레스.
- 이유재(2009). 『서비스 마케팅』, 서울: 학현사.
- 이진규(2001). 『전략적, 윤리적 인사관리』, 서울: 박영사.
- 이학중(1994). 『조직행위론』, 서울: 세경사.
- 이화인(2000). 『호텔 마케팅』, 서울: 학현사.
- 채서일(1994). 『마케팅조사론』, 서울: 학현사.

## 2) 논문

- 강원희(2010). 청소년지도사의 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향, 중앙대학교 사회개발 대학원 석사학위논문.
- 강형철(2010). 『카지노 기업의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향』. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 권상철(2002). 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 고찰. 『안양과학대학 논문집』, 제26집, pp.37-59.
- 김미소(2009). 공무원의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향, 부산대학교 대학원 석사학위논문.
- 김성근(2001). 카지노 산업의 영향과 카지노 이용결정 요인에 관한 연구, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김성은(2006). 개인-환경 합치와 직무인식이 직무만족에 미치는 상대적 효과, 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 김은정(2002). 여행사 종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 경기대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 김은희(2009). 지방정부의 내부마케팅 전략에 관한 실증적 연구, 『한국행정논집』, 21(3), pp.37-59.
- 김향실(2011). 조직공정성이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 송실대학교 대학원 석사학위논문.
- 김홍규(2005). 호텔 레스토랑 조직 시민행동과 서비스 품질 관계연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 라휘문·김영희(2003). 지방정부 조직의 행정서비스 수준 제고방향, 행정서비스현장에 대한 관리요소의 탐색, 『한국정책학회 2003년 추계학술대회 발표논문』, pp.103-128.
- 류광훈(2001). 한국 관광산업의 구조변화와 성장요인 : 85-90-95 접속부변 산업연관표를 이용하여, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 박노운(2010). 고용안정성이 종업원 태도와 행동에 미치는 영향: 은행원을 대상으로. 『지식연구』, 8(1), pp.29-58.

- 박미숙(2009). 교육행정직의 직무특성, 목표지향성, 학습조직준비도 및 직무만족도의 인과적 관계, 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 박봉규(1999), 호텔종사원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할행동의 역할에 관한 연구, 『관광학연구』, 22(3).
- 박순환(2000). 인력구조 조정 후 잔류자들의 공정성자각과 직무태도에 관한 연구, 고려대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 배상욱·양영주·윤한성(2010). 내부마케팅이 종업원의 직무만족과 전환비용에 미치는 영향 : 호텔 내부고객세분화 관점, 『관광·레저연구』, 22(2), pp. 379-397.
- 송규상(2000). 자발적인 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 송효분·박석희(2005). 외식기업의 내부마케팅이 내부고객 태도에 미치는 영향: 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로, 『관광학 연구』, 29(3), pp. 357-379.
- 신동식(2010). 서비스 기업에서 내부마케팅 요인이 조직신뢰 및 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광연구』, 25(2), pp.293-316.
- 신창규(2001). 카지노 산업의 고객 유치 비용, 동국대학교 대학원 석사학위논문. p.179.
- 여용재·최호규(2008). 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 공공연구기관에 대한 탐색적 접근, 『상업교육연구』, 21, pp.365-392.
- 윤창석(2010). 『국내 카지노 산업의 실태와 활성화 방안에 관한 연구』, 한국항공대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이관표·정승조(2003). 조직동일시와 직무만족에 영향을 미치는 호텔의 인터널마케팅 활동요인, 『호텔관광연구』, 5(1), pp.127-143.
- 이미옥(2002). 호텔의 인터널마케팅 활동이 종사원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 세종대학교 대학원 석사학위논문.
- 이수화(2006). 직무특성모형에서 자아효능감과 공정성 민감도의 조절효과에 관한 연구, 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 이정환(2005). 내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영

향에 관한 연구 : 국내 기간통신 사업자를 중심으로, 상지대학교 대학원 박사학위논문.

이준호(2001). 카지노에 대한 인식과 동기가 선택행동에 미치는 영향에 관한 연구, 동아대학교 대학원 석사학위논문.

이준혁·윤대균(2000). 인터넷마케팅 요인이 성광에 미치는 영향에 관한 연구, 『호텔경영학 연구』, 9(1), pp.7-29.

이윤저(2005). 카지노업의 내부마케팅이 직무태도와 고객지향성에 미치는 영향, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.

이철형(2007). 수발인력의 전문 직업성 제고방안에 관한 연구, 부산대학교 대학원, 박사학위논문.

임채진(2008). 우리나라 카지노의 레저산업화 전략에 관한 연구, 강원대학교 경영행정대학원 석사학위논문.

정기한(2005). 내부마케팅과 조직동태성이 시장지향성에 미치는 영향, 『기업경영연구』, 12(1), pp.1-22.

정기한·김대업(2002). 내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『마케팅과학연구』, pp.19-46.

정기한·장형유(2003). 내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한연구, 『마케팅과학연구』, Vol.11, pp.1-29.

정미선(1995). 호텔 식음료 종사원의 이직에 미치는 영향 요인에 관한 연구, 세종대학교 대학원 석사학위논문.

정석원(1999). 한국 애니메이션 산업종사자의 직업의식성향에 관한 실증적 연구, 경희대 경영대학원 석사학위논문.

제갈돈(2002). 지방공무원의 직무만족 결정요인. 『한국행정학보』.

한진수·김은정(2005). 호텔기업의 내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향, 『호텔경영학 연구』, 14(3), pp.119-213.

황인호·신재익(2007). 공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『고객만족경영연구』.

## 2. 국외문헌

### 1) 서적

- George, T. M. & Boudreau, W.(1994). *Human Resource Management*. Irwin.
- Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986). *Absenteeism and Turnover of Hospitality Employee, Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relation*. JAI Press.
- Reitz, H. J.(1981). *Behavior in Organization*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Steers, R. M.(1984). *Introduction to Organizational Behavior*. Glenview, IV, Scott, Foreman and co.

### 2) 논문

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M.(1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), pp.32-51.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M.(2003). Commentary: Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), pp.1177-1186.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C.(2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing too. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), pp.87-96.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B.(2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, pp.61-76.
- Becker, T. E.(1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, pp.232-244.
- Berry, L. L.(1995). Relationship marketing of services-growing interest,

- emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(4), pp.236-245.
- Bluedorn, A. C.(1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 25, pp.6-12.
- Clampitt, P. G. & Downs, C.(1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *Journal of Business Communication*, 30(1), pp.5-28.
- Conduit, J. & Mavondo, F. T.(2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51, pp. 11-24.
- Deery, M. A. & Iverson, R. D.(1996). Enhancing productivity: Intervention strategies for employee turnover. In N. Johns(ed), *Productivity Management in Hospitality and Tourism*. London: Cassell, pp.68-95.
- Eadington, W. R.(1996). The Legalization of Casinos : Policy Objective, Regulatory Alternative, and Cost benefit Consideration. *Journal of Travel Research*, 34(3), pp. 3-8.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J.(1994). Internal marketing - The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), pp.5-13.
- Hackman, J. G. & Oldham, C. R.(1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp.250-279.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C.(1996). The management of customer contract service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, pp.52-70.
- Holtom B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W.(2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), pp.316-331.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K.(1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), pp.53-70.

- Lings, I. N.(2004). Internal market orientation, construct & consequences. *Journal of Business Research*, 57, pp.405-413.
- Mobley, W. H., Griffeth, H. H., & Meglino, B. M.(1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychology Bulletin*, 86, pp.493-522.
- Pizam, A. & Thornburg, S. W.(2000). Absenteeism and voluntary turnover on Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), pp.211-217.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K.(2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Service Marketing*, 14(6), pp.449-462.
- Scarpello, V. & Campbell, J. P.(1983). Job satisfaction: An all the parts there. *Personality Psychology*, 136, pp.577-600.
- Williams, C. R. & Livingstone, L. P.(1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 37(2), pp.269-298.



## 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 **카지노 직원의 내부 마케팅 태도에 미치는 영향에 관한 연구**을 주제로 석사학위논문을 준비하면서 귀하의 소중한 의견을 연구 자료로 사용하고자 작성된 것입니다.

귀하의 응답 자료는 무기명으로 처리되며, 설문에 대한 응답내용은 연구목적 이외의 다른 목적으로 일절 사용하지 않을 것임을 약속드리오며, 카지노업의 발전을 위해서 유용한 자료로 활용될 것입니다.

귀하의 생각을 자유롭게 응답해주시면 감사하겠습니다.

귀하의 도움에 다시 한번 깊은 감사를 드리며, 귀하의 행복과 건강을 기원합니다.

2011년 9월 9일

지도교수 : 제주대학교 관광경영학과  
교수 조문수

연구자 : 제주대학교 관광경영학과  
석사과정 황영환

E-mail : dea-bu@daum.net

I. 다음 항목들은 내부마케팅에 관한 사항입니다. 해당되는 곳에 체크 해주시기 바랍니다.

문항	측정항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 직원들 간에 업무 혹은 업무 외적 사항에 대해 활발하게 교환한다.	1	2	3	4	5
2	우리 회사는 상사에게 자유로운 의사표현이 가능하다.	1	2	3	4	5
3	회사내의 다양한 의사교환 및 제안 채널이 유지되고 있다.	1	2	3	4	5
4	우리 회사는 업무수행에 도움이 되는 다양한 교육프로그램을 운영한다.	1	2	3	4	5
5	우리 회사는 진행되고 있는 교육훈련을 받을 수 있도록 기회를 제공한다.	1	2	3	4	5
6	우리 회사는 직원들의 교육훈련 프로그램에 대해 조직적 지원을 한다.	1	2	3	4	5
7	우리 회사는 업무 개선에 도움이 되는 아이디어를 제공한 직원을 보상하고 있다.	1	2	3	4	5
8	회사 목표달성 시 직원들을 위한 적절한 보상 제도를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
9	회사는 승진과 보상에 대한 적절한 정책을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
10	경영층에 쉽게 접근할 수 있는 분위기가 조성되어 있다.	1	2	3	4	5
11	경영층은 개방된 의사소통을 장려한다.	1	2	3	4	5
12	경영층은 계획수립과 의사결정과정에서 직원들을 참여시킨다.	1	2	3	4	5
13	본인 의지와 상관없이 직장을 그만두게 될 것이라 생각하지 않는다.	1	2	3	4	5
14	우리 회사는 타 기업에 비해 고용이 안정적이다.	1	2	3	4	5

II. 다음 항목들은 직무인식에 관한 사항입니다. 해당되는 곳에 체크 해주시기 바랍니다.

문항	측정항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	카지노 종사자의 직무는 장래성이 있으며 귀하의 발전에 도움이 될 것이라고 생각한다.	1	2	3	4	5

2	업무에 따라 적절한 보수가 지급되고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
3	카지노 종사자 급여가 타 서비스 분야에 비해 많다고 생각한다.	1	2	3	4	5
4	귀하가 보유한 지식과 기술이 현재 직무수행에 잘 활용되고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
5	카지노 근무는 타 직업에 비해 사회적으로 인정받고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
6	내가 재직한 카지노는 타 직장에 비해 종사자 처우가 좋은 편이라고 생각한다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음 항목들은 직무만족에 관한 사항입니다. 해당되는 곳에 체크해주시기 바랍니다.

문항	측정 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 이 카지노의 직원이 된 것을 다른 사람에게 자랑스럽게 말할 수 있다.	1	2	3	4	5
2	많은 직장 중에서 나에게 이곳은 가장 좋은 일자리이다.	1	2	3	4	5
3	우리 카지노는 나에게 개인적으로 큰 의미를 갖고 있다.	1	2	3	4	5
4	나는 내가 하는 카지노 업무에 매우 흥미를 느낀다.	1	2	3	4	5
5	나는 이 직업을 선택한 것에 대해 행복감을 느낀다.	1	2	3	4	5

Ⅳ. 다음 항목들은 이직의도에 관한 사항입니다. 해당되는 곳에 체크해주시기 바랍니다.

문항	측정 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 지금의 직장보다 더 좋은 조건을 제시하는 직장이 있다면 이직할 것이다.	1	2	3	4	5
2	나는 현재의 일에 회의를 느껴 다른 직업을 찾기 위해 시도해 본적이 있다.	1	2	3	4	5
3	나의 발전과 장래를 위하여 여건이 허락 한다면 직장을 이직할 생각을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
4	내가 만일 다른 회사로 이직하게 되면 보다 나은 대우를 받을 것이다.	1	2	3	4	5
5	다른 회사로 옮겨서 새 출발하는 것에 대해 긍정적인 기대를 가지고 있다.	1	2	3	4	5

V. 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 관한 문항입니다. 해당되는 곳에 체크 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성( ) ② 여성( )

2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

- ① 20대 ( ) ② 30대 ( ) ③ 40대 ( ) ④ 50대 이상 ( )

3. 현 직장에서 몇 년 근무하신 기간은

- ① 1년 미만 ( ) ② 1~3년 ( ) ③ 3~5년 ( ) ④ 5~10년 ( ) ⑤ 10년이상( )

4. 귀하의 교육수준 어떻게 되십니까?

- ① 초졸 ( ) ② 중졸 ( ) ③ 고졸 ( ) ④ 전문대 졸 ( ) ⑤ 대졸이상 ( )

5. 귀하의 직위는?

- ① 계약직 직원 ( ) ② 정직원 ( ) ③ 대리 ( ) ④ 과장 또는 차장급 ( )  
⑤ 부장급 이상 ( )

☺ 본 설문에 응답해주셔서 대단히 감사드립니다. ☺

The logo of Jeju National University is located in the top left corner. It features a circular emblem with a stylized flame or 'J' shape in the center, surrounded by the text 'JEJU NATIONAL UNIVERSITY 1952' in English and '제주대학교' in Korean.

## ABSTRACT

### A Study on the Impact of the Internal Marketing on Casino Employees' Job Attitude

by Younghwan Hwang

Department of Tourism Management

The Graduate School of Jeju National University

A keen competition in global business environment, it is unavoidable to maintain competitive advantage and in order to achieve this, strategic management is critical tool to satisfy consumer needs.

This research will analyze the casino's employees duty awareness and its effect within internal marketing acknowledge, and the effect that can be created within employees' job satisfaction and intention of job alteration.

Jeju Special Self-Governing Province area's casino and its employees will be the example of this research. In other words, this research will analyze the ratio of job satisfaction within this casino's employees and internal marketing relationship. The focused result will explain the actual application for human resource administration. Here are detail purposes of this research.

First, understanding of theoretical consideration of job awareness, internal marketing, job satisfaction, and job alternation.

Second, through advanced research, it sets up the research model and hypothetic, which analyze the actual effects of casino employees' job awareness and acknowledgement.

Third, this research will explain the implication of effective human resource

administration by figuring out the actual relationship between employee's duty awareness, internal marketing, job satisfaction, and job alternation.

This research will cover the theoretical examination by providing hypothetical setting of casino business, internal marketing, job awareness and job satisfaction. The actual research with hypothetical examination's data was provided with 3 hotels located in Jeju, they are currently in charge of sales, dealer, and management regardless of sex by filling out survey.

This research is based on a preliminary survey, got help from person in charge in order to create the sample and distributed during September 19, 2011 to October 7, 2011. This research used a combination technique of interview and survey. 300 surveys were distributed, collected 208(69.3%) surveys back, but exclude insincere surveys, there are 197 surveys were used for actual data. Collected data went through the data coding process, and analyzed by SPSS/WIN 18.0 statistic program. Here is detail information of analysis.

First, frequency analysis was used for demographic characteristics.

Second, to verify model, cronbach'  $\alpha$  was analyzed and exploration of key causation was applied.

Third, Pearson correlation analysis was used to figure out correlation between variations.

Fourth, discriminant analysis was used for job awareness model.

Fifth, individual model t was used to verify the difference between job awareness and its internal marketing acknowledgement.

Sixth, multiple returning analysis was used to verify the internal marketing and its effect toward job satisfaction and job alternation.

This research's model is based on hypothetical setting, and the results are followed.

First, higher awareness of job caused higher acknowledgement of internal marketing.

Second, there was a positive relationship with job satisfaction with marketing's educational training, employment safeties, supporting business management, and reward system was highly involved with internal marketing.

But internal communication was not showing meaningful relationship with job satisfaction, only partly used with hypothetic.

Third, partial hypothetic was used to verify reward system, internal communication, and employee safeties were implied to job alternation.

Here are considerations based on this research's result.

First, this research proves that internal marketing can be applied for casino business by analyzing the effects for educational training, supporting business management, and employment safeties toward job satisfaction and job alternation. Also, job satisfaction is a serious consideration for operational level. Within internal marketing, educational training was highly involved with job satisfaction and job alternation because of a awareness of specialties and service acknowledge education is critical factors for casino business.

Second, internal communication and reward system is still apart of internal marketing but not very effective to ward job satisfaction and job alternation because of lack of expression toward upper management, and channel of suggestion is blocked. Also, fair performance appraisal is not fully satisfied with appropriate reward; this shows that reinforcement is necessary.

Third, consumer satisfaction comes from relationship between consumer and employees are critical in service industry. The satisfied internal consumers can be effective to external consumers. This proves that it is important to develop internal organization to affect external organization from company's perspective. For hotel casino, it is necessary to apply internal marketing concept to fulfill employees' job satisfaction and decrease the willingness of job alternation in order to satisfy internal consumers and external consumers.

Fourth, the importance of job awareness was verified throught his research. It affects the entire service coming out from casino employees with higher

job awareness. This research also proves that employees with lower self-esteem toward their job showed low rate of satisfaction of internal marketing provided by casino. Employees with higher self-esteem toward their job showed relatively high satisfaction with internal marketing. This is an important fact for casino manager that it is critical to develop a training program that can increase the proudness of casino duties and job awareness.

This research also covered some limitation of internal marketing with casino business. It is hard to apply all casinos are located in Korea because survey was mainly focused on limited hotel casinos which was in Jeju.

The sample size is not gigantic enough to make this generalized this research's result. Here are the suggestions based on this research.

This research is focused on voluntary job alternation, so all of unexpected circumstances are excluded. There is currently more irregular job position compared to the regular job position. Difference in social standing such as irregular position, intern, or part-timer can create another impact on job awareness. Therefore, more specific research is necessary in future. Thank you.