



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 동기부여가
고객지향성에 미치는 영향

제주대학교 경영대학원

관광경영학과 관광경영전공

우 정 실

2014년 8월

카지노 직원의 동기부여가 고객지향성에 미치는 영향

지도교수 조 문 수

우 정 실

이 논문을 관광학 석사학위 논문으로 제출함

2014年 8月

우정실의 관광학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장

위 원 _____

위 원 _____

제주대학교 경영대학원

2014년 8월

A Study on Relationship between Motivation and Customer Orientation of Casino Employee

Jeong-Sil Woo
(Supervised by professor Moon-Soo Cho)

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

2014. 8.

This thesis has been examined and approved.

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

Department of Tourism Management
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서론	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 범위와 방법	5
II. 이론적 고찰	6
1. 카지노산업의 특성 및 조직	6
1) 카지노 산업의 개념	6
2) 카지노 산업의 특징	7
3) 제주지역 카지노 산업의 개요	10
4) 카지노 조직의 특성	13
5) 카지노 직원의 역할	14
2. 동기부여	19
1) 동기부여의 개념	19
2) 동기부여의 구성요인 및 선행연구	20
3. 고객지향성	31
1) 고객지향성의 개념	31
2) 고객지향성의 구성요인 및 선행연구	33
4. 동기부여와 고객지향성의 관계	41
III. 연구 설계	43
1. 연구모형 및 가설 설정	43

2. 구성 개념의 조작적 정의	44
1) 동기부여	44
2) 고객지향성	44
3. 조사설계 및 자료분석	45
1) 설문지 구성과 자료의 측정	45
2) 자료수집 및 분석방법	45
IV. 실증분석	47
1. 표본의 인구통계적 특성	47
2. 측정항목의 평가	49
1) 동기부여에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	49
2) 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	51
3. 가설 검증	52
1) 가설1의 검증	52
2) 가설2의 검증	61
4. 가설검증 결과의 요약	64
V. 결론	66
1. 연구결과 요약 및 시사점	66
2. 연구의 한계점 및 향후 과제	72
<참고문헌>	73
<설문조사>	78

〈표 차례〉

<표 2-1> 카지노 사업주체, 허가일, 사업장소	10
<표 2-2> 제주 외국인 관광객대비 카지노 이용고객 비율	11
<표 2-3> 동기부여 이론	23
<표 2-4> 동기부여 측정항목에 대한 선행연구	29
<표 2-6> 고객지향성 연구자별 척도	35
<표 2-7> 고객지향성 측정항목에 대한 선행연구	40
<표 3-1> 설문지의 구성	45
<표 3-2> 자료수집 및 분석방법	46
<표 4-1> 표본의 성별 차이	47
<표 4-2> 동기부여에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	50
<표 4-3> 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	51
<표 4-4> 성별에 따른 동기부여 차이 검증	52
<표 4-5> 연령대에 따른 동기부여 차이 검증	53
<표 4-7> 연봉에 따른 동기부여 차이 검증	54
<표 4-8> 직급에 따른 동기부여 차이 검증	55
<표 4-9> 근무년수에 따른 동기부여 차이 검증	56
<표 4-10> 성별에 따른 고객지향성 차이 검증	57
<표 4-11> 연령에 따른 고객지향성 차이 검증	57
<표 4-12> 연봉에 따른 고객지향성 차이 검증	58
<표 4-13> 직급에 따른 고객지향성 차이 검증	59
<표 4-14> 근무년수에 따른 고객지향성 차이 검증	60
<표 4-15> 가설2-1 : 동기부여가 친절 및 관계에 미치는 영향	61
<표 4-16> 가설2-2 : 동기부여가 이해성에 미치는 영향	62
<표 4-17> 가설2-3 : 동기부여가 전달성에 미치는 영향	63
<표 4-18> 가설검증 결과의 요약	64

<그림 차례>

<그림 2-1> 제주카지노 순 매출현황	11
<그림 2-2> 제주 투자 기업(카지노 포함)	12
<그림 2-3> 이형룡·김민선·이원옥(2006)의 연구모형	24
<그림 2-4> 심영국(2012)의 동기부여 연구	26
<그림 2-5> 서진욱·유중서·윤종락(2002)의 동기부여 연구	26
<그림 2-6> 이형룡·김민선·이원옥(2006)의 동기부여 연구	27
<그림 2-7> 김성혁·전정아·이미선(2008)의 고객지향성 연구	37
<그림 2-8> 강형철·김병용(2011)의 고객지향성 연구 결과	37
<그림 2-9> 박주희·이지현·안성근(2012)의 고객지향성 연구	38
<그림 2-10> 정삼권·하인수·서원석(2012)의 고객지향성 연구	39
<그림 2-11> 최은애(2014)의 고객지향성 연구	39
<그림 3-1> 연구모형	43

I. 서론

1. 문제의 제기

카지노 산업은 세계적으로 오랜 역사에도 불구하고 부정적으로 평가되고 규제되어 왔다. 그러나 최근 관광수입과 연계한 외화획득, 세수확보, 고용증대, 관광객 유치 등의 성공사례가 생겨나면서 전 세계적으로 급속하게 확산되고 있다.¹⁾ 우리나라 카지노산업은 1960년대 경제개발을 위해 외화획득이 절대적으로 필요했던 시기에 처음으로 도입되었고, 1980년대와 1990년대 초 신규 허가의 완화로 카지노시설이 늘어났다. 카지노 산업은 관광산업의 한 부분으로서 경제적 편익이 존재하지만 도박중독증과 같은 사회적 부작용 발생이 우려되어 사업범위가 법적으로 제한되고 개발 계획들이 지연되고 있는 상황이다.²⁾

최근 중국의 경제 성장 및 임금 상승에 따른 소득 증가, 레저 문화에 대한 수요 증가, 해외여행에 대한 본격화 등으로 인해 국내에 들어오는 중국인 관광객 수가 증가하면서 카지노 이용객의 수도 빠르게 증가하여³⁾ 카지노 산업에 대한 관심이 다시 집중되고 있다.

현재 세계 카지노산업은 관광레저 산업과의 연계로 시설의 대형화가 주류를 이루고 있다. 이러한 추세는 특히 우리나라 관광산업과 경쟁관계에 있는 아시아권 국가들에서 두드러지게 나타나고 있는데, 대표적인 예로 마카오 및 싱가포르 등의 대형 카지노 리조트 복합시설이 있는데 이러한 곳에서 상당한 매출을 올리고 있다.⁴⁾ 이와 같이 카지노 산업은 외화획득을 통한 국제수지 개선과 경제적 파급효과 등이 크데도 불구하고 전통적인 유교문화권의 영향으로 도박행위로 보아 바람직하지 못한 것으로 인식하고 금지하거나 제한하고 있는 실정이다⁵⁾. 북

1) 서원석·이보배(2012). 한국 카지노산업의 변천 및 카지노 인식에 대한 변화 내용분석. 『관광학연구』, 36(3), pp.103-128.
2) 이상연(2003). 국내 카지노산업의 규제 합리화 방안에 관한 연구 : 외국인 전용 카지노를 중심으로. 『호텔경영학연구』, 12(1), pp.83-102.
3) 배은영(2011). "전 세계적으로 카지노 수요는 증가하고 있다.", NH Weekly, Industry Analysis. <http://www.nhis.co.kr>
4) 서원석·이민재·정희진(2010). 외국인전용 카지노 신규허가에 대한 타당성 연구. 『관광학연구』, 34(8), pp.211-230.

미나 유럽에 비하여 우리나라를 포함한 아시아에서는 카지노 산업이 활성화되지 못했던 것이 사실이며 이는 강한 종교적 이념과 도덕성에 영향을 받는 아시아의 사회적 분위기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 이러한 분위기를 변화시키려면 기업의 윤리적 측면과 함께 카지노 직원들의 대고객 서비스에 대한 질적 개선 노력이 필요하다.

카지노 기업은 기업매출을 향상시키기 위한 방법으로 고객만족도와 충성도를 높이려는 기존의 마케팅 사고에서 벗어나 기업과 고객의 관계를 중심으로 한 고객지향적인 사고로 변화되고 있다. 기업의 입장에서는 새로운 고객을 유치하는 것도 중요하지만 기존 고객과의 관계를 유지하는 것이 비용측면이나 효과성 측면에서 효율적이라고 할 수 있다. 따라서 카지노 기업의 입장에서는 고객과의 서비스 접점에서의 서비스 수준 관리가 더욱 중요하다. 고객을 대하는 서비스직원의 태도와 행동 그 자체가 고객의 관점에서 볼 때 바로 서비스 수준을 판단하는 기준이기 때문이다.

반대로 서비스직원은 본인의 의지와 상관없이 고객들에게 자신이 몸담고 있는 기업을 대표하는 사람으로 비추어진다. 서비스 직원은 그들의 역할에 의해 서비스를 제공하는 것이 아니라 진정으로 고객을 이해하고 고객의 편의를 도모하기 위한 노력을 기울임으로써 고객의 만족도를 증대시키게 된다. 따라서 카지노 직원의 고객지향성(customer orientation)이 높을수록 카지노 기업과 고객 사이에 장기적인 관계의 지속 가능성에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 고객의 입장에서 마찬가지로 기업과의 장기적인 관계를 통해서 심리적 만족과 경제적 이익을 얻을 수 있다.

이처럼 서비스 기업인 카지노 기업과 고객 간의 상호 관계가 오랜 시간 계속해서 이루어질 경우 서로에게 유익한 효과가 나타날 수가 있다. 이러한 고객지향적인 관계를 지속적으로 유지하기 위해서는 상호간 결속의 형성이 바탕이 되어야 하는데 결속력 강화의 요인으로 신뢰, 친숙감, 관심, 친밀감 등이 있다.⁶⁾ 카지노에서 신뢰란 대인적 관계가 발전하여 형성되고, 양 당사자 간의 문제를 해결하

5) 이충기·권경상·김기엽(1999). 『카지노산업의 이해』, 서울: 대왕사.

6) 지성구·양법선·김성호(2010). 의료서비스 제공자의 라포르가 감정노동, 직무만족, 조절 몰입에 미치는 영향. 『서비스경영학회지』, 11(1), pp.209-236.

는데 있어서 중요한 역할을 하는 성공적인 대인관계의 핵심적 요소이며, 친숙감은 고객의 지각 속에 존재하는 익숙함과 대상에 대한 축적된 지식과 경험으로 정의할 수 있다. 특별한 관심은 상대에게 자신의 정보를 기꺼이 노출시키고 감정과 정보를 공유하며, 친밀감은 서비스 제공자와 고객 상호간의 심리적인 신뢰를 향상시키는 요인임과 동시에 상호작용의 질을 향상시키는 것으로 알려져 있다.⁷⁾

카지노 산업은 유무형의 서비스를 상품으로 판매하는 산업이지만 타 산업에 비해 특히 무형상품 이라고 할 수 있는 인적서비스에 의존하는 산업이다. 따라서 카지노산업에서 경쟁적 우위를 확보하고 서비스의 질을 높이기 위해서는 효과적인 인적자원관리가 필요하다. 카지노 기업의 성과를 향상시키고 고객지향성을 높이기 위한 방법 중 하나는 직원들의 동기부여를 적극적으로 고취시키는 것이다. 동기부여는 내부마케팅 분야에서 많이 연구되어 왔으며 인적 서비스가 강조되는 기업에서 특히 중요하게 고려되는 요인이라고 할 수 있다.

호텔 직원을 대상으로 동기부여가 고객 지향성에 미치는 영향을 분석한 선행 연구는 많았으나 카지노 직원을 대상으로 한 조사는 많지 않았다. 특히 카지노 직원의 경우 다른 서비스 산업보다 고객과의 직접 접촉이 강하게 이루어지기 때문에 고객지향성 향상은 고객들의 만족도 향상에 큰 영향을 줄 수 있다. 따라서 이 연구에서는 카지노 직원에 대한 고객지향성의 향상을 위한 다양한 연구가 진행될 필요가 있다는 점과 인적자원관리 분야에서 중요하게 고려되고 있는 동기부여에 대한 연구를 통하여 고객지향성 향상 방안을 도출하고자 한다.

2. 연구의 목적

급변하는 현대 사회에서 기업생산성을 평가하는 것 중에서 인간능력의 중요성이 증가됨에 따라 인적자원은 오늘날 가장 중요한 경영자원으로 인정받고 있다. 기업 내 인적자원 관리활동이 기존에는 기업의 욕구충족에만 목적을 둔 편파적인 방법으로 추구되어 왔다면 현대의 인적자원 관리는 직원의 직무중심에서 경력개발중심으로, 또는 기업욕구 중심에서 기업과 개인의 욕구를 조화시키는 방

7) 지성구·양법선·김성호(2010). 전계논문, pp.209-236.

향으로, 그리고 타율적이고 소극적인 인간관계에서 자율적이고 주체적인 인간관계로 변화되고 있다.⁸⁾

앞으로의 인적자원 관리는 기존의 단기적인 안목에서 벗어나 장기적인 안목으로서 직원을 바라보고, 인적자원을 활용하는데 그치지 말고 육성 개발하는데 관심을 기울여 나가야 할 것이다. 따라서 인적자원관리로 경영의 목적달성을 위해서는 조직구성원의 능력을 조달, 개발, 유지하며 스스로 신바람 나게 일에 몰두할 수 있도록 구성원에게 동기를 부여하는 일련의 과학적 기법등을 사용 하여야 한다.

조직의 구성원 스스로 행동하고 바람직한 행동을 유발시킬 수 있는 동기부여야말로 조직의 목표 달성을 위한 중요한 요인으로 인식되고 있으며, 오늘날 기업들의 당면한 과제이다. 그리고 기업을 둘러싸고 있는 환경이 급속히 변화함에 따라 그 조직구성원들의 의식구조도 다양하게 변모하고 있다.⁹⁾

카지노 기업들은 다양하게 변하고 있는 카지노 직원들의 의식구조를 면밀히 분석하여, 기업의 경쟁력 제고와 목표달성의 극대화를 위하여 직원들로 하여금 자발적인 노력과 고객지향성으로 인하여 조직의 목표에 공헌할 수 있도록 이끌고, 직원의 변화된 의식구조에 부응해 동기를 부여해 나갈 수 있도록 해야 할 것이다.

고객지향성은 직원이 고객의 욕구를 잘 파악해 신속하고 친절한 서비스의 제공을 통해 고객을 만족시키려는 행동이라고 할 수 있다. 직원의 고객지향성이 클수록 서비스 품질이 향상 될 것이다. 이러한 고객지향성의 행동은 기업과 고객간의 장기적인 관계를 유지시키고 양자에게 모두 이익을 주게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 카지노 직원들을 대상으로 직원들의 동기부여가 고객지향성에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 보다 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

연구문제 1. 인구통계적 배경변인에 따른 동기부여의 차이는 어떠한가?

연구문제 2. 인구통계적 배경변인에 따른 고객지향성의 차이는 어떠한가?

8) 주영태(2011). 『원전건설 전문 인력의 동기부여요인이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 숭실대학교 석사학위논문, pp.2-3.

9) 주영태(2011). 전개논문, p.3.

연구문제 3. 동기부여와 고객지향성의 관계는 어떠한가?

3. 연구의 범위와 방법

본 연구의 목적은 선행연구들을 토대로 카지노 직원의 인구통계학적 특성에 따라 동기부여 및 고객지향성에 어떠한 차이가 있는가를 분석하고 동기부여가 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하는데 있다.

본 연구에서 가설 검증을 위한 자료 수집은 제주 5개 카지노 기업의 일본, 중국, 국내마케팅 부서, 오퍼레이션 부서 및 타부서 등 모든 직원을 대상으로 조사하였다. 자료 수집 방법은 선정된 카지노에 직접 연구자가 방문하여 부서장에게 설문지의 내용에 대해 설명하고, 부서장들이 직원에게 의뢰하였다.

본 논문은 총 5개의 장으로 구성되어 있는데 각 장의 범위 및 내용은 다음과 같다. 제 1장 서론은 연구에 필요한 문제제기 및 연구목적, 연구의 방법 및 범위를 서술하였다. 제 2장 이론적 고찰은 카지노 산업의 특성 및 카지노 조직 개념에 관한 설명과 카지노 기업 조직 직원의 특성에 관하여 서술하였다. 이와 함께 동기부여에 대한 개념과 동기부여의 구성요인과 동기부여에 대한 선행연구와 여러 이론들을 살펴보고, 다음으로는 고객지향성의 개념과 고객지향성의 구성요소와 선행연구들을 조사하여 서술하였다. 마지막으로 동기부여와 고객지향성과의 관계에 대하여 서술하였다. 제 3장 연구의 설계에서는 연구모형을 설정하고 그에 따른 가설을 설정하였으며, 구성 개념의 조작적 정의와 조사 설계 및 자료 분석 방법을 제시하였고, 제 4장 실증분석은 설정된 가설에 대한 실증검증을 실시하였다. 제 5장은 연구의 결론 부분으로 연구의 결과를 요약하였고, 시사점 및 연구의 한계점과 향후 과제를 제시하였다.

II. 이론적 고찰

1. 카지노산업의 특성 및 조직

1) 카지노 산업의 개념

관광 대상으로서 카지노(casino)는 기존의 정의나 새로운 정의에서도 그 개념이 명확하게 규정되지 않고 있는 실정이다. 그 이유는 카지노가 그 동안 여가선용을 위한 관광산업의 하나로 인식되지 못하고 단순한 도박으로만 평가됨으로써 이를 연구대상으로 삼지 않았기 때문이다. 그러나 이러한 학문적 조유는 카지노산업이 관광산업 중 비교적 규모가 큰 외화획득산업이라는 점을 간과하고 있으며, 정책적인 측면에서도 그동안 사행행위 규제 및 처벌 특례법에서 사행행위영업으로 규정되어 오다가 1994년도 하반기에 관광 진흥법을 통해 새로이 외국인 전용 관광산업으로 전환되면서 비로소 연구대상으로 선정되기 시작했다.¹⁰⁾

카지노의 어원은 gambling·음악·쇼·댄스 등 여러 가지의 오락시설을 갖춘 집회장(작은집)이라는 의미의 이탈리아어 카사(casa)이고 르네상스 시대의 귀족이 소유하고 있었던 사교 오락 활동(댄스·당구·gambling 등)이 일어나는 별관을 뜻하였다. 여기서 gambling(gambling)은 고대 영어인 앵글로 색슨어의 가메니안(gamenian)에서 유래된 것으로 그 의미는 스포츠나 놀이를 뜻하였다. 한편, 국내에서는 카지노를 서양식 도박장을 통칭하는 의미로 사용했었다.¹¹⁾

웹스터 사전에는 'gambling(gambling)'이란 “돈을 벌기 위한 목적으로 게임을 하는 것 또는 불특정하거나 위험을 동반하는 그 무엇”으로 정의되어 있으며, 카지노(casino)란 “모임, 춤 그리고 전문 gamblers(professional gambling)를 위하여 사

10) 김지영(2013). 『카지노 경영론』, 서울: 경문사. pp.9-10

11) 김지영(2013). 상계서, pp.9-10

용되는 넓은 장소”라고 정의되어 있다. 국어사전에는 카지노란 “여러 가지 오락 기구에 음식, 댄스, 쇼 등을 즐길 수 있는 실내 도박장”으로 정의되어 있다. 이러한 의미에서 볼 때 카지노(casino)란 “사교나 여가선용을 위하여 일정한 장소에 갬블링을 할 수 있는 오락 기구를 갖추어 넣고 갬블링에 참가 한 고객들이 즐길 수 있도록 댄스, 쇼 등 볼거리를 제공하는 장소”라 정의 할 수 있다¹²⁾

2007년 이전에는 카지노 산업이 도박장 운영업으로 분류되어 있던 것으로 볼 때 산업적 측면으로의 긍정적인 부분이 부각되기 시작한 것은 불과 몇 년이 채 되지 않은 것을 알 수 있으며, 근원적인 이익수단을 인간의 사행심으로 규정하여 합법적 기업이긴 하지만 엄격히 규제하고 통제해야 하는 대상임을 암시하고 있다. 1994년 관광 진흥법이 개정되면서 카지노업이 관광산업으로 편입되었으며, 외국인 투자자들이 대규모 지역개발에 대한 투자 조건으로 카지노업의 허가를 요구함에 따라 문화체육관광부는 외국인 투자유치 촉진을 통한 대규모 개발을 유도하고, 카지노 리조트를 조성하는 등의 관광인프라 구축을 목적으로 관련법을 제정 및 개정하여 카지노업 허가특례규정을 시행하고 있다.¹³⁾

카지노의 개념에 대한 속성을 살펴보면 행위자, 목적, 활동 등으로 구분해 볼 수 있다. 행위자는 관광객 혹은 방문자가 될 수 있으며, 목적은 사행심에 근거한 금전적인 이익을 취득하기 위한 목적과 여가선용을 위한 목적으로 나뉜다. 활동은 게이밍과 그 밖의 시설과 서비스를 이용하는 여가활동으로 구분된다. 카지노가 단순한 게임제공 차원에서 벗어나 볼거리와 즐길 거리 등 다양한 여가활동을 제공함에 따라 산업의 체제를 갖추기 시작하였다. 이에 카지노 산업은 관광객의 게임욕구와 다양한 여가욕구를 충족시켜 줄 유·무형의 서비스를 제공하는 사업과 이를 간접적으로 지원해 주는 카지노 관련 사업으로 정의할 수 있다.¹⁴⁾

2) 카지노 산업의 특징

현재 전 세계의 카지노 산업은 단순 게임만을 위한 사업이 아닌 리조트, 테마

12) 이상우(2012). 『카지노 실무개론』, 서울 : 새로미 p.7

13) 이충기(2005). 『카지노 산업의 이해』, 서울: 일신사. pp.19-20.

14) 이충기(2005). 전개서, pp.19-20.

파크, 컨벤션 등의 기능이 접목된 복합적인 엔터테인먼트 산업으로 변모하고 있다. 국내 카지노기업은 외국인전용 카지노와 내국인 출입 카지노로 구분되고, 내 외국인 관광객을 위한 게임장소 및 오락시설과 그에 따른 직간접적인 인적 서비스를 제공하며, 과거 도박이라는 부정적인 이미지에서 벗어나 여가활동의 일부라는 인식의 전환과 변화를 맞이하기 위해 노력하고 있다. 이러한 노력의 효과를 보기 위해서는 카지노 산업에 대한 특징을 올바르게 이해해야 한다. 또한 본 연구에서 실시하는 카지노 직원의 동기부여 및 고객지향성에 관한 연구를 실시하기 위해서도 카지노 산업이 가지는 특징을 파악하는 것이 무엇보다 중요하다.

카지노 산업의 특징은 아래와 같이 열한가지로 나누어 볼 수 있다.¹⁵⁾

첫 번째, 승률에 의한 거래이다. 카지노 산업은 다른 산업과는 달리 상호 재화나 서비스의 교환으로 이루어지는 거래가 아니라 카지노 게임을 통한 상호 승률에 의해 거래가 이루어진다. 수학적 확률에 기초하여 사업을 하는 산업은 보험 산업도 있으나 카지노 산업은 보험 산업과는 달리 재물을 걸고 서로 내기를 거는 행위가 수반되기 때문에 일반적인 거래와는 다르다. 따라서 경우에 따라서는 다른 산업에서 전혀 볼 수 없는 마이너스 매출을 기록하기도 한다.

두 번째, 승률에 의한 생산성이다. 서비스 산업의 생산성의 특성은 재고판매가 불가능하며, 이는 서비스의 생산량이 수요량과 같다는 것을 의미한다고 하는데 카지노산업은 이와 달리 수요량과는 관계없이 게임의 승패에 따라 생산량이 결정되어진다.

세 번째, 인적 서비스에 대한 의존성이다. 카지노 상품은 무형의 인적 서비스가 동시에 제공됨으로써 완전한 상품으로서의 기능을 다할 수 있게 된다. 또한 카지노는 슬롯머신 등을 제외하고는 모두 인간 대 인간의 상행위이며, 사람에 중점을 둔 산업이다. 오늘날 기계문명의 발달에 따라 거의 모든 산업이 기계화·자동화하여 가는데 비하여 양질의 인적 서비스 제공이 생명인 환대산업(hospitality industry)인 카지노 산업은 기계화·자동화에는 한계가 있기 때문이다.

네 번째, 연중무휴의 특성이다. 카지노산업은 다른 산업과는 달리 계속하여 연중무휴로 영업하므로 카지노업과 고객 간의 대인관계는 휴일이 있을 수 없다. 고객의 활동시간에는 고객이 원하는 요구대로 서비스를 제공하여야 할 의무가 있

15) 김지영(2013). 전계서, pp.22-26.

는 것이다.

다섯 번째, 높은 고용효과이다. 카지노산업은 일정한 시설만을 갖추고 연중무휴로 영업되는 순수 인적서비스산업이다. 또한 카지노산업의 승수효과를 보면 0.098로 전 산업의 평균치인 0.069를 훨씬 상회할 뿐만 아니라 24개 산업 부문 중 3위를 차지하고 있어 매우 높은 고용효과를 창출 하고 있음을 나타내 주며 특히 고용효과는 수출산업인 섬유 가죽업(0.090), 반도체산업(0.042), 승용차 산업(0.044)에 비하여 매우 높다.

여섯 번째, 천연관광자원 개발의 한계성 극복이다. 카지노산업은 옥내의 영업장에서 이루어지는 영업으로 악천후 시에 야기되는 옥외관광산업의 대체산업으로써 상품의 한계가 거의 없다고 할 수 있다. 특히 관광자원의 개발로 인해 야기되는 자연경관의 훼손이나 오염의 부작용도 거의 없는 장점을 가지고 있다.

일곱 번째, 높은 경제적 파급효과이다. 카지노산업의 외화수입이 우리나라 경제에 미치는 직·간접 및 유발효과 등의 경제적 효과는 지대하다. 즉, 생산 및 부가가치 창출효과, 지역주민 소득 및 고용 창출효과 등 다양한 경제적 파급효과를 발생시킨다. 카지노산업의 외화 가득률은 93.7%로 반도체 39.3%, TV 60.6%, 승용차 79.5%보다 훨씬 높게 나타난다.

여덟 번째, 중앙 및 지방자치단체의 재정수입 창출이다. 카지노산업은 카지노의 입장수입 전액을 특별소비세 및 교육세로 납부할 뿐만 아니라 관광 진흥법에 의해 총매출액의 일부분을 관광 진흥 개발기금으로 납부하는 등 중앙 및 지방자치단체의 재정수입 창출효과를 발생시킨다.

아홉 번째, 외래 관광객의 1인당 소비액을 늘리고 체재기간을 연장시키는 것이다. 카지노 이용객의 1인당 소비액은 1994년도 기준 외래 관광객 1인당 평균소비액의 1,081불 중 408불로 약 38%를 차지할 정도로 단일 지출항목으로는 높은 비중을 차지하고 있으며, 또한 카지노 이용객의 1인당 소비액은 매년 증가세를 보이고 있어 외래 관광객 소비지출을 증가시키는 주요한 산업이다.

열 번째, 호텔영업에 대한 높은 기여도이다. 카지노 고객은 호텔의 객실, 식음료, 기타 부대시설을 이용하기 때문에 호텔의 추가적인 매출액을 증가시킨다.

마지막으로, 관광객의 다양한 욕구를 충족시켜준다고 할 수 있다. 관광객은 관광행위를 통하여 다양한 정신적, 육체적인 경험과 만족을 구하려는 욕구를 가지는

데 이들의 욕구를 충족시켜 준다.

3) 제주지역 카지노 산업의 개요

제주지역 카지노 산업은 1971년 파라다이스 워커힐 제주지점이 제주 칼호텔에 개설된 것을 시발점으로 형성되었으며, 현재는 총 8개 업체의 외국인 전용 카지노 호텔이 개설되어 있어, 국내에서 가장 많이 카지노를 보유한 지역이다.

<표 2-1> 카지노 사업주체, 허가일, 사업장소

사업주체	허가일	사업장소
더케이제주호텔카지노 (주)엔에스디영상	'75. 10. 15	라마다프라자호텔
(주)파라다이스제주 카지노 지점	'90. 9. 1	제주그랜드호텔
벨루가 (주)신라호텔카지노	'91. 7. 31	제주신라호텔
(주)두성 롯데카지노	'85. 4. 11	제주롯데호텔
엘베가스(주)티엘씨레저	'90. 9. 1	엘베가스호텔
골드타임(주)하얏트카지노	'90. 9. 1	제주하얏트호텔
로얄팰레스 카지노	'90. 11. 6	제주오리엔탈호텔
폴든비치 카지노 (주)폴든비치	'95. 12. 28	제주 칼호텔

자료 : 한국카지노업 관광협회(2014)를 바탕으로 재구성함.

<표 2-2> 제주 외국인 관광객대비 카지노 이용고객 비율

(단위 : 명)

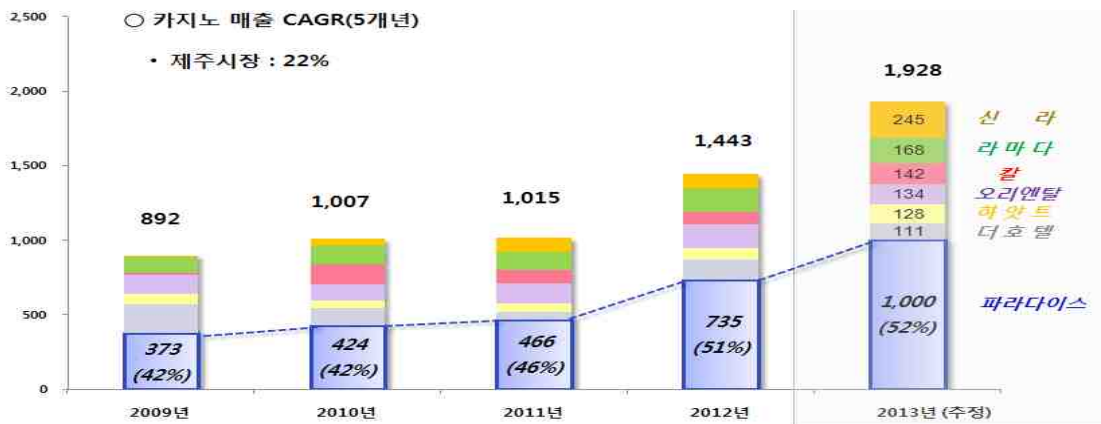
구분	외국인	카지노	비율
2009	632,000	120,582	19%
2010	777,000	161,073	21%
2011	1,046,000	180,989	17%
2012	1,681,000	226,477	13%
2013	2,332,703	345,826	15%

자료 : (주)파라다이스 제주 카지노

한편, 최근 들어 마카오, 싱가포르와 강원 랜드 및 한국관광공사의 카지노들이 개장하면서 제주도내 카지노업체의 이용객수가 날로 감소했으나 제주도내의 중국관광객의 증가로 인해 차츰 이용객 수가 증가하고 있는 추세이다.

2011년도 이후 중국시장의 활성화로 제주도내 카지노 시장이 큰 폭으로 성장하고 있으며, 제주도내 카지노가 서로 좋은 마케팅 활동으로 높은 매출 점유율을 유지하고 있는 추세이다.

<그림 2-1> 제주카지노 순 매출현황



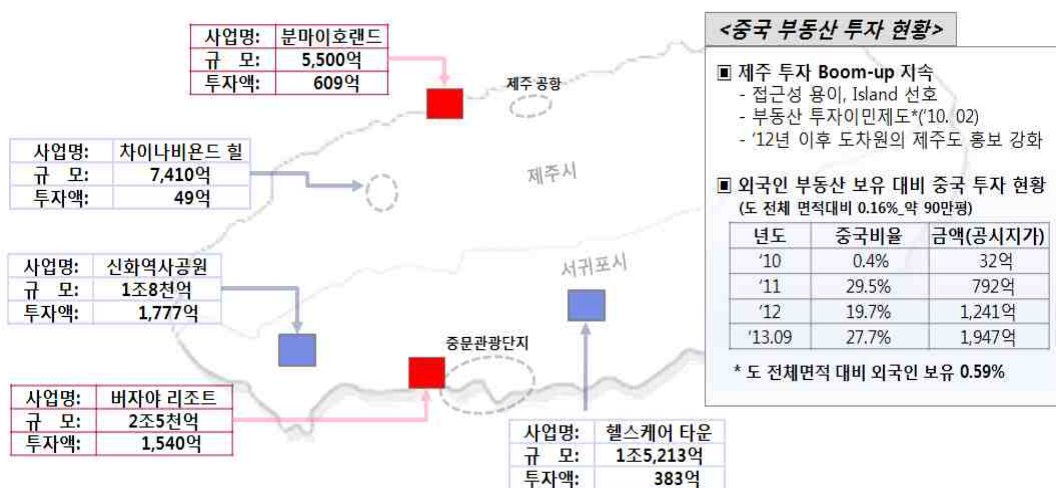
자료 : (주)파라다이스 제주 카지노

제주지역 카지노를 둘러싼 최근 현황을 몇 가지 정리해보면 다음과 같다.

첫 번째, 제주를 찾는 중국인을 포함한 외국인 관광객이 많아지고 있는 실정에서 국내 관광시장을 타깃으로 한 다양한 상품개발과 급증하는 중국 관광객의 영향으로 제주직항 항공노선 및 항공편수가 대폭 증가하고 있다. 국제선의 경우에는 중국(중국 항공노선 총 80개, '12년 대비 78%'증가)과 '12년 홍콩 직항 노선 신설 및 증편'(주4회)이 되었다. 그리고 제주도는 올레길 코스 개발 및 세계 7대 자연 경관 선정으로 내국인 및 외국인 관광시장 성장 발판을 마련하고 있다. 이에 제주 관광객은 꾸준히 증가세를 이어가고 있으며 중국인 관광객의 증가에 힘입어 외국인 관광객은 220만 명을 돌파하고 있다. 카지노를 찾는 VIP 고객들중 중국인들이 주를 이루고 있어 이에 중국 고객들을 대상으로 하는 카지노 행사가 많이 열리고 있다.

두 번째, 제주도에 투자하는 외국 기업의 증가로 외국기업의 카지노 리조트가 증설될 예정이다. 주요 외국인 투자는 제주 5개 지역 7조 1천억 규모이며 사업종류로는 MICE, 테마, 휴양 등 다양한 컨셉으로 구성된다. casino와 연관 있는 투자는 제주시 지역 '분마이호랜드'(규모 5,500억과 투자액 609억 원)와 서귀포지역 '버자야리조트'(규모 2조5천억과 투자액 1,540)가 있다. 이로써 제주 카지노의 발전은 계속될 것으로 예상 된다.¹⁶⁾

<그림 2-2> 제주 투자 기업(카지노 포함)



자료 : (주)파라다이스 제주 카지노

16) (주)파라다이스 제주 카지노(2014), 내부자료.

4) 카지노 조직의 특성

카지노 산업은 카지노를 구성하는 인적 자원에 의한 의존도가 높은 산업으로 직원들이 카지노 서비스라는 상품의 전달과정에 직접적이고 절대적인 영향을 미친다. 따라서 카지노 직원들의 직무만족과 서비스 품질 제공의 여건 조성이 카지노 수익을 증대시키는 중요한 변수가 되고, 이들 직원의 서비스는 고객만족과 직결되어 카지노 경영성과에도 영향을 미친다. 이에 본 절에서는 카지노에서 가장 중요한 인적 자원이 구성된 카지노 조직을 중심으로 살펴보고자 한다.

카지노의 조직구조와 관련하여 카지노영업세칙 제2장 제4조 1항은 "카지노 사업자는 카지노의 건전한 발전과 원활한 영업활동 및 효율적인 내부통제를 위하여 이사회, 카지노 총지배인, 영업부서, 안전관리부서, 출납부서, 환전영업소, 전산전문요원 등의 조직 및 인력을 갖추어야 한다."고 규정하고 있다. 이러한 법적 규정에 따라 대부분의 우리나라 카지노는 관리부서, 판촉부서, 영업부서, 출납부서, 안전관리부서, 전산전문요원 등으로 조직을 구성하고 있다.¹⁷⁾

이러한 부서들은 고객 접점의 관점에서 볼 때 차이가 있을 수 있다. 카지노 산업에는 딜러, 오퍼레이션 관리자, 바니(bunny), 서베일런스(surveillance), 마케팅, 회계, 식음료, 총무, 시설설비, IT, 기획, 홍보 등 여러 부서, 여러 종류의 직원들이 있다. 이들 중 내부고객(카지노 직원)을 응대하는 내부고객 접점의 직원은 서베일런스, 총무, 시설설비, IT, 기획, 홍보가 해당되고, 외부고객을 주로 응대하는 외부고객 접점의 직원은 딜러, 바니, 마케터, 식음료, 회계가 해당된다. 더욱 세분화 하면, 외부고객 접점 직원은 식음료 서빙을 담당하는 바니, 그리고 게임운영과 판촉활동 여부에 따라 영업장에서 직접적으로 게임(game)진행과 관련하여 외부고객을 응대하는 딜러, 오퍼레이션 관리자와 판촉활동을 하는 마케터로 구분된다.¹⁸⁾

17) 김지영(2013). 『카지노 종사원 유형에 따른 감정노동, 심리적 안녕 감 및 정신증상 비교연구』. 서울사이버대학교 석사논문, p.4.

18) 김지영(2013). 상계서, p.4

5) 카지노 직원의 역할

카지노 조직 중에서 영업부서는 가장 핵심적인 역할을 수행하는 곳으로, 카지노 영업장 내의 각 게임테이블 및 머신에 배치되는 인력을 관리하는 조직이다. 카지노 영업부서는 영업장내에서 직접 게임 기구에 배치되어 고객을 대상으로 게임을 진행하는 영업팀과 카지노 영업장에서 게임을 즐기는 고객에게 식사와 음료를 제공하는 식음료부, 게임테이블에서 영업을 하기위해 칩스의 공급 및 회수, 카운팅 룬을 운영관리하며 영업에 관한 각종 기획을 관장하는 영업기획부로 분류할 수 있다.

특히 영업 부서는 연중무휴로 영업하고 있으며, 일반적으로 3부제로 나누어서 근무 한다. 각 근무시간을 쉬프트(shift)라고 하며, 쉬프트에 의해서 영업팀은 1, 2, 3부로 나뉘며 각 쉬프트 별로 매니저가 1명씩 있는데, 그는 근무시간에 일어나는 모든 상황에 대한 관리와 책임을 진다.

카지노 영업팀 1, 2, 3부는 크게 블랙잭, 바카라, 룰렛 등의 피트로 구분하여, 각 피트에 2~3명의 피트 보스가 관리를 담당한다. 그 하위 단계로써 플로어퍼슨이 있는데, 보통 2~6개의 게임 테이블을 관리 감독하며, 딜러들에게 업무를 지시하고, 딜러들이 업무를 보다 잘 수행할 수 있도록 지원해 준다. 이와 같은 카지노 게임의 진행과 관련된 업무담당자의 직무를 제시하면 다음과 같다¹⁹⁾.

(1) 딜러(dealer)의 역할

카지노 기업에서는 카지노 직원이 가장 중요한 자원이라 할 수 있다. 카지노 직원의 역할은 서비스 제공, 게임진행, 테이블 관광, 게임지원으로 나눌 수 있다. 그 중 가장 고객과 접촉이 많은 직원은 딜러인데, 딜러의 임무 중 가장 중요한 요소는 전문가적 기질과 안전한 게임을 이루어내는 것이다. 이를 구체적으로 보면 다음과 같다.

첫 번째, 전문가적 기질이다. 딜러는 손님에게 신뢰를 얻어 게임테이블에서 고

19) 우영희(2007). 『카지노 종업원의 조직 및 직무특성이 감정노동과 고객지향성에 미치는 영향』. 경희대학교 박사학위 논문. pp.11-12.

객을 편안하게 해 줄 수 있어야 하고, 고품질의 서비스를 제공하며, 서비스의 창출을 위해 선의의 경쟁을 하고, 고객의 취향과 기호를 파악하여 기억함으로써 적절한 응대를 해야 하며 부서 내 인간관계 개선에 노력해야 한다.

두 번째. 게임진행자로서 house rule에 따라 card dealing을 정확하게하고 dealing 테크닉의 완성도를 높여 신속하게 함과 동시에 필요한 외국어를 습득하여 게임을 진행하는 것이다.

세 번째, 게임테이블 관장자로서 테이블의 시야를 확보하고 고객의 동향과 자리이동에 항상 주의를 집중하고 업무의 인수인계를 철저히 한다. 그리고 항상 깨끗한 영업 분위기를 위해 게임 테이블을 청결히 유지하고, 고객 불만이 발생했을 경우 신속히 대응해야 한다.

마지막으로, 딜러는 고객의 요구 사항에 신속하고 유연하게 대처하며 고객이 게임을 즐길 수 있도록 지원하는 자로써 고객의 사기를 높이며 편안한 게임분위기를 조성해야 한다. 고객이 카지노를 재방문 하느냐 하지 않느냐는 딜러의 서비스를 받은 고객의 만족도로 결정 되는데 이것이 카지노의 매출과 연결될 수 있다고 볼 수 있다.²⁰⁾

카지노에서는 고객에 대한 인적서비스가 주류를 이루고 있으며, 특히 영업장 서비스는 전문적인 기술과 지식을 습득한 딜러의 확보여부가 중요시 된다. 즉, 카지노 직원들의 고객 요구에 대응하는 태도나 형태가 카지노에 대한 인상을 결정하는 것이다. 카지노에서는 게임생산을 하고 있지만 다른 경쟁사들의 게임생산과 차별화하기가 어렵다. 왜냐하면 많은 카지노 시설의 내부는 대동소이하며, 화려하고 고급스럽게 제작된 장비를 구입하여 같은 형태의 게임을 제공하기 때문이다. 따라서 차별화 할 수 있는 게임생산의 차이는 서비스를 제공하는 딜러의 능력에 기인하고 있다.

카지노 사업의 성공은 딜러의 능력에 따른 고객 만족의 결과를 도출해야함으로, 딜러의 서비스가 항상 기대 이상이어야 고객의 기대가 충족된다. 딜러가 고객에게 고품격 서비스를 제공한다는 것은 딜러 자신의 가치창조와 품격을 제시하는 기회임과 동시에, 카지노 이미지 형성에 많은 영향을 미친다.²¹⁾ 이렇듯 카

20) 노일학(2004). 『카지노 딜러들의 직무만족과 직무스트레스가 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구 : P사 카지노 기업 대상들을 대상으로』. 세종대학교 석사학위논문, p.36.

지노 사업은 고객에 대한 인적서비스를 어떻게 관리하는가에 따라 게임 상품의 가치를 다르게 형성할 수 있다.²²⁾

카지노 딜러는 기술적 업무(예를 들어 다양한 게임을 실수 없이 고객에게 제공해야 함)외에도 정서 표현을 통한 고객과의 커뮤니케이션 능력이 중요한데 딜러의 높은 커뮤니케이션 능력이 고객의 만족 요인으로 여겨지고 있다. 따라서 카지노 딜러 역시 조직의 요구에 맞춰 자신의 감정을 절제하고 고객접점에서 서비스를 제공해야하는 정신적 스트레스가 큰 직종이다.²³⁾

(2) 플로어 퍼슨(floor person)의 역할

오퍼레이션 관리자는 각 게임테이블에서 발생하는 모든 행위를 1차 감독할 책임을 지는 자로서, 딜러 감독, 게임 테이블의 운영 및 관찰, 고객의 정보숙지 및 서비스 제공, 영업지침에 따른 제반 규정 및 절차 수준 등의 업무를 수행한다.

관리자는 블랙잭, 룰렛, 바카라, 캐리비안 포커, 쓰리 카드포커, 다이사이, 빅휠 등 다양한 테이블 게임 영업을 감독하며, 딜러 감독 및 피트(pit)관찰, 고객서비스 제공, 게임 프로텍션, 크레딧 발행, 제반 규정 및 절차 준수 등의 직무를 수행한다. 오퍼레이션 관리자는 고객 분쟁 해결 및 고객의 불평을 해결하고 하우스룰과 관련된 문제를 고객에게 설명하고 이해시키는 역할을 한다. 그리고 교대근무, 게임 종료 등 필요시 뱅크 룰 조정(게임 테이블의 칩스 관리) 및 고객 등급 평가를 담당하며, 카지노 영업장 시설물 관리 및 영업장 상황에 따른 게임 테이블 증감을 결정하는 역할을 한다.

카지노 오퍼레이션 관리자의 임무는 고객이 게임을 할 때 게임을 보호 및 감독하는 것이지 게임승패를 책임져야하는 것은 아니다. 또한 카지노 직원들의 사기를 진작시키고 고객과 좋은 관계를 유지시키는 것은 오퍼레이션 관리자의 역할이다. 따라서 오퍼레이션 관리자의 압력으로 인한 딜러의 사기저하는 고객응대

21) 서은진(2008). 『카지노 딜러 소진연구 : Mentoring 조직효과를 중심으로』. 경희대학교 석사학위논문, p.7.

22) 김도애(2003). 『카지노 딜러(Dealer)의 내부마케팅과 직무만족도의 관계성 연구』. 경주대학교 석사학위논문, p.15.

23) 하선영(2012), 카지노 딜러의 직무특성이 소진에 미치는 영향 : 감정노동의 매개 효과를 중심으로. 『관광경영학회』, 16(3), pp.365-381.

에 부정적인 영향을 끼치게 되고, 이는 곧 카지노 방문 고객의 감소로 이어질 가능성이 높다. 특히 카지노의 경영 특성상 관리자들이 본의 아니게 딜러들에게 부담감을 주는 일이 빈번히 일어나고 있어 딜러들이 고객들에게 고객지향적으로 다가가는데 많이 힘든 실정이다²⁴⁾.

(3) 피트보스(pit boss)의 역할

쉬프트 매니저(shift manager)의 감독 하에서 카지노 영업장의 여러 구역 중 한 구역을 책임진다. 일정 구역에서만 권한을 갖고 그 구역 내에서 발생하는 모든 업무를 총괄 지휘하며, 피트(pit)운영과 관련된 사항들을 쉬프트 매니저에게 보고할 책임이 있다. 또한 근무 중 운영상태 및 문제점 등을 파악해 이를 개선하고 피트(pit)가 최대한 효과적으로 운영될 수 있도록 관리하며, 딜러의 인사관리, 교육, 테이블의 수입 등을 관리 감독한다.²⁵⁾

(4) 쉬프트 매니저(shift manager)의 역할

카지노는 24시간 계속해서 영업을 하기 때문에 보통 3교대 근무를 원칙으로 한다. 3교대 근무 중 1 근무대의 최고 책임자로서 카지노 지배인 감독 하에서 지배인의 정책을 수행하면서 해당 쉬프트(shift)의 영업장의 관리, 직원의 인사관리, 고객의 컴플레인(complaint)해소, 게임 규칙 개선, 근무 시간표 등 카지노 영업 부분의 전반적인 운영 및 관리를 책임지며 영업 업무를 수행한다.²⁶⁾

(5) 영업부서의 직원의 역할

마케팅 부서는 최근 카지노의 규모가 대형화됨에 따라 중요성이 점점 커지고 있다. 마케팅 직원의 경우 각각의 담당업무가 설정이 되어 있으며, 그 업무를 실

24) 이상우(2012). 『카지노 실무개론』, 서울: 새로미. p.36

25) 이상우(2012). 상계서, p.36

26) 이상우(2012). 상계서, p.37

행할 때에는 마케터는 기회를 정확히 잡아서 계획적인 판매활동을 전개해야 한다. 이에 따라 마케터는 정보 수집에 유의하고 어떤 조그마한 기회도 놓치지 말고 적극적으로 활동을 해야 한다. 특히 카지노 직원들은 모두가 판매원이라는 것을 인식하고 적극적인 판매활동을 해야 한다.²⁷⁾

서베일런스 부서는 monitor room이라고 불리며, 전 영업장을 감시 보호 녹화 하여 어떤 분쟁이 발생 하였을 때 자료를 제공하고, 종사원(employee), 고객(customer), 게임 테이블(game table)등의 상황을 심사 분석하는 역할을 한다.²⁸⁾

관리부서중 총무부서에는 인사·총무 담당, 후생복지 담당, 교육 담당, 구매 담당, 수송 담당, 영선 담당, 안전관리 담당 부서 등이 있는데 회사의 대외적인 업무의 총괄적인 사항과 종업원에 대한 직접적인 사항을 담당한다.²⁹⁾

관리부서중 경리부서는 일반 경리와 회계 부분으로 분류하고 있으며, 일반 경리는 관제, 세무, 급여 관련업무 등을 처리하고, 회계는 환전업무, 출납, 칩의 필(fill) 및 컬렉션(collection), 카운팅 룸 관리, 영업일보와 통계 등을 작성 처리한다.³⁰⁾

27) 이상우(2012). 상계서, p.38

28) 노경문 · 민일식(2012). 『카지노 서비스 및 실무론』, 출판사 : 세로미, p.17

29) 이상우(2012). 전계서, p.39

30) 이상우(2012). 전계서, p.40.

2. 동기부여

1) 동기부여의 개념

동기부여(motivation)란 움직인다는 뜻을 가진 라틴어 모베리(movere)에서 유래된 말로써 동기유발, 동기부여 또는 동기화라고도 하는데 개인이나 집단이 자발적 내지 적극적으로 책임을 지고 일을 하고자 하는 의욕이 생기도록 그 행동의 방향과 정도에 영향을 행사하는 것으로 조직의 목표달성을 위한 행동을 유발시키는 역동적인 과정이라고 할 수 있다.³¹⁾

동기부여의 개념을 일반적으로는 어떤 사람들의 심리적·행동적 측면을 자극하여 바람직한 행동을 수행하도록 이끄는 것이라 할 수 있다. 동기부여는 생리적 욕구에서부터 복잡한 사회적 욕구에 이르기까지 널리 이야기되는데, 그 의미도 욕구의 종류에 따라서 달라진다. 예컨대 '저것이 탐난다, 그곳에 가고 싶다, 그 사람과 만나고 싶다, 그 지위에 오르고 싶다'는 식의 많은 의도·목표를 가진 동기부여가 일상행동을 일으키고 있는데, 동기부여는 경험에 기초한 예상·계획과 결부되어서 실행된다. 동기부여는 계획과 실행 사이의 중간역할을 하는 기구(機構)이다.³²⁾

동기부여는 조직 관리자의 시각에서 동기가 일어나도록 자극을 주는 외부환경으로 동기 인식과정에 중점을 두며, 동기유발은 동기를 갖고 행동하는 개인에 대한 동태적 개념으로 조직구성원이 욕구충족능력을 가지면서 조직목표의 달성을 위하여 높은 수준의 자발적 노력을 기울이는 것을 의미한다. 즉 노력, 조직목표, 욕구를 핵심요인으로 하는 동기부여는 조직목표를 지향하게 된다.

이러한 동기부여는 심리학을 비롯한 여러 학문분야에서 다루어져 왔으며 지금까지 문헌 속에서 나타난 정의들만 100여 가지가 넘을 정도로 많으나, 공통적으로 나타난 개념을 보면 개인의 목표 지향적 행동을 자발적으로 일으키고, 지속시키는 과정을 의미한다.³³⁾

31) 서진욱·유중서·윤중락(2002). 호텔 내 종업원 동기부여에 영향을 미치는 커뮤니케이션의 요인에 관한 연구. 『서비스 경영학회지』, 3(2), pp.114-135.

32) 정원식(2001). 『인간의 동기』, 출판사 : 교육과학사.

33) 쉰하이밍(2012). 『중국 사기업의 종업원 동기부여와 직무만족에 관한 연구』. 청주대학교 대학원 석

따라서 본 연구에서 동기부여를 개인적 측면과 기업적 측면 두 부분을 모두 고려하여 연구를 진행하고자 한다. 개인적 측면은 직원 스스로가 직무를 통하여 자기만족, 성취감, 즐거움을 얻는 것을 말하며, 기업적 측면은 카지노 기업이 수준 높은 서비스 제공을 위하여 직원에게 직접 동기부여 될 수 있는 혜택이나 보상을 줌으로써 직원 개개인이 스스로 업무를 효과적으로 수행 할 수 있도록 하는 촉매제라고 정의할 수 있다.

2) 동기부여의 구성요인 및 선행연구

동기부여는 크게 내적 동기부여와 외적 동기부여로 구분된다. 내적 동기부여는 직무나 종사기업에 대한 기쁨과 재미, 만족과 결부되어 있으며, 자신감 있고 자발적인 욕구로부터 일어난다. 반면, 외적 동기부여는 외부에서 주어지는 것으로 보상이나 급여 등을 말하며, 일부 연구에서는 외적 동기부여가 내적 동기부여보다 중요하다고 하며 또 다른 연구에서는 내적 동기부여를 외적 동기부여보다 중요하게 고려하고 있다. 동기부여에 관한 연구는 많이 진행되고 있지만 통합된 하나의 이론은 현재 없는 상황이다. 하지만 선행연구들을 살펴보면 다음과 같이 5가지의 동기부여가 많이 연구되어지고 있다³⁴⁾.

첫 번째, 성취(achievement)이다. 성취욕구란 정해진 목표를 달성하고 나아가서 목표를 능가하려는 욕구를 말한다. 정해진 목적을 달성했을 때 조직구성원들은 각각 다른 수준의 성취감이나 성공감, 만족감을 느끼게 된다. 성취욕구를 통해 직무 전체나 일부를 성공적으로 완수한 경우와 문제해결을 위해서 좋은 아이디어를 내는 경우가 발생하는데 이런 성취감으로 인해 기업 매출이 상승하는 효과가 생겨나 성취감은 기업의 안정적 경영을 위한 중요한 요소가 되어 지고 있다.

두 번째, 직무의 안정성(job stability)이다. 이 요인은 안정감을 말하는 것이 아니며 객관적으로 볼 때 직무의 안정성에 관련된 단서의 유무를 말하는 것이다. 즉, 파면되지 않고 회사에 계속 다닐 수 있다는 객관적인 단서가 있는 경우이다.

사학위논문.. pp.9-10.

34) 장연(2011). 『서비스업 종사자의 동기부여가 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구』. 원광대학교 대학원. pp.7-8.

만약 객관적으로 볼 때 회사가 불안정하다면 이는 안정성이 없는 것을 의미한다.

세 번째, 직무자체(job)이다. 직무자체 요인이란 직무나 직무와 관련된 업무들을 실제로 수행함으로써 직무에 대해서 좋거나 나쁜 감정을 갖게 된 경우를 말한다. 이에 포함되는 내용에는 직무가 단조롭거나 상투적인가, 다양한 것인가, 독창성을 필요로 하는가 따분한 것인가, 전반적으로 난이도가 어느 정도인가 그리고 자신이 직무의 여러 분야를 종합적으로 관리할 수 있는가이다.

네 번째, 책임(responsibility)이다. 책임이나 권위와 관련된 이 요인에는 자신이 하고 있는 일이나 타이인 하고 있는 일에 있어서 자신이 책임을 맡는 경우나 새로운 책임을 맡는 사건을 말한다. 여기에는 책임을 지지 않는 것이 원인이 되어서 직무에 대한 부정적 태도가 생긴 경우가 포함된다. 책임요인과 관련된 내용에는 감독받지 않고 일할 수 있게 된 경우, 자신의 노력에 대해 자신이 책임지도록 되어 있는 경우, 타인의 작업에 대해서 자신이 책임을 지게 된 경우뿐만 아니라 승진은 없으나 새로운 책무가 부과된 경우 등도 포함된다.

다섯 번째, 승진(advancement)과 보상이다. 조직 내에서 자신의 지위 혹은 직위가 실질적으로 변화된 경우에 한정된다. 만약 지위나 직위상에 변동 없이 다른 직무를 받게 되거나 책임이 많아진 경우에는 승진이 아니라 책임으로 분류된다. 여기에는 기대하지 않던 승진, 기대했던 승진, 승진을 기대했으나 승진이 안 된 경우 등이 포함된다.

많은 연구가 이러한 5가지 내용을 주로 포함하고 있지만 이러한 내용이 통일되어 있지는 않으며 각 연구 목적, 연구 대상 및 연구 방법에 따라 상이하게 연구되어온 것이 사실이다. 따라서 본 연구에서도 카지노 직원에 맞는 동기부여가 무엇인지에 대한 연구가 필요하며, 동기부여 관련 선행연구 중 카지노 관련 연구를 중심으로 살펴볼 필요가 있을 것이다.

동기부여의 개념 정의에 비추어 특징을 고려해 보면 첫 번째, 동기부여라는 개념은 인간의 존재를 전제로 인간내부의 심리적인 행동과정을 나타내고 있다.

두 번째, 심리학에서 사용하고 있는 방법과 마찬가지로 행동과 동기를 하나의 과정으로 파악할 수 있다는 점이다. 즉, 욕구의 결핍에서 시작되어 욕구 결핍을 충족시키려는 수단 탐색, 욕구 충족을 위한 목표 지향적 행동, 새로운 욕구의 환경을 동기부여의 과정으로 볼 수 있다.

세 번째, 조직에 있어서 동기부여는 행동의 원천이 되는 인간의 심리에 대한 외적인 유인에 초점을 두고 그 양자간의 관계를 중시하는 것이다(서진욱·유중서·윤종락, 2002).³⁵⁾

동기부여의 이론은 오랜 기간 동안 여러 단계를 거쳐 발달해 왔으며, 내용 이론과 과정 이론으로 나누어진다. 내용이론은 인간의 행동을 작동시키고 에너지를 일정한 방향으로 조정하며 유지시키는 내적 요인에 초점을 맞추는 이론으로 욕구 단계 이론, X-Y 이론, ERG이론, 동기·위생 이론, 성취욕구 이론 등이 있다. 과정이론은 사람들이 어떠한 방법으로 그들의 욕구를 충족시키고, 욕구충족을 위하여 여러 가지 행동의 대안 중에서 어떠한 방법으로 행동 선택을 하는가에 중점을 둔다고 할 수 있으며 기대이론, 형평성 이론, 목표설정이론 등이 있다.³⁶⁾

내용이론과 과정이론을 살펴보면 본 연구에서 관심을 갖고 있는 카지노 직원의 동기부여를 내용이론과 과정이론으로 구분하여 살펴볼 수 있음을 확인할 수 있다. 이는 앞서 동기부여 개념 정리에서 보았듯이 카지노 직원 측면과 기업적 측면으로 구분하여 보는 것과 유사하다고 할 수 있다. 즉, 카지노 직원 동기부여는 직원의 내적 심리에 의한 동기부여와 카지노 기업이 직원들의 업무 향상을 위한 보상 및 승진과 같은 외적 부분으로 구성되어 있음을 확인할 수 있다.

이창원·김호정·박희봉(2003)³⁷⁾의 연구에서는 동기부여 이론을 내용이론과 과정이론으로 구분하고 이에 대한 대표 이론을 설명하고 있다. 특히 욕구단계이론, X-Y, 2요인이론은 내용이론으로 카지노 직원의 내적 동기부여에 대한 설명이라고 할 수 있고, 기대이론과 목표설정이론은 카지노 기업이 시행하는 동기부여와 관련된 내용이라고 할 수 있다.

35) 서진욱·유중서·윤종락(2002), 호텔 내 종업원 동기부여에 영향을 미치는 커뮤니케이션의 요인에 관한 연구. 『서비스 경영학회지』, 3(2), pp.114-135.

36) 이창원·김호정·박희봉(2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교. 『한국행정학보』, 37(1), pp.19-36.

37) 이창원·김호정·박희봉(2003), 상계논문. pp.19-36.

<표 2-3> 동기부여 이론

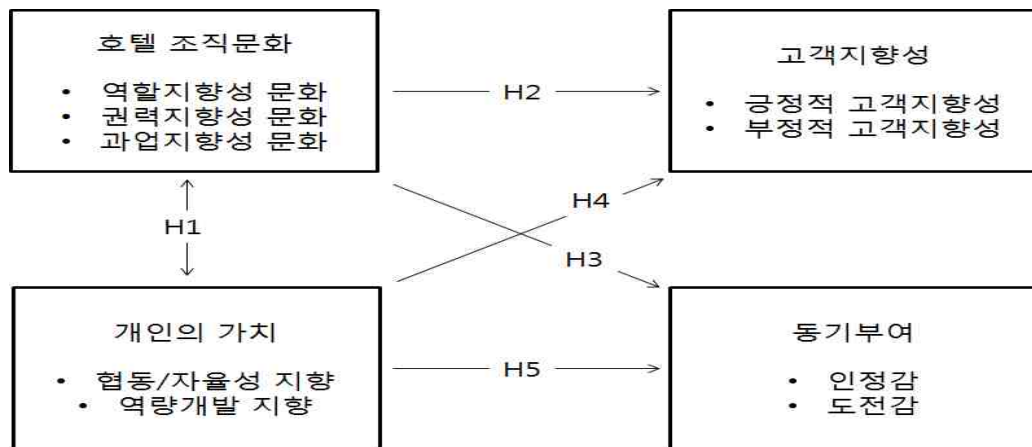
학자	내용
Maslow의 욕구단계 이론	<p>동기부여의 내용 이론을 이해하는데 기초 이론을 제공하고 있다. 이 이론에는 다음의 몇 가지 명제를 바탕으로 욕구는 타고난 것임.</p> <p>생리적 욕구(배고픔, 갈증), 안전의 욕구(안전보장, 보호), 사회적 욕구(소속감, 사랑), 자존감의 욕구(자존심, 인정, 지위), 자아실현의 욕구(자아개발 및 자아발전) 순으로 배열된다. 이 이론에서 가장 강조되는 것은 최고의 욕구인 자아실현의 욕구임.</p>
McGrego의 X-Y이론	<p>X이론: 매슬로우의 가장 하위 단계인 생리적 욕구와 안전의 욕구를 비교적 강하게 가진 인간의 행동 모델임. (일하기를 싫어함. 강제로 시켜야 일을 함, 책임지지 않으려 함, 안전을 바람.)</p> <p>Y이론: 매슬로우의 자존감의 욕구, 자아실현의 욕구를 비교적 강하게 가진 인간의 행동모델임.(자기가 정한 목표를 위해서는 자진해서 일함, 책임을 짐, 목표 달성의 여부를 보수(급여)로 여김, 가장 중요한 점은 자존감의 욕구와 자아실현 욕구의 만족임.)</p> <p>→조직구성원들의 욕구 충족을 위해 종사원 각자의 목표 설정, 자기 통제와 자기 관리, 능력 개발, 참가 제도의 설정, 관리자의 리더십, 그에 따른 훈련 등 조직 정책의 필요성을 지적</p>
Herzberg의 2요인이론	<p>직무만족, 직무태도, 직무성과 등의 연구결과를 종합한 뒤 인간에게는 이질적인 두 가지 욕구가 동시에 존재한다고 주장</p> <p>위생요인(Hygiene factors - 본능에서 비롯되는 것으로, 불쾌한 것을 회피하려는 욕구)</p> <p>동기요인(Motivators) - 지속적인 정신적 성장을 통해서 자신의 잠재능력을 현실화하고자 하는 욕구</p>
Vroom 기대이론	<p>개인의 행동의 결과인 산출을 기대하고, 기대에 의하여 행동을 선택하게 된다는 것. 행동대안(behavior alternatives) 또는 행동전략(behavior strategies)을 평가하여 자기 자신이 가장 중요시하는 결과를 가져오리라고 믿어지는 행동 전략을 선택하게 됨.</p> <p>기대(expectancy)는 개인의 행동이 자신에게 가져올 결과에 대한 예측 또는 확신</p> <p>유의성(valance)은 개인이 원하는 결과에 대한 선호강도임.</p> <p>결과 또는 보상(outcome or rewards)은 동물의 산물로서 개인의 행동성과를 나타냄</p> <p>수단 성(instruementality)은 개인이 지각하는 1차적 결과와 2차적 결과의 상관관계를 말함</p> <p>선택행동(choice behavior)은 행동양식의 선택으로 개인은 행동대안과 기대되는 경로가 및 중요성을 모두 비교, 평가하여 자신의 행동을 선택함.</p>
Locke 목표설정 이론	<p>인간의 행동이 의식적인 목표(conscious goals)와 성취 의도(intentions)에 의하여 결정된다는 것임(Moorhead & Griffin, 1992).</p> <p>목표의 난이도(difficulty)와 구체성(specificity)에 의하여 개인의 성과가 결정되고 구체성은 목표가 명확하게 규정되는 정도인데, 목표가 정량적(quantitative)으로 설정되면 구체적인 목표라고 함(Moorhead & Griffin, 1992).</p>

자료원 : 이창원 · 김호정 · 박희봉(2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교. 『한국행정학보』, 37(1), pp.19-36.

카지노 직원의 동기부여와 관련된 본 연구에서 동기부여와 관련된 측정항목을 수립하기 위해서는 동기부여와 관련된 선행된 연구를 구성요인에 초점을 두고 살펴볼 필요가 있다.

이형룡·김민선·이원옥(2006)³⁸⁾의 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향의 연구에서 호텔 기업의 조직문화와 그곳에 종사하는 직원들의 개인의 가치가 서로 어떤 영향을 주고받는지 그리고 호텔조직문화와 개인의 가치가 각각 직원의 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향력을 검증하였다. 특히 이 연구에서는 동기부여를 개인이나 집단이 자발적 내지 적극적으로 책임을 지고 일을 하고자 하는 의욕이 생기게끔 그 행동의 방향과 정도에 영향을 행사하는 것으로 조직의 목표달성을 위한 행동을 유발시키는 역동적인 과정이라고 정의하여 개인의 가치와 동기부여와의 영향이 있는지를 확인하였고 연구가설을 검증하기 위한 연구모형은 다음과 같이 도출하여 연구가 진행되었다.

<그림 2-3> 이형룡·김민선·이원옥(2006)의 연구모형



자료원 : 이형룡·김민선·이원옥(2006). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향. 『관광·레저연구』, 18(2), pp.151-170.

이 연구의 가설 검증결과 개인의 가치 요인이 동기부여의 두 가지 요인, 인정감과 도전감에 영향을 미친다고 하였다.

즉, 개인의 가치가 동기부여 요인 중 인정감에 부분적 유의한 영향을 미친다는

38) 이형룡·김민선·이원옥(2006). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향. 『관광레저 연구』, 18(35), pp.151-170.

결론을 도출하였으며, 도전감은 많은 영향을 미치는 것으로 결론을 도출하였다. 이런 결과는 호텔직원들이 고객만족을 위해 더 애쓰게 하려면 구성원 간 경쟁을 시키기보다는 협동으로 일을 하게하며, 완벽한 분석과 계획수립보다 유연하게 행동하는 것이 더욱 효과적임을 확인 할 수 있었고 호텔조직문화와 개인의 가치가 동기부여에 영향을 미친다는 연구결과를 확인할 수 있다.

이 연구에서의 결론은 호텔의 상사는 역할수행의 독려와 감독에 주력하고, 가장 중요한 가치는 임무완수임을 주지시키는 역할지향성 문화를 만들고, 구성원 간 경쟁보다 협동하고 유연하게 행동하는 직원의 협동·자율성의 지향 가치를 발전시킨다면 고객과 직원 모두 만족하는 호텔이 될 수 있다는 것으로 도출되었다.

이재경·최정길(2012)³⁹⁾의 연구에서는 Herzberg의 동기위생이론을 적용하여 동기부여 속성을 추출하였는데 동기위생이론의 개념 중 동기요인은 내적 동기, 위생요인은 외적 동기 요인을 설명하고 있다. 따라서 동기요인으로는 성취감, 인정감, 책임감, 직무자체, 성장가능성, 승진을 추출하였고, 위생요인으로는 보수, 대인관계, 근무환경, 회사정책과 관리, 감독·기술, 직무의 안정성을 뽑고 있다.

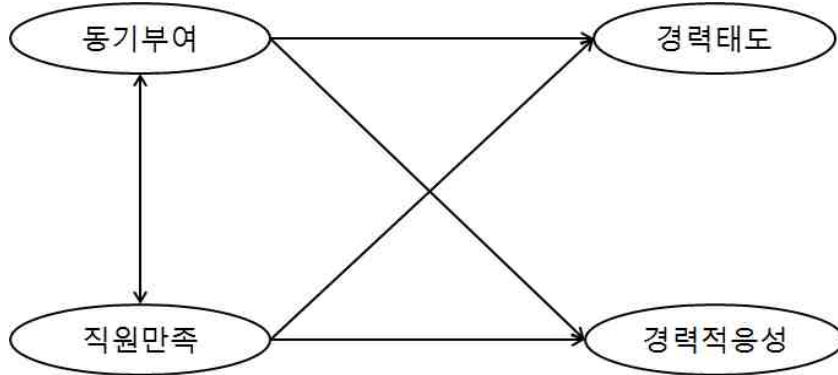
이와 같이 여러 연구에서 내적 동기부여뿐만 아니라 외적 동기부여의 요인까지 활용하고 있음을 확인하였다. 이를 바탕으로 본 연구에서도 내적 동기부여와 외적 동기부여 요인 모두 활용하고자 하며, 본 연구에 필요한 동기부여의 측정변수를 도출하기 위해 관련 선행연구를 조사하였다.

심영국(2012)⁴⁰⁾은 직원만족도와 동기부여가 경력태도 및 경력적응성에 미치는 영향을 분석하고 리더십교육 경험의 조절효과를 확인하였다. 동기부여와 직무만족 간에는 상호 영향을 주지만 독립, 종속의 관계로 규명하기는 어렵다고 판단하였다. 반면, 동기부여는 경력태도와 경력적응성에 직접적인 영향을 미치기 때문에 서비스업 종사 직원들에게는 동기부여를 제공하는 전략과 정책을 과감하게 투자하는 것이 경쟁력 확보에 중요하다고 제안하였다.

39) 이재경·최정길(2012). 호텔산업에서 허즈버그의 동기·위생이론 적용에 관한 검증. 『대한경영학회지』, 25(4), pp.2091-2111.

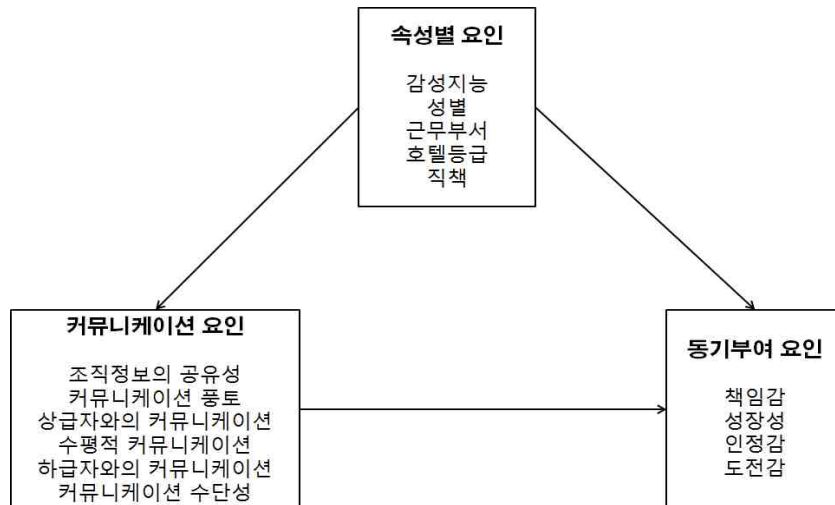
40) 심영국(2012). 상계논문.

<그림 2-4> 심영국(2012)의 동기부여 연구



자료원 : 심영국(2012). 직원만족도와 동기부여가 경력태도 및 경력적응성에 미치는 영향분석과 리더십교육 경험에 따른 조절효과 분석: 서울 시내 특급 호텔과 싱가포르 특급호텔을 중심으로. 『관광·레저연구』, 24(3), pp.303-320.

<그림 2-5> 서진욱·유종서·윤종락(2002)의 동기부여 연구

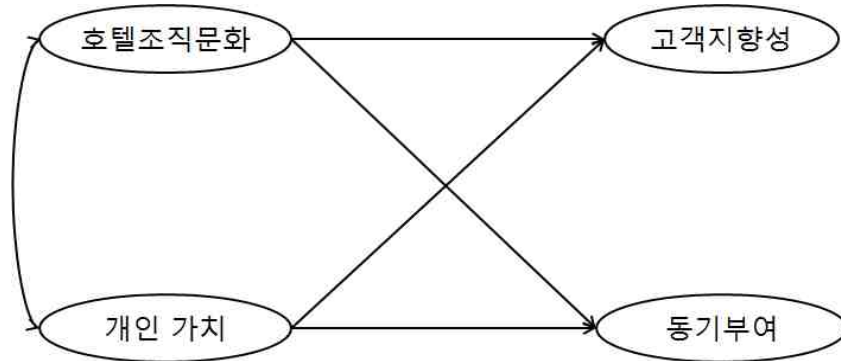


자료원 : 서진욱·유종서·윤종락(2002). 호텔 내 종업원 동기부여에 영향을 미치는 커뮤니케이션의 요인에 관한 연구. 『서비스경영학회지』, 3(2), pp.113-135.

서진욱·유종서·윤종락(2002)⁴¹⁾은 호텔 내 종업원의 커뮤니케이션 요인이 동기부여에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 연구 결과에 따르면, 동기부여에 미치는 커뮤니케이션의 영향은 매우 큰 것으로 확인되었고, 이에 조직 내 커뮤니케이션의 확대를 제안하였다.

41) 서진욱·유종서·윤종락(2002). 전제논문.

<그림 2-6> 이형룡·김민선·이원옥(2006)의 동기부여 연구



자료원 : 이형룡·김민선·이원옥(2006). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향. 『관광·레저연구』, 18(2), pp.151-170.

이형룡·김민선·이원옥(2006)⁴²⁾은 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향을 연구하였다. 동기부여에 관한 속성으로 인정감과 도전감을 포함한 내적 동기부여 요인을 강조하는 것을 확인할 수 있었다. 또한 서비스업에서 상사가 역할수행의 독려와 감독에 주력하고, 가장 중요한 가치는 임무완수임을 주지시키는 역할지향성 문화를 만들고, 구성원 간 경쟁보다 협동하고 유연하게 행동하는 직원의 협동과 자율성 지향 가치를 발전시킨다면 고객과 직원 모두 만족하는 경영을 할 수 있을 것으로 기대하였다.

실무자 입장에서 근무 중 휴식시간은 일을 함에 있어 가장 중요한 동기적 요소 중 하나라고 생각을 하였으며, 다른 업체와 자신의 근무지 비교가 직원들에게 동기를 부여하는데 큰 의미가 있을 것으로 판단되어 연구자가 선정하였다.

지금까지의 동기부여에 관련된 이론이나 연구들은 개인의 노력과 성과에 초점을 맞추어 왔다. 즉, 동기가 부여된 사람은 그렇지 못한 사람보다 더 열심히 일하며 더 좋은 성과를 낼 것이라는 가정이다.

반면 기업적 동기부여에는 물적·인적 자원을 최대한으로 활용하여 빠른 시일 내에 효과적으로 목표를 달성하려고 할 것이다. 그러나 여기에서 인적자원의 이용 폭은 대단히 넓고 이는 관리자가 얼마나 그 구성원들에게 동기부여를 잘 하는가에 달려있다. 기업 구성원들의 동기부여에 매우 중요한 역할을 하는 요인으

42) 이형룡·김민선·이원옥(2006). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향. 『관광·레저연구』, 18(2), pp.151-170.

로는 물리적 조건(신체 안전, 휴식시간), 사회적 조건(조직 내 개인의 위치와 역할, 집단 조화, 리더십 등), 개인의 사회 심리적 제반 욕구 등을 들 수 있다. 그러나 인간의 행동은 동기부여를 무의식적 욕구와 구분하지 못하고 있는 상황으로서 이는 각자가 자기통찰(self-insight)을 하려고 하는 노력이 없는데 기인하고 있다고 하였다(서진욱·유중서·윤종락, 2003).⁴³⁾

따라서 본 연구에서 동기부여는 개인적 동기부여와 기업적 동기부여로 구분할 수 있는데 고객에게 수준 높은 서비스를 제공하기 위해서라면 직원에게 동기부여 할 수 있는 혜택이나 보상을 함으로써 직원 개개인이 스스로 업무를 효과적으로 수행 할 수 있도록 하는 것이라고 정의하였다.

지금까지 다양한 동기부여 이론이 연구되었지만 크게 구분할 수 있는 것은 내적 동기부여와 외적 동기부여를 동시에 살펴보는가 아니면 구분하여 살펴보는가에 따라 연구의 흐름이 변화되고 있음을 확인할 수 있었다.

먼저 내적 동기부여 요인을 중심으로 한 연구들은 다음과 같다. 서진욱·유중서·윤종락(2002)⁴⁴⁾은 성장성, 책임감, 인정감, 도전감으로 동기유발을 구분하였으며, 이를 바탕으로 한 이형룡·김민선·이원욱(2006)⁴⁵⁾의 연구에서는 인정감과 도전감을 동기부여 속성으로 추출하였다. 오중환(2011)⁴⁶⁾은 존재욕구와 관계욕구를 동기부여 속성으로 추출하였는데 동기가 행위에 이어져 목표를 달성하는 기반이 될 수 있다고 주장하였다. 심영국(2012)⁴⁷⁾의 연구에서는 인정감, 책임감, 문제해결 능력, 자부심을 동기부여 속성으로 추출하였다.

다음으로 내적 동기부여와 외적 동기부여를 동시에 살펴본 연구로는 백석일(2003)⁴⁸⁾의 연구로 직업관과 근무의욕, 성취감과 창의력, 책임감과 능력개발, 인

43) 서진욱·유중서·윤종락(2002). 호텔 내 종업원 동기부여에 영향을 미치는 커뮤니케이션의요 인에 관한 연구. 『서비스 경영학회지』, 3(2), pp.114-135.

44) 서진욱·유중서·윤종락(2002). 호텔 내 종업원 동기부여에 영향을 미치는 커뮤니케이션의 요인에 관한 연구. 『서비스경영학회지』, 3(2), pp.113-135.

45) 이형룡·김민선·이원욱(2006). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과동기부여에 미치는 영향. 『관광·레저연구』, 18(2), pp.151-170.

46) 오중환(2011). 『H'자동차 회사에서 동기부여가 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구(조직직원인식의 조절역할을 중심으로』. 울산대학교 경영대학원 석사학위논문.

47) 심영국(2012). 직원만족도와 동기부여가 경력태도 및 경력적응성에 미치는 영향분석과 리더십 교육 경험에 따른 조절효과 분석: 서울 시내 특급 호텔과 싱가포르 특급호텔을 중심으로. 『관광·레저연구』, 24(3), pp.303-320.

48) 백석일(2003). 『조직구성원의 동기부여 활용방안에 관한 연구』, 중앙대학교 행정대학원 석사학위논문.

간관계 및 리더십, 근무환경 및 후생복지 속성을 추출하였는데 효과적인 동기 부여를 실제적으로 제안하는데 연구의 목적을 두고 있다. 최영수(2004)⁴⁹⁾의 연구에서는 인간관계, 임금, 승진, 의사소통, 작업조건, 복지후생, 교육훈련을 동기 속성으로 추출하고 있다. 설경진·이관표·최병호(2009)⁵⁰⁾의 연구에서는 동기부여가 개인 창의성에 미치는 영향을 파악하였는데 동기부여 요인으로 보수 및 승진, 책임감 및 성취감, 신분안정 및 업무자세 등으로 내적 동기와 외적 동기를 혼합하여 이용하고 있다.

<표 2-4> 동기부여 측정항목에 대한 선행연구

측정항목	서진욱 외 ⁵¹⁾	안용기 ⁵²⁾	당위 ⁵³⁾	민혜선 ⁵⁴⁾	이재경 외 ⁵⁵⁾	심영국 ⁵⁶⁾
회사의 복지에 만족					○	
봉급에 만족	○	○	○	○	○	
보상제도에 만족	○	○	○	○	○	
고용보장 수준에 만족		○	○	○	○	
업무량에 비해 보상수준에 만족	○	○	○	○	○	
다른 카지노에 비해 만족						
직무의 안정성에 만족					○	
카지노 문화에 대한 만족	○			○		
도전적으로 일함			○	○		
의욕적으로 일함		○		○		
목표 달성에 대한 의지		○				
성과에 대한 성취감	○		○			
업무에 대한 애착감	○		○		○	○
업무 자체에 대한 성취감	○		○			○
조직내 위치에 대한 만족					○	
휴식 시간 활용						
집단과의 조화					○	
의욕적이게 하는 문화	○			○	○	
동료의 인정	○	○	○	○	○	○
자율적인 업무 수행	○					○

49) 최영수(2004). 호텔 식음료부문 종사원의 직무동기부여에 관한 실증적 연구. 『여행학연구』, 21, pp.223-239.

50) 설경진·이관표·최병호(2009). 호텔조직문화의 동기부여가 개인 창의성에 미치는 영향 연구. 『한국외식산업학회지』, 5(2), pp.53-69.

51) 서진욱·유중서·윤종락(2002). 호텔 내 종업원 동기부여에 영향을 미치는 커뮤니케이션의 요인에 관한 연구. 『서비스경영학회지』, 3(2), pp.113-135.

52) 안용기(2012). 『호텔 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향-동기부여의 매개효과를 중심으로』. 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.

53) 당위(2012). 『호텔 종업원의 직무만족을 위한 동기요인과 고객지향성에 관한 연구』, 배재대학교 대학원 석사학위논문.

본 연구에서는 카지노 동기부여와 관련하여 내적 동기부여와 외적 동기부여를 동시에 고려하고 있는데 내적 동기부여와 관련해서는 성취감과 인정감을 이용하고 있으며, 외적 동기부여와 관련해서는 직무의 안정성과 보상을 연구하고 있다. 본 연구에서 다루는 동기부여의 요인들은 앞서 설명한 선행연구들 중 가장 많이 다뤄진다는 5가지 요인 성취, 직무의 안정성, 직무자체, 책임, 승진과 보상 중에 직무자체와 책임 요인을 제외한 성취, 직무의 안정성, 승진과 보상 내용이 포함되고 있으며, 이형룡·김민선·이원옥(2006)⁵⁷⁾과 서진욱·유종서·윤종락(2002)⁵⁸⁾의 연구에서 고려되고 있는 인정감 요인이 추가되어 연구되어졌다.

-
- 54) 민혜선(2009). 『호텔직원의 개인성향이 동기부여와서비스 제공수준에 미치는 영향-감정조절의 매개 효과를 중심으로』, 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 55) 이재경·최정길(2012), 전개논문.
- 56) 심영국(2012). 직원만족도와 동기부여가 경력태도 및 경력적응성에 미치는 영향분석과 리더십교육 경험에 따른 조절효과 분석: 서울 시내 특급 호텔과 싱가포르 특급호텔을 중심으로. 『관광·레저연구』, 24(3), pp.303-320.
- 57) 이형룡·김민선·이원옥(2006). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향. 『관광레저 연구』, 18(35), pp.151-170.
- 58) 서진욱·유종서·윤종락(2002), 전개논문.

3. 고객지향성

1) 고객지향성의 개념

시장의 경쟁이 심화되면서 기업의 생존전략으로써 고객의 요구와 욕구를 파악하고 예측하여 이를 충족시켜야 할 필요성이 대두되었다. 이러한 관점에서 고객에게 서비스 제공을 위한 모든 행위를 의미하는 고객지향성이 기업 마케팅의 핵심 구성요소로 간주되고 있다.⁵⁹⁾

1990년대 이후 서비스 영역에서 활발히 논의되고 있는 고객지향성은 학자들 간에 보는 시각이나 관점에 따라 다양하게 정의되어 왔다. Levitt(1980)⁶⁰⁾은 고객지향성에 대해 ‘우월한 고객가치를 지속적으로 창조하기 위하여 표적 고객들에 대해 충분히 이해하는 것’이라고 하였다. 우월한 고객가치란 고객이 지각한 총체적 경험의 질에 대하여 고객이 지불한 비용을 초과한 상태이며, 기업은 우월한 고객가치를 창출하고 제공함으로써 경쟁시장에서 성공을 추구 한다.

고객지향성은 고객의 보다 나은 가치를 이해, 충족시키려는 직원의 고객만족 문화로써 기업이 표방하는 서비스지향성의 수행 정도이며, 기업의 시각이 아닌 기업을 대변하는 일선 직원의 시각으로 보여지는 것이 고객의 욕구라고 정의하였으며 이는 기업이 고객의 관점에서 이익을 증진시키는 방향으로 기업 활동을 수행하는 것을 의미한다. 또한 서비스기업이 고객만족을 달성하기 위한 방법으로 기업의 이미지를 스스로 높이는 것과 서비스 접점 직원의 직무만족을 제고하여 고객지향성을 도모함으로써 고객만족을 달성하는 방법을 제시하였다.⁶¹⁾

Kotler(2003)⁶²⁾에 의하면 마케팅개념은 조직의 목표를 달성하기 위한 열쇠로써, 목표시장의 필요와 욕구를 결정하고 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공하는 것으로 이러한 마케팅 개념의 구성 개념 중 하나가 고객지향성이라고

59) 전현숙(2004). 『기업의 서비스 지향성과 조직시민 행동이 종업원 만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 동아대학교 대학원 박사학위논문.

60) Levitt, T.(1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: pp.73-92.

61) 이영석(2002). 『구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 박사학위논문.

62) Kotler, P.(2003). *Marketing Management*. 11ed, N.J.: Prentice-Hall.

하였으며, 기업의 장기적 발전을 위해 기업의 모든 직원들이 고객을 최우선으로 하는 신념과 ‘목표시장의 필요와 욕구를 결정하고 경쟁사에 비해 효율적, 효과적인 만족을 제공하는 것으로 고객의 시각에서 고객의 욕구를 충족하려는 자세’를 고객지향성이라고 정의하였으며, 직원과 고객 간의 상호작용 과정에서 고객욕구의 만족과 장기적인 관계를 위한 마케팅 개념을 실행하는 것이라 하였다.

고객지향적인 사고는 기업의 시각에서가 아닌, 고객의 시각에서 고객의 욕구를 정의하는 것이라고 하였다(김성혁, 1991).⁶³⁾ 카지노 산업의 다양한 변화에 카지노 구성원들은 새로운 고객지향성이 요구된다(Tajeddini, 2010).⁶⁴⁾ 결국은 고객지향성은 기업의 장기적인 발전을 위해 기업의 모든 직원이 고객을 최우선으로 하는 신념들의 집합체라고 정의할 수 있다. 즉, 고객의 요구에 대해 항상 관심을 두면서 고객의 소리를 경청하고, 관련된 정보를 신속하게 전달하여 고객과의 약속을 지키는 접근자세라 할 수 있다(Berry & Parasuraman, 1991).⁶⁵⁾ 또한, 고객지향성은 조직의 최우선 순위가 고객의 요구와 만족을 중요시하는 판매신념 체계를 의미하며, 고객의 욕구와 관심을 충족하는 방향으로 서비스 직원이 갖는 대고객 접촉 자세라고 할 수 있다(신혜숙, 2009).⁶⁶⁾

고객지향적 사고는 기업이 시장정보를 수집하고, 이를 기업의 전 부서에 확산하여, 적극적인 대응을 통해 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장 지향적 사고의 세부개념이라고 할 수 있는 것이다.

고객지향성에 관한 선행연구를 살펴보면, 주로 고객접점 판매원의 고객지향성 효과에 관한 연구에 초점이 맞추어져 있었고 고객지향성과 다른 변수와의 영향 관계에 관한 연구에서 자주 언급되는 변수는 직무만족과 조직몰입으로써 인적자원관리 차원의 연구가 대부분이었다.

고객접점 판매원의 고객지향성 효과에 대한 연구가 중심을 이루는 점은 고객 접점에 있는 직원의 고객지향성이 직접 고객만족에 연결된다는 가정 하에 연구

63) 김성혁(1991). 『최신 서비스 산업론』, 서울: 형설출판사.

64) Tajeddini, K.(2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(1), pp.221-231.

65) Berry, L. L. & Parasuraman, A.(1991). *Marketing Service: Competing through Quality*. New York: The Free Press.

66) 신혜숙(2009). 카지노 종사원의 직무특성이 고객 지향성 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『외식경영학회』, 12(2), 53-73.

되어진다는 점인데 이와 마찬가지로 특히 카지노업의 경우 딜러와 고객과는 장시간 관계를 가지며 딜러의 고객지향성은 직접적으로 카지노 고객의 만족도에 큰 영향을 미칠 수 있음을 가정할 수 있다.

또한 직무만족이나 조직몰입과의 연구가 많이 이뤄지고 있는데 본 연구에서는 고객지향성의 선행변수로서 동기부여를 제시하였으며 고객지향성 향상을 위해 기업에서 운용할 수 있는 내부마케팅 방안이 어떤 것인지 확인하고자 하였다.

Brown, Mowen, Donovan & Licata(2002)⁶⁷⁾는 고객지향성은 고객의 욕구는 고객의 입장에서 이해하고, 이를 가장 잘 충족시키는 방향으로 고객을 상대하는 직원의 대고객 접근자세이다. 고객지향성은 고객 만족의 선행조건이고, 상호이익과 장기적 관계구축의 기본개념으로 보았으며, 고객지향성이 높은 직원은 고객의 욕구를 충실히 반영함으로써 성과를 높일 수 있다고 하였다.

따라서 고객지향성이 높은 인재를 유지하고 관리하는 노력이 필요한 것이라 할 수 있다. 따라서 고객지향성의 개념은 고객에게는 만족 향상을 위한 주요 요인이지만 기업 입장에서는 기업의 성공을 담보하는 중요한 결정 요인이라고 할 수 있다. 따라서 기업은 인재의 유지를 위한 제도와 시스템의 구축에 보다 적극적인 관심을 기울이는 동시에 다른 회사로부터 인재를 확보하거나 보호하기 위한 전략적인 자세로써 직원의 고객지향성을 유지 관리하는 노력이 필요한 것이다.

따라서 본 연구에서는 고객지향성을 ‘고객이 만족스러운 구매결정을 하도록 돕고자 노력하여 장기적으로 경쟁사보다 효율적이고 효과적인 만족을 제공하는 마케팅활동’이라고 정의하였다.

2) 고객지향성의 구성요인 및 선행연구

많은 학자들의 선행 연구를 통하여 제시되어진 고객지향성의 요인은 기업의 내부요인과 외부요인으로 구분 할 수 있다. 먼저, 내부요인으로는 최고경영자, 부

67) Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, T., & Licata, J. W.(2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self - and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(Feb), pp.110-119.

서 간의 관계, 보상시스템 등을 들 수 있는데, 최고경영자는 기업의 가치와 지향성을 형상화하는데 중요한 역할을 한다고 하였다. 또한 기업이 고객욕구에 반응하는 중요성에 관해 최고경영자로부터 명확한 지침을 확보하지 못하면 조직은 시장 지향적이 되지 않는다고 하였으며, 부서 간의 갈등은 실질적이거나 계획된 반응이 상반되는 데에서 비롯되는 긴장을 말하는 것으로 부서 간 의사소통을 억제시킨다고 하였다.

Hartline, Maxham III, Mckee(2000)⁶⁸⁾ 등은 고객지향적 기업은 차별적 서비스 품질을 전달하고 고객만족을 창출하는 것에 대해 초점을 두지만, 기업전체를 통하여 직원들에게 어떻게 이 지향성을 전파해야 하는가에 대한 연구가 부족하다는 것을 지적하였다.

박봉규(1998)⁶⁹⁾는 호텔종사원의 고객지향성과 그 결정요인에 관한 연구를 통해 개인특성이 직무만족이나 조직몰입에 영향을 미치며, 또한 직무만족이나 조직몰입이 자발적 행동에 더 큰 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 김대철·정미란·박희자(2007)⁷⁰⁾는 감정적인 직무만족의 상태에 따라 고객과의 접점에서 대 고객서비스를 하는 접점 직원들은 직무만족의 정도에 따라서 서비스의 이질성이 나타날 것이며 이러한 차이는 고객지향성에도 결정적인 영향을 미칠 것이라고 하였다.

선행연구자들의 연구들을 토대로 볼 때, 고객지향성 수준이 높은 호텔 직원은 고객만족을 증가시키는 행동을 하고 그 행동은 조직과 고객 간의 지속적인 관계 발전에 있어 상호 이익을 가져다주는 요인이라고 볼 수 있으며, 마케팅 측면에서도 중요한 요인이라고 할 수 있다.

고객지향성은 많은 선행연구 결과로 기업성장에 영향을 미치는 것으로 조사되었으며, 또한 서비스기업의 경쟁 우위를 위한 필수적인 요소로서 기업의 수익에 중대한 영향을 미친다.

68) Hartline, M. D., Maxham III, J. G. and Mckee, D. O.(2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64(2): 35-50.

69) 박봉규(1998). 호텔종업원의 고객지향과 그 결정요인에 관한 연구. 『관광레저연구』, 10(1): 7-29.

70) 김대철·정미란·박희자(2007). 패밀리 레스토랑의 가격할인이 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광학연구』, 31(4): 383-403.

<표 2-6> 고객지향성 연구자별 척도

연구자	척도	특징
Saxe & Weitz(1982)	[6개 요소-SOCO] - 구매결정 지원 - 욕구평가 지원 - 욕구충족 상품제공 - 정확한 상품설명 - 기만적 판매진술 삼가 - 강압적 판매 수단 삼가	- 요소간의 독립성 부족 및 고객 지향성을 포괄적으로 나타내지 못함 - 척도를 태도 행위의 기술에 한정
Narver & Slater(1990)	[3개 요소] - 고객지향성 - 경쟁자 지향성 - 부서 간 기능적 조정	- 많은 연구에서 이용되어 왔지만 시장지향성과의 구체적인 활동을 관과
Donavan & Hocutt (2001)	[4개 요소] - 고객 특별대우 욕구 - 고객이해 욕구 - 서비스 전달 욕구 - 개인적인 관계형성 욕구	- 구조방정식 모형 분석을 통해, 서비스 직원의 고객지향성을 구성하는 4가지 차원
Brown, Mowen, Donovan, & Licata(2002)	[2개 요소] - 욕구(needs) 요인 - 흥미(enjoy) 요인	- SOCO 척도의 긍정적 항목 중 6항목 이용 - 서비스업 실무자(은행, 환대산업)의 토론을 바탕으로 개발 - 척도의 신뢰성 양호
이애주·이상건 (2004)	[3개 요소] - 고객 욕구 평가 - 고객 욕구 충족 - 양자 승리 철학	- 특급호텔 F&B 종사원의 고객지향성을 구성하는 3가지 차원

자료 : 선행 연구를 토대로 재인용 및 추가하여 연구자 정리

고객지향성에 대한 연구의 대표적으로 Dunlap et al.(1988)⁷¹⁾은 고객지향성 수준이 높은 직원은 고객 만족을 증가시키는 행동을 하고, 기업과 고객 간의 장기적 관계발전과 더불어 기업과 고객 간에 모두 이익을 준다고 하였다. 고객지향적인 행동과 보상을 통해 만족경험을 한 직원들은 지속적인 고객지향적인 행동을 통하여 보상을 얻으려고 한다는 것을 규명하였다.

71) Dunlap, B. J., M. J. Doston, T. M. Chambers.(1988). Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales Orientation, Customer-Oriented Approach. Journal of Business Research, 17(September), 175-187

국내에서도 많은 연구가 이루어져 왔는데, 고객지향성에 영향을 미치는 연구는 주로 최근에 이루어져 왔다. 박완순(2008)⁷²⁾은 고객지향성을 서비스조직 성공의 핵심요소로 간주하고, 전사적인 고객지향성을 통하여 고객의 욕구를 잘 파악하여 경쟁우위를 창출할 것을 강조하고 있으며, 박봉규(1998)⁷³⁾는 호텔 직원의 고객지향과 그 결정 요인에 관한 연구를 통해 직원의 고객지향성을 높이고자 할 때, 직무만족이나 조직몰입의 제고 외에 직원의 자발적 행동을 유발하는 것이 필요하다는 점을 시사해준다. 김대철 외(2007)⁷⁴⁾는 고객과의 접점에서 대고객서비스를 하는 접점 직원들은 직무만족의 정도에 따라서 서비스의 이질성이 나타날 것이며, 이러한 차이는 고객지향성에도 결정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시했다.

결국, 고객지향성이란 기업이 고객의 입장에서 사고하는 것으로, 기업 활동은 고객의 입장에서 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 전개 되어야 한다. 이러한 선행 연구자들의 연구들을 토대로 할 때, 고객지향성 수준이 높은 카지노 직원은 고객 만족을 증가시키는 행동을 하고, 고객 지향적인 행동은 조직과 고객 간의 지속적인 관계 유지 및 새로운 고객 개발은 물론, 재방문 동기를 부여하며, 특히 마케팅적인 측면에서 중요한 요인이라고 할 수 있다.

카지노 관련 고객지향성에 대한 연구가 현재 부족한 상태이지만 그동안의 연구 결과를 살펴볼 때 향후 추가적인 측정항목에 대한 연구가 필요한 시기라고 할 수 있다.

김성혁·전정아·이미선(2008)⁷⁵⁾은 내부마케팅이 내부고객만족과 고객지향성에 미치는 영향을 파악하였는데 내부마케팅 중 내적동기만이 직무 및 관계, 내부직원과 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 내부마케팅 요인 중 복리후생과 커뮤니케이션과 같은 외적 요인과 결부되는 것보다 내적동기가 고객지향성에 상대적으로 더 큰 영향을 미칠 수 있는 것을 말해주고 있다. 특히 카지노 직원을 대상으로 연구가 이뤄졌다는 점에서 본 연구에 의미하는 바

72) 박완순(2008). 『항공사서비스 교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향』, 호서대학교 박사학위 논문.

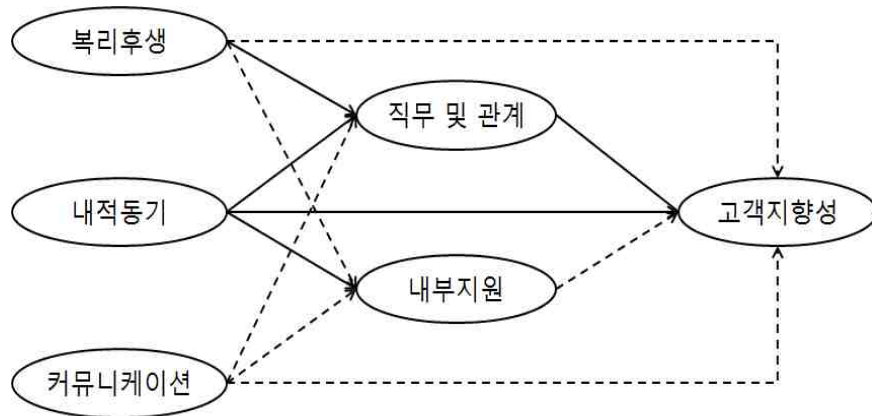
73) 박봉규(1998). 호텔종업원의 고객지향과 그 결정요인에 관한 연구. 『관광 레저연구』, 10(1), pp.7-12

74) 김대철·정미란·박희자(2007). 패밀리 레스토랑의 가격 할인이 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광학연구』, 31(4), pp.383-403.

75) 김성혁·전정아·이미선(2008). 내부마케팅이 내부고객만족과 고객지향성에 미치는 영향: 수도권내 외국인 전용 카지노를 중심으로. 『관광학연구』, 32(4), pp.97-120.

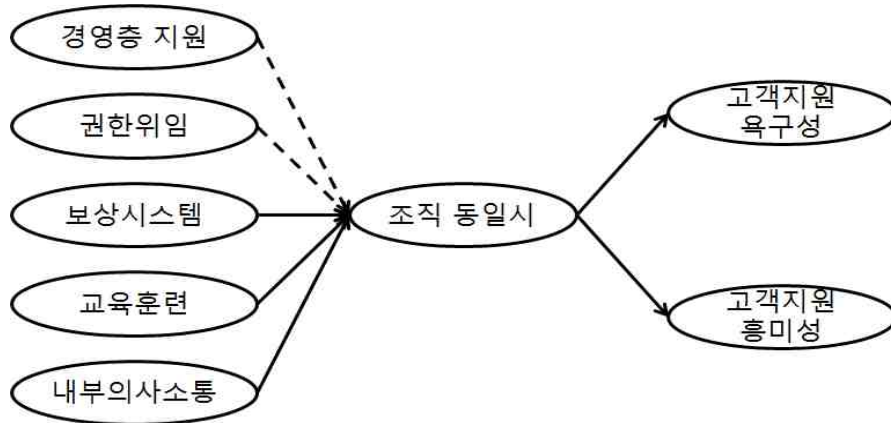
가 매우 크다고 할 수 있다. 특히 내적동기가 고객지향성에 직접적인 영향을 미쳤다는 점에서 카지노 직원들에게 내적동기가 갖는 의미가 크다는 것을 확인할 수 있다.

<그림 2-7> 김성혁·전정아·이미선(2008)의 고객지향성 연구



자료원: 김성혁·전정아·이미선(2008). 내부마케팅이 내부고객만족과 고객지향성에 미치는 영향: 수도권내 외국인 전용 카지노를 중심으로. 『관광학연구』, 32(4), pp.97-120.

<그림 2-8> 강형철·김병용(2011)의 고객지향성 연구 결과



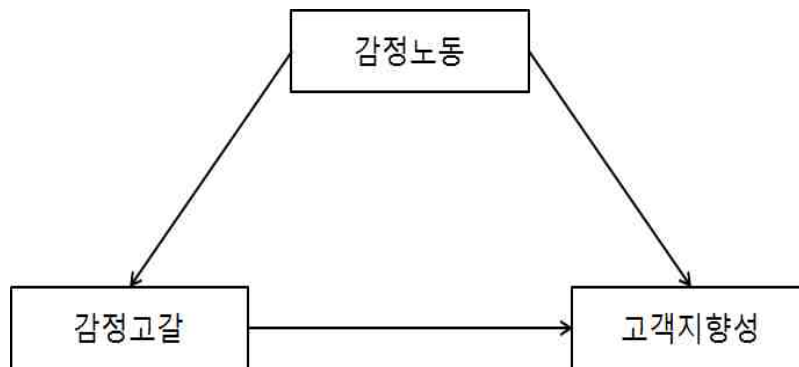
자료원 : 강형철·김병용(2011). 카지노 기업의 내부마케팅이 조직 동일시와 고객 지향성에 미치는 영향. 『관광·레저연구』, 23(4), pp.293-312.

강형철·김병용(2011)⁷⁶⁾은 카지노 기업의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는

76) 강형철·김병용(2011). 카지노 기업의 내부마케팅이 조직 동일시와 고객 지향성에 미치는 영향. 『관광·레저연구』, 23(4), pp.293-312.

영향을 파악하면서 고객지향성 요인을 고객지원 흥미성, 고객지원 욕구성으로 구분하였으며 기업의 내부마케팅이 조직 동일시를 거쳐 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 판단하였다. 하지만 내부마케팅 요인 중 경영층 지원과 권한위임은 조직 동일시에 유의한 영향을 미치지 않아서 고객지향성에 간접적인 영향도 미치지 않는 것으로 나타났다.

<그림 2-9> 박주희·이지현·안성근(2012)의 고객지향성 연구



자료원 : 박주희·이지현·안성근(2012). 카지노 종사원의 감정노동이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광·레저연구』, 24(5), pp.323-345.

박주희·이지현·안성근(2012)⁷⁷⁾은 카지노 직원의 감정노동이 고객지향성에 미치는 영향을 파악하였는데 고객지향성을 결과변수로 하여 감정고갈이 감정노동과 고객지향성에 미치는 영향중에 매개효과를 파악하고자 하였다. 특히 감정고갈만으로 매개 변수의 제한을 가져왔기 때문에 인사제도와 같은 동기부여와 직무만족과 같은 변수에 대한 매개효과의 검증이 필요하다고 제안하고 있다.

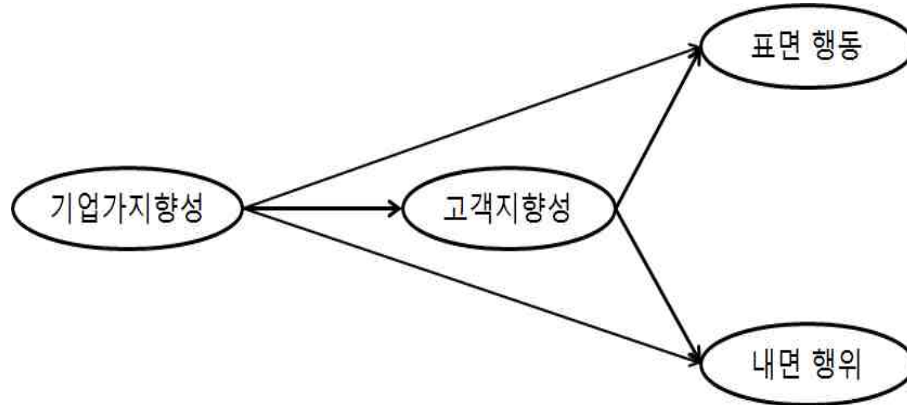
정삼권·하인수·서원석(2012)⁷⁸⁾의 연구에서는 고객지향성이 종속변인이 아니라 기업가 지향성이 표면행동과 내면행위에 영향을 미치는 과정 중 매개변인으로 연구되어졌다. 기업가 지향성은 표면행동과 내면행위에 직접적인 영향을 미치고 고객지향성은 두 개념 간에 관계에서 유의한 매개변인으로서 작용하는 것으로 판단되었다. 특히 고객지향성은 감정노동자의 감정 표현에 영향을 미치므로

77) 박주희·이지현·안성근(2012). 카지노 종사원의 감정노동이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광·레저연구』, 24(5), pp.323-345.

78) 정삼권·하인수·서원석(2012). 카지노 산업에서 감정 노동자의 기업가 지향성과 고객 지향성이 표면행동과 내면행위에 미치는 영향. 『관광연구』, 27(1), pp.313-332.

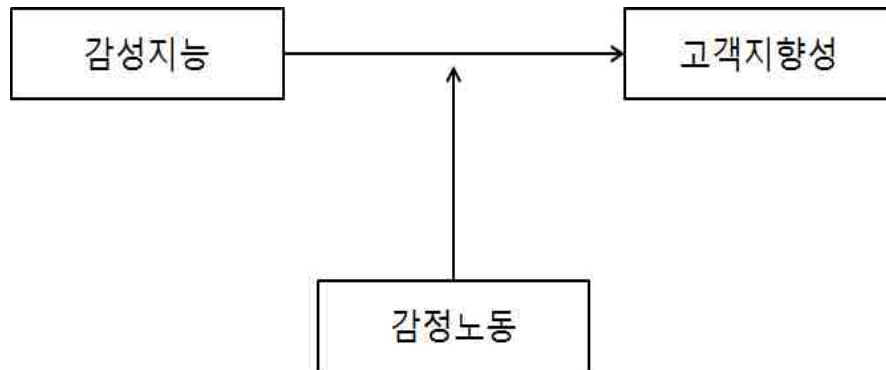
고객을 위한 서비스 교육과 고객의 불만에 대해 올바르게 응대하는 교육 등을 실시하여 고객의 요구를 충분히 수용하도록 전략을 세워야 한다고 강조하였다.

<그림 2-10> 정삼권·하인수·서원석(2012)의 고객지향성 연구



자료원 : 정삼권·하인수·서원석(2012). 카지노 산업에서 감정 노동자의 기업가 지향성과 고객 지향성이 표면행동과 내면행위에 미치는 영향. 『관광연구』, 27(1), pp.313-332.

<그림 2-11> 최은애(2014)의 고객지향성 연구



자료원 : 최은애(2014). 카지노 딜러의 감성지능이 고객지향성에 미치는 영향 : 감정노동의 조절효과. 『서비스산업연구』, 11(1), pp.73-85.

최은애(2014)⁷⁹⁾의 고객지향성 연구에서는 감성지능이 고객지향성에 직접적인 영향을 미치고 감정노동이 조절변수의 역할을 할 것으로 판단하였다. 이를 통해 카지노 직무의 특성 상 감성이 직무에 많은 영향을 미치기에 감성을 잘 조절하고 활용할 수 있는 직원들을 배치시켜야 하고, 직원들의 감성지능을 개발시키고

79) 최은애(2014). 카지노 딜러의 감성지능이 고객지향성에 미치는 영향 : 감정노동의 조절효과. 『서비스산업연구』, 11(1), pp.73-85.

높일 수 있는 교육 프로그램을 적극적으로 개발하고 실시해야한다고 했다.

본 연구가 카지노 직원을 대상으로 연구가 이뤄졌다는 점에서 고객지향성에 대한 측정항목도 카지노 직원을 고려해서 설정되어야 한다. 선행연구들 중 카지노 직원을 대상으로 한 고객지향성 측정항목을 중심으로 해 연구하여 본 연구의 측정항목을 선정하였다. 측정항목을 살펴보면 고객에게 즐거움을 주고 최고의 서비스를 제공하기 위한 카지노 직원들의 심리적, 행동적 특성을 주로 측정하고 대고객 서비스가 고객뿐만이 아니라 직원 자신의 즐거움이 되는 것을 고객지향성 측정항목으로 구성하고 있음을 파악할 수 있다.

<표 2-7> 고객지향성 측정항목에 대한 선행연구

측정항목	유흥립 ⁸⁰⁾	조규태 ⁸¹⁾	강형철 ⁸²⁾	이윤저 ⁸³⁾
고객에 대한 보람			○	○
고객 관리의 즐거움			○	○
고객만족을 통한 성취			○	
고객에 맞는 특별한 관심	○	○		○
고객에게 최고의 서비스 제공	○		○	
고객의 문제가 나의 문제			○	
고객의 이름 기억			○	○
서비스 제공 후 뿌듯함			○	
호칭 서비스 이용			○	○
문제에 대한 원만한 처리	○		○	
고객의 마음을 이해	○	○	○	
고객의 원하는 서비스 파악	○	○	○	
필요한 서비스 예상	○		○	
고객의 의사표현 듣기		○	○	
업무 교육을 통한 업무이해				
유효적절한 언어 사용	○			
고객으로부터의 피드백			○	

80) 유흥립(2012). 『감정노동, 내재적 특성, 사회적 지지가 소진 및 고객지향성, 조직유효성에 미치는 영향-카지노 직원을 대상으로』, 동국대학교 대학원 석사학위논문.

81) 조규태(2010). 『카지노 종사원의 조직공정성 지각과 고객지향성 간의 관계』, 강원대학교 대학원 석사학위논문.

82) 강형철(2010). 『카지노 기업의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향』, 한양대학교 대학원 석사학위논문.

83) 이윤저(2005). 『카지노업의 내부마케팅이 직무태도와 고객지향성에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 석사학위논문.

본 연구에서 고객지향성에 대한 측정항목으로 선택한 17개 문항은 카지노 직원의 고객지향성 관련 선행연구에서 도출하고 있지만 용어적인 부분에서 호텔 등 다른 서비스 산업에서 연구와 큰 차이가 없는 것을 확인할 수 있다.

4. 동기부여와 고객지향성의 관계

고객지향성과 관련이 있는 변수에 대한 연구가 지속적으로 이뤄져 왔는데 많은 학자들의 선행 연구를 통하여 제시되어진 요인은 기업의 내부요인과 외부요인으로 구분할 수 있다. 먼저, 내부요인으로는 최고경영자, 부서 간의 관계, 보상 시스템 등을 들 수 있는데, 최고경영자는 기업의 가치와 지향성을 형상화하는데 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 또한 기업이 고객욕구에 반응하는 중요성에 관해 최고경영자로부터 명확한 지침을 확보하지 못하면 조직은 시장 지향적이 되지 않는다고 하였다. 또한 부서 간의 갈등은 실질적이거나 계획된 반응이 상반되는 데에서 비롯되는 긴장을 말하는 것으로 부서 간의 의사소통을 억제시킨다고 하였다.

Hartline, Maxham III, Mckee(2000)⁸⁴⁾ 등은 고객지향적 기업은 차별적 서비스 품질을 전달하고 고객만족을 창출하는 것에 대해 초점을 두지만, 기업전체를 통하여 직원에게 어떻게 이 지향성을 전파해야 하는가에 대한 연구가 부족하다는 것을 지적하였다. 박봉규(1998)⁸⁵⁾는 호텔종사원의 고객지향성과 그 결정요인에 관한 연구를 통해 개인특성이 직무만족이나 조직몰입에 영향을 미치며, 또한 직무만족이나 조직몰입이 자발적 행동에 더 큰 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 김대철 · 정미란 · 박희자(2007)⁸⁶⁾는 감정적인 직무만족의 상태에 따라 대고객 서비스를 하는 접점 직원들은 서비스의 이질성이 나타날 것이며 이러한 차이는 고객지향성에도 결정적인 영향을 미칠 것이라고 하였다.

84) Hartline, M. D., Maxham III, J. G. and Mckee, D. O.(2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64(2): 35-50.

85) 박봉규(1998). 호텔종업원의 고객지향과 그 결정요인에 관한 연구. 『관광레저연구』, 10(1): 7-29.

86) 김대철 · 정미란 · 박희자(2007). 패밀리 레스토랑의 가격할인이 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광학연구』, 31(4): 383-403.

선행연구자들의 연구들을 토대로 할 때, 고객지향성 수준이 높은 카지노 직원은 고객만족을 증가시키는 행동을 하고 고객지향적인 행동은 조직과 고객 간의 지속적인 관계발전에 있어 상호 이익을 가져다주는 요인이라고 볼 수 있으며, 마케팅 측면에서도 중요한 요인이라고 할 수 있다.

직무만족과 고객지향성과의 관련성은 태도와 행동의 관계에서 볼 때, 인과방향으로 생각해 볼 수 있는데, 이 인과적 방향은 동기부여가 고객지향성의 선행변수라고 이해할 수 있다. 따라서 직무만족과 고객지향성에 대해 이러한 관점으로 보는 연구들이 주류를 차지하고 있다. 이것은 고객지향성의 연구가 조직에서의 성과, 조직의 목표, 또는 생존에 있어 중요하기 때문인 것으로 여겨진다. 고객지향성에 영향을 주는 변수로서 가장 활발하게 거론되고 있는 변수가 직무만족이다.

직원의 직무만족 수준이 높을수록 서비스품질이 높은 것으로 나타나며, 이는 일선직원의 태도와 행동은 고객이 지각하는 서비스품질에 큰 영향을 미친다는 주장들과 일치하는 것으로 경영자와 관리자 등은 시장지향성을 수용함에 있어서 직접적으로 서비스 품질을 향상하기보다는 내부고객인 직원들의 만족을 향상시킴으로써 서비스 품질을 높이려는 노력을 기울여야 한다.

전반적으로 앞에서 제시한 것은 고객지향성과 가장 많은 연구가 이뤄진 직무만족과 직무몰입인데 본 연구에서는 고객지향성을 형성하고, 영향을 줄 수 있는 직접적인 요인으로 동기부여를 선정하였다.

특히 동기부여 중 내적 동기부여와 외적 동기부여의 내용 중 카지노 직원들에게 어떤 동기부여가 더 큰 영향을 줄 것인지에 대해서도 간접적으로 살펴볼 수 있을 것으로 기대되며, 카지노 기업들의 내부 마케팅 활동에 기여하는 바가 클 것으로 기대된다.

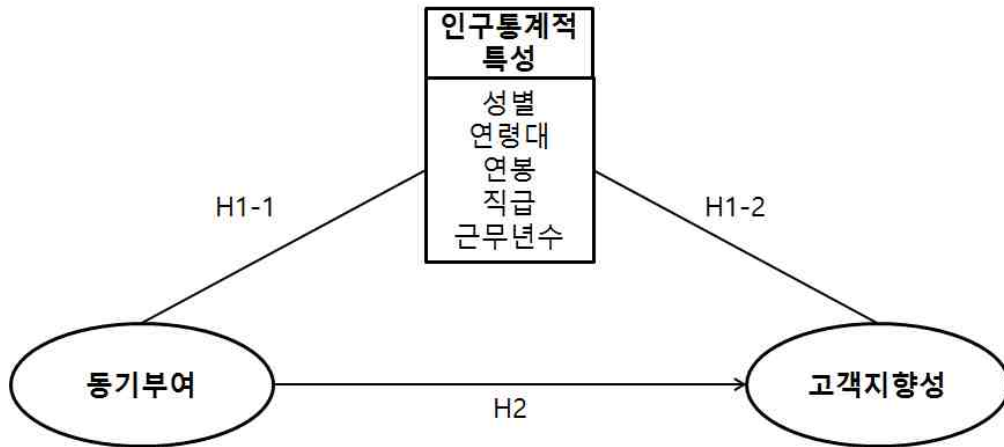
이에 여러 선행연구를 바탕으로 본 연구자는 카지노 직원들의 동기부여 요인의 내적요인과 외적요인 모두를 포함하여 구체적으로 실제 업무 특성에 적용하여 살펴보도록 할 것이며 이 동기부여 요인들을 통해 제주 내 5개 외국인 카지노 직원들의 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구를 할 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형 및 가설 설정

본 연구는 선행연구들을 토대로 카지노 직원의 인구통계적 특성에 따라 동기 부여 및 고객지향성에 어떠한 차이가 있는가를 분석하고 동기부여가 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하는데 있다.

<그림 3-1> 연구모형



본 연구 목적에 따라 연구모형을 설정하였고 이에 따른 가설을 설정하면 다음과 같다.

H1 : 카지노 직원의 인구통계적 특성에 따라 동기부여와 고객지향성에는 유의한 차이가 있을 것이다.

H1-1 : 카지노 직원의 인구통계적 특성에 따라 동기부여에는 유의한 차이가 있을 것이다.

H1-2 : 카지노 직원의 인구통계적 특성에 따라 고객지향성에는 유의한 차이가 있을 것이다.

H2 : 카지노 직원의 동기부여는 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 구성 개념의 조작적 정의

1) 동기부여

동기부여 요인으로 근무조건, 경영전략과 리더쉽, 인사평가, 경력상의 발전과 승진, 직무의 안정성, 수행하는 직무에 대한 인정, 직무에 대한 성취감, 소속감, 회사목적 달성 위한 적극적 참여, 임금항목 등 내적 요인과 외적 요인을 포함한 개념을 본 연구에서 이용하였다. 따라서 본 연구에서는 동기부여를 “카지노 종사원의 서비스 활동을 강화시키는 내적, 외적 요인의 총체”라고 정의하였다. 동기부여와 관련해서는 서진욱·유종서·윤종락(2002)⁸⁷, 최영수(2004)⁸⁸, 심영국(2012)⁸⁹의 연구를 바탕으로 동기부여 요인을 “직무의 안정성과 보상”, “성취”, “인정감”으로 구성하였다.

2) 고객지향성

고객지향성(customer orientation)은 카지노 기업의 직무특성이 고객을 만족시키고자 하는 것으로 카지노 직원의 대고객 서비스 수행 능력이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 고객지향성을 “카지노 직원 자신이 고객유치 목표와 가치에 대해 동일화하고 내재화하는 과정에서 발생하는 조직에 대한 긍정적이고 우호적으로 발전시키는 감정”으로 정의하였다. 고객지향성과 관련해서는 이윤저(2005)⁹⁰, 강형철(2010)⁹¹, 조규태(2010)⁹², 육풍림(2012)⁹³의 연구를 바탕으로 “친절 및 관계성”, “이해성”, “전달성”으로 구성하였다.

87) 서진욱·유종서·윤종락(2002). 전계논문.

88) 최영수(2004). 호텔 식음료부문 종사원의 직무동기부여에 관한 실증적 연구. 『여행학연구』, 21, pp.223-239.

89) 심영국(2012). 전계논문.

90) 이윤저(2005). 전계논문.

91) 강형철(2010). 전계논문.

92) 조규태(2010). 전계논문.

93) 육풍림(2012). 전계논문.

3. 조사 설계 및 자료 분석

1) 설문지 구성과 자료의 측정

본 연구에서 설문지의 구성은 각 설문지의 구성개념을 관련 선행연구의 검토와 조작적 정의를 통하여 본 연구의 목적과 방법에 맞게 선정하고 수정하여 구성하였다. 설문지 구성은 일반적 사항을 포함하여 총 3개 항목으로 설정하였다. 동기부여 관련 20개 항목, 고객지향성 관련 20개 항목, 일반적 특성에 관련된 6개 항목으로 구성되어 있다.

인구 통계학적 특성에 대해서는 명목척도, 서열척도를 이용하여 구성하였으며 동기부여 및 고객지향성에 대한 설문문항은 ‘매우 그렇지 않다’를 1점으로 ‘매우 그렇다’를 5점으로 표시하는 리커트 5점 척도를 이용해 측정하였다.

<표 3-1> 설문지의 구성

변수명	문항번호	문항	척도	
동기부여	I-1~I-20	20	리커트(Likert)	
고객지향성	II-1~II-20	20	5점 척도	
일반적 특성	인구통계적 특성	III-1~III-3	3	명목, 등간, 서열
	인구통계학적 특성	III-4~III-6	3	명목, 등간, 서열척도

2) 자료수집 및 분석방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 조사방법으로 설문지법(questionnaire)을 이용했으며, 제주특별자치도 내 카지노 직원을 대상으로 하여 2014년 3월 28일부터 2014년 4월 19일까지 23일 동안 조사하였다. 설문조사는 연구자가 직접 카지노를 방문하여 실행하였으며, 응답자들은 설문지에 표시된 지시어를 바탕으로 스스로 기입하도록 하는 자기기입법을 사용하였다.

본 연구에서 모집단은 제주도내 카지노 업체 직원을 대상으로 설정하였는데 배포된 총 328부의 설문지 중 307부(93.6%)가 최종 유효 표본으로 이용되었다.

<표 3-2> 자료수집 및 분석방법

구 분	내 용
표 본	제주도내 카지노 직원
조사기간	2014년 3월 28일 ~ 2014년 4월 19일(23일간)
배포설문지	328부
유효 설문지	307부(93.6%)
자료수집방법	설문지를 통한 자기기입법
분석방법	SPSS 20.0

자료의 검증을 위한 실증연구의 통계적 분석방법으로는 SPSS 20.0 프로그램을 사용해 분석하였다. 자료의 분석은 크게 조사 자료의 일반적 특성 및 기초분석을 위해 기술적 통계분석인 빈도분석을 실시하였으며, 조사항목의 내적일관성을 검증하기 위해 크론바흐 알파계수(cronbach's alpha)에 의한 신뢰도 분석을 사용하였고, 본 연구의 가설을 검증하기 위해 빈도분석, 독립표본 t검증, 일원배치분산 분석, 상관분석, 다중 회귀분석을 실행하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 인구통계적 특성

표본의 성별 특성을 살펴보면 여성이 159명으로 51.8%, 남성이 148명으로 48.2%의 비율을 나타냈다.

<표 4-1> 표본의 성별 차이

	구분	빈도	퍼센트
성별	남성	148	48.2
	여성	159	51.8
연령대	20대	117	38.1
	30대	144	46.9
	40대 이상	46	15.0
연소득	2천만원-3천만원미만	26	8.5
	3천만원-4천만원미만	185	60.3
	4천만원-5천만원미만	86	28.0
	5천만원이상	10	3.3
직급	사원	153	49.8
	대리	86	28.0
	과장	25	8.1
	차장	10	3.3
	부장 이상	4	1.3
	기타	29	9.4
근무년수	3년 미만	88	28.7
	3년-5년 미만	75	24.4
	5년-7년 미만	72	23.5
	7년-10년 미만	47	15.3
	10년 이상	25	8.1
부서	딜러	143	46.6
	관리자	61	19.9
	마케팅	35	11.4
	회계	29	9.4
	안내	22	7.2
	인사	7	2.3
	기획	10	3.3
호텔	G호텔	81	26.4
	L호텔	74	24.1
	R호텔	53	17.3
	H호텔	49	16.0
	O호텔	50	16.3

표본의 연령대를 살펴보면 30대가 144명으로 46.9%의 가장 높은 비율을 나타냈고, 20대가 117명으로 38.1%, 40대 이상이 46명으로 15.0%의 비율을 나타냈다.

표본의 연소득을 살펴보면 3천만원에서 4천만원 미만인 경우가 185명으로 60.3%의 가장 높은 비율을 나타냈고, 4천만원에서 5천만원 미만이 86명으로 28.9%, 3천만원 미만이 26명으로 8.5%의 비율을 나타냈다.

표본의 직급을 살펴보면 사원이 153명으로 49.8%의 가장 높은 비율을 나타냈고, 대리가 86명으로 28.0%, 과장이 25명으로 8.1%의 비율을 나타냈다.

표본의 근무년수를 살펴보면 3년 미만이 88명으로 28.7%의 가장 높은 비율을 나타냈고, 3년에서 5년 미만이 75명으로 24.4%, 5년에서 7년 미만이 72명으로 23.5%, 7년에서 10년 미만이 47명으로 15.3%의 비율을 나타냈다.

표본의 부서를 살펴보면 딜러가 143명으로 46.6%의 가장 높은 빈도를 나타냈고, 관리자가 61명으로 19.9%, 마케팅 부서가 35명으로 11.4%, 회계부서가 29명으로 9.4%, 안내부서가 22명으로 7.2%의 비율을 나타냈다.

표본의 소속 호텔을 살펴보면 G호텔이 81명으로 26.4%의 가장 높은 비율을 나타냈고, O호텔이 50명으로 16.3%의 상대적으로 낮은 비율을 나타냈다.

2. 측정항목의 평가

1) 동기부여에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

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

신뢰성이란 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도로, 변량에 대한 체계적 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. 일반적으로 사회과학 분야에서 알파계수는 0과 1사이의 값을 가지며, 사회과학 자료의 경우 0.8이상이면 상당히 신뢰성이 높다고 할 수 있으며 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높아 측정도구의 신뢰성에 큰 문제가 없다고 보고 있다.⁹⁴⁾

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가 방법에 따라 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성 등 3가지로 나누어진다. 내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도 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 속성이나 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.⁹⁵⁾

94) 채서일(2005). 『사회조사방법론』, B&M Book, 179-183.

95) 정충영·최이규(2006). 『SPSSWIN을 이용한 통계분석』, 서울: 무역경영사.

<표 4-2> 동기부여에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

구분		성분			공통성	항목제거시 신뢰도 계수	신뢰도 계수
		1	2	3			
직무의 안정성 및 보상	회사의 복지에 만족	0.815	0.138	0.036	.685	.877	.893
	봉급에 만족	0.812	0.002	0.198	.698	.872	
	보상제도에 만족	0.803	0.044	-0.016	.647	.882	
	고용보장 수준에 만족	0.757	0.142	0.152	.616	.877	
	업무량에 비해 보상수준에 만족	0.683	0.098	0.350	.598	.879	
	다른 카지노에 비해 만족	0.622	0.144	0.397	.565	.880	
	직무의 안정성에 만족	0.537	0.187	0.454	.530	.882	
	카지노 문화에 대한 만족	0.532	0.133	0.524	.575	.883	
성취	도전적으로 일함	0.023	0.769	0.145	.613	.790	.828
	의욕적으로 일함	0.135	0.757	0.171	.620	.786	
	목표 달성에 대한 의지	0.04	0.740	0.01	.550	.811	
	성취에 대한 성취감	0.164	0.689	0.147	.524	.806	
	업무에 대한 애착감	0.142	0.629	0.405	.580	.796	
	업무 자체에 대한 성취감	0.114	0.618	0.193	.432	.814	
인정감	조직내 위치에 대한 만족	0.123	0.205	0.754	.625	.642	.734
	휴식 시간 활용	0.155	0.067	0.613	.404	.724	
	집단과의 조화	0.029	0.339	0.586	.459	.698	
	의욕적이게 하는 문화	0.432	0.175	0.54	.509	.677	
	동료의 인정	0.394	0.250	0.454	.424	.673	
고유값		6.900	2.567	1.188			
분산설명력		36.317	13.510	6.254			
KMO=.905, Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱=2551.294, 유의확률=.000***							

동기부여에 대한 신뢰성 및 타당성을 확인하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석 결과 KMO값은 .905, Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱값은 2551.294로 나타났고 $p < .001$ 의 유의수준을 나타냈다. 신뢰성 분석 결과 각 요인에 대해 .893, .828, .734의 값을 나타내어 신뢰성도 확보된 것으로 나타났다. 각 요인에 대해서는 “직무의 안정성 및 보상”, “성취”, “인정감”이라고 명명하였다.

2) 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성을 확인하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석 결과 KMO값은 .922, Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱값은 2783.722로 나타났고 $p < .001$ 의 유의수준을 나타냈다. 신뢰성분석 결과 각 요인에 대해 .912, .845, .659의 값을 나타내어 신뢰성도 확보된 것으로 나타났다. 각 요인에 대해서는 “친절 및 관계성”, “이해성”, “전달성”이라고 명명하였다.

<표 4-3> 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

구분	성분			공통성	항목제거시 신뢰도 계수	신뢰도 계수	
	1	2	3				
친절 및 관계성	고객에 대한 보람	.807	.119	.062	.670	.902	.912
	고객 관리의 즐거움	.776	.277	.180	.711	.897	
	고객만족을 통한 성취	.725	.056	.243	.588	.903	
	고객에 맞는 특별한 관심	.724	.345	.133	.661	.899	
	고객에게 최고의 서비스 제공	.670	.309	.221	.594	.901	
	고객의 문제가 나의 문제	.653	.408	.105	.603	.902	
	고객의 이름 기억	.646	.193	.132	.472	.908	
	서비스 제공 후 뿌듯함	.627	.243	.240	.510	.905	
	호칭 서비스 이용	.618	.124	.435	.587	.904	
이해성	문제에 대한 원만한 처리	.484	.242	.450	.496	.907	.845
	고객의 마음을 이해	.285	.846	.110	.808	.765	
	고객의 원하는 서비스 파악	.179	.795	.182	.697	.812	
	필요한 서비스 예상	.310	.768	.218	.733	.768	
전달성	고객의 의사표현 듣기	.369	.486	.410	.540	.854	.659
	업무 교육을 통한 업무이해	.096	.192	.728	.577	.531	
	유효적절한 언어 사용	.126	.400	.693	.656	.524	
	고객으로부터의 피드백	.262	-.012	.676	.527	.627	
	고유값	7.802	1.462	1.164			
	분산설명력	45.892	8.602	6.847			

KMO=.922, Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱=2783.722, 유의확률=.000***

3. 가설 검증

1) 가설1의 검증

(1) 가설1-1의 검증

“인구통계적 특성에 따라 동기부여에 유의한 차이가 있을 것이다”라는 가설1의 검증을 위하여 독립표본 t검증 및 일원배치분산분석을 실시하였다.

먼저 성별에 따른 동기부여의 차이를 파악하기 위하여 독립표본 t 검증을 실시하였다.

<표 4-4> 성별에 따른 동기부여 차이 검증

성별		N	평균	표준편차	t값	유의확률
안정성 및 보상	남성	148	2.739	.735	2.416	.016*
	여성	159	2.534	.673		
성취	남성	148	3.430	.682	2.138	.033*
	여성	159	3.267	.612		
인정감	남성	148	3.112	.664	2.263	.024*
	여성	159	2.953	.615		

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

분석 결과 안정성 및 보상에서는 남성이 평균 2.739로 여성 2.534보다 조금 높은 평균값을 나타내며, p<.05 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성취와 관련해서는 남성이 평균 3.430으로 여성 3.267보다 상대적으로 높은 평균값을 나타냈고, p<.05 수준에서 유의한 차이를 나타냈다. 인정감에서도 남성이 평균 3.112로 여성 2.953보다 높은 평균값을 나타냈고, p<.05 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

전반적으로 남성이 여성보다 동기부여에서는 높은 값을 나타내고 있지만 남성의 경우 안정성 및 보상에서 3보다 낮은 값을 나타내고 있으며, 여성은 안정성 및 보상, 인정감에서 3보다 낮은 값을 나타내고 있다. 성별에 관계없이 카지노 직원들은 직업에 대한 안정성과 보상을 낮게 인식하고 있으며, 여성의 경우 인정감을 좋지 않게 평가하는 것으로 판단된다.

<표 4-5> 연령대에 따른 동기부여 차이 검증

구분		N	평균	표준 편차	F값	유의확률
안전성 및 보상	20대	117	2.560 ^a	0.719	5.885	.003**
	30대	144	2.609 ^a	0.659		
	40대 이상	46	2.961 ^b	0.716		
성취	20대	117	2.718 ^a	0.670	4.917	.008**
	30대	144	2.760 ^a	0.600		
	40대 이상	46	3.056 ^b	0.666		
인정감	20대	117	2.947 ^a	0.688	5.237	.006**
	30대	144	3.057 ^a	0.583		
	40대 이상	46	3.301 ^b	0.615		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, Duncan 사후검증 결과 a>b

연령대에 따른 동기부여의 차이를 파악하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과 모든 동기부여에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데, 안전성 및 보상의 경우 p<.01 수준에서 40대 이상이 2.961로 가장 높은 값을 나타냈고, 성취와 관련해서도 p<.01 수준에서 40대 이상이 3.056을 가장 높은 값을, 인정감과 관련해서는 40대 이상이 p<.01 수준에서 3.301의 가장 높은 값을 나타냈다.

안전성 및 보상과 관련해서는 모든 연령대가 보통 이하의 동기부여 정도를 나타내어 성별이나 연령에 상관없이 모든 집단이 안전성과 보상과 관련하여 동기부여 정도가 낮은 것으로 판단되었다.

인정감과 관련해서는 20대만 3 이하의 값을 나타내고는 있지만 30대도 3보다 약간 높은 수준의 동기부여 정도를 나타내고 있다. 특히 나이가 어릴수록 안전성 및 보상과 인정감에 대한 동기부여가 상대적으로 낮아지는 것을 확인할 수 있다.

<표 4-7> 연봉에 따른 동기부여 차이 검증

구분		N	평균	표준편차	F값	유의확률
안정성 및 보상	2천만원-3천만원 미만	26	2.572	0.964	2.012	.112
	3천만원-4천만원 미만	185	2.632	0.757		
	4천만원-5천만원 미만	86	2.836	0.512		
	5천만원 이상	10	2.863	0.718		
성취	2천만원-3천만원 미만	26	2.917 ^a	0.986	5.259	.002**
	3천만원-4천만원 미만	185	3.384 ^b	0.644		
	4천만원-5천만원 미만	86	3.345 ^b	0.571		
	5천만원 이상	10	3.766 ^c	0.534		
인정감	2천만원-3천만원 미만	26	2.821 ^a	0.807	4.073	.007**
	3천만원-4천만원 미만	185	3.115 ^{ab}	0.628		
	4천만원-5천만원 미만	86	3.171 ^{ab}	0.658		
	5천만원 이상	10	3.634 ^b	0.577		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, Duncan 사후검증 결과 a>b>c

연봉에 따른 동기부여의 차이를 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과 안정성 및 보상에서는 유의한 차이가 없었지만 성취와 인정감에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

성취와 관련해서는 p<.01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고 5천만원 이상인 경우 3.766으로 가장 높은 성취감을 나타냈고, 3천만원에서 4천만원이 3.384, 4천만원에서 5천만원이 3.345의 중간 값을 나타냈고, 2천만원에서 3천만원이 2.917로 가장 낮은 성취감을 나타냈다.

인정감과 관련해서는 p<.01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데 5천만원 이상에서 3.634의 가장 높은 동기부여 값을 나타냈고, 2천만원에서 3천만원 미만인 경우가 2.821의 가장 낮은 동기부여 값을 나타냈다.

전반적으로 보수가 낮을수록 동기부여 정도가 낮아지는 경향을 나타냈고, 2천만원에서 3천만원 미만의 집단에서는 안정성 및 보상, 성취, 인정감과 관련해서 모두 3점 보다 낮은 값을 나타내고 있어 보수가 동기부여에 큰 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

<표 4-8> 직급에 따른 동기부여 차이 검증

구분		N	평균	표준편차	F값	유의확률
안정성 및 보상	사원	153	2.512	0.748	4.391	.001**
	대리	86	2.936	0.665		
	과장	25	2.775	0.517		
	차장	10	2.788	0.578		
	부장 이상	4	2.719	1.082		
	기타	29	2.810	0.659		
성취	사원	153	3.258	0.720	1.970	.083
	대리	86	3.490	0.563		
	과장	25	3.453	0.578		
	차장	10	3.267	0.783		
	부장 이상	4	3.791	0.566		
	기타	29	3.253	0.684		
인정감	사원	153	3.022	0.683	1.106	.357
	대리	86	3.267	0.592		
	과장	25	3.267	0.585		
	차장	10	3.400	0.664		
	부장 이상	4	3.500	0.793		
	기타	29	2.954	0.688		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, Duncan 사후검증 결과 a>b

직급에 따라 동기부여에 차이가 있는 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과 성취에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

안정성 및 보상과 관련해서는 p<.01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다으며 대리가 2.936으로 가장 높은 동기부여 수준을 나타냈고, 사원이 2.512로 가장 낮은 동기부여를 나타내고 있다. 하지만 성취와 인정감과 관련해서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 근무년수에 따른 동기부여 차이 검증

구분	N	평균	표준편차	F값	유의확률	
안정성 및 보상	3년 미만	88	2.544 ^a	0.756	3.699	.006**
	3년-5년 미만	75	2.629 ^a	0.712		
	5년-7년 미만	72	2.788 ^a	0.721		
	7년-10년 미만	47	2.766 ^a	0.603		
	10년 이상	25	3.100 ^b	0.566		
성취	3년 미만	88	3.169 ^a	0.796	4.775	.001**
	3년-5년 미만	75	3.351 ^a	0.610		
	5년-7년 미만	72	3.373 ^a	0.580		
	7년-10년 미만	47	3.383 ^a	0.605		
	10년 이상	25	3.807 ^b	0.508		
인정감	3년 미만	88	2.940 ^a	0.634	5.456	.000***
	3년-5년 미만	75	3.160 ^a	0.687		
	5년-7년 미만	72	3.171 ^a	0.562		
	7년-10년 미만	47	3.078 ^a	0.685		
	10년 이상	25	3.600 ^b	0.674		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, Duncan 사후검증 결과 a>b

근무년수에 따라 동기부여에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시한 결과 모든 요인에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

안정성 및 보상과 관련해서는 p<.01 수준에서 유의한 차이가 있으며, 10년 이상인 집단에서만 3 이상의 값이 3.100의 값으로 가장 높은 평균값을 나타내고 있다. 성취와 관련해서는 p<.01 수준에서 유의한 차이가 있으며, 10년 이상인 집단에서 3.807로 가장 높은 평균값을 나타내고 있으며, 나머지는 유사한 값을 나타내고 있다.

인정감과 관련해서도 p<.001 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 10년 이상인 집단에서 3.600으로 가장 높은 평균값을 나타냈다.

(2) 가설1-2의 검증

성별에 따라 고객지향성에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 독립표본 t 검증을 실시한 결과 전반적으로 남성이 여성보다 높은 고객지향성을 나타내고는 있지만 유의한 차이는 없는 것으로 나타났다.

동기부여에서는 성별에 따라 유의한 차이가 나타났지만 고객지향성에는 유의

한 차이가 없으며, 동기부여의 경우 평균 3 미만의 요인도 있었지만 고객지향성에서는 모두 3 이상의 값을 나타내는 것으로 확인되었다.

<표 4-10> 성별에 따른 고객지향성 차이 검증

성별		N	평균	표준편차	t값	유의확률
친절 및 관계	남성	148	3.2757	.642	.780	.436
	여성	159	3.2157	.583		
이해성	남성	148	3.3041	.676	.865	.388
	여성	159	3.2374	.635		
전달성	남성	148	3.2140	.664	.491	.624
	여성	159	3.0377	.615		

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

연령에 따라 고객지향성에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과 모든 요인에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

친절 및 관계와 관련해서는 p<.01 수준에서 40대 이상이 3.203으로 가장 높은 고객지향성을 나타내고 있으며, 이해성과 관련해서는 p<.01 수준에서 40대 이상이 3.288로 가장 높은 값을 나타내고 있다. 전달성과 관련해서는 p<.01 수준에서 40대 이상이 3.301로 가장 높은 평균값을 나타내고 있다.

하지만 연령대가 20대, 30대의 경우 친절 및 관계, 이해성, 전달성 모두 3보다 아주 조금 높은 평균값을 나타내고 있어 이에 대한 대처가 필요할 것으로 판단된다.

<표 4-11> 연령에 따른 고객지향성 차이 검증

구분		N	평균	표준편차	F값	표준오차
친절 및 관계	20대	117	3.095 ^a	0.651	5.237	.006**
	30대	144	3.059 ^a	0.548		
	40대 이상	46	3.203 ^b	0.650		
이해성	20대	117	3.036 ^a	0.704	4.894	.008**
	30대	144	3.034 ^a	0.591		
	40대 이상	46	3.288 ^b	0.657		
전달성	20대	117	3.047 ^a	0.688	5.237	.006**
	30대	144	3.057 ^a	0.583		
	40대 이상	46	3.301 ^b	0.615		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, Duncan 사후검증 결과 a>b

<표 4-12> 연봉에 따른 고객지향성 차이 검증

구분		N	평균	표준편차	F값	유의확률
친절 및 관계	2천만원-3천만원 미만	26	3.069 ^a	0.949	2.950	.033*
	3천만원-4천만원 미만	185	3.078 ^a	0.647		
	4천만원-5천만원 미만	86	3.360 ^{ab}	0.609		
	5천만원 이상	10	3.670 ^b	0.593		
이해성	2천만원-3천만원 미만	26	3.073	0.969	.841	.472
	3천만원-4천만원 미만	185	3.135	0.624		
	4천만원-5천만원 미만	86	3.255	0.647		
	5천만원 이상	10	3.225	0.553		
전달성	2천만원-3천만원 미만	26	2.821 ^a	0.807	4.073	.007**
	3천만원-4천만원 미만	185	3.015 ^a	0.628		
	4천만원-5천만원 미만	86	3.171 ^a	0.658		
	5천만원 이상	10	3.634 ^b	0.577		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, Duncan 사후검증 결과 a>b

연봉에 따른 고객지향성 차이를 파악하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과 친절 및 관계와 전달성에서 유의한 차이가 있는 것으로 파악되었다.

친절 및 관계에서는 p<.05 수준에서 유의한 차이가 있으며, 5천만 원 이상의 경우 3.670으로 가장 높은 고객지향성을 나타내고 있으며, 전달성과 관련해서는 p<.01 수준에서 5천만 원 이상인 집단이 3.634로 가장 높은 평균값을 나타내고 있다.

<표 4-13> 직급에 따른 고객지향성 차이 검증

구분		N	평균	표준편차	F값	유의확률
친절 및 관계	사원	153	3.107	0.716	3.880	.002**
	대리	86	3.435	0.565		
	과장	25	3.404	0.452		
	차장	10	3.500	0.690		
	부장 이상	4	3.650	0.695		
	기타	29	3.124	0.712		
이해성	사원	153	3.137	0.731	2.854	.016*
	대리	86	3.451	0.546		
	과장	25	3.290	0.534		
	차장	10	3.300	0.537		
	부장 이상	4	3.625	0.595		
	기타	29	3.319	0.641		
전달성	사원	153	3.022	0.683	2.844	.016*
	대리	86	3.267	0.592		
	과장	25	3.267	0.585		
	차장	10	3.400	0.664		
	부장 이상	4	3.500	0.793		
	기타	29	2.954	0.688		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, Duncan 사후검증 결과 a>b

직급에 따라 고객지향성에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과 모든 요인이 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

친절 및 관계에 있어서는 p<.01 수준에서 유의한 차이가 있으며, 부장 이상인 집단에서 3.650의 가장 높은 고객지향성을 나타내는 것으로 나타났다. 이해성과 관련해서는 p<.05 수준에서 유의한 차이가 있으며 부장 이상인 집단에서 평균 3.625의 가장 높은 값을 나타내었다. 전달성과 관련해서는 p<.05 수준에서 유의한 차이가 있으며 부장 이상인 집단에서 3.500의 가장 높은 값을 나타내었다. 전반적으로 직급이 낮을수록 고객지향성이 상대적으로 낮아지는 경향을 나타내는 것을 확인할 수 있다.

<표 4-14> 근무년수에 따른 고객지향성 차이 검증

구분		N	평균	표준편차	F값	유의확률
친절 및 관계	3년 미만	88	3.070 ^a	0.703	6.730	.000***
	3년-5년 미만	75	3.039 ^a	0.676		
	5년-7년 미만	72	3.149 ^a	0.613		
	7년-10년 미만	47	3.262 ^a	0.640		
	10년 이상	25	3.832 ^b	0.436		
이해성	3년 미만	88	3.105 ^a	0.736	4.052	.003***
	3년-5년 미만	75	3.280 ^a	0.694		
	5년-7년 미만	72	3.295 ^a	0.570		
	7년-10년 미만	47	3.277 ^a	0.586		
	10년 이상	25	3.690 ^b	0.507		
전달성	3년 미만	88	2.940 ^a	0.634	5.456	.000***
	3년-5년 미만	75	3.160 ^a	0.687		
	5년-7년 미만	72	3.171 ^a	0.562		
	7년-10년 미만	47	3.078 ^a	0.685		
	10년 이상	25	3.600 ^b	0.674		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, Duncan 사후검증 결과 a>b

근무 연수에 따라 고객지향성의 차이를 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과 모든 요인에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 모든 요인에서 10년 이상인 집단에서 가장 높은 평균값을 나타내고 있으며, 다른 집단에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

친절 및 관계에서는 p<.001 수준에서 10년 이상인 집단이 3.832로 가장 높고, 이해성과 관련해서는 p<.01 수준에서 10년 이상인 집단이 3.690의 값을 나타냈고, 전달성과 관련해서는 p<.001 수준에서 10년 이상인 집단이 3.600의 값으로 가장 높게 나타났다.

2) 가설2의 검증

“카지노 서비스 직원의 동기부여가 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다” 라는 가설2의 검증을 위하여 다중선형회귀분석을 실시하였다.

<표 4-15> 가설2-1 : 동기부여가 친절 및 관계에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공산성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차	VIF	
친절 및 관계	(상수)	.935	.180		5.181	.000***		
	안전성 및 보상	.180	.055	.188	3.278	.001**	.632	1.583
	성취	.449	.053	.449	8.474	.000***	.742	1.348
	인정감	.105	.069	.095	1.520	.130	.530	1.886
R ² =.368,		수정된 R ² =.362,		F값=58.927,		유의확률=.000***		

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

동기부여 요인인 안전성 및 보상, 성취, 인정감이 친절 및 관계에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중선형회귀분석을 실시한 결과 안전성 및 보상과 성취가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

전체 설명력은 36.2%의 값을 나타냈고 p<.001 수준에서 유의한 결과 값인 것으로 파악되었고 친절 및 관계에 대한 독립변수의 회귀계수를 살펴보면 안전성 및 보상이 .180의 값을 나타냈고, 성취가 .449의 값을 나타냈다.

즉, 친절 및 관계라는 고객지향성에 가장 큰 영향을 미치는 연구 요인은 성취인 것으로 나타나 카지노 종사원들에게 보수나 인정감 등 외적 요인의 동기를 증대시키는 것보다 직무를 통해 성취감과 같은 내적 동기 요인을 증대시킬 수 있도록 하는 방안 모색이 중요함을 확인할 수 있다.

<표 4-16> 가설2-2 : 동기부여가 이해성에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
이해성	(상수)	1.564	.194		8.044	.000***		
	안전성 및 보상	.033	.059	.036	.553	.581	.632	1.583
	성취	.360	.057	.374	6.299	.000***	.742	1.348
	인정감	.113	.074	.107	1.522	.129	.530	1.886
		R ² =.207,	수정된 R ² =.199,	F값=26.342,	유의확률=.000***			

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

동기부여 요인인 안전성 및 보상, 성취, 인정감이 이해성에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중선형회귀분석을 실시한 결과 성취요인만이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

전체 설명력은 19.9%의 값을 나타냈고 p<.001 수준에서 유의한 결과 값인 것으로 파악되었고 이해성에 대한 독립변수의 회귀계수를 살펴보면 성취가 .360의 값을 나타냈다.

즉, 이해성이 고객지향성에 가장 큰 영향을 미치는 연구 요인은 성취인 것으로 나타나 친절 및 관계와 같이 이해성을 높이기 위해서는 외적 동기보다 성취와 같은 내적 동기 요인에 대한 관리의 중요성을 확인할 수 있다.

<표 4-17> 가설2-3 : 동기부여가 전달성에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
전달성	(상수)	1.423	.189		7.512	.000***		
	안전성 및 보상	.042	.058	.047	.723	.470	.632	1.583
	성취	.257	.056	.276	4.614	.000***	.742	1.348
	인정감	.203	.072	.198	2.797	.005**	.530	1.886 *
		R ² =.193,	수정된 R ² =.185,	F값=24.218,	유의확률=.000***			

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

동기부여 요인인 안전성 및 보상, 성취, 인정감이 전달성에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중선형회귀분석을 실시한 결과 성취와 인정감 요인이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

전체 설명력은 18.5%의 값을 나타냈고 p<.001 수준에서 유의한 결과 값인 것으로 파악되었고 전달성에 대한 독립변수의 회귀계수를 살펴보면 성취가 .257의 값을 나타냈고, 인정감이 .203의 회귀계수를 나타냈다.

전달성의 경우 카지노 종사원의 내적 동기요인이 성취감을 향상시키는 동시에 인정감 개선을 통해 높일 수 있는 고객지향성임을 확인할 수 있다.

4. 가설검증 결과의 요약

본 연구는 카지노 직원들의 고객지향성을 향상시키기 위해서 동기부여 전략을 어떻게 수립할 것인가에 대한 내용으로 그에 앞서 동기부여가 고객지향성에 미치는 영향을 파악하였다.

가설검증 결과를 순차적으로 살펴보면 다음과 같다.

<표 4-18> 가설검증 결과의 요약

구분	가설	채택여부
가설1	인구통계적 특성에 따라 동기부여, 고객지향성에 유의한 차이가 있을 것이다.	
가설1-1	인구통계적 특성에 따라 동기부여에 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설1-2	인구통계적 특성에 따라 고객지향성에 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설2	카지노 서비스 직원의 동기부여가 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설2-1	카지노 서비스 직원의 동기부여가 친절 및 관계에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설2-1	카지노 서비스 직원의 동기부여가 이해성에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설2-1	카지노 서비스 직원의 동기부여가 전달성에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분채택

첫째, “인구 통계적 특성에 따라 동기부여에 유의한 차이가 있을 것이다”라는 가설1-1의 검증 결과 부분 채택되었다. 성별, 연령대, 근무 연수에 따라서는 안정성 및 보상, 성취, 인정감에서 모두 유의한 차이가 있었으며, 연봉에 따라서는 성취, 인정감, 직급에 따라서는 안정성 및 보상에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

둘째, “인구 통계적 특성에 따라 고객지향성에 유의한 차이가 있을 것이다”라는 가설1-2의 검증 결과 부분 채택되었다. 성별에 따라서는 고객지향성의 모든 요인이 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 연령, 직급, 근무 연수에 따라서는 친절 및 관계, 이해성, 전달성에 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 연봉에 따라서는 친절 및 관계, 전달성에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 가설2는 “카지노 직원의 동기부여가 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다”이며 세부 가설 3개로 구분하여 분석하였다. “카지노 직원의 동기부여가 친절 및 관계에 유의한 영향을 미칠 것이다”라는 가설2-1의 검증 결과 안정성 및 보상과 성취는 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 인정감은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 가설2-2의 “카지노 직원의 동기부여가 이해성에 유의한 영향을 미칠 것이다”의 검증 결과 성취만이 이해성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 안정성 및 보상과 인정감은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다섯째, 가설2-3의 “카지노 직원의 동기부여가 전달성에 유의한 영향을 미칠 것이다”의 검증 결과 성취와 인정감만이 전달성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 안정성 및 보상은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다.

V. 결론

1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 제주 카지노의 인적자원인 직원들의 동기부여의 중요성을 재인식 하며 동기부여가 고객지향성에 미치는 영향을 연구하고 카지노 기업과 직원의 관계를 효율적으로 관리할 수 있는 방안을 모색하는 데 그 목적이 있다.

이러한 연구목표를 달성하기 위하여 카지노 직원들이 느끼는 중요요인으로 동기부여 정도를 측정하고 각 요인들 간의 관련성이 고객지향성에 어떠한 영향 관계를 형성하는지를 검증하였다. 그리고 이를 통해 나타난 실증분석 결과를 통해 고찰해 봄으로써 카지노 기업의 경영진들에게 전략적 시사점을 제시하고자 하였다.

또한 실증분석을 위해 제주지역의 카지노 특성을 감안하여 제주시 지역 G 카지노, R 카지노, O 카지노, 서귀포 지역 L 카지노와 H 카지노 총 5개의 업체 직원들을 대상으로 조사하였다. 이 가운데 유효한 307개의 표본을 대상으로 신뢰성 검증, 탐색적 요인분석, 다중선행회귀분석 등을 통해 실증분석을 하였다.

이러한 과정을 통해 실증한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫 번째, 성별에 따른 동기부여의 차이이다. 동기부여의 영역인 '안정성 및 보상', '성취', '인정감' 모두 유의한 차이가 있었다. 세 영역 모두 여성보다 남성이 전반적으로 동기부여를 많이 느끼고 있었지만, 성별에 관계없이 카지노 직원들은 직업에 대한 안정성과 보상을 낮게 인식하고 있었으며, 여성의 경우 인정감을 좋지 않게 평가하는 것으로 판단된다. 이는 카지노 근무 환경이 낮과 밤을 구분하지 않고 영업을 하는 점과 고객 대부분이 흡연자이기 때문에 남성보다 여성들이 느끼는 직무의 인정감이 좋지 않은 것으로 판단된다. 이를 개선하기 위해서는 비흡연자를 위한 금연전용 테이블 설치와 환기 시설 확충 등의 조치가 필요할 것으로 보인다.

두 번째, 연령에 따른 동기부여에서는 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타나

고 있다. 이 중 40대 이상이 가장 높은 값을 나타내고는 있지만 안정성 및 보상과 관련해서는 모든 연령대가 보통 이하의 동기부여 정도를 나타내어 성별이나 연령에 상관없이 모든 집단이 안정성 및 보상에 관련하여 동기부여 정도가 낮은 것으로 판단이 된다. 직무에 대한 인정감에 관련해서는 나이가 어릴수록 동기부여가 상대적으로 낮아지는 것을 알 수 있다. 이는 카지노 보상정책 중 30대 와 40대는 자녀 학자금, 부양가족비지원 등 20대가 몸소 느끼지 못하는 지원이 많지만 20대는 본인 학자금 지원, 기숙사 지원은 많지 않기 때문에 보상 부분에서 동기부여가 되지 않는 것으로 판단이 된다. 이를 개선하기 위해서는 20, 30대 직원들이 느낄 수 있는 보상지원 즉, 기숙사 지원, 본인 학자금 지원, 전세 대출금 무이자지원, 해외 어학연수지원, 배낭여행 휴가계지원 등 지금 가장 필요로 하는 자원을 충족해 줄 수 있는 정책이 필요하다.

세 번째, 연봉에 따른 동기부여의 차이이다. 그 결과 안정성 및 보상에서는 유의한 차이가 없었지만 성취와 인정감에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성취와 관련해서는 연봉이 5천만원 이상 일 때 동기부여가 가장 높게 나타났고, 연봉이 4천에서 5천만원 사이 일 때 중간 값을, 2천만원에서 3천만원 사이 일 때 가장 낮은 성취감을 보여주고 있다. 인정감에서는 연봉이 5천만원 이상에서 가장 높고, 2천만원에서 3천만원 미만인 경우가 가장 낮은 동기부여 값을 나타내고 있다.

전반적으로 보수가 낮을수록 동기부여 정도가 낮아지는 경향을 보였다. 연봉이 2천만원 이상 3천만원 미만의 집단에서 안정성 및 보상, 성취, 인정감과 관련해서 모두 낮은 값을 나타내고 있어 보수가 동기부여에 큰 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 이는 자신의 근무능률에 비해 보수가 작다는 직원들의 의식이 반영이 된 부분과 카지노의 고객층이 대부분 부유한 고객이다 보니 고객들이 가지고 오는 돈의 액수와 자신의 보수를 비교하게 되면서 느끼는 상대적 빈곤감에서 오는 감정이라고 생각이 된다. 이를 개선하기 위해서는 제주지역 전 카지노의 물가 상승률을 생각한 임금 인상과 더불어 고객은 돈을 쓰기위하여 카지노를 방문한 자들이고, 직원은 서비스를 제공하며 월급을 받는 자임을 각인시키는 인식교육을 자주 함으로써 상대적으로 오는 빈곤감을 해소시켜야 할 것으로 생각된다.

네 번째, 직급에 따른 동기부여 차이검증에서는 성취부분에서만 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 안정성 및 보상과 관련해서는 대리가 가장 높은 동기부여 수준을 나타내고 있고, 사원이 가장 낮은 동기부여를 나타내고 있다. 인정감과 관련해서는 부장이상의 경우가 가장 높은 동기부여 값을 나타내고 있고, 사원이 상대적으로 낮은 동기부여 값을 나타내고 있다.

카지노 경영 특성상 VIP고객을 상대하는 직원은 안정적으로 게임을 운영하는 대리급이상의 경력직원인 반면, 일반 사원은 게임 설명, 카지노 저액 게임 진행, 머신게임, 동전 교환등의 사소한 일이 있는 곳에서 주로 근무를 하게 되어 그들이 느끼는 직무의 인정감은 동기부여를 저하시킨다. 이를 개선하기 위해서는 관광객이 자주 찾는 저액게임 테이블과 머신게임, 동전 교환 등이 잦은 근무지에는 전문 아르바이트직원을 배치시켜 사원들이 자주하는 사소한 일의 양을 줄일 수 있다. 이는 대리급 이상의 직원이 아닌 사원들에게도 고액 베팅 고객들과 자주 게임 진행을 하게 하여 중요한 일을 한다는 것에 대한 동기부여를 자주 갖게 해 주는 것이 필요하다고 판단되어진다.

다섯 번째, 근무 연수에 따라 동기부여에 유의한 차이가 있는지 확인한 결과 안정성 및 보상, 성취, 인정감 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 10년 이상의 집단에서 동기부여 평균값이 가장 높게 나타났다. 10년차 이상인 직원들의 동기부여가 높게 나타난 이유는 자신의 직업에 대한 지식이 쌓이고, 경력으로 인한 안정감을 느끼기 시작하기 때문인 것으로 보인다. 10년 이하의 집단들은 아직 안정감을 느끼지 못하고 자신의 직업관과 정체성을 찾지 못했기 때문에 이들에 대한 선배집단의 피드백과 멘토 역할이 가장 필요하다. 10년 이상의 집단은 자신의 후배들도 자신들처럼 동기부여를 느낄 수 있도록 도와주는 중요한 역할을 해야 할 것이다.

여섯 번째, 성별에 따른 고객지향성의 차이이다. 그 결과 전반적으로 남성이 여성보다 높은 고객지향을 나타내고는 있지만 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 남녀 모두 고객지향성의 요인인 친절 및 관계, 이해성, 전달성을 공통적으로 중요하다고 체감하는 것으로 볼 수 있다.

일곱 번째, 연령에 따른 고객지향성에는 모든 요인에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 친절 및 관계, 이해성, 전달성 모든 요인에서 40대 이상이 높은

평균값을 나타내고 있었다. 이는 카지노 조직에서 40대 이상은 직급이 높은 고위 관리자이기 때문에 고객지향성의 마인드와 책임감이 높을 뿐 아니라 많은 경력으로 인한 고객에 대한 이해도가 높기 때문인 것으로 판단된다.

20, 30대의 경우 친절 및 관계, 이해성, 전달성 모두 높지 않은 값을 나타내고 있다. 고객접점 근무지에서 자주 일을 하는 집단인 20, 30대의 고객지향성의 값이 낮게 나타난다는 점은 기업경영 측면에서도 큰 문제이다. 이를 해소하기 위하여 많은 마인드, 서비스 교육 실시와 동시에 40대 이상의 직장 선배들의 고객관리 노하우 전수와 진심어린 멘토링이 자주 일어나야 한다.

여덟 번째, 연봉에 따른 고객지향성에는 이해성을 제외한 친절 및 관계, 전달성에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이 중 연봉 5천만원 이상의 집단에서 가장 높은 고객지향성이 나타나고 있다. 연봉 5천만원 이상의 집단들은 카지노 기업에서 고위 관리직이기 때문에 고객의 소중함, 고객지향적인 마인드가 일반 직원들에 비해 높게 나올 수 있다. 하지만 고액 연봉 직원의 수보다 연봉이 5천만원 이하의 집단들이 고객을 접할 기회가 더 많기 때문에 기업은 연봉 5천만원 이하의 직원들의 고객 지향적 마인드를 높이는 것에 큰 관심을 쏟아야 할 것이다. 또한 고객지향성 요인 중 이해성이 낮게 나온 것을 참고로 하여 고객입장에서 게임을 해보는 교육을 통하여 고객의 입장을 이해하는 시간을 많이 가져야 할 것이다.

아홉 번째, 직급에 따른 고객 지향적 차이를 검증한 결과 모든 요인이 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 친절 및 관계, 이해성, 전달성등 모두 부장 직급 이상의 집단에서 높은 고객지향을 나타내는 것으로 나타났다. 부장 직급 이상의 고위 관리직이 느끼는 고객지향성을 부장 직급 이하의 집단들에게도 많이 느낄 수 있게 해야 한다. 카지노 기업의 영업 특성상 카지노를 찾는 고객들은 부장 직급 이하의 직원들과 접할 기회가 많기 때문에 부장 직급 이하의 직원 교육을 통해 동기부여를 심어주는 노력이 시급하다고 할 수 있다.

열 번째, 근무년수에 따라 고객지향성의 차이를 검증한 결과 모든 요인에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이 중 모든 요인에서 경력 10년 이상의 집단에서 가장 높은 평균값을 나타내고 있고, 다른 집단에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 고객의 소중함을 더 잘 알고 있는 경력 10년 이상인 집단

즉, 경력이 있는 집단이 고객지향성을 더 느끼고 있다고 할 수 있다. 10년 이상의 경력직원이 되면 고객의 입장과 동시에 기업의 입장에서 생각할 수 있는 여유가 생긴다고 생각된다. 하지만 경력 10년 미만의 집단의 고객지향성도 매우 중요하다. 이를 개선하기 위해서 경력 10년 이상의 집단과 함께 기업 경영자들이 경력 10년 이상, 이하의 집단 모두에게 고객지향성의 마인드를 심어 줄 수 있는 많은 교육과 경험의 기회를 제공해야 한다고 생각된다.

열한 번째, 동기부여가 친절 및 관계에 미치는 영향을 검증한 결과 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악된다. 친절 및 관계에 대한 독립변수의 회귀계수를 살펴보면 성취의 값이 가장 높게 나타났다. 이는 카지노 직원들에게 보수나 직무환경 등 외적 요인의 동기를 증대시키는 것보다 직무를 통해 성취감과 같은 내적동기 요인을 증대 시킬 수 있는 방안 모색이 중요하다고 할 수 있다. 이는 카지노 직원의 특성상 고객과 금전이 오고가는 게임을 진행하는 과정을 '감정노동자'라고 불릴 만큼 심적으로 오는 부담감도 큰 것으로 예상이 된다. 게임의 승패, 게임의 액션에 관계없이 직원들이 서로 격려의 말 한마디라도 건네며 서로를 위한다면 게임진행과 고객서비스 등 모든 부분에서 성취감을 느껴 내적동기부여가 상승 될 것이다.

열두 번째, 동기부여가 이해성에 미치는 영향을 검증한 결과 성취요인만이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이는 친절 및 관계와 같이 이해성을 높이기 위해서는 외적 동기보다 성취와 같은 내적 동기 요인에 대한 관리의 중요성을 확인 할 수 있다. 이를 개선하기 위해서는 고객 입장을 이해하는 마인드가 필요한데 이해성의 내적 동기 요인을 충족시키는 방법 중 하나는 직원들의 해외연수를 통한 해외 카지노 벤치마킹이다. 해외카지노를 방문하여 직접 고객이 되어 게임을 해보는 체험학습도 필요하다. 카지노 경영진은 직원들의 해외연수를 통한 고객체험과 이와 관련된 마인드 교육의 장을 자주 열어 직원들의 고객지향적 마인드 인식도 향상시키고, 이를 통한 기업의 성장도 예상해 볼 수 있을 것이다.

마지막으로, 동기부여가 전달성에 미치는 영향을 검증한 결과 성취와 인정감 요인이 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이는 고객에게 서비스를 전달하는 과정에서 성취감을 느끼는 직원이 그렇지 못한 직원보다 고객지향성이 높

고 인정감이 서비스를 전달함에 영향을 준다는 것을 나타내고 있다. 고객에게 서비스를 전달하는 과정에서 직원들이 성취감을 느낄 수 있게 하는 것은 관리자와 경영자의 역할이다. 관리자와 경영자의 격려와 보상은 직원들의 동기부여를 상승시킬 것이며 이런 동기부여로 인해 직원들의 서비스는 다시 고객들에게 돌아갈 것이다. 또한 경영자가 직원들이 느끼는 직무의 인정감을 부여해 준다면 직원에게 동기부여가 되어 고객지향성에 좋은 영향을 미칠 것이다.

고객과 직접 접촉하여 고객만족을 위해 서비스를 제공하는 직원의 역할은 카지노를 대표하는 것으로 매우 중요한데, 이는 관리자급 뿐 아니라 모든 카지노 직원에게 해당되는 역할이다. 그런 점에서 카지노 경영자가 고객만족을 통해 수익을 향상시키고자 할 때에는 직원의 고객지향성 향상을 위한 노력에 매진해야 한다. 전반적으로 살펴볼 때 카지노 직원의 경우 고객지향성 향상을 위해서는 외적 동기부여보다 내적 동기부여가 큰 영향을 미치고 있기 때문에 카지노 직원의 심적 안정, 성취감, 자부심을 향상시킬 수 있는 동기부여 프로그램이 필요할 것으로 사료된다.

2. 연구의 한계점 및 향후 과제

본 연구의 한계는 제주 지역 카지노 5업체만 설문을 하여 설문의 표본수가 307명으로 제한적이라는 점이다. 이 설문조사로 제주 카지노 직원 전체를 대변하기가 곤란하며, 또한 설문대상자가 설문조사에 임하는 신뢰성 등도 의심 할 수가 있다. 지역도 제주지역으로 한정하였기 때문에 카지노 직원의 일반적인 의견을 대표했다기에는 어려움이 있다. 즉, 설문으로 본 논문의 주제를 일반화하여 확정하는 것에는 제약이 따를 수 있다.

본 논문은 카지노 직원들의 고객지향성을 설명하는 변인으로 동기부여만을 선정하여 연구를 진행하였다. 논문을 쓰는 과정에 고객지향성을 설명하는 변인으로 직무만족 및 조직몰입 등 여러 변인이 있다는 것을 알게 되어 후속 연구에는 카지노 직원들의 직무만족과 고객지향성 또는 카지노 직원들의 조직몰입과 고객지향성을 설명할 수 있는 다양한 변인들을 고려할 필요성을 느꼈다.

본 연구를 하면서 동기부여라는 그 자체가 여러 가지로 광범위한 부분으로 다양한 이론적 내용을 가지고 있음을 새삼 공부할 수 있었다. 아쉬웠던 점은 이를 토대로 본인이 연구하고자 하는 사항과 직접적으로 관련한 선행연구가 다소 부족하여 좀 더 다양한 자료를 활용하지 못했다는 점, 설문조사가 딜러의 비중이 크고 그 외 부서들의 비중이 작게 이루어져 각 부서의 내용을 대변하지 못했다는 점이다. 그러나 개인적으로 실질적인 주제로 특정 산업체를 대상으로 설문과 연구를 실시했다는 것에 연구 의미를 부여하고, 검증분석 결과를 의미 있게 받아들여 향후 이런 부분을 더욱 보완하여 추가적인 연구를 실시한다면 더욱더 알찬 연구 자료가 될 것으로 확신한다.

<참고문헌>

1. 국내문헌

- 강형철(2010). 『카지노 기업의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향』, 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 강형철·김병용(2011). 카지노 기업의 내부마케팅이 조직 동일시와 고객 지향성에 미치는 영향. 『관광·레저연구』, 23(4), pp.293-312.
- 김대철·정미란·박희자(2007). 패밀리 레스토랑의 가격 할인이 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광학연구』, 31(4), pp.383-403.
- 김도애(2003). 『카지노 딜러(Dealer)의 내부마케팅과 직무만족도의 관계성 연구』. 경주대학교 대학원 석사학위논문.
- 김성혁(1991). 『최신 서비스 산업론』, 서울: 형설출판사.
- 김성혁·전정아·이미선(2008). 내부마케팅이 내부고객만족과 고객지향성에 미치는 영향: 수도권내 외국인 전용 카지노를 중심으로. 『관광학연구』, 32(4), pp.97-120.
- 김지영(2013). 『카지노 경영론』, 서울: 경문사.
- 김지영(2013). 『카지노 종사원 유형에 따른 감정노동, 심리적 안정감 및 정신증상 비교연구』, 서울사이버대학교 대학원 석사학위논문.
- 노경문·민일식(2012). 『카지노 서비스 및 실무론』, 출판사: 새로미.
- 노일학(2004). 『카지노 딜러들의 직무만족과 직무스트레스가 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구 : P사 카지노 기업 대상들을 대상으로』, 세종대학교 대학원 석사학위논문.
- 당위(2012). 『호텔 종업원의 직무만족을 위한 동기요인과 고객지향성에 관한 연구』, 배재대학교 대학원 석사학위논문.
- 민혜선(2009). 『호텔직원의 개인성향이 동기부여와 서비스 제공수준에 미치는 영향-감정조절의 매개효과를 중심으로』, 세종대학교 대학원 박사학위논문.

- 박봉규(1998). 호텔종업원의 고객지향과 그 결정요인에 관한 연구. 『관광·레저 연구』, 10(1), pp.7-29.
- 박완순(2008). 『항공사서비스 교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향』, 호서대학교 박사학위논문.
- 박주희·이지현·안성근(2012). 카지노 종사원의 감정노동이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광·레저연구』, 24(5), pp.323-345.
- 배은영(2011). "전 세계적으로 카지노 수요는 증가하고 있다.", NH Weekly, Industry Analysis. <http://www.nhis.co.kr>
- 백석일(2003). 『조직구성원의 동기부여 활용방안에 관한 연구』, 중앙대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 서원석·이보배(2012). 한국 카지노산업의 변천 및 카지노 인식에 대한 변화 내용분석. 『관광학연구』, 36(3), pp.103-128.
- 서원적·이민재·정희진(2010). 외국인전용 카지노 신규허가에 대한 타당성 연구. 『관광학연구』, 34(8), pp.211-230.
- 서은진(2008). 『카지노 딜러 소진연구 : Mentoing 조직효과를 중심으로』, 경희대학교 석사학위논문.
- 서진욱·유중서·윤종락(2002), 호텔 내 종업원 동기부여에 영향을 미치는 커뮤니케이션의 요인에 관한 연구. 『서비스 경영학회지』, 3(2), pp.114-135.
- 설경진·이관표·최병호(2009). 호텔조직문화의 동기부여가 개인창의성에 미치는 영향 연구. 『한국외식산업학회지』, 5(2), pp.53-69.
- 신혜숙(2009). 카지노 종사원의 직무특성이 고객 지향성 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『외식경영학회』, 12(2), 53-73.
- 심영국(2012). 직원만족도와 동기부여가 경력태도 및 경력적응성에 미치는 영향 분석과 리더십교육 경험에 따른 조절효과 분석: 서울 시내 특급 호텔과 싱가포르 특급호텔을 중심으로. 『관광·레저연구』, 24(3), pp.303-320.
- 쑤하이밍(2012). 『중국 사기업의 종업원 동기부여와 직무만족에 관한 연구』. 청주대학교 대학원 석사학위논문.
- 안용기(2012). 『호텔 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향-동기부여의 매개효과를 중심으로』, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.

- 오종환(2011). 『‘H’자동차 회사에서 동기부여가 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구(조직지원인식의 조절역할을 중심으로)』, 울산대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 우영희(2007). 『카지노 종업원의 조직 및 직무특성이 감정노동과 고객지향성에 미치는 영향』, 경희대학교 박사학위 논문.
- 육풍림(2012). 『감정노동, 내재적 특성, 사회적 지지가 소진 및 고객지향성, 조직유효성에 미치는 영향-카지노 직원을 대상으로』, 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상연(2003). 국내 카지노산업의 규제 합리화 방안에 관한 연구 : 외국인 전용 카지노를 중심으로. 『호텔경영학연구』, 12(1), pp.83-102.
- 이상우(2012). 『카지노 실무개론』, 서울: 새로미.
- 이영석(2002). 『구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 이윤저(2005). 『카지노업의 내부마케팅이 직무태도와 고객지향성에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 이재경·최정길(2012). 호텔산업에서 허즈버그의 동기·위생이론 적용에 관한 검증. 『대한경영학회지』, 25(4), pp.2091-2111.
- 이창원·김호정·박희봉(2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교. 『한국행정학보』, 37(1), pp.19-36.
- 이충기(2005). 『카지노 산업의 이해』, 서울: 일신사.
- 이충기·권경상·김기엽(1999). 『카지노산업의 이해』, 서울: 대왕사.
- 이형룡·김민선·이원옥(2006). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향. 『관광레저 연구』, 18(35), pp.151-170.
- 장연(2011). 『서비스업 종사자의 동기부여가 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구』, 원광대학교 대학원 석사학위논문.
- 전현숙(2004). 『기업의 서비스 지향성과 조직시민 행동이 종업원 만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 정삼권·하인수·서원석(2012). 카지노 산업에서 감정 노동자의 기업가 지향성과

- 고객 지향성이 표면행동과 내면행위에 미치는 영향. 『관광연구』, 27(1), pp.313-332.
- 정원식(2001). 『인간의 동기』, 교육과학사.
- 정충영·최이규(2006). 『SPSSWIN을 이용한 통계분석』, 서울: 무역경영사.
- 조규태(2010). 『카지노 종사원의 조직공정성 지각과 고객지향성 간의 관계』. 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 주영태(2011). 『원전건설 전문 인력의 동기부여요인이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 숭실대학교 석사학위논문.
- 지성구·양범선·김성호(2010). 의료서비스 제공자의 라포르가 감정노동, 직무만족, 조절 몰입에 미치는 영향. 『서비스경영학회지』, 11(1), pp.209-236.
- 채서일(2005). 『사회조사방법론』, B&M Book.
- 최영수(2004). 호텔 식음료부문 종사원의 직무동기부여에 관한 실증적 연구. 『여행학연구』, 21, pp.223-239.
- 최은애(2014). 카지노 딜러의 감성지능이 고객지향성에 미치는 영향 : 감정노동의 조절효과. 『서비스산업연구』, 11(1), pp.73-85.
- 과라다이스 제주 카지노(2014). 내부자료.
- 하선영(2012). 카지노 딜러의 직무특성이 소진에 미치는 영향 : 감정노동의 매개효과를 중심으로. 『관광경영학회』, 16(3), pp.365-381.

2. 국외문헌

- Berry, L. L. & Parasuraman, A.(1991). *Marketing Service: Competing through Quality*. New York: The Free Press.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, T., & Licata, J. W.(2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self - and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(Feb), pp.110-119.
- Dunlap, B. J., M. J. Doston, T. M. Chambers.(1988). Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales Orientation, Customer-Oriented Approach. *Journal of Business Research*, 17(September), 175-187
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G. and Mckee, D, O.(2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64(2): 35-50.
- Kotler, P.(2003). *Marketing Management*. 11ed, N.J.: Prentice-Hall.
- Levitt, T.(1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: pp.73-92.
- Moorhead, G. and R. W. Griffin (1992), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*(3rd ed.), Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Tajeddini, K.(2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(1), pp.221-231.

< 설 문 조 사 >

안녕하십니까? 바쁘신 데도 불구하고 본 설문조사에 응해주셔서 감사합니다.
 저는 제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정생인 우정실입니다.
 본 설문지는 저의 석사학위 논문자료를 수집하기 위한 것으로 카지노 종사원의 동기부여가 고객지향성에 미치는 영향에 관하여 조사하고자 작성되었습니다.

응답내용은 통계처리에 의한 연구목적으로만 사용될 것임을 약속드립니다.
 다시 한번 본 조사에 협조해 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

2013. 10.

지도교수 : 조 문 수(제주대학교 관광경영학과 교수)

연구자 : 우 정 실(제주대학교 관광경영학과 석사과정)

I. 다음은 카지노 직원의 동기부여에 대한 질문입니다. 해당하는 항목에 표시(✓)하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇 지 않다	<-- - 보 통 이 다	--> 매 우 그 렇 다		
1. 우리 카지노의 문화는 나를 더 의욕적으로 일하게 해준다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 나의 업무량에 대한 적절한 보상이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 상사와 동료가 나의 성과를 인정해 준다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 좋은 성과에 대해서는 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 위험이 있더라도 목표를 달성하려는 의지가 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 가치관은 내가 더 의욕적으로 일하게끔 한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 현재 업무에 강한 애착을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
8. 근무하는 동안에 휴식 시간을 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 조직 내 나의 위치와 역할에 만족한다.	①	②	③	④	⑤

항 목	전혀 그렇 지 않다	<-- - -	보통 이다	--->	매우 그렇 다
10. 내가 속해있는 집단과 조화가 잘 된다고 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 자 회사에 외국어 교육과정이 있다면 고객 응대 함에 있어 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
12. 고객과 게임 진행시 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 나의 일에 도전적으로 임하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 나의 봉급에 만족 한다.	①	②	③	④	⑤
15. 자 회사의 복지에 만족 한다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 성과달성에 대한 보상제도에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
17. 나는 나의 고용보장 수준에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
18. 나는 다른 카지노와 비교하여 우리 카지노가 일하기 좋은 카지노라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 내 직무의 안정성에 대하여 만족스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
20. 자 회사의 문화는 나를 더욱 더 의욕적으로 일하게 해준다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 카지노 종사자의 고객지향성을 측정하기 위한 질문입니다. 해당하는 항목에 표시(✓)하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇 지 않다	<-- - -	보통 이다	--->	매우 그렇 다
1. 나는 고객을 관리하는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 모든 고객이 나의 유익한 고객인 것 같아 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3. 고객의 문제는 나에게도 역시 중요하다.	①	②	③	④	⑤
4. 고객 한 사람 한사람에게 맞는 특별한 관심을 쏟는다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 고객이 먼저 묻기 전에 고객이 어떤 서비스를 원하는지 알 수 있다.	①	②	③	④	⑤

항 목	전혀 그렇지 않다	<--- -	보 통 이 다	--->	매우 그렇다
6. 나는 고객이 무엇이 필요한지 고객의 마음을 읽을 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 고객에게 필요한 서비스를 예상할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 고객과 얼마만큼의 상호작용이 이루어져야하는지 판단하기 위해 고객이 취하는 의사표현을 유심히 듣는다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 정시에 약속된 서비스를 제공하는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 고객이 원하는 서비스를 제공하고 나면 마음이 뿌듯해진다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 고객에게 항상 최고의 서비스를 제공할 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 고객의 이름을 일일이 기억하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 나의 외국어 능력이 고객 응대에 많은 도움이 된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 고객들의 시각을 고려한다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 업무를 잘 이해하는데 필요한 교육을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 상황에 따라 유효적절한 언어를 사용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
17. 나는 고객으로부터 긍정적인 면과 부정적인 면, 양쪽 모두의 피드백을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
18. 나는 고객들이 존경심을 느끼도록 호칭 서비스를 사용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 고객만족을 통해 내 목표를 성취한다.	①	②	③	④	⑤
20. 나는 고객의 불평이나 문제 발생 시 정중하고 원만하게 처리한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 개인적인 일반 사항에 관한 질문입니다. 해당하는 항목에 표시(√)하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 나이는?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대

3. 귀하의 년 평균 소득은?

- ① 1,000이상 ~ 2,000만원 미만 ② 2,000이상 ~ 3,000만원 미만
③ 3,000이상 ~ 4,000만원 미만 ④ 4,000이상 ~ 5,000만원 미만 ⑤ 5,000만원 이상

4. 귀하의 현재 직급은?

- ① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 ⑥ 기타

5. 귀하의 근무 년 수 는?

- ① 3년 미만 ② 3년 이상 ~ 5년 미만 ③ 5년 이상 ~ 10년 미만
④ 10년 이상 ~ 15년 미만 ⑤ 15년 이상

6. 본인의 부서는?

- ① 딜러 ② 관리자(F/P , P/B) ③ 마케팅 ④ 회계 ⑤ 안내
⑥ 인사 ⑦ 기획

※ 본 설문에 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다.※