



저작자표시-비영리 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 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 기업의 인적자원관리가  
서비스회복성과와 직무만족에  
미치는 영향

-직무능력, 직무자율성, 직무영향을 매개변인으로 -

제주대학교 경영대학원

관광경영학과

강 윤 석

2021년 6월

# 카지노 기업의 인적자원관리가 서비스회복성과와 직무만족에 미치는 영향

-직무능력, 직무자율성, 직무영향을 매개변인으로 -

지도교수 이 연 우

강 윤 석

이 논문을 관광학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 6월

강윤석의 관광학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

제주대학교 경영대학원

2021년 6월

The Effect of Human Resource Management on  
Service Recovery Performance and Job Satisfaction  
in Casino Companies

-As mediator of job competence, job autonomy, and job impact

-

Yun-Seok Kang

(Supervised by professor Yeonu Lee)

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

June 2021

This thesis has been examined and approved.

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

JUNE 2021

Department of Tourism Management

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

JEJU NATIONAL UNIVERS

# 목 차

I. 서론 .....	1
1. 연구의 배경 .....	1
2. 연구의 목적 .....	3
3. 연구의 범위 및 구성 .....	4
II. 이론적 고찰 .....	7
1. 인적자원관리(Human Resource Management) .....	7
1) 인적자원관리(HRM)개념 .....	7
2) 인적자원관리의 구성요소 .....	10
(1) 충원 .....	10
(2) 교육훈련 .....	10
(3) 성과평가 .....	11
3) 인적자원관리(HRM)의 선행연구 .....	14
2. 임파워먼트(Empowerment) .....	18
1) 임파워먼트의 개념 .....	18
2) 임파워먼트의 구성요소 .....	21
3) 임파워먼트의 선행연구 .....	22
3. 서비스 회복 .....	26
1) 서비스회복(Service recovery)의 개념 .....	26
2) 서비스 회복성과의 선행연구 .....	28
4. 직무만족 .....	30
1) 직무만족(Job satisfaction) .....	30
(1) 직무만족의 개념 .....	30
(2) 직무만족의 선행연구 .....	32

5. 요인 간의 선행연구 고찰 .....	34
1) 카지노의 인적자원관리(HRM) .....	34
2) 서비스 회복, 직원들의 임파워먼트(Empowerment) 및 HRM .....	36
3) 제주지역 외국인 카지노 정의 및 참고 현황 .....	37

### III. 연구 설계 및 조사방법 .....

1. 연구모형 및 가설설정 .....	42
1) 연구모형 .....	42
2. 가설설정 .....	43
1) 가설 1, 2, 3의 설정 .....	43
2) 가설 4, 5, 의 설정 .....	47
3. 조사 설계 .....	49
1) 조사의 개요 .....	49
2) 설문지 배포 및 회수 .....	49
4. 측정도구 .....	50
1) 변수의 조작적 정의 .....	50
(2) 임파워먼트(Empowerment) .....	51
(3) 종속변수 .....	52
5. 설문지의 구성 .....	53
6. 자료 분석방법 .....	54

### IV. 가설검증 및 결과의 해석 .....

1. 인구통계학적 특성분석 .....	55
2. 신뢰도 및 타당도 검증 .....	58
1) 인력자원관리(HRM)에 대한 신뢰도 및 타당도 분석 .....	58
2) 임파워먼트(Empowerment)의 신뢰도 및 타당도 분석 .....	60



## 표 목 차

<표 II-1> 고객서비스교육 요인에 관한 선행연구.....	16
<표 II-2> 고객서비스보상 요인에 관한 선행연구.....	17
<표 II-3> 경영스타일 요인에 관한 선행연구.....	18
<표 II-4> 임파워먼트의 정의 .....	20
<표 II-5> 임파워먼트의 구성요소 .....	22
<표 II-6> 임파워먼트(직무능력)요인에 관한 선행연구.....	24
<표 II-7> 임파워먼트(직무자율성)요인에 관한 선행연구.....	24
<표 II-8> 임파워먼트(직무영향)요인에 관한 선행연구.....	25
<표 II-9> 서비스회복의 정의.....	27
<표 II-10> 서비스회복성과 요인에 관한 선행연구.....	29
<표 II-11> 학자별 직무만족의 다양한 정의.....	32
<표 II-12> 직무만족의 영향요인.....	33
<표 II-13> 직무만족 요인에 관한 선행연구.....	34
<표 II-14> 국내 카지노업체 현황.....	38
<표 III-1> 인적자원관리(HRM)에 관한 선행연구.....	44
<표 III-2> 임파워먼트(Empowerment)에 관한 선행연구.....	45
<표 III-3> 서비스회복성과에 관한 선행연구.....	47
<표 III-4> 직무만족(Job Satisfaction)에 관한 선행연구.....	48
<표 III-5> 설문지의 구성.....	53
<표 IV-1> 인구통계학적 특성.....	56
<표 IV-2> 인적자원관리(HRM)에 대한 타당도 분석.....	59
<표 IV-3> 임파워먼트(Empowerment)의 신뢰도 및 타당도 분석.....	60
<표 IV-4> 서비스회복성과, 직무만족의 신뢰도 및 타당도 분석.....	61
<표 IV-5> 상관관계 분석.....	62
<표 IV-6> HRM가 임파워먼트(직무능력)에 미치는 영향.....	65



<표 IV-7> HRM가 임파워먼트(직무자율성)에 미치는 영향.....	67
<표 IV-8> HRM가 임파워먼트(직무영향)에 미치는 영향.....	68
<표 IV-9> 임파워먼트가 서비스회복성과에 미치는 영향.....	69
<표 IV-10> 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향.....	71
<표 IV-11> 가설의 검증결과.....	72

## 그림 목 차

<그림 I-1> 연구의 흐름도 .....	6
<그림 III-1> 연구모형 .....	43

# I. 서론

## 1. 연구의 배경

현대 산업사회분야에서 서비스 산업이 차지하는 비중이 매우 높은 가운데 산업분야 이외에도 정치, 문화, 교육, 의료 등 광범위한 분야에 걸쳐 서비스에 대한 중요성이 대두되고 있다.

여러 산업분야 중에서 특히 카지노산업은 다른 분야에 비해 인적자원 의존도가 매우 높고, 이를 바탕으로 모든 서비스가 제공되며 이러한 영업성과는 인적자원에 의해 직접적인 영향을 받게 된다.

고객과의 관계강화를 위해 최상의 서비스를 제공해야 하는 카지노 기업은 인적자원의 높은 비중으로 이루어진 구조에서 고객과의 피할 수 없는 상황이나 고객의 특수상황으로 인한 서비스 실패 상황은 언제나 존재 할 수 있다.

기업의 최종목표가 충성도 높은 고객과의 관계유지 라고 한다면, 이러한 피할 수 없는 서비스 실패 상황에서 고객을 서비스 실패 이전상태로 되돌리고 더욱 충성도를 올릴 수 있는 ‘서비스회복성과’ 방안은 날로 치열한 경쟁의 카지노시장에서 중요한 경쟁우위에 서게 될 것이다.

인적자원관리와 인적서비스의 의존도가 매우 높은 카지노산업에서 서비스 제공 과정에서 많은 고객의 역할들은 서비스실패의 가능성을 높일 수 있으므로, 서비스 점점 종사원에게 더 높은 권한이 부여되어야 한다(Lusch & Vargo, 2006). 또한 서비스접점에서 책임과 권한을 갖고 카지노 종사원이 의사결정을 하는 것이 원활한 서비스의 제공에 필수적이다(이지혜, 2015).<sup>1)</sup>

카지노는 직원의 행동과 태도를 통해 기업의 서비스를 평가하는 구조이기 때문에 내부마케팅은 매우 중요한 카지노 기업의 성과 요인이다.

지금까지의 종사원들에 대한 인적관리의 연구를 살펴보면 ‘직무, 보상, 승진기회, 동료, 감독’의 5가지를 직무만족의 원인요인으로 제시 하였으며(Myers, 1964)<sup>2)</sup>,

1) 이지혜 (2015). 『카지노 기업 종사원의 심리적 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향』 : 조직 문화의 조절효과를 중심으로. 『Tourism Research』 20(4) 153-171.

2) M. S. Myers, (1964). 『Who are your Motivated Workers?, Harvard Business』

교육, 지능, 직무수준, 연령과 같이 단체가 아닌 각각 개인적인 특성과 조직, 커뮤니케이션, 조직의 감독과 상사, 임금 등과 같은 특성으로 직무를 나누어 구분하기도 하였다(Foumet & Disefane, 1966)<sup>3)</sup>, 그러나 근래에 들어서면서 기업의 성공여부를 결정하는 중요한 요소로 '변화에 대한 구성의 대응능력'이 부각되면서 '임파워먼트'에 대한 관심도가 높아졌다(김기영, 염진철, 2003).<sup>4)</sup>

돌발적 상황의 고객과의 관계에서 대처능력과 숨어있는 문제 상황을 예방할 수 있는 카지노종사원의 능력은 고객만족을 극대화시키기도 하고, 고객 불만족을 감소시키기도 한다(이철우, 2001).<sup>5)</sup>

임파워먼트는 직원의 업무에 대한 권한부여를 통해 조직에 높은 성과와 확신을 이끌어 낼 수 있으며(Spreitzsr, 1995), 조직은 내·외부의 환경변화에 보다 유연성과 신속성을 갖고 대처하며, 고객서비스의 향상과 더불어 제품의 품질과 생산성을 높일 수 있다(Kirkman & Rosen, 1999).<sup>6)</sup>

인적자원관리(HRM)와 임파워먼트는 그 동안의 연구동향에서 조직의 효과성, 직무만족, 혁신행동, 창의성, 서비스의 질 등과의 영향관계에서 긍정적으로 나타났다(신현석, 2005; 강태원,2006).<sup>7)</sup>

그러나 외국인 전용카지노 직원을 대상으로 인적자원관리와 임파워먼트의 긍정적 관계로 인한 서비스회복과 직무만족에 관해 시행된 연구는 미미하였다.

서비스 접점에서의 카지노종사원이 고객에게 다양한 욕구에 대응할 만족스러운 결과를 제공하기 위한 능력도 중요하지만 스스로 종사원 자신이 직무에 만족하고 적절한 지원과 보상이 그들에게 주어질 때 보다 나은 서비스를 고객에게 제공하게 될 것이다.

서비스산업에서 카지노기업은 그 특성상 임파워먼트의 중요성이 더욱 강조 되는

---

Review, 42, 73-88.

3) G. P., Fournet, Distefane, M. K. & Marget, W.P. (1966). 『Job Satisfaction Issues and Problems, Personal Psychology』, 19, 165-170.

4) 김기영·염진철 (2003). 『임파워먼트가 호텔주방조직 구성원의 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 『한국조리학회지』, 19(4), 119-136.

5) 이철우 (2000). 『호텔 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 동아대학교 대학원 박사학위논문.

6) B. L. Kirkman & B.(1999). 『Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

7) 신현석 (2005). 『장애인생활시설 생활재활교사의 임파워먼트가 서비스의 질에 미치는 영향』 대구대학교 대학원 박사학위논문

게 사실이다.

그 이유는 임파워먼트된 서비스 직원들은 신속하고 적절한 의사결정을 고객과의 접점에서 내리고, 고객 지향적인 능동적인 업무처리를 하게 되지만 그렇지 않은 임파워먼트가 결여된 상황에서는 스스로 결정할 수 있는 자율적 재량권의 부재로 서비스의 기민한 제공과 서비스실패 시 신속한 회복에 장애를 격을 수 있다.

그러므로 서비스접점 일선직원들은 서비스 부문에서 임파워먼트의 유·무가 긍정적 서비스품질을 결정짓는 주요변수로 작용할 수 있기에, 인적자원관리에 의한 임파워먼트에 각별한 연구와 관심을 기울여 왔다(이정란·이경국: 2006: 김영조, 2008).<sup>8)</sup> 임파워먼트의 실제적 이익은 권한부여가 흥미롭게 일을 한다는 것을 통해 개발과 성장을 위한 기회를 제공한다는 것이다.

고객의 기대에 부응하거나 넘어서기 위해 권한이 부여된 서비스 종사원들은 서비스경험을 개인화할 수도 있고, 서비스 실패 시 능동적으로 대응하여 필요한 단계가 무엇인지 찾을 수 있다(최정길, 2005).

따라서 카지노기업은 인적자원관리를 통한 임파워먼트를 종사원에게 부여하여 스스로 만족을 통한 자발적인 행동을 하고 직무만족과 능력을 발휘할 수 있도록 최대한 지원을 아끼지 말아야 하며, 서비스접점 종사원들의 감정을 이해하고 서비스 실패 시 적극적 서비스회복성과를 위한 동기부여가 되도록 노력해야 할 것이다.

따라서 본 연구는 카지노기업의 인적자원관리가 일선 직원이 서비스 실패에 대응할 수 있도록 권한을 부여함으로써 서비스회복성과 및 직무만족도에 미치는 영향력에 대해 연구해 보고자 한다.

## 2. 연구의 목적

본 연구는 카지노기업의 인적자원관리가 일선 직원들의 서비스실패에 대응할 수 있도록 권한을 부여함으로써 서비스회복성과 및 직무만족도를 향상 시킨다는

8) 이정란·이경국(2006). 『항공사종사원의 심리적 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입과 친사회적 행동에 미치는 영향』 『호텔관광연구』 8(3), 147-161.

주장을 실증 분석하여 결과를 도출하려고 한다.

경쟁이 날로 심화되어 가고 있는 카지노산업에서 서비스 종사원들이 인적자원관리를 통한 권한부여로 스스로의 만족을 통한 자발적인 행동으로 자신이 가진 능력을 최대한 발휘하여 서비스 실패 시 회복을 향한 적극적 대처와 심리적 임파워먼트된 직무능력과 직무자율성, 직무영향이 직무만족에 미치는 긍정적 영향을 기대한다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 본 연구는 실증분석을 통해 도출 하고자 하는 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 선행연구를 통해 인적자원관리, 임파워먼트, 서비스회복, 직무만족에 대하여 연구하고, 카지노종사원의 HRM(훈련, 보상, 경영스타일)이 임파워먼트(직무능력)에 대하여 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

둘째, 카지노종사원의 HRM(훈련, 보상, 경영스타일)이 임파워먼트(직무자율성)에 대하여 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

셋째, 카지노종사원의 HRM(훈련, 보상, 경영스타일)이 임파워먼트(직무영향)에 대하여 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

넷째, 카지노종사원의 임파워먼트(직무능력, 직무자율성, 직무영향)가 ‘서비스회복 성과’에 대하여 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

다섯째, 카지노종사원의 임파워먼트(직무능력, 직무자율성, 직무영향)가 ‘직무만족’에 대하여 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

이러한 실증분석을 통하여 카지노기업에서의 인적자원관리가 서비스실패에 대응할 수 있도록 권한부여를 함으로써 서비스회복성과 및 직무만족에 미치는 영향을 살펴서 카지노기업 경영의 HR관행과 경영성과향상에 기여하고자 한다.

### 3. 연구의 범위 및 구성

연구의 목적달성을 위해 선행연구를 통해 연구주제와 관련된 이론적인 측면을 제시 하였고, 오프라인 설문조사를 통한 실증분석을 실시하였다.

본 연구를 위해 주요 연구변수로 설정한 인적자원관리(HRM), 임파워먼트, 서비

스회복성과, 직무만족 에 관련된 선행연구를 검토하였으며, 연구변수 간의 관계 설정을 통해 연구모형을 구축하였다.

기존의 연구를 중심으로 실증분석을 위한 설문지를 작성하였으며, 설문지의 공간적인 범위는 제주도에 소재한 외국인 전용카지노 LT카지노, P카지노, S카지노 3개 점 이고, 시간적인 범위는 2021년 3월8일부터 3월12일 까지 5일간 3개사 카지노 직원을 대상으로 편의표본 추출 방식을 채택하여 설문을 시행 하였다.

설문 배 포시 연구대상자들을 상대로 본 연구의 목적과 설문지의 의의를 설명 하여 연구목적에 이해할 수 있도록 하였으며, 설문항목에 응답자가 직접 기입하 는 자기기입(self-administered)방법을 이용하였다.

배포된 설문지는 총 350부였으며, 그 중 289부(83.0%)가 회수되어 최종 통계분석 에 사용 되었다.

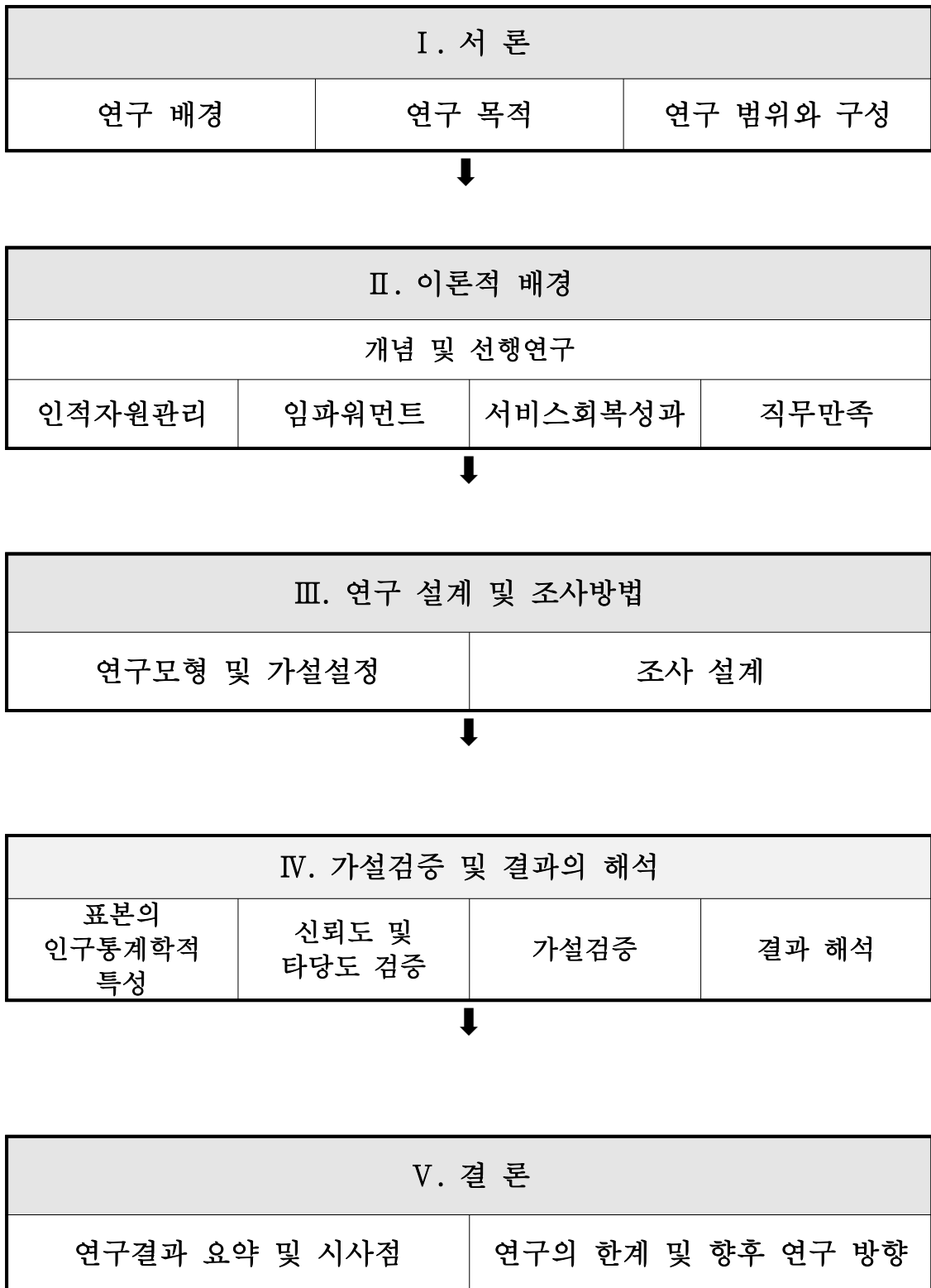
연구의 내용적인 범위는 총 5장으로 구성하였다. 그 내용은 아래와 같다.

제 1장은 서론으로 문제의 제기, 연구의 목적, 연구의 범위 및 방법에 대하여 기술 하였다.

제 2장은 이론적 배경으로 선행연구를 바탕으로 본 연구에 사용된 변수들인 인 적자원관리, 임파워먼트, 서비스회복성과, 직무만족의 개념을 검토하였다.

제 3장은 연구 설계로 연구모형 연구가설, 연구대상, 설문지 구성, 표본조사설계 및 분석방법으로 이루어져 있다.

제 5장은 결론으로 연구결론 및 시사점과 연구의 한계점 그리고 향후 연구 과제를 제시하였다.



〈그림 I-1〉 연구의 흐름



## Ⅱ. 이론적 고찰

### 1. 인적자원관리(Human Resource Management)

#### 1) 인적자원관리(HRM)개념

인적자원관리(Human Resource Management)란 ‘조직의 목적을 달성하기 위하여 계획된 인적자원 전개 및 활동들의 유형’을 말한다(Wright & McMahan(1992).<sup>9)</sup> 자원관리란 ‘조사목적 달성을 위한 관리 활동’을 의미(류진순, 2000)<sup>10)</sup>, 하고 기존의 인사관리와는 차별적인 의미로 인간의 활동을 조직 목적의 실현을 위해서 공헌하도록 작용하는 것이다.

인적자원관리는 기업에 있어서 “기업목표 달성을 위하여 매우 중요한 것으로 이해할 수 있으며, 이를 조직 구성원이 효율적으로 달성하기 위하여 조직목표의 실현을 위하여 헌신할 수 있도록 하는 조직의 모든 활동”을 말한다.

또한 인적자원관리에 관한 정의의 여러 가지 공통점은 인적자원관리를 효과적으로 실행하기 위한 내용 구성에 관심을 가지면서 전략적 관점을 많은 연구자들이 강조하고 있다는 사실이다(호국혜, 2010).<sup>11)</sup>

Schuler & Walker(1990)는 인적자원관리란 단기적으로 경영의 초점을 필요성에 맞추는 경영기법이라고 말하면서 이것을 인사관리 담당자와 라인 감독자들이 함께 참여하여 인사와 관련된 과업 문제를 해결하는 과정이자 행위라고 규정 하였다. Schuler(1992)는 이러한 논의를 바탕으로 인적자원관리란 사업상의 전략적 필요와 인적자원 정책이 완전히 통합되고, 인적자원 전략과 다른 전략 그라고 다른 계층들 사이에 모든 과정과 활동이 조화를 이루기 위해 이루어지는 것이라고 정의 하였다.

9) P. M. Wright, & G. C. McMahan (1992). 『Theoretical perspectives for strategic human resource management』 *Journal of Management*, 18, 203-225

10) 류진순 (2000). 『호텔기업의 인적자원관리에 관한 연구』 『Culinary Research』, 6(2), 199-225

11) 호국혜(2010), 『호텔 인적자원관리에 관한 연구』, 동신대학교 대학원, 석사 학위논문

김성수(1988)는 인적자원관리를 조직체에서 인적자원을 관리하는데 관련된 모든 활동과 기능을 의미하는 인적자원의 활용과 확보 그리고 인적자원의 개발과 보상을 포함한 경영의 한과정이라고 말한다.

일반적으로 인적자원관리란 기업의 경영활동에 필요한 합리적 인적자원의 관리 체계로서 기업의 유지발전 및 목적달성을 위해 요구되는 유능한 인재를 확보하고 육성개발하며 유지활동 및 보상을 하기 위한 이론적, 실천적의 총체라 규정할 수 있다.

그러므로 기업경영상의 인적자원관리는 주체적 요소인 인적자원 확보부터 노동력의 유지활용과 육성개발에 이르기까지 모든 기능을 대상으로 하는 관리활동체계이다(조군, 2011).<sup>12)</sup>

모든 기업의 조직은 목표를 설정하고 달성하기 위해서는 사람, 자금, 물자, 정보 등을 유효하게 배분, 조달, 활용하는 경영관리를 수행하고 있다.

이들 중 가장 중요한 사람과 관련된 부분이 인적자원관리이다. 사람이 조직의 모든 자원을 운영하며, 조직의 경영발전은 사람에 의해 좌우되는 것이다. 그러므로 인적자원은 조직에서 가장 중요한 요소이고 모든 경영활동의 핵심이 된다.

다른 학자들의 인적자원관리에 관한 정의를 살펴보면 Dyer(1983)<sup>13)</sup>는 인적자원관리를 인적자원의 배치, 이용, 획득, 개발을 위해 인적자원 목표 및 수단을 결정하는 의사결정의 패턴이라고 하였다.

Fombrun, Tichy & Devanna(1984)는 기업의 전략목표를 달성하기 위한 구조적인 인적자원관리의 수단이라고 하였다.

Miller(1987)는 여러 계층의 구성원을 관리하고 유지하며, 경쟁우위를 창출하기 위한 전략실행의 의사 결정 및 행동이 인적자원관리라고 하였다.

Deiery & Doty(1996)<sup>14)</sup>에 의하면 인적자원관리가 상황적 관점, 보편적 관점, 형태적 관점으로 구별되고 있다고 하였다.

그는 근래의 많은 인적자원관리에 대한 이러한 세 가지의 관점이 연구의 배경으

12) 조군(2011), 『호텔 인적자원관리에 관한 연구』, 목포대학교 대학원 석사 학위논문

13) L. Dyer, & Holder, G. W.(1998), 『A Strategic Perspective of Human Resource Management』 In Dyer(Ed), 『Human Resource Management』

14) J. E., Delery, & Doty, D. H.(1996), 『configurational performance prediction, Academy of Management Journal』 39(4), pp.289-309.

로 이루어지고 있다고 주장하였다.

인적자원은 자원의 한 유형으로서 경험, 훈련, 사고력, 판단력, 관계, 그리고 통찰력과 같은 용어로 인력, 즉 직원, 종사자를 설명하는 것을 의미한다(Noe et al.2008). 그러므로 인적자원관리는 인적자원의 확보와 계획으로부터 시작하여 효율적인 유지, 보존, 활용, 그리고 개발과 보상에 이르기 까지 노사관계를 위시한 모든 활동과 기능을 포함한다.

인사의 관리적 과정과 주요대상은 인적요소를 포함 하기 때문에 개별적 인적요소의 특성과 개인의 구조적 특성의 차이에 따라 여러 가지로 규정할 수 있겠지만, 가장 보편타당하고 일반적인 특성을 지적하면 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 주요대상으로 인적요소를 관리하고 있다는 점이다. 둘째, 인간의 집단 역학관계와 상호작용을 중요시하고 있다는 점이다. 셋째, 전체 시스템의 한 분야로서의 인사관리는 조직목표와 일치하는 운영과 제도적 개발 면으로 지향하는 특성을 갖고 있다(호국혜, 2010).<sup>15)</sup>

조직의 인사철학과 경영자의 부침이 부합되어 인적자원관리는 생성되기 때문에 인적자원관리의 구성요소는 조금씩 다르게 정의 되고 있다.

2000년대 후의 사용되고 있는 선행연구에서 인적자원관리를 구성하는 요소들을 고찰해 보면 가장 보편적으로 인용되는 인적자원관리의 구성요소는 충원과, 훈련 및 보상으로 파악하는 것이다.

(김종관·배상림, 2006) 최복수·이상경(2008)<sup>16)</sup>은 조직역량은 경쟁우위를 접할 수 있는 인적자원관리를 통해서만 실현할 수 있으므로, 기업의 가장 중요한 자원이라고 하였다.

뿐만 아니라 Bae & Lawler(2000)<sup>17)</sup>와 Batt(2002)<sup>18)</sup>는 조직성과에 인적자원관리가 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이러한 이유는 인적자원관리가 조직의 가치와 문화에 적합한 사람을 선발하기

15) 호국혜(2010), 『전개논문』

16) 김종관·배상림(2006). 『인적다원관리시스템과 조직성과의 관계에서 인적자본의 매개효과에 관한 연구』 『인사관리연구』, 30(4): 1-28. 최복수·이상경(2008). 『호텔종사원의 조직공정성 지각수준에 따른 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향』 『관광연구』, 22(4): 301-325.

17) J. Bae, & Lawler, J. J.(2000). 『Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy』 *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.

18) R. Batt, (2002). Managing Customer Services: 『Human Resource Practices, Quit Rate and Sales Growth.』 *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-797.

위해 노력을 하기 때문이며, 이러한 체계에서 선발된 직원이 조직에 대해서 부정적인 목적으로 활용할 가능성이 낮고 충성심이 높다는 것이다.

(박오원, 2010). 백종석·박오원(2010)<sup>19</sup>의 연구에서는 핵심적인 인적자원관리의 차이를 구분하면서도 다양한 기능이 포함될 수 있도록 선발기준, 교육훈련, 고용보장의 정도와 범위, 임금의 차별, 인센티브 정도 등으로 구분한다고 하였다.

## 2) 인적자원관리의 구성요소

### (1) 충원

충원은 선발과 모집의 과정을 포함한다. 모집이란 외부로부터 유능한 종사자를 구하는 것과 조직 내의 어떤 직에 그들을 응시하도록 자극을 주는 과정이다 (Flippo, 1976). 모집은 인력수급계획에 포함되어 있는 장래 필요한 인력의 수, 모집원칙, 모집절차, 모집시기의 결정 등을 기초로 실제로 유능한 조직은 내외에서 인력을 확보하려는 것이다.

가장 먼저 모집에서 진행해야 할 일은 직무분석을 통한 인력수급계획과 인력의 질을 통한 인력의 수를 결정하는 일이다(고결, 2011).<sup>20</sup>

지원서가 모집을 통해서 접수되면 선발과정이 시작된다. 선발은 가장 적합하다고 생각되는 사람을 조직의 여건에 비추어 응모자 중에 선택하는 과정으로 가장 중요한 인적자원관리의 기능의 하나로 인식된다.

### (2) 교육훈련

교육훈련이란 이해력과 지식활동을 활성화시킴으로서 지식 및 기능을 습득하는 인력개발을 위한 도구이며, 과정으로 훈련은 주로 반복적인 연습을 통해 기능과 지식을 습득하는 과정으로 이해할 수 있다.

19) 백종석·박오원(2010). 『양면성 인적자원관리 시스템의 조직화 양식』 『조직과 인사관리연구』, 34(2): 31-68.

20) 고결(2011). 『호텔 인적자원관리에 관한 연구-중국 호텔 중심으로』 청주대학교 대학원 석사 학위논문

(박경규, 1997), Gluck(1979)등 대표적인 학자들은 직무요구에 필요한 지식 습득 과정으로 교육, 훈련, 개발의 개념을 포괄하며, 기업의 성장과 목적을 위해 필요로 하는 기능, 태도, 지식 등을 교육훈련이라 말한다.

교육은 현대사회에 매우 중요한 역할을 하고 있다. 특히 인적 서비스를 상품화하고 있는 호텔이나 카지노 등 환대 서비스산업에서의 교육훈련의 필요성이 매우 중요한 한 것이다.

그러므로 교육훈련은 특히 서비스산업에서 고객과 직접 접촉이 있는 현장에선 말단 종사원에서 감독자, 관리자, 그리고 경영자에 이르기 까지 모든 사람에게 필요하며, 일정시기 마다 지속적으로 실시되어야 한다.

교육훈련 관리를 기업에서 실시하는 목적은 종사원에게 비교적 적극적인 변화를 가져오게 하여 현재 와 미래의 직무를 더욱 효과적으로 수행할 수 있도록 하는 것이다(Crowing & Mailer, 1981).

### (3) 성과평가

성과평가(Performance evaluation)는 조직의 목적달성에 조직구성원이 얼마나 기여하고 있는지를 평가하는 인적자원관리 기능으로서 구성원의 발전과 보상의 결정에 중요한 기준이 되고 있다.

그러므로 조직구성원의 공정하고 정확한 성과에 대한 평가를 위하여 평가요소와 평가방침 그리고 평가자와 평가방법에 대한 훈련 등 성과평가에 많은 노력이 투입되어 왔다.

성과평가는 전통적으로 주로 인적자원관리의 적재적소 배치와 상벌결정을 목적으로 수행되어 왔다.

일반적으로 성과평가의 목적은 다음과 같이 평가결과를 어디에 아용하느냐에 따라 여러 가지로 분류할 수 있다(박성식, 1998).<sup>21)</sup>

① 상벌결정: 조직구성원의 성과에 대하여 조직은 정당한 대우를 해주어야 한다.

21) 박성식(1998). 『인적자원의 개발과 관리에 관한 연구』 『K.N.U.T. Search Journal Vol.』 19, pp.403~422

그러므로 조직 구성원의 성과를 주기적으로 측정하여 이를 기준으로 승급, 승진, 징계, 강등 등 적절한 상벌을 하여야 한다.

성과평가의 이러한 결과는 인사결정에 가장 중요한 자료와 근거로 사용된다.

② 적시적소 배치: 성과에 대한 성과평가는 정확한 인사결정뿐만 아니라 직무와 조직구성원을 결합시키는데 있어서도 유효한 자료를 제공한다.

그러므로 성과 평가는 구성원의 능력과 성격에 따라서 적합한 직무환경과 직무 내용을 모색하는 공식적인 계기가 될 수 있다.

③ 인력개발: 직무성과를 통하여 구성원의 약점과 강점을 평가하고 구성원의 경력목표도 감안하여 그의 자질개발에 필요한 실무경험과 교육훈련을 결정하는 것이 성과평가의 또 하나의 중요한 목적이다. 그러므로 성과평가는 경력계획과 인력개발에 있어서 필수적인 자료로 활용되고 있다.

④ 피드백(Feedback): 가장 기본적인 성과평가의 목적은 조직구성원이 얼마나 만족한 성과를 거두고 있나, 조직의 기대수준에 얼마나 근접했는지를 조직구성원에게 알려 주는 것이다. 그러므로 성과평가는 구성원의 동기부여는 물론 역량을 강화시켜 주는 중요한 인적관리의 과정이다.

⑤ 보상 및 유지: 보상 및 유지는 동기부여 차원과 유능한 인력확보에서 조직구성원이 조직에 기여한 대가로 제공되는 것을 의미한다. 모든 조직이나 기업에서는 복리후생, 임금 등 보상제도가 필수적으로 존재하고 있다. 보상제도가 없다면 동기부여의 부재로 조직은 활력을 잃고 목표달성을 하는데 어려움이 있을 것이다.

어떠한 형태로든 열심히 일한 대가로 조직에서 보상이 주어지기를 기대하고 있다. 그러므로 보상제도는 조직경영에 없어서는 안 될 중요한 조직 관리의 수단인 것이다. 보상제도는 조직구성원들에 영향을 주고 바람직한 행동에 대해서는 특히 긍정적인 보상을 해줌으로써 지속적으로 그 행동을 유지하도록 한다.

성과에 의해 보상제도는 결정되기 때문에 높은 성과는 곧 높은 보상을 의미한다. 보상제도는 경쟁우위를 성취하고 유지하는데 도움을 준다.

일선직원들이 그들의 직무에서 만족하고 바람직한 태도를 갖게 하 기 위해서는 직무에서 기업이 필요로 하는 행동을 기업의 인적자원관리에서 유발 할 수 있도록 합리적인 보상 제도를 설계해야 한다(이창대, 김순기, 2005). 전략적 선택과제

로서 인적자원관리의 구성인력의 개발차원단계에서의 성과지향과 보상관리, 기술 지향 및 전체구성인력 차원에서의 참여지향 보상관리를 진심으로 요구하고 있다 (최종태, 2003).

업무성과에 따른 경제적 보상은 물론 이에 대한 만족감과 기대감은 한층 더 그의 노력을 심화시키고, 그 결과로 그의 업무실적과 성과는 더욱 성장한다.

하지만 이러한 효과를 많은 조직체에서 현실화 하지 못함으로서 많은 문제가 보상관리에서 일어나고 있다.

보상은 실제적으로 가장 구성원의 피부로 느끼는 만족감에 영향을 주고 나아가서 그의 직무수행성과에도 크게 영향을 준다.

보상의 중요성은 조직과 조직구성원의 성과와 만족뿐 아니라 그의 불만족과 이로 인한 행동에 있어서도 기업의 성장에 도움이 안 되는 역기능적 현상이 명백히 나타나고 있다.

만족하지 못하는 보상은 보상금액 자체뿐만 아니라 보상에 대한 불공정성, 그리고 역기능적 행동은 이직과 결근 성과의 저하 그리고 불평불만 등 여러 가지 형태로 문제점을 나타낸다.

이러한 역기능적 결과는 많은 연구결과를 통하여 입증되고 있다(Wallance & Fay, 1998).

⑥ 경력개발: 경력개발은 조직의 인력공급 및 직무분석 계획을 근거로 조직 구성원들에게 경력개발 기회를 향후 알려주고 다양한 경력개발의 경로 존재 등을 의미 한다.

경력개발의 목적을 조직적, 개인적 차원으로 나누어 생각을 해보면 첫째, 개인적 차원은 삶의 목표가 경력에 의해 결정된다.

그러므로 이 단계에서는 자기개발을 통해 일로부터 심리적 만족을 얻는데 경력 개발의 목표가 있다.

경력개발이란 경력관리(career management)와 경력계획(career panning)이라는 두 개의 차원을 포함하여 개별 종업원들이 경력목표를 달성하기까지의 경로와 방향을 먼저 기초공사를 해주는 것이고, 이 계획이 실행에 올바르게 진행될 수 있도록 지원하여 조직과 개인의 계획과 요구에 맞게 경력을 달성시켜 주는 관리 활동이다.



이러한 경력관리와 경력계획은 본인의 노력은 물론 인적자원 담당부서와 상사의 역할이 매우 중요하다.

즉 궁극적으로 경력개발의 주체는 개인이지만 경력개발의 양면성 때문에 해당 종업원의 직장상사는 물론 기업이 경력개발의 주도적인 핵심체로서 수행해야 할 역할이 더욱 강조되고 있다.

경력개발의 성공을 위해서 종업원 개인과 그의 직속 상사와 기업조직의 역할은 매우 중요하다(임창희, 2004).

### 3) 인적자원관리(HRM)의 선행연구

연구자들은 종업원의 교육이나 스킬, 경험을 포함하는 인적자원 뿐만 아니라 기업성과에 경영자의 속성이 크게 영향을 미치고 있음을 주장하고 있다(Huselid, 1995; Wright, Smart & McMahan, 1995).<sup>22)</sup>

개인의 행위나 태도가 기업유효성에 영향을 미치는 행위론적 관점의 영향에 관한 연구에서는 이러한 개인의 속성이나, 동기 및 행위, 태도, 직무의 구조나 운영 등에 인적자원관리 제도가 영향을 미침으로써 기업의 성과를 향상시키고 있음을 보여주고 있다(Ostroff, 1992; Ryan, Schmit & Johnson, 1996).

인적자원관리 시스템의 산출물과 개별 활동들과의 관계가 개념화된 것은 Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984)에 의해서 처음 출간되었다.

그들은 직무만족도와 같은 인적자원관리 시스템의 산출물과 인적자원관리 제도의 여러 정책의 관계를 검토하였다.

Paauwe & richardson(1997)은 그 산출물과 인적자원관리의 차이점을 모델화 하였다. 이들이 밝힌 인적자원관리제도의 결과에서 비추어 볼 때 개별 활동들은 종업원의 태도(몰입도, 직무 만족도 등)나, 그 태도로 인한 결과물(이직 등)에서 원 인변수로 볼 수 있을 것이다.

인적관리 시스템의 차원에 대한 경영성과를 높이는 논의는 대체로 동기부여와 숙련형성, 그리고 참여기회나 임파워먼트로 구분하고 있다(Appelbaum et al.,

---

22) Wright, P. M, D. L. Smart, & G. C. McMahan(1995), Matches Between Human Resources and Strategy among NCA Basketball Teams, Academy of Management Journal, 38, PP.1052-1074



2000). 전순영(2011)<sup>23)</sup>에 의하면 동기부여 차원은 승진, 고용, 보상과 같은 개별 활동들로 구성되어 있는 것으로 분석하였다. 실제 논문에서 예를 들어 보면 최장우(1998)<sup>24)</sup>는 관광서비스산업의 고객만족과 인적자원 개발, 교육에 관한 연구에서 기업에 필요한 인적자원을 선발하여 교육함으로써 기업조직의 목표를 달성하게 하는 것이 핵심이라고 하였다.

경영진의 강력한 의지, 인적자원관리 시스템의 체계화, 종업원에 대한 지속적인 교육과 종업원에 대한 폭넓은 복지가 경영품질의 향상을 위하여 필요하다(조인숙, 2007).

현대기업에서 인적자원관리의 보상요인, 과 경력요인, 그리고 채용요인, 을 잘 관리 할수록 종사원의 조직몰입과 직무만족은 높아진다.

일반제조기업과 달리 서비스기업 그중 카지노기업에서는 특히 인적자원에 대한 의존도가 매우 높고 서비스 전달과정의 복잡성과 고객들의 다양한 기대변화 등으로 인해 무결점 서비스 제공에 한계를 가지고 있다.

이러한 이유로 서비스 실패가 종종 발생하게 되고 이에 효과적으로 대응하기 위해 서비스 회복의 중요성이 대두되었다.

따라서 인적자원관리(Human Resources Management)가 카지노의 종사원의 고객서비스교육(Customer Service Training), 고객서비스보상(Customer Service Reward), 관리자스타일(Management Style) 에 영향을 주며 직원역량(Job Competence)강화를 통한 서비스회복성능(Service Recovery Performance)과 직무자율성(Job Autonomy), 직무영향(Job Impact)이 직무만족(Job Satisfaction)에 영향을 준다.

그러므로 본 연구는 인적자원관리(HRM)가 서비스 회복(Service Recovery)에 연결되는 방식과 직원역량(Job Competence)강화를 통한 서비스회복성과(SRP) 및 직무만족(Job Satisfaction)을 실험한다.

---

23) 전순영(2012). 『경영자특성과 인적자원관리가 성과에 미치는 효과』

24) 최장우(1998). 『관광서비스산업의 인적자원 선발·교육과 고객만족에 관한 연구』 한양대학교 대학원, 석사 학위논문

<표 II-1> 고객서비스교육 요인에 관한 선행연구

연구자(연도)	주요 변수	연구 결과
Ro and Chen (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 고객과 접촉 전 서비스교육을 받음</li> <li>2. 고객 서비스에 대한 지속적인 교육을 받음</li> <li>3. 고객 불만 처리 교육을 받음</li> <li>4. 고객 불만 사항을 검토하여 교육 요구 사항을 파악함</li> </ol>	<p>서비스교육은 직무역량을 통해 직무만족에 유의한 영향을 미침</p> <p>직무영향은 SRP에 유의한 영향을 미침</p> <p>교육은 직무자율성에 유의한 영향을 미침</p>
Boshoff & Allen (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 직원은 오기 전에 광범위한 고객서비스 교육을 받음</li> <li>2. 나는 손님과 함께 접촉하기 전에 광범위한 고객서비스 교육을 받음</li> <li>3. 이 호텔의 직원은 좋은 서비스를 제공하기 위해 지속적인 교육을 받음</li> <li>4. 직원들은 고객 불만을 처리하도록 교육을 받음</li> </ol>	<p>서비스품질, 직무수행능력, 직무만족에 유의한 영향을 미침</p>
Spreitzer (1995)	<p>의미성(meaning), 유능함(competence), 자기결정성(self-determination), 영향력(impact).</p>	<p>임파워먼트된 직원은 서비스 회복과 직무만족에 그렇지 않은 직원보다 긍정적인 영향을 미침</p>
Pfeffer, (1998) 이상경 (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 전문지식 습득을 장려함</li> <li>2. 직무 순환교육을 실시함</li> <li>3. 다양한 교육기회를 제공함</li> <li>4. 신입사원은 현장사전 배치교육을 실시함</li> </ol>	<p>광범위한 교육훈련은 종사원의 직무수행능력에 정(+의 영향을 미침</p>
Arnett,Laverie & McLane (2002), 이미옥 (2002), 이상동·박봉규(2010)	<p>종사원이 환경적, 물리적 상황에 직면했을 때 자신감을 가지고 업무를 처리할 수 있는 권한의 정도</p>	<p>서비스 회복성과(SRP)에 유의한 영향을 미침</p>

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

〈표 II-2〉 고객서비스보상 요인에 관한 선행연구

연구자(연도)	주요 변수	연구 결과
Ashill (2008) Babakus et al. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 고객 응대를 잘 해줘서 보람이 있음</li> <li>2. 고객 불만 사항을 효과적으로 처리하여 보상을 받음</li> <li>3. 내가 받은 보상은 특별한 고객 서비스를 제공하는 것과 연결되어 있음</li> </ol>	보상 변수는 SRP에 유의한 영향을 미침
이승환 (2009) Bae & Lawler (2000) Ichniowski et al. (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 실적 보상결정</li> <li>2. 부서별 실적</li> <li>3. 인센티브 비중 성과중심</li> <li>4. 평가 객관적</li> </ol>	보상관리는 기업의 재무적, 비재무적 성과에 정(+)적 영향을 미침
Arnett, Laverie & McLane (2002), 이미옥 (2002), 박기수 (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 자신의 노동력을 제공하고 받는 외재적 보상 정도</li> </ol>	보상시스템은 서비스 회복성장에 비유의적 영향을 미침
Pfeffer (1994) 차길수·이수광 (2007), 박재성 (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리 회사는 회사의 이익을 직원들에게 분배하는 제도를 운영하고 있음</li> <li>2. 나는 일에 기울이는 노력에 비추어 볼 때 공정한 임금을 받고 있음</li> <li>3. 우리 회사는 임금결정기준이 합리적 이고 절차가 투명하며 공정함</li> <li>4. 우리 회사는 동종업종의 타사 대비 임금수준이 높은 편임</li> </ol>	성과연계 보상은 호텔 종사원의 직무수행능력에 정(+)적 영향을 미침
Gazzoli et al. (2012)	직업 자율성(Job Autonomy)과 영향력(Job Impact), 직원의 인식에 영향을 줌	고객 서비스 보상은 인식(직업 자율성(Autonomy)과 영향력(Impact)에 정적(+) 영향을 미침 직업 만족도(Job Satisfaction)와 매개관계가 중요치 않음

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

〈표 II-3〉 경영스타일 요인에 대한 선행연구

연구자(연도)	주요 변수	연구 결과
Peccei and Rosenthal (2001) Boxall et al (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 상사가 고객에게 좋은 서비스를 제공하는 것을 인정함</li> <li>2. 상사가 좋은 고객 서비스를 제공하는 방법을 보여줌</li> <li>3. 내 상사가 고객 서비스를 개선하기 위해 새로운 아이디어를 제공함</li> <li>4. 내 상사는 일상 업무에서 고객에게 좋은 서비스를 실천하는 좋은 예임</li> <li>5. 내 상사는 진정으로 고객 서비스에 최선을 다하고 있음</li> <li>6. 상사는 고객 문제를 해결하기 위해 즉각적인 조치를 취하도록 권장함</li> </ol>	<p>직무영향(Job Impact)의 긍정적 매개로 인한 서비스 회복 성과에 유의한 영향을 미침</p> <p>팀원은 심리적 권한 부여에 긍정적 인 영향을 미침</p> <p>직무 능력에는 부정적</p>
Bass(1985), Allen, Meyer& Smith(1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 관리자는 부하직원들이 본받고 따를만한 모델이 됨</li> <li>2. 관리자는 노력을 최대한 기울이게끔 만드는 자극제가 됨</li> <li>3. 관리자는 스스로 업무(과업)에 열중하도록 하는 분위기를 조성함</li> <li>4. 관리자는 각자가 지향해야 할 확고한 비전을 제시함</li> </ol>	<p>직무역량(Job Competence), 직무자율성(Job Autonomy)에 부정적,</p> <p>직무영향(Job Impact)긍정적 매개로 서비스복구성능에 유의함, 직무만족(Job Satisfaction)에 유의하지 않음</p>

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

## 2. 임파워먼트(Empowerment)

### 1) 임파워먼트의 개념

임파워먼트는 먼저 정치학, 사회학 분야에서 시작된 개념으로 1980년대 중반부터 경영학분야에 서서히 도입되었으며(박원우, 1997), 서비스 기업에서 임파워먼트의 본격적인 개념도입의 발전 시기는 1990년대라고 할 수 있다(하용구·박성규,

2004). 임파워먼트는 많은 연구에서 권한부여, 권한위임, 권한이전, 권한이양, 자율성부여, 능력의신장 등의 다양한 용어로 사용되며(백정철·김영국·윤지환, 2002), 임파워먼트는 조직, 집단, 개인의 세 가지 수준에서 살펴볼 수 있다.

김양균, 최문실, 정기택과 김영훈(2005)은 임파워먼트를 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트로 구분하여 측정 하였다.

임파워먼트의 구성요소를 학자들마다 다양하게 제시하고 있는데, Sparrowe(1994),와 Velthouse(1990), Thomas는 임파워먼트를 내적동기로 파악했으며, 이것을 4가지 요소로 구분했다.

즉 업무결과에 대한 유능함(competence),의미성(meaning), 영향력(impact), 그리고 업무 운영의 선택권을 강조하는 선택성(choice)으로 구분하였다.<sup>25)</sup> 임파워먼트는 개인의 업무에 대한 자기 결정성, 의미성, 영향력, 유능성의 인지적인 요소의 집합으로서, 내재적인 개인의 업무동기를 증대 시키는 개인의 심리적인 과정이라고 할 수 있다.

일반적으로 동기부여관점과 관계관점에서 정의된다. 관계관점의 임파워먼트는 참여적 의사결정이나 권한이양에 한정되며, 동기부여관점에서의 임파워먼트는 임파워먼트 할 수 있는 믿음이나 판단, 자기효능감을 부여하는 과정을 중요하게 본다 (Conger & Kanungo, 1988).

Spreitzer(1995)는 자기 결정성(self-determination), 의미성, 역량성, 영향력 등의 4가지를 제시 하였다.<sup>26)</sup>

의미성은 자신의 기준과 이상에 비교해 볼 때 느끼는 직무가치로 직무의 가치나 행위, 신념 요구상황등과 적합성을 포함한다. 역량성은 자기 자신이 가지고 있는 기술로 주어진 직무를 능숙하게 수행할 수 있는가에 관한 믿음을 의미하며, 자기결정력은 스스로의 자기결정에 의해 직무행동을 결정하는 개인의 인식을 말하는 것으로 직무행위와 과정의 지속과 시작에 있어서 자율성에 영향을 주며, 영향력은 과업을 달성하는 데 있어서 자신의 노력이 결과를 크게 좌우하는 정도이다(Thomas & Velthouse, 1990).<sup>27)</sup>

25) 김영화, 유영진(2007) 『외식업체 종사원의 임파워먼트, 조직몰입, 서비스회복, 조직성과 상호간의 관계에 관한 연구』 72-86(15 pages), 우송대학교, 대구가톨릭대학교

26) 오현정, 최정길(2010) 『서울시 특급호텔 종사원의 임파워먼트의 영향에 관한 연구』 경희대학교

27) K. W. Thomas, & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: 『An'Interpretive'

결과적으로 심리적 임파워먼트는 의미성, 자기결정성, 역량성, 영향력의 네 가지 요소가 결합하여 개인의 내재적인 업무동기가 상승하도록 파워를 증대 시키는 개인의 심리적인 과정이라고 할 수 있으며, 과업 역할에 대한 능동적인 지향성을 반영하고 직무에 대한 구성원들의 동기를 유발(Spreitzer, 1995)<sup>28)</sup>하여 조직 성과에 긍정적으로 작용하게 된다(Geralis & Terrziovski, 2003).

Conger & Kanungo(1988)<sup>29)</sup>는 임파워먼트는 기존의 동기부여 이론 및 기법의 한계를 극복하고, 조직 구성원의 조직몰입, 직무만족 및 조직의 성과를 추구하기 위하여 기업조직의 혁신과 유효성을 설명하는 이론으로서 발전되고 있다고 설명하였다. 또한 임파워먼트는 동기부여 적 개념(motivational construct)과 관계적 개념(relational construct)의 양 측면을 포함하는 것으로 보고, 동기부여 적 개념의 임파워먼트는 종사원으로 하여금 자신들이 무엇인가를 할 수 있다는 판단이나 믿음, 즉 자기효능감(self-efficacy)을 부여하는 과정이라 하고, 관계적 개념의 임파워먼트는 권력이 많은 상위 경영자가 적은 하위 종사자에게 파워를 주는 측면으로 조직구성원의 활력을 조성하기 위한 권한의 부여 조직 내의 일정한 배분, 파워의 배분과정이다.

즉 임파워먼트는 조직구성원 들에게 권한의 부여 및 배분이며 이를 통해 자기효능감(self-efficacy)을 갖게 하는 인적자원관리의 기법이라 정의내리고 있다.

〈표 II-4〉 임파워먼트의 정의

연구자	임파워먼트의 정의
Thomas & Velthouse (1990)	과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 한 직무에 대한 의미, 스스로 직무를 선택하여 결정하는 선택능력 등 내적 직무동기를 조직구성원에게 부여하는 과정

model of intrinsic task motivation』 Academy of Management Review, 15(4), 666-681.  
 28) G. M. Spreitzer, (1995). An empirical test of a comprehensive model of interpersonal empowerment in the workplace. American Journal of Community Psychology, 23(5), 601-629.  
 29) J. A. Conger, & R. N. Kanungo, (1988), The empowerment process: Integrating theory and practice Academy of Management Review, 13(3): 471-482

Spreizer (1995)	의미성, 역량, 자기결정성, 영향력이라는 4개의 인지 속에서 구체화된 동기부여 적 구성개념. 개인의 내재적인 과업 모티베이션을 높이고 파워를 증대시키는 개인적 심리과정
Randolph (1995)	내적 동기부여와 유용한 지식을 이미 풍부하게 갖추고 있는 파워를 인정해주고 자유롭게 해주는 것
Conger& Kanungo (1988)	조직구성원의 활력을 조성하기 위한 법적 파워로 배분하는 과정과 동기부여 적 측면에서 임파워먼트는 ‘할 수 있다는 믿음이나 판단’ 즉 자신감을 부여하는 과정으로 정의
최정길 (2005)	개인에게 책임 있게 결정을 하도록 할당

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

## 2) 임파워먼트의 구성요소

임파워먼트는 동기부여적인 구성요인으로 4가지 요소로 구분되며(Spreitzer, 1995),<sup>30)</sup> 각기 개별적인 차원이 아닌 전반적인 차원에서 관리 되어야만 조직의 변화를 유도 할 수 있다.

임파워먼트의 구성요인은 역량성(competence), 자기결정력(self-determination), 의미성(meaning), 영향력(impact)으로 구분된다.

역량성은 주어진 직무를 자신이 가지고 있는 기술로 능숙하게 수행 할 수 있는가에 관한 개인의 믿음을 의미한다. 자기결정력은 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 개인의 인식을 말하는 것으로 직무행위와 과정이 시작과 지속에 있어서 자율성에 영향을 주며, 의미성은 자신의 이상과 기준에 비추어 볼 때 느끼는 직무가치로 직무의 신념이나 요구사항, 행위·가치 등과 적합성이 포함된다. 영향력은 과업을 달성하는 데 있어 자신의 노력이 결과를 크게 좌우하는 정도이다(Thomas & Velthouse, 1995).<sup>31)</sup>

30) Spreitzer, 1995, 전개논문

31) K. W. Thomas, & B. A. Velthouse, (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

〈표 II-5〉 임파워먼트의 구성요소

구성요소	내 용
역량 (competence)	역량은 개인의 업무 역할의 효율성으로 업무를 잘 수행하기 위해 필요한 기술과 능력을 소유하고 있는 가를 뜻 한다
의미성 (meaning)	의미성은 개인의 이상과 기준과의 관계에서 판단된 업무의 목표와 목적의 가차이며, 업무의 목표 및 업무역할의 요구사항과 개인의 신념, 가치 , 행동과의 적합성과 관련 된다
영향력 (impact)	영향력은 자신이 조직의 경영적, 업무적, 전략적, 의사결정에 영향력을 끼칠 수 있는 가를 말 한다
자기 결정성 (self-determination)	자기결정성은 업무수행과정에 있어 스스로 자신의 행동을 선택하거나 업무달성 수단을 자신이 결정할 수 있음을 의미 한다
연구자	Spreitzer(1995)

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

### 3) 임파워먼트의 선행연구

임파워먼트는 글로벌한 현대의 경제에 필요한 수단의 하나로서 모든 조직에 적용될 수 있는 인사정책 기법 중의 하나로 인식되어 진다(이영희·박혜윤 2005). 종사원들이 심리적으로 어떻게 지각하고 경험하는지에 초점을 맞춘 개념을 임파워먼트라 하는데 이는 잠재역량을 종사원 개인이 실현시키는데 중요한 조건이 되기 때문에 관심이 부각되며, 또한 임파워먼트된 종사원들은 중요한 일을 많이 할 수 있는 능력과 힘을 조직을 위해 가지고 있다는 확신을 가지며 그 결과를 토대로 자신의 업무에서 높은 성과를 내게 된다(Spreitzer, 1995).<sup>32)</sup> 즉 종사원들은 임파워먼트를 통하여 자율적으로 주인의식을 갖고 행동하며 높은 수준의 조직몰입과 직무만족을 지니게 되고 업무의 효율성이 증가될 수 있는 것이다.

32) Spreitzer, 1995, 전개논문



그러므로 높은 수준의 고객서비스가 이루어지며 제품의 품질과 생산성이 향상되며 환경변화에 조직은 신속하고 유연하게 대처할 수 있게 된다(Kirkman & Rosen, 1999).<sup>33)</sup>

많은 연구에서 임파워먼트는 조직몰입, 직무만족과는 긍정적이며, 스트레스 이직의도와는 부정적인 영향관계를 나타내고 있다(이장로, 김소연, 2014: 김광수 2003), 뿐만 아니라 서비스 기업에서는 구성원의 태도와 반응을 임파워먼트에 대한 관리를 통해 긍정적으로 변화 시키고, 구성원간의 역할 모호성 감소, 역할갈등을 통해 조직의 성과를 향상시키는 결과를 나타냈다(김광수 2003).

호텔에서 근무하는 직원을 대상으로 시행한 연구에서 가장 높게 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 요인은 임파워먼트로 나타났다(김용순·백현, 2010). 또한 ‘역량성’, ‘자기결정성’, ‘영향력’, ‘의미성’의 순으로 임파워먼트 구성요소 중 조직몰입이 가장 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다(송정수·이규용, 2008).

한편 여행사 직업군을 대상으로 심리적 임파워먼트와 셀프리더십 직무만족의 연관관계를 규명한 연구에서도 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 심리적 임파워먼트가 나왔다(김용순·백현, 2010).

카지노 분야에서도 고객접점의 직원을 대상으로 임파워먼트와 조직몰입간의 관계를 규명하거나, 직무만족, 고객지향성, 조직유형성의 구조적관계를 규명하는 연구가 다소 진행 되었다(오정학·육풍림, 2010: 이지혜·윤세남, 2015).

결과적으로 조직은 임파워먼트에 대한 연구와 관리를 통해 구성원의 직무만족, 고객지향성, 직무만족과 같은 다양한 기업성과를 이루어 낼 수 있는 중요 요소이다. 그러므로 조직은 잠재적 높은 성장을 위하여 임파워먼트를 향상시킬 수 있는 구조나 제도, 조직의 분위기 조성 등의 전략이 기업관리 측면에서 필요하다(장세준, 2011: Conger Kanungo & 1988).<sup>34)</sup>

---

33) B. L. Kirkman, & B. Rosen, (1999), Beyond self-management: 『Antecedents and consequences of team empowerment』 *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74

34) J. A., Conger, & R. N. Kanungo, (1988). 『The empowerment process: Integrating theory and practice』 *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

〈표 II-6〉 임파워먼트(직무능력) 요인에 관한 선행연구

연구자(연도)	주요 변수(Job Competence)	연구 결과
Spreitzer (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 나는 내 일을 할 수 있는 능력에 자신이 있음</li> <li>2. 나는 내 업무 활동을 수행할 수 있는 능력에 대해 자신 있음</li> <li>3. 나는 내 일에 필요한 기술을 익힘</li> </ol>	직무 만족에 유의한 영향을 미침. 고객서비스교육은 긍정적 영향, 고객서비스보상, 관리 스타일은 직무역량에 영향을 미치지 않음
Spreitzer (1995) 이런나 (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 나는 업무 수행에 있어 나의 역량에 대해 자신이 있음</li> <li>2. 나의 업무능력에 자신감이 있음</li> </ol>	직무수행능력과 서비스 품질의 관계에 유의한 영향을 미침

주: 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

표 II-7〉 임파워먼트(직무자율성) 요인에 관한 선행연구

연구자(연도)	주요 변수(Job Autonomy)	연구 결과
Spreitzer (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 나는 내 일을 어떻게 하는지 결정 하는 상당한 자율성을 가지고 있음</li> <li>2. 나는 내 일을 어떻게 해야 할지 스스로 결정할 수 있음</li> <li>3. 나는 내 일을 하는 방법에 있어서 독립과 자유를 위한 상당한 기회를 가지고 있음</li> </ol>	업무를 수행하는데 있어 자율성 및 처리속도, 의사결정방식 등에 대한 재량권은 직무만족에 영향을 미침
Thomas & Velthouser (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 업무수행, 조정 시 자율성과 유연성이 있음</li> <li>2. 업무수행 시 독립성과 재량권이 있음</li> <li>3. 업무수행에 필요한 방법을 스스로 결정함</li> </ol>	직무행동을 결정하는 개인의 인식은 직무만족에 유의한 영향을 미침
Arnett, Laverie, & McLane (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 업무와 관련하여 직원에게 의사결정의 자율성을 허용함</li> <li>2. 고객과의 문제해결에 나의 판단을 이용하는 것을 허용함</li> </ol>	서비스 수행 시 신속한 의사결정을 할 수 있는 권한이 서비스회복노력에 유의한 영향을 미침 (종사원들에게 자율성과 권한을 부여하게 되면 서비스실패에 대한 회

		복노력을 한다는 사실을 확인함)
spreiter (1995) 이린나 (2017)	1. 나는 업무와 관련된 의사결정을 스스로 할 수 있음 2. 나는 업무수행 방법에 대한 자율성을 가짐 3. 나는 회사의 의사결정에 참여할 수 있음 4. 나는 회사의 의사결정에 참여할 수 없음	직무수행능력과 서비스 품질의 관계에 유의한 영향을 미침

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

<표 II-8> 임파워먼트(직무영향) 요인에 관한 선행연구

연구자(연도)	주요 변수(Job Impact)	연구 결과
Spreitzer (1995)	1. 내 부서에서 일어나는 일에 대한 나의 영향은 큼 2. 나는 내 부서에서 일어나는 일을 아주 잘 통제하고 있음 3. 나는 내 부서에서 일어나는 일에 상당한 영향력을 가지고 있음	업무나 조직에 자신이 미칠 수 있는 영향 또는 차별성에 대한 지각정도는 직무만족에 긍정적인 영향을 미침
Thomas & Velthouser (1990)	1. 부서의 일에 대한 영향력 발휘함 2. 부서에서 일어나는 일을 통제할 수 있음 3. 업무방법 결정에 영향력 발휘함	직무만족에 유의한 영향을 미침
Spreitzer (1995) 이린나 (2017)	1. 나의 업무활동은 개인적으로 나에게 책임이 부여됨 2. 나는 근무업장에서 영향력이 큼	조직의 경영적, 업무적, 전략적 의사결정에 영향력을 행사할 수 있다는 믿음은 직무수행능력과 서비스 품질의 관계에 유의한 영향을 미침
Spreitzer (1995)	1. 부서에서 중요한 영향력을 가짐 2. 부서에서 나의 영향력은 큼 3. 부서에 많은 통제를 할 수 있음	업무나 조직에 자신이 미칠 수 있는 영향 또는 차별성에 대한 지각정도는 직무만족과 서비스회복노력에 유의한 영향을 미침

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

### 3. 서비스 회복

#### 1) 서비스 회복(Service recovery)의 개념

서비스 회복을 Gronroos(1988)<sup>35)</sup> 와 Kelly(1993)<sup>36)</sup> 등은 “서비스 실패에 대하여 서비스제공자가 취하는 일련의 행동”, 이라 하고 Parasuraman,<sup>37)</sup> 등(1993)은 “최초의 서비스제공에 대한 고객의 지각이 고객에게 느끼는 인내영역이 기대치 이하로 떨어진 결과와 상황에 대해 서비스 제공자가 취하는 제반조치“로 정의하고 있다.<sup>38)</sup>

Johnston<sup>39)</sup> 과 Hewa (1997)은 서비스 전달 실패로 서비스 제공자의 약속한 서비스를 제공하지 못함으로써 생겨나는 고객의 손해를 완화 혹은 회복시키는 서비스 제공자의 모든 행동으로 정의 하였다.

또한 정현영(2003)은 서비스 회복을 서비스 실패기 잃어 갔을 때 서비스 기업이 추락한 고객의 신뢰를 서비스 실패가 일어나기 이전의 최소의 상태 또는 그 이상으로 복원하고자 노력하는 행위로 정의 하였다.

김천서(2003)는 서비스 회복 시작점을 공식적으로 고객이 불평을 하는 시점이 아니라 서비스 실패가 발생하는 순간이라고 보고 고객이 불평을 멈출 때 까지를 포함하였다.

Bitner, Booms & Tetreault(1990)<sup>40)</sup>는 호텔, 항공사 그리고 레스토랑을 대상으로 최초로 주요사건기법을 활용하여 고객관점에서 조사하였다.

명확한 고객의 요구에 대한 반응 실패, 핵심 서비스(core service)의 실패, 그리고

---

35) Gronroos, Cristian(1988) Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. Review of Business, 9(Winter):10-13.

36) Kelley, S. W., Hoffman, D. K. and Davis, M. A.(1993). A typology do retail failures and recoveries. Journal of Retailing, 69(4):429-452.

37) Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry(1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. Journal of Marketing, 49(Fall):41-50.

38) 이영숙,(2011), 『카지노서비스 회복공정성이 만족과 애호도에 미치는 영향에 관한 연구』 경기대학교, 49-67(19 pages)

39) Johnston, Robert(1995) 『Service Failure and Recovery』 JAL Press, 211-228.

40) M. J., Bitner, B. Booms and M. Tetreault (1990) 『The Service Encounter Journal of Marketing』 54(JAN):71-84.

무례함과 같은 종업원의 부정적인 행위 등의 세 가지 일반적인 실패형태를 밝혔다.

Bell & Zemke(1987)의 연구에서는 즉각적인 시정조치, 사과, 감정이입, 상징적인 보상 그리고 지속적인 관심을 회복전략에 사용되는 요소로 들었다.

사과는 서비스 실패에 대하여 화가 난 고객을 다루는데 있어서 서비스 제공자의 과실을 인정하는 것이기 때문에 가장 효과적인 회복이라는 의견을 제시하고 있다.

“일부 학자는 서비스회복을 유형적 회복(tangible recovery)과 심리적 회복(psychological recovery)으로 분류하기도 하며(Carson, Carson, Eden& Roe, 1998), 적응적 회복(adaptive recovery)과 적극적 회복(proactive recovery)으로 분류하기도 한다.”

서비스 회복을 Jong & Ruyter(2004)<sup>41)</sup>와 같이 적극적 회복과 적응적 회복으로 분류 하며, 적극적 회복은 현재의 업무 환경을 새롭게 만들거나 향상시키고자 하는 행동의 창의성을 말하고, 적응적 회복은 그들의 서비스 접근을 적절히 조절하기 위해 고객의 입장에서 듣고 고려하는 것을 뜻한다.

〈표 II-9〉 서비스회복의 정의

연구자	서비스회복의 정의
Gronoroos (1988)	서비스 실패에 대한 대처 반응으로서 서비스 제공자가 서비스 실패를 회복하기 위하여 조치하는 서비스 제공자의 제반 행동
Zemke & Bell(1990)	기업에 대하여 제공된 상품 혹은 서비스가 고객의 기대에 못미쳐 불만족하는 고객들을 만족한 상태나 혹은 처음상태로 되돌리는 일련의 과정
Kelley & Davis(1994)	제품과 관련된 실패 또는 서비스를 교정하기 위한 기업의 노력

41) A. Jong, and K.Ruyter, 2004, 『Adaptive versus proactive behavior in service recovery』 : Decision Science 35(3), 457-491.

Zeithamal et al. (1993)	제공된 고객의 서비스에 대한 지각이 인내영역 이하로 하락한 결과에 대한 서비스 종사원의 행위
Miller et al. (2000)	문제를 해결하고 부정적인 불만족한 고객의 태도를 고치고 이러한 고객을 궁극적으로 유지하기 위한 행동
Johnston & Hewa(1997)	서비스 제공자의 서비스 전달 실패로 약속한 서비스를 제공하지 못함으로써 발생하는 고객의 손해를 회복시키거나 혹은 완화 시키는 서비스 제공자의 모든 행동

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약 정리함.

## 2) 서비스 회복성과의 선행연구

서비스 실패가 발생했을 경우 고객의 불만과 이미지 손상, 기업의 수입 성을 약화 시키지 않으려면 적극적인 회복노력을 하여야 한다(Keaveney, 1995; Kelly & Daves, 1994).<sup>42)</sup>

그러므로 서비스 기업은 서비스의 특성상 모든 문제에 완벽할 순 없지만, 서비스 실패에 의한 경쟁사로의 고객이탈과 부정적 구전과 같은 피해를 최소화하기 위해 서비스회복에 대한 중요성을 지각해야 한다.

서비스회복에 관한 선행연구에 따르면 기존 고객을 유지하는데 드는 비용의 약 5배가 새로운 고객을 확보하기 위해 든다고 한다(Keaveney, 1995)<sup>43)</sup>, 실제로 고객 유지를 20% 향상시키는 것은 10%의 비용절감과 같은 효과가 있다(Power & Lisa, 1992). 단지 5%의 고객 이탈을 줄임으로써 서비스 기업은 약 25~95%의 수익 증가를 가져 오기도 한다(Reichheld & Sasser, 1993).<sup>44)</sup>

뿐만 아니라 서비스 회복을 받은 고객들이 서비스 회복 노력을 통한 기업과의 관계를 계속 지속하는 비율은 70%이상이며(Kelly et al., 1993), 오랜 기간 동안 서비스 회복 만족은 검증된 해운 주제이며, 그 결과 더 견고하게 고객만족에 관한 개념은 발전되어 왔다(신동식, 2006).<sup>45)</sup>

42) S. W. Kelley, & M. A. Davis, (1994), *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1): 52-61

43) S. M. Keaveney, (1995), *Customer Switching Behavior in Service Industries Journal of Marketing*, 59(2): 71-83

44) F. F. Reichheld, & Jr., W. E. Sasser (1990), *Harvard Business Review*, 9(10): 105-111

45) 신동식(2006). 『패밀리레스토랑 이용고객의 서비스회복 공정성 지각이 고객만족과 신뢰에 제이용에

어떤 제품이나 서비스를 소비하고 경험한 서비스 회복에 대한 고객만족이란 경험한 결과에 대하여 고객이 주관적으로 평가를 우호적으로 하는 것을 말한다(Westbrook, 1982).

최근 연구자들에 의하면 서비스 회복과 만족 간에는 유의한 상관관계가 있음을 밝히고 있다(Goodwin & Ross1992).<sup>46)</sup>

서비스 회복에 대하여 만족하지 못한 고객과 만족한 고객들 간의 서비스 품질에 대한 인지에는 상당한 차이가 있다고 한다(Zeithaml et al, 1990).<sup>47)</sup>

Binter(1990)<sup>48)</sup>는 대리역할 방법(role-playing approsch)을 개발하여 연구한 결과, 기업의 서비스 실패에 대한 입장과 종업원들의 호의적인 반응은 서비스 실패에 대한 고객의 인지에 영향을 상당히 주며 이는 서비스 접점에 다시 만족에 영향을 준다고 하였다.

Mccollugh(1995)<sup>49)</sup>는 회복성과와 고객의 회복 기대가 회복 이후의 만족에 영향을 미치는 연구에서 성과가 오히려 회복 기대보다 고객만족의 결정요인에 중요한 요인이었고 Spreng et al,(1995),<sup>50)</sup>은 전반적인 만족과 서비스 속성간의 관계를 검토한 결과, 최초의 일부 서비스 수행 속성들이 고객만족에 전반적인 영향에 중요하게 미치는는 하나, 서비스 회복에 대한 전반적인 고객만족이 가장 중요한 고객만족의 요인이라 하였다.

Goodwin & Ross(1992)<sup>51)</sup>는 고객만족과 지각한 공정성의 관계를 규명하는데 있어서의 관심사는 주요 투입 산출 간의 거래의 지각된 관계이며 예를 들어, 고객의 돈과 시간을 투입으로, 제공된 서비스 혹은 상품으로 산출로서 평가될 수 있다 하였다.

---

미치는 영향에 관한 연구』: 이용고객의 라이프 스타일을 중심으로. 『서비스경영학회지』, 7(4)

46) C., Goodwin, & Ross(1992). 『Conxumer responses to service failures』: Business Research, 25: 149\_163

47) Zeithaml, & Berry(1995) *Journal of A cademy of Marketing Service*(fall), 23(4)

48) J.Binter, Mary (1992). *Journal of Marketing*, 56: 57-71

49) M. A.Mccollugh, (1995). *Journal of Applied psychology*, 62: 480\_486

50) R. A., G. D. Spreng, *Journal of Service Marketion*, 9(1): 15\_23

51) C., Goodwin, & Ross(1992). *Journal of Business Research*, 25: 149\_163

〈표 II-10〉 서비스회복성과 요인에 관한 선행연구

연구자(연도)	주요 변수	연구 결과
Boshoff and Allen (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 직원은 고객 불만 사항에도 개의치 않음</li> <li>2. 직원이 관여했을 때 고객이 문제를 해결하지 못한 경우를 기억할 수 없음</li> <li>3. 고객의 불만을 해소한 것에 나는 만족을 느낌.</li> <li>4. 과거에 이 직원이 처리한 고객 불만 사항은 오늘날 가장 충성스러운 고객 중 하나가 됨</li> <li>5. 이 직원은 서비스 불량에 대해 고객에게 사과함</li> <li>6. 전반적으로 고객 불만 처리 방식에 만족함</li> </ol>	서비스교육 직무영향을 통해 서비스회복성과(SRP)에 유의미한 영향을 미치며, 직무능력과 직무자율성은 효과가 낮음
Zemke & Bell(1990), Bowen & Johnston(1999), Miller, Craighead & Karwan (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 고객 불평 시 고객의견을 수용하려고 노력함</li> <li>2. 고객 불평 시 고객의 입장을 이해함</li> <li>3. 고객 불평 시 진심으로 경청함</li> <li>4. 문제해결 이후에도 거듭 사과하려 노력함</li> <li>5. 고객 불평 시 진심으로 사과하려는 마음</li> </ol>	직무자율성, 직무영향은 서비스회복노력에 긍정적 영향을 미침
Ashill et al. (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 내가 하는 모든 일을 생각하면, 나는 승객들의 불만족스러운 일을 처리 한다</li> <li>2. 나는 승객들이 불평하는 것을 꺼리지 않음</li> <li>3. 문제가 해결되지 않고 떠나는 고객은 없음</li> </ol>	서비스회복노력은 직무만족에 매우 유의한 영향을 미침
Boshoff & Allen (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 나는 불만족한 고객을 잘 다루는 기술을 가지고 있음</li> <li>2. 과거의 불평고객이 지금은 충성 고객이 되어 있음</li> <li>3. 불평하는 고객을 대하는 것이 전혀 불편하지 않음</li> <li>4. 불평고객을 다시 만족시키는 일은 내게 큰 기쁨임</li> </ol>	임파워먼트된 서비스접점 직원은 서비스회복 노력에 유의한 영향을 미침

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.



## 4. 직무만족

### 1) 직무만족(Job satisfaction)

#### (1) 직무만족의 개념

일반적으로 직무만족이란 조직구성원들의 직무와 관련된 주관적인 감정으로 인지, 정서, 행위에 관한 심리적이고 전반적인 평가결과를 의미하며(Lichtenstien, 1984), 자신의 기대에 대해 충족시키는 결과에 따라 나타나는 반응이라고 하였다. 또는 ‘가치, 태도, 연구, 신념’등의 직무와 관련하여 심리적인 상태로 정의하기도 하였다(Betty & Schnier, 1981).<sup>52)</sup> 여러 학자들에 의해 직무만족에 대한 연구는 이루어 졌으며 다양한 정의 역시 내려지고 있다. Smith et al.(1969)<sup>53)</sup>은 ‘직면해 있는 직무환경에 대해 느끼는 어떠한 느낌 또는 감정’이라고 직무만족을 정의 하였고 Hoffman & Ingram(1992),<sup>54)</sup>은 고객만족을 위해서는 서비스를 제공하는 종사원의 만족이 선행 되어야 하고, 종사원의 이러한 만족은 경영성과, 서비스 품질, 고객과의 지속적인 관계에 영향을 미친다고 하였다.<sup>55)</sup>

직무만족을 개인이 직무자체, 임금, 감독 등 직무에 관련된 요소들에 대해서 갖는 태도라고 정의(Szilagyi & Wallace(2000)<sup>56)</sup> 하면서 직무만족의 개념을 인지, 감정, 행동 영향으로 구성된다고 하였다.

이렇게 자신의 직무에 관해서 가지는 종사원의 태도가 한 기업의 목표를 성공적 달성에 중요한 변수로 작용을 한다.

그러므로 자기직무에 대해서 만족감을 느끼지 못하는 종사원은 스트레스와 결근, 사고, 이직 등과 같은 행동이 나타나고, 반대로 만족감을 느끼는 종사원은 결근율이 낮고, 생산성이 높다.

---

52) R. W. ,Betty, & C. E. Schnier, (1981). Personnel Administration

53) P. C., Smith, L. M. Kendall, & C. L. Hulin, (1969), 『The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Rand McNally』

54) K. D. Hoffman, &T. N. Ingram, (1992), *Service Provider Job Satisfaction and Customer-oriented Performance, Journal of Service Marketing*, 6(2): 68-78

55) 이상열, 이기중(2018), 전개논문

56) A. D. Szilagyi, &M. J. Wallace, (2000), 『Organizational behavior an performance, 4th ed., Scott, Foreman and Company』

결과적으로 고객만족을 실현하기 위한 우수한 서비스 품질은 종사원의 직무만족을 우선시 하여 욕구와 필요를 충족시키는 노력과 이러한 조직의 노력 정도는 조직에 책임감, 충성심, 공헌도 등에 영향을 미쳐 고객만족과 우수한 서비스 품질로 되돌아 올 것이라고 판단된다.

〈표 II-11〉 학자별 직무만족의 다양한 정의

연구자	개념
Porter & Lawler(1968)	어떤 개인이 그의 직무에 대해서 기대하는 결과와 그가 실질적으로 받게 되는 그 결과간의 차이
Smith et al. (1969)	직면해 있는 직무환경에 대해 느끼는 어떠한 감정 또는 느낌
Constance & Becker(1973)	감정적인 반응으로서 조직구성원들이 자기 직무에 대한 평가에서 획득되는 윤택하고 긍정적인 감정 상태
Locke (1976)	자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 즐겁고 정서적인 상태
Reitz (1981)	행동, 정보, 정서의 3요소로 구성되어 있으며 강도가 다양 하고 근원은 개인의 수많은 기능에 의해서 이루어짐
Netermeyer & Maxham(2007)	업무실행 과정에서 구성원들의 욕구가 충족되어 직무에 대한 애착, 열의 및 관심 등을 포함하는 긍정적인 태도

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

## (2) 직무만족의 선행연구

직무만족은 크게 위생요인과 동기요인으로 구분할 수 있으며, 위생요인(Hygiene factor, 불만족 요인)은 주로 개인의 욕구충족과 관련한 회사의 정책이나 감독, 관리, 임금, 작업조건, 승진 등의 직무 환경적 요인을 의미하는 반면에 동기요인(motivators factor, 만족요인)은 자아실현, 성취감, 인정 등의 직무의 내

재적 성격과 직무내용과 관련하여 Herzberg의 이원화 이론에 따르면(이재경, 2012)<sup>57)</sup> 만족적인 요인을 의미한다.

또는 직무만족을 보상적 측면과 심리적 측면으로 구분하여 보상적 측면에서는 직무와 관련하여 구성원이 원하는 것과 성취감과 변화, 보상 등의 인지수준의 차이를 의미하며 보상이 낮을수록 불만은 커진다고 하였다(Poter & Lawler, 1968).<sup>58)</sup> 심리적인 측면에서는 조직의 구성원이 자신의 직무에 대한 평가나 경험에 대해서 갖게 되는 긍정적이거나 유쾌함인 정서 상태를 의미한다.

### ① 직무만족 영향요인

직무 자체가 여러 종류로 있기 때문에 어떠한 요인이 직무만족에 영향을 미치는가를 명확히 규명하는 것은 어려운 일이다.

과업, 책무와 역할 이들 간의 유인체제, 상호작용 및 보상으로 이루어져 있고, 또한 개념적으로 분리된 것이라 해도 동일한 요인으로 묶어질 수도 있기 때문이다. 직무자체에 대한 만족, 조직인사에 대한 만족, 동료에 대한 만족, 근로 조건에 대한 만족, 상사에 대한 만족, 조직의 방침에 대한 만족, 급여와 보상에 대한 만족 등 7개 요인으로 (이정자·최철호, 2006), 직무만족도의 측정요인을 구분하였다. 이 외에 여러 학자들의 직무만족 영향요인을 제시 하였다.

〈표 II-12〉 직무만족의 영향요인

연구자	직무만족의 영향요인
Vroom (1964)	감독, 직무내용, 임금, 작업내용, 승진의 기회, 작업시간
Locke (1976)	업무, 승진, 복리 후생, 감독, 동료, 작업환경, 임금, 인정, 회사경영방침

57) 이재경 (2012). 『호텔 산업에서의 허즈버그 (F. Herzberg)의 동기』 경희 대학교 관광대학원 석사학위 논문

58) L. W. Porter, & E. E. Lawler, (1968), 『The effect of the performance on job satisfaction, Industrial Relations,』 6(20)

우찬복 (1995)	내재적 요인: 성취감, 책임감, 승진, 인정, 업무자체 외재적 요인: 회사 정책과 관리, 실행, 동료와 상사와의 관계, 작업조건, 안전성, 봉급
여호근 (2006)	직무내용, 직무환경, 승진기회, 급여

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

〈표 II-13〉 직무만족 요인에 관한 선행연구

연구자(연도)	주요 변수	연구 결과
MOAQ-JSS; Cammann Fichman et al. (1983)	1. 대체로 나는 내 직업에 만족함 2. 일반적으로 나는 내 일을 좋아하지 않음 3. 일반적으로, 나는 여기서 일하는 것을 좋아함	직무능력은 직무만족에 유의한 영향을 미침
McCormick & Tiffin(1977) 서광열(2009), 홍성남(2015)	1. 업무는 책임감이 많음 2. 업무량은 매우 합리적이라고 생각 3. 업무는 정말로 해볼 만한 일이라고 생각 4. 현수행하고 있는 업무에 대해 성취감을 많이 느낌 5. 업무는 나의 성장과 발전에 많은 도움	현재 직무에 만족 감정상태, 조 직차원 내, 외재적 만족, 불만족 은 카지노 종사원의 직무만족은 고객지향성에 유의한 정(+)적 영 향을 미침
Meyer & Allen(1990) 이선령(2008)	1. 회사에 대한 만족 2. 근무환경에 대한 만족 3. 전반적인 만족 4. 가치 있는 일이라 인식	직무 자율성, 영향, 의미 모두 긍 정적으로 유의했으나 역량요인 은 직무만족에 유의하지 않음
김유경 (2015) Lin, Wong, & Ho(2013)	1. 대체로 나는 내 직업에 만족함 2. 제가하는 일이 제게 의미가 있음 3. 나는 내가 함께 일하는 사람들의 일원 이라고 느낌	서비스회복성과는 직무만족에 유 의하게 영향을 미침
안대희 권정희 (2010)	1. 나는 현재의 근무환경에 만족함 2. 나는 현재 맡고 있는 직무에 만족함 3. 나는 현재 회사의 임금에 대해 만족함 4. 나는 회사의 인사관리 체계에 만족함 5. 나는 회사의 조직원들 간의 관계에 만족함	임파워먼트는 직무만족에 정(+)적 영향을 미침

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

## 5. 요인 간의 선행연구 고찰

### 1) 카지노의 인적자원관리(HRM)

카지노기업의 인적자원관리(HRM)가 일선직원의 임파워먼트(Empowerment)를 통한 서비스 회복성과(Service Recovery Performance)와 직무만족(Job Satisfaction)에 미치는 영향 관계에서, 노동집약적 특성이 두드러진 카지노 산업은 인적서비스와 인적자원의 의존도가 매우 높으며, 고객역할의 증가는 서비스 제공과정에서 서비스 실패의 가능성을 높이는 요소로 볼 수 있으므로 서비스 접점에 있는 종사원들에게도 높은 권한이 부여 되어야 한다(Lusch & Vargo, 2006).

그렇게 함으로서 카지노 종사원이 책임과 권한을 갖고 서비스 접점에서 의사결정을 하는 것이 서비스를 원활하게 진행하는데 필수적이다(이지혜, 2015).<sup>59)</sup> 본 연구에는 인적자원관리의 선별적 채용, 광범위한 교육 훈련, 성과연계 보상, 경력개발 등의 요소에서 교육훈련과 고객서비스보상, 관리자 스타일이 임파워먼트(직무역량, 직무자율성, 직무영향) 을 통해 종속변수인 서비스회복성과와 직무만족간의 영향관계를 확인하는데 있다.

특히 인적서비스의 의존도가 매우 높은 카지노에서 서비스실패의 가능성은 언제나 존재한다. 이에 카지노의 인적자원관리(HRM)가 임파워먼트를 매개변수로 하여 서비스회복성능 향상과 일선 직원의 서비스실패에 대응할 수 있도록 지원 함으로서 직무만족도의 영향 관계를 연구한다.<sup>60)</sup>

서비스 직원이 고객을 대하는 품질변화 방식을 포함하여 서비스 만남에는 무형의 측면이 포함된다는 것은 잘 알려져 있다(Zeithaml et al., 1985).<sup>61)</sup>

이 현실은 기업이 ‘서비스 실패’의 원인과 ‘서비스 회복’전략을 통해 손상을 복구할 수 있다(Gronroos, 1988).<sup>62)</sup>

59) 이지혜 (2015). 『카지노 기업 종사원의 심리적 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향』 : 조직 문화의 조절효과를 중심으로. 『Tourism Research』 20(4) 153-171.

60) P.,Boxall, 2013. Hum. Resour. Manag. J. 23, 3 - 17.

61) V., Zeithaml, A.,Parasurman, L., Berry, 1985. 『Problems and strategies in services marketing.』 J. Mark. 49, 33 - 46.

62) C., Gronroos, 1988. 『Service quality』 : the six criteria of good perceived service. Review of Business 9, 10 - 13.

고객의 주장은 효과적인 서비스 회복이 서비스 실패가 불만족 하여도 이러한 불만족은 잠재적으로 고객 관계를 향상 시킨다. 서비스 실패는 피할 수 없지만 불만족 고객은 그렇지 않다.

서비스 마케팅 문헌에서 주요 논쟁은 관리(management)이고, 다음과 같이 일선 서비스 직원의 권한부여를 강화해야 한다고 한다.

서비스 실패(Service failures)에 대응하기 위하여 인센티브를 부여하여 활성화 하게 한다.(Ashill et al., 2008; Babakes et al., 2003)<sup>63)</sup>

따라서 인적자원관리(HRM) 교육과 HR관행이 카지노 서비스 산업에 실제로 어떻게 구현되는지, 이것이 본 연구의 목표이며 이 연구는 카지노 분야에서 최초의 정량적 평가를 제공하는 것이다.

## 2) 서비스 회복, 직원들의 임파워먼트(Empowerment) 및 HRM 확대

서비스 회복 전략에는 관리자가 취한 조치가 포함된다. 서비스 실패에 대응하는 일선 직원(Michel, 2001; Patterson et al., 2006), 은 가장먼저 문제 인정, 사과, 문제에 대한 설명, 수정 및 보상 제공을 선행하고, 일반적으로 즉각적인 불만 고객의 청취가 서비스 회복 프로세스에서 필요하다. 따라서 개인적인 배려를 통해 고객 문제에 주의하여 잘 대응한다(Ogbeide et al., 2017).<sup>64)</sup>

서비스 실패를 관리하는 방법에 대한 논쟁의 요점은 서비스 실패의 특성과 조치가 불만을 제기하는 고객을 만족시키는 데 필요한 것을 항상 미리 정할 수는 없다(Bowen and Lawler, 1995).<sup>65)</sup>

서비스 직원의 임무는 고객과의 모든 상황에 대하여 예측하고 행동 할 수 없으며, 현장에 매 순간마다 개인적인 판단이 필요한 것이다.

서비스 실패로 인한 고객의 불만족이 발생할 때 점점에 있는 직원에게 권한부여가 필요하다(Babakus et al., 2003) (Bowen and Lawler, 1995), (Lashley, C(1999,

63) N., Ashill, M., Rod, J., Carruthers, 2008. J. Strateg. Mark. 16,437 - 462.

64) G., Ogbeide, S., Böser, R., Harrinton, M., Ottenbacher, 2017. Hosp. Res. 17, 204 - 216.

65) D.E., Bowen, E.E., Lawler III, 1995. 『Empowering service employees. Sloan Manage』 Rev. 36, 73

p. 172).<sup>66)</sup>

고도로 표준화된 테일러리즘(Tayloristic)에도 불구하고 고객의 서비스 실패 발생시 직원 측에서 제어 능력이 없거나 부족한 경우 서비스 장애에 대처하는데 있어서 만족스럽지 못한 결과를 가져오고, 또한 실망스러운 것은 고객의 장애요인이 보류 되었을 때 고객이 개인적으로 책임을 져야 한다면 직원들의 업무불만족과 충성도를 떨어트리게 된다(Bosshoff and Allen, 2000: Michel et al., 2001).<sup>67)</sup>

체계적인 조사를 실시하기 위한 중요한 첫 단계는 어떤 특정한 환경에서 심리적인 임파워먼트 능력의 역할은 관련된다.

Thomas & Velthouse (1990)<sup>68)</sup>의 3가지 정의, 직무능력, 직무자율성, 직무영향은 특히 중요한데, 직원이 서비스에 대한 응답을 허용하고 위임 받았다고 느끼는지의 여부와 서비스 실패에 직무능력, 직무자율성 및 직무 영향이 작용한다.

직무능력(Job Competence)의 가치는 Bandura(1989)<sup>69)</sup>의 자기효능감 이론에서 진화했다.

자신의 능력에 대한 개인의 신념을 구성하고 작업을 성공적으로 수행한다.

서비스 실패의 경우 이는 이에 대응하는 방법에 대한 자신감 있는 이해가 가능하다.

Bosshoff와 Allen(2000)<sup>70)</sup>의 연구에서도 종업원의 서비스회복성과 임파워먼트의 관계를 분석하였으며, 이후의 해외연구(Ashill et al., 2005<sup>71)</sup>: Kom & Oh, 2012: Yavas, Karatepe, Avci, & Tekinkus., 2003)<sup>72)</sup> 및 직무환경 측면에서의 국내연구에서도 서비스회복 성과의 선행요인을 연구와 탐색이 이루어지고 있다.

이는 직무에 대한 점점 직원의 심리적 인식이 서비스회복 성과와 나아가서 직무만족이 주요 연구가 되고 있다.

---

66) C., Lashley, 1999. 『Employee empowerment in services』 : a framework for analysis. Pers Rev. 28, 169 - 191

67) Bosshoff and Allen, 2000: Michel et al.,(전개논문)

68) K.W., Thomas, B.A., Velthouse, 1990. 『Cognitive elements of empowerment』 : an "interpretive" model of intrinsic task motivation. Acad. Manag. Rev. 15, 666 - 681.

69) A., Bandura, 1989. 『Human agency in social cognitive theory』 Am. Psychol. 44, 1175.

70) C., Bosshoff, and J. Allen, (2000), *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.

71) N. J., Ashill, J., Carruthers, *Journal of Services Marketing*, 19(5), 293-308.

72) U., Yavas, O. M., Karatepe, T., Avci, and M. Tekinkus, (2003),

### 3) 제주지역 외국인 카지노 정의 및 참고 현황

본 연구의 대상이 되는 국내 제주지역 주요 외국인 전용 카지노의 산업 현황은 8개로 전국에 총 16개소의 운영 중인 외국인 전용 카지노에서 가장 많은 카지노를 보유하고 있다.

총 외국인 카지노 매출액은 약1조 원에서 증가하다가 2015년 메르스, 2017년 사드 배치 등으로 인해 매출이 감소했으며, 최근 2019년 12월 중국 우환 covid19 발생이후 현재까지 매출 급감으로 어려움을 겪고 있다.

제주도 카지노 매출액은 2017년까지 약 1천 억 원 이었으나 2018년 랜딩카지노 오픈으로 약 5천억 원 으로 급증하고 제주도 카지노 입장객 수는 평균적으로 약20만 명이며 2018년 약 37만 명까지 증가 하였다.

<표 II-14> 국내 카지노업체 현황

시·도	업체명	허가일	종사원수 (명)	'19매출액 (백만 원)	'19입장객 (명)
서울	파라다이스카지노 워커힐점 【(주)파라다이스】	'68.03.05	1,106	291,233	515,441
	세븐럭카지노 강남코엑스점 【그랜드코리아레저(주)】	'05.01.28	919	188,005	549,176
	세븐럭카지노 강북힐튼점 【그랜드코리아레저(주)】	'05.01.28	556	221,460	901,723
부산	세븐럭카지노 부산롯데점 【그랜드코리아레저(주)】	'05.01.28	366	83,638	269,695
	파라다이스카지노 부산지점 【(주)파라다이스】	'78.10.29	423	76,332	154,087
인천	파라다이스카지노(파라다이스시티) 【(주)파라다이스세가사】	'67.08.10	872	376,924	382,666
강원	알펜시아카지노 【(주)지바스】	'80.12.09	19	244	3,462
대구	호텔인터불고대구카지노 【(주)골든크라운】	'79.04.11	184	20,723	88,102



제주	공즈카지노 【길상창휘(유)】	'75.10.15	206	32.187	33.811
	파라다이스카지노 제주지점 【(주)파라다이스】	'90.09.01	243	40.433	165.650
	아람만카지노 【(주)청해】	'91.07.31	111	7.651	6.040
	로얄팔레스카지노 【(주)건하】	'90.11.06	133	16.795	20.588
	엘티카지노 【(주)엘티엔터테인먼트】	'85.01.11	109	4.659	14.459
	제주썬카지노 【(주)지엔엘】	'90.09.01	150	8.243	31.245
	랜딩카지노(제주신화월드) 【람정엔터테인먼트코리아(주)】	'90.09.01	510	62.454	85.884
	메가럭카지노 【(주)메가럭】	'95.12.28	113	17.897	11.732
12개법인, 16개 영업장(외국인 전용)			6.020	1.448.868	3.233.761
강원	강원랜드카지노 【(주)강원랜드】	'00.10.12	1.905	1.481.555	2.895.191
13개 법인, 17개 영업장(내·외국인)			7.925	2.930.423	6.128.952

자료출처: 문화관광체육부

※ 매출액: 관광기금 부과 대상 매출액 기준

※ 종사원수('20.4월 기준): 정규직 외 계약직 등 천체 인원 기준이며 종사원수는 수시 변동함

- 세븐럭 카지노 강남 코엑스 점에 본사 및 마케팅본부 인원 포함

- 강원랜드 카지노 오퍼레이션(영업 및 영업지원) 인원 기준이며 리조트 전체는 3,733명

제주도 외국인 카지노는 그 규모에 있어 마카오나 동남아의 대규모 카지노에 비교가 되지 않았다. 그러나 2005년 싱가포르를 외자유치, 고용창출, 경제성장을 목표로 2곳의 복합리조트의 설립이 허가되면서 2001년 '마리나베이샌즈'와 '센토사' 2곳이 오픈하면서 관광수입과 관광객 수가 10%이상 성장하고, 4만개이상의 새로운 직장(직·간접 고용인원)을 창출하는 성공사례는 아시아 타 국가들의 복합리조트(IR)개발 사업에 크게 영향을 미쳤으며, 제주도는 2018년 중국 기업인 랜딩인터내셔널이 투자하여 제주 신화테마파크 복합리조트 카지노를 2017년 9월에

제주 최초로 오픈하였고, 2020년에는 제주시에 대규모 복합리조트인 드림타워 카지노 오픈예정이었으나, 코로나19와 허가 이전문제로 계속 오픈진행 중에 있다.

제주 관광 진흥기금 총수입 대비 카지노 징수 구성 비율이 약 50% 이상을 차지하는데 2014년 약173억 원에서 2015년 약 186억 원으로 증가 하였다. 하지만 2016년 이후 사드, 정부의 카지노 억제 정책 등으로 매출 및 기금 징수액이 감소하다가 2018년 랜딩 카지노 오픈 이후 카지노 매출액이 증가하면서 관광 진흥기금이 다시 증가 하게 되었다.<sup>73)</sup>

노동집약적 산업인 카지노 산업은 인적자원관리와 인적서비스의 의존도가 매우 높다. 서비스의 특성상 서비스의 평가 대상이 결과만이 아니라 서비스가 이루어지는 과정 속에서도 평가가 전체적으로 이루어지기 때문에 종사원이 서비스 전달 과정 중 전체적인 서비스 품질이 결정되는 경우가 많다는 측면에서 책임과 권한을 갖고 의사결정(Empowerment)을 하는 것이 서비스 제공을 원활하게 하는데 필수적이다(이지혜, 2015).<sup>74)</sup>

그 동안의 인적자원관리에 관한 연구를 보면 직무만족(job satisfactions)은 종사원들이 자신의 직무를 통하여 경험하게 되는 좋고 싫은 감정의 인지상태에서 느끼는 부정적, 혹은 긍정적 직무에 대해 느끼는 감정의 정도이며, 그들이 수행하는 직무수행과 과업의 사회적, 물리적 조건에 대한 감정적 태도나 반응(Schemerhorn, Hunt & Osbom, 1997)<sup>75)</sup>, 개인의 가치, 태도, 신념, 욕구 등의 차원이나 수준에 따라 직무와 관련되어진 감정적 태도(김옥경, 2002: 이정실, 2004)<sup>76)</sup>, 구성원이 직무를 개별적 수행을 통하여 경험하는 개인의 욕구충족의 정도(여용재, 2007)<sup>77)</sup> 등으로 정의 될 수 있다.

그러나 최근에 들어서면서 기업의 성공여부를 결정하는 중요한 요소로 ‘변화에 대한 구성원의 대응능력’이 부각되면서 ‘임파워먼트’에 대한 관심이 꾸준히 제시

73) 제주관광공사 프레젠테이션(가천대학교 관광경영학과 김상혁 교수)

74) 이지혜, 2015 『전개논문』

75) J. G. Schemerhorn, & R. N.Osbom, (1997). 『Organizational behavior』, NY: John, Wiley and Sorns, Inc.

76) 김옥경(2002). 『호텔기업의 서비스지향성에 관한 연구: 종사원 직무만족과 조직성과를 중심으로』 『관광정보연구』 12, 39-64

이정실(2004). 『호텔 식음료종사원의 조직커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입, 직무만족관계에서 성별 조절효과에 관한 연구』, 『관광·레저연구』 16(3), 227-247.

77) 여용재(2007). 『내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구』 공주대학교 대학원 박사학위논문.

되고 있다(김기영·염진철, 2003).<sup>78)</sup>

직원의 임파워먼트는 권한부여를 업무를 통해 조직에 대한 높은 성과와 확신을 이끌어 낼 수 있으며(Spreitzer, 1995)<sup>79)</sup>, 고객서비스이 향상과 더불어 품질과 제품의 생산성을 높일 수 있을 뿐만 아니라, 조직은 내·외부에 신속하고 유연성을 가지고 환경변화에 보다 성공적인 대처를 할 수 있다(Kirkman & Rosen, 1999).<sup>80)</sup>

그 동안의 연구 동향을 살펴보면 조직의 직무만족, 서비스의 질, 업무성과, 혁신행동 등에 임파워먼트는 긍정적인 영향관계를 나타냈다(신현석, 2005; 강태원, 2006).

그러나 외국인 전용 카지노 직원을 대상으로 인력자원관리(HRM)와 임파워먼트(Empowerment), 서비스회복성과(Service Recovery Performance), 직무만족(Job Satisfaction)의 관계규명을 위해 시행된 연구는 미미 하였다.

특히 최근 우리나라에 투자하는 신규 외국인 전용 카지노의 이어지는 대규모 복합리조트 카지노의 오픈추진 계획과 외국기업의 투자는 관광산업 전반에 호재로 작용할 수 도 있으나, 전문적인 기술을 갖춘 유능한 인재들이 타 카지노 기업으로 유출되는 기존카지노 기업의 핵심인력누수의 불안요소로 작용한다.

따라서 본 연구에서는 인적서비스의 의존도가 매우 높은 카지노에서 인적자원관리(HRM)를 통한 임파워먼트(Empowerment)가 서비스회복성과(Service Recovery Performance)와 직무만족(Job Satisfaction)의 개념에 대한 도입과 함께 제시된 연구변수간의 관계를 규명하여 카지노 관련기업에 인적관리 방안과 서비스회복, 직무만족 등 경영성과 향상에 필요한 실무적인 시사점을 제시하고자 한다.

---

78) 김기영·염진철 (2003). 『임파워먼트가 호텔주방조직 구성원의 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구』 『한국조리학회지』 19(4), 119-136.

79) G. M. Spreitzer, (1995). *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

80) B. L. Kirkman, & B.(1999). 『Beyond self-management』 : 『Antecedents and consequences of team empowerment』 . *Academy of Management Journal*, 42(1),

### Ⅲ. 연구 설계 및 조사방법

#### 1. 연구모형 및 가설설정

##### 1) 연구모형

연구에서 모형은 과학적 연구를 하기 위한 필요과정이며, 이론과는 상이한 특성이 있다. 어떤 현상이 있을 때 이에 대해 인식을 하는 도구로서 해석에 간접적으로 기여를 하고 있으며 이것을 적절히 사용을 할 때 연구모형은 이론의 기능을 수행할 수 있는 것이다.<sup>81)</sup>

그러므로 연구모형은 측정된 명제를 체계적으로 현상에 관련된 개념들 사이의 도식화하여 기존에 있는 연구들의 흐름을 파악하여 새로운 가설을 도출하는데 사용되는 것이다.<sup>82)</sup>

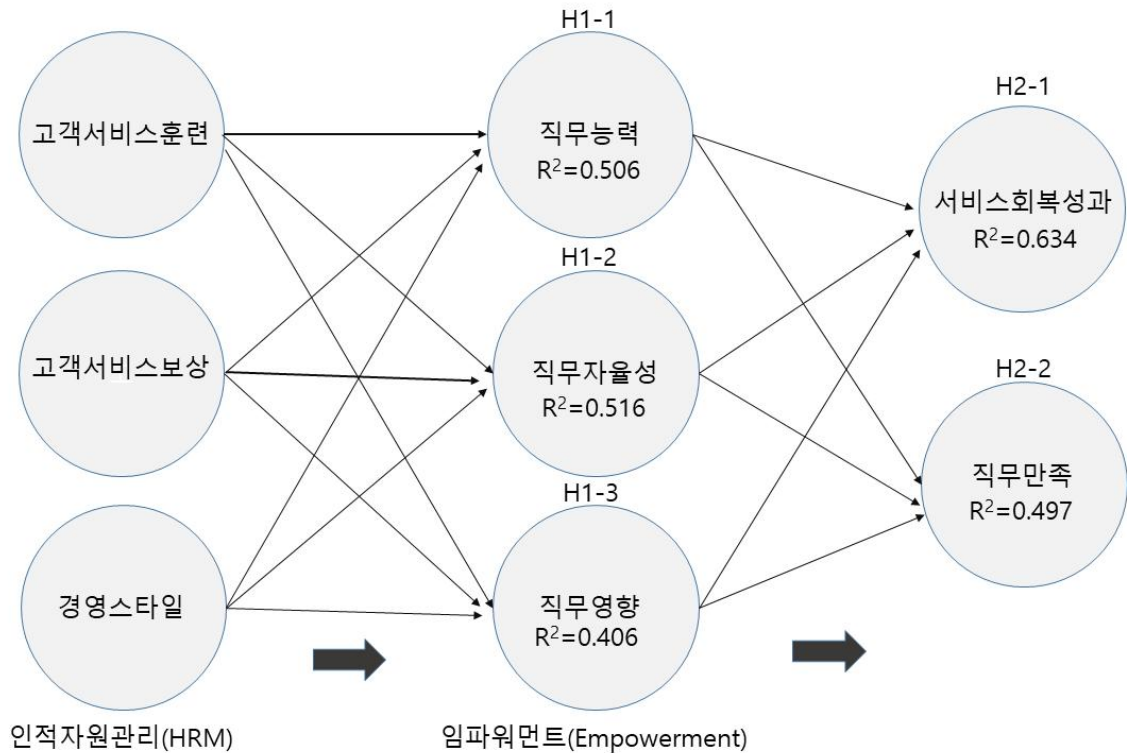
본 연구는 카지노기업의 ‘인적자원관리’가 일선 직원들의 서비스실패에 대응할 수 있도록 ‘권한을 부여(Empowerment)’함으로써 ‘서비스회복성과’ 및 ‘직무만족’도에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가정을 하고 본 연구를 진행하고자 한다.

위와 같이 가정한 인적자원관리, 임파워먼트, 종속변수(서비스회복성과, 직무만족) 간의 구조를 도식화 하면 <그림 Ⅲ-1>과 같다.

81) 이관우(1982), 『조사분석방법론』 p 720

82) 김범중(1988), 『사회과학 연구조사방법론 워크북』 석정, p 30

〈그림 III-1〉 연구모형



## 2. 가설설정

### 1) 가설 1, 2, 3의 설정

많은 선행연구에서 기업의 성과에 긍정적인 영향을 주리라고 판단되는 인적자원관리(HRM)의 가장 보편적인 분류방법인 교육훈련, 보상관리, 경력관리, 채용관리의 4개의 영역을 가장 공통적으로 강조하는 항목이라고 할 수 있다(Arthur, 1994; Bae & Lawler, 2000; Delaney & Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997).

본 연구는 인적서비스 의존도가 높은 환대산업인 카지노기업에서 인사관행(HR)

중 고객서비스교육, 고객서비스보상, 경영스타일 의 3가지 요인을 사용해 ‘임파워먼트’ 에 미치는 영향을 검증 할 것이다.

‘인적자원관리(고객서비스교육, 고객서비스보상, 경영스타일)가 임파워먼트(직무능력)에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다’라는 가설의 검증을 위해 인적자원관리와 임파워먼트의 선행연구를 살펴보면, HRM(서비스교육훈련, 서비스보상, 경영스타일)이 관련된 선행연구는 <표 III-1> , 임파워먼트(직무능력, 직무자율성, 직무영향) 관련된 선행연구는 <표 III-2> 와 같다.

<표 III-1> 인적자원관리(Human resource management)에 관한 선행연구

변수명	측정내용	선행연구 연구자
고객서비스교육 (Customer Service Training)	고객과 접촉하기 전에 고객 서비스 훈련을 마침	Ro & Chen.(2011)
	직원들은 좋은 서비스를 제공하기 위해 지속적인 교육을 받음	Furell et al.(1984)
	직원들은 고객 불만을 처리하는 방법에 대한 교육을 받음	Boshoff & Allen(2000)
	직원은 불만 고객을 어떻게 처리 하는지 방법에 대한 교육을 받음	Furell et al.(1984)
	고객 불만 사항을 검토하여 교육 요구 사항을 파악함	Ro & Chen.(2011)
	전문지식 습득을 장려함	이상경(2005)
	모든 직원대상 다양한 교육기회	이승환(2009)
	업무와 관련된 교육프로그램과 기회를 제공	김종관·배상림(2006)
고객서비스보상 (Customer Service Reward)	직원은 고객에게 잘 봉사 한 것에 대해 보상을 받음	Boshoff & Allen(2000)
	고객에게 제공하는 서비스의 수준이 높으면 보상을 받을 것임	Murray & Schlachter (1990)
	내가 받는 보상은 서비스에 대한 고객 평가를 기반으로 함	Murray & Schlachter (1990)

	불만을 품은 고객이 만족한 것에 대한 보상을 받음	Boshoff & Allen(2000)
	직원의 성과평가는 객관적이고, 투명하게 이루어지고 있음	이승환(2009)
	보다 나은 서비스를 제공하기 위해 자체적인 고객관리를 실시한 직원에게 보상함	서문식·오창호·배순철(2005)
	고객 불만을 효과적으로 처리 한 것에 대한 보상을 받음	Ashill,(2008) & Babajys et al., (2003)
경영스타일(Management Style)	상사는 고객서비스를 개선하기 위해 새로운 아이디어를 제공함	Boxall et al (2011)
	상사들은 부하직원들로부터 존경 받을 수 있도록 행동함	bass (1988)
	상사는 좋은 고객 서비스는 어떻게 제공하는지 보여줌	bass (1988)
	상사는 고객 문제를 해결하기 위해 즉각적인 조치를 위하도록 권장함	Peccei & Rosenthal (2001)
	상사는 진정으로 고객 서비스에 최선을 다함	Peccei & Rosenthal (2001)
	고객에게 좋은 서비스를 제공하는 것을 상사는 인정함	Peccei & Rosenthal (2001)

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약 정리함.

### 〈표 III-2〉 임파워먼트(Empowerment)에 관한 선행연구

변수명	측정내용	선행연구 연구자
직무능력 (Job Competence)	내 일을 할 수 있는 능력에 대해 확신함	Spreitzer (1995)
	업무능력에 대하여 자신감을 가지고 있음	Spreitzer (1995)
	업무활동을 수행 할 수 있는 능력에 대해 확신함	Spreitzer (1995)
	업무에 필요한 기술을 습득함	Spreitzer (1995)

	직원들은 해당 업계에서 전문가라고 생각함	Youndt (2005)
	나의 직무를 수행함에 있어 독립성이 있음	Spreitzer (1995)
	업무수행에 필요한 기술, 지식 있음	Tomas & Velthouser (1990)
직무자율성 (Job Autonomy)	업무 수행 방식을 결정할 때 상당한 자율권이 있음	Spreitzer (1995)
	업무수행에 필요한 방법을 스스로 결정함	Tomas & Velthouser (1990)
	자신의 직업에 있어 독립성과 자유를 위한 상당한 기회가 있음	Spreitzer (1995)
	업무와 관련하여 직원에게 의사결정의 자율성을 허용함	Arnett, Laverie & McLane (2002)
	고객과의 문제해결에 나의 판단을 이용하는 것을 허용함	Arnett, Laverie & McLane (2002)
	근무업장에서 일어나는 일에 대하여 상당한 통제력을 가지고 있음	Spreitzer (1995)
직무영향 (Job Impact)	업무수행, 조정 시 자율성과 유연성 있음	Tomas & Velthouser (1990)
	부서에서 일어나는 일에 미치는 영향이 큼	Spreitzer (1995)
	부서에서 일어나는 일에 대해 많은 통제권이 있음	Spreitzer (1995)
	부서에서 일어나는 일에 중대한 영향을 미침	Spreitzer (1995)
	부서의 일에 대한 영향력 발휘	Tomas & Velthouser (1990)
	나의 업무활동은 개인적으로 나에게 책임이 부여됨	이린나(2017)
	나의 업무수행능력은 고객만족에 영향을 미침	이상희(2006)

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

위와 관련된 선행연구를 토대로 하여 다음과 같은 가설을 설정하여 검증하고자 한다.



가설 H1 : 인적자원관리(HRM)는 카지노종사원의 임파워먼트에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다.

이 가설의 검증을 위해 3가지 변수를 설정하여 다음과 같은 추가적인 가설을 설정하였다.

가설 H1-1 : HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무능력)에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다.

가설 H1-2 : HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무자율성)에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다.

가설 H1-3 : HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무영향)에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다.

## 2) 가설 4, 5 의 설정

카지노종사원의 ‘임파워먼트’(직무능력, 직무자율성, 직무영향) 은 ‘서비스회복성과’와 ‘직무만족’에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다.’ 라는 가설이 검증을 위해 서비스회복성과와 관련된 선행연구를 살펴보면 <표 III-3> 과 같으며, 직무만족에 관련된 선행연구를 살펴보면 <표 III-4> 와 같다.

<표 III-3> 서비스회복성과(Service Recovery Performance)에 관한 선행연구

변수명	측정내용	선행연구 연구자
서비스회복성과 (Service Recovery Performance)	서비스 불량에 대해 고객에게 즉각 사과함	Hinkin (2005)
	과거에 처리한 고객 불만 사항은 오늘날 가장 충성도가 높은 고객 중 하나가 됨	Hinkin (2005)
	서비스 회복과정을 지속적으로 수정함	Jong & Ruyter(2004)
	서비스회복 문제의 대안적 해결책을 연구함	Jong & Ruyter(2004)
	서비스회복의 향상을 위해 적극적으로 노력함	Jong & Ruyter(2004)

	고객들의 서비스회복에 대한 기대가 어떻게 다른지 이해하려고 노력함	Jong & Ruyter(2004)
	고객 불평 시 진심으로 경청하려고 노력함	Zemke & Bell(1990)
	고객 불평 시 진심으로 사과하려는 마음이 있음	나윤서·유창근(2013)

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

〈표 III-4〉 직무만족(Job Satisfaction)에 관한 선행연구

변수명	측정내용	선행연구 연구자
직무만족 (Job Satisfaction)	현재의 근무환경에 만족함 현재 맡고 있는 직무에 만족함 현재 회사의 임금에 만족함	안대회·권정희(2010)
	업무는 정말로 해볼 만한 일이라고 생각함 현수행하고 있는 업무에 대해 성취감을 많이 느낌 업무는 나의 성장과 발전에 많은 도움을 줌	McCormick & Tiffin(1977)
	영업환경이 근무하기에 적합 적절한 포상제도의 제공 인사행정 업무의 공정성	김옥경(2002) 이정실(2004) 이용재(2007)
	대체로 나는 내 직업에 만족함 내가 하는 일이 나에게 의미가 있음 나는 내가 함께 일하는 사람들의 일원이라고 느낌	김유경(2015) Lin, Wong, & Ho(2013)

주 : 선행연구를 참조하여 연구자가 요약·정리함.

위와 관련된 선행연구를 토대로 하여 다음과 같은 가설을 설정하여 검증하고자 한다.

가설 H2-1 : 임파워먼트(Empowerment)는 카지노종사원의 '서비스회복성과'에 대하여 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-2 : 임파워먼트(Empowerment)는 카지노종사원의 '직무만족'에 대하여 유의미한 영향을 미칠 것이다.

### 3. 조사 설계

#### 1) 조사의 개요

본 연구는 카지노 기업에서의 인적자원관리(HRM)가 일선 직원이 서비스 실패에 대응할 수 있도록 권한을 부여함으로써 서비스회복성과 직무만족도를 향상시킨다는 주장을 실험한다.

인적자원관리(HRM)을 통한 임파워먼트(Empowerment)가 서비스회복성과 직무만족에 대하여 미치는 영향을 실증분석을 통해 각 구성개념들의 측정항목들을 추출 하였다. 설문문항은 HR관행의 고객서비스훈련 4문항, 고객서비스보상 3문항, 경영스타일 6문항, 임파워먼트(Empowerment)의 직무능력 6문항, 직무자율성 4문항, 직무영향 3문항으로 구성되었으며, 서비스회복성과 6문항, 직무만족 4문항으로 구성 하였다.

#### 2) 설문지의 배포 및 회수

본 연구를 위해 주요 연구변수로 설정한 인적자원관리(HRM), 임파워먼트, 서비스회복성과, 직무만족에 관련된 선행연구를 검토하였으며, 연구변수 간의 관계설정을 통해 연구모형을 구축하였다.

기존의 연구를 중심으로 실증분석을 위한 설문지를 작성하였으며, 설문의 공간적인 범위는 제주도에 소재한 외국인 전용 카지노 LT 카지노, P 카지노, S 카지노 3개점 이고, 시간적인 범위는 2021년 3월8일부터 3월12일 까지 5일간 3개사 카지노 직원을 대상으로 편의표본 추출 방식을 채택하여 설문을 시행 하였다.

설문 배포 시 연구대상자들을 상대로 본 연구의 목적과 설문지의 의의를 설명하여 연구목적에 이해할 수 있도록 하였으며, 설문항목에 응답자가 직접 기입하는 자기기입(self-administered)방법을 이용하였다.

배포된 설문지는 총 350부였으며, 그 중 289부(83.0%)가 회수되어 최종 통계분석에 사용 되었다.

## 4. 측정도구

### 1) 변수의 조작적 정의

#### (1) 인적자원관리(Human resource management)

##### ① 교육·훈련(Customer Service Training)

고객서비스훈련에 대한 선행연구의 측정항목은 Ro and Chen(2011)<sup>83)</sup>이 사용한 척도 중 4개 항목으로 측정 하였다.

측정항목은 고객과 접촉 전 교육훈련, 지속적인 교육훈련, 고객 불만처리 교육, 고객 불만사항 검토와 교육요구 등 고객서비스의 교육훈련이다. Likert 5점 척도로 측정 하였다. 교육훈련은 직원들의 직무능력 향상과 지식 태도의 변화를 위한 교육과 업무관련 교육 프로그램 기회 부여 등으로 정의할 수 있다(이승환, 2009).<sup>84)</sup>

##### ② 보상(Customer Service Reward)

성과와 연동된 보상체계는 동일 직급 내 다양한 범위의 보상제도, 연공서열식 보상관행, 개인과 집단성공에 대한 보상 반영수준(Bae & Lawler, 2000), 이익 공유제도 실시여부(Ichniowski et al, 1997)등의 선행연구가 있다.

고객서비스보상에 대한 선행연구의 측정항목은 Ashill, (2008)<sup>85)</sup>이 사용한 척도 중 3개 항목으로 측정 하였다.

측정항목은 고객에게 잘 봉사한 것에 대한 보상, 효과적으로 고객문제를 처리 한 것에 대한 보상, 고객 서비스에 대한 평가를 기반으로 한 보상에 대한 HR관행이

83) Ro, H., Chen, P.-J., 2011. Empowerment in hospitality organizations: customer orientation and organizational support. *Int. J. Hosp. Manag.* 30, 422 - 428.

84) 이승환 (2009), "『대학조직에서의 전략적 인적자원관리(SHRM)실행과 조직성과 간의관계에 관한 연구』 - 『학습지향성의 매개효과와 자기효능감 및 조직공정성 지각수준의 조절효과 검증을 중심으로』 -", 영남대학교 박사학위 논문.

85) Ashill, N., Rod, M., Carruthers, J., 2008. 'The effect of management commitment to service quality on frontline employees' job attitudes, turnover intentions and service recovery performance in a New Public Management context'. *J. Strateg. Mark.* 16, 437 - 462.

다. Likert 5점 척도로 측정 하였다.

### ③ 경영스타일(Management Style)

경영스타일에 대한 선행연구의 측정항목은 Boxall et al(2011)<sup>86)</sup>이 사용한 척도 중 6개 항목으로 측정 하였다. 측정항목은 직원의 능력을 인정, 고객 서비스를 개선하기 위한 아이디어 제공, 좋은 서비스의 모범, 솔선수범을 보임, 진정으로 고객에게 최선을 다함 등 상사의 리더십 스타일이다. likert 5점 척도로 측정 하였다.

#### (2) 임파워먼트(Empowerment)

##### ① 직무능력(Job Competence)

직무능력은 업무역할에서 개인의 효용성으로 업무를 잘 수행하기 위해 필요한 능력과 기술을 소유하고 있는 가를 뜻한다.

직무능력에 대한 선행연구의 측정항목은 Spreizer, (1995)<sup>87)</sup>이 사용한 척도 중 6개 항목으로 측정 하였다. 측정항목은 자신의 능력에 대한 확신, 업무활동을 수행할 수 있는 능력에 대한 확신, 업무에 필요한 기술의 습득, 직무능력의 자신감, 직무수행을 위한 역량 등이 있다. Likert 5점 척도로 측정 하였다.

임파워먼트는 개인의 업무동기를 내재적으로 증진하도록 파워를 증대 시키는 개인의 심리적 과정이다.

##### ② 직무자율성(Job Autonomy)

직무자율성은 업무수행과정에 있어 스스로 업무달성 수단을 선택하거나 자신의 행동을 결정할 수 있음을 의미한다.

86) P., Boxall, S.H., Ang, T., Bartram, 2011. 『Analysing the ‘black box’ of HRM』 : uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. J. Manag. Stud. 48, 1504 - 1532.

87) G.M., Spreitzer, 1995. 『Psychological, empowerment in the workplace』 : dimensions, measurement and validation. J. Acad. Manag. 38, 1442 - 1465.

직무자율성에 대한 선행연구의 측정항목은 Spreitzer(1995)이 사용한 4개 항목으로 측정 하였다. 측정항목은 업무수행방식을 결정할 때 상당한 자율권이 있음, 직무에 관하여 스스로 결정함, 직업에 있어 독립성과 자유를 위한 상당한 기회가 있음, 자신의 직무관련 행동의 의미가 있음 등이다. Likert 5점 척도로 측정 하였다.

### ③ 직무영향(Job Impact)

영향력은 자신이 조직의 경영적, 업무적, 전략적, 의사결정에 영향력을 끼칠 수 있는가를 말한다. 직무영향에 대한 선행연구의 측정항목은 Spreitzer(1995) 이 사용한 3개 항목으로 측정 하였다.

측정항목은 부서에서 일어나는 일에 나의 영향이 큼, 부서에서 일어나는 일에 대해 통제권이 있음, 업무처리에 중대한 영향을 미침 등이다. Likert 5점 척도로 측정 하였다.

### (3) 종속변수

#### ① 서비스회복성과(Service Recovery Performance)

서비스회복(Service Recovery)은 서비스 실패에 대한 반응으로서 서비스 제공자가 서비스 실패를 수정하기 위하여 취하는 일련의 행동이며(Gronroos, 1988), Hart et al.(1990)은 잘못된 서비스를 수정하거나 이를 회복하는 것으로서 고객들의 충성도를 서비스 실패로부터 원래의 상태로 돌려놓는 일련의 과정이라고 하였다.

서비스회복성과에 대한 선행연구의 측정항목은 (Hinkin, 2005)이 사용한 6개 항목으로 측정 하였다.

측정항목은 고객 불만을 처리하는데 주저하지 않음, 불만을 해결하지 못함, 불만을 해결하는데 만족을 함, 과거에 불만을 처리한 적이 있으며 현재는 충성도가 높은 고객, 질 낮은 서비스에 대해 고객에게 사과, 자신의 고객 불만대응에 만족

등이다. Likert 5점 척도로 측정 하였다.

② 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족은 종사원이 직무환경에 직면해서 느끼는 어떠한 감정으로 Brown & Peterson(1993)<sup>88)</sup>, 감성적, 정서적, 만족상태를 말하는데, 즉 한 개인이 직무에 가지고 있는 긍정적이고, 유쾌한 태도라고 할 수 있다.

직무만족에 대한 선행연구의 측정항목은 MOAQ-JSS; Cammann, Fichman et al., 1983)<sup>89)</sup>이 사용한 4개 항목으로 측정 하였다.

측정항목은 나의 직업에 만족함, 회사에서 일하는 것이 좋다, 카지노 근무환경에 만족함, 카지노의 업무를 가치 있는 일이라 인식 등이다. Likert 5점 척도로 측정 하였다.

5. 설문지의 구성

〈표 III-5〉 설문지의 구성

구분	문항수	설문문항	척도	출처
I.인적자원관리 (HRM)	13	1~15	등간척도 (Likert 5점)	Ro & Chen,(2011) Ashill(2008) Boxzll et al(2011)
II.임파워먼트 (Empowerment)	13	1~13		Spreizer,(1995)
III.서비스회복 성과	6	1~6		Hinkin(2005)
IV. 직무만족	4	1~4		MOAQ-JSS; Cammann, Fichman et al., 1983)
V.인구통계학적 변수	10	1~10	명목척도	

88) S. P. Brown, & R. A. Peterson, (1993), *Journal of Marketing Research*, Feb.: 63-77

89) 미시건조직진단설문지MOAQ-JSS; Cammann, Fichman et al., 1983

## 6. 자료 분석 방법

본 연구의 수집된 자료는 데이터 코딩(data coding)과정을 거쳐 SPSS(Statistical Package for the Social Science) Win 20.0 프로그램을 이용하여 분석 하였다.

분석방법으로는 연구대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 시행 하였다. 타당성 있는 문항을 선정하기 위하여 직각 회전방식(varimax rotation)을 사용하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였고, 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's alpha계수와 상관관계를 산출하였다.

또한 카지노 종사원의 인적자원관리를 통한 임파워먼트가 서비스회복성과 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석(Multiple regression Analysis)을 실시하였다.



## IV. 가설검증 및 결과의 해석

### 1. 인구통계학적 특성 분석

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과는 <표 IV-1> 과 같다. 분석결과 성별은 남자 108명(37.4%), 여자 181명(62.6%)으로 나타났다, 연령은 20~29세 88명(30.4%), 30~39세 130명(45.0%), 40~49세 51명(17.6%), 50~59세 20명(6.9%)으로 나타났다.

성별분포는 여성의 비율이 높게 나타났는데 이는 카지노업의 특성상 여성의 수가 많은 것을 반영한 결과로 볼 수 있다.

학력은 고교(졸업) 47명(16.3%), 대학재학 8명(2.8%), 대학졸업 233명(80.6%), 대학원 재학 이상 1명(.3%)으로 대학 졸업이 가장 빈도가 높았으며, 카지노현 재 업무경력은 1년 미만 50명(17.3%), 3년~5년 미만 111명(38.4%), 5년~10년 미만 94명(32.5%), 10년~15년 미만 23명(23%), 15년 이상 11명(3.8%)으로 나타났다, 카지노전체 업무경력은 1년 미만 50명(17.3%), 3년~5년 미만 93명(32.2%), 5년~10년 미만 81명(28.0%), 10년~15년 미만 47명(16.3%), 15년 이상 1명(.3%)으로 나타났다.

경력은 3년~5년이 현재와 전체경력에서 빈도수가 높은 이유는 게임고객과의 접촉밀도가 높은 카지노에서 신입보다는 경력사원이 실수의 빈도수도 낮고 보다 높은 서비스를 제공하기 위하여 경력사원의 비중을 높게 유지하려는 카지노의 내부영업전략 이다.

근무부서는 테이블게임 203명(70.2%), 판촉마케팅 40명(13.8%), 머신게임 8명(2.8%), 뱅크(BANK)9명(3.1%), 서베일런스 7명(2.4%), 환전(Cage) 13명(4.5%), 바(BAR) 9명(3.1%)이고, 직위 및 직책은 사원 138명(47.8%), 주임 65명(22.5%), 대리(Floor Person) 57명(19.7%), 과장(Pit Boss) 27명(9.3%), 팀장 이상 책임자급 2명(.7%)으로 나타났다.

고용형태는 파트타임 21명(7.3%), 계약직 27명(9.3%), 정규직 241명(83.4%)이다.

월평균 소득은 100만 원이하 2명(.7%), 101~200만원 98명(33.9%), 201~300만원 161명(55.7%), 301~400만원(8.7%), 401~500만원 2명(.7%), 501~600만원 1명(.3%)이며, 노조가입여부는 가입 54명(18.7%), 비 가입 235명(81.3%)으로 나타났다.

〈표 VI-1〉 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	108	37.4
	여자	181	62.6
	합계	289	100.0
연령	20~29세	88	30.4
	30~39세	130	45.0
	40~49세	51	17.6
	50~59세	20	6.9
	합계	289	100.0
학력	고교(졸업)	47	16.3
	대학 재학	8	2.8
	대학 졸업	233	80.6
	대학원 재학 이상	1	.3
	합계	289	100.0
현재 카지노 업무경력	1년 미만	50	17.3
	3~5년 미만	111	38.4
	5년~10년 미만	94	32.5
	10년~15년 미만	23	8.0
	15년 이상	11	3.8
	합계	289	100.0
전체 카지노	1년 미만	50	17.3

업무경력	3~5년 미만	93	32.2
	5년~10년 미만	81	28.0
	10년~15년 미만	48	16.6
	15년 이상	17	5.9
	합계	289	100.0
근무부서	테이블게임	203	70.2
	판촉마케팅	40	13.8
	머신게임	8	2.8
	뱅크	9	3.1
	서베일런스	7	2.4
	환전(Cage)	13	4.5
	바(BAR)	9	3.1
	합계	289	100.0
직위 및 직책	사원	138	47.8
	주임	65	22.5
	대리(Floor Person)	57	19.7
	과장(Pit Boss)	27	9.3
	팀장 이상 책임자급	2	.7
	합계	289	100.0
고용 형태	파트타임	21	7.3
	계약직	27	9.3
	정규직	241	83.4
	합계	289	100.0
월평균 소득	100만 원 이하	2	.7
	101~200만원	98	33.9
	201~300만원	161	55.7
	301~400만원	25	8.7
	401~500만원	2	.7
	501~600만원	1	.3
	합계	289	100.0

노조가입여부	예	54	18.7
	아니오	235	81.3
	합계	289	100.0

## 2. 신뢰도 및 타당도 검증

### 1) 인력자원관리(HRM)에 대한 신뢰도 및 타당도 분석

인력자원관리(HRM)에 대한 신뢰도 검증결과를 토대로 HRM척도 문항 13개의 구성개념 타당도를 파악하기 위하여 탐색적 요인분석(EPA)을 실시하여 잠재요인을 추출 하였다.

타당도 검증을 위한 베리맥스 직각회전과 주성분 분석에 의한 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 <표 VI-2> 와 같이 나타났다.

KMO(Kaiser-Meyer-Olkn) 측도는 0에서 1의 값을 가지며 분석에 의한 KMO값은 0.917로 변수들의 선정이 적합한 것으로 확인 되었다.

Bartlett검정은 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내며 귀무가설은 상관관계 행렬이 단위행렬이어야 하고 귀무가설이 기각되지 않으면 요인분석 모델을 사용할 수가 없다.

또한 요인 분석 모형이 적합한지에 대해서는 유의확률로써 파악할 수 있다.

인적자원관리(HRM)의 유의수준이 0.000에서 15개 변수에 대한 검정 값이 2649.371으로 나타나 귀무가설이 기각되어 요인분석이 적절했음을 알 수 있다.

고유 값은 1.0을 기준으로 3개 요인이 추출 되었으며, 고객서비스훈련의 Cronbach's Alpha 계수는 0.894, 고객서비스보상의 Cronbach's Alpha 계수는

0.889, 경영스타일의 Cronbach's Alpha 계수는 0.891로 각 요인의 Cronbach's Alpha 계수가 0.6이상임을 보여줌으로 각 요인의 변수들은 내적 일관성이 있음을 알 수 있다(Hair, Anderson, Tatham & Black, 2006).

인적지원관리(HRM)의 전체 설명력은 73.106%로 유의한 값으로 파악 되었다.

요인분석을 통하여 추출된 3개의 요인은 인적자원관리(HRM)의 선행연구를 토대로 각각 요인1을 '고객서비스훈련', 요인2는 '고객서비스보상', 요인3은 '경영스타일'로 명명 하였다.

〈표 VI-2〉 인적자원관리(HRM)에 대한 타당도 분석

요인명	측정변수	요인 적재값	공통값	고유값	분산	요인신뢰도
고객서비스훈련	손님과 접촉하기 전에 광범위한 교육을 받음					.894
	수준 높은 서비스를 제공하기 위하여 지속적인 교육을 받음	.851	.832	7.353	56.561	
	불만고객을 처리하는 방법에 대한 교육을 받음	.871	.859			
	고객 불만사항을 검토하고 교육요구사항 검토함	.776	.761			
		.611	.676			
고객서비스보상	고객에게 잘 봉사 한 것에 대해 보상을 줌	.819	.828	1.238	9.526	.889
	고객문제를 효과적으로 처리 한 것에 대해 보상을 받음	.826	.842			
	내가 받는 보상은 고객서비스에 대한 평가를 기반으로 함	.781	.745			
경영스타일	상사는 나의 고객에게 하는 좋은 서비스를 인정함	.665	.615	3.881	64.690	.891
	상사는 업장에서 좋은 서비스가 무엇인지 모범을 보임	.729	.662			
	항상 하던 일상적인 일을 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 부하 직원 들을 이끌어 줌	.694	.716			
		.599	.581			
		.871	.760			
		.750	.750			

	상사는 업무에서 고객에게 서비스를 행하는 좋은 모범이 됨 상사는 진정으로 고객 서비스에 진념함 상사는 고객의 문제를 해결하기 위해 즉각적인 조치를 권장함					
KMO와 Bartlett 검정	KMO= .917, Bartlett Chi-Square 2649.371, df=78, p= .000 ***					

## 2) 임파워먼트(Empowerment)의 신뢰도 및 타당도 분석

임파워먼트(Empowerment)의 측정을 위한 13개 변수의 타당도를 검증한 결과 <표 IV-3> 와 같이 나타났다. KMO값이 0.914이며, 요인분석 모형의 적합성 여부를 파악하기 위한 Bartlett의 구형성 검정치는 유의 수준 0.000에서 13개 변수에 대한 검정 값이 2102.902 으로 높은 값을 나타냈다. 공통 값은 0.415~0.757로 나타났다.

분산은 67.587%이며 설명력은 약 68%로서 측정변수로서 타당도가 검정 되었다. Cronbach's Alpha 계수는 0.880로 신뢰도가 높게 나타났음을 알 수 있다.

요인분석을 통하여 추출된 3개의 요인은 임파워먼트(Empowerment)의 선행연구를 토대로 각각 요인1을 '직무능력', 요인2는 '직무자율성', 요인3은 '직무영향' 로 명명 하였다.

<표 IV-3> 임파워먼트(Empowerment)의 신뢰도 및 타당도 분석

요인명	측정변수	요인 적재값	공통 값	고유값	분산	요인 신뢰도
직무능력	나는 성공적으로 임무를 수행할 자신감이 있음	.806	.707	7.356	49.109	.880
		.777	.725			
	업무를 수행할 수 있는 능력에 확신함	.712	.757			

	업무에 필요한 기술과 지식이 있음					
	직무능력에 대한 자신감 있음	.701	.691			
	직무수행을 위한 역량이 있음	.738	.678			
	직무에 필요한 기술과 지식이 숙달되어 있음	.691	.716			
직무자 율성	업무수행방식을 결정할 때 상당한 자율권이 있음	.592	.634	2.479	61.986	.794
	자신의 직무를 스스로 결정할 수 있음	.602	.625			
	직무와 관련해 독립성과 재량권이 있음	.611	.683			
	직무관련 행동이 갖는 의미가 나에게 있음	.439	.415			
직무 영향	근무부서에서 발생하는 일에 대한 나의 영향력은 큼	.724	.690	2.347	78.244	.861
	나는 부서에서 일어나는 일을 상당히 통제할 수 있음	.814	.779			
	나는 부서에서 일어나는 일에 상당한 영향력이 있음	.743	.688			
KMO와 Bartlett 검정	KMO= .914, Bartlett Chi-Square 2102.902, df=78, p= .000 ***					

### 3) 서비스회복성과, 직무만족의 신뢰도 및 타당도 분석

서비스회복성과, 직무만족 측정을 위한 10개의 변수의 타당도를 검증한 결과 <표 IV~4> 과 같다. KMO값이 0.901이며, 요인분석 모형의 적합성 여부를 파악하기 위한 Bertlett의 구형성 검정치는 유의 수준 0.000에서 10개 변수에 대한 검정 값이 1292.074으로 높게 나타났으며, 공통값은 0.501~0.814로 나타났다. 분산은 60.134%이며 설명력은 약60%로 나타났다. Cronbach's Alpha 계수는 서비스회복성과는 0.838, 직무만족은 0.852로 높게 나타났음을 알 수 있다.

요인분석을 통하여 추출된 2개의 요인은 임파워먼트(Empowerment)의 선행연구를 토대로 각 각 '서비스회복성과',와 '직무만족' 으로 명명 하였다.

〈표 IV~4〉 서비스회복성과 직무만족의 신뢰도 및 타당도 분석

요인명	측정변수	요인 적재값	공통값	고유값	분산	요인 신뢰도
서비스회복 성과	고객의 불만을 다루는 것을 꺼리지 않음					.838
	고객의 불만을 해소한 것에 만족을 느낌	.715	.555			
	과거에 불만을 처리한 고객이 현재는 충성도가 높은 고객이 됨	.638	.418			
	질 낮은 서비스에 대해 고객에게 사과함	.743	.592	4.995	49.809	
	전반적으로 나의 고객 불만 대응에 대해 만족함	.735	.541			
		.783	.622			
직무만족	나의 직업에 만족함	.719	.526			.852
	일반적으로 회사에서 일하는 것이 좋음	.770	.606	1.019	60.134	
	카지노 근무환경에 만족함	.792	.632			
	카지노 업무를 가치 있는 일이라 인식함	.788	.622			
KMO와 Bartlett 검정	KMO= .901, Bartlett Chi-Square 1292.074, df=36, p= .000 ***					

#### 4) 상관관계 분석

상관관계 분석 결과는 측정하는 요인들 간의 관련을 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 〈표 IV-5〉와 같다. 측정변수들인 고객서비스교육, 고객서비스보상, 직무능력, 직무자율성, 직무영향, 서비스회복성과, 직무만족의 상관관계수 값은 .01수준에서 모든 변수 간 상관관계에서 유의한 것으로 확인되었다.



〈표 IV-5〉 상관관계 분석

요인명	서비스 교육훈련	서비스 보상	경영 스타일	직무능력	직무 자율성	직무영향	서비스 회복성과	직무만족
서비스 교육훈련	1							
서비스 보상	.600**	1						
경영스타일	.675**	.709**	1					
직무능력	.629**	.528**	.671**	1				
직무 자율성	.568**	.684**	.623**	.660**	1			
직무영향	.558**	.559**	.577**	.627**	.676**	1		
서비스 회복성과	.595**	.641**	.619**	.644**	.708**	.701**	1	
직무만족	.605**	.618**	.692**	.669**	.614**	.555**	.665**	1

\*\* p < 0.01, \*\* 상관계수는 .01 수준에서 유의

### 3. 가설의 검증 및 결과의 해석

설정된 연구가설을 검증하기 위하여 다중회귀 분석(인적자원관리와 임파워먼트, 서비스회복성과, 직무만족)을 실시하였다.

회귀모형의 적합성 여부를 평가를 위하여 R<sup>2</sup>값이 통계적으로 유의해야 하며 또한 회귀식 활용은 변수간의 관계성을 예측하는데 유용한 것으로 판단한다(노형진, 2011).<sup>90)</sup>

회귀분석에 있어 다중공선성의 정도를 판단하여야 하는데 이를 위한 분산팽창요인(VIF: Variance Inflation Factor)의 측정을 통해 다중공선성을 진단한다.

VIF가 10을 초과하면 다중공선성이 있다고 판단하고 VIF가 10이하가 되면 다중

90) 노형진(2011). 『SPSS를 활용한 조사방법 및 통계분석』, 경기 : 학현사.

공선성이 없다고 판단한다.

또한 다중공선성을 판단하는 방법은 공차(Tolerance)가 있는데 0.1이하면 공차를 의심해야 한다.

VIF는 공차와 역수관계이다. VIF와 공차(Tolerance)가 정상인데도 상황에 따라 변수가 음수와 양수로 바뀐다면 공선성 진단에서 상태지수가  $\geq 15$ 이상 인지 확인하여야 한다(노경섭, 2015).<sup>91)</sup>

### 1) 가설 1의 검증 및 해석

‘인적자원관리HRM(교육, 보상, 경영스타일)는 카지노종사원의 임파워먼트(직무능력)에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다’ 라는 가설 H1-1을 검증하기 위하여 입력 법에 의한 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 가설 H1-1은 〈표 IV-6〉 과 같이 나타났다.

진입된 변수에서 ‘고객서비스훈련’, ‘고객서비스보상’, ‘경영스타일’이 독립변수로 사용되고 있음을 알 수 있고, ‘직무능력’이 종속변수로 사용되고 있음을 알 수 있다. 모든 변수들 간에 상관관계수에 대한 유의 확률이 유의한 것으로 확인되고 있으며, 유의확률  $p < .001$ 의 수준에서 유의한 것으로 확인할 수 있다.

$R = .715$ 로 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 나타내며,  $R^2 = .511$ 이며 수정된  $R^2 = .506$ 으로 독립변수의 수와 표본의 크기를 고려하여 수정된 값이며 50.6%를 회계모형 적합도를 설명한다.

Dubin-Watson의 수치는 1.663로 2에 근접하므로 잔차가 독립적이라 할 수 있다. 인적자원관리(HRM)의 변수인 고객서비스훈련, 고객서비스보상, 경영스타일이 임파워먼트(직무능력)에 대하여 유의수준 .000에서 HRM의 ‘고객서비스훈련’ 요인은 유의한 영향( $\beta = .432$ ,  $t = 10.407$ ,  $p = .000$ )을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 유의수준 .000에서 ‘고객서비스보상’ 요인은 유의한 영향( $\beta = .272$ ,  $t = 6.549$ ,  $p = .000$ )을 미치고, 유의수준 .000에서 ‘경영스타일’ 요인은 유의한 영향( $\beta = .500$ ,  $t = 12.060$ ,

91) 노경섭(2015), 『제대로 알고 쓰는 논문통계분석』, 169P

p=.000)을 미치고 있음이 검증되었다.

각 각의 독립변수는 단위가 다르기 때문에 비표준화 베타 값으로는 상대적 영향력을 비교할 수 없으므로 표준화 계수 베타 값으로 직무만족에 미치는 영향을 비교하면 ‘경영스타일’이 .500으로 ‘직무만족’에 정(+)적 영향을 미침으로 나왔고 그 밑으로 교육훈련, 보상 순으로 .432, .272 순으로 모두 정(+)적 영향을 미쳤다. 분산팽창 요인(VIF)의 값은 1.000으로 다중공선성에 문제가 없는 것을 확인되었다.

가설 H1-1: ‘HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무능력)에 대하여 유의한 영향을 미칠 것이다. 따라서 귀무가설은 기각되고 대립가설은 채택이 되었다. 가설 H1-1은 채택되었으며, 각 가설에 근거하여 분석결과를 해석하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리(HRM) 핵심 요소 중 하나인 교육훈련은 카지노종사원이 고객과의 서비스접촉에서 구체적이고도 실질적인 자신감과 업무역량을 높여서 심리적 임파워먼트인 직무능력(Job Competence)에 긍정적 효과를 미치는 것으로 나타났다.

손님과 접촉 전에 광범위한 서비스교육을 받고, 지속적인 피드백과 고객의 불만처리에 대한 체계적인 교육 등은 임파워먼트를 통하여 보다 경쟁력 있고 서비스 실패 시 회복에 보다 능동적인 서비스로 좋은 결과를 이끌어 내리라고 사료된다. 또한 교육훈련으로 업무능력과 지식이 늘어나면 업무에 자신감이 붙고 이는 곧 보람으로 이어져 직무만족에 중요한 요인이 된다.

둘째, 인적자원관리 주요 요소 중 하나인 고객서비스에 대한 보상은 고객서비스에 적극적인 동기부여가 되며 직무능력과 직무만족에도 긍정적 영향을 미친다. 그러나 서비스훈련과, 경영스타일 요인 보다는 ‘직무능력’에 유의성에서 t값과 배타 값이 다소 작게 나왔다.

셋째, 경영스타일은 직무능력에 가장 높은 영향력을 미쳤는데 직장에서의 상사의 리더십과 모범이 되는 관리, 경영 스타일은 종사원의 임파워먼트(직무능력)에 매우 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 IV-6〉 HRM가 임파워먼트(직무능력)에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	$\beta$	t	p	공차	VIP
직무 능력	(상수)	-.004	.041		-.091	1.000	1.000	1.000
	서비스훈련	.432	.041	.432	10.407	.000***	1.000	1.000
	서비스보상	.272	.041	.272	6.549	.000***	1.000	1.000
	경영스타일	.500	.041	.500	12.060	.000***	1.000	1.000
R <sup>2</sup> =0.715, 수정R <sup>2</sup> =0.511, F=98.877, p=.000***, Durbin-Watson=1.633								

주) \*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.001

## 2) 가설2의 검증 및 해석

‘HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무자율성)에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다’ 라는 가설 H1-2를 검증하기 위하여 입력 법에 의한 다중회귀분석을 실시하였다.

그 결과 가설 H1-2는 〈표 IV-7〉 과 같이 나타났다. 진입된 변수에서 ‘고객서비스훈련’, ‘고객서비스보상’, ‘경영스타일’이 독립변수로 사용되고 있음을 알 수 있고, ‘직무 자율성’이 종속변수로 사용되고 있음을 알 수 있다.

모든 변수들 간에 상관계수에 대한 유의 확률이 유의한 것으로 확인되고 있으며, 유의확률 p<.001의 수준에서 유의한 것으로 확인할 수 있다.

R=.722로 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 나타내고, R<sup>2</sup>=.521이다. 그리고 수정된 R<sup>2</sup>=.516은 독립변수의 수와 표본의 크기를 고려하여 수정된 값이며 51.6%의 회계모형 적합도를 설명한다.

Dubin-Watson의 수치는 1.661로 2에 근접하므로 잔차가 독립적이라 할 수 있다. HRM(고객서비스훈련)은 직무자율성에 대하여 유의수준 .000에서 유의한 영향( $\beta$

=.321, t=7.810, p=.000)을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 유의수준 .000에서 '고객서비스보상' 요인은 유의한 영향( $\beta=.533$ ,  $t=12.980$ ,  $p=.000$ )을 미치고 있으며, 유의수준 .000에서 '경영스타일' 요인은 유의한 영향( $\beta=.366$ ,  $t=8.903$ ,  $p=.000$ )을 미치고 있음이 검증되었다.

분산팽창 요인(VIF)의 값은 1.000으로 다중공선성에 문제가 없는 것이 확인되었다. 표준화 계수 베타 값의 각 변수들의 '직무자율성'의 영향력을 비교하면 '고객서비스보상'이 .533으로 가장 높게 나타났으며, '경영스타일' .366, '고객서비스훈련' .321로 모두 '직무자율성'에 정(+)적 영향을 미쳤다.

가설 H1-2: 'HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무자율성)에 대하여 유의한 영향을 미칠 것이다.

따라서 귀무가설은 기각되고 대립가설은 채택이 되어 가설 H1-2는 채택되었다.

<표 IV-7> HRM가 임파워먼트(직무자율성)에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	$\beta$	t	p	공차	VIP
직무 자율성	(상수)	-.004	.041		-.093	1.000	1.000	1.000
	서비스훈련	.321	.041	.321	7.810	.000***	1.000	1.000
	서비스보상	.533	.041	.533	12.980	.000***	1.000	1.000
	경영스타일	.366	.041	.366	8.903	.000***	1.000	1.000
$R^2=0.521$ , 수정 $R^2=0.516$ , $F=102.916$ , $p=.000$ ***, Durbin-Watson=1.661								

주) \*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.001

### 3) 가설 3의 검증 및 해석

'HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무영향)에 대하

여 유의한 영향을 미치게 될 것이다' 라는 가설 H1-3을 검증하기 위하여 입력법에 의한 다중회귀분석을 실시하였다.

그 결과 가설 H1-3은 <표 IV-8> 과 같이 나타났다. 진입된 변수에서 '고객서비스훈련', '고객서비스보상', '경영스타일'이 독립변수로 사용되고 있음을 알 수 있고, '직무영향'이 종속변수로 사용되고 있음을 알 수 있다.

모든 변수 들 간에 상관계수에 대한 유의 확률이 유의한 것으로 확인되고 있으며, 유의확률  $p < .001$ 의 수준에서 유의한 것으로 확인할 수 있다.

$R = .642$ 로 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 나타내고,  $R^2 = .412$ 이다. 그리고 수정된  $R^2 = .406$ 은 독립변수의 수와 표본의 크기를 고려하여 수정된 값이며 40.6%의 회귀모형 적합도를 설명한다.

Dubin-Watson의 수치는 1.874로 2에 근접하므로 잔차가 독립적이라 할 수 있다. HRM(고객서비스훈련)은 직무영향에 대하여 유의수준 .000에서 유의한 영향 ( $\beta = .387$ ,  $t = 8.056$ ,  $p = .000$ )을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 유의수준 .000에서 '고객서비스보상' 요인은 유의한 영향( $\beta = .384$ ,  $t = 8.465$ ,  $p = .000$ )을 미치고 있으며, 유의수준 .000에서 '경영스타일' 요인은 유의한 영향( $\beta = .359$ ,  $t = 7.910$ ,  $p = .000$ )을 미치고 있음이 검증되었다.

분산팽창 요인(VIF)의 값은 1.000으로 다중공선성에 문제가 없는 것이 확인되었다. 표준화 계수 베타 값의 각 변수들의 '직무영향'의 영향력을 비교하면 '고객서비스보상'이 .385로 가장 높게 나타났으며, '고객서비스훈련' .366, '경영스타일' .360로 모두 '직무자율성'에 정(+)적 영향을 미쳤다.

가설 H1-3: 'HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무영향)에 대하여 유의한 영향을 미칠 것이다.

따라서 귀무가설은 기각되고 대립가설은 채택이 되어 가설 H1-3는 채택되었다.

〈표 IV-8〉 HRM가 임파워먼트(직무영향)에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	$\beta$	t	p	공차	VIP
직무 영향	(상수)	-.005	.045		-.114	1.000	1.000	1.000
	서비스훈련	.366	.045	.367	8.056	.000***	1.000	1.000
	서비스보상	.384	.045	.385	8.465	.000***	1.000	1.000
	경영스타일	.359	.045	.360	7.910	.000***	1.000	1.000
$R^2=0.412$ , 수정 $R^2=0.406$ , $F=66.377$ , $p=.000^{***}$ , Durbin-Watson=1.874								

주) \* $p<0.1$  \*\* $p<0.05$  \*\*\* $p<0.001$

#### 4) 가설 4의 검증 및 해석

‘임파워먼트(Empowerment)’는 카지노종사원의 ‘서비스회복성과’에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다’ 라는 가설 H2-1을 검증하기 위하여 입력 법에 의한 다중회귀분석을 실시하였다.

그 결과 가설 H2-1은 〈표 IV-9〉 과 같이 나타났다. 진입된 변수에서 ‘직무능력’, ‘직무자율성’, ‘직무영향’이 독립변수로 사용되고 있음을 알 수 있고, ‘서비스회복성과’가 종속변수로 사용되고 있음을 알 수 있다.

모든 변수들 간에 상관계수에 대한 유의 확률이 유의한 것으로 확인되고 있으며, 유의확률  $p<.001$ 의 수준에서 유의한 것으로 확인할 수 있다.

$R=.798$ 로 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 나타내고,  $R^2=.637$ 로 회귀선의 만족감에 대해 63.7%를 설명한다.

그리고 수정된  $R^2=.634$ 는 독립변수의 수와 표본의 크기를 고려하여 수정된 값이다. Dubin-Watson의 수치는 1.863로 2에 근접하므로 잔차가 독립적이라 할 수 있다.

임파워먼트(직무능력)는 ‘서비스회복성과’에 대하여 유의수준 .000에서 유의한 영향( $\beta=.273$ ,  $t=5.441$ ,  $p=.000$ )을 미치는 것으로 밝혀졌고, 유의수준 .000에서 ‘직무자율성’ 요인은 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며, ( $\beta=.304$ ,  $t=5.756$ ,

p=.000)을 미치고 있으며, 유의수준 .000에서 ‘직무영향’ 요인은 유의한 영향( $\beta = .333, t=6.512, p=.000$ )을 미치고 있음이 검증되었다.

분산팽창 요인(VIF)의 값은 1.000으로 다중공선성에 문제가 없는 것이 확인되었다.

표준화 계수 베타 값의 각 변수들의 ‘서비스회복성과’의 영향력을 비교하면 ‘직무영향’이 .333 로 가장 높게 나타났으며, ‘직무자율성’ .304, ‘직무능력’ .273 으로 모두 ‘서비스회복성과’에 정(+)적 영향을 미쳤다.

가설 H2-1: ‘임파워먼트(Empowerment)’는 카지노종사원의 서비스회복성과에 대하여 유의한 영향을 미칠 것이다.

따라서 귀무가설은 기각되고 대립가설은 채택이 되어 가설 H2-1은 채택되었다.

〈표 IV-9〉 임파워먼트가 서비스회복성과에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	$\beta$	t	p	공차	VIP
서비스 회복 성과	(상수)	.000	.036		.000	1.000	1.000	1.000
	직무 능력	.273	.050	.273	5.441	.000***	1.000	1.000
	직무 자율성	.304	.053	.304	5.756	.000***	1.000	1.000
	직무 영향	.333	.051	.333	6.512	.000***	1.000	1.000
$R^2=0.637$ , 수정 $R^2=0.634$ , $F=167.012$ , $p=.000$ ***, Durbin-Watson=1.863								

주) \*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.001

### 5) 가설5의 검증 및 해석

‘임파워먼트(Empowerment)’는 카지노종사원의 ‘직무만족’에 대하여 유의한 영



향을 미치게 될 것이다’ 라는 가설 H2-2를 검증하기 위하여 입력 법에 의한 다중회귀분석을 실시하였다.

그 결과 가설 H2-2는 〈표 IV-10〉 과 같이 나타났다. 진입된 변수에서 ‘직무능력’, ‘직무자율성’, ‘직무영향’이 독립변수로 사용되고 있음을 알 수 있고, ‘직무만족’이 종속변수로 사용되고 있음을 알 수 있다.

모든 변수들 간에 상관계수에 대한 유의 확률이 유의한 것으로 확인되고 있으며, 유의확률  $p < .001$ 의 수준에서 유의한 것으로 확인할 수 있다.

$R = .709$ 로 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 나타내고,  $R^2 = .503$ 로 회귀선의 만족감에 대해 50.3%를 설명한다.

그리고 수정된  $R^2 = .497$ 은 독립변수의 수와 표본의 크기를 고려하여 수정된 값이다. Dubin-Watson의 수치는 1.473으로 나타났다.

임파워먼트(직무능력)는 ‘직무만족’에 대하여 유의수준 .000에서 유의한 영향( $\beta = .432$ ,  $t = 7.356$ ,  $p = .000$ )을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 유의수준 .000에서 ‘직무자율성’ 요인은 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며, ( $\beta = .249$ ,  $t = 4.027$ ,  $p = .000$ )을 미치고 있다. 유의수준 .000에서 ‘직무영향’ 요인은 유의한 영향( $\beta = .114$ ,  $t = 1.895$ ,  $p = .000$ )을 미치고 있음이 검증되었다.

분산팽창 요인(VIF)의 값은 1.000으로 다중공선성에 문제가 없는 것이 확인되었다. 표준화 계수 베타 값의 각 변수들의 ‘직무만족’의 영향력을 비교하면 ‘직무능력’이 .432 로 가장 높게 나타났으며, ‘직무자율성’ .249, ‘직무영향’ .114 로 모두 ‘직무능력’에 정(+)적 영향을 미쳤다.

가설 H2-1: ‘임파워먼트(Empowerment)’는 카지노종사원의 ‘직무만족’에 대하여 유의한 영향을 미칠 것이다.

따라서 귀무가설은 기각되고 대립가설은 채택이 되어 가설 H2-2는 채택되었다.

〈표 IV-10〉 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	$\beta$	t	p	공차	VIP
직무 만족	(상수)	.000	.042		.000	1.000	1.000	1.000
	직무 능력	.432	.059	.432	7.356	.000***	1.000	1.000
	직무자율 성	.249	.062	.249	4.027	.000***	1.000	1.000
	직무 영향	.114	.060	.114	1.895	.000***	1.000	1.000
R <sup>2</sup> =0.503, 수정R <sup>2</sup> =0.497, F=96.000, p=.000***, Durbin-Watson=1.473								

주) \*p<0.1    \*\*p<0.05    \*\*\*p<0.001

#### 4. 가설의 채택여부

본 연구는 카지노의 인적자원관리(HRM)가 일선 직원이 서비스 실패에 대응할 수 있도록 권한(Empowerment)을 부여함으로써 서비스 회복성과 및 직무만족도에 미치는 영향에 따른 변수 차이를 검증하기 위하여 가설 H1~가설 H5 을 설정 하여 실증분석을 실시한 결과, 다음과 같이 연구가설이 채택 되었다.

〈표 IV-11〉 가설의 검증결과

가설	가설 내용	분석기법	결과
H1	인적자원관리(HRM)는 카지노종사원의 임파워먼트에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다.	다중회귀분석	채택
H1-1	HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무능력)에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다.		채택
H1-2	HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무자율성)에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다.		채택
H1-3	HRM(교육, 보상, 경영스타일)은 카지노종사원의 임파워먼트(직무영향)에 대하여 유의한 영향을 미치게 될 것이다.		채택
H2-1	임파워먼트는 카지노종사원의 서비스회복성과 대하여 유의미한 영향을 미칠 것이다.	다중회귀분석	채택
H2-2	임파워먼트는 카지노종사원의 직무만족에 대하여 유의미한 영향을 미칠 것이다.	다중회귀분석	채택

## V. 결론

### 1. 연구결과 요약 및 시사점

#### 1) 연구결과의 요약

서비스 경제사회로의 전환이 빠르게 진행되며 심화되는 최근 관광산업에서 서비스 점점 종사원의 역할의 중요성이 강조되는 가운데, 카지노기업은 매출증대와 우수고객 확보 등 생존전략으로서 기업 환경의 변화와 다양한 고객 욕구에 대응할 수 있는 유연성과 다양성이 요구되고 있다.

특히 카지노기업의 서비스가 가지고 있는 대표적인 특성인 무형성, 비분리성, 이질성 등으로 인하여 인적자원에 대한 의존도가 매우 높고, 고객의 욕구와 필요를 상황에 맞게 즉시 반응할 수 있는 유연한 대처 능력이 필요하다.

이 같은 서비스종사원의 자신이 가진 능력을 적절히 발휘하기 위해서는 무엇보다 먼저 카지노기업의 통제 중심적 조직체계에서 자율성과 능력을 카지노종사원으로부터 이끌어내고 몰입 중심적 조직으로 변하는 근무체계가 갖추어져야 한다. 따라서 카지노 종사원의 직무능력, 직무자율성, 직무영향을 이끌어내기 위한 수단으로 인적자원관리에 의한 임파워먼트를 부여하는 것이 필요하다는 관점에서 본 연구가 시작되었다.

본 연구는 카지노의 인적자원관리가 일선직원이 서비스 실패에 대처할 수 있도록 권한을 부여함으로써 서비스회복성과 직무만족에 대하여 미치는 영향을 검증하였다.

본 연구를 위해 주요 연구변수로 설정한 인적자원관리(HRM), 임파워먼트, 서비스회복성과, 직무만족에 관련된 선행연구를 검토하였으며, 연구변수 간의 관계 설정을 통해 연구모형을 구축하였다.

기존의 연구를 중심으로 실증분석을 위한 설문지를 작성하였으며, 설문지의 공간적

인 범위는 제주도에 소재한 외국인 전용카지노 LT 카지노, P 카지노, S 카지노 3개점 이고, 시간적인 범위는 2021년 3월8일부터 3월12일 까지 5일간 3개사 카지노 직원을 대상으로 편의표본 추출 방식을 채택하여 설문을 시행 하였다.

설문 배 포시 연구대상자들을 상대로 본 연구의 목적과 설문지의 의의를 설명하여 연구목적 이해할 수 있도록 하였으며, 설문항목에 응답자가 직접 기입하는 자기기입(self-administered)방법을 이용하였다.

배포된 설문지는 총 350부였으며, 그 중 289부(83.0%)가 회수되어 최종 통계분석에 사용 되었다.

설문문항은 인적자원관리 중 고객서비스훈련4문항, 고객서비스보상3문항, 경영스타일 6문항이며 권한부여 중 직무능력 6문항, 직무자율성 4문항, 직무영향 3문항으로 구성 되었고, 서비스회복성과 6문항, 직무만족 4문항으로 구성하였다.

분석방법으로는 연구대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 시행 하였다. 타당성 있는 문항을 선정하기 위하여 직각 회전방식(varimax rotation)을 사용하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였고, 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's alpha계수와 상관관계를 산출하였다.

또한 카지노 종사원의 인적자원관리를 통한 임파워먼트가 서비스회복성과 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석(Multiple regression Analysis)을 실시하였다.

이를 활용하여 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리(고객서비스훈련, 고객서비스보상, 경영스타일)는 임파워먼트(직무능력)에 대하여 모두 유의미한 영향을 미쳤다.

HRM 요인 중 경영스타일이 직무능력에 대해 가장 높은 영향력을 보였으며 다음 교육훈련, 보상 순으로 나타났다.

이는 HRM(훈련, 보상, 경영스타일)이 '직무능력'에 긍정적인 관계가 있다는 Spreitzer(1995),의 주장을 지지하는 것이다.

둘째, 인적자원관리(고객서비스훈련, 고객서비스보상, 경영스타일)는 임파워먼트(직무자율성)에 대하여 모두 유의미한 영향을 미쳤다.

HRM 요인 중 고객서비스보상 이 '직무자율성'에 대해 가장 높은 영향력을 보였

으며 다음 순으로 경영스타일, 보상 순으로 나타났다.

이는 HRM(훈련, 보상, 경영스타일)이 '직무자율성'에 긍정적인 관계가 있다는 Spreitzer(1995)의 주장을 지지하는 것이다.

셋째, 인적자원관리(고객서비스훈련, 고객서비스보상, 경영스타일)는 임파워먼트(직무영향)에 대하여 모두 유의미한 영향을 미쳤다.

HRM 요인 중 고객서비스보상 이 '직무영향'에 대해 가장 높은 영향력을 보였으며 다음 순으로 교육훈련, 경영스타일 순으로 나타났다.

이는 HRM(훈련, 보상, 경영스타일)이 '직무영향'에 긍정적인 관계가 있다는 Spreitzer(1995)의 주장을 지지하는 것이다.

넷째, 임파워먼트(직무능력, 직무자율성, 직무영향)는 '서비스회복성과'에 대하여 모두 유의미한 영향을 미쳤다.

임파워먼트 요인 중 '직무영향' 이 '서비스회복성과'에 대해 가장 높은 영향력을 보였으며 다음 순으로 '직무자율성', '직무능력' 순으로 나타났다.

이는 '임파워먼트'가 '서비스회복성과'에 긍정적인 관계가 있다는 Boshoff & Allen(2000)의 주장을 지지하는 것이다.

다섯째, 임파워먼트(직무능력, 직무자율성, 직무영향)는 '직무만족'에 대하여 모두 유의미한 영향을 미쳤다.

임파워먼트 요인 중 '직무능력' 이 '직무만족'에 대해 가장 높은 영향력을 보였으며 다음 순으로 '직무자율성', '직무영향' 순으로 나타났다.

이는 '임파워먼트'가 '직무만족'에 긍정적인 관계가 있다는 MOAQ-JSS; Cammann, Fichman et al., (1983)의 주장을 지지하는 것이다.

## 2) 연구결과의 시사점

본 연구는 카지노 직원의 인적자원관리가 일선직원이 서비스 실패 시 대응할 수 있도록 권한을 부여함으로써 서비스회복성과 및 직무만족에 대하여 미치는 영향을 검증하여 학술적 기여점과, 실무적 가치를 제시하고자 하였다. 연구결과에 따른 학문적 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리의 주요 요소인 교육, 보상 그리고 경영스타일을 통해 일선 직원들의 심리적 ‘임파워먼트’(Deci et al., 1989)<sup>92)</sup>의 영향을 실험하였다.

결과는 모두 정적(+) 유의미한 영향을 미쳤으며, 그 중 경영스타일이 직무만족에 가장 높은 영향력을 미쳤다. 이와 같은 결과는 호텔 종사원을 대상으로 시행한 연구와는(임재희, 2006)<sup>93)</sup> 차이를 나타냈다.

이것은 카지노산업 특성이 반영된 결과로 보인다. 타 관광산업과 달리 현금과 같이 유통되는 칩스(chips)가 업장에서 매우 빠르게 교환되고 고객의 게임 참여로 서비스가 시작되는 민감성과 역할의 증가는 피할 수 없는 서비스실패의 상황을 맞이하기에 일선직원의 인파워먼트된 능동적이고 적극적인 서비스와 전문성이 요구된다. 이에 경영스타일의 변수인 상사의 지원과 격려, 모범적 리더십은 카지노 일선직원의 직무능력과 임파워먼트에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, ‘인적자원관리요소’ 중 ‘서비스보상’ 요인이 ‘직무자율성’과 ‘직무영향’에 가장 높은 정적(+) 유의미한 영향을 미쳤다.

서비스보상은 카지노일선직원이 고객에게 잘 봉사하고, 효과적으로 문제를 처리한 것에 대한 서비스의 평가를 기준으로 각종 인센티브와, 휴가, 진급 등의 보상을 말한다. 이러한 보상은 업무수행과정에 있어 스스로 자신의 행동을 선택하거나 업무달성 수단을 자신이 결정하는 자율성과, 조직의 경영적, 전략적, 업무적 의사결정에 미치는 영향력, 두 요인에 높은 영향을 미쳤다. 이는 카지노기업을 넘어 서비스 환대산업에서 성과와 관련된 보상체계는 일선직원의 적극적 임파워먼트된 서비스행동의 동기부여와 전략적 인적자원관리의 주요요소 라고 볼 수 있다.

셋째, 임파워먼트 요소 중 ‘직무영향’이 ‘서비스회복성과’에 가장 높은 정적(+) 영향을 미쳤다. 서비스 실패 이후 성공적인 서비스회복성과는 고객만족뿐 아니라 일선직원의 직무만족에도 긍정적인 영향을 미친다. 한 편 카지노의 실무에서 일어나는 대표적인 서비스실패는 고객과의 게임과 관련된 실패이다. 여러 종류의

92)E.L., Deci, J.P., Connell, R.M., Ryan, 1989. 『Self-determination in a work organization.』 J. Appl. Psychol. 74, 580 - 590.

93) 임재희 (2016). 『호텔리어의 심리적 임파워먼트가 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구』 : 특1급 호텔 서비스 접점부서를 중심으로, 『관광레저연구』, 28(4), 93-115.

서비스실패가 있지만 특히 승패가 나뉘는 게임테이블에서 순간적인 판단과 상황 처리가 돈과 같은 가치를 가진 칩스(chips)의 향방을 결정하기 때문에 일선직원의 임파워먼트된 영향력은 신중하고, 책임감이 따르는 일이다.

넷째, ‘직무능력’은 직무만족에 가장 높은 정적(+)영향력을 미쳤다. 카지노직원은 각 직무에 맞는 개인의 업무역할의 효용성으로 업무를 잘 수행하기 위해 필요한 기술과 직무능력이 높을수록 직무만족은 높다는 결과이다.

이는 각 개인의 기술과 업무에 관한 지식과 능력이 숙달되면 그에 따른 보상 및 진급으로 이어지며 또한 성취감과 보람으로 인한 직무만족도는 자연스럽게 높아지는 결과이다.

이상의 연구 결과에 따른 시사점을 제시하면 다음과 같다.

카지노기업의 ‘인적자원관리’가 일선 직원들에게 긍정적인 심리적 임파워먼트(Empowerment)를 부여함으로써 그 속성인 직무능력, 직무자율성, 직무영향이 ‘서비스회복성과’와 ‘직무만족’에 모두 유의한 영향의 결과를 도출 하였다.

카지노기업에서 인적자원관리를 통한 임파워먼트의 효과는 호텔이나 그 외 서비스산업과 크게 차이가 나지 않은 결과로 나타나지만, 타 관광산업과 달리 현금과 같이 유통되는 칩스(chips)가 매우 빠르게 고객과의 접점에서 교환되고 게임의 승패가 순간순간 결정이 나므로 문제가 발생하면 서비스실패를 처리하는 직원의 역량에 관한 임파워먼트가 제한적일 수 있다. 또한 수직적 직무관계인 카지노조직문화에서 업장운영의 책임성도 부가되는 역량의 임파워먼트를 부여하는 것은 그 부담감으로 고객과의 영업접점에서 소극적이 될 수 있는 산업적 특성이 있다. 카지노 일선직원의 자율성과 같이 개인의 심리적인 임파워먼트는 직무만족이나 고객지향성에 긍정적인 영향을 나타낼 수 있지만 자신의 통제력으로 부여받을 수 없는 권한과 영향력에 관련된 임파워먼트는 오히려 서비스회복과 직무만족 영향관계에 부정적일 수 있다. 따라서 카지노 기업은 다른 호텔이나 서비스산업과는 다른 이러한 특수 사항을 충분히 고려한 인적자원관리 방안을 제시하여야 할 것이다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 과제



본 연구는 카지노 기업의 인적자원관리가 일선 직원이 서비스 실패에 대응할 수 있도록 권한을 부여함으로써 ‘서비스회복성과’ 와 ‘직무만족’에 대하여 미치는 영향을 설문지를 활용하여 실증조사를 실시한 연구로서 연구를 완성하기 위하여 이론적 고찰, 실증조사, 가설검증, 결론도출의 순으로 진행하였으나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 표본추출에 있어 연구대상을 제주도에 소재하는 가장 규모가 큰 외국인 카지노3사의 종업원을 대상으로 시행하였으나 연구결과를 국내 17개 카지노에 확대 적용 하는 데는 한계가 있다.

그러므로 국내 유사규모의 외국인 카지노에서도 같은 연구결과가 나타날 것인지에 대한 비교연구가 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 시간적 제약과 자료수집의 어려움으로 인해 횡단 적 조사를 실시하였으나, 충분한 시간을 가지고 조사 시점을 달리 하여 향후 연구에서는 종단 적 연구를 실시하여야 할 것이다.

셋째, 카지노산업에서의 인적자원관리 와 임파워먼트, 서비스회복성과, 직무만족 관계에 대한 선행연구의 부족으로 카지노기업을 대상으로 한 특화된 이론적 연구가 미비한 실정이다.

이러한 한계점은 카지노 기업의 특징을 고려한 후속연구가 보완되어야 한다.

넷째, 본 연구는 카지노기업의 ‘인적자원관리’가 일선 직원들이 서비스실패에 보다 효과적으로 대응할 수 있도록 ‘권한부여(Empowerment)’ 함으로서 임파워먼트 된 직원들이 서비스실패에 보다 능동적이고 유연하게 대처하여 회복성과를 이끌어 내며 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 관계를 검증하였다.

하지만 카지노기업은 타 관광산업과 달리 업장 내에서 현금과 동일한 가치를 지닌 칩스가(chips)가 매우 빠르게 교환되며, 매 순간 서비스과정의 긴장도가 매우 높은 서비스산업이다. 고객의 게임 참여에 의해 서비스가 생산되는 특성으로 역량에 관한 임파워먼트가 제한적일 수 있으며, 수직체계의 직무관계에서 역량에 임파워먼트를 부여하는 것은 업장운영의 책임성도 함께 부여되기 때문에 소극적 일 수 있는 구조적 한계점을 가지고 있다.

카지노영업 업무현장에서 일어날 수 있는 서비스실패의 여러 유형들은 다른 서비스산업과 별반 차이가 없지만 대표적인 카지노영업장 서비스실패의 두드러

진 특성은 고객과의 게임테이블에서 서비스접점에 있는 게임테이블 딜러의 게임 진행과 관계된 서비스실패가 발생 할 경우 그 회복과 절차에는 숙달된 기술적, 행정적, 권한부여가 요구 된다. 돈과 같은 가치를 지닌 칩스(Chips)의 향방을 빠르게 결정하는 일이기에 서비스실패에 관여된 딜러 직원이 부여된 권한만으로 서비스회복을 만드는 것은 여러 가지 면에서 부적절 할 수 있다.

이러한 돌발적 상황 발생 시 보다 신속히 높은 권한을 가진 직원이(Floor Person, Pit boss),등이 투입되어 먼저 고객을 안정시키고 상황을 파악하여 신속히 먼저 사과하고, 이해시키며 합리적 처리로 영업을 정상화 시키게 된다. 그러므로 고객들은 고객위주의 ‘서비스실패회복’ 서비스를 받았다는 느낌을 받게 되면서 고객은 긍정적인 카지노기업의 운영공정성과 ‘서비스실패회복성과’로 이어져 그 이미지는 충성도 높은 고객과의 관계유지라는 기업의 최종목표를 이루게 된다.

따라서 인적자원관리와 임파워먼트를 기업의 조직경영에 전략적이고 효과적인 적용에 앞서 우 선적으로 카지노산업 직업군의 업무특성과 독특한 조직문화 구조의 생리와 특성을 조사, 분석, 연구하는 종합적 과정이 선행되고, 그에 따른 전략적 인적자원관리와 심리적 임파워먼트를 일선직원의 포지션과 직능에 알맞게 부여해야 할 것이다.

또한 카지노업무의 특성을 충분히 인지되고 숙달하여 고객접점에서 일선직원의 권한과 책임의 한계를 명확히 하여 근무에 투입된다면 임파워먼트 되어 자기 권한 한계에서 능동적으로 자신 있고, 신속하게 서비스실패에 대응하면 고객도 서비스실패 발생 시 그 처리에 만족하고, ‘서비스실패회복성과’로 진행되며, 이는 곧 서비스종사자에게도 보람과 직무만족으로 이어지는 것이다.

만일 더 큰 권한이 필요한 서비스실패의 상황이 일어난다면, 신속히 더 등급이 높은 직원이(Marketing manager) 임파워먼트된 업무처리를 함으로서, 고객은 안심하고 만족하게 된다.

이처럼 카지노업장의 업무특성에 맞는 세밀한 분석과 조정으로 인적자원관리에 의한 임파워먼트를 학문적, 실무적 연구논리에서 도출된 결과의 토대에서 적절한 선택적 권한부여를 한다면 직원들의 업무효율, 기업성과, 직무만족에 전향적 발전을 기대할 수 있을 것이다.

한편, 마케팅부서의 경우에도 적극적이고 임파워먼트된 일선직원이 실행, 판단하는 사업도 카지노 고객의 기여도나 내·외적 상황에 따라 전략이 바뀔 수 있고 상급자의 의견이 의사결정과정에서 보다 큰 영향을 발휘한다.

때문에 카지노 직원의 임파워먼트에 대한 인식이 소극적일 수밖에 없는 산업적 특성을 가지고 있다. 따라서 이러한 특성을 충분히 고려하여 일선직원이 심리적 임파워먼트가 된 상태에서 최대한 역량을 발휘할 수 있도록 인적관리방안을 연구하여야 할 것이다.

한편 서비스실패에 대한 임파워먼트된 일선직원이 회복노력을 열심히 하여도 공정성이 결여된다면 진정한 의미의 ‘서비스회복성과’는 기대하기 어려울 것이다. 서비스 회복에 관한 연구들은 공정성이론에 근거 하고 있는데(Goodwin & Ross, 1990; Mueller et al., 2003),<sup>94)</sup> 서비스 경험이 공정할 때보다 공정하지 않을 때 고객들은 더욱 강하게 반응하므로 고객응대에 공정성이 중요하다고 할 수 있다 (Schneider & Bowen, 1999). 이러한 카지노기업의 특성과 서비스제공과정에서 고객역할의 증가와 서비스실패의 가능성을 고려할 때 향후 연구에는 ‘임파워먼트’와 결과변수 간의 관계에 영향을 미치는 조절변수를 추가한 연구도 필요할 것이라 보아진다.

따라서 카지노 직원의 직무능력과 직무만족의 향상을 위해서는 임파워먼트를 함께 포함하여 향상시킬 수 있는 의미성 요인과 카지노 업장에서의 실무적인 운영적 특성을 인적자원관리에 적극적이고 지속적으로 반영하여야만 할 것이다.

결론적으로 본 연구 결과는 노동집약적이며, 인적서비스품질이 기업의 성패를 결정하는 카지노산업에서 서비스접점 직원들의 인적자원관리가 ‘서비스회복성과’와 ‘직무만족’ 향상에 필요한 ‘임파워먼트’(직무능력, 직무자율성, 직무영향)의 실무적인 시사점을 제시하며 날로 심화되고 있는 치열한 경쟁구조의 카지노경영에서 ‘인적자원관리’와 ‘임파워먼트’에 의한 경영성과향상과 일선직원의 직무만족에 기여하고자 한다.

---

94) C., Goodwin, & Ross (1992). Consumer responses to service failures: Influence of Customer/Provider Interaction. Jossey-Bass Publishers San Francisco.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 강태원(2006), 『자치단체장의 변혁적 지도력이 구성원의 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향』 충북대학교 대학원 박사학위논문
- 고결(2011), 『호텔 인적자원관리에 관한 연구-중국 호텔 중심으로』 청주대학교
- 김기영·염진철 (2003). 『임파워먼트가 호텔주방조직 구성원의 직무 만족과 몰입에 미치는 영향』
- 김범중(1988), 『사회과학 연구조사방법론 워크북』 석정, p 30.
- 김옥경(2002). 『호텔기업의 서비스지향성에 관한 연구』: 종사원 직무만족과 조직성과를 중심으로. 『관광정보연구』 12, 39-64.
- 김영화·유영진(2007) 『외식업체 종사원의 임파워먼트, 조직몰입, 서비스회복, 조직성과 상호간의 관계에 관한연구』 72-86(15 pages), 우송대학교, 대구 카톨릭대학교
- 김종관·배상림(2006). 『인적자원관리시스템과 조직성과의 관계에서 인적자본의 매개효과의 영향에 관한 연구』 『한국조리학회지』 19(4), 119-136. 대학원석사 학위논문
- 노경섭(2015), 『제대로 알고 쓰는 논문통계분석』 169P.
- 노형진(2011). 『SPSS를 활용한 조사방법 및 통계분석』 경기 : 학현사
- 류진순(2000). 『호텔기업의 인적자원관리에 관한 연구』 『Culinary Research』 .
- 박성식(1998). 『인적자원의 개발과 관리에 관한 연구』 『K.N.U.T. Rsearch Journal』
- 배종석·박오원(2010) 인적자원관리 시스템의 조직화 양식. 『조직과 인사 관리연구』

- 신동식(2006). 패밀리레스토랑 이용고객의 서비스회복 공정성 지각이 고객만족과 신뢰에 재이용에 미치는 영향에 관한 연구: 이용고객의 라이프 스타일을 중심으로. 『서비스경영학회지』, 7(4) 연구 : 특1급 호텔 서비스 접점부서를 중심으로, 『관광레저연구』, 28(4), 연구』 『인사관리연구』 30(4): 1-28.
- 신현석(2005). 장애인생활시설 생활재활교사의 임파워먼트가 서비스의 질에 미치는 영향. 대구대학교 대학원 박사학위논문
- 최복수·이상경(2008). 『호텔종사원의 조직공정성 지각수준에 따른 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향』 『관광연구』 22(4): 301-325.
- 오현정·최정길(2010), 『서울시 특급호텔 종사원의 임파워먼트의 영향에 관한 연구』 경기대학교, 49-67(19 pages).
- 이관우(1982), 『조사분석방법론』 p 720.
- 이승환(2009), "대학조직에서의 전략적 인적자원관리(SHRM)실행과 조직성과 간의 관계에 관한 연구 -학습지향성의 매개효과와 자기효능감 및 조직공정성
- 이영숙(2011), 『카지노서비스 회복공정성이 만족과 애호도에 미치는 영향에 관한 연구』
- 이정란·이경국(2006), 『항공사종사원의 심리적 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입과 친사회적 행동에 미치는 영향』 『호텔관광연구』 8(3), 147-161.
- 이정실(2004), 『호텔 식음료 종사원의 조직커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입, 직무만족 관계에서 성별 조절효과에 관한 연구』 『관광·레저연구』 16(3), 227-247.
- 이재경(2012), 『호텔 산업에서의 허즈버그 (F. Herzberg)의 동기』 경희대학교 관광경영학과

- 이지혜(2015), 『카지노 기업 종사원의 심리적 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향』 : 조직 문화의 조절효과를 중심으로. 『Tourism Research』 20(4) 153-171.
- 임재희(2016), 『호텔리어의 심리적 임파워먼트가 고객지향성에 미치는 영향에 관한연구』 : 특1급 호텔 서비스 접점 부서들 중 『관광레저연구』,28(4), 93-115.
- 여용재(2007), 『내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구』 공주대학교 대학원 박사학위논문
- 전순영(2012), 『경영자특성과 인적자원관리가 성과에 미치는 효과』 :조직 문화의 조절효과를 중심으로. 『Tourism Research』 20(4) 153-171. 199 - 225 93-115.
- 조군(2011), 『호텔 인적자원관리에 관한 연구』,목포대학교 대학원석사 학위논문
- 최장우(1998), 『관광서비스산업의 인적자원 선발·교육과 고객만족에 관한 연구』 한양대학교 대학원, 석사 학위논문
- 호국혜(2010), 『호텔 인적자원관리에 관한 연구』 동신대학교 대학원, 석사 학위 논문

## 2. 국외 문헌

- Ashill, N. J., Carruthers, J., *Journal of Services Marketing*, 19(5), 293-308.
- Ashill, N., Rod, M., Carruthers, J., 2008. 'The effect of management commitment to
- Bae, J. & Lawler, J. J.(2000). 『Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm』

- Bandura, A., 1989. 『Human agency in social cognitive theory』. Am. Psychol. 44, 1175.
- Batt, R.(2002). Managing Customer Services: 『Human Resource Practices, Quit Rate and Sales Growth』 *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-797. behavior in service recovery: *Decision Science* 35(3), 457-491 Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, pp. 161 - 179.
- Betty, R. W., & Schnier, C. E. (1981). Personnel Administration
- Binter, Mary J.(1992). *Journal of Marketing*, 56: 57-71.
- Bitner, M. J., B. Booms and M. Tetreault(1990) *The Service Encounter Journal of Marketing*, 54(JAN):71-84.
- Boshoff, C., and Allen, J. (2000), *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Bowen, D.E., Lawler III, E.E., 1995. 『Empowering service employees』 Sloan Manage. Rev. 36, 73.
- Boxall, P., Ang, S.H., Bartram, T., 2011. 『Analysing the ‘black box’ of HRM: uncovering HR』
- Brown, S. P. & Peterson, R. A.(1993),*Journal of Marketing Research*, Feb.: 63-77 Business 9, 10 - 13.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). 『The empowerment process』 : Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482. consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1).
- Deci, E.L., Connell, J.P., Ryan, R.M., 1989. 『Self-determination in a work organization』 J.

- Delery, J. E., & Doty, D. H.(1996), 『configurational performance prediction, Academy of Management Journal』 39(4), pp.289-309.  
Dyer(Ed), 『Human Resource Management』
- Dyer, L. & Holder, G. W.(1998), *A Strategic Perspective of Human Resource Management, empowerment in the workplace. American Journal of Community Psychology, 23(5), Fournet, G. P.,*
- Distefane, M. K. & Marget, W.P. (1966). 『Job Satisfaction Issues goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment』 J. Manag
- Goodwin, C., & Ross(1922). 『Conxumer responses to service failures』 : Business Research, 25: 149\_163.
- Goodwin, C., & Ross(1992). *Journal of Business Research, 25: 149\_163.*
- Gronroos, Cristian(1988) 『Service Quality』 : The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. Review of Business, 9(Winter):10-13.
- Hinkin, T.R., 2005. Scale development principles and practices. In: Swanson, R.A.,
- Hoffman, K. D. & Ingram, T. N.(1992), 『Service Provider Job Holton, E.F. (Eds.), Research in Organizations』 : *Foundations and Methods in Inquiry. human resource management. Journal of Management.*, 18,203-225 Industries Journal of Marketing, 59(2): 71-83.
- Integrating theory and practice, Academy of Management Interpretive' model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, 15(4), 666-681. J. Mark. 49, 33 - 46.
- Johnston, Robert(1995) 『Service Failure and Recovery』 JAL Press, 211-228.



- Jong, A. and Ruyter, K., 2004, 『Adaptive versus proactive』
- Keaveney, S. M.(1995), 『Customer Switching Behavior in Service』
- Kelley, S. W., Hoffman, D. K. and Davis, M. A.(1993). 『A typology do retail failures and recoveries.』 *Journal of Retailing*, 69(4):429-452.
- Kirkman, B. L. & B.(1999). 『Beyond self-management』 : Antecedents and.  
Kirkman, B. L. & Rosen, B.(1999), 『Beyond self-management』
- Lashley, C., 1999. 『Employee empowerment in services』 : a framework for analysis. *Pers. Marketing Science*, 22(1): 52-61
- Lusch, R. P. & Vargo, S. L.(2006). 『The service dominant logic of marketing』 : Dialog, debate and directions. Amonk, NY: M.I. Sharpe
- Mccollugh, M. A.(1995). *Journal of Applied psychology*, 62: 480\_486  
measurement and validation. *Acad. Manag. J.* 38, 1442 - 1465.
- Myers, M. S. (1964). 『Who are your Motivated Workers?』 , *Harvard Business of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- Ogbeide, G., Böser, S., Harrinton, R., Ottenbacher, M., 2017. *Hosp. Res.* 17, 204 - 216.
- Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry(1985), 『A Conceptual Model of Service performance in an emerging economy』 *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Reichheld, F. F. & Sasser Jr., W. E.(1990), *Harvard Business Review*, 9(10): 105-111 Rev. 28, 169 - 191 Review, 13(3): 471-482 Review, 42, 73-88.

- Ro, H., Chen, P.-J., 2011. 『Empowerment in hospitality organizations』 : customer orientation and organizational support. *Int. J. Hosp. Manag.* 30, 422 - 428. *Satisfaction and Customer-oriented Performance, Journal of Satisfaction in Work and Retirement, Rand McNally satisfaction, Industrial Relations, 6(20) Service Marketing, 6(2): 68-78* 『service quality on frontline employees' job attitudes, turnover intentions and service』
- Schmerhorn, J. G. & Osborn, R. N.(1997). 『Organizational behavior, NY』 : John, Wiley and Sons, Inc
- Spreitzer, G. M. (1995). *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M.(1995). 『An empirical test of a comprehensive model of interpersonal』
- Spreitzer, G.M., 1995. 『Psychological, empowerment in the workplace: dimensions,』
- Spreng, R. A., G. D. *Journal of Service Marketing, 9(1): 15-23 Strategy among NCA Basketball Teams, Academy of Management Journal, 38, PP.1052-Stud. 48, 1504 - 1532.*
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J.(2000), 『Organizational behavior an』
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.(1990), 『Cognitive elements of empowerment』
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A., 1990, 『Cognitive elements of empowerment』 : an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad. Manag. Rev.* 15, 666 - 681.
- Wright, P. M, D. L. Smart, & G. C. McMahan(1995), *Matches Between Human Resources and*
- Wright, P. M. & G. C. McMahan (1992). Theoretical perspectives for strategic 15(4), 666-681. 437 - 462. 58-74. 601-629. and Problems, *Personal Psychology*, 19, 165-170. Antecedents and consequences of team

empowerment, *Academy Appl. Psychol.* 74, 580 - 590.

Yavas, U., Karatepe, O. M., Avci, T., and Tekinkus, M. (2003)

Zeithaml, & Berry(1995) *Journal of Academy of Marketing Service*(fall), 23(4)

Zeithaml, V., Parasurman, A., Berry, L., 1985. 『Problems and strategies in services marketing. *J. Mark.*』 49, 33 - 46.

MOAQ-JSS; Cammann, Fichman et al., 1983 미시권 조직진단 설문지

## 《 설 문 지 》

안녕하십니까?

본 설문지는 석사학위 청구논문 “카지노 기업의 인적자원관리가 서비스회복성과 직무만족에 미치는 영향” (-직무능력, 직무자율성, 직무영향을 매개변인으로-)을 연구하기 위해 작성된 것입니다.

귀하께서 답변해 주시는 모든 내용은 학술 연구를 위한 통계적 목적으로만 활용되며 비밀 보장과 무기명으로 처리되므로 귀하의 의견을 솔직하게 기재하여 주시면 됩니다.

본 설문에 도움을 주시기 위해 귀중한 시간을 허락해 주셔서 다시 한 번 감사드립니다.

연구자 : 제주대학교 경영대학원 관광경영학과 강 윤 석 (creter@naver.com)

지도교수 : 제주대학교 관광경영학과 교수 이 연 우

I. 귀하께서 근무하시는 카지노의“고객서비스교육”에 관한 질문입니다. 가장 부합되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

고객서비스교육	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 카지노 업무에서 손님과 접촉하기 전에 광범위한 고객서비스 교육을 받았다.	①	②	③	④	⑤
2. 카지노 직원들은 수준 높은 서비스를 제공하기 위해 지속적인 교육을 받는다.	①	②	③	④	⑤
3. 직원들은 카지노 불만 고객을 처리하는 방법에 대한 교육을 받는다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 카지노는 고객 불만사항을 검토하여 교육요구 사항을 검토한다.	①	②	③	④	⑤

II. 귀하께서 근무하시는 카지노의“고객서비스보상”에 관한 질문입니다. 가장 부합되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

고객서비스보상	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 카지노는 직원이 고객에게 잘 봉사 한 것에 대해 보상을 준다.	①	②	③	④	⑤
2. 카지노 직원은 고객 문제를 효과적으로 처리한 것에 대해 보상을 받는다.	①	②	③	④	⑤
3. 내가 받는 보상은 고객 서비스에 대한 평가를 기반으로 한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 귀하께서 근무하시는 카지노의“경영스타일”에 관한 질문입니다. 가장 부합되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

경영스타일	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 내가 고객에게 좋은 서비스를 제공하는 것을 인정한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 업장에서 좋은 고객 서비스가 무엇인지 모범을 보여 준다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 부서의 관리자들은 카지노내의 항상 하던 일상적인 일들을 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 부하 직원들을 이끌어 준다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 일상 업무에서 고객에게 서비스를 행하는 좋은 모범이다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상사는 진정으로 고객서비스에 전념한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 고객의 문제를 해결하기 위해 즉각적인 조치를 취하도록 권장한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 귀하께서 근무하시는 카지노의“직무능력”에 관한 질문입니다. 가장 부합되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

직무능력	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 성공적으로 업무를 처리할 수 있는 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 업무를 수행할 수 있는 능력에 대해 확신한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 업무에 필요한 기술과 지식이 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 직무능력에 대한 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 직무수행을 위한 역량이 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 직무에 필요한 기술과 지식이 숙달되어 있다.	①	②	③	④	⑤

V. 귀하께서 근무하시는 카지노의“직무자율성”에 관한 질문입니다. 가장 부합되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

직무영향	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무 수행 방식을 결정할 때 상당한 자율권이 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 나의 직무에 관하여 어떻게 해야 할지 스스로 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 내 직무와 관련해 독립성과 재량권이 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나에게 직무관련 행동이 갖는 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤

VI. 귀하께서 근무하시는 카지노의“직무영향”에 관한 질문입니다. 가장 부합되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

직무능력	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 근무부서에서 발생하는 일에 대한 나의 영향력은 크다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 우리 부서에서 일어나는 일을 상당히 통제할 수 있다	①	②	③	④	⑤
3. 나는 우리 부서에서 일어나는 일에 상당한 영향력을 미친다	①	②	③	④	⑤

VII. 귀하께서 근무하시는 카지노의“서비스회복성과”에 관한 질문입니다.  
가장 부합 되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

서비스회복성과	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 고객 불만을 다루는 것을 꺼려하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 고객 불만 문제를 해결하지 못하고 방치한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 고객의 불만을 해소한 것에 대해 나는 만족을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 과거 고객의 불만을 처리한 적이 있으며 현재 그 고객은 충성도가 높은 고객이 되었다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 질 낮은 서비스에 대해 고객에게 사과한다.	①	②	③	④	⑤
6. 전반적으로 나의 고객 불만 대응에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤

VIII. 귀하께서 근무하시는 카지노의“직무만족”에 관한 질문입니다. 가장 부합되는 귀하의 의견을 표시(V)해 주십시오.

직무만족	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 나의 직업에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2. 일반적으로 나는 우리 회사에서 일하는 것이 좋다	①	②	③	④	⑤
3. 나는 카지노 근무환경에 만족 한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 카지노의 업무를 가치 있는 일이라 인식한다.	①	②	③	④	⑤





## ABSTRACT

# The Effect of Human Resource Management on Service Recovery Performance and Job Satisfaction in Casino Companies

-As mediator of job competence, job autonomy, and job impact -

by Yun-Seok Kang

Department of Tourism Management

The Graduate School of Business

Jeju National University

The casino industry is a labor-intensive industry, where human service quality plays a key role in determining a company's performance and is highly dependent. Therefore, the first component of the competitiveness of casino entities is human resource management.

However, many variables and increased customer roles in service performance can increase the likelihood of service failure at any time, which should result in higher privileges for personnel at the service interface (Lusch & Vargo, 2006).

This study was conducted in combination with theoretical and empirical studies to verify the impact of casino companies' 'HRM' on 'service resilience' and 'job satisfaction' by 'empowerment' to respond to front-line

employees' service failures.

Looking at a number of prior studies, they argued that the focus should be on 'importance' to improve the motivation of service contact workers.(Thomas & Velthouse, 1990: Spreitzer, 1995). However, in-depth research on the "recoverability" and "job satisfaction" of "service failure" applied to casino companies is insufficient.

Therefore, the purpose of this study is to study the effect of 'human resource management' on 'service resilience' and 'job satisfaction' of casino companies as parameters of 'impact' (job competence, job autonomy and job impact).

Based on prior research by related tourism service companies, empirical verification was conducted to find out how the organizational culture of unique casino companies, which is not found in other service companies, can be controlled through 'human resource management'.

Based on the existing research, a survey was prepared for empirical analysis, and the spatial scope of the survey was LT Casino, P Casino, and LD Casino were conducted on three casino employees for five days from March 8 to March 12, 2021.

A total of 350 questionnaires were distributed, of which 289 (83.0%) were recovered and used for final statistical analysis, and the statistical program used SPSS 25.

Through prior research related to variables, the Human Resource Management (HRM) customer service training consisted of 4 questions, 3 questions for customer service compensation, 6 questions for business style, 6 questions for Empowerment, 4 questions for job autonomy, 3 questions for job impact, 6 questions for job satisfaction.

The results of this study are summarized as follows.

First, 'Human Resource Management' HRM (Customer Service Training, Customer Service Compensation, Management Style) has all had a significant

impact on 'Improvement' (Operational Competence). Among the HRM factors, "management style" showed the highest influence on job performance, followed by customer service training and customer service compensation.

Second, 'Human Resource Management' HRM (Customer Service Training, Customer Service Compensation, Management Style) all had a significant impact on 'Improvement' (Autonomy of Work). Among the HRM factors, "Customer Service Compensation" showed the highest influence on "Official Autonomy," followed by "Management Style" and "Customer Service Training."

Third, 'Human Resource Management' HRM (Customer Service Training, Customer Service Compensation, Management Style) all had a significant impact on 'Improvement' (job impact). Among the HRM factors, "Customer Service Compensation" showed the highest influence on "job impact," followed by "Customer Service Training" and "Management Style."

Fourthly, 'impowerment' (job competence, job autonomy and job impact) has all had a significant impact on 'service resilience'. Among the "impact" factors, "job impact" showed the highest influence on "service recovery performance," followed by "job autonomy" and "job competence."

Fifth, 'impression' (job competence, job autonomy, job impact) has all had a significant impact on 'job satisfaction'. Among the factors of "impression," "job competence" showed the highest influence on "job satisfaction," followed by "job autonomy" and "job impact."

Taken together, the biggest impact on "job competence" was "management style," and both "job autonomy" and "job impact" were "customer service compensation."

Three "impowers" of casino employees. Job competence, job autonomy, job impact. Among them, both 'job satisfaction' and 'service recovery performance' had a negative impact.

Among them, "job impact" was the highest in "service recovery

performance," and "job competence" was the highest in "job satisfaction."

These results differed from previous research conducted on hotel workers (Im Jae-hee, 2016) or hotel kitchen staff (Jung Eun-jung, Kim Sung-soo, 2015), which reflected the characteristics of casino workers. Casino employees showed a positive impact on job satisfaction. The following implications are likely to be presented in the results above.

This study demonstrated the claim that human resource management at casinos improves "service recovery performance" and "job satisfaction" by empowering front-line employees of casino companies to respond to service failures. Empirical analysis has shown that "human resource management" HRM, adopted, helps develop job competencies through the medium of Empowerment, which is related to "service recovery performance" and job satisfaction.

First of all, by granting discretion to service workers, employees can handle their work under autonomous judgment, and the more they feel the value of their work, the more they try to understand it from the customer's point of view.

It also seeks to find a better solution by continuously modifying the service recovery process.

Second, the empowered service workers became more satisfied with their jobs than those who did not, and made more efforts and immersed in the development of the company, which positively affected the improvement of service quality felt by customers.

Therefore, managers should plan various impact programs, educate and train employees, and maintain ongoing management and support in order to improve job satisfaction among service workers and improve the positive impact of the company.

Third, successful 'service recovery performance' after service failure affects not only customer satisfaction but also employee job satisfaction.

Fourth, 'job competence' had the biggest impact on casino employees' job satisfaction. Job satisfaction leads to improved service quality of customers due to positive effects on organizational immersion and corporate management.

Therefore, we should make efforts to ensure that the work given to employees is professional and autonomous, so that we can take pride in our work.

Therefore, in order to improve the job performance and job satisfaction of casino employees, the semantic factors that can be improved by including impotence together must be continuously reflected in human resource management.

In conclusion, the results of this study suggest practical implications of "impression" (job competence, job autonomy, job impact) needed to improve employee human resource management and "job satisfaction" in the casino industry.

