

## 호텔 아웃소싱근로자의 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향\*

The Influence of Organizational Effectiveness on the Perceived Justice Among Hotel Outsourcing Employees

채 신 석\*\*

Chae, Sin-Suk

### ABSTRACT

*This study investigates the effects of distributional, procedural, and interactional justice as they were perceived by outsourcing employees of super deluxe hotels. Data were collected from twelve five star hotels in Seoul. A total of 332 surveys were received, representing a 92% response rate. The results of empirical analysis show that procedural and interactional justice have a significant effect on job satisfaction and organizational commitment, even though, distributional justice does not impact on them. In addition, distributional and interactional justice have a significant influence on customer orientation and organizational citizen behavior, while procedural justice does not make a significant impact on them. Finally, Job satisfaction and organizational commitment have a significant impact on customer orientation and organizational citizen behavior.*

**핵심용어(Key words) :** 아웃소싱근로자(Outsourcing employees),  
조직공정성(Organizational justice),  
직무만족(Job satisfaction),  
몰입(commitment),  
고객지향성(Customer orientation),  
조직시민행동(Organizational citizen behavior)

\* 이 논문은 2008년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2008-332-B00607)

\*\* 인하공업전문대학 관광경영과 조교수, e-mail: chae@inhac.ac.kr  
(관심분야 : 호텔/외식경영).

## I. 서 론

외환위기 이후 기업들은 비용절감과 조직의 유연성확보를 위해 비정규직의 활용 및 아웃소싱의 도입을 활발히 추진하게 되었다. 호텔도 예외는 아니어서 1998년 7월 1일부터 '근로자 파견법'이 제정됨에 따른 법적 근거를 바탕으로 아웃소싱(outsourcing)<sup>1)</sup>의 활용이 호텔의 주요 경영전략으로 도입되어지고 있다. 그러나 아웃소싱 도입은 경쟁력 강화 요인보다 여전히 유연적인 노동구조 차원으로 접근되어 인적 아웃소싱이 주로 이루어지는 호텔에서 서비스품질과 이에 따른 고객만족의 저하를 가져올 것이라는 의문이 끊임없이 제기되어 오고 있다.

한편, 호텔에서 주로 이루어지는 아웃소싱의 경우 분리가 가능한 호텔경영의 일부분을 다른 기업에 의뢰하여 서비스를 제공받게 되는 일명 '도급' 방식을 도입하고 있는데, 이러한 도급방식은 아웃소싱업체가 어떤 일을 완성할 것을 약정하고, 호텔은 그 일(유·무형)의 결과에 대하여 보수를 지불 할 것을 약정함으로써 성립하는 계약으로써(민법 제664조), 고용관계 책임과 근로자 사용책임이 모두 수급인에게 귀속되며, 수급인 스스로의 재량과 책임 하에 자기가 고용한 근로자를 사용하여 지휘·명령권을 행사하고 일을 완성하게 된다(김수복, 2007).

이와 같이 인적서비스가 주로 이루어지는 호텔의 경우 지휘·명령권이 아웃소싱 업체에 있는 현실에서 아웃소싱업체에 소속된 근로자들의 만족이 호텔의 입장에서 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. 즉, 아웃소싱근로자로부터 긍정적인 행동과 태도를 이끌어 내는 경우 조직의 역량이 강화되는 반면, 아웃소싱 근로자의 불만족은 부정적인 직무태도와 행동이 나타나게 되고 고객에 대한 서비스가 떨어지게 됨으로써 조직성과가 떨어지는 결과가 초래 될 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 조직구성원의 태도와 행동을 잘 설명해주는 개념(Colon, Meyer, & Nowakowski, 2005; 최대정·박동진, 2006)인 조직공정성이론을 바탕으로 아웃소싱근로자들의 공정성 지각은 조직구성원들의 태도와 행동에 상당

1) 아웃소싱이라 함은 기업의 역량을 핵심 부분에 집중하면서 종래 기업 내부에서 행해지고 있거나 또는 새로이 시작하는 기능 및 업무를 장기적으로 외부화하거나 외부 인적자원을 활용하는 것을 말한다. 다소 의미의 차이는 있으나 아웃소싱을 넓은 의미로 해석하면, 외주·도급·위임·하청·분사·근로파견을 포함하는 개념으로 이해할 수 있다. 서울의 특1급 호텔에서는 주로 도급의 형태로 나타나며 일부 분사와 파견근로의 형태를 띠고 있다. 따라서 본 연구에서는 용어상의 혼란을 막기 위해 아웃소싱으로 넓게 해석하여 연구에 적용하고자 한다.

한 영향을 미치며, 호텔의 성과는 물론 서비스품질에 직접적인 연관성이 있으므로, 아웃소싱근로자들이 직접 업무활동을 펼치는 호텔의 입장에서는 매우 중요하다고 판단된다. 이러한 연구의 추론을 아웃소싱근로자들의 특수성에 적용하여 볼 때, 조직공정성은 조직행동들을 유의하게 수용함을 가능케 한다. 즉, 절차와 분배 공정성은 아웃소싱업체에서 근로자를 고용하고 업무에 따른 보상을 제시하게 되는데 이에 대한 공정성의 인식은 부정적 또는 긍정적인 태도형성에 영향을 미치는 것은 자명하다. 더구나 서비스 접점에 있는 호텔 직원과 협력해야 하는 상황에서 불공정성 인식에 따른 기회주의는 결국 성과에 악영향을 미칠 수밖에 없다.

따라서 현재까지 공정성 개념을 바탕으로 아웃소싱사업체에서 아웃소싱근로자가 느끼는 공정성 지각이 조직유효성 측면에서의 실증연구는 극히 제한적이며, 아웃소싱근로자에 대한 관련 연구도 초보적인 단계에 머물러 있음에 따라(채신석, 2007), 본 연구에서는 조직유효성에 영향을 미칠 수 있는 조직공정성 개념을 선행변수로 설정하고 공정성 개념이 조직유효성에 어떠한 기여를 하는지를 분석하고자 한다.

본 연구의 내용을 구체적으로 정리하면 다음과 같다. 첫째, 아웃소싱 근로자들의 공정성지각이 조직몰입과 직무만족 그리고 고객지향성 및 조직시민행동에 미치는 영향관계를 규명하며, 둘째, 영향관계에 따른 공정성의 긍정적 지각이 호텔에 미치는 중요성과 셋째, 호텔 및 아웃소싱업체 관리자에게 아웃소싱근로자의 효과적인 관리를 위한 실증적 근거를 제시하는데 그 목적을 둔다.

## II. 이론적 배경과 가설설정

### 1. 아웃소싱근로자의 공정성 지각

이미 설명한바와 같이 아웃소싱근로자가 근무 중에 받게 되는 감독과 지시는 고용업체에서 임명된 책임자(현장대리인)를 통하여 받게 되며, 실질적으로 호텔의 주문이나 지시는 노무관리상의 지휘·명령(노무지휘)이 아니라, 어디까지나 발주자, 즉 위탁자로서의 주문지시이다(김수복, 2007). 따라서 호텔이 아닌 아웃소싱업체의 책임과 재량에 의해서 업무를 행하는 것으로써 구성원의 개개 근로자에 대한 일의 분담, 스케줄의 관리는 아웃소싱 업체 또는 업체를 대신하는 현장 책임자에 의하여 행하여진다. 이러한 내용은 모든 업무활동이 독립되었음을 의미하며 아

아웃소싱 업체의 능력에 의해 서비스가 제공됨을 의미한다. 따라서 아웃소싱업체에 소속된 직원들의 공정성에 대한 인식은 전부 또는 부분적으로 고객과 접점에 있는 직원들의 입장에서는 매우 중요하며, 이들의 역할에 따라서 호텔의 입장에서는 고객만족 성과에 직결 된다고 할 수 있다.

본 연구는 인사 조직분야에서 조직구성원의 태도와 행동을 잘 설명해주는 공정성 개념을 바탕으로 하고 있는데(Conlon, Meyer, & Nowakowski, 2005), 이러한 공정성 개념은 일반적으로 분배공정성, 절차공정성 그리고 상호작용공정성으로 적용 연구되어지고 있으며 자세한 내용은 다음과 같다(Colquitt, 2001; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; 배일현 · 전인수, 2003; 최대정 · 박동건, 2006).

첫째, 분배공정성은 자신의 업무에 대한 투입(교육, 경력, 노력 등)과 그로부터 얻어지는 결과(보상, 인정, 승진 등)를 조직 내외의 준거인들과 비교함으로써 판단하게 되는데, 각 개인이 느끼는 공정성이란 자신의 투입에 대한 성과의 비율이 준거대상의 비율과 일치할 때를 말한다(이종범 · 이만규, 2005). 즉, 의사결정과정을 거쳐 최종적으로 지급된 결과물과 관련하여 조직 구성원들이 느끼는 공정성으로(Rutte & Messick, 1995), 이미 주어진 보상 분배의 결과, 예컨대 보수나 승진, 인사고과 점수 자체에 대해 지각된 공정성을 의미한다.

둘째, 절차공정성은 자신이 받게 될 보상이나 합리적인 혜택을 결정하는 과정에서 자신의 의견이 절차에 반영되는 정도로써, 의사결정과정의 합리성과 접근성 그리고 의사결정의 신속성과 유연성 등으로 정의되어지며(DeConinck & Stilwell, 2004; 배일현 · 전인수, 2003), 자신이 받게 될 결과가 내려지기까지의 결정과정, 즉 보수나 승진, 인사고과, 근무지 배정 등이 어떠한 과정과 절차를 거치며 공정하게 적용되는가에 대한 인지개념으로 이해 될 수 있다.

이러한 조직에 대한 조직구성원의 의사 및 정책결정 절차에 대한 공정성의 확보는 신뢰와 자발적 참여정신을 확립시킴은 물론 자발적 협동을 유발함으로써, 정해진 업무 이상의 성과를 유도하게 된다(Folger & Konovsky, 1989).

셋째, 절차적 공정성은 전반적으로 구조적인 절차에 초점을 두는 반면, 상호작용 공정성은 상호 관계적 절차에 초점을 두고 있는 것으로, 상사가 자신을 인격적으로 존중해주고 공손하게 대우해주는 것에 대한 인지정도를 말한다(Niehoff and Moorman, 1993).

이러한 상호작용공정성은 절차를 수행하는 동안 그들이 받게 되는 설명, 공손함, 정직, 최선을 다하는 노력, 공감 같은 의사소통의 질로써, 태도적 관점에서 상사 및

경영층에 대한 만족과 신뢰에 긍정적인 태도를 유발하며(Erturk, 2007), 직원들로 하여금 조직 및 직무와 관련된 태도형성에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

본 연구에서는 아웃소싱근로자의 특성을 고려하여 먼저 업무성과 및 경력 그리고 인사고과 등에 대한 평가가 공정하고 적절히 배분되었는가의 분배공정성, 아웃소싱근로자의 임금, 승진, 근무지 배정 등의 정책 결정에 직원들의 목소리를 얼마나 합리적으로 수용하였는가의 절차공정성, 아웃소싱근로자의 업무수행 과정에서 상사와 구성원과의 커뮤니케이션과 공정한 업무지시등의 상호작용공정성을 조직유효성의 선행요인으로 도출하여 연구를 진행한다.

## 2. 공정성 지각과 조직유효성

조직유효성에 대한 다양한 연구들이 진행되어져 왔음에도 불구하고 모든 조직에서 보편적으로 적용되는 유효성에 대한 정확한 기준은 설정되어 있지 않다(Roy & Dugal, 2005). 조직유효성에 대한 주요연구들을 살펴보면, 먼저 Dalton *et al.*(1980)은 조직유효성의 평가를 2가지 차원에서 보고 있는데, 먼저 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등을 측정하는 경제적 성취와 업무에 대한 태도로 측정될 수 있는 직원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등의 심리적 성취로 분류하였으며, Campbell(1977)은 조직유효성을 측정함에 있어 선행연구를 바탕으로 조직유효성의 평가지표를 직무만족, 동기부여, 응집력과 같은 심리적 차원과 사과의 빈도, 결근율, 이직율과 같은 관리적 차원 그리고 생산성, 수익성, 성장성과 같은 경제적 차원으로 분류하였다.

많은 연구들에서 조직공정성은 조직행동론 차원에서 조직구성원의 행동의도를 설명해주는 중요한 변수로 수용되고 있는데(DeConinck & Stilwell, 2004), 이러한 공정성에 대한 인식이 개인적인 태도에 강한 연관성을 제시함에 따라(Ambrose, Hess & Ganesan, 2007), 본 연구에서는 Dalton *et al.*(1980)과 Campbell(1977)의 심리적 차원을 바탕으로 조직과 업무에 대한 심리적 태도 변수인 종업원들의 직무만족과 조직몰입 그리고 고객지향성 및 조직시민행동을 조직유효성의 평가지표로 사용하고자 한다.

### 1) 직무만족

직무만족은 직무와 관련된 단일차원에 대한 만족이라기보다는 직무와 직접적인 연관성이 있는 동료, 상사 및 직무환경과 급여와 승진과 같은 직무결과와 관련한

다차원적 평가에 의한 만족을 포함하는 것으로(Netemeyer *et al.*, 1997), 이러한 직무만족을 협의의 성과개념으로 적용시키기보다 조직성과를 증진하는 근로자의 제반행동과 결부하여 파악하는 것이 타당하다는 견해이다(Organ, 1977; 김동환·양인덕, 2008).

Folger & Konovsky(1989)와 McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성은 직무만족과 같은 개인적인 결과변수와 연관성을 제시하였고, 민경호·조국행(2002)은 인사시스템의 공정성 여부와 조직유효성과의 관계 연구에서 분배공정성은 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향관계를 도출하였으며, 박준철·최승호·정기호(2003)은 여행사 직원을 대상으로 한 연구에서 절차 및 상호작용공정성은 직무만족에 유의한 연구결과를 제시하였다. 이러한 연구결과를 바탕으로 직무 또는 업무환경에 대한 긍정적 평가인 직무만족은 아웃소싱업체의 분배 및 절차 그리고 상호작용 공정성의 인식에 따라 아웃소싱근로자의 직무만족에 미치는 영향은 높을 것으로 예측 할 수 있다. 이러한 논의에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)에 대한 높은 지각은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2) 조직몰입

조직몰입이란 조직구성원이 자기가 속해 있는 조직과 동일시하고 관여하며, 조직에 충성을 다하려는 조직구성원의 심리적 의도로써, 이는 결국 한 개인이 자신이 속해 있는 조직에 대하여 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는가의 정도를 나타내는 것을 말한다(표용태·이흥기, 2004).

비정규직 근로자들의 경우, 회사와 맺는 단기적이고 제한적 위치에서의 계약으로 인해 자신들이 소속된 조직에 대해 장기적인 기대나 전망을 갖기 어려우며(Rousseau, 1995), 이러한 요인은 비정규직의 조직몰입을 떨어뜨리는 결과를 초래한다(De Witte & Naswall, 2003; 김정원, 2007). 같은 맥락으로 호텔에 근무하는 아웃소싱근로자는 상대적으로 열악한 고용조건을 호텔 직원들과 비교함으로써 상대적인 불평등과 심리적인 좌절감을 갖게 되며, 이는 결국 고용업체의 조직몰입에 부정적 영향을 미치고, 나아가 호텔에서의 적극적인 업무수행을 이끌어 내기가 어렵다고 할 수 있다. 즉 구성원이 느끼는 조직에서의 공평한 처우와 절차 그리고 상사와의 활발한 의사소통이 선행 된다면 호텔 직원들보다 상대적으로 심리적 열세에 있는 아웃소싱 근로자들의 고용업체에 대한 충성도와 몰입은 상승

하게 될 것이다. 다양한 연구에서 절차공정성은 조직몰입이나 리더에 대한 태도 등 조직관련 변수를 유의하게 예측하고 있다(Colquitt *et al.*, 2001; Sweeny & McFarlin, 1993). 이러한 논의에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*[가설 2] 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)에 대한 높은 지각은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.*

### 3) 고객지향성

인적산업으로 대표되는 호텔의 서비스품질은 고객접점에 있는 서비스 직원들이 얼마나 고객지향적인 행동을 하느냐가 서비스 품질을 결정짓는 중요한 결정요인이 된다. 즉, 서비스 접점에 있는 직원들은 개개인이 호텔 서비스 전반에 대하여 대표성을 띠고 있기 때문에 서비스 직원들의 태도와 행동은 고객만족 및 서비스 품질과 직결된다고 할 수 있다.

호텔에서의 고객지향성은 고객입장에서 필요한 서비스가 무엇인지를 파악하고 노력하며 고객이 최선의 의사결정을 내릴 수 있게 도와주고, 서비스를 제공할 때 항상 고객의 입장에서 생각하며 고객이 요구하는 서비스를 제공함으로써 고객만족을 추구하는 것을 말한다(김영조, 2008).

즉, 고객의 욕구를 충족시키는 고객지향적인 조직은 고객에게 제공하는 서비스 품질을 향상시켜 기업의 성과를 높일 뿐만 아니라(Bove & Johnson, 2000), 호텔과 고객 간의 장기적 관계를 개발하여 양자에게 모두 이익을 주게 된다.

따라서 본 연구에서는 아웃소싱근로자의 고객지향성을 개인의 태도와 행동관점에 초점을 맞추어, 조직공정성에 대한 지각이 아웃소싱근로자의 고객지향적 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다. 이러한 논의에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*[가설 3] 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)에 대한 높은 지각은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.*

### 4) 조직시민행동

Organ(1988)은 조직시민행동은 직원들의 역할 외(extra-role)적 행동으로써, 보상이나 이익과는 무관하게 조직에 이익이 되는 자발적인 행동으로 개인보다는 전체이익을 우선하는 직원들의 비공식적인 역할이라고 하였으며, 이러한 역할

의 행동은 어디까지나 자신의 신념이나 가치관에 근거한다(MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998; 배일현·전인수, 2003).

호텔에서 아웃소싱 근로자들은 호텔이 아닌 고용업체의 현장책임자로부터 업무에 대한 감독과 지시를 받기 때문에 역할 외적인 행동보다는 직무기술서에 의한 역할 내적인 행동으로 제한될 수밖에 없다. 그러나 업무의 특성상 전체적 또는 부분적으로 고객과의 접점에 있는 상황에서 고객만족을 위한 역할 외적인 행동이 요구되어지는데, 이러한 행동은 호텔의 입장에서는 아웃소싱에서 얻을 수 있는 부가적인 혜택일 뿐만 아니라, 아웃소싱 근로자의 호텔조직에의 동화는 물론, 같은 목표인 고객만족에 중요한 영향을 미치고, 또한 자발적인 역할 외 행동은 조직의 효율성 향상과 유효유 역할을 하여 조직의 경쟁력은 향상될 수밖에 없을 것이다.

이러한 조직시민행동은 공정성을 지각하였을 때 더욱 긍정적인 효과를 제시하는데(Organ, 1990), 조직 내에서 종사원들이 조직에서 공정한 대우를 받고 있고 앞으로도 계속 공정한 대우를 받을 것이라는 신뢰가 형성된다면, 조직과 상호 호혜적인 교환관계에 있다고 판단하여, 조직시민행동을 유도하고(Organ & Ryan, 1995), 만약 불공정한 대우를 받는다고 지각한다면, 종사원들은 더욱 조직과의 경제적인 교환관계에 몰두하게 되어, 조직에서 할당된 업무수행만을 하게 된다고 예측할 수 있다(최항석·전희준, 2008). 이러한 논의에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*[가설 4] 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)에 대한 높은 지각은 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.*

### 3. 조직유효성간의 관계

서비스 기업에서 가장 중요한 것은 고객이다. 그러나 고객마케팅을 실시하기 위한 선결조건으로 호텔과 같이 대표적인 인적서비스 기업에서는 종사원의 만족을 우선시하는 내부마케팅개념을 바탕으로 접근하고 있는데(이유재, 2007), 이러한 관점은 고품질 서비스를 바탕으로 한 고객만족은 먼저 조직원의 만족이 우선 시됨으로써 나타나며, 이러한 만족은 조직구성원들 간의 관계 및 조직과 구성원간의 관계가 성공적이어야 한다고 주장한다(George, 1990; 김영조, 2008).

환언하면, 자신의 업무에 대한 전반적인 만족도 개념인 직무만족과 회사에 대한 소속감과 애착 그리고 의미성을 가지는 조직몰입은 공정성을 바탕으로 회사와 구



성원간의 신뢰가 우선시 될 때, 조직원들은 조직이나 동료에 대한 자발적인 행동 뿐만 아니라 고객에 대한 고품질 서비스를 제공하게 됨을 유추할 수 있다.

직무만족과 몰입에 관한 행동의도 연구에서는 종업원의 직무만족은 고객서비스의 향상과 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치고(Hoffman & Ingram, 1992), 조직시민행동에 유의한 영향관계를 제시하였으며(Netemeyer *et al.*, 1997), MacKenzie *et al.* (1998)은 몰입이 역할 외 행동, 즉 조직시민행동을 향상시킨다고 하였다.

특히 호텔과 같은 인적서비스를 바탕으로 하는 대표적인 서비스 기업에서는 고객접점 직원들의 태도가 고객만족과 직결됨으로써, 고객접점 종업원들의 직무만족에 대한 중요성이 높아지고 있다. 윤영채 · 이광순(2009)은 준 공공부문 종사원을 대상으로 한 연구에서 직무만족과 조직몰입은 구성원의 조직시민행동에 강한 긍정적인 영향관계를 제시하였다.

한편, 아웃소싱 근로자의 행동의도의 유발은 고용관계에서 상당한 신뢰가 형성되어 있을 때 구성원들은 자발적인 봉사와 헌신을 바탕으로 하는 시민정신이 발휘되어지는데 직무만족과 조직공정성이 시민정신을 촉진하는 이유는 궁극적으로 개인과 조직간 신뢰를 바탕으로 나타남을 최근의 연구를 통하여 알 수가 있다(Organ & Konovsky, 1989; 김동환 · 양인덕, 2008). 이러한 논의에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

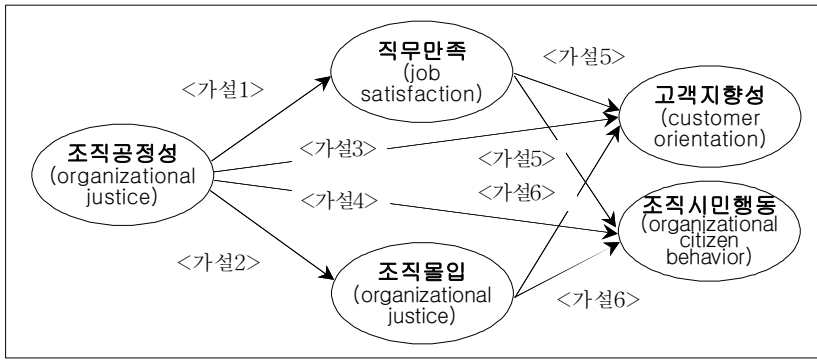
[가설 5] 아웃소싱업체에 대한 직무만족은 행동의도(조직시민행동, 고객지향성)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

[가설 6] 아웃소싱업체에 대한 조직몰입은 행동의도(조직시민행동, 고객지향성)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구설계

본 연구는 호텔에서 근무하는 아웃소싱 근로자가 아웃소싱업체에 대한 공정성 지각이 조직유효성 즉, 직무만족, 조직몰입 그리고 고객지향성 및 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 조직유효성 변수들 간에는 어떠한 관련성을 갖는지를 증명하고자 한다. 선행연구 및 관련 이론을 종합하여 조직공정성의 지각은 조직유효성에 높은 영향을 미칠 것이라는 논리적 연계 하에, 본 연구의 연구모형

을 <그림 1>과 같이 제시하였다.



<그림 1> 연구의 모형

## 1. 표본의 설계 및 분석방법

표본의 설계는 현재 아웃소싱을 도입 시행하고 있는 서울시내 특1급 12개 호텔을 중심으로 연구대상을 설정하였으며, 현재 호텔에 파견되어 근무 중인 아웃소싱 업체 소속근로자를 중심으로 설문을 진행하였다.

조사기간은 2009년 5월 15일부터 5월 31일까지 실시하였다. 설문조사를 실시하기 전에 연구자가 직접 아웃소싱 업체에 대해서 설문에 대한 양해를 미리 구하고 설문지를 호텔별로 각각 30부씩 총 360부를 사전교육을 받은 설문조사원이 호텔과 아웃소싱업체의 도움을 받아 시행하였으며, 충실하고 정확한 답변을 얻기 위해 소정의 기념품을 제공하였다. 회수된 설문지 중에 성실하게 응답되지 않은 28부를 제외한, 332개(92%)의 유효표본이 분석에 이용되었다.

수집된 자료의 실증 분석은 SPSS 12.0과 Amos 5.0을 이용하여 요인분석과 신뢰성 검증 그리고 공분산 구조분석을 통해 제시된 연구가설을 검증하였다.

## 2. 설문지의 구성

본 연구의 수행을 위해 선행연구를 바탕으로 조직공정성과 조직유효성과 관련한 7개의 연구단위를 설정하고, 총 26개의 설문문항을 Likert 5점 척도를 이용하여 '1'은 '매우 그렇지 않은 편임', '5'는 '매우 그런 편임'으로 측정하였다. 인구통계

학적 특성으로는 성별, 연령, 근무경력, 최종학력, 근무부서, 직책을 조사하였다.

먼저 아웃소싱 근로자가 지각하는 분배공정성은 Price & Mueller(1986)가 고안하여 McFarlin & Sweeney(1992)가 수정 이용한 4문항과 박준철 등(2003)의 연구를 토대로 맡은바 업무에 대한 책임과 노력, 업무성과 및 스트레스에 관련한 보상(임금, 승진, 상여금, 고과) 등의 4개 항목을 본 연구 상황에 맞게 수정 이용하였으며, 절차공정성은 Price & Mueller(1986)가 고안하여 McFarlin & Sweeney(1992)가 연구한 공정한 정책결정에 대한 일관성과 이의제기, 자료수집 및 결과에 대한 고지 등의 4개 문항을 본 연구 상황에 맞게 수정 이용하였다.

상호작용공정성은 Tyler & Bies(1990)와 박준철 등(2003)의 연구를 토대로 상사의 자세와 태도에 관한 문항으로 구성하였으며 구성원에 대한 상사의 의견존중과 편견 배제, 친절함과 권리존중 등의 4개 문항으로 수정 이용하였다. 직무만족은 Price & Mueller(1986)가 사용한 척도에서 업무에 대한 만족과 즐거움 그리고 업무를 좋아함 등의 3문항을 수정 이용하였으며, 조직몰입은 Meyer, Allen & Smith(1993)가 정서적 몰입 측정을 위해 사용된 회사에 대한 문제인식과 구성원을 가족같이 생각함 그리고 회사업무에 대한 의미성 등의 3개 문항을 사용하였다.

고객지향성은 Saxe & Weitz(1982)가 개발한 SOCO척도와 김영조(2008)의 연구를 토대로 고객의 필요와 고객의 입장을 생각하고 고객의 욕구이해와 고객만족을 위한 노력 등의 4개 문항을 본 연구 상황에 맞게 수정 이용하였으며, 조직시민행동은 Organ(1988)의 5개 하위차원을 바탕으로 개발된 Podsakoff *et al.*(1990)의 측정 도구를 이용하여 본 논문에 적합한 4항목을 추출하여 사용하였다. 즉, 부서나 회사에서 발생하는 문제들에 대해 불평을 하지 않고 긍정적으로 반응하는 행동을 말하는 비불평적 행동(sportsmanship)과 회사의 발전에 대한 관심을 갖고 회사에 도움이 되는 각종 활동에 적극 참여하는 참여행동(civic virtue)을 중심으로 측정도구를 구성하였다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 이용된 응답자의 인구 통계학적 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다. 성별로는 남성이 38%, 여성이 62%로 나타났으며, 연령에서는 20대가 31.6%, 30

대에서 50대가 66.9%를 차지하여 연령대가 고르게 분포 된 것을 알 수 있다. 학력은 고졸 53%, 전문대학 졸업 30.4%, 4년제 대졸 16%순으로 나타났으며, 근무부서로는 하우스키퍼가 37.9%, 기물관리부 20.1%, 총무부(보안) 15.4% 순으로 나타났다. 근무연수로는 1년 이하 26.5%, 1~2년 이하 16%, 2~3년 이하 14.5% 순으로 나타났다. 끝으로 직책은 사원이 80.5%로 제일 높게 나타났으며, 주임이 14.8%, 대리가 3.3% 순으로 나타났다.

〈표 1〉 응답자의 인구 통계학적 특성

구분		빈도	(%)	구분		빈도	(%)
성별	남자	126	38%	1년 이하	88	26.5%	
	여자	206	62%	1년~2년 이하	53	16%	
연령	20세~29세	105	31.6%	근무연수	2년~3년 이하	48	14.5%
	30세~39세	79	23.8%		3년~4년 이하	19	5.7%
	40세~49세	88	26.5%		4년~5년 이하	24	7.2%
	50세~59세	55	16.6%		5년~10년 이하	56	16.9%
	60세 이상	5	1.5%		10년 이상	44	13.3%
근무부서	하우스키퍼	126	37.9%	직책	사원	267	80.5%
	기물관리부	67	20.1%		주임	49	14.8%
	객실부	32	9.6%		대리	11	3.3%
	시설부	7	2.1%		과장	2	.6%
	조리부	11	3.3%		차장	1	.3%
	식음료부	38	11.4%		부장	1	.3%
	총무부(보안)	51	15.4%		소장	1	.3%
교육정도	고졸 이하	174	53%	4년제 대학 졸	53	16%	
	전문대학 졸	101	30.4%	대학원 졸	2	.6%	

## 2. 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구에서 사용된 측정문항들에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 실시한 결과는 〈표 2〉와 같다. 연구모형을 구성하고 있는 26개의 측정 지표의 타당성을 검증하기 위한 탐색적 요인분석을 실시하여, 고유치(eigen value)가 1.0 이상인 요인들과, 요인적재량이 0.5 이상이면 유의한 것으로 간주하였다. 각 연구변수별 측정 지표들의 내적 일관성을 판단하기 위한 Cronbach's alpha 값은 〈표 2〉에 나타난 바와 같이 모두 0.7 이상으로 나타나 연구변수별 측정지표들의 신뢰도 분석결과 연구변수들 모두 충분한 신뢰성을 확보한 것으로 나타났다(Bagozzi & Yi, 1988).

〈표 2〉 연구변수의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

영역	요인	측정치표	요인 적재량	고유값	설명비 (%)	누적 설명비 (%)	크론바 알파
분배 공정성		업무 및 책임과 관련한 공정한 보상	.791	3.575	13.751	13.751	.931
		업무에 대하여 노력한 만큼 공정한 보상	.884				
		업무성과 달성에 대한 공정한 보상	.860				
		업무스트레스에 비례한 공정한 보상	.861				
절차 공정성		공정한 정책결정을 위한 자료수집	.749	2.663	10.243	23.994	.877
		정책결정사항에 대한 이의 제기 가능	.752				
		정책결정 기준을 일관성 있게 적용	.695				
		회사의 정책결정에 대한 결과를 고지	.680				
상호 작용 공정성		나의 상사는 나의 의견을 존중함	.746	3.193	12.280	36.274	.896
		나의 상사는 개인적인 편견을 배제함	.764				
		상사가 나를 친절하고 사려 깊게 대우	.839				
		상사는 종업원으로서의 나의 권리 존중	.799				
직무 만족		내가 하고 있는 일에 매우 만족함	.580	1.985	7.636	43.908	.800
		나의 업무에 대하여 즐거움을 느낌	.715				
		나는 나의 업무를 좋아함	.834				
		회사의 문제를 나 자신의 문제로 인식	.753				
조직 몰입		회사의 구성원을 나의 가족으로 생각	.764	2.193	8.433	52.341	.786
		회사에서 일하는 것은 나에게 매우 중요	.700				
		고객이 필요한 것이 무엇인지를 파악	.795				
		서비스 제공시 고객의 입장에서 생각	.825				
고객 지향성		고객의 욕구에 대하여 이해하려고 노력	.819	3.703	14.242	66.583	.918
		고객만족을 최대의 목표로 삼고자 노력	.805				
		호텔 내 공지 및 전달사항에 대해 관심	.598				
		호텔이 요구하는 변화에 따르려고 노력	.653				
조직 시민 행동		호텔의 문제점을 외부에 말하지 않음	.795	2.369	9.112	75.695	.819
		부서의 문제에 대하여 불평하지 않음	.698				

\* Varimax Orthogonal Rotation, 주성분 분석, KMO 지수 .927

### 3. 확인적 요인분석 결과

탐색적 요인분석의 결과를 바탕으로 각 구성요인에 대한 수렴타당성 분석을 위한 확인적 요인분석의 결과는 〈표 3〉과 같다.

선행연구에서는 요인적재량이 모두 0.6 이상이며 t값이 2.00 이상인 경우, 집중 타당성이 있다고 하였다(Bagozzi & Yi, 1998).

〈표 3〉 전체 구성개념에 대한 확인적 요인분석 결과

영역	요인	측정 변수	요인 적재치	표준 오차	표준요인 적재치	C.R값	p값	개념 신뢰도	평균분산 추출값
조직 공정성	분배 공정성	DIS1	1.041	0.53	.860	19.805	-	0.927	0.771
		DIS2	1.115	.051	.910	21.773	0.001		
		DIS3	1.119	.052	.903	21.500	0.001		
		DIS4	1.000	-	.840	-	-		
	절차 공정성	PRO1	.936	.059	.808	15.984	-	0.870	0.640
		PRO2	.908	.060	.776	15.195	0.001		
		PRO3	.913	.056	.817	16.198	0.001		
		PRO4	1.000	-	.801	-	-		
	상호 작용 공정성	INT1	1.007	.055	.833	18.400	-	0.735	0.686
		INT2	.842	.054	.748	15.687	0.001		
		INT3	1.033	.052	.878	19.875	0.001		
		INT4	1.000	-	.850	-	-		
직무 만족	JOB1	1.218	.099	.775	12.279	-	0.818	0.569	
	JOB2	1.083	.088	.779	12.332	0.001			
	JOB3	1.000	-	.708	-	0.001			
조직 몰입	CMT1	.900	.074	.719	12.193	-	0.823	0.549	
	CMT2	.934	.076	.726	12.293	0.001			
	CMT3	1.000	-	.778	-	-			
조직 유효성	고객 지향성	CUS1	.924	.051	.824	18.251	-	0.933	0.737
		CUS2	1.071	.052	.884	20.435	0.001		
		CUS3	1.044	.051	.887	20.529	0.001		
		CUS4	1.000	-	.839	-	-		
조직 시민 행동	OCB1	1.098	.078	.807	14.055	-	0.893	0.615	
	OCB2	1.213	.080	.880	15.163	0.001			
	OCB3	1.058	.085	.715	12.458	0.001			
	OCB4	1.000	-	.724	-	-			
모형 적합도	$\chi^2=459.390$ , $df=278$ , $p=0.000$ , $RMR=0.039$ , $RMSEA=0.044$ , $GFI=0.907$ , $RFI=.913$ , $AGFI=0.882$ , $NFI=0.926$ , $CFI=0.969$ , $IFI=0.969$								

주) 개념 신뢰도 = (표준부하량의 합)<sup>2</sup> / {(표준부하량의 합)<sup>2</sup> + 측정오차의 합}  
 분산 추출값 = (표준부하량 제곱의 합) / {(표준부하량 제곱의 합) + 측정오차의 합}

각 측정지표들과 해당 연구변수들을 연결하는 계수( $\lambda_x$ )가 0.7 이상의 적재량 (표준요인 적재치)을 보이고 있으며 모두 통계적으로 유의( $t$ 값 > 2.0)하여 각 연구변수들에 속한 측정지표들의 집중타당성이 있음을 확인 할 수 있다.

한편, 측정지표의 내적일관성을 측정하기 위하여 각 연구변수별로 개념 신뢰도 (construct reliability)와 평균 분산추출값(AVE)을 계산한 결과 수용가능수준 (개념신뢰도: 0.7 이상, 분산 추출값: 0.5 이상)을 모두 상회하고 있어서 집중타당성과 신뢰도가 확보된 것으로 판단할 수 있다(배병렬, 2005).

다음 <표 3>에서 보는 바와 같이 연구모형에 대한 전반적인 적합도에 대한 분석 결과 값은  $\chi^2=459.390(df=278, p=0.000)$ 로 나타난 가운데, GFI(0.907) 권고지수( $\geq 0.90$  이상)와 AGFI(0.882)가 권고지수( $\geq 0.80$  이상)를 만족시키고 있으며, RMR=0.039( $\leq 0.05$ ) 및 NFI=0.926( $\geq 0.90$ ), CFI=0.969( $\geq 0.90$ ), IFI=0.969( $\geq 0.90$ ) 등의 적합도 지수는 권고지수를 상회하고 있어 본 연구에서 변수들 간의 관계를 추정하는 데 적합한 것으로 판단된다(배병렬, 2005).

#### 4. 평균 분산추출값과 상관관계분석을 이용한 판별타당성 분석

확인적 요인 분석에서 단일 차원성과 집중 타당성이 입증된 각 연구 변수들에 대하여 서로 상이한 개념인지를 점검하기 위해 판별 타당도 분석을 실시하였다.

<표 4> 판별타당도 분석결과

요 인	분배 공정성	절차 공정성	상호작용 공정성	직무 만족	조직 몰입	고객 지향성	조직시 민행동
분배공정성	1.000						
절차공정성	.707 (.49)	1.000					
상호작용 공정성	.486 (.23)	.626 (.39)	1.000				
직무만족	.425 (.18)	.563 (.16)	.603 (.36)	1.000			
조직몰입	.392 (.15)	.587 (.34)	.479 (.22)	.713 (.50)	1.000		
고객지향성	.192 (.03)	.430 (.18)	.480 (.23)	.645 (.41)	.599 (.35)	1.000	
조직시민 행동	.197 (.03)	.421 (.17)	.456 (.20)	.503 (.25)	.605 (.36)	.778 (.60)	1.000

주) ( )은 상관관계 제공임

판별타당성은 한 잠재요인이 실제로 다른 잠재요인과 얼마나 다른가에 관한 것으로서 일반적으로 두 연구 변수들 각각의 평균 분산추출 값이 두 연구변수들 간 상관계수의 제곱 값을 상회하면 두 연구 변수 간에 판별타당성이 존재하는 것으로 볼 수 있다(Fornell & Larcker, 1981; 이학식·임지훈, 2007).

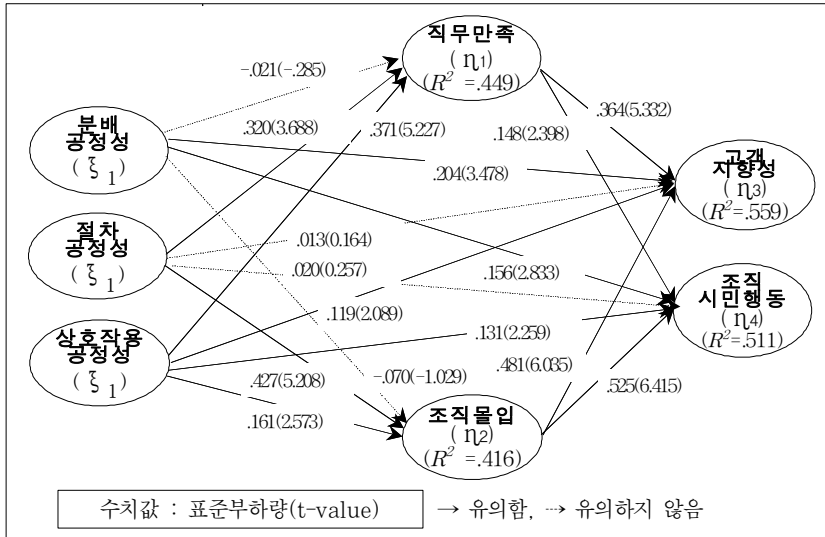
본 연구에서 판별타당성의 평가는 평가의 대상이 되는 두 잠재요인 각각의 평균 분산추출값(AVE)과 두 잠재요인간의 상관관계 제곱을 비교하여 두 AVE가 모두

상관관계 제곱보다 큰가를 확인하는 방법을 이용하였다.

〈표 4〉에 제시된 각 연구변수별 평균 분산추출값과 상관계수 값을 이용해 점검한 결과 모든 연구 변수들 간에 판별 타당성이 확보된 것으로 분석 되었다.

### 5. 제안모델 평가 및 가설 검증

전체연구모형의 모수 추정결과는 〈그림 2〉와 같다.



$\chi^2=510.203$ ,  $df=279$ ,  $p=0.000$ ,  $RMR=0.046$ ,  $GFI=0.897$ ,  $AGFI=0.870$ ,  $NFI=0.917$ ,  $CFI=0.961$ ,  $RFI=0.907$ ,  $IFI=0.961$

〈그림 2〉 연구모형의 경로분석 결과

〈그림 2〉에 나타난 전체적인 구조모델을 검증한 결과, 적합지수는  $\chi^2=510.203$ ,  $df=279$ ,  $p=0.000$ ,  $RMR=0.046$ ,  $GFI=0.897$ ,  $AGFI=0.870$ ,  $NFI=0.917$ ,  $CFI=0.961$ ,  $RFI=0.907$ ,  $IFI=0.961$ 로 나타나 GFI가 적합도 평가 권고지수( $\geq 0.90$ )와 근소한 차이가 있을 뿐, 본 연구의 탐색적 특성을 감안하여 볼 때, 전반적인 구조모델의 적합도 기준을 만족 시키고 있어 수용가능하다고 볼 수 있다. 〈그림 2〉는 제시된 구성개념과 인과관계에 대해 실증분석된 연구모형으로써, 경로계수 및 t값을 제시한 것이다. 즉, 모수 추정 결과 전체 연구모형에서 도출된 전체 16개의 연구가설이 〈표 5〉에 나타난 바와 같이, t-값이 2.00



이상으로 나타난 12개의 가설이 채택되었으며, C.R(t-값)이 2.00 이하로 나타난 4개의 가설은 비유의적인 결과를 제시하는 것으로 분석 되었다(배병렬, 2005).

〈표 5〉 전체연구모형의 모수추정 결과

가 설	경 로	경로 계수(1)	경로 계수(2)	표준 오차	C.R값	p값	결 과
H1a(+)	분배공정성 → 직무만족	-.021	-.023	.074	-.285	.776	기각
H1b(+)	절차공정성 → 직무만족	.320	.363	.087	3.688	<0.01	채택
H1c(+)	상호작용공정성 → 직무만족	.371	.396	.071	5.227	<0.01	채택
H2a(+)	분배공정성 → 조직몰입	-.070	-.088	.068	-1.029	.304	기각
H2b(+)	절차공정성 → 조직몰입	.427	.561	.082	5.208	<0.01	채택
H2c(+)	상호작용공정성 → 조직몰입	.161	.200	.063	2.573	<0.01	채택
H3a(+)	분배공정성 → 고객지향성	.204	.253	.059	3.478	<0.01	채택
H3b(+)	절차공정성 → 고객지향성	.013	.017	.080	.164	.870	기각
H3c(+)	상호작용공정성 → 고객지향성	.119	.127	.059	2.089	<0.03	채택
H4a(+)	분배공정성 → 조직시민행동	.156	.221	.056	2.833	<0.01	채택
H4b(+)	절차공정성 → 조직시민행동	.020	.028	.077	.257	.797	기각
H4c(+)	상호작용공정성 → 조직시민행동	.131	.162	.057	2.259	<0.02	채택
H5a(+)	직무만족 → 고객지향성	.364	.413	.068	5.332	<0.01	채택
H5b(+)	직무만족 → 조직시민행동	.148	.187	.062	2.398	<0.01	채택
H6a(+)	조직몰입 → 고객지향성	.481	.472	.080	6.035	<0.01	채택
H6b(+)	조직몰입 → 조직시민행동	.525	.574	.082	6.415	<0.01	채택
모형의 예측력	직무만족의 R <sup>2</sup> =0.449, 조직몰입의 R <sup>2</sup> =0.416, 고객지향성의 R <sup>2</sup> =0.559, 조직시민행동의 R <sup>2</sup> =0.511						

\*경로계수(1) : 비표준화 경로계수

\*경로계수(2) : 표준화 경로계수

## V. 결 론

본 연구는 아웃소싱근로자의 공정성 지각은 소속업체는 물론 호텔에 중요한 영향을 미칠 것이라는 판단아래, 변수들 간의 구조적 영향관계를 실증분석을 통해 제시하였으며, 도출된 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직공정성이 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한

결과, 절차공정성과 상호작용공정성이 유의적인 결과를 제시하고 있어, Sweeny & McFarlin(1993), 고종욱·류철(2005), 최항석·전희준(2008), 최대정·박동건(2006), 박준철 등(2003)의 연구를 지지하는 것으로 나타났으나, 분배공정성은 비유의적인 결과로 나타나 최항석·전희준(2008)과 박준철 등(2003)의 연구를 지지하고 있다. 이는 행위결과에 따른 보상을 결정하는 수단이나 절차가 공정하고 업무 중에 인지되는 상사와의 의사소통에서 상사로부터 공정한 대우를 받는다고 지각하면 직원들은 자신의 직무에 대해 긍정적인 영향을 인지하는 것을 의미한다.

둘째, 조직공정성이 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 절차공정성과 상호작용공정성이 유의적인 영향관계를 제시하고 있어, Colquitt *et al.*(2001), Sweeney & McFarlin(1993) 그리고 고종욱·류철(2005)의 연구를 지지하고 있다. 그러나 분배공정성은 비유의적인 결과로 나타나, 박준철·정기호(2007)의 연구결과를 지지하고 있다. 즉 조직 또는 상사와의 원활한 의사소통과 인간적 대우와 배려는 자기가 속한 조직과 일체감을 유도하고, 몰입하게 되며 이는 장기적인 관점에서 조직에 대한 호의적인 태도를 유발하게 됨을 증명하고 있다.

셋째, 조직공정성이 고객지향성에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 분배공정성과 상호작용공정성은 유의적인 결과를 제시할 수 있었으나, 절차공정성은 비유의적인 결과가 도출되었다. 서비스 접점에 있는 종사원의 역할 행동은 고객이 호텔을 평가하는 중요한 잣대로 활용하고 있으며 고객만족과 직접적으로 연결되고 있어 적절한 보상과 종사원의 인격적 대우와 배려는 고객지향성을 유도할 수 있을 것이다.

넷째, 조직공정성이 조직시민행동에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 분배공정성과 상호작용공정성만이 유의한 결과로 나타났다. 특히 상호작용 공정성은 조직유효성의 요인들에 모두 유의적으로 작용하고 있어, 분배 및 절차공정성에 비하여 조직구성원의 태도 및 행동에 더 중요한 영향을 미친다는 기존의 연구결과들(Blodgett *et al.*, 1997; 고종욱·류철, 2005; 배일현·전인수, 2003)과도 맥을 같이 한다. 그러나 절차공정성은 비유의적인 결과로 나타나 기각되었는데, 이러한 결과는 배일현·전인수(2003)의 연구결과를 지지하는 것으로 아웃소싱근로자의 역할 외 행동은 분배공정성과 상호작용공정성이 직접적인 영향을 미치는 것을 알 수가 있다.

다섯째, 직무만족이 고객지향성과 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이라

는 가설은 모두 유의한 결과로 나타났다. 이는 조직시민행동의 영향관계에서 운영체 · 이광순(2009), 최항석 · 전희준(2008)의 연구결과를 지지하고 있다. 고객접점 서비스를 제공하는 종사원이 만족을 하여야 높은 품질의 서비스를 제공하게 되고 결국은 서비스기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치므로, 조직 구성원의 필요와 욕구를 충족시키기 위한 노력을 지속적으로 강구해야 할 것이다.

여섯째, 조직몰입이 고객지향성과 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 유의한 결과로 나타나, 조직시민행동에 관한 연구 운영체 · 이광순(2009)의 연구를 지지하고 있다. 즉, 구성원의 소속집단에 대한 몰입은 고객만족을 위해 고객의 관점에서 고객의 욕구를 파악하고 이를 충족시키고자 하는 고객지향성과 호텔에 도움이 될 수 있는 역할 외 행동을 자발적으로 수행하는 시민행동의 부가적인 역할을 유도할 뿐만 아니라, 호텔의 경쟁력은 물론 대고객 고품질서비스 제공에 중요한 영향을 미치게 한다.

본 연구의 유의한 연구결과 제시와 더불어 결과도출과정에서 나타난 한계점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 서울지역 특1급 12개 호텔에서 아웃소싱 근로자를 중심으로 설문을 진행하였다. 호텔과 계약관계에 있는 아웃소싱업체에 따라서 직원에 대한 보상과 절차 그리고 직원과의 의사소통 등의 정책과 관리시스템에서 다소 차이가 발생할 수 있기 때문에, 본 연구의 결과를 호텔에서 근무하는 아웃소싱근로자의 전체적인 지각으로 적용하는 데는 다소 무리가 있는 것으로 판단된다.

둘째, 조직시민행동 변수의 측정과 관련하여, Organ(1988), Podsakoff *et al.*(1990)의 연구에서 사용된 측정 항목 중에서 적극참여행동과, 비불평행동 등을, 본 연구에서 추구하고자 하는 아웃소싱 근로자들의 호텔에 영향을 미치는 행동의도로 평가하였다. 그러나 상위 두 개차원이 조직시민행동을 위한 행동의도 평가 적용에는 좀 더 세밀한 분석과 판단이 요구된다 하겠다.

추후 연구에서는 이에 대한 보완의 필요성이 제기되며, 본 연구의 결과가 향후 호텔아웃소싱근로자에 대한 발전적 연구의 기초자료로 활용되어지길 기대한다.

- 고종욱·류철(2005). 분배, 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의 직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한 연구, 『관광학연구』, 28(4), 193-212.
- 김동환·양인덕(2008). 조직시민행동과 조직성과의 관계에 대한 비판적 고찰. 『경영학연구』, 37(6), 1461-1495.
- 김수복(2007). 근로자파견과 도급·업무위탁·전출실무, 서울: 중앙경제.
- 김영조(2008). 호텔종사원들의 고용형태가 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향. 『경영학연구』, 37(4), 839-871.
- 김정원(2007). 비정규직의 조직몰입에 대한 직무특성과 고용관계 특성의 영향: 직무만족의 효과검증. 『인적자원관리연구』, 14(1), 23-35.
- 민경호·조국행(2002). 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『인사관리연구』, 26(3), 79-100.
- 박준철·최승호·정기호(2003). 조직공정성이 종업원참여행위에 미치는 영향에 관한 연구: 여행사 종사원의 직무만족과 조직신뢰의 매개 역할을 중심으로. 『대한경영학회지』, 39, 1465-1482.
- 배병렬(2005). 『LISREL 구조방정식 모델-이해와 활용』, 서울: 청람.
- 배일현·전인수(2003). 산업재영업에 있어서 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계. 『경영학연구』, 32(1), 1-21.
- 윤영채·이광순(2009). 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향. 『행정논총』, 47(1), 209-232.
- 이유재(2007). 『서비스 마케팅』, 서울: 학현사.
- 이중범·이만규(2005). 보상공정성에 대한 인식이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 12(2), 51-76.
- 표용태·이흥기(2004). 조직공정성이 신뢰와 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 『사회과학연구』, 11, 247-268.
- 채신석(2007). 파트너십이 호텔기업 인적아웃소싱 성과에 미치는 영향. 『관광학연구』, 31(1), 383-404.
- 최대정·박동건(2006). 조직공정성의 개념과 효과성: 국내 상관연구의 통합 분석. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 19(2), 193-227
- 최항석·전희준(2008). 서비스기업의 종사자들이 인지하는 조직공정성이 직무행동 및 조직시민행동에 미치는 영향. 『서비스경영학회지』, 9(1), 77-102.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1998). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., and Tax, S. S.(1997). The Effect of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Post-complaint Behavior,

*Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.

- Bove, L. L., and Johnson, L. W.(2000). A Customer-service Worker Relationship Model. *International Journal of Service Industry Management* 11(5), 491-511.
- Campbell(1977). On the Nature of Organizational Effectiveness, In P. S. Goodman & J. M. Pennings & Associates(Eds). *New Perspectives on Organizational Effectiveness* 36-41, San Francisco, CA: Jossey-Bass, Publishers.
- Colon, D. E., Meyer, C. J., and Nowakowski, J. M.(2005). How Does Organizational Justice Affect Performance, withdrawal, and Counter-productive Behavior? In Colquitt, J. A., & Greenberg, J.(Ed), *Handbook of Organizational Justice*(pp. 301-328). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A.(2001). On the Dimensionality of organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Psychology*, 86, 386-400.
- Dalton, D. R., Toder, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., and Poter, W. L.(1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D.(2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- De Witte, H., and Naswall, K.(2003). Objective vs Job Security: Consequences of Temporary Works for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic and Industrial Democracy* 24(2), 149-188.
- Erturk(2007). Increasing Organizational Citizenship Behavior of Turkish Academicians: Mediating Role of Trust in Supervisor on the Relationship between Organizational Justice and Citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 257-270.
- Folger, R., and Konovsky, M.(1989). Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision. *Academy of Management Journal* 32, 115-130.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18, 39-50.
- George, W. R.(1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A

- Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N.(1992). Service Provider Job Satisfaction and Customer-oriented Performance, *The Journal of Services Marketing*6(2), 68-78.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M.(1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62(July), 87-98.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D.(1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Meyer, H. P., Allen, N. J., & Smith, C. A.(1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Moorman, R. H.(1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., and McMurrian, R.(1997). An Investigation into the Antecedents of organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(July), 85-98.
- Niehoff, B. P., and Moorman, R. H.(1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between methods of Monitoring and Organizational Citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-566.
- Organ, D. W.(1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-causes-performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- \_\_\_\_\_ (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- \_\_\_\_\_ (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. Staw, B. W. and Cummings, L. L.(1990), *Research in Organizational Behavior*2, 43-72.
- \_\_\_\_\_, and Ryan, K.(1995). A Meta-analytic Review of attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

- \_\_\_\_\_, and Konovsky, M. A.(1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Personal Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. M., and Fetter, R.(1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly* 1(Summer), 107-142.
- Price. J. L., and Mueller, C. W.(1986). *Handbook of Organizational Measurement*Marshfield. MA: Pittman.
- Roy, M. H., & Dugal, S. S.(2005). Using Employee Gainsharing Plans to Improve Organizational Effectiveness, Benchmarking. *An International Journal* 12(3), 250-259.
- Rousseau, D. M.(1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rutte, C., and Messick, D.(1995). An Integrated Model of Perceived Unfairness in *Organization*. *Social Justice Research*, 8, 628-631.
- Saxe, R. & Weitz, B. A.(1982). The SOCO scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(Aug), 343-361.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B.(1993). Workers Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*55, 23-40.
- Tyler, T. R., and Bies, R. J.(1990). *Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice in Applied Psychology and Organizational Settings*Hillsdale, NJ: Erlbaum.

2009년 8월 3일 최초투고논문 접수  
 2009년 11월 2일 최종심사완료 및 게재확정 통보  
 2009년 11월 20일 최종논문 도착  
 3인 익명심사 畢