

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
 http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.5.201705.65

## The Effects of SLA on Service Quality Level and Service Productivity of Sub-contractor

### 서비스산업에서 아웃소싱 SLA계약이 서비스 수준과 서비스생산성에 미치는 영향 연구

Kyung-Tae Lee(이경태)\*, Sang-Bum Park(박상범)\*\*

Received: March 15, 2017. Revised: May 2, 2017. Accepted: May 15, 2017.

#### Abstract

**Purpose** - The Service Level Agreement which has been used in the IT information communication industry to maintain the level of service supplied by a vendor has been adopted in the service industry surrounding the airliners and airports. Considering that service quality is dependent on attitude of employees who are responsible to provide service, it is very important to understand what kinds of effects SLA(service level agreement) has on the attitude when SLA is applied to the service industry. SLA is an agreement between management authority and service providing contractor to make sure that certain level of service quality should be provided. For employees whose responsibilities are providing the service, SLA has both positive effects and negative effects. Negative side is that employees have to follow many irrigating complicated rules. On the other hand, the attribute of rules is that once one is become accustomed to them one may feel comfortable doing repeated same kinds of works, which is positive side for the workers.

**Research design, data, and methodology** - We analyzed whether the SLA has moderating effects while service providers' job environment of outsourcing companies affects job satisfaction. Especially in the service industry, job satisfaction has great effects on productivity and efficiency.

**Results** - The study results show the following. First, SLA has moderating effects while task performance environment affects treatment satisfaction. Second, SLA has moderating effects while task motivation environment affects treatment satisfaction. Third, SLA has moderating effects while physical work environment satisfaction affects treatment satisfaction. Fourth, on the other hand, the difficulties caused by SLA have moderating effects while the relationship among employees affects job dissatisfaction, which is negative side of SLA. From these results, we can tell that SLA has more positive moderating effects on treatment satisfaction on the whole. which results can be used to justify applying SLA to the service industry.

**Conclusions** - In this study we analyzed the effects of SLA which have become more important in service industry nowadays on service providing employees. For managing side, the positive effects of SLA have to be emphasized while the negative effects should be avoided or minimized.

**Keywords:** SLA(Service Level Agreement), Service Industry, Sub-contractor, Airport Outsourcing, Service Quality Level.

**JEL Classifications:** D23, J59, J81, L89, M14.

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 배경

1998년 2월 근로자파견법 제정 이후 현재까지 전 분야의 산

업에서 아웃소싱 종사자가 근무하고 있고, 2000년 이후 공항도 마찬가지로 한국공항공사와 인천국제공항공사가 계약주체가 되어 아웃소싱을 실시한 결과 2016년 현재 아웃소싱 종사자는 만여 명에 육박하고 있으며 매년 아웃소싱 종사자는 증가하는 추세이다(http://www.airport.kr/co/ko/index.jsp 참조).

국내외 항공사에서도 2000년 이후 공항 여객운송 분야에 아웃소싱을 실시하여 2016년 현재 공항 여객운송 근무자의 80% 이상이 아웃소싱 종사자이다(The Kyunghyang Shinmun, 2016).

2016년 인천국제공항은 전 세계 공항 중 최초로 세계 공항

\* Primary Author, Ph.D Student, Dept. of Business Administration, Korea Aerospace University, Goyang, Korea.

\*\* Corresponding Author, Professor, Dept. of Business Administration, Korea Aerospace University, Goyang, Korea.  
Tel: +82-31-308-8173, E-mail: psb@kau.ac.kr

서비스 평가(ASQ)에서 11년 연속 1위를 차지하였으며 김포국제공항도 6년 연속 중규모 공항 부문에서 1위를 기록해 왔다(The Herald Economy, 2016). 이러한 성과는 공항공사 및 항공공사의 역할도 중요하지만, 고객 접점에 있는 아웃소싱 종사자의 높은 업무 역량 및 지속적인 서비스 수준 향상에 기인한 것이라고 말할 수 있다.

계약주체인 공항공사 및 항공사에서는 지속적인 서비스 품질 유지를 위해 아웃소싱과 도급업무 계약 시 SLA(Service Level Agreement, '서비스 수준 협약' 이하 'SLA')를 체결하고 있으며 계약 대상 아웃소싱에 인센티브 제공이나 패널티 부여 등 관리 방안 기법의 하나로 사용되고 있고, SLA는 계약 연장 여부 결정시 결정적인 역할을 하는 것으로 알려져 그 영향력이 크다는 것을 알 수 있다.

공항 아웃소싱 종사자의 직무환경, 직무만족, 이직의도에 관한 선행연구는 지속적으로 실시되고 있으며 현재까지 직무 특성 군에 따른 여러 연구가 발표되고 있다.

그러나 계약체결에 결정적인 역할을 하는 SLA에 대한 연구는 공항 IT분야를 제외하고 거의 전무한 실정으므로 비 IT분야 아웃소싱 종사자의 SLA에 대한 인식 및 그 영향에 관한 연구는 중요하다고 하겠다.

## 1.2. 연구의 목적

본 연구에서는 공항 아웃소싱 종사자의 직무환경이 직무만족에 미치는 영향을 파악하고 SLA가 직무환경과 직무만족 간에 어떠한 조절효과를 갖는지에 대하여 실증 분석하고 이에 따른 결과를 바탕으로 공항 아웃소싱 종사자의 관리적 개선을 위한 시사점을 제공하고자 한다.

이러한 목표를 달성하기 위하여 다음과 같이 본 연구의 목적을 설정한다.

첫째, 공항 아웃소싱 종사자의 직무환경, 직무만족 및 비 IT 분야 SLA에 대한 주요 선행연구 및 이론들을 고찰한다.

둘째, 공항 아웃소싱 종사자의 직무환경과 직무만족과의 관계를 실증 분석한다.

셋째, 공항 아웃소싱 종사자의 직무환경이 직무만족에 영향을 미치는 과정에 SLA가 조절효과를 갖는지 여부 및 그 내용을 분석하여 계약 당사자인 공항공사, 항공사, 공항 아웃소싱기업에 관리적 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 아웃소싱

아웃소싱(Outsourcing)이란 1980년대 미국 제조업 분야에서 처음 도입 시행된 이후 활발히 활용되고 있다. 처음에는 주로 기업 내부에서 자체인력으로 수행했던 업무나 기능을 기업외부로 이전하여 외부인력에 의해 수행토록 하는 의미가 강했으며 비용절감이 주목적이었다. 이후 BPO(Business Process Outsourcing), 오프쇼어 아웃소싱(Offshore Outsourcing) 등이 도입되어 활기를 띠고 있다.

아웃소싱이란 조직이나 기관이 내부 기능과 활동의 전문화와 원가 절감을 실현하기 위해 전략적으로 중요하지 않거나 전문적 역량이 부족한 기능과 활동에 대해 외부의 전문 서비

스를 채용하는 개념이다(Noh & Cho, 2010). 이는 개별 기업이 인력, 자본, 시설을 모두 내부로부터 직접 조달하여 운영·관리하는 데에는 한계를 가지고 있기 때문에 건물 관리 등 단순 관리나 회계 처리 등 일부 업무를 외부 전문 기업에 의존하는 것을 볼 수 있다. 국내 기업들의 경우 초창기 아웃소싱 도입 목적은 비용 절감, 시간 단축, 업무 품질 향상이 주였으나, 최근 들어서는 아웃소싱 목적이 기업의 핵심 역량에 집중하고자 하거나 지식 서비스 기반 산업을 기반으로 하는 성장 전략 차원으로 진화 발전하고 있다.

우리나라에서는 1998 외환위기 이후 IMF에서 권유한 고용 유연화 정책을 받아들여 입법한 근로자파견법이 시행된 후 각 기업에서 아웃소싱을 적극 이윤극대화를 위한 혁신방안의 하나로 사용하고 있으며 대부분의 산업에서 아웃소싱을 도입 활용하고 있다. 항공사 여객운송 업무 분야 역시 다른 업무와 유사하게 2000년도에 들어서면서부터 아웃소싱의 도입이 시작되었다. 도입초기에는 단순히 반복되는 업무와 핵심부서 업무가 아닌 경우부터 아웃소싱을 적용했으나 현재는 여객운송 분야 대부분에 걸쳐 아웃소싱 인력이 투입되어 있는 실정이다.

### 2.2. 직무환경

직무환경은 종사자가 직책이나 직업상에 책임을 지고 담당하는 과업을 수행하는데 있어 직간접적으로 영향을 주는 조건이나 상황의 총체를 가리킨다고 할 수 있다(Lee & Choi, 2012). 직무환경은 종사자 자신은 물론 주변인과 사용자에게도 매우 중요한 요소이다. 그것은 사용자에게는 직무의 효과나 능력에 직접적 영향을 미치며, 종사자에게는 직무태도, 조직몰입, 직무스트레스, 소진에 커다란 영향을 주기 때문이다(Byun, Lee, & Ko, 2012; Kim & Lim, 2009; Kim, Lee, & Lee, 2012; Quick, Quick, Nelson, & Hurrell, 1997; Umair et al., 2016).

이러한 직무환경 조건에 대한 구체적 분류가 시도되고 있으며, 대체로 직무내 요인과 직무외 요인의 2가지로 구분하는 편이 다수를 차지하고 있고(Nam & Cho, 1994; Porter et al., 1974; Herzberg, 1966; Moorman, 1993; Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967), 직무내요인, 직무외요인, 제3요인의 3가지로 분류하기도 한다.

대체로 직무내 요인을 직무에 힘쓰도록 유도하는 동기로 표현하고 직무외 요인을 위생 요인으로 표현하여 임금이나 부수적 혜택 등 보상제도, 회사의 이념과 정책, 인사관리 방식을 비롯한 근무 조건들을 가리킨다.

제3요인에 대해서는 보람 등의 직무만족 요인(Choi & Cho, 2001), 분위기나 교육 등 사회적 환경 요인(An, Oh, & Jung, 2013), 사회적 보상(Mottaz, 1985; Malhotra, Budhwar, & Prowse, 2007, etc.), 그리고 소비자만족을 들고 있다(Schneider, 1990). 소비자만족이 주목을 끄는 이유는 서비스제공 측면에서의 소비자만족은 양질의 서비스를 제공하려는 종업원들의 노력과 열정이 관련될 것이고 이를 이끌어 낼 수 있는 직무환경이 중요하다라고 보기 때문이다(Schneider & Brown, 1995).

직무환경 분류 방법 중에서 2요인으로 구분해 보는 것이 직관적으로 이해하기 쉽고, 직무환경 관련 여러 변수를 비교적 단순하면서도 포괄적 조망이 가능하게 한다는 장점이 있다(Jeon & Cho, 2011; Han, 2015). 2요인으로 구분하는 입장에서 서로 각각의 요인에 포함시키는 구체적 내용에 대해서는 다소의 차이가 존재한다. 다만, 본 연구에서는 서비스를 제공하는 아웃소싱 업종에 있어서 직무환경과 직무만족 간의 영향 관계

분석에 초점을 맞추고 있는 만큼, 또한 서비스수준 협약이 대체로 일상적이고 반복적인 서비스업무 관련 규정에 치중하고 있기에 직무내적인 요인보다는 직무외 요인에 좀 더 큰 비중을 두고자 하며, 따라서 2요인 분류를 채택하고자 하고, 직무환경이란 종사자가 자신이 맡은 바 직무를 수행해 내기 위하여 주어지는 직간접적인 전반적인 업무요소 및 상황을 가리키는 것으로 정의하고자 한다.

### 2.3. SLA (Service Level Agreement, 서비스수준협약)

SLA는 기업내부의 자체 인력을 통해 서비스 제공이 이루어지는 경우에도 작성하는 경우가 있으나 통상적으로는 외부 업체가 서비스를 아웃소싱 방식으로 제공 받는 경우 작성한다. 실제로 IT(정보기술)의 운영이나 유지보수 업무 분야에서 아웃소싱을 통한 업무가 수행되는 경우에 많이 적용하고 있다. 일반 계약서와 다른 점은 사용자와 서비스 공급자 사이의 합의와 상호 협조로 수행되어야 한다는 점이다. 즉, 수행업무 관련 측정지표 선정, 목표수준 결정, 평가 및 보고체계 등에 있어서 기존에 이루어지던 서비스수준을 바탕으로 상호 합의와 협조에 적용한다.

SLA가 주로 IT정보통신 분야에서 활용되어 왔듯이 관련 연구도 주로 IT정보통신 업무와 관련되어 이루어져 왔다. 그리하여 서비스업 혹은 항공산업 관련 연구로는 Kim(2009)의 '영국 항공케이터링에서 적용되고 있는 서비스 수준 협약의 구성요소 및 역할에 관한 정성적 연구: 항공사와 음식 조달사간 비교를 중심으로'를 들 수 있으며, 저자는 다른 산업과 비교할 때 항공외식산업에서 메뉴의 다양성 등의 특성이 서비스수준협약을 더욱 복잡하게 하는 요인이 될 수 있음을 지적하며 항공음식산업에서의 서비스수준조약의 경우 이해당사자 간에 지속적 의사소통과 재검토 과정이 필요할 것이라 주장한다.

### 2.4. 직무만족

최근 들어 서비스업무 종사자들의 감정노동에 대한 관심이 고조되는 과정에서 이들의 직무만족에 대한 관심 또한 높아가는데, 그것은 직무만족이 양질의 서비스제공의 기반이 될 것이라 인식 때문이라고 볼 수 있다. 직무만족(Job satisfaction)이란 직업 또는 직무에 대한 태도의 한 요소로서 인지, 정서, 행위로 구성되는 복합체이다. 이는 실제로 관찰결과 만으로 단정할 수 있지 않고, 정확하지 않으며, 구성원의 행위나 언어적 표현에 기하여 추측되는 것으로 복합적인 개념이며, 다분히 인간의 심리적 상태를 나타내는 말이기 때문에 명확히 정의 내리기는 매우 어렵다. 통상 학자들은 직무만족을 정서적 직무만족과 인지적 직무만족으로 구분한다. 정서적 직무만족은 자신의 직무전반에 걸쳐 느끼는 만족감에서 오는 긍정적 정서를 가리킨다. 이에 비하여 인지적 직무만족은 임금, 복지, 관리, 업무내용 등 직무조건에 대한 정서적 반응(affective response)으로서 보통 사기(morale)나 직장생활의 질과 유사한 개념으로 받아들여지고 있다. 근로자의 생산성은 그들의 기술수준이나 능력뿐만 아니라 업무 및 주변 여건에 대한 감정이나 태도 등 정서적인 부분이 영향을 미칠 수 있다는 인간관계론이 제기된 이후 직무만족에 대한 연구가 활발히 수행되었다.

직무만족 관련 정의들을 살펴보자면, 직무에서 얻거나 경험한 욕구만족 정도나 직무에서 얻는 자기실현의 감정과 가치 있는 성취욕(McCormick & Ilgen, 1980), 조직 구성원이 그의

직무에 대하여 가지는 느낌 혹은 정서적 반응(Smith, Kendall, & Hulin, 1969), 직무 수행 과정에서 종업원 개인의 내재적, 외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 반응(Ha & Kim, 2010; Jeong, 2012), 조직구성원 개인이 자신의 업무에 대하여 긍정적이거나 부정적으로 느끼는 정도(Schermerhorn, 1996), 직무관련 개인이 실제로 얻는 것과 얻어야만 한다고 믿는 것과의 차이(Robbins, 1993), 조직 내에서 직무에 대해 느끼는 감정적이고 정서적인 선호도로서 미래에 대한 기대감을 반영(Wexley & Yukl, 1984), 직무에 대한 개인적인 태도로서 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 나타나는 만족스럽거나 긍정적인 감정상태(Park & Kim, 2004) 등 다양하다. 이러한 다양한 정의들에 공통적으로 포함되고 있는 내용을 중심으로 본 연구에서는 직무만족을 조직의 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정과 직무 수행의 결과에 대한 주관적 가치 및 상대적 감정의 상태로 정의하고자 하며, 개인의 욕구, 신념, 보상 및 가치관 그리고 조직 내에서 상대적 위치에 따라 다르게 나타난다고 본다.

## 3. 연구의 설계

### 3.1. 연구모형

본 연구는 공항아웃소싱 종사자의 직무환경이 직무만족에 미치는 영향요인에서 SLA가 어떠한 조절효과를 갖는지에 대해 조사하고자 한다. 이에 따라 종속변수는 직무만족으로, 직무환경을 독립변수로 하고 SLA를 조절변수로 하여 공항아웃소싱 종사자의 직무환경이 직무만족에 미치는 영향력에서 SLA의 조절효과 여부를 연구하고자 한다.

### 3.2. 연구가설

SLA가 아웃소싱업체 종사자의 직무수행과 관련하여 기준을 제시하는 측면과 더불어 원청업체나 관리자의 감독의 기준이 된다는 측면, 즉 감독을 받는다는 측면은 감독자의 감독 빈도와 감독의 목적이 피감독자의 업무욕구 등 내적동기에 영향을 미친다는 Hahn(1986) 등의 연구결과를 고려할 때, SLA적용은 종사자의 직무만족에 영향을 미치는 과정에 있어서 조절효과를 가질 가능성이 높다고 할 수 있다. 다른 한편으로는 SLA설정은 서비스의 기준이 제시되는 것이고 서비스제공자 입장에서 기준에 익숙해지면 서비스제공업무 수행이 오히려 부담이 적어지는 효과를 나타낼 수 있으리라 판단된다. SLA적용은 종사자에게 힘들게 할 수도 또는 업무수행을 용이하게 할 수도 있다.

이를 기반으로 실증연구의 가설을 아래와 같이 설정하였다.

<가설 1> SLA는 공항 아웃소싱 종사자의 직무환경이 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 조절효과를 가질 것이다.

<가설 1-1> SLA 적용은 공항 아웃소싱 종사자의 직무환경이 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 긍정적 조절효과를 가질 것이다.

<가설 1-2> SLA 적용은 공항 아웃소싱 종사자의 직무환경이 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 부정

적 조절효과를 가질 것이다.

### 3.3. 연구방법

#### 3.3.1. 조사설계

본 연구의 실증분석을 위하여 김포국제공항 및 인천국제공항의 항공사 여객 및 보안검색 아웃소싱 종사자들을 대상으로 설문문을 수행하였다.

조사기간은 2016년 11월 18일부터 12월 15일까지 약 28일에 걸쳐, 공항 현장에서 실시되었다. 조사도구는 사전에 준비된 설문지에 응답하는 형식을 이용하였다. 본 설문 조사를 위하여 연구자가 공항현장 아웃소싱 종사자와 접촉을 하고 설문 조사의 취지를 설명하고 난 후 설문지를 배부하고 결과를 회수하였다. 총 500부의 설문지를 배부하여 471부를 회수하였으며(회수율: 94.2%), 정규성 검정, 결측치 분석, 예외적 사례 등을 검토하여 부적합한 설문지 19부를 제외한 452부를 유효 표본으로 이용하였다.

본 연구조사의 결과를 분석하는데 있어서 SPSS 23.0을 사용하였으며, 통계분석 방법은 인구 통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency)을 실시하였고, 신뢰성 분석을 위해서 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였다.

#### 3.3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

##### - 직무환경

직무환경이란 종사자가 자신이 맡은 바 직무를 수행해 내기 위하여 주어지는 직간접적인 전반적인 업무요소 및 상황을 가리키는 것으로 정의한 바 있으며, 특히 서비스제공 업무를 수행하는 종사자의 업무수행 환경을 말한다. 따라서 이러한 특성이 반영된 환경을 반영할 수 있도록 문항을 설정한다. 본 연구에서는 Park et al.(2011), Seo(2013) 등의 연구를 참고하여 23개 문항에 대하여 측정하며, 업무의 전문성과 정형성, 자율적 수행 여부, 교육, 조직 내 협조 분위기, 업무관련 사항에 관한 의사결정 참여, 업무량과 휴게시간, 인사관리, 물리적 환경 등의 문항이 포함된다.

##### - SLA

SLA 관련 문항은 현재 인천국제공항 및 한국공항공사가 서비스제공 관련 협력업체들과 맺고 있는 SLA협정을 바탕으로 하여 본 연구에 맞도록 선정 및 수정하여 사용하고자 하였다.

SLA적용은 종사자에게 부정적으로 작동하여 힘들게 할 수도 또는 긍정적으로 작동하여 업무수행을 용이하게 할 수도 있다. 이에 따라 SLA적용 관련 문항들은 2개의 카테고리로 구분하여 작성하였다. 부정적 측면 관련 문항 6개 그리고 긍정적 측면 관련 문항 3개를 설정하였다.

##### - 직무만족

직무만족이란 개인의 욕구, 신념, 보상 및 가치관 그리고 조직 내에서 처한 상대적 위치에 따라 다르게 나타나는 조직의 구성원들이 직무를 수행해 가는 과정과 직무를 수행한 결과에 대한 주관적 가치 및 상대적 감정의 상태로 정의하고자 했다. 직무만족을 측정하기 위한 지표는 다양하게 개발되어 왔다. 본 연구에서는 Oshagbemi(1999)의 연구를 기초로 하여 Choi and

Lee(2013), Seo(2013)이 서비스접점 종사자들을 대상으로 한 연구에서 사용하여 타당성 및 신뢰성에 유의미한 것으로 나타난 직무만족의 측정도구를 본 연구에 맞게 총 6개 측정항목으로 보완하여 사용하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1. 표본의 인구통계학적 분석

표본의 인구통계학적 분석결과는 다음 표에 요약되어 있다.

<Table 1> Characteristics of Sample

| Variable               | Content           | No. Of Applicant | Rate (%) |
|------------------------|-------------------|------------------|----------|
| sex                    | female            | 266              | 58.8     |
|                        | male              | 186              | 41.2     |
| marriage               | not married       | 408              | 90.3     |
|                        | married           | 44               | 9.7      |
| length of service      | less than 1 year  | 170              | 37.6     |
|                        | 1 year~2 year     | 78               | 17.3     |
|                        | 2 year~3 year     | 36               | 8.0      |
|                        | 3 year~5 year     | 70               | 15.5     |
|                        | 5 year~7 year     | 36               | 8.0      |
|                        | 7 year~10 year    | 30               | 6.6      |
|                        | 10 year~15 year   | 20               | 4.4      |
|                        | more than 15 year | 12               | 2.7      |
| age                    | 21~25             | 152              | 33.6     |
|                        | 26~30             | 184              | 40.7     |
|                        | 31~35             | 64               | 14.2     |
|                        | 36~40             | 34               | 7.5      |
|                        | 41~50             | 16               | 3.5      |
|                        | more than 51      | 2                | .4       |
| educational background | high school       | 30               | 6.6      |
|                        | college           | 230              | 50.9     |
|                        | university        | 182              | 40.3     |
|                        | graduate school   | 10               | 2.2      |
| position               | staff             | 360              | 79.6     |
|                        | ass. manager      | 62               | 13.7     |
|                        | supervisor        | 24               | 5.3      |
|                        | manager           | 6                | 1.3      |
| weekly working hour    | less than 40 hrs  | 82               | 18.1     |
|                        | 40 hrs            | 218              | 48.2     |
|                        | more than 40 hrs  | 152              | 33.6     |

응답자의 인구통계적과 일반적 특성에서 특이사항은 다음과 같다. 결혼 유무에서 미혼자가 408명(90.3%)에 달했으며 근속 연수는 1년 미만자가 170명(37.6%), 연령별로는 26~30세 이하가 184명(40.7%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 21~25세 이하가 152명(33.6%) 등의 순으로 나타났다. 학력은 전문대졸이 230명(50.9%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으

로는 대졸이 182명(40.3%)로 뒤를 이어서 나타났다. 이 결과는 공항 아웃소싱 종사자의 경우 전문대 또는 대학을 졸업하고 첫 직장으로 취업하는 경우가 대다수임을 반영하고 있다. 직급은 사원이 360명(79.6%)로 주임급 이상 중간관리자 이상의 비율이 20% 밖에 달하지 않아 아직도 아웃소싱에서는 종사자의 승진에 소극적이라는 것을 반증하고 있다. 근무시간은 공항현장업무 특성상 주40시간 초과 근무하는 연장근로 종사자가 152명(33.6%)에 이르는 것으로 나타났다.

## 4.2. 요인분석

### 4.2.1. 직무환경

본 연구에서는 직무환경을 포괄적 개념으로 보는 측면에서 직무수행에 영향을 미치는 요소들을 포괄적으로 담아낼 수 있게 구성되도록 하였으며, 특히 공항 아웃소싱 업무의 특성이 반영되도록 하고자 하였다. 그리하여 본 연구에서는 직무환경 관련 23개 문항을 제시한 바 있다. 요인분석 조건과 관련하여 KMO 및 Bartlett검정 실시 결과는 각각 0.865, 유의확률 0.000으로 적합한 모델임을 보이고 있다.

공통성 검증결과 기준값이 되는 0.4 이하인 문항은 없는 것으로 나타나고 있다. 그리하여 모든 문항을 포함시키고 요인분석을 실시하였다.

직무환경 관련 25개 문항은 <Table 2>에 나타난 바와 같이 6개의 요인으로 수렴하였으며 이들에 대한 분석 결과 각각의 명칭을 업무수행환경, 업무동기환경, 업무특성, 업무속성, 물리적 환경 그리고 업무성격이라 하고 정리해 보자면 다음과 같다. 6개 요인을 구성하는 문항들의 신뢰도 역시 다음 표에 제시되어 있다. 신뢰도 역시 모두 0.6 이상으로 나타나 문제가 없다는 것을 알 수 있다.

업무수행환경은 교육, 주변의 조력, 정보수급, 협조분위기 등 종사자가 업무에 임하는데 있어서 본인의 능력이나 자세 이외에 직장에서 주어지는 부분에 대한 내용이다.

업무동기환경은 업무를 직접 수행하는데 있어서 업무의 양, 업무수행에 따른 보상, 휴식, 근무시간과 사생활과의 조화, 근무연속성과 승진 등 업무를 수행하는데 필요한 업무외적인 보조기능에 대한 내용이다.

업무특성은 업무의 내용과 관련하여 전문성이 요구되는지, 업무가 정형화되어 있어서 고객으로부터의 새로운 요구가 있

는지 여부 그리고 상황에 따라 새로운 업무를 습득하여야 자신의 직무를 수행해 낼 수 있는지 등 업무의 특수성에 대한 내용이다.

업무속성은 자신의 업무가 스스로 수행해 내는데 충분한지 여부, 자신이 가지고 있는 기능이나 학력에 비하여 수월한지 여부 등 업무가 가지고 있는 속성에 대한 내용이다.

물리적 환경은 근무장소의 지리적 위치 그리고 업무수행 장소의 물리적 환경에 대한 내용이다.

업무성격은 업무에 있어 정확성이 요구되는지, 업무 수행이 매뉴얼이나 지침 등을 벗어날 경우 곧바로 지적이나 불만 등이 대두되는지 여부 등 업무의 성격에 대한 내용이다.

### 4.2.2. SLA운영상 부정적 측면

SLA적용은 종사자에게 부정적으로 작동하여 힘들게 할 수도 또는 긍정적으로 작동하여 업무수행을 용이하게 할 수도 있다. 이에 따라 SLA적용 관련 문항들은 2개의 카테고리로 구분하여 작성하였다.

SLA적용으로 인하여 부정적 측면이 작동하여 힘이 들 것이라 생각되는 점과 관련된 문항 6개를 작성하였다. 이에 대한 KMO-Bartlett 검정결과는 각각 0.850, 유의확률 0.000으로 적합한 모형임을 보이고 있다. 공통성 검증결과 0.4 이하인 문항은 없는 것으로 나타나고 있다. 그리하여 모든 문항을 포함시키고 요인분석을 실시하였다. 그리하여 하나의 요인으로 수렴되었다. 그리하여 이를 SLA불만이라 칭하고자 한다. 6문항에 대한 신뢰도 분석결과인 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.871로 나타나고 있다.

### 4.2.3. SLA운영상 긍정적 측면

SLA운영이 긍정적으로 작동하여 만족스러워 하는 측면에 관한 문항은 3개를 설정하였다. KMO값이 0.62으로 보통인 편이라 해석할 수 있다. 다만, 유의확률이 0.000으로 나타나 귀무가설이 기각되므로 이 모델은 사용 적합이라고 판정한다. 공통성 검증결과 0.4 이하인 문항은 없는 것으로 나타나고 있다. 그리하여 모든 문항을 포함시키고 요인분석을 실시하였다. 그리하여 하나의 요인으로 수렴되었으며 이를 SLA만족이라 칭하고자 한다. 3개문항의 신뢰도 분석결과인 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.855로 나타나고 있다.

<Table 2> Results of Factor Analysis

|                 | Factor                                       | Questionnaire  | Reliability (Cronbach's $\alpha$ ) |
|-----------------|--|--|------------------------------------|
| Job environment | task performance condition (6 questionnaire) | enough prior job training, systematic job training, active problem solving, instantaneous assistance, information sharing, mutual assistance | 0.901                              |
|                 | task motivation condition (7questionnaire)   | appropriate task amount, appropriate compensation, enough rest time, autonomous rest, socializable task hour, job security, fair promotion   | 0.859                              |
|                 | task characteristics (3 questionnaire)       | task specialty, fixed form task, new task  | 0.671                              |
|                 | attribute of task (3 questionnaire)          | low-level task, autonomous task, autonomous decision   | 0.602                              |
|                 | physical condition (2 questionnaire)         | appropriate job location, pleasant job location  | 0.722                              |
|                 | nature of task (2 questionnaire)             | task accurateness, instantaneous task response   | 0.629                              |

**<Table 3>** Results of Analyses of Moderating Effects of SLA

| Factor/Independent variable |                            | Dependant variable     | Moderating variable | Moderating effect |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|-------------------|
| 1                           | task performance condition | treatment satisfaction | SLA not satisfied   | X                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | O                 |
|                             |                            | colleague satisfaction | SLA not satisfied   | X                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | X                 |
| 2                           | task motivation condition  | treatment satisfaction | SLA not satisfied   | X                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | O                 |
|                             |                            | colleague satisfaction | SLA not satisfied   | O                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | O                 |
| 3                           | task characteristics       | treatment satisfaction | SLA not satisfied   | X                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | X                 |
|                             |                            | colleague satisfaction | SLA not satisfied   | O                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | O                 |
| 4                           | attribute of task          | treatment satisfaction | SLA not satisfied   | X                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | X                 |
|                             |                            | colleague satisfaction | SLA not satisfied   | X                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | X                 |
| 5                           | physical condition         | treatment satisfaction | SLA not satisfied   | X                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | O                 |
|                             |                            | colleague satisfaction | SLA not satisfied   | O                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | O                 |
| 6                           | nature of task             | treatment satisfaction | SLA not satisfied   | X                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | X                 |
|                             |                            | colleague satisfaction | SLA not satisfied   | O                 |
|                             |                            |                        | SLA satisfied       | X                 |

4.2.4. 직무만족

직무만족 관련하여 모두 6개의 문항을 설정하였으며 이들 문항에 대한 KMO와 Bartlett의 검정 결과는 0.786, 유의확률 0.000으로 적합한 모형임을 보이고 있다. 공통성 검증결과 0.4 이하인 문항은 없는 것으로 나타나고 있다. 그리하여 모든 문항을 포함시키고 요인분석을 실시하였다.

그리하여 2개의 요인으로 수렴되었다. 이들을 각각 처우만족, 직무동료만족이라 칭하고자 한다. 처우만족은 4문항 그리고 직무동료만족은 3문항으로 나뉘며 이들에 대한 신뢰도분석결과 Cronbach's  $\alpha$  값은 각각 0.826, 0.775로 나타나고 있다.

4.3. 가설 검정

SPSS를 사용한 조절효과분석은 3단계를 거치게 된다. 첫째, 독립변수와 종속변수간의 회귀분석, 둘째, 독립변수, 조절변수와 종속변수 간의 회귀분석, 셋째, 독립변수, 조절변수, 상호작용항(독립변수  $\times$  조절변수)과 종속변수 간의 회귀분석을 거친다. 그리하여 마지막 3단계에서 상호작용항을 추가로 회귀식에 포함시킨 결과 설명력( $R^2$ )이 유의 수준에서 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 판정한다.

본 연구의 주요 주제는 직무환경이 직무만족에 영향을 미치는 과정에 SLA가 조절효과를 갖는지 여부를 분석해 보고자 하는 것이다. 그리하여 이미 요인분석결과 나타난 6개의 직무환경요인이 2개의 직무만족 요인에 미치는 영향을 분석하며 이때 SLA불만과 SLA만족이 조절효과를 갖는지 여부를 분석하였다. 분석 결과를 표로 요약해 보자면 다음과 같다.

4.4. 조절효과 분석결과 분석

업무수행환경은 교육, 주변의 조력, 정보수급, 협조분위기 등 종사자가 업무에 임하는데 있어서 본인의 능력이나 자세 이외에 직장에서 주어지는 부분에 대한 내용이다. 이러한 업무수행환경은 처우만족에 직접적인 영향을 미칠 것이라 어렵지 않게 판단할 수 있다. 이때 SLA적용이 조절효과를 갖는지 여부를 분석해 본 결과 SLA의 불만스러운 점은 조절효과를 갖지 않는데 비해 만족하는 부분은 조절효과를 갖는 것으로 나타나고 있다. 이러한 점은 업무수행 관련 교육, 주변조력, 정보제공, 협조분위기 등 SLA달성을 위한 조직 내에서의 협동적 환경이 SLA에 대해 긍정적 시각을 갖게 하고 조절효과로 나타나는 것이라 할 수 있다. 이에 대하여 SLA적용이 직무동료만족에는 조절효과를 갖지 않는 것으로 나타나고 있는 바, 이 결과는 종사자들이 SLA와 직무 혹은 동료관계를 다른 차원으로 인식한 결과에 연유한다고 해석할 수 있을 것이다.

업무동기환경은 업무를 직접 수행하는데 있어서 업무의 양, 업무수행에 따른 보상, 휴식, 근무시간과 사생활과의 조화, 근무연속성과 승진 등 업무를 수행하는데 필요한 업무외적인 보조기능에 대한 내용이다. 이러한 상황은 SLA적용에 있어 만족스러운 경우 조절효과 즉 더 큰 효과를 느끼게 되나, 부정적으로 작동하여 힘든 경우 조절효과는 나타나지 않는 결과를 보이고 있다. 한편, 업무동기환경이 직무동료만족에 대한 영향에서 SLA는 불만인 경우나 만족스러운 경우 모두 조절효과를 갖는 것으로 나타나고 있으며 이러한 결과는 SLA적용이 조직 내 팀웍이나 협동을 함으로써 더 나은 결과를 거둘 수 있게 되고 그리하여 개별 종사자에게도 더 큰 보상이 돌아갈 수 있

게 된다고 이해한다는 측면이 나타난 결과라 해석할 수 있을 것이며, 이러한 연구결과는 팀웍이나 동료들 간 협동과정에서 작동하게 되는 감정지능이 내재된 동기부여 및 직무만족에 영향을 미친다는 Yang et al.(2015)의 연구결과와 그 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

업무특성은 업무의 내용과 관련하여 전문성이 요구되는지, 업무가 정형화되어 있어서 고객으로부터의 새로운 요구가 있는지 여부 그리고 상황에 따라 새로운 업무를 습득하여야 자신의 직무를 수행해 낼 수 있는지 등 업무의 특수성에 대한 내용이다. 업무특성이 직무만족에 미치는 영향 관련 SLA적용이 조절효과를 갖지 못하는 것으로 나타나고 있으며 이는 업무특성이 업무 관련 SLA의 성격과 차이를 가질 수밖에 없는 점이 반영된 결과라 할 수 있다. SLA는 업무의 정형화 및 서비스수준의 기준을 맞추는데 초점을 맞추기 때문이다. 한편 이에 대하여 업무특성이 직무동료만족에 미치는 영향과 관련하여 SLA의 적용은 두 측면 모두 조절효과를 갖는 것으로 나타나고 있다. 이는 업무가 특성을 가질 경우 주변의 조력이나 협조 등이 필요할 것이고 이때 동료 및 상사의 관계가 중요시될 수밖에 없다는 측면이 반영된 결과라 생각할 수 있을 것이다.

업무속성은 자신의 업무가 스스로 수행해 내는데 충분한지 여부, 자신이 가지고 있는 기능이나 학력에 비하여 수월한지 여부 등 업무가 가지고 있는 속성에 대한 내용이다. 이러한 업무속성은 자신이 스스로 충분히 수행해 나갈 수 있다면 SLA 적용은 물론이고 주변의 조력이나 협조적인 분위기는 부차적인 측면이 될 것이고 따라서 SLA적용은 직무만족이나 동료만족 등에 영향을 제한적으로 밖에 미칠 수 없을 것이라 판단할 수 있다. 이러한 연구결과는 업무의 특성적 요소가 특히 소규모 서비스 기업에서 직무만족에 영향을 미친다는 Yang and Cho(2015)의 연구결과와도 유사하다고 할 수 있다.

물리적 환경은 근무장소의 지리적 위치 그리고 업무수행 장소의 물리적 환경에 대한 내용이다. 물리적 환경이 직무만족에 영향을 미치는데 있어서 SLA적용의 힘든 측면은 조절효과를 보이지 않으나 만족부분은 조절효과를 갖는다. 이것은 SLA기준에 맞추기 위해 필요한 물리적 조건이 직무만족 조건으로 이어질 여지가 있음이 반영된 결과라 해석할 수 있다. 한편, 물리적환경이 직무동료만족에 미치는 영향에서 SLA적용은 조절효과를 갖는 것으로 나타나고 있는 바, 이는 물리적 환경이 직무수행에 당연히 영향을 미칠 것이고 물리적 공간에서 함께 일하는 동료들과의 관계가 중요할 것이기 때문이라 해석할 수 있을 것이다.

업무성격은 업무에 있어 정확성이 요구되는지, 업무 수행이 매뉴얼이나 지침 등을 벗어날 경우 곧바로 지적이나 불만 등이 대두되는지 여부 등 업무의 성격에 대한 내용이다. 이러한 다소 특별한 업무 성격은 SLA적용과 거리가 있을 수 있으며 따라서 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조절효과를 갖지 않는 것으로 나타나고 있다. 한편, 업무성격이 직무동료만족에 미치는 영향에서 SLA적용 관련 힘든 부분은 조절효과를 갖는 것으로 나타나고 있다. 이것은 업무수행에 있어 SLA적용 상 어려운 부분은 주변의 조력이 필요할 수 있으며 고객이나 상사의 지적에 대하여 주변의 협조에 기대야 할 수밖에 없을 수 있기 때문이라 할 수 있다.

## 5. 결론

### 5.1. 연구의 요약

주로 IT정보통신 분야에서 활용되어온 SLA를 서비스전반에 걸쳐 적용하고자 하는 움직임이 항공사와 인천공항공사를 중심으로 점차 활발하게 나타나고 있다. 우리가 주목하고자 하는 부분은 서비스업의 경우 서비스를 제공하는 종사자가 갖고 있는 자세가 서비스의 질을 결정짓는 가장 중요한 점이라는 것이다. 그리하여 양날의 칼과도 같은 SLA가 서비스전반에 걸쳐 적용될 경우 서비스 제공을 직접적으로 담당하는 현장의 근로자에게 SLA가 어떠한 영향을 미칠 것인가를 파악하는 것은 매우 중요한 일이 아닐 수 없다.

이러한 점에 착안하여 본 연구에서는 직무환경이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 SLA가 조절효과를 갖는지 여부를 분석해 보았다. 그 결과 업무수행환경의 경우 SLA만족이 직무만족에, 업무동기환경도 SLA만족이 직무만족에, 그리고 물리적 환경 역시 SLA만족이 직무만족에 조절효과를 갖는 것으로 나타나고 있다. 이에 비하여 SLA로 인하여 힘든 점이 조절효과를 갖는 경우는 주로 동료만족 관련하여 나타나고 있다. 이러한 결과를 놓고 볼 때 전반적으로 SLA가 직무만족 관련 긍정적 조절효과를 갖고 있으며 SLA 관련하여 힘든 부분은 동료와의 관계에 기인하고 있다고 해석할 수 있다.

### 5.2. 연구의 시사점 및 향후 연구

본 연구는 SLA(서비스수준협약) 관련 연구의 탐색적 성격을 갖는다 할 수 있다. 그러나 우리나라가 산업구조 개편에 있어 서비스산업 육성을 통한 고용개선, 산업규모 성장을 추구하고 이를 위하여 필수적이라 할 수 있는 서비스경쟁력 강화에 집중적인 노력을 하고 있다. 서비스산업의 경쟁력은 서비스를 제공하는 종사자의 서비스 마인드가 관건이란 점은 대부분의 경우 인지하고 있는 바이다. 이를 위하여 종사자의 서비스교육이 지속적이고 집중적으로 이루어지고 있으나 여전히 한계가 있다는 점이 지적되고 있으며, 그 대안의 하나로 제시되고 있는 부분 중의 하나가 서비스의 유형화이다. 서비스의 유형화는 서비스를 대량으로 제공하여야 할 때 특히 유용하다. 서비스 유형화를 위한 방안 중의 하나가 바로 SLA라 할 수 있다. SLA는 원청업체가 서비스공급 하청계약을 할 때 서비스수준을 담보하기 위하여 개발되고 적용되는 계약이지만 하청업체로서는 서비스제공 종사자가 최소한의 서비스마인드를 가질 수 있도록 유도할 수 있는 방안이 되기도 한다. 즉 SLA계약은 종사자의 서비스마인드 고취 및 안정적 수준의 서비스제공을 위하여 매우 유용한 계약이다. 따라서 앞으로 서비스제공 관련 SLA적용 부분이 더욱 늘어날 것이라 예상할 수 있고 이와 관련된 연구도 더 많이 시도될 것이라 기대된다. 본 연구에서는 SLA의 적용이 보편적이라 하기 어려운 시점에서 이루어졌기에 응답자 모두가 SLA에 대한 충분한 이해를 가지고 있는 상황에서 답을 하였다고 단언하기 어려운 측면이 있다. 이런 상황은 설문조사 및 결과에 영향을 미칠 여지가 있다고 볼 수 있다. 그러나 관련된 연구가 좀 더 광범위하고 정교하며 세밀하게 이루어진다면 좀 더 일반적인 결론을 도출할 수 있을 것이라 기대해 본다.

## References

- An, J. H., Oh, H. M., & Jeong, C. (2013). The Comparative analysis on job environment and job satisfaction factors of internal customer in tourism: focused on hotel, travel agency, and airline. *Korean Journal of Hotel Administration*, 22(1), 173-189.
- Baloch, Q. B., Zaman, G., & Jamshed, J. (2014). Determinants of job satisfaction and employees turnover intentions. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(1), 118-136.
- Byun, J. W., Lee, Y. Y., & Ko, J. Y. (2012). Effects of job environment of the hotel banquet on organizational commitment and turnover intention: focused on super deluxe hotels in Seoul. *Journal of Foodservice Management*, 15(4), 197-222.
- Choi, H. M., & Lee, H. R. (2013). Antecedent factors of employee's job satisfaction and customer orientation in hotel service encounter: Perceived organizational support vs. person-organization fit. *Journal of Tourism Science*, 37(3), 11-34.
- Choi, I. S., & Cho, E. S. (2001). A Study on variables influencing job satisfaction and job performance of social workers in public sector. *Social Welfare Policy*, 13, 273-301.
- Chun, M. A., & Cho, M. K. (2011). A comparison study of job environmental factors on job affection and turnover intention among Japanese and Korean paid caregivers. *The Journal of Welfare for the Aged*, 52, 155-183.
- Ha, D. H., & Kim, J. S. (2010). Effects of job embeddedness and role stressors of hotel employees on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 24(6), 173-191.
- Hahn, B. H. (1986). Effects of frequency levels and perceived aims of supervision on supervisee's intrinsic motivation. *Journal of social sciences*, 5, 145-156.
- Han, S. Y. (2016). The relationships between flight attendants' job environment, affective commitment, and job performance. *Journal of Tourism and Hospitality Research*, 30(8), 105-117.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Jeong, M. G. (2012). A study on the effect of emotional labor and psychological well-being on employee's emotional dissonance. *Korea Journal of Business Administration*. 25(1), 171-193.
- Kim, J. H. (2009). A qualitative research into components and roles of the service level agreements (SLAs) in UK flight catering: based on comparison between airlines and flight caterers. *Journal of Foodservice Management*. 12(3), 295-314.
- Kim, Y. K. (2015). The relationships between flight attendant's job burnout, perceived health, quality of life, and commitment. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*. 29(1), 45-60.
- Kim, Y. R., & Lim, Y. K. (2009). A study on the causal relationship between job environment, job attitude, job stress, life satisfaction. *Tax Accounting Research*. 24, 127-148.
- Kim, W. B., Rhee, K. Y., & Lee, G. R. (2012). Work environment and stress of emotional laborers. *Korean Journal of Sociology*. 46(2), 123-149.
- Lee, K. O., & Choi, K. G. (2012). The effect of working conditions in community welfare consultative groups on invigoration of integrated services: A focus on the status of active associates. *Journal of Institute for Social Sciences*. 23(4), 3-30.
- Lichtenstein, R. (1984). Measure the job satisfaction of physician's in organized setting. *Medical Care*. 22(1), 56-68.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *International Journal of Human Resource Management*. 18(12), 2095-2127.
- McCormick, E., & Ilgen, D. (1980). *Industrial psychology*. London: George Allen and Urwin.
- Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 293-312.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Noh, K. S., & Cho, N. J. (2010). *Management information system*. Goyang, Korea: CytecMedia Print.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?. *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Park, N. H., & Kim, O. H. (2003). The effect of overtime work on job-family conflict and the attitude of organizational member. *Sogang Journal of Business*, 141-158.
- Park, T. J., Jang, H. J., & Kim, H. I. (2011). Effects of

- management performance with outsourcing environment in hotel industry. *The Korea Contents Society, 11*(10), 479-487.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Essentials of management and organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Schneider, B. (1990). *The climate for service: an application of the climate construct*. In B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture* (pp.383-412). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology, 70*, 423-433.
- Seo, S. (2013). The effects of airline outsourcing staff work environments on job satisfaction, turnover intention and achievement. *The Korea Contents Society, 13*(8), 420-432.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin. C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Umair, A., Majid, A., Halim A., & Mohd, M. (2016). Moderation of meaningful work on the relationship of supervising and coworker support with work engagement. *The East Asian Journal of Business Management, 7*(3), 13-18.
- Weiss D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1984). *Organizational behavior and personnel psychology*. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc.
- Yang, H. C., Cho, H. Y., & Lee, W. D. (2015). Multi-dimensional emotional intelligence effects on intrinsic/extrinsic motivation and job satisfaction: analysis using laborer perceived organizational support. *The East Asian Journal of Business Management, 5*(4), 13-18.
- Yang, H. C., & Cho, H. Y. (2015). Effects of individuals, leader relationships, and group on innovation work behavior. *International Journal of Industrial Distribution & Business, 6*(3), 19-25.

