벤처창업연구 제19권 제3호 (통권93호) ISSN 1975-7557
Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship Vol.19 No.3. pp.139-153. e-ISSN 2671-9509

스타트업의 온라인 아웃소싱 활용이 구성원 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구*

김준학 (㈜KT 제휴투자담당 부장)**
박재환 (중앙대학교 경영경제대학 교수)***

국 문 요 약

세계적으로 기업의 지속성장과 원가절감의 중요성이 높아지며 기업의 아웃소싱 이용이 확대되었다. 또한 플랫폼 경제의 확산은 일하는 방식의 변화를 가져왔으며 플랫폼으로 과업이 중개되는 온라인 아웃소싱 시장이 성장하고 있다. 학문적으로는 일반 아웃소싱에 관한 연구는 활발히 진행되고 있으나 온라인 아웃소싱에 관한 연구는 실제 활용에 비해 미비한 수준이다.

본 연구에서는 스타트업을 대상으로 온라인 아웃소싱의 이용요인과 성과요인을 분석하여 온라인 아웃소싱 활용의 효과와 우려사항을 다각도로 규명하고, 온라인 아웃소싱의 효과적 활용과 해당 산업 발전을 위한 이해관계자별 역할을 제안하고자 한다. 본 연구를 위하여 온라인 아웃소싱 이용경험을 보유한 스타트업 재직자 281명을 대상으로 실증연구를 진행하였으며 주요 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 온라인 아웃소싱 이용을 통한 효율성 및 수익성, 혁신성 강화는 스타트업 구성원의 조직몰입과 직무만족에 긍정적 영향을 주는 것으로 확인되었다. 특히 온라인 아웃소싱 이용에 따른 효율성 개선은 직무만족 향상에 큰 효과를 나타났다. 둘째. 온라인 아웃소싱 이용요금 부담이나 불확실한 결과물에 대한 우려가 조직몰입과 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 셋째, 직급별로 온라인 아웃소싱 활용 동기와 성과에 관한 인식 차이가 확인되었다. 실무자는 온라인 아웃소싱 활용으로 자신들의 조직몰입도가 높아진다는 인식이 높았으며, 관리자는 아웃소싱 과업 결과의 불확실성이나 정보보안에 대한 우려가 상대적으로 높았다.

본 연구를 통해 스타트업의 인적자원 부족 및 직원관리 문제가 온라인 아웃소싱으로 개선될 수 있다는 가능성을 확인하였다. 다양한 온라인 아웃소싱 이용요인별 영향력을 검증함으로써 온라인 아웃소싱 중개플랫폼 기업의 사업전략 수립 및 정부를 비롯한 스타트업 지원기관의 스타트업 지원정책 수립에 활용할 수 있는 시사점을 제공한 것도 의미가 있다고 할 수 있다.

핵심주제어: 스타트업, 온라인 아웃소싱, 플랫폼 노동, 긱 노동, 크라우드 소싱, 조직몰입, 직무만족

Ⅰ. 서론

우리나라는 2022년을 기준으로 약 3.5만 개의 기업이 벤처기업으로 인증받고 있으며, 총 74.6만 명이 스타트업에 종사하고 있다(중소벤처기업부, 2023). 스타트업이 경제에서 차지하는 비중이 높아지고 국가 경제의 중요한 축으로 자리 잡고 있는 것이다. 지난 수년간의 코로나 팬데믹(corona pandemic)으로 경제 전반이 위축되었음에도 2022년 한 해 동안 국내 스타트업을 대상으로 약 11조 원의 투자가 이루어졌으며 기업 가치 1조 원 이상의 비상장기업을 의미하는 유니콘 기업은 2018년 6개사에서 2022년 22개사로 대폭 증가하였다(중소벤처기업부, 2022).

하지만 빠르게 성장하는 스타트업 업계에도 여전히 많은 어려움이 존재한다. 연간 1.5조 원 규모에 달하는 정부의 다양한 창업생태계 지원사업에도 불구하고 창업 5년 차 기업의 생존율은 31.2%에 머무르고 있다. 이는 일본의 81.7% 미국 50.6%에 비해 현저히 낮은 수준이다(아산나눔재단, 2022). 이러한 현실은 우리에게 스타트업을 지속적으로 운영하는 것이 쉽지 않다는 것을 말해 준다. 업계에서는 스타트업 성장의 두 축을 자금과 인력으로 보는 만큼 스타트업 경영자들이 겪는 큰 어려움이 바로 투자유치와 인력운영이다. 이 가운데 인력운영 관점에서 보면, 스타트업은 소수정예로 운영되므로 조직 내에서 다양한 역할을 소화해야 하는 경우가 많이 발생한다. 이로 인해 스타트업 구성원들은 역할과부하로 인한 직무 스트레스 증가하기도 한다(김혜인, 2023).

이러한 움직임 속에서 스타트업의 구인난은 갈수록 심화되고 있어 창업자의 65.2%가 채용의 어려움을 호소하고 있다(오픈서베이·스타트업얼라이언스, 2021). 또한 우리나라의 낮은 노동 유연성도 스타트업 경영에 부담이 되고 있는데 아산

* 이 논문은 제1저자 김준학의 2024년 2월 박사학위 논문(중앙대학교 일반대학원) 중 일부를 발췌하여 수정 및 보완하여 작성된 논문임
** 제1저자, ㈜KT 전략실 제휴투자담당 부장, sean.kim@kt.com
*** 교신저자, 중앙대학교 경영경제대학 교수, jaypark@cau.ac.kr
· 투고일: 2024-05-11 · 1차 수정일: 2024-06-12 · 2차 수정일: 2024-06-21 · 게재확정일: 2024-06-25

나눔재단에서 발표한 주요국가별 창업생태계 비교연구에서 우리나라의 노동 유연성은 53점으로 미국의 76점은 물론 중국(58점)에도 뒤지는 것으로 확인되었다.

경제활동의 중심은 오프라인에서 온라인과 모바일로 이동하였으며 이러한 변화를 주도하는 '플랫폼(platform)'의 위상은 점점 강화되고 있다. 플랫폼을 중심으로 한 경제구조 변화는 산업 전반에서 나타나고 있다. 2020년대에 들어서며 디지털 플랫폼을 기반으로 한 공유경제, 온디맨드 산업, O2O 서비스가 급성장하고 있으며, 이러한 배경에는 대량생산, 대량소비의 시대에서 맞춤형 생산과 개인화가 강조되는 시대로의 전환이 자리 잡고 있다(Vallas & Schor, 2020).

플랫폼 중심의 경제 패러다임의 변화는 일하는 방식에도 변화를 불러왔다. 노동의 공급자는 자신이 제공할 수 있는 업무를 중개플랫폼에 등록하고 노동의 수요자는 자신이 필요로 하는 과업 수행이 가능한 노동자를 언제 어디서든 중개플랫폼에서 찾을 수 있게 되었다. 이 과정에서 업무는 더 작은 단위의 과업(micro task)으로 분화되고 노동의 공급자와 수요자는 정식계약이 아닌 온라인 중개플랫폼을 매개로 연결되는 현상이 확대되는 추세이다(한국고용정보원, 2021).

Kuek et al.(2015)은 World Bank Group 보고서에서 인터넷 플랫폼을 통해 제3자와 계약하여 노동력을 제공하고 이를 이용하는 것을 '온라인 아웃소싱(online outsourcing)'이라고 정의하였다. 온라인 아웃소싱은 전통적인 아웃소싱과 이용목적과 과업추진 방법은 거의 유사하지만 아웃소싱 진행 과정에서 온라인 플랫폼을 활용한다는 점에서 주된 차이를 보인다.

플랫폼 중심으로 경제환경이 전환되며 중소기업과 스타트업도 플랫폼을 활용하여 손쉽게 아웃소싱을 이용할 수 있는 시대가 되었다. 그 결과 아웃소싱 활용 전략을 보유한 중소기업이 그렇지 못한 기업에 비해 경영성과를 더 많이 창출할 수 있고 비핵심업무를 적극적으로 아웃소싱한 스타트업의 생존율이 더 높게 나타난다는 것이 연구를 통하여 밝혀지기도 하였다(Edvardsson et al., 2020; Koesveld, 2021).

기업은 아웃소싱 활용으로 원가를 절감하고 핵심역량 강화 및 시장변화에 대한 대응력을 높일 수 있고 외부로부터 신기술 습득의 기회를 확보할 수 있다(Lacity & Hirschheim, 1993; Quinn & Hilmer, 1994). 하지만, 아웃소싱 진행 과정에서 기업 정보나 업무노하우가 유출될 수 있으며 기대했던 품질의 결과물을 확보하지 못할 수도 있고 조직구성원의 사기가 저하되는 문제가 발생할 수 있다는 지적도 있다(Elhoushy et al., 2020; Kremic et al., 2006). 따라서 아웃소싱 이용 결정은 아웃소싱 이용으로 발생하는 혜택(benefit)과 위험(risk), 성과 등을 종합적으로 고려할 필요가 있다.

그러나 온라인 아웃소싱의 이용요인과 성과를 종합적으로 연구한 선행연구는 아직 부족한 실정이다. 그동안의 연구는 대기업과 제조업을 중심으로 원가절감과 일부 기능의 해외위탁, 아웃소싱 파트너사와 아웃소싱 노동자의 역량 등에 관한 연구는 다수 진행되었지만, 온라인 아웃소싱과 관련된 연구는 주로 사례연구나 노동참여자의 권리에 대한 논의에 집중된 경향이 있다.

이에 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 설정하고 불확실한 경제환경 속에서 제한된 자원으로 생존경쟁을 하는 스타트업을 대상으로 온라인 아웃소싱의 다양한 이용요인과 비재무적 성과에 관하여 종합적으로 살펴보고자 한다.

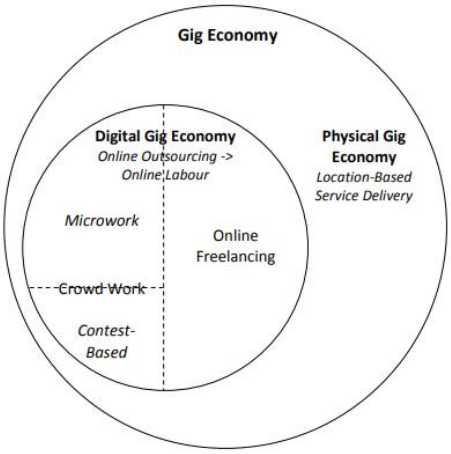
RQ1. 온라인 아웃소싱은 스타트업에게 유용한가?
RQ2. 스타트업의 온라인 아웃소싱 이용 시 주의사항은?
RQ3. 온라인 아웃소싱의 성과 향상과 경쟁력 강화를 위해 이해관계자들은 어떠한 활동이 요구되는가?

II. 이론적 배경

2.1. 온라인 아웃소싱의 개념

온라인 아웃소싱(online outsourcing)은 역사가 짧은 만큼, 아직 국제적으로 통일된 정의는 존재하지 않으며 선행연구별로 각각의 정의를 내리고 있다. Kuek et al.(2015)은 World Bank Group의 보고서에서 '인터넷 기반 마켓플레이스나 플랫폼을 통해 제3자와 계약하여 서비스를 공급하거나 업무를 수행하는 것'을 온라인 아웃소싱이라고 정의하였다. 이 보고서에서는 온라인 아웃소싱을 마이크로 워크(micro work)와 프리랜싱(freelancing)의 두 가지 형태로 구분하였다.

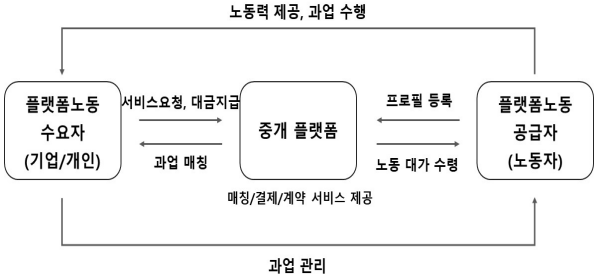
Heeks(2017)의 디지털 긱 경제(DGE, digital gig economy)에 대한 연구에서는 '온라인 플랫폼을 통하여 구매자와 판매자가 연결되어 과업을 진행하는 것'을 온라인 아웃소싱이라고 정의하였고 <그림 1>과 같이 노동의 유형을 구분하였다. 이 연구에서는 디지털 긱 경제(DGE)를 온라인 아웃소싱으로 보았는데, 온라인 아웃소싱에 포함되는 노동으로는 World Bank가 분류한 마이크로 워크, 온라인 프리랜싱과 함께 크라우드 워크와 콘테스트 형태의 업무수행 방식까지 온라인 아웃소싱으로 포함하였다.



출처: Heeks(2017)

<그림 1> 온라인 아웃소싱 노동의 유형

Kaganer et al.(2012)은 온라인에 노동력이 모이고 노동중개가 이루어지는 속성에 착안하여 온라인 아웃소싱을 '휴먼 클라우드(human cloud)'라는 개념으로 설명하였다. 이 연구에서 휴먼 클라우드는 온라인 중개시스템에 근로자들이 모이고 노동의 수요자가 이를 이용하는 혁신적인 아웃소싱 방식이라고 정의하였다. 본 연구에서는 선행연구에 기반하여 온라인 아웃소싱을 '온라인 중개플랫폼을 활용하여 기업의 일부 기능과 역할을 외부의 협력파트너를 선정하여 과업을 추진하는 경영활동'이라고 정의하고자 한다. 이를 그림으로 표현하면 아래와 같다.



출처: 연구자 작성

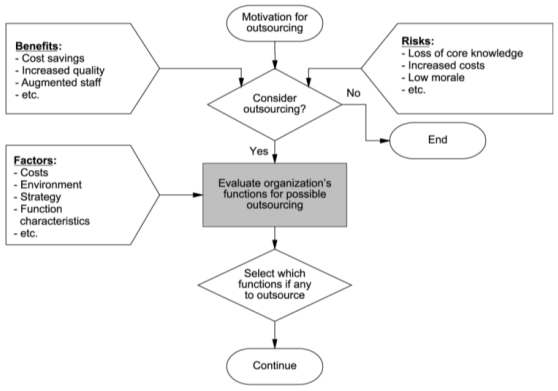
<그림 2> 온라인 아웃소싱의 서비스 구조

온라인 아웃소싱은 기업 내부의 노동수요를 온라인 플랫폼을 통하여 기업 외부에서 조달하는 형태로 근본적으로 아웃소싱의 특성을 지니고 있다(최철웅, 2017). 산업발전에 따라 아웃소싱은 광범위한 기업활동에서 전략적으로 활용되고 있으며, IT 기술이 발전하면서 주문형(on-demand) 아웃소싱과 같은 형태로 진화되었다(Edvardsson et al., 2020).

Edvardsson et al.(2020)은 중소기업을 대상으로 진행한 연구에서 아웃소싱 활용전략을 보유한 기업이 그렇지 않은 기업에 비하여 아웃소싱을 더 많이 이용하고 더 우수한 성과를 만든다는 것을 증명하였다. 오프라인으로 진행되었던 다양한 업무가 앱과 웹을 통하여 중개되면서 노동시장의 유연성과 접근성이 개선되었으며(김수영 외, 2018), Koesveld(2021)는 스타트업의 아웃소싱 활용 연구에서 ICT의 발전은 스타트업의 아웃소싱 이용을 확대시켰으며 특히, 비핵심업무 아웃소싱은 스타트업 생존에 긍정적인 역할을 한다고 주장하였다.

2.2. 온라인 아웃소싱 이용요인

아웃소싱 활용에 대한 의사결정을 위해서는 아웃소싱 이용이 기업에게 어떤 영향을 주는지에 대한 검토가 필요하다. 특히 빠르게 변화하는 경영환경 속에서 아웃소싱을 성공적으로 추진하기 위해서는 아웃소싱 이용을 통해 확보할 수 있는 혜택요인과 위험요인에 대한 충분한 검토가 중요하다. Kremic et al.(2006)은 아웃소싱과 관련된 200여 편의 선행연구를 종합하여 <그림 3>과 같은 아웃소싱 이용결정 프레임워크를 고안하였다. 이 모형에서는 혜택요인과 위험요인 중심으로 아웃소싱 이용여부를 결정한다고 하였다.



출처: Kremic ea al.(2006)

<그림 3> 아웃소싱 이용결정 프레임워크

2.2.1. 혜택요인

본 연구에서는 선행연구를 참고하여 온라인 아웃소싱 이용의 혜택요인으로 수익성, 효율성, 혁신성, 조직 유연성으로 구분하여 살펴보았다.

2.2.1.1. 수익성 (Profitability)

기업은 아웃소싱을 활용하여 자사의 핵심분야에 자원을 집중하고 이외의 활동에 대해서는 외부의 자원을 활용함으로써 핵심역량에 집중하여 수익성 강화 및 유연한 조직운영을 도모할 수 있다(김창봉·박완수, 2012). Edvardsson et al.(2020)은 원가절감이 아웃소싱 이용의 근원적 이유이며 아웃소싱을 통하여 인건비를 낮추고 원재료를 더 저렴하게 조달하고 기타 비용을 절감함으로써 수익성을 강화할 수 있다고 하였다.

온라인 아웃소싱의 활용 역시 수익성 강화에 기여하는 것으로 나타났다. Kuek et al.(2015)은 온라인 플랫폼을 통한 아웃소싱이 기업의 품질관리, 비용 절감, 인프라 구축 및 환경적응에 도움이 될 수 있다고 하였다. 특히 단순 업무(micro task)의 외주화를 통하여 기업의 비용구조를 개선할 수 있으며, 온라인을 활용하여 24시간 생산 활동 수행함으로써 기업의 수익성이 개선된다고 하였다.

2.2.1.2. 효율성 (Efficiency)

효율성은 제품이나 서비스를 만들어 내는 과정에 투입되는 자본과 노동, 중간재 등의 투입량에 대한 산출량의 비율을 의미한다. Charnes et al.(1978)은 의사결정과 효율성에 관한 연구에서 효율성이 조직 간의 성과 차이를 만들어 낸다고 하였다. 최준화(2021)의 R&D 아웃소싱 연구에서는 아웃소싱이 기업의 효율성 제고에 긍정적인 영향을 미치며, 기업의 아웃소싱 활용 비율 결정에는 해당 기업의 기술제휴 경험, 아웃소싱 경험, 특허 보유 비율, 기업가적 성향, 기업 규모가 영향을 미친다고 주장했다. Jain & Natarajan(2011)은 아웃소싱의 활용으로 취할 수 있는 효율성에 대하여 운영효율성(operational efficiency), 경영 편의성(management convenience), 프로세스 증진(process improvement)의 효과를 기대할 수 있다고 하였다.

2.2.1.3. 혁신성 (Innovation)

혁신은 창의적 아이디어를 선택하고 이를 유용한 제품과 서비스로 전환하는 과정을 의미한다(Robbins, 1993). Rogers & Shoemaker(1971)는 혁신성에 대해 새로운 생각과 기술을 수용하고 그러한 것들과 관련된 것을 채택하는 개인과 조직의 성향이라고 정의하였다. 혁신성은 새로운 혁신을 채택한다는 행위적인 측면과 변화를 기꺼이 수용하는 개방성 수용의 측면에서 경영활동의 변수로 채택 가능하다(Hurley & Hult, 1998).

Ahuja(2000)는 기업이 아웃소싱을 이용하면 비교적 단기간에 외부로부터 전문지식을 확보할 수 있고 자사가 보유하고 있지 않은 자원 확보하게 됨으로써 혁신성을 높일 수 있다고 하였으며, 박송이(2020)는 기업이 아웃소싱 활용으로 자신이 보유한 자산과 외부자원을 연계하여 혁신성을 높이고 이를 통하여 경쟁사의 모방 가능성과 대체 가능성을 차단해 경쟁우위 확보할 수 있다고 하였다. 스타트업의 생존에 관한 연구에서도 혁신성이 강한 스타트업이 그렇지 않은 스타트업에 비하여 생존율이 높다는 것이 확인되었다(Hyytinen et al., 2015).

2.2.1.4. 조직 유연성 (Organizational flexibility)

유연한 조직은 구성원에게 더 많은 권한위임과 업무자율성을 부여하여 환경변화에 대한 대응역량과 혁신성 강화, 그리고 자원 활용의 효율성을 높일 수 있다. 특히 자원이 충분하지 않고 조직 규모가 작은 기업일수록 조직 유연성을 확보하는 것이 중요하다(Robbins, 1993). Jeffrey et al.(2008)은 자신의 업무를 언제(when), 어디서(where), 얼마 동안(how long) 수행할지를 선택할 수 있는 정도가 조직 유연성이라고 정의하였고, 하영임(2019)은 조직이 환경변화에 빨리 대응할 수 있도록 유연하게 조직을 운영하는 것이 조직 유연성이라고 정의하였다.

아웃소싱은 조직 유연성을 확보하는 유용한 도구가 될 수 있다. 기업은 특정 업무를 외부업체에 위탁함으로써 내부자원을 유동적으로 배치할 기회를 확보할 수 있게 되고 필요할 때만 프로젝트 계약 형태로 아웃소싱을 진행하며 고정비용을 가변비용으로 전환하는 등 탄력적으로 재원 및 조직을 운영을 도모할 수 있다(Jain & Natarajan, 2011; Quinn & Hilmer, 1994).

2.2.2 위험요인

본 연구에서는 선행연구를 참고하여 온라인 아웃소싱 이용의 위험요인으로 불확실성, 비용부담, 정보보안, 조직역량으로 구분하여 살펴보았다.

2.2.2.1. 불확실성 (Uncertainty)

최근 기업환경의 불확실성이 커지고 있는 가운데 불확실성의 헤징(hedging) 수단으로 아웃소싱이 전략적으로 활용될 수 있다는 연구가 존재한다(Gunasekaran & Ngai, 2003). 그러나 일반적으로 아웃소싱을 추진하는 과정에서 결과물의 낮은 품질(poor quality), 부적합한 인력(unqualified staff) 매칭, 직원 사기(employee morale) 저하, 숨은 비용(hidden cost) 발생과 같은 문제가 발생할 수 있는 불확실성이 존재하고 이러한 변수들은 프로젝트의 성패에 상당한 영향을 미칠 수 있다(Elhoushy et al., 2020).

2.2.2.2. 비용부담 (Cost burden)

아웃소싱 이용의 주된 목적 가운데 대표적인 것이 비용 절감이지만, 아웃소싱 활용을 결정할 때는 아웃소싱 이용과 관련된 모든 비용을 고려해야 한다. 단순한 계약금액뿐만 아니라 발주비용, 품질비용, 생산기간 증가에 따른 추가 비용 등을 따져보고 아웃소싱 활용여부를 결정해야 한다.

이유정(2007)은 아웃소싱 활용에 따른 정규직 인원 감축으로 예산 절감을 기대하지만, 추가 장비구매나 데이터 구매와 같은 추가비용이 발생 될 수 있고 당초에 고려하지 못했던 자사의 정규직 직원과 아웃소싱 직원에게 동시에 발생 되는 이중비용이 발생 될 수 있음을 지적하였다.

황용식(2009)의 연구에서도 아웃소싱을 추진하는 과정에서의 돌발적인 비용 발생과 파트너 교체와 계약을 진행하는 과정에서 추가비용이 소요될 수 있으며, 기존 IT 아웃소싱에서도 비용증가가 초래된 사례가 존재한다는 것을 근거로 비용증가가 예상될 때는 아웃소싱 이용을 피해야 한다고 하였다.

2.2.2.3. 정보보안 (Information security)

최근 온라인 플랫폼을 중심으로 한 거래가 활발해지는 만큼 플랫폼에서 수집되는 정보의 양이 폭발적으로 증가함에 따라 정보유출과 오남용의 우려가 커지고 있다. 고객의 개인정보, 거래정보, 회사의 기밀정보와 같은 정보자산 보호는 비즈니스의 연속성과 고객의 신뢰 유지를 위하여 절대적으로 중요하다(이병준, 2021).

정보의 주체는 정보보안 사고 발생 시, 심각한 금전적 피해와 정신적 피해를 보게 되고, 기업은 정보보안 사고 발생에 따른 손해배상 비용 등의 막대한 경제적 피해에 직면하게 된다. 기업은 아웃소싱 과정에서 정보보안의 중요성을 인식하여 정보보안 사고예방을 위하여 직원들을 대상으로 정보보호 교육을 진행하고 이와 관련된 솔루션을 도입하는 등 정보보호를 위한 노력을 강화하고 철저한 보안 관리정책의 수립과 이행이 요구된다(김양훈 외, 2014; 박장혁·이환수, 2014).

2.2.2.4. 조직역량 (Organizational competency)

역동적인 환경에서 사업을 영위하는 스타트업은 적은 인원으로 폭넓은 과업을 처리해야 하는 상황으로 구성원의 역량이 기업성과 창출에 중요한 역할을 한다(Hyytinen et al., 2015). Quinn & Hilmer(1994)는 회사역량을 핵심역량과 비핵심역량으로 구분하고 비핵심역량 분야는 아웃소싱을 통하여 외부로부터 수급하는 전략적 아웃소싱의 필요성을 강조하였다. 박준기·이혜정(2018)은 스타트업의 성공조건으로 팀 창의성과

지식공유, 흡수역량으로 정의하였는데 스타트업이 아웃소싱을 활용하면 자신이 보유하지 않은 자원과 역량을 외부에서 획득하게 됨으로써 스타트업의 역량 강화에 도움이 될 수 있다고 하였다.

그러나 복수의 선행연구에서는 아웃소싱 이용과정에서 기업의 핵심지식이나 노하우, 핵심역량이 외부로 유출되어 기업 내부의 전문성(in-house expertise)이 약화 될 뿐만 아니라, 자체적으로 내부역량 육성에 소홀해질 수도 있다는 우려를 제기하기도 했다(Ketler & Walstrom, 1993; Kremic et al., 2006).

2.3. 온라인 아웃소싱 이용의 성과요인

2.3.1. 조직몰입

조직몰입은 조직구성원의 행동을 예측할 수 있게 하는 중요한 변수로 인식되고 있으며, 조직운영의 효율성을 나타내는 척도로 다뤄지고 있다(김문중·권기환, 2014). 조직몰입은 본인이 속한 조직에 대하여 동일시하고 직무몰입 및 애착심, 그리고 일체감을 나타내며, 회사가 지향하는 의미나 목표에 대한 강한 신뢰와 조직을 위해 노력하는 의사와 더불어 조직구성원으로서 존재하고자 하는 강한 의사를 포함하고 있다(서귀동, 2020).

Porter et al.(1974)은 본인이 속한 조직에 어느 정도의 일체감을 느끼고 몰입하는가를 조직몰입의 핵심으로 보았으며, 조직의 지향가치 수용과 조직에 남고자 하는 의지가 조직몰입이라고 정의하였다. 이슬기(2021)는 스타트업의 혁신 행동에 관한 연구에서 구성원이 조직과 자신을 동일시하고 강한 애착과 신뢰를 가지고 회사에 충성심과 에너지를 바치려는 감정의 총체가 조직몰입이라고 정의하였다. 다양한 선행연구에서 조직구성원의 조직몰입 정도가 높을수록 조직에 대한 충성도는 물론 업무 효율성, 근무태도, 이직률 등에 긍정적인 영향을 주는 것이 확인되었다(한상국·박재환, 2017; 정진혁 외, 2018; Allen & Meyer, 1990). Benson(1999)는 제조기업의 아웃소싱 사례연구를 통하여 아웃소싱의 활용이 기업의 노동유연성을 높여주고 직원들의 조직몰입에 긍정적인 역할을 한다고 주장하였다.

본 연구에서는 조직몰입을 조직 구성원이 조직에 대한 긍정적 인식을 기반으로 조직의 가치를 공감하고 조직의 목표달성을 위해 본인의 주된 업무에 몰입하는 정도라고 정의하고 조직몰입을 결과변수로 채택하여 온라인 아웃소싱 활용이 조직몰입에 주는 영향을 검증하였다.

2.3.2. 직무만족

직무만족은 조직구성원이 본인 직무와 관련하여 경험하는 모든 호감 또는 이러한 호감에서 기인하는 태도를 의미하며, 조직구성원의 직무만족 여부에 따라 본인 직무에 대한 태도가 형성되고, 이것이 생산성과 연결되기 때문에 조직구성원의 직무만족 정도는 기업의 성과 창출에 미치는 영향은 상당하다(박철연, 2013).

직무만족을 처음으로 연구한 Hoppock(1935)은 직무와 관련된 환경적 상황과 심리적 상태, 생리적 조화가 직무만족이라고 정의했다. Porter et al.(1974)은 직무만족을 내재적 요인과 외재적 요인으로 구분하였다. 내재적 만족(intrinsic satisfaction)은 조직구성원의 개인적 특성이나, 조직으로부터 부여받은 직무 및 직무 활동으로부터 형성되는 만족을 의미하며, 외재적 만족(extrinsic satisfaction)은 직무수행을 통하여 받는 보상이나 근무여건, 동료 관계, 회사로부터 부여받은 직위 등을 통해 형성되는 만족이라고 설명하였다.

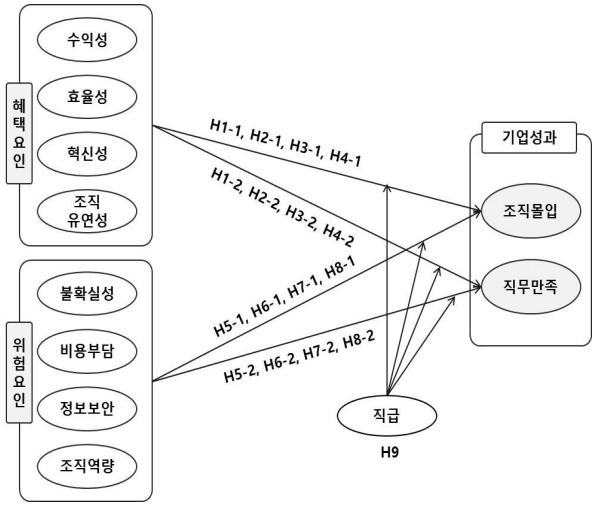
최근 노동시장에 진입하고 있는 MZ세대(millennial generation)는 연봉이나 직업 안정성보다 직무만족을 중요하게 생각하는 경향을 보이며 특히 스타트업의 경우 조직문화와 심리적 임파워먼트가 조직구성원의 직무만족에 주는 영향이 높은 것으로 확인되었다(서수경, 2022). Lee & Lee(2020)는 기업이 아웃소싱을 이용하면 새로운 지식과 아이디어가 외부로부터 유입되면서 지식공유가 활발해져서 조직구성원의 직무만족도가 향상되는 것을 밝혀냈다.

본 연구에서는 직무만족을 스타트업 구성원이 직무를 수행하는 과정에서 경험하거나 업무 결과로 얻게 되는 성취감으로 인한 긍정적인 정서 상태로 정의하고 직무만족을 결과변수로 선정하여 온라인 아웃소싱 활용이 조직구성원의 직무만족에 주는 영향을 검증하였다.

Ⅲ. 연구 방법

3.1. 연구모형

온라인 아웃소싱은 기업의 외부자원을 이용하여 기업성과 창출을 도모한다는 점에서 본질적으로 아웃소싱의 특징을 가지고 있다. 이에 본 연구는 Kremic et al.(2006)가 제안한 아웃소싱 이용 결정 프레임워크 등을 참고하여 혜택요인과 위험요인을 독립변수 요인으로 채택하고 선행연구 고찰을 통해 수익성, 효율성, 혁신성, 조직 유연성을 혜택요인으로, 불확실성, 비용부담, 정보보안, 조직역량을 위험요인으로 도출하였다. 그리고 성과요인으로는 Benson(1999)과 Lee & Lee(2020)의 아웃소싱에 관한 연구에서 채택된 조직몰입과 직무만족을 선정하였다. 또한 온라인 아웃소싱의 이용과 성과창출에 대한 직급별 특성도 살펴보고자 한다. 이를 종합하여 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 4> 연구모형

3.2. 가설설정

3.2.1. 혜택요인에 대한 가설

아웃소싱 의사결정 프레임워크를 제안한 Kremic et al.(2006)은 아웃소싱 이용의 대표적인 혜택요인으로 비용 절감을 제시하였으며, Mbanje & Tefera(2022)는 아웃소싱의 활용성과를 CP(cost-profitability) 측정기법으로 정량화하였으며 그 결과 아웃소싱의 활용으로 비용 절감되고 수익성이 개선되는 경제적 성과를 확인하였다.

Prajapati et al.(2020)은 선행연구에 기반하여 아웃소싱의 성과 창출 핵심성공요인(CSF, critical success factor)을 분석하였다. 연구결과 아웃소싱의 이용으로 기업의 유연성과 민첩성이 향상되고 운영절차 개선으로 효율성이 향상되는 것을 확인했다.

기업은 아웃소싱 활용하여 단기간에 외부로부터 전문적 지식과 기술, 정보를 흡수하여 혁신성을 강화하고(Ahuja, 2000) 자신이 보유한 유·무형 자산과 외부자원을 연결하여 제품과 서비스의 혁신성을 제고하고 경쟁우위를 확보할 수 있다(박송이, 2020). Prajapati et al.(2020)은 아웃소싱 성과 창출의 핵심성공요인 연구에서 아웃소싱 활용은 유연한 조직운영에 도움을 준다고 주장하였다.

이에 본 연구에서는 온라인 아웃소싱 이용에 따른 혜택요인에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1-1. 온라인 아웃소싱의 수익성 요인은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 온라인 아웃소싱의 수익성 요인은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 온라인 아웃소싱의 효율성 요인은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 온라인 아웃소싱의 효율성 요인은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 온라인 아웃소싱의 혁신성 요인은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 온라인 아웃소싱의 혁신성 요인은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 온라인 아웃소싱의 조직유연성 요인은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 온라인 아웃소싱의 조직유연성 요인은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 위험요인에 대한 가설

불확실성은 거래비용이론에서 'make or buy'의 의사결정에서 고려하는 핵심요인이며, 자원의존이론에서는 외부로부터의 자원획득과정에서 관리해야 하는 요인으로 간주한다(Williamson, 2007). Jain & Natarajan(2011)은 기대한 성과(expected benefit)를 실현하지 못할 수 있는 불확실성을 아웃소싱의 위험요인으로 보았다. 특히 중개플랫폼을 통해 주로 비대면으로 서비스가 성립되는 온라인 아웃소싱의 특성상 불확실성에 대한 우려는 상존한다.

아웃소싱 이용의 주된 목적 중 하나가 비용 절감이지만 아웃소싱의 이용이 비용 절감을 담보하는 것은 아니다. Kremic et al.(2006)은 아웃소싱의 이용 동기로 비용, 전략, 정치적 요인을 제시하였는데, 비용과 관련해서는 비용 절감이 과대평가되는 부분이 있다고 지적하였다. 잠재된 비용(hidden cost)까지 고려하면 비용증가의 위험이 존재할 수도 있다는 것이다.

중소기업의 아웃소싱 이용 결정요인에 관한 연구에서도 아웃소싱을 활용하면 고정비가 변동비로 전환되는 효과가 발생하지만, 여전히 잠재비용은 위험요소로 존재한다고 지적하였다(Montaseb et al., 2018).

최근 디지털 트랜스포메이션 트렌드 속에서 기업들은 ICT 기술이 접목된 아웃소싱을 많이 활용하고 있으나 아웃소싱이 정보보안을 취약하게 만든다는 문제가 제기되고 있다(차경진, 2019). 실제로 아웃소싱 위탁업체에 의한 정보보안 사고가 많이 발생되고 있으며, 정보보안 사고의 주요 원인으로는 아웃소싱 업체의 낮은 보안 의식 수준, 장비의 부적절한 반·출입, 보안 통제 대상자의 증가 등이 있다(김양훈 외, 2014).

또한 조직 내 정보관리가 중요해지며 조직의 명확한 정보보안 정책수립의 중요성이 강조되고 있는데, 박호진(2015)은 조직 구성원에게 정보보안을 강화하는 것은 테크노 스트레스를 가중시켜 직무만족에 부정적인 영향을 줄 수 있다고 하였다.

Quinn & Hilmer(1994)는 아웃소싱 활용으로 부족한 자원을 외부로부터 확보하여 시장에서 경쟁우위를 점할 수 있다고 하였지만, 한편으로는 아웃소싱을 이용하는 과정에서 파트너의 기술력에 의존하여 조직역량이 도태될 우려가 있으며, 지식이나 기술과 같은 무형의 역량이 외부로 유출되어 조직역량이 약화되는 상황이 발생되기도 한다(황용식, 2009; Kremic et al., 2006).

이에 본 연구에서는 온라인 아웃소싱 이용에 따른 위험요인에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5-1. 온라인 아웃소싱의 불확실성 요인은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H5-2. 온라인 아웃소싱의 불확실성 요인은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H6-1. 온라인 아웃소싱의 비용부담 요인은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H6-2. 온라인 아웃소싱의 비용부담 요인은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H7-1. 온라인 아웃소싱의 정보보안 요인은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H7-2. 온라인 아웃소싱의 정보보안 요인은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H8-1. 온라인 아웃소싱의 조직역량 요인은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H8-2. 온라인 아웃소싱의 조직역량 요인은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 직급에 대한 가설

일반적으로 기업은 직급에 따른 위계질서가 존재하고 의사결정을 포함한 과업수행 과정에 직급이 영향을 줄 수 있고 직급별로 기대되는 역할과 과업수행 수준이 다를 수 있다(김인권·강신기, 2019). 직급은 혁신 행동의 수용에서도 차별적으로 작용한다. 혁신 행동은 조직구성원이 자신의 과업을 수행하면서 성과향상을 목적으로 문제를 수정하고 새롭고 창의적인 방법으로 실행하는 일련의 노력으로 정의되는데(Van de Ven, 1986). 관리자와 비관리자를 대상으로 진행한 연구에서 직급별로 혁신 행동 수용수준의 차이가 확인되었다(강지선·김국진, 2019).

그러므로 직급은 단순한 조직구성원의 구분에 그치지 않고 기업의 의사결정과 성과에 다양한 형태로 영향을 줄 수 있으며 직무만족과 같은 조직인식에 대한 변인으로 작용할 수 있다(김인권·강신기, 2019; 김재형·임진혁, 2019). 이에 본 연구에서는 온라인 아웃소싱의 이용요인과 성과 간의 관계에서 직급의 조절효과 파악을 위하여 다음과 같은 추가가설을 설정하였다.

H9: 온라인 아웃소싱의 이용요인과 성과 간의 관계에서 직급별 차이를 보일 것이다.

3.3. 조사설계

설문조사에 앞서 연구모형에서 도출한 가설이 타당한지 파악하기 위하여 예비조사를 진행하였다. 온라인 아웃소싱을 이용해 본 경험을 보유하고 있는 스타트업 20개사를 편의적으로 선정하여 총 50부를 확보하였으며, 회수된 설문 문항을 바탕으로 요인별 설문문항의 신뢰도와 타당성을 검증하여 본 연구의 목적에 부합하지 않거나 타당하지 않다고 판단되는 문항에 대하여 수정 및 보완하여 최종 설문지를 확정하였다.

본 설문조사의 표본은 경기창조경제혁신센터, 인천창조경제혁신센터, KT 오픈이노베이션 전담부서, 민간 액셀러레이터 등의 스타트업 지원조직의 협조를 통하여 확보하였으며 단순무작위 추출법으로 표본을 구성하였다.

설문조사는 2023년 9월부터 10월까지 진행되었다. 총 329부가 회수되었으며 그 가운데 의심스러운 응답 패턴을 보이거나 미응답 문항이 다수 포함된 48부를 제외하여 최종적으로 281부의 설문을 분석에 활용하였다. 조사대상자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비중 (%)
성별	여성	103	36.7
	남성	178	63.3
연령	20대	33	11.7
	30대	143	50.9
	40대	81	28.8
	50대 이상	24	8.5
직급	사원급	37	13.2
	대리-차장급	98	34.9
	팀장(부장)급	50	17.8
	임원급	20	7.1
	창업자 or CEO	76	27.0
업종	ICT 서비스	65	23.1
	ICT 제조	39	13.9
	문화/콘텐츠	40	14.2
	바이오/헬스케어	30	10.7
	물류/유통	46	16.4
	교육	23	8.2
	공간	13	4.6
	기타	25	8.9
온라인 아웃소싱 이용경험	1회-3회	169	60.1
	4회-10회	58	20.6
	10회 이상	54	19.2

통계분석에는 SPSS 24.0, AMOS 24.0 프로그램을 활용하였으며 구체적인 분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 온라인 아웃소싱을 이용하는 스타트업의 특성을 파악하고자 빈도분석을 수행하였다. 둘째, 온라인 아웃소싱 이용의 혜택요인(수익성, 효율성, 혁신성, 조직 유연성), 위험요인(불확실성, 비용부담, 정보보안, 조직역량), 조직몰입, 직무만족의 신뢰도와 타당성을 알아보기 위하여 Cronbach's α 계수를 통하여 신뢰도 분석을 수행하였으며, 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통하여 타당성 검증을 진행하였다. 셋째, 온라인 아웃소싱의 이용요인과 기업성과의 상관관계를 알아보기 위해서 Pearson 상관관계 분석과 구조방정식으로 영향관계를 분석하였다.

3.4. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 수립한 연구모형과 연구가설을 검증하기 위해, 선행연구를 바탕으로 주요 요인에 대한 조작적 정의를 내리고 요인별 측정 문항을 작성하였다. 측정 문항은 기존 연구에서 이용된 문항을 온라인 아웃소싱의 특성에 맞게 구성하였다. 이러한 과정을 통해 독립변수인 온라인 아웃소싱의 혜택요인과 위험요인에 대하여 각각 4개의 하위요인으로 구성하였으며 종속변수는 조직몰입과 직무만족으로 구성하였으며 측정문항은 리커트 5점 척도를 적용하였다.

<표 2> 조작적 정의 및 요인별 측정 문항수

구분		조작적 정의	문항	참고문헌
혜택요인	수익성	온라인 아웃소싱이 조직 또는 개인에게 경제적 이익을 가져다주는 정도	3	Quinn & Hilmer(1994); Elhoushy et al.(2020); 김아름(2021); Mbanje & Tefera(2022)
	효율성	온라인 아웃소싱을 활용하여 회사의 자원과 역량을 연계하여 업무를 효과적으로 수행하는 정도	3	
	혁신성	온라인 아웃소싱을 활용하여 제품 및 서비스에 혁신을 추구하는 정도	3	
	조직 유연성	온라인 아웃소싱의 활용으로 조직 내부 및 외부에서 발생하는 변화에 대하여 유연하게 대처할 수 있는 정도	3	
위험요인	불 확실성	온라인 아웃소싱의 이용과 관련하여 발생할 수 있는 예측하기 어려운 상황이나 위험요소	3	Ketler & Walstrom (1993); Quinn & Hilmer (1994); Kremic et al. (2006); 유석(2022)
	비용 부담	온라인 아웃소싱의 이용으로 인하여 회사가 부담하는 경제적 비용과 자원	3	
	정보 보안	온라인 아웃소싱 이용 시 외부와의 협력 과정에서 발생할 수 있는 기밀정보 탈취와 유출을 차단하고자 노력	3	
	조직 역량	온라인 아웃소싱의 이용과정에서 약화될 수 있는 기업의 전문성과 구성원의 업무역량과 노하우	3	
성과	조직 몰입	자신이 속한 조직을 신뢰하고 애착과 일체감을 가지며 조직의 목표달성을 위하여 헌신하고자 하는 태도	4	김가람(2021); 김미라(2021)
	직무 만족	온라인 아웃소싱의 이용으로 인하여 구성원이 업무에 만족을 느끼는 정도	4	장효강(2006); 홍성남(2015)

Ⅳ. 분석 결과

4.1. 측정도구의 신뢰도 분석

독립변수의 세부요인 8개 항목과 결과변수 2개 항목에 대한 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's α를 산출하였으며, 검증 결과는 모든 연구변인이 Cronbach's α 기준값인 0.6 이상을 충족하고 있는 것으로 확인되었다.

<표 3> 연구 변인의 Cronbach's α 분석결과

구분		문항 수	Cronbach's α	
혜택요인	수익성	3	0.727	0.871
	효율성	3	0.745	
	혁신성	3	0.772	
	조직 유연성	3	0.728	
위험요인	불확실성	3	0.713	0.810
	비용부담	3	0.762	
	정보보안	3	0.735	
	조직역량	3	0.862	
기업성과	조직몰입	4	0.783	0.857
	직무만족	4	0.841	

4.2. 측정도구의 타당도 분석

본 연구에서 사용된 측정문항들은 선행연구를 근거로 구성하였으므로 내용 타당성(content validity)은 확보되었다고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 AMOS의 확인적 요인분석(CFA, confirmatory factor analysis)을 통해 혜택요인의 수익성, 효율성, 조직 유연성, 혁신성, 위험요인의 불확실성, 비용부담, 정보보안, 조직역량, 기업성과의 조직몰입, 직무만족의 집중 타당성을 검증하였다.

먼저, 확인적 요인분석에 대한 모형 적합도 분석결과는 다음과 같다.

<표 4> 확인적 요인분석 모형 적합도

$\chi 2$(p)	df	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	TLI	IFI	CFI
1691.593 (.000)	713	.886	.842	.048	.067	.813	.878	.911	.907

확인적 요인분석에 대한 적합도 지수는 일반적으로 GFI, AGFI, NFI, TLI, IFI, CFI 등은 0.8-0.9 이상이면 양호한 것으로 보고(Mulaik et al., 1989), RMR은 0.050 이하면 양호, RMSEA는 0.080 이하면 양호한 것으로 보고 있다(Steiger & Lind, 1980). 또한, 확인적 요인분석을 통해 도출된 표준화 계수(β)는 0.5 이상을 양호한 기준으로 보고 있다(배병렬, 2011).

본 연구에서 진행한 확인적 요인분석 결과 적합도 지수들이 대부분 기준치에 속하기 때문에 확인적 요인분석의 모형 적합도는 양호하다고 판단하였다. 또한, 집중 타당성을 판단하기 위한 개념 신뢰도(CR, construct reliability)는 0.7 이상, 수렴 타당성을 판단하기 위한 평균분산추출지수(AVE, average variance extracted)는 0.5 이상으로 나타났으므로 집중 타당성과 수렴 타당성이 양호한 것을 확인하였다(Nunnally & Bernstein, 1994).

<표 5> 확인적 요인분석 결과

구분		표준화 계수(β)	S.E.	t-value	CR	AVE
수익성	수익성1	.655	Fix	-	.827	.616
	수익성2	.788	.109	10.299***		
	수익성3	.663	.118	9.146***		
효율성	효율성1	.705	Fix	-	.845	.645
	효율성2	.694	.098	9.963***		
	효율성3	.707	.099	10.112***		
혁신성	혁신성1	.753	Fix	-	.853	.660
	혁신성2	.763	.091	11.394***		
	혁신성3	.668	.089	10.165***		
조직 유연성	조직 유연성1	.632	Fix	-	.836	.630
	조직 유연성2	.712	.121	9.020***		
	조직 유연성3	.717	.117	9.051***		
불 확실성	불확실성1	.764	Fix	-	.823	.609
	불확실성2	.662	.099	9.048***		
	불확실성3	.614	.099	8.559***		
비용 부담	비용부담1	.654	Fix	-	.831	.622
	비용부담2	.677	.188	6.946***		
	비용부담3	.605	.173	6.620***		
정보 보안	정보보안1	.716	Fix	-	.859	.679
	정보보안2	.873	.124	10.264***		
	정보보안3	.534	.104	8.007***		
조직 역량	조직역량1	.802	Fix	-	.923	.749
	조직역량2	.828	.073	14.409***		
	조직역량3	.714	.076	12.228***		
	조직역량4	.780	.075	13.552***		
직무 몰입	직무몰입1	.571	Fix	-	.866	.622
	직무몰입2	.775	.169	9.039***		
	직무몰입3	.736	.162	8.799***		
	직무몰입4	.678	.161	8.377***		
직무 만족	직무만족1	.568	Fix	-	.902	.703
	직무만족2	.860	.147	9.816***		
	직무만족3	.804	.143	9.513***		
	직무만족4	.791	.149	9.429***		

****p<.001*

4.3. 상관분석 및 기술통계 분석

본 연구에서는 혜택요인의 수익성, 효율성, 조직 유연성, 혁신성, 위험요인의 불확실성, 비용부담, 정보보안, 조직역량, 기업성과의 조직몰입, 직무만족 간의 상관성을 분석하기 위하여 피어슨 상관계수(Pearson correlation coefficient)를 이용하여 상관관계를 분석하였으며, 그 결과는 다음 <표 6>와 같다.

조직몰입과 상관이 높은 변인으로 혜택요인 중 조직 유연성(r=0.348, *p<.001*)로 나타났으며, 위험요인 중에서는 불확실성(r=-0.351, *p<.001*)로 나타났다. 직무만족과 가장 상관이 높은 변인으로는 혜택요인 중 효율성(r=0.394, *p<.001*)로 나타났으며, 위험요인 중에서는 정보보안(r=-0.361, *p<.001*)로 나타났다.

<표 6> 연구 변인 간의 상관분석 결과

구분	수익성	효율성	혁신성	조직 유연성	불확실성	비용 부담	정보 보안	조직 역량	조직 몰입	직무 만족
수익성	.616a									
효율성	.582*** (.338)b	.645a								
혁신성	.519*** (.286)b	.417*** (.174)b	.660a							
조직 유연성	.532*** (.283)b	.471*** (.222)b	.501*** (.251)b	.630a						
불 확실성	-.130** (.017)b	.185*** (.034)b	-.121** (.015)b	-.224*** (.050)b	.609a					
비용 부담	.125** (.016)b	-.136** (.018)b	-.127** (.016)b	-.135** (.018)b	.396*** (.157)b	.622a				
정보 보안	-.162*** (.026)b	-.147** (.022)b	-.201*** (.040)b	.139** (.019)b	.297*** (.088)b	.337*** (.114)b	.679a			
조직 역량	-.155*** (.024)b	.173*** (.030)b	-.194*** (.038)b	-.186*** (.034)b	.282*** (.079)b	.367*** (.135)b	.430*** (.185)b	.749a		
조직 몰입	.295*** (.086)b	.307*** (.094)b	.229*** (.052)b	.348*** (.121)b	-.351*** (.123)b	-.204*** (.042)b	-.140*** (.020)b	-.220*** (.048)b	.622a	
직무 만족	.313*** (.098)b	.394*** (.155)b	.210*** (.044)b	.265*** (.070)b	-.270*** (.073)b	-.202** (.041)b	-.361*** (.130)b	-.358*** (.128)b	.555*** (.308)b	.703a

****p<.001, **p<.01*, a: 평균분산추출지수(AVE), b: 상관계수 제곱의 값

한편, 상관계수가 0.80 이상일 경우 해당 변수들 간에 다중공선성의 문제를 일으킬 가능성이 존재한다(이학식, 2017). 하지만, 본 연구에서 사용된 변수에 관한 상관계수를 확인해본 결과 이러한 변수가 없는 것으로 나타났다. 따라서 상관계수들이 통계적으로 유의한 수준인 0.80 이하로 나타나 다중공선성은 없는 것으로 분석되었다.

마지막으로 본 연구 변인들의 판별 타당도를 확인하였다. 판별 타당도는 다음 두 가지를 확인하여야 한다. 첫째 각 변인의 AVE 값 중 가장 작은 값이 변인 간 상관계수 중 가장 큰 상관계수의 제곱보다 크면 판별 타당도가 있는 것으로 판단한다(김계수, 2017). 본 연구에서 상관계수 중 가장 큰 상관계수는 수익성과 효율성의 상관계수 r=0.582(*p<.001*)로 이를 제곱하면 r2=0.338로 계산된다. 이때 AVE 값 중 가장 작은 값은 불확실성 AVE=0.609로 상관계수 제곱의 값이 불확실성의 AVE 값보다 작은 것으로 나타나 판별 타당도가 확보된 것을 알 수 있다.

구조방정식 모형을 분석하기 위하여 모든 변인의 정규분포성(multivariate normality) 확인을 위한 평균(mean), 표준편차(standard deviation), 왜도(skewness), 첨도(kurtosis)를 측정하였다. 분석결과는 <표 7>과 같다. 먼저, 혜택요인의 평균값은 수익성 M=3.62(SD=0.688), 효율성 M=3.64(SD=0.670), 조직 유연성 M=3.68(SD=0.743), 혁신성 M=3.33(SD=0.777)으로 나타났으며, 위험요인에 대한 평균값은 불확실성 M=2.28(SD=0.754), 비용부담 M=2.50(SD=0.689), 정보보안 M=2.51(SD=0.793), 조직역량 M=2.97(SD=0.858)로 나타났다. 다음으로 기업성과는 조직몰입 M=3.79(SD=0.720), 직무만족 M=3.64(SD=0.793)로 나타났다. 또한, 왜도는 ±2 미만, 첨도는 ±7 미만일 때 구조방정식 모형의 모수치를 추정할 수 있는데(Curran et al., 1996), 본

연구자료의 왜도와 첨도를 확인한 결과, 절대값을 기준으로 왜도는 0.061~0.438, 첨도는 0.100~0.751로 왜도와 첨도가 각각 절대값 2.0 미만, 절대값 7.0 미만에 위치하여 정규분포 기준에 부합한 것으로 나타났다. 따라서 연구에 사용된 변인들은 정규분포를 이루고 있다고 할 수 있다.

<표 7> 기술통계 분석결과

변인		M (평균)	SD (표준편차)	왜도 (skewness)	첨도 (kurtosis)
혜택 요인	수익성	3.62	0.688	-.219	.367
	효율성	3.64	0.670	-.293	.549
	혁신성	3.33	0.777	-.305	.374
	조직 유연성	3.68	0.743	-.396	.476
위험 요인	불확실성	2.28	0.754	.153	-.521
	비용부담	2.50	0.689	.061	-.104
	정보보안	2.51	0.793	.438	.511
	조직역량	2.97	0.858	.130	-.199
기업 성과	조직몰입	3.79	0.720	-.229	-.364
	직무만족	3.64	0.793	-.430	.100

4.4. 가설검증

4.4.1. 연구모형 분석결과

본 연구의 가설검증을 위하여 온라인 아웃소싱의 혜택요인과 위험요인 그리고 이용성과 간에 어떠한 영향 관계가 있는지 구조방정식 모형(SEM, structural equation modeling)을 통하여 분석하였다. 구조방정식 모형 적합도 분석결과, χ^2=1835.979 (*p=.000,* df=717), GFI= 0.870, AGFI=0.824, RMR=0.049, RMSEA=0.065, NFI=0.808, TLI=0.881, IFI=0.881, CFI=0.877로 나타나 구조방정식 모형 적합도는 양호하다고 판단되었으며, 연구가설을 분석한 결과는 <표 8>과 같다.

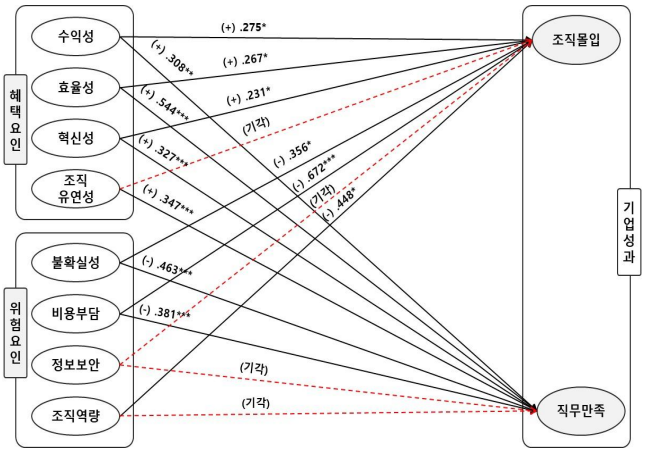
<표 8> 연구모형 분석결과

가설	경로			표준화 계수 β	표준 오차	t-value	p	결과
H 1-1	수익성	→	조직몰입	.275	.073	2.295*	.023	채택
H 1-2	수익성	→	직무만족	.308	.091	3.216**	.001	채택
H 2-1	효율성	→	조직몰입	.267	.074	2.130*	.034	채택
H 2-2	효율성	→	직무만족	.544	.115	4.052***	.000	채택
H 3-1	혁신성	→	조직몰입	.231	.091	2.070*	.039	채택
H 3-2	혁신성	→	직무만족	.327	.106	3.611***	.000	채택
H 4-1	*조직유연성*	→	*조직몰입*	*.111*	*.119*	*0.654*	*.513*	*기각*
H 4-2	조직유연성	→	직무만족	.347	.114	4.294***	.000	채택
H 5-1	불확실성	→	조직몰입	-.356	.173	-2.557*	.011	채택
H 5-2	불확실성	→	직무만족	-.463	.133	-4.899***	.000	채택
H 6-1	비용부담	→	조직몰입	-.672	.293	-5.147***	.000	채택
H 6-2	비용부담	→	직무만족	-.381	.253	-4.499***	.000	채택
H 7-1	*정보보안*	→	*조직몰입*	*-.057*	*.070*	*-0.525*	*.600*	*기각*
H 7-2	*정보보안*	→	*직무만족*	*-.095*	*.080*	*-1.021*	*.307*	*기각*
H 8-1	조직역량	→	조직몰입	-.448	.093	-2.583*	.010	채택
H 8-2	*조직역량*	→	*직무만족*	*-.078*	*.094*	*-0.597*	*.551*	*기각*

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

먼저 조직몰입에 영향을 미치는 혜택요인과 위험요인으로는 수익성(*β*=0.275, *p<.05*), 효율성(*β*=0.267, *p<.05*), 혁신성(*β*=0.231, *p<.05*)이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 불확실성(*β*=-0.356, *p<.05*), 비용부담(*β*=-0.672, *p<.001*), 조직역량(*β*=-0.448, *p<.05*)은 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 직무만족에 영향을 미치는 혜택요인과 위험요인으로는 수익성(*β*=0.308, *p<.01*), 효율성(*β*=0.544, *p<.001*), 혁신성(*β*=0.327, *p<.001*), 조직 유연성(*β*=0.347, *p<.001*)이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 불확실성(*β*=-0.463, *p<.001*)과 비용부담(*β*=-0.381, *p<.001*)은 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

분석결과에 따른 경로분석은 아래의 <그림 5>와 같다.



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

<그림 5> 경로분석 결과

다음으로는 온라인 아웃소싱의 이용과 성과에 대한 직급별 분석을 위하여 관리자 그룹과 실무자 그룹으로 나누어 분석을 진행하였다.

우선 실무자 그룹에 대한 경로분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 실무자 그룹에서는 온라인 아웃소싱 이용요인 가운데 혜택요인 중 효율성(*β*=0.326, *p<.001*), 조직유연성(*β*=0.259, *p<.01*), 위험요인 중 불확실성(*β*=-0.206, *p<.05*), 정보보안(*β*=-0.213, *p<.05*)이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 혜택요인 중 효율성(*β*=0.365, *p<.001*), 조직 유연성(*β*=0.272, *p<.01*), 혁신성(*β*=0.264, *p<.01*)으로 나타났으며, 위험요인 중에서는 정보보안(*β*=-0.210, *p<.05*)이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 관리자 그룹에 대한 경로 분석결과를 살펴보면 다

음과 같다. 이용요인 가운데 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면 혜택요인 중 효율성(β=0.210, *p<.05*), 효율성(β=0.215, *p<.05*), 위험요인 중 불확실성(β=-0.305, *p<.001*), 비용부담(β=-0.214, *p<.01*), 정보보안(β=-0.238, *p<.01*)이 유의미한 영향을 주는 것으로 확인되었다. 그리고 직무만족에 미치는 영향에서는 혜택요인 중 효율성(β=0.467, *p<.001*)으로 나타났으며, 위험요인 중에서는 불확실성(β=-0.233, *p<.01*), 정보보안(β=-0.364, *p<.001*), 조직역량(β=-0.195, *p<.05*)으로 나타났다.

<표 9> 직급별 요인분석 결과

경로			실무자 그룹		관리자 그룹	
			표준화 계수 β	t-value	표준화 계수 β	t-value
수익성	→	조직몰입	.030	0.373	.210	2.105*
수익성	→	직무만족	.023	0.251	.099	0.901
효율성	**→**	**조직몰입**	**.326**	**4.164*****	**.215**	**2.211***
효율성	**→**	**직무만족**	**.365**	**4.124*****	**.467**	**4.553*****
혁신성	→	조직몰입	.017	0.194	.104	1.196
혁신성	→	직무만족	.272	3.017**	.096	1.004
조직유연성	→	조직몰입	.259	3.090**	.097	1.151
조직유연성	→	직무만족	.264	2.835**	.028	0.295
불확실성	**→**	**조직몰입**	**-.206**	**2.271***	**-.305**	**-3.918*****
불확실성	**→**	**직무만족**	**-.097**	**-1.182**	**-.233**	**-2.903****
비용부담	**→**	**조직몰입**	**-.003**	**-0.034**	**-.214**	**-2.611****
비용부담	→	직무만족	-.023	-0.264	-.110	-1.218
정보보안	**→**	**조직몰입**	**-.213**	**-2.386***	**-.238**	**-2.854****
정보보안	**→**	**직무만족**	**-.210**	**-2.349***	**-.364**	**-4.602*****
조직역량	→	조직몰입	-.116	-1.575	-.011	-0.134
조직역량	→	직무만족	-.065	-0.821	-.195	-2.105*

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

<표 9>로부터 확인된 두 그룹에서 공통적으로 채택된 경로는 '효율성→조직몰입', '효율성→직무만족', '불확실성→조직몰입', '정보보안→조직몰입', '정보보안→직무만족'으로 나타났다. 두 그룹의 공통적인 유의한 경로에서 직급의 조절 효과를 비교하기 위한 분석으로 다중그룹분석을 시행하였다. 실무자 그룹과 관리자 그룹에서 공통적으로 유의한 각 경로를 동일하게 제약한 후, 자유모형과 제약모형 간 $\triangle X^2$의 차이를 비교하였으며, 결과는 다음의 <표 10>과 같다.

<표 10> 직급에 따른 그룹별 다중그룹 분석 결과

Path Constrained			X^2	df	$\triangle X^2$	Sig.
Free Model			**2014.666**	**1434**	**-**	**-**
효율성	→	조직몰입	2026.548	1435	11.882	Sig.
효율성	→	직무만족	2021.664	1435	6.998	Sig.
불확실성	→	조직몰입	2020.987	1435	6.321	Sig.
정보보안	→	*조직몰입*	*2017.654*	*1435*	*2.988*	*No Sig.*
정보보안	→	직무만족	2032.987	1435	18.321	Sig.

실무자 그룹과 관리자 그룹에서 공통으로 유의한 경로에 대하여 각각의 제약을 걸어 자유도를 비교하였으며, 이때 자유모형과 제약모형에 대한 자유도(df)의 차이가(df=1일 때 $\triangle X^2$=3.84) 3.84보다 클 경우, 한쪽 그룹의 β 값이 다른 한쪽 그룹의 β 보다 통계적으로 유의하게 더 크다고 설명할 수 있다. 분석결과 실무자 그룹과 관리자 그룹 간 차이에 대한 통계적인 유의성이 확인된 경로는 '효율성→조직몰입', '효율성→직무만족', '불확실성→조직몰입', '정보보안→직무만족'으로 나타났다.

Ⅴ. 결론

5.1. 연구결과

본 연구에서는 온라인 아웃소싱 이용경험이 있는 스타트업 임직원을 대상으로 온라인 아웃소싱의 혜택요인과 위험요인이 기업성과에 미치는 영향을 체계적으로 규명하였다.

연구결과 전반적으로 온라인 아웃소싱 이용과 관련된 혜택요인은 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 영향을 주었으며, 위험요인은 부(-)의 영향이 확인되었다. 세부적으로 살펴보면 8개의 세부요인 가운데 조직 유연성, 정보보안을 제외한 요인들은 조직몰입에 영향을 주었으며, 정보보안과 조직역량을 제외한 요인들은 직무만족에 영향을 미쳤다.

특이할 점은 온라인 아웃소싱의 위험요인 중 정보보안 요인은 조직몰입과 직무만족 모두에게 미치는 영향이 확인되지 않았다. 이는 정보보안의 중요성을 강조하는 다수의 연행연구(김양훈 외, 2014; 오정주 외, 2017)의 결과와는 상이하다. 이러한 결과로부터 일반기업에 비해 스타트업 구성원의 정보보안 의식이 낮을 수 있다는 것을 추론가능하다. 또한, 조직 유연성이 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었는데, 조사대상자의 직급별로 나누어 보면 실무자들은 온라인 아웃소싱을 활용한 조직 유연성 확보가 조직몰입에 정(+)의 효과가 있다고 나타난 반면 관리자 그룹에서는 그 효과가 확인되지 않았다. 이것은 국내 외국계기업을 대상으로 진행한 장욱진·이상직(2023)의 직장유연성과의 조직몰입 연구결과를 일부 지지한다.

이에 덧붙여, 직급별로 온라인 아웃소싱 활용에 관한 인식 차이가 확인되었다. 관리자 그룹은 실무자 그룹에 비해 온라인 아웃소싱 이용과정 상의 불확실성과 정보보안에 대한 우려가 높았다. 그리고 실무자 그룹은 온라인 아웃소싱 이용으로 인한 효율성 강화가 조직몰입에 도움이 된다는 인식이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

5.2. 시사점

본 연구에서는 온라인 아웃소싱의 이용요인과 이용성과에 관한 세 가지의 연구문제를 설정했으며, 이에 대한 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 온라인 아웃소싱의 활용은 스타트업의 수익성, 효율성, 혁신성 측면에서 구성원의 조직몰입과 직무몰입에 유용한 것으로 확인되었다. 특히 온라인 아웃소싱을 통한 효율성 제고가 구성원의 직무만족도를 높일 수 있다는 점은 직급에 상관없이 모두 긍정적인 인식을 나타냈다. 그리고 온라인 아웃소싱 활용을 통한 수익성과 효율성 개선이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입도 강화를 가져오는 것으로 확인되었다. 따라서 스타트업에게 온라인 아웃소싱의 활용은 유용하다고 볼 수 있다.

둘째, 온라인 아웃소싱 결과물의 불확실성과 비용부담이 구성원의 조직몰입과 직무만족에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 스타트업은 온라인 아웃소싱 이용 시, 과업결과물의 불확실성 제거와 비용부담을 완화할 수 있는 준비가 필요하다. 과업 결과에 대한 불확실성을 낮추기 위해서는 아웃소싱 매칭 인력에 대한 세밀한 검증과 과업에 대한 명확한 계약관계 형성이 필요할 것이다. 아울러 온라인 아웃소싱과 관련된 숨은 비용이나 중복비용 등의 추가지출 요인을 점검하고 과업과정에서 추가비용이 발생되지 않도록 체계적인 과업관리가 필요할 것이다.

셋째, 온라인 아웃소싱의 이해관계자별로는 다음과 같은 활동을 제안한다. 우선 온라인 아웃소싱 이용과정에서 정보보안 요인은 조직몰입과 직무만족에 주는 영향성이 확인되지 않았다. 정보보안에 대한 사회적 중요성이 날로 커지는 만큼 스타트업은 온라인 아웃소싱을 이용하는 과정에서 발생할 수 있는 정보보안 문제 예방을 위한 노력이 필요하겠다. 특히 실무자들은 온라인 아웃소싱의 유용함에 대해서는 높게 인지하고 있으나 정보보안 문제에 대해서는 낮은 인식을 보이고 있으므로 온라인 아웃소싱 이용 시 실무자를 대상으로 한 정보보안 교육 등을 통하여 정보보안 인식을 제고해야 할 것이다. 또한 온라인 아웃소싱 공급자 및 중개플랫폼 제공기업은 온라인 아웃소싱 사용자의 불확실한 결과물에 대한 우려와 비용부담을 완화하기 위한 노력이 필요하다. 온라인 아웃소싱 플랫폼 기업은 합리적인 요금제도 수립과 신뢰할 만한 결과물 산출을 위한 체계적인 과업관리를 통하여 고객의 우려를 불식시키고 타중개플랫폼 사업자와의 차별성을 확보하게 해줄 것이다. 덧붙여 온라인 아웃소싱 생태계의 발전을 위한 정부와 지원기관의 역할도 요구된다. 정부의 스타트업 지원규모는 지속적으로 확대되고 있지만, 주된 지원 분야는 사업화 및 기술개발 지원, 시설제공 및 멘토링 등으로 고착화 된 경향이 있다. 본 연구에서 확인된 온라인 아웃소싱 활용의 긍정적 역할과 우려사항을 종합적으로 검토하여 스타트업이 온라인 아웃소싱을 적극적으로 활용 할 수 있는 지원정책이 마련되면 국내 스타트업 경쟁력 강화에 도움이 될 것으로 기대한다.

그리고 온라인 아웃소싱의 이용요인과 이용성과에 관한 실증분석을 통해 제시될 수 있는 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 플랫폼 경제시대에 실물경제에서 활발히 활용되고 있는 온라인 아웃소싱을 새로운 노동형태로 식별하여 실증연구를 진행함으로써 온라인 아웃소싱 연구에 관한 이론적 기반을 제시하였다.

둘째, Kremic et al.(2006)와 Montaseb et al.(2018) 등 선행연구에서 프레임워크로 제시된 아웃소싱 이용요인에 대하여 온라인 아웃소싱을 주제로 실증분석을 통하여 입증했다는 점에 이론적 의의를 둘 수 있다.

5.3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계와 향후 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 온라인 아웃소싱의 이용과 관련된 다양한 요인 가운데, 일부 요인에 한하여 연구를 진행하였다. 빠르게 변화하는 스타트업의 경영환경에서는 온라인 아웃소싱의 이용과 관련된 다양한 요인들이 존재할 것이다. 따라서 향후 연구에서는 이번 연구에서 포함되지 않은 요인들에 관한 추가적인 연구가 필요하겠다.

둘째, 실증분석에 사용된 표본의 대표성에서 한계를 가지고 있다. 본 연구는 서울과 경기 지역에 소재한 스타트업을 중심으로 설문이 진행되었기 때문에 지역적인 한계가 존재한다. 또한, 응답자가 근무하는 스타트업의 유형이 ICT 스타트업의 비중이 높았다. 스타트업의 유형이 다양해지는 만큼 후속 연구에서는 더욱 광범위한 범위에서 표본을 구성하고 비례층화 추출법을 이용하여 스타트업의 유형별 분석을 추가하여 더욱 포괄적이고 신뢰성 있는 결과의 확보가 필요할 것이다.

셋째, 온라인 아웃소싱의 이용으로부터 확보할 수 있는 성과에 대하여 조직몰입과 직무만족과 같은 비재무적 성과에 대하여 측정하였으나 온라인 아웃소싱의 활용으로 기대할 수 있는 매출, 영업이익률과 같은 재무적 성과요인과 재이용 의도, 퇴사율 등과 같은 추가적인 요인들의 측정도 필요할 것으로 사료되며, 이러한 부분들에 관한 추가적인 연구를 통해 온라인 아웃소싱의 다양한 영향과 성과를 종합적으로 이해하는데 도움이 될 것이다.

REFERENCE

강지선·김국진(2019). 조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로. *한국행정연구*, 28(2), 225-259.

김가람(2021). *유형별 조직문화, 공공봉사동기, 조직몰입, 직무만족 간의 구조적 관계 분석*. 박사학위 논문, 중앙대학교 대학원.

김계수(2017). *잠재성장모델링과 구조방정식모델 분석*. AMOS. LISREL. 서울: 한나래아카데미.

김문중·권기환(2014). 협업과 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향: 성숙도의 조절효과를 중심으로. *글로벌경영학회지*, 11(3), 179-203.

김미라(2021). *조직문화와 심리적 자본이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구*. 박사학위 논문, 건국대학교 대학원.

김수영·강명주·하은솔(2018). 플랫폼 경제활동에 대한 시론적 고찰: 유형, 특성, 예상위험, 정책대안을 중심으로. *한국사회정책*, 25(4), 199-231.

김아름(2021). *로보어드바이저에대한 금융소비자의 사용의도에 관한 연구*. 박사학위 논문, 건국대학교 대학원.

김양훈·문제욱·황선호·장항배(2014). ICT 아웃소싱 환경에서 보안관리 방안 연구. *정보보호학회지*, 24(1), 23-31.

김인권·강신기(2019). 중소기업의 혁신행동에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 근무경력과 직급의 조절효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 14(4), 75-89.

김재형·임진혁(2019). 기업가정신이 직무성과에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과 및 경영자/근로자 여부의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 32(7), 1181-1197.

김창봉·박완수(2012). 글로벌 아웃소싱의 전개와 성과에 관한 연구. *통상정보연구*, 14(4), 153-174.

김혜인(2023). *역할과부하가 스타트업 근로자의 심리적 안녕감에 미치는 영향: 스트레스 대처방식에 의해 조절된 이직의도의 매개효과*. 석사학위 논문, 한양대학교 대학원.

박송이(2020). *R&D 아웃소싱과 혁신성과 간의 관계*. 박사학위 논문, 성균관대학교 대학원.

박장혁·이환수(2014). 국가, 기업, 개인의 정보보호 노력과 개인의 프라이버시 인식. *한국경영학회 융합학술대회*, 837-856.

박준기·이혜정(2018). ICT 서비스 스타트업의 성공조건: 팀 창의성, 지식공유 그리고 흡수역량. *한국 IT 서비스학회지*, 17(1), 1-16.

박철연(2013). *조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구*. 석사학위 논문, 전북대학교 경영대학원.

박호진(2015). *정보보안 테크노스트레스가 개인의 직무만족에 미치는 영향*. 석사학위 논문, 한국외국어대학교 경영대학원.

배병렬(2011). *Amos 19 구조방정식 모델링 원리와 실제*. 서울: 청람.

서귀동(2020). *7년 미만 초기 스타트업 조직문화, 구성원의 조직몰입 유형이 직무만족에 미치는 영향*. 석사학위 논문, 연세대학교 정경·창업대학원.

서수경(2022). *창업기업의 조직문화가 직원들의 직무만족에 미치는 영향*. 석사학위 논문, 중앙대학교 산업창업경영대학원.

아산나눔재단(2022). *한국의 창업생태계 경쟁력 제고를 위한 국제비교 연구*. Retrieved 2024.3.16. from https://asan-nanum.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2021/06/.

오정주·조명근·이환수(2017). *중소기업의 기술 보호 방안 연구*. 한국진로창업경영학회지, 1(2), 1-18.

오픈서베이·스타트업얼라이언스(2021). *스타트업 트렌드 리포트 2021*, Retrieved 2024.3.16. from https://www.datocms-assets.com/45669/1633508635-opensurvey-start-up-trend-report-2021211006fin2.pdf

유석(2022). *가치기반수용모델 기반의 공유경제서비스 이용의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구*. 박사학위 논문, 경기대학교 대학원.

이병준(2021). 온라인 플랫폼을 통한 개인간 거래와 소비자보호: 당근마켓과 연관된 전자상거래법 전부개정안 제29조를 중심으로. *소비자법연구*, 7(특별), 93-126.

이슬기(2021). *창업기업의 팀 역량이 혁신행동에 미치는 영향*. 석사학위 논문, 단국대학교 정보융합기술·창업대학원.

이유정(2007). 정리업무 아웃소싱의 문제점 분석과 개선방안. 한국도서관· *정보학회지*, 38(4), 481-498.

이학식(2017). *구조방정식 모형분석과 AMOS 24*. 서울: 집현재

장욱진·이상직(2023). 직장 유연성이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향. *벤처혁신연구*, 6(3).185-202.

장효강(2006). *병원 아웃소싱직원과 정규직원의 조직문화 인식에 따른 직무만족 및 직무몰입에 관한 연구*. 박사학위 논문, 고신대학교 대학원.

정진혁·김성구·윤혜현(2018). 특1급 호텔 비정규직 종사원의 직무환경이 경력몰입 및 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 자기효능감의 조절효과. *호텔경영학연구*, 27(8), 1-20.

중소벤처기업부(2022). *2022년 국내 유니콘기업은 22개사*. Retrieved 2024.3.16. from https://www.mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=86&bcIdx=1039404.

중소벤처기업부(2023). *'글로벌 창업대국'으로의 도약, 「스타트업 코리아 종합대책」 발표* Retrieved 2024.3.16. from https://www.mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=86&bcIdx=1044049.

차경진(2019). IT 아웃소싱환경에서 성공적인 정보 보호에 관한 연구. *로고스경영연구*, 17(1), 83-100.

최준화(2021). *연구개발 아웃소싱: 아웃소싱 비율 결정요인과 총요소생산성에의 기여에 대한 연구*. 박사학위 논문, 한양대학교 기술경영전문대학원

최철웅(2017). 플랫폼 자본주의의 정치경제학: 사회적 삶의 상품화와 노동의 미래. *문화과학*, 92, 48-73.

하영임(2019). *기술거래성과의 영향요인에 관한 연구*. 박사학위 논문, 충북대학교 대학원.

한국고용정보원(2021). 플랫폼종사자의 규모와 근무실태. *고용동향 브리프*, 21(9), 1-18.

한상국·박재환(2017). 혁신조직 구성원의 기업가적 특성이 기대성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 12(4), 25-34.

홍성남(2015). *호텔직원의 불완전취업과 직무스트레스가 직무만족과 직무성과에 미치는 영향*. 박사학위 논문, 경희대학교 대학원.

황용식(2009). 기업의 연구개발 아웃소싱의 결정요인과 성과에 관한 실증적 연구. *한국벤처창업학회 추계학술대회 논문집*, 111-138.

Ahuja, G.(2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic management journal,* 21(3), 317-343.

Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Benson, J.(1999). Outsourcing, organisational performance and employee commitment. *The Economic and Labour Relations Review,* 10(1), 1-21.

Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E.(1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444.

Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16.

Edvardsson, I. R., Durst, S., & Oskarsson, G. K.(2020). Strategic outsourcing in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 27(1), 73-84.

Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G.(2020). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management,* 91, Article 102419.

Gunasekaran, A., & Ngai, E. W.(2003). The successful management of a small logistics company. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 33(9), 825-842.

Heeks, R.(2017). Decent work and the digital gig economy: A developing country perspective on employment impacts and standards in online outsourcing, crowdwork, etc. *Development Informatics Working Paper*, (71).

Hoppock, R.(1935). *Job satisfaction, Harper.*

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M.(1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing,* 62(3), 42-54.

Hyytinen, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P.(2015). Does innovativeness reduce startup survival rates?. *Journal of Business Venturing,* 30(4), 564-581.

Jain, R. K., & Natarajan, R.(2011). Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India. *Strategic Outsourcing: An International Journal,* 4(3), 294-322.

Jeffrey, H. E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M.(2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community. Work and Family,* 11(2), 149-163.

Kaganer, E., Carmel, E., Hirschheim, R., & Olsen, T. (2012). Managing the human cloud. *MIT Sloan Management Review,* 54(2), 23-32.

Ketler, K., & Walstrom, J.(1993). The outsourcing decision. *International Journal of Information Management,* 13(6), 449-459.

Koesveld, N. V.(2021). *The rise of outsourcing, Outsourcing business services to help startups to survive.* Master's thesis, Radboud University, Netherlands.

Kremic, T., Icmeli Tukel, O., & Rom, W. O.(2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journa*l, 11(6), 467-482.

Kuek, S. C., Paradi-Guilford, C., Fayomi, T., Imaizumi, S., Ipeirotis, P., Pina, P., & Singh, M.(2015). *The global opportunity in online outsourcing*. World Bank.

Lacity, M. C., & Hirschheim, R.(1993). The information systems outsourcing bandwagon. *MIT Sloan Management Review*, 35(1), 73-86.

Lee, G. R., & Lee, S.(2020). How outsourcing may enhance job satisfaction in the US federal bureaucracy: Exploring the role of knowledge sharing. *The American Review of Public Administration,* 50(4-5), 387-400.

Mbanje, S., & Tefera, O.(2022). *A framework for evaluating the impact of business process outsourcing on the operational performance of the mobile telecommunications industry.* South Africa [Doctoral dissertation], University of Kwazulu-Nata, Republic of South Africa.

Montaseb, M. M., Ragheb, M. A., Ragab, A. A., & Elsamadicy, A. M.(2018). The Affect factors of SMEs' outsourcing decision making. *The Business & Management Review*, 9(3), 271-278.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H.(1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

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.

Prajapati, H., Kant, R., & Tripathi, S. M.(2020). An integrated framework for prioritizing the outsourcing performance outcomes. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing,* 13(4), 301-325.

Quinn, J. B., & Hilmer, F. G.(1994). Strategic outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.

Robbins, S. P.(1993). *OrganizationAl Behavior: Concepts, Controversies, And Applications*. Prentice Hall.

Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F.(1971). *Communication of innovations: A cross-cultural approach*. The Free Press.

Steiger, J. H., & Lind, J. C.(1980). *Statistically based tests for the number of common factors. Paper presented at the Annual Meeting of the Psychometric Society*. Iowa City, IA, USA

Vallas, S., & Schor, J. B.(2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46, 273-294.

Van de Ven, A. H.(1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.

Williamson, O. E.(2007). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting* (pp. 61-75). Gabler.

The Impact of Utilizing Online Outsourcing in Startups on Member Organizational Commitment and Job Satisfaction*

Kim, Joonhak**
Park, Jae-Whan***

Abstract

The importance of sustainable growth and cost reduction has increased globally, leading to the expansion of outsourcing by companies. Additionally, the spread of the platform economy has brought changes in the way we work, and the online outsourcing market, where tasks are mediated through platforms, is growing. Academically, while research on general outsourcing is actively conducted, studies on online outsourcing are relatively insufficient compared to its actual utilization.

This study aims to analyze the factors and performance factors of online outsourcing utilization by startups, to identify the effects and concerns of using online outsourcing from multiple perspectives, and to suggest the roles of various stakeholders for effective utilization and industry development. For the research, a survey was conducted with 281 employees of startups who have experience in using online outsourcing, and the main findings are as follows.

First, the enhancement of efficiency, profitability, and innovation through the use of online outsourcing positively affects organizational commitment and job satisfaction of startup members. Especially, the improvement of efficiency due to the use of online outsourcing has a significant effect on enhancing job satisfaction. Second, concerns about the burden of online outsourcing fees or uncertain outcomes negatively affect organizational commitment and job satisfaction. Third, there are perceptual differences in the motivations and performance regarding the utilization of online outsourcing depending on the job position. Practitioners perceive that the use of online outsourcing increases organizational commitment, whereas managers have relatively higher concerns about the uncertainty of outsourced task outcomes and information security.

Through this study, the possibility that human resource shortages and employee management issues in startups can be improved through online outsourcing was confirmed. By verifying the influence of various factors of online outsourcing utilization, this study also provides meaningful implications for establishing business strategies for online outsourcing intermediary platform companies and for formulating startup support policies by government and other startup support organizations.

KeyWords: Online outsourcing, platform labor, gig labor, crowdsourcing, organizational commitment, job satisfaction.

* This paper is an excerpt from and a revised and supplemented version of the doctoral dissertation of the first author, Joonhak Kim, submitted in February 2024 to the Graduate School of Chung-Ang University.

** First Author, Ph.D., Corporate Strategy Office of Korea Telecom, sean.kim@kt.com
*** Corresponding Author, Professor, College of Business & Economics, Chung-Ang University, jaypark@cau.ac.kr