

# 입사 전·후 경험요인이 개인 및 조직 우선가치에 미치는 영향 -한국공항공사 사례연구-

정덕교<sup>1</sup>, 송윤경<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>한국공항공사, <sup>2</sup>한국항공대학교 경영학부

## Effects of Pre- and Post-Employment Experience Factors on Individual and Organizational Priority -A Case of Korea Airports Corporation-

Duck Gyo Chung<sup>1</sup>, Woon-Kyung Song<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Korea Airports Corporation

<sup>2</sup>School of Business, Korea Aerospace University

**요약** 본 연구는 대표적 시장형 공기업인 한국공항공사 구성원들의 입사 전·후 경험요인이 개인 및 조직 우선가치에 미치는 영향을 확인하는 것이 목적이다. 이를 통해, 조직 구성원의 개인가치와 조직가치 간의 접점을 찾아 개인의 잠재력 향상과 조직의 성과 증대를 도모하고자 한다. 본 연구는 한국공항공사 구성원 240명을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석하였다. 입사 전 경험(공기업 응시횟수, 공기업 선택이유, 이직경험)과 입사 후 경험(입사시기, 직급, 직렬) 중 개인 가치 (권한, 성취, 복지, 휴가, 개인생활) 및 조직 가치(책임, 의무, 성과, 보상, 참여)에 영향을 끼치는 요인이 무엇인지를 살펴보았다. 연구 결과, 조직가치는 평균적으로 개인가치보다 높게 나타났다. 모든 집단 구분에서 우선가치(=조직가치/개인가치)가 1 이상이 나와 조직가치가 우선됨을 보였다. 우선가치에 영향을 끼치는 요인으로는 학력, 근속년수, 직급, 공기업 선택이유가 확인되었다. 전문대 졸업인 구성원들의 우선가치가 유의하게 높게 나타났다. 입사 전 경험요인으로는, 공기업 선택의 이유가 사기업보다 나은 삶의 환경일 경우 우선가치가 유의하게 낮음이 확인되었다. 입사 후 경험요인으로는 근속년수가 길수록, 직급이 높아질수록 우선가치가 유의하게 높은 것을 확인할 수 있었다. 구성원들이 시간이 지나고 승진을 하면서 개인가치보다 조직가치를 우선하도록 변화한다고 해석할 수 있으며, 개인 성취욕구를 통한 자기만족이 높아지면서 조직에 대한 책임감, 충성심 등이 강해지기 때문인 것으로 보인다. 본 연구의 분석 결과를 성과 평가, 승진 및 인센티브 등의 보상, 복지제도 등 회사의 정책 및 제도에 반영함으로써 구성원의 개인 만족도 증진 및 조직 효과성 향상에 기여하는 데 본 연구의 의의가 있다.

**Abstract** This is a case study of Korea Airports Corporation(KAC) examining the effects of pre- and post-employment experience factors on individual and organizational priority. This study surveyed 240 employees of KAC and analyzed the results. The influence of pre-employment experience (number of times applying to public sector, reason to choose public sector, and job changing experience) and post-employment experience (years of employment, position, and job types) on personal value (authority, achievement, welfare, vacation, and personal life) and organizational value (responsibility, obligation, performance, compensation, and participation) was studied. The results indicated that organizational value is generally greater than personal value. Preference value (=organizational value/personal value) was greater than one for every group. Education, years of employment, position, reason to choose public sector were confirmed to influence preference value. For pre-employment factors, as an employee chooses to work in the public sector because of better balance of work-personal life, preference value was confirmed to be lower. For post-employment factors, when the years of employment are longer and the position is higher, preference value is significantly higher. The results imply that an organization should establish a fair evaluation and compensation system to help employees display their full capability to produce maximum performance.

**Keywords** : Experience Factor, Preference Value, Organizational Value, Personal Value, Korea Airports Corporation

\*Corresponding Author : Woon-Kyung Song(Korea Aerospace Univ.)

email: wsong@kau.ac.kr

Received November 20, 2019

Revised December 19, 2019

Accepted January 3, 2020

Published January 31, 2020

## 1. 서론

2018년 청소년통계[1]에 따르면 청소년이 직업을 선택함에 있어 가장 관심 있고 중요하게 고려하는 요인은 「적성·흥미 (32.2%)」, 「수입(30.5%)」, 「안정성(20.8%)」 등의 순으로, 가장 취업하고자 하는 직장은 「국가기관 (25.0%)」, 「공기업(18.2%)」, 「대기업(16.1%)」 순으로 나타났다. 한국경제연구원의 2018년 대학생 취업인식도 조사[2] 결과도 다르지 않아 대학생의 취업 희망 기업은 「공사 및 공공기관 등 공기업」(25.0%)이 가장 높았다. 이와 같이 청소년과 대학생은 직업 선택에 있어 안정을 추구하는 경향을 보이며, 특히 공기업에 대한 선호도가 높은 것을 확인할 수 있다. 취업포털 인크루트의 '2018 대학생이 가장 일하고 싶은 공기업' 설문조사[3] 결과를 보면 공기업 중 한국공항공사(이하 「공항공사」라 함)가 4위에 올라 대학생들의 높은 관심을 받는 것으로 나타났다.

김포·김해·제주공항 등 전국 14개 공항(인천공항 제외)을 관리·운영하는 대표적 시장형 공기업인 공항공사는 최근 10여 년간 조직 정원의 약 50%에 해당하는 직원을 신규채용 하였다. 이는 저비용항공사(Low Cost Carrier, LCC) 취항·운항에 따른 항공수요의 증가, 주 52시간 근로시간제 및 임금피크제, 제2 항공교통관제(Air Traffic Control, ATC) 운영 등에 따른 공항시설의 증축·확장 및 조직 확대·증원 등이 이루어졌기 때문이다. 신입사원 채용 시 경쟁률을 보면 직렬별 차이는 있으나 전반적으로 높은 경쟁률을 보이고 있다. 이는 앞선 통계에서도 제시되었듯 구직자들이 직장 및 직업 선택에 있어서 안정성을 선호하고 입사 후 경쟁이 사기업 대비 제한적이어서 직장과 개인 생활의 밸런스를 유지할 수 있을 것이라 생각하기 때문으로 보인다.

그러나 실제 공기업은 경쟁에서 자유롭지 않다. 정부는 공공성 및 경영 효율성을 높이고, 자율·책임경영체계 확립을 위해 공기업을 대상으로 “공기업 경영평가”를 매년 실시한다. 그리고 그 결과에 따라 인센티브의 지급규모를 결정한다. 또한, 공항공사에서도 내부 경영평가를 실시하여 그 결과에 따라 부서 간 인센티브를 차등하여 지급하고 있다. 공기업 혹은 공항공사에 입사한 신입사원들은 안정적 회사생활과 사기업 대비 낮은 경쟁과 업무 부담을 기대하지만, 평가에 따른 보상 및 성과에 따른 승진 등 경쟁은 필연적으로 발생한다. 뿐만 아니라, 단기간 내에 많은 신입사원 채용은 승진 경쟁의 심화, 승진직체 및 직렬 간 승진격차 등의 원인이 되어 조직 화합을 어렵게 하고 있다. 경험으로 습득하는 조직 생활은 입사 전

학습으로 예상한 조직 생활과 다르며, 이 차이를 느끼게 된 신입사원 중 적응력이 뛰어난 직원들은 조직 생활에 대한 만족도가 대체로 높은 반면 적응에 어려움을 겪는 직원들은 조직에 만족하지 못하며 대안 제시가 아닌 비판적으로 실망을 표출하는 경우가 많아 조직의 효율적인 운영을 어렵게 하는 경향이 있다.

특히 공항공사는 90년대 이전 입사자와 2000년대 중반 이후 입사자의 수가 비슷한 수준으로 성격이 다른 세대가 함께하면서 세대 간의 이해를 통한 소통 및 협업을 위해 노력하기보다는 각자의 기준 및 판단만이 옳다고 주장하며 대화의 단절 가져오는 경우도 일부지만 관찰된다. 근무연수가 짧은 직원일수록 공항공사가 공사의 특성상 정부 정책의 변화, 규제 및 통제 등에 의해 경영관련 변화 요구를 수용할 수밖에 없는 환경에 처해 있음에도 여러 자체 만족도 조사 결과 이에 높은 불만족·부정적 응답을 보인다. 경험적으로 볼 때 이들은 조직의 구성원으로 업무성과 증대, 근무형태 개선, 수익 증대, 비용 절감에 대한 고민보다는, 개인의 권리를 우선적으로 생각하며 개인과 조직가치가 부합하지 않는 듯 하다. 이제는 관리자급인 90년대 이전 입사자들도 새로운 세대를 이해하려는 노력보다는 무관심으로 일관하거나, 과거 및 서열문화에 집착하는 모습을 보이며 직원들과의 소통, 업무경험에 대한 공유 등을 통하여 화합의 조직 문화를 만들어 가는데 서툰 모습을 보이고 있다. 이는 결과적으로 조직 내 대화의 단절과 부서 간 협업의 어려움을 가져와 조직의 선순환을 방해한다.

조직의 가치는 조직의 제반 활동이나 기능들에 대한 방향성을 부여하는 역할을 수행한다. 또한, 조직의 가치는 조직의 문화나 목표 등과 함께 조직 구성원들의 행동을 규율하는 주요 메커니즘의 하나로 활용되고 있다[4]. 개인의 가치와 조직의 가치가 부합될 때, 또한 모든 조직 구성원들에게 조직의 가치가 전파되고 확산, 공유될 때 조직 내 의사소통이 원활해지고 의사결정이 빨라지며, 그 결과 조직의 성과에도 영향을 미치게 된다[5-7]. 조직원들의 역량과 잠재력을 최대한으로 끌어내기 위해 노력 중 하나가 조직 가치의 공유라고 할 수 있다[4]. 그러나 현재 공항공사에서 관찰되는 세대 간의 갈등은 조직 가치의 공유를 어렵게 하며 이는 조직 구성원들의 헌신을 감소시킨다[8]. 세대 간의 갈등은 어느 조직에서나 존재하지만 특히 사기업보다 정년이 보장된 공기업의 경우 그 정도가 심할 수 있으며, 조직의 생산성에 부정적인 영향을 끼친다[10].

따라서, 본 연구는 최근 10년간 급격한 세대교체를 겪

고 있는 공항공사 직원들을 대상으로 입사 전 경험(공기업 응시횟수, 공기업 선택이유, 이직경험)과 입사 후 경험(입사시기, 직급, 직책) 중 개인 가치(권한, 성취, 복지, 휴가, 개인생활) 및 조직 가치(책임, 의무, 성과, 보상, 참여)에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 살펴보고, 이러한 분석 결과를 세대 간 차이를 아우르는 성과평가, 승진 및 인센티브 등의 보상, 복지제도 등 회사의 정책 및 제도에 반영함으로써 구성원의 개인 만족도 증진 및 조직 효과성 향상에 기여하고자 한다. 전국 14개 공항에 근무하는 공항공사 직원 중 본사, 서울·부산·제주 3개 지역본부 및 대구·울산·청주·무안·광주지사에 근무하는 직원 240명을 대상으로 실시한 설문조사를 통하여 그들이 입사 전 가지고 있던 경험 중 우선가치(=조직가치/개인가치)에 영향을 끼치는 요인은 무엇인지, 입사 후 조직 생활을 경험하면서 어떤 경험요인에 의해 가치 기준이 영향을 받는 지를 분석하고 그 결과를 바탕으로 조직이 긍정적 방향으로 변화되어 갈 수 있도록 도움을 주고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 우선 선행연구 분석을 통하여 조직 가치 및 개인 가치에 대한 개념 정리를 하였고, 입사 전·후 경험에 따른 우선가치에 대한 인식 차이를 분석하고 검증하기 위하여 연구모형 및 가설을 설정하였다. 가설 검증 및 실증분석을 위하여 공항공사 직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 SPSS(version25) 통계 패키지 프로그램을 활용해 통계처리 하였다. 이후 연구결과에 대한 요약 및 연구의 의의, 시사점을 제시하고 향후 개선 보완을 통한 좀 더 유의미한 연구 방향에 대하여 언급하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 개인가치 및 조직가치

#### 2.1.1 가치의 정의

가치(value)는 개인 측면에서 개인의 정서적 반응이나 행동에 상당한 영향을 미치며[11,12] 조직 측면에서는 조직문화를 구성하는 중요한 요소이자[13] 조직 구성원들의 의사결정과 행동양식에 중대한 영향을 미친다. Rokeach[14]는 가치관에 대해서 한 사람의 신념체계 가운데에 자리하면서 “~을 해야 한다”, “~을 해서는 안 된다”에 대해, 더불어 궁극적인 존재가치가 있는지 없는지에 대해서 가지고 있는 하나의 신념(belief)이라고 하였다[4]. 가치는 추상적인 개념이라 태도와는 구별되며, 특

정 상황에서 추상적인 개념인 가치에서 태도를 거쳐 행위가 일어나는 단계를 밟는다[15]. 가치관이란 행동을 하는데 있어서 목표를 달성하기 위한 수단과 양식을 선택하는 데 영향을 주는 것으로서 개인이나 집단이 가지고 있거나 갖고자 하는 대상에 대한 목시적 또는 명시적 관념이다. Schein[16]는 가치관과 행동의 유형에 대해 언급하면서, 가치관은 실제와는 구별되는 “~이어야 한다”는 평가적 신념이라고 정의하였고, Kluckhohn[17]는 가치는 인간행동의 이면에 작용하는 일종의 철학이며, 개인뿐 아니라 비교적 동질적인 모집단의 생활양식 이면에도 존재하는 하나의 철학이라고 하였다[4].

#### 2.1.2. 개인가치

가치는 순수한 자연인으로서 개인이 가지고 있는 개인 가치와 개인이 조직생활을 하게 됨에 따라 조직이 추구하는 조직가치로 구분해 볼 수 있을 것이다. Rokeach[18]는 가치를 구체적인 행동양식이나 최종 존재상태 보다 개인적으로나 사회적으로 보다 선호하는 지속적인 신념으로 보았으며, 이러한 가치에는 인지적, 감정적, 행위적 요소들이 포함된다고 하였다[19]. 개인의 의사결정이나 행동에 영향을 미치는 요인들이 많지만, 그 중 가치는 객관적 또는 개별적 사안에 대하여 개인의 판단, 지각 방식, 태도나 행동 양식 등에 매우 중요한 영향을 미친다. 조직 가치와 개인 가치의 괴리로 인하여 개인가치와 부합하지 않는 행동을 하게 될 경우 대부분은 개인적 불만족이나 자기비하와 같은 부정적 감정을 나타내며, 가치의 괴리로부터 오는 심리적 불편함을 겪게 됨에 따라 이러한 상황이 지속적으로 반복될 경우에는 조직에 대해서도 부정적인 태도와 행동을 보이게 된다[20].

#### 2.1.3 조직가치

조직가치는 해당 조직이 지향하는 의도된 가치(intended values)와 조직 구성원들 사이에 공유된 신념으로서의 가치인 현존하는 가치(existing values) 두 가지로 구분할 수 있다[19]. 의도된 가치가 조직 구성원 모두에게 공유되어 현존하는 가치로 확산되었을 때 두 조직가치는 일치할 수도 있지만, 현존하는 조직가치가 구성원들에게 있어서 변화 노력의 대상이 될 경우에는 양자간 갈등관계에 놓이게 된다. 조직의 가치는 해당 조직구성원으로 하여금 업무수행 활동이나 조직기능들에 대한 방향성을 제공함은 물론, 조직 내에서의 개인에 대한 행동규범을 형성함으로 조직구성원의 판단이나 행동에 일

정한 방향성을 제시하고 규율하며 때로는 강제하는 기능을 수행하기도 한다.

## 2.2 개인가치 및 조직가치의 부합

### 2.2.1 개인과 조직의 가치부합

O'Reilly, Chatman, and Caldwell[21]은 개인과 조직이 추구하는 가치의 부합은 근속기간, 조직몰입에 대한 정도, 직무적합성과 같은 개인의 행동 및 태도와 관련되어 있는 것으로 보았다. 따라서, 조직은 새로운 사람을 선발할 경우 가치부합이 높은 사람들을 선발하거나, 선발 후 조직 사회화 과정을 통하여 개인가치와 조직가치 간의 가치 부합도를 높여 조직 내 직무구조의 변화에 유연하게 대처하고 직무간 이동성이 높은 인력을 보유할 수 있는 환경을 갖추게 된다[22]. 개인가치와 조직가치가 부합되는 조건에 대해 Muchinsky and Monahan[23]은 상호 일치적 부합과 상호 보완적 부합을 구분하고 있다. 상호일치적 부합은 개인과 조직이 서로 유사하거나 일치되는 특성을 지니고 있을 때를 말하며, 상호 보완적 부합은 조직이 가지지 않은 특성을 개인이 가지고 있어서, 조직의 부족한 부분을 개인이 보완해 줄 때 부합이 이루어진다고 하였다. Edwards[24]는 개인과 조직간 부합을 수요-공급과 요구-능력의 관점으로 구분하였는데, 수요-공급의 관점은 개인의 욕구, 욕망 또는 선호에 대하여 조직이 충족시켜 줄 때, 개인과 조직이 부합된다고 보고 있으며, 요구-능력의 관점은 조직에서 요구하는 능력을 개인이 갖추고 있을 때, 개인과 조직이 부합된다고 보았다[22].

### 2.2.2 관련 선행 연구

일반적으로 개인과 조직간 가치부합을 알아보기 위하여 가장 많이 활용된 연구주제는 개인과 조직간 가치의 일치이다. 가치의 일치(value congruence)는 부합의 중요한 유형이다[22]. 가치의 일치란 개인이 추구하는 개인가치와 조직이 추구하는 조직가치가 부합하는 것을 말하며, 이러한 개인가치나 조직가치는 조직에 대하여 개인이 갖게 되는 태도나 행동에 중요한 영향을 미치는 요소이기 때문이다.

가치는 조직에 필요한 인력 선발 과정에서도 매우 중요한 기준으로 활용되고 있다. 과거에는 해당 직무에서 요구하는 기술과 자질 등을 기준으로 '개인-직무간 적합성'에 비중을 두어 인력을 선발했던데 비해, 최근에는 경영환경과 기술의 지속적 변화에 따라 수시로 변할 수밖

에 없는 직무와의 적합성에 '개인-조직간 적합성(P-O fit)'을 강조하는 추세로 바뀌었고 이에 가치는 개인-조직간 적합성 판단의 중요한 기준 중 하나로 활용되고 있다[19,25]. 조직가치와 일치하는 가치를 가진 개인은 직무 만족, 조직몰입, 참여에 있어 보다 높은 정도를 가지게 되며, 조직의 미래에 대하여도 낙관적 태도 등을 보이는 것으로 나타났으며, 또한 개인-조직간 가치 적합성이 높은 개인은 낮은 적합성을 보인 개인보다 더 오랜 기간 조직에 근속하는 것으로 나타났다[21,22,26,27,28,29].

양혁승·정영철[19]은 벤처기업의 직원들을 대상으로 개인의 신념인 개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도 및 행동 등에 어떠한 영향을 미치는지 조사, 연구하였다. 연구 결과, 개인-조직간 가치 적합성이 개인의 직무만족, 조직몰입, 이직 의도 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인이 조직의 효율성 및 생산성 증진을 통한 경쟁력 향상을 목표로 하는 가치들(결과 중시, 단기적 효율성 중시, 신속성 중시, 혁신 중시)을 가지면 조직에 대해 긍정적 태도를 가질 수 있어 높은 직무만족이나 조직몰입을 갖게 되고 이직 의도는 낮아지며, 조직이 개개인의 심리적 욕구를 충족시키는 가치(인간우선, 공동체성 및 협동중시, 개인의 경력개발 및 역량개발 중시)를 가지면 조직에 대한 개인의 태도에 긍정적 영향을 미치는 것을 보였다. 송진섭·유태용[4]은 개인-조직간 가치부합은 결과 변인인 조직몰입, 이직의도, 맥락 수행을 유의하게 예측함을 보였고 개인적 특성인 성격의 6요인 중 호감성과 개방성이 조절 효과가 있음을 보였다. 이종호[28]은 항공사 객실승무원을 대상으로 한 연구에서 개인-조직 적합성이 직무만족에 긍정적인 영향을 끼쳐 이직의도를 간접적으로 감소시킴을 확인하였다. 정민주·강우정[29]도 항공사 객실승무원을 대상으로 한 연구에서 개인-조직 적합성이 조직신뢰와 경력몰입에 유의한 정의 영향을 미치는 것을 밝혔다. 민경연[22]은 국내 대기업과 공기업 직원을 대상으로 조직과 개인의 가치부합이 조직몰입에 미치는 효과를 연구하였다. 연구 결과 정서적 몰입은 개인과 조직의 심리적 가치 그리고 조직의 물질적 가치와 정적 상관이 있으며, 타산적 몰입은 개인과 조직의 안정 가치와, 규범적 몰입은 조직의 심리적, 물질적 가치와 정적 상관이 있고, 통제적 몰입은 개인과 조직의 물질적 가치와 부적 상관이 있음을 보였다. 본 연구와 가장 비슷한 맥락에 있는 선행연구인 김용이·김도현[7]은 공공기관에 소속되어있는 항공종사자인 항공교통 관제사가 지각하는 이상적 조직문화의 차이가 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과 현실과 이상조직

문화 간의 차이는 관계-변화지향에서 가장 높게 나타났고, 이 차이는 조직몰입에 부의 영향을 끼침을 보였다.

지금까지 연구들은 대부분 조직과 개인의 가치부합이 조직에 대해 개인이 가지게 되는 태도의 변화, 조직의 성과창출 및 조직몰입에 미치는 효과를 연구하였으나 그 결과는 일관적이지 않다. 또한, 공공기관 또는 공기업을 대상으로 입사 전 경험요인에 의해 개인이 조직가치와 개인가치 중 무엇을 우선하고 그러한 가치가 입사 후 경험을 통해 어떻게 변화하는 지에 대한 연구는 그동안 이루어지지 않았다. 이에 본 연구는 선행연구를 확장시켜 문헌의 공백을 메우고자 한다.

### 3. 연구 설계 및 분석 방법

#### 3.1 연구분석 모형 및 가설 설정

##### 3.1.1 연구분석 모형

본 연구의 목적은 대표적 시장형 공기업인 공항공사 직원들의 입사 전 경험요인에 따라 우선하는 가치가 조직적 가치(책입, 의무, 성과, 보상(승진·급여), 참여)인지, 개인적 가치(권한, 성취, 복지(보편적), 휴가(여가), 개인 생활)인지를 파악하고, 더불어 입사 후 경험요인에 의해 그러한 우선가치가 변화하는지를 분석하는 것으로 독립 변수는 입사 전·후 경험요인으로 종속변수는 우선가치로 설정하였다. 입사 전 경험요인은 공기업 응시횟수, 공기업 선택이유, 이직경험을 사용하였으며, 입사 후 경험요인은 입사시기, 직급, 직렬을 사용하였다.

##### 3.1.2 연구 가설 설정

개인가치와 조직가치의 부합은 조직헌신과 직무만족에 긍정적인 영향을 행사할 수 있게 한다. 가치의 불일치는 조직에 속해있는 개인의 직무불만족 및 조직몰입을 방해함에 따라 개인과 조직 간에 심적 부담을 가져와 개인의 태도를 부정적으로 할 수 있을 것이며, 가치의 일치하는 개인의 심리적 욕구를 충족시킴에 따라 태도와 행동에 긍정적 영향을 줄 것이며, 더불어 직무만족, 조직 몰입 및 조직에 대한 애착을 증진시키는 결과를 예상할 수 있다[4,7,19,22,28,29,32].

본 연구에서는 입사 전·후 경험요인이 조직 및 개인 우선가치에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이천 여명의 직원이 근무하는 공항공사는 다양한 직원 집단특성이 존재한다. 이들은 각 개인 별로 입사 전 경험(공기업 응

시횟수, 공기업 선택이유, 이직경험)이 다를 것이며, 입사 후에도 입사시기, 직급, 직렬(행정·시설·기술)에 따라 특성도 다르다. 조직구성원은 개인의 특성과 가치관을 고려, 가장 이상적인 직장을 선택하려고 노력한다[33]. 이러한 입사 전 경험을 기준으로 공기업을 들어가기 위한 시험 응시횟수가 많은 경우 및 입사 전 이직횟수가 많은 직원일수록 개인가치가 높을 것으로 예상하였다. 또한 공공기관의 조직가치가 개인의 공공봉사동기와 긍정적인 관계가 있다는 선행연구를 바탕으로[34], 사기업 보다 더 나은 업무 환경을 위해 공기업 입사를 선택한 경우 개인가치가 조직가치보다 상대적으로 더 높을 것으로 예상하였다.

그러나 입사 전 경험요인에 의하여 개인가치가 높더라도 조직생활을 오래 할수록, 개인의 직급이 올라 갈수록, 승진 가능성 등 보상이 좋은 직렬에 있을수록 조직만족도가 증가해 개인가치에서 조직가치로 그 중요성이 이동해 갈 것으로 예상되어 진다. 실제로 조직은 입사 초기부터 조직사회화를 통하여 구성원의 조직가치를 높이려는 노력을 한다[14,35,36]. 오세영·권영상·이수영[37]은 본 연구와 비슷하게 중앙정부 공무원의 세대 간 조직몰입 영향요인에 대해 연구하였으나 그 직업가치, 직무동기, 만족도 등에서 혼재된 결과를 얻은 바 있다. 따라서, 다양한 집단특성에 따라 우선가치(=조직가치/개인가치)도 다를 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 입사 전 경험요인에 따라 개인 및 조직 우선 가치에 차이가 있을 것이다.

- 1-1. 공기업 응시횟수가 많을수록 개인가치가 조직가치보다 높을 것이다.
- 1-2. 공기업 선택 이유가 사기업보다 나은 삶의 환경이면 개인가치가 조직가치보다 높을 것이다.
- 1-3. 이직경험이 많을수록 개인가치가 조직가치보다 높을 것이다.

가설 2 : 입사 후 경험요인에 따라 개인 및 조직 우선 가치에 차이가 있을 것이다.

- 2-1. 근속년수가 길어질수록 조직가치가 개인가치보다 높을 것이다.
- 2-2. 직급이 올라갈수록 조직가치가 개인가치보다 높을 것이다.
- 2-3. 승진 등 성과에 대한 보상의 기회가 많은 관리직군이 시설, 기술 직군에 비해 조직가치가 개인가치보다 높을 것이다.

### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정방법

#### 3.2.1 입사 전·후 경험

입사 전 경험은 공기업 입사시험 응시횟수와 공기업을 선택한 이유, 그리고 이직경험을 대상으로 했다. 입사 후 경험은 입사시기, 직급, 직렬(직군)을 대상으로 했다. 입사시기를 5년 단위로 한 것은 직급별 승진 기한 및 승진 등을 감안했으며, 직급은 관리자에 속하는 팀장(2급 이상)과 실무자에 속하는 차장이하(3·4·5급)로 구분하였으며, 직렬(직군)은 관리, 시설, 기술로 구분했다. 공항공사에는 이 외에도 공항안전직, 보안검색직 등 다른 직렬(직군)이 있으나, 수행업무가 다른 특성이 있어 분석의 정확성을 기하기 위해 대표적인 세 가지 직렬(직군)만을 대상으로 했다.

입사 전·후 변화를 측정하는 집단특성에 관한 설문은 총 12개의 문항으로 구성되어 있으며, 응답방식은 Likert의 5점 척도를 사용하여 매우 그렇다(5점)부터 보통이다(3점), 전혀 그렇지 않다(1점)로 구분하여 점수를 산정하도록 하였다.

#### 3.2.2 우선가치

조직가치는 성과, 보상(승진, 급여), 참여 등으로 구성되며, 본 연구에서는 조직가치의 측정을 위해 김종환[38]이 활용한 Tsui, Egan, and O'Reilly[39]의 분야별 만족 척도를 참고하여 6개 문항을 구성하였다.

개인가치는 성취, 복지(보편적), 휴가(여가), 개인활동 등으로 구성되며, 개인가치의 측정을 위해서도 김종환[38]에서 활용한 Mowday, Steers, and Porter[40]의 Organizational Commitment Questionnaire 9개 문항을 참고하여 6개 설문 문항을 구성하였다. 각 설문문항은 Table 7과 8에 제시되어 있다.

우선가치는 조직가치점수를 개인가치점수로 나누어 계산하며, 그 수가 1보다 클수록 조직가치를 우선한다고 할 수 있다.

#### 3.2.3 설문지의 구성

설문지 문항은 Table 1과 같이 입사 전·후 변화를 측정하는 집단특성(I)과 종속변수인 우선가치(II, III), 이외 개인특성 및 개인의 입사 전·후 경험을 알아내기 위한 설문(IV)으로 구성되어 있다. I. 집단특성은 입사 전 경험 4개 문항과 입사 후 경험 8개 문항, 총 12개 문항으로 구성되었으며 우선가치는 II. 조직가치 6문항과 III. 개인가치 6문항, 총 12개의 문항으로 구성되었다. IV에서는 개

인특성 3개 문항 (성별, 나이, 학력)과 개인의 입사 전·후 경험을 추가적으로 설문하였다.

Table 1. Survey Questions

	Variables	Sub-variables	Survey Questions	Number of Questions
Independent	Group Characteristics	Pre-employment	I(1) IV(7, 8, 9)	4
		Post-employment	I(2, 3, 5, 6, 10, 12), IV(3, 5, 6)	8
Dependent	Preference Value	Organizational value	II	6
		Personal value	III	6
Personal Characteristics			IV(1, 2, 4)	3

## 4. 실증분석 및 결과해석

### 4.1 조사 및 분석방법

#### 4.1.1 설문 대상 및 조사방법

본 연구에서는 입사 전·후 경험요인이 개인 및 조직 우선가치에 미치는 영향을 조사 분석하기 위해 대표적 시장형 공기업인 공항공사 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 공항공사 정규직 240명을 임의추출 형식으로 정하여 2019년 4월 5일부터 4월 22일 까지 배포 후 수거하는 방식을 사용하였다.

#### 4.1.2 자료분석 기법

통계패키지 프로그램인 SPSS(version25)를 사용하여 수집된 자료를 분석하였고 통계적 유의수준( $\alpha$ )은 0.05로 하여 판단하였다.

첫째, 집단특성 변수를 대상으로 요인분석(Factor Analysis)을 하였으며, Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 집단특성과 우선가치 변수들에 대한 타당성과 신뢰도를 검증하였다.

둘째, 응답자들의 일반적 사항을 알아보기 위해서 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다.

셋째, 응답자의 개인특성과 집단특성(입사 전·후 경험 요인)에 따른 우선가치(=조직가치/우선가치)차이를 알아보기 위해서 독립 t-검정(t-test) 및 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.

넷째, 개인 및 집단특성(입사 전 경험요인, 입사 후 경험요인)이 우선가치에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해서 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다.

#### 4.2 분석자료 타당성 및 신뢰도 검증

집단특성(I) 전체 문항을 사용하여 요인분석을 실시한 결과, 4개 요인이 확인되었다. 요인적재치가 모두 0.4 이상으로 나타났으며, 각 하위요인의 고유값 또한 1 이상으로 나타나 요인분석 결과를 사용할 수 있는 것으로 나타났다.

그러나 요인의 신뢰도 분석 결과를 확인한 바, Table 2에서 볼 수 있는 것처럼 요인별 Cronbach's Alpha값이 높지 않아, 집단특성 설문 결과 중 0.7 이상의 Cronbach's Alpha값이 확인된 요인 1만 분석에 사용하기로 하였다. 요인 1은 입사 후 경험 요인을 묻는 문항들로 묶여 있어 입사 후 경험이라고 명명하였다. 조직가치 설문문항의 신뢰도 수준은 0.8이상으로 높은 것으로 확인되었다.

Table 2. Factor Cronbach's Alpha Results

	No.	Questions	Cronbach's Alpha
I. Group Characteristics	12	-	0.472
Factor 1	6	2, 3, 4, 5, 7, 8	0.707
Factor 2	2	6, 12	0.534
Factor 3	2	10, 11	0.322
Factor 4	2	1, 9	0.299
II. Organizational Value	6	-	0.823
III. Personal Value	6	-	0.573

개인가치 설문문항의 신뢰도 수준도 낮은 편이어서, 설문 문항 여섯 개 중 네 번째 문항을 삭제한 후 다시 신뢰도를 확인하여 Cronbach's Alpha값 0.7 수준을 확보하였다. 이후 개인가치 설문문항은 다섯 개 문항만을 사용하여 분석하였다. 사용한 문항의 신뢰도 분석 결과는 Table 3에 정리되어 있다.

Table 3. Analysis of Cronbach's Alpha Results

	Number of Questions	Questions	Cronbach's Alpha
Post-employment Experience	6	I. 2, 3, 4, 5, 7, 8	0.707
Organizational Value	6	II. 1, 2, 3, 4, 5, 6	0.823
Personal Value	5	III. 1, 2, 3, 5, 6	0.703

입사 후 경험, 조직가치, 개인가치 간 상관관계 분석을 실시한 결과는 Table 4와 같다. 입사 후 경험은 개인가치 및 조직가치 모두와 정적인 상관관계를 보이는 것을 확인할 수 있으나 개인가치와의 관계만 통계적으로 유의했다. 예상한대로 조직가치와 개인가치의 유의한 부적인 상관관계도 확인된다.

Table 4. Correlation Results

	Post-employment Experience	Organizational Value	Personal Value
Post-employment Experience	1		
Organizational Value	0.112	1	
Personal Value	0.202**	-0.401**	1

<sup>\*</sup>p<.05, <sup>\*\*</sup>p<.01

#### 4.3 분석 자료의 일반 현황

##### 4.3.1 분석 대상의 통계적 특성

본 연구의 대상이 된 표본의 수집결과는 Table 5와 같다. 성별 분포는 전체 240명 중 남자가 195명으로 81.3%로 나타났고, 여자는 45명으로 18.7%로 나타났다. 연령별 분포는 특정 연령대에 편중되지 않았으나 30세 이하가 20%로 가장 많았으며, 35세~40세가 18.8%, 41세~45세가 17.9%, 51세 이상 16.6%, 46세~50세 13.7%, 31세~35세 12.9%의 순서로 나타났다.

근속년수 분포는 20년 이상이 27.5%, 5년 미만인 24.1%, 5년 이상~10년 미만인 21.2%, 10년 이상~15년 미만인 16.6%, 15년 이상~20년 미만인 10.4%로 나타났다. 학력별 분포는 대졸이 72.8%, 대학원졸 이상이 17.5%, 고졸 이하가 6.2%로 나타났고, 직군별 분포는 관리직군이 45%, 기술직군이 38.7%, 시설 직군이 16.2%로 나타났다. 직급별 분포는 4급이 47.9%로 가장 많이 나타났고, 5급 이하가 25%, 3급이 20.8%, 2급 이상이 6.2%의 순으로 나타났다.

공기업에 입사하기 위해 시험을 본 횟수는 2회~3회가 42.9%로 가장 많았으며, 1회가 38.3%, 4회 이상 18.7%로 나타났다. 이직경험과 관련하여서는 공공공사가 첫 직장이라 이직경험 없음이 64.8%로 가장 많았으며, 1회 25.9%, 2회 이상 9.2%로 나타났다. 마지막으로 공기업을 선택한 이유와 관련하여, 사기업보다 더 나은 삶의 환경을 누리고 싶어서가 76.7%로 거의 대부분을 차지하였고, 조직생활을 통한 업무성과 창출을 통해 자신의 능력을 인정받고 싶어서 선택한 경우는 23.2%로 나타났다.

Table 5. Descriptive Statistics (Survey Questions I and IV)

Variable	Categories	Frequency	(%)
Gender	Male	195	(81.25)
	Female	45	(18.75)
Age	Under 30	48	(20.00)
	31-35	31	(12.92)
	35-40	45	(18.75)
	41-45	43	(17.92)
	46-50	33	(13.75)
	Over 51	40	(16.66)
Years of Employment	Less than 5 years	58	(24.16)
	5-10	51	(21.25)
	10-15	40	(16.67)
	15-20	25	(10.42)
	More than 20 years	66	(27.50)
Education	High School	15	(6.28)
	College	8	(3.35)
	University	174	(72.80)
	Graduate school and above	42	(17.57)
Job Type	Management	108	(45.00)
	Facility	39	(16.25)
	Technical	93	(38.75)
Position	Above Grade 2	15	(6.25)
	Grade 3	50	(20.83)
	Grade 4	115	(47.92)
	Below Grade 5	60	(25.00)
Number of times applying to public sector	1 time	92	(38.33)
	2-3 times	103	(42.92)
	More than 4 times	45	(18.75)
Job changing experience	None	155	(64.85)
	1 time	62	(25.94)
	More than 2 times	22	(9.21)
Reason to choose public sector	To be recognized by work through organization	55	(23.21)
	To enjoy better work environment compared to private companies	185	(76.79)

### 4.3.2 주요 변수 기술통계

설문문항의 기술적인 통계는 Table 6과 같다. ‘회사 전체의 성과보다는 근무지의 성과가 중요하다’의 문항이 가장 낮은 점수 (2.71)를 받았으며 ‘우리 회사는 직렬별로 공정한 보상이 이루어지고 있다’가 그 다음으로 낮은 점수(2.75)를 받았다. 이는 보통보다 약간 부정적인 답변이라고 해석할 수 있다. ‘직렬에 따른 승진 등 보상의 차이는 업무태도에 영향을 끼친다’는 항목이 긍정을 의미하

는 가장 높은 점수(4.08)를 받은 것과 연결시키면 조직구성원 집단 특성을 파악 가능하다. ‘우리 회사 직원들은 입사시 별로 중요시하는 가치가 다르다고 생각한다’가 긍정을 의미하는 3.95의 높은 점수를 받은 것도 특기할 만하다.

분석대상의 조직가치와 관련한 기술적인 통계는 Table 7과 같다. 평균적으로 긍정적인 점수(3.74)를 보이고 있으며, ‘나는 조직생활에 있어서 강한 책임감을 가지고 있다’가 가장 긍정적인 점수(4.06)를 ‘나는 가정도 중요하지만 업무에 대한 성과와 보상을 받는 것을 더 중요하게 생각한다’가 가장 낮으나 부정적이지는 않은 점수(3.03)를 보였다.

분석대상의 개인가치와 관련한 기술적인 통계는 Table 8과 같다. 평균적으로 중립에 가까운 점수(3.08)을 보이고 있어 분석대상의 조직가치가 더 높은 것을 확인할 수 있다. ‘나는 조직의 성과보다는 개인의 행복이 우선이다’와 ‘나는 퇴근 이후에는 회사 일에 신경 쓰고 싶지 않다’가 약간 긍정적인 3.45의 점수를 받았으나, ‘나는 밀린 업무가 있더라도 정시퇴근하고 휴가도 가는 편이다’가 부정을 의미하는 낮은 점수인 2.09를 보여 이상과 현실의 차이로 해석할 수 있었다.

Table 6, 7, 8 중 실제 분석에 사용된 문항을 진하게 표시하여 구별하였다.

### 4.3.3 우선가치 분석

조직구성원이 개인가치와 조직가치 중 더 중요하게 여기는 가치를 계산하기 위해 우선가치(=조직가치/개인가치)를 계산하였다. 우선가치가 1보다 클수록 구성원의 조직가치가 개인가치보다 높음을 의미한다. 개인과 집단 특성 간 우선가치의 평균차이를 알아보기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과는 Table 9와 같다. 연령, 근속년수, 최종학력, 직급, 공기업을 선택한 이유의 우선가치의 평균점수 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

연령이 높을수록 개인가치보다 조직가치를 더욱 우선하는 경향이 통계적으로 확인되었다. 30세 이하의 우선가치 평균은 1.08로 개인가치와 조직가치 사이에 큰 차이가 없다 볼 수 있으나, 51세 이상의 우선가치 평균은 1.49로 조직중심가치가 현저하게 높은 것을 확인할 수 있다. 이와 비슷한 맥락에서 근속년수도 길어질수록 개인가치보다 조직가치의 평균 점수가 높아지는 경향이 통계적으로 확인되었다. 최종학력의 경우 전문대졸이 개인가치에 비해 조직가치의 평균 점수가 두 배정도 현저히 높은 것으로 나타났다. 직군의 경우 직급이 높아질수록

개인가치에 비해 조직가치의 평균 점수가 높아지는 경향을 가지고 있는 것으로 나타났다. 공기업을 선택한 이유의 경우 조직생활을 통한 업무성과 창출을 통해 자신의

능력을 인정받고 싶어서라고 응답한 대상자의 우선가치 평균이 더 나은 삶의 환경을 누리고 싶어서라고 응답한 대상자의 우선가치보다 더 높은 것으로 나타났다.

Table 6. Descriptive Statistics for Group Characteristics (Survey Question I)

(N=240)

Questions	Average	Standard Deviation
1 When started working, I preferred personal value over organizational value	3.02	(1.128)
<b>2 Preference value is different based on the years of employment</b>	<b>3.95</b>	<b>(0.780)</b>
<b>3 Preference value is different based on job types</b>	<b>3.39</b>	<b>(0.983)</b>
<b>4 Preference value is different based on locations</b>	<b>3.47</b>	<b>(1.002)</b>
<b>5 Differences in compensation among job types influence work attitude</b>	<b>4.08</b>	<b>(0.817)</b>
6 As the years of employment become longer, employees are more devoted to work	3.28	(0.919)
<b>7 Work attitude can differ based on locations</b>	<b>3.72</b>	<b>(0.920)</b>
<b>8 Employees cooperate for performance regardless of job types</b>	<b>3.28</b>	<b>(0.900)</b>
9 Performance of work location is more important than that of the company	2.71	(1.021)
10 The company compensate fairly by job types	2.75	(0.992)
11 The company compensate equally by locations	3.01	(1.105)
12 As the years pass after employment, organization comes before self	3.16	(0.916)

Table 7. Descriptive Statistics for Organizational Value (Survey Question II)

(N=240)

Questions	Average	Standard Deviation
<b>1 I have a strong sense of responsibility regarding organization</b>	<b>4.06</b>	<b>(0.647)</b>
<b>2 Being successful and compensated for work (promotion and incentive) is more important to me than my personal life</b>	<b>3.03</b>	<b>(0.910)</b>
<b>3 I am proud of the company</b>	<b>3.86</b>	<b>(0.772)</b>
<b>4 I am truly care about the company's future</b>	<b>3.90</b>	<b>(0.766)</b>
<b>5 I am willing to work beyond expectation for the company's success</b>	<b>3.86</b>	<b>(0.740)</b>
<b>6 Attending after-work hour gatherings are important for communications</b>	<b>3.75</b>	<b>(0.832)</b>

Table 8. Descriptive Statistics for Personal Value (Survey Question III)

(N=240)

Questions	Average	Standard Deviation
<b>1 Personal happiness comes before organizational performance</b>	<b>3.45</b>	<b>(0.842)</b>
<b>2 I do not want to pay attention to work after leaving work</b>	<b>3.45</b>	<b>(0.984)</b>
<b>3 Reason I work in public sector is to have more free time</b>	<b>3.25</b>	<b>(1.030)</b>
4 My value coincides with the company's value	3.25	(0.822)
<b>5 I leave office on time and take vacations regardless of my work schedule</b>	<b>2.09</b>	<b>(0.818)</b>
<b>6 Welfare is more important to me than compensation based on performance</b>	<b>2.98</b>	<b>(0.853)</b>

공기업에 입사하기 위해 시험에 응시한 횟수는 예상했던 것처럼 여러 번 응시한 집단이 개인가치가 상대적으로 더 높은 것으로 나타나나 그 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 직군과 이직 경험은 우선가치에 유의미한 영향을 끼치지 않는 것으로 나타났다.

흥미롭게도 모든 집단 구분에서 조직가치가 개인가치보다 높은 우선가치 평균 1 이상이 나왔다. 근속년수가 짧은 신입사원의 경우에도 개인가치가 조직가치보다 더 높게 나오지는 않았으며, 조직가치의 공유가 이루어지고 있다. 이 결과는 조직 내에서 행해진 설문조사의 한계라고 해석할 수도 있다.

#### 4.3.4 개인특성과 입사 전·후 경험이 우선가치에 미치는 영향

개인특성 및 입사 전·후 경험이 우선가치에 미치는 영향을 다시 한 번 확인하기 위해 다중선행회귀분석을 실시한 결과는 Table 10과 같다. 입사 전·후 경험 변수는 요인분석 결과 신뢰도가 낮게 나타난 집단특성(I) 설문이나 아닌 개인의 입사 전·후 경험(IV) 설문 결과를 사용하였다. 범주형 변수의 경우 성별은 남성, 연령은 30세 이하, 근속년수는 5년 미만, 최종학력은 고졸 이하, 직군은 관리직군, 직급은 2급 이상, 공기업에 입사하기 위해 시험에 응시한 횟수는 1회, 이직 경험은 없음, 공기업을 선택한 이유는 조직생활을 통한 업무성과 창출을 통해 자신의 능력을 인정받고 싶어서를 기준으로 더미변수를 사용하여 회귀분석을 실시하였다.

정확한 분석을 위하여 모두 6개의 모형을 사용하였다. 모형I은 통제변수로 사용된 응답자의 개인적인 특성이 우선가치에 미치는 영향을 살펴보았다. 모형II는 입사 후 경험이 우선가치에 미치는 영향을 살펴보았으며, 모형IV는 이에 통제변수를 더하여 결과의 강건성을 확인하였다. 모형III은 입사 전 경험이 우선가치에 미치는 영향을 살펴보았으며, 모형V는 이에 통제변수를 더하여 결과의 강건성을 확인하였다. 마지막으로 모형VI는 입사 전·후 경험과 통제변수를 모두 독립변수로 활용하여 어떠한 변수가 우선가치에 유의미한 영향을 끼치는 지를 살펴보았다.

모든 회귀 모형이 통계적으로 유의한  $F$ 값을 보이는 것으로 확인되었다. 수정된 결정계수 값은 낮은 모형(III)이 0.145 높은 모형(VI)이 0.264로 나타나 회귀모형이 종속변수인 우선가치의 변동에 대하여 최대 26.4%의 설명력을 가짐을 확인할 수 있었다.

결과에 따르면 해당하는 모든 모형에서 근속년수=20년 이상과 최종학력=전문대졸, 선택이유=사기업보다 더 나은 삶의 환경이 우선가치에 통계적으로 유의한 영향을 미치며 그 계수의 부호가 일관적인 것으로 나타났다. 모형VI을 기준으로 볼 때, 근속년수=20이상은 근속년수=5년 미만(기준범주)에 비해 조직 우선가치 점수를 0.513만큼 증가시킨다고 할 수 있다. 최종학력=전문대졸은 최종학력=고졸이하(기준범주)에 비해 조직 우선가치 점수를 0.464만큼 증가시킨다고 할 수 있다. 선택이유=사기업보다 더 나은 삶의 환경은 선택이유=조직생활을 통한 업무성과 창출을 통해 자신의 능력을 인정받고 싶어서(기준범주)에 비해 조직 우선가치 점수를 0.310만큼 감소시킨다고 할 수 있다.

입사 후 경험요인만 사용하여 우선가치에 끼치는 영향을 살펴본 모형II의 경우, 시설직군의 조직 우선가치가 통계적 유의성의 경계에서 낮음을 확인할 수 있었다. 모형I과 모형II에서 유의미하게 확인된 많은 변수들이 모형IV와 모형VI에서 통계적으로 유의미하지 않게 나온 이유는, 연령, 근속년수, 직급 변수 간의 높은 상관관계에 따른 것으로 분석할 수 있겠다. 독립적으로 회귀 분석을 실시해 본 결과, 세 변수 중 우선가치의 변화를 가장 많이 설명하는 변수는 근속년수로 확인되었다.

집단특성(I)에서 신뢰성 있게 확인된 요인은 분석 결과, 우선가치에 영향을 끼치지 않는 것으로 나타나 결과를 따로 보고하지 않았다.

### 4.4 가설의 검정 및 해석

#### 4.4.1 입사 전 경험요인에 따른 우선 가치

기업 응시횟수가 많을수록 우선가치가 낮을 것이다'라는 가설 1-1은 부분 채택되었다. Table 9에서 확인한 바와 같이, 공기업 응시횟수 1회인 그룹은 우선 가치가 1.39, 2~3회인 그룹은 1.29, 4회 이상인 그룹은 1.20으로 응시횟수가 많을수록 우선가치가 감소한 것을 확인할 수 있었다. 따라서, 공기업을 들어가기 위한 시험 응시횟수가 많을수록 개인가치가 상대적으로 높다는 결론을 도출할 수 있으나 p-value가 0.098로 기준으로 삼은 0.05보다 높아 통계적 유의성이 확보되지 않았다. '공기업 선택의 이유가 사기업보다 나은 삶의 환경이면 우선가치가 낮을 것이다'라는 가설 1-2는 채택되었다. 공기업을 선택한 이유와 관련 사기업보다 더 나은 삶의 환경을 누리고 싶어서라고 응답한 그룹(3.67)이 조직생활을 통한 업무성과 창출을 통해 자신의 능력을 인정받고 싶어서라고

Table 9. Preference Value(=Organizational Value/ Personal Value) Results Analysis

Variable	Category	Average (Standard Deviation)	F-stat (p-value)
Gender	Male	1.30 (0.499)	0.68 (0.497)
	Female	1.35 (0.441)	
Age	Under 30	1.10 (0.305)	8.933 (<.001)
	31-35	1.08 (0.303)	
	35-40	1.19 (0.279)	
	41-45	1.42 (0.395)	
	46-50	1.56 (0.492)	
	Over 51	1.55 (0.769)	
	Years of Employment	Less than 5 years	
5-10		1.15 (0.293)	
10-15		1.30 (0.340)	
15-20		1.42 (0.327)	
More than 20 years		1.59 (0.689)	
Education	High School	1.18 (0.503)	8.295 (<.001)
	College	2.01 (1.283)	
	University	1.25 (0.420)	
	Graduate school and above	1.44 (0.9)	
Job Type	Management	1.32 (0.463)	0.176 (0.839)
	Facility	1.27 (0.437)	
	Technical	1.31 (0.540)	
Position	Above Grade 2	1.68 (0.381)	7.506 (<.001)
	Grade 3	1.47 (0.385)	
	Grade 4	1.28 (0.528)	
	Below Grade 5	1.15 (0.432)	
Number of times applying to public sector	1 time	1.39 (0.602)	2.346 (0.098)
	2-3 times	1.29 (0.385)	
	More than 4 times	1.20 (0.422)	
Job changing experience	None	1.27 (0.393)	2.698 (0.064)
	1 time	1.43 (0.695)	
	More than 1 time	1.23 (0.343)	
Reason to choose public sector	To be recognized by work through organization	1.63 (0.691)	35.284 (<.001)
	To enjoy better work environment compared to private companies	1.21 (0.2)	

응답한 그룹(3.99)보다 조직가치를 덜 중요하게 여겼고, 동시에 개인가치를 더 중요하게 여겼다 (3.16 vs. 2.65). 따라서 통계적으로 유의한 우선가치의 감소를 확인할 수 있었다. 공기업을 선택한 이유가 더 나은 삶의 환경을 누리고 싶어서라는 개인적인 이유임에도 우선가치가 1.21로 조직가치 점수가 개인가치보다 더 높게 나타난 결과가 흥미롭다. '이직경험이 많을수록 우선가치가 낮을 것이다'라는 가설 1-3도 기각되었다. 이직경험 없는 경우 1.27, 1회인 경우 1.43, 2회 이상인 경우 1.23으로 이직경험과 관련한 우선가치는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 이직경험은 우선가치 결정에 별다른 영향을 미치지 못한다는 결론을 도출할 수 있다.

#### 4.4.2 입사 후 경험요인에 따른 우선 가치

'근속년수가 길어질수록 우선가치가 높을 것이다'라는 가설 2-1은 채택되었다. Table 9에서 확인한 바와 같이 근속년수 5년 미만의 우선가치는 1.09이나 20년 이상에서는 1.59로 증가하였다. 따라서, 시간이 경과할수록 조직가치가 상대적으로 높아진다는 결론에 내릴 수 있다. 실제로 근속년수 5년 미만의 조직가치 점수는 3.46이나 20년 이상은 4.07이다. 이는 비단 공항공사만의 특성이 아니라 구성원의 조직가치를 증가시키려는 조직의 조직사회화 노력의 결과라고 해석할 수 있겠다[14,35,36]. 혹은 자신보다는 가족과 조직이 우선시되는 기성세대의 특성이 발현된 것으로도 볼 수 있겠다. '직급이 올라갈수록 우선가치가 높을 것이다'라는 가설 2-2도 채택되었다. 우선가치가 2급 이상의 경우 1.68, 3급 1.47, 4급 1.28, 5급 이하 1.15로서 직급이 높아질수록 우선가치가 증가하는 것을 볼 수 있다. 조직가치도 2급 이상의 경우 4.2, 5급 이하의 경우 3.53으로 직급이 올라갈수록 상대적으로 높아지는 것을 알 수 있다. 그러나, '승진 등 성과에 대한 보상의 기회가 많은 관리직군이 시설, 기술직군에 비해 우선가치가 높을 것이다'라는 가설 2-3은 기각되었다. Table 9에서 볼 수 있듯이 우선가치의 평균은 관리직군 1.32, 시설직군 1.27, 기술직군 1.31로 나타났다. 직군 간 조직가치도 유의미한 차이가 나타나지 않았으며 직렬에 따라 우선가치가 다르지 않다고 보인다. 관리직군의 조직가치 평균은 3.71로 시설직군의 3.82, 기술직군의 3.74와 비교해 그 값이 높지 않았다.

Table 10. Effects of Personal Characteristics and Pre- and Post-employment Experience on Preference Value

	I	II	III	IV	V	VI
Constant	1.159**	1.135**	1.666**	1.353**	1.518**	1.547**
Gender=Female	-0.087			-0.126	-0.092	-0.104
Age=31-35	-0.035			-0.056	-0.084	-0.099
Age=-40	0.079			0.012	0.081	0.002
Personal Characteristics (Control)						
Age=41-45	0.284**			0.137	0.235**	0.066
Age=46-50	0.370**			-0.103	0.349**	-0.075
Age=Above 51	0.358**			-0.195	0.337**	-0.138
Education=College	0.548**			0.648**	0.4**	0.464**
Education=University	-0.031			-0.055	-0.056	-0.047
Education=Graduate and above	-0.005			0.003	-0.096	-0.050
Post-employment Experience						
Years of Employment=5-10		0.096		0.078		0.091
Years of Employment=10-15		0.259*		0.124		0.147
Years of Employment=15-20		0.376**		0.179		0.223
Years of Employment=20+		0.579**		0.580**		0.513**
Job Type=Facility		-0.183*		-0.209		-0.139
Job Type=Technical		-0.033		-0.076		-0.013
Position=Grade3		-0.100		-0.159		-0.106
Position=Grade4		-0.043		-0.127		-0.107
Position=Below Grade5		-0.013		-0.130		-0.065
Pre-employment Experience						
No. of Application=2-3times			-0.124		-0.080	-0.066
No. of Application=More than 4			-0.215		-0.072	-0.052
No. of Job Change=1 time			0.146		0.073	0.096
No. of Job Change=More than 2			0.033		-0.100	0.007
Reason=better work environment			-0.399**		-0.340**	-0.310**
<i>F</i>	6.616**	5.872**	9.104**	4.374**	7.078**	4.719**
<i>Adjusted-R<sup>2</sup></i>	0.175	0.155	0.145	0.203	0.263	0.264

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

### 5. 결론

과거와 다른 사회, 경제적 환경으로 인해 최근 청년들의 취업과 직장에 대한 인식과 가치관의 변화가 생겼다. 이에 신·구세대 간 이해와 배려가 어느 때보다 필요한 상황이 되었으나 실제로는 세대 간 상호갈등과 대립이 커져 조직 통합에 어려움을 겪고 있다. 조직은 구성원들의 가치기준이 무엇인지, 어떠한 입사 전·후 경험들이 조직 가치와 개인가치에 영향을 주는 지를 확인하여, 구성원들의 행동 및 가치기준이 긍정적으로 변화하게끔 효과적으로 관리하여 업무 성과를 향상시킬 수 있도록 하여야 한다.

본 연구의 목적은 공항공사 직원들을 대상으로 입사 전 경험요인(공기업 응시횟수, 공기업 선택이유, 이직경험)과 입사 후 경험요인(입사시기, 직급, 직렬)이 조직 및 개인 우선가치에 미치는 영향이 무엇인지, 세대 간 공감대 형성 및 소통을 활성화하기 위해 공기업 종사자들의

개인가치와 조직가치에 영향을 끼치는 요인들을 파악하고 이러한 분석 결과를 성과평가, 승진 및 인센티브 등의 보상, 복지제도 등 회사의 정책 및 제도에 반영함으로써 구성원의 개인 만족도 증진 및 조직 효과성 향상에 기여하고자 하였다.

설문 결과 평균적으로 분석대상의 조직가치(3.74)가 개인가치(3.04)보다 높게 나타났다. 조직가치는 긍정적인 편이며 개인가치는 중립을 의미하는 3과 크게 차이가 없었다.

모든 집단 구분에서 우선가치(=조직가치/개인가치) 평균 1 이상이 나와 조직가치가 개인가치보다 높음이 확인되었다. 정도의 차이는 있지만 조직가치의 공유가 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 이는 조직 내에서 행해진 설문조사라는 데에 일정 부분 귀인 할 수 있다. 일원배치 분산 분석을 통해 파악된 우선가치에 영향을 끼치는 요인으로는 연령, 학력, 근속년수, 직급, 공기업 선택이유가

확인되었다. 전문대 학력인 구성원들이 우선가치가 유의미하게 높게 나타났다. 나이가 많을수록, 근속년수가 길수록, 직급이 높을수록 우선가치가 더 높았으며, 공기업 선택이유가 사기업보다 나은 삶의 환경일 경우 우선가치가 유의미하게 더 낮게 나타났다.

입사 전 경험요인을 살펴보면, 공기업에 입사하기 위해 시험에 응시한 횟수가 많을수록 우선가치가 감소해 개인가치가 상대적으로 높음을 볼 수 있으나 통계적으로 유의하지는 않았다. 공기업 선택의 이유가 사기업보다 나은 삶의 환경일 경우 우선가치가 낮음이 통계적으로 유의하게 확인되었으며, 이직경험 횟수와 우선가치 사이의 관계는 확인되지 않았다.

입사 후 경험요인을 살펴본 결과 근속년수가 길수록 우선가치가 유의하게 높은 것을 확인할 수 있었다. 입사 시기별로 우선가치가 다르다고 생각할 수도 있지만, 시간이 지날수록 개인가치 보다는 조직가치를 우선하도록 변화한다는 것을 의미하기도 한다. 직급이 높아질수록 개인가치에 비해 조직가치가 증가하는 경향도 확인되었다. 우선가치는 가장 높은 직급인 2급 이상이 가장 높았으며, 이는 개인의 성취 욕구를 통한 자기만족이 높아짐과 동시에 조직에 대한 책임감, 충성심 등이 강해지기 때문인 것으로 보인다. 성공적인 조직생활을 통하여 개인과 조직 가치부합도가 높아진 조직사회화의 결과로도 해석할 수 있다. 관리직군, 시설직군, 기술직군 중 승진과 보상의 기회가 많은 관리직군의 우선가치가 높을 것으로 예상했으나, 결과에 따르면 직군별 우선가치에 대한 차이는 없는 것으로 나타났다.

회귀분석 결과에서도 해당하는 모든 모형에서 근속년수=20년 이상과 최종학력=전문대졸, 선택이유=사기업보다 더 나은 삶의 환경이 우선가치에 통계적으로 유의한 영향을 미치며 그 계수의 부호가 일관적으로 예상한 바와 같게 나타났다.

공항공사는 취업포탈 인크루트의 '2018 대학생이 가장 일하고 싶은 공기업'[3] 설문조사에서 4위에 올라 대학생 및 취업준비생으로 부터 높은 관심을 받는 공기업이다. 최근 10여 년간 조직 정원의 약 50%에 해당하는 직원을 신규 채용하여 급격한 세대교체에 따른 세대 간의 갈등, 승진경쟁의 심화, 승진적체 및 직렬간 승진격차 등으로 어려움을 겪고 있다. 본 연구의 결과가 신규세대 간의 대화와 소통을 통한 갈등 해소 및 조직의 긍정적 변화를 위한 출발점이 되어 줄 수 있다는데 연구의 의의가 있다 하겠다. 특히 본 연구는, 조사대상자의 우선가치에 대한 분석을 통해 우려와는 달리 현재 공항공사에는 조

직 가치의 공유와 개인과 조직 가치의 부합이 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다. 다만, 연령, 근속년수, 학력, 직급, 공기업 선택 이유 등에 따라 우선가치의 차이가 존재하였다. 따라서, 조직은 개인이 능력을 최대한 발휘하고 업무성과를 낼 수 있도록 개인별 업무성과에 따른 공정한 평가와 보상이 이루어져야 함을 인식하여야 한다. 개인의 기본적인 욕구와 선호를 조직이 충족시켜줄 때에 조직에 대한 개인의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 끼쳐 가치부합도가 올라가기 때문이다. 특히 우선가치가 상대적으로 낮은 젊은 직원들은 성과평가와 보상과 같은 외재적인 가치를 선호한다고 알려져 있고[41-43], 공기업 선택 이유가 사기업보다 나은 삶의 환경인 직원들도 조직 업무를 통한 능력의 인정 같은 내재적 가치보다는 삶의 여유와 같은 외재적인 가치를 선호하는 이들이다. 이에 공정한 평가와 보상은 조직사회화와 더불어 우선가치가 낮은 직원들의 조직만족도 향상 및 몰입 제고, 나아가 성과창출에 효과적일 수 있다. 세대 별(연령) 혹은 경력 단계 별(근속년수 및 직급)으로 차별화 된 동기 부여 방안 및 인사 관리 전략을 사용하는 것도 고려해 볼 수 있다[8, 44, 45]. 본 연구에서는 그동안 한 번도 다루어지지 않았던 입사 전·후 경험요인을 기준으로 공항공사 구성원을 대상으로 우선가치(개인가치와 조직가치)의 차이를 분석하였다. 이는 앞으로 다른 공기업 또는 공공기관 연구에 있어서 소중한 자료가 될 수 있을 것으로 보인다.

본 연구의 가장 큰 한계는 관련한 설문대상자들의 답변에 대한 신뢰성을 100% 확보하기가 어렵다는 점이다. 무기명 설문임에도 불구하고 직장에서 실시된 설문인 만큼 연구대상이 노출될까 부담스러워 일부 진의를 숨긴 채 답변했을 가능성이 존재한다. 연구대상과 관련한 표본의 대표성과 일반화의 한계도 존재한다. 공항공사는 전국 14개 공항을 관리·운영하는데 연구자는 공항규모, 근무인원, 근무인원별 직렬규모 등을 고려하여 이 중 9개 공항의 구성원을 표본으로 하였으나, 이러한 표본이 공항공사 전체를 대표하기에는 한계가 있다고 판단됨에 따라 본 연구의 결과도 일반화하기에는 무리가 따른다고 할 수 있으며, 따라서 공기업 전체와 연결시켜 일반화하기는 더욱 어렵다는 문제가 제기된다. 우선가치 변수로 사용된 조직가치와 개인가치가 개인의 시각에 따른 주관적 지표로서 실제적 가치 측정이 아니라는 단점은 이전 연구에서도 지적된 바 있다. 따라서 향후 연구에서는 직접 대면 조사, 현장 관찰조사, 사례연구 등을 병행하는 복수 방법론이 효과적일 수 있다고 생각된다.

## References

- [1] Ministry of Gender Equality and Family, Statistics Korea, Adolescents Statistics for 2018, 2018.
- [2] Korea Economic Research Institute, A Survey of Employment Perception of University Students, 2018.
- [3] Incruit, A Survey of Public Corporation where College Students Want to Work, Available From: <http://people.incruit.com/bizpds/pdsview.asp?pds1=1&pds2=12&pds3=211&pdsno=328656&listseq=&page=1&sot=4> (accessed: June 11 2019).
- [4] J. S. Song, T. Y. Yoo, "The Effects of Person-Organization Value Fit on Person's Attitude and Behavior", *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.18, No.16, pp.361-384, 2005.
- [5] J. B. Berney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *The Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.656-665, 1986.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- [6] T. E. Deal, A. A. Kennedy, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley, MA, 1981.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90092-7](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(83)90092-7)
- [7] W. Y. Kim, D. H. Kim, "A Study on the Effect of the Gap between Ideal Organizational Culture and Perceived Organizational Culture on Organizational Commitment in Air Traffic Controller Profession", *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, Vol.14, No.4, pp.113-133, 2016.
- [8] M. Wang, E. Gardiner, W. Lang, L. Coulon, "Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.23, No.8, pp.878-890, 2008.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- [9] J. Cugin, "Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-country Evidence and Implications", *The International Journal of Human Resources Management*, Vol.23, No.11, pp.2268-2294, 2012.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- [10] P. M. Arsenault, "Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.25, No.2, pp.124-141, 2004.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730410521813>
- [11] E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In: M.D. Dunnettes, Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976.
- [12] B. M. Meglino, E. C. Ravlin, "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research", *Journal of Management*, Vol.24, No.3, pp.351-389, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639802400304>
- [13] C. A. O'Reilly, J. A. Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment", In: B.M. Staw and L.L. Cummings, Eds., *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol.18, pp.157-200, 1996.
- [14] M. Rokeach, "A Theory of Organization and Change Within Value-Attitude Systems", *Journal of Social Issues*, Vol.24, No.1, pp.13-33, 1968.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1968.tb01466.x>
- [15] P. M. Homer, L. R. Kahle, "A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.54, No.4, pp.638-646, 1988.  
DOI: <https://doi.org/10.1037//0022-3514.54.4.638>
- [16] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985.
- [17] C. Kluckhohn, "Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification", In: T. Parsons, and E. Shils, Eds., *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 1951.
- [18] M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York, 1973.
- [19] H. S. Yang, Y. C. Chung, "The Effects of Individual and Perceived Organizational Values on the Individual's Attitudes toward the Organization", *Korean Journal of Management*, Vol.10, No.2, pp.211-238, 2002.
- [20] H. Y. Kim, *The Influence of Person-Organization Mission Congruency and Job Characteristics on Individual's Psychological Well-being and Citizenship Behavior: Mediation Effects of Workplace Spirituality*, Master's thesis, The Catholic University of Korea, Gyeonggi-do, Korea, 2012.
- [21] C. A. O'Reilly, J. A. Chatman, D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, pp.487-516, 1991.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/256404>
- [22] G. Y. Min, *The Effects of Organizational and Individual Value Fit on Organizational Commitment*, Master's thesis, The Catholic University of Korea, Gyeonggi-do, Korea, 2007.
- [23] P. M. Muchinsky, C. J. Monahan, "What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.31, pp.268-277, 1987.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- [24] J. R. Edwards, "Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique", In: C.L. Cooper and I.T. Robertson, Eds., *International Review of Industrial and Organizational*

- Psychology*, Wiley, New York, Vol.6, pp.283-357, 1991.
- [25] D. E. Bowen, G. E. Ledford, Jr. B. R. Nathan, "Hiring for the Organization, Not the Job", *The Executive*, Vol.5, No.4, pp.35-51, 1991.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/ame.1991.4274747>
- [26] J. A. Chatman, "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, No.3, pp.459-484, 1991.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393204>
- [27] K. N. Kim, Y. S. Ahn, "A Study on the Characteristics of Organizational Commitment and Job Satisfaction in Aviation Workers of Public Sector -Focused on Aviation Workers of The Korean Coast Guard-", *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, Vol.6, No.2, pp.79-89, 2008.
- [28] C. H. Lee, "Effects of Perceived Flight Attendants' Person-Organization Fit, Person-Job Fit on Job Satisfaction and Turnover Intention", *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, Vol.14, No.4, pp.73-93, 2016.
- [29] M. J. Chung, W. J. Kang, "The Study of the Effects of Person-Environment Fit on the Career Commitment of the Airline Flight Attendants : Focusing on the Mediating Role of Organizational Trust", *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, Vol.14, No.6, pp.103-120, 2016.
- [30] H. J. Hyun, *The Effects of Person-Organization, Person-Job, and Person-Person Fit on Member's Attitude and Behavior Toward Organization, Job, and Other Person : Application of Polynomial Regression and Response Surface Methodology*, Master's thesis, Kwangwoon University, Seoul, Korea, 2003.
- [31] J. H. Lee, *The Effects of Person-Group Fit on the attitudes of employees*, Master's thesis, Hallym University, Gangwon-do, Korea, 2009.
- [32] J. Y. Park, *Person-Organization, Person-Job and Person-Leader Fit: Exploration of related variables and effects of different cultures*, Master's thesis, Seoul National University, Seoul, Korea, 2004.
- [33] K. Y. Kim, M. K. Kim, "A Study of Person-Organizational Value Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction", *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol.28, No.6, pp.255-266, 2014.
- [34] Y. E. Kim, D. C. Shim, S. M. Kim, "Effects of organizational value of public institutions on public employees public service motivation and work engagement", *Korean Public Administration Review*, Vol.52, No.4, pp.55-85, 2018.  
DOI: <https://doi.org/10.18333/KPAR.52.4.55>
- [35] J. Y. Ock, J. K. Tak, "The Effects of Individual and Environmental Variables on Organizational Socialization", *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.16, No.1, pp.1-18, 2003.
- [36] S. H. Park, "The Relationship between Person-Organization Value Fit and Job Satisfaction -Toward Identifying The Moderating Roles of Individual and Organizational Characteristics-", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol.20, No.2, pp. 1-26, 2013.
- [37] S. Y. Oh, Y. S. Kwon, S. Y. Lee, "Portrait of Public Officials in Korea: Comparison of Organizational Perceptions between Generations", *Korean Public Personnel Administration Review*, Vol.13, No.1, pp.31-62, 2014.
- [38] J. H. Kim, *A study on the correlation between the types of organizational cultures and organizational effectiveness: focusing on the Korea Airports Corporation*, Master's thesis, Seoul National University, Seoul, Korea, 2013.
- [39] A. S. Tsui, T. D. Egan, C. A. O'Reilly, "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp.547-579, 1992.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393472>
- [40] R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247, 1979.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- [41] C. L. Jurkiewicz, "Generation X and the public employee", *Public Personnel Management*, Vol.29, No.1, pp.55-74, 2000.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- [42] E. S. W. Ng, L. Schweitzer, S. T. Lyons, "New Generation, great expectations: A Field Study of the Millennial Generation", *Journal of Business and Psychology*, Vol.25, No.2, pp.281-292, 2010.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- [43] B. S. Kim, T. G. Ha, "Generation Differences in Work Attitudes and Human Resources Management", *Korean Journal of Public Administration*, Vol.35, No.1, pp.129-158, 1997.
- [44] D. Gursoy, C. G. Q. Chi, E. Karadag, "Generation Differences in Work Values and Service Contact Employees", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.32, pp.40-48, 2013.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- [45] E. Parry, P. Urwin, "Generation Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence", *International Journal of Management Review*, Vol.13, No.1, pp.79-96, 2011.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>

정 덕 교(Duck Gyo Chung)

[정회원]



- 1990년 2월 : 동국대학교 회계학과 (학사)
- 2019년 8월 : 한국항공대학교 항공경영대학원 (항공경영학석사)
- 1990년 7월 ~ 현재 : 한국공항공사 근무(현, 부산지역본부장)

<관심분야>

항공경영, 항공법

---

송 운 경(Woon-Kyung Song)

[정회원]



- 2007년 8월 : 조지워싱턴대학교 경영대학원 (재무금융석사)
- 2013년 8월 : 조지워싱턴대학교 경영대학원 (재무금융박사)
- 2014년 9월 ~ 현재 : 한국항공대학교 경영학부 조교수

<관심분야>

항공경영, 항공재무