

## 공항운영의 다양성이 공항성과에 미치는 영향 : 창의성의 매개효과와 공기업 경영평가 수행도의 조절효과를 중심으로

### Impact on the Airport Performance by Diversity of Airport Operation

이 영길<sup>1</sup> · 박성식<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>한국항공대학교 항공산업정책연구소

<sup>2</sup>한국교통대학교 항공운항학과

Yung-Kil Lee<sup>1</sup> · Sung-Sik Park<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Research Institute of Aviation Industry and Policy, Korea Aerospace University, Gyeonggi-do, 10540, Korea

<sup>2</sup>Department of Flight Operation, Korea National University of Transportation, Chungcheongbuk-do, 27469, Korea

#### [요 약]

본 연구의 목적은 공항운영에서 다양성과 창의성 및 공기업 경영평가 수행도가 공항성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지 실증 연구를 통해 규명하고자 한다. 이를 위해, 본 연구의 문제는 다음과 같다. 첫째, 다양성이 창의성에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 둘째, 다양성이 공항성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 셋째, 창의성이 공항성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 넷째, 창의성은 다양성과 공항성과 간에서 매개효과가 유의한가? 다섯째, 공기업 경영평가 수행도는 다양성과 공항성과 간에서 조절효과가 유의한가? 이다. 연구결과 첫째, 다양성과 창의성에 관한 이론적 관계에 대해 어떤 관계가 있는지 설명하였다. 둘째, 내적 다양성이 창의성에 긍정적으로 유의한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 밝혔다. 셋째, 창의성이 공항성과에 긍정적으로 영향을 미치는 것을 입증하였다. 넷째, 다양성과 공항성과 간에서 창의성이 간접효과가 유의한 것을 실증적으로 밝혔다. 다섯째, 공기업 경영평가 수행도가 다양성과 공항성과 간에서 유의미하게 조절한다는 것을 밝혔다.

#### [Abstract]

In this article, it is that have highlighted the importance of the creative communication, convergence and identity of airport operations. This research verifies to influence in the airport performance by the diversity, mediator effect of creativity, and moderator effect of the public enterprise management evaluation performed degree in the operation of the airport. This study design how participants were selected as study the employees from two airports on the enterprise of the Incheon International Airport, Gimpo International Airport in Korea using the simple random sampling method. The findings indicate that the positively internal diversity, mediated creativity, and moderated public enterprise management evaluation performed degree affects performance of airports. This research provides a few implications and insights in the operation of airport.

**Key word** : Airport Operation, Diversity, Creativity, Convergence Mediated Effect, Moderated Effect.

<https://doi.org/10.12673/jant.2018.22.4.247>



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 2 July 2018; Revised 6 August 2018

Accepted (Publication) 23 August 2018 (30 August 2018)

\*Corresponding Author; Sung Sik Park

Tel: +82-10-3879-5447

E-mail: [sungsikpark@hotmail.com](mailto:sungsikpark@hotmail.com)

## I. 서론

공항운영은 정부기관, 공항공사, 항공사, 지상조업사, 물류기업, 면세점 및 매장, 캐터링, 등(이하 공항기업) 복합적이고 이질적인 조직들이 유기적으로 연결되어 공항이용객의 편익과 이해관계자 및 국가경제에 기여하고 있다. 공항은 공항기업으로 구성된 운영조직이 고도의 기술을 요구하는 복잡한 직무에서부터 단순한 직무까지 다양한 형태로 운영하고 있다. 이에 공항 운영기업의 구성원들을 대상으로 다양성에 관하여 살펴볼 필요가 있다.

다양성은 사회과학 분야에서 경영학, 사회학, 심리학 등의 학문 분야와 기업의 실무자들에게도 관심을 불러일으키고 있다. 그 이유는 다양성이 융합적 사고와 창의적 문제해결로 성과 창출에 도움이 되기 때문이다. 다양성은 초기에 사회과학 분야에서 주로 논의되어 왔다. 서구에서는 1980년대 이래로 조직 구성에서 구성원들에 대한 관리방안에 관하여 논의되어 왔다. 즉, 다양성은 인적관리 영역에서의 관심사였다. 그러나 1990년대에는 다양성에 관한 연구가 인구통계학적 요인에 기초한 다양성과 제도적 장치에 관한 문제를 주로 논의하였다[1].

Thomas(1999)는 다양성이 인종, 성, 신념, 민족뿐만 아니라 나이, 배경, 교육, 기능, 인성의 차이 등까지 포함하는 개념으로 정의하고 다양성의 관점 범위를 확대시켜 논의하였다. 이에 조직성과에 초점을 맞춘 다양성 관리가 중요한 연구주제로 부각되었다. 이후 창조적 기업이 4차 산업혁명과 관련하여 새로운 패러다임을 주도하면서 경쟁우위에 관한 창의성과 융합적 가치로 다양성 관리의 중요성을 언급하고 있다. 따라서 초기에는 차별을 줄이기 위한 차원에서 접근하였으나 점차 다양성이 차이의 가치에 관한 관점으로 이동하였다. 즉 외형적 측면에서 내재적 가치 측면으로 경쟁력 향상 관점으로 창의성과 부가가치 창출의 새로운 개념으로 다양성의 중요성을 인식하는 경향이 나타났다[2].

McLeod, Lobel, and Cox (1996)는 다양성과 창의성에 관한 연구에서 집단구성의 이질성은 다양한 관점과 부합하고, 관점의 다양성은 양질의 아이디어 생산과 부합한다고 강조하고 있다[31]. 국내에서는 다양성에 관한 논의는 개념적 연구[3]와 다양성 효과에 관한 인식분석 연구[4] 및 다양성 이론 등이 연구되어 왔다. 이후 전략연구 분야에서는 최고경영진의 인력구성과 직무관련 다양성이 조직성과에 미치는 영향에 관하여 논의되어 왔다. 지식연구 분야에서는 지식수준의 다양성과 창의성에 미치는 영향을 에이젠트 기반 모델링 기법을 이용하여 실험하였다[5]. 실험 결과, 개인 지식수준의 다양성이 창의성에 긍정적인 영향을 미친다고 강조하였다. 그러나 공항 분야는 다양한 정부기관 및 공항기업으로 구성되어 운영하고 있음에도 불구하고 다양성과 공항성과 간의 영향관계를 논의한 연구가 아직까지 미흡한 실정에 있다. 선행연구들을 종합하면, 선행연구의 다양성 연구들은 인적자원 다양성을 기반으로 성과와의 긍정적 관계를 가정해 왔다. 그러나 실증연구 결과들은 긍정적 결과

와 부정적 결과로 다양성과 성과와의 영향관계는 아직 명확한 결론을 내리지 못하고 있는 실정이다[6],[7]. 이러한 문제 인식에서 본 연구는 대한민국의 공항 분야로 확장하여 살펴보고자 한다.

본 연구의 목적은 공항운영 시각에서 다양성과 창의성 및 공기기업 경영평가 수행도가 공항성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지 실증연구를 통해 규명하고자 한다. 이를 위해, 본 연구의 문제는 다음과 같다. 첫째, 다양성이 창의성에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 둘째, 다양성이 공항성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 셋째, 창의성이 공항성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 넷째, 창의성은 다양성과 공항성과 간에서 매개 효과가 유의한가? 다섯째, 공기기업 경영평가수행도는 다양성과 공항성과 간에서 조절효과가 유의한가? 이와 같은 연구문제에 답을 찾기 위한 가설검정은 구조방정식모형의 최대우도추정기(maximum likelihood estimator)를 사용하였다.

연구범위는 대한민국 공항을 대표하고 있는 인천국제공항과 김포공항으로 한정하였다. 본 연구의 초점은 공항운영 시각에서 융합적 관점으로 공항성과에 영향을 주는 요인으로 다양성과 창의성 및 공기기업 경영평가 수행도에 관하여 살펴보고자 한다. 이러한 요인에 관한 연구영역의 확장을 통해 이론적 확장과 공항운영에 적용할 수 있는 보다 바람직한 시사점을 도출하여 공항기업의 성과창출과 정부정책에 도움이 되고자 한다.

본 논문구성은 2장에서는 문헌검토를 통해 가설 및 개념적 연구모형에 관한 내용을 기술한다. 3장에서는 연구방법으로 연구대상, 측정도구, 자료수집 및 분석방법을 기술한다. 4장에서는 실증분석 결과에 관한 가설검정 결과를 기술하고, 5장에서는 가설검정에 따른 공항운영 관점에서 논의한다. 6장에서는 결론 부분으로 연구결과의 요약 및 시사점에 관하여 서술하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 2-1 다양성과 창의성

다양성은 1960년대 초반 미국에서 평등기회 고용을 구현하기 위한 법적 근거를 마련하기 위한 유전자적 요인에 의한 차이로 국한되어 정의되었다. 하지만 기업들이 국제화 환경에 직면하면서 다양성은 유전자적 요인을 포함한 교육, 문화, 기능, 기술, 정보, 가치관, 등 개인 및 조직의 특징과 차이로부터 나타날 수 있는 다양한 관점으로 그 정의와 분류체계가 확대되어 왔다.

Williams and O'Reilly (1998)에 따르면, 자신과 다른 사람과의 차이점을 구분할 때 사용할 수 있는 어떤 특성이라고 정의하고 있다. 이는 다양성이 더 광범위한 의미로 해석할 수 있다는 의미이다. 즉 개인이 가지고 있는 배경, 관점, 스타일, 가치관, 선호도, 신념으로부터 발생하는 차이와 더불어 성별, 연령, 신체적 특성, 인종, 종교, 사회적 지위, 경험, 능력, 기술, 교육 및 훈련 등을 모두 포함하는 포괄적 개념으로 볼 수 있다[8].

Cox (2001)에 따르면, 다양성은 주어진 차원에서 인간의 차이와 유사성에 대한 집합적 혼합으로 정의하고 있다. 이러한 다양성은 성별, 나이, 종교, 인종 등과 같은 가치 차원을 포함하며, 하나의 집단이나 조직구성원들 사이에 이러한 차원의 동일성과 차이에 대한 지각에 의한 것이다. Thomas (1999)는 조직구성원을 설명할 수 있는 차이와 유사성을 포함해서 모든 것을 망라하는 혼합물이라고 정의하였다. 이에 다양성의 정의에 포함된 요인이 확대되면서 분류체계도 연구자의 관심에 따라서 다른 양상으로 나타나고 있다[9],[10].

Mor Barak (2005)는 가시적 다양성과 비가시적 다양성으로 유형을 구분하였다. 즉 가시적 다양성은 성별, 연령, 인종, 신체적 능력과 같은 식별이 용이한 생물학적 특성에 따른 인구통계학적 특성으로 표면적 다양성 혹은 사회적 범주 다양성이라고 하였다. 반면에 비가시적 다양성은 산업경험, 기술 및 지식, 성격, 신념 등과 같은 식별이 어렵고 추가적인 정보가 필요한 심리적 속성에 속하는 것으로 심층적 다양성이라고 하였다[11].

Van Knippenberg, Dreu, and Homan (2004)는 조직 혹은 팀 구성원들 사이에 존재하는 객관적이고 주관적인 차이의 정도를 모두 반영하는 사회적 구분 특성으로 연령, 국적, 종교, 기능적 배경, 과업기술, 관계기술, 정치적 성향 등을 포함한 다양성으로 보았다[12].

본 연구에서는 분류체계를 공향운영에 참여하고 있는 다양한 구성원의 특성을 살펴보기 위해 외적 다양성과 내적 다양성으로 구분하여 연구하였다. 즉 외적 다양성은 기업의 특성으로 식별 가능한 기업형태, 담당직무, 근무기간, 직급, 전공, 기업규모로 선정하였다. 내적 다양성은 직무와 관련한 인식 가능한 다양성으로 문화다양성(혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화), 직무다양성, 기능다양성, 정보다양성, 가치다양성에 관한 특성을 선정하였다. 특히 기업형태 및 기업규모는 서구와 다르게 공향기업의 특수성을 살펴보기 위해 채택하였다. 반면 서구 학자들에 의해 주로 제시되었던 성별, 연령, 인종, 종교 등은 본 연구에서 제외하였다. 이는 대한민국 공향운영의 특성에 부합하는 구성개념을 보다 면밀하게 살펴볼 수 있기 때문이다. 한편 창의성은 함께 일하는 구성원들에 의해 제품, 서비스, 업무과정과 관련하여 새롭고 유익한 아이디어를 생산하는 것으로 정의하고 있다[13]. Sternberg and Lubart (1999)에 따르면, 창의성을 새로운 동시에 타당한 것들을 만들어 낼 수 있는 능력으로 정의하고 있다[14]. Amabile (1997)에 따르면, 희망하는 목표를 이루는데 있어 새롭고 유용한 무엇인가를 창출해 내는 것이라고 정의하였다. 따라서 선행연구들을 종합하여 살펴보면, 창의성을 새로움과 유용성의 두 가지 기준으로 정의하고 있다[15].

Mannix and Neale (2005)는 다양한 기능적 배경을 가진 구성원들로 이루어진 조직은 보다 독특한 정보, 지식, 기능, 등의 정보지식을 제공하고, 구성원들의 정보교환, 인적자원의 충실화 그리고 관점의 확대를 통해 창의성을 증가시킨다고 강조하고 있다[16]. Jehn and Bezrukova (2004)는 다양한 집단은 동질적 집단에 비해 창의성이 높고 문제해결에 더 높은 과업성과를 창출하는 반면 사회적 통합수준이 낮고 이직률이 높다고 주장

하였다. 이에 다양성은 창의성 향상과 고품질의 문제해결을 이끌어 내면서도 구성원의 갈등을 유발시켜 효율적인 프로세스에 장애로 작용할 수 있다고 강조하였다[17],[18].

Nonaka (1994)는 팀의 구성원들이 다양한 분야와 기능적 배경을 가진 경우에 팀 창의성이 높게 나타난다고 강조하였다[19]. 구성원의 다양성을 팀 창의성의 대표적 영향요인으로 제시한 학자는 Woodman, Sawyer, and Griffin (1993)이다. 그들은 다양한 구성원이 광범위한 업무관련 지식, 기술, 그리고 관점을 갖고 있기 때문에 문제해결에 적합한 아이디어를 통해 창의성을 증가시킨다고 주장하였다[20].

실증연구를 살펴보면, 김세경(2013)은 다양성이 창의성에 미치는 영향에 관한 실증연구에서 국내 수도권에 위치한 기업 구성원 중에서 인종과 문화가 상이한 외국인 구성원과 함께 근무하거나, 남녀 성비가 유사한 조직으로 구성된 국내 사기업과 외국 기업의 정규직 구성원 300명을 대상으로 설문조사를 수행하였다. 연구결과, 기업 구성원의 인구통계학적 다양성은 창의성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 특히, 직종유형은 사무·관리직이 영업·생산·기타 직군보다 창의성이 높다는 것을 확인하였다[22].

이덕로·김태열(2015)은 기능적 다양성과 창의성에 관한 실증연구에서 61개 연구개발부서의 종업원을 대상으로 분석하였다. 분석결과, 기능적 다양성이 팀 창의성에 긍정적으로 유의하게 영향을 미치는 사실을 밝혔다. 그는 팀 창의성을 촉진하기 위해서 각기 다양한 기능 영역에서 경험을 가진 팀원들로 팀을 구성해야 한다고 강조하였다[23].

선행연구를 종합하면, 외적 다양성이 창의성에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다[17],[18] 주고 내적 다양성은 창의성에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다[19],[21]. 따라서 본 연구에서는 외적 다양성과 내적 다양성으로 구분하여 연구하였다. 이에 공향운영에서도 적용 가능할 것으로 추론하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 외적 다양성은 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

- 가설 1-1. 기업형태는 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2. 담당직무는 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3. 근무기간은 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-4. 직급은 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-5. 전공은 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-6. 기업규모는 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 내적 다양성은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 가설 2-1. 혁신문화 다양성은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-2. 관계문화 다양성은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-3. 위계문화 다양성은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

것이다.

가설 2-4. 시장문화 다양성은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5. 직무다양성은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-6. 기능다양성은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-7. 정보다양성은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-8. 가치다양성은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2-2 다양성과 공향성과

다양성이 성과에 미치는 효과에 관해서는 크게 두 가지 방향의 이론적 관점을 바탕으로 논의가 이루어져 왔다. 즉 정보 및 의사결정 관점과 유사성과 매력 관점이다. 우선, 정보 및 의사결정 관점에서는 다양성의 긍정적 효과가 있음을 설명하는 관점이다. 이는 성과측면에서 정보처리와 의사결정에 있어서 다양성의 긍정적 효과를 설명하는 관점이다. 다양성이 과업 갈등과 같은 조직 프로세스에 어느 정도 부정적 영향을 미칠 수 있지만 동시에 새롭게 취합된 정보와 문제해결 능력으로 인해 궁극적으로 조직성고가 높게 나타난다고 보는 견해이다[23].

다음은 유사성과 매력 관점에서 살펴보면, 가시성이 높은 인구통계학적 다양성, 즉 성별, 연령, 인종, 종교 등의 외적 다양성의 속성은 성과와는 직접적인 관계성이 낮기 때문에 복잡한 결과를 가져온다. 왜냐하면 외적 다양성은 과업관련 다양성 속성과 달리 개인이 인위적으로 바꿀 수 없고, 대부분 태어날 때부터 가지게 되는 특성으로 상대방을 판단하고 평가할 때 제일 처음 사용됨으로써 외적 다양성의 강력한 준거로 작용한다. 이러한 조직구성의 다양성이 조직성고에 긍정적 영향과 부정적 영향을 미치는지에 대한 논의가 활발하게 진행되고 있다.

Earley and Mosakowski (2000)에 따르면, 구성원의 인구통계학적 구성이 다양하고 이질적이면 집단성고가 높은 경향을 보인다고 주장하였다. 이는 팀 구성이 다양하게 구성되어 있는 경우 다양한 재능과 정보를 상호 교환함으로써 시너지 효과를 낼 수 있기 때문이다. 특히 새로운 아이디어를 생산하는 일의 경우에는 이질성이 높은 집단이 보다 성과가 높은 것으로 나타났다. 즉, 다양성은 외부적으로 다양한 네트워크 활동을 가능하게 하고 이에 따라 성과가 높다고 보는 견해이다[24].

하지만 현실에서는 집단구성의 다양성은 내부갈등과 경쟁을 일으켜서 성과에 부정적 요인으로 작용하는 경우가 있다. 특히 소규모 집단의 경우 집단 내 다양성이 증가할 경우 업무수행에 상당한 장애가 될 수 있어 결과적으로 집단의 효과성은 떨어진다는 것이다. 즉, 외적 다양성이 큰 집단은 상대방보다 열등하고 대항적이고 경쟁적이라는 것이다. 반면 내적 다양성은 궁극적으로 생산성 제고, 재무성과 증대, 그리고 기업경쟁력 강화 등과 같이 조직에 긍정적 성과에 영향을 줄 수 있다. 이는 급변하는 환경변화에 대응하기 위해 공향운영자들이 가지고 있는 다양한 전공 배경 또는 전문적 경험과 숙련된 능력을 다양하게 활용하여 공향성고를 창출할 수 있기 때문이다[25].

실증연구를 살펴보면, 다양성과 성과 간의 관계에서 일치

하지 않는 견해로 서로 상반된 주장을 하고 있다. 즉, 성과를 높이는 연구결과와 부정적 효과를 초래할 수 있다는 양면적 연구결과로 논의되어 왔다. 첫째, 이호욱·박종훈(2005)은 최고경영진의 다양성이 기업성고에 미치는 효과에 대해서 상반된 주장을 통합하고자 상황변수의 역할에 관한 실증연구를 실시하였다. 그들은 Ward's 50,000 largest corporation 보고서에 의거하여 미국기업에서 1,242개의 사례를 대상으로 분석하였다. 분석결과, 안정적 산업에서는 최고경영자의 교육배경 다양성이 기업성고에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 동태적 산업에서는 최고경영자의 근속기간 다양성이 기업성고에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그들은 상반된 연구결과로부터 어떤 산업을 연구대상으로 적용하느냐에 따라 최고경영자의 직무관련 다양성이 효과가 다르게 나타날 수 있다고 주장하였다[26].

둘째, 윤준희·신호철(2013)은 국내 발전회사에 근무하는 직원 313명을 대상으로 다양성과 성과에 관한 실증연구에서 사회범주, 가치, 정보의 세 가지 하위요소로 분류하고 실시하였다. 연구결과, 팀 구성원들은 자신의 차이점을 긍정적으로 지각하면 팀 성과가 더욱 향상된다는 것을 확인하였다. 그는 다양성에 대한 긍정적인 지각이 팀 기능을 효율적인 방향으로 활성화시킬 수 있고, 성과를 향상시키기 위해서 구성원들이 다양성에 대해 긍정적으로 인식할 수 있도록 믿음을 심어주어야 한다고 강조하였다[18].

셋째, 노현탁(2014)은 최고경영진의 직무관련 다양성과 기업성고 간의 실증연구에서 30여년 간에 실시한 문헌조사를 통해 실증연구 42개를 대상으로 메타분석을 실시하였다. 분석결과, 최고경영진의 직무관련 다양성이 기업성고에 약한 긍정적인 상관관계를 갖는 반면에 이러한 긍정적 영향력은 역동성이 큰 환경, 그리고 비교적 작은 규모의 기업환경에서 나타나는 것을 확인하였다[27].

반면 상대적으로 안정적인 환경, 즉 비교적 규모가 큰 기업 환경에서는 기업성고에 대한 다양성의 영향력은 현저하게 나타나지 않는 것을 확인하였다. 이는 상황론적 관점에 근거하여 다양성이 기업성고에 영향을 미친다는 것을 강조하고 있다. 그럼에도 불구하고 선행연구에서 다양성 연구는 일관된 결과를 확인하지 못하고 있다. 그 이유는 다양성의 양면성과 연구 상황에 따른 차이가 있기 때문이다[28]. 다양성이 조직의 성과를 높이는 연구결과[23]가 있는 반면에 다양성이 높은 조직은 성과에 부정적 효과를 초래하는 연구결과가 있다[29]. 따라서 선행 연구를 종합하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 3. 외적 다양성은 공향성고에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 기업형태는 공향성고에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 담당직무는 공향성고에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 근무기간은 공향성고에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4. 직급은 공향성고에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-5. 전공은 공향성고에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

- 가설 3-6. 기업규모는 공항성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4. 내적 다양성은 공항성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-1. 혁신문화 다양성은 공항성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-2. 관계문화 다양성은 공항성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-3. 위계문화 다양성은 공항성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-4. 시장문화 다양성은 공항성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-5. 직무다양성은 공항성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-6. 기능다양성은 공항성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-7. 정보다양성은 공항성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-8. 가치다양성은 공항성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2-3 창의성과 공항성과

창의성은 학자와 연구영역에 따라 다양한 관점에서 여러 학문 분야에서 지속적으로 논의되어 왔기 때문에 그 개념적 정의가 다양하다. 창의성의 초기 연구는 대부분 개인 수준의 창의성으로 분석수준이 개인에 초점을 맞춘 심리학 중심으로 전개되어 왔다. 심리학이나 교육학에서는 개인의 인지 능력이나 성격 또는 태도의 차원에서 논의되었고, 경영학에서는 조직의 지식 경영, 혁신, 학습조직의 제한된 영역에서 논의되어 왔다. 하지만 연구자와 해당 연구자가 속한 학문의 분야별로 창의성에 대한 다양한 정의를 내리고 있어 아직까지 합의된 개념이 없는 실정이다.

Mumford, Hester, and Robledo (2012)는 새로운 아이디어와 유용성의 관점에서 문제에 대한 독창적이며 탁월한 해결책을 제시하는 것으로 정의하였다[30]. Amabile (1997)에 따르면, 창의성을 자기 발견적 과업을 수행하는 개인에 의해 새롭고 유용한 아이디어나 제품을 생산하는 것으로 정의하였다[15]. Shalley, Zhou, and Oldham (2004)에 따르면, 창의성은 직무관련 문제에 대하여 새롭고 유용한 해결안을 새롭고 유용한 아이디어 도출, 기존 아이디어를 결합하여 유용한 관점으로 개발하려는 활동이라고 정의하였다[31].

선행연구들을 종합하면, 공항운영 목표를 달성하는데 있어 새롭고 유용한 무엇인가를 창출해 내는 것이라고 의미할 수 있다. 창의성에 관한 공통점은 새로운 아이디어뿐만 아니라 유용성의 관점에서도 초점을 맞추고 있다. 이는 새로움과 유용성의 두 가지 기준으로 정의하고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공항운영에서 공항성과를 창출할 수 있는 유용하고 새로운 아이디어로 정의한다.

창의성은 분석수준에 따라 개인 창의성, 집단 창의성, 조직 창의성으로 구분하고 있다. 개인수준에서는 창의성과 관련된 문제해결, 스타일, 인지능력, 성격, 지식, 동기수준 등에 중점을

두고 있다. 집단수준에서는 개인수준의 창의성을 바탕으로 창의적 아이디어를 창출하는 것과 문제해결을 위해 이를 실행에 옮기는 것에 초점을 두고 있다. 조직수준에서는 개인수준과 집단수준의 창의성을 바탕으로 상황과 환경요인 간의 상호작용을 통해 나타난 결과와 이들 간의 조화여부를 탐구해 왔다 [32],[20].

한편 성과에 관한 정의를 살펴보면, 성과는 일이 이루어진 결과 또는 활동을 성취하는데 있어 행위, 태도를 의미한다. 성과는 연구자의 강조점에 따라 다양하게 표현되고 있다. 예를 들면, 과업성과, 직무성과, 업무성과, 수익경영, 성과, 경영성과, 등을 말한다. 일반적으로 성과는 기업 활동의 결과로 나타나는 경영활동의 성과를 의미한다. 경영성과는 기업의 인적·물적 자원의 효율적이고 효과적인 관리를 통해 산출되는 결과이다. 즉, 구성원의 개인 또는 조직 전체의 목표실현을 통해 달성결과의 책임단위의 성과 합계를 말한다[25],[33],[39].

Campbell (1990)은 성과를 조직의 바람직함에 대해 평가하는 중업원의 행동으로 정의하였다. 이는 조직 구성원의 직무가 성공적 달성에 대한 여부를 생산적 의미로 사용하였다[40]. Porter (1980)는 조직이 객관적으로 측정할 수 있는 결과를 표시하는 것이라고 정의하였다[41]. Mannix and Neale (2005)에 따르면, 조직이 행동 혹은 생산을 하기 위해 조직력을 발휘하는 능력이라고 정의하고 있다. 일반적으로 성과는 활동함으로써 발생되는 행위, 결말의 상태, 영향 및 변화를 포함하는 경영활동의 성과 개념이라고 본다[30].

기업의 경영성과는 일반적으로 재무성과와 비재무성과로 구분한다. 재무성과는 매출액, 현금흐름, 수익성, 순이익률, 영업이익 등 기업의 재무실적 전반에 대한 만족수준이다. 반면 비재무적 성과는 시장, 제품, 자원유형, 중업원 만족도, 학습과 성장, 프로세스, 고객관점, 사회기여 정도 등 포괄적 개념의 활동과 결과를 의미한다[42][33][34]. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 종합하여, 공항운영에서 창출되는 최종결과물로 재무성과와 비재무성과를 통합하는 개념으로 공항성과로 정의한다.

성과와 창의성의 관계를 살펴보면, Mumford (2003)는 창의성이 새롭고 유용한 산출물을 생산하는 것인데 일반적인 의견 일치에 도달하는 것으로 보인다고 하였다. 반면 창의성이 결과물을 산출할 수도 있지만 그렇지 않을 수도 있다고 하였다. 이는 창의성은 자기표현이며 유형의 산출물이 없는 경우도 있기 때문이다. 예를 들어, 창의적 사람이 다른 사람들의 사고방식을 바꾸는 것을 뜻하는 설득을 들 수 있다[43]. Runco (1997)에 따르면, 잠재력을 가지고 있지만 스스로 표현하는 기술이 부족한 사람들에게 연구의 방향과 교육의 관심이 집중되도록 하기 위해 잠재력을 강조했다. 따라서 창의성은 반드시 유형의 산출물이 있는 것은 아니라고 강조하였다[44].

실증연구를 살펴보면, 우선, 이지예(2016)는 팀 조직의 창의성과 성과에 관한 실증연구에서 국내 산업계의 6개 업종의 구성원들과 팀장을 대상으로 총 92개 팀을 대상으로 분석하였다. 분석결과, 통합적 사고의 매개를 통해 창의성과 성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이는 획득한 지식, 정

보, 그리고 기술 등이 즉각적으로 팀 내의 결과로 이루어지는 것이 아니라 통합적 사고라는 과정을 통해 구조화된 정보자원을 통해 이루어진다는 것을 확인하였다[45].

둘째, 김창수(2011)는 항공사 종사원을 대상으로 집단 창의성과 경영성과와의 관계에서 항공사의 집단 창의성이 직무성과에 미치는 영향관계가 있음을 확인하였다. 그는 집단 창의성이 구성원들의 직무태도를 변화시켜 기업이라는 공동체의 일원으로 확신시켜 주는 역할을 하며 이것이 경영성과에 큰 영향을 미친다고 강조하였다[35].

셋째, 전경환·하동현(2014)은 팀 창의성과 경영성과에 관한 구조모형 분석 연구에서 16개 국내호텔의 종사원 213명을 대상으로 창의성과 경영성과 간의 관계를 연구하였다. 연구결과, 창의성과 재무성과 간에 긍정적 영향을 미치고 있다는 것을 발견하였다. 따라서 본 연구에서는 창의성과 공항성과의 관계를 추론하여 다음과 같은 가설을 제안하였다[42].

가설 5. 창의성은 공항성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2-4 매개효과

공항 분야에서 다양성과 공항성과 간의 관계에서 창의성의 매개효과를 명확히 논의한 연구는 없으나 다른 분야에서 이와 유사한 관계에 대한 질적 연구와 직무다양성 관계에서 창의성의 매개효과에 관한 연구를 확인할 수 있다.

Woodman et al., (1993)은 조직의 창의성에 대한 상호적 관점 모형에서 개인 창의성을 확대시켜, 집단창의성, 조직창의성을 모두 포함시켰다. 이는 창의적 개인, 집단, 조직에 해당하는 투입이 창의적 과정에 해당하는 변화과정을 거쳐 아이디어와 프로세스 등의 창의적 결과로 산출되는 것으로 강조하고 있다. 이를 통해 창의적 행동과 창의적 상황을 촉진하여 조직의 창의성이 발휘되는데 영향을 준다고 강조하였다[45].

Miliken, Barter, and Kurtzberg (2003)은 업무집단의 다양성과 창의성에 관한 연구에서 다양성과 성과를 연결하는 정의적 반응과 인지적 프로세스를 제시하였다. 그들은 다양성을 가지적 다양성과 비가지적 다양성으로 구분하고, 다양성이 정의적 반응에 해당하는 감정적 갈등, 집단에 대한 인식, 만족감 및 인지적 과정에 해당하는 확산적 사고와 수렴적 사고를 통해 집단의 성과에 해당하는 구성원들의 경험에 대한 만족 등으로 이어진다고 강조하였다[46]. 반면 Bassett and Jones (2005)는 다양성과 창의성 관한 설명에서 다양성은 업무현장에서 오해와 갈등을 유발하여 경쟁력을 낮추지만, 경쟁력이 기반이 되는 창의성을 촉진하는 요인이 되기 때문에 기업은 다양성을 받아들여야 한다고 강조하였다[47].

실증연구를 살펴보면, 송병식(2005)에 따르면, 직무다양성, 직무중요성, 직무정체성으로 구분된 직무특성과 창의성의 인과관계를 실증적 연구를 실시하였다. 연구결과, 직무다양성은 창의성에 대해 유의한 정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 그러나 직무다양성이 혁신행동에 미치는 영향은 유의하지 않

는 것으로 나타났다. 이에 그는 직무다양성과 혁신행동의 관계에서 창의성이 완전매개 효과를 나타낼 수 있다는 것을 확인하였다[48]. 반면, 김민지(2013)는 국내 대기기업의 프로젝트 팀의 구성원을 대상으로 다양성과 심리적 안전과 학습행동의 관계에서 창의성의 매개효과를 연구하였다. 연구결과, 팀의 다양성과 학습행동 간의 관계에서 창의성이 유의미한 매개효과가 나타나지 않았다. 이는 다양성이 창의성에 직접효과가 있으며, 창의성은 학습행동에 직·간접적 효과를 미치지 못하지만 창의성을 통해 영향을 미치게 되는 것을 확인하였다[49].

이와 같이 선행연구에서는 다양성이 성과로 나타나기 위해서는 창의성이 중요한 변인 중에 하나라는 것을 알 수 있다. 이러한 연구결과는 다양성과 성과의 관계에서 창의성이 매개변인으로 중요한 역할을 할 것으로 예측된다. 그러나 기존의 다양성 연구들은 대부분 다양성과 성과 간의 관계에서 양면성을 보여 주고 있기 때문에 공항운영 분야로 확장하여 살펴보고자 했던 본 연구의 출발점이기도 하다. 따라서 본 연구에서는 두 변수 간의 직접적 영향관계도 중요 하지만 간접효과의 매개변인에 초점을 두고 연구하는 것이 공항운영 분야에 의미가 있을 것으로 보았다. 그 이유는 새롭고 유용한 서비스와 최첨단 시설로 운용하고 있는 공항운영 분야에서 창의성이 다양성과 공항성과 간에 어떠한 요인이 영향을 미치는지 이해하고 설명할 수 있는 이론과 실무적 시사점을 도출해 내는 데 도움이 되기 때문이다. 따라서 선행연구들을 종합하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다

가설 6. 창의성은 다양성과 공항성과 간에 간접효과가 유의할 것이다.

## 2-5 조절효과

본 연구에서는 선행연구에서 고려되지 못한 공기업 경영평가 수행도의 조절효과를 밝히고자 하였다. 이는 공항운영에서 다양성과 창의성 및 공항성과 간의 관계에 대한 이해를 공항운영 시각에서 공공성과 다양한 정부기관 및 공항기업이 운영하고 있는 공항을 융합적 관점으로 보다 명확하게 밝힐 수 있기 때문이다. 다양성 연구에서 많은 연구자들은 향후 연구를 위한 제언으로 조절변수의 도입을 언급하였다[8],[20]. 다양성과 성과의 관계에서 조절변수의 중요성을 특히 강조하는 연구도 있다[50]. 이들은 다양성 자체가 성과를 내는 것이 아니라 효과적인 다양성 관리가 성과를 높인다고 주장하며 폭넓은 조절변수의 도입을 강조하였다.

한편 대한민국의 공항운영 형태를 살펴보면, 공항의 소유권은 중앙정부가 가지고 있으며, 공항운영 및 관리는 공항공사가 그 운영을 담당하고 있는 공기업이다. 이에 매년 중앙정부가 주관하는 공기업 경영평가를 받고 있다. 즉, 공항운영에서 발생하는 경영실적을 체계적이고 객관적으로 측정하고 평가하여 그 결과를 비교하여 경영개선 및 성과 지급에 반영하는 제도를

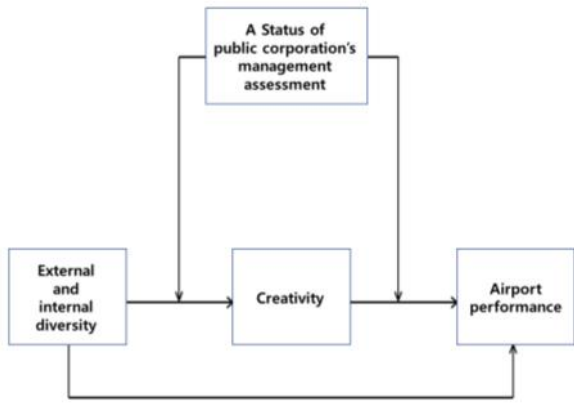


그림 1. 개념적 연구모형  
Fig. 1. Conceptual research model.

말한다[37][51].

사람은 개인에 따라 행동과 태도에 차이가 존재한다. 이에 공항운영에 참여하고 있는 정부기관과 공항기업은 직·간접적으로 공기업 경영평가의 실적에 영향을 미칠 것으로 보았다. 이러한 맥락에서 공기업 경영평가의 인식에 따라 공항성공에 차이가 있을 것이라고 예측하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 7. 공기업 경영평가 수행도는 다양성과 공항성공 간에 조절효과가 유의할 것이다.

본 연구는 다양성을 공항운영 시각에서 살펴보고, 이러한 영향요인들이 창의성과 공기업 경영평가 수행도, 그리고 공항성공에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 하였다. 외생변인은 외적 다양성과 내적 다양성, 매개변인은 창의성, 조절변인은 공기업 경영평가 수행도, 내생변인은 공항성공으로 개념적 연구모형을 설계하였다. 따라서 본 연구는 공항운영의 융합적 관점에서 그림 1과 같은 개념적 연구모형을 제시하였다.

### III. 연구 방법

#### 3-1 연구대상 및 표본

실증연구를 위해 인천국제공항과 김포공항의 공항종사자들을 선정하였다. 주된 이유는 대한민국 공항 가운데 항공교통량과 운항횟수가 가장 많은 대표적 공항으로서 모집단을 대표할 수 있을 표본으로 판단했기 때문이다. 표본크기는 Amos 18.0 version을 사용하여 holter index로 검정하였다. 검정력은 95%와 99%에서 표본수를 산출하였다. 분석결과, 표본수는 .05(95%)에서 390명, .01(99%)에서 441명으로 나타났다. 이에 본 연구에서 사용한 표본수는 총511명으로 두 가지 검정력에 모두 충족한 것으로 나타났다.

#### 3-2 측정 도구

실증 측정도구는 선행연구의 측정도구 개발절차를 참고하여 현대적 통계방법으로 척도검증에 유의하게 개발하였다. 이는 대부분 선행연구에서 심리학, 교육학 분야에서 사용한 측정도구로써 본 연구에 사용하기에는 미흡한 것으로 판단했기 때문이다. Churchill(1979)의 측정도구 개발 패러다임에 근거하여 DeVellis (2003)의 측정도구 개발절차를 참고하였다. 구성개념에 따른 조작적 정의는 표 1과 같다. 설문문항의 척도는 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’까지 리커트 7점도의 등간척도를 사용하였다. 설문지는 응답자들이 직접 기입하도록 하였으며, 점수가 높을수록 영향력 정도가 높다는 것을 의미한다. 실증분석을 위해 개발된 척도(설문지)의 신뢰도는 .7 이상으로 나타나 일반적으로 권고하고 있는 신뢰도 기준 .7 이상을 충족하는 것으로 나타났다[10].

#### 3-3 자료수집 절차 및 방법

자료 수집은 인천국제공항과 김포국제공항의 종사자를 대상으로 random sampling 방법으로 설문지에 의한 조사를 실시하였다. 설문조사는 관계자의 협조를 받아 응답자가 자발적으로 참여하도록 요청하였다. 설문지 배부는 인천국제공항 300부, 김포공항 250부를 배부하였다. 조사기간은 2015년 12월 20일부터 2016년 02월 30일까지 약 10주간 실시하였다. 회수된 설문지는 총530부(회수율 96.4%)를 회수하여, 불성실한 응답자수 19부를 제외하고 총511부를 분석에 사용하였다.

분석방법은 인구통계학적 특성은 빈도분석을 사용하였고, 측정도구의 신뢰성은 cronbach's alpha 계수를 통해 확인하였다. 타당성은 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 확인하였다. 예측한 연구가설 검정을 위해 경로계수는 구조방정식모형의 최대우도추정법(maximum likelihood estimator)을 사용하였다. 매개효과는 bootstrap(number of bootstrap=400), 조절효과는 다중집단분석을 사용하여 검정하였다. 이를 위해 통계 패키지 프로그램은 IBM Spss 18.0 version과 Amos 18.0 version을 사용하였다.

### IV. 실증 분석

#### 4-1 인구통계학적 특성

실증본 연구의 설문조사에 참여한 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 인구통계학적 특성은 남성이 86.5%(442명), 여성은 13.5%(69명)로 나타났다. 연령은 40대가 41.1%(210명)로 가장 많았다. 기업형태는 공항공사가 42.1%(215명)로 가장 많았고, 담당직무는 52.6%(269명)로 서비스 및 기술의 운영에 관한 업무에 종사하는 구성원이 전체인원의 과

표 1. 변수의 조작적 정의

Table 1. Variables and operational definition.

Variables		Operational definition	Measurement items	Preceding research
Diversity of culture	Innovation culture	Changes, innovation and deserve a reward to a creative staff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change and new challenge(IA1)</li> <li>• Reward to creation(IA2)</li> <li>• Deserve to creative staff(IA3)</li> </ul>	Earley and Mosakowski (2000) S. J. Lee and D. H. Ha (2013)
	Relationship culture	Unity of airport operator and its sub-organizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organization atmosphere(RA1)</li> <li>• Unity of organization(RA2)</li> <li>• Team-oriented culture(RA3)</li> </ul>	
	Hierarchy culture	The unity and hierarchy within the organization at airport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal legal procedures(WA1)</li> <li>• Communication and flow(WA2)</li> <li>• Hierarchical culture(WA3)</li> </ul>	
	Market culture	Gaining market share and competitive advantages in the market	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitive advantage(MA1)</li> <li>• Knowledge on market(MA2)</li> <li>• Results-oriented evaluation(MA3)</li> </ul>	
Job diversity		Work knowledge and capabilities related to job	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work style(OA1)</li> <li>• Priority of work(OA2)</li> <li>• Work Knowledge and skill(SA3)</li> </ul>	Pitts (2009) H. T. Noh (2014)
Functional diversity		Professional knowledge, the diversity of work and skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverse professions(SA1)</li> <li>• Different backgrounds(SA2)</li> <li>• Compensation skills(SA3)</li> </ul>	Woodman et al. (1993) D. R. Lee and T. Y. Kim (2015)
Information diversity		Sharing of information, communication and skill to deal with information.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication method(FA1)</li> <li>• Ability to gain Info.(FA2)</li> <li>• Skill to deal with Info.(FA3)</li> <li>• How to understand info.(FA4)</li> </ul>	Jackson and Joshi (2004) Jehn et al.(1999)
Value diversity		Organizational and staff's individual value on the mission to operate airport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Labor belief(VA1)</li> <li>• Ethical belief(VA2)</li> <li>• Corporation belief(VA3)</li> <li>• Occupational belief(VA4)</li> <li>• Lifestyle belief(VA5)</li> <li>• Life belief(VA6)</li> </ul>	Thomas (1999) Jehn et al.(1999)
Creativity		Suggest a new idea on airport operation and propose a new way to solve a problem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explore new idea(CT1)</li> <li>• Suggest a new way(CT2)</li> <li>• New service quality(CT3)</li> <li>• Improvement proposal(CT4)</li> <li>• New Idea at workplace(CT5)</li> <li>• Creative work(CT6)</li> <li>• New work solution(CT7)</li> </ul>	Mumford, Hester and Robledo (2012) Shalley, Zhou, and Oldham (2004)
Public company's management assessment		Perception of management assessment index of public enterprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvement on the management assessment index(PE1)</li> </ul>	Y. K. Lee (2013)
Airport performance		Increase in financial and non-financial performances from airport operation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase profitability(PM1)</li> <li>• Increase sales(PM2)</li> <li>• Increase productivity(PM3)</li> <li>• Gaining market share(PM4)</li> <li>• Customer satisfaction(PM5)</li> <li>• Job satisfaction(PM6)</li> <li>• Improve corporate image(PM7)</li> <li>• Improve service quality(PM8)</li> <li>• Decrease accident rate(PM9)</li> </ul>	K. E. Yoo and Y. H. Lee (2001) J. S. Song et al.(2015) D. H. Kim and J. H. Ryu, (2010)

반을 차지하는 것으로 나타났다. 근무기간은 11년에서 15년까지 45.8%(234명)로 가장 많은 것으로 나타났고, 그 다음은 5년에서 10년까지 28.0%(143명)의 순으로 나타났다. 직급은 29.7%(152명)로 과장급이 가장 많았으며, 대리급은 28.0%(143명)로 나타났다. 특히 직급은 고른 분포로 나타났다. 전공은 공학계가 29.4%(150명), 상경계가 23.1%(118명), 그리고 인문계가 17.6%(90명)의 순으로 나타났다. 기업규모는 44.8%(229명)가 매출액이 5,000억 이상으로 가장 많은 것으로 나타났으며, 대부분 대기업으로 나타났다. 신뢰성 분석결과는 Cronbach's  $\alpha$  값은 .7 이상으로 내적 일관성을 확보한 것으로 나타났다.

#### 4-2 신뢰성 및 타당성

본 연구는 연구가설의 검증에 앞서 측정도구의 신뢰성과 타당성을 확인하였다. 첫째, 요인분석을 실시하기 전 수집한 자료가 요인분석에 적합한지를 확인하기 위해 KMO(Kaiser-Mexer-Olkin)의 표본 적절성 측정지수와 Bartlett의 구형성 검정 통계치를 확인하였다. 분석결과, KMO지수는 .955, Bartlett의 구형성 검정은 14100,576(df=946, P<.000)으로 나타나 자료가 요인분석을 진행하는데 적합하다고 판단하였다.

둘째, 탐색적 요인분석은 고유값(eigenvalue)을 기준으로 1



표 2. 표본의 인구통계학적 특성

Table 2. Demographics of sample.

Classification		Units	(%)	Classification		Units	(%)
Sex	Male	442	86.5	Work experience	Less than 5 years	49	9.6
	Female	69	13.5		5 to 10 years	143	28.0
Age	20's	72	14.1		11 to 15years	234	45.8
	30's	119	23.3		16 to 20 years	57	11.2
	40's	210	41.1		Over 21 years	28	5.5
	50's	59	11.5	Rank	Superiors	15	2.9
	Over 60's	51	10.0		Directors	23	4.5
Types of corporation	Airport authority	215	42.1		Deputy director	83	16.2
	Airlines	177	34.6		Manager	152	29.7
	Ground service	62	12.1		Assistant manager	143	28.0
	Subsidiaries	45	8.8		Junior	95	18.6
	Gov. organization	12	2.3	Major	Liberal Art	90	17.6
Job duty	Aviation safety	27	5.3		Business	118	23.1
	Service & technology	269	52.6		Engineering	150	29.4
	Ground service	40	7.8		Natural science	66	12.9
	Maintenance	65	12.7		Social science	69	13.5
	Airport vehicle	35	6.8	Others	18	3.5	
	Office administration	75	14.7	Size of corporation (Unit : KRW)	Less than 10 million	3	0.6
			100 to 500 million		11	2.2	
			500 to One billion		78	15.3	
			One to five billion		190	37.2	
			Over five billion		229	44.8	

이상의 요인들을 선정하였다. 그리고 요인회전은 배리맥스 (varimax)를 선택하였다. 분석결과, 요인적재량이 .5 이상으로 나타났으며, 누적분산이 69.648%로 나타나 충족한 설명력을 갖는 것으로 판단하였다.

셋째, 확인적 요인분석은 요인 적재량은 .5 이상으로 나타났고, 개념신뢰도는 .7 이상으로 나타났으며, 평균분산추출값 (AVE)은 모두 .5이상으로 수렴타당성을 확인하였다. 측정모형의 적합도는 .8 이상으로 나타나 구조적 인과관계를 설명하는 데 적합한 것으로 나타났다.

넷째, 상관분석에서 모수상관계수는 Pearson 상관분석, 비모수상관계수는 Spearman 상관분석을 하였다. 분석결과, 인구통계학적 계수에서 비교적 낮게 나타났으며, 정보다양성 및 공항성과 등의 상관계수는 비교적 높게 나타났다.

마지막으로 판별타당성은 표준오차 추정구간을 통해 평가하였다. 공식은 '상관계수 ± (2 x Standard error) ≠ 1'을 사용하였다. 분석결과, 상관계수 값은 .778 ± (2 x .036)은 각각 .850과 .706으로 산출되었다. 산출 값은 1에 해당하지 않으므로 판별타당성이 확보되었다. 따라서 본 연구에서 사용한 측정도구는 가설검정을 위한 구성개념의 수렴타당성과 판별타당성이 모두 충족하는 것으로 판단하였다. 이에 관한 분석결과는 상관계수는 표 3에 나타내었으며, 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석 결과는 표 4와 같다[53],[54].

#### 4-3 가설 검증

본 연구의 가설검정의 결과는 표 5에서 보는 바와 같다. 가설검정 결과를 구체적으로 살펴보면, 첫째, '외적 다양성은 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다'라는 <가설 H1>의 검정 결과는 기업형태, 담당직무, 근무년수, 직급, 전공, 기업규모는 모두 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 결과는 하위가설로 예측한 <가설 H1-1>에서 <가설 H1-6>까지 모두 채택하였다.

둘째, '내적 다양성은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 <가설 H2>의 검정결과는 혁신문화, 시장문화, 직무다양성, 정보다양성, 가치다양성은 유의하게 나타났다. 그러나 관계문화, 위계문화, 기능다양성은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 하위가설 <가설 H2-1>, <가설 H2-4>, <가설 H2-5>, <가설 H2-7>, <가설 H2-8>은 채택하였고, <가설 H2-2>, <가설 H2-3>, <가설 H2-6>는 기각하였다.

셋째, '외적 다양성은 공항성공에 부(-)의 영향을 미칠 것이다'라는 <가설 H3>의 가설 검정결과는 기업형태, 담당직무, 근무년수, 직급, 전공, 기업규모는 모두 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 하위가설은 <가설 H3-1>에서 <가설 H3-6>까지 모두 채택하였다.

넷째, '내적 다양성은 공항성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 <가설 H4>의 가설검정 결과는 관계문화와 위계문화

표 3. 상관분석

Table 3. Correlation analysis.

Variable	Mean	Std. dev.	Inter-construct correlations										Variable	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
C u l t u r e	Innovation	6.142	.830	1	.100*	-.372**	-.216**	-.061	-.051	-.008	-.024	-	-	Types of corporation
	Relation	6.220	.671	-.034	1	-.080	.007	.029	-.030	.052	.061	-	-	Work duty
	Hierarchy	5.876	.746	-.045	.352**	1	.074	.007	.015	-.038	-.047	-	-	Work experience
	Market	5.783	.844	.428**	-.039	-.127**	1	.209**	.161**	-.046	-.032	-	-	Rank
Job diversity	5.996	.798	.566**	-.016	-.063	.578**	1	.541**	-.021	.006	-	-	Major	
Functional diversity	5.836	.827	-.073	.341**	.597**	-.111**	-.088*	1	-.006	.008	-	-	Sales	
Information diversity	5.823	.776	.462**	.047	-.008	.381**	.494**	-.018	1	.773**	-	-	Creativity	
Value diversity	6.023	.728	.698**	.037	-.061	.508**	.670**	-.083*	.548**	1	-	-	Performance	
Creativity	5.900	.739	.610**	-.001	-.098*	.616**	.718**	-.125**	.501**	.688**	1	-	-	
Performance	6.026	.715	.679**	.001	-.077*	.578**	.677**	-.040	.529**	.690**	.778**	1	-	

주) \*p<.05 (one-tailed); \*\*p<.01 (one-tailed); Lower-left under the diagonal line is the pearson correlation and upper right is nonparamatic spearman correlation

를 제외한 혁신문화, 시장문화, 직무다양성, 기능다양성, 정보 다양성, 가치다양성은 유의한 것으로 나타났다. 따라서 <가설 H4>의 하위가설은 <가설 H4-1>, <가설 H4-4>, <가설 H4-5>, <가설 H4-6>, <가설 H4-7>, <가설 H4-8>은 채택하였고, <가설 H4-2>, <가설 H4-3>는 기각하였다.

다섯째, ‘창의성이 공항성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다’라는 <가설 5>의 검증결과는 경로계수=.388, C.R.=9.879 (p=.000)로 유의한 것으로 나타나 채택하였다.

여섯째, ‘창의성은 다양성과 공항성과 간에서 간접효과가 유의할 것이다’라는 <가설 H6>는 혁신문화(간접효과=.063, p=.003), 시장문화(간접효과 =.092, p=.002), 직무다양성(간접 효과=.125, p=.002), 가치다양성(간접효과=.087, p=.006)으로 유의하게 나타났다. 따라서 창의성은 다양성과 공항성과 간에서 간접효과가 부분적으로 유의하게 나타나 <가설 H6>은 채택 하였다.

마지막으로 본 연구에서 조절효과를 확인하기 위해 구조방 정식 모형을 사용하여 다중집단 분석(Multi group analysis)을 하였다. 분석결과, 높은 집단은 330명(64.6%)으로 나타났으며, 낮은 집단은 181명(35.4%)으로 나타났다. 자유모형과 제약모 형의  $\chi^2$ 에 관한 차이검증을 비교한 결과는 제약모형이  $\chi^2 = 185.962(d.f=125, p=.001)$ 로 나타났으며, 자유모형은  $\chi^2 = 142.548(d.f=96, p=.000)$ 로 나타났다. 이에 조절효과 분석을 위 해 제약모형과 자유모형의  $\chi^2$ 의 변화량을 비교하여 살펴보면,  $\chi^2$ 차이 값의 변화량은  $\Delta\chi^2.05(29)=43.414$ 로 나타나  $\chi^2$ 기준임

계치( $\Delta\chi^2.05(29)=42.556$ )보다 유의하게 증가한 것으로 나타났 다. 또한 방향성은 높은 집단과 낮은 집단에서 모두 공항성과에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 조절효과가 유의하다는 것을 밝혔다. 따라서 본 연구에서 제안한 연구모형과 연구가설 <가설 H7>의 예측을 강력하게 확인시켜 주었다. 따라서 ‘공기 업 경영평가 수행도는 다양성과 공항성과 간에서 조절효과가 유의할 것이다’라는 <가설 H7>를 채택하였다. 본 연구의 가설 검정 결과는 표 5와 같으며 구조모형 경로분석 결과는 그림 2와 같다.

## V. 결 론

### 5-1 연구의 요약

본 연구는 다양성이 공항운영에서 창의성과 공항성과에 미 치는 영향에 관한 이론적 확장에 주목하였다. 이는 다양성에 관

한 연구가 다양한 분야에서 축적되어 왔지만 공항 분야의 공 항운영 시각에서 어떠한 영향을 미치고 있는지에 관한 논의가 공백으로 남아있었기 때문이다. 따라서 가설검정 결과를 토대 로 다양성, 창의성, 공기업 경영평가 수행도 및 공항성과 간의 관계를 공항운영 시각으로 살펴보면 다음과 같다.

표 4. 탐색적 및 확인적 요인분석

Table 4. Exploratory and confirmatory factor analysis.

Factors	Item	Exploratory factor analysis					Confirmatory factor analysis				
		Factor loading	Eigen value	Variance ratio (%)	Cumul. ratio(%)	Cron-bach's $\alpha$	Std. coefficient	SMC	AVE	C.R.	
C u l t u r e	Innovation	IC1	.723	6.032	13.710	13.710	.885	.918	.843	.742	.896
		IC2	.717					.911	.830		
		IC3	.656					.726	.527		
	Relation	RC1	.837	4.466	10.150	23.860	.794	.855	.731	.620	.828
		RC2	.822					.735	.540		
		RC3	.793					.664	.441		
	Hierarchy	WC1	.727	4.125	9.376	33.235	.707	.717	.514	.513	.760
		WC2	.705					.590	.349		
		WC3	.685					.698	.487		
	Market	MC1	.820	3.128	7.110	40.345	.850	.844	.712	.676	.862
		MC2	.760					.808	.653		
		MC3	.708					.776	.602		
Job diversity	OD1	.667	2.448	5.564	45.909	.830	.885	.784	.681	.865	
	OD2	.610					.771	.594			
	OD3	.588					.712	.507			
Functional diversity	SD1	.829	2.436	5.536	51.444	.848	.883	.780	.714	.876	
	SD2	.811					.765	.586			
	SD3	.807					.778	.605			
Information diversity	ID1	.827	2.243	5.098	56.542	.861	.902	.814	.641	.876	
	ID2	.792					.886	.785			
	ID3	.786					.706	.499			
	ID4	.657					.618	.382			
Value diversity	VD1	.691	2.176	4.946	61.487	.895	.770	.593	.620	.907	
	VD2	.687					.765	.585			
	VD3	.722					.773	.597			
	VD4	.692					.812	.660			
	VD5	.636					.766	.587			
	VD6	.645					.714	.509			
Creativity	CT1	.597	1.890	4.296	65.784	.901	.711	.506	.600	.913	
	CT2	.623					.746	.557			
	CT3	.663					.755	.570			
	CT4	.594					.770	.593			
	CT5	.661					.770	.593			
	CT6	.614					.805	.649			
	CT7	.548					.708	.502			
Performance	PM1	.677	1.700	3.865	69.648	.919	.736	.542	.600	.931	
	PM2	.685					.740	.548			
	PM3	.690					.731	.534			
	PM4	.608					.741	.550			
	PM5	.668					.799	.638			
	PM6	.672					.755	.570			
	PM7	.598					.744	.554			
	PM8	.663					.733	.537			
	PM9	.652					.753	.568			
Suitability of the model:		$\chi^2/df=1.860$ , $DF=48$ , $p=.000$ , $GFI=.979$ , $AGFI=.941$ , $RMR=.005$ , $NFI=.970$ , $IFI=.986$ , $TLI=.964$ , $RFI=.924$ , $CFI=.985$ , $RMSEA=.041$									

첫째, 다양성 관점에서 살펴보면, 외적 다양성은 창의성에 부정적 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 이러한 결과를 통해 가시적으로 식별이 가능한 인구통계학적 특성은 창의성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업형태, 담당직무, 근무년수, 직급, 전공, 기업규모가 다양할수록 창의성은 감소한다

는 것을 의미한다. 이와 같은 연구결과는 다양성이 창의성에 부정적 영향을 미친다는 Jehn and Bezrukova (2004)의 연구 결과와 일치하는 견해로 나타났다[17].

반면 내적 다양성의 혁신문화, 시장문화, 직무다양성, 정보다양성, 가치다양성이 다양할수록 창의성은 증가한다는 것을

표 5. 구조방정식 가설 검정 결과

Table 5. Hypothesis test results in the structural equation model.

Hypothesis	Path	$\beta$	C.R.	p	Test	Hypothesis	Path	$\beta$	C.R.	p	Test		
H1	H1-1	Type of corp. → creativity	-.165	-0.991	.322	Accpt	H3	H3-1	Type of corp. → performance	-.283	-1.91	.056	Accpt
	H1-2	Work duty → creativity	-.316	-0.726	.468	Accpt		H3-2	Work duty → performance	-.251	-0.652	.515	Accpt
	H1-3	Work experience → creativity	-.129	-1.54	.121	Accpt		H3-3	Work experience → performance	-.119	-1.60	.109	Accpt
	H1-4	Rank → creativity	-.082	-1.00	.315	Accpt		H3-4	Rank → performance	-.040	-0.550	.582	Accpt
	H1-5	Major → creativity	-.524	-1.73	.083	Accpt		H3-5	Major → performance	.036	.135	.893	Accpt
	H1-6	Size of corp. → creativity	.083	.751	.453	Accpt		H3-6	Size of corp. → performance	-.034	-0.350	.726	Accpt
H2	H2-1	Innovation → creativity	.140	4.20	.000	Accpt	H4	H4-1	Innovation → performance	.213	7.10	.000	Accpt
	H2-2	Relation → creativity	.027	.858	.391	Rejct		H4-2	Relation → performance	-.004	-0.139	.889	Rejct
	H2-3	Hierarchy → creativity	-.008	-0.248	.804	Rejct		H4-3	Hierarchy → performance	-.051	-1.73	.082	Rejct
	H2-4	Market → creativity	.200	6.94	.000	Accpt		H4-4	Market → performance	.078	2.90	.004	Accpt
	H2-5	Job diversity → creativity	.290	8.06	.000	Accpt		H4-5	Job diversity → performance	.083	2.44	.014	Accpt
	H2-6	Func. diversity → creativity	-.045	-1.52	.128	Rejct		H4-6	Func. diversity → performance	.075	2.85	.004	Accpt
	H2-7	Info. diversity → creativity	.061	2.00	.045	Accpt		H4-7	Info. diversity → performance	.075	2.73	.006	Accpt
	H2-8	Value diversity → creativity	.219	5.02	.000	Accpt		H4-8	Value diversity → performance	.098	2.47	.013	Accpt
H5	Creativity → performance	.388	9.87	.000	Accpt								
Hypothesis	Path				Mediating effect			p	Test				
	Total	Direct	Indirect										
H6	Innovation → Creativity → Performance				.309	.246	.063	.003***	Accpt				
	Market → Creativity → Performance				.183	.091	.092	.002***					
	Job Diversity → Creativity → Performance				.217	.092	.125	.002***					
	Value Diversity → Creativity → Performance				.186	.099	.087	.006***					
Hypothesis	Model	$\chi^2$	d.f	Controlling effect : high group (n=330) low group (n=181)			p	Test					
				$\chi^2$ .05(29)	$\Delta$ Changes in $\chi^2$ .05(29)								
H7	Restricted	185.962	125	42.556	43.414		.001***	Accpt					
	Free	142.548	96				.000***						

의미한다. 이와 같은 연구결과는 Woodman et al. (1993)의 선행 연구 결과와 맥락을 같이 하는 것으로 밝혀졌다[20]. 특히 다양성이 가져올 수 있는 부정적 영향은 정보와 지식공유로 어느 정도 해결할 수 있다. 이는 공항운영자들이 근무기간과 경험, 기능과 전문성, 등에 있어 공항운영을 수행하는데 필요한 서비스와 기술의 중요성을 판단하는데 유사한 기준을 가지고 있기 때문에 그들이 필요로 하는 정보의 출처가 유사하다면 관계문화, 위계문화의 다양성이 부정적 효과를 감소시킬 수 있다. 하지만 가시성이 높은 기업특성 등의 속성은 공항성과와는 직접적인 관련성이 낮기 때문에 보다 복잡한 결과를 가져온다. 왜냐하면 직무와 관련된 다양성 속성과 달리 기업형태 및 기업규모 등은 기업을 판단할 때 외적 다양성의 강력한 준거로 작용한다. 이에 개인의 의지로 바꿀 수 없는 외적 다양성이 가져올 수 있는 부정적 영향을 정보와 지식의 공유만으로 해결하는데 한계가 있

다. 따라서 외적 다양성이 높은 기업에서는 공항운영에 있어 인적자원 관리와 공항운영자들에게 새롭고 유용한 창의적 소통을 발휘하여 공항성과를 창출할 수 있도록 노력해야 한다는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 창의성 관점에서 살펴보면, 창의성은 공항성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 공항운영자들이 이질적이고 유기적으로 연결되어 긍정적으로 융합하여 작용하고 있다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 다양한 분야와 기능적 배경을 보유한 인력이 직무와 관련한 지식, 전문적 스킬(skill)에 관심을 갖고, 문제해결에 적합한 아이디어와 창의적 소통을 통해 질 높은 공항성과를 창출할 수 있다는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 이러한 연구결과는 Cox (1993)와 Woodman, et al. (1993)의 견해와 일치하는 것으로 밝혀졌다[9][20].

다음은 창의성에 관한 매개효과 결과의 결과는 창의성이 다양성

과 성과사이에서 간접효과가 유의한 것으로 나타났다. 이는 혁신문화, 시장문화, 직무다양성, 가치다양성을 통해 창의성이 발현되어 공항성과에 영향을 주기 때문이다. 이러한 결과는 창의성의 총 효과 분해 결과, 다양성이 창의성을 통해 공항성과에 간접효과가 유의하다는 것을 입증하였다. 이는 공항운영에서 내적 다양성이 창의성을 통해 발휘하는 것이 공항성과 창출에 보다 도움이 된다고 해석할 수 있다. 따라서 이러한 연구결과는 Miliken et al. (2003)의 견해와 맥락을 같이하는 것으로 밝혀졌다[46].

셋째, 공기업 경영평가 수행도 관점에서 살펴보면, 공기업 경영평가 수행도는 다양성과 공항성과 간에서 조절효과가 통계적으로 유의한 것으로 밝혀졌다. 이는 사람마다 공항운영에 임하는 태도가 다르고 이로 인해 나타나는 행동적 반응이 다르다고 보았기 때문이다. 이러한 연구결과는 공항운영과 관련하여 조절효과를 고려할 때 공항운영의 공공성과 정체성을 의미한다. 특히 공항운영자들이 공기업 경영평가에 관한 성과지표의 인식이 높다는 것을 의미한다. 이는 공항운영과 관련된 다양성과 창의성의 효과를 고려할 때 융합적 공항운영의 정체성으로 해석할 수 있다. 그 이유는 공기업 경영평가를 주관하는 중앙정부 입장에서는 공항운영에 참여하고 있는 공항기업이 융합적으로 창출한 공항성과를 종합평가하고 있기 때문이다. 예를 들어, 항공시장에서 항공노선개발, 공항이용객의 서비스 만족도 등에 관한 공항기업이 협력하여 이루어낸 총합적 결과물

을 공항성과로 보기 때문이다. 특히 개인의 가치체계는 그 개인이 성장한 그 사회의 공통된 가치와 경험을 모두 반영하기 때문에 외적 다양성이 유사한 경우 더욱 더 높은 유대감을 느낄 수 있다. 따라서 외적 다양성이 높은 기업에서는 단순히 자신이 어떠한 기업에 소속되어 있다는 것 이상의 그 무엇이 필요한데 그것이 바로 공항운영에 있어서 미션과 비전으로 공유되고 있는 공항운영의 정체성이라고 해석할 수 있다.

공기업 경영평가수행도의 인식이 높은 집단은 공항운영의 공공성과 미션과 비전에 대한 공통된 인식을 가지고 있을 때, 공항운영자들은 탁월한 원동력을 발휘하게 되어 발전적이고 성공적인 공항운영을 가능하게 만들 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 공항운영 및 관리를 주관하는 공사는 공항운영자들이 가진 다양한 역량을 한 방향으로 움직일 수 있는 리더십을 발휘할 필요가 있다.

### 5-2 시사점

연구자는 다양성이 창의성과 공항성과에 영향을 미치고 있는지, 창의성이 다양성과 공항성과 간에서 매개효과, 즉 간접효과가 유의한지, 공기업 경영평가 수행도가 다양성과 창의성 및 공항성과 간에서 조절효과가 유의한지 실증연구를 통해 검증하고자 하였다.

5장 1절의 연구의 요약을 토대로 이론적 기여와 실무적 시사

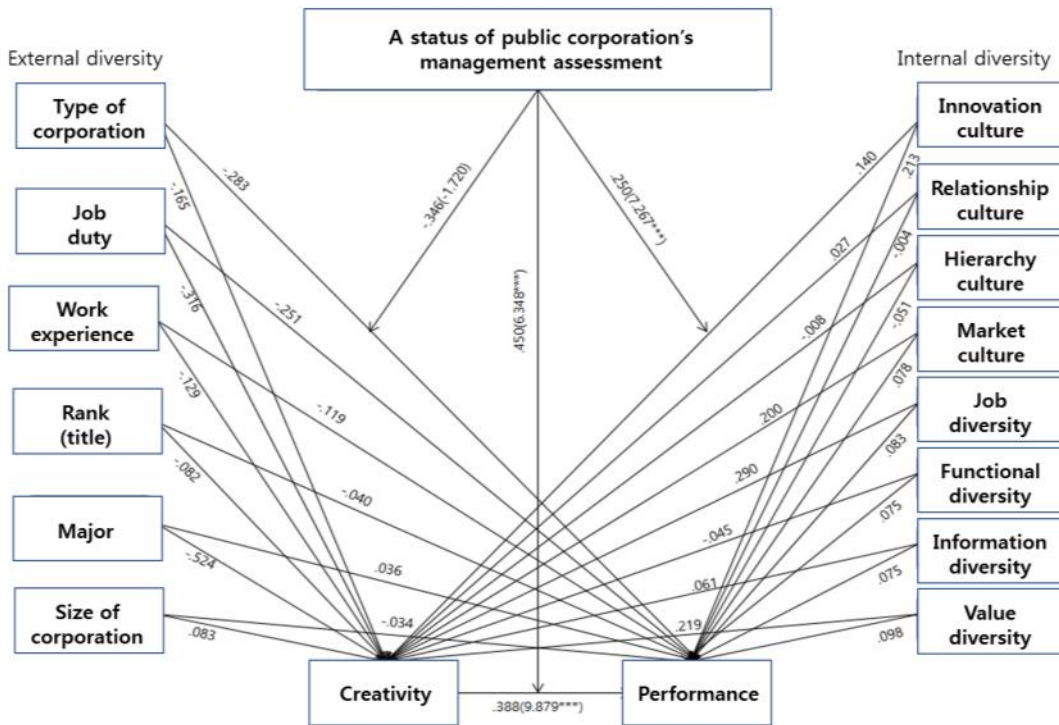


그림 2. 경로분석  
Fig. 2. Path analysis results.

점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 내적 다양성이 창의성에 긍정적으로 유의미하게 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다. 이러한 이론적 전개와 실증적 발견은 다양성에 관한 기존 연구들을 이론적 측면과 경험적 연구의 측면에서 공항 분야로 확장하는데 기여하였다. 구체적으로 다양성이 창의성과 성과에 미치는 영향에 대한 기존 연구들의 상반된 결론에도 불구하고 공항운영자들을 대상으로 실시한 본 연구는 다양성이 창의성에 긍정적인 결과를 가져온다는 이론을 뒷받침하기 위한 설명과 연구영역의 확장적 이해를 넓히기 위해 공항운영 분야에서 실증적으로 밝혀냈다. 또한 서구에서 개발된 다양성과 창의성 효과에 관한 이론과 논리 그리고 실증적 결과가 서구와는 다른 문화적 특성을 갖고 있는 대한민국 공항 분야에서도 일반화할 수 있다는 것을 밝혔다.

둘째, 창의성이 다양성과 공항성과 간의 간접효과에 대한 이론적 틀을 제시하고 이를 실증적으로 검증하고 설명하였다. 창의성에 관한 연구는 많이 축적되어 있었지만 공항운영 분야에서는 어떠한 과정을 통해 영향을 미치는지에 대한 연구가 그동안 공백으로 남아있었다. 이에 본 연구는 공항운영 분야에서 다양성이 공항성과에 미치는 영향에 대하여 창의성의 간접효과 검증 등을 통해 간접효과가 존재한다는 것을 확인함으로써 바로 이러한 공백을 채우는데 일조한 것으로 기대한다. 다양성이 공항성과에 직접적인 영향을 주는 것은 물론 창의성을 통해 간접적으로도 영향을 미친다는 사실이 본 연구에서 확인하고 설명하였다. 특히 내적 다양성과 관련한 혁신문화, 시장문화, 직무다양성, 가치다양성은 공항운영 분야의 관리적 관점에서 볼 때, 이러한 결과는 기능적으로 융합적 활동을 통해 공공성의 책임공유와 함께 공항운영과 관련한 창의성을 향상시켜 공항성과를 높일 수 있다는 것으로 해석할 수 있는 후속 연구의 이론적 근거를 제공한다.

셋째, 다양성, 창의성과 공항성과의 관계를 조절변인을 통해 설명했다는 점이다. 공기업 경영평가 수행도의 인식이 낮을 때보다 높을 때가 다양성과 창의성 및 공항성과 간에 유의미한 관계가 상대적으로 높다는 것을 밝혔다. 이러한 결과는 공항운영자들이 공기업 경영평가 수행도의 인식이 높을 때는 다양성과 창의성이 공항성과에 도움을 주는 반면에 공기업 경영평가 수행도의 인식이 낮은 경우에는 다양성과 창의성이 공항성과에 큰 역할을 하지 못한다는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 본 연구는 공항운영에서 미션과 비전 그리고 공항운영 목표를 공유할 수 있는 정체성에 관한 이론적 기여가 있다.

본 연구결과는 이론적 기여뿐만 아니라 다음과 같은 측면에서 실무적 시사점을 제공한다. 우선 세계 경제의 불확실성에 처한 공항기업이라면 보다 다양한 배경을 가진 공항운영자들이 공항성과 창출에 효과적일 수 있다. 이를 위해 다양한 직무와 업무배경을 가질 수 있도록 인적관리에 대한 고려가 필요하다. 이는 외적 다양성 보다 상대적으로 내적 다양성이 창의성을 통해 공항성과를 창출할 수 있기 때문이다. 따라서 공항기업은 공항운영자들을 위해 내적 다양성을 향상하기 위한 노력이 필요하다.

둘째, 공항기업의 다양성관리 프로그램의 활용 및 운영에 관한 시사점을 제공한다. 예를 들어, 공항기업은 다양성 교육에 적극적인 투자를 고려할 필요가 있다 [55]. 이는 다양한 가치와 의사소통에 관한 의견의 존재 가능성에 대한 효과적 대처와 창의적 소통에 관한 다양성 교육의 효과성에 대한 많은 연구가 있음에도 불구하고 공항기업은 다양성 교육에 큰 관심을 갖지 않는 경향이 있을 수 있다. 이는 공항성과 뿐만 아니라 소속기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 점을 고려한다면, 공항운영에 있어 보다 긍정적인 상호작용을 도울 수 있는 다양성 교육 프로그램의 도입이 필요하다. 이에 교육의 효과성을 향상시키기 위해서는 보다 구체적인 실행방안이 마련되어야 한다. 예를 들어, 다양성 교육이 공항운영자들의 단기적이고 일시적 태도변화가 아닌 보다 근본적인 행동변화를 이끌어내기 위해서는 장기적 관점에서 반복적이고 연속성이 있는 교육 프로그램의 실행과 관리가 필요하다. 이를 위해, 공항운영에 참여하고 있는 개별 프로그램의 단독 운영보다는 공항운영 차원의 거시적 다양성 교육의 목표관리에 초점을 두는 제도 도입과 융합적 접근이 공항운영 조직에서 기대하는 효과를 질적인 면이나 양적인 면에서 보다 더 효율적이고 효과적일 수 있다. 따라서 공항운영에 관한 다양한 가치와 창의적 소통을 위해 전체적이고 융합적 프로그램의 도입과 교육이 필요하다.

마지막으로 본 연구는 공항운영에서 창의적 소통의 중요성을 제공한다. 다양성은 공항운영에서 창의성에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 증명하였다. 공항은 다양하고 이질적 구성원으로 공항운영에 참여하고 있기 때문에 원활하고 유기적 공항운영이 필요하다. 이를 위해 융합적 관점에서 새롭고 유용한 창의적 소통이 중요하다. 이는 공항운영자들이 다양성을 가치 있게 바라보는 인식이 향상되고 다양성 관리전략을 실행할 때 공항운영자들의 창의적 소통을 향상시킬 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 본 연구는 공항기업에게 공항운영 차원에서 다양성에 관한 정부정책과 공항성과 창출을 위해 현 수준을 재검토하고 융합적 활동과 창의적 소통에 관한 필요성을 시사한다.

### 5-3 연구의 한계점

본 연구는 5장 2절과 같이 다양한 시사점을 제시하고 있지만 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 먼저 다양성 요소는 외적 다양성과 내적 다양성에 초점을 맞추었다. 이 외에도 보다 관계적인 측면의 다양성 요소와 가치적인 측면 요소 등에 대한 연구가 필요하다. 다음은 실증분석의 대상이 된 표본이 김포공항 및 인천공항으로 한정되어 있다 보니 초대형 국제공항의 운영모델에 초점을 맞춘 연구였다는 한계점이 있을 수 있다. 향후 연구에서는 김해공항 및 제주공항 등 연간 이용객 1천만 명 이상의 중소형 국제공항으로도 표본을 확대한 후속연구를 진행하고자 한다. 마지막으로 정부기관 및 기업 간의 비교연구는 실시하지 않았다. 이는 각 정부기관 및 공항기업의 설문조사에서 공통적으로 조건을 제시했던 사항으로 각 정부기관 및 공항기업의 비교

를 통한 자료가 되지 않도록 해달라는 요청이 있었기 때문이다. 이에 본 연구는 개별 기업 및 정부기관 적용에 있어 한계가 있다. 따라서 향후 개별기업 및 정부기관에 관한 특성에 관한 다양한 연구가 필요하다. 이러한 연구는 공항운영뿐만 아니라 정부정책의 방향과 일반기업의 성과 창출 향상에도 큰 도움이 될 것으로 기대한다.

## Acknowledgement

이 논문은 2015년도 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2015S1A5B5A01011720). 이 논문을 위한 행정적 지원에 도움을 준 숭실대학교 경영연구소와 전규안 교수님, 데이터 수집을 위해 협조해 주신 인천국제공항공사 및 한국공항공사 관계자 분들에게 깊은 감사를 표합니다. 또한 이 논문에 대한 귀중한 의견에 대하여 세 명의 익명 심사자에게 감사드립니다.

## References

- [1] D. Pitts, "Diversity management job satisfaction, and performance evidence from U.S. federal agencies," *Public Administration Review*, Vol. 69, No. 2, pp. 328-338, 2009.
- [2] D. C. Thomas, "Cultural diversity and work group effectiveness - an experimental study," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 30, No. 2, pp. 242-263, 1999.
- [3] S. G. Lee, "Diversity management as a human resource management strategy: with a focus on affirmative action in U.S.A. and Korea," *Korea Academy of Human Resource Management*, Vol.17, No. 1, pp. 197-216, 2010.
- [4] J. H. Roh, "A study on the perception of diversity and the effect on korean civil servants: a focus on the perception of the recruitment of foreign civil servants," *Korean Journal of Public Administration*, Vol. 47, No. 1, pp. 233-254, 2009.
- [5] K. C. Lee, D. Y. Choi and Y. W. Seo, "Longitudinal analysis results from investigating team creativity patterns based on knowledge diversity and network structures: agent-based modeling approach," *Korean Academic Society of Business Administration*, Vol. 39, No. 6, pp. 1539-1557, 2010.
- [6] K. A. Bantel, "Strategic planning openness - the role of top team demography," *Group and Organization Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 406-424, 1994.
- [7] S. S. Webber and L. M. Donahue, "Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance - a meta-analysis," *Journal of Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 141-162, 2001.
- [8] K. Y. Williams and C. A. O'Reilly, "Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research," in B. M. Staw and R. I. Sutton(Eds). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 70-140, 1998.
- [9] T. Cox, *Creating the multicultural organization - a strategy for capturing the power of diversity*, Jossey-Bass, 2001.
- [10] D. C. Thomas, "Cultural diversity and work group effectiveness - an experimental study," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 30, No. 2, pp. 242-263, 1999.
- [11] M. E. Mor Barak, *Managing Diversity : Toward a Globally Inclusive Workplace*, 3rd ed. Singapore: Sage publications, 2018.
- [12] D. Van Knippenberg, C. K. Dreu and A. C. Homan, "Work group diversity and group performance - an integrative model and research agenda," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, pp. 1008-1022, 2004.
- [13] S. J. Lee and D. H. Ha, "Effects of organizational culture on knowledge sharing and business performance," *Aviation Management Society of Korea*, Vol. 11, No. 5, pp. 19-40, 2013.
- [14] R. J. Stenberg and T. I. Lubart, *The Concept of Creativity Prospect and Paradigms*, New York, NY: Cambridge University Press, 1999.
- [15] T. M. Amabile, "Entrepreneurial creativity through motivational synergy," *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 31, No. 1, pp. 18-26, 1997.
- [16] E. Mannix. and M. A. Neale, "What differences make a difference? the promise and reality of diverse teams in organization," *Psychology Science*, Vol. 6, No. 2, pp. 31-57, 2005.
- [17] K. A. Jehn and L. Bezrukova, "A field study of group diversity, workgroup context and performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 703-729, 2004.
- [18] J. H. Yun and H. C. Shin, "The effects of perception levels of diversity on team performance: Moderating effects of conflict," *The Korean Society for Quality Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 289-30, 2013.
- [19] I. Nonaka, "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37, 1994.
- [20] R. W. Woodman, J. E. Sawyer and R., W. Griffin, "Toward a theory of organizational creativity," *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 293-321, 1993.
- [21] S. K. Kim, A study on the influence of diversity perception of organizational members on creativity and problem-solving

- ability, M.S. dissertation, Chungang University, Seoul, 2013.
- [22] D. R. Lee and T. Y. Kim, "A study on the effects of functional diversity on team creativity: the mediating role of team intrinsic motivation and the moderating role of task interdependence," *Korean Academic Society of Business Administration*, Vol. 44, No. 5, pp. 1211-1239, 2015.
- [23] S. E. Jackson, and A. Joshi, "Diversity in social context - a multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 6, pp. 675-702, 2004.
- [24] C. P. Earley and E. Mosakowski, "Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 1, pp. 26-49, 2000.
- [25] K. A. Jehn, G. B. Northcraft and M. A. Neale, "Why differences make a difference : a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 741-763, 1999.
- [26] H. U. Lee and J. H. Park, "Top management team diversity and firm performance: moderating effects of environmental uncertainty and physical proximity," *Korean Academic Society of Business Administration*, Vol. 34, No. 2, pp. 375-400, 2005.
- [27] H. T. Roh, "Top management team task-related diversity and firm performance : a meta-analytic examination of the role of multilevel contextual contingencies," *Korean Academic Society of Business Administration*, Vol. 43, No. 1, pp. 217-244, 2014.
- [28] S. S. Webber, and L. M. Donahue, "Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance - a meta-analysis," *Journal of Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 141-162, 2001.
- [29] D. Ancona and D. Caldwell, "Demography and design - predictors of new product team performance," *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 321-341, 1992.
- [30] M. D. Mumford, K. S. Hester and I. C. Robledo, Creativity in organizations, importance and approaches, In Mumford(ed), 2012.
- [31] C. E. Shalley, J. Zhou and G. R. Oldham, "The effects of personal and contextual characteristics on creativity - where should we go from here?," *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, pp. 933-958, 2004.
- [32] P. D. Roh, Y. G. Cho and K. T. Cho, "Development of an evaluation index of organizational creativity level," *Journal of Korea Technology Innovation Society*, Vol. 14, No. 1, pp. 109-138, 2011.
- [33] T. A. Judge and G. R. Ferris, "Social context of performance evaluation decisions," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 1, pp. 80-106, 1993.
- [34] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The balance scorecard - measures that drive performance," *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 5, pp. 167-176, 1992.
- [35] C. S. Kim, "The effect of group creativity and cohesiveness on job performance in the airlines," *Journal of Tourism Management Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 19-39, 2011.
- [36] D. Y. Kim and J. H. Ryu, "An analysis of ADS-B operational performance by the balanced scorecard," *Journal of the Korean Society for Aviation and Aeronautics*, Vol. 18, No. 4, pp. 100-105, 2010.
- [37] Y. K. Lee, An empirical study on the influence in the management performance enhancement of the airport authorities by the public enterprise management evaluation performed degree, Ph.D. dissertation, Korea Aerospace University, Seoul, 2013.
- [38] J. S. Song, K. W. Kim and Y. K. Lee, "Influence in the management performance by the airport safety management system," *Journal of the Korean Society for Aviation and Aeronautics*, Vol. 23, No. 3, pp. 64-80, 2015.
- [39] K. E. Yoo and Y. H. Lee, "Airport performance measurement and airport operation system improvement," *Journal of the Korean Society for Aviation and Aeronautics*, Vol. 9, No. 1, pp. 45-58, 2001.
- [40] J. P. Campbell, *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds). Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- [41] M. E. Porter, *Competitive strategy - Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, NY: Free press, 1980.
- [42] K. H. Jeon and D. H. Ha, "Effects of team diversity and diversity convergence mechanism on team creativity and management performance using covariance structure analysis," *Korea Hospitality Tourism Academy*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-23, 2014.
- [43] M. D. Mumford, "Where have we been, where are we going? taking stock in creativity research," *Creativity Research Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 107-120, 2003.
- [44] M. A. Runco, "Creativity-theories and themes-R," *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 31, No. 1, pp. 18-26, 1997.
- [45] J. Y. Lee, A research on team creativity and performance : mediation effect of resource exploration, resource exploitation, and integrative thinking, Ph.D. dissertation, Ewha Women



- University, Seoul, 2016.
- [46] F. J. Miliken, C. A. Bartel and T. R. Kurtzberg, *Diversity and Creativity in Work Groups*, New York, NY: Oxford University Press, Inc., 2003.
- [47] J. N. Bassett, “The paradox of diversity management, creativity and innovation,” *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 169-175, 2005.
- [48] B. S. Song, “Mediators effect of creativity between job characteristics and innovation behavior,” *Korea Journal of Business Administration*, Vol. 18, No. 4, pp. 1483-1503, 2005.
- [49] M. J. Kim, The causal relationship among team learning behavior, diversity, psychological safety and creativity of project teams in large corporations, M.S. dissertation, Seoul National University, Seoul, 2013.
- [50] S. K. Horwitz and I. B. Horwitz, “The effects of team diversity on team outcomes - a meta-analytic review of team demography,” *Journal of Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 987-1015, 2007.
- [51] Ministry of strategy and Finance: 2018 Public Administration Evaluation Manual, Ministry of strategy and Finance, pp. 1-1095, 2017.
- [52] R. F. De Vellis, *Scale Development: Theory and Applications*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.
- [53] J. L. Arbuckle, *AMOS 18 User's Guide*, Crawfordville, FL: SPSS Inc, 2009.
- [54] J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, New York, NY: Mcgraw-Hill, 1978.
- [55] J. H. Lim, Y. R. Kim and Y. C. Choi, “Establishment of standard model for training flight infrastructure,” *Journal of Advanced Navigation Technology*, Vol. 22, No. 3, pp. 189-197, 2018.



**이 영 길 (Yung-Kil Lee)**

2013년 8월 : 한국항공대학교 경영학과 (경영학박사)  
 2014년 1월 ~ 현재 : 인천국제공항공사 자문위원  
 2017년 7월 ~ 현재 : 한국항공대학교 항공산업정책연구소 연구교수  
 ※관심분야 : 항행시스템, 공항운영, 항공서비스



**박 성 식 (Sung-Sik Park)**

2002년 3월 : 고려대학교 통계학과 (경제학사)  
 2003년 12월 : 미국 일리노이 주립대학교 회계학과 (회계학석사)  
 2014년 2월 : 한국항공대학교 항공경영학과 (경영학박사)  
 2014년 3월 ~ 현재 : 한국교통대학교 항공운항학과 부교수  
 ※관심분야 : 항행안전시설, 항공운항, 운항안전