

## Original Article

<https://doi.org/10.12985/ksaa.2021.29.1.020>  
ISSN 1225-9705(print) ISSN 2466-1791(online)

## 조절초점과 적응수행의 관계에서 조직유효성의 영향 - 조직몰입의 조절효과 -

유병선\*, 이동식\*\*

## The Relationship between Flight Crew's Regulatory Focus and Adaptive Performance - Organizational Commitment as a Moderator -

Byeong-Seon Yoo\*, Dong-sik Lee\*\*

### ABSTRACT

This study examined the effect of regulatory focus on adaptative performance for pilots and co-pilots engaged in domestic civil airlines, and verified the moderating effect of organizational commitment in the process of regulatory focus on adaptative performance. For study, the scale developed by Lockwood Penelope and others validated and developed to measure the regulatory focus was adapted to suit the aviation scene and examined through this. As a result of the study, among the sub-variables of the regulatory focus scale, the promotion focus had a statistically significant and positive effect on the adaptative performance, and derived that the prevention focus had a statistically significant negative effect on the adaptative performance. In order to examine the moderating effect of organizational commitment in the relationship between regulatory focus and adaptative performance, the results of hierarchical regression analysis were conducted after controlling the rank, background, and career. Organizational commitment showed a statistically significant positive moderating effect in the relationship of adaptative performance. In addition, as a result of the verification according to the level of organizational commitment, prevention focus and adaptative performance showed statistically significant negative effects when organizational commitment was high.

**Key Words** : Regulatory Focus(조절초점), Promotion Focus(향상초점), Prevention Focus(예방초점), Adaptive Performance(적응수행), Organizational Commitment(조직몰입)

Received: 26. Nov. 2020, Revised: 12. Jan. 2021,  
Accepted: 12. Jan. 2021

\* 한국항공대학교 항공운항학과 교수

\*\* 아시아나항공 Safety/Quality Auditor, 심리학박사

연락처 E-mail : portable87@gmail.com

연락처 주소 : 07505 서울시 강서구 오정로 443-83 아  
시아나항공 본관

### 1. 서론

항공공학적 첨단 기술과 함께 시스템이 다중적이고 자동화 구조로 구성된 현대의 민간 항공기는 조종실 환경이 더욱더 복잡해짐에 따라, 항공기를 운용하는 민간항공 조종사는 더욱 유기적이며 분업과 협업이 동시

에 이루어져야 하는 업무환경에 놓여 있다(Lee, Kim, and Sohn, 2017). 부연하면, 현대의 민간 항공기는 시스템과 자동화 기능이 급속히 향상되어 항공기에 대한 운용능력(operating skill)뿐만 아니라, 관리능력(management skill)에 따라 조종사의 업무성과가 달라지게 되었다(Moon and Kim, 2001). 이러한 운용 능력과 관리능력의 중요성이 증대됨에 따라 민간항공사에는 승무원자원관리(crew resource management: CRM) 형태의 적응수행(adaptive performance) 기법을 도입하여 조종사교육을 시행해오고 있으며, 전 세계 민간항공사에서는 조종기술(technical skills)과 CRM 수행(non-technical skills)을 동일한 비중으로 혹은 CRM 수행을 더 강조하는 교육훈련을 실시해오고 있다(Lee, Kim, and Sohn, 2017). 따라서 민간 항공분야에서 강조되고 있는 CRM과 유사한 개념을 갖는 산업 심리분야의 적응수행을 항공분야에서 효과적으로 시행하기 위해 민간항공 조종사 개인의 심리적 측면과 적응수행의 관계를 살펴보는 것은 의미가 있을 것이라 기대한다.

## 1.1 연구목적

지난 수십 년 동안 민간 항공분야에서는 사고원인에 대한 기술적 향상과 인적요인 개선을 통하여 1,000,000 비행편 당 항공기 전손사고가 0.32건으로 높은 안전성을 확보하게 되었다(IATA, 2016). 그러나 전 세계의 민간항공 운항 횟수와 대비하여 사고에 대한 비율은 크게 감소되지 않고 있으며, 이는 항공안전 분야에 대한 보다 다양한 관점의 연구가 요구됨을 의미한다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 민간항공 조종사들의 동기와 정서를 나타내는 개인적 수준에서의 조절초점 특성이 민간항공 조종사들의 업무 수행에 어떻게 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 또한, 조절초점과 적응수행의 관계를 살펴봄에 있어 조직유효성이 조절하는지를 확인하고자 한다. 이를 통해 효과적인 적응수행을 할 수 있는 조종사 훈련의 지점과 방향을 제안하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 조절초점(Regulatory Focus)

인간의 동기와 정서를 대상으로 하는 연구에 적용하는 이론으로 Higgins(2000)의 조절초점 이론(regula-

tory focus theory)이 주목을 받고 있다. 조절초점 이론은 이전에 그에 의해 제안되었던 자기 불일치 이론(self-discrepancy theory)을 개선한 것이다. 그는 인간이 어떤 대상에 대한 갈망이나 상황에 대한 행동결과로 나타나는 결과를 얻거나 얻지 못하는 조건, 잃거나 잃지 않는 조건과 같은 심리적 요인들이 항상이나 예방이라는 자기조절의 초점에 영향을 주게 되고, 이것은 사람의 동기, 정서 및 행동전략에 영향을 준다고 주장하였다.

이와 같은 조절초점 이론은 기쁨과 고통을 조절하는 향상초점과 예방초점이라는 두 가지 양상을 기본 전제로 한다. 기쁨과 고통을 조절하게 되는 이 같은 두 부류의 상이한 양상은 사람의 감정, 사고, 그리고 행동에 지대한 영향을 끼치며, 또한 전략적 동기에 상당한 영향을 미칠 수 있다.

Higgins(1999)의 자기 조절초점 이론(self-regulatory focus theory)에 의하면, 원초적 생존과 사회적 안전추구처럼 기본적으로 다른 갈망이 작동한다는 기쁨의 원리를 전제로 한다. 그리하여, 생존과 관련된 조절은 향상초점과 관련이 있는 데 반해, 안전과 관련된 조절은 예방초점과 관련이 있다고 가정한다.

사람은 본인이 원하는 목표 상태에 도달하기 위해 갈망과 성취를 얻을 수 있는 향상초점이나 책임과 안전이 보장될 수 있는 예방초점에 동기화된다. 이때 원하는 목표 상태에 대한 일반적인 접근에 있어서 조절초점은 각각에 접근전략이나 회피전략 선호를 자극할 수 있다. 다시 말해서, 향상초점은 긍정적인 결과물에 연관되고 접근전략이 선호되며, 예방초점은 부정적인 결과물에 연관되기 때문에 회피전략을 선호한다.

### 2.2 적응수행(Adaptive Performance)

적응수행의 구성개념은 Allworth와 Hesketh에 의해 최초로 논의되었으며(Allworth and Hesketh, 1999), Borman and Motowildo(1997)의 '과업수행 및 맥락수행' 이론을 확장시켜 이 두 개념과 명확히 구별되는 '적응수행'의 개념을 제시하였다. 적응수행의 개념적 정의에 대해 Allworth와 Hesketh는 변화하는 직무환경의 요구에 적절한 행동을 하면서 변화를 극복하고 이를 통해 학습하는 능력이라고 하였고, Mumford 등(1993)은 변화하는 환경 속에서 일상적이지 않은 새로운 과제를 처리하도록 학습을 통하여 새로운 틀을 만들어내는 행동이라고 정의하였다(Mumford, M. et al., 1993).

Pulakos 등(2000)은 학습과의 관련성을 상대적으로 줄이면서 조직을 둘러싸고 있는 다양한 조직 관련 변수들 즉, 신기술·새로운 문화·새로운 동료와 팀·생소하고 설명이 불분명한 문제·물리적 난관 등을 폭넓게 아우르는 여러 가지 불확실한 상황에 적절히 대응하는 행동과 능력(Pulakos, E. D. et al., 2000)이라고 적응수행의 개념을 보다 더 확대하였다.

적응수행의 개념과 관련해서는 표현상에 부분적 차이는 있으나, 일반적으로 자신의 주변을 둘러싸고 발생하는 변화와 불확실한 상황을 해석하고, 이 같은 상황에 대하여 적절하게 적응하는 행동, 능력이나 속성 등을 포함하는 포괄적인 개념으로 정의할 수 있다.

### 2.3 조직몰입(Organizational Commitment)

조직에 대한 구성원의 감정을 포괄하는 개념으로 정의되는 조직몰입은 구성원이 조직에 대한 일체감과 소속감, 애착을 느끼는 감정을 말하며, 그 속성은 쉽게 변하지 않는다고 연구되고 있다. 조직몰입의 하위변인에 대한 구성요소로는 Meyer and Allen(1991)의 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입 세 가지 변인이 주요 요소로 연구자들의 지지를 받고 있다.

본 연구에서는 위 세 가지 하위변인 중에 정서적 몰입으로 한정하여 조직몰입을 분석하였다. 이 같은 이유는 개인적인 손익 관계에 입각하는 지속적 몰입보다 조직에 대한 일체감과 애착을 느끼는 정서적 몰입이 자신의 주변을 둘러싸고 발생하는 변화와 불확실한 상황을 해석하고, 이 같은 상황에 대하여 적절하게 적응하는 행동, 능력이나 속성 등을 나타내는 적응수행과 연관되는 요인으로 판단되어 정서적 몰입으로 한정하였다.

## III. 연구가설

### 3.1 조절초점과 적응수행

본 연구는 민간항공에 종사하는 조종사를 대상으로 조절초점이 적응수행에 미치는 영향을 분석하고, 이에 대한 조직몰입의 조절효과를 검증하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 선행 연구자들의 연구 결과에서 제안된 변인들 간의 영향관계를 바탕으로 본 연구의 모형을 Fig. 1과 같이 구성하였다.

인간의 동기와 정서를 설명하는 Higgins(2000)의 조절초점 이론(regulatory focus theory)은 기쁨과

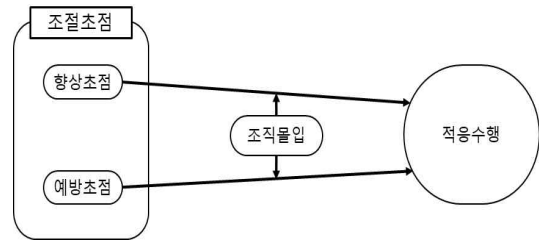


Fig. 1. Research model

고통을 조절하는 항상초점과 예방초점이라는 두 가지 양상을 기본 전제로 한다. 기쁨과 고통을 조절하게 되는 이 같은 두 부류의 상이한 양상은 사람의 감정, 사고, 그리고 행동에 지대한 영향을 끼치며 또한 전략적 동기에 상당한 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

한편, 조절초점과 조직문화의 관계 연구에서 방은주(2009), 오홍석과 하정희(2010)는 항상초점 문화와 예방초점 문화가 구성원의 조직몰입 및 직무수행에 영향을 미친다고 하였으며, 구성원이 자신의 조절초점 전략에 합치되는 정보에 더욱 민감하게 반응하여 자신의 조절초점에 합치되는 전략에 동기화됨으로써 직무수행이 향상됨을 제안하였다.

적응수행은 자신의 주변을 둘러싸고 발생하는 변화와 불확실한 상황을 해석하고, 이 같은 상황에 대하여 적절하게 적응하는 행동, 능력이나 속성 등을 포함하는 포괄적인 개념으로 정의될 수 있다(Allworth, E. and Hesketh, B., 1999; Mumford, M. D., et al., 1993). 이러한 적응수행은 역동적이고 경쟁적인 환경에서 구성원들이 성공적인 성과를 보이기 위해 불확실성을 감내하고 유연하게 적응하는 행동을 요구한다(Burke, C., Pierce, L., and Salas, E., 2006; Hesketh, B. and Neal, A., 1999; Ilgen, D. R. and Pulakos, E., 1999). 또한, 조직 내에서 높은 수준의 적응행동을 보이는 구성원들은 업무성과, 근무태도, 스트레스에 대처하는 능력 등에서도 탁월한 것으로 보고되고 있다(Niessen, C., Swarowsky, C., and Leiz, M., 2010; Pulakos, E. D. et al., 2000).

따라서, 정서와 사고, 행동에 영향을 주고 전략적 동기에 많은 영향을 끼치는 조절초점은 불확실한 상황을 이해하고, 그 상황에 맞게 적절히 적응하는 능력인 적응수행에 영향을 줄 수 있음을 추론할 수 있으며, 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 조절초점은 적응수행에 영향을 줄 것이다.

조절초점의 하위변인 중 향상초점은 진보, 성장 그리고 성취와 관련된다. 이와 같은 향상초점은 향상의 목표와 유사한 개념으로 이상과 희망, 성취와 같은 긍정적인 결과에 조절초점을 두고 얻음(gain)에 접근하려는 자기조절 유형이다.

Crewe and Higgins의 연구에서는 향상초점이 높은 사람들이 예방초점이 높은 사람들보다 난이도가 높은 과제에서 더 높은 수행을 보인다고 하였고(Crowe, E. and Higgins, E., 1997), 하형란과 강혜자(2012)의 연구에서도 향상초점인 사람들이 보다 도전적 분위기에서 업무동기가 극대화되고 과업수행이 증가된다고 하였다.

따라서 긍정적인 결과에 초점을 둔 향상초점은 불확실한 상황을 이해하고, 그 상황에 맞게 적절히 적응하는 능력인 적응수행에 긍정적인 영향 관계에 있다고 가정될 수 있으며, 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1-1. 향상초점은 적응수행에 정적으로 영향을 줄 것이다.

조절초점의 하위변인 중 예방초점은 보호, 안전 그리고 책임과 관련된다. 이와 같은 예방초점은 예방의 목표로 해석될 수 있으며, 책임과 안전이 보장될 수 있도록 하기 위해 개인이 잃을 수 있는 부정적인 결과를 회피하는데 초점을 두고, 고통을 미리 막아서 손실(loss)을 회피하려는 자기조절 유형이다.

따라서 부정적인 결과와 손실 회피에 초점을 둔 예방초점은 불확실한 상황을 이해하고, 그 상황에 맞게 적절히 적응하는 능력인 적응수행에 부정적인 영향을 줄 수 있다고 추론할 수 있으며, 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1-2. 예방초점은 적응수행에 부적으로 영향을 줄 것이다.

### 3.2 조직몰입의 조절효과

선행 연구에서 조절초점은 사람의 동기, 정서 및 행동전략에 영향을 준다고 제안되어 성취과제, 창의성, 정서 분야에서 연구되고 있으나, 조직몰입과 같은 조직효과성을 나타내는 변인과의 관계를 직접적으로 다룬 선행 연구는 거의 없는 실정이다. Higgins(1999)는 향상초점이 높은 사람에게 과제가 부여되면 바라는 바

를 얻을 수 있다는 희망에서 과제수행을 적극적으로 처리하게 되고, 예방초점이 높은 사람에게 과제가 부여되면 바라는 바를 잃지 않고 지키려는 생각에서 과제수행을 소극적으로 처리하게 된다고 주장한 것에 반해, 오홍석과 하정희(2010)는 향상초점 자체는 직무수행에 직접 영향을 주지 않지만, 업무 동기와 자기 효능감을 매개로 직무수행에 영향을 준다고 제안한 바 있다. 또한, 방은주(2009)의 공공조직과 민간조직에 대한 연구 결과에서도 향상초점의 조직 문화가 상대적으로 높게 나타날수록 조직몰입이 더 높다는 연구 결과에서 볼 때, 조절초점이 직무만족, 조직몰입 등 조직효과성 변인과도 유의미한 연관성이 있는 것으로 추론된다. 이와 같이 조직몰입이 직무 특성, 조직적 지원 등에 의해 긍정적인 영향을 받아 높아지면 목표 달성 노력을 높게 되고, 결근율, 이직의도와 같은 부정적 결과는 감소시키는 것으로 연구 결과가 제안되고 있다(Mathieu, J. E. and Zajac, D. M., 1990; Meyer, J. P., et al., 2002; O' Reilly and Chatman, C. J., 1986). Allen and Meyer의 연구에서도 조직몰입 수준이 높을수록 성과 달성도가 높다고 하였으며(Allen, N. and Meyer, J., 1990), 유태용 등(2002)의 연구에서도 구성원의 조직몰입도가 높을수록 긍정적인 태도와 호의적인 행동을 나타낸다고 하였다(Yoo, Kim, and Hyun, 2002).

따라서, 정서와 사고, 동기와 행동에 영향을 끼치는 조절초점과 불확실한 상황을 이해하고, 적절히 적응하는 능력인 적응수행의 관계에 조직몰입이 영향을 줄 수 있음을 추론할 수 있으며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 조직몰입은 조절초점과 적응수행의 관계를 조절할 것이다.

H2-1: 조직몰입은 향상초점과 적응수행의 관계를 조절할 것이다.

H2-2: 조직몰입은 예방초점과 적응수행의 관계를 조절할 것이다.

## IV. 연구결과

### 4.1 연구대상

본 연구는 국내 A항공사의 기장과 부기장 326명을

대상으로 자기보고식 설문조사를 통하여 연구를 진행하였다. 연구 참여자의 직급은 기장 137명, 부기장 189명으로 구성되어 있다. 직업경력은 평균 9.7년으로 나타났다.

## 4.2 측정도구

### 4.2.1 조절초점

조절초점은 Lockwood, P., Christian, H., and Ziva, K.(2002)가 개발하여 향상초점과 예방초점을 측정하는 조절초점 척도를 본 연구와 부합하게 보완하여 사용하였다. 이 척도는 향상척도(10문항)와 예방척도(9 문항)의 총 19개 문항으로 구성되었다.

본 연구에서는 조절초점 척도 하위요인 중, 향상초점 7문항('나는 실패하더라도 다시 시도한다' 등), 예방초점 8문항('나는 대체로 새로운 일에 대해 시도하려고 하지 않는다' 등)의 총 15문항을 사용하였다. 본 연구의 표본 응답 결과를 바탕으로 분석한 척도 하위요인의 내적 일관성 신뢰도 계수(Cronbach  $\alpha$ )는 향상초점 요인은 .792, 예방초점 요인은 .735이었다.

### 4.2.2 적응수행

적응수행 변인을 측정하기 위하여 Charbonnier-Voirin 등(2010)이 제안한 적응수행 측정도구를 활용하였다(Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A., and Vandenberghe, C., 2010). Pulakos 등(2000)이 적응수행 측정을 위해 8가지 차원의 요인으로 구성된 총 36문항의 측정도구를 개발하였으며(Pulakos, E. D. et al., 2000), Charbonnier-Voirin 등(2010)은 이에 대한 타당성 등을 다시 평가하여 최종적으로 5가지 하위차원의 요인으로 구성된 총 19개 항목의 적응수행 측정 도구를 제안하였다.

본 연구에서는 Charbonnier-Voirin 등의 19개 문항을 변안하여 척도타당성분석 후 1개 문항을 제외하고 18개 문항을 적용한 김병호(2014)의 변안척도를 인용하였으며(Kim, 2014), 김병호의 연구에서 Cronbach's  $\alpha = .91$ 의 신뢰도를 보였다. 본 연구의 설문조사 표본 응답 결과를 바탕으로 분석되어진 척도의 내적 일관성 신뢰도 계수(Cronbach  $\alpha$ )는 .907이었다.

### 4.2.3 조직몰입

본 연구에서는 Meyer and Allen(1991)의 연구에서 사용되었던 조직몰입의 세 가지 요소 중에 정서적

몰입에 대한 측정도구를 변안하여 정서적 몰입 5개의 설문문항을 활용한 김진희(2011)의 변안척도를 활용하여 측정하였다. 김진희의 연구에서 Cronbach's  $\alpha = .885$ 의 신뢰도를 나타내었다. 본 연구의 설문조사 표본 응답 결과를 바탕으로 분석되어진 척도의 내적 일관성 신뢰도 계수(Cronbach  $\alpha$ )는 .81이었다.

## 4.3 연구절차 및 자료 분석

SPSS 24.0을 이용하여 분석을 실시하였다. 먼저, 자료의 일반적 특성을 분석하기 위하여 빈도분석을 진행하였고, 둘째, 구성개념의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 적용한 신뢰도분석을 진행하였으며, 셋째, 다중 회귀분석을 실시하여 조절초점의 하위변인과 적응수행의 관계와 다중공선성을 검증하였다. 넷째, 위계적 회귀분석을 실시하여 조절초점의 하위변인과 적응수행의 관계에서 조절변인의 효과를 분석하였다.

## 4.4 연구결과

### 4.4.1 변인들 간의 상관분석

연구 변인들 간의 상관분석 결과는 Table 1에 제시하였다. 분석결과, 적응수행은 직급( $r = -.18, p < .01$ ), 예방초점( $r = -.20, p < .01$ ) 변인과는 통계적으로 유의하게 부적의 상관을 보였으며, 경력( $r = .17, p < .01$ ), 향상초점( $r = .54, p < .01$ ), 조직몰입( $r = .37, p < .01$ )과

Table 1. Correlation between variables and mean, standard deviation

변인	M(SD)	1	2	3	4	5	6	7
1. 직급	1.58(.50)	-						
2. 출신	1.37(.49)	.37**	-					
3. 경력	9.67(7.18)	-.84**	-.37**	-				
4. 향상초점	3.62(.46)	.06	.12*	-.09	-			
5. 예방초점	3.05(.49)	-.03	-.02	.03	-.10	-		
6. 조직몰입	3.34(.74)	.11	.14**	-.13*	.34**	-.14*	-	
7. 적응수행	3.62(.43)	-.18**	-.04	.17**	.54**	-.20**	.37**	-

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

는 통계적으로 유의하게 정적인 상관관계를 보였다.

반면에, 적응수행과 출신( $r = -.04, p = .46$ )은 통계적으로 유의한 수준의 상관관계를 보이지 않았다.

직급과 출신은 통계적으로 유의미한 정적 상관( $r = .37, p < .01$ )을 보였으며, 직급과 경력( $r = -.84, p < .01$ ), 출신과 경력( $r = -.37, p < .01$ )은 통계적으로 유의하게 부적인 상관관계를 보였다. 향상초점과 출신( $r = .12, p < .05$ )은 통계적으로 유의하게 정적인 상관관계를 보였다.

조절초점과 적응수행의 관계를 조절하는 변인과의 상관관계에 있어서, 조직몰입과 출신( $r = .14, p < .01$ ), 조직몰입과 향상초점( $r = .34, p < .01$ ) 상관은 정적으로 유의미하였고, 조직몰입과 경력( $r = -.13, p < .05$ ), 조직몰입과 예방초점( $r = -.14, p < .05$ ) 상관은 부적으로 유의미하였으며, 직급( $r = .11, p = .057$ )과 상관은 통계적으로 유의미하지 않았다.

4.4.2 적응수행에 대한 조절초점의 영향

적응수행에 대한 조절초점의 영향을 살펴보기 위해 직급, 출신, 경력을 통제변인으로 하고, 향상초점과 예방초점을 독립변인으로 하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. Table 2에서 제시한 분석결과와 같이 1단계에서의 인구통계학적 변인들은 적응수행에 대해 통계적으로 유의한 설명력을 갖는 것으로 나타났다( $R^2 = .035, p < .01$ ).

Table 2. Regression analysis for relationship between flight crew's regulatory focus and adaptive performance

단계	적응수행		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1단계		.035**	
직급	-.11		
출신	.03		
경력	.005		
2단계		.372***	.363***
직급	-.07		
출신	-.02		
경력	.01		
향상초점	.52***		
예방초점	-.14***		

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

2단계에서 인구통계학적 변인을 통제한 후, 조절초점 하위요인과 적응수행의 관계를 살펴본 결과, 조절초점이 적응수행에 통계적으로 유의하게 영향을 주는 것으로 나타났다( $\Delta R^2 = .363, p < .001$ ).

한편, 변인들 간의 다중공선성 검증을 위해 회귀분석 시 분산팽창지수(variance inflation factor: VIF)를 확인하였다. 일반적으로 VIF가 10 이상일 경우 다중공선성이 존재한다고 본다. 분석결과, 향상초점은 1.143, 예방초점은 1.023, 조직몰입은 1.165로 분석되어 다중공선성이 우려되는 수준은 아닌 것으로 판단되었다. 이에 따라 가설 H1은 지지됨을 알 수 있다.

하위요인별로 보면, 향상초점은 적응수행에 통계적으로 유의미한 정적 영향( $\beta = .52, p < .001$ )을 주었다. 이에 따라 가설 H1-1은 지지되었다. 예방초점은 적응수행에 통계적으로 유의미한 부정적 영향( $\beta = -.14, p < .001$ )을 주었으며, 이에 따라 가설 H1-2는 지지됨을 알 수 있다.

4.4.3 조절초점과 적응수행 관계에서 조직몰입의 조절효과

적응수행에 대한 조절초점의 관계에서 조직몰입의 조절효과를 살펴보기 위해 인구통계학적 변인들을 통제한 후, 위계적 회귀분석을 실시하였다. Table 3에서 제시한 분석결과와 같이 향상초점과 적응수행의 관계에서 조직몰입의 조절효과( $\beta = .06, p = .22$ ) 없이 향상초점의 주 효과( $\beta = .46, p < .001$ )만을 보였다. 이에 따

Table 3. Relationship between flight crew's promotion focus and adaptive performance: Organizational commitment as a moderator

단계	적응수행		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1단계		.035*	
직급	-.11		
출신	.03		
경력	.005		
2단계		.396***	.361***
향상초점	.46***		
조직몰입	.14***		
3단계		.399	.003
향상초점 × 조직몰입	.06		

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

Table 4. Relationship between flight crew's prevention focus and adaptive performance: Organizational commitment as a moderator

단계	적응수행		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1단계		.035*	
직급	-.11		
출신	.03		
경력	.005		
2단계		.211***	.176***
예방초점	-.14**		
조직몰입	.22***		
3단계		.222*	.011*
예방초점×조직몰입	-.12*		

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

라 가설 H2-1은 기각되었다.

예방초점과 적응수행의 관계에서 조직몰입은 Table 4에서 제시한 분석결과와 같이 통계적으로 유의미한 조절효과( $\beta = -.12, p < .05$ )를 나타내었다. 이에 따라 가설 H2-2는 지지되었고, 가설 H2는 부분적으로 지지되었다.

예방초점과 조직몰입의 상호작용효과는 단순 기울기 검증을 통해 확인하였다. 구체적으로 상호작용효과가 조절변수의 수준( $\pm 1SD$ )에 따라 어떠한 양상으로 나타나는지 확인하였으며(Aiken, L., West, S., and Reno, R., 1991), 그 결과를 Table 5와 Fig. 2에 제시하였다. 단순 기울기 검증에는 Hayes가 제안한 PROCESS macro의 model number 1을 활용하였다(Hayes, A. F., 2013).

Table 5의 조직몰입의 수준에 따른 단순기울기 검증을 보면, 조직몰입이 높을 때 예방초점과 적응수행이 통계적으로 유의미하게 부적 영향을 나타내었으며, 조직몰입이 낮을 때는 예방초점이 적응수행에 미치는 영향이 통계적으로 유의미하지 않았다.

Fig. 2의 상호작용 그래프를 살펴보면, 조직몰입이 높을 때, 예방초점과 적응수행이 부적관계를 보이는 것으로 나타났다. 다시 말해서 조직몰입이 높을 때 예방초점과 적응수행의 부적관계가 감소되는 것으로 나타났다.

#### 4.5 논의

Higgins(1999)는 향상초점이 높은 사람은 긍정적인

Table 5. Simple slope verification according to the level of organizational commitment

	수준	$b$	$SE$	$t$	95% 신뢰구간	
					하한값	상한값
조직몰입	저 (-0.7422)	-.0603	.0602	-1.001	-.1788	.0582
	고 (+0.7422)	-.1398	.0455	-3.072**	-.2293	-.0503

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

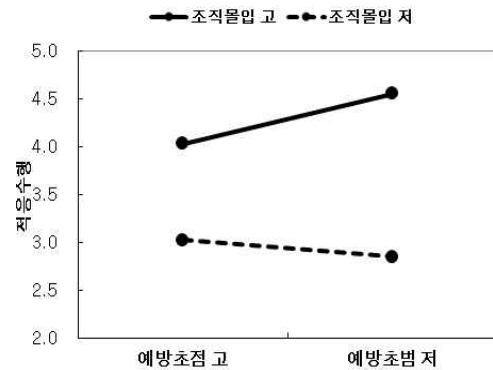


Fig. 2. Interaction effect of prevention focus and organizational commitment

결과물에 초점을 두고 접근전략을 선호함에 따라 직무를 적극적으로 수행하게 되고, 예방초점이 높은 사람은 부정적인 결과물에 초점을 두고 회피전략을 선호하기 때문에 직무를 소극적으로 수행하게 된다고 제안하였다. 이에 따라 본 연구에서는 민간항공 조종사의 적응수행에 대한 조절초점의 영향을 살펴보기 위해 Lockwood P. 등(2002)이 개발한 조절초점 척도를 활용하였다. 연구 결과 민간항공조종사의 조절초점 특성이 적응수행에 통계적으로 유의하게 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 구체적으로 향상초점은 적응수행에 통계적으로 유의한 정적 영향을 주었고, 예방초점은 적응수행에 통계적으로 유의한 부적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 향상초점이 높은 사람은 예방초점이 높은 사람보다 상대적으로 복잡한 직무에서 더 높은 수행을 보이고, 예방초점인 사람에 비해 도전적 분위기 속에서 직무에 대한 동기가 극대화되고 과업수행이 증가된다는 선행연구와 일치하는 결과를 보였다.

이와 함께 적응수행에 대한 조절초점의 관계에서 조직몰입의 조절효과를 살펴보기 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 향상초점은 상호작용효과 없이 주효

과만을 보였고, 예방초점과 적응수행의 관계에서 조직몰입은 통계적으로 유의한 정적 조절효과를 나타내었다. 몰입의 수준에 따른 단순기울기 검증을 보면, 조직몰입이 높을 때 예방초점과 적응수행이 통계적으로 유의하게 부적 영향을 나타내었으며, 조직몰입이 낮을 때는 예방초점이 적응수행에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않았다. 다시 말해서 조직몰입이 높을 때 예방초점과 적응수행의 부적 관계가 감소되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 조직몰입이 직무의 특성과 조직의 지원 등에 의해 긍정적인 영향을 받으며, 조직몰입 수준이 높을수록 성과 달성도가 높다고 제안한 선행 연구와 일치하는 결과를 보였다.

민간항공 분야에서 항공기 조종이라는 직무를 수행하는 운항승무원들은 비행 중 실시간으로 조우하는 예측하지 못한 다양한 상황에 대하여 즉각적인 판단과 행동이 요구되는 업무를 수행하고 있다. 이들의 직무수행을 내부적으로 들여다보면 적응수행에서 정의하고 있는 하위변인들과 대부분 일치하는 직무수행을 보이고 있다. 이러한 운항승무원들이 안전운항이라는 직무 목표를 달성하기 위해서는 심리적, 신체적으로 일반 산업장면의 직무수행자들보다는 정의되지 않고 절차화되지 않은 상황에 노출될 기회가 빈번하다. 따라서 운항승무원들은 전문적 지식과 숙련된 조종기술을 바탕으로 매 순간 조우하는 상황에 대하여 건전하고 합리적인 판단과 행동을 통해 항공기의 안전운항을 달성하여야 한다.

본 연구의 결과에서 나타나듯이 운항승무원이 보유한 개인적 특성인 조절초점은 적응수행에 영향을 주고 있는 것으로 결과가 도출되었다. 향상초점은 적응수행에 통계적으로 정적인 영향을 주었고, 예방초점은 적응수행에 통계적으로 부적인 영향을 주었다. 다시 말해서, 향상초점의 특성이 높은 운항승무원들은 적응수행 능력이 상대적으로 높기 때문에 이들의 향상초점 특성을 더욱 강화할 수 있는 교육훈련이 적용되어야 하며, 예방초점 특성이 높은 운항승무원들은 적응수행 능력을 높이기 위해 예방초점 특성을 약화시킬 수 있는 교육훈련이 적용되어야 함을 의미한다. 또한 예방초점과 적응수행의 관계를 조절하는 조직몰입의 효과에서 나타나듯이 운항승무원들의 개인적 특성뿐만 아니라, 조직유효성 등의 외부 환경적 요인들이 영향을 끼칠 수 있음은 시사하는 바가 있다고 할 수 있다. 다시 말해서 항공기의 안전운항이라는 직무를 달성하기 위해서는 운항승무원 개인의 자질 특성이 중요하지만, 외부적 환

경요인도 반드시 고려하고 반영하여 관리가 이루어질 때, 비로써 요구되는 안전운항을 유효하게 달성할 수 있는 것이다.

## V. 결 론

### 5.1 요약 및 결론

본 연구는 국내 민간항공사에 종사하는 조종사를 대상으로 개인의 조절초점 특성이 적응수행에 미치는 영향을 확인하고, 조절초점이 적응수행에 미치는 과정에서 조직몰입의 조절효과를 검증하였다. 연구결과, 조절초점 척도의 하위변인 중, 향상초점은 적응수행에 통계적으로 유의미한 정적 영향을 주었고, 예방초점은 적응수행에 통계적으로 유의미한 부적 영향을 주는 것으로 결과가 도출되었다.

조절초점과 적응수행의 관계에서 조직몰입의 조절효과를 살펴본 결과, 향상초점은 상호작용효과 없이 주효과만을 보였고, 예방초점과 적응수행의 관계에서 조직몰입은 통계적으로 유의미한 정적 조절효과를 나타내었다. 또한 예방초점과 조직몰입의 상호작용효과는 조직몰입이 높을 때 예방초점과 적응수행의 부적 관계가 통계적으로 유의미하게 감소되는 것으로 나타났으며, 조직몰입이 낮을 때는 예방초점이 적응수행에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

- 첫째, 긍정적인 결과에 초점을 둔 향상초점은 불확실한 상황을 이해하고, 그 상황에 맞게 적절히 적응하는 능력인 적응수행에 정적인 영향을 준다는 것을 확인하였다.
- 둘째, 부정적인 결과와 손실 회피에 초점을 둔 예방초점은 불확실한 상황을 이해하고, 그 상황에 부합하게 적절히 적응하는 능력인 적응수행에 부적인 영향을 준다는 것을 확인하였다.
- 셋째, 적응수행에 대한 조절초점의 관계에서 조직몰입의 조절효과는 조직몰입이 높을 때 예방초점과 적응수행의 부적관계가 감소되는 것으로 나타났다.

### 5.2 실용적 함의 및 한계

본 연구가 갖는 실무적 시사점과 추후과제는 다음과 같다.

- 첫째, 과제 수행의 인지전략 선택을 예측하는 조절



초점 변인을 민간항공 장면에 적용하여 민간항공조종사 개인수준의 조절초점과 적응수행의 관계를 고찰하였다.

둘째, 예방초점과 조직몰입의 상호작용 효과에서 나타나듯, 예방초점이 높음에서 낮음으로 이동함에 따라 조종사들의 조직몰입도가 높으면 적응수행이 증가되었다. 이는 예방초점 특성이 상대적으로 강한 조종사들의 적응수행 능력을 정적으로 강화할 수 있는 조절변인이 있음을 시사하며, 다양한 조절변인 검증을 진행하는 후속연구가 필요함을 의미한다 하겠다.

셋째, 본 연구에서는 조절초점과 적응수행의 관계에서 조직 유효성의 심리적 지표인 조직몰입만을 적용하였다. 그러나 조직 유효성에 대한 지표는 경제적 지표, 관리적 지표 등이 포함되므로, 후속 연구에서는 이 같은 가시적 성과지표를 활용하여 유효성을 함께 고찰하는 것이 필요하다고 하겠다.

## 후 기

본 연구는 국토교통부 항공인력-2020(한국형 MPL 훈련프로그램 개발 및 도입방안 연구)의 지원을 받아 수행되었습니다.

## References

1. Lee, D. S., Kim, S. N., and Sohn, Y. W., "The relationship between flight crew's individual cultural values and crew resource management(crm) performance: Psychological safety as a moderator", *Journal of The Korean Society for Aviation and Aeronautics*, 25(4), 2017, pp. 1-23.
2. Moon, B. S. and Kim, C. Y., "A study on the cultural trait of Korean pilots: Focused on the typology of preferring value", *Journal of The Korean Society for Aviation and Aeronautics*, 9(1), 2001, pp. 16-30.
3. International Air Transport Association, "IATA Annual review 2016: Safety", 2016, pp. 15-20.
4. Lockwood, P., Jordan, C. H., and Kunda, Z., "Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us", *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 2002, pp. 854-864.
5. Higgins, E. T., "Making a good decision: Value from fit", *American Psychologist*, 55(11), 2000, pp. 1214-1230.
6. Higgins, E. T., "Promotion and Prevention as a Motivational Duality. Dual Process Theories in Social Psychology", Guilford Press, New York, 1999, pp. 503-525.
7. Allworth, E., Hesketh, B., "Construct-oriented biodata: Capturing change related and contextually relevant future performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 1999, pp. 97-111.
8. Borman, W. C. and Motowildlo, S. J., "Task Performance and contextual performance: The meaning for personnel research", *Human Performance*, 10, 1997, pp. 99-109.
9. Mumford, M. D., Baughman, W. A., Threlfall, K. V., Uhlman, C. E., and Costanza, D. P., "Personality, adaptability, and performance: Performance on well-defined and ill-defined problem solving tasks", *Human Performance*, 6, 1993, pp. 241-285.
10. Pulakos, E. D., Arad, S. Donovan, M., and Plamondon, K. E., "Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance", *Journal of Applied Psychology*, 85, 2000, pp. 612-624.
11. Meyer, J. P. and Allen, N. J., "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 1991, pp. 61-89.
12. Crowe, E., and Higgins, E. T., "Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision making", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 69, 1997, pp. 117-143.
13. Har H. R. and Kang, H. J., "The effects of regulatory focus on organizational commitment and job satisfaction in police officers: The mediating effects of self-efficacy", *Korean Journal of Local Government & Administration Studies*, 26(2), 2012, pp. 121-

- 142.
14. Burke, C. S., Pierce, L. G., and Salas, E., "Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments", Elsevier JAI, Amsterdam, Netherlands, 2006.
  15. Hesketh, B. and Neal, A., "Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*", Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1999, pp. 21-55.
  16. Ilgen, D. R., Pulakos, E. D., "Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen, & E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*", Jossey-Bass, San Francisco, 1999, pp. 1-20.
  17. Niessen, C., Swarowsky, C., and Leiz, M., "Age and adaptation to changes in the work place", *Journal of Managerial Psychology*, 25, 2010, pp. 356-383.
  18. Oho, H. S. and Ha, J. H., "The effects of regulatory focus, work motivation, self-efficacy, on psychological well-being and work performance in employees' of public enterprise", *Korean Journal of Counseling And Psychotherapy*, 22(5), 2010, pp. 515-532.
  19. Bang, E. J., "The causes and results of promotion focus culture and prevention focus culture: Focused on the differences between public and private sectors", Master of Science in Psychology, Sungkyunkwan University, Seoul, Feb. 2009.
  20. Mathieu, J. E. and Zajac, D. M., "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 1990, pp. 171-194.
  21. Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L., "Affective, continuance and normative commitment to organization: A meta analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 2002, pp. 20-52.
  22. O'Reilly, C. A. and Chatman, J., "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, pp. 492-499.
  23. Allen, N. J. and Meyer, J. P., "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 53(2), 1990, pp. 275-297.
  24. Yoo, T. Y., Kim, D. Y., and Hyun, H. J., "The effect of person - Organization fit in personality type on organizational member's attitude and behavior toward organization", *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 15(1), 2002, pp. 65-87.
  25. Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A. E., and Vandenberghe, C., "A multi level model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation", *Group & Organization Management*, 35, 2010, pp. 699-726.
  26. Kim, B. H., "The moderating effects of person-environment fit on the relationships between transformational leadership and adaptive performance", Ph.D in Business Administration, Soongsil University, Seoul, 2014.
  27. Kim, J. H., "The effects of perceived organizational support, teamwork, organizational commitment on organizational cynicism", *Korea Corporation Management Association*, 18(3), 2011, pp. 1-16.
  28. Aiken, L. S., West, S. G., and Reno, R. R., "Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions", Sage, Newbury Park, CA, 1991.
  29. Hayes, A. F., "Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional PROCESS Analysis: A Regression-based Approach", Guilford Press, New York, NY, 2013.