

# 철도연구기관의 조직문화 특성과 개발방향에 관한 연구

## A Study on the Organization Culture and the Directions of Development of the Railway Research Institutes

천선기 \*  
Chun, Sun-Ki

신태현 \*\*  
Shin, Tek-Hyun

방연근 \*\*\*  
Bhang, Yeon-Keun

---

### ABSTRACT

In the 21st century, the traffic culture is changing suddenly with the advent of high-speed train era so called the traffic revolution age. The policy management for inducing the creativity becomes important for research institutes since the research institutes play an important role for the lead and distribution of new technologies.

Therefore, the approach strategy of this investigation is based on the viewpoint of the organizational culture for better performance of research and development through stimulating inducements of creativity and active action of members.

A questionnaire survey was performed on five research institutes including a professional railway research institute (PRRI) and four industrial research institutes for the current research, and a development plan for organizational culture of a PRRI has been presented based on the comparison study between two different types of research institutes.

---

### 1. 서론

21세기는 고속철도시대가 등장하면서 교통혁명의 시대라고 말할 수 있을 정도로 교통문화는 급변하고 있다. 이러한 시대에 연구기관들은 새로운 기술을 개발하여 보급하는 역할을 담당하고 선도하여야 하는 기관이기 때문에 창의성 유발을 위한 정책관리가 매우 중요하다.

따라서 본 논문은 구성원들의 창의성 유발과 적극적인 행동유발에 직접적으로 영향을 주어 연구개발 성과를 높이기 위한 조직문화 차원에서 접근하였다.

본 연구를 수행하기 위하여 철도전문연구기관과 철도차량, 신호시스템, 전장품 등 철도분야를 연구하는 대표적인 4개의 기업연구소를 대상으로 설문을 실시하였고, 분야별 두 기관으로 분류하여 조직문화 특성을 비교 분석한 후 연구개발 성과를 극대화 할 수 있도록 정책방향 수립에 기여하고자 조직문화 개발 방안을 제시하였다.

---

\* 한국철도기술연구원, 정회원

\*\* 서울산업대학교 교수, 정회원

\*\*\* 한국철도기술연구원, 정회원

## 2. 조직문화에 대한 문헌적 연구

### 2.1 조직문화의 개념

문화(Culture)는 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 소유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회 구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소이다. 이러한 거시적인 문화개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직체 수준에 적용한 것이 조직문화개념이다. 그러므로 사회 문화적 관점에서 볼 때, 조직문화(organizational culture)는 한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다.

### 2.2 조직문화의 중요성

오늘날 조직문화는 인력, 자금, 물자, 정보라는 기존의 4대 자원에 추가되는 제5의 자원으로서는 다음과 같은 중요한 기능을 수행한다.

첫째, 조직문화는 경영전반에 걸쳐 영향을 미친다. 조직문화는 경영기능간 상호작용의 산물로서 조직효과에 영향을 미치며, 조직의 의사결정, 의사소통, 상호협조, 조직몰입 등의 과정에서 영향을 미친다. 둘째, 조직문화는 조직구성원들에게 정체감을 전달하고, 조직의 행태를 지도하며, 조직구성원의 헌신과 동기를 창출하는데 도움을 준다. 셋째, 조직문화는 조직구성원의 만족과 조직의 성과에 영향을 미친다. 조직문화가 강할수록 조직의 성과에 영향을 미치며 조직의 성과뿐만 아니라 구성원의 만족에까지 영향을 미친다. 조직문화는 단순히 조직의 성과에만 영향을 미치는 것뿐만 아니라 조직효과에의 원인이며 결과라고 할 수 있다. 넷째, 강한 조직문화는 조직내 구성원들에게 부정적인 역기능도 수행한다. 즉 강한 조직문화가 환경에 적합할 경우에는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치게 되나 강한 조직문화가 환경과 부적합한 경우에는 조직성과에 부정적인 영향을 미친다.

### 2.3 선행연구의 고찰

조직문화는 조직의 유형에 따라 조직문화 유형이 다르고 이에 따른 연구의 접근방법도 다양하게 나타나고 있다. 조직문화의 유형을 구분하는 것은 조직문화유형에 대한 가치판단을 하기 위해서라기보다는 조직문화를 중심으로 조직의 제 문제를 연계시켜 고찰하려고 할 때 편의상 문화유형을 구분하는 것이 유용하기 때문이다. 즉, 조직문화의 유형을 구분하는 가장 큰 이유는 단지 특정한 조직문화 유형이 좋고 나쁘다는 것을 가리는 것이 아니라 조직의 구체적인 성과를 달성하는데 어떠한 조직문화가 적합한가를 밝히는 데 유용하기 때문이다. 조직문화는 조직이 당면한 환경에서 성공하기 위해서 무엇이 요구되는가를 구체화시켜 준다.

따라서 이러한 다양한 조직문화 유형에 따라 연구도 다양하게 전개되고 있지만 본 연구에서는 특정 연구집단을 대상으로 실시한 조영호·박계홍(1992), 이부신·김영배(1993) 및 김재영(2001)의 논자들이 사용한 조직문화 요인 및 조직성과 요인의 변수들을 재구성 하였다.

## 3. 실증연구

### 3.1 연구의 방법

조직문화는 조직이 처해있는 환경특성이나 조직특성에 의해 영향을 받아 형성·변화·발전되며 조직마다 상이하게 나타나므로 이러한 조직의 개별적 특성을 고려하여 독립변수(조직문화)를 12가지로, 종속변수(조직성과)는 3가지로 나누고 여기에 조절변수인 인구통계변수를 적용하여 변수간의 상관관계를 예측하였다. 이를 위해 2003. 9 ~ 2003. 10월에 2차에 걸쳐 420명을 대상으로 설문지를 배포하였고, 이중 282개의 설문지가 유효한 것으로 판단하여 SPSS를 이용한 통계처리를 하

였다.

### 3.2 연구의 한계

본 연구는 조직문화와 조직성과의 특성과 상관관계를 분석하여 조직문화 연구에 기여하고자 개발방향을 제시하였으나 다음과 같은 한계점들을 가지고 있다.

첫째, 본 표본집단의 선정에 있어 철도전문연구기관과 철도관련 기업연구소에 대한 제한적인 설정은 철도의 전체적인 조직에 대한 문화요인의 분석을 일정한계로 제약하였다.

둘째, 조직문화는 외부적 환경과 내부적 환경 요인에 영향을 받고 있는데, 본 연구는 주로 내부적 환경 요인에 대해서만 접근하였으므로 외부적 환경요인에 대해서도 다각적인 고찰이 필요하다.

셋째, 조직성과의 측정지표는 개인차원의 지표로서 집단 또는 조직차원의 측정이 이루어지지 않았다. 향후 정량적 지표와 집단 또는 조직 전체의 측정을 통한 연구가 수행되어야 하겠다.

### 3.3 연구결과

#### 3.3.1 조직문화 특성 분석

두 기관의 조직문화 특성차이를 분석한 결과 유의한 차이가 있는 것은 자율성, 과업지향성, 실용화 지향성, 공정성, 도덕성, 여가활동으로 나타났다. 조직문화의 특성에 있어 두 기관을 전체적으로 볼 때 자율성(3.17)과 여가활동(3.08) 측면에서는 철도전문연구기관이 기업연구소보다 높게 나타났으며, 과업지향성(3.30), 실용화지향성(3.57), 공정성(3.05), 도덕성(2.96) 측면에서는 기업연구소가 철도전문연구기관보다 높게 나타났다.

이 결과는 조직문화가 두 기관의 우열을 나타내는 척도는 아니며, 두 기관들이 형성된 조직의 형태와 구조에 의한 환경의 영향을 받으며 나름대로 적용해 오면서 자연스럽게 또는 강압적으로 이루어진 공유의식이 표현된 것이라 할 수 있다.

도표 1. 기관별 조직문화 특성

구 분		철도전문연구기관 (n=145)	기업연구소 (n=137)	합 계 (n=282)
자율성	평균	3.17	3.01	3.09
	F 값(유의수준)	5.614 ( .018 )		
과업지향성	평균	3.17	3.30	3.23
	F 값(유의수준)	4.230 ( .041 )		
실용화지향성	평균	3.39	3.57	3.48
	F 값(유의수준)	5.087 ( .025 )		
공정성	평균	2.76	3.05	2.90
	F 값(유의수준)	16.717 ( .000 )		
도덕성	평균	2.64	2.96	2.80
	F 값(유의수준)	21.700 ( .000 )		
여가활동	평균	3.08	2.90	2.99
	F 값(유의수준)	4.129 ( .043 )		

\* 유의수준 P<0.05

### 3.3.2 조직성과 특성 분석

두 기관의 조직성과 차이에서는 직무몰입도에 대해서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 철도전문연구기관의 평균이 3.62로 기업연구소 3.38보다 높게 나타났다. 이러한 현상은 기업연구소 보다는 철도전문연구기관의 여건이 좀더 양호한 때문인 것으로 짐작해 볼 수 있다.

도표 2. 기관별 조직성과 특성(전체)

구 분		철도전문연구기관 (n=145)	기업연구소 (n=137)	합 계 (n=282)
직무몰입도	평균	3.62	3.38	3.50
	F 값(유의수준)	9.523 ( .002 )		

\* 유의수준 P<0.05

### 3.3.3 조직문화가 조직성과에 미치는 영향분석

조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 기관별로 분석을 요약한 결과 서로 다른 양상을 보이고 있다. 철도전문(연)은 직무몰입도에 대한 조직문화의 영향에서 결속감(0.357), 과업지향성(0.257) 순으로, 직무만족도에 대한 조직문화의 영향에서는 공정성(0.367), 조직운영(0.345), 결속감(0.189), 여가활동(0.129) 순으로, 조직애착도에 대한 조직문화의 영향에서는 결속감(0.432), 조직운영(0.265), 여가활동(0.171) 순으로 조직성과에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

반면 기업연구소는 직무몰입도에 대한 영향에서 과업지향성(0.412), 실용화지향성(0.185), 도덕성(-0.211), 인간중시성(0.179) 순으로, 직무만족도에 대한 영향에서는 인간중시성(0.287), 공정성(0.372), 조직운영(0.353) 순으로, 조직애착도에 대한 영향에서 과업지향성(0.558) 등의 차원들은 대부분 조직성과에 정(+)의 영향력을 미치고 있으나, 직무몰입도에 대한 도덕성은 부(-)의 영향력을 미치고 있는 것으로 나타났다. 각각의 두 기관은 위에서 분석한 조직문화 차원에 대해 강한 것은 더욱 강하게 약한 것은 강하게 한다면 조직성과 차원을 현재보다 강한 문화로 만들 수 있음을 의미하는 것이다.

도표 3. 조직문화와 조직성과와의 관계

구 분	조직성과		
	직무몰입도	직무만족도	조직애착도
전체 (n=282)	과업지향성(.289) 결속감(.246) 실용화지향성(.145) 도덕성(-.122)	공정성(.369) 조직운영(.353) 결속감(.195) 여가활동(.167)	긴장감(능력)(.312) 공정성(.216) 조직운영(.171) 여가활동(.141) 과업지향성(.130)
철도전문연구기관 (n=145)	결속감(.357) 과업지향성(.257)	공정성(.367) 조직운영(.345) 결속감(.189) 여가활동(.129)	결속감(.432) 조직운영(.265) 여가활동(.171)
기업연구기관 (n=137)	과업지향성(.412) 실용화지향성(.185) 도덕성(-.211) 인간중시성(.179)	인간중시성(.287) 공정성(.372) 조직운영(.353)	과업지향성(.558)

\* ( )은 표준화된 β계수임 (유의수준 P<0.05)

### 3.3.4 조직문화 개발방안

조직문화와 조직성과의 기관별 특성을 분석한 결과 두 기관의 조직문화 특성이 다르게 나타났다. 철도전문연구기관의 경우 구성원의 결속감이나 공정성 및 조직운영 등이 특히 우선 개발이 시급한 것으로 나타나고 있는 반면 기업연구소의 경우는 조직의 구조상 실질적 조직성과에 많은 영향을 미치는 문화로 나타나고 있으나, 개인의 의사보다는 조직차원의 방향성이 더 우선시되고 있어 도덕성 문화는 도덕적인 문화가 높을수록 직무몰입에 역효과를 가져오는 것으로 나타났다.

이제 조직문화 특성을 고려하여 조직문화 차원별로 개발 방안을 제시하면 다음과 같다.

- ① 결속감 개발 : 제일 시급히 개발되어야 할 부분이 바로 연구원간의 결속력 부분이다.
- ② 공정성 개발 : 모든 연구원들이 제일 관심이 많은 것이 바로 공정성이며, 공정성을 개발하기 위해서는 평가제도, 인사고과제도, 보상체계 등을 개선하여야 한다.
- ③ 조직운영 개발 : 연구원들의 안정적 근무조건을 만들어주기 위해서는 연구에 몰두할 수 있도록 조직구조로 설계하여야 한다.
- ④ 과업지향성(학습지향성) 개발 : 조직학습과 교육훈련은 조직의 유지성과 조직성과를 향상시키는데 매우 효과적인 방법으로 조직학습 체계를 구축하는 것이 중요하다.
- ⑤ 여가활동 개발 : 조직차원에서의 여가활동을 실행할 수 있도록 제도나 프로그램을 만들어 연구원들이 자유롭게 활동할 수 있도록 제공하는 것이 바람직하다.
- ⑥ 자율성 개발 : 조직의 자율성(自律性) 차원을 개발하기 위해서는 연구원들의 참여를 강화하는 것이며, 여기서 참여란 권한, 지식, 정보, 보상이 조직의 최하위자까지 이동되는 것을 의미한다.
- ⑦ 혁신성 개발 : 연구개발에 있어 성실한 연구의 실패는 용인하여야 한다.
- ⑧ 실용화 지향성 개발 : 연구과제의 선정 및 결과 등을 평가시 외부 고객과 관련 전문가를 참여시키는 것이 바람직하다. 연구과제의 평가는 고객가치의 창출이 제일 우선이 되어야 하고, 성공 또는 실패와 관련한 정보를 고객으로부터 피드백을 받는 것이 바람직하다.
- ⑨ 경영자의 리더십 개발 : 명확한 비전의 정립과 환경선택이 이루어진 후 기관장의 참여적 리더십이 요구되며, 기관장은 지속적인 관심과 지원은 물론 특히 솔선수범 하여야 한다.
- ⑩ 상징적인 인식을 개발 : 조직문화에 있어 상징적 인식 틀은 매우 중요한 기능중의 하나이며, 이러한 개념에서 구성원들이 스스로 상징적 인식을 만들어 자율적으로 조직하고 구성하여 연구개발에 몰입할 수 있도록 분위기를 만들어준다면 조직성과를 달성하는데 많은 도움이 될 것이다.

경쟁력과 조직성과의 극대화를 위한 근본적인 혁신으로서 경영패러다임의 전환이 이루어지기 위해서는 제도나 기법중심의 피상적인 혁신은 한계를 지니게 되므로 이를 근본적으로 해결하기 위해서는 조직문화의 혁신으로 접근해야 한다.

## 4. 결론

현재 대부분 연구기관들의 정책방향은 전략관리, 조직 및 지원관리, 사업관리 등 정형적인 공식관리시스템 위주로 수립되어 있다. 그러나 급속한 환경변화와 업무의 불확실성이 높은 전문연구집단에서는 이러한 공식관리시스템만으로는 조직변화, 구성원의 창의성 및 적극적인 행동의 유발에 한계가 있다. 따라서 경쟁력과 조직성과의 극대화를 위한 근본적인 혁신으로서 경영패러다임의 전환이 이루어지기 위해서는 제도나 기법중심의 피상적인 접근보다는 보다 근원적인 조직문화 차원의 접근이 필요하다.

본 연구는 조직문화 특성이 조직성과에 영향을 준다는 사실에 전제하여 철도연구기관들의 조직문화 특성을 파악하고 두 집단간 비교분석을 통해 개발방안을 제시하였다.

아울러 바람직한 조직문화를 성공적으로 개발하기 위해서는 조직문화의 변화압력 설정, 변화담

당자와 조직체의 개입활동, 기관장 및 중간 관리자들의 신념과 행동, 문화체계를 형성하고 있는 모든 구성원들의 협조가 절대적으로 필요하며, 정기적인 조직문화 진단을 통해 기관의 비전과 임무 그리고 전략에 부합되도록 모니터링 하여 계속적으로 피드백 시킬 수 있도록 추진하여야 한다.

## 참고문헌

1. 이학중(1986), 기업문화와 조직개발, 법문사
2. 이학중(1995), 한국의 기업문화 : 한국기업의 문화적 특성과 기업문화개발, 박영사,
3. 박민생(2000), 한국의 기업문화개발, 무역경영사
4. 신태현(2003), 인사조직운영 및 문화유형에 관한 비교연구: 철도관련 A, B양사의 기관사 직종을 중심으로, 철도학회지
5. 김호정(2002), 행정조직 문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 한국행정학보 제36권
6. 조영호·박계홍(1992), 종업원의 기업가치관 수용태도에 관한 연구, 인사관리연구 제 16집
7. 이무신·김영배(1993), 정부출연연구소와 민간연구소간의 연구환경, 연구관리체계 및 연구생산성 비교분석연구, 과학기술처
8. 김재영(2001), 정부출연연구기관의 조직문화 특성, 한국과학기술평가원
9. 이종두(1996), 조직문화와 직무만족의 연계성에 관한 연구, 충북대 대학원 박사학위 논문
10. 박운성(1996), 조직문화 특성과 직무만족의 관계성, 경북대 석사학위 논문
11. T.E. Deal and A.A. Kennedy(1982), Corporate Culture : The Rite and Rituals of Corporate Life (Mass : Addison - Wesley)
12. E.H. Schein(1985), Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View (New York : Jossey - Bass)
13. G.R. Jones(1983), "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture : An Exchange perspective", administrative Science Quarterly, Vol.28 no.3
14. G. Hofstede(1984), 'Cultural Dimensions in Management and planning', Asia Pacific Journal of Management, Jan
15. D.M. Rousseau(1990), "Assessing organizational culture : The Case or Multiple Methods", in B. schneider(Ed.), organizational Culture and Culture, San Francisco, Jossey-Bass