

신용카드리뷰

The Credit Card Review

Vol 19-4(2025년 12월)

준정부기관의 최고경영자 특성과 조직문화 유형이
혁신 활동과 조직유효성에 미치는 영향 : 철도공단
중심으로

송 창 현

국가철도공단 부장 및 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 박사과정

김 정 렬

한성대학교 경제학과 교수

김 상 봉

한성대학교 경제학과 교수



한국신용카드학회
Korean Creditcard Academic Society

www.kci.go.kr

준정부기관의 최고경영자 특성과 조직문화 유형이 혁신 활동과 조직유효성에 미치는 영향 : 철도공단 중심으로*+

송 창 헌**

국가철도공단 부장 및 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 박사과정

김 정 렬***

한성대학교 경제학과 교수

김 상 봉****

한성대학교 경제학과 교수

〈Abstract〉

본 연구는 준정부기관인 철도공단의 최고경영자 특성, 조직문화 유형, 혁신활동이 조직유효성에 미치는 영향에 대해 조사, 연구하였다. 설문을 통해, 195부의 자료를 활용하여 요인분석, 신뢰성 및 타당성 분석을 실시하였고, 최종 모형에 대한 구조방정식을 실시하였다.

분석 결과는 최고경영자 심리적 특성과 행위적 특성은 혁신활동에, 조직문화 유형의 혁신지향은 혁신활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 혁신활동은 조직몰입에 조직유효성은 조직몰입에, 조직몰입은 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서, 준정부기관인 철도공단의 최고경영자 특성에서 행위적 특성이 혁신활동에 매우 긍정적인 영향을 미치며 조직문화 유형 중에서 혁신지향이 혁신활동에 매우 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

핵심 단어: 준정부기관, 최고경영자, 조직문화, 혁신활동, 조직유효성

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임.

+ 본 연구는 제1저자의 석사학위 논문을 요약 및 확장하였음.

** (제1저자) 대전시 동구 중앙로 242 국가철도공단. Tel: 010-7236-6050, E-mail: skss0816@hanmail.net

*** (교신저자) 서울 성북구 삼선교로 16길 116 한성대학교, Tel: 02)760-5932, E-mail: jrkim@hansung.ac.kr

**** (공동저자) 서울 성북구 삼선교로 16길 116 한성대학교, Tel: 02)760-8038, E-mail: brainkim75@hansung.ac.kr

I. 서론

1.1 연구 배경 및 목적

4차 산업혁명과 코로나19 이후 산업환경은 급격한 구조적 전환과 디지털 전환의 가속화를 경험하고 있으며, 이는 기업 경영 전반에 근본적인 변화를 요구하고 있다. 이러한 불확실한 환경 속에서 공공기관과 민간기업은 기존 전략만으로 지속 가능한 성장과 생존을 확보하기 어려운 상황에 직면해 있다. 이에 조직의 위기 대응과 혁신 역량 강화를 위해 최고경영자의 전략적 리더십과 이를 뒷받침하는 조직문화의 중요성이 더욱 부각되고 있다.

우리나라 공공기업들은 다양한 시장지향적인 조직구조와 제도를 도입하여 각자의 설립 목적 달성을 통한 고객만족도 향상 및 조직의 효율성 제고를 위한 노력을 동시에 기울여 왔다(김중환, 2013). 하지만 조직을 관리함에 있어서 합리적인 제도와 올바른 구조를 정착시키면 그 조직은 잘 운영되고 효과성 또한 아주 높을 것으로 기대하였으나, 현실적으로는 그 조직의 문화유형과 그 성격에 따라 매우 상이한 결과를 낳고 있다(주효진, 2004).

본 연구는 준정부기관을 대상으로 최고경영자 특성과 조직문화 유형이 구성원의 혁신활동에 미치는 영향을 분석하고, 이를 통해 조직몰입과 직무성숙도로 이어지는 구조적 관계를 실증적으로 검증하고자 한다. 아울러 선행연구와의 차별성을 비교·분석함으로써 준정부기관 맥락에서 효과적인 최고경영자 특성과 조직문화의 역할을 규명한다. 이를 통해 철도공단의 조직유효성 제고를 위한 바람직한 리더십, 조직문화, 그리고 혁신활동에 대한 실천적 시사점을 도출하고자 한다.

1.2 연구 방법 및 구성

본 연구는 관련 선행연구의 비판적 검토를 통해 핵심 개념을 재정의하고 분석 틀을 도출하였다. 이를 토대로 준정부기관인 철도공단을 연구 대상으로 설정하여, 최고경영자 특성과 조직문화 유형이 혁신활동과 조직유효성에 미치는 영향을 검증하기 위한 연구모형과 가설을 체계적으로 구성하였다.

본 논문은 총 5개 장으로 구성되어 있다. 제1장에서는 연구의 배경과 목적을 제시하고, 연구문제와 방법, 논문의 전반적 구성 체계를 설명한다. 제2장에서는 최고경영자 특

성, 조직문화 유형, 혁신활동, 조직유효성에 관한 선행연구를 체계적으로 검토하여 본 연구의 이론적 토대를 마련한다. 제3장에서는 앞선 이론적 논의를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고, 이를 검증하기 위한 연구설계와 분석 방법을 제시한다. 제4장에서는 설정된 연구모형에 따른 실증분석 결과를 제시하고 주요 연구결과를 종합적으로 정리하였고, 제5장 결론에서는 연구 결과를 요약하고, 연구 결과에 대한 시사점과 한계를 정리하고 향후 연구과제에 대해 정리하였다.

II. 이론적 배경

2.1 최고경영자 특성(심리적특성, 역량특성, 행위적특성)

최고경영자는 조직의 전반적 경영을 총괄하는 핵심 주체로서, 외부적으로는 조직을 대표하는 역할을 수행하며, 내부적으로는 주요 경영 사안에 대한 의사결정과 실행을 책임지는 권한과 책무를 보유한 존재로 정의될 수 있다. Barnard (1938)와 Selznick (1957)은 최고경영자의 특성이 조직성가에 영향을 미치는 중요한 변수임을 밝혔다(박세훈, 2016). 최고경영자의 특성과 경영성과의 관계에 관한 선행연구는 인구통계학적 특성(배경 특성), 심리적 특성, 행위적 특성, 역량 특성, 리더십, 동기적 특성, 경영자 능력 등의 연구로 구분되고 있으나, 경영자의 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구들은 연구자들마다 접근방법이 상이하며, 변수로 고려하는 특성들이 매우 다양하기 때문에 아직까지 일치된 결과를 보이지 않고 있다(서순필, 2016).

심리적 특성은 기업가 정신으로 표현되는 성취욕구성향, 위험감수성향, 모호함에 대한 인내성향, 내적통제 위치 등으로 세분화되어 많은 연구가 되어왔다(심재두, 2014).

역량 특성은 경영관리, 의사소통, 의사결정 등으로 세분화 된다. 의사소통은 사람의 의사나 감정의 소통 등을 말하며 흔히 커뮤니케이션이라고도 한다(서순필, 2016).

배경적 특성이나 심리적 특성보다도 행위적 특성이 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구가 이루어질 필요성을 언급하기도 하였다(Sandberg and Hofer, 1987). 행위적 특성에 대해서는 실패 가능성이나 위험에 대한 대처 노력, 리더십 등이 중요한 요인으로 연구되고 있다(박영배, 2001).

2.2 조직문화 유형(관계지향, 혁신지향, 위계지향, 시장지향문화)

Pettigrew (1979)는 조직문화를 전통, 이념, 신념, 의식, 언어, 상징 등 조직의 총체적 개념이 원천이라고 하였으며, Cameron & Quinn(1999)는 외부환경에 대한 인식, 적응과 유연성을 기준으로 관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화로 구분하였다(왕이여, 2017).

관계지향 문화는 집단문화 또는 합의문화라고도 하며 내부조직의 조정과 통합, 그리고 유연성을 중시하는 문화이다(진광영, 2013).

혁신지향문화는 개발문화라고도 하며 외부환경에의 적응과 변화, 신축성 및 유연성으로 대변되는 문화이다(윤준태, 2016).

위계지향 문화는 안정성과 통제를 기반으로 조직의 현상 유지를 강조하고 있으며, 규칙에 의한 질서와 규제를 중시하며, 조직 구성원들의 행동은 응집성과 예측 기능성으로 표현되며, 효율성과 정확성을 추구한다(Denison & Spreitzer, 1991).

시장지향 문화는 합리문화 혹은 합리적 목적모형이라고도 하며, 조직의 목표 달성과 과업 수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화이다(Quinn, 1988).

2.3 혁신활동(기술혁신, 프로세스혁신, 변화관리, 지식경영)

혁신활동의 범위는 시대에 따라, 학자에 따라 다양하게 분류되고 있다. Abernathy and Utterback (1975)은 혁신을 제품혁신과 공정혁신으로 구분하였고, Damanpour and Evan (1984)는 기술혁신과 경영혁신으로 구분하였으며, Dewar and Dutton (1986)는 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 Christensen (2003)은 존속적 혁신과 파괴적 혁신으로 OECD (2005)는 제품혁신, 공정혁신, 마케팅혁신, 조직혁신으로 분류하였다(김선모, 2018).

기술혁신이란 제품이나 서비스, 공정에 관련된 새로운 기술이 기업의 활동에 도입, 활용되어 투입물의 새로운 조합을 만들고, 생산비용을 절감하며, 기존제품의 개선이나, 전혀 새로운 제품이나 서비스를 생산하는 것을 의미한다(Schumpeter, 1934, 안중기, 2018).

OsloManual (2005)은 프로세스혁신은 새롭거나 상당히 개선된 생산이나 인도방법의 시행을 의미한다고 하였고, 프로세스혁신은 생산 프로세스와 납품과 유통 등 물류방식에서 완전하게 새로운 방식 혹은 상당히 개선된 방식을 실제적인 운영에 적용하여 품질향상, 생산 또는 물류비용의 절감 등에 영향을 미친 경우를 의미한다고 하였다(이현소, 2017).

변화관리는 조직의 변화활동이 원활하게 수행될 수 있도록 조직의 구조와 문화를 혁신하고, 종업원의 저항을 최소화시키며, 변화된 환경에서 종업원들이 적응할 수 있는 능력을 향상시키는 활동이라고 하였다(이학중, 1995). Nonaka and Takeuchi(1995)는 지식경영을 새로운 지식을 창조하고, 이를 전체 조직으로 확산하고 공유하며, 다시 상품, 서비스

스, 시스템으로 형상화하여 성과를 창출하는 하나의 프로세스라고 정의하였다(천영민, 2016).

2.4 조직유효성(직무몰입, 직무만족)

조직유효성이란 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가 또는 효과적인가를 평가하는 기준의 하나로써, Steer는 조직의 유효성을“최소하고 가치 있는 자원을 획득하고 활용할 수 있는, 또 이를 통해서 자신의 목적을 실현할 수 있는 정도”라고 정의하였다(Steers, 1975).

조직몰입은 조직구성원이 조직을 향해보여주는 애착과 애정을 의미하는 것으로 상당히 범위가 넓은 개념이다(조광빈, 2016). 직무성과는 조직에서 구성원들이 맡은 업무를 수행함에 있어 조직의 목표와 생산성에 어느 정도 달성하였는가에 대한 여부, 개인의 직무 성취도와 결과 등을 측정하는데 사용되는 개념이며, 조직의 성과와 연관되어 있다(김보미, 2020).

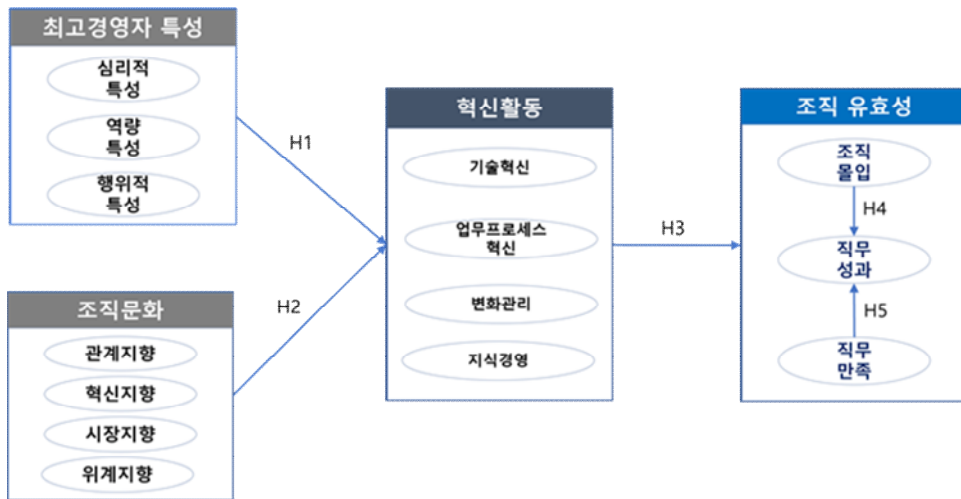
Ⅲ. 연구설계 및 방법

3.1 연구모형 및 연구가설

3.1.1 연구모형

본 연구에서는 준정부기관의 최고경영자 특성과 조직문화의 하위요인 7가지 독립변수와 혁신 활동의 하위요인 4개의 매개변수, 기업에 있어 조직 유효성인 조직몰입 그리고 직무성과 2개의 종속변수로 구성하고 이를 규명하기 위해 준정부기관의 최고경영자 특성과 조직문화 유형을 통한 혁신활동과 조직 유효성에 미치는 영향 관계에 대해 분석하기 위하여 연구모형을 <그림 1>과 같이 제시하였다.

<그림 1> 연구모형



3.1.2 연구가설

본 연구는 선행연구에서 도출된 논의를 토대로 최고경영자 특성(심리적, 역량적, 행위적 특성)과 조직문화 유형(관계지향, 혁신지향, 시장지향, 위계지향)을 주요 설명변수로 설정하였다. 이들 요인이 혁신활동의 하위 요소인 기술혁신, 업무프로세스 혁신, 변화관리, 지식경영활동과 조직유효성의 구성 요소인 조직몰입과 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 이에 본 연구는 각 변수 간 영향 관계와 그 효과의 크기를 검증하기 위한 연구가설을 체계적으로 설정하였다.

- H1 : 최고경영자 특성은 혁신활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-1 : 심리적 특성은 기술혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-2 : 심리적 특성은 업무프로세스혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-3 : 심리적 특성은 변화관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-4 : 심리적 특성은 지식경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-5 : 역량 특성은 기술혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-6 : 역량 특성은 업무프로세스혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-7 : 역량 특성은 변화관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-8 : 역량 특성은 지식경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-9 : 행위적 특성은 기술혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-10 : 행위적 특성은 업무프로세스혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- H1-11 : 행위적 특성은 변화관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-12 : 행위적 특성은 지식경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2 : 조직문화 유형은 혁신활동에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H2-1 : 관계지향은 기술혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-2 : 관계지향은 업무프로세스혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-3 : 관계지향은 변화관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-4 : 관계지향은 지식경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-5 : 혁신지향은 기술혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-6 : 혁신지향은 업무프로세스혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-7 : 혁신지향은 변화관리에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-8 : 혁신지향은 지식경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-9 : 시장지향은 기술혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-10 : 시장지향은 업무프로세스혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-11 : 시장지향 변화관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-12 : 시장지향 지식경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-13 : 위계향은 기술혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-14 : 위계향은 업무프로세스혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-15 : 위계지향은 변화관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-16 : 위계지향은 지식경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3 : 혁신활동은 조직유효성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H3-1 : 기술혁신은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3-2 : 업무프로세스혁신은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3-3 : 변화관리는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3-4 : 지식경영활동은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H4 : 조직몰입은 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의란 가설을 구성하고 있는 주요 변수들을 실제 현상에서 측정하기 위하여 추상적인 개념을 현실 세계의 구체적인 현상과 연결시키는 과정을 말한다(채서일, 2005). 즉, 연구자가 개념적 정의를 관찰 가능할 수 있도록 응답자가 구체적인 수치를 부여 가능한 상태로 상세하게 정의를 내린 것으로서 하나의 변수를 측정, 조작 하는데 있어 연구자의 행동 명시를 뜻한다(김용성, 2018).

본 연구에 사용된 설문 항목은 기존 선행연구자들의 연구에 대한 고찰을 바탕으로 설문 항목을 수정하여 작성하였으며, 주요 변수들의 조작적 정의는 다음 <표 1>과 같이 정의한다(김용성, 2018).

<표 1> 변수의 조작적 정의

연구변수			조작적 정의	참고문헌
독립 변수	최고경영자 특성	심리적특성	조직구성원이 인식하는 최고경영자의 조직 목표 또는 비전의 성취욕구, 위험감수성향 등으로 전략적 마인드와 중장기적인 목표설정과 달성 의지	양용현(2012) 진가람(2016)
		역량특성	경영전문성과 의사결정·경영능력 등의 전문적 능력으로 시장에 대한 이해와 분석능력, 정확한 상황적 판단력, 전문기술, 목표와 비전 달성의 재량의 보유 역량	양용현(2012) 진가람(2016) 박현호(2018)
		행위적특성	최고경영자의 행위에서 느껴지는 신뢰성과 리더십 또는 외의진행, 발표, 대내외활동 등의 행위 그 자체에서 느껴지는 조직구성원들의 부정적, 긍정적 인식	김영철(2020) 양용현(2012) 진가람(2016) 박현호(2018)
	조직문화	관계지향	조직의 유연성과 내부지향성을 강조하는 조직문화 유형으로, 구성원들의 단합과 관련된 규범 및 가치관에 기반을 두고 인적자원개발을 중시하며 구성원의 의사결정 참여에 가치	Cameron& Quinn(1999) 정주연(2010) 이선미(2019)
		혁신지향	조직의 외부환경적응 및 구성원들의 창의성과 개선, 기업가 정신과 위험추구, 미래예측	Cameron& Quinn(1999) 정주연(2010) 이선미(2019)
		시장지향	정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 외부 환경에 초점을 두고 시장점유율을 높여 경쟁에서 이기는 것으로 성과극대화와 결과지향을 추구하며 경쟁력과 생산성이 핵심가치	Cameron& Quinn(1999) 정주연(2010) 이선미(2019)

		위계지향	조직의 행동지향성이 안정 지향적이며 관련 규정, 절차 등이 명확하고도 세밀하게 정해져 시행되고 업무의 흐름이 표준화, 관습화되어 일관성이 있으며, 질서와 서열의식이 뚜렷한 것으로 지각되는 문화형태	Cameron & Quinn(1999) 정주연(2010) 이선미(2019)
대 개 변 수	혁신 활 동	기술혁신	고객 편의성 향상을 위한 기존기술, 공법, 디자인 등의 설계, 기술적 스펙이나 기능에서 차별화, 시대의 변화와 고객 요구사항을 반영한 새로운 설계의 건설현장 반영, 설계를 위한 내외부 자원을 활용, 기술개발	차영태(2016) 신은경(2019) 정피아(2016)
		업무프로세스혁신	불필요한 부가가치 제거, 업무 생산성과 효율성 향상, 사업비 증가요인과 예산절감, 업무처리 절차와 처리시간을 줄이는 개선활동	차영태(2016) 임영표(2020)
		변화관리	개인적, 체계적 저항을 예방하거나 거하여 원래 목적이 목표한 성과를 달성 할 수 있도록 조직원들의 마음을 의도적으로 바꾸는 것	유달영(2021) 이태희(1999)
		지식경영활동	다른 구성원과 부서간의 지식을 공유하는 활동으로 지식의 선순화(지식·축적·공유·창출·학습·활용)을 통해 성과를 이루는 일련의 지식경영활동	Nonaka(1995) Ruggles(1998) 최수만(2016)
종 속 변 수	조직 유효 성	조직몰입	개인이 조직의 목표나 가치를 자신의 것으로 수용하는 정도, 자신의 작업역할에 대해서 심리적으로 몰입하는 정도, 조직에 대한 애정적 느낌과 애착으로서의 충성심의 정도	김화중(2015) 황두모(2012) 문학선(2021)
		직무성과	직무성과는 개인적, 조직적, 직무 환경적 요인과 같이 다양한 측면으로 조직구성원이 조직의 기대와 목표달성을 위한 개인의 직무수행 활동 및 성취 여부	성요한(2020) 손태규(2015) 안정희(2020) 김만형(2013)

IV. 연구결과

4.1 자료수집 및 자료조사 방법

본 논문은 준정부기관의 최고경영자 특성 및 조직문화 유형이 혁신활동과 조직유효성에 미치는 영향을 연구하고자 설문조사를 실시하였으며, 총 222부의 표본 중 결측치 또는 불성실하게 응답한 27부를 제외하고 유효한 표본 195부를 연구에 사용여 수집된 자

료의 실증분석을 위해 SPSS 22.0과 AMOS 22.0 통계 툴을 사용하였다(한충근, 2018).

4.2 기술통계, 타당성 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당성을 확보하기 위해 SPSS 통계 프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 추출에는 주성분 분석을 적용하였으며, 요인 구조의 해석 가능성을 높이기 위해 직교회전 방식인 Varimax 회전을 사용하였다. 요인 선별 기준으로는 고유값이 1.0 이상인 요인을 채택하고, 요인 적재치는 0.40 이상을 충족하는 문항만을 분석에 포함하였다.

독립변수인 최고경영자 특성 및 조직문화 유형의 7개 하위 요인에 대해 총 40개의 측정항목을 탐색적 요인분석을 통해 최고경영자 특성에서 역량특성 2개, 조직문화 유형에서 시장지향 4개 등 총 6개의 측정항목이 제거되었다. 요인별로 34개가 연관성이 높은 것으로 확인되어 측정항목을 재구성하여 분석하였고 분석 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 탐색적 요인분석 결과(독립변수)

	1	2	3	4	5	6	7
혁신지향6	.803	.168	.324	.170	.170	.157	.036
혁신지향4	.787	.165	.384	.145	.183	.126	.064
혁신지향3	.776	.209	.314	.229	.089	.121	.193
혁신지향5	.768	.175	.359	.191	.108	.164	.136
혁신지향2	.748	.211	.277	.231	.182	.198	.071
혁신지향1	.734	.151	.353	.204	.176	.153	.124
위계지향3	.081	.870	.164	.118	-.012	.137	.055
위계지향5	.159	.824	.172	.208	.103	.106	.105
위계지향4	.212	.796	.296	.071	.184	.139	.053
위계지향1	.132	.653	.286	.168	.211	.215	.143
위계지향2	.449	.611	.257	.167	.261	.146	.187
위계지향6	.390	.579	.266	.250	.259	.067	.164
관계지향3	.351	.296	.774	.223	.061	.080	.075
관계지향2	.361	.287	.710	.127	.073	.206	.068
관계지향5	.468	.204	.710	.167	.094	.099	.084
관계지향1	.393	.280	.707	.152	.133	.174	.155
관계지향4	.427	.291	.705	.166	.221	.125	.115

관계지향6	.429	.302	.692	.094	.240	.092	.111
심리적특성4	.189	.204	.166	.800	.199	.061	.065
심리적특성5	.194	.114	.237	.717	.219	.210	.007
심리적특성3	.327	.177	.074	.702	.262	.261	.089
심리적특성1	.051	.193	.101	.677	.244	.316	.232
심리적특성2	.355	.153	.159	.648	.283	.316	.076
역량특성3	.265	.150	.170	.369	.748	.272	-.034
역량특성4	.246	.126	.135	.437	.731	.233	.015
역량특성2	.065	.254	.164	.252	.699	.335	.125
역량특성5	.423	.138	.137	.352	.591	.322	.100
행위적특성1	.167	.210	.174	.222	.321	.747	.128
행위적특성2	.183	.151	.175	.330	.263	.747	.171
행위적특성5	.331	.233	.118	.274	.231	.697	-.208
행위적특성3	.152	.176	.181	.342	.422	.518	.338
행위적특성4	.182	.226	.091	.380	.467	.472	.251
시장지향2	.312	.420	.247	.233	.050	.148	.638
시장지향5	.383	.373	.286	.184	.175	.150	.593

또한 매개변수인 혁신활동 그리고 종속변수인 조직유효성의 6개 하위 요인에 총 42개의 측정항목을 탐색적 요인분석을 통해 혁신활동 중 업무프로세스혁신 7개, 변화관리 5개, 조직유효성에서 직무성과 3개 등 총 15개 측정항목이 제거되었고 요인별로는 27개가 연관성이 높은 것으로 확인된 측정항목에 대해 재구성하여 분석하였고 분석 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 탐색적 요인분석 결과(매개와 종속변수)

	1	2	3	4	5	6
조직몰입4	.877	.217	.148	.133	.128	.136
조직몰입6	.843	.247	.172	.159	.135	.028
조직몰입5	.839	.231	.162	.147	.093	.107
조직몰입3	.804	.187	.169	.174	.164	.188
조직몰입7	.789	.206	.215	.200	.168	.049
조직몰입1	.786	.135	.198	.175	.141	.052
조직몰입2	.767	.264	.198	.183	.056	.170

지식경영활동2	.227	.848	.233	.097	.092	.109
지식경영활동7	.214	.827	.137	.169	.083	.180
지식경영활동5	.223	.825	.264	.101	.047	.154
지식경영활동6	.230	.818	.206	.168	.117	.174
지식경영활동4	.179	.786	.344	.072	.193	.039
지식경영활동3	.216	.745	.365	.095	.166	.004
지식경영활동1	.293	.692	.257	.232	.141	.280
기술혁신3	.152	.295	.834	.202	.048	.163
기술혁신4	.198	.324	.776	.163	.112	.175
기술혁신1	.259	.272	.752	.012	.176	-.046
기술혁신2	.269	.303	.747	.131	.063	.130
기술혁신5	.217	.278	.591	.088	.159	.374
직무성과1	.328	.107	.232	.804	.221	.001
직무성과2	.497	.254	.212	.688	.022	.137
직무성과3	.393	.353	.069	.679	.212	.079
변화관리6	.230	.205	.132	.154	.863	.136
변화관리7	.259	.199	.193	.165	.850	.103
업무프로세스혁신6	.251	.466	.282	.020	.212	.637
업무프로세스혁신1	.297	.448	.375	.203	.166	.509
업무프로세스혁신5	.277	.472	.336	.073	.164	.508

4.3 확인적 요인분석

확인적 요인분석을 통한 잠재요인의 타당성은 잠재요인(construct)과 측정변수 간의 일치성 정도에 관한 것으로 본 연구에서는 집중 타당성과 판별 타당성을 평가하여 측정변수 간의 일치성 정도를 파악하고자 한다(이건우, 2020). 또한, 확인적 요인분석의 개념 타당성(집중 타당성, 판별 타당성)을 검증하여 척도의 타당성을 검증하였고, 모델적합도를 검토하여 척도를 평가하였다(이건우, 2020).

절대적합지수인 GFI=.689, AGFI=.651, RMR=.034로 나타났으며 RMR=.034로 양호하나, GFI=.689, AGFI=.651로 기준치에 다소 부합되지 못했으나 GFI와 AGFI는 표본특성에 기인한 비일관성으로 인하여 영향을 받을 수 있기 때문에 표본특성으로부터 자유로운 CFI(Comparative Fit Index)를 권고하고 있다(송지준, 2015).

증분적합지수인 CFI=.905, TLI=.897로 나타나 0.8 이상의 기준을 상회하였고, 절대적합지수인 RMSEA 지수값은 .063로 0.08 이하의 기준으로 양호(Reasonable Fit)한 적합도로

판단되며, 특히, RMSEA의 신뢰구간 LO 90=.059, HI 90=.066으로 간격(0.005)이 넓지 않아 RMSEA 지수값을 신뢰할 수 있다고 판단되어 측정모형의 모델 적합도는 전체적으로 수용 가능한 수준이라고 평가할 수 있다(한충근, 2018).

4.3.1 집중 타당도와 판별타당도 분석

집중 타당성 분석은 동일한 개념을 측정하기 위하여 서로 다른 방법으로 측정한 값 간 높은 상관관계가 있어야 하며, 다수 문항에 대하여 분석 결과에 대한 측정모형 모델 적합도에 있어 전체적으로 수용이 가능한 수준이며 <표 4>와 같이 확인되었다.

<표 4> 측정모델의 확인적 요인분석

잠재 변수	관측변수	비표준화 요인부하 량	표준화된 요인부하 량	표준 오차	C.R.	평균 분산 추출	개념 신뢰도
심리적 특성	심리적특성1	1.000	0.771			0.732	0.932
	심리적특성2	1.282	0.880	0.095	13.442		
	심리적특성3	1.428	0.863	0.109	13.122		
	심리적특성4	1.268	0.775	0.110	11.500		
	심리적특성5	1.194	0.762	0.106	11.263		
역량 특성	역량특성2	1.000	0.789			0.855	0.959
	역량특성3	1.249	0.925	0.082	15.261		
	역량특성4	1.286	0.923	0.084	15.220		
	역량특성5	1.232	0.856	0.090	13.684		
행위적 특성	행위적특성1	1.000	0.849			0.795	0.951
	행위적특성2	0.959	0.879	0.060	16.105		
	행위적특성3	0.978	0.840	0.066	14.885		
	행위적특성4	0.958	0.830	0.066	14.593		
	행위적특성5	0.943	0.754	0.075	12.520		
관계 지향	관계지향2	1.000	0.851			0.798	0.966
	관계지향3	1.011	0.899	0.047	21.705		
	관계지향4	1.118	0.927	0.047	24.018		
	관계지향5	1.058	0.875	0.053	20.034		
	관계지향6	1.037	0.901	0.048	21.805		
	관계지향1	1.000	0.889				

혁신 지향	혁신지향2	1.000	0.870			0.802	0.967
	혁신지향3	1.013	0.904	0.046	22.100		
	혁신지향4	1.068	0.927	0.044	24.021		
	혁신지향5	1.018	0.905	0.046	22.178		
	혁신지향6	1.067	0.918	0.046	23.173		
	혁신지향1	1	0.873				
시장 지향	시장지향2	1	0.830			0.784	0.935
	시장지향5	1.077	0.870	0.079	13.688		
위계 지향	위계지향2	1	0.851			0.691	0.953
	위계지향3	0.834	0.774	0.064	13.056		
	위계지향4	0.996	0.863	0.064	15.649		
	위계지향5	0.950	0.838	0.064	14.863		
	위계지향6	1.070	0.817	0.075	14.250		
	위계지향1	0.89	0.779	0.067	13.186		
기술 혁신	기술혁신1	1.000	0.742			0.811	0.955
	기술혁신2	1.103	0.845	0.091	12.162		
	기술혁신3	1.130	0.922	0.084	13.385		
	기술혁신4	1.134	0.896	0.087	12.988		
	기술혁신5	0.934	0.727	0.091	10.298		
변화 관리	변화관리6	1.000	0.927			0.889	0.941
	변화관리7	1.023	0.858	0.076	13.420		
지식 경영 활동	지식경영활동1	1.000	0.896			0.763	0.970
	지식경영활동2	1.146	0.818	0.065	17.510		
	지식경영활동3	0.886	0.848	0.060	14.756		
	지식경영활동4	0.954	0.897	0.061	15.724		
	지식경영활동5	1.080	0.907	0.062	17.534		
	지식경영활동6	1.167	0.888	0.065	17.942		
	지식경영활동7	1.172	0.816	0.068	17.208		
조직 몰입	조직몰입1	1.000	0.842			0.764	0.970
	조직몰입2	1.133	0.883	0.079	14.274		
	조직몰입3	1.167	0.938	0.076	15.380		
	조직몰입4	1.137	0.890	0.067	17.030		
	조직몰입5	1.160	0.901	0.074	15.590		
	조직몰입6	1.186	0.856	0.075	15.900		
	조직몰입7	1.250	0.812	0.085	14.657		

직무 성과	직무성과1	1.000	0.908			0.830	0.936
	직무성과2	1.147	0.817	0.079	14.556		
	직무성과3	1.106		0.086	12.869		
측정 모델 적합도	$\chi^2=2772.316$, $df=1577$, $p=.000$, $CMIN/DF=1.758$, $RMR=.034$ ($SRMR=.035$), $GFI=.689$, $AGFI=.651$, $RMSEA=.063$ ($LO\ 90=.059$, $HI\ 90=.066$), $NFI=.806$, $TLI=.897$, $CFI=.905$						

판별타당성 분석은 서로 다른 잠재변수 간의 차이를 나타내는 정도이며 잠재변수 간 낮은 상관을 보일 경우 판별타당성이 있으며, 잠재변수 간에 높은 상관을 보인다면 두 구성개념 간 차별성이 떨어지는 것을 의미함에 따라 잠재변수 간의 판별타당성이 없는 것으로 판단한다. 본 연구에 있어 판별타당성 검증방법인 $AVE > .5$ 방법을 적용하였고 검증 결과는 아래 <표 5>와 같다.

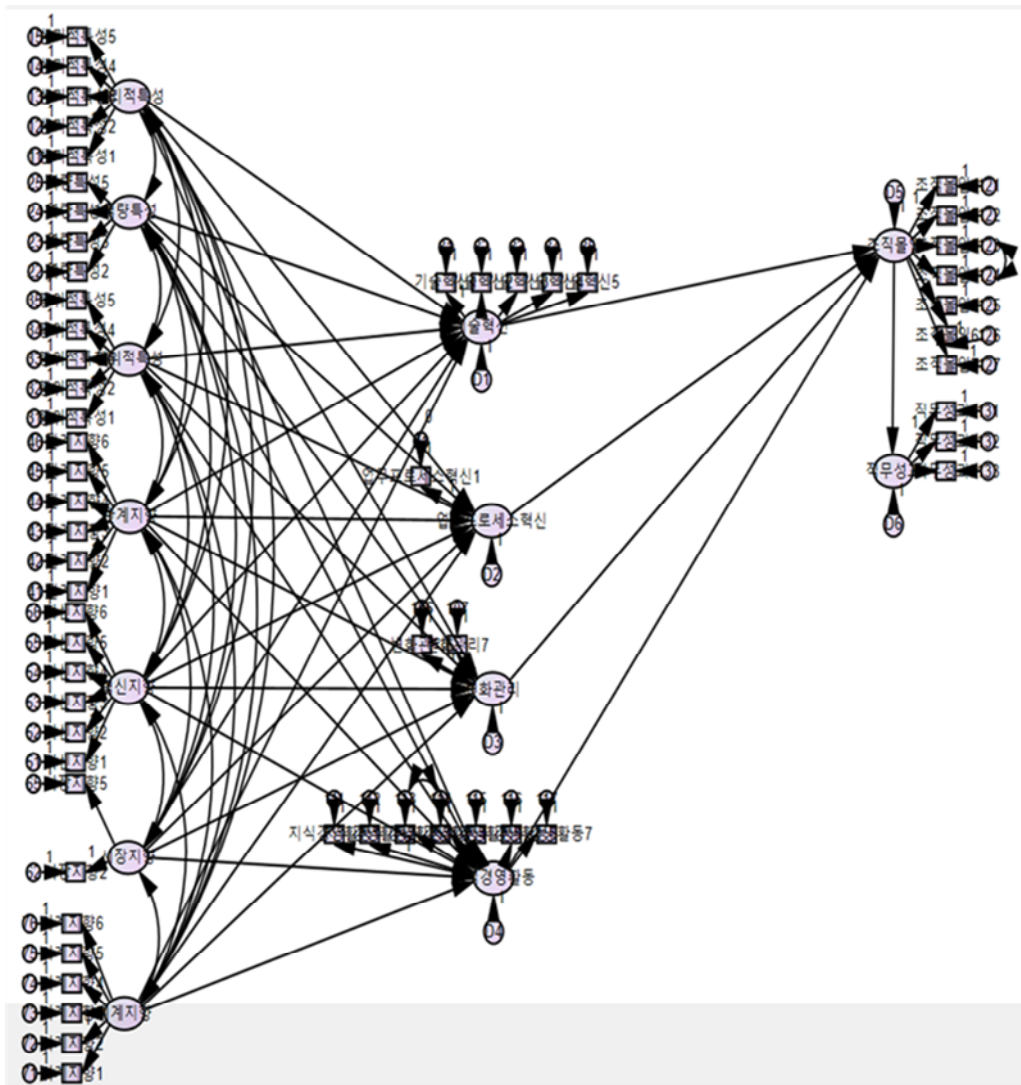
<표 5> 판별타당성 분석 결과

구분	심리적 특성	역량 특성	행위적 특성	관계 지향	혁신 지향	시장 지향	위계 지향	기술 혁신	변화 관리	지식경영 활동	조직 몰입	직무 성과
심리적특성	.856											
역량특성	.837 (.036)	.925										
행위적특성	.827 (.041)	.848 (.041)	.892									
관계지향	.596 ** (.041)	.569 ** (.039)	.584 ** (.046)	.893								
혁신지향	.651 ** (.044)	.620 ** (.043)	.605 ** (.049)	.846 (.064)	.896							
시장지향	.654 ** (.040)	.560 ** (.037)	.658 ** (.045)	.756 ** (.055)	.734 ** (.057)	.885						
위계지향	.612 ** (.037)	.583 ** (.036)	.637 ** (.042)	.753 ** (.052)	.660 ** (.052)	.814 (.051)	.831					
기술혁신	.569 ** (.031)	.624 ** (.032)	.661 ** (.037)	.577 ** (.041)	.636 ** (.045)	.607 ** (.039)	.671 ** (.039)	.901				
변화관리	.508 ** (.035)	.516 ** (.035)	.591 ** (.042)	.505 ** (.047)	.542 ** (.050)	.456 ** (.043)	.498 ** (.041)	.466 ** (.035)	.943			
지식경영 활동	.587 ** (.037)	.639 ** (.038)	.595 ** (.042)	.794 ** (.055)	.827 (.059)	.658 ** (.048)	.706 ** (.047)	.699 ** (.041)	.494 (.043)	.873		
조직몰입	.600 ** (.035)	.643 ** (.035)	.665 ** (.041)	.724 ** (.049)	.696 ** (.051)	.686 ** (.045)	.679 ** (.043)	.549 ** (.034)	.525 (.040)	.582 ** (.042)	.874	
직무성과	.555 ** (.030)	.572 ** (.030)	.654 ** (.037)	.650 ** (.042)	.633 ** (.044)	.622 ** (.039)	.644 ** (.038)	.565 ** (.031)	.522 (.036)	.601 ** (.038)	.753 ** (.039)	.911

4.3 가설 검정

본 연구의 가설을 검정하기 위해서 AMOS 22.0을 이용한 연구모델의 구조모형 분석을 실시하였으며, 연구모델의 구조모형분석 결과는 <그림 2>와 같다. 연구가설은 33개를 설정하였으며, 가설에 대한 검증결과는 다음 <표 6>와 같이 16개가 채택되었다.

<그림 2> 통계적 연구모형



<표 6>가설검정 결과

가설	경로	비표준화 계수	표준화 계수	C.R.	P	결과
H1-1	심리적특성→ 기술혁신	-0.271	-0.270	-2.014	0.044	기각
H1-2	심리적특성→ 업무프로세스혁신	-0.394	-0.253	-2.068	0.039	기각
H1-3	심리적특성→ 변화관리	-0.043	-0.035	-0.221	0.825	기각
H1-4	심리적특성→ 지식경영활동	-0.253	-0.201	-1.957	0.050	기각
H1-5	역량특성→ 기술혁신	0.141	0.140	1.004	0.315	기각
H1-6	역량특성→ 업무프로세스혁신	-0.040	-0.025	-0.197	0.844	기각
H1-7	역량특성→ 변화관리	-0.098	-0.080	-0.476	0.634	기각
H1-8	역량특성→ 지식경영활동	0.302	0.239	2.203	0.028	채택
H1-9	행위적특성→ 기술혁신	0.358	0.416	2.932	0.003	채택
H1-10	행위적특성→ 업무프로세스혁신	0.689	0.515	3.936	***	채택
H1-11	행위적특성→ 변화관리	0.524	0.497	2.940	0.003	채택
H1-12	행위적특성→ 지식경영활동	0.031	0.029	0.275	0.784	기각
H2-1	관계지향→ 기술혁신	-0.186	-0.259	-2.060	0.039	기각
H2-2	관계지향→ 업무프로세스혁신	-0.322	-0.289	-2.513	0.012	기각
H2-3	관계지향→ 변화관리	0.040	0.045	0.303	0.762	기각
H2-4	관계지향→ 지식경영활동	0.128	0.142	1.478	0.139	기각
H2-5	혁신지향→ 기술혁신	0.335	0.495	3.961	***	채택

H2-6	혁신지향→ 업무프로세스혁신	0.844	0.802	7.046	***	채택
H2-7	혁신지향→ 변화관리	0.250	0.302	2.093	0.036	채택
H2-8	혁신지향→ 지식경영활동	0.533	0.628	6.418	***	채택
H2-9	시장지향→ 기술혁신	-0.150	-0.184	-1.229	0.219	기각
H2-10	시장지향→ 업무프로세스혁신	-0.335	-0.265	-1.891	0.059	기각
H2-11	시장지향→ 변화관리	-0.178	-0.179	-1.002	0.316	기각
H2-12	시장지향→ 지식경영활동	-0.249	-0.243	-2.060	0.039	기각
H2-13	위계지향→ 기술혁신	0.434	0.527	4.072	***	채택
H2-14	위계지향→ 업무프로세스혁신	0.460	0.359	3.139	0.002	채택
H2-15	위계지향→ 변화관리	0.169	0.168	1.145	0.252	기각
H2-16	위계지향→ 지식경영활동	0.373	0.361	3.683	***	채택
H3-1	기술혁신→ 조직몰입	0.195	0.169	2.030	0.042	채택
H3-2	업무프로세스혁신 → 조직몰입	0.116	0.156	1.944	0.052	채택 (단측검정)
H3-3	변화관리→ 조직몰입	0.246	0.261	3.560	***	채택
H3-4	지식경영활동→ 조직몰입	0.241	0.262	3.004	0.003	채택
H4	조직몰입→ 직무성과	0.671	0.766	9.919	***	채택
구조모델 적합도 :	CMIN=2836.638, DF=1599, P=.000, CMIN/DF=1.774 RMR=.053, GFI=.685, AGFI=.652, RMSEA=.063(LO=.059, HI=.067) NFI=.801, TLI=.895, CFI=.902					

V. 결론

5.1 연구 결론

본 연구는 준정부기관인 철도공단을 대상으로 최고경영자 특성과 조직문화 유형이 혁신활동에 미치는 영향과, 이러한 혁신활동이 조직유효성에 어떠한 결과를 초래하는지를 실증적으로 분석하였다. 이하에서는 본 연구에서 도출된 주요 분석 결과를 중심으로 연구 내용을 종합적으로 정리하고자 한다.

첫째, 최고경영자 특성인 심리적 특성은 변화관리, 기술혁신, 업무프로세스혁신, 지식경영활동은 정(+)에 영향을 미치지 않아 가설은 기각되었다.

둘째, 최고경영자 특성인 역량 특성은 지식경영활동에 유의미한 정(+)의 영향에 미치는 것으로 나타났으나, 변화관리, 기술혁신, 업무프로세스혁신은 정의 영향을 미치지 않아 가설은 기각되었다.

셋째, 최고경영자 특성인 행위적 특성은 변화관리, 기술혁신, 업무프로세스혁신에 유의미한 정(+)의 영향에 미치는 것으로 분석되었으며, 지식경영활동은 정(+)의 영향을 미치지 않아 가설은 기각되었다.

넷째, 조직문화 유형 중 관계지향은 변화관리, 기술혁신, 업무프로세스혁신, 지식경영활동은 정(+)에 영향을 미치지 않아 가설은 기각되었다.

다섯째, 조직문화 유형 중 혁신지향은 변화관리, 기술혁신, 업무프로세스혁신, 지식경영활동에 유의미한 정(+)의 영향에 미치는 것으로 분석되었다.

여섯째, 조직문화 유형 중 시장지향은 변화관리, 기술혁신, 업무프로세스혁신, 지식경영활동에 정(+)에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설은 기각되었다.

일곱째, 조직문화 유형 중 위계지향은 기술혁신, 업무프로세스혁신, 지식경영활동에 유의한 정(+)에 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 변화관리는 정(+)의 영향에 미치지 않아 가설은 기각되었다.

여덟째, 혁신활동 중 기술혁신은 조직몰입에 유의한 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

아홉째, 혁신활동 중 업무프로세스혁신은 조직몰입에 유의한 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

열번째, 혁신활동 중 변화관리는 조직몰입에 유의한 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

열한번째, 혁신활동 중 지식경영활동은 조직몰입에 유의한 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

열두번째, 조직유효성 중 조직몰입은 직무성과에 유의한 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

분석결과 준정부기관인 국가철도공단의 최고경영자 특성 중에서 행위적 특성은 혁신활동에 긍정적인 영향을 미치며, 조직문화 유형 중에서 혁신지향은 혁신활동에 있어 강한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

매개변수인 혁신활동 중에서 변화관리, 기술혁신, 업무프로세스혁신, 지식경영활동은 조직유효성인 조직몰입에 있어 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 조직몰입은 직무성과에 있어 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5.2 시사점

본 연구는 준정부기관을 대상으로 최고경영자 특성이 혁신활동을 통해 조직유효성의 주요 구성요소인 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다.

특히 공공기관 맥락에서 최고경영자 특성과 조직문화 유형을 동시에 고려함으로써, 혁신활동의 선행 요인을 보다 입체적으로 규명하였다는 점에서 기존 연구를 확장한다.

또한 조직문화 유형이 혁신활동과 조직유효성 간의 관계에서 수행하는 구조적 역할을 검증하여 조직문화의 영향력을 실증적으로 제시하였다. 나아가 혁신활동이 조직몰입과 직무성과에 미치는 직접적 효과를 분석함과 동시에, 조직몰입이 직무성과로 연결되는 경로를 확인함으로써 조직유효성의 내적 메커니즘을 규명하였다.

이러한 분석을 통해 혁신활동이 공공기관의 성과 창출 과정에서 핵심적인 매개 변수로 작동하는지 확인하였다. 더불어 최고경영자 특성과 조직문화가 혁신활동을 촉진하는 주요 관리 요인임을 실증적으로 제시하였다.

본 연구의 결과는 공공기관의 조직유효성 제고를 위한 리더십과 조직문화 설계에 실질적인 시사점을 제공한다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구결과에 대해 일반화하는 데는 몇 가지 아래와 같은 한계점을 갖고 있다.

첫째, 본 연구는 공공기관 최고경영자의 특성을 최고경영자 본인의 자기평가가 아닌 조직구성원의 인식에 근거하여 측정하였다는 점에서 인식 기반 자료가 지니는 해석상의 제약을 갖는다.

둘째, 최고경영자 특성과 조직문화 유형, 혁신활동, 조직유효성 간의 관계를 통합적 모형으로 분석함에 따라, 개별 변수 간의 미시적 작동 메커니즘을 심층적으로 규명하는 데에는 한계가 있다.

셋째, 공공기관 최고경영자의 법정 임기가 상대적으로 짧은 특성을 고려할 때, 재임 기간 내에 형성된 리더십과 조직문화가 혁신활동과 성과로 가시화되기까지 시간적 지체가 발생할 가능성을 배제하기 어렵다.

넷째, 정부나 공공기관의 최고경영자 고유 특성과 조직문화가 자리를 잡고 있어 본 연구 결과를 각 기관에 적용하는 데에는 신중한 접근이 요구된다. 향후 연구 시에는 기존 선행연구를 바탕으로 정부와 공공기관의 최고경영자를 대상으로 하는 연구와 각 기관에서 요구하는 최고경영자 특성 및 조직문화 유형간의 차이에 관한 심층 연구를 할 필요가 있을 것이다.

마지막으로 향후 연구에서는 공공기관 최고경영자의 임기 특성과 환경 변화의 속도를 함께 고려하여, 최고경영자 특성과 조직문화가 혁신활동 및 조직유효성에 미치는 영향을 보다 장기적·심층적으로 분석할 필요가 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 김보미. (2020). 조직문화가 직무성과에 미치는 영향과 사회자본의 매개효과 [석사학위논문, 아주대학교].
- 김선모. (2018). 중소기업의 혁신활동이 재무성과와 고용효과에 미치는 영향에 관한 연구 [석사학위논문, 한성대학교].
- 김예진. (2023). 관계지향 조직문화와 직무열의의 관계에서 일과 삶 균형의 조절효과 [석사학위논문, 고려대학교].
- 김은서. (2025). 조직문화 유형이 밀리니얼과 Z세대 공무원에게 미치는 영향 [석사학위논문, 서울대학교].
- 김종환. (2013). 공기업 조직문화 유형과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구 [석사학위논문, 서울대학교].
- 김준성. (2022). 창업기업의 창업자 특성, 혁신활동, 기술사업화 능력 및 창업성과의 구조적 관계 [박사학위논문, 원광대학교].
- 김태성. (2014). 공기업 구성원의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 [박사학위 논문, 한남대학교].
- 문소은. (2024). 공공조직의 혁신적 조직문화가 구성원의 메타역량을 매개로 직무 재구성에 미치는 영향 [석사학위논문, 연세대학교].
- 문채원. (2024). 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향 [석사학위논문, 한양대학교].
- 민성식. (2025). 중소기업의 혁신활동이 기업성과에 미치는 영향: 상품혁신 매개효과 [석사학위논문, 경희대학교].
- 박세훈. (2016). 공기업 CEO의 경영목표와 리더십의 변화에 대한 연구 [석사학위논문, 서울대학교].
- 박영배. (2001). 국방기획관리제도의 업무체계 개선방안에 관한 연구 [석사학위논문, 한남대학교].
- 방상진. (2025). 공기업 최고경영자의 직무 적합성이 경영성과에 미치는 영향과 최고경영자의 경험, 지식 및 출신배경의 조절효과에 관한 연구 [박사학위논문, 한양대학교].
- 변서희. (2024). 기업의 조직문화가 조직구성원의 향상적 주인의식과 보안정책 준수에 미치는 영향 [석사학위논문, 인하대학교].
- 서순필. (2016). 중소기업 최고경영자의 개인적 특성이 재무적성과에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰관계 조절효과를 중심으로 [석사학위논문, 한성대학교].
- 심재두. (2014). 최고 경영자의 특성이 경영성과에 미치는 영향: 제조업을 중심으로 [석사학위논문, 한양대학교].
- 안중기. (2017). 중소기업의 핵심역량과 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향: 혁신활동의 매개적 역할 [석사학위논문, 호서대학교].
- 왕이여. (2017). 조직문화와 직무만족의 관계에서 혁신행동의 조절효과 [석사학위논문, 가천대학교].
- 우시연. (2024). 중소기업의 조직문화가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 직무만족과 조직몰입의 다중매개효과 [석사학위논문, 동국대학교].

- 이명식. (2011). 신용카드 시장에서 조직문화와 최고경영자 리더십이 시장지향성에 미치는 영향. **신용카드리뷰**, 5(2), 1-23.
- 이상복. (2024). **국세행정에서 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 직무스트레스와 직무특성의 이중 매개효과를 중심으로** [박사학위논문, 백석대학교].
- 이상진. (2024). **지방공기업의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과와 세대 간 조절효과를 중심으로** [박사학위논문, 전북대학교].
- 이서지. (2023). **조직문화와 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 부산지역 창업도약패키지 수혜기업을 대상으로** [석사학위논문, 부경대학교].
- 이성춘. (2025). **조직문화와 조직성과와의 관계분석: 리더십의 매개효과 탐색** [석사학위논문, 창원대학교].
- 이아람. (2025). **최고경영자 유형과 최고경영진 다양성이 기업의 ESG 성과에 미치는 영향** [석사학위논문, 서울대학교].
- 이현소. (2017). **호텔기업의 자원지향성이 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향에 있어 여유자원의 조절효과: 균형성과표(BSC)를 활용한 경영성과 측정** [박사학위논문, 호남대학교].
- 임영표. (2021). **중소기업의 혁신활동이 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 강원지역 소재 혁신형 중소기업을 주요 대상으로** [석사학위논문, 한성대학교].
- 윤남식, 김성동, 이석기. (2022). **중소기업 최고경영자의 전략적 리더십과 의사소통이 직무만족에 미치는 영향 연구**. **신용카드리뷰**, 16(1), 89-107.
- 윤준태. (2016). **경영전략, 조직문화가 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 신뢰관계 조절효과를 중심으로** [석사학위논문, 한성대학교].
- 장성만. (2024). **직무특성과 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에서 리더·구성원 교환관계의 조절효과: 창조경제혁신센터를 중심으로** [박사학위논문, 창원대학교].
- 정현경, 김상봉. (2023). **지식공유와 흡수역량이 혁신행동에 미치는 영향: 지식서비스 종사자를 중심으로**. **신용카드리뷰**, 17(1), 152-171.
- 정현경, 김정렬, 김상봉. (2023). **컨설턴트의 사회적 연결망이 지식 흡수 및 혁신활동에 미치는 영향**. **신용카드리뷰**, 17(4), 40-60.
- 진가람. (2016). **경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구** [석사학위논문, 한국교통대학교].
- 진광영. (2013). **경영전략이 조직문화와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중소제조기업을 중심으로** [석사학위논문, 경희대학교].
- 조광빈. (2016). **기업유형에 따른 조직문화의 특성과 조직유효성에 대한 연구: 중국 칭다오 지역소재 기업을 중심으로** [석사학위 논문, 원광대학교].
- 주효진. (2004). **조직구조·문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM기법의 적용** [박사학위논문, 영남대학교].
- 최숙아. (2025). **한국 기업의 최고경영자(CEO) 교체유형에 따른 기업 성과와 외부 출신 CEO 교체 시 성과 조절 요인 분석** [박사학위논문, 이화여자대학교].
- 천영민. (2016). **중소기업의 경영전략, 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식경영활동의 매개효과를 중심으로** [석사학위 논문, 경희대학교].
- 한충근. (2018). **지각된 위험특성과 사용자 특성이 비대면 금융거래시스템 사용의도에 미**

치는 영향: 바이오 정보 기반의 본인인증시스템 중심으로 [박사학위논문, 한성대학교].

- Berger C. J., & Cummings, L. L. (1979), Organizational structure, attitudes and behaviors. *Research in Organizational Behavior*, 1(1), 169-208.
- Baumbach, C. M. (2000). *How to organize and operate a small business* (3rd ed.). Hoboken, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *The Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Freel, M. S. (2000). Do small innovating firms outperform non-innovators?. *Small Business Economics*, 14(3), 195-210.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für wirtschafts-und unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- Gerstein, M., & Reisman, H. (1983). Strategic selection: matching executives to business conditions. *Sloan Management Review*, 24(2), 33-49.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Gunz, H., & Whitley, R. (1985). Managerial cultures and industrial strategies in british firms. *Organization Studies*, 6(3), 247-273.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Harrison, R.(1972), Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Heunks, F. J. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, 10(3), 263-272.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172-180.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, J. H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sandberg, W. R., & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *The Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Sexton, D. L. & Bowman, N. (1985). The entrepreneur: a capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129-140.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys. *Organizational dynamics*, 11(2), 59-80.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). How market leaders keep their edge. *Fortune*, 131(2), 52-57.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S. & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.

The Effect of CEO Characteristics and Organizational Culture Types on Innovation Activities and Organizational Effectiveness in the Public Institute : The Case of Korea National Railway Institution

Chang Heun Song*

General Manager, Korea National Railway & Ph.D. candidate, Knowledge Service & Consulting, Hansung University

Jung Ryol Kim**

Professor, Department of Economics, Hansung University

Sang Bong Kim***

Professor, Department of Economics, Hansung University

〈Abstract〉

This study aims to examine the effects of CEO characteristics, organizational culture types and innovation activities on organizational effectiveness at the Korea National Railway, a quasi-governmental organization. Using 195 questionnaires, factor analysis as well as reliability and validity analyses were conducted. Structural equation modeling was then performed on the final model. The results of analysis showed that CEO psychological and behavioral characteristics significantly effect on innovation activities, and the innovation orientation of organizational culture significantly impact on innovation activities. Innovation activities and organizational effectiveness significantly effect on organizational commitment, and organizational commitment significantly impact on job performance. In conclusion, this study suggests that behavioral characteristics among CEO characteristics have a positive effect on innovation activities at the Korea National Railway, a quasi-governmental organization.

Keywords: Public institution, CEO, Organizational culture, Innovation activity, Organizational effectiveness

<최초 투고일: 2025년 11월 16일>, <수정일: 2025년 12월 26일>

<게재 확정일: 2025년 12월 29일>

* Address: 242, Jungang-ro, Dong-gu, Daejeon 03016, Korea, E-mail: skss0816@hanmail.net, Tel:+82-10-7236-6050

** Address: 116, Samseongyo-ro 16-gil, Seongbuk-gu, Seoul 03016, Korea, E-mail: jrkim@hansung.ac.kr, Tel:+82-2-760-5932

** Address: 116, Samseongyo-ro 16-gil, Seongbuk-gu, Seoul 03016, Korea, E-mail: brainkim75@hansung.ac.kr, Tel:+82-2-760-8038