



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

준정부기관의 최고경영자 특성과  
조직문화 유형이 혁신 활동과  
조직유효성에 미치는 영향

—철도공단 중심으로—



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

송 창 현

석사학위논문  
지도교수 유연우

# 준정부기관의 최고경영자 특성과 조직문화 유형이 혁신 활동과 조직유효성에 미치는 영향

—철도공단 중심으로—

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 —

2021년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

송 창 현

석사학위논문  
지도교수 유연우

# 준정부기관의 최고경영자 특성과 조직문화 유형이 혁신 활동과 조직유효성에 미치는 영향

—철도공단 중심으로—

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 —

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

송 창 현

송창헌의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2021년 12월 일



심사위원장 김정렬 (인)

심 사 위 원 김상봉(인)

심 사 위 원 유연우(인)

## 국문 초록

### 준정부기관의 최고경영자 특성 및 조직문화 유형이 혁신 활동과 조직유효성에 미치는 영향 -철도공단 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
컨버전스컨설팅전공  
송 창 현

세계는 지금 4차 산업혁명과 함께 코로나(COVID-19)는 우리에게 전례 없는 변화를 강요받고 경험하고 있다. 이에 따라 각 정부와 기업들은 불확실성을 극복하고 지속해서 성장하려면, 변화의 흐름을 읽고 더 과감하고 민첩하게 대응해야 한다. 변화는 가속되고 근본적인 변화가 요구되고 있는 지금 각 정부와 기업들의 글로벌 리더들의 리더십은 매우 중요하다 하겠다. 변화의 파고를 맞이하여 불확실한 대내외 경영환경을 극복하기 위해서는 민간기업은 물론 정부와 공공기관이 선도적인 역할이 매우 중요하다. 공공기관은 정부를 대신해 사회복지, 보건, 교육, 도로, 전기 등 국가 기간산업을 육성하고 국민 생활에 필요한 공공서비스를 공급하는 국가 경제의 중요한 공적 인프라로서 사회·경제적 파급효과는 막대하며 지속가능한 사회의 균형발전에 기여해야 할 의무가 있다(라영재, 2012).

이에 따라 본 연구에서는 공공기관의 최고경영자의 역할이 매우 중요함을 인식하고 준정부기관의 최고경영자 특성과 조직문화 유형이 혁신 활동과 조직유효성에 미치는 영향에 관해 연구하였다.

연구대상은 준정부기관인 국가철도공단 직원을 대상으로 하여 2021년 9월 18일부터 9월 30일까지 실시하여 총 222부의 표본을 획득하였으며 회수한 설문지 중 활용하기에 부적합한 결측치 또는 불성실하게 응답한 27부를 제외하고 유효한 표본 195부를 연구에 사용하였다.

연구주제는 준정부기관의 최고경영자 특성(심리적 특성, 역량 특성, 행위적 특성)과 조직문화 유형(관계지향, 혁신지향, 시장지향, 위계 지향)이 혁신활동(기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동)과 조직유효성(조직몰입, 직무성과)에 미치는 영향을 분석하는 것으로 국가철도공단을 대상으로 한정하였다.

본 연구에서는 준정부기관인 철도공단의 최고경영자의 특성과 조직문화 유형이 혁신 활동과 조직유효성에 미치는 부분을 찾아낸 것에 의의가 있지만 본 연구결과를 일반화하는 데는 한계점이 있기에 향후에는 좀 더 개선된 후속 연구가 이루어져야 할 것으로 판단한다. 코로나19가 사회와 경제에 미치는 영향은 너무나도 크게 다가오고 있다. 비대면 사업모델의 폭발적 성장, 데이터 기반의 디지털 혁신 확산, 재택근무 등 원격근무체계의 일상화 등 많은 숙제를 안고 있어 이러한 험난한 파고를 넘기 위해 최고경영자의 역할은 매우 중요하다.

따라서 정부는 공공기관의 최고경영자에게 지속가능한 변화와 혁신을 통해 다양화되고 복잡화되고 있는 불확실한 내내 외 경영환경에서 성장과 생존을 위해 주어진 임기보장과 더불어 다양한 정책이 지속적으로 뒷받침되고 확대되어야 할 것이다.

**【주요어】** 준정부기관, 최고경영자, 조직문화, 혁신 활동, 조직유효성

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성 .....	3
제 2 장 이론적 배경 .....	4
제 1 절 공공기관 유형 .....	4
1) 공공기관의 개념 .....	4
2) 공공기관 조직특성 .....	5
3) 공공기관의 유형분류 .....	5
제 2 절 최고경영자의 개념과 특성 .....	7
1) 최고경영자의 개념 .....	7
2) 최고경영자의 특성 .....	9
3) 심리적 특성 .....	10
4) 역량 특성 .....	12
5) 행위적 특성 .....	13
제 3 절 조직문화 유형 .....	14
1) 조직문화 .....	14
2) 조직문화 개념 .....	14
3) 국내기업과 외국계 기업의 조직문화 차이 .....	17
4) 조직문화 유형 .....	19
제 4 절 혁신 활동 .....	26
1) 혁신 활동의 개념 .....	26
2) 혁신의 범위 .....	29
3) 기술혁신 .....	30
4) 업무프로세스혁신 .....	32
5) 변화관리 .....	33
6) 지식경영활동 .....	37
제 5 절 조직유효성 .....	40



1) 조직유효성의 개념 .....	40
2) 직무몰입 .....	42
3) 직무성과 .....	44
<b>제 3 장 연구설계 및 방법 .....</b>	<b>46</b>
제 1 절 연구모형 및 연구가설 .....	46
1) 연구모형 .....	46
2) 연구가설 .....	47
3) 연구가설 요약 .....	49
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성 .....	52
1) 변수의 조작적 정의 .....	52
2) 최고경영자 특성 .....	52
3) 조직문화 유형 .....	55
4) 혁신 활동 .....	58
5) 조직유효성 .....	62
6) 설문지 구성 .....	66
<b>제 4 장 연구 결과 .....</b>	<b>67</b>
제 1 절 자료수집 및 자료조사 방법 .....	67
제 2 절 표본의 특성 .....	68
제 3 절 표본에 대한 기술통계 분석 .....	70
제 4 절 탐색적 요인분석(EFA) .....	75
제 5 절 확인적 요인분석(CFA) .....	78
1) 확인적 요인분석 방법 .....	78
2) 집중 타당성 분석 .....	82
제 6 절 판별 타당성 분석 .....	88
제 7 절 가설검정 .....	90
<b>제 5 장 결론 .....</b>	<b>100</b>

제 1 절 연구 결론 .....	100
제 2 절 시사점 .....	102
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향 .....	103
 참고 문헌 .....	 104
부록 .....	116
ABSTRACT .....	124



## 표 목 차

<표 2-1> 공공기관의 분류 .....	6
<표 2-2> 조직문화의 개념 .....	6 1
<표 2-3> 조직문화 유형에 대한 선행연구 .....	0 2
<표 2-4> Quinn & Kimberly의 조직문화의 주요특성 .....	5 2
<표 2-5> 연구자별 변화관리 정의 정리 .....	8 2
<표 2-6> 조직문화의 개념 .....	5 3
<표 2-7> 조직성파로서의 유효성에 대한 정의 .....	1 4
<표 2-8> 조직몰입의 정의 .....	3 4
<표 2-9> 직무성과의 개념 .....	5 4
<표 3-1> 연구가설 요약 .....	9 4
<표 3-2> 심리적 특성을 측정하기 위한 설문 항목 .....	3 5
<표 3-3> 역량 특성을 측정하기 위한 설문 항목 .....	4 5
<표 3-4> 행위적 특성을 측정하기 위한 설문 항목 .....	5 5
<표 3-5> 관계지향을 측정하기 위한 설문 항목 .....	6 5
<표 3-6> 혁신지향을 측정하기 위한 설문 항목 .....	6 5
<표 3-7> 시장지향을 측정하기 위한 설문 항목 .....	7 5
<표 3-8> 위계 지향을 측정하기 위한 설문 항목 .....	8 5
<표 3-9> 기술혁신을 측정하기 위한 설문 항목 .....	9 5
<표 3-10> 업무프로세스혁신을 측정하기 위한 설문 항목 .....	0 6
<표 3-11> 변화관리를 측정하기 위한 설문 항목 .....	1 6
<표 3-12> 지식경영활동을 측정하기 위한 설문 항목 .....	2 6
<표 3-13> 조직몰입을 측정하기 위한 설문 항목 .....	3 6
<표 3-14> 직무성과를 측정하기 위한 설문 항목 .....	3 6
<표 3-15> 변수의 조작적 정의 .....	4 6
<표 3-16> 설문지 구성 .....	6 6
<표 4-1> 표본의 인구 통계적 특성 .....	8 6
<표 4-2> 기술통계분석 결과 .....	1 7
<표 4-3> 탐색적 요인분석 결과(독립변수) .....	5 7

<표 4-4> 탐색적 요인분석 결과(매개와 종속변수) .....	6· 7
<표 4-5> 주요 모델적합도 지수 판단기준 .....	9 7
<표 4-6> 집중 타당성 검증 방법과 평가 기준 .....	2 8
<표 4-7> 측정모델 평가 .....	68
<표 4-8> 판별 타당성 분석 결과 .....	9 8
<표 4-9> 가설검정 결과 .....	39



## 그림 목 차

[그림 2-1] Mintzberg의 경영자 역할 .....	7
[그림 2-2] 지식변화의 네 가지 모양 .....	83
[그림 3-1] 연구모형 .....	74
[그림 4-1] 측정모형 .....	18
[그림 4-2] 연구모델의 구조모형 분석 결과 .....	29



# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

세계는 지금 4차 산업혁명의 가속화와 포스트 코로나19 도래와 함께 산업구조의 고도화와 다양화, 비대면(Un-tat)과 디지털 전환(Digital Transformation) 등이 가져올 변화로 기업들은 성장과 생존을 위하여 기존과 다른 전략이 필요한 시점에 서 있다. 이에 따라 공공기관과 민간기업은 4차 산업혁명의 시대와 코로나19라는 전무후무한 해일 앞에서 생존의 위기에 직면하게 됨에 따라 최고경영자의 역할과 조직문화는 아무리 강조해도 지나치지 않는다.

이에 본 연구는 준정부기관인 국가철도공단(이하 철도공단) 조직구성원이 인식하는 최고경영자 특성 및 조직문화를 파악하고 이러한 최고경영자 특성 및 조직문화 유형이 혁신 활동과 조직유효성에 미치는 영향이 어떻게 되는지에 대해 분석하는 데 목적이 있다. 이를 위해 철도공단 조직에서는 어떠한 최고경영자 특성과 조직문화가 존재하는지 확인한다. 아울러 상기 조직은 어떠한 조직문화가 구성원들의 조직효과성에 영향을 미치는지도 확인한다. 이를 통해 준정부기관인 철도공단의 최고경영자 특성 및 조직문화 형성과 혁신 활동, 조직유효성을 향상하기 위한 시사점을 제시하고자 하는 것이다.

1980년대 신자유주의의 등장과 함께 작은 정부를 지향하는 정부 개혁 및 신 공공관리론의 대두는 공공부문에 대하여 효율성 증진을 위한 혁신과 변화를 요구하게 만들었다(김종환, 2013). 이러한 흐름은 공공부문의 효율성 증진을 하여 민간부문의 다양한 경영혁신 기법들을 도입하여 적용하는 것뿐만 아니라 민간기업과 유사한 조직구조와 제도로의 변형도 함께 요구하고 있다(이상철·권영주, 2008: 143). 공공기관은 외부적으로는 산업구조의 변화에, 내부적으로는 새로운 세대의 등장으로 조직의 목표달성을 위한 구성원의 행태와 패러다임 구축이라는 도전을 받고 있다고 할 수 있

다(최진혁, 2020). 외부의 환경변화에 대한 적응과 조직의 목표달성을 위해서는 조직 변화를 주도하는 리더의 리더십 발휘가 무엇보다도 필요하다(Schein, 1992). 특히 우리나라 공기업들은 공공기관으로서 태생적으로 지니는 ‘공공성’은 물론 이윤 추구를 위한 ‘기업성’까지 함께 요구받고 있는 실정이다(김종환, 2013). 이에 이들 공기업은 다양한 시장 지향적인 조직구조와 제도를 도입하여 각자의 설립목적 달성을 통한 고객만족도 향상 및 조직의 효율성 제고를 위한 노력을 동시에 기울여 왔다(김종환, 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, 2003).

또한 많은 연구들에서 지적하듯이 구조 및 제도 중심의 개혁은 조직문화에 대한 간과 또는 조직문화와 제도와 부적합으로 인해 원래 의도한 성과가 나타나지 않거나 오히려 조직효과성을 저해한다는 비판이 제기되고 있다(양기용, 2004; 허철행, 2002). 이런 맥락에서 현재 기획재정부가 공기업들에게 적용하고 있는 각종 시장 지향적인 정책이나 제도들을 각 공기업에서 받아들여 획일적 잣대로 하위조직에 적용하는 것은 오히려 조직효과성을 해칠 소지가 있을 것으로 예상된다(김종환, 2013). 공공부문의 조직, 인사, 보수체계 등에 민간의 경영기법을 도입하는 신 공공 관리(New Public Management: NPM) 정책을 적극 수용한 이후 제도의 도입에만 치중한 나머지 각 공기업이 자신들의 하위조직들에 존재하는 고유한 조직문화는 도외시 한 것이 사실이다(김종환, 2013). 그러나 조직문화란 업종이나 규모 등과 같은 조직특성 및 조직이 처한 상황에 따라 달라지므로 조직관리 및 조직효과성 제고를 위해 새로운 구조나 제도를 도입할 경우에는 조직이 가지고 있는 특성 등을 반드시 감안해야 하는 것이다(김종환, 2013).

그러므로 본 연구의 목적은 첫째, 준정부기관인 철도공단의 최고경영자 특성과 조직문화 유형을 연구 분석하여 선행연구와 어떤 차이가 있는지 확인하는 것이다. 둘째, 어떤 최고경영자 특성과 조직문화가 구성원들의

혁신을 이끌어내고 이를 통해 조직몰입과 직무성과에 의미 있는 영향을 미치는지에 대한 연구의 범위를 확장하여 검증 분석하는 것이다. 이를 통해 철도공단의 바람직한 최고경영자 특성과 조직문화 형성, 그리고 어떤 혁신활동이 조직유효성을 향상하는지에 대해 시사점을 모색해 보고자 한다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 기존의 선행연구에 대한 문헌 고찰을 통하여 이론적인 개념 정립과 이를 통해 준정부기관인 철도공단을 중심으로 최고경영자 특성과 조직문화 유형이 혁신활동과 조직유효성에 미치는 영향을 검증하기 위한 연구모형과 연구가설을 설정하였다.

연구가설을 바탕으로 선행 연구에서 검증된 설문 문항을 참고로 작성한 설문조사 방법을 사용하였으며, 구글 모바일 설문지를 통하여 철도공단 조직구성원을 대상으로 총 222부를 취득하여 결국 설문지 27부를 제외한 195부를 대상으로 연구에 반영하였다. 통계분석은 SPSS 21과 AMOS 21 프로그램을 사용하여 분석하였다.

본 연구는 다음과 같이 총 5장으로 구성하였으며, 각 장의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

제1장 서론에서는 연구에 대한 배경 및 연구목적, 그리고 연구방법과 연구의 구성을 제시하였다.

제2장 이론적 배경에서는 최고경영자 특성, 조직문화 유형, 혁신활동, 조직유효성 등에 대한 선행연구를 검토하여 본 연구의 실증적인 연구를 위한 이론적 배경을 정리하였다.

제3장 연구설계에서는 이론적 배경을 바탕으로 하여 실증 연구를 위한 연구모형과 가설을 설정하여 연구방법을 기술하였다.

제4장 연구결과에서는 연구모형에 따른 연구가설에 대한 실증분석을 통해 분석한 내용과 실증 결과들을 정리하였다.

제5장 결론에서는 연구 결과를 요약하고, 연구 결과에 대한 시사점과 한계를 정리하고 향후 연구과제에 대해 정리하였다.



## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 공공기관 유형

#### 1) 공공기관의 개념

공공기관이란 정부의 출연·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로서 공공기관의 운영에 관한 법률 제4조(공공기관) 제1항 각호의 요건에 해당하는 기획재정부장관이 지정한 기관을 말하며, 개인이 아닌 공적인 이익을 목적으로 하는 정부관련 단체나 또는 기관으로써 개인의 사적인 이익보다는 공적인 영역에서 공공을 위한 서비스를 제공하는 기관이라 할 수 있다. 공공기관은 매년 기획재정부장관이 지정을 하게 되는데, 모든 공공기관이 여기에 포함이 되는 것은 아니고, 국가기관이나 지방자치단체 그리고 지방공사 등은 여기에 포함이 되지 않는다. 기획재정부에서는 공공기관의 자율책임 경영체제 확립을 통해 공공기관 대국민 서비스 증진에 기여할 수 있도록 공공기관의 운영에 관한 법률을 2007년 4월부터 제정하여 시행하고 있다(이상희, 2021).

공공기관의 정의는 그 목적이나 활용에 따라 다양하게 해석될 수 있겠으나, 기본적으로 공공성과 사회적 책임성이라는 기관의 핵심적 개념을 가지고 있다. 기관 개념은 비교적 명백한 데 비해 공공성 개념은 단순한 설명이 어렵다. 공공성은 공공에 의한 소유 내지 통제를 그 요소로 하고 있기 때문에, 공공기관의 구체적 정의는 공공 소유성(ownership), 공공 통제(public control), 자율성(autonomy) 등 변수의 개념적 조합에 따라 다르게 이루어진다(공공기관 선진화 백서, 2010).

공공기관과 일반 기업과 다른 점은 공공기관은 공공기관운영법에 따라 자율적 운영을 보장하면서 공공기관의 특수성을 고려, 공공기관 운영상 책임성·신뢰성·투명성 등의 중요 가치가 보장되도록 여러 장치를 마련하고 있으며, 공공기관 관련 각종 정책 및 운영과 관련한 의사결정과정에는 공

공기관 정책 관련 최고 의사결정기구인 공공기관운영위원회의 의결을 거처  
도록 하여 공공기관 정책 및 운영에 합리적·민주적 의사결정이 보장되도록  
하고 있다([www.alioplus.go.kr] 기관정보 > 공공기관 알리오플러스).

## 2) 공공기관 조직특성

공공기관은 설립목적부터 민간조직과는 다른 특징을 지니고 있는데 가장 큰 핵심적 특징은 바로 공공성과 사회적 책임성에 있다. 공공성은 조직 환경, 조직목표, 조직구조, 관리가치 4가지 부분에서 민간부분에 대하여 차별성을 갖는다(Boyne, 2002). 공공조직은 조직환경에서 다양한 이해관계자의 이해와 복잡성, 그리고 외부환경에 쉽게 영향을 받는 침투성과 정부정책 환경변화에 따른 불안정성과 경쟁 부재 등의 특징 등을 가지고 있다. 조직 목표 관련 공정성, 책임성과 같이 기업과는 다른 차별화된 목표와 함께 다양한 이해관계자에 의한 복잡한 목표, 정치적 이해관계에 따른 모호한 목표를 동시에 가지고 있다(박동수, 김철희, 2008).

공공조직과 민간조직 사이에 조직간 상대적 차이가 있는데 민간기업과 달리 관리기법이나 운영방식이 그대로 공공조직에 적용될 수 없고 시장매커니즘 부재와 강한 정치적 영향력, 운영과정상의 법적 제약이 크며 공익이나 상징성, 정치적 책임이나 공정성을 요구받는다(정광호, 김태일, 2003). 공공기관은 운영의 자율성이 보장되어야 하지만 정권, 정책변동에 따른 변화가 매우 크다(이상철, 2016). 공공조직은 민간조직과 다르게 세금을 통해 수입을 조달하고 법적인 규제로 직원들의 자율성을 상대적으로 제약시키며 기관장의 빈번한 교체가 조직 운영 방침의 변화와 연속성에 방해를 받게 된다(은종환, 2013).

## 3) 공공기관의 유형분류

공공기관의 유형은 공공기관 운영에 관한 법률 제5조에 따라 정원수나, 총수입액, 자산규모, 자체수입비율 등의 기준에 따라서 공기업, 준정부기관,

기타 공공기관으로 분류된다.

공기업이란 직원 전체 정원이 50명이면서 총수입액이 30억원, 그리고 자산규모가 10억원 이상인면서, 총수입액 중 자체수입액이 50% 이상인 공공기관을 의미하며, 시장형 공기업은 자산규모가 2조원 이상인 총 수입액중 자체수입액이 85% 이상인 기관, 준시장형 공기업은 자체수입비율이 50%이상~85%이하인 기관이며, 준정부기관이란 전체 직원 정원이 50명이면서 총 수입액이 30억원, 그리고 자산규모가 10억원 이상, 총수입액 중 자체수입액 50% 미만인 공공기관이며, 준정부기관은 기금관리형 준정부기관과 위탁집행형 준정부기관으로 나눈다. 기타 공공기관은 공기업, 준정부기관이 아닌 공공기관을 말하며, 공공기관 분류는 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 공공기관의 분류

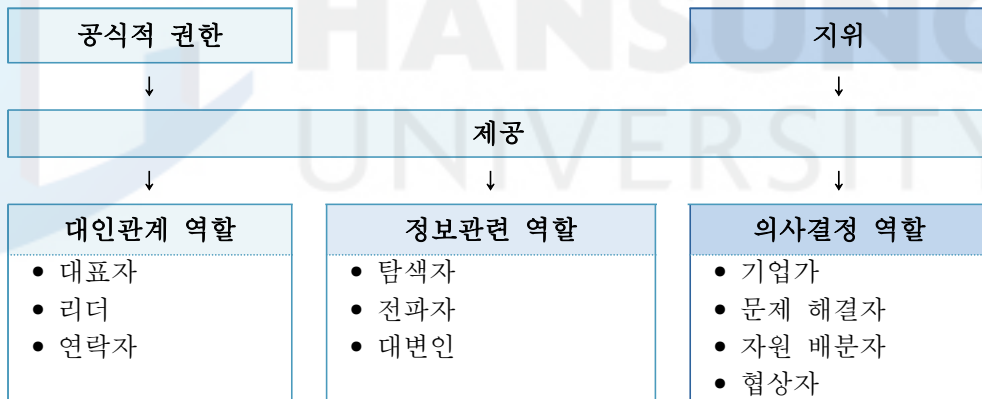
유형구분	지정요건	기관수
공기업	직원정원 50인이상, 총수입 30억원 이상, 자산규모 10억원 이상, 총수입액 중 자체수입액 비중이 50% 이상인 공공기관	36
시장형	자산규모 2조원 이상, 총수입액 중 자체수입액 85% 이상인 공기업	16
준시장형	시장형 공기업이 아닌 공기업	20
준정부기관	직원정원 50인이상, 총수입 30억원 이상, 자산규모 10억원 이상, 총수입액 중 자체수입액 비중이 50% 미만인 공공기관	96
기금관리형	국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관	13
위탁집행형	기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관	83
기타 공공기관	공기업, 준정부기관이 아닌 공공기관	218
계		350

\* 출처 : ALIOPLUS<sup>+</sup>(공공기관 경영정보공개시스템, 2021)

## 제 2 절 최고경영자의 개념과 특성

### 1) 최고경영자의 개념

최고경영자의 개념은 미국에서 최초로 발생한 개념으로, Vancil(1987)은 미국 대부분(96%) 기업이 최고경영자(CEO)라는 직함을 사용함을 알게 되었으며(황순애, 2010), 최고경영자와 관련된 지금까지의 연구는 CEO, 기업가, 최고경영진, 최고경영자 개인에 대한 연구로 대별할 수 있다. 최고경영자에 대한 정의는 조직규모와 구성범위 등에 따라 다양하게 해석되고 있으며, 최고경영자를 CEO(Chief Executive Officer)라 부르기도 한다. 최고경영자 역할의 중요성에 대하여 종합적이고 체계적인 연구자인 Mintzberg(1973)가 제시하였다(김영철, 2020). 경영자 역할은 다음 [그림 2-1]과 같다.



[그림 2-1] Mintzberg(1973)의 경영자 역할

출처 : Mintzberg. H.(1973), op. cit. pp. 140~147.

최고경영자에 대한 정의는 선행연구에서 다양하게 정의되어 왔다. Say는 기업가를 ① 노동력, 자본 및 토지 등의 생산요소의 결합자이며 ② 우수한 판단력, 불굴의 정신, 탁월한 계산력 등의 특수한 성격과 능력의 소유자 ③ 감독 및 관리의 기술을 가진 자라고 정의하였다.(심재두, 2014).

Schumpeter(1934)는 정태적 균형 상태에 있는 경제가 동태적 경제로

발전 위해서는 혁신이 필요하며 이 혁신을 수행하는 동태적 주체가 기업가라고 하였다(심재두, 2014). Pinchot(1985)는 기업 내의 개척자와 기업가를 구분하고 있다. 특히 기업 내 개척자란 개혁과 창의력에 집중하고 조직환경 내에서의 활동을 통하여 비전과 이상을 이익 있는 사업으로 변화시키는 사람을 말한다(심재두, 2014). Drucker(1985)는 기업가와 경영자를 구분하는 것은 틀린 것이라고 지적하면서 ‘기업가란 그들이 공급하는 제품은 반드시 수요를 창출한다고 자신하는 사람들로서 경제성장을 위해서는 소비자들보다 훨씬 중요한 역할을 하는 사람’이라고 주장했다(심재두, 2014). Hambrick(1989)은 CEO에 대한 정의를 조직에 대하여 포괄적으로 책임지며 조직특성을 파악하여 목표를 설정하고 자원을 배분하는 경영자라고 하였다(심재두, 2014). 또한 기업의 최고 의사결정권자로서 대외적으로 기업을 대표하고, 대내적으로는 회사 업무에 관한 결정과 집행을 담당하는 지위와 권한을 함께 지닌 자라고 정의하고 있다(정해나, 2020).

최근에는 기업성과를 분석할 때 최고경영자 개인보다 최고경영층에 대한 분석이 활발하게 진행되고 있는 상황이다(Norburn & Birley, 1988). 이러한 추세는 경영환경이 점점 다양화되고 복잡화되면서 전문성이 요구되는 데 기인한다. Hambrick(1994), Wiersema & Bantel(1992)은 TMT에 대한 정의를 기업에 대한 미래설계와 기업경영을 책임지는 지배집단이며 의사결정집단의 수행자로 정의하고 있다(심재두, 2014).

이처럼 최고경영층 집단을 정의하는 것은 이슈와 전략 상황에 따라 범위와 형태가 달라질 수 있다(Dutton & Duncan, 1987). 이러한 상황에서 최고경영자층의 정의가 일정하지 않으며 특별한 이슈와 조직 내에서 가장 적극적으로 참여하는 상위관리자를 총칭한다고 하였다(Jackson(1992).

신유근(1992)은 최고경영자에 대한 정의에서 기업을 창업하고 직접 경영활동을 지휘하는 소유경영자를 가리킨다고 하였다(김순옥, 2017). 그리고 자본주의 역사가 짧고 소유와 경영 분리가 이루어지지 않은 곳에서는 규모에 관계없이 소유주가 최고경영자인 경우가 대부분이라고 하였다(심재두, 2014). 유럽과 미주지역을 제외한 아시아지역은 대체로 소유주

가 최고경영자였으며, 자본주의 역사가 길고 사내 구조가 복잡한 서유럽과 미주지역에서는 소유와 경영이 분리되어 최고경영자에 대한 개념이 대부분 전문경영인으로 보는 경우가 일반적이라 하였다(김순옥, 2017).

## 2) 최고경영자의 특성

Barnard(1938)와 Selznick(1957)은 최고경영자의 특성이 조직성공에 영향을 미치는 중요한 변수임을 밝혔다(박세훈, 2016). 이에 따라 최고경영자 특성과 기업성공에 대한 연구들은 많이 이루어졌는데 크게 4가지 유형으로 분류된다(박세훈, 2016). 첫째는 인구통계학적 특성인 CEO의 나이, 성격, 교육, 가족 배경 등이 조직성공에 미치는 연구이고(Hornaday & Aboud, 1971; Carland & Hoy, 1984), 둘째는 경험적 특성인 관련 산업 근무경력, 창업경험 등이 조직성과 성과에 미치는 영향에 관한 연구이다(Carland, 1984; Hornaday & Aboud, 1971). 셋째는 창업자의 심리적 특성인 성취욕구, 위험감수성향, 통제위 위치, 모호성 감수에 대한 인내자율성 등과 같은 요인이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구이다(Begley & Boyd, 1987; Sexton & Bowman, 1985). 넷째는 창업자의 동기적 특성인 창업자의 분명한 비전목표 그리고 경영이념이 조직성공에 미치는 영향에 관한 연구이다(Herron & Robinson, 1993; 류숙원, 신범식, 2017).

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).

따라서, 최고경영자를 명확히 정의하는데 있어 규모·관점 그리고 시대의 환경변화에 따라 다양하게 분류·정의되고 있으며, 최고경영자의 특성은 심리적·역량·행위적 특성으로 분류하고 있으며, 최고경영자 특성의 유형은 다음과 같이 분류한다.

### 3) 심리적 특성

최고경영자의 심리적 특성은 기업가 정신으로 표현되는 성취욕구성향 (need of achievement), 위험감수성향(high risk-taking propensity), 모호함에 대한 인내성향(tolerance of ambiguity), 내적통제 위치(internal locus of control) 등으로 세분화되어 많은 연구가 되어왔다(심재두, 2014).

성취욕구의 선행연구를 살펴보면 현대적 의미는 Murray(1938)의 연구에서 유래되었으며, 어떤 것들을 신속하고 가능한 잘 이행하려는 기대 또는 경향이라고 정의하였다(김영철, 2020). McClelland(1973)는 인내와 노력을 가지고 성취 욕구가 강한 경영자는 적절한 위험감수성향을 가진다고 하였다(김영철, 2020). Smith & Miner(1984)는 성취욕구가 기업 성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고 있고, 이장우 & 장수도(1999)는 우리나라 대부분의 경영자는 기술력과 아이디어를 바탕으로 창업을 하는 경우가 많기 때문에 경영자의 성취동기가 중요하다고 보고 있다(최홍대, 2010: 진가람, 2016). McClelland(1961)는 성취욕구가 강한 사람은 문제를 해결하려는 열망이 강하며 목표를 설정하여 달성하는 것을 즐기고 자신의 과업수행을 피드백 받기 원하는 특성을 지닌다고 주장하고 있다(최홍대, 2010: 서순필, 2016). 이는 최고경영자가 강한 인내와 노력을 가지고 사업에 몰두하는 성취욕구의 중요성을 강조하고 있다고 볼 수 있다(조형래, 1995).

위험감수성향은 높은 위험을 감수하고 불확실한 상황에 과감히 대처하는 정도로 선행연구를 살펴보면 McClelland(1961)는 성취욕구가 강한 사람은 적절한 위험감수성향을 가진다는 사실을 관찰하였다(서순필, 2016). Begley & Boyd(1987)는 위험감수성향이 낮은 최고 경영자보다 높은 최고경영자가 높은 재무적 성과를 달성한다고 밝히고 있다(장자전, 2021). Sexton & Bowman(1985)은 최고경영자의 위험감수성향은 보통이며 일반 관리자와 차이가 없다는 결과를 보고하고 있으며, Brockhaus(1975)는 위험감수성향이 재무성과에 미치는 직접적인 영향을 밝힐 수 없다는 연구결



과 보고를 하고 있다(최홍대, 2010).

모호성에 대한 인내성향은 불확실성에 대한 인내의 정도를 의미하는데 이에 대한 선행연구를 살펴보면 Gasse(1982)는 최고경영자는 불확실성을 심각한 위협이라기보다는 흥미있는 자극으로 받아들인다고 보고하고 있다(진가람, 2016). 그리고 Sexton & Bowman(1985)는 최고경영자가 일반 관리자보다 모호함에 대한 인내성향이 높다고 보고 있으며 더 나아가 미래 최고경영자와 미래 경영관리자 간 모호함에 대한 인내도의 차이를 조사한 결과 최고경영자가 경영관리자보다 모호함에 대한 인내성향이 더 높은 것으로 보고있다(진가람, 2016). Begley & Boyd(1987)는 최고경영자와 경영관리자 간 모호함에 대한 인내도의 차이를 조사한 결과 최고경영자가 경영관리자보다 모호함에 대한 인내도가 더 높음을 발견하였다(진가람, 2016).

Begley & Boyd(1987)는 최고경영자의 심리적 특성이 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 창업자의 심리적인 특성으로 성취욕구, 통제위치, 위험감수성, 모호성 감수능력, 끊임없는 추진력을 사용하였으며 연구결과 심리적 특성과 성과 간에는 관계가 거의 나타나지 않았고 모호성 감수에 대한 인내만이 양의 관계를 나타냈다(진가람, 2016). 안형정(2007)은 경영자의 심리적 특성이 경영성과에 미치는 인과적 영향을 분석한 결과 성취욕구, 통제위치요인은 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있지만 위험감수성향은 경영성과에 유의적인 영향을 미치지 않는다는 결론을 얻었다(진가람, 2016). 그 외에도 최고경영자의 심리적 특성이 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구는 통제위치(Sexton & Bowman, 1985; Begley & Boyd, 1987; 조형래, 1995), 자기효능감(baum, 1994; 최용호, 신진교, 김승호, 2003) 등이 있다.

이에 따라 본 연구에서는 선행연구를 토대로 하여 최고경영자의 심리적 특성이 혁신활동을 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증 분석을 하고자 한다.



#### 4) 역량 특성

최고경영자의 역량 특성은 경영관리 (business administration), 의사소통(communication), 의사결정(decision-making) 등으로 세분화 된다. 의사소통(communication)은 사람의 의사나 감정의 소통 등을 말하며 흔히 커뮤니케이션(Human Communication)이라고도 한다(서순필, 2016). 의사소통은 주로 기업이나 회사활동은 사람들에게 중요시 여겨지며, 특히 상사와 부하 사이에서는 더더욱 문제된다(서순필, 2016).

의사소통은 매우 중요한 요소로 의사소통을 위해 자신이 주장하고자 하는 만큼의 타인 의견을 경청할 줄 알아야 하며, 자신이 상대를 이해·설득하고자 하는 만큼 상대방의 진지한 대안제시에 자신도 이해·설득당할 수 있다는 자세를 갖추어야 한다. 의사결정(decision-making)은 장래의 행동 방향을 모색하고 그에 대한 결단을 내리는 과정이다(서순필, 2016). 이것은 문제를 발견하고 해결대안을 탐색하고 대안을 선택하여 문제를 해결하는 과정이다(서순필, 2016). 쉽게 말해서 어떤 행동을 하기 전에 그 결과를 미리 생각해보는 과정이라고 할 수 있으며, 목표에 이르는 수단이기 때문에 문제의 발생에서 시작해서 해결책을 얻으면 끝이 난다(임창희, 2006).

경영관리(business administration)는 목표를 능률적 효과적으로 달성하기 위하여 동원되는 여러 수단들을 계획화 조직화 충원하고 지휘하며 통제하는 일련의 활동과 과정의 집합을 말한다(김인호, 2002).

Baum(1994)의 연구에 의하면 최고경영자의 역량 특성은 기업성가에 긍정적인 영향을 미치며, 성과에 직접적인 영향을 미치기도 하고, 전략과 조직구조를 통해 간접적으로 영향을 미치기도 한다고 주장하였다(서순필, 2016). 최용호, 신진교, 김승호(2003)의 연구에서는 경영관리와 기술적전문성이 기업의 행동성가에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(서순필, 2016). 이들은 경영자의 역량특성 중 경영관리 능력과 기술적 전문성은 행동성가에 직접적인 영향을 미치고, 의사소통 능력과 의사결정은 전략 및 조직구조변수를 통해 간접적인 영향을 미친다는 사실을 밝혔다(서순필, 2016).

이에 따라 본 연구에서는 선행연구를 토대로 최고경영자 역량 특성이 혁신활동을 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

#### 5) 행위적 특성

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

Nahavandi(1997)는 최고경영자와 하위계층의 리더십은 리더십의 영향력, 즉 활동 범위가 차이가 있다고 하였다(김영철, 2020). 대부분 하위계층의 리더십은 소집단이나 작은 부서 단위와 관련되지만, 최고경영자의 리더십은 많은 소집단과 부서를 포함한 조직 전체에 대한 영향력을 행사한다(김정현, 2016). 즉, 최고경영자는 다양한 영역에서 많은 영향력과 결정권을 갖고 있다는 것이다.

리더십은 리더가 개별 구성원들과 집단의 행동에 영향을 미치고 나아가 이들의 행동을 조직성과에 연결하는 중요한 소임을 수행한 것을 말하며, 최고경영자의 효과적인 리더십은 인간존중의 바탕 위에서 경영자와 의사소통이 자유롭고 아이디어가 있으며 구성원의 몰입을 확보할 수 있어야 한다(윤대혁, 2000).

신뢰성은 경영자의 정직성, 언행의 일치, 약속에 대한 신념의 정도를 말한다. 즉 신뢰성은 경영자가 대내외적으로 믿음을 갖도록 하는 행동적 특성이라고 할 수 있고 매우 중요한 요인이다(이장우·장수덕, 1999).

이에 따라 본 연구에서는 선행연구를 토대로 최고경영자 행위적 특성이 혁신활동을 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

### 제 3 절 조직문화 유형

#### 1) 조직문화

각 기업에서는 지속가능한 혁신과 변화를 통해 경쟁력에 중점을 두고 있으며, 기업경쟁력의 원천은 조직구성원이다. 기업의 경영혁신을 성공적으로 수행하기 위해서는 조직원들의 신념이나 가치관, 규범, 관행 등이 경영전략의 목적이나 경영이념과 일치해야 하며, 기업의 구성원들이 공유하고 있는 조직문화(organizational culture)를 정확히 파악해야 한다(김성연, 2014). 이는 조직문화가 개인의 직장생활에 의미와 목적을 부여하고 행동을 결정하는 주요한 요소가 됨으로써 강하든, 약하든 혹은 긍정적이든, 부정적이든 조직 전체에 영향을 미치기 때문이다(정선희, 2011). 이러한 문화는 조직구성원의 행동과 사고는 물론 경영성과에도 많은 영향을 주는 요소로 작용한다. 이에 따라 본 연구에서는 조직문화 개념에 대해 확인해 보고, 선행연구를 바탕으로 조직문화의 유형이 혁신활동을 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

#### 2) 조직문화 개념

조직문화라는 용어는 1979년 ASQ(Administrative Science Quarterly)에 실린 Pettigrew의 조직문화 연구(on studying organizational culture)를 들고 있다(Hofstede et al, 1990). 조직문화를 전통, 이념, 신념, 의식, 언어, 상징 등 조직의 총체적 개념이 원천이라고 하면서 최초로 ‘조직문화’라는 용어를 사용하였다(Pettigrew, 1979).

조직문화가 순기능과 역기능을 지니고 있다고 주장한 Robbins(1989)는 순기능에 대하여 첫째, 조직문화는 하나의 조직과 다른 조직을 구별해주는 역할을 하고, 둘째, 구성원들에게 일체감을 제공하며, 셋째, 구성원들이 개인의 이익보다 조직의 목표를 위해 노력하게 하고, 넷째, 사회시스템의 안

정성을 높여주며, 다섯째, 구성원들의 태도와 행동의 통제수단으로서의 기능을 발휘한다고 하였다(정선희, 2011).

국내에서는 1980년대 중반부터 조직문화에 대한 연구가 본격적으로 시도되었다(장용선·문형구, 2008). 국내에서 연구자들의 개념을 살펴보면, 첫째 조직문화를 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식과 기술을 총칭하는 개념으로 이해하였고(김인수, 1991), 둘째, 특정집단의 구성원들에게 공유되어 다른 집단과 구별되는 것으로 조직 구성원의 정치적, 조직의 형태와 성과, 구성원의 만족감 등을 통해 경영 전반에 영향을 미치는 경영자원이라고 하였다(정선희, 2011).

셋째, 조직 내의 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직 외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치는 요소라고 하였으며, 넷째, 조직문화를 조직구성원 모두에게 당연한 것을 받아들이는 보편적인 가치체계라고 정의하였다(장지명, 2015).

다섯째, 조직문화는 특정 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념이며, 조직 전체와 구성원의 각종 행위에 직접적·지속적으로 영향을 주는 기본 요소라고 할 수 있다(정선희, 2011).

여섯째, 조직문화란 구성원에 의해 형성되고 계승되는 공유의 가치관과 신념, 이데올로기, 관습, 지식 및 기술 등이 결합된 행동 준거의 틀로서 조직구성원의 사고에 영향을 주는 것이라고 하였고, 마지막으로 조직구성원이 공유하는 것으로 그들의 행동과 조직전체에 영향을 미치는 신념과 가치, 규범 및 관습을 총칭한 개념이라고 규정하였다(김성연, 2014).

조직문화에 대한 여러 학자들의 정의를 종합해 보면, 조직문화는 ‘공유된 가치, 신념으로서의 문화’, 즉 구성원들이 기지고 있는 비가시적인 요소를 정의하는 유형과 ‘이야기, 언어, 의례, 의식으로서의 문화’, 즉 가시적인 요소로 정의되고 인류학적 개념과 관련되며, 사회적으로 형성되고, 변화가 어렵다는 속성을 가지고 있는 것으로 파악되고 있으며, 또한 포괄적인 개념으로 인식되고 있음을 알 수 있다(신유근, 1985).

이와 같이 조직문화는 여러 가지 학자들이 개념으로 정의되고 있으나,

한마디로 표현하면 ‘조직문화란 조직구성원들에 의해 형성되고 계승되는 공유의 신념과 가치관, 이데올로기, 지식 및 관습, 기술 등이 결합된 행동준거의 틀’로 조직구성원들의 사고와 행동에 영향을 준다고 할 수 있다(서순필, 2016). 선행연구에서 살펴본 것과 같이 조직문화의 개념은 학자들마다 다양한 정의를 내리고 있다(왕이여, 2017). 조직문화의 개념은 다양하게 사용되고 있으며, 사용되는 정의는 <표2-2>과 같다.

<표2-2> 조직문화의 개념

연구자	조직문화의 개념
이학중(1997)	조직구성원이 모두 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습과 규범·전통, 그리고 지식·기술 등을 포함한 종합적인 개념으로 조직구성원들과 조직 전체행동에 영향을 주는 기본요소.
Deal et al. (1982)	한 조직에서 신봉하는 지배적인 가치관으로 제품또는 서비스의 품질이나 시장에서 가격 선도와 같은 것들
Schein (1985)	조직체 또는 집단이 내외환경에 적응 및 통합과정에 적용하는 기본조건으로 조직구성원의 가치관, 사고방식 그리고 행태를 지배하는 근본 요소
Hofstede (1991)	조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 이념, 신념, 관습, 지식·기술, 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념
Holt (1993)	조직구성원들의 집단에 공통된 행동유형을 결정하는 일련의 공유된 기치와 신념으로 행동규범을 얻기 위해 직원 그리고 조직구조 및 통제 시스템과 상호작용하는 공유된 가치와 신념의 시스템
Goffee & Jones(2000)	널리 공유되고 있는 가치, 상징, 행위, 가정들로 구성되며, 조직 내에서 업무가 처리되는 방식
Martin (2002)	조직구성원들 사이에 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 요소
황창연 (2003)	조직구성원과 조직에 영향을 미치는 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범 등 정신적 또는 심리적 요소
주효진 (2004)	조직문화는 하나의 개념이 아닌 조직에 존재 또는 공유되고 있는 조직 분위기, 구성원의 가치관, 이념, 철학, 인사 또는 조직관리방식 등 모두를 포함하는 개념

연구자	조직문화의 개념
문성철 (2006)	조직구성원들 사고와 행동에 영향을 미치며 구성원들을 결집시키고, 조직생활의 의미와 목적을 부여하면서 구성원들의 행동에 영향을 미치는 요소이며, 조직행위 및 전략에도 영향을 미치는 요소.
신정하·김지은 (2008)	조직구성원들이 집단적으로 공유하고 있는 가치관, 학습, 신념 등을 포함하는 복합적인 개념

출처: 조원규(2013)수정 보완 P.6-7. 왕이여(2017)

### 3) 국내기업과 외국계기업의 조직문화 차이

글로벌 사회가 시작되면서 해외의 다국적 기업들이 한국시장에 진출하여 활발하게 비즈니스를 하고 있으며, 한국 기업들도 해외에서 활발하게 비즈니스를 하고 있다. 글로벌 기업( Multinational corporation: MNC)이라는 용어를 릴리엔탈(D.E. Lilienthal)이 1960년대에 처음 사용했으며, 1970년대에 들어서면서 글로벌 기업이라는 용어가 많이 사용되기 시작하였다. 글로벌 기업에 대한 많은 연구가 진행되고 있으나, 글로벌 기업을 명확하게 구분하고 정의하는 개념적인 정리가 이루어지지 않아 글로벌 기업은 다국적기업, 국제기업, 세계기업, 지구기업, 초 국가기업 등 다양한 명칭으로 부르고 있다(박길상, 2010).

한국 내의 기업과 외국계기업들은 조직의 신뢰와 성과를 높이기 위해 조직구성원들이 공유하고 있는 신념과 가치들을 조직문화로 구축하여 경쟁력을 강화하고 있다(모영배, 2016). 이들의 경쟁력과 차이를 비교함에 앞서 국내기업과 외국계기업의 조직문화 유형의 차이를 동·서양의 문화의 차이로부터 이해해야 한다. 동양문화와 서양문화의 차이는 집단주의 의식과 개인주의 의식을 비교해 볼 수 있다. 동양문화는 집단을 강조하며, 서양문화와 비교하면 공동체를 보다 중시한다. 동양문화의 공동체 의식은 국내 기업 문화에 영향을 끼쳐서 기업 내 가족적 분위기와 집단주의적 업무방식 등의 형태로 나타났다. 반면, 서양문화는 개인의 개성과 자율 그리고 경쟁과

성취를 강조한다. 서양문화의 개인주의는 공정한 경쟁, 성과 중시, 전문적인 업무방식 등의 형태로 기업문화에 영향을 미친다(이춘우, 2014).

과거 1990년대 후반부터 2000년대 초반, 국내기업의 조직문화를 조합적이고 체계적으로 유형화된 대표적인 연구는 신유근(1992)과 조영호(1995), 조영호·김관영·김태진(2007)을 들 수 있다. 신유근(1992)은 한국기업의 조직문화 특성을 인간중시의 가풍적 기업문화, 집합주의와 명분주의의 행동방식, 상하 간 위계질서의 중시로 제시하였고, 조영호(1995)는 한국 대기업의 기업문화를 설문조사를 통해 공통점과 차이점을 비교하는 연구를 수행하면서 한국기업 조직문화의 공통된 특성을 동적 집합주의(dynamic collectivism)로 제시하며, 위계적 문화성향이 나타난다고 보았다.

그러나 2000년대 이후로 국내기업의 조직문화에 변화가 나타나기 시작했다. Cho, Yu, Joo & Rowley(2014)나 조영호 외(2007)는 종단적 연구관점에서 한국기업의 조직문화가 서구화하고 있음을 규명하였다. IMF 외환위기를 기준으로 이전보다 이후에 강조되는 규범들이 서구사회의 합리주의를 강조하거나 과정보다 결과 강조, 능력 및 전문성 강조, 계획적 업무수행을 강조하는 행동규범 등이 강화되었음을 규명하였다. 조영호 외(2007)는 개인주의, 다원주의, 다양한 하위문화의 존재를 한국 기업문화 특성으로 제시하였다.

그럼에도 불구하고 여전히 국내기업 및 공공기관에서 나타나는 조직문화는 위계문화와 집단문화 등이 강하게 나타난다. 공공기관에서는 위계문화, 시장문화, 관계문화, 혁신문화의 순으로 위계문화가 가장 높게 확인되었다(박동수·김철의, 2008). 정연주(1999)의 연구에 의하면 과거 1990년대 후반부터 2000년대 초반에는 외국계기업이 국내기업과 비교해서 보다 강한 개발문화의 성향을 나타냈으며, 국내기업은 위계문화에서 외국계기업과 큰 차이를 보였다. 또한 외국계기업은 국내기업과 비교하여 합리문화가, 국내기업은 외국계기업과 비교하여 집단문화에서 조금 높은 수치를 나타냈다. 최철용(2011) 연구에 의하면 한국 내 활동 중인 외국계기업의 조직문화유형을 조사한 결과, 성과지향, 위계지향, 공동체지향, 혁신지향 문화의 순으로 성과지향이 가장 높게 나타났다. 최근 MZ세대(1980~2000



난대 출생)로 불리는 2030세대들은 불합리한 조직문화를 경험했을 때 불만을 직접 표현하기보다는 퇴직을 결심하는 경우가 많은 것으로 조사되고 있다. 이에 따라 각 기업에서는 기존 기성세대와 MZ세대가 함께 공존할 수 있는 새로운 조직문화를 만드는 숙제를 안고 있으며, 이제 우리 기업들은 세대간 소통과 공감을 통한 조직문화의 변화가 필요하며 고유의 조직문화를 함께 만들어야 나가야 할 것이다.

#### 4) 조직문화의 유형

조직문화의 유형분류는 간결성을 제공하고, 기본적인 구조와 관계를 인식시켜주며(Mckinney, 1966), 이론개발과 가설검증의 기초를 마련해 주기 때문에 중요하다(Hallm, 1996). 그 주된 이유는 첫째, 모든 조직에 적용되는 관계를 발견하기 보다는 독특하고 내적으로 일관된 유형의 조직들을 분류해냄으로써 조직현상에 대한 이해를 높일 수 있다(Ketchen et al., 1993). 둘째, 조직문화를 중심으로 조직의 여러 가지 문제를 관련시켜 고찰하려고 할 때 조직문화 유형을 구분하는 것이 유용하다(민승기·고종식, 1994; 안윤중, 1997). 셋째, 조직문화 유형에 따라 조직성과와의 관련성을 분석할 수 있다는 점을 들 수 있다(한주희·황원일·박석구, 1996).

조직문화는 어떤 관점이나 기준을 적용하는가에 따라서 그 유형을 다양하게 분류되어 있다(왕이여, 2017). 조직문화의 유형분류는 간결성을 제공하고, 기본적인 구조와 관계를 인식 할 경우, 이론 개발과 가설검증의 기초를 마련해 주기 때문에 중요하다(Hass & Johnson, 1966).

Harrison(1972)은 조직문화의 특성이 조직이 지향하는 이념을 살펴보면, 조직문화를 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 분류되어 사용되어 있고, Handy(1978)는 조직문화 형태의 좋고 나쁨은 존재하지 않고 환경에 대한 적합여부가 더 중요하다고 주장하면서 조직문화를 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분되어 있다(왕이여, 2017).

Ouchi(1980)는 거래비용 관점에서 시장문화, 관료제 문화, 파벌문화로 분류하였고, Johns(1983)는 사회집단구성원들 간의 교환, 거래를 통제하



기 위해서 목적에서 조직문화가 발생하게 되었다고 주장하면서 생산문화, 관료적 문화, 전문적문화로 유형화하였다(한경표, 2014).

Deal & Kennedy(1982)는 기업 활동에 관련된 위험의 정도와 의사결정 전략의 성공여부에 대한 환류와 속도의 두 가지 차원에 기반을 두어 투자형문화, 모험형문화, 관료형문화, 근면형문화로 4 가지 구분하였다(왕이여, 2017). Hofstede et al.(1990)는 국가 간 기업들의 문화차이를 연구 보면, 그의 연구에서 개인·집단주의, 권력의 거리, 불확실성의 회피, 남성·여성다움, 장기·단기 지향성 등으로 문화유형을 구분하였다(왕이여, 2017).

Quinn & McGrath(1985)는 조직을 둘러싼 외부환경의 변화하면서 구성원들이 어떻게 인식하고 있고, 그리고 이러한 변화에 대하여 어떻게 반응하는가에 따라 조직문화 유형을 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 구분하였으며, Cameron & Quinn(1999)는 외부환경에 대한 인식, 적응과 유연성을 기준으로 관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화로 구분하였다(왕이여, 2017).

본연구에서는 조직문화 유형을 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화, 위계지향문화로 구분하였으며 조직문화 유형의 선행연구는 <표 2-3>과 같다.

<표2-3> 조직문화 유형에 대한 선행연구

연구자	조직문화 유형분류	분류기준
Harrison (1972)	①권력지향문화 ②역할지향문화 ③과업지향문화 ④인간지향문화	조직과 조직구성원의 이해일치
Handy (1978)	①클럽문화 ②역할문화 ③과업문화 ④실존문화	이념적 지향
Ouchi (1980)	①시장문화 ②관료적 문화 ③족벌문화	거래비용 중시
Deal & Kennedey (1982)	①남성적 문화 ②과업·여가병존 문화 ③위험감수문화 ④과정문화	기업행위 결과에 대한 위험도와 피드백 속도

연구자	조직문화 유형분류	분류기준
Wallach (1983)	①혁신적 문화 ②지원문화 ③관료적 문화	조직내 개인 동기유발 요인
Jones (1983)	①생산문화 ②관료적 문화 ③전문직문화	거래비용을 중심
Burbidge & Harrion (1984)	①행렬조직문화 ②관료조직문화 ③핵화조직문화 ④권력조직문화	조직내 공식화, 집권화
Kimberly & Quinn (1984)	①집단문화 ②개발문화 ③위계문화 ④합리문화	환경변화에 반응을 보 이는 조직
Quinn & Mcgrath (1985)	①관계지향문화 ②혁신지향문화 ③위계지향문화 ④과업지향문화	환경의 인식유형과 조 직의 반응유형
Ernest (1985)	①상호작용문화 ②통합적 문화 ③체계적 문화 ④기업가적 문화	인간차원, 활동차원
Kets de Vries & Miller(1986)	①평집병적 문화 ②회피 문화 ③카리스마적 문화 ④관료적 문화 ⑤정치적 문화	최고경영자가 오랜 동 안 지녀온 심리적 성향
서인덕 (1987)	①합리적문화 ②진취적문화 ③친화적문화 ④보존적문화	조직구성원의 행동특성 과 현실자작
Weiner (1988)	①기능적-전통적 문화 ②기능적-카리스마적 문화 ③우월적-전통적 문화 ④우월적-카리스마적 문화	가치관의 초점과 원천
Dension (1990)	①적응문화 ②사명문화 ③몰입문화 ④일관문화	준거의 초점, 변화추구 정도
박노윤 (1991)	①적응적문화 ②혁신적문화 ③관료적문화 ④카리스마적문화	환경에 대한 자세와 구 조적 유연성
신유근 (1992)	①가풍적 문화 ②We-I형 문화 ③미성숙 문화 ④I-I형 문화	공동체 및 개인 중시, 타 율 및 자율 주의
Trompenaars (1993)	①가풍적 문화 ②We-I형 문화 ③미성숙 문화 ④I-I형 문화	평등성, 대인지향성, 계 층성, 과업지향성

연구자	조직문화 유형분류	분류기준
Quinn & Cameron (1999)	①혁신지향문화 ②관계지향문화 ③위계지향문화 ④과업지향문화	유연성, 안정성, 내·외부 지향성
김호정(2004)	① 집단문화 ② 발전문화 ③ 위계문화 ④ 합리문화	융통성·안정성, 외부 및 내부지향
주효진(2008)	① 관계지향문화 ② 혁신지향문화 ③ 시장지향문화 ④	조직 내·외부 관심사 지향차원, 조직구조상 유연성과 통제추구
이은진(2009)	① 변화문화 ② 위계문화 ③ 과업문화 ④ 관계문	개인주의, 집단주의, 조직효과성과 성과

출처: 최창열(2012), P10. 인용, 이정남(2010: 11); 조일환 (2010: 19); 김준근(2011: 19); 이병복(2015); 김종수(2020), 참조 구성

#### 가) 관계지향 문화

관계지향 문화(clan culture)는 집단문화 또는 합의문화라고도 하며 내부조직의 조정과 통합, 그리고 유연성을 중시하는 문화이다(진광영, 2013). 집단문화는 조직의 유연성과 내부의 체계 유지에 가치를 두고 있으며, 이 문화에서는 조직구성원의 몰입과 참여가 조직유효성에 밀접한 영향을 미친다(최은옥, 2019). 이처럼 집단문화는 구성원들의 신뢰감, 인간적 유대감, 인간적 배려, 친밀감을 우선시하는 업무 수행방식을 지향한다(Quinn & Kimberly, 1984). 관계지향 문화적 특성은 조직구성원들의 신뢰, 팀워크, 충성 등의 가치를 중시하며, 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 가장 역점을 둔다. 조직효과성의 기준도 조직몰입 증진에 가장 큰 비중을 두고 인적자원의 훈련 개발을 한다(Parker & Beradley, 2000). 관계지향의 합의문화는 구성원들에게 동기를 유발하여 상호간의 신뢰감과 화목, 그리고 우호적 관계와 집단의식을 강조하는 반면, 환경변화에 대한 적응 행동에 있어서는 비교적 소극적인 경향을 보인다(장자전, 2021). 이 문화에서는 조직 구성원의 참여와 몰입이 조직효과성에 중요한 영향을 미친다(김상용, 2008). 따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직문

화 유형인 관계지향 문화를 혁신활동을 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

#### 나) 혁신지향 문화

혁신지향문화(developmental culture)는 개발문화라고도 하며 외부 환경에의 적응과 변화, 신축성 및 유연성으로 대변되는 문화이다(윤준태, 2016). 혁신지향문화에서는 통찰력, 발명 및 혁신 등의 직관적 정보처리 과정이 외적 자원, 자원획득 및 성장 등의 목적달성의 수단으로 가정된다(이동기, 2012). 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 창의성과 혁신성, 도전성을 중심 가치로 인정한다(진광영, 2013). 혁신지향의 개발문화의 특성은 여러 개의 기업 목적을 가지며, 외부의 지지와 성장을 중시하고, 카리스마적 권위를 인정하며, 가치를 권력의 기반으로 삼는다(김종수, 2020). 의사결정은 직관적으로 이루어지고, 리더십 스타일은 창의적, 모험 지향적이며 구성원들은 노력의 열성도에 의해 평가된다(이동기, 2012).

이 같은 혁신지향문화는 유연성과 변화를 강조하며, 성장, 창조성, 외부환경에 적응이 강조된다(김상용, 2008). 또 동기부여의 주요 요인으로는 성장, 격려, 창조성, 다양성 등이 강조된다. 혁신지향문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행 할 수 있으므로 직무만족이 높아지고, 자율적 업무수행과 조직과 개인의 일체감 형성으로 조직몰입이 향상된다(이병관, 2017).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직문화 유형인 혁신지향 문화를 혁신활동을 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

#### 다) 위계지향 문화

위계지향 문화(hierarchical culture)는 안정성과 통제를 기반으로 조직

의 현상 유지를 강조하며, 규칙에 의한 질서와 규제를 중시한다. 조직 구성원들의 행동은 응집성과 예측 기능성으로 표현되며, 효율성과 정확성을 추구한다(Denison & Spreitzer, 1991). 주요 개념은 통제로써 지속성과 안정성을 지향하여 신속, 능률, 원활한 업무수행에 가치를 둔다. 이러한 특징은 재량보다는 통제, 표준화된 규칙과 절차를 통해 나타나며 공식화되고 구조화된 조직에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 또한 효율성을 지속적으로 유지, 확보하려는 조직에서 더 지배적으로 나타난다.

그렇기 때문에 위계지향 문화에서는 문서화, 평가, 계산 등의 공식적 정보처리 방식이 중요한 수단으로 간주되며, 일상적이고 표준화된 업무를 수행함으로써 집권화와 공식화 등의 구조적인 특징을 보이기도 한다(Cameron & Quinn, 2011). 위계지향의 조직문화에서는 조직원들이 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 떨어지게 되고 동기부여가 약화되어 직무만족도 떨어질 수 있다(김종수, 2020). 뿐만아니라 위험부담과 책임을 회피하고자 무사안일 형태가 발생 할 수 있는 반면 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착은 약해진다(이동기, 2012). 이러한 위계지향 문화는 관리자들에게 조직 내 정보 흐름을 잘 관리하고, 제품이 품질과 업무 성과를 효율적으로 관리하도록 요구한다(Cameron et al, 2014).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직문화 유형인 위계지향 문화를 혁신활동을 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

#### 라) 시장지향 문화

시장지향 문화(market culture)는 합리문화(rational culture) 혹은 합리적 목적모형(rational goal model)이라고도 하며, 조직의 목표 달성과 과업 수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화이다(Quinn, 1988). 현실에 대해 높은 확실성을 지각하고 목표달성(achievement)이라는 전제에서 출발하며, 체계적이고 능률적인 조직관리를 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처해 나가는 특징을 갖고 있다(Quinn & Kimberly, 1984). 따라서

목표 달성을 위주로 목표설정과 계획수립, 능률적인 과업달성, 실적위주의 업무관리와 같은 특성이 비교적 강하게 나타난다(Quinn & kimberly, 1984). 생산성, 효율성, 목표달성 등을 강조하며, 생산성과 능률성의 기준이 목표달성에 있어 중요하다(Quinn & kimberly, 1984). 시장문화는 내부에 대한 관심보다는 외부 환경에 관심을 두고, 변화보다는 안정적 통제 중심의 구조를 지향한다(왕이여, 2017). 조직 내 명확한 목표 설정과 구성원들의 경쟁, 과업, 성취에 중점을 둔다. 생산성과 경쟁력이 가장 큰 가치이며, 리더는 부하를 독려하여 경쟁에서의 승리를 강조한다(Cameron & Quinn, 1999).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직문화 유형인 시장지향 문화를 혁신활동을 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 하며, Quinn의 조직문화 주요특성은 다음 <표2-4>와 같다.

<표2-4> 조직문화 주요특성(Quinn & Kimberly, 1984)

구분	관계지향	혁신지향	시장지향	위계지향
(가치차원) 유연성/통제	유연성	유연성	통제	통제
내부/외부	내부	외부	외부	외부
수단	협력, 사기	적응성, 신속	계획, 목표설정	정보관리, 의사소통
목적	인적자원 개발	성장, 자원획득	생산, 효율	안정성, 통제
(조직특성) 순응	소속	이념	계약	규범
동기부여	애착	성장	능력	안전
리더십	지원적	창의적	지시적	보존적
기술	수공업	비일상적	공학적	일상적
조직구조	클랜조직	애드호크 크래시조직	시장조직	위계조직
전략지향성	합의조성	변화	미래전망	방어

출처: Quinn., & Kimberly, op, cit(1984); 왕이여(2017)

## 제 4 절 혁신활동

### 1) 혁신활동의 개념

혁신의 개념은 학자, 혁신을 수행하는 정부·기관·기업의 필요성과 중요성에 따라 다양한 뜻으로 의미를 해석하고 있다. 혁신이론의 창시자인 Schumpeter (1934)는 “혁신은 창조적 파괴(creative destruction)의 동적 과정으로써, 경영자원의 새로운 결합(new combinations)에 의해 발생되는, 기존의 연장선상에 있는 개선의 반복과는 다른 비연속적인 변화라고 주장하였다(임영표, 2020). Thompson(1965)은 새로운 절차나 제품, 서비스를 최초로 만들어 이를 받아들이고 이행하는 과정을 혁신으로 정의하였고, Zaltman et al.(1973)은 혁신을 새로운 아이디어의 실질적이고 물질적인 가공물이며, 경쟁자들 대비 상대적으로 새로운 것을 먼저 수용하여 현상에 적용하는 것으로 보았다(한동삼, 2020).

Damanpour 와 Evan(1984)는 “혁신은 환경변화에 대응하는 것이며 조직안에서 변화를 가져오는 수단이라고 정의하고, 조직은 목표달성 수준을 향상시키기 위하여 기술변화나 경영변화를 조직의 구조에 통합하거나 새로운 기술을 적용함으로써 환경변화와 불확실성에 대응할 수 있다고 주장하였다(임영표, 2020). Kanter(1988)는 문제를 인식하고 아이디어를 생성해서 채택하여 해결안을 생성하는 것에서 시작하여 아이디어를 제품, 서비스 또는 공정 등으로 만드는 과정이라 정의하였다(한동삼, 2020). Damanpour(1991)는 혁신이란 창의적인 아이디어를 가치 있는 제품이나 서비스 그리고 운영방식으로 전환시키는 과정으로 정의하였으며, Vande Ven(1992)은 새로운 생각이나 행동의 필요성을 인지하려는 조직문화를 관리하는 것으로 보았다(한동삼, 2020). Amabile(1997)는 혁신을 기업경쟁력 강화를 위해 경영시스템에서 창조적 변화를 이루어내려는 노력으로 판단하고 있다(한동삼, 2020). 이외에도 Hamel(2002)은 혁신이란 단순한 경쟁전략이 아니라 치열한 무한경쟁에서 벗어나는 유일한 방법이라고 정의했다(한동삼, 2020).



Drucker(2002)는 “혁신은 기업가 특유의 도구로써, 기업가가 새로운 부를 생산하는 자원을 창출하거나 부를 창출하기 위해 존재하는 자원에 향상된 가치를 부여하는 수단으로 보았다. 혁신은 천재의 재능으로부터 일어나기도 하지만 대부분의 혁신은 혁신기회를 찾기 위한 의식적이고 의도적인 노력을 통해서 발생하며, 목적적이고 체계적인 혁신은 새로운 기회의 원천을 분석함으로써 시작한다”.

국내 선행연구 논문으로 조동성, 신철호(1996)는 “경영혁신이란 새로운 제품이나 서비스, 새로운 공정기술, 새로운 구조나 관리시스템, 조직구성원을 변화시키는 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행함으로써 기업의 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 것”으로 정의하였다.

송병렬 등(2010)은 혁신은 환경변화가 만들어내는 위험과 기회를 적절히 활용하여 지속적 성장을 추구하고, 기업 내 부족하거나 잘못된 부분을 수정하여 향후 예상되는 위기를 극복하고 건전한 조직체질을 유지하며, 일류기업이 되기 위해 필요한 새로운 아이디어, 방법 또는 시스템을 도입하여 전사차원의 구체적 변화를 추구하는 것으로 정의하였다(전현호, 2019). 정태용(2014)은 기존의 상식을 넘어 독창적이며 경제적 가치가 있는 새로운 제품이나 서비스, 시스템을 만들어 내는 활동을 혁신활동이라고 하였다(전현호, 2019). 차영태(2016)는 환경변화에 대응하고, 고객에게 향상된 가치제공, 기업의 지속성장을 달성하기 위해 새롭거나 개선된 제품, 서비스, 생산공정, 마케팅, 조직구조, 운영시스템 도입 및 실행을 통해 기업의 중요 부분을 본질적으로 변화시키는 활동을 혁신활동으로 정의하였다(한동삼, 2020).

OECD(2005)의 오슬로매뉴얼은 “혁신이란 새롭거나 현저하게 개선된 제품이나 공정의 개발, 새로운 마케팅 기법의 수행, 사업현장과 고용조직과 외부조직과의 관계에서 새로운 조직관리방법의 수행”으로 보았다. 미국 상무부 자문기구인 The Advisory Committee on Measuring Innovation in the 21st century Economy(2008)는 “혁신이란 고객을 위한 새로운 가치와 기업을 위한 재무적 보상을 목적으로 새롭거나 개선된 제품, 서비스, 프로세스, 시스템, 조직구조, 비즈니스 모델의 디자인, 발명, 개발, 수행”으



로 정의하였다. 혁신활동에 대한 선행연구들은 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 혁신활동의 정의

연구자	정의
Thompson (1965)	새로운 프로세스나 제품 그리고 서비스를 최초로 만들어 이를 받아들이고 이행하는 과정
Zaltman et al. (1973)	새로운 아이디어의 실질적이고 물질적인 가공물이며, 경쟁자들 대비 상대적으로 새로운 것을 먼저 받아들이고 현상에 적용하는 것
Quinn & Cameron (1983)	기업을 운영하며 나타나는 다양한 문제를 새로운 방식으로 해결하는 수단
Kanter (1988)	문제를 인식하고 아이디어를 생성해서 채택하여 해결안을 생성하는 것에서 시작하여 아이디어를 제품, 서비스 또는 절차 등으로 만드는 과정
Damanpour (1991)	창의적인 아이디어를 가치 있는 제품이나 서비스 그리고 운영방식으로 전환시키는 과정
Van de Ven(1992)	새로운 생각이나 사고, 행동의 필요성을 인식하려는 조직문화를 관리하는 것
Drucker (2000)	인구통계, 가치관, 기술, 과학 등에 있어 이미 일어난 변화를 체계적인 프로세스를 거쳐 확인하고 기회로 인식하는 것
Hamel (2002)	단순한 경쟁전략이 아니라 치열한 무한경쟁에서 벗어나는 유일한 방법
Bisbe et al. (2004)	기존 제품과 구별된 특성을 지닌 차별화된 창의적인 제품을 개발 또는 출시하는 것
Pearson (2009)	가치를 크게 전환하는 것으로 단순히 새로운 아이디어를 몇 가지 창출하는 것과 구분
Wolpert (2009)	기존의 핵심개념을 완전히 변화시키는 것으로 이는 새로운 사업을 추구하거나 기술을 개발하여 이루어지며 단순히 기술적인 개념이 아닌 새로운 것

출처 : 정태용(2014); 전현호(2019); 한동삼(2020) 등 참고 연구자 재구성

## 2) 혁신의 범위

혁신(innovation)은 그 개념이나 내용이 매우 광범위하기 때문에 경영학뿐만 아니라 사회학, 심리학, 인류학 등의 행동과학 분야에서부터 경제학, 정치학 등 다양한 분야에서 오랫동안 많은 학자들의 연구대상이 되어왔다(Rogers, 1995). 혁신활동의 범위는 시대에 따라, 학자에 따라 다양하게 분류되고 있다. Abernathy 와 Utterback(1975)은 혁신을 제품혁신과 공정혁신으로 구분하였고, Damanpour 와 Evan (1984)는 기술혁신(technical innovation)과 경영혁신(administrative innovation)으로 구분하였으며, Dewar와 Dutton(1986)는 급진적 혁신(radical innovation)과 점진적 혁신(incremental innovation)으로 Christensen(2003)은 존속적 혁신(sustaining innovation)과 파괴적 혁신(disruptive innovation)으로 OECD(2005)는 제품혁신(product innovation), 공정혁신(process innovation), 마케팅혁신(marketing innovation), 조직혁신(organizational innovation)으로 분류하였다(김선모, 2018)

Damanpour와 Evans(1985)는 85개의 미국 공공도서관을 대상으로 하여 조직혁신과 성과에 관한 연구에서 혁신활동을 경영혁신과 기술혁신으로 구분하였다(임영표, 2020). 기술혁신은 조직의 기술시스템 하에서 일어나는 혁신으로 조직의 기본적인 생산 활동과 직접적으로 관련이 있으며, 조직의 생산과정이나 서비스의 운영에서 새로운 요소의 도입이나 새로운 제품이나 서비스를 위한 아이디어를 수행하며, 아울러 기술혁신은 조직 기술시스템의 성과를 변화시키고, 개선하는 수단으로 인식되었고, 경영혁신은 조직의 사회시스템에서 일어나는 혁신으로 정의한다(차영태, 2016). 경영혁신은 조직구조 및 인사관리에서의 혁신을 의미하여, 한편 연구를 통하여 도서관은 경영혁신보다는 기술혁신을 좀 더 많이 채택하며, 경영혁신과 기술혁신은 저성과 조직보다 고성과 조직에서 높은 상관관계가 있다고 주장하였으며, 아울러 조직혁신 지연의 정도는 조직성과와 깊은 관련이 있으며, 경영혁신의 채택은 기술혁신의 채택을 촉발하는 경향이 있다고 밝혔다(조준석, 2015).

Christensen(2003)은 “존속적 혁신은 하이엔드고객을 대상으로 기존제

품을 지속적으로 개선하여 보다 높은 가격에 제공하는 전략이라면 파괴적 혁신은 로우엔드 고객 또는 새로운 시장을 대상으로 하여 현재 주 제품의 성능에 미치지지는 못하나 단순 기능의 간결하고 저가의 제품을 도입해 기존시장을 파괴하고 새로운 시장을 창출하는 혁신전략이라고 밝혔다”. 제적 혁신은 하이엔드 시장에서 제품의 최고성능을 필요로 하지 않는 고객을 타겟(target)으로 하는 로우엔드 파괴(low-end disruption)와 이전에 제공되지 않았지만 새로운 수요를 창출하는 새로운 시장파괴(new-market disruption)로 구분한다(조준석, 2015).

OECD(2005)의 오슬로 매뉴얼은 기업의 혁신활동을 측정하기 위한 자료를 수집하고 분석하는 가이드라인을 제공하는 매뉴얼로서, 1992년에 발행한 초판에서는 제품혁신과 공정혁신만을 혁신활동으로 측정하였으나 서비스업의 확대와 더불어 비기술분야에서의 혁신의 중요성이 강조되면서 3판에서는 마케팅혁신과 조직혁신을 혁신활동에 포함시켰다(차영태, 2016). 국내에서도 승인통계의 일환으로 진행되는 과학기술정책연구원의 기술혁신조사 연구에서 혁신활동을 제품혁신, 공정혁신, 마케팅혁신, 조직혁신으로 구분하여 진행하고 있다(과학기술정책연구원, 2012).

오슬로 매뉴얼(OECD, 2005)에 따르면 혁신의 개념은 종전의 제품과 기존의 공정상의 개선이라는 좁은 개념에서 제품혁신, 공정혁신, 마케팅혁신, 조직혁신을 모두 포함한 개념으로 확대되고 있다고 하였다. 이외에도 일본능률협회는 혁신의 유형에 대해 제품과 사업을 변화시키는 제품혁신, 업무와 경영관리 방식을 변화시키는 과정혁신, 그리고 구성원들의 마음과 행동의 변화를 불러일으키는 사고혁신 등으로 구분하기도 하였다(한동삼, 2020).

본 연구에서는 혁신활동을 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동으로 구분하여 분석하고자 한다.

### 3) 기술혁신

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). 이러한 기술혁신은 기업의 전반적인 활동에 부가가치를 증대시켜 주며(Roberts, 1999), 제품 및 제조 공정상의 기술에 새로운 변화를 적용하여 실용화함으로써 궁극적으로 조직의 변화를 야기한다(송상호, 2006). 기술개발을 통한 기술혁신은 새로운 상품을 계속해서 생산해야 하는 제조업 분야에서 더욱 중요하다(유연우 노재확, 2010). 기술혁신은 새로운 아이디어를 창출하고 개발하여 실용화시키는 과정으로 조직 기술력의 핵심에 해당하는 상품 및 서비스의 생산과정을 의미한다(Koc & Ceylan, 2007; Rogers, 1998). 또한 시장의 수요에 적극대응하여 새로운 기술을 개발하는 혁신의 과정을 통해 기술혁신은 조직의 지속가능경영의 관점에서의 성공과 직결된다(안중기, 2018). 이처럼 기술혁신은 조직의 경쟁 우위 창출은 물론 해당 산업의 생산성을 향상시켜 국가 전체의 경제발전을 견인하며, 사회를 혁신시키는 주요 원동력으로 작용하고 있다(Koc & Ceylan, 2007).

Xin & Su(2011)에 의하면 기술혁신은 새로운 기술이 개발되고 널리 사용되는 과정으로 기술혁신의 본질은 과학 기술 성과가 상용화되어 실제 생산성으로 이전된다는 것을 의미하며, 기술혁신은 기업의 지속 가능한 발전과 국제 경쟁력의 핵심 요소임을 강조하였다(안중기, 2018). 기술혁신에서 기본적인 역할을 하는 숙련된 인재는 기업혁신, 특히 기술혁신의 중요한 원동력이라고 강조하였다(안중기, 2018). 이처럼 기술혁신은 조직의 경쟁우위 창출은 물론 해당 산업의 생산성을 향상시켜 국가 전체의 경제발전을 견인하며, 사회를 혁신시키는 주요 원동력으로 작용하고 있다(Koc & Ceylan, 2007; Lee, 2000).

기술혁신의 성과는 기술개발 노력에 더하여 이를 원활하게 이행할 수 있도록 투입, 과정, 산출의 관계를 효과적으로 관리하는 조직의 전략적 관리적 능력 및 역량에 의해 좌우된다(Nelson & Winter, 1982; Choi & Ha, 2011). 또한 시장의 상황과 변화를 고려하여 고객들의 요구에 적극적으로 대응할 수 있도록 외부환경을 관리하는 노력도 요구된다(Cooper,

1990). 따라서 이러한 과정이 체계적으로 진행되도록 관리할 수 있는 역량을 보유하여야 혁신을 성공적으로 이끌 수 있다(Cohen & Levinthal, 1990; Koc & Ceylan, 2007).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 혁신활동인 기술혁신을 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

#### 4) 업무프로세스혁신

OsloManual(2005)은 프로세스혁신(process innovation)은 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).

생산공정 측면에서는 생산기업, 생산 자동화를 위한 설비나 통합된 프로세스의 도입 등을 포함하며, 물류 방식에 대하여는 제품 배송에 대해 바코드, RFID 등의 도입으로 보다 더 유연성을 가지거나 재고관리의 역량이 향상된 경우 등을 포함한다고 하였다(김병선, 2014). 그 외에도 구매나 회계 등에 대하여 IT 기술도입 등을 통한 지원방식도 포함한다고 하였지만, 조직이나 관리방식의 변화는 프로세스혁신의 범주에서 제외된다고 하였다(김병선, 2014).

Evan(1966)과 Damapour(1991)는 혁신활동을 기술혁신활동과 관리혁신활동으로 구분하였으며, 기술혁신활동은 제품, 서비스, 생산과 관련한 부분으로 분류하며, 관리혁신활동은 조직구조 및 관리절차에 관한 혁신활동으로 구분하였다(신은경, 2019). 기술혁신활동은 다시 2분류로 나누어 제품혁신활동(Product Innovation)과 프로세스혁신활동(Process Innovation)으로 구분하여 제품의 생산과 서비스의 제조,유통부문을 세부적으로 구분하였다(신은경, 2019).

STEPI(2010)은 프로세스혁신에 대하여 혁신의 성과에 대한 공정혁신의 구성과 산업최초의 여부, 비용의 절감효과에 대한 정보와 혁신의 주체, 혁신 협력과 혁신효과, 혁신의 보호방법, 그리고 혁신에 대한 저해요인 관련 정보를 수집한다(김병선, 2014). 그 이외에 혁신의 외부 판매여부와 혁신에 대한 소요기간, 지식의 수명에 대한 정보도 포함한다고 하였다.(김병선, 2014).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 혁신활동인 업무프로세스를 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

## 5) 변화관리

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). 또한, 변화(Change)란 내외적 압력이나 세력에 의해 나타나는 계획적 또는 비계획적 반응을 의미한다(Jick, 1995).

Duck(1999)는 변화관리란 변화노력을 이끄는 사람과 새로운 전략이 실행되리라고 기대하는 사람들간의 대화를 관리하고, 변화가 일어날 수 있는 조직상황을 관리하며, 변화의 성공에 핵심적인 감정을 관리하는 것이라고 하였다(김창일, 2021). 대부분의 경영자가 부딪히는 변화관리의 문제는 변화관리가 그들이 이전에 경험한 다른 경영과제와는 전혀 다르다는 점이다. 복잡한 운영상의 문제를 해결할 수 있는 특별한 기술을 가지고 있는 대기업의 최고경영자일지라도 변화관리는 기존의 방법이 별로 효과가 없다는 것이다.

변화란 일하는 방식이 바뀌고, 그것이 기업 내에 체질화 되었을 때 정착되기 때문에 새로운 행동이 사회규범과 공유가치로 뿌리내리지 못하면 변화 압력이 제거되자마자 곧 퇴화해 버리게 된다(Kotteretal. 1998; 양성일, 2009). 변화관리는 복잡하고 다면적인 과정(multifaced process)이다(Groveretal, 1995). 변화관리는 비즈니스 프로세스, 조직구조, 또는 신기



술 도입으로 조직 내에 변화가 수반될 경우 변화에 대한 책임과 자원을 증가시키고 저항을 줄여주는 과정을 의미한다(CastleandSir, 2001). 변화 관리는 일반적으로 조직을 운영하는데 있어서 환경변화가 발생할 때 요구되는데, 그 원인이 되는 환경적 변수는 정치적, 경제적, 사회환경적, 기술적 요소를 모두 포함한다(Jury, 1997).

변화관리와 혁신과의 관계는 다음과 같다. 시대의 환경에 맞추어 변화가 일어나고 여기에서 전혀 새로운 아이디어나 행동을 수용하는 것을 혁신이라고 하며 혁신은 지속적이 아니고 단속적으로 그때 그때 일어난다(노기호, 2010). 혁신을 통해 기업성고가 향상되는데 그것은 공정 적합성과 제품적합성이라는적합성을 통해 향상된다고 한다(김인호, 2006).

결론적으로 변화관리는 변화에 따르는 문제점들을 감소하고 변화에 적응할 수 있는 능력을 배양하여 변화의 목적을 효과적으로 달성하기 위한 관리라고 하였으며(안영진, 2007), 문근찬(2006)은 변화관리란 구성원의 저항을 극복하고 혁신이 일어날 수 있도록 의지를 불러일으키고(혁신점화)적절한 혁신안이 마련될 수 있도록 유도(혁신비전 설계, 혁신 실행, 혁신 내재화)하며,이러한 일련의 과정이 장애 없이 진행(혁신저항 관리)될 수 있도록 행하는 총체적 관리라고 말하고 또한, 조직의 변화와 혁신을 일으킬 수 있도록 하는 것을 변화관리라고 할 수 있다.

민간조직의 변화는 조직의 생존을 위협하는 내외적 압력 속에서 이윤 창출하고 생존하기 위해 이루어진다(김창일, 2021). 그러나 공공부문의 조직은 헌법 또는 법률에 의해 조직의 생존이 민간부문의 조직에 비해 상대적으로 보장되기 때문에 변화가 조직생존의 압력만으로 이루어지지 않으며 변화를 통해 궁극적으로 국민의 행정 만족도를 증대시키기 위해서 이루어진다(김창일, 2021). 이와 같이 민간조직, 정부조직은 추구하는 성과의 개념이 서로 다르지만 업무성과 향상을 위해 변화관리와 이를 통한 변화가 필요하다는 점은 동일하다(김창일, 2021). 이를 다르게 말하면 조직구성원의 업무성고가 민간조직, 공공조직을 구분하지 않고 변화관리를 어떻게 시행하느냐에 따라 크게 달라질 수 있다는 것을 의미한다(Gill, 2003). 이와 같은 변화관리를 효과적으로 수행하는 조직이 경쟁에서 우수

한 성과를 달성한다(Kelliher & Perret, 2001). 또한 변화관리를 효과적으로 수행하기 위해서는 기술과 조직 내 다양한 변수들, 즉 책임, 구조, 역할 및 문화 등의 상호작용을 고려해야 한다(Orlikowski & Hofman, 1997). 그러나 정부조직은 민간조직에 비해 구조적인 타성으로 인해 보수성과 경직성이 강한 특징을 가지고 있으며 이로 인해 조직변화에 대한 저항이 민간조직에 비해 크다(김용훈, 2004). 따라서 변화 저항세력에 대해 변화를 유도하고 구조와 문화를 혁신하며 변화하는 환경에 빠르게 적응할 수 있는 능력을 향상시키는 변화관리 활동이 더욱 강조된다(윤인환 외, 2015). 변화관리는 충격과 저항 등의 고통을 완화시키고 조직구성원들의 변화를 이끌어 내는 기법으로 학자 간 다양한 정의를 내리는데 정의는 다음 <표2-6>와 같다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 혁신활동인 변화관리를 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

<표2-6> 연구자별 변화관리(Change Management) 정의

연구자	정의
Lewin(1947)	조직변화는 추진세력이 견제세력의 저항을 극복하면서 진행되며, 견제세력은 추진세력의 주도성에 일정한 저항을 함에 따라. 조직변화를 위해 각 단계에서 추진세력과 견제세력의 행동이 진행되는 과정
Brown & Morberg (1986)	계획적 조직변화와 조직목표를 달성하기 위하여 조직 시스템에서 조직문화, 기술, 구조, 의사결정과정, 관리체계 등의 하위 수준을 변경 또는 변화시키는 과정
Strebel(1992)	변화관리는 조직변화에 따른 성과를 제고시킬 수 있도록 추진세력이 견제 또는 저항세력의 변화를 유도하는 행위
Duck(1993)	변화관리란 변화노력을 이끄는 사람과 새로운 전략이 실행된다고 기대하는 사람들간의 대화를 관리하고, 변화가 일어날 수 있는 조직상황을 관리하며, 변화의 성공에 핵심적인 감정을 관리하는 것
Kettinger & Grover(1995)	변화관리란 경영, 정보, 기술, 조직 구조, 그리고 사람 간의 관계에 변화를 가져옴으로써 경쟁적 우위를 달성할 수 있도록



연구자	정의
	록 비즈니스 프로세스를 향상시키고 재설계하는 전략중심의 조직적 시도
Bancroft & Seip & Sprengel (1998)	변화관리란 조직 내에 변화가 수반될 경우 변화에 대한 책임과 지원을 증가시키고, 조직구성원들의 저항을 최소화하며, 변화된 환경에서 구성원들이 적응하고 성과를 향상시키기 위한 조직 전반에 걸친 활동
Prosci (1999)	변화관리란 필요한 비즈니스 성과를 달성하기 위해 사람 변화 측면을 관리하는 프로세스, 도구 및 기술을 의미
김가람 외 (2010)	요인의 변경, 기 실행된 업무의 재실행을 변경관리의 업무
Moran & Brightman (2001)	외부 및 내부 고객의 끊임없이 변화하는 요구에 부응하기 위해 조직의 방향, 구조 및 기능을 지속적으로 개선하는 프로세스
Castle & Sir(2001)	변화관리란 비즈니스 프로세스, 조직구조, 또는 신기술 도입으로 조직 내에 변화가 수반될 경우 변화에 대한 책임과 지원을 증가시키고 변화에 대한 저항을 줄여주는 과정을 의미
Anderson & Anderson (2002)	변화관리란 새로운 원칙, 기술, 처방을 조직에 적용하여 사람들의 변화를 이끌어내는 것
이정우 & 김민석(2004)	조직구성원들로 하여금 전략적 사고를 갖춰 문제와 기회를 미리 예측하여 조직내 환경의 변화에 보조를 맞춰 조직을 유지·발전시키도록 하는 것
Armstrong & Baron(2004)	변화관리란 경쟁 우위를 확보하기 위해 조직이 고도의 헌신적이고 유능한 인재를 전략적으로 창출하고 이들이 조직 내에서 얼마나 잘 변화를 이끌어가는지에 관심을 갖는 것
Kotter, J.(2011)	변화관리란 변화를 위한 노력을 제어하는데 사용되는 기본 도구 또는 구조의 집합을 의미함. 변화관리의 목표는 변화의 산만함과 <b>저항</b> 을 최소화하는 것
손명진 외 (2012)	사업의 기획단계에서부터 목표가 달성되는 시점까지의 건설 환경변화에 유기적으로 대응하고 동시에 발생 가능한 다양한 변화요인을 사전에 파악하여, 사업초기 목표 또는 변경된 목표를 달성하고 리스크를 최소화할 수 있도록 지원하는 체계적인 관리기술
Wanner, M. F.(2013)	변화관리란 조직의 비즈니스 전략을 달성하기 위해 핵심 프로세스를 제공하는 변경의 지식, 도구 및 자원을 조직적이고 체계적으로 적용하는 것을 의미

연구자	정의
차용운 (2013)	건설 프로젝트의 전 생애동안 발생 가능한 변화의 예측, 이미 발생된 변화를 인지, 변화가 미치는 영향을 분석하여 초기에 목표한 바를 달성하기 위하여 관리·조정하는 과정

출처 : 김창일(2021); 조진영(2014),

## 6) 지식경영활동

### 가) 지식경영 개념 및 정의

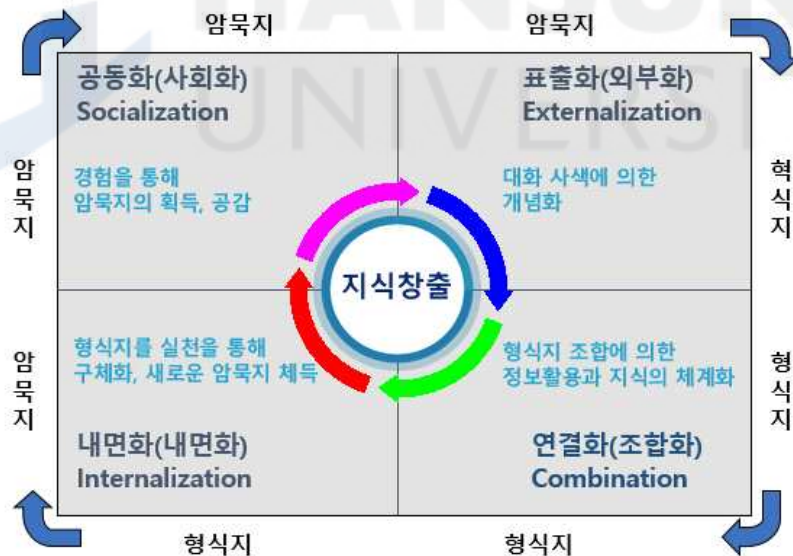
지식경영의 개념에 대하여 Nonaka와 Takeuchi(1995)는 새로운 지식을 창조하고, 이를 전체 조직으로 확산하고 공유하며, 다시 상품, 서비스, 시스템으로 형상화하여 성과를 창출하는 하나의 프로세스라고 정의하였다(천영민, 2016). Prusak(1997)는 개인에게 내재화되어 있는 지식을 자산으로 인식하고 이를 조직 구성원이 의사결정에 활용할 수 있도록 조직의 지식으로 자산화하는 것으로 정의한다. Wiig(1997)는 고객가치를 극대화하기 위한 지적 자산의 창출 및 이를 고양 시키기 위하여 내부 역량을 축적하는데 요구되는 모든 프로세스, 시스템, 문화 및 역할이라고 정의하였다. 이상을 종합하면 지식경영이란 조직이 고객의 가치를 증진하고 경쟁우위를 확보하기 위하여 조직 내외의 지식을 획득, 관리하고 이를 저장 활용하는 일련의 경영활동이라고 정의한다(송상호, 2005).

### 나) 지식경영활동

지식경영 활동이란 지식이 창출되어 조직 내에서 어떻게 공유되고 활용되는가에 초점을 맞추고 있다. (송상호, 2005) 지식경영활동에 대하여 Radding(1998)은 지식획득과정, 지식저장과정, 지식처리과정으로 단계를 구분하고 정보기술 활용이 각 단계로 이전하는 중요한 핵심성공 요인이라고 하였다. 송상호 등(1996)은 지식획득 및 창출단계, 지식공유단계, 지식

저장단계, 지식 폐기단계의 순환과정을 거치며 단계별로 진행되는 과정에서 정보기술, 기업문화, 조직관리 측면에서 서로 다른 성격을 가진다고 하였다. 김인수(1999)는 지식경영 과정을 지식의 획득, 창출, 확산, 저장, 측정, 활용이라는 6가지 단계로 구분하였다.

Nonaka 와 Taeuchi(1995)는 암묵지와 형식지라는 두 종류의 지식특성이 공동화(Socialization; 암묵지가 또 다른 암묵지로 변하는 과정), 표출화(Externalization; 암묵지가 형식지로 변하는 과정), 연결화(Combination: 형식지가 또 다른 형식지로 변하는 과정), 내면화(Internalization: 형식지가 암묵지로 변하는 과정) 라는 네가지 변환과정을 거쳐 진화된다고 설명하고 있다(김창일, 2021). 이러한 변환 과정이 일방향적으로 일어나는 것이 아니라 복합 상승작용을 통해 역동적인 나선형 프로세스를 통해 지속적으로 진행된다고 설명하고 있다(김창일, 2021). 이상을 종합하면 지식경영 활동은 크게 지식공유 활동과 지식활용 활동으로 단계를 구분할 수 있다(천영민, 2016). 지식변화의 네가지 모형은 아래 [그림2-2]와 같다.



[그림 2-2] 지식변화의 네 가지 모형

지식공유는 조직 내 개인 및 집단 지식을 다른 구성원들과 공유할 수 있도록 이전하는 활동이다(Ruggles, 1998). 지식공유는 개인이 보유하거

나 창출한 암묵지 혹은 형식지를 저장하고 이를 다른 구성원들과 공유할 수 있도록 지식을 교환, 이전, 확산, 흡수 하는 일련의 활동이다(이건창, 권순재, 2002). 또한, 업무처리 과정에 필요한 지식을 탐색하고 활용하기 위한 기반이 되는 활동으로 조직의 경쟁우위 확보를 위한 기반이 되는 상호작용 과정이라 할 수 있으며(Kogut&Zander,1992), 개인이 보유한 지식 자산을 조직 내에 공유하고, 지식의 활용을 극대화함으로써 조직역량을 강화하는 활동으로 전략적으로 매우 중요하다(Grant,1996). 이와 같이 지식경영 활동에서, 지식공유는 지식경영관리에서 가장 필수적인 요소이다(김성희,2000; Cabrera&Crbrera, 2005).

지식활용은 문제해결 및 업무성과를 향상 하는데 직접적으로 기여하는 활동이며 조직의 역량 제고와 조직성과에 직접적으로 연결되는 활동이기도 하다(Hattem&Rosenthal, 2001). 조직 구성원들은 지식의 창출 또는 공유한 지식을 업무과정에 활용함으로써 문제해결능력을 향상시킬 수 있다(조명, 2015). 또한, 지식활용은 지식을 통합하고 연결하여 새로운 가치를 창출, 활용하는 활동으로, 효과적인 지식의 활용능력 향상은 신속한 의사결정 및 기업의 핵심역량 강화, 조직내 개인 및 집단간 관계에서 효과적으로 가치를 확대한다(조명, 2015). 이와 같이 지식활용은 지식을 통합하고 연결하여 새로운 가치를 창출하는 활동으로 직접적인 성과 및 가치증진에 기여한다(김영애, 2014).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 혁신활동인 지식경영활동을 매개로 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

## 제 5 절 조직유효성

### 1) 조직유효성의 개념

조직유효성(Organizational Effectiveness)이란 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가 또는 효과적인가를 평가하는 기준의 하나로써, Steers는 조직의 유효성을“최소하고 가치 있는 자원을 획득하고 활용할 수 있는, 또 이를 통해서 자신의 목적을 실현할 수 있는 정도”라고 정의하였다(Steers, 1975). 또한, 조직유효성이라는 용어는 효과성 또는 생산성 등으로 쓰이기도 하며 학자마다 그 개념이 다양하게 정의되어지고 있으며, 조직유효성 개념의 속성에서 비롯되며, 유효성을 측정할 때 적용하는 모형에 따라 유효성에 대한 정의의 차이가 있기 때문이다(김선경, 2011).

1950년대 초기에는 '조직의 목표달성 정도'를 측정하는 것과 관련하여 정의를 내리고 있었으나, 그 후 존속의 개념(Kimberly1979)으로 파악되는 등 1960년대와 1970년대를 거쳐 조직유효성의 연구는 활발해지면서 개념정의도 다양하게 내려지고 있다. Argyris는 조직의 혁신적인 활동은 목표를 달성하고, 조직자체를 유지하고, 외부 환경에 적응하는 것이라는 전제하에서 조직유효성이란 이러한 조직의 기능을 잘 수행하는 것이라고 정의한다(1964). 또한, 조직유효성을 조직목표의 달성정도로 정의하고 있다(Haberstoh, 1965).

조직이론에서는 리더십 유형, 의사소통, 권위, 통제, 물리적 기술과 같은 조직의 구조와 관련되는 변인들이 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 물론 이에 대한 연구들이 조직유효성에 대한 조작적 정의를 내리고 연구자가 선정한 유효성 준거를 활용한 것이지만 이를 통해서 조직유효성은 조직연구에서 종속변수이고 개념화할 수 있고 또한 측정도 가능하다는 것을 알 수 있다. 평가적 개념인 조직유효성은 조직의 특성과 조직의 목표 그리고 구성원 사이의 이해관계를 고려하고 여러 하위요인으로

구성된 개념으로 이해해야 한다(김경이, 1995). 그 외에도 조직유효성에 대해 많은 연구자들이 내린 정의는 <표 2-7>에서 보는 바와 같다.

<표 2-7> 조직성과의 유효성에 대한 정의

연구자	정의
Bennis(1962)	조직의 건강·적응력, 일체성의 의식, 현실 검증 능력
Etzioni(1964)	조직이 그 목표를 달성하려는 정도
Haberstroh(1965)	조직의 경영목표 달성 정도
Argyris(1964)	조직내에서 동일하거나 또는 절감되는 투입으로 같은 산출을 얻을 때
Bernard(1968)	협동행위가 지향하는 획일된 목표의 달성
Mott(1972)	조직의 권력중심을 활동, 생산, 적응에 동원시키는 조직의 능력
Perrow & Pennings(1975)	조직의 환경 적합성
Katz & Kahn(1978)	조직의 수익 극대화 정도
Robbins(1990)	조직의 장·단기 목표의 달성도

자료 : 앞의 내용을 바탕으로 재구성.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 혁신활동(기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동)이 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

## 2) 직무몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직구성원이 조직을 향해보여주는 애착과 애정을 의미하는 것으로 상당히 범위가 넓은 개념이다(조평빈, 2016). 몰입(Commitment)은 개인 스스로의 조직을 향한 태도와 행동의지가 결합된 것으로 구성원 개인이 가지는 조직에 대한 태도로 심리적인 애착이나 소속의 욕구가 자신이 속한 조직을 향한 태도로 어떻게 형성되는가에 따라 조직에 대하여 공헌하는 수준을 의미한다(O' Reilly & Chatman, 1986). 또한, '조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려는 태도'로 조직몰입을 정의하였다 즉 구성원들이 자기가 속한조직 및 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로서 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로 조직에 대한 충성을 의미한다(Mowday & Steers, 1979).

이러한 혼란 가운데서도 조직몰입 개념에 대하여 공통된 의견으로 자리 잡고 있는 개념으로 조직몰입은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고, 조직의 성과 향상을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 구성원으로 남으려는 조직구성원의 태도가 그것이다(김영현, 2014). 또한 많은 연구들에서 조직의 목표성취 노력, 내·외재적인 만족, 적극적 행동, 이타주의 및 직무성과를 높이고 결근률과 이직의도를 감소시키는 효과를 갖는다고 밝히고 있다(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al, 2002; O'Reilly & Chatman, 1986).

또한, 조직몰입은 자신이 속한 조직과 자신을 하나로 인식하여 조직에 몰입하는 수준을 말하며 보다 구체적으로 자신이 속한 조직의 일원으로 남아있고자 하는 강한 욕구, 자신의 조직을 위해 노력을 기꺼이 하려고 하는 본인의 의지, 조직이 설정한 목표와 핵심가치에 대한 적극적인 수용으로 정의될 수 있다(Mowday, Porter & Steers, 1982).

조직몰입에 대한 수준은 조직유효성을 확인하는 유용한 지표의 하나라고 하였다(Steers, 1977). 여기서 조직유효성이란 조직의 운영 수준이 어떠한지 또는 얼마나 효과적으로 운영되는지를 알아보는 것으로서, 표면적



으로는 보면 조직의 목표만을 보여주는 것이라고 생각할 수 있으나, 이는 조직구성원들의 목표와 조직목표 전체를 포괄하는 개념으로 생각해야 한다(Quinn & Cameron, 1983). 즉, 개인의 성과와 조직의 성과가 균형을 이뤄야 하는 문제로서 조직유효성의 개념을 통해서 경영목표 달성에 유용한 도구로 관리함으로써 조직과 조직구성원의 성과향상에 도움이 될 수 있다(김영현, 2014). 조직몰입에 대한 정의는 <표2-8>과 같다.

<표 2-8> 조직몰입의 정의

연구자	정의
Becker (1960)	개인의 조직에 근무하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 얽혀 구속되는 상태
Kanter (1968)	사회 시스템(조직)을 위해 노력 하려는 의지, 또는 조직에 대한 충성심 및 애착
Sheldom (1971)	개인과 조직의 일체감에 애착을 가지거나 개인을 조직에 연결시키는 조직에 대한 태도
Hrebinak & Alutto (1972)	오랫동안 부수적 투자에 의한 개인과 조직 간의 거래의 결과로 발생하는 구조적 현상
Buchanan (1974)	개인이 조직의 목표와 가치관에 대해 가지는 정의적 애착, 자신의 역할에 대한 애착, 수단적 가치와는 다른 조직에 대한 애착
Porter , Steers, Mowday, and Boulian (1974)	개인의 특정 조직에 대하여 가지는 동일시와 심취의 정도 1) 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신념과 수용 2) 조직을 위해 노력하려는 의지 3) 조직 구성원으로서 남으려는 욕구
Salancik (1977)	자의적이고 명확하게 밖으로 표출되어 취소 할 수 없는 자신의 행동에 의해 구속되는 상태
Meyer & Allen (1991)	정서적 몰입: 조직에 대한 감정적 애착 연속적 몰입: 조직과의 숙인 관계에 의한 몰입 규범적 몰입: 조직이익을 위해 행동하려는 규범체

자료 : 한주희, 황원일, 박석구(1997),

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 혁신활동(기술혁신, 업무프로세스 혁신, 변화관리, 지식경영활동)이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.



### 3) 직무성과

직무성과(Job Performance)는 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). 직무성과는 주로 산업·조직심리학 및 인적자원관리 분야에서 직무몰입, 직무만족과 더불어 중요한 변수로 작용한다(김동성, 2019). Job performance의 개념은 Performance를 우리말로 성과라고 해석할 것인지, 아니면 수행이라고 해석할 것인지에 따라서 직무성과로 해석될 수도 있고 혹은 직무수행으로 해석될 수도 있는데, 성과는 결과 측면에 초점을 둔 용어인 반면에 수행은 행하는 과정에 초점을 두는 용어이다(장현진, 2012).

한국에서는 1990년대 이후 기업들의 성과를 중시하는 경영방식에 의해 연구되기 시작하였으며, 공공조직에서는 직무성과 계약 제도를 도입한 이후 직무성과에 대한 연구가 점점 늘어나고 있는 추세이다(김보미, 2020). 직무성과는 조직이 추구하는 목적, 조직의 구성·형태, 학자들이 강조하는 요소들에 따라 그 정의가 다양하다(김보미, 2020). 먼저 직무성과(Job Performance)의 'Performance' 단어는 '수행'과 '성과' 두 가지 의미를 지니고 있는데 어느 의미로 정의하느냐에 따라 개념적인 차이가 존재한다(정재삼, 2006). 먼저 '수행'으로 정의할 경우 자신이 맡은 업무를 단계적으로 계획한대로 잘 이루어내는 것을 의미하는데 이는 업무의 과정을 중시한다(김보미, 2020). 반면에 '성과'로 정의할 경우 자신이 맡은 업무를 조직이 기대하는 이상의 결과로 달성하는 것을 의미하며, 이는 업무의 결과를 중시하는 것이다(김보미, 2020). 직무성과에 대해 몇몇 학자들은 직무성과의 모호한 개념과 다차원적인 접근방법으로 인하여 '수행'과 '성과' 즉, 과정과 결과적인 측면을 모두 반영해야한다고 주장한다(김보미, 2020). 한편 기업조직을 대상으로 한 실증 연구에 서는 개인이 조직 내부에서 수행하고 있는 모든 활동들에 대해 결과물로서 '성과'에 좀 더 비중을 두는 경향을 보인다(정재삼, 2006; 여수경, 2012). 직무성과란 일반적

으로 조직구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 조직구성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 말할 수 있다(우석봉, 2000). 직무성과에 대한 국외·국내 학자들의 개념에 대한 정의를 살펴보면 다음 <표 2-9>과 같다.

<표 2-9> 직무성과의 개념

연구자	개념
Price(1972)	조직 효과성과 목표를 향한 조직구성원들이 달성할 수 있는 정도
Millar(1988)	조직의 구성원들이 조직의 목표와 과업을 달성하기 위해 노력한 결과
William & Anderson(1991)	자신이 맡고 있는 업무를 조직내에서 요구하는 기대 이상의 성과를 달성해 나가고 있는 정도
Cascio(1992)	맡은 업무에 대한 조직구성원들에 대한 성취 정도
Tett & Meyer(1993)	조직구성원들 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도와 실현하고자 하는 업무의 바람직한 상태
Motowildlo, Borman & Schmit(1997)	정해진 기간 동안 개인이 수행해야하는 업무 행동에 대한 조직이 가지고 있는 기대치의 총합
우석봉(2000)	조직구성원 개인이 조직의 목표를 달성할 수 있는 정도와 조직구성원들이 실현시키고자 하는 과업의 바람직한 상태
유명희(2007)	조직구성원들의 직무가 어느 정도 목표달성을 위해 성공적인가 여부
손규태(2015)	조직이 공식적으로 요구하는 직무 또는 업무에 대한 구성원들의 목표 달성 수준

자료 : 선행연구 자료를 토대로 연구자가 보완, 재구성.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향을 살펴보고 실증분석을 하고자 한다.

## 제 3 장 연구설계 및 방법

### 제 1 절 연구모형 및 연구가설

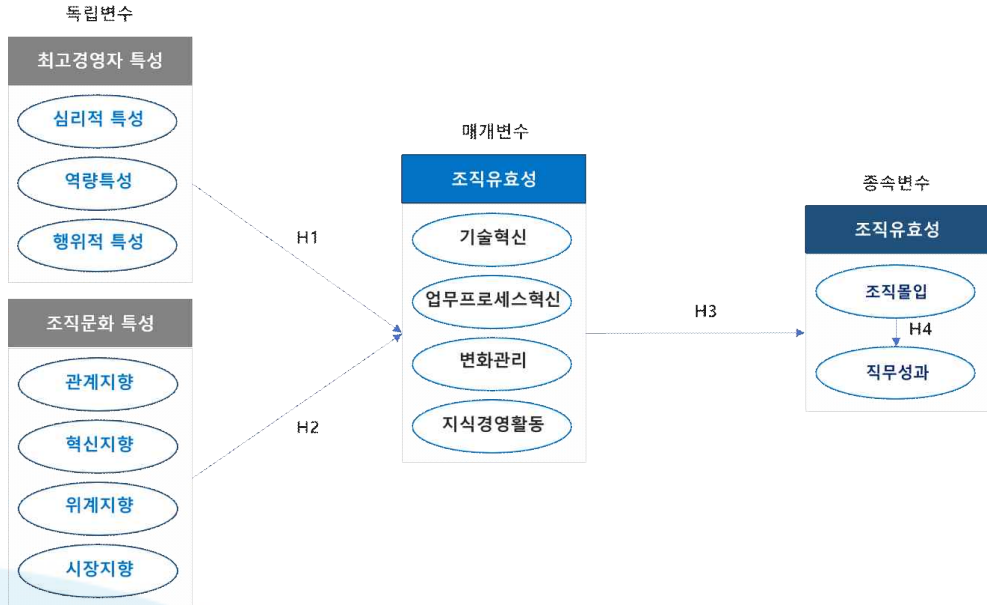
#### 1) 연구모형

본 연구의 목적은 준정부기관의 최고경영자 특성 및 조직문화 유형이 혁신활동과 조직 유효성에 미치는 영향에 차이가 있는지를 비교 분석하는 것으로 독립변수는 최고경영자 특성과 조직문화로, 매개변수는 혁신활동, 종속변수는 조직유효성으로 설정하였다.

최고경영자 특성은 심리적·역량·행위적 특성으로 구성하였고, 조직문화 유형은 관계지향, 혁신지향, 시장지향, 위계지향으로 구성하였다. 또한, 혁신활동은 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동으로 구성하였고, 조직 유효성은 조직몰입, 직무성파로 구성하였다. 이러한 최고경영자 특성과 강성현()

연구모형은 본 연구의 목적에 따라 최고경영자 특성인 심리적 특성, 역량 특성, 행위적 특성과 조직문화 유형인 관계지향, 혁신지향, 시장지향, 위계지향의 하위요인을 7가지 독립변수와 혁신 활동인 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동 4개의 매개변수와 기업의 조직 유효성인 조직몰입과 직무성파의 2가지 종속변수로 구성되었다.

따라서 본 연구는 이를 규명하기 위해서 준정부기관의 최고경영자 특성 및 조직문화 유형이 혁신활동과 조직 유효성에 미치는 영향과의 관계를 분석하기 위하여 연구모형을 [그림 3-1]과 같이 제시하였다.



[그림 3-1] 연구모형

## 2) 연구가설

본 연구를 위해 앞에서 본 선행연구를 근거로 최고경영자 특성(심리적 특성, 역량 특성, 행위적 특성)과 조직문화 유형(관계지향, 혁신지향, 시장지향, 위계지향)의 일곱 가지 독립변수가 혁신활동(기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동)과 조직유효성(조직몰입, 직무성과)에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 가정하였으며, 미치는 영향정도를 측정하기 위한 가설을 다음과 같이 제시하였다.

H1 : 최고경영자 특성은 혁신활동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 심리적 특성은 기술혁신에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 심리적 특성은 업무프로세스혁신에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 심리적 특성은 변화관리에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H1-4 : 심리적 특성은 지식경영활동에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것

이다.

H1-5 : 역량 특성은 기술혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-6 : 역량 특성은 업무프로세스혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-7 : 역량 특성은 변화관리에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-8 : 역량 특성은 지식경영활동에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-9 : 행위적 특성은 기술혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-10 : 행위적 특성은 업무프로세스혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-11 : 행위적 특성은 변화관리에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-12 : 행위적 특성은 지식경영활동에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2 : 조직문화 유형은 혁신활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1 : 관계지향은 기술혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 관계지향은 업무프로세스혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3 : 관계지향은 변화관리에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4 : 관계지향은 지식경영활동에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-5 : 혁신지향은 기술혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-6 : 혁신지향은 업무프로세스혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-7 : 혁신지향은 변화관리에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-8 : 혁신지향은 지식경영활동에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-9 : 시장지향은 기술혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-10 : 시장지향은 업무프로세스혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-11 : 시장지향 화관리에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2-12 : 시장지향 식경영활동에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2-13 : 위계향은 기술혁신에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2-14: 위계향은 업무프로세스혁신에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2-15: 위지향은 변화관리에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2-16: 위지향은 지식경영활동에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H3 : 혁신활동은 조직유효성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H3-1 : 기술혁신은 조직몰입에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H3-2 : 업무프로세스혁신은 조직몰입에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H3-3 : 변화관리는 조직몰입에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H3-4 : 지식경영활동은 조직몰입에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H4 : 조직몰입은 직무성파에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 연구가설 요약

상기 연구가설은 아래의 <표 3-1>과 같이 요약 정리하였다.

<표3-1> 연구가설 요약

번호	연구가설 내용
H1	최고경영자 특성은 혁신활동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
H1-1	심리적 특성은 기술혁신에 유의한(+ )의 영향을 미칠 것이다.
H1-2	심리적 특성은 업무프로세스혁신에 유의한(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H1-3	심리적 특성은 변화관리에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-4	심리적 특성은 지식경영활동에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-5	역량 특성은 기술혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-6	역량 특성은 업무프로세스혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-7	역량 특성은 변화관리에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-8	역량 특성은 지식경영활동에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-9	행위적 특성은 기술혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-10	행위적 특성은 업무프로세스혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-11	행위적 특성은 변화관리에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-12	행위적 특성은 지식경영활동에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2	조직문화 유형은 혁신활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-1	관계지향은 기술혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2	관계지향은 업무프로세스혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3	관계지향은 변화관리에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-4	관계지향은 지식경영활동에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-5	혁신지향은 기술혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-6	혁신지향은 업무프로세스혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-7	혁신지향은 변화관리에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-8	혁신지향은 지식경영활동에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-9	시장지향은 기술혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-10	시장지향은 업무프로세스혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-11	시장지향은 변화관리에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-12	시장지향은 지식경영활동에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-13	위계지향은 기술혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-14	위계지향은 업무프로세스혁신에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-15	위계지향은 변화관리에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-16	위계지향은 지식경영활동에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3	혁신활동은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-1	기술혁신은 조직몰입에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-2	업무프로세스혁신은 조직몰입에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-3	변화관리는 조직몰입에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-4	지식경영활동은 조직몰입에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4	조직몰입은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



## 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

### 1) 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 하는 데 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 다음과 같이 정의한다(김용성, 2018).

### 2) 최고경영자 특성

최고경영자의 특성 관련 선행연구에서 진행된 연구의 특성을 참고하여 본 연구에서는 최고경영자의 심리적 특성, 역량 특성, 행위적 특성으로 분류한다.

#### 가) 심리적 특성

최고경영자의 특성 중 심리적 특성은 성취욕구, 위험감수성향을 뜻하는 것으로 조직구성원들이 인식하고 있는 최고경영자의 전략적 마인드와 중장기적인 목표 설정과 이를 달성하고자 하는 의지에 매우 관련이 깊은 요인이라 정의하였다(양용현, 2012).

또한, 심리적 특성은 기업가 정신으로 표현되는 성취욕구(Need for Achievement), 위험감수성향(Risk-Taking Intention), 모호함에 대한 인

내성향(Tolerance of Ambiguity), 통제위치(Locus of Control) 등과 같이 세분되어 많은 연구가 되어왔다(심재두, 2014).

따라서 본 연구에서 측정항목은 정혜영(2001), 이명자(2009), 양용현(2012), 심재두(2014), 서순필(2016), 김용성(2018), 김영철(2019)의 선행연구 설문지를 참고하여 수정 보완을 통해 5개 항목으로 구성하였으며, 설문 항목은 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 심리적 특성을 측정하기 위한 설문 항목

측정항목	번호	설문항목
심리적 특성	1	우리 회사의 최고경영자는 조직의 목표를 달성하고자 하는 욕구가 강하다.
	2	우리 회사의 최고경영자는 문제해결이 어려울 때 다양한 접근방법을 시도한다.
	3	우리 회사의 최고경영자는 급변하는 환경을 선호하고 모험적이며 도전적이다.
	4	우리 회사의 최고경영자는 높은 성과를 달성한다면 위험을 감수하고 행동한다.
	5	우리 회사의 최고경영자는 불확실한 상황을 받아 들이는 정도가 강하다.

#### 나) 역량 특성

최고경영자의 역량 특성에 있어 역량이란 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내재적 특성으로 정의 할 수 있으며(Spencer & Spencer, 1993), 역량을 특정 직무에서 효과적이거나 뛰어난 성과를 산출할 수 있는 지식, 기술 및 능력으로 개념화하고 있다(Klemp, 1980). 선행연구에서는 최고경영자의 역량을 의사소통능력, 의사결정 능력, 경영관리능력, 정보처리능력, 네트워킹능력, 전문화된 지식, 인지적 능력, 전문화된 기술에 대한 지식, 의사결정과 문제해결 능력, 조직관리 능력, 권한위임 능력, 대인관계 능력 등을 중요하

고 다양하게 역량을 보았다(정피아, 2016).

따라서 본 연구에 있어 측정항목은 이명자(2009), 진가람(2016), 서순필(2016), 박현호(2018), 김용성(2019), 김영철(2019)의 선행연구 설문지를 참고하여 수정 보완을 통해 6개 항목으로 구성하였으며, 설문항목은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 역량특성을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
역량 특성	1	우리 회사의 최고경영자는 기업의 외부환경에 대한 이해와 대처능력이 높다.
	2	우리 회사의 최고경영자는 수행하는 사업에 대한 이해도가 높다.
	3	우리 회사의 최고경영자는 문제를 분석하는 능력이 뛰어나다.
	4	우리 회사의 최고경영자는 문제 해결능력(판단력, 결단력)이 뛰어나다.
	5	우리 회사의 최고경영자는 기업의 내부역량에 대한 이해도와 내부역량을 집중하는 능력이 뛰어나다.
	6	우리 회사의 최고경영자는 조직을 통솔하는 능력이 뛰어나다.

#### 다) 행위적 특성

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

따라서 본 연구에 있어 측정항목은 정혜영(2001), 이명자(2009), 양용현(2012), 심재두(2014), 서순필(2016), 김용성(2018), 김영철(2019)의

선행연구 설문지를 참고하여 수정 보완을 통해 5개 항목으로 구성하였으며, 설문 항목은 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 행위적 특성을 측정하기 위한 설문 항목

측정항목	번호	설문항목
행위적 특성	1	우리 회사의 최고경영자는 조직에서 행하는 말과 행동이 일치한다.
	2	우리 회사의 최고경영자는 조직내에서 행하는 약속을 이행한다.
	3	우리 회사의 최고경영자는 조직 구성원에게 명확한 비전을 제시한다.
	4	우리 회사의 최고경영자는 조직 구성원에게 인식하고자하는 목표에 대해 확고한 신념을 지니고 있다.
	5	우리회사의 최고경영자는 직원들과 소통하려고 노력한다.

### 3) 조직문화 유형

조직문화 관련 선행연구에서 진행된 연구의 유형을 참고하여 본 연구에서는 Quinn의 경쟁가치모형에 의한 네 가지 유형인 관계지향, 혁신지향, 시장지향, 위계지향 유형으로 분류하며 이들 각 조직문화 유형의 조작적 정의와 특성은 다음과 같다(최형욱, 2005).

#### 가) 관계지향

조직문화 유형 중 관계지향은 조직의 유연성과 내부지향성을 강조하는 조직문화 유형으로, 구성원들의 단합과 관련된 규범 및 가치관에 기반을 두고 인적자원개발을 중시하며 구성원의 의사결정 참여에 가치를 둔다. 조직리더는 스승, 부모와 같으며, 개별 구성원들의 장기적 발전과 사기, 응집력 등을 통해 가치를 창조한다(정주연, 2010). 설문 항목은 6개로 구성하였으며, 설문 항목은 <표 3-5>와 같다.

<표 3-5> 관계지향을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
관계지향	1	우리 회사 직원들은 서로 한 가족처럼 공동체의식을 가진다.
	2	우리 회사 리더들은 명령, 감독하는 관리자보다는 친근한 선배 같다.
	3	우리 회사는 무엇보다 직원들 간의 인화와 팀워크를 중요시한다.
	4	우리 회사는 회사에 대한 사명감과 존경심을 통해 조직의 결속력을 높인다.
	5	우리 회사는 인적자원개발을 강조하고 상호 신뢰, 개방, 참여를 매우 중요시한다.
	6	우리 회사는 직원들의 역량개발과 팀워크를 매우 중요시한다.

#### 나) 혁신지향

조직문화 유형 중 혁신지향은 조직의 유연성과 외부지향성을 강조하는 조직문화 유형으로, 조직의 외부 환경적응 및 구성원들의 창의성과 개성, 기업가 정신과 위험 추구, 미래 예측에 기반을 두고 이를 중요한 가치로 여긴다. 조직 리더는 혁신적, 선도자로서의 리더십을 통해 가치를 창조한다(정주연, 2010). 설문 항목은 6개로 구성하였으며, 설문 항목은 <표 3-6>과 같다.

<표 3-6> 혁신지향을 측정하기 위한 설문 항목

측정항목	번호	설 문 항 목
혁신지향	1	우리 회사 직원들은 새로운 분야에 대한 도전을 두려워하지 않는다.
	2	우리 회사 리더들은 새로운 변화를 받아들이려는 혁신적인 마인드를 가지고 있다.
	3	우리 회사는 새로운 도전을 하려는 직원들의 혁신적인 마인드를 중요시 한다.
	4	우리 회사는 혁신과 개발을 통해 조직의 결속력을 높인다.
	5	우리 회사는 새로운 아이디어나 업무에 대한 새로운 시도와 도전을 높이 평가한다.
	6	우리 회사는 직원들의 혁신적이고 독특한 새로운 일하는 방식을 중시한다.

#### 다) 시장지향

조직문화 유형 중 시장지향은 조직의 통제와 외부지향성을 강조하는 조직문화 유형으로, 정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 외부환경에 초점을 두고 시장점유율을 높여 경쟁에서 이기는 것에 기반을 두고 있다. 성과 극대화와 결과지향을 추구하며 경쟁력과 생산성이 핵심가치이다(정주연, 2010). 설문항목은 6개로 구성하였으며, 설문항목은 <표 3-7>과 같다.

<표 3-7> 시장지향을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설 문 항 목
시장지향	1	우리 회사 직원들은 선의의 경쟁을 통한 성과를 중요시 하며 과업 지향적이다.
	2	우리 회사 리더들은 성과 지향적이며 업무의 결과와 관심을 갖는다.
	3	우리 회사는 인간관계보다 업무의 성취와 성과향상을 중시 한다.
	4	우리 회사는 조직의 목표달성을 통해 조직의 결속력을 높인다.
	5	우리 회사는 주어진 여건에서 최대한의 성과를 올리는 것을 높게 평가한다.
	6	우리 회사는 다른 공공기관과의 경쟁의식을 중요시 한다.

#### 라) 위계지향

조직문화 유형 중 위계지향은 조직의 통제와 내부지향성을 강조하는 조직문화 유형으로, 원활한 조직운동을 위한 통제, 예측가능성, 조직 내부 효율성 증진과 함께 조직 내부적 유지와 통합에 기반을 두고 있다. 조직리더는 안전지향의 관리자, 조정자로서의 역할이 중요하다(정주연, 2010). 설문항목은 6개로 구성하였으며, 설문항목은 <표 3-8>과 같다.

<표 3-8> 위계지향을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
위계지향	1	우리 회사는 매우 구조화 되었으며, 정해진 절차와 규정에 따라 업무처리를 중요시 한다.
	2	우리 회사의 리더들은 일반적으로 조직문화 조정, 운영 효율성을 중요시 한다.
	3	우리 회사 직원들은 신분 유지와 규칙의 순응, 안정성 등을 중요시 한다.
	4	우리 회사 직원들은 회사사규와 정책을 통한 안정성을 통해 조직 결속력을 높인다.
	5	우리 회사는 조직의 안정성, 효율성 및 통제를 가장 중요시 한다.
	6	우리 회사 내에서 성공의 기준은 주로 높은 효율성과 능력에 해당된다.

#### 4) 혁신활동

혁신활동 관련 선행연구에서 진행된 연구의 분류를 참고하여 본 연구에서 제시한 연구모형과 가설을 검증하기 위하여 혁신활동을 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동으로 분류한다.

본 연구에서는 혁신활동의 유형과 관련하여 OECD 오슬로매뉴얼(2005)에 따라 제품혁신, 공정혁신, 마케팅혁신, 조직혁신으로 세분화하여 하위 요소로 설정하고, 세부 측정항목을 선행연구를 토대로 본 연구목적에 맞추어 조정하여 진행하였다(김선모, 2017).

기업혁신 활동이란 기업성장에 영향을 주는 기업 활동의 커다란 변화를 의미하며(Rogers, 1998), 기업에 경쟁사 대비 우위를 가질 수 있는 가치를 주는 기업의 핵심역량(Core Competence)이라고 정의할 수 있다(Shapiro, 2002). 그리고 혁신은 독창적인 의미가 있으며, 중요하고 새로운 제품 및 프로세스 또는 새로운 서비스의 지식을 구현하거나 결합 또는 합성하는 활동이라고 하였다(Luecke and Katz, 2003).

#### 가) 기술혁신

혁신활동 분류 중 기술혁신의 측정항목은 고객 편의성 향상을 위한 기존기술, 공법, 디자인 등 차별화된 설계, 기술적 스펙이나 기능에서 차별화, 시대의 변화와 고객 요구사항을 반영한 새로운 설계의 건설현장 반영, 설계를 위한 내외부 자원을 활용, 기술개발과 관련된 외부기관과 긴밀한 네트워크 형성 등에 대한 5개 문항을 5점 척도로 측정하였으며, 설문항목을 정리하면 <표3-9>와 같다.

<표 3-9> 기술혁신을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
기술혁신	1	우리 회사는 고객 편의성을 향상시키기 위하여 기존 기술, 공법, 디자인(역사 등)과 차별되는 기술, 공법, 디자인(역사 등)을 설계에 반영하는 활동을 수행한다.
	2	우리 회사는 기술적인 스펙과 기능에서 기존 설계보다 차별되는 새로운 설계를 개선하는 활동을 수행한다.
	3	우리 회사는 시장의 변화와 고객의 요구사항을 반영한 개선된 시설, 설비, 디자인(역사 등)의 설계를 건설현장에 반영한다.
	4	우리 회사는 새로운 기술, 공법, 디자인(역사 등)을 설계에 반영하기 위해 내외부 자원을 최대한 활용한다.
	5	우리 회사는 기술개발과 관련하여 외부기관(대학, 연구소, 협력사 등)과 긴밀한 네트워크를 형성 및 유지하고 있다.

#### 나) 업무프로세스혁신

혁신활동 분류 중 업무프로세스혁신의 측정항목은 불필요한 부가가치



제거, 업무 생산성과 효율성 향상, 사업비 증가요인과 예산절감, 업무처리 절차와 처리시간을 줄이는 개선활동과 회사내 규정, 절차 개선, 이해관계자(정부·지자체·협력사 등)와 업무협력, 인적자원 관리시스템, 회사내 정보 및 지식공유시스템 개선, 부서·직원간 협업 촉진을 위한 조직개선, 다른 회사와 차별화된 프로세스 개선활동 수행 등 10개 문항을 5점 척도로 측정하였으며, 설문항목을 정리하면 <표3-10>과 같다.

<표 3-10> 업무프로세스혁신을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
업무프로세스혁신	1	우리 회사는 부가가치가 없는 불필요한 활동을 제거하는 개선활동을 수행하고 있다.
	2	우리 회사는 업무(서비스) 생산성과 효율성을 향상시키는 개선활동을 수행하고 있다.
	3	우리 회사는 사업비 증가요인과 예산절감을 위한 개선활동을 수행하고 있다.
	4	우리 회사는 업무(서비스)처리절차와 처리시간을 줄이는 활동을 수행하고 있다.
	5	우리 회사는 기업활동을 수행하기 위해 수립된 규정과 절차, 그리고 프로세스를 개선하는 활동을 수행하고 있다.
	6	우리 회사는 이해관계자(정부, 지자체, 협력사 등)와 업무협력을 위한 개선활동을 수행하고 있다.
	7	우리 회사는 인적자원관리시스템을 개선하는 활동을 수행하고 있다.
	8	우리 회사는 사내 정보시스템과 지식공유시스템 등 정보 및 지식관리방식을 개선하는 활동을 수행하고 있다.
	9	우리 회사는 부서 및 직원 간의 협업을 촉진하기 위한 조직개선 활동을 수행하고 있다.
	10	우리 회사는 다른 회사와 차별화된 업무 프로세스 개선활동을 수행하고 있다.

#### 다) 변화관리

혁신활동 분류 중 변화관리(change management)는 중요한 요소 중 하나로 변화관리를 추진함에 있어 리더십과 조직문화는 매우 중요한 역할을 하게 되며 조직이 변화관리를 성공적으로 수행하기 위해 다양한 연구

와 함께 글로벌 선진기업들은 조직구성원들에게 지속가능한 성장과 생존을 위해 끊임없는 변화관리를 요구하고 있다.

본 연구에서 변화관리 측정항목은 회사내 변화관리활동의 지원, 업무 프로세스 변화 후 구성원에게 권한부여 등 노력 적정, 일관성있고 적절한 변화관리 추진여부, 변화관리를 위한 충분한 모니터링과 평가·개선, 변화관리활동 지속성과 필요성 등 7개 문항을 5점 척도로 측정하였으며, 설문항목을 정리하면 <표3-11>과 같다.

<표 3-11> 변화관리를 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
변화관리	1	우리회사는 업무 변화관리 활동을 위한 지원이 명확하다.
	2	우리회사는 업무 프로세스의 변화 후 구성원에게 권한부여 및 의견일치를 위한 노력이 적정하다.
	3	우리회사는 업무 변화관리를 위한 적절한 방법론으로 일관성이 있게 추진하고 있다.
	4	우리회사는 필요시 변화관리 업무에 전념 할 수 있다.
	5	우리회사는 업무 변화관리를 위해 충분한 모니터링과 평가, 개선이 이루어지고 있다.
	6	우리회사의 변화관리활동은 계속 되어야 한다.
	7	나는 우리회사의 지속적인 변화관리활동의 필요성에 대해 공감한다.

#### 라) 지식경영활동

혁신활동 분류 중 지식경영(Knowledge Management:KM)은 조직 경쟁력을 제고하기 위해 매우 중요한 요소로 조직과 조직구성원이 보유하고 있는 지식을 획득(발굴, 관리)하고, 획득된 지식을 활용(공유, 확대, 재창조)하여, 새로운 부가가치를 창출함으로써 조직의 경쟁력을 높이려는 체계적이고 지속적인 모든 경영활동으로 지식의 선순환(지식·축적·공유·창출·학습·활용)을 통해 지식의 재창출로 새로운 부가가치를 창출하는 것이다.

본 연구에서의 지식경영활동은 측정항목은 회사내 업무에 관한 새로운 지식 효과적 창출, 업무중 획득한 경험이나 노하우 정리·수집, 획득한 지식

을 조직구성원 및 부서간 공유를 통한 혁신적인 활동 여부, 개인의 지식을 조직의 지식으로 확산 등 7개 문항을 5점 척도로 측정하였으며, 설문항목을 정리하면 <표3-12>와 같다.

<표 3-12> 지식경영활동을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
지식경영 활동	1	우리 회사는 업무에 관한 새로운 지식을 효과적으로 창출하고 있다.
	2	우리 회사는 업무 중에 획득하는 경험이나 노하우를 정리, 수집하고 있다.
	3	우리 회사는 시장에서 새로운 기술 및 공법, 혁신에 관한 지식을 습득하고 있다.
	4	우리 회사는 지식(정보)을 획득하는 활동을 수행하고 있다.
	5	우리 회사는 획득한 지식(정보)을 조직 구성원들 간에 서로 공유하고 있다.
	6	우리 회사는 부서 간의 지식(정보)을 공유하면서 혁신적인 활동을 하고 있다.
	7	우리 회사는 개인의 업무 지식을 조직의 지식으로 확산시키고 있다.

## 5) 조직유효성

조직유효성은 조직이 얼마나 효과적으로 운영되고 잘되고 있는가는 나타내는 것으로서

조직유효성 관련 선행연구에서 진행된 연구의 유형을 참고하여 본 연구에서는 조직유효성을 조직몰입, 직무성으로 분류한다.

### 가) 조직몰입

조직유효성 중 조직몰입은 조직구성원들이 자기가 속한 조직에 대해 느끼는 정도와 태도, 충성심에 대한 의미로 본 연구에서 조직몰입의 측정항목은 조직에 대한 긍정적인 마인드, 강한 애착심, 조직 일원으로서 자긍심, 조직에 대한 의미, 강한 소속감, 조직에 대한 헌신 등 7개 문항을 5점

척도로 측정하였으며, 설문항목을 정리하면 <표3-13>과 같다.

<표 3-13> 조직몰입을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
조직몰입	1	나는 우리 조직에 대해 다른 사람에게 긍정적으로 이야기한다.
	2	나는 우리 조직의 문제를 나의 문제처럼 생각한다.
	3	나는 큰 부서 조직들보다도 현재 나의 조직에 대해 강한 애착심을 느낀다.
	4	나는 조직구성원이라는 느낌을 강하게 가지고 있다.
	5	나에게 있어서 현재의 조직은 매우 커다란 의미를 갖는다.
	6	나는 현재 조직에 강한 소속감을 느낀다.
	7	나는 내가 속한 조직의 성공을 위해서라면 기꺼이 헌신할 용의가 있다.

#### 나) 직무성과

조직유효성 중 직무성과는 측정항목은 정해진 시간내 업무 완료, 업무수행을 통한 성과, 업무처리시간 단축, 부서평가에 영향을 미치는 활동, 업무성과에 대한 관리자의 만족 정도, 업무수행을 통한 회사내 전반적인 업무성과에 대한 기여 등 7개 문항을 5점 척도로 측정하였으며, 설문항목을 정리하면 <표3-14>와 같다.

<표 3-14> 직무성과를 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
직무성과	1	나는 항상 정해진 시간에 부여된 업무를 완료한다.
	2	나에게 주어진 업무(직무) 수행을 통해 기대한 바의 성과를 도출해 내고 있다.
	3	나는 일상적인 업무를 마치는데 필요한 시간을 줄일 수 있다.
	4	나는 우리부서 성과평가에 직접적인 영향을 미치는 활동들에 참여한다.
	5	관리자(리더)는 나의 업무성과에 대해 만족해 한다.
	6	나는 우리 회사의 전반적인 업무수행에 기여하고 있다.

<표 3-15> 변수의 조작적 정의

연구변수			조작적 정의	참고문헌
독립변수	최고경영자 특성	심리적특성	조직구성원이 인식하는 최고경영자의 조직목표 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, 대내외 활동 등의 행위 그 자체에서 느껴지는 조직구성원들의 부정적, 긍정적 인식	김영철 (2020) 양용현 (2012) 진가람 (2016) 박현호 (2018)
	조직 문화	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 개성,기업가 정신과 위험추구,미래예측	Cameron &Quinn (1999) 정주연 (2010) 이선미 (2019)
		시장지향	정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 외부환경에 초점을 두고 시장점유율을 높여 경쟁에서 이기는 것으로 성과극대화 와 결과지향을 추구하며 경쟁력과 생산성이 핵심가치	Cameron &Quinn (1999) 정주연 (2010) 이선미 (2019)
		위계지향	조직의 행동지향성이 안정 지향적이며	Cameron

			관련규정,절차 등이 명확하고도 세밀하게 정해져 시행되고 업무의 흐름이 표준화, 관습화되어 일관성이 있으며,질서와 서열 의식이 뚜렷한 것으로 지각되는 문화형태	&Quinn (1999) 정주연 (2010) 이선미 (2019)
매 개 변 수	혁 신 활 동	기술혁신	고객 편의성 향상을 위한 기존기술, 공 법, 디자인 등의 설계, 기술적 스펙이나 기능에서 차별화, 시대의 변화와 고객 요 구사항을 반영한 새로운 설계의 건설현 장 반영, 설계를 위한 내외부 자원을 활 용, 기술개발	차영태 (2016) 신은경 (2019) 정피아 (2016)
		업무프로 세스혁신	불필요한 부가가치 제거, 업무 생산성과 효율성 향상, 사업비 증가요인과 예산절 감, 업무처리 절차와 처리시간을 줄이는 개선활동	차영태 (2016) 임영표 (2020)
		변화관리	개인적, 체계적 저항을 예방하거나 거하 여 원래 목적이 목표한 성과를 달성 할 수 있도록 직원들의 마음을 의도적으 로 바꾸는 것	유달영 (2021) 이태희 (1999)
		지식경영 활동	다른 구성원과 부서간의 지식을 공유하 는 활동으로 지식의 선순화(지식·축적·공 유·창출·학습·활용)을 통해 성과를 이루는 일련의 지식경영활동	Nonaka (1995) Ruggles (1998) 최수만 (2016)
종 속 변 수	조 직 유 효 성	조직몰입	개인이 조직의 목표나 가치를 자신의 것 으로 수용하는 정도, 자신의 작업역할에 대해서 심리적으로 몰입하는 정도, 조직 에 대한 애정적 느낌과 애착으로서의 충 성심의 정도	김화중 (2015) 황두모 (2012) 문학선 (2021)
		직무성과	직무성과는 개인적, 조직적, 직무 환경적 요인과 같이 다양한 측면으로 조직구성 원이 조직의 기대와 목표달성을 위한 개 인의 직무수행 활동 및 성취 여부	성요한 (2020) 손태규 (2015) 안정희 (2020) 김만형 (2013)

## 6) 설문지 구성

본 설문지 구성은 13개의 변수와 인구통계 항목을 포함하여 총 89개 설문 문항으로 구성하였다. 최고경영자 특성에 관한 설문항목이 16개 문항, 조직문화에 관한 설문항목이 24개, 혁신활동에 관한 설문항목이 29개 항목, 조직유효성에 관한 설문항목이 13개, 인구통계 항목이 7개 항목으로 아래의 <표3-16>와 같이 설문을 구성하였다.

<표 3-16> 설문지 구성

설문항목		문항수	척도
최고경영자 특성	심리적 특성	5	5점 등간척도
	역량 특성	6	5점 등간척도
	행위적 특성	5	5점 등간척도
조직문화	관계지향	6	5점 등간척도
	혁신지향	6	5점 등간척도
	시장지향	6	5점 등간척도
	위계지향	6	5점 등간척도
혁신활동	기술혁신	5	5점 등간척도
	업무프로세스혁신	10	5점 등간척도
	변화관리	7	5점 등간척도
	지식경영활동	7	5점 등간척도
조직 유효성	조직몰입	7	5점 등간척도
	직무성과	6	5점 등간척도
인구통계		7	명목척도, 비율척도
합계		89	

## 제 4 장 연구 결과

### 제 1 절 자료수집 및 자료조사 방법

본 논문은 준정부기관의 최고경영자 특성 및 조직문화 유형이 혁신활동과 조직유효성에 미치는 영향을 연구하고자 설문조사를 실시하였으며, 설문조사는 인터넷 모바일 설문을 통해 시행하였으며, 수집은 2021년 9월 18일부터 9월 30일까지 실시하여 총 222부의 표본을 획득하였다. 결측치 또는 불성실하게 응답한 27부를 제외하고 유효한 표본 195부를 연구에 사용하였다. 설문의 척도는 5점 리커드 척도를 사용하였으며, 수집된 자료의 실증분석을 위해 SPSS 22.0과 AMOS 22.0 통계 툴을 사용하였다(한충근, 2018).

먼저 SPSS 22.0을 이용하여 인구통계학적인 조사를 위해 빈도분석을 실시하고, 측정변수들에 대한 신뢰성 분석을 실시하였다(한충근, 2018). 또한, AMOS 22.0으로 확인적 요인분석 및 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 통계적 분석 절차의 설명은 다음과 같다.

첫째, 표본의 성별, 연령, 학력, 직급, 직무, 근속년수, 소속 등의 인구통계학적인 특성의 빈도수와 구성비율을 알아보기 위해 빈도분석(Frequency analysis)을 실시하였다.

둘째, 기술통계 분석(Descriptive statistics analysis)

셋째, 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis)

넷째, 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis)

다섯째, 연구모형에서 제시한 잠재변수들 간의 관계와 가설검정을 위해 구조방정식(Structural Equation Modeling, SEM)을 통한 확인적 요인분석을 실시하여 검증하였다.



## 제 2 절 표본의 특성

본 연구에서의 표본을 구성하고 있는 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

조사 응답자의 일반적인 인구통계학적 특성을 보면 성별 분포는 남성이 73.8%, 여성이 26.2%로 남성 비율이 높은 것으로 나타났고, 연령대 분포는 51세 이상이 36.9%, 41~50세가 36.4%, 31~40세가 17.4%, 30세 이하가 9.2%로 나타났으며 41~50세와 51세 이상이 전체의 73.3%를 차지하는 것으로 나타났다. 최종학력 분포를 살펴보면 대학교 졸업이 57.4%, 대학원 이상이 32.8%, 대학원 재학이 4.1%, 대학 재학이 3.6%, 고졸이 2.1%로 나타났다. 직급별 분포를 살펴보면 차장이 46.7%, 부장이 18.5%, 과장이 11.8%, 처장 이상이 8.75, 사원이 7.7%, 대리가 6.7%로 나타났으며, 직무급 응답자 분포를 살펴보면 사무직이 57.8%, 토목직이 17.9%, 기계직이 11.3%, 전기직이 8.2%, 건축직이 3.1%, 기타가 1.5%로 나타났다. 또한, 근속년수를 보면 20년 이상이 55.9%, 10년 이상~20년 미만이 22.1%, 5년 이상~10년 미만이 12.8%, 1년 이상~3년 미만이 5.6%, 3년 이상~5년 미만이 3.6%로 나타났으며 표본의 인구 통계적 특성은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 인구 통계적 특성

[N=195]

구분		빈도	퍼센트	누적 퍼센트
연령대	30세 이하	18	9.2	9.2
	31~40세	34	17.4	26.7
	41~50	71	36.4	63.1
	51세 이상	72	36.9	100.0
	총계	195	100.0	

학력	고졸	4	2.1	2.1
	대학 재학	7	3.6	5.6
	대학 졸업	112	57.4	63.1
	대학원 재학	8	4.1	67.2
	대학원 이상	64	32.8	100.0
	총계	195	100.0	
직급	사원	15	7.7	7.7
	대리	13	6.7	14.4
	과장	23	11.8	26.2
	차장	91	46.7	72.8
	부장	36	18.5	91.3
	처장 이상	17	8.7	100.0
	총계	195	100.0	
직무	사무직	113	57.9	57.9
	토목직	35	17.9	75.9
	전기직	16	8.2	84.1
	건축직	6	3.1	87.2
	기계직	22	11.3	98.5
	기타	3	1.5	100.0
	총계	195	100.0	

근속년수	1년 이상~3년 미만	11	5.6	5.6
	3년 이상~5년 미만	7	3.6	9.2
	5년 이상~10년 미만	25	12.8	22.1
	10년 이상~20년 미만	43	22.1	44.1
	20년 이상	109	55.9	100.0
	총계	195	100.0	
소속	본사	126	64.6	64.6
	지역본부	69	35.4	100.0
	총계	195	100.0	

### 제 3 절 표본에 대한 기술통계 분석

본 연구에서는 준정부기관인 국가철도공단에 종사하고 있는 195명의 조직구성원을 대상으로 설문 문항별 측정 데이터에 대한 정규성(Normality)을 분석하기 위해 기술통계분석을 실시하였으며, 그 결과 다음 <표4-2>와 같다(임영표, 2020).

구조방정식 모형 분석의 가정 중에서 가장 대표적인 가정이 표본자료가 다변량 정규성과 관측변수의 연속성이 있다(어윤재, 2018). 정규성이라는 것은 “수집된 자료가 정규분포를 따르는 것”을 의미하며 다변량 정규성은 “관측변수 전체가 정규분포를 이루는 것”을 의미한다. 다변량 정규성은 세 가지 조건이 만족되어야 한다(Kline, 2005). 첫째로, 개별 관측변수는 정규분포를 따라야 하고 둘째는, 두 개의 관측변수의 결합분포가 이변량 정규성을 따라야 하며 셋째로, 두 개의 관측변수는 선형성과 등분산성을 가져야 한다. 일변량 정규성을 검토할 때는 왜도(Skewness)와 첨도(Kurtosis) 두 가지가 있으며, 보통 절대값의 크기로 일변량 정규성을 검

증하며 그 기준은 왜도는 절대값 3을 초과하면 극단적이며, 첨도는 8을 초과하면 극단적이다(Kline, 2005). 기술통계량 분석결과에 대한 제시 기준에 따르면 표준편차 3.0이하, 왜도, 첨도 절대값 3이하로 개별 측정변수들은 정규분포를 가지는 것으로 확인 되었다(신건권, 2013).

본 연구에서 제시한 측정항목들의 기술통계 분석결과를 정리하면 <표 4-2>에서 제시한 것과 같고 요인들을 측정하기 위한 모든 항목들의 왜도와 첨도는 전부 기준치에 적합한 것으로 나타났기에 수집된 데이터는 정규성을 확보하는데 이상이 없는 것으로 판단하였다.

**<표4-2> 기술통계분석 결과**

측정항목	N	평균	표준 편차	왜도		첨도	
	통계	통계	통계	통계	표준 오차	통계	표준 오차
심리적특성1	195	4.31	.718	-.630	.174	-.513	.346
심리적특성2	195	3.99	.806	-.280	.174	-.717	.346
심리적특성3	195	3.89	.916	-.313	.174	-.858	.346
심리적특성4	195	3.72	.905	-.181	.174	-.775	.346
심리적특성5	195	3.66	.867	.059	.174	-.784	.346
역량특성1	195	4.12	.796	-.410	.174	-.795	.346
역량특성2	195	4.33	.701	-.658	.174	-.381	.346
역량특성3	195	4.16	.746	-.267	.174	-1.162	.346
역량특성4	195	4.07	.770	-.261	.174	-.883	.346
역량특성5	195	4.02	.796	-.275	.174	-.764	.346
역량특성6	195	3.98	.828	-.302	.174	-.751	.346
행위적특성1	195	4.08	.762	-.351	.174	-.601	.346
행위적특성2	195	4.11	.706	-.244	.174	-.666	.346
행위적특성3	195	4.17	.753	-.446	.174	-.648	.346
행위적특성4	195	4.17	.746	-.445	.174	-.599	.346
행위적특성5	195	3.99	.809	-.286	.174	-.735	.346
기술혁신1	195	4.15	.748	-.474	.174	-.385	.346
기술혁신2	195	3.98	.725	-.379	.174	.025	.346

기술혁신3	195	4.10	.681	-.526	.174	.598	.346
기술혁신4	195	4.13	.703	-.364	.174	-.301	.346
기술혁신5	195	4.11	.713	-.504	.174	.180	.346
업무프로세스혁신1	195	3.73	.863	-.317	.174	-.260	.346
업무프로세스혁신2	195	3.86	.804	-.286	.174	-.410	.346
업무프로세스혁신3	195	4.14	.739	-.622	.174	.240	.346
업무프로세스혁신4	195	3.98	.837	-.494	.174	-.327	.346
업무프로세스혁신5	195	4.16	.689	-.314	.174	-.511	.346
업무프로세스혁신6	195	4.10	.739	-.552	.174	.141	.346
업무프로세스혁신7	195	3.77	.893	-.275	.174	-.667	.346
업무프로세스혁신8	195	3.86	.849	-.179	.174	-.775	.346
업무프로세스혁신9	195	3.76	.859	-.116	.174	-.740	.346
업무프로세스혁신10	195	3.75	.881	-.215	.174	-.468	.346
변화관리1	195	3.63	.848	-.083	.174	-.598	.346
변화관리2	195	3.67	.860	-.184	.174	-.582	.346
변화관리3	195	3.75	.839	-.131	.174	-.632	.346
변화관리4	195	3.59	.923	-.326	.174	-.371	.346
변화관리5	195	3.57	.896	-.037	.174	-.747	.346
변화관리6	195	4.13	.766	-.779	.174	.973	.346
변화관리7	195	4.12	.747	-.570	.174	.084	.346
지식경영활동1	195	3.64	.815	-.060	.174	-.514	.346
지식경영활동2	195	3.67	.894	-.135	.174	-.737	.346
지식경영활동3	195	3.85	.758	-.238	.174	-.276	.346
지식경영활동4	195	3.84	.787	-.288	.174	-.305	.346
지식경영활동5	195	3.66	.842	.029	.174	-.689	.346
지식경영활동6	195	3.67	.900	-.161	.174	-.736	.346
지식경영활동7	195	3.59	.923	-.128	.174	-.802	.346
관계지향1	195	3.53	.887	-.041	.174	-.503	.346
관계지향2	195	3.57	.890	-.145	.174	-.491	.346
관계지향3	195	3.63	.872	-.196	.174	-.165	.346
관계지향4	195	3.58	.935	-.291	.174	-.281	.346

관계지향5	195	3.65	.938	-.374	.174	-.215	.346
관계지향6	195	3.73	.893	-.491	.174	.189	.346
혁신지향1	195	3.40	.938	-.085	.174	-.121	.346
혁신지향2	195	3.54	.943	-.298	.174	-.194	.346
혁신지향3	195	3.58	.918	-.333	.174	-.168	.346
혁신지향4	195	3.49	.944	-.074	.174	-.408	.346
혁신지향5	195	3.61	.921	-.173	.174	-.601	.346
혁신지향6	195	3.45	.953	-.169	.174	-.346	.346
시장지향1	195	3.58	.918	-.237	.174	-.569	.346
시장지향2	195	3.85	.823	-.436	.174	-.213	.346
시장지향3	195	3.54	.915	-.110	.174	-.420	.346
시장지향4	195	3.73	.881	-.490	.174	.052	.346
시장지향5	195	3.92	.846	-.567	.174	.124	.346
시장지향6	195	3.59	.911	-.084	.174	-.600	.346
위계지향1	195	4.15	.769	-.536	.174	-.316	.346
위계지향2	195	3.90	.790	-.205	.174	-.586	.346
위계지향3	195	4.10	.725	-.404	.174	-.242	.346
위계지향4	195	3.98	.776	-.307	.174	-.485	.346
위계지향5	195	3.98	.763	-.185	.174	-.728	.346
위계지향6	195	3.68	.881	-.140	.174	-.695	.346
직무만족1	195	4.10	.764	-.377	.174	-.591	.346
직무만족2	195	4.22	.728	-.680	.174	.245	.346
직무만족3	195	4.03	.802	-.349	.174	-.634	.346
직무만족4	195	3.41	.987	-.153	.174	-.431	.346
직무만족5	195	3.76	.770	-.045	.174	-.523	.346
직무만족6	195	3.93	.736	-.514	.174	.791	.346
직무만족7	195	3.91	.830	-.383	.174	-.148	.346
직무만족8	195	3.92	.779	-.327	.174	.032	.346
조직몰입1	195	4.06	.788	-.740	.174	1.128	.346
조직몰입2	195	3.88	.865	-.387	.174	-.507	.346
조직몰입3	195	3.98	.849	-.522	.174	-.322	.346
조직몰입4	195	4.04	.779	-.535	.174	-.030	.346

조직몰입5	195	4.00	.837	-.426	.174	-.537	.346
조직몰입6	195	3.97	.846	-.364	.174	-.659	.346
조직몰입7	195	3.85	.938	-.607	.174	-.087	.346
직무성과1	195	4.11	.691	-.429	.174	.123	.346
직무성과2	195	4.04	.710	-.146	.174	-.726	.346
직무성과3	195	3.90	.760	-.325	.174	.205	.346
직무성과4	195	4.05	.734	-.309	.174	-.413	.346
직무성과5	195	4.00	.696	-.093	.174	-.647	.346
직무성과6	195	4.05	.720	-.236	.174	-.538	.346
유효한 N(목록별)	195						



## 제 4 절 탐색적 요인분석(EFA)

탐색적 요인분석(EFA: exploratory factor analysis)을 위해 먼저 종속 변수인 조직유효성(조직몰입, 직무성과)에 미치는 영향을 측정하기 위해 독립변수로 최고경영자 특성(심리적 특성, 역량특성, 행위적 특성)과 조직문화 유형(관계지향, 혁신지향, 시장지향, 위계지향), 그리고 매개변수로는 혁신활동(기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동)을 선정하였다. 이에 따라 먼저 독립변수인 최고경영자 특성과 조직문화 유형의 하위 7개 요인에 대해 탐색적 요인분석을 하였다. 탐색적 요인분석은 7개 요인에 대해 총 40개 측정항목으로 분석이 이루어졌으며 최고경영자 특성의 역량특성에서 2개, 조직문화 유형의 시장지향에서 4개, 총 6개의 측정항목이 제거되었으며 요인별로 연관성이 높은 것으로 확인된 34개로 측정항목을 재구성하여 분석하였다. 분석 결과는 <표4-3>과 같다.

<표 4-3> 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 혁신활동과 종속변수인 조직유효성의 하위 6개 요인에 대해 탐색적 요인분석을 하였다. 탐색적 요인분석은 6개 요인에 대해 총 42개 측정항목으로 분석이 이루어졌으며 혁신활동의 업무프로세스혁신에서 7개, 변화관리에서 5개, 조직유효성의 직무성에서 3개, 총 15개의 측정항목이 제거되었으며 요인별로 연관성이 높은 것으로 확인된 27개로 측정항목을 재구성하여 분석하였다. 분석 결과는 <표4-4>과 같다.

<표 4-4> 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

타당도 검증을 하기 위하여 SPSS 통계패키지를 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주 성분 분석을 사용하였고, 요인적 재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(Varimax)을 이용하였다. 본 연구에서의 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0이상, 요인 적재치는 0.40이상을 기준으로 하였다.

독립, 매개, 독립변수에 대한 탐색적 요인분석은 13개 요인에 대해 총 82개 측정항목으로 분석이 이루어졌으며 독립변수인 최고경영자 특성에서 2개, 조직문화 유형에서 4개, 매개변수인 혁신활동에서 12개, 종속변수인 조직유효성에서 3개로 총 21개의 측정항목이 제거되었으며 요인별로 연관성이 높은 것으로 확인된 61개로 측정항목을 재구성하여 분석하였다.

## 제 5 절 확인적 요인분석(CFA)

잠재변수에 대한 탐색적 요인분석 결과를 통하여 모형 내 13개의 잠재요인이 있음을 확인하였으며, 이를 전체 잠재요인의 측정변수들을 대상으로 확인적 요인분석을 위하여 AMOS 그래픽에 경로 도형을 작성하고 잠재요인 간 공분산을 설정하여 확인적 요인분석을 시행하였다(이건우, 2020).

### 1) 확인적 요인분석 방법

전체요인에 대한 확인적 요인분석을 통해서, 측정도구의 타당성 검증을 하였다(이건우, 2020). 다항목 측정을 통해 측정된 변수에 대해서, 전체요인들에 대한 단일 차원성을 확인 및 검증하기 위해 실시하는 분석기법이다(정치영, 2020). 단일차원성은 각 개념의 측정변수들이 단일 잠재변수에 수용되는지를 의미하는 것이다(이건우, 2020). 따라서 확인적 요인분석의 목적은 단일차원성을 저해하는 항목을 제거하는 것이다(이건우, 2020).

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).

본 연구에서 확인적 요인분석의 집중 타당도를 확보하기 위해서 측정변수 역량특성 1, 시장지향 1,3,4,6, 업무프로세스혁신 2,3,4,5,6,7,8,9,10, 직무성과 4,5,6을 제거하였다.

모델적합도 평가를 위해 절대적합도지수(absolute fit index), 증분적합도지수(incremental fit index), 간명적합도지수(pasimony fit index)의 평가를 수행하였다. 절대적합지수는  $\chi^2$ (normed CMIN/DF), RMR, RMSEA, GFI의 지수로 구성하고, 증분적합지수는 NFI, NNFI(TLI), IFI, CFI의 지

수로 구성하며 간명적합도지수는 PGFI, PNFI의 지수로 구성하였다. 이에 대한 설명과 기준은 다음 <표 4-5>와 같다(이건우, 2020).

카이제곱 검정은 표본크기에 민감하여 과대 추정되는 가능성이 있으므로 사용하지 않았으며, 적합도 판정기준은 GFI 0.8 이상, NFI 0.9 이상, IFI 0.9 이상, CFI 0.9 이상, RMR 0.05 이하, RMSEA 0.08 이하를 기준으로 판정하였다(이건우, 2020).

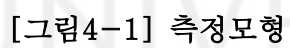
<표 4-5> 주요 모델적합도 지수판단 기준

지수	적합도 지표	판단기준	의미
절대적합지수	$\chi^2$	$p > 0.05$ 일 때 우수. 표본수가 200 이상일 때 $\chi^2/\text{자유도} \leq 3$ 이면 수용가능	설정모델이 현실을 잘 반영하고 있음을 의미
	RMR (Root Mean Residual)	0.05 이하	잔차제곱 평균의 제곱근. 관찰행렬과 추정행렬 사이의 잔차평균을 의미함
	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.08 이하	RMSR과 같으나 자유도별 불일치 반영
	GFI (Goodness of Fit Index)	0.80 이상	비통계적 부합지수로 0~1.0사이에 존재, 자유도 조정값은 아님.
증분적합지수	NFI (Normed Fit Index)	0.90 이상	제안모델과 기초모델의 카이제곱을 비교함
	TLI, NNFI (Non-Normed Fit Index)	0.90 이상	모델간명도를 기초모델과 제안모델 간 비교지표로 통합
	IFI (Incremental Fit Index)	0.90 이상	제안모델과 기초모델의 비교지수
	CFI (Comparative Fit Index)	0.90 이상	제안모델과 기초모델의 비교지수

간명 적합 지수	PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index)	0.50 이상	추정모델과 기초모델의 자유도를 기본으로 계산
	PNFI (Parsimony NF)	절대 기준값은 없으나 값이 높을수록 좋음	간명할수록 좋은 모델임
	PCFI (Parsimony CFI)	절대기준값은 없으나 값이 높을수록 좋음	간명할수록 좋은 모델임

출처: 구동모(2017). 기초·조절·매개효과분석 연구 방법론, pp.295-297.

본 연구에서는 독립변수인 최고경영자 특성의 심리적 특성, 역량특성, 행위적 특성, 조직문화 유형인 관계지향, 혁신지향, 시장지향, 위계지향과 매개변수인 혁신활동의 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영 활동 그리고 종속변수인 조직유효성의 조직 몰입과 직무성과에 대한 확인 적 요인분석을 실시하였으며 측정모형은 [그림 4-1]과 같다.



## 2) 집중타당성 분석

집중 타당성(convergent validity)은 동일한 개념을 측정하기 위해 서로 다른 방법으로 측정한 값 간에 높은 상관관계가 있어야 한다는 것이다(이건우, 2020). 즉, 집중 타당성은 동일 개념을 측정하는 복수의 문항들이 어느 정도 일치하는가를 검정하는 것이다(송지준, 2015). 집중 타당성 검증은 요인부하량을 측정하는 것이 대표적이며 더불어 표준오차(S.E.), 유의성(C.R), 평균분산 추출(AVE), 개념 신뢰도(construct reliability)를 검토한다(이건우, 2020).

요인부하량은 .5에서 .95의 기준값에 포함되면 타당성이 있는 것으로 판단한다. 또한, 유의성은 1.965 이상, 평균분산추출(AVE)은 0.5 이상인 경우, 개념 신뢰도(CR)는 0.7 이상의 값이 검증된 경우 집중타당성이 있다고 판단한다(이건우, 2020). 이를 요약한 요인부하량과 유의성, 평균분산추출, 개념 신뢰도의 공식 및 기준은 다음 <표 4-6>와 같다.

<표 4-6> 집중타당성 검증방법과 평가 기준

구분	검증방법 및 기준
요인부하량과 유의성	$\checkmark$ 요인부하량: 0.50 ~ 0.95 이면 타당(0.7 이상이면 바람직) $\checkmark$ 유의성(C.R): 1.965 이상
평균분산추출(AVE)	$\Sigma(\text{표준화추정치}^2)$
	----- $\geq 0.5$
	$\Sigma(\text{표준화추정치}^2) + \Sigma\text{측정오차}$
개념 신뢰도(CR)	$(\Sigma\text{표준화추정치})^2(\text{제곱})$
	----- $\geq 0.7$
	$(\Sigma\text{표준화추정치})^2(\text{제곱}) + \Sigma\text{측정오차}$

측정변수 간의 집중 타당성은 측정변수의 표준화 요인부하량(standardized regression weight: SRW)이 0.5 이상이 되어야 하며, 잠재요인을 측정하는 변수들의 요인부하량이 높고 통계적으로도 유의( $p < .05$ ) 하여야 집중 타당성이 있다고 판단할 수 있다(이건우, 2020).



본 연구의 수정 후 대상 측정변수의 확인적 요인분석(CFA) 결과 각 측정변수의 표준화 요인부하량( $\beta$ )이 0.727~0.938로 모두 0.5 이상 나타났으며, 통계적으로 유의하므로 본 연구에 사용된 측정변수 간에는 집중타당성이 있다고 판단할 수 있다(이건우, 2020).

또한, 집중타당성을 평가하는 또 다른 지표로 평균분산추출값(average variance extracted : AVE)과 잠재요인의 개념 신뢰도(construct reliability)가 있다. 평균분산추출값 및 잠재요인 개념 신뢰도 값은 AMOS에서 제공되지 않아서 Excel 프로그램을 이용해 계산하였다(이건우, 2020). 평균분산추출값(AVE)은 그 크기가 0.5 이상이면 집중타당성이 있는 것으로 판단하는데 분석결과 0.691~0.889의 값을 갖는 것으로 나타나 집중타당성이 있는 것으로 받아들여진다(이건우, 2020). 잠재요인의 개념 신뢰도는 값은 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 계산하는데, 그 결과 값이 0.7 이상이면 집중타당성을 갖는 것으로 판단하는데 분석결과 0.932~0.970의 값을 갖는 것으로 나타나 집중타당성을 갖는 것으로 판단한다(이건우, 2020).

종합 분석결과 모든 잠재변수의 평균분산추출값(AVE)이 0.5 이상이며 잠재요인 개념 신뢰도(CR) 값도 0.7 이상으로 분석되어 집중타당성이 있다고 판단한다(이건우, 2020).

변수의 확인적 요인분석 결과는 다음 <표 4-7>와 같다.

집중타당성은 ‘수렴타당성’이라고도 하며, 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성 정도를 나타내며, 집중타당성을 검증하는 방법은 첫째, 잠재변수와 관측변수 간의 요인부하량과 유의성을 측정하는 방법 둘째, 분산추출의 평균값을 기준으로 하는 방법 셋째, 개념 신뢰도 값을 기준으로 하는 방법이 있다(송지준, 2015; 우종필, 2014).

집중타당성 분석 결과, 관측변수들의 요인부하량( $\lambda$ )은 .727~.938으로 0.7 이상의 수치를 보이고 있으며, 유의성 C.R.값은  $\pm 1.965$  이상( $p < .05$ ), 잠재변수들의 평균분산추출 AVE(Average Variance Extracted)는 .691~.889으로 0.5 이상의 기준값을 상회하였고, 개념 신뢰도 C.R.(Construct Reliability)은 .932~.970로 기준값 0.7 이상의 수치를 나



타내고 있어 집중타당성이 있는 것으로 나타났다(한충근, 2018). 측정모델 적합도 결과는  $\chi^2=2773.316$   $df=1577$ ,  $p=.000$ ,  $CMIN/DF=1.758$ ,  $RMR=.034$ ,  $GFI=.689$ ,  $AGFI=.651$ ,  $RMSEA=.063$ ,  $TLI=.897$ ,  $CFI=.905$ 로 나타났다. 카이제곱( $\chi^2$ ) 검정은 그 값이 크면 모델이 데이터에 적합하지 않는다는 결론이 도출되는데, 본 연구의  $\chi^2=2772.316(df=1577, p=.000)$ 으로 가설은 기각되었다. 그러나 표본이 큰 경우, 모델의 복잡도가 큰 경우, 관측변수들이 다변량 정규분포를 하지 않은 상태에서 일반적으로 사용하는 추정법인 최대우도법(ML, Maximum Likelihood)이나 일반최소자승법(GLS, Generalized Least Squares)을 사용했을 경우  $\chi^2$ 의 수치가 높게 나타나고 p-값은 작아지는 특징들로 인해 요즘 들어 구조방정식모델에서  $\chi^2$  통계량이 차지하고 있는 비중은 크지 않으며,  $\chi^2$  통계량만을 절대적으로 신뢰하는 것도 적절하지 않다고 볼 수 있다(우종필, 2014).

따라서 다른 적합도 지수를 참조하여 판단한 결과 Normed  $\chi^2$  ( $CMIN/DF$ )=1.758은 기준인 3보다 작은 값으로 수용할 만하다. 절대적합지수인  $RMR=.034$ ,  $GFI=.689$ ,  $AGFI=.651$ 로 나타났으며  $RMR=.034$ 로 양호,  $GFI=.689$ ,  $AGFI=.651$ 로 기준치에 다소 부합되지 못하였으나 송지준(2015)에 의하면  $GFI$ 와  $AGFI$ 는 표본특성에 기인한 비일관성으로 인하여 영향을 받을 수 있기 때문에 표본특성으로부터 자유로운  $CFI$ (Comparative Fit Index)를 권고하고 있다.

특히, 홍세희(2000)에 의하면 모형을 제대로 평가하기 위해서 적합도 지수는 최소한 다음의 두 가지 조건을 충족시켜야 한다고 하였으며, 첫째, 적합도 지수는 표본크기에 민감하게 영향을 받지 않아야 하고, 둘째, 적합도 지수는 데이터에 잘 부합되면서 동시에 간명한 모델을 선호해야 한다고 하였다(홍세희, 2000). 모든 적합도 지수는 데이터에 잘 부합되는 모형을 선호하지만, 많은 지수들이 모형을 평가할 때 모형의 간명성을 고려하지 않아, 이러한 지수를 사용하면 불필요하게(또는 필요 이상으로) 모형을 복잡하게 만들어도 모형이 데이터를 충분히 설명하므로 적합도의 값이 좋게 나온다(홍세희, 2000).

따라서 모형의 간명성은 고려하지 않지만, 표본크기에 영향을 받지 않고 모형오류를 측정할 수 있는 CFI 지수와 표본의 크기에 영향을 받지 않으면서 모형오류와 모형의 간명성을 고려하는 지수인 NNFI(TLI)와 RMSEA를 함께 고려되어야 한다(홍세희, 2000).

홍세희(2000) 연구에서 제시한 지수를 감안한다면, 본 연구의 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). 측정모델 평가에 대한 결과 요약은 다음의 <표 4-7>와 같다



<표4-7>측정모델 평가

잠재 변수	관측변수	비표준화 요인부하 량	표준화된 요인부하 량	표준 오차	C.R.	평균 분산 추출	개념 신뢰도
심리적 특성	심리적특성1	1	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	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	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	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	0.889				
혁신 지향	혁신지향2	1	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	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	0.927			0.889	0.941
	변화관리7	1.023	0.858	0.076	13.420		
지식 경영 활동	지식경영활동1	1	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	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	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	χ2=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						

## 제 6 절 판별타당성 분석

판별타당성은 서로 다른 잠재변수 간의 차이를 나타내는 정도로 잠재변수 간 낮은 상관을 보인다면 판별타당성이 있는 것이며, 잠재변수 간 높은 상관을 보인다면 두 구성개념 간의 차별성이 떨어지는 것을 의미하므로 잠재변수 간 판별타당성이 없는 것으로 판단한다(우종필, 2015). 판별타당성 검증에는 세 가지 방법이 있으며 첫 번째 방법으로는  $AVE > \Phi^2$  으로 두 구성개념 간 각각의 AVE 값과 두 구성개념 간 상관계수 제곱값을 비교하여 AVE 값이 상관계수의 제곱값보다 클 경우 판별타당성이 있음을 검증하는 방법, 두 번째 방법은  $[\Phi \pm 2 \times S.E.]$ 가 1을 포함하는지의 여부로써 두 구성개념 간 상관계수에  $\pm 2$  곱하기 표준오차를 계산한 결과값이 1을 포함하지 않는다면(김은실, 2019) 판별타당성이 있음을 검증하는 방법, 세 번째 방법은 두 구성개념 간 자유로운 상관을 갖는 비제약(자유)모델과 두 구성개념 간 공분산을 1로 고정시킨 제약모델 간의  $\chi^2$  차이 분석을 실시한 후, 두 모델간  $\chi^2$  에 통계적으로 유의한 차이가 있는지 없는지를 비교하여  $\Delta\chi^2 = 3.84$  이상이면 판별타당성 있음을 검증하는 비제약(자유)모델과 제약모델 간의  $\chi^2$  변화량( $\Delta\chi^2$ ) 검증 방법이 있다(김은실, 2019).

본 연구에서는 첫 번째 판별타당성 검증방법인  $AVE > \Phi^2$  방법을 적용하는 판별타당성 검증을 하였다(김세윤, 2021). 판별타당성 검증 결과는 아래의 [표 4-6]와 같다

<표4-8> 판별타당성 분석 결과

구분	심리적 특성	역량 특성	행위적 특성	관계 지향	혁신 지향	시장 지향	위계 지향	기술 혁신	변화 관리	지식경 영활동	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			
지식경영활동	.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

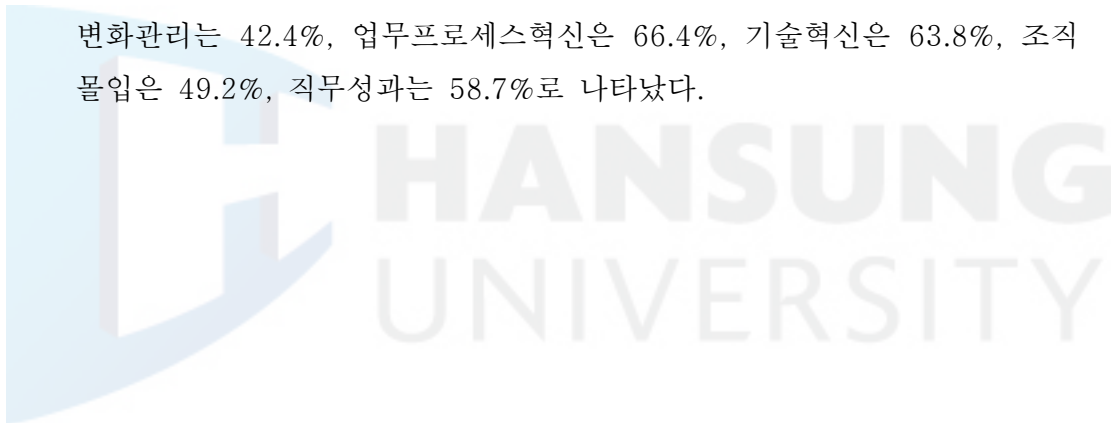
\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001. ( )안의 수치는 공분산의 표준오차 값임  
대각선 값은 AVE의 제곱근 값이고 비대각선 값은 상관계수 값을 나타냄.

## 제 7 절 가설 검정

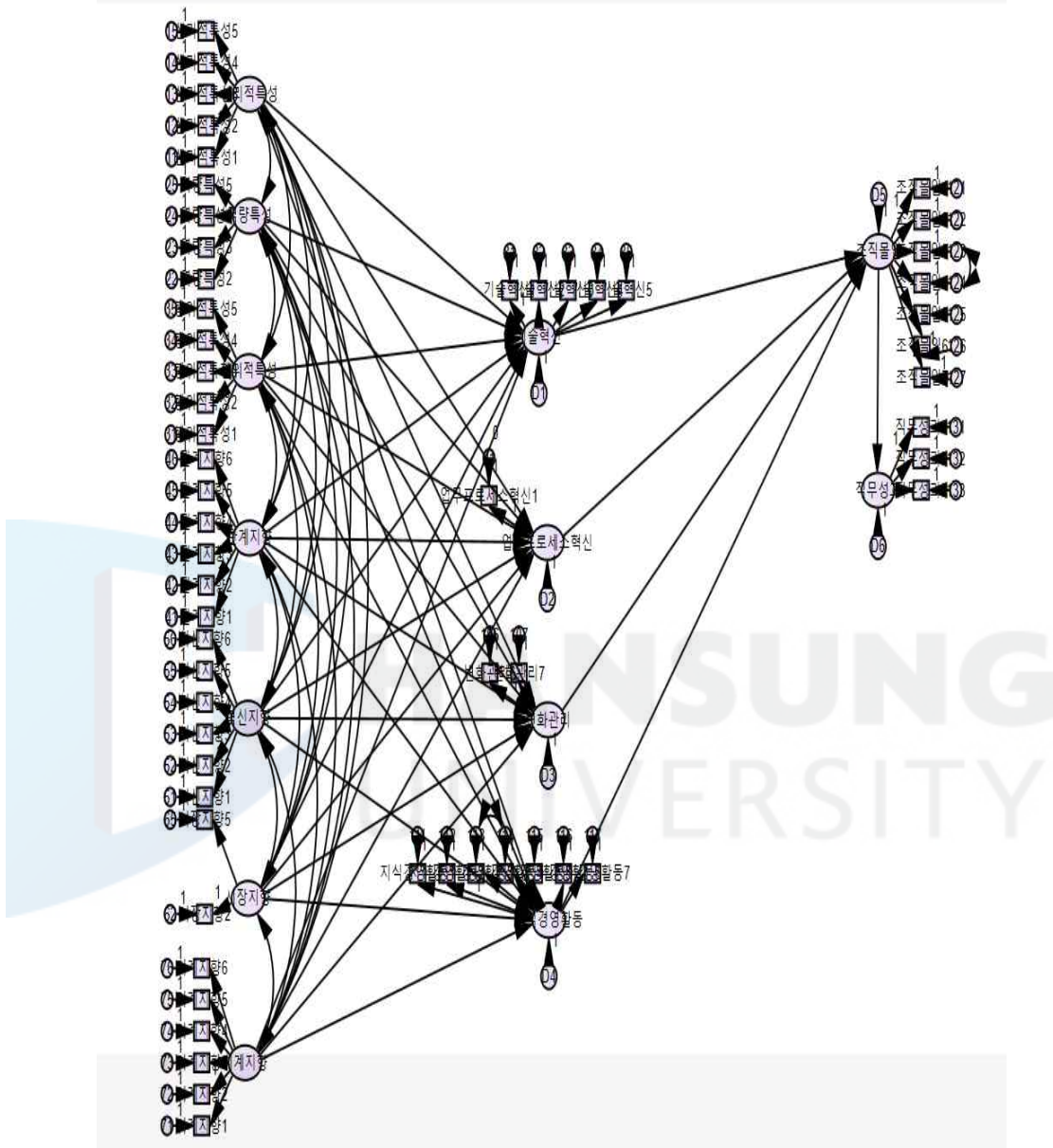
본 연구가설을 검정하기 위해 AMOS 22.0을 이용하여 연구모델의 구조모형분석을 실시하였고, 연구모델의 구조모형분석 결과 그림은 [그림 4-2]와 같으며, 구조방정식 모델의 추정치 결과는 <표 4-7>과 같다(한충근, 2018). 그리고 본 연구모델은 수용 가능한 모델 적합도를 보여주었다(한충근, 2018). 구체적으로  $\chi^2=2836.638$ ,  $df=1599$ ,  $p=.000$ ,  $CMIN/DF=1.774$ ,  $RMR=.053$ ,  $GFI=.685$ ,  $AGFI=.652$ ,  $RMSEA=.063$ ,  $TLI=.895$ ,  $CFI=.902$ 로 나타났다. 카이제곱( $\chi^2$ ) 검정은 그 값이 크면 모델이 데이터에 적합하지 않는다는 결론이 도출되는데, 본 연구의  $\chi^2=2836.638(df=1599, p=.000)$ 으로 가설은 기각되었으나 카이제곱 검정에서 기각되었다는 것은 모델을 채택할 필요조건이지 충분조건이 아니다(송지준, 2016). 따라서 다른 적합도 지수를 참조하여 판단한 결과 Normed  $\chi^2$  ( $CMIN/DF$ )=1.774으로 기준 3 이하로 수용할 만하다. 그리고 절대적합지수인  $RMR=.053$ ,  $GFI=.685$ ,  $AGFI=.652$ 는 기준치에 다소 부합되지 못하였으나 송지준(2016)에 의하면  $GFI$ 와  $AGFI$ 는 표본특성에 기인한 비일관성으로 인하여 영향을 받을 수 있기 때문에 표본특성으로부터 자유로운  $CFI$ (Comparative Fit Index)를 권고하고 있다(한충근, 2018). 특히, 홍세희(2000)에 의하면 모형을 제대로 평가하기 위해서 적합도 지수는 최소한 다음의 두 가지 조건을 충족시켜야 한다고 하였으며, 첫째, 적합도 지수는 표본크기에 민감하게 영향을 받지 않아야 하고, 둘째, 적합도 지수는 데이터에 잘 부합되면서 동시에 간명한 모델을 선호해야 한다고 하였다(홍세희, 2000). 모든 적합도 지수는 데이터에 잘 부합되는 모형을 선호하지만, 많은 지수들이 모형을 평가할 때 모형의 간명성을 고려하지 않아, 이러한 지수를 사용하면 불필요하게(또는 필요 이상으로) 모형을 복잡하게 만들어도 모형이 데이터를 충분히 설명하므로 적합도의 값이 좋게 나온다(홍세희, 2000). 따라서 모형의 간명성은 고려하지 않지만, 표본크기에 영향을 받지 않고 모형오류를 측정할 수 있는  $CFI$  지수와 표본의 크기에 영향을 받지 않으면서 모형오류와 모형의 간명성을 고려하는 지수인

NNFI(TLI)와 RMSEA를 함께 고려되어야 한다(홍세희, 2000). 홍세희 (2000) 연구에서 제시한 지수를 감안한다면, 본 연구의 증분적합지수인 CFI=.902, TLI=.895으로 나타나 0.8 이상의 기준을 상회하였고, 절대적합지수인 RMSEA 지수값은 .063으로 0.08 이하의 기준으로 양호 (Reasonable Fit)한 적합도로 판단되며, 특히, RMSEA의 신뢰구간 LO 90=.059, HI 90=.067으로 간격(0.005)이 넓지 않아 RMSEA 지수값을 신뢰할 수 있다고 판단되어 구조모형의 모델 적합도는 전체적으로 수용 가능한 수준이라고 평가할 수 있으며, 또한 구조방정식 모델에서 모두 만족스러운 적합도 지수를 얻기 어렵다는 점을 고려해 볼 때 모델의 적합도는 전반적으로 양호하다고 평가할 수 있다(Gefen et al., 2000).

본 연구 내생잠재변수들의 설명력을 살펴보면, 지식경영활동은 79.5%, 변화관리는 42.4%, 업무프로세스혁신은 66.4%, 기술혁신은 63.8%, 조직몰입은 49.2%, 직무성과는 58.7%로 나타났다.







[그림4-2] 연구모델의 구조모형 분석 결과

<표4-9>가설검정 결과

가설	경로	비표준 화계수	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

가설 H1-1 심리적특성은 기술혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수  $-.271$ , C.R.  $-2.014$ ,  $p$ 값  $.044$ 으로 법칙 타당성에 위배되어 가설은 기각되었다. 즉 심리적특성은 기술혁신에 부의 영향에 미치는 것으로 나타났다.

가설 H1-2. 심리적특성은 업무프로세스에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수  $-.394$ , C.R.  $-2.068$ ,  $p$ 값  $.039$ 으로 법칙 타당성에 위배되어 가설은 기각되었다. 즉, 심리적특성은 업무프로세스에 부의 영향에 미치는 것으로 나타났다.

가설 H1-3 심리적특성은 변화관리에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수  $-.043$ , C.R.  $-.221$ ,  $p$ 값  $.825$ 으로 가설은 기각되었다. 즉 심리적특성은 변화관리에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H1-4 심리적특성은 지식경영활동에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수  $-.253$ , C.R.  $-1.957$ ,  $p$ 값  $.050$ 으로 법칙 타당성에 위배되어 가설은 기각되었다. 즉 심리적특성은 지식경영활동에 부의 영향에 미치는 것으로 나타났다.

가설 H1-5 역량특성은 기술혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수  $.141$ , C.R.  $1.004$ ,  $p$ 값  $.315$ 로 가설은 기각되었다. 즉 역량특성은 기술혁신에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H1-6 역량특성은 업무프로세스혁신에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수  $-.040$ , C.R.  $-.197$ ,  $p$ 값  $.844$ 로 가설은 기각되었다. 즉 역량특성은 업무프로세스혁신에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H1-7 역량특성은 변화관리에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수  $-.098$ , C.R.  $-.476$ ,  $p$ 값  $.634$ 로 가설은 기각되었다. 즉 역량특성은 변화관리에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H1-8 역량특성은 지식경영활동에 유의 한(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수  $.302$ , C.R.  $2.203$ ,  $p$ 값  $.028$ 로 가설은 채택

되었다. 즉 역량특성은 지식경영활동에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H1-9 행위적특성은 기술혁신에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수 .358, C.R. 2.932, p값 .003으로 가설은 채택되었다. 즉 행위적특성은 기술혁신에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H1-10 행위적특성은 업무프로세스혁신에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수 .689, C.R. 3.936, p값 < .001로 가설은 채택되었다. 즉 행위적특성은 업무프로세스혁신에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H1-11 행위적특성은 변화관리에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수 .524, C.R. 2.94, p값 .003으로 가설은 채택되었다. 즉 행위적특성은 변화관리에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H1-12 행위적특성은 지식경영활동에 유의 한(+ )의 영향을 미칠 것이라는 경로분석결과 경로계수 .031, C.R. .275, p값 .784으로 가설은 기각되었다. 즉 행위적특성은 지식경영활동에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2-1 관계지향은 기술혁신에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 -.186, C.R. -2.06, p값 .039으로 법칙 타당성에 위배되어 가설은 기각되었다. 즉, 관계지향은 기술혁신에 부의 영향에 미치는 것으로 나타났다.

가설 H2-2 관계지향은 업무프로세스혁신에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 -.322, C.R. -2.513, p값 .012으로 법칙 타당성에 위배되어 가설은 기각되었다. 즉, 관계지향은 업무프로세스혁신에 부의 영향에 미치는 것으로 나타났다.

가설 H2-3 관계지향은 변화관리에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 .040, C.R. .303, p값 .762으로 가설은 기각되었다. 즉, 관계지향은 변화관리에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2-4 관계지향은 지식경영활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 .128, C.R. 1.478, p값 .139으로 가설은 기각되었다. 즉, 관계지향은 지식경영활동에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2-5 혁신지향은 기술혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 .335, C.R. 3.961, p값 < .001으로 가설은 채택되었다. 즉, 혁신지향은 기술혁신에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H2-6 혁신지향은 업무프로세스혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 .844, C.R. 7.046, p값 < .001으로 가설은 채택되었다. 즉, 혁신지향은 업무프로세스혁신에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H2-7 혁신지향은 변화관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 .250, C.R. 2.093, p값 .036으로 가설은 채택되었다. 즉, 혁신지향은 변화관리에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H2-8 혁신지향은 지식경영활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 .533, C.R. 6.418, p값 < .001으로 가설은 채택되었다. 즉, 혁신지향은 지식경영활동에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H2-9 시장지향은 기술혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 -.015, C.R. -1.229, p값 .219으로 가설은 기각되었다. 즉, 시장지향은 기술혁신에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2-10 시장지향은 업무프로세스혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 -.335, C.R. -1.891, p값 .059으로 가설은 기각되었다. 즉, 시장지향은 업무프로세스혁신에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2-11 시장지향은 변화관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 .178, C.R. -1.002, p값 .0316으로 가설은 기각되었다. 즉, 시장지향은 변화관리에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석

되었다.

가설 H2-12 시장지향은 지식경영활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수  $-.249$ , C.R.  $-2.06$ ,  $p$ 값  $.039$ 으로 법칙 타당성에 위배되어 가설은 기각되었다. 즉, 시장지향은 지식경영활동에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2-13 관계지향은 기술혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수  $.434$ , C.R.  $4.072$ ,  $p$ 값  $< .001$ 으로 가설은 채택되었다. 즉, 관계지향은 기술혁신에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H2-14 관계지향은 업무프로세스혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수  $.460$ , C.R.  $3.139$ ,  $p$ 값  $.002$ 으로 가설은 채택되었다. 즉, 관계지향은 업무프로세스혁신에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H2-15 관계지향은 변화관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수  $.169$ , C.R.  $1.145$ ,  $p$ 값  $.252$ 으로 가설은 기각되었다. 즉, 관계지향은 변화관리에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2-16 관계지향은 지식경영활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수  $.373$ , C.R.  $3.683$ ,  $p$ 값  $< .001$ 으로 가설은 채택되었다. 즉, 관계지향은 지식경영활동에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H3-1 기술혁신은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수  $.195$ , C.R.  $2.03$ ,  $p$ 값  $.042$ 으로 가설은 채택되었다. 즉, 기술혁신은 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H3-2 업무프로세스혁신은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수  $.116$ , C.R.  $1.944$ ,  $p$ 값  $.052$ 으로 나타났다. 본 연구 방향성 가설검정으로 유의수준  $0.05$ 일 때, C.R.  $1.994$ 값은 단측검정의 C.R. 기준값인 절대값  $1.645$ 를 상회하므로 가설은 채택되었다. 즉 업무프로세스혁신은 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H3-3 변화관리는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수  $.246$ , C.R.  $3.56$ ,  $p$ 값  $< .001$ 으로 가설은 채택되었



다. 즉, 변화관리는 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H3-4 지식경영활동은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 .241, C.R. 3.004, p값 .003으로 가설은 채택되었다. 즉, 지식경영활동은 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H4 조직몰입은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과 경로계수 .671, C.R. 9.919, p값 < .001으로 가설은 채택되었다. 즉, 기술혁신은 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.





## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구 결론

전 세계 정부 및 기업의 리더들은 4차 산업혁명 시대 패러다임 전환과 코로나19(COVID-19) 팬데믹을 겪으면서 그동안 체계를 유지해 왔던 전략과 가정이 지난 수십 년간 일어날 변화를 단번에 겪으면서 불확실성을 극복하고 지속가능한 성장과 생존을 위해 변화와 혁신을 통한 과감한 도전에 직면해 있다.

이에 따라 정부 및 기업의 리더들은 급속하게 변화하는 환경 속에서 다가오는 변화에 맞서 새로운 방식의 대응과 거대한 도전과제를 맞이한 출발선상에 서 있으며, 산업간 경계를 허물고 섹터를 넘나드는 시점에 와 있다. 한국 기업들은 혁신을 통해 더욱 빠르게 글로벌 환경에 적응하며 새로운 산업을 만들어가야 하는 도전과제를 안고 있다. 정부, 공공기관, 민간기업은 새로운 시대를 맞이하여 지속가능한 성장과 생존을 위한 터닝포인트, 전환점을 맞이하여 최고경영자의 역할이 매우 중요하다.

4차 산업혁명과 더불어 코로나19는 우리에게 많은 변화를 주고 있다. 4차 산업혁명은 인공지능(AI), 빅데이터(Big data), 사물인터넷(IoT), 클라우드(Cloud), 로봇(Robot) 등의 등장과 코로나19가 앞당긴 비대면 사회에서는 재택근무, 온라인 수업 등의 환경변화, 그리고 MZ세대 몰고 온 새로운 문화는 세대 간에 갈등을 겪으며 변화 속에서 살아가고 있다.

따라서 본 연구에서는 준정부기관인 철도공단의 최고경영자 특성과 조직문화 유형이 혁신활동과 조직유효성에 어떤 영향을 미치는지, 또한, 혁신활동이 조직유효성에 어떤 영향을 미치는지를 연구하여 시사점을 도출하고자 하였다. 이에 대한 연구를 하고자 철도공단의 조직구성원을 대상으로 총 222부 중 결측치 27부를 제외한 유효표본 195부의 설문지를 표본으로 SPSS 22.0과 AMOS 22.0 통계 툴을 통해 실증분석을 하였다(한

충근, 2018).

본 연구의 분석을 요약해보면 다음과 같다.

첫째, 최고경영자의 심리적 특성은 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동은 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설은 기각되었다.

둘째, 최고경영자의 역량 특성은 지식경영활동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리는 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되어 가설은 기각되었다.

셋째, 최고경영자의 행위적 특성은 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 지식경영활동은 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되어 가설은 기각되었다.

넷째, 조직문화 유형의 관계지향은 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동은 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설은 기각되었다.

다섯째, 조직문화 유형의 혁신지향은 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

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

일곱째, 조직문화 유형의 위계지향은 기술혁신, 업무프로세스혁신, 지식경영활동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 변화관리는 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되어 가설은 기각되었다.

여덟째, 혁신활동의 기술혁신은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

아홉째, 혁신활동의 업무프로세스혁신은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

열번째, 혁신활동의 변화관리는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

열한번째, 혁신활동의 지식경영활동은 조직몰입에 유의미한 정(+)의

영향을 미치는 것으로 나타났다.

열두번째, 조직유효성의 조직몰입은 직무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결론적으로 준정부기관인 철도공단에서의 최고경영자 특성 중 행위적 특성은 혁신활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석된다. 또한, 조직문화 유형 중 혁신지향은 혁신활동에 매우 강한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석되었다.

매개변수인 혁신활동 중 기술혁신, 업무프로세스혁신, 변화관리, 지식경영활동은 조직유효성인 조직몰입에 긍정적인 영향을, 조직몰입은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

## 제 2 절 시사점

본 연구는 준정부기관인 철도공단을 중심으로 최고경영자 특성과 조직문화 유형이 혁신활동과 조직유효성에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 하였다. 본 연구를 통한 시사점을 논의하면 다음과 같다.

시사점을 살펴보면,

첫째, 공공공기관인 준정부기관의 최고경영자 특성이 혁신활동에 미치는 영향에 따라 조직유효성인 조직몰입과 직무성과의 관계를 실증분석하였다는 점이다.

둘째, 조직문화 유형이 혁신활동과 조직유효성에 미치는 영향에 따라 조직유효성인 조직몰입과 직무성과의 관계를 실증분석 하였다는 점이다.

셋째, 혁신활동이 조직유효성에 미치는 영향에 따라 조직유효성인 조직몰입과 직무성과의 관계를 실증분석 하였다는 점이다.

넷째, 조직유효성에서 조직몰입에 따라 직무성과에 영향을 주는지에 대해 실증분석 하였다는 점이다.

따라서 최고경영자 특성과 조직문화가 혁신활동에 어느 정도 영향을 미치는지를 확인하고, 혁신활동이 조직몰입과 직무성과의 관련성을 명확히 할 수 있었다는 점이다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 준정부기관인 철도공단의 최고경영자의 특성과 조직문화 유형이 혁신활동과 조직유효성에 미치는 부분을 찾아낸 것에 의의가 있지만 본연구결과를 일반화하는 데는 몇 가지 한계점을 갖고 있어 향후에 보다 개선된 후속 연구가 이루어져야 한다고 판단한다.

첫째, 본 연구에 있어 최고경영자 특성에 대한 조사를 최고경영자가 아닌 조직구성원들이 바라보는 최고경영자 특성에 대한 인식을 조사한 한계가 있다.

둘째, 본 연구에서는 독립변수인 최고경영자 특성과 조직문화 유형, 매개변수인 혁신활동, 종속변수인 조직유효성 등 각각의 변수 간에 미치는 영향에 대해 총체적인 관점에서 연구한 한계가 있다.

셋째, 공공기관의 최고경영자는 정부의 대리인으로 임기는 법률상 3년으로 연임할 수 있도록 하고 있으나 짧은 재임 기간 내 기관장으로서 최고경영자가 조직을 이끌어가는 노력이 새로운 리더십과 조직문화 그리고 혁신활동을 통해 성과를 내기에는 시차 상의 오차가 발생할 수 있는 한계가 있어 향후 한계점을 보완하여 공공기관별 특성에 맞는 연구를 할 필요가 있다.

넷째, 최고경영자 특성과 조직문화는 정부나 공공기관 그리고 민간기업들 고유의 특성에 따라 리더십과 조직문화가 자리를 잡고 있어 본 연구의 결과를 각 기업에 적용하는 것은 무리가 있어 향후 연구 시에는 기존 선행연구를 바탕으로 하여 준정부기관의 최고경영자를 대상으로 하는 연구와 각 기관에서 요구하는 최고경영자 특성과 조직문화 유형의 차이에 관한 연구를 진행할 필요가 있을 것이다.

마지막으로 본 연구에서의 최고경영자 특성과 조직문화가 혁신활동과 조직유효성에 미치는 영향과 최고경영자의 제한된 임기가 4차 산업혁명 시대와 코로나19 이후 급변화하는 시대에 공공기관인 준정부기관에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 더욱 심층 연구를 할 필요가 있다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 공여요. (2016). "조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향". 원광대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 기획재정부. (2020) 『2020년 공공기관 경영평가편람(수정)』.
- 김동환. (2016). "조직 구성원의 CEO 리더십 지각이 조직문화 및 경영성과에 미치는 영향". 공주대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 김병선. (2014). "조직역량 강화를 위한 공공조직의 조직문화 비교". 충북대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 김두선. (2012). "혁신활동이 공기업의 혁신성과에 미치는 영향에 관한 실증분". 건국대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 김만형. (2013). "중소기업 경영주의 거래적·변혁적 리더십이 종업원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구". 한성대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 김보미. (2020). "조직문화가 직무성과에 미치는 영향과 사회자본의 매개효과". 아주대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 김선경. (2011). "조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 조직특성의 조절효과". 고려대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 김선모. (2018). "중소기업의 혁신활동이 재무성과와 고용효과에 미치는 영향에 관한 연구". 한성대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 김영애. (2018). "조직문화가 지식경영활동 및 업무효과성에 미치는 영향에 관한 연구". 경희대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 김영철. (2020). "호텔 최고경영자(CEO) 특성과 경영성과 연구". 경기대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 김영호(2009), "조직구조가 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구". 박사학위논문. 성균관대학교.

- 김영현. (2014). "조직문화와 조직유효성과의 관계 연구". 경희대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 김인숙. (2001). "변화관리활동이 변화이행에 미치는 영향에 관한 연구". 연세대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 김종수. (2020). "조직문화 유형이 경영성과에 미치는 영향". 한성대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 김종환. (2013). "공기업 조직문화 유형과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구". 서울대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 김창일. (2021). "혁신행동이 변화관리와 업무성과의 관계에 미치는 매개효과 연구". 서울과학기술대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 김태성. (2014). "공기업 구성원의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구". 한남대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 김화중. (2015). "조직의 직무특성, 조직공정성, 조직유효성과의 관계에 관한 연구". 건양대학교 대학원 석사학위 논문.
- 노기호. (2015). "기업의 경영혁신과 변화관리에 관한 연구". 한양대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 다운섭(2005), "조직문화와 조직 효과성과의 관계에 대한 연구경향 분석". 『행정논총』, 제43권, 제3호, 75-96.
- 문학선. (2010). "조직구성원의 개인 성격특성에 따라 리더십이 조직문화, 조직유효성에 미치는 영향력 차이". 경희대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 모영배. (2016). 기업의 조직문화유형이 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향. 『국가정책연구』. 30(1). 49-71.
- 박인규. (2009). "기관장 특성이 경영성과에 미치는 영향". 고려대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 박현호. (2018). "중소기업의 경영성과에 대한 경영자 특성의 효과에 관한 연구". 조선대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 서순필. (2016). "중소기업 최고경영자의 개인적 특성이 재무적성과에 미치는 영향에 관한 연구". 한성대학교 대학원. 석사학위 논문.

- 성요한. (2020). "공공기관의 고성과작업시스템이 직무성과에 미치는 영향". 울산대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 손규태. (2015). "대기업 종사자가 인식한 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계". 서울대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 손원일. (2010). "기업특성과 변화관리의 적합도가 몰류성과에 미치는 영향". 한남대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 송광선. (1994). "우리나라의 혁신적 중소기업의 유형별 특성 및 성과". 한국과학기술원 대학원. 박사학위 논문.
- 신은경. (2019). "혁신활동을 통한 보상이 직무만족에 미치는 영향". 상명대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 신준섭. (2010). "조직문화유형과 코칭리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향". 한양대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 심재두. (2014). "최고 경영자의 특성이 경영성과에 미치는 영향". 한양대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 양용현. (2012). "최고 경영자의 특성이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구". 한성대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 왕이여. (2017). "조직문화와 직무만족의 관계에서 혁신행동의 조절효과 연구". 가천대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 유달영. (2021). "공공기관의 지식관리시스템 품질이 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구". 호서대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 유혜진. (2019). "조직문화가 장인적 직무수행을 매개로 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향". 연세대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 윤성혁. (2020). "관리자의 긍정적 리더십이 구성원의 직무성과에 미치는 영향". 한양대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 이명자. (2009). "최고경영자의 특성이 경영전략에 미치는 영향에 관한 실증연구". 창원대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 이병동. (2013). "경찰의 조직문화와 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구". 고려대학교 대학원. 박사학위 논문.



- 이상운 (2019). "리더십 유형이 조직몰입, 조직시민행동 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구". 경희대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 이상철. (2014). 지방공기업의 기관장 리더십 유형과 경영성과에 관한 연구. 『한국지방자치연구』. 16(3), 267-288.
- 이상희. (2021). "공공기관에서 상사의 거래적 리더십이 구성원의 직무만족에 미치는 영향". 서울시립대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 이선미. (2019). "조직문화 유형 인식과 직속 상사의 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향". 연세대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 이원철. (2016). "기업가정신이 혁신활동에 미치는 효과 및 조직문화의 조절효과". 상지대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 이은경. (2016). "조직의 혁신활동과 인적자원관리가 기업경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 호서대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 이정주. (2005). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 『지방정부연구』, 제9권, 제4호, 71-93.
- 이중규. (2007). "경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향요인에 관한 연구". 단국대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 이채규. (2018). "중소벤처기업의 경영전략과 리더십 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구". 호서대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 이태희. (1999). "조직문화에 기초한 변화관리 방법과 정보시스템 성과에 관한 연구". 서강대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 이화용. (2004). "변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구". 경희대학교 대학원. 박사학위. 박사학위 논문.
- 임기석. (2008). "기업 내 조직구성원의 학습자기주도성과 개인직무성과와의 상관관계". 고려대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 임승옥. (2007). "기업조직원의 인적자원전략 인식과 조직몰입 및 경력몰입의 관계 분석". 고려대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 임영표. (2021). "중소기업의 혁신활동이 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향에 관한 연구". 한성대학교 대학원. 석사학위 논문. 12-15, 48.
- 임채숙 (2009). "행정조직문화와 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는



- 영향". 계명대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 유승교. (2011). "조직문화 유형과 조직 구성원의 임파워먼트가 직무만족 및 조직 몰입에 미치는 영향". 한양대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 전현호. (2018). "중소벤처기업의 최고경영자 특성과 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 한성대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 정광균. (2017). "중소기업의 기업가 정신, 경영전략과 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 경희대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 정주연. (2010). "최고 조직문화 유형별 수준이 인적자원개발 조직의 결과중심 역할에 미치는 영향". 고려대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 정한규. (1996) "학습조직 구축요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구". 한양대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 정피아. (2016) "기업가 특성이 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향", 부산대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 정혜영. (2001) "최고 경영자의 특성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구". 중앙대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 조진영. (2014). "대형 건설사업의 효율적인 계획관리를 위한 프로그램매니지먼트기반 변화관리 프로세스모델 개발". 충남대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 조태준, 양지연, 이상준. (2014). 리더십 스타일과 동기부여가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『국제경영리뷰』. 18(4), 177-200.
- 진가람. (2016). "중소벤처기업의 최고경영자 특성과 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 한국교통대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 주철근. (2018). "중소기업의 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구". 호서대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 진승후. (2021). "기업의 융합적 혁신 활동이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구". 고려대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 장원춘. (2019). "공공기관의 고성과 인적자원관리 시스템이 조직몰입에

- 미치는 영향에 관한 연구". 공주대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 차영태. (2016). "경영혁신형 중소기업(메인비즈)의 혁신활동이 경영성장에 미치는 영향에 관한 연구". 상명대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 최성임. (2006). "경영전략과 경영자 유형이 경영혁신성장에 미치는 영향에 관한 연구". 안양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최소연. (2015). "조직문화가 조직성장에 미치는 영향력 연구". 건국대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 최수만. (2015). "기업의 인적자원 혁신성이 기업경영성장에 미치는 영향에 관한 연구". 성균관대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 최은옥. (2018). "의료기관 구성원의 조직문화가 조직유효성과 경영성장에 미치는 영향". 한성대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 최찬기. (2007). "최고경영자의 리더십과 조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향". 명지대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 추재엽. (2017). "조직문화와 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향". 양대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 하홍재. (2011). "조직문화와 리더십 그리고 아노미가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구". 경희대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 한만필. (2017). "중소기업 최고경영자의 성격이 기업성장에 미치는 영향". 충북대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 한봉주. (2009). "조직문화, 리더십, 직무만족, 직무몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구". 서울산업대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 황순관. (2021). "공공기관 지배구조와 경영관리전략이 사회적 가치와 경영성장에 미치는 영향". 한성대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 홍진식. (2018). "조직역량이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구". 서울시립대학교 대학원. 박사학위 논문.

## 2. 국외문헌

- Andrews, K. R. (1971). *Concept of corporate strategy. Ill.*: Dow Jones-Irwin
- 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*, Prentice-Hall, 3.
- Blanchflower, D. G., Millward, N. & Oswald, A. J. (1991), Unionism and employment behaviour. *The Economic Journal*, 101(407), 815-834.
- Burgelman, R. A. (1991), Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Carson, T. (1993). Friedman's theory of corporate social responsibility. *Business and Professional Ethics Journal*, 12(1), 3-32.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8.
- DKozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003), Work Groups and Teams in Organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski(Eds.). *Comprehensive Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, 333-275). New York: Wiley.

- Deal, T. E. & Kennedy, A. A.(1982), *Corporate Cultures*. Addison-Wesley.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*. 21(2). pp. 193-210.
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267.
- Freel, M. S. (2000). Do small innovating firms outperform noninnovators?. *Small Business Economics*, 14(3). pp.195-210.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für wirtschafts-und unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- Farmer, S. J., Beehr, T. A. & Love, K. G. (2003), Becoming an undercover police officer: A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 373-387.
- Gunz, H. & Whitley, R. (1985). Managerial cultures and industrial strategies in British firms. *Organizational Studies*, 6(3), 247-273.
- Greenberg, J.(1987), A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Gregory, H. J. (2000). The globalization of corporate governance. *Global Counsel*, 5, 52-65.
- Gerstein, M., & Keisman, H. (1983). Strategic selection: Matching executives to business conditions. *Sloan Management Review*, 3, 33-49.
- Greenley, B. (1999). *Marketing protocols and capacity planning to maximize contribution margin*, Allen D Leman Swine Conference, 26, 170-173.
- Harrison, R.(1972), Understanding your organization's character.

- Harvard Business Review*, 50(3), 119–128.
- Harry M. J. (1998). Six sigma : a break through strategy for profitability. *Quality Progress*, 31(5), 60–64.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard business review*, 68(3), 79–91.
- Heunks, F. J. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, 10, 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.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer. A. D. & Coleman Jr, H. J. (2001). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562
- McAllister. D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Meyer, J. and Allen, N.(1991), A three–component conceptualization organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge–Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

- Nonaka, I., & Konno, N.(1998), The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nadler, A., Ellis, S. & Bar, I. (2003). To seek or not to seek: The relationship between help seeking and job performance evaluations as moderated by task-relevant expertise, *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 91–109.
- Ouchi, W. G. (1980) Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.
- OECD(2005), *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Paris and Luxembourg: OECD/Euro-stat.
- Pan, Y. & Chi, P. S. (1999) Financial performance and survival of multinational corporations in China, *Strategic Management Journal*, 20(4), 359–374.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*. 24(4), 570–581.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 91
- Russo, M. V. & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Rahman, M. & Addual-Gader, A. (1993), Knowledge worker' use of support software in Saudi Arabia. *Information & Management*, 25(6), 303–311.
- Sveiby, K. E. (1997), *The New Organizational wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Asset*, Berrett-Koehlefr Publishers, 120–127.

- Sullivan, J. Jeremiah.(1983). A critique of theory Z. *Academy of Management Review*. 8(1), 132–141.
- Schein, E. H.(1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey–Bass Publishers, pp. 5–21.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *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.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- Sexton, D. L. & Bowman, N. (1985). The Entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129–140.
- Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys. *Organizational dynamics*, 11(2), pp. 59–80.
- Tsai, W. M, MacMillan, I. C. & Low, M. B. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets, *Journal of Business Venturing*. 6(1), 9–28.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). How market leaders keep their edge. *Fortune*, 131(2), 52–57.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: The

servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385–392.

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.

Yeung, A. K., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. (1991). *Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment*. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59–81.





## 부록 설 문 지

### 준정부기관의 최고경영자 특성 및 조직문화 유형이 혁신활동과 조직 유효성에 미치는 영향 - 철도공단 중심으로 -

안녕하십니까?

귀한 시간을 내어 설문에 응답해 주셔서 깊은 감사를 드립니다.

본 설문은의 목적은 공단 직원을 대상으로

「준정부기관의 최고경영자 특성 및 조직문화 유형이 혁신활동과 조직 유효성에 미치는 영향」에 대한 연구를 위해 필요한 기초자료를 수집하기 위한 것입니다.

귀하의 솔직하고 진실한 응답은 연구에 중요한 자료가 될 것이며, 응답을 해주신 모든 내용들은 통계법 33조에 따라 통계적 목적 이외의 다른 용도로 사용되지 않으며, 설문자료는 분석과정에 있어서도 절대 비밀 보장이되오니 안심하시고 각 질문에 응답해 주시길 부탁드립니다.

본 설문은 총 4개 항목, 94문항으로 구성되어 있으며, 약 10분 정도의 시간이 소요됩니다.

아무쪼록 바쁘신 중에서도 귀중한 시간을 내어 본 연구설문에 적극 협조해 주신 점 거듭 감사의 말씀을 드립니다.

2021년 9월 일

지도교수 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 교 수 유연우

연구자 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 석사과정 송창현

[010-7236-6050, skss0816@hanmail.net]

1. 다음은 ‘최고 경영자’에 대한 문항들입니다.

1) 최고경영자의 심리적 특성에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사의 최고경영자는 조직의 목표를 달성하고자 하는 욕구가 강하다.					
2	우리 회사의 최고경영자는 문제해결이 어려울 때 다양한 접근방법을 시도한다.					
3	우리 회사의 최고경영자는 급변하는 환경을 선호하고 모험적이며 도전적이다.					
4	우리 회사의 최고경영자는 높은 성과를 달성한다면 위험을 감수하고 행동한다.					
5	우리 회사의 최고경영자는 불확실한 상황을 받아 들이는 정도가 강하다.					

2) 최고경영자의 역량 특성에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사의 최고경영자는 기업의 외부환경에 대한 이해와 대처능력이 높다.					
2	우리 회사의 최고경영자는 수행하는 사업에 대한 이해도가 높다.					
3	우리 회사의 최고경영자는 문제를 분석하는 능력이 뛰어나다.					
4	우리 회사의 최고경영자는 문제 해결능력(판단력, 결단력)이 뛰어나다.					
5	우리 회사의 최고경영자는 기업의 내부역량에 대한 이해도와 내부역량을 집중하는 능력이 뛰어나다.					
6	우리 회사의 최고경영자는 조직을 통솔하는 능력이 뛰어나다.					

3) 최고경영자의 행위적 특성에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사의 최고경영자는 조직에서 행하는 말과 행동이 일치한다.					

2	우리 회사의 최고경영자는 조직내에서 행하는 약속을 이행한다.					
3	우리 회사의 최고경영자는 조직 구성원에게 명확한 비전을 제시한다.					
4	우리 회사의 최고경영자는 조직 구성원에게 인식하고자하는 목표에 대해 확고한 신념을 지니고 있다.					
5	우리 회사의 최고경영자는 직원들과 소통하려고 노력한다.					

## 2. 조직문화에 관한 문항들입니다.

### 1) 조직문화 중 관계지향에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사 직원들은 서로 한 가족처럼 공동체의식을 가진다.					
2	우리 회사 리더들은 명령, 감독하는 관리자보다는 친근한 선배 같다.					
3	우리 회사는 무엇보다 직원들 간의 인화와 팀워크를 중요시 한다.					
4	우리 회사는 회사에 대한 사명감과 존경심을 통해 조직의 결속력을 높인다.					
5	우리 회사는 인적자원개발을 강조하고 상호 신뢰, 개방, 참여를 매우 중요시 한다.					
6	우리 회사는 직원들의 역량개발과 팀워크를 매우 중요시 한다.					

### 2) 조직문화 중 혁신지향에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사 직원들은 새로운 분야에 대한 도전을 두려워하지 않는다.					
2	우리 회사 리더들은 새로운 변화를 받아들이려는 혁신적인 마인드를 가지고 있다.					
3	우리 회사는 새로운 도전을 하려는 직원들의 혁신적인 마인드를 중요시 한다.					
4	우리 회사는 혁신과 개발을 통해 조직의 결속력을 높인다.					

5	우리 회사는 새로운 아이디어나 업무에 대한 새로운 시도와 도전을 높이 평가한다.					
6	우리 회사는 직원들의 혁신적이고 독특한 새로운 일하는 방식을 중시한다.					

3) 조직문화 중 시장지향에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사 직원들은 선의의 경쟁을 통한 성과를 중요시 하며 과업 지향적이다.					
2	우리 회사 리더들은 성과 지향적이며 업무의 결과와 관심을 갖는다.					
3	우리 회사는 인간관계보다 업무의 성취와 성과향상을 중시한다.					
4	우리 회사는 조직의 목표달성을 통해 조직의 결속력을 높인다.					
5	우리 회사는 주어진 여건에서 최대한의 성과를 올리는 것을 높게 평가한다.					
6	우리 회사는 다른 공공기관과의 경쟁 의식을 중요시 한다.					

4) 조직문화 중 위계지향에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 매우 구조화 되었으며, 정해진 절차와 규정에 따라 업무처리를 중요시 한다.					
2	우리 회사의 리더들은 일반적으로 조직문화 조정, 운영 효율성을 중요시 한다.					
3	우리 회사 직원들은 신분 유지와 규칙의 순응, 안정성 등을 중요시 한다.					
4	우리 회사 직원들은 회사사규와 정책을 통한 안정성을 통해 조직 결속력을 높인다.					
5	우리 회사는 조직의 안정성, 효율성 및 통제를 가장 중요시 한다.					
6	우리 회사 내에서 성공의 기준은 주로 높은 효율성과 능률에 해당된다.					

### 3. 다음은 ‘혁신활동에 문항들입니다.

#### 1) 혁신활동 중 기술혁신에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 고객 편의성을 향상시키기 위하여 기존 기술, 공법, 디자인(역사 등)과 차별되는 기술, 공법, 디자인(역사 등)을 설계에 반영하는 활동을 수행한다.					
2	우리 회사는 기술적인 스펙과 기능에서 기존 설계보다 차별되는 새로운 설계를 개선하는 활동을 수행한다.					
3	우리 회사는 시장의 변화와 고객의 요구사항을 반영한 개선된 시설, 설비, 디자인(역사 등)의 설계를 건설 현장에 반영한다.					
4	우리 회사는 새로운 기술, 공법, 디자인(역사 등)을 설계에 반영하기 위해 내외부 자원을 최대한 활용한다.					
5	우리 회사는 기술개발과 관련하여 외부기관(대학, 연구소, 협력사 등)과 긴밀한 네트워크를 형성 및 유지하고 있다.					

#### 2) 혁신활동 중 업무프로세스혁신에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 부가가치가 없는 불필요한 활동을 제거하는 개선활동을 수행하고 있다.					
2	우리 회사는 업무(서비스) 생산성과 효율성을 향상시키는 개선활동을 수행하고 있다.					
3	우리 회사는 사업비 증가요인과 예산절감을 위한 개선활동을 수행하고 있다.					
4	우리 회사는 업무(서비스)처리절차와 처리시간을 줄이는 활동을 수행하고 있다.					
5	우리 회사는 기업활동을 수행하기 위해 수립된 규정과 절차, 그리고 프로세스를 개선하는 활동을 수행하고 있다.					

6	우리 회사는 이해관계자(정부, 지자체, 협력사 등)와 업무협력을 위한 개선활동을 수행하고 있다.					
7	우리 회사는 인적자원관리시스템을 개선하는 활동을 수행하고 있다.					
8	우리 회사는 사내 정보시스템과 지식공유시스템 등 정보 및 지식관리 방식을 개선하는 활동을 수행하고 있다.					
9	우리 회사는 부서 및 직원 간의 협업을 촉진하기 위한 조직개선 활동을 수행하고 있다.					
10	우리 회사는 다른 회사와 차별화된 업무 프로세스 개선활동을 수행하고 있다.					

3) 혁신활동 중 변화관리에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리회사는 업무 변화관리 활동을 위한 지원이 명확하다.					
2	우리회사는 업무 프로세스의 변화 후 구성원에게 권한부여 및 의견일치를 위한 노력이 적정하다.					
3	우리회사는 업무 변화관리를 위한 적절한 방법론으로 일관성이 있게 추진하고 있다.					
4	우리회사는 필요시 변화관리 업무에 전념 할 수 있다.					
5	우리회사는 업무 변화관리를 위해 충분한 모니터링과 평가, 개선이 이루어지고 있다.					
6	우리회사의 변화관리활동은 계속 되어야 한다.					
7	나는 우리회사의 지속적인 변화관리 활동의 필요성에 대해 공감한다.					

4) 혁신활동의 지식경영활동에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 업무에 관한 새로운 지식을 효과적으로 창출하고 있다.					

2	우리 회사는 업무 중에 획득하는 경험이나 노하우를 정리, 수집하고 있다.					
3	우리 회사는 시장에서 새로운 기술 및 공법, 혁신에 관한 지식을 습득하고 있다.					
4	우리 회사는 지식(정보)을 획득하는 활동을 수행하고 있다.					
5	우리 회사는 획득한 지식(정보)을 조직 구성원들 간에 서로 공유하고 있다.					
6	우리 회사는 부서 간의 지식(정보)을 공유하면서 혁신적인 활동을 하고 있다.					
7	우리 회사는 개인의 업무 지식을 조직의 지식으로 확산시키고 있다.					

#### 4. 조직유효성에 대한 문항들입니다.

1) 조직유효성의 조직몰입에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 조직에 대해 다른 사람에게 긍정적으로 이야기 한다.					
2	나는 우리 조직의 문제를 나의 문제처럼 생각한다.					
3	나는 큰 부서 조직들보다도 현재 나의 조직에 대해 강한 애착심을 느낀다.					
4	나는 조직구성원이라는 느낌을 강하게 가지고 있다.					
5	나에게 있어서 현재의 조직은 매우 커다란 의미를 갖는다.					
6	나는 현재 조직에 강한 소속감을 느낀다.					
7	나는 내가 속한 조직의 성공을 위해서라면 기꺼이 헌신할 용의가 있다.					

2) 조직유효성의 직무성과에 관한 질문입니다.

No	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 항상 정해진 시간에 부여된 업무를 완료한다.					
2	나에게 주어진 업무(직무) 수행을					

	통해 기대한 바의 성과를 도출해 내고 있다.					
3	나는 일상적인 업무를 마치는데 필요한 시간을 줄일 수 있다.					
4	나는 우리부서 성과평가에 직접적인 영향을 미치는 활동들에 참여한다.					
5	관리자(리더)는 나의 업무성과에 대해 만족해 한다.					
6	나는 우리 회사의 전반적인 업무수행에 기여하고 있다.					

## 5. 일반적인 사항에 관련된 항목들입니다.

- 1) 귀하의 성별을 선택해 주십시오.  
① 남      ② 여
- 2) 귀하의 연령대를 선택해 주십시오.  
① 30세 이하   ② 31~40세   ③ 41~50세   ④ 51세 이상
- 3) 귀하의 학력을 선택해 주십시오  
① 고졸   ② 대학 재학   ③ 대학졸업   ④ 대학원 재학   ⑤ 대학원 이상
- 4) 귀하의 직급을 선택해 주십시오  
① 사원   ② 대리   ③ 과장   ④ 차장   ⑤ 부장   ⑥ 처장 이상
- 5) 귀하의 직무를 선택해 주십시오.  
① 사무직   ② 토목직   ③ 전기직(전기, 신호, 통신 포함)  
④ 건축직   ⑤ 기계직   ⑥ 기타
- 6) 귀하의 근속년수를 선택해 주십시오.  
① 1년 미만                      ② 1년 이상~3년 미만      ③ 3년 이상~5년 미만  
④ 5년 이상~10년 미만   ⑤ 10년 이상~20년 미만   ⑥ 20년 이상
- 7) 귀하의 소속을 선택해 주십시오.  
① 본사   ② 지역본부



## ABSTRACT

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 –

Song, Chang-Heun

Major in Convergence Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
Consulting

Hansung University

The Fourth Industrial Revolution and COVID-19 have brought about a huge change in the way we live and work. Therefore, in order to overcome the uncertainty and to achieve sustainable development, governments and businesses have to diagnose social change and respond boldly and promptly to changes. As changes are accelerating and fundamental changes are required, the importance of global leaders' leadership in governments and businesses cannot be emphasized enough. To deal with internal and external uncertainties in the business environment, it is critical that not only private companies but also the government and public institutions take an initiating role. Especially, public institutions have an obligation to contribute to balanced national development, which has a large socio-economic ripple effect, by fostering national key industries such as social

welfare, health care, education, roads and electricity and providing necessary public services on behalf of the government. (라영재,2012)

Accordingly, recognizing the importance of CEOs' role in public institutions, this study aims to examine the effects of CEO characteristics and organizational culture types on innovation activities and organizational effectiveness in quasi-governmental organizations by conducting a case study on the Korea National Railway, a public organization under the ministry of land, infrastructure and transport.

The survey was conducted from September 18 to September 30, 2021 for employees of Korea National Railway, a public institution of South Korea. A total of 222 people participated in this survey, and responses acquired from 195 people were used in the study, excluding 27 inappropriate ones.

The survey was intended to analyze the effect of CEO characteristics(psychological characteristics, competency characteristics, behavioral characteristics) and organizational culture types(relationship-oriented, innovation-oriented, market-oriented, hierarchy-oriented) on innovation activities(technological innovation, work process innovation, change management, knowledge management activities) and organizational effectiveness(organizational commitment, job performance) in the public institution. And the research subjects were limited to employees in Korea National Railway.

This study is significant in finding out the effects of CEO characteristics and organizational culture types on innovation activities and organizational effectiveness of Korea National Railway, a public institution. However, since there are limitations in generalizing the results, more improved follow-up studies should be conducted in the future. The COVID-19 is creating tremendous socioeconomic changes at unprecedented speed. For example, the explosive growth of non-face-to-face business models, the diffusion of data-based digital innovation, and rise of telecommuting. In these times of drastic

change, the role of CEO is even more important.

Therefore, the government should continuously make various supportive policy programs including the tenure guarantee of CEOs in public institution to resolve problems resulting from an uncertain and complex environment and to provide a direction for growth and survival through sustainable change and innovation



**【Keyword】** Public Institution, CEO, Organizational Culture, Innovation Activity, Organizational Effectiveness