

# 철도분야 정부출연연구기관의 조직문화 변화 분석 연구

백승현\*, 김정희\*

\*한국철도기술연구원 기획실

e-mail:baeksh@krri.re.kr

## A study on the Change of organizational culture of government-funded research institute in railway

Sunghyun Baek\*, Junghee Kim\*

\*Planning Department, Korea Railroad Research Institute

### 요 약

과학기술분야 정부출연연구기관은 국민이 체감하는 연구성과 도출을 통해 그 존재가치를 인정받아야 하며, 이를 위한 비전 및 경영목표를 수립하여 추진하며 평가받는다. 일반적으로 조직문화는 조직 내 직무몰입과 업무생산성에 영향을 미치는 것으로 인식된다. 이 연구는 철도분야 정부출연연구기관의 내부 조직문화 유형이 2023년과 2024년에 어떻게 변화하는지를 진단하고, 성과도출을 위해 요구되는 구성원들의 조직문화 인식현황 변화를 진단했다. 조직문화는 단기간의 일시적 조사로 판단하는 데에 그 한계가 있으며, 매년 시계열 조사를 통해 변화와 개선 현황을 살펴보고 피드백할 때 그 의미가 더욱 클 것이다. 분석결과, 이 기관의 조직문화 유형은 2년 연속 성과지향성이 가장 높게 나타났으나, 관계지향, 혁신지향성, 위계지향성도 유사한 수준을 지속 유지하고 있었다. R&D 기관으로서 성과지향성 뿐만 아니라 공공기관으로서의 조직 내 서열 및 관계지향성에 대해서도 높은 문화적 특성을 나타내고 있었다. 구성원들의 조직문화 인식현황에서는, 2년 연속 업무몰입이 가장 높은 인식결과를 나타냈고, 세대통합이 계속 낮은 인식수준을 나타냈다. 다만, 세대통합의 정도가 크게 개선되고 있는 것으로 확인되었다. 철도분야 공공 연구성과의 지속가능한 도출을 위해, 이 기관의 조직문화 유형과 구성원 인식수준을 지속적으로 파악하고, 이를 기관운영에 반영할 수 있도록 분석한 데에 그 의의가 크다 하겠다.

### 1. 서론

과학기술분야 정부출연연구기관은 우리나라의 대표적인 공공 연구기관으로, 과학기술 연구개발과 성과확산을 통해 국민 삶의 질 향상과 국가혁신성장에 기여 하는 것을 목적으로 한다[1]. 일반적으로 조직문화는 조직 내 직무몰입과 업무생산성에 미치는 영향이 크다고 인식되며, 이 기관들도 조직목표 달성을 위해 조직문화의 중요성을 크게 인식하고 있다[2]. 이 연구는 2023년과 2024년에 수행한 철도분야 정부출연연구기관의 내부 조직문화 유형 진단과 구성원들의 조직문화 인식현황을 비교 분석하였다. 국민이 매일 이용하는 철도기술에 대한 지속가능한 연구성과 도출을 위해, 이 기관의 조직목표 달성은 지속가능해야 한다. 이러한 성과달성을 위해, 구성원들의 내재화된 조직문화를 정기적으로 진단하고 시계열 비교분석을 통해 기관운영 전반에 이를 반영하는 것의 의의가 크다 하겠다.

### 2. 분석의 틀 및 연구설계

#### 2.1 분석의 틀

이 연구의 분석대상은 과학기술분야 정부출연연구기관의 설립운영 및 육성에 관한 법률에 의해 설립된, 국내 유일의 철도 연구기관인 한국철도기술연구원(이하 ‘철도연’)이다.

이 연구는 에서 분석하는 조직문화 유형은 Quinn의 경쟁가치 모형에 기반[2]하여 [그림 1]과 같이 구분하고 2023년과 2024년 진단 결과를 비교하였다.



[그림 1] 분석의 틀

또한 이 연구는 철도연 내부 구성원의 조직문화 인식현황도 분석하였다. 이를 위해, 조직갈등, 세대통합, 위크스마트, 업무 몰입, 행복경영 실천, 조직문화 전반에 대한 인식을 2023년과

2024년 각각 살펴보고, 그 개선 현황분석을 통해 기관운영을 위한 시사점을 도출하였다.

## 2.2 자료의 수집 및 변수의 조작적 정의

이 연구는 철도연 정규직원 367명을 대상으로 설문조사를 시행하였고, 2023년 5월 280명으로부터 응답받았으며, 2024년 11월 285명으로부터 응답받았다.

이 연구에서 조직문화 유형을 진단하기 위한 주요 변수들의 조작적 정의는 [표 1]과 같다. 구성원의 조직문화 인식현황에 대한 분석을 위해서, 조직갈등, 세대통합, 위크스마트, 업무몰입, 행복경영 실천, 조직문화 전반에 대한 만족도를 직접 설문 조사하였다. 이 조작적 정의는 2023년과 2024년을 동일하게 하여, 비교가능성을 확보하였다.

[표 1] 변수의 측정 및 조작적 정의

| 구분       | 분류    | 조작적 정의(설문항목)          | 측정방법        |
|----------|-------|-----------------------|-------------|
| 조직 문화 유형 | 관계 지향 | 새로운 정책이나 방침, 지시사항 수용  | 라이커트 척도 1~5 |
|          | 집단 문화 | 업무에 대한 정보 공유, 의사소통 원활 |             |
|          | 혁신 지향 | 새로운 의견, 제안의 기관운영 반영   |             |
|          | 문화 지향 | 변화에 새로운 시도 노력         |             |
|          | 문화 지향 | 변화에 민첩하게 대처           |             |
|          | 문화 지향 | 아이디어와 해결책의 자유로운 제안    |             |
|          | 위계 지향 | 서열 의식을 강조하는 분위기       |             |
|          | 문화 지향 | 업무처리에서 기존 관행 중요시      |             |
|          | 문화 지향 | 규정과 원칙의 정립            |             |
|          | 성과 지향 | 구성원 간 업무 역할 및 책임명확    |             |
|          | 문화 지향 | 본인의 책임과 권한 인식         |             |
|          | 문화 지향 | 실적향상 노력               |             |

## 2.3 분석방법

이 연구는 철도연의 조직문화 유형, 구성원의 조직문화 인식에 대한 현황분석과 기관운영 시사점 도출에 그 목적이 있다. 이에 따라 설문조사를 통한 현황을 파악하였으며, 2021년과 2022년 진단결과를 비교하는 데 집중하였다.

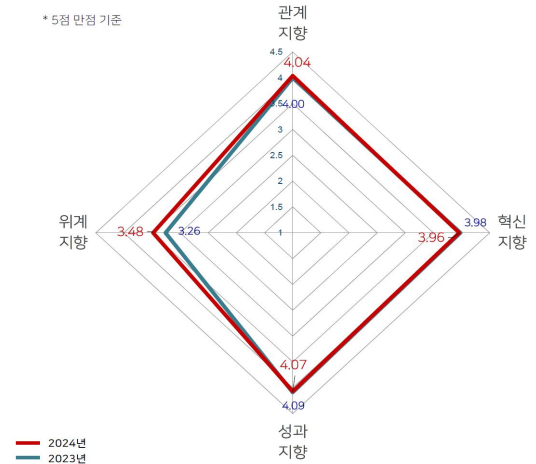
## 3. 분석결과

### 3.1 조직문화 유형 진단

경쟁가치모형에 기반한 조직문화 유형에 대한 진단결과는 [그림 2]와 같다.

조직문화 유형 중 ‘성과지향’이 2년 연속 4.09와 4.07로 가장 높았다. 2년 연속 ‘관계지향’이 그 다음으로 높게 나타났다. 2년 연속, ‘성과지향’은 조직의 목표달성과 과업수행에 있어 생산성을 강조하는 문화 유형으로 경쟁가치모형 중 가장 높게 응답 되었음을 알 수 있다. 다만, 2024년 ‘위계지향’이 3.26에서 3.48로 크게 증가한 점은 공공기관의 특성을 함께 반영하는 것으로 판단된다. 관계지향성이 4.0에서 4.04로 소폭 향상된 것은 최근 여러 환

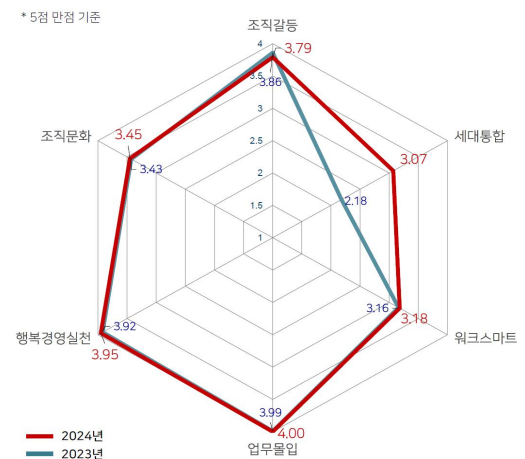
경변화 대응에 대한 조직의 유연성과 도전을 고려한 것으로 해석된다.



[그림 2] 조직문화 유형 진단결과

### 3.2 조직문화 인식현황

철도연 구성원을 대상으로 조직문화 현황의 주요사항에 대한 설문조사를 분석한 결과는 [그림3]과 같다.



[그림 3] 구성원 조직문화 인식현황

세부 항목을 살펴보면, ‘업무몰입’이 2023년 3.99, 2024년 4.00으로 2년 연속 가장 높았으며, ‘세대통합’은 2년 연속 매우 낮은 수준의 응답을 나타냈다. 세대 간의 인식차이가 크게 나타나고 있고, 매년 지속되는 것을 확인할 수 있었다. 그림에도 불구하고, [세대통합]에 대한 인식이 2023년 2.18에서 2024년 3.07로 크게 향상된 것은 고무적이라 할 수 있다.

조직문화 전반에 대한 만족도에서 2023년 3.43에서 2024년 3.45로 지속 상승이 확인된 점에서, 이 기관 구성원들의 전반적인 조직문화 인식수준의 개선을 확인할 수 있었다.

2024년 기준으로, 조직문화진단에 대한 항목별 우선순위를 살펴보면, 업무몰입-행복경영-조직갈등(해소)-조직문화(전반)-워크스마트-세대통합 순으로 나타났다.

### 3.3 조직문화 진단을 통한 기관운영 개선방안

철도연은 2021년부터 행복경영을 핵심 경영목표로 설정하고, 조직문화에 기반한 지속가능한 국민체감 연구성과 도출을 지향하고 있다. 2023년과 2024년에도 지속적인 행복경영 조직문화 개선활동을 이어왔다.

이 연구를 통해 도출된 조직문화 진단결과에 따른 기관운영 개선 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직문화 유형에서 성과지향성이 계속해서 높게 나타난 것은 구성원 대부분의 자기 업무인식 수준이 높고, 스스로 권한과 책임을 갖고 성과도출에 대한 의지를 갖는 조직문화가 계속되고 있음을 확인하는 증거가 되었다. 또한 관계지향성이 향상된 점에서, 소통과 협력의 인식이 증가하였음을 확인할 수 있었다. 혁신지향성이 향상된 점에서, 구성원의 변화와 혁신에 대한 인식도 증가하였음을 확인할 수 있었다. 다만, 위계지향성이 크게 증가한 것으로 나타난 점에서 인식 개선의 필요성이 있다고 판단된다.

둘째, 구성원의 조직문화 인식현황에서, 업무몰입이 계속해서 높게 나타난 것은 성과지향 조직문화 유형과도 연결되는 성향이다. 또한 2021년부터 2024년까지 지속적으로 추진하는 행복경영 조직문화에 대한 구성원들의 실천인식도 지속적으로 높게 나타났다. 다만, 세대통합은 계속해서 다소 낮은 인식을 나타난 점이 아쉽지만, 분명한 인식 개선이 확인된 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다. 이를 통해 장기적이고 반복적이며, 꾸준한 조직문화 개선활동이 중요함을 확인할 수 있다.

## 4. 결론

과학기술분야 정부출연연구기관의 연구성과는 국민이 체감하는 수준에서 지속가능하게 도출되어야 한다. 이를 위해서는 내부 구성원의 조직문화에서도 성과지향성과 혁신지향성 등이 높게 나타나야 하며, 구성원 간 협업과 소통 등의 조직문화 개선이 지속적으로 이루어져야 한다.

철도연의 조직문화 유형은 2023년과 2024년 연속으로 성과지향성이 가장 높게 나타났으며, 관계지향성이 향상된 점을 확인할 수 있었다. R&D 기관으로서 성과지향성 뿐만 아니라 공공기관으로서의 조직 내 서열 및 관계지향성에 대해서도 높은 문화적 특성이 고려되는 것을 확인 한 것이다. 다만, 위계지향성이 계속 높아지는 점에서 지속적인 개선 노력이 요구된다 하겠다.

구성원들의 조직문화 인식현황에서는, 업무몰입에 대해 가장 높은 인식수준을 나타내어 고학력자 중심의 연구기관 특성을 보

이고 있었으나, 계속해서 세대통합에 대해서는 여전히 낮은 인식수준을 나타냄으로써 개선과제로 확인되었다. 향후 철도분야 공공 연구성과의 지속가능한 도출을 위해, 이 기관의 조직문화 유형과 구성원 인식수준을 매년 정례적으로 지속 파악하여 꾸준히 기관운영에 반영하는 노력이 요구되며, 이 연구를 통해 이를 확인한 점에서 그 의의가 크다 하겠다.

### 참고문헌

- [1] 백승현, 이윤주, 노주현, 진영권, “과학기술분야 정부출연연구기관 성과확산 실적 영향요인 분석”, 2020년 한국산학기술학회 춘계 학술발표논문집, pp. 485-487, 2020년
- [2] 백승현, 김춘수, 박대식, 진영권, “철도분야 정부출연연구기관의 조직문화 진단연구”, 2022년 한국산학기술학회 춘계 학술발표논문집, pp. 420-422, 2022년
- [3] Cameron, K. S. & Quinn, R. E.(1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture—Based on The Competing Values Framework. Addison Wesley
- [4] 이재은, 이연주, “조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향 : Kimberly & Quinn의 조직문화 유형을 중심으로”, 한국정책논집, 제8권, pp. 60-80, 2008년