

지방행정 조직성격과 리더십 및 공무원 직무만족의 관계

The Relations between Organizational Character, Leadership and Public Servants' Job Satisfaction in Local Governments

박 영 미*
Park, Young-Mi

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 분석틀
- IV. 분석결과 및 논의
- V. 결론

이 연구에서는 지방행정 조직성격유형을 진단하고 조직성격유형과 리더십의 관계를 탐색한 후, 이러한 조직변수가 조직구성원인 공무원의 직무만족과 어떠한 관계가 있는지를 분석하고자 한다. 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 선호도 측면에서 지방행정 조직성격은 외향형(E)-감각형(S)-사교형(T)-판단형(J)이 지배적이었다. 의사결정기능 측면에서 보면 ST 조직성격유형이 가장 지배적이었다. 둘째, 조직성격유형과 변혁적 리더십은 유의미한 관계가 있었다. 변혁적 리더십의 하위 구성요소별로 살펴보면, 조직성격유형은 카리스마 속성, 이상적 영향력, 영감적 동기, 그리고 지적 자극과 각각 유의미한 관련이 있는 것으로 나타났고, 개별적 배려와는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 셋째, 조직성격유형은 내재적 직무만족과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났으나, 외재적 직무만족과는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 넷째, 공무원의 직무만족을 고려한다면, ST 조직성격유형의 리더들은 카리스마 속성과 개별적 배려에 중점을 둔 변혁적 리더십 발휘가 바람직하고, NF 조직성격유형에서는 지적 자극이 강조될 필요가 있으며, NT 조직성격유형에서는 영감적 동기에 중점을 둔 리더십 발휘가 바람직하다. 이러한 연구결과는 지방행정현장에서 조직관리 책임자들과 리더들에게 유용한 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

* 초당대학교 교수

논문 접수일: 2014. 11. 21, 심사기간(1, 2차): 2014. 11. 21~2015. 3. 26, 게재확정일: 2015. 3. 26

□ 주제어: 조직성격, 변혁적 리더십, 직무만족, MBTI, 지방자치단체

The purpose of this study is to identify the organizational character using MBTI in local governments, investigate the relations between organizational character, transformational leadership and public servants' job satisfaction, and to suggest the implications based on the results of this study. The findings of this study are as follows. First, the type distribution of public servants in the present study demonstrates clear preferences for extraversion over introversion, for sensing over intuition, for thinking over feeling, and for judging over perceiving. In decision making styles, the prevalent is ST. Second, the decision making styles of local governments have significant relations with charismatic traits, idealized leadership, inspirational motivation, and intellectual stimulation of transformational leadership, but not with individual consideration. Third, the decision making styles have significant relations with internal job satisfaction, but not with external. Fourth, in order to enhance the job satisfaction of public servants, charismatic traits and individual consideration of transformational leadership need to be highlighted in ST organization, intellectual stimulation in NF, and inspirational motivation in NT. These findings can help field leaders and organization managers increase their understanding and effectiveness in local administrative works.

□ Keywords: Organizational Character, Transformational Leadership, Job Satisfaction, MBTI, Local Government

I. 서론

최근 지방행정조직은 과거에 겪어보지 못한 급격한 사회변동을 경험하고 있다. 세계화, 정보화, 지방화의 흐름 속에서 국민소득과 교육수준 향상으로 새로운 행정수요가 창출·요구되고 있다. 지방행정조직의 생존과 경쟁력을 유지하기 위해서는 변화의 흐름을 인식하고 능동적으로 대응하여 경쟁력을 지닌 조직으로 거듭날 수 있어야 한다. 최근 몇 십 년 사이에 지방행정조직을 둘러싼 환경은 점점 더 복잡해졌고 조직 내의 구성원들도 점점 더 다양해졌으며 조직 내의 리더들은 여러 가지 도전에 직면하게 되었다. 지방행정조직이 우수한 문제해결능력을 지닌 경쟁력 있는 조직으로 거듭나기 위해 먼저 조직 내부 관리 차원에서 조직성격 및

특성에 대한 적합한 조직진단이 선행되어야 하며, 그에 따른 조직관리 기술이 필요하다.

지방행정조직과 같은 공공조직은 이제 전통적 계층 구조를 넘어서 다른 사람들에게 더 많은 영향력을 미칠 수 있는 새로운 방식의 리더십에 대한 요구가 커지고 있다. 환경변화에 능동적으로 반응하고 조직특성에 맞게 변화를 이끌어 갈 뿐만 아니라 구성원들의 능력을 최대한 활용하고 창조적인 사고와 영감을 이끌어 내는 것을 핵심으로 하는 변혁지향적인 리더의 역할이 중요해지고 있다. 리더십은 한 가지의 정형화된 특성이 아니라 다양한 방식과 다양한 유형을 지니고 있다. 변혁적 리더십은 여러 가지의 구성요소들로 이루어져 있는데, 유능한 리더들은 조직성격과 같은 조직특성 및 상황에 따라 변혁적 리더십의 핵심 구성요소들 가운데 특정 몇 가지에 중점을 두고 리더십을 발휘하여 우수한 성과를 발휘할 것으로 기대된다(Bass & Riggio, 2006).

선행연구들에 의하면, 변혁적 리더들은 구성원들에게 직무수행에 대한 새로운 관점과 방법을 제시하여 혁신적인 직무수행으로 높은 수준의 직무만족을 이끌어낸다고 주장한다(Viator, 2001). 직무만족은 구성원 자신이 직무에 대하여 가지고 있는 일종의 태도로, 친사회적이고 고객지향적인 행태로 이어질 수 있으며 조직성과에도 영향을 미치므로 직무행태와 관련된 중요한 변수로 볼 수 있다(Hoffman & Ingram, 1991: 26). 따라서 구성원들의 높은 직무만족은 조직의 리더 및 관리자들의 입장에서 볼 때 조직관리의 핵심 변수이다.

이 연구에서는 지방행정 조직성격을 분석하고, 조직성격유형과 변혁적 리더십 및 직무만족의 관계를 살펴보고자 한다. 첫째, 조직성격은 조직의 특성을 드러내는 것으로 특정 조직을 다른 조직과 구분할 수 있게 하는 대표적인 변수들 중 하나이다. MBTI에 토대를 두고 Bridges(1992)가 제안한 OCI(Organizational Character Indicator)를 활용하여 조직성격을 진단하고, 의사결정에 토대를 두고 조직성격유형을 감각적 사고형, 감각적 감정형, 직관적 감정형, 그리고 직관적 사고형의 네 가지로 분류한다. 둘째, 조직성격유형과 변혁적 리더십의 관계를 분석한다. 리더는 조직목표를 달성하고 바람직한 변화를 도모하기 위하여 상황에 따라 자신의 특유한 리더십 스타일을 발휘할 것으로 기대된다. 그동안 MBTI 성격유형에 관한 연구들이 공무원조직을 대상으로 간간이 이루어지고 있었으나(박영미, 2009: 2011; 권혜림, 2013), 지방행정조직을 대상으로 조직성격을 변혁적 리더십과 연계하여 진행된 연구는 아직까지 찾아보기 어렵다. 이 연구에서는 특정 조직성격유형이 변혁적 리더십의 하위 구성요인과 어떠한 관계가 있는지를 분석하고자 한다. 셋째, 변혁적 리더십과 조직구성원들의 직무만족은 어떠한 관계가 있는지를 분석하고자 한다. 유능한 리더는 자신의 독특한 리더십 스타일을 발휘하여 구성원들의 직무만족을 향상시키고자 할 것으로 기대된다. 이 연구에서는 변혁적 리더십의 구성요인이 직무만족의 내재적 요인 및 외재적 요인과 어떠한 관계가 있는지를 분석하고자 한다. 넷째, 조직성격유형과 조직구성원들의 직무만족은 어

떠한 관계가 있는지를 분석하고자 한다. 조직성격은 조직 경쟁력의 한 원천으로써 조직구성원의 직무만족과 유의미한 관계가 있을 것으로 기대된다. 이 연구에서는 의사결정에 토대를 둔 조직성격유형은 구성원들의 직무만족의 내재적 요인 및 외재적 요인과 어떠한 관계가 있는지를 분석하고자 한다. 이러한 연구를 통하여 도출된 결과들은 지방행정 조직 관리자들에게 유용한 기초 정보를 제공할 수 있을 것으로 본다.

II. 이론적 배경

1. 지방행정 조직성격에 관한 연구

조직 경쟁력의 원천이라고 볼 수 있는 조직성격 내지 조직문화는 그동안 꾸준히 조직이론가들의 관심을 끌어왔고 이에 대한 연구들은 많이 이루어졌다(김렬·유근환, 2008; 한봉주, 2009; 박영미, 2009). 조직성격은 특정 조직을 다른 조직과 구별할 수 있게 하는 것으로 특정 조직이 지니고 있는 독특한 기질이나 행동양식이라고 볼 수 있다. 조직성격은 조직을 둘러싼 환경에 독특하게 적응하도록 조직이 취하는 행동과 관련된 것으로 일단 조직에 형성된 성격은 쉽사리 변하지 않는 안정적인 특징과 꾸준히 지속되는 일관적인 특징을 보인다. 조직성격은 조직의 정체성을 나타내는 하나의 수단으로 조직문화와도 유사하다고 볼 수 있다.¹⁾ 그러나 조직성격은 조직구성원들이 지각하는 조직의 특성(trait)에 초점을 둔 것으로 조직문화보다 광범위하고 편리하게 활용할 수 있는 장점이 있으며 조직문화를 파악하거나 측정하기 위한 하위 수단적 개념으로 볼 수도 있다(김렬·유근환, 2008; 박영미, 2009).

지방행정 공무원들은 사회적 존재로서 조직성격을 나름대로 지각하고 그와 상호작용하면서 조직 내 행동을 조절하기도 한다. 따라서 조직 관리자들은 조직성격에 대한 진단 및 측정을 통하여 보다 효과적인 조직 관리방안을 수립하는데 도움을 받을 수 있다. 조직성격에 관한 대표적인 연구로는 Bridges(1992: 132-135)의 연구를 들 수 있다. Bridges는 MBTI(Myers Briggs Type Indicator)에 토대를 두고 조직성격을 네 가지 선호지표에 의해 외향형(E) 혹은 내향형(I) 조직, 감각형(S) 혹은 직관형(N) 조직, 사고형(T) 혹은 감정형(F) 조직, 그리고 판단형(J) 혹은 인식형(P) 조직으로 구분하였다.²⁾ 조직성격을 유형화하면 조직

1) 조직문화가 조직구성원들 사이에 광범위하게 공유되고 있는 가치나 신념, 태도, 상징 등에 초점을 두고 있다면(Schein, 1990), 조직성격은 조직구성원들이 지각하는 조직의 특성(trait)에 초점을 둔다고 볼 수 있겠다(유태용·김도영·현희정, 2002: 69).

의 특성을 이해하기 쉽고 편리하게 진단할 수 있는 장점이 있다. 네 가지 선호지표 가운데 자료 유형(S/N)과 자료처리방식(T/F)을 결합하면 감각적 사고형(ST), 감각적 감정형(SF), 직관적 감정형(NF), 그리고 직관적 사고형(NT)의 네 가지 의사결정유형으로 구분된다.³⁾

조직성격의 측정 및 유형 구분을 통해 조직의 변화방향 및 효과적인 조직 관리방안 수립에 도움을 얻을 수 있기 때문에 이에 관한 연구는 필요하다. 그동안 행정학 분야에서 이루어진 연구들을 살펴보면 다음 <표 1>과 같다. 2000년대 이후 MBTI를 활용한 조직성격 진단에 관한 연구가 꾸준히 이루어지고 있으나 아직 활발하게 연구되고 있다고 보기 어려운 상황이어서 지속적인 연구가 필요하다고 본다. 선행연구들에서 공공조직의 지배적인 성격유형은 E-S-T-J인 것으로 나타났고, 의사결정기능을 중심으로 집단화하면 대부분의 공공조직은 ST 조직성격유형인 것으로 나타났다.

<표 1> 공공조직의 MBTI 조직성격에 관한 선행연구

연구자(연도)		김렬·유근환 (2008)	박영미 (2009)	박영미 (2011)	권혜림 (2013)
연구대상		준정부조직	공공조직	보건소조직	경찰조직
선호지표	E / I	E(56.5%)	E(81.1%)	E(61.8%)	E(65.0%)
	S / N	S(70.4%)	S(77.4%)	S(83.9%)	S(84.6%)
	T / F	T(72.1%)	T(56.0%)	T(75.8%)	T(68.9%)
	J / P	J(66.4%)	J(75.2%)	J(67.7%)	J(71.8%)
의사결정기능	ST	50.2%	46.9%	65.1%	60.4%
	SF	20.3%	30.5%	18.8%	24.3%
	NF	7.6%	13.5%	5.4%	6.8%
	NT	21.9%	9.1%	10.8%	8.6%

2) 외향형(E) 조직은 의사결정시 다수의 참여를 허용하며 문제해결을 위한 외부조력자를 선호하고, 내향형(I) 조직은 의사결정시 제한적 참여와 리더의 가치 및 내부 환경에 관심을 갖는다. 감각형(S) 조직은 현재나 세부적인 사항에 관심을 가지고, 직관형(N) 조직은 전반적인 혁신을 시도하며 장래의 가능성에 더 관심을 가진다. 사고형(T) 조직은 규칙을 강조하고 원칙에 의한 의사결정을 강조하며, 감정적(F) 조직은 가치관에 근거한 의사결정을 더 강조하고 개인적 사정을 중요하게 취급한다. 판단형(J) 조직은 신속한 의사결정을 강조하고, 인식형(P) 조직은 의사결정의 질을 더 강조한다(Bridges, 1992).

3) ST 조직성격유형은 일상의 과업과 관련된 사실을 객관적으로 기술하여 원인과 결과를 단계적 객관적으로 분석하고, SF 조직성격유형은 일상의 관심사를 위해 봉사하여 실제적인 도움을 주며 결과가 지닌 사실의 가치를 단계적 개인적으로 고려한다. NF 조직성격유형은 사람들과 의사소통하고 이해 하는데 유능하며 결과가 지닌 가치의 가능성에 대해 통찰적·개인적으로 고려하고, NT 조직성격유형은 모델을 이론적 기술적으로 발달시켜 원인과 결과가 지닌 가능성에 대해 통찰적·객관적으로 분석한다(Bridges, 1992; 박영미, 2011).

2. 지방행정조직의 변혁적 리더십에 관한 연구

지방행정조직을 둘러싼 환경적 변화와 함께 이에 적극적으로 대응하기 위한 조직변수들 가운데 하나가 리더십이다. 리더십은 학자에 따라 다양하게 정의되고 있으나, 대체로 '무엇을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정과 공유된 목표를 달성할 수 있도록 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정'이라고 볼 수 있다(Yukl, 2002: 7). 1980년대 이후 변혁적 리더십(transformational leadership)이 리더십 연구의 새로운 경향을 대변하는 것으로 주목을 받고 있다. 변혁적 리더십은 리더의 영향력에 의한 구성원의 변화 측면에 초점을 둔다. 즉 조직성격이나 특성, 구성원의 신념체계를 전환시켜 거시적이고 미래지향적인 변화의 시각으로 거듭나는 측면을 강조하는 것으로 볼 수 있다. 또한 변혁적 리더십은 감정 및 가치관이나 상징적인 행태의 중요성과 특정 사건을 구성원의 입장에서 볼 때 의미 있게 만드는 리더의 역할을 강조한다. 그 결과 변혁적 리더십은 구성원에게 자긍심을 심어 주고, 개인적 차원에서 구성원들을 존중한다는 것을 보여 주며, 창조적인 사고를 살 수 있는 여건을 마련해 주고, 구성원에게 영감(inspiration)을 제공함으로써 기대 이상의 조직성과를 이끌어 낼 수 있을 것으로 기대된다(Bass & Riggio, 2006; 한봉주, 2009).

변혁적 리더십의 개념적 구성요소 및 측정에 대해서는 학자들마다 다양하고 논란이 있지만, Burns(1978)의 이론을 토대로 Bass(1985)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)가 자주 사용되고 있다. Bass는 변혁적 리더십의 하위 요인을 실증적으로 밝히는 연구를 하였는데,⁴⁾ 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인으로는 카리스마 속성, 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극 그리고 개별적 배려가 있다(Bass, 1985: 1990; Bass & Avolio, 1997; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Bass & Riggio, 2006). 첫째, 카리스마 속성(Charismatic Traits)은 다른 사람들로 하여금 리더가 제시한 비전을 따르도록 만드는 특별한 능력을 의미한다. 둘째, 이상적 영향력(Idealized Leadership)은 리더가 중요한 가치, 신념, 사명을 신봉하는 정도를 의미한다. 셋째, 영감적

4) MLQ는 그동안 지속적인 수정을 거쳐 여러 개의 버전이 개발되었다. Bass(1985)는 변혁적 리더십의 하위 구성요인을 이상적 영향력(Idealized Influence), 지적 자극(Intellectual Stimulation), 개별적 배려(Individual Consideration)의 세 가지로 구분하였다. 다수의 선행 연구들은 이상적 영향력의 부분을 카리스마로 표현하기도 하였는데, Bass 역시 카리스마(Charismatic Traits)를 변혁적 리더의 필수적 조건으로 보았다(Waldman & Bass, 1986). 그 후 Bass & Avolio(1990)는 여기에 영감적 동기부여(Inspirational Motivation)를 추가하였다. Pillai, Schriesheim, & Williams(1999)는 변혁적 리더십의 구성요인을 카리스마 속성, 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려의 다섯 가지로 보았다.

동기부여(Inspirational Motivation)는 리더가 구성원들로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려하는 것을 의미한다. 넷째, 지적 자극(Intellectual Stimulation)은 리더가 구성원들로 하여금 기존의 문제해결방식에서 벗어나 보다 창의적인 방식으로 생각하게 함으로써 새로운 관념을 촉발시키는 것과 관련이 있다. 다섯째, 개별적 배려(Individual Consideration)는 리더가 구성원들에게 개별적인 관심을 보이고 그들의 특정한 요구를 이해하고 개별적으로 존중한다는 것을 전달하는 것과 관련이 있다.

변혁적 리더는 먼저 조직성격 및 조직특성을 파악하고, 조직상황에 따라 자신의 특유한 리더십 스타일을 발휘하여 원하는 목표를 달성하고 조직을 변화시키고자 할 것으로 기대된다. 그동안 기업 관리자들을 대상으로 MBTI 성격유형과 변혁적 리더십의 관계를 분석한 연구가 있었으나,⁵⁾ 지방행정조직을 대상으로 조직성격을 변혁적 리더십과 연계하여 진행된 실증연구는 아직까지 찾아보기 어렵다.⁶⁾ 리더십이 조직의 효과성을 높이고 구성원들에게 동기부여하며 직무만족에 효과적이라는 실증연구들이 활발하게 이루어지고 있으나(이창원 외, 2003; 한봉주, 2009), 지방행정조직을 대상으로 한 연구는 아직 충분하게 이루어지지 않아서, 특정 조직성격유형이 변혁적 리더십의 하위 구성요인과 어떠한 관계가 있는지에 대한 실증연구가 필요하다고 본다.

3. 지방행정공무원의 직무만족에 관한 연구

직무만족(job satisfaction)은 직무에 대한 개인의 태도로 조직학 분야에서 널리 연구된 변수들 중의 하나이다. 직무만족은 조직의 특성 혹은 조직문화와 관련이 깊은 개념으로 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있지만, 일반적으로 직무만족이란 ‘조직구성원들이 그들의 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과(appraisal)로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태’로 정의될 수 있다(Locke, 1976: 1300).⁷⁾ 기본적으로 직무만족이란 조직 구성원들이 직무와 관련

5) 장현재·탁진국(2004)은 기업 관리자들의 MBTI 성격유형과 변혁적 리더십의 관계를 분석하는 연구에서 특정 성격유형이 변혁적 리더십과 전반적으로 상관이 높게 나타났다고 주장하였다. 특히 변혁적 리더십의 세 가지 구성요인 즉 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려와 유의하게 관련되어 있는 것으로 나타났다. 한봉주(2009)는 조직문화와 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 중요한 변수이고, 조직문화유형에 따라 특정한 리더십 유형이 발휘되었을 때 직무만족에 미치는 영향을 기업을 대상으로 하여 실증적으로 검토하였다.

6) 이창원 외(2003)는 우리나라 지방자치단체장들의 변혁적 리더십은 구성원들의 직무만족에 효과적이라는 연구결과를 얻었다.

7) 직무만족에 관한 최초 연구자인 Hoppock(1935)은 직무만족을 ‘사람이 자신은 직무에 만족한다’라고 말

하여 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 감정적 상태를 가리킨다. 직무만족에 대한 학자들의 정의를 종합하면, 첫째 직무만족은 직무나 직무수행과 관련하여 개인이 느끼는 정서 상태와 관련되어 있고, 둘째 직무만족은 개인이 가지고 있는 욕구의 충족과 관련되어 있다.

직무만족은 1960년대 이후 많은 연구가 이루어져 왔는데, 직무만족은 다차원적인 개념으로 조직의 다양한 성과 요인들과 관련된다는 사실이 주장되어 왔다. 개인이 조직에서 느낄 수 있는 차원들은 직무자체에 대한 만족, 승진가능성, 임금에 대한 만족, 상사 및 감독자에 대한 만족, 동료에 대한 만족 등 다섯 가지 요인으로 요약된다(Smith et al., 1969). 직무만족의 측정에는 MSQ(The original Minnesota Satisfaction Questionnaire)가 일반적으로 널리 활용되고 있는데, 직무만족은 내재적 요인과 외재적 요인의 두 가지 하위 개념으로 설명된다. 내재적 요인은 성취 및 자아실현과 관련된 것으로 직무자체, 업무능력, 성취, 책임, 사회적 봉사, 권한 등을 말한다. 외재적 요인은 보상과 관련된 것으로 승진, 보수, 지도감독자, 조직의 정책 및 실무 등 과업이 이루어지는 환경과 관련된 만족을 의미한다.

직무만족은 개인적 측면과 조직적 측면에서 중요성을 지니고 있다고 볼 수 있는데, 개인적 측면에서 직무만족은 가치 판단적 측면, 정신건강 측면, 신체적 건강 측면에서 중요하다. 직장생활에 만족하지 못하면 삶 자체에도 만족감을 느낄 수 없으며, 직무에 대한 스트레스 등은 신체에도 영향을 미치기 때문이다. 또한 조직적 측면에서 직무만족은 성과에 직접 영향을 주며 직무에 만족하는 사람들은 자신이 속해 있는 조직에 대해 호의적이게 되고 이에 따라 이직율과 결근율이 감소하게 되어 생산성 증가로 이어질 수 있다. 따라서 조직차원에서 직무만족은 중요한 조직관리 변수로 취급된다(한봉주, 2009; 최연택·권경득, 2009).⁸⁾

지방행정조직의 환경변화에 신속하게 대응하여 유능한 리더는 조직성격이라는 상황에 따라 자신의 독특한 리더십 스타일을 발휘하여 조직구성원의 잠재력을 극대화시키고 경쟁력 있는 조직으로 거듭나게 할 것으로 기대된다. 또한 조직성격은 조직 경쟁력의 한 원천으로써 조직구성원의 직무만족에 영향을 미칠 것으로 기대된다. 그러나 지방행정조직을 대상으로 MBTI 조직성격과 변혁적 리더십 그리고 직무만족의 관계를 함께 고려한 실증연구는 거의

하게 하는 원인이 되는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 조화라고 정의하였다. Constance(1973)는 직무만족이란 정서적 반응(emotional response)이므로 '조직구성원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 또는 긍정적인 감정상태'라고 정의하였다. Locke(1976)는 직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 감성적(affective)이며 정서적인(emotional) 선호도를 뜻한다고 보았다. 또한 Lichtenstein(1984)은 직무만족은 인지, 정서, 행위의 복합체이므로 실제로 관찰되는 것처럼 정확하지는 않다고 언급하였다. Smith & Jenner(1995)는 직무만족이란 각 개인의 자기 직무와 관련되어 경험되는 모든 좋고 나쁜 느낌들의 총화로 보았다.

8) 최연택·권경득(2009)은 지방공무원을 대상으로 조직구성원의 개인성격유형(MBTI)과 직무만족은 유의한 관련이 있음을 분석하였다.

찾아보기 어려워 이에 관한 연구가 앞으로 필요하다고 본다. 따라서 이 연구에서는 전남의 지방행정조직을 대상으로 하여 MBTI 조직성격을 진단하고, 조직성격유형과 변혁적 리더십의 구성요인 및 직무만족의 관계를 분석하고자 한다.

Ⅲ. 분석틀

1. 연구를 위한 변수와 설문구성

이 연구의 목적을 달성하기 위하여 첫째, 지방행정 조직성격을 측정하고 유형화한다. 조직성격을 측정하기 위해 Bridge(1992)가 MBTI이론에 기초하여 개발한 OCI(Organizational Character Indicator)를 활용하여 외향(E)/내향(I), 감각(S)/직관(N), 사고(T)/감정(F), 그리고 판단(J)/인식(P) 선호지표별로 각각 9문항씩 총 36문항을 구성하였다(〈표 2〉). 조직성격의 유형화는 의사결정에 토대를 두고 감각적 사고형, 감각적 감정형, 직관적 감정형, 그리고 직관적 사고형의 네 가지로 분류한다.

〈표 2〉 조직성격 측정을 위한 설문문항

E	<p>직원의 요구에 관심을 더 기울인다</p> <p>직원들은 조직내부의 결정에 대해 상당히 분명하게 알고 있다.</p> <p>의사결정은 조직 외부 자료에 의해 이루어진다.</p> <p>부서 내 공동수행 과제는 처음부터 자연스럽게 협동한다.</p> <p>경쟁조직, 규제자, 고객들의 영향력이 크다</p> <p>조직방향을 결정할 때 외부의 도전들을 고려한다.</p> <p>조직구성원, 고객, 일반 대중의 평가에 상당히 개방적이다.</p> <p>조직전략은 고객의 요구와 경쟁조직을 고려한다.</p> <p>조직 외부의 공동협력자와 함께 일한다.</p>	<p>최선을 다하는 것에 관심을 더 기울인다.</p> <p>대부분 조직내부 결정을 모르고 있다가 갑자기 알게 된다.</p> <p>의사결정은 리더의 신념이나 조직내부 역량과 같은 내적 요인에 의해 이루어진다.</p> <p>각자의 담당 업무를 먼저 설정한 후, 부서 내 공동수행 과제는 약간은 마지못해 협동한다.</p> <p>조직 정체감이나 조직 사명의 영향력이 크다.</p> <p>조직방향을 결정할 때 내부 자원들을 고려한다.</p> <p>조직구성원, 고객, 일반 대중의 평가에 상당히 폐쇄적이다.</p> <p>조직전략은 내부 기능과 전문 역량을 고려한다.</p> <p>조직 혼자 독단적으로 일한다.</p>	I
---	--	--	---

S	<p>기존 업무수행 방법을 준수한다.</p> <p>중요 의사결정은 상황에 대한 상세한 정보에 근거하여 이루어진다.</p> <p>향후 진로는 현재의 구체적인 상황에 근거하여 결정한다.</p> <p>변화를 시도할 때 목표를 향한 단계적인 과정에 관심을 더 기울인다.</p> <p>믿을 만한 결과물을 생산한다.</p> <p>조직 리더십은 건고하고 현실적이다.</p> <p>직원은 실용적이고 믿을 만한 행동을 한다.</p> <p>큰 변화는 작은 단계로 나눠 단계적으로 한다.</p> <p>시행착오를 거친 안정적인 것을 더 선호한다.</p>	<p>새로운 업무수행 방법을 기획하거나 창안한다.</p> <p>중요 의사결정은 전반적 추세와 큰 그림 혹은 최근의 인상적 사건에 의해 이루어진다.</p> <p>향후 진로는 장래의 가능성에 근거하여 결정한다.</p> <p>변화를 시도할 때 전반적인 비전에 관심을 더 기울인다.</p> <p>혁신적인 아이디어나 설계를 고안한다.</p> <p>조직 리더십은 직관적이고 미래지향적이다.</p> <p>직원은 창의적이고 창조적으로 행동한다.</p> <p>하나의 혁신적인 대변화를 시도한다.</p> <p>과감하게 새로운 모험을 감행한다.</p>	N
T	<p>조직의 효율적 시스템을 더 중요하게 여긴다.</p> <p>직원들은 공식적 역할을 효율적으로 수행한다.</p> <p>의사결정은 머리에 의해 이성적으로 이루어진다.</p> <p>조직인사는 일반 원칙과 기준들이 더 고려된다.</p> <p>업무수행에 필요한 정보를 의사소통한다.</p> <p>관리자는 합리적 정책을 따른다.</p> <p>올바른 행동은 논리적이고 이성적인 것이다.</p> <p>인간관계보다 과제에 기초한 조직구조이다.</p> <p>조직 리더십 유형은 비판적이다.</p>	<p>조직에 헌신한 사람들을 더 중요하게 여긴다.</p> <p>개인의 재량권을 충분히 발휘하도록 허용한다.</p> <p>의사결정은 마음에 의해 감성적으로 이루어진다.</p> <p>조직인사는 개인적 상황과 사정이 더 고려된다.</p> <p>인간적 친분을 유지하는 정보를 의사소통한다.</p> <p>관리자는 감성적, 인간적이다.</p> <p>올바른 행동은 인간적이고 감성적인 것이다.</p> <p>인간관계가 더 중요하게 여겨지는 시스템이다.</p> <p>조직 리더십 유형은 지지적이다.</p>	F
J	<p>조직의 정책과 절차를 상세하게 명시하고 있다.</p> <p>하나의 결정을 신속하게 내리도록 요구한다.</p> <p>개선책을 너무 빨리 결정하는 것이 단점이다.</p> <p>사전에 설정된 계획에 근거하여 행동한다.</p> <p>심사숙고해서 설정한 절차에 더 의존한다.</p> <p>하나의 결정에 도달하는 것을 선호한다.</p> <p>조직은 현실에 단단히 뿌리를 내리고 있다.</p> <p>사업계획은 정해진 일정표대로 정확하게 짠다.</p> <p>계획을 사전에 미리미리 세우는 것을 선호한다.</p>	<p>직원 나름대로 최선의 방식으로 일할 수 있다.</p> <p>시간이 오래 걸리더라도 다각도로 고려한다.</p> <p>선택하기 전에 장시간 논의하는 것이 단점이다.</p> <p>외부상황에 따라 발견된 필요에 의해 행동한다.</p> <p>상황에 따라 융통성 발휘에 더 의존한다.</p> <p>더 많은 선택 대안을 찾는 것을 선호한다.</p> <p>조직은 변화에 따라 유연하게 움직인다.</p> <p>사업계획은 상황에 따라 융통성 있게 짠다.</p> <p>계획은 진행해가면서 세우는 것을 선호한다.</p>	P

자료: Bridges(1992)

둘째, 리더십은 변혁적 리더십을 측정하기 위한 대표적 척도인 Bass(1985)의 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)에 근거하여 카리스마 속성, 이상적 영향력, 영감적 동기, 지적 자극 그리고 개별적 배려의 다섯 가지 하위 요소에 대하여 각각 4문항씩 총

20문항으로 구성하였다. 변혁적 리더십을 측정하기 위한 설문은 Likert 5점 척도로 구성하였다(〈표 3〉). 설문의 신뢰도 분석 결과, 문항 내 크론바하 알파계수는 모두 .8이상으로 양호한 조건을 충족한 것으로 판단된다.

〈표 3〉 변혁적 리더십 측정을 위한 설문문항과 신뢰도 분석

구분	설문문항	Cronbach's Alpha
카리스마 속성	리더는 자신과 함께 일하고 있는 것에 자부심을 느끼게 한다. 리더는 집단의 이익을 위해 자신의 이익을 초월한다. 리더는 나의 존경을 받을 수 있는 행동을 한다. 리더는 자신의 능력과 자신감을 보여준다.	.876
이상적 영향력	리더는 자신의 가치관이나 신념을 이야기해준다. 리더는 확고한 목적의식의 중요성을 강조한다. 리더는 의사결정시 도덕적이고 윤리적인 면을 생각한다. 리더는 공동의 사명감의 중요성을 강조한다.	.871
영감적 동기	리더는 미래에 대해 매우 낙관적으로 이야기한다. 리더는 목표달성의 필요성을 열정적으로 이야기한다. 리더는 미래의 강력한 비전을 제시해 준다. 리더는 목표를 달성할 수 있다는 자신감을 보여준다.	.870
지적 자극	리더는 직무수행방법과 주요 가정들을 점검해 준다. 리더는 문제해결에 있어 다양한 관점을 모색하도록 도와준다. 리더는 다양한 시각에서 문제를 볼 수 있도록 도와준다. 리더는 새로운 직무수행방법을 제시한다.	.889
개별적 배려	리더는 부하를 가르치고 지도하는데 많은 시간을 할애한다. 리더는 나를 직원이라기보다는 한 인격체로 취급해 준다. 리더는 나를 타인과 다른 욕구, 능력, 열정을 지닌 인격체로 생각한다. 리더는 나의 강점(장점)을 개발하도록 도와준다.	.872

셋째, 직무만족의 측정도구는 MSQ에 근거하여, 내재적 요인과 외재적 요인으로 구분하여 각각 5문항씩 총 10문항으로 이루어진 설문을 Likert 5점 척도로 구성하였다. 내재적 요인은 직무 자체, 능력발휘, 성취감, 자율권, 그리고 업무수행능력의 인정 등에 대해 만족하는 정도를 측정한다. 외재적 요인은 승진기회, 급여, 리더, 동료, 그리고 근무환경 등에 대해 만족하는 정도를 측정한다. 직무만족을 측정하기 위하여 작성된 설문의 신뢰도 분석 결과는 다음 〈표 4〉와 같다. 문항 내 크론바하 알파계수는 모두 .8이상으로 양호한 조건을 충족한 것으로 판단된다.

〈표 4〉 직무만족 측정을 위한 설문문항과 신뢰도 분석

구분	설문문항	Cronbach' s Alpha
내재적 요인	나는 내가 맡고 있는 직무 자체에 대해 만족한다. 나는 나의 능력을 발휘해 일할 수 있는 것에 대해 만족한다. 나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다. 나는 스스로 판단할 수 있는 자율권에 대해 만족한다. 나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다.	.898
외재적 요인	나는 승진기회에 대해 만족한다. 나는 급여에 대해 만족한다. 나는 리더가 부하직원들을 대하는 방식에 대해 만족한다. 나는 동료 직원에 대해 만족한다. 나는 근무환경에 대해 만족한다.	.836

2. 연구대상 및 자료수집

이 연구의 자료 수집을 위하여, 전남도청과 무안군 그리고 함평군 세 곳을 선택하여 이 곳에서 근무하고 있는 공무원들에게 2013년 10월에 각각 100부씩 총 300부의 설문을 배포하였다. 설문조사는 해당 지방자치단체에서 근무하고 있는 공무원의 도움을 받아 실시되었다. 설문은 세 곳의 자치단체에서 총 267부가 회수되었고, 무응답이 많은 3부를 제외하고 총 264부를 최종분석대상에 포함시켰다. 이 연구에서 최종분석에 사용된 설문응답자의 인구통계학적 특성을 정리하면 다음 〈표 5〉와 같다. 성별 분포를 보면 남성이 61.7%이고 여성이 38.3%이다. 근무경력별 분포를 보면, 5년 이하가 16.3%이고, 나머지 83.7%는 6년 이상의 근무경력을 지니고 있다. 21년 이상의 근무경력을 지니고 있는 사람들도 26.1%를 차지하고 있다.

〈표 5〉 설문응답자의 일반적 특성

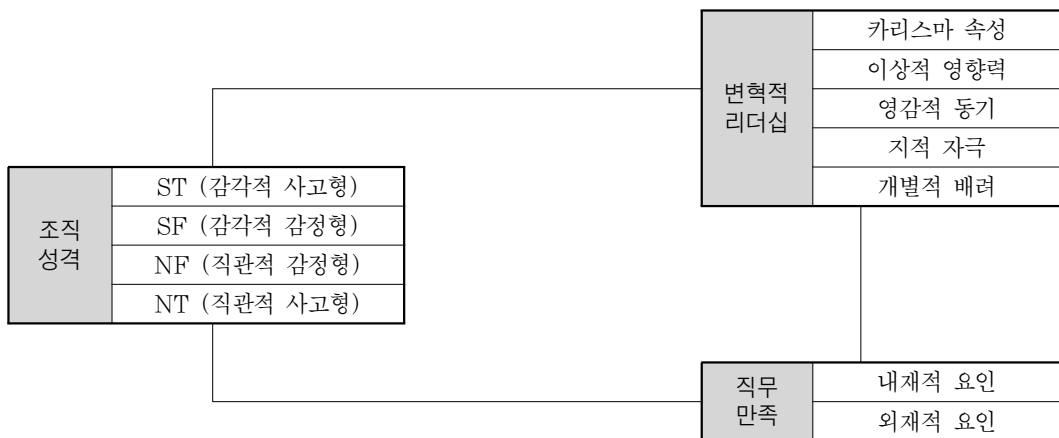
자치단체		무안군	함평군	전남도	합계
성별	남성	40 (47.1%)	61 (63.5%)	62 (74.7%)	163 (61.7%)
	여성	45 (52.9%)	35 (36.5%)	21 (25.3%)	101 (38.3%)
근무경력	0 - 5년	21 (24.7%)	13 (13.5%)	9 (10.8%)	43 (16.3%)
	6 - 10년	24 (28.2%)	24 (25.0%)	19 (22.9%)	67 (25.4%)
	11 - 15년	9 (10.6%)	12 (12.5%)	16 (19.3%)	37 (14.0%)
	16 - 20년	14 (16.5%)	17 (17.7%)	17 (20.5%)	48 (18.2%)
	21년 이상	17 (20.0%)	30 (31.3%)	22 (26.5%)	69 (26.1%)
합계		85 (32.2%)	96 (36.4%)	83 (31.4%)	264 (100%)

3. 연구를 위한 분석틀

이 연구에서는 지방행정 조직성격을 진단하고 조직성격을 유형화하며, 조직성격유형과 변혁적 리더십 및 직무만족의 관계를 분석하고자 한다. 전체적인 내용을 그림으로 제시하면 다음 <그림 1>과 같다.

첫째, MBTI를 활용하여 지방행정 조직성격을 파악하고, 의사결정기능을 중심으로 조직성격유형을 분류한다. 조직성격의 측정 및 유형화는 조직의 체계 및 구조나 행태 등을 변화시키기 위한 계획적인 조직발전의 전제로서 그 유용성이 탁월하다고 할 수 있다(김렬·유근환, 2008). 선행연구들을 보면 공공조직에서는 외향형(E)-감각형(S)-사고형(T)-판단형(J) 성격과 감각적 사고형(ST) 조직성격유형이 지배적인 것으로 나타났다. 조직성격은 직무내용의 특성과 계층제 조직구조 그리고 주된 서비스 대상자 등과 밀접한 관련을 지니고 있을 것으로 짐작된다.

둘째, MBTI 조직성격유형과 변혁적 리더십 구성요인의 관계를 분석한다. 리더는 조직목표를 달성하고 바람직한 변화를 도모하기 위하여 상황에 따라 자신의 특유한 리더십 스타일을 발휘할 것으로 기대된다. 조직이론가들은 상황과 리더십의 관계에 관심을 두고 있는데, 그 이유는 조직의 효과성 때문이다. 선행연구들에서 조직성격유형에 따라 발현되는 변혁적 리더십의 스타일이 다르다고 주장되었다(한봉주, 2009). 따라서 조직성격유형과 변혁적 리더십의 구성요인은 유의미한 관계가 있을 것으로 기대된다.



<그림 1> 연구의 분석틀

셋째, 변혁적 리더십은 조직구성원의 직무만족과 어떠한 관계가 있는지 분석한다. 변혁적 리더들은 구성원들의 업무태도를 높은 수준으로 고양시키고자 노력할 것으로 짐작되는데, 변

혁적 리더가 구성원들의 과업을 보다 흥미롭게 만들어 줌으로써 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). 이 연구에서는 변혁적 리더십의 구성요인이 직무만족의 내재적 요인 및 외재적 요인과 어떠한 관계가 있는지를 분석한다.

넷째, 조직성격유형은 조직구성원들의 직무만족과 어떠한 관계가 있는지 분석한다. 직무만족은 조직구성원이 자신의 직무 그리고 직무관련 요인에 대해 어떻게 느끼는가에 관한 측정이므로 조직성격유형과 유의미한 관계가 있을 것으로 기대된다. 이 연구에서는 의사결정에 토대를 둔 조직성격유형이 구성원들의 직무만족의 내재적 요인 및 외재적 요인과 어떠한 관계가 있는지를 분석한다.

IV. 분석결과 및 논의

1. 지방행정 조직성격과 선호경향성

첫째, 연구대상의 MBTI 조직성격을 선호지표별로 살펴보면(<표 6>), 외향형(E)이 53.4%로 내향형(I)보다 지배적이고, 감각형(S)이 75.0%로 직관형(N)보다 지배적이며, 사고형(T)이 73.9%로 감정형(F)보다 지배적이고, 판단형(J)이 70.1%로 인식형(P)보다 더 지배적인 것으로 나타났다. 이를 지방자치단체별로 살펴보아도 지방자치단체에 따라 그 지배경향성은 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 공공조직을 대상으로 이루어진 선행연구들의 결과와 유사하였다(<표 1>).

<표 6> 선호지표의 지방자치단체별 분포

선호	E/I		S/N		T/F		J/P	
	E(외향)	I(내향)	S(감각)	N(직관)	T(사고)	F(감정)	J(판단)	P(인식)
무안군	46 (54.1%)	39 (45.9%)	58 (68.2%)	27 (31.8%)	57 (67.1%)	28 (32.9%)	63 (74.1%)	22 (25.9%)
함평군	49 (51.0%)	47 (49.0%)	79 (82.3%)	17 (17.7%)	80 (83.3%)	16 (16.7%)	66 (68.8%)	30 (31.3%)
전남도	46 (55.4%)	37 (44.6%)	61 (73.5%)	22 (26.5%)	58 (69.9%)	25 (30.1%)	56 (67.5%)	27 (32.5%)
합계 264(100%)	141 (53.4%)	123 (46.4%)	198 (75.0%)	66 (25.0%)	195 (73.9%)	69 (26.1%)	185 (70.1%)	79 (29.9%)

둘째, <표 7>에서 보듯이 16가지 MBTI 조직성격을 살펴보면, 자치단체의 조직성격은 ESTJ가 32.2%로 가장 지배적이고, 그 다음으로 ISTJ(16.7%)가 지배적 조직성격인 것을 알 수 있다.⁹⁾ 이러한 결과는 선행연구의 결과와도 유사함을 알 수 있다(<표 1>). 전형적인 계층제적 조직구조의 특성이 강하게 반영된 것으로 보인다.

<표 7> 16가지 MBTI 성격유형별 분포

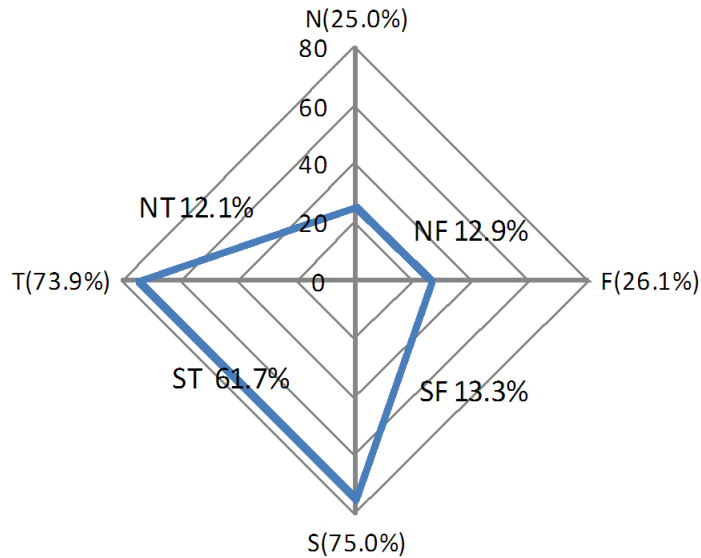
번호		감각 (S)		직관 (N)	
		사고 (T)	감정 (F)	감정 (F)	사고 (T)
내향 (I)	판단 (J)	ISTJ 44 (16.7%)	ISFJ 15 (5.7%)	INFJ 9 (3.4%)	INTJ 11 (4.2%)
	인식 (P)	ISTP 17 (6.4%)	ISFP 6 (2.3%)	INFP 15 (5.7%)	INTP 6 (2.3%)
외향 (E)	인식 (P)	ESTP 17 (6.4%)	ESFP 6 (2.3%)	ENFP 8 (3.0%)	ENTP 4 (1.5%)
	판단 (J)	ESTJ 85 (32.2%)	ESFJ 8 (3.0%)	ENFJ 2 (0.8%)	ENTJ 11 (4.2%)

셋째, 정보수집(S/N)과 판단기능(T/F)을 중심으로 네 가지 조직성격유형으로 집단화하면(<그림 2>), 감각적 사고형(ST) 조직유형이 61.7%로 가장 지배적인 것으로 나타났다. ST 조직성격유형은 조직구성원들에게 세부적인 정보를 제공하고 업무처리 규칙과 절차 등을 명확하게 갖추고 있으며 논리적인 일처리방식을 선호한다. 감각적 감정형(SF) 조직유형은 13.3%이며, 직관적 감정형(NF) 조직유형은 12.9%이고, 그리고 직관적 사고형(NT) 조직유형은 12.1%인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공공조직을 대상으로 이루어진 선행연구의 결과를 지지하는 것으로 보인다(<표 1>).

조직성격의 진단 및 측정결과는 조직의 특성을 파악하고 이해하기 위해 기본적으로 활용될 수 있는 정보이다. 요약하면, 지방행정 조직성격은 ESTJ가 가장 지배적이고, 의사결정기능으로 분류하면 감각적 사고형(ST) 조직성격유형이 지배적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공공조직을 대상으로 한 선행 연구결과와 유사한 것으로 보인다.¹⁰⁾

9) 16가지 MBTI 조직성격을 세 곳의 자치단체별로 살펴보아도 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다. 따라서 이하에서는 세 곳 자치단체를 하나의 동질적인 공무원집단으로 판단하고 분석하도록 한다.

10) ESTJ가 지배적인 조직성격이라 하더라도 항상 ESTJ의 조직성격만이 발현되는 것은 아니고, 경우에 따라서는 다른 성격유형이 발현될 가능성도 있다. 이는 오른손잡이가 항상 오른손만을 사용하는 것은 아니고 경우에 따라 왼손도 함께 사용하는 것과 유사하다. 그러나 어디까지나 오른손잡이는 왼손보다는 오른손을 무의식적으로 더 유용하게 사용할 수 있을 것이고, 더불어 왼손의 도움을 받으면



<그림 2> 의사결정유형 - ST유형(61.7%)이 지배적임

2. 지방행정 조직성격과 변혁적 리더십

첫째, 조직성격유형은 변혁적 리더십의 하위 구성요소 가운데 카리스마 속성($p < .01$), 이상적 영향력($p < .01$), 영감적 동기($p < .05$), 지적 자극($p < .05$)과 각각 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났으나, 개별적 배려와는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 즉 의사결정기능을 중심으로 분류한 조직성격유형에 따라 조직 관리자가 발휘하는 변혁적 리더십 양태는 유의미한 차이가 있다고 판단내릴 수 있다(Bass & Riggio, 2006; 한봉주, 2009).

둘째, Scheffe로 사후검증 한 결과 ST 조직성격유형의 카리스마 속성이 NF 조직성격유형의 카리스마 속성보다 유의미하게($p < .01$) 높은 것으로 나타났다. 그리고 ST 조직성격유형의 이상적 영향력이 SF 조직성격유형과 NF 조직성격유형의 이상적 영향력보다 각각 유의미하게($p < .05$) 높은 것으로 나타났다. 또한 ST 조직성격유형의 지적 자극이 SF 조직성격유형의 지적 자극보다 유의미하게($p < .05$) 높은 것으로 나타났다. 전체적으로 ST 조직성격유형에서 변혁적 리더십이 높게 발휘되는 것으로 나타났고, SF 조직성격유형과 NF 조직성격유형에서는 변혁적 리더십이 낮은 것으로 나타났다.

오른손이 훨씬 더 수월하게 많은 일을 할 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 왼손잡이인지 오른손잡이인지의 구분과 그 정도에 대한 이해는 유용하다.

요약하면, 조직성격유형에 따라 변혁적 리더가 발휘하는 리더십 스타일에 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 이와 관련된 선행연구들이 충분히 축적되지 않은 상황에서 이 연구결과만을 토대로 일반화하여 논의하기에는 상당한 무리가 있다. 뛰어난 리더는 조직성격 및 상황에 따라 변혁적 리더십의 구성요소들 가운데 몇 가지에 중점을 두거나 구성요소들 간의 적절한 배합을 통하여 변혁적 리더만의 독특한 리더십 스타일을 행사할 것으로 기대되었고, 이 연구결과 이를 실증적으로 확인했다는 데에 의의가 있다. 추후 이에 관한 많은 연구들이 충분히 축적되기를 기대한다.

<표 8> 조직성격유형별 변혁적 리더십의 차이

조직성격유형		ST	SF	NF	NT	전체	F (p)	Scheffe
		Mean (Std)	Mean (Std)	Mean (Std)	Mean (Std)	Mean (Std)		
변혁적 리더십	카리스마 속성	3.778 (.707)	3.529 (.683)	3.294 (.745)	3.688 (.651)	3.671 (.718)	5.005 (.002)**	ST>NF (.005)**
	이상적 영향력	3.933 (.687)	3.543 (.671)	3.574 (.684)	3.906 (.595)	3.831 (.690)	5.151 (.002)**	ST>SF (.024)* ST>NF (.049)*
	영감적 동기	3.793 (.718)	3.521 (.668)	3.478 (.703)	3.914 (.653)	3.731 (.713)	3.658 (.013)*	
	지적 자극	3.727 (.697)	3.364 (.610)	3.441 (.751)	3.688 (.666)	3.637 (.700)	3.721 (.012)*	ST>SF (.049)*
	개별적 배려	3.597 (.726)	3.400 (.616)	3.478 (.650)	3.664 (.706)	3.563 (.701)	1.146 (.331)	

주: * $p < .05$, ** $p < .01$

3. 지방행정 조직성격과 변혁적 리더십 및 직무만족

첫째, 직무만족을 내재적 요인과 외재적 요인으로 구분하여 살펴보면, 조직성격유형은 직무만족의 내재적 요인과 유의미한($p < .05$) 관계가 있는 것으로 나타났고, 외재적 요인과는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 즉 이 연구에서는 MBTI 조직성격유형은 직무 자체나 성취감과 같은 내적 직무만족과는 유의미한 관계가 있지만, 승진이나 근무환경 같은 외적 직무만족과는 유의미한 관계가 없는 것으로 분석되었다. 이 연구대상이 동질적인 지방행정조직이기 때문에 직무만족의 외재적 요인은 거의 유사하다고 볼 수 있어서 어느 정도 당연한 결과라고 본다.

<표 9> 조직성격유형별 직무만족의 차이

조직성격		ST	SF	NF	NT	전체	F (p)
		Mean (Std)	Mean (Std)	Mean (Std)	Mean (Std)	Mean (Std)	
직무 만족	내재적	3.681 (.741)	3.383 (.750)	3.388 (.649)	3.763 (.555)	3.614 (.721)	3.320 (.020)*
	외재적	3.429 (.725)	3.286 (.624)	3.365 (.749)	3.394 (.621)	3.398 (.701)	.431 (.731)

주: * p<.05

<표 10> 조직성격유형별 변혁적 리더십의 직무만족에 대한 회귀분석

조직성격 변혁적 리더십		ST β (p)	SF β (p)	NF β (p)	NT β (p)	전체 β (p)
내재적 직무만족	카리스마 속성	.259(.015)*	.060(.792)	.158(.325)	-.284(.298)	.157(.039)*
	이상적 영향력	.106(.326)	.157(.609)	.136(.467)	.372(.161)	.165(.052)
	영감적 동기	.248(.013)*	-.074(.805)	.375(.086)	.102(.670)	.202(.011)*
	지적 자극	-.130(.198)	-.212(.370)	.306(.231)	.109(.680)	-.043(.596)
	개별적 배려	.272(.004)**	.482(.067)	-.115(.558)	.344(.132)	.256(.001)**
	R2 (p)	.436(.000)***	.069(.220)	.505(.000)***	.244(.029)*	.394(.000)***
외재적 직무만족	카리스마 속성	.232(.046)*	-.100(.631)	.173(.216)	.204(.359)	.163(.037)*
	이상적 영향력	.157(.185)	.143(.609)	-.105(.519)	.070(.742)	.108(.214)
	영감적 동기	.086(.430)	.376(.179)	.093(.615)	.439(.031)*	.167(.043)*
	지적 자극	-.071(.523)	.044(.838)	.601(.010)*	.199(.360)	.062(.455)
	개별적 배려	.248(.016)*	.170(.469)	.150(.382)	-.077(.674)	.207(.006)**
	R2 (p)	.316(.000)**	.222(.029)*	.628(.000)***	.494(.000)***	.354(.000)***

주: * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

둘째, 변혁적 리더십의 하위 구성요소들을 독립변수로 하고 직무만족의 내재적 요인과 외재적 요인을 각각 종속변수로 하여 회귀분석을 한 결과(<표 10>),¹¹⁾ 변혁적 리더십 가운데 카리스마 속성과 영감적 동기, 그리고 개별적 배려는 직무만족의 내재적 요인과 외재적 요인 모두에 각각 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

11) 이 연구는 변혁적 리더십의 하위 구성요소들과 구성원의 직무만족의 요인들 간의 엄밀한 선후관계 및 인과관계를 분석하는 것이 목적이 아닐 뿐만 아니라 이 연구에서 인과관계를 분석하기는 어려우므로, 비록 통계분석기법은 회귀분석기법을 사용하였다 하더라도 해석은 두 변수간의 관련성(관계) 정도로 이해하도록 한다.

셋째, 변혁적 리더십과 직무만족의 유의미한 관계성 정도가 조직성격유형별로 어떠한 차이가 있는지를 살펴보면, ST 조직성격유형에서 카리스마 속성과 개별적 배려는 직무만족의 내재적 요인과 외재적 요인 모두와 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났고, 영감적 동기는 직무만족의 내재적 요인과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. NF 조직성격유형에서는 지적 자극이 직무만족의 외재적 요인과 유의미한 관계가 있는 것으로 조사되었으며, NT 조직성격유형에서는 영감적 동기가 직무만족의 외재적 요인과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 요약하면, ST 조직성격유형의 리더들이 다른 조직성격유형의 리더들에 비하여 변혁적 리더십을 더 많이 발휘하는 것으로 분석되었고, 이렇게 발휘되는 변혁적 리더십의 구성요소들은 공무원들의 직무만족과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다.

넷째, <표 9>에서 조직성격유형은 직무만족의 외재적 요인과 유의한 관계가 없는 것으로 분석되었다. 그러나 <표 10>에서 회귀분석의 결과를 보면, ST 조직성격유형에서는 변혁적 리더십의 카리스마 속성과 개별적 배려는 직무만족의 외재적 요인에 영향을 미칠 수 있는 변수로 분석되었다. 따라서 ST 조직성격유형 조직구성원들의 직무만족을 향상시키고자 한다면, 변혁적 리더는 카리스마 속성과 개별적 배려에 초점을 둔 리더십 스타일을 발휘할 필요가 있음을 제안할 수 있다. NF 조직성격유형의 변혁적 리더는 지적 자극에 초점을 둔 리더십에 관심을 기울일 필요가 있다. 그리고 NT 조직성격유형의 변혁적 리더는 영감적 동기요인을 잘 발휘할수록 구성원의 직무만족은 향상될 수 있을 것이다. 그러나 이러한 내용들은 연구모형을 좀더 보강한 추후 연구에서 다시 검증될 수 있기를 기대한다.

V. 결론

최근 지방행정을 둘러싼 환경변화에 유연하게 적응하면서 지속적으로 성과를 낼 수 있는 행정조직역량이 필요하다. 변화의 흐름에 성공적으로 대처한 조직들의 공통적 특징은 그 조직이 다른 조직과는 차별화된 리더를 보유하고 있었음을 알 수 있다. 이 연구에서는 조직성격에 적합한 변혁적 리더십의 발현이 조직구성원들의 직무만족과 어떠한 관계가 있는지를 분석하고자 하였다. 이를 위하여 전남의 세 곳, 전남도청과 무안군 그리고 함평군을 선택하여 MBTI 조직성격을 진단하고, 의사결정기능을 중심으로 네 가지 조직성격유형으로 분류한 후, 조직성격유형과 변혁적 리더십 및 공무원 직무만족의 관계를 분석하였다.

이 연구의 분석결과를 정리하고, 연구결과를 중심으로 정책적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, MBTI 선호도 측면에서 지방행정 조직성격은 외향형(E)-감각형(S)-사고형

(T)-판단형(J)이 지배적이었다. 16가지 성격유형 가운데에서 ESTJ가 가장 많았다. 의사결정기능으로 보면 ST 조직성격유형이 지배적이었다. 이러한 결과는 공공조직을 연구대상으로 한 선행연구 결과와 유사하였으나, 앞으로도 다양한 공공조직을 대상으로 MBTI 조직성격분석을 위한 연구가 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

둘째, 조직성격유형과 변혁적 리더십은 유의미한 관계가 있었다. 변혁적 리더십의 하위 구성요소별로 살펴보면, 조직성격유형은 카리스마 속성, 이상적 영향력, 영감적 동기, 그리고 지적 자극과 각각 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났고, 개별적 배려와는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 즉 조직에 내재되어 있는 특성인 조직성격에 따라 조직의 리더가 사용하는 변혁적 리더십 구성요인들이 서로 차이가 있었다. 충분한 선행연구들이 축적되지 않은 상황에서 이 연구결과만을 토대로 일반화하여 논의하기는 무리가 있지만, 변혁적 리더는 조직성격과 같은 상황을 고려하여 변혁적 리더십 구성요소들 가운데 특정 요소에 초점을 두거나 혹은 구성요소들 간의 적절한 배합을 통하여 자신만의 독특한 리더십 스타일을 발휘하고 있음을 실증연구를 통해 어느 정도 확인했다는 데에 이 연구의 의의가 있다고 본다.

셋째, 조직성격유형은 구성원의 내재적 직무만족과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났으나, 외재적 직무만족과는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 공무원의 직무만족을 고려한다면, ST 조직성격유형에서는 카리스마 속성과 개별적 배려에 중점을 둔 변혁적 리더십 스타일을 발휘하는 것이 바람직하고, NF 조직성격유형에서는 지적 자극이 활용될 필요가 있으며, NT 조직성격유형에서는 영감적 동기에 중점을 둔 리더십 사용이 바람직하다. 이러한 연구결과는 지방자치시대 지방행정현장에서 조직관리 책임자와 리더들에게 유용한 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

이 연구는 지방행정 분야의 선행연구가 충분하지 않은 상황에서 이루어졌으나, MBTI 조직성격유형에 따라 리더가 발휘하는 변혁적 리더십의 스타일이 다르고, 조직성격유형은 구성원 직무만족의 내재적 요인과 유의한 관계가 있으며, 구성원의 직무만족을 향상시키기 위해 리더는 조직성격유형에 따라 상이한 리더십전략을 발휘할 필요가 있다는 점 등을 실증연구를 통해 밝혔다는 측면에서 연구의 의의가 크다고 본다. 그러나 이 연구는 자료 수집을 위한 표본의 규모가 작고 특정 지역의 지방행정조직만을 연구대상에 포함시켰기 때문에 이 연구의 결과를 일반화하여 논의하기에는 한계가 있다. 추후 연구에서는 다양한 공공조직을 대상으로 연구할 필요가 있고, 변수들 간의 관계에 대한 방법론상의 한계 등이 보완될 필요가 있다. MBTI 조직성격을 활용한 후속 연구들이 지속적으로 이루어져 이 분야 연구결과들이 충분하게 축적되기를 기대한다.

【참고문헌】

- 김렬·유근환. (2008). 지방자치단체 준정부조직의 성격유형에 관한 실증 연구. 『한국행정논집』, 20(1): 211-237.
- 박영미. (2009). 조직성격유형과 사회자본과의 관계에 대한 경험적 연구. 『한국행정학보』, 43(1): 121-144.
- 박영미. (2011). MBTI 조직성격유형화에 의한 조직성격과 변화관리에 관한 연구. 『한국사회와 행정연구』, 21(4): 373-395.
- 안광일. (1994). MBTI이론에 따른 한국 공무원 의식구조의 진단·분석. 『한국행정학보』, 28(1): 69-92.
- 이영균·최인숙. (2011). 여성공무원의 성격유형(MBTI)과 직무만족도의 관계분석. 『한국정책연구』, 11(1): 1-21.
- 이창원·김호정·박희봉·Adler. (2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교. 『한국행정학보』, 37(1): 19-36.
- 유태용. (1999). 조직의 성격유형을 측정하기 위한 척도개발 연구. 『한국심리학회지: 산업과 조직』, 12(1).
- 유태용·김도영·현희정. (2002). 개인성격과 조직성격 유형간의 일치 정도가 조직에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향. 『한국심리학회지: 산업과 조직』, 15(1): 65-87.
- 장현재·탁진국. (2004). MBTI성격유형과 변혁적/거래적 리더십 행동간의 관계. 『한국심리학회지: 산업과 조직』, 17(3): 467-483.
- 최연택·권경득. (2009). 조직구성원의 성격유형(MBTI), 직무행태 및 조직성공에 관한 연구: 행동유형을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 9(3): 187-217.
- 한봉주. (2009). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. 『행정논총』, 47(3).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231-272.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence

- Erlbaum Associates, Inc.
- Bridges, W. (1992). *The Character of Organization: Using Personality Type in Organization Development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Burns, J. M. (1987). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cohen, D. (2001). Cultural Variation: Considerations and Implications. *Psychological Bulletin*, 127(4): 451-471.
- Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(1): 45-83.
- Hirsh, Sandra K. & Kummerow, Jean M. (1980). *Introduction to Type in Organizations*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Hoffman, K. D. & Ingram, T. N. (1991). Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2): 24-32.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hogan, R. C. & Champagne, D. W. (1979). *Personal Style Inventory(PSI)*. King of Prussia, PA: HRDQ/Organization Design & Development, Inc.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- Jung, C. G. (1921/1971). *Psychological Types*. Princeton University Press.
- Koreger, B. Z. (1995). Person-Organization Fit in the Final Jobs of Retirees. *The Journal of Social Psychology*, 135: 545-552.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, E. C., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58: 281-342.
- Lichtenstein, R. (1984). Measuring the Job Satisfaction of Physician's in Organized Setting. *Medical Care*, 22(1).
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In M. D. Dunette(ed), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*: 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- McCaulley, M. H. (2000). Myers-Briggs Type Indicator: A Bridge between Counseling and Consulting. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*,

- 52(2): 117-132.
- Moore, L. S., Dietz, T. J., & Dettlaff, A. J. (2004). Using the Myers-Briggs Type Indicator in Field Education Supervision. *Journal of Social Work Education*, 40(2): 337-349.
- Myers, Isabel B. & Myers, Peter B. (1995). *Gifts Differing- Understanding Personality Type*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Myers, I. B., McCaulley, M. H., Quenk, N. L., & Hammer, A. L. (1998). *MBTI Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press.
- Phares, E. J. (1984). *Introduction to Personality*. Columbus, OH: Charles E. Merrill.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25: 897-933.
- Posner, B. Z. (1992). Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence. *Human Relations*, 45: 351-362.
- Robert, C. & Wasti, S. A. (2002). Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure. *Journal of Management*, 25(2): 544-566.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand Hill.

박영미: 서울대학교에서 행정학 박사학위(논문: 계층분석절차에 의한 행정정보시스템 내부통제요소의 중요도평가에 관한 연구, 1994)를 취득하고, 현재 초당대학교 교수로 재직하고 있다. 관심분야는 행정조직관리, 정보정책, 복지정책분석 등이며, 논문으로는 경찰관의 성격유형과 조직시민 행동 및 조직몰입의 관계분석(2014), A Study on MBTI Personality Types of Police Administration Students in the Age of Community Policing(2013), 경찰행정대학생의 MBTI 성격유형과 핵심역량(2012) 등이 있다(ympark@cdu.ac.kr).

