

## 조직의 성격유형을 측정하기 위한 척도개발 연구.

### 유 태 용

광운대학교 산업심리학과

이 연구에서는 Jung의 심리유형이론에 바탕을 두고 인간의 성격을 16가지 유형으로 분류하는 MBTI의 분류체계를 조직에 적용하여, 조직의 성격을 16가지 유형으로 파악하기 위한 척도를 개발하였다. 이를 위해 먼저 조직의 성격유형을 16가지로 분류하기 위하여 Bridges(1992)가 제시한 개념적 틀에 기초하여 총 56개의 문항을 제작하였다. 다양한 종류의 조직에 근무하는 733명을 대상으로 설문조사하여 자신이 근무하는 조직에 대한 응답을 얻었다. 이러한 자료를 무선적으로 반으로 나누어 366명으로부터의 응답을 요인분석하여 네 차원(외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식 차원)을 측정하기 위한 여섯 개의 요인을 추출하였다. 이러한 요인구조의 타당성을 검증하고 조직성격의 유형을 측정하는 최종적인 문항을 선정하기 위하여 나머지 367명의 자료에 대해 LISREL을 이용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 탐색적으로 밝혀진 여섯 개의 요인의 타당성이 지지되었다. 이러한 결과를 기초로 총 31개 문항으로 구성된 조직성격유형 척도(Organizational Personality Type Indicator, OPTI)를 제시하였다. 개발된 척도의 유용성을 알아보기 위하여 OPTI를 사용하여 측정된 조직의 성격유형이 조직이 수행하는 기능과 목적에 따라 다른지를 알아보았고, 개인의 성격유형과 개인이 지각하고 있는 조직성격유형간의 유사성에 따라 조직효과성, 조직몰입, 조직만족, 이직의도가 다른지를 알아보았다. 그 결과 조직이 수행하는 기능과 목적에 따라 조직성격유형이 다르게 나타났으며, 개인의 성격유형과 개인이 지각하고 있는 조직성격유형이 유사할수록 조직효과성, 조직몰입, 조직만족이 더 높았고 이직의도는 더 낮았다. 이러한 결과를 토대로 이 연구에서 개발된 조직성격유형 척도가 신뢰롭고 타당하며 앞으로 조직진단과 조직개발 분야뿐만 아니라 인사심리 분야에도 유용하게 사용될 수 있다고 결론내렸다. 끝으로 앞으로의 연구과제와 연구의 시사점 및 제한점을 논의하였다.

조직은 하나의 역동적인 유기체이며(Kast & Rosenzweig, 1972; Morgan, 1986) 외부환경과 끊임 없이 상호작용하는 사회적 체계(Katz & Kahn, 1978)이다. 사람들이 서로 다른 체형을 지니고 있듯이 조직들도 크기나 구조 등에서 서로 다르며 수행하는 기능이나 목적도 다르다. 개인의 성격이 서로

다르듯이 조직이 수행하는 기능이나 목적에 따라 다른 조직과는 구별되는 고유한 성격을 지닐 수 있다. 예를 들어, 어떤 조직은 상대적으로 외부지향적이지만 어떤 조직은 상대적으로 내부지향적이고, 어떤 조직은 점진적인 변화를 더 선호하는 반면 어떤 조직은 혁신적인 변화를 더 선호한다. 조직의 성격은 조직이 수행하는 기능이나 목적, 조직이 겪어온 역사와 환경, 조직을 설립한 사람의 성격, 조직구성원들의 성격 등의 영향을 받아 형성된다. 개인의 성격은 "시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 개인을 다른 사

\*. 이 논문은 1997년 한국학술진흥재단의 공모과제 연구비에 의하여 연구되었음.

\*. 보다 나은 논문이 되도록 조언을 해주신 익명의 심사위원들께 감사드립니다.

람과 구별해 주는 특징적인 사고, 감정 및 행동양식(Phares, 1984, p.673)"이다. 이러한 정의를 조직의 성격을 정의하는데 적용해 보면, 조직의 성격은 "시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 조직을 다른 조직과 구별해 주는 특징적인 속성, 기질 및 행동양식"이라고 정의할 수 있다.

이 연구의 목적은 Jung의 심리유형이론에 바탕을 두고 인간의 성격을 16가지 유형으로 분류하는 Myers-Briggs Type Indicator(MBTI)의 분류체계를 조직에 적용하여, 조직의 성격을 16가지 유형으로 파악하기 위한 척도를 개발하는 데 있다. Bridges(1992)는 조직성격유형을 16가지로 분류하기 위한 개념적 틀을 제안하면서 조직성격유형 분류를 위한 문항들을 제시하였고 유태용(1992)은 이러한 분류의 틀과 문항들을 소개한 바 있다. 하지만 신뢰롭고 타당한 척도로써 사용되기 위해서는 반드시 실증자료를 통한 척도개발 절차가 선행되어야 한다. 따라서 이 연구에서는 실증자료를 수집하여 조직성격유형을 측정하기 위한 신뢰롭고도 타당한 척도를 개발하고자 한다. 이를 위하여 먼저 조직성격유형에 관한 Bridges(1992)의 개념적 틀과 척도개발에 관련된 선행연구들을 소개한다.

### 조직성격유형의 분류를 위한 개념적 틀

개인의 성격유형검사인 MBTI(김정택, 심혜숙, 1990; Myers & McCaulley, 1985)에서 외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식의 네가지 선호성의 조합에 의해 인간의 성격을 16개의 성격유형으로 분류한 것처럼, Bridges(1992)도 동일한 네가지 선호성 차원의 조합에 의해 조직의 성격을 16개의 유형으로 나누는 분류체계를 제안했다. 그가 제시한 조직성격유형의 분류를 위한 네가지 선호성 차원의 의미는 다음과 같다.

외향-내향(Extraversion-Introversion): 조직의 지향성이나 조직에너지의 원천이 어디에 있는냐를 나타낸다. 즉, 조직이 외부지향적인지(외향) 아니면 내부지향적인지(내향)를 나타낸다.

감각-직관(Sensing-Intuition): 조직의 정보수집방식과 관련된 것으로서 조직이 주로 현재나 현실의 실제, 세부사항들에 관심을 더 기울이는지(감각) 아니면 현재보다는 미래나 장래의 가능성에 관심을 더

기울이는지(직관)를 나타낸다.

사고-감정(Thinking-Feeling): 조직의 정보처리방식, 상황판단 및 의사결정의 방식을 나타내는 것으로서 조직이 인간적 감정과는 관계없이 일관성, 유능성, 효율성의 원칙에 근거하여 의사결정을 내리는지(사고) 아니면 개인적 혹은 인간적 가치에 근거하여 의사결정을 내리는지(감정)를 나타낸다.

판단-인식(Judging-Perceiving): 조직이 사고나 감정과 같은 판단기능을 통해 외부세계를 다루는 경향이 있는지(판단) 아니면 감각이나 직관과 같은 인식기능을 통해 외부세계를 다루는 경향이 있는지(인식)를 나타낸다. 판단기능이 두드러진 조직은 정해진 시간내에 확고한 최종결정을 내리는 것과 모든 것을 명확하게 정의내리는 것을 선호하고, 인식기능이 두드러진 조직은 결정을 위해 항상 더 많은 정보를 추구하고 정해진 시간내에 결정을 못내릴 때도 있고 결정을 내릴 때도 확고한 최종결정을 내리기 보다는 더 나은 선택안에 대한 여지를 남겨둔다.

Bridges(1992)가 네가지 차원 각각에서 조직이 지니는 특성에 따라 개념적으로 구분한 내용은 다음과 같으며 각 조직이 지니는 중요한 특징들을 요약하여 표 1에 제시하였다.

### 외향(E)-내향(I)

외향적 조직은 조직 밖에 더욱 관심을 가지고 조직 밖의 상황의 새로운 변화를 파악하려고 힘쓰고 조직 밖의 사람들이 원하는 것이 무엇인지 알아내려고 노력한다. 반면에 내향적 조직은 조직이 처한 상황이 외향적 조직이 처한 상황과 동일한 경우라도 조직 내부에 더욱 관심을 갖고 조직 자체의 능력과 약과 조직지도자의 생각이나 가치에 많이 의존한다. 외향적 조직은 상황파악에 많은 시간을 보내기 보다는 일단 신속하게 행동을 취하고, 내향적 조직은 상황파악을 위해 충분한 정보를 요구하고 행동을 취하기 전에 여러가지 선택안들을 검토해 본다. 외향적 조직은 의사결정에서 많은 사람들의 참여와 논의를 허용하고 결정이 내려지기 전에 여러사람들의 의견이 하나로 모아지도록 노력한다. 반면에 내향적 조직은 소수에 의한 의사결정을 선호하고 결정을 먼저 내린 후에 그 결정에 의견의 일치를 보도록 시도한다. 외향적 조직은 대화와 회의에 많은 비중을 두고 내향적 조직은 문서에 의한 의사소통에 더 의존한다.

외향적 조직에서는 구성원 상호간 혹은 부서 상호간의 공동작업이 선호되고 내향적 조직에서는 구성원 혹은 부서의 독립적인 수행이 선호된다. 외향적 조직은 어려운 문제에 당면하면 새로운 아이디어를 제공하고 그들을 도울 사람을 조직 외부로부터 찾는다. 반면에 내향적 조직은 문제에 당면하면 조직 내부에서 해결하기를 선호하고 만일 새로운 아이디어가 외부로부터 유입되더라도 그것의 승인을 위해 오랜 내부투의를 거친다.

**감각(S)-직관(N)**

감각적 조직은 현재 진행되고 있는 상황에 더욱 관심을 가지고 자료의 보관과 이용을 매우 중시하고

자료정리체계가 매우 조직화되어 있다. 반면에 직관적 조직은 현재의 세부적인 것보다는 장래의 일이나 미래의 가능성에 더 관심을 가진다. 감각적 조직은 안정에 더 가치를 두고 직관적 조직은 성장에 더 가치를 둔다. 감각적 조직은 변화를 시도하더라도 단계적으로 진행하지만 직관적 조직은 전반적인 대혁신을 시도한다. 감각적 조직은 직관적 조직을 지나치게 이상만을 추구하고 비현실적인 것으로 간주하고, 직관적 조직은 감각적 조직을 너무 조심스럽고 현실에만 집착하는 것으로 여긴다. 감각적 조직은 변화에 적응할 때 과거경험에 비추어 미래를 투사해 보는 반면, 직관적 조직은 과거경험은 고려하지 않고

**표 1. 네 차원 각각에서 조직이 지니는 특징 요약**

외향적 조직(E)	내향적 조직(I)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직경계가 개방적</li> <li>- 의사결정에 다수참여 허용</li> <li>- 결정하기 전에 의견일치를 봄</li> <li>- 말에 의한 의사소통을 선호</li> <li>- 부서간의 협동을 권장</li> <li>- 외부전문가에 의한 문제해결을 선호</li> <li>- 다른 조직과의 교류를 선호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직경계가 폐쇄적</li> <li>- 의사결정에 소수만 참여</li> <li>- 결정 후에 합의를 도출</li> <li>- 문서에 의한 의사소통을 선호</li> <li>- 부서간의 불신을 경험</li> <li>- 내부전문가에 의한 문제해결을 선호</li> <li>- 다른 조직과의 교류없이 혼자 최선을 다함</li> </ul>
감각적 조직(S)	직관적 조직(N)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현실과 세부적인 것에 관심</li> <li>- 반복적인 규칙을 강조</li> <li>- 단계적 변화를 선호</li> <li>- 직관적 조직을 비현실적으로 간주</li> <li>- 미래를 현재의 연장으로 간주</li> <li>- 목표와 계획을 강조</li> <li>- 경험과 권위를 중시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미래와 가능성에 관심</li> <li>- 반복적인 규칙보다는 직관을 강조</li> <li>- 혁신적 변화를 선호</li> <li>- 감각적 조직을 지나친 현실집착으로 간주</li> <li>- 미래는 현재와 단절된 것으로 믿음</li> <li>- 목적과 비전을 강조</li> <li>- 통찰력과 창의성을 중시</li> </ul>
사고적 조직(T)	감정적 조직(F)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 원리원칙에 입각해서 결정</li> <li>- 규칙을 중시하고 예외를 인정하지 않음</li> <li>- 논리적 사고를 강조</li> <li>- 목표를 강조</li> <li>- 비판이 효율성을 가져온다고 믿음</li> <li>- 종업원이 목표를 달성하도록 독려</li> <li>- 효율을 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인간적 가치관에 의해 결정</li> <li>- 특별한 인간적 상황을 인정</li> <li>- 감정적 배려를 중시</li> <li>- 인간을 강조</li> <li>- 지원이 효율성을 가져온다고 믿음</li> <li>- 종업원이 최선을 다하도록 독려</li> <li>- 인화를 강조</li> </ul>
판단적 조직(J)	인식적 조직(P)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 결정을 내리도록 강요</li> <li>- 정보수집에서 약점을 가질 가능성 있음</li> <li>- 명확하고 구체적인 기준설정</li> <li>- 많은 것들을 구체적으로 정의</li> <li>- 의사결정의 신속성을 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선택의 여지를 두고 더 많은 정보를 추구</li> <li>- 의사결정에서 약점을 가질 가능성 있음</li> <li>- 일반적 기준 설정</li> <li>- 많은 것들을 정의되지 않은채로 둠</li> <li>- 시간이 걸리더라도 의사결정의 질을 강조</li> </ul>

미래를 예측하는데 자신들의 상상력에 의존하는 것을 선호한다. 감각적 조직은 복잡한 상황을 여러 구성부분으로 나누어 파악하여 하나씩 처리하는 경향이 있는 반면, 직관적 조직은 동일한 상황을 전체로서 파악하여 일괄적으로 처리하는 경향이 있다. 감각적 조직은 경험과 전통을 중시하고 직관적 조직은 통찰력과 창의성을 중시한다. 감각적 조직은 정책, 규정, 표준화된 운영절차를 강조하고 새로운 구성원들에게 이러한 것들을 내재화하기 위하여 노력한다. 반면에 직관적 조직은 이러한 것들을 덜 강조한다.

#### 사고(T)-감정(F)

사고적 조직은 인간적 감정이 개입됨이 없이 원칙에 입각하여 논리적으로 문제를 해결하고 예외를 인정하지 않는다. 반면에 감정적 조직은 문제해결에서 사적 감정과 인간적인 면을 포함한다. 사고적 조직은 각 구성원의 효율을 중시하는 반면, 감정적 조직은 구성원들 간의 조화와 인화단결을 강조한다. 또한 사고적 조직은 과제중심적이고 감정적 조직은 인간중심적이다.

#### 판단(J)-인식(P)

판단적 조직은 정해진 시간 내에 확고한 최종결정을 내리는 것을 선호하는 반면, 인식적 조직은 결정에 그다지 가치를 두지 않으며 성급하게 내려진 결정때문에 앞으로의 논의나 더 많은 정보의 유입이 저해된다고 느끼면 결정을 내리지 않기도 한다. 인식적 조직에서는 결정을 빨리 내리도록 어떤 사람이 강요하고 있다고 느끼면 불쾌감을 갖게 된다. 판단적 조직은 너무 성급하게 결정을 내려서 곤란에 처하는 경우도 있기 때문에 결정을 내리기 전에 신중을 기할 필요가 있는 반면에, 인식적 조직은 결정을 지나치게 미루거나 심지어는 결정을 내리지 않아서 곤란에 처한다. 판단적 조직은 가능한 한 모든 것을 분명하게 정의내리기를 선호한다. 반면에 인식적 조직은 그러한 명료함이 창의성과 자유를 제한한다고 믿는다. 판단적 조직은 의사결정에서 '좋으나 싫으나', '하느냐 마느냐' 둘 중에서 결정하는 흑백논리를 선호하지만, 인식적 조직은 의사결정에서 토의에 대해 더욱 개방적이고 하나의 확고한 결정을 내리는 것을 꺼리고 결정을 내렸더라도 더 나은 선택을 할 기회를 남겨둔다. 인식적 조직의 단점은 확고한 결정이

없이 조직이 표류할 수 있다는 것이다.

### 조직성격유형 측정에 관한 선행연구와 이 연구의 필요성

Bridges(1992)는 흥미로운 이론적 틀을 제공하고 네 차원에 토대를 두고 문항을 만들어 각 차원별로 9개씩 총 36개의 문항으로 구성된 조직성격지표(Organizational Character Index, OCI)를 제안했다. 하지만 이러한 문항들은 척도개발 절차를 거쳐 선정된 문항들이 아니라 단지 조직성격유형 분류를 위한 개념적 내용만을 반영하는 것이었다. 이러한 문항들을 사용하여 실제 경험적 자료를 수집한 후, 문항들의 내적일치도와 요인구조를 검토하여 척도로서의 신뢰도와 타당도를 알아보아야 했다. 이런 과정을 거치지 않은 문항들이라서 이를 근거로 후속연구에서 조직성격유형을 측정하는 것은 문제가 있다.

유태용(1992)은 Bridges(1992)의 조직성격유형 분류를 위한 개념적 틀을 소개하고 OCI의 36개 문항을 번안하여 소개하였다. 하지만 그도 이 문항을 사용하여 실증자료를 수집하지 않았기 때문에 OCI가 조직성격유형을 측정하기 위한 척도로서 신뢰도와 타당도가 있는지를 밝히지 못했다. 김현수(1994)는 유태용(1992)이 번안한 OCI의 36개 문항을 사용하여 실증적 자료를 수집하여 이 척도의 구성타당화를 최초로 시도하였다. 그는 다양한 조직에 근무하는 865명을 대상으로 조사하여 36개 문항에 대한 응답을 요인분석하였다. 그 결과, 고유가 1.00이상의 요인이 11개가 추출되었다. OCI의 개념적 틀에 따라 요인의 수를 4개로 고정하여 요인분석한 결과, 첫 번째 요인에 감각-직관 차원의 문항들과 판단-인식 차원의 문항들이 함께 혼재되었다. 또한 네 번째 요인에는 4개의 문항만이 포함되었고 여러 차원의 문항이 혼재되어 이 요인이 어떤 차원을 나타내고 있는지 해석할 수 없었다. 결과적으로 36개 문항들이 네 개의 차원을 나타내고 있다는 것을 통계적으로 분명하게 제시하지 못했다. 이러한 결과는 OCI의 36개 문항을 그대로 사용하여 조직성격유형을 측정하는 것은 부적절하다는 것을 의미한다.

이정훈(1997)은 유태용(1992)이 번안한 OCI의 36개 문항을 사용하여 48개의 다양한 종류의 조직에서 자료를 얻어 조사대상 조직을 소속산업별로 구분하

여 빈도에 따라 대표적인 조직성격을 알아보았다. 그 결과 정부 및 공공조직은 ESTJ 유형이 지배적이고 초등 및 중등수준의 교육기관에서는 ESFJ 유형이 가장 많은 빈도를 나타내었고, 산업별로도 지배적인 조직성격유형이 서로 다름을 보여 주었다. 하지만 이 연구에서도 수집된 자료에 대한 요인분석을 통하여 36개 문항이 네 차원으로 구분된다는 것을 실증적으로 보여주지 못했다. 따라서 OCI 문항들의 신뢰도와 타당도에 대한 검토가 없이 이 문항들을 사용하여 조직성격유형을 나누었기 때문에 측정의 정확성이 문제가 될 수 있다.

Schneider, Smith, Taylor 및 Fleenor(1998)는 다양한 조직에 근무하는 중간관리자들을 대상으로 MBTI를 실시한 결과를 분석하여 조직내 구성원의 성격간에는 유사한 경향이 있는 반면 조직간에는 구성원의 성격이 서로 다르다는 것을 밝혔다. 그들은 이러한 결과를 사람들이 조직을 선택할 때 자신의 성격과 유사한 조직을 선호하고, 조직사회화 과정을 통해 새로운 구성원에게 조직의 가치를 주입시키고, 조직의 성격과 부합되지 않는 사람들은 조직을 떠남으로써 조직내 구성원들의 성격은 점점 더 동질적으로 된다는 '동질성 가설'을 지지하는 것으로 해석하였다.

Schneider 등(1998)의 연구결과는 다양한 조직들이 제각기 독특한 성격을 지닐 수 있다는 것을 시사한다. 하지만 그들의 연구에서는 구성원들이 지각하는 조직성격을 직접적으로 측정하는 것이 아니라 개인성격을 파악하여 구성원들간에 공유된, 즉 가장 빈도가 높은 유형을 그 조직의 성격으로 간주하였다. 하지만 개인성격의 집합으로써 조직성격을 추정하는 것은 부정확할 수 있다. 이러한 접근은 조직성격을 직접적으로 측정하는 것이 아니라 개인성격의 합이 곧 조직성격을 나타낸다는 것을 가정하고 있기 때문이다. 조직구성원들 각각의 성격을 파악하여 가장 많은 빈도를 차지하는 유형을 그들이 속한 조직의 성격으로 추정하는 것에는 오류가 있을 수 있다. Schneider 등(1998)의 접근에서 MBTI를 사용하여 그 조직의 성격을 제대로 측정하였는지에 대해서는 여전히 의문이 제기될 수 있다.

이러한 선행연구들을 종합해 볼 때, 조직성격을 직접적으로 측정하는 척도를 개발할 필요가 있으며 이를 위해서 가장 먼저 해야할 일은 개념적으로 구

분될 뿐만아니라 실증자료에 의한 요인분석을 통하여 통계적으로도 네 차원이 분명히 구분되는 신뢰롭고도 타당한 척도를 만드는 것이다. 조직성격유형 척도가 개발되면 조직개발 분야에 유용하게 활용될 수 있을 것이다. 조직의 성격을 16가지 다른 유형으로 구분하는 개념적 틀에 의해 개발된 조직성격유형 척도는 조직의 특성을 파악하는 새로운 도구로써 조직진단 및 변화 분야의 연구에 기여할 수 있을 것이다. 유형론적 접근은 조직특성에 관한 세부적인 정보를 제공하는 데는 한계를 지니지만 조직의 특성을 이해하기 쉽고 빨리 진단할 수 있는 장점을 지닌다. 조직의 성격을 간결하게 진단할 수 있다면 조직이 수행하는 목적과 기능에 따라 그러한 조직성격이 바람직한 것인지 아닌지를 판단하여 조직의 변화 방향을 설정할 수 있다.

또한 조직성격유형 척도는 인사심리 분야의 연구에도 활용될 수 있다. 조직성격유형 척도가 MBTI와 동일한 분류체계를 가지기 때문에 개인이 지각하고 있는 조직성격유형은 이 연구에서 개발된 척도를 사용하여 측정하고 개인성격유형은 MBTI를 사용하여 측정하면 조직성격과 개인성격간의 부합도를 알아볼 수 있다. 두 성격간의 부합도가 높을수록 개인의 조직적응이나 조직만족이 높다고 가정할 수 있으므로 인사선발이나 배치에도 조직성격유형 척도가 유용하게 쓰일 수 있다.

조직개발과 인사심리 분야에서 조직성격유형 척도가 유용하게 사용되기 위해서는 먼저 척도의 타당화 작업이 우선적으로 이루어져야만 한다. 따라서 이 연구는 선행연구로부터 제기된 문제점들을 해결하고 실증자료 수집을 통하여 신뢰도와 타당도가 확보된 조직성격유형 척도(Organizational Personality Type Indicator, OPTI)를 개발하기 위한 목적으로 수행되었다.

## 조직성격유형 척도개발 절차

### 문항작성

먼저 Bridges(1992)가 제시한 36개 문항을 번역하여 유태용(1992)이 소개한 문항들중 이해하기 어렵거나 응답하기 어렵다고 판단되는 문항을 제외하고

나머지 문항들은 우리나라 실정에 맞는 용어를 사용하고 뜻이 보다 분명히 전달되도록 수정하였다. 또한 보다 많은 문항을 포함하여 요인분석을 거쳐 신뢰롭고 타당한 문항을 추출하기 위하여 Bridges(1992)가 제시한 네 차원별 조직특성을 참고하여 연구자가 새롭게 문항을 작성하여 추가하였다. 이러한 과정을 거쳐 각 차원별로 14문항씩 총 56개의 예비문항을 마련하였다. 부록 I에 각 차원별로 56개 문항을 수록하였다. Bridges(1992)가 제안한 조직성격지표(OCI)에서는 응답을 위해 4점 척도(분명히 한쪽, 약간 한쪽, 약간 다른쪽, 분명히 다른쪽)를 사용하였지만, 이 연구에서는 응답을 보다 쉽게 하고 양자택일로 되어 있는 MBTI와 통일된 응답방식을 갖추기 위하여 둘 중 하나를 선택하는 양자택일의 방식을 사용하였다. 척도개발을 위한 통계분석을 위하여 응답자료 입력 때는 두가지 대안에 1점과 2점을 부여하였다.

## 조사대상 및 자료수집방법

기업체, 학교, 종합병원, 국가기관, 연구소 등 다양한 종류의 조직에 정규직원으로 근무하는 현직자를 대상으로 조사하였다. 가급적 다양한 조직으로부터 자료를 얻기 위하여 각 조직마다 자료수집을 위한 현직자를 1명씩 접촉하여 이들에게 설문지를 나누어 주고 그들이 각 조직에서 개인별로 실시하여 수거한 후 연구자에게 제출하도록 하였다. 총 34개의 조직에 890부의 설문지를 배포하여 이중 740부의 설문지를 수거하여 약 83%의 높은 회수율을 보였다. 회수된 740부중 불성실한 응답을 한 7명의 설문지를 제외하고 733명의 응답을 분석하였다. 분석에 포함된 사람들이 근무하고 있는 조직종류별 조직의 수와 조사대상자수는 표 2와 같다. 이들중 남자는 474명이고 여자는 259명이었으며, 이들의 평균연령은 만으로 약 32.0세(표준편차는 7.77)였다. 이들이 자신이 속한 조직에 근무한 기간의 평균은 7년 5개월(표준편차는 6년 5개월)이었다.

표 2. 조직종류별 조직의 수와 조사대상자수

기업체	종합병원	군대	연구소	경찰서	중학교	공공기관	은행	대학교	협회	합계
12개	3개	2개	2개	1개	2개	4개	3개	2개	3개	34개
250명	114명	40명	33명	40명	70명	76명	38명	36명	36명	733명

## 탐색적 요인분석

개념적으로는 동일한 요인을 측정하는 문항으로 간주되더라도 경험적 자료를 사용한 요인분석 결과에서는 다른 요인을 측정하는 문항으로 묶일 수도 있다. 따라서 개념적으로도 동일한 요인으로 간주되는 문항들중에서 어떤 문항들이 통계적으로도 함께 묶이는지를 알아낼 필요가 있다. 이 연구에서는 조직 성격유형 척도를 개발하기 위하여 Bridges(1992)가 제안한 조직성격유형 분류개념을 기초로 문항들을 작성하였기 때문에 이러한 문항들중 어떤 문항들이 통계적으로도 같은 요인으로 묶이는지를 알아야 최종 문항을 선정할 필요가 있다. 예를 들어, 개념적으로 감각-직관 차원을 측정하는 문항이라 하더라도 요인분석을 통하여 통계적으로도 감각-직관 차원으로 묶이고 요인부하량도 높아야지만 최종문항으로 선정될 자격이 있다. 이러한 목적으로 총 733명의 자료를 무선적으로 반으로 나누어 366명의 자료를 사용하여 요인분석을 실시하였다. 이러한 요인분석의 목적은 조직성격을 나타내는 문항들에 내재되어 있는 요인구조를 알아내기 위한 것이었으므로 SAS를 사용해서 공통요인분석을 실시하였다. 공통요인분석에서 공통변량의 초기치는 다중상관자승(SMC)으로 하였고, 요인의 추출은 주축요인법으로 하였고, 회전은 Varimax법으로 하였다.

조직성격을 나타내는 56개의 문항들에 대한 응답을 요인분석한 결과, Scree검사와 요인의 해석가능성을 고려하여 문항들에 내재되어 있는 요인의 수를 6개로 할 때 요인들의 해석이 가장 적절하다고 판단하였다. 따라서 요인수를 6개로 고정하여 최종적인 요인분석을 하였고 그 결과가 표 3에 제시되어 있다.

표 3에서 보듯이 총공통변량의 20.4%를 설명하는 첫 번째 요인에는 17개 문항들이 포함되었다. 첫 번째 요인으로 묶인 17개 문항들중에서 개념적으로 감각-직관 차원으로부터 작성된 문항이 13개로써 대부

표 3. 조직성격을 나타내는 문항들에 대한 요인분석 결과

문항	감각-직관	외향-내향 I	사고-감정	판단-인식 I	판단-인식 II	외향-내향 II	공통변량(h <sup>2</sup> )
S-N 9	.556	-.048	.039	.029	.054	-.116	.33
S-N 14	.495	-.205	-.066	.094	.143	.017	.32
S-N 7	.489	.091	-.038	-.063	-.082	.078	.27
S-N 6	.486	-.147	-.033	.049	.055	-.025	.26
S-N 11	.466	-.029	-.144	.007	-.032	-.138	.26
S-N 13	.444	-.115	.053	-.025	.051	-.149	.24
S-N 5	.421	-.003	-.106	-.040	-.148	-.031	.21
S-N 8	.368	-.159	-.013	.047	-.025	-.147	.19
J-P 7	.366	-.026	-.113	.151	.061	-.077	.18
S-N 3	.336	-.207	-.018	.076	.071	-.017	.17
S-N 10	.335	.146	-.002	.093	.000	-.024	.14
T-F 2	.309	-.271	.037	.121	.197	.004	.22
S-N 1	.275	-.015	-.061	.044	-.003	.012	.08
S-N 12	.259	.042	.113	.063	-.044	.011	.09
T-F 12	.207	-.008	.126	-.038	-.031	.088	.07
S-N 4	.167	-.085	-.039	.074	-.053	-.134	.06
E-I 12	-.210	-.010	-.051	-.140	.066	-.068	.08
E-I 5	-.106	.555	-.065	.167	-.068	.003	.36
T-F 3	.082	.493	.182	.162	.107	.127	.34
E-I 3	.072	.485	.067	.125	-.045	-.111	.27
E-I 6	-.055	.482	-.030	.026	-.029	-.119	.25
E-I 9	.009	.440	.021	.126	-.047	.225	.26
E-I 11	-.139	.412	-.069	.103	-.034	.001	.21
E-I 14	-.077	.397	.194	-.053	-.121	.155	.24
S-N 2	.005	.387	.048	.290	-.154	.030	.26
E-I 10	-.236	.358	.159	-.059	.047	.162	.24
T-F 4	-.045	.315	.255	.176	.026	.019	.20
T-F 11	.191	-.276	.068	.132	.139	-.018	.15
J-P 11	.118	-.411	.038	.225	.134	-.062	.26
T-F 7	-.017	.039	.693	.040	.058	.021	.49
T-F 9	.013	.079	.668	.077	.083	.068	.47
T-F 6	-.008	.190	.606	.210	.083	.009	.45
T-F 8	-.093	-.127	.503	.017	.025	.145	.30
T-F 5	-.128	.149	.467	.166	.054	.101	.30
T-F 14	-.147	-.164	.308	.021	.128	.001	.16
T-F 1	.055	.063	.232	.001	-.034	.160	.09
T-F 13	.123	.074	-.031	.586	.094	.002	.37
J-P 8	.028	-.019	.163	.585	-.018	-.011	.37
J-P 9	.178	.124	.202	.518	-.099	.084	.37
J-P 1	.014	.085	.015	.422	.111	.095	.21
J-P 5	.196	.150	.079	.405	-.055	.044	.24
J-P 4	.075	.266	.159	.345	.180	.032	.25
T-F 10	.208	-.178	.280	.303	.217	.072	.30
J-P 2	.038	-.100	.065	-.168	.591	-.049	.40
J-P 12	.005	-.085	.036	.119	.564	-.024	.34
J-P 13	-.025	.018	-.002	-.016	.561	-.028	.32
J-P 3	-.069	-.088	.062	-.003	.547	.001	.32
J-P 14	-.070	.213	.104	.290	.533	-.003	.43
J-P 6	.094	-.106	.073	.109	.370	-.032	.18
J-P 10	-.049	-.076	-.013	-.058	.206	.122	.07
E-I 8	-.078	-.008	.152	.077	-.078	.569	.36
E-I 2	.024	-.066	.149	-.011	-.047	.509	.29
E-I 7	-.084	-.001	.057	.027	.096	.485	.26
E-I 4	-.043	.106	-.009	.097	.028	.450	.23
E-I 1	-.100	.105	.065	.022	-.018	.425	.21
E-I 13	.035	-.130	-.061	.127	-.111	.168	.08
고유치	2.86	2.82	2.45	2.15	2.14	1.61	14.03
설명량(%)	20.4	20.1	17.5	15.3	15.2	11.5	

주. 문항에서 S-N은 감각-직관, E-I는 외향-내향, T-F는 사고-감정, J-P는 판단-인식 차원을 나타내며 문항 뒤의 수자는 해당 차원에서의 문항번호(부록 I 참조)를 나타낸다.

분을 차지하고 있었으므로 첫 번째 요인은 감각(S)-직관(N) 요인임을 알 수 있다. 총공통변량의 20.1%를 설명하는 두 번째 요인에는 12개 문항들이 포함되었다. 두 번째 요인으로 묶인 12개 문항들중에서

개념적으로 외향-내향 차원으로부터 작성된 문항이 7개로써 가장 많아서 두 번째 요인은 외향(E)-내향(I) 요인을 나타내고 있음을 알 수 있다. 총공통변량의 17.5%를 설명하는 세 번째 요인에는 8개 문항들이 포함되었다. 세 번째 요인으로 묶인 7개 문항들은 모두 개념적으로 사고-감정 차원으로부터 작성된 문항들이었으므로 세 번째 요인은 사고(T)-감정(F) 요인임을 알 수 있다.

총공통변량의 15.3%를 설명하는 네 번째 요인에는 7개 문항들이 포함되었다. 네 번째 요인으로 묶인 7개 문항들중에서 개념적으로 판단-인식 차원으로부터 작성된 문항이 5개로써 대부분을 차지하고 있었으므로 네 번째 요인은 판단(J)-인식(P) 요인임을 알 수 있다. 총공통변량의 15.2%를 설명하는 다섯 번째 요인에는 7개 문항들이 포함되었다. 다섯 번째 요인으로 묶인 7개 문항들은 모두 개념적으로 판단-인식 차원으로부터 작성된 문항들이었으므로 다섯 번째 요인도 판단(J)-인식(P) 요인임을 알 수 있다. 총공통변량의 11.5%를 설명하는 마지막 여섯 번째 요인에는 6개 문항들이 포함되었다. 여섯 번째 요인으로 묶인 6개 문항들도 모두 개념적으로 외향-내향 차원으로부터 작성된 문항이었으므로 이 요인도 외향(E)-내향(I) 요인임을 알 수 있다.

여섯 개의 요인들중 감각-직관 요인과 사고-감정 요인은 단일요인으로 구성되어 있었지만 외향-내향 요인과 판단-인식 요인은 각각 두 개의 하위요인으로 구성되어 있음을 알 수 있다. 외향-내향 차원과 관련된 두 개의 하위요인에 포함된 문항들을 검토한 결과, 12개의 문항들중 외향-내향 차원으로부터의 문항이 7개를 차지하고 있는 두 번째 요인(외향-내향 I 요인)에 포함된 문항들은 주로 '조직의 의사결정에서 다수의 의견을 수렴하는지 아니면 소수가 결정하는지'와 관련된 문항들이었다. 6개 문항들 모두가 외향-내향 차원의 문항들로 구성된 여섯 번째 요인(외향-내향 II 요인)에 포함된 문항들은 주로 '조직이 외부환경을 더 고려하는지 아니면 조직 내부에 관심을 더 갖는지'와 관련된 문항들이었다.

판단-인식 차원과 관련된 두 개의 하위요인에 포함된 문항들을 검토한 결과, 7개의 문항들중 판단-인식 차원으로부터의 문항이 5개를 차지하고 있는 네 번째 요인(판단-인식 I 요인)에 포함된 문항들은 주로 '조직이 사전에 치밀하게 계획한대로 운영되는

지 아니면 그때 그때 융통적으로 운영되는지'와 관련된 문항들이었다. 7개 문항들 모두가 판단-인식으로부터의 문항들로 구성된 다섯 번째 요인(판단-인식 II 요인)에 포함된 문항들은 주로 '조직이 의사결정의 신속성을 선호하는지 아니면 시간이 걸리더라도 의사결정의 질을 선호하는지'와 관련된 문항들이었다.

## 측정모델 설정 및 확인적 요인분석

조직성격유형을 측정하기 위한 척도를 개발하기 위하여 탐색적 요인분석의 결과로부터 측정모델을 설정하고 이에 대하여 확인적 요인분석을 실시할 필요가 있다. 조직성격유형을 측정하는 네차원에 속하는 문항은 개념적으로뿐만 아니라 통계적으로도 그 요인과 요인부하량이 높아야 한다. 따라서 다음의 두 가지 요건을 충족하는 문항들로 측정모델을 설정하였다. 첫째, 표 3의 요인분석 결과에서 통계적으로 하나의 요인으로 묶인 문항들중 개념적으로도 그 차원과 일치되는 문항들만을 선정하였다. 이러한 문항들은 원래 개념적으로 해당차원을 나타내리라고 가정된 문항들이 경험적 자료에 의해서도 동일한 차원으로 분류된 것들이다. 둘째, 보다 타당한 문항을 선정하기 위하여 첫 번째 조건을 충족하는 문항들중에서 상대적으로 해당요인과의 상관이 높은 문항들을 선정하기 위하여 요인부하량이 .40이상인 문항들만을 선정하였다.

이러한 요인들을 고려하여 표 3으로부터 측정모델에 포함되는 문항으로 최종적으로 선정된 문항들은 감각-직관 차원에서 7개 문항, 외향-내향 I 차원에서 5개 문항, 사고-감정 차원에서 5개 문항, 판단-인식 I 차원에서 4개 문항, 판단-인식 II 차원에서 5개 문항, 외향-내향 II 차원에서 5개 문항이었다. 6개 요인으로 구성된 총 31개 문항에 대하여 733명의 자료중 탐색적 요인분석에 사용한 자료를 제외한 367명의 자료를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 측정변수들이 여섯가지 요인들을 잘 나타내는지 알아보기 위해 여섯가지 요인들을 측정하는 문항들은 오직 해당요인에만 부하되도록 했으며 잔차들 간에는 모두 상관이 없고 모든 요인들 간에는 상호 상관이 존재하는 모델을 설정하여 분석하였다.

Bridges(1992)의 개념적 틀에서 제안한 네 차원과



는 다르게 탐색적 요인분석에서 통계적으로 6개의 요인이 추출되었다. 따라서 여섯 개의 요인으로 구성된 측정모델 이외에 몇가지 대안모델을 설정하여 여섯 개 요인으로 구성된 모델이 대안모델들보다 자료에 더 잘 부합되는지를 밝힐 필요가 있다. 첫 번째 대안모델로는 외향-내향, 판단-인식 차원에서 각각 두 개의 하위요인들을 단일요인으로 간주하여 네 차원 모두가 하나의 요인으로 구성된 4요인 모델(대안 모델 1)을 설정하였다. 두 번째 대안모델로는 외향-내향 차원의 두 개의 하위요인을 단일요인으로 묶고 판단-인식 차원의 두 개의 하위요인은 그대로 두어 다섯 개의 요인으로 구성된 5요인 모델(대안모델 2)을 설정하였다. 세 번째 대안모델로는 판단-인식 차원의 두 개의 하위요인을 단일요인으로 묶고 외향-내향 차원의 두 개의 하위요인은 그대로 두어 다섯 개의 요인으로 구성된 5요인 모델(대안모델 3)을 설정하였다.

표본추출의 오차를 줄이기 위하여 표본크기를 미지수 개수의 5배이상으로 하는 것이 바람직하다는 주장(Bentler & Chou, 1987)도 있고, 모델의 크기에 관계없이 표본크기가 적어도 200이상이어야 한다는 주장(Boomsma, 1982)도 있다. 이 연구의 확인적 요인분석에 사용된 표본크기는 367명으로써 200명을 훨씬 초과하고 표본크기와 미지수 개수 간의 비율이 5.9에서 4.8이었기 때문에 미지수 추정과 부합지수의 해석에 있어서 잘못된 결론에 도달할 가능성은 적었다. 확인적 요인분석에는 LISREL-PC용 8판(Jöreskog & Sörbom, 1993)을 사용하였다. 계산방법으로는 개별 측정변수의 정상분포를 가정할 수 없을 때 사용하는 비가중최소자승법(Unweighted least square method, UL)을 사용하였다. 왜냐하면 이 연구에 사용된 문항들에 대한 응답의 정상분포 가능성을 알아보기 위해 Shapiro-Wilks 검증을 한 결과 모든 개별 응답치가 정상분포를 이루고 있지 않았기

때문이다. 모델이 경험적 자료에 잘 맞는지를 나타내는 부합지수로는 다변량 정규분포의 위반에 별 영향을 받지 않는 기호부합치(GFI), 조정부합치(AGFI), 비표준부합치(NNFI), 표준부합치(NFI), 원소간 평균 차이(RMR)를 제시하였다.

여섯 개 요인으로 구성된 측정모델과 세가지 대안모델들 각각에 대해 확인적 요인분석을 실시한 결과로부터 얻은 다섯가지 부합지수들이 표 4에 제시되어 있다. 표 4에서 보듯이 외향-내향 차원과 판단-인식 차원에서 각각 두 개의 하위요인을 포함하는 여섯 개의 요인으로 구성된 측정모델의 부합도는 NFI만을 제외하고 모두 .90이상으로써 좋은 부합도를 보이고 있고 NFI도 .817로써 좋은 측정모델로 인정할 수 있는 최소수준인 .80(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995)을 넘었다. RMR도 .059로써 부합도의 기준으로 일반적으로 사용하는 .05에 근접해 있으므로 이 모델의 부합도에 문제가 없음을 알 수 있다.

UL법에 의한 계산방식에서는 카이자승치와 자유도를 믿을 수 없기 때문에 모델들 간의 차이검증을 할 수 없는 대신 각 모델의 부합도 지수를 비교함으로써 각 모델의 우수성을 판단할 수 있다. 여섯 개 요인으로 구성된 모델과 세가지 대안모델들을 다섯가지 부합지수들으로써 비교해 볼 때, 여섯가지 요인으로 구성된 모델이 모든 부합지수에서 가장 좋은 수치를 나타내고 있다. 이러한 결과로부터 여섯 개 요인들로 구성된 총 31개 문항을 조직성격유형을 측정하기 위한 최종모델로 개발하였다. 이 모델에 대한 확인적 요인분석에 사용된 31개 문항들의 상관계수 행렬이 부록 II에 제시되어 있다. 이 모델에 대한 확인적 요인분석 결과로부터 얻어진 측정모델의 요인계수 행렬은 표 5에, 요인간 상관행렬은 표 6에 제시하였다. 31개 문항들의 여섯개 요인에 대한 요인계수의 추정치가 .322에서 .743에 이르기까지 높게 나타

표 4. 개발된 모델과 대안모델들의 전반적 부합지수들

측정모델	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR
개발된 모델 (6요인 모델)	.930	.917	.920	.817	.059
대안모델 1 (4요인 모델)	.866	.845	.716	.650	.082
대안모델 2 (5요인 모델: 외향-내향 단일 요인)	.891	.873	.794	.715	.074
대안모델 3 (5요인 모델: 판단-인식 단일 요인)	.906	.890	.843	.754	.069

나서 각 요인을 측정하는 측정변수들이 높은 수렴타당도를 지니고 있었다. 또한 여섯개 요인들 간의 상관관계수 추정치도 -.048에서 .426으로 모두 비교적 낮아서 요인들 간에 변별타당도가 있음을 알 수 있다.

최종모델을 구성하고 있는 여섯가지 요인들간의 변별타당도를 알아보기 위하여 31개 문항들이 모두 하나의 요인에 부하되는 일요인 모델을 설정하여 분

석한 결과, GFI가 .771, AGFI가 .739, NNFI가 .415, NFI가 .402, RMR이 .108로써 여섯개 요인 모델이 일요인 모델보다 모든 부합지수에서 월등하게 좋은 수치를 보이고 있기 때문에 여섯개 요인들 간에 변별타당도가 있음을 알 수 있다. 타당도가 있음을 알 수 있다.

표 5. 개발된 측정모델의 요인계수 행렬

문항	감각-직관	외향-내향 I	사고-감정	판단-인식 I	판단-인식 II	외향-내향 II	SMC
S-N 9	.548	--	--	--	--	--	.301
S-N 14	.668	--	--	--	--	--	.446
S-N 7	.584	--	--	--	--	--	.341
S-N 6	.615	--	--	--	--	--	.378
S-N 11	.583	--	--	--	--	--	.340
S-N 13	.545	--	--	--	--	--	.297
S-N 5	.346	--	--	--	--	--	.120
E-I 5	--	.743	--	--	--	--	.552
E-I 3	--	.584	--	--	--	--	.342
E-I 6	--	.482	--	--	--	--	.232
E-I 9	--	.322	--	--	--	--	.104
E-I 11	--	.601	--	--	--	--	.361
T-F 7	--	--	.711	--	--	--	.505
T-F 9	--	--	.588	--	--	--	.346
T-F 6	--	--	.616	--	--	--	.379
T-F 8	--	--	.435	--	--	--	.189
T-F 5	--	--	.709	--	--	--	.502
J-P 8	--	--	--	.644	--	--	.415
J-P 9	--	--	--	.604	--	--	.364
J-P 1	--	--	--	.322	--	--	.104
J-P 5	--	--	--	.391	--	--	.153
J-P 2	--	--	--	--	.576	--	.332
J-P 12	--	--	--	--	.597	--	.356
J-P 13	--	--	--	--	.512	--	.262
J-P 3	--	--	--	--	.460	--	.212
J-P 14	--	--	--	--	.478	--	.229
E-I 8	--	--	--	--	--	.581	.337
E-I 2	--	--	--	--	--	.509	.259
E-I 7	--	--	--	--	--	.385	.148
E-I 4	--	--	--	--	--	.329	.108
E-I 1	--	--	--	--	--	.548	.300

표 6. 개발된 측정모델의 요인간 상관계수 행렬

	감각-직관	외향-내향 I	사고-감정	판단-인식 I	판단-인식 II	외향-내향 II
감각-직관	1.000					
외향-내향 I	-.241	1.000				
사고-감정	-.239	.153	1.000			
판단-인식 I	.203	.239	.292	1.000		
판단-인식 II	.071	-.209	.282	.062	1.000	
외향-내향 II	-.104	-.048	.426	.122	.172	1.000

## 조직성격유형 척도의 유용성 검토

이 연구에서 개발된 조직성격유형 척도(Organizational Personality Type Indicator, OPTI)의 유용성과 적합성을 알아보기 위하여 다양한 분석을 시도하였다. 먼저 이 척도를 사용하여 이 연구의 자료수집에 사용된 34개의 다양한 조직들의 성격을 분류해서 조직의 성격유형이 다르게 나타나지는지를 알아보았다. 다음으로는 유태용(1994, 1995)이 개발한 조직이미지를 측정하는 다섯 개의 요인(지성, 생동성, 비인간성, 야성, 견실성)과 외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식 요인과 어떤 관계가 있는지를 알아보았다. 마지막으로 OPTI를 사용하여 개인이 지각하고 있는 조직성격유형을 측정하고 MBTI의 일부문항을 사용하여 개인성격유형을 측정한 후, 조직성격과 개인성격이 유사할수록 조직효과성 지각, 조직몰입, 조직만족이 높고 이직의도는 낮은지를 알아보았다.

### 조직별 성격유형 분석

조직성격유형 척도(OPTI)의 유용성과 적합성을 알아보기 위하여 이 척도를 사용하여 자료수집에 사용된 34개의 다양한 조직들의 성격이 조직의 목적이나 기능에 따라 다른지를 분석하였다. OPTI 31개 문항의 두가지 선택안중에서 외향, 감각, 사고, 판단에 해당하는 응답에 1점, 내향, 직관, 감정, 인식에 해당하는 응답에는 2점을 부여하였다. 외향-내향 차원

을 측정하는 문항이 10개, 감각-직관 차원을 측정하는 문항이 7개, 사고-감정 차원을 측정하는 문항이 5개, 판단-인식 차원을 측정하는 문항이 9개였으므로 외향-내향 차원의 척도점수는 10점에서 20점, 감각-직관 차원의 척도점수는 7점에서 14점, 사고-감정 차원의 척도점수는 5점에서 10점, 판단-인식 차원의 척도점수는 9점에서 18점까지의 값을 지닐 수 있다.

조직성격유형을 분류하기 위하여 먼저 733명의 응답자들이 자신이 근무하는 조직을 대상으로 OPTI 31개 문항에 응답한 자료를 위의 방식에 의해 채점하여 응답자별로 네 차원에 대한 척도점수를 구하였다. 그 다음, 응답자들이 속한 34개 조직별로 각 조직의 네 차원에 대한 척도점수 평균을 얻었다. 외향-내향 차원과 판단-인식 차원은 두 개의 하위요인으로 구성되어 있었지만 조직의 성격을 16개 유형으로 나누기 위해서 외향-내향 차원과 판단-인식 차원의 척도점수를 구할 때 두 개의 하위요인 점수를 합하였다. 네 차원 각각에서 중간점을 기준으로 외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식으로 분류하였다. 즉 외향-내향 차원에서는 15점, 감각-직관 차원에서는 10.5점, 사고-감정 차원에서는 7.5점, 판단-인식 차원에서는 13.5점을 기준으로 유형을 분류하였다. 네 차원 각각에서 척도점수가 유형분류를 위한 중간점과 정확히 일치할 때는 34개 조직의 성격유형들중에서 분포상 상대적으로 빈도수가 적은 외향형, 직관형, 감정형, 인식형으로 분류하였다. 이러한 채점 방식에 의해 얻은 34개 조직의 성격유형이 표 7에 제시되어 있다.

표 7. 연구에 포함된 34개 조직의 성격유형

조직종류	응답자수	조직성격유형	조직종류	응답자수	조직성격유형
종합병원 1	39	ESTJ	종합병원 2	31	ISTJ
종합병원 3	44	ISTJ	경찰서	40	ESTJ
육군부대 1	20	ISTJ	육군부대 2	20	ISTJ
은행 1	11	ESTJ	은행 2	12	ESTJ
은행 3	15	ESTJ	대학교 1	16	ISFJ
대학교 2	20	ISTJ	중학교 1	50	ESTJ
중학교 2	20	ISFJ	공공기관 1	23	ISTJ
공공기관 2	16	ESFJ	공공기관 3	18	ISTJ
공공기관 4	19	ISTJ	협회 1	18	ESTJ
협회 2	8	ESFJ	협회 3	10	ISFJ
연구소 1	23	ESFJ	연구소 2	10	ESTP
기업체 1	22	ISTP	기업체 2	51	ISTJ
기업체 3	10	ISFJ	기업체 4	17	ISFJ
기업체 5	20	INTJ	기업체 6	18	ESTJ
기업체 7	10	ISTJ	기업체 8	11	ESTJ
기업체 9	14	ESTJ	기업체 10	55	ISTP
기업체 11	7	ISTJ	기업체 12	15	ESTJ

네 차원을 구성하는 여섯 개 요인의 신뢰도 계수 (Cronbach Alpha)를 계산한 결과, 외향-내향 I 은 .65, 외향-내향 II 요인은 .61, 감각-직관 요인은 .69, 사고-감정 요인은 .71, 판단-인식 I 요인은 .56, 판단-인식 II 요인은 .65로써 판단-인식 I 요인만을 제외하고 모두 .60이상으로 Nunnally(1967)가 제시한 신뢰도의 최소 기준인 .50을 모두 넘었다.

표 7에서 보듯이 조직별로 서로 다른 유형을 나타내었지만 가장 많은 빈도를 나타낸 조직성격유형은 ESTJ(11개)와 ISTJ(11개)로써 약 65%를 차지하였다. 나머지는 ISFJ 유형이 4개, ESFJ 유형이 3개, ISTP 유형이 2개였고 ESTP, ISFP, INTJ 유형이 각각 1개씩이었다. 비슷한 기능과 목적을 수행하는 조직이라 하더라도 조직성격 유형은 다르게 나타난 경우도 있었지만 은행조직 세곳은 모두 ESTJ 유형으로 나타났고 2개의 군대 조직 모두와 네 개의 공공기관중 세곳이 ISTJ 유형으로 나타났다. 이러한 결과는 공공기관이나 군대조직이 전형적으로 ISTJ 유형일 가능성이 크다는 Bridges(1992)의 주장을 지지하는 것이고 OPTI가 조직별로 일반적으로 기대되는 유형을 잘 반영하고 있는 척도임을 시사한다. 일반 기업체는 전반적으로 다양한 유형으로 분류되었다. 이러한 결과는 같은 산업에 속한 조직이라 하더라도 조직의 문화나 운영방침, 최고경영자의 경영철학 등에 따라 조직성격유형은 다를 수 있음을 시사한다. 한가지 흥미로운 점은 이 연구에 포함된 34개 조직들중 외향적 조직과 내향적 조직은 반반이었지만 나머지 세 차원에서는 대부분의 조직이 감각형(S), 사고형(T), 판단형(J) 조직이 훨씬 우세한 경향을 보였다는 것이다.

## 조직이미지 척도와와의 관계

유태용(1994, 1995)은 조직이미지를 나타내는 특성용어들에 내재되어 있는 다섯가지 요인들(지성, 생동성, 비인간성, 야성, 견실성)을 밝히고 조직이미지 측정을 위한 척도를 개발하였다. 이 연구에서 개발한 조직성격유형 척도도 조직의 특성을 파악하기 위한 것이었으므로 이들 두 척도간의 요인간 관련성을 알아보기 위하여 설문지에 조직이미지 측정을 위한 30개 문항을 포함하여 응답을 구하였다. 다섯 개 요인을 측정하기 위하여 각 요인당 6개 특성용어들이 사용되었고 응답자들은 각 특성용어들이 해당조직을 얼마나 잘 나타내고 있는지를 5점척도를 사용하여 평정하였다. 조직이미지 척도의 신뢰도를 검토하기 위하여 733명의 자료를 사용하여 신뢰도 계수 (Cronbach Alpha)를 구한 결과 지성요인 .83, 생동성 요인 .90, 비인간성 요인 .86, 야성 요인 .82, 견실성 요인 .80으로 모두 높게 나왔다. 또한 조직이미지 척도의 구성타당도를 알아보기 위하여 733명이 평정한 자료를 사용하여 확인적 요인분석을 실시한 결과, GFI .957, AGFI .949, NFI .941, NNFI .949, RMR .071로써 모두 좋은 부합도를 나타내었다. 조직성격 유형의 네가지 척도점수와 조직이미지 척도의 다섯 가지 척도점수간의 상관관계는 표 8에 제시되어 있다.

표 8에서 보듯이 조직성격유형의 네 척도점수와 조직이미지의 다섯가지 척도점수간에 대부분 통계적으로 유의한 상관을 나타냈다. 외향적 조직일수록 지성적이고( $r=-.285$ ), 생동적이고( $r=-.345$ ), 인간적이고( $r=.240$ ), 야성적이고( $r=-.138$ ), 견실하고( $r=-.176$ ) 조직으로 구성원들이 지각하는 경향이 있었다. 또한 직관

표 8. 조직성격유형의 네 척도점수와 조직이미지의 다섯가지 척도점수간 상관

	지성	생동성	비인간성	야성	견실성
외향-내향	-.285***	-.345***	.240***	-.138***	-.176***
감각-직관	.138***	.513***	-.112**	.252***	.059
사고-감정	-.160***	-.234***	-.126***	-.182***	-.114**
판단-인식	-.109**	.038	-.094*	-.133***	-.164***

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

주. 조직이미지의 다섯가지 척도점수는 높을수록 지성적, 생동적, 비인간적, 야성적, 견실한 조직을 나타내고 조직성격유형의 네 척도점수는 높을수록 내향적, 직관적, 감정적, 인식적 조직을 나타낸다.

적 조직일수록 지성적이고( $r=.138$ ), 생동적이고( $r=.513$ ), 인간적이고( $r=-.112$ ), 야성적이고( $r=.252$ ) 조직으로 지각하였다. 사고적 조직일수록 지성적이고( $r=-.160$ ), 생동적이고( $r=-.234$ ), 비인간적이고( $r=-.126$ ), 야성적이고( $r=-.182$ ), 건설한( $r=-.114$ ) 조직으로 지각하였다. 또한 판단적 조직일수록 지성적이고( $r=-.109$ ), 비인간적이고( $r=-.094$ ), 야성적이고( $r=-.133$ ), 건설한( $r=-.164$ ) 조직으로 지각하였다. 이러한 결과는 OPTI의 네 차원의 의미를 해석하는 데 풍요로운 정보를 제공해 준다.

## 조직성격유형-개인성격유형간 유사성과 다른 개념과의 관계

이 연구에서 개발한 조직성격유형 척도를 사용하여 개인이 지각하고 있는 조직성격유형과 개인성격유형간의 유사성에 따라 조직효과성에 대한 지각, 조직몰입, 조직만족, 이직의도가 다른지를 알아보았다. 조직성격유형과 개인성격유형간의 유사성을 측정하기 위한 사전단계로써 조직성격유형과 개인성격유형을 분류한 방법은 다음과 같다.

### 개인이 지각하고 있는 조직성격유형 분류

개인이 지각하고 있는 조직성격유형을 분류하기 위한 첫 번째 단계로서 OPTI 31개 문항의 두가지 선택안중에서 외향, 감각, 사고, 판단에 해당하는 응답에 1점, 내향, 직관, 감정, 인식에 해당하는 응답에는 2점을 부여하였다. 외향-내향 차원을 측정하는 문항이 10개, 감각-직관 차원을 측정하는 문항이 7개, 사고-감정 차원을 측정하는 문항이 5개, 판단-인식 차원을 측정하는 문항이 9개였으므로 외향-내향 차원의 척도점수는 10점에서 20점, 감각-직관 차원의 척도점수는 7점에서 14점, 사고-감정 차원의 척도점수는 5점에서 10점, 판단-인식 차원의 척도점수는 9점에서 18점까지의 값을 지닐 수 있다. 개인이 지각하고 있는 조직성격유형을 파악하기 위하여 응답자별로 네 차원에 대한 척도점수를 구하였다.

네 차원 각각에서 중간점을 기준으로 외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식 유형으로 분류하였다. 즉 감각-직관 차원에서 10점이하는 감각형으로, 11점이상은 직관형으로 분류하고 사고-감정 차원에서 7점이하는 사고형으로, 8점이상은 감정형으로 분

류하고, 판단-인식 차원에서는 13점이하는 판단형으로, 14점이상은 인식형으로 분류하였다. 외향-내향 차원에서는 정확히 15점이 중간점이었지만 전체 빈도에서 내향형 조직이 차지하는 비중이 상대적으로 커서 15점은 상대적으로 빈도수가 적은 외향형으로 분류하여 15점이하를 외향형 조직으로, 16점이상을 내향형 조직으로 분류하였다. 이러한 과정을 통해 733명 각각이 자신의 조직에 대하여 지각하고 있는 조직성격유형을 구하였다.

### 개인성격유형 분류

개인성격검사인 MBTI 문항들중에서 네 차원을 측정하기 위하여 각 차원별로 5개 문항씩 총 20개의 문항으로 개인의 성격유형을 측정하였다. 각 문항에서 응답자들은 제시된 두가지 대안중에서 자신을 더 잘 나타낸다고 생각하는 쪽을 선택하도록 하였다. 채점 및 통계분석을 위하여 네 차원 각각에서 외향, 감각, 사고, 판단 쪽에 해당하는 응답에 1점을 부여하였고 내향, 직관, 감정, 인식 쪽의 응답에는 2점을 부여하였다. 네 차원 각각을 5개 문항으로 측정하였기 때문에 네 차원의 척도점수는 모두 5점에서 10점의 값을 지닌다. 개인의 성격유형을 파악하기 위하여 네 차원 각각에 해당하는 문항에 응답한 자료를 위의 방식에 의해 채점하여 응답자마다 네 차원에 대한 척도점수를 구하였다. 네 차원 각각에서 중간점을 기준으로 외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식으로 분류하였다. 즉 모든 차원에서 7점이하는 외향형, 감각형, 사고형, 판단형으로 분류하였고, 8점이상은 내향형, 직관형, 사고형, 인식형으로 분류하였다. 이러한 과정을 통해 733명 각각의 성격유형을 파악하였다.

이 연구에서 개인의 성격유형을 파악하기 위하여 사용한 20개 문항들의 구성타당도를 알아보기 위하여 733명의 자료를 사용하여 LISREL에 의해 확인적 요인분석을 실시한 결과, GFI .972, AGFI .964, NFI .902, NNFI .946, RMR .044로써 모두 좋은 부합도를 나타내었다. 또한 네 차원에 포함된 5개 문항들의 내적일치도를 알아보기 위하여 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)를 구한 결과 외향-내향 요인 .73, 감각-직관 요인 .44, 사고-감정 요인 .70, 판단-인식 요인 .59로써 감각-직관 요인만을 제외하고 모두 .59이상으로 나왔다.

### 조직성격유형과 개인성격유형간의 유사성 측정

이 연구에서는 동일한 이론적 틀에서 조직성격과 개인성격을 16개 유형으로 파악하였으므로 개인별로 개인성격유형과 개인이 지각하고 있는 조직성격유형이 얼마나 일치되는지를 측정하여 유사성 측정치로 삼았다. 네 차원 모두에서 개인성격유형과 조직성격유형이 동일한 경우에 유사성이 가장 높은 것으로 정의하였고 네 차원 모두에서 다른 경우를 유사성이 가장 낮은 것으로 정의하였다. 구체적으로 채점을 위하여 네 차원 각각에서 조직과 개인의 성격유형이 일치하는 경우 1점을 부여하였고, 서로 다른 경우에는 0점을 부여하였다. 따라서 조직성격유형과 개인성격유형간의 유사성은 최소 0점에서 최대 4점의 값을 지닐 수 있다. 예를 들어 조직성격이 ESTJ형이고 개인성격이 ISFJ인 경우에는 2점으로 채점하였다.

### 조직효과성, 조직몰입, 조직만족, 이직의도 측정

**조직효과성 측정:** 조직이 고유의 기능과 목적을 얼마나 효과적으로 수행하고 있는지에 대한 지각을 알아보기 위해 4개의 문항을 사용하여 5점척도에 평정하도록 하였다. 4개 문항의 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)는 .81이었다.

**조직몰입 측정:** 조직구성원이 자신이 속한 조직에 대하여 얼마나 몰입하고 있는지를 알아보기 위하여 7개 문항을 사용하여 5점척도에 평정하도록 하였다. 7개 문항은 Mowday, Steers 및 Porter(1979)의 조직몰입에 관한 문항들중 일부를 사용하였다. 7개 문항의 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)는 .92이었다.

**조직만족 측정:** 조직구성원이 자신의 조직에 대하여 전반적으로 얼마나 만족하고 있는지를 1개 문항을 사용하여 5점척도에 평정하도록 하였다.

**이직의도 측정:** 조직구성원이 다른 조직으로 옮기고자 하는 의도가 얼마나 있는지를 2개 문항을 사용하여 5점척도에 평정하도록 하였다. 2개 문항의 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)는 .70이었다.

### 조직성격유형-개인성격유형간 유사성과 다른 개념과의 관계

Pervin(1968)은 환경과 개인의 성격이 잘 부합될수록 종업원들의 수행이 높고, 조직에 더 만족하며, 스트레스도 더 적게 느낄 것이라고 주장하였다. 따라서 조직성격과 개인성격이 유사하면 유사할수록 조

직이 더 효과적으로 운영되고 있다고 지각하고, 조직에 대한 몰입과 만족이 높고, 이직의도는 낮을 것으로 예상할 수 있다. 이러한 가설을 알아보기 위해 조직성격과 개인성격간의 유사성 측정치와 조직효과성, 조직몰입, 조직만족, 이직의도와와의 관계를 분석하였다.

앞에서 기술한대로 조직성격유형과 개인성격유형간의 유사성은 네 차원 각각에서 일치되면 1점, 일치하지 않으면 0점을 주어 측정하였다. 따라서 외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식 차원에서의 일치도인 0 또는 1을 독립변수로 하고 조직효과성, 조직몰입, 조직만족, 이직의도 각각을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 하면 네 차원중 어느 것이 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치는지 알 수 있다. 네 가지 독립변수의 표준화 회귀계수( $\beta$ )와 종속변수에 대한 설명비율( $R^2$ )이 표 9에 제시되어 있다.

표 9에서 보듯이 외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식 차원의 유사성은 조직효과성 변량의 4%를 설명하고 있고 감각-직관 차원을 제외하고 나머지 세 차원에서의 표준화 회귀계수는 모두 통계적으로 유의하였다. 네 차원의 회귀계수의 크기를 비교해 볼 때 사고-감정 차원에서의 유사성이 조직효과성을 설명함에 있어서 상대적으로 가장 비중이 크다는 것을 알 수 있다. 또한 외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식 차원의 유사성은 조직몰입, 조직만족, 이직의도 변량을 각각 3%, 5%, 4%를 설명하고 있고 대부분의 표준화 회귀계수는 모두 통계적으로 0과 유의한 차이가 있었다. 네 차원의 회귀계수의 크기를 비교해 볼 때 여전히 사고-감정 차원에서의 유사성이 조직몰입, 조직만족, 이직의도를 설명함에 있어서도 상대적으로 가장 비중이 크다는 것을 알 수 있다.

앞에서 기술한대로 조직성격유형과 개인성격유형간의 유사성은 네 차원 각각에서 일치되면 1점, 일치하지 않으면 0점을 주어 측정하였다. 따라서 응답자는 네 차원 모두에서 불일치되는 사람(0점)으로부터 모두 일치되는 사람(4점)까지 다섯 개 집단으로 분류된다. 유사성의 정도에 따라 분류된 다섯 개 집단의 사람들이 조직효과성, 조직몰입, 조직만족, 이직의도에서 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 유사성 정도를 독립변수로 하여 일원변량

표 9. 네 차원에서의 조직-개인성격 유형의 일치도에 의한 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준화 회귀계수( $\beta$ )	$R^2$
조직효과성	외향(E)-내향(I)	.08*	.04***
	감각(S)-직관(N)	.04	
	사고(T)-감정(F)	.13***	
	판단(J)-인식(P)	.11**	
조직몰입	외향(E)-내향(I)	.09*	.03***
	감각(S)-직관(N)	.04	
	사고(T)-감정(F)	.10**	
	판단(J)-인식(P)	.09*	
조직만족	외향(E)-내향(I)	.08*	.05***
	감각(S)-직관(N)	.05	
	사고(T)-감정(F)	.16***	
	판단(J)-인식(P)	.12***	
이직의도	외향(E)-내향(I)	.05	.04***
	감각(S)-직관(N)	.09*	
	사고(T)-감정(F)	.15***	
	판단(J)-인식(P)	.08*	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

분석을 실시하였다. 또한 유사성의 다섯가지 수준에 따라 종속변수들의 평균이 어떤 추세를 띠는지를 알아보기 위하여 추세분석도 함께 실시하였다. 유사성의 수준에 따른 종속변수들의 평균과 표준편차가 표 10에, 일원변량분석과 추세분석 결과가 표 11에 제시되어 있다.

표 11에서 보듯이 일원변량분석 결과, 조직성격유형과 개인성격유형간의 유사성에 따라 조직효과성( $F=8.14$ ,  $p < .001$ ), 조직몰입( $F=6.70$ ,  $p < .001$ ), 조직만족( $F=9.45$ ,  $p < .001$ ), 이직의도( $F=7.87$ ,  $p < .001$ )의 평균은 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 이들 평균간의 추세분석 결과, 유사성의 다섯수준에 따라 조직

효과성에서는 1차식 추세( $F=18.71$ ,  $p < .001$ )와 2차식 추세( $F=4.45$ ,  $p < .05$ )가 유의하였지만 1차식 추세가 상대적으로 훨씬 더 우세하였다. 따라서 개인이 지각하고 있는 조직성격유형과 개인성격유형이 유사하면 유사할수록 조직구성원은 조직이 보다 효과적으로 운영되고 있다고 지각하는 경향이 있음을 알 수 있다. 유사성의 수준에 따라 조직몰입, 조직만족, 이직의도 모두에서 1차식 추세만이 통계적으로 유의하였다. 이러한 결과는 조직성격유형과 개인성격유형이 유사하면 유사할수록 조직구성원이 자신의 조직에 보다 몰입하고, 조직에 대하여 보다 만족하고, 이직의도가 점점 낮아지는 경향이 있음을 의미한다.

표 10. 조직-개인성격 유형의 일치도에 따른 종속변수들의 평균과 표준편차

일치정도	사례수	조직효과성	조직몰입	조직만족	이직의도
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)
네 차원 모두 불일치(0점)	39	3.01(0.68)	3.15(0.77)	2.77(0.93)	2.42(0.84)
한 차원 일치(1점)	133	2.98(0.75)	3.31(0.87)	3.01(0.89)	2.24(0.90)
두 차원 일치(2점)	253	3.13(0.68)	3.46(0.76)	3.21(0.86)	2.11(0.86)
세 차원 일치(3점)	229	3.20(0.73)	3.47(0.81)	3.29(0.91)	2.02(0.89)
네 차원 모두 일치(4점)	79	3.52(0.62)	3.81(0.67)	3.65(0.80)	1.64(0.91)

주. 조직효과성, 조직몰입, 조직만족, 이직의도는 5점 척도로 평정되었으므로 1.00에서 5.00까지의 범위를 가진다.

표 11. 일원변량분석과 추세분석 결과

종속변수	변량원	자유도(df)	자승합(SS)	평균자승합(MS)	F
조직효과성	집단간(일치수준)	4	16.20	4.05	8.14***
	1차식 추세	1	9.31	9.31	18.71***
	2차식 추세	1	2.21	2.21	4.45*
	3차식 추세	1	0.05	0.05	0.10
	4차식 추세	1	1.01	1.01	2.04
	집단내(오차)	728	362.35	0.50	
조직몰입	집단간(일치수준)	4	16.60	4.15	6.70***
	1차식 추세	1	13.50	13.50	21.81***
	2차식 추세	1	0.26	0.26	0.42
	3차식 추세	1	1.43	1.43	2.31
	4차식 추세	1	0.88	0.88	1.42
	집단내(오차)	728	450.77	0.62	
조직만족	집단간(일치수준)	4	29.33	7.33	9.45***
	1차식 추세	1	25.05	25.05	32.28***
	2차식 추세	1	0.07	0.07	0.09
	3차식 추세	1	1.16	1.16	1.49
	4차식 추세	1	0.64	0.64	0.83
	집단내(오차)	728	564.87	0.78	
이직의도	집단간(일치수준)	4	24.47	6.12	7.87***
	1차식 추세	1	19.38	19.38	24.93***
	2차식 추세	1	0.74	0.74	0.95
	3차식 추세	1	1.36	1.36	1.75
	4차식 추세	1	0.23	0.23	0.29
	집단내(오차)	728	565.88	0.78	

\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

## 논 의

이 연구의 주목적은 MBTI에 의해 개인의 성격 유형을 16개로 나누는 것처럼 조직의 성격을 16개의 유형으로 나누기 위한 척도를 개발하는 것이었다. Bridges(1992)가 제안한 분류개념을 기초로 문항을 작성하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 거쳐 6개 요인으로 구성된 31개 문항의 조직성격유형 척도(Organizational Personality Type Indicator, OPTI)를 개발하였다. OPTI를 개발하기 위하여 사용한 최초 56개 문항들중에는 Bridges(1992)가 제시한 OCI 36개 문항들을 우리나라 실정에 맞게 용어와 표현을 수정한 문항들이 포함되어 있었다. 최초 56개 문항들중 최종적으로 OPTI에 포함된 31개 문항들에서 OCI 문항들이 차지하는 비중을 각 차원별로 살펴보면, 외향-내향 차원의 10개 문항들중 6개 문항,

감각-직관 차원의 7개 문항들중 3개 문항, 사고-감정 차원의 5개 문항들중 2개 문항, 판단-인식 차원의 9개 문항들중 6개 문항이 OCI에 근거를 둔 것이었다.<sup>1)</sup> OPTI 31개 문항들중 14개는 OCI 문항과 다른 문항이었다.

Bridges(1992)는 조직성격을 16개의 유형으로 구분하는 개념적 틀을 제안하였지만 실증자료에 의한 요인분석을 하지 않았기 때문에 외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식 차원 각각의 요인구조를 밝히지 못했다. 이 연구에서 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석을 실시한 결과, 감각-직관 차원과 사고-감정 차원은 단일 요인으로 구성되어 있었지만 외향-내향 차원과 판단-인식 차원은 두개의 하위요인으로 구성되어 있었다. 따라서 이 연구는 조직성격유형을 분류하는 네 차원이 하위요인을 포함하여 여

1). 이 내용을 포함하도록 권유하신 심사위원들께 감사드립니다.



섯 개의 요인구조로 구성되어 있다는 것을 처음으로 밝혔다는 데 의의가 있다.

OPTI는 조직의 성격유형을 분류하는 개념적 틀에 대한 측정도구이기 때문에 조직진단 및 변화 분야의 연구에 유용하게 사용될 수 있다. Bridges (1992)가 제시한 개념적 틀은 매우 흥미로운 것이었음에도 불구하고 실제로 경험적인 자료로부터 개발된 측정도구가 없어서 실제 연구에 활용되지 못하였다. 하지만 이 연구에서 타당화 작업을 거친 OPTI는 앞으로 경험적 연구에 유용하게 사용될 수 있을 것이다. OPTI를 사용하여 다양한 조직에서 구성원들이 지각하고 있는 조직의 성격을 파악하여 조직의 현상태를 진단할 수 있고, 조직의 목적이나 기능을 고려할 때 조직이 보다 효과적으로 변화하기 위한 방향을 알 수도 있을 것이다.

OPTI를 사용하여 이 연구에 포함된 34개 조직들의 성격을 분류한 결과, 외향적 조직과 내향적 조직은 반반이었지만 나머지 세 차원에서는 대부분의 조직이 감각형, 사고형, 판단형 조직이 훨씬 많았다. 이러한 결과는 국내의 많은 조직들이 미래보다는 현재를 중시하고, 감정보다는 합리적 사고를 강조하고, 의사결정의 질보다는 신속성을 더 강조하는 경향이 있음을 의미한다. 각 조직별로 조직의 목적이나 기능을 더 잘 수행하기 위한 성격유형이 있을 것이므로 조직의 바람직한 성격을 규정하고 조직개발을 통하여 그러한 성격으로 변화시켜 나갈 수 있을 것이다.

이 연구에서 조직성격유형을 측정하기 위하여 조직 자체를 대상으로 하는 직접적인 척도를 개발했다는 데 의의가 있다. Schneider, Smith, Taylor 및 Fleenor(1998)는 개인성격검사인 MBTI를 사용하여 조직에 속한 개인들의 성격을 측정 후 구성원들의 성격중 가장 빈도가 높은 유형(modal personality)을 그 조직의 성격유형으로 간주하였다. Schneider 등(1998)은 다양한 산업체에 종사하는 사람들을 대상으로 이러한 방법으로 구한 조직성격유형이 조직간에 차이가 난다는 것을 보임으로써 조직내 구성원들의 성격은 동질적이라는 동질성 가설(homogeneity hypothesis)의 근거를 제시하였다.

하지만 이러한 접근은 조직의 성격을 파악하기 위한 간접적인 접근이라고 할 수 있다. 왜냐하면 이러한 조직성격은 조직의 구성원들이 자신이 속한 조직 자체에 대하여 지각하는 성격이 아니라 단지 조

직에 속한 개인성격의 집합이기 때문이다. 이러한 접근은 조직에 속한 개인의 성격유형들중 최빈치가 조직의 성격을 나타낸다고 가정하고 있지만 조직 자체를 대상으로 얻은 측정치가 아니므로 이 연구에서 개발한 OPTI를 사용하여 측정된 유형과 다를 수 있다. 실제로 이 연구에서 OPTI를 사용하여 각 조직별로 분류한 유형과 구성원의 개인성격유형중 빈도가 가장 많은 유형은 상당히 달랐다. 앞으로의 연구에서는 조직성격 자체를 측정하는 도구를 사용하는 것보다 바람직할 것이며 이러한 목적으로 개발된 OPTI는 매우 가치있는 척도라고 할 수 있다.

또한 OPTI는 개인과 조직간의 부합도를 동일한 이론적 틀에서 측정하는 유용한 도구로 활용될 수 있다. 개인과 조직간의 부합도를 측정하기 위하여 개인과 조직간 가치관의 유사성(Chatman, 1991), 개인과 조직간 목적의 유사성(Vancouver & Schmitt, 1991), 개인의 욕구와 조직의 구조와의 일치도(Cable & Judge, 1994), 개인의 성격과 조직풍토간의 일치도(Bowen, Ledford, & Nathan, 1991) 등이 사용되었다. 하지만 이러한 부합도 측정치들은 개인과 조직의 특성을 파악할 때 동일한 이론적 틀을 사용하여 얻어진 것이 아니었다. 이 연구에서 개발한 OPTI는 MBTI에 의한 개인성격유형 측정처럼 조직성격도 16개의 유형으로 분류하는 것이므로 MBTI와 함께 사용하면 두 유형간의 부합도를 보다 직접적으로 측정하는 것이 가능하다.

이 연구에서 OPTI를 사용하여 측정된 조직성격유형과 MBTI의 일부문항을 사용하여 측정된 개인성격유형이 유사할수록 조직구성원들은 조직이 더 효과적으로 운영되고 있다고 지각하였고, 조직에 더 몰입하고, 조직에 더 만족하고, 이직의도가 더 낮았다. 이러한 결과는 개인-조직간 부합도에 관한 선행연구결과들과 일치한다. 선행연구들에서 개인과 조직간의 부합도를 서로 다른 방식으로 정의하여 측정하였지만 일관되게 둘간의 부합도가 높으면 높을수록 구성원에게 긍정적인 효과가 있었다. 개인과 조직간의 부합도가 높을수록 조직에 대한 몰입이나 만족이 높았고(Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991), 스트레스를 덜 느끼고(Matteson & Ivancevich, 1982), 이직의도가 낮았다(Vancouver, Millsap, & Peters, 1994; Vancouver & Schmitt, 1991). 하지만 조직 측면에서는 개인과 조

직간 부합도가 조직혁신을 저해하고 변화하는 환경에 대한 조직적응력을 떨어뜨려 조직 전체의 수행에는 부정적인 효과가 있을 수 있다(Argyris, 1957; Schneider, 1987).

이 연구에서 외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식의 네 차원에서 개인성격유형과 조직성격유형간 부합도를 독립변수로 하고 조직효과성 지각, 조직몰입, 조직만족, 이직의도를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 네 차원의 표준화 회귀계수들중에서 사고-감정 차원에서의 부합도가 상대적으로 가장 비중이 컸다. 이러한 결과는 구성원의 조직몰입이나 만족을 높이고 이직의도를 줄이기 위해서 사고-감정 차원에서의 개인과 조직간 부합도를 가장 먼저 고려할 필요가 있음을 시사한다. Schneider 등(1998)은 MBTI를 사용하여 측정된 조직구성원들의 성격이 조직간에 차이가 있다는 결과를 제시하면서 네 차원중 사고-감정 차원이 조직간 변량을 가장 많이 설명한다는 것을 밝혔다. 연구방법이 다르기 때문에 이러한 결과를 본 연구의 결과와 직접적으로 비교할 수는 없지만, Schneider 등(1998)의 연구는 조직의 성격을 결정하는 데 사고-감정 차원이 차지하는 비중이 상대적으로 크다는 것을 시사한다.

이 연구에서는 조직성격을 파악하기 위하여 특성론적인 접근을 한 것이 아니라 유형론적인 접근을 시도하였다. MBTI를 사용하여 인간의 성격을 유형으로 나누는 것처럼 조직성격을 유형으로 나누는 접근에는 장점과 단점이 동시에 있다. 혈액 또는 성별과 같은 특징들은 비연속적이기 때문에 자연스럽게 유형으로 분류되지만, 조직성격은 다양한 속성에서 연속성을 지니고 있기 때문에 유형으로 나누는 경계점이 임의적일 수 있고 유형으로 나눔으로써 세부적인 정보를 상실하는 한계를 지닌다. 이 연구에서 개발한 OPTI의 네 차원으로부터 산출되는 16개 유형으로써 조직의 성격을 모두 설명하는 데는 어려움이 있다는 비판이 있을 수 있다.

이러한 한계에도 불구하고 조직성격을 유형으로 분류하는 접근은 장점도 지닌다. 세부적인 정보의 손실이 있기는 하지만 유형론이 지니는 가장 큰 장점은 단순성이다. 단순성 때문에 유형론이 흥미를 끄는 측면도 있다. 인간이 가진 인지적 능력의 한계로 말미암아 사람들은 다양하고 복잡한 현상을 볼 때마다

그것을 간단한 몇가지 유형으로 분류하려는 경향이 있다. 이해하기 쉬운 단순한 분류는 실제의 현상을 그대로 다 설명하기에는 부족하지만 사람들로 하여금 그 현상을 파악하고 정리하는 데 대단히 편리한 도구로 사용될 수 있다(김인수, 1999). 그렇기 때문에 사회과학 분야에서 복잡한 현상에 대한 이론을 개발할 때 유형 분류가 종종 사용된다. 따라서 OPTI에 의해 조직성격을 유형으로 나누는 접근은 조직성격을 쉽고도 빠르게 파악하는 장점을 지닌다.

OPTI에 의한 조직성격유형 분류의 또 다른 장점은 통합적 분류체계에 있다. 조직의 종류가 다양해지고 조직이 적응해야 하는 상황이 다양하고 복잡해질수록 조직에 관한 이론을 개발하기 위해서는 적절하고 통합적인 유형분류가 요구된다. 그 동안의 조직유형 분류는 연구 목적에 따라 단일변수나 한정된 측면만을 기준으로 이루어진 경향이 있었으므로 이러한 유형들은 조직분류에 있어서 통합적 틀을 제시하지 못했다(김인수, 1999). 하지만 이론적 틀을 기초로 조직의 성격을 16개 유형으로 나누는 OPTI는 조직분류에 유용하게 사용될 수 있는 하나의 통합적 틀을 제시했다는 데 의의가 있다.

OPTI를 사용하여 측정하는 조직성격은 조직문화나 조직풍토와 개념적으로 유사하므로 이들간의 개념적 관계를 명시할 필요가 있다. 조직문화는 조직구성원들 사이에 광범위하게 공유되고 있는 가치, 신념, 태도, 상징 등을 나타낸다. Schein(1990)은 조직문화를 특정집단에 의해 고안되고, 발견되고, 개발된 기본적 가정들의 양식으로 새로운 구성원들에게 전달되는 것으로 정의하였다. 조직풍토는 조직문화의 개념보다 먼저 제안된 것으로서 조직의 업무수행이나 절차의 특징들에 대한 종업원들의 심리적 지각을 의미한다(Muchinsky, 1997). 따라서 조직문화가 조직풍토보다 더 포괄적이고 추상적인 개념으로 간주된다. 이들 둘 간의 또다른 구분은 조직문화는 비교적 안정적이고 지속적인 속성을 지니지만 조직풍토는 상대적으로 변하기 쉽다는 것이다.

조직문화와 조직풍토간의 개념적 구분을 토대로 OPTI에서 측정하는 조직성격의 개념을 파악해 보면, 조직성격은 조직문화의 영향을 받아 형성되며 개념적으로는 조직풍토와 더 유사한 것으로 여겨진다. 왜냐하면 조직성격이나 조직풍토는 조직문화보다 구체적이며 조직문화를 측정하기 위한 수단적 개념이

라고 간주될 수 있기 때문이다. 조직문화를 측정하기 위한 다양한 시도가 있었다. Quinn과 McGrath(1985)는 조직문화를 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화의 네가지 유형으로 분류하기 위한 문항을 개발하였고, O'Reilly, Chatman 및 Caldwell(1991)은 조직문화의 특성을 측정하기 위한 조직문화 프로파일(Organizational Culture Profile) 문항을 개발하였다. 조직성격유형을 측정하기 위하여 이 연구에서 개발한 OPTI는 조직문화를 파악하기 위한 또다른 수단적 척도로서 의미를 지닌다. 조직문화를 측정하기 위한 다양한 도구의 개발은 조직진단이나 조직개발 분야의 연구를 보다 용이하게 하여 학문적으로뿐만 아니라 실용적으로도 많은 기여를 할 것이다.

OPTI를 사용하여 조직성격을 유형으로 나누는 연구에서 앞으로 다룰 몇가지 과제가 있다. 첫째, 이 연구에서는 조직구성원이 지각하고 있는 조직성격유형을 분류하기 위하여 네차원 각각의 척도점수의 중간점(midpoint)을 사용하였다. 즉 조직유형 분류를 위하여 각 차원의 척도점수의 범위를 반으로 나누는 절대적 경계점을 사용하였다. 조직유형을 분류하는 또 다른 방식은 OPTI를 사용하여 다양한 조직으로부터 보다 많은 자료를 얻어 각 차원의 척도점수 분포로부터 얻어진 중앙치(median)를 기준으로 분류하는 것이다. 이 연구에서 사용한 분류방식은 각 차원에서의 절대적 준거에 의해 개별조직의 성격을 파악하는 데는 문제가 없지만, 다른 조직들과 비교하여 개별조직이 각 차원에서 상대적으로 어느 유형에 속하는지에 관한 정보를 제공하지 못한다. 이 연구의 주목적은 조직성격유형을 측정하는 척도문항을 개발하는 것이었고 개발된 문항의 유용성을 알아보기 위하여 부가적으로 조직성격을 분류해 보았다. 이 연구에서 OPTI를 처음으로 개발하였으므로 OPTI 문항을 사용한 선행연구로부터의 축적된 많은 자료가 없었기 때문에 각 차원의 척도점수 분포의 중간점을 기준으로 조직유형을 분류하였다. 앞으로의 연구에서는 OPTI를 사용하여 보다 많은 자료를 수집한 후, 각 차원의 척도점수 분포의 중앙치를 사용하여 조직성격을 분류해 볼 필요가 있다.

둘째, 앞서도 언급했지만 조직성격유형을 측정하는 OPTI는 아직 초기단계에 있기 때문에 많은 연구와 타당화검증을 위한 많은 자료가 요구된다. Bridges(1992)의 개념적 틀에서 제안한 네 차원과는

다르게 이 연구에서는 외향-내향 차원과 판단-인식 차원에서 각각 두 개의 하위요인이 추출되었다. 따라서 앞으로의 연구에서 이러한 하위요인들이 안정적인 것으로 추출되는지를 검증해볼 필요가 있다.2)

셋째, MBTI에서는 채점할 때 문항에 따라 다른 가중치를 부여하지만 이 연구에서 개발한 OPTI 문항을 채점할 때는 두가지 선택안에 1점 또는 2점을 부여함으로써 일률적으로 채점하였다. 앞으로 OPTI에 관한 많은 자료가 축적된다면 보다 타당한 척도가 되기 위해서 채점할 때 MBTI처럼 문항별로 다른 가중치를 두는 것을 고려할 필요가 있다.

넷째, 하나의 큰 조직 내의 하위부서(예, 연구개발부서, 영업부서, 경영지원부서 등) 조직도 서로 다른 조직성격을 가질 수 있기 때문에 앞으로의 연구에서 조직의 분석단위를 다양하게 하여 조직유형이 어떻게 다른지를 알아 볼 필요가 있다. 또한 앞으로의 연구에서 OPTI를 사용하여 산업별로 성공적인 조직의 성격유형과 실패한 조직의 성격유형을 파악한다면 조직이 속한 산업에서 성공적인 조직이 되기 위하여 어떤 방향으로 변해야 하는지에 관한 유용한 정보를 얻을 수 있다. 조직이 속한 산업별로 바람직한 조직성격유형이 다를 것이므로 이러한 자료는 조직개발을 위한 방향설정에 많은 도움을 줄 것이다. 부가적으로 특정조직이 바람직한 조직성격유형으로 변화하기 위한 구체적인 프로그램 개발에 관한 연구가 요구된다. 이러한 연구결과는 조직개발 분야에 학문적으로뿐만 아니라 실용적으로도 많은 기여를 할 것이다.

마지막으로, 앞으로의 연구에서 OPTI에 의해 측정된 조직성격유형과 조직의 객관적 수행지표나 효율성과의 관계를 연구할 필요가 있다. 또한 개인성격과 조직성격간의 부합도를 이 연구에서처럼 네 차원에서의 유형간의 일치도에 의해 측정하지 않고 네 차원 각각에서 척도점수간 차이값의 절대치나 자승값으로 정의하여 조직구성원의 기타 심리적 변수들과의 관계를 알아 볼 필요가 있다. 앞으로의 연구에서 개인의 성격측정검사로서 타당화를 거친 MBTI와 이 연구에서 개발한 OPTI를 병행하여 사용하면 선발, 배치, 교육훈련과 같은 인사심리학 분야에서도 OPTI의 활용가능성이 높을 것이다. 즉 OPTI를 이용하여 조직성격을 측정하고 MBTI를 이용하여

2). 이 점을 언급해주신 심사위원께 감사드립니다.

개인성격을 측정한다면 이들 둘 간의 부합도에 관한 정보는 인사심리학의 여러가지 분야에서 활용도가 높을 것이다.

## 참고문헌

- 김인수(1999). 거시조직이론. 무역경영사.
- 김정택, 심혜숙 (1990). 성격유형검사(MBTI)의 한국 표준화에 관한 일연구. *한국상담심리학회지*, 3, 44-72.
- 김현수 (1994). 조직성격지표(OCI)의 표준화를 위한 연구. *한국기술교육대학 논문집*, 1(1), 435-451.
- 유태용 (1992). 조직의 성격과 변화에 대한 적용. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 5(1), 43-58.
- 유태용 (1994). 기업이미지를 나타내는 특성용어들의 요인구조 탐색. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 7(1), 29-54.
- 유태용 (1995). 기업이미지 측정을 위한 모델개발 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 8(1), 141-159.
- 이정훈 (1997). 조직성격과 변화에 대한 분석심리학적 연구. 1997년 한국 산업 및 조직심리학회 동계 학술대회 발표논문집, 219-242.
- Argyris, C. (1957). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Bentler, P. M., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Boomsma, A. (1982). The robustness of LISREL against small sample sizes in factor analysis models. In K. G. Joreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation: Causality, Structure, Prediction* (PART 1, pp. 149-173). Amsterdam: North-Holland.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization not the job. *Academy of Management Executive*, 5, 35-51.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. *Public Personnel Management*, 20, 195-205.
- Bridges, W. (1992). *The character of organizations*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preference and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*(4th ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *New features in LISREL 8*. Scientific Software International, Inc.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15, 444-465.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*(2nd ed.). New York: Wiley.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1982). Type A and B behavior patterns and health symptoms: Examining individual and organizational fit. *Journal of Occupational Medicine*, 24, 585-589.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage Publications.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to*

- work(5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.
- Myers, I. B., & McCaulley, M. H. (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric methods*. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.
- O'Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56-68.
- Phares, E. J. (1984). *Introduction to personality*. Columbus, OH: Charles E. Merrill.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational culture: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. L. Louis, C. C. Lunberg, & J. Martin(Eds.), *Organizational culture*(pp. 315-334). CA: Sage.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83, 462-470.
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P. A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79, 666-679.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.

1차 원고 접수: 1999년 3월 6일

2차 원고 접수: 1999년 5월 6일

# Scale Development for Organizational Personality Type Indicator(OPTI)

**Tae-Yong Yoo**

Department of Industrial Psychology  
Kwangwoon University

The purpose of this study was to develop the scale for measuring the type of organizational personality using 16 different types like the Myers-Briggs Type Indicator(MBTI)'s classification scheme. For this purpose, first of all, 56 preliminary items were written according to Bridges(1992)'s framework to classify organizational personality into 16 types. Three hundreds and sixty-six employees belonged to a variety of organizations rated their own organizational personality. By a common factor analysis, six factors were extracted to measure four dimensions: Extraversion-Introversion, Sensing-Intuition, Thinking-Feeling, and Judging-Perceiving. Thirty-one items satisfying both conceptual and statistical conditions were selected as the final items for Organizational Personality Type Indicator(OPTI). Then a confirmatory factor analysis was performed by LISREL 8 to confirm the factor structure of the OPTI using 367 employees. The result of the confirmatory factor analysis indicated the measurement model consisted of the six factors was well fitted to the data. For the purpose of investigating the usability of the OPTI, it was examined whether the organizational personality types classified by the OPTI are different across the goal and function of the different organizations. It was found the organizational personality type was different by the unique function of the organization. Also it was examined whether the fit between individual personality type and organizational personality type is related to organizational effectiveness, organizational commitment, organizational satisfaction, and turnover intention. The degree of fit was positively related to the perceived organizational effectiveness, organizational commitment, and organizational satisfaction, and was negatively related to turnover intention. Based on these findings, it was concluded the OPTI is reliable and valid to measure the type of organizational personality, and the OPTI can be used in the area of organizational diagnosis and development as well as the area of personnel psychology. Lastly future research directions and implications were discussed.

## 부 록 I: 조직성격유형 척도개발을 위한 56개의 예비문항

(번호 앞에 \*가 붙은 문항은 최종적으로 조직성격유형 척도(OPTI)에 포함된 문항을 의미)

<외향(E)-내향(I) 차원>

- \*1. 이 조직은 (A) 조직외부(예, 고객)의 요구에 관심을 더 기울이는 편이다  
(B) 구성원 각자가 맡은 임무를 충실히 하는 것에 관심을 더 기울이는 편이다
- \*2. 이 조직은 (A) 조직이 처한 **외부환경**에 관심을 더 기울이는 편이다  
(B) 조직의 **내부환경**에 관심을 더 기울이는 편이다
- \*3. 조직내 의사결정에 관하여 (A) 구성원들에게 공식적으로 알려주는 편이다  
(B) 구성원들이 모르고 있다가 갑자기 알게되는 편이다
- \*4. 조직의 전략을 수립할 때,  
(A) 외부정보나 경쟁조직의 동향 등의 **외부요인**이 영향을 더 많이 미치는 편이다  
(B) 최고관리자의 신념이나 조직 내부역량과 같은 **내부요인**이 영향을 더 많이 미치는 편이다
- \*5. 이 조직은 의사결정에서 (A) 구성원들의 의견을 수렴하는 편이다  
(B) 소수의 사람들이 결정하는 편이다
- \*6. 조직내 부서들간의 협조가 필요한 공동과제가 생겼을 때, 각 부서들이  
(A) 처음부터 자연스럽게 협조하는 편이다 (B) 약간은 마지못해 협조하는 편이다
- \*7. 조직 구성원들의 행동이  
(A) 경쟁조직이나 외부 사람들(예, 고객)에 의해 좌우되는 편이다  
(B) 조직 자체의 정체감이나 사명에 의해 좌우되는 편이다
- \*8. 이 조직은 발전방향을 설정할 때, (A) **외부환경**을 더 고려하는 편이다  
(B) 조직의 **내부환경**을 더 고려하는 편이다
- \*9. 이 조직은 구성원들, 고객들, 일반대중들의 목소리에 (A) 귀를 기울이는 편이다  
(B) 별로 관심을 갖지 않는 편이다
- 10. 조직구조가 (A) 환경의 변화에 신속하게 대처할 수 있도록 **유동적**인 편이다  
(B) **고정적**이기 때문에 대처하기에 시간이 많이 걸리는 편이다
- \*11. 중요한 의사결정을 할 때, (A) 구성원 **다수**의 참여를 허용하는 편이다  
(B) **소수**의 사람들에 의해 이루어지는 편이다
- 12. 이 조직은 (A) **말**에 의한 의사소통을 더 선호하는 편이다  
(B) **문서**에 의한 의사소통을 더 선호하는 편이다
- 13. 이 조직은 문제가 발생하였을 때  
(A) **외부전문가**에 의한 문제해결을 더 선호하는 편이다  
(B) **내부전문가**에 의한 문제해결을 더 선호하는 편이다

14. 이 조직은 다른 조직들과 (A) 정보교환이나 교류를 잘 하는 편이다  
(B) 교류없이 혼자 최선을 다하는 편이다

<감각(S)-직관(N) 차원>

1. 이 조직은 (A) 현재 수행하고 있는 기능을 **개선**하는 것에 관심을 더 기울인다  
(B) 완전히 새로운 기능을 **창출**하는 것에 관심을 더 기울인다
2. 조직에서의 의사결정이 (A) **상세한 정보**에 근거하여 이루어지는 편이다  
(B) **전반적 추세**나 최근의 인상적인 한가지 사건에 의해 이루어지는 편이다
3. 이 조직은 (A) **현재 상황**에 근거하여 앞으로의 진로를 결정하는 편이다  
(B) 현재보다는 **장래의 가능성**에 의해 진로를 결정하는 편이다
4. 조직변화를 시도할 때 (A) 목표를 향한 **단계별 세부과정**에 관심을 더 기울인다  
(B) **전반적인 비전**에 관심을 더 기울인다
- \*5. 이 조직은 (A) 믿음만한 제품이나 서비스를 생산하는 것을 더 잘하는 편이다  
(B) 혁신적인 새로운 제품이나 아이디어를 고안해내는 것을 더 잘하는 편이다
- \*6. 이 조직은 구성원들에게 (A) **규정을 준수**하고 신뢰롭게 행동하는 것을 더 강조하는 편이다  
(B) 창의적이고 **창조적으로 행동**하는 것을 더 강조하는 편이다
- \*7. 이 조직은 (A) 이미 시행착오를 거친 **안정적인 것**을 더 선호하는 편이다  
(B) 과감하게 새로운 **모험**을 감행하는 것을 더 선호하는 편이다
8. 이 조직은 (A) **현재**의 상태를 최상으로 하기 위하여 노력하는 편이다  
(B) 현재보다는 **미래**를 염두에 두고 노력하는 편이다
- \*9. 이 조직은 (A) 정해진 **규정과 규칙을 준수**하는 것을 더 권장하는 편이다  
(B) 창의성 개발을 위하여 **자유분방**한 것을 더 권장하는 편이다
10. 이 조직은 (A) 점진적이고 **단계적인 변화**를 더 선호하는 편이다  
(B) 한번에 모든 것을 바꾸는 **혁신적인 변화**를 더 선호하는 편이다
- \*11. 이 조직은 (A) **안정**을 더 선호한다 (B) **성장**을 더 선호한다
12. 이 조직의 최고운영자는 (A) '하루 하루 최선을 다 하면 밝은 미래가 보장된다'는 생각을 가지신 분이다  
(B) '미래는 현재의 연장선이 아닌 완전히 다른 세계다'는 생각을 가지신 분이다
- \*13. 이 조직은 (A) **현재 상태**를 최상으로 하는 것을 더 강조하는 편이다  
(B) **미래의 비전**을 더 강조하는 편이다
- \*14. 이 조직은 (A) **경험과 권위**를 더 강조하는 편이다  
(B) **통찰력과 창의성**을 더 강조하는 편이다



<사고(T)-감정(F) 차원>

1. 이 조직은 운영에 있어서 (A) **시스템**의 역할을 더 강조하는 편이다  
(B) **사람**의 역할을 더 강조하는 편이다
2. 이 조직은 (A) 공식적으로 부여된 역할만을 수행하도록 요구하는 편이다  
(B) 구성원 각자의 재량권을 발휘하도록 허용하는 편이다
3. 조직내 의사결정이 (A) 머리에 의해 **이성적**으로 이루어지는 편이다  
(B) 마음에 의해 **감성적**으로 이루어지는 편이다
4. 조직내 인사문제에 있어서 (A) **일반적 원칙**과 기준들이 더 고려되는 편이다  
(B) **개인적 상황**과 사정이 더 고려되는 편이다
- \*5. 조직내 의사소통에서 (A) 업무수행에 필요한 **정보를 교환**하는 것이 더 큰 비중을 차지한다  
(B) 구성원들간의 **인간관계를 유지**하는 것이 더 큰 비중을 차지한다
- \*6. 이 조직은 (A) **합리적**이고 이성적인 것을 더 강조하는 편이다  
(B) **인간적**이고 감성적인 것을 더 강조하는 편이다
- \*7. 이 조직은 (A) 구성원 각자의 **생산성**을 더 강조하는 편이다  
(B) 구성원간의 **인간관계**를 더 강조하는 편이다
- \*8. 이 조직은 (A) 다소 비인간적이라도 **목표를 달성하는 리더**를 더 선호하는 편이다  
(B) 목표달성도는 조금 떨어지더라도 부하들을 **인간적으로 배려하는 리더**를 더 선호하는 편이다
- \*9. 이 조직은 (A) 조직의 **효율성**을 더 강조하는 편이다  
(B) 구성원간의 **인화**를 더 강조하는 편이다
10. 이 조직은 (A) **원리원칙**을 중시하고 예외를 인정하지 않는 편이다  
(B) **특별한 인간적 상황**을 인정해주는 편이다
11. 조직 효율성을 높이기 위하여 (A) **채찍**(처벌이나 비판)을 더 선호하는 편이다  
(B) **당근**(보상이나 지원)을 더 선호하는 편이다
12. 이 조직은 업무수행에 있어서 (A) **결과**를 더 중시하는 편이다  
(B) **과정**을 더 중시하는 편이다
13. 이 조직의 규정은 (A) 세부적인 것까지 모두 분명하게 정해 놓은 편이다  
(B) 큰 규정만 있고 세부적인 것은 규정을 적용하는 사람에게 맡기는 편이다
14. 이 조직은 구성원들간의 (A) **경쟁**을 더 선호한다 (B) **협동**을 더 선호한다

<판단(J)-인식(P) 차원>

- \*1. 이 조직은
  - (A) 업무수행 절차에 관하여 상세하게 명시해 놓은 편이다
  - (B) 구성원 각자가 나름대로 최선의 방식으로 일하도록 하기 위하여 상세하게 명시해 놓지 않은 편이다
  
- \*2. 이 조직은 의사결정을 할 때, (A) 주어진 시간내에 결정을 빨리 내리도록 요구하는 편이다
  - (B) 시간이 걸리더라도 여러가지 면을 고려하도록 요구하는 편이다
  
- \*3. 조직에 문제가 발생되면 (A) 한가지 개선책을 매우 빨리 결정하는 편이다
  - (B) 여러가지 선택안을 놓고 오랜동안 논의하는 편이다
  
- 4. 이 조직은 (A) 사전에 설정된 계획에 따라 운영되는 편이다
  - (B) 사전계획없이 외부 상황의 변화에 따라 융통적으로 운영되는 편이다
  
- \*5. 이 조직의 운영은 (A) 사전에 심사숙고해서 설정한 방식에 더 의존하는 편이다
  - (B) 상황에 따라 융통성을 지니는 방식에 더 의존하는 편이다
  
- 6. 이 조직은 (A) **하나의 일처된 결정**에 도달하는 것을 더 선호하는 편이다
  - (B) **많은 선택대안**을 찾는 것을 더 선호하는 편이다
  
- 7. 이 조직은 (A) '현실에 단단히 뿌리내리고 있는 나무'가 더 적절한 비유이다
  - (B) '변화의 도도한 강물과 함께 흐르는 나무'가 더 적절한 비유이다
  
- \*8. 이 조직은 계획을 수립할 때, (A) 세부일정까지 **구체적으로** 짜는 편이다
  - (B) 상황에 따라 변할 수 있도록 **융통성있게** 일정을 짜는 편이다
  
- \*9. 이 조직은 (A) 계획을 사전에 미리미리 세우는 것을 더 선호한다
  - (B) 진행해가면서 세우는 것을 더 선호한다
  
- 10. 이 조직은 (A) 새로운 제도를 일단 도입하고 나중에 효과를 따져보는 편이다
  - (B) 효과를 따진 후에 도입하는 편이다
  
- 11. 이 조직은 (A) 한번 내려진 결정은 잘못된 것이라도 번복하지 않는 편이다
  - (B) 잘못된 결정인 경우에 번복의 여지를 두는 편이다
  
- \*12. 이 조직은 (A) 정해진 시간내에 확고한 최종결정을 내리는 것을 더 선호한다
  - (B) 더 나은 결정을 위해 정보를 추가로 수집하는 것을 더 선호한다
  
- \*13. 이 조직은 (A) 의사결정의 **신속성**을 더 강조하는 편이다
  - (B) 의사결정의 **질**을 더 강조하는 편이다
  
- \*14. 이 조직은 (A) 혼란을 막기 위해 매사를 **분명히 결정**하는 편이다
  - (B) 차후에 더 나은 결정을 내리기 위해 **최종결정을 유보**하는 편이다

부 록 II: 척도개발을 위한 확인적 요인분석에 사용된 상관계수 행렬

문항	상관계수											
S-N 9	1.000											
S-N 14	0.385	1.000										
S-N 7	0.315	0.367	1.000									
S-N 6	0.468	0.462	0.300	1.000								
S-N 11	0.253	0.334	0.382	0.276	1.000							
S-N 13	0.258	0.346	0.380	0.298	0.418	1.000						
S-N 5	0.111	0.173	0.252	0.228	0.253	0.205	1.000					
E-I 5	-0.085	-0.189	-0.034	-0.096	-0.073	-0.104	-0.056	1.000				
E-I 3	-0.042	-0.136	-0.016	-0.074	-0.021	-0.019	-0.011	0.432	1.000			
E-I 6	-0.119	-0.269	-0.028	-0.125	-0.068	-0.127	-0.098	0.347	0.257	1.000		
E-I 9	-0.030	-0.069	0.002	-0.108	-0.091	-0.019	0.046	0.249	0.174	0.138	1.000	
E-I 11	-0.119	-0.144	0.004	-0.083	0.019	-0.097	-0.106	0.510	0.348	0.268	0.161	1.000
T-F 7	-0.020	-0.011	-0.106	-0.083	-0.162	0.051	-0.083	-0.033	0.102	-0.083	0.121	
T-F 9	-0.027	1.000										
T-F 9	-0.004	-0.001	-0.017	-0.038	-0.059	0.007	-0.024	0.072	0.069	-0.041	0.173	
T-F 6	-0.088	-0.171	-0.103	-0.132	-0.155	-0.031	-0.099	0.076	0.165	0.023	0.156	
T-F 8	0.069	0.431	0.415	1.000								
T-F 8	0.016	0.005	-0.135	0.004	-0.200	-0.090	-0.107	-0.056	0.018	-0.098	0.033	
T-F 5	-0.030	0.309	0.263	0.238	1.000							
T-F 5	-0.124	-0.183	-0.151	-0.170	-0.223	-0.080	-0.125	0.117	0.242	0.012	0.078	
J-P 8	0.132	0.519	0.357	0.382	0.282	1.000						
J-P 8	0.081	0.076	0.116	0.034	0.081	0.074	-0.023	0.004	0.115	0.053	0.056	
J-P 9	0.035	0.128	0.088	0.157	0.085	0.149	1.000					
J-P 9	0.186	0.034	0.082	0.058	0.009	-0.004	0.024	0.099	0.170	0.101	0.140	
J-P 1	0.101	0.144	0.062	0.274	0.039	0.116	0.369	1.000				
J-P 1	0.000	0.070	0.144	-0.038	0.140	0.113	-0.012	0.035	0.072	0.046	0.100	
J-P 5	0.024	0.016	0.023	0.011	-0.027	0.027	0.286	0.114	1.000			
J-P 5	0.071	0.025	0.134	0.059	0.049	0.019	0.031	0.109	0.085	0.095	-0.022	
J-P 2	-0.006	0.048	-0.003	0.112	0.003	0.137	0.239	0.266	0.153	1.000		
J-P 2	0.069	0.083	-0.030	0.013	0.020	0.059	-0.061	-0.191	-0.075	-0.130	-0.047	
J-P 12	-0.106	0.077	0.069	0.005	0.115	0.063	0.046	-0.111	0.040	-0.148	1.000	
J-P 12	0.125	0.116	0.014	0.047	0.024	0.068	-0.053	-0.092	-0.080	-0.128	0.028	
J-P 13	-0.133	0.067	0.116	0.064	0.120	0.050	0.146	0.069	0.051	-0.089	0.337	1.000
J-P 13	-0.030	0.129	-0.027	0.009	-0.019	0.033	-0.115	-0.111	-0.070	-0.119	-0.128	
J-P 13	-0.074	0.084	0.083	-0.012	0.168	0.048	0.048	-0.150	0.039	-0.052	0.359	
J-P 3	0.292	1.000										
J-P 3	0.001	-0.030	-0.063	0.028	-0.036	0.049	-0.050	-0.081	-0.047	-0.024	-0.044	
J-P 14	0.017	0.117	0.105	0.070	0.125	0.088	0.000	-0.094	0.005	-0.061	0.308	
J-P 14	0.237	0.281	1.000									
J-P 14	0.096	0.099	0.010	0.000	-0.109	0.058	-0.039	0.056	0.051	0.033	0.125	
E-I 8	-0.010	0.179	0.202	0.212	0.034	0.188	0.212	0.168	0.101	0.042	0.207	
E-I 8	0.341	0.169	0.208	1.000								
E-I 8	-0.022	-0.044	-0.073	-0.052	-0.148	-0.017	-0.081	-0.021	-0.099	-0.038	0.068	
E-I 2	-0.120	0.198	0.112	0.109	0.139	0.141	0.055	0.068	-0.011	-0.051	0.030	
E-I 2	0.018	0.040	0.010	0.099	1.000							
E-I 2	0.034	0.005	0.026	0.052	-0.014	0.001	-0.015	-0.068	-0.072	-0.016	0.093	
E-I 7	0.019	0.197	0.181	0.097	0.204	0.181	0.016	0.039	-0.027	-0.029	0.021	
E-I 7	0.027	0.077	-0.009	0.046	0.318	1.000						
E-I 7	-0.066	-0.004	0.095	-0.049	-0.060	0.003	-0.011	0.024	0.019	-0.105	0.062	
E-I 4	-0.055	0.084	0.082	0.035	0.069	0.088	0.090	-0.034	0.082	0.026	0.053	
E-I 4	0.088	0.068	0.041	0.040	0.257	0.158	1.000					
E-I 4	0.016	-0.020	0.000	0.016	0.045	0.042	-0.091	0.076	-0.003	0.056	0.145	
E-I 1	-0.026	0.063	-0.021	-0.009	0.050	0.097	0.054	0.042	0.093	-0.037	0.019	
E-I 1	0.038	0.007	0.015	0.059	0.312	0.129	0.225	1.000				
E-I 1	-0.036	-0.063	-0.106	-0.098	-0.088	-0.074	0.033	0.001	0.002	-0.083	0.216	
E-I 1	-0.052	0.181	0.187	0.175	0.130	0.210	0.094	0.071	-0.005	-0.006	0.065	
E-I 1	0.090	-0.027	0.029	0.157	0.222	0.276	0.205	0.162	1.000			