

# 의료기관의 리더십과 조직문화형태에 따라

## 직무만족 향상에 따른 검증

문재영, 김양균, 김용태

동서대학교 경영정보학과, 경희대학교 의료경영학과, 경희대학교 행정학과

### 1. 서론

21세기에 접어들어 외환위기와 의약분업은 국내 의료 환경에 큰 변화를 가져왔다. 최근에 건강보험심사평가원의 자료에 따르면 국내 경제 불황으로 2006년 4,949개소에 달하던 요양기관 폐업률이 해마다 증가 2007년에는 5,493개소에 달했으며, 2008년에는 5,545개소가 문을 닫은 것으로 조사됐다. 1차, 2차, 3차 의료기관들의 폐업이 높아지면서 1차 의료기관 역시 조직 이탈이 심해지고 있는 현 상황에서 병원관리는 매우 중요한 사안으로 거듭나기 시작 하였다. 최근 우리나라 의료기관들은 대형화, 고급화, 첨단화, 의료서비스의 질 향상의 내적인 성장과 더불어 시장개방이라는 외적인 급격한 환경변화를 겪고 있다. 이러한 현실속에 의료기관의 운영의 가장 중요한 의료기관의 조직 특성을 살펴보면 노동집약적이고 자본집약적이며, 조직 구성원 간에 상호 의존도가 매우 높다, 또한 의사결정 방법 역시 명령하달식이며, 보수적이고 권위적이라 할 수 있다. 또한 의료기관 구성원들은 기술적·전

문적 개별성이 뚜렷하여 다른 조직보다도 다양성과 이질성이 높은 조직이다.

이러한 의료기관조직은 구성원과 조직의 행동에 영향을 주는 조직문화와 리더십이 매우 중요한 요소 중에 하나이다. 조직은 개개인이 모여 창조되고 소멸되기도 하는 살아있는 생물체와 같다. 또한 조직에는 조직만의 문화가 있다. 조직문화는 “한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습 그리고 지식과 기술을 총칭한 것으로 조직구성원과 조직의 행동에 영향을 주는 기본적인 요인”이라고 말한다. 의료기관도 마찬가지로 구성원들이 모여 이루어진 하나의 조직이며 문화가 있기 마련이다. 1차 의료기관에서 리더인 원장의 행동이나 방향 및 의사결정에 문화가 형성되는 경우가 많다. 그 이유는 1인의 경영체제인 의원에서 절대적이고 권위적인 원장의 리더십이 조직문화에 영향이 있는 것이다.

소규모 의원의 조직 구성을 보면 1인의 리더인 의사와 소수의 직원으로 구성된 의

원에서는 의사의 적합한 리더십에 의하여 조직문화와 구성원의 직무만족에도 영향을 줄 것이다. 따라서 의사의 리더십이 어떠한 유형이냐에 따라서 만족도는 변화하게 된다. 이에 본 연구에서는 많은 리더십 유형 중에서 권위적 리더십과 서번트 리더십이 조직문화와 직무만족에 어떻게 영향을 주고 효과적인 리더십이 무엇인지 알아보고자 한다.

리더십의 형태를 보면 조직을 운영하는 리더의 가치관이나 조직의 상황에 따라 여러 가지로 분류할 수 있다. 리더십의 형태는 여러 학자들에 의해 다양하게 연구되어 왔다. 1940년대에 발달한 행태론적 연구에 관심을 두고 있는 White와 Lippitt(1939) 등은 권위형, 민주형 자유방임형 리더십으로 분류하였으며, Reddin(1970)은 리더십을 효과적 유형과 비효과적 유형으로 분류하였다. 이중 가장 많이 사용되고 있는 리더십은 G. A. Steiner가 분류한 권위적과 민주적 리더십인데 권위적 리더십은 독선적, 강압적, 자의적, 폐쇄적 성격을 지니며 조직 구성원을 통솔하는데 있어서 강압적이고 독선적인 태도로 조직의 모든 활동을 지배하려는 경향을 보인다. 민주적 리더십은 인간적인 대우, 부하들에 대한 관심, 의견존중 및 개방적 의사결정, 부하들의 창의성 수용으로 조직 구성원들이 의사결정과정에서 조직구성원의 의견을 충분히 반영하려고 노력한다.

그러한 반면에 현대적 리더십인 서번트 리더십은 최근에 활발히 이루어지고 있는 리더십중 하나로 서비스 정신을 바탕으로 직원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고

그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이라고 정의 할 수 있다. 기존의 권위적 리더십은 의료기관의 서비스적인 측면과 조직구성원의 공감대형성 및 일체감, 조직의 목표달성, 원활한 커뮤니케이션, 배려 및 헌신에 분명한 한계점을 보이고 있다.

이에 본 연구의 목적으로 리더십 유형에 따라서 조직문화 유형의 변화와 리더십 유형에 따라서 직무만족도가 어떻게 다른지 알아보는 초점이 있다. 본 연구는 SAS(Statistical Analysis System) Ver 9.1을 사용하여, T-test와 카이제곱 교차분석을 수행하였고, 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

## 2. 본론

본 연구는 Quinn의 경쟁가치모델(competing value model)에 근거한 설문문항을 적용하여 Likert 5점 척도로 측정하여 점수했다. 본 연구에서 사용된 리더십과 조직문화, 직무만족의 Cronbach's 계수와 Varimax방법에 따라 신뢰도와 타당도를 조사하였다. 신뢰도의 경우 리더십의 분류인 권위적 .92, 서번트 .85를 나타냈고, 조직문화의 경우 혁신문화 .91, 관료문화 .63을 나타냈으며, 직무만족의 경우 .90로 신뢰도를 나타냈다. 요인분석 결과 조직문화가 4차원(혁신, 합리, 개발, 관료)이었으나 2차원(혁신, 관료)로 다시 정의 되어 분석을 진행하였다. 또한 관료문화의 신뢰가 낮지만 본

연구에서 요인 분석 시 하나의 요인으로 분류 되었고, 혁신문화와 대조적인 문화의 형

태이므로 본 연구에서는 중요한 변수로 사용하였다.

### 1) 설문대상자의 일반적 특성

변수	구분	빈도(명)	구성비(%)
설문자 수		214	100.00
연령	20-24	67	31.75
	25-29	103	48.82
	30 이상	41	19.43
	평균/표준편차(세)	26.92/	4.35
성별	남	14	6.8
	여	192	93.2
학력	고졸	16	7.55
	전문대졸	167	78.77
	대졸	28	13.21
	대학원졸	1	0.47
결혼상태	기혼	46	22.33
	미혼	160	77.67
직종	상담코디네이터	28	13.08
	의료기사	214	71.97
	행정직	7	3.27
	간호조무사	25	11.68
급여수준	100만 미만	2	0.94
	100-150만	50	23.47
	150-200만	88	41.31
	200-250만	42	19.72
	250만 이상	31	14.55
의료기관 총 근무년수	평균/표준편차(년)	4.96/	3.33
본 의원 근무년수	평균/표준편차(년)	2.22/	1.78

### 2) 가설검증

2.1 첫 번째 가설은 리더십 유형에 따라 조직문화 유형의 변화를 알아보기 위함이다.

<표1>을 통해 알 수 있는 것은 리더십의 유형 중 권위적 리더십과 서번트 리더십은 높은 상관관계(0.628)를 나타내고 있다. 리

더십과 조직문화와의 관계를 보면 권위적 리더십과 혁신·집단·합리문화와의 관계는 0.542로 서번트 리더십-혁신·집단·합리문화와 관계에서 나타난 0.694 보다 낮아 연관성이 낮음을 나타내고 있다. 즉, 혁신, 집단, 합리의 문화 유형에서는 서번트 리더십의 방향이 더욱 적절한 방향임을 암시한다. 또한 관료문화의 유형에서는 권위적과 서번트 리더십이 영향력을 발휘하지 못하지만

약간의 권위적 리더십이 필요함을 나타냈다.(0.304) 의료기관의 예를 들어 설명하면 아이디어 창출과 업무환경의 변화, 생산성과 효율성 강화, 서로의 신뢰 등의 조직문화에서는 서번트적 리더십이 적절함을 나타

낸다. 반면에 직원간의 갈등과 업무적인 문제점 발생시 권위적인 리더십이 필요함을 나타내고 있다. 결국의 조직문화의 유형에 따라 리더십이 방향이 다를 수 있는 가설검증이다.

<표 1> 리더십, 조직문화, 직무만족의 상관관계

	권위적 리더십	서번트 리더십	혁신·집단 ·합리문화	관료문화	리더와의 관계	직무만족
권위적 리더십	1	0.628	0.542	0.304	0.433	0.343
서번트 리더십		1	0.694	0.113	0.659	0.548
혁신·집단·합 리문화			1	0.271	0.671	0.584
관료문화				1	0.141 0.0387	0.099 0.1495
직무만족						1

**2.2 두 번째 가설은 리더십의 유형에 따라 직무만족도의 관계를 알아보기 위함이다.**

<표 1>을 통해 직무만족이 어떤 리더십과 조직문화에 만족도가 높은지를 알아보려고 한다. 분석결과 직무만족이 높은 리더십의 방향은 서번트 리더십 (0.548)이었다. 반면에 권위적 리더십 (0.343)이었다. 조직문화의 유형에서는 혁신·집단·합리문화 (0.584)가 매우 높았고, 관료문화와는 상관관계 없음을 나타냈다. 결국 배려적인 서번트 리더십과 혁신, 합리, 집단문화의 의료기관이 직원의 직무만족을 향상 시킬 수 있음을 지지하는 바이다. 또한 권위적인 리더십과 관료적인 문화형태는 직원의 만족도를

떨어지는 원인이 됨으로 의료기관의 의사들은 변화를 꾀해야 한다.

**2.3 세번째 가설은 리더십, 조직문화, 직무만족도간의 관계를 알아보기 위함이다.**

<표 2>는 직원들의 직무만족도는 혁신·집단·합리문화와 유의한 영향을 미쳤으며, 서번트 리더십 또한 유의수준 0.1에서 유의한 영향요인 이었다. 혁신·집단·합리문화 점수가 1점 상승하면 직무만족도는 0.27점 높아지며 (t=3.18; p=0.002), 리더와의 관계 점수가 1점 상승하면 직무만족도는 0.21점 높아졌다 (t=2.86; p=0.005). 서번트 리더십 점수가 1점 상승하면 직무만족도는 0.14점 높아지는 것으로 나타났다 (t=1.94; p=0.054). 직무만족도에는 본 의원에서의 근무

무년수가 유의하게 영향을 미쳤는데, 근무년수가 1년 증가할수록 직무만족도 점수는 0.058점씩 높아졌다 (t=2.72; p=0.007). 결국 직원들의 직무만족은 의료기관에서의 자기표현과 합리적인 의사결정 구조를 가지고 있고 직원들 간의 우호적인 모습을 가진 조직문화의 형태를 선호함을 알 수 있다. 즉, 관료주의적인 형태를 나타내는 관료문화의 좋아하지 않음을 암시한다. 다시 말해 일방

적인 의사결정의 집단 보다 타협과 협의가 존재하는 의료기관을 희망한다는 것이다. 주지한바와 같이 아직까지 의료기관은 일방적인 조직구조의 형태이다. 조직학적으로 기계적 구조인 것이다. 향후 의료기관의 조직구조도 유기적 조직구조의 형태로 변모가 필요하지만 간혹 권위적 리더십이 필요하듯이 기계적 구조도 필요로 한다.

<표 2> 직무만족에 리더십의 영향력 검증

변수	계수추정치	t Value	Pr> t
권위적 리더십	-0.047	-0.64	0.5227
서번트 리더십	<b>0.139</b>	<b>1.94</b>	<b>0.0539</b>
혁신·집단·합리문화	<b>0.274</b>	<b>3.18</b>	<b>0.0017</b>
관료문화	-0.006	-0.10	0.9240
연령	-0.002	-0.09	0.9316
성별	-0.012	-0.06	0.9485
전문대졸	0.092	0.62	0.5377
대졸 이상	-0.094	-0.56	0.5781
결혼	0.120	1.12	0.2649
간호사	-0.113	-1.19	0.2369
총근무년수	-0.011	-0.56	0.5768
본의원 근무년수	<b>0.058</b>	<b>2.72</b>	<b>0.0071</b>
150~200만 원	-0.083	-0.85	0.3942
200만 원 이상	-0.041	-0.3	0.7682

주: F value (9.02), R-값: 0.4431, P: <.001

### 3. 결론

본 연구는 의료기관에 대한 많은 연구 과제 중 하나인 직무만족에 관한 실증적 결과를 도출하기 214명의 의료기관 종사자를 대상으로 설문조사를 실행하여 연구결과를 도출 하였다. 직원들의 만족도를 향상시키는 리더십의 유

형과 조직문화의 형태를 알아보고 개선점을 제시하고자 하였다. 본 연구를 위해 의료기관의 의사의 리더십유형을 권위적 리더십과 서번트 리더십으로 구분하고 조직문화 유형을 혁신, 집단, 합리, 관료문화로 구분했다. 리더십유형이 직무만족과 조직문화에 통해 직무만족에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 리더십과 조직문화와의 관계를 보면 권위적 리더십과 혁신·집단·합리문화와의 관계는 0.542로 서번트 리더십-혁신·집단·합리문화와 관계에서 나타난 0.694보다 낮아 연관성이 낮음을 나타내고 있다. 서번트 리더십이 조직문화 유형인 혁신·집단·합리문화에 미치는 영향에 영향을 미치며 직무만족도를 향상시킨다는 결론을 얻었다. 반면에 관료문화에는 권위적 리더십만이 유의한 영향을 미쳤다. 이는 위계질서와 체계를 중시하며 업무수행의 관행을 중시하는데 권위적 리더십이 유의한 영향을 작용함을 나타낸다.

둘째, 직무만족이 높은 리더십의 방향은 서번트 리더십 (0.548)이었다. 반면에 권위적 리더십 (0.343)이었다. 조직문화의 유형에서는 혁신·집단·합리문화 (0.584)가 매우 높았고, 관료문화와는 상관관계 없음을 나타냈다.

셋째, 직원들의 직무만족도는 혁신·집단·합리문화와 유의한 영향을 미쳤으며, 서번트 리더십 또한 유의수준 0.1에서 유의한 영향요인 이었다. 혁신·집단·합리문화 점수가 1점 상승하면 직무만족도는 0.27점 높아지며, 서번트 리더십 점수가 1점 상승

하면 직무만족도는 0.14점 높아지는 것으로 나타났다. 직무만족도에는 본 의원에서의 근무년수가 유의하게 영향을 미쳤는데, 근무년수가 1년 증가할수록 직무만족도 점수는 0.058점씩 높아졌다

본 연구는 의료기관의 의사와 조직구성원의 관계에 대해서 리더십유형이 중요하다는 것을 알아볼 수 있는 있었다. 의사는 직원과의 신뢰관계를 이루기 위해 많은 배려가 필요함을 강조 한다. 또한 의사의 리더십 유형은 조직 내 문화형성과 조직문화발전에 매우 중요한 인자임을 강조 하였다. 왜냐하면 의사의 리더십 유형에 따라 직원의 직무만족은 다르기 때문이다. 결국 1차 의료기관에서 의사의 리더십 유형에 따라 직무만족도가 다르기 때문이다. 물론 의료기관의 환경과 근무형태 그리고 직원의 성향에 따라 다른지만, 기본적으로 1차의료기관이 선망해야할 리더십의 유형은 서번트 리더십이며 명령하달이나 복종 등의 이미지가 아닌 서로 신뢰하고 합의하는 합리, 합의, 집단문화 형성이 중요함을 강조 하며 이러한 연구를 통해 1차 의료기관이 거듭 발전해 나가는데 큰 밑거름이 될 것으로 판단한다.