

# 연구 보고서

지방자치단체 출자 출연기관 조직문화 혁신방안

-경상북도 출자·출연기관을 중심으로

2015. 10. 06

연구책임자: 문계완(경북대학교)

공동연구자: 문재승(대전대학교)

홍희주(경북대학교)

김성윤(영진대학교)

# I . 연구결과보고서 개요

1. 연구 제목 : 지방자치단체 출자 출연기관 조직문화 혁신방안 -경상북도 출자·출연 기관을 중심으로

## 2. 연구의 배경

- 출자·출연기관의 현 상황 및 기타 사례분석을 통하여 향후 출자·출연기관이 경북의 발전을 염원하는 도민의 바람에 부합하도록 효율적으로 운영될 수 있는 방안 모색이 필요함
- 건전하면서도 생산적인 조직문화 형성을 통해 조직구성원의 사기 앙양 및 자부심 고취 나아가 업무 생산성 향상이 요구됨

## 3. 연구의 목적 및 필요성

- 도 산하 출자·출연기관의 조직운영 실태를 분석하고 이를 기초로 효율적 운영을 위한 조직혁신 방안을 모색하고자 함
- 출자·출연기관에 대한 바람직한 조직문화 혁신방안을 도출·시행
- 구성원들의 창의적인 업무수행 및 출자·출연 기관의 경쟁력 강화

4. 연구기간 : 2015. 4. 30~ 2015. 10. 6

## 5. 연구의 내용 및 범위

가. 공간적 범위

- 경북도 일원 출자·출연기관 소재지역나. 시간적 범위
- 기준연도 : 2012년
- 목표연도 : 2015년

다. 내용적 범위

- 조직현황상의 문제점 파악 및 원인분석
- 바람직한 조직문화의 비전 수립
- 조직문화 혁신 전략 수립
- 실행 로드맵 구성

## Ⅱ . 연구과제의 주요내용

### 1. 출자·출연기관 조직현황 및 문제점 파악

- 구성원의 가치관 분석
- 팀 및 부서의 업무적 특성 및 한계
- 공공기관 조직의 특성 및 한계

### 2. 출자·출연기관 조직문화 문제점의 원인분석

- - 개인적 원인 (가치관, 직업윤리, 행동특성 등)
- - 팀제 및 부서적 원인
- - 조직적 원인 (조직내 및 조직간)

### 3. 개선 모델 개발

- - 조직문화 개선 모델 개발
- - 지역 기관의 바람직한 조직문화

### 4. 타당성 확인을 위한 설문 조사

- - 조직문화 개선 모델 개발
- - 지역 기관의 바람직한 조직문화

### 5. 조사결과 분석 및 실천적 제안

### 6. 실행 전략 수립 및 향후 과제 제시

### 7. 사업의 타당성 및 기대효과

- 사업의 정책적 타당성
- 사업의 파급효과 및 기대효과

### 8. 요약 및 정책제언

- 요약
- 정책제언

### Ⅲ. 연구과제추진방법

#### 가. 현황 및 실태 조사/분석

- 국내외 관련 연구를 검토·분석하여 연구 동향 및 연구 방향 등을 파악함으로써 본 연구추진에 주요 참고자료로 활용함.
- 조직문화 활성화를 위한 지원제도, 국내외 사례분석, 개선방안 등에 관한 기존의 연구 결과를 검토함으로써 출연 출자기관의 조직문화 개선을 위한 다양한 아이디어와 정책 대안들을 도출하도록 함.

#### 나. 실태조사/분석

- 외국의 우수 및 실패사례 연구를 통해 합리적인 사업내용 및 추진방안을 발굴함.
- 이를 위해 해외 출장조사를 실시하여 관련 자료를 수집하고 전문가 면담조사를 시행함.

#### 다. 통계조사/분석

- 신뢰할 수 있는 최근의 관련 통계를 활용하여 조직문화 개선을 위한 가설들을 검증함
- 경상북도의 출연, 출자 기관의 현황 및 발전 잠재력을 평가하고, 수요자 및 전문가 등의 수요조사를 위한 실태조사를 실시함.

#### 라. 전문가 자문

- 합리적인 방안의 도출을 위해 학계, 유관단체, 관련 공무원 등의 광범위한 의견수렴이 이루어질 수 있도록 함.

## <연구 결과 보고서>

### 1. 연구의 목적 및 필요성

- 최근 국가적 차원에서 추진하고 있는 ‘창조경제’ 비전의 구체적인 실천을 위해서는 가장 먼저 정부와 지방자치단체 및 공공기관의 상호협력이 매우 중요하며 지방정부의 정책적 추진 내용을 실질적으로 뒷받침하고 있는 출자·출연기관의 역할이 중요함(금창호, 권오철, 김진위, 구찬동, 2014; 김렬, 유근환, 2008; 이석준, 2014).
- 민선자치제 실시이후 지방정부의 권한과 책임이 강화됨에 따라, 지방정부의 출자·출연 기관수가 점점 늘어나게 되어 출자·출연기관의 경영혁신에 관한 관심도 증가하게 됨. 특히, 1999년을 기점으로 「지방 공기업법」이 개정됨에 따라 출자·출연기관의 승인권이 안전행정부 장관에서 지방 자치 단체장으로 이양되면서 출자·출연 기관의 수가 폭발적으로 증가하게 됨.
- 2014년 11월 19일부터 「지방자치단체 출자·출연 기관 운영에 관한 법률」이 제정되어 시행되게 되어 출자·출연 기관 경영의 효율성과 책무성에 대한 관심이 더욱 강화됨.
- 「지방자치단체 출자·출연 기관 운영에 관한 법률」은 “지방자치 단체가 출자하거나 출연하여 설립한 기관의 운영에 필요한 사항을 정하여 그 기관의 경영을 합리화하고 운영의 투명성을 높임으로써 지역주민에 대한 서비스 증진에 이바지함을 목적으로 한다”(지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률, 2014. 11. 19)
- 해외의 경우를 살펴보면, OECD 국가들 경우, 공공기관 생산성이 민간주도 기업에 비해 현저하게 떨어지고 있다는 통계결과가 나타나고 있음. 따라서, 공공기관의 개혁과 혁신을 통한 국가경제 발전과 경쟁력 제고에 많은 관심을 가지고 있음. 따라서, 우리나라 공공기관 및 산하기관, 지원기관, 출자·출연기관 경영혁신과 운영 효율성에 대한 관심과 지원이 매우 시급한 실정이라 볼 수 있음.

- 지방정부 출자·출연기관의 수는 2007년 개에서 2014년 개 기관으로 급증하고 있으며 출자·출연기관에 근무하고 있는 인력은 전체 명에 이르고 예산은 약 조에 달함(행정안전자치부, 2014).
- 지방정부 출자·출연기관의 규모가 날로 커짐에도 불구하고, 다양한 연구결과에 나타난 운영실태를 살펴보면 출자·출연기관의 경영상의 투명성과 효율성이 낮은 것으로 밝혀지고 있으며 만성적 적자를 보여주는 기관도 많은 것으로 나타나고 있어 지방정부 운영에 부담을 주고 있는 것으로 밝혀지고 있음(2013년 출자기관 2조 6,512억원(부채비율 26.2%), 출연기관 부채 1조 7,718억원(부채비율 62.6%)총 의 적자를 기록하고 있어(행정자치부, 2014). (권경득, 여영현, 2008; 김렬, 2008; 이구영, 전진석, 2014; 이환범, 2008; 황창연, 2003)).
- 이에 따라, 지방정부는 출자·출연기관의 구조적 문제 극복과 급속도로 변화해 가는 경영 환경에 적극적으로 대처할 수 있는 조직개혁과 혁신을 시도해야 하는 단계에 도달해 있음.
- 출자·출연기관의 현 상황 및 기타 사례분석을 통하여 향후 출자·출연기관이 경상북도의 발전을 염원하는 도민의 바람에 부합하도록 효율적이고 투명하게 운영될 수 있는 방안 모색이 필요함
- 건전하면서도 생산적인 조직문화 형성을 통해 조직구성원의 사기 양양 및 자부심 고취 나아가 업무 생산성 향상이 요구됨
- 도 산하 출자·출연기관의 조직운영 실태를 분석하고 이를 기초로 효율적 운영을 위한 조직혁신 방안을 모색하고자 함
- 출자·출연기관에 대한 바람직한 조직문화 혁신방안을 도출·시행
- 구성원들의 창의적인 업무수행 및 출자·출연 기관의 경쟁력 강화

## 2. 이론적 배경

### 가. 출자·출연기관 특성 및 선행연구 분석

#### 1) 출자·출연기관 개념, 필요성 및 특성

- 출자·출연 기관은 넓은 의미에서 공공기관에 속하는 개념이다. 공공기관에는 준정부기관, 공기업, 출자·출연 기관, 위탁 및 보조기관 등이 포함하게 되며 정부나 지방자치단체가 아닌 법인이나 단체 혹은 기관을 의미하는데 정부나 지방자치단체로부터 재정지원이 2분의 1을 초과하는 기관으로 되어 있음.
- 그동안 지방 공기업 법에 의해 운영되어 오던 출자·출연 기관이 최근 「지방자치단체 출자·출연 기관 운영에 관한 법률」이 제정 및 시행됨으로써 (2014년 11월 19일) 출자·출연 기관 운영에 있어서의 투명성과 책무성이 더욱 강화되고 있는 시점에 와 있음.
- 「지방자치단체 출자·출연 기관 운영에 관한 법률」에서는 그 주요 목적을 “지방자치 단체가 출자하거나 출연하여 설립한 기관의 운영에 필요한 사항을 정하여 그 기관의 경영을 합리화하고 운영의 투명성을 높임으로써 지역주민에 대한 서비스 증진에 이바지함을 목적으로 한다”로 하고 있음(지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률, 2014. 11. 19).
- 출자·출연기관의 특징은 다음과 같다(김훈, 2009; 조택, 2005; Black, 1963; Niskanen, 1971).
  - 공공성: 목적 면에서 공익성과 공공소유를 특징으로 한다. 사적인 이윤추구에 집중하지 않고 공공의 복리를 중시하며 채산성이 맞지 않는 경우에도 저렴한 비용으로 공공서비스를 제공하도록 한다. 정부나 지방자치단체가 소유하고 있다는 측면에서 공공소유의 의미를 가진다.
  - 기업성: 출자·출연기관 경영에서도 가능한 한 공공복리를 해치지 않는 범위에서 사업비용을 절감하고 수지균형을 맞추는 것이 필요하다. 또한,

경영관리에서 조직의 인적자원 및 예산 등을 적극적으로 활용하여 변화하는 환경에 신속히 대응하고 혁신을 통해 창조적 조직운영을 해 나가는 것이 필요하다.

- 지역성: 지방자치단체 출자·출연기관의 경우 지역성의 특성을 가지고 있어 특정 지역의 예산, 정책 방향 등에 따라 서비스 제공 내용이나 형태 및 비용 측면에서 차이를 나타낼 수 있다.

○ 공기업 및 출자·출연기관의 필요성은 다음과 같다

(강황목, 2015; 김철, 2015; 김형진, 2015; 이우창, 2015; 이정남, 김문석, 2009; Osborne & Plastrik, 1997).

- 민간기업이 여건 상 혹은 재정문제 상 진출하지 못하는 분야를 국가 및 지방자치단체에서 투자 하여 경제적 발전효과를 누릴 수 있게 된다. 투자위험이 존재하거나 아직까지 충분한 경험이 축적되지 못한 분야인 경우 국가 및 지자체에서 공기업이나 출자·출연기관 설립을 통해 새롭게 개척하게 된다.
- 국가 및 지방자치단체에서 그 분야를 독점적으로 맡아서 발전시킬 필요성이 존재하거나 공적 수요가 발생하는 경우에 공공기관을 설립하여 운영하게 된다. 예를 들면, 철도, 전기 등 국가 기간산업과 같은 것이 대표적이라 할 수 있다.
- 국가 및 지방자치단체에서 재정적 수요가 발생할 경우 설립하게 된다. 우리나라 전매청이나 전매 공사 같은 예를 들 수 있다.
- 역사적으로 국가나 지방정부에서 운영해 오던 공공기관을 국유화하여 운영하는 경우가 있다. 대한 석탄공사 같은 예가 그러한 경우이다.
- 신제도주의 경제학에서 설명하는 것처럼 합리적 선택에 의한 필요성이 있을 수 있다. 예를 들면, 국가나 지방자치단체의 정책적 비전을 적극적으로 수용하여 공공서비스를 제공하기 위해서는 민간기업에 비해 공공기관이 보다 효율적이라 볼 수 있다.

## 2) 출자 · 출연 기관 관련 선행연구 분석

- 그동안 다양한 연구들이 출자 · 출연 기관 관련 문제점 및 개선방안에 대해 연구하였으며 이러한 선행연구들을 분석한 결과는 다음과 같다(강황목, 2015; 김철, 2014; 모성은, 2006; 안지성, 홍아정, 2015; 원구환, 2007; 여영현, 2006; 이우창, 2015; 정창모, 2014).
- 지방정부 출자 · 출연기관의 비효율적 운영 방식을 공통적으로 지적하고 있으며 이에 따른 경영합리화와 운영에 있어서의 투명성과 책무성에 대한 필요성을 강력하게 제기하고 있다. 비효율적 운영의 예로서는 주로 편법적 인건비 집행과 같은 도덕적 해이, 낮은 경쟁력에 따른 만성적자 등을 들 수 있다,
- 공공기관을 대상으로 실시한 조직문화 관련 연구에서(권경득, 여영현, 2008) 공공기관의 조직문화 유형은 주로 위계적 조직문화 유형을 나타내고 있었으며 이러한 조직문화 특성을 가진 조직의 경우 혁신적 조직문화 유형을 가진 조직에 비해 직무만족도와 직무몰입도가 낮은 것으로 밝혀졌다.
- 공공기관의 조직문화와 조직성과간의 관련성을 살펴본 연구에서는(이구영, 정진석, 2014) 조직문화의 다양한 특성이 조직 성과와 밀접한 관련성이 있음을 밝혀내었다.
- 지방정부 출자 · 출연기관의 조직운영 실태를 분석한 연구에서는(류춘호, 2013), 출자 · 출연기관 경영평가와 공공감사결과를 분석한 결과 반복적 경영 오류와 출연금 편성 및 집행에 있어서의 투명성이 미흡함을 발견하였다. 따라서, 이러한 출자 · 출연기관 경영 문제점 해결을 위해서는 철저하고 체계적인 공공감사 실시 필요성을 강조하고 지방정부와 출자 출연기관 간의 관계성 강화 및 예산 집행 효율성, 지방의회 통제기능 강화 등의 필요성을 제기하였다.

## 3. 연구방법

### 1) 조사대상

경상북도 출자 · 출연기관 35기관이며 기관에 근무하고 있는 설문대상인원은 1,045명이며,

연구대상은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구대상

기관명	현원	기관명	현원	기관명	현원
대구경북연구원	65	경상북도개발공사	92	한국한방산업진흥원	28
경상북도환경연수원	25	(재)경상북도여성정책개발원	12	경북그린카부품진흥원	13
재단법인 경북행복재단	19	경상북도관광공사	124	(재)경북하이브리드부품연구원	30
(재)경북농민사관학교	17	재단법인 문화엑스포	72	경북천연염색산업연구원	13
경상북도청소년진흥원	12	경상북도체육회	15	동북아자치단체연합	12
경상북도청소년수련원	17	경상북도장애인체육회	8	대구경북경제자유구역청	105
새마을세계화재단	7	경상북도문화재연구원	52	(재)경상북도경제진흥원	27
한국국학진흥원	50	경북장학회	15	경상북도교통문화연수원	11
경상북도문화콘텐츠진흥원	22	사(경상북도종합자원봉사센터	8	경상북도신용보증재단	78
경상북도생활체육회	10	(재)경북해양아이오산업연구원	16	(재)경북바이오산업연구원	28
(재)독도재단	9	(재)경북테크노파크	33		
총 1,045명					

## 2) 연구도구

### ○ 조직문화유형

조직문화의 유형을 측정하기 위한 도구로는 Quinn & Kimberly(1984)와 Cameron & Quinn(1999)의 연구에서 제시한 내용을 기초로 하여 한봉주(2009), 권환진(2011), 이광주(2011)의 연구에서 활용한 관계지향문화, 혁신지향 문화, 위계지향 문화, 과업지향 문화에 대한 내용 및 설문 문항을 사용하였으며 구체적으로는 경상북도 정부출자·출연기관을 중심으로 각각 5개 항목, 총 20항목으로 되어 있으며, 5점 리커트 척도를 사용하였다.

각 유형을 보다 구체적으로 살펴보면 다음 표와 같다

<표 2> 조직문화 유형의 정의와 측정항목

유형	구분	내용	
관계 지향 문화	조작적 정의	가족과 같은 분위기를 가지고 구성원들의 사기와 응집성을 중시하며 친화와 참여, 그리고 구성원들 간의 협조적인 관계와 팀워크를 중시하여 구성원들에 대한 높은 배려와 관심을 보이는 문화	Quinn & Kimberly(1984)와 Cameron & Quinn (1999)의 연구를 중심으로 이학중 (1986),한봉주(2009), 권환진(2011),이광주 (2011)의 연구에서 사용한 문항
	측정 항목	가족 같은 분위기/ 집단의 사기와 응집/ 친화와 참여/ 협조적인 관계와 팀워크/ 배려와 관심	
위계 지향 문화	조작적 정의	명시적인 결재과정과 정해진 조직의 규칙과 방침을 준수하고 기존의 절차와 관행에 따라 위계질서를 강조하며, 문서화와 보안 관리를 중시하는 문화	Kimberly(1984)와 Cameron & Quinn (1999)의 연구를 중심으로 이학중 (1986),한봉주(2009), 권환진(2011),이광주 (2011)의 연구에서 사용한 문항
	측정 항목	위계질서/ 정해진 규칙/ 방침의 준수/ 명시적인 결재과정, 기존의 절차와 관행의 준수/ 문서화와 보안관리	
혁신 지향 문화	조작적 정의	정부의 신규과제에 대해 빠르게 대처하고 구성원의 제안을 받아들여 조직의 창의성과 혁신을 존중하고 새로운 형태의 교육을 수용하여 조직의 발전을 꾀하는 문화	Kimberly(1984)와 Cameron & Quinn (1999)의 연구를 중심으로 이학중 (1986),한봉주(2009), 권환진(2011),이광주 (2011)의 연구에서 사용한 문항
	측정 항목	자원획득중시/ 정부의 신규과제 지원/ 구성원의 제안 수용/ 새로운 형태의 교육진행/ 창의성, 혁신성 강조	
과업 지향 문화	조작적 정의	성과달성에 가장 주안점을 두고 개인의 역량보다 조직의 성과를 중요시하며 조직의 목표달성과 결과에 초점을 두는 문화	Kimberly(1984)와 Cameron & Quinn (1999)의 연구를 중심으로 이학중 (1986),한봉주(2009), 권환진(2011),이광주 (2011)의 연구에서 사용한 문항
	측정 항목	아이디어 보다 결과를 중시/ 목표달성 위주로 관리/ 성과에 따른 보상제도, 실적위주 평가, 개인보다 과업을 중시, 효율성을 최우선으로 함.	

## ○ 조직효과성

조직효과성 측정도구의 항목은 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직시민행동의 세 항목으

로 구성되어있으며 5점 리커드 척도를 사용한다. 3영역의 조직효과성 변인에 대한 조작적 정의와 측정항목을 구체적으로 요약하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 조직효과성의 조작적 정의와 측정항목

유형	구분	내용	측정도구
직무 만족	조작적 정의	직무와 책임에 대한 만족, 임금수준, 승진기회, 상사 및 동료와의 관계, 근무환경 및 복리후생에 대한 만족	Kreitner & Kinicil (2001)의 연구를 토대로 임채숙(2009), 신승국·이영우(2009)의 연구에서 사용한 직무만족 문항
	측정 항목	직무와 책임에 대한 만족, 임금수준에 대한 만족, 승진기회에 대한 만족, 동료와의 관계에 대한 만족, 근무환경에 대한 만족, 상사와의 관계에 대한 만족, 복리후생에 대한 만족	
조직 몰입	조작적 정의	조직에 대한 강한 애착심과 소속감을 가지며 조직구성원으로 계속남아 근무하고자 하는 의지와 조직을 위해 노력하고자하는 태도를 가진 것	Meyer, Allen & Smith(1993), Allen & Meyer(1990)가 나타낸 정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입을 중심으로 하여 이재은·이연주(2009), 이환범(2008), 임채숙(2009)의 연구에서 사용한 문항
	측정 항목	애착심, 소속감, 조직의 발전, 계속근무의지, 조직발전을 위한 직무수용, 조직선택에 대한 긍정적 태도, 자부심과 긍지	
조직 시민 행동	조작적 정의	임무나 주어진 과업을 수행하는데 가시적인 보상차원을 넘어서 자발적 의사에 의해 조직구성원으로서 도덕적 헤이와 같은 행동을 보이지 않을 뿐만 아니라 동료에 대한 협업적 태도와 행동을 보이고 문제점이나 변화 등에 대해 적극적 인 참여를 통하여 조직의 성과를 올리려고 하는 행동	Somech & Drach-Zahavy(2000)의 연구를 중심으로 한봉주(2009), 김호균(2007), 임채숙(2009)의 연구에서 사용한 문항
	측정 항목	동료업무에 대한 자발적 도움/ 근무시간에 개인업무 지양/ 자발적 규칙규정준수/ 동료고려/ 동료권한 침해 지양/ 자발적 참여/ 중앙정부정책 자발적 동참/ 민원발생 문제점 해결방안 모색/ 조직역할에 대한 긍정적 사고	

○ 구조적 임파워먼트

구조적 임파워먼트의 하위개념은 세가지로 되어 있으며, 참여의사결정, 권한위임, 그리고 성과피드백 이다. 참여의사결정은 Nyban(1994)이 개발한 7개의 측정항목을 사용하고, 신뢰도는 .00로 나타났다. 권한위임은 Schricsheim & Nieder(1988)가 개발한 6개의 측정항목을 사용하였으며, 신뢰도는 .00로 나타났다(Schricsheim & Nieder, 1988). 성과피드백은 Nyban(1994)이 개발한 5개의 측정항목을 활용하였다. 본 구성개념에 대한 내적일관성은 .00으로 나타났다.

<표 4 > 구조적 임파워먼트의 조작적 정의와 측정항목

요인	하위개념	조작적 정의	
구조적 임파워먼트	참여의사 결정	하위직급의 조직구성원을 의사결정과정에 참여시키는 관리기법이다(홍순복 외, 2005; Locke & Schweiger, 1979).	Nyban(1994)이 개발한 7개의 측정항목
	권한위임	의사결정에 관한 권한과 책임을 구성원에게 위임함으로써 의사결정과정의 자율성과 책임성을 부여하는 과정이다(Bass, 1990; Leana, 1986).	Schricsheim & Nieder(1988)가 개발한 6개의 측정항목
	성과피드백	조직구성원이 자신의 성과와 역할에 대한 정보를 관리자, 동료 혹은 과업 자체에서 획득할 수 있게끔 지원하는 관리기법이다(Murphy & Cleveland, 1995)	Nyban(1994)이 개발한 5개의 측정항목

○ 셀프리더십

셀프리더십 측정을 위한 도구는 Prussia, Anderson, & Manz(1998)의 연구에서 활용한 도구를 경수, 김광숙, 노현재, 김인숙, 양동민(2011)이 번안 사용한 측정도구를 활용하였다. 자연적 보상전략 6문항, 건설적 사고전략 7문항, 행위전략 4문항, 총 17문항으로 구성되었다.

○ 공공서비스동기

공공서비스동기를 측정하기 위하여 기존 Perry(1996)가 제시한 3개 차원 내 4개의 하위척도를 기초로 하여 진중순, 남태우(2014)의 연구에서 사용된 도구를 활용하였다. 공공서비스동기는 Perry(1996)의 네 영역들 중에서 ‘정책에 대한 매력’을 제외하고 세 가지 영역인 공익몰입, 자기희생, 동정심의 측정문항으로 구성하였다. 최근의 많은 연구에서 공익몰입, 자기희생, 동정심이 공무원의 태도와 행태에 영향을 미치는 중요한 요인임을 주장하였고 ‘정책에 대한 매력’은 점차 연구에서 제외하고 있기때문에 본 연구의 공공서비스동기

는 공익몰입, 동정심, 자기희생의 3개의 하위개념으로 구성하였다.

공익몰입(commitment to public interest)은 공익에 봉사하고자 하는 욕구와 조직 및 국가 전체에 대한 충성과 의무 그리고 사회적 형평의 추구를 의미하며, 5개 문항, 5점 리커트 척도로 구성하고, 신뢰도는 .00으로 나타났다, 동정심은 2개 문항이며, 신뢰도는 .00으로 나타났다. 자기희생(self-sacrifice)은 금전적인 보상과 무관하게 공익과 관련된 문제의 해결을 위한 노력과 관심 등을 의미하며, 5개 문항, 5점 리커트 척도로 구성하고, 신뢰도는 .00으로 나타났다.

### 3) 설문지 구성

본 연구의 설문지는 아래의 <표 5>와 같이 구성되어 있다. 먼저, 조직문화는 4개의 요인으로 나누어 20문항으로 구성하였고, 임파워먼트는 3개의 요인으로 나누어 18문항으로 구성하였다. 셀프리더십은 3개의 요인으로 나누어 17문항으로 구성하였고, 공공서비스동기는 3개의 요인으로 나누어 12문항으로 구성하였다. 조직효과는 3개의 요인으로 나누어 24문항으로 구성하였다.

<표 5> 설문지 구성

요인	하위요인	문항번호	문항 수	합계	출처
조직 문화	관계지향	I -1,2,3,4,5	5	20	Quinn & Kimberly(1984), Cameron & Quinn(1999)의 연구를 기초로 한봉주(2009), 권환진(2011), 이광주(2011)의 연구에서 사용한 도구
	위계지향	I -6,7,8,9,10	5		
	혁신지향	I -11,12,13,14,15	5		
	과업지향	I -16,17,18,19,20	5		
임파워먼트	참여 의사결정	II -1,2,3,4,5,6,7	7	18	참여의사결정과 성과피드백은 Nyban(1994)이 개발한 문항을 사용, 권한위임은 Schricsheim & Nieder(1988)가 개발한 문항 사용
	권한위임	II -8,9,10,11,12,13	6		
	성과 피드백	II -14,15,16,17,18	5		
셀프 리더십	자연적 보상전략	III -1,2,3,4,5,6	6	17	Prussia, Anderson, & Manz(1998)의 연구를 중심으로 김경수, 김광숙, 노현재, 김인숙, 양동민(2011)의 연구에서 사용된 도구
	건설적 사고전략	III - 7,8,9,10,11,12,13	7		
	행위전략	III -14,15,16,17	4		
공공 서비스	공익몰입	IV -1,2,3,4,5	5	12	Perry(1996)가 제시한 3개 차원 내 4개의 하위 척도
	동정심	IV -6,7	2		

동기	자기희생	IV -8,9,10,11,12	5		를 기초로 하여 진중순, 남태우(2014)의 연구에서 사용된 도구
조직 효과성	직무만족	V -1,2,3,4,5,6,7	7	24	Kreitner & Kinicil (2001)의 연구를 토대로 임채숙(2009), 신승국·이영우(2009)의 연구에서의 도구
	조직몰입	V -8,9,10,11,12, 13,14	7		Meyer, Allen & Smith(1993), Allen & Meyer(1990)의 연구를 기초로 하여 이재은·이연주(2009), 이환범(2008), 임채숙(2009)의 연구에서 사용한 문항
	조직 시민행동	V -15,16,17,18, 19,20,21,22, 23,24	10		Somech & Drach-Zahavy(2000)의 연구를 중심으로 한봉주(2009), 김호균(2007), 임채숙(2009)의 연구에서 사용한 문항
인구통계학적 변수		성별, 연령, 학력, 직급, 직군, 담당업무, 근무연수, 근무기관명			

#### 4) 조사기간 및 조사방법

##### ○ 예비조사

경북도청 출자·출연기관을 대상(34개 기관 30명)으로 2015년 7월 24일~7월 27일까지 실시하였다. 예비조사를 통하여 본 연구가 의도하고 있는 내용의 전달성, 응답항목의 누락 여부, 용어의 적합성, 응답의 이해도를 살펴보았다. 또한 설문지 내용, 어구의 구성 및 배열 등을 점검하여 응답자의 혼란을 방지하였으며, 불필요한 문항을 제거하거나 이해의 혼란을 야기하는 문항은 수정함으로써 측정 오류의 가능성을 최대한 제거하였다. 또한 본 연구에 대하여 전문적인 지식을 가지고 있는 학계 2명 및 인사책임자 3명과의 사전조사 및 인터뷰를 실시하여 설문지 문항의 적절성을 검토 받았다.

##### ○ 본 조사

본 조사(main test)는 예비조사에서 파악된 설문문항의 문제점을 파악하여 정확하게 하고, 개념의 이해력을 증진시키기 위해 일부 문항을 수정하였다. 경북도청 출자·출연기관인 총 34개 기관 1,794명을 대상으로 2015년 7월 28일~8월 7일까지 총 2주간 설문지를 배부 및 회수하였다. 이 중 총 34개 기관에서 회수하였다.

본 연구의 표본의 설계 및 자료 수집은 <표 6>과 같다.

<표 6> 조사기관 및 방법

조사범위	경북도청 출자·출연기관 총 34개 기관
조사기관	-예비조사 : 2015년 7월 24일~7월 27일 -본 조사 : 2015년 7월 28일~8월 7일
설문조사	-배부 : 34개 기관 1,794명 -회수 : 1,260

#### 5) 자료 분석

첫째, 인구통계학적 변수들에 대한 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 각 변수들의 구성요인과 내적 신뢰도 측정을 위해 요인분석(factor analysis)과 신뢰도 분석(reliability analysis)을 사용하였다.

둘째, 가설검증에 앞서 변수들 간의 상관관계 분석(correlation analysis)을 통해 변수들 간의 상관관계성을 분석하고, 개인수준을 조직수준으로 변환한 결과의 신뢰도를 측정하기 위해 분산분석을 실시하였다.

## 4. 연구결과

본 연구는 경상북도 출자·출연기관의 구성원들이 조직문화의 유형, 임파워먼트, 셀프리더십, 공공서비스동기가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 경상북도 출자·출연기관에 근무하는 직원 1,260명을 대상으로 연구를 진행하였다. 본 연구 문제에 따른 연구 결과는 다음과 같다.

### 1. 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직문화, 임파워먼트, 셀프리더십, 공공서비스동기 및 조직효과성의 차이

#### 1-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직문화의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직문화의 평균과 표준편차는 다음 표 7과 같다.

<표 7 > 직위에 따른 조직문화 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	직위	사례수	평균	표준편차
관계지향	대표	12	4.25	0.62
	이사	3	4.27	0.81
	사무총장	40	4.10	0.69
	팀장	212	3.66	0.88
	팀원	993	3.54	0.86
	소계	1,260	3.58	0.86
위계지향	대표	12	3.50	0.72
	이사	3	3.44	0.38
	사무총장	40	3.48	0.64
	팀장	212	3.46	0.68
	팀원	993	3.52	0.69
	소계	1,260	3.51	0.69
혁신지향	대표	12	4.08	0.62
	이사	3	3.67	0.61
	사무총장	40	4.00	0.67
	팀장	212	3.60	0.84
	팀원	993	3.44	0.79
	소계	1,260	3.50	0.80
과업지향	대표	12	4.04	0.66
	이사	3	3.58	0.14
	사무총장	40	3.56	0.52
	팀장	212	3.56	0.70
	팀원	993	3.43	0.62
	소계	1,260	3.46	0.63

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직문화 하위요인 중 관계지향(M=3.58, SD=0.86)을 조직원들이 가장 높게 지각했고, 다음으로 위계지향(M=3.51, SD=0.69), 혁신지향(M=3.50, SD=0.80) 마지막으로 과업지향(M=3.46, SD=0.63)을 가장 낮게 지각하고 있었다.

조직문화의 하위요인을 살펴보면 관계지향에 대해 대표 집단(M=4.25)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 이사집단(M=4.27), 사무총장집단(M=4.10), 팀장(M=3.66), 마지막으로 팀원(M=3.54)의 순으로 나타났다. 위계지향에 대해 팀원 집단(M=3.52)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 대표 집단(M=3.50), 사무총장 집단(M=3.48), 팀장집단(M=3.46), 이사 집단(M=3.44)의 순으로 나타났다. 혁신지향에 대해 대표집단(M=4.08)로 가장 높게 나타났고, 그 뒤로 사무총장집단(M=4.00), 이사집단(M=3.67),

팀장집단(M=3.60), 팀원집단(M=3.44)의 순으로 나타났다. 과업지향에 대해 대표집단(M=4.04)가 가장 높게 나타났고, 그 뒤로 이사집단(M=3.58), 사무총장집단(M=3.56)과 팀장집단(M=3.56), 팀원집단(M=3.43)으로 가장 낮게 나타났다.

위계지향을 제외한 나머지 조직문화의 하위요인에서는 대부분 대표집단에서 팀원집단으로 내려갈수록 평균이 낮아지는 것으로 직위가 높을수록 관계지향에서 높은 인식을 하고 있으나, 위계지향에서 팀원의 평균이 가장 높은 것으로 나타나 팀원집단은 위계지향 문화임을 인식하고 있는 것으로 분석된다.

### 1-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직문화의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직문화에 대한 인식의 차이를 하위영역별로 살펴보면 다음과 같다.

#### (1) 관계지향

<표 8 > 직위에 따른 관계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
관계 지향	직위	20.61	4	5.15	7.07***	
	오차	913.93	1255	0.73		
	합계	17114.72	1260			

\*\*\*  $p < .001$

관계지향( $F=7.07$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 관계지향의 관계라고 여기는 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

#### (2) 위계지향

<표 9 > 직위에 따른 위계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
위계 지향	직급	.70	4	.18	.37	
	오차	593.34	1255	.47		
	합계	16094.44	1260			

위계지향(F=0.37)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 직위에 따라 경상북도 출자·출연기관 구성원들이 조직을 위계적으로 인식한 것에 대해 차이가 없음을 볼 수 있다.

(3) 혁신지향

<표 10 > 직위에 따른 혁신지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
혁신 지향	직급	19.62	4	4.91	7.77***	
	오차	792.33	1255	0.63		
	합계	16174.24	1260			

\*\*\*  $p < .001$

혁신지향(F=7.77,  $p < .001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 조직문화 조직을 혁신지향의 관계라고 여기는 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

(4) 과업지향

<표 11 > 직위에 따른 과업지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
과업 지향	직급	7.41	4	1.85	4.69**	
	오차	495.64	1255	0.39		
	합계	15628.13	1260			

\*\*  $p < .01$

과업지향(F=4.69,  $p < .01$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도 출자·출연기관 구성원들이 조직을 과업지향의 관계라고 여기는 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

2-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차는

다음 표와 같다.

<표 12 > 직위에 따른 임파워먼트 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	직위	사례수	평균	표준편차
참여의사결정	대표	12	4.21	0.59
	이사	3	3.71	0.38
	사무총장	40	4.15	0.60
	팀장	212	3.84	0.76
	팀원	993	3.59	0.73
	소계	1260	3.66	0.74
권한위임	대표	12	4.10	0.48
	이사	3	3.61	0.10
	사무총장	40	3.98	0.65
	팀장	212	3.48	0.79
	팀원	993	3.33	0.70
	소계	1260	3.38	0.73
성과피드백	대표	12	4.17	0.53
	이사	3	3.67	0.42
	사무총장	40	4.07	0.69
	팀장	212	3.46	0.89
	팀원	993	3.38	0.79
	소계	1260	3.42	0.81

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 임파워먼트 하위요인 중 참여의사결정(M=3.66, SD=0.74)에 대한 인식이 조직원들이 가장 높게 나타났고, 다음으로 성과피드백(M=3.42, SD=0.81), 권한위임(M=3.38, SD=0.73)의 순으로 나타났다.

임파워먼트의 하위요인을 살펴보면 참여의사결정에 대해 대표집단(M=4.21)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 사무총장집단(M=4.15), 팀장집단(M=3.84), 이사집단(M=3.71), 마지막으로 팀원집단(M=3.59)의 순으로 나타났다. 권한위임에 대해 대표집단(M=4.10)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 사무총장집단(M=3.98), 이사집단(M=3.61), 팀장집단(M=3.48), 팀원집단(M=3.33)의 순으로 나타났다. 성과피드백에 대해 대표집단(M=4.17)로 가장 높게 나타났고, 그 뒤로 사무총장집단(M=4.07), 이사집단(M=3.67), 팀장집단(M=3.46), 팀원집단(M=3.38)의 순으로 나타났다.

대부분 임파워먼트의 하위요인에서는 대표집단에서 팀원집단으로 내려갈수록 평균이 낮아지는 것은, 직위가 높을수록 팀 내에서 임파워먼트에 대한 높은 인식을 하고 있으나 팀원으로 갈수록 팀 내에서 임파워먼트에 대한 낮은 인식을 갖고 있는 것으로 분석된다.

### 2-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 임파워먼트의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 임파워먼트에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 13 > 직위에 따른 임파워먼트 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
임파워 먼트	직급	24.24	4	6.06	13.03***	
	오차	583.69	1255	0.47		
	합계	15935.20	1260			

\*\*\* $p < .001$

임파워먼트( $F=13.03$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직내에서 임파워먼트를 격려받고 있음에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

### 3-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차는 다음 표와 같다.

<표 14 > 직위에 따른 셀프리더십 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	직위	사례수	평균	표준편차
자연적보상 전략	대표	12	4.29	0.51
	이사	3	4.11	0.51
	사무총장	40	4.14	0.66
	팀장	212	3.93	0.65
	팀원	993	3.63	0.67
	소계	1260	3.70	0.68
건설적사고 전략	대표	12	4.33	0.87
	이사	3	4.00	0.25
	사무총장	40	4.23	0.64
	팀장	212	4.01	0.64
	팀원	993	3.73	0.62
	소계	1260	3.80	0.64

행위전략	대표	12	4.44	0.61
	이사	3	4.58	0.38
	사무총장	40	4.37	0.62
	팀장	212	4.17	0.66
	팀원	993	3.92	0.66
	소계	1260	3.98	0.67

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 셀프리더십 하위요인 중 행위전략(M=3.98, SD=0.67)에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 건설적 사고전략(M=3.80, SD=0.64), 자연적 보상전략(M=3.70, SD=0.68)의 순으로 나타났다.

셀프리더십의 하위요인을 살펴보면 자연적 보상전략에 대해 대표집단(M=4.29)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 사무총장집단(M=4.14), 이사집단(M=4.11), 팀장집단(M=3.93), 마지막으로 팀원집단(M=3.63)의 순으로 나타났다. 건설적사고에 대해 대표 집단(M=4.33)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 사무총장집단(M=4.23), 이사집단(M=4.00), 팀장집단(M=4.01), 팀원집단(M=3.73)의 순으로 나타났다. 행위전략에 대해 이사집단(M=4.58)로 가장 높게 나타났고, 그 뒤로 대표집단(M=4.44), 사무총장집단(M=4.37), 팀장집단(M=4.17), 팀원집단(M=3.92)의 순으로 나타났다.

셀프리더십의 모든 하위요인에서 대표집단에서 팀원집단으로 내려갈수록 두드러지게 평균이 낮아지는 것을 볼 수 있다. 세 하위요인에서 나머지 집단은 대부분 4점 이상의 높은 평균점수를 보였으나 팀원들은 제일 많은 인원수를 보유하고 있음에도 불구하고 제일 낮은 점수를 보였다. 또한 전략들에서도 행위전략에서 가장 높은 점수가 나타났는데, 이는 주어진 업무를 처리하는데 있어 이지적인 사고 전략 보다는 눈으로 드러나는 행동과 결과 중심으로 전략을 처리하는 업무의 형태를 지니고 있음을 볼 수 있다.

### 3-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 셀프리더십의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 셀프리더십에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 15 > 직위에 따른 셀프리더십 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
셀프 리더십	직급	24.44	4	6.11	17.82***	
	오차	430.35	1255	0.34		
	합계	18919.99	1260			

\*\*\*  $p < .001$

셀프리더십(F=17.82, p<.001)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직내에서 셀프리더십을 행사하고 있음에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

#### 4-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표와 같다.

<표 16 > 직위에 따른 공공서비스동기 하위요인에 대한 기술통계 (N=1260)

종속변수	직위	사례수	평균	표준편차
공익몰입 동정심	대표	12	4.49	0.54
	이사	3	4.19	0.22
	사무총장	40	4.16	0.58
	팀장	212	3.94	0.63
	팀원	993	3.67	0.65
	소계	1260	3.74	0.66
자기희생	대표	12	4.27	0.69
	이사	3	4.00	0.53
	사무총장	40	3.85	0.66
	팀장	212	3.66	0.68
	팀원	993	3.30	0.73
	소계	1260	3.40	0.74

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 공공서비스동기 하위요인 중 공익몰입동정심(M=3.74, SD=0.66)에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 자기희생(M=3.40, SD=0.74)의 순으로 나타났다.

공공서비스동기의 하위요인을 살펴보면 공익몰입동정심에 대해 대표집단(M=4.49)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 이사집단(M=4.19), 사무총장집단(M=4.16), 팀장집단(M=3.94), 마지막으로 팀원집단(M=3.67)의 순으로 나타났다. 자기희생에 대해 대표 집단(M=4.27)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 이사집단(M=4.00), 사무총장집단(M=3.85), 팀장집단(M=3.66), 팀원집단(M=3.30)의 순으로 나타났다.

공공서비스동기는 직위가 높을수록 평균이 높으며, 팀원으로 내려갈수록 점수가 낮아지는 형태로 나타났다. 직위가 낮을수록 타인과 사회의 공익을 위해 일을 한다는 의식이 낮았으나, 직위가 올라갈수록 사회의 공익을 위해 일하고 있다는 인식이 높아지는 것을 볼 수 있다. 이는 직위가 올라갈수록 주어진 업무의 형태가 다르기 때문인 것으로 분석된다.

#### 4-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 공공서비스동기 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 공공서비스동기에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 17 > 직위에 따른 공공서비스동기 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
공공 서비스 동기	직급	34.23	4	8.56	21.67***	
	오차	495.58	1255	0.39		
	합계	16556.98	1260			

\*\*\* $p < .001$

공공서비스동기( $F=21.67$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직내에서 공공서비스동기에 대한 인식이 차이가 있음을 볼 수 있다.

#### 5-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차는 다음 표와 같다.

<표 18 > 직위에 따른 조직효과성 하위요인에 대한 기술통계

(N=1260)

종속변수	직위	사례수	평균	표준편차
직무만족	대표	12	4.01	0.67
	이사	3	3.94	0.10
	사무총장	40	3.96	0.69
	팀장	212	3.30	0.82
	팀원	993	3.17	0.76
	소계	1260	3.23	0.78
조직몰입	대표	12	4.51	0.56
	이사	3	4.05	0.64
	사무총장	40	4.30	0.68
	팀장	212	4.03	0.78
	팀원	993	3.79	0.73
	소계	1260	3.85	0.75
조직시민행동	대표	12	4.51	0.51
	이사	3	4.23	0.31
	사무총장	40	4.24	0.63
	팀장	212	4.02	0.67
	팀원	993	3.79	0.62
	소계	1260	3.85	0.64

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직효과성 하위요인 중 조직몰입(M=3.85, SD=0.75)과 조직시민행동(M=3.85, SD=0.64)에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 직무만족(M=3.23, SD=0.78)로 현저하게 차이가 났다.

조직효과성의 하위요인을 살펴보면 직무만족에 대해 대표집단(M=4.29)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 사무총장집단(M=3.96), 이사집단(M=3.94), 팀장집단(M=3.30), 마지막으로 팀원집단(M=3.17)의 순으로 나타났다. 조직몰입에 대해 대표집단(M=4.51)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 사무총장집단(M=4.30), 이사집단(M=4.05), 팀장집단(M=4.03), 마지막으로 팀원집단(M=3.79)의 순으로 나타났다. 조직시민행동에 대해 대표집단(M=4.51)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 사무총장집단(M=4.24), 이사집단(M=4.23), 팀장집단(M=4.02), 마지막으로 팀원집단(M=3.79)의 순으로 나타났다.

조직효과성의 모든 하위요인에서 대표집단에서 팀원집단으로 내려갈수록 두드러지게 평균이 낮아지는 것을 볼 수 있는데, 특히 사무총장집단이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 세 하위요인 모두에서 두 번째로 높은 평균점수를 나타내어 이사집단보다 직위는 낮으나 조직효과성에 대한 인식은 더 높은 것을 볼 수 있다.

또한 조직효과성에 대해 인식도가 높은 대표집단의 평균점수를 보았을 때 조직몰입, 조직시민행동과 같이 눈으로 드러나는 행동으로 평가할 수 있는 하위요인에서

와 개인의 감정 및 정서적인 부분을 평가하는 직무만족 하위요인에서 큰 차이를 보인다. 전반적으로 모든 집단의 직무만족 점수가 낮게 나타나는 경향을 보이지만 대표집단 조차 다른 하위요인과 평균점수가 0.5점으로 큰 차이를 나타내고 있다는 것은 대부분의 구성원들이 자신이 맡은 업무나 속해있는 조직체계에 낮은 만족도를 지니고 있음을 분석할 수 있다.

## 5-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직위에 따른 조직효과성에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 19 > 직위에 따른 조직효과성 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
조직 효과성	직위	25.05	4	6.26	16.39***	a, b < c, d, e
	오차	479.52	1255	0.38		
	합계	17233.86	1260			

\*\*\* $p < .001$  a=팀원, b=팀장, c=사무총장, d=이사, e=대표

조직효과성( $F=16.39, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들의 조직효과성에 대한 인식이 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 조직효과성( $F=16.39, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 팀원, 팀장의 직위보다 사무총장 상의 직위에서 조직의 효과성에 대해 높은 인식을 지니고 있음을 알 수 있다.

## 2. 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 조직문화, 임파워먼트, 셀프리더십, 공공서비스동기 및 조직효과성의 차이

### 1-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 조직문화의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 조직문화의 평균과 표준편차는 다음 표와 같다.

<표 20 > 직급에 따른 조직문화 하위요인에 대한 기술통계

(N=1,260)

종속변수	직급	사례수	평균	표준편차
관계지향	4급 이상	231	3.81	0.85
	5급	139	3.71	0.87
	6급	181	3.57	0.80
	7,8,9급 이하	709	3.49	0.87
	소계	1260	3.58	0.86
위계지향	4급 이상	231	3.49	0.71
	5급	139	3.55	0.71
	6급	181	3.53	0.63
	7,8,9급 이하	709	3.50	0.69
	소계	1260	3.51	0.69
혁신지향	4급 이상	231	3.72	0.81
	5급	139	3.61	0.82
	6급	181	3.46	0.79
	7,8,9급 이하	709	3.40	0.78
	소계	1260	3.50	0.80
과업지향	4급 이상	231	3.58	0.68
	5급	139	3.62	0.66
	6급	181	3.44	0.54
	7,8,9급 이하	709	3.40	0.62
	소계	1260	3.46	0.63

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 조직문화 하위요인 중 관계지향(M=3.58, SD=0.86)에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 위계지향(M=3.51, SD=0.69), 혁신지향(M=3.50, SD=0.80), 과업지향(M=3.46, SD=0.63)의 순으로 나타났다.

조직문화의 하위요인을 살펴보면 과업지향에 대해 4급이상(M=3.81)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=3.71), 6급집단(M=3.57), 마지막으로 7,8,9급집단(M=3.49)의 순으로 나타났다. 위계지향에 대해 5급 집단(M=3.55)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 6급집단(M=3.53), 7,8,9급집단(M=3.50), 4급이상집단(M=3.49)의 순으로 나타났다. 혁신지향에 대해 4급이상(M=3.72)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=3.61), 6급집단(M=3.46), 마지막으로 7,8,9급집단(M=3.40)의 순으로 나타났다.

## 1-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 조직문화의 차이

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 조직문화에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

### (1) 관계지향

<표 21 > 직급에 따른 관계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
관계 지향	직급	19.83	3	6.61	9.08***	a, b<c, d
	오차	914.71	1256	0.73		
	합계	17114.72	1260			

\*\*\*  $p < .001$ , a=7,89급이하, b=6급, c=5급, d=4급이상

관계지향( $F=9.08$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직급에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 관계지향의 관계라고 여기는 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 관계지향( $F=9.08$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 5급이상의 직급이 6급이하의 직급에 비해 조직을 더욱 관계지향이라고 인식하고 있음을 알 수 있다.

### (2) 위계지향

<표 22 > 직급에 따른 위계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
위계 지향	직급	.37	3	.12	.26	
	오차	593.67	1256	.47		
	합계	16094.44	1260			

위계지향( $F=0.26$ )에서 유의한 차이가 없으므로 나타났다. 이는 직급에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 위계지향의 관계라고 여기는 인식에서 차이가 없음을 볼 수 있다.

### (3) 혁신지향

<표 23 > 직급에 따른 혁신지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
혁신 지향	직급	19.42	3	6.47	10.26	a,b<c,d
	오차	792.54	1256	0.63		
	합계	16174.24	1260			

\*\*\*  $p < .001$ , a=7,89급이하, b=6급, c=5급, d=4급이상

혁신지향( $F=10.26$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 혁신지향의 관계라고 여기는 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 혁신지향( $F=10.26$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 5급이상의 직급이 6급이하의 직급에 비해 조직을 더욱 혁신지향이라고 인식하고 있음을 알 수 있다.

#### (4) 과업지향

<표 24 > 직급에 따른 과업지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
과업 지향	직급	8.96	3	2.99	7.59***	a,b<c,d
	오차	494.09	1256	0.39		
	합계	15628.13	1260			

\*\*\*  $p < .001$ , a=7,89급이하, b=6급, c=5급, d=4급이상

과업지향( $F=7.59$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 과업지향의 관계라고 여기는 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 과업지향( $F=7.59$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 5급이상의 직급이 6급이하의 직급에 비해 조직을 더욱 혁신지향이라고 인식하고 있음을 알 수 있다.

### 2-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차는 다음 표 25 와 같다.

<표 25 > 직급에 따른 임파워먼트 하위요인에 대한 기술통계

(N=1,260)

종속변수	직급	사례수	평균	표준편차
참여의사결정	4급 이상	231	3.84	0.78
	5급	139	3.84	0.74
	6급	181	3.57	0.71
	7,8,9급 이하	709	3.58	0.73
	소계	1260	3.66	0.74
권한위임	4급 이상	231	3.60	0.80
	5급	139	3.48	0.79
	6급	181	3.34	0.71
	7,8,9급 이하	709	3.30	0.68
	소계	1260	3.38	0.73
성과피드백	4급 이상	231	3.65	0.86
	5급	139	3.57	0.86
	6급	181	3.33	0.78
	7,8,9급 이하	709	3.34	0.77
	소계	1260	3.42	0.81

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 임파워먼트 하위요인 중 참여의사결정(M=3.66, SD=0.74)에 대한 인식이 직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 성과피드백(M=3.42, SD=0.81), 권한위임(M=3.38, SD=0.73)의 순으로 나타났다.

임파워먼트의 하위요인을 살펴보면 참여의사결정에 대해 4급이상집단(M=3.84)과 5급집단(M=3.84)가 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 7,8,9급이하집단(M=3.58), 6급집단(M=3.57)의 순으로 나타났다. 권한위임에 대해 4급이상집단(M=3.60)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=3.48), 6급집단(M=3.34), 7,8,9급이하집단(M=3.30)의 순으로 나타났다. 성과피드백에 대해 4급이상집단(M=3.65)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=3.57), 7,8,9급이하집단(M=3.34), 6급집단(M=3.33)의 순으로 나타났다.

## 2-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 임파워먼트 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 임파워먼트에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 26> 직급에 따른 임파워먼트 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
임파워 먼트	직급	18.71	3	6.24	13.29	a,b<c,d
	오차	589.23	1256	0.47		
	합계	15935.20	1260			

\*\*\* $p < .001$ , a=7,89급이하, b=6급, c=5급, d=4급이상

임파워먼트( $F=13.29$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 임파워먼트 여기는 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 임파워먼트( $F=13.29$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 5급이상의 직급이 6급이하의 직급에 비해 임파워먼트를 더 행사하고 있음을 인식하고 있다.

### 3-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차는 다음 표 27과 같다.

<표 27> 직급에 따른 셀프리더십 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	직급	사례수	평균	표준편차
자연적보상 전략	4급 이상	231	3.95	0.69
	5급	139	3.85	0.62
	6급	181	3.65	0.64
	7,8,9급 이하	709	3.61	0.68
	소계	1260	3.70	0.68
건설적사고 전략	4급 이상	231	4.00	0.70
	5급	139	3.98	0.56
	6급	181	3.78	0.56
	7,8,9급 이하	709	3.70	0.63
	소계	1260	3.80	0.64

행위전략	4급 이상	231	4.16	0.75
	5급	139	4.17	0.60
	6급	181	3.98	0.62
	7,8,9급 이하	709	3.89	0.66
	소계	1260	3.98	0.67

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 셀프리더십 하위요인 중 행위전략(M=3.98, SD=0.67)에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 건설적 사고전략(M=3.80, SD=0.64), 자연적 보상전략(M=3.70, SD=0.68)의 순으로 나타났다.

셀프리더십의 하위요인을 살펴보면 자연적 보상전략에 대해 4급이상집단(M=3.95)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=3.85), 6급집단(M=3.65), 7,8,9급이하집단(M=3.61)의 순으로 나타났다. 건설적사고에 대해 4급이상집단(M=4.00)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=3.98), 6급집단(M=3.78), 7,8,9급이하집단(M=3.70)의 순으로 나타났다. 행위전략에 대해 5급집단(M=4.17)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 4급이상급집단(M=4.16), 6급집단(M=3.98), 7,8,9급이하집단(M=3.89)의 순으로 나타났다.

### 3-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 셀프리더십 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 셀프리더십에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 28> 직급에 따른 셀프리더십 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
셀프 리더십	직급	20.49	3	6.83	19.76***	a,b<c,d
	오차	434.29	1256	0.35		
	합계	18919.99	1260			

\*\*\* $p < .001$ , a=7,89급이하, b=6급, c=5급, d=4급이상

셀프리더십( $F=19.76$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 셀프리더십을 행사하는 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 임파워먼트( $F=19.76$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 5급이상의 직급이 6급이하의 직급에 비해 셀프리더십을 더 행사하고 있음을 인식하고 있다.

#### 4-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표 29와 같다.

<표 29 > 직급에 따른 공공서비스동기 하위요인에 대한 기술통계 (N=1260)

종속변수	직급	사례수	평균	표준편차
공익몰입 동정심	4급 이상	231	3.92	0.69
	5급	139	3.85	0.63
	6급	181	3.79	0.63
	7,8,9급 이하	709	3.65	0.65
	소계	1260	3.74	0.66
자기희생	4급 이상	231	3.63	0.69
	5급	139	3.51	0.77
	6급	181	3.47	0.70
	7,8,9급 이하	709	3.27	0.74
	소계	1260	3.40	0.74

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 공공서비스동기 하위요인 중 공익몰입동정심(M=3.74, SD=0.66)에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 자기희생(M=3.40, SD=0.74)의 순으로 나타났다.

공공서비스동기의 하위요인을 살펴보면 공익몰입동정심에 대해 4급이상집단(M=3.94)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=3.85), 6급집단(M=3.79), 7,8,9급이하집단(M=3.65)의 순으로 나타났다. 자기희생에 대해 4급이상집단(M=3.63)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=3.51), 6급집단(M=3.47), 7,8,9급이하집단(M=3.27)의 순으로 나타났다.

#### 4-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 공공서비스동기 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 공공서비스동기에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 30> 직급에 따른 공공서비스동기 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
공공 서비스 동기	직급	20.81	3	6.94	17.12***	b, c, d>a
	오차	509.00	1256	0.41		
	합계	16556.98	1260			

\*\*\*p <.001 a=7,89급이하, b=6급, c=5급, d=4급이상

공공서비스동기(F=17.12, p<.001)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 공공서비스동기에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 공공서비스동기(F=17.12, p<.001)에서 유의한 차이가 있었는데, 6급이상의 직급이 7,8,9급 이하의 직급에 비해 공공서비스동기에 대한 인식이 더 강한 집단임이 드러났다.

### 5-1) 경상북도 출자·출연기관 조직원들의 직급에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차는 다음 표 31과 같다.

<표 31 > 직급에 따른 조직효과성 하위요인에 대한 기술통계 (N=1260)

종속변수	직급	사례수	평균	표준편차
직무만족	4급 이상	231	3.58	0.83
	5급	139	3.38	0.79
	6급	181	3.22	0.72
	7,8,9급 이하	709	3.09	0.73
	소계	1260	3.23	0.78

조직몰입	4급 이상	231	4.13	0.79
	5급	139	4.02	0.68
	6급	181	3.85	0.70
	7,8,9급 이하	709	3.73	0.73
	소계	1260	3.85	0.75
조직시민행동	4급 이상	231	4.05	0.70
	5급	139	4.02	0.57
	6급	181	3.88	0.58
	7,8,9급 이하	709	3.74	0.62
	소계	1260	3.85	0.78

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 조직효과성 하위요인 중 조직몰입(M=3.85, SD=0.75)과 조직시민행동(M=3.85, SD=0.64)에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 직무만족(M=3.23, SD=0.78)의 순으로 나타났다.

조직효과성의 하위요인을 살펴보면 직무만족에 대해 4급이상집단(M=3.58)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=3.38), 6급집단(M=3.22), 7,8,9급이하집단(M=3.09)의 순으로 나타났다. 조직몰입에 대해 4급이상집단(M=4.13)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=4.02), 6급집단(M=3.85), 7,8,9급이하집단(M=3.73)의 순으로 나타났다. 조직시민행동에 대해 4급이상집단(M=4.05)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 5급집단(M=4.02), 6급집단(M=3.88), 7,8,9급이하집단(M=3.74)의 순으로 나타났다.

## 5-2) 경상북도 출자·출연기관 조직원들의 직급에 따른 조직효과성의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직급에 따른 조직효과성에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표32> 직급에 따른 조직효과성 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
조직 효과성	직급	32.59	3	10.86	28.91***	
	오차	471.98	1256	0.38		
	합계	17233.86	1260			

\*\*\* $p < .001$  a=7,89급이하, b=6급, c=5급, d=4급이상

조직효과성( $F=28.91$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직급에 따른 경상

북도출자·출연기관 구성원들이 조직효과성을 인식에 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 조직효과성(F=28.91, p<.001)에서 유의한 차이가 있었는데, 5급이상의 직급이 6급이하의 직급에 비해 조직효과성에 대한 높은 인식을 가지고 있음을 볼 수 있다.

### 3. 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 조직문화, 임파워먼트, 셀프리더십, 공공서비스동기 및 조직효과성의 차이

#### 1-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 조직문화의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 조직문화의 평균과 표준편차는 다음 표 33 과 같다.

<표 33> 업무유형에 따른 조직문화 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	업무유형	사례수	평균	표준편차
관계지향	지원	335	3.55	0.85
	연구	168	3.40	0.86
	개발	302	3.80	0.84
	교육	44	4.32	0.73
	의료	411	3.45	0.83
	소계	1,260	3.59	0.86
위계지향	지원	335	3.47	0.65
	연구	168	3.43	0.67
	개발	302	3.63	0.71
	교육	44	3.63	0.94
	의료	411	3.46	0.67
	소계	1260	3.51	0.69
혁신지향	지원	335	3.52	0.77
	연구	168	3.51	0.78
	개발	302	3.74	0.77
	교육	44	4.30	0.64
	의료	411	3.19	0.75
	소계	1260	3.49	0.80

과업지향	지원	335	3.47	0.61
	연구	168	3.50	0.59
	개발	302	3.65	0.63
	교육	44	3.72	0.70
	의료	411	3.28	0.62
	소계	1260	3.46	0.63

경상북도 출자·출연기관 업무유형에 따른 조직문화 하위요인 중 관계지향(M=3.59, SD=0.86)에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 위계지향(M=3.51, SD=0.69), 혁신지향(M=3.49, SD=0.80), 마지막으로 혁신지향(M=3.46, SD=0.63)의 순으로 나타났다.

조직문화의 하위요인을 살펴보면 관계지향에 대해 교육집단(M=4.32)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=3.80), 지원집단(M=3.55), 의료집단(M=3.45), 마지막으로 연구집단(M=3.40)의 순으로 나타났다. 위계지향에 대해 교육집단(M=3.63)과 개발집단(M=3.63)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 지원집단(M=3.47), 의료집단(M=3.46), 마지막으로 연구집단(M=3.43)의 순으로 나타났다. 혁신지향에 대해 교육집단(M=4.30)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=3.74), 지원집단(M=3.52), 의료집단(M=3.51), 마지막으로 연구집단(M=3.19)의 순으로 나타났다. 과업지향에 대해 교육집단(M=3.72)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=3.65), 연구집단(M=3.50), 지원집단(M=3.47), 마지막으로 의료집단(M=3.28)의 순으로 나타났다.

## 1-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 조직문화의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 조직문화에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

### (1) 관계지향

<표 34> 업무유형에 따른 관계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
관계 지향	업무유형	50.42	4	12.60	17.89***	a, b<c, d<e
	오차	884.12	1255	0.70		
	합계	17114.72	1260			

\*\*\* $p < .001$ , a=연구, b=의료, c=지원, d=개발, e=교육

관계지향( $F=17.89, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 업무유형에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 관계지향적이라고 인식하는 것에 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 관계지향( $F=17.89, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 연구와 의료에 관련된 업무를 하는 집단이 조직이 관계지향적 이라는 인식에 가장 낮은 인식 수준을 지니고 있었고, 업무유형이 교육과 관련된 곳이 지원, 개발 관련 업무 보다 더 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

### (2) 위계지향

<표 35> 업무유형에 따른 위계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
위계 지향	업무유형	7.01	4	1.75	3.75**	
	오차	587.03	1255	0.47		
	합계	16094.44	1260			

\*\* $p <.01$

위계지향( $F=3.75, p<.01$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 업무유형에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 위계지향적이라고 인식하는 것에 차이가 있음을 볼 수 있다.

### (3) 혁신지향

<표 36 > 업무유형에 따른 혁신지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
혁신 지향	업무유형	85.39	4	21.35	36.87***	b<a, c, d<e
	오차	726.56	1255	0.58		
	합계	16174.24	1260			

\*\*\* $p <.001$  a=연구, b=의료, c=지원, d=개발, e=교육

혁신지향( $F=36.87, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 업무유형에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 혁신지향적이라고 인식하는 것에 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 혁신지향( $F=36.87, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 의료의 업무를 지닌 집단이 제일 낮게 인식하고 있었으며, 다음으로 연구, 지원, 개발에 관련된 업무를 지닌

집단, 마지막으로 교육에 관련된 업무를 하는 집단이 조직을 가장 높이 혁신지향적이라 인식하고 있는 것으로 나타났다.

(4) 과업지향

<표 37> 업무유형에 따른 과업지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
과업 지향	업무유형	26.67	4	6.67	17.56***	b<c, a<d, e
	오차	476.39	1255	0.38		
	합계	15628.13	1260			

\*\*\*p <.001 a=연구, b=의료, c=지원, d=개발, e=교육

과업지향(F=17.56, p<.001)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 업무유형에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 과업지향적이라고 인식하는 것에 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 과업지향(F=17.56, p<.001)에서 유의한 차이가 있었는데, 의료의 업무를 지닌 집단이 제일 낮게 인식하고 있었으며, 다음으로 지원, 연구에 관련된 업무를 지닌 집단, 마지막으로 개발과 교육에 관련된 업무를 하는 집단이 조직을 가장 높이 과업지향적이라 인식하고 있는 것으로 나타났다.

2-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차는 다음 표 38 과 같다.

<표 38 > 업무유형에 따른 임파워먼트 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	업무유형	사례수	평균	표준편차
------	------	-----	----	------

참여의사결정	지원	335	3.72	0.70
	연구	168	3.59	0.80
	개발	302	3.78	0.73
	교육	44	4.25	0.67
	의료	411	3.49	0.72
	소계	1260	3.66	0.74
권한위임	지원	335	3.40	0.70
	연구	168	3.38	0.71
	개발	302	3.48	0.77
	교육	44	3.88	0.80
	의료	411	3.24	0.69
	소계	1260	3.38	0.73
성과피드백	지원	335	3.46	0.74
	연구	168	3.30	0.90
	개발	302	3.60	0.81
	교육	44	4.08	0.84
	의료	411	3.24	0.76
	소계	1260	3.42	0.81

경상북도 출자·출연기관 업무유형에 따른 임파워먼트 하위요인 중 참여의사결정(M=3.66, SD=0.74)에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 성과피드백(M=3.42, SD=0.81), 마지막으로 권한위임(M=3.38, SD=0.73)의 순으로 나타났다.

임파워먼트의 하위요인을 살펴보면 참여의사결정에 대해 교육집단(M=4.25)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=3.78), 지원집단(M=3.72), 연구집단(M=3.59), 마지막으로 의료집단(M=3.49)의 순으로 나타났다. 권한위임에 대해 교육집단(M=3.88)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=3.48), 지원집단(M=3.40), 연구집단(M=3.38), 마지막으로 의료집단(M=3.24)의 순으로 나타났다. 성과피드백에 대해 교육집단(M=4.08)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=3.60), 지원집단(M=3.46), 연구집단(M=3.30), 마지막으로 의료집단(M=3.24)의 순으로 나타났다.

## 2-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 임파워먼트의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 임파워먼트에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 39 > 업무유형에 따른 임파워먼트 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
임파워 먼트	업무유형	32.42	4	8.11	17.67***	b<a, c, d<e
	오차	575.52	1255	0.46		
	합계	15935.20	1260			

\*\*\* p <.001 a=연구, b=의료, c=지원, d=개발, e=교육

임파워먼트(F=17.67, p<.001)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 업무유형에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 임파워먼트를 행사하는것에 대한 인식하는 것에 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 임파워먼트(F=17.67, p<.001)에서 유의한 차이가 있었는데, 의료의 업무를 지닌 집단이 제일 낮게 인식하고 있었으며, 다음으로 연구, 지원, 개발에 관련된 업무를 지닌 집단, 마지막으로 교육에 관련된 업무를 하는 집단이 임파워먼트에 대한 높은 인식하고 있는 것으로 나타났다.

### 3-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차는 다음 표 40과 같다.

<표 40> 업무유형에 따른 셀프리더십 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	업무유형	사례수	평균	표준편차
자연적보상 전략	지원	335	3.71	0.66
	연구	168	3.80	0.63
	개발	302	3.92	0.62
	교육	44	4.28	0.61
	의료	411	3.43	0.67
	소계	1260	3.70	0.68
건설적사고 전략	지원	335	3.80	0.63
	연구	168	3.87	0.59
	개발	302	3.96	0.56
	교육	44	4.24	0.58
	의료	411	3.61	0.66
	소계	1260	3.80	0.64

행위전략	지원	335	4.03	0.63
	연구	168	4.11	0.58
	개발	302	4.14	0.63
	교육	44	4.49	0.53
	의료	411	3.72	0.69
	소계	1260	3.98	0.67

경상북도 출자·출연기관 업무유형에 따른 셀프리더십 하위요인 중 행위전략(M=3.98, SD=0.67)에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 건설적사고전략(M=3.80, SD=0.64), 마지막으로 자연적보상전략(M=3.70, SD=0.68)의 순으로 나타났다.

셀프리더십의 하위요인을 살펴보면 자연적보상전략에 대해 교육집단(M=4.28)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=3.92), 연구집단(M=3.80), 지원집단(M=3.71), 마지막으로 의료집단(M=3.43)의 순으로 나타났다. 건설적사고전략에 대해 교육집단(M=4.24)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=3.96), 연구집단(M=3.87), 지원집단(M=3.80), 마지막으로 의료집단(M=3.61)의 순으로 나타났다. 행위전략에 대해 교육집단(M=4.49)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=4.14), 연구집단(M=4.11), 지원집단(M=4.03), 마지막으로 의료집단(M=3.72)의 순으로 나타났다.

### 3-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 셀프리더십의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 셀프리더십에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 41> 업무유형에 따른 셀프리더십 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
셀프 리더십	업무유형	46.42	4	11.61	35.67***	b<c, a, d<e
	오차	408.37	1255	0.33		
	합계	18919.99	1260			

\*\*\*p <.001 a=연구, b=의료, c=지원, d=개발, e=교육

셀프리더십(F=35.67, p<.001)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 업무유형에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 셀프리더십을 발휘할 수 있는 것에 대해 차이

가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 셀프리더십( $F=35.67, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 의료의 업무를 지닌 집단이 제일 낮게 인식하고 있었으며, 다음으로 지원, 연구, 개발에 관련된 업무를 지닌 집단, 마지막으로 교육에 관련된 업무를 하는 집단이 셀프리더십에 대해 높은 인식하고 있는 것으로 나타났다.

#### 4-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표 42 과 같다.

<표 42 > 업무유형에 따른 공공서비스동기 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	업무유형	사례수	평균	표준편차
공익몰입 동정심	지원	335	3.79	0.62
	연구	168	3.83	0.62
	개발	302	3.83	0.64
	교육	44	4.32	0.54
	의료	411	3.54	0.66
	소계	1260	3.74	0.66
자기희생	지원	335	3.41	0.75
	연구	168	3.47	0.72
	개발	302	3.53	0.69
	교육	44	3.90	0.76
	의료	411	3.19	0.72
	소계	1260	3.39	0.74

경상북도 출자·출연기관 업무유형에 따른 공공서비스동기 하위요인 중 공익몰입동정심( $M=3.74, SD=0.66$ )에 대한 인식이 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 자기희생( $M=3.39, SD=0.74$ )의 순으로 나타났다.

공공서비스동기의 하위요인을 살펴보면 공익몰입동정심에 대해 교육집단( $M=4.32$ )이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 개발집단( $M=3.83$ ), 연구집단( $M=3.83$ ), 지원집단( $M=3.79$ ), 마지막으로 의료집단( $M=3.54$ )의 순으로 나타났다. 자기희생에 대해 교육집단( $M=3.90$ )이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 개발집단( $M=3.53$ ), 연구집단

(M=3.47), 지원집단(M=3.41), 마지막으로 의료집단(M=3.19)의 순으로 나타났다.

#### 4-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 공공서비스동기의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 공공서비스동기에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 43> 업무유형에 따른 공공서비스동기 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
공공 서비스 동기	업무유형	35.12	4	8.78	22.27***	b<c, a, d<e
	오차	494.69	1255	0.39		
	합계	16556.98	1260			

\*\*\* $p < .001$  a=연구, b=의료, c=지원, d=개발, e=교육

공공서비스동기( $F=22.27, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 업무유형에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 업무에 대해 공공서비스동기를 인식하는 것에 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 공공서비스동기( $F=22.27, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 의료의 업무를 지닌 집단이 제일 낮게 인식하고 있었으며, 다음으로 지원, 연구, 개발에 관련된 업무를 지닌 집단, 마지막으로 교육에 관련된 업무를 하는 집단이 가장 높은 공공서비스동기를 인식하고 있는 것으로 나타났다.

#### 5-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차는 다음 표 44과 같다.

<표 44 > 업무유형에 따른 조직효과성 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	업무유형	사례수	평균	표준편차
------	------	-----	----	------

직무만족	지원	335	3.25	0.71
	연구	168	3.10	0.81
	개발	302	3.51	0.81
	교육	44	4.04	0.73
	의료	411	2.97	0.67
	소계	1260	3.23	0.78
조직몰입	지원	335	3.85	0.71
	연구	168	3.97	0.68
	개발	302	4.05	0.73
	교육	44	4.51	0.57
	의료	411	3.59	0.73
	소계	1260	3.85	0.75
조직시민행동	지원	335	3.86	0.61
	연구	168	3.91	0.58
	개발	302	3.99	0.62
	교육	44	4.46	0.50
	의료	411	3.65	0.64
	소계	1260	3.85	0.64

경상북도 출자·출연기관 업무유형에 따른 조직효과성 하위요인 중 조직시민행동(M=3.85, SD=0.64), 조직몰입(M=3.85, SD=0.75)에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 직무만족(M=3.23, SD=0.78)의 순으로 나타났다.

조직효과성의 하위요인을 살펴보면 직무만족에 대해 교육집단(M=4.32)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=3.55), 지원집단(M=3.55), 연구집단(M=3.45), 마지막으로 의료집단(M=3.40)의 순으로 나타났다. 조직몰입에 대해 교육집단(M=4.51)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 개발집단(M=4.05), 연구집단(M=3.97), 지원집단(M=3.85), 마지막으로 의료집단(M=3.59)의 순으로 나타났다.

## 5-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 조직효과성의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 업무유형에 따른 조직효과성에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 45> 업무유형에 따른 조직효과성 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
조직 효과성	업무유형	57.57	4	14.39	40.41***	b<c, a, d<e
	오차	446.99	1255	0.36		
	합계	17233.86	1260			

\*\*\* $p < .001$  a=연구, b=의료, c=지원, d=개발, e=교육

조직효과성( $F=40.41, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 업무유형에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 업무에 대해 조직효과성을 인식하는 것에 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 조직효과성( $F=40.41, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 의료의 업무를 지닌 집단이 제일 낮게 인식하고 있었으며, 다음으로 지원, 연구, 개발에 관련된 업무를 지닌 집단, 마지막으로 교육에 관련된 업무를 하는 집단이 가장 높은 조직효과성을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

#### 4. 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 조직문화, 임파워먼트, 셀프리더십, 공공서비스동기 및 조직효과성의 차이

##### 1-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 조직문화의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 조직문화의 평균과 표준편차는 다음 표와 같다.

<표 46> 근무연수에 따른 조직문화 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	근무연수	사례수	평균	표준편차
관계지향	5년 이하	555	3.57	0.85
	6-10년 이하	268	3.53	0.88
	11-15년 이하	200	3.59	0.87
	16-20년 이하	102	3.53	0.93
	21-25년 이하	95	3.78	0.79
	26-30년 이하	34	3.79	0.79
	31년 이상	6	3.50	0.80
	소계	1260	3.58	0.86

위계지향	5년 이하	555	3.51	0.69
	6-10년 이하	268	3.52	0.70
	11-15년 이하	200	3.46	0.69
	16-20년 이하	102	3.51	0.69
	21-25년 이하	95	3.52	0.63
	26-30년 이하	34	3.66	0.64
	31년 이상	6	3.56	1.05
	소계	1260	3.51	0.69
혁신지향	5년 이하	555	3.46	0.77
	6-10년 이하	268	3.51	0.82
	11-15년 이하	200	3.51	0.86
	16-20년 이하	102	3.37	0.86
	21-25년 이하	95	3.64	0.76
	26-30년 이하	34	3.76	0.71
	31년 이상	6	3.03	0.53
	소계	1260	3.49	0.83
과업지향	5년 이하	555	3.45	0.61
	6-10년 이하	268	3.45	0.64
	11-15년 이하	200	3.50	0.67
	16-20년 이하	102	3.36	0.58
	21-25년 이하	95	3.53	0.69
	26-30년 이하	34	3.74	0.62
	31년 이상	6	3.46	0.90
	소계	1260	3.46	0.63

경상북도 출자·출연기관 근무연수에 따른 조직문화 하위요인 중 과업지향(M=3.58, SD=0.86)에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 위계지향(M=3.51, SD=0.69), 혁신지향(M=3.49, SD=0.83), 과업지향(M=3.46, SD=0.63)의 순으로 나타났다.

조직문화의 하위요인을 살펴보면 관계지향에 대해 26-30년이하집단(M=3.79)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 21-25년이하집단(M=3.78), 11-15년 이하집단(M=3.59), 5년이하집단(M=3.57), 6-10년이하집단(M=3.53), 16-20년이하집단(M=3.53), 마지막으로 31년이상집단(M=3.50)의 순으로 나타났다. 위계지향에 대해 26-30년이하집단(M=3.66)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 31년이상집단(M=3.56), 21-25년 이하집단(M=3.52), 6-10년이하집단(M=3.52), 5년이하집단(M=3.51), 16-20년이하집단(M=3.51), 마지막으로 11-15년이상집단(M=3.46)의 순으로 나타났다. 혁신지향에 대해 26-30년이하집단(M=3.76)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 21-25년이하집단(M=3.64), 11-15년 이하집단(M=3.51), 6-10년이하집단(M=3.51), 5년이하집단(M=3.46), 16-20년이하집단(M=3.37) 마지막으로 31년이상집단(M=3.03)의 순으로 나타났다. 과업지향에 대해 26-30년이하집단(M=3.74)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 21-25년이하집단(M=3.53), 11-15년 이하집단(M=3.50), 31년이상집단(M=3.46)

6-10년이하집단(M=3.45), 5년이하집단(M=3.45), 마지막으로 16-20년이하집단(M=3.36)의 순으로 나타났다.

### 1-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 조직문화의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 조직문화에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

#### (1) 관계지향

<표 47> 근무연수에 따른 관계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
관계 지향	근무연수	6.35	6	1.06	1.43	
	오차	928.19	1253	0.74		
	합계	17114.72	1260			

관계지향(F=1.43)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 근무연수에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 관계적으로 인식한 것에 대해 차이가 없음을 볼 수 있다.

#### (2) 위계지향

<표 48> 근무연수에 따른 위계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
위계 지향	근무연수	1.36	6	.23	.48	
	오차	592.68	1253	.47		
	합계	16094.44	1260			

위계지향(F=0.48)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 근무연수에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 위계적으로 인식한 것에 대해 차이가 없음을 볼 수 있다.

#### (3) 혁신지향

<표 49 > 근무연수에 따른 혁신지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
--	-----	----	----	----	---	---------

혁신 지향	근무연수	7.99	6.00	1.33	2.07	
	오차	803.97	1253.00	0.64		
	합계	16174.24	1260.00			

혁신지향( $F=2.07$ )에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 근무연수에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 혁신적으로 인식한 것에 대해 차이가 없음을 볼 수 있다.

#### (4) 과업지향

<표 50> 근무연수에 따른 과업지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
과업 지향	근무연수	4.50	6	.75	1.88	
	오차	498.56	1253	.40		
	합계	15628.13	1260			

과업지향( $F=1.43$ )에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 근무연수에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 관계적으로 인식한 것에 대해 차이가 없음을 볼 수 있다.

### 2-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차는 다음 표 51 과 같다.

<표 51> 근무연수에 따른 임파워먼트 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	근무연수	사례수	평균	표준편차
------	------	-----	----	------

참여의사결정	5년 이하	555	3.65	0.71
	6-10년 이하	268	3.63	0.72
	11-15년 이하	200	3.68	0.82
	16-20년 이하	102	3.52	0.73
	21=25년 이하	95	3.82	0.79
	26-30년 이하	34	3.85	0.88
	31년 이상	6	4.02	0.82
	소계	1260	3.66	0.74
권한위임	5년 이하	555	3.34	0.69
	6-10년 이하	268	3.41	0.73
	11-15년 이하	200	3.44	0.78
	16-20년 이하	102	3.36	0.76
	21=25년 이하	95	3.49	0.72
	26-30년 이하	34	3.43	0.82
	31년 이상	6	2.92	1.40
	소계	1260	3.38	0.73
성과피드백	5년 이하	555	3.42	0.76
	6-10년 이하	268	3.40	0.83
	11-15년 이하	200	3.46	0.85
	16-20년 이하	102	3.27	0.82
	21=25년 이하	95	3.51	0.90
	26-30년 이하	34	3.65	0.88
	31년 이상	6	3.07	1.06
	소계	1260	3.42	0.81

경상북도 출자·출연기관 근무연수에 따른 임파워먼트 하위요인 중 참여의사결정(M=3.66, SD=0.74)에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 성과피드백(M=3.42, SD=0.81), 권한위임(M=3.38, SD=0.73)의 순으로 나타났다.

임파워먼트의 하위요인을 살펴보면 관계지향에 대해 31년이상집단(M=4.02)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 26-30년이하집단(M=3.85), 21-25년이하집단(M=3.82), 11-15년 이하집단(M=3.68), 5년이하집단(M=3.65), 6-10년이하집단(M=3.63), 마지막으로 16-20년이하집단(M=3.52)의 순으로 나타났다.

권한위임에 대해 21-25년 이하집단(M=3.49)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 11-15년이상집단(M=3.44), 26-30년이하집단(M=3.43), 6-10년이하집단(M=3.41), 16-20년이하집단(M=3.36), 5년이하집단(M=3.34), 마지막으로 31년이상집단(M=2.92)의 순으로 나타났다.

성과피드백에 대해 26-30년이하집단(M=3.65)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 21-25년이하집단(M=3.51), 11-15년 이하집단(M=3.46), 5년이하집단(M=3.42), 6-10년 이하집단(M=3.40), 16-20년이하집단(M=3.27) 마지막으로 31년이상집단(M=3.07)의 순으로 나타났다.

2-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 임파워먼트의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 임파워먼트에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 52> 근무연수에 따른 임파워먼트 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
임파워 먼트	근무연수	4.00	6	.67	1.38	
	오차	603.94	1253	.48		
	합계	15935.20	1260			

\*\*\* $p < .001$

임파워먼트( $F=1.38$ )에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 근무연수에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 임파워먼트를 행사하는 것에 대한 인식에 대해 차이가 없음을 볼 수 있다.

3-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차는 다음 표53과 같다.

<표 53> 근무연수에 따른 셀프리더십 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	근무연수	사례수	평균	표준편차
자연적보상 전략	5년 이하	555	3.64	0.68
	6-10년 이하	268	3.73	0.65
	11-15년 이하	200	3.77	0.68
	16-20년 이하	102	3.68	0.68
	21=25년 이하	95	3.80	0.73
	26-30년 이하	34	3.86	0.76
	31년 이상	6	3.64	0.85
	소계	1260	3.70	0.68

건설적사고 전략	5년 이하	555	3.72	0.63
	6-10년 이하	268	3.83	0.62
	11-15년 이하	200	3.83	0.65
	16-20년 이하	102	3.82	0.63
	21-25년 이하	95	3.98	0.59
	26-30년 이하	34	4.13	0.70
	31년 이상	6	3.81	0.79
	소계	1260	3.80	0.64
행위전략	5년 이하	555	3.92	0.66
	6-10년 이하	268	4.04	0.65
	11-15년 이하	200	4.01	0.71
	16-20년 이하	102	3.95	0.69
	21-25년 이하	95	4.10	0.61
	26-30년 이하	34	4.19	0.80
	31년 이상	6	4.00	0.89
	소계	1260	3.98	0.67

경상북도 출자·출연기관 근무연수에 따른 셀프리더십 하위요인 중 행위전략(M=3.66, SD=0.74)에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 건설적사고전략(M=3.42, SD=0.81), 자연적보상전략(M=3.38, SD=0.73)의 순으로 나타났다.

셀프리더십의 하위요인을 살펴보면 자연적보상전략에 대해 26-30년이하집단(M=4.02)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 21-25년이하집단(M=3.85), 11-15년 이하집단(M=3.82), 6-10년이하집단(M=3.68), 16-20년이하집단(M=3.52), 5년이하집단(M=3.65), 마지막으로 31년이상집단(M=2.92)의 순으로 나타났다.

건설적사고전략에 대해 26-30년이하집단(M=4.02)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 21-25년이하집단(M=3.85), 11-15년 이하집단(M=3.82), 6-10년이하집단(M=3.68), 16-20년이하집단(M=3.52), 31년이상집단(M=2.92), 마지막으로 5년이하집단(M=3.65)의 순으로 나타났다.

행위전략에 대해 26-30년이하집단(M=3.65)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 21-25년이하집단(M=3.51), 6-10년이하집단(M=3.40), 11-15년 이하집단(M=3.46), 31년이상집단(M=3.07), 16-20년이하집단(M=3.27), 마지막으로 5년이하집단(M=3.42)의 순으로 나타났다.

### 3-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 셀프리더십의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 셀프리더십에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표54 > 근무연수에 따른 셀프리더십 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
셀프 리더십	근무연수	6.66	6	1.11	3.10*	
	오차	448.13	1253	0.36		
	합계	18919.99	1260			

\*p <.001

셀프리더십(F=3.10, p<.001)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 근무연수에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 셀프리더십에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

#### 4-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표55 과 같다.

<표 55> 근무연수에 따른 공공서비스동기 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	근무연수	사례수	평균	표준편차
공익몰입 동정심	5년 이하	555	3.67	0.65
	6-10년 이하	268	3.75	0.66
	11-15년 이하	200	3.75	0.70
	16-20년 이하	102	3.83	0.68
	21-25년 이하	95	3.92	0.56
	26-30년 이하	34	3.98	0.66
	31년 이상	6	3.64	0.70
	소계	1260	3.74	0.66
자기희생	5년 이하	555	3.29	0.75
	6-10년 이하	268	3.40	0.77
	11-15년 이하	200	3.44	0.70
	16-20년 이하	102	3.52	0.70
	21-25년 이하	95	3.63	0.61
	26-30년 이하	34	3.73	0.69
	31년 이상	6	3.50	1.22
	소계	1260	3.40	0.74

경상북도 출자·출연기관 근무연수에 따른 공공서비스동기 하위요인 중 공익몰입동정심(M=3.74 SD=0.66)에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 자기희생(M=3.40, SD=0.74)의 순으로 나타났다.

공공서비스동기의 하위요인을 살펴보면 공익몰입동정심에 대해 26-30년이하집단(M=3.98)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 21-25년이하집단(M=3.92), 16-20년이하집단(M=3.83), 11-15년 이하집단(M=3.75), 6-10년이하집단(M=3.75), 5년이하집단(M=3.67), 마지막으로 31년이상집단(M=3.64)의 순으로 나타났다.

자기희생에 대해 26-30년이하집단(M=3.73)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 21-25년이하집단(M=3.63), 16-20년이하집단(M=3.52), 31년이상집단(M=3.50), 11-15년 이하집단(M=3.44), 6-10년이하집단(M=3.40), 마지막으로 5년이하집단(M=3.29)의 순으로 나타났다.

#### 4-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 공공서비스동기의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 공공서비스동기에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 56> 근무연수에 따른 공공서비스동기 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
관계 지향	근무연수	12.76	6	2.13	5.16***	
	오차	517.04	1253	0.41		
	합계	16556.98	1260			

\*\*\*  $p < .001$

공공서비스동기(F=5.16,  $p < .001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 근무연수에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 공공서비스동기에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

5-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수 에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표 57과 같다.

<표 57> 근무연수에 따른 조직효과성 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	근무연수	사례수	평균	표준편차
직무만족	5년 이하	555	3.18	0.75
	6-10년 이하	268	3.20	0.80
	11-15년 이하	200	3.25	0.82
	16-20년 이하	102	3.24	0.84
	21=25년 이하	95	3.39	0.71
	26-30년 이하	34	3.63	0.80
	31년 이상	6	3.00	0.35
	소계	1260	3.23	0.78
조직몰입	5년 이하	555	3.75	0.75
	6-10년 이하	268	3.86	0.70
	11-15년 이하	200	3.90	0.82
	16-20년 이하	102	3.95	0.70
	21=25년 이하	95	4.07	0.67
	26-30년 이하	34	4.29	0.67
	31년 이상	6	4.00	0.89
	소계	1260	3.85	0.75
조직시민행동	5년 이하	555	3.78	0.63
	6-10년 이하	268	3.87	0.59
	11-15년 이하	200	3.83	0.72
	16-20년 이하	102	3.91	0.59
	21=25년 이하	95	4.05	0.59
	26-30년 이하	34	4.19	0.63
	31년 이상	6	4.13	0.78
	소계	1260	3.85	0.64

경상북도 출자·출연기관 근무연수에 따른 조직효과성 하위요인 중 조직몰입 (M=3.85 SD=0.75)과 조직시민행동(M=3.85 SD=0.64) 에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 직무만족(M=3.23, SD=0.78)의 순으로 나타났다.

조직효과성의 하위요인을 살펴보면 직무만족에 대해 26-30년이하집단(M=3.63)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로 21-25년이하집단(M=3.39), 11-15년 이하집단(M=3.25), 16-20년이하집단(M=3.24), 6-10년이하집단(M=3.20), 5년이하집단(M=3.18), 마지막으로 31년이상집단(M=3.00)의 순으로 나타났다.

조직몰입에 대해 26-30년이하집단(M=4.29)이 가장 높이 나타났으며 그 뒤로

21-25년이하집단(M=4.07), 31년이상집단(M=4.00), 16-20년이하집단(M=3.95), 11-15년 이하집단(M=3.90), 6-10년이하집단(M=3.86), 마지막으로 5년이하집단(M=3.75)의 순으로 나타났다.

조직시민행동에 대해 26-30년이하집단(M=4.19)이 가장 높게 나타났으며 그 뒤로 31년이상집단(M=4.13), 21-25년이하집단(M=4.05), 16-20년이하집단(M=3.91), 6-10년이하집단(M=3.87), 11-15년 이하집단(M=3.83), 마지막으로 5년이하집단(M=3.78)의 순으로 나타났다.

### 5-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 조직효과성 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 근무연수에 따른 조직효과성에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 58> 근무연수에 따른 조직효과성 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
관계 지향	근무연수	12.18	6	2.03	5.17***	
	오차	492.38	1253	0.39		
	합계	17233.86	1260			

\*\*\*p <.001

조직효과성(F=5.17, p<.001)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 근무연수에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직효과성에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

## 5. 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 조직문화, 임파워먼트, 셀프리더십, 공공서비스동기 및 조직효과성의 차이

### 1-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 조직문화의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 조직문화의 평균과 표준편차는 다음 표 59와 같다.

<표 59 > 성별에 따른 조직문화 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	성별	사례수	평균	표준편차
관계지향	남	705	3.64	0.89
	여	555	3.51	0.82
	소계	1260	3.58	0.86
위계지향	남	705	3.47	0.68
	여	555	3.55	0.69
	소계	1260	3.51	0.69
혁신지향	남	705	3.60	0.82
	여	555	3.35	0.76
	소계	1260	3.49	0.80
과업지향	남	705	3.51	0.66
	여	555	3.41	0.59
	소계	1260	3.46	0.63

경상북도 출자·출연기관 성별에 따른 조직문화 하위요인 중 관계지향(M=3.58 SD=0.86)에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 위계지향(M=3.51, SD=0.69), 혁신지향(M=3.49, SD=0.80), 과업지향(M=3.46, SD=0.63)의 순으로 나타났다.

조직문화의 하위요인을 살펴보면 관계지향에 대해 남자집단(M=3.64)이 여자집단(M=3.51) 보다 더 높게 나타났다. 위계지향에 대해 여자집단(M=3.55)이 남자집단(M=3.47) 보다 더 높게 나타났다. 혁신지향에 대해 남자집단(M=3.60)이 여자집단(M=3.35) 보다 더 높게 나타났다. 과업지향에 대해 남자집단(M=3.51)이 여자집단(M=3.41) 보다 더 높게 나타났다.

### 1-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 조직문화의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 조직문화에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

(1) 관계지향

<표 60> 성별에 따른 관계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
관계 지향	성별	5.42	1	5.42	7.34**	
	오차	929.11	1258	0.74		
	합계	17114.72	1260			

\*\*p <.01

관계지향(F=7.34, p<.01)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 성별에 따라 경상북도 출자·출연기관 구성원들이 속한 조직에 대해 관계지향적이라는 인식에서 집단간 차이가 있음을 볼 수 있다.

(2) 위계지향

<표 61> 성별에 따른 위계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
위계 지향	성별	2.02	1	2.02	4.30*	
	오차	592.02	1258	0.47		
	합계	16094.44	1260			

\*p <.05

위계지향(F=4.30, p<.05)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 성별에 따라 경상북도 출자·출연기관 구성원들이 속한 조직에 대해 위계지향적이라는 인식에서 집단간 차이가 있음을 볼 수 있다.

(3) 혁신지향

<표 62> 성별에 따른 혁신지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
혁신 지향	성별	20.26	1	20.26	32.19**	
	오차	791.69	1258	0.63		
	합계	16174.24	1260			

\*\*\*p <.001

혁신지향(F=32.19, p<.001)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 성별에 따라 경상북도 출자·출연기관 구성원들이 속한 조직에 대해 혁신지향적이라는 인식에서 집단간 차이가 있음을 볼 수 있다.

(4) 과업지향

<표63 > 성별에 따른 과업지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
과업 지향	성별	2.78	1	2.78	7.00**	
	오차	500.27	1258	0.40		
	합계	15628.13	1260			

\*\*p <.01

과업지향(F=7.00, p<.01)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 성별에 따라 경상북도 출자·출연기관 구성원들이 속한 조직에 대해 과업지향적이라는 인식에서 집단간 차이가 있음을 볼 수 있다.

2-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차는 다음 표 64 같다.

<표 64> 성별에 따른 임파워먼트 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	성별	사례수	평균	표준편차
참여의사결정	남	705	3.73	0.75
	여	555	3.57	0.72
	소계	1260	3.66	0.74
권한위임	남	705	3.46	0.75
	여	555	3.28	0.70
	소계	1260	3.38	0.73
성과피드백	남	705	3.51	0.83
	여	555	3.31	0.76
	소계	1260	3.42	0.81

경상북도 출자·출연기관 성별에 따른 임파워먼트 하위요인 중 참여의사결정 (M=3.66 SD=0.74)에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로

성과피드백(M=3.42, SD=0.81), 권한위임(M=3.38, SD=0.73)의 순으로 나타났다.

임파워먼트의 하위요인을 살펴보면 참여의사결정에 대해 남자집단(M=3.73)이 여자집단(M=3.57) 보다 더 높게 나타났다. 권한위임에 대해 여자집단(M=3.46)이 남자집단(M=3.28) 보다 더 높게 나타났다. 성과피드백에 대해 남자집단(M=3.51)이 여자집단(M=3.31) 보다 더 높게 나타났다.

### 2-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 임파워먼트의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 임파워먼트에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 64> 성별에 따른 임파워먼트 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
임파워 먼트	성별	10.80	1	10.80	22.75***	
	오차	597.14	1258	0.47		
	합계	15935.20	1260			

\*\*\*  $p < .001$

임파워먼트( $F=22.75, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 성별에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 임파워먼트에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

### 3-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차는 다음 표 65 와 같다.

<표65 > 성별에 따른 셀프리더십 하위요인에 대한 기술통계

(N=1,260)

종속변수	성별	사례수	평균	표준편차
자연적보상 전략	남	705	3.83	0.67
	여	555	3.54	0.66
	소계	1260	3.70	0.68
건설적사고 전략	남	705	3.93	0.61
	여	555	3.63	0.63
	소계	1260	3.80	0.64
행위전략	남	705	4.11	0.64
	여	555	3.82	0.67
	소계	1260	3.98	0.67

경상북도 출자·출연기관 성별에 따른 셀프리더십 하위요인 중 행위전략(M=3.98 SD=0.67)에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 건설적 사고전략(M=3.80, SD=0.64), 자연적보상전략(M=3.70, SD=0.68)의 순으로 나타났다.

셀프리더십의 하위요인을 살펴보면 자연적보상전략에 대해 남자집단(M=3.83)이 여자집단(M=3.54) 보다 더 높게 나타났다. 건설적사고전략에 대해 남자집단(M=3.93)이 여자집단(M=3.63) 보다 더 높게 나타났다. 행위전략에 대해 남자집단(M=4.11)이 여자집단(M=3.82) 보다 더 높게 나타났다.

### 3-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 셀프리더십 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 셀프리더십에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 66 > 성별에 따른 셀프리더십 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
셀프 리더십	성별	27.09	1	27.09	79.69***	
	오차	427.70	1258	0.34		
	합계	18919.99	1260			

\*\*\*  $p < .001$

셀프리더십(F=79.69,  $p < .001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 성별에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 셀프리더십에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

#### 4-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표 67 과 같다.

<표 67 > 성별에 따른 공공서비스동기 하위요인에 대한 기술통계 (N=1260)

종속변수	성별	사례수	평균	표준편차
공익몰입 동정심	남	705	3.86	0.64
	여	555	3.59	0.65
	소계	1260	3.74	0.66
자기희생	남	705	3.54	0.74
	여	555	3.21	0.71
	소계	1260	3.39	0.74

경상북도 출자·출연기관 성별에 따른 공공서비스동기 하위요인 중 공익몰입동정심(M=3.74 SD=0.66)에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 자기희생(M=3.39, SD=0.74)의 순으로 나타났다.

공공서비스동기의 하위요인을 살펴보면 공익몰입동정심에 대해 남자집단(M=3.86)이 여자집단(M=3.59) 보다 더 높게 나타났다. 자기희생에 대해 남자집단(M=3.54)이 여자집단(M=3.21) 보다 더 높게 나타났다.

#### 4-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 공공서비스동기의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 공공서비스동기에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 68 > 성별에 따른 공공서비스동기 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
공공 서비스 동기	성별	27.33	1	27.33	68.43***	
	오차	502.48	1258	0.40		
	합계	16556.98	1260			

\*\*\*  $p < .001$

공공서비스동기( $F=68.43, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 성별에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 공공서비스동기에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

### 5-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표 69과 같다.

<표 69> 성별에 따른 조직효과성 하위요인에 대한 기술통계 (N=1260)

종속변수	성별	사례수	평균	표준편차
직무만족	남	705	3.34	0.83
	여	555	3.09	0.70
	소계	1260	3.23	0.78
조직몰입	남	705	4.00	0.76
	여	555	3.66	0.69
	소계	1260	3.85	0.75
조직시민행동	남	705	3.97	0.63
	여	555	3.70	0.62
	소계	1260	3.85	0.64

경상북도 출자·출연기관 성별에 따른 조직효과성 하위요인 중 조직몰입( $M=3.85, SD=0.75$ )과 조직시민행동( $M=3.85, SD=0.64$ )에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 직무만족( $M=3.23, SD=0.78$ )의 순으로 나타났다.

조직효과성의 하위요인을 살펴보면 직무만족에 대해 남자집단( $M=3.34$ )이 여자집단( $M=3.09$ ) 보다 더 높게 나타났다. 조직몰입에 대해 남자집단( $M=4.00$ )이 여자집단( $M=3.66$ ) 보다 더 높게 나타났다. 조직시민행동에 대해 남자집단( $M=3.97$ )이 여자집단( $M=3.70$ ) 보다 더 높게 나타났다.

## 5-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 조직효과성의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 성별에 따른 조직효과성에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 70> 성별에 따른 조직효과성 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
조직 효과성	성별	25.82	1	25.82	67.85***	
	오차	478.75	1258	0.38		
	합계	17233.86	1260			

\*\*\*  $p < .001$

조직효과성( $F=67.85$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 성별에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직효과성에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

## 6. 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 조직문화, 임파워먼트, 셀프리더십, 공공서비스동기 및 조직효과성의 차이

### 1-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 조직문화의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 조직문화의 평균과 표준편차는 다음 표 71과 같다.

<표 71 > 학력에 따른 조직문화 하위요인에 대한 기술통계

(N=1,260)

종속변수	학력	사례수	평균	표준편차
------	----	-----	----	------

관계지향	고졸 이하	71	3.73	0.90
	전문대 졸	257	3.58	0.81
	대졸	571	3.60	0.86
	대학원 이상	361	3.54	0.89
	소계	1260	3.58	0.86
위계지향	고졸 이하	71	3.69	0.83
	전문대 졸	257	3.56	0.68
	대졸	571	3.51	0.67
	대학원 이상	361	3.43	0.68
	소계	1260	3.51	0.69
혁신지향	고졸 이하	71	3.65	0.80
	전문대 졸	257	3.38	0.78
	대졸	571	3.48	0.80
	대학원 이상	361	3.55	0.82
	소계	1260	3.50	0.80
과업지향	고졸 이하	71	3.69	0.73
	전문대 졸	257	3.37	0.62
	대졸	571	3.46	0.62
	대학원 이상	361	3.50	0.62
	소계	1260	3.46	0.63

경상북도 출자·출연기관 학력에 따른 조직문화 하위요인 중 관계지향(M=3.58, SD=0.86)에 대한 인식이 각각 조직원들에게 가장 높게 나타났고, 다음으로 위계지향(M=3.51, SD=0.69), 혁신지향(M=3.50, SD=0.80), 마지막으로 과업지향(M=3.46, SD=0.63)의 순으로 나타났다.

조직문화성의 하위요인을 살펴보면 관계지향에 대해 고졸이하집단(M=3.73)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대졸집단(M=3.60), 전문대졸집단(M=3.58), 마지막으로 대학원이상집단(M=3.54)으로 나타났다. 위계지향에 대해 고졸이하집단(M=3.69)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 전문대졸집단(M=3.56), 대졸집단(M=3.51), 마지막으로 대학원이상집단(M=3.43)으로 나타났다. 혁신지향에 대해 고졸이하집단(M=3.65)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대학원 이상집단(M=3.55), 대졸집단(M=3.48), 마지막으로 대졸집단(M=3.38)으로 나타났다. 과업지향에 대해 고졸이하집단(M=3.69)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대학원 이상집단(M=3.50), 대졸집단(M=3.46), 마지막으로 대졸집단(M=3.37)으로 나타났다.

## 1-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 조직문화의 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 조직문화에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

### (1) 관계지향

<표 72> 학력에 따른 관계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
관계 지향	학력	2.30	3	.77	1.03	
	오차	932.24	1256	.74		
	합계	17114.72	1260			

관계지향(F=1.03)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 학력에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 관계적으로 인식한 것에 대해 차이가 없음을 볼 수 있다.

### (2) 위계지향

<표 73> 학력에 따른 위계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
위계 지향	학력	5.55	3	1.85	3.95*	a<b,c,d
	오차	588.49	1256	0.47		
	합계	16094.44	1260			

\*p <.05 a=대학원이상, b=대졸, c=전문대졸, d=고졸이하

위계지향(F=3.95 p<.05)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 학력에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 위계지향에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 위계지향(F=3.95 p<.05)에서 유의한 차이가 있었는데, 대학원이상의 집단 보다 대졸, 전문대졸, 고졸 이하의집단에서 조직의 분위기를 더욱 위계적으로 인식하고 있음을 볼 수 있다.

### (3) 혁신지향

<표 74> 학력에 따른 혁신지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
--	-----	----	----	----	---	---------

혁신 지향	학력 오차 합계	6.30 805.66 16174.24	3 1256 1260	2.10 0.64	3.27*	c<b,a,d
----------	----------------	----------------------------	-------------------	--------------	-------	---------

\* $p < .05$  a=대학원이상, b=대졸, c=전문대졸, d=고졸이하

혁신지향( $F=3.27, p<.05$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 학력에 따라 경상북도 출자·출연기관 구성원들이 혁신지향에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 혁신지향( $F=3.27, p<.05$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 전문대졸 집단보다 대졸, 대학원이상, 고졸이하의 집단에서 훨씬 높은 수준으로 조직을 혁신지향적이라고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

#### (4) 과업지향

<표 75> 학력에 따른 과업지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
과업 지향	학력 오차 합계	6.16 496.89 15628.13	3 1256 1260	2.05 0.40	5.19	c,b,a<d

\*\* $p < .01$  a=대학원이상, b=대졸, c=전문대졸, d=고졸이하

과업지향( $F=5.19, p<.01$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 학력에 따라 경상북도 출자·출연기관 구성원들이 과업지향에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 과업지향( $F=5.19, p<.01$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 전문대졸, 대졸, 대학원이상의 집단 보다 고졸이하 집단에서 자신이 속한 조직이 더욱 과업지향적이라고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

#### 2-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차는 다음 표 76 과 같다.

<표 76> 학력에 따른 임파워먼트 하위요인에 대한 기술통계

(N=1,260)

종속변수	학력	사례수	평균	표준편차
참여의사결정	고졸 이하	71	3.85	0.75
	전문대 졸	257	3.58	0.72
	대졸	571	3.65	0.75
	대학원 이상	361	3.69	0.75
	소계	1260	3.66	0.74
권한위임	고졸 이하	71	3.25	0.86
	전문대 졸	257	3.38	0.68
	대졸	571	3.39	0.73
	대학원 이상	361	3.41	0.73
	소계	1260	3.38	0.73
성과피드백	고졸 이하	71	3.54	0.88
	전문대 졸	257	3.36	0.75
	대졸	571	3.44	0.81
	대학원 이상	361	3.41	0.83
	소계	1260	3.42	0.81

경상북도 출자·출연기관 학력에 따른 임파워먼트 하위요인 중 참여의사결정 (M=3.66 SD=0.74)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 성과피드백 (M=3.42, SD=0.81), 마지막으로 권한위임(M=3.38, SD=0.73)의 순으로 나타났다.

임파워먼트의 하위요인을 살펴보면 참여의사결정에 대해 고졸이하집단(M=3.85)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대학원이상집단(M=3.69), 대졸집단 (M=3.65), 마지막으로 전문대졸집단(M=3.58)으로 나타났다. 권한위임에 대해 대학원 이상집단(M=3.41)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대졸집단(M=3.39), 전문대졸집단(M=3.38), 마지막으로 고졸이하집단(M=3.25)으로 나타났다. 성과피드백에 대해 고졸이하집단(M=3.54)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대졸 집단(M=3.44), 대학원이상집단(M=3.41), 마지막으로 전문대졸집단(M=3.36)으로 나타났다.

## 2-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 임파워먼트 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 임파워먼트에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 77> 학력에 따른 임파워먼트 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
임파워 먼트	학력	.84	3	.28	.58	
	오차	607.10	1256	.48		
	합계	15935.20	1260			

임파워먼트(F=0.58)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 학력에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 임파워먼트에 대한 인식에 차이가 없음을 볼 수 있다.

### 3-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차는 다음 표 78 과 같다.

<표 78> 학력에 따른 셀프리더십 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	학력	사례수	평균	표준편차
자연적보상 전략	고졸 이하	71	3.73	0.76
	전문대 졸	257	3.54	0.65
	대졸	571	3.68	0.69
	대학원 이상	361	3.85	0.64
	소계	1260	3.70	0.68
건설적사고 전략	고졸 이하	71	3.87	0.79
	전문대 졸	257	3.65	0.62
	대졸	571	3.78	0.63
	대학원 이상	361	3.93	0.61
	소계	1260	3.80	0.64
행위전략	고졸 이하	71	4.00	0.81
	전문대 졸	257	3.78	0.68
	대졸	571	3.98	0.65
	대학원 이상	361	4.12	0.63
	소계	1260	3.98	0.67

경상북도 출자·출연기관 학력에 따른 셀프리더십 하위요인 중 행위전략(M=3.98 SD=0.67)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 건설적사고전략(M=3.80,

SD=0.64), 마지막으로 자연적보상전략(M=3.70, SD=0.68)의 순으로 나타났다.

셀프리더십의 하위요인을 살펴보면 자연적보상전략에 대해 대학원이상집단(M=3.85)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 고졸이하집단(M=3.73), 대졸집단(M=3.68), 마지막으로 전문대졸집단(M=3.54)으로 나타났다. 건설적사고전략에 대해 대학원이상집단(M=3.93)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 고졸이하집단(M=3.87), 대졸집단(M=3.78), 마지막으로 전문대졸집단(M=3.65)으로 나타났다. 행위전략에 대해 대학원이상집단(M=4.12)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 고졸이하집단(M=4.00), 대졸집단(M=3.98), 마지막으로 전문대졸집단(M=3.78)으로 나타났다.

### 3-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 셀프리더십 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 셀프리더십에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 79> 학력에 따른 셀프리더십 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
셀프 리더십	학력	15.05	3	5.02	14.33***	c<b, d, a
	오차	439.73	1256	0.35		
	합계	18919.99	1260			

\*\*\* $p < .001$  a=대학원이상, b=대졸, c=전문대졸, d=고졸이하

셀프리더십( $F=14.33, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 학력에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직에서 셀프리더십의 발휘에 대해 인식하는 것에 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 셀프리더십( $F=14.33, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 전문대졸 집단이 제일 낮은 인식을 갖고 있었으며, 대졸, 고졸이하, 대학원 이상의 집단에서 셀프리더십을 발휘하는 것에 대한 높은 인식을 보이고 있는 것으로 나타났다.

### 4-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표80 과 같다.

<표 80> 학력에 따른 공공서비스동기 하위요인에 대한 기술통계 (N=1260)

종속변수	학력	사례수	평균	표준편차
공익몰입 동정심	고졸 이하	71	3.90	0.73
	전문대 졸	257	3.66	0.62
	대졸	571	3.69	0.67
	대학원 이상	361	3.85	0.63
	소계	1260	3.74	0.66
자기희생	고졸 이하	71	3.74	0.78
	전문대 졸	257	3.28	0.70
	대졸	571	3.34	0.74
	대학원 이상	361	3.48	0.74
	소계	1260	3.39	0.74

경상북도 출자·출연기관 학력에 따른 공공서비스동기 하위요인 중 공익몰입동정심(M=3.74 SD=0.66)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 자기희생(M=3.39, SD=0.74)의 순으로 나타났다.

공공서비스동기의 하위요인을 살펴보면 공익몰입동정심에 대해 고졸이하집단(M=3.90)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대학원이상집단(M=3.85), 대졸집단(M=3.69), 마지막으로 전문대졸집단(M=3.66)으로 나타났다. 자기희생에 대해 고졸이하집단(M=3.74)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대학원이상집단(M=3.48), 대졸집단(M=3.34), 마지막으로 전문대졸집단(M=3.28)으로 나타났다.

#### 4-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 공공서비스동기 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 공공서비스동기에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 81> 학력에 따른 공공서비스동기 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
--	-----	----	----	----	---	---------

공공 서비스 동기	학력 오차 합계	11.73 518.08 16556.98	3 1256 1260	3.91 0.41	9.48***	c<b, a<d
-----------------	----------------	-----------------------------	-------------------	--------------	---------	----------

\*\*\* $p < .001$  a=대학원 이상, b=대졸, c=전문대졸, d=고졸이하

공공서비스동기( $F=9.48, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 학력에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직에서 공공서비스동기에 대해 인식하는 것에 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 공공서비스동기( $F=9.48, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 전문대졸, 대졸 집단이 제일 낮은 인식을 갖고 있었으며, 다음으로 대학원 이상의 집단, 제일 높은 공공서비스동기를 지니고 있는 집단은 고졸이하 집단으로 나타났다.

#### 5-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표 82 과 같다.

<표 82> 학력에 따른 조직효과성 하위요인에 대한 기술통계 (N=1260)

종속변수	학력	사례수	평균	표준편차
직무만족	고졸 이하	71	3.44	0.89
	전문대 졸	257	3.10	0.72
	대졸	571	3.25	0.79
	대학원 이상	361	3.25	0.78
	소계	1260	3.23	0.78
조직몰입	고졸 이하	71	4.09	0.76
	전문대 졸	257	3.72	0.71
	대졸	571	3.83	0.76
	대학원 이상	361	3.93	0.73
	소계	1260	3.85	0.75

조직시민행동	고졸 이하	71	4.06	0.72
	전문대 졸	257	3.72	0.60
	대졸	571	3.84	0.66
	대학원 이상	361	3.92	0.59
	소계	1260	3.85	0.64

경상북도 출자·출연기관 학력에 따른 조직효과성 하위요인 중 조직몰입(M=3.98 SD=0.67)과 조직시민행동(M=3.98 SD=0.67)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 직무만족(M=3.70, SD=0.68)의 순으로 나타났다.

조직효과성의 하위요인을 살펴보면 직무만족에 대해 고졸이하집단(M=3.85)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대학원이상집단(M=3.73), 대졸집단(M=3.68)이 두 번째, 마지막으로 전문대졸집단(M=3.54)으로 나타났다. 조직몰입에 대해 고졸이하집단(M=3.85)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대학원 이상집단(M=3.73), 대졸집단(M=3.68), 마지막으로 전문대졸집단(M=3.54)으로 나타났다. 조직시민행동에 대해 고졸이하집단(M=3.85)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 대학원이상집단(M=3.73), 대졸집단(M=3.68), 마지막으로 전문대졸집단(M=3.54)으로 나타났다.

## 5-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 조직효과성 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 학력에 따른 조직효과성에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 83> 학력에 따른 조직효과성 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
조직 효과성	학력	9.04	3	3.01	7.63***	c, b<a, d
	오차	495.53	1256	0.39		
	합계	17233.86	1260			

\*\*\* $p < .001$  a=대학원이상, b=대졸, c=전문대졸, d=고졸이하

조직효과성( $F=7.63, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 학력에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직에 대한 조직효과성을 인식하는 것에 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 조직효과성( $F=7.63, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 전문대졸, 대졸 집단 보다

대학원이상, 고졸이하의 집단에서 높은 인식을 보이고 있는 것으로 나타났다.

## 7. 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 조직문화, 임파워먼트, 셀프리더십, 공공서비스동기 및 조직효과성의 차이

### 1-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 조직문화의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 조직문화의 평균과 표준편차는 다음 표 84 과 같다.

<표 84> 담당업무에 따른 조직문화 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	담당업무	사례수	평균	표준편차
관계지향	기술, 시설	148	3.70	0.76
	홍보	52	3.55	0.94
	재무회계	89	3.66	0.86
	기획	109	3.58	0.92
	총무인사	85	3.80	0.77
	연구	169	3.43	0.87
	의료	284	3.55	0.78
	기타	324	3.57	0.95
	소계	1260	3.58	0.86
위계지향	기술, 시설	148	3.54	0.61
	홍보	52	3.56	0.86
	재무회계	89	3.47	0.73
	기획	109	3.54	0.71
	총무인사	85	3.42	0.60
	연구	169	3.39	0.70
	의료	284	3.52	0.65
	기타	324	3.56	0.71
	소계	1260	3.51	0.69

혁신지향	기술, 시설	148	3.69	0.69
	홍보	52	3.43	0.89
	재무회계	89	3.63	0.78
	기획	109	3.64	0.80
	총무인사	85	3.70	0.72
	연구	169	3.44	0.82
	의료	284	3.22	0.76
	기타	324	3.53	0.83
	소계	1260	3.49	0.80
과업지향	기술, 시설	148	3.51	0.55
	홍보	52	3.50	0.72
	재무회계	89	3.58	0.67
	기획	109	3.57	0.60
	총무인사	85	3.56	0.55
	연구	169	3.47	0.62
	의료	284	3.31	0.62
	기타	324	3.48	0.67
	소계	1260	3.46	0.63

경상북도 출자·출연기관 담당업무에 따른 조직문화 하위요인 중 관계지향(M=3.58 SD=0.86)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 위계지향(M=3.51 SD=0.69) 혁신지향(M=3.49, SD=0.80), 마지막으로 과업지향(M=3.46 SD=0.63)의 순으로 나타났다.

조직문화의 하위요인을 살펴보면 관계지향에 대해 총무인사(M=3.80)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 기술, 시설(M=3.70), 재무회계(M=3.66), 기획(M=3.58), 기타(M=3.57), 의료(M=3.55), 홍보(M=3.55), 마지막으로 연구(M=3.43)로 나타났다.

위계지향에 대해 홍보(M=3.56)과 기타(M=3.56)가 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 기술, 시설(M=3.54), 기획(M=3.54)이 두번째, 의료(M=3.52), 재무회계(M=3.47), 총무, 인사(M=3.42), 마지막으로 연구(M=3.39)로 나타났다.

혁신지향에 대해 총무인사(M=3.70)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 기술, 시설(M=3.69), 기획(M=3.64), 재무회계(M=3.63), 기타(M=3.53), 연구(M=3.44), 홍보(M=3.43), 마지막으로 의료팀(M=3.22)로 나타났다.

과업지향에 대해 재무회계(M=3.58)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 기획(M=3.57), 총무인사팀(M=3.56), 기술, 시설(M=3.51), 홍보(M=3.50), 기타(M=3.48), 연구(M=3.47), 마지막으로 의료(M=3.31)로 나타났다.

## 1-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 조직문화 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 조직문화에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

(1) 관계지향

<표 85> 담당업무에 따른 관계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
관계 지향	담당업무	10.74	7	1.53	2.08*	
	오차	923.79	1252	0.74		
	합계	17114.72	1260			

\* $p < .05$

관계지향( $F=2.08$ ,  $p<.05$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 담당업무에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직을 관계적으로 인식한 것에 대해 차이가 있음을 볼 수 있다.

(2) 위계지향

<표 86> 담당업무에 따른 위계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
위계 지향	담당업무	4.51	7	.64	1.37	
	오차	589.53	1252	.47		
	합계	16094.44	1260			

위계지향( $F=1.37$ )에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 학력에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 위계지향에 대한 인식에서 차이가 없음을 볼 수 있다.

(3) 혁신지향

<표 87> 담당업무에 따른 혁신지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
혁신 지향	담당업무	35.12	7	5.02	8.09***	a,b,c,h<e, f,g,d
	오차	776.83	1252	0.62		
	합계	16174.24	1260			

\*\*\* $p < .001$  a=의료, b=홍보, c=연구, d=총무인사, e=재무회계, f=기획, g=기술, 시설, h=기타

혁신지향( $F=8.09, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 담당업무에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 혁신지향에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 혁신지향( $F=8.09, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었는데, 의료, 홍보, 연구, 기타 집단보다 재무회계, 기획, 기술, 총무인사 집단이 조직을 혁신지향적이라고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

(4) 과업지향

<표 88> 담당업무에 따른 과업지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
과업 지향	담당업무	10.57	7	1.51	3.84***	
	오차	492.48	1252	0.39		
	합계	15628.13	1260			

\*\*\* $p <.001$

과업지향( $F=3.84, p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 담당업무에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 과업지향에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

2-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차는 다음 표 89과 같다.

<표 89> 담당업무에 따른 임파워먼트 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	담당업무	사례수	평균	표준편차
------	------	-----	----	------

참여의사결정	기술, 시설	148	3.71	0.69
	홍보	52	3.68	0.87
	재무회계	89	3.79	0.68
	기획	109	3.76	0.77
	총무인사	85	3.86	0.62
	연구	169	3.56	0.78
	의료	284	3.52	0.72
	기타	324	3.68	0.76
	소계	1260	3.66	0.74
권한위임	기술, 시설	148	3.47	0.69
	홍보	52	3.32	0.90
	재무회계	89	3.48	0.68
	기획	109	3.45	0.83
	총무인사	85	3.56	0.63
	연구	169	3.33	0.65
	의료	284	3.32	0.65
	기타	324	3.34	0.81
	소계	1260	3.38	0.73
성과피드백	기술, 시설	148	3.55	0.74
	홍보	52	3.38	0.97
	재무회계	89	3.58	0.73
	기획	109	3.47	0.90
	총무인사	85	3.61	0.68
	연구	169	3.27	0.84
	의료	284	3.28	0.76
	기타	324	3.46	0.84
	소계	1260	3.42	0.81

경상북도 출자·출연기관 담당업무에 따른 임파워먼트 하위요인 중 참여의사결정 (M=3.66 SD=0.74)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 성과피드백 (M=3.38 SD=0.73), 마지막으로 권한위임(M=3.42, SD=0.81)의 순으로 나타났다.

임파워먼트의 하위요인을 살펴보면 참여의사결정에 대해 총무인사(M=3.86)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 재무회계(M=3.79), 기획(M=3.76), 기술, 시설(M=3.71), 홍보(M=3.68), 기타(M=3.68), 연구(M=3.56), 마지막으로 의료(M=3.52)으로 나타났다.

권한위임에 대해 총무인사(M=3.56)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 재무회계 (M=3.48), 기술, 시설(M=3.47), 기획(M=3.45), 기타(M=3.34), 연구(M=3.33), 마지막으로 연구(M=3.32), 의료(M=3.32)로 나타났다. 성과피드백에 대해 총무인사(M=3.61)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 재무회계(M=3.58), 기술시설(M=3.55), 기획 (M=3.47), 기타(M=3.46), 홍보(M=3.38), 의료(M=3.28), 마지막으로 연구(M=3.27)로 나타났다.

### 2-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 임파워먼트 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 임파워먼트에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 90> 담당업무에 따른 임파워먼트 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
임파워 먼트	담당업무	11.73	7	1.68	3.52	
	오차	596.21	1252	0.48		
	합계	15935.20	1260			

\*\*\*  $p < .001$

임파워먼트( $F=3.52$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 직위에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 임파워먼트에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다.

### 3-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차는 다음 표91과 같다.

<표 91> 담당업무에 따른 셀프리더십 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	담당업무	사례수	평균	표준편차
자연적보상 전략	기술, 시설	148	3.83	0.62
	홍보	52	3.83	0.70
	재무회계	89	3.82	0.60
	기획	109	3.92	0.70
	총무인사	85	3.74	0.65
	연구	169	3.74	0.65
	의료	284	3.44	0.65
	기타	324	3.71	0.71
	소계	1260	3.70	0.68

건설적사고 전략	기술, 시설	148	3.86	0.61
	홍보	52	3.85	0.68
	재무회계	89	3.87	0.61
	기획	109	3.94	0.64
	총무인사	85	3.87	0.56
	연구	169	3.78	0.60
	의료	284	3.60	0.61
	기타	324	3.86	0.68
	소계	1260	3.80	0.64
행위전략	기술, 시설	148	4.03	0.61
	홍보	52	4.09	0.72
	재무회계	89	4.12	0.61
	기획	109	4.10	0.61
	총무인사	85	4.08	0.56
	연구	169	4.04	0.65
	의료	284	3.73	0.67
	기타	324	4.04	0.72
	소계	1260	3.98	0.67

경상북도 출자·출연기관 담당업무에 따른 셀프리더십 하위요인 중 행위전략(M=3.98 SD=0.67)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 건설적사고전략(M=3.80 SD=0.64), 마지막으로 자연적보상전략(M=3.70, SD=0.68)의 순으로 나타났다.

셀프리더십의 하위요인을 살펴보면 자연적보상전략에 대해 기획(M=3.86)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 기술, 시설(M=3.79), 홍보(M=3.76)가 두 번째, 재무회계(M=3.71), 총무인사(M=3.68), 연구(M=3.68), 기타(M=3.56), 마지막으로 의료(M=3.52)로 나타났다.

건설적사고전략에 대해 기획(M=3.94)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 재무회계(M=3.87), 총무인사(M=3.87)가 두 번째로, 기술, 시설(M=3.86), 기타(M=3.86)가 각각 세 번째로, 홍보(M=3.85), 연구(M=3.78), 마지막으로 의료(M=3.60)로 나타났다.

행위전략에 대해 재무회계(M=4.12)가 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 기획(M=4.10), 홍보(M=4.09), 총무인사(M=4.08), 연구(M=4.04), 기타(M=4.04), 기술, 시설(M=4.03), 마지막으로 의료(M=3.73)로 나타났다.

### 3-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 셀프리더십 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 셀프리더십에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 92> 담당업무에 따른 셀프리더십 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
셀프 리더십	담당업무	22.08	7	3.15	9.13***	a<c, h, d, g, b, e, f
	오차	432.71	1252	0.35		
	합계	18919.99	1260			

\*\*\*p <.001 a=의료, b=홍보, c=연구, d=총무인사, e=재무회계, f=기획, g=기술, 시설, h=기타

셀프리더십(F=9.13, p<.001)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 담당업무에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 셀프리더십에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 의료 집단이 제일 낮은 셀프리더십에 대한 인식을 지니고 있었고, 나머지 집단에서는 상대적으로 높은 셀프리더십에 대한 인식을 지니고 있음이 나타났다.

#### 4-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표 93 과 같다.

<표 93> 담당업무에 따른 공공서비스동기 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	담당업무	사례수	평균	표준편차
공익몰입 동정심	기술, 시설	148	3.81	0.60
	홍보	52	3.84	0.72
	재무회계	89	3.80	0.66
	기획	109	3.79	0.69
	총무인사	85	3.86	0.56
	연구	169	3.71	0.66
	의료	284	3.56	0.66
	기타	324	3.81	0.66
	소계	1260	3.74	0.66

자기희생	기술,시설	148	3.54	0.66
	홍보	52	3.50	0.78
	재무회계	89	3.33	0.82
	기획	109	3.48	0.74
	총무인사	85	3.56	0.64
	연구	169	3.34	0.73
	의료	284	3.20	0.73
	기타	324	3.45	0.76
	소계	1260	3.39	0.74

경상북도 출자·출연기관 담당업무에 따른 공공서비스동기 하위요인 중 공익몰입동정심(M=3.74 SD=0.66)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 자기희생(M=3.39, SD=0.74)의 순으로 나타났다.

공공서비스동기의 하위요인을 살펴보면 공익몰입동정심에 대해 총무인사(M=3.86)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 홍보(M=3.84), 기술,시설(M=3.81)과 기타(M=3.81)가 세번째, 재무회계(M=3.80), 기획(M=3.79), 연구(M=3.71), 마지막으로 의료(M=3.56)로 나타났다.

자기희생에 대해 총무인사(M=3.56)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 기획(M=3.54), 홍보(M=3.50), 기획(M=3.48), 기타(M=3.45), 연구(M=3.34), 재무회계(M=3.33), 마지막으로 의료(M=3.20)로 나타났다.

#### 4-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 공공서비스동기 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 공공서비스동기에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 94> 담당업무에 따른 공공서비스동기 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
공공 서비스 동기	담당업무	16.53	7	2.36	5.76***	a<c, e, h, f, b, g, d
	오차	513.28	1252	0.41		
	합계	16556.98	1260			

\*\*\*p <.001 a=의료, b=홍보, c=연구, d=총무인사, e=재무회계, f=기획, g=기술, 시설, h=기타

공공서비스동기(F=5.76, p<.001)에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 담당업무에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 공공서비스동기에 대한 인식에서 차이가 있

음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 의료 집단이 제일 낮은 공공서비스동기에 대한 인식을 지니고 있었고, 나머지 집단에서는 상대적으로 높은 공공서비스동기에 대한 인식을 지니고 있음이 나타났다.

### 5-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표 95와 같다.

<표 95> 담당업무에 따른 조직효과성 하위요인에 대한 기술통계 (N=1,260)

종속변수	담당업무	사례수	평균	표준편차
직무만족	기술, 시설	148	3.41	0.77
	홍보	52	3.29	0.89
	재무회계	89	3.38	0.70
	기획	109	3.28	0.79
	총무인사	85	3.51	0.70
	연구	169	3.04	0.80
	의료	284	2.99	0.64
	기타	324	3.31	0.84
	소계	1260	3.23	0.78
조직몰입	기술, 시설	148	4.08	0.71
	홍보	52	3.90	0.77
	재무회계	89	3.90	0.66
	기획	109	3.91	0.79
	총무인사	85	4.02	0.64
	연구	169	3.82	0.73
	의료	284	3.59	0.70
	기타	324	3.91	0.78
	소계	1260	3.85	0.75
조직시민행동	기술, 시설	148	3.92	0.59
	홍보	52	3.88	0.72
	재무회계	89	3.91	0.60
	기획	109	3.95	0.63
	총무인사	85	3.94	0.57
	연구	169	3.76	0.61
	의료	284	3.65	0.62
	기타	324	3.97	0.66
	소계	1260	3.85	0.64

경상북도 출자·출연기관 담당업무에 따른 조직효과성 하위요인 중 조직몰입(M=3.85 SD=0.75)과 조직시민행동(M=3.85 SD=0.64)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 직무만족(M=3.23, SD=0.78)의 순으로 나타났다.

조직효과성의 하위요인을 살펴보면 직무만족에 대해 총무인사(M=3.51)가 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 다음으로 기술,시설(M=3.41), 재무회계(M=3.38), 기타(M=3.31), 홍보(M=3.29), 기획(M=3.28), 연구(M=3.04), 마지막으로 의료(M=2.99)로 나타났다.

조직몰입에 대해 기술,시설(M=4.08)이 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 총무인사(M=4.02), 기획(M=3.91), 기타(M=3.91), 홍보(M=3.90), 재무회계(M=3.90), 연구(M=3.82), 마지막으로 의료(M=3.59)로 나타났다.

조직시민행동에 대해 기타(M=3.97)가 제일 높은 인식을 지니고 있었고, 기획(M=3.95), 총무인사(M=3.94), 기술,시설(M=3.92), 재무회계(M=3.91), 홍보(M=3.88), 연구(M=3.76), 마지막으로 의료(M=3.65)로 나타났다.

### 5-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 조직효과성 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 담당업무에 따른 조직효과성에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 96> 담당업무에 따른 조직효과성 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
공공	담당업무	27.26	7	3.89	10.21***	
서비스	오차	477.31	1252	0.38		a<c, b, f, h,
동기	합계	17233.86	1260			e, g, d

\*\*\*  $p < .001$  a=의료, b=홍보, c=연구, d=총무인사, e=재무회계, f=기획, g=기술, 시설, h=기타

조직효과성( $F=10.21$ ,  $p<.001$ )에서 유의한 차이가 나타났다. 이는 담당업무에 따라 경상북도출자·출연기관 구성원들이 조직효과성에 대한 인식에서 차이가 있음을 볼 수 있다. 집단간의 차이를 알아보기 위하여 Scheffe 사후검증을 한 결과 의료 집단이 제일 낮은 조직효과성에 대한 인식을 지니고 있었고, 나머지 집단에서는 상대적으로 높은 조직효과성에 대한 인식을 지니고 있음이 나타났다.

8. 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 조직문화, 임파워먼트, 셀프리더십, 공공서비스동기 및 조직효과성의 차이

1-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 조직문화의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 조직문화의 평균과 표준편차는 다음 표 97과 같다.

<표97 > 직군에 따른 조직문화 하위요인에 대한 기술통계

종속변수	직군	사례수	평균	표준편차
관계지향	정규직	975	3.58	0.86
	계약직	285	3.60	0.88
	소계	1260	3.58	0.86
위계지향	정규직	975	3.49	0.67
	계약직	285	3.56	0.72
	소계	1260	3.51	0.69
혁신지향	정규직	975	3.48	0.81
	계약직	285	3.53	0.77
	소계	1260	3.49	0.80
과업지향	정규직	975	3.46	0.63
	계약직	285	3.49	0.65
	소계	1260	3.46	0.63

경상북도 출자·출연기관 직군에 따른 조직문화 하위요인 중 관계지향(M=3.58, SD=0.86)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 위계지향(M=3.51, SD=0.69), 혁신지향(M=3.49, SD=0.80) 마지막으로 과업지향(M=3.46, SD=0.63)의 순으로 나타났다.

조직문화의 하위요인을 살펴보면 관계지향에 대해 계약직(M=3.60)이 정규직(M=3.58)보다 더 높은 인식 수준을 보였다. 위계지향에 대해 계약직(M=3.56)이 정규직(M=3.49)보다 더 높은 인식 수준을 보였다. 혁신지향에 대해 계약직(M=3.53)이 정규직(M=3.48)보다 더 높은 인식 수준을 보였다. 과업지향에 대해 계약직(M=3.49)이 정규직(M=3.46)보다 더 높은 인식 수준을 보였다.

## 1-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 조직문화 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 조직문화에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

### (1) 관계지향

<표 98 > 직군에 따른 관계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
관계 지향	직군	.08	1	.08	.11	
	오차	934.45	1258	.74		
	합계	17114.72	1260			

관계지향(F=0.11)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 직군에 따른 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 관계지향에 대한 인식에는 차이가 없음을 볼 수 있다.

### (2) 위계지향

<표 99> 직군에 따른 위계지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
위계 지향	직군	1.12	1	1.12	2.38	
	오차	592.92	1258	0.47		
	합계	16094.44	1260			

위계지향(F=2.38)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 직군에 따른 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 위계지향에 대한 인식에는 차이가 없음을 볼 수 있다.

### (3) 혁신지향

<표 100> 직군에 따른 혁신지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
혁신 지향	직군	.64	1	.64	.99	
	오차	811.32	1258	.64		
	합계	16174.24	1260			

혁신지향(F=0.99)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 직군에 따른 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 혁신지향에 대한 인식에는 차이가 없음을 볼 수 있다.

(4) 과업지향

<표 101> 직군에 따른 과업지향 조직문화 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
과업 지향	직군	.28	1	.28	.69	
	오차	502.78	1258	.40		
	합계	15628.13	1260			

과업지향(F=0.69)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 직군에 따른 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 과업지향에 대한 인식에는 차이가 없음을 볼 수 있다.

2-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 임파워먼트의 평균과 표준편차는 다음 표 102과 같다.

<표 102> 직군에 따른 임파워먼트 하위요인에 대한 기술통계

종속변수	직군	사례수	평균	표준편차
참여의사결정	정규직	975	3.65	0.76
	계약직	285	3.68	0.69
	소계	1260	3.66	0.74
권한위임	정규직	975	3.39	0.73
	계약직	285	3.34	0.73
	소계	1260	3.38	0.73
성과피드백	정규직	975	3.41	0.82
	계약직	285	3.47	0.77
	소계	1260	3.42	0.81

경상북도 출자·출연기관 직군에 따른 임파워먼트 하위요인 중 참여의사결정(M=3.66, SD=0.74)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 성과피드백(M=3.42, SD=0.81), 마지막으로 권한위임(M=3.38, SD=0.74)의 순으로 나타났다.

임파워먼트의 하위요인을 살펴보면 참여의사결정에 대해 계약직(M=3.68)이 정규직(M=3.65)보다 더 높은 인식 수준을 보였다. 권한위임에 대해 정규직(M=3.39)이 계약직(M=3.39)보다 더 높은 인식 수준을 보였다. 성과피드백에 대해 계약직(M=3.47)이 정규직(M=3.42)보다 더 높은 인식 수준을 보였다.

## 2-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 임파워먼트 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 임파워먼트에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 103> 직군에 따른 임파워먼트 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
임파워 먼트	직군	.02	1	.02	.05	
	오차	607.92	1258	.48		
	합계	15935.20	1260			

임파워먼트(F=0.05)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 직군에 따른 경상북도출자·출연기관 구성원들의 임파워먼트에 대한 인식에는 차이가 없음을 볼 수 있다.

## 3-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 셀프리더십의 평균과 표준편차는 다음 표 104 과 같다.

<표 104> 직군에 따른 셀프리더십 하위요인에 대한 기술통계

종속변수	직군	사례수	평균	표준편차
자연적보상 전략	정규직	975	3.71	0.69
	계약직	285	3.68	0.67
	소계	1260	3.70	0.68

건설적사고 전략	정규직	975	3.80	0.62
	계약직	285	3.78	0.68
	소계	1260	3.80	0.64
행위전략	정규직	975	3.98	0.68
	계약직	285	3.98	0.65
	소계	1260	3.98	0.67

경상북도 출자·출연기관 직군에 따른 셀프리더십 하위요인 중 행위전략(M=3.98, SD=0.67)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 건설적사고전략(M=3.80, SD=0.64), 마지막으로 자연적보상전략(M=3.70, SD=0.68)의 순으로 나타났다.

셀프리더십의 하위요인을 살펴보면 자연적보상전략에 대해 정규직(M=3.71)이 계약직(M=3.68)보다 더 높은 인식 수준을 보였다. 건설적사고전략에 대해 정규직(M=3.80)이 계약직(M=3.78)보다 더 높은 인식 수준을 보였다. 행위전략에 대해 정규직(M=3.98)과 계약직(M=3.98)이 동일한 인식 수준을 보였다.

### 3-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 셀프리더십 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 셀프리더십에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 105> 직군에 따른 셀프리더십 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
셀프 리더십	직군	.08	1	.08	.22	
	오차	454.71	1258	.36		
	합계	18919.99	1260			

셀프리더십(F=0.22)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 직군에 따른 경상북도출자·출연기관 구성원들의 셀프리더십에 대한 인식에는 차이가 없음을 볼 수 있다.

### 4-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차

차는 다음 표 106 과 같다.

<표 106> 직군에 따른 공공서비스동기 하위요인에 대한 기술통계

종속변수	직군	사례수	평균	표준편차
공익몰입 동정심	정규직	975	3.74	0.66
	계약직	285	3.75	0.64
	소계	1260	3.74	0.66
자기희생	정규직	975	3.39	0.74
	계약직	285	3.40	0.75
	소계	1260	3.39	0.74

경상북도 출자·출연기관 직군에 따른 공공서비스동기 하위요인 중 공익몰입동정심 (M=3.74, SD=0.66)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 자기희생(M=3.39, SD=0.74)의 순으로 나타났다.

공공서비스동기의 하위요인을 살펴보면 공익몰입동정심에 대해 계약직(M=3.75)이 정규직(M=3.74)보다 더 높은 인식 수준을 보였다. 자기희생에 대해 계약직(M=3.40)이 정규직(M=3.39)보다 더 높은 인식 수준을 보였다.

#### 4-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 공공서비스동기 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 공공서비스동기에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 107> 직군에 따른 공공서비스동기 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
공공 서비스 동기	직군	.02	1	.02	.05	
	오차	529.78	1258	.42		
	합계	16556.98	1260			

공공서비스동기(F=0.05)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 직군에 따른 경상북도출자·출연기관 구성원들의 공공서비스동기에 대한 인식에는 차이가 없음을 볼 수 있다.

### 5-1) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 조직효과성의 평균과 표준편차

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 공공서비스동기의 평균과 표준편차는 다음 표 108 과 같다.

<표 108> 직군에 따른 조직효과성 하위요인에 대한 기술통계

종속변수	직군	사례수	평균	표준편차
직무만족	정규직	975	3.22	0.79
	계약직	285	3.26	0.75
	소계	1260	3.23	0.78
조직몰입	정규직	975	3.87	0.75
	계약직	285	3.79	0.73
	소계	1260	3.85	0.75
조직시민행동	정규직	975	3.85	0.64
	계약직	285	3.85	0.62
	소계	1260	3.85	0.64

경상북도 출자·출연기관 직군에 따른 조직효과성 하위요인 중 조직몰입(M=3.85, SD=0.75)과 조직시민행동(M=3.85, SD=0.64)에 대한 인식이 가장 높게 나타났고, 다음으로 직무만족(M=3.23, SD=0.78)의 순으로 나타났다.

조직효과성의 하위요인을 살펴보면 직무만족에 대해 계약직(M=3.26)이 정규직(M=3.22)보다 더 높은 인식 수준을 보였다. 조직몰입에 대해 정규직(M=3.87)이 계약직(M=3.79)보다 더 높은 인식 수준을 보였다. 조직시민행동에 대해 정규직(M=3.85)과 계약직(M=3.85)이 동일한 인식 수준을 보였다.

### 5-2) 경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 조직효과성 인식

경상북도 출자·출연기관 구성원들의 직군에 따른 조직효과성에 대한 인식의 차이는 다음과 같다.

<표 109> 직군에 따른 조직효과성 인식

	분산원	SS	df	MS	F	Scheffe
--	-----	----	----	----	---	---------

조직 효과성	직군 오차 합계	.04 504.53 17233.86	1 1258 1260	.04 .40	.10	
-----------	----------------	---------------------------	-------------------	------------	-----	--

조직효과성(F=0.10)에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 직군에 따른 경상북도출자·출연기관 구성원들의 조직효과성에 대한 인식에는 차이가 없음을 볼 수 있다.

## <참고문헌>

- 강황목(2015). 경상북도 출자·출연 기관 경영평가 제도에 대한 메타평가. 경북대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 권경득, 여영현(2008). 지방공공기관의 조직문화, 리더십 및 구성원의 직무행태에 관한 비교 연구. 한국 행정연구, 17(1): 163-190.
- 국민권익위원회(2012). 국민권익위원회 의결: 자치단체 출자·출연기관 운영 투명성 제고. 2012. 5. 21일 발표
- 금창호, 권오철, 김건위, 구찬동(2014). 지방자치단체 출자·출연기관 인사·조직운영 개선방안. 한국지방행정연구원 연구보고서.
- 김렬, 유근환(2008). 지방자치단체 준정부조직의 성격유형에 관한 실증 연구. 한국 행정논집, 20(1), 211-236.
- 김영재, 김재구, 이동명(2007). 조직행동론. 서울: 무역경영사
- 김은희, 김효순, 박희서(2008). 지방정부의 조직환경적 특성이 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 지방정부연구, 12(4), 7-32.
- 김정필, 조경호(2005). 지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계: 경쟁가치모형의 적용. 지방행정연구, 19(4), 59-91.
- 김호정(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보, 36(4), 87-105.
- (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로. 한국행정학보, 37(4), 103-124.
- 라휘문, 김영희(2003). 지방정부조직의 행정서비스 수준 제고방향: 행정서비스현장에 대한 관료요소의 탐색. 한국정책학회 추계학술발표논문집, 103-128.
- 류춘호(2013). 지방정부의 출자, 출연기관 운영실태와 공공감사 접근 전략. 한국행정학회, 동계학술대회 자료집, 877-905.
- 박부희(2010). 대구광역시 보조금 지급의 문제점과 개선방안: 공사·공단 및 출자·출연기관을 중심으로. 경북대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 여영현(2008). 지방재정 운용의 효율성 증진방안: 지방 공기업 및 출자·출연기관의 효율성 증진방안. 지방재정과 지방세, 4, 48-64.
- 원구환(2007). 신정부의 지방재정 발전전략: 지방공기업 및 출자, 출연기관의 효율성 증진방안. 지방재정(6), 48-61.
- 이광주(2011). 조직문화가 변혁적 리더십과 조직효과성에 미치는 효과-성남시 행정기관을 중

- 심으로. 경원대학교 대학원 박사학위논문.
- 이구영, 전진석(2014). 행정조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 농촌진흥청을 중심으로. *정부와 정책*, 6(2), 129~154.
- 이근주. (2005). PSM과 공무원의 업무성과. *한국사회와 행정연구*, 12(1): 81-104.
- 이상철(2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구, *한국행정학보*, 46(4), 181~205.
- 이석준(2014). 창조경제실현을 위한 공공기관의 역할. 제 38회 공공정책 포럼 주제발표.
- 이우창(2015). 정부 출자·출연 기관의 효율적 경영방안에 관한 연구: 전문생산기술연구소를 중심으로. 전북대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 이환범(2008). 기초자치단체 행정역량 강화를 위한 행정문화 혁신에 관한 연구. 「*한국정책과학학회보*」, 12(1): 19-43.
- 임채숙(2009). 「행정조직문화와 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 - 경상남도 기초자치단체를 중심으로 -」. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 유병홍, 장홍준(2013). 공기업구성원의 고용한정 인지가 직무태도에 미치는 영향: 공공서비스동기의 매개효과. *조직과 인사관리연구* 제37집 1권(87~115)
- 지경이, 김정원(2010). 지방행정조직 중간관리자의 리더십, 자기효능감, 조직문화 및 조직유효성의 관계. *인적자원관리*, 17(1), 235~257.
- 정창모(2014). 지방자치단체의 출자·출연 기관 경영평가에 관한 연구: 전라남도를 중심으로. 목포대학교 경영행정대학원 석사학위 청구용 논문.
- 조혜승, 문명재(2013). 지방자치단체 통합으로 인한 갈등이 공공서비스동기와 조직 효과성에 미치는 영향: 통합 창원시를 중심으로. 「*한국행정학보*」 제47권 제4호(2013 겨울): 145~166
- 최무현, 조창현(2010). 한국 준정부조직의 학습조직화가 공공서비스동기(PSM)에 미치는 영향에 관한 실증연구. 「*정부학연구*」 제16권 제1호: 417~442
- 최윤정(2013). 지방이전 대상기관 구성원들의 심리상태가 조직몰입에 미치는 영향: 공공서비스동기의 매개효과를 중심으로. 「*한국사회와 행정연구*」 제24권 제1호(2013. 5): 221~243
- 최윤정(2013). 공공부문 종사자들의 조직몰입에 대한 공공서비스동기와 심리상태의 상호작용 효과 연구: 지방이전 대상 중앙행정기관과 공공기관의 비교를 중심으로. 「*정부학연구*」 제19권 제3호: 405~449
- 하상균(2013). 해양경찰공무원의 공공서비스동기(PSM)와 직무만족, 조직몰입과의 영향관계. *사회과학연구* 제20권 제3호
- 한봉주(2009). 「조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로」, 서울산업대교 대학원 박사학위논문.
- Brewer. G. A. & Seldon. S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-439.
- Katz, D., & Robert, L. K. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York, John & Sons.

- Koppell, J. G. S. (2003). *The Politics of Quasi-Government: Hybrid Organization and the Dynamics of Bureaucratic Control*. Cambridge Univ. Press.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Addison Wesley Inc.
- Perry, J. L. & Wise, L. (1990). Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50: 367-373
- Vandenabeele, W. (2009), The impact of public service motivation in an international organization : job satisfaction and organizational commitment in the European Commission, Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, 7-9.