



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

김 현 경 교수지도
박사학위 청구논문

스포츠센터 관리자의 리더십과
임파워먼트, 조직몰입 및
조직시민행동의 관계

2010

성신여자대학교 대학원
체육학과
원 유 미

스포츠센터 관리자의 리더십과
임파워먼트, 조직몰입 및
조직시민행동의 관계

김 현 경 교수지도

이 논문을 박사학위 논문으로 제출함

2009년 11월

성신여자대학교 대학원

체육학과

원 유 미

인 준 서

원유미의 박사학위 논문으로 인준함.

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

성신여자대학교 대학원

논문개요

본 연구는 스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계를 규명하기 위해 스포츠센터의 조직구성원을 모집단으로 선정하였으며, 2009년 스포츠센터 조직구성원을 대상으로 비확률표본추출법(nonprobability sampling) 중 편의추출법(convenience sampling)을 사용하여 표본을 추출하였다.

표본의 추출 절차는 서울시내에 소재하고 있는 스포츠센터를 중심으로 표집틀을 작성한 다음 임의로 15개의 스포츠센터를 선정한 후, 표집인원은 각 30명으로 총 390명을 표집하였다. 회수된 설문지 중 기입누락, 기입불명확, 이중기입, 편향적 기입 등과 같은 연구 자료로 부적합한 설문지를 제외하였으며, 최종 분석에 사용된 표본은 355명 이었다.

통계처리 방법은 SPSS 17.0 프로그램을 이용하여 연구 목적에 따라 분석하였다. 자료분석을 위해 사용한 통계분석은 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 상관분석, 다중회기분석, 경로분석 등이다. 이상과 같은 연구방법 및 절차를 통해 본 연구에서는 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 리더십은 임파워먼트에 영향을 미친다. 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력에 영향을 미친다.

둘째, 리더십은 조직몰입에 영향을 미친다. 즉, 변혁적 리더십은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 영향을 미치고, 거래적 리더십은 규범적 몰입에 영향을 미친다.

셋째, 리더십은 조직시민행동에 영향을 미친다. 즉, 변혁적 리더십은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미치고, 거래적 리더십은 이타주의, 스

스포츠맨십에 영향을 미친다.

넷째, 임파워먼트는 조직몰입에 영향을 미친다. 즉, 자기결정력은 정서적 몰입, 계속적 몰입에 영향을 미치고, 역할수행능력은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 영향을 미치며, 역량성은 정서적 몰입, 계속적 몰입에 영향을 미친다.

다섯째, 임파워먼트는 조직시민행동에 영향을 미친다. 즉, 자기결정력과 역할수행능력은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미치고, 역량성은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동에 영향을 미치며, 영향력은 이타주의, 참여적 행동에 영향을 미친다.

여섯째, 조직몰입은 조직시민행동에 영향을 미친다. 즉, 정서적 몰입은 이타주의, 스포츠맨십, 참여적 행동에 영향을 미치고, 계속적 몰입은 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미치며, 규범적 몰입은 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미친다.

일곱째, 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동은 인과관계가 있다. 즉, 리더십은 임파워먼트, 조직몰입, 그리고 조직시민행동에 직·간접적으로 영향을 미친다. 특히, 임파워먼트와 조직몰입은 리더십과 조직시민행동의 관계를 매개하는 변수로 밝혀졌다. 이는 리더십→임파워먼트→조직몰입→조직시민행동의 시간적·누적적 구조를 보이고 있다.

목 차

논문개요

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구목적	5
3. 연구의 관계모형	5
4. 연구가설	7
5. 연구의 제한점	9
II. 이론적 배경	10
1. 스포츠센터	10
2. 리더십	14
3. 임파워먼트	27
4. 조직몰입	33
5. 조직시민행동	38
III. 연구방법	45
1. 연구계획	45
2. 연구대상	46
3. 연구도구	47

4. 설문지의 타당도 및 신뢰도	49
5. 조사절차	59
6. 자료처리	60
IV. 연구결과	62
1. 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 상관관계	62
2. 리더십과 임파워먼트의 관계	63
3. 리더십과 조직몰입의 관계	67
4. 리더십과 조직시민행동의 관계	70
5. 임파워먼트와 조직몰입의 관계	74
6. 임파워먼트와 조직시민행동의 관계	78
7. 조직몰입과 조직시민행동의 관계	82
8. 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 인과관계	86
V. 논의	91
1. 리더십과 임파워먼트	91
2. 리더십과 조직몰입	92
3. 리더십과 조직시민행동	93
4. 임파워먼트와 조직몰입	94
5. 임파워먼트와 조직시민행동	96
6. 조직몰입과 조직시민행동	97
7. 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동	98

VI. 결론 및 제언	100
1. 결 론	100
2. 제 언	102

참고문헌

ABSTRACT

부록: 설문지

표 목 차

표 1. 전통적 리더십과 새로운 리더십의 특성비교	15
표 2. 전통적 리더십 이론의 초점과 접근법 그리고 문제점	16
표 3. 조직몰입의 개념	34
표 4. 연구계획	45
표 5. 연구대상자의 사회인구학적 특성	46
표 6. 설문지의 구성 지표 및 구성 내용	47
표 7. 리더십의 요인분석 결과	52
표 8. 임파워먼트의 요인분석 결과	54
표 9. 조직몰입의 요인분석 결과	55
표 10. 조직시민행동의 요인분석 결과	57
표 11. 설문지의 신뢰도 분석 결과	59
표 12. 하위변인의 상관관계	62
표 13. 리더십이 자기결정력에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	64
표 14. 리더십이 역할수행능력에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	65
표 15. 리더십이 역량성에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	66
표 16. 리더십이 영향력에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	67
표 17. 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	68
표 18. 리더십이 계속적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	69
표 19. 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	70
표 20. 리더십이 이타주의에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	71
표 21. 리더십이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	72
표 22. 리더십이 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	73

표 23. 리더십이 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	74
표 24. 임파워먼트가 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	75
표 25. 임파워먼트가 계속적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	76
표 26. 임파워먼트가 규범적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	77
표 27. 임파워먼트가 이타주의에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	78
표 28. 임파워먼트가 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	79
표 29. 임파워먼트가 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	80
표 30. 임파워먼트가 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	81
표 31. 조직몰입이 이타주의에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	83
표 32. 조직몰입이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	84
표 33. 조직몰입이 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	85
표 34. 조직몰입이 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석	86
표 35. 변수의 상관관계	87
표 36. 변수의 경로분석	88
표 37. 인과효과의 분해	90

그림 목 차

그림 1. 배경변수와 독립변수, 매개변수, 종속변수의 관계모형	6
그림 2. 경로모형 계수	89

I. 서론

1. 연구의 필요성

지속적인 경제발전에 힘입어 여가시간이 증가함에 따라 이를 효율적으로 활용하기 위한 수단으로서 스포츠 활동에 참여하고자 하는 사람들의 수가 급증하고 있다. 이와 같이 스포츠 소비에 대한 욕구가 확대되고 다양화됨에 따라 이를 수용하기 위한 수단으로서 스포츠센터의 수도 늘어나고 있다(문대성, 2002). 그러나 최근 경제 위기 상황 속에서 스포츠센터에 대한 포화 현상이 초래되어 스포츠센터 간 이용자 유치 경쟁이 심화되고 있다. 이는 최근 문화관광부(2006) 자료에서도 알 수 있듯이 2005년도 체육시설사업 현황자료에서 종합체육 시설사업이 2003년 664,229개업에서 2004년 640,420개업으로 23,809개업이 감소되었다는 사실로 볼 때 스포츠센터가 이미 공급과잉에 접어들어 치열한 경쟁상황에 직면해 있음을 지적하고 있다(박승환, 최철재, 2006). 이처럼 그동안 급속한 성장을 거듭해오던 스포츠센터도 시대적인 변화에 따라 차별적인 경쟁력을 갖추지 못한다면 생존이 어렵다는 것을 알 수 있다. 이는 오늘날과 같이 유동적이며 경쟁적인 환경 속에서 과거 어느 때보다도 다양한 전략들이 요구되지만, 단순한 물적 자원과 자본 등으로 구성되는 전통적인 경영자원에만 의존한 경영전략으로는 그 실효성을 발휘하기 어렵다는 지적과 함께, 이에 대한 해결방안으로 대두된 것이 경영자원으로서의 조직구성원들의 효율성이다(김태희, 장경로, 2007; 이동준, 2009). 특히 서비스산업에서 내부고객과 외부고객으로 나누어 설명하는데 조직구성원들을 내부고객으로 인식하여 조직구성원들의 중요성을 강조하고 있다(이규만, 2006). 따라서 능동적인 조직

구성원을 양성하기 위해서는 조직 내, 외의 경영환경 속에서 조직구성원들의 역량을 제고시키고 직무의 자율성과 창의성 발휘에 필요한 동기부여의 제공을 통하여 팀 또는 조직 내에서의 성공적인 협력을 이끌어내기 위한 인적관리가 필요하다(원유미, 김현경, 2009). 이를 위해서 무엇보다도 관리자의 효과적인 리더십이 절실히 필요하다. 이는 조직의 중추적인 인적자원인 조직구성원들이 조직의 목표달성에 매진할 수 있도록 동기를 부여하고, 투입된 인적, 물적 요소를 변화시켜 서비스상품과 고객만족 등을 이끌어 낼 수 있는 리더십이 기업 경영에 있어 핵심적인 요인이기 때문이다(신형섭, 강종천, 2007). 따라서 조직과 조직구성원을 보다 효과적으로 연결해 주고 나아가 효율적인 경영환경을 위해서 새로운 형태의 조직 관리와 리더십이 요구된다.

이러한 맥락에서 국내·외 학계에서 새롭게 주목받는 분야가 Bass(1985)에 의해 제안된 변혁적 리더십과 거래적 리더십이다. 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 강력한 카리스마적 리더십을 발휘하고, 개인적 발전을 통하여 그들의 감정적 몰입을 유도하고 그들로 하여금 조직을 위해 기꺼이 헌신하도록 동기를 유발시키는 리더십을 말하며, 거래적 리더십은 보상이나 벌을 통하여 부하가 자신의 직무 요구를 스스로 충족시키도록 동기를 부여하는 리더십을 말한다. 이것이 조직을 혁신시키는데 도움이 된다는 것은 많은 실증적 연구를 통해 입증되었다(강종천, 최우성, 2005; 안익준, 조송현, 김애량, 2008; 최종진, 1996; Harter & Bass, 1988; Howel & Avolio, 1993). 따라서 스포츠센터 관리자의 리더십을 연구하는 것은 스포츠센터 관리자와 조직구성원간의 관계를 이해하고 조직의 인적관리와 효율성을 높이기 위해서 중요한 과제라 할 수 있다.

리더십과 더불어 임파워먼트는 조직행동론 분야의 연구에서 조직구성원들 뿐만 아니라 팀과 조직의 성과를 이해하는 중요한 개념으로 인식되고 있다(최

익봉, 2004). 현대 조직은 과거의 계층적 구조와 달리 수평적 구조로 전환하고 있기 때문에 임파워먼트는 조직을 효율적으로 관리할 수 있는 수단으로 인식되고 있으며(전재균, 2000), 경쟁력의 원천으로 조직구성원의 창의성을 고취하기 위해 임파워먼트에 대한 관심을 집중하고 있다. 그 이유는 임파워먼트된 개인은 자율적이며, 영향력을 가지고 있다고 생각하기 때문에 창의적이 될 가능성이 높기 때문이다(Amabile, 1988). 즉, 임파워먼트된 개인의 높은 수준의 자신감을 가지므로 자신의 업무에 창의적이며, 성공에 대한 기대감을 가지게 된다는 것이다. 또한, 조직변화와 혁신을 촉진하고 관리해 나가는데 있어서 임파워먼트의 중요성이 높아지고 있다(김금수, 2000; 송병식, 고성동, 2001; 양혁승, 유진협, 2002; 유승동, 1999). 따라서 이러한 임파워먼트가 어떻게 형성되고 리더십과의 관계, 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향을 규명하는 것은 매우 중요하다고 볼 수 있다(지성구, 허남수, 정종범, 2005).

한편, 조직 내에서 조직구성원의 행동을 연구하는 학자나 조직의 관리를 담당하는 경영자에게 조직몰입은 매우 중요한 관심사로 부각되고 있다. 이는 조직몰입정도가 조직 관리의 효율성 정도를 나타내주는 가장 보편적인 개념이며, 조직구성원들의 행동을 예측할 수 있는 사전 지표로 활용될 수 있기 때문이다(신형섭, 강종천, 2007). 조직몰입은 조직구성원의 조직의 가치, 규범 등에 대해 느끼는 동일화의 정도와 이를 실현하고자 하는 자발적 의지라고 할 수 있는데, 이러한 조직몰입이 조직구성원과 조직 간의 연결고리(linkages)로 작용함으로써 전체 조직의 생산성 및 효과성에 지대한 영향을 미치고(민병준, 박경희, 2004; Mowday, Porter & Steers, 1982), 구성원들의 결근, 이직 등 부정적 행동을 감소시키며, 조직에 이익이 되는 행동을 유도하여 조직의 효과성을 향상시키는 것으로 알려져 왔다(유영진, 김영화, 2006; 임성옥, 2008). 이러한 맥락에서 현재 스포츠센터의 경쟁상황에서 다차원적인 특성을 지닌 조직몰

입의 연구가 요구된다고 하겠다.

아울러 조직구성원의 노력과 능력을 집중적으로 향상시키고, 작업의 능률과 정확성을 계속 유지하며, 조직의 발전을 지향하는 요인으로써 조직시민행동의 중요성을 강조하고 있다(강봉화, 박기주, 2005; 김석희, 1998). 조직시민행동은 공식적으로 조직 내에서 보상되지 않고 강제적으로 규정하고 있지 않음에도 불구하고 조직에 유익을 끼치고 효과적으로 조직이 운영되도록 하는 역할을 한다. 또한, 이러한 조직시민행동은 아무도 보지 않을지라도 조직의 규칙과 규범에 순종하고 조직의 변화에 함께하고 동료들을 돕는 것을 의미한다(배일현, 전익수, 2003; Organ, 1988, Podsakoff & Mackenzie, 1994). 하지만 아직까지 조직시민행동을 단순히 조직성과를 높이는 차원으로만 생각하는 것이 대부분이다. 그러나 조직시민행동은 단순히 조직성과를 높이는 차원이 아닌, 친사회적 행동의 특수한 형태이며 조직의 성공에 기여하는 협력의 형태이다. 다시 말해, 조직시민행동은 조직 내 생산성을 높이고, 조직의 목표를 달성하기 위해 다양한 자원을 동원하고, 조직구성원들이 이직하지 않고 매력을 느끼면서 일하게 되고(Organ, 1988), 조직구성원들 사이의 조정을 강화시킴(Smith, Organ, & Near, 1983)으로써 조직의 긍정적 동기부여에 매우 중요한 역할을 한다(배귀희, 2007). 결국, 스포츠센터 관리자의 리더십을 원인변수로 하여 임파워먼트, 조직몰입과 조직시민행동 간의 인과적 관계를 규명하는 것은 스포츠센터의 효율적 경영과 조직구성원의 긍정적 태도 및 생산성 향상에 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 치열한 경쟁상황에서 스포츠센터의 지속적인 성장 및 유지를 위해 스포츠센터 조직구성원을 대상으로 스포츠센터 관리자의 리더십을 통해 임파워먼트 및 조직몰입을 파악하고 향후 조직구성원의 조직시민행동을 극대화 하고자 한다. 또한, 단편적이고 현상학적 연구에서 벗어나 스포츠센터 조직구성원의 조직시민행동을 유도할 수 있는 내적 특성을

이해하므로 부족한 선행연구의 결과를 보완하고 체육학 지식체 형성에 기여함은 물론 스포츠센터 조직을 보다 세밀하고 효과적으로 관리할 수 있는 기초 자료를 제시하는데 초점을 맞추고자 한다.

2. 연구목적

본 연구는 대외적으로 경쟁이 치열한 스포츠센터의 시장에서 우위를 확보하기 위해서 제조 기업에서 널리 이용되고 있는 인사관리 전략들을 서비스산업의 한 부분인 스포츠센터에 적용시켜 효과적인 조직관리를 위해 스포츠센터의 조직구성원을 대상으로 관리자의 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 실제 어떤 영향을 미치고 이로 인해 조직시민행동과 어떠한 관계가 있는지를 검증하는데 의의가 있다. 이를 위하여, 일차적으로 리더십과 임파워먼트의 관계, 리더십과 조직몰입의 관계, 리더십과 조직시민행동의 관계, 임파워먼트와 조직몰입의 관계, 임파워먼트와 조직시민행동의 관계를 알아보고 이차적으로 이에 부가하여 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 인과관계를 규명하는데 주된 목적이 있다.

3. 연구의 관계모형

본 연구에서는 배경변수를 사회인구학적 특성, 독립변수를 리더십, 매개변수를 임파워먼트와 조직몰입, 그리고 종속변수를 조직시민행동으로 설정하고 이들 변수간의 관계를 중심으로 <그림 1>과 같은 관계모형을 구성하였다.



그림 1. 배경변수와 독립변수, 매개변수, 종속변수의 관계모형

4. 연구가설

본 연구에서는 스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계를 분석하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 구체적인 가설을 설정하였다.

가설 I. 리더십은 임파워먼트에 영향을 미칠 것이다.

- I-1. 리더십은 자기결정력에 영향을 미칠 것이다.
- I-2. 리더십은 역할수행능력에 영향을 미칠 것이다.
- I-3. 리더십은 역량성에 영향을 미칠 것이다.
- I-4. 리더십은 영향력에 영향을 미칠 것이다.

가설 II. 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

- II-1. 리더십은 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.
- II-2. 리더십은 계속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.
- II-3. 리더십은 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 III. 리더십은 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

- III-1. 리더십은 이타주의에 영향을 미칠 것이다.
- III-2. 리더십은 양심적 행동에 영향을 미칠 것이다.
- III-3. 리더십은 스포츠맨십에 영향을 미칠 것이다.
- III-4. 리더십은 참여적 행동에 영향을 미칠 것이다.

가설Ⅳ. 임파워먼트는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

Ⅳ-1. 임파워먼트는 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

Ⅳ-2. 임파워먼트는 계속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

Ⅳ-3. 임파워먼트는 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설Ⅴ. 임파워먼트는 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

Ⅴ-1. 임파워먼트는 이타주의에 영향을 미칠 것이다.

Ⅴ-2. 임파워먼트는 양심적 행동에 영향을 미칠 것이다.

Ⅴ-3. 임파워먼트는 스포츠맨십에 영향을 미칠 것이다.

Ⅴ-4. 임파워먼트는 참여적 행동에 영향을 미칠 것이다.

가설Ⅵ. 조직몰입은 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

Ⅵ-1. 조직몰입은 이타주의에 영향을 미칠 것이다.

Ⅵ-2. 조직몰입은 양심적 행동에 영향을 미칠 것이다.

Ⅵ-3. 조직몰입은 스포츠맨십에 영향을 미칠 것이다.

Ⅵ-4. 조직몰입은 참여적 행동에 영향을 미칠 것이다.

가설Ⅶ. 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동은 인과관계가 있을 것이다.

5. 연구의 제한점

본 연구에서는 스포츠센터 조직구성원의 조직시민행동으로 접근을 시도하였다. 즉, 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 영향을 주어 이것이 결과적으로 조직시민행동에 영향을 미친다는 가정 하에 리더십을 독립변수로 임파워먼트와 조직몰입을 매개변수로, 조직시민행동을 종속변수로 하여 이들 변수간의 관계를 분석하였다. 하지만 배경변수, 연구대상, 조사도구, 관계설정, 방법론 등에서 나타나는 문제로 인하여 다음과 같은 제한점을 지니고 있으며, 본 연구의 결과를 일반화 하는 것은 신중한 접근이 요구된다.

첫째, 본 연구의 조사대상자는 서울특별시에 소재하고 있는 스포츠센터 조직구성원을 대상으로 제한하였기 때문에, 모든 스포츠센터 구성원에게 적용하고 일반화시키는데 제한적 해석과 이해가 요구된다.

둘째, 설문지는 문항검증을 통하여 설문내용의 애매성과 모호성을 제거하였지만, 피험자들의 이해력 차이가 있을 수 있다.

셋째, 스포츠센터 조직구성원의 조직시민행동을 규명하는데 있어 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 등이 조직시민행동을 대표할 수 없다는 한계를 지닌다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 스포츠 센터

1) 스포츠 센터의 개념

스포츠는 사회, 문화, 시대적 배경에 따라서 학자마다 다양하게 정의하고 있다. 스포츠를 Kenyon은 조직화되고 경쟁적인 신체활동으로, Lawther는 쾌감과 여가선용을 위한 활동 그 자체를 추구하여 일정한 전통적인 형태나 일련의 규칙에 따라 수행되는 활발한 신체활동이라고 정의 하였다(최문식, 1993, 재인용). 또한 스포츠는 본질적으로 일과 놀이의 연장선 위에 걸치는 경쟁적 성격을 갖는 정신적, 신체적 활동으로서 제도화 된 규칙에 의해 지배되는 현상이며, 신체적 놀이로부터 유래되어 문화적으로 인정된 기본적인 여가활동, 신체활동과 관련된 특징을 가지고 있다. 이와 같이 스포츠는 여러 관점에서 정의될 수 있으며 놀이 형태가 보다 진보되고 체계화 된 문화형의 일종으로 인간이 보다 좋은 삶을 추구하기 위하여 개인적, 사회적 의의를 찾아서 행하는 것이라고 할 수 있다(임애숙, 2003).

스포츠의 대중화에 따라 스포츠를 영리의 목적을 두고 이윤을 창출해 내는 곳으로 이용하는 기업들이 많이 나타났다. 스포츠센터라 함은 한 장소에 여러 가지의 종목과 다양한 체육시설을 갖추어서 소비자들로부터 다양한 운동 프로그램을 제공하여 향상뿐만 아니라 여가활동의 장으로 다양하고 건전한 프로그램을 제공하여 여가선용 및 스트레스 해소 등을 위한 장소이다.

현대사회에서 스포츠센터는 건강한 개인적 삶을 영위하기 위해 자신에게 적합한 운동을 통해 정신적, 육체적 건강상태를 지속적으로 추구하는 복합 스포

츠 시설이다. 이러한 스포츠센터는 현대인들의 스포츠 활동에 대한 욕구가 공간적·시간적으로 많은 제약을 받는 것에 반하여 이를 효과적으로 수행할 수 있는 스포츠 활동장의 필요성에 의하여 등장하게 된 것이다(정정학, 2006). 이처럼, 스포츠센터는 활동과 이것이 이루어질 수 있는 기능적·공간적 측면이 강조되어 다른 어떤 행위보다도 스포츠 활동이 보장되는 공간을 의미한다고 할 수 있으며(조현민, 2005), 일반 대중을 대상으로 한 공동체적 스포츠 활동의 중심지가 될 수 있고 스포츠 활동의 참여를 목적으로 혹은 자신의 건강과 건전한 여가 생활을 주체적으로 영위할 수 있는 장소로 제공된다고 할 수 있겠다(정정학, 2006).

일반적인 의미로 스포츠센터는 문화관광부에 등록이 된 주로 상업적 이익을 목적으로 일반 대중에게 스포츠 활동을 영위할 수 있도록 하고 스포츠를 즐길 수 있는 운동기구 시설을 갖추어 놓은 실내 공간이라 할 수 있다. 단일 종목을 운영하고 단독 시설인 경우를 그대로 사용하는 것은 장(場)으로 인식하고 두 가지 이상의 시설을 운영하는 경우는 스포츠 센터, 스포츠렉스, 스포츠 플라자, 스포츠 타운 등 다양하게 사용되고 있으며 일반인들이 이를 지칭 할 때 주로 스포츠센터라고 부른다(최문식, 1993). 스포츠를 통하여 각종 서비스를 받고자 하는 사람들을 만족시키려는 목적을 달성하기 위한 영리 조직의 종합 스포츠 시설을 지칭한다. 또한 높은 수준의 도덕성과 책임의식을 가지고 있으며, 교육적 기능을 병행하는 스포츠산업의 일환으로 정의할 수 있으며, 그 규모는 수영장을 포함한 다양한 종목의 스포츠 상품을 제공하는 스포츠 사업조직을 의미한다(김용국, 2000).

센터(Center)란 핵심, 중앙, 중심지를 의미하는 용어로서 주로 기능적·공간적인 측면을 강조한다. 따라서 스포츠와 센터가 합성된 스포츠센터란 스포츠 활동을 영위할 수 있도록 시설, 지도자, 프로그램 및 지역의 커뮤니케이션의

장을 제공할 수 있는 기능적·공간적 측면이 강조되어 다른 어떤 행위보다도 스포츠 활동이 보장되는 공간을 지닌 스포츠단체나 기업을 의미한다(최문식, 1993).

체육시설의 설치 이용에 관한 법령에 의하면 단일 종목의 수영장, 볼링장 등을 체육시설이라 칭하고 이 시설을 설치·경영하는 것을 체육 시설 업이라고 한다고 정의하고 있고, 상업 스포츠센터란 전천후 스포츠시설을 주로 실내에 갖추고 회원 또는 일반 대중에게 이용하게 하거나 지도함으로써 건강을 증진하고 생활의 활력과 즐거움을 창출하는 종합체육 시설을 말한다. 즉, 체육시행 설치 이용법의 종합체육 시설에 해당하는 것으로 법 시행령에서는 이를 동일인이 같은 장소(건물의 경우에는 같은 건물)에서 두 가지 이상의 체육시설을 설치 운영하는 것을 의미하며, 문화관광부에 등록된 상업적 이익을 목적으로 스포츠소비자들이 스포츠 활동을 영위할 수 있도록 시설, 지도자, 그리고 프로그램 서비스를 제공하는 영이조직의 종합스포츠 시설로 정의한다. 이러한 시설은 스포츠에 있어서 가장 기본이 되는 요건이라고 할 수 있다. 스포츠의 주체를 인간이라고 한다면 시설은 인간으로 하여금 스포츠를 즐길 수 있게 하는 터전을 마련해 주는 객체라고 할 수 있다.

2) 스포츠센터의 특성과 기능

스포츠센터는 두 가지 이상의 운동종목과 관련된 용역을 제공하고 고객을 모집하여 운동시설을 이용하게 하거나 운동 기능을 습득시키는 과정을 통하여 무형의 상품을 산출하여 이를 사회가 수용하는 순환과정이 유지되는 시스템적 특성을 지니고 있다(김종필, 1996). 스포츠센터의 기능을 구체적으로 살펴보면, 첫째, 전천후 스포츠시설을 갖추고 회원 또는 일반 대중에게 이용하게 하거나 지도를 함으로써 건강을 증진시키고, 생활의 활력과 즐거움을 창출 하는 기능.

둘째, 다양한 운동 경기와 더불어 휴식, 친교 등을 도모하는 복합적 기능.

셋째, 신체적 기능으로서 건강의 유지와 체력의 증진을 도모하는 기능.

넷째, 정신적 기능으로서 스트레스의 해소와 더불어 적극적 휴식을 부여 하는 기능 등으로 나누어 볼 수 있다.

스포츠센터는 물품을 제조·판매하는 사업과 달리 무형의 상품을 판매하는 일종의 서비스업에 속하며, 이용 가능한 잠재 고객들로부터 지지와 신뢰를 얻어 그들이 이용 고객으로 가입하게 됨으로써 스포츠센터의 영업이 성립하게 된다(최문식, 1993). 따라서 스포츠센터가 성장·발전하기 위해서는 조직적이고 전문적인 관리운영체계를 통하여 시설과 프로그램, 지도자뿐만 아니라 직원의 서비스 정신 및 성실한 근무 자세를 바탕으로 운영되어야 할 것이다.

최근 경기 불황을 겪으면서 다소 침체되기는 하였지만 스포츠센터를 이용하는 인구는 계속 증가하고 있다. 이러한 이용자들의 다양한 스포츠 욕구를 충족시키기 위해서는 스포츠 이용내역을 다양화할 수 있는 방침을 추진해 나가야 할 것이다. 또한 스포츠센터의 시설과 용구를 정비, 보완함과 동시에 다양한 프로그램을 개발하고 각종 클럽을 조직하는 등 지도자의 자질과 기능을 향상시키는 일도 중요하다. 한편 박진경과 임번장(1992)은 스포츠센터가 제공하는 서비스 요소 중 프로그램에 대한 만족도가 높을수록 지속적 운동 참가율이 높다는 연구 결과를 보였으며, 오현환(1995)은 가격, 시설, 접근 용이성, 위치, 분위기 그리고 프로그램 등을 고려해야 한다고 하였다.

2. 리더십

리더십의 개념은 리더십을 활용하는 목적과 적용하는 환경에 따라 다양하게 규정되어 왔다. 이러한 개념상 차이는 연구자 개인의 시각 차이에서 오는 결과이기도 하지만, 주된 원인은 연구하고자 하는 현상의 선택 차이나 연구과정에서 수집된 자료에 대한 해석 차이인 경우가 많다.

오늘날 사회가 복잡해지고 보다 많은 인과관계가 생성됨에 따라서 조직에서의 리더십은 더욱 크게 부각되고 있다. 이것은 리더십이 기업의 성과에 미치는 영향이 갈수록 확대되고 있다는 것을 많은 연구결과에서 보여주고 있다. 이러한 시대적인 상황에서 어떠한 리더십은 현재 수많은 사회과학분야 중 다양한 분야에서 그리고 많은 학자들에 의해서 지난 1세기동안 꾸준히 연구되어 왔다. 특히 현 시대적 상황은 네트워크의 발달과 인터넷을 통한 가상공간 다양한 소비자 계층의 분리와 소비자 욕구의 변화에 대하여 유연하고 경쟁력 있는 비교 우위를 점하기 위해서는 우수한 인적자원의 확보와 이를 활용할 수 있는 리더십이 미래 경쟁력의 원천이라고 할 수 있다.

리더십은 시대와 학자들에 따라 다양한 방법으로 연구되어 왔으며 체계적이고 과학적인 접근이 이루어진 것은 20세기 이후라 할 수 있다. 전통적인 리더십의 연구는 학자들의 주관적인 측면이 강하였다. 이러한 리더십은 리더의 특성, 행동, 상황론 적으로 접근하였으나 보편적이고 일반적인 유효성을 이끌어 내지 못하고 1980년대에 리더십 관점의 리더-부하관계 이론 등의 새로운 리더십이 발표되면서 리더십에 대한 새로운 접근이 시도 되었다. 강영순, 김정훈(2002)은 전통적 리더십과 새로운 리더십의 특성을 다음 <표 1>과 같이 설명하고 있다.

표 1. 전통적 리더십과 새로운 리더십의 특성비교

구 분	전통적 리더십	새로운 리더십
이 론	특성론, 행동론, 상황론	변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 리더-부하관계이론
기 간	20세기초-1970년대	1980년대-현재
특 성	현상을 유지, 기대되는 수준의 성과를 이끌어 냄	구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시하며 실제적이고 실천적이고 강력한 영향을 강조
	변화를 주도하기보다 현상유지와 관련된 리더십에 치중	집단이나 조직이 궁극적으로 지향해야할 비전을 창출하고 이를 구성원에게 구체화하여 구성원의 변화와 혁신을 추구
	리더십의 상징적 기능과 의미 창출기능에 별다른 관심을 보이지 않음	리더의 상징적 행동과 하위자에 대한 의미부여 기능을 중요시하고 또한 이를 설명하는데 많은 노력을 기울임
	상사와 부하간의 수직적 상호관계에 초점	팔로어의 중요성을 인식하여 리더와 팔로어간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호관계를 강조
	리더십 환경변화의 초점	조직적, 집단적 측면의 리더십 환경변화를 고려

리더십 연구는 시대를 반영한다고 할 수 있다. 특성이론, 행위이론, 상황이론 등이 20세기의 이론들이라면 20세기 후반에서 현재까지는 변혁이론, 교환이론 등의 새로운 이론이 등장하는 시기이다. 이러한 이론들은 저마다의 문제점을 가지고 있다. 또한 이것은 현대사회가 점점 다양화되고 복잡화되어 갈수록 조직목표의 성공적인 달성을 위한 리더십의 중요성이 증대되고 있는데 이것은 리더 개인의 문제가 아니라 조직목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 조직구성원의 협동심을 최대한 발휘할 수 있게 하는 효과적인 리더십을 현 시대가 요구하고 있기 때문이다(김경수 등, 2004). 그 시대별 상황별로 리더십의 이론들을 살펴보면 <표 2>와 같다.

표 2. 전통적 리더십 이론의 초점과 접근법 그리고 문제점

연구시기	리더십이론	이론의 초점	이론의 접근법	이론의 문제점
20세기초 -1940년대까지	특성이론	우수한 리더들이 지닌 공통적 특성들을 찾는데 초점을 둠	성공적인 리더와 성공적이지 못한 리더, 리더인 사람과 아닌 사람을 구분시켜주는 특성이 무엇인지를 규명	일반화된 공통적 특성이 존재하기 어렵고 이를 검증할만한 이론적 근거가 미약함
1940년대후반 -1960년대후반	행동이론	행동주의 심리학이 유행하면서 환경조건이 관찰 가능한 행동에 어떠한 영향을 주는가에 초점을 둠	리더와 팔로어의 관계에 초점을 맞추어 팔로어에게 바람직한 영향을 미치거나 집단에 조직의 유효성을 높이는 리더의 행동유형이 무엇인지를 규명하는데 중점을 둠	보편적이고 일반적인 유효한 리더십을 탐구하는 것이지만 리더, 부하, 조직이 처해진 상황을 전혀 고려 안함.
1961년대초반 -1980년대초반	상황이론	리더에두는 것이 아니라 리더부하, 조직이 처해 있는 상황에 의해서 오히려 리더의 가치가 판단되는데 초점을 둠	리더와 추종자간의 상호작용에 영향을 미치는 환경적 요인을 규명하거나 리더가 행하는 행동의 유효성이 상황적 요인에 따라 어떻게 다른가를 규명하는데 중점을 둠	리더가 많은 상황을 고려하여 리더십을 발휘할 시간이나 능력이 없고 특히 미시적 상황변수를 고려할 경우가 더욱 그러하다는 비판을 받고 있음
1980년대후반 -현재까지	카리스마적 리더십 변혁적리더십 거래적리더십	급변하는 기업환경 속에서 부하에게 심대한 정서적 영향을 미치고 기대 이상의 행동을 유도할 수 있는 리더십이 필요함	성공을 이끈 리더들은 구성원들을 어떻게 고무시키고 변화시켰는가에 대한 관심이 고조되면서 그러한 리더십을 설명해 줄 수 있는 이론이 필요하였고 이것이 새로운 리더십 출현의 계기가 되었음	새로운리더십이론들은 전통적 이론내에서 충분히 연구되지 못했던 내용들을 다룸으로써 기존의 리더십 이론들을 보완시켜주고 있음

1) 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십은 변화의 혁신을 이끌어 갈 수 있는 리더의 상과 리더가 어떻게 변화를 시작하고 전개해야 하는지에 대한 방안을 제시하고 있으며 변혁

적 리더십의 개념은 Burns(1978)에 의해 제시되고 Bass(1985)에 의해 정교화되면서 널리 알려지게 되었다. 그는 변혁적 리더십이란 부하들로 하여금 개인의 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로서 부하를 동기부여 시키는 리더십으로 접근하고 있다.

변혁적 리더십은 변화와 혁신을 추구하는 리더십이론으로 그 위치를 확고히 잡아가고 있는 새로운 리더십 중의 하나이다. 변혁적 리더십 이론은 급속하게 변화하는 기업 환경 속에서 조직이 생존과 경쟁력 강화를 위해 조직의 변화를 유발할 수 있는 리더십과 리더가 어떻게 변화를 시작하고 전개해야 하는지에 대한 방안을 제시하고 있다.

변혁적 리더십이란 용어는 대부분의 선진국가가 직면하고 있는 조직 재설계의 문제를 담당할 적절한 리더를 나타내기 위해 사용되고 있다. 변혁적 리더십 이론은 최근 20여 년 동안 리더십에 지대한 관심을 끌어온 대표적 새로운 이론의 하나이다(Dvir, Eden, & Avolio, 2002). 변혁적 리더십 이론은 Bass(1985)에 의해서 이론적 체계가 갖추어졌고, Burns 등(1978)에 의해 이론의 기초가 마련되었다. Burns(1978)는 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하였다. 전자를 리더와 부하간의 교환관계의 거래로 파악하였다. 그러나 변혁적 리더십은 리더가 부하들과 함께 리더와 부하 영자 모두의 동기유발 수준과 도덕 수준을 높이는 관계를 창조해 가는 과정으로 파악하였다.

변혁적 리더십 이론은 상징적 리더행동, 비전을 제시하고 영감을 가져다주는 메시지, 무언의 교감을 통한 커뮤니케이션, 관념적 가치관에 호소하는 행동, 부하들에게 지적 자극 제공, 리더 자신과 부하들에게 확신적 태도의 제시 등의 내용을 강조한다. 이러한 리더십은 물질적 보상의 제시나 벌의 위협 또는 부하들의 과업환경 조정에 중요성을 두는 것이 아니라 조직과 작업에 사기

와 몰입을 주입하여 과업에 커다란 의미를 부여하는 것에 중요성을 두었다(한광현, 1999). 즉 리더의 행동들이 어떻게 부하들의 신뢰에 영향을 미치는가는 기업성과에 중요한 역할을 한다(Kouzes & Posner, 1995). 따라서 상사의 리더십은 작업조직에 있어서의 인간 신뢰형성을 기초로 이룬다(Likert & Willits, 1940).

변혁적 리더는 환경을 변화시키려는 가치적 특성보다는 자기 확신과 강력한 이념적 신념을 보다 특징적으로 보유하고 있다. 또한 자신의 부하들에게 높은 기대감을 부여하고 확신감을 불어 넣어주며, 또한 개별적인 배려를 통해 부하들을 변화시킬 수 있다고 하였다(Bass, 1985). Lewis(1985)는 리더의 개인적 가치와 리더에 대한 부하들의 믿음이나 신념을 유발시키고 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해주고 모범을 보이며 부하들의 요구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통하여 조직 및 구성원들의 성과와 만족을 높이는 방향으로 이끌 수 있다고 하였다. 이는 상사와 부하간의 관계의 맥락 속에서 부하들은 상사에 의해 자신들이 어떠한 대우를 받고 있는가 하는 점을 상사와의 관계 설정을 위한 중요한 요소로 생각하기 때문이다(Greenberg, 1993).

Bass(1990)는 집단이나 조직의 보다 높은 목표나 미래의 보다 나은 비전을 위해 부하들의 개인적 사리사욕을 초월하도록 부하들을 독려하며, 목표에 대한 가치와 중요성을 더욱 인식시켜 성과를 높이는 것으로 보고 있다. 즉, 장기 목표를 위해 부하들이 노력하도록 동기부여하며 보다 높은 단계의 개인적인 목표를 추구하도록 고무시킴으로써 부하들을 동기부여하고 부하들로 하여금 혁신과 실험을 하도록 격려하며 함께 문제를 해결하거나 부하 스스로 문제를 해결하도록 격려 한다는 것이다. 이러한 변혁적 리더십은 조직구성원의 행동양상의 변화, 직무차원의 성과 변화에 대한 연구들에서 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다(Meyer & Allen, 1991).

Kuhnert와 Lewis(1987)는 변혁적 리더십이란 리더의 개인적 가치와 리더에 대한 부하들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해주고 모범을 보이며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 고려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌 수 있는 리더십을 언급하였다.

변혁적 리더십은 리더십을 구성원들과 리더 사이에 일어나는 과정으로 간주한다. 이 과정을 구성원의 욕구와 리더의 욕구 모두를 결합하는 과정이기 때문에 리더십은 리더 혼자만의 책임이라기보다는 리더와 구성원간의 상호작용으로부터 나오는 현상이라 할 수 있다. 다른 사람의 욕구는 변혁적 리더에게 중심적인 관심의 대상인 것이다. 그 결과 리더십 과정에서 구성원들은 상대적으로 더 중요한 입지에 위치한다고 볼 수 있다. 이는 부하들의 속성이 변혁 과정을 진척 시켜 나가는데 있어서 결정적 수단이 되기 때문이다(Bryman, 1993). 또한, 변혁적 리더십은 리더가 구성원들의 잠재적 동기를 인식하여 상위수준의 욕구를 만족되도록 동기화하고 구성원들에게 따르도록 행동을 유도함으로써 리더와 성원간의 상호작용과 고양의 관계라는 결과를 낳게 한다. 즉, 변혁적 리더십은 구성원의 복종 그 이상에 기초하여 구성원의 욕구를 높이고, 궁극적으로는 도덕적인 동기와 욕구에 초점을 두어 구성원의 신념, 욕구, 가치의 변화 등을 조장하는 리더십으로 끌어올리는 과정이라고 하였다(채순화, 2004).

2) 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십이론은 Burns의 영향을 크게 받았는데, Burns는 변혁적 리더십을 리더와 부하가 높은 수준의 도덕성과 동기부여의 상태로 상호 고양시켜 주는 과정으로 정의하였다. 이러한 리더의 영향력에 의하여 부하들은 일상의

계단에서 보다 높은 계단으로 이동하며 변혁적 리더는 조직의 어떤 지위에서도 나타나는데 이 리더십은 부하뿐만 아니라 상사와 동료에 대한 영향력도 포함한다고 보았다. 변혁적 리더십의 의미에 대해 Burns와 Bass는 많은 점에서 유사점이 있으나, 그들의 차이점은 Burns가 변혁적 리더를 개몽적인 리더에 한정하여 부하들의 긍정적인 가치와 고차원적 욕구에 호소하는 반면에, Bass는 리더십의 효과가 부하들에게 편익이냐에 상관없이 그들의 동기를 활성화시키고 몰입감을 증가시키면 변혁적 리더가 된다고 보아 히틀러와 스탈린도 그들의 부정적 영향에도 불구하고 변혁적 리더로 보았다(신구범, 2005). 또한, 변혁적 리더십은 리더가 구성원들의 잠재적 동기를 인식하여 상위수준의 욕구를 만족되도록 동기화하고 성원들에게 따르도록 행동을 유도함으로써 리더와 성원간의 상호작용과 고양의 관계라는 결과를 낳게 한다. 즉, 변혁적 리더십은 구성원의 복종 그 이상에 기초하여 구성원의 욕구를 높이고, 궁극적으로는 도덕적인 동기와 욕구에 초점을 두어 구성원의 신념, 욕구, 가치의 변화 등을 조장하는 리더십으로 끌어올리는 과정이라고 하였다. 이로부터 변혁적 리더십은 다음과 같은 하위요인으로 구성된다.

(1) 카리스마

카리스마적 리더십은 원래 1920년대 Max Weber에 의해서 제시되었다. 그는 합법적 권위의 세 가지 형태로 전통적 권위, 법적 권위 그리고 카리스마적 권위로 분류하고 그중 카리스마적 권위에 기초하는 카리스마적 리더십을 발표하여 지금까지 연구되어 왔다(채순화, 2004, 재인용).

Bass(1985)는 카리스마적 리더에 대한 존경과 카리스마적 리더와 동일시하려는 욕망이 부하에게는 강력한 영향력이 된다고 하며, 카리스마적 리더의 특성으로 자신감, 자기결단력, 변혁능력, 내적갈등의 해결을 제시했다. 이러한 특

성을 토대로 한 카리스마적 리더들은 부하들에게 적절한 노력을 행사할 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정을 유도하며, 부하들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시하게 한다(Bass, 1985). 카리스마적 리더들은 부하들에게 그들의 성과에 대하여 높은 기대를 가지고 있음을 인식시키고, 동시에 하위자들에게 신뢰감을 자주 표현한다(Yuki, 1998).

(2) 지적인 자극

지적인 자극이란 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 변화, 자극시키는 리더의 행동을 의미한다(Bass, 1985). 지적자극형 리더십은 부하들이 지니고 있는 신념과 가치관에 대해, 그리고 상사가 지니고 있는 신념과 가치관에 대해 끊임없이 의문을 갖도록 환기시키며, 상황을 분석하는데 있어서 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 좀 더 창의적인 관점을 개발하도록 격려하는 리더십이다. 지적자극은 부하로 하여금 업무수행의 낯은 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 부하 자신의 가치관, 믿음, 기대에 대해서 뿐 만 아니라 리더나 조직의 그러한 개념에 대해서도 적절치 못하면 의문을 제기하도록 지원해준다. 또한 부하들의 상상력을 발휘하도록 만들고 부하들이 가지고 있는 사고나 견해를 일반화시킬 수 있도록 만든다. 이러한 지적인 자극은 부하들이 직면한 문제점의 본질과 그 해결방안에 대하여 부하들이 가지고 있는 개념화, 이해도, 신중성을 한층 더 발전적일 수 있도록 만든다. Bass(1985)는 지적인 영역에서 변혁적 리더의 사고는 반응적이라기보다는 예방적이며, 아이디어 창출에 있어 보다 창의적이고, 혁신적이고, 이데올로기에 있어서는 개량이나 보수적인 것보다는 급진적인 성향을 보인다고 하였다. 또한 지적인 자극은 부하들이 독립성과 자율성을 갖도록 만들어 주며, 하

위자에게 리더와 조직 및 자신에 대한 가치관, 신념, 기대에 있어 의문을 가지게 하고 또 자기 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 돕고 고무시킨다(김관선, 2002, 재인용). 즉, 부하들의 지적인 자극은 정서적 동질화로 정서적 자극을 유발함으로써 부하들은 조직과 자신들의 미래에 대한 희망과 리더와의 일체감을 형성하게 된다는 것이다.

(3) 개별배려

개별화된 배려는 리더가 조직구성원들을 일대일의 관계를 전제로 하여 공평하면서 서로 다르게 대우하여 부하의 욕구를 충족시켜 주고 더욱 효율적으로 조직목표 달성을 추구하는 수단이다. 따라서 배려는 부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며, 또 여러 가지 상황 속에서 부하들의 생산성 향상에 공헌할 수 있는 중요한 측면으로 여겨져 왔다(Bass, 1985). 이러한 개별화된 배려는 의사결정에 대한 종업원들의 참여나 성장을 위한 종업원들의 욕구에 초점을 둔 참여적 관리방법에 있어서 많이 찾아볼 수 있다. 변혁적 리더는 부하들에 대하여 친근하고 비공식적으로 대해 주며, 일부 부하들이 보다 뛰어난 전문적 능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 대우해 주는 경향이 있다.

Lewis(1985)는 리더의 개인적 가치와 리더에 대한 부하들의 믿음이나 신념을 유발시키고 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해주고 모범을 보이며 부하들의 요구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통하여 조직 및 구성원들의 성과와 만족을 높이는 방향으로 이끌 수 있다고 하였다. Bass(1990)는 집단이나 조직의 보다 높은 목표나 미래의 보다 나은 비전을 위해 부하들의 개인적 사리사욕을 초월하도록 부하들을 독려하며, 목표에 대한 가치와 중요성을 더욱 인식시켜 성과를 높이는 것으로 보고 있다. 즉, 장기 목표를 위해 부

하들이 노력하도록 동기부여하며 보다 높은 단계의 개인적인 목표를 추구하도록 고무시킴으로써 부하들을 동기부여하고 부하들로 하여금 혁신과 실험을 하도록 격려하며 함께 문제를 해결하거나 부하 스스로 문제를 해결하도록 격려한다는 것이다(채순화, 2004, 재인용).

개별배려는 기업환경에서 발생하는 많은 정보를 가지고 있는 상사가 부하들에게 충분하게 정보를 전달하는 것이다. 리더는 부하들을 돕기 위해 그들이 가지고 있는 높은 지식이나 경험 그리고 직위를 사용한다. 따라서 개별배려는 부하와 상사간의 직접적인 접촉, 양방향간의 의사소통을 강도하며, 그렇게 함으로써 부하들의 자아상을 확립시켜주고, 부하들의 정보 확보에 대한 욕구를 고양시키고, 의사결정에 따르는 결과에 대해 책임의식을 갖도록 만들어 준다(채순화, 2004, 재인용).

3) 거래적 리더십의 개념 및 구성요소

거래적 리더십은 새로운 패러다임의 리더십이 아니고 변혁적 리더십을 비교 분석하기 위해서 제시된 리더십이다. 거래적 리더십은 일련의 교환 또는 협상과 순종에 토대를 둔 리더와 부하의 관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십이라고 하였다. Bass(1985)의 거래적 리더십은 Burns(1978)의 거래적 리더십보다 그 범위가 보다 광범위하다.

거래적 리더십은 브룸 등의 기대이론에 기초한 리더십 이론으로, Burns(1978)는 거래적 리더십을 리더가 부하들에게 거래적 의도를 가지고 접근하는 과정이라고 정의하였다. Bass(1985)는 거래적 리더십의 행동을 순응에 대한 보상의 교환으로 보았는데 이러한 교환은 리더와 부하 모두에게 이익이 비용보다 높으면 지속될 수 있다는 시각이다. 거래적 리더십은 현재에 초점을 맞추어 조직을 순조롭고 능률적으로 운영하는데 탁월하며, 전통적 관리기능에 익숙하

여 업무성과에 관심을 집중하게 하며, 기대를 명확히 함으로써 리더들은 부하들의 확신을 구축하는 것을 도와주며, 부하들이 기본적 욕구에 만족하기 때문에 생산성과 사기를 증진시킬 수 있다. 그리고 규칙을 준수하기 때문에 자주 변화를 증진하는 것보다는 오히려 안정을 추구한다(Daft, 1999).

Avolio와 Bass(1995)에 따르면 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 구분되기는 하지만 상호배타적인 과정은 아니며, 동일한 리더가 상황과 시간에 따라 두 과정을 모두 사용할 수 있다고 보았다. 반면 Burns(1978)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 동일선상의 양 극단에 위치한다고 보았다.

거래적 리더십에 대한 선행연구들을 살펴보면 Bennis와 Nanus(1985)는 변혁적 리더와 거래적 관리자의 개념을 통해 리더와 관리자의 차이점을 구분하였다. 이들은 거래적 관리자들이 조직의 규칙, 규제 그리고 운영방안에 묶인 고정된 역할을 하는데 반해 변혁적 리더들은 부하와 리더간의 교환적 관계보다 한층 높은 결과를 추구한다고 하였다. 즉 거래적 관리자는 정해진 일을 가장 효율적으로 하려고 노력하고, 변혁적 리더는 비전을 창출하고 제시하며 설득하려고 노력한다고 주장하였다. 이와는 반대로 Grove(1986)는 리더와 관리자의 차별화를 거부하며 리더가 갖추어야 할 성격으로 관리자가 갖고 있는 거래적 성격과 리더가 갖고 있는 변혁적 성격을 함께 갖고 있어야 하며 주어진 상황에 맞추어 적절히 사용할 줄 알아야 한다고 보았다. 그는 변혁적 리더란 부하의 높은 차원의 욕구를 자극하여 거래적 리더십의 영향력을 통합하고 증대시켜 높은 성과를 얻는 리더의 행동이라고 주장하고 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호보완적 관계에 놓여있다고 하였다(Grove, 1986). Bass(1985)는 자신이 개발한 MLQ를 토대로 요인분석을 통해서 거래적 리더십이 몇 개의 구성요인으로 구성되어 있다고 밝혔다. 거래적 리더십의 구성요인은 조건적 보상, 예외에 의한 관리로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 거래적

리더십 요인들은 부하들로부터 기대되는 노력을 이끌어 내어 기대된 성과를 산출한다.

(1) 상황적 보상

Bass(1985)에 의하면 상황적보상이라는 변수는 조직의 성과와 그에 따르는 보상이라는 요소가 유기적으로 연결되어서 부하직원 개개인이 자기가 행한 행동의 책임을 증가시키는 방향으로 작용한다. 상황적 보상 변수는 리더가 부하 개개인의 발전에 관심이 있다면 효과가 있다고 주장하는데 이러한 리더십에 의한 개인은 시간이 지남에 따라 스스로 자기관리를 하게 된다. 이처럼 상황적 보상은 합의한 성과가 성취될 때 주어지는 보상이다. 반면 부정적인 상황이 나올 수 있는데, 이는 합의한 성과를 달성하지 못한 부하에 대해 나타나는 리더의 반응이라 할 수 있다. Bass와 Avolio(1990)에 따르면 부하의 노력은 특정한 보상과 교환되어진다는 관점으로 리더 자신이 규정한 수준의 성과를 하위자가 달성 하였을 경우 약속된 보상을 제공하는 것을 말한다. 이 같은 리더십유형을 가진 리더들은 하위자에게 수행해야할 과업이 무엇인지를 명확히 제시하고 그것을 수행하는 사람에게 주어진 보상에 대해 하위자의 합의를 얻어 내려고 노력한다.

또한, 상황적 보상은 성공적인 부하의 성과에 따라 리더가 제공하는 보상간에 어떤 인과관계를 연결시킬 때 발생하는 것이다. 대체로 상황적 보상은 부하의 욕구와 조직의 보상을 근거로 한 교환관계가 성립된다는 가정을 세우고, 이들의 교환관계를 통해 동기부여 효과를 얻고자 하는 것이다. 거래적 리더들은 작업수행에 있어서 무엇이 진실된 것인가를 모색하기 보다는 작업을 어떻게 수행하는가에 더 많은 관심을 집중시키는 것이다. 따라서 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해서 그들이 소유한 권력을

융통성 있게 발휘하고 처벌과 보상을 적절히 활용한다.

(2) 예외에 의한 관리

Bass와 Avolio(1990)에 따르면 이 요인은 하위자의 성과가 계획된 수준에 도달하지 못할 때 리더가 개입하는 것을 말한다. 이러한 개입활동은 때로는 부정적 피드백이나 부정적 강화를 수반한다. 예외에 의한 관리는 적극적인 예외에 의한 관리와 소극적인 예외에 의한 관리로 구분되고 있다. 적극적인 예외에 의한 관리는 하위자들의 실수와 규칙위반 등을 면밀히 관찰하고 업무가 정해진 절차를 벗어날 경우 적절한 조치를 취하는 것을 말한다. 즉 일이 절차를 벗어난 경우에만 개입하여 조치를 취하는 것이다. 적극적 예외에 의한 관리를 시행하는 리더들은 부정적인 피드백, 그리고 상황에 따라 부정적 강화를 시행하기도 한다. 그들은 그들의 기대나 허용된 행동 기준으로부터 이탈 혹은 잘못된 행동을 감시하는데 노력을 기울인다. 그 결과 부하들의 관심을 빈약한 성과에 묶어두게 만들 가능성이 높다. 소극적 예외에 의한 관리는 하위자들이 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후 개입하는 것을 말한다. 즉 일이 정해진 절차를 벗어날 경우에만 개입하여 조치를 취하는 것이다.

Bycio와 Allen, Hackett(1995)에 따르면 거래적 리더는 상황적 보상과 함께 부정적인 피드백을 제시하는 경우가 많은데, 이러한 부정적인 피드백은 상황적 보상보다는 상대적으로 효과적이지 못하다. 즉, 리더 자신이 과거 경험에 비추어 하급자가 조금이라도 다른 방식으로 업무를 수행하려 하면 이를 인정하지 않고 항상 이들의 행동양식을 일정한 형식적인 틀 안에 가두려는 리더와 같이 과업수행에 있어 변화나 창의적인 아이디어를 요구하지 않고 과거의 업무관습에만 안주하는 하급자를 선호하는 리더를 의미한다. 따라서 예외에 대한 관리는 변혁적 리더의 행동이나 상황적 보상보다는 부하의 성과와 추가적

인 노력에 적게 기여한다. 반면 적극적인 예외에 의한 관리는 부하들의 지각이나 태도에 부분적이거나 영향을 미친다는 실증 연구도 제시된 바 있다.

3. 임파워먼트

임파워먼트는 실무에서 빈번하게 사용됨에도 불구하고 그 정의는 여전히 애매모호한 상태에 머물러 있다. 임파워먼트는 절대적이고 객관적으로 규정되기 보다는 맥락에 따라 사회적으로 구현되는 것이며, 변혁적 리더에 의해 많은 영향력을 미친다고 하였다. 즉, 리더에 관한 위임 또는 위양에 의해 부하들의 자신감 향상과 자기개발을 도모하는 것으로 보고, 리더는 부하들을 각자의 분야에서 임파워 시킴으로써 자신의 행동과 성과 그리고 발전에 책임을 지는 인간으로 만든다고 볼 수 있다(Bennis & Nanus, 1985).

1) 임파워먼트의 개념

임파워먼트는 20세기에 시민 권리운동, 흑인 투표권 저항운동, 노조활동, 시민권리 단체운동 등이 활발하게 진행됨에 따라 사회학자들은 이들 그룹들이 어떻게 사회구조적 차별과 소속단체의 무력감을 극복하고, 민주적 권리를 얻기까지의 영향력을 행사할 수 있을 정도로 파워를 갖게 되는 과정에 대해 연구하면서 시작되었다(김선아, 1994). 임파워먼트라는 용어는 ‘힘’에서 유래된 것이며, ‘힘’은 자기 자신이 원하는 무엇을 얻을 수 있는 능력, 타인의 생각, 느낌, 행동에 영향을 미칠 수 있는 능력으로 해석된다(윤민화, 1999). 또한 임파워먼트의 사전적 의미는 권한부여, 능력개발, 가능성 부여, 허락 등으로 규정되고 있다. 하지만 이러한 사전적 의미 이상의 것을 내포하고 있는 임파워

먼트의 개념에 대한 정의는 매우 다양하게 나타나고 있다. 이는 구미 기업에서 약 15년 전부터 보편적으로 활용된 개념으로서 ‘변화하는 환경에 능동적으로 대처하고 고객만족을 상대적으로 추구하고자 상대적으로 조직의 하위계층 사람들에 의사결정 권한을 많이 위양하는 것’이라고 흔히 알려져 있다. 임파워먼트의 사전적 의미는 ‘권한을 부여하다’, ‘권력을 위임하다’, ‘능력을 주다’이다. 임파워먼트는 파워에서 유래된 것이며 그 정의는 파워에 관한 개념의 발전에 따라 변해 왔다. 즉, 파워의 의미는 합법적인 권한, 무엇인가를 할 수 있는 능력, 에너지 혹은 원동력이며, 임파워먼트는 권한 위양의 의미와 동기부여의 의미가 모두 포괄되어있는 개념이다. 이러한 개념은 경영학보다는 정치학 또는 사회학에서 먼저 시작된 개념으로써 1980년대 중반부터 서서히 경영분야에 도입되기 시작하였다.

임파워먼트에 대한 관심은 대체로 1950년대 행동 과학에서부터 나타났다고, 그리고 1960년대 중반부터 1970년대 초반까지는 인간의 잠재능력과 개인의 성장을 중요하게 여기는 성향이 출현하게 됨에 따라 경영학에서의 임파워먼트 연구는 개인의 동기부여, 개인의 가치, 잠재력을 중심으로 이루어졌고 1970년대 후반부터는 급변하는 환경에 대비하여 상황론적 접근에서 조직구성원의 활성화 방안에 대해 연구가 이루어졌다. 이와 같은 구성원의 행동을 개인 수준에서 벗어나 집단, 조직으로 확대시켜 나가는 연구가 활성화 되었다(Vogt & Murell, 1990). 하지만 임파워먼트 연구에서 실제적인 측면에서 보다 중요한 것은 파워의 개념에 대한 시대적 변천에 있다. 즉 파워의 전체 크기가 이미 정해져 있고, 그 속에서 구성원들이 그 정해진 파워를 서로 나눠 갖는다고 생각하는 전통적 파워 개념의 관점이 크기 자체가 정해져 있다는 가정을 깨고 크기 자체를 확대하고자 하는 관점으로 전환된 것에 큰 영향을 받았다. 제로섬 관점의 접근이 조직 내의 현상 설명에는 도움이 되었으나 조직의 발전 추

구에는 도움이 되지 않았다(박원우, 1998). 즉 파워가 제로섬이면 그 사회나 조직에는 갈등과 문제가 발생하여 결과적으로 그 유효성에 도움이 못되지만, 긍정적인 관점일 경우 사회나 조직발전에 도움이 되기 때문에 후자가 당연히 강조되게 된다. 따라서 파워를 긍정적 관점의 접근하는 임파워먼트의 논리가 기업조직 전체 또는 한 부서나 구성원의 파워 크기가 정해져 있다고 보는 것이 아니라 상호작용의 결과 서로의 파워가 원래보다 더 커질 수 있으며, 나아가 조직 전체의 파워가 늘어난다는 차원에서 임파워먼트의 이론이 더욱 발전하게 되었다.

Staples(1990)는 힘은 타인에 의해 부여되는 것이라기보다 스스로가 스스로에게 얻어내는 것으로 해석하면서 임파워는 누군가가 힘을 일방적으로 주는 것이 아니라 자기 스스로 힘을 얻고, 힘을 발전시키고, 스스로 할 수 있게 하는 것으로 자기 자신의 주체적 행동을 통해 성취되는 능동적 의미로 해석한다(조현민, 2005, 재인용). 또한 Zimmerman(1995)은 임파워먼트를 자신의 삶에 대한 통제권과 자율권 및 자신이 살고 있는 공간에서의 민주적 참여로 설명하고 있다. 즉, 개인의 임파워먼트는 자신에 대한 삶과 환경을 얼마만큼 자율적으로 조정하고 통제할 수 있는지와 관련된 개념이라고 할 수 있다.

Thomas와 Velthouse(1990)는 조직구성원의 임파워먼트 구성요소로 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신에게 있어서 직무의 의미, 스스로의 판단에 의해 직무행동을 결정하는 것 등을 포괄하면서 임파워먼트는 내재적 과업수행 동기임을 주장 하였다.

Spreitzer(1995)는 임파워먼트를 직무와 개인 자신의 기준이나 이상과의 적합성에 따른 의미, 작업수행에 개인이 나타내는 능력, 자신의 행위에 대한 제어 및 결정, 개인의 노력이 조직성과에 미치는 영향과 같은 네 가지 요소로 구성된다고 하였다. 사회복지사인 Leslie, Holzhalb 및 Holland(1998)는 임파워

먼트 척도를 개발하고 조직구성원의 직무환경에 대한 조정권 및 통제권, 직원들과의 상호작용과정에서 획득한 직무성과, 조직에서 자신에 대한 가치평가, 직무수행과 관련한 자기 효능감, 공유된 권한 등에 대한 인지 등을 임파워먼트의 구성요소로 포함시키고 있다. 또한 이들은 임파워먼트의 개념을 조직의 특성으로서의 합법적인 파워 또는 권한이라는 생각에 기초한 것으로, 조직구성원으로서의 활동에 영향을 미치는 의사결정권을 포함한다고 설명한다. 임파워먼트가 이처럼 다양하게 해석되는 것은 임파워먼트가 다양한 수준에 걸쳐 이루어지기 때문이며, 임파워먼트가 개인, 집단, 조직 수준에 걸쳐 이루어진다고 하였다(박원우, 1998). 다시 말하면, 임파워먼트는 고객을 만족시키기 위하여 신나게 자기 일에 몰입하게 하는 것이다. 조직 내에 임파워먼트가 있기 위해서는 구성원 개개인의 파워증진이 우선 일어나야 하며, 자기 자신이 긍정적으로 생각하고 신뢰하는 자긍심이 커져야 하는데 이것이 바로 자기 임파워먼트라고 하였다.

2) 임파워먼트의 구성요소

임파워먼트가 다양하게 해석되는 것은 임파워먼트가 다양한 수준에 걸쳐 이루어지고 또 이루어져야 하기 때문이다. 박원우(2000)는 임파워먼트의 수준별 구성요소를 다음과 같이 정의하고 있다.

임파워먼트는 고객을 만족시키기 위하여 필요한 자리나 사람의 파워를 키우는 것이다. 조직 내에 임파워먼트가 있기 위해서는 구성원 개개인의 파워증진이 일어나야 한다. 이것이 자기 임파워먼트이다. 그런데 조직 내에서 스스로 임파워된 사람이 남에게 파워이전을 한다 해도 파워수신자가 그 역할을 원활히 수행하기 위해서는 파워뿐만 아니라 역할수행능력을 지니고 있어야 한다. 따라서 개별 구성원의 필요역량을 증대하는 개인 임파워먼트가 반드시 이루어

져야 한다. 이러한 개인 수준에서의 임파워먼트는 전체 임파워먼트 과정이 출발점이자 추진력이라 할 수 있다. 자기 임파워먼트를 추구하여 남의 역량까지도 키우는 것이 전체 임파워먼트 과정에서 일어나는 다음의 내용인데, 이것이 바로 타인 또는 집단 임파워먼트이다. 여기에서 중요한 것은 파워의 이동·확산이 조직 내의 상급자에서부터 하급자로만 이루어지는 것이 아니라 수평과 수직의 어느 쪽에서도 먼저 시작될 수 있다는 점이다.

마지막으로 자기 임파워먼트와 집단 임파워먼트를 잘하는 것이 조직의 제도나 구조에 의해서도 적극적으로 뒷받침되어야 조직전체가 능동적 경영을 할 수 있다. 따라서 집단 임파워먼트가 조직전반에 확산되면서 조직 내 제도나 구조의 변화를 통한 임파워먼트 의향이나 행동을 정착해야 하며, 이를 조직 임파워먼트라고 한다.

임파워먼트에 대하여 학자들마다 다르게 구분하고 있지만, Thomas와 Velthouse(1990)은 임파워먼트를 내적동기가 부여된 조직구성원들이 조직목표를 달성하기 위해 전력을 다해 업무를 수행하며, 어려운 상황과 문제가 있을 경우에도 자신들의モチベーション을 유지하면서 탄력적으로 대처하는 것으로 보고 이를 4가지 요소로 구분하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 의미성, 역량, 자기결정력 그리고 영향력으로 구분할 수 있다. 첫째, 의미성은 과업의 목적 또는 요구되는 역할이 개개인의 신념, 가치관 및 태도의 적합성과 관련되어 있음을 뜻한다(Brief & Nord, 1990). 둘째, 역량은 특정과업에 대한 자기 효능감을 말하는 것으로 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개개인의 신념이며 자기 능력감, 숙달감, 노력에 대한 확실한 성과기대 등의 개념을 포함한다고 하였다. Kinlaw(1995)는 Conger와 Kanungo(1989)의 자기 효능감의 개념과는 달리 역량 개념을 제시하면서 임파워먼트를 ‘개개인의 역량을 개발, 확장시켜서 조직의 성과를 지속적으로 향상시켜나가는 과정’으로

정의하였다. 여기에서 역량은 각각의 구성원들이 과업성과를 향상시키기 위하여 내재적으로 보유하고 있는 잠재력을 말하는 잠재적인 측면의 개념이며, 영향력은 역량을 행동화 할 수 있는 자신감을 말하는 행동측면의 개념이다. Spreitzer(1995)는 여기에서의 자기능력에 대한 신념은 전반적인 효능감이라기 보다는 특정과업에 대한 효능감이므로 자기 효능감 보다는 역량이라고 해야 한다고 설명한다. 셋째, 자기결정력은 과업을 수행하기 위한 구체적인 행동을 언제 어떻게 계획하고 수행하는지 선택하는데 있어서의 자율성을 반영하는 것으로 작업방법이나 공정, 그리고 투입노력 등을 스스로 결정하는 것을 의미한다(Deci, Connel & Ryan, 1989). 자기 결정력은 직무활동과 과정을 시행하고 유지하는데 있어서의 자율성을 반영한다(Bell & Staw, 1989). 넷째, 영향력은 개개인이 직무에 있어서 전략적이며 행정적인, 그리고 실무적인 결정들에 어느 정도 영향을 미치느냐 하는 것이다. 영향력은 통제가능 영역과는 다른 개념이다. 영향력은 직무상황에 영향을 받으나, 내부적 통제가능 영역은 상황의 변화에 관계없는 전반적인 개성적 특징을 가지고 있다. 이러한 내재적 과업수행동기가 부여된 구성원은 조직의 목표를 위해 몰입하며 어떤 상황에서든 강한 신념을 가지고 탄력적으로 행동한다고 주장하였는데, 이것이 바로 임파워된 사람의 행동유형이라고 하였다(Thomas & Velthouse, 1990).

Spreitzer(1995)는 작업장에서의 심리적인 임파워먼트를 설명하며, 임파워먼트의 구성요인을 의미, 영향력, 역량, 결단력으로 제시하였다. 의미성이란 일 자체에 대해서 느끼는 가치로움을 뜻한다. 자신이 하고 있는 일에 대해서 아무런 의미를 느끼지 못하는 사람은 권능감이 제로인 상태라고 볼 수 있다. 일 자체가 주는 내적 동기, 이것은 임파워먼트의 ‘엔진’에 해당하며 개인이 심리적 힘을 느끼도록 하는 데 있어 가장 기본적인 조건이라고 볼 수 있다. 두 번째 차원인 역량감은 자신의 일을 효과적으로 수행하는데 소요되는 능력에 대

한 개인적 믿음이라고 정의된다. 이러한 믿음이 없으면 임파워먼트의 수준은 높아질 수가 없다.

Kinlaw(1995)는 기업이 주도권을 가지고 임파워먼트를 강화시키는 방법으로 세부 과정들을 반복해야 조직이 개선되고 성장을 가져온다고 주장하고 있다. 첫째 구성원에게 임파워먼트의 개념을 이해하게 하며, 둘째 임파워먼트를 증가시키기 위해 조직차원에서 모든 노력을 강구하고, 셋째 임파워먼트와 조직의 목표에 적절한 역할을 위해 구성원을 교육시키며, 넷째 구성원이 자율성 및 주도권을 가지고 역할을 수행하기 위해 위계 지향적인 경영방식을 탈피하고, 다섯째 구성원의 임파워먼트를 지원하기 위한 보상 인력, 교육, 그리고 승진시스템을 재조정하는 것, 마지막으로 조직 구성원의 임파워먼트에 대한 지각을 판단하는 것으로 이러한 일련의 과정이 조직 및 구성원의 임파워먼트를 향상하기 위한 방법이라고 하였다.

4. 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

몰입이라는 것은 개인의 태도와 행동의지의 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 가치관의 일치를 통하여 심리적인 애착 또는 소속의 욕구를 유발시켜 특정한 대상에 대한 정체성을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미한다(O'Reily & Chatman, 1986). 여기서 조직몰입을 조직적 차원에서 몰입이라고 한다면 조직구성원 개인적 차원의 목표달성과 조직 간의 연속 역할을 하는 것으로 볼 수 있다(홍성관, 2007).

표 3. 조직몰입의 개념

연구자	조직몰입의 개념
Anderson & Williams(1991)	한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리킨다고 정의
Becker(1990)	교환론에 입각하여 부수적 투자이론을 제시하였으며 조직몰입이란 '만일 행동이 비연속적일 경우 잃게 되는 부수적 투자의 축적 때문에 개인이 계속적인 행동을 하게 되는 성향'이라고 정의
Brown(1968)	조직구성원의 의식과 관련이 있고 개인의 현재 직위를 반영하는 것이며, 특별히 예측잠재력이 있어서 성과, 직무, 동기, 조직에 대한 공헌 등의 조직성과 변수의 예측을 가능하게 하며, 동기유발 요인들의 차별적인 적합성을 제시하는 것
Buchanan(1974)	수단적 가치와 상관없이 조직의 목표와 가치, 이와 관련하여 자기의 역할과 조직 그 자체에 대한 정서적 애착심
Grusky(1966)	조직에 대한 구성원 관계성의 본질
Hall et al.(1970)	조직의 목표와 개인의 목표가 점진적으로 통합되거나 일치되는 과정
Hrebiniak & Alutto(1972)	다른 조직에 가면 현재보다 우호적인 직장풍토가 있다고 해도 현대의 조직을 떠날 의사가 없는 것
Mowday, Poter & Steers(1982)	조직에 대한 보다 적극적이고 긍정적인 성향으로 정의하고 개념적으로는 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 열심히 노력하려는 의사, 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등으로 특징지었음
O'relly & Cadwell(1980)	개인이 직업을 선택하는 과정에서 참여하는 돌이킬 수 없고 자의적 행위로부터 형성되는 것
Power & Smith(1970)	조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있고자 하는 의욕
Poter et al.(1974)	현재의 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 강도
Salansick & Pfeffer(1978)	개인이 자신의 행위가 구속되고 자신의 활동과 몰입을 유지시켜 주는 신념의 결속상태
Scholl(1981)	조직구성원으로서 남아 맡겨진 역할을 수행하고 혁신적이고 자발적인 행위를 하게 하는 잠재적인 힘
Sheldon(1971)	개인의 정체성을 조직에 연관시키거나 애착을 갖도록 하는 조직에 대한 긍정적인 평가와 조직목표 달성을 위해 일하려는 의도 및 지향
Streers(1977)	특정조직에 대한 개인의 동일시와 상대적 강도
Wiener(1982)	조직의 목표를 달성하기 위한 행위를 유발시키는 내면화된 규범적 압력
유기현(1999)	종사원이 자신이 속한 조직에 대해 얼마만큼의 열정을 가지고 몰두하느냐의 정도를 가리키는 개념 즉, 조직에 대한 충성, 동일화 및 참여의 견지에서 조직구성원이 가지는 조직에 대한 성향을 의미
이재훈(2000)	조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지 및 조직의 구성원으로서 남기를 바라는 강한 욕구

자료 : 최동주(2008). 박사학위논문.

몰입에 대한 연구가 지속적으로 관심을 불러일으키는 이유는 효율적인 인적 자원관리를 위해서는 조직몰입과 관련된 제 변수들을 적절히 활용해야 하며, 조직몰입이 안정적이고 지속적인 태도일 뿐만 아니라 조직에 남아 있으려는 성향을 일반적으로 더 잘 나타내어 주기 때문이다(Bateman & Organ, 1983).

몰입은 1960년대부터 지금까지 많은 학자들에 의해 연구되어져 왔으며, 조직성과를 나타내는 중요한 지표중의 하나로서 경영학 뿐 아니라 사회학, 종교학, 정치학, 심리학, 교육학 등에서 널리 사용되는 개념이다. 하지만, 조직몰입이 무엇인가에 대해서는 연구자들마다 다양하게 정의되고 있기 때문에 아직 보편화된 정의가 내려져 있지 않다(Pobertson & Tang, 1995; Reed, Young & Mchugh, 1994; Wood & Allxanese, 1995). 그 결과 조직몰입의 개념은 <표 3>과 같다.

이와 같이 조직몰입의 정의는 연구자들의 관점과 측정의 방법에 따라 차이를 보이고 있는데, 이러한 관점의 차이는 크게 두 가지로 분류할 수 있다(신철우, 1998). 첫째, 심리적 관점을 나타내는 태도적 몰입으로서, 이는 조직몰입을 개인의 자발적인 심리상태로 보는 관점이다. 이러한 관점에서의 정의는 조직몰입을 개인과 조직의 목표가 점차로 일치해 가는 과정으로 보고 있다. 둘째, 교환적 관점을 나타내는 행동적 몰입으로서, 이는 조직몰입을 하나의 계산된 결과로 본다. 즉, 개인의 조직에 대한 몰입의 정도는 그들이 조직으로부터 얻을 수 있는 보상의 정도와 그들이 조직을 위해서 투입한 노력의 정도에 따라 결정된다는 것이다. Allen과 Meyer(1990)도 조직몰입의 개념적 구성이 태도와 행동적 의도로 구분된다고 하였다. 여기서 태도적 몰입은 개인과 조직과의 관계를 인식하는 과정에 중점을 둔 것이며 행동적 몰입은 개인과 조직과의 관계가 확고하다는 가정 하에 그들의 관계와 연관된 문제를 처리하는 과정을 중점으로 다루는 것이다.

2) 조직몰입의 구성요소

(1) 정서적 몰입

Meyer(1993)는 조직몰입을 사회적 행위자가 조직을 위해 노력하고 충성을 바치려는 의사로 정의하고 있는데, Parson의 사회적 행위이론의 관점을 채택하여 조직몰입의 구성요소를 근속, 응집, 통제로 세분하고 있다. 또한 이러한 조직몰입의 유형은 조직이 구성원에게 요구하는 행위들이 다르기 때문에 발생한다고 하였다. 그는 근속, 응집, 통제의 3가지 차원에서 사회 시스템의 특정 영역을 지원하면서 몰입의 개성적 체계를 형성하는 인지적, 정감적, 평가적 지향으로 분석하였다.

Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입의 형태를 정서적 몰입으로 분류 될 수 있다고 하였다. 이들은 정서적 몰입을 근로자가 조직에 대한 감성적인 관계적 느낌, 긍정적인 공감대, 그리고 높은 참여의식을 반영하는 정신적인 상태라고 하였다.

Jaros, Jermier, Koehler 및 Sincich(1993)은 심리적 애착의 형태로 가장 넓게 토의된 몰입은 정서적 몰입이라고 하였다. 이들은 몰입을 조직에 대한 충성과 노력을 하려는 사회적 행위 의도와 집단에 대한 개인 정서의 축적에 대한 애착으로서 몰입을 정의하고 Kanter(1968)는 조직에 대해 가지는 종업원의 정서적 감정으로서 동일시 몰입을 정의하였다.

(2) 계속적 몰입

Becker(1960)의 이론은 Hrebiniak과 Alutto(1972), Allen과 Meyer(1990) 등의 몰입 연구에 많은 영향을 주었다고 할 수 있다.

Becker(1960)의 이론은 외부적 고용 대안의 매력을 감소시키는 시간, 직무노

력, 작업친밀감의 개발, 조직 특유의 기술, 정치적 거래 및 매물원가와 같은 조직에 대해 개인이 갖고 있는 투자나 side bets의 개념을 개발했다. 이러한 side bet의 개념은 종업원이 조직을 떠날 때 감수해야 할 대가, 즉 화폐적, 사회적, 심리적 비용이 크기 때문에 조직에 몰입하게 된다는 것으로 교환이론의 개념과 일치하다.

Allen과 Meyer(1990)는 이러한 sidebet이론에 기초를 두고 조직몰입에 대한 태도적 모델의 한 형태로서 유지 적 몰입을 개발하였고, 이러한 유지 적 몰입을 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적인 측면으로 정의하였고, 현 조직을 이탈함으로써 발생된다고 지적되는 비용에 대한 인식정도에 따라 형성된다고 하였다. Jaros, Jermier, Koehler 및 Sincich(1993)은 유지적 몰입을 종업원이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직구성원으로서 남아 있다고 느끼는 개인적 경험의 정도라고 하였다.

(3) 규범적 몰입

Allen과 Meyer(1990)는 규범적 몰입을 조직에의 의무에 대한 종업원의 믿음으로 정의하였다. 이는 곧 도덕적인 의무감으로 해석되는데, 회사에 충성하고 의무를 성심 성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관이며 조직의 목적이나 이들을 취하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다고 하였다. 다시 말하면, 규범적 몰입은 조직에 지속해서 있어야 되는 어떠한 의무감에 의해 형성되는데 높은 수준의 규범적 몰입 상태에 있는 근로자들은 그 조직에 머무르고 있는 이유가 의무감에 있다고 볼 수 있다.

규범적 몰입은 유지적 몰입에 대응하는 것으로서 종업원이 조직의 권한을 동일시하고 조직규범을 내재화하는 것에 근거를 두고 있다. 뿐만 아니라 그들

은 Meyer와 Schoorman(1992)은 조직의 목표와 가치를 종업원이 받아들이는 것으로서 가치몰입을 정의했다고 하였다. 이러한 연구에 기초를 두고 Jaros, Jermier, Koehler 및 Sincich(1993)은 규범적 몰입을 종업원이 조직의 목표, 가치 및 미션의 내재화를 통해 조직에 대한 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도라고 하였다. Allen과 Meyer(1990)는 조직의 목표 달성을 위하여 행동하도록 압력을 가하는 내적 규범체계로서 규범적 몰입을 정의하였다(황지연, 2007, 재인용).

5. 조직시민행동

1) 조직시민행동의 개념

조직시민행동이란 용어가 Smith 등(1983)의 연구에서 처음으로 등장한 이후, Organ(1988)에 의해 일반화되어 지면서 직무행동만으로는 직무성이나 조직유효성을 충분히 설명하기에는 부족하다는 연구자들의 주장에 의해 공식적인 직무행동 외에 비공식적인 조직행동에 대한 연구가 시작되었다.

Organ(1988)에 의하면 조직시민행동이란 조직 내에서 구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 의미한다. 또한 ‘조직유효성에 기여하는 행동이긴 하지만 공식적인 보상이 제공되지 않는 직무 외적인 행동으로서 조직구성원의 자발적인 행동에 의해서만 행해지는 총체적인 행동’으로 정의하였고, 아울러 조직시민행동은 조직의 효과적 기능수행을 전체적으로 촉진하는 자발성을 가진 개인적 행위로 설명하고 있다. 조직시민행동은 다양한 용어를 통해 표현되어 왔는데, 대표적인 것으로 친사회적 조직행동, 역할 외 행동, 반역할 행동, 상황적 행동,

조직자발성 등이 있다(류병곤, 조영락 2007). 이와 같은 각각의 개념들은 연구자들 간의 정의나 구성요소에는 다소 차이가 있으나 조직시민행동은 조직구성원의 직무수행 상 요구되는 역할 이상의 행동을 인식하고자 하는 공통적인 목적을 두고 있다(Van Dyne et al., 1994). 또한 조직시민행동을 조직 내 행동에서 살펴보면 자신의 직무에서 공식적으로 요구되지 않는 역할을 자발적으로 수행하는 측면에서 역할 외 행동에 해당된다고 설명 할 수 있다. 즉 조직시민행동은 조직에서 부여하는 공식적 역할이 아니라 조직이 효과적인 기능을 수행하도록 촉진시키는 임의의 자율적인 본성적 행동으로 개인의 자유재량 하에 놓여 있다고 할 수 있다. 조직시민행동의 특징들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(Organ, 1988).

첫째, 조직시민행동은 자유재량의 행동이다. 이는 조직과의 고용계약에 따라 명시된 직무기술서 상의 역할을 의미하는 것은 아니며 그 이상의 역할을 의미한다. 이것은 전적으로 개인이 선택할 문제이고 그 결과에 대해 처벌이 가해지는 것도 아니다.

둘째, 조직시민행동은 조직의 공식적 보상체제에 의해 공식적으로 혹은 직접적으로 보상을 받지 않는다. 만약 임금이나 승진과 같은 직접적인 보상을 기대하고 행하는 의도적인 행동이라면 이는 조직시민행동이 아니다.

셋째, 조직시민행동은 조직의 효과에 총체적으로 공헌하는 행동이다. 이는 직접적이지는 않지만 조직시민행동의 결과 동료들과의 유대, 갈등방지 등 간접적인 효과를 통해서 조직 전체의 효과에 기여하게 되는 것이다. 그러나 이와 같은 조직시민행동에 대한 개념정의에 대해 비판하는 시각들도 존재한다. Podsakoff 등(1994)은 세 가지 점에서 조직시민행동에 대한 반론을 제기하고 있다. 첫째, 역할 내 행동과 역할 외 행동의 구분이 쉽지 않다. 둘째, 조직시민행동과 정치적 행동의 구분이 어렵다. 셋째, 조직시민행동을 구성하는 하위요

인들이 모두 파악되었다고 보기 어렵다. 이러한 비판과 견해를 같이하여 Van Dyne 등(1994)은 조직시민행동이랑 조직에 긍정적인 효과를 가져 오는 모든 행동을 포함하는 포괄적인 개념이라고 규정하고 있다.

기업의 조직 내 행동에서 Katz(1964)는 공식적으로 주어진 업무에만 충성하는 조직은 쉽게 붕괴될 수 있다고 지적한 바 있다. 이는 조직이 목표를 달성함에 있어서 각 구성원들이 공식적인 업무에 대한 수행만으로는 기대 이상의 성과를 이루기에 한계가 있다는 것을 반증하고 있으며, 각 구성원들 자신이 맡은 고유한 업무의 영역 외에 주인의식과 사명감을 바탕으로 조직발전을 위해 부차적인 업무를 수행하여야 함을 의미하고 있다(최훈태, 2008, 재인용).

한편, 조직시민행동은 자발적이고 비강요적인 특별한 행동을 요구하기 때문에 비교적 감성지능이 높은 조직구성원이 감성지능이 낮은 구성보다 동료들의 기분을 잘 이해해줌으로써 보상을 기대하지 않고 자발적으로 동료들의 문제해결에 도움을 준다는 결과도 있다(Abraham, 1999). 따라서 조직시민행동은 조직차원에서 즉각적이고 적절한 보상은 없지만 자신이 소속된 조직의 발전을 위해 자발적으로 수행하는 구성원들의 지원행동으로서 조직성과를 달성하기 위해 매우 중요하게 다루어야 할 조직행동으로 인식되고 있다(권보경, 윤수걸 2007). 결국 조직시민행동은 조직에서 조직유효성을 증진시키지만 계약상의 역할로 강요되지 않고 공식적인 보상·처벌 시스템에 의해 제재를 받지 않으며 조직구성원의 자유재량에 따른 다른 개념이다.

2) 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동에 대한 개념을 심도 있게 고찰하기 위해 하위구성개념에 대해서 살펴보면 학자에 따라서 다른 것을 볼 수 있다. 조직시민행동의 개념은 Bateman과 Organ(1983)의 초기연구에서는 단일차원의 개념구성으로 연구되었

고, Smith 등(1983)이 조직 시민행동의 차원을 이타주의와 일반화된 순응으로 구분하면서 조직시민행동의 개념구성은 점차로 다양하게 되었다. 그 후 Organ(1988)이 이타주의, 양심적 행동, 정당한 행동, 예의바른 행동, 구성원의 노력의 5가지로 조직시민행동의 하위차원을 구분하면서 Podsakoff 등(1990), Moorman(1991)의 연구에서도 이 하위개념이 수용되었고, 현재까지 Organ이 제시한 조직시민행동을 구성하는 5가지 하위개념이 연구에서 널리 사용되고 있다. Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 하위차원에 나타난 개념들을 살펴보면, 이타주의는 직무에서 동료나 슈퍼바이저를 자발적으로 돕는 직접적인 행동으로 조직을 유지하는데 요구되는 자원을 최소화하고 자원의 유입을 증가시키는 조직구성원의 행동을 의미한다. 양심적 행동은 조직구성원에게 공식적으로 요구되는 최소한의 수준 이상의 행동을 의미하며, 정당한 행동은 조직의 업무환경이 구성원의 기대에 미치지 못하여 발생하는 사소한 문제에 대해서 인내를 하며 불평등 토로하지 않는 것을 말한다. 예의바른 행동은 직무에 영향을 미칠 수 있는 의사결정 혹은 행동을 취하기 전 상대방을 배려하므로 타인과의 마찰을 미연에 방지하는 행동이며, 구성원의 노력은 조직활동에 직원이 책임의식을 갖고 적극참여 및 관여하는 행동을 의미한다. 지금까지 실시된 조직시민행동의 하위요인에 대한 연구 중에서 가장 일반적으로 수용되고 있는 연구를 토대로 조직시민행동을 이타주의적 행동, 양심적 행동, 정정당당한 행동, 예의성 행동, 스포츠맨십의 다섯 가지 하위차원으로 분류하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 이타주의적 행동

이타주의적 행동이란, 조직과 관계된 업무나 문제에 대해 특정 인물을 구체적인 대면상황에 도와주려는 직접적이고 의도적인 자발적 행위를 말한다. 예를

들면 외출한 동료들 대신에 급한 업무를 처리해 주는 것, 컴퓨터 초보자를 위해 많은 시간을 들여 사용법을 설명해주는 행위 등은 이타주의 행동이라고 할 수 있을 것이다. 이러한 행동은 주로 동료들을 대상으로 하지만, 조직과 관련성이 있으면 대상이 조직 외부인에 대한 경영도 조직 내 시민행동으로 포함된다. 이러한 이타주의 행동은 전체적으로 조직의 에너지를 좀 더 창의적이고 효율적으로 배분시키기 때문에 직접적 또는 간접적으로 조직의 유효성을 증가시킨다(김성수, 2008).

(2) 양심적 행동

양심적 행동이란 조직에서 요구되는 최소수준 이상으로 업무행동을 수행하는 것을 말한다. 즉, 조직구성원들이 갈등의 상황에 직면할 때 나타나기 쉬운 행동으로서 조직에서 요구하는 최저 수준이상의 역할을 수행하는 것을 의미한다. 이타주의가 특정한 개인이 행동의 대상이 된다면 양심적 행동의 차원은 개인대상의 행동이 아니며, 목표가 불분명하고, 특정인물에 대한 도움보다는 간접적으로 조직에 도움이 되는 행동을 취하는 특징을 가지고 있다. 예를 들면 유급으로 하계휴가를 일주일간 사용할 수 있도록 허용된 어떤 조직의 한 사람을 생각해 보자. 일주일의 휴가를 사용하는 것은 본인의 재량으로서 이를 이용하는 것은 그의 의사에 달려있다. 그런데 중요한 프로젝트 업무로 인해 일부만을 휴가에 사용하고 나머지를 프로젝트 수행에 투입했다면, 이는 양심적 행동이라는 조직 내 시민행동의 차원으로 생각할 수 있다. 휴식이나 모임 시간을 정확히 준수하는 것 등도 양심적 행동의 범주에 속한다(김성수, 2008).

(3) 정정당당한 행동

정정당당한 행동이란, 불평불만을 하거나, 사소한 문제에 대해서도 번거로운

고충처리절차를 거치려하거나, 조직 내 사건에 대해 악담하는 등의 행위를 하지 않는 것을 말한다. 조직이 구성원들을 호의적으로 관리·감독한다고 하더라도 조직에 대한 구성원들의 불평이나 고충이 없을 수는 없다. 그러나 조직 내 환경을 부정적으로 보고 자신의 시간과 에너지를 비 건설적인 불평이나 고충 토로에만 쏟는다면 조직 유효성이 감소할 것은 분명하다. 자신에게 주어진 조직 상황을 긍정적 시각으로 본다면, 불평과 고충 해결에 소비하였던 시간과 에너지를 절약하여 보다 건설적인 일에 소비할 수 있을 것이다. 예를 들면 새로운 작업방법이 도입되는 등 근무환경의 변화로 인해 이전에 비해 일시적으로 불편함으로 느끼게 될 때, 사소한 불평 없이 묵묵히 일하는 태도는 이런 유형의 조직 내 시민행동이라 하겠다(김성수, 2008).

(4) 예의성 행동

예의성 행동은 조직 내에서 타인과의 접촉에서 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하는 행동이다. 예의바른 행동이란 타인과 문제를 일으키는 것을 미연에 방지하기 위한 행동을 말하는 것으로, 그 예로는 자신의 행동이 타인에게 미치는 영향을 항상 염두에 두고 행동을 취하기 전에 미리 접촉을 취하거나 타인에게 직무와 관련된 중요한 사실에 대해 미리 통보해주는 행동 등이 포함된다. 이러한 예의바른 행동과 이타주의 행동과의 차이는 예의바른 행동이 문제 발생을 방지하거나 사전에 문제발생을 막기 위한 절차를 거치는 행동을 말하는데 반해서 이타주의 행동은 이전의 문제를 가지고 있던 사람들을 돕는 행동이라는 점에서 구별된다(금형섭, 2006).

(5) 스포츠맨십

스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 불평·고충 등을 잘 견디며 규칙이나 관

정에 승복하는 자발적 행동이다. 스포츠맨십은 조직 내 업무환경이 조직구성원들의 기대에 미치지 못하여 회피 불가능한 상황에 직면해서도 조직 내에서 발생하는 사소한 문제에 대해 인내심을 가짐과 동시에 불평하지 않고 고충을 토로하지 않으며, 자발적으로 참고 인내하는 행동을 의미한다. 이러한 자제력과 인내심은 장기적으로 조직 내의 갈등요인을 최소화하는데 기여할 수 있으므로 장기적으로 조직유효성을 향상시키는데 공헌할 수 있다. 그 예로 조직에 대한 비난을 하지 않음, 사소한 문제에 대한 불평에 많은 시간을 소비하지 않음 등이 스포츠맨십 행동범주에 포함된다(금형섭, 2006).

Ⅲ. 연구방법

1. 연구계획

<표 4>는 연구목적 달성을 위해 어떤 방법으로 연구를 전개하며, 자료를 수집하고 분석할 것인가에 대한 연구 계획이다. <표 4>와 같이 계획수립, 설문조사, 자료수집, 자료분석, 검증 및 보고의 다섯 단계로 나누어서 진행하였다.

표 4. 연구 계획

계획수립	스포츠센터 관리자의 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동의 관계에 대한 의문
	국내 관련 선행연구 및 문헌자료 분석
	이론적 준거를 확보 및 최적 연구방법 선택
설문조사	조사 대상자 선정
	설문지 구성
	설문조사를 통한 설문지의 타당도 및 신뢰도 측정
자료수집	설문지법을 이용한 양적 자료 수집
	통계 분석을 위한 양적 자료의 부호화
자료분석	가설 검증을 위한 통계 분석
	양적 자료의 해석과 도표 구성
검증 및 보고	연구 결과의 보고
	결과에 따른 논의 작성
	결론·제언 및 형식 검토·작성

2. 연구대상

본 연구에서는 스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계를 규명하기 위하여 2009년 서울특별시에 소재하고 있는 스포츠센터의 조직구성원을 모집단으로 선정한 후 비확률표본추출방법(non-probability sampling) 중 편의추출법(convenience sampling)을 사용하여 표본을 추출하였다. 표본의 추출 절차는 스포츠센터를 중심으로 표집틀을 작성한 다음 임의로 15개의 스포츠센터를 선정하였고, 표집인원은 각 30명으로 총 390명을 표집하였다. 회수된 설문지 중 기입불명확, 이중기입, 편향적 기입과 같은 연구 자료로 부적합한 설문지 35부를 제외하였으며, 최종분석에 사용된 표본은 총 355부였다. 연구대상자의 개인적 특성은 <표 5>와 같다.

표 5. 연구대상자의 사회인구학적 특성

구분		명(n)	비율(%)
성	남성	219	61.7
	여성	136	38.3
연령	20대	170	47.9
	30대	146	41.1
	40대이상	39	11.0
학력	고졸이하/고졸	129	36.3
	대학재학/대졸	182	51.3
	대학원재학/대학원졸	44	12.4
직책	스포츠지도직	240	67.6
	일반/기타직	115	32.4
계		355	100

3. 연구도구

스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계를 규명하기 위하여 본 연구에서 사용한 조사도구는 설문지이다. 설문지는 예비조사를 실시하여 탐색적 요인분석과 크론바하 알파(Cronbach's α) 계수를 통해 타당도와 신뢰도를 검증하고 그 결과를 참고하여 설문 내용을 수정·보완하였다. 설문지의 구체적인 내용을 배경변수(사회인구학적 특성)에 대한 항목 4문항, 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십) 변수에 대한 항목 11문항, 임파워먼트(자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력) 변수에 대한 항목 12문항, 조직몰입(정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입) 변수에 대한 항목 7문항, 조직시민행동(이타주의 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동) 변수에 대한 항목 12문항으로 총 14개의 영역과 46개의 문항이다. 설문지의 구성 지표 및 구성 내용은 <표 6>과 같다.

표 6. 설문지의 구성 지표 및 구성 내용

구성지표	구성내용	영역	문항수
배경변수	사회인구학적 특성(성, 연령, 학력, 직위)	1	4
독립변수	리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)	2	11
매개변수	임파워먼트(자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력)	4	12
	조직몰입(정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입)	3	7
종속변수	조직시민행동 (이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동)	4	12
합계		14	46

1) 배경변수

배경변수는 사회인구학적 특성으로 본 연구에서는 성, 연령, 학력, 직책 등 총 4문항으로 구분하였다. 성은 남성과 여성으로 구분하였고, 연령은 20대 이하, 20~30대, 40대 이상으로 구분하였으며, 학력은 고졸이하/고졸, 대학재학/대졸, 대학원재학/대학원졸로 구분하였다. 또한, 직책은 스포츠지도직, 일반/기타직으로 구분하였다.

2) 리더십

리더십 척도는 Bass(1988)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 근간으로 하여 이광용, 조광민, 김진국(2005)과 유시정, 김영택, 양태식(2006)이 사용한 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 설문지를 작성하였다. 리더십은 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 2개의 영역과 11개의 문항으로 구성하였으며, ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’ 까지 5점 리커트 척도로 구성하였다.

3) 임파워먼트

임파워먼트 척도는 Spreitzer(1995)의 연구를 근간으로 하여 이동준, 양재근(2008)과 이근모, 김인형, 권세창(2005)이 사용한 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 설문지를 작성하였다. 임파워먼트는 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력으로 4개의 영역과 12개의 문항으로 구성하였으며, ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’ 까지 5점 리커트 척도로 구성하였다.

4) 조직몰입

조직몰입 척도는 Meyer와 Allen(1991)의 연구를 근간으로 하여 신형섭, 강

중천(2007)과 안익준, 조송현, 김애랑(2008)이 사용한 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 설문지를 작성하였다. 조직몰입은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 3개의 영역과 7개의 문항으로 구성하였으며, ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’ 까지 5점 리커트 척도로 구성하였다.

5) 조직시민행동

조직시민행동 척도는 Podsakoff, Mackenzie, Moorman과 Fetter(1990)의 연구를 근간으로 하여 김태문, 이기황, 조성현(2005)과 원유미, 김현경(2009)이 사용한 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 설문지를 작성하였다. 조직시민행동은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동으로 4개의 영역과 12개의 문항으로 구성하였으며, ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’ 까지 5점 리커트 척도로 구성하였다.

4. 설문지의 타당도 및 신뢰도

본 연구에서는 <스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계>에 관한 조사를 수행하기 위해 선행연구 문헌 고찰, 전문가 회의, 예비조사, 요인분석, 크론바하 알파(Cronbach's α) 계수 등을 통하여 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 먼저 본 연구자가 선행연구를 근간으로 작성한 설문지를 작성하였고, 이를 스포츠사회학 분야의 박사학위 소지자 3명으로 구성된 전문가 회의를 통하여 설문지에 대한 검토 및 논평 후 내용타당도 및 문항의 적합성 여부를 결정하였으며, 한 차례의 예비조사를 실시하였다. 예비조사는 스포츠센터 조직구성원을 대상으로 서울의 스포츠센터 5곳에서 각 30

명씩 총 150명을 대상으로 실시하였으며, 설문지 응답 시 의미가 통하지 않거나 이해하기에 어려움이 있는 단어나 문장 혹은 내용을 지적하도록 요구하고, 지적된 사항은 설문지 개정 시 수정·보완하였다. 이처럼 선행연구, 전문가 회의, 예비조사를 바탕으로 본 연구에서는 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis : EFA)과 신뢰도 분석을 실시하였다.

1) 설문지의 타당도

사회과학을 연구하는 많은 분야에서 측정항목의 구성개념 타당성을 분석하기 위해 일반적으로 요인분석(factor analysis)을 이용하여 왔다. 요인분석은 여러 측정항목 간의 상관관계를 기초로 하여 정보의 손실을 최소화하면서 측정항목의 개수를 보다 적은 수의 요인(factor)으로 구분하는 다변량분석 기법이다. 따라서 본 연구에서는 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis : EFA)은 측정변수를 축소하여 주며, 불필요한 항목을 제거하고, 항목들의 특성을 파악하여 타당성을 평가할 수 있는 분석방법이다. 하지만 탐색적 요인분석을 실시하기 전에 우선 수집한 자료가 요인분석에 적합한 것인지를 점검해 봐야 한다. 비록 요인분석이 연구자의 목적에 가장 적합한 방법이라 할지라도 수집된 자료가 요인분석에 적절치 못할 수도 있기에 생략해서는 안 되는 매우 중요한 절차이다(이영준, 2002). 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 두 가지 방법을 사용할 것이다.

첫째로, Bartlett(Bartlett's test of sphericity)의 단위행렬 점검이다. 이는 요인분석에 이용될 변수들의 상관행렬이 단위행렬인지 아닌지를 구별하는 것으로, 변수들이 서로 독립적인가를 점검하는 가장 손쉬운 방법이다. 만일 모든 변수들의 관계가 모집단 내에서 독립적이라면 그러한 모집단 내에서 추출된 표본 사이에는 영에 가까운 상관관계가 존재할 것이고, 따라서 변수들 간의

상관관계를 찾아내기 위한 요인분석은 적용할 필요가 없어지게 된다는 의미이다. 이러한 Bartlett 검정은 귀무가설 “모상관계수행렬은 단위행렬이다”와 대립가설은 “모상관계수행렬은 단위행렬이 아니다”를 검증하는 것으로 상관행렬이 요인분석을 해 볼 가치가 있는 만큼 요인공통분산(common variance)을 포함하고 있는지를 알아보는 방법이다. 즉, 변수들 사이에 통계적으로 유의적인 관계가 존재해서 요인을 이룰만한 상관관계가 충분히 있느냐의 여부를 검증하는 방법이다.

둘째로, KMO의 표본적합도 MSA(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: MSA)이다. 이는 요인분석의 적합성을 분석하는 지수로 연구자의 자료가 어느 정도 요인분석에 적합한지를 해석할 수 있는 값을 제공해 주기에 매우 유용하게 사용할 수 있다. 일반적으로 0.5이상일 때 적합한 것으로 간주한다(이영준, 2002; Kaiser, 1974).

한편, 흔히 지적되는 요인분석의 한계점과 문제점 중의 하나가 어떤 최초 요인추출법을 사용할 것인가이다. 일반적으로 변수가 너무 많은 경우 자료축소를 위해, 또는 측정변수들의 분산을 최대한 설명하는 것이 목적이라면 전통적인 주성분모델을 선택한다(이영준, 2002). 또한, 최초요인을 추출하고 요인의 수를 결정하여 확정된 수만큼의 요인을 추출한 다음에는 이를 보다 쉽게 해석하기 위해 요인형태행렬(factor pattern matrix)을 회전시킨다. 본 연구에서는 각각의 요인이 서로 독립성을 유지하도록 회전시키는 직각회전(orthogonal rotation)의 하나인 베리맥스회전(varimax rotation)을 이용하였다. 베리맥스회전(varimax rotation)은 각 열마다 요인부하량이 높은 변수의 수를 최소화시키는 효과가 있으므로 각 요인들의 특성으로 알고자 하거나, 단순구조를 만들고자 할 경우에 유용하게 사용할 수 있는 방법이다(이영준, 2002). 따라서 본 연구에서는 직각회전 방법 중 베리맥스(varimax)를 사용하였고, 요인수를 결정

하는 방식에 있어서는 측정의 객관성을 확보하기 위하여 고유값(eigenvalue) 1.0이상을 기준으로 하였으며, 요인적재치(factor loading)는 사회과학에서 일반적으로 쓰이는 기준인 0.4이상으로 설정하였다.

(1) 리더십

<표 7>에 제시된 바와 같이, 리더십의 요인분석 적합성을 확인할 수 있는 Bartlett의 단위행렬은 1674.851일 때 유의확률은 .001로 나타났고, Kaiser-Meyer-Olkin의 MSA값은 .889로 나타났으며, 이는 요인분석을 위한 변수의 선정이 적절하였음을 나타내고 있다.

표 7. 리더십의 요인분석 결과

Bartlett의 단위행렬($\chi^2=1674.851$, $df=55$, $p=.001$) Kaiser-Meyer-Olkin의 MSA=.889			
문항	리더십		공통분산
	변혁적 리더십	거래적 리더십	
문항1-2	.834	.176	.727
문항1-3	.826	.181	.716
문항1-6	.797	.137	.654
문항1-5	.795	.106	.644
문항1-4	.778	.145	.627
문항1-1	.777	.144	.624
문항1-7	.097	.806	.660
문항1-9	.138	.725	.545
문항1-8	.152	.720	.542
문항1-10	.135	.673	.471
문항1-11	.131	.658	.450
고유치	3.944	2.716	
분산(%)	35.850	24.693	
누적(%)	35.850	60.544	

리더십에 관한 11문항의 요인분석 결과 2개의 요인이 추출되었고, 추출된 요인은 전체변량의 60%를 설명하는 것으로 나타났다. 요인분석 결과 변혁적 리더십의 적재치(factor loading)는 .777이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 변혁적 리더십 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 변혁적 리더십을 측정하는데 타당함을 의미한다. 또한, 거래적 리더십의 적재치(factor loading)는 .658이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 거래적 리더십 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 거래적 리더십을 측정하는데 타당함을 의미한다.

(2) 임파워먼트

<표 8>에 제시된 바와 같이, 임파워먼트의 요인분석 적합성을 확인할 수 있는 Bartlett의 단위행렬은 1530.198일 때 유의확률은 .001로 나타났고, Kaiser-Meyer-Olkin의 MSA값은 .742로 나타났으며, 이는 요인분석을 위한 변수의 선정이 적절하였음을 나타내고 있다.

표 8. 임파워먼트의 요인분석 결과

Bartlett의 단위행렬($\chi^2=1530.198$, $df=66$, $p=.001$) Kaiser-Meyer-Olkin의 $MSA=.742$					
문항	임파워먼트				공통분산
	자기결정력	역할수행능력	역량성	영향력	
문항2-3	.908	.069	.067	.006	.833
문항2-2	.863	.155	.102	.118	.794
문항2-1	.825	.080	.083	.074	.699
문항2-5	.073	.903	.076	.101	.837
문항2-4	.107	.857	.138	.038	.766
문항2-6	.105	.713	.092	.109	.539
문항2-9	.039	.029	.836	.093	.710
문항2-8	.062	.103	.806	.166	.692
문항2-7	.150	.190	.737	.126	.617
문항2-11	.020	.084	.076	.840	.720
문항2-10	.070	.066	.091	.825	.698
문항2-12	.097	.098	.221	.704	.564
고유치	2.321	2.162	2.009	1.978	
분산(%)	19.338	18.016	16.740	16.485	
누적(%)	19.338	37.354	54.094	70.579	

임파워먼트에 관한 12문항의 요인분석 결과 4개의 요인이 추출되었고, 추출된 요인은 전체변량의 70%를 설명하는 것으로 나타났다. 요인분석 결과 자기결정력의 적재치(factor loading)는 .825이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 자기결정력 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 자기결정력을 측정하는데 타당함을 의미한다. 역할수행능력의 적재치(factor loading)는 .713이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 역할수행능력 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 역할수행능력을 측정하는데 타당함을 의미한다. 역량성의 적재치(factor loading)는 .737이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 역량성 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며

역량성을 측정하는데 타당함을 의미한다. 또한, 영향력의 적재치(factor loading)는 .704이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 영향력 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 영향력을 측정하는데 타당함을 의미한다.

(3) 조직몰입

<표 9>에 제시된 바와 같이, 조직몰입의 요인분석 적합성을 확인할 수 있는 Bartlett의 단위행렬은 578.741일 때 유의확률은 .001로 나타났고, Kaiser-Meyer-Olkin의 MSA값은 .760으로 나타났으며, 이는 요인분석을 위한 변수의 선정이 적절하였음을 나타내고 있다.

표 9. 조직몰입의 요인분석 결과

Bartlett의 단위행렬($\chi^2=578.741$, $df=21$, $p=.001$) Kaiser-Meyer-Olkin의 MSA=.760				
문항	조직몰입			공통분산
	정서적 몰입	계속적 몰입	규범적 몰입	
문항3-2	.855	.102	.116	.755
문항3-1	.832	.040	.187	.729
문항3-3	.730	.275	.143	.630
문항3-4	.094	.856	.054	.744
문항3-5	.182	.797	.171	.697
문항3-6	.100	.112	.856	.756
문항3-7	.237	.109	.788	.688
고유치	2.065	1.479	1.454	
분산(%)	29.502	21.133	20.775	
누적(%)	29.502	50.635	71.410	

조직몰입에 관한 7문항의 요인분석 결과 3개의 요인이 추출되었고, 추출된 요인은 전체변량의 71%를 설명하는 것으로 나타났다. 요인분석 결과 정서적 몰입의 적재치(factor loading)는 .730이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 정서적 몰입 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 정서적 몰입을 측정하는데 타당함을 의미한다. 계속적 몰입의 적재치(factor loading)는 .797이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 계속적 몰입 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 계속적 몰입을 측정하는데 타당함을 의미한다. 또한, 규범적 몰입의 적재치(factor loading)는 .788이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 규범적 몰입 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 규범적 몰입을 측정하는데 타당함을 의미한다.

(4) 조직시민 행동

<표 10>에 제시된 바와 같이, 조직시민행동의 요인분석 적합성을 확인할 수 있는 Bartlett의 단위행렬은 1057.873일 때 유의확률은 .001로 나타났고, Kaiser-Meyer-Olkin의 MSA값은 .751로 나타났으며, 이는 요인분석을 위한 변수의 선정이 적절하였음을 나타내고 있다.

표 10. 조직시민행동의 요인분석 결과

Bartlett의 단위행렬($\chi^2=1057.873$, $df=65$, $p=.001$) Kaiser-Meyer-Olkin의 $MSA=.751$					
문항	조직시민행동				공통분산
	이타주의	양심적 행동	스포츠맨십	참여적 행동	
문항4-2	.858	.022	.022	.090	.746
문항4-1	.834	.024	.127	.064	.717
문항4-3	.776	.215	.155	.197	.712
문항4-6	.018	.818	-.004	-.004	.670
문항4-5	.105	.800	.102	.105	.672
문항4-4	.092	.739	.192	.115	.605
문항4-8	.039	.067	.866	.027	.757
문항4-9	.027	.092	.747	.088	.575
문항4-7	.229	.113	.680	.099	.537
문항4-11	.047	.047	.014	.799	.644
문항4-10	.035	.079	.193	.738	.590
문항4-12	.263	.083	.016	.730	.609
고유치	2.183	1.944	1.895	1.811	
분산(%)	18.188	16.200	15.793	15.090	
누적(%)	18.188	34.388	50.181	65.271	

조직시민행동에 관한 12문항의 요인분석 결과 4개의 요인이 추출되었고, 추출된 요인은 전체변량의 65%를 설명하는 것으로 나타났다. 요인분석 결과 이타주의의 적재치(factor loading)는 .776이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 이타주의 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 이타주의를 측정하는데 타당함을 의미한다. 양심적 행동의 적재치(factor loading)는 .739이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 양심적 행동 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 양심적 행동을 측정하는데 타당함을 의미한다. 스포츠맨십의 적재치(factor loading)는 .680이상으로 나타났다. 이는

본 연구에서 사용한 스포츠맨십 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 스포츠맨십을 측정하는데 타당함을 의미한다. 또한, 참여적 행동의 적재치(factor loading)는 .730이상으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용한 참여적 행동 측정문항을 통해 얻은 연구결과의 해석이 적합하며 참여적 행동을 측정하는데 타당함을 의미한다.

2) 설문지의 신뢰도

동일한 개념을 여러 개의 복수문항으로 측정할 경우에는 동일개념내의 문항 간 내적 일관성 여부를 측정하기 위해서 크론바하 알파(Cronbach's α) 계수를 이용한다. 따라서 본 연구에서는 설문지의 측정변수간에 충분한 내적일관성이 있는지 크론바하 알파(Cronbach's α) 계수 방법을 이용하여 각 요인별 신뢰도를 검증했다. 신뢰도는 일관성에 관한 문제로서 얼마나 정확하고 믿을만하게 측정하였는가 하는 정도를 나타낸다. 따라서 설문지의 신뢰도는 측정도구나 측정점수의 질을 평가하는 중요한 기준이 되며, 측정도구의 타당성이 입증되었다면 신뢰성이 고려 되어야한다. 일반적으로 신뢰도 계수 값이 0.6이상이면 유효하게 사용할 수 있다(성태제, 2002; 채서일, 2002).

<표 11>에서와 같이 본 설문지의 구성변수인 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동에 대한 신뢰도 계수는 .608~.899로서 비교적 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 본 연구에서 각 하위요인별 신뢰도 계수는 리더십 변수의 문항 .780~.899, 임파워먼트 변수의 문항 .736~.852, 조직몰입 변수의 문항 .608~.779, 조직시민행동의 문항 .663~.802로 나타났다. 이는 설문지의 신뢰도가 비교적 양호하게 나타나고 있음을 알 수 있다.

표 11. 설문지의 신뢰도 분석 결과

변 수	요 인	Cronbach's α
리더십	변혁적 리더십	.899
	거래적 리더십	.780
임파워먼트	자기결정력	.852
	역할수행능력	.793
	역량성	.748
	영향성	.736
조직몰입	정서적 몰입	.779
	계속적 몰입	.614
	규범적 몰입	.608
조직시민행동	이타주의	.802
	양심적 행동	.718
	스포츠맨십	.684
	참여적 행동	.663

5. 조사절차

본 연구는 스포츠센터 조직구성원을 대상으로 한다. 스포츠센터 조직구성원의 표집을 위하여 2009년 7~8월 서울에 소재하고 있는 스포츠센터에 본 연구자와 보조 조사원 2명이 동행 방문하였다. 보조 조사원 2명에게는 연구의 목적과 설문지 배포 및 회수에 대한 사전 교육이 실시되었으며, <스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계에 대한 조사>의 설문지를 조사대상자에게 배부한 후 자기평가기입법(self-administration method)으로 응답하도록 지시한 후 완성된 설문지를 회수하였다.

6. 자료처리

본 연구자는 설문지의 응답결과 회수된 자료 중 연구에 적절치 않은 것을 제외한 후 코딩의 지침에 따라 부호화(coding)하여 컴퓨터에 개별 입력시킨 후, 기입오류의 검색이 끝난 자료는 Windows용 SPSS 17.0 Version 통계프로그램을 이용하여 연구목적에 따라 분석할 것이다.

첫째, 조사대상의 사회인구학적 특성의 분포를 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 설문지의 각 항목에 대한 타당도와 신뢰도를 알아보기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)과 Cronbach's Alpha(α) 계수를 이용하여 신뢰도 분석을 실시하였다.

셋째, 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동의 관계정도를 알아보기 위하여 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

넷째, 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력을 규명하기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

다섯째, 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력을 규명하기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

여섯째, 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력을 규명하기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

일곱째, 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향력을 규명하기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

여덟째, 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향력을 규명하기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

아홉째, 조직몰입 조직시민행동에 미치는 영향력을 규명하기 위하여 다중회

귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

열째, 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동의 인과관계를 규명하기 위하여 경로분석(Path Analysis)을 실시하였다.

IV. 연구결과

1. 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 상관관계

본 연구에서는 회귀분석에 앞서 관련 변수의 하위변인간의 상관분석을 실시하였다. <표 12>는 회귀분석에 투입된 변수의 하위변인간의 상관관계를 나타내고 있다.

표 12. 하위변인의 상관관계

하위변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 변혁적 리더십	-												
2. 거래적 리더십	.354**	-											
3. 자기결정력	.302**	.205**	-										
4. 역할수행능력	.286**	.275**	.244**	-									
5. 역량성	.247**	.222**	.223**	.275**	-								
6. 영향력	.279**	.226**	.175**	.223**	.327**	-							
7. 정서적 몰입	.228**	.160**	.232**	.311**	.478**	.230**	-						
8. 계속적 몰입	.176**	.111*	.375**	.266**	.256**	.136**	.388**	-					
9. 규범적 몰입	.245**	.233**	.203**	.641**	.268**	.231**	.388**	.284**	-				
10. 이타주의	.189**	.172**	.240**	.344**	.324**	.251**	.622**	.230**	.287**	-			
11. 양심적 행동	.179**	.125**	.365**	.272**	.325**	.168**	.189**	.556**	.240**	.218**	-		
12. 스포츠맨십	.182**	.204**	.221**	.281**	.381**	.240**	.250**	.278**	.229**	.242**	.250**	-	
13. 참여적 행동	.099	.101	.193**	.221**	.376**	.321**	.270**	.179**	.189**	.301**	.204**	.497**	-
M	3.32	3.04	3.47	3.30	3.30	3.22	3.40	3.48	3.41	3.37	3.37	3.36	3.38
SD	.94	.82	1.02	.97	.93	.90	.99	.97	.98	1.00	.89	.81	.87

* p<.05, ** p<.01

<표 12>에서 제시한 바와 같이, 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동의 하위변인 매우 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

또한, 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

아울러, 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

이처럼 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 그리고 조직시민행동 간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 존재하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 이와 같은 상관관계만으로는 이들 변수간의 명확한 관계를 파악하기 어려우므로 본 연구에서는 가설을 중심으로 회귀분석을 실시하기로 하겠다.

2. 리더십과 임파워먼트의 관계

본 연구의 가설 I 은 ‘리더십은 임파워먼트에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수

행능력, 역량성, 영향력을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 리더십과 자기결정력의 관계

본 연구의 가설 I-1은 ‘리더십은 자기결정력에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 13>은 리더십이 자기결정력에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 13. 리더십이 자기결정력에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.106	.234		9.005	.001
변혁적 리더십	.285	.059	.262	4.849	.001
거래적 리더십	.140	.068	.112	2.074	.039
				F=19.985(p<.001)	R ² =.102

<표 13>에 제시된 바와 같이, 리더십은 자기결정력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 자기결정력에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 자기결정력은 변혁적 리더십($\beta=.262$), 거래적 리더십($\beta=.112$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 2개의 독립변수는 자기결정력 변인의 전체 변량 중 10.2%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

2) 리더십과 역할수행능력의 관계

본 연구의 가설 I-2은 ‘리더십은 역할수행능력에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 임파워먼트의 하위변인인 역할수행능력을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 14>는 리더십이 역할수행능력에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 14. 리더십이 역할수행능력에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	1.855	.219		8.457	.001
변혁적 리더십	.222	.055	.216	4.029	.001
거래적 리더십	.235	.063	.199	3.710	.001
F=23.213(p<.001)				R ² =.117	

<표 14>에 제시된 바와 같이, 리더십은 역할수행능력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 역할수행능력에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 역할수행능력은 변혁적 리더십($\beta=.216$), 거래적 리더십($\beta=.199$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 2개의 독립변수는 역할수행능력 변인의 전체 변량 중 11.7%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

3) 리더십과 역량성의 관계

본 연구의 가설 I-3은 ‘리더십은 역량성에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래

적 리더십을 독립변수로 하고 임파워먼트의 하위변인인 역량성을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 15>는 리더십이 역량성에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 15. 리더십이 역량성에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.141	.215		9.961	.001
변혁적 리더십	.190	.054	.192	3.524	.001
거래적 리더십	.174	.062	.153	2.808	.005
F=15.618(p<.001)				R ² =.082	

<표 15>에 제시된 바와 같이, 리더십은 역량성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 역량성에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 역량성은 변혁적 리더십($\beta=.192$), 거래적 리더십($\beta=.153$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났다으며, 다중회귀분석에 투입된 2개의 독립변수는 역량성 변인의 전체 변량 중 8.2%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

4) 리더십과 영향력의 관계

본 연구의 가설 I-4는 ‘리더십은 영향력에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 임파워먼트의 하위변인인 영향력을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 16>은 리더십이 영향력에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 16. 리더십이 영향력에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.014	.206		9.784	.001
변혁적 리더십	.216	.052	.227	4.186	.001
거래적 리더십	.160	.060	.146	2.696	.007
F=18.752(p<.001)				R ² =.096	

<표 16>에 제시된 바와 같이, 리더십은 영향력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 영향력에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 영향력은 변혁적 리더십($\beta=.227$), 거래적 리더십($\beta=.146$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났다으며, 다중회귀분석에 투입된 2개의 독립변수는 영향력 변인의 전체 변량 중 9.6%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

3. 리더십과 조직몰입의 관계

본 연구의 가설Ⅱ는 ‘리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 리더십과 정서적 몰입의 관계

본 연구의 가설Ⅱ-1은 ‘리더십은 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다’ 이었

다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입을 종속 변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 17>은 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 17. 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변 인	B	SE	β	t	p
(상 수)	2.382	.233		10.240	.001
변혁적 리더십	.207	.058	.196	2.549	.001
거래적 리더십	.109	.067	.090	1.628	.104
F=11.057(p<.001)				R ² =.059	

<표 17>에 제시된 바와 같이, 리더십은 정서적 몰입에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십은 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 다중회귀분석에 투입된 2개의 독립변수는 정서적 몰입 변인의 전체 변량 중 5.9%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

2) 리더십과 계속적 몰입의 관계

본 연구의 가설Ⅱ-2는 ‘리더십은 계속적 몰입에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 조직몰입의 하위변인인 계속적 몰입을 종속 변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 18>은 리더십이 계속적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 18. 리더십이 계속적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.750	.231		11.923	.001
변혁적 리더십	.161	.058	.156	2.780	.006
거래적 리더십	.067	.067	.056	.998	.319
F=6.114(p<.001)				R ² =.034	

<표 18>에 제시된 바와 같이, 리더십은 계속적 몰입에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십은 계속적 몰입에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 다중회귀분석에 투입된 2개의 독립변수는 계속적 몰입 변인의 전체 변량 중 3.4%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

3) 리더십과 규범적 몰입의 관계

본 연구의 가설Ⅱ-3은 ‘리더십은 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 조직몰입의 하위변인인 규범적 몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 19>는 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 19. 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.155	.227		9.511	.001
변혁적 리더십	.194	.057	.186	3.409	.001
거래적 리더십	.201	.065	.168	3.072	.002
F=16.286(p<.001)				R ² =.085	

<표 19>에 제시된 바와 같이, 리더십은 규범적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 규범적 몰입에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 규범적 몰입은 변혁적 리더십($\beta=.186$), 거래적 리더십($\beta=.168$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 2개의 독립변수는 규범적 몰입 변인의 전체 변량 중 8.5%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

4. 리더십과 조직시민행동의 관계

본 연구의 가설Ⅲ은 ‘리더십은 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 리더십과 이타주의의 관계

본 연구의 가설Ⅲ-1은 ‘리더십은 이타주의에 영향을 미칠 것이다’ 이었다.

이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 이타주의를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 20>은 리더십이 이타주의에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 20. 리더십이 이타주의에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.413	.234		10.296	.001
변혁적 리더십	.156	.059	.147	2.644	.009
거래적 리더십	.146	.068	.120	2.152	.032
				F=8.953(p<.001)	R ² =.048

<표 20>에 제시된 바와 같이, 리더십은 이타주의에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 이타주의에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 이타주의는 변혁적 리더십($\beta=.147$), 거래적 리더십($\beta=.120$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 2개의 독립변수는 이타주의 변인의 전체 변량 중 4.8%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

2) 리더십과 양심적 행동의 관계

본 연구의 가설Ⅲ-2는 ‘리더십은 양심적 행동에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 양심적 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 21>은 리더십이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 21. 리더십이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.654	.212		12.547	.001
변혁적 리더십	.147	.053	.155	2.763	.006
거래적 리더십	.076	.061	.070	1.251	.212
F=6.662(p<.001)				R ² =.036	

<표 21>에 제시된 바와 같이, 리더십은 양심적 행동에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십은 양심적 행동에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 또한, 다중회귀분석에 투입된 2개의 독립변수는 양심적 행동 변인의 전체 변량 중 3.6%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

3) 리더십과 스포츠맨십의 관계

본 연구의 가설Ⅲ-3은 ‘리더십은 스포츠맨십에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 스포츠맨십을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 22>는 리더십이 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 22. 리더십이 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.521	.190		13.291	.001
변혁적 리더십	.108	.048	.125	2.264	.024
거래적 리더십	.158	.055	.160	2.883	.004
F=10.327(p<.001)				R ² =.055	

<표 22>에 제시된 바와 같이, 리더십은 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 스포츠맨십은 거래적 리더십($\beta=.160$), 변혁적 리더십($\beta=.125$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 2개의 독립변수는 스포츠맨십 변인의 전체 변량 중 5.5%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

4) 리더십과 참여적 행동의 관계

본 연구의 가설Ⅲ-4는 ‘리더십은 참여적 행동에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 참여적 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 23>은 리더십이 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 23. 리더십이 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.914	.210		13.901	.001
변혁적 리더십	.067	.053	.072	1.274	.203
거래적 리더십	.081	.061	.075	1.334	.183
F=2.635(p<.001)				R ² =.015	

<표 23>에 제시된 바와 같이, 리더십은 참여적 행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 리더십의 하위변인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 참여적 행동에 영향을 미치지 않는 것으로 판명되었다.

5. 임파워먼트와 조직몰입의 관계

본 연구의 가설Ⅳ는 ‘임파워먼트는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력을 독립변수로 하고 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 임파워먼트와 정서적 몰입의 관계

본 연구의 가설Ⅳ-1은 ‘임파워먼트는 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력을 독립변수로 하고 조직몰입의 하위변인

인 정서적 몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 24>는 임파워먼트가 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 24. 임파워먼트가 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변 인	B	SE	β	t	p
(상 수)	.947	.245		3.872	.001
자기결정력	.092	.046	.095	1.978	.049
역할수행능력	.173	.050	.169	3.467	.001
역량성	.423	.053	.395	7.927	.001
영향력	.052	.054	.047	.957	.339
F=33.040(p<.001)				R ² =.274	

<표 24>에 제시된 바와 같이, 임파워먼트는 정서적 몰입에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성은 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 정서적 몰입은 역량성($\beta=.395$), 역할수행능력($\beta=.169$), 자기결정력($\beta=.095$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 4개의 독립변수는 정서적 몰입 변인의 전체 변량 중 27.4%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

2) 임파워먼트와 계속적 몰입의 관계

본 연구의 가설IV-2는 ‘임파워먼트는 계속적 몰입에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 임파워먼트의 하위변인인 자기결

정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력을 독립변수로 하고 조직몰입의 하위변인인 계속적 몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 25>는 임파워먼트가 계속적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 25. 임파워먼트가 계속적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	1.467	.252		5.810	.001
자기결정력	.290	.048	.305	6.049	.001
역할수행능력	.152	.052	.151	2.948	.003
역량성	.152	.055	.146	2.771	.006
영향력	.001	.056	.001	.023	.982
F=20.799(p<.001)				R ² =.192	

<표 25>에 제시된 바와 같이, 임파워먼트는 계속적 몰입에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성은 계속적 몰입에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 계속적 몰입은 자기결정력($\beta=.305$), 역할수행능력($\beta=.151$), 자기결정력($\beta=.146$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 4개의 독립변수는 계속적 몰입 변인의 전체 변량 중 19.2%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

3) 임파워먼트와 규범적 몰입의 관계

본 연구의 가설Ⅳ-2는 ‘임파워먼트는 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다’ 이

었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력을 독립변수로 하고 조직몰입의 하위변인인 규범적 몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 26>은 임파워먼트가 규범적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 26. 임파워먼트가 규범적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	.805	.215		3.747	.001
자기결정력	.027	.041	.028	.658	.511
역할수행능력	.608	.044	.599	13.835	.001
역량성	.079	.047	.075	1.697	.091
영향력	.075	.048	.068	1.568	.118
F=60.869(p<.001)				R ² =.426	

<표 26>에 제시된 바와 같이, 임파워먼트는 규범적 몰입에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워먼트의 하위변인인 역할수행능력은 규범적 몰입에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 또한, 다중회귀분석에 투입된 4개의 독립변수는 규범적 몰입 변인의 전체 변량 중 42.6%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

6. 임파워먼트와 조직시민행동의 관계

본 연구의 가설 V는 ‘임파워먼트는 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 임파워먼트와 이타주의의 관계

본 연구의 가설 V-1은 ‘임파워먼트는 이타주의에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 이타주의를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 27>은 임파워먼트가 이타주의에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 27. 임파워먼트가 이타주의에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	1.070	.257		4.164	.001
자기결정력	.116	.049	.119	2.374	.018
역할수행능력	.242	.053	.235	4.608	.001
역량성	.210	.056	.196	3.750	.001
영향력	.126	.057	.113	2.207	.028
F=22.065(p<.001)				R ² =.201	

<표 27>에 제시된 바와 같이, 임파워먼트는 이타주의에 영향을 미치는 것

으로 나타났다. 즉, 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력은 이타주의에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 이타주의는 역할수행능력($\beta=.235$), 역량성($\beta=.196$), 자기결정력($\beta=.119$), 영향력($\beta=.113$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 4개의 독립변수는 이타주의 변인의 전체 변량 중 20.1%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

2) 임파워먼트와 양심적 행동의 관계

본 연구의 가설 V-2는 ‘임파워먼트는 양심적 행동에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 양심적 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 28>은 임파워먼트가 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 28. 임파워먼트가 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	1.351	.229		5.905	.001
자기결정력	.244	.043	.280	5.620	.001
역할수행능력	.129	.047	.140	2.761	.006
역량성	.210	.050	.218	4.207	.001
영향력	.017	.051	.017	.330	.742
F=23.801(p<.001)				R ² =.214	

<표 28>에 제시된 바와 같이, 임파워먼트는 양심적 행동에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성은 양심적 행동에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 양심적 행동은 자기결정력($\beta=.280$), 역량성($\beta=.218$), 역할수행능력($\beta=.140$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 4개의 독립변수는 양심적 행동 변인의 전체 변량 중 21.4%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

3) 임파워먼트와 스포츠맨십의 관계

본 연구의 가설 V-3은 ‘임파워먼트는 스포츠맨십에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 스포츠맨십을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 29>는 임파워먼트가 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 29. 임파워먼트가 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	1.553	.209		7.421	.001
자기결정력	.082	.040	.103	2.053	.041
역할수행능력	.131	.043	.156	3.056	.002
역량성	.247	.046	.284	5.410	.001
영향력	.085	.046	.095	1.839	.067
				F=21.521(p<.001)	R ² =.197

<표 29>에 제시된 바와 같이, 임파워먼트는 스포츠맨십에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성은 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 스포츠맨십은 역량성($\beta=.284$), 역할수행능력($\beta=.156$), 자기결정력($\beta=.103$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 4개의 독립변수는 스포츠맨십 변인의 전체 변량 중 19.7%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

4) 임파워먼트와 참여적 행동의 관계

본 연구의 가설 V-4는 ‘임파워먼트는 참여적 행동에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 임파워먼트의 하위변인인 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 참여적 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 30>은 임파워먼트가 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 30. 임파워먼트가 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	1.433	.226		6.332	.001
자기결정력	.066	.043	.077	1.543	.124
역할수행능력	.075	.046	.083	1.621	.106
역량성	.254	.049	.270	5.156	.001
영향력	.196	.050	.201	3.912	.001
				F=21.768(p<.001)	R ² =.199

<표 30>에 제시된 바와 같이, 임파워먼트는 참여적 행동에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워먼트의 하위변인인 역량성, 영향력은 참여적 행동에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 참여적 행동은 역량성($\beta=.270$), 영향력($\beta=.201$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 4개의 독립변수는 참여적 행동 변인의 전체 변량 중 19.9%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

7. 조직몰입과 조직시민행동의 관계

본 연구의 가설VI은 ‘조직몰입은 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 조직몰입과 이타주의의 관계

본 연구의 가설VI-1은 ‘조직몰입은 이타주의에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 이타주의를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 31>은 조직몰입이 이타주의에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 31. 조직몰입이 이타주의에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	1.111	.199		5.577	.001
정서적 몰입	.598	.047	.598	12.757	.001
계속적 몰입	.014	.046	.013	.297	.767
규범적 몰입	.052	.047	.051	1.114	.266
F=74.595(p<.001)				R ² =.389	

<표 31>에 제시된 바와 같이, 조직몰입은 이타주의에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입은 이타주의에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 다중회귀분석에 투입된 3개의 독립변수는 이타주의 변인의 전체 변량 중 38.9%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

2) 조직몰입과 양심적 행동의 관계

본 연구의 가설 VI-2는 ‘조직몰입은 양심적 행동에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 양심적 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 32>는 조직몰입이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 32. 조직몰입이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	1.439	.189		7.614	.001
정서적 몰입	-.029	.045	-.032	-.644	.520
계속적 몰입	.495	.044	.538	11.306	.001
규범적 몰입	.090	.044	.099	2.041	.042
				F=54.320(p<.001)	R ² =.317

<표 32>에 제시된 바와 같이, 조직몰입은 양심적 행동에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직몰입의 하위변인인 계속적 몰입, 규범적 몰입은 양심적 행동에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 양심적 행동은 계속적 몰입($\beta=.538$), 규범적 몰입($\beta=.099$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 3개의 독립변수는 양심적 행동 변인의 전체 변량 중 31.7%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

3) 조직몰입과 스포츠맨십의 관계

본 연구의 가설VI-3은 ‘조직몰입은 스포츠맨십에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 스포츠맨십을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 33>은 조직몰입이 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 33. 조직몰입이 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.017	.195		10.637	.001
정서적 몰입	.111	.046	.137	2.430	.016
계속적 몰입	.165	.045	.198	3.655	.001
규범적 몰입	.098	.046	.119	2.160	.031
F=15.455(p<.001)				R ² =.117	

<표 33>에 제시된 바와 같이, 조직몰입은 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입은 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 상대적 영향력에 있어서 스포츠맨십은 계속적 몰입($\beta=.198$), 정서적 몰입($\beta=.137$), 규범적 몰입($\beta=.119$) 순의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 다중회귀분석에 투입된 3개의 독립변수는 스포츠맨십 변인의 전체 변량 중 11.7%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

4) 조직몰입과 참여적 행동의 관계

본 연구의 가설 VI-4는 ‘조직몰입은 참여적 행동에 영향을 미칠 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입을 독립변수로 하고 조직시민행동의 하위변인인 참여적 행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 34>는 조직몰입이 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

표 34. 조직몰입이 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변인	B	SE	β	t	p
(상수)	2.236	.214		10.439	.001
정서적 몰입	.184	.050	.209	3.658	.001
계속적 몰입	.076	.050	.085	1.536	.125
규범적 몰입	.074	.050	.084	1.487	.138
F=11.227(p<.001)				R ² =.088	

<표 34>에 제시된 바와 같이, 조직몰입은 참여적 행동에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입은 참여적 행동에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그리고 다중회귀분석에 투입된 3개의 독립변수는 참여적 행동 변인의 전체 변량 중 8.8%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

8. 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 인과관계

본 연구의 가설Ⅶ은 ‘리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동은 인과관계가 있을 것이다’ 이었다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동의 상관분석과 경로분석을 실시하였다.

1) 변수의 상관관계 분석

본 연구에서는 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동의 인과관계를

얼마나 예측하고 있는가를 검증하기 위해서는 각 이론 경로간의 추정계수를 살펴보기에 앞서 관련변수의 상관분석을 실시하였다. <표 35>는 상관분석에 투입된 변수의 상관관계를 나타내고 있다.

표 35. 변수의 상관관계

하위변인	1	2	3	4
1. 리더십	-			
2. 임파워먼트	.474**	-		
3. 조직몰입	.315**	.618**	-	
4. 조직시민행동	.280**	.632**	.585**	-
M	3.18	3.32	3.43	3.37
SD	.72	.63	.73	.71

** p<.01

<표 35>에 제시된 바와 같이 리더십은 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 임파워먼트는 조직몰입, 조직시민행동과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 조직몰입은 조직시민행동과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

2) 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동의 경로분석

본 연구의 가설Ⅶ은 ‘리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동은 인과관계가 있을 것이다’ 이었다. 가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 독립변수를 리더십, 매개변수를 임파워먼트와 조직몰입, 종속변수를 조직시민행동으로 하여 경로분석을 실시하였다. <표 36>은 경로분석을 실시한 결과이다.

표 36. 변수의 경로분석

변수	임파워먼트				조직몰입				조직시민행동			
	B	SE	β	t	B	SE	β	t	B	SE	β	t
리더십	.411	.041	.474	10.122***	.320	.051	.315	6.214***	.235	.043	.290	5.488***
	F=102.464(p<.001)				F=38.949(p<.001)				F=30.118(p<.001)			
	R ² =.225				R ² =.099				R ² =.079			
임파워먼트					.722	.049	.618	14.754***	.611	.040	.632	15.317***
					F=217.684(p<.001)				F=234.616(p<.001)			
					R ² =.318				R ² =.399			
조직몰입									.484	.036	.595	13.566***
									F=184.040(p<.001)			
									R ² =.343			

*** p<.001

<표 36>에 제시한 바와 같이, 리더십은 임파워먼트(β =.474), 조직몰입(β =.315), 조직시민행동(β =.290)에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

임파워먼트는 조직몰입(β =.618), 조직시민행동(β =.632)에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직몰입은 조직시민행동(β =.595)에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 경로분석에 투입된 리더십은 임파워먼트에 22.5%의 설명력을 갖는 것으로 나타났고, 조직몰입에 9.9%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며, 조직시민행동에 7.9%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

임파워먼트는 조직몰입에 31.8%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며, 조직

시민행동에 39.9%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

조직몰입은 조직시민행동에 34.3%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

3) 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동의 경로모형

<표 36>의 경로분석 결과를 경로모형 계수의 도식화하면 <그림 2>와 같다.

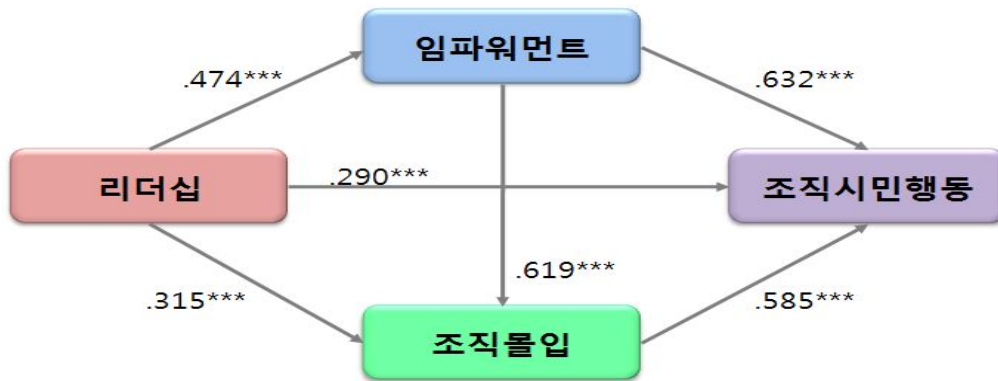


그림 2. 경로모형 계수

4) 경로모형의 인과효과

<그림 2>에 제시된 바와 같이, 리더십은 임파워먼트, 조직몰입, 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 임파워먼트는 조직몰입, 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 임파워먼트와 조직몰입은 리더십과 조직시민행동을 연결시켜주는 매개변수이기도 함이 밝혀졌다. <표 37>은 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 구체적인 인과관계를 설명하기 위하여 직접효과와 간접효과로 분해하여 총 효과를 살펴본 결과이다.

표 37. 인과효과의 분해

경로	직접효과	간접효과	인과효과
리더십 → 임파워먼트	.474		.474
리더십 → 조직몰입	.315		.315
리더십 → 조직시민행동	.290		.290
임파워먼트 → 조직몰입	.619		.619
임파워먼트 → 조직시민행동	.632		.632
조직몰입 → 조직시민행동	.585		.585
리더십 → 임파워먼트 → 조직시민행동		.474 × .632	.299
리더십 → 조직몰입 → 조직시민행동		.315 × .585	.184
임파워먼트 → 조직몰입 → 조직시민행동		.619 × .585	.362
리더십 → 임파워먼트 → 조직몰입 → 조직시민행동		.474 × .619 × .585	.171
총 효과			3.93

<표 37>에 제시된 바와 같이, 직접효과는 리더십이 임파워먼트($\beta=.474$)에 미치는 영향, 리더십이 조직몰입에 미치는 영향($\beta=.315$), 리더십이 조직시민행동($\beta=.290$)에 미치는 영향, 임파워먼트가 조직몰입($\beta=.619$)에 미치는 영향, 임파워먼트가 조직시민행동($\beta=.632$)에 미치는 영향 그리고 조직몰입이 조직시민행동에($\beta=.585$)에 미치는 영향이다. 간접효과는 리더십이 임파워먼트를 통해 조직시민행동($\beta=.474 \times .632=.299$)에 미치는 영향, 리더십이 조직몰입을 통해 조직시민행동($\beta=.315 \times .585=.184$)에 미치는 영향, 임파워먼트가 조직몰입을 통해 조직시민행동($\beta=.619 \times .585=.362$)에 미치는 영향 그리고 리더십이 임파워먼트와 조직몰입을 통해 조직시민행동($\beta=.474 \times .619 \times .585=.171$)에 미치는 영향이다. 총 효과는 직접효과와 간접효과를 합산한 결과($\beta=3.93$)이다.

V. 논의

1. 리더십과 임파워먼트

리더십과 임파워먼트의 관계를 분석한 결과에 의하면, 리더십은 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 스포츠센터 관리자가 조직구성원에게 생존, 안전, 경제적 요건과 같은 하위 수준의 강조가 조직생활에 대한 긍정적 동기부여가 되어 조직 발전에 있어 개발의 기회를 갖고, 업무환경에 대한 구성원들이 임파워먼트 되어 업무의 효과성을 높일 수 있는 근거가 된다는 것이다(정지명, 이광용, 2007; 이세호, 2003). 이는 이미 여러 선행연구(고은하, 2003; 이광용, 조광민, 김진국, 2005; 유시정, 김영택, 양태식, 2006)에서 주장하고 있는 결과와 일치하는 것이다.

아울러 김관선(2002)은 리더십에 대한 최근 이론 중 구성원에게 비전을 제시하고 개별적 배려를 하며, 지적 자극을 통해 구성원을 고무하는 리더십이 변혁적 리더십인 것으로 간주하고 있으며, 이 변혁적 리더십은 오늘날 임파워먼트에 가장 적합한 리더십일 뿐더러 점점 더 불확실성이 높아지는 환경 하에서 효과성이 입증되는 리더십의 형태로 제시되고 있어 본 연구결과를 뒷받침해주고 있다.

또한, Keller(1995)는 사회교환 관계적 입장에서 거래적 리더십과 임파워먼트에 대한 연구를 실시하였는데, 그 결과 리더들과 조직에 속한 사람들에 대해 리더들은 부하들에게 자아가치와 부하들이 자신들의 직무에 대한 변화, 의사결정에 있어 협상의 범위 등을 허용과 지원해 줌으로서 부하에 대한 투자 차원에서의 거래를 한다고 하였으며, 이에 상응하여 부하들은 자신이 통제력

을 높게 지각함과 동시에 리더가 선호하는 것에 맞추어 충성과 헌신, 성과를 달성하여 상호 호의적인 관계로 발전된다고 하여 본 연구의 결과를 지지해 주고 있다. 따라서 조직의 효과적인 인적관리를 위해서 관리자는 통제보다는 격려와 도움을 주고, 문제 해결을 위해 지휘자의 역할보다는 촉진자로서 적극적인 참여와 협동을 유도 할 때, 조직의 효율성을 높일 수 있다고 생각된다.

2. 리더십과 조직몰입

리더십과 조직몰입의 관계를 분석한 결과에 의하면, 리더십은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 거래적 리더십은 규범적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 기존 선행연구들(김호균, 2007; 신형섭, 강종천, 2007; 안익준, 조송현, 김애량, 2008; 임성욱, 2008)에서 주장하고 있는 결과와 일치하는 것임을 알 수 있다. 즉, 일정한 상황 하에서 과업 목표 달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 리더십이 조직구성원의 성과와 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 감정에 직접적 영향을 미친다는 것이다.

아울러, 변혁적 리더십인 조직구성원들이 갖고 있는 욕구나 역량을 파악하고 개개인에 맞게 대우해 줌으로써 조직구성원 스스로 동기를 유발하도록 만들어 조직의 유효성이 조직몰입을 향상시킨다는 선행 연구결과(구연원, 2005; 김경환, 이상우, 2006; Hater & Bass, 1988; Kirkpatrick & Locke, 1996)를 뒷받침 해주고 있다.

또한, 관리자와 조직구성원 사이의 교환관계를 강조하는 거래적 리더십은

부하의 성과를 바탕으로 효율적인 보상을 제시해 줌으로써 조직에 대한 개인의 심리적 애착과 고용관계를 지속해야 한다는 의무감 때문에 조직에 머무른다는 것이다. 즉, 적절한 보상은 높은 수준의 조직몰입을 느끼게 하는 연구결과(고은하, 2003; 김호정, 2001; 송병식, 고성돈, 2001; 하용규, 김상호, 2005)를 강력히 지지해주고 있다. 따라서 조직이 점점 다양화되고 복잡화되어 갈수록 스포츠센터 관리자는 조직목표의 성공적인 경영과 관리를 위해 리더십의 중요성을 인식해야 할 것이다. 다시 말해, 관리자의 리더십을 통해 개인의 문제가 아니라 조직목표의 효율적 달성을 위해 효과적인 리더십을 발휘하여 조직 구성원들로 하여금 조직에 대한 긍정적 몰입을 유도하여, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용을 받아들이도록 유도해야 할 것이다.

3. 리더십과 조직시민행동

리더십과 조직시민행동의 관계를 분석한 결과에 의하면, 리더십은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 거래적 리더십은 이타주의, 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 기존 선행연구들(문대성, 2002; 박상욱, 2006; 신형섭, 강종천, 2007; 안익준, 조송현, 김애량, 2008; Bass, 1990; Podsakoff et al., 1990)에서 주장하고 있는 것과 일치하는 것임을 알 수 있다. 즉, 리더십 교환에 초점을 맞추어 조직구성원들의 욕구를 불러일으켜 혁신적 변화를 추구하여 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진시키는 행동을 유발시키는 것으로 생각되며, 조직구성원들로 하여금 존재 가치와 성취할 목표의 중요성을 깨닫게 하여 정해진 규정 이상의 수행을 유발

시킴으로서 조직의 유효성을 촉진시키는 것으로 사료된다.

아울러, 이덕로, 서도원, 김용순(2003)은 호텔종업원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 행동요소인 비전을 제공하고 부하들의 비전을 달성하기 위해서 자신감을 고취시키는 것이 조직시민행동과 유의한 관련성이 있다고 하여 본 연구의 결과를 뒷받침해주고 있고, 심지은, 정범구(2007)는 사회적 교환을 바탕으로 한 조직시민행동에 조직에 대한 강한 일체감을 형성해주는 변혁적 리더십이 중요한 영향을 미친다고 하여 본 연구 결과를 지지해 주고 있다.

또한, Bass(1990)와 서인덕, 이원형(2006)은 조직에서 반드시 수행해야 할 규정된 행동은 아니지만 조직구성원이 행할 경우 결과적으로 조직에 이득을 주게 되는 조직시민행동에 적절한 보상으로 통해 동기를 이끌어 내는 거래적 리더십이 긍정적 영향을 미친다고 하여 본 연구의 결과를 지지해 주고 있으며, 안익준, 조송현, 김애랑(2008)은 스포츠센터 조직구성원을 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십의 특성인 교환관계의 행동유형이 조직시민행동에 영향을 미친다고 하여 본 연구결과를 강력히 지지해 주고 있다. 따라서 스포츠센터 관리자는 조직의 성과나 생산성 및 인적자원의 서비스를 향상시키기 위해서는 성과와 연계된 보상을 통해 리더와 부하들 사이의 관계를 가깝게 개발하여야 할 것이다. 또한, 무엇보다도 중요한 것은 부하가 고무되어 자발적으로 일하게 될 수 있도록 강한 일체감을 형성시켜야 할 것이다.

4. 임파워먼트와 조직몰입

임파워먼트와 조직몰입의 관계를 분석한 결과에 의하면, 임파워먼트는 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 자기결정력은 정서적 몰입, 계속

적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 역할수행능력은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역량성은 정서적 몰입, 계속적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 임파워먼트는 조직 내 무력감을 제거하는 과정이며, 이를 제거함으로써 조직유효성을 증대시킬 수 있다. 즉, 조직의 종사원을 임파워시키면, 임파워 된 종사원이 다시 조직을 임파워시켜서 조직몰입과 같은 조직유효성이 증가된다는 것이다(송지준, 2005; Fiedler, 1993). 아울러, 이영희와 박혜윤(2005)은 임파워먼트와 조직몰입의 관계를 설명한 것으로서 먼저 임파워먼트 된 개인은 업무에 대한 집중력과 탄력성이 증대하고, 업무처리의 주도성이 증대한다고 주장하였다. 그러므로 임파워먼트 된 개인은 자신의 조직에 헌신하고, 자신을 조직과 동일시하는 성향이 나타날 수 있다고 할 수 있다고 하여 본 연구결과와 일치하는 것이다.

또한, 백종철과 김영국, 윤지환(2002)의 연구에서 임파워먼트는 정서적, 계속적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 임파워먼트를 네 가지 하위차원으로 구분하여 회귀분석을 실시한 결과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구의 결과를 뒷받침 해주고 있다. 이는 조직구성원들 스스로 의사결정권을 갖게 하여 통제감을 높이고, 무기력감과 스트레스를 해소하여 더 나아가 강한 업무의욕을 갖게끔 하여 구성원에게 성취감을 줌으로써 개인과 조직이 동일시되어 공헌한다고 주장한 선행연구 결과(고은하, 2003; 이광용, 조광민, 김진국, 2005; 이인희, 박승영, 2007; 최태원, 2008)와 일치하는 것이다. 이것은 결과적으로 임파워 된 조직구성원은 조직의 목표 및 가치관을 긍정적으로 받아들이고, 조직을 위해 노력을 아끼지 않는 상태로 발전한다는 것을 시사한다.

아울러, 이동준과 양재근(2008)은 스포츠센터 조직구성원의 임파워먼트와 조직몰입의 관계에 대한 연구에서 임파워먼트가 조직구성원 개개인에게 부여될

때, 조직몰입 역시 강화될 수 있음을 주장하여 본 연구의 결과와 일치함을 알 수 있다. 이는 임파워먼트가 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변수임을 알 수 있다. 따라서 스포츠센터 관리자는 조직구성원을 피고용자의 수동적 인식에서 벗어나 내부고객으로 존중해야 할 것이며, 자발적 참여와 창의력을 고무시켜야 할 것이다. 다시 말해, 관리자는 조직구성원이 스스로 일 할 수 있도록 책임과 권한을 이양하여 개개인을 임파워시켜 강한 조직몰입을 형성하는데 관심을 기울려야 할 것이다.

5. 임파워먼트와 조직시민행동

임파워먼트와 조직시민행동의 관계를 분석한 결과에 의하면, 임파워먼트는 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 자기결정력과 역할수행능력은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 역량성은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 영향력은 이타주의, 참여적 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임파워먼트와 조직시민행동 변수간의 관련성은 체육 분야는 아니지만 이미, 일반 경영학 분야에서 입증되어 왔다(심지은, 정범구, 2007; Thomas & Velthous, 1990).

심지은, 정범구(2007)는 임파워먼트와 조직시민행동의 상호관련성의 연구에서 임파워먼트의 하위요인인 의미성, 역량, 영향성, 자기결정력 모두가 조직시민행동을 강화시키는 변수라고 보고함으로써 본 연구의 결과와 일치된 맥락에서 뒷받침 해주고 있다. 다시 말해, 임파워 된 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고, 조직몰입이 높아지게 된다고 주장하였고 이렇게 볼 때, 임파

워 된 개인은 자신의 조직에 헌신하고 자신을 조직과 동일시하는 성향이 강하고 조직시민행동을 야기 시킨다고 주장한 Thomas와 Velthous(1990)의 연구를 지지해 주고 있다. 즉, 조직구성원의 능력에 대한 신념과 경험 및 기회가 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 생각되며, 임파워먼트가 조직시민행동에 영향을 미치는 중요한 변수임을 알 수 있다. 따라서 스포츠센터 관리자는 조직구성원의 임파워먼트가 조직시민행동을 유발시키는 결정적 투입요소로 간주하고 불공정한 조건들을 완화시키려는 노력이 절실히 필요하다고 생각된다.

6. 조직몰입과 조직시민 행동

조직몰입과 조직시민행동의 관계를 분석한 결과에 의하면, 조직몰입은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 정서적 몰입은 이타주의, 스포츠맨십, 참여적 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 계속적 몰입은 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 규범적 몰입은 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 스포츠센터 구성원이 조직에 대한 애착이나, 동일시가 강제적 규정과 관계없이 나타날 수 있는 조직시민행동에 더욱 몰입하는 경향을 반영해 주고 있다. 이는 조직몰입이 조직시민행동의 긍정적으로 영향을 미친다는 신행섭과 강종천(2007), 이동준과 김도진(2007)의 연구를 강력히 지지해주고 있다.

또한, Organ(1988)은 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 지지하는 모델을 제시하였는데, 조직몰입은 기대조건이 충족되지 않을 때 행위의 방향과 강도를 유지시켜주는 방향감이며, 조직시민행동 행위는 성과에 따른 공식적 보상을 기대하지 않는 행위로 이들 간의 유의한 상관관계가 있음을 주장하여 본

연구결과와 일치하는 것이다(주현식, 윤승현, 김화경, 2007). 이는 이미 나타난 선행연구 결과(강봉화, 박기주, 2005; 김태문, 이기황, 조성현, 2005; 서인덕, 이원형, 2006; 안익준, 조송현, 김애량, 2008;)와 일치하는 것으로 조직몰입이 높은 구성원은 조직이 효과적으로 기능하는데 도움이 되는 행동을 취한다는 것을 시사한다.

아울러, Smith, Organ과 Near(1983)는 조직몰입이 조직시민행동을 예측하는 중요한 변수이며, 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고한 바 있다(안익준, 조송현, 김애량, 2008). 이는 결과적으로 조직에 대한 강한 신뢰와 수용을 인정한 구성원은 조직시민행동에 기여한다는 것을 시사한다. 즉, 사회적 교환 이론에 따라 사람들은 자신을 이롭게 하는 대상에게 보답한다는 것이고, 긍정적인 감정 상태에 있는 사람들이 보다 적극적으로 조직시민행동을 한다는 것을 시사한다. 따라서 기존의 선행연구와 본 연구의 결과를 비교해 볼 때, 조직몰입과 조직시민행동은 유의한 관계가 있는 것으로 해석되며, 조직몰입은 조직시민행동에 영향을 주는 중요한 변수임이 증명되었다고 할 수 있다.

7. 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동

리더십, 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동은 인과관계를 분석한 결과에 의하면, 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동은 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 리더십은 임파워먼트, 조직몰입, 그리고 조직시민행동에 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 임파워먼트와 조직몰입은 리더십과 조직시민행동의 관계를 매개하는 변수로 밝혀졌으며, 이는 리더십→임파워먼트→조직몰입→조직시민행동의 시간적·누적적 구조를 보이고 있

는 것으로 나타났다. 즉, 어떠한 변수에 의해 그리고 어떠한 경로를 통하여 조직시민행동에 영향을 미치는가를 규명한 것이다. 이는 대부분의 사회과학에 의해서 연구되었으며(고은하, 2003; 구연원, 2005; 서인덕, 이원형, 2006; 이동준, 김도진, 2007; Bass, 1990; Hater & Bass, 1988; Keller, 1995; Smith, Organ & Near, 1983; Thomas & Velthous, 1990), 기존 선행연구 결과와 같이 관리자의 리더십은 임파워먼트와 조직몰입을 통해 조직시민행동에 영향을 주는 중요한 변수임을 증명하였다.

다시 말해, 변혁적 리더십의 내적 특성인 사회적 교환관계와 거래적 리더십의 특성인 보상적 교환관계가 조직구성원으로 하여금 조직생활에 대한 긍정적 동기부여가 임파워되고, 이를 통해 자신을 조직과 동일시하는 성향이 나타나게 된다. 이는 결과적으로 조직을 효과적으로 기능하도록 촉진시키는 행동을 유발시켜 조직시민행동에 기여한다는 것이라 생각된다. 따라서 스포츠센터 관리자는 근시안적 시각보다는 장기적인 측면에서 조직구성원을 내부고객으로 인지하고, 보다 세밀하고 효과적으로 인적자원을 관리해야 할 것이다. 즉, 공정한 교환관계를 통해 조직내 호의적인 감정을 지속시켜야 강제적 보상 또는 규정과 관계없이 조직의 규칙에 순종하고 조직에 변화와 함께 하여 조직에 유익을 끼치고 효과적으로 조직을 운영할 수 있을 것이라 생각된다.

V. 결론 및 제언

1. 결 론

본 연구는 스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계를 규명하기 위해 스포츠센터의 조직구성원을 모집단으로 선정하였으며, 2009년 스포츠센터 조직구성원을 대상으로 비확률표본추출법(nonprobability sampling) 중 편의추출법(convenience sampling)을 사용하여 표본을 추출하였다.

표본의 추출 절차는 서울시내에 소재하고 있는 스포츠센터를 중심으로 표집틀을 작성한 다음 임의로 15개의 스포츠센터를 선정한 후, 표집인원은 각 30명으로 총 390명을 표집하였다. 회수된 설문지 중 설문지 중 기입누락, 기입불명확, 이중기입, 편향적 기입 등과 같은 연구 자료로 부적합한 설문지를 제외하였으며, 최종 분석에 사용된 표본은 355명 이었다.

통계처리 방법은 SPSS 17.0 프로그램을 이용하여 연구 목적에 따라 분석하였다. 자료분석을 위해 사용한 통계분석은 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 상관분석, 다중회기분석, 경로분석 등이다. 이상과 같은 연구방법 및 절차를 통해 본 연구에서는 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 리더십은 임파워먼트에 영향을 미친다. 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 자기결정력, 역할수행능력, 역량성, 영향력에 영향을 미친다.

둘째, 리더십은 조직몰입에 영향을 미친다. 즉, 변혁적 리더십은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 영향을 미치고, 거래적 리더십은 규범적 몰입에 영향을 미친다.

셋째, 리더십은 조직시민행동에 영향을 미친다. 즉, 변혁적 리더십은 이타주

의, 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미치고, 거래적 리더십은 이타주의, 스포츠맨십에 영향을 미친다.

넷째, 임파워먼트는 조직몰입에 영향을 미친다. 즉, 자기결정력은 정서적 몰입, 계속적 몰입에 영향을 미치고, 역할수행능력은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 영향을 미치며, 역량성은 정서적 몰입, 계속적 몰입에 영향을 미친다.

다섯째, 임파워먼트는 조직시민행동에 영향을 미친다. 즉, 자기결정력과 역할수행능력은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미치고, 역량성은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십, 참여적 행동에 영향을 미치며, 영향력은 이타주의, 참여적 행동에 영향을 미친다.

여섯째, 조직몰입은 조직시민행동에 영향을 미친다. 즉, 정서적 몰입은 이타주의, 스포츠맨십, 참여적 행동에 영향을 미치고, 계속적 몰입은 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미치며, 규범적 몰입은 양심적 행동, 스포츠맨십에 영향을 미친다.

일곱째, 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동은 인과관계가 있다. 즉, 리더십은 임파워먼트, 조직몰입, 그리고 조직시민행동에 직·간접적으로 영향을 미친다. 특히, 임파워먼트와 조직몰입은 리더십과 조직시민행동의 관계를 매개하는 변수로 밝혀졌다. 이는 리더십→임파워먼트→조직몰입→조직시민행동의 시간적·누적적 구조를 보이고 있다.

2. 제 언

본 연구에서는 스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계를 규명하기 위한 연구를 수행 하였으나, 연구 수행 중에 나타난 한계점이 있었음을 밝힌다. 따라서 본 연구를 통해 도출한 결과 및 논의를 토대로 후속연구에서는 다음과 같이 고려해야 할 연구 과제를 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 제한된 변수들을 선정하였기 때문에 본 연구에서 밝힌 경로모형은 최적의 모형이라고 할 수 없다. 따라서 또 다른 변수의 추가적인 관계를 고려한 연구가 수행된다면 더욱 가치 있는 연구가 될 것이다.

둘째, 본 연구의 대상자들은 서울 지역으로 한정되어 있다. 따라서 본 연구에 나타난 결과가 모든 스포츠센터 조직구성원들에게 일반화가 가능한지는 확실하지 않다. 따라서 후속연구들은 전국을 모집단으로 하는 확률표본추출법을 통해 본 연구의 결과와 동일하게 나타나는지를 재검증 할 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 조사는 연구대상자의 지속적인 변화과정을 통해 종단적으로 조사한 것이 아니라 횡단적인 연구를 수행하였다. 따라서 연구의 결과는 제한적 이해와 해석이 필요하며, 가능하다면 후속연구에서는 종단적인 연구를 병행해야 할 것이다.

넷째, 연구방법에 있어 본 연구에서는 양적 연구만이 이루어졌다. 하지만 스포츠센터 관리자의 리더십의 특성을 규명하기 위해서는 여러 가지 리더십 유형을 보다 심도 있게 분석·규명해야 할 것이다.

다섯째, 본 연구와 같은 이론적 연구결과를 바탕으로 스포츠센터 조직구성원의 인적관리 전략과 관련하여 긍정적 효과와 부정적 효과를 이해하고 스포츠센터 조직구성원의 사회적, 문화적, 심리적 연구가 다각적으로 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 고은하(2003). 상업스포츠조직 경영자의 리더십이 임파워먼트 및 조직몰입에 미치는 영향. **한국체육학회지**, 42(3), 421-431.
- 구연원(2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 창원대학교 대학원.
- 강봉화, 박기주(2005). 레크리에이션 지도자의 조직몰입과 조직시민행동 및 조직성과의 관계 연구. **한국사회체육학회지**, 23, 495-507.
- 강영순, 김정훈(2002). 리더십과 리더십 무효성. 무역경영사.
- 강종천, 최우성(2005). 호텔관리자 리더십이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **한국관광산업학회**, 10(5), 413-430.
- 금형섭(2006). 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이가 조직시민행동에 미치는 영향: 집단응집성의 조절기능을 중심으로. 한양대학교 경영대학원. 석사학위논문.
- 김금수(2000). 임파워먼트가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. **대한경영학회지**, 25, 1-26.
- 김경수, 서미례, 김병주, 박래효, 조영만, 장정하(2004). 명장의 리더십에 관한 연구. **경영학연구**. 33(5). 1355-1396.
- 김경환, 이상우(2006). 호텔 및 카지노에서 리더에 대한 신뢰가 리더십과 조직유효성간의 관계에서 매개역할. **호텔경영연구**, 15(5), 31-50.
- 김관선(2002). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과 검증을 중심으로. 조선대학교 대학원. 박사학위논문.
- 김석희(1998). 조직유효성의 집단행위적 측면연구. 성신여자대학교 인간 및 사

- 회복지연구소. **사회과학연구**, 5(1), 5-56.
- 김선아(1994). **조직문화, 리더십, 직무특성이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구**. 숙명여자대학교 대학원. 석사학위논문.
- 김성수(2008). **조직문화유형이 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 병원조직을 중심으로**. 조선대학교 대학원. 박사학위논문.
- 김용국(2000). **상업스포츠센터의 조직문화에 관한 구조적특성 분석**. 중앙대학교 대학원. 박사학위논문.
- 김종필(1996). **스포츠센터 조직의 건강성에 관한 연구**. 서울대학교 대학원. 석사학위논문.
- 김태문, 이기황, 조성현(2005). **여행사 종사원의 조직공정성에 대한 지각이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향**. **한국문화관광학회 문화관광연구**, 7(1), 155-185.
- 김태희, 장경로(2007). **공공스포츠조직의 지각된 조직문화와 조직유효성: 조직문화 프로파일 탐색**. **한국스포츠사회학회지**, 20(3), 425-438.
- 김호균(2007). **조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰**. **한국사회와 행정연구**, 18(2), 23-49.
- 김호정(2001). **변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 공, 사 조직의 비교**, **한국행정학보**, 35(2), 197-216.
- 권보경, 윤수걸(2007). **기업윤리 실천체계와 경영자의 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 연구**. **POSRI경영연구**, 7(3), 70-86.
- 류병곤, 조영락(2007). **서번트 리더십이 감성지능에 따라 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구**. **인력개발연구**, 19(1), 41-57.
- 민병준, 박경희(2004). **호텔조직의 팀 임파워먼트가 비재무적 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구**, **호텔관광연구**, 6(1), 115-133.

- 문대성(2002). **상업 스포츠 센터 관리자의 변혁적, 거래적 리더십과 조직시민행동의 관계**. 경기대학교 대학원. 박사학위논문.
- 문화관광부(2006). **2005년도 체육시설업 현황자료**.
- 박상욱(2006). 공공스포츠조직의 변혁적, 거래적 리더십과 구성원의 직무몰입 및 조직시민행동 간의 인과모형 연구. **한국체육학회지**, 45(3), 251-264.
- 박승환, 최철재(2006). 상업용 스포츠 시설 이용자의 관계지향적 재이용의도와 거래지향적 재이용의도. **한국스포츠리서치**, 17(1), 277-290.
- 박원우(1998). 임파워먼트 실천 매뉴얼. 시그마컨설팅 그룹.
- 박원우(2000). 관리자 능력에 대한 본인, 상사, 부하평가의 특성과 그들 간의 관계. **인사조직연구**, 8(1), 51-104.
- 배귀희(2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. **한국행정논집**, 19(3), 473-500.
- 배일현, 전익수(2003). 산업재영업에 있어서 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계. **경영학연구**, 32(1), 1-21.
- 백종철, 김영구, 윤지환(2002). 호텔기업의 리더십유형이 구성원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. **관광학연구**, 26(2), 73-95.
- 서인덕, 이원형(2006). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과. **인적자원관리연구**, 13(4), 71-106.
- 성태제(2002). **타당도와 신뢰도**. 서울 : 학지사.
- 송병식, 고성돈(2001). 리더십과 조직몰입, 임파워먼트 간의 학습경험에 따른 조절효과. **인사관리연구**, 24(2), 167-191.
- 송지준(2005). 관광호텔 종사원의 LMX 질에 따른 임파워먼트가 조직몰입에

- 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 14(4), 157-174.
- 신구범(2005). **조직행위론**. 서울: 형설출판사.
- 신철우(1998). **조직행동론**. 서울: 문영사.
- 신형섭, 강종천(2007). 호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. **호텔경영연구**, 16(5), 35-61.
- 심지은, 정범구(2007). 연구조직에 있어서 리더십, 임파워먼트, 조직시민행동의 상호관련성에 관한 연구. **경영경제연구**, 29(2), 49-72.
- 안익준, 조송현, 김애랑(2008). 스포츠센터 관리자의 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. **한국사회체육학회지**, 32, 383-394.
- 양혁승, 유진협(2002). 조직상황 요인과 심리적 임파워먼트와의 관계에 있어서 조절변수로서의 규제초점(regulatory focus)에 관한 연구. **인사조직연구**, 10(2), 149-171.
- 오현환(1995). 스포츠센터 정회원의 이용실태 조사. **건국대학교 대학원 학술논문집**. 42.
- 유시정, 김영택, 양태식(2006). 리더십 유형이 임파워먼트, 직무태도, 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구. **서비스경영학회지**, 7(4), 3-27.
- 유승동(1999). 변혁적 리더십이 구성원 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향 관계. **품질경영학회지**, 27(2), 57-70.
- 유영진, 김영화(2006). 외식업의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 성과에 미치는 영향. **관광연구저널**, 20(1), 153-168.
- 윤민화(1999). **사회복지사의 임파워먼트에 대한 연구: 지역사회복지관의 사회복지사 중심으로**. 이화여자대학교 대학원. 석사학위논문.
- 원유미, 김현경(2009). 스포츠센터 조직구성원의 조직공정성과 조직유효성 및

- 조직시민행동의 관계. **한국체육과학회지**, 18(2), 227-237.
- 이근모, 김인형, 권세창(2005). 남자대학농구팀의 조직분위기가 임파워먼트 및 조직효과성에 미치는 영향. **한국스포츠사회학회지**, 18(3), 497-510.
- 이광용, 조광민, 김진국(2005). 프로스포츠 최고경영자의 리더십이 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향. **한국체육학회지**, 44(4), 473-484.
- 이규만(2006). 외식업체 종사자들의 심리적 계약위반, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동과의 관계. **서비스경영학회지**, 7(4), 109-128.
- 이동준(2009). 스포츠조직 구성원의 신뢰와 조직유효성 및 직무성과의 구조적 관계. **한국체육학회지**, 48(2), 23-33.
- 이동준, 김도진(2007). 스포츠센터 종사자의 조직공정성과 조직몰입 및 조직시민행동의 관계. **한국사회체육학회지**, 30, 305-314.
- 이동준, 양재근(2008). 스포츠센터 조직구성원의 직무특성과 임파워먼트 및 조직몰입의 관계. **한국체육학회지**, 47(4), 51-61.
- 이덕로, 서도원, 김용순(2003). 변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행도에 미치는 영향 : 신뢰의 매개효과를 중심으로. **경영학연구**, 32(2), 449-474.
- 이세호(2003). 스포츠조직 경영자의 리더십유형과 임파워먼트 및 조직몰입의 관계. **강남대학교 산학기술연구소 논문집**, 15, 155-165.
- 이영준(2002). **요인분석의 이해**. 서울 : 도서출판 석정.
- 이영희, 박혜윤(2005). 항공사 객실승무원의 임파워먼트와 조직몰입, 이직의도 연구: 국적항공사 객실승무원을 대상으로. **한국항공경영학회지**, 3(1), 65-83.
- 이인희, 박승영(2007). 여행사 리더십 유형과 종사원 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과 간의 관계 연구. **관광경영학회**, 11(1), 119-140.
- 임번장(1992). 스포츠센터 회원의 지속적 운동참가요인에 대한 경로분석적 연

구. 서울대학교 체육연구소논집. 13(2).

임성옥(2008). 사회복지사가 지각한 중간관리자의 리더십 및 조직문화와 조직 몰입의 구조적 관계 : 지역사회 복지관을 중심으로. **사회복지정책**, 32, 169-187.

임애숙(2003). **스포츠센터 이용자의 행동분석을 통한 마케팅전략**. 원광대학교 대학원. 박사학위논문.

조현민(2005). **스포츠시설 구성원의 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향**. 경성대학교 대학원. 박사학위논문.

전재균(2000). 체인레스토랑 종업원 임파워먼트의 구성타당성 검증에 관한 연구. **관광학연구**, 24(2), 199-222.

정지명, 이광용(2007). 스포츠센터 조직의 변혁적 리더십과 조직유효성의 관계에서 임파워먼트의 매개효과. **한국스포츠산업경영학회지**, 12(2), 157-169.

정정학(2006). **스포츠센터 유형별 소비자의 구매행동에 관한 연구**. 경성대학교 교육대학원. 석사학위논문.

주현식, 윤승현, 김화경(2007). 컨벤션센터 종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향. **대한관광경영학회지**, 21(4), 43-60.

지성구, 허남수, 정중범(2005). 리더십, 직무특성 및 개인특성이 임파워먼트에 미치는 영향. **한국중소기업학회**, 27(3), 51-76.

채서일(2002). **사회과학조사방법론**. 서울 : 학현사.

채순화(2004). **변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근**. 영남대학교 대학원 경영학과 인사조직전공. 박사학위 논문.

- 최동주(2008). 서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 대학원. 박사학위논문.
- 최문식(1993). 스포츠센터 기획론. 서울: 도서출판 태근.
- 최익봉(2004). 리더의 임파워먼트 행위, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성 간의 관련성에 관한 연구 : 신뢰의 매개적 역할을 중심으로. 영남대학교 대학원. 박사학위논문.
- 최종진(1996). 스포츠조직의 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. 한국스포츠행정경영학회지, 창간호.
- 최태원(2008). 프로축구 지도자의 리더십이 임파워먼트, 신뢰, 조직유효성에 미치는 영향. 계명대학교 대학원. 박사학위논문.
- 최훈태(2008). 조직구성원의 조직동일시가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향: 고용형태의 조절효과를 중심으로. 경기대학교 대학원. 박사학위논문.
- 한광현(1999). 변혁적, 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구. 경영학연구, 28(1), 51-74.
- 하용규, 김상호(2005). 호텔관리자의 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. *Tourism Research*, 21, 21-42.
- 홍성관(2007). 리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 전북대학교 대학원. 박사학위논문.
- 황지연(2007). 변혁적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 단국대학교 대학원. 석사학위논문.
- Abraham, R.(1999). Emotional intelligence in organization: A Conceptualization. *Genetic, Social and General Psychology*

- Monographs*, 125(2), 209–219.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990). The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and normative commitment to the organization, *Journal of occupational Psychology*, 63(1), pp 1–18.
- Amabile, T. M.(1988). *A model of creativity and innovation in organizations*, In Staw. B. M. and Cummings, L. L. (Eds) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich. CT. JAI Press, 123–167.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M.(1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199–218.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond Expectations*. NY: The Free Press.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership: Good, Better, Best*. *Organizational Dynamics*, Winter. 27.
- Bass, B. M.(1988). *Multifactor Leadership Questionnaire Form-5 Revised*. Binghamton, NY, State University of New York.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.(1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. palo alto. CA; consulting psychologists press.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983). Job Satisfaction and the good soldier: the Relationship between Affect and Employee Citizenship, *Academy of management Journal*, 26(4), 587–595.
- Becker, T. E.(1960). Construct Validity of Three Types of organizational citizenship behavior: an illustration of the direct product model with

- refinement. *Journal of management*, 19(3), 663-685.
- Bell, N. E. & Staw, B. M.(1989). *People as sculptors versus sculpture: the role of personality and personal control in organizations*, in arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S., *Handbook of career theory*: new york: cambridge university press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders : The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Brief, A. P. & Nord, W. R.(1990). *Meaning of occupational work*. MA: Lexington Books.
- Bryman, A.(1993). *Charisma and Leadership in organizations*. London; sage.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Allen, J. S., and Hackett, R. D.(1995). Further assessment of Bass's(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1989). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Daft, R. L.(1999). *Leadership: Theory and practice*, chicago. Dryden Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M.(1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied psychology*, 74, 580-590.
- Dvir, T., Eden, D., & Avolio, B. J.(2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment", *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

- Fiedler, A. M.(1993). *The effect of vision congruence on employee empowerment, commitment, satisfaction, and performance.* Dissertation, Florida International University.
- Greenberg, J., & Baron, R. A.(1993). *Behavior in organization.* simon and schuster inc.
- Grove, A. S.(1986). Tapping into the leader who lies within US. *Wall Street Journal.* 22.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors evaluation and subordinates perception of transformational and transactional leadership. *Journal of Psychology,* 73(4). 695-702.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership transactional leadership : Focus of control and support for innovation. Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology,* 78(6). 35-47.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A.(1972). Personnel and Role-Related factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science. Quarterly,* 17, 555-573.
- Jaros. S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T(1993). Effects of continuance, Affective and Moral Commitment on the withdrawal Process: An Evaluation of eight structural equation models. *Academy of Managament Journal,* 36(5), 951-995.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika,* 39, 31-36.
- Kanter, R. M.(1968). Commitment and social organization: A Study of

- commitment Mechanisms in utopian communities, *American sociological Review*, 33, 499-517.
- Keller, T.(1995). Leadership and empowerment : A social exchange perceptive. *Human Relation*, 48(2), 127-145.
- Kinlaw, D. C.(1995). *The practice of empowerment*. Hampshire, England: Gower.
- Kirkpartrick, S. A., & Locke, E. A.(1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.(1995). *The leadership challenge*. san francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P.(1987). Transactional and Transformational Leadership; A constructive/ Developmental Analysis, *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Leslie, D. R., Holzhalb, C. M. & Holland, T. P.(1998). *Measuring staff empowerment: Development of a worker empowerment scale Research on Social work practice*. Thousand Oaks. mar. (Likert & Willits, 1940).
- Lewis. J. D., & Weigert, A. J.(1985). Trust As a social reality. *social forces*, 63(4), 967-985.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource Management Review*, 1, pp 61-98.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee*

organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover, New York : Academic Press.

- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A.(1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied psychology*, 71, 492-499
- Organ, D. W.(1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B.(1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological empowerment in the workplace *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.(1994). Organizational

- Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Vogt, J. F., & Murrell, K. L.(1990). *Empowerment in Organizations: How to Speak Exceptional Performance*. San Diego. CA: Preter and Company.
- Yukl, G. A.(1998). *Leadership in Organizations, 2nd Englewood cliff*, new jersey: Prentice-hall. 107.
- Zimmerman, M. A.(1995). Psychological empowerment: Issue and illustrations. *American Journal of Community psychology*, 23(5), 581-599.

ABSTRACT

The relationship among Leadership, Empowerment, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior of Sport Center Managers

Won, yu-mi

Dept, of Physical Education

Graduate School of SungShin Women's University

This study had purpose on searching relationship among leadership, empowerment, organizational commitment and organizational citizenship behavior of sport center managers. In order to achieve it, this research in 2009 used a convenience sampling in non-probability sampling for the sports center employees.

The samples were 390 people, and 355 of them were used as effective samples for the research except inappropriate questionnaires such as untruthful response, omission, indefiniteness, duplicate and deflective entry.

Statistic arrangement method was using program SPSS 17.0 and analyzed by purpose of study. Statistic analyses used for data analysis are frequency analysis, exploratory factor analysis, reliability analysis,

correlation analysis, multiple regression analysis, and path analysis. Through study method and procedure which was referred above, this study could draw a following conclusion.

First, the leadership of sport center managers influences empowerment.

Second, the leadership of sport center managers influences organizational commitment.

Third, The leadership of sport center managers influences organizational citizenship behavior.

Fourth, the empowerment of sport center employee influences organizational commitment.

Fifth, the empowerment of sport center employee influences organizational citizenship behavior.

Sixth, the organizational commitment of sport center employee influences organizational citizenship behavior.

Seventh, leadership, empowerment, organizational commitment, and organizational citizenship behavior are related to each other in sport center managers.

<설 문 지>

안녕하십니까?

본 설문지는 “스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계에 관한 조사”를 위한 설문지입니다. 이 설문은 맞고 틀린 답이 없으므로 응답자 여러분이 느끼신 그대로 기입해 주시면 됩니다. 기입해 주신 결과는 연구 이외의 목적에는 사용되지 않을 것이므로 안심하고 응답하셔도 됩니다. 귀하의 솔직한 답변은 스포츠센터의 조직의 발전에 귀중한 자료가 되리라고 생각합니다. 다소 시간이 걸리더라도 깊은 관심을 가지고 빠짐없이 성실한 답변 부탁드립니다. 대단히 감사합니다.

성신여자대학교 체육학과 박사과정 원 유 미

1. 다음은 “리더십”에 관한 질문입니다. 해당란에 “V”표하여 주시기 바랍니다.

문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1-1. 관리자는 소외된 구성원들에게 개인적 관심을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
1-2. 관리자는 부하직원들의 능력개발을 위해 힘쓴다.	①	②	③	④	⑤
1-3. 관리자는 부하직원들을 인격적으로 대한다.	①	②	③	④	⑤
1-4. 관리자는 존경할 만한 사람이다.	①	②	③	④	⑤
1-5. 관리자는 부하직원들의 의견을 존중한다	①	②	③	④	⑤
1-6. 관리자는 부하직원들로 하여금 직무에 열정을 갖도록 한다.	①	②	③	④	⑤
1-7. 관리자는 부하직원들로 하여금 직무를 잘 수행하면 승진할 수 있다는 기대를 하게 된다.	①	②	③	④	⑤
1-8. 관리자는 장기적인 안목보다는 현안문제를 중시한다.	①	②	③	④	⑤
1-9. 관리자는 부하직원들에게 조직에 대한 헌신 정도에 상응한 보상을 제공해 준다.	①	②	③	④	⑤
1-10. 관리자는 직무수행에 있어서 반드시 알아야 할 사항만을 부하직원들에게 말해준다.	①	②	③	④	⑤
1-11. 관리자는 직무가 순조롭게 수행되는 한, 어떤 것도 변화시키려 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 “임파워먼트”에 관한 질문입니다. 해당란에 “√”표하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
2-1. 나는 직장에서 업무수행 방법을 결정할 때 자율성을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
2-2. 업무수행에 있어서 내 의견이 잘 반영된다	①	②	③	④	⑤
2-3. 나는 업무수행 시 업무에 의사결정을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2-4. 나는 업무목표를 달성할 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
2-5. 나는 이미 타인이 달성한 목표에 대해 관심이 많다.	①	②	③	④	⑤
2-6. 나는 회사에서 계획한 일을 추진할 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤
2-7. 내가 하는 직무는 나에게 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
2-8. 내가 하는 직무는 회사 내에서 중요하다.	①	②	③	④	⑤
2-9. 나의 직무는 내가 성장하는데 있어 중요하다.	①	②	③	④	⑤
2-10. 직장에서 일어나는 일에 대한 나의 영향력은 크다.	①	②	③	④	⑤
2-11. 나는 직장에서 일어나는 일에 대해 많은 의견을 제시받는다.	①	②	③	④	⑤
2-12. 직장에서 일어나는 일에 대한 나의 영향력은 크다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 “조직몰입”에 관한 질문입니다. 해당란에 “√”표하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
3-1. 직장에 대하여 감정적으로 애착을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3-2. 직장은 나에게 개인적으로 중요한 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
3-3. 내 직장에 대하여 외부사람에게 이야기 하는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
3-4. 내가 계속 일하는 것은 여러 혜택을 누릴 수 있기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
3-5. 지금 이 직장을 그만둘 경우 나는 손해 보는 것이 많다.	①	②	③	④	⑤
3-6. 스카웃 제의가 있어도 이직은 정당하지 못하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3-7. 사람들이 직장을 자주 옮기는 것은 비윤리적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 “조직시민 행동”에 관한 질문입니다. 해당란에 “V”표하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
4-1. 나는 주위에 결근이나 조퇴한 동료직원이 있으며 그 사람의 일을 도와준다.	①	②	③	④	⑤
4-2. 나는 주위에 업무량이 많은 동료직원이 있으면 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
4-3. 나는 업무와 관련된 문제에 직면한 동료직원을 돕는데 기꺼이 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤
4-4. 나는 매일 출근하는 것이 매우 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4-5. 나는 다른 누가 보지 않더라도 회사의 규정이나 규칙을 잘 지킨다.	①	②	③	④	⑤
4-6. 나는 항상 정해진 업무시간이나 약속을 잘 지키는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4-7. 나는 다른 직원을 험담하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
4-8. 나는 업무와 관련된 작은 문제들에 대하여 불평하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
4-9. 나는 상사, 동료, 후배 의 업무에 도움을 주려고 한다.	①	②	③	④	⑤
4-10. 나는 회사 내 간행물이나 전달사항 등을 숙지하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4-11. 나는 회사발전에 도움이 되려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4-12. 나는 업무적 일이 아니더라도 회사의 이미지를 향상시킬 수 있는 일에 자발적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 귀하의 일반적인 사항입니다. 해당란에 “V”표하여 주시기 바랍니다.

1) 귀하의 성별은?

- ① 남 ②여

2) 귀하의 연령은?

- ① 20대 이하 ② 20대 ~ 30대 ③ 40대 이상

3) 귀하의 교육수준은?

- ① 고졸이하/고졸 ② 대학재학/대졸 ③ 대학원재학/대학원졸

4) 귀하의 직위는?

- ① 스포츠 지도직 ② 일반/기타직