



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](#)

2011년 2월

교육학석사학위논문

하키지도자 리더십유형이 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향

조선대학교 교육대학원

체육교육전공

정 정 운

하키지도자 리더십유형이 임파워먼트와
조직 유효성에 미치는 영향

The Effects of Empowerment on Organizational
Efficiency in Hockey Instructors

2011年 2月 25日

조선대학교 교육대학원

체육교육전공

정 정 운

하키지도자 리더십유형이 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향

지도교수 안 용 덕

이 논문을 교육학석사 학위 논문으로 제출함

2010年 10月

조선대학교 교육대학원

체육교육전공

정 정 운

정정운의 교육학 석사학위논문을 인준함

위원장 원 영 두 인

위 원 송 채 훈 인

위 원 안 용 덕 인

2010年 12月

조선대학교 교육대학원

목 차

ABSTRACT

I. 서론	1
A. 연구의 필요성	1
B. 연구의 목적	4
C. 연구가설	4
D. 연구모형	5
E. 연구의 제한점	6
II. 이론적 배경	7
A. 지도자 리더십의 개념	7
1. 리더십의 정의	7
2. 지도자의 리더십 기능	8
3. 리더십 특징	9
B. 지도자 리더십 행동	12
1. 리더십 행동의 범주	12
2. 지도자의 유형	13
C. 지도자 리더십 유형	15
1. 특성론적 접근방법	15
2. 행동론적 접근방법	16
3. 상황조건 이론	19
4. 상황이론	20
5. 경로-목표-이론	22
6. 다차원 이론	23

D. 임파워먼트	25
1. 임파워먼트의 개념	25
2. 임파워먼트의 구성요소	26
III. 연구방법	28
A. 연구대상	28
B. 조사도구	29
1. 하키 지도자의 지도 유형	29
2. 임파워먼트	29
3. 조직유효성	30
C. 설문지의 타당도 및 신뢰도분석	31
D. 조사 절차	37
E. 자료 처리	37
IV. 연구결과	38
A. 지도자 리더십에 따른 임파워먼트 비교	38
1. 소속별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	38
2. 성별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	40
3. 연령별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	41
4. 지도경력별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	42
5. 소속별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	43
6. 성별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	44
7. 연령별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	45
8. 지도경력별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	46
B. 지도자의 리더십에 따른 조직유효성 비교	47

1. 소속별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교	47
2. 성별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교	48
3. 연령별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교	50
4. 지도경력별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교	51
5. 소속별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교	52
6. 성별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교	53
7. 연령별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교	54
8. 지도경력별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교	55
C. 하키지도자 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계	56
1. 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계 분석	56
2. 거래적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계 분석	57
D. 하키지도자 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성간 중다회귀 분석 ...	58
1. 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 중다회귀 분석	58
2. 임파워먼트의 구성요소	59

V. 논 의	60
--------------	----

VI. 결론 및 제언	64
-------------------	----

A. 결 론	64
--------------	----

B. 제 언	66
--------------	----

참고문헌

부 록

표 목 차

<표 1> 연구대상자의 인구사회학적 특성	28
<표 2> 설문지 구성 및 문항수	31
<표 3> 지도자 리더십 요인분석결과 1	32
<표 4> 지도자 리더십 요인분석결과 2	33
<표 5> 임파워먼트 요인분석결과	34
<표 6> 조직 유효성 요인분석결과	35
<표 7> 지도자 리더십과 임파워먼트 및 조직유효성의 신뢰성분석	36
<표 8> 소속별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	39
<표 9> 성별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	40
<표 10> 연령별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	41
<표 11> 지도경력별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	42
<표 12> 소속별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	43
<표 13> 성별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	44
<표 14> 연령별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	45
<표 15> 지도경력별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교	46
<표 16 > 소속별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교	48
<표 17> 성별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교	49
<표 18> 연령별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교	50
<표 19> 지도경력별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교	51
<표 20> 소속별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교	52
<표 21> 성별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교	53

<표 22> 연령별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교54

<표 23> 지도경력별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교55

<표 24> 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계분석56

<표 25> 거래적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계분석57

<표 26 > 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 중다회귀분석58

<표 27> 거래적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 중다회귀분석59

그림 목 차

<그림 1> 연구모형	6
<그림 2> 적절한 지도자 행동의 결정	21
<그림 3> 지도자 행동의 다차원 모형	24

ABSTRACT

The Effects of Empowerment on Organizational Efficiency in Hockey Instructors

Jung, Jung-Woon

Advisor : Prof. An, Yong-Duk Ph.D.

Major of Physical Education,

Graduate School of Education Chosun University

This study aims to examine the effect of empowerment in relation to leadership on organizational effectiveness in hockey team coaches and provide basic materials for practicing hockey coaches through analyzing the effects of using professional human resources to maximize the organization of hockey teams, team strategies which have professionalism, and organizational effectiveness. In order to achieve this purpose, a questionnaire survey was conducted with 167 hockey coaches in 2010. Finally, the following results were obtained.

1. For comparison of empowerment in relation to transformational leadership in hockey coaches, belonging was that high responses were found in meaning and competence in high school team coaches and impact and self-determination in college and adult team coaches and sex was that there were high responses in all subfactors of males. Age was that high responses were shown in impact, meaning, and self-determination in coaches of thirty and under and competence in coaches of 31-39 years. Coaching career was that high responses were

revealed in impact, self-determination, and competence in career less than 3 years and meaning in career more than 5 years. For transactional leadership, high responses were found in impact and self-determination factors in middle school team coaches and meaning and competence in college and adult team coaches; meaning, self-determination, and competence in males and impact in females; meaning, self-determination, competence, and impact all in coaches of thirty and under; and impact, meaning, self-determination, and competence in career less than 3 year.

2. For comparison of organizational effectiveness in relation to transformational leadership in hockey coaches, belonging was that high responses were found in job commitment and turnover intention in middle school team coaches and job satisfaction in college and adult team coaches and sex was that there were high responses in job commitment and turnover intention in males and job satisfaction in females. Age was that high responses were shown in all sub factors in coaches thirty and under. Coaching career was that high responses were revealed in job commitment and turnover intention in career less than 3 years and job satisfaction in career of 3-5 years. For comparison of organizational effectiveness in relation to transactional leadership, high responses were found in turnover intention in middle school team coaches, job commitment in high school team coaches, and job satisfaction in college and adult team coaches; job commitment and turnover intention in males and job satisfaction in females; job satisfaction in coaches of thirty and under, job commitment in coaches of 31-39 years, and turnover intention in coaches of forty and over; and job satisfaction and job commitment in career less than 3 year and turnover intention in career more than 5 years.

3. For the analysis of correlation between empowerment and organizational effectiveness in relation to leadership in hockey coaches, transformational

leadership showed significantly positive correlation in all factors but competence of empowerment and job commitment of organizational effectiveness. On the other hand, transactional leadership showed significantly positive correlation in impact, meaning, self-determination, and competence of empowerment and job satisfaction, job commitment, and turnover intention of organizational effectiveness.

4. For the analysis of the effects of empowerment in relation to transformational leadership and on organizational effectiveness in hockey coaches, there was a positive effect of impact, meaning, self-determination, and competence of empowerment on organizational effectiveness and for transactional leadership, there was a positive effect of impact, meaning, self-determination, and competence of empowerment on organizational effectiveness.

Based on this result, empowerment in relation to transformational and transactional leadership had a very positively significant effect on organizational effectiveness. While increase in impact, meaning, self-determination, and competence factors of empowerment had a positive effect job satisfaction and job commitment factors of organizational effectiveness, decreased subfactors of organizational effectiveness were correlated with low job satisfaction and job commitment and high turnover intention.

I. 서 론

A. 연구의 필요성

현대 사회에서 스포츠는 건전한 여가선용, 건강유지 및 증진을 통한 삶의 질 향상에 기여 할 뿐 아니라 지역사회와 국가의 건전한 여가 문화를 형성하고 건강한 사회와 국가 홍보 등 다방면에서 유용하게 활용되고 있다. 이에 스포츠 조직은 다른 어느 조직보다도 지도자가 선수들에게 발휘하는 통제력과 영향력이 강하고, 목표 달성을 위해 집단 내의 지도자의 역할이 매우 중요시된다. 또한 지도자는 경기력 향상을 위하여 무수한 노력을 기울이고, 우수선수 발굴 및 육성과 더불어 개인의 기술 개발과 팀의 전술개발 등 복합적인 측면에서 다양한 요인들을 고려하여 지도를 실시한다(Reimer & Chelladurai, 1995; 정형균, 1998). 따라서 스포츠 조직에서 지도자의 효율적인 지도력은 상황적, 행동적 특성을 고려하고, 선수의 의사를 반영하는 다차원적 상황에서 발휘된다는 점을 고려해야 한다.

우리는 지금까지 지도자의 지도성에 따라서 팀의 성적이 좌우되는 실례를 많이 보아왔다. 지도자가 발휘하는 리더십은 선수들의 체력, 기술, 팀의 전략 등 경기력을 이해하는데 매우 중요한 역할을 한다. 또한 지도자의 리더십은 조직과 개인의 공통 목표를 성취하기 위하여 집단 내 구성원이 다른 구성원에게 영향력을 행사하는 행위를 의미하며, 집단이나 조직이 성공적으로 운영되기 위해서는 무엇보다도 지도자의 효율적·역동적 리더십이 필요하다. 즉 어떤 특정 팀에 어떠한 지도자가 부임하느냐에 따라 그 팀의 응집력이나 성과가 상이하게 나타나는 현상을 자주 목격할 수 있다(이승준, 2007). 이에 팀구성원에 대한 임파워먼트는 팀의 파워를 극대화

시키고, 자율 경영팀 형성 및 운영을 통한 팀 구성원의 만족과 팀을 이끌어가는 핵심 요인이며, 성과 있는 팀 변혁 등 팀구성원과 단위 팀의 창조적인 역량 발휘를 위해 필수적인 전략적 방법이다. 따라서 임파워된 팀구성원과 팀의 모습은 자발적, 능동적이고, 창조적이 되며, 팀은 활기찬 유기체의 모습으로 변화된 역할의 지도자와 팀 구성원의 상호 작용된 동기부여가 강화되어 자기 임파워먼트 뿐 아니라 집단 임파워먼트가 실현되게 되는 것이다(Robert, 2007).

특히 임파워먼트의 핵심은 팀의 리더와 구성원간의 상호 신뢰가 바탕이 되어야 한다. 그리고 임파워먼트는 ‘그냥 믿고 맡기는’ 팀 운영이 아닌 책임 운영의 진정한 가치가 되어야 한다. 또한 임파워먼트 과정에서 신뢰는 개인뿐 아니라 팀의 성공을 위해서 필수적이다. 신뢰의 속도를 높이고, 비용을 낮추고 팀의 영향력을 극대화하기 위해서는 인적자원이 가장 중요하며, 그중에서 지도자와 팀 구성원간의 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)의 질 개선과 신뢰를 기초로 한 임파워먼트는 팀 구성원에게 팀에 대한 몰입을 극대화하는 동력으로 작용하게 된다. 다시 말해서 진정으로 지도자를 신뢰하고 팀 구성원의 신뢰를 회복하고자 한다면 팀의 리더와 구성원 간의 LMX와 권한위임을 통한 임파워먼트가 절대적으로 팀내에 요구되어야 한다는 것이다(Robert, 2007). 그리고 팀이 보유하고 있는 가장 중요한 자원은 인적 자원이며, 팀의 성패는 인적자원을 어떻게 효율적으로 활용할 수 있느냐에 달려있다. 팀의 가장 중요한 자원인 구성원들로 하여금 팀의 목표 달성에 매진할 수 있도록 동기를 부여하고 투입된 인적·물적 요소를 변화시키면 성공적인 팀운영의 핵심 요인이라 할 수 있다(이광용, 2005).

하키경기는 스포츠로서 다양하고 복합적인 요소들에 의해 경기력 수준이 결정되기 때문에 현재의 경기력이 정상수준이라 하더라도 지속적인 투자와 경기력 향상을 위한 과학적 접근의 연구가 없으면 정상수준의 유지는 어렵다. 하키 지도자 행동

유형에 관한 연구는 직무만족, 직무스트레스 등 여러 측면에서 활발히 이루어지고 있으나 하키 지도자 행동 유형과 팀 응집력에 대한 연구는 미비한 실정이다(문소은, 2005). 선수가 개인의 기량을 발전시키면서 팀에 협동적인 훈련태도를 가지게 되는 것도 지도자의 지도방법에 달려있다고 할 수 있다. 그러므로 선수개인들이 갖는 지도자의 리더십 및 지도자개인에 대한 만족도 그리고 조직유효성은 팀의 승패에 중요한 영향을 미치고 있으므로 선수와 팀의 기량향상을 위해 선수들과 지도자와의 관계, 즉, 선수들의 지도자에 대한 만족, 불만족에 대한 정도를 파악 그리고 조직의 유효성 향상은 팀 운영에서 필요하고 중요한 일이라고 할 수 있다.

조직 유효성(Organizational effectiveness)의 개념은 현대 조직에 있어서 조직이 얼마나 유효한가를 나타내는 조건을 규명하는 것이 조직 연구의 중요한 관건이라 할 수 있으며, 흔히 조직을 평가할 때 조직이 어느 정도 목적을 달성하는가, 조직이 얼마나 잘되고 있는가 또는 얼마나 효과적으로 운영되고 있는가를 나타내는 것으로서 조직의 성과를 평가하는 말한다. 따라서 조직유효성은 조직의 목표와 조직의 구성원이 개인의 목표달성을 포함하는 개념이다(오상은, 2009; 이광노, 2002)

최근까지 진행된 스포츠 분야에서의 지도자의 리더십과 임파워먼트 및 조직유효성 관련 연구를 살펴보면 오일영(1999), Levinthal(1991), Miller(1993), Starbuck(1997)등은 조직 유효성을 직무만족, 조직몰입, 유효성 등으로 제시하였고 임파워먼트 요인이 조직 유효성에 긍정적인 영향을 주어 조직 성과에 기여하는 변인이라고 설명하였고, 김학준(2007), 배재영(2007), 강태원(2006), 장형구(2006), 조현민(2005), 석기현(2004)의 임파워먼트 관련 연구는 임파워먼트는 조직의 효과성, 직무만족, 혁신행동, 업무성과 창의성, 서비스의 질에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, 조선배, 권형섭(2007), 이광용, 조광민, 김진국(2005), 이준희, 조현민(2006)의 리더십 연구는 리더와 구성원간의 관계가 신뢰를 바탕으로 높은 질이 형성되면, 조직은 기대하던

이상의 목표를 달성할 수 있다는 전제하에 리더-구성원간 교환관계에 대한 연구들이 많이 이루어졌다. 그러나 스포츠 종목 지도자들에 관한 리더십 연구와 임파워먼트 및 조직유효성관련 연구는 미비한 실정이다.

이에 본 연구에서는 하키지도자의 리더십이 임파워먼트 및 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 임파워먼트는 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고, 하키 지도현장에 있는 지도자에게 기초적인 자료를 제공하고자 한다.

B. 연구의 목적

본 연구에서는 하키지도자의 리더십이 임파워먼트 및 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 임파워먼트는 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 규명함으로써 하키팀 운영에 기초적인 자료를 제공하고, 하키팀의 조직 극대화를 위한 전문 인력 활용과 전문성을 갖춘 팀 전략 그리고 조직 유효성의 영향 분석을 통해 하키 지도현장에 있는 지도자에게 기초적인 자료를 제공하는데 목적이 있다.

C. 연구가설

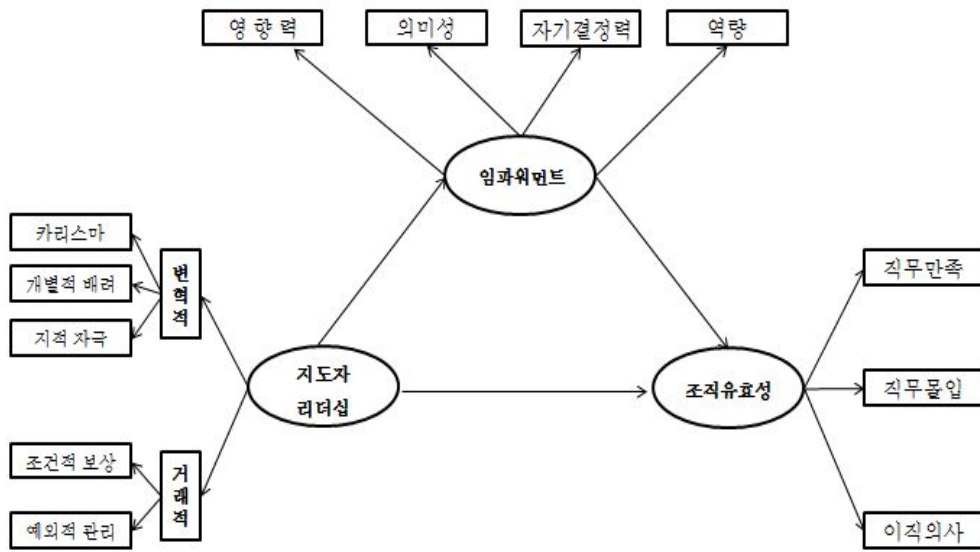
본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 두었다.

1. 하키지도자의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)에 따른 임파워먼트는 차이가 있을 것이다.

- 1-1. 하키지도자의 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극)에 따른 임파워먼트(영향력, 의미성, 자기결정력, 역량)는 차이가 있을 것이다.
- 1-2. 하키지도자의 거래적 리더십(조건적 보상, 예외적관리)에 따른 임파워먼트(영향력, 의미성, 자기결정력, 역량)는 차이가 있을 것이다.
2. 하키지도자의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)에 따른 조직유효성은 차이가 있을 것이다.
 - 2-1. 하키지도자의 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극)에 따른 조직유효성(직무만족, 직무몰입, 이직의사)은 차이가 있을 것이다.
 - 2-2. 하키지도자의 거래적 리더십(조건적 보상, 예외적관리)에 따른 조직유효성(직무만족, 직무몰입, 이직의사)은 차이가 있을 것이다.
3. 하키지도자의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)에 따른 임파워먼트(영향력, 의미성, 자기결정력, 역량)와 조직유효성(직무만족, 직무몰입, 이직의사)은 유의한 상관성이 있을 것이다.
4. 하키지도자의 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)에 따른 임파워먼트(영향력, 의미성, 자기결정력, 역량)는 조직유효성(직무만족, 직무몰입, 이직의사)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

D. 연구모형

본 연구에서의 연구모형은 다음과 같다.



<그림 1> 연구모형

E. 연구의 제한점

본 연구의 대상자는 전국하키 지도자를 대상으로 하였기 때문에 모든 스포츠 종목 지도자에게 일반화하기에는 어렵다. 또한 설문지법에 의해 실시되어 설문지법의 제한 즉, 응답자의 주관적인 반응에 치우치기 쉬운 점과 성실하고 진솔한 응답을 하였는지 검토할 수 없는 점의 제한이 있다.

II. 이론적 배경

A. 지도자 리더십의 개념

리더십에 대한 개념은 이를 다루는 각 학문분야에서 각기 다양하게 설명하고 있기 때문에 정확하게 그 의미를 정의내리기는 매우 어려운 일이다. 따라서 여기서는 스포츠 조직과 관련하여 리더십의 의미를 고찰하고자 한다.

1. 리더십의 정의

지도자에 의해 수행되는 많은 기능을 고려할 때 리더십의 정확하고 포괄적인 정의를 내리는 것은 어려운 일이다. 리더십은 많은 사회과학 분야에서 선호되고 있는 주제이기는 하지만 이에 대한 정의는 연구자들마다 상이한 경향을 보이고 있다. 리더십에 대한 몇 가지 정의를 예시하면 다음과 같다.

(1) 리더십은 집단의 행동을 지시하고 안내하고 촉진시키는 지도자와 지도자의 제안을 받아들이는 추종자로 성립된 상호적인 관계이다(Hollander, 1978).

(2) 리더십은 특정한 사람이 가진 자질이라기 보다는 합법적인 영향력 행사의 과정이다(Grimes, 1978).

(3) 리더십은 집단의 목표를 성취하는데 더욱 많은 에너지를 창출해 내도록 집단성원을 동기화시키는 것을 포함한다.(Katz & Kahn, 1978).

(4) 지도자와 구성원의 관계는 양쪽 다 공통의 목표를 성취하도록 서로돕기 때문에 협동적인 상호작용이다(Pigors, 1935).

(5) 지도하는 것은 상호 문제를 푸는 과정의 일부분으로서 다른 사람과의 상호 작용 속에서 구조를 만드는 행동에 참여하는 것이다(Gibb, 1969).

이러한 점을 바탕으로 할 때 리더십은 한 개인의 집단의 목적과 개인의 목적을 상호 만족시킬 수 있도록 다른 사람을 동기화시키고 영향을 주는 과정이라고 정의할 수 있다.

2. 지도자의 리더십 기능

리더십에 대한 연구는 대단히 많이 있으나 스포츠와 관련된 리더십은 거의 연구되지 않았다. 스포츠 집단에서 리더십에 대한 몇몇 안되는 연구에도 불구하고 집단의 지도자는 여러 가지 기능을 수행하기 때문에 리더십의 역할이 복잡할 것으로 생각되어진다. 일례로 Krech (1962) 등은 지도자란 간부, 기획자, 정책입안자, 전문가, 외부에 대한 집단 대표, 내부적인 관계의 조정자, 그리고 상벌의 시행자 등의 역할을 담당하며 또한 지도자는 성원의 본보기, 집단의 상징, 개인적 책임의 대체자, 정신적 지주, 아버지상, 그리고 희생양 등의 역할을 담당해야 한다고 언급하고 있다. 리더십 기능의 중요성은 그것이 수행되어지는 집단의 형태에 달려 있다. 그렇지만 일반적으로 위에 든 처음 7가지 기능들은 리더십 행사에 필수적인 일차적 기능인 반면 뒤의 6가지 기능은 지도자가 리더십 위치로 인해 할당받게 되는 부차적인 기능들이라고 할 수 있다(Krech et al., 1962).

한편 스포츠 집단내에서 지도자의 기능은 활동양태적 측면과 지도과정적 측면에 따라 구분할 수 있다. 즉, 활동양태에 따라 지도자는 성원의 건강 및 체력에 대한 테스트를 실시하고 적합한 처방을 제시하는 기능, 집단 활동에 대한 기획 · 조직 · 운영의 기능, 시설의 운영 및 관리의 기능, 그리고 사회에 대한 봉사의 기능 등

을 담당하고 있다. 다음으로 지도과정적 측면에서 지도자는 성원이 지도내용을 쉽게 이해하도록 활동과제를 제시해주는 기획가이며, 성원에게 집단활동에 대한 동기유발을 유도하는 동기유발자이며, 성원이 지도내용을 올바르게 이해하고 실행하는 것을 평가하는 평가자등의 기능을 담당하고 있다.

3. 리더십 특성

(1) 일반적인 리더십 특성

일반적인 특성 접근은 리더십 연구에서 가장 고전적인 접근방법중의 하나이다. 간혹 이것은 위인론이라고 언급되어 왔는데 이는 인간의 발달이 위인의 업적 결과라는 가정에 그 바탕을 두고 있다. 관리학과 산업심리학등과 같은 여러 학문분야에서 어떠한 보편적인 특성들이 위인으로 하여금 성공하는데 도움을 주었는가를 규명하기 위해 많은 연구를 시행하여 왔다. 즉, 최근 들어 집단상황에서 지도자의 개인적 속성을 발견하고자 하는 여러 가지 경험적 연구들이 시도되어 왔다. 리더십 특성에 관한 연구의 초기조사에서 Stogdill(1948)은 리더십과 전반적으로 가장 높은 상관관계를 가지고 있는 요인은 상관관계가 높은 순으로 볼 때 “독창성, 대중성, 사교성, 판단력, 적극성, 성취욕, 유머, 협동성, 명량성, 그리고 체력”순이라는 것을 발견했다. 1900년에서 1957년 사이에 보고된 연구를 바탕으로 한 유사한 조사에서 Mann(1959)은 리더십과 지혜, 적응력, 외향성 등의 요소 사이에 아주 중요하고 긍정적인 관계가 있다는 결론을 내렸다. 또한 Mann은 보수성이 리더십과 부정적인 관계를 갖고 있는데 반해 우월감, 남성다움, 사교성 등은 리더십과 긍정적인 관계가 있다는 것을 발견했다.

표준화된 성격검사의 발전과 더불어(Cattell, 1965) 1950년대 초반 이후 많은 연구가 성격과 리더십의 특성, 그리고 성공과의 관계에 대해 조사해왔다. 이러한 연구는

대개 다양한 사회조직 내에서 임무를 충실히 수행하는 리더십의 역할과 리더십이 없는 역할과의 관계를 비교했다. 예를 들어 Cattell과 Stice(1954)는 Cattell의 16개 성격요인 검사를 신병에게 적용시킨 결과 지도자에게는 특징적으로 초자아적인 힘과 양심, 모험심, 갈망, 의지력 등 네 가지 탁월한 성격적 요인이 있다는 사실을 발견했다.

여러 연구를 통해 성격특성과 리더십 특성 사이의 상관관계는 대부분 높지 않으며 연구마다 상관관계의 크기가 서로 상이하게 나타나고 있다. 더욱이 Krech(1962) 등이 주장하듯이 지도자의 성격특성은 부분적으로 개인이 지도자로서 행동할 때 발달할 수 있다는 점은 아주 흥미 있는 일이다. 예를 들어 어떤개인이 지도자 위치에 선정되면 그는 자신이 새로이 갖게된 권한과 책임감의 결과로써 더욱 독단적이고 지배적이 될 수도 있다.

(2) 지도자의 성격 특성

스포츠 집단내에서 리더십에 관한 한 가장 많은 책임은 지도자에게 있다. 보통 일반인들은 지도자가 보수적이고 독단적인 사람이라는 인식을 지니고 있음에도 불구하고 지도자의 성격 구조를 조사해 온 연구는 별로 많지 않다(Hendry, 1974; sage, 1975). 지도자의 성격 구조에 대한 초기 연구중의 하나는 농구, 배구, 미식축구, 육상트랙 등 네 가지 스포츠 종목에서 지도자 64명이 인성 특성을 조사한 것이다(Ogilvie & Tutko, 1966). 그들은 지도자들이 하나의 집단으로서 성공을 추구하고 지배적이며, 조직적이고 양심적이며, 정서적으로 안정되어 있으며, 참을성 있는 사람들이라고 보고했다. 더욱이 지도자들은 사교적이며, 신뢰감이 있으며, 비난과 책임에 대해 수용적이며, 그리고 선출된 지도자들의 규범과 비교해서 리더십의 자질이 아주 높다는 것도 발견했다(Ogilvie & Tutko, 1966).

다른 한편으로 Ogilvie와 Tutko는 이와 상이한 지도자의 성격특성을 제시하고 있다. 즉, 지도자는 성원에게 도움을 주려는 성향이 별로 없으며, 또한 심리적으로 독단적인 성향을 보여주고 있다고 보고하였다. 그러나 몇몇 연구에서는 보수적이고 독단적인 지도자의 전형이 지지받지 못한다는 것을 보여 주고 있다.

먼저 Longmuir (1972)는 Rokeach(1960)의 독단성 척도(Dogmatism Scale)를 고교 농구 지도자와 미식축구지도자의 표본에 적용시킨 결과 지도자들은 독단성의 정도에 있어서 Rokeach가 평가한 다양한 종류의 직업 집단 구성원들과 크게 차이하지 않는다는 사실을 발견했다(Rokeach, 1960). 또한 Sage(1972)는 임의 추출한 콜로라도주의 고교 농구, 미식축구 지도자뿐만 아니라 역시 임의 추출한 대학 농구, 미식축구, 육상 지도자들의 표본을 대상으로 권모술수(Machiavellianism) 척도를 구성하였다. Sage는 지도자들이 대인관계에서 이중성과 교활함, 교묘함, 그리고 기회주의적 태도를 갖는 정도를 측정하는데 있어 믿을만하고 타당한 측정수단이라고 간주되는 권모술수 척도(Christie & Geis, 1970)를 사용했다. 그렇지만 Sage는 권모술수 척도의 평균에 있어 고등학교와 대학의 지도자와 남자 대학생 사이에서 유의한 차를 발견하지 못했다.

요약하면 충분한 연구가 이루어지지 않는 것은 아니나 지도자는 비교적 일관된 성격 특성을 가지고 있다고 할 수 있다. 그렇지만 그러한 성격이 처음에 어떻게 얻어졌는가에 대한 문제는 해답을 얻지 못하고 있다. 이러한 사실은 지도자의 행동과 신념은 어린이의 양성훈련과 부모의 가치, 스포츠 참가유형, 그리고 직업의 사회화 과정에 기인한다고 할 수 있다.

B. 지도자 리더십 행동

1. 리더십 행동의 범주

개인의 특성은 개개인이 갖고 있는 독특한 행동 양식을 반영하기 때문에 리더십을 조사하는 연구자들은 개인의 행동을 직접적으로 다루어야 한다. 리더십 행동에 대한 주목할 만한 연구의 하나로는 항공기 기장의 지도행동에 관해 요인분석을 실시한 Halpin과 Winer(1952)의 연구를 들 수 있다. 이들에 의하면 지도행동은 다음과 같이 네 가지 영역으로 구분된다.

(1) 사려(Consideration) : 지도자 기능을 수행하는 동안 그의 부하에 대한 배려의 정도.

(2) 관계구조(Initiating structure) : 지도자가 자기 자신과 그의 부하 혹은 동료 집단 성원간에 상호관계를 조직하고 정의하는 정도.

(3) 생산성 강조(Production emphasis) : 지도자가 과업의 완수를 강조하기 위해 취하는 행동의 총체.

(4) 사교성(Social awareness) : 지도자가 다른 집단성원과의 상호작용에 있어 사회적으로 수용할 수 있는 개인이 될 것을 강조하는 정도.

지도자는 집단 성원과 비슷한 행동을 하지만 그들의 행동 유형은 구성원의 행동 유형과 구분될 수 있는 일면을 보여 주고 있다. 따라서 만약 어느 지도자가 그 집단의 목표를 향해 구성원에게 성공적으로 영향력을 행사하려 한다면 그는 집단의 노력을 지시하고 조정함과 동시에 성원을 동기유발 시켜야 하며 성원간의 조화와 만족을 유지하도록 노력해야 한다.

2. 지도자의 유형

(1) 도구적 지도자 대 표출적인 지도자

집단 내에서 지도자가 행사하는 기능은 크게 도구적인 측면과 표출적인 측면으로 구분할 수 있다. 만약 공식적 지도자가 이러한 두 가지 기능을 모두 수행할 수 없다면 비공식적 지도자가 이들 기능을 대체하여 수행하게 된다. 더욱이 보다 복잡한 과업집단에서는 둘 이상의 공식적 지도자가 각각 이들 두 가지 기능 중 어느 하나와 관련된 책임을 담당하게 된다. 예를 들어 대학 농구팀에서는 지도자가 팀의 과업을 지시하고 조정하는 책임을 맡고 있는 반면 주무는 팀 성원 사이의 조화와 사기를 유지하는 책임을 담당하고 있다(양성규, 2003). 이렇게 두 가지 형태의 지도자가 출현하는 주요한 이유는 지도자가 그의 지도자 역할과 관련된 역할갈등을 경험한다는 데 있다. 예를 들어 지도자가 그들의 추종자들과 친밀감을 유지하거나 집단 성원 대부분의 요구와 희망에 저촉되는 개인적이고 어려운 결정을 하기란 힘들다는 것이다.

(2) 권위주의적 지도자 대 민주적 지도자

스포츠 집단의 지도자 유형은 권위주의적 형태와 민주적 형태로 구분할 수 있는데 각각의 특징으로는 다음과 같은 점을 제시할 수 있다.

먼저 권위주의적 지도자는 민주적 지도자보다 한층 절대적인 권력을 행사한다. 그는 독단적으로 집단의 정책을 결정하며 성원의 대리인으로 행사하고 판단하며 상벌을 하달하기도 한다. 따라서 집단 내에서 각 성원의 운명은 그의 손에 달려 있다고 할 수 있다(옥춘호, 2004).

한편 민주적 지도자는 권한에 있어서는 권위주의적 지도자와 별 차이가 없으나 집단 활동에 있어서는 성원 참여를 최대한으로 유발하며 집단 목표를 결정하는 방

법에 있어 차이가 있다. 그는 집단내의 긴장과 갈등을 줄이고 특별한 권한과 지위 차별이지배하는 위계서열적 집단 구조의 발전을 막기 위해 책임을 상기시키고 대인 간 관계를 고무하고 강화하려 한다.

(3) 지도자의 리더십 행동

지도자의 리더십 유형은 각각 특별한 장점과 단점을 갖고 있다. 일례로 ‘권위주의형’과 ‘민주주의형’ 지도자에 대한 연구에서 Lenk는 두 가지형태로 코칭한 조정선수들이 국제대회에서 우승했으며 따라서 어느 유형도 보다 효과적인 것이라고 증명할 수 없다는 사실을 지적하고 있다. 즉, 권위주의적 유형이 적용의 범주가 더욱 크고 쉬운 것 같지만 민주적 유형이 확실하게 보다 큰 내적 동질감을 유발시키고 지적인 성향을 갖고있는 선수들의 수행도를 향상시킨다. 이러한 동질감으로 인해 민주적 유형의 지도자 밑에서 운동하는 선수와 팀은 강제적인 지시가 없어도 심리적인 역량을 발휘할 수 있다(Lenk, 1977).

스포츠 상황에서 리더십 행동에 대한 흥미로운 연구중의 하나로는 Tharp과 Gallimore(1976)가 UCLA에서 수석 농구코치를 한 John Wooden의 마지막 시즌기간 중의 훈련에 관한 행동을 관찰한 예를 들 수 있다. 그들은 Wooden의 교습행동 2326가지를 기록했고 이를 지도자 행동의 범주에 의해서 분류하였다. 그들은 훈련기간 중 Wooden이 보여준 행동의 50.3%가 지시로 되어 있다는 사실을 발견했다(즉, 무엇을 어떻게 해야 하는 가에 대한 구두 지시). 요약하면 Tharp와 Gallimore(1976)의 연구는 지도자들이 성격상 독재적인 성향과는 거리가 멀고 실제로는 많은 시간을 대화로써 정보를 제공하는데 투자하고 있다는 것을 암시하고 있다. 대학 미식축구 코치의 리더십 행동에 대한 Mudra(1965)의 연구는 작은 대학코치는 예지력과 문제 해결 행동을 강조하는 방법을 코칭에 부과하는 경향이 있는 반면, 큰 대학 코치는

습관의 획득을 강조하고 많은 권위와 통제를 포함하는 학습의 자극-반응이론을 이용하는 경향이 있다는 사실을 발견하였다.

C. 지도자 리더십 유형

지도자행동 이론에 관한 과학적이며 종합적인 연구, 특히 체계적인 연구는 그리 오래되지 않았다. 일반적으로 1940년대에서 1950년대까지는 지도자행동에 관한 특성추구 이론이 1950년대에서 1970년대까지는 지도자 행동론적 이론이, 그리고 1970년대 이후부터 지도자행동 상황이론이 각각 그 시대의 연구의 초점이 되었다. 그렇다고 이들 이론들이 구획된 시대에만 한정되어 연구된 것이 아니라 주로 그 시대에 그러한 이론들이 강조되었으며, 또한 종합적이고 체계적인 연구도 계속 되고 있다. 지도자행동 유형과 선수기용 및 선수만족의 관계를 이해하기 위해서는 먼저 지도자행동에 대한 이론을 제시 한다(고용주, 2002)

1. 특성론적 접근방법(Trait Approach)

가장 전통적인 학설로서, 지도자는 어떠한 특질을 구비한다고 보고, 그것을 구비한 자는 어떤 집단이나 어떤 상황 아래서도 지도자가 된다고 보는 입장이다. 지도자의 특성으로서는 일반적으로 신장·체중·지구력·건강·용모·지능·자신감·사교성·의지력·우월감·외향성·분석력·판단력·열의·자제력 등이 고려의 대상으로 되어 왔다.

Gibb(1984)은 지도자행동을 하나의 통합적으로 자질(Unitary Trait)로 보고 모든

상황, 모든 문화에 있어서 지도자는 이와 같은 특성 또는 자질을 지닌다고 하였다. 이러한 관점에서 보면 지도자행동은 선택적 자질이다. 지도자행동을 고도로 발휘시키기 위해서는 지도자의 자질과 능력은 갖춘 사람을 지도자 직위에 임명하는 동시에 교육 훈련을 통해 그러한 능력을 발전시켜 나아가야 한다. 환언하면 지도자가 갖추어야 할 특성 또는 자질을 강조하고 그것을 찾아내려고 노력하는 것이 특성론적 입장이다.

Carron(1980)은 스포츠 연구에서 특성적 접근은 지엽적인 주목을 받았으며, 연구의 초점은 코치를 리더 집단으로서 기술하거나 이들의 사회 심리적 프로필을 밝히는데 있었다. 결과로서 리더 집단으로서의 코치는 성향(Disposition)과 특성(Trait)에서 독특하고, 이런 특성은 주로 종합적인 맥락에서 고려되었다.

Carter(1964)가 남·여 체육 교사들의 체형을 조사한 바에 의하면 중배엽형이 많았다고 하며, 이와 유사한 발견은 Boles(1969)의 체육과 학생을 대상으로 한 연구에서도 있었다. 또 Cratty(1967)는 신체의 크기(Physicalsize)와 경기적 용감성(Athletic Prowess)은 특정 연령에서의 리더십 확보 및 유지에 중요하다고 하였다. Fisher(1974)는 특성 이론은 그것이 귀인 이론에 관심을 두든지 코치의 사회적 개인적 특성에 관심을 두든지 간에 리더의 특성과 리더십 과정을 규명하는데 대단한 통찰을 해내지는 못했다. 따라서 스포츠 분야의 리더십 행위를 이해하는데 있어 특성 이론을 활용하는 것은 근본적으로 한계가 있음이 밝혀졌다.

2. 행동론적 접근방법(Behavioral Approach)

지도자행동에 관한 행동과학적 연구는 지도자가 어떠한 사람인가 보다는 지도자가 어떠한 행동을 하느냐를 분석한다. 즉 지도자가 나타내는 행동양식의 차이점을 유형화하는 지도자행동 유형에 관심을 갖는다. 지도자행동을 연구하기 위하여 행동

과학적 연구에서 취하는 방법은, 공식적 직위에 있는 지도자를 대상으로 선정하여 평점 및 면접 또는 관찰을 통하여 지도자행동을 평가하고, 일반적 또는 특수한 지도자행동과 관련된 행위와 관계있다고 생각되는 개인이나 집단 또는 조직요인을 검토하여, 개인상황 및 행동 변인과의 상호 관련성을 검증하는 절차를 밟는다.

Tannenbaum과 Schmidt(1973)는 지도자와 구성원의 자유 재량권의 할애 정도에 따라 지도자행동을 설명하고 있다. 권위적 행동은 독자적으로 의사결정을 하고 지시 명령에 의하여 구성원들로 하여금 결정된 목표를 달성하게 하며 그 결과를 지도자의 주관적 기준에 의하여 평가하는 지도자 행동이다. 민주적 행동은 지도자와 구성원이 협의에 의하여 의사결정을 하여 결정된 과업을 수행하는데도 구성원들이 자발적으로 하도록 동기화 시켜 주고 그 결과에 대한 평가도 객관적 기준에 의해 처리하는 지도자행동으로 구분되고 있다.

지도자행동에 관한 보다 과학적인 연구는 1940년대에 와서 미국의 각 대학교 내의 연구소가 중심이 되어 이루어 졌다. 리더십은 리더가 집단에서 무엇을 하느냐에 따라 결정된다는 것을 기본 전제로 하여, 리더의 실제 행동을 연구하는 것이 지도자 행동이론이다. 따라서 리더가 될 수 있는 특성보다 리더의 성과에 연구의 초점을 두며, 리더의 행동 유형과 이로 말미암은 성과 즉, 집단의 생산성과 집단 구성원의 만족감이 이론의 주요 변수가 된다. 이러한 연구로서 잘 알려진 것은 Ohio 대학 연구와 Michigan 대학 연구이다. 1945년경부터 Ohio 주립대학교 경영연구소(Bureau of Business research)의 Carroll Schartle 팀의 지도성 행위에 관한 연구에서 조직편성(Initiating Structure)과 배려(Consideration)라는 두 차원의 지도자 행동 특성을 제시하였다. Stogdill(1948)는 지도자행동의 두 차원을 중심으로 구성원의 지각된 반응에 의하여 작성되는 지도자 행동기술 질문지(Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ)와 지도자에 의하여 작성되는 지도자 의견 질문지(Leader

opinion questionnaire : LOQ)를 개발하였다.

Ohio 주립대학교 모형에서 조직 편성은 과업, 배려는 인화 강조성을 의미하는 지도자행동의 차원으로 이들의 조합에 의하여 4가지의 지도자행동 유형이 형성된다. 이 모형은 Tannenbaum과 Schmidt의 연속체 개념과는 달리 조직 편성과 배려를 각기 다른 차원에 설정해 놓음으로써 지도자행동의 이차원(two- dimension) 이론의 신기원을 수립하였다.

Halpin(1959)은 Ohio 주립대학교의 지도자행동 모형을 가지고 학교 교장들의 지도자행동을 연구한 결과 “효과적이고 바람직한 지도자행동이란 조직편성이나 배려에 모두 높은 점수를 갖고 있는 특성이 있고, 이와 반대로 비효과적이고 바람직하지 못한 지도자행동은 조직편성이나 배려에 모두 낮은 점수를 가지는 특성을 나타내고 있다”고 하였다. 이는 교장의 지도자행동은 과업과 인화, 즉 양 차원이 모두 중요시된다는 것이다. 스포츠 분야에서 리더 행동의 차원을 적절히 규정하고자 하는 시도는 Danielson (1975)등과 Chelladurai(1978)등의 연구에서 나타났다. Danielson 등은 Fleishman(1957)의 150개 LBDQ(leadership behavior description questionnaire) 항목을 140개로 수정하여 이 설문을 12-18세의 중고등학교 하키선수 160명에게 배포하고, 설문 의 행위가 그들 코치의 행동 특성인지 여부를 표기하도록 하였다. Chelladurai와 Saleh는 Fleishman의 LBDQ(leadership behavior description questionnaire)와 SBDQ(supervisory behavior description questionnaire)와 Stogdill(1962)의 LBDO-XII(leadership behavior description questionnaire-XII) 등의 항목을 수정한 설문지를 사용하여 남녀대학생을 선호하는 리더 행동과 선호하는 스포츠 형태와의 관계를 분석한 결과 5가지 차원, 즉 훈련적 행동(democratic behavior), 사회적 지지행동(social support behavior), 독제적 행동 (autocratic behavior), 보상적 행동(rewarding behavior) 등을 추출하였다.

3. 상황조건 이론(contingency theory)

지금까지의 행동과학적 접근 방법에 의한 지도자행동 연구는 거의 모두가 생산과 구성원이라는 측면에서 본 연구는 이차론 적인 접근방법 이었다. 그러나 현대 조직 과 같이 복잡한 상황에서는 이러한 이원론적 접근방법으로써는 불충분하다는 것이 밝혀지자 3원론적 접근 방법인 상황조건 이론 등이 나타나게 되었다. Fiedler(1967) 는 지도자의 상황을 ① 지도자와 부하와의 관계, ② 업무구조, ③ 지도자의 지위권 력의 세 가지 차원으로 구성되어 있다고 보고, 이 세 가지 차원에 의하여 8개의 집 단 상황을 분류하였다.

그가 분류한 세 가지 차원은 먼저 지도자와 부하의 관계로 이것은 지도자가 부하 들로부터 받는 신임과 충성의 정도와 지도자 부하들에 의하여 매력적인 인물로 부 각되는 정도를 말하며, Fiedler는 이것을 사회성 측정법에 의하여 측정하였다. 그리 고 업무 구조는 업무가 상부로부터 주어진 정도를 말하는데, 업무가 상부로부터 주 어 졌다고 하는 것은 그 업무의 내용이나 방법이 상부의 지지를 받고 있는 정도를 말하며 지도자의 지위권력이란 지도자가 공식 지위를 차지함으로써 생기는 권력을 말한다. 여기에는 지도자가 가지고 있는 보상과 처벌 권 및 공식적 권위가 포함되 며 또 그의 배경으로 조직이 지도자를 지지하는 것까지도 포함하는 것이다. 효과적인 집단성과를 가져오는데 요구되는 지도자의 태도유형은 그 집단 상황이 지도자에 게 유리하거나 또는 불리한 정도에 따라 다르다고 한다.

Fiedler(1967) 이론을 스포츠 상황에 적용한 연구는 몇몇 연구자들에 의해서 이 루어졌으나 이 이론을 지지하는 결과는 나타나지 않았다. 예를 들면, Incoing(1974)은 43명의 감독, 27명의 코치, 533명의 선수로 구성된 43개의 고등학교 농구팀을 조사했 다. 여기서 그는 리더십 유형을 LPC(least preferred coworker)로 측정하였으며, 상 황의 호의성을 구성하는 한 요소인 리더와 성원의 관계가 Fiedler(1967)의 GAQ

(group atmosphere questionnaire)에 의해 측정되었고, 팀의 승패 기록은 성과의 유효성 척도로 사용하였다. 이 조사에서 그는 LPC 점수는 상황의 호의성이 적절할 때 유효성과 정적 관계가 있고 상황의 호의성이 아주 높거나, 너무 낮을 때 유효성과 부적 관계가 있다고 가정했다. 그러나 조사결과 상관관계는 예상한대로 나온 반면, 리더십 유형은 팀의 성공과 관련이 없는 것으로 나타났던 것이다.

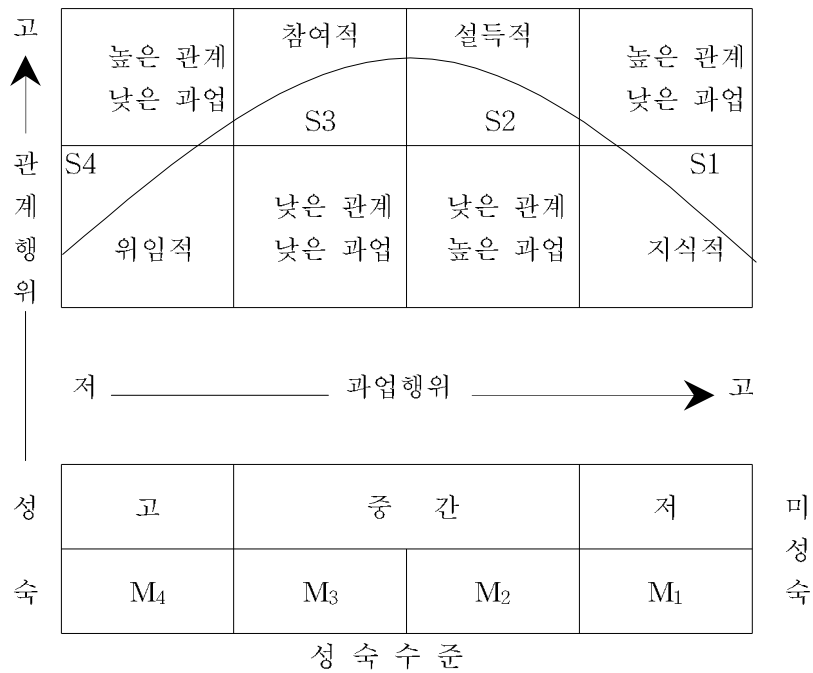
4. 상황이론(Situational theory)

Ohio 대학교의 Hersey와 Blanchard의 생활주기 이론에서는 효과적인 리더십은 부하의 요구를 얼마나 잘 충족시키느냐에 달려 있다는 전제하에 리더와 부하간의 상호 조화 관계를 중요시하고, 부하들의 성숙도에 따른 효과적인 리더십을 분석했다. 이 이론의 초점은 거의 전적으로 개인, 집단의 성숙도에 두고 있다. Hersey(1982)는 기본적인 지도자 행위 유형을 구성원들의 성숙도와 관련시켜<그림 2>과 같이 곡선으로 파악하였다. 여기에서 성숙도란 조직 구성원의 성취동기, 즉 높지만 달성 가능한 목표를 설정하는 능력, 기꺼이 책임을 질 수 있는 능력, 개인이나 집단의 교육정도를 말한다. 이들 성숙 요인들은 과업이나 기능 및 목적과 관련해서 다소간성숙 하다거나 미숙하다고 판단하는 것이다. 성숙도의 일반적 개념에도 과업을 수행하기 위한 능력과 기술적 지식이라는 직무 성숙도와 개인으로서의 자기 자신에 대한 자신감과 자존심이라는 심리적 성숙도가 포함 된다.

<그림 2>은 구성원의 성숙 수준에 따라서 적절한 지도자행동 유형이 결정되는 것을 나타낸 것이다. 즉 주어진 상황에 어떤 지도자행동 유형이 가장 효과적인가를 결정하기 위하여서는 구성원의 성숙 수준을 측정하여, 성숙정도를 나타내고 있는 연속선상의 해당 점으로부터 위쪽으로 90각도의 직선을 그으면 효과성 곡선의 어느 한 점과 교차하게 되는데 이점이 바로 요구되는 지도자행동 유형이 되는 것이다.

지도자는 자기 책임하에 있는 구성원 즉 개인이나 집단의 성숙 수준이 낮으면 과업 중심적 행위를 높이고 인간관계 중심행위를 줄이는 지도자행동을 발휘하고 구성원의 성숙수준이 높아감에 따라 지시적 지도자행동 유형(높은 과업행위와 낮은 관계행위)으로부터 설득적 지도자행동 유형(높은 과업행위와 높은 관계행위)으로 이행하고, 다음에는 참여적 지도자행동 행위(낮은 과업행위와 높은 관계행위)로, 그리고 위임적 지도자행동 유형(낮은 과업행위와 낮은 관계행위)로 변경해야 한다. 따라서 지도자는 집단내의 각 개인의 성숙도는 물론이고 집단의 성숙 기준을 측정하고 평가할 수 있어야 유능한 지도자가 될 수 있다.

지도자 유형



* 출처 : Hersey, P & Blanchard, K., Management(1982)

<그림 2> 적절한 지도자행동의 결정

Hersey Blanchard의 이론을 운동 분야에 적용해 보면, '운동의 성숙도'가 초등학교에서 고등학교를 거쳐, 대학, 프로수준까지 발전적으로 높아진다고 한다면 이 이론에서 제시하는 바와 같이 각 단계마다 적당한 리더십 유형이 가능할 것이고 따라서 다음과 같은 주장이 가능하게 된다. Chelladurai와 Carron(1978)은 중·고등학교 수준에서의 코치는 높은 과업지향성 및 낮은 관계지향성을 보여야 하고, 대학 수준에서는 높은 관계지향성과 낮은 과업지향성을 보여야 하며, 프로의 수준에서는 관계지향 행동이나 과업지향 행동 모두가 적어야 한다.

여기서 나타난 것처럼 지도자행동 이론은 시대의 변천에 따라 그 강조점이 다소 달라지고 있으며, 거기에 따라 지도자행동 유형을 찾는 것은 매우 어렵다는 것을 알 수 있다. 이와 같이 지도자행동 유형도 하나의 지도자행동 유형을 찾기보다는 상황에 따라 그 지도자행동 유형을 적절히 적용하는 것이 보다 바람직 할 것 이라고 본다.

5. 경로-목표-이론(Path-goal theory)

House(1974)의 경로-목표 이론은 지도자의 행동이 부하의 직무만족과 동기유발에 어떠한 영향을 미치는가를 설명하기 위하여 개발된 이론이다. 이 이론을 정교하게 발전시킨 House에 의하면 지도자의 동기부여 기능이란 첫째, 작업 목표 달성에 대한 대가로 부하가 향유하게 될 보상을 증가시키는 것이고 둘째 그 같은 보상을 목표로 하고 나아가서 경로 즉 행위에 어려움이 없도록 장애물을 제거해 줌으로서 만족의 기회를 더 많이 가질 수 있도록 하는 것이라 했다(House & Michell, 1971).

지도자는 가장 효과적인 지도력을 위해서 두 가지 형태의 상황적 요인을 고려해야만 한다. 첫째 요인은 성원 자신이 능력에 대한 자기의 인식이며 나머지 요인은 환경이다. 과제에 대한 자기 능력 인식도가 높을 때 성원은 지도자의 조언이나 지도를 별로 크게 수용하지 않으며 환경 적 요인은 성원의 노력을 촉진시킬 수도 있

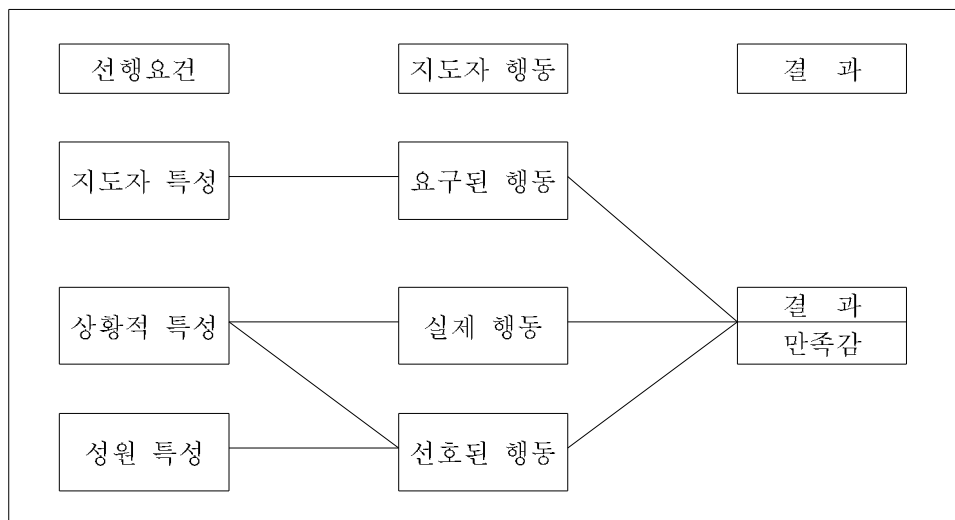
고 방해할 수도 있어 환경 적 불명확성, 불안, 긴장 요인을 제거하는 지도자 행동은 계속 유발된다. 따라서 성원의 마음속에 자신의 일에 대한 특성이 분명하지 않을 때 지도자는 목표 달성 경로를 명확하게 해주어야 하고 경로가 이미 명확한 상태라면 지도자가 보여주는 고도의 구조화 행동은 성원의 만족감을 감소시킬 것이다 (Robbins, 1979). 경로-목표 이론도 수많은 연구 결과로 상당한 지지를 받고 있으나 연구 결과가 일치하지 않는다는 비판도 받고 있다.

6. 다차원 이론(Multidimensional theory)

Chelladurai(1978)는 지도력 다차원 이론으로 상황적 행동이론을 연구하였다. 다차원 모델에서 지도자의 행동은 선수의 만족감과 효율적인 수행력을 가져오며 다른 결과들 보다 수행력과 만족감이 가장 중요한 결과로 나타난다. 집단의 효율성과 만족감에 영향을 미치는 요인은 무수히 많다. 지도자 행동도 하나의 요인이며 지도자 행동은 세가지 측면에서 살펴보아야 한다. <그림 3>에서 보는 것과 같이 선수들에 의하여 선호된 행동과 상황에 의하여 규정된 행동, 그리고 지도자의 실제 행동이 경기력과 만족감의 결과를 나타나게 한다.

요구된 행동 또는 규정된 행동은 조직 체계내의 지표에 관한 것으로 집단의 크기, 기술의 수준, 공식적 구조, 규범적 권력, 조직의 목표, 집단의 과제 등이 지도자의 적절한 행동을 복합적으로 제한한다. 선호된 행동(Preferred behavior)은 상황적 변인과 성원 개인차 양측에 작용하는 기능이다. 상황적 변인에 적당한 행동이 성원의 성격 차와 능력 차에 의하여 영향을 받는다. 실제 행동은 지도자의 성격과 능력에 의하여 직접적인 영향을 받고 요구된 행동이나 선호된 행동에 의하여 간접적으로 영향을 받는다. 지도자의 실제적 행동은 뚜렷한 두 가지 형태를 보이는데, 그것

은 적응적 행동과 반응적 행동이다. Chelladurai는 코치의 지도자 행동을 측정하기 위하여 스포츠를 위한 지도성 측정 표(LSS : leadership scale for sports)를 개발하였다. LSS는 지도자의 행동유형을 훈련과 지시행동 유형, 사회적지지 행동유형, 긍정적 보상행동유형, 민주적 행동유형, 전체적 행동유형으로 나누어 측정하고 있다.



<그림 3> 지도자 행동의 다차원 모형

다차원 모형에서는 지도자의 행동을 일으키는 선행요건으로 상황적 특성, 지도자의 특성, 성원의 특성을 들고 있다. 성원의 특성은 성별과 경험의 정도를 의미한다. 남자는 대개 훈련과 지시 행동유형, 전체적 행동유형 사회적지지 행동유형을 선호하는 반면, 여성은 민주적 행동유형을 선호한다. 상황적 특성은 집단의 규모가 가장 중요하고 다음으로 조직의 형태와 스포츠 종목의 특성이다. 마지막으로 지도자의 특성은 지도자의 선수경력 지도자 경력 연령, 지도 팀의 승률 등이다(방한효, 2002). Chelladurai의 모형은 비교적 새로운 이론으로 연구가 계속 진행되고 있어서 향후 스포츠 집단의 지도자 행동 측정 방법으로 기대되지만 각기 다른 집단 상황에서 지도자의 규정된 행동을 정의하고 구별하는 후속적인 연구가 필요하다고 하였다.

D. 임파워먼트

1. 임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)는 우리말로 권한부여 또는 권능부여라고 번역 할 수 있는데, 오늘날 조직에서 생산성을 제고하고, 품질을 향상시켜, 구성원의 만족도를 제고하기 위해서 권력의 분산과 분배가 효율적인 전략으로 평가되고 있는 상황에서 많이 거론되고 있는 개념이다(김성국, 2001). 흔히 임파워먼트를 조직 내 권한을 재분배하고 파워를 공유하는데 관련된 것으로 알려져 있다. 그러나 실제의미를 알아보면 이미 존재해 왔던 민주적 리더십(democratic leadership), 참여형 관리(participative management), 종업원 몰입(employee involvement), QC(quality circle), 자율관리팀(self-managed team) 등의 개념과 매우 유사하다. 그 이유는 임파워먼트가 이들 개념에 뿌리를 두고 있기 때문이다. 정확히 말하면 임파워먼트는 이미 존재해 왔던 이들 개념의 집합인데, 근래에 와서 임파워먼트의 현실적 필요성이 도래되었다고 할 수 있다(박원우, 2000).

Tomas & Velthouse(1990)는 임파워먼트란 다양한 내용으로 구성되어있기에, 그 본질을 단일 관점에서 파악하기란 어렵다고 했다. 임파워먼트의 용어는 파워(power)에서 유래된 것으로, 파워의 의미는 합법적인 권한, 무엇인가를 해낼 수 있는 능력의 의미로 정의할 수 있으며, 에너지 또는 원동력의 의미로 이해할 수 있다. 임파워먼트는 조직구성원들과 권력을 공유함으로써 그들의 자기만족을 높이는 과정으로 정의한다. 여기서 권력은 구성원들에게 의사결정 권한을 부여함으로써, 결과에 책임지게 하는 것이다. 조직은 리더의 단독 의사 결정을 내리고 구성원들은 수행하는 방식으로 조직은 운영 되었으나, 임파워먼트가 시행되면서 리더와 구성원들 간

에 의사결정과 책임의 공유가 실현되는 것이다(문병량, 2009).

Vogt & Murrell(1990)에 의하면, 인간은 경제적 이익을 얻는 것만을 목적으로 하는 것이 아니라 더 많은 욕구를 가지고 있으며, 이러한 욕구를 충족시키기 위해서는 환경조건에 따른 종합적인 연구가 필요하다는 것이다. 이러한 목적을 바탕으로 제시된 임파워먼트의 개념은 내용, 목적, 방법으로 구분할 수 있다.

첫째, 내용의 의미는 역량증대 활용, 확산으로 자신과 구성원으로부터 최선이나 최고를 추구하고, 잠재력을 포함한 개인의 모든 능력을 최대한 활용하는 것이다. 둘째, 목적의 의미는 능동적, 자율, 창조 경영으로 수동적, 상황적응적 관리를 지양하고 능동적, 상황창조적 관리를 추구하고, empower된 사람은 수동적 삶을 살지 않고, 능동적, 공격적인 삶을 추구한다.

셋째, 방법의 의미는 동기부여와 권한 위임으로 개인의 내재적 동기, 내적직무동기 및 행동능력을 제고시키며, 위임을 넘어서 가장 효과적으로 power가 필요한 곳에 실질적으로 power를 부여하고, power를 잃는 것도 주는 것도 아니고, power를 발휘하게하고 키워주는 것이다.(박원우, 1994)

2. 임파워먼트의 구성요소

임파워먼트에 대하여 학자들마다 다르게 구분하고 있지만, Thomas 등(1990)은 임파워먼트를 내적동기가 부여된 조직구성원들이 조직목표를 달성하기 위해 전력을 다해 업무를 수행하며, 어려운 상황과 문제가 있을 경우에도 구성원들은 동기를 가지고 대처하는 것으로 보고 이를 4가지 요소로 구분하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 의미성, 역량, 자기결정력 그리고 영향력으로 구분할 수 있다.(최태원, 2007)

첫째, 의미성(meaningfulness)은 과업의 목적 또는 요구되는 역할이 개개인의 신념, 가치관 및 태도의 적합성과 관련되어 있음을 뜻한다(Brief & Nord, 1990).

둘째, 역량(competence)은 특정과업에 대한 자기효능감을 말하는 것으로 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 구성원들의 신념이며(Gist,1987), 자기능력감, 숙달감, 노력에 대한 확실한 성과기대 등의 개념을 포함되어 있다.

Kinlaw(1995)는 임파워먼트를 ‘개개인의 역량을 개발, 확장시켜서 조직의 성과를 지속적으로 향상시켜나가는 과정’으로 정의하였다. 여기에서 역량은 각각의 구성원들이 과업성공을 향상시키기 위하여 내재적으로 보유하고 있는 잠재력을 말하는 잠재적인 측면의 개념이며, 영향력(influence)은 역량을 행동화 할 수 있는 자신감을 말하는 행동측면의 개념이다.

셋째, 자기결정력(self-determination)은 직무활동과 과정을 시행하고 유지하는데 있어서의 자율성을 반영한다(Bell& Staw, 1989). 자기 결정력은 과업을 수행하기 위한 구체적인행동을 언제 어떻게 계획하고 수행하는지 선택하는데 있어서의 자율성을 반영하는 것으로 작업방법이나 공정, 그리고 투입노력 등을 스스로 결정하는 것을 의미한다(Deci,Connel& Ryan, 1989).

넷째, 영향력은 개개인이 직무에 있어서 전략적이며 행정적인, 그리고 실무적인 결정들에 어느 정도 영향을 미치느냐 하는 것이다(Ashford, 1989).

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 상황에서도 강한 신념을 가지고 탄력적으로 행동한다고 주장하였는데, 이것이 바로 임파워된 사람의 행동유형이라고 한다(Thomas et al., 1990).

Ⅲ. 연구 방법

A. 연구대상

본 연구의 대상은 2010년 전국에서 하키를 지도하는 중학교지도자 46명, 고등학교 지도자 63명, 대학 및 일반부 지도자 58명 총 167명의 하키 지도자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 연구대상자의 인구사회학적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구대상자의 인구사회학적 특성

변 인	구 분	빈도수(n)	백분율(%)
소 속	중학교	46	27.54
	고등학교	63	37.73
	대학, 일반부	58	34.73
성 별	남 자	128	76.65
	여 자	39	23.35
연 령	30세이하	43	25.75
	31-39세이하	74	44.31
	40세이상	50	29.94
경 력	3년미만	66	39.52
	3이상-5미만	54	32.34
	5년이상	47	28.14
Total		167	100

B. 조사도구

본 연구는 하키지도자의 리더십에 따른 임파워먼트가 조직 유효성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 하키지도자들에게 설문조사를 실시하였으며, 설문지의 구성은 <표 2>에 제시하였다.

1. 하키 지도자의 지도 유형

지도자의 리더십 분류는 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 Bass(1985)는 다요인 리더십 질문지(Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ)를 개발하였다. 최초의 MLQ문항은 73문항으로 구성되어 있으나 다양한 개정판들이 나와 사용되고 있으며, 최근에는 MLQ 10형(Howell & Avolio, 1993)까지 사용되고 있다. 본 연구에서는 MLQ-1형 중에서 Bycio, Hackett & Allen(1995)이 부하량 순서대로 추출한 40개의 축소된 문항을 번안하여 권상술(1995)이 사용한 문항을 하키경기 상황에 맞게 수정 보완하여 사용하였으며, 38문항 중 27개 문항은 변혁적 리더십, 11개 문항은 거래적 리더십에 관한 문항이다. 변혁적 리더십 27개 문항 중 카리스마적 리더십을 측정하는 문항 11문항, 개별적 배려 11문항, 지적 자극을 측정 5개 문항이다. 또한 거래적 리더십을 측정하는 11개 문항 중 조건적 보상 6문항, 예외적 관리 5 문항으로 구성되었으며, 응답형태는 5단계 평정척도로 구성되어 있으며 점수부여는 “전혀 그렇지 않다”에서 1점부터 “항상 그렇다”에 5점으로 구성되었다.

2. 임파워먼트

임파워먼트(Empowerment)란 구성원들의 자신감과 함께 능동적인 주체로서 개

개인의 역량과 에너지를 극대화하여 지속적인 향상을 성취해나가는 것으로 선행 연구 Spreizer(1995), Thomas & Velthouse(1990), 권세창(2006), 김평수(2006), 나재관(2006), 이광용(2005), 조현민(2005)에서 사용된 설문지를 사용하였다. 임파워먼트의 설문문항을 살펴보면 영향력 6문항, 의미성 4문항, 자기결정력 3문항, 역량 2문항으로 총 15문항으로 구성되었으며, 응답형태는 5단계 평정척도로 구성되어 있으며 점수부여는 “전혀 그렇지 않다”에서 1점부터 “항상 그렇다”에 5점으로 구성되었다.

3. 조직유효성

조직유효성은 직무만족과 직무몰입 및 이직의사로 분류되었으며, 직무만족이란 직무 종사자가 소속감과 만족감을 느끼고 노력과 희생으로 능동적인 직무를 수행하여 얻어지는 결과 또는 성과로서 선행연구 안재석, 김종구, 유광길(2008), 김갑수(2005), 박종원(2006), Gilmre(1996), Tymon(1988)의 설문문항을 본 연구의 목적에 맞게 5문항으로 재구성 하였고 조직몰입이란 조직의 목표나 가치관에 대하여 종사자 자신이 일체감을 느끼고 지속적으로 받아들이며 몰두하는 과정 또는 정도를 말하는 것으로 Moeday, Poter & Steers(1979)에 의해 개발된 조직몰입 설문지 (Organizational Commitment Questionnaire)를 허만용(1999)이 수정·보완하여 사용한 설문지를 사용하여 4문항으로 구성 하였다. 또한 이직의사는 Michael & Spector(1982)의 연구를 바탕으로 4개의항목 총 13문항으로 구성되었으며, 응답형태는 5단계 평정척도로 구성되어 있으며 점수부여는 “전혀 그렇지 않다”에서 1점부터 “항상 그렇다”에 5점으로 구성되었다.

<표 2> 설문지 구성 및 문항수

설문지 구성	구성내용	문항수
인구사회학적	소속, 성별, 연령, 경력	4
지도자 리더십	변혁적 리더십	카리스마 11 개별적 배려 11
	지적자극	5
	거래적 리더십	조건적 보상 6 예외적 관리 5
	영향력	6
	의미성	4
임파워먼트	자기결정력	3
	역량	2
	직무만족	5
조직 유효성	직무몰입	4
	이직의사	4
	Total	70

C. 설문지의 타당도 및 신뢰도분석

본 연구의 설문문항에 대한 타당성 검증은 SPSS 17.0을 이용하여 요인분석의 하나인 주축요인분석을 Varimax방식을 이용하여 실시하였으며, 요인분석 값이 0.5 이상인 요인들만 사용하여 연구문제검증을 위한 변수들로 활용하였다<표 3>, <표 4>, <표 5>, <표 6>. 설문문항의 요인분석결과 지도자 리더십은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 분류되었고, 임파워먼트는 하위요인으로 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량으로 분류되었으며, 조직 유효성은 직무만족, 직무몰입, 이직의사의 하위요인으로 구성되었다.

<표 3> 지도자 리더십 요인분석결과 1

문항	변혁적리더십			거래적리더십	
	카리스마	개별적배려	지적자극	조건적보상	예외적관리
A 4	.874				
A 7	.837				
A 1	.818				
A 10	.803				
A 14	.792				
A 18	.765				
A 16	.743				
A 21	.715				
A 25	.693				
A 23	.626				
A 28	.584				
A 5		.827			
A 2		.825			
A 11		.799			
A 8		.735			
A 15		.721			
A 30		.704			
A 32		.649			
A 34		.623			
A 33		.585			
A 36		.572			
A 35		.549			

<표 4> 지도자 리더십 요인분석결과 2

문항	변혁적리더십			거래적리더십	
	카리스마	개별적배려	지적자극	조건적보상	예외적관리
A 19			.795		
A 12			.759		
A 20			.694		
A 38			.599		
A 37			.571		
A 6				.805	
A 13				.780	
A 9				.742	
A 3				.625	
A 17				.619	
A 22				.602	
A 26					.729
A 24					.649
A 29					.615
A 27					.579
A 31					.562

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .748

Bartlett Test of Sphericity = 482.294, Significance = .000

<표 5> 임파워먼트 요인분석결과

문항	영향력	의미성	자기결정력	역량
B 1	.842			
B 4	.825			
B 2	.803			
B 3	.728			
B 5	.705			
B 6	.629			
B 8		.792		
B 10		.739		
B 9		.718		
B 7		.659		
B 12			.705	
B 14			.682	
B 11			.653	
B 13				.794
B 15				.759

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .648

Bartlett Test of Sphericity = 385.442, Significance = .000

<표 6> 조직 유효성 요인분석결과

문항	직무만족	직무몰입	이직의사
C 1	.742		
C 2	.722		
C 4	.704		
C 3	.667		
C 5	.628		
C 8		.720	
C 6		.628	
C 7		.610	
C 9		.559	
C 13			.721
C 10			.649
C 12			.632
C 11			.599

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .582

Bartlett Test of Sphericity = 329.045, Significance = .000

<표 7>에서 보는 바와 같이 지도자의 리더십과 임파워먼트 및 조직유효성 설문문항의 신뢰도 분석결과 지도자 리더십은 .7942 - .8324로 나타났고, 임파워먼트 하위요인의 신뢰도 분석은 .7482 - .8421로 나타났으며, 조직 유효성은 .7934 - .8003으로 지도자 리더십, 임파워먼트, 조직 유효성의 신뢰도가 높게 나타났다.

<표 7> 지도자 리더십과 임파워먼트 및 조직유효성의 신뢰성분석

요 인	항 목	문 항	Cronbach's Alpha
지도자 리더십	변혁적 리더십	카리스마 A1, A4, A7, A10, A14, A16, A18, A21, A23, A25, A28	.8324
	개별적 배려	A2, A5, A8, A11, A15, A30, A32, A33, A34, A35, A36	.8185
	지적자극	A12, A19, A20, A37, A38	.7942
	거래적 리더십	조건적 보상 A3, A6, A9, A13, A17, A22	.8281
	예외적 관리	A24, A26, A27, A29, A31	.8128
임파워먼트	영향력	B1, B2, B3, B4, B5, B6	.7948
	의미성	B7, B8, B9, B10	.7482
	자기결정력	B11, B12, B14	.8421
	역량	B13, B15	.8023
조직 유효성	직무만족	C1, C2, C3, C4, C5	.8003
	직무몰입	C6, C7, C8, C9	.7934
	이직의사	C10, C11, C12, C13	.7972

D. 조사 절차

본 연구에서 사용한 설문지는 선행연구에서 사용된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 재구성 하였으며 예비조사를 통하여 설문지의 타당도 및 신뢰도를 검증하였다. 설문지가 완성된 후 하키지도자의 지도유형에 따른 임파워먼트 및 조직유효성의 관계를 규명하기 위한 조사는 연구자와 조사원이 소속팀을 우편 및 직접 방문하여 설문지를 배포하고 설문지의 목적 및 기입방법을 설명해준 뒤 자기평가 기입법으로 설문지를 작성한 후 즉시 회수하였다.

E. 자료 처리

본 연구의 자료처리방법은 윈도우용 SPSS 17.0을 이용하여 수집된 자료의 인구사회학적 특성의 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 인구사회학적 특성별 하키지도자의 지도유형에 따른 임파워먼트 및 조직 유효성의 주효과검증(main effects)을 알아보기 위하여 이원변량분석(Two-Way ANOVA)을 실시하였다. 또한 하키지도자 유형에 따른 임파워먼트 및 조직유효성간 상관관계분석과 중다회귀분석을 실시하였으며, 유의수준을 $\alpha=.05$ 로 설정하였다.

IV. 연구 결과

A. 지도자의 리더십에 따른 임파워먼트 비교

1. 소속별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

<표 8>에서 보는 바와 같이 소속별 하위 지도자의 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교는 개별적 배려리더십에서 임파워먼트의 하위요인인 영향력요인은 대학, 일반부 4.02±.49, 의미성요인은 고등학교 3.85±.57, 자기결정력 대학, 일반부 3.87±.48, 역량 고등학교 3.87±.44로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p<.001$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 지적자극리더십에서 임파워먼트의 하위요인인 영향력은 대학, 일반부 3.75±.73, 의미성요인은 대학, 일반부 3.94±.69, 자기결정력 중학교 4.00±.65, 역량 중학교 4.01±.53으로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p<.05$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 소속별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교에서는 이원변량분석결과 변혁적 리더십의 개별적 배려리더십과 지적자극리더십에서 통계적으로 유의한 차가 나타났다.

<표 8> 소속별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

변인	중학교		고등학교		대학·일반부		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
카리스마	영향력	3.17	.74	3.85	.46	3.57	.69	2.766	.054
	의미성	3.67	.71	3.81	.48	3.79	.65		
	자기결정	3.69	.79	3.70	.54	3.77	.73		
	역량	3.75	.71	3.73	.54	3.75	.69		
개별적 배려	영향력	3.94	.64	3.95	.50	4.02	.49	5.650	.000***
	의미성	3.70	.71	3.85	.57	3.76	.64		
	자기결정	3.73	.60	3.82	.41	3.87	.48		
	역량	3.77	.65	3.87	.44	3.84	.59		
지적 자극	영향력	3.68	.81	3.68	.57	3.75	.73	4.298	.015*
	의미성	3.81	.72	3.89	.57	3.94	.69		
	자기결정	4.00	.65	3.81	.47	3.88	.59		
	역량	4.01	.53	3.76	.75	3.85	.62		

* p<.05 *** p<.001

2. 성별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

<표 9>에서 보는 바와 같이 성별 하위 지도자의 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교는 개별적 배려리더십에서 임파워먼트의 하위요인인 영향력요인은 남자 3.82±.49, 의미성요인은 남자 3.74±.46, 자기결정력 남자 3.84±.54, 역량 남자 3.77±.51로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 성별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트비교에서는 개별적 배려리더십에서 통계적으로 유의한 차가 나타났으나 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량에서 남자의 응답이 높게 나타났다.

<표 9> 성별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

변인	남 자		여 자		F	p	
	M	SD	M	SD			
스마 카리	영향력	3.98	.54	3.78	.59	.407	.666
	의미성	3.79	.45	3.64	.59		
	자기결정	3.80	.63	3.73	.66		
	역량	3.71	.62	3.62	.67		
개별 적 배려	영향력	3.82	.49	3.76	.62	21.428	.000***
	의미성	3.74	.46	3.59	.61		
	자기결정	3.84	.54	3.71	.68		
	역량	3.77	.51	3.57	.66		
지적 자극	영향력	3.57	.68	3.90	.64	.149	.861
	의미성	3.89	.43	3.71	.59		
	자기결정	3.86	.67	3.67	.56		
	역량	3.79	.48	3.73	.77		

*** $p < .001$

3. 연령별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

<표 10>에서 보는 바와 같이 연령별 하키 지도자의 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교는 지적자극리더십에서 임파워먼트의 하위요인인 영향력요인은 30세이하 4.03±.54, 의미성요인은 30세이하 3.92±.44, 자기결정력 30세이하 3.96±.54, 역량 31-39세 3.76±.76으로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 p<.05수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 연령별 하키지도자의 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교에서 지적자극리더십은 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 30세 이하가 영향력, 의미성, 자기결정력요인, 31-39세는 역량요인에서 높은 응답을 하였다.

<표 10> 연령별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

변인	30세이하		31-39세		40세이상		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
카리스마	영향력	3.91	.46	3.80	.49	3.88	.64	1.094	.337
	의미성	3.70	.73	3.75	.54	3.85	.47		
	자기결정	3.81	.63	3.76	.83	3.22	.74		
	역량	3.83	.56	3.67	.58	3.68	.68		
개별적 배려	영향력	3.85	.60	3.72	.59	3.65	.70	.990	.373
	의미성	3.76	.44	3.79	.74	3.71	.60		
	자기결정	3.81	.43	3.78	.59	3.93	.72		
	역량	3.94	.65	3.80	.68	3.85	.65		
지적 자극	영향력	4.03	.54	3.75	.59	3.81	.52	4.597	.011*
	의미성	3.92	.44	3.75	.52	3.85	.46		
	자기결정	3.96	.54	3.77	.59	3.84	.54		
	역량	3.75	.81	3.76	.76	3.72	.78		

* p<.05

4. 지도경력별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

<표 11>에서 보는 바와 같이 지도경력별 하키 지도자의 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교는 지적자극리더십에서 임파워먼트의 하위요인인 영향력요인은 3년미만 3.93±.62, 의미성요인은 5년이상 3.88±.74, 자기결정력 3년미만 3.88±.64, 역량 3년미만 3.76±.70으로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 p<.05수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 지도경력별 하키지도자의 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교에서 지적자극리더십은 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 3년미만은 영향력, 자기결정력, 역량요인, 5년이상은 의미성요인에서 높은 응답을 하였다.

<표 11> 지도경력별 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

변인	3년미만		3-5년미만		5년이상		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
카리스마	영향력	3.72	.62	3.67	.67	3.63	.72	.295	.745
	의미성	3.87	.46	3.72	.57	3.74	.55		
	자기결정	3.79	.63	3.71	.66	3.70	.68		
	역량	3.86	.56	3.79	.73	3.36	.76		
개별적 배려	영향력	3.75	.51	3.76	.61	3.57	.71	1.153	.317
	의미성	3.82	.40	3.68	.54	3.82	.45		
	자기결정	3.81	.49	3.74	.62	3.61	.66		
	역량	3.94	.72	3.61	.90	3.84	.78		
지적 자극	영향력	3.93	.62	3.88	.59	3.83	.61	3.331	.018*
	의미성	3.79	.59	3.75	.69	3.88	.74		
	자기결정	3.88	.64	3.78	.71	3.84	.69		
	역량	3.76	.70	3.70	.79	3.59	.79		

* p<.05

5. 소속별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

<표 12>에서 보는 바와 같이 소속별 하키 지도자의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교는 조건적 보상리더십에서 임파워먼트의 하위요인인 영향력요인은 고등학교 3.80±.63, 의미성요인은 대학,일반부 3.83±.62, 자기결정력 중학교 3.74±.66, 역량 대학,일반부 3.80±.66으로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 소속별 하키지도자의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교에서 조건적 보상리더십은 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 중학교는 영향력, 자기결정력, 대학, 일반부는 의미성, 역량요인에서 높은 응답을 하였다.

<표 12> 소속별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

변인	중학교		고등학교		대학·일반부		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
조건적 보상	영향력	3.73	.54	3.80	.63	3.69	.79	3.412	.034*
	의미성	3.80	.74	3.75	.71	3.83	.62		
	자기결정	3.74	.66	3.73	.69	3.69	.73		
	역량	3.77	.73	3.71	.71	3.80	.66		
예외적 관리	영향력	3.73	.85	3.80	.76	3.79	.75	.347	.707
	의미성	3.66	.66	3.69	.77	3.67	.69		
	자기결정	3.78	.60	3.84	.62	3.77	.55		
	역량	3.73	.69	3.78	.71	3.74	.66		

* $p < .05$

6. 성별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

<표 13>에서 보는 바와 같이 성별 하키 지도자의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교는 조건적 보상리더십에서 임파워먼트의 하위요인인 영향력요인은 여자 3.79±.79, 의미성요인은 남자 3.75±.67, 자기결정력 남자 3.81±.63, 역량 남자 3.78±.71로 높게 응답하였으며, 이월변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p < .001$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 성별 하키지도자의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교에서 조건적 보상리더십은 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 남자는 의미성, 자기결정력, 역량, 여자는 영향력요인에서 높은 응답을 하였다.

<표 13> 성별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

변인	남 자		여 자		t	p	
	M	SD	M	SD			
조건적 보상	영향력	3.77	.87	3.79	.79	4.158	.001***
	의미성	3.75	.67	3.69	.69		
	자기결정	3.81	.63	3.78	.64		
	역량	3.78	.71	3.76	.70		
예외적 관리	영향력	3.75	.77	3.90	.79	1.218	.342
	의미성	3.71	.62	3.84	.66		
	자기결정	3.75	.61	3.81	.64		
	역량	3.74	.66	3.84	.69		

*** $p < .001$

7. 연령별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

<표 14>에서 보는 바와 같이 연령별 하키 지도자의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교는 조건적 보상리더십에서 임파워먼트의 하위요인인 영향력요인은 30세 이하 3.92±.76, 의미성요인은 30세이하 3.86±.68, 자기결정력 30세이하 3.78±.64, 역량 30세이하 3.84±.69로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p<.05$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 연령별 하키지도자의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교에서 조건적 보상리더십은 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 30세이하는 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량요인 모두에서 높은 응답을 하였다.

<표 14> 연령별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

변인	30세이하		31-39세		40세이상		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
조건적 보상	영향력	3.92	.76	3.63	.84	3.51	.88	3.607	.047*
	의미성	3.86	.68	3.66	.65	3.82	.60		
	자기결정	3.78	.64	3.76	.68	3.69	.74		
	역량	3.84	.69	3.68	.71	3.71	.73		
예외적 관리	영향력	3.80	.73	3.59	.89	3.73	.81	1.103	.302
	의미성	3.59	.76	3.73	.67	3.80	.59		
	자기결정	3.80	.59	3.72	.75	3.76	.74		
	역량	3.73	.69	3.69	.75	3.77	.69		

* $p<.05$

8. 지도경력별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

<표 15>에서 보는 바와 같이 지도경력별 하키 지도자의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교는 예외적 관리리더십에서 임파워먼트의 하위요인인 영향력요인은 3년미만 3.85±.73, 의미성요인은 3년미만 3.84±.60, 자기결정력 3년미만 3.96±.68, 역량 3년미만 3.87±.65로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p<.01$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 지도경력별 하키지도자의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교에서 예외적 관리리더십은 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 3년미만은 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량요인 모두에서 높은 응답을 하였다.

<표 15> 지도경력별 거래적 리더십에 따른 임파워먼트 비교

변인	3년미만		3-5년미만		5년이상		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
조건적 보상	영향력	3.65	.80	3.70	.86	3.68	.72	.133	.875
	의미성	3.82	.64	3.76	.68	3.65	.63		
	자기결정	3.79	.70	3.67	.77	3.68	.71		
	역량	3.77	.70	3.72	.75	3.70	.77		
예외적 관리	영향력	3.85	.73	3.47	.88	3.61	.63	4.826	.009**
	의미성	3.84	.60	3.74	.63	3.69	.75		
	자기결정	3.96	.68	3.72	.77	3.71	.74		
	역량	3.87	.65	3.66	.74	3.67	.61		

** $p<.01$

B. 지도자의 리더십에 따른 조직유효성 비교

1. 소속별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교

<표 16>에서 보는 바와 같이 소속별 하위 지도자의 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교는 카리스마리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 대학, 일반부 $3.82 \pm .74$, 직무몰입요인은 중학교 $3.87 \pm .65$, 이직의사 중학교 $3.77 \pm .65$ 로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 개별적 배려리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 중학교 $3.75 \pm .65$, 직무몰입요인은 중학교 $3.75 \pm .75$, 이직의사 대학, 일반부 $3.83 \pm .64$ 로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다.

소속별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서는 이원변량분석결과 카리스마리더십에서 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 중학교는 직무몰입, 이직의사, 대학, 일반부는 직무만족요인에서 높은 응답을 하였다.

<표 16> 소속별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교

변인	중학교		고등학교		대학·일반부		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
카리스마	직무만족	3.76	.65	3.64	.90	3.82	.74	3.145	.025*
	직무몰입	3.87	.65	3.67	.63	3.76	.70		
	이직의사	3.77	.65	3.70	.62	3.75	.65		
개별적 배려	직무만족	3.75	.65	3.70	.85	3.73	.78	3.250	.017*
	직무몰입	3.75	.75	3.72	.71	3.72	.72		
	이직의사	3.48	.72	3.67	.72	3.83	.64		
지적 자극	직무만족	3.67	.76	3.56	.97	3.88	.71	.142	.707
	직무몰입	3.60	.57	3.75	.63	3.88	.66		
	이직의사	3.66	.74	3.77	.59	3.86	.62		

* p<.05

2. 성별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교

<표 17>에서 보는 바와 같이 성별 하키 지도자의 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교는 개별적 배려리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 여자 3.77±.81, 직무몰입요인은 남자 3.63±.73, 이직의사 남자 3.76±.65로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 p<.05수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 지적자극리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 여자

3.76±.81, 직무몰입요인은 남자 3.69±.76, 이직의사 남자 3.75±.61로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p<.05$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 성별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서 개별적 배려리더십과 지적자극리더십에서 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 남자는 직무몰입, 이직의사, 여자는 직무만족요인에서 높은 응답을 하였다.

<표 17> 성별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교

변인		남 자		여 자		F	p
		M	SD	M	SD		
카리스마	직무만족	3.79	.78	3.76	.78	1.902	.169
	직무몰입	3.67	.65	3.59	.78		
	이직의사	3.77	.55	3.69	.58		
개별적 배려	직무만족	3.75	.90	3.77	.81	4.034	.014*
	직무몰입	3.63	.73	3.57	.79		
	이직의사	3.76	.65	3.73	.67		
지적 자극	직무만족	3.50	.89	3.76	.81	4.005	.025*
	직무몰입	3.69	.76	3.64	.81		
	이직의사	3.75	.61	3.72	.58		

* $p<.05$

3. 연령별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교

<표 18>에서 보는 바와 같이 연령별 하위 지도자의 변혁적 리더십에 따른 조직 유효성 비교는 개별적 배려리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 30세 이하 3.74±.81, 직무몰입요인은 30세 이하 3.76±.71, 이직의사 30세이하 3.80±.61로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 p<.01수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 연령별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서 개별적 배려리더십에서 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 30세 이하는 조직 유효성의 하위요인인 직무만족, 직무몰입, 이직의사 요인에서 높은 응답을 하였다.

<표 18> 연령별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교

변인	30세이하		31-39세		40세이상		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
카리스마	직무만족	3.82	.61	3.77	.75	3.72	.70	.634	.531
	직무몰입	3.78	.80	3.71	.61	3.73	.55		
	이직의사	3.73	.64	3.76	.60	3.68	.69		
개별적 배려	직무만족	3.74	.81	3.68	.86	3.55	.81	5.352	.004**
	직무몰입	3.76	.71	3.74	.71	3.72	.57		
	이직의사	3.80	.61	3.74	.71	3.71	.71		
지적 자극	직무만족	3.90	.72	3.64	.85	3.55	.78	.244	.784
	직무몰입	3.84	.69	3.59	.80	3.84	.51		
	이직의사	3.87	.57	3.75	.60	3.67	.73		

** p<.01

4. 지도경력별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교

<표 19>에서 보는 바와 같이 지도경력별 하위 지도자의 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교는 카리스마리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 3-5년 미만 3.74±.62, 직무몰입요인은 3년 미만 3.73±.53, 이직의사 3년미만 3.78±.72로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 지도경력별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서 카리스마리더십에서 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 3년미만은 조직유효성의 하위요인인 직무몰입, 이직의사, 3-5년 미만 직무만족요인에서 높은 응답을 하였다.

<표 19> 지도경력별 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교

변인	3년미만		3-5년미만		5년이상		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
카리스마	직무만족	3.69	.79	3.74	.62	3.71	.69	4.106	.033*
	직무몰입	3.73	.53	3.56	.64	3.64	.60		
	이직의사	3.78	.72	3.72	.63	3.70	.68		
개별적배려	직무만족	3.68	.79	3.65	.61	3.73	.65	.370	.691
	직무몰입	3.72	.59	3.67	.67	3.69	.64		
	이직의사	3.69	.72	3.72	.67	3.80	.75		
지적자극	직무만족	3.68	.72	3.72	.66	3.70	.59	1.114	.330
	직무몰입	3.66	.59	3.76	.66	3.62	.81		
	이직의사	3.75	.66	3.54	.54	3.70	.67		

* $p < .015$

5. 소속별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교

<표 20>에서 보는 바와 같이 지도경력별 하키 지도자의 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교는 조건적 보상리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 대학, 일반부 3.76±.70, 직무몰입요인은 고등학교 3.72±.64, 이직의사 중학교 3.78±.55로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p<.05$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 소속별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서 조건적 보상리더십에서 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 중학교는 조직유효성의 하위요인인 이직의사, 고등학교는 직무몰입, 대학, 일반부는 직무만족요인에서 높은 응답을 하였다.

<표 20> 소속별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교

변인	중학교		고등학교		대학·일반부		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
조건적 보상	직무만족	3.64	.78	3.75	.80	3.76	.70	3.834	.037*
	직무몰입	3.71	.68	3.72	.64	3.70	.60		
	이직의사	3.78	.55	3.67	.61	3.70	.60		
예외 적 관리	직무만족	3.73	.78	3.73	.79	3.73	.72	1.747	.176
	직무몰입	3.67	.64	3.66	.56	3.58	.76		
	이직의사	3.78	.57	3.68	.58	3.71	.54		

* $p<.05$

6. 성별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교

<표 21>에서 보는 바와 같이 성별 하키 지도자의 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교는 조건적 보상리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 여자 3.79±.71, 직무몰입요인은 남자 3.65±.75, 이직의사 남자 3.78±.52로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p<.01$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났으며, 예외적 관리리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 여자 3.80±.63, 직무몰입요인은 남자 3.67±.65, 이직의사 남자 3.78±.51로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p<.01$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 성별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서 조건적 보상리더십과 예외적 관리리더십에서 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 남자는 직무몰입과 직무의사, 여자는 직무만족에서 높은 응답을 하였다.

<표 21> 성별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교

변인	남 자		여 자		F	p	
	M	SD	M	SD			
조건적 보상	직무만족	3.73	.70	3.79	.71	4.894	.010**
	직무몰입	3.65	.75	3.64	.74		
	이직의사	3.78	.52	3.69	.59		
예외적 관리	직무만족	3.73	.80	3.80	.63	4.666	.014*
	직무몰입	3.67	.65	3.61	.72		
	이직의사	3.78	.51	3.68	.57		

** $p<.01$

7. 연령별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교

<표 22>에서 보는 바와 같이 연령별 하키 지도자의 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교는 조건적 보상리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 30세 이하 3.65±.66, 직무몰입요인은 31-39세 3.83±.46, 이직의사 40세 이상 3.74±.60으로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p<.05$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 연령별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서 조건적 보상리더십에서 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 30세 이하는 직무만족, 31-39세는 직무몰입, 40세 이상은 이직의사에서 높은 응답을 하였다.

<표 22> 연령별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교

변인	30세이하		31-39세		40세이상		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
조건적 보상	직무만족	3.65	.66	3.58	.73	3.64	.70	4.249	.020*
	직무몰입	3.76	.44	3.83	.46	3.78	.52		
	이직의사	3.73	.57	3.68	.68	3.74	.60		
예외적 관리	직무몰입	3.62	.74	3.76	.69	3.73	.54	1.243	.290
	이직의사	3.73	.48	3.78	.42	3.67	.50		
	자기결정	3.74	.64	3.81	.62	3.72	.54		

* $p<.05$

8. 지도경력별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교

<표 23>에서 보는 바와 같이 지도경력별 하위 지도자의 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교는 예외적 관리리더십에서 조직유효성의 하위요인인 직무만족요인은 3년 미만 $3.73 \pm .60$, 직무몰입요인은 3년 미만 $3.80 \pm .55$, 이직의사 5년이상 $3.76 \pm .53$ 으로 높게 응답하였으며, 이원변량분석을 실시한 결과 통계적으로 $p < .01$ 수준에서 유의한 차가 있는 것으로 나타났다. 지도경력별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서 예외적 관리리더십에서 통계적으로 유의한 차가 나타났으며, 3년 미만은 직무만족과 직무몰입, 5년 이상은 이직의사에서 높은 응답을 하였다.

<표 23> 지도경력별 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교

변인	3년미만		3-5년미만		5년이상		F	p	
	M	SD	M	SD	M	SD			
조건적 보상	직무만족	3.61	.51	3.74	.69	3.81	.66	.133	.875
	직무몰입	3.70	.60	3.69	.46	3.76	.53		
	이직의사	3.73	.61	3.74	.47	3.78	.49		
예외적 관리	직무만족	3.73	.60	3.69	.71	3.73	.72	4.826	.009*
	직무몰입	3.80	.55	3.71	.58	3.70	.54		
	이직의사	3.60	.52	3.70	.54	3.76	.53		

* $p < .05$

C. 하키지도자 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계

1. 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계분석

<표 24>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성간 상관관계분석에서는 임파워먼트의 하위요인인 역량과 조직유효성의 하위요인인 직무몰입을 제외한 모든 요인에서 임파워먼트와 조직유효성간에 유의한 긍정적 상관을 보이는 것으로 나타났다.

<표 24> 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계분석

	영향력	의미성	결정력	역량	직무만족	직무몰입	이직의사
영향력	1						
의미성	.416***	1					
결정력	.585***	.509***	1				
역량	.439**	.648**	.405**	1			
직무만족	.573***	.365**	.390***	.396***	1		
직무몰입	.410***	.446***	.384***	.434	.605***	1	
이직의사	.408***	.585***	.244***	.497***	.382***	.449*	1

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

2. 거래적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계분석

<표 25>에서 보는 바와 같이 거래적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성간 상관관계분석에서는 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기 결정력, 역량요인과 조직유효성의 하위요인인 직무만족, 직무몰입, 이직의사 요인에서 임파워먼트와 조직유효성간에 유의한 긍정적 상관을 보이는 것으로 나타났다.

<표 25> 거래적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계분석

	영향력	의미성	결정력	역량	직무만족	직무몰입	이직의사
영향력	1						
의미성	.371***	1					
결정력	-.598	.555***	1				
역량	.346***	.588***	.326***	1			
직무만족	.522***	.321***	.508*	.343**	1		
직무몰입	.599***	.285	.550***	.285***	.814***	1	
이직의사	.366***	.579***	.600***	.636**	.420	.572***	1

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

D. 하키지도자 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성간 중다회귀분석

1. 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 중다회귀분석

<표 26>에서 보는 바와 같이 하키지도자의 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 중다회귀분석표이다. <표 25>의 설명력은 전체의 72.4%를 설명하고 있으며, 분산분석모델 검정비(F=48.429)에서 나타났듯 통계적으로 유의한 차가 나타났다. 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량은 조직유효성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 26> 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성간 중다회귀분석

변 인	B	SEβ	Beta	T	Sig. T
(상수)	.724	.182		4.52	.000
영향력	.313	.076	.242	5.423	.000
의미성	.224	.061	.184	3.598	.000
자기결정력	.302	.045	.152	3.353	.001
역 량	.222	.042	.214	4.240	.000

$R^2=.724$ $F=48.429^{***}$

*** $p<.001$

2. 거래적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 중다회귀분석

<표 27>에서 보는 바와 같이 하키지도자의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 중다회귀분석표이다. <표 26>의 설명력은 전체의 79.3%를 설명하고 있으며, 분산분석모델 검정비(F=64.245)에서 나타났듯 통계적으로 유의한 차가 나타났다. 거래적 리더십에 따른 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량은 조직유효성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 27> 거래적 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성간 중다회귀분석

변 인	B	SE β	Beta	T	Sig. T
(상수)	.224	.158		1.224	.000
영향력	.221	.045	.155	3.244	.000
의미성	.115	.052	.104	2.750	.031
자기결정력	.144	.055	.123	3.123	.000
역량	.122	.042	.195	4.242	.000

R²=.793 F=64.245***

** p<.01 *** p<.001

V. 논 의

모든 조직 내 구성원들은 자기의 위치와 지위에 맞게 해야 할 역할이 있다. 집단의 구성원들은 서로 함께 일하는 과정에서 각자의 역할이 형성되며, 동시에 개인의 역할인식 정도에 따라 그 구성원이 수행하는 역할이 달라지게 된다. 이러한 역할은 스포츠 팀에서도 예외는 아니며, 중요한 일원이다(고민철, 2007). 특히 하키 팀에서도 구성원 개개인의 역할인식은 내부의 분위기뿐만 아니라 팀 성적과 밀접한 관계가 형성되며, 이러한 역할 분담의 중심에 지도자가 있다.

본 연구에서는 하키지도자의 리더십에 따른 임파워먼트는 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 규명함으로써 하키지도자들의 팀 활성화 및 조직 극대화 그리고 하키전문 인력 활용과 전문성을 갖춘 팀 그리고 조직만족과 조직 몰입 그리고 이직 의사에 미치는 영향 분석을 통해 하키 지도현장에 있는 지도자에게 기초적인 자료를 제공하고 더 나아가 지도자들의 편익을 제공하고자 설문조사를 실시하여 결과를 얻은 후 다음과 같이 논의하고자 한다.

본 연구에서는 하키지도자의 변혁적·거래적 리더십이라는 명칭은 Burn(1978)의 연구에서 처음 사용되었으며, 변혁적 리더십이란 부하들이 개인의 이해관계를 넘어 기대이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 호소하고 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 부하에게 동기를 부여하는 리더십이라고 말하여 본 연구에서는 지도자가 선수들에게 경기력 및 일상생활에 대한 동기부여를 해주며, 선수를 이해하고 선수와 격려하는 리더십을 말한다. 또한 거래적 리더십은 보상이나 벌을 사용하여 부하가 자신의 욕구를 충족시키도록 동기부여 시키는 리더십으로 부하들의 이해관계 충족여부에 따라 그들의 동기여부가 결정하는 것으로 본 연구에서는 지도자가 선수들에게 경기 승패에 대한 보상이나, 훈련의 보상 그리고 선수에게 자신의 능력을 향상시키도록 지도자와 대화를 통한 이해관계를 형성하는 것을 말하

며, 이러한 리더십이론이 최근 스포츠 현장에서 도입하여 연구들이 꾸준히 진행되고 있다(이계윤, 백종수, 2008).

본 연구의 하키지도자의 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교에서 소속은 고등학교지도자 의미성, 역량요인, 대학, 일반부지도자는 영향력, 자기결정력요인, 성별은 남자가 모든 하위요인에서 높게 응답하였고, 거래적 리더십의 소속별은 중학교 영향력, 자기결정력, 대학, 일반부는 의미성, 역량요인에서 높은 응답을 하였으며, 남자는 의미성, 자기결정력, 역량, 여자는 영향력요인에서 높은 응답을 하였다. 선행연구자의 임파워먼트는 비교에서는 Spreitzer(1995)가 제시한 임파워먼트 수준 하위 차원인 의미성, 역량성, 자기결정력 요인 등이 축구선수를 대상으로 연구하였을 때 개인적 특성에 따라 차이가 있는가를 알아본 결과 연령과 학년에 따라서는 차이가 없는 것으로 나타났으나, 팀내 위치에 따라서는 후보 선수들보다 주전 선수들이 임파워먼트의 의미성, 역량성, 자기결정력 요인에 대해서 다소 높게 지각하고 있는 것으로 나타났으나 본 연구와는 상이한 결과를 도출했다. 이는 본 연구는 하키지도자들이 설문에 응답을 하였으나, 선행연구자는 축구선수들을 대상으로 설문조사를 실시하여 연구대상자의 차이로 상이한 결과를 도출한 것으로 사료된다.

본 연구에서 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량은 조직유효성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량은 조직유효성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 선행연구자인 백승현, 박영민(2009)의 검도지도자의 연구에서 리더십 유형에 따른 조직 유효성에 긍정적인 영향을 준다는 연구, 남기일(2009)의 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 배려 그리고 거래적 리더십의 조건적보상이 높을수록 조직유효성의 조직몰입에 영향을 준다는 연구 김일환(2007)은 사격지도자를 대상으로 변혁적 리더십인 카리스마와 개별적 배려가 높을수록 조직유효성에 긍정

적인 영향을 준다는 연구, 서재하, 이상돈(2006)은 스포츠센터 조직의 변혁적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 연구, 남기일(2009)의 연구에서 프로축구 지도자의 리더십 중 카리스마와 개별적 배려, 조건적 보상이 높아질수록 조직 몰입에 영향을 미친다고 하였으며, 정지명, 이광용(2007)은 조직의 변혁적 리더십은 조직 몰입에 유의한 긍정적 영향을 미친다고 하여 본 연구결과에서 변혁적 리더십이 높을수록 조직유효성에 긍정적인 영향을 준다는 연구와 일치한 결과를 얻었다. 또한 원유미 등(2008)은 조직의 유효성 중 직무만족과 직무몰입에 대하여 직무만족은 일반적으로 직무 그 자체와 개인이 발견하는 보상, 충족, 만족 등에 대한 보상적인 측면을 종합한 물리적, 심리적 만족에 대한 인식의 정도로 정의 되며, 직무상의 여러 변수와 관련이 있지만 최근 적극적인 리더십으로의 임파워먼트가 사기진작과 함께 강력한 성취동기를 자극하게 되어 의미 있는 요인으로 부상되고 있다고 하였다. 안재석, 강종구, 유광길(2008)은 프로축구 구단 프런트의 임파워먼트가 조직유효성 연구에서 변혁적 리더십의 영향력, 의미성이 조직유효성의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이광용(2005), 나재관(2006), 박종원(2006)의 연구에서도 임파워먼트는 직무만족, 조직몰입, 생산성 향상, 고객만족, 혁신행위 등에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 일치한 결과를 얻었다. 또한 본 연구의 인구사회학적 요인별 조직유효성의 직무만족 및 직무몰입 비교에서 소속별, 성별, 연령별에서 직무몰입과 직무만족요인에서 높은 응답을 하여 조직유효성 비교에서 소속별은 중학교 직무몰입, 의직의사, 대학, 일반부는 직무만족요인, 성별은 남자 직무몰입, 여자는 직무만족요인에서 높은 응답을 하였고, 지도경력별은 3년미만 직무몰입, 3-5년미만 직무만족요인에서 높은 응답을 하였다. 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서 중학교지도자는 고등학교는 직무몰입, 대학, 일반부는 직무만족요인에서 높은 응답을 하였으며, 지도경력별은 3년미만 직무만족과 직무몰입에서 높은 응답을 하였다. 이는 모든 스포츠종목 지도자들의 리더십유형이 조직유효성의 직무만족과 직무몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 사료된다. 이렇듯 백승현, 박영민(2009)은 리더십에

따른 조직유효성의 검증은 스포츠 단체 중 팀성적을 중심으로 하는 스포츠팀을 중심으로 진행되고 있지만, 비인기 종목으로서 팀에게 미래지향적 비전 제시와 동기부여를 이끌어 내야하는 성격을 가지고 있는 하키종목에서의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 규명하는 것은 하키팀의 목표를 효과적이며 효율적으로 달성하고, 지도자의 상황에 따른 적절한 제재와 동기부여를 통해 팀을 응답할 수 있는 강한 조직문화를 형성할 수 있는 배경의 추론과정을 이끌어 낸다는 점에서 의미가 있는 연구라 할 수 있다.

지금까지의 선행연구와 본 연구를 통해서 볼 때 하키지도자의 조직유효성인 직무만족과 조직몰입은 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량에 영향을 받는 결과변수임을 알 수 있고, 임파워먼트가 강력하게 구축되면 하키팀의 업무에 대한 집중력과 탄력성이 증대되고 업무 처리의 주도성이 증대되며 업무에 대한 자선의 의미성이 높아지고 몰입의 정도가 증대된다고 할 수 있을 것이다(안재석, 강종구, 유광길, 2008). 이에 하키지도자들의 임파워먼트 향상을 위한 노력과 조직의 만족과 몰입을 향상할 방안을 위해 꾸준한 노력이 필요하다고 사료된다.

VI. 결론 및 제언

A. 결 론

본 연구에서는 하키지도자의 리더십에 따른 임파워먼트는 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 규명함으로써 하키팀의 조직 극대화를 위한 전문 인력 활용과 전문성을 갖춘 팀 전략 그리고 조직 유효성의 영향 분석을 통해 하키 지도현장에 있는 지도자에게 기초적인 자료를 제공하는데 목적을 두고 2010년 전국 하키지도자 167명을 대상으로 설문조사를 실시한 후 다음과 같은 결론을 얻었다.

1. 하키지도자의 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트 비교에서 소속은 고등학교지도자 의미성, 역량요인, 대학, 일반부지도자는 영향력, 자기결정력요인, 성별은 남자가 모든 하위요인에서 높게 응답하였고, 연령별은 30세이하 영향력, 의미성, 자기결정력요인, 31-39세는 역량요인에서 높은 응답을 하였으며, 지도경력별 3년미만은 영향력, 자기결정력, 역량요인, 5년 이상은 의미성요인에서 높은 응답을 하였다. 또한 거래적 리더십의 소속별은 중학교 영향력, 자기결정력, 대학, 일반부는 의미성, 역량요인에서 높은 응답을 하였고, 남자는 의미성, 자기결정력, 역량, 여자는 영향력요인에서 높은 응답을 하였으며, 연령별 30세이하는 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량요인 모두에서 높은 응답을 하였으며, 지도경력별은 3년미만에서 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량요인 모두에서 높은 응답을 하였다.
2. 하키지도자의 변혁적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서 소속별은 중학교 직무몰입, 의직의사, 대학,일반부는 직무만족요인, 성별은 남자 직무몰입, 이직의

사, 여자는 직무만족요인에서 높은 응답을 하였고, 연령별은 30세 이하가 하위요인 모두에서 높은 응답을 하였으며, 지도경력별은 3년 미만 직무몰입, 이직의사, 3-5년 미만 직무만족요인에서 높은 응답을 하였다. 거래적 리더십에 따른 조직유효성 비교에서 중학교지도자는 이직의사, 고등학교는 직무몰입, 대학, 일반부는 직무만족요인, 성별은 남자 직무몰입과 직무의사, 여자는 직무만족, 연령별은 30세 이하 직무만족, 31-39세는 직무몰입, 40세 이상 이직의사에서 높은 응답을 하였으며, 지도경력별은 3년 미만 직무만족과 직무몰입, 5년 이상은 이직의사에서 높은 응답을 하였다.

3. 하키지도자 리더십에 따른 임파워먼트와 조직유효성 상관관계분석 중 변혁적 리더십은 임파워먼트의 하위요인인 역량과 조직유효성의 하위요인인 직무몰입을 제외한 모든 요인에서 유의한 긍정적 상관을 보이는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량요인과 조직유효성의 하위요인인 직무만족, 직무몰입, 이직의사 요인에서 임파워먼트와 조직유효성간에 유의한 긍정적 상관을 보이는 것으로 나타났다.

4. 하키지도자의 변혁적 리더십에 따른 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량은 조직유효성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 임파워먼트의 하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량은 조직유효성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

이상 결론을 종합하면 하키지도자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 임파워먼트는 조직유효성에 매우 긍정적인 유의한 영향을 주고 있었고, 임파워먼트의

하위요인인 영향력, 의미성, 자기결정력, 역량이 증가할수록 조직유효성의 직무만족과 직무몰입에 긍정적인 영향을 주었으나, 임파워먼트 하위요인이 감소할수록 직무만족과 직무몰입은 낮아지고 의직의사는 높아지는 것으로 나타났다.

B. 제 언

본 연구의 수행과정에서 드러난 문제점과 후속연구에서 고려해야 할 연구문제 및 과제를 다음과 같이 제언하고자 한다.

1. 표집대상을 하키팀으로 하였기 때문에 모든 운동종목 팀으로 연구결과를 해석하고 적용하기에는 무리가 있어, 추후 연구에서는 여러 종목을 대상으로 실시하여야 할 필요성이 있다.
2. 본 연구에서는 리더십 이론 중 변혁적, 거래적리더십을 중심으로 연구하였으나 현장에서 발생되고 있는 지도자들의 리더십 유형을 모두 대변할 수 없어, 향후 연구에서는 현장에서 기초조사를 통해 제시되고 있는 새로운 유형의 리더십과 관련된 지도자 유형 분류가 필요할 것으로 사료된다.
3. 효율적 스포츠팀의 운영관리를 위해 리더십에 영향을 주는 변수가 조직성과, 조직유효성, 응집력, 만족, 경기력, 임파워먼트 등 여러 측면에서 연구가 꾸준히 진행되고 있으나 이를 통합하여 적용 가능한 신규 이론의 재 적립이 필요하다고 사료된다.

참 고 문 헌

- 강태원(2006), 자치단체장의 변혁적 지도력이 구성원의 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 충북대학교 대학원.
- 고민철(2007). 중·고등학교 배구팀의 역할인식과 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향. 미간행석사학위논문. 계명대학교 교육대학원.
- 김성국.(2001). 조직과 인간행동. 서울: 명경사.
- 김일환(2007). 사격 지도자의 변혁적·거래적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 상지대학교 대학원.
- 김학준(2007), 상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민 행동에 미치는 영향: 임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로. 미간행 박사학위논문. 대전대학교 대학원.
- 나재관(2006). 조직분위기가중등학교체육교사의임파워먼트와조직유효성에 미치는 영향. 미간행석사학위논문. 부산대학교대학원.
- 남기일(2009). 프로축구 지도자의 리더십유형에 따른 조직유효성 결정요인에 관한 연구. 거래적, 변혁적, 서번트 리더십을 중심으로. 미간행 박사학위논문. 경희대학교 체육대학원.
- 문병량.(2009). 축구선수들이 지각하는 지도자 리더십과 임파워먼트 그리고 조직 유효성의 관계. 미간행 박사학위논문, 건국대학교 대학원.
- 문소은(2005). 럭비코치의 지도자 행동유형이 선수만족도와 팀응집력에 미치는 영향. 단국대 교육대학원 석사학위논문.
- 박원우.(1994). 조직변화의 개념과 방향. 서울: 삼성정신문화연구소.

- 박종원(2006). 자기임파워먼트와 직무태도에 관한 연구. 미간행 석사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 배재영(2007), 카리스마적 지도력이 군 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 미간행 박사학위논문. 한성대학교 대학원
- 백승현, 박영민(2009). 검토 지도자의 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향. 한국사회체육학회지, 36, 353-362.
- 서재하, 이상동(2006). 체육행정가의 리더십 유형이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향. 한국스포츠산업·경영학회지. 11(1), 127-139.
- 석기현(2004). 지도력이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 항공운송산업을 중심으로. 미간행 박사학위논문. 세종대학교 대학원.
- 안재석, 강종구, 유광길(2008). 프로축구구단 프런트의 직무특성이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향. 한국스포츠사회학회지. 21(4), 719-734.
- 오상은(2009). 항공사종업원의 임파워먼트, 조직유효성, 이직의도간 관계에 관한 연구. 인적자원관리연구. 16(2), 91-105.
- 오일영(1999). 스포츠조직관리론. 대한미디어. 서울.
- 이광노(2002). 벤처기업의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 미간행 박사학위논문. 인천대학교 대학원.
- 이광용(2005). 프로스포츠경영자의 거래적 변혁적리더십이 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향. 미간행박사학위논문. 연세대학교대학원.
- 이광용(2005). 프로스포츠경영자의거래적변혁적리더십이임파워먼트와조직유효성에 미치는 영향. 미간행박사학위논문. 연세대학교대학원.
- 이광용, 조광민, 김진국(2005), 프로스포츠 최고경영자의 리더십이 임파워먼트와 조

- 직유효성에 미치는 영향. 한국체육학회. 44(4), 473-484.
- 이승준(2007). 하키지도자의 지도유형에 따른 선수만족의 관계. 미간행석사학위논문.
조선대학교 교육대학원.
- 이준희, 조현민(2006). 스포츠시설 조직구성원의 임파워먼트와 조직효과성의 관계.
한국체육학회지. 45(1), 485-494.
- 장형구(2006), 관광호텔 종사원의 임파워먼트 도입이 직무성과와 조직활성화에 미치는
영향. 미간행 박사학위논문. 안양대학교 대학원.
- 정형균(1998). 핸드볼 선수의 지도 효율성에 관한 연구. 한양대학교 박사논문.
- 조선배, 권형섭(2007), 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직
몰입에 미치는 영향. 호텔경영학연구. 16(4), 63-76.
- 조현민(2005). 스포츠시설구성원의 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향. 미간행박사
학위논문. 경성대학교대학원.
- 최태원.(2007). 프로축구 지도자의 리더십이 임파워먼트 신뢰, 조직 유효성에 미치는
영향. 미간행 박사학위논문, 계명대학교 대학원.
- Ashford, B. E.(1989).Experimental of powerlessness in organizations, *Organizational
Behavior and Human Decision Process*, 43, 111-123.
- 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.(eds.), *Handbook of career theory*: New York: Cambridge
University Press.
- Brief, A. P.& Nord. W. R.(1990). *Meaning of occupational work*, MA:Lexington
Books.

- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization, *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Gist, M. (1987). "Self-efficacy: implications of organizational behavior and human resource management", *Academy of Management Review*, 12(3), 471-485.
- Kinlaw, D. C. (1995) *The Practice of empowerment*. Hampshire, England: Gower
- Levinthal, D. A. (1991). Organization Adaptation and Environmental Selection: Interrelated Process of Change, *Organization Science*, 2, 140-145.
- Miller, D. (1993). The Architecture of Simplicity, *Academy of Management Review*, 8, 116-138, 249-258.
- Reimer, H. A. & Chelladurai, P. (1995) Leadership and Satisfaction in athletics. *Journal of sport & Exercise Psychology*, 17, 276-293.
- Robert (2007). Third year of research on the subjective well-being of older Americans. *Journal of Gerontology*, 33, 109-125.
- Starbuck, W. H., Hedberg, B. T. L. (1997). Saving an Organization from a Stagnating Environment, in Thorelli, H. B. (ed), *Strategy+Structure=Performance*, Bloomington, Indiana: Indiana University Press.
- Tomas, 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.
- Vogt, J. F. & Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in organization: How to spark exceptional performance*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

<부 록>

설 문 지

안녕하십니까?

본 조사는 하키지도자의 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 규명하기 위한 기초자료를 얻기 위하여 실시하는 것입니다. 귀하의 진솔한 생각을 성의껏 빠짐없이 기입해 주시기 바랍니다. 귀하의 의견은 오직 연구만을 위하여 사용될 것이며, 귀하의 의견은 귀중한 자료로 활용될 것입니다. 또한 다른 어떤 용도로 일체 이용되지 않음을 약속합니다.

다시 한번 감사드립니다.

2010년 3 월

조선대학교 대학원

정 정 운

※ 다음은 인구사회학적인 특성을 알아보고자 하는 질문입니다.

1. 귀하의 소속 팀은 어디입니까?

① 중학교 ② 고등학교 ③ 대학, 일반부

2. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자

3. 귀하의 연령은? ()세

4. 귀하의 하키팀 지도경력은?

① 3년미만 ② 3년이상-5년미만 ③ 5년이상

리더십유형 설문

각 문항을 자세히 읽고 답을 결정하십시오. 양 쪽 끝에는 “매우그렇치않다(1)”와 “매우 그렇다(5)”가 있습니다. 자신의 생각과 일치하는 번호를 찾아 “√”표를 해 주십시오.						
	질 문 내 용	매우 그 렇 치 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	나는 체육인으로서 능력을 갖추고 있다.	1	2	3	4	5
2	나는 선수에게 미래의 꿈을 심어준다.	1	2	3	4	5
3	나는 선수가 노력하면 개인적으로 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 준다.	1	2	3	4	5
4	나는 선수가 장래목표를 구체적으로 설정하도록 강조한다.	1	2	3	4	5
5	나는 선수가 잘한 일에 대한 특별한 상이나 승진이 주어질 것에 대해 많이 이야기한다.	1	2	3	4	5
6	나는 선수가 틀에 박히지 않고 상황에 따라 자연스럽게 행동 하도록 한다.	1	2	3	4	5
7	나는 선수의 운동목표를 선수와 함께 의논해서 정한다.	1	2	3	4	5
8	나는 선수가 원하는 것이 무엇인지 결정하면 나는 그것을 성취하는 방법을 보여준다.	1	2	3	4	5
9	나는 선수들이 잘할 수 있다는 것을 믿어준다	1	2	3	4	5
10	나는 문제가 생기면 선수의 의견을 존중하여 해결한다.	1	2	3	4	5
11	나는 선수가 새로운 지식과 운동기술을 개발하는데 도움을 준다.	1	2	3	4	5
12	나는 선수의 노력에 대해 보상받기를 원한다면 선수가 무엇을 해야 하는지를 말한다.	1	2	3	4	5
13	나는 선수가 장래목표에 도전할 수 있도록 격려한다.	1	2	3	4	5
14	나는 선수에게 장래에 대한 확실한 비전을 보여준다.	1	2	3	4	5
15	나는 자신감을 나타내어 선수들이 나를 믿게 한다.	1	2	3	4	5
16	나에 대한 선수의 지지를 보여주는 것에 대한 보상으로 나는 선수가 원하는 것을 준다.	1	2	3	4	5
17	나는 선수에게 사명감을 불어 넣어준다	1	2	3	4	5
18	나는 선수가 새로운 기술에 도전하도록 자극한다.	1	2	3	4	5
19	나는 선수에게 새로운 연습방법을 생각해보라고 말한다.	1	2	3	4	5
20	나는 선수에게 새로운 희망을 불어 넣어준다	1	2	3	4	5

각 문항을 자세히 읽고 답을 결정하십시오. 양 쪽 끝에는 “매우그렇지않다(1)”와 “매우 그렇다(5)”가 있습니다. 자신의 생각과 일치하는 번호를 찾아 “√”표를 해 주십시오.

	질 문 내 용	매우 그렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매우 그 렇 다
21	선수가 팀을 위해 노력함으로써 기대되는 것과 선수가 획득할 수 있는 것 사이에는 근접된 합의가 있다.	1	2	3	4	5
22	나는 운동을 통해서 인생의 의미를 깨닫도록 도와준다.	1	2	3	4	5
23	나는 선수가 전통적인 방법으로 일을 수행하는 것을 좋아한다.	1	2	3	4	5
24	나는 선수의 변화시키는 힘이 있다.	1	2	3	4	5
25	나는 운동을 하는데 있어서 꼭 필요한 것 이상의 것을 요구하지 않는다.	1	2	3	4	5
26	나는 운동수행이 다 잘 이루어지고 있는 한 어떤 것도 변화시키려 노력하지 않는다.	1	2	3	4	5
27	나는 선수들이 자신을 알게 하려고 노력한다.	1	2	3	4	5
28	나는 오래된 방법들이 효과가 있는 선수의 운동수행에 만족한다.	1	2	3	4	5
29	나는 선수가 운동에 전념할 수 있도록 장래를 분명히 약속해준다.	1	2	3	4	5
30	나는 선수에게 술선하라고 격려하지 않는다.	1	2	3	4	5
31	나는 선수의 장래목표를 구체적으로 파악하고 있다.	1	2	3	4	5
32	나는 선수의 장래를 걱정하고 도와준다.	1	2	3	4	5
33	나는 선수에게 목표를 달성할 수 있다는 믿음을 심어준다.	1	2	3	4	5
34	나는 선수의 장래를 위한 구체적인 방안을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
35	나는 나의 장래를 위한 구체적인 방안을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
36	나는 선수가 나에게 무엇을 기대하고 있는지 알고 있다.	1	2	3	4	5
37	나는 여러 각도에서 문제해결법을 찾도록 노력한다.	1	2	3	4	5
38	나는 선수 스스로 생각해낸 아이디어를 높이 평가한다.	1	2	3	4	5

임파워먼트 설문

<p>각 문항을 자세히 읽고 답을 결정하십시오. 양 쪽 끝에는 “매우그렇지않다(1)”와 “매우 그렇다(5)”가 있습니다. 자신의 생각과 일치하는 번호를 찾아 “√”표를 해 주십시오.</p>						
	질 문 내 용	매우 그 치 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매우 그 렇 다
1	팀에서 일어나는 일에 대한 나의 영향력은 크다.	1	2	3	4	5
2	나는 나의 팀에서 일어나는 일에 대해 많이 통제할 수 있다.	1	2	3	4	5
3	나는 팀에서 일어나는 일에 대해 중요한 영향력을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
4	나는 나의 팀에서 일어나는 일에 대해 많은 영향력을 미친다.	1	2	3	4	5
5	나는 팀에서 내가 계획한 일을 추진할 자신이 있다.	1	2	3	4	5
6	나는 업무목표를 달성할 능력이 있다.	1	2	3	4	5
7	나의 직무수행은 개인적으로 의미가 있는 일이다.	1	2	3	4	5
8	내가 하는 직무는 나에게 의미가 있다.	1	2	3	4	5
9	내가 하는 직무는 팀 내에서 중요하다.	1	2	3	4	5
10	나의 직무는 내가 성장하는데 있어 중요하다.	1	2	3	4	5
11	나는 업무수행 방법을 자유롭게 정하는 기회가 많다.	1	2	3	4	5
12	나는 업무수행에 있어서 내 의견이 잘 반영된다.	1	2	3	4	5
13	나는 업무수행 시 업무에 영향력 있는 의사결정을 할 수 있다.	1	2	3	4	5
14	나는 이미 타인이 달성한 목표에 대해 관심이 많다.	1	2	3	4	5
15	나는 업무목표를 달성하는데 필요한 능력을 가지고 있다.	1	2	3	4	5

조직유효성 설문

각 문항을 자세히 읽고 답을 결정하십시오. 양 쪽 끝에는 “매우그렇지않다(1)”와 “매우 그렇다(5)”가 있습니다. 자신의 생각과 일치하는 번호를 찾아 “√”표를 해 주십시오.						
	질 문 내 용	매우 그렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매우 그 렇 다
1	나는 내가 수행하는 직무에서 보람을 느낀다.	1	2	3	4	5
2	나는 지금하고 있는 직무를 다음에 다시 맡는 다 해도 싫지는 않을 것이다.	1	2	3	4	5
3	나는 나의 직무에서 내 능력을 상당부분 발휘 할 수 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
4	나는 나의 직무에 적합하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
5	나의 남은 직장생활을 이 직장에서 보낼 수 있 다면 행복할 것이다.	1	2	3	4	5
6	나는 팀의문제를 실제로 나의 문제처럼 느낀다.	1	2	3	4	5
7	나는 이 팀에 다니는 것이 자랑스럽다.	1	2	3	4	5
8	나는 팀내에서 주인의식이 느낀다.	1	2	3	4	5
9	나는 팀의 장래에 대해 진심으로 걱정한다.	1	2	3	4	5
10	나는 이직에 대해 신중하게 고려해 본적이 실 제로 있다.	1	2	3	4	5
11	내가 직장을 떠나지 않는 것은 단지 대안이 없 기 때문이다.	1	2	3	4	5
12	나는 이직에 대해 한번도 생각해 본 적이 없다.	1	2	3	4	5
13	내게 기회만 주어진다면 기꺼이 이직을 할 수 도 있다.	1	2	3	4	5

저작물 이용 허락서

학 과	체육교육	학 번	20088131	과 정	석 사
성 명	한글: 정 정 운 한문 : 정 정 운 영문 : Jung, Jung-Woon				
주 소	광주광역시				
연락처	E-MAIL :				
논 문 제 목	한글 : 하키지도자의 리더십이 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향 영문 : The Effects of Empowerment on Organizational Efficiency in Hockey Instructors				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

동의여부 : 동의(○) 조건부 동의() 반대()

2011년 02월 일

저작자: 정 정 운 (서명 또는 인)

조선대학교 총장 귀하