



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](#)

2022년 2월  
석사학위 논문

태권도 관장의 거래적 리더십이 사범  
의 직무만족 및 수련생 증감에 미치는  
영향

조선대학교 대학원

체육학과

이 형 은

# 태권도 관장의 거래적 리더십이 사범 의 직무만족 및 수련생 증감에 미치는 영향

Effect of Taekwondo Director's Transactional Leadership on  
Instructor's Job Satisfaction and Increase or Decrease in  
Trainees

2022년 2월 25일

조선대학교 대학원

체육학과

이 형 은

# 태권도 관장의 거래적 리더십이 사범 의 직무만족 및 수련생 증감에 미치는 영향

지도교수 윤 오 남

이 논문을 체육학석사 학위신청 논문으로 제출함

2021년 10월

조선대학교 대학원

체육학과

이 형 은

## 이형은의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 이계행 (인)

위원 조선대학교 교수 정홍용 (인)

위원 조선대학교 교수 윤오남 (인)

2021년 12월

조선대학교 대학원

# 목 차

## ABSTRACT

<b>I. 서론</b> .....	<b>1</b>
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구의 목적 .....	3
3. 연구가설 .....	3
4. 연구의 제한점 .....	4
5. 용어의 정의 .....	5
<b>II. 이론적 배경</b> .....	<b>6</b>
1. 거래적 리더십 .....	6
2. 직무만족 .....	10
<b>III. 연구방법</b> .....	<b>13</b>
1. 연구 대상 .....	13
2. 조사도구 .....	14
3. 조사절차 .....	18
4. 자료처리 .....	18
<b>IV. 연구결과</b> .....	<b>19</b>
1. 일반적 특성에 따른 차이 .....	19
2. 각 하위요인 간의 상관관계분석 .....	29
3. 거래적 리더십이 사범의 직무만족 및 수련생 증감에 미치는 영향 ..	30

V. 논의 .....	32
1. 태권도 관장의 일반적 특성의 영향 .....	32
2. 태권도 관장의 거래적 리더십에 따른 직무만족과 수련생증강에 미치는 영향 .....	33
VI. 결론 및 제언 .....	35
1. 결론 .....	35
2. 제언 .....	36
참고문헌 .....	37
부    록 .....	41

## 표 목 차

표 1. 조사 참여자의 일반적 특성 .....	14
표 2. 설문지의 세부구성내용 .....	15
표 3. 거래적 리더십에 대한 타당도 및 신뢰도 분석 .....	16
표 4. 직무만족도에 대한 타당도 및 신뢰도 분석 .....	17
표 5. 수련생 증감에 대한 타당도 및 신뢰도 분석 .....	18
표 6. 지도자 성별에 따른 차이 .....	21
표 7. 지도자 연령에 따른 차이 .....	23
표 8. 지도자 직위에 따른 차이 .....	25
표 9. 지도자 학력에 따른 차이 .....	27
표 10. 지도자 근무경력에 따른 차이 .....	29
표 11. 각 요인에 따른 상관관계 분석 .....	30
표 12. 거래적 리더십이 직무자체에 미치는 영향 .....	31
표 13. 거래적 리더십이 근무조건에 미치는 영향 .....	32



## ABSTRACT

### Effect of Taekwondo Director's Transactional Leadership on Instructor's Job Satisfaction and Increase or Decrease in Trainees

Lee Hyeong-Eun

Advisor : Yoon, Oh-nam Ph.D.

Department of Physical Education,

Graduate School Chosun University

The purpose of this study was to check whether the transactional leadership of the Taekwondo director directly affects the job satisfaction of the instructors, who are the central actors who provide education and services to the trainees, and the effect on the increase or decrease of the trainees. A questionnaire was conducted with 211 Taekwondo instructors. For statistical processing using SPSS 26.0, frequency analysis was used for general characteristics of the subjects, and factor analysis was performed to verify the validity of the questionnaire. , it was calculated as Cronbach's  $\alpha$  coefficient through reliability test for factors composed of the same group. To compare the differences between each factor, independent sample t-test and one-way ANOVA were performed, and scheffe was used for the post hoc test. Pearson's correlation analysis was performed between each factor, and multiple regression analysis was performed for the factors that were significant. Significance levels for all statistics were set to  $p < .05$ . The conclusion of this study is as follows. First, according to the general characteristics of Taekwondo instructors, there were no differences in gender, academic background, and work experience, and the higher the age, the higher the satisfaction, the

higher the responsibility, and the higher the position of the instructor who recommended overall education. Second, regarding the effect of the transactional leadership of the taekwondo director on the job satisfaction of the instructor, it was found that among the sub-factors of job satisfaction, the performance-based compensation of the transactional leadership had a significant effect on the job itself and the working conditions. Third, when examining the effect of the transactional leadership of the Taekwondo director on the increase or decrease of trainees, there was no significant effect.

# I. 서 론

## 1. 연구의 필요성

현대 사회는 급속하게 변화되고 모든 분야의 발달이 빠르게 진행되고 있으며, 현 사회의 시장 또한 급격하게 변하고 글로벌화 되고 있다. 오늘날 우리는 무한한 경쟁 사회 속에서 존립하기 위해서는 조직의 생산성 및 효율성을 극대화시켜야 한다(유지원, 2005). 조직의 리더 역할은 구성원들이 적극적으로 협력하여 조직의 발전과 경쟁 사회 속에서 살아남기 위해 매우 중요하다(류충완 등, 2017). 리더는 조직의 성과를 달성하기 위해 구성원들의 행동을 연결시키고, 각 구성원들과 조직의 집단 행동에 대해 영향을 미치기에 올바른 지도력이 요구된다(정광채, 2008). 또한, 리더는 조직 구성원들이 목표달성을 위해 적극적으로 행동하도록 적절한 리더십이 요구된다(사공욱, 2003).

현재 국내 태권도사범 3급 자격 인증을 받은 지도자는 45,802명이며, 17~21년도까지의 태권도 분야 전문체육지도자, 생활체육지도자 자격 인증받은 지도자는 각 571명, 1,784명으로 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있다(세계태권도연수원, 2021; 체육지도자연수원, 2021). 이러한 추세를 따라 통계청의 자료 중 전국 태권도장의 현황을 살펴보면 2016년 15,109개에서 최근 2019년에는 15,701개로 매년 증가하고 있음을 볼 수 있다(통계청, 2021).

이러한 사회적 변화에 따라 태권도장과 같은 스포츠시설 및 교육업을 운영하는 지도자 및 관장들에게 있어서도 끊임없이 경쟁하는 사회에서 예외가 아님을 볼 수 있다. 같은 목표달성과 수련생 확보에 대한 동일 지역 내 타 태권도장을 경쟁적 상대로 인식되며, 경쟁우위를 가지기 위해 치열하게 다투고 있다(김민수, 2021). 이에 태권도 관장은 사회적 변화의 흐름에 맞춰 전략적인 대안을 마련해야 하고, 리더십을 통해 사범들에게 동기를 부여하고 자신들의 교육에 몰두할 수 있도록 하며, 사범들의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 환경을 조성해야 한다

(윤세환, 2001; 김동수 등, 2018). 또한, 태권도장의 리더로써 관장은 바람직한 리더십을 통해 사범들의 능력과 행동에 영향을 미치고, 결과적으로 목표를 달성하기 위해 협력을 이끌어내는 것이 중요하다.

리더십이란 학자마다 각각 다르게 정의되지만, 일반적으로 리더가 어떠한 상황 속에서 조직의 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단의 행동에 미치는 영향력을 행사하는 것이라고 볼 수 있다(서명석, 2009). 태권도장에서의 리더십을 적용한 연구는 Chelladurai(1978)의 다차원 모형을 기반으로 이루어진 연구가 많았으나, 리더십 다차원 모형은 스포츠가 행해지는 현장에서 적용된 것으로 스포츠 뿐만 아니라 인성교육, 성장발달, 체력증진, 예의 등 많은 개념들을 포함하는 태권도장과는 다소 차이가 있다(오대영, 2003). Bass(1985)는 두 가지의 리더십 유형을 구체화하였으며, 이는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이라 하였다. 거래적 리더십은 리더가 조직 및 개인들이 이루어낸 성과와 관련하여 보상을 제공하고, 이는 부하들이 리더에게 기본적인 복종을 하는 데에 있어서 효과적인 것이라 하였다(김동수, 2015).

이러한 새로운 리더십 이론을 기반하여 리더는 상황에 맞게 효과적으로 태권도장을 경영하고 현재 경쟁적 사회 속에서 발생하는 문제점들을 해결하며, 동시에 궁극적인 목표를 달성할 수 있을 것이다.

새로운 리더십 이론을 태권도장에 적용한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 오대영(2003)은 태권도 관장의 새로운 리더십 유형에 따라 사범의 임파워트와 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 그리고 이병채(2012)는 태권도 관장의 리더십 유형에 따라 수련만족도와 수련생들의 재등록의도에 미치는 영향에 대해 연구하였다.

본 연구에서는 거래적 리더십의 유형을 기반으로 수련생들에게 서비스를 제공하는 주체인 사범들의 직무만족과 리더십을 직접적으로 영향을 받는 수련생들의 증감에 미치는 영향 관계를 밝히는 목적이 있으며, 이러한 연구를 토대로 앞으로 계속 변화하는 상황에서 적절한 리더십을 태권도장의 효과적인 경영체제를 이루어 나가기 위한 기초 자료로 활용될 수 있음을 기대해 본다.

## 2. 연구의 목적

본 연구를 수행 한 목적은 다음과 같다. 거래적 리더십의 태권도 관장의 유형이 수련생들에게 교육과 서비스를 제공하는 중심적 주체자인 사범들의 직무만족과 직접적으로 영향을 받는 수련생들의 증감에 미치는 영향 관계를 밝히는 목적이 있다.

## 3. 연구 가설

본 연구를 위해 다음과 같은 가설로 기준하였다.

가설 1. 인구 통계학적 특성이 태권도 관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리), 사범의 직무만족(직무자체, 근무조건, 지도성), 수련생 증감에 차이가 있을 것이다.

1-1. 성별에 따라 태권도 관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리), 사범의 직무만족(직무자체, 근무조건, 지도성), 수련생 증감에 차이가 있을 것이다.

1-2. 연령에 따라 태권도 관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리), 사범의 직무만족(직무자체, 근무조건, 지도성), 수련생 증감에 차이가 있을 것이다.

1-3. 직위에 따라 태권도 관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리), 사범의 직무만족(직무자체, 근무조건, 지도성), 수련생 증감에 차이가 있을 것이다.

1-4. 학력에 따라 태권도 관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리), 사범의 직무만족(직무자체, 근무조건, 지도성), 수련생 증감에 차이가 있을 것이다.

1-5. 근무경력에 따라 태권도 관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리), 사범의 직무만족(직무자체, 근무조건, 지도성), 수련생 증감에 차이가 있을 것이다.

가설 2. 태권도 관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리)은 사범의 직무만족(직무자체, 근무조건, 지도성)에 영향을 미칠 것이다.

2-1. 태권도관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리)은 사범의 직무만족(직무자체)에 영향을 미칠 것이다.

2-2. 태권도관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리)은 사범의 직무만족(근무조건)에 영향을 미칠 것이다.

2-3. 태권도관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리)은 사범의 직무만족(지도성)에 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 태권도 관장의 거래적 리더십(성과기준보상, 예외적 관리)은 수련생 증감에 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 연구의 제한점

본 연구를 진행하면서 다음과 같은 요인들에 대한 제한에 한계점이 나타났다.

첫째, 본 연구는 광주광역시 태권도장을 중심으로 대상하였기 때문에 일반화하기에는 한계가 있다.

둘째, 본 연구를 위해 적용한 세부적 요인들에 대한 설문을 제외한 다양한 요인들에 대해 전혀 대입하지 않았다.

## 5. 용어의 정의

본 연구를 위해 다음과 같은 가설로 기준하였다.

### 1) 거래적 리더십

조직 구성원들이 직접 구성하고자 하는 것과 그것을 충족하고 있는 방법을 인식하고 있으며, 조직 구성원들이 목표 설정에 대해 달성했을때의 보상을 약속하여 동기부여를 부여하는 리더십 이다(Bass, 1990).

본 연구에서는 이에 대한 하위요인으로 성과기준보상과 예외적 관리로 구분하여 살펴보았다.

### 2) 직무만족

근로자가 자신의 업무에 대해 만족하는 정도를 말하며 근무환경, 승진 기회, 보수 등 상이한 직무와 관련한 자각적 만족도를 의미한다.

본 연구에서는 태권도장의 특성을 고려하여 직무자체와 근무조건, 지도성으로 구분하여 살펴보았다.

### 3) 수련생 증감

태권도 수련에 참여하고 있는 인원의 상승과 감소에 따른 기준을 의미한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 거래적 리더십

#### 1) 리더십 개념

리더십은 구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위해 노력하도록 영향을 주는 활동을 말하며(박종욱, 2007), 우리가 생활하는 삶의 모든 영역과 관련되어 있다. 기업 및 정치, 교육, 행정, 문화, 스포츠 등 모든 분야와 연관되며, 각 분야에는 그 분야를 끌어가는 리더가 존재한다(윤방섭, 2019). 따라서 리더는 조직의 목표와 구성원의 동기부여, 그리고 목표 설정에 참여할 수 있도록 하고, 지속적으로 행동을 유지하도록 구성원들을 이끌어야 한다.

Kath. D. & Kahn. R. N(1978)에 의하면 조직이 목표를 달성하고 조직의 구성원들이 임무와 역할을 조직 내에서 해내는 데 있어 리더십의 기능을 들 수 있다. 그 첫 번째로 리더십은 조직의 목표 설정과 구성원의 임무 역할을 명확히 해야 한다. 조직의 구조와 문화, 조직 구성원들의 의견, 나아가 대외적으로 조직의 환경과 사회집단, 시민 등의 의견을 고려해야 한다. 두 번째, 조직의 목표를 달성하기 위해 인적 및 물적 자원, 지위, 권위와 정보, 시간, 상징 등의 정치적 자원을 효율적으로 동원한다. 조직의 자원 동원으로 구성원들의 동기를 자극하여 구성원들의 조직에 대한 충성심을 확보해 능력을 최대한 발휘할 수 있게 지지 및 협조를 얻어야 한다. 세 번째, 리더는 조직에 구체적인 상황에 필요한 정보를 제공하는 역할을 하며, 환경의 변화에 조직이 효율적으로 적응할 수 있도록 한다. 환경은 지속적으로 변화하고 조직에도 영향을 주므로 조직에서도 변화하는 환경에 새로운 전략을 필요로 하게 된다. 리더는 조직이 변화하는 환경에 적응할 수 있도록 주도해야 한다. 네 번째, 리더는 조직의 내부가 조화를 이루도록 하고, 유지할 수 있도록 한다. 조직 구성원들의 인식 및 차이에서 오는 마찰, 내부 변동에 의한 대립 또는 갈등을 조정해 조직의 체제를 효율성으로 유지한다. 이와 같은 리더십의 기능을 통해서 기본개념을 정리해 보면, 리더십은 조직목표와 관



련이 깊고, 리더와 구성원 사이의 관계라 할 수 있다. 또 조직 내 구성원들의 행동을 자극하여 영향을 미치는 과정이라 할 수 있으며, 리더와 구성원 간의 상호작용을 통해 조직의 여러 가지 직능을 수행한다. 이런 과정에서 리더와 구성원들에 관한 요인, 상황이나 환경적 요인, 정서적 요인들이 영향을 미치며 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들의 모든 활동에 영향력을 행사하는 과정이라고 할 수 있다. 조직 구성원들이 조직목표를 위해 자발적으로 참여하도록 유도 및 자극을 주는 모든 활동을 리더십이라 할 수 있다(박종욱, 2007).

## 2) 거래적 리더십

거래적 리더십은 인간관계의 운동으로 인하여 조직의 구성원들에게 대한 관심이 증가 및 환경의 중요성이 커지기 시작한 1970년대에 시작하였다. 석순용(2005)은 리더가 구성원들에게 조건에 따른 보상으로 영향력을 행사하는 과정이라고 하였다. 거래적 리더십의 중요점은 구성원에 대한 리더의 영향력이라 할 수 있다. 리더가 조직의 목표를 달성하고 성과를 얻기 위해 구성원들의 협조와 동의를 얻어야 하며, 이를 위해 리더는 조직 구성원들에게 영향력을 행사한다(윤방섭, 2019). 거래적 리더들은 구성원들에게 노력과 자신감을 불어 넣어 주기 위해 역할과 과업의 요구 조건을 명확히 제시하고, 구성원들의 욕구와 원하는 바를 정확히 인식하여 구성원들의 보상을 어떻게 만족시켜야 할지 정확히 인지한다(이종창, 2011). 조직 구성원들의 원하는 것과 그 원하는 것을 충족시키는 방법을 인식하여 조직 목표를 달성하는 데 들이는 구성원들의 노력에 대해 보상을 약속하여 동기를 높여주는 존재가 거래적 리더이다(Bass, 1985). Bass의 이론은 리더와 조직 구성원의 교환관계를 핵심으로 여기며, 리더가 조직 구성원들이 조직목표에 이바지할 수 있도록 그들의 욕구를 충족시켜 조직-구성원 간 교환관계를 설명한다. 거래적 리더는 조직 구성원들이 리더의 기대에 부응하고, 그에 따라서 리더가 구성원들에게 보상해주는 교환관계에서 구성원들에게 작업의 상황 및 자원, 기회를 제공한다. 또 구성원들이 업무를 수행하는데 있어서 장애가 되는 장애물을 리더가 제거해 준다. Yukl(1989)는 거래적 리더십 이론에서 리

더는 거래자로, 조직목표에 달성하기 위해 조직 구성원들에게 적절한 보상을 함으로써 구성원들의 행동을 강화한다고 보았다. 이로써 조직과 구성원 간의 합리적 교환관계가 성립된다고 하였다. Bass(1985)는 리더와 조직 구성원 간의 교환관계를 바탕으로 하는 거래적 리더십은 리더가 무언가를 교환하는 목적으로 구성원과 상호관계를 유지할 때 발생한다고 하였다.

거래적 리더십은 리더와 조직 구성원의 상호 교환 관계로 정의하며(박지수, 2009), 조직 구성원들이 리더에게 보상을 약속받아 조직의 목표를 달성하기 위해 노력하는 것이다(정상관, 2005). 또한 조직 구성원들이 리더가 원하는 업무 성과를 노력으로 제공하고, 그에 대한 대가로 조직 구성원들이 원하는 것을 리더가 제공하는 관계로 설명한다(김의용, 2009).

Bass(1990)는 구성원이 조직을 위해 노력하는 것에 대한 칭찬, 급여의 인상, 공식적 인정, 보너스, 승진 등의 형태로 구성원에게 긍정적 강화를 하거나 상황에 따른 처벌의 형태로 부정적 강화를 해야 한다고 주장하였는데, 이 주장을 근거로 거래적 리더에 대해 3가지로 주장하였다. 첫째, 조직 구성원들의 직무로 얻으려는 것이 무엇인지를 정확히 인식하여 조직 구성원들의 업무 성과에 대하여 원하는 것을 알려주는 것이 거래적 리더이다. 둘째, 조직 구성원들의 역할과 과업의 요건을 명료화 해야 한다. 셋째, 조직 구성원들의 노력이 확대되면 어떤 결과들을 실현하기 위한 조직 구성원들의 욕구를 인지하고 어떻게 충족해 줄 수 있는가를 명료화하는 것이 거래적 리더이다(권인택, 1994).

조건적 보상은 리더가 제시한 성과 기준에 조직 구성원들이 부합해 성과에 달성하였을 때 동기부여 강화를 위하여 약속한 보상을 리더가 제공하는 것이며, 제공하는 행동과 보상을 얻기 위하여 리더-구성원 간 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동을 말한다(박지수, 2009).

Bass(1990)는 조건적 보상과 예외관리를 거래적 리더십의 구성 요인의 핵심으로 보았다. 거래적 리더십의 구성 요인인 조건적 보상의 내용을 살펴보면, 조직 구성원이 업무 성과에 달성하면 보상을 제공하며, 리더는 성취한 결과에 대해 인정한다. 조건적 보상은 리더가 구성원의 노력에 대한 보상을 거래 계약 후 업

적이 높으면 그에 따라 많은 보상을 약속하는 것이다. 업적 수행을 인정하는 것으로 2가지 형태가 있다. 첫째, 업무수행을 잘 해내고 있는 것에 대한 대가로 칭찬, 승진, 급여 인상 및 보너스 등의 혜택을 받는 것을 말한다. 둘째, 조건적 처벌로 기준에 미달했을 때 이 사실을 알려 조직 구성원이 행동을 변화할 수 있는 처벌이다. 기준에 도달하지 못한 사실을 알리는 것 또한 행동의 변화를 기대할 수 있다.

Yukl(1981)는 조건적 보상을 2가지 형태로 나누었는데, 물질적인 것과 비물질적인 것이다. 물질적인 것은 봉급, 승진, 보너스 등이 포함되며 비물질적인 것은 칭찬, 승인, 인정 등이 포함된다. 리더는 구성원들에게 수행해야 할 과업을 제시하고, 이를 성실히 수행하는 구성원들에게 보상을 합의를 얻어내는 것을 의미한다. 그러다 리더들이 부정적 보상에 관심을 기울이는 경향을 볼 수 있으며 구성원들의 직무 수행 결과가 과업 수행 수준에 좌우되면, 리더들은 구성원들의 실수에 민감해질 수 있다(이광재, 1995).

계속해서 거래적 리더십은 리더가 조직 구성원들이 원하는 보상을 제공하고, 리더는 조직 구성원들로부터 리더가 원하는 업무의 성과를 제공받는 관계라고 말하고 있다. 정우일(2006)은 리더가 구성원들을 고무시키는 방법으로 5가지를 제시하였는데, 첫째, 조직 구성원들에게 기대하는 성과가 무엇인지를 리더가 명확하게 제시해야 한다. 둘째, 구성원들이 리더의 기대를 충족시키는 방법을 명확히 설명한다. 셋째, 성과 측정 방법을 명시하며, 넷째, 목표에 달성하기 위해 적절한 피드백을 제공한다. 다섯째, 조직 구성원들에게 제공하는 보상의 공정성을 유지한다. 이로써 리더는 조직 구성원들에게 원하는 보상을 제공하고, 그 대가로 리더가 원하는 업무의 성과를 제공받는 관계로 정리할 수 있다.

예외관리는 기준에서 벗어나는 상황이 발생하면 리더가 관여하고, 그렇지 않은 상황에서는 조직 구성원들이 목표가 달성될 때까지 부여받은 임무를 수행하도록 간섭하지 않는다(Bass, 1990).

예외관리는 조직 구성원들이 부여받은 업무를 적극적으로 검토하고, 업무에서 벗어났을 때 시정 방안을 제시하고, 실수를 방지하기 위해 규칙을 강화하는 적극

적 예외관리와 업무의 성과 기준에 미달하거나 문제가 나타났을 때 개입하는, 즉 잘못된 점을 인식할 때까지 리더가 조치를 취하지 않고 기다리는 소극적 예외관리로 나눈다. 일반적으로 소극적 예외관리가 더 널리 활용되며, 조직 구성원들이 지속적 상태를 유지하는 것을 중요히 생각하는 리더의 특정적 요소라 할 수 있다. 정해놓은 일정 및 업무 기준에 부합되지 않는 결과를 가져올 때 개입하는 경우이다. 적극적 예외관리는 조직 구성원들의 실수 또는 규칙 위반 시 모니터링을 지속으로 하며 사전 감독을 통해 작업이 효율적으로 수행되도록 리더가 교정 행동해야 한다고 하였다. 소극적 예외관리에서는 수용 가능한 업무의 성과 기준에서 미달하거나 문제가 드러난 경우에만 개입하는 것이다(신구범, 1998).

Bass(1985)와 Yuki(1994)는 이 예외관리를 현장 유지와 부정적 피드백의 형태로 구분하였다. 조직 구성원의 부여된 임무가 적절히 진행된다면 그대로 두지만, 목표에 미달하거나 문제가 나타날 경우 부정적인 강화 또는 처벌을 가하게 된다고 설명한다. 한광현(1999)도 예외관리를 시행하는 리더의 경우, 조직 구성원들이 리더의 기대에 미달하거나, 허용된 기준으로부터 잘못된 행동을 하지 않게 부정적인 피드백을 상황에 따라 시행해야 한다고 하였다.

## 2. 직무만족

직무만족은 개인적 욕구 만족이며, 직무만족이 높은 구성원은 자신의 직무환경에 대해 긍정적인 태도를 보이고, 그렇지 않은 구성원은 부정적인 태도를 보인다. 직무만족은 구성원 개인이 지각하는 환경에 대해 반응하며 태도가 형성된다.

특정한 업무 상황을 지각해, 이에 반응하는 태도가 직무만족이며, 조직의 유효성 척도라 할 수 있다. McComick과 Tiffin에 따르면, 직무를 통해 얻어지거나 직무에 의해 경험하는 욕구 충족의 정도를 나타내며, 이는 각 개인의 가치 세계에 따라 상이한 형태를 나타낸다고 하였다. 직무만족은 욕구와 가치와 관련 있

다.

Locke(1976)에 따르면 직무만족은 직무에 대한 구성원 개인의 일반적 태도라고 할 수 있으며, 직무만족을 통해 얻게 되는 긍정적 정서를 의미한다고 하였다.

직무만족은 구성원의 제공되는 업무와 구성원 자신이 기대하는 것 사이에 일치의 정도이다. 이 정도에 따라 만족과 불만족의 기초가 되며, 구성원 개인이 직무에 대하는 태도로 기대와 신념에 대한 태도로 정의할 수 있다. 일상생활에서 구성원 개인이 느끼는 만족과 같이 직무에 대해 감정적이고 정서적인 긍정적 평가를 의미하며, 직무만족은 구성원 개인의 반응으로 집단적 반응을 뜻하는 사기와는 구분된다.

직무만족은 직업의 종류, 구성원 개인의 특성, 시간의 흐름, 욕구 충족 정도에 따라 정도가 달라지며, 인구통계학적 특성에 따라 차이를 보인다. 또한 만족은 현재적인 것이어서, 원인이기보다 결과적인 성격을 갖고 있다. 조직 구성원이 높은 수준의 직무 성과를 올리면 직무만족으로 긍정적인 태도를 보이고, 그렇지 않은 직무만족 수준이 낮은 구성원은 부정적인 태도를 가지며, 직무 성과에 불리한 위치를 갖게 된다. 직무만족은 정신 건강적 측면, 가치 판단적 측면, 신체 건강적 측면을 뜻하는 조직 외적인 측면과 원만한 인간관계와 조직에 대한 호감이 가게 하는 직무만족, 조직 생활의 합법성, 목적을 고양하는 내적인 측면, 이렇게 2가지로 나눈다(신유근, 1985). 직무만족의 중요성은 조직의 면과 조직 구성원의 면으로 나누어 살펴볼 수 있으며, 가치 관건적인면, 정신적 건강의 측면, 신체건강적 측면에서도 중요성을 살펴볼 수 있다.

Smith는 직무만족 개념을 욕구 요인과 태도 요인을 함께 고려하는 것으로 설명하였으며, 조직 구성원 개인의 직무 및 경험의 평가에서 얻어지는 결과의 긍정적인 정서적 상태라고 말하였다.

조직의 구성원 직무만족의 정도는 조직의 유효성과 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이다. 조직의 내·외적 요소와 리더와 구성원 간의 사이 관계에서 발생하는 작용 및 영향은 욕구와 동기의 밀접한 관계를 지닌다. 조직의 구성원 형

태 대부분이 인간의 형태를 떠는 만큼 조직을 구성하는 가장 중요한 요소는, 조직 구성원의 욕구 및 동기이다. 조직 구성원 개인마다 차이는 있으나 그 욕구 및 만족을 리더가 충족시켜주고 있는지에 따라 조직 구성원이 조직의 목표를 달성하는 데 노력 및 공헌도는 크게 좌우되기 때문에 직무만족이 그만큼 중요하다 (신유근, 1991).

### Ⅲ. 연구방법

본 연구를 위해 조사대상자에 대한 일반적 특성과 연구진행 기간, 조사도구와 자료 처리방법을 다음과 같이 설정하였다.

#### 1. 연구대상

본 연구의 대상자는 광주·전남지역 태권도장의 사범을 대상으로 무선 표집 방법을 통해 256명에게 설문조사를 설명하고 설문조사 수용자에 한해 비대면 수집방법(103명)과 출력된 설문지(153명)에 대한 자기기입식법으로 작성하도록 한 후에 연구자가 회수하였다. 회수된 설문지에 한해 잘못 기입되었거나 오류로 확인된 45부를 제외한 211명의 설문지를 연구목적에 따라 사용하였다. <표 1>에 근거하면, 조사 대상자에 대한 일반적 특성을 다음과 같이 제시하였다.

표 1. 조사 참여자의 일반적 특성

		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	144	68.2
	여성	67	31.8
연령	20~25세	31	14.7
	26~30세	83	39.3
	31~35세	91	43.1
	36세 이상	6	2.8
직위	지도사범	166	55.0
	보조사범	46	21.8
	전문사범(시범&겨루기)	49	23.2
학력	전문대졸	23	1.9
	대학졸(재학)	171	81.0
	대학원(재학)이상	17	8.1
근무경력	1년이하	37	17.5
	2~3년	55	26.1
	3~4년	60	28.4
	5년이상	59	28.0

## 2. 조사도구

본 연구를 위해 사용한 설문지에 대한 구성내용은 일반적특성, 변혁적 리더십은 카리스마, 영감적 동기, 지적자극, 임파워먼트는 역할 의미성, 자기 결정력, 역할 영향력, 무용지속의도는 경향성, 강화성으로 구분하여 총 36문항으로 구성하였으며 <표 2>와 같다.

표 2. 설문지의 세부구성내용

구 분	내 용	문항수
일반적 특성	성별, 연령, 직위, 학력, 근무경력	5
거래적 리더십	성과기준보상, 예외적 관리	6
직무만족	직무자체, 근무조건, 지도성	9
수련생 증감	수련생 증감	4
	합계	24

### 1) 거래적 리더십

조직 구성원들이 직접 구성하고자 하는 것과 그것을 충족하고 있는 방법을 인식하고 있으며, 조직 구성원들이 목표 설정에 대해 달성했을때의 보상을 약속하여 동기부여를 부여하는 리더십 이다(Bass, 1990). 설문지에 대해서는 5점 Likert로 ‘전혀아니다’ 는 1점, ‘보통이다’ 는 3점, ‘매우그렇다’ 는 5점의 가중치를 부여하였다.



(1) 성과기준 보상

조건적 보상은 조직 구성원이 노력한 만큼 보상을 해주는 것이며, 사전에 보상을 받기 위해 필요한 사안에 구체적으로 제시되며 성과 수준이 달성되었을 때 리더가 약속한 보상을 의미한다.

(2) 예외적 관리

리더가 예외적인 상황이 발생되었을 때에만 간섭하고 그렇지 않은 상황에서는 조직 구성원들이 임무를 수행하도록 하고 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는 것을 의미한다.

거래적 리더십의 하위요인에 대한 cronbach's  $\alpha$  값을 산출한 결과, 성과기준 보상( $\alpha = .933$ ), 예외적 관리( $\alpha = .811$ )의 신뢰성은 문제가 없는 수준으로 나타났다.

표 3. 거래적 리더십에 대한 타당도 및 신뢰도 분석

문항내용	성과기준보상	예외적 관리	Cronbach'a
문항 2	<b>.960</b>	-.033	<b>.933</b>
문항 3	<b>.937</b>	-.012	
문항 1	<b>.922</b>	.036	
문항 4	-.004	<b>.879</b>	<b>.810</b>
문항 5	.045	<b>.870</b>	
문항 6	-.045	<b>.817</b>	
전체	2.654	2.220	
분산(%)	44.231	36.659	
누적분산(%)	44.231	8.890	
KMO = .716, $X^2 = 78.288$ , df = 15, sig=.000			

## 2) 직무만족도

직무만족도는 오대영(2003)이 사용한 9문항의 3개 하위요인 즉, 직무자체, 근무조건, 지도성으로 구분하여 사용한 설문지를 본 연구에 적합하도록 일부 수정, 보완하여 사용하였다. 설문지 척도수준은 5점 Likert로 ‘전혀아니다’는 1점, ‘보통이다’는 3점, ‘매우그렇다’는 5점의 가중치를 부여하였다.

직무만족도 하위요인에 대한 cronbach's  $\alpha$  값을 산출한 결과, 근무조건( $\alpha = .928$ ), 직무자체( $\alpha = .779$ ), 지도성( $\alpha = .741$ )로 직무만족도의 신뢰성은 문제가 없는 수준으로 나타났다.

표 4. 직무만족도에 대한 타당도 및 신뢰도 분석

문항내용	근무조건	직무자체	지도성	Cronbach'a
문항 4	<b>.926</b>	.058	.148	<b>.928</b>
문항 6	<b>.907</b>	.068	.204	
문항 5	<b>.905</b>	.148	.100	
문항 1	.100	<b>.873</b>	.132	<b>.779</b>
문항 3	.001	<b>.832</b>	.011	
문항 2	.153	<b>.765</b>	.115	
문항 9	-.036	.017	<b>.869</b>	<b>.741</b>
문항 7	.280	.158	<b>.766</b>	
문항 8	.465	.148	<b>.662</b>	
전체	2.829	2.115	1.884	
분산(%)	31.429	23.496	2.934	
누적분산(%)	31.429	54.924	75.858	

KMO = .787,  $X^2 = 948.048$ , df = 36, sig=.000

### 3) 수련생 증감

수련생 증감은 정희정(2009)의 연구에서 사용한 5문항중 1~4문항까지를 하나의 요인으로 이용하였으며, 5번의 수련생 증감 현황에 대해서는 차이검정을 통해 구분하여 확인하였다. 설문지 척도수준은 5점 Likert로 ‘전혀아니다’는 1점, ‘보통이다’는 3점, ‘매우그렇다’는 5점의 가중치를 부여하였다.

수련생 증감에 대한 cronbach's  $\alpha$  값을 산출한 결과( $\alpha = .996$ )로 직무만족도의 신뢰성은 문제가 없는 수준으로 나타났다.

표 5. 수련생 증감에 대한 타당도 및 신뢰도 분석

문항내용	수련생 증감	Cronbach'a
문항 3	.998	.996
문항 4	.997	
문항 2	.994	
전체	2.978	
분산(%)	99.277	
누적분산(%)	99.277	

KMO = .745,  $X^2 = 1778.601$ ,  $df = 3$ ,  $sig = .000$

### 3. 조사절차

본 연구는 광주·전남지역 태권도장의 지도자(사범)를 대상으로 무선 표집 방법을 통해 256명에게 설문조사를 설명하고 설문조사 수용자에 한해 비대면 수집방법(103명)과 출력된 설문지(153명)에 대한 자기기입식법으로 작성하도록 한 후에 연구자가 회수하였다. 회수된 설문지에 한해 잘못 기입되었거나 오류로 확인된 45부를 제외한 211명의 설문지를 연구목적에 따라 사용하였다.

### 4. 자료처리

본 연구의 자료처리는 통계프로그램 SPSS 26.0을 이용하여 목적에 따른 검증을 위해 분석하였다. 조사대상자의 일반적 특성은 빈도분석(Frequency analysis)을 이용하였으며, 설문지에 대한 구성타당도 검증을 위해 요인분석(Factor analysis)을 실시하고, 동일집단으로 구성되어진 요인들에 대한 신뢰도 검증을 통해 Cronbach' s  $\alpha$  계수로 산출하였다. 각 요인들 간 차이를 비교하기 위해 독립표본 t-test와 일원분산분석(one-way ANOVA)을 실시하고, 사후검정은 scheffe를 이용하였다. 각 요인 간 Pearson의 상관관계분석을 실시하여 유의하게 나타난 요인에 대해 다중회귀분석을 실시하여 분석하였다.

모든 통계치에 대한 유의수준은  $p < .05$ 로 설정하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 일반적 특성에 따른 차이

참여자들의 일반적 인구통계학적 특성에 따른 성별, 연령, 직위, 학력, 근무경력 등의 일반적 특성을 다음과 같이 확인해 보았다.

#### 1) 지도자의 성별에 따른 차이

지도자 성별에 따른 거래적 리더십, 직무만족, 수련생증감에 따른 차이를 살펴 보았으며 <표 6>과 같이 나타났다.

성별에 따른 거래적 리더십의 하위요인인 성과기준보상, 예외적 관리는 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p>.05$ ).

사범의 직무만족 하위요인인 직무자체, 근무조건, 지도성 요인들은 성별에 따라 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p>.05$ ).

수련생 증감에 대한 성별에 따른 차이는 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p>.05$ ).

표 6. 지도자 성별에 따른 차이

변인	성별	N	M±SD	t	p	
거래적 리더십	성과기준 보상	남자	114	4.23±.70	.306	.760
		여자	67	4.19±.73		
	예외적 관리	남자	114	4.01±.65	.810	.419
		여자	67	3.94±.64		
직무 만족	직무자체	남자	114	4.03±.60	.210	.834
		여자	67	4.01±.67		
	근무조건	남자	114	4.00±.59	-1.247	.214
		여자	67	4.11±.60		
	지도성	남자	114	3.99±.55	-1.970	.050
		여자	67	4.15±.58		
수련생 증감	수련생 증감	남자	114	4.24±.76	-.162	.871
		여자	67	4.26±.75		

## 2) 지도자 연령에 따른 차이

지도자 연령에 따른 거래적 리더십, 직무만족, 수련생증감에 따른 차이를 살펴 보았으며 <표 7>과 같이 나타났다.

연령 따른 거래적 리더십의 하위요인인 성과기준보상, 예외적 관리는 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p>.05$ ).

사범의 직무만족 하위요인인 근무조건, 지도성 요인들은 연령에 따라 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았으며( $p>.05$ ), 직무자체에서는 평균적 차이에 따른 통계적 유의미한 차이가 나타났으며( $p<.05$ ), 사후검정을 통해 살펴보니 31~35세의 연령에서 20~25세와 26~30세의 집단보다 유의미하게 높은 것으로 나타났다( $p<.05$ ).

수련생 증감에 대한 연령에 따른 차이는 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p>.05$ ).

표 7. 지도자 연령에 따른 차이

변인	연령(세)	N	M±SD	F	P (LSD)	
거래적 리더십	20~25(a)	31	4.06±.67	.765	.515	
	성과기준 보상	26~30(b)	83			4.20±.68
		31~35(c)	91			4.28±.76
		36이상(d)	6			4.27±.57
예외적 관리	20~25(a)	31	3.94±.66	.298	.827	
	26~30(b)	83	3.99±.65			
	31~35(c)	91	3.99±.64			
	36이상(d)	6	4.22±.77			
직무자책	20~25(a)	31	3.84±.50	3.276	<b>.022*</b> (c>a,b)	
	26~30(b)	83	3.93±.66			
	31~35(c)	91	4.17±.61			
	36이상(d)	6	4.05±.25			
직무 만족	20~25(a)	31	4.00±.55	.526	.665	
	근무조건	26~30(b)	83			4.04±.61
		31~35(c)	91			4.03±.60
		36이상(d)	6			4.33±.51
지도성	20~25(a)	31	3.81±.55	2.433	.066	
	26~30(b)	83	4.05±.63			
	31~35(c)	91	4.08±.48			
	36이상(d)	6	4.33±.42			
수련생 증감	20~25(a)	31	4.25±.81	.239	.869	
	수련생 증감	26~30(b)	83			4.24±.75
		31~35(c)	91			4.27±.75
		36이상(d)	6			4.00±.63

\* $p < .05$



### 3) 지도자 직위에 따른 차이

지도자 직위에 따른 거래적 리더십, 직무만족, 수련생증감에 따른 차이를 살펴 보았으며 <표 8>과 같이 나타났다.

직위에 따른 거래적 리더십의 하위요인인 성과기준보상의 평균적 차이에 따라 통계적 유의미한 차이가 나타났으며( $p < .05$ ), 사후검정을 통해 살펴보니 지도사범이 전문사범보다 평균적으로 높은 것으로 나타났다( $p < .05$ ). 예외적 관리 요인에 대한 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p > .05$ ).

사범의 직무만족 하위요인인 근무조건 요인은 직위에 따라 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았으며( $p > .05$ ), 직무자체와 지도성에서는 평균적 차이에 따른 통계적 유의미한 차이가 나타났으며( $p < .05$ ), 직무 자체에 대한 사후검정을 살펴보니 지도사범이 보조사범과 전문사범보다 높은 것으로 나타났으며( $p < .05$ ), 지도성에 대한 사후검정을 살펴보니 지도사범과 전문사범이 보조사범보다 높은 것으로 나타났다( $p < .05$ ).

수련생 증감에 대한 직위에 따른 차이는 평균적 차이에 대해 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p > .05$ ).

표 8. 지도자 직위에 따른 차이

변인		직위	N	M±SD	F	P (LSD)
거래적 리더십	성과기준 보상	지도사범(a)	116	4.32±.71	3.160	<b>.044*</b> (a>c)
		보조사범(b)	46	4.14±.67		
		전문사범(c)	49	4.04±.71		
	예외적 관리	지도사범(a)	116	3.98±.63	.184	.832
		보조사범(b)	46	3.96±.68		
		전문사범(c)	49	4.04±.66		
직무 만족	직무자체	지도사범(a)	116	4.18±.58	9.271	<b>.001***</b> (a>b,c)
		보조사범(b)	46	3.76±.57		
		전문사범(c)	49	3.92±.67		
	근무조건	지도사범(a)	116	4.03±.60	.576	.563
		보조사범(b)	46	3.98±.52		
		전문사범(c)	49	4.11±.64		
지도성	지도사범(a)	116	4.06±.51	5.101	<b>.007**</b> (a,c>b)	
	보조사범(b)	46	3.83±.59			
	전문사범(c)	49	4.19±.60			
수련생 증감	수련생 증감	지도사범(a)	116	4.22±.74	.157	.855
		보조사범(b)	46	4.30±.76		
		전문사범(c)	49	4.25±.79		

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

#### 4) 지도자 학력에 따른 차이

지도자 학력에 따른 거래적 리더십, 직무만족, 수련생증감에 따른 차이를 살펴 보았으며 <표 9>과 같이 나타났다.

학력에 따른 거래적 리더십의 하위요인인 성과기준보상과 예외적 관리에 대한 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p>.05$ ).

사범의 직무만족 하위요인인 직무자체, 근무조건, 지도성 요인은 학력에 따라 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p>.05$ ).

수련생 증감에 대한 학력에 따른 차이는 평균적 차이에 대해 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p>.05$ ).

표 9. 지도자 학력에 따른 차이

변인		학력	N	M±SD	F	p
거래적 리더십	성과기준 보상	A	23	4.28±.68	.142	.868
		B	171	4.21±.72		
		C	17	4.17±.74		
	예외적 관리	A	23	3.71±.63	2.526	.082
		B	171	4.03±.65		
		C	17	3.98±.58		
직무 만족	직무자체	A	23	4.21±.46	1.641	.196
		B	171	3.99±.65		
		C	17	4.15±.47		
	근무조건	A	23	3.88±.55	1.153	.318
		B	171	4.05±.60		
		C	17	4.15±.61		
수련생 증감	지도성	A	23	4.04±.58	.089	.915
		B	171	4.03±.57		
		C	17	4.09±.45		
	수련생 증감	A	23	4.34±.88	.445	.641
		B	171	4.25±.73		
		C	17	4.11±.85		

A : 전문대 졸, B : 대학졸업(재학), C : 대학원(재학)이상

## 5) 지도자 근무경력에 따른 차이

지도자 근무경력에 따른 거래적 리더십, 직무만족, 수련생증감에 따른 차이를 살펴보았으며 <표 10>과 같이 나타났다.

근무경력에 따른 거래적 리더십의 하위요인인 성과기준보상과 예외적 관리에 대한 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다 ( $p>.05$ ).

사범의 직무만족 하위요인인 직무자체, 근무조건, 지도성 요인은 근무경력에 따라 평균적 차이는 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다 ( $p>.05$ ).

수련생 증감에 대한 근무경력에 따른 차이는 평균적 차이에 대해 나타났으나 통계적 유의미한 차이는 나타나지 않았다( $p>.05$ ).

표 10. 지도자 근무경력에 따른 차이

변인		근무경력	N	M±SD	F	p
거래적 리더십	성과기준 보상	1년이하(a)	37	4.18±.66	.336	.799
		2~3년(b)	55	4.20±.68		
		3~4년(c)	60	4.18±.75		
		5년이상(d)	59	4.29±.74		
	예외적 관리	1년이하(a)	37	4.09±.65	.553	.647
		2~3년(b)	55	3.92±.65		
		3~4년(c)	60	3.97±.67		
		5년이상(d)	59	4.02±.63		
직무 만족	직무자체	1년이하(a)	37	3.94±.55	1.603	.190
		2~3년(b)	55	3.93±.64		
		3~4년(c)	60	4.03±.67		
		5년이상(d)	59	4.16±.58		
	근무조건	1년이하(a)	37	4.14±.54	1.942	.124
		2~3년(b)	55	4.06±.53		
		3~4년(c)	60	3.89±.64		
		5년이상(d)	59	4.11±.62		
지도성	1년이하(a)	37	3.81±.58	1.715	.165	
	2~3년(b)	55	4.05±.58			
	3~4년(c)	60	4.08±.59			
	5년이상(d)	59	4.33±.48			
수련생 증감	수련생 증감	1년이하(a)	37	4.18±.77	.142	.934
		2~3년(b)	55	4.29±.77		
		3~4년(c)	60	4.23±.75		
		5년이상(d)	59	4.26±.75		

## 2. 각 하위요인 간의 상관관계분석

요인간의 구조적 관계 검증을 위해 Pearson's의 상관관계 분석을 실시하였으며, 결과는 <표 11>과 같이 나타났다.

거래적 리더십의 성과기준보상, 예외적 관리와 직무만족의 직무자체, 근무조건, 지도성과 수련생 증감요인에 대해 요인간의 상관관계를 분석한 결과 성과기준보상은 직무자체와 근무조건에서 정적상관이 있는 것으로 나타났으며, 직무자체는 근무조건과 지도성 요인과 정적 상관이 있는 것으로 나타났으며, 근무조건은 지도성과 수련생증감과 정적상관이 있는 것으로 나타났다.

각 요인별 상관관계는 최소 13~52%의 정적상관이 있는 것으로 나타났다.

표 11. 각 요인에 따른 상관관계 분석

	a	b	c	d	e	f
a	1					
b	-0.008	1				
c	<b>.522**</b>	0.020	1			
d	<b>.136*</b>	0.102	<b>.214**</b>	1		
e	0.110	0.084	<b>.255**</b>	<b>.440**</b>	1	
f	-0.117	0.054	0.058	<b>.220**</b>	<b>.156*</b>	1

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

a=성과기준보상, b=예외적 관리, c=직무자체, d=근무조건, e=지도성, f=수련생 증감

### 3. 거래적 리더십이 사범의 직무만족 및 수련생 증감에 미치는 영향

#### 1) 거래적 리더십이 사범의 직무만족에 미치는 영향

거래적 리더십을 독립변수로 가정하고 사범의 직무만족의 하위요인인 직무자체를 종속변수로 가정한 다음 회귀분석 실시결과, 모형에 대한 유의수준은 .001에서 유의하였으며( $F=39.151$ ), 회귀선의 설명력  $R^2$ 은 .273으로 27.3%의 설명력을 나타내고 있다<표 12>. 아래 회귀분석 결과와 같이 성과기준 보상은 직무자체와의 통계적 유의미한 차이가 나타났으며( $p<.001$ ), 52.3%의 설명력( $\beta=.523$ )이 있는 것으로 나타났다. 예외적 관리는 통계적 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다( $p>.05$ ).

표 12. 거래적 리더십이 직무자체에 미치는 영향

변인	종속변수 : 직무자체				t	F
	비		표준화			
	표준화	계수	계수			
b	SE	$\beta$				
(상수)	2.014	.318			6.341***	
성과기준 보상	.456	.052	.523		8.842***	39.151***
예외적 관리	.023	.057	.024		.412	

$R^2 = .273$ ,  $adj R^2 = .267$ , Durbin Watson=1.650

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



거래적 리더십을 독립변수로 가정하고 사범의 직무만족의 하위요인인 근무조건을 종속변수로 가정한 다음 회귀분석 실시결과, 모형에 대한 유의수준은 .05에서 유의하였으며( $F=3.143$ ), 회귀선의 설명력  $R^2$ 은 .029으로 2.9%의 설명력을 나타내고 있다<표 13>. 아래 회귀분석 결과와 같이 성과기준 보상은 직무자체와의 통계적 유의미한 차이가 나타났으며( $p<.05$ ), 13.7%의 설명력( $\beta=.137$ )이 있는 것으로 나타났다. 예외적 관리는 통계적 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다( $p>.05$ ).

표 13. 거래적 리더십이 근무조건에 미치는 영향

변인	종속변수 : 근무조건			t	F
	비	표준화			
	표준화 계수	계수	$\beta$		
b	SE				
(상수)	3.181	.351		9.058***	
성과기준 보상	.115	.057	.137	2.009*	3.143*
예외적 관리	.095	.063	.104	1.516	

$R^2 = .029$ ,  $\text{adj } R^2 = .020$ , Durbin Watson=1.692

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

## V. 논 의

태권도 관장의 일반적 특성의 영향과 거래적 리더십에 따른 사범의 직무만족과 수련생 증감에 미치는 영향에 대해 살펴보았으며, 본 결과와 비교한 선행 연구들에 대해 다음과 같이 서술하였다.

### 1. 태권도 관장의 일반적 특성의 영향

태권도 관장의 성별에 따라 거래적 리더십의 성과기준 보상과 예외적 관리에 대해 차이가 나타나지 않았으며, 사범의 직무만족의 직무자체와 근무조건, 지도성에서의 차이와 수련생 증감에서의 차이도 나타나지 않았다. 태권도 관장에 따른 성별에 따른 차이에서는 유의미한 차이가 나타나지 않아 지도를 하는 사범들의 인식에서 성별에 따른 차이가 크지 않는 것을 확인 할 수 있었다.

지도자 연령에 따른 차이에서는 직무만족의 직무자체에서 유의미한 차이가 나타났으며, 31~35세 연령에 경험이 더 낮은 20~25세와 26~30세 지도자들보다 높은 것으로 나타났다. 지도자 연령이 대체적으로 높은 30대 이상의 연령에서 직무자체에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났는데 이는 직접적으로 태권도장에서 지도하는 직업에 대한 만족도와 직무에 대한 만족감이 높은 것으로 판단될 수 있으며 이로 인해 평균이 가장 높은 것으로 생각된다.

지도자의 직위에 따른 차이에서는 거래적 리더십의 성과기준 보상 요인과 직무만족의 직무자체 요인에서 지도사범이 높은 것으로 나타났으며, 지도성에서는 지도사범과 전문사범이 모두 높은 것으로 나타났다. 이러한 관점의 해석은 지도사범의 직위인 즉, 태권도장에서 업무에 대한 책임감과 함께 만족감이 높을 것으로 생각되고 전문사범의 지도성 요인에서의 높게 나타난 것은 전문 영역에 대한 지도를 통한 만족감이 큰 것으로 생각된다.

지도자의 학력과 근무경력에 따른 차이는 나타나지 않았으며,

## 2. 태권도 관장의 거래적 리더십에 따른 직무만족과 수련생증감에 미치는 영향

태권도 관장의 거래적 리더십과 직무만족 및 수련생 증감의 요인 간의 상관관계 분석에 따르면 성과기준보상은 직무자체와 근무조건에서 정적상관이 있는 것으로 나타났으며, 직무자체는 근무조건과 지도성 요인과 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 근무조건은 지도성과 수련생증감과 정적상관이 있는 것으로 나타났으나 모든 요인간의 상관이 높게는 나타나지 않았다. 거래적 리더십이 직무만족의 직무자체 요인에 대해 성과기준 보상에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 태권도 지도자의 직업 전문성에 따른 직무만족 영향에 대한 연구(송창우, 2011)에서는 직무만족에는 지속적인 전문성 함양과 지도의 자율성을 비롯한 외부평가 인식 요인이 영향을 미친다고 하였으며, 오장근(2010)은 전문적 지식 관련 요인에서 태권도 수련 시 긍정적 사고를 수련생들이 가질 수 있도록 지도해야 한다고 하였다. 보육교사를 대상으로 한 연구에서는 전문성 인식과 사회적지지 및 직무만족에서 원장과의 관계가 보육교사의 직무만족도에 중요한 영향을 미친다고 하였으며(권영미, 2014), 이에 대한 대책으로는 원장과 교사의 긍정적 관계 형성을 기본하여 교육을 비롯하여 업무적으로도 긍정적 피드백을 주고 받을 수 있는 내용의 교육 프로그램을 개발하여 직접 원장이 교육하는 것이 필요하다고 한 것에 대해 배상호(2018)는 태권도 사범과 관장의 관계에서도 직무만족도에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단하여 제안하였다.

사범들이 인식하고 있는 복지환경에 따른 수련생 증감 영향에 대해서는 복지환경적 요인이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며(정희정, 2009), 이는 태권도장 운영에 따른 근로 환경이 4대 보험 및 열악한 교육환경과 소수의 인원으로 운영되는 지도자로 인해 퇴직금 및 상여금 등의 복지환경의 영향이 크다고 하였으며, 사범의 직무만족도에 따라서도 직무에 대한 숙련성 및 수련생 관리에 대한 만족도가 높으며 수련생 증감에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 해석한다

고 하였다(정희정, 2009). 본 연구에서도 수련생 증감 요인에 다양한 방법들 중 태권도 관장의 거래적 리더십으로 인해 긍정적 효과가 유발 되어 사범의 직무만족도가 상승한다면 자연스럽게 수련생들에 대한 지도와 관리등의 만족도와 집중도가 상승되어 긍정적 효과와 영향을 미칠 것으로 판단된다.

## VI. 결론 및 제언

본 연구를 통해 다음과 같은 결론을 도출하였으며, 제언을 통해 지속적 연구와 다양한 관점의 해석이 필요하다고 사료된다.

### 1. 결론

본 연구를 수행 한 목적은 태권도 관장의 거래적 리더십이 수련생들에게 교육과 서비스를 제공하는 중심적 주체자인 사범들의 직무만족과 직접적으로 영향을 미치는지와 수련생들의 증감에 미치는 영향 관계 확인해보고자 하였으며, 이를 위해 211명의 태권도 사범들에게 설문을 실시하였으며 SPSS 26.0을 이용한 통계처리를 통해 결과를 도출하여 다음과 같은 결론을 확인할 수 있었다.

첫째, 태권도 사범의 일반적 특성에 따라 성별, 학력, 근무경력에서의 차이는 나타나지 않았으며, 연령이 높은 수록 만족도가 높았고 책임감이 높고 전체 교육을 권장하고 있는 지도사범의 직위에서 유의미한 차이로 높게 나타났다.

둘째, 태권도 관장의 거래적 리더십이 사범의 직무만족에 미치는 영향에 대해서는 직무만족의 하위요인 중 직무자체와 근무조건에서 거래적 리더십의 성과기준 보상에서 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 태권도 관장의 거래적 리더십이 수련생 증감에 미치는 영향을 살펴보니 유의미한 영향이 나타나지 않았다.

## 2. 제언

본 연구를 통한 결론을 도출하면서 지속적 연구와 다양한 관점의 해석이 필요할 것으로 사료되어 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 태권도 관장의 리더십 유형이 다양할 수 있으므로 보다 많은 유형에 따른 비교를 통해 사범의 직무만족에 미치는 영향 등에 대한 다양한 관점의 요인들에 대해 연구가 지속되어야 할 것이다.

둘째, 사범의 직무만족 요인들이 다양할 수 있고 시대적 흐름에 따라 달라질 수 있으므로 이러한 다양한 요인들에 대해 확인 할 수 있는 연구가 나타난다면 태권도장을 운영하고 있는 관장들의 관점에서 사범과의 관계를 효과적으로 가져갈 수 있을 것이다.

셋째, 태권도 관장의 리더십 유형에 따라 지속적으로 참여하는 수련생들의 참여횟수, 참여빈도, 충성도 등의 다양한 관점에서의 만족도 조사가 이루어진다면 태권도 관장들이 본인들의 리더십 형태에 대한 안내를 제시해 줄 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 권영미(2014). 보육교사의 전문성인식과 사회적지지 및 직무만족도의 관계, 미간행 석사학위논문, 영남대학교 교육대학원.
- 권인탁(1994). 교육조직에서 변화 지향적 지도성 측정에 관한 연구. 미간행 박사학위논문, 전북대학교 대학원.
- 김동수(2015). 태권도장 경영자의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 미간행 석사학위논문. 부경대학교 경영대학원.
- 김동수, 김상윤(2018). 태권도 지도자의 변혁적 리더십과 회복탄력성 그리고 직무성과의 구조모형검증. 국기원 태권도연구, 9(4), 109-126.
- 김민수(2021). 우수 태권도장의 경영 전략 탐색. 미간행 석사학위논문, 경북대학교 교육대학원.
- 김의용(2009). 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구:내재적동기부여의 조절효과를 중심으로. 미간행 석사학위논문, 고려대학교 경영정보대학원.
- 류충완, 김경현, 전호문, 박성수(2017). 태권도지도자의 변혁적 리더십 효과성 분석. 한국체육과학회지, 26(3), 677-687.
- 박종욱(2007). 리더십 상황에 따른 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 실증연구. 미간행 석사학위논문, 한국해양대학교 대학원.
- 박지수(2009). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 내면적 동기부여에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문, 경원대학교 대학원.
- 배상호(2018). 태권도 사범의 전문성인식이 자기효능감 및 직무만족도에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 경희대학교 체육대학원.
- 사공욱(2003). 변혁적 리더십과 성취동기 및 직무만족의 관계에 대한 연구. 미간행 석사학위논문, 부산대학교 경영대학원.

- 서명석(2009). 태권도장 관장의 변혁적 리더십이 사범의 자아효능감 및 혁신행동에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 경원대학교 경영대학원.
- 서재하(2005). 체육행정가의 리더십 유형과 직무성과의 관계. 미간행 박사학위논문, 경북대학교 대학원.
- 석순용(2005). 조직내의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 미간행 석사학위논문, 경남대학교 경영대학원.
- 세계태권도연수원. <https://kukkiwon.or.kr>
- 송창우(2011). 태권도지도자의 직업전문성이 일 가치감 및 직무만족에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 경원대학교 사회체육대학원.
- 신구범(1998). 서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석. 인적자원관리연구, 16(1), 87-101.
- 신유근(1985). 조직행위론. 서울:다산출판사.
- 신유근(1991). 조직행위론. 서울:약산출판사.
- 오대영(2003). 태권도 관장의 변혁적·거래적 리더십이 사범의 임파워먼트, 직무만족에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 경기대학교 대학원.
- 오장근(2010). 태권도장 지도자들의 전문성에 관한 연구. 미간행 석사학위논문, 한국체육대학교 사회체육대학원.
- 유지원(2005). 공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향 연구. 미간행 박사학위논문, 원광대학교 대학원.
- 윤방섭(2019). 리더십의 이해. 파주:학현사.
- 윤세환(2001). 여행사 종사원의 지각된 공정성이 조직시민행동과 서비스품질에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문, 대구대학교 대학원.
- 이광재(1995). 변혁적 리더십 유형이 부하의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 대구산업대학 논문집, 9(1), 96 - 130.
- 이병채(2012). 태권도장 지도자 리더십 유형이 수련만족도와 재등록의도에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원.



- 이종창(2011). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 학습전이에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원.
- 정광채(2008). 태권도 지도자의 변혁적 리더십에 대한 지각과 직무성과 간에 서비스 리더십의 조절효과. 미간행 석사학위논문, 용인대학교 대학원.
- 정상관(2005). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 사기와 집단응집력에 미치는 영향에 관한 연구. 미간행 석사학위논문, 경남대학교 경영대학원.
- 정우일(2006). 리더와 리더십. 서울:박영사.
- 정희정(2009). 태권도사범의 직무환경이 수련생 증감에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 동아대학교 대학원.
- 체육지도자연수원. <https://www.insports.or.kr>
- 통계청. <https://kostat.go.kr>
- 한광현(1999). 직무스트레스에 대한 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 상호작용 효과. 전주대학교 산업경영연구소, 129-149.
- Bass, B. M.(1990). From transactional leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.(1985). *Leadership & Performance Beyond Expectation*, New York, Fress Press.
- Bass. B. M.(1990). *Handbook of Leadership*, 3rd ed. New York: The Free Press.
- Celladurai, P.(1978). *A Contingency Model of Leadership in Athletics*. Unpublished doctoral dissertation. University of Waterloo, Canada.
- Kath. D. & Kahn. R. N(1978). *The Social Psychology of Organizations*, New York: John willy & Sons, p.530.
- Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In MD, Dunnette *Handbook of Industrial and Organization*, Ed. by Marvin Dimmette. Chicago: Rand McNally.
- Macormick, E. J. & Tiffin, j. *Industrial Psychology* 6th ed, pp298-299.

Smith, H. C.(1995). Psychology of Industrial Behavior, New York:McGraw-Hill.

Yukl, G. A. (1989). Leadership in Organizations, 2th Ed, Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G.A. (1994). Leadership in Organizations, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall.

Yukl. G. A.(1981). Leadership in Organizations, N. J. . : Prentice-Hall.

## 부 록

### 태권도 관장의 거래적 리더십 유형에 따른 사범의 직무만족 및 수련생 증감에 미치는 영향

안녕하세요.

본 설문지는 "태권도 관장의 거래적 리더십 유형에 따른 사범의 직무만족 및 수련생 증감에 미치는 영향"에 대해 연구해보고자 작성 된 설문지입니다.

모든 질문에는 정답이 없으므로 여러분의 생각대로 솔직하게 적어주시면 됩니다.

바쁘시더라도 시간을 내어 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.

2021년

조선대학교 일반대학원

연구자 : 이 형 은

지도교수 : 윤 오 남

문항체크는 [ √ ] 표시로 체크해주시기 바랍니다.

1. 본인의 성별은?

- ① 남성      ② 여성

2. 귀하의 (만)연령은?

- ① 20~25세    ② 26~30세    ③ 31~35세    ④ 36세 이상

3. 귀하의 직위는?

- ① 지도사범    ② 보조사범    ③ 전문사범(시범&겨루기)

4. 귀하의 학력은?

- ① 고졸    ② 전문대졸    ③ 대학졸(재학)    ④ 대학원(재학) 이상

5. 귀하의 근무경력?

- ① 1년 이하    ② 2~3년    ③ 3~4년    ④ 5년 이상

“거래적 리더십”에 관한 질문입니다.  
문항체크는 숫자위에 [ √ ], [ 0 ] 표시로 체크해주시기 바랍니다.

	문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 태권도 관장은 나의 지도성과에 따라 급여인상, 보너스 등 보상을 한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 태권도 관장은 목표에 도달하기 위해 열심히 노력해야 한다는 것을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 태권도 관장은 목표 달성에 대한 노력과 보상에 대해 수시로 소통하며 동기부여를 해준다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 태권도 관장은 수련 시 반드시 필요한 지시만 내린다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 태권도 관장은 내가 순조롭게 수련을 할 때, 자율적으로 수련을 시킨다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 태권도 관장은 나의 수련활동에 대해 신뢰하고 있는 것을 자주 안내해 준다.	①	②	③	④	⑤

“사범의 직무만족”에 관한 질문입니다.  
문항체크는 숫자위에 [ √ ], [ 0 ] 표시로 체크해주시기 바랍니다.

	문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 사범으로서의 업무수행에 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 사범이라는 직업에 매우 흥미를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 사범이라는 직업에 자부심을 가진다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 주당 수업시간은 적당하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 맡고 있는 일의 양은 적당하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	수업의 환경조건(시설, 용구, 장비)에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
7	관장이 나에게 지시하는 태도는 만족스럽다.	①	②	③	④	⑤
8	관장은 사범을 공정하게 대해준다.	①	②	③	④	⑤
9	관장은 사범의 의견을 잘 받아들인다.	①	②	③	④	⑤

“수련생 증감”에 관한 질문입니다.  
 문항체크는 숫자위에 [ √ ], [ 0 ] 표시로 체크해주시기 바랍니다.

문 항		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	태권도 사범이 직무 만족 시 수련생 교육에 긍정적 영향을 미친다.	①	②	③	④	⑤
2	태권도 사범이 직무 불만족 시 수련생 교육에 부정적 영향을 미친다.	①	②	③	④	⑤
3	태권도사범이 직무 만족 시 수련생 증가에 영향을 미친다.	①	②	③	④	⑤
4	태권도사범이 직무 불만족 시 수련생 감소에 영향을 미친다.	①	②	③	④	⑤