



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](#)

석사학위논문

운동선수들이 지각한 지도자의
변혁적·거래적 리더십과
운동동기 및 조직몰입간의 인과관계분석

제주대학교 교육대학원

체육교육전공

김 학 재

2010년 8월

운동선수들이 지각한 지도자의
변혁적·거래적 리더십과
운동동기 및 조직몰입간의 인과관계분석

지도교수 양 명 환

김 학 재

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2010년 8월

김학재의 교육학 석사학위논문을 인준함

심사위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

제주대학교 교육대학원 체육교육전공

2010년 8월

<국문초록>

운동선수들이 지각한 지도자의 변혁적·거래적 리더십과
운동동기 및 조직몰입간의 인과관계분석

김 학 재

제주대학교 교육대학원

체육교육전공

지도교수 양 명 환

본 연구의 목적은 운동선수가 지각하는 지도자의 리더십과 운동에 참여하는 동기 및 조직몰입간의 인과관계를 규명하는 것이며 이를 위하여 대한체육회 가맹경기단체에 선수등록을 한 고등학교·대학교 운동선수 510명을 대상으로 지도자의 변혁적·거래적 리더십과 자기결정이론의 틀을 적용한 동기 및 조직몰입에 대한 설문조사를 실시하여 학교급간에 따른 변혁적·거래적 리더십, 동기, 조직몰입의 차이와 이들 변인간의 관계를 확인하였다. 자료 수집을 위한 측정도구는 변혁적·거래적 리더십, 운동동기, 조직몰입이었으며, 수집된 자료를 분석하기 위하여 적용된 통계기법은 기술통계분석(DA), 일원변량분산분석(One-Way ANOVA), 다변량분산분석(MANOVA),

확인적 요인분석(CFA), 공변량구조분석(SEM)이었다. 이와 같은 연구방법과 절차에 따른 자료 분석을 통한 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 변혁적·거래적 리더십, 운동동기, 조직몰입간의 인과관계에서 변혁적 리더십은 운동동기 요인인 자율적 동기에 정(+)의 직접효과를, 통제적 동기에 부(-)의 직접효과를 미쳤고, 조직몰입에 정(+)적인 직접효과를 유발하며, 변혁적 리더십은 운동동기를 경유하여 조직몰입에 정적인 간접효과를 유발하였다.

둘째, 학교급에 따른 리더십의 차이를 검증한 결과 고등학교 운동선수가 대학교 운동선수보다 지도자의 거래적 리더십을 더 높게 지각하였고 변혁적 리더십은 학교급에 따라 유의한 차이가 없었다.

셋째, 학교급에 따른 운동동기의 차이를 검증한 결과 자율적 동기와 통제적 동기 요인 모두 유의한 차이가 없었다.

넷째, 학교급에 따른 조직몰입의 차이를 검증한 결과 대학교 운동선수가 고등학교 운동선수보다 조직에 대한 몰입 정도가 높게 나타났다.

※ 이 논문은 2010년 8월 제주대학교 교육대학원 위원회에 제출된 교육학 석사학위 논문임.

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	4
3. 용어의 정의	4
II. 이론적 배경	6
1. 자기결정이론의 개관	6
2. 자율성지지	11
3. 심리적 욕구	15
4. 동기	22
5. 리더십	28
6. 변혁적 리더십과 거래적 리더십	28
7. 조직몰입	30
8. 선행연구 고찰	30
9. 연구가설	30
III. 연구방법	31
1. 연구대상	31
2. 측정도구	32
3. 연구절차	35
4. 자료분석	35

IV. 연구결과	36
1. 리더십과 운동동기 및 조직몰입간의 인과관계	36
2. 학교급간에 따른 리더십, 운동동기 및 조직몰입의 차이	38
V. 논 의	44
VI. 결 론	46
참고문헌	47
Abstract	52
부록 : 연구의 설문지	53

표 목차

표 1. 다양한 리더십의 정의	7
표 2. 리더십 연구의 전개과정	8
표 3. 변혁적 리더십의 요인들	31
표 4. 거래적 리더십의 요인들	32
표 5. 연구대상의 일반적 특성	32
표 6. 설문지의 주요 구성내용	34
표 7. 변혁적·거래적 리더십척도의 기술통계량과 탐색적 요인분석 및 신뢰도 검증 결과	34
표 8. 운동동기척도의 기술통계량과 탐색적 요인분석 및 신뢰도 검증 결과	36
표 9. 조직몰입척도의 기술통계량과 탐색적 요인분석 및 신뢰도 검증 결과	36
표 10. 전체 측정변인들의 기술통계치 및 분포특성	37
표 11. 전체 측정변인의 적합도 지수	38
표 12. 측정모형에 대한 경로 추정치 결과	39
표 13. 잠재변인들 간의 상관계수	39
표 14. 구조모형 적합도 지수	41
표 15. 리더십, 운동동기 및 조직몰입 잠재변인들의 모수 추정치	41
표 16. 리더십, 운동동기 및 조직몰입간의 인과분해결과	42
표 17. 학교급간에 따른 리더십 차이	43
표 18. 학교급간에 따른 운동동기 차이	43
표 19. 학교급간에 따른 조직몰입 차이	43

그림 목차

그림 1. 조절양식, 인과소재, 관련 과정과 동기 유형을 보여주는 자기결정성 연속선	15
그림 2. 변혁적 리더십의 모델	18
그림 3. 거래적 리더십의 모델	22
그림 4. Standage, Duda, & Ntoumanis(2005)의 연구모형	40
그림 5. 기본적 욕구, 동기유형 및 심리적 웰빙간의 인과 모형(김덕진, 양명환, 2006)	42
그림 6. 코칭행동과 심리적 욕구만족 및 자기결정성 동기간의 인과 모형(양명환 등, 2010)	42
그림 7. 자율성 지지, 운동동기 및 행동의도간의 관계분석(Wilson, Rodgers, 2004)	42
그림 8. 코치의 대인간 행동, 선수의 동기 및 지속성간의 관계모형(Pelletier 등, 2002)	42
그림 9. 전체 측정변인의 측정모형	42
그림 10. 변혁적·거래적 리더십, 운동동기 및 조직몰입간의 경로도형	42

I. 서론

1. 연구의 필요성

국내 스포츠계의 가장 큰 이슈는 단연 동계올림픽으로, 우리나라는 역대 최다 메달획득을 통한 종합순위 5위의 쾌거를 이루며, 세계에 동계스포츠강국이라는 이미지를 심어주었다. 이러한 성과는 최고가 되기 위한 선수들의 뜨거운 열정과 피나는 노력의 산물이며, 동시에 선수들의 경기력 향상을 위해 과학적이고 체계적인 심리기법, 체력증진 및 기술개발에 힘쓴 감독과 코칭스텝이 있었기에 가능했다.

이처럼 스포츠 현장에서 지도자의 행동유형은 선수들의 동기유발 및 유효성에도 많은 영향을 미치며 특히 경쟁적인 상황에서 선수들의 동기는 수행능력 및 경기력, 또 운동을 지속하고 포기하는 미래 행동에 중요한 영향을 준다. 이에 따라 스포츠 심리학에서는 지난 20년 동안 지속적으로 동기에 대하여 연구하였으며, 엘리트 선수들의 자기 통제와 과제에 대한 헌신을 촉진시키는 원동력으로서 그 가치를 인정받고 있다(Orlick & Partington, 1988; Williams & Krane, 2001).

수 많은 동기 이론 중에서 많은 연구자들에게 가장 잘 알려진 이론은 Deci와 Ryan(1985, 2000)의 자기결정이론(self-determination theory)이다. 자기결정이론(self-determination theory)은 4개의 소이론(인지평가이론, 유기체통합이론, 인과성향이론, 기본욕구이론)을 통합하면서 기본 심리적 욕구와 이를 지지하는 사회적-맥락적 상황 내에서 동기의 발달과정을 이해하기 위한 유기체적 메타이론이다(김덕진, 양명환, 2006; Deci & Ryan, 2000).

이 이론은 인간에게는 인간 정신의 자양분과 성장을 위한 밑거름이 되는 세 가지의 욕구, 즉 자율성(autonomy), 유능성(competence) 및 관계성(relatedness)의 기본적인 심리적 욕구가 있다고 가정하고(Reinboth & Duda, 2006), 이러한 욕구들은 건설적인 사회적 발달과 개인의 행복뿐만 아니라 개인의 성장과 통합에 대한 자연적 성향을 최적으로 촉진하는데 없어서는 안 될 요인들이다(Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2000a; Ryan, Sheldon, Kasser, & Deci, 1996). 자율성 욕구(autonomy need)는 사람들이 행동 참여의 선택, 개시 및 종료하는 것에 대한 선택 의식과 의지를 경험하는 것으로 자신의 행동을 결정하는 것이 환경적 사건보다는 자신의 행동에 대한 주도권을 가지고 있다는 감정을 말한다(양명환, 김덕진, 2006; Deci & Ryan, 2002). 유능성 욕구(competence need)는 자기효능감(self-efficacy)과 유사한 개념으로 자신의 능력에 대해 숙달감을 느끼거나 자신이 추구하고 있는 목표나 결과를 효과적으로 수행하고 달성할 수 있다는 감정을 말한다(양명환, 김덕진, 2006; Deci & Ryan, 2000). 그리고 관계성 욕구(relatedness need)는 사회적 환경과의 상호작용 속에서 타인들의 배려와 관심 또는 상호간 신뢰를 통해 확립되는 감정으로 소속감이나 유대감과 유사한 개념이다(양명환, 김덕진, 2006; Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000). 자기결정이론은 이러한 욕구를 충족시켜주면 사람들이 어떻게 동기 유발되는 지를 상세히 설명하고 있으며, 자율성 정도에 따라 내재적 동기에서부터 무동기까지 동기의 연속체를 따라 변화하는 범주를 제시하였다(양명환, 2004; Deci & Ryan, 1985; Ingledew, Markland, & Sheppard, 2004; Ryan & Deci, 2002).

또한, 자기결정이론에서 파생된 이론적 예언들은 운동과 스포츠 맥락에서 주요타자(예: 부모, 배우자, 교사, 코치, 친구, 동료 등)들에 의해 생성된 사회적 환경이 어떻게 동기를 지지하고 방해할 수 있는지를 잘 설명해준다

(김덕진, 양명환, 2006). 즉, 세 가지의 기본적 욕구를 충족시켜주는 사회 환경적 요인은 내재적 동기와 외재적 동기의 내면화를 촉진할 것이며, 반대로 욕구가 억제되거나 방해받게 된다면 자기결정성 동기는 감소할 것이다(양명환, 2004; Ryan & Deci, 2002; Vallerand, 2001; Vlachopoulos & Michalildou, 2006). 한편, Vallerand(1997)는 운동과 스포츠 맥락에서 주요 타자들에 의해 생성된 욕구 지지의 사회적 환경이 심리적 욕구를 매개하여 동기에 영향을 준다는 위계적 모형을 제시하여 스포츠 상황에서 동기가 유발되는 과정과 동기적 행동과의 관련성을 이해하는데 유용한 틀을 제공해 주고 있다.

이러한 측면에서 자기결정이론의 소이론인 인지평가이론(cognitive evaluation theory : CET)에 근거하여 광범위하게 연구되고 관심을 받고 있는 주제 중의 하나는 자율성 지지(autonomy support)이다. 스포츠상황 즉, 코치-선수와의 관계에서 자율성 지지는 코치가 선수들에게 심리적 압박과 요구를 최소화하면서 그들의 관점과 기분을 인정하고 지속적인 정보와 선택의 기회를 제공하는 것을 말한다(Black & Deci, 2000). 여기서 중요한 것은 개인의 행동에 가장 일관되게 영향을 미치는 요소는 주요 타자들의 행동을 자율성-지지적인 것으로 지각하는 개인의 해석이다(Reeve, 2002). 즉, 지각된 자율성 지지(perceived autonomy support)는 코치나 부모, 동료와 같은 주요 타자가 선수들의 기분을 인정해주는 것뿐만 아니라 행동 개시, 선택의 기회, 독자적인 문제해결, 의사결정 관여 등을 지지한다는 개인의 믿음으로 정의된다(Mageau & Vallerand, 2003).

이와 관련하여 학교체육과 스포츠 맥락에서 여러 연구자(김기형, 박중길, 2009; 김덕진, 양명환, 2009; 양명환 등, 2010; Gagne, Ryan & Bargmann, 2003; Hagger, Chatzisarantis, Culverhouse, Biddle, 2003; Hagger, Chatzisarantis, Barkoukis, Wang, & Baranowski, 2005; Standage, Duda &

Ntoumanis 2003, 2006; Hollembeak, Amorose, 2005)들은 자율성 지지 환경이 자기결정적 형태의 동기와 긍정적 상관관계를 있음을 입증하였다.

김기형과 박중길(2009)은 대학교 운동선수들을 대상으로 한 연구에서 코치에게 자율성을 지지받았다고 지각한 정도는 동기적 성향에 유의한 간접효과를 보여줄 뿐만 아니라 각각의 기본욕구와 정적으로 관련이 있는 것으로 나타났으며, 김덕진과 양명환(2009)은 설명을 잘 해주고 학생들의 의견을 존중하고 실수했을 때 처벌보다는 격려를 해주는 자율적인 교수행동이 내재적 동기와 수업태도에 정(+의 직접영향을 미친다고 보고하였다. 또한 양명환 등(2010)의 연구에서도 코치의 민주적이고 긍정적 피드백 등의 행동은 심리적 욕구만족을 경유하여 자기결정동기에 정(+의 유의한 간접영향이 있는 것으로 나타났으며 권위적 행동은 부(-의 간접 영향을 미친다고 하여 자율성 지지의 코칭행동이 자기결정성 동기를 촉진하는데 중요한 역할을 한다고 보고하였다. 그리고 Gagne 등(2003)은 코치와 부모에게 자율성에 기반한 지지를 받는다고 지각한 체조선수들이 그렇지 않은 선수들에 비해 더 자기결정적 동기를 가지고 운동에 참여한다고 하였으며, Hagger 등(2003)은 체육수업에서 자율성 지지의 지각이 내재적 동기와 확인적 조절과 같은 자기결정성 동기와 정적인 상관관계를 있는 것으로 나타났으며, Hagger 등(2005)이 영국, 그리스와 폴란드의 표본을 대상으로 한 연구결과에서도 이러한 관계가 지지되었다. 한편 Standage 등(2003, 2006)도 교사들에 의해 나타난 자율성 지지에 대한 중학생들의 지각은 유능성과 자율성, 관계성을 정적으로 예측하고, 결과적으로 각 기본 욕구는 학생들의 체육에 대한 자기결정적 동기와 정적인 관계가 있다고 보고하였다. 뿐만 아니라 심리적 욕구 만족은 정서적, 인지적, 행동적 결과에도 간접 효과가 있는 것으로 입증되었다.

한편, 이러한 맥락에서 자기결정이론에서 제시하는 주요 타자들에 의해서 조성되는 사회적 환경, 즉 기본 심리적 욕구를 지지해 주는 선행변인으로 자율성 지지와 지도자의 리더십은 같은 맥락으로 해석할 수 있을 것이다.

리더십(leadership)이란 조직과 개인의 공통적인 목표를 성취하기 위하여 집단이나 조직 내의 어느 한 구성원이 다른 구성원에게 미치는 영향력에 관한 행동이다. 이러한 리더십은 특정 유형의 조직이나 집단에만 해당되는 요소가 아니고 타인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하는 모든 상황에서 발생된다(Hersey & Blanchard, 1969). 최근 리더십 관련 연구는 시대적 변화와 방법론의 발달로 다양한 관점에서 리더십의 효과성이 재조명되고 있으며, 기존의 전통적 리더십이론에서 중점적으로 연구되었던 측면뿐만 아니라 상대적으로 경시되었던 리더십 측면도 연구할 수 있는 대안적 리더십 패러다임 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 핵심으로 등장하였다.(Nahavandi, 1997).

변혁적 리더십은 구성원들에게 영감을 주거나 구성원 개개인의 성취욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 리더십으로 정의되어 지며(Hart & Bass, 1988), 지도자가 구성원에게 강한 정서를 유발함으로써 일체감을 느끼게 하는 카리스마 유형과 지도자가 구성원을 지원, 격려하는 개별적 배려 유형, 또 구성원에게 어떠한 문제에 대한 인식을 증가시킴으로서 새로운 시각으로 문제를 바라볼 수 있게끔 하는 지적 자극 유형으로 구분된다(정기산, 2002). 거래적 리더십은 지도자가 구성원들의 동기부여를 위해 보상을 얻을 수 있는 지도를 명확히 하고, 그에 대한 인센티브와 보상을 제공하는 상황적 보상 유형과 운동기술을 효과적으로 이행할 수 있도록 하기 위해서 지도자가 구성원의 행동이나 동작을 모니터링하고 잘못된 행동을 잡아주는 예외적 관리 유형으로 구분할 수 있다(진선근, 2009).

즉, 변혁적 리더십은 선수들의 욕구를 고차원적으로 변화시킴으로써 목표 달성을 위한 동기를 높이고 성과를 향상시키는 반면에, 거래적 리더십은 지도자와 선수간에 양자 모두가 교환과정에 대해 만족할 때까지만 존재하며, 상호적이며 계획된 것 이상의 높은 수준의 성과를 기대하기에는 한계가 있어 선수들의 심리적 욕구만족 정도에 있어서 두 리더십간에는 엄연한 차이가 있다(Cherrington, 1994).

지금까지 스포츠 상황에서 이루어지는 대부분의 연구들은 동기의 결과변인으로서 선수들의 경기력에만 관심을 가져왔다. 하지만 최근 조직행동론 분야의 연구에서 구성원들의 사회 심리적 상태를 이해하는 조직몰입이 중요한 개념으로 인식됨에 따라, 체육학에서도 조직행동을 분석하기 위한 연구가 다양하게 전개되고 있다. 조직몰입은 조직의 성과와 방향을 결정짓는 중요한 지표로써, 자기가 속한 조직에 대해 동일시, 일체감, 그리고 애착감을 나타내며(Mowday, Porter & Steers, 1982), 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 봉사하려는 의사, 그리고 조직의 구성으로서 남아 있으려는 강한 의지를 담고 있다(김영갑, 2005). 최종진(2001)은 조직몰입의 수준이 높을수록 조직성과가 향상될 가능성이 높다고 하였으며, 다수의 선행연구에서도 이와 같은 사실을 지지하고 있다(유원용, 김우성, 2009; 원세종, 2010; 전상대, 2008).

이상의 선행연구들을 살펴본 결과 자기결정이론에서 제안하는 기본적인 심리적 욕구는 선천적이고 고유한 것이지만 이들 욕구가 자율적이거나 통제적인 운동 상황에 따라서 가변적일 수 있음을 내포하고 있다. 특히, 개인이 자율성을 경험하고, 주요타자로부터 자율성을 강하게 지지받는 상황에서 심리적 욕구 만족과 자기결정성의 발현 가능성이 더 높아진다는 것이 자기

결정이론의 기본 가정이다. 뿐만 아니라 욕구 만족과 동기 유형에 따라 얻어지는 경험과 결과 역시 변화될 수 있음을 예측할 수 있다. 최근 자기결정이론을 근거로 한 연구들에서 사회적 환경 → 동기 → 결과변인(인지, 정서, 행동 등) 및 사회적 환경 → 기본적 욕구 → 동기 → 결과변인간의 모형을 설정하고 인과관계를 밝히려는 연구들이 활발히 진행되고 있다. 그러나 변혁적·거래적 리더십 → 동기 → 조직몰입간의 인과관계를 규명하려는 연구들은 상대적으로 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구는 자기결정이론에서 제안하는 통합적 동기모형에 근거하여 운동선수들이 지각하는 지도자의 변혁적·거래적 리더십이 선수들의 운동동기 및 조직몰입에 어떻게 영향을 주며, 운동동기가 리더십 지각에 따른 조직몰입의 효과를 매개하는지에 대하여 검증하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 운동선수를 대상으로 자기결정성이론에 근거한 측정 도구인 운동동기 척도를 가지고 변혁적·거래적 리더십이 운동동기와 조직몰입에 미치는 영향을 알아보는 데 있다. 구체적으로 학교급간에 따른 변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입의 차이를 알아보고 변혁적·거래적 리더십의 유형이 지도결과로 나타나는 조직몰입에 미치는 영향력과 변혁적·거래적 리더십이 운동동기를 매개변인으로 조직몰입에 미치는 영향을 알아보고 변혁적·거래적 리더십, 운동동기, 조직몰입간의 인과관계를 규명하는 것이다.

3. 용어의 정의

1) 변혁적 리더십(transformational leadership)

변혁적 리더십은 선수들을 열정과 비전으로 고무시키고, 선수들의 업적과 관련되어 있으며, 선수들이 가진 잠재력을 최대한 개발할 수 있도록 하는 지도자의 행동이다. 따라서 본 연구에서는 선수들의 성취욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 지도행동의 측정값을 변혁적 리더십으로 정의하였다.

2) 거래적 리더십(transactional leadership)

거래적 리더십은 선수의 성과를 올리기 위해 이들에게 그 전제로 미래 승진, 인정, 기회제공 등의 보상조건을 제시하여 이를 선수와 교환하는 지도자의 행동이다. 따라서 본 연구에서는 선수들의 동기부여 및 성과를 위한 수단으로 보상 및 처벌의 교환관계를 통해 동기를 부여하는 지도행동의 측정값을 거래적 리더십으로 정의하였다.

4) 운동동기(exercise motivation)

동기는 행동을 촉발시키고 유지 및 지속시키는 내적인 원동력으로 자기결정이론에서는 자기결정 연속체를 따라 상이한 동기 유형이 존재한다고 가정하였다. 자기결정이론에서는 6개 유형의 동기(내재적 동기, 통합적 조절, 확인적 조절, 내압적 조절, 외적 조절, 무동기)가 자기결정성 연속체를

따라 놓여있다고 가정하고 있으나, 스포츠 영역에서는 학자들에 따라 다소 차이는 있지만 통합적 조절과 내압적 조절은 내면화되는 자아를 포착하지 못하는 특성 때문에 배제하여 사용하는 경우가 있다. 따라서 본 연구에서는 자기결정이론에서 제안하는 6개의 동기유형에서 통합적 조절과 내압적 조절을 제외하고 자기결정적 수준이 높은 내재적 동기, 확인적 조절의 측정값을 자율적 동기로 정의하였으며, 자기결정적 수준이 낮은 외적 조절, 무동기의 측정값을 통제적 동기로 정의하였다.

5) 조직몰입(organizational commitment)

조직몰입이란 조직 구성원 자신이 속한 조직에 대한 몰입, 일체감, 애착심을 나타내며 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의지를 의미한다(Allen & Meyer, 1990). 따라서 본 연구에서는 선수들의 조직에 대한 정서적 충성 의도, 애착 및 조직 멤버십을 유지하려는 욕구와 관련된 정서적 몰입의 측정값을 조직몰입으로 정의하였다.

II. 이론적 배경

1. 자기결정이론의 개관

동기란 인간행동의 방향과 강도를 정해주는 심리적 요인이다(신명희, 1999). 즉 행동을 시작시키고 방향을 결정할 뿐 아니라 행동의 지속성을 강조하는 힘이다. 따라서 동기는 활력소의 기능과 조절자의 기능을 갖는다(김아영, 2003). 이러한 동기는 행동을 유발시키는 힘의 원천이 개인 내부에서 발생한다는 내재적 동기와 보상이나 처벌과 같은 외부에서 오는 자극 때문에 행동을 하는 외재적 동기로 구분하며 학자들에 따라 이 두 개념의 관계를 상보적, 또는 대립적인 관계로 보는 시각이 양분되어 왔다. 내재적 동기 분야에서 선구적인 역할을 해오고 있는 Deci와 Ryan(1985)은 내재적 동기와 외재적 동기의 경계가 분명하다는 기존의 전망에 의문을 제기하면서 자기결정성(self-determination)이라는 개념을 제시하였다. 즉, 자기결정이론(self-determination theory)은 내재적 동기와 외재적 동기의 관계가 단순히 대립적이고 경계가 구분되는 것이 아니라 자율성에 따라 연속선상에 위치하며 외재적 동기의 개입이 있더라도 자기결정성을 가질 수 있다는 것으로 활동에 대한 동기가 어느 정도 자기결정이 바람직한 동기적 성과를 가져오는 행동을 선택하는 데에 어떻게 영향을 주는지 밝혀준다(Standage, Duda & Ntoumanis, 2003).

자기결정이론은 네 가지의 소이론으로 구성되어 있는데, 먼저 인지평가이론(cognitive evaluation theory), 유기체통합이론(organismic integration

theory), 인과성향이론(causality orientations theory), 기본욕구이론(basic needs theory)등 네 가지의 소 이론으로 구성되어 있다. 이러한 이론은 연역적인 논리에 의해 구성된 이론체계는 아니지만, 상호간에는 정합성이 있다(박병기, 이종욱, 홍승표, 2005).

1) 인지평가이론

인지평가이론(CET)은 내재적인 동기에 주요 관심을 갖고 내재적 동기를 촉진하거나 저해하는 환경에 초점을 맞추고 있다. 이 이론에 따르면 개인은 알맞은 사회 환경적 조건에 처해 있을 때 내재적인 동기가 촉진되고, 자율성, 유능성, 관계성의 기본 심리적 욕구가 만족이 될 때 내재적인 동기가 증진된다고 본다. 다시 말해 즉각적이고 맥락적인 사회 환경적 조건의 지지가 있어야 자율성이 충족될 수 있고, 자율성의 충족이 이루어진 상태에서만 유능감이 내재적 동기를 증진시킬 수 있다. 따라서 유능감을 경험하는 것뿐만 아니라, 자신의 행동을 자기결정된 것으로 경험하는 것이 중요함을 강조한다(Ryan & Deci, 2000).

또한 인지평가이론은 내재적 동기가 자기결정적이고 수행에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있으나, 내재적인 동기가 유발되지 않는 일상 생활에서의 다양한 동기에 대해서는 설명하고 있지 않다. 실제로 사람들의 행동이 완전히 내재적으로 동기화된 경우는 찾아보기 힘들다. 예컨대, 두 명의 학생이 수영을 할 때 한 학생은 부모, 코치님께 혼나는 것이 두려워서 하고, 다른 학생은 미래 자신의 건강에 도움이 되기 때문에 한다면 두 학생 모두 외재적인 동기에 의해 행동을 하지만 스스로 선택을 했다고 느끼는 정도와 그 과제를 내재화한 정도는 분명히 다르다고 할 수 있다.

2) 유기체통합이론

자기결정이론에서는 모든 생명체는 외부로부터 자양분을 공급받아야 하므로 외부세계에 의존하는 존재라고 가정한다. 즉, 유기체통합이론(OIT; Deci & Ryan, 1985; Ryan & Connell, 1989)은 상이한 유형의 외재적 동기와 이러한 행동조절의 내면화와 통합을 촉진하거나 방해하는 맥락적 요인들을 다룬다. 인간에게는 물리적 자양분보다 심리적 자양분이 중요하고 사람은 사회적 규범, 가치, 문화를 받아들여 내면화해야 심리적으로 성장할 수 있다. 내면화는 문화의 안정적인 전수에 중요한 역할을 한다. 내면화는 사회적 가치 혹은 사회적 규범이 자신의 것이 되도록 채택하는 과정이며 외적 조절이 내적 조절로 변화하는 과정이다(Koesnter, Losier, Vallerand, & Carducci, 1996). 어떤 일에 대한 사회적 가치가 더 깊이 내면화될수록 그 일에 대해 더 많은 자율성을 경험하고 그 일을 자기 일로 생각한다. 외재적동기 시작된 행동일지라도 그 일에 대한 가치를 더 깊이 내면화할수록 그 일은 자아개념에서 우러나온 일이 되고 그 일에 대한 동기는 내재적 동기와 성격이 유사해진다.

인간은 자연적 존재에서 사회적 존재로 이동하는데 이것은 사회가 바람직하다고 규정한 것을 받아들이고 자연적 욕구를 억압하는 과정이다(Mitchell & Black, 2000). 이 과정에 인간은 친사회적으로 성장할 수도 있고 반사회적으로 성장 할 수도 있다. 사회화 결과는 이 두 극단의 연속선상에 있다. 연속선상의 어느 지점에 위치할지를 결정하는 것이 내면화 정도이다. 인간은 선천적으로 내재적 동기를 갖고 있지만 성장할수록 내재적 동기는 줄어들고 외재적 동기가 증가한다. 이것은 성장함에 따라 인간에게 내면화할 것이 점차 증가함을 의미한다.

인간에게는 자유의지가 있기 때문에 외재적 동기에 의한 활동일지라도 그 행동의 수행여부와 행동에 대한 선호도를 자율적으로 조절할 수 있다.

내면화가 깊이 진행되면 외부에서 들어온 것이 더 많은 자아들과 더 광범위하게 연결되어 행동에 더 큰 영향력을 행사한다(Reeve, 2005). 내재적 동기만큼이나 내면화는 행동의 동기 유발에 중요한 역할을 한다. 내면화는 외적 조절을 내재적 조절로 바꾸어주는 메카니즘이다. 따라서 부모, 교사, 코치와 같은 사회화 대행자들은 내재적 동기의 촉진과 함께 내면화의 촉진에도 관심을 기울여야 한다.

깊이 내면화된 행동은 보상이나 승인을 위한 도구가 아니고 행위 자체가 쾌락이 된다. 내면화된 것 중에는 완전히 자기의 일부가 되지 못하고 내면에 들어와 갈등을 일으키는 경우도 있고, 완전히 소화 흡수되어 자아가 성장하는 자양분이 될 수도 있다. 외부에서 들어간 것이 내부세계의 정서, 인지, 행동에 걸쳐 가지런히 연결되면 동일시 된 것이고 외부에서 들어간 것이 자아에 완전히 흡수되어 더 이상 외부에서 들어간 것이 아니라 내부의 것이 되었다면 통합된 것이다.

행동의 원인이 자신의 내부에 있다고 지각하면 행위자는 자율성이 많다는 느낌을 갖고 따라서 행동에 적극적, 긍정적으로 참여하는 경향이 있고 행동의 원인이 외부에 있다고 지각하면 행위자는 소극적, 수동적으로 행동하는 경향이 있다. 성장과정에 자율성을 길러주면 통합적 조절과 확인적 조절이 증가하고 자율성을 억압하면 외적 조절과 내압적 조절이 증가한다.

유기체 통합이론에서 행동원인의 소재지에 따라 동기를 일 그 자체가 놓아서 하는 내재적 동기, 그밖의 다른 이유 때문에 하는 외재적 동기, 그리고 어떠한 동기도 없는 무동기로 분류한다. 자기결정이론에서의 동기 분류 체계에 대해 많은 연구자들이 지지하고 있다(Ryan & Connell, 1989; Vallerand & Bissonnette, 1992; Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senecal, & Vallieres, 1992).

3) 인과성향이론

인과성향이론(COT; Deci & Ryan, 1985)은 어떠한 특별한 상황에서 인간의 동기, 행동 및 경험은 유기체와 사회적 맥락의 상호작용에 의하여 형성되는 성격특성의 개인차를 다룬다. 즉, 사회적 세계에 대한 인간의 동기성향에서의 비교적 안정적인 개인차들에 대한 설명을 제공하기 위하여 개발된 이론이다. 이러한 관점에서 Deci와 Ryan(1985)은 개인차를 측정하는 일반적 인과성향척도(General Casuality Orientation Scale: GCOS)를 개발하였는데, 이 척도는 많은 연구에서 예측변인으로 사용되고 있다.

인과성향접근은 행동과 경험 조절을 위해 포괄적으로 없어서는 안 될 성격 측면들을 지수화 할 의도를 갖고 있다. 이 이론은 자기결정성을 나타내는 정도가 다른 3가지 성향, 즉 자율적 인과성향, 통제적 인과성향 및 비개인적 인과성향을 명시하였으며, 사람들은 어느 정도 이러한 성향들을 모두 가지고 있다고 가정한다. 자율성향(autonomy orientation)은 흥미와 자기가 인정하는 가치들에 기초하여 행동을 조절하는 것과 관계있으며, 인간의 내재적 동기들과 잘 통합된 외재적 동기에 대한 일반적 경향성을 지수화하는데 도움을 준다. 통제성향(controlled orientation)은 인간이 어떻게 처신하여야 하는가에 대한 통제와 지령에 대한 적응과 관계있으며, 외적조절과 내압적 조절과 관련이 있다. 비개인적성향(impersonal orientation)은 비 효능과 의도적으로 행동을 하지 않는 것의 지표들에 초점을 두고 있으며, 무동기와 의도적 행동결여와 관련이 있다.

4) 기본욕구이론

자기결정성이론의 기초를 형성하는 것은 기본욕구이론이다. 기본욕구이론은 인간의 기본욕구로서 자율성(autonomy), 유능감(competence), 관계성

(relatedness) 등을 다루는데, 이 기본욕구는 자기결정성이론의 큰 틀속에서 중요한 역할을 수행해 왔다.

Ryan과 Deci(1985)는 경험적인 연구과정을 통해 내재적 동기의 다양성을 증명하였다. Ryan과 Deci는 개인의 심리적 욕구에 따라 내재적 동기는 사회적 환경에 의해 촉진되거나 저해될 수 있음을 확인하고, 사회 맥락적 사건들이 행동하는 동안 개인에게 자율성, 유능감, 관계성을 경험하는 기회를 갖는 것이 삶의 만족도 혹은 웰빙과 효과적인 활동을 위해서 필요하며 (Sheldon, Ryan & Reis, 1996; Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000; 김주환, 김은주, 홍세희, 2006), 이것이야말로 인간의 가장 기본적인 심리적 욕구임을 제안하였다.

최근 기본욕구의 관점에서 수행된 연구들(La Guardia, Ryan, Couchman & Deci, 2000; Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov, Kornazheva, 2001; Levesque, Zuehlke, Stanek & Ryan, 2004)은 기본욕구를 당연한 것으로 받아들이는 상태에서 심리적 웰빙과의 관계를 다룬 것들로, 이 세 가지 기본욕구는 보편적이고 획득되는 동기라기보다는 타고난 필수조건이며, 이 기본적인 욕구를 통하여 개인의 건설적인 사회성 발달과 개인 내적인 심리적 웰빙과 같이 성장하고 통합하는 자연적 성향을 촉진할 수 있다는 것이 확인되었다 (Ryan & Deci, 2000).

2. 자율성 지지

자기결정이론에 따르면, 사회적 맥락과 개인차 모두 개인의 내재적 동기, 수행과 적응력에 영향을 미친다고 제안한다. 그 동안 수행자들의 내재적 동

기를 결정짓는 변인을 탐색해온 연구는 크게 수행자의 개인차 변인과 사회적-환경적 요소의 효과를 검증한 연구로 분류될 수 있다. 예를 들어, 체육수업에서 지각된 유능감, 성취목표 성향 및 지각된 유용성은 학생들의 내재적 동기에 영향을 미치는 개인차 변인이며(Guay, Boggiano, & Vallerand, 2001), 반면에 교수행동과 수업내용, 지도자의 리더십, 동기 분위기 지각 및 신체 활동에 대한 주요 타자들(교사, 코치, 부모, 동료 등)의 환경 및 외적사건, 대인관계는 사회적-환경적 요소로 자율성 지지(autonomy support)이다.

특히 자율성 지지는 자기결정이론의 핵심 요소인 기본 심리적 욕구인 자율성, 유능성 및 관계성을 만족시켜 자기결정성을 촉진시킨다. Ryan과 Deci(2000)에 의하면 자율적 지지를 받을 것으로 지각하는 맥락(예: 선택과 이해를 촉진시키는 맥락)은 자기결정적인 동기를 촉진시키지만, 반대로 자신의 행동이 강압에 의존하거나 통제되는 맥락(예: 선택권을 제한하거나 강요적인 상황)에서는 자율적인 형태의 동기 및 학습과 안녕감을 손상시킨다. 그 동안 학교체육 및 스포츠 영역에서 수행된 많은 연구들에서 자율성 지지 맥락이 수행자의 내재적 동기 및 자율적 동기(Deci, Schwartz, Sheinman, & Ryan, 1981; Grolnick & Ryan, 1989; Hagger, Chatzisarantis, Barkoukis, Wang, & Baranowski, 2005; Ntoumanis, 2005) 뿐만 아니라 신체활동에 대한 태도와 행동(Vierling, Standage, & Treasure, 2007), 만족(Deci, Connell, & Ryan, 1989)을 향상시킨다는 것을 보여주었다. 예를 들면, 교사로부터의 욕구 지지환경을 경험한다고 지각하는 학생들은 욕구만족 수준이 더 높으며, 욕구 만족은 내재적 동기를 예측하고 차례로 적응적인 체육관련 결과(집중력 향상, 긍정정서, 도전의식)들과 상관이 있었다(Standage, Duda & Ntoumanis, 2005).

또한 Edmunds, Ntoumanis 및 Duda(2008)는 자기결정이론에 근거한 처치집단과 그렇지 못한 통제집단을 나누어 각각의 수업방식이 운동수업 참

여자들의 심리적 욕구만족과 동기조절, 운동행동 및 행동의도와 정서에 미치는 효과를 검증하였는데, 그 결과 자율성에 입각한 동기수업전략이 학생들의 욕구만족과 긍정적인 적응행동에 기여한다고 보고하였다. Cox와 Williams(2008)는 사회적-맥락적 요소들과 동기간의 관계에서 심리적 욕구만족의 중재역할을 검증한 결과, 유능성, 자율성 및 관계성은 인지된 교사의 지지와 자기결정성 동기간의 관계를 부분적으로 매개하였고, 숙달분위기는 자기결정성 동기와 직접적인 상관성이 있음을 보고하였다. 따라서 인간의 성장과 발달에 필수적 밑거름인 자율성, 유능성 그리고 관계성의 심리적 욕구를 만족시켜줄 수 있는 자율적인 환경을 조성해 주는 것이 내재적 동기와 내면화를 촉진시키고 더 나아가 긍정적인 심리적 결과를 기대해 볼 수 있을 것이다.

3. 기본 심리적 욕구

자기결정이론은 인간이 기본적으로 갖고 있는 심리적 욕구(psychological needs)인 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness)이 인간의 성숙과 성장을 위한 기본이라고 가정하고(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000), 자기결정동기를 결정하는 선행조건 또는 심리적 매개변인으로 전제하고 있다. 또한 기본 심리적 욕구만족은 개인의 심리적, 신체적 건강과 웰빙 및 자아실현을 경험하는데 중요한 예측 변인으로 알려져 있다.(Deci & Ryan, 2000).

1) 자율성

인간은 누구나 자기 결정적일 때 행동을 자유롭게 느끼고, 내재적으로 지각된 인과의 소재로 나타나며, 현상학적으로는 놀이, 여가 및 정적 정서를 갖는다. 예를 들면 특정 활동에 참가하면서 흥미가 있고 선호하는 활동에 자기 의사결정에 따라 행동하면 자기결정적이다. 반면에 어떤 압력이나 외부의 힘에 의해 행동하게 되면 그것은 통제적이다.

즉, 자율성(autonomy)은 사람들이 행동 참여의 선택, 개시 및 종료하는 것에 대한 선택 의식과 의지를 경험하는 것으로 자신의 행동에 대한 주도권을 가지고 있다는 감정을 말하며(양명환, 김덕진, 2006; Deci & Ryan, 2000; Baard, Deci, & Ryan, 2004), 행동의 자기결정성 수준이 높을수록 수행과 성취에 노력을 기울이며, 높은 수준의 지각된 유능감, 자기 가치감 및 자기 존중감을 경험한다(Deci & Ryan, 1985). 자기결정이론에서 자율성은 외부의 영향력에 의존하지 않는 것인 독립성(independence)과 혼동되지만, 이 이론의 관점에서 자율성은 의존성(dependence)과 정반대의 개념은 아니다(Deci & Ryan, 2002). 자기결정이론의 관점에서 자율성은 다른 사람으로부터 요구받거나 강요된 행동과 가치도 자율적으로 행할 수 있음을 강조한다. 즉, 다른 사람의 지시와 의견에 따른다고 해서 자율성을 경험할 수 없는 것은 아니다(Ryan, 1993; Ryan & Lynch, 1989).

2) 유능성

유능성(competence)은 자기효능감(self-efficacy)과 유사한 개념으로 자신의 능력에 대해 숙달감을 느끼거나 자신이 바라던 목표나 결과에 대해 효과적으로 수행하고 달성할 수 있다는 감정을 말한다(양명환, 김덕진, 2006; Deci & Ryan, 2000). 또한 환경과의 상호작용에서 효과적인 욕구를 위해 자신의 능력과 기술을 연습하려는 과정에서 적정수준의 도전을 추구하고

숙달하려는 동기의 원천이라 할 수 있다(Deci & Ryan, 1985).

Vallerand와 Reid(1984)는 유능성 욕구를 충족시키는 긍정적 피드백이 내재적 동기를 증진시키고 내재적 동기에 미치는 피드백의 효과를 유능성의 지각이 매개하는 것을 밝혀냈다. Grolnick, Ryan과 Deci(1991)는 학습에 대한 학생의 자율적 동기와 교사가 지각한 학생의 유능성은 정적인 상관을 보였고, 지각된 유능성이 학교에서의 긍정적 태도와 수행을 예측했다. 결국 유능성은 기술과 능력을 획득하는 것이라기보다 행동을 통해 자신감과 효율성을 느끼는 것이다(Deci & Ryan, 2002). 또한 유능성에 대한 지지는 동기의 내면화를 촉진하고 외적으로 동기화된 행동의 자기조절을 촉진하는데 기여한다. 다시 말해서, 목표 수행에서 유능성을 느끼지 못하면 행동의 조절을 내면화시킬 수 없다는 것이다(Ryan & Deci, 2000).

3) 관계성

관계성(relatedness)은 사회적 환경과의 상호작용 속에서 타인들의 배려와 관심 또는 상호간 신뢰를 통해 확립되는 감정으로 소속감이나 유대감과 유사한 개념이다(양명환, 김덕진, 2006; Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000). 인간은 누구나 자신을 걱정하고 배려해주는 사람들에게 친밀감을 느끼게 되며 이를 통해 자신과 타인간의 사회적 교감을 형성하게 된다. 비록 앞서 제시한 자율성과 유능성 지지가 내재적 동기의 가변성을 유발하는데 매우 특출한 효과를 나타내지만, 이 두 가지의 욕구 지각에 영향을 미치는 사회적 맥락의 측면들이 내재적 동기에 영향을 미치게 된다는 것을 밝혀냈다. 결국 내재적 동기를 유지하는데 관계성에 대한 욕구의 만족이 필요함을 강조하였다(Ryan & Deci, 2002).

이 관계성은 연구초기에 애착이론으로 설명되었다. 유아가 부모에게 안전하게 애착되어 있을 때 내재적 동기는 탐색행동으로 쉽게 관찰할 수 있다.

실제로 엄마와 유아들을 대상으로 한 연구들은 안전과 엄마의 자율성 지지가 유아의 보다 많은 탐색행동을 예언할 수 있다는 것을 보여주었다(Frodi, Bridges, & Grolnick, 1985). 또한 안전의식과 관계의식의 특성을 나타내는 맥락에서 내재적 동기는 더욱 충만할 가능성이 높다. 예를 들어, Anderson, Manoogian 그리고 Reznick(1976)은 아이들이 그들의 행동에 개의치 않고 행동개시에 반응을 하지 않는 성인들 앞에서 재미있는 과제를 할 때는 매우 낮은 수준의 내재적 동기를 보였다는 것을 발견하였다. 또 Ryan과 Grolnick(1986)은 자신의 교사를 차갑고 돌봐주지 않는 것으로 경험한 학생들은 낮은 내재적 동기를 보여주었다는 것을 관찰하였다. 물론 내재적으로 동기유발 된 많은 행동들은 고립된 상황에서 행복하게 수행되었다. 그러나 이러한 과정은 연구에서 사용된 과제가 다른 사람들과의 관계를 통해 수행되는 과제가 아닌 혼자 수행하는 과제에 대한 내재적 동기에 관한 연구를 많이 수행했기 때문이다. 이에 대해 Ryan과 Deci(2002)는 관계성 만족은 대인간 활동에서 내재적 동기를 유지하는데 중요하며, 자율성이나 유능성에 비해 내재적 동기의 증진에 더 주변적 역할을 한다고 주장한다.

4. 동기

자기결정이론은 개인의 행동조절유형을 자율성 혹은 자기결정적 기능을 나타내는 정도를 가지고 구분한다. 내재적 동기는 자율적 행위들의 원형으로 즉 개인이 내재적으로 동기화되면 그는 말 그대로 자기 결정적이다. 반면 외재적으로 동기화된 행동은 통제적 즉, 덜 자기 결정적인 것이다. 자기결정이론은 외재적 동기의 유형을 외적 동기가 내재화 된 정도를 가지고

구분한다. 외적동기가 보다 더 충분히 내재화되고 자신과 통합될수록 자율적 행동을 위한 기초가 될 것이라는 것을 시사한다.

Deci와 Ryan은 자기결정성 연속체를 따라서 상이한 지점에 여러 가지 형태의 동기들이 존재할 수 있다고 주장하면서, 이 연속체는 자기결정 수준의 높은 곳에서 낮은 곳으로 활주하고 있는데, 내재적 동기에서 외재적 동기로 이동하고 결국에는 특별한 행동에 참여할 의지가 결여되어 있는 무동기로 이동한다.

무동기는 자기결정성 또는 행동조절의 의지가 전혀 없는 상태로 연속선상의 가장 왼편에 위치한다. 외적 조절, 내압적 조절, 확인적 조절, 통합적 조절 등 네 가지의 외재적 동기 중에서 대부분의 자기결정성 연구에 등장한 것은 외적, 내압적, 확인적 조절의 세 가지이다. 내재적 동기는 '완벽한' 자율성을 가진 동기로서 자기결정성의 연속선에서 가장 우측에 위치한다 (박병기, 이종욱, 홍승표, 2005).

자기결정성 연속선상에 존재하는 동기는 크게 내재적 동기, 외재적 동기, 무동기로 분류해 볼 수 있다. 이와 같은 동기 유형을 살펴보면 다음과 같다.

1) 내재적 동기

내재적 동기는 기능을 향상시키고 환경을 탐색하고 무언가를 배우고 신기함과 도전을 추구하는 선천적인 경향성에 비롯된 동기이다. Deci(1975)는 내재적 동기의 중요한 요소를 자기결정력과 능력으로 보았다. 즉, 인간은 스스로 선택하고 결정할 수 있는 과제에 도전하여 적절한 능력감을 맛볼 수 있을 때 내재적으로 동기화된다고 하였다. 너무 쉬운 과제나 너무 어려운 과제, 누군가 시켜서 하는 과제, 다른 것을 얻기 위한 수단이 된 과제는 내재적 동기를 유발할 수 없다.

deChrams(1976)는 이를 주체(causal agent)와 인질(pawn)이라는 용어로 비유하였다. 어떤 과제를 스스로 주도하고 통제하는 주체의 위치에 있을 때 내재적 동기가 유발되지만 외부의 힘에 이끌려 수행하는 인질의 위치에 있을 때 사람들은 무력감을 느끼고 활동의 효율성이 떨어진다.

Csikzentmihalyi(1988)는 어떤 활동 자체가 재미있어서 시간이 지나가는 줄도 모르고 자신이 어디에 있는 지도 모르고 있는 상태에 몰입(flow)이라는 용어를 사용하였다. 개인이 도달하려는 목표가 있고 이 목표에 근접하고 있다는 피드백이 주어지고 목표를 달성할 수 있는 기회와 능력이 갖추어졌을 때 몰입을 경험할 수 있다. 몰입을 자주 경험하는 사람은 삶의 만족도가 높고 점점 더 어려운 과제에 도전하는 경향이 있으며 결과적으로 이런 사람들은 더 많은 능력감과 성취감을 경험한다.

일반적으로 내재적 동기는 단일개념으로 이해되고 있지만 Deci와 Ryan(1985)은 내재적 동기를 흥미와 즐거움, 유능감, 노력, 압박과 긴장 그리고 선택감의 5가지 요소로 구성되어 있다고 주장한다. Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senecal, & Vallieres(1992)는 내재적 동기를 분류함에 있어 새로운 개념적 틀을 제시하였다. 이에 따르면 내재적 동기는 지식획득의 동기, 성취의 동기, 자극체험의 동기의 3가지 형태로 분류된다는 것이다.

첫째, 지식획득의 동기는 새로운 무엇인가를 학습하며 이해하고, 탐색하면서 경험하는 즐거움이나 재미를 위해 행동하는 것이라 할 수 있다.

둘째, 성취의 동기는 어떤 것에 도전하거나 무엇인가를 시도하였을 때 느끼는 기쁨이나 만족 때문에 활동에 참여하는 것이라 할 수 있다.

셋째, 자극체험의 동기는 참여함으로써 경험할 수 있는 즐거움이나 쾌감과 같은 기분이 좋아지는 자극을 경험하기 위하여 활동에 참여하는 것이라 할 수 있다.

2) 외재적 동기

외재적 동기는 내재적 동기와는 반대로 활동 자체 추구를 위한 것이 아닌 결과의 수단으로 행동하려는 경향으로 어떤 동기가 목적의 수단으로 이용되거나 외부의 압력 또는 간섭으로 인해 행동이 나타나는 경우 외재적 동기에 의한 행동이라고 한다. 즉, 외재적 동기는 인간의 사회화 현상에서 자연적으로 내재적 동기가 아닌 것에서 요구되는 가치나 태도와 같은 행동이라 할 수 있다.

과거에는 외적으로 동기유발 된 행동은 인간의 자아밖에 존재하는 외적인 힘에 의해 촉발되는 것으로 간주하였다(Deci, 1975). 그러나 Deci와 Ryan 그리고 공동 연구자들(Deci & Ryan, 1985; Ryan, Connell, & Grolnick, 1992; Ryan & Connell, 1989; Ryan & Deci, 2000)은 개인이 지각하는 상대적인 자율성 정도에 따라서 외재적 동기가 달라질 수 있으므로 자기조절의 정도에 따라 다양한 외재적 동기들이 존재한다고 제안하였다. 그들은 외재적 동기를 4가지 유형, 즉 외적 조절(external regulation), 내압적 또는 흡수적 조절(introjected regulation), 확인적 조절(identified regulation) 및 통합적 조절(integrated regulation)로 분류하였다. 외적 조절은 외적보상 때문에 행동에 참여하는 전통적인 견해를 말한다. 예를 들어, 사회적 인정, 사회적 환경으로부터 비난을 회피하기 위한 행동 또는 강압과 같은 외력에 의해서 조절되는 행동을 말한다. 내압적 조절 또는 흡수적 조절은 내면화된 자기조절(또는 자기통제)의 첫 단계를 말한다. 내적으로 통제하는 명령에 의해서 행동은 개시되고 조절된다. 예를 들어, 운동에 참여하지 않는 것에 대한 죄의식을 느끼거나 개인적 의무감(즉, 나는해야만 한다)을 느끼기 때문에 운동에 참여하는 경우는 여기에 속한다. “나는해야만 한다”와 같은 명령과 자기 압력 메커니즘은 종종 이 동기 정위내에서 사용된다. 엄격한 의미에서 이러한 행동들은 진정으로 자기 선택적이 아니

고 특별한 행동에 참여하도록 자신들 스스로에게 부과한 압력으로 인하여 나타난다. 확인적 조절은 개인적 발달을 위해서 가치 있고 또 중요하게 고려하는 행동에 참여하는 개인을 말한다. 확인적 조절에서 개인들은 행동을 중요한 것으로 판단하기 때문에 선택에 의해서 행동을 하게 된다. 사람들은 자신이 참여하는 활동을 가치 있게 보거나 일체감을 갖는다. 마지막으로 통합적 조절 또한 선택에 의해서 활동에 참여하는 것을 말한다. 그러나 이 단계에서 개인의 동기는 가치, 욕구와 같은 자아의 다른 측면과 조화를 이룬다. 그러므로 활동에 참여하는 결정은 활동이 자아의 다른 측면들과 일치하는 것으로 지각되었을 때 이루어질 것이다. 자기결정이론에 따르면 외적동기가 충분히 내면화되고 자신과 통합될수록 자율적 행위에 대한 토대가 더 커진다고 예측하고 있다.

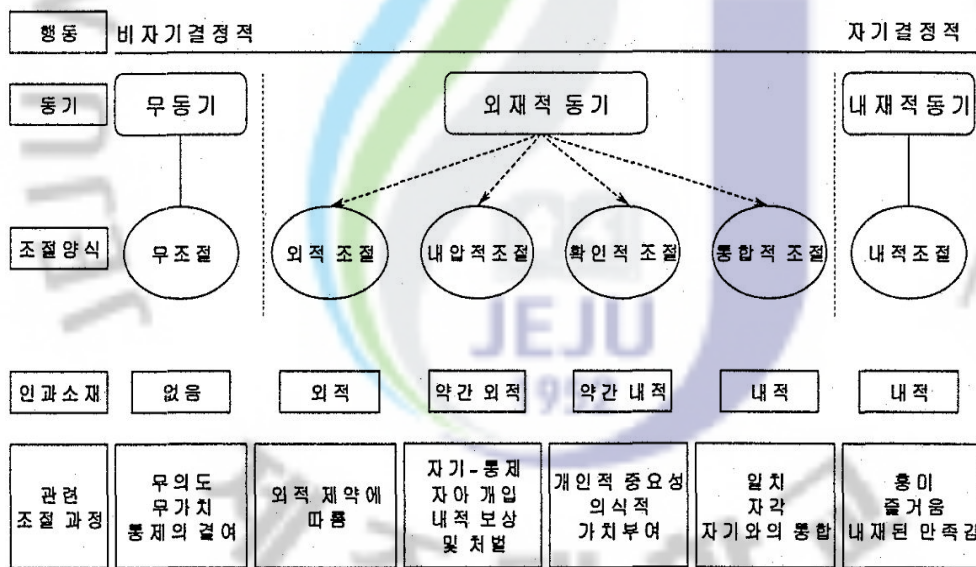


그림1. 조절양식, 인과소재, 관련 과정과 동기 유형을 보여주는 자기결정성 연속선 (Ryan & Deci, 2000)

자기결정이론에 의해 조성된 추후가정은 이러한 동기유형들이 내재적 동기에서부터 무동기까지의 범위를 갖는 연속체를 형성한다는 것이다. 더욱이 이러한 구인들간의 상관은 단순-서열의 상관구조에 순응되도록 이론화되어 있다. 즉, 자기결정성 연속체를 따라서 인접한 하위척도들, 예를 들어 외적 조절과 무동기간의 상관은 멀리 떨어져있는 무동기와 내재적 동기와의 상관보다 더 정적인 상관관계를 보일 것이다. 교육(Ryan & Connell, 1989), 스포츠(Pelletier, Fortier, Vallerand, & Briere, 2001) 등의 여러 영역의 연구는 이러한 상관 패턴을 지지하였다.

3) 무동기

무동기는 학습에서 무기력(무력감)과 유사한 개념으로 개인이 수행에 있어서 계속적으로 부정적 피드백 현상이 인지되거나 반복적으로 실패하는 결과에 대한 기대가 없을 때 나타난다.

Deci와 Ryan(1985)은 무동기를 개인의 행동이 바람직한 결과를 가져오는데 아무런 영향을 미치지 못한다는 믿음에 기인한 동기의 상실이라고 정의하였다. 즉 무동기라는 것은 내적으로 동기화된 것도 아니고 외적으로 동기화된 것도 아닌 상태라는 것이다. 스포츠 참여에 있어서 무동기는 어떠한 기대도 하지 못하고 의미있는 것도 없으며 자신의 어떤 일에 대한 의사결정이 불가능하여 더 이상 스포츠에 참여하거나 지속할 수 없는 상태를 말한다.

Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senecal, & Vallieres(1992)는 스포츠 참여에서 무동기를 가진 참여자는 그들의 행동과 행동결과 사이에 어떤 기대도 할 수 없는 상황이라고 정의하였고 무동기에는 다음과 같은 4가지 유형이 있다고 하였다.

첫째, '능력부족'으로 인한 무동기로 특정행동을 수행할 능력이 없을 경우에 해당한다.

둘째, '전략미흡'으로 인한 무동기로 어떤 전략이 바람직한 결과를 이룩하는데 도움이 안 된다고 믿을 때 무동기 상태에 이른다.

셋째, '노력회피'에 의해 초래되며 특정 행동이 너무 힘들기 때문에 어떠한 노력도 하지 않겠다고 생각할 때 나타나는 동기이다.

넷째, '무기력 신념'으로 성취해야 할 과제가 너무도 벅차기 때문에 자신의 노력이 쓸모가 없다고 생각하는 것을 의미한다.

5. 리더십

1) 리더십의 개념

리더십을 한 문장으로 정의내리기란 불가능 할 정도로 다양한 해석들이 존재하며, 그 역사는 인류의 역사만큼이나 오래되었다고 할 수 있다. 리더십에 대해서 과학적으로 이해하고 체계화하기 위한 노력들은 사회가 조직화되고 발달해오며 발전하여 왔지만, 사람마다 개인의 관점이 다르듯이 관심분야와 그에 대한 해석에 따라 정의는 실로 다양하게 이루어져 왔다. Yukl과 Van Fleet(1992)은 그의 연구에서 리더십 관련 연구들이 늘어나고 있지만 여전히 격동과 혼란의 상태가 계속되고 있으며, 실증분석에 대한 결과의 많은 부분들이 모순되어 나타난다고 주장하였다. 또한 김일환(2007)은 리더십이 다양하게 해석되어지는 배경에 대해 리더십 접근방법의 불균형, 많은 연구자들의 좁은 단면적 연구초점, 다른 접근방법들을 발견하였을 때

이들을 통합할 수 있는 보편적인 이론의 결핍 등을 이유로 설명하였다. 이러한 이유에 대해 김성동(2003)은 리더십이라는 용어가 권력(power) · 권위(authority)·관리(management)·통제(control)등과 구별되어 사용하지 않고 혼용하여 사용되어지고 있기 때문이라고 해석하였다. 하지만 리더십의 정의를 살펴보다보면 몇 가지 측면에서 공통점을 발견하게 되는데, 구연원(2005)은 그의 연구에서 다음과 같이 세 가지 공통점을 제시하였다. 첫째, 리더십은 조직구성원의 자발적인 추종이나 영향력의 수용을 바탕으로 하고 있으므로 강압적인 영향력은 리더십의 개념에서 제외된다. 둘째, 리더와 조직구성원은 상호작용을 필요로 하는 공동목표를 가지고 목표달성을 추구한다. 셋째, 리더와 관리자는 구분된다. 즉, 리더는 상호 협력적인 분위기를 통해서 구성원들이 일을 잘 할 수 있도록 지원하고 격려하며, 관리자는 직위책임과 권한을 행사하여 구성원들을 관리하고 감독한다는 것이다.

많은 학자와 연구자들은 각 분야의 리더들과 그들의 구성원들을 연구함으로써 차이를 밝히고 리더가 어떠한 역할을 수행하는지 알아내고자 하였으며, 리더와 구성원들의 차이를 이용하기 위해 다양한 연구들을 수행해왔다. Fiedler(1967)는 지도자가 리더십을 발휘하기 위해서는 최소한의 세 가지 필요조건이 있다고 하였다. 첫째, 둘이상의 사람이 모인 집단이어야 하며, 둘째, 집단의 공통과제가 있어야 하고, 셋째, 책임의 분화가 이루어져야 한다는 것이 바로 그것이다. 이처럼 리더십의 공통적인 개념을 규정한다는 것은 거의 불가능함에도 불구하고 일반적인 공통적 의미를 보여주는 하나의 현상은 리더십이란 한 집단 내에서 두 사람 이상이 상호작용하는 과정에서 나타나는 것이며, 지도자가 구성원에게 의도적으로 영향력을 행사하려고 하는 과정에서 그 개념을 찾아볼 수 있다는 것이다. 리더십의 개념에 대해 학자들이 정의하고 있는 바를 정리해 보면 <표 1>과 같다.

표 1. 다양한 리더십의 정의

년도	학자	리더십 정의
1982	Hemphil & Coons	집단의 활동을 하나의 공동목표로 이끌어 나가는 한 개인의 행동
1960	Janda	독특한 유형의 권력관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동 패턴을 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 지각할 때 발생하는 것
1968	Hollander & Julian	리더십은 광의의 의미로 2인 내지 그 이상의 사람들 간의 영향 관계가 존재
1975	Fleishman	어떤 성과나 목표달성을 지향하도록 의사소통 과정을 통해서 개인 간의 영향력을 행사하려는 시도
1978	Katz & Kahn	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
1982	Jago	강제성을 띠지 않은 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것으로 성공적인 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성들
1990	Bass	상황이나 집단구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위하여 구성원들 간에 교류하는 과정
1993	Baron & Greenberg	한 개인이 그룹 또는 조직의 목표를 달성하기 위해 다른 그룹의 구성원들에게 영향력을 미치는 과정
1998	Yukl	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정
2001	Northouse	공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 구성원들에게 영향을 미치는 과정
2003	박내희	특정한 집단이나 조직의 목적 또는 목표를 달성하기 위해 리더가 추종자에게 영향력을 행사하는 과정

자료 : Bryman, A.(1992). Charisma and Leadership in Organizations, London: Sage, p.1. 을 보완.

이상에서 보면 초기의 정의들은 집단 진행과 움직임, 행동에 있어 성격에 초점을 둔 리더십에 관점을 둔 것을 알 수 있다. 한편 최근의 정의들은 영향력의 관계, 권력의 분화, 설득, 목표달성에 대한 영향력, 역할 구분 등의 관점에서 리더십을 정의하고 있는 것을 알 수 있었다. 이상과 같은 리더십의 정의들을 종합하여 다소 일반적이고 포괄적인 정의를 내린다면 “조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원으로 하여금 목표 수행에 자발적으로 공헌할 수 있도록 유도 및 조정하는 리더의 행동” 이라고 할 수 있을 것이다.

Stogdill(1974)은 리더십의 정의가 그 개념을 연구하는 사람들의 수만큼 많다고 말하면서 리더십의 정의를 ① 집단 과정의 초점, ② 퍼스널리티와 그 효과, ③ 복종을 유도하는 기술, ④ 영향력 행사, ⑤ 활동 도는 행동, ⑥ 설득의 형태, ⑦ 권력 관계, ⑧ 목표 달성의 수단, ⑨ 상호작용 효과, ⑩ 분화된 역할, ⑪ 구조의 주도과 유지 등의 범주로 요약하였다. Robbins(1984)는 목표달성을 지향하도록 집단에 대하여 영향을 미칠 수 있는 능력으로 정의하고 있다. 또한 Drath와 Palus(1994)는 사람들이 함께 일을 하는 것에 대한 감을 형성하는 과정으로서 이를 통해 사람들은 이해하게 되고 몰입하게 된다고 정의하였다.

2) 리더십이론의 변천과정

리더십에 대한 연구는 조직에 대한 연구와 관련하여 많은 관심을 이끌어 온 연구주제이다. 지금까지의 리더십 연구는 그 개념의 중요성, 복잡성, 다차원성, 사회 정서적 현상에 따라 학자마다 다양하게 이루어져 왔으며, 특히 경영학의 경영관리와 조직행동 분야에서 가장 중요하고 중심적인 연구부분으로 다루어져 왔다. 역사적으로 고찰해 보면 리더십 관련 연구들은 초

기에는 성공적인 지도자의 특성을 중기에는 지도자의 행동을 후기에는 지도자의 행동에 상호작용하는 상황과 지도자의 행동에 연구의 초점이 집중되었다.

개인적 특성을 통하여 리더와 비 리더를 구별할 수 있는 특징이나 특성이 분명히 존재한다는 것을 연구한 특성이론, 리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 행위가 가장 효과적인 것이라고 주장하는 행동이론, 리더의 성과는 리더의 스타일 뿐 만 아니라 환경을 이루고 있는 상황에 의해서 결정된다는 상황이론, 그리고 리더와 조직구성원의 상호작용에 중점을 두고 연구하는 새로운 리더십 이론 등을 구분지어 질 수 있다. 1940년대부터 지금까지 리더십 연구의 주류를 형성해온 리더십 연구의 전개과정을 살펴보면 <표 2>와 같다.

표 2. 리더십 연구의 전개과정

기간	주요이론	중심주제
1940년대 중반	특성이론	리더의 능력은 타고난 것이며, 리더와 비리더를 구별할 수 있는 특징 및 능력이 존재한다.
1940년대 후반~ 1960년대 초반	행동이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라지며, 성공적인 리더와 그렇지 않은 리더는 그들의 리더십행동에 의해 구별된다.
1960년대 후반~ 1980년대 초반	상황이론	리더십 유효성은 상황에 따라 달라지며, 이 상황에는 리더/조직구성원의 특성, 과업성격, 집단구조 등이 포함된다.
1980년대 초반	새로운 이론	리더는 비전을 지녀야 하며, 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 한다.

자료 : 박내희(2002)

(1) 리더십 특성이론

리더십 연구가 주목을 받기 시작한 20세기 초 리더십에 관한 연구는 리더들의 선천적인 특성에 주목하여 그들이 갖고 있는 특성을 탐구하고자 하였다. 리더십 연구 초기이론으로서 리더는 태어나는 것이지 만들어지는 것이 아니라는 견해를 보였던 대표적인 학자들로는 Stogdill, Kirkpatrick, Locke, Mann 등을 들 수 있다(김일순, 2005). 이러한 관점을 지녔던 특성이론은 선천적인 특성을 토대로 성공적인 리더십을 연구하려 하였다는 한계와 보편적인 관점에서의 만능 리더십을 규명하려 하였다는 한계점을 지녔다 할 수 있다. 하지만 어떠한 결정적인 특성을 제공해주는 데 한계를 지니긴 하였지만 만약 어떤 사람이 리더의 지위에 오르고 싶을 때 참고할 만한 리더십의 특성에 관한 정보를 제공해준다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있을 것이다.

(2) 리더십 행동이론

1950년대에 접어들면서 특성이론에 대한 문제를 제기하면서 심리학에 기반을 둔 행동이론이 등장하였다. 리더십 행동이론의 연구자들은 특성이론적 접근 방법이 바람직한 결과를 도출해내지 못하자 성공한 지도자의 행동에 연구의 초점을 맞추었다. 즉 특성이론이 리더의 성격특성을 강조한 반면 행동이론은 리더의 행동을 강조한 것이다. 행동이론에서 훌륭한 지도자는 특정한 행동을 보여주고 있다고 가정하였는데, 훌륭한 지도자가 되려면 훌륭한 지도자의 행동을 배움으로써 가능하다고 믿었다. 이러한 행동이론은 조직의 리더가 스스로의 리더십 행동을 분석적으로 생각할 수 있다는 점 등에서 큰 의의를 가지고 있다고 보았다. 하지만 객관적 관찰이 가능한 리더의 외형적인 행동만을 연구의 대상으로 삼아야 한다는 한계점 또한 지니고 있다고 할 수 있다.

(3) 리더십 상황이론

1960년대에 들어오면서 기존의 자질론이나 행동론에서 벗어나서 리더십을 리더의 개성, 리더십 형태, 조직구성원들의 개성, 환경을 둘러싼 상황들의 복합적인 기능으로 파악하려는 곳에서부터 상황 적합적 리더십 이론이 등장하게 되었다. 이 이론에서는 여러 가지 상황적 조건을 구체화하고 상황적 조건에 따른 리더십 행동과 효과를 조직성과와 조직구성원의 만족감을 중심으로 분석하고자 하였다. 즉, 리더십 유효성은 리더십이 발현되는 특정한 상황과의 적합성에 따라 결정된다는 전제에서 상황적응적 관점을 택한 것이다. 지도자의 성격, 지도자와 성원의 과제요구도, 태도, 성원의 욕구와 기대감, 지도자와 성원을 둘러싼 주변 환경에 대한 연구가 주축을 이루고 있는 상황이론은 리더십의 가장 좋은 스타일은 없다는 것을 전제로 한다. 하지만 이 접근법은 리더가 많은 상황을 고려하여 리더십을 발휘할 시간이나 능력이 없고, 특히 미시적 상황변수를 고려할 경우에는 타당한 설명을 제시하지 못한다는 비판을 받고 있다(최수일, 2006).

(4) 새로운 리더십 이론 : 거래적, 변혁적, 카리스마 리더십

급속한 환경의 변화 속에서 조직의 안정과 발전을 위해서는 기존의 리더십을 토대로는 조직이 생존하기 어렵다는 사실을 인정하게 되고, 기존의 리더십과는 다른 새로운 리더십이 요구되게 되었다. 이는 1980년대를 기준으로 80년대 초 급속한 경영 변화의 패러다임의 등장과 인간의 상상력이나 창의성 등에 의한 경쟁 우위의 개념 소개와 맞물려 연구되어지기 시작하였는데, 거래적, 변혁적, 카리스마 리더십을 주로 말하며 기존의 전통적 리더십 이론에 대한 반성으로부터 시작되었다. 이러한 신조류의 리더십 이론들

은 조직구성원들의 자신감을 증대시키거나 결과에 대한 가치를 증대시킴으로서 조직구성원들로 하여금 자신들이 가지고 있는 능력 이상의 추가적인 노력을 이끌어 내도록 만드는데 중점을 두고 있다(김주영, 2007). 신조류의 리더십이론은 급격한 경영환경의 변화에 따라 인적자원에 대한 중요성이 강조되면서 리더십의 새로운 패러다임을 갈망하는 시대적 요구에 부합하여 카리스마 리더십, 거래적, 리더십, 변혁적 리더십 등의 다양한 명칭의 새로운 이론들이 등장하였다(Howard & House, 1995; 김일순, 2005).

최수일(2006)은 이러한 신조류의 리더십이 등장하게 된 배경에 대해 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 1980년대부터 가속화된 급속한 환경의 변화로 안정적 환경을 기반으로 연구된 전통적 리더십 이론의 타당성이 약화되었다. 즉 안정적 경영환경에서 체계화된 과업을 수행하는 수준의 리더십에서 새로운 과업의 과정을 찾아내고 이를 지속적으로 개선해야 하는 리더십이 필요하게 된 것이다. 둘째, 전통적 리더십 이론은 실무적용에 제약이 있었다. 예컨대, 리더는 선천적으로 태어나야 하거나 리더의 행동이 상황에 따라 변하거나, 특정한 상황에 맞는 리더로 지속적으로 교체되어야 한다는 한계 등이다. 셋째, 전통적 리더십 이론은 대부분 중간 관리자의 리더십을 그 연구 대상으로 삼고 있는데, 그 결과를 최고경영자 층으로 확장하는 데는 외적 타당성의 한계를 지니게 되었다. 그리고 일반적으로 높은 성과가 아닌 괄목할 만한 탁월한 성과에 대한 리더십은 기존 전통적인 리더십으로 설명하기에는 한계가 있다. 넷째, 산업사회가 지식사회로 이행됨에 따라 조직구성원을 통제하는 것에서 벗어나 전념 또는 몰입을 유도하기 위한 리더십의 필요성이 강조되었다.

6. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 조직구성원의 의식구조, 가치체계, 신념, 욕구 등을 변화시켜 더 높은 목적을 성취할 수 있는 새로운 기회를 창출하도록 하는 진취적인 리더십이다(김주영, 2007). 변혁적 리더십 초기의 연구는 정치적 리더를 대상으로 한 Burns(1978)의 서술적 연구(descriptive research)를 중심으로 이루어졌다. 그는 거래적 리더십에 대비되는 개념으로 변혁적 리더십을 제안하였고, 변혁적 리더십을 개인적 차원에서는 개인 간의 영향력 행사과정이며, 집단적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 동원과정이라고 정의하였다. 변혁적 리더십은 조직구성원의 가치관, 윤리, 행동규범 그리고 장기적 목표 등을 바꾸어 줌으로써 개인을 변화시키고 변혁시키는 과정이며, 조직구성원들의 동기를 평가하고 그들의 욕구를 충족시켜 조직구성원들을 완전한 인격체로 대우하는 것이 포함되는 이론이기도 하며, 카리스마적 리더십과 비전적 리더십 개념을 포함하는 과정이기도 하므로 변혁적 리더십은 리더십의 폭 넓은 범위를 설명하기 위해 사용될 수 있는 포괄적인 접근 방법이라 할 수 있다(김일환, 2007). 즉, 자신의 개인적 이해 관계를 넘어서 집단의 목적을 이해하고 달성하도록 유도하고 높은 수준의 욕구를 일으키며 업무 성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 조직구성원들의 동기를 높이는 이론인 것이다. 그래서 이 접근법은 조직구성원에 대한 일대일 수준에서의 제한적인 영향력 행사의 시도에서부터 조직 전체 수준이나 문화 전체에 대한 영향력 행사의 매우 광범위한 시도에 이르기까지 리더십의 폭 넓은 범위를 포괄하게 된다. 변혁적 리더십 이론의 행위는 연구마다 다소 차이를 보이고 있지만 대표적으로 카리스마 요인, 지적 자극 요인, 개별적 배려요인 등으로 이루어져 있다.

표3. 변혁적 리더십의 요인들

구분	요인	내 용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 부하에게 비전과 사명감을 제공하고, 부하들이 리더를 신뢰할 수 있도록 가치관, 존경심, 자신감을 심어 주어야 한다.
	개별적 배려	리더는 구성원들이 개인적인 성장을 이룩할 수 있도록 개별적인 관심을 보여주고 개인의 욕구차이를 인정하며 알맞은 임무를 부여하고 잠재력을 개발해 준다.
	지적자극	리더는 구성원들이 상황을 분석하는 데 있어 기존의 합리적인 틀을 벗어나 이해력과 합리성을 높이고 문제해결 방식에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시켜 보다 창의적인 관점에서 해결하도록 한다.

(1) 카리스마 요인(charisma)

카리스마 요인이란 조직구성원들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 자신감과 열정으로 제시하여 조직구성원들로 하여금 그러한 비전에 강력하게 지지하게 만들어 그들을 이끌어 나가는 능력을 말하는 것으로서, 변혁적 리더십에 있어서 가장 종합적이며 가장 중요한 요소라고 주장되고 있다(김일환, 2007). 카리스마적 리더들은 강한 권력욕구, 높은 사명감 및 자신의 신념과 이상에 대해 강한 신념을 갖는다고 한다. 조직구성원들은 그러한 리더들과 동일시하고 그들의 행동을 본받으려고 하게 되며, 리더들은 보통 매우 높은 도덕적, 윤리적 행동기준을 가지고 있으며, 항상 올바른 일을 하는 것으로 간주된다. 카리스마적 리더들은 조직구성원들에게 자기신념에 기초한 목표를 제시하고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 조직구성원들에게 상위 수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 일으킨다. Bass(1990)는 카리스마를 변혁적 리더십의 필수조건으로 보았으나 리더의 내적 방향설정 능력, 자신감, 야망, 그리고 사명감 등이 조직에 의해 적절하게 제어 되지 못하면 오히려 조직에 부정적인 결과를 초래할 수도 있음을 들어 충분조건은 아니라고 지적하였다.

(2) 지적 자극 요인(intellectual stimulation)

지적자극이란 조직구성원 내부에 잠재해 있는 문제의 인식이나 그들 자신의 생각을 알게 하여서, 신념이나 가치관 등을 스스로 인지할 수 있도록 하는 의미이다(김성동, 2003). 즉, 변혁적 리더가 조직구성원들의 적극적으로 창의력 있는 의사결정 참여를 권장하고, 독립적인 사고로 문제를 직시하며 자발적인 개인발전을 도모하도록 격려하는 것을 의미한다. 이는 지속적인 아이디어를 조직에 유입시킴으로서 조직구성원들로 하여금 도전감을 느끼게 하며 지금까지의 전통적 방식을 탈피하여 새로운 방식을 고려해 보도록 자극하는 것이다. Bass(1990)는 지적자극이 정서적 자극과 결합되었을 때 더욱 큰 의미를 미치게 되므로 지적 자극은 그 자체 하나만이 아니라 카리스마, 개별적 배려 등의 리더십 구성 요인들과 결합물로 인식되어야 한다고 주장하였다.

(3) 개별적 배려 요인(individualized consideration)

개별적 요인이란 조직구성원들의 개인적 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하는 것이다. 이때 리더들은 직무 또는 권력의 위임, 각 계층의 관리자와 지속적인 접촉, 비공식 의사 통로의 사용, 조직구성원들의 정보 취득에 적극 참여, 그리고 조언과 상담을 해주며 도움을 주며 조직구성원들의 개인적인 발전에 관심을 보인다. 개별적 배려 대신 개별적 관심이라고도 표현하며, 조직구성원들의 세심한 부분까지 일일이 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려고 노력하는 것이 대표적인 특성이다. 그러나 리더에 따라서는 조직구성원들에게서 강한 충성심을 확보하는데는 뛰어나지만 조직구성원의 역량을 배양하는데 실패하는 경우가 있다. 따라서 Zalesnik(1977)는 조직구성원에 대한 리더의 개별적인 영향력과 리더와 조직구성원간의 대등한 관계가 변혁적 리더십의 발전을 위한 중요한 요소라

고 보고 있다. 또한 조직구성원들의 자아상을 확립시켜 주고 개개인에게 정보 확보에 대한 욕구를 고양시키며, 의사결정에 따른 책임의식을 갖도록 만들어 주어야 한다고 주장하고 있다(김주영, 2007).

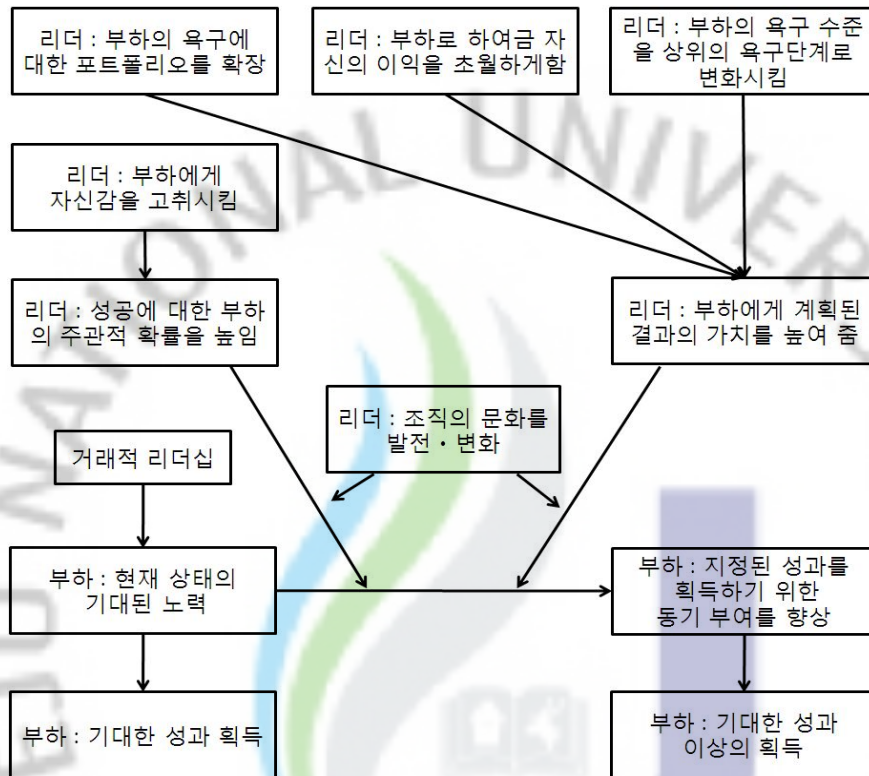


그림 2. 변혁적 리더십의 모델(Bass & Avolio, 1998)

2) 거래적 리더십

거래적 리더십(transactional leadership)은 리더가 조직구성원에게 교환적 의도를 잡고 접근하는 것으로서, 리더가 가지고 있는 어떤 가치를 조직구성원이 가지고 있는 어떤 가치와 교환하여 거래이익을 얻고자 하는 리더십 유형이다(최수일, 2006). 기존의 리더십 이론은 모두 리더의 최적 행동에 직·간접적으로 시사함으로서 결국 리더의 행동 및 리더십 유형에 집중되었

다고 할 수 있다. 또한 어떻게 하면 리더가 조직구성원을 복종하게 하고 그들의 협력을 얻을 수 있을 것인가 하는 것에 초점을 맞추어 왔다고 할 수 있다. 하지만 거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 조직구성원에게 영향력을 행사하는 과정이라 해석할 수 있다. 즉, 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용해 하위자로부터 올바른 행동을 유발하게 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 하위자간의 교환이나 거래관계에 기초를 두고 있는 것이다(구연원, 2005). 박태수(2007)는 이러한 리더와 조직 구성원의 교환 대상은 일반적으로 가시적이고 수량화가 가능한 특정물이고, 이러한 거래적 관계는 리더와 조직 구성원이 모두 교환과정에서 만족할 때 까지 지속된다고 설명하였다. 즉, 리더는 조직구성원들의 바람직한 결과를 산출하기 위하여 해야 할 일을 명확하게 해주어야 하며, 성과의 양 혹은 질을 개선할 수 있는 방향, 집단이나 조직의 목표를 달성하는 방법, 조직 구성원의 저항 감소방안, 목표 달성을 위한 특정 행위의 이행 방향에 초점을 맞추어야 한다는 것이다.

거래적 리더십은 리더가 조직구성원들에게 언제나 조직구성원 자신의 사적 이해관계만을 위해 행동하도록 유도하는 조건 강화적 측면과 당근과 채찍의 원리에 의하여 조직구성원이 계속적으로 움직여지는 조작적인 측면의 성격을 가지고 있다고 볼 수 있다. 하지만 성과를 평가하는데 있어서 기준이 모호하거나 관리적 훈련이 부족한 경우 등 거래적 리더십이 효과를 보지 못하는 경우도 발생하게 된다. 또한 리더와 조직구성원은 서로 상호간 경제적이나 정치적, 정신적 이용가치의 한계요소들을 지니며 이들은 관계의 지속성에 영향을 미치게 된다. 따라서 거래적 리더십은 순응형 조직구성원의 양산이나, 양적 목표 달성의 집착성, 복잡한 보상체계에 따른 모호성의 가중 때문에 상호적이며 계획된 것 이상의 성과를 기대하거나, 조직구성원의 자발적인 참여의 유도나 돌발적 문제해결을 위한 창의성의 발휘를 추구하는데 한계가 있다고

볼 수 있다(김주영, 2007). 거래적 리더십의 핵심 구성요인은 크게 조건적 보상(contingent reward)과 예외적 관리(management-by-exception)로 구분되며 내용은 다음과 같다.

표 4. 거래적 리더십의 요인들

구분	요인	내 용
거래적 리더십	조건적 보상	리더는 구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다. - 노력과 보상의 교환을 약속 - 성과를 달성하면 보상을 제공 - 성취한 결과에 대하여 인정
	예외적 관리	리더는 구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다. - 적극적 관리: 사전에 감독하여 효율적으로 시행하도록 시정조치 - 소극적 관리: 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입

(1) 조건적 보상(contingent reward)

이 요인은 성과와 보상의 교환관계를 통해 조직구성원들을 동기부여 시키며 명시된 성과를 달성토록 하기 위하여 직접적이든 간접적이든 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대한 보상을 제시하는 것을 말한다(김주영, 2007). 이는 조직구성원이 그들의 노력의 대가로 보상 받기를 원할 때 리더는 무엇을 해야 하는지 주지시켜 주며 조직구성원과의 교환관계를 통해 그들을 동기화 시키고 주어진 성과를 달성하도록 유도한다. 주로 임금인상이나 승진 등이 이에 해당하며 이러한 보상이 제대로 주어질 경우 조직구성원은 리더에 대한 기대가 상승하고 이를 자신의 성과를 유지하려는 노력이 강화되게 된다. 리더의 경우 조직구성원이 원하는 것이 있으면 항상 그것을 교환조건으로 이용하려 하며, 조직구성원과의 합의가 이루어지면 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대하여 조직구성원들에게 보상을 제시하게 된다.

(2) 예외적 관리(management-by-exception)

이 요인은 하급자의 성과가 계획된 수준에 도달하지 못했을 때 리더가 개입하는 것을 말하는 것이다. 이 방법은 통제적, 합리적, 그리고 공정한 체계를 유지하기 위해서 사용되며, 임금삭감이나 벌금, 해고 등 부정적 강화가 동반되게 된다. 하지만 이러한 현상 중 실패한 원인에 대한 언급은 경험이 부족한 미숙련자에게는 효과적 이지만 벌금과 유급, 해고 등의 심한 부적강화는 오히려 조직성과에 효과적이지 못할 수도 있다. 예외적 관리는 리더가 일이 잘못되어 갈 때만 몇 가지 수정을 하기 위해 개입하고, 수정할 필요가 발생할 때까지 리더로서 소극적으로 존재하는 소극적 예외적 관리와 조직구성원들이 실수를 했을 때 간섭하기 위해 조직구성원들의 작업수행을 적극적으로 감시할 준비를 하고 있는 적극적 예외관리로 나눌 수 있다(Bass & Avolio, 2000).

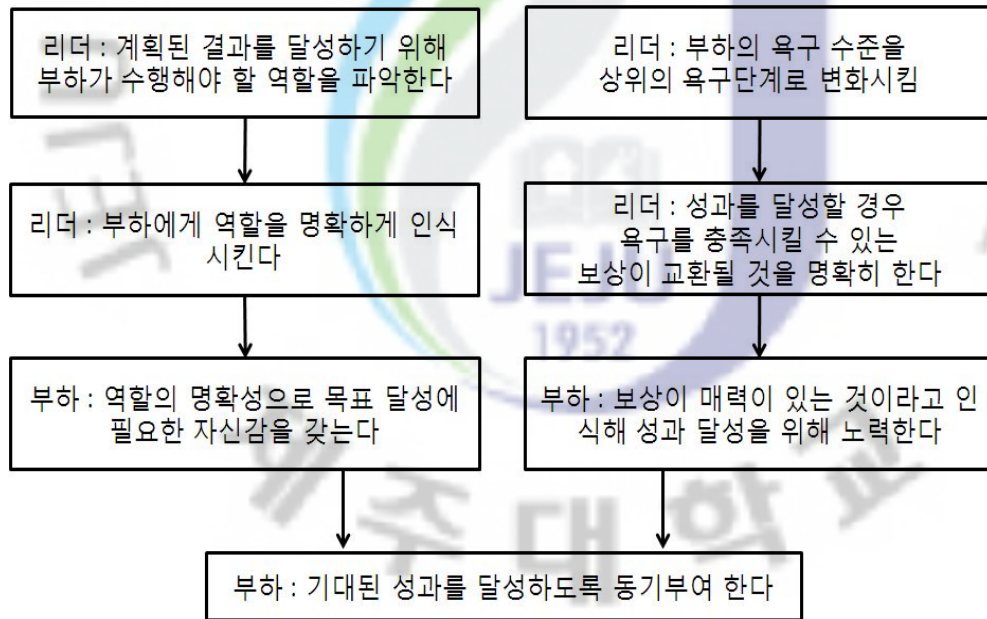


그림 3. 거래적 리더십의 모델(Bass & Avolio, 1998)

7. 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)이란 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 수요, 조직을 위하여 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 의지, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구 등을 포함하는 개념(박대규, 이금향, 2000)으로 조직구성원의 의도 및 행동적 방향을 유지시켜주는 보이지 않은 강한 역할을 하는 힘으로 여겨지기 때문에 많은 연구자들의 관심의 대상이 되어 왔다. 더욱이 조직몰입은 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 심리적 일체감을 갖고 조직을 위해 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표이기 때문에 심리적, 태도적 결과변수로 흔히 채택되어 연구되어져 왔다(배성현과 채순화, 2004). 그러나 조직몰입에 대한 개념은 조직몰입을 연구하는 학자들이 여러 영역에 있을 뿐만 아니라 연구자들의 관점에 따라 다른 이론적 배경을 바탕으로 각기 상이한 정의를 내려왔으며, 그 수 또한 조직몰입의 연구만큼 매우 다양하여 학자들 간의 완전히 합의된 견해가 존재하지 않고 있다. 또한 조직몰입 자체가 단일적인 개념이 아니라 다차원적인 개념이기 때문이며, 특히 인간의 인지 심리적 차원에 존재하기 때문에 이에 대한 견해는 다양할 수 밖에 없다.

지금까지 제시된 조직몰입에 대한 학자들의 정의는 매우 다양하지만, 그 개념적 불일치성 속에서도 조직몰입이 여러 가지 특성으로 구성되는 포괄적인 개념이라는데 학자들은 동의하고 있다(Allen & Meyer, 1990).

Becker(1960)는 몰입이란 만약 행동이 비연속적이면 잃게 되는 부수적 투자의 축적 때문에 개인이 계속적인 행동(consistent line of activity)을 하게

되는 성향이라고 정의를 내렸다. Hrebiniak과 Alutto(1972)는 이러한 Becker의 견해(부수적 투자이론; side-bet theory)에 근거하여 조직 몰입이란 개인과 조직사이의 거래(transaction)와 시간의 경과에 따른 부수적 투자 및 투자의 결과로 발생하는 구조적 현상이라고 파악하고 다른 조직에서의 봉급인상, 동료 간의 연대감 증대 기회 등이 있어도 소속된 조직을 떠나려 하지 않는 의사로 정의하였다. 그러나 조직몰입의 전반적 연구에서의 이상의 개념정의들은 지나치게 행위만을 강조하여 신념, 태도, 가치관등이 행위에 영향을 줄 수 있다는 점을 무시하고 있으며(박완영, 2002) 소수의 지나지 않는 연구들과 연구 결과상의 일반화의 한계(김병섭, 박광국, 김경호, 2000)라는 문제점을 가지고 있다고 평가되어지고 있기 때문에 널리 이용되지 않고 있다.

이에 비해 조직몰입을 조직구성원이 지니는 태도적 측면을 증시하는 견해에서 조직몰입을 개념화한 Kanter(1968)는 사회구성원들이 조직을 위해 그들의 에너지를 투자하고 충성하려는 의사와 조직에 대한 애착감이라 정의하였다. Sheldon(1971)은 조직몰입은 개인의 정체성(identity)을 특정 조직에 연결시키거나 조직에 애착을 갖도록 하는 태도 또는 경향이라고 정의하였다. 또한 Steers(1977)는 조직 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 갖고 헌신하려는 의사가 있는가를 나타내며, 한 조직에 대한 개인의 동일시(identification)와 소속(involvement)의 정도로 조직몰입을 정의 하였다.

이 관점에서의 조직몰입에 대한 견해는 몰입의 개념을 대부분의 조직에 적용 가능하다는 점과 다른 태도 변수들과의 관계를 검증하고 연구하는데 가장 유용하다고 여겨지며(김병섭, 박광국, 조경호, 2000), 조직몰입에 대한 정의 중 가장 일반적으로 받아들여지는 정의는 Mowday, Porter, Steers(1982)의한 정의이다(김현진, 2001). 이들은 조직몰입을 조직에 대한 보다 긍정적이고 능

동적인 경향으로 파악하고 이를 세 가지로 구분하였다. 첫째, 조직의 목적과 가치관을 수용하려는 강한 신념으로서의 동일시를 의미한다. 둘째, 조직을 위하여 상당한 노력을 발휘하려는 의지로서의 애착을 의미한다. 셋째, 조직에 계속 남아 있으려는 강한 욕구를 말한다.

특히 Steers(1977)는 여기서 조직몰입을 단순히 조직을 위한 충성심이 아니라, 조직의 성공과 번영을 돕기 위하여 능동적·적극적으로 조직에 충성하려는 의지로 보았다.

그러나 이와 같은 조직몰입의 대표적인 정의로 사용되는 Mowday 등(1982)의 정의에 대해서, Reichers(1985), O' Reilly와 Chatman(1986)은 조직에 노력을 쏟겠다는 의사, 그리고 조직에 머무르고 싶다는 욕구는 개인의 심리적 태도가 아니라 개인의 행동의향을 말하는 것이기 때문에 그들의 정의를 통해서도 조직몰입을 태도로 바라본다는 것에 문제가 있다고 지적하였다. 특히 Morrow(1993)은 노력을 쏟겠다는 의사는 조직몰입의 결과변수로 취급되기 때문에 개념적 중복이 존재한다고 지적하였다.

따라서 Weiner(1982)는 몰입이란 선행변수와 결과변수를 매개하는 매개변수로 여겨야 하며, 여기서 태도과정은 인지적-계산적이기 보다는 정서적인 것으로서 이러한 과정은 조직의 목표와 가치를 개인의 목표 및 가치시스템으로 통합시키는 과정이라고 정의하면서 가치일치(value congruency)를 조직몰입의 가장 중요한 측면으로 여겼다.

이상과 같이 조직몰입에 대한 학자들의 정의는 그 이론적 근거를 어디에 두느냐에 따라 다르게 제시되어지고 있다. 따라서 조직몰입에 대한 많은 연구가 진행되어지고 있지만, 그 개념에 대한 명확한 정의는 일치성을 보이지 않고 있다. 이는 조직몰입이라는 개념 자체가 행동적 의향과 감정적 의향 모

두를 포함하는 다차원적인 개념이기 때문에 학자들의 견해에 따라 어느 차원을 초점에 두고 정의하느냐의 문제와 연결되기 때문이다. 그러므로 조직몰입의 개념적 이해는 조직몰입의 차원 혹은 요인을 고찰함으로써 보다 가까이 접근할 수 있다.

2) 조직몰입의 요인

조직몰입의 요인 혹은 차원은 조직몰입의 유형으로도 볼 수 있으며, 이는 조직구성원들이 자신의 조직에 몰입하는 이유와도 깊이 관련된다. 따라서 조직몰입의 요인을 밝히기 위한 많은 연구들이 진행되었으며, 더욱이 조직몰입의 개념 및 정의에 기반을 두고 조직몰입의 요인을 찾아내려는 시도를 하기 때문에 그 개념 및 정의에 대한 학자들의 견해가 다양한 바와 같이 조직몰입의 요인 또한 다양하게 제시되어져 왔다.

Ezioni(1961)은 조직몰입을 도덕적 몰입(moral commitment), 타산적 몰입(calculative commitment), 소외적 몰입(alienative commitment)의 3가지로 제시하였다. 그는 공리적 조직인 기업에서는 주로 타산적 몰입이 나타나 개인이나 지위에 따라서, 같은 개인이라도 시간의 경과에 따라서 도덕적 몰입으로 바뀔 수 있기 때문에 개인의 몰입은 단속적 개념이 아니라 연속적 개념으로 볼 수 있다고 하였다. 여기서 도덕적 몰입은 도덕적이며 규범적 동기에서 조직에 참여하는 것으로 조직의 가치나 규범에 대해 적극적 지향성을 보이는 것으로 의미하고, 타산적 몰입은 조직과 구성원 사이에 교환적 관계에 따른 계산적 합리성에 바탕을 둔 참여이며, 소외적 몰입은 절대적 관계 속에서 개인의 행동이 혹독하게 강제되는 상황에서 찾아 볼 수 있는 것으로 부정적 참여를 의미한다.

Kanter(1968)는 조직몰입은 근속몰입(continuance commitment), 응집몰입

(cohesion commitment), 통제몰입(control commitment)의 3가지로 볼 수 있다고 하였다. 그에 따르면 조직몰입은 조직이 구성원에게 부과하는 행위의 요구사항들이 다르기 때문에 생기며, 그러한 상이한 행위의 요구사항별로 조직몰입을 나눌 수 있다고 하였다. 그가 제시한 근속몰입은 조직에 계속 남아 헌신하겠다는 것으로 정의되고, 응집몰입은 조직에 있어서의 사회적 관계에 대한 애착으로 설명되며, 통제몰입은 바람직한 방향으로 행위를 형성하는 조직의 규범에 대한 애착으로 설명되어진다. 그리고 Steers(1977)는 조직몰입을 강화시키기 위해서는 단순한 애착적 감정에서 행동의사로 까지 끌어올리는 것이 필요하다는 견해와 함께 조직몰입을 소극적 몰입(passive commitment)과 적극적 몰입(active commitment)으로 구분하였다. 여기서 소극적 몰입은 애착적 태도에 머무르려 하는 것이고 적극적 몰입은 조직을 위해 행동하려고 하는 차원이라고 하였다.

조직몰입에 대한 측정과 관련하여 유용한 연구로 제시되고 있는 것은 Porter, Steers, Mowday와 Boulian(1974)의 연구이다. 그들은 조직몰입을 조직구성원이 조직이 추구하는 가치에 대한 수용과 믿음, 조직을 위하여 좀 더 노력하려는 생각, 그리고 조직의 구성원으로서 계속 남아 있으려는 강한 의욕이라 개념 지었으며, 이러한 그의 개념에 기반 하여 이를 측정하는 측정척도인 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 개발하였다(Porter 등, 1974). OCQ는 다수의 연구에서 조직몰입의 측정도구로 유용하게 사용되고 있으나(Morrow, 1993), 조직몰입을 감정적인 면의 개념에만 치중되어 있다는 지적(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991)도 있다.

한편 Staw(1980)는 조직 행태론자들의 주장과 사회심리학자들의 주장에 각각 기반으로 하여 태도적 몰입과 행위적 몰입을 제시하였다. 조직 행태론

자들의 주장으로 조직구성원들이 조직의 목표와 가치를 동일시하게 되는 과정과 조직에서 구성원 자격을 유지하기를 바라는 과정에 기반을 둔 몰입이 태도적 몰입이며, 그리고 사회심리학자들이 주장한 개념으로 조직구성원들이 과거의 행위 때문에 조직에 구속받게 되는 과정에 기반을 둔 몰입을 의미하는 것으로 구성원이 어쩔 수 없이 조직으로부터 벗어날 수 없게 되는 현상의 몰입을 의미하는 행위적 몰입이다.

O'Reilly와 Chatman(1986)은 물질적 · 외부적 보상으로 인해 지니게 되는 태도를 의미하는 순응적 몰입, 그리고 조직과 동일한 가치관을 소유함으로써 인해 지니게 되는 태도를 의미하는 내면적 몰입을 제시하였다. 이와 비슷한 시기에 Angle과 Perry(1986)는 March와 Simon(1958)의 참가동기와 생산동기의 개념, Katz와 Kahn(1966)의 조직구성원의 세 가지 행동유형의 관점을 채택하여 조직몰입을 근속몰입(commitment to stay)과 가치몰입(value commitment)으로 제시하였다. 근속몰입은 애착의 측면은 다루지 않고 단순히 조직에 근속할 의사가 있는지의 여부만을 고찰하는 조직구성원의 조직 잔류 의사에 해당되는 것으로 설명되어지고, 가치몰입은 조직에 대한 자부심, 조직의 목표를 자신의 목표와 동일시하고 조직을 위하여 노력하려는 의사, 조직운명에 대한 걱정, 개인과 조직가치의 일치 등에 의한 몰입을 말하는 것이다.

이후 Meyer와 Allen(1991)은 많은 연구자들에 의하여 유사한 형태의 조직 몰입이 제시되었음에도 불구하고 조직몰입의 개념적 불일치로 인해 그 유용성이 인정받지 못하고 있다고 지적하고 조직몰입을 조직에의 감정적 애착심(affective attachment)을 가진 몰입, 조직을 떠남에 따른 비용과 결부한 조직에의 몰입, 그리고 조직에 존재하려는 의무로서의 조직몰입으로 구분하여 제

시하였다. 이들은 이를 각각 정서적 몰입(affective commitment), 유지적 몰입(continuous commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 명명하였다. 여기서 정서적 몰입은 조직의 구성원으로서 향유하고 동일시하는 조직에 대한 감정적 애착으로 설명된다. 즉, 종업원의 조직에 대한 정서적 충성의도, 애착 및 조직 멤버쉽을 유지하려는 욕구와 관여된 상태로 볼 수 있다. 유지적 몰입은 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적인 측면의 몰입으로 정의된다. 그리고 규범적 몰입은 계속적 몰입과 상대적인 것으로서 이는 도덕적인 의무감으로 해석되어질 수 있는데 조직의 목적이나 이들을 위한 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범 체계를 의미한다.

조직몰입에 관한 연구들 속에서 유지적 몰입은 그 개념이 이직의도와 깊이 관련된다는 것에 그치는 것이 아니라 실질적으로는 이직의도의 개념이 중복되어 있다는 지적도 있다. 또한 조직몰입에 대한 많은 연구들에서 대부분 조직몰입을 정서적 몰입에 국한하여 정의하는(Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Poter 등, 1974; Randall, 1990) 경향이 있으며, Ko, Price와 Mueller(1997)가 Meyer와 Allen(1991)의 세 가지 측면의 조직몰입의 척도에 대한 검증을 국내의 직장인들을 대상으로 하여 연구한 결과 정서적 몰입 척도만이 신뢰도, 수렴타당도, 변별타당도, 구성타당도의 모든 측면에서 척도로서 수용 가능한 것으로 확인한 바 있다. 이러한 정서적 몰입은 선행된 조직몰입에 대한 연구 중 가장 많이 연구되어 왔던 부분이나, 규범적 몰입은 경험적 연구가 부족하고 개념 타당도 검증에 있어서도 일관성을 보이지 않고 있다(Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich 등, 1993).

8. 선행연구고찰

1) 자율성 지지, 동기 및 결과변인과의 관계

Standage와 동료들(2006)은 구조방정식 모델링을 이용하여 교사로부터의 지각된 자율성 지지와 학생들의 욕구만족과 동기성향 그리고 학생들의 동기 행동에 대한 교사의 평정간의 관계를 검증하였다. 그 결과 자기결정이론에서 예측하는 대로 강한 상관패턴을 보여주었다. 구체적으로 교사에 의해 보여진 학생들의 자율성 지지 지각은 학생들의 기본 심리적 욕구인 유능성, 자율성 및 관계성을 정적으로 예측하였으며, 차례로 각 욕구는 체육에 대한 학생들의 동기적 성향과 정적인 관계를 보였다. 더욱이 학생들이 자기결정 수준이 높은 동기는 노력의 양과 지속성과 정적인 상관이 있는 것으로 나타났다.

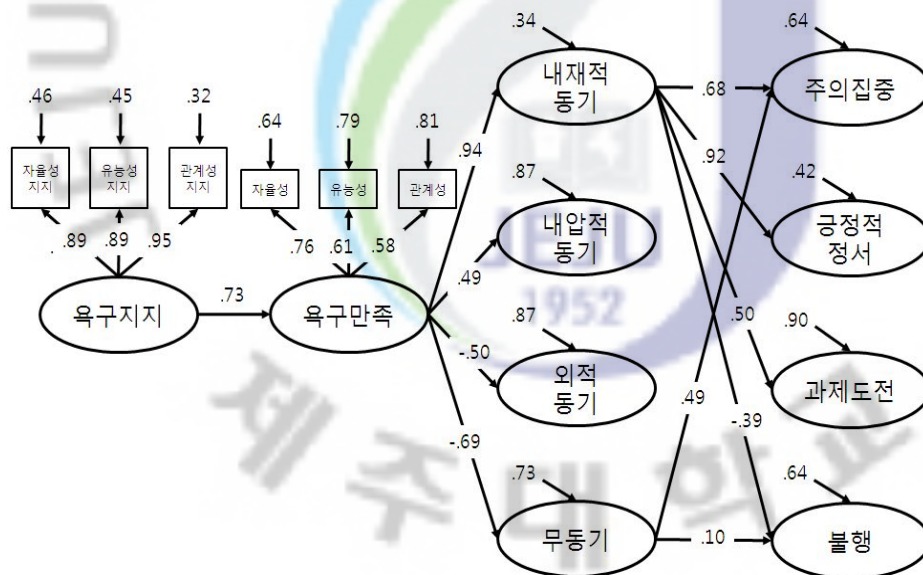


그림 4. Standage, Duda, & Ntoumanis(2005)의 연구모형

국내에서도 김덕진과 양명환(2006)은 교양체육 수업에 참여하는 대학생을 대상으로 기본 심리적 욕구, 동기유형 및 심리적 웰빙간의 관계를 규명한 결과 기본적 욕구들은 동기와 심리적 웰빙에 영향을 미치는 중요한 예측변인임을 확인하였고, 내재적 동기, 확인적 조절 동기와 같은 자기결정성이 높은 동기들은 기본적 욕구와 심리적 웰빙간에 관계를 매개하는 핵심변인임을 규명하였다.

Amorose와 Horn(2000)은 자신의 코치가 훈련과 지도를 강조하고, 민주적 행동이 높으며, 권위적 행동이 낮은 리더십 유형을 갖고 있다고 지각하는 대학선수들은 내재적 동기수준이 높다는 것을 알아내었다. 더욱이 높은 수준의 내재적 동기는 코치가 자주 긍정적이고 정보적인 피드백(즉, 기술적 지도)을 제공하고 처벌 지향적인 피드백과 무시행동은 적게 제공한다고 지각하는 것과 상관이 있었다. 이와 유사하게 양명환 등(2010)의 연구에서도 코치의 민주적이고 긍정적 피드백 등의 행동은 심리적 욕구만족을 경유하여 자기결정동기에 정(+의 유의한 간접영향이 있는 것으로 나타났으며 권위적 행동은 부(-)의 간접 영향을 미치다고 하여 자율성 지지의 코칭행동이 자기결정성 동기를 촉진하는데 중요한 역할을 한다고 보고하였다.

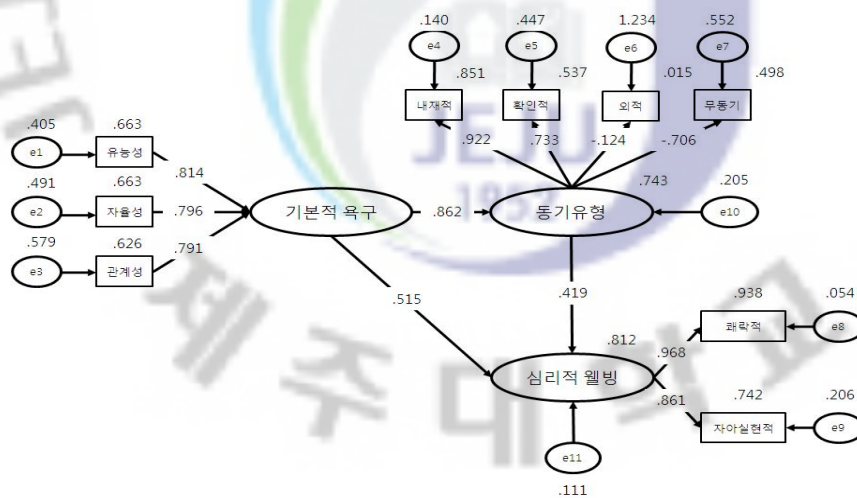


그림 5. 기본적 욕구, 동기유형 및 심리적 웰빙간의 인과 모형(김덕진, 양명환, 2006)

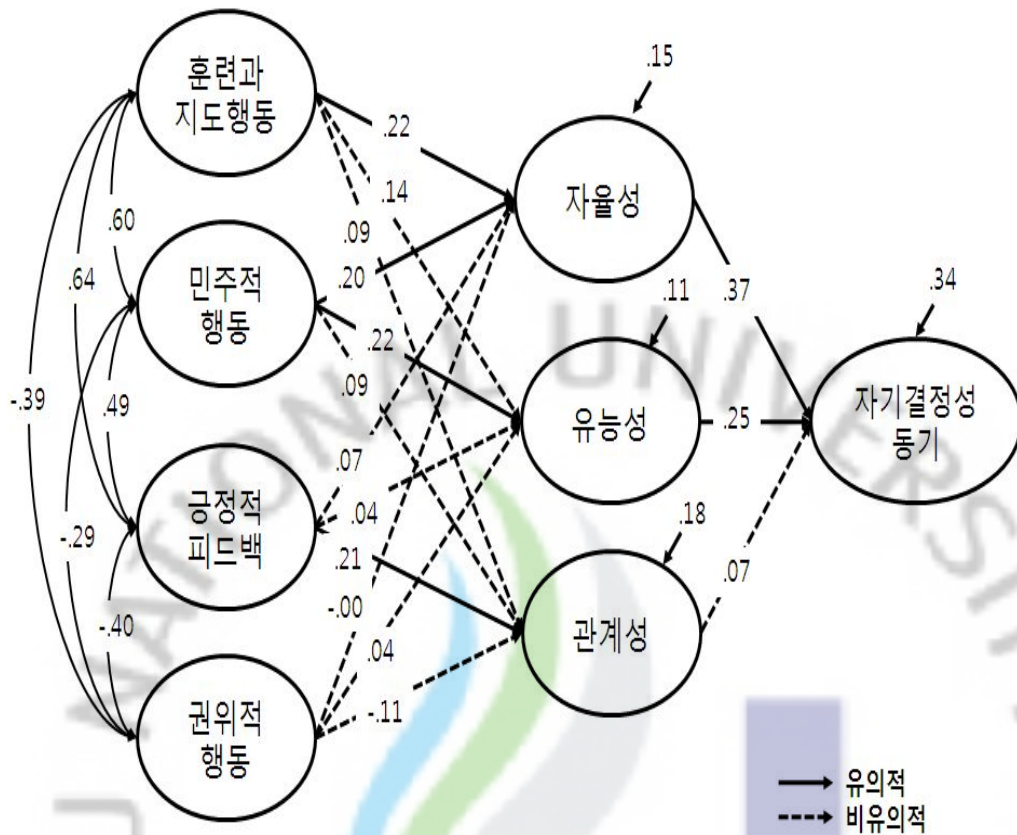


그림 6. 코칭행동과 심리적 욕구만족 및 자기결정성 동기간의 인과 모형(양명환 등, 2010)

또한 몇몇 연구들에서 코치들로부터의 자율성 지지 맥락은 선수들의 참여 동기와 상관성이 있음을 밝히고 있다(Gagne, Ryan & Bargmann, 2003; Pelletier, Fortier, Vallerand & Briere, 2001; Pelletier 등, 1995).

Wilson, Rodgers(2004)는 운동 맥락에서 자율성 지지의 지각이 상이한 동기조절을 유발하고 더 나아가 행동의도의 중요한 예측변인임을 제시함으로써 내재적 동기와 확인적 조절과 같은 자기결정성 유형의 동기가 행동의 지속을 예측하는데 중요한 결정요인이 될 수 있음을 제안하였다.

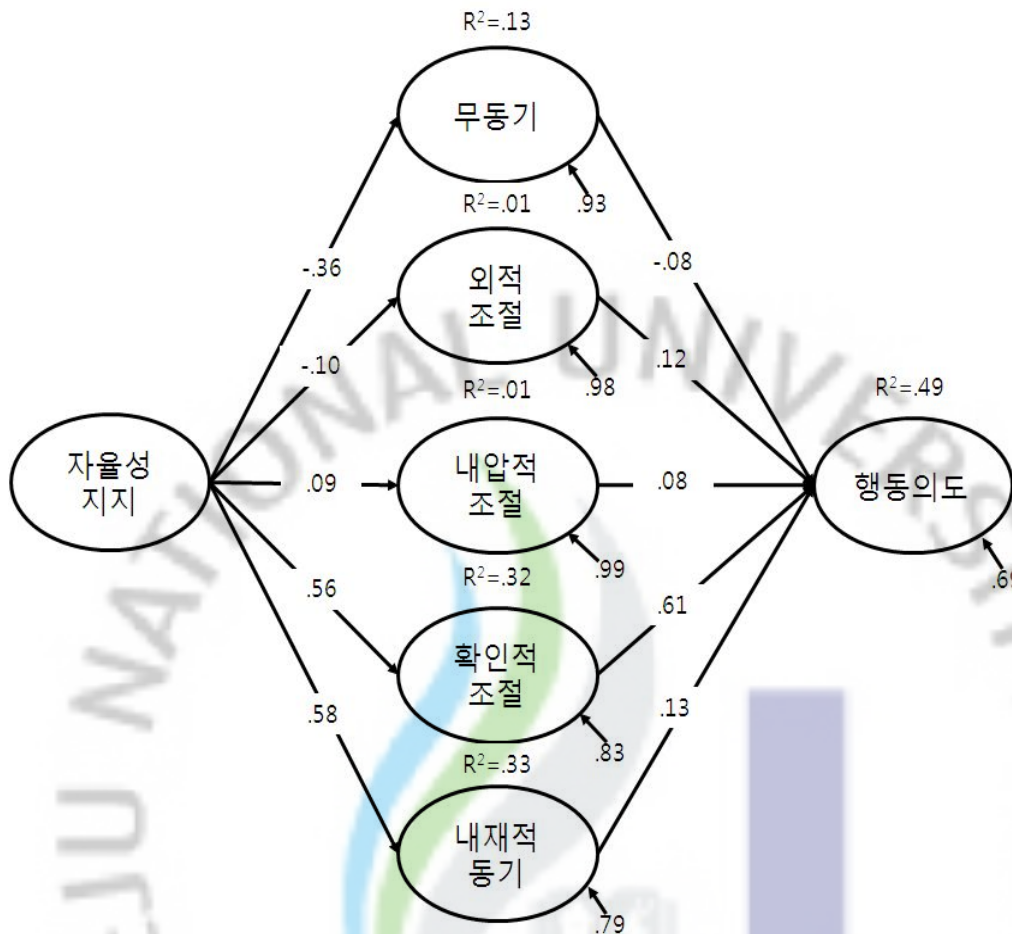


그림 7. 자율성 지지, 운동동기 및 행동의도간의 관계분석(Wilson, Rodgers, 2004)

또 Gagne와 동료들은 자신들의 코치와 부모가 자율성을 지지하여 준다고 생각하는 체조선수들은 대체로 훨씬 높은 자기결정성 체조동기를 갖고 있는 것으로 보고하였다. 이와 유사하게 Pelletier와 동료들(2002)은 13~22세의 수영선수들을 대상으로 지각된 자율성 지지와 자기결정적 동기유형 간에는 정적인 상관관계가 있는 반면, 통제적 코칭행동은 자기결정성이 낮은 동기유형과 상관관계가 있다는 것을 알아내었다.

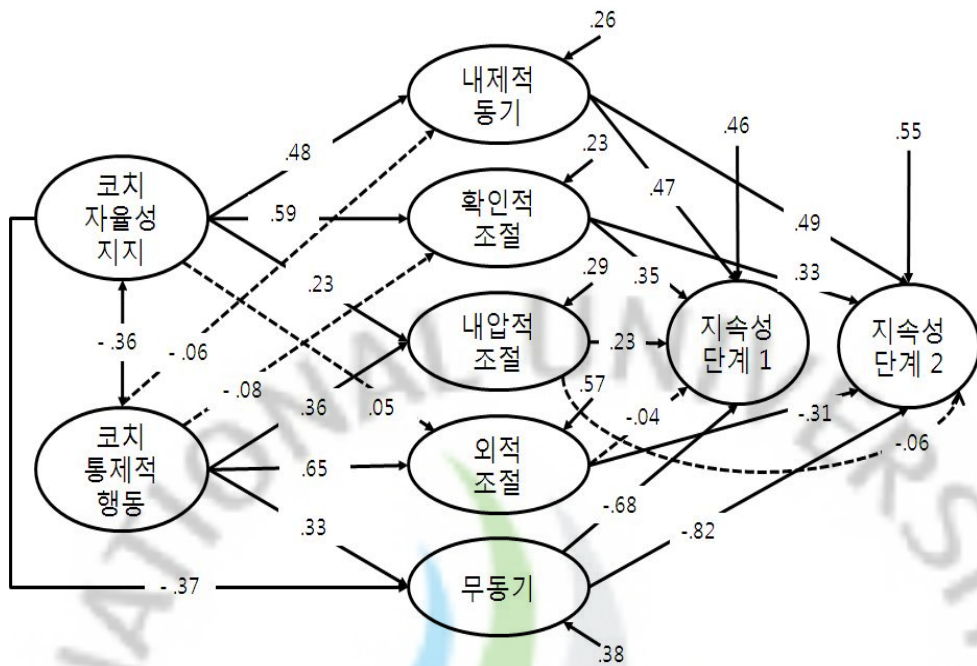


그림 8. 코치의 대인간 행동, 선수의 동기 및 지속성간의 관계모형(Pelletier 등, 2002)

한편, 김덕진과 양명환(2009)은 설명을 잘 해주고 학생들의 의견을 존중하고 실수했을 때 처벌보다는 격려를 해주는 자율적인 교수행동이 내재적 동기와 수업태도에 정(+)의 직접영향을 미친다고 보고하였다. 이 연구는 체육수업상황에서 교수행동과 동기 및 결과변인간의 관계를 분석한 결로서 스포츠 상황에서도 충분히 응용할 수 있을 것이라 사료된다.

이상의 결과들을 종합해보면, 인간의 성장과 발달에 밑거름이 되는 세 가지의 기본적 욕구를 충족시켜주는 사회 환경적 요인, 특히 자율성을 지지해주는 맥락이 선수들의 자기결정성 동기를 증가시키고, 나아가 선수들의 긍정적인 정서를 유도할 수 있을 것이라 유추해 봄으로써 스포츠 지도자들에게 올바른 동기전략을 제공할 수 있다는 점을 시사하고 있다.

9. 연구의 가설



Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상

본 연구의 대상자는 2010년에 각 종목의 협회에 선수등록을 한 고등학교와 대학교 운동선수 550명이었으며 표집방법은 비확률적 표집방식인 유목적 표집(purposive sampling)방법을 이용하여 표집하였다. 질문지는 총 550부가 회수 되었으며, 불성실하게 응답했다고 판단되거나, 무기입 된 자료를 제외한 510명의 자료만을 유효표본으로 선정하여 최종 분석에 활용하였다. 연구 대상자의 특성은 <표 5>과 같다.

표 5. 연구대상의 일반적 특성

변인	구분	사례수(%)	계
성별	남자	406(79.6)	510
	여자	104(20.4)	
학교급	고등학교	123(24.1)	510
		88(17.3)	
	대학교	93(18.2)	
		46(9.0)	
종목	축구	239(46.9)	510
	농구	26(5.1)	
	테니스	80(15.7)	
	탁구	15(2.9)	
	하키	16(3.1)	
	배구	10(2.0)	
	유도	23(4.5)	
	배드민턴	19(3.7)	
	육상	14(2.7)	

	카누	16(3.1)	
	핸드볼	14(2.7)	
	빙상	19(3.7)	
	필드하키	19(3.7)	
경력	2년미만	8(1.6)	510
	2년이상~4년미만	45(8.8)	
	4년이상~6년미만	134(26.3)	
	6년이상~8년미만	167(32.7)	
	8년이상~10년미만	101(19.8)	
	10년이상	55(10.8)	

2. 측정도구

본 연구에서 사용하고자 하는 설문지의 내용은 운동선수의 인구사회학적 특성에 관한 항목 3문항, 운동종목에 관한 항목 1문항, 운동경력에 관한 항목 1문항, 지각된 리더십에 관한 항목 30문항, 운동동기에 관한 항목 13문항, 조직몰입에 관한 항목 5문항으로 총 53문항으로 구성하였다.

표 6. 설문지의 주요 구성내용

구성지표	구성내용	문항수
인구사회학적 특성	성별(1), 학교급(1), 학년(1)	3
운동종목	종목(1)	1
운동경력	경력(1)	1
변혁적·거래적 리더십	카리스마(7), 개별적 배려(6), 지적 자극(6), 조건적 보상(4), 예외적 관리(7)	30
운동동기	내재적 동기(3), 확인적 조절(3), 외적 조절(3), 무동기(4)	13
조직몰입	정서적 몰입(5)	5
총 문항		53

1) 변혁적·거래적 리더십

변혁적·거래적 리더십은 Bass(1985)가 개발한 다요인 리더십 질문지 (multifactor leadership questionnaire:MLQ)의 다섯 가지 유형의 측정항목을 바탕으로 국내의 남호현(2006)과 정성우(2008)가 변안한 질문지를 수정·보완하여 사용하였다. 이 척도는 변혁적 리더십이 19문항, 거래적 리더십은 11문항으로 총 30문항으로 구성되어 있다. 구체적으로 “우리팀의 지도자는 _다” 라는 예시문과 함께 5점 Likert-type 평정척도를 사용하여 측정하였다. “전혀 그렇지 않다” 1점, “그렇지 않다” 2점, “보통이다” 3점, “그렇다” 4점, “매우 그렇다” 5점을 부여하였으며 점수가 높을수록 지도자의 인지정도가 높다는 것을 의미한다.

표 7. 변혁적·거래적 리더십척도의 기술통계량과 탐색적 요인분석 및 신뢰도 검증 결과

요인	문항	기술통계			요인적재치		공통분
		M(SD)	왜도	첨도	1	2	
변혁적 리더십	L7	3.68(1.04)	-.52	-.20	.806		.687
	L3	3.55(1.02)	-.37	-.33	.802		.689
	L13	3.42(1.10)	-.31	-.45	.798		.643
	L6	3.74(.95)	-.57	.19	.782		.690
	L5	3.62(1.03)	-.52	-.12	.767		.676
	L9	3.69(1.01)	-.51	-.25	.743		.631
거래적 리더십	L22	3.80(.96)	-.51	-.25		.781	.662
	L21	4.01(.98)	-.83	.18		.739	.621
	L23	3.68(1.00)	-.41	-.36		.695	.567
	L26	3.45(1.02)	-.20	-.46		.678	.461
	L25	3.15(1.00)	-.15	-.18		.615	.411
	L29	3.49(.96)	-.24	-.32		.437	.343
KMO의 표본적합성 측정 = .909		고유치		5.536	1.543		
Bartlett의 구형검정 = 2873.939		공통분산%		46.136	12.858		
df=66, p=.000		누적분산%		46.136	58.994		
Cronbach's Alpha				.899	.793		

이 척도의 요인구조를 파악하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 요인 적재치가 .40 이상인 문항과 공통분산치(communality)가 .30 이상인 문항을 선별하여 주성분 분석과 직각회전방식을 이용하여 고유치가 1이상인 2개의 요인 12문항이 추출되었다.

<표 7>에서 제시된 바와 같이, '요인1'은 나의 지도자를 보면 존경심이 생긴다, 내가 하는 운동종목에 대한 재미를 느끼게 해준다, 나의 의견을 존중하는 편이다, 운동 중 내가 스스로 노력할 수 있도록 도와준다, 운동 중 어려운 과제를 해결할 수 있도록 격려해준다, 내가 어려움에 처했을 때 도움을 주려고 노력한다는 6문항으로 구성되어 있으므로 "변혁적 리더십" 요인으로 명명하였다. 이 요인은 고유치가 5.536이고 전체분산의 46.14%를 설명하고 있다. '요인2'는 자기의 기대에 부응한 만큼 보상을 받을 수 있다고 자주 이야기한다, 열심히 노력하면 그 대가로 원하는 것을 얻을 수 있다고 강조한다, 나에게 보상을 받으려면 어떻게 행동해야 하는가에 대해 자주 이야기한다, 자신의 훈련방식에 대한 규칙과 절차를 강조한다, 나에게 운동수행과 관련된 정보만을 제공한다, 기존의 훈련방식을 유지하는 것이 중요하다고 강조한다는 6문항으로 구성되어 있으므로 "거래적 리더십" 요인으로 명명하였다. 이 요인은 고유치가 1.543이고 전체분산의 12.86%를 설명하고 있다.

2) 운동동기

운동동기는 양명환(2004)에 의해서 개발된 13문항의 레저스포츠동기 척도를 사용하였다. 이 측정도구는 특정한 레저스포츠에 초점을 두고 개발한 것이 아니라 다양한 스포츠 상황에 적용할 수 있도록 맥락적이면서도 상황적 특성을 반영하도록 제작되었으며, 자기결정이론에서 제안하는 단순 상광 패턴을 지지한다. 또한 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 구인 타당

도가 입증되었으며, 국내의 다수 선행연구(김덕진, 2010; 양명환, 김덕진, 김정수, 2008)에서 활용되었다. 이 질문지는 내재적 동기 3문항, 확인적 조절 3문항, 외적 조절 3문항, 무동기 4문항으로 구성되어 있으며, 일부 문항은 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 구체적으로 “나는___때문에 운동에 참여한다.”라는 예시문과 함께 7점 Likert-type 평정척도를 사용하여 측정하였으며, “전혀 그렇지 않다” 1점, “거의 그렇지 않다” 2점, “그렇지 않은 편이다” 3점, “그저 그렇다” 4점, “그런 편이다” 5점, “거의 그렇다” 6점, “매우 그렇다” 7점을 부여하였다. 따라서 점수가 높을수록 동기의 인지정도가 높다는 것을 의미한다.

<표 8>에서 제시된 바와 같이, '요인1'은 이 활동에 참여하는 것이 즐겁기 때문에, 나에게 유익하기 때문에, 재미있기 때문의 3문항으로 구성되어 있으므로 “자율적 동기” 요인으로 명명하였다. 이 요인은 고유치가 2.902이고 전체분산의 48.37%를 설명하고 있다. '요인2'는 이 스포츠가 나에게 어떠한 가치가 있는지 잘 모르겠다, 나는 이 활동에 참여하는 목적의식을 잘 모르겠다, 주변 사람들이 참여해야 한다는 권유 때문의 3문항으로 구성되어 있으므로 “통제적 동기” 요인으로 명명하였다. 이 요인은 고유치가 1.442이고 전체 분산의 24.03%를 설명하고 있다.

표 8. 운동동기척도의 기술통계량과 탐색적 요인분석 및 신뢰도 검증 결과

요인	문항	기술통계			요인적재치		공통분
		M(SD)	왜도	첨도	1		
자율적 동기	M9	5.15(1.50)	-.60	-.07	.893		.823
	M10	5.25(1.42)	-.57	-.13	.837		.718
	M1	5.01(1.57)	-.69	.18	.794		.650
통제적 동기	M12	2.50(1.66)	.93	-.15		.857	.771
	M8	2.62(1.67)	.90	.01		.848	.749
	M11	3.12(1.73)	.44	-.62		.792	.632
KMO의 표본적합성 측정 = .730					고유치	2.902	1.442
Bartlett의 구형검정 = 1160.999					공통분산%	48.365	24.033
df=15, p=.000					누적분산%	48.033	72.398
Cronbach's Alpha						.813	.799

3) 조직몰입

조직몰입은 Allen과 Meyer(1990)의 질문지를 번안하여 사용한 김삼영(2003)의 15문항 질문지 중에서 정서적 몰입 5문항만을 본 연구의 목적에 적합한 형태로 수정·보완하여 사용하였다. 구체적으로 “나는 우리학교 운동부에서___를 느꼈다.” 라는 예시문과 함께 5점 5점 Likert-type 평정척도를 사용하여 측정하였다. “전혀 아니다” 1점, “아닌것 같다” 2점, “보통이다” 3점, “그런것 같다” 4점, “매우 그렇다” 5점을 부여하였으며, 점수가 높을수록 조직몰입의 인지정도가 높다는 것을 의미한다.

표 9. 조직몰입척도의 기술통계량과 탐색적 요인분석 및 신뢰도 검증 결과

요인	문항	기술통계			요인적재치	공통분
		M(SD)	왜도	첨도	1	
조직몰입	C4	3.80(1.09)	-.62	-.38	.889	.790
	C3	3.58(1.12)	-.43	-.55	.876	.767
	C1	3.71(1.09)	-.56	-.17	.874	.763
KMO의 표본적합성 측정 = .732		고유치			2.320	
Bartlett의 구형검정 = 669.461		공통분산%			77.332	
df=3, p=.000		누적분산%			77.332	
Cronbach's Alpha					.853	

<표 9>에서 제시된 바와 같이, 조직몰입은 단일요인으로 나타났으며, 나는 우리학교 운동부에서 선수생활을 하는 것에 대해 자부심을 느낀다, 나는 우리학교 운동부에서 계속 선수생활을 한다면 기쁠 것이다, 나는 우리학교 운동부에 들어온 것에 만족하다는 3문항이 추출되었다. 이 요인은 고유치가 2.320이고 전체분산의 77.33%를 설명하고 있다.

3. 연구절차

자료 수집을 위하여 사전에 해당 지역에 소재한 고등학교 운동부의 지도자와 전화 통화 또는 면담을 하여 연구의 취지를 설명하여 협조를 구하였다. 질문지 배포와 회수는 제주도소재 고등학교인 경우 본 연구자가 직접 해당 학교를 방문하여 질문지를 배포하고 회수하였으며, 타 시도에 소재한 학교는 우편으로 송부한 후 조사가 완료된 후에 다시 우편으로 회수하였다. 조사는 2010년 4월 중에 진행되었다.

참여자들은 자기평가기입법(self-administration method)으로 질문지를 작성하였으며, 질문지를 완료하는 시간은 대략 20분 정도 소요되는 것으로 나타났다. 배부된 질문지는 총 550부였다.

4. 자료분석

최종적으로 선정된 자료들은 SPSS 15.0과 Amos 7.0 통계프로그램을 이용하여 연구목적에 맞게 통계 처리하였다.

첫째, 측정변수 대한 기술통계치(평균, 표준편차, 왜도, 첨도)를 산출하였다.

둘째, 측정도구의 요인구조를 알아보기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다.

셋째, 내적 일관성을 기준으로 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해서 Cronbach 의 Alpha 값을 산출하였다.

넷째, 선행된 탐색적 요인분석의 결과를 토대로 측정모형에 대한 적합성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

다섯째, 학교급에 따른 변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입의 차이를 분석하기 위하여 일원변량 분산분석(One-Way ANOVA)과 다변량 분산분석(MANOVA)을 실시하였다.

여섯째, 변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입간의 인과관계를 알아보기 위하여 상관관계분석과 공변량 구조분석(SEM; Structural Equation Model)을 실시하였다.

일곱째, 모든 분석에서 유의 수준은 $\alpha=.05$ 로 설정하였다.



IV. 연구결과

1. 변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입간의 인과관계

1) 전체 측정변인들의 기술통계치와 분포 특성 및 확인적 요인분석 결과 구조모형을 검증하기에 앞서 첫 번째 단계로 탐색적 요인분석에서 추출된 전체 측정변인들의 기술통계치와 분포특성을 살펴보았다.

표 10. 전체 측정변인들의 기술통계치 및 분포특성

측정변인	M	SD	왜도	첨도
변혁적 리더십 (Cronbach's $\alpha=0.899$)				
L3. 내가 하는 운동종목에 대한 재미를 느끼게 해준다.	3.55	1.02	-0.373	-0.340
L5. 운동 중 어려운 과제를 해결할 수 있도록 격려해 준다.	3.62	1.03	-0.520	-0.129
L6. 운동 중 내가 스스로 노력할 수 있도록 도와준다.	3.74	.95	-0.564	0.176
L7. 나의 지도자를 보면 존경심이 생긴다.	3.68	1.04	-0.520	-0.205
L9. 내가 어려움에 처했을 때 도움을 주려고 노력한다.	3.69	1.01	-0.512	-0.261
L13. 나의 의견을 존중하는 편이다.	3.42	1.10	-0.312	-0.458
거래적 리더십 (Cronbach's $\alpha=0.793$)				
L21. 열심히 노력하면 그 대가로 원하는 것을 얻을 수 있다고 강조한다.	4.01	.98	-0.829	0.169
L22. 자기의 기대에 부응한 만큼 보상을 받을 수 있도록 자주 이야기한다.	3.80	.96	-0.511	-0.259
L23. 나에게 보상을 받으려면 어떻게 행동해야 하는가에 대해 자주 이야기한다.	3.68	1.00	-0.408	-0.370
L25. 나에게 운동수행과 관련된 정보만을 제공한다.	3.15	1.00	-0.145	-0.194
L26. 자신의 훈련방식에 대한 규칙과 절차를 강조한다.	3.45	1.02	-0.195	-0.467
L29. 기존의 훈련방식을 유지하는 것이 중요하다고 강조한다.	3.49	.96	-0.235	-0.325
자율적 동기 (Cronbach's $\alpha=0.813$)				
M1. 재미있기 때문에.	5.01	1.57	-0.683	0.164
M9. 이 활동에 참여하는 것이 즐겁기 때문에	5.15	1.50	-0.602	-0.083
M10. 나에게 유익하기 때문에.	5.25	1.42	-0.569	-0.142
통제적 동기 (Cronbach's $\alpha=0.799$)				
M8. 나는 이 활동에 참여하는 목적의식을 잘 모르겠다.	2.62	1.67	0.894	-0.008
M11. 주변 사람들이 참여해야 한다는 권유 때문에	3.12	1.73	0.442	-0.622
M12. 이 스포츠가 나에게 어떠한 가치가 있는지 잘 모르겠다.	2.50	1.66	0.922	-0.164
조직몰입 (Cronbach's $\alpha=0.853$)				
C1. 나는 우리학교 운동부에 들어온 것에 만족한다.	3.71	1.09	-0.563	-0.182
C3. 나는 우리학교 운동부에서 계속 선수생활을 한다면 기쁠 것이다.	3.58	1.12	-0.428	-0.560
C4. 나는 우리학교 운동부에서 선수생활을 하는 것에 대해 자부심을 느낀다.	3.80	1.09	-0.617	-0.387

<표 10>에서 보는 바와 같이 측정변인들에 대한 전반적인 특성을 알아보기 위해 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 통해서 정규성을 검토하였다. 평균 값은 최저 2.50에서 최고 5.25까지의 점수 분포를 보였으며, 표준편차는 .95에서 1.73 사이에 분포하는 것으로 나타났다. 각 변인의 왜도와 첨도를 살펴본 결과 모든 요인에서 왜도와 첨도값이 절대값 2이상을 넘지 않음으로써 측정변인들의 점수 분포가 정규성에 크게 벗어나지 않고 있음을 확인하였다.

표 11. 전체 측정변인의 적합도 지수

모형	CMIN(df)	p	CMIN/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA(90%CI)
측정모형	417.006(178)	.000	2.343	.955	.946	.955	.051(.045~.058)

한편, <표 11>은 전체 21개의 측정변인을 모두 투입하여 확인적 요인분석을 실시한 결과이다. 확인적 요인분석은 χ^2 검증을 기본적으로 평가하지만, 표본의 크기에 민감하기 때문에 표본크기와는 비교적 독립적이고 모형의 간명성을 나타내주는 IFI, TLI와 CFI, 그리고 RMSEA 등 여러 적합도 지수를 고려하여 측정모형의 적합도를 검정하였다. 분석결과, 전체 측정변인들의 적합도는 전반적으로 양호한 것으로 나타났다[$\chi^2=417.006$, $df=178$, $p=.000$, $Q=2.343$, $IFI=.955$, $TLI=.946$, $CFI=.955$, $RMSEA=.051$].

측정모형의 대한 경로추정치는 <표 12>에 제시하였으며, 표준화 추정치는 <그림 9>에 제시되어 있다.

표 12. 측정모형에 대한 경로 추정치 결과

모형	비표준화 추정치	S.E	C.R	p	표준화 추정치	SMC
L6 ← 변혁적 리더십	1.000			.000	.799	.639
L5 ← 변혁적 리더십	1.077	.054	19.881	.000	.800	.640
L9 ← 변혁적 리더십	1.001	.055	18.349	.000	.751	.565
L3 ← 변혁적 리더십	1.071	.054	19.921	.000	.801	.642
L7 ← 변혁적 리더십	1.065	.055	19.367	.000	.784	.614
L13 ← 변혁적 리더십	1.023	.060	17.148	.000	.712	.507
L29 ← 거래적 리더십	1.000			.000	.489	.239
L25 ← 거래적 리더십	.951	.124	7.699	.000	.444	.198
L26 ← 거래적 리더십	.903	.123	7.318	.000	.414	.171
L23 ← 거래적 리더십	1.597	.155	10.297	.000	.745	.556
L21 ← 거래적 리더십	1.608	.155	10.399	.000	.764	.584
L22 ← 거래적 리더십	1.695	.159	10.670	.000	.824	.679
M10 ← 자율적 동기	1.000			.000	.752	.566
M1 ← 자율적 동기	1.046	.068	15.395	.000	.712	.508
M9 ← 자율적 동기	1.233	.069	17.869	.000	.878	.771
M11 ← 통제적 동기	1.000			.000	.621	.386
M8 ← 통제적 동기	1.263	.095	13.366	.000	.813	.661
M12 ← 통제적 동기	1.305	.098	13.363	.000	.844	.711
C1 ← 조직몰입	1.000			.000	.818	.669
C3 ← 조직몰입	1.020	.052	19.559	.000	.811	.658
C4 ← 조직몰입	.986	.051	19.444	.000	.807	.651

<표 12>에서 보는 바와 같이 측정모형에 대한 모든 문항의 비표준화 추정치가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있으며, 모든 요인의 적재치들(C.R)은 1.96Z 값보다 유의하게 큰 것으로 나타났다. 여기서 요인 적재치(C.R) 값이 1.96Z 값보다 높게 나타날 경우 통계적으로 유의한 것으로 해석할 수 있으며, 이것은 표준화추정치 0이 아니기 때문에 각 요인간에는 상

관이 존재한다는 것을 의미한다. 또한, 표준오차(S.E)도 최소 .051에서 최대 .159까지의 범위에 있어 한계치 ± 2.5 이상의 경로는 발견되지 않았으며, 각 문항의 표준화 추정치도 .41에서 .88까지 매우 안정적인 값을 보여주고 있다. 따라서 측정모형의 전반적인 적합도 지수와 경로 추정치를 고려할 때 측정모형은 수용할 수 있는 모형임을 확인하였다.

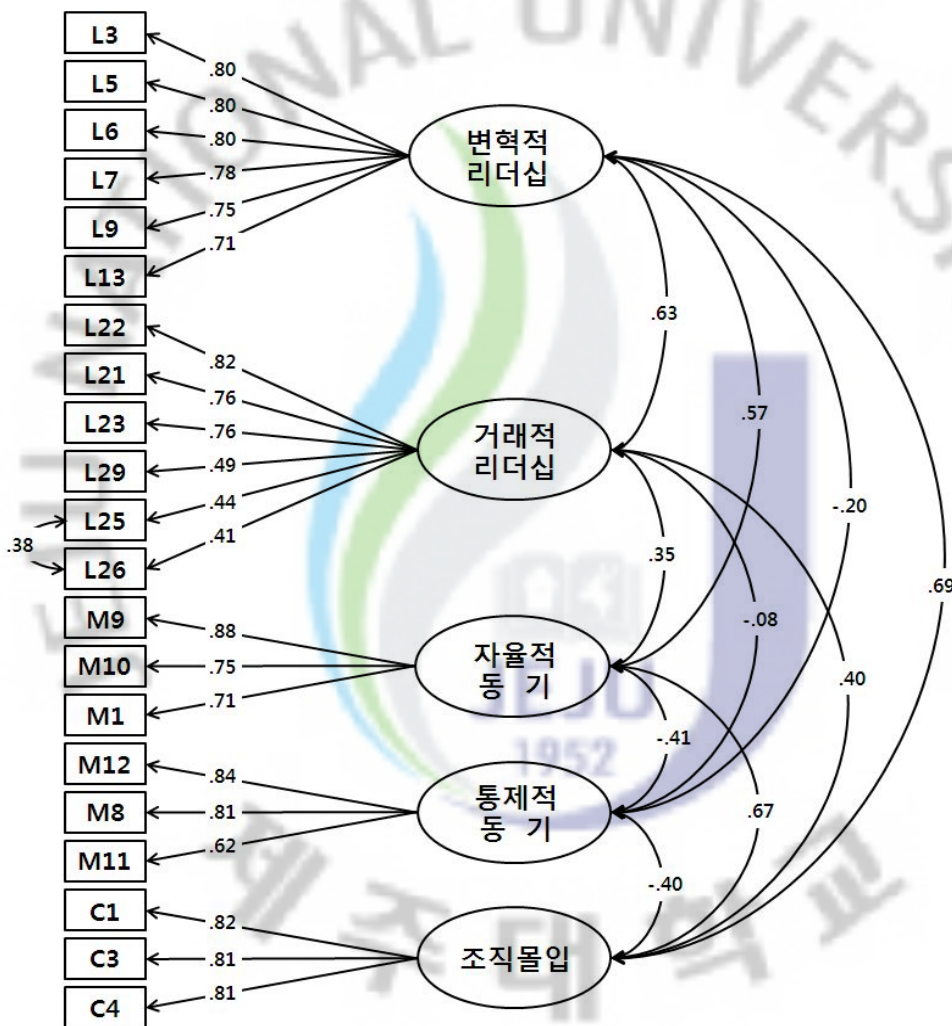


그림 9. 전체 측정변인의 측정모형

2) 잠재변인간 상관관계

구조모형을 검증하기 전에 두 번째 단계로 잠재변인간의 상관계수를 살펴 보았다. <표 13>는 변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입 요인간 상관계수를 산출한 결과이다.

표 13. 잠재변인들 간의 상관계수(N=510)

	변혁적리더십	거래적리더십	자율적 동기	통제적 동기	조직몰입
변혁적 리더십(A)	1.000				
거래적 리더십(B)	.629**	1.000			
자율적 동기(C)	.646**	.393**	1.000		
통제적 동기(D)	-.204**	-.075	-.415**	1.000	
조직몰입(E)	.692**	.399**	.723**	-.399**	1.000
M	3.62	3.60	5.14	2.75	3.70
SD	.84	.69	1.28	1.43	.97

**p<.01

<표 13>에서 보는 바와 같이, 운동동기의 하위요인인 자율적 동기는 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 유의한 정(+)의 상관을 보였고 통제적 동기와는 부(-)의 상관이 있는 것으로 나타났다. 또 조직몰입과도 유의한 정(+)의 상관을 보이는 것으로 나타났다. 한편, 통제적 동기는 변혁적 리더십과 유의한 정(+)의 상관이 있는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십과는 부(-)의 상관이 있는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지는 않았다. 또 자율적 동기와 부(-)적 상관이 있는 것으로 나타났으며 조직몰입과도 유의한 부(-)의 상관이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 보면 변혁적·거래적 리더십과 운동동기가 조직몰입을 촉진하는 중요한 결정요인이 될 수 있음을 예측할 수 있다.

3) 구조모형 검증

리더십과 운동동기 및 조직몰입간의 인과관계를 검증하기 위해 이론적 모형을 설정하고 경험적 자료에 대한 공분산구조분석을 실시하였다. χ^2 검증을 기본적으로 평가하지만, 표본의 크기에 민감하기 때문에 표본크기와는 비교적 독립적이고 모형의 간명성을 나타내주는 IFI, TLI와 CFI, 그리고 RMSEA 등 여러 적합도 지수를 고려하여 측정모형의 적합도를 검정하였다. 구조모형에 대한 분석결과는 <표 14>와 같다.

표 14. 구조모형의 적합도 지수

모형	CMIN(df)	p	CMIN/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA(90%CI)
연구모형	388.289(177)	.000	2.194	.960	.952	.960	.048(.042~.055)

분석결과, 구조모형에 대한 적합도 지수들은 카이제곱 값을 제외한 IFI, TLI, CFI 및 RMSEA 값이 모두 양호하게 나타났다[$\chi^2=388.289$, $df=177$, $p=.000$, $Q=2.194$, $IFI=.960$, $TLI=.952$, $CFI=.960$, $RMSEA=.048$].

표 15. 리더십, 운동동기 및 조직몰입 잠재변인들의 모수 추정치

모수	비표준화 추정치	표준오차	C.R	p	표준화 추정치
자율적동기←변혁적리더십	1.012	.108	9.375	.000	.660
통제적동기←변혁적리더십	-.369	.103	-3.594	.000	-.260
자율적동기←거래적리더십	-.055	.161	-.340	.734	-.022
통제적동기←거래적리더십	.204	.168	1.218	.223	.089
조직몰입←변혁적리더십	.495	.081	6.146	.000	.429
조직몰입←거래적리더십	-.074	.099	-.745	.456	-.039
조직몰입←자율적 동기	.301	.052	5.777	.000	.399
조직몰입←통제적 동기	-.121	.037	-3.261	.001	-.149

<표 15>는 변혁적·거래적 리더십, 운동동기 및 조직몰입 변인들간에 각 경로별 비표준화 추정치, 표준오차, C.R, 그리고 표준화 추정치를 나타낸 것이다. 변인간의 모수치 추정결과인 <표 15>과 <그림 10>의 결과에 근거하여 가설을 검증한 결과, 선수들이 지각하는 지도자의 변혁적 리더십은 운동동기의 하위요인인 자율적 동기($\beta=.660$)에 유의한 정(+의 직접영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통제적 동기($\beta=-.260$)에는 유의한 부(-의 직접영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 거래적 리더십은 자율적 동기($\beta=-.022$)에 부(-의 영향을, 통제적 동기($\beta=.089$)에는 정(+의 직접영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다. 또한, 리더십과 조직몰입간의 관계를 살펴보면, 변혁적 리더십은 조직몰입($\beta=.429$)에 유의한 정(+의 직접영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 조직몰입($\beta=-.039$)에 부(-의 직접영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다.

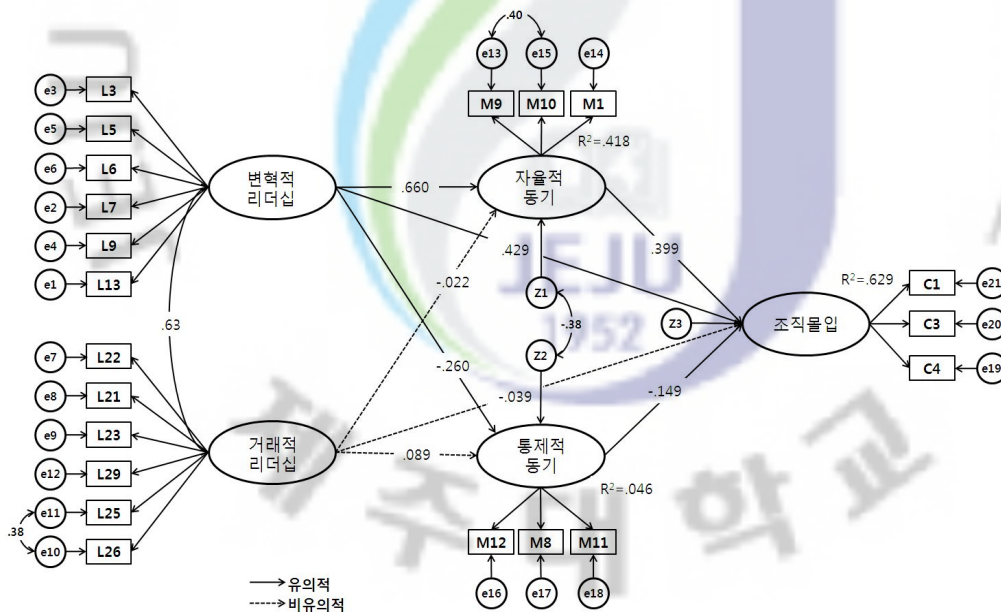


그림 10. 변혁적·거래적 리더십, 운동동기 및 조직몰입간의 경로도형

한편, 운동동기의 하위요인인 자율적 동기는 조직몰입($\beta=.399$)에 유의한 정(+)¹의 영향을 미치고 있었으며, 통제적 동기는 조직몰입($\beta=-.149$)에 통계적으로 유의한 부(-)²의 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 16. 리더십, 운동동기 및 조직몰입간의 인과분해결과

경로	변혁적 리더십			거래적 리더십			자율적 동기			통제적 동기		
	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과
자율적 동기	.660	-	.660	-.022	-	-.022	-	-	-	-	-	-
통제적 동기	-.260	-	-.260	.089	-	.089	-	-	-	-	-	-
조직몰입	.429	.302**	.731	-.039	-.022	-.061	.399	-	.399	-.149	-	-.149

**p<.01

<표 16>은 변혁적·거래적 리더십이 운동동기를 경유하여 조직몰입에 미치는 간접효과를 분석한 결과이다. <표 16>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십은 운동동기를 경유하여 조직몰입($\beta=.302$, $p=.004$)에 유의한 정(+)¹의 간접효과를 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 조직몰입($\beta=-.022$, $p=.519$)에 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다.

2. 학교급간에 따른 리더십, 운동동기, 조직몰입의 차이

운동선수의 학교급간에 따른 리더십과, 운동동기 및 조직몰입의 차이를 분석하기 위하여 일원변량 분산분석(One-Way ANOVA)과 다변량 분산분석(MANOVA)를 실시하였다.

1) 학교급간에 따른 리더십의 차이

표 17. 학교급간에 따른 리더십 차이

종속변인	학교급		Univariate F df=(1, 508)	P	η ²	power
	고등학교(n=304)	대학교(n=206)				
변혁적리더십	3.61±.88	3.63±.77	.048	.827	-.002	.055
거래적리더십	3.71±.73	3.43±.60	20.479	.000	.037	.995

Multivariate Effect : Wilks' Lambda=.940, F(2, 507)=16.168, p<.000 η²=.060

* 평균±표준편차

<표 17>은 리더십 요인 점수를 종속변으로 하고 학교급을 독립변으로 하여 다변량 분산분석<MANOVA>을 실시한 결과이다. MANOVA분석을 실시한 결과 학교급에 따라서 리더십 요인들의 평균이 모두 같지 않다는 다변량 효과가 유의한 것으로 나타났다[Wilks' λ=.94, F(2, 507)=16.168, p<.000 η²=.060]. 에타제곱은 리더십 요인들이 선형결합에서 분산의 6%가

학교급의 차이와 관련이 있음을 나타낸다. 다변량 효과가 유의하기 때문에 사후 검증 단계로 리더십 요인들 중 어떠한 변인들이 학교급에 유의한 차이를 나타내는지를 알아보기 위하여 단변량 F-검정결과를 점검하였다. 점검 결과 거래적 리더십에서 학교급간에 유의한 차이를 보였다. 분석결과 대학교 운동선수(M=3.43)보다 고등학교 운동선수(M=3.71)가 지도자의 거래적 리더십을 더 많이 지각하는 것으로 나타났다.

2) 학교급간에 따른 운동동기의 차이

표 18. 학교급간에 따른 운동동기 차이

종속변인	학교급		Univariate F df=(1, 508)	P	η ²	power
	고등학교(n=304)	대학교(n=206)				
자율적 동기	5.07±1.34	5.23±1.17	1.744	.187	.001	.261
통제적 동기	2.77±1.61	2.71±1.10	.233	.630	-.002	.077

Multivariate Effect : Wilks' Lambda=.997, F(2, 507)=.871, p<.419 η²=.003

* 평균±표준편차

<표 18>은 운동동기 요인 점수를 종속변으로 하고 학교급을 독립변으로 하여 다변량 분산분석(MANOVA)을 실시한 결과이다. MANOVA분석을 실시한 결과 학교급에 따라서 운동동기 요인들의 평균이 모두 같지 않다는 다변량 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다[Wilks' λ=1.00, F(2, 507)=.871, p<.419 η²=.003]. 다변량 효과가 유의하지 않기 때문에 사후 검증 단계는 실시하지 않았다. 따라서 학교급에 따른 운동동기의 통계적인 차이는 없는 것으로 나타났다.

3) 학교급간에 따른 조직몰입의 차이

표 19. 학교급간에 따른 조직몰입 차이

종속변인	학교급				
	고등학교(n=304)	대학교(n=206)			
조직몰입	3.61±1.03	3.82±.86			
Source	SS	df	MS	F	p
집단간	5.507	1	5.507	5.912	.015
집단내	473.234	508	.932		
합계	478.741	509			

*p<.05

<표 19>은 조직몰입 점수를 종속변인으로 하고 학교급을 독립변인으로 하여 일원변량 분산분석(One-Way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석을 실시한 결과 학교급에 따라 조직몰입은 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다[F(1)=5.912, p<.015]. 즉, 대학교 운동선수(M=3.82)가 고등학교 운동선수(M=3.61)보다 조직에 대한 몰입 정도가 더욱 높은 것으로 나타났다.

V. 논 의

본 연구의 주된 목적은 자기결정이론(Deci & Ryan, 1985, 2002; Ryan & Deci, 2000)에서 제안하는 통합적 동기모형에 근거하여 사회적 환경 → 동기 → 결과변인(인지, 정서, 행동 등)간의 관계모형을 검증하고자 하였다. 구체적으로 본 연구에서는 고등학교·대학교 운동선수 510명을 대상으로 학교급간에 따른 변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입의 차이를 알아보고 변혁적·거래적 리더십의 유형이 지도결과로 나타나는 조직몰입에 미치는 영향력과 운동동기가 선행변인인 변혁적·거래적 리더십의 지도환경에서 조직몰입에 미치는 매개 역할에 대해 검증하였다.

최근 스포츠 상황에서 지도자와 선수와의 관계에 자기결정이론을 적용한 연구들은 보상, 피드백, 경쟁, 감독 및 대인간 스타일 등 사회적-맥락적 사건들과 선수들의 욕구만족과 동기간의 관계를 입증하였다(Deci, Koestner, Ryan, 2001; Henderlong & Lepper, 2002; Ryan & Deci, 2002; Vallerand & Losier, 1999). 특히, Mageau와 Vallerand(2003)는 지도자가 보여주는 여러 가지 행동, 즉 대인간 행동유형이 선수들의 동기에 가장 큰 영향을 준다고 제안하였다. 지도자의 행동이 선수들의 동기에 영향을 미친다고 보고하고 있지만, 선수들과 지도자간의 상호작용 측면에서 본다면 선수들이 자신의 지도자가 자율성을 지지하는지 아니면 통제적인 지도전략을 사용하는지를 지각하는 정도가 각별한 관심거리일 것이다(Mageau & Vallerand, 2003). 즉, 자율성을 지지하는 지도자는 선수들의 생각과 감정을 인정하고, 선택을 독려하며, 자기주도적 행동조절을 유도한다. 또한 압력 사용과 타인의 통제요구를 최소화한다(Deci & Ryan, 1985). 반대로 통제적 행동을 보이는 지도자는 선수들에게 자신의 욕구나 요구와 일치하는 방향으로 생각

하고 느끼고 행동하도록 압력을 행사하여 선수들의 욕구만족을 절감하는데 기여하고 후속적인 자기결정성 동기에 방해효과를 유발한다. 이러한 행동유형 관점에서 보면 지도자의 변혁적 리더십은 선수들의 자발적 참여로 창의력을 북돋게 하고 스스로 운동기능향상에 전념하도록 하여 그로 수행목표를 달성하도록 동기를 부여하는 리더십(Bass, 1985)으로써 선수들은 지도자의 행동을 자율성을 지지하는 지도행동으로 해석할 수 있고, 거래적 리더십은 보상이나 벌을 사용하여 선수들이 자신의 욕구를 충족시키도록 동기를 부여한다. 즉, 선수의 욕구와 조직의 보상을 근거로 한 교환관계를 통해 동기를 부여하는 리더십(Bass, 1985)으로써 통제적 지도행동으로 해석할 수 있을 것이다.

변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입간의 인과관계를 알아보고자 공변량구조분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십은 자율적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 통제적 동기에 부(-)의 직접영향을 미치는 것으로 나타났으며 조직몰입에 유의한 정(+)의 직접영향을 미치는 것으로 나타났다. 또, 거래적 리더십은 자율적 동기에 부(-)의 직접영향을 미쳤고, 통제적 동기에 정(+)의 영향을 미쳤으며 조직몰입에 부(-)의 직접영향을 미치는 것으로 나타났으나, 모두 통계적으로 유의하지는 않았다. 한편, 자율적 동기는 조직몰입에 정(+)의 직접효과를 유발하였고, 통제적 동기는 조직몰입에 유의한 부(-)의 직접영향을 미치는 것으로 나타났다. 이어서 리더십이 운동동기를 경유하여 조직몰입에 미치는 간접효과를 분석한 결과 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 간접효과를 유발하며 거래적 리더십은 통계적 유의성은 없지만 부(-)의 간접효과를 유발하는 것으로 나타나 운동동기가 중재 효과가 있음이 입증되었다.

이러한 결과는 동기의 선행변인으로써 주요 타자에 의해 형성되는 사회적 맥락인 자율성 지지 → 동기 유형 → 동기 결과변인 간에는 인과적 연

쇄관계가 있다는 자기결정이론의 기본 가정을 지지하는 것으로써, Wilson, Rodgers(2004)는 운동 맥락에서 자율성 지지(autonomy support)의 지각이 상이한 동기조절을 유발하고 더 나아가 행동의도의 중요한 예측변인임을 제시함으로써 내재적 동기와 확인적 조절과 같은 자기결정성 유형의 동기가 행동의 지속을 예측하는데 중요한 결정요인이 될 수 있음을 제안하였다. 이와 관련된 선행연구들을 살펴보면, 김덕진과 양명환(2009)은 체육수업상황에서 교사의 자율적 교수행동은 내재적 동기와 수업태도에 정(+)의 직접 영향을 미쳤으며 내재적 동기를 경유하여 간접 효과도 의미있게 나타났다. 또 통제적 교수행동은 내재적 동기에 부(-)의 직접영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 수업태도에는 직접적인 효과는 없는 것으로 나타났다. 그러나 동기를 경유한 수업태도에 미치는 간접 효과는 유의한 것으로 나타났다. Standage, Duda, Ntoumanis(2005)는 영국 중학생들을 대상으로 체육수업상황에서 자기결정이론에 대해 검증한 결과, 교사에 의해 만들어지는 욕구 지지의 맥락이 기본적 욕구에 정(+)의 영향을 미치며, 기본적 욕구는 내재적 동기에 정(+)의 영향을, 무동기에는 부(-)의 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이어서 동기는 내재적 동기와 결과변인인 집중, 긍정적 정서, 과제도전에는 정(+)에 영향을 미치는 반면에, 불행에는 부(-)의 영향을 미친다고 보고하였다. 또 엄성호와 김병준(2003)도 체육 내재적동기를 예측하는데 공헌을 하는 교사의 지도행동이 남학생과 여학생에게 약간의 차이는 있지만 대체로 기술지도와 격려 위주의 지도행이 학생들의 체육에 대한 재미와 유능감을 높이는 데 영향을 미치며 통제와 처벌에 의존하고 칭찬에 인색한 교사로부터 수업을 받으면 학생이 체육시간에 더 긴장하는 경향이 나타나 본 연구의 결과를 부분적으로 지지하였다.

운동동기와 조직몰입간의 관계에서 자율적 동기만이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 연습상황에서 운동과제에 흥미를 느끼고

능동적으로 참여하는 학생들은 조직몰입을 높게 지각한다고 예측할 수 있을 것이다. 또한 지도자의 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 자율적 동기가 매개역할을 수행하고 있는 것으로 나타나, 자율적 동기를 이끌어 낼 수 있는 연습상황을 조성해 주는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있겠다.

한편, 학교급간에 따른 리더십, 운동동기 및 조직몰입의 차이를 분석한 결과, 리더십은 거래적 리더십에서 유의한 차이가 나타났으며, 변혁적 리더십에서는 차이가 나타나지 않았다. 거래적 리더십은 대학교 운동선수들보다 고등학교 운동선수들이 더 높게 지각하는 것으로 나타났다. 다시 말해 고등학교 운동선수들의 지도자가 성취결과에 대해서 칭찬이나 보상을 잘 해주는 것으로 평가하였고, 계획대로 팀 운영이 이루어질 경우 자율권을 선수들에게 위임해주는 것으로 해석할 수 있다. 김일환(2007)은 사격선수를 대상으로 연령별에 따른 지도자의 리더십의 차이를 분석한 결과 연령이 높아질수록 지도자의 리더십에 대한 인식도가 높아진다는 연구와는 상반된 연구결과이다. 이러한 결과는 연령이 높은 집단은 성을 대상으로 한 지도자의 경우 인성적 접근에 의한 민주적 지도활동을 주로 하게 되는 것에서 기인하는 결과로 생각되며, 코치의 지도성 행동 유형에 관한 조재기(1993)의 연구에서도 고등학교 코치는 전체적 행동 양상을 많이 보이는 반면 대학교의 코치들은 민주적 행동 양상을 많이 보이는 것으로 보고하여 본 연구결과를 지지하였다.

학교급간에 따라 운동동기의 차이를 분석한 결과 통계적으로 유의한 차이는 없는 것으로 나타났다. 하지만, 평균값을 살펴보면 자율적 동기는 대학교 운동선수(M=5.23)가 고등학교 운동선수(M=5.07)보다 높게 나타났으며, 통제적 동기는 고등학교 운동선수(M=2.77)가 대학교 운동선수(M=2.71)보다 높게 나타났다. 이와 같은 결과는 유도선수를 대상으로 연구한 이준희(2007)의 연구결과와 유사한 결과로 유도참여 동기에서 내재적 동기, 신체

관련동기, 경쟁 동기, 과시동기 요인에서 일반부, 대학부, 고등부 순으로 높게 나타났으며, 반대로 무동기 요인은 고등부, 대학부, 일반부 순으로 나타났다는 연구결과를 부분적으로 지지하는 결과이다. 이는 강압적인 훈련방식과 선수들의 사생활 제약 등 현 엘리트 체육의 큰 문제점이 고등학교 운동부, 대학교 운동부에 많이 나타난 것으로 보이고 그 문제들이 무동기와 같은 통제적 동기로 이어진다고 사료된다.

학교급간에 따라 조직몰입의 차이를 분석한 결과 대학교 운동선수가 고등학교 운동선수보다 조직에 대한 몰입 정도가 높은 것으로 나타났다.

종합적으로 연구결과를 요약해 보면, 운동선수들의 조직몰입에는 자율적 동기가 가장 강력한 예측변인으로 나타났으며, 지도자의 변혁적 리더십 역시 자율적 동기뿐만 아니라 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 자율적 동기를 매개하여 조직몰입과의 관계를 잘 설명하는 것으로 나타났다. 이는 선수들을 운동 및 훈련에 적극적으로 참여시키고 조직에 대한 긍정적인 몰입을 함양시키기 위해서는 흥미와 같은 자율적 동기가 중요하며, 자율적 동기를 향상시킬 수 있는 자율적 분위기의 운동환경을 조성해야함을 시사하는 것이다. 보다 구체적으로 어려운 과제를 해결할 수 있도록 격려해주고 선수들의 의견을 존중하고 선수 개개인이 스스로 노력할 수 있도록 도와주는 자율적인 리더십이 선수들에게 해당 종목에 대한 관심과 흥미를 유발할 것이고, 자기가 속한 조직에 대해 애착감의 정도를 높여 조직의 성과를 향상시킬 수 있음을 시사하고 있다.

한편, 향후 연구에서는 자율성을 지지하는 대인간 스타일이 긍정적인 인지, 정서 및 행동적 결과와 상관이 있다는 분명한 증거가 있음에도 불구하고, 이 스타일의 선수코칭의 효과 측면에서 언급되어야 할 많은 문제들이 여전히 존재한다. 먼저, 스포츠 상황에서 지각된 자율성 지지와 코칭행동의 요소가 자기결정이론에서 확인된 3가지 욕구 각각과 어떻게 상관이 있는지

를 고려한 선수들의 참여동기 간의 관계를 조사한 연구들이 거의 없다. 예를 들면, Reinboth 등(2004)은 자율성 지지와 지각된 자율성간의 연결고리만을 검증하였다. 또한 본 연구에서 개념화한대로 자율성 지지적 대인간 스타일은 자기결정이론내의 기본욕구와 관계를 분석할 필요가 있겠다. 아울러 본 연구에서 제시한 인과관계를 보다 확장하는 차원에서 종단적 설계방식을 이용하여 변혁적·거래적 리더십과 기본적 심리욕구가 동기와 결과변인을 얼마나 예측할 수 있는지를 살펴볼 필요도 있을 것으로 사료된다.



VI. 결 론

본 연구의 목적은 운동선수가 지각하는 지도자의 리더십과 운동에 참여하는 동기 및 조직몰입간의 인과관계를 규명하는 것이며 이를 위하여 각종목의 협회에 선수등록을 한 고등학교·대학교 운동선수 550명을 대상으로 지도자의 변혁적·거래적 리더십과 자기결정이론의 틀을 적용한 동기 및 조직몰입에 대한 설문조사를 실시하여 학교급간에 따른 변혁적·거래적 리더십, 동기, 조직몰입의 차이와 이들 변인간의 관계를 확인하였다. 자료 수집을 위한 측정도구는 변혁적·거래적 리더십, 운동동기, 조직몰입 이었으며, 수집된 자료를 분석하기 위하여 적용된 통계기법은 기술통계분석(DA), 일원변량분산분석(One-Way ANOVA), 다변량분산분석(MANOVA), 확인적요인분석(CFA), 공변량구조분석(SEM)이었다. 이와 같은 연구방법과 절차에 따른 자료 분석을 통한 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 변혁적·거래적 리더십, 운동동기, 조직몰입간의 인과관계에서 변혁적 리더십은 운동동기 요인인 자율적 동기에 정의 직접효과를, 통제적 동기에 부의 직접효과를 미쳤고, 조직몰입에 정적인 직접효과를 유발하며, 변혁적 리더십은 운동동기를 경유하여 조직몰입에 정적인 간접효과를 유발하였다.

둘째, 학교급에 따른 리더십의 차이를 검증한 결과 고등학교 운동선수가 대학교 운동선수보다 지도자의 거래적 리더십을 더 높게 지각하였고 변혁적 리더십은 학교급에 따른 영향을 받지 않았다.

셋째, 학교급에 따른 운동동기의 차이를 검증한 결과 자율적 동기와 통제적 동기 요인 모두 영향을 받지 않았다.

넷째, 학교급에 따른 조직몰입의 차이를 검증한 결과 대학교 운동선수가 고등학교 운동선수보다 조직에 대한 몰입 정도가 높게 나타났다.



【참고문헌】

- 구연원(2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 미간행 박사학위논문. 용인대학교 대학원.
- 김기형, 박중길(2009). 대학 운동선수의 지각된 자율성 지지와 기본욕구 및 동기적 성향간의 구조모형 검증. 한국스포츠심리학회지, 20(3), 33-48.
- 김덕진, 양명환(2006). 체육수업 상황에서 기본적 욕구, 동기유형 및 심리적 웰빙간의 관계모형 검증. 한국스포츠심리학회지, 17(1), 25-45.
- 김덕진, 양명환(2009). 체육교사의 교수행동이 고등학생들이 내재적 동기와 수업태도에 미치는 영향. 제주대학교 체육진흥센터 체육과학연구, 15, 15-29.
- 김병석, 박광국, 조경호(2000). 조직의 이해와 관리. 서울: 대영문화사.
- 김성동(2003). 리더십 유형이 집단적·개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구(호텔 조직을 중심으로). 미간행 박사학위논문. 경기대학교 대학원.
- 김아영(2003). 교실에서의 동기. 교육심리연구, 17(1), 5-36.
- 김영갑(2005) 붉은악마 조직구성원의 참여동기와 조직풍토 및 조직몰입의 관계. 한국체육학회지, 44(3), 129-141.
- 김일순(2005). 리더십 유형과 조직유효성의 관계에서 개인주의, 개인 및 조직관련 특성의 조절효과에 관한 연구. 미간행 박사학위논문. 한남대학교 대학원.
- 김일환(2007). 사격 지도자의 변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 상지대학교 대학원.
- 김주영(2007). 변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구(리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증). 미간행 박사학위논문. 원광

대학교 대학원.

- 김주환, 김은주, 홍세희(2006). 한국 남녀 중학생 집단에서 자기결정성이 학업성취도에 주는 영향. *교육심리연구*, 20(1), 243-264.
- 김현진(2001). 의료사회복지사의 조직몰입에 관한 연구. 미간행 석사학위논문. 카톨릭대학교 대학원.
- 박대규, 이금향(2000). 임상간호사의 조직 및 직업몰입분석에 관한 연구. *경영교육논총*, 21, 45-66.
- 박병기, 이종욱, 홍승표(2005). 자기결정성이론이 제안한 학습동기 분류형태의 재구성. *교육심리연구*, 19(3), 699-717.
- 박완영(2002). 직무만족이 직무몰입과 조직몰입에 미치는 경로에 관한 연구. 미간행 석사학위논문. 경희대학교 경영대학원.
- 박태수(2007). 스포츠조직의 멘토링과 조직유효성에 관한 연구. 미간행 박사학위논문. 한양대학교 대학원.
- 배성현, 채순화(2004). 변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계. *경영연구*, 19(2), 317-349.
- 신명희(1999). *교육심리학의 이해*. 서울: 학지사
- 양명환(2004). 자기결정이론에 근거한 레저스포츠동기척도 개발과 타당도 검증. *한국체육교육학회지*, 9(2), 107-132.
- 양명환, 김덕진(2006). 마라톤대회 참가자의 기본적 욕구, 동기, 심리적 웰빙 및 행동의도간의 관계. *한국체육학회지*, 45(4), 251-262.
- 양명환, 김덕진, 함규환, 이진호(2010). 운동선수들이 지각하는 코칭행동과 자기결정성 동기를 중재하는 심리적 욕구만족의 역할. 제 19회 한국체육교육학회 학술발표대회 논문집, 85-97.
- 염성호, 김병준(2003). 교사의 지도행동에 따른 학생의 체육 내적동기. *한국스포츠심리학회지*, 14(4), 17-36.

- 원세종(2010). 고등학교 태권도 지도자의 거래적, 변혁적 리더십이 운동몰입 및 경기력에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 단국대학교 교육대학원.
- 유원용, 김우성(2009). 공공스포츠조직 구성원의 멘토링 기능과 직무만족, 조직몰입, 직무성과의 관계. 한국사회체육학회지, 38, 311-322.
- 이준희(2007). 유도선수의 기본적 심리욕구 만족이 참여동기와 참여지속의도에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 부산외국어대학교 대학원.
- 장석인(2009). 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 구조모형분석. 한국인적자원관리학회지, 16(2), 213-229.
- 전상대(2008). 태권도 지도자의 카리스마리더십이 선수들의 운동몰입 및 성과에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 단국대학교 스포츠과학대학원.
- 정기산(2002). 중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계. 미간행 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 조재기(1993). 코치의 지도성 행동유형에 관한 연구. 미간행 박사학위논문. 한양대학교 대학원.
- 진선근(2009). 스포츠지도자의 리더십 유형별 행동특성이 신뢰 및 응집력에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 전주대학교 대학원.
- 최수일(2006). 리더십과 권력이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구(건설현장 소장층을 중심으로). 미간행 박사학위논문. 호서대학교 벤처전문대학원.
- 최종진(2001). 태권도 지도자의 조직몰입과 조직효과성에 대한 연구. 한국사회체육학회지, 16, 1025-1037.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment on the

- organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Amorose, A. J., & Horn, T. S. (2000). Intrinsic motivation: Relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perceptions of their coaches's behavior. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 22, 63-84.
- Anderson, R. A., Manoogian, S., Reznick, J. S. (1976). The undermining and enhancing of intrinsic motivation in preschool children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 915-922.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29, 31-50.
- Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share The Vision". *Organizational Dynamics*, Winter, Vol.18, 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1990). *Transformational Leadership Development : Manual for the multifactor leadership questionnaire*, paloAlto, CA Consulting Psychologists Press.
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for

- interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Becker, H. S. (1960). Note on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructor's autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education*, 84, 740-756.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations.*, Sage, London.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership.* Harper & Row.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, 621-622.
- Cox, A., Williams, L. (2008). The roles of perceived teacher support, motivational climate, and psychological need satisfaction in students' physical education motivation. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, 222-239.
- Csikszentmihaly, M. (1988). The flow experience and its significance for human psychology. In M. Csikszentmihalyi, & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal experience: Studies of flow in consciousness.* New York: Cambridge Universit Press.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior.* New York: Academic Press.
- deCharms, R. (1976). *Enhancing motivation change in the classroom.* New York: Irvington Publishers.

- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, 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.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71, 1-27.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and

well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A Cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.

- Deci, E. L., Scwartz, A. L., Sheinman, L., & Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adult's orientations toward control versus autonomy in children. Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Education Psychology*, 70, 642-650.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dunham, R., Grube, J., & Castaneda, M. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 500-532.
- Edmunds, J., Ntoumanis, N., & Duda, J. L. (2008). Testing a self-determination theory-based teaching style intervention in the exercise domain. *European Journal of Social Psychology*, 38, 375-388.
- Fiedler, F. E. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. NY: McGraw Hill.
- Frodi, A., Bridges, L., & Grolnick, W. S. (1985). Correlates of mastery-related behavior: A short-term longitudinal study of infants in their second year. *Child Development*, 56, 1291-1298.
- Gagne, M., Ryan, R. M., & Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnastics.

- Journal of Applied Sport Psychology, 15, 372-389.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1989). Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology*, 81, 143-154.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M., Deci, E. L. (1991). Inner resources for school achievement: motivational mediators of children's perceptions of their parents. *Journal of Educational Psychology*, 83, 508-517.
- Guay, F., Boggiano, A. K., & Vallerand, R. J. (2001). Autonomy support, intrinsic motivation, and perceived competence: Conceptual and empirical linkage. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 643-650.
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., Barkoukis, V., Wang, C. K. J., Baranowski, J. (2005). Perceived autonomy support in physical education and leisure-time physical activity: A cross-cultural evaluation of the trans-contextual model. *Journal of Educational Psychology*, 97, 287-301.
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., Culverhouse, T., & Biddle, S. J. H. (2003). The process by which perceived autonomy support in physical education promotes leisure-time physical activity intentions and behavior: A trans-contextual model. *Journal of Educational Psychology*, 95, 784-795.
- Harter, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.

- Henderlong J. & Lepper M. (2002). The effects of praise on children's intrinsic motivation: a review and synthesis. *Psychological Bulletin*, 128, 774-795.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H.(1969). Life cycle theory of Leadership. *Training and Development Journal*. 167, 321-338.
- Hollembeak, J., & Amorose, A. J. (2005). Perceived coaching behaviors and college athletes' intrinsic motivation: A test of self-determination theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17, 20-36.
- Howard, A., & House, R. J. (1995). The change nature of work. The Joessey-Bass Mannagement Series.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-relate factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Ingledeu, D. K., Markland, D., & Sheppard, K. E. (2004). Personality and self-determination of exercise behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36, 1921-1932.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral monnitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-996.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Commitment. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations.

New York: John Wiley & Sons.

- Koesnter, R., Losier, G. F., Vallerand, R. J., & Carducci, D. (1996). Identified and introjected forms of political internalization: Extending self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 1025-1036.
- Ko, J., Price, J., & Mueller, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 367-384.
- Levesque, C., Zuehlke, A. N., Stanek, L. R., & Ryan, R. M. (2004). Autonomy and competence in German and American university students: A comparative study based on self-determination theory. *Journal of Educational Psychology*, 96(1), 68-84.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athletes relationship: A motivational model. *Journal of Sport Sciences*, 21, 883-904.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, Wiley, 35-111.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mitchell, S. A., & Black, M. (2000). 프로이트 이후 [Freud and a history of modern psychoanalytic thought]. (이재훈, 이해리 역). 서울: 한국심리치료연구소 (원전은 1995년에 출판)
- Morrow, P. C. (1993). The theory and measurement of work commitment. Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Nahavandi, A. (1997). The arts and science of leadership. Arizona State University-West: Prentice-Hall International.
- Ntoumanis, N. (2005). A prospective study of participation in optional school physical education using a self-determination theory framework. *Journal of Educational Psychology*, 97, 444-454.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Orlick, T., & Partington, J. (1988). Mental links to excellence. *The Sport Psychologist*, 2, 105-130.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Briere, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation*

and Emotion, 25, 279-306.

- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Tuson, K. M., BriEre, N. M., & Blais, M. R. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The sport motivation scale (SMS). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 35-53.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Osychology*, 59, 603-609.
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-178.
- Reeve, J. (2002). Self-determination theory applied to educational setting. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 183-203). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Reeve, J. (2005). *Understanding motivation and emotion*. New York: Wiley.
- Reichers, A. (1985). Conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Reinboth, M., & Duda J. L. (2006). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychology of Sport and Exercise*, 7, 269-286.
- Reinboth, M., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2004). Dimensions of

coaching behavior, need satisfaction, and the psychological and physical welfare of young athletes. *Motivation and Emotion*, 28, 297-313.

Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 419-435.

Robbins, S. P. (1984). *Essentials of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. In J. Jacobs (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Development perspectives on motivation* (vol 40, pp. 1-56). Lincoln NE: University of Nebraska Press.

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.

Ryan, R. M., & Connell, J. P., & Grolnick, W. S. (1992). When achievement is not intrinsically motivated: A theory and assessment of self-regulation in school. In A.K. Boggiano & T.S. Pittman(Eds.), *Achievement and motivation: A social development perspective*(pp.167-188). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and

- well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Ed.), *Handbook of self-determination research*(pp. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 550-558.
- Ryan, R. M., & Lynch, J. (1989). Emotional autonomy versus detachment: Revisiting the vicissitudes of adolescence and young adulthood. *Child Development*, 60, 340-356.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh(Eds.), *The psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior* (PP. 7-26). New York: Guilford.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness*. San Francisco: Freeman.
- Sheldon, E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1270-1279.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: The

Macmillan Company.

- Standage, M., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2003). A model of contextual motivation in physical education: Using constructs and tenets from self-determination and goal perspective theories to predict leisure-time exercise intentions. *Journal of Educational Psychology*, 95, 97-110.
- Standage, M., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2005). A test of self-determination theory in school physical education. *British Journal of Educational Psychology*, 75, 411-433.
- Standage, M., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2006). Students' motivational processes and their relationship to teacher ratings in school physical education: A self-determination theory approach. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 77, 100-110.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 253-273.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol, 29, pp. 271-360). New York: Academic Press.
- Vallerand, R. J. (2001). A hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise. In G. C. Roberts(Ed.), *Advances*

- in motivation in sport and exercise(pp. 263-319). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Vallerand, R. J., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60, 599-620.
- Vallerand, R. J., & Losier G. F. (1999). An integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Journal of applied sport psychology*, 11, 142-169.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallieres, E. F. (1992). The academic motivation scale: A measure of intrinsic extrinsic, and amotivation education. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003-1017.
- Vallerand, R. J., Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: Atest cognitive evaluation theory. *Journal of Sport Psychology*, 6, 94-102.
- Vierling, K. K., Standage, M., & Treasure, D. C. (2007). Predicting attitudes and physical activity in an 'at-risk' minority youth sample: A test of self-determination theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 795-817.
- Vlachopoulos, S. P., & Michailidou, S. (2006). Development and initial validation of a measure of autonomy, competence, and relatedness in exercise: The Basic psychological needs in exercise scale. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 103, 179-201.
- Weiver, Y. (1982). Commitment of organization: A normative view.

Academy of Management Review, 7, 418-428.

Wilson, P. M., & Rodgers, W. M. (2004). The relationship between perceived autonomy support, exercise regulations and behavioral intentions in women. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 229-242.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3 (2d ed.): 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Zalenznik, A. (1997). Managers and leaders : are they different?" *Harvard Business Review*, 55(5), 67-80.



<Abstract>

**Examining Causal relationship Analysis between
Perceived Transformational Leadership and
Transactional Leadership of coach, sport Motivation
and organizational Commitment an athletes.**

Kim, Hak Jae

Major in Physical Education, Graduate School of Education
Jeju National University

Supervised by professor, Yang Myung Hwan

The study examined a causal analysis between transformational leadership and transactional leadership on perceived coach, sport motivation and organizational commitment. For the this, 510 students' athletes examined of motivation , organizational commitment questionnaire and perceived transformational and transactional leadership of coach questionnaire, then identified the causal relationships between all measurement variables that based self-determination theory. Data analysis were descriptive analysis, One-Way ANOVA, MANOVA, CFA and SEM through SPSS 15.0 and AMOS 7.0 program. The results wers follows.

First, Causal relationship Analysis between transformational Leadership and Transactional Leadership, sport motivation, organizational commitment was a significant that autonomy motivation was only a positive directly effect, however there was effect of negative controled motivation. Additionally, Transformational Leadership there was a positive indirect effect for organizational commitment via sport motivation. In conclusion, the results of the study support self-determination theory and were discussed with implication regarding to between sport motivation and transformational and transactional Leadership of coaching behaviors perceived by athletes.

Second, the results, There were perceived on high school athletes than Collegiate Athletes, but no significant effect by school level.

Third, sport motivation according to school level did not have affected by autonomy motivation and controled motivation factors.

Fourth, organizational commitment of Collegiate Athletes was significantly more highly than organizational commitment of high school athletes.

※ This thesis submitted to the Committee of the Graduate school of Education, Jeju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of education in August 2010.

< 부록 : 설문지 >

운동선수들의 운동참여에 대한 의견조사

선수 여러분, 안녕하십니까?

본 설문지는 여러분이 평상시에 운동을 하면서 느끼는 생각 등을 알아보기 위한 목적으로 만든 것입니다.

이 설문지에서 얻은 자료는 연구목적 외에는 다른 용도로 사용되지 않으며, 통계적인 자료처리에만 이용됩니다.

질문 내용에는 옳고·그른 답이 없기 때문에 한 문항도 빠짐없이 사실 그대로 응답하여 주시는 것이 무엇보다 중요합니다.

귀하의 응답은 본 연구에 귀중한 자료가 되오니 이러한 취지를 이해하시고 응답에 적극적으로 협조해 주실 것을 당부드리며, 저는 귀하의 건강과 발전을 진심으로 기원합니다.

감사합니다.

2010년 4월

제주대학교 교육대학원 체육교육전공 석사과정 김 학 재
지도교수 양 명 환

I. 다음은 여러분의 일반적인 사항에 관한 질문들입니다. 해당되는 내용에 “✓”표하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은?	1) 남 자	2) 여 자				
2. 귀하의 학교급은?	1) 고등학교	2) 대학교				
3. 귀하의 학년은?	1) 1학년	2) 2학년	3) 3학년	4) 4학년		
4. 귀하의 운동종목은	()					
5. 귀하의 운동경력은?	1) 2년 미만	2) 2년 이상 ~ 4년 미만	3) 4년 이상 ~ 6년 미만	4) 6년 이상 ~ 8년 미만	5) 8년 이상 ~ 10년 미만	6) 10년 이상

II. 다음의 질문들은 여러분의 지도자에 대한 물음입니다. 문항을 잘 읽은 후, 여러분의 지도자를 생각하며 솔직하게 답해 주시기 바랍니다.

우리팀의 지도자는_____.	전혀 아니다	아니것 같다	보통 이다	그런것 같다	매우 그렇다
1. 나에게 훈련을 열심히 할 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
2. 운동계에서 운동선수들의 성공 모델이다.	①	②	③	④	⑤
3. 내가 하는 운동종목에 대한 재미를 느끼게 해준다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 팀에서 내가 해야 할 역할을 제시해 준다.	①	②	③	④	⑤
5. 운동 중 어려운 과제를 해결할 수 있도록 격려해 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 운동 중 내가 스스로 노력할 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 지도자를 보면 존경심이 생긴다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 개인적인 문제에 관심을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
9. 내가 어려움에 처했을 때 도움을 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
10. 내가 잘못했을 때 진심으로 충고해준다.	①	②	③	④	⑤
11. 내가 발전할 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
12. 좋은 성과를 낼 수 있도록 필요한 내용들에 대해 열심히 지도한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나의 의견을 존중하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
14. 나에게 오랜 전통과 좋지 않은 습관에 얽매이지 말 것을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
15. 나에게 새로운 시각을 가지고 다양한 훈련방법을 시도 하도록 자극한다.	①	②	③	④	⑤

우리팀의 지도자는_____.	전혀 아니다	아닌것 같다	보통 이다	그런것 같다	매우 그렇다
16. 나에게 새로운 아이디어를 표출하도록 장려한다.	①	②	③	④	⑤
17. 훈련에 있어 내가 생각하지 못했던 새로운 방법 까지 제공하는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
18. 내가 당연시 여기는 것에 대해서도 다시 한번 생각하게끔 자극한다.	①	②	③	④	⑤
19. 내가 수행항상을 위해 노력하는 과정을 높이 평가 해주신다.	①	②	③	④	⑤
20. 운동성과가 현재보다 나은 미래와 연결된다는 것을 자주 이야기하신다.	①	②	③	④	⑤
21. 열심히 노력하면 그 대가로 원하는 것을 얻을 수 있다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤
22. 자기의 기대에 부응한 만큼 보상을 받을 수 있다고 자주 이야기한다.	①	②	③	④	⑤
23. 나에게 보상을 받으려면 어떻게 행동해야 하는가 에 대해 자주 이야기한다.	①	②	③	④	⑤
24. 평소에는 별말이 없다가 내가 운동목표에 미달 될 때에만 지적을 한다.	①	②	③	④	⑤
25. 나에게 운동수행과 관련된 정보만을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
26. 자신의 훈련방식에 대한 규칙과 절차를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
27. 나의 전반적인 훈련과정에 대해 꼼꼼히 챙긴다.	①	②	③	④	⑤
28. 내가 해야 할 일에 대해 구체적으로 계획하고 지시한다.	①	②	③	④	⑤
29. 기존의 훈련방식을 유지하는 것이 중요하다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤
30. 나에게 어떠한 운동과제든 잘 하는 것보다, 실수 하지 않는 것이 중요하다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 여러분은 왜? 운동에 참여하고 계십니까? 다음에 문항을 잘 읽고 운동에 참여하는 이유로 자신의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 번호에 “✓”표하여 주십시오.

나는 _____ 때문에 운동에 참여한다.	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	그런 편이다	거의 그렇다	매우 그렇다
1. 재미있기 때문에	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 이 활동은 나에게 중요하기 때문에	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 주변 사람들로부터 인정을 받고 싶기 때문에	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 내가 왜 이 활동을 하고 있는지 확신할 수 없다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 활동에 몰두하는 즐거움 때문에	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 건강에 도움을 주기 때문에	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 동료들로부터 호감을 살 수 있기 때문에	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 이 활동에 참여하는 목적의식을 잘 모르겠다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 이 활동에 참여하는 것이 즐겁기 때문에	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나에게 유익하기 때문에	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 주변 사람들이 참여해야 한다는 권유 때문에	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 이 스포츠가 나에게 어떠한 가치가 있는지 잘 모르겠다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 이 활동을 계속해야 할지 내 자신에게 반문하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

IV. 다음 질문은 귀하가 소속된 학교의 운동부생활과 운동몰입정도를 알아보는 것입니다. 자신의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 번호에 “✓”표하여 주십시오.

나는 우리학교 운동부에서_____를 느꼈다.	전혀 아니다	아닌것 같다	보통 이다	그런것 같다	매우 그렇다
1. 나는 우리학교 운동부에 들어온 것에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 우리학교 운동부의 동료들을 가족처럼 여긴다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 우리학교 운동부에서 계속 선수생활을 한다면 기쁠 것이다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 우리학교 운동부에서 선수생활을 하는 것에 대해 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 우리학교 운동부의 문제가 곧 나의 문제라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

【지금까지 성심성의껏 응답해주셔서 대단히 감사합니다.】