

스포츠 참여가 리더 효과성 및 구성원 직무수행에 미치는 영향: 군 조직을 중심으로

변국도¹, 나윤선¹, 이수진², 구희곤^{3*}

¹충북대학교 경영학부, ²전남대학교 경영학부, ³육군3사관학교 체육학과

The effect of sports participation on leader effectiveness and subordinate outcomes: Focused on the military organization

Gukdo Byun¹, Yoonseon Na¹, Soojin Lee², Heegon Ku^{3*}

¹College of Business, Chungbuk National University

²College of Business Administration, Chonnam National University

³Department of Physical Education, Korea Army Academy at Yeongcheon

요약 최근 직무에 대한 지나친 몰입보다도 개인의 삶의 질을 중시하는 사회 가치관의 변화로 인해 일-생활 균형을 이루려는 개인의 노력은 조직 구성원의 동기부여와 성과 향상이라는 측면에서 중요시 다루어져야 하는 사회적 현상이 되고 있다. 이에 조직의 리더 및 구성원의 스포츠 참여는 일-생활 균형을 이루어 리더의 효과성을 높이고 구성원의 성과를 향상시키는데 있어서 중요한 요소라 할 수 있다. 따라서 본 논문은 리더의 스포츠 참여가 구성원의 과업성과 조직시민행동에 주는 영향과 그 관계에 있어 리더 효과성의 매개역할 및 부하의 스포츠 참여의 조절역할을 분석하였다. 이를 위해 대한민국 육군의 상사와 부하를 대상으로 설문을 실시하여 총 213쌍을 최종 분석에 활용하였다. 분석결과를 요약하면 첫째, 리더의 스포츠 참여는 리더 효과성을 증가시키는 것으로 나타났다. 둘째, 리더 효과성은 구성원의 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 리더 효과성은 리더의 스포츠 참여와 구성원의 조직시민행동 사이의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 넷째, 리더 효과성과 구성원의 과업성과 및 조직시민행동과의 관계에 있어서 구성원의 스포츠 참여의 조절효과를 확인하였다. 마지막으로 본 연구의 시사점 및 한계점과 향후 연구방향에 대해 논의하였다.

Abstract Sports participation can contribute to organization members' work-life balance and work motivation in order to increase performance. Based on the achievement motivation theory, this study tested the effect of sports participation on leaders' effectiveness and employees' performance. Data was collected from 213 leaders and subordinates in the South Korean army. Results indicated that leader effectiveness mediated the positive relationship between sports participation of leaders and subordinates' outcomes, such as task performance and OCB. We also found that sports participation of subordinates moderated the positive relationship between leader effectiveness and subordinates outcomes (i.e., task performance and OCB). These findings further suggest that sports participation plays an important role for leaders and subordinates to increase leader effectiveness and in/extra-role behaviors.

Keywords : Leader Effectiveness, OCB, Sports Participation, Task Performance, Military organization

1. 서론

하루가 다르게 변화하고 있는 경영 환경 속에서 조직

의 성과를 높이고 효율성을 증대시키기 위해서 혁신과 창의성이 강조되고 있다[1]. 이를 위해 조직 구성원들의 심리적 역량과 인적자원의 강점을 극대화하여 구성원의

*Corresponding Author: Heegon Ku (Korea Army Academy at Yeongcheon)

Tel: +82-54-330-4510 email: an13828@gmail.com

Received March 2, 2018

Revised (1st March 27, 2018, 2nd April 5, 2018)

Accepted May 4, 2018

Published May 31, 2018

성과를 향상시키기 위해서는 효과적으로 업무환경이 관리되고 발전되어야 한다[2, 3]. 하지만 성과위주의 평가와 그를 기반으로 한 보상은 조직 구성원들 간의 지나친 경쟁의식을 불러일으켜 심리적 불안감을 유발하며 조직몰입이 저하되어 직무성과와 구성원들 간의 관계에 악영향을 미치게 되기도 한다[4-6]. 즉 경쟁적인 환경은 자기 중심적인 가치관 형성을 가속화시키는 요인으로 작용하여 구성원들의 공동체 의식이 약해지는 부작용을 초래하기도 한다[7]. 따라서 조직은 구성원의 성과에 대한 압박과 경쟁적 환경의 스트레스를 완화시키기 위해 원활한 커뮤니케이션과 단합을 이끌어 내고, 사기를 진작시킬 필요가 있다[8]. 조직 성과 향상 측면에서도, 구성원들의 직무역할 행동의 개선만으로는 한계가 있으며 업무환경 개선을 병행하여 실시해 나가야 좀 더 효과적인 전략이라 할 수 있다[8]. 최근 많은 기업들은 이러한 성과에 대한 압박으로 받는 부정적 영향 등을 감소하기 위해 근무환경 개선 및 ‘핀(fun)경영’ 등을 실시하고 있다[9]. 이를 통해 구성원들의 직무 스트레스를 감소시켜 그들의 직무와 조직에 대한 몰입도를 향상시키려 노력하고 있는 것이다.

또한 최근의 사회 가치관의 변화로 인해 직무에 대한 지나친 몰입보다도 개인의 삶의 질을 중시하는 현상 또한 구성원들의 동기부여 측면에서 간과해서는 안 될 측면이다. 복잡하고 불확실한 사회에서 벗어나 자신의 행복을 가장 중시하는 YOLO(You Only Live Once)족의 등장과 ‘일-생활 균형(WLB: Work-Life Balance)’을 뜻하는 ‘워라벨’이 사회적 분위기를 반영하는 핵심 키워드로 부각되고 있다. 2016년 글로벌 리더스 포럼에서 세계 인공지능협회 회장인 Goertzel .B는 4차 산업 중 인공지능(AI)의 도입은 “인간의 삶에 대한 여유를 주기 위함이다”라고 주장하기도 하였다. 이러한 것들은 모두 일-생활 균형이 조직 구성원에게 얼마나 많은 가치를 지니고 있으며, 그들의 동기부여와 성과향상적인 측면에서 반드시 고려해야 할 점이라는 것을 부각시켜 준다.

스포츠 참여는 조직 구성원의 건강과 체력을 유지시키고, 긴장해소, 친목 및 단결, 공동체 의식 함양 등 여러 가지 측면에서 구성원들의 사기를 진작시켜준다[10-14]는 측면에서 그 중요성이 크다고 할 수 있다. 구체적으로 스포츠 참여는 조직 내 구성원들 간의 활발한 의사소통을 통해 일체감을 형성하여, 조직의 경제적 목적달성은 물론 조직 내 갈등을 해소하고 긍정적 변화를 유도

하기 위해 조직 차원에서 개선하고 노력할 수 있는 업무환경 개선 전략으로 볼 수 있다[9].

하지만 위에서 언급한 스포츠 참여가 조직구성원에게 미치는 많은 긍정적인 영향에도 불구하고 스포츠 참여를 통한 리더와 구성원의 역할과 성과를 동시에 분석한 선행연구는 찾아보기 힘든 실정이다. 대부분의 연구들은 리더 또는 구성원의 일방적인 관점에서 측정된 연구에 대한 것으로 그 결과를 복잡한 조직 환경에 적용시켜 효과적인 리더십 발휘와 구성원의 성과향상을 예측하기에는 많은 한계점이 있다고 할 수 있다.

따라서 지금까지의 스포츠 참여에 대한 선행연구를 바탕으로, 스포츠 참여가 어떻게 리더의 효과성을 높이며 구성원의 성과를 높이는지에 대한 연구의 필요성이 제기된다. 이에 따라 본 연구에서는 리더뿐만 아니라 부하의 스포츠 참여가 효과적 리더십과 조직 구성원의 직무수행에 미치는 영향을 체계적으로 파악하고자 한다. 그에 따른 본 연구의 구체적 목표는 첫째, 리더의 스포츠 참여가 리더 효과성에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴본다. 둘째, 리더의 스포츠 참여가 구성원의 직무수행, 즉 과업성과와 조직시민행동에 어떠한 영향을 끼치는 지를 알아보고, 이들 사이의 관계에서 리더 효과성의 매개 효과를 살펴본다. 셋째, 리더 효과성과 구성원의 직무성과와의 관계에서 부하 스스로의 스포츠 참여가 이 둘의 관계에 어떠한 영향을 미치는지를 파악한다. 본 연구 결과를 통해 리더 효과성 증진 및 조직 구성원들의 과업성과와 조직시민행동의 증가를 리더와 부하가 참여하는 스포츠라는 도구를 통해 보다 더 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고자 한다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 스포츠 참여가 조직의 구성원들에게 구체적으로 어떠한 의미를 지니며 조직 현장에서 어떠한 효과를 발휘하는 지를 좀 더 체계적이고 실증적으로 파악할 수 있는 계기를 마련할 것이다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 리더 스포츠 참여와 리더 효과성

스포츠 참여란 개인에게 주어질 여가시간에 체계적이며 계획적으로 이루어지는 신체 활동에 직접 참여하는 것만 아니라 경기장에서의 운동경기 관람 및 매체를 통한 시청, 나아가 이러한 생활 중에 타인과 스포츠에 관해

대화를 나누는 것 등의 체육활동에 관련된 직·간접적인 모든 스포츠 활동에 참여하는 것을 일컫는다[15, 16].

Kenyon(1969)[15]은 스포츠 참여를 그것의 특성에 따라 다음과 같이 3가지로 구분하였다. ① 타인과의 신체적 접촉 등으로 인한 스포츠에 관한 정보를 획득함으로써 이루어지는 인지적 참여 ② 스포츠에 직접 참여하는 행동적 참여 ③ 직접적으로 참여하지는 않지만 특정한 종목의 선수 또는 팀에 대하여 감정적 태도 성향을 나타내는 간접적인 참여인 정의적 참여로 구분하였다. 스포츠 참여 정도에 따라서 일상적 참여, 주기적 참여, 일탈적 참여, 간헐적 참여로 구분될 수도 있으며[17] 학자에 따라서 참여빈도, 기간, 강도에 따라 스포츠 참여를 구분 짓기도 한다[18].

많은 선행 연구에서 스포츠 참여는 직무만족[9, 19, 20], 조직몰입[19, 21], 자아통제, 사회적응, 생활만족[22-24], 사회적 지지, 자아존중감, 신체적 자기효능감, 심리적 행복감[25, 26], 집단응집성[7], 스트레스 관리[22], 자아성취감, 창의성, 주관적 안녕[27] 등에 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 몇몇 학자들은 스포츠 참여를 통해 개인은 건강한 생활을 유지하게 되고 이를 바탕으로 원만한 대인관계와 성취감을 통해 사회 적응력을 강화시켜준다[25, 28]고 주장하기도 하였다.

리더 효과성은 조직 목표를 달성할 수 있게 타인에게 영향을 미치는 능력뿐만 아니라 조직 효율성을 의미한다[29, 30]. 많은 선행연구와 리더십 전문가들은 스포츠 능력이 우수한 리더의 경우 실질적으로 그들의 유효성이 높게 인식될 수 있음을 주장하고 있다. 하지만 이러한 스포츠 참여가 실질적으로 리더 효과성에 어떠한 영향을 주는지에 대한 실증적 분석 결과를 제시하지는 못하였다.

최근 조직에서는 조직의 유대 관계 강화와 창의적 조직문화 육성을 위해 다양한 문화 활동(영화관람, 스포츠 활동 및 관람) 및 취미 생활을 지원하고 있다. 그 중 스포츠 참여는 조직 구성원들의 건강과 체력 유지 증진뿐만 아니라 긴장해소, 친목 및 단결, 공동체 의식 등 근무의욕을 향상시킬 수 있기 때문에 더욱 장려되고 있다[19]. 스포츠 참여를 통해서 여가 생활을 누릴 뿐만 아니라 신체적 성장(체력 증진, 건강 유지)과 정서적 안녕(성취감, 자아실현, 자기만족, 스트레스 해소)을 추구할 수 있기 때문이다.

스포츠는 조직화된 놀이 체계로서 급변하고 다원화된 사회의 가치를 조직 구성원에게 효과적으로 전달해주는

유형화된 제도로 인식되고 있다[31]. 또한 스포츠 참여는 경쟁과 승리(목표달성)를 통한 성취감과 대인관계와 같은 비성취감을 느끼게 된다[32]. Hyun(2008)[33]의 연구에 따르면, 스포츠에 참여한 리더는 성취감과 책임감이 강하며 집단응집력과 적응력이 뛰어나 리더 역할에 충실히 임하여 구성원들로부터 신뢰를 받는다고 하였다. 따라서 스포츠 참여가 높은 리더는 높은 과업 수행 의지를 가지고 합리적인 판단을 하며, 높은 책임감을 갖고 효율적인 의사결정과정을 통해 효과적인 리더로서 역할을 수행할 수 있을 것이다[31, 34].

리더의 스포츠 참여가 그들의 효과성에 미치는 영향은 정체성 이론을 통해 설명될 수 있다. 사회 정체성 이론은 지각된 집단에서 자기개념을 긍정적인 상태로 유지하기 위하여 특정 사회적 대상과 자신을 동일시하려는 경향을 보이는 것을 말한다[35]. Vallerand et al., (2003)[36]은 이러한 정체성 이론에 기반하여 조직에서 리더의 적극적인 참여는 리더 효과성에 기여한다고 하였다. 구체적으로 열정을 가진 적극적인 리더는 리더십 발휘와 역할을 자신의 정체성으로 내재화하고, 리더가 참여한 활동에서 개인적인 의미를 발견하며[37] 자신의 역할에 보다 집중함으로써 그들의 효과성을 증진시키게 된다는 것이다[30]. 따라서 스포츠 참여가 높은 리더는 효율적으로 업무를 처리하여 조직 목표 달성에 기여할 뿐만 아니라 조직 구성원에게 긍정적 영향을 끼쳐 조직의 발전에 기여하는 효과성 높은 리더로 인식될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 리더의 스포츠 참여는 리더 효과성과 정(+)적인 관계를 가질 것이다.

2.2 리더 스포츠 참여와 구성원의 직무수행

리더와 구성원은 상호 교환 관계에 있어서 사회적 교환과 경제적 교환의 성격을 모두 내포하고 있어 서로 간의 긍정적인 관계를 유지하여 서로의 행동을 지원한다[12]. 즉, 리더는 구성원에 대한 경제적인 지원은 물론 사회적이며 정서적인 도움과 지원을 통해 구성원으로 하여금 기대 이상의 성과를 내도록 하며 그들로 하여금 집단이나 조직 전체의 이익을 위해 그들의 개인적인 이해 관계를 초월하도록 유도해야 한다[38, 39]. 리더의 이러한 활동과 참여는 그들의 부하인 구성원의 직무수행 성과에 실질적인 영향을 미치게 된다.

스포츠 참여가 높은 리더는 도전정신과 책임감이 강하여 높은 성취욕구를 가지고 업무를 처리하기 때문에 [33] 조직구성원들의 업무수행에 대한 욕구를 자극시켜 높은 과업성적을 유도할 수 있을 것이다. 스포츠는 성취를 기반으로 정기적인 피드백, 의사결정 및 참여를 통해 명확하게 명시된 집단 목표와 구성원의 개발 및 권한 부여를 강조한다[14]. 또한 스포츠 참여를 많이 하는 리더는 자신의 상사는 물론 부하인 조직 구성원들과 좋은 인간관계를 맺고 의사소통한다[14]. 따라서 조직 구성원의 업무수행에 필요한 정보를 효과적으로 제공해 주고 문제 해결능력을 도와서 구성원의 과업성적을 높일 수 있게 될 것이다[40].

감정전이이론[41]에 의하면, 스포츠 활동으로 인한 성취감을 얻은 리더는 자신의 역할에 충실하고 자신의 감정을 구성원에게 전달하게 된다[42]. Cardon(2008)[42]은 리더의 긍정적인 감정 표현이 구성원에게 리더와 유사한 감정을 유발할 수 있으며, 구성원에게 긍정적인 영향을 미치고 리더십 성과를 향상시킬 수 있다고 하였다 [42]. 이를 통해 구성원들은 리더에게 받는 스트레스나 압박을 덜 느끼게 되어 업무에 효율성이 높아지고 자발적으로 업무를 잘 처리하려는 의도가 높아져 구성원의 과업성적을 높일 수 있을 것이다[11, 22, 27].

따라서 본 연구에서는 리더의 스포츠 참여와 구성원의 과업성적에 관한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 리더의 스포츠 참여는 구성원의 과업성과와 정(+)적인 관계를 가질 것이다.

조직시민행동은 조직 구성원들이 조직의 효과성을 위해 공식적인 직무 역할 외 행동으로 상대적으로 자발적인 행동을 의미하며, 이타적 행동이나 시민 정신, 양심적 행동, 예의바른 행동 등 조직 참여를 포함한다[8, 43]. Williams & Anderson(1991)[44]는 행동 결과의 대상에 따라 조직에 대한 조직시민행동(OCBO: Organizational Citizenship Behavior for Organization)과 개인에 대한 조직시민행동(OCBI: Organizational Citizenship Behavior for Individual)으로 구분하였다. 한편, 많은 선행연구에서는 조직시민행동을 이끄는 주요 선행요인으로 구성원이 인식하는 조직몰입[45], 직무만족[46], 조직공정성 [47-49], 리더-구성원 교환관계[50, 51] 등을 밝힌 바 있다.

사회학습이론[52]에 따르면 구성원들은 신뢰받는 리더의 행동을 관찰하고 모방하여 조직몰입과 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 따라서, 스포츠 참여가 높은 리더가 보이는 정정당당한 스포츠맨십과, 스포츠 활동간 동료와 협업하며 조직목표를 위해 부가적 노력을 아끼지 않는 리더의 행동을 보고 배운 조직 구성원은 보다 많은 조직시민행동을 보일 것이라고 예측할 수 있다.

그에 따라 본 연구에서는 상기의 선행연구를 뒷받침하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-2: 리더의 스포츠 참여는 구성원의 조직시민 행동(OCB)과 정(+)적인 관계를 가질 것이다.

2.3 리더 효과성의 매개역할

리더는 조직의 목표를 달성하기 위해서 조직 구성원들을 동기부여 시킴으로써 구성원의 성과를 향상시킨다 [53]. 즉, 효과적인 리더십을 발휘한 결과 구성원의 성취 욕구를 자극하고 조직의 비전을 제시하여 보다 높은 수준의 성과를 달성시킬 수 있는 것이다[54]. 사회학습이론에 따르면 조직 구성원은 소속된 조직에 믿고 의지할 수 있는 사람을 자신의 역할모델로 설정하여 행동을 유심히 관찰함으로써 조직에서 바람직하다고 여겨지는 적절한 행동을 학습한다[52, 55]. 높은 스포츠 참여를 보이는 리더는 효과적인 리더로 인식되어 구성원들에게 긍정적인 역할 모델이 될 수 있으며, 결과적으로 구성원의 성과에 직·간접적 영향을 줄 수 있을 것이다.

효과적 리더십이 조직 구성원의 과업성적에 긍정적인 영향을 끼친다고 많은 선행연구에서 주장되어져 왔다. 이수진·변국도(2017)[56]는 구성원들과 직속 상사와 2차 상급자인 임원을 대상으로 사회교환 및 사회학습 과정을 통해서 차상위 상사의 윤리적 리더십이 중간 관리자를 통해 실무를 담당하는 구성원의 과업성과와 조직시민행동을 증대시키는 것으로 나타났다. Podsakoff et al.(1996)[57]은 다양한 산업에 종사하는 조직구성원을 대상으로 변혁적 리더십이 구성원의 태도, 역할지각, 역할 내 행동, 역할 외 행동에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 부하로부터 높은 리더 효과성을 인정받는 상사는 조직 구성원의 과업성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라 예상할 수 있다. 즉 리더의 스포츠 참여는 리더 효과성을 매개로 하여 구성원의 성과향상에

기여할 것이다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-1: 리더 효과성은 리더의 스포츠 참여와 구성원의 과업성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

이러한 효과적인 리더의 영향으로 조직 구성원은 조직의 목적을 추구하기 위하여 기꺼이 개인적인 희생을 감수할 수 있게 되고 동료들 도와 문제를 해결하려 할 것이다. 이로 인해 조직과 동료에 대한 이타적 행동과 시민정신, 스포츠맨십을 하위 차원으로써 조직시민행동을 발휘하게 된다[44]. 조직시민행동을 위해서는 조직이 조직 구성원들의 공헌에 가치를 부여할 뿐만 아니라 어려움에 처했을 때 도와주는 등의 조직지원 측면과 더불어 상사로부터 업무수행에 있어서 자원을 제공받고 피드백을 지속적으로 받는 등 문제해결 및 과제 완수의 지원이 무엇보다 중요하다[58]. 리더의 스포츠 참여로 리더 효과성이 높은 상사는 부하에게 긍정적인 피드백을 주어 구성원이 자발적으로 더 많은 역할 외 행동을 하도록 할 가능성이 높을 것이다. 즉 리더의 스포츠 참여는 리더 효과성을 매개로 하여 구성원의 조직시민행동을 증가시킬 것으로 추론할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-2: 리더 효과성은 리더의 스포츠 참여와 구성원의 조직시민행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

2.4 조직 구성원의 스포츠 참여의 조절효과

리더의 스포츠 참여뿐만 아니라 구성원 스스로의 스포츠 참여 역시 그들의 성과에 많은 영향을 주는 요인이 될 수 있다. 조직 구성원은 스포츠 활동을 통해 인간관계 향상 및 조직의 화합/결속을 다지는 계기가 되어 조직응집성을 높하게 된다[58, 59]. Porter & Lawler(1968)[60]에 의하면 집단응집력이 강할수록 집단구성원간의 상호작용을 많이 하며, 집단의견에 대한 일치도 많아진다고 하였다. 즉, 응집력은 집단구성원의 에너지를 향상시켜 주고 직무에 대한 몰입을 유도해 주며, 응집력이 높은 집단의 구성원은 집단 규범과 역할을 잘 수용하며 집단 목표달성 의지가 높다는 것이다[39].

조직 구성원의 스포츠 참여는 정서적 발달은 물론 집

단응집력과 조직 생활 적응력 등 사회성이 발달되어 조직에 대한 신뢰와 만족감이 향상된다고 하였다[7]. 이러한 신뢰와 만족감은 조직생활에 적극적으로 활동하게 하며 그들의 성취욕구를 증가시킨다. 성취욕구이론[61]에 의하면 성취욕구가 강한 사람은 직무의 다양성과 도전성을 지녔으며, 문제의 해결에 책임감을 지니고 있으며 성취 목표를 설정하여 위험을 감수하더라도 목표를 달성하게 된다. 즉 스포츠 참여를 통해 구성원은 성취감과 책임감을 증진시키게 되고 이로 인해 그들의 직무에 충실하게 된다. 구성원의 스포츠 참여로 높아진 성취동기는 구성원으로 하여금 개인적인 책임감의 증대로 어려운 과업수행에 있어서도 욕구좌절을 덜 느끼게 되어 높은 성과를 보이게 할 것이다[62, 63]. 뿐만 아니라 구성원의 스포츠 참여는 자신이 처해있는 환경에 대해 어떻게 행동해야 할지를 결정하는 개인의 행동에 중요한 영향을 주는 요인[64]으로 자기결정욕구를 포함하고 있어 문제가 발생할 때 합리적인 사고로 문제를 해결할 수 있게 해준다.

Martens & Peterson(1971)[65], Robbins(1983) [66]는 스포츠 참여 중 행동적 참여는 신체적 접촉 및 상호작용이 자주 발생하여 구성원간 유대감이 형성되고 구성원의 적극성을 유도하기 때문에 집단응집성을 향상시킨다고 하였다. Aronoff & Wilson(1985)[67]은 구성원의 스포츠 참여는 조직 내에서의 잦은 상호작용을 통해 호감성이 형성되어 서로 협력하게 된다고 하였다. Greene (1989)[68]에 따르면 구성원간 상호 호감성은 집단응집력을 매개로 조직 과업을 향상시키는 것으로 실증되었으며 연구자는 조직 구성원의 스포츠 참여를 통해 향상된 자신감은 대인관계에 있어서 중요한 역할을 한다고 주장하였다[7].

이처럼 구성원의 스포츠 참여가 조직과 개인의 성과에 미치는 영향이 큰 점을 고려할 때 리더의 스포츠 참여와 더불어 구성원의 스포츠 참여는 그들의 직무수행을 예측함에 있어서 고려되어야 할 중요한 요소라 할 수 있다.

Jeong(2015)[69]은 스포츠 활동이 긍정 심리자본을 증가시킨다고 하였으며 이러한 긍정 심리자본은 자기효능감을 증가시켜 구성원의 성과에 유의미한 영향을 준다고 보고한 바 있다[70]. 또한 서비스직을 대상으로 Avey, Luthans, & Youssef(2010)[71]의 연구에서 긍정 심리자본이 조직시민행동에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 박영덕(2009)[72], 이승재(2001)[73], 고태진(2009)[21]의 연구에서는 스포츠 활동을 하고 있는 참

여자가 비참여자보다 직무만족과 조직몰입의 정도가 높은 것으로 나타났다.

이처럼 조직구성원의 스포츠 참여로 인한 긍정적인 효과들은 효과적인 리더십 요소와 결합하여 보다 높은 수준의 과업성과 조직시민행동으로 나타날 수 있다. 스포츠 참여로 인해 높아진 긍정 심리자본과, 직무만족, 조직몰입 등을 보이는 구성원은 그들의 리더가 효율적인 업무를 지시하고 조직으로부터 부여받은 임무를 효과적으로 수행할 때 더 많은 과업성과 조직시민행동을 보이게 되는 것이다. 즉, 구성원의 스포츠 참여가 낮을 때 보다 높을 때 리더 효과성에 의한 그들의 과업성과 조직시민행동의 수준이 더욱 높아질 것으로 예측할 수 있다.

이에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4-1: 구성원의 스포츠 참여는 리더 효과성과 그들의 과업성과 사이의 관계를 조절할 것이다. 즉 리더 효과성과 구성원의 과업성과 사이의 정(+)적인 관계는 구성원의 스포츠 참여가 낮을 때 보다 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.

가설 4-2: 구성원의 스포츠 참여는 리더 효과성과 그들의 조직시민행동 사이의 관계를 조절할 것이다. 즉 리더 효과성과 구성원의 조직시민행동 사이의 정(+)적인 관계는 구성원의 스포츠 참여가 낮을 때 보다 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.

위에서 논의된 가설을 바탕으로 본 연구의 연구모형을 <Figure 1>과 같이 도식화 하였다.

3. 연구 방법

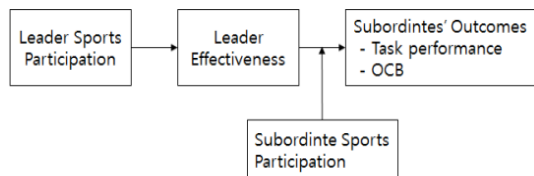


Fig. 1. Theoretical Hypothesized Model

3.1 자료수집 및 연구표본 특성

본 연구에서는 연구모형과 가설을 검증하는데 있어서 군 조직을 대상으로 자료를 수집하여 분석에 사용하였다. 군 조직은 군 훈련 외의 부가적인 활동으로 많은 스포츠 참여를 장려하고 있어서 스포츠 참여가 리더와 구성원의 성과에 미치는 영향을 측정하기에 적합한 연구 샘플이라 판단하였다. 이에 따라 전국에 있는 6개의 육군 전투사단의 협조를 받아 32개 중대의 소대장과 분대장을 대상으로 각각 360쌍의 설문지를 배포 하였다. 조사에 앞서 조사의 목적을 설명하였으며 자발적으로 참여하도록 하였다. 분대장과 소대장을 각각 다른 장소에서 측정하여 설문지의 비밀 보장을 유지하였으며 우편으로 보낸 설문은 개인별 밀봉하도록 하여 회수하였다. 참여자 중 부하인 분대장은 269부(회수율: 74%), 상사인 소대장은 260부(회수율: 72.2%)를 회수하였다. 회수된 설문지가운데 상사와 부하가 1:1 쌍을 이루지 못한 설문지와 불성실하거나 미비한 응답을 한 설문을 제외하고 최종 213부를 분석에 활용하였다.

상사의 인구통계학적 특성으로는 평균 연령은 28.0세(SD = 4.90)로 나타났다. 학력으로는 학사 이상이 87.6%이며 그 중 석·박사가 16.5%로 나타났다. 부하의 인구통계학적 특성으로는 평균 연령은 23.1세(SD = 1.61)로 나타났다. 학력으로는 조사 대상 전원 고졸 이상이며, 학사가 20.7%, 석·박사가 21.7%로 나타났다. 리더와 근무한 평균 근속 기간은 1.0년(SD = 0.73)으로 나타났다.

3.2 변수의 측정문항

변수를 측정함에 있어서 통제변수를 제외한 모든 변수는 7점 Likert 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통이다, 7=매우 그렇다). 조직 구성원은 리더 효과성을 측정하고 자신의 스포츠 참여와 인구통계학적 특성에 대하여 응답하였다. 상사는 구성원의 직무수행으로 그들의 과업성과 조직시민행동에 대하여 측정하고, 자신의 스포츠 참여와 인구통계학적 특성에 대하여 응답하였다. 각 변수의 측정은 다음과 같다.

3.2.1 스포츠 참여

스포츠 참여는 2개의 요인으로 나뉘었는데, 스포츠에 직접 참여하는 “행동적 참여”와 스포츠 시청이나, 경기 응원 및 대화와 같이 간접적으로 참여하는 “인지적 참여”를 포함하였다.

Kenyon(1969)[15]에 의해 개발된 척도를 기초로 하여 Griffin(1973)[74]과 하지원·방지선(1997)[75], 유생열(1999)[76], 양용비(2007)[20]가 사용한 스포츠 참여 설문을 근간으로 본 연구의 성격에 적합하도록 참가 형태별로 문항을 수정 및 보완한 후 7점 Likert 척도로 재구성하였다.

3.2.2 리더 효과성

Douglas & Ammeter(2004)[77]이 개발한 3문항을 사용하여 이를 측정하였다. 세부항목으로는 “나의 상사는 상급자에게 효과적으로 업무 보고를 한다”, “나의 상사는 구성원들의 업무와 관련한 요구를 효과적으로 충족시킨다” 등이 포함된다.

3.2.3 과업성과

구성원의 과업성과는 조직에 의해 공식적으로 요구되는 규정된 역할에 대한 구성원의 수행을 의미한다. 이를 위해 구성원의 직속 상사는 Williams & Anderson(1991)[44]이 개발한 7문항을 사용하여 이를 측정하였다. 세부항목으로는 “이 부하는 주어진 업무를 적절하게 완성한다”, “이 부하는 공식적으로 요구되는 업무요건을 충족시킨다” 등으로 구성되어 있다.

3.2.4 조직시민행동

조직시민행동은 조직의 공식적인 시스템에서 명시되어 있지는 않지만, 조직의 긍정적 효과를 증진시키기 위한 구성원의 자발적 행동이다. 조직시민행동은 조직의 공식적인 보상시스템에 의해 직접적이며, 명시적으로 보상이 이루어지지지는 않지만 조직의 효율성을 증진시킨다.

본 연구에서는 Williams & Anderson(1991)[44]이 개발한 측정도구를 활용하였으며 총 14문항으로 구성되어 있다. 세부항목으로는 “부하는 업무량이 많은 다른 사람들을 돕는다”, “이 부하는 자리를 비운 다른 사람들을 돕는다”, “이 부하는 질서 유지를 위한 비공식적인 규칙들을 준수한다”, “이 부하는 모임에 참석할 수 없을 때는 미리 연락을 준다” 등이 포함된다.

3.2.5 통제변수

연구에서는 연구모형에 제시된 변수들 간의 관계를 보다 명확하게 밝히기 위해 상사와 구성원의 인구통계학적 특성을 통제하였다. 리더 효과성과 상사의 개인특성, 구성원의 성과를 측정하는데 있어서 기존의 연구에서 사용하였던 통제변수들을 검토하여 리더와 구성원의 나이, 근속년수, 학력을 통제변수에 포함시켰다.

4. 분석결과

4.1 상관관계 분석

본 연구는 관심 변수들 간의 관련성을 파악하기 위하여 상관분석을 활용하였다. 분석에 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계, 신뢰계수는 <Table 1>에서 나타내어지고 있다.

모든 변수의 신뢰계수가 높은 수치를 보여주고 있어 각 변수의 측정이 신뢰할 만하다고 할 수 있다. 따라서 각 변수의 기술통계량 및 신뢰계수가 기존의 연구에서 제시되었던 수준과 유사하게 나타나고 있는 것을 확인할 수 있다.

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Subordinate Age	23.08	1.59											
2 Subordinate Organization Tenure	1.85	1.33	.65***										
3 Subordinate Education	2.15	1.60	-.05	-.10									
4 Leader Age	27.94	4.86	.06	.00	-.05								
5 Leader Organization Tenure	4.20	5.37	.06	-.01	-.03	.86***							
6 Leader Education	2.46	.85	-.07	.01	.03	-.44***	-.41***						
7 Leader Sports Participation	4.81	1.45	.08	.14*	.10	.01	.01	.01	(.94)				
8 Leader Effectiveness	5.87	1.06	.00	.02	-.07	-.10	-.04	-.13	.13	(.90)			
9 Subordinate Sports Participation	4.45	1.62	-.04	-.06	.02	-.14*	-.08	.12	-.01	.12	(.94)		
10 Subordinate Task Performance	5.94	.73	.01	-.01	.03	-.06	.02	.04	.21**	.16*	.02	(.88)	
11 Subordinate OCB ^a	5.52	.65	-.05	.00	.00	-.10	-.04	.04	.28***	.22**	.08	.72***	(.83)

Note. N = 213. Reliabilities are on the diagonal in parentheses. ^a OCB = Organizational Citizenship Behavior.

*p< .05; **p< .01; ***p< .001 (two-tailed)

4.2 가설 검증

4.2.1 가설 1의 검증

본 연구의 연구가설을 검증하기 위하여 SPSS 통계 프로그램을 활용하여 회귀분석을 실시하였다. 가설 1은 리더의 스포츠 참여가 리더 효과성에 정적인 영향을 줄 것이라고 예측하였다. <Table 2>의 Model 2의 결과와 같이 리더의 스포츠 참여는 리더 효과성에 유의한 정(+)적인 영향($\beta = .10, p < .01$)이 있음을 확인되었다. 이러한 분석 결과에 따라 상사의 스포츠 참여가 많을수록 리더 효과성이 높아진다는 가설1은 지지되었다.

4.2.2 가설 2의 검증

가설 2에서는 리더의 스포츠 참여가 구성원의 직무수행을 높인다고 예측하였다. 구체적으로 가설 2-1은 리더의 스포츠 참여가 구성원의 과업성과를 높이며, 가설 2-2에서는 리더 스포츠 참여가 구성원의 조직시민행동을 증가시킬 것이라고 예측하였다. <Table 2>의 Model 4에서 리더 스포츠 참여는 구성원의 과업성과에 유의한 정적인 영향을($\beta = .10, p < .01$) 주는 것으로 나타났다. 또한 Model 7에서 리더 스포츠 참여의 조직시민행동에 대한 영향도 정(+)적인 유의한 결과($\beta = .13, p < .001$)를 나타내었다. 따라서 가설 2-1과 가설 2-2는 지지되었다.

4.2.3 가설 3의 검증

본 연구의 가설 3에서는 리더 스포츠 참여와 구성원의 직무성과 간의 관계에서 리더 효과성이 매개효과를 보일 것이라고 예측하였다. 구체적으로 가설 3-1은 리더

의 스포츠 참여와 구성원의 과업성과 간의 관계에서 리더 효과성의 매개효과를 예측하였다. 검증을 위해 본 연구에서는 Baron & Kenny(1986)[78]의 매개검증 방법을 사용하였다. <Table 2>의 Model 4의 구성원의 과업성과에 대한 리더의 스포츠 참여는 유의미한 정적인 효과를($\beta = .10, p < .01$) 나타내고 있다. 하지만 Model 5에서 리더 효과성이 동시에 투입되었을 때, 리더 스포츠 참여는 여전히 유의미한 효과를($\beta = .10, p < .01$) 보이면서, 리더 효과성은 구성원의 과업성과에 유의한 결과를 보여주지 못하였다. 따라서 가설 3-1은 기각되었다.

가설 3-2에서는 리더 효과성이 리더 스포츠 참여와 구성원의 조직시민행동 사이의 정(+)적인 관계를 매개한다고 예측하였다. <Table 2>의 Model 7에서 독립변수인 리더 스포츠 참여는 구성원의 조직시민행동에 유의한 영향($\beta = .13, p < .001$)을 보였다. Model 8에서 리더 스포츠 참여와 리더 효과성이 동시에 투입되었을 때 리더 효과성의 효과는 유의($\beta = .11, p < .05$)하면서 리더 스포츠 참여의 유의한 영향은 감소($\beta = .13, p < .001$ vs. $\beta = .12, p < .01$)하였다. 이러한 결과는 Baron & Kenny(1986)[78]의 매개효과 분석 방법에 의하여 리더 효과성이 리더 스포츠 참여와 구성원의 조직시민행동 사이의 관계를 부분매개한다고 할 수 있다. 따라서 가설 3-2는 지지되었다.

4.2.4 가설 4의 검증

가설 4는 리더 효과성과 구성원의 직무수행 사이의 관계에서 구성원의 스포츠 참여의 조절효과에 관한 것이다. 가설 4-1은 리더 효과성과 구성원의 과업성과의

Table 2. The Main and Mediation Result of Hierarchical Regression

Variables	Leader Effectiveness		Task Performance				OCB ^a	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Step 1: Control								
Subordinate Age	-.02	-.01	.01	.01	.01	-.03	-.03	-.03
Subordinate Organization Tenure	.03	.01	-.01	-.03	-.03	.03	.00	.00
Subordinate Education	-.05	-.06	.01	.00	.00	.00	-.02	-.01
Leader Age	-.08**	-.08**	-.04*	-.04*	-.03	-.04	-.04*	-.03
Leader Organization Tenure	.04	.03	.04*	.04*	.03	.02	.02	.02
Leader Education	-.26**	-.27**	.03	.02	.05	.00	.00	.03
Step 2: Main Effects								
Leader Sports Participation		.10**		.10**	.10**		.13***	.12**
Step 3: Main Effects								
Leader Effectiveness					.09			.11*
Overall F	2.32*	2.63*	.85	2.08*	2.27*	.85	3.33**	3.82***
R2	.06	.08	.02	.07	.08	.02	.10	.13
Change in F		4.31*		9.24**	3.44		17.83***	6.58*
Change in R2		.02		.04	.02		.08	.03

Note. N = 213. *p < .05; **p < .01; ***p < .001 (two-tailed). ^a OCB = Organizational Citizenship Behavior.

Table 3. The Moderation Result of Hierarchical Regression

	Task Performance				OCB ^a			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
<u>Step 1: Control Variables</u>								
Subordinate Age	.01	.01	.01	.02	-.03	-.03	-.03	-.03
Subordinate Organization Tenure	-.01	-.03	-.03	-.03	.03	.00	.00	.00
Subordinate Education	.01	.00	.00	.00	.00	-.01	-.01	-.01
Leader Age	-.04 [*]	-.03	-.03	-.03	-.04	-.03	-.03	-.02
Leader Organization Tenure	.04 [*]	.03	.03	.03	.02	.02	.02	.01
Leader Education	.03	.05	.05	.04	.00	.03	.02	.02
<u>Step 2: Main Effects</u>								
Leader Sports Participation		.10 ^{**}	.10 ^{**}	.10 ^{**}		.12 ^{***}	.12 ^{***}	.12 ^{***}
<u>Step 3: Main Effects</u>								
Leader Effectiveness(LE ^b)		.09	.09	.09		.11 [*]	.10 [*]	.11 [*]
<u>Step 4: Main Effects</u>								
Subordinate Sports Participation(SSP ^c)			-.01	.00			.02	.02
<u>Step 5: Moderating Effects</u>								
LE ^b × SSP ^c				-.08 ^{**}				-.07 ^{**}
Overall F	.85	2.27 [*]	2.02 [*]	2.74 ^{**}	.85	3.82 ^{***}	3.43 ^{***}	4.19 ^{***}
R ²	.02	.08	.08	.12	.02	.13	.13	.17
Change in F		3.44	.06	8.58 ^{**}		6.58 [*]	.44	9.67 ^{**}
Change in R ²		.02	.00	.04		.03	.00	.04

Note. N = 213. *p<.05; **p<.01; ***p<.001 (two-tailed). ^a OCB = Organizational Citizenship Behavior
^b LE = Leader Effectiveness. ^c SSP = Subordinate Sports Participation.

정적인 관계는 구성원의 스포츠 참여가 낮을 때 보다 높을 때 더 강하게 나타날 것을 예측하였다. 구성원의 스포츠 참여의 조절효과를 분석하기 위해서 <Table 3>의 Model 4에서 리더 효과성과 구성원의 스포츠 참여간의 상호작용항을 투입하였다. 그 결과, 리더 효과성과 구성원 스포츠 참여의 상호작용항은 구성원의 과업성공에 유의한 영향(β = -.08, p<.01) 보여 그 조절효과는 지지되었다고 할 수 있다. 이러한 조절효과를 보다 자세히 확인하기 위하여 Aiken & West(1991)[79]의 절차에 따라 <Figure 2>에서와 같이 도식화하였다.

<Figure 2>을 살펴보면 구성원의 스포츠 참여가 높을 때보다 낮을 때 리더 효과성이 구성원의 과업성공에 영향을 더 강하게 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원 스포츠 참여가 높을 때 더 강한 효과를 예측한 가설 4-1와 반대의 결과로 보이고 있다.

가설 4-2에서는 리더 효과성과 구성원의 조직시민행동과의 정적인 관계는 구성원의 스포츠 참여가 낮을 때 보다 높을 때 더 강하게 나타날 것이라고 예측하였다. <Table 3>의 Model 8에서 리더 효과성과 구성원 스포츠 참여의 상호작용항의 영향은 조직시민행동에 유의한 영향을 보였다(β = -.07, p<.01). 따라서 리더 효과성과 구성원의 조직시민행동과의 관계를 구성원의 스포츠 참

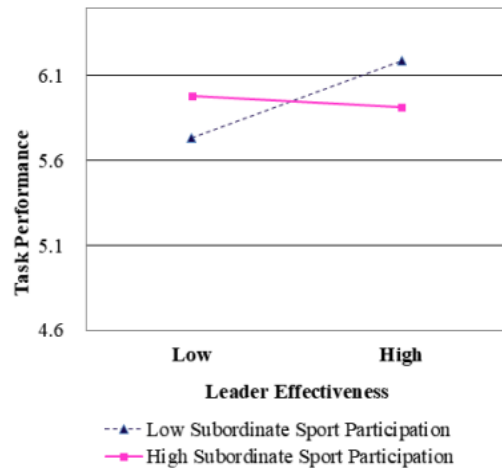


Fig. 2. Moderating Effect of Subordinate Sport Participation on Task Performance

여가 조절하는 것으로 나타났다. <Figure 3>에서 이러한 조절효과를 구체적으로 살펴보면 구성원의 스포츠 참여가 높을 때보다 낮을 때 리더 효과성이 구성원의 조직시민행동에 더 강한 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 결과도 가설 4-2에서 리더 스포츠 참여가 높을 때 더 강한 리더 효과성의 긍정적 효과를 예측한 것과 반대의 결과를 보이고 있다.

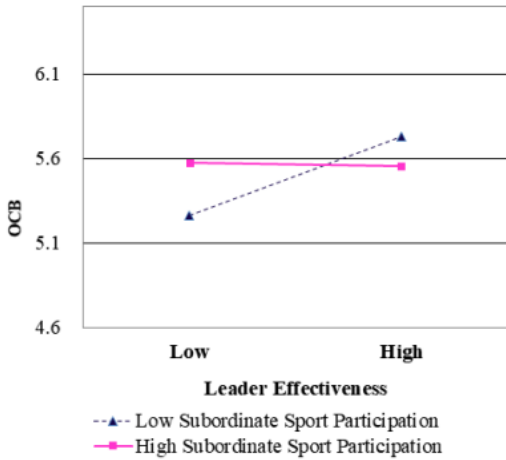


Fig. 3. Moderating Effect of Subordinate Sport Participation on OCB

5. 연구결과 논의

5.1 연구결과 종합

본 연구는 리더의 스포츠 참여가 구성원의 직무수행인 과업성과와 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 또한 리더 스포츠 참여가 리더 효과성을 증가시켜 구성원의 직무수행을 증가시키며 나아가 이것이 주요한 매개역할을 하는지를 검증하였다. 또한 리더 효과성과 직무수행 사이의 관계에서 구성원의 스포츠 참여가 조절작용을 하는지를 실증하였다.

분석 결과를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 리더의 스포츠 참여는 리더 효과성에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 리더가 스포츠 참여를 할수록 리더 효과성이 증가한다는 결과를 보여 주고 있다. 이러한 결과는 스포츠에 참여가 활발한 리더는 스포츠 활동뿐만 아니라 인간관계를 증진시키고 매력도를 증가시켜 일반 업무수행에 있어서도 효과적인 결과를 보인다는 일반적 인식을 구체적으로 실증한 결과라 할 수 있다.

둘째, 리더 스포츠 참여는 구성원의 과업성과를 증진시키고 조직시민행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 리더의 스포츠 참여는 단순히 리더 개인의 리더십 효과성을 증명하는 것을 넘어서 구성원의 직무수행에도 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인한 것이다. 따라서 스포츠 참여가 높은 리더는 부하들에게 효과적인 리더로 인식되고, 긍정적인 리더십을 통해 부하들의 업무성과 또한 증

가시킨다는 것을 보여주는 결과이다.

셋째, 리더 효과성은 조직시민행동에 정적인 영향을 주며, 리더의 스포츠 참여와 구성원의 조직시민행동 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더가 효과적인 리더십을 보일수록 그 부하들은 보다 자발적으로 동료와 조직을 위해 더 많은 일을 하려고 노력한다는 사실을 확인시켜 주고 있다.

넷째, 구성원의 스포츠 참여는 리더 효과성과 구성원 직무수행 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 구체적인 결과를 보면 구성원의 스포츠 참여가 낮을 때 리더의 효과성과 부하의 과업성과 사이의 정(+)적인 관계가 더 강하게 나타났다. 마찬가지로 부하의 스포츠 참여가 낮을 때, 리더 효과성과 부하의 조직시민행동 사이의 정(+)적인 관계가 더 강하게 나타났다. 이러한 결과는 가설 설정 시 부하의 스포츠 참여의 긍정적 효과를 예측했던 것과 반대의 결과를 보인 것이라 할 수 있다. 이는 구성원의 스포츠 참여의 측정에 있어서 실제 스포츠 참여 시간을 측정하지 않고 설문문을 통해 스포츠에 대한 관심을 측정함으로써 인한 결과로 해석될 수 있다. 즉, 부하의 과업성과와 조직시민행동은 상사에 의해 측정된 것으로, 그 상사의 입장에서 부하의 오락과 재미를 추구하는 단순한 스포츠에 대한 관심은 게으름과 시간 때우기식의 불성실함으로 인식되어 그 부하의 과업성과와 조직시민행동을 낮게 평가하였을 수도 있다. 이에 따라 스포츠 참여에 대한 측정을 설문문을 통한 스포츠에 대한 관심을 측정하는 것이 아니라 실제 얼마간의 시간을 어떠한 스포츠에 참여를 하는 가를 측정하는 것은 향후 연구에서 보다 명확한 연구결과를 도출하는데 있어서 중요한 요소가 될 수 있을 것이다.

5.2 연구의 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 리더의 스포츠 참여가 리더 효과성에 미치는 효과를 규명하였다는데 의의가 있다. 본 연구에서는 성취욕구 이론을 사용하여 스포츠 참여를 통한 자기효능감과 사회적지지, 자기존중감이 상승하고 리더의 역할에 충실히 임하여 리더 효과성을 증진시킨다고 제시하였다는 점에 있어서 그 의의가 크다고 할 수 있다. 기존의 리더십 연구는 효과적인 리더십을 위해 칭찬, 배려, 도덕성, 동기부여 등의 리더의 효과적인 행동에 초점을 맞추어 왔다. 하지만 군 조직과 같은 조직에 있어서 이러한 리더의 효과적인 행동

만을 강조하는 것이 아니라 스포츠 참여와 같은 실질적인 “활동”의 중요성을 부각시키는 계기가 되었다. 즉, 공식적인 리더로서의 행동과 더불어 스포츠, 등산, 식사, 관람, 동숙, 의식참여 등의 부가적 활동이 가장 빠르고 쉽게 리더십을 증진시킨다고 여겨져 온 것이 사실이다. 이러한 효과적인 리더 활동은 기존에 연구되어지고 있는 효과적 리더십 행동에 비해 리더 본인의 개인적인 자질과 능력에 덜 영향을 받는다. 또한 매일 자기쇄신의 수준으로 바람직한 리더 행동을 갖고 닦아야 하는 것에 비하여 많은 노력을 요하지 않아도 되는 것으로 하위 조직 리더일수록 그 중요성이 더 많이 강조된다고 할 수 있다. 따라서 앞으로 많은 리더십 연구에서 효과적인 리더 활동에 관하여 실증적인 분석이 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 리더의 스포츠 참여와 구성원의 과업성과 및 조직시민행동 간의 관계에서 리더 효과성의 매개역할을 규명하였다는 데 의의가 있다. 리더의 스포츠 참여가 리더 효과성을 매개로 조직구성원들에게 전이되어 과업성과 및 조직시민행동을 높인다는 것을 보였다. 이는 그 동안 상대적으로 논의가 미흡하였다고 볼 수 있는 리더 효과성의 결과변수로서 구성원의 과업성과와 조직시민행동을 규명하였다는 데 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 경쟁적인 조직 환경에서 리더는 물론 조직 구성원들의 스트레스와 조직갈등, 관계갈등은 더욱 심해지고 있으며 이로 인해 조직몰입과 조직성공에 부정적인 영향을 주게 된다. 불확실하고 불안한 심리상태에서 삶의 질에 대한 관심이 급증하고 있다. 리더와 구성원이 심리적으로 안정되어야 조직과 업무에 대한 몰입도가 상승하며 구성원들 간의 원활한 상호관계가 형성될 수 있다. 본 연구에서는 구성원들의 삶의 질을 높이기 위해 구성원들의 건강과 대인 관계를 유지할 수 있는 스포츠를 제시하였다. 최근의 사회적 상황을 고려하였을 때 본 연구는 조직에 대한 구성원들의 역동적 활동을 촉진시키는 계기를 마련하였다는 점에서 실무적으로 중요한 의의가 있다 하겠다.

5.3 한계점 및 향후 연구방향

본 연구가 조직과 기업에 실무적·이론적으로 기여하는 많은 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 아래에서는 이러한 한계점들을 논의하고 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 스포츠 참여의 효과성을 검증하

는데 있어서 횡단연구 설계를 기반으로 하였다. 여러 시점에서 연구의 시간차를 두고 각 변수들을 측정하는 종단연구와는 달리 횡단연구는 하나의 시점에서 연구에 필요한 모든 자료를 획득하는 방법으로 변수들 간의 인과관계를 명확히 밝히는데 한계가 있다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 인구통계학적 변수인 나이, 근속기간, 학력을 통제변수로 활용하였지만, 직무수행 성과인 과업성과, 조직시민행동에 영향을 미치는 긍정적 정서성, 부정적 정서성, 성격(Big Five) 등을 통제하지는 못하였다. 추후 연구에서는 변수들 간의 명확한 영향관계를 규명하기 위하여 다양한 통제변수를 활용할 필요가 있다.

셋째, 조사 대상의 한계에 따른 일반화의 우려가 있다. 본 연구의 표본 대상을 군 조직만을 대상으로 하였기 때문에 대표성이 결여되어 있고 일반화를 하기에 한계점이 있다. 향후 연구에서는 좀 더 확실한 효과를 검증하기 위해 연구 범위를 확대하여 표본의 다양성을 확보할 필요가 있다. 또한 스포츠 참여를 통한 조직 구성원들의 행동이 어떠한 특효요인으로 인하여 일어나는지에 대한 선행변인에 대한 연구가 필요하다. 조직의 상황적·구조적 특성의 영향으로 인해 직무수행 성과를 향상시키는데 대하여 연구를 한다면 조직발전에 유용한 결과를 도출해 낼 것이다.

마지막으로, 원인 변수인 스포츠 참여의 설문에 있어 실제 스포츠를 직접 참여한 시간과 빈도, 종류를 통제하여 연구할 필요가 있다. 선행연구에서 스포츠 참여는 성취감, 자신감, 적응도가 높은 것으로 나왔다. 하지만 실증 분석에서 스포츠 참여와 과업성과 사이의 관계에서 리더 효과성의 매개효과, 구성원 스포츠 참여의 조절효과는 유의미한 영향이 나타나지 않아 기각되었다. 향후 연구에서는 스포츠 참여의 시간과 빈도, 종류를 통제하여 과업성과에 미치는 영향관계를 분석하는 것은 물론 스포츠 참여의 유형과 정도가 그들의 성과에 미치는 구체적인 영향을 파악할 필요가 있을 것이다.

References

- [1] E. X. Wee, M. S. Taylor, “Attention to Change: A Multilevel Theory on The Process of Emergent Continuous Organizational Change”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, no. 1 pp. 1-13, 2018.
DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000261>
- [2] I. S. Lee, J. H. Baek, J. M. Kyeong, “The Effect of

- Person-Environment Fit on Organizational Effectiveness”, *Korea Journal of Business Administration*, vol. 23, no. 4 pp. 1951-1967, 2010.
- [3] R. H. Ashton, “Pressure and Performance in Accounting Decision Settings: Paradoxical Effects of Incentives, Feedback, and Justification”, *Journal of Accounting Research*, vol. 28, pp. 148-180, 1990.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2491253>
- [4] A. I. Kristof, “Person-organization fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications”, *Personnel Psychology*, vol. 49, pp. 1-49, 1996.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- [5] S. Bhargava, “Profit Sharing and The Financial Performance of Companies: Evidence from U.K. Panel Data”, *The Economic Journal*, vol. 104, no. 426 pp. 1044-1056, 1994.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2235063>
- [6] D. C. Ganster, C. E. Kiersch, R. E. Marsh, A. Bowen, “Performance-Based Rewards and Work Stress”, *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 31, pp. 221-235, 2011.
DOI: <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619388>
- [7] H. G. Ku, S. W. Lim, “The Causal Model Among Sport Participation, Group Cohesiveness, Military Life Adaptation and Organizational Effectiveness of Soldiers”, *The Korean Journal of Physical Education*, vol. 50, no. 5 pp. 295-307, 2011.
- [8] D. W. Organ, “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome”, England, MA: Lexington Books, 1988.
- [9] J. H. Cho, A. J. Hong, “Effectiveness of Organizational Activation Education on Employees’ Psychological Satisfaction, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Korean HRD Research*, vol. 6, no. 2 pp. 65-80, 2011.
- [10] J. G. Yang, “The Relationships of Sports Participation to Leisure Satisfaction Job Stress, Job Satisfaction and Job Productivity”, Unpublished Doctoral Dissertation, Kyonggi University. Suwon, 1993.
- [11] Y. T. Cho, “The Relationship Between Sport Participation and Job Productivity”, *The Korean Journal of Physical Education*, vol. 37, no. 2 pp. 351-365, 1998.
- [12] G. B. Graen, T. A. Scandura, “Toward a Psychology of Dyadic Organizing”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, pp. 175-208, 1987.
- [13] H. N. Kim, “The Effects of Sports Participation and Sports Attitude on Military Life Adaptation of Soldiers”, *The Korea Journal of Sports Science*, vol. 26, no. 2 pp. 101-115, 2017.
- [14] A. Knoppers, “Giving Meaning to Sport Involvement in Managerial Work”, *Gender, Work and Organization*, vol. 18, no. S1 pp. 1-22, 2011.
- [15] G. S. Kenyon, “Sport Involvement: A Conceptual go and Some Consequences there of In G. S. Kenyon (Ed.)”, *Sociology of Sport*. Chicago: Athletic Institute, 1969.
- [16] D. Y. Park, “An Analysis about Participation Motive of the Audience for Pro-Sports”, Unpublished Master’s thesis, Chungang University. Seoul, 2003.
- [17] G. S. Kenyon, Z. Schutz, “Patterns of Involvement in Sport: A Scholastic View”, In Kenyon, G. S., & Grogg, T. M. (Eds.). *Contemporary Psychology of Sport*. Chicago: Athletic Institute, pp. 81-798, 1970.
- [18] J. W. Loy, B. D. McPherson, G. S. Kenyon, “Sport and Social System: A Guide to The Analysis, Problem, and Literature”, CA: Addison-Wesley, 1978.
- [19] S. R. Choi, S. J. Chung, N. M. Kim, T. E. Kim, S. H. Ahn, M. J. Lee, M. S. Chang, “Differences in Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave The Job among The Employee Groups of Korean Fashion Companies according to the Degree of Participation in Sports Activities”, *Journal of The Korean Fashion & Costume Design Association*, vol. 18, no. 1 pp. 23-34, 2016.
- [20] W. B. Yang, “The Relation between Soldiers’ Participating in Sports Activities and their Satisfaction with The Armed Service”, *Journal of Leisure and Recreation Studies*, vol. 31, no. 4 pp. 335-500, 2007.
- [21] T. J. Ko, “The Effects of Sports Center Employees’ Job Burnout on Organizational Commitment and Intent to Turnover”, Unpublished Master’s thesis, Graduate School of Social Sport, Korea National Sport University. Seoul, 2009.
- [22] J. H. Kim, “The Relationship between Life Satisfaction/Life Satisfaction Expectancy and Stress/Well-Being: An Application of Motivational States Theory”, *Korean Journal of Health Psychology*, vol. 12, no. 2 pp. 325-345, 2007.
DOI: <https://doi.org/10.17315/kjhp.2007.12.2.003>
- [23] H. G. Ku, S. W. Lim, “The Relationships among Leisure Satisfaction and Life Satisfaction and Leisure Sports Participation of Military Academy Cadets”, *Journal of Leisure and Recreation Studies*, vol. 32, no. 2 pp. 105-114, 2008.
- [24] H. S. Moon, H. M. Heo, “The Effects of Sports Participation on Social Adjustment and Life Satisfaction by Foreign Immigrant Workers”, *Korean Journal of Sociology of Sport*, vol. 28, no. 2 pp. 65-85, 2015.
DOI: <https://doi.org/10.22173/jkss.2015.28.2.65>
- [25] J. S. Kim, Y. C. Lee, H. W. Kang, “The Relationship Between Autonomy Support and Psychological Wellbeing of Winter Sport Participants”, *The Korean Society of Sports Science*, vol. 23, no. 3 pp. 251-263, 2014.
- [26] J. N. Jung, K. R. Oh, “How Sports Tour Experience of Participants, in Shooting Sports, Affects Positive Psychological Capital and Psychological Wellbeing”, *The Korean Society of Sports Science*, vol. 25, no. 4 pp. 431-443, 2016.
- [27] D. Y. Kim, “The Relationship among Participating Sports, Subjective Well-being and Creativity”, Unpublished Master’s thesis, Seoul University. Seoul, 2014.
- [28] Y. H. Choi, “Effect on Leisure Satisfaction of Leisure Activity Type in Accordance with Perception of Difference for Body Image of Women University students”, Unpublished Master’s thesis, Yonsei University. Seoul, 2007.
- [29] T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, M. W. Gerhardt,

- "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4 pp. 765-780, 2002.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- [30] L. Tan, H. Song, P. Fu, "The Impact of Leaders' Passion at Work on Leader Effectiveness: The Mediating Role of Transformational Leadership", In *Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC)*, 2011 2nd International Conference on, pp. 1681-1684, 2011.
- [31] J. Kim, S. B. Park, S. C. Lee, "Difference in The Leadership of University Students by The Pattern of Sport Participation", *Journal of Sport and Leisure Studies*, vol. 13 pp. 145-153, 2000.
- [32] B. J. Kim, C. H. Seong, "Enjoyment in Sport : Concepts-and Current Research", *Korean Journal of Sport Pedagogy*, vol. 3, No2 pp. 99-122, 1996.
- [33] J. T. Hyun, "The Relationships Between The Patterns of College Students' Participation in The Sports and their Leadership Ability Viewpoint", *Journal of Sport and Leisure Studies*, vol. 34, no. 1 pp. 347-356, 2008.
- [34] H. S. Yu, M. K. Park, "The Relations Between Cause and Effect of Leadership Style of Taekwondo Coach, Leader Reliance Motor Flow and Coaching Effectiveness", *Journal of Korean Society for The Study of Physical Education*, vol. 16, No3 pp. 173-187, 2011.
- [35] H. Tajfel, J. C. Turner, "The social of identity theory of intergroup behaviour." In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*: Chicago: Nelson. pp. 7-24, 1986.
- [36] R. J. Vallerand, N. Houliort, "Passion at work", *Emerging Perspectives on Values in Organizations*, pp. 175-204, 2003.
- [37] M. Cardon, J. Wincent, J. Singh, M. Drnovsek, "The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion", *Academy of Management Review*, vol. 34 no. 3 pp. 511 - 532, 2009.
DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.40633190>
- [38] N. H. Park, "Organizational Behaviour", Parkyoungsa, 2002.
- [39] B. S. Lee, J. D. Gu, "Effects of Leadership on Group Cohesiveness and Job Performance in The Hotel Companies", *Korean Journal of Hospitality Administration*, vol. 13, no. 1 pp. 79-97, 2004.
- [40] K. Legge, "Representing people at work". *Organization*, vol. 6, no. 2 pp. 247 - 264, 1999.
DOI: <https://doi.org/10.1177/135050849962005>
- [41] S. G. Barsade, "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47 pp. 644-675, 2002.
DOI: <https://doi.org/10.2307/3094912>
- [42] M. S. Cardon, "Is Passion Contagious? The Transference of Entrepreneurial Passion to Employees", *Human Resource Management Review*, vol. 18, pp. 77 - 86, 2008.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.04.001>
- [43] N. P. Podsakoff, P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, T. D. Maynes, T. M. Spoelma, "Consequences of Unit level Organizational Citizenship Behaviors: A Review and Recommendations for Future Research", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, no. 1 pp. 87-119, 2014.
DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- [44] L. J. Williams, S. E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 601-617, 1991.
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- [45] C. A. O'Reilly, J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3 pp. 492-499, 1986.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- [46] T. S. Bateman, D. W. Organ, "Job Satisfaction and the good soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, vol. 26, no. 4 pp. 587-595, 1983.
DOI: <https://doi.org/10.2307/255908>
- [47] R. H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no. 6 pp. 845-855, 1991.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- [48] M. A. Konovsky, S. D. Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 3 pp. 656-669, 1994.
DOI: <https://doi.org/10.2307/256704>
- [49] R. H. Moorman, B. P. Niehoff, D. W. Organ, "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, no. 3 pp. 209-225, 1993.
DOI: <https://doi.org/10.1007/BF01419445>
- [50] S. E. Anderson, L. J. Williams, "Interpersonal, Job, and Individual Factors Related to Helping Processes at Work", *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no. 3 pp. 282-296, 1996.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.282>
- [51] R. P. Setton, N. Bennet, R. C. Liden, "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, pp. 219-227, 1996.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- [52] A. Bandura, "Self-efficacy: Toward A Unifying theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, vol. 84, pp. 191-215, 1977.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- [53] B. M. Bass, "Leadership and Performance beyond Expectations", New York: Free press, 1985.
- [54] J. M. Burns, "Leadership", New York: Harper & Row, 1978.
- [55] A. Bandura, "Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive theory", Englewood Cliffs, NJ:

- Prentice-Hall, 1986.
- [56] S. J. Lee, G. D. Byun, “The Trickle-down Effect of Ethical Leadership: The Moderating Effect of Exchange Ideology”, *Korea Journal of Business Administration*, vol. 30, no. 4 pp. 689-710, 2017.
DOI: <https://doi.org/10.18032/kaaba.2017.30.4.689>
- [57] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, W. H. Bommer, “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Management*, vol. 22, no. 2 pp. 259-298, 1996.
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- [58] Y. H. Cho, W. J. Choi, “The Effects of Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Vision as A Moderator”, *Korea Business Review*, vol. 40, no. 3 pp. 633-658, 2011.
- [59] S. I. Han, *Athletics in Public*. Publisher Donghwa. 1983.
- [60] L. W. Porter, E. E. Lawler, “Managerial Attitudes and Performance”, 1968.
- [61] D. C. McClelland, “Business Drive and National Achievement”, *Harvard Business Review*, vol. 40, no. 4 pp. 99-112, 1962.
- [62] R. M. Steers, J. S. Black, “Organisational Behaviour”, Fifth Edition, 1994.
- [63] K. H. Kim, “Theoretical Review on The Need for Achievement”, *Korean Academy of Organization and Management*, vol. 20, no. 2 pp. 215-247, 1997.
- [64] J. Reeve, “Motivating Other: Nurturing Inner Motivational Resources”, Needham Heights, MA; Allyn and Bacon, 1996.
- [65] R. Martens, J. Peterson, “Group Cohesiveness as A Determinant of Success and Member Satisfaction In team Performance”, *International Review of Sport Sociology*, vol. 6, pp. 49-61, 1971.
DOI: <https://doi.org/10.1177/101269027100600103>
- [66] S. P. Robbins, “Organizational Behavior”, 2nd ed.(Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall), 1983.
- [67] J. Aronoff, J. P. Wilson, “Personality In Social Process”, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1985.
- [68] C. Greene, “Cohesion and Productivity In Work Groups”, *Small Group Behavior*, vol. 20, pp. 70-86, 1989.
DOI: <https://doi.org/10.1177/104649648902000106>
- [69] S. J. Jeong, “Effects of Serious Leisure Experience on Positive Psychological Capital and Quality of Life”, Unpublished Master’s thesis, Department of Tourism Management Graduate School, Daegu University. Daegu, Korea, 2015.
- [70] F. Luthans, C. M. Youssef, B. J. Avolio, “Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge (p. 3)”, Oxford: Oxford University Press, 2007.
- [71] J. B. Avey, F. Luthans, C. M. Youssef, “The Additive Value of Positive Psychological Capital In Predicting Work Attitudes and Behaviors”, *Journal of Management*, vol. 36, no. 2 pp. 430-452, 2010.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- [72] Y. D. Park, “A Badminton and Tennis -lovers' In The Social Demographic Job Satisfaction and Life Satisfaction”. Unpublished Master’s thesis, Major of Physical Education Graduate School of Education Yeungnam University. Daegu, Korea, 2009.
- [73] S. J. Lee, “The Influence of Teachers' Participating In Sports Activity on Job Satisfaction. *Korean Association of School Physical Education*, vol. 11, no. 1 pp. 107-114, 2001.
- [74] P. Griffin, “What's Nice Girl Like You Dong In A Profession Like this?”, *Quest*, vol. 19, pp. 96-101, 1973.
DOI: <https://doi.org/10.1080/00336297.1973.10519758>
- [75] J. W. Hwa, J. S. Bang, “The Influence of Sport Participation Forms of Female on Self”, *Journal of Korean Sociology of Sport*, vol. 8, pp. 53-66, 1997.
- [76] S. I. Yoo, “An Exploratory Factor Analysis of Intrinsic Motivation Inventory in Physical Education Skill Class”, *Korean Society of Sport Psychology*, vol. 10, no. 1 pp. 125-136, 1999.
- [77] C. Douglas, A. P. Ammeter, “An Examination of Leader Political Skill and its Effect on Ratings of Leader Effectiveness”, *The Leadership Quarterly*, vol. 15 no. 4 pp. 537-550, 2004.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.006>
- [78] R. M. Baron, D. A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, pp. 1173-1182, 1986.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- [79] L. S. Aiken, S. G. West, “Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions”, Newbury Park: Sage, 1991.

변 국 도(Gukdo Byun)

[정회원]



- 2016년 8월 : Southern Illinois University(경영학 박사)
- 2017년 9월 ~ 현재 : 충북대학교 경영대학 경영학과 조교수

<관심분야>

임파워링 리더십, 리더십 적하효과, 영향력전술

나 윤 선(Yoonseon Na)

[정회원]



- 2016년 2월 : 충북대학교 경영학 (인사-조직석사)
- 2016년 3월 ~ 현재 : 충북대학교 경영학 (인사-조직박사 과정 수료)

<관심분야>
조직행동론, 인사관리, 리더십

이 수 진(Soojin Lee)

[정회원]



- 2015년 8월 : 서울대학교 대학원 (경영학 박사)
- 2016년 3월 ~ 현재 : 전남대학교 경영대학 경영학과 조교수

<관심분야>
영향력 진술, 윤리적 리더십, 동기부여

구 희 곤(Heegon Ku)

[정회원]



- 2010년 2월 : 경북대학교 대학원 (체육학 박사)
- 2005년 10월 ~ 현재 : 육군3사관 학교 교수

<관심분야>
스포츠 참여, 여가만족, 스포츠문화