



한국여성체육학회지, 2023, 제37권 제2호, pp. 1-23  
Journal of Korean Association of Physical Education and Sport for Girls and Women  
2023, Vol.37, No.2, pp. 1-23  
<https://doi.org/10.16915/jkapesgw.2023.6.37.2.1>(ISSN 1229-6341)

## 공공스포츠 조직구성원의 팔로워십, 리더-구성원의 교환관계(LMX), 조직유효성의 구조적 관계에 관한 연구\*

김영준(성균관대학교, 연구교수)·장경로(성균관대학교, 교수)·김태희\*\*(성균관대학교, 교수)

### 국문초록

본 연구는 공공스포츠 조직구성원을 대상으로 팔로워십, LMX, 그리고 조직유효성의 구조적 관계를 확인하였다. 대한체육회와 산하단체 및 시도 체육회 등 공공스포츠 조직의 직원들을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 217부의 자료를 최종분석에 사용하였으며, SPSS와 AMOS 23.0 프로그램을 통해 빈도분석, 신뢰도 분석, 확인적 요인분석, 상관관계 분석, 그리고 구조방정식모형 분석을 실시하여 다음과 같은 연구결과들을 도출하였다. 첫째, 팔로워십의 독립 비판적 사고와 능동적 참여는 LMX에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 능동적 참여는 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 독립 비판적 사고는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, LMX는 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 연구결과를 통하여 공공스포츠 조직구성원의 팔로워십 효과를 논의하였으며 이를 통해 공공스포츠 조직의 인적자원관리를 위한 기초자료를 제공하고자 하였다.

한글주요어 : 공공스포츠 조직, 팔로워십, 리더-구성원의 교환관계(LMX), 조직몰입, 직무만족

\* 이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2020S1A5B5A17089180)

\*\* 김태희, 성균관대학교, E-mail: kimtaehee@skku.edu

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성 및 목적

공공스포츠 조직은 스포츠분야의 공공기관으로 스포츠와 관련된 공공의 목적을 위한 업무를 수행하는 기관, 조직 또는 그룹으로 정의할 수 있으며(박상현, 2019), 대한체육회, 국민체육진흥공단, 태권도진흥재단, 대한장애인체육회, 그리고 그 산하단체 등이 포함된다(박상현, 권순용, 2019). 이러한 조직들은 정치와 시장상황 같은 외부 환경에 민감하고 공익적 사업을 다루므로 누군가를 배제하거나 누구와 경합하지 않는 특성을 가지며(Samuelson, 1954) 불특정 다수와 관련되어있어서 우리 사회에 미치는 영향력이 크다는 특징이 있다(박상현, 2019).

최근 국내 공공스포츠 조직은 주요 변화들에 직면하고 있다. 우선 2016년 3월, 전문체육과 생활체육을 각각 관장하던 대한체육회와 국민생활체육회가 통합되면서 이후 각 지역의 지방체육회 역시 통합체육회를 구축하게 되었다(이승희, 서수진, 2020). 이는 그동안 대한민국 스포츠가 이원화되어 운영되면서 나타난 행정과 예산 중복에 따른 효율성 저하 문제를 해결하여 스포츠 선진화 시스템을 구축한다는 명분에 의한 결정이었다(양재완, 김사엽, 2016). 그 외에도 공공스포츠 조직의 탈정치화 요구에 따라 지방자치단체장이 체육단체장을 겸직하지 못하도록 금지하는 개정된 체육진흥법이 시행되면서 2020년부터 전국 17개 시·도가 민선 체육회장을 선출하게 되었다(안영식, 2019). 이와 같은 통합체육회의 출범과 민선 체육회장의 선출이 가진 본연의 의의를 실현하기 위해서는 관련 법률의 개정이나

직제개편, 그리고 이해당사자들 간의 관계 갈등들을 해결하고 통합체육회가 재정적인 자생력을 구축해야한다는 필요성이 대두되고 있다(이승희, 서수진, 2020; 홍승후, 2018). 이러한 시론적 요구에 따라 통합 대한체육회는 비전 발표를 통해 '자립하는 스포츠, 소통하는 스포츠'를 통합과제 중 하나로 선정하여 이해당사자간의 원활한 의사소통을 도모하고 기존 사업의 영리 극대화와 신규사업 발굴을 통한 재정자립 의지를 발표하였으며(황석조, 2016), 이를 실현할 수 있는 인재상으로 구성원들의 창의적이고 능동적 역량을 채택하고 있다(김용일, 2020).

급격한 환경적 변화를 맞이한 공공스포츠 조직이 이에 대처하고 안정적으로 정착하기 위해서는 리더십과 함께 조직구성원의 팔로워십이 중요할 것이다. 리더십이 리더와 팔로워의 상호작용에 의해서 발휘되는 활동(Cavell, 2007; Hollander, 1992)으로 리더가 조직에서 리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 구성원들의 도움이 절대적으로 필요하기 때문이다(Hurwitz & Hurwitz, 2009). 즉, 리더십이 리더가 구성원에게 영향력을 미치는 과정이라면, 팔로워십은 리더에게 영향을 미치는 활동인 것이다(최광신, 2007).

Kelly(1988)는 조직성공에 있어 리더보다 팔로워의 영향력이 크다는 연구결과를 제시하였으며, 팔로워십을 리더십에 종속된 개념으로 바라본 전통적 시각과는 달리 리더십과는 독립된 개념으로 보았다(김희봉, 2013). 그는 이상적인 팔로워십의 확산으로 리더십의 역할이 축소될 것으로 보았으며, 팔로워는 리더의 지시를 일방적으로 수용하고 리더를 추종하는 것이 아닌 리더와 조직의 비전과

목표를 공유하고 전문지식을 보유한 가운데 독립적으로 행동하는 사람으로 정의하였다(김희봉, 송영수, 2011). 정보통신기술의 발전으로 정보의 수집, 저장, 공유가 활발해지면서 리더가 정보를 독점하던 과거와는 달리 팔로워의 정보 획득이 용이해졌다(강희경, 최규상, 2018). 또한, 현대 조직구조는 단순하고 수직적이었던 과거와는 달리 구성원간의 상호작용을 중시하는 수평적 관계로 변화하고 창의적인 구성원의 역량을 요구(Cummings & Worley, 2009)하고 있어서 팔로워십이 주목받을 수 있는 환경이 마련되었다. 이에 따라, 팔로워 중심 리더십 접근을 기반으로 하는 이상적인 팔로워십에 관한 연구들이 나타나게 되었다.

하지만 이러한 변화에도 불구하고 여전히 심층적인 팔로워십 연구는 리더십 연구에 비해 부족한 편이며 팔로워십을 리더십과 독립적으로 인식한 연구는 더욱 찾아보기 어려운 실정이다(강희경, 최규상, 2018). 국내외 팔로워십 연구를 메타 분석한 변국도, 이수진, 강승완(2016)은 여전히 리더 중심의 관점으로 다수의 연구가 이루어졌으며 팔로워십의 실증적 영향력을 고찰한 연구보다는 개념연구나 리뷰연구가 주를 이루고 있음을 지적하였다. 이러한 실증 연구의 부족으로 팔로워십의 선행요인과 결과요인에 대한 이론적 토대가 구축되어있지 못한 실정이다(김희봉, 2013).

팔로워십의 개념이 제시된 이후 초기에는 팔로워의 자질(Kelly, 1988), 성격(Chaleff, 1995; Potter, Rosenbach & Pittman, 1996), 특성과 역량(Cavell, 2007; Frisina, 2005; Hurwitz & Hurwitz, 2009)등의 연구가 주로 이루어져 왔

으며 최근에는 팔로워십 유형에 따라 적합한 리더십을 탐색하고 모델을 제시하거나 팔로워십 유형과 리더십의 상호작용과 조직유효성의 관계를 탐색한 연구들이 나타나게 되었다(김영수, 2009; 김용원, 이지만, 2011; 박종훈, 박경아, 2001; 이규현, 임유신, 김경섭, 2010). 팔로워십과 조직유효성의 관계를 고찰한 연구는 최근 들어 증가하고 있으나 실증적 연구는 여전히 초기 단계에 머물러 있으며(Oc & Bashshur, 2013), 다양한 조직을 배경으로 연구가 진행되지 못한 제한점이 있다. 특히, 공공기관과 스포츠 조직의 구성원을 대상으로 한 연구는 찾아보기 힘들 정도로 상당히 미흡한 실정이다(김영준, 김정윤, 장경로, 2020; 박상현, 2019).

스포츠조직은 인적자원에 대한 의존도가 매우 높고 종사자들이 창출해 내는 성과가 경영성과에 매우 중요하게 관여되며(소영호, 조현익, 양재근, 2009), 군 조직을 연상시킬 정도로 위계적 조직문화를 가지고 있는 등(김세웅, 장경로, 2006; 박상현, 2019) 다른 조직과는 차별적인 특성이 존재하여 조직의 유형과 문화에 따라 필요한 팔로워십 역량에 차이가 있을 수 있다는 문헌(백기복, 김정훈, 2013; 한봉주, 2010)을 참고하였을 때, 스포츠 조직의 특성과 함께 공공조직의 특성도 함께 가지고 있는 공공스포츠 조직의 종사자를 대상으로 한 본 연구에서도 Kelly(1992)가 제시한 팔로워십이 유효한지를 확인하는 것은 의미 있는 시도가 될 것이다. 또한, 팔로워십이 조직유효성과 선행변수들과의 관계를 매개하거나 조절하고 구조적 관계의 영향을 확인한 그동안의 문헌과는 차별적으로 팔로워십이 조직유효성에 독자적으로 영향을 미칠 수

있다는 Kelly(1992)의 주장을 검증하면서 팔로워십의 이론적 확장에 기여 하고자 하였다.

본 연구는 공공스포츠 조직을 배경으로 팔로워십의 영향력을 확인하는데 있어서 리더-구성원의 교환관계(leader-member exchange; 이하 LMX)를 팔로워십의 결과변인, 그리고 조직유효성에는 원인변인으로 선정하였다. 팔로워십이 리더십이 리더와 구성원의 상호작용을 바탕으로 발생한다는 것을 가정하기 때문에 리더와 팔로워의 관계가 중요한 요소로 고려되어야 할 것이다.

LMX는 조직구성원이 리더와의 교환관계 질을 지각하는 것으로 리더와 구성원이 상호 필요성이나 호감과 같은 감정에 따라 관계의 질이 달라져 특유의 역할이 형성됨을 가정하고 있다(김정식, 박종근, 백승준, 2013). LMX와 팔로워십의 관계를 고찰한 선행연구들은 효과적인 팔로워의 특성들이 리더와의 교환관계 질을 높인다고 보고하고 있다(김경수, 김인숙, 1996; 이찬욱, 서순애, 조용범, 2014; Wayne & Ferris, 1990). 즉, 리더와의 교환관계 질을 결정하는 것이 리더가 아니라 팔로워라는 것을 의미하는 것이다. 또한, 조직구성원이 지각하는 높은 리더와의 교환관계 질은 구성원의 긍정적 심리변화와 조직유효성에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있어(강영순, 백기복, 김정훈, 2001; 김태중, 원도연, 광민석, 2013; Graen & Uhl-Bien, 1995) LMX는 팔로워 중심의 관점에서 팔로워십과 조직유효성의 관계를 효과적으로 설명할 수 있을 것으로 판단하였다. 이와 같은 연구의 배경과 필요성을 바탕으로 본 연구는 공공스포츠 조직종사자를 대상으로 팔로워십과

LMX, 그리고 조직유효성으로 이어지는 구조적 관계를 살펴보고자 하였다.

## 2. 연구가설의 설정

팔로워십은 팔로워가 조직의 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단행동에 영향을 미치는 과정이자, 리더의 리더십을 효과적으로 지원하는 것을 의미한다(김희봉, 2013). 팔로워십에 대한 연구들이 수행되면서 학자들은 모범형 팔로워(Kelley, 1992), 파트너(Chaleff, 1995), 그리고 활동형 팔로워(Kellerman, 2007) 등으로 명명한 이상적인 팔로워십을 제시하였으며 조직이 역량을 갖춘 이상적인 팔로워를 육성, 확보함으로써 조직의 성과가 향상될 수 있다고 주장하였다(Kelly, 1988).

Kelly(1992)는 모범적인 팔로워를 윤리적이고 용기가 있으며 전문지식을 보유하고 독립적으로 행동하는 사람으로 정의하였고, 이상적인 팔로워의 기준으로 독립 비판적 사고(independent critical thinking)와 능동적 참여(active engagement)의 두 가지 차원을 제시하였다. 독립 비판적 사고는 주어진 정보를 스스로 분석하고 평가하여 건설적인 비판과 대안을 제시 할 줄 아는 혁신적이고 창의적인 팔로워의 특성이며, 능동적 참여는 주인의식을 가지고 적극적으로 업무를 수행하는 책임감이 투철한 팔로워의 행동을 의미한다(Banutu-Gomez, 2004).

독립 비판적 사고와 LMX의 관계를 고찰한 선행 연구들은 다양한 조직을 배경으로 연구되었는데, 조직의 목적과 특성에 차이가 존재함에도 불구하고 두 변인간의 긍정적인 결과들이 보고되었다. 예를 들어, 서비스 기업 종사자를 대상으로 한 유시정, 김

영택, 양태식(2007), 커피 전문점 직원을 대상으로 한 김리경, 박봉규(2016), 베트남에 진출한 한국기업 직원들을 대상으로 한 응우엔, 비엣 화, 최규상(2018), 그리고 대학 운동선수들을 대상으로 한 김영준, 김정운, 장경로(2020)의 연구에서 조직구성원의 독립 비판적 사고는 LMX에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 일부 연구들에서 독립 비판적 사고가 LMX에 영향을 미치지 않았거나(권형창, 김경석, 2015; 양동훈, 구관모, 2005), 부정적인 영향(김지윤, 장영철, 2017)이 확인되기도 하였다. Kelley(2008)의 연구에서는 기업의 임원들이 비판적으로 사고하고 능동적으로 행동하는 모범형 팔로워보다는 불평 없이 일하는 순응형의 팔로워를 더욱 선호하는 것으로 나타나 조직유형이나, 문화, 리더의 특성 등 상황에 따라 독립 비판적 사고의 영향이 다를 수 있는 가능성을 시사하였다. 하지만, 최근에는 조직의 목적이나 성격을 막론하고 수직적 보다는 수평적 의사소통 체계가 권고되고 있으며 구성원의 창의성을 이끌어내기 위한 다양한 시도들이 계속되고 있어서 공공스포츠 조직을 배경으로 한 본 연구에서도 구성원의 독립 비판적 사고가 LMX에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하고 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H1. 공공스포츠 조직구성원의 독립 비판적 사고는 LMX에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

능동적 참여와 LMX의 관계를 고찰한 선행연구들을 살펴보면, 능동적 참여가 LMX에 긍정적인 영향을 미친다는 일관된 결과를 보여주고 있다. 예

를 들면, 공군 위관장교를 대상으로 한 양동훈, 구관모(2005), 비서를 대상으로 한 양혜련(2009), 직장인을 대상으로 한 권형창, 김경석(2015)과 김지윤, 장영철(2017), 커피 전문점 직원을 대상으로 한 김리경, 박봉규(2016), 그리고 대학 운동선수들을 대상으로 한 김영준, 김정운, 장경로(2020)의 연구에서 조직구성원의 능동적 참여는 LMX에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, LMX에 영향을 미치는 선행요인들에 관한 연구들은 공통적으로 구성원의 능력과 태도를 결정요인으로 제시하고 있다. 예를 들면, 외향성 및 친화성과 같은 팔로워의 성격(이찬욱, 서순애, 조용범, 2014), 직무지식, 경험, 태도(강영순, 김희철, 2003), 그리고 성장욕구(Phillips & Bederian, 1994) 등이 LMX에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 능동적 참여는 과업에 대한 팔로워의 자세와 태도의 개념으로써 본 연구에서도 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2. 공공스포츠 조직구성원의 능동적 참여는 LMX에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

팔로워십의 효과는 조직구성원이 조직의 성과달성에 기여하게 하기 때문에 팔로워십은 조직성과를 가능 할 수 있는 조직유효성과의 인과관계를 예상할 수 있다. 이상적인 팔로워는 주인의식과 책임감을 바탕으로 적극적으로 과업에 참여하며 조직에 공헌함과 동시에 개인의 성취와 발전을 이루고자 한다(권상집, 2018, Frisina, 2005). 따라서, 팔로워의 독립적이고 비판적 사고와 능동적이고 적극

적인 자발적 행동이 직무태도인 조직몰입과 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다.

먼저 독립 비판적 사고가 조직몰입에 미치는 영향을 고찰한 연구를 살펴보면, 교사를 대상으로 한 강경석, 강경수(2006), 서비스 기업의 종사자를 대상으로 한 유시정, 김영택, 양태식(2007), 민간 경비원을 대상으로 한 이용주, 장석인(2012), 영업직 종사자를 대상으로 한 이승연(2015), 공무원을 대상으로 한 오세희, 이지혜(2017), 그리고 간호사를 대상으로 한 한지영, 이은주, 김미예(2017)의 연구에서 독립 비판적 사고는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 독립 비판적 사고와 능동적 참여 수준이 모두 높은 모범형 팔로워의 조직몰입 수준이 다른 유형의 팔로워 보다 유의미하게 높은 결과(한지영, 이은주, 김미예, 2007)를 보여주고 있다.

팔로워의 능동적 참여와 조직몰입의 관계를 고찰한 연구를 살펴보면, 호텔기업 종사자를 대상으로 한 오종철, 서현숙, 김영택(2009), 민간경비원을 대상으로 한 이용주, 장석인(2012), 그리고 간호사를 대상으로 한 한지영, 이은주, 김미예(2017)의 연구에서 능동적 참여는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 간호사를 대상으로 한 구옥희, 최옥순(2000), 한지영, 이은주, 김미예(2007)의 연구에서 독립적 사고는 부족하지만 능동적으로 행동하는 순응형이 두가지 차원이 모두 높은 모범형 팔로워 다음으로 높은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 나타났다. 단일차원으로 팔로워십을 측정한 다양한 배경의 연구에서도 팔로워십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 일관

된 결과(강춘수, 이영균, 2018; 권상집, 2018; 김성혁, 권상미, 양현교, 2009; 조송현, 추나영, 조재기, 2009; 최서현, 이도화, 2013)들을 보여주고 있어서 선행연구 결과들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3. 공공스포츠 조직구성원의 독립 비판적 사고는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4. 공공스포츠 조직구성원의 능동적 참여는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

리더십과 직무만족의 관계는 꾸준한 검증을 통해 이론적 토대를 구축하고 있다. 리더십과 마찬가지로 팔로워십도 인간관계를 바탕으로 이루어지며 팔로워십이 리더십과는 뚜렷이 구분되는 개념으로써 리더십과는 별도로 독자적으로 조직유효성에 영향을 미칠 수 있다는 Kelly(1992)의 관점을 반영하여 팔로워십과 직무만족간의 관계를 상정하였다.

먼저 독립 비판적 사고와 직무만족의 관계는 교사, 경비원, 서비스 기업 종사자, 공무원, 간호사, 그리고 호텔 기업 종사자 등 다양한 배경에서 연구가 진행되었으며, 두 변인간의 긍정적 관계가 보고되었다(강경석, 강경수, 2006; 오세희, 이지혜, 2017; 오종철, 서현숙, 김영택, 2009; 유시정, 김영택, 양태식, 2007; 이용주, 장석인, 2012; 한지영, 이은주, 김미예, 2017). 이와 같은 선행연구들의 결과를 고려할 때, 독립 비판적 사고를 가진 공공스포츠 조직의 종사자는 자신의 업무가 조직성과에 영향을 미칠 수 있다고 인식할 것으로 예상되며

이러한 자신의 영향력을 지각한다면 자신의 직무에 대한 만족으로 이어질 것을 예측할 수 있다.

능동적 참여와 직무만족의 관계를 검증한 선행연구의 결과, 능동적 참여는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(안현모, 2011; 양동훈, 구관모, 2005; 오종철, 서현숙, 김영택, 2009; 이용주, 장석인, 2012). 자기결정성이론(Deci & Ryan, 1985)에 따르면, 인간은 보상이나 처벌과 같은 외재적 요인보다는 내재적 동기에 따라 더 높은 동기부여를 얻게 되는데 이는 자율성, 관계성, 유능성과 같은 심리적 기전에 기인한다고 하였다. 직무만족을 결정하는 주요요인 중 하나로 이러한 기전이 제시(Steers, 1977)되고 있으므로 독립적이고 주도적인 행동 양식을 바탕으로 한 능동적 참여는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 이에 공공스포츠 조직 종사자도 능동적으로 자신의 과업에 참여한다면 자신의 직무에 만족할 것으로 예상하며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5. 공공스포츠 조직구성원의 독립 비판적 사고는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6. 공공스포츠 조직구성원의 능동적 참여는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

LMX는 리더와 구성원 간의 상호작용에 초점을 두는 이론으로 구성원이 지각하는 리더와의 교환관계의 질을 의미한다(송지준, 2005). 조직의 리더는 구성원 개개인과 각기 다른 관계를 형성하며, 조직구성원 역시 리더와 관계를 다른 구성원과는

다르게 지각하게 되면서 조직 내 구성원의 수만큼 리더와 구성원의 관계가 형성된다. 이 이론의 핵심은 조직구성원의 능력이 뛰어나고 조직에 공헌도가 높고 리더와의 욕구가 일치하는 등 서로 간의 동질성이 있는 구성원은 내집단(in-group)으로, 그렇지 않은 구성원들은 외집단(out-group)으로 구분된다는 것인데 내집단의 구성원에게 리더는 가능한 지원을 아끼지 않으며 보상에 있어서 혜택을 부여하는 반면, 외집단의 구성원에게는 최소한의 관심과 배려를 통한 동기부여와 리더십을 발휘하는 특징을 가진다(강영순, 김희철, 2003). 리더와 구성원과의 상호작용을 통한 이러한 교환관계가 조직의 발전에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구들이 진행되어 왔는데, 선행연구에 따르면 높은 수준의 LMX 질은 구성원의 헌신과 호의적인 태도를 고무하며 조직몰입, 직무만족, 조직전념도, 그리고 혁신행동과 같은 조직유효성을 증대시킨다고 보고하고 있다(강영순, 김희철, 강문실, 2006; Grean & Uhi Bien, 1995). 특히, 조직몰입과 직무만족은 조직의 성과향상과 이직을 낮추는 등의 긍정적인 영향(Judge, 1994)으로 조직의 성과를 평가하는 대표적인 지표로 간주 되고 있다.

LMX와 조직몰입의 관계를 살펴보면 다수의 선행연구는 LMX의 긍정적인 영향을 보여주고 있다(강영순, 김희철, 강문실, 2006; 노동연, 김종필, 공성배, 2016; 정지명, 조광민, 2009; Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Settoon, Bennett & Liden, 1996). 예를 들어, Henderson et al.(2009)은 LMX의 선행요인과 결과요인을 통한 통합적 연구모델 연구를 통해 LMX가 조직몰입과

조직시민행동과 같은 구성원의 심리적 애착에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있으며, 골프장 조직 종사자를 대상으로 한 정지명, 조광민(2009)과 대학 태권도 시범단원을 대상으로 한 원형진, 최천(2018)의 연구에서도 높은 수준의 LMX는 조직몰입 수준을 높이는 것으로 나타났다.

LMX와 직무만족의 관계를 고찰한 선행연구의 결과들도 긍정적인 결과(강성환, 2017; 양동훈, 구관모, 2005; 정영열, 2014; 지계웅, 2009; Bauer, Erdogan, Liden, & Wayne, 2006)를 보여주고 있는데 그 예로, Baure et al.(2006)은 높은 수준의 LMX는 조직구성원의 생산성과 직무만족을 높인다고 밝히고 있으며, 스포츠센터 종사자를 대상으로 한 정영열(2014)과 태권도 시범공연단원을 대상으로 한 박태승, 윤정옥(2014)의 연구에서도 LMX는 직무만족을 높이는 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 본 연구에서도 공공스포츠조직 구성원의 LMX가 조직몰입과 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상하고 다음과 같은 가설을 설정하였으며 이상의 연구가설들을 연구모형으로 제시하였다(그림 1).

H7. 공공스포츠 조직구성원이 지각하는 LMX는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H8. 공공스포츠 조직구성원이 지각하는 LMX는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

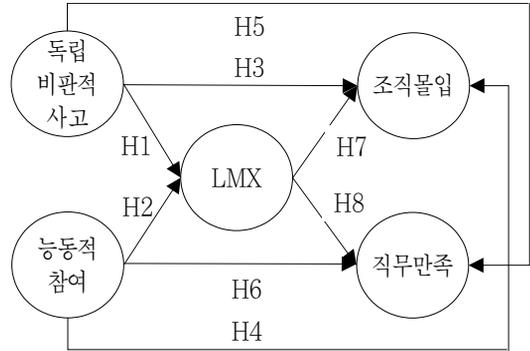


그림 1. 연구모형

## II. 연구방법

### 1. 연구대상

본 연구는 공공스포츠 조직구성원의 팔로워십, LMX, 그리고 조직유효성의 구조적 관계를 실증하기 위하여 대한체육회와 산하종목단체, 대한장애인체육회, 국민체육진흥공단, 그리고 시·도 체육회에 근무하는 직원들을 대상으로 편의표본추출법(Convenient sampling method)과 자기평가입법(Self-administration method)을 이용하여 온라인 설문조사를 실시하였다. 사전조사를 통해 설문문의 내용타당도와 가독성을 확인한 후 설문지가 사용되었으며, 수집된 설문 227부 중 불성실한 응답을 제외한 217부가 최종분석에 사용되었다. 연구 대상자들의 일반적 특성은 <표 1>과 같다.

### 2. 측정도구 및 자료처리 방법

본 연구의 측정도구는 설문지이며 설문 문항들은 선행연구에서 사용된 문항들을 본 연구에 맞도록

표 1. 연구대상자의 일반적 특성

구 분	내 용	인 원(n)	빈 도(%)
성 별	남성	177	81.6
	여성	40	18.4
연 령	25세 미만	12	5.5
	26 - 30세	83	38.2
	31 - 35세	74	34.2
	40대 이하	48	22.1
결 혼 유 무	미혼	155	71.4
	기혼	62	28.6
최 종 학 력	고졸 이하	10	4.6
	대학 졸업	166	76.5
	대학원 이상	41	18.9
직 급	사원	50	23.0
	주임	67	30.9
	대리급	52	24.0
	과장급	48	22.1
근 무 기 간	1년 미만	30	13.8
	2 - 4년	104	47.9
	5 - 10년	45	20.7
	10 - 15년	35	16.1
	15년 이상	3	1.5
합 계		217	100.0

수정 및 보완하여 사용하였다. 설문지는 독립 비판적 사고(7문항), 능동적 참여(8문항), LMX(7문항), 조직몰입(5문항), 그리고 직무만족(5문항)을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 또한, 인구통계학적 특성에 관한 설문을 추가하여 총 38문항의 최종 설문지를 구성하였다. 측정된 개념의 조작적 정의와 문항의 출처는 다음과 같다.

첫째, 팔로워십은 Kelly(1992)의 정의를 바탕으로 조직의 목표달성에 기여 하는 팔로워의 효과적인

자질이나 역할로 정의하고 주어진 정보를 스스로 분석하여 건설적인 비판을 할 줄 아는 혁신적이고 창의적인 팔로워의 특성인 독립 비판적 사고와 주인의식을 가지고 적극적으로 업무를 수행하는 책임감이 투철한 팔로워의 행동인 능동적 참여의 두 하위차원으로 구성하였다. 두 변수의 측정을 위해 Kelly(1992)의 Power of Followership Survey(PFS) 설문 문항을 토대로 강희경(2016)의 연구에서 사용된 항목을 참고하여 본 연구의 목적에 맞게 수정, 보완하여 각각 7문항과 8문항으로 구성하였다.

둘째, LMX는 지계웅(2009)의 정의를 바탕으로 리더와 조직구성원의 사회적 교환관계의 질로 정의하였으며 Graen & Uhl-Bien(1995), 그리고 Liden & Maslyn(1998)이 개발한 척도를 사용한다. 이형백, 최동락(2015)의 문항을 참고로 본 연구에 맞게 수정, 보완하여 7문항으로 구성하였다.

셋째, 조직몰입은 신원미, 서효민, 김태희(2015)의 정의를 바탕으로 조직구성원이 조직에 대해 가지는 심리적 애착과 몰두의 정도로 정의하였다. 측정문항은 Allen & Meyer(1990)가 개발한 문항을 사용한 신원미, 서효민, 김태희(2015)의 문항들을 본 연구에 맞게 수정, 보완하여 5문항으로 구성하였다.

마지막으로, 직무만족은 Locke(1976)의 정의를 바탕으로 개인이 직무수행이나 직무경험을 평가하여 얻게 되는 즐거움, 또는 긍정적인 정서 상태로 정의하고 서효민(2018)의 연구에서 사용된 설문 문항들을 본 연구에 맞게 수정, 보완하여 5문항으로 구성하였다.

표 2. 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수	문항	요인 적재치	표준 오차	t값	CR	Cronbach' a
독립 비판적 사고	7. 중요한 문제에서 내 의견을 주장	.725	-	-	.894	.889
	5. 지시받은 일만 하지 않고 리더가 내린 결정을 평가	.723	.067	10.179***		
	4. 필요한 경우 반대의견을 리더에게 제시	.779	.101	10.973***		
	3. 단순히 리더를 따르지 않고 회사목표를 위한 활동인지 판단	.787	.074	11.095***		
	2. 리더에게 의존하기 보다는 스스로 판단하고 행동	.798	.074	11.238***		
능동적 참여	1. 회사나 리더의 목표에 공헌할 수 있는 아이디어를 제안	.776	.098	10.940***	.912	.907
	8. 리더의 요구나 목표를 이해하고 이를 충족시키기 위해 노력	.670	-	-		
	6. 회사나 리더가 중요하게 생각하는 일을 잘하기 위해 노력	.804	.112	10.581***		
	5. 회사에서 더욱 가치가 있는 사람이 되기 위해 적극적	.918	.133	11.773***		
	4. 나의 열정이 확산되어 동료들을 더욱 활기차게 만듦	.746	.153	9.916***		
	3. 개인의 업무목표가 회사의 목표와 조화됨	.722	.144	9.642***		
	2. 스스로 맡은 일보다 더 많은 일을 회사에 공헌하려고 노력	.795	.138	10.483***		
LMX	1. 최선의 아이디어와 능력을 발휘하여 헌신적으로 업무수행	.740	.130	-	.932	.936
	1. 리더는 업무에 대한 나의 노력에 만족	.664	-	-		
	2. 리더는 내가 가지고 있는 문제점과 욕구를 잘 알고 있음	.721	.135	9.734***		
	3. 리더는 나의 잠재적 성장 가능성을 잘 알고 있음	.777	.139	10.392***		
	4. 리더는 나에게 문제가 발생하면 나를 도와줌	.942	.150	12.184***		
	5. 리더는 내가 도움이 필요할 때 나를 도와줌	.960	.150	12.353***		
	6. 리더는 내가 업무상 실수를 했을 때도 나를 도와줌	.748	.161	10.049***		
조직 몰입	7. 나와 리더는 서로 생각이 잘 맞는다고 생각.	.846	.148	11.164***	.924	.944
	5. 회사의 문제가 나의 문제로 느껴짐	.840	-	-		
	4. 회사는 나에게 큰 의미가 있음	.859	.057	16.208***		
	3. 회사의 일원으로 한가죽인 것처럼 느낌	.902	.054	17.662***		
	2. 회사의 일원인 것이 자랑스러움	.920	.052	18.335***		
직무 만족	1. 회사에 강한 소속감을 느낌	.896	.049	17.465***	.947	.915
	1. 내 직무에 전체적으로 만족	.778	-	-		
	2. 내가 일하는 회사에 만족	.928	.086	15.590***		
	3. 나의 근무환경에 만족	.897	.097	14.932***		
	4. 나의 업무가 가치 있다고 생각함	.769	.083	12.250***		
5. 직장을 선택할 기회가 생기면 다시 현 직장을 선택	.830	.123	13.496***			

$\chi^2=899.479$ ,  $df=395$ ,  $CMIN/DF=2.277$ ,  $RMR=.033$ ,  $IFI=.909$ ,  $CFI=.908$ ,  $RMSEA=.077$

\*\*\* $p<.001$

표 3. 변수의 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1 독립 비판적 사고	3.208	.633	.765***				
2 능동적 참여	4.003	.491	.435***	.774 <sup>a</sup>			
3 LMX	3.403	.693	.345***	.342***	.815 <sup>a</sup>		
4 조직몰입	3.612	.687	.300***	.484***	.546***	.843 <sup>a</sup>	
5 직무만족	3.482	.694	.322***	.530***	.566***	.709***	.884 <sup>a</sup>

\*\*\* $p < .001$ , <sup>a</sup>AVE

표 4. 연구가설 검증결과

가설	경로	경로계수	표준오차	t-value
H1	독립 비판적 사고 → LMX	.242	.053	3.015**
H2	능동적 참여 → LMX	.236	.098	2.976**
H3	독립 비판적 사고 → 조직몰입	.008	.062	.116
H4	능동적 참여 → 조직몰입	.379	.125	5.269***
H5	독립 비판적 사고 → 직무만족	.006	.055	.090
H6	능동적 참여 → 직무만족	.334	.110	4.475***
H7	LMX → 조직몰입	.433	.100	6.168***
H8	LMX → 직무만족	.429	.090	5.723***

CMIN/DF=2.277, RMR= .033, RMSEA= .077, CFI= .908, IFI= .909, TLI= .899

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

본 연구는 자료 분석을 위해 SPSS와 AMOS 23.0 프로그램을 사용하였다. 자료처리방법으로는 연구 대상자들의 일반적 특성 확인을 위한 빈도분석, 측정도구에 대한 타당성 검증을 위한 확인적 요인분석을 실시하였으며, 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 확인하였다. 또한, 변인 간의 개략적인 관련성을 알아보기 위해 상관관계분석을 실시하였고, 연구가설들을 확인하기 위하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다.

### 3. 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구에 사용된 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증을 위하여 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용한 내적일

관성 검증 및 단일차원성 검증을 위한 확인적 요인분석, 그리고 집중타당성 및 판별타당성 분석을 실시하였다. 먼저 신뢰도 분석 결과 Cronbach's  $\alpha$  계수가 각각 독립 비판적 사고 .889, 능동적 참여 .907, LMX .936, 조직몰입 .944, 직무만족 .915로 나타나 모든 변수들이 기준치를 상회하여 신뢰도를 확보하였다(표 2).

본 연구에 이용된 측정도구들의 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과, 독립 비판적 사고의 1개 문항과 능동적 참여의 1개 문항이 모형 적합도를 저해하는 것으로 나타나 제외하였다. 확인적 요인분석을 재실시한 결과, 모든 요인적재치가 통계적으로 유의미하였으며, 전체측정모형 적합도

지수는  $CMIN/DF=2.277$ ,  $RMR=.033$ ,  $RMSEA=.077$ ,  $CFI=.908$ ,  $IFI=.909$ 로 전체적으로 만족스러운 수준으로 나타났다. 집중타당성 검증을 위하여 개념신뢰도(Construct reliability: 이하 CR) 값을 확인한 결과, 변인들의 CR 값이 기준치를 상회하는 것으로 나타났으며, 판별타당성 검증을 위하여 AVE 값을 확인한 결과, 변인간의 상관계수가 AVE 값을 상회하지 않는 것으로 나타나 판별타당성을 확보하였다. 변인 간의 개략적 관계를 확인하기 위하여 상관관계 분석을 실시하고 이를 제시하였다. 각 구성개념에 대한 구성타당성 검증결과는 <표 2>와 <표 3>과 같다.

### III. 연구결과

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위하여 Amos 23.0 프로그램을 이용한 구조방정식 모형 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4>와 같다. 먼저, 본 연구의 구조모형 적합도는 전체적으로 만족스러운 것으로 나타났다( $CMIN/DF=2.277$ ,  $RMR=.033$ ,  $RMSEA=.077$ ,  $CFI=.908$ ,  $IFI=.909$ ,  $TLI=.899$ ).

팔로워십과 LMX의 가설검증 결과, 독립 비판적 사고( $\beta=.242$ ,  $t=3.015$ )와 능동적 참여( $\beta=.236$ ,  $t=2.976$ )는 LMX에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1과 가설 2는 채택되었다. 다음으로, 팔로워십과 조직유효성의 가설검증 결과, 독립 비판적 사고는 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 능동적 참여는 긍정적인 영향( $\beta=.379$ ,  $t=5.269$ )을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 기각되

고 가설 4는 채택되었다. 팔로워십과 직무만족의 관계를 살펴보면, 독립 비판적 사고는 직무만족에 유익한 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 가설 5는 기각되었으나, 능동적 참여는 직무만족에 긍정적인 영향( $\beta=.334$ ,  $t=4.475$ )을 미치는 것으로 나타나 가설 6은 채택되었다. 마지막으로, LMX와 조직유효성의 관계를 검증한 결과, LMX는 조직몰입( $\beta=.433$ ,  $t=6.168$ )과 직무만족( $\beta=.429$ ,  $t=5.723$ )에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 7과 가설 8은 채택되었다.

### IV. 논의

본 연구는 공공스포츠 조직구성원을 대상으로 팔로워십, LMX, 그리고 조직유효성의 구조적 관계를 실증하였으며, 가설검증을 통해 도출된 연구결과를 바탕으로 다음과 같이 논의하고자 한다.

먼저, 공공스포츠 조직구성원의 팔로워십이 LMX에 미치는 영향을 분석한 결과, 독립 비판적 사고와 능동적 참여 모두 LMX에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 독립 비판적 사고와 LMX의 관계(김리경, 박봉규, 2016; 유지정, 김영택, 양태식, 2007; 응우옌, 비엠헌, 최규상, 2018), 그리고 능동적 참여와 LMX의 관계(권형창, 김경석, 2015; 김리경, 박봉규, 2016; 김지윤, 장영철, 2017; 양동훈, 구관모, 2005)를 확인한 선행연구 결과들을 지지하는 것으로, 공공스포츠 조직구성원이 상급자의 지시를 일방적으로 수용하기 보다는 조직발전에 도움이 되는 결정인지 고민하

는 과정을 통해 자신의 의견을 전달하고 비판할 줄 알며 건설적인 대안을 제시할 수 있을 때 리더와의 교환관계의 질이 높다고 지각하는 것을 의미한다.

사회교환 이론(Homans, 1958)에 따르면, 인간은 타인으로부터 혜택을 받게 되면 이에 대한 보답을 해야 할 것이란 의무감을 가지게 되면서 긍정적인 피드백을 제공하게 된다. 즉, 인간관계를 서로 보상을 주고받는 상호 호혜적 관계로 보는 것이다. 리더는 무관심하거나 지시한대로만 업무에 참여하는 구성원보다는 자신의 지시에 대해 고민하는 열정적인 구성원에게 호감이 느낄 수 있다. 이에 따라, 리더는 열정적인 구성원에게 최대한의 지원을 아끼지 않게 되며, 지원을 받은 구성원은 리더와의 교환관계 질을 높게 지각할 것으로 추론할 수 있다. 두 변인간의 긍정적 결과를 위해 리더는 구성원의 개성을 존중하고 개인이 의견을 자유롭게 표현할 수 있도록 분위기를 조성할 필요가 있으며 의사결정 과정에 조직구성원을 참여하도록 하여 구성원의 사고능력을 향상시킬 필요가 있다. 또한, 능동적 참여와 LMX의 긍정적 관계는, 조직구성원이 리더의 지시 없이도 업무에 충실하고 조직 활동에 적극적으로 참여한다고 인식할 때 리더와의 교환관계 질을 높게 지각한다는 것을 의미한다. 리더는 이러한 구성원의 능동적 행동을 자신의 경력과 조직 발전에 필요하다고 지각함으로써 상호 신뢰와 공감, 그리고 필요성이 형성되면서 교환관계가 향상되는 것으로 해석할 수 있다. 따라서, 리더는 구성원이 능동적으로 조직 활동에 참여할 수 있도록 일부 권한을 위임하고 업무에 자율성을 부여함으로써 구성원 스스로가 자신을 조직의 중요한 자원으

로 인식 할 수 있도록 동기부여 할 필요가 있다.

일부 선행연구에서 나타난 독립 비판적 사고와 LMX의 부정적 관계(김지윤, 장영철, 2017)와 기업의 임원들이 비판적으로 사고하고 능동적으로 행동하는 모범형 팔로워보다는 묵묵히 일하는 순응형의 팔로워를 더욱 선호하는 것으로 나타난 결과(Kelley, 2008)는 조직특성과 리더의 특성에 따라 두 변인의 관계가 달라 질 수 있음을 시사하고 있다. 하지만, 정치적 통제가 강하고 계층제와 통제 경향이 강한 공공기관과 스포츠조직의 특성을 모두 가진 공공스포츠 조직을 대상으로 한 본 연구 결과는 조직의 특성에 차이가 있더라도 현대 조직에서는 구성원의 독립적인 사고 능력이 중요하다는 것을 보여주고 있다. 또한, 독립적이며 창의적인 구성원의 역량이 현대 조직이 요구하는 대표적인 인재 상으로 자리했음을 보여준다.

공공스포츠 조직구성원의 팔로워십과 조직몰입의 관계를 확인한 결과, 능동적 참여는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 독립 비판적 사고는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 능동적 참여와 조직몰입의 관계를 확인한 선행연구들(오종철, 서현숙, 김영택, 2009; 이용주, 장석인, 2012; 한지영, 이은주, 김미예, 2017)과 일치하지만, 독립 비판적 사고와 조직몰입의 관계를 검증한 결과들(강경석, 강경수, 2006; 오세희, 이지혜, 2017; 유시정, 김영택, 양태식, 2007; 이용주, 장석인, 2012)과는 배치된다. 능동적 참여의 결과는 공공스포츠 조직구성원이 리더의 지시 때문이 아닌 스스로 적극적으로 업무를 수행 할 때 조직 활동에 몰입하는 것을 의미

한다. 따라서, 리더는 구성원이 가진 욕구를 파악하여 욕구를 충족할 수 있는 동인을 제공하고 장애요인을 파악하여 제거해주는 등 스스로 업무에 집중할 수 있는 환경을 만들어주는 것이 중요할 것이다. 한편, 독립 비판적 사고는 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 리더의 지시와 구성원의 의견이 불일치할 때 나타날 수 있는 심리적 불편감 때문일 수 있다. 의견의 불일치는 이를 조정하는 과정을 필요로 한다. 이러한 과정에서 구성원은 피로를 느낄 수 있으며 개인의 의견을 자유롭게 개진할 수 없는 분위기라면 더욱 조직 활동에 몰입하기 어려울 것이다. 따라서, 리더는 구성원의 의견을 경청하고 합리적 의사결정체계를 확립하면서 구성원이 자신의 의견이 조직결정에 반영되지 못하더라도 납득할 수 있도록 충분한 설명을 제공할 필요가 있다.

다음으로, 공공스포츠 조직구성원의 팔로워십과 직무만족의 관계를 확인한 결과, 능동적 참여는 직무만족을 높이는 것으로 나타났지만, 독립 비판적 사고는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 능동적 참여와 직무만족의 관계를 확인한 선행연구들(안현모, 2011; 양동훈, 구관모, 2005; 오종철, 서현숙, 김영택, 2009; 이용주, 장석인, 2012)을 지지하지만, 독립 비판적 사고와 직무만족의 관계를 검증한 결과들(강경석, 강경수, 2006; 오세희, 이지혜, 2017; 유시정, 김영택, 양태식, 2007; 한지영, 이은주, 김미예, 2017)과는 다른 결과이다. 능동적 참여의 결과는 공공스포츠 조직구성원이 능동적으로 자신의 업무를 수행한다고 지각할 때 자신의 직무에 만족하는 것을 의미한다. Csikszentmihalyi(1975)가 제시한

플로우 이론에 따르면 인간은 자신의 능력인 기술 수준과 과제의 난이도인 도전의 정도가 적절할 때 완전한 몰입상태에서 즐거움에 집중한다고 설명한다. 능동적으로 행동하는 구성원은 이러한 두 조건이 활성화된 상태로 긍정적인 감정을 느끼게 되면서 직무에 만족하는 것으로 해석할 수 있다. 또한, Deci & Ryan(1985)이 주창한 자기결정성 이론에 따르면, 인간은 유능감, 자율성, 그리고 관계성의 욕구가 모두 높을 때 행위 동기가 극대화된다고 설명한다. 따라서, 공공스포츠 조직의 리더는 구성원이 능동적으로 업무에 참여하도록 구성원의 역량을 고려하여 성취가능한 정도의 업무를 부여하고, 구성원을 본인이 원하는 업무에 배치하거나 선택권을 부여할 수 있으며, 다른 구성원과 원활한 관계를 가지고 협력할 수 있도록 환경을 조성해 주는 것이 중요할 것이다.

마지막으로, LMX는 조직몰입과 직무만족에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 LMX와 조직몰입의 관계(강영순, 김희철, 강문실, 2006; 정지명, 조광민, 2009; Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Settoon, Bennett & Liden, 1996), 그리고 LMX와 직무만족의 관계(강성환, 2017; 양동훈, 구관모, 2005; 정영열, 2014; 지계웅, 2009; Bauer, Erdogan, Liden, & Wayne, 2006)를 고찰한 선행연구결과를 지지하는 결과로 공공스포츠 조직구성원이 리더와의 관계를 긍정적으로 지각할수록 조직 활동에 몰입하고 자신의 직무에 만족하는 것을 의미한다. 조직유효성에 대한 LMX의 긍정적인 영향은 역시 사회교환 이론(Homans, 1958)으로 설명 가능하다. 리더와의 교환관계 질

을 높게 지각하는 구성원은 리더가 자신에게 중요한 과업을 부여하고 권한을 분배하며 충분한 보상과 지원을 아끼지 않을 것이란 믿음으로 리더에 대한 신뢰와 우호적 관계를 지각하면서 조직 활동에 보다 몰입하며 자신의 직무에도 만족하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서, 리더는 개별 구성원이 리더와의 관계를 긍정적으로 지각할 수 있도록 개별 구성원과의 차별적 관계를 활용할 필요가 있다.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 공공스포츠 조직구성원의 팔로워십, LMX, 그리고 조직유효성의 구조적 관계를 실증 분석하였다. 그 결과, 팔로워십은 LMX에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 조직유효성에는 능동적 참여가 긍정적인 영향을 미친 반면, 독립 비판적 사고는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, LMX는 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 리더와 팔로워의 교환관계 질을 결정하는 것은 팔로워십이라는 것을 시사한다. 과거와 달리 리더들도 팔로워가 단순히 지시를 이행하는 수동적 객체가 아닌 조직의 생산성을 향상시킬 수 있는 객체로 인정하고 있는 것으로 팔로워가 리더의 결정에 대해서 의견을 자유롭게 교환하고 리더는 팔로워의 다양한 의견을 수용하는 조직 분위기를 형성하며 팔로워가 능동적으로 업무에 참여하도록 일부 권한을 위임하거나 적정한 난이도의 업무에 배치하고 의사결정에 적극적으로 참여시키

는 활동들이 필요할 것이다. 또한, 팔로워십이 조직 활동에 몰입하고 자신의 직무에 만족을 가져오므로 인력을 선발할 때 두 가지 팔로워십 차원들을 중요한 기준으로 고려할 수 있으며 기존의 구성원들에게는 팔로워십을 향상 시키는 교육이 필요하다는 것을 시사한다. 또한, 조직구성원이 자신의 의견이 받아들여지지 않더라도 납득할 수 있도록 충분한 설명을 제공하는 등 합리적인 의사결정 체계를 확립하는 것이 필요하다. 마지막으로, 리더는 조직구성원이 리더의 전폭적인 지지를 받고 있다고 느끼도록 개별 구성원과의 관계를 향상 시키는 노력이 필요할 것이다.

본 연구는 팔로워십을 리더십과 독립적으로 바라본 팔로워 중심의 관점에서 LMX와 조직유효성에 대한 팔로워십의 영향력을 검증하였다. 이는 다수의 연구들이 리더와 구성원의 상호작용을 배제한 채 리더의 역량에만 치우쳐 팔로워가 소외되었던 문제점을 극복하여 균형을 맞추는데 기여하였으며 팔로워십이 리더와의 관계를 결정하는 주체라는 것을 확인한데 의의가 있다. 또한, 심층적인 팔로워십 연구들이 부족하고 다양한 조직을 대상으로 한 실증연구가 부족한 상황에서 공공조직과 스포츠조직의 특성을 갖춘 공공스포츠 조직을 대상으로 연구를 진행하여 팔로워십의 이론적 확장과 실무적 시사점을 도출하였다는데 의미가 있다.

본 연구를 통해 제시한 시사점과 의의에도 불구하고 연구수행 과정과 결과를 해석하는데 있어 일부 한계점이 존재하여 다음과 같이 제언하고자 한다. 먼저, 대한체육회, 국민체육진흥공단, 대한장애인체육회, 그리고 시·도 체육회 등 공공스포츠

조직은 매우 다양하지만 각 조직으로부터 충분한 표본을 확보하지 못하였으며 20, 30대가 표본의 다수를 차지하여 연구결과를 일반화하기에는 무리가 있다. 따라서, 후속연구에서는 충분한 표집을 통해 연구가 진행된다면 보다 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것이다. 또한, 공공스포츠 조직이라 할지라도 사업의 성격이나 조직의 특성에 따라 이상적인 팔로워의 특성이 다를 수 있다. 후속 연구에서는 개별 공공스포츠 조직의 특성을 고려하여

변수들의 영향력이 검증되어야 할 것이다. 마지막으로, 본 연구는 Kelly(1992)가 제시한 팔로워십의 두 가지 차원인 독립 비판적 사고와 능동적 참여의 영향력을 검증하였으나 공공스포츠 조직의 특성을 반영한 팔로워십의 차원을 제시하지 못하였다. 향후 연구에서는 공공스포츠 조직에 이상적인 팔로워십으로 고려되어야 할 특성을 고려한 연구가 진행되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강경석, 강경수 (2006). 학교장의 변혁적 리더십, 교사 팔로워십 및 학교 조직효과성 간의 관계 연구. **교육행정학연구**, 24, 239-261.
- 강성환 (2017). 상사-부하 교환관계 (LMX) 가 부하의 직무만족에 미치는 영향: 상사 성격 5 요인의 조절효과 검증. **연세경영연구**, 54(1), 125-150.
- 강영순, 김희철 (2003). LMX 질의 선형요인과 결과 요인. **조직과 인사관리연구**, 27, 253-274.
- 강영순, 김희철, 강문실 (2006). LMX와 팔로워십, 그리고 리더십유효성간의 관계. **인적자원관리연구**, 13, 45-63.
- 강영순, 백기복, 김정훈 (2001). LMX 의 질과 조직 몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과. **조직과 인사관리연구**, 25, 349-374.
- 강춘수, 이영균 (2018). 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 팔로워십의 매개효과. **디지털융복합연구**, 16(11), 81-87.
- 강희경, 최규상 (2018). 리더십로맨스가 팔로워십과 조직효과성에 미치는 영향-조직동일시의 조절효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 25(4), 41-63.
- 구옥희, 최옥순 (2000). 임상간호사의 팔로워십과 직무만족, 조직몰입과의 관계. **Journal of Korean Academy of Nursing**, 30(5), 1254-1264.
- 권상집 (2018). 리더의 서번트 리더십과 구성원의 팔로워십, 조직몰입과 조직시민행동 간의 구조적 관계 분석. **기업경영연구**, 79, 71-89.
- 권형창, 김경석 (2015). 팔로워십이 리더의 의사결정 방식에 미치는 효과 LMX의 매개효과 검증. **인적자원관리연구**, 22(1), 1-23.
- 김경수, 김인숙 (1996). 상사-부하간 교환관계: 유사성 규칙과 충분성 규칙의 역할. **경영학연구**, 25(3), 285-312.
- 김리경, 박봉규 (2016). 커피전문점 직원의 팔로워십이 리더-구성원 교환관계, 지식공유 및 직무태도에 미치는 영향. **디지털융복합연구**, 14(7), 73-81.
- 김성혁, 권상미, 양현교 (2009). 호텔직원들의 리더십과 팔로워십 유형이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향: 서울 소재 특급 호텔 식음료 직원을 대상으로. **호텔경영학연구**, 18(3), 81-97.
- 김세웅, 장경로 (2006). 멘토링의 역할이 대학스포츠 선수들의 선수생활만족과 선수생활 포기 의도에 미치는 영향. **체육과학연구**, 17(2), 111-122.
- 김영수 (2009). 팔로워십 이론의 비서학에의 적용에 관한 연구. **비서·사무경영연구**, 18(1), 141-163.
- 김영준, 김정윤, 장경로 (2020). 대학 운동선수의

- 리더십로맨스, 팔로워십, 리더-구성원의 교환관계(LMX) 및 조직유효성의 구조적 관계에 관한 연구. **한국스포츠산업경영학회지**, 25(5), 30-45.
- 김용원, 이지만 (2011). 연구개발조직의 리더십 유형, 팔로워십 특성, 생산성향상몰입에 관한 연구. **조직과 인사관리연구**, 35, 143-169.
- 김용일 (2020. 10. 21). 대한체육회, 전남 장흥서 스포츠인교육 백년대계 비전선포식 개최. **스포츠서울**. 2023. 4. 20 검색. <https://www.sportsseoul.com/news/read/971714?ref=naver>.
- 김정식, 박종근, 백승준 (2013). 리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로. **경영학연구**, 42(3), 613-643.
- 김지윤, 장영철 (2017). 팔로워십 역량이 팔로워십 특성과 LMX의 질에 미치는 영향. **창조와 혁신**, 10, 1-40.
- 김태중, 원도연, 광민석 (2013). 피트니스센터 지도자의 감성지능과 교환관계, 조직몰입 및 직무성과간의 구조적 관계. **한국체육학회지**, 52(5), 381-400.
- 김희봉 (2013). **팔로워십 역량의 중요도 및 역량 개발 요구도 분석: 대기업 구성원의 직책별 인식을 중심으로**. 미간행 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 김희봉, 송영수 (2011) 조직유형별 팔로워십 주요 역량에 관한 구성원의 인식 차이 - 규범적 조직과 실리적 조직을 중심으로. **평생교육·HRD연구**, 7(3), 1-22.
- 노동연, 김종필, 공성배 (2016). 민속씨름선수의 지도자-선수 교환관계(LMX)가 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향. **코칭능력개발지**, 18(4), 25-32.
- 박상현 (2019). 스포츠공공조직의 특성 탐색: 공공조직 특성과의 비교를 중심으로. **한국사회체육학회지**, 76, 199-212.
- 박상현, 권순용 (2019). 스포츠공공조직의 정치통제: 개념 및 쟁점 탐색. **한국체육정책학회지**, 17(2), 127-140.
- 박종훈, 박경아. (2001). 리더십과 followership간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과: 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교. **조직과 인사관리연구**, 24, 87-115.
- 박태승, 윤정옥 (2014). 태권도시범공연단원이 지각하는 리더-구성원 교환관계가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 23(5), 55-66.
- 백기복, 김정훈 (2013). 리더십개발 연구: 현황과 과제. **대한경영학회지**, 26(7), 1929-1946.
- 변국도, 이수진, 강승완 (2016). A Review of International Empirical Research on Followership(1988-2015)-Trends and Future Directions. **한국인적자원관리학회지**, 23(2), 1-24.
- 서효민 (2018). 요가지도자의 직무배태성이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. **한국체육학회지**, 57(4), 207-221.

- 소영호, 조현익, 양재근 (2009). 상업 스포츠센터 종사자의 직무스트레스와 직무소진, 조직몰입 및 이직의도의 관계. **체육과학연구**, 20(2), 372-386.
- 송지준 (2005). 관광호텔 종사원의 LMX 질에 따른 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 14(4), 157-174.
- 신원미, 서효민, 김태희 (2015). 무용단장의 갈등관리 유형이 단원들의 리더신뢰, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. **한국체육학회지**, 54(5), 475-489.
- 안영식 (2019. 12. 13). 민선 지방체육회장, 기대 반 우려 반. **동아일보**. 2023. 4. 20 검색. <https://www.donga.com/news/Opinion/article/all/20191213/98784697/1>.
- 안현모 (2011). 호텔 식음료 종사원이 지각하는 관리자의 변혁적 리더십이 팔로워십과 조직유효성에 미치는 영향. **외식경영연구**, 14(4), 447-466.
- 양동훈, 구관모 (2005). 팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향. **경영학연구**, 34(3), 939-969.
- 양재완, 김사엽 (2016). 체육단체 통합과정의 프레임에 대한 담론 분석. **한국스포츠학회**, 14(2), 25-38.
- 양혜련 (2009). 비서의 팔로워십 특성이 상사-비서 교환관계의 질, 임파워먼트, 직무태도 간에 미치는 영향. **한국여성교양학회지**, 18, 105-129.
- 오세희, 이지혜 (2017). 지방공무원의 조직몰입에 미치는 영향요인 분석. **한국인사행정학보**, 16(3), 31-53.
- 오종철, 서현숙, 김영택 (2009). 호텔기업의 팔로워십이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구: 커뮤니케이션 환경을 중심으로. **관광연구**, 24(1), 141-164.
- 원형진, 최천 (2018). 대학 태권도 시범단의 LMX가 조직몰입 및 운동성과에 미치는 영향. **무예연구**, 12(4), 115-133.
- 유시정, 김영택, 양태식 (2007). 서비스기업의 팔로워십 특성이 직원의 관계교환(LMX)의 질, 임파워먼트, 직무태도간에 미치는 영향. **서비스경영학회지**, 8(1) 57-78.
- 응우옌, 비엠헌, 최규상 (2018). 팔로워십이 LMX와 조직효과성에 미치는 영향: 베트남에 진출한 한국기업을 중심으로. **국제경영리뷰**, 22(4), 49-66.
- 이규현, 임유신, 김경섭 (2010). 팔로워십을 고려한 리더십 개발의 필요성에 관한 실증연구-리더신뢰의 매개효과를 중심으로. **HRD 연구**, 12(2), 113-144.
- 이승연 (2015). 팔로워십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적/거래적 리더십의 조절효과를 중심으로. 미간행 석사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 이승희, 서수진 (2020). 델파이 (Delphi) 기법을 활용한 지방체육회 통합 이후 갈등에 대한 연구. **한국체육학회지**, 59(5), 181-191.
- 이용주, 장석인 (2012). 민간경비원의 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향: 팔

- 로워십의 매개효과를 중심으로. **융합보안논문지**, 12(2), 23-32.
- 이찬욱, 서순애, 조용범 (2014). 호텔조리사의 개인 성격과 LMX 가 조직몰입에 미치는 영향. **외식경영연구**, 17, 267-286.
- 이형백, 최동락 (2015). 리더-부하 교환관계(LMX)가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향-조직지원인식의 매개효과. **인적자원관리연구**, 22(3), 175-192.
- 정영열 (2014). 스포츠센터 지도자들의 변혁적 리더십, LMX, 직무태도와의 관계 연구. **한국체육학회지**, 53(3), 389-400.
- 정지명, 조광민 (2009). 골프장 조직내 리더십 유형과 리더-부하간 교환관계(LMX) 및 조직유효성의 구조모형 분석. **체육과학연구**, 20(1), 114-128.
- 조송현, 추나영, 조재기 (2009). 공공스포츠조직 관리자의 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 있어서 임파워먼트, 팔로워십, 집단효능감의 매개효과. **한국사회체육학회지**, 38(1), 287-298.
- 지계웅 (2009). 호텔 식음료부서 직원의 직무동기와 LMX 가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 18(2), 77-94.
- 최광신 (2007). 전통적 팔로워십과 역동적 팔로워십에 관한 비교 연구. **숙명리더십연구**, 5(1), 237-260.
- 최서현, 이도화 (2013). 팔로워십이 LMX 질을 매개로 조직구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향. **산업경제연구**, 26(5), 2407-2430.
- 한봉주 (2010). 조직문화와 리더십이 구성원의 행태에 미치는 영향 연구: 조직유형별 비교. **한국행정연구**, 19(1), 201-240.
- 한지영, 이은주, 김미애 (2007). 간호사의 팔로워십에 따른 직무만족, 조직몰입 및 간호업무수행. **간호행정학회지**, 13(4), 501-508.
- 홍승후 (2018). 체육회의 통합과정과 정책과제. **한국사회체육학회지**, 71, 125-139.
- 황석조 (2016. 4. 8). 대한체육회, 비전 선포 “스포츠로 행복한 대한민국”. **매경닷컴 MK스포츠**. 2023. 4. 20 검색. <https://v.daum.net/v/JgtbmulZY7>.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Banutu-Gomez, M. B. (2004) "Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders", *Journal of American Academy of Business*, 4, 143-151.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298.
- Cavell, D. P. (2007). Leadership or followership:

- one or both? All successful leaders need good followers. *Healthcare Financial Management*, 61(11), 142-144.
- Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change, 9th Ed.* Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Frisina, M. (2005). Learn to lead by following. *Nursing Management*, 36, 3-12.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hurwitz, M., & Hurwitz, S. (2009). The romance of the follower: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 41(2), 80-86.
- Judge, T. A. (1994). Person - organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational behavior*, 44(1), 32-54.
- Kellerman, B. (2007). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*, 85(12), 84.
- Kelley, R. E. (1988). *In praise of followers* (pp. 142-148). Brighton, MA, USA: Harvard Business Review Case Services.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. New York: Doubleday.
- Kelley, R. E. (2008). *Rethinking followership*. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership*,

- How great followers create great leaders and organizations*, 5-16. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMc Nally, 2(5), 360-580.
- Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919-934.
- Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Potter, E. H., Rosenbach, W. E., & Pittman, T. S. (2001). Followers for the times: Engaging employees in a winning partnership. *Contemporary Issues in Leadership*, 163-181.
- Samuelson, P. A. (1954). The pure theory of public expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 36(4), 387-389.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader - member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487.

## A Study on the Structural Relationship among Public Sport Organization Employees' Followership, Leader-Member Exchange(LMX), and Organizational Effectiveness

Young-Jun Kim(Sungkyunkwan University, Research Professor) ·  
Kyung-Ro Chang(Sungkyunkwan University, Professor) ·  
Tae-hee Kim(Sungkyunkwan University, Professor)

### ABSTRACT

This study confirmed the structural relationship among followership, LMX, and organizational effectiveness from members of public sports organizations. An online survey was conducted for employees working for public sport organizations, and a total of 217 data were used for final analysis. The data was analyzed by SPSS and AMOS by way of frequency analysis, reliability analysis, confirmatory factor analysis, and Structural Equation Modeling(SEM) was performed to verify the relationship among variables. There are major findings below.

First of all, followership had a positive effect on LMX. Secondly, active engagement was positively related to organizational commitment and job satisfaction while independent/critical thinking did not have an impact on them. Third, LMX had positive effects on organizational commitment and job satisfaction. Through the above research results, the followership effect of members of public sport organizations was discussed, and basic data for human resource management for public sport organizations were provided.

Key words: Public sport organization, Followership, Leader-member exchange(LMX), Organizational commitment, Job satisfaction

논문 접수일 : 2023. 05. 09

논문 승인일 : 2023. 06. 07

논문 게재일 : 2023. 06. 30