

Serial multiple mediator model analysis with respect to Korea national league soccer players' self-leadership

Yun-Duk Jeong¹ & Suk-Kyu Kim^{2*}

¹University of Georgia & ²Dongguk University Gyeongju

[Purpose] The purpose of this study is to draw practical implications applicable to the field through analysing serial multiple mediator model of self-leadership, psychology empowerment, job satisfaction and organizational citizenship behavior. **[Methods]** In order to achieve the purpose of this study, we surveyed Korea national league players(187 usable sample). Four hypotheses were tested using frequency analysis, exploratory factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and PROCESS macro through SPSS statistics. **[Results]** The results are as follows. First, self-leadership has a significant effect on organizational citizenship behavior. Second, mediating effects of psychological empowerment between self-leadership and organizational citizenship behavior were significant. Third, mediating effects of job satisfaction between self-leadership and organizational citizenship behavior were significant. Fourth, serial multiple mediator effects leading to self-leadership→psychological empowerment→job satisfaction→organizational citizenship behavior were significant. **[Conclusions]** Korea national league players must perform self-leader, goal setting, self-observation, self criticism, constructive thinking strategies, dedication and voluntary attitude for clubs and colleagues. The team's coaches should strive to praise the athletes for their pride, provide appropriate feedback, prevent job burnout, and the management of front office should make practical efforts such as improving the welfare environment and presenting the future vision of club.

Key words: Korea National League, Self-Leadership, Psychology empowerment, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Serial Multiple Mediator Model

서론

연구의 필요성

빠른 속도로 성장하고 있는 스포츠산업 속에서 스포츠조직은 급변하는 환경에 직면해 있고, 조직을 둘러싼 외부환경이 지속적으로 바뀌면서 변화에 대한 신속한 적응을 요구받고 있다(Schmid, 2004). 스포츠시장 환경

에 적절히 대응하지 못하면 시대에 뒤쳐질 뿐만 아니라, 시장논리에 의해 성장 동력을 잃고 낙오되어 사라지게 될 것이다(Hoeber & Hoeber, 2012). 이에 스포츠조직이 변화무쌍한 산업 환경에서 생존하기 위해서는 조직의 핵심역량이라고 볼 수 있는 조직 구성원을 최대한 활용하는데 중점을 두어야 한다(Jeng et al., 2014). 과거와 달리 현대 조직에서 구성원들은 단순히 업무만을 수행하는 존재가 아닌 조직의 성과와 발전에 있어 결정적이고 중추적인 역할을 담당하기 때문이다(Frontiera, 2010).

조직 구성원의 자율, 창의성 그리고 혁신의 강조는 다

논문 투고일 : 2018. 03. 03.

논문 수정일 : 2018. 04. 05.

게재 확정일 : 2018. 05. 01.

* 교신저자 : 김석규(sk kim2018@dongguk.ac.kr)

양한 위기상황에 놓인 스포츠조직에 더욱 필요하다고 볼 수 있다(Bang & Hwang, 2016). “위기로부터 안전한 조직은 있을 수 없다”고 한 Coombs(1999)의 언급처럼 어떠한 스포츠조직도 위기로부터 자유를 보장받기 어렵다. 이에 최근 예산 삭감 및 관중 감소로 위기에 놓여있는 내셔널리그 구단 내에서 선수들의 바람직한 역할과 협력이 강조되고 있다(Jeng & Chung, 2014). 내셔널리그는 한국 실업축구연맹이 주관하는 세미프로 형태의 리그로서, 대한민국 축구리그 시스템 중 3부 리그 격에 해당되며, 2018년 현재 지방자치단체와 공기업 팀을 중심으로 8개 구단이 등록되어 있다. 최근 대한축구협회는 별도로 운영되고 있는 국내 프로, 실업, 아마 리그를 2020년까지 통합하여 승강제(升降制)가 가능한 피라미드 형태의 운영시스템을 갖추기로 발표하였다(Jeng et al., 2014). 이러한 정책이 성공하기 위해서는 프로와 아마 사이에 위치한 실업축구의 역할이 중요하다고 볼 수 있으며, 이에 실무차원에서 실업축구단의 핵심자원인 선수들의 역량증진을 위한 다각적인 노력이 요구되고 있다(Jeng et al., 2014).

내셔널리그는 선수들 대부분이 프로축구 K리그에서의 입단 및 적응 실패를 경험하였고 실업무대를 통해 재기를 준비하고 있다. 이에 지도자의 리더십 영향력뿐만 아니라 선수 개개인의 자발적인 노력과 헌신을 통해 이끌어가는 과정이 중요하다고 볼 수 있다(Cotterill & Fransen, 2016). 이에 부각되고 있는 개념이 바로 셀프리더십(self-leadership)이다(Manz, 1986). 인사조직 분야에 많은 학자들은 셀프리더십을 개인이 과업이나 직무를 수행하기 위해 필요한 자기주도와 자기 동기부여를 이루기 위해 스스로에게 영향력을 행사하는 일련의 과정이라고 규정하고 있다(Stewart, et al., 2011). ‘abraCadabra’의 저자 Blanchard은 조직과 자신을 변화시키는 묘안은 타인의 지시가 아닌 본인 안에 있으며, 셀프리더십의 실천을 강조하였다(Bigelow, 2016). 이에 선수들의 자발성을 발현시킬 수 있는 셀프리더십 연구는 의미 있는 작업이라고 볼 수 있다.

셀프리더십에 관한 연구는 Manz & Sims(1987)가 20세기 말 셀프리더십의 의미 및 역할에 대해 실증적 연구를 시작한 이후 오늘날까지 다양한 변수를 통해 이론을 확장해왔다. 예들 들면 셀프리더십의 선행변수로 상

사의 리더십(Yun et al., 2006), 직무경험(Kazan, 1999) 등과 같은 변인이 관심을 받았고, 결과변수로는 심리적 임파워먼트(Lee & Koh, 2001), 직무만족(Politis, 2006) 등이 주로 다루어지고 있다. 셀프리더십은 이러한 개인의 태도와 성과를 높이는 조직 내 인적관리 전략으로 주목을 받고 있으며(Long et al., 2015; Manz et al., 2016), 이를 통해 발현되는 역량은 조직을 위한 긍정적인 행동에 영향을 미칠 수 있다고 보고되고 있다(Carmeli et al., 2006).

조직구성원의 자발적이고 헌신적인 역할에 따라 조직의 유효성 및 효과성이 좌우된다는 점을 고려할 때(Arnetz et al., 2011), 셀프리더십은 조직시민행동과 유사한 인과관계를 맺고 있다는 주장은 의미하는 바가 크다(Kim, 2014; Kim, 2012). 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 조직이 직원들에게 요구하고 제안하는 필수적인 행동과 규율은 아니지만, 조직구성원이 자발적으로 나서서 조직을 위해 행하는 행동을 의미한다(Organ, 1997). 조직행동 연구자들은 셀프리더십을 통해 구성원들은 조직에 필요한 자기관리를 열의 있게 이행하도록 자극받기 때문에 자신들의 역량 증진 및 동기부여를 높여 궁극적으로 조직시민행동을 고양 및 증진시킬 수 있다고 주장한다(Bryant & Kazan, 2013; Tastan, 2013).

최근 선행 연구자들은 이러한 셀프리더십과 조직시민행동의 직접적 영향 관계를 넘어 매개역할을 수행하는 변수를 검증하는데 초점을 두고 있다. 이는 20세기 말 신자유주의 가치관에 의한 지향적 관리제도하에서, 셀프리더십 같은 하나의 개념만으로 조직의 능률성을 위한 자발적 참여와 주인의식을 갖는 것이 점점 어렵게 되기 때문이다(Kim, 2012). 이에 Spreitzer(1995a)은 조직구성원들이 스스로 진취적인 행동을 유도하도록 하는 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)가 두 관계에서 중요한 의의를 가질 수 있다고 하였다. 즉, 심리적 임파워먼트가 조직 내 구성원들의 역량, 자기결정력, 영향력, 의미성 등을 바람직한 방향으로 유도하는 것으로 평가되면서, 개인의 셀프리더십 표출과 동시에 상관에 의해 권한을 위임받은 구성원들은 조직 효율성을 위해 긍정적인 행동을 할 수 있다는 것이다(Zazzali et al., 2007). Huang(2017), Jose & Mampilly(2014)

는 이런 맥락에서 오늘날 효과적인 조직 관리를 위해서 구성원들이 심리적 임파워먼트를 발현하도록 주도하는 것은 중요하다고 언급하였다.

심리적 임파워먼트와 더불어 중요한 매개 요인 중 하나로 직무만족(job satisfaction)을 들 수 있다(Judge et al., 2000). 직무만족은 조직과 관련된 직위가 얼마나 개인의 자아를 충분히 충족시켜 주는가를 나타내는 척도로서, 현재 수행하고 있는 것에 대한 감정 상태를 반영한다(Lu et al., 2005). 직무만족이 매개 변인으로 관심을 갖는 중요한 이유는 셀프리더십과 더불어 직무와 관련되어 갖게 되는 태도가 조직에 대한 긍정적인 행동으로 이어질 수 있기 때문이다.

언급한 두 매개변수와 관련하여 기존의 실증적 연구들은 셀프리더십과 조직시민행동 간에 하나의 매개변수만을 도입한 단순매개모형을 통해 총 간접효과를 규명하고 있다. 이는 추가적으로 매개변수들을 도입하여 매개변수들 간 상관관계가 존재하는 사실과 이를 바탕으로 독립변수가 매개변수들을 경유하여 최종적으로 종속변수에 영향을 미친다는 특정간접효과를 간과하는 것이다. 또한 Hayes(2013)는 매개변수간의 인과관계를 가정하지 않는 병렬다중매개모형과 달리 인과관계가 있다고 가정하는 직렬다중매개모형의 경우 경쟁이론들을 비교할 수 있다는 장점이 있다고 하였다. 예를 들어 A연구는 A가 매개변수라고 주장하고 B이론은 B가 매개변수라고 주장한다면 A와 B를 통합모형에 동시에 매개변수들을 투입하여 두 모형의 간접효과 크기를 공식적으로 비교할 수 있다는 것이다. 이에 셀프리더십, 심리적 임파워먼트, 직무만족, 조직시민행동의 직렬다중매개모형 검증은 연구 확장 및 매개효과 비교 차원에서 학문적 의미가 있을 것으로 판단된다.

연구목적

Neck & Houghton(2006)은 셀프리더십과 결과변수 간 매개변수에 대한 실증적 연구의 필요성을 역설하였다. 이후 셀프리더십과 조직시민행동 사이의 매개효과 연구는 꾸준히 진행되고 있지만 다중매개에 대한 연구는 실질적으로 이루어지지 않고 있는 실정이다. 본 연구는 셀프리더십에 대한 직렬다중매개모형을 분석함으로써

기존 연구의 한계를 극복하고 실업축구 내셔널리그 현장에 접목시킬 수 있는 방안을 제시할 수 있을 것이다. 이와 같은 맥락에서 본 연구의 목적은 실업축구 선수들의 셀프리더십, 조직시민행동, 심리적 임파워먼트, 직무만족 간 직렬다중매개모형을 분석하여 현장에 적용 가능한 실천적 함의와 스포츠 인사조직 분야에 기여할 수 있는 이론적 함의를 도출하는 것이다.

연구가설 및 모형

1) 셀프리더십과 조직시민행동 간 관계

셀프리더십은 1970년 대 비슷한 개념으로 자기통제(self-control) 혹은 자기관리(self-management)라는 용어로 Thoresen & Mahoney에 의해 임상 심리학 분야에서 최초로 언급되었다. 이후 1980년대 들어 조직을 둘러싼 환경과 근로자들의 자율성, 개성, 가치관 등을 중요시하는 흐름에 따라 셀프리더십이 주목을 받게 되었다(Stewart et al., 2011).

Manz(1986)가 자기관리 개념의 확대를 최초로 제안했으며, Manz & Sims(1987)의 실증적 연구를 시작으로 많은 연구가 진행되었고, 조직 관리의 유효성 및 성과 부분에서 많은 효과를 인정받고 있다.

조직시민행동에 관한 연구는 Baterman & Organ(1983)에 의해 처음으로 언급된 이후 조직 관리 분야에서 가장 중요한 연구 주제 중 하나로 주목받고 있다. 동시에 조직시민행동의 선행요인에 대한 연구와 하위 구성요소를 구분하려는 시도가 다수 시도되고 있다. 처음 Smith et al.(1983)의 연구에서 일반적 순응과 이타적 행동 2개의 구성 요인으로 보고한 이후 Organ(1988)이 이타주의, 예의바른 행동, 양심적인 행동, 스포츠맨십, 시민정신 5개 차원으로 분류한 후 보편적으로 사용되고 있다.

셀프리더십과 조직시민행동 간 관계에 대하여 Kim et al.(2012)은 셀프리더십의 하위 3개 요인인 행동전략, 인지전략, 건설적 사고를 통해 조직구성원들은 적극적인 업무자세를 취하게 되고, 이러한 셀프리더십의 특성은 업무를 넘어 업무 영역 이외의 부분에서 나타날 가능성이 크다고 보고하였다. Jeon(2015)은 리조트 직원

들의 셀프리더십의 자발적 행동과 자연적보상이 조직시민행동 이타성에 유의한 영향을 미친다고 언급했고, Yun(2005)는 구민체육센터 조직원의 셀프리더십은 역할에 솔선수범하는 폴로어 행동과 남을 배려하는 시민행동에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 이상의 논의를 바탕으로 연구자는 셀프리더십과 조직시민행동 간의 영향관계가 있다고 판단하여 연구가설을 설정하였다.

가설 1 : 실업축구 선수들의 셀프리더십은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 셀프리더십과 조직시민행동 사이 심리적 임파워먼트 매개관계

임파워먼트는 크게 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트로 구분할 수 있다(Conger & Kanungo, 1998). 구조적의 경우 조직의 제도와 구조에 근거하여 구성원의 권한과 결정권을 주었기 때문에 개인의 경험과 정서를 반영하지 못한다는 한계가 대두되면서 구성원의 주인의식을 자극하는 심리적 임파워먼트의 중요성이 주목받게 되었다(Spreiter, 1995b; Thomas & Velthouse, 1990). 초기 심리적 임파워먼트는 인간심리 활용을 위한 행동과학의 동기부여 관점에서 비롯되었지만 1980년대 중반부터 미국 기업 내 만연하던 조직원들의 무력감을 해소하고 업무에 몰두하도록 유도하는 방안으로 주목받게 되었다(Jeng, 2017). 1990년대부터는 Academy of Management를 중심으로 활발히 연구가 진행되면서 실무차원에서 심리적 임파워먼트를 강조하고 있다.

셀프리더십과 조직시민행동 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개역할과 관련하여 Kim(2012)은 '셀프리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 지방정부 관료들의 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로' 연구에서 셀프리더십은 조직원들의 자기결정권과 역할을 증진시키기 때문에 조직목표를 이루고자 하는 욕구를 높이게 되며, 이는 조직에 대한 봉사 및 기여를 하도록 만든다고 주장하였다. 이와 관련하여 Van Dyne & Pierce(2004)은 셀프리더십을 통해 충족된 심리적 주인의식은 직무에 대한 열의와 애착심을 갖게 만들어 직무만족 뿐만 아니라 조직시민행동 고양에 기여한다고 경험적으로 분석했고, 유사연구로 Jung et al.(2013)은 '항공사 객실승무원

의 셀프리더십과 심리적 임파워먼트 및 직무만족의 구조관계분석' 연구에서 셀프리더십은 심리적 임파워먼트를 매개로 승무원들의 근무형태 및 조직의 자발성과 관련된 유효성에 영향을 준다고 언급했다. 이상의 논리를 종합하여 본 연구에서는 두 변수 사이 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 수 있다는 가설을 도출하였다.

가설 2 : 실업축구 선수들의 셀프리더십과 조직시민행동 간에 심리적 임파워먼트는 매개효과가 있을 것이다.

3) 셀프리더십과 조직시민행동 사이 직무만족의 매개관계

직무만족 관련 연구는 경영학, 행정학, 심리학, 사회복지학 등 다양한 분야에서 연구가 진행되고 있다. 주로 직무만족의 결정요인에 대한 연구가 많이 진척되고 있으며, 이 요인들이 직무만족에 영향을 미치는지 파악하고 있다(Aziri, 2011). 최근에는 직무만족을 선행요인으로 두고 개인 및 조직의 성과와 같은 요인에 어떤 유의한 영향을 미치는지에 대한 관심이 점점 대두되고 있다(Platis et al., 2015).

셀프리더십이 직무만족을 매개로 조직시민행동에 영향을 미친다는 과정은 아직 실증적 연구는 없는 실정이다. 따라서 세 변인 간 인과관계를 분석한 유사 연구와 논리적 정당성을 통해 확인할 수 있다. Son(2017)은 '스포츠센터 지도자의 셀프리더십이 리더-구성원 교환관계(LMX) 및 조직효과성에 미치는 영향' 연구에서 지도자의 셀프리더십이 자기 스스로 성취목표를 설정하고 그 목표를 달성함으로써 업무에 대한 열정과 열의가 높아질 수 있으며, 이는 곧 조직에 대한 충성으로 이어진다고 언급하였다. Lee(2001)는 셀프리더십, 직무만족, 조직몰입에 관한 인과관계 분석을 통해 세 변인이 모두 정(+)의 관계가 있음을 보고하였고, Park(2002)은 셀프리더십 프로그램을 실시 후 업무 자체에 대한 보람이 실시 전 보다 훨씬 더 긍정적으로 변화되었고, 이는 곧 기업의 간접적인 성과를 이끈다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서 두 변인 사이 직무만족의 매개효과가 존재하는 것을 가정하고자 한다.

가설 3 : 실업축구 선수들의 셀프리더십과 조직시민행동 간에 직무만족은 매개효과가 있을 것이다.

4) 셀프리더십, 심리적 임파워먼트, 직무만족, 조직시민행동으로 이어지는 직렬다중매개 관계

셀프리더십이 심리적 임파워먼트, 직무만족 그리고 조직시민행동으로 이어지는 경로에 대한 실증적 연구는 없는 실정이다. 따라서 각각의 경로 간 선행연구 및 논리적 정당성을 통해 직렬다중매개 효과가 있다는 점을 가정할 수 있다. 먼저, 셀프리더십은 업무 진행과정에서 스스로의 가치관과 사회적 정체성을 인식하여 심리적 주인의식을 자극하게 되고, 이는 역량강화 및 자기결정성 등의 심리적 임파워먼트로 이어질 수 있다(Kim, 2012; Houghton & Yoho, 2005; Neck & Houghton, 2006). Lee & Kwon(2007)은 셀프리더십 자체가 ‘자율’이 강조되는데, 이러한 스스로를 이끌어 가는 원동력으로 인하여 자연스럽게 조직 내 의사결정권을 확대해 나가는 의지가 높아진다고 언급하였다.

다음으로 심리적 임파워먼트와 직무만족 간의 관계는 많은 선행연구들이 두 변인 간 유효성을 밝히고 있다. Oh et al.(2010)은 서울시 특급호텔 종사원을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔고, Ahn et al.(2008)은 프로축구단 사무국 프런트의 임파워먼트 하위요인 중 의미성, 영향력은 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 언급했고, Lee(2005)는 스포츠시설 종사자들을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트의 자기결정력, 역량성은 직무만족에 영향을 미친다고 보고했다.

이어서 직무만족과 조직시민행동 관계와 관련하여 주로 조직시민행동의 결정요인, 선행요인을 탐구한 연구에서 찾아볼 수 있다. 조직시민행동이 직무만족, 조직몰입 같은 조직유효성과 관련이 있다고 실증적으로 분석한 Karambaya(1990)의 연구 이후 많은 연구자들이 영향관계 규명을 시도하고 있다. Organ & Ryan(1995)은 직무만족과 조직시민행동 간 관계를 밝힌 연구들 대상으로 메타분석을 실시한 결과, 이타주의 차원과는 평균적으로 0.28, 일반화된 순응 차원과는 0.28, 시민의식, 스포츠맨십, 예의성에서도 비슷한 상관관계가 있음을 보여주었다. 국내에서는 Choi(2006), Han(2008)은 스포츠산업 종사자들을 대상으로 한 연구에서 직무만족은 조직시민행동의 하위요인 모두 정적인 영향을 준다고 밝혔다. 따라서 본 연구에서는 4변인 간 직렬다중매

개관계 가설을 설정하였다.

가설 4 : 실업축구 선수들의 셀프리더십과 조직시민행동 간에 심리적 임파워먼트, 직무만족의 직렬다중매개 효과가 있을 것이다.

이러한 연구가설을 토대로 <Fig. 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

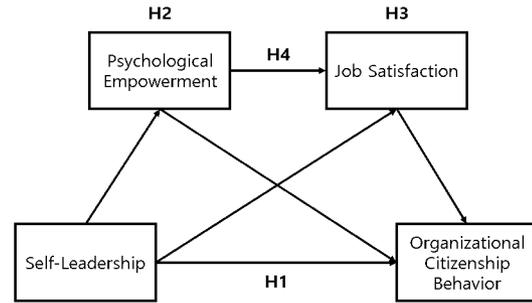


Fig 1. Research model

연구방법

연구대상

본 연구는 국내 실업축구 내셔널리그에 소속된 선수들을 대상으로 2017년 1월 초부터 3월 말까지 연구자와 라포(rapport)가 형성된 선수들과 관계자의 도움으로 설문조사가 이루어졌다. 연구자 1명과 보조연구원(교육대학원 석사과정) 2명이 직접 각 구단 및 숙소를 방문하여 동의를 구한 후, 연구의 취지와 개요를 충분히 설명한 다음 직접 배포 및 회수하였고, 자기평가방법을 통해 작성하도록 하였다. 표집방법은 비확률표본추출법 중 편의표본추출법을 사용하여 총 202개의 표본을 수집하였다. 이 중에서 자료로 활용하기에 부족하다고 판단된 15부의 설문지를 제외하고 총 187부를 최종분석에 활용하였다. 조사대상자들의 구체적인 인구사회학적 특성은 <Table 1>과 같다.

측정도구

실업축구 선수들의 셀프리더십, 심리적 임파워먼트,

Table 1. Characteristic of the subjects

Attributes	Content	Number	Ratio
Age	20 yr - 23 yr	26	14
	24 yr - 27 yr	110	58
	28 yr - 31 yr	36	20
	32 years old or older	15	8
Career	1 yr - 2 yr	107	57
	3 yr - 4 yr	52	28
	5 yr - 6 yr	19	10
	more than 7 years	9	5
Position	Forward	24	13
	Midfielder	80	43
	Defender	71	38
	Goalkeeper	12	6
Salary	12 m. w - 19 m. w	25	13
	20 m. w - 27 m. w	61	33
	28 m. w - 35 m. w	51	27
	More than 3,600 m. w	50	27
Education	High school or less than it	23	13
	College	6	3
	University	150	80
	Graduate School	8	4

직무만족, 조직시민행동의 설문문항은 다음과 같다. 셀 프리더십의 측정도구로는 Houghton & Neck(2002)이 개발한 RSLQ(revised self-leadership questionnaire)를 기초로 Lee(2012)가 사용한 설문지를 바탕으로 본 연구 대상에 맞게 수정·보완하여 행동 지향적 전략 6개 항목, 자연적 보상 전략 6개 항목, 건설적 사고 전략 6개 항목 총 18개 문항으로 구성하였다. 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995b)의 문항을 활용하여 과업의미성, 역할수행력, 자기결정력, 업무영향력 4개 특성에 대하여 각 4문항씩 총 16문항으로 측정하였다. 직무만족은 Lucas(1978)의 척도를 바탕으로 선수 직무에 맞게 적용하여 내재적 만족, 외재적 만족 총 10문항으로 구성하였다. 조직시민행동은 Posdakoff & MacKenzie(1994), Kim(2009)의 연구에서 사용한 설문지를 바탕으로 본 연구에 맞게 보완하여 이타주의, 예의바른 행동, 양심적인 행동, 스포츠맨십, 시민정신 각각 3문항 총 15문항으로 측정하였다. 전체적인 설문문항은 각 항목에 “전혀 그렇지 않다(1점), 그렇지 않다(2점), 보통이다(3점), 그렇다(4점), 매우 그렇다(5점)” 까지 5단계 Likert 평정척도로 구성하였다.

구성된 설문지는 먼저 내용타당도를 확인하기 위해 국내 스포츠경영학과, 체육학과, 스포츠과학과 교수 3인의 검증을 통해 설문 내용에 대한 수정 및 적용 가능성을 검토한 후 설문지 초안이 작성되었다. 작성된 설문 문항의 적용 가능성을 검토하기 위해 연구자와 라포가 형성된 한 선수의 도움을 받아 2016년 11월에 내셔널 리그 Y구단 선수 25명을 대상으로 예비조사를 실시하였다. 예비 대상자들에게 설문 문항의 의미 전달에 어려움이 없는지 확인하였고, 이를 통해 설문 문항을 수정·보완하여 다시 한 번 내용타당도를 검증한 후 최종 설문지를 구성하였다.

자료처리

수집된 자료는 부호화 된 후 SPSS를 사용하여 빈도 분석(frequency analysis), 상관관계 분석(correlation analysis) 그리고 타당성과 신뢰성을 확보하고자 각 변수들의 구성개념을 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 신뢰도 분석(reliability analysis)으로 확인하였다.

직렬다중매개모형의 연구가설들을 검증하기 위해 PROCESS macro를 사용하여 실증 분석하였다(Fan, Yang & Gao, 2014; Hayes, 2013). 이는 변수 간의 관계를 보다 명확하고 효과적으로 분석하기 위한 자료처리 방법으로써 최근 미국을 중심으로 사회과학 연구에서 광범위하게 사용되고 있다(MacKinnon et al., 2012). Hayes(2013)는 기존의 매개효과를 확인하기 위한 방법으로 Baron & Kenny(1986)의 접근 방법이 사용되어 왔는데, 이는 매개효과의 크기가 아닌 세 가지의 영가설의 통계적 유의성만을 추론하여 결국 오류를 발생할 가능성이 크다고 지적하였다. 이에 반해 Hayes(2013)가 개발한 PROCESS macro는 회귀분석(regression)을 활용하여 직접효과, 간접효과(추정치, 표준오차, 신뢰구간 상한선과 하한선)를 추가적인 과정 없이 한 번에 분석할 수 있다.

변수의 타당도 및 신뢰도 검증

측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증하기 위하여 전문가 집단에게 지속적으로 내용타당도 검증을 하였고 이후

Table 2. EFA and reliability analysis of self-leadership and psychological empowerment

Variable	Item	Factor loading	Eigenvalue	Cronbach's α	
Self-Leadership	Constructive thought pattern strategies	I look at the positive side rather than the negative side in my team.	1.057	7.31	.932
		I imagine a successful task.	1.029		
		I try to communicate with myself that I can overcome the problems I have encountered.	.771		
		I try to improve my game and training methods.	.632		
		If I have a problem, I solve it myself.	.572		
		I find a solution to the problem about job in my mind.	.566		
	Natural reward strategies	I motivate myself in a pleasant way to achieve my goals.	1.028	2.43	.932
		I am satisfied with my job and it is motivated.	1.019		
		I think that my decision is an important part in carrying out the task.	.657		
		I try harder than the responsibility assigned to me.	.642		
		I think about my growing responsibility.	.634		
		I am trying to broaden my responsibility within the team.	.565		
	Behavior-focused strategies	I carry out the task by considering the long-term goals as well as the short-term goals.	1.004	1.82	.913
		I make a detailed goal to achieve achievement.	1.001		
		I record and check so that I can remember my progress.	.770		
		I record mistakes related to competition and training	.666		
		I often check myself whether I am doing well in the course of my work.	.640		
		I encourage myself when the results of the competition and training are satisfactory.	.633		
Psychological empowerment	Competence	I feel rewarded for what I do.	.886	4.72	.829
		I want to achieve higher goals than others.	.696		
		I do my work freely and in my own way.	.690		
		I can control what happens in my team.	.573		
	Impact	What I do is important within the team.	.800	2.08	.856
		I have the ability to achieve my job goals.	.772		
		I tend to assert my opinion in the course of my work.	.669		
		I have an influence over what happens in my team.	.605		
	Self-determination	My job is important for me to develop my career.	.813	1.80	.863
		I am confident in my team to pursue what I have planned.	.809		
		I can make important decisions about how I work.	.767		
		What I do affects my team.	.705		
Meaning	My job performance is personally meaningful.	.868	1.14	.806	
	I am confident of achieving my game and training goals.	.768			
	I have autonomy in deciding how to do my task.	.553			
	I exert an influence on what happens in my team.	.550			

Table 3. EFA and reliability analysis of job satisfaction and organizational citizenship behavior

Variable		Item	Factor loading	Eigenvalue	Cronbach's α
Job Satisfaction	External satisfaction	I communicate with my coach about my job.	1.013	4.22	.870
		I have confidence in my colleagues.	.966		
		I am satisfied with my salary.	.595		
		I am satisfied with extra benefits.	.406		
	Internal satisfaction	I am satisfied with my job.	.824	1.82	.896
		I feel rewarded in my job.	.765		
		I think I learn a lot through task, which help own self-development.	.756		
		I get praise from the coach about my job performance.	.714		
		If I had the opportunity to choose a job again, I would choose the current job.	.556		
O C B	Sportsmanship	I tend to complain about minor matters in the team	1.007	3.35	.891
		I tend to talk to others about organizational weaknesses.	.991		
		I tend to tell people around me that I want to transfer to another club.	.798		
	courtesy	I tend to be careful about sayings.	.944	2.90	.952
		I tend to be careful about doings.	.689		
		I tend to report to my coach when making important decisions	.551		
	conscientiousness	I tend to refrain from needless activity when training.	.941	2.00	.755
		I tend to refrain from speaking out of turn.	.908		
		I tend to follow the rules and procedures of the club.	.714		
	altruism	I tend to help my colleagues who are in trouble about job.	.873	1.53	.901
		I tend to help injured players.	.862		
		I tend to help new players adjust to the team.	.825		
	civic virtue	I tend to participate voluntarily in meetings that I think are important.	.881	1.30	.856
		I tend to try to meet the expectations around me.	.872		
		I understand the policy and guidelines of the club.	.662		

탐색적 요인분석을 통해 구성타당도를 검증하였다. 측정도구의 구성타당도를 검증하기 위하여 공통요인분석 중 최대우도법을 사용하였고, 요인회전은 사각회전 방법인 직접 오블리민(oblimin)을 활용하였고 고유치(eigenvalue)는 1.0 이상을 기준으로 하였다.

각 요인의 신뢰도를 분석하기 위해 내적 일치도(internal consistency)를 이용한 방법인 크론바흐 알파 계수(cronbach alpha coefficient)를 이용하였는데 해당 계수는 0~1 사이의 값을 가진다. 계수가 높을수록 신뢰성이 높은 것으로 판단하며, 보통 사회과학에서는 .6 이상이면 신뢰도에 문제가 없는 것으로 간주하여 내적일관

성이 있다고 판단한다(Jeng & Chung, 2014). 하지만 경우에 따라 그보다 높은 신뢰도를 요구하기도 한다.

〈Table 2〉에서 나타난 바와 같이 셀프리더십은 3개 요인(건설적 사고, 자연적 보상, 행동적 지향), 심리적 임파워먼트는 4개 요인(역할수행력, 업무영향력, 자기결정력, 과업의미성)으로 추출되었다. 다음으로 신뢰도 분석 결과 셀프리더십, 심리적 임파워먼트의 모든 하위요인들의 신뢰계수가 .806~.932로 나타나 내적 일관성이 확보되었다. 다음으로 〈Table 3〉에서 나타난 바와 같이 직무만족은 2개 요인(외재적 만족, 내재적 만족), 조직시민행동은 5개 요인(스포츠맨십, 예의바른 행동,

양심적인 행동, 이타주의, 시민정신)으로 추출되었다. 외재적 만족의 경우 4번(.406), 5번(.387) 문항의 요인적재치가 .5 이하로 나타났는데, Song(2016)은 요인적재치가 .3이상이면 문제는 없지만 보수적인 기준에서 .4이상을 제안하고 있다. 이에 연구자는 5번의 문항만 삭제하기로 결정하였다. 신뢰도 분석 결과 직무만족, 조직시민행동의 모든 하위요인에서 .6 이상으로 나와 신뢰성을 확보하였다.

연구결과

상관관계 분석

요인들 간의 연관성을 확인을 확인하기 위해 <Table 4>에서 보는 바와 같이 상관분석을 실시한 결과 두 쌍의 변수가 비교적 높게 나타났으나 판별타당성을 저해할 정도는 아니었고, 모두 유의한 것으로 확인되었다.

Table 4. Correlation analysis

	S. L.	P. E.	J. S.	OCB
S. L.	1			
P. E.	.616**	1		
J. S.	.294**	.637**	1	
OCB	.218**	.248**	.430**	1

경로계수 분석

<Table 5>에서 보는 바와 같이 가설 1 직접효과(c'

$=0.1170$, $t=2.1568$, $p=.0323$)는 유의하게 나타났다. 즉, 셀프리더십은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 간접효과는 세 가지가 있고 PROCESS의 결과물에 10,000개의 부트스트랩 표본들에 관한 편의 수정 부트스트랩 신뢰구간 값이 표시되어 있다. 먼저 가설 2 셀프리더십이 심리적 임파워먼트를 거쳐 조직시민행동에 영향을 미치는 특정간접효과($X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$)의 크기(.1697)의 95% 부트스트랩 신뢰구간(.0431, .2298)에 0이 포함하지 않으므로 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 다음 가설 3 셀프리더십이 직무만족을 거쳐 조직시민행동에 영향을 미치는 특정간접효과($X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)의 크기(.1500)의 95% 부트스트랩 신뢰구간(.0362, .2118)에 0이 포함하지 않으므로 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트(.1697)와 직무만족(.1500)간에 간접효과 영향력을 비교한 결과 심리적 임파워먼트가 더 높게 나타났다. 마지막으로 가설 4 “ $X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ ”의 특정간접효과(.1420)의 부트스트랩 신뢰구간(.0838, .2271)은 0을 포함하지 않으므로 유의한 양의 값을 갖는 것으로 확인되었다. 이는 셀프리더십이 심리적 임파워먼트에 영향을 미치고 다시 직무만족을 통해 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

논 의

본 연구에서 실업축구 선수들의 셀프리더십에 관한 직렬다중매개모형을 분석하였고, 이에 다음과 같이 논의를 하고자 한다.

Table 5. Testing of the proposed hypotheses

		Direct effect of X on Y				
	Effect	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
H1	.1170	.0543	2.1568	.0323	.0100	.2241
		Indirect effects of X on Y				
	Coefficient	Path	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
H2	Indirect1	X →M1→Y	.1697	.0361	.0431	.2298
H3	Indirect2	X →M2→Y	.1500	.0368	.0362	.2118
H4	Indirect3	X →M1→M2→Y	.1420	.0366	.0838	.2271

가설 1에 관하여 실업축구 선수들의 셀프리더십과 조직시민행동의 인과관계를 검증한 결과 셀프리더십은 조직시민행동에 영향(.1170)을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존의 선행연구 결과들(Kim, 2014; Koh et al, 2011; Shin, 2010)을 지지하는 것이다. 이러한 연구들은 적극적이고 주도적인 태도를 갖고 있는 선수들은 구단이 비효과적으로 기능하는 것을 방과하지 않고 어떤 방식으로든 도움을 주고자 하는 자발적인 행동을 보일 수 있다는 의미다. 가설 2, 3과 관련하여 실업축구 선수들의 셀프리더십과 조직시민행동 간에 매개효과를 검증한 결과 심리적 임파워먼트, 직무만족은 매개효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 임파워먼트 매개효과를 연구한 Kim(2012), Jung et al.(2013), Van Dyne & Pierce(2004) 그리고 직무만족 매개효과를 연구한 Lee(2001), Park(2002)의 연구들을 지지하는 것이다. 이러한 결과는 실업축구 선수들의 셀프리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는데 있어 실무현장에서 임파워먼트, 직무만족을 중요하게 고려해야 할 것이다.

그리고 심리적 임파워먼트와 직무만족 간 간접효과 크기에 대한 경쟁이론 비교 분석 결과 심리적 임파워먼트(.1697)가 직무만족(.1500) 보다 높게 나타났다. 이는 선행연구에서 A연구는 임파워먼트가 매개변수로 적합하다고 주장하고, B연구는 직무만족이 매개변수로 타당하다고 주장하는 경쟁이론 및 모델 중에서 본 연구를 통해 심리적 임파워먼트가 직무만족 보다 조금 더 간접효과가 있다는 점을 알 수 있다. 가설 4와 관련하여 실업축구 선수들의 셀프리더십과 조직시민행동 간 심리적 임파워먼트, 직무만족의 직렬다중매개효과 분석 결과 유의한 효과가 나타났다. 즉, 셀프리더십→심리적 임파워먼트→직무만족→조직시민행동으로 영향관계(.1420)가 형성된다는 의미이다.

따라서 실업축구단 경영자 및 지도자들은 선수들의 셀프리더십, 심리적 임파워먼트, 직무만족을 높일 수 있는 일련의 실무적 노력을 기울여야 할 것이다. 먼저 셀프리더십을 살펴보면, 실업축구 선수들이 셀프리더십 역량을 강화하기 위해서는 선수 스스로 변화에 도전하는 “셀프 리더”가 되어야 한다. 자신을 변화의 대상으로 간주하지 않는 선수는 치열하고 냉혹한 성인축구 환경에서 도태될 수밖에 없다. 현재 내셔널리그의 평균 계약기간

은 2년 6개월이며, 이는 3년차로 갈수록 재계약이 점점 어렵다는 것을 의미한다. 실업무대는 프로축구 입단이 좌절되고 계약해지 된 선수, 해외 리그에서 적응실패, 각종 부상과 슬럼프로 재기를 꿈꾸는 선수들이 대부분이라 재계약을 위해 자기 주도적으로 삶을 설계할 수 있는 자세 및 태도가 더욱더 요구된다.

이를 위해 먼저 직무(훈련, 경기)와 관련된 목표를 단기적, 장기적으로 구체적으로 세운 후 과거 실패 경험을 바탕으로 경기력 강화를 위해 스스로를 어떻게 바꿀 것인지 단서를 발견하는 자기관찰을 해야 한다. 관찰을 통해 실현 가능한 목표를 설정한 다음 달성한 정도에 따라 스스로 자기보상을 하는 것이다. 만약 중간에 실패하였다면 자기 스스로를 비판하고 원인을 철저히 검토 및 분석하는 자기비판이 필요하다. 여기에 자신과의 대화, 자신의 신념 관리, 상상적 경험을 통해 스스로에게 확신을 심어주는 건설적인 사고 패턴도 중요하다고 볼 수 있다. 이러한 일련의 과정들은 궁극적으로 선수들이 구단을 위해 헌신하고 봉사하려는 경향으로 이어져 내셔널리그 구단 및 리그 전체의 건전성 및 경쟁력 강화에 크게 기여할 것으로 판단된다.

또한 Jeng & Chung(2014)은 선수들의 자기관리를 향상시키기 위해서는 구단 차원의 인적 및 복지 환경이 반드시 뒷받침되어야 한다고 언급했다. 이에 실업축구단 지도자들은 선수들의 직무활동과 이 외에 활동에 있어서 어려움이 없는지 적극적으로 도움을 줄 수 있어야 하며, 관계 지향적이며 혁신적인 조직 분위기를 조성하도록 노력해야 한다. 경영자들은 임금과 관련하여 합리적인 연봉체계를 갖추어 선수들의 사기(士氣)진작과 경기력 향상에 기여해야 할 것이다. Kwon et al. (2012)은 운동선수의 직업적 수명은 다른 직종과 비교하여 짧기 때문에 낮은 연봉은 선수들의 의욕을 저하시키는 주요한 원인이 될 수 있다고 지적하였다. 비록 내셔널리그의 열악한 시장 환경에서 선수들 모두가 만족할 수 있는 적합한 임금체계를 갖추기 어려울 수 있지만 지방자치단체, 공기업, 실업축구연맹이 공조아래 공정한 보수체계 정착을 위해 꾸준히 노력해야 할 것이다. 더불어 구단 경영진들은 선수들과의 연봉 협상에 있어서 갑을관계의 지위를 이용하여 일 방향으로 계약서를 제시한다거나 법적 최저연봉을 지급하지 않는 행위는 반드시

근절되어야 할 것이다.

심리적 임파워먼트와 관련하여, 우선 선수들의 조직 기반 자긍심(organizational-based self-esteem)을 증진시킬 수 있도록 지원해야 한다. 자긍심이란 자신 스스로 얼마나 중요하고 유능한지 생각하고 판단하는 셀프 이미지라고 할 수 있으며, 실제 유능한 사람인지와는 관계가 무관하다(Koh, 2017). 이러한 자긍심을 조직 내에서 경험하는 자긍심으로 적용해 볼 수 있는데, 이를 조직기반 자긍심이라고 한다(Pierce et al., 1989). 한번의 좌절을 경험한 선수들의 낮은 자긍심을 높이기 위해서 지도자들은 긍정적 칭찬을 실천해야 할 것이다. 칭찬은 직원들의 기(氣)를 살려줄 뿐만 아니라 직무에 대한 열의가 점점 커져서 쉽게 포기하지 않는 경향이 높아질 수 있다(Owen et al., 2012). 칭찬을 받은 선수는 자신을 되돌아보면서 그 성공 '방법'에 집중하게 되고, 이는 여러 가지 한계와 장애물을 접하더라도 그것을 극복할 수 있는 전략과 융통성을 촉진시킬 수 있다. 또한 사무국 CEO 및 경영진들은 선수들에게 '구단의 장기 비전'을 구체적으로 제시해야 한다. 구단의 비전은 미래와 직결되는 방향을 의미하며, 이를 근거로 실업축구 선수들은 팀 몰입을 통해 개인의 자긍심을 한 단계 높일 수 있을 것이다.

다음으로 감독과 코치들은 선수들에게 빠르고 정확한 피드백(feedback)을 제공해야 한다. 피드백의 개념은 여러 가지로 정의되고 있는데 공통적으로 학습자의 학습 결과에 대해 적절한 조언, 보완을 제공하는 모든 형태의 의사소통이라고 볼 수 있다. 스포츠에서 피드백 용어는 Wiener에 의해 널리 사용되고 있으며(Baca & Komfeind, 2006), 운동이 올바르게 수행되고 있는지 지속적인 반복의 피드백을 통해 오류를 줄이고 목표점을 향해 계속 전진할 수 있도록 도와준다. 이처럼 지도자들의 꾸준한 피드백 관리는 선수들로 하여금 습득하는 과정을 통해 창의적인 아이디어와 방법을 활용하여 개인의 직무만족 및 성과를 향상시킬 수 있을 것이다. 하지만 시간이 흘러 선수들이 피드백 과정 자체의 익숙함, 지루함에 빠질 경우 부정적 피드백을 사용함으로써 적절한 동기를 부여하는 방안도 고려해 볼 수 있다.

직무만족과 관련하여, 본 연구결과는 선수들이 직무(훈련, 경기)를 수행하는데 있어서 형성되는 심리적 태

도 및 반응인 직무만족을 비중 있게 고려해야 할 것을 시사하고 있다. 이를 위해 훈련과 경기를 수행하는 과정 속에서 직무소진 같은 역기능적 가능성을 예방해야 할 것이다. 특히 Maslach(2001)은 직무소진에 있어 개인에 의한 요인보다 업무환경 요인이 더 많은 영향을 미친다고 지적하였다. 업무환경에 의한 소진 발생요인으로 조직 내에서 부적절한 지도력, 낮은 연봉과 수당, 일관성 없는 구단의 정책 등에서 찾을 수 있다. 이에 실업축구연맹과 구단 경영진들은 선수들의 직무소진 요인들을 억제하고 직무만족을 높일 수 있는 복지여건 조성과 공식적 보상의 체계화를 구축해야 할 것이다.

이러한 셀프리더십, 심리적 임파워먼트, 직무만족의 실천적 개선 방안은 궁극적으로 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 최근에 실업축구 내셔널리그는 잇따른 프로흡수 및 구단 해체로 규모가 줄어들면서 위기에 직면하고 있다. 이런 상황에서 장기적으로 접근해야 하는 재정적 문제에 앞서 선수들의 동료와 구단에 대한 자발적이고 헌신적인 행동은 리그의 지속가능 발전과 구단의 성과를 높일 수 있는 작은 첫 걸음이 될 수 있을 것이다. 미국 하버드대 Hackman(2002) 교수팀의 연구에 따르면 성공적인 조직은 동료를 위해 많은 시간과 에너지를 쏟는 반면, 실패하는 조직은 서로 돕기 보다는 자신의 일에만 고군분투하는 경향이 강하다고 보고 하였다. 미국 펜실베이니아대학교 와튼스쿨의 Grant(2013)는 저서를 통해 다음과 같이 언급하였다.

“조직에 기여하려는 사람(giver)이 지치지 않게 하려면 조직 내에서 받기만 하려는 사람(taker)을 쫓아내야 한다. 구성원들이 자신의 목표를 추구하는 것과 동시에 동료들을 적극적으로 도울 수 있다면 우리는 성공을 정의하는 방식을 바꿀 수 있다. 구성원들은 성공이 경쟁으로 이뤄지는 것이 아니라 협력을 통해 이룰 수 있다는 사실을 깨달아야 한다.”

결론 및 제언

본 연구는 실업축구 선수들의 셀프리더십, 심리적 임파워먼트, 직무만족, 조직시민행동 간 직렬다중매개모형을 분석하여, 실업축구 현장에 적용가능 한 실천적 함

의를 도출하는데 목적이 있다. 이 연구를 수행하기 위해 187부의 설문지를 측정도구로 사용하였고, 가설 4개를 검증하기 위해 SPSS PROCESS macro를 활용하여 직렬다중매개모형을 분석하였으며, 이를 근거로 다음과 같은 이론적 함의를 도출하였다.

첫째, 스포츠 리더십 연구에서 상대적으로 연구가 부족한 셀프리더십에 관해 살펴본 것은 의의가 있다. 향후 스포츠선수 셀프리더십 연구에 대한 이론적 근거로 활용될 수 있다. 둘째, 셀프리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는 중요한 메커니즘(mechanism)으로서 작용한다는 점을 확인하였다. 즉, 조직시민행동을 높이고 조직 발전에 적절히 활용하기 위해서는 셀프리더십 고양이 필요하다 고 볼 수 있다. 셋째, 심리적 임파워먼트와 직무 만족 중 심리적 임파워먼트가 더 큰 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 기존 선행연구의 경쟁이론 중 심리적 임파워먼트의 적용 가능성을 확보하는 것이다. 넷째, 셀프리더십에 관한 직렬다중매개모형을 분석했다는 점에 의의가 있다. 셀프리더십과 조직시민행동 간에는 하나의 매개요인이 아닌 두 개의 매개변인으로 이어진다는 점을 발견하였다.

이상의 결론을 바탕으로 후속연구를 위한 제언을 하자면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 제한된 변수들을 사용하였기 때문에 실업축구 선수들을 위한 최적 모델이라고 볼 수 없다. 향후 연구에서는 조절변수를 포함한 다양한 변수를 통해 조절된 매개분석을 한다면 좀 더 의미 있는 모델 추출이 가능할 것으로 보인다. 둘째, 실업축구 선수들을 포함한 축구선수들을 위한 셀프리더십 훈련 프로그램 개발 및 효과 검증 연구도 실무적 차원에서 큰 의미가 있을 것으로 판단된다. 셋째, 본 연구에서는 실업축구 선수들에 국한된 연구이기 때문에 축구종목 일반화에 제한적일 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 프로축구, 대학축구, 여자축구, 아마추어까지 확대하여 비교 연구하는 것도 큰 의미가 있을 것으로 보인다.

참고문헌

- Ahn, J. S., Kang, J. K., & Yu, K. K. (2008). The influence of the people's job characteristics in the K-League football clubs front on the empowerment and organizational effectiveness. *Korean Society for the Sociology of Sport*, 21(4), 719-734.
- Arnetz, B. B., Lucas, T., & Arnetz, J. E. (2011). Organizational climate, occupational stress, and employee mental health: mediating effects of organizational efficiency. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(1), 34-42.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Baca, A., & Kornfeind, P. (2006). Rapid feedback systems for elite sports training. *IEEE Pervasive Computing*, 5(4), 70-76.
- Bang, S. W., & Hwang, S. H. (2016). Crisis types in sport organizations and the effects of crisis communication Strategy: The moderating role of CSR. *Korean Journal of Sport Management*, 21(3), 33-50.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affects and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bigelow, A. C. (2016). Their "Abracadabra": Benjamin rush's influence on the ohio valley. *Ohio Valley History*, 16(2), 3-20.
- Bryant, A., & Kazan, A. L. (2013). *Self-leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Choi, E. K. (2006). A study on the reciprocal relationship between sports facility personnel's job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Korea Sport Research*, 17(5), 511-518.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of public*

- Relations Research*, 11(2), 125-142.
- Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 9(1), 116-133.
- Fan, X. G., Yang, H., & Gao, P. F. (2014). Through-process macro-micro finite element modeling of local loading forming of large-scale complex titanium alloy component for microstructure prediction. *Journal of Materials Processing Technology*, 214(2), 253-266.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US federal bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 375-401.
- Frontiera, J. (2010). Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 71-86.
- Grant, A. M. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. New York: Penguin.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business Press.
- Han, J. W. (2008). Examining relationships between job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in Korean ski resort employees. *Korean Journal of Sport Management*, 13(1), 54-65.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hoeber, L., & Hoeber, O. (2012). Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of Sport Management*, 26(3), 213-223.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 65-83.
- Huang, J. (2017). The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1157-1166.
- Jeng, Y. D., & Chung, Y. R. (2014). Influence of Korea national league players' job environment on job satisfaction and team loyalty. *Korean Journal of Physical Education*, 53(5), 261-276.
- Jeng, Y. D., Kim, H. J., & Kim, D. S. (2014). Influence of communication satisfaction to organizational commitment and team performance among Korea national league players. *Korea Entertainment Industry Association*, 8(3), 479-491.
- Jeon, J. A. (2015). The relationships among self-leadership, organizational commitment and organizational citizenship behaviors of employees in resort. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 17(6), 330-347.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237.
- Jung, T. Y., Kim, M. A., & Yang, H. O. (2013). The structural relationships among flight attendants' self-leadership, psychological empowerment and job satisfaction in internal major airline. *Journal of Tourism Management Research*, 56, 363-388.
- Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better 'citizen'*. York: York University working paper.
- Kazan, A. L. (1999). *Exploring the concept of self-leadership: Factors impacting self-leadership of Ohio Americorps Members*, (Unpublished doctoral dissertation). Ohio State University.
- Kim, D. W. (2012). The Relationship between self leadership and organizational citizenship behaviors: A focus on the mediating role of psychological empowerment of local government employees. *Korea Association of Local Administration*, 26(2), 159-182.
- Kim, D. W. (2014). The structural model between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors with self leadership as a mediator: A Focus on

- the mediation role of self leadership of local government employees. *Korea Association of Local Administration*, 28(1), 139-166.
- Kim, G. Y., Kim, K. S., & Lee, D. M. (2012). The relationship among self leadership, organizational citizenship behavior, and psychological capital of airline personnel. *Aviation Management Society of Korea*, 10(1), 111-129.
- Kim, J. H. (2009). *Study on factors influencing organizational citizenship behavior*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Seoul, Seoul, Korea.
- Koh, B. K. (2017). *The effect of leader-member exchange on psychological ownership: The mediating effect of organizational-based self-esteem*. (Unpublished doctoral dissertation). Sejong University, Seoul, Korea
- Koh, H. I., Song, J. S., & Jang, G. S. (2011). The effects of self-leadership on trust in supervisor and organizational citizenship behavior. *Korean Academy of Human Resource Management*, 18(1), 47-69.
- Kwon, S. Y., Lim, S. W., & Lee, W. H. (2012). A qualitative approach to the problems and development plans of Korea women's football league. *Korean Journal of Physical Education*, 51(2), 63-76.
- Lee, H. E. (2004). Review of methods for testing mediating effects in recent HRD research. *The Korean Journal of Human Resource Development*, 16(3), 225-249.
- Lee, H. S., & Kwon, M. E. (2007). Effect of empowerment on organizational effectiveness moderated by self-leadership. *The Korean Journal of Human Resource Development*, 9(2), 1-18.
- Lee, K. H. (2001). *(A) study on the co-relationship of self-leadership and the degree of work-satisfaction and organization-intensiveness in organizational members*. (Unpublished master's thesis). Pusan University, Busan, Korea.
- Lee, M. H. (2012). *The effects of local public servants' self-leadership on their innovative behavior: Focused on the mediating effect of empowerment*. (Unpublished doctoral dissertation). Dankook University, Yongin, Korea.
- Lee, M., & K. Koh (2001). "Is empowerment really a new concept?" *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Long, C. S., Alifiah, M. N., Kowang, T. O., & Ching, C. W. (2015). The relationship between self-leadership, personality and job satisfaction. *A Review Journal of Sustainable Development*, 8(1), 16.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- Lucas, R. (1978). On the size distribution of Business Firms. *Bell Journal of Economics*, 9, 508-523.
- MacKinnon, D. P., Cox, S., & Baraldi, A. N. (2012). Guidelines for the investigation of mediating variables in business research. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 1-14.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129.
- Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M., & Pearce, C. (2016). Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 374-386.
- Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M., & Pearce, C. (2016). Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 374-386.
- Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health? *Psychology & Health*, 16(5), 607-611.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Oh, H. J., Hong, Y. T., & Choi, J. G. (2011). A study on the effects of hotel employees empowerment on service recovery, job satisfaction and organizational commitment. *The Association of Korean Photo-Geographers*, 20(4), 125-138.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational

- citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Owen, D. J., Slep, A. M., & Heyman, R. E. (2012). The effect of praise, positive nonverbal response, reprimand, and negative nonverbal response on child compliance: A systematic review. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 15(4), 364-385.
- Park, S. M. (2002). *(A) survey research on attainment of self-leadership program objectives*. (Unpublished master's thesis). Yonsei University, Seoul, Korea.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 480-487.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioral-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203-216.
- Schmid, H. (2004). Organization-environment relationships: Theory for management practice in human service organizations. *Administration in Social Work*, 28(1), 97-113.
- Shin, J. A. (2010). *An empirical study on the effect of self-leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior*. (Unpublished master's thesis). Chosun University, Gwangju, Korea.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Son, W. H. (2017). *The effect of self leadership on leader-member exchange and organizational effectiveness of sport center instructors*. (Unpublished doctoral dissertation), Dankook University, Yongin, Korea.
- Song, J. J. (2016). *Statistical analysis method on SPSS/AMOS (2nd ed.)*. Paju: 21 Century Book.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., (1995b). An empirical test of comprehensive model of interpersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Tastan, S. B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in Izmir. *Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy Management Review*, 15(4), 666-681.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feeling of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Yun, H. K. (2005). An empirical study on the relationship among self-leadership, organization citizenship behavior and business performance of the workers in citizenship public sports center. *Korea Sport Research*, 16(5), 251-260.
- Yun, S., J. Cox, & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 378-388.
- Zazzali, J. L., Alexander, J. A., Shortell, S. M., & Burns, L. R. (2007). Organizational culture and physician satisfaction with dimensions of group practice. *Health Services Research*, 42(3), 1150-1176.

실업축구 선수들의 셀프리더십에 관한 직렬다중매개모형 분석

정윤덕(University of Georgia), 김석규(동국대학교 경주캠퍼스)

【목적】 본 연구는 한국 내셔널리그 실업축구 선수들의 셀프리더십, 심리적 임파워먼트, 직무만족, 조직시민행동의 직렬다중매개모형 분석을 통해 현장에 적용가능 한 실천적 함의와 스포츠 인사조직 연구에 기여할 수 있는 이론적 함의를 도출하는 데 목적이 있다. **【방법】** 이를 위해 실업축구 선수들(유효표본 187명)을 대상으로 설문조사를 실시하였고, SPSS 통계프로그램을 활용하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, PROCESS macro를 사용하여 가설 4개를 검증하였다. 도출된 결과는 다음과 같다. **【결과】** 첫째, 셀프리더십은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 셀프리더십과 조직시민행동 간 심리적 임파워먼트의 매개효과는 유의한 것으로 나타났다. 셋째, 셀프리더십과 조직시민행동 간 직무만족의 매개효과는 유의한 것으로 나타났다. 넷째, 셀프리더십→심리적 임파워먼트→직무만족→조직시민행동으로 이어지는 직렬다중매개효과는 유의한 것으로 나타났다. **【결론】** 이에 실업축구 선수들은 스스로 셀프리더, 목표설정, 자기관찰, 자기비판, 건설적 사고 전략 그리고 구단과 동료들을 위한 헌신적이고 자발적인 태도를 수행해야 한다. 선수단 지도자들은 선수들의 자긍심 고취를 위한 칭찬하기, 적절한 피드백 제공, 직무소진 예방을 위해 힘써야하며, 사무국 경영진들은 선수 복지환경 개선 및 구단의 비전 제시 등 실무적 노력을 기울여야 할 것이다.

주요어: 실업축구, 내셔널리그, 셀프리더십, 심리적 임파워먼트, 직무만족, 조직시민행동, 직렬다중매개모형