

碩士學位論文

스포츠팀 監督者의 리더쉽이 選手들의
士氣昂揚에 미치는 影響

辛 滿 根

1990年 6月

漢城大學 行政大學院

一般行政專攻

碩士學位論文

스포츠팀 監督者의 리더십이 選手들의
士氣昂揚에 미치는 影響

指導教授 柳 永 玉

이 論文을 行政學碩士學位 論文으로 提出함.

1990年 6月 日

漢城大學 行政大學院

一般行政專攻

辛 滿 根

辛滿根의 行政學碩士學位 論文을 認准함.

1990年 6月 日

審査委員長

黃 振洙 

審査委員

鄭 成澤 

審査委員

柳 永石 

目 次

제 1 장 序 論	1
제 1 절 研究의 目的	1
제 2 절 研究의 方法 및 範圍	2
제 2 장 리더쉽과 士氣에 관한 理論的 考察	5
제 1 절 리더쉽 理論에 관한 理論的 考察	5
1. 리더쉽 理論에 관한 接近方法	5
1) 資質論的 接近方法	5
2) 狀況理論的 接近方法	7
3) 相互作用 理論的 接近方法	8
2. 리더쉽의 類型과 그 特徵	9
1) 리더쉽의 類型	9
2) 리더쉽 類型的 特徵	9
제 2 절 士氣에 관한 理論的 背景	12
1. 士氣의 概念	12
2. 士氣의 機能	14
3. Alderfer의 欲求 3段階論	15
제 3 장 리더쉽과 士氣와의 關係	21
제 1 절 士氣의 要因	21
제 2 절 리더쉽 模型分析	23
제 3 절 리더의 役割과 士氣	27
제 4 절 士氣昂揚 方案提示	28

제 4 장	組織員의 士氣調査 分析	31
제 1 절	士氣測定을 위한 調査概要	31
제 2 절	設問紙 作成	31
제 3 절	資料의 收集과 分析方法	32
제 4 절	調査의 分析 內容	32
1.	性別 分析	32
2.	學力別 分析	32
3.	年齡別 分析	33
4.	勤務年數別 分析	33
제 5 절	士氣의 實證的 調査 分析	33
제 5 장	士氣의 問題點과 提高方向	41
제 1 절	士氣沮害의 問題點	41
1.	存在欲求要因에서의 問題點	41
2.	關係欲求要因에서의 問題點	41
3.	成長欲求要因에서의 問題點	42
제 2 절	士氣의 提高方案	43
1.	存在欲求要因의 解決方案	43
2.	關係欲求要因의 解決方案	43
3.	成長欲求要因의 解決方案	45
제 6 장	結 論	46
※	참 고 문 헌	48
※	영 문 초 록	50
※	부 록	52
※	설문지내용	78

도표목차

〈도2-1〉 상호작용론과 사기	9
〈표2-1〉 K.Lewin의 리더쉽 유형	11
〈표2-2〉 E.R.G이론의 만족일 진행과 좌절일 퇴행	18
〈표2-3〉 알더퍼, 마슬로우, 허즈버그이론 내용 비교분석	19
〈표3-1〉 리더 행동의 배려와 구조형성	24
〈표3-2〉 X·Y이론에 있어서의 인간의 특성	25
〈표3-3〉 인간관계론의 제기법중 사기양양제도	29
〈표4-1〉 리더쉽 유형에 대한 종합분석표	33
〈표4-2〉 능률향상에 영향을 끼치는 요인별 종합분석	34
〈표4-3〉 감독과의 관계 종합분석	34
〈표4-4〉 성적부진시 감독의 태도 종합분석	35
〈표4-5〉 감독의 징계에 대한 종합분석	36
〈표4-6〉 근무환경에 대한 종합분석	36
〈표4-7〉 의사소통에 대한 종합분석	37
〈표4-8〉 인간관계에 대한 종합분석	37
〈표4-9〉 포상제도에 대한 종합분석	38
〈표4-10〉 안정감에 대한 종합분석	38
〈표4-11〉 이직에 대한 종합분석	39
〈표4-12〉 승진의 기대감에 대한 종합분석	40

제 1 장 序 論

제 1 절 研究의 目的

現代社會가 점점 고도화, 대형화됨에 따라 그 組織의 정형화가 더욱 요구되고 있다. 그리하여 現代人은 조직사회의 일원으로서 平生組織과 끊을 수 없는 관계에서 조직의 目標達成을 위해 협동하고 노력하고 있다.

行政, 教育, 文化, 體育 등 각 분야에 걸쳐 그 조직의 목표달성 여부는 그 조직을 이끌어 가는 지도성 또는 통솔력이라 할 수 있는 리더십, 즉¹⁾ 조직에서 공동목적의 달성을 위하여 個人 및 集團을 조정하여 동작케하는 技術과²⁾ 조직의 공동목적의 성취시키기 위하여 끊임없이 계속하여 협력하는 사람들의 능력(The capacity to group to pull together persistently and consistantly in persuit of common purpose) 즉 사기에 기인한다고 할 수 있겠다. 따라서 인간을 자발적으로 움직이게 하는 리더십은 組織社會에서 중요한 것이다.

人間은 마슬로우(Maslow)가 말하는 생리적 욕구, 즉 의·식·주 등이 해결됨에 따라 人間의 文化的인 욕망이 강하게 나타나 音樂, 藝術 등의 문예활동과 스포츠 등의 레저 활동에 관심을 기울이게 되었다. 특히 스포츠에 대한 관심은 자기자신이 직접 참여할 수 있는 '하는 운동' 또는 그 분야에서 뛰어난 기량을 갖춘 전문 체육인들의 경기를 관전하는 '보는 운동'에 이르기까지 다양한 관심을 갖게 되었다. 그리하여 전문 體育人들은 하나의 職業人으로서 인식되게 되었고, 이에 따른 조직이 형성되게 되었다.

다른 분야의 여러조직이 리더의 영향을 상당히 받고 있지만 스포츠 조직에 있어서의 리더의 역할과 사기에 의한 영향은 실로 그 組織의 目標達成에 매우 큰 영향을 끼친다고 할 수 있겠다.

1) 金圭定, 「行政學原論」(서울: 法文社, 1984), p.264.

2) 朴東緒, 「韓國行政論」(서울: 法文社, 1977), p.371.

다른 분야에서는 조직목표달성의 成果分析에 있어서 얼마만큼의 최선을 다했느냐 하는 과정이 중요시 되어진다고 볼때 스포츠분야에 있어서는 최선을 다하는 과정뿐만아니라 그 승·패 결과에도 큰 비중을 둔다고 할 수 있겠다. 그 승·패의 要因에는 리더의 역할, 사기, 후원단체의 지지, 개인선수들의 기량 등 여러가지 要因이 작용하고 있지만 필자가 調査·研究하고자 하는 것은 스포츠조직, 즉 경기단체조직의 승·패에 가장 큰 영향을 끼치는 要因에는 리더의 역량과 선수들의 인화 그리고 사기 등이 가장 큰 요인이 되고 있다고 생각하는 바 본 조사연구는 하나의 과제로써 충분한 의의가 있다고 생각된다.

우리는 흔히 주위에서 어떤 조직의 리더가 교체됨에 따라 그 조직 내부 분위기나 組織員의 사기가 변화되는 등 영향을 받게 되는 것을 종종 볼 수 있다. 이것은 그 組織의 指導者에 따른 리더의 역량 또는 역할이 주는 영향이라 할 수 있겠다. 그러므로 組織에 있어 그 지도자의 리더쉽과 조직성원간의 문제를 파악하여 다루어 나가는 것은 그 조직 목표달성의 가장 큰 과제라고 할 수 있겠다.

現代組織社會에서 가장 크고 기본된 과제는 A. Etzioni³⁾가 지적했듯이 組織의 目的과 성원각자의 욕구를 조정하여 組織成員의 만족감을 극대화시켜 나가는 동시에 어떻게 조직전체의 目的을 효율적으로 성취시켜 나갈 것이냐 하는 것이다. 사회가 점점 組織化되어 가고 人間의 관심이 여러분야로 돌려지게 됨으로서 이제 막 組織의 모습을 갖추어 가고 있는 스포츠분야의 제경기단체에 있어 바람직한 리더의 모습과 그 組織員(선수)의 사기진작에 관한 리더의 역할에 대한 연구는 중요한 과제가 된다고 생각하여 본연구에서는 리더의 역할이 운동선수들에게 미치는 影響에 대하여 사기가 고무되었을 때와 저하되었을 때 先手들의 행동양식은 어떻게 나타나고 있는가를 研究하는데 그 目的을 두고자 하는 것이다.

제 2 절 研究의 方法 및 範圍

본 論文의 理論的 背景에 있어서는 國內의 文獻과 多數의 研究論文集, 學位論文

3) Amitai Etzioni, Modern Organization,

金彩潤 譯, 「現代組織論」(서울: 범문사, 1974), p.9.

등을 參照하였으며, 士氣에 관한 一般的 理論을 考察함으로써 理論展開의 근간을 마련하였고, 韓國의 狀況에서 이러한 一般理論의 妥當性 與否를 檢證하기 위하여 文獻에 의한 調查方法과 設問紙에 의한 方法을 병행하였다.

士氣調查의 方法으로는 閉鎖式 質問紙法 가운데 평정식 方法에 의한 質問紙 調查를 實施하였다. 質問紙에 의한 調查方法은 本人이 직접 質問紙를 가지고 調查對象 選手들을 찾아가 配布, 回收하였으며 調查團體 選手들이 대부분 서울 내지 서울근교에 住居하고 있어 直接 찾아가서 協調를 要請하였다.

調查分析에 있어서는 研究結果의 妥當性과 信賴性을 높이기 위하여 調查對象 選手들을 時間적으로 連續해서 觀察하는 連續的 횡단 分析(Successive Cross Section)을 해야하지만 여러가지 制約으로 부득이 一時에 收集된 資料를 가지고 횡단분석하는 單純 횡단분석(The Unweighed Cross-Section)에 의하였다.⁴⁾

質問紙의 士氣調查要因은 그동안 組織員의 士氣를 實證적으로 조사한 각각의 文獻과 論文, 그리고 本人이 重要하다고 생각하는 22개의 問項을 作成하고, 本論文의 士氣 決定要因으로 採擇하였다. 이 要因들을 알더퍼(C. P. Alderfer)⁵⁾의 ERG 理論에 適用시켜 보았다. 알더퍼의 ERG理論은 마슬로우(A. H. Maslow)⁶⁾의 欲求段階理論을 수정하여 組織環境 내에서 個人的 欲求와 동기를 現實적으로 說明하려는 理論이다.

그동안 다른 學者들은 士氣의 實證的 調查에 있어 士氣決定要因을 마슬로우의 人間欲求 5段階理論에 適用시켜 왔지만 本論文에서는 알더퍼의 存在·關係·成長의 欲求에 適用시켜 士氣의 實證的 調查를 하려는 것이다. 質問書의 項目은 22개 問項으로서 4가지 要因으로 分類하여 作成하였다. 각 문항은 社會的 背景, 士氣 決定의 一般的 要因, 存在欲求要因, 關係欲求要因, 成長欲求要因 등을 모두 擇一式 質問, 평정식 質問으로 設定·應答케 하였다.

4) 李萬甲, 「社會調查方法論」(서울:進明出版社, 1975), pp.71-73.

5) Clayton P. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth of Human Needs in Organizational Settings(Yew York: Free Press, 1972), p.124.

6) A. H. Maslow, "A Preface to Motivational Theory", Psychosomatic Medicien, Jan, 1943, pp.85-89.

調査對象 選手들은 大學, 실업의 일선 排球선수들 150명을 對象으로 하였으며, 調査對象 地域은 大部分이 서울과 서울근교—성남, 수원, 판교, 인천 등—로 나누어 調査하였다. 調査對象 選手들과 調査對象地域이 全體的으로 보아 偏重된 면이 있으나 그 나름대로의 客觀的 調査分析을 위하여 최대한의 公正性을 기하려고 努力하였다.

質問紙調査는 1990년 4월 1일부터 1990년 5월 1일까지 實施하였다. 그리고 質問 調査팀으로는 男子실업 金星社 排球團, 고려證卷 排球團, 現代 排球團, 韓國電力 排球團, 대한항공배구단 등 5개팀, 남자대학으로는 成均館大學 排球團, 서울시립 대학 排球團, 京畿大學 排球團 등 세개팀, 그리고 女子실업으로는 호남정유 排球團, 鮮京排球團, 한일합섬 排球團 등 3개팀 마지막으로 여자대학으로는 淑明女子大學 排球團 등 以上 12개팀을 中心으로 質問紙를 配布하여 응답협조를 要請한 結果 180부 중 150부가 回收, 應答率이 83.33%로 나타났다.

本論文은 構成면에 있어서는 제 2 장에서 各種 資料를 통한 리더쉽과 士氣의 理論的 考察을 하였으며, 제 3 장에서는 리더쉽과 士氣와의 關係를 살펴보았고, 제 4 장에서는 組織員의 士氣決定要因 중 리더의 役割, 자질 그리고 리더쉽을 重點으로한 質問紙調査를 통하여 統計, 分析, 問題點을 파악하였고, 제 5 장에서는 제 3 장의 理論的 分析, 즉 리더쉽과 士氣의 關係에 관한 一般的인 理論을 背景으로하여 제 4 장에서 파악된 問題點의 提改善案을 論하였으며, 제 6 장에서는 結論을 내렸다.

제 2 장 리더십과 士氣에 관한 理論的 考察

제 1 절 리더십 理論에 관한 理論的 考察

리더십의 理論에 관해서는 이를 다루는 立場이나 觀點에 따라 상이하고 學者마다 이에 대한 規定, 目的이나 專門的인 見解에 따라 다르다. 또한 그 內容에 있어서도 중첩되는 것도 많다.⁷⁾ 그러나 本章에서는 리더십理論은 人間關係와 이의 相互作用 側面에서 人間の 현상을 다루는 것이라고 볼 수 있기 때문에 리더와 成員과의 關係에 重點을 두어 分類하고자 한다.

1. 리더십 理論에 관한 接近方法

리더십은 組織에서 成員의 士氣를 고무시키는 要因이 되기도 한다. 따라서 현재 行政관리의 초점은 마땅히 組織成員의 人間性 回復을 시도하면서, 그들의 知識과 能力을 충분히 開發하고 士氣를 고무시켜 生産性 向上을 위해 努力하여야 할 것이다.

여기서는 M. Dimock의 著書 'Leadership and Enterpeneurship'에서 나눈 方法, 즉⁸⁾ '資質理論的 接近方法, 狀況理論的 接近方法, 相互作用理論的 接近方法'으로 나누어 說明해 보기로 하겠다.

1) 資質論的 接近方法

일명 特定理論이라고도 하는 이 理論은 리더십 遂行機能의 초점을 리더 個人에게 두고 리더로서의 業務遂行과 地位獲得 내지 유지는 리더 個人의 퍼서널리티 또는 資質에 의한다고 主張하여 리더의 퍼서널리티 特性을 分析, 研究하려는 것이다.⁹⁾ 따라서 리더는 언제, 어디서, 어떤 條件下에서나 先天的, 神秘的, 人格

7) 金明勳, 「리더십論」, 全訂版, (서울: 大旺社, 1980), p.39.

8) Marshall Dimock, Leadership and Enterpeneurship, (New York: Wiley, 1967), pp.37-40.

9) 金明勳, 上揭書, pp.94-95.

의 特性, 즉 리더에 適合한 素質과 能力, 수완을 具備하여야 한다고 主張한다.

10)

資質論에서의 資質은 正直, 열성, 野望, 成熟, 獨創性 및 이와 유사한 單語를 使用하여 命名되었고, 初期 學者들이 이러한 資質은 유전적인 것이라고 主張하였던 反面, 後期 學者들은 이러한 主張을 수정하여 資質은 遺傳에 의해서 獲得될 수 있을 뿐만아니라 學習과 經驗에 의해서 獲得될 수 있는 것이라는 점을 強調하고 있다.¹¹⁾ 그렇다면 리더의 理想的인 特性은 어떤 것들인가 하는 問題를 요약해 보고자 한다.

Reyburn¹²⁾은 ㉠ 健康 ㉡ 誠實 ㉢ 知能 ㉣ 勤勉 ㉤ 경력 ㉥ 分析力 ㉦ 判斷力 ㉧ 教育能力 ㉨ 熱意 ㉩ 철저히하는 能力(Capacity for folldoing Through) ㉪ 自制心 등을 들고 있다.

이상에서 본 바와 같이 學者들의 見解에 따라 여러가지 要素를 제시하고 있으나 김명훈¹³⁾ 教授는 위와 같은 特性들에 대해 問題點을 提示하고 있다.

- ① 퍼서넬리티 特性을 表現하는 概念이 多樣할 뿐만아니라 그 意味도 엄밀하게 統一되어 있지 않다.
- ② 諸特性을 正確하게 測定할 수 있는 技術이 아직 發達되어 있지 않다.
- ③ 諸特性을 열거할 수 있다하더라도 狀況이 미치는 影響은 전혀 無視하고 그 特性만으로 集團의 目標을 達成할 수는 없다.
- ④ 여러가지 狀況에 맞는 共通的인 리더의 特性發見은 어렵다.
- ⑤ 특히 리더 위주이며 集團을 構成하고 있는 成員에 대한 考慮가 어렵다.

10) O. Tead, The Art of Leadership, (New York : McGraw-Hill Book Co., Inc., 1950), P.82를 引用한 李英夏 리더쉽(Leadership)論, 論文集(8), (公州師範大學, 1970), p.6.

11) 張秉琳, 「社會心理學」(서울: 朴英社, 10975), pp.192-211

12) Samuel W. Reyburn, "The Development of a Business Executive", 1938, pp.10-24를 인용한 俞 焄, 「行政學原論」, 改正增補版, (서울: 法文社, 1976), p.277

13) 金明勳, 全揭書, p.95.

이상과 같은 많은 問題點이 있지만 리더십이 리더와 成員간의 미묘한 人間心理를 重要課題로 하고 있는 以上 人間要素의 決定이랄 수 있는 퍼서널리티 特性을 도외시할 수는 없으므로 이 方法은 종전처럼 리더십 全般에 걸친 分析研究方法으로 보다는 퍼서널리티 면에서 成員과의 關係를 研究檢討하는 立場에서 이 結果를 應用하여 그 效率性을 찾는 것이 바람직하다고 볼 것이다. 다시말해서 資質論의 立場에서 보면 리더의 特性에 따라 士氣가 決定되며, 士氣決定에 狀況이 미치는 影響은 도외시된다고 보는 理論이다.

2) 狀況理論의 接近方法(Situational Theory)

資質理論의 缺點은 補完하고 克服하기 위해서는 리더십의 方向을 轉換해야할 必要性이 要求되었다. 즉 리더십의 特性을 狀況의 原因으로 說明하는 接近方法은 리더가 처해 있는 狀況에 의해 分析, 接近하는 方法이다. 이 理論은 리더가 어떠한 行動과 機能역할을 하느냐 하는 觀點에서 리더십을 考察한다. 즉 行動동기적 理論에서는 집단성원 누군가가 리더의 行動을 할 수 있다는 점을 強調하여 어떠한 集團, 어떠한 狀況에서 어떠한 리더십 活動이 要求되느냐를 分析함으로써 리더십을 研究하며¹⁴⁾ 役割분화이론에서는 集團의 目標達成을 위하여 要求되는 機能的 役割을 遂行하는 行動이 무엇이나에 強調點을 두고 리더십을 研究한다. 따라서 이것은 주어진 狀況에 의해서 오히려 리더의 價値가 判斷되고 리더의 행동은 集團의 諸狀況에 따라 決定된다고 보는 것이다. 이러한 상황에 대한 견해도 학자들마다 다르게 나타나지만 필자의 견해로는 다음 정의가 가장 타당성이 있는 정의로 보았다.

C. Gibb¹⁵⁾는 ㉠ 集團內 對人關係의 構造 ㉡ 集團의 特性 ㉢ 集團이 存在하고 集團이 成長해 온 專門化의 特徵 ㉣ 集團이 直面하는 물리적인 條件 또는 課題 ㉤ 集團 내에서 생긴 成원들의 態度 및 價値觀 등을 들고 있다.

14) 朴容憲, 「學校社會新教育學全書」 第9卷, (서울: 朴英社, 1975), p.226.

15) Cecil Gibb, Leadership, p.12를 인용한 金明勳, 全揭書, p.99.

그러나 狀況을 中心으로한 研究方法은 주로 狀況의 모든 構成要素의 하나 혹은 몇가지를 組合 또는 關聯시켜서 그 狀況에 가장 適合한 리더쉽의 機能을 發見하는데 特徵이 있다고 볼 수 있는데 리더는 부여된 제상황에 따라 그의 指揮機能을 한정받는 受動的 立場에서만 指揮, 통솔할 것이 아니라 目標을 達成하기 위하여 狀況을 變更한다든가 指揮機能을 變更시켜야 하는 能動的 立場에 서야 하기 때문에 이 理論에 따라 狀況의 모든 要素를 考慮하더라도 이것만으로 리더쉽에 대한 研究의 完全을 기할 수 있다고 생각지는 않는다. 또한 근래에 와서 狀況의 重要한 變數로는 集團의 構成員, 集團의 問題, 集團의 理念 등이 提示되고 있으나 이 理論은 너무 많은 變數를 結合하고 있기 때문에 實證的인 科學性이 缺如되어 있다는 判斷도 받고 있다. 그러나 組織效果는 組織을 둘러싼 狀況에 따라 변함으로서 리더의 行動도 效果的으로 처리할 수 있으며 리더의 行動이 狀況에 따라 相對的이라는 見解에서 볼 때 리더의 特性만을 爲主로 하던 從來의 方法과는 달리 狀況全體와 聯關시켜 接近하려는 動態的인 理論으로 意味있는 것이라고 하겠다. 즉 狀況論의 立場에서 보면 狀況의 要因에 따라 士氣가 決定되며 士氣決定에 리더가 미치는 影響은 度外視된다고 보는 理論이다.

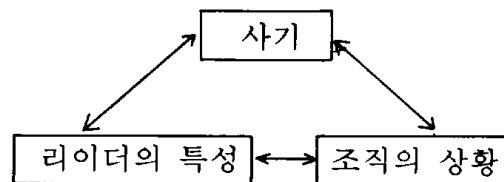
3) 相互作用論의 接近方法(Interaction Theory)

리더쉽을 여러가지 요인의 獨立的인 側面에서 研究하는 것이 아니라 이들 여러요인의 相互作用 現象으로서 研究하고자 하는 立場이다. 즉 리더는 狀況에 의해 規制를 받고 이에 따른 集團效果를 가져오며 그 集團의 效果는 狀況을 變化시키는 계기를 마련한 것이 되며 狀況變化는 리더의 性格特性에 變化를 주게 되는 것으로 보아 相互作用理論은 「리더쉽은 퍼서널리티와 狀況의 函數일 뿐 아니라 퍼서널리티와 狀況의 相互作用의 函數이기도 하다고 보는 것이다」¹⁶ 리더쉽과 멤버쉽을 同質的인 概念으로 보아, 集團에 대한 影響力은 누구나 가지고 있으

16) Cecil A. Gibb, Leadership, Gardner Lindzey(ed.), Hand Book of Social Psychology Vol. II (Cambridge, Massachusetts : Addison-wesely Publishing Co. 1954), p.97.

며 리더의 影響力이 타성원보다 相對적으로 크다고 보아, 리더쉽과 멤버쉽은 程度의 差異와 양의 차라고 보는 것이다. 즉 리더쉽은 리더 個人의 特性과 그가 처한 狀況要因인 集團의 目標, 構造, 社會, 文化의 性格과 類型, 리더와 성원간의 相互作用에 의하여 形成된다는 理論이다.¹⁷⁾ 이와같이 相互作用理論은 集團效果라 할 수 있는 士氣와 關聯하여 다음과 같은 그림을 그려 說明할 수 있겠다.

〈도2-1〉 상호작용론과 사기



즉 相互作用理論의 立場에서는 리더의 特性과 狀況이 相互作用하여 士氣를 決定하는 理論이라 하겠다.

이상 여러 學者들이 主張한 리더쉽의 接近方法을 考察하여 보았다. 각 理論이 제각기 特殊한 側面을 갖고 있기 때문에 그 중 어느 한가지만 택할 수도 없고 정의하여 說明할 수도 또한 없다고 본다. 다만 여기서 논할 수 있는 것은 리더쉽의 問題를 研究할 境遇에는 集團의 目標, 리더 및 成員의 資質, 그리고 당시의 狀況들을 모두 考慮할 수 있어야 가장 바람직하다 할 수 있겠다. 이런 점에서 볼때 相互作用論의 接近方法이 가장 妥當하지 않나 생각한다. 즉 리더의 資質(特性)과 組織의 狀況이 函數關係를 이루고 相互作用함으로서 成員의 士氣에도 相關성이 있다고 할 수 있기 때문인 것이다.

2. 리더쉽의 類型과 그 特徵

1) 리더쉽의 類型

17) 劉香山, 「教育行政原論」, (서울: 同化文化史, 1975), p.367.

리더십의 類型은 리더의 性格, 狀況 및 目標 등의 要素에 의해 많은 形態로 分類할 수 있다.¹⁸⁾ 類型의 大部分이 리더의 哲學과 個性, 經驗, 價值觀 등 특히 組織의 人間觀에 있다고 볼 수 있으나 서로 다른 類型의 리더십을 명명하는 것은 그것이 비록 다른 類型과는 獨立된 明確한 것이라 생각할 수 없어도 이러한 分類는 리더십理論의 복잡성에 대한 理解를 促進시켜주는 것이라 생각할 수 있다.

1939년 미국 Iowa大學의 K. Lewin과 R. Lippit 등 그의 일파의 리더십 類型에 관한 研究에서는 리더십을 전체형, 民主형 및 自由放任형의 세가지로 分類하였다.¹⁹⁾

세가지 類型의 리더십이란 다음 <표2-1>과 같다.

2) 리더십 類型의 特徵

前述한 리더십 3유형 중 오늘날 가장 많이 引用되는 K. Lewin이 分類한 리더십의 각 類型의 特徵을 살펴보고자 한다. C. Gibb는 전체적 리더십의 特徵으로 여러가지 欲求를 많이 가지고, 集團의 危機를 자초하고 공포와 威脅으로 指揮하며 커뮤니케이션을 自己中心的으로 最大限 統制한다고 보았으며 또한 成員들의 士氣가 考慮됨이 없고 成員들은 리더와 同一視함으로서 滿足感을 얻지 못한다고 하였다. 그리고 民主的 리더십의 特徵으로는 다음과 같이 說明하고 있다.

人間關係論에 대한 知識과 技術을 토대로 하며 個人의 人格을 尊重하고 集團에의 參與가 광대하며 커뮤니케이션의 通路를 最大限 開放한다. 또한 成員의 能力을 조정하고 合理的 相互作用을 促進시켜 成員의 活動意慾을 고조시킨다.²⁰⁾ 또한 自由

18) George R. Terry, Principles of Management (Homewood, illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1960), p.376.

19) Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiueness (New York : 19 Mc Graw-Hill, 1967), p.12.

20) Cecill A. Gibb(ed), Leadership (Harmond Sworth, Penguin, 1970), p.231을 인용한 金明勳, 前掲書, pp.114-115.

K. Lewin의 리더십 유형

〈표2-1〉

類型	전제적 리더십	民主的 리더십	自由放任的 리더십
決定	방침은 집단외부의 성인인 리더(선생)에 의해 결정되고 성원(학생)에게 강요된다.	방침은 필요시에 리더의 도움을 받아 집단토의에 의해 결정된다.	집단이나 학생들이 좋은 대로 자유롭게 결정하게 하고 리더는 통제하지 않는다.
目標	리더에 의해 성원의 활동이 그때 그때 지시되고 성원은 앞일에 대해 잘 모른다.	목표는 지시된 여러가지 중에서 집단이 선택한다.	활동이 있을 때만 알려줄 뿐 일에 대해 왈가왈부하지 않는다.
리이 더의 參與	리더가 해야할 일이나 일할 자 등을 정하고 불평을하지 못하게 한다.	일의 분담은 리더가 지시만 하고 효과적인 방법은 성원들이 정한다.	리더는 전혀 참여하지 않는다.
리이 더의 位置	리더는 개인적 감성적 칭찬이나 비판을 한다. 그외에는 집단에서 분리되어 있다.	실제적으로 일은 안하나 객관적으로 비판하고 리더는 한 성원으로서 활동한다.	어떤 종류의 비판도 하지 않고 일에 대하여 강요하려고도 하지 않는다.

〈자료〉 金明勳, 前掲書, P.117.

放任형은 리더를 他人시하며 意見交換이 없고 유대감이 없으며 獨自的 行動을 하고 個性이 강하다는 特徵을 갖고 있다.²¹⁾

이상에서 밝힌 바와 같이 전제적 리더의 行動은 目標指向的으로 成員에게 權力을 行事하며 民主的 리더의 行動은 成員指向的이므로 成員에게 많은 自由가 주어진다. 또한 自由放任형에서는 成員들이 하고싶은대로 내버려 두고 아무도

21) 劉鍾海, 「現代組織管理」, (서울: 博英社, 1978), p.279.

他人에게 影響을 미치고자 하지 않는다. 여기서 가장 바람직한 리더쉽의 類型으로는 가장 能率的이고 創造的이며 課業遂行에 誠意와 유대감을 가지고 自發的인 行動으로 이루어지는 民主형을 들 수 있겠다.

제 2 절 士氣에 관한 理論的 背景

1. 士氣의 概念

士氣에 관한 研究調査를 시작할 때 느끼는 것은 一般的으로 인식되어지는 士氣에 관한 명확한 개념이 없다는 것이다. 이러한 현상을 社會科學의 개념정의가 항상 研究의 出發點이 되므로 다소간의 주관성이 개입된다는 것은 불가피한 현상이라고 할 수 있다.

베렐손(B. Berelson)과 스타이너(G. A. Steiner)²²⁾에 의하면 『동기』란 인간이 어떤 目標를 향해 行動하도록 促進하고 진로를 가지고 하는 정신적 상태라고 한다. 이러한 人間 個個人의 欲求充足 努力이 조직상황에서 組織의 目標達成과 合致될 때 “사기(Morale)”란 概念을 사용하게 된다. 따라서 사기에 관한 研究도 인간행태 연구의 하나로서 인간관계의 복잡성과 密接한 關聯을 맺고 있다. 社會科學의 基本이 人間行動에 있으므로, 사기에 관한 연구에 있어서도 인간관의 문제가 중시된다 할 수 있다. 이러한 것에 근거하여 특히 조직내의 자생집단을 중심으로한 인간의 사기에 대한 重要性이 強調되었다. 그러므로 오늘날에 있어서 어느 직장조직을 막론하고 사기의 重要性이 나날이 높아 인식되고 있기 때문에 관리자들이 이에 관심을 기울이게 되었다. 왜냐하면 士氣의 高·低가 組織의 運營과 성공에 지대한 影響을 미치기 때문이다. 士氣의 概念은 처음에 人間關係論의 影響을 받아 集團內의 현상으로 파악되었다. 레이튼은 사기를 『공동목표를 達成하기 위하여 지속적으로 일관성있게 힘을 합칠 수 있는 集團의 能力』²³⁾이라고 하여 사기를 집단적 현상

22) Bernold Berelson and Gaty A. Steiner, Human Behavior (N. Y. : Harcourt, Brace & World, 1964), p.246.

23) Alexander Leighton, “Improving Human Relations Applied Science of Human Relations”, Personnel Admiistration, Vol.19. No.6(July, 1947) p.5.

으로 보고 사기요인도 집단내의 社會的 關係로 限定하여 좁게 보았다. 화이트(L. D. White)는 사기란 『인간이 스스로 택한 영역에 있어서의 業績·作業에 대한 자부심에서 나타나는 지적 내지는 道德的 만족감을 토대로 하여 자기가 종사하는 일에 자발적으로 全力을 경주하려는 精神的 狀態, 즉 心理的 狀態』²⁴⁾라고 하였다. 위와 같이 士氣의 概念을 집단적 현상으로 파악하는 學者들로서는 존(E. D. Jones), 터핀과 맥코믹(J. Tiffin and E. T. Mc Cormick), 화이트(L. D. White) 등을 들 수 있겠다. 그러나 이와 같은 部分的 見解는 包括的인 組織員의 士氣를 說明함에 있어 약하기 때문에 오늘날에 와서는 사기를 個人이 集團과 關聯될 때 가지게 되는 태도, 감정으로 파악하여 개인적인 현상으로 이해하게 되었다. 그리하여 나오게 된 입장이 집단적 현상과 개인적 현상, 그리고 이 두가지 입장을 다 취하는 현상이다. 박동서(朴東緒) 교수는 사기란 『그가 勤務하는 組織의 目標達成에 대한 態度라 할 수 있으며 이러한 태도를 개인적인 것일 수도 있으나 개인은 조직의 일원이기 때문에 집단성도 띠고 있다』²⁵⁾고 하고 있다. 또한 오석홍교수는 『조직 구성원들의 勤務遂行 意慾을 말하며 組織의 利益을 위하여 기여하려는 개인과 집단의 정신자세 또는 태도』²⁶⁾라고 하였다. 이와 같이 士氣란 集團的인 현상일 뿐만 아니라 개인적 현상으로 보는 것이 일반적인 경향이다.²⁷⁾

이러한 사실은 애플화이트(P. B. Applewhite)에 의해 잘 說明되어지고 있다. 그는 사기란 두가지로 나눌 수 있는데 집단의 구성원으로써 집단을 통해 참여하는 경우에는 집단주의, 個人이 集團에 直接 關與하는 경우에는 個人主義(Individual

24) L. D. White, Introtruction to the study of Public Administration (New York : Mcmillan Co., 1955), p.546.

25) 박동서, 『韓圀行政論』(서울 : 法文社, 1985), p.399-400.

26) 오석홍, 『人事行政論』(서울 : 博英社, 1984), p.479.

27) 박연호교수는 士氣概念을 個人中心的, 集團中心的 兩概念으로 보고 있다. 따라서 士氣란 “職員의 態度·感情·情緒의 集合體임과 동시에 집단의 융합적인 감정을 토대로 하여 목적에 매진하는 意慾的·積極的인 行動을 자아내는 독특한 精神狀態와 集團的 自律性”이라고 말할 수 있다 한다.

參考 : 박연호, 『人間關係論』(서울 : 法文社, 1977) p.326.

Morale) 로 나눌 수 있다는 것이다. 여기서 집단사기란 『공동목표를 추구하여 함께 일하는 집단구성원들의 근무의욕의 총화(A measure of the summed motivation)』이라 하고, 個人士氣란 『個人이 속한 集團의 공동목표를 다른 사람과 함께 추구할려는 그 개인의 근무의욕(A measure of on individual's motivation)』²⁸⁾이라고 한다.

특히 組織에 있어서 士氣란 職務를 遂行하는데 있어 責任있는 個人과 協同的인 構成員으로서의 만족감을 가지고 있는바 이를 다하려는 勤務意慾이라 규정할 수 있겠다.²⁹⁾ 또한 유영옥(柳永玉) 교수는 士氣란 『조직구성원들이 공동의 목적을 達成하기 위하여 꾸준히 努力하는 能力』³⁰⁾이라 하였다. 그러므로 어느 조직에서나 士氣의 重要性이 나날이 높아가고 있는데 이는 그 조직의 운영과 성공에 지대한 影響을 끼치기 때문이다. 따라서 필자는 士氣를 個人的·集團의 性格을 考慮하여 包括的으로 표현한 유영옥교수의 정의가 타당한 것으로 보아 일반적인 정의를 내리고자 한다.

2. 士氣의 機能

組織에 있어서의 높은 士氣는 조직성원으로 하여금 일에 대한 能率을 向上시킬 뿐만 아니라 직원 상호간에 우의를 돈독히 할 수 있는 機能을 遂行한다. 높은 士氣가 가져올 수 있는 組織效果에 대해 데이비스(R. C. Davis)는 다음과 같이 說明하고 있다.³¹⁾

- ① 組織目的의 達成에 자발적으로 협력하려 한다.
- ② 組織과 指導層에 충성한다.
- ③ 훌륭한 기강확립 또는 法規나 命令 등을 자발적으로 준수하려 한다.

28) P. B. Applewhite, Organizational Behavior (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc., 1965) p.22-23.

29) 朴東緒, 『人事行政論』 (서울: 法文社, 1985), p.308.

30) 柳永玉, “중등교사의 사기영향요인에 관한 실증적 고찰”(석사학위 청구 논문; 연세대학교 대학원, 1986), p.12.

31) R. C. Davis, The Fundamentals of Top Management (Happer Raw, 1951), p.552

④ 擔當職務와 組織生活에 대한 職員들의 關心이 높아진다.

⑤ 職員들의 창의성을 合理的으로 發揮하게 한다.

⑥ 組織에 대한 자부심을 배양한다.

이와 反對로 낮은 士氣는 職場에 있어서의 不安과 職務의 소강상태를 야기하며 직원간의 빈번한 언쟁, 조직과 指導層에 대한 不信任, 消極的인 직무수행, 법규·명령의 빈번한 위반 등 여러가지 불미스러운 현상의 原因이 되는 要素로 作用을 한다.

3. 알더퍼(Aldefer)의 欲求 3段階論

E·R·G이론은 알더퍼에 의해 主張된 欲求段階 理論으로서 마슬로우(Maslow)의 欲求階層理論의 문제점을 극복하고자 제시된 것이다. 이는 마슬로우의 理論보다 실증조사에 부합되게 棼 修正한 것이라 할 수 있다. 알더퍼는 다음에서 說明할 마슬로우, 허즈버그와 마찬가지로 欲求의 범주를 가르는 것에 대해 저차원 욕구와 고차원 욕구간의 기본적 구별이 필요하다고 생각하고 마슬로우의 欲求5段階說을 세범주로 구분하였다. 즉 그에 의하면 人間의 欲求는 存在欲求(Existence), 關係欲求(Relatedness), 성장욕구(Growth)의 세가지 범주로 나눌 수 있다.³²⁾ 인간의 욕구 충족행동은 욕구의 결핍에 의하여 동기가 發生되고 行動이 형성되는데 각각의 욕구가 충족되지 않을수록 동기의 發生效力(Potency of need)이 더 강하다. 그리고 下位 欲求가 충족될수록 상위욕구의 자극이 더 커진다. 그뿐 아니라 上位欲求가 充足되지 않을수록 下位欲求의 정도가 커진다. 즉 자기 能力에 맞는 보람있는 일을 하지 못하게 되는 경우 개인은 동료와의 관계를 더욱 깊게 함으로서 충족되지 못한 성장욕구 대신에 관계욕구를 한층 더 만족시킨다는 것이다.³³⁾ E·R·G

32) Clayton P. Alderfer, Existence, Relatedness and Growth of Human Needs in Organizational Settings (New York : Free Press, 1972) p.124.

33) 李學鍾, 『組織行動』 (서울 : 世經社, 1984), p.117.

이론은 욕구의 단계적 구조와 欲求의 效力(Potency) 그리고 欲求段階의 만족일진행(Satisfaction-Progressio) 등 마슬로우의 理論과 공통된 점이 많다. 그러나 E·R·G 理論은 두가지 면에서 마슬로우의 理論과 다르다.

첫째는 욕구 분류에 있어서 欲求 하나 하나의 충족보다는 복합된 욕구의 綜合的인 자극, 즉 게스탈트(Gestalt)적인 全體的 欲求(Global Construct) 概念으로 個人行動을 보다 現實的으로 설명할 수 있다. 마슬로우의 理論과 또 한가지 다른점은 마슬로우는 滿足一進行에 있어서 저차욕구에서 고차욕구로 올라가는 進行만을 설명하지만 E·R·G理論은 고차원적 욕구에서 저차원적 욕구로 내려가는 挫折一退行(frustration-regression)도 說明하고 있다. 우선 알더퍼의 存在欲求, 關係欲求, 성장욕구를 살펴보기로 하겠다.

① 存在欲求(Existence needs) : 存在欲求은 다양한 생리적 욕망 등으로 구성되어 있다. 다시 말하면 생리적 存在欲求(Physiological existence needs)로는 공복감, 갈증, 안식처(주택) 등으로 表現되고 있으며 또 봉급과 특별급여(fringe benefits) 및 肉體的 作業欲求(physical working needs)는 作業環境과 친숙하고자 하는 또 다른 형태의 존재욕구라 할 수 있다.

② 관계욕구(Relaterdness needs) : 關係欲求은 가족구성원(family members)과 감독자, 공동작업자, 하위종업원 및 친구 등과 같은 타인과의 관계와 關聯되는 모든 欲求를 包括하고 있다. 따라서 상호간의 수용(exchange of acceptance)과 확인(Confirmation), 이해 및 영향 등은 관계과정의 요소가 되고 있으며 동시에 이들 요소들은 할당과정(Process of Sharing)과 상호간의 감정(mutuality of feeling)에 依存하게 되는 欲求이다.

③ 성장욕구(Growth needs) : 성장욕구는 창조적 성장이나 인적성장을 포함한 모든 欲求를 포함하고 있다. 이러한 성장욕구는 인간이 인간으로서 충분한 유용성이 있거나 아니면 새롭게 개발할 수 있는 역량이 있다고 인정될 경우에는 欲求充足이 可能的 欲求이다. 따라서 E·R·G이론은 다음과 같은 몇가지 기본적인 명제를 기초로 하고 있다. 이 명제는 세가지로 나눌 수 있으며 다음과 같다.³⁴⁾

34) 柳基鉉, 『組織行動論』 (서울: 貿易經營社, 1984), p.114.

① 욕구좌절(Need frustration) : 낮은 수준의 存在欲求가 충족되지 않으면 관계욕구를 더욱 원하고 회구하게 될 것이다. 예를 들면 만일 관계욕구가 좌절되면 俸給에 대한 欲望이 더욱 增大되는데 이러한 현상은 욕구의 좌절이 욕망의 增大를 招來한 結果인 것이다.

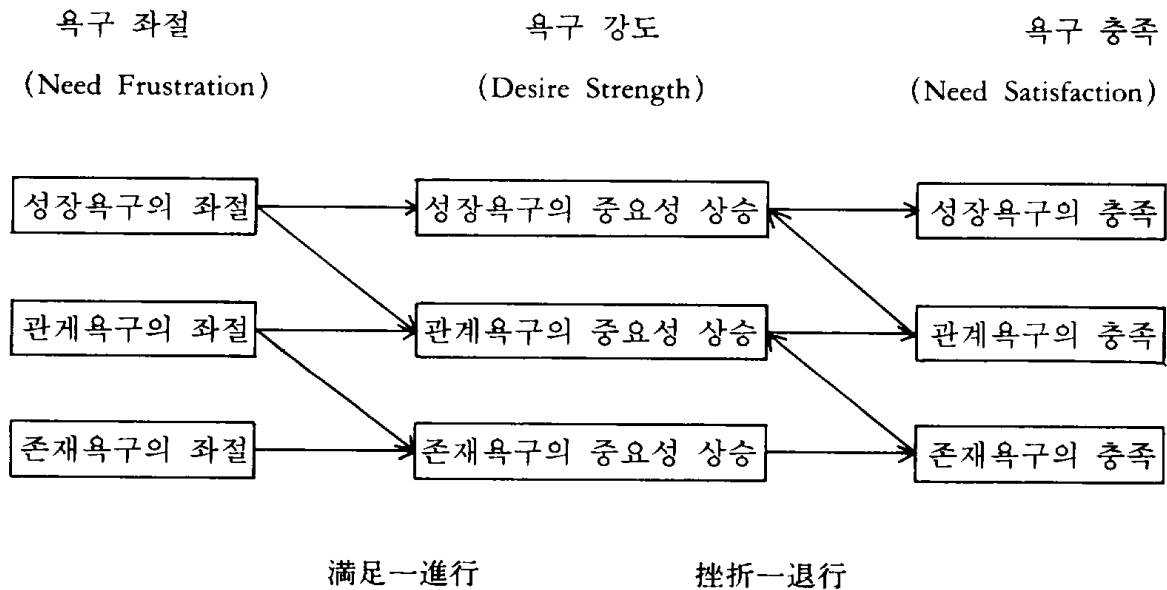
② 좌절역행(Frustration regression) : (1) 關聯欲求가 충족되지 않으면 존재욕구를 더욱 원하고 바라게 되며, (2) 성장욕구가 충족되지 않으면 더욱 關係欲求를 바라게 된다. 以上과 같은 두가지 명제는 인간이 구체적인 욕구에 귀속되거나 만족한 상태의 결론을 얻지 못한 때에는 아이디어에 기초를 두고 있음을 의미한다. 예를 들어 무형의 성장욕구가 저지당할 때에는 더 구체화시키고 또 성취할 수 있는 個人의 關係欲求를 기대하기 어렵게 된다는 것이다.

③ 만족향상(Satisfaction progression) : (1) 더 많은 存在欲求가 충족하게 되면 더욱 관계 욕구를 회구하는 충동을 갖게 되고, (2) 관계욕구가 더욱 충족되면 될수록 성장욕구를 더 바라는 충동이 일어난다. 예를들면 存在欲求가 충만될 수 있다면 적은 에너지는 物質的 欲求를 要求하고 있기 때문에 인간의 만족은 향상될 수 있다. 이 세가지의 명제를 도표로 표시하여 보면 다음과 같다.

E·R·G理論은 마슬로우의 理論과 다른 점을 크게 두가지로 보고 있는데³⁵⁾ 이것은 마슬로우의 이론이 下位欲求가 만족될수록 高次元 目標로 진행해간다는 만족일진행 접근법(Satisfaction-Progression approach)인데 반해 E·R·G이론은 이러한 접근법에 대하여 좌절일퇴행 요소가 가미되어 있다는 것이다. 좌절일퇴행이란 고차원욕구가 만족되지 않을 때에 혹은 좌절될 때 그보다 낮은 저차원 목표에 重要性이 커지는, 다시말해 그에 대한 바람이 그만큼 커지는 상황을 말한다. 예컨대 알더퍼의 가정 중에 보면 關係欲求가 충족되지 않을수록 存在欲求의 바람이 커지는 것이다.

35) A. D. Szilagyi, Jr. and M. J. Wallace, Jr., Organization Behavior and Performance, 2nd ed. (Santa Monica, Calif. : Goodyear publishing Company, Inc., 1980), p.113.

〈표2-2〉 ERG이론의 滿足一進行(Satisfaction-Progression)과 挫折一退行(Frustration-Regression)



〈자료〉 Andrew D. Szilagyi, Jr. and Marc J. Wallace, Tr., Organizational Behavior and Performance, 3rd ed. (Glenview Illinois : Scott, Foresman and Co., 1983), P.93.

두번째 重要한 差異는 첫번째 차이와 密接한 關聯을 가지고 있는 것으로서 E·R·G 理論은 마슬로우 理論과는 달리 한가지 이상의 욕구가 동시에 作用할 수 있다는 것이다. 이러한 E·R·G理論은 比較的 最近에 발전을 본 理論이기 때문에 이 理論을 검증한 실증조사들은 별로 없다. 최근에 어떤 研究에서는 이 理論의 普通性的의 의문을 제기하고 있다.³⁶⁾ 즉 이 理論이 어떤 組織에서는 들어맞지만 어떤 組織에서는 맞지 않는다는 증거가 있다는 것이다. 즉 알더퍼의 理論이 지나치게 성급한 결론을 내리고 있고, 마슬로우의 理論보다 妥當性이 있는 것도 아니며 肯定的한 실증적 일반론을 보다 이론화하지 않으면 안된다는 혹평도 없지는

36) J. P. Wanous and A. Zwany, "A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory", Organizational Behavior and Human Performance (Vol. 18, 1977), p.78-97.

않다.³⁷⁾ 그러나 여러 組織行爲論 研究者들은 이 E·R·G이론이 欲求概念에 근거를 둔 모티베이션 理論으로서 가장 타당성이 있고 연구 조사가 可能한 理論이라는 평가를 내리고 있다. 經營者들에게는 E·R·G이론이 다음에서 비교 설명할 마슬로우의 理論이나 허즈버그의 理論보다는 훨씬 쓸모있고 現實的인 方案이 될 可能性이 있다는 것이다.

〈표2-3〉 알더퍼, 마슬로우, 허즈버그의 理論 內容 比較 分析

알더퍼의 E·R·G理論과 마슬로우의 人間欲求 5段階論, 허즈버그의 2要因 理論을 比較·分析해보면 다음과 같다.

E · R · G이론 (알더퍼)	욕구단계이론 (마슬로우)	2요인이론 (허즈버그)	
성장욕구 관계욕구 존재욕구	자아실현 욕구 자존욕구 사랑과 소속의 욕구 안전욕구 생리적 욕구	성취감 성장, 발전 책임감 직무만족 인정 인간관계 방침, 관리 안정된 직무 작업 환경 봉급	동기요인 위생요인

〈자료〉 柳永玉, 『行政學』 (서울: 大明考試연구회, 1985), P.150.

37) John B. Miner, Theories of Organizational Behavior (Hinsdale, Ill.: The Dryden Press, 1980), p.27.

알더퍼 理論에 있어 存在欲求은 마슬로우理論의 下位欲求인 생리적욕구와 안전욕구인 물리적 측면과 허즈버그이론의 위생요인인 불만족 요인의 최하위 要因인 生存에 必要한 基本的 欲求들에 해당되며 關係欲求은 마슬로우이론의 안전욕구인 대인관계 측면과 사랑과 소속욕구, 물질적 측면의 자존욕구에 속하며 허즈버그의 理論에 있어서는 자기 유지를 위한 社會的欲求들인 人間關係 등이 이에 해당되며, 성장욕구에는 마슬로우理論의 精神的 側面인 자존욕구와 자아실현 욕구가 이에 해당되며 허즈버그의 이론에서는 自己滿足을 위한 성장·발전·성취감 같은 자아욕구가 이에 해당된다.

우리는 세가지 理論을 比較 說明하여 보았다. 결국 인간의 동기는 어느 欲求 段階를 거쳐 나타나게 되어 있으며 어느 요인이 만족되었다고 해서 반드시 동기가 유발된다고 할 수 없다는 것을 알았다.

오늘날과 같은 物質文明이 지나치게 팽배해져 가는 상태에서 인간의 精神的·肉體的 피로가 加重되어 간다는 것은 人間의 心性研究에 있어 주요 전제가 되어 가고 있다. 그러므로 人間의 心性研究에 있어 이와 關聯된 士氣에 관해 研究한다는 것은 主要課題가 아닐까 생각한다.

제 3 장 리더쉽과 士氣와의 關係

제 1 절 士氣의 要因

士氣란 인간의 欲求에 대한 滿足의 결과에 의한 것이니 만큼 사기에 영향을 미치는 요인을 考察할 때는 결국 인간의 욕구를 어떻게 분석하여야 하는가가 問題가 된다. 모든 인간 行動은 내적 욕구 및 자극에 의해 유발된다고 할 수 있다. 즉 자극은 인간의 욕구에 作用하여 인간은 욕구를 가지게 되고 자신의 欲求充足을 위하여 행동한다는 것이다. 결국 인간은 目標指向的 성질을 갖게 된다.³⁸⁾ 이러한 目標指向的 인간의 욕구는 극히 다양하고 동적이며 이는 집단에 있어서 사기와 밀접한 관계를 갖게되는 것이다. 따라서 이를 분석함에 있어 사기와 관련된 욕구를 연구과제로 삼아야 할 것이다.

다음에서 사기에 影響을 미치는 要因을 개인적인 측면과 조직체 구성원으로서의 측면으로 나누어 考察해 보고자 한다.

가. 個人的인 問題

(1) 經濟的 側面

생계유지가 곤란한 정도의 봉급수준인 경우 봉급의 액수 그 자체가 문제시 된다. 즉 最小限의 生活保障을 위한 경제적인 뒷받침이 필요하다.

(2) 肉體的 側面

健康問題에 관한 것 ; 육체적 조건이 나쁘게 되면 組織生活에 대해 좋은 결과를 기대하기 힘들며 그 정도에 따라 심하면 勤務意慾을 상실하고 근무에 소홀함이 생기게 된다.

38) Harold Koontz and Cyrill O'Donnell, Management (New York : mcgraw-Hill Book Co., 1964), p.382.

(3) 精神的 側面

精神勞動 역시 개인에 있어 重要問題가 된다. 인간의 마음여하에 따라 생산성의 向上을 가져올 수도 있기 때문이다.

나. 組織體 構成員으로서의 問題

(1) 관리자의 指導性

集團 指導者의 지도성은 集團士氣에 있어 막대한 比重을 차지하게 된다. 관리자가 組織員의 問題解決에 도움을 주고 의사 결정에 참여기회를 주며 정보를 신속히 전달해 주고 조직원 하나 하나를 인격체로 대접해준다면 그 집단의 士氣는 높아질 것이다.

(2) 職場 분위기

인간은 본래 社會的 動物이기 때문에 構成員으로서 집단과 더불어 좋은 관계를 유지한다면 안정감과 만족감을 얻게되어 사기에 큰 영향을 미치게 된다. 또한 상사와 동료들이 자기를 인정해 준다고 느끼고 연대의식을 갖고 있으면 士氣는 높아지게 될 것이다.

(3) 作業條件

인간은 環境的 여건에 의해 影響을 받게 됨으로 근무조건적 적절여부와 업무량의 과소는 士氣에 영향을 끼친다.

(4) 集團 目的의 統一 與否

집단목적이 統一되어야 안정감을 얻게 되어 士氣가 높아진다. 빈번한 기구개편이나 일정한 方向의 指示없는 基本方針의 변경 등은 사기에 좋은 影響을 미치지 못한다.

(5) 監督限界 적정화의 문제

조직의 規模가 지나치게 大規模化되면 勤務意慾이 低下되는 경향이 있으며 의사 교통이 불편하며 소외감을 느끼는 경우도 있어 사기에 영향을 미치게 된다. 따라

서 조직내 관리자는 기능의 다양화, 시간적 요소 및 空間的 요소를 염두에 두고 피통솔자의 적정수를 결정해야 한다.

이상에서 살펴본 바와 같이 士氣를 決定하는 要因으로는 ① 공정하고 充分한 보수, ② 身分의 안정성, ③ 적절한 勤務條件, ④ 승진의 機會, ⑤ 社會的 地位와 名譽, ⑥ 상사와 동료로부터의 인정, ⑦ 自身の 職務에 대한 보람과 만족, ⑧ 유능한 관리자의 존재 등과 같은 물질적, 비물질적 요인을 들 수 있을 것이다. 이러한 것들이 士氣를 決定짓는 要因이 될 수 있는 까닭은 바로 그것이 직장에 있어서의 사회적 안정감에 影響을 미칠 수 있기 때문이다. 그러나 勤務條件의 改善이 조직내 구성원의 勤務意慾을 활성화시킬 수 있는 동기부여가 되지 못하는 경우가 있는데 이는 구성원이 이에 직접 반응하는 것이 아니라 그들이 그와 같은 조치를 어떻게 평가하느냐, 바꾸어 말하면 職場의 社會的 정감에 의해 규정되고 있는 그들의 태도에 의해 이의 수용여부가 決定되는 데에 있다.³⁹⁾

제 2 절 리더십의 모형분석

리더십을 研究하기 위한 모형제시가 많이 있다. 이중 각 學者들이 제시한 주요모형을 발표연도에 따라 다루어보기로 하겠다.

가. Ohio주립대학의 2차원 모형

1945년에 Ohio주립대학 인사연구부는 아래의 目的에 따라 10개년 計劃으로 리더십 研究를 시작하였다.⁴⁰⁾ 즉 ① 基本的인 面→리더십을 보다 더 잘 이해할 수 있는 연구방법의 開發과 情報의 獲得, ② 실제적인 面→리더의 役割을 遂行하고 있는 리더의 선발, 訓練과 보직 등에 대한 價値있는 資料의 獲得 등이다. 따라서 이 研究는 리더의 行動의 여러가지 차원을 밝히려고 시도하여 리더의

39) 김원수, 『經營學原論』(서울:經文社, 1975), p.592.

40) Ralph M. Stogdill and Carroll L. Shartle: "Methods in the study of Administrative Leadership", Columbus Ohio State Univ., 1955, p.2-3.

行動을 “組織構造 형성”과 “배려”의 두가지 차원으로 좁혔다. 組織構造 형성이란 일명 課業指向行動이라 할 수 있으며 이것은 리더 自身과 成원과의 關係를 잘 형성하고 좋은 組織의 패턴, 커뮤니케이션의 通路, 節次, 方法을 확인하려고 努力하는 리더의 行動을 말하며 배려란 關係性 指向 行動으로 리더와 成원간의 友情, 相互信賴, 尊重과 温情을 나타내는 行動을 말하는 것이다. 또한 연구원은 구조형성과 배려의 분리는 別個의 차원이라는 것을 발견하였는데, 리더의 행동은 이 두차원이 여러가지로 混合하여 이루어지는 것이다. 이 두차원에 대한 項目은 다음과 같다.

〈표3-1〉 리더행동의 배려와 구조형성

배 려	조 직 구 조 형 성
① 리더는 集團의 成원의 意見을 듣기 위하여 時間을 만든다.	① 리더는 集團의 成원에게 特殊한 일을 담당한다.
② 리더는 일의 變경을 할 뜻이 있다.	② 리더는 成원에 대하여 定해진 규정과 規則에 따를 것을 要求한다.
③ 리더란 友情的이고 또 가까이하기 쉽다.	③ 리더는 成원에게 무엇이 기대되고 있는가를 明白하게 알린다.

〈자료〉 R. M. Stogdill and C. L. Shartle, “Methods in study of Administrative Leadership”, Ohio State Univ., 1955. P.3.

나. 맥그리거의 X·Y이론모형

1930년대에 美國에서 創案된 人間關係論은 1960년대 초기까지 美國大學의 教科書에서 찾아 볼 수 있었으며, 현장에서도 적용되었고 이것이 1969년에 맥그리거의 X·Y理論의 바탕을 마련하였다. 그에 의하면 의사결정이 상부에 集中되고 리더와 成원간의 편성이 피라밋으로 형성되며, 또한 업무가 외부로부터 지시 통제되어 있는 傳統的 組織에서는 인간성에 대하여 다음과 같은 가설에 기반을 두고 運營되

고 있다고 지적하였다.⁴¹⁾

〈표3-2〉 X·Y이론에 있어서의 인간의 특성

X 理 論	Y 理 論
★사람은 動物的 存在이다. ★사람의 본성은 惡하다. ★사람은 強制的 동기화 시켜야 한다. ★사람의 상호작용 기본양식은 경쟁이다. ★사람의 社會的 單位는 個人이다. ★사람은 생리적으로 추동된다. ★사람의 인생관은 염세적이다.	★사람은 自我實現의 存在이다. ★사람의 본성은 善하다. ★사람은 자발적인 협조에 의해 동기화된다. ★사람의 상호작용 기본양식은 협동이 다. ★사람의 社會的 單位는 集團이다. ★사람은 인본주의에 따라 추동된다. ★사람의 인생관은 낙천적이다.

〈자료〉 W. J. Reddin, "Managerial effectiveness", Kogakusha, Tokyo, 1972. P.189

즉 이 가설중 X이론의 인간은 ① 사람이란 본래 명령받기를 더욱 좋아하며, ② 스스로 責任을 지려하지 않고, ③ 안정을 바라고 있으며, ④ 돈이나 후생복지를 원하고 또한 벌에 대한 공포를 갖고 있다고 생각하는 것이다. 따라서 X이론에 동조하는 리더는 성원을 統制하며 그들에 대해 감시의 눈을 떼지 아니하고 미숙한 사람을 다룰 때는 그 사람들의 자발적인 호응보다는 外部에서 통제를 가하는 것이 最善의 方法이라고 생각하고 있는 것이다.⁴²⁾

이와 같이 생각한 맥그리거는 결국 지적 수준이나 생활수준이 높은 民主的 社會에서 生活하고 있는 사람들은 이보다는 더욱 성숙한 行動을 할 수 있지 않을까 생각하여 다음과 같이 말하고 있다.

41) Willam J. Reddin : "Managerial Effectiveness", Mcgraw-Hill, Kogakucha, Tokyo, 1972, p.189.

42) Paul Hersey and kenneth H. Blanchard : "Management of Organizational Behavior", Prentice-Hall Englwood Cliff, 1972, p.47.

‘X이론의 人間性에 관한 가설은 잘못되어 있으며 이 가설에 導入되는 관리방법은 사람들로 하여금 組織目標를 향한 동기를 유발할 수 없다’고 하였다. 그리하여 리더란 個人性이나 사람의 동기화에 관해 보다 올바른 이해를 바탕으로 한 관리를 행할 필요가 있다고 判斷하여 Y理論을 내세웠고 여기에서 그는 사람의 本性은 착하며, 적절히 동기가 유발되면 일에 있어서 자율적이며 또한 創造的이라고 생각하였다. 따라서 사람이 갖고 있는 내재적 잠재력을 유발하는 것이 바로 리더의 本質的인 일이며 이렇게 하여 동기가 유발된 성원들은 그들의 組織目標가 達成되도록 힘써으로써 가장 훌륭하게 그들의 目標를이룩할 수 있다고 생각하였다. Y理論의 입장에서 리더는 성원 自身들이 자기를 統制할 수 있다고 하여 그 성숙을 기하게 한다. 이러므로써 성원들은 고차원 욕구인 尊敬의 欲求·自我實現의 欲求 등을 滿足시킬 수 있다. 오늘날의 성원들은 말은바 일을 통하여 그들의 欲求가 充足되지 않으면 일 이외의 다른 곳에서 욕구의 만족을 얻으려 한다. 이와 같은 結果는 전직, 결근등으로 나타난다고 맥그리거는 생각하였다. 한편 리더는 일을 좋아하고 일에 대하여 진심으로 흥미를 가지고 있다.

그리하여 맥그리거는 결국 일과 놀이는 本質的으로 差異가 없다고 보았다. 그러나 現實的으로는 特別히 이론적 관리가 실시되고 있는 곳에는 이 양자 사이에는 欲求의 滿足이라는 점에서 현저한 일에 스스로가 決定하는 내적 통제가 이루어지는데 반하여 일이란 本人 스스로가 자기의 일에 대하여 결정되지 않고 外部에서 統制되기 때문이라고 보았다. 그리하여 리더는 X理論에 대한 가설로 이와 같이 自然스럽지 못한 일과 자연스러운 놀이간에 差異가 있다고 생각하게 된다. 그런 結果 사람들은 일에 실증이 생기고 그들의 차원높은 欲求充足들을 위해 일 以外의 다른 곳에서 많은 시간을 소비하고 여러가지 구실을 찾게된다. 그들의 대부분은 X이론과 같은 관리에 完全히 익숙하여 일이란 個人的 삶의 보람이나 滿足의 원천으로 보지 않고 오히려 必要惡으로 생각하고 있는 것이다. 그는 Y이론에 의거하여 리더나 성원 서로가 격려하고 조화를 이루며, 타협하고 이끌어주며 基準이나 이상을 設定하고 觀察함으로써 集團의 형성과 유지를 이루도록 해야 한다고 하였다.

以上の 研究에서 리더쉽의 주요 모형 등을 살펴보았다. 이 모형들에 의해서

유추되는 리더십의 차원은 目標指向과 성원지향의 두가지로 분류할 수 있을 것이다.

제 3 절 리더의 役割과 士氣

앞에서 살펴본 바와 같이 健全한 組織을 갖추어 나가기 위해서는 조직의 최고 관리자 스스로 效率的 리더십을 갖추어 나갈 수 있도록 관심을 가져야 할 것이다.

R. Beckhard는 健全한 組織이 갖추어야 할 條件으로써 몇 가지를 말하였다.⁴³⁾

첫째, 조직원이 모두 目標의식을 갖고 일하며, 그 目標의 達成이 개인 目標의 성취와 직결된다고 믿을 것.

둘째, 組織構造는 業務中心으로 신축성이 있어야 하며 또한 人적자원이 적절히 배분될 것.

셋째, 業務에 관한 의사 결정이 職務에 關係없이 그에 관한 情報가 가장 많은 곳에서 이루어질 것.

넷째, 조직내의 커뮤니케이션의 上下左右로 적절히 이루어질 것.

다섯째, 조직내의 갈등이 자연스럽게 노출되고 또한 合理的으로 관리될 것.

여섯째, 조직 전반에 걸쳐 開放的이고 問題解決 지향의 풍토가 형성될 것.

일곱째, 최고 관리자의 明確한 業務 目標가 제시될 것.

이러한 여건이 조성되어야만 그 組織의 目標를 達成할 수 있으며 여기서 必須的으로 要求되는 것이 바로 리더의 자세에 있어서 앞에서 말한 바와 같이 과업지향과 성원지향의 차원중 어느 것을 指向하는가 하는 것이다. 兩者를 다 考慮하는 것이 이상적이지만 이는 극히 어려운 일이기에 여러가지 견해와 입장이있다. 필자의 견해로는 組織目標 達成에 先行되어 考慮해야 할 要素는 人間이며 성원의 복지

43) R. Beckhard, What's Wrong With Work?, (N. Y. : National Association of Manufacturers, 1976), p.50.

를 중시하여 이를 격려해 나가면 자연히 능률이 향상되고 조직목표도 달성될 수 있다고 본다. 또한 개인을 尊重하여 성원으로 하여금 자발적인 협동의지를 일으켜 民主主義 사고에 부응하게끔 리더는 성원이 갖고 있는 내적 欲求를 滿足시켜 나가서 높은 士氣를 가진 성원들이 組織目標 達成을 위해 자발적으로 努力하게 함으로써 個人의 利益과 組織의 目標가 一致되도록 努力하는 것이 리더의 役割이어야 한다고 본다. 따라서 리더는 가급적이면 성원 指向的으로 나아가는 것이 바람직하다고 본다. 그러나 리더쉽이란 가장 現實的이며 공간적인 特性과 결부되어 있으며 어느 한 나라의 政治·文化는 그 나라 國民 또는 組織 全體의 구성원의 의식구조를 형성하게 되며 그들의 형태에 깊은 影響을 주고 있기 때문에⁴⁴⁾ 이러한 바람직한 성원지향적 리더쉽도 소속 구성원의 의식과 조직의 特性과 특히 環境, 즉 상황의 변동에 따라 반드시 리더가 원하는대로 순 기능만 한다고 볼 수는 없다.⁴⁵⁾ 또한 성원지향의 방법이 잘못되면 오히려 리더의 리더쉽이 무너질 수 있다. 따라서 앞으로 성원 指向의 方法은 좀더 多角的으로 모색되어야 할 것이다.

제 4 절 士氣昂揚 方案 提示

앞에서 記述한 바와 같이 높은 士氣는 組織目標의 達成을 위해 組織員들이 그들의 能力을 最大限 發揮하게 하는데 必須的 要素가 된다. 따라서 사기양양을 위한 方案으로서 지금까지 알려진 直接·間接으로 연관된 人事行政 活動, 즉 적정한 보수, 보람있는 직무와 직무에 대한 적응신분의 안정, 組織내의 원만한 人間關係, 적정한 작업환경, 공정한 승진의 기회, 적절한 指導와 監督, 參與機會 부여, 조직내에서의 인정 등 關聯된 모든 것을 연결하여 論해야 하겠지만 人間關係論의 제 기법중 사기양양제도를 도표로 소개하고자 한다. 다음 표와 같은 사기양양제도들

44) 韓貞一, “發展論的 리더쉽에 관한 考察(中)”, 行政研究, 第2輯, (建國大學校 행정문제연구소, 1976. 12) p.17-18.

45) 韓貞一, “발전과 리더쉽과의 관계: 發展論的 리더쉽에 관한 考察(下)”, 학술지, 第23輯(建國大學校 학술연구원 1979. 5), p.11.

을 적절히 상황에 맞추어 어느 하나에만 집착함이 없이 대상과 여건에 따라 적응성과 융통성을 가지고 推進해야할 것이다.

〈표3-3〉 인간관계론의 제기법중 사기양양제도

구 분	내 용
제안제도 (Suggestion System)	經營에 관한 經濟的・技術的 또는 其他의 事項에 관하여 개선의견이나 제안을 종업원으로부터 募集을 하여 經營改善에 이바지하고, 동시에 의사소통의 증진, 經營問題에 관한 종업원의 積極的 關心의 增大, 근로의욕의 增進을 꾀하는 制度이다.
인사상담제도 ⁴⁶⁾ (Personnel Counselling)	종업원이 가지고 있는 감정이나 번민을 알아내어 相談을 받고 指導하여 職場에 순응하는 것을 目的으로 하는 職場士氣의 양양 내지 유지를 위한 한 方法이다.
동기조사 (Motivation research)	人間의 行動을 유발시키는 根本的인 欲求를 深層面接(depth interview), 集團檢討法(group discussion), 투영기법(projective techniques)들의 方法으로 파악하는 것으로서 사기조사의 태도조사법과 같다.
고충처리 ⁴⁷⁾ (Grievance)	個人的 힘으로는 어찌할 수 없는 勤務條件이나 인사배치에 관한 不滿의 表現인 고충이 士氣에 미치는 影響이크므로 이에 대한 해결배치가 신속히 취해져야 한다. 하의상달의 主要한 方法이며 사기양양의 주요수단이 되는 것이다.
公務員團體 ⁴⁸⁾	公務員이 사기양양, 행정능률의 向上에 이바지한다고 하는 관리적 측면에서 단체의 構成, 團體交涉, 團體行動(태업, 파업) 등으로 분류된다.

46) 崔鍾泰, 「現代人士管理論」, 朴英社, 1981, p.539.

47) Pigors and Myers, Personnel Administration, Ninth Edition, 1982. 답출판사, p.462.

48) 朴東緒, 「人事行政論」(서울: 法文社, 1981), p.266.

이러한 理論에 根據하여 스포츠分野에서 監督者의 리더쉽이 선수의 사기에 어떠한 影響을 미치는가를 考察하고자 하는 것이다. 특히 알더퍼(Alderfer)의 理論을 주로 사용하였다.

제 4 장 組織員의 士氣調査 分析

제 1 절 士氣測定을 위한 調査 概要

本 論文의 研究는 이제 막 걸음마의 段階로써 하나의 組織으로 모습을 갖추어가
기 시작하는 스포츠분야에 있어 감독자와 선수간의 士氣 양양에 影響을 끼치는
要因이 무엇인가를 밝혀내고자 하는데 관심을 두고 出發하였다. 이러한 觀點에서
본 논문은 선수들의 사기실태를 설문지를 통하여 要因別로 分析하여 사기저해요인
을 파악하고 그 문제점에 대해 지적하고 解決의 方向이 무엇인가를 설명하였다.
조사대상은 현재 실업배구팀을 대상으로 하였으며 현 상황 및 제도에 맞추어 설문
조사를 실시한후 이중 가장 큰 영향과 비중이 있는 요인 22개를 채택하여 설문조
사의 내용으로 하였다. 설문지는 총 22개항으로 작성하여 9개항을 일반적 요인,
3개항은 존재적 욕구요인, 7개항은 관계적 욕구 요인, 3개항은 성장적 욕구요인으로
분류 작성하였다. 이렇게 작성된 질문들은 택일식·평정식 질문으로 5단계의
답중에서 설정 응답케 하였다. 각 질문에 대한 5개의 답들은 각각의 정도에 차이
를 두어 작성하였다.

제 2 절 士氣調査를 위한 設問紙 作成

본 논문의 士氣測定을 위한 설문지 작성은 그동안 리더쉽과 士氣와의 관계에
대해 實證的으로 조사한 각각의 論文, 學位論文, 일반적 文獻을 參考하여 일차
60개의 문항을 채택하여 豫備調査를 실시한후 이중 가장 큰 영향과 比重이 있는
요인 22개를 채택하여 設問調査의 內容으로 하였다. 설문지는 총 22개항으로 작성
하여 9개항을 일반적 요인, 3개항은 존재적 욕구요인, 7개항은 관계적 欲求 要因,
3개항은 성장적 欲求要因으로 분류 작성하였다. 이렇게 作成된 질문들은 택일식·
평정식 질문으로 5단계의 답중에서 설정 응답케 하였다. 각 質問에 대한 5개의
답들은 각각의 정도에 차이를 두어 작성하였다.

제 3 절 資料의 收集과 分析方法

제 1 장 · 제 2 절에서 前述하였듯이 설문지 조사대상 실업 및 大學팀은 地域적으로 서울 및 서울근교에 밀집되어 있기 때문에 이들을 대상으로 180부 조사하기로 하였으나 83.33 %인 150명이 질문에 應答해 150부가 회수되었다. 調査된 士氣要因들은 一般的 士氣決定要因과 存在欲求要因, 관계욕구요인, 성장욕구요인 등 4개 항목으로 分析하였다. 이것을 각각 사회적 배경요소인 성별, 학력별, 연령별, 근무년수별로 분석하였다. 그러나 체육집단의 特性이 근무년수가 짧기 때문에 근무년수에 운동경력을 참조하여 再分析하였다. 통계도표는 질문내용에 따른 응답들에 따라 부분적 · 전체적 명수가 표시되고, 그 비율을 나타내었다. 그런데 이와 같은 研究方法을 통한 調査는 다음과 같은 몇가지 限界性を 지니고 있다.

(1) 人間의 감정과 태도를 수량화하여 측정하고자 할 때에는 綜合적인 접근방법과 고도의 기술을 요할진데 설문지법에만 의존하는 조사는 그 자체의 限界성이 불가피하며,

(2) 士氣調査를 측정함에 있어 體育集團의 特殊性을 充分히 감안하지 못한 점.

(3) 各 項目에 대해 5개의 選擇答 중 1개로 選擇하게 함으로써 중심화의 傾向을 배제하기 어려운점 등 이러한 限界性を 내포하고 본 논문은 응답자들이 項目에 대해 거짓없이 應答하였을 것이라는 가정하에 설문을 분석, 사기의 수준을 논하였다.

제 4 절 調査의 分析內容

1. 性別 分析

조사대상자 150명중 男性은 全體의 66.7 %인 100명이고 女性은 33.3 %인 50명이다.

2. 學力別 分析

全體人員 150명중 高等學校 卒業이 16 %인 24명이고 大學卒業者는 66.7 % 100명, 大學院 卒業者는 17.3 %인 26명이다.

3. 年齡別 分析

전체대상자 150명중 18~20세가 17.3%인 26명, 21~23세는 38.7%인 58명, 24~27세는 30.6%인 46명, 28~30세는 30.7%인 15명, 30세 이상은 3.3%인 5명이다.

4. 勤務年數別 分析(운동경력 참조)

전체대상자 150명중 1~2년은 13.3%인 20명, 2~5년은 46.7%인 70명, 5~8년은 29.3%인 44명, 8~10년은 8%인 12명, 10년 이상은 2.67%인 4명이다.

제 5 절 士氣의 實證的 調査分析

1. 一般的 要因

가. 組織員이 생각하는 감독자의 리더쉽 유형에 대한 분석

士氣에 있어 무엇보다도 가장 큰 影響을 끼치는 것은 監督者의 리더쉽 유형일 것이다. 소속팀의 監督者를 어떤 유형으로 생각하느냐에 따라 士氣에 있어 全體的 影響을 받는다는 전제하에 먼저 이에 대해 분석해 보았다. 리더쉽의 유형을 學者들의 분류에 따라 독재형, 권위형, 민주형, 자유방임형의 4분류로 나누고, 社會的 一般要因인 성별, 학력별, 연령별, 근무년수별로 나누어 분석하였다. 다음은 리더쉽 유형에 따른 綜合分析表이다.

〈표4-1〉

내용 / 계	150명	100 %
독재형	14	9.33
권위형	38	25.33
민주형	80	53.34
자유방임형	18	12

선수들이 생각하는 監督者의 리더쉽으로는 민주형이 가장 많은 53.34%인 80명이 나타났고, 권위형은 25.33%인 38명이 應答하였다. 또 자유방임형은 12%인 18명, 독재형은 9.23%인 14명으로 나타났다. 성별, 학력별, 연령별, 근무년수별

분석표는 부록 <표4-19>에서 <표4-22>까지에 記述하였다.

나. 선수들 能率向上에 있어 가장 많이 影響을 끼치는 要因에 대한 分析

다음은 이에 대한 綜合分析表이다.

<표4-2>

내용 / 계	150명	100 %
대 인 관 계	10	6.67
특 별 상 여 금 및 보 수	8	5.33
훈 련 방 법	51	34
승 진	6	4
자 기 성 취	75	50

선수들의 能率向上에 있어 가장 큰 影響을 끼치는 要因으로는 자기 성취로써 50%인 75명이 應答하였고, 훈련방법이 51명인 34%, 그외 대인관계, 특별상여금 및 보수, 승진의 순으로 각각 6.67%, 그외 대인관계, 특별상여금 및 보수, 승진의 순으로 각각 6.67%, 5.33%, 4%로 나타났다. 이에 따른 성별, 학력별, 연령별, 근무년수별 분석표는 부록 <표4-23>에서 <표4-26>에 記述하였다.

다. 監督者와의 關係에 대한 分析

監督者와의 關係는 선수들의 일상생활에서 뿐 아니라 연습시, 시합시에 重要要因이 됨으로 이에 대해 分析해 보았다. 다음은 監督者와의 關係에 대한 綜合分析表이다.

<표4-3>

내용 / 계	150명	100 %
매우 우호적	19	12.67
우호적	87	58
그저 그렇다	32	21.33
좋지 않다	8	5.33
매우 좋지 않다	4	2.67

조사대상 150명중 58%인 87명이 우호적이라고 나왔고 매우 좋지 않다라고 응답한 사람은 전체 2.67%인 4명뿐인 것으로 나타났다. 학력별, 성별, 연령별, 근무년수별 분석표는 부록 <표4-27>에서 <표4-30>에 기술하였다.

라. 監督者의 꾸지람에 대한 分析

監督者의 꾸지람 역시 연습, 시험때 가장 큰 影響을 끼치는 要因 中の 하나임으로 調査分析은 해보았다.

다음은 이에 따른 綜合分析表이다.

<표4-4>

내용 / 계	150명	100 %
언제나 꾸짖는다	24	16
못한것만 꾸짖는다	70	46.67
신경쓰지 않는다		
잘한것 칭찬, 못한것 꾸짖음	13	8.67
더 잘하라고 용기를 준다	43	28

성적 부진시 監督의 태도가 어떠 하느냐에 대한 應答으로는 못한 것만 꾸짖는다는 응답이 全體의 46.7%인 70명으로 가장 크며 신경쓰지 않는다라는 질문에 대한 응답자는 단 한명도 없었다. 성별, 학력별, 연령별, 근무년수별 분석표는 부록 <표4-31>에서 <표4-34>에 기술하였다.

2. 存在欲求 要因

가. 징계에 대한 분석

징계문제는 어느 組織에서나 重要한 人事問題가 되고 있다. 組織에서의 징계는 항상 공정하고 타당하여야 하며 勤務意慾을 위하여 적절히 조절할 수 있어야 할 것이다. 따라서 이 問題는 個人에게 절대적 影響을 미치는 것임으로 징계에 대해 調査해 보았다. 다음은 징계에 대한 綜合分析表이다.

〈표4-5〉

내용 / 계	150명	100 %
화가난다(표현한다)	8	5.33
화가나지만 속으로 삼킨다	19	12.67
당연하다고 생각한다	8	5.33
무시해 버린다	75	50
오기가 생긴다	40	26.67

監督者의 징계에 대한 분석으로 전체응답자 중 50%인 75명이 무시해버린다는 應答이 나왔다. 성별, 학력별, 연령별, 근무년수별 분석표는 부록 〈표4-35〉에서 〈표4-38〉에 記述하였다.

나. 勤務環境(監督의 선수에 대한 복지에 관한 관심도)

組織內的 勤務環境 분위기는 일의 能率을 向上시키는데 많은 影響을 미친다. 또한 감독이 선수들의 복지에 얼마나 관심을 갖느냐 하는 問題도 主要 要因이 됨으로 이에 대해 調査해 보았다.

다음은 근무환경에 대한 종합분석표이다.

〈표4-6〉

내용 / 계	150명	100 %
매우 관심이 많다	15	10
관심이 많다	75	50
보통이다	39	26
별로 관심이 없다	15	10
전혀 관심이 없다	6	4

監督者들의 勤務環境에 대한 관심도는 매우 높은 것으로 나타났다.

성별, 학력별, 연령별, 근무년수별 분석표는 부록 〈표4-39〉에서 〈표 4-42〉에 記述하였다.

3. 關係欲求 要因

가. 의사소통 및 인간관계에 대한 분석

의사소통이란 上下間의 의사전달과 左右, 즉 동료간의 의사전달을 말하며, 人間關係란 集團 成원간의 作用과 反作用의 감정적 흐름을 말하는 것으로서 이 두가지 要因이 선수들의 士氣에 影響을 미치는 것이 큼으로서 이에 대해 調査하였다.

다음은 각 의사소통과 인간관계의 종합분석표이다.

〈표4-7〉

내용 / 계	150명	100 %
항상 잘된다	43	28.67
비교적 잘된다	57	38
잘 되지 않는다	44	29.33
무시된다	6	4
묵살된다		

〈표4-8〉

내용 / 계	150명	100 %
편견을 가지고 선수를 대할 때	30	20
사생활을 지나치게 간섭시	96	64
실력을 불인정	18	12
독단적 일처리	3	2
훈련방법이 좋지 않을 때	3	2

의사소통은 比較的 잘되는 것으로 나타났으며 人間關係에 대해서도 46% ; 96명이 사생활 간섭에 심한 不滿을 나타내는 것으로 나타났다. 성별, 연령별, 근무년수별로 분석표는 〈표4-43〉에서 〈표4-50〉에 기술하였다.

나. 포상제도에 대한 분석

組織內에서 業績을 이루었을때 이를 인정하는 의미에서 보상이 뒤따르는 포상제

도는 組織員의 士氣에 있어 많은 影響을 끼치므로 이에 대해 조사분석해 보았다.

다음은 포상에 대한 차등대우를 종합분석한 표이다.

〈표4-9〉

내용 / 계	150명	100 %
더 열심히 해야겠다는 의욕이 생겼다	15	10
오기가 생겼다	12	8
소외감이 생겼다	39	26
기분 나빴지만 인정	75	50
아무렇지 않았다	9	6

조사대상자 대부분이 기분 나빴지만 인정한다는 응답이 전체의 50%를 차지하였으며 대부분이 좋지 않은 반응을 나타낸 것으로 분석되었다. 성별, 학력별, 근무년수별, 분석표는 부록 〈표4-51〉에서 〈표4-54〉를 參照하시기 바랍니다.

다. 안정감에 대한 분석

組織에서 자기 자신의 위치는 얼마만큼 안정적인가 하는 문제는 조직에 대해 애착심과 주인의식을 갖게 하는 重要な 要因이 됨으로 이에 대해 조사분석하였다.

다음은 안정감에 대한 종합분석표이다.

〈표4-10〉

내용 / 계	150명	100 %
확실하다	6	4
비교적 안정	21	14
별로 안정하지 못하다	40	26.67
불안하다	75	50
매우 불안하다	8	5.33

調査에 의하면 조사대상자 중 50%인 75명이 자기 地位에 대해 불안감을 느끼는 것으로 나타났으며 안정감을 갖고 일하는 사람은 전체 18% 정도 밖에 되지 않았다.

다. 성별, 학력별, 연령별, 근무년수별 분석표는 부록 <표4-55>에서 <표4-58>에 기술하였다.

라. 離職에 대한 分析

職場이나 職業을 바꾼다는 것은 現在 自己 位置에 대해 혹은 동료나 감독자에 대해 애착이 없다는 것이 됨으로 이는 士氣에 큰 影響을 미치는 要因임으로 이에 대해 분석하였다. 이에 따른 종합분석표이다.

<표4-11>

내용 / 계	150명	100 %
지 도 자	6	4
공 무 원	21	14
회 사 원	63	42
개 인 사 업	57	38
기 타	3	2

위의 분석에 의하면 個人事業이나 會社員으로서의 離職을 원하는 사람은 무려 80 %나 되었으며 지도자의 길을 希望하는 사람은 불과 4 %밖에 되지 않아 앞에서 의 요인인 안정감에 대한 분석과 더불어 많은 問題點을 시사해 주고 있다. 성별, 학력별, 연령별, 근무년수별 분석표는 부록의 <표4-59>에서 <표4-62>에 記述하였습

4. 성장욕구 요인

성장욕구 요인으로는 승진에 대한 기대감에 대해 분석해 보았다. 승진은 個人의 成功에 대한 기대를 充足시킴으로서 사기양양을 기할 수 있기 때문에 重要な 課題로 생각하고 분석에 임하였다.

다음은 승진에 대한 기대감의 종합분석표이다.

〈표4-12〉

내용 / 계	150명	100 %
반드시 승진	8	5.33
매우 유망	19	12.67
비교적 유망	40	26.67
거의 가망 없다	75	50
절대 가망 없다	8	5.33

調査에 의하면 全體應答者의 50 % 이상이 승진에 기대감을 갖지 못하고 있으며 反面에 승진의 기대감을 갖는 경우는 겨우 17 %에 미치지 못하였다. 성별, 학력별, 연령별, 근무년수별 분석표는 부록 〈표4-63〉에서 〈표4-66〉를 參照하시기 바랍니다.

제 5 장 士氣의 問題點과 提高方案

제 1 절 士氣沮害 要因

1. 存在欲求 要因에서의 問題點

가. 징계

징계에 대해서는 “무시해 버린다”라는 應答이 전체의 50%이상이며 監督者의 폭언에 대해서는 대부분이 “신경안쓴다”는 것으로 나타났으며 “화나지만 속으로 삼킨다”라는 應答은 약 18%정도로 크게 반발하지 않는 것으로 나타났다.

나. 勤務環境

勤務環境에 대한 분위기는 監督者가 얼마나 선수들의 복지에 관심이 있는가에 의해 분석해 보았는데 大部分의 監督者가 매우 관심이 많은 것으로 나타났다.

2. 關係欲求 要因에서의 問題點

가. 의사소통과 인간관계

의사소통의 분석에서는 비교적 잘된다는 反應이 나타났으며 人間關係의 분석에서는 “私生活를 지나치게 간섭할 때”에 대한 應答이 全體의 64%나 차지하였으며 訓練方法에 대한 應答은 2%에 지나지 않는 것으로 나타났다.

나. 포상제도

포상제도에 있어 차등대우를 받았을때의 기분에 대해서는 부정적인 應答이 全體의 90%나 차지하였으며 차등한 포상제도에 의해 士氣가 上昇된다는 應答은 10%에 지나지 않았다.

다.안정감

안정감에 대한 조사에 의하면 “불안하다”, “별로 안정하지 못하다”라는 응답이 전체의 76.7%로서 부정적인 응답을 보임으로써 많은 문제를 제시하고 있다.

라. 이직

이직에 대한 조사에 의하면 대부분이 은퇴후에 전직을 희망하고 있으며 지도자를 희망하는 사람은 4%에 지나지 않아서 안정감 요인과 더불어 가장 큰 문제점으로 나타나고 있다.

3. 成長欲求要因에서의 問題點

승진에 대한 조사에 의하면 “거의 가망없다”, “절대 가망 없다”는 부정적 응답이 전체의 50% 이상을 차지하였으며 “반드시 승진”, “매우 유망”하다는 긍정적 응답은 17% 정도에 지나지 않음으로 또한 많은 문제점을 안고 있다는 개인적 견해이다.

제2절 士氣의 提高 方案

제4장의 조사분석 결과로 보아 우리나라 스포츠 단체 선수들의 사기는 결코 높지 않은 것으로 나타났다.

여러 가지의 문제점이 나타나고 있는데 그 중 가장 심각한 문제점으로 관계 욕구 요인에 해당하는 인간관계의 문제와 포상 제도의 문제, 직장에 대한 불안정감의 문제, 은퇴후 진로, 설정에 대한 문제 마지막으로 성장 욕구 요인의 승진에 의한 문제 점등이 가장 크게 대두 되고 있는 실정이다.

결국 이러한 결과는 허즈버그 이론의 위생요인, 마슬로우의 하위욕구, 그리고 알더퍼의 존재 욕구 요인 등 저차 욕구 요인들을 해결함으로서 불만이 싹트지 않게 하려는 입막음에 불과하다는 생각을 감출수 없다고 본다.

이제라도 스포츠 조직의 모습을 갖추어 나가기 위해 이러한 사기 저해의 문제점들을 제고하고 그 해결 방안을 모색해 보고자 한다.

1. 存在要求 要因의 解決方案

존재요구 요인의 문제점은 별로 발견되지 않았다. 그 이유 중 하나를 필자는 이렇게 생각한다. 흔히 생각하는 운동선수들은 학력이 낮을 것이다. 그래서 어느 조직에서나 그 조직원으로써의 자질이 모자랄것이다라는 선입견을 갖고 있다. 그러나 필자가 실시한 설문조사의 내용분석에 의하면 그 결과는 이렇게 나타났다. 배구 선수 단체는 대학 졸업자가 전체 66.67%, 대학원 졸업자 내지 재학생이 17.33%로써 상당한 학력 소유자들의 조직으로 나타났다. <표 4-14>참조 위의 분석 결과로 미루어 볼때 배구 선수단체의 조직원인 선수들은 조직내의 조직원으로써 그 자질이 잘 갖추어져 있기 때문에 감독자와의 많은 문제를 해결 또는 참을 수 있다고 보는 바이다.

2. 關係 欲求 要因의 解決 方案

가. 인간관계 문제점의 해결 방안

설문지 6번문항인 “귀하의 능률 향상에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 무엇인가”하는 질문에서는 대인관계란 응답이 10명 : 6.67%로 별 문제가 없는 것으로 나타났다. 14번 문항의 “감독님께 가장 심한 불만을 느낄 때”란 질문에서는 “사생활을 지나치게 간섭할때”란 응답이 전체 64%나 차지하는 큰 반응을 보였다.(<표 4-8>참조)

그리고 두번째로 편견을 가지고 선수를 대할때란 응답이 20%로 전체 30명으로 나타났다.(<표 4-8>참조) 전체 85% 가량이 인간 관계에 문제점을 제시하고 있으며 이러한 문제점의 해결 방안으로는 모든 선수들을 하나의 똑 같은 인격체로서 대우 해주며 평등하게 대우 해 주어야 할 것이다. 그리고 감독자는 선수들의 인격

을 전적으로 믿고 운동시간외의 모든 시간을 개인에게 부여하여 보다 능률적인 여가 활동과 제2의 전공을 살리게 하여야 할 것이다

나. 포상제도 문제점의 해결 방안

경기 단체를 크게 두가지로 구분한다. 한가지는 개인종목이고 다른 한가지는 단체 종목이다. 필자가 선택한 조사 대상은 단체 종목인 배구 선수 단체 조직이다.

단체 경기 선수들의 특징으로는 어느 한 선수도 필요치 않은 선수가 없다는 것이다. 이러한 특징으로 미루어 보아 특별 상여금 많은 차등을 두어서는 안된다고 생각한다.(단 특별한 경우는 제외ex, 특별한 선수, 특별한 개인 상황)특별 상여금의 차등에 부정적인 응답이 84%, 긍정적 응답 내지는 그저 그렇다는 응답이 16%로 특별 상여금에 차등 대우는 전 선수들의 사기를 저해 하는 큰 요인이 된다는 분석 결과가 나왔다. 따라서 특별 상여금의 차등은 배제해야 하며 꼭 차등을 두어야 할 경우에는 모든 선수들이 인정할만하게 설명을 덧붙여야 할 것이다.

다. 안정감에 대한 문제점의 해결 방안

안정감에 대한 분석에 의하면 “불안하다”, “별로 안정적이지 못하다”, “매우 불안하다”란 부정적 응답이 82%를 차지함으로 또한 큰 문제점으로 드러났다. (〈표 4-10〉 참조)

일단 내 직장에 대한 신뢰 즉 내 집처럼 생각하는 애사심이 있어야 최선을 다해 자기의 직분을 감당할 것이고 그 직분에 대한 책임감이 함께 생길 것이라 생각한다.

위에서 말한 회사에 대한 불신은 언제나 떠나야 한다는 나그네 의식을 심어 줌으로써 진정한 조직의 발전을 기할 수 없을 것이다. 따라서 선수들의 자발적인 동기 유발을 위해서는 직장에 대한 안정감과 회사에 대한 신뢰도를 높여주어야 할 것이다.

라. 이직에 대한 문제점의 해결 방안

이 또한 다.에서 설명한 직장에 대한 안정감, 회사에 대한 신뢰성이 없으므로 발생하는 문제점이라 생각한다. 은퇴후 진로에 대한 질문에 후진 양성의 길인 “지도자”란 응답이 겨우 4% 밖에 나오지 않은 것은 선수들과 마찬가지로 감독이란 직업의 안정감에도 문제가 있기 때문이다.

언제 회사에 의해 사직을 당할지 모르기 때문에 팀 성적만 좋지 않으면 불안해 하고 당황해 하는 감독님을 보며 생활하기 때문에 당연히 선수들은 지도자의 길을 외면하는 것 같다.

이 문제의 해결 방안 역시 회사에 대한 신뢰감을 심어주어야 하겠고 직장에 대한 안정감을 높여 주어야 할 것이다.

3. 成長 欲求 要因의 解決 方案

성장 욕구 요인으로는 승진에 대한 기대감의 분석을 하였는데 그 결과 “거의 가망 없다”와 “절대 가망 없다”란 응답이 55.33%인 83명으로 나타났다.(〈표 4-12〉 참조) 개인적인 견해로는 자기 성취의 결과로 나타나는 것이 승진이고 승진의 과정이 자기 성취의 노력이라고 생각한다. 따라서 승진과 자기 성취는 서로 비례적인 관계가 성립된다고 생각하는 바이다. 그런데 6번 문항의 능률 향상에 가장 큰 영향을 끼치는 요인이란 질문에서 전체 50%인 75명이 자기 성취라고 대답하였다.

여기서 필자는 하나의 커다란 모순을 발견하고 이 모순의 해결 방안을 제시하고자 한다.

자기 성취를 위한 노력의 결과인 승진의 열매를 맺게 함으로써 선수들로 하여금 운동에 전념할 수 있는 분위기를 조성하여주고 연구하며 진정으로 팀의 발전을 위해 노력하는 주인 의식과 승진에 대한 비전을 가지게 하여야 할 것이다.

제 6 장 結 論

組織의 目的과 成원 各자의 欲求를 互히 調整하여 成원의 만족감을 極大化시켜 그들의 自發的인 努力을 통해서 組織 전체의 共同 목적을 達成해 나가는 것은 組織에 있어 極히 重要한 일인 하지만 결코 쉬운 일은 아니라고 생각된다. 따라서 종래 行政學에 있어 組織의 目的達成에만 集中하였던 態度에 대한 反省으로 組織을 構成하는 人間에 關한 研究의 重要性이 強調되어 人間協同의 길을 모색하던 中 組織에 있어서 多樣的인 內容을 가지고 先導적 役割을 하는 리더십의 重要性이 인식되게 된 것은 當然하다고 보겠다. 그러나 많은 學者들의 훌륭한 研究結果에도 불구하고 리더십은 그 性質이 복잡하여 아직도 여러 분야에서의 많은 研究를 제기시키고 있다. 특히 리더십 問題의 基本이 된다고 볼 수 있는 組織구성원의 사기에 關한 最 效率的인 리더십의 類型이 어떤 것이냐 하는 問題와 士氣에 關한 問題는 아직도 계속 研究해야 할 과제로 남아 있는 것이다.

제2장에서는 리더십과 士氣에 關한 理論的 考察을 통하여 보다 正確한 리더십과 士氣에 對해 알고자 하였으며 이는 여러 學者들의 研究論文을 탐색하고 研究하여 리더와 成원과의 關係에 重點을 두어 說明해 보았다.

제3장에서는 리더십과 士氣에 關한 理論的 考察을 통하여 士氣에 影響을 끼치는 要因을 分析하고 이를 리더십 모형分析을 통해 리더의 役割과 사기를 연관하여 說明하였다.

제4장에서는 실증조사分析을 통해 現在의 스포츠팀에 있어서의 리더와 組織員의 士氣에 對해 실증分析하였으며,

제5장에서는 리더십과 士氣에 關한 關係를 考察하여 그 저해要因을 밝히고 사기 양양 方案을 제시함으로써 바람직한 리더의 類型을 밝히고 사기 진작을 위한 方向을 說明하였다.

以上의 考察에서 볼때 現代 社會에서는 組織目標에 先行되어야 할 것은 인간에게 그 組織의 리더는 成원 各자를 尊重하여 自發적 의욕을 갖게함으로써 보다 높은사기를 진작시켜야 할 것이다. 그러나 組織의 상황과 경우에 따라 成원지향만

이 効果的이라고 단정할수는 없으므로 리더가 택할수 있는 方法은 다각적으로 모색되어야 할 것이다.

論者の 見解로는 一般的으로 現代 民主主義 社會에서 조직성원의 사기 양양을 위해서는 리더쉽은 民主的으로 행하여야 한다고 보며 이는 진정한 조직의 발전과 目標達成을 추구함에 있어 가장 바람직하고 이상적인 것이라고 결론을 내릴수 있다. 어떤 組織이든 그 構成員의 사기 여하에 따라 生産性を 左右할 것이다. 또한 조직원의 사기를 고무시키기 위해서는 리더의 役割이 그만큼 중요하다는 것이다.

참 고 문 헌

〈한국문헌〉

(단행본)

1. 金明勳, 『리이더십論』, 서울:大旺社, 1980.
2. 金元銖, 『經營學原論』, 서울:經文社, 1975.
3. 金圭定, 『行政學原論』, 서울:法文社, 1984.
4. 劉香山, 『教育行政原論』, 서울:同化文化社, 1975.
5. 劉鍾海, 『現代組織營利』, 서울:博英社, 1978.
6. 朴容憲, 『學校社會新教育學全書』, 서울:培英社, 1975.
7. 朴漣鎬, 『人間關係論』, 서울:法文社, 1977.
8. 李萬甲, 『社會調查方法論』, 서울:進明出版社, 1975.
9. 李學鍾, 『組織行動』, 서울:世經社, 1984.
10. 오석홍, 『人事行動論』, 서울:博英社, 1984.
11. 柳基鉉, 『組織行動論』, 서울:貿易經營社, 1984.
12. 柳永玉, 『行政學』, 서울:世經社, 1987.
13. _____, 『고시행정학』, 서울:博英社, 1984.
14. 張秉琳, 『社會心理學』, 서울:博英社, 1975.
15. 韓琪遇, 『教育經營學』, 서울:乙酉文化社, 1977.

(논문)

1. 金容旭, “리이더십과 士氣와의 相關性에 關한 研究” 碩士學位論文, 中央大學校 社會開發大學院, 1984.
2. 劉鍾海, “先進祖國創造와 公務員의 役割”, 경찰고시, 1983.
3. 李秀範, “리이더십이 士氣에 미치는 影響力에 關한 研究”, 碩士學位論文 慶熙大學校 行政大學院, 1984.
4. 李昌信, “리이더십과 士氣와의 關聯性에 關한 研究”, 碩士學位論文, 서울大學校 行政大學院, 1973.

5. 李英夏, “리이더쉽論”, 論文集(8), 公州師範大學, 1970.
6. 吳鐵石, “리이더 행위가 組織에 미치는 影響에 관한 實證的 研究”, 碩士學位論文, 延世大學校 經營大學院, 1985.
7. 柳永玉, “中等教員의 士氣影響要因에 관한 實證的 考察”, 碩士學位論文 延世大學校 經營大學院, 1986.
8. 崔大熙, “리이더쉽과 士氣에 관한 研究”, 碩士學位論文, 建國大學校 行政大學院, 1980.
9. 韓貞一, “發展論的 리이더쉽에 관한 고찰(上)”, 研究論叢, 第4輯, 建國大學校 行政大學院, 1976.
10. _____, “發展論的 리이더쉽에 관한 고찰(中)”, 行政研究, 第2輯, 建國大學校 行政問題研究所, 1976.

(외국문헌)

1. Bernold Berelson and Gaty A. Steiner, Human Behavior (New York : Harcourt, Barce & World, 1964).
2. Dorwin Cartwright and Albin zander (eds.) Group Dynamics (New York : Harper and Row, 1968).
3. George R. Terry, Principles of Management (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin. Inc., 1960).
4. L. D. White, Introduction to the study of public Administration (New York : Mcmillan Co., 1955).
5. Marshall Dimock, Leadership and Enterpeneurship, (New York : wiley, 1967).
6. O. Tead, The Art of Leadership (New York : Mcgraw-Hill Book Co., Inc., 1950).

ABSTRACT

= A Study on the Influence of Manager's Leadership of a Sports Team
on Athlete's Morale =

Shin, Man-Geun

Major in Department Public Administration

The Graduate School of Public Administration

Hansung University

Directed by Professor

Ryoo, Young-Ock

According as a level of men's life has been getting higher men have been interested in art, and especially in sports activities as leisure. This interest created a job of an athlete, and people can enjoy watching high-level games by virtue of professional athletes. Owing to these people who see the games, it is required that all of the sports teams display themselves much stronger. So getting up an excellent team is an important and significant problem by which the sports organizations are confronted.

This study is composed as follows.

In chapter II, literature review to define leadership and the morale precisely is performed.

In chapter III, factors which have influences on the morale are analyzed through examining some leadership-models and the morale theories, and then, the relationships between a role of a leader and member's morale.

In chapter IV, the data which were obtained from a survey on the volleyball teams with questionnaires, are analyzed to verify the relationships between leadership and the players' morale.

And in chapter V, several demoralizing factors are found, and solutions

to raise the morale are presented so that a wholesome leader-type and a morale-improving-ways can be established.

From this study, we can conclude that a leader in an organization should pay regard to his or her members and make them voluntary to lift the morale. But a leader should search for a variety of alternatives because there are the situational factors out of an organization.

In my opinion, in this modern liberalizing society, the democratic leadership is necessary to stir up the morale of a group, and is as important a matter as can be to reach a goal.

성별 분석

<표 4-13>

(단위 : 명 비율 : %)

구 분	남	성	여	성	계
인 원 비 율	100 66.67		50 32.33		150 100

학력별 분석

<표 4-14>

구 분	중학교	고등학교	대학교	대학원	계
인 원 비 율		24 16	100 66.67	26 17.33	150 100

연령별 분석

<표 4-15>

구 분	18~20 세	21~23 세	24~27 세	28~30 세	30세 이상	계
인 원 비 율	26 17.33	58 38.67	46 30.67	15 10	5 3.33	150 100

근무년수별 분석 (대학생 제외)

<표4-16>

구 분	1 ~2 년	2 ~5 년	5 ~8 년	8 ~10년	10년 이상	계
인 원 비 율	20 13.33	70 46.67	44 29.33	12 8	4 2.67	150 100

운동경력별 분석

<표4-17>

구 분	5년 미만	6~10	10~13 년	13~15 년	15년 이상	계
인 원 비 율	12 8	43 28.67	78 52	13 8.67	4 2.66	150 100

감독자의 리더쉽 유형별 분석

<표4-18>

구 분	독 재 형	자유방임형	권 위 형	민 주 형	계
인 원 비 율	14 9.33	18 12	38 25.33	80 53.33	150 100

성별 분석

<표 4-19>

(괄호안은 비율 (%))

내 용 \ 성 별	남	여	계
독재형	4	10	14
권위형	16	22	38
민주형	62	18	80
자방입형	18		18
계	100 (66.7)	50 (33.3)	150 (100)

학력별 분석

<표 4-20>

내 용 \ 학 력 별	중 학교	고 등 학 교	대 학 교	대 학 원	계
독재형		2	10	2	14
권위형		8	28	2	38
민주형		14	46	20	80
자방입형			16	2	18
계		24 (16)	100 (66.7)	26 (17.3)	150 (100)

연령별 분석

<표4-21>

내용\연령	18~20 세	21~23 세	24~27 세	28~30 세	30세 이상	계
독재정	6	6	2			14
권위정	4	18	8	3	5	36
민주정	14	32	26	8		80
자유방입정	2	2	10	4		18
계	26 (17.3)	58 (38.7)	46 (30.6)	15 (30.7)	5 (3.3)	150

근무년수별 분석 (운동경력 참조)

<표4-22>

내용\근무년수	5년 미만	6~10 년	10~13 년	13~15 년	15년 이상	계
독재정		12	2			14
권위정	2	24	8	2	2	38
민주정	12	32	26	8	2	80
자유방입정	6	21	8	2		18
계	20 (13.3)	70 (46.7)	44 (29.3)	12 (18)	4 (2.67)	150

성별분별 분석

<표 4-23>

내 용 \ 성별	남	여	계
대인 관계 특별상여금 훈련 방범 승진 자기 성취	10 (6.67) 8 (5.33) 26 (17.33) 6 (4) 50 (33.33)	25 (16.67) 25 (16.67)	10 (6.67) 8 (5.33) 51 (34) 6 (4) 75 (50)
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학력별 분석

<표 4-24>

내용 \ 학력	중 학 교	고등학교	대 학 교	대 학 원	계
대인 관계 특별상여금 훈련 방범 승진 자기 성취		2 (1.33) 1 (0.67) 14 (9.33) 7 (4.67)	5 (3.33) 2 (1.33) 24 (16) 6 (4) 63 (42)	3 (2) 5 (3.33) 13 (8.67) 5 (3.33)	10 (6.67) 8 (5.33) 51 (34) 6 (4) 75 (50)
계		24 (16)	100 (66.67)	26 (17.33)	150 (100)

연령별 분석

<표 4-25>

내 용 \ 연 령	18~20세	21~23세	24~27세	28~30세	30세 이상	계
대인 관계	1 (0.67)	5 (3.33)	2 (1.33)	1 (0.67)	10 (6.67)	10 (6.67)
특별상여금		4 (2.67)	2 (1.33)	1 (0.67)	8 (5.33)	8 (5.33)
및						
훈련	3 (2)	21 (14)	20 (13.33)	6 (4)	51 (34)	51 (34)
방법		2 (1.33)	2 (1.33)	1 (0.67)	6 (4)	6 (4)
진		26 (17.33)	20 (13.33)	6 (4)	75 (50)	5 (50)
승						
자기	22 (14.67)					
성취						
계	26 (17.33)	58 (38.67)	46 (30.67)	15 (10)	150 (100)	150 (100)

근무년수별 분석

<표 4-26>

내 용 \ 근무년수	1~2 년	2~5 년	5~8 년	8~10년	10년 이상	계
대인 관계	1 (0.67)	5 (3.33)	3 (2)	1 (0.67)		10 (6.67)
특별상여금	2 (1.33)	2 (1.33)	2 (1.33)	1 (0.67)	1 (0.67)	8 (5.33)
및						
훈련	5 (3.33)	22 (14.67)	20 (13.33)	3 (2)	1 (0.67)	51 (34)
방법		2 (1.33)	2 (1.33)	1 (0.67)	1 (0.67)	6 (4)
진		39 (26)	17 (11.33)	6 (4)	1 (0.67)	75 (50)
승	12 (8)					
자기						
성취						
계	20 (13.33)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

성별 분 석

성 별 분 석

<표 4-27>

내 용 \ 성 별	남	여	계
매우 우호적	14 (9.33)	5 (3.33)	19 (12.67)
우호적	62 (41.33)	25 (16.67)	87 (58)
그저 그렇다	22 (14.67)	10 (6.67)	32 (21.33)
좋지 않다		8 (5.33)	8 (5.33)
매우 좋지 않다	2 (1.33)	2 (13.33)	4 (2.67)
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학 력 별 분 석

<표 4-28>

내 용 \ 학 력	중 학 교	고 등 학 교	대 학 교	대 학 원	계
매우 우호적		2 (1.33)	15 (10)	2 (1.33)	19 (12.67)
우호적		17 (11.33)	57 (38)	13 (8.67)	87 (58)
그저 그렇다		4 (2.67)	23 (15.33)	5 (3.33)	32 (21.33)
좋지 않다		1 (0.67)	5 (3.33)	2 (1.33)	8 (5.33)
매우 좋지 않다				4 (2.67)	4 (2.67)
계		24 (16)	100 (66.67)	26 (17.33)	150 (100)

연령별 분석

<표 4-29>

내 용 \ 연 령	18~20세	21~23세	24~27세	28~30세	30세 이상	계
매우 우호적	2 (1.33)	15 (10)	1 (0.67)	8 (5.33)	1 (0.67)	19 (12.67)
우호적	18 (12)	27 (18)	32 (21.33)	7 (4.67)	2 (1.33)	87 (58)
그저 그렇다	6 (4)	6 (4)	11 (7.33)		2 (1.33)	32 (21.33)
좋지 않다		7 (4.67)	1 (0.67)			8 (5.33)
매우 좋지 않다		3 (2)	1 (0.67)			4 (2.67)
계	26 (17.3)	58 (38.67)	46 (30.67)	15 (10)	5 (3.33)	150 (100)

근무년수별 분석

<표 4-30>

내 용 \ 근무년수	1~2년	2~5년	5~8년	8~10년	10년 이상	계
매우 우호적	4 (2.67)	12 (8)	2 (1.33)	1 (0.67)		19 (12.67)
우호적	14 (9.33)	33 (22)	29 (19.33)	8 (5.33)	3 (2)	87 (58)
그저 그렇다	2 (1.33)	18 (12)	11 (7.33)	1 (0.67)		32 (21.33)
좋지 않다		6 (4)		1 (0.67)	1 (0.67)	8 (5.33)
매우 좋지 않다		1 (0.67)	2 (1.33)	1 (0.67)		4 (2.67)
계	20 (13.33)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

전라북도 교육청 교육연구실

성별 분석

<표 4-31>

내 용 \ 성 별	남	여	계
언제나 꾸짖는다 못한것만 꾸짖는다 신경쓰지 않는다 잘한것만 칭찬한다 더 잘하라 용기준다	14 (9.33) 50 (33.33) 8 (5.33) 28 (18.67)	10 (6.67) 20 (13.33) 5 (3.33) 15 (10)	24 (16) 70 (46.67) 13 (8.67) 43 (28)
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학력별 분석

<표 4-32>

내 용 \ 학 력	중 학 교	고등학교	대 학 교	대 학 원	계
언제나 꾸짖는다 못한것만 꾸짖는다 신경쓰지 않는다 잘한것만 칭찬한다 더 잘하라 용기준다		4 (2.67) 12 (8) 8 (5.33)	18 (2) 42 (28) 13 (8.67) 27 (18)	2 (1.33) 16 (10.67) 8 (5.33)	24 (16) 70 (46.67) 13 (8.67) 43 (28)
계		24 (16)	100 (66.67)	26 (17.33)	150 (100)

연령별 분석

<표 4-33>

내용 \ 연령	18~20세	21~23세	24~27세	28~30세	30세 이상	계
언제나 꾸짖는다	2 (7.33)	11 (7.33)	8 (5.33)	2 (1.33)	1 (0.67)	24 (16)
못한것만 꾸짖는다	12 (8)	21 (14)	24 (16)	10 (6.67)	3 (2)	70 (46.67)
신경쓰지 않는다	4 (2.67)		6 (4)	3 (2)		13 (8.67)
잘한것만 칭찬한다	8 (5.33)	26 (17.33)	8 (5.33)	1 (0.67)	1 (0.67)	43 (28)
더 잘하라 용기준다						
계	26 (17.33)	58 (38.67)	46 (30.67)	15 (10)	5 (3.33)	150 (100)

근무년수별 분석

<표 4-34>

내용 \ 근무년수	1~2년	2~5년	5~8년	8~10년	10년 이상	계
언제나 꾸짖는다	1 (0.67)	19 (12.67)	2 (1.33)	1 (0.67)	1 (0.67)	24 (16)
못한것만 꾸짖는다	12 (8)	24 (16)	26 (17.33)	8 (5.33)	2 (1.33)	70 (46.67)
신경쓰지 않는다	2 (1.33)	5 (3.33)	6 (4)			13 (8.67)
잘한것만 칭찬한다	5 (3.33)	22 (14.67)	10 (6.67)	3 (2)	1 (0.67)	43 (28)
더 잘하라 용기준다						
계	20 (13.33)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

성별에 따른 학습 성취도 분석

성별 분석

<표 4-35>

내 용 \ 성 별	남	여	계
화가 난다	5 (3.33)	3 (2)	8 (5.33)
속으로 삼킨다	13 (8.67)	6 (4)	19 (12.67)
당연하다 생각한다	5 (3.33)	3 (2)	8 (5.33)
무시한다	50 (33.3)	25 (16.67)	75 (50)
오기가 생긴다	17 (11)	13 (8.67)	40 (26.67)
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학력별 분석

<표 4-36>

내 용 \ 학 력	중 학 교	고등학교	대 학 교	대 학 원	계
화가 난다		2 (1.33)	2 (1.33)	4 (2.67)	8 (5.33)
속으로 삼킨다		12 (8)	3 (2)	4 (2.67)	19 (12.67)
당연하다 생각한다		1 (0.67)	7 (4.67)		8 (5.33)
무시한다		8 (5.33)	57 (38)	10 (6.67)	75 (50)
오기가 생긴다		1 (0.67)	31 (20.67)	8 (5.33)	40 (26.67)
계		24 (16)	100 (66.67)	266 (17.33)	150 (100)

연령 별 분 석

<표 4-37>

내 용 \ 연 령	18~20세	21~23세	24~27세	28~30세	30세 이상	계
화가 난다		6 (4)	2 (1.33)	2 (1.33)		8 (5.33)
속으로 삼킨다	3 (2)	4 (2.67)	9 (6)		1 (0.67)	19 (12.67)
당연하다 생각한다	4 (2.67)		3 (2)		1 (0.67)	8 (5.33)
무시한다	15 (10)	19 (12.67)	27 (18)	12 (8)	2 (1.33)	75 (50)
오기가 생긴다	4 (2.67)	30 (20)	4 (2.67)	1 (0.67)	1 (0.67)	40 (26.67)
계	26 (17.33)	58 (38.67)	26 (30.67)	15 (10)	5 (3.33)	150 (100)

근무년 수 별 분 석

<표 4-38>

내 용 \ 근무년수	1~2 년	2~5 년	5~8 년	8~10년	10년 이상	계
화가 난다		5 (3.33)		1 (0.67)		8 (5.33)
속으로 삼킨다	2 (1.33)	2 (1.33)	5 (3.33)	2 (1.33)	1 (0.67)	19 (12.67)
당연하다 생각한다	9 (6)	5 (1.33)	2 (1.33)	1 (0.67)		8 (5.33)
무시한다	9 (6)	25 (16.67)	32 (21.33)	7 (4.67)	2 (1.33)	75 (50)
오기가 생긴다		33 (22)	5 (3.33)	1 (0.67)	1 (0.67)	40 (26.67)
계	20 (13.33)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

관공예 미술관 관공예 미술관

성별 분석

<표 4-39>

내 용 \ 성 별	남	여	계
매우 관심이 많다	10 (6.67)	5 (3.33)	15 (10)
관심이 많다	50 (30.33)	25 (16.67)	75 (50)
보통이다	26 (17.33)	13 (8.67)	39 (26)
별로 관심이 없다	10 (6.67)	5 (3.33)	15 (10)
전혀 관심이 없다	4 (2.67)	2 (1.33)	6 (4)
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학력별 분석

<표 4-40>

내 용 \ 학 력	중 학 교	고등학교	대 학 교	대 학 원	계
매우 관심이 많다		2 (1.33)	11 (7.33)	2 (1.33)	15 (10)
관심이 많다		14 (9.33)	45 (30)	16 (10.67)	75 (50)
보통이다		8 (5.33)	23 (15.33)	8 (5.33)	39 (26)
별로 관심이 없다			15 (10)		15 (10)
전혀 관심이 없다			6 (4)		6 (4)
계		24 (16)	100 (66.67)	26 (17.33)	150 (100)

연령별 분석

<표 4-41>

내 용 \ 연 령	18~20세	21~23세	24~27세	28~30세	30 세 이상	계
매우 관심이 많다	15 (10)	7 (4.67)	5 (3.33)	2 (1.33)	1 (0.67)	15 (10)
관심이 많다	11 (7.33)	29 (19.33)	21 (14)	7 (4.67)	3 (2)	75 (50)
보통이다		2 (1.33)	19 (12.67)	6 (4)	2 (0.67)	39 (26)
별로 관심이 없다		14 (9.33)	1 (0.67)			15 (10)
전혀 관심이 없다		6 (4)				6 (4)
계	26 (17.33)	48 (38.67)	46 (30.67)	15 (10)	55 (3.33)	150 (100)

근무년수별 분석

<표 4-42>

내 용 \ 근무년수	1~2 년	2~5 년	5~8 년	8~10년	10년 이상	계
매우 관심이 많다	2 (1.33)	6 (4)	6 (4)	1 (0.67)		15 (10)
관심이 많다	8 (5.33)	39 (26)	20 (13.33)	6 (4)	2 (1.33)	75 (50)
보통이다	8 (5.33)	8 (5.33)	26 (10.67)	5 (3.33)	2 (1.33)	39 (26)
별로 관심이 없다	2 (1.33)	12 (8)	1 (0.67)			15 (10)
전혀 관심이 없다		5 (3.33)	1 (0.67)			6 (4)
계	20 (13.33)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

성 별 분 석

<표 4-43>

내 용 \ 성 별	남	여	계
항상 잘된다	27 (18)	16 (10.67)	43 (28.67)
비교적 잘된다	38 (25.33)	19 (12.67)	57 (38)
잘되지 않는다	32 (21.33)	12 (8)	44 (29.33)
무시된다	3 (2)	3 (2)	6 (4)
묵살된다			
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학 력 별 분 석

<표 4-44>

내 용 \ 학 력	중 학 교	고 등 학 교	대 학 교	대 학 원	계
항상 잘된다		10 (6.67)	40 (26.67)	3 (2)	43 (28.67)
비교적 잘된다		10 (6.67)	34 (22.67)	13 (8.67)	57 (38)
잘되지 않는다		4 (2.67)	26 (17.33)	8 (5.33)	44 (29.33)
무시된다				2 (1.33)	6 (4)
묵살된다					
계		24 (16)	100 (66.67)	26 (17.33)	150 (100)

연령별 분석

<표 4-45>

내용 \ 연령	18~20세	21~23세	24~27세	28~30세	30세 이상	계
항상 잘된다	2 (1.33)	30 (20)	1 (0.67)	8 (5.33)	2 (1.33)	43 (28.67)
비교적 잘된다	18 (12)	12 (8)	27 (18)	7 (4.67)	2 (1.33)	57 (38)
잘되지 않는다	6 (4)	13 (8.67)	16 (10.67)		2 (1.33)	44 (29.33)
무시된다		5 (5.33)	2 (1.33)			16 (4)
몰살된다						
계	26 (17.33)	58 (38.67)	46 (30.67)	15 (10)	5 (3.33)	150 (100)

근무년수별 분석

<표 4-46>

내용 \ 근무년수	1~2년	2~5년	5~8년	8~10년	10년 이상	계
항상 잘된다	4 (2.67)	36 (24)	2 (1.33)	1 (0.67)		43 (28.67)
비교적 잘된다	14 (9.33)	12 (8)	20 (1.33)	8 (5.33)	3 (2)	57 (38)
잘되지 않는다	2 (1.33)	21 (14)	20 (13.33)	1 (0.67)		44 (29.33)
무시된다		4 (2.67)	2 (1.33)			6 (4)
몰살된다						
계	20 (13.33)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

중학교 가정 생활 과목은 중학교, 고교, 대학

성별 분석

<표 4-47>

내 용 \ 성 별	남	여	계
편견할 때	20 (13.33)	10 (6.67)	30 (20)
사생활 간섭	64 (42.67)	32 (21.33)	96 (24)
실력 불인정	12 (8)	6 (4)	18 (12)
독단적 일처리	2 (1.33)	1 (0.67)	3 (2)
혼련방법 문제	2 (1.33)	1 (0.67)	3 (2)
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학력별 분석

<표 4-48>

내 용 \ 학 력	중·학 교	고등학교	대 학 교	대 학 원	계
편견할 때		8 (5.33)		3 (2)	30 (20)
사생활 간섭		14 (9.33)		14 (9.33)	96 (64)
실력 불인정		2 (1.33)		8 (5.33)	18 (12)
독단적 일처리			3 (2)		3 (2)
혼련방법 문제			2 (1.33)	1 (0.67)	3 (2)
계		24 (16)	100 (66.67)	26 (17.33)	150 (100)

연령별 분석

<표 4-49>

내용 \ 연 령	18~20세	21~23세	2~27세	28~30세	30세 이상	계
편견할 때						
사생활 간섭	6 (4)	11 (7.33)	11 (7.33)	1 (0.67)	1 (0.67)	30 (20)
실력 불인정	18 (12)	34 (22.67)	32 (21.33)	9 (6)	3 (2)	96 (64)
독단적 일처리	2 (1.33)	8 (5.33)	1 (0.67)	5 (3.33)	1 (0.67)	18 (12)
혼련방법 문제	22 (14.67)	3 (2)	1 (0.67)			3 (2)
계	26 (17.33)	58 (38.67)	46 (30.67)	15 (10)	5 (3.33)	150 (100)

근무연수별 분석

<표 4-50>

내용 \ 근무연수	1~2년	2~5년	5~8년	8~10년	10년 이상	계
편견할 때						
사생활 간섭	4 (2.67)	13 (8.67)	11 (7.33)	2 (1.33)		30 (20)
실력 불인정	14 (9.33)	42 (28)	29 (19.33)	8 (5.33)	3 (2)	96 (64)
독단적 일처리	2 (1.33)	9 (6)	4 (2.67)	2 (1.33)	1 (0.67)	18 (12)
혼련방법 문제	12 (8)	3 (2)				3 (2)
계	20 (13.33)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

포항에 있는 차세대유예 대학 분석

성별 분석

<표4-51>

내 용 \ 성 별	남	여	계
의욕이 상승 오기가 생긴 소외감 기분하락/인정 상관 없음	10 (6.67) 8 (5.33) 26 (17.33) 50 (33.33) 6 (4)	5 (3.33) 4 (2.67) 13 (8.67) 25 (16.67) 3 (2)	15 (10) 12 (8) 39 (26) 75 (50) 9 (6)
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학력별 분석

<표4-52>

내 용 \ 학 력	중 학 교	고등학교	대 학 교	대 학 원	계
의욕이 상승 오기가 생긴 소외감 기분하락/인정 상관 없음		1 (0.67) 6 (4) 3 (2) 14 (9.33)	13 (8.67) 5 (3.33) 26 (17.33) 47 (31.33) 9 (6)	1 (0.67) 1 (0.67) 10 (6.67) 14 (9.33)	15 (10) 12 (8) 39 (26) 75 (50) 9 (6)
계		24 (16)	100 (66.67)	26 (17.33)	150 (100)

연령별 분석

<표 4-53>

내 용 \ 연 령	18~20세	21~23세	24~27세	28~30세	30세 이상	계
이육이 상승 오기가 생김 소외감 기분하락/인정 상관 없음	1 (0.67) 1 (0.67) 10 (6.67) 13 (8.67) 1 (0.67)	12 (8) 6 (4) 8 (5.33) 25 (16.67) 7 (4.67)	1 (0.67) 4 (2.67) 14 (9.33) 26 (17.33) 1 (0.67)	1 (0.67) 1 (0.67) 5 (3.33) 8 (5.33)	2 (1.33) 3 (2)	15 (10) 12 (8) 39 (26) 75 (50) 9 (6)
계	26 (17.33)	58 (38.67)	46 (30.67)	15 (10)	5 (3.33)	150 (100)

근무년수별 분석

<표 4-54>

내 용 \ 근무년수	1~2 년	2~5 년	5~8 년	8~10년	10년 이상	계
이육이 상승 오기가 생김 소외감 기분하락/인정 상관 없음	2 (1.33) 1 (0.67) 8 (5.33) 9 (6)	8 (5.33) 5 (3.33) 12 (8) 41 (27.33) 6 (4)	5 (3.33) 5 (3.33) 14 (9.33) 18 (12) 2 (1.33)	1 (0.67) 4 (2.67) 7 (4.67)	1 (0.67) 2 (1.33) 1 (0.67)	15 (10) 12 (8) 39 (26) 75 (50) 9 (6)
계	20 (13.33)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

성 별 분 석

<표 4-55>

내 용 \ 성 별	남	여	계
확실하다	4 (2.67)	2 (1.33)	6 (4)
비교적 안정	14 (9.33)	7 (4.67)	21 (14)
별로 안정하지 않음	28 (18.67)	12 (8)	40 (26.67)
불안	49 (32.67)	26 (17.33)	75 (50)
매우 불안	5 (3.33)	3 (2)	8 (5.33)
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학 력 별 분 석

<표 4-56>

내 용 \ 학 력	중 학 교	고등학교	대 학 교	대 학 원	계
확실하다		1 (0.67)		2 (1.33)	6 (4)
비교적 안정		2 (1.33)		8 (5.33)	21 (14)
별로 안정하지 않음		12 (8)		12 (8)	40 (26.67)
불안		8 (5.33)		2 (1.33)	75 (50)
매우 불안		1 (0.67)		2 (1.33)	8 (5.33)
계		24 (16)	100 (66.67)	26 (17.33)	150 (100)

연령별 분석

<표 4-57>

내 용 \ 연 령	18~20세	21~23세	24~27세	28~30세	30세 이상	계
확실하다	1 (0.67)	1 (0.67)	2 (1.33)	1 (0.67)	1 (0.67)	6 (4)
비교적 안정	2 (1.33)	1 (0.67)	12 (8)	4 (2.67)	2 (1.33)	21 (14)
별로 안정하지 않음	8 (5.33)	25 (16.67)	7 (4.67)			40 (26.67)
불안	14 (9.33)	28 (18.67)	21 (14)	10 (6.67)	2 (1.33)	75 (50)
매우 불안	1 (0.67)	3 (2)	4 (2.67)			8 (5.33)
계	26 (17.33)	58 (38.67)	46 (30.67)	15 (10)	5 (3.33)	150 (100)

근무년수별 분석

<표 4-58>

내 용 \ 근무년수	1~2 년	2~5 년	5~8 년	8~10년	10년 이상	계
확실하다	1 (0.67)	1 (0.67)	3 (2)	1 (0.67)		6 (4)
비교적 안정	8 (5.33)	5 (3.33)	2 (1.33)	4 (2.67)	2 (1.33)	21 (14)
별로 안정하지 않음	10 (6.67)	15 (10)	10 (6.67)	3 (2)	2 (1.33)	40 (26.67)
불안	1 (0.67)	46 (30.67)	25 (16.67)	3 (2)		75 (50)
매우 불안		5 (3.33)	2 (1.33)	1 (0.67)		8 (5.33)
계	20 (13.33)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

성별별 분석

성별 분석

<표4-59>

내 용 \ 성 별	남	여	계
지 도 자	4 (2.67)	2 (1.33)	6 (4)
공 무 사 원	14 (9.33)	7 (4.67)	21 (14)
회 사 원	42 (28)	21 (14)	63 (42)
개인사업	38 (25.33)	19 (12.67)	57 (38)
기	2 (1.33)	1 (0.67)	3 (2)
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학력별 분석

<표4-60>

내 용 \ 학 력	중 학 교	고등학교	대 학 교	대 학 원	계
지 도 자		2 (1.33)	3 (2)	1 (0.67)	6 (4)
공 무 사 원		2 (1.33)	14 (9.33)	5 (3.33)	21 (14)
회 사 원		8 (5.33)	47 (31.33)	8 (5.33)	63 (42)
개인사업		12 (8)	33 (22)	12 (8)	3 (2)
기			3 (2)		
계		24 (16)	100 (66.67)	26 (17.33)	150 (100)

연령별 분석

<표4-61>

내 용 \ 연 령	18~20세	21~23세	24~27세	28~30세	30세 이상	계
지 도 자		4 (2.67)	2 (1.33)	1 (0.67)	2 (1.33)	6 (4)
공 무 원	4 (2.67)	5 (3.33)	9 (6)	4 (2.67)	2 (1.33)	21 (14)
회 사 원	8 (5.33)	34 (22.67)	15 (10)	10 (6.67)	2 (1.33)	63 (42)
개인사업	14 (9.33)	14 (9.33)	18 (12)	10 (6.67)	1 (0.67)	57 (38)
기		1 (0.67)	2 (1.33)			3 (2)
계	26 (17.33)	58 (38.67)	46 (30.67)	15 (10)	5 (3.33)	150 (100)

근무년수별 분석

<표4-62>

내 용 \ 근무년수	1~2년	2~5년	5~8년	8~10년	10년 이상	계
지 도 자		4 (2.67)	2 (1.33)	1 (0.67)		6 (4)
공 무 원	1 (0.67)	9 (6)	10 (6.67)	6 (4)	1 (0.67)	21 (14)
회 사 원	5 (3.33)	37 (24.67)	14 (9.33)	5 (3.33)	3 (2)	63 (42)
개인사업	14 (9.33)	19 (12.67)	16 (10.67)	12 (8)		57 (38)
기		1 (0.67)	2 (1.33)			3 (2)
계	20 (13.33)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

성별 분 석

성 별 분 석

<표 4-63>

내 용 \ 성 별	남	여	계
반드시 승진	5 (3.33)	3 (2)	8 (5.33)
매우 유망	13 (8.67)	6 (4)	19 (12.67)
비교적 유망	27 (18)	13 (8.67)	40 (26.67)
거의 가망없다	50 (33.33)	25 (16.67)	75 (50)
절대 가망없다	5 (3.33)	3 (2)	8 (5.33)
계	100 (66.67)	50 (33.33)	150 (100)

학 력 별 분 석

<표 4-64>

내 용 \ 학 력	중 학 교	고 등 학 교	대 학 교	대 학 원	계
반드시 승진		2 (1.33)	4 (2.67)	2 (1.33)	8 (5.33)
매우 유망		1 (0.67)	16 (10.67)	2 (1.33)	19 (12.67)
비교적 유망		8 (5.33)	24 (16)	8 (5.33)	40 (26.67)
거의 가망없다		12 (8)	51 (34)	12 (8)	75 (50)
절대 가망없다		1 (0.67)	5 (3.33)	2 (1.33)	8 (5.33)
계		24 (16)	100 (66.67)	26 (17.33)	150 (100)

연령별 분석

<표 4-65>

내 용 \ 연 령	18~20세	21~23세	24~27세	28~30세	30세 이상	계
반드시 승진	1 (0.67)	5 (3.33)	2 (1.33)	1 (0.67)	1 (0.67)	8 (5.33)
매우 유망	2 (1.33)	9 (16)	7 (4.67)	4 (2.67)	2 (1.33)	19 (12.67)
비교적 가망	8 (5.33)	24 (16)	12 (8)	10 (6.67)	2 (1.33)	40 (26.67)
저의 가망없다	14 (9.33)	28 (18.67)	21 (14)		2 (1.33)	75 (50)
절대 가망없다	1 (0.67)	3 (2)	4 (2.67)			8 (5.33)
계	26 (17.33)	58 (38.67)	46 (30.67)	15 (10)	5 (3.33)	150 (100)

근무년수별 분석

<표 4-66>

내 용 \ 근무년수	1~2년	2~5년	5~8년	8~10년	10년 이상	계
반드시 승진	1 (0.67)	5 (3.33)	2 (1.33)	1 (0.67)	1 (0.67)	8 (5.33)
매우 유망	1 (0.67)	6 (4)	10 (6.67)	3 (2)	1 (0.67)	19 (12.67)
비교적 유망	8 (5.33)	25 (16.67)	3 (2)	7 (4.67)	2 (1.33)	40 (26.67)
저의 가망없다	10 (6.67)	31 (20.67)	25 (16.67)	1 (0.67)		75 (50)
절대 가망없다		5 (3.33)	2 (1.33)			8 (5.33)
계	20 (13.3)	70 (46.67)	44 (29.33)	12 (8)	4 (2.67)	150 (100)

설 문 지

귀하와 귀소속팀의 무궁한 발전을 진심으로 기원하오며 노력의 결실이 풍성하시길 바랍니다.

다름이 아니오라 한성대학 대학원에서는 “감독자의 리더쉽이 조직원이 사기양양에 미치는 영향”을 연구하고 실증자료로 설문조사를 하고자 합니다.

본 설문조사지는 순수한 학문연구에만 쓰여질 것을 약속드리오며 연구목적 이외에 타목적으로는 전혀 사용되지 않음을 발표합니다.

공사간 바쁘시더라도 무기명으로 본설문에 응해주시면 감사하겠습니다. 안녕히 계십시오.

한성대학교 대학원생 신 만 근

1. 성별

① 남 성

② 여 성

2. 최종학력 내지 현재 재학중인 학부

① 중학교

② 고등학교

③ 대학교

④ 대학원

3. 연령

① 18~20세

② 21~23세

③ 24~27세

④ 28~30세

⑤ 30세 이상

4. 근무 년수

① 1~2년

② 2~5년

③ 5~8년

④ 8~10년

⑤ 10년 이상

5. 운동선수 경력(국민학교부터)

① 5년 미만

② 6~10년

③ 10~13년

④ 13~15년

⑤ 15년 이상

6. 귀하의 능력향상에 가장 큰 영향을 미치는 것은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 대인관계 ② 특별상여금 및 보수
③ 훈련방법 ④ 승진
⑤ 자기성취

7. 귀하와 감독자의 관계는?

- ① 매우 우호적이다 ② 우호적이다
③ 그저 그렇다 ④ 좋지 않다
⑤ 매우 좋지 않다

8. 귀하팀이 Game에서 졌을때 감독님의 즉흥적 태도는 어떠하십니까?

- ① 언제나 꾸짖는다 ② 못한것만 꾸짖는다
③ 신경쓰지 않는다 ④ 잘한것은 칭찬하고 못한것은 꾸짖는다
⑤ 더 잘하라고 용기를 주는 편이다

9. 귀하 소속팀의 최종 성적이 부진했을때 감독님의 태도는 어떠하십니까?

- ① 언제나 꾸짖는다 ② 못한것만 꾸짖는다
③ 신경쓰지 않는다 ④ 잘한것은 칭찬하고 못한것은 꾸짖는다
⑤ 더 잘하라고 용기를 주는 편이다

10. 작전타임(time) 때 감독님이 폭언을 했을때 귀하의 기분은 어떠합니까?

- ① 화가 난다(표현한다) ② 화나지만 속으로 삼킨다
③ 당연하다고 생각한다 ④ 무시해버린다
⑤ 오기가 생긴다

11. 귀하는 현역 선수생활 은퇴후 무엇을 하고 싶습니까?

- ① 지도자 ② 공무원 ③ 회사원 ④ 개인사업 ⑤ 샐러리맨

12. 귀하 소속팀의 의사전달이 잘 안될 경우 감독님 때문이란 생각을 얼마나 자주 합니까?

- ① 항상 그렇게 생각한다 ② 비교적 그렇게 생각한다
- ③ 가끔 그렇게 생각한다 ④ 별로 모르겠다
- ⑤ 감독님때문이 아니다

13. 귀하 소속팀의 문제해결시 선수들의 의견이 어느정도 반영된다고 생각하십니까?

- ① 결정적이다 ② 참고적이다
- ③ 가끔 참고된다 ④ 무시될때가 많다
- ⑤ 묵살적이다

14. 귀하는 연습시간 외의 감독님과 개인대화에 부담을 얼마나 느끼십니까?

- ① 아주 부담스럽다 ② 부담스럽다
- ③ 부담스럽지만 좋다 ④ 보통이다
- ⑤ 편안하다

15. 귀하는 어느때 감독님께 가장 심한 불만을 느끼십니까?

- ① 편견을 가지고 선수를 대할때 ② 사생활을 지나치게 간섭할때
- ③ 실력을 인정해주지 않을때 ④ 독단적으로 일을 결정할때
- ⑤ 훈련방법이 좋지 않을때

16. 귀하는 연습장에서 감독의 감정이 얼마나 자주 표현된다고 생각하십니까?

- ① 언제나 표현된다 ② 자주 표현된다
- ③ 가끔 표현된다 ④ 거의 표현된적이 없다
- ⑤ 한번도 없었다

17. 귀하는 언제 스스로 연습에 참가하고 싶었습니까?

- ① 연습이 재미있게 구성되었을때 ② 컨디션이 좋을때
- ③ 충분한 휴식을 취한후에 ④ 간섭하지 않을때
- ⑤ 오기가 생길때

18. 귀하는 특별상여금에 차등대우를 받았을때 기분은 어떠합니까?

- ① 더 열심히 해야겠다는 의욕이 생겼다 ② 오기가 생겼다
- ③ 소외감 때문에 그만두고 싶었다
- ④ 기분은 나빴지만 인정해야 했었다 ⑤ 아무렇지 않았다

19. 귀하의 감독님은 선수의 복지에 얼마나 관심이 있습니까?

- ① 매우 관심이 많다 ② 관심이 많다
- ③ 보통이다 ④ 별로 관심이 없다
- ⑤ 전혀 관심이 없다

20. 귀하는 팀내에서 자신의 위치가 안정적이라고 생각하십니까?

- ① 확실하게 안정적이다 ② 비교적 안정적이다
- ③ 별로 안정적이지 못하다 ④ 불안하다
- ⑤ 매우 불안하다

21. 귀하는 현재위치에서 승진할 가능성에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 반드시 승진한다 ② 매우 유망하다
- ③ 비교적 유망하다 ④ 거의 가망없다
- ⑤ 절대 가망없다

22. 위의 모든 문항을 통해 우리 감독님은 어디에 속한다고 생각하십니까?

- ① 독재형 ② 권위형 ③ 민주형 ④ 자유방임형