



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

스포츠매니지먼트 석사 학위논문

올림픽 조직위원회의 직무환경이
직원의 직무만족과 재참여 의도에
미치는 영향: 2018 평창동계올림픽대회 및
패럴림픽대회 조직위원회를 중심으로

2020년 8월

서울대학교 대학원

체육교육과 글로벌스포츠매니지먼트 전공

정 하 윤

국 문 초 록

올림픽 조직위원회의 직무환경이 직원의 직무만족과 재참여 의도에 미치는 영향: 2018 평창동계올림픽대회 및 패럴림픽대회 조직위원회를 중심으로

정 하 윤
서울대학교 대학원
체육교육과

본 연구는 조직위원회의 특수한 성격을 고려하여 물리적·심리적 환경 및 근무 혜택으로 구분한 직무 환경이 직무만족에 미치는 영향을 탐색하고, 직무 환경이 다른 스포츠이벤트 조직위원회 재참여 의도에 미치는 효과에 대한 직무만족도의 매개 효과를 탐색하는 연구이다.

본 연구의 가설 검증을 위하여 2018 평창동계올림픽대회 및 패럴림픽대회 조직위원회의 전문계약직 직원 중 동계올림픽 및 패럴림픽 대회를 치르고 퇴사 한 651명에게 문자메시지를 통해 설문을 전송했으며 181명의 응답을 받아 분석하였다. SPSS 13.0을 이용하여 기술 통계, 상관관계 및 다중 회귀 분석으로 검증하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 직원의 직무 만족도에 가장 큰 영향을 미친 직무 환경은 시설, 자부심, 임파워먼트, 대인관계 순으로 나타났다.

둘째, 올림픽 조직위원회의 직무 환경 ‘물리적 환경, 심리적 환경’ 이 ‘임시조직 재참여의도’ 에 영향을 미치는 데 있어, ‘직무만족’ 이 완전매개역할을 한다는 것을 확인하였다. 또한 ‘근무혜택’ 이 ‘임시조직 재참여의도’ 에 영향을 미치는 데 있어, ‘직무만족’ 이 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다.

본 연구는 스포츠이벤트 전문직원의 역할과 필요성을 인식하고, 지속적인 참여를 유도할 수 있는 인적자원 관리 방안을 제시했다는 점에 그 의의가 있다.

주요어: 메가스포츠, 직무환경, 직무만족, 재참여의도, 올림픽, 임시조직,
조직위원회

학 번: 2014-21030

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 필요성	4
3. 연구의 목적	7
II. 이론적 배경	8
1. 임시조직	8
1) 임시조직 개념 및 특성	8
(1) 한정된 시간	9
(2) 정해진 과업	11
(3) 과업 중심의 팀	11
(4) 프로젝트의 이행	12
2) 임시조직의 구성과 운영 관련 이론	12
3) 관련 선행연구	13
2. 스포츠이벤트	14
1) 스포츠이벤트의 개념	14
2) 스포츠이벤트의 특성	14

(1) 경제적 특성	14
(2) 스포츠적 특성	15
(3) 사회문화적 특성	15
(4) 행정적 특성	16
3) 관련 선행 연구	17
3. 스포츠 행정조직	17
1) 스포츠 행정조직의 개념	17
2) 스포츠 행정조직의 구성 및 운영상 특징	18
4. 조직위원회	19
1) 개념 및 특성	19
2) 관련 선행 연구	20
5. 직무 환경	21
1) 물리적 환경	23
(1) 시설	23
(2) 접근성	23
(3) 미학	24
2) 심리적 환경	24
(1) 대인관계	24
(2) 커뮤니케이션	25
(3) 임파워먼트	25
(4) 자부심	30

(5) 인정과 보상	31
3) 근무 혜택	31
6. 직무만족	32
7. 재참여의도	39
III. 연구모형 및 가설	40
IV. 연구방법	42
1. 연구대상	42
2. 연구의 기대효과	43
3. 측정도구	44
V. 연구결과	46
1. 조사자료의 속성분석	46
2. 주요변수의 평균 및 표준편차	48
3. 타당성 검증 분석 결과	49
4. 측정항목의 신뢰도 분석	52
5. 상관관계 분석 측정항목의 신뢰도 분석	53
6. 가설 검증 및 논의	55
1) 연구문제 1 검증결과	55

2) 연구문제 2 검증결과	57
VI. 논의	64
VII. 결론 및 제언	67
참고문헌	69
Abstract	87

표 목 차

[표 1] 인구통계학적 결과	47
[표 2] 주요 변인들의 평균 및 표준편차	48
[표 3] 타당성 검증 분석 결과	49
[표 4] 각 항목들의 신뢰도 분석 결과	52
[표 5] 주요 변인들의 상관관계	53
[표 6] 직무만족 검증 결과	56
[표 7] 매개변수의 유의성 검정	57
[표 8] 계수	58
[표 9] 물리적 환경 분산 분석	59
[표 10] 심리적 환경 분산 분석	60
[표 11] 근무혜택 분산 분석	60
[표 12] 물리적 환경 매개회귀분석에 대한 계수	61
[표 13] 심리적 환경 매개회귀분석에 대한 계수	62
[표 14] 근무혜택 매개회귀분석에 대한 계수	62

그림 목 차

[그림 1] 연구모형	41
-------------------	----

I. 서 론

1. 연구의 배경

2011년 7월 평창은 3수만에 승리를 거둬 2018 동계올림픽 및 패럴림픽 최종 개최지로 선정되었다. 2011년 10월 19일에는 동계올림픽 준비를 위해 정부부처, 국회, 대한체육회, 개최도시 등 정·관계 인사와 유관기관 등이 참여해 조직위원회가 출범하였다. 2018년 3월 18일 평창 동계패럴림픽이 폐막하면서 성공적으로 긴 여정의 막이 내렸다. 미국 NBC 스포츠, 영국 BBC, USA Today 등 주요 외신들은 평창동계올림픽을 ‘아름답고(Beautiful) 우아한(Elegant) 올림픽으로 묘사하였다(육동한 외, 2018). 또한 캐나다의 The Star는 “평창올림픽의 문제는 문제가 없다는 것(The problem with PyeongChang is... there aren't any problem)” 이라고 극찬했으며, 토마스 바흐(Thomas Bach) IOC 위원장은 “평창에서의 인상적인 기억은 온종일 말해도 부족하다” 고 말했다(김원, 2018). 비록 개최 전에는 여러 가지 우려가 있었지만 평창동계올림픽은 남북이 함께한 평화올림픽, 선수중심의 최첨단 경기장과 뉴미디어 기술이 도입된 첨단올림픽, 문화와 축제가 있는 문화올림픽, 환경과 이벤트가 상생하는 환경올림픽, 재난 및 테러가 예방된 안전올림픽이라는 성과를 달성한 것으로 평가받는다(육동한 외, 2018). 이렇듯 성공적으로 평창올림픽을 개최할 수 있었던 이유에는 국민들의 열렬한 지지와 성원 그리고 중앙 및 지방 정부단체의 운영과 기획 등 여러 요인이 작용했지만, 대회의 실질적 운영 주축이라 할 수 있는 조직위원회 직원들의 역할이 컸다. 올림픽과 같은 메가 이벤트를 운영하는 것은 다른 산업이나 심지어 스포츠 산업의 다른 부문에서는 좀처럼 직면하지 않는 여러 면을 운영하는 것이기 때문에(Hanlon & Jago, 2004; Parent, 2008) 일을 수행하는 조직위원회의 역할이 중요하다.

조직위원회는 올림픽의 성공적인 준비 및 개최라는 목표를 달성하기 위해 정해진 기간 내에 운영되는 한시적 조직이다. 2018년 3월 패럴림픽 폐막 이

후 여러 차례 조직 개편을 거쳐, 2019년 3월 22일 7년 5개월간의 장정을 정리하고 해산되었다. 조직위원회는 스포츠 이벤트의 준비 및 개최에서 행정조직과 같은 역할을 수행한다. 그러나 조직위원회는 조직구조를 비롯해 운영방식, 인적구성, 동기부여 등에서 일반적 행정조직과는 다른 특수성을 보인다. 조직위원회의 직원은 크게 파견직과 전문계약직으로 나눌 수 있다. 출범 당시 정부부처, 국회, 대한체육회, 개최도시 등 여러 유관기관들이 참여했기 때문에 이들 기관에서 파견된 파견직 직원이 있다. 또한 조직위원회에서 분야별로 직접 채용한 전문계약직 직원들이 있다. 파견직의 경우 행정안전부, 문화체육관광부 등의 중앙정부부처와 지방자치단체 파견 공무원, 대한체육회와 산하단체의 체육단체 파견직, 대한항공 등과 같은 스폰서 기업에서 파견된 사기업 직원 그리고 공공기관 및 관공서 파견직들로 구성된다. 또한 전문계약직은 조직위원회에 고용된 직원으로 신분은 민간인이지만, 계약직 공무원에 준한 급여나 복지 등의 대우를 받는다. 이들은 조직위원회의 전 부서에 배치되었으며 경기 및 경기장의 운영을 비롯하여 마케팅, 국제관계, 미디어, 숙박 등 스포츠 이벤트와 관련한 전 분야에서 그 능력을 발휘했다.

이런 인적구성 특성과 조직구조 특성은 조직위원회 직원의 동기부여에도 큰 영향을 미친다. 전문계약직의 경우, 조직위원회 내에서 정기적인 심사를 통한 승급, 승진 등의 제도가 있으나 조직위원회의 기능 종료와 함께 고용 계약이 해지되기 때문에 유발되는 동기 저해 요인으로 인해 그 동기부여가 쉽지 않은 환경이다(양성철, 김진국, 2018). 조직위원회에서도 이를 이미 인지하고 있기에 민간 전문직 인력의 재취업에 관한 지원을 하는 켈리서비스(Kelly Service)와의 업무협약이나 차기 베이징·도쿄 올림픽에서의 조직위원회 재취업 추천 등을 진행하였다. 하지만 켈리서비스의 경우 취업 정보를 알려주는 정도에 그쳤기 때문에 대부분이 경력직인 전문계약직 직원들에게 실질적인 도움이 되지 못했고, 차기 조직위원회로 취업할 수 있는 인원은 소수여서 동기 유발에 유의미하게 영향을 주었다고 보기는 어렵다. 1988년 서울올림픽에서의 조직위원회의 경우, 대회가 종료된 후 서울올림픽기념국민체육진흥공단을 새로 설립하여 조직위원회 인력을 흡수한 바 있다. 하지만 평창올림픽의 경우 이와 유사한 방안이 논의되었지만 구체화되지 않고 대회가 마무리되었다.

이렇게 두 부류의 직원들이 하나의 목표로 각자의 역할을 다하고 있지만, 임시조직이 가지는 특성을 제대로 파악할 수 있는 조직 환경에 관한 분석이 필요하다. 우리나라는 2018 평창동계올림픽 이후에 메가 스포츠 이벤트를 유치하기 위해 지속적으로 노력하고 있으며, 강원도는 2024 동계 유스올림픽 개최지로 확정되었다. 또한 남북이 평화로운 분위기를 조성함과 동시에 2032년 하계올림픽의 공동개최에 관한 제안의 성사 가능성이 커지고 있다. 메가 스포츠 이벤트가 갖는 기회의 파급효과가 있기 때문에(삼성경제연구소, 2000), 앞으로도 유치를 위한 노력은 지속될 것이며, 파급효과의 극대화를 위해서는 효율적인 자원의 관리와 대회 관련 제반사항을 준비하는 조직위원회의 역할이 중요하다는 점은 잘 알려져 있다(임도빈, 양인, 권형근, 한병훈, 2016). 메가 스포츠 이벤트 조직위원회는 성공적인 대회 개최를 위해 테스트 이벤트를 개최하고, 홍보 및 마케팅 활동 그리고 재원확보 등 여러 사안들에 대해 준비하는 역할을 한다(황재연, 이운영, 2017). 이에 조직위원회에서 업무를 맡은 각 구성원의 역할은 대회의 성패에 영향을 줄 정도로 중요하다. 조직위원회의 성공적 운영은 곧 대회의 성공적 운영이 된다고 봐도 무방하다. 따라서 구성원들의 직무환경을 개선해 조직성장에 영향을 줄 수 있는 방법을 모색하는 것은 메가 스포츠 이벤트의 성공적 개최 가능성을 높이는 일이라고 볼 수 있다(서선, 2013, 이세한, 2013). 직무환경이 우수하고 효율적인 업무를 수행하기 위하여 필요한 조직 내 분위기와 문화의 형성 그리고 동기부여에 매우 중요한 요인으로 알려져 있다. 직무환경 개선을 위한 조직의 노력은 직원의 업무수행과 조직의 목적 달성에 직·간접적으로 영향을 미치며 조직의 발전을 기대할 수 있게 한다(최형원, 2010).

올림픽은 메가 이벤트를 연구하기 위해 유용한 주제이지만, 대다수의 올림픽 관련 연구는 올림픽 관중(McDaniel & Chalip, 2002; Rothenbuhler, 1995), 올림픽 효과(Burbank, Andranovic, & Heying, 2001; Cashman, 2006), 올림픽 미디어(Rivenburgh, 2002; Turner, 2006), 그리고 올림픽 마케팅 (Chalip, 1992; Payne, 2006)에 관한 연구이다. 스포츠 이벤트 관리자가 숙련된 인력을 확보하고 유지하기 위해 애쓰고 있지만 올림픽을 위해 일하는 직원에게는 거의 관심을 기울이지 않았다(Van der Wagen, 2007). 메가 이벤

트 조직은 임시 조직인 만큼 직원이 고용되고 훈련된 후 비교적 짧은 시간 안에 퇴직하게 된다. 몇 년 이상 근무할 수도 있지만 때로는 몇 달 동안 고용된다. 또한 메가 이벤트 조직은 빠르게 성장하는 경향이 있으며, 조직이 운영되는 동안 여러 차례의 조직 개편이 이뤄질 수 있다. 이처럼 조직이 급속히 성장하고 상대적으로 짧은 운영 기간 때문에 메가 이벤트의 풍부한 상징성을 악화시키며, 이는 직원을 포함한 많은 이해관계자에게 잠재적으로 영향을 미친다(Xing & Chalip, 2012). 꾸준히 진행되는 스포츠 이벤트 개최에 핵심적인 역할을 맡고 있는 조직위원회의 운영에 관한 연구가 그동안 부진했던 이유는 조직위원회가 가지는 조직적 단기성에 기인했다고 볼 수 있다. 스포츠 이벤트가 개최된 후에는 해산될 조직이기 때문에 조직위원회 자체에 대한 연구가 부족했고, 이로 인해 조직위원회 구성원들의 직무태도(황재연, 이운영, 2017)나 역량 발휘 등 개인적 속성에 대한 연구가 주로 이루어졌다. 임시적인 조직의 한계를 극복하고 조직위원회의 각 구성원의 역량을 최대한 발휘하기 위한 연구도 물론 중요하지만, 우리나라에서 스포츠 이벤트 개최가 일상이 되어간다는 점을 고려하면 조직의 구성과 운영을 어떻게 진행할 것인가에 대한 문제의식을 가져보기 좋을 시점이라 판단하였다.

앞서 설명한 문제의식들을 이용해 본 논문에서는 조직위원회의 직원들이 중요하게 생각하는 직무 환경은 무엇인지를 탐색하고 이러한 직무 환경에 따라 직무 만족이 어떤 영향을 받는지, 그리고 비슷한 메가 이벤트 조직위원회에 다시 참여할 의도가 있는지를 검증할 것이다. 우선 임시조직의 운영과 구성에 대한 예비적 탐색을 수행하였다. 스포츠 이벤트 개최를 위한 임시조직과 연관된 연구가 성숙되어 있지 않다는 점을 고려하여 올림픽이 아닌 일상적인 스포츠 이벤트 조직의 직무 환경을 선행적으로 검토하였다. 이후 그 내용을 메가 스포츠 이벤트를 개최하기 위한 임시조직인 ‘조직위원회’에 적용하였다.

2. 연구의 필요성

2004년 하계 올림픽이 열린 아테네에서는 건설 근로자들이 마감 기한을

맞추지 못하여 지붕이 없는 경기장에서 수영 경기를 치러야 했다. 또한 2010년 커먼웰스 대회가 열린 뉴델리에서는 더 큰 문제가 발생했는데 부정부패, 다리 붕괴와 같은 부실 건설 그리고 비위생적인 환경과 같은 이슈가 발생했다(Sen, 2010). 이러한 이슈는 언론의 주목을 받기 쉽고 대회가 성공적으로 치러졌을지라도 그 성공을 깎아내리게 된다. 대회를 성공적으로 개최하기 위해서는 조직위원회의 직원을 대회 성공 개최라는 목적에 헌신할 만한 동기를 가진 직원으로 구성하는 것이 중요하다(Heere & Xing, 2012).

Simon(1991)은 오늘날의 환경 속에서 직무를 잘 수행하는 것은 지시를 이행하는 정도의 문제가 아닌, 조직의 목표를 달성하기 위한 진취적인 발상을 하고, 책임을 완수하려는 의지라고 하였으며, 이 의지의 방향이 조직 성공을 결정하는 주요요인이라고 주장하였다. 이러한 결과를 얻기 위해서는 능동적인 조직 구성원이 필요하고, 조직 자체에서는 지원적인 분위기가 조성되어야 한다.

메가 스포츠 이벤트 조직은 조직의 업무성격상 공공과 민간의 업무가 혼재되어 있고 조직구성의 형태 역시 임시조직(temporary organization)의 형태를 취하는 특수한 성격의 조직(인상우, 2014)이기 때문에 일반 조직과는 다른 특성이 있다. 하지만 대부분의 조직 문화에 대한 선행 연구(Deal & Kennedy, 1982.; Sathe, 1983; Tunstall, 1983; Cameron & Quinn, 1999)는 영속적인 조직을 대상으로 하였다. 또한 일시적인 고용은 불안정한 고용(Letourneux, 1998)이나 비표준적인 고용(Jenkins, 1998) 또는 계약의 유연성(Reilly, 1998)을 의미했다. 이는 향후 같은 직업을 유지할 수 있을 가능성을 의미하는 직업 안정성(Pearce, 1998)을 해치는 비정규직 근로자에 적합한 연구라고 할 수 있다. 하지만 임시 스포츠 조직의 고용은 대부분 이벤트 종료 시까지 근로 계약이 유지되기 때문에 일반적인 비정규직과는 다른 측면을 살펴야 한다.

그동안 메가 스포츠 이벤트에 관한 연구는 관광, 마케팅, 스폰서십, 경제효과, 정치 또는 지방자치 효과에 집중된 반면(M. M. Parent, 2008), 정작 이벤트를 준비하고 운영하는 인적 자원을 대상으로 한 연구는 미비하다(Xing, 2009). 인적 자원에 관한 연구에서도 자원봉사자의 경우 스포츠 이벤트의 재

정적인 성공을 위한 중요 요소로 인식된다는 연구가 있으며(신남주, 김해리, 2018; 조태영, 박시원, 2017; Schmader, 1997; Solberg, 2003; Tedrick & Henerson, 1989), 자원봉사자의 참여 만족은 재참여 의도에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있다(곽서연, 박순천, 2011; 김민주, 오수영, 2006). 하지만 조직위원회 유급 직원의 재참여 의도에 대한 연구는 미비한 실정이다. 또한 메가 이벤트에 대한 연구라 하더라도 단일종목의 이벤트를 대상으로 한 연구(인상우, 2014)는 스포츠이벤트의 다양한 특성을 포괄하는 데에 한계가 있다. 올림픽과 같은 메가 이벤트는 유치 확정부터 대회 개최 시까지 비교적 장기간이 걸리고, 수많은 종목을 한 번에 치르는 만큼 특수성을 고려할 필요가 있다.

이와 같이 스포츠이벤트 전문직원의 역할과 필요성이 인식되고 있지만 지속적인 참여를 위한 인적자원을 관리하는 방안에 대한 고찰이 필요하다. 또한 근무 후 자신의 업무의 특성과 전문성을 바탕으로 유사한 대회에 직원으로 재참여 할 수 있는 동기를 제공하기 위한 변인으로 직무만족은 지속적 참여를 위한 주요한 요인이라고 사료된다.

과거 서울올림픽과 한일 월드컵 조직위원회 구성원들은 전문계약직 직원들 역시 자신의 능력과 경험을 발휘할 수 있도록 국가적 차원에서 일자리를 제안해 주었지만(Lim et al., 2016), 평창올림픽은 어떤 결과도 내지 못하고 종료했다. 관행적으로 올림픽의 성공적인 개최를 위하여 조직위원회 직원들은 차기나 차차기에서 전문 인력으로 파견되기도 한다. 평창조직위원회에도 벤쿠버와 소치동계올림픽에서의 조직위원회 근무 경험자들이 파견되었고, 우리나라 직원들과 협업하여 노하우를 전수하고 성공적인 올림픽 개최를 위해 힘썼다. 우리나라도 국가적인 차원에서 전문 인력들을 체계적으로 양성하여 다음 단계의 전문가로 성장시키는 시스템이 필요해 보인다.

상기와 관련해 베이징올림픽 조직위원회의 직원들을 대상으로 한 Xing와 Chalip(2009)은 심층면접 조사와 관찰을 통하여 직원들의 조직위원회에 관한 인식을 살펴보고, 조직 내에서 겪는 문제점 극복을 위한 대응 전략을 알아보았는데, 연구결과 올림픽에 대한 사회적 지지, 이벤트의 상징적 중요성 그리고 업무 경험 등이 조직위원회 직원들의 조직 내 스트레스를 감소시킬 수 있다고 제안하였다. 이후의 후속 연구에서는 조직위원회 직원들이 업무 실행 과정에

서의 어려움과 업무 수행에 대한 높은 기대, 올림픽 이후의 고용불안 때문에 어려움을 겪고 있다는 사실을 추가하였고, 이를 바탕으로 조직이 올림픽 이후 직업안정성을 보장하기 위한 노력을 하는 것이 직원들의 업무수행을 도울 뿐 아니라 궁극적으로 조직의 목표달성에 도움이 될 것이라는 제안을 하였다 (Xing & Chalip, 2012).

조직위원회는 네트워크로 연결된 임시조직이라는 특징과 내·외부적으로 특수한 상황 때문에 조직위원회의 환경 분석은 상당히 복잡하면서도 중요하다. 하지만 출범 초창기에는 만들어지는 과정에서의 변화가 많고 정확한 환경 분석이 어려우므로 대회를 마친 시점에서 재참여 의도를 조사·분석하는 것이 적절한 시점이라 생각된다.

임시조직은 상설조직이 아니므로 어느 정도의 특수성을 고려해야 하며, 특정 조직위원회의 평가에서의 환경 분석은 제한적인 가치를 가진다. 그러므로 사례 분석을 이용해 향후 우리나라에서 국제 스포츠 이벤트가 개최될 때, 다른 조직위원회 구성에서 시행착오를 줄이고 정해진 기한 동안 효율적인 운영을 위한 자료로 활용되기를 기대하며 환경 분석하는 것이 바람직한 방향이다.

3. 연구의 목적

본 연구는 조직위원회의 특수한 성격을 고려하여 물리적·심리적 환경 및 근무 혜택으로 구분한 직무 환경이 직무만족에 미치는 영향을 탐색하고, 직무 환경이 다른 스포츠이벤트 조직위원회 재참여 의도에 미치는 효과에 대한 직무만족도의 매개 효과를 검증하는 것을 목적으로 한다.

II. 이론적 배경

1. 임시조직 구성과 운영

1) 임시조직의 개념 및 특성

행정학에서 정부의 임시조직에 관한 법적 개념은 ‘행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙(대통령령)’으로 제17조의3에서 확인할 수 있다. 임시조직은 법적으로 ‘한시조직’이라 부르며 1. 한시적으로 발생하는 행정수요에 대처하는데 필요한 경우, 2. 기존의 보조기관과 보좌기관으로는 그 목적을 달성하기 곤란한 중요한 업무가 발생한 경우 임시로 설치하는 행정조직이다.

정부가 조직의 근간으로 삼는 관료제와 임시조직은 성질이 다르다. 관료제는 규칙, 분업에 의한 업무의 처리, 전문성 기반의 위계조직구조이다. 관료제는 개인적 능력이나 힘으로 권한이 부여되지 않으며, 조직 내에서 직위를 얻음으로써 권한이 주어진다(심완보 외, 2002).

정부가 하는 행정 업무는 특성상 공적 속성이 강하며 평등하고 공정한 행정서비스 제공이 우선시되므로 관료제의 특성이 적합하다. 그러나 행정환경의 역동성이 커지지만, 행정조직의 반응성이 느려지는 문제와 함께 1980년대 이후 등장한 효율적 시장에 대한 신뢰도는 행정조직에 변화를 주었다. 여전히 관료제를 바탕으로 하지만 특정 사안이 기존 관료제 기반 행정조직으로는 대응하기 어려운 경우, 새로운 관료제식의 조직을 만드는 것보다 그 업무만을 임시로 수행하는 특성화 조직을 만들기 시작한 것이다. 이는 ‘TF, 추진단, 조사단, 위원회, 팀’ 등으로 다양한 명칭을 가지지만, 임시조직이라는 공통점을 가진다.

임시조직은 급속히 변경할 수 있는 일시적인 체제이며, 그 구성원들은 직위나 신분예 따라 수직적으로 구분되지 않고, 기술과 전문적 훈련에 따라 용

통성 있게 기능적으로 구분되는 조직이며 복잡하고 예측하기 어려운 과업을 수행하는 조직이다(심완보 외, 2002). 그러나 행정에서 운영되는 임시조직의 경우, 주로 개념적 임시조직의 모습을 행정에 맞추어 변형해 사용한다. 임시조직은 신분이나 직위에 따라 구성원을 구분하지는 않지만, 행정에서 사용되는 임시조직의 경우에는 주로 직위 등이 나누어 구성원을 규정한다. 이는 1. 임시조직 인적구성에서 기존 공공영역의 인력을 사용하는 과정에 직위 등을 고려해야 하는 경우와 2. 임시적으로 만든 조직이지만 실상 운영은 기존 관료제 방식을 따르는 경우 그리고 3. 임시조직이 다른 외부 행정조직 등과 협업하는 과정에서 업무상 파트너를 확정 짓기 위한 경우 등 여러 이유를 들 수 있다. 이는 임시조직의 취지와 다른 모습이지만, 대부분 행정에서 이런 방법을 채택하고 있는 점을 고려하면 임시조직에 관한 논의에서 무시할 수 없는 부분이다.

임시조직은 기존 관료제 행정조직 구조를 유지하고 환경 적응성과 효율성을 높이는 것이 가능하며, 별도의 관료제식 구조를 만들 때 발생하는 물적, 인적 비용을 절약할 수 있다. 또한, 규정이나 규칙에 얽매이지 않고 문제 해결에만 집중하는 조직의 분권화를 만듦으로써 신속한 해결방안을 마련한다는 장점이 있다. 반면에 조직의 구성원이 이중으로 소속되는 집단이 생겨서 역할의 갈등 상황이 이중으로 발생할 수 있으며, 분권화 조직 내에서도 권력 쟁취와 같은 다툼, 책임의 공동화가 발생할 수 있다.

임시 조직은 역사가 짧고, 미래가 제한적이며, 같이 일한 경험이 없는 직원들이 급격히 조합되었기 때문에 임시 조직이 직면하는 불확실성이 높아진다(Kanter, 1995; Meyerson, Weick, & Kramer, 1996). 경제성, 효율성 등을 이유로 임시 조직이 늘어나고 있지만, 임시 조직에 대해 이론적으로 잘 알려진 개념은 거의 없다(Lundin Söderholm, 1995). 일반적인 조직에서는 의도 결정(decision-making)이 조직의 핵심이지만, 임시조직에서는 이행(action)이 주된 역할을 한다. 임시조직이 이행 시스템이라고 본다면, 조치는 중요한 특징이 된다(Borum & Christiansen, 1993). 임시 조직의 환경과 다른 조직의 환경은 구분하기 위해서는 4가지 기본 개념을 구분해야 한다. 임시 조직에서는 시간(time)이 제한적이며, 과업은 그 자체로 고려할 필요할 필요가 있고, 과

업은 팀에서 수행하며 특정 목표를 충족시켜 이행 전후의 질적인 차이를 보여 줄 이행이 중요하다.

(1) 한정된 시간

시간(time)은 연구자들이 임시 조직과 상설적인 조직을 구분할 때 빈번히 인용하며, 임시 조직을 이해하는데 기본적인 개념이다. 왜냐하면 ‘임시’라는 단어는 제한된 시간까지만 존재한다는 의미를 내포하고 있고 이러한 시간적 한계성이 시작단계부터 잘 인지되어 있다. 일반적으로 조직에서 시간은 부족한 자원으로 간주된다. 임시 조직에서의 시간 관리는 더욱 복잡한데, 조직이 해산된다는 말 그대로 시간의 제약이 있기 때문이다. 임시 조직에서 시간은 시작단계부터 항상 고갈되어가며 제약이나 다른 조건에 의해 한계가 있다.

올림픽과 같은 메가 이벤트는 일회성 이벤트이고 조직 구성원들은 많게는 2~3년, 적게는 몇 달이라는 비교적 짧은 기간 안에 고용되어 훈련받은 후 해산한다. 조직의 해산일이 정해져 있는 프로젝트 기반 조직의 구성원은 전형적으로 높은 수준의 불확실성에 직면한다. 주어진 시간 안에 결과를 만들어야 하며(Turner & Müller, 2003) 이벤트가 다가올수록 이직에 대한 불안감이 높아진다.

또한 조직 내에서 승진할 수 있는 기회가 없기 때문에 커리어 개발이 어렵다는 문제가 있다(Huemann, Keegan, & Turner, 2007). 메가 스포츠 이벤트 조직에서 커리어 개발 이슈는 점점 더 확대되고 있다. 제약, 컨설팅, IT 산업처럼 지식집약형 산업의 경우에는 축적한 기술을 산업 내에서 다른 프로젝트에 활용할 수 있지만(Barley & Kunda, 2004), 올림픽과 같은 메가 이벤트는 일회성 프로젝트이다. 따라서 대부분의 직원들은 조직위에서 획득한 경험과 기술을 다음 직장에서 활용하기 어렵다. 베이징올림픽조직위에서는 대회 2년 전에는 직원들의 한시적 고용이 이슈가 되지 않았지만(Xing & Chalip, 2009), 점점 대회가 다가올수록 직원들의 불안감이 증가하였다.

(2) 정해진 과업

임시 조직은 하나 또는 매우 제한된 수의 정해진 과업(task)이 있으며, 임시 조직의 존재이유를 제시한다. 과업은 상설 조직의 목표에 대한 헌신에 비할 수 있는 개념이다. 목표는 의도 결정에 중점이 있지만 과업은 조치에 초점이 있다. 과업과 관련된 조치들은 임시 조직의 발전에 매우 중요하다. 대부분 임시 조직은 달성해야 하는 특정 과업에 의해 동기 부여된다. 또한 과업 그 자체는 상설 조직 구성원보다 임시 조직 구성원에게 더욱 중요하다(Katz, 1982; Weick & Roberts, 1993). 과업이 항상 완성되는 것은 아니지만(McCarthy, Schoorman & Cooper, 1993), 임시 조직의 결성과 발전에 중요한 동기가 된다. 따라서 과업을 중요하는 것은 임시 조직을 이해하기 위해 중요하다.

과업의 근본적인 두 가지 특성은 유일하며 반복적이라는 점이다. 임시 조직의 유일성은 다시 생기지 않을 하나의 특별한 상황에서 조직이 생긴다는 의미이다. 또한 반복성은 조직의 과업이 미래에도 반복될 것이라는 것을 의미한다.

(3) 과업 중심의 팀

모든 임시 조직은 사람들이 조직했기 때문에, 자연스럽게 조직의 출범, 발전, 그리고 해산에 이르기까지 사람의 의지, 헌신, 능력에 의존한다. 과업은 팀(team)을 통해 이뤄지며, 개인의 신념, 태도, 기대수준이 명백하게 팀워크에 영향을 미치기 때문에 프로젝트 관리에 관한 매뉴얼은 보통 직원을 동기부여하고, 소통하고 몰입을 형성하는 방법에 대한 질문을 다룬다. 일반적인 조직 이론에서 말하는 개인과 상설 조직 간의 관계에 영향을 미치는 여러 요인들은 임시 조직에 적용하기에는 몇 가지 제한사항이 있다. 첫째, 임시 조직의 팀은 항상 과업 위주로 형성되거나 과업의 측면에서 구성된다. 반면 상설 조직의 팀은 단지 사람들의 집단으로 구성할 수도 있다. 둘째, 팀 내에서의 참여는 시

간의 제약 때문에 미리 정해진다. 셋째, 일반적으로 임시 임무는 개개인이 임시 조직에 소속되기 이전, 도중, 이후에 ‘돌아갈 원 소속’이 있음을 의미한다. 따라서 팀은 현재의 임시 조직 외에도 여러 다른 조직과 연관을 갖고 있다.

(4) 프로젝트의 이행

임시 조직에 관한 네 번째 기본 개념은 이행(transition)이며 이는 임시 조직의 진행, 성취에 중요한 역할을 한다. 조치는 임시 조직의 결과로서 무언가가 만들어지거나 바뀔을 의미하는데 이러한 변화는 조직의 해산 이전에 달성된다. 임시 조직 구성원들은 조치가 필요한 무엇인가로의 변화를 이끌어낸다고 본다. 또한 이행을 강조함으로써 상설 조직에서 흔히 볼 수 있는 무력감을 극복할 수 있다. 이러한 이행은 두 가지의 의미가 있는데 모두 프로젝트 그 자체와 프로젝트의 결과와 관련이 있다. 첫 번째 이행의 의미는 ‘이전’과 ‘이후’로 구분되는 실제 변화를 의미한다. 두 번째 의미는 프로젝트 내부 기능적인 면에서 더욱 중요하다. 현재 상태에서 최종 프로젝트 결과까지 어떻게 진행할 것인지에 대한 일반적인 관계, 아이디어에 초점을 둔다.

2) 임시조직의 구성과 운영 관련 이론

본 연구에서는 임시조직의 구성과 운영 중 임시조직을 구성할 때 사용한 인적 원천이 조직의 운영에 어떤 영향을 미치는지에 중점을 두었다. 일반적으로 행정조직에서는 크게 공개채용과 경력채용을 통해 인적자원을 확보한다. 공무원 채용방식에서 공개채용은 누구나 학력이나 경력과 관계없이 응시할 수 있는 채용방식으로, 각 직렬별로 요구하는 능력을 면접이나 필기시험 등으로 증명한다. 경력채용은 직무 관련 업무 경력이나 자격증, 학위 등을 소지한 민간분야 경력자를 선발해 정책개발에 현장의 경험을 접목하려는 채용방식이다. 이렇게 채용된 인적자원은 정년 또는 계약기간까지 고용이 보장되며 이후 다양한 직무훈련이나 교육훈련 등을 통해 능력을 발전·유지하여 행정영역에서

활동한다. 한편 임시조직에서 인적자원을 확보하는 방법은 일반적인 행정조직보다 더 다양하다. 임시조직은 설립 목표를 달성하면 소멸하기 때문에 정년을 보장하는 기존 방식의 채용은 불가능하다. 또한, 임시조직은 한꺼번에 많은 인력을 확보해야 하는 경우가 있으며, 인적자원의 유형 또한 다양하게 가능해야 한다. 게다가 임시조직의 업무 영역이나 목적에 따라 필요한 인력의 특성 또한 다양할 수 있다. 따라서 임시조직은 일반 행정조직보다 다양한 방법으로 인력을 구성해야 한다. 임시조직인 조직위원회는 정부 내의 인적 자원인 공무원과 공공영역 및 민간영역이 보유하고 있던 인적 자원, 그리고 조직위원회가 별도로 고용한 전문계약직원이 혼재된 조직을 구성하였다.

인적자원에 관한 선행 연구는 주로 상설적인 조직에서의 인적자원 관리 방안, 즉 채용 방법, 배치, 교육, 보상 등에 초점이 맞추어져 있었다. 역량중심 인적자원관리의 관점에서 지식경영과 인적자원을 연구한 논문(권석균, 2000)에서는 구성원의 학습역량을 제고하기 위한 각종의 훈련 프로그램을 다루었고, 인적자원관리시스템과 조직성과 사이의 관계를 연구한 논문(윤준섭, 2014)에서는 개별 인적자원의 유연성이 중요한 매개변수임을 증명하였다.

3) 관련 선행 연구

임시조직에 대한 스포츠 분야의 연구는 미비한 실정인데, 스포츠 분야뿐만 아니라 정부의 임시조직에 관한 연구 자체가 많은 편이 아니며 이조차도 ‘위원회’ 외부에 집중되어 있다. 조직위원회에 관한 연구가 주로 위원회 외부 연구자에 의해 진행되었기 때문인 것으로 추측된다. 조직위원회 내부에서는 ‘추진단, TF, 팀’ 등과 같은 조직이 구성되어 있지만 외부 연구자입장에서는 내밀한 연구가 용이하지 않다.

게다가 위원회에 관한 선행 연구에서는 스포츠 분야의 임시조직으로서의 조직위원회가 아닌, ‘사실상 임시적이 아닌’ 위원회가 중심이었다. 김병섭과 김철(2002)은 정부위원회 조직의 개혁을 연구한 논문에서 정부조직법에 근거한 위원회를 대상으로 연구를 진행했지만, 설립 목적이 달성되면 없어지는 임

시조직으로써의 위원회가 아닌 행정 관청 기능이나 법적 자문을 수행하는 위원회를 대상으로 연구하였다. 부산국제영화제 조직위원회를 다룬 연구가 있지만(김동신, 2012) 부산국제영화제가 매년 개최되기 때문에 사실상 상설 조직으로 보아야 한다는 점에서 임시조직 연구로 볼 수는 없다.

2. 스포츠 이벤트

1) 스포츠 이벤트의 개념

인상우(2014)에 따르면 스포츠이벤트는 스포츠를 주체로 하여 특정 시기에 다양한 목적을 달성하기 위해 의도적으로 벌어지는 행사로서, 다양한 종목을 다양한 대상과 다양한 시간에 이루어진다. 스포츠이벤트 중 메가 스포츠 이벤트는 세계인의 관심을 집중시키고 다국적 기업들이 마케팅을 위해 거액을 후원하는 이벤트를 의미하며, 여기에는 올림픽, FIFA 월드컵, 세계육상선수권대회, 아시안게임 등이 포함된다. 메가 스포츠 이벤트는 대회 개최를 희망하는 도시 또는 국가들이 유치위원회를 구성하고 유치의향서(Bidding file)를 제출하면 해당 이벤트를 주관하는 스포츠위원회 또는 국제연맹이 그 중 한 곳을 선정하여 유치 협약을 맺게 되는 방식으로 개최가 이루어진다(인상우, 2014).

2) 스포츠 이벤트의 특성

스포츠 이벤트의 특성으로는 경제적 특성, 스포츠적 특성, 사회문화적 특성, 행정적 특성을 들 수 있다.

(1) 경제적 특성

스포츠 이벤트를 유치하고 개최하는 과정에서 개최국은 막대한 자본을 투입하게 된다. 올림픽처럼 이벤트 유치 신청과 선정 과정 시스템이 있고 이를 주관하는 IOC와 같은 국제 위원회나 국제빙상연맹 등과 같은 국제 연맹이 있는 경우에 이들이 유치와 개최에 필요한 재정을 전액 부담하지 않는다. 유치 국가와 개최도시에서 부담해야 하는 비율이 상당하며, 이는 스포츠 이벤트의 경제적 효과에 기댄 측면이 크다. 평창올림픽의 경우, 총 투입 비용은 약 13조 5천억 원이지만, 여기에는 철도, 도로 등 인프라 비용이 포함되어 있다. 실제 조직위원회 운영 비용은 2조 7천억원선으로 나타났으며 IOC는 조직위원회에 약 9,600억원을 배분하였다.

(2) 스포츠적 특성

스포츠 이벤트는 특정 기간(약 2주 내외)내에 이뤄지는 한 이벤트에서 다양한 종목들이 동시다발적으로 개최되는 경우가 많다. FIFA 월드컵은 단일 종목으로 치르는 스포츠 이벤트이지만 지역예선전과 탈락시스템이 장기간 걸쳐 치러지기 때문에 전 세계인의 지속적인 관심을 불러일으킬 수 있어 메가 스포츠 이벤트의 규모를 유지하고 있다. 2018 평창동계올림픽의 경우 2주 간 강원도 평창, 강릉, 정선 등지에서 쇼트트랙, 봅슬레이, 알파인 스키 등 15개 종목의 경기가 개최되었고, 올림픽 폐막 이후 다시 10일간의 평창동계패럴림픽이 개최되었다.

(3) 사회문화적 특성

스포츠 이벤트는 스포츠적 속성뿐 아니라 사회문화적 속성도 가진다. 근대 올림픽 창시자 쿠베르탱 남작은 세계 평화에 기여하기 위해 올림픽을 구상했으며, 2006년 FIFA 월드컵의 경우 코트디부아르가 사상 첫 월드컵 본선에 올라간 뒤 내전을 멈춘 경험이 있다. 평창올림픽의 경우에는 평화올림픽을 추진하여 북한 선수단 및 응원단 참가, 동시입장 그리고 여자 아이스하키 단일팀

등이 실현되었으며 경색 일변도의 남북관계가 해빙되어 남북정상회담과 북미 정상회담으로 연결되는 계기가 되었다.

(4) 행정적 특성

스포츠 이벤트를 개최하는 나라나 도시를 중심으로 구성하는 스포츠행정 조직(조직위원회)이 이벤트를 주관하는 국제 연맹이나 위원회와 파트너가 되어 스포츠 이벤트를 개최한다. 스포츠행정조직은 그 인적, 구조적 특성상 해당 나라나 도시에 완전하게 소속되어 있지 않다. 인적으로는 해당 나라나 도시의 정부 행정 인력뿐 아니라 이벤트 개최와 운영에 전문성을 가진 민간 인력들도 대거 참여하며, 구조적으로 완전한 행정조직 구조를 따르기보다 대회의 개최와 운영에 초점을 둔 팀 제와 같은 프로젝트 중심적 조직 형태를 차용한다.

또한, 이벤트 개최와 관련해 용역 계약을 맺고 참여하는 기업들의 인력이나 스폰서십을 맺고 참여하는 민간 기업들도 조직에 참여한다. 이런 스포츠행정조직의 특수한 인적, 구조적 특성은 개최국의 정부 행정조직과의 연계성 강화, 단기간에 우수 인적자원 대량 확보 등 성공적인 대회 개최에 도움이 될 수 있다. 한편 이질적 조직 구조의 융합과 다양한 배경을 가진 인력들이 한 조직에서 일해야 한다는 특성 때문에 내·외부적으로 끊임없이 잡음이 발생할 수 있다. 사례로 평창 조직위원회의 경우, 대한장애인체육회가 패럴림픽에 관한 조직위원회와의 관점 차이를 이유로 파견직들을 철수시킨 바 있으며, 조직위원회 도핑팀 직원들이 한국도핑방지위원회(KADA) 관계자들과 부적절한 관계를 맺으며 근무시간 중 도핑 검사관 아르바이트를 했다는 의혹이 제기되었다. 대회 막바지 기간에 자원봉사자들과 일부 유급인력 사이의 마찰 또한 문제가 되었다. 더불어 연출 감독과 개회식 총감독 사이의 불화로 인한 사퇴가 벌어졌고, 대회가 끝난 후 평창에 파견되었던 지방직 공무원들과 그 외의 공무원들 사이에 승진 관련 갈등설이 일어나기도 했다. 이런 이질적 조직 구조 문제는 조직위원회 내부의 문제만이 아니었다. 알펜시아 슬라이딩 베뉴(Alpensia Sliding Veneer)의 핵심정보인 경기장 트랙 속도 기록 정보가 국가

대표 선수단 및 감독의 반발에도 공개된 사건에서, 정보 공개결정 과정의 불합리성과 문제점 등을 지적하는 문서를 작성해 내부에 공개했던 담당관은 직위가 해제된 사례가 있다. 또한, 올림픽 기간 중 팀장과 여성 전문운영요원 사이에 발생한 성희롱 사건을 숨기기 위해 2명의 전문운영요원을 자원봉사자로 둔갑시키려 한 사건도 있었다.

3) 관련 선행 연구

스포츠 이벤트가 작게는 스포츠에 대한 관심을 높이고, 크게는 스포츠산업 발전과 지속적 성장의 기틀을 마련하며, 국가의 이미지 제고와 경제적인 효과까지 유발할 수 있음에도 불구하고 스포츠 이벤트에 대한 학술적 연구는 많지 않다. 이벤트의 효과적인 유치 방안, 경제적 대회 개최 방안, 경제성 분석은 이루어지고 있지만 스포츠 이벤트 개최에 관한 행정적인 연구는 체계적으로 이루어지지 못하는 실정이다.

3. 스포츠 행정조직 관련 논의

1) 스포츠 행정조직의 개념

스포츠 행정이란 정부가 국민의 생활을 건강하고 풍요롭게 만들며, 복지 사회의 건설을 위해 국민 모두가 스포츠를 자유롭게 즐길 수 있게끔 여러 가지 조건을 조성·지원하는 활동이다. 여기에서 스포츠 활동은 직접적인 육체 활동으로 한정되지 않고, 스포츠 경기의 관람 등 간접적인 활동도 포함한 것이다. 스포츠 행정조직은 이러한 스포츠 행정의 목적을 가장 효과적으로 달성하기 위해 물적 요소와 인적 요소를 적절히 결합하여 상호간에 적절한 연관 관계를 유지 발전시켜 나가는 조직 형태로 이해할 수 있다(김미양, 1998). 스포츠 행정조직은 크게 정부주도인지 민간중심인지, 상설적 조직인지 일시적

조직인지, 생활 스포츠 관련 조직인지 엘리트 스포츠 관련 조직인지에 따라 분류가 가능하다. 정부·민간 주도 분류의 경우 인력과 예산 등의 조직 운영 자원을 정부에 의존하는지 또는 조직 설립 근거가 법령에 의한 것인지를 기준으로 구분한다. 영속적·일시적 분류의 경우 대한빙상연맹, 대한체육회 등과 같이 스포츠 행정의 지속적 수행이 목적으로 설립되었는지, 2019 광주세계수영선수권대회 조직위원회, 2018 창원세계사격선수권대회 조직위원회 등과 같이 특정 대회 개최를 위한 일시적 조직인지로 구분 가능하다. 엘리트·생활 스포츠 분류는 종목별 협회처럼 전문적인 선수를 육성·관리하기 위한 조직인지, 아니면 지역 생활체육협의회처럼 일반 국민의 스포츠 활동의 지원과 건강 증진을 위한 것인지에 따라 구분된다.

2) 스포츠 행정조직의 구성 및 운영상 특징

스포츠 행정조직은 타 분야의 행정조직처럼 행정 업무 처리를 위한 관료제식 조직 구조를 기본으로 보유한다. 관료제식 조직 구조는 직위나 계급 등으로 명확하게 정의된 의도소통계통 또는 명령계통을 통해 각 직무가 위계적으로 이루어지는 조직의 형태다(Morgan, 2006; 박상언, 김주엽 공역, 2012). 관료제식 구조는 고도의 계층제, 문서주의 및 법규, 몰인간성 등이 특징이다. 스포츠 행정조직은 이러한 관료제식 조직 구조를 가진다. 사례로 대한축구협회(KFA)는 회장 및 부회장단 이하에 사무총장 중심의 사무처가 있으며 사무총장-본부(생활축구, 유스전략)·실(국가대표지원, 경기심판운영, 홍보마케팅, 경영혁신)-각 실무 담당 팀의 관료제식 조직 구조를 가진다. 평창올림픽조직위원회의 경우는 1위원장-3부위원장-4사무차장-국-부-실무(기능별, 메뉴별) 담당 팀의 계층적 조직으로 운영해 대회를 준비한 사례가 있다.

하지만 스포츠 행정조직은 일반 행정조직과 비교해 큰 차이점이 있다. 우선, 스포츠 행정조직은 일반 행정조직에 비해 평시 운영할 때와 대회 개최와 조직 구조 등 상황 발생했을 때의 조직 구조의 전환이 빨라야 한다. 또한, 선수-하부 조직-정부 부처-지자체-국민 등 서비스의 대상이 다양하다. 또한,

일괄적 시험이나 경력 채용으로 충원되는 일반 행정조직과 달리 스포츠 관련 전공자 및 선수 출신으로 비교적 한정적 인적 구성이 특징이 있다.

4. 조직위원회

1) 개념 및 특성

스포츠이벤트에서의 조직위원회는 대회의 성공적인 준비와 개최라는 목표 달성을 위해 한정된 기간에 운영되는 한시적인 조직이며 대회가 끝나면 해체되는 임시조직이다(양성철 외, 2018). 조직위원회는 다른 분야의 행정조직과 비교해 조직-인사-재무-활동 면에서 독특한 특징이 있다.

조직 측면에서 ‘집행 기구-의도 결정 기구의 분리’, ‘계급제와 기능적 분류(FA)의 혼합’, ‘공공조직(국, 사무차장, 사무총장)과 민간 조직(부, 팀)의 결합, 인사 측면에서 ‘다양한 입직 경로를 통한 인적 원천’, 재무 측면에서 ‘정부 예산-IOC 지원금-스폰서 지원금-입장료수입 등’의 4가지 방식으로 조달된다는 점, 활동 측면에서 ‘사무실-현장의 분리’라는 고유한 특성을 가진다. 이 중, 주목해볼 만한 특성은 인사 측면이다. 인적원천이란 ‘충원되는 인적자원 출처’로 정의할 수 있다. 인적원천은 본 연구 주제인 정부 임시조직인 조직위원회에서 사용 가능한 독특한 개념으로 볼 수가 있다. 일반적 정부조직은 인적자원 충원함에 있어 ‘공개채용, 개방형임용, 정무적 임명, 경력채용’ 등을 사용한다. 공개채용은 성적요건과 자격요건을 고려하는 인력 채용 방식, 개방형 임용은 부처별로 지정된 개방형직위에 대한 임용을 정부 내외 인력을 대상으로 하여 채용하는 방식, 정무적임명은 높은 수준의 정무적 판단이 필요한 직위에 대해 이를 인사권자가 고려해 임명하는 방식, 경력채용은 경력요건과 자격요건을 고려하는 인력 채용 방식이다. 이런 인적 자원의 충원 방식들은 정부 내부로 인적 자원을 끌어들이는 방식의 차이를 기준으로 구분한다.

그러나 본 연구는 이 방식이 아닌 인적원천이라는 방식을 통해 인적자원을 분류하고자 한다. 그 이유는 본 연구의 대상으로 삼을 정부 임시조직은 2018평창동계올림픽이라는 스포츠 이벤트 개최를 위해 구성된 조직위원회이기 때문이다. 이 조직은 기존 정부가 보유하던 정부 내의 인적 자원(공무원), 정부 외 공공영역에서 보유하던 인적 자원(공공기관·공기업·공적조직(종목별 연맹, IOC 등)의 직원), 민간영역이 보유하던 인적 자원(민간기업의 직원), 조직위원회가 업무 수행을 위해 별도로 고용한 직원(전문직)을 모아 인적자원이 구성되었다. 각 인적자원은 충원 방식에는 차이가 있지만, 인적자원의 출처에서 더 큰 차이가 있다. 정부·공공영역·민간영역이 보유하던 인적 자원(통칭 ‘파견직’이라 칭함)의 경우는 이미 소속 조직이 있는 상황에서 다른 조직인 조직위원회로 임시 소속된 이중 소속 인적자원이다. 그러나 전문직의 경우에는 소속된 조직 없이 조직위원회에만 소속되어 있다. 이런 두 가지 유형의 인적자원 차이로 인한 행동 및 특성의 차이가 조직위원회에서 업무 수행하는데 유의미한 차이를 형성할 수 있다는 가정 내에서 연구를 진행하고자 인적원천이라는 개념을 사용한다.

2) 관련 선행 연구

스포츠 행정의 전문영역을 확보하고자 스포츠 행정의 개념을 정립하고 그 역할이 무엇인지에 관한 연구가 진행되었으며(백광 외, 1999), 매니지먼트 관점에서 스포츠이벤트를 성공적으로 수행하기 위한 기능영역(FA)에 대한 연구가 진행된 바 있으며(권기성 외, 2016), 메가 스포츠이벤트 조직위원회의 단계적 변화양상에 대해 연구가 이루어지기도 하였다(인상우, 2014). 두 연구는 조직위원회를 구성하는 가장 기본 단위인 FA와 대회의 준비 상황에 따른 조직위원회의 변화에 대해 연구했다는 측면에서 본 연구와 매우 관련성이 크다. 그러나 대부분의 관련 연구는 스포츠이벤트 개최로 인한 영향 및 효과를 분석하는데 초점을 맞추거나(손신욱, 2013; 정기웅, 2012) 시설의 사후 관리방안에 관한 연구였다(조명환, 2014; 김두휘, 2012; 박진경 외, 2014; 서원재 외

2016; 문상일, 2014). 미시적으로는 스포츠 행정조직의 구성원에 대한 동기유발 또는 조직문화 관련 연구가 많이 진행되었다(황재연 외, 2017; 문우신 외, 2000; 한광령, 2002; 김정하, 2000; 서재하, 2006, 김선기 등, 2018).최근에는 IOC에서 지속가능성을 강조함에 따라 지속가능한 유산에 대한 연구 또한 진행되고 있다(신원상 외, 2016).

또한, 기존 행정조직의 인적자원에 관한 연구는 연속적으로 운영되는 행정조직에서의 전략적 인적자원관리(SHRM)에만 집중되어 있다. 중앙행정기관의 인적 자원을 실증적으로 비교분석한 연구(오재록, 2006)가 존재하나, 이는 기존의 계급제적 인력을 대상으로 진행된 연구이며 인력의 수 및 직급을 고려한 인적자원지수를 통한 수평적인 부처별 비교에 국한되었다. 전략적 인적자원관리는 ‘정부 행정목표 달성’이라는 거시적·장기적 시각에서 채용-훈련-평가-보상을 연계해 운영하는 인적자원관리 방식을 말한다. 기존의 연구는 성과급·교육훈련 등 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 어떤 영향을 미치는 지 (이하영, 2017), 자원기반이론 관점에서 전략적 인적자원관리가 공공부문에 도입되는 것이 타당한지(배귀희 외, 2007) 등 전략적 인적자원관리의 운영에 초점이 맞추어져 있다.

스포츠 행정조직의 내부적 및 구조 관계에 대해서도 연구가 일부 진행되었지만, 스포츠 이벤트의 개최를 핵심으로 담당하는 임시조직인 조직위원회에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이에 연구 진행을 위해 스포츠 분야의 임시조직과 연관된 선행 연구가 많지 않은 현실을 고려, 이하에서는 일반적 임시조직과 관련된 이론적 연구를 살펴보고 이 연구들을 분석 과정에 사용하고자 한다.

5. 직무 환경

직무환경은 개개인이 수행하는 직무자체를 포함한 조직의 환경으로써(박천오, 김근세, 박희봉, 안형기, 2003) 직무안정성, 보수, 승진, 일의 흥미 등의

개인 지향 가치와 공공성, 자율성, 이타성 등의 공공 지향의 가치, 그리고 직무여건의 포괄적인 개념을 포함하고 있으며(김영락, 임영규, 2009) 조직 구성원이 그들의 자질과 능력을 최대한 발휘하게 하며 안정성을 기대할 수 있도록 한다(김정배, 윤세환, 홍경옥, 1998). 이러한 직무환경은 유형적, 무형적 요인에 의한 구성원이 지각하는 포괄적인 특성으로(최한원, 2011) 일련의 집단 환경 및 상황을 말한다. 즉, 직무환경은 최대의 효율성 생산을 위해 갖추어야 할 환경으로, 조직 구성원의 능력을 극대화하기 위한 보상으로 작용하며, 동기 유발의 원천이 되는 중요 요인이다(Csikszentmihalyi, 1988). 거시적 측면에서의 환경은 내부적·외부적 총체를 뜻하며 이에 따라 직무환경은 내적환경과 외적환경으로 구분된다(이경호, 2001). 조직에서 내적 환경은 어떤 조직의 전체적 분위기와 그 조직에서 활동하는 조직 구성원의 형태이다. 이에 조직의 내적특성 형성과 특성에 영향을 미치는 요소를 살펴보면 Halpin과 Crofts(1960)은 업무와 조직에 대한 만족과 성취도 등 조직 구성원의 집단의식과 업무수행의 방해요인과 조직 구성원 간의 친밀감, 업무수행 중 나타나는 압박감 등이 있다고 하였다.

Bitner(1992)에 따르면 서비스 환경(servicescape)은 소음, 악취, 온도, 음악 등과 같은 주변 환경과 레이아웃, 장비, 가구와 같은 공간 그리고 표지(signage), 장식과 같은 상징물로 구성된다. Wakefield와 Sloan (1995)은 원래 스포츠 직무 환경(sportscape)을 주차, 청결, 군중, 팬 통제, 식음료 서비스와 팀 충성도를 포함하는 개념으로 정의했다. 이후 Wakefield, Blodgett와 Sloan (1996)은 스포츠 직무 환경 모델을 경기장 접근성, 시설 디자인, 스코어보드 품질, 좌석의 편안함, 배치 접근성, 공간 할당, 표지 그리고 혼잡정도를 포함하는 것으로 변경했다.

직무 환경의 각 요소는 전반적인 직무 경험에 영향을 줄 수 있지만 각 개인마다 고유한 우선순위가 있기 때문에 일부 요소가 더 큰 역할을 할 수 있다. 관리자는 환경의 제약 내에서 각 요소에 어느 정도 영향을 미치거나 통제할 수 있다. 관중 뿐 만 아니라 직원도 자신이 중점을 두는 순위에 따라 직무 경험 중 부정적인 경험을 기꺼이 감내할 수 있다. Wakefield와 동료들은(1996) 주요 대도시 경기장의 스포츠 환경을 조사하면서 많은 관중들이 주차

난을 참거나 주차난이 스포츠 환경의 품질로 바로 연결 짓지는 않는다는 점을 발견했다. 같은 논리가 유급 직원들에게도 적용될 수 있으며, 이 경우 주차료 지불, 낮은 시급, 연장 근무와 같은 부정적인 직무 경험도 기꺼이 받아들일 수 있게 된다.

스포츠 직무 환경에 대한 이전의 연구는 복잡한 전체 환경 중에서 선택된 일부 요소에 초점을 맞추었다. 최근 제안된 스포츠 직무 환경은 Bitner(1992)가 제시한 서비스 환경 개념이 확대되고 Wakefield 등(1996)이 제안한 스포츠 직무 환경으로 구성되는데 물리적 환경, 행동적 변수, 그리고 혜택으로 구성된다. 물리적 환경은 건설된 환경을 의미하며, 시설과 기술을 포함한다. 시설에는 시설의 배치, 표지, 공간 할당, 장식, 매력, 청결 등이 포함된다. 기술은 스코어보드, 중앙 텔레비전, 그리고 기술의 전반적인 사용을 포함한다.

1) 물리적 환경

(1) 시설

시설은 공간 배치 및 기능을 의미하는 접근성 부분과(Bitner, 1992; Wakefield & Blodgett, 1996), 시설의 첫 인상을 좌우하는 미학 부분, 그리고 기술 부분으로 나뉜다(Wakefield et al., 1996).

(2) 접근성

설계가 미흡한 시설에서 근무하는 직원은 자신의 업무를 수행하는 데에 설계의 기능적인 부분이 영향을 미친다는 것을 알게 된다. Bitner (1992)에 따르면 직원들이 특히 시간의 압박에 시달리며 일할 때 시설의 설계가 업무의 수행을 상대적으로 용이하게 하거나 어렵게 한다고 의식할 가능성이 높다. Wakefield와 Sloan(1995)는 제대로 설계되지 않은 시설에 있는 직원은 실제

보다 더 혼잡하다고 느낄 수 있다고 하였다. Hui와 Bateson (1991)은 직원들의 개인 공간이 충분하지 않으면 서비스할 때 선택이나 통제를 거의 할 수 없기 때문에 붐비는 상황에서 좌절감을 경험할 수 있다고 했다. Wakefield와 그의 동료들에 따르면(1996), 출입구, 넓은 로비, 효과적인 표지, 안락하고 여유 있는 좌석은 혼잡 정도를 인지하는데 도움이 된다. 직원이 관중을 안내할 때 효과적인 표지가 있으면 업무를 수행하는데 도움이 된다.

(3) 미학

미학(Aesthetics)은 시설의 첫 인상을 좌우하며, 서비스 질에 대한 기대감을 갖게 하는데 도움을 줄 수 있다.

미학에는 건축(Wakefield & Blodgett, 1996; Wakefield et al., 1996), 청결상태(Wakefield & Blodgett, 1996; Wakefield & Sloan, 1995), 색상(Wakefield & Blodgett, 1996; Wakefield et al., 1996), 장식 (Wakefield & Blodgett, 1996;

Wakefield et al., 1996), 온도 (Bitner, 1992) 그리고 음질 및 소음 (Bitner, 1992)이 포함된다. 만약 직원들이 잘 정비되지 않은 시설이나 시각적으로 매력적이지 않은 시설에서 일하고 있으면 자신의 일에 대한 자부심을 덜 가질 수 있고, 이것은 관중에게 제공되는 서비스 질의 저하로 이어질 수 있다. 직원들도 관중과 마찬가지로 쾌적한 환경에서 시간을 보내고 싶어 하기 때문이다(King, 1999).

2) 심리적 환경

(1) 대인관계

대인관계는 동료직원이나 관중과의 관계를 의미한다. 이들의 행동은 직원의 직무 환경을 향상시키거나 손상시킬 수 있다. 예를 들어, 직원은 자신이 싫

어하는 관리자 부서로 발령 받을 수도 있고, 호전적인 관중과의 문제를 해결해야 할 수도 있다. 어떤 상황이든 직원의 태도에 영향을 미쳐 관중들에게 영향을 줄 수 있다. 그러한 상황에서 급여로 보상을 받지 못한다면 이직률의 증가로 이어질 수 있다. Hunt, Bristol, Bashaw (1999)에 따르면 대처하기 어려운 관중과 너무 빈번히 만나게 되면 다른 과중의 스포츠 행사 참여가 줄어드는 경향이 있다고 한다. 마찬가지로, 직원이 대하기 어려운 관중이 너무 많거나 빈번하게 접촉해야 하는 경우, 직원은 자신이 충분한 급여를 받지 못한다고 생각할 수도 있다. 반면에, 긍정적인 상호작용이나 열정은 직원들에게 전파되어 다른 직원이 복귀하도록 할 수 있다.

(2) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 직원과 관리자 간의 상호적인 소통 채널을 의미한다. 직원은 조직의 상황에 대해 동등하게 계속 전달받을 필요가 있다. Bitner, Booms와 Mohr(1994)는 많은 직원들이 진정으로 고객지향성을 가지고 있으며 고객의 니즈를 파악하고 이해한다고 주장하지만, 종종 시스템이 잘못 설계되었거나 회복 전략이 부실하거나 아예 없는 경우 고객을 잘 대할 수 없게 하는 무능력함이 발생한다. 국제อุป선시장협회(IOMA)의 성과급 보고서(2003)에 따르면 직원들에게 명확한 방향감과 비전을 제공해야 한다. 본질적으로 직원들은 일을 하는데 필요한 정보와 도구를 제공받아야 한다.

(3) 임파워먼트

가) 임파워먼트의 정의

Tomas와 Velthouse(1990)에 의하면, 임파워먼트는 파워(power)에서 유래된 것으로, 파워에 관한 개념의 발전에 따라 임파워먼트의 정의도 변해 왔다. power는 첫째로 합법적 권한의 의미, 둘째로 무엇인가 해낼 수 있는 능력

으로 정의, 셋째로 원동력 또는 에너지의 의미로 이해할 수 있다.

임파워먼트는 기업조직 연구에 있어서의 새로운 주제이고 전 세계적으로 유행하고 있는 전문용어중의 하나인데 이런 현상에 대하여 Conger와 Kanungo(1988)는 몇 가지 이유를 제시하였다. 첫째, 리더십과 경영관리기법에 관한 많은 연구에서(Bennis & Nanus,1985; Kanter, 1979, 1983) 일관되게 조직 구성원들에 대한 임파워먼트가 바로 경영관리와 조직의 유효성을 위한 핵심요소라고 보았으며, 둘째, 조직 내의 파워와 통제에 대한 분석연구들(Kanter, 1979; Tannenbaum, 1968)에 근거해 볼 때 조직의 파워와 유효성은 상사가 부하와 함께 파워와 통제를 서로 나눌 때 총체적으로 가장 생산성 있는 형태를 갖는다고 본다. 마지막으로, 조직 내의 팀 빌딩 연구사례(Beckhard, 1969; Neilsen, 1986)에서 주장된 것과 같이 임파워먼트 기법이 조직개발과 유지에 결정적인 역할을 수행한다고 보기 때문이라고 하였다.

Vogt와 Murrell(1990)은 인간은 경제적인 이익 추구만을 목적으로 하는 것이 아닌 더 많은 욕구를 가진다. 이런 욕구들의 충족을 위해서는 환경적 조건에 따른 종합 연구가 더 필요하다고 말했다. 그들은 이 같은 주장을 하며 제시한 연구과제가 임파워먼트에 대한 연구였으며, 이런 목적을 바탕으로 제시한 임파워먼트의 개념은 목표, 과정, 내용 중 어디에 초점을 두어 설명하느냐에 따라 다양한 해석이 가능하다.

Bowen과 Lalwer(1992)는 서비스 부문에서의 임파워먼트를 적용하면서, 임파워먼트를 시킬 수 있는 4가지 조직요소를 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의도결정권을 직원들에게 나누어주는 것으로 정의하였다.

Spreizer(1995)는 작업장에서 심리적 임파워먼트를 설명하면서 의미, 역량, 영향력, 결단력을 임파워먼트의 구성요인으로 제시하였다. 의미성(meaning)은 일 자체에서 가치를 느낌을 의미한다. 자신이 하는 일에 대해 아무 의미를 못 느끼는 사람은 임파워먼트가 체로 수준이라고 할 수 있다. 일 자체가 주는 내적 동기는 임파워먼트의 엔진에 해당하며 개인이 심리적인 힘을 느끼는 데에서 가장 기본적 조건으로 볼 수 있다. 두 번째 차원인 역량감

(competence)이란 자기 일을 효과적으로 수행하는 데 사용되는 능력에 대한 개인적인 믿음으로 정의한다. 이런 믿음이 없다면 임파워먼트 수준은 높아질 수 없다.

Kinlaw(1995)는 기업이 주도권을 가진 채 임파워먼트를 강화하기 위해서는 세부 과정을 반복해야 조직이 개선되고 성장할 수 있다고 주장하였다. 이를 위해 첫째로 구성원들에게 임파워먼트의 개념을 이해시켜야 하며, 둘째로 임파워먼트 증가를 위해 조직적 차원에서 노력을 강구해야 하며, 셋째로 조직과 임파워먼트의 목표에 적절한 역할 수행을 위해 구성원을 교육해야 하며, 넷째로 구성원들이 주도권과 자율성을 가지는 역할 수행을 위해 위계 지향적 경영방식을 탈피해야 하며, 다섯째로 구성원들의 임파워먼트를 지원하기 위한 교육, 인력, 보상 그리고 승진시스템을 다시 조정해야 하며, 마지막 여섯째로 구성원들이 임파워먼트에 대해서 지각하고 있는지 판단함으로써 임파워먼트를 강화할 수 있다고 말했다.

나) 임파워먼트의 발전과정

임파워먼트(empowerment)는 자유민주주의적 가치관을 바탕으로 시민권리운동, 노조활동, 민권운동단체, 여성해방운동, 흑인투표권 저항운동 등 주로 의식의 변화와 함께 등장한 단어이다. 특히 상대적으로 파워가 적은 소수그룹(minority group)인 여자, 흑인, 빈민, 장애인의 무력감 문제를 어떻게 해소할 것인가라는 주제에서 관심의 대상이 되었다(Kinlaw, 1995). 임파워먼트라는 개념은 참여적 경영(participative management)에서 발생한 것으로서, 그 근원을 찾으면 참여적 혹은 민주적 경영이 처음 주장되던 1950~1960년대로 거슬러간다. Argyris(1957), Likert(1961)와 McGregor(1960)는 당시에 과학적 관리의 영향으로 미국 경영의 주를 이루던 계층적·전체적 경영 스타일을 비판했다. 그리고 종업원들의 다양한 능력 활용을 위해 직무구조 개편이나, 경영자의 공식적 권한의 일부를 종업원들에게 이양하라고 주장했다.

Maslow에 따르면 인간은 경제적인 이익의 추구 이외에도 다양한 욕구를

가지며, 이런 욕구 충족을 위해서 환경적 조건에 따른 종합 연구가 필요함을 인식했다. 1960년대에 McGregor는 조직과 개인의 가치통합을 도모했고, 이때부터 기업 대상 연구뿐 아니라 기업 경영자와 종사원에게도 관심을 끌게 되어 행동과학적 연구를 구체화했으며, 임파워먼트에 관한 관심도 증가했다. 1960년대 중반부터 1970년대 초반까지는 인간의 잠재능력과 개인의 성장을 중요하게 생각하는 연구가 활발히 이뤄졌다(김우택, 1997). Vogt와 Murrell에 따르면 인간은 경제적 이익을 얻는 것만을 목적으로 하는 것이 아니라 더 많은 욕구를 가지고 있으며, 이러한 욕구를 충족시키기 위해서는 환경조건에 따른 종합적 연구가 필요하다고 하였으며(Vogt, Murrell, 1990), 임파워먼트에 대한 연구는 이와 같은 주장과 함께 등장하였다.

임파워먼트는 개인 동기부여, 잠재력, 개인 가치 등이 주요 연구과제가 되어 새로운 연구 주제로써 부상하게 되었다. 1970년대 후반부터는 급변하는 환경 대처를 위한 상황론적 접근에서 조직 구성원의 활성화 방안 연구가 진행되었다. 이러한 과정을 통해서 구성원의 행동 연구가 개인수준에서 벗어나 집단과 조직으로 확대되어 점차 활성화되면서 임파워먼트에 대한 연구가 활발히 이뤄졌다(Vogt, Murrell, 1990). 1980년대를 거치는 동안 임파워먼트가 미국 기업에 만연했던 무력감 해소의 수단으로 인식되면서 연구자들뿐 아니라 기업도 일상화되기 시작했다. 구성원들로 하여금 업무에 몰입하면서 변화에 대한 적응과 성과를 추구하게 하여, 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 활용되면서 임파워먼트에 대한 관심이 증가한 것이다(박원우, 1998). 1985년에는 임파워먼트를 주제로 공식적으로 토의를 하였는데, 임파워먼트를 권력과 관계가 있는 것으로 보고 관계 구조적 관점에서 임파워먼트를 설명하려고 하였다(Mainiero, 1986). 그러나 이런 관점은 임파워먼트의 다양한 의미와 적용에 대한 설명이 충분하지 못했다고 볼 수 있다. 1990년대에 들어서면서 학자들 사이에서 임파워먼트의 개념에 대한 시각이 파위를 넘어 다양한 개념적 틀로 발전하게 되었다(박원우, 1995).

임파워먼트는 Conger와 Kanungo(1988)이 개념에 대한 체계적인 이해를 시도한 이후, 이론적 발달의 새로운 지평을 맞이하게 되었다. 그들은 그동안 논의되었던 임파워먼트에 관한 접근을 동기적(motivational)접근과 관계적

(relational)접근으로 나누었다.

관계적 접근은 경영자가 자기 권력을 종업원들과 나누는 것으로, 권한 이양이 아닌 종업원의 심리 경험에 초점을 둔다. 특히 심리적 접근의 경우, Conger 와 Kanungo에 의해 중요성이 강조되어서 조직심리학자들이 개념적으로 명확화하고 실증적 연구 및 이론적 모형 개발을 진행하였다.

다) 임파워먼트의 구성요소

임파워먼트에 대하여 학자들마다 다양하게 구분하고 있는데, Thomas와 Vethouse(1990)는 임파워먼트를 내적인 동기가 부여된 조직구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위해 최선을 다해서 업무를 수행하며, 난항을 겪을 때에도 자신의 동기부여를 유지하며 탄력적 대처를 하는 것을 임파워먼트로 보고 의미, 역량, 선택 그리고 영향이라는 요소로 구분하였다.

① 의미(meaningfulness)

의미란 과업의 목적 또는 요구되는 역할이 개개인의 신념, 가치관 및 태도의 적합성과 관련되어 있음을 뜻한다(Brief & Nord, 1990).

② 역량(competence)

역량은 특정과업에 대한 자기효능감을 말하는 것으로 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개개인의 신념이며(Gist,1987), 자기 능력감, 숙달감, 노력에 대한 확실한 성과기대 등의 개념을 포함한다. Kinlaw(1995)는 Conger와 Kanungo(1988)이 주장하는 자기효능감(self-efficacy)의 개념과 달리 역량(competentinfluence)이라는 개념을 제시해 임파워먼트를 ‘개인의 역량 개발과 확장을 통해 조직 성과를 지속적으로 향상시키는 과정’으로 보았다. 여기에서의 역량이란 각각의 구성원이 과업성과를 향상하기 위해 내재적

으로 보유한 잠재력을 의미한다. Spreitzer(1995)는 자기능력에 대한 신념은 전반적인 효능감이 아닌 특정한 과업에서의 효능감 이므로 자기효능감보다 역량이라 불러야 한다고 주장하였다.

③ 자기결정력(self-determination)

자기결정력이란 과업을 수행하기 위한 구체적인 행동을 언제 어떻게 계획하고 수행하는지 선택하는 자율성을 포함하며 작업방법이나 공정 그리고 투입 노력 등을 스스로 결정함을 의미한다(Deci, Connel & Ryan,1989).

④ 영향력(impact)

영향력은 개개인이 직무에 있어서 전략적이며 행정적인, 실무적인 결정들에 영향을 미치는 정도이다(Ashford,1989). 영향력은 통제가능 영역과는 다른 개념이라고 볼 수 있다. 영향력은 직무상황에 영향을 받지만, 내부적인 통제가능 영역은 상황의 변화에 관계없다는 특징을 가지고 있다. 이러한 내재적 과업수행동기가 부여된 구성원은 조직의 목표를 위해 몰입하며 어떤 상황에서도 강한 신념을 가지고 탄력적으로 행동한다고 설명하였는데, 이것이 바로 임과 위된 사람의 행동유형이다(Thomas & Velthouse, 1990).

(4) 자부심

자부심은 “본인에 의해 행해지거나 소속되거나 자신에 대한 신용을 반영하는 것으로 여겨지는 어떤 것에 취해진 기쁨이나 만족“으로 정의된다(Webster’s Unbridled Diction, 2001). Green과 Chalip(1998)은 모든 이벤트를 보고, 무대 뒤에서 일하고, 모든 스타를 만나고, 일반적으로 유료 관중이 할 수 없는 것을 볼 수 있는 기회를 얻는 개인에게 주어진 어느 정도의 위신이 있다고 보았다.

(5) 인정과 보상

Saunderson(2004)에 따르면, 직원을 인정해주는 것은 직원들의 사기 진작과 조직과의 연계성 조성에 큰 기여를 하는 것으로 평가된다. 또한 더 큰 만족과 충성심을 심어줄 수 있으며, 결국 생산성을 높이는 길이 된다. Saunderson(2004) 인정이 직원들의 이탈을 막아 고용관계를 유지하는 것 외에도 경영진이 직원을 배려하고 그들이 조직을 위해 하는 일을 인정한다는 것을 보여준다고 하였다. 이러한 환경에서 인정과 보상은 회의나 뉴스레터 등을 통해 동료들 앞에서 인정해주는 방법, 행사 입장권을 주는 방법 또는 조직의 시설과 철학에 따라 다양한 방법으로 할 수 있다. 직원이 고객들에게 충알을 받더라도 조직에서 받은 인정과 보상이 방탄조끼가 되어 줄 수 있다(Barbee & Bott, 1991).

지원적인 경영은 관리자가 직원의 일에 대해 갖는 관심과 지원으로 정의되며, 지원, 신뢰, 도움의 촉진적 풍토를 조성하는 정도를 나타낸다(Yoon, Beatty & Suh, 2001). 공공시설에서 이벤트 직원 대부분이 관리자로부터 직접 감독을 받으며 시설 곳곳에서 근무하고 있는데, 모든 직원들은 관리자가 자신의 결정을 지지할 것을 확신해야 한다. Yoon 등(2001)의 연구 결과, 직원들이 관리자로부터 더 큰 지원과 재량권을 지원 받으면, 더 많은 노력을 하여 보답해야겠다는 의무감이 높아지는 것으로 나타났다.

3) 근무 혜택

직원은 즐거움, 경력, 주차, 유니폼 등과 같은 근무 혜택을 자신에게 제공되는 기본적인 사항으로 여길 수도 있다. 관리자가 근무 혜택을 예상대로 제공했을 경우 가시적인 영향은 없을 수 있다. 그러나 혜택이 직원의 기대치를 충족하지 못할 때 직무 환경에 대한 직원의 인식과 그에 따른 결과에 부정적인 영향이 있을 수 있다. 서비스가 주로 쾌락적 목적으로 소비되고 고객이 서

비스 환경에서 오랜 시간을 보내기 때문에 서비스 환경은 고객의 행동 의도를 결정하는 중요한 요인이다(Wakefield & Blodgett, 1996).

6. 직무만족

직무만족이란 자신이 종사하는 직업일반의 좋고 나쁨에 대한 정서적 반응이라 할 수 있고(이도화, 1996), 직업에 대한 만족수준이 높은 만큼 일에 대한 동기가 높으며 생산성도 증가할 수 있다고 한다(김우영, 김응규, 2001). 직무만족은 기업체의 조직구성원에게 미치는 직무 만족의 범위를 넘어 사회구성원 각자의 전체적으로 영향을 미침과 동시에, 최근 기업들에서 전문성을 가진 종사자에 대한 요구가 증가함과 같은 산업 구조변화와도 연관되기 때문에 상당히 중요 개념으로 받아들여야 한다. 그러나 직무만족은 구성의 개념적인 특성이 강하기 때문에 개념적 중요성에도 불구하고 아직까지 가장 이론적 기반이 약한 개념 중 하나이다(Bussing, Bissels, Fuchs, & Perrar, 1999; Sutton & Staw, 1995). 그러므로 직무만족 관련 연구는 많이 진행되지 않은 상황이다. 직무만족에 관련된 선행 연구들은 직무만족에 영향을 미치는 변인 및 직무만족도 비교 분석 등(조경호, 주재복, 2001; 조병희, 1994)의 연구가 이루어진 적이 있으며, 이도화(1996)는 직업만족과 직무만족을 구분하여, 근로윤리가 직무만족과 직무성과 그리고 직업만족에 긍정적으로 영향을 줌을 밝힌 바 있다. 그러나 직무만족이 다른 변수에 대해서 미치는 영향력에 대한 연구의 경우 스포츠 분야에서 몇 편의 연구(김태희, 장경로, 2005; 장경로, 김태희, 장진, 2005)가 보고되었으나 매우 미흡하다.

직무만족은 조직에 속한 개인이 조직의 여러 부분에 대해 가지는 만족에 관한 개념으로 직무 조직, 자체 또는 직장에 대한 만족으로 이해한다. 따라서 직무만족은 조직 내에서의 다양한 경험에 대해 내린 평가로 결정된다고 보는데(Williamson, 1996), Holland(1985)의 연구에 의하면 조직구성원은 만일

자신이 경험한 근무상황에 대한 인지평가의 결과가 자신의 기대에 미치지 못할 경우, 자신의 투자와 결과 사이의 계산에 따라 사라진 비용을 형성하게 되며 투자대상에 대한 긍정적 태도 및 행동을 형성하려는 동기가 저하됨으로 인해, 결과적으로는 근무조직에, 그리고 더 나아가서는 종사 직업에 까지도 몰입하지 못하는 결과가 유발된다. 따라서 직무에 만족하는 조직구성원은 조직에 대한 충성도나 일에 대한 집중도, 육체적·정신적 건강, 나아가 개인의 삶의 질을 높이는데 기여하면 반면, 직무에 불만족하는 조직구성원은 이직을 하거나 직무성실도가 떨어지고, 나아가 조직 내의 분위기를 부정적으로 몰고 가는 등의 부정적 결과를 초래할 가능성이 높다(Parker & DeCotiis, 1983).

1) 직무만족의 개념

직무만족은 학자들의 관점에 따라 매우 다양하게 정의되어 온 개념이다. 그러나 대부분 연구들이 조직론적 입장에서 경영관리자나 화이트칼라, 블루칼라 워커들을 대상으로 이루어졌고 지도자 대상의 연구는 없다. Megginson과 Chung(1981)에 따르면 직무만족이란 직원들이 그들의 욕구를 조직 내에서 충족하는 정도로 욕구를 충족이 잘 이루어진다면 그들은 만족한다고 할 수 있다. Locke(1976)는 직무만족이 자신의 직무 혹은 직무경험 평가에서 유래되는 긍정적 정서 상태라고 정의했다. Spector(1997)는 직무만족은 조직구성원들이 자신의 직무 그 자체 및 직무 관련의 다양한 양상들에 관해 느끼는 감정이라고 말했다. 그는 직무만족이 사람들이 자기 직무를 좋아하거나 싫어하는 정도라고 주장했다.

직무만족은 각 개인이 조직 내에서 맡고 있는 직무를 수행하면서 느끼고 감지하는 개인의 만족정도를 나타낸 것이라 할 수 있으며, 직무만족의 정도는 개인의 능력과 자질 및 수행하고 있는 업무에 대한 적응력 그리고 조직 내에서의 여러 가지 조직 환경과 절대적인 관계가 있으며, 성과를 예측하는데 중요한 지표가 된다(박정준 외, 2000). 특히 서비스 기업에서는 직원의 직무수행이 생산성을 좌우할 뿐만 아니라 고객만족과 밀접한 관련성이 있는 것으로

조사되었는데(김남현, 김재진, 1982), 서비스 기업에서는 직원과 고객이 직접 생산에 참여해야 생산이 가능하기 때문에 자신의 직무에 만족한 직원이 제공하는 서비스의 품질은 향상된다.

위의 정의들이 직무만족의 단면을 드러낸다면, Lawler(1973)는 직무를 통해 얻을 수 있는 전체적 만족(overall satisfaction)과 직무와 관련된 단면 또는 요인별 만족(factor satisfaction)으로 구분하여 직무만족을 개념 지었다. 전체적 직무만족이란, 조직 구성원들이 직무상 역할에 대해 가지는 총체적 감정 반응을 의미한다. 반면에 직무의 단면에 관한 만족은 직무와 연관된 여러 측면에 대해서 경험을 통해 얻은 정서 반응을 의미하는데, 감독, 봉급, 승진 기회 등 요인별 만족으로 주로 연구된다. 이처럼 직무만족(Job satisfaction)의 개념적 정의는 다양한데, 이는 직무만족이 직무와 연관하여 갖게 되는 태도 중 하나로 조직을 연구하는 연구자에게 매우 중요한 요인임과 동시에 다양한 상황과 특성이 상호작용해 나타나기 때문이다.

직무만족의 최초 연구자라 할 수 있는 Hoppock(1935)은 직무만족을 사람이 자신의 직무에 만족하게 만드는 원인이 되는 심리적·환경적·생리적 상황의 조화라고 말했다. Smith(1955)에 의하면 직무만족은 ‘개인이 자신의 직무와 관련하여 경험한 모든 감정의 총체 혹은 감정의 균형 상태를 기반으로 나타나는 일련의 태도’라고 정의하며, 직무만족은 단일차원이 아닌 다차원적 개념으로 개인이 조직에서 느끼는 이런 차원들은 대략 직무 상사(감독자), 동료, 자체, 승진, 임금 등 다섯 가지 요인들로 요약된다(Smith et al., 1969).

Porter와 Lawler(1968)은 직무만족을 ‘구성원이 얻은 실제 보상이 정당하다고 정의되는 보상 수준을 초과한 정도’라고 말했으며 보상 수준이 기대에 미치지 못하였을 때에는 직무에 만족하지 못한다고 했다. Alderfer(1972)는 직무만족이 ‘개인 직무에 대해 가치는 일련의 태도로 직무, 직무수행의 결과로 충족되는 긍정적 정서 상태’라고 말했다. 또한, Locke(1976)는 직무만족을 ‘개인이 직무나 직무경험에 관한 평가 결과로 얻게 되는 긍정적 감정 상태’라고 말했다.

Poter와 Steers(1973)에 따르면 직무만족을 내재적 만족(internal satisfaction)과 외재적 만족(external satisfaction)으로 구분 가능하다. 내재

적 만족은 개인의 태도, 감정, 신념 등과 같은 심리적 상태에서 비롯되며, 외재적 만족은 내재적 만족과 승진, 보상, 작업환경 등 직무수행 결과에 따라 얻을 수 있는 보상가치에 관한 만족을 의미한다고 말했다. Lichtenstein(1984)는 직무만족을 ‘직무 관련 태도 중 하나로서 행위·정서·인지의 복합체이므로 실제 관찰처럼 정확하지 않고, 구성원의 행위나 언어적 표현으로 추론되는 복합적 개념’ 이라고 말했다.

오석홍(2013)에 따르면 직무만족을 동기유발에 영향을 주는 개인적 요인인 태도 중 하나로 ‘개인이 자기 직무에 관해 가지는 느낌의 집합체’ 로 정의한다. 또한, 직무만족도가 높은 사람은 자신의 직무에 관해 긍정적 느낌을 가지며 직무만족도가 낮은 사람은 자신의 직무에 관해 부정적 느낌을 가진다고 설명했다.

이러한 정의를 고려하여 두 가지의 개념적 특성이 확인된다. 첫째로 직무만족은 직무에 관한 정서적 반응이다. Locke(1976)의 연구에서와 같이 직무만족은 내관(자기 관찰)을 통해서만 이해할 수 있는 개념이다.

둘째로 직무만족은 직무수행자가 원하는 바와 실제와의 차이로서 이해되어야 한다. Lawler(1973)는 전체적인 직무만족을 자신이 받아야 한다고 생각한 성과와 실제 받은 성과 사이의 차이의 함이라고 설명했는데, 이는 직무만족이 개인의 주관적 인식에 근거한 비교차원에서 결정되고 있음을 의미한다.

결국 직무만족이란 조직에 속한 직업인이 자신의 직무 관련으로 느끼는 개인적 정서 상태 또는 태도의 총체적인 만족 정도이며, 이는 Locke(1976)의 지적과 같이 내관을 통해 포착되는 것으로 정의한다.

2) 직무만족의 구성요소

직무만족 구성 요소에 대하여 학자들마다 다르게 구분하고 있는데, 김성국(1999)은 직무만족요인에 관하여 근무환경, 사회적 영향 요인, 성격, 가치관 등을 제시한 바가 있다. 먼저, 사람의 성격이 직무만족에 영향을 미친다는 점

은 여러 학자들의 연구에 의해 알려져 있다. 외향적인 성격의 소유자는 비교적 직무만족도가 높다는 연구결과가 있다. 성격이 직무만족에 영향을 준다는 것은 주어진 직무상황이 같음에도 기질적인 요인에 따라 상황을 긍정적·부정적으로 평가한다는 의미가 된다.

둘째, 가치관도 직무만족에 영향을 미치는 요소인데, 가치관이란 개인적으로나 사회적으로 선호하는 어떠한 구체적인 행동방식이나 결과적 상태에 대한 확신 또는 신념으로 알려져 있다(Milton, 1973). 근로자의 가치관은 일의 결과에 대한 확신을 의미하기 때문에, 가치관은 직무수행에 영향을 미친다. 일에 대한 가치관인 노동가치관(work values)은 내재적인 노동가치관(intrinsic work values)과 외부적인 노동가치관(extrinsic work values)으로 구분된다. 내재적인 노동가치관은 일 자체 속성과 연관된 것이고, 외부적인 노동가치관은 일의 결과와 연관된 것이다. 직원이 강한 내재적 노동가치관을 지닌 경우, 흥미가 있고 개인적으로 의미를 두는 일에 강한 만족을 보이는 경향이 있으며, 비록 근무시간이 길고 보수가 낮다고 해도 그 일을 기꺼이 수행한다. 반면, 강한 외부적 노동가치관을 지닌 경우에는 비록 단순, 반복적이고 단조로운 일이라고 하여도 보수가 높으면 기꺼이 수행하는 경향을 보인다.

셋째, 직무만족에 영향을 미치는 가장 중요한 요소는 근무환경이다. 근무환경은 보통 직원이 수행하는 일 자체를 의미하는 직무 자체, 직원이 직무수행과정에서 상대하는 사람, 직원이 근무하는 곳의 물리적 환경(작업장의 온도·습도, 소음 정도, 혼잡도 등)을 뜻하는 작업환경, 조직이 직원 대우 정도(급여와 복리후생, 근무시간, 직무안정성 등)인 근무조건 등을 포함한다.

일반적으로 한 개인의 근무환경에 관한 평가가 긍정적이라면 그 개인은 직무에 만족한다고 할 수 있다. 즉, 흥미 있고 다양한 일을 수행하거나 상·하급자간 인간관계가 원만하거나 쾌적한 작업환경에서 높은 급여와 복리후생을 받으며 일하는 사람은 그렇지 않은 사람에 비해 직무만족도가 높다.

넷째, 직무만족에 영향을 미치는 사회적 영향요인은 타인이나 집단이 한 사람의 행동이나 태도에 미치는 영향을 의미한다. 동료나 소속집단의 사람들, 한 개인이 속한 문화권 등 많은 요인들이 한 개인의 직무만족에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들면, 상사의 감독 스타일, 관리자의 리더십, 의사결정 참여, 동

료와의 관계, 조직의 규범 같은 사회심리학적 요인과 급여와 승진 기회, 조직의 복지정책과 절차, 조직구조 같은 조직전체요인도 직무만족에 영향을 미친다.

종합적으로 살펴보면 직무만족은 성격, 가치관, 근무환경, 사회적 영향요인 등 4가지 영역에서 다양한 상호관계가 종합적으로 이루어지기 때문에 특정요인의 직무만족도를 높인다고 하여 전체 직무만족도가 높아지지 않음을 알 수 있다.

3) 직무만족과 조직성과

직무만족이 성과에 영향을 미치는지에 대한 논의는 학자들 간 의견이 나뉜다. Schwab와 Cummings(1970), Iaffaldano et al(1985)의 연구에서는 직무만족과 조직성과 간 관계가 낮은 상관관계를 나타내는 것으로 확인되었지만, Judge와 동료들(2001)은 직무만족과 조직성과를 측정하는 척도와 측정방법을 달리하면 두 변수 간의 상관관계가 있다고 설명하였다. 직무만족과 성과 간 상관관계에 대한 연구 외에도 직무만족과 성과 간 관계를 매개하거나 조절하는 변인에 관한 연구도 이루어지고 있는데 Jacobs와 Solomon(1977)은 보상조건이나 자존감 변인이, Organ(1977)은 생산성 압력, 상호규범 등의 변인이 매개 또는 조절역할을 하고 있음을 밝혀냈다.

Dickter, Roznowski와 Harrison(1996), Hom와 Griffeth(1991)는 직무만족과 이직의도 간 영향관계에 대한 연구를 통해 직무만족이 높을수록 이직가능성이 낮아진다고 주장하였으며, Cohen와 Golan(2007)의 연구에 의하면 직원들의 직무만족과 조직몰입을 높여 주는 것이 결근과 이직 의도를 감소시키는 전략으로 활용할 수 있다고 하였다. 또한, 직무만족도가 높은 구성원은 근무속도에 대한 기대수명이 길어져 보다 효율적으로 업무를 수행하게 되고 이를 통해 조직의 산출과 경제적 이익의 증대에 긍정적 영향을 미치는 반면, 직무만족도가 낮은 구성원들은 쉽게 이직하는 경향이 있기 때문에 결과적으로는 조직성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구도 있다(Alavi, 2004).

이상의 직무만족과 조직성과에 관련된 연구결과를 종합해 보면 조직 구성원의 직무만족도가 향상되면 조직성과에 직접 영향을 미치거나 매개 또는 조절변인을 통해서 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 구성원의 이직의도를 감소 시킴으로써 조직의 효과성을 높여줄 수 있다는 점을 확인할 수 있다.

4) 직무만족에 영향을 미치는 요인

직무만족에 대한 개념이 통일되어 있지 않아 연구자들의 정의가 다양한 만큼 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 연구결과도 다양하다. 다양한 척도를 활용하여 직무만족도 및 관련 변인을 측정하고 있기 때문에 그 결과도 다양하게 나타난다.

Porter와 Steers(1973)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 네 가지로 분류했으며, 조직특성요인(급여와 승진기회, 조직정책과 절차, 조직구조), 작업환경요인(작업집단 규모, 동료 및 작업자와의 관계, 작업조건), 직무내용요인(직무범위, 역할모호성과 역할갈등), 개인적요인(연령과 근속, 성격)이 있다.

Oldham 등(1976)에 의하면 직원들의 주요 직무 요인에 영향을 미치는 핵심적인 직무 특성에는 기술 다양성(skill variety), 과업 정체성(task identity), 과업 중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback) 등 다섯 가지 특성이 있는데 이러한 핵심 직무 특성이 직원의 주요 심리 상태에 영향을 미치며, 이것이 다시 직원의 직무 성과에 영향을 미친다.

Judge 등의(1997) 핵심자기평가모형(core self-evaluation)은 직무만족의 개인적인 원천을 이해하고 개인적인 특성을 통합하기 위한 모형이다. 이 모형에서는 개인이 느끼는 직무 만족을 결정하는 데에는 자존감, 일반적인 자기 효능감, 통제 소재, 신경증의 네 가지 요소가 존재한다고 본다. 높은 자존감, 일반적인 자기 효능감, 내적 통제 소재, 그리고 낮은 신경증을 가진 경우에 직무 만족은 높아진다고 주장한다.

7. 재참여 의도

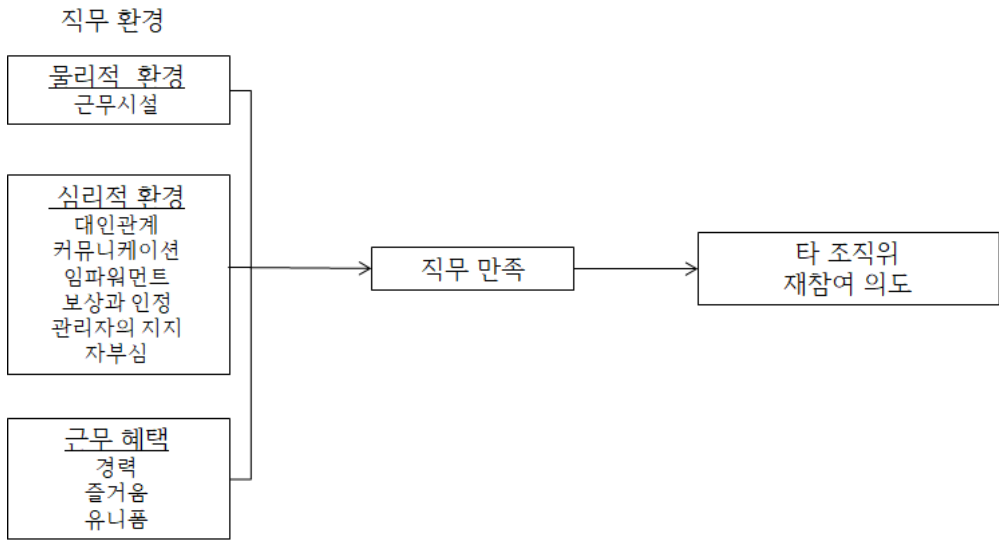
Berry(1999)에 따르면, 이직률이 높아 어려움을 겪는 많은 조직들이 직원 투자를 기피하고 있다. 직무 환경에 있어 직원의 근무 경험을 더 잘 이해하기 위한 투자는 곧 조직 성공에 대한 투자이다(Berry, 1999). 직원이 자신을 가치 있다고 느끼며 요구사항이 잘 처리된다고 생각하면, 그 조직에 계속 있을 것이다(Zeithaml & Bitner, 2003). 그러므로 재참여 의도는 부가적인 결과라고 할 수 있다. 고객이 서비스 환경에 만족하면 재이용 의도에 긍정적인 영향을 미친다(Wakefield & Blodgett, 1996). 고객의 경우처럼, 직원도 전반적인 경험에 동기가 부여되어 직무에 만족한다면 돌아올 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설

대부분의 조직을 경영할 때는 가용할 수 있는 자원이 한계가 있기 때문에 그 안에서 사용할 수 있는 최대한의 자원을 활용해야 한다. 그러므로 직원이 직무 경험을 어떻게 평가하는지, 그리고 그것이 전반적인 직무 만족에 어떤 영향을 미치는지를 확인하는 작업이 중요하다. 여기서 도출된 결과는 조직 내의 문제를 파악하고 미래 계획을 수립하는 데 도움이 될 수 있다는 점에서 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

○ 연구 문제 1: 직무 환경의 어떤 항목이 직무 만족도에 가장 영향을 미쳤는가.

○ 연구 문제 2: 직무 환경에서 영향을 받은 직무 만족도는 임시조직 재참여 의도에 있어 매개 역할을 하는가.



[그림 1] 연구 모형

IV. 연구방법

1. 연구 대상

연구가설을 검증하기 위해 2018 평창동계올림픽대회 및 패럴림픽대회 조직위원회의 전문계약직 직원을 대상으로 조사하였다. 2011년 10월 조직위원회 출범 시부터 2019년 3월 해산 시까지 조직위원회의 정규직원으로 채용된 직원 중 동계올림픽 및 패럴림픽 대회를 치르고 퇴사 한 651명에게 문자메시지를 통해 연구의 필요성과 목적 등 취지를 설명하고 Google 설문지를 활용하여 제작한 설문 링크를 보냈고, 이 중 설문 링크를 클릭하여 완료한 181명을 최종 분석에 사용하였다(응답률 27.8%).

2018년에 개최한 올림픽과 조직위원회를 연구 대상 및 연구 범위로 선택한 이유는 다음과 같다. 첫째로 우리나라에서 스포츠 이벤트 개최를 위해 만든 임시조직을 연구하기에 적절한 환경이 조성된 상황이었다. 과거 우리나라가 개최한 88 서울올림픽, 2002 한일월드컵 등은 국제 대회를 개최하는 스포츠 행정에 관한 경험 자체가 적은 상황이었다. 88 서울올림픽은 테스트 이벤트 성격으로 86 아시안게임을 개최했고, 2002 한일월드컵의 경우는 일본과 공동개최를 통해 행정적인 부담을 경감했다. 그러나 우리나라 경제 규모가 2018년에 비해 작았고 스포츠 행정을 수행하기 위한 다양한 물적-인적 자원이 형성되기 이전이었다. 이 시기를 연구 대상으로 삼을 경우, 스포츠 이벤트 개최를 위한 임시조직 특성 및 한계를 파악하는 과정에서 조직의 한계뿐 아니라 당시 우리나라의 행정-재정상의 문제까지 함께 포함될 가능성이 있다. 그러나 2018년 평창올림픽의 경우는 이런 한계점이 많이 극복된 상황이었다. 그동안 다양한 국제 경기 개최 경험을 통해 시행착오 자체가 감소했고, 스포츠 이벤트를 치를 수 있는 인적 자원이 형성되었으며, 재정적 지원도 과거에 비해 개선되었다.

둘째로 국제적인 관점에서도 충분히 성공적으로 개최된 올림픽이었다는

점을 고려했다. 2018년의 올림픽은 대회시설, 선수촌, 관람객 안내, 경기운영, 수송, 보안 및 안전, 교통 등 전반적인 면에서 IOC와 국제경기연맹, 각국의 선수단과 국내외 언론 등으로부터 운영측면에서 ‘흠이 없는 게 흠’이라는 극찬을 받았다. 또한, 동계올림픽, 패럴림픽 역사상 최대 규모의 선수단이 참가했고, 입장권도 목표 대비 올림픽이 100.9%, 패럴림픽 157%를 달성했으며, 현장에 200여만 명이 다녀가는 등 흥행 측면에서도 성공적인 대회였다(국회 평창특위 회의록, 2018). 추가로 남북한 공동 입장과 여자아이스하키 단일팀 구성, 북한 응원단 참가 등으로 평화 올림픽을 달성해 남북 교류와 협력, 한반도 평화 정착의 기회도 마련하였고, 이는 두 차례에 걸친 남북정상회담과 싱가포르 북미정상회담으로 이어졌다. 물론 실패의 경험에서 얻을 수 있는 정책적 함의도 존재하겠지만, 국가적 노력으로 성공적인 스포츠 이벤트를 개최한 사례를 연구함으로써 스포츠 분야 임시조직의 운영 및 구성을 잘하기 위한 다양한 정책적인 의미를 얻을 수 있겠다고 판단하였다.

2. 본 연구의 기대효과

우리나라는 최소 매년 한 개 이상의 국제적 스포츠 이벤트가 개최되는데, 그 때마다 이를 위한 행정조직으로 조직위원회가 구성되고 있다. 이제 조직위원회를 어떻게 구성하고 운영할지를 원론적 차원에서 고민해볼 필요가 있다. 조직위원회의 성공적 운영을 개인의 능력, 희생, 정권 차원의 관심에만 기대기에는 우리나라에서 스포츠 이벤트의 개최는 특별하지 않은 일상적인 것이다. 본 연구를 통하여 그동안 행정 영역에서 관심을 받지 못했던 스포츠 이벤트 개최를 목적으로 하는 임시조직인 ‘조직위원회의 구성 및 운영에 관한 방향성’을 모색함으로써 더 나은 조직위원회의 운영을 통한 성공적 스포츠 이벤트의 개최 및 우리나라의 스포츠 행정 역량의 향상을 기대할 수 있다.

세부적으로 살펴보면, 조직적인 측면에서는 스포츠 이벤트 유치를 계획하는 단계부터 성공적인 조직위원회 운영을 위한 조직구성 방향의 설정에 기여할 수 있다. 다양한 인적 구성이 하나의 조직으로 모여 성공적인 업무 수행을

위한 조직구성의 방안 및 인력 배치 방향을 고려하는 데에 도움이 될 것이다. 그리고 이런 고려는 조직구성 이후 조직 운영 및 관리 방안에 관한 고려로 확대될 수 있다. 분명 조직위원회는 단기적 목적 달성을 위해 만들어진 임시조직이나 개최지 선정부터 청산까지 그 존속 기간이 7년 이상이라는 점을 감안하면 운영 및 관리 또한 매우 중요하다.

또한, 정부 정책적 측면에서 조직위원회에 물적·인적·행정적 자원을 제공하는 정부가 어떻게 이들에게 자원을 효과적으로 투입·배치할 것인가에 대한 행정 정책을 수립하는 데에도 아이디어를 제공할 수 있다. 조직위원회는 정부 조직과 분리된 별도 조직이지만, 자원의 확보와 운영을 살펴보면 정부와 별개라고 생각할 수만은 없다. 결국 조직위원회에 대한 자원 투입 등의 결정은 정부의 입장에서 정책의 영역으로 봐야한다. 기존 연구들이 이런 여러 부분에 대해 활발히 이루어지지 않은 점을 고려하면 이번 연구는 의미 있는 결과를 제공할 것이다.

3. 측정도구

2018 평창 동계 올림픽 조직위원회의 직무환경이 직무 만족에 미치는 영향과 ‘물리적환경, 심리적환경, 근무혜택’이 ‘임시조직 재참여의도’에 영향을 미치는 데 있어, ‘직무만족’이 매개의 역할을 하는가를 알아보기 위해 우선 문헌 조사를 통한 연구 설계를 했으며, 연구 설계에 따라 설문지를 제작해 신뢰도 및 타당도를 검증한 후 본 설문지를 작성했다. 본 연구에서 사용된 조사도구는 양적 자료(quantitative data)의 수집을 위한 설문지이며, 모든 문항과 변인은 연구 목적에 부합하는 선행 연구에 근거해 본 연구 상황에 맞게 수정·보완했다. 인구통계학적 항목을 제외한 모든 항목은 Likert 7점 척도로 구성했다.

1) 직무 환경

본 연구의 설문지 구성 내용은 직무 환경의 하위 요인 중 물리적 환경 3 문항, 심리적 환경 20문항, 조직위원회 근무의 혜택 6문항으로 구성하였다. 물리적 환경인 시설에 대한 Wakefield, Blodgett와 Sloan (1996)의 연구를 재구성한 Mahoney와 Pastore이(2014) 사용한 설문지를 수정, 보완하여 3문항을 사용하였다.

심리적 환경과 조직위원회 근무 혜택에 대한 설문지는 McCarthy와 Keefe's (1999)의 조직 퍼포먼스와 서비스 질에 대한 연구, Spreitzer(1995)의 임파워먼트에 대한 연구, Lewis와 Gabrielsen (1998)의 서비스 질에 대한 연구, Brown와 Leigh's (1996)의 조직 환경에 대한 연구를 재구성한 Mahoney와 Pastore이(2014) 사용한 설문지를 수정·보완하고, Heere와 Xing(2012)이 조직위원회 직원의 자부심, 근무 혜택에 대한 연구에서 사용한 설문지를 재구성하여 20문항을 사용하였다.

2) 직무만족

직무만족은 자신이 속한 조직이 제공해주는 근무조건에 대한 총체적인 태도(Albanese & Van Fleet, 1983)로써 조직 또는 직장에 대한 만족의 정도를 의미한다. 이를 측정하기 위한 도구로써, Price와 Mueller(1981)의 연구에서 사용한 문항을 수정·보완하여 4문항을 구성하였다.

3) 재참여 의도

재참여 의도를 측정하기 위한 문항은 직무 환경과 재참여 의도에 대한 Mahoney와 Pastore의(2014) 연구에서 사용한 설문지를 재구성하여 3문항으로 구성하였다.

V. 연구결과

기술 통계, 상관관계 및 다중 회귀 분석이 활용되었다. 평균과 표준 편차는 각 변수에 대해 계산된다. 데이터는 SPSS 통계 소프트웨어의 13.0 버전을 사용하여 각 연구 질문을 해결하기 위해 분석되었다.

1. 조사 자료의 속성 분석

본 조사에 포함된 유효표본 181명의 응답자 속성을 살펴보면, 남자가 96명(53%), 여자가 85명(47%)이었으며, 연령대 분포는 30대 미만이 21명(11.6%), 30대 이상 40대 미만이 100명(55.2%), 40대 이상 50대 미만이 42명(23.2%), 50대 이상 60대 미만이 12명(6.6%), 60대 이상이 6명(3.3%)으로 나타났다.

조직위원회 근무 기간은 1년 미만이 5명(2.8%), 1년 이상 2년 미만이 43명(23.8%), 2년 이상 3년 미만이 54명(29.8%), 3년 이상 4년 미만이 37명(20.4%), 4년 이상 5년 미만이 26명(14.4%), 5년 이상이 16명(8.8%)으로 나타났다.

조직위원회 퇴직 당시 직위는 팀원(매니저)이 148명(82.3%)로 가장 많았으며, 팀장이 22명(12.2%), 부장이 9명(5%), 국장급 이상이 1명(0.6%)으로 나타났다.

[표 1] 인구통계학적 결과

변 인	구 분	빈 도
성별	남성	96(53%)
	여성	85(47%)
연령대	30대 미만	21(11.6%)
	30대이상 ~40대 미만	100(55.2%)
	40대이상 ~50대 미만	42(23.2%)
	50대이상 ~60대 미만	12(6.6%)
	60대 이상	6(3.3%)
조직위 근무기간	1년 미만	5(2.8%)
	1년이상~2년미만	43(23.8%)
	2년 이상~ 3년 미만	54(29.8%)
	3년 이상~4년미만	37(20.4%)
	4년이상~5년 미만	26(14.4%)
	5년이상~	16(8.8%)
조직위 퇴직 시 직위	팀원(매니저)	149(82.3%)
	팀장	22(12.2%)
	부장	9(5%)
	국장급 이상	1(0.6%)

2. 주요 변수의 평균 및 표준편차

조직위원회의 물리적 환경인 시설에 대한 평가의 평균값은 4.48로 나타났으며, 최소값은 1에서 최대값은 6으로 나타났다. 심리적 환경 중 대인관계의 표준편차는 1.02였고, 임파워먼트의 최소값은 1에서 최대값은 7로 나타났다. 자부심의 평균값은 5.64였으며, 인정과 보상의 평균값은 4.46으로 나타났다. 유니폼의 표준편차는 1.69였으며 직무만족에 대한 평균값은 5.58이고, 재참여의도의 평균값은 4.86으로 나타났다. 각 변인들의 기술 통계치인 평균 및 표준편차 등 기술통계량은 다음 <표 2>에 제시하였다.

[표 2] 주요 변인들의 평균 및 표준편차

변 인	최소값	최대값	평 균	표준편차
성별	1.00	2.00	1.4696	.50046
나이	1.00	5.00	2.3481	.89154
직위	1.00	4.00	1.2376	.56167
근무기간	1.00	6.00	3.4641	1.31025
시설	1.00	7.00	4.4807	1.32792
대인관계	1.33	7.00	5.7864	1.02670
임파워먼트	1.00	7.00	4.5672	1.26097
자부심	1.75	7.00	5.6478	1.12202
인정보상	1.00	7.00	4.4619	1.44735
유니폼	1.00	7.00	4.0773	1.69708
직무만족	2.00	7.00	5.5815	.98527
재참여의도	1.00	7.00	4.8600	1.66816

3. 타당성 검증 분석 결과

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저, 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치이 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)를 채택하였다. 본 연구에서의 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다. 임시조직의 재참여의도에 영향을 미치는 직무환경은 선행연구와 유사하게 물리적 환경, 심리적 환경, 근무혜택으로 구분되었으며, 총 36문항 중 9문항의 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 27개 문항을 분석에 이용하였다.

[표 3] 타당성 검증 분석 결과

	설문번호	성분							
		인정과 보상	자부심	직무만족	재참여의도	임파워먼트	시설	대인관계	유니폼
인정 과 지 지	관리자는 직원 개개인의 기여를 주기적으로 인정해주었다.	.815	.239	.072	.116	.018	.187	.072	.186
	관리자는 직원이 업무 수행을 잘 했을 때 보상에 주었다.	.808	.185	-.028	.012	.040	.188	.065	.243
	나는 내가 업무에 관해 내리는 결정을 관리자가 지지해준다는 것을 신뢰했다.	.801	.048	.144	.066	.400	.048	.110	.099
	관리자는 나의 행동을 지지해주었다.	.796	.084	.238	.038	.358	-.010	.140	.054
	관리자는 내 아이디어나 처리방식을 지지해주었다.	.769	.047	.254	.036	.418	.012	.170	.024

자 부 심	조직위원회에서 근무하는 것에 대한 사회적 명성이 있었다.	.230	.842	.040	.058	-.039	.128	.080	.043
	조직위원회에서의 근무는 나에게 일생에 한 번 있는 기회였다	.053	.787	.096	-.048	-.016	-.078	.113	.155
	나는 다른 사람들에게 조직위원회에서의 근무 경험을 말하기를 좋아했다.	.044	.768	.107	.122	.266	.194	.128	-.067
	나는 조직위원회에서 일함으로써 역사의 한 페이지를 쓰는 일원이 되었다.	.179	.692	.374	.199	.011	-.036	.000	.158
직 무 만 족	나는 나의 일에 열성적이었다.	.074	.167	.767	.149	.125	.025	.287	-.042
	나는 내가 맡은 일에 상당히 만족했다.	.156	.232	.761	.198	.120	.219	.035	.042
	나는 나의 일에 좀처럼 진저리를 느끼지 않았다.	.270	.003	.745	-.007	.098	.146	.079	.062
	나는 동료 직원들과 비교할 때 그들보다 나의 일에 더 많은 애착을 가졌다.	-.036	.160	.595	.273	.148	.186	.105	.175
재 참 여 의 도	나는 필요하면 다른 스포츠이벤트 조직위원회에서 근무 할 용의가 있다.	.040	.068	.166	.902	.026	.068	.002	.090
	나는 스포츠이벤트 조직위원회에서 계속 일할 계획이다.	.094	.006	.120	.892	.002	.079	.011	.009
	나는 조직위원회에서 일하는 것이 즐거웠고 스포츠 이벤트 조직위원회(유스 올림픽 등)에서 근무할 계획이 있다.	.033	.131	.111	.886	.065	.069	.018	.095
임 파 워 먼트	나는 나의 업무를 독립적이고 자유롭게 할 많은 기회가 있었다.	.238	.052	.258	.005	.801	-.093	.074	-.055
	나는 나의 업무 처리 방법에 대한 결정권이 있었다.	.332	-.078	.204	.006	.776	-.001	.191	-.017
	직원은 클라이언트에 관한 문제를 해결 할 모든 권한이 있었다.	.203	.170	-.059	.084	.649	.220	-.004	.172
시 설	주사무소(HQ) 시설이 깨끗해서 이곳에서 보내는 시간이 매우 즐거웠다.	.092	.116	.108	.045	.024	.824	.221	.111
	주사무소(HQ) 시설은 매력적이며, 여기에서의 내 일에 긍정적인 영향을 끼쳤다	.120	-.021	.198	.073	.038	.824	.104	.007
	주사무소(HQ)의 안내 표시가 효과적으로 되어 있어, 일을 하기에 수월했다.	.086	.066	.115	.114	.040	.791	-.096	.262

대 인 관 계	동료의 태도(행동)는 나의 직무 경험에 영향을 주었다.	.036	.099	.158	.045	.103	.035	.832	.055
	관리자의 태도(행동)는 나의 직무 경험에 영향을 주었다.	.239	.109	.049	-.123	-.073	.087	.810	-.007
	클라이언트의 태도(행동)는 나의 직무 경험에 영향을 주었다.	.111	.095	.205	.140	.321	.130	.640	.034
유 니 폼	직원들은 양질의 유니폼을 지급받았다.	.168	.126	.099	.043	.044	.169	.090	.884
	직원들의 유니폼은 조직위원회의 긍정적인 모습을 반영한 것이었다.	.271	.102	.062	.167	.039	.176	-.018	.858
Eigenvalues		8.024	2.931	2.232	2.109	1.906	1.314	1.136	1.020
% of variance		14.070	10.152	10.054	10.015	8.871	8.820	7.720	6.860
Cumulative %		14.070	24.222	34.276	44.291	53.162	61.982	69.701	76.561
KMO 적절성		.813							
Bartlett 검정		3282.027(d.f. = 351, sig=.000)							

4. 측정항목의 신뢰도 분석

본 연구의 신뢰도를 분석하기 위해 Cronbach's α 계수를 사용하였다. Cronbach's α 계수는 신뢰도를 평가하는 계수로 가장 많이 사용되고 있으며, 그 기준은 학자들마다 해석을 다르게 하는 경향이 있는데, 기본적으로 사회과학연구에서 많이 사용되는 기준 값으로 0.7 이상이면 신뢰도가 있다고 판단한다. 본 연구에서는 임시조직 재참여 의도를 알아보고자 사용된 측정항목의 신뢰도 분석을 실시하였다. 총 27문항을 대상으로 실시하였으며, 각 변인은 Cronbach's α 계수가 0.736~0.926을 나타내고 있어, 모두 0.7 이상으로 본 연구는 신뢰할 만한 수준에서 측정되었다고 할 수 있다.

[표 4] 각 항목들의 신뢰도 분석 결과

변 인	문항수	Cronbach's α
근무시설	3	.820
대인관계	3	.736
임파워먼트	3	.766
자부심	4	.833
인정과 지지	5	.926
유니폼	2	.888
직무만족	4	.789
타 조직위 재참여 의도	3	.906

5. 상관관계 분석

본 연구에서는 조직위원회 직원의 스포츠 이벤트 조직위원회 재참여 의도에 대한 연구를 위해 직무 만족에 영향을 미치는 직무 환경을 탐색하고 직무 만족이 재참여 의도에 미치는 영향을 검정하였다. 먼저 본 연구에 영향을 미칠 수 있는 변인들 간의 관련성 정도와 방향을 파악하기 위하여 인정과 보상, 자부심, 임파워먼트, 시설, 대인관계, 유니폼, 직무만족, 재참여의도 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 본 연구의 주요 변인들의 상관관계 분석 결과는 아래의 표에 제시되어 있다.

[표 5] 주요 변인들의 상관관계

		인정보상	자부심	임파워먼트	시설	대인관계	유니폼	직무만족	재참여의도
인정보상	Pearson 상관계수	1	.354**	.576**	.283**	.361**	.404**	.407**	.168*
	유의확률 (양쪽)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.023
	N	181	181	181	181	181	181	181	181
자부심	Pearson 상관계수	.354**	1	.214**	.206**	.286**	.283**	.399**	.221**
	유의확률 (양쪽)	.000		.004	.005	.000	.000	.000	.003
	N	181	181	181	181	181	181	181	181
임파워먼트	Pearson 상관계수	.576**	.214**	1	.165*	.318**	.173*	.401**	.133
	유의확률 (양쪽)	.000	.004		.027	.000	.020	.000	.075
	N	181	181	181	181	181	181	181	181
시설	Pearson 상관계수	.283**	.206**	.165*	1	.246**	.370**	.385**	.213**
	유의확률 (양쪽)	.000	.005	.027		.001	.000	.000	.004
	N	181	181	181	181	181	181	181	181

대인관계	Pearson 상관계수	.361**	.286**	.318**	.246**	1	.149*	.379**	.083
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.001		.046	.000	.267
	N	181	181	181	181	181	181	181	181
유니폼	Pearson 상관계수	.404**	.283**	.173*	.370**	.149*	1	.262**	.226**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.020	.000	.046		.000	.002
	N	181	181	181	181	181	181	181	181
직무만족	Pearson 상관계수	.407**	.399**	.401**	.385**	.379**	.262**	1	.348**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	181	181	181	181	181	181	181	181
재참여 의도	Pearson 상관계수	.168*	.221**	.133	.213**	.083	.226**	.348**	1
	유의확률 (양쪽)	.023	.003	.075	.004	.267	.002	.000	
	N	181	181	181	181	181	181	181	181

** . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

* . 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

6. 가설 검증

1) 연구문제 1 검증 결과

올림픽 조직위원회의 직무환경 중 직무만족에 가장 큰 영향을 미친 요인은 무엇인지 알아보기 위한 연구문제 1의 다중회귀 분석 결과 다음과 같이 나타났다. 자부심이 직무만족도에 미치는 영향은 t값이 3.425로 나타났으며, 임파워먼트가 직무만족도에 미치는 영향은 t값이 2.947, 시설이 미치는 영향은 t값이 3.532, 대인관계는 2.340으로 나타나 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 자부심, 임파워먼트, 시설, 대인관계는 모두 통계적 유의수준 하에서 직무만족도에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 16.567의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .364$ 으로 36.4%이 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 2.107로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

하지만, 인정과 보상은 t값이 0.801($p=.424$), 유니폼은 t값이 0.302($p=.763$)으로 나타나 직무만족도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

[표 6] 직무만족 검증결과

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
직무만족 도	상수	.425		4.105	.000	
	인정과 보상	.057	.067	.801	.424	.527
	자부심	.059	.229	3.425	.001**	.821
	임파워먼트	.059	.221	2.947	.004**	.650
	시설	.050	.236	3.532	.001**	.817
	대인관계	.065	.158	2.340	.020**	.804
	유니폼	.041	.021	.302	.763	.743
<p>R= .603, R²= .364, 수정된 R²= .342 F= 16.567, p= .000, Durbin-Watson= 2.107</p>						

2) 연구문제 2 검증 결과

본 연구의 두 번째 연구문제는 올림픽 조직위의 환경 ‘물리적환경, 심리적 환경, 근무혜택’ 이 ‘임시조직 재참여의도’ 에 영향을 미치는 데 있어, ‘직무만족’ 이 매개역할을 하는지를 검증하는 것이다.

[표 7] 매개변수의 유의성 검정

독립변수	모형	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
물리적 환경	회귀모형	25.943	1	25.943	31.210	.000
	잔차	148.793	179	.831		
	합계	174.735	180			
심리적 환경	회귀모형	52.579	1	52.579	77.045	.000
	잔차	122.157	179	.682		
	합계	174.735	180			
근무혜택	회귀모형	11.996	1	11.996	13.194	.000
	잔차	162.740	179	.909		
	합계	174.735	180			

[표 8] 계수

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수) 물리적환경	4.301	.239		17.986	.000
	.286	.051	.385	5.587	.000
(상수) 심리적환경	2.442	.363		6.730	.000
	.614	.070	.549	8.778	.000
(상수) 근무혜택	4.961	.185		26.836	.000
	.152	.042	.262	3.632	.000

독립변수를 ‘물리적 환경, 심리적 환경, 근무혜택’ 으로 하고, ‘직무 만족’ 을 종속변수로 한 회귀식과 회귀식 계수의 유의성을 판단하면 모두 .000으로 모두 $p < .05$ 의 유의수준 내에 있으므로 유의한 것으로 판단 할 수 있다.

[표 9] 물리적환경 분산분석

모형		제공합	자유도	평균 제공	F	유의 확률
1	회귀모형	22.679	1	22.679	8.489	.004
	잔차	478.220	179	2.672		
	합계	500.899	180			
2	회귀모형	64.420	2	32.210	13.136	.000
	잔차	436.479	178	2.452		
	합계	500.899	180			

‘물리적 환경’ 과 ‘직무만족’ 을 독립변수로 한 모형 1과 모형2의 유의확률 결과를 확인하면 두 가지 분석결과 모두 유의미한 영향관계로 판단 할 수 있다.

[표 10] 심리적환경 분산분석

모형		제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
1	회귀모형	22.344	1	22.344	8.358	.004
	잔차	478.555	179	2.673		
	합계	500.899	180			
2	회귀모형	61.808	2	30.540	12.360	.000
	잔차	439.818	178	2.471		
	합계	500.899	180			

‘심리적환경’ 과 ‘직무만족’ 을 독립변수로 한 모형 1과 모형2의 유의확률 결과를 확인하면 두 가지 분석결과 모두 유의미한 영향관계로 판단 할 수 있다.

[표 11] 근무혜택 분산분석

모형		제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
1	회귀모형	25.492	1	25.492	9.598	.002
	잔차	475.406	179	2.656		
	합계	500.899	180			
2	회귀모형	70.494	2	35.247	14.577	.000
	잔차	430.405	178	2.418		
	합계	500.899	180			

‘근무혜택’ 과 ‘직무 만족’ 을 독립변수로 한 모형 1과 모형2의 유의확률 결과를 확인하면 두 가지 분석결과 모두 유의미한 영향관계로 판단 할 수 있다.

[표 12] 물리적환경 매개회귀분석에 대한 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	3.662	.429		.8544	.000
	물리적환경	.267	.092	.213	2.914	.004
2	(상수)	1.385	.688		2.012	.046
	물리적환경	.116	.095	.092	1.217	.225
	직무만족	.530	.128	.313	4.126	.000

‘물리적환경’ 을 독립변수로 하고 ‘직무만족’ 을 매개변수로 하여 종속변수를 ‘재참여의도’ 로 한 매개 회귀분석에서 두 모형에서 사용한 독립변수의 베타값을 비교하면 ‘모형1=.213 > 모형2=.092’ 임을 확인 할 수 있다. 따라서 ‘직무만족’ 매개변수는 매개효과가 있다고 판단 할 수 있다.

[표 13] 심리적환경 매개회귀분석에 대한 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준 오차	베타		
1	(상수)	2.814	.718		3.917	.000
	심리적환경	.400	.138	.211	2.891	.004
2	(상수)	1.438	.773		1.861	.064
	심리적환경	.054	.159	.029	.342	.732
	직무만족	.563	.142	.333	3.959	.000

‘심리적환경’을 독립변수로 하고 ‘직무만족’을 매개변수로 하여 종속변수를 ‘재참여의도’로 한 매개 회귀분석에서 두 모형에서 사용한 독립변수의 베타값을 비교하면 ‘모형1=.211 > 모형2=.029’임을 확인 할 수 있다. 따라서 ‘직무만족’ 매개변수는 매개효과가 있다고 판단 할 수 있다.

[표 14] 근무혜택 매개회귀분석에 대한 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준 오차	베타		
1	(상수)	3.956	.316		12.519	.000
	근무혜택	.222	.072	.226	3.098	.002
2	(상수)	1.347	.676		1.993	.048
	근무혜택	.142	.071	.144	2.003	.047
	직무만족	.526	.122	.311	4.314	.000

‘근무혜택’을 독립변수로 하고 ‘직무만족’을 매개변수로 하여 종속변수를 ‘재참여의도’로 한 매개 회귀분석에서 두 모형에서 사용한 독립변수의 베타값을 비교하면 ‘모형1=.226 > 모형2=.144’임을 확인 할 수 있다. 따라서 ‘직무만족’ 매개변수는 매개효과가 있다고 판단 할 수 있다.

Ⅵ. 논의

본 연구에서는 메가 스포츠 이벤트 조직위원회의 직무 환경에 영향을 받은 직원의 직무 만족도가 다른 스포츠 이벤트 조직위원회에 재참여 하고자 하는 의도에 영향을 미치는지를 검증하는 것을 목적으로 하였다.

첫 번째 연구문제에서는 직원의 직무 만족도에 가장 큰 영향을 미친 직무 환경을 탐색했는데, 시설, 자부심, 임파워먼트, 대인관계가 직무 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 시설의 경우 올림픽을 준비하는 동안 조직위원회 내·외부에 조직위원회 엠블럼, 마스코트, 대회룩과 같은 평창올림픽을 상징하는 사인이 곳곳에 있으며, 국제올림픽위원회(IOC) 위원장 방문, 조정위원회, 각종 협약식 체결 및 홍보대사 위촉 등과 같은 중요 행사를 빈번하게 치르면서 올림픽을 준비한다는 느낌을 받는다. 이 때문에 직무만족도가 올라가는 것으로 사료되며, 이는 상설조직과 다른 임시조직만의 특성이라고 할 수 있다. 이로써 선행 연구(Xing & Chalip, 2009)와 같이 직원들이 올림픽이라는 국가적 행사의 상징적 의미를 가치 있게 생각한다는 점을 확인할 수 있다.

한편 심리적 환경인 자부심은 두 번째로 큰 영향을 준 것으로 나타났다. 이는 직원들이 올림픽의 가치를 잘 알고, 언제 다시 우리나라에서 열릴지 모를 올림픽을 직접 준비하고 운영한다는 상징적 의미를 높이 평가했기 때문으로 사료된다. 응답자들이 “일생의 좋은 경험이었습니다”, “조직위원회의 명성, 시설, 시스템, 업무 내용은 평균 이상이었고 커리어에 도움이 되었습니다...”, “근무 경험은 국가적으로 좋은 자산입니다” 라고 남긴 추가 의견을 통해서도 알 수 있다.

임파워먼트 및 대인관계가 직무만족도에 영향을 준 이유는 조직위원회가 중앙정부, 개최도시 지방정부, 국제올림픽위원회(IOC), 국제경기연맹(IFs) 등과 긴밀한 관계를 유지하면서 업무를 하고, 매니저(팀원)라 하더라도 전문성을 바탕으로 확실한 업무 영역이 있기에 적극적으로 문제를 해결할 수 있는

권한이 있었기 때문이었던 것으로 보인다.

한편, 심리적 환경 중 인정과 보상이 직무 만족도에 영향을 미치지 않았다는 연구결과를 통해 직무환경 하위요인에 따른 차이를 확인할 수 있다(윤동길, 2012). 조직위원회 내부적으로 승급 제도가 있어 주기적으로 업무평가를 통해 인정받을 수 있는 제도가 있었지만 조직위원회가 한시조직이기 때문에 승급이 직원에게 미치는 영향은 한계가 있었던 것으로 사료된다. 또한 가시적인 보상이 아니라도 심리적인 보상을 통해 직무 만족도를 높이는 노력이 필요했다. 대회 이후 계약 만료로 인해 직원이 급격히 빠져나가는 동안 정부 차원은 물론이고 조직위원회 지휘부 차원에서 물질적인 보상은 차치하고서라도 공식적인 노고 치하 행사와 같은 심리적인 보상이 없었다는 점에서 직무 만족에 영향을 미칠 수 없었을 것으로 사료된다. 이는 응답자들이 “직무를 수행하는 동안, 보상의 크기나 보상의 질보다 심리적 보상을 명확히 공유하는 것이 직무에 대한 만족도를 올리는 좋은 척도가 될 수 있습니다”, “개인적으로 사명감과 열정을 가지고 일했던 소중한 경험이었지만 국가적 차원에서는 정치적 수단에 불과했다는 생각이 저와 많은 동료들 힘 빠지게 했습니다”, “대회 종료 후 대회 성공에 대한 격려와 성원이 전혀 없어서 자긍심과 자부심에 심각한 타격을 받았다” 라고 추가 의견을 남긴 것을 통해서도 확인할 수 있다.

또한 유니폼은 직무 만족도에 운영인력이 착용할 유니폼 선정 과정에서 직원의 의견은 완전히 배제된 채, 빨간색 유니폼이 선정되었던 탓에 일부 직원이 유니폼을 착용하기 꺼려했던 경험이 있어 직무만족에 영향을 미치지 않은 것으로 사료된다.

두 번째 연구 문제에서는 올림픽 조직위원회의 직무 환경 ‘물리적 환경, 심리적 환경, 근무혜택’이 ‘임시조직 재참여의도’에 영향을 미치는 데 있어, ‘직무만족’이 매개역할을 하는지 검증하였다.

물리적 환경이 재참여의도에 미치는 영향에 있어서 직무만족이 완전매개 효과를 가짐을 확인하였다. 조직위원회의 물리적 환경에서 직무만족을 느끼지 않으면 물리적 환경이 임시조직 재참여의도에 영향을 미칠 수 없음을 의미한다. 이러한 결과는 업무환경과 직무관련 요인들의 영향이 조직에 적극적인 관여 또는 지속적 애착 및 소속감 또는 중요성에 미치는 영향의 차이와 관련한

선행 연구를 통해 확인 할 수 있다(Heere & Xing, 2012).

심리적 환경이 재참여의도에 미치는 영향에 있어서 직무만족이 완전매개 효과를 가지는 것으로 나타났다. 물리적 환경과 마찬가지로 조직위원회의 심리적 환경에서 비롯된 직무만족이 있어야 심리적 환경이 재참여의도에 영향을 미칠 수 있는 것으로 확인되었다. 업무를 통해 충족된 내재적 만족이 직무만족도를 높여 재참여의도를 높이는 것으로 보인다. 응답자의 추가 의견 중 “우리는 특별한 사명감으로 일 했고, 좋은 경험이 되었습니다. 다시 한 번 이런 기회가 주어진다면 다시 일 할 것입니다” 라는 응답을 통해서도 확인할 수 있다.

근무혜택이 재참여의도에 미치는 영향에 있어서 직무만족이 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 근무혜택의 하위 요소인 유니폼만으로도 재참여의도에 영향을 줄 수 있으며, 유니폼에서 비롯된 직무만족 또한 재참여의도에 영향을 주는 것을 확인할 수 있다. 유니폼의 경우 주로 후원사가 대기업이기 때문에 유니폼의 양과 질이 높은 편이고, 조직위원회의 엠블럼이 인쇄되어 있으며 비구성원이 구하기 어려운 희소성이 있다. 이러한 임시조직의 특성이 직무만족에 영향을 준 것으로 사료된다.

VII. 결론 및 제언

1. 결론

본 연구에서는 2018 평창동계올림픽조직위원회의 직무 환경이 직무만족도에 미치는 영향과 임시조직 재참여 의도에 직무만족도가 미치는 매개역할에 대하여 분석하였다. 이에 2018 평창동계올림픽 조직위원회의 전문계약직을 대상으로 하였으며, 설문에 응한 181명의 자료를 분석에 사용하였다. 앞서 실시한 연구절차와 방법을 통하여 본 연구에서 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 직무환경 중 직원들이 가장 비중을 둔 항목은 대인관계로 나타났다. 조직위원회는 외부적으로는 중앙정부, 개최도시 지방정부, 국제올림픽위원회(IOC), 국제경기연맹(IFs) 등과 긴밀한 관계를 유지하고, 내부적으로는 기획, 마케팅, 경기, 배뉴, 교통 등 전 부서와 협업하여야 올림픽을 치를 수 있기 때문이라고 사료된다.

둘째, 직무환경 중 직무만족도에 영향을 미친 요인은 물리적 환경 중 시설 그리고 심리적 환경 중 자부심, 임파워먼트, 대인관계이며, 심리적 환경 중 인정과 지지 및 근무 혜택 중 유니폼은 직무만족도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 시설의 경우 올림픽을 상징하는 시설물이 직무만족에 영향을 주었다고 보인다. 또한 심리적 환경에서는 팀원인 매니저라 하더라도 말은 업무에서 어느 정도 권한을 갖기 때문에 이를 통해 직무만족도에 영향을 미친 것으로 사료된다. 반면, 인정과 지지의 경우 임시 조직인 조직위원회의 특수성 때문에 승급 제도가 직무만족도에 영향을 미치지 않은 것으로 보인다. 유니폼의 경우 최종 선정된 유니폼이 직원들의 선호하는 디자인, 색상이 아니었기 때문에 직무만족도에 영향을 미치지 않은 것으로 사료된다.

셋째, 올림픽 조직위의 환경 ‘물리적 환경, 심리적 환경, 근무혜택’ 모두 ‘임시조직 재참여의도’에 영향을 미치는 데 있어, ‘직무만족’이 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 물리적 환경, 심리적 환경, 근무혜택에서 직무만족을 느낀 직원은 다른 임시조직에 재참여 할 의도가 있다는 것을 확인하였다.

이상의 결과를 종합하였을 때, 평창올림픽 조직위원회에서 경험한 자부심, 임파워먼트, 시설, 그리고 대인관계라는 직무환경은 직무만족에 영향을 미침을 확인할 수 있다. 또한 이 직무만족도는 종속변인인 재참여의도와 의 관계에서 매개역할을 한다. 따라서 직무환경을 효율적으로 구성하여 직원의 직무만족도를 높이기 위한 노력이 필요하다고 사료된다. 메가 스포츠 이벤트 조직위원회의 환경 개선은 향후 개최될 메가 스포츠 이벤트의 보다 성공적인 개최를 위한 요인으로 작용할 것이다.

2. 제언

본 연구가 의미 있는 이론적, 실용적 시사점을 제공하지만, 몇 가지 제한점을 논의하여 후속연구를 위한 제언을 하고자 한다. 첫째, 본 연구의 설문 응답률은 27.8%로 낮은 편이라고 할 수 있다. 이는 이미 조직위원회가 해산했고 퇴사한 직원들은 각자의 일에 매진하고 있기 때문에 조직위원회에 관한 설문 응답에 응하지 않은 것으로 사료된다. 181명의 데이터를 분석했기 때문에 연구를 진행하기에 부족하지는 않았지만 후속연구에서는 응답률을 높일 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 평창동계올림픽조직위원회를 중심으로 연구하였기 때문에 모든 메가 스포츠이벤트 조직위원회를 일반화하기에는 어려움이 있다. 셋째, 직무만족도에 영향을 미치는 많은 변인 중 직무환경을 중심으로 연구했기 때문에 다른 변인이 제한되었다. 마지막으로, 본 연구는 양적 연구방법을 적용하였기 때문에 직원에 대한 보다 심층적인 이해가 부족하였을 것으로 사료되어 실질적인 직무환경 개선을 위한 질적 연구를 하는 것도 의미 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강호정, 김경식. (2006). 스포츠이벤트 자원봉사 재참가 의도에 관한 연구. **한국체육학회지**, 45(2), 33-45.
- 곽서연, 박순천. (2011). 축제 자원봉사자 동기와 만족도에 관한 연구: 춘천마임축제 사례를 중심으로. **이벤트컨벤션연구**, 7(1), 19-32.
- 권석균. (2000). “지식경영과 인적자원 개발 및 교육:역량중심 인적자원관리의 관점에서,” . **Korea Business Review**, 4(1), 7-28.
- 김 원. (2018.02.26.). “문제 없는 게 문제“ 외신 호평...평창올림픽이 던진 메시지는. 중앙일보. <https://news.joins.com/article/22395820>.
- 김남현, 김재진. (1982). **인적자원과 생산성**. 학문사, 43.
- 김동신. (2012). “네트워크 거버넌스 구성을 위한 위원회형 비영리조직의 역할탐구:부산국제영화제 조직위원회를 중심으로” . **한국행정학보**, 46(3), 33-60.
- 김민주, 오수영. (2006). 지역축제 자원봉사자의 참가만족과 재참가의사에 미치는 영향요인. **이벤트컨벤션연구**, 2(3), 1-19.
- 김병섭, 김 철. (2002). “정부위원회 조직의 개혁 : 반복되는 답과 잃어버린 질문,” . 한국행정학회 학술발표논문집.
- 김사업, 양종훈. (2011). 스포츠행정 조직구성원의 신뢰가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향. **한국스포츠학회지**, 9(3), 311-312.
- 김상아, 조영일. (2013). 조직의 복리후생제도가 조직구성원의 직무 만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **경영관리연구**, 6, 1-13.
- 김상현, 김성문, 박선주. (2008). R&D 인력의 직무특성과 개인-직무 적합성이 직무만족, 조직몰입, 이직의지에 미치는 영향에 관한 연구. **연세경영연구**, 45(1), 95-122.

- 김상협. (2013). 국제스포츠이벤트 조직위원회의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 김성국. (1999). 조직과 인간행동. 서울 : 명경사.
- 김영락, 임영규. (2009). 직무환경, 직무태도, 직무스트레스 및 생활만족도 간의 인과적 관련성에 관한 연구. **세무회계연구**, 24, 127-148.
- 김영조, 이유진. (2012). 가족친화제도가 여성 근로자의 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 19(3), 71-99.
- 김영중. (2009). 체육행정조직의 지식경영이 조직문화 및 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문, 수원대학교 대학원.
- 김우영, 김응규. (2001). 자영업주와 임금근로자의 직업만족도 비교분석. **중소기업연구**, 23(3), 29-54.
- 김우택. (1997). 조직구성원의 역량제고를 위한 임파워먼트 과정에 관한 연구. 서강대학교 경영대학원 박사학위논문.
- 김정배, 윤세환, 홍경욱. (1998). 국내여행업종사자의 직무환경이 직무만족에 미치는 영향 : Tour Conductor를 중심으로. **관광학연구**, 22(2), 212-220.
- 김종성. (2008). 콜센터 근로자의 직무만족 영향요인에 관한 연구 : 대전시 A 콜센터 사례연구. **e-고용이슈**, 13.
- 김태한, 정홍상. (2011). 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향 : 대구광역시 소방 조직을 중심으로. **지방행정연구**, 25(4), 85-106.
- 김태희, 박상운, 장경로. (2008). 스포츠조직 종사자들의 직업몰입과 조직에 대한 태도 및 행동변수의 관계. **한국스포츠사회학회지**, 21(3), 625-640.
- 김태희, 장경로, 윤승재. (2006). 스포츠산업 종사자들의 조직관련 만족과 몰

- 입, 직업관련 만족과 몰입이 이직의도에 미치는 영향. **체육과학연구**, 17(2), 84-99.
- 박수진. (2007). **스포츠센터 경영자의 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향**. 석사학위논문, 세종대학교 대학원.
- 박원우. (1998). **임파워먼트 실천 매뉴얼**. 서울: 시그마컨설팅그룹, 3.
- 박원우. (1995). **人事評價의 重要手段으로서 集團評價의 方向과 內容**. 서울대학교 경영대학 경영연구소.
- 박정준, 이상태, 주종대, 최동렬, 하종명, 강영선. (2000). **관광과 서비스**. 서울: 대왕사. 281-298.
- 박천오, 김근세, 박희봉, 안형기. (2003). 한국 책임운영기관 제도의 운영 평가: 조직구성원의 인식을 중심으로. **한국행정연구원**, 12(3), 3-3.
- 배귀희, 임승후. (2007). “전략적 인적자원관리를 통한 정부경쟁력의 향상”. **한국행정학회 학술발표논문집**.
- 삼성경제연구소. (2000). **올림픽의 경제학**. CEO Information, 263.
- 서 선. (2013). 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 직무만족, 이직의도와 조직성과에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 13(8), 420-432.
- 서성아. (2011). 독립규제기관의 독립성이 조직성과에 미치는 영향 : 공정거래위원회를 중심으로. **한국행정학보**, 45(2), 241-267.
- 손신욱. (2013). 메가이벤트정책 국제 비교를 통한 우리나라 메가이벤트정책 방향 모색. **한국관광학회**, 71(1), 467-480.
- 신남주, 김해리. (2018). 메가 이벤트 자원봉사자의 참여동기와 자기효능감, 자아성취감, 만족 간의 영향 관계 : 2018 평창 동계올림픽을 중심으로, **관광경영연구**, 22(4), 355-378.
- 신원상, 김경숙. (2016). 직전대회 사례분석을 통한 2018 평창 동계패럴림픽 대회 지속가능한 유산 제시. **한국체육과학회지**, 25(1), 797-815.
- 심완보, 박 석. (2002). 애드호크러시 조직의 특성을 고려한 역할기반모델.

정보보호학회논문지, 12(4), 41-53.

양성철, 김진국. (2018). 2018 평창동계올림픽 & 패럴림픽 조직위원회 환경 분석 연구. **한국체육학회지**, 57(1), 275-290.

오재록. (2006). 중앙행정기관의 인적자원 비교분석. **한국행정학회 학술대회 발표논문집**.

육동한, 김태동, 박상현, 김석중, 지경배, 김범수, 양희원. (2018). 2018평창동계올림픽 성과와 과제. **강원연구원 정책메모 2018-12호**, 673.

윤동길. (2012). Herzberg의 동기-위생요인이 경찰관의 조직시민행동에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문, 호남대학교 대학원.

윤준섭. (2014). 인적자원관리시스템이 조직성장에 미치는 영향에 관한 연구 : 인적자원 유연성의 매개효과를 중심으로. **대한경영정보학회**, 33(2), 135-153.

이경호. (2001). 태권도 지도자의 직무환경이 조직유효성에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 경희대학교 체육대학원.

이도화. (1996). 근로윤리가 직무성과와 직무만족 및 직업만족에 미치는 영향. **한국노사관계학회 산업관계연구**, 6, 461-480.

이세한. (2013). 직무환경요인이 사회복지전담공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향: 조직지원 인식의 매개 및 조절효과를 중심으로. 미간행 박사학위논문, 청주대학교 대학원.

이은정. (2015). 조직 및 작업환경요인이 여성 임금근로자의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 - 가족친화제도의 조절효과를 중심으로 -. 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원.

이하영. (2017). 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 자기효능감의 매개효과 및 성과군별 차이를 중심으로. **한국행정학회**, 51(2), 315-347.

인상우. (2014). 메가 스포츠이벤트 조직위원회의 단계적 변화양상에 대한 탐

- 색. **체육과학연구**, 25(2), 328-340.
- 인상우. (2014). 메가스포츠이벤트의 목표와 성과체계. **한국스포츠산업경영학회지**, 19(2), 89-112.
- 임도빈, 양 인, 권형근, 한병훈. (2016). 올림픽 거버넌스 조직현상 : 서울올림픽과 평창올림픽 조직위원회의 비교. **한국조직학회보**, 13(3), 149-182.
- 장경로, 김태희, 장 진. (2005). 스포츠조직의 정규직과 비정규직 직원의 직무만족과 조직몰입에 관한 비교 연구. **체육과학연구**, 16(3), 131-143.
- 장지환. (2018). **임시조직의 구성과 운영에 관한 예비적 탐색 연구 - 2018 평창동계올림픽&패럴림픽조직위원회 사례를 중심으로** -. 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 조경호, 주재복. (2001). 조직유형별 직업만족도 비교연구. **한국행정학보**, 35(3), 163-180.
- 조병희. (1994). 개업의사들의 전문직업성과 직업만족도에 관한 연구. **한국사회학**, 28(SUM), 37-64.
- 조태영, 박시원. (2017). 역할갈등에 따른 자원봉사 참여동기와 교육훈련이 만족과 자긍심에 미치는 영향. **관광경영연구**, 21(2), 129-149.
- 최한원. (2011). **콜센터상담사의 직무환경이 직무만족을 통해 이직의도와 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구**. 석사학위논문, 부경대학교 대학원.
- 최형원. (2010). **체육행정조직의 직무환경과 조직문화, 임파워먼트 및 조직헌신도의 관계**. 미간행 박사학위논문, 전북대학교 대학원.
- 황재연, 이윤영. (2017). 올림픽 조직위원회 직원들의 근무형태에 따른 직무태도에 관한 연구. **한국체육학회지**, 56(1), 331-345.
- Alavi, J. (2004). A cross-cultural perspective of self-leadership, *Journal*

- of Manamerial Psychology, 21(4), 338-359.*
- Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1983). *Organizational behavior: A managerial viewpoint*. Dryden Press.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organization Setting*. N. Y: The Free Press.
- Argyris, C. (1957). Personality and organization; the conflict between system and the individual.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal, 32(4), 803-829.*
- Barbee, C., & Bott, V. (1991). Customer treatment as a mirror of employee treatment. *SAM Advanced Management Journal, 56(2), 27.*
- Barley, S.R., & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns, and warm bodies: Itinerant experts in the knowledge economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Beckhard, R. (1969). *Organizational development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders, the strategic for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Berry, L. L. (1999). *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*. New York: The Free Press.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of marketing, 54(2), 69-82.*
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing, 56(2), 57-71.*

- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of marketing*, 58(4), 95-106.
- Borum, F., & Christiansen, J. K. (1993). Actors and structure in IS projects: What makes implementation happen?. *Scandinavian Journal of Management*, 9(1), 5-28.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers : What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, Spring, 31-39.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). Work and meaning: Definitions and interpretations. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), Issues in organization and management series. Meanings of occupational work: A collection of essays. *Lexington Books/D. C. Heath and Com.* 1-19.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.
- Burbank, M., Andranovich, G., & Heying, C. H. (2001). *Olympic dreams: The impact of mega-events on local politics*. Lynne Rienner Publishers.
- Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V., & Perrar, K. M. (1999). A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Approaches. *Human relations*, 52(8), 999-1028.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, New York: Addison Wesley Inc.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., III., & Weick, K. E., Jr. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New

York: Mc-Graw-Hill.

- Cashman, R. (2006). *The bitter-sweet awakening: The legacy of the Sydney 2000 Olympic Games*. Petersham, Australia: Walla Walla Press.
- Chalip, L. (1992). The construction and use of polysemic structures: Olympic lessons for sport marketing. *Journal of sport management*, 6(2), 87-98.
- Chalip, L. (2006). Towards social leverage of sport events. *Journal of sport & tourism*, 11(2), 109-127.
- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). *Organizational behavior: Developing managerial skills*. Harper & Row.
- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes. *Career Development International*.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). *Society, Culture and Person: A Systems New Creativity*. N.Y Cambridge Univ Press, 325-339.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- Dickter, D. N., Roznowski, M., & Harrison, D. A. (1996). Temporal tempering: An event history analysis of the process of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 705.

- Eccles, R. G. (1981). The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2(4), 335-357.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.
- Goodman, L. P., & Goodman, R.A. (1972). Theater as a temporary system. *California Management Review*, 15(2), 103-108.
- Goodman, R. A. (1981). *Temporary systems: Professional development, manpower utilization, task effectiveness, and innovation*. New York: Praeger.
- Goodman, R. A., & Goodman, L. P. (1976). Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower-the theater case. *Administrative science quarterly*, 21, 494-500.
- Green, B. C., & Chalip, L. (1998). Sport volunteers: Research agenda and application. *Sport Marketing Quarterly*, 7, 14-23.
- Guberan, E., Williams, M. K., Walford, J., & Smith, M. M. (1969). Circadian variation of F.E.V. in shift workers. *British Journal of Industrial Medicine*, 26(2), 121-125.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago.
- Hanlon, C., & Jago, L. (2004). The challenge of maintaining personnel in major sport event organizations. *Event Management*, 9, 39-49.
- Heere, B., & Xing, X. (2012). BOCOG's road to success: predictors of commitment to organizational success among Beijing Olympic employees. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 161-181.

- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: World.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of applied psychology*, *76*(3), 350.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, *33*(6), 987-1015.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J.R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, *25*(3), 315-323.
- Hui, M. K., & Bateson, J. E. (1991). Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of consumer research*, *18*(2), 174-184.
- Hunt, K. A., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, *13*, 439-452.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, *97*(2), 251.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT Analysis and Implications, *Journal of Management*, *29*(6), 801-830.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, *62*(4), 417.
- Jones, C. (1996). *Careers in project networks: The case of the film industry*.

- stry. The boundaryless career.* New York: Oxford University Press.
- Joshi, A., & Roh, H. (2007). Context Matters: A Multilevel framework for work team diversity research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 1-48.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997), The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach, *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Kamoche, K. (2000). Developing managers: The functional, the symbolic, the sacred and the profane. *Organization Studies*, 21(4), 747-774.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Kanter, R. M. (1983). *The change master.* N. Y: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1995). *World class: Thriving locally in the global economy.* New York: Simon and Schuster.
- Karathanos, P. (1998). Crafting corporate meaning. *Management Decision*, 36(2), 123-132.
- Keegan, A.E., & Turner, J.R. In J.R. Turner (Ed.). (2003). *Managing human resources in the project-based organization., People in project management.* UK: Gower.
- King, J. (1999). Industry must treat employees, guests with same concern. *Hotel & Motel Management*, 214(1), 12-12.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The practice of empowerment: Making the most of*

- human competence*. Gower Publishing, Ltd. 182.
- Klausen, A. M. (Ed.). (1999). *Olympic Games as performance and public event: The case of the XVII Winter Olympic Games in Norway*. New York: Berghahn Books.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., & Olian, H. J. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus, *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.
- Lawler III, E. E. (1973). Motivation in work organizations.
- Lewis, B. R., & Gabrielsen, G. O. (1998). Intra-organisational aspects of service quality management: the employees' perspective. *Service Industries Journal*, 18(2), 64-89.
- Lichtenstein, R. (1984). Measuring the Job Satisfaction of Physicians in Organized Settings. *Medical Care*, 22(1), 56-68.
- Likert, R. L. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw Hill Inc. 13-14.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. *McGraw-Hill*.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally. 1297-1343.
- Louis, M.R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. In L. R. Pondy(Ed.), *Organizational Symbolism*. New York: JAI Press.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*. 11(4), 437-455.
- Mahoney, K. L., & Pastore, D. L. (2014). The Sportsphere: A Comprehensive Approach to Examining the Work Environment in Public Assembly Facilities. *Journal of Facility Planning, Design, and Management*

- nt. 2(2), 104-123.
- Mainiero, L. A. (1986). Coping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy usage. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 633-653.
- McCarthy, P. M., & Keefe, T. J. (1999). A measure of staff perceptions of quality-oriented organizational performance : Initial development and internal consistency. *Journal of Quality Management*, 4(2), 185-206.
- McDaniel, S., & Chalip, L. (2002). Effects of commercialism and nationalism on enjoyment of an event telecast: Lessons from the Atlanta Olympics. *European Sport Management Quarterly*, 2(1), 3-22.
- McDonald, P., In P. J. Frost, L. F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin (Eds.). (1991). *The Los Angeles Olympic Organizing Committee: Developing organizational culture in the short run. Reframing organizational culture*, CA: Sage.
- McGregor, D. (1960). Organization theory. Retrieved from: www.switcheducation.com
- Meyerson, D., Weick, K.E., & Kramer, R.M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage. 166-195.
- Parent, M. M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. **Journal of Sport Management**, 22(2), 135-164.
- Miles, M. B., In: M. B. Miles (Ed.). (1964). *On temporary systems*. New York: Teachers College Press.

- Morgan, G. & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee-organization linkage : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of applied psychology, 61*(4), 395.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of management Review, 2*(1), 46-53.
- Parent, M. M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management, 22*(2), 135-164.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance, 32*(2), 160-177.
- Paul E, Spector. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
- Payne, M. (2006). *Olympic turnaround: How the Olympic Games stepped back from the brink of extinction to become the world's best known brand*. Westport, CT: Praeger.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. *Homewood, Ill. : Richard D. Irwin*.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin, 80*(2), 151.

- Price, J. L., and Mueller, L. W. (1981). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Rivenburgh, N. K. (2002). The Olympic Games: Twenty-first century challenges as a global media event. *Sport in Society*, 5(3), 32-50.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Rothenbuhler, E. W. (1995). The social distribution of participation in the broadcast Olympic Games. *Journal of International Communication*, 2(1), 66-79.
- Sathe, V. (1983). *Implication of Corporate Culture: A Manger's Guide to Action*, Organizational Dynamics. 12(2), 5-23.
- Saunderson, R. (2004). Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. *Public Personnel Management*, 33(3), 255-275.
- Schmader, S. W. (1997). Introduction, Managing Volunteers, Ed. *Schmader, SW, et al. Port Angeles, Washington: International Festivals and Events Association (IFEA)*, 5.
- Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 9(4), 408-430.
- Sen, A.K. (September 21, 2010). *Problems plague India's Commonwealth Games*. The Washington Times. Retrieved from: <http://www.washingtontimes.com/news>
- Simon, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Söderlund, J., & Bredin, K. (2006). HRM in project-intensive firms: Changes and challenges. *Human Resource Management*, 45(2), 249-265.

- Solberg, H. A. (2003). Major sporting events: Assessing the value of volunteers work. *Managing Leisure*, 8(1), 17-27.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Sutton, R., & Staw, B. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384.
- Tannenbaum, A. S. (1968). Control in organizations. N. Y: McGraw-Hill.
- Tedrick, T., & Henderson, K. A. (1989). *Volunteers in leisure: A management perspective*. Reston. VA: American Alliance for Health, Physical Education, Recreation, and Dance.
- Thomas, K. W., & Velthouse. B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment An "interpretive" model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tunstall, W. B. (1983). Cultural transition at AT&T. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 25(1), 15.
- Turner, B. (2005). International Olympic Committee (IOC). *In The Statesman's Yearbook*. Palgrave Macmillan, London. 76.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8.
- Turner, L. J. (2006). Official sponsor versus regular program advertiser television strategies for the Sydney Olympic 2000 Games: A case study. *Journal of Promotion Management*, 11(4), 3-18.

- Tzanelli, R. (2004). Giving gifts (and then taking them back): identity, reciprocity and symbolic power in the context of Athens 2004. *Journal for Cultural Research*, 8(4), 425-446.
- Van der Westhuizen, J. (2004). Marketing Malaysia as a model modern Muslim state: the significance of the 16th Commonwealth Games. *Third World Quarterly*, 25(7), 1277-1291.
- Vogt, J. F., & Murrell, K. L. (1990). Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance. *San Diego: Pfeiffer*.
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1996). The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10, 45-61.
- Wakefield, K. L., & Sloan, H. J. (1995). The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance. *Journal of sport management*, 9(2), 153-172.
- Wakefield, K. L., Blodgett, J. G., & Sloan, H. J. (1996). Measurement and management of the sportscape. *Journal of sport management*, 10(1), 15-31.
- Webster's Unabridged Dictionary (2001). New York : Random House Reference.
- Williamson, D. A. (1996). *Job Satisfaction in Social Service*. N. Y: Garland Publishing.
- Xing, X., & Chalip, L. (2009). Marching in the glory: Experiences and meanings when working for a sport mega-event. *Journal of Sport Management*, 23(2), 210-237.
- Xing, X., & Chalip, L. (2012). Challenges, obligations, and pending career interruptions: securing meanings at the exit stage of sport mega-

- vent work. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 375-396.
- Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 12, 500-521.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York, NY: McGraw-Hill / Irwin.
- 7 ways to make your company an employer of choice. (2003, August). *OMA Pay For Performance Report*, 3, 10-11.

Abstract

The Effect of the Olympic Organizing Committee's Job Environment on Employees' Job Satisfaction and Intention to Re-participate: Focused on the Organizing Committee for the 2018 Pyeongchang Winter Olympics and Paralympics Games

Hayoon Jeong

Department of Physical Education

The Graduate School

Seoul National University

Considering the special nature of the Organizing Committee, this study explores the effect of the job environment divided into physical and psychological environment and work benefits on job satisfaction, and examines the mediated effect of job satisfaction on the effect of the job environment on the intention of re-participation of other sports event organizing committees.

In order to verify the hypothesis of this study, 651 employees who left the Winter Olympics and Paralympics among the professional contract

workers of the organizing committee of the 2018 Pyeongchang Winter Olympics and Paralympics were sent a text message and analyzed with 181 responses. Verification was made with descriptive statistics, correlations and multiple regression using SPSS 13.0. The results of this study are as follows.

First, the job environment, which had the greatest impact on the job satisfaction of employees, was shown in the order of facilities, pride, empowerment and interpersonal relationships.

Second, it was confirmed that the job environment 'physical environment, psychological environment' of the Olympic Organizing Committee has a full role of 'work satisfaction' in influencing 'temporary organizational re-participation'. In addition, 'work benefits' affect 'attention to re-participate temporary organizations', and 'work satisfaction' plays a partial role.

This study is meaningful in that it recognizes the role and necessity of sports event professionals and suggests human resource management measures to encourage continued participation.

keywords : Mega-sport, job environment, job satisfaction, willingness to re-participate, temporary organization, Olympic Organizing Committee, Olympic

Student Number : 2014-21030