


Job Satisfaction and Service Quality between Non-regular and Regular workers in Commercial Sports Facilities: Based on Qualitative Method

Bokyeon Kim & Jinho Choi*

Dongduk Women's University

[Purpose] This study attempted to investigate the difference on job satisfaction and service quality between non-regular and regular workers in commercial sports facilities. **[Methods]** With the purpose of the study, the purposive sampling as the non-probability sampling method was used to intentionally select the representative cases. We conducted through utilizing in-depth interviews with 6 non-regular and regular workers, respectively, who have worked for more than a year at total commercial sports facilities holding more than 3 programs with more than 500 memberships. This study aimed to explain real phenomena as much as possible by utilizing NVivo 11, one of qualitative research method programs, on the basis of raw data. **[Results]** In conclusion, non-regular and regular employment types in commercial sports facilities did not affect service quality provided for customers. However, it was derived that there was a slight difference between regular and non-regular workers on job satisfaction. **[Conclusion]** It is necessary to improve the wage and compensation system for regular workers as well as the labor policy to improve treatment of the wage according to the qualification of non-regular workers in commercial sports facilities. In spite of the instability of non-regular workers, the effort of converting into regular workers would evoke organizational commitment, loyalty, and attachment of non-regular workers, when properly acknowledged.

Key words: Job satisfaction, Service quality, Non-regular workers, Regular workers, Commercial sports facilities 

서론

조직행동분석은 일반조직뿐만 아니라 스포츠 조직 내에서 인적관리를 위한 효율적인 전략을 제공하는 가치 있는 접근이다(Koehler, 1988). 이러한 접근을 통해 스포츠 조직 구성원들의 행동 패턴과 상호작용 유형을 파악하며(Koehler, 1988) 조직을 구성하는 개개인의 존재와 의미를 부여함으로써 구성 공동체를 인식시킨다(Davis & Newstrom, 1985). 이는 스포츠 경영자로

하여금 조직이 직면하고 있는 내적문제와 갈등을 세밀하게 분석하게 하며 구체적인 대응방안을 도출하게 한다(Koehler, 1988). “스포츠 조직과 구성원들의 공동 목표를 성취하기 위한 조직 행동 원칙과 조직 관리 기술협력은 그 만큼의 연구에 대한 가치가 있다”(Koehler, 1988, p. 101).

조직행동 분야에서 이슈화 되고 있는 변인들은 특히 스포츠센터 관리자 및 지도자가 직면하고 있는 사안들이며 그에 따른 피상적인 연구들이 이루어져왔다(Koehler, 1988).

Koehler(1988)는 스포츠경영 영역에서 조직적 행동 접근이 필요한 몇몇 이유가 있지만 그 중에서 조직 내 ‘구성원 각각’ 즉, ‘개인’에 중점을 두는 것이 가장 중요하다고 하였다. 이는 조직 내에서 구성원 개인의 가치와 영향력이 상당히 크다는 것을 의미한다. 스포츠조직은

논문 투고일 : 2016. 12. 07.

논문 수정일 : 2017. 01. 02.

게재 확정일 : 2017. 01. 21.

* 교신저자 : 최진호(gocjh98@dongduk.ac.kr).

그자체로서 정체성과 목적을 가지고 있지만 조직의 원동력이 되고 작동되는 것은 구성된 개인, 즉 관리자라는 것을 결코 간과하지 말아야 한다는 것이다(Koehler, 1988).

조직이나 단체를 이루고 있는 개개인의 역할은 조직 내에서 막대한 부분을 차지하며, 그 역할을 극대화시키기 위한 최선의 전략은 고용인의 '직무만족'이라는 것이다(Piriyathanalai & Muenjohn, 2012). 직무만족은 고용인 개인의 수행을 개선시키는 내부 환경의 변화를 가져오며 외부적으로 고객 서비스의 개선뿐만 아니라 고객 만족도의 수준을 향상시키는 작용을 한다(Putti et al., 1998). 조직 성과와 서비스 품질의 결과인 개인의 직무 만족을 얻어내기 위해서는 구성원 각각의 다양한 요구와 필요사항을 극복하려는 시도가 필요하다(Piriyathanalai & Muenjohn, 2012).

직무만족과 서비스 품질의 관계는 경영 전략적 차원에서 매우 중요하게 여겨져 왔다(Ariani, 2015). 조직의 업무 수행과정 중 조직으로부터 제공받은 물리적, 환경적, 사회적 지원에 큰 만족감을 경험한 개인일수록 그만큼의 높은 질적 서비스를 고객에게 전달한다는 것이다(Ariani, 2015). 이러한 현상은 특히 서비스 분야에서 두드러진다.

이러한 관련성은 스포츠경영(Choi, 2010; Kim & Chen, 2007; Kim et al., 2001; Lee, 2012; Lee, 2013; Lim & Park, 2008; Xie, 2005), 의료기관(Ariani, 2015; Kim & Choi, 2015; Yang, 2015), 정부기관(Choi, 2016), 금융기관(Na, 2005), 물류회사(Piriyathanalai & Muenjohn, 2012) 등과 같은 아주 다양한 분야에서도 확인되었다.

그러나 직무만족과 서비스 품질과의 관계를 입증한 거의 모든 선행연구들(e.g., Ariani, 2015; Choi, 2016; Choi, 2010; Kim & Chen, 2007; Kim & Choi, 2015; Kim et al., 2001; Lee, 2012; Lee, 2013; Lim & Park, 2008; Na, 2005; Piriyathanalai & Muenjohn, 2012; Xie, 2005; Yang, 2015)은 양적 방법을 통해 밝혀진 결과들이었다. 양적 연구는 계량적인 통계분석을 통해 객관성을 확보할 수 있으나 질적 연구가 가지고 있는 장점인 심도 있는 결과를 제시하는 데는 한계가 있을 수 있다(Lee, 2012). 리조트종사자의 직무만족도를 조사한 Lee(2004)와 학생과 지도교수 사

이에서의 직무만족과 서비스 품질의 관계를 설명한 Choi(2010)는 양적방법으로 밝혀진 선행연구 결과에 대한 객관성을 재확인할 필요가 있을 뿐만 아니라 오히려 전혀 다른 양상이 도출될 수 있는 가능성을 위해 향후 질적 방법의 접근을 통해 보다 정확하고 심도 있는 연구가 필요하다는 공통된 제언을 하였다. 따라서 이러한 주장의 공백을 최소화하기 위해 이 연구가 질적 방법으로 접근하는 것은 큰 의의가 있다고 사료된다.

이 연구의 또 하나의 관점은 종사자의 고용형태에 따른 비교 분석이다. 최근 경제적 불황과 취업난으로 인해 비정규직 종사자의 비중이 크다(Kim & Choi, 2015). Statistics Korea(2016)에 따르면, 2016년 8월 기준 임금근로자 19,627명 중 비정규직이 6,444명으로 32.8%를 차지하고 있다. 비정규직 제도는 사측에 비용 절감과 노동인력 조정의 신속성을 제공해 주지만, 반면에 비정규직은 정규직과 유사한 업무형태로 종사하고 있음에도 불구하고 임금, 계약기간, 복지, 근로시간 등에서는 불평등한 처우를 받고 있다. 이처럼 종사자의 불안정한 고용형태는 조직행동에 부정적인 영향으로 반영될 수 있다(Kim & Choi, 2015).

Kim & Lee(1999)는 비정규직은 정규직에 비해 조직몰입, 충성도, 애착심이 부족하며 이는 고객에게 제공하는 서비스 품질의 저하로 이어진다고 하였다. 더 나아가 직무에 대한 만족도가 낮아져 조직수행에 대한 적극성이 결여되며 이것은 생산성이 저하되는 결과를 초래한다. 이렇듯 고용형태에 따른 인적자원에 대한 연구가 앞서 제시된 것처럼 다양한 분야(Kim & Choi, 2015; Choi, 2016; Na, 2005; Yang, 2015)에서 활발하게 진행되어 왔다. 그러나 서비스 분야에서의 고용형태별 직무만족에 관한 질적 연구는 미흡한 실정이다. 서비스 조직은 유·무형의 제품으로 구성되어 유형의 서비스 못지않게 무형의 제품에 대한 비중이 상당히 크게 작용한다(Kim & Choi, 2015). 서비스 조직의 인적자원은 다른 분야의 종사자들 보다 좀 더 높은 질적 서비스와 전문성이 요구된다.

상업스포츠 시설은 스포츠 산업의 핵심 영역들 중의 하나로서 시설의 유형과 인적서비스의 무형이 결합한 스포츠 서비스업의 가장 대표적인 분야이다. 그러나 「2015 전국 등록·신고 체육시설업 현황」(Ministry of Culture,

Sport and Tourism, 2015)에 의하면, 2014년 시설업 수는 2013년에 비해 약 0.9% 증가하였으나 2010년을 기점으로 점점 감소추세를 나타냈다. 스포츠 시설업의 급속한 인기와 확대에 의해 업종간의 치열한 경쟁과 경쟁 우위를 차지하기 위한 과도한 프로모션 전략들이 오히려 경영난으로 이어지는 부메랑 효과를 초래했다(Lee, 2013).

이렇듯 경영난을 극복하기 위한 다각적인 마케팅 전략 방안을 모색하고 있지만 인적자원 유지 및 관리도 조직의 존폐를 결정짓는 중요한 요인으로 인식되었다(Kim & Chen, 2007). 하지만 상업스포츠 시설에 초점이 맞춰진 대부분의 연구들(Chang et al., 2005; Eun & Lee, 2005; Kim, 2011; Kim et al., 2011; Kim et al., 2013)은 인적관리의 중요성, 필요성, 효과성에 대한 피상적인 접근이었을 뿐 실제 문제점의 깊이와 정도에 대한 심층적이고 현실적인 연구는 미진한 상태이다.

위에서 제시된 점들에 주목하여 이 연구는 상업스포츠 시설에 종사하는 비정규직과 정규직의 직무만족과 서비스 품질의 차이를 규명하고자 한다. 구체적으로 질적 방법인 인터뷰를 토대로 비정규직과 정규직의 직무만족을 비교하고 그에 따른 고용형태별 종사자들이 그들의 고객에게 제공하는 서비스가 깊이, 정도, 범위에서 어떻게 다른지를 확인하는 것이 이 연구의 목적이다.

이론적 배경 및 연구 문제

직무만족

직무만족(job satisfaction)이란, “조직 구성원이 자신의 직무와 관련된 직무경험에 의한 기대욕구에 대한 충족여부를 태도, 신념, 성취감, 감정 등으로 나타나는 심리적 상태”를 말한다(Yang, 2015, p. 335). 또한 고용인이 개인의 업무를 평가하는 일련의 호의적 또는 비호의적 감정이며(Koehler, 1988) 종사자의 직무능력에 내부적 환경변화를 일으키는 하나의 시스템으로 여겨질 수 있다(Ariani, 2015).

직원과 경영진사이에 생산적이고 실현적인 관계가 직무만족 또는 불만족을 초래하며, 직무 행복감과 노력에

대한 보상의 감정은 조직의 성공을 좌우할 수 있는 중요한 요인이 된다(Piriyathanalai & Muenjoen, 2012). 직원 직무만족은 인적자원관리와 관련된 연구에서 특히 중요하게 여겨지고 많은 관심을 받고 있다(Ariani, 2015). 따라서 분석 가이드를 위한 첫 번째 연구 문제는 다음과 같다.

연구 문제 1: 현재 근무하는 직장에서 업무, 상사, 보수, 승진, 동료 부문에 대해 어떻게 생각하는가?

서비스 품질

서비스 품질은 다각적인 분야에서 정의하고 있으며 그에 따른 다양한 차원의 의미를 내포하고 있다(Jabnoun & Rasasi, 2005). 따라서 공통적인 의미는 “조직과 그 조직 서비스의 관련 있는 하위/상위의 고객의 전반적인 인상”이라고 해석할 수 있다(Bitner & Hubbert, 1994, p. 77). 그러나 제공하는 측면에서의 서비스와 제공받는 쪽에서 인지하는 서비스사이에는 현실적으로 다소 차이(Gronroos, 1990)가 존재할 수 있기 때문에 Zeithaml et al.(1990)는 서비스 품질은 고객이 기대하는 서비스 수준으로부터 실제로 경험한 서비스의 정도라고 정의하였다.

높은 수준의 서비스 품질은 고객의 만족을 극대화시킬 수 있는 핵심이며 그것은 서비스 업종에 가장 중요한 목표이다. 고객을 만족시키는데 있어서 직원의 역할은 인적서비스 측면에서 최우선 순위가 되며, 직무에 만족한 직원일수록 더 생산적이며 혁신적이고 조직을 향한 충성도가 높다(Ariani, 2015). 직원의 높은 만족, 애착심, 충성도와 같은 조직태도는 조직수행과 직접적인 관련이 있으며, 그 조직수행은 다시 말하면 직원이 고객에게 제공하는 높은 수준의 질적 서비스를 의미한다(Brown & Lam, 2008). 이러한 이론적 내용을 토대로 두 번째 연구 문제는 다음과 같다.

연구 문제 2: 현재 근무하는 직장에서 서비스 차원의 유형성, 신뢰성, 대응성, 확실성, 공감성을 기준으로 고객에게 제공하는 서비스 품질에 대해 어떻게 생각하는가?

비정규직과 정규직

비정규직이란, “일정한 기간의 노무급부를 목적으로 사용자와 근로자가 한시적으로 근로관계를 맺는 모든 비조직화 된 고용형태로 기간제근로, 단시간근로, 파견근로 등이 해당 된다”(from <https://encykorea.aks.ac.kr/Contents/Index>).

정규직은 “근무시간, 계약기간, 고용계약의 성격 등 세 가지 기준에 따라 구분하며 일정한 계약기간이 명시되지 않은 고용계약, 전일근무(full-time), 그리고 조직 내 복리후생제도 등을 제공받는 노동자를 의미 한다”(Yang, 2015, p. 335).

이 연구에서는 상업스포츠 시설에서 근로계약기간의 종류를 정하지 않고 전일제로 근무하는 생활체육 지도자를 정규직으로 정하였으며, 근로계약기간을 정하거나 임시직, 단시간근로로 고용되어 근무하는 지도자를 비정규직으로 정의하였다.

연구방법

연구대상

이 연구의 목적에 따라 비확률표본추출법(non-probability) 중 문제를 대표하는 사례를 의도적으로 선택하는 목적표집방법(purposive sampling method)을 이용하였다.

회원 수 500명 이상을 보유하고 3개 이상의 스포츠 프로그램을 운영하는 종합 상업스포츠시설에서 최소 1년 이상 근무경력을 가진 비정규직 체육지도자 6명과 정규직 체육지도자 6명을 대상으로 1:1 심층면담을 실시하였다. 면담 대상자들의 인구통계학적 특징은 <Table 1>과 같다.

조사도구 및 자료수집

직무만족의 심층면담을 위한 질문은 Smith et al.(1969)의 JDI(Job Descriptive Index) 척도를 토대로 Song(2003)이 사용한 설문문항을 이 연구의 질적 조사를 위해 축소·수정하여 활용하였다. 직무, 상사, 보수,

Table 1. Demographic information for study participants

Employment status	Age	Gender	Career
Regular 1	31	M	3yrs
Regular 2	26	M	1yr
Regular 3	29	M	5yrs
Regular 4	26	M	4yrs
Regular 5	28	F	2yrs
Regular 6	25	M	3yrs
Non-Regular 1	27	M	4yrs
Non-Regular 2	33	F	8yrs
Non-Regular 3	24	F	3yrs
Non-Regular 4	26	M	1yr and a half
Non-Regular 5	27	F	7yrs
Non-Regular 6	24	F	1yr

승진, 동료의 5개 하위영역으로 구성되었으며, 각 영역에 4~5개 질문들로 총 22개 문항으로 인터뷰를 실시하였다.

서비스 품질에 관한 조사는 Parasuraman et al. (1985)의 서비스 품질 척도를 중심으로 Sung (2011)이 이용한 설문문항을 인터뷰 내용에 적합하게 다소 수정하여 사용하였다. 유형성, 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성의 5개 하위영역으로 이루어져 있으며 총 11개의 질문으로 구성되었다.

심층면담 대상자들에게 연구의 목적과 필요성에 대한 충분한 사전 설명을 제공하고 면담을 통해 수집된 자료에 대한 비밀 보장과 함께 연구 참여 동의서를 작성 받아 직무만족과 서비스 품질 모두 반구조화된 인터뷰를 실시하였다. 면담 내용은 녹음기에 녹음되었으며 자료는 즉시 전사되었다. 전사된 내용을 최종적으로 다시 한 번 면담 대상자들에게 확인하는 과정을 거쳤다.

자료분석

질적 연구방법의 프로그램인 NVivo 11 소프트웨어를 활용하여 최대한 원자료에 근거한 실제 현상을 설명할 수 있도록 원자료에서부터 상위 범주로 올라가는 개방코딩(open-coding)의 기제를 사용하였다(Choi & Hyun, 2006). NVivo는 수집된 방대한 양의 자료와 편향되고 과장된 결과를 상대적으로 최소화 시키고(Choi, 2008),

Sources

Nodes

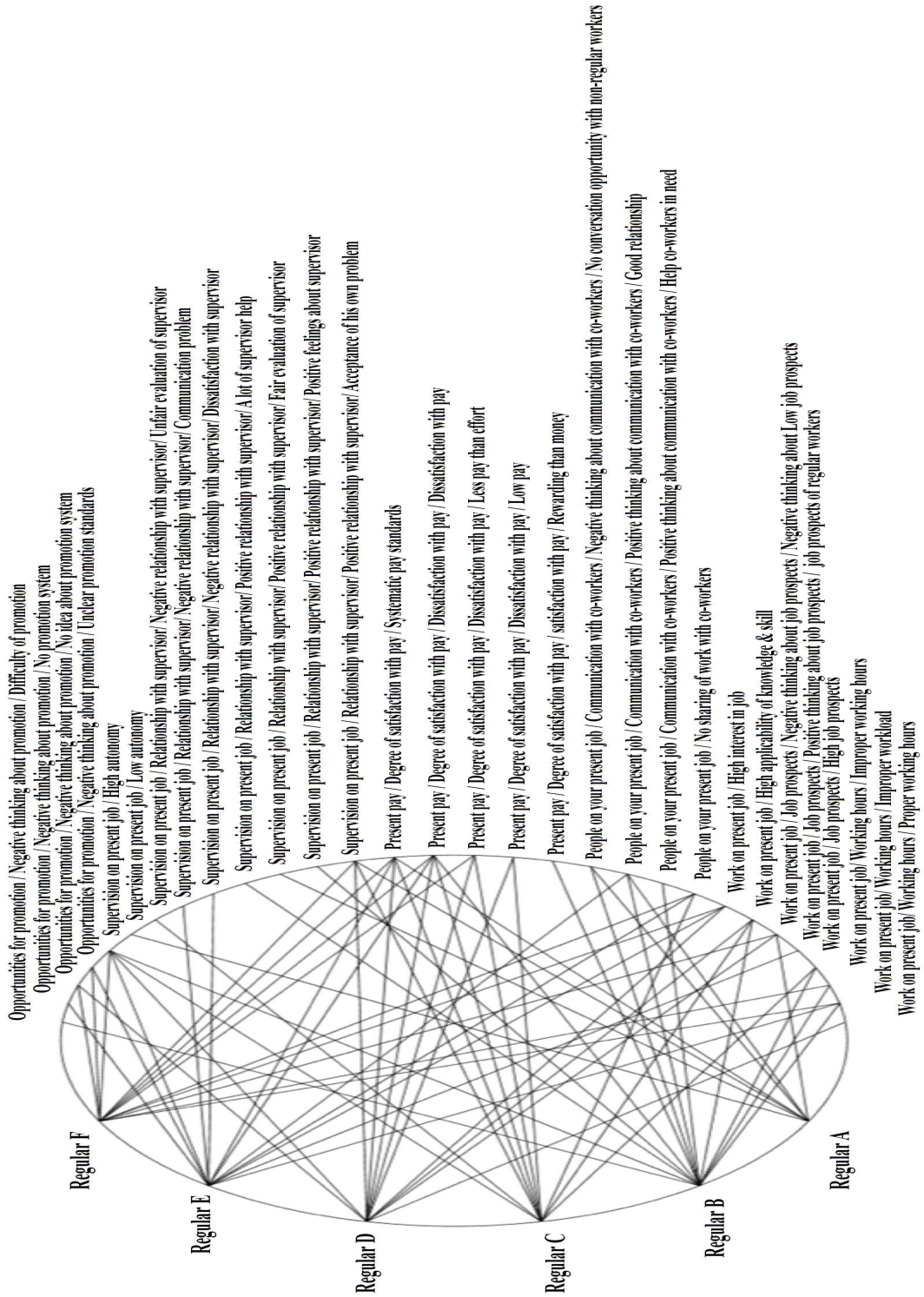


Fig. 1. Connection map of categories of regular workers related to job satisfaction

Sources

Nodes

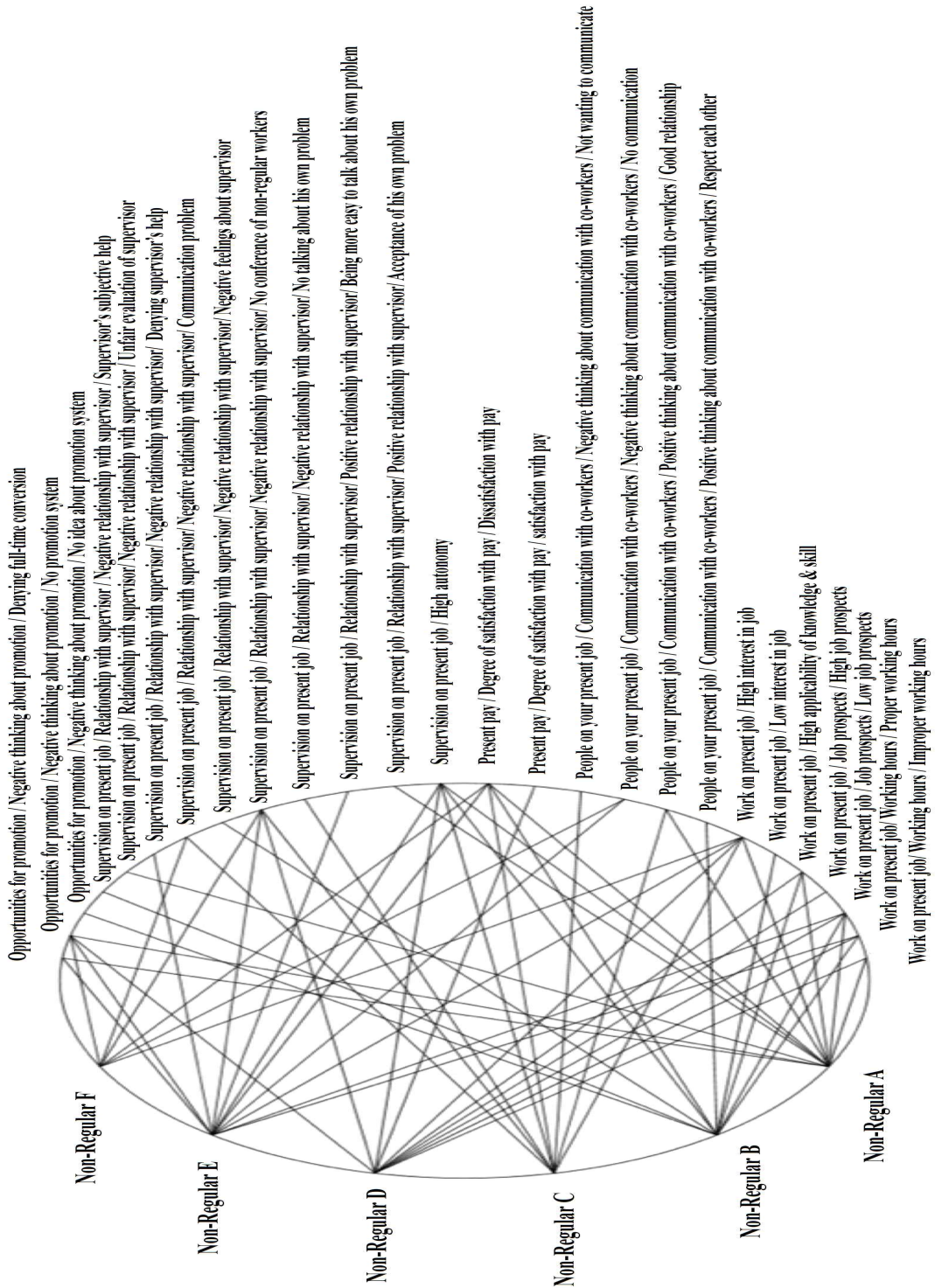


Fig. 2. Connection map of categories of non-regular workers related to job satisfaction

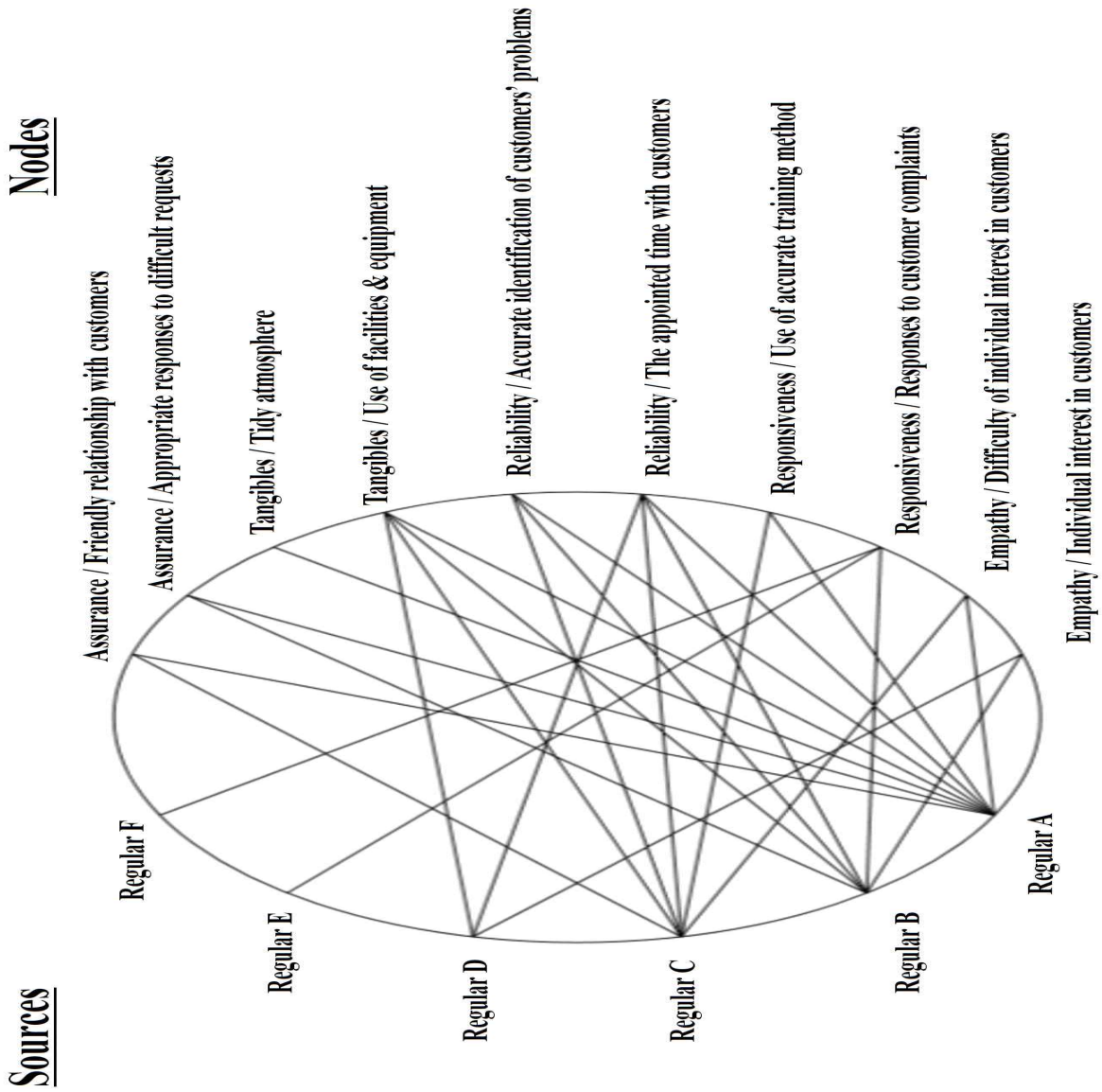


Fig. 3. Connection map of categories of regular workers related to service quality

Sources

Nodes

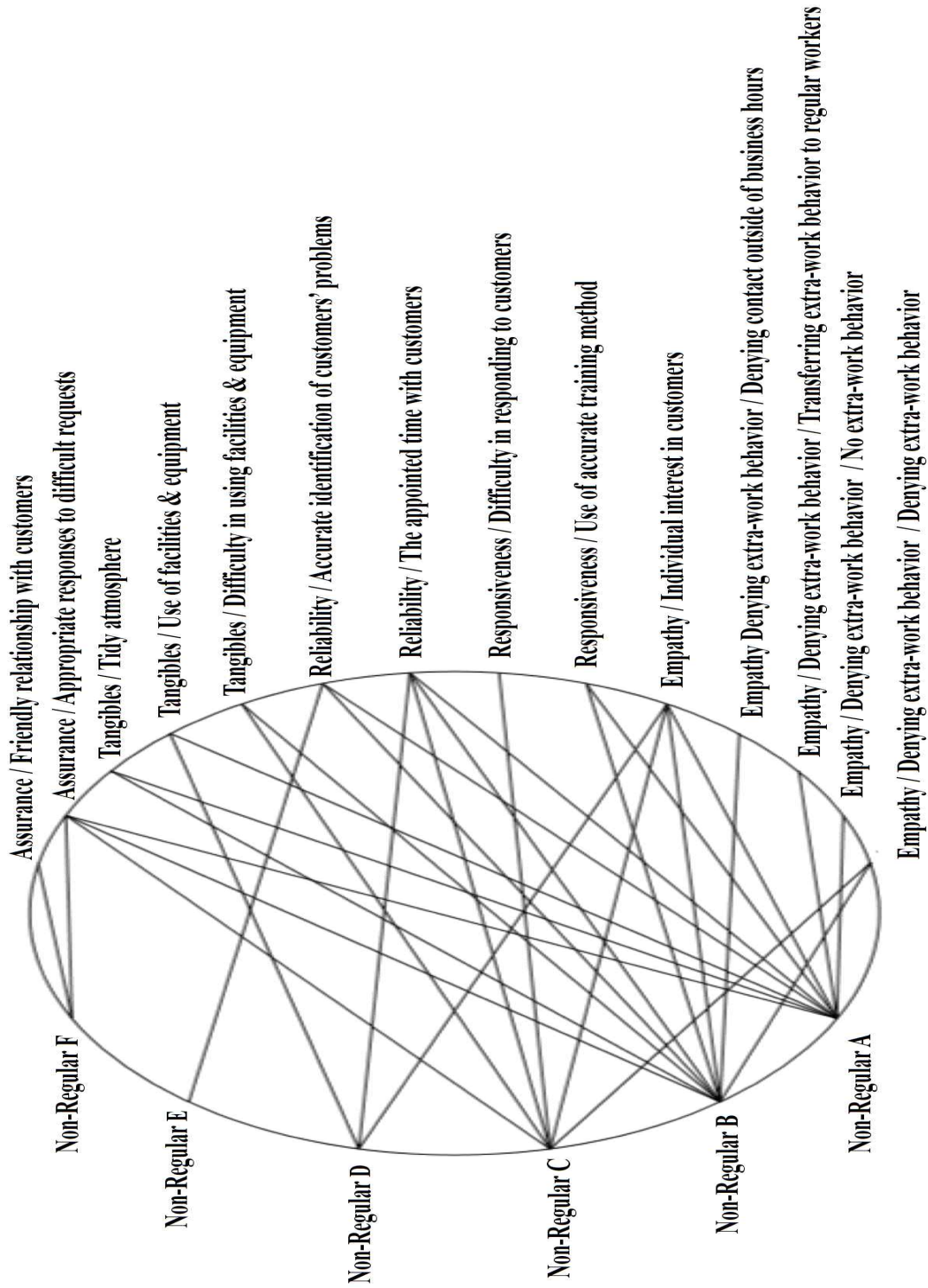


Fig. 4. Connection map of categories of non-regular workers related to service quality

자료의 수집과 분석의 모든 과정을 설명가능하게 하며, 자료를 체계적으로 분석하고 범주화하여 신뢰성과 타당성을 확보할 수 있는 데 적합하다(Richards, 2002).

분석과정은 수집된 자료를 문서화하고 NVivo 자료로 전환한 후 공통된 단어, 구, 문장, 문단 혹은 아이디어를 코딩하여 자료를 노드(node)로 범주화한다. 그리고 유사한 노드를 묶고 구조화 시키면서 반복과정을 통해 최종적으로 범주를 도출하였다.

연구결과

심층면담 자료를 분석한 결과에 따르면 정규직 지도자 집단 90개, 비정규직 지도자 집단 86개로 총 176개의 초기 코딩 값이 나타났다. 초기 코딩 값을 바탕으로 2차, 3차 범주화 과정을 거쳐 유사 아이디어끼리 묶은 결과, 최종적으로 총 10개의 범주로 도출되었다. <Table 2>는 범주별 코딩의 수와 빈도를 나타낸 표이다.

Table 2. Number and frequency of coding by categories

Final category		Number of coding		Frequency of coding(%)	
		Regular worker	Non-regular worker	Regular worker	Non-regular worker
1	Work on present job	18	19	20	22.1
2	Supervision on present job	16	18	17.8	20.9
3	Present pay	16	6	17.8	7
4	Opportunities for promotion	6	7	6.7	8.1
5	People on your present job	9	6	10	7
6	Tangibles	5	6	5.6	7
7	Reliability	7	7	7.8	8.1
8	Responsiveness	5	3	5.6	3.5
9	Assurance	4	5	4.4	5.8
10	Empathy	4	9	4.4	10.5
Total by employment type		90	86	100	100
Total		176		200	

<Fig. 1>, <Fig. 2>, <Fig. 3>, <Fig. 4>는 고용 형태별(왼쪽 부분)로 직무만족, 서비스 품질과 관련된 범주(오른쪽 부분)와 연결되는 선을 확인할 수 있는 연결지도(connection map)이다. 이는 시각적 자료를 통해 연구 대상자들이 어느 범주에 해당하는 내용을 가장 많이 언급하고 있는지에 대한 파악이 용이하도록 한다.

다음은 각 범주에 해당하는 내용의 상세 설명과 함께 심층면담 내용 중 비교적 잘 표현된 부분을 제시하고 있다. 그림에 표시된 숫자는 범주별로 해당되는 코딩의 수를 의미한다.

직무만족의 내용만족

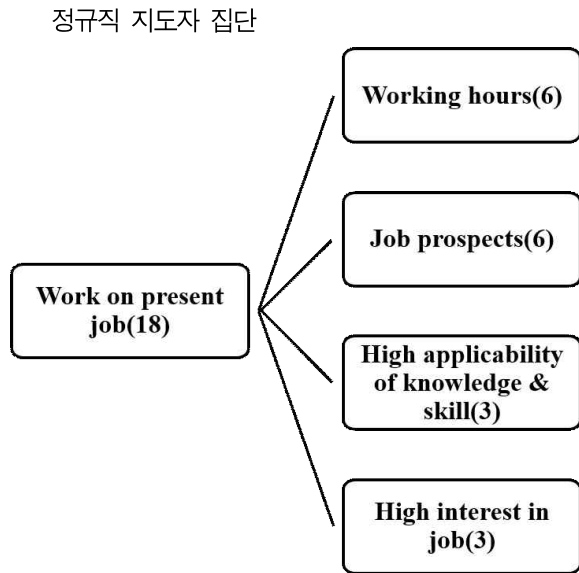


Fig. 5. Work on present job category of regular workers

근무량 및 근무시간

정규직 지도자들은 대부분 현재의 근무량, 근무시간이 많다고 느끼고 있었으며, 인터뷰 대상자들이 근무하는 대부분의 시설에서 주 6일 근무를 시행하고 있었다.

“여기가 회원이 좀 많아서 수업이 좀 많아요. 다른 데는 월수금 이렇게 수업 있는 경우도 있는데 저희는 월화수목금 그리고 토요일까지 있으니까 좀 근무량이 많다고 생각하고 압박이 있을 때도 있죠.”(정규직 지도자 F)

“수업 수에 비해 직원이 적은 편이에요. 저희가 근데 이제 한 선생님 당 수업 수가 많아지기 때문에 약간 개인 시간이 부족하다고 생각해요.”(정규직 지도자 B)

장래성

대부분의 정규직 지도자는 본인의 장래성이 낮다고 언급하였으나, 일부는 정규직 지도자에 한해서는 장래성이 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

“장래성은 뭐 가르치는 것 이외에 수영장을 관리하거나 운영하지 않는 이상 크게 미래가 있다고 보지는 않아요. 수영 강사로서는 오래 갈 것 같지는 않아요.”(정규직 지도자 D)

“네 안정적이라고 생각해요. 일단 저는 계약직이 아니라 정직원이니깐 제가 계속 일하고 싶다면 계속 일할 수 있으니까요.”(정규직 지도자 E)

지식 및 기술의 높은 적용성

정규직 지도자들은 해당 센터의 교육이나 자격증을 통해 얻은 지식이나 기술들을 최대한 잘 적용하려고 노력하고 있었다.

“저희 같은 경우는 자격증이 없으면 아예 일을 못하거든요. 자격증은 확실히 도움이 되고요. 거기서 배운 걸 다시 사용하기 때문에 큰 도움이 되고 있어요.”(정규직 지도자 D)

직무에 대한 높은 흥미

직무에 대한 흥미가 높다고 응답한 정규직 지도자들은 미래에 대한 불안감이나 낮은 장래성에 비해 가르치는 일에는 흥미를 갖는 것으로 나타났다.

“네. 아직까지는 열심히 하려고 하고 자부심도 있고요. 그런데 미래를 봤을 때 불안감은 있는데 지금 당장은 괜찮다고 생각하고 있습니다.”(정규직 지도자 D)

비정규직 지도자 집단

근무량 및 근무시간

근무량 및 근무시간에 만족하는 비정규직 지도자들은

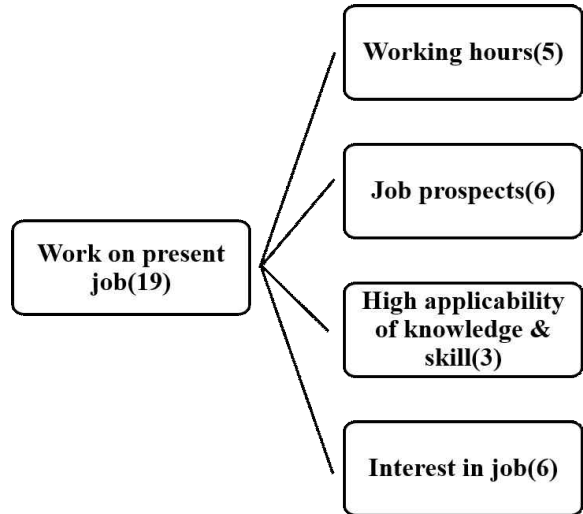


Fig. 6. Work on present job category of non-regular workers

파트타임으로 일하고 있기 때문에 개인적인 시간이 많다고 응답한 반면, 만족하지 못하는 비정규직 지도자들은 가르치는 업무 이외에 다른 업무를 요구했을 때 이직하기도 하는 것으로 나타났다.

“파트타임 강사로서는 나쁘지 않다고 생각해요. 개인적인 시간도 많이 있으니까요.”(비정규직 지도자 E)

“저보다 먼저 들어 온 선생님이 티칭법에 대해서 PPT를 만들어서 오래요. 그래서 알겠다고 했는데 왜 내가 그래야 하나 라는 생각도 들고 파트타임인데 회원 관리를 해야 하고 그런 것들이 파트까지 해야 하나 라는 생각이 들더라고요. 가르치는 거 이외에 일이 너무 많아서 이직했던 적도 있어요.”(비정규직 지도자 D)

장래성

대부분의 비정규직 지도자들이 비정규직 체육지도자로서의 장래성이 낮다고 인지하고 있었다.

“단기적으로 볼 땐 좋은데 장기적으로 봤을 땐 사실 30대 후반까지만 가도 못할 거라고 생각이 돼서 평생 직장이라고 하기는 어렵죠. 공단에서 하는 시설에서 한다고 해도 나이가 들면 눈치가 보여서 나가는 경우도 있다고 하는데 사실 미래가 밝지는 않은데...”(비정규직 지도자 D)

지식 및 기술의 높은 적용성
비정규직 지도자들은 자신이 알고 있는 지식과 기술을 수업에서 최대한 활용하고 적용하려고 노력하고 있다고 언급하였다.

“네. 제가 알고 있는 것을 최대한 활용하고 만약 모르겠으면 동료나 윗사람한테 배우려고 하는 편이에요.”(비정규직 지도자 A)

직무에 대한 흥미
인터뷰에 참여한 대부분의 비정규직 지도자가 직무에 대해서 흥미가 높다고 응답하였다.

“네 아직은 배울 게 많아서... 한창 수영에 빠져 있을 때 한번 해볼까? 해서 시작했는데 이제는 어떻게 해야 더 잘 가르칠까? 라는 생각을 많이 하는 것 같아요.”(비정규직 지도자 C)

직무만족의 상사만족

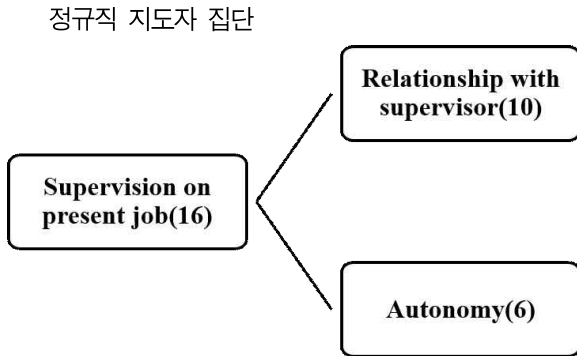


Fig. 7. Work on present job category of regular workers

상사와의 관계
정규직 지도자들은 상사에게 겪고 있는 고충이나 개선사항에 대해 제시할 수 있는 기회는 보장되어 있다고 응답한 반면, 일부 지도자들은 상사와의 의사소통 문제에 대해 불만을 나타내었다.

“네 그건 있어요. 왜냐하면 여기는 회의를 하기 때문에 얘기할 수 있는 시간을 만들어줘서 그거는 되게 좋은 거 같아요.”(정규직 지도자 C)

“아니요. 대화가 아예 안돼요. 그래서 선생님이 4명이 있는데 다른 직원들은 뿔뿔 뿔치는데 상사는 따로 배제되어 있는 느낌? 의사소통이 잘 안돼요.”(정규직 지도자 E)

자율성
대부분의 정규직 지도자들은 프로그램에 대한 계획, 실행에 대해 회의를 하기도 하며, 그에 대한 자율성이 높다고 인지하고 있었다.

“보통 일주일에 한 번씩 프로그램 회의를 하기는 하는데 거의 개인적인 성향이 크긴 커요. 선생님마다 가르치는 스타일이 다 틀리니까 저 같은 경우에도 제가 하고 싶은 프로그램은 제일 많이 하는 편이에요.”(정규직 지도자 C)

비정규직 지도자 집단

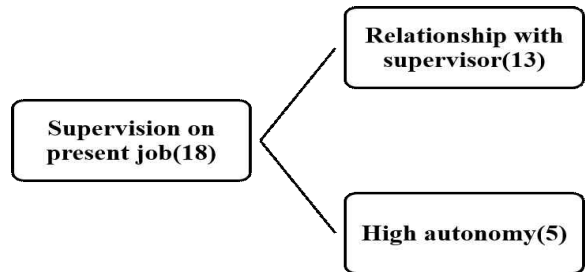


Fig. 8. Supervision on present job category of non-regular workers

상사와의 관계
비정규직 지도자들은 대부분 상사와의 의사소통이 잘 이루어지지 않으며, 고충에 대해 얘기해도 해결해주지 않을 것이라고 응답하였다.

“그 위에는 얘기 해봤자 거의 안 들어 준다는 걸 알기 때문에...” (비정규직 지도자 F)

“특별히 존경심은 별로 없어요. 가끔 어깨 힘 들어간 사람들 보면 별로라는 생각도 들긴 하거든요.”(비정규직 지도자 B)

자율성
비정규직 지도자들은 상사가 지도자들에게 높은 자율성을 제공한다고 느끼며, 높은 자율성에 대해 만족하는 것으로 드러났다.

“제가 맡고 있는 회원들은 오로지 제가 담당해서 정하고 있어요. 저만이 회원들의 진도를 알고 있기 때문에, 수준이 얼마인지 알고 있기 때문에 저한테 다 있다고 생각해요.”(비정규직 지도자 A)

직무만족의 보수만족

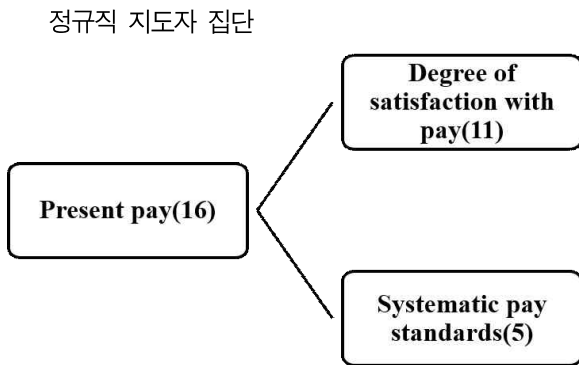


Fig. 9. Present pay category of regular workers

보수만족도

대다수의 정규직 지도자들은 현재 보수에 대해 만족하지 못하고 이직의도를 느끼기도 한다고 응답하였다.

“저는 다른 곳으로 옮기고 싶은 생각이 있죠. 그게 월급에 따라 아무래도 좀 이직하고 싶은 마음이 있어요. 아무리 일이 짜증나도 돈이라도 많이 주면 그냥 다닐 텐데 그건 또 아니니까.”(정규직 지도자 F)

“항상 부족하다고 느껴요. 이거보다 더 받아도 된다고 느끼는데 부족하다고 느껴요.”(정규직 지도자 C)

체계적인 급여기준

대다수의 정규직 지도자들이 급여를 결정하는 기준이 체계적인 편이라고 응답하였다.

“이제 재등록 같은 경우는 1:1로 불러서 컴퓨터에 엑셀 파일 켜놓고 평가 점수를 보여줘서 다음 달에 좀 더 잘해줬으면 좋겠다. 이번 달 재등록률은 이거다 라는 식으로 해서 이번 달 월급은 얼마 이렇게 보여줘요. 그래서 좀 시스템이 체계적이었어요.”(정규직 지도자 A)

비정규직 지도자 집단

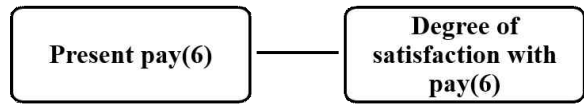


Fig. 10. Present pay category of non-regular workers

보수만족도

많은 비정규직 지도자들이 현재 받고 있는 보수에 대해 만족하지 못하는 수준이라고 인식하고 있었다.

“아니요. 이 직업으로는 여유롭지 못해요. 다른 일도 지금 하고 있으니까 생활이 유지가 되는 정도죠.”(비정규직 지도자 B)

“말도 안 되는 보수라고 생각해요. 이런 곳은 오래 있으면 안 된다고 생각해서 저도 다른 일과 같이 병행하기도 하고, 다른 곳으로 옮기려고 하고 있어요.”(비정규직 지도자 A)

직무만족의 승진만족

정규직 지도자 집단

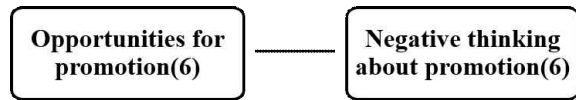


Fig. 11. Opportunities for promotion category of regular workers

승진에 대한 부정적인 생각

정규직 지도자들은 승진에 대한 기준이 불명확하며, 승진하는 데에 있어 큰 의미를 두고 있지 않는다고 응답하였다.

“불만을 따로 토로한 적은 없는데 뭐 혼자 속으로 뭐야 이렇게 생각한 적은 있어요. 저희들끼리도 얘기한 적은 있어요. 승진이 어떻게 됐는지 월급도 우리보다 많이 가져가는데 수업 시수는 적고 밑에 직원들한테 시키는 일은 많고 그런 불만들을 직원들끼리 얘기해요.”(정규직 지도자 E)

“네. 그걸 굳이 바라는 사람도 없고요. 승진에 큰 의미가 없어서...”(정규직 지도자 D)

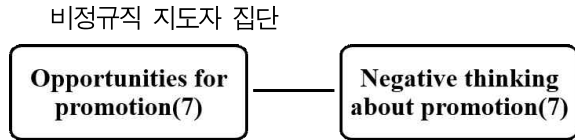


Fig. 12. Opportunities for promotion category of non-regular workers

승진에 대한 부정적인 생각

비정규직 지도자들은 승진 기준이 명확하지 않다고 하면서 정규직으로 전환을 거부하는 일부 지도자들도 있었다.

“일단 저희는 승진제도가 없는데요. 있어도 별반 좋을 건 없는 것 같아요. 제가 정규직으로 전환되길 바라는 것도 아니고요.”(비정규직 지도자 A)

“비정규직이 승진은 무슨... 그런 거 한 번도 생각해본 적 없어요. 내가 하기 싫어서 그런가?”(비정규직 지도자 B)

직무만족의 동료만족

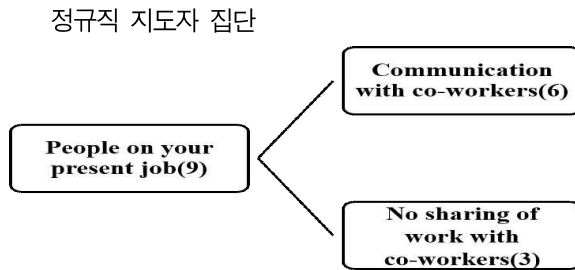


Fig. 13. People on your present job category of regular workers

동료와의 의사소통

정규직 지도자들은 동료와의 의사소통이 잘 되고 있는 반면, 비정규직 지도자들과는 의사소통을 할 기회가 없다고 응답하였다.

“제가 있는 센터에서는 강습 스킬에 대해서도 좀 공유를 했었고, 회원 특성에 대해서도 공유해요. 경력이 많은 강사들이 신입 강사들한테 어떤 식으로 교육하는 게 좀 더 쉽고 수월한 지에 대해서 공유를 해요. ... 근데 회의 같은 경우는 파트 선생님은 참여 안하고요. 만약 수업에 문제가 있으면 면담으로 해결해요. 관리자와 대화할 수 있는 기회를 보자

면 물론 정직원 선생님이 더 많이 기회가 있겠죠. 파트타임 선생님들은 수업만 하고 그제 다니니까요. 저희하고도 얘기할 기회가 없어요.”(정규직 지도자 A)

동료와의 업무공유 없음

정규직 지도자들은 동료와 업무에 대한 지식 공유를 많이 하지 않는다고 응답하였다.

“선생님들끼리 공유하기 보다는 그냥 본인이 경험을 하면서 쌓아가는 것 같아요. 따로 활발하게 공유를 하거나 얘기하거나 하진 않아요.”(정규직 지도자 F)

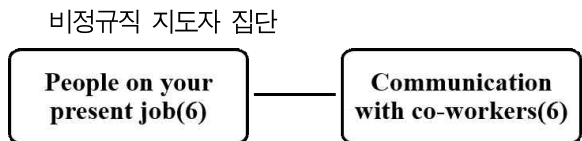


Fig. 14. People on your present job category of non-regular workers

동료와의 의사소통

일부는 비정규직 지도자들은 동료들과 의사소통이 잘 되고 있으며, 자유롭다고 하는 반면, 일부는 지도자들 간의 교류가 없다고 응답하였다.

“잘 지내고 있어요. 항상 물어보면 잘 들어줘요. 위계적인 곳도 있는데 여긴 그런 건 없는 것 같아요. 자유로운 편인 거 같아요.”(비정규직 지도자 C)

“없어요. 공부를 했던 사람도 있고, 체육학과이긴 하지만 자기 운동한 것대로 가르치는 선생님들이 더 있어요. 그래서 얘기가 잘 안 통하는... 그냥 자기 돈 버는 거에 집중하시더라고요.”(비정규직 지도자 F)

서비스품질의 유형성

정규직 지도자 집단

시설 및 장비 이용

정규직 지도자들은 스포츠센터에서 구비해놓고 있는 장비들을 잘 활용하여 수업을 진행하려고 노력하고 있었다.

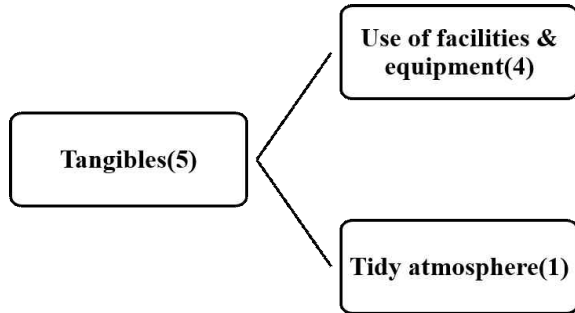


Fig. 15. Tangibles category of regular workers

“저희는 키판이랑 헬퍼 그리고 아쿠아봉들을 사용해요. 아이들 가르치는 수업에서는 구슬이나 공을 사용하고 미끄럼틀 이런 것도 놀이 위주로 할 때 사용하고 있어요. 성인들은 크게 활용할 수 있는 부분이 없는데 애들 같은 경우는 많이 활용하고 있어요.”(정규직 지도자 D)

정돈된 분위기

회원을 맞이하기 전에 정돈된 분위기를 유지하려고 노력하고 있는 지도자도 있는 것으로 나타났다.

“네. 회원들이 오기 전에 물품 정리도 좀 해 놓고 하고 있어요.”(정규직 지도자 A)

비정규직 지도자 집단

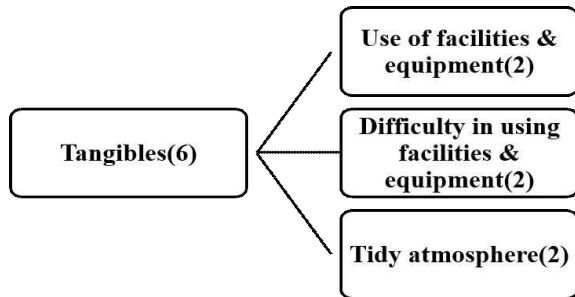


Fig. 16. Tangibles category of non-regular workers

시설 및 장비 이용

비정규직 지도자들은 시설에 구비되어 있는 장비들을 적절히 수업에 활용하고자 하는 것으로 나타났다.

“네. 다 쓰죠. 상황에 맞게 다 사용하려고 해요.”(비정규직 지도자 D)

시설 및 장비 이용 어려움

비정규직 지도자들은 시설에 구비되어 있는 장비들이 부족하거나, 고장이 나도 재빠르게 조치가 취해지지 않아 불만이 있는 것으로 나타났다.

“다른 장비를 활용하고 싶어도 장비가 부족해서 못 하는 수업이 있어요. 회사 측에서는 최소한의 돈으로 최대치를 보려고 하니까 예를 들어 기구 하나가 고장이 났는데 그걸 고쳐야 해요. 그럼 회사는 바로 돈을 지불해서 기구를 고치려는 게 아니라 다른 기구들이 더 고장이 날 때까지 기다리는 거? 돈을 아끼려고 한 번 고치는 사람 부를 때마다 돈이 들어가니까 한 마디로 시간을 끄는 거예요. 그럼 회원들은 불만이 있고 그럼 회원 수는 줄어들고 그러다 보니까 직원들 사이에도 불만이 많이 있더라고요”(비정규직 지도자 B)

정돈된 분위기

비정규직 지도자들은 회원을 맞이하기 전, 시설을 정리 정돈하여 수업을 진행하고자 하는 것으로 나타났다.

“네. 업무가 끝나면 직원들과 항상 깨끗이 청소하기도 하고 잘 정돈해서 수업을 하려고 노력하고 있어요.”(비정규직 지도자 A)

서비스품질의 신뢰성

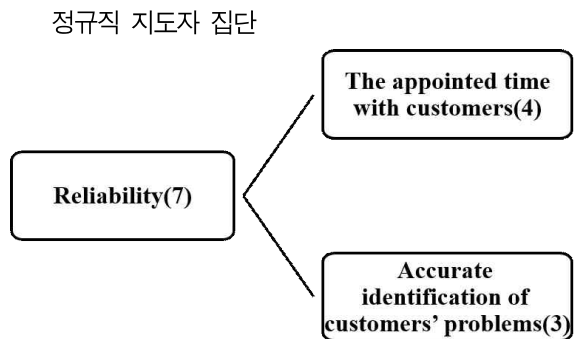


Fig. 17. Reliability category of regular workers

회원과의 시간약속

정규직 지도자들은 대체적으로 회원과의 시간약속을 중요하게 여기고, 잘 지키기 위해 노력하고 있었다.

“지각 같은 경우는 최대한 안하려고 하죠. 그건 근무태도에도 포함이 되는 거기 때문에 꼭 지키려고 해요.”(정규직 지도자 A)

회원의 문제에 대한 정확한 파악

정규직 지도자들은 회원이 갖고 있는 특성이나 문제점에 대해 정확하게 파악하려고 한다고 응답하였다.

“예를 들어서 아이들 같은 경우 신체적으로 발달이 덜 되어 있고 심리적으로도 아직 불안정 상태이다 보니까 강사들은 아이들을 대할 때 상당히 조심스럽고 그 특성을 빨리 파악하는 게 중요한데 일단 강사들의 연령대가 되게 젊어요. 그렇기 때문에 어린 친구들이 어린 아이들의 특성을 빨리 파악을 못 하는 경우가 많아요. 학부모들은 계속 밖에서 지켜보는데 이제 좀 특성에 맞는 지도법이 적용 안 되면 컴플레인 들어와요. 그 다음으로 많이 들어오는 컴플레인은 안전이예요. 다친다던지 아이들끼리 싸웠다든지 강사 입장에서는 그 문제들을 중점적으로 관심을 갖고 피드백을 주고 합니다.”(정규직 지도자 A)

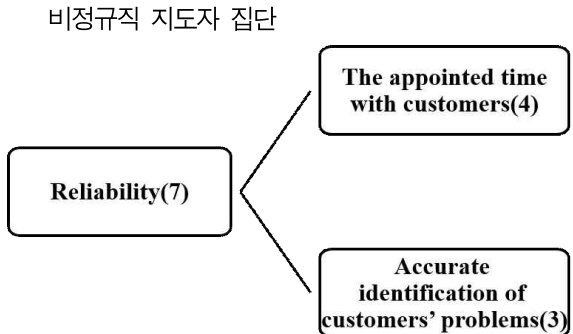


Fig. 18. Reliability category of non-regular workers

회원과의 시간약속

비정규직 지도자들은 수업 시간은 반드시 지켜야하는 부분이라고 인지하며, 시간약속을 엄수하고 있다고 응답하였다.

“시간약속은 꼭 지켜야죠. 저는 적어도 수업 10분 전에는 항상 수업 준비 하고 있어야 마음이 편해요”(비정규직 B)

회원의 문제에 대한 정확한 파악

비정규직 지도자들은 회원들이 현재 갖고 있는 문제,

앞으로 일어날 수 있는 문제 등의 문제들은 고객의 컴플레인을 유발할 수 있으므로 주의를 기울이는 것으로 나타났다.

“보통 수업을 하는데 위험한 것들이 있거나 바닥의 질이 안 좋거나 아니면 기구 같은 것들, 물품들이 없을 때 제일 많은 게 안전에 대한 문제들인데요. 학부모나 회원들이 정말 민감하기 때문에 주의를 기울이죠.”(비정규직 지도자 E)

서비스품질의 대응성

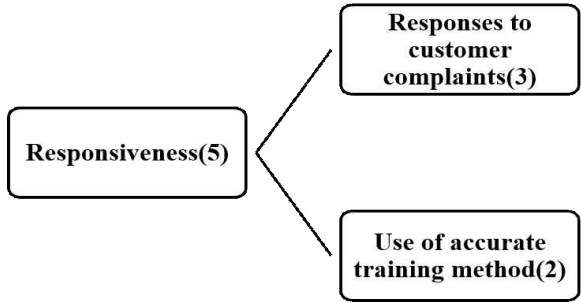


Fig. 19. Responsiveness category of regular workers

정규직 지도자 집단

회원의 컴플레인 대응

정규직 지도자들은 회원이 불평하는 문제에 대해 관심이 있고, 그에 따른 적절한 대응을 하고자 노력한다고 응답하였다.

“지금 또 성수기다 보니까 수영장 수질에 관련해서 회사에 요구하기도 해요. 왜냐하면 고객들이 컴플레인을 엄청 많이 넣으시니까 저희도 회사에 말하는 편이예요. 회원들하고 같이 불만이 많아져요.”(정규직 지도자 E)

정확한 교육방법 사용

정규직 지도자들은 수업 방식에 따라 성과에 영향을 주기 때문에 회원들을 가르칠 때 정확한 방법을 사용하려고 노력하는 것으로 나타났다.

“그렇죠. 제가 수업을 어떻게 하느냐에 따라 다음 달 회원 수에도 영향을 주기 때문에 최대한 제가 아는 한에서 설명하고 가르치려고 합니다.”(정규직 지도자 D)

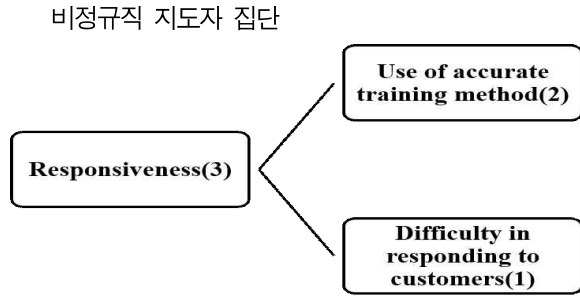


Fig. 20. Responsiveness category of non-regular workers

정확한 교육방법 사용

비정규직 지도자들은 정확한 교육을 제공하지 않으면 회원의 불평으로 이어지기 때문에 회원들이 잘 따라올 수 있도록 정확한 교육방법을 사용해서 가르치도록 노력하고 있었다.

“네. 왜냐하면 정확한 서비스를 제공하지 않으면 회원들한테 컴플레인이 오니까 정확하게 하려고 해요.”(비정규직 지도자 A)

회원응대에 대한 어려움

회원을 응대하는데 있어서 어려움을 겪는 비정규직 지도자도 존재하였고, 회원 응대에 대한 교육을 원하기도 하는 것으로 나타났다.

“아무래도 수업은 많이 해왔는데 회원응대는 힘들어요. 너무 당황할 때도 많고 거기에 대해서 누가 좀 가르쳐 줬으면 좋겠는데 이것도 그냥 경험이라고 생각하죠.”(비정규직 지도자 C)

서비스품질의 혁신성

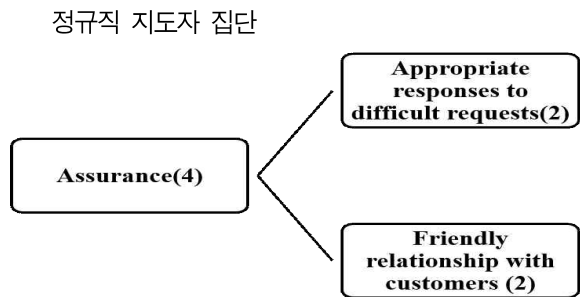


Fig. 21. Assurance category of regular workers

곤란한 요청에 대한 적절한 대응
 정규직 지도자들은 회원이 곤란한 요청을 할 때 적절하게 대응하고자 하는 것으로 나타났다.

“수영복 수트? 보통 여름에는 너무 더워서 굳이 입어야 하나 했는데 민원을 넣어 주시는 회원 한 분이 계세요, 그래서 그런 거 제기하시면 들어 드려야죠.”(정규직 지도자 B)

회원과의 우호적 관계

정규직 지도자들은 회원과의 좋은 관계가 근무평가에도 영향을 줄 수 있으므로 우호적으로 유지하려고 노력한다고 응답하였다.

“그렇죠. 왜냐하면 그런 저의 태도가 회원들의 마음에 든다면 저도 좋은 거기 때문에 잘 지내려고 하고, 그렇게 해야 저도 계속 일할 수 있으니까, 좋은 근무평가를 받을 수 있으니까 그렇게 하죠.”(정규직 지도자 A)

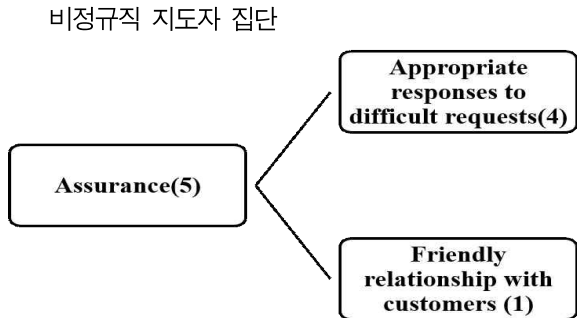


Fig. 22. Assurance category of non-regular workers

곤란한 요청에 대한 적절한 대응
 회원이 곤란한 요청을 할 경우, 적극적인 해결은 아니지만 해결하려고 노력하는 것으로 나타났다.

“대부분 그렇지만 말도 안 되는 요청은 회원들이 안하기 때문에 그런 일이 생긴다면 문제를 해결하진 못해도 해결하려고 노력할 것 같아요.”(비정규직 지도자 A)

“실력이 안 되는데 레인을 넘어가고 싶어 하세요. 그럴 땐 그냥 올려 보내면 자기 풀에 지쳐서 내려오세요.” (비정규직 지도자 B)

회원과의 우호적 관계
 회원과의 관계를 우호적으로 유지하기 위해 노력하는 비정규직 지도자의 인터뷰 내용도 나타내고 있었다.

“저는 이제 회원 수가 많은 편이 아니었지만 좋은 분들을 많이 만났어요. 그런데 한 나이트 고객은 고집이 좀 세서 제가 운동방법에 대해서 설득하고 그래서 좋은 관계를 유지한 적도 있어요.”(비정규직 지도자 F)

서비스품질의 공감성

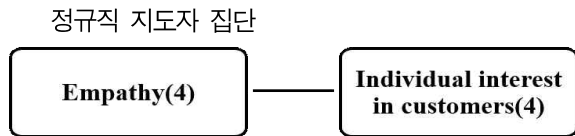


Fig. 23. Empathy category of regular workers

회원들에 대한 개별적 관심
 정규직 지도자들은 회원에 대해서 개별적인 관심을 가지려고 노력하지만 일부 지도자들은 회원 수가 많은 경우 개별적인 관심을 두기 어렵다고 응답하였다.

“저희 같은 경우는 회원마다 수영 실력을 알아야 강습이 되기 때문에 이름이나 성향을 많이 파악하려고 하는 편이고 수영 실력도 기억하고 있으려고 하는 편이에요.”(정규직 지도자 D)

“그러려고 노력은 하는데 한 수업 당 10명~12명이 되다 보니까 안 되는 경우가 훨씬 많아요. 그래도 못하는 분들에게는 관심을 갖으려고 해요. 어쨌든 잘하는 회원들은 알아서 잘 하니까.”(정규직 지도자 C)

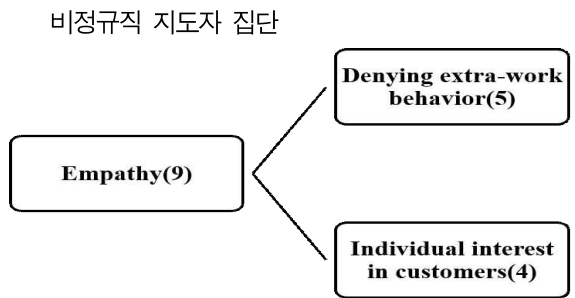


Fig. 24. Empathy category of non-regular workers

업무 외적인 역할 거부
 비정규직 지도자들은 가르치는 업무 이외에 다른 추가 업무는 없는 편이지만 추가적인 업무를 요구할 경우 거절하는 편이라고 응답하였다.

“업무 외적인 역할은 제가 하는 건 거의 없다고 보면 되고 저는 가르치는 것만 하고 있어요.”(비정규직 지도자 A)

“요새 수영대회를 나간다는 회원이 있으면 더 봐달라고 하는데 웬만하면 그 수업 안에 다 끝내요. 최대한 그런 요청은 최대한 거절하고요.”(비정규직 지도자 C)

회원들에 대한 개별적 관심
 비정규직 지도자들은 회원에 대해서 개별적인 관심을 가지려고 노력하는 것으로 드러났다.

“회원님이 어디가 아프다고 이야기하면 어느 정도는 물어 보고 어디가 어떻게, 왜, 언제, 이런 거 물어봐줘야 그 회원도 좋아하고 그러는데...”(비정규직 지도자 B)

논 의

직무의 내용만족에 대해서 정규직 지도자들은 대체로 근무량과 근무시간이 많다고 느끼고 있었다. 비정규직 지도자들의 경우, 시간제근무로 일하고 있기 때문에 근무시간과 업무량에 만족하고 있었으며 개인적 활용시간이 많다고 하였다. 직무내용에 만족하지 못하는 비정규직 지도자들은 추가적인 업무를 지시 받았을 때 이직을 결정하는 경우도 있었다. 이는 Lee(2004)의 리조트종사자의 고용형태에 따른 근무시간 및 업무량에 차이가 없었던 연구 결과와는 다소 다른 양상을 나타냈다. 반면 적당한 근무량과 근무시간을 포함하는 근무 및 환경적 요인에 대해서는 비정규직의 만족감이 커질수록 이직의도가 낮아진다는 연구 결과를 제시하고 있다(Lee, 2004). 이는 근무량과 근무시간이 적절하다고 인지될 때 정규직과 비정규직 지도자의 직무만족이 높아지고, 이직의도가 낮아질 수 있다는 본 연구의 주장을 뒷받침하는 바이다.

현 직업에 대한 장래성은 정규직의 경우, 긍정적이거나 부정적인 시각으로 나누어져 나타났으며, 비정규직은 장래성이 상대적으로 낮다고 평가하였다.

정규직과 비정규직 지도자 모두 해당 지식과 기술을 현재 직무현장에 최대한 활용하고 적용하려는 의지를 보이고 있었으며 직무에 대한 높은 흥미를 나타냈다. 이는 전공과정에서 습득한 지식과 관련 자격증 취득을 통해 얻는 전문지식을 현장에 활용하여 관련 분야에서 보다 전문적인 경력을 갖추려는 의지로 보인다.

상사와의 관계에서 정규직 지도자들은 대체적으로 상사와의 의사소통 기회가 열려있다고 표현했지만, 일부 지도자들은 의사소통 문제에 대한 불만을 표출하기도 하였다. 반면에 비정규직 지도자들은 대부분 상사와의 의사소통에 대한 차단과 함께 고충과 문제점을 해결해 주려는 의지가 없을 것이라고 하였다. 이는 의료기관의 정규직과 비정규직사이에서 커뮤니케이션 차이가 없었던 Yang(2015)의 연구와 유사한 결과였다. 그러나 정규직과 비정규직 지도자들 모두 프로그램 계획과 실행에 대한 선 상사가 높은 자율성을 부여한다고 덧붙였다. 이것은 경쟁업체들의 과잉으로 인해 보다 창의적이고 효과적인 프로그램 개발이 필수적이라는 인지가 반영된 것이라고 볼 수 있다.

보수부분에 대해서 정규직 지도자들은 대다수 급여를 결정하는 기준이 합리적이고 체계적이라고 평가하였지만 현재 받고 있는 급여에 대해서는 만족하고 있지 않기 때문에 이직에 대해 고려중이라고 응답하였다. 이러한 현상은 비정규직 지도자들에게 더욱 현저하게 나타났다. 부족한 보수로 인해 다른 직업을 병행하고 있으며 비정규직 지도자들 역시 이직에 대해 신중하게 생각하고 있었다. Yang(2015)도 정규직과 비정규직이 보상체제에서 불만족하고 있다는 결과에는 서로 차이가 없다고 주장하였지만, Na(2005)는 금융기관 정규직 근로자가 비정규직 근로자보다는 급여수준에서 높게 만족하고 있다고 하였다. 이러한 상반되는 결과는 직업분야에 따른 차이, 규모, 특수성으로 인해 나타나는 현상으로 유추할 수 있을 것이다.

승진에 대한 부정적인 생각은 정규직과 비정규직 지도자들에서 공통적으로 나타났다. 승진기준이 불명확하며 큰 의미가 없다고 응답하였다. 특히 비정규직 지도자

들은 말 그대로 시간제근무이기 때문에 승진제도가 없으며 있다하더라도 고용형태에는 차이가 없을 것이라고 하였다. 상업스포츠 시설은 타 분야기업들 보다는 상대적으로 작은 규모의 조직 환경이기 때문에 낮은 비율의 정규직사이에서는 승진의 의미가 없을 수 있으며, 비정규직도 시간제에 따른 임금을 받거나 계약직으로 종사하기 때문에 승진에 따른 혜택은 크게 달라지지 않는 것으로 볼 수 있다. 그러나 Park & Yoon(2011)은 생활체육 지도자의 미진한 승진체제 때문에 미래가 불안정하여 지도자로서의 직업을 지속하기 어렵게 한다고 주장하였으며, Koh et al.(2009)은 승진제도가 호봉제도가 시행되지 않아 발전가능성이 낮기 때문에 개선이 필요하다고 지적하였다. 따라서 비정규직 지도자에게는 정규직 전환의 기회를 제공하고, 정규직 지도자에게는 승진할 수 있는 체계를 갖추는 것은 이들의 직무만족을 높일 수 있을 것으로 사료된다.

동료와의 관계는 정규직 지도자들은 자연스럽게 자유롭게 의사소통이 이루어지는 반면, 비정규직 지도자들은 동료끼리 원만한 교류가 이루어지는 지도자들과 그렇지 못한 지도자들이 있는 것으로 나타났다. 그러나 정규직 지도자들은 동료와의 의사소통이 잘 되긴 하지만 업무정보에 대한 지식공유는 활발하지 않다고 응답하였다. Lee(2005)는 리조트종사자들의 고용형태에 따른 동료관계 차이가 없다고 하였으며 정규직과 비정규직 모두 보통이상의 원만한 동료관계를 나타냈다고 하였다. 이 연구의 결과는 Lee의 연구와 상당부분 일치하지만 그렇지 못한 비정규직 지도자들은 그들의 불안정한 고용형태가 조직몰입이나 애착심에 영향을 미쳐 발생하는 현상이라고 추측해 볼 수 있다.

서비스 품질에 대해서는 종합적으로 정규직과 비정규직 지도자들은 유형성, 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성 모두에서 고객의 만족을 위해 최선의 노력을 하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 유형성 측면에서 스포츠센터의 시설과 장비를 최대한 활용·유지·관리하여 고객에게 최선의 물리적 환경을 제공하려고 노력하고 있다. 그리고 회원과의 시간적 개념을 명확하게 하고 있으며 회원개개인의 특성을 파악하고 문제점을 정확하게 인지하려고 집중하고 있었다. 또한 고객의 불평에 즉시 적극적으로 대응하려는 의지가 높으며 올바른 지도를 제공함으로

서 회원유지에 적극적으로 노력하고 있었다. 그러나 비정규직의 경우, 회원 수가 많아 그에 따른 적절한 대응에 어려움을 토로하는 지도자도 있었으며 회원의 불평에 대처하는데 미숙하여 당황스러웠던 경험도 있었다고 하였다. 서비스 품질을 향상시킬 수 있는 하나의 방안으로 비정규직 지도자들에게도 회원응대와 관련된 서비스 교육을 제공할 필요성을 나타내고 있다. 한편, 회원과의 우호적인 관계를 유지하기 위해 고객의 문제를 적극적으로 해결하려는 자세를 보였으며 특히, 회원의 특성과악을 바탕으로 개개인의 개별적 관심을 가지려고 애쓰고 있었다. 위의 결과들은 Cho(2008)가 연구한 결과와 마찬가지로 비정규직 고용형태일지라도 고객의 서비스 만족에 최선을 다한다는 주장과 대체적으로 일치하고 있다.

결론 및 제언

이 연구는 직무만족과 서비스 품질의 관계를 규명한 많은 선행 연구들과는 차별화된 질적 방법을 통해 종사자의 고용형태에 따른 직무만족과 서비스 품질의 차이를 확인하고 더 나아가 고용형태에 따라 서비스를 제공하는 정도와 깊이에 대한 사실을 현실적이고 입체적으로 분석하였다는 점에서 상당한 가치가 있다고 판단된다.

결론적으로, 상업스포츠 시설의 정규직과 비정규직의 고용형태가 고객에게 제공하는 서비스 품질에 영향을 미치지 않는다는 결론을 얻었다. 그러나 직무만족에는 정규직과 비정규직에 다소 차이가 있음을 이 연구에서도 도출되었다.

Lee(2009)는 직무만족을 결정하는 가장 중요한 요인 중에 하나는 임금 및 보상제도라고 하였다. 상업스포츠 시설 비정규직의 자격요건에 준한 임금처우가 우선적으로 개선되기 위한 노동정책 방안은 물론이며, 정규직 지도자를 위한 임금 및 보상제도 개선도 필수적이다.

경영관리 시스템에서 조직태도는 조직 효율성에 중요한 영향을 미치는 또 하나의 요인으로 집중 받아왔다(Ariani, 2015). 비정규직 지도자들은 상사와 의사소통에 대한 차단과 동료들과의 원만한 교류관계를 나타내지 못하였다. 반면에 정규직 지도자들은 상사와의 열린 의사소통과 동료들과의 교류가 긍정적이라고 표현하였다. 이것은 비정규직 지도자들이 조직을 향한 부정적인

태도를 나타내고 있다고 볼 수 있다. 비록 고용형태는 불안정하지만 정규직으로 전환 시키려는 최소한의 노력이 필요하며, 이러한 노력을 비정규직이 인지했을 때 그들의 조직몰입, 충성, 애착심은 고취될 수 있을 것이다.

참고문헌

- Ariani, D. W. (2015). Employee satisfaction and service quality: Is there relations? *International Journal of Business Research and Management*, 6(3), 33-44.
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). *Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice*. In Rust, R. T., & Oliver, R. T. (Eds.). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice (77-94)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, S. P., & Lam, S. A. (2008). Meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Chang, K. R., Kim, T. H., & Chang, J. (2005). Job satisfaction and organizational commitment of employees in sport industry. *Korean Journal of Sport Science*, 16(3), 131-143.
- Cho, J. J. (2008). *Effect of the job satisfaction of casual workers on the service quality: Focusing on fast food*. Unpublished master dissertation. Namseoul University.
- Choi, H. K. (2008). Utility and limit of Qualitative data analysis(NVivo2): A comparison of traditional analysis method and NVivo 2 analysis. *International Journal of Policy Evaluation & Management*, 18(1), 123-151.
- Choi, I. H. (2016). *A comparative study of temporary workers and full-time job attitude: focused on the Korea Post*. Unpublished master dissertation. Kyunghee University.
- Choi, J. H. (2010). Graduate students' job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and perceived service quality provided from their academic adviser in the graduate school of physical education. *Journal of Sport and Leisure Studies*, 41, 133-146.
- Choi, M. M., & Hyun, J. H. (2006). A qualitative study on burnout of social workers in medical setting. *Journal of Korean Social Welfare Administration*, 8(1), 1-38.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Eun, H. G., & Lee, S. C. (2005). The causal relationships among job satisfaction, organizational identification, organizational commitment and turnover intention in sports centers instructor. *Journal of Coaching Development*, 7(1), 181-189.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Jabnoun, N., & Rasasi, A. J. AL. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality*, 15(1), 70-81.
- Kim, M. L., & Chen, H. J. (2007). Casual model among job satisfaction, organizational identification and personal service quality of commercial sports center organizational member's. *Journal of Korean Physical Education Association for Girls and Women*, 21(1), 105-116.
- Kim, S. H. (2011). The effect of the communication satisfaction on job satisfaction and organizational commitment of personal trainer in fitness center. *Journal of Coaching Development*, 13(3), 45-54
- Kim, S. J., & Choi, Y. J. (2015). The effects of regular and contingent worker's job satisfaction on service orientation: focusing on domestic hospital workers. *Productivity Review*, 29(4), 145-169.
- Kim, S. S., Park, J. S., & Kim, S. D. (2011). Relationship between human resource management perceived by sport center employees and organizational commitment. *The Korean Journal of Sport*, 9(3), 299-309.
- Kim, T. J., Won, D. Y., & Kwag, M. S. (2013). The structural relationships among emotional intelligence, exchange relationships, organization commitment, and job performance of the fitness center instructors. *The Korean Journal of Physical Education*, 52(5), 381-400.
- Kim, Y. K., Jun, H. M., & Ha, J. W. (2001). The relationship between the level of employees' job satisfaction and the level of customers' satisfaction in service of sports centers. *Korean Journal of Sport Management*, 6(2), 145-158.
- Kim, Y. S., & Lee, Y. M. (1999). A study of the factor of job satisfaction of temporary help service workers and regular workers. *Korean Journal of Industrial Relations*, 6, 31-53.
- Koehler, L. (1988). Job satisfaction and corporate fitness managers: An organizational behavior approach to sport management. *Journal of Sport Management*, 2, 100-105.
- Koh, E. H., Lee, Y. S., Park, Y. O., Cho, S. S., & Hwang, M. K. (2009). Gender Impact Assessment of the National Posting Project of Licensed Exercise Instructors. *Korean Journal of Sport Science*, 20(4), 817-829.
- Lee, E. J. (2013). The effect of sportscenter GX program service justice on the customer satisfaction and relationship marketing. *The Korean Journal of Sports Science*, 22(6), 719-732.
- Lee, E. W. (2009). Difference in wage and job satisfaction between regular and non-regular workers. *Journal of Korean National Economy*, 27(3), 55-78.
- Lee, J. H. (2012). The effect of caddies' exchange relationship in golf course on job satisfaction and service performance. *The Korean Journal of Physical Education*, 5(12), 279-289.
- Lee, J. S. (2004). *A study on the job satisfaction of resort employees depending on their employment type*. Unpublished Ph. D. dissertation. Kyonggi University.
- Lee, N. I. (2012). Phenomenological clarification of the distinction between the quantitative and the qualitative research. *Research in Philosophy and Phenomenology*, 55, 151-185.
- Lee, T. H. (2013). *The relationships among the internal marketing factors, job satisfaction, service-commitment, and customer service orientation in military base golf club*. Unpublished master dissertation. Konkuk University.
- Lim, J. P., & Park, M. S. (2008). A study on the influence of internal service quality, employee satisfaction and job satisfaction of a golf course have on customer satisfaction. *Journal of Sport and Leisure Studies*, 33, 453-460.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism. (2015). *Sports facilities status of nationwide registration report*. Ministry of Culture, Sports and Tourism. Research report.
- Na, C. I. (2005). *A study on the difference in job satisfaction between contingent and regular employees: focused on those employed by financial companies*. Unpublished master dissertation. Cheongju University.
- Park, S. H., & Yoon, Y. J. (2011). Analysis on the Problems to Improve Working Environment of Sports for All Instructors. *Journal of Korean Society of Sport Policy*. 9(1), 45-54.
- Piriyathanalai, W., & Muenjohn, N. (2012). Is there a link? Employee satisfaction and service quality. *World Journal of Management*, 4(1), 82-92.
- Putti, J., Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Essentials of Management: An Asian Perspective*. Singapore: McGraw-Hill
- Richards, L. (2002). NVivo2. CA: Sage Publications Software.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin C. L. (1969). *The*

- Measurement of Satisfaction in Work Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Song, K. S. (2003). *A study factors affecting job satisfaction and organizational commitment of social workers in the public sector*. Unpublished Ph. D. dissertation. Daejeon University.
- Statistics Korea(2016). *Economic activity census*. Statistics Korea. Research report.
- The Academy of Korean Studies. (n.d). *1991 encyclopedia of Korean Culture*. Retrieved November 21, 2016, from <https://encykorea.aks.ac.kr/Contents/Index>
- Xie, D. (2005). *Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment, and internal service quality in a sport organization*. Unpublished Ph. D. dissertation. The Ohio State University.
- Yang, J. H. (2015). A comparative study on job satisfaction between regular and non-regular workers in hospitals. *Health Policy and Management*, 25(4), 334-343.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*. New York: The Free Press.

상업 스포츠시설 비정규직과 정규직의 직무만족과 서비스 품질: 질적 방법을 토대로

김복연 · 최진호(동덕여자대학교)

[목적] 이 연구는 상업스포츠 시설에 종사하는 비정규직과 정규직의 직무만족과 서비스 품질의 차이를 규명하고자 한다. **[방법]** 이 연구의 목적에 따라 비확률표본추출법(non-probability) 중 문제를 대표하는 사례를 의도적으로 선택하는 목적표집방법(purposive sampling method)을 이용하였다. 회원 수 500명 이상을 보유하고 3개 이상의 스포츠 프로그램을 운영하는 종합 상업스포츠시설에서 최소 1년 이상 근무경력을 가진 비정규직 체육지도자 6명과 정규직 체육지도자 6명을 대상으로 1:1 심층면담을 실시하였다. 질적 연구방법의 프로그램인 NVivo 11 소프트웨어를 활용하여 최대한 원자료에 근거한 실제 현상을 설명하였다. **[결과]** 결론적으로, 상업스포츠 시설의 정규직과 비정규직의 고용형태가 고객에게 제공하는 서비스 품질에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 직무만족에는 정규직과 비정규직에 다소 차이가 있음을 이 연구에서 도출되었다. **[결론]** 상업스포츠 시설 비정규직의 자격요건에 준한 임금처우가 우선적으로 개선되기 위한 노동정책 방안은 물론이며, 정규직 지도자를 위한 임금 및 보상제도 개선도 필수적이다. 또한 비정규직의 고용형태는 불안정하지만 정규직으로 전환 시키려는 최소한의 노력이 필요하며, 이러한 노력을 비정규직이 인지했을 때 그들의 조직몰입, 충성, 애착심은 고취될 수 있을 것이다.

주요어: 직무만족, 서비스 품질, 비정규직, 정규직, 상업스포츠 시설