

메가 스포츠이벤트 조직위원회의 단계적 변화양상에 대한 탐색

인상우* (명지대학교)

이 연구의 목적은 스포츠이벤트의 조직적 관점에서 업무분야를 포괄할 수 있는 보다 실증적인 시간적 단계의 구분체계와 이에 따른 조직의 진화적 양상을 탐색하는 데 있다. 이를 위해 기존의 스포츠이벤트의 시간적 단계 구분에 대한 문헌연구를 실시하고 인터뷰(n=23)를 통해 실증적인 측면에서 스포츠이벤트의 시간 프레임에 대한 종합적 검토를 실시하였다. 연구의 결과로서 각 시간단위별 핵심운영단계는 각 부서의 기능별로 차이를 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 인터뷰와 업무분석을 통해 시간적 진화의 측면에서 스포츠이벤트의 시간적 단계를 크게 대회이전(ex ante Event)과 대회운영(Event operation), 대회이후(ex post Event)시기로 구분하고 대회운영단계는 다시 대회준비단계(preparation phase), 대회개최단계(Game delivery phase), 대회종료단계(closure phase)의 세부구분하였으며 각 단계별 명확한 전환시점을 제시하였다. 연구결과를 바탕으로 실시간 대응할 수 있는 스포츠이벤트 조직위원회를 위한 논의와 연구의 제한점을 제시하였다.

주요어: 스포츠이벤트, 조직위원회 진화, 스포츠이벤트의 시간프레임

서론

스포츠이벤트 조직은 시간에 따라 변화하고 진화한다(Parent, 2008). 일반적으로 이벤트는 특정한 시기에 벌어지는 계획된 활동으로서 비교적 일시적으로 발생하며 의도적으로 주어진 시간동안 특정한 목표를 달성하기 위한 계획된 행위를 의미한다(이경모, 2002; Getz, 1997, 1998; Goldbatt, 1990, Wilkinson, 1988). 스포츠이벤트는 스포츠를 주체로 하여 다양한 목적달성을 위해 특정한 시기에 의도적으로 벌어지는 행사로서(Getz, 1997, 2000) 개최되는 시간적 측면을 중요한 분류기준으로 삼고 있다. 예를 들어 동계, 하계스포츠이벤트 등 계절적인 기간이나, 일회성, 반복성 스포츠 이벤트 등 이벤트의 개최주기를 이벤트 분류의 주요 요인으로 삼기도 한다(이경모, 2002).

스포츠이벤트라는 용어 자체가 이미 시간적 개념을 포함하고 있는 것과 같이 스포츠이벤트를 준비하고 운영

하는 조직위원회도 이벤트 기간을 목표로 한 시간에 대한 관리체계와 시간의 흐름에 따른 조직의 변화가 요구된다(Parent, 2008). 스포츠이벤트 조직내부의 원활한 의사소통을 위해서는 스포츠이벤트의 시간적 단계의 변화시점에 대한 공통된 인식과 시간에 따라 변화하는 기능별 업무체계에 대한 상호이해가 중요하다. 특히 스포츠이벤트의 조직의 구성과 업무는 지속적으로 변화하며 조직의 업무가 유기적으로 연결되어 있기 때문에(인상우, 2011) 시간적 개념과 시간적 변화에 대한 공통된 인식은 조직의 의사소통과 업무효율성을 위해 필수적이라고 할 수 있다

일반적으로 스포츠이벤트를 준비하기 위한 조직은 시간에 따라 다양한 형태로 구성된다. 예를 들어, 조직구성주체의 측면에서 월드컵과 올림픽 등 대규모 스포츠이벤트의 경우 개최의 주체는 국가별 종목협회 또는 도시가 될 수 있는데 대회의 개최를 희망하는 경우 먼저 유치를 위한 유치위원회(bidding committee)를 구성하고 유치의향서를 제출하게 된다(박보현, 2011). 유치위원회는 각 국제협회 또는 주관기관이 원하는 유치파일(bidding file)을 작성하며 유치가 확정되고 개최지 협약이 성사되면 유치위원회는 스포츠이벤트 조직위원회(organizing committee)로 조직을 확대하게 된다. 스

논문 투고일: 2014. 03. 05.

논문 수정일: 2014. 04. 16.

게재 확정일: 2014. 05. 02.

* 저자 연락처: 인상우(sangwoo.in@mju.ac.kr).

* 이 논문은 연구자의 박사학위논문(인상우, 2010)의 일부분을 발췌, 수정, 추가 및 재구성한 것임을 밝혀둠.

스포츠이벤트 조직위원회는 유치위원회에서 작성되었던 각종 협약을 토대로 스포츠이벤트 개최 기간의 목적 달성을 위한 대회준비 및 대회운영을 담당하게 되며 대회 종료 일정기간 후 조직위원회는 해산하고, 대회의 정산 및 정리를 위해 청산단이 구성되어 일정기간 운영하게 된다(Chappelet, 1991, Parent, 2008 재인용; IOC, 2007; McGeoch, 1994).

스포츠이벤트의 준비 및 운영, 종료에 이르는 전 라이프사이클 단계에 있어서 스포츠이벤트 담당 조직은 대회의 개최시점(또는 기간)을 중심으로 한 시간적 흐름에 따라 단계별 업무의 내용과 조직의 형태가 변화되는 역동적인 조직으로서의 특성을 가지고 있다(Getz, 1993). 시간에 따라 변화되는 스포츠이벤트 조직의 구조적 변화는 스포츠이벤트 조직의 시간에 의존적인 진화적 특성을 의미하여 스포츠이벤트의 성공적 개최와 밀접하게 관련 있는 중요한 요인이 된다. 이에 따라 IOC의 경우 올림픽 준비를 위한 시간적 흐름에 따른 준비사항을 체크하는 GRIP(Game Readiness Information Planning)을 해당 조직위원회에 제공하고 시기별로 요구되는 준비항목에 대한 지속적 점검을 하고 있다(IOC, 2012).

스포츠이벤트 조직위원회는 조직내부의 상호작용 뿐 아니라 다양한 이해관계자의 이해관계 등 외부환경과 끊임없이 상호작용해야 하는 복잡한 개방시스템의 구조로 이루어져 있다(인상우, 2011). 스포츠이벤트가 가지고 있는 내외부적 복잡성을 해결하기 위한 시작은 먼저 스포츠이벤트를 준비하고 운영하는 조직내부에서 시간의 흐름에 따른 조직의 변화에 대한 명확한 이해와 공유에서 시작된다. 하지만 스포츠이벤트와 관련된 학문적 논의에서는 스포츠이벤트의 단계적 변화에 대한 공유된 개념이나 해석이 이루어지지 않고 있다. 스포츠이벤트와 관련된 문헌을 살펴보면, 스포츠이벤트의 시간적 범위 설정의 중요성에도 불구하고 그 용어의 사용에 있어서 스포츠이벤트의 시간적 표현과 업무구분의 표현을 혼용해서 사용한다거나(Burbank et al., 2001; Parent, 2008; Yarbroght, 2000), 스포츠이벤트의 조직진화 단계별 구분시점에 대한 구분이 모호하다. 또한 스포츠이벤트의 전체 라이프사이클 중 대회운영시점에만 초점을 맞추으로써 유치단계나 종료단계에 대한 고려를 하지 못하는 한계를 가지고 있다 (Burbank et al., 2001; Getz, 1993, 1997). 특히, 이러한 기존의 연구들은 이

론적 측면에서 시간의 경과에 따른 조직위원회의 활동에 대한 일반적인 설명에 그치고 있어서 스포츠이벤트의 실무적인 변화양상을 표현하고 있지 못하다는 한계를 가지고 있다(Parent, 2008). 이러한 시간적 개념에 대한 모호성은 스포츠이벤트의 복잡성을 증대시키는 요인으로 작용할 뿐 아니라 궁극적으로 스포츠 이벤트의 시간적 진화단계별 특성에 따른 부가가치를 제고시킬 수 있는 기회를 놓치게 하는 요인이 될 우려가 있다. 예를 들어, 스포츠이벤트의 많은 이해관계자들은 시간적 단계에 따라 그 영향력이 변화하게 되는데 시간적 변화에 따른 적절한 대처는 조직위원회의 협상력을 높이고 대회운영 성과를 극대화 시키는데 기여할 수 있다.

특히 학문적인 측면에서 스포츠이벤트의 시간적 개념에 대한 불확실성은 상대적으로 스포츠이벤트와 관련된 학문적 성과의 공유에 제한점으로 작용하고 있다. 본 연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위하여 스포츠이벤트 전 라이프사이클을 체험한 각 기능업무부서의 실증적인 의견을 반영하여 보다 포괄적이고 종합적인 시각에서 스포츠이벤트의 시간적 구분을 시도하고자 한다.

본 연구의 목적은 스포츠이벤트의 조직적 관점에서 업무분야를 포괄할 수 있는 보다 실증적인 시간적 단계의 구분체계와 이에 따른 조직의 진화적 양상을 탐색하는데 있다. 이를 위해 기존의 스포츠이벤트에 대한 문헌연구를 실시하고 이를 실증적인 측면에서 검증해봄으로써 스포츠이벤트의 시간구분에 대한 합의된 의견을 제시한다. 상대적으로 모호한 스포츠이벤트의 단계구분과 시간적 추이에 따른 스포츠조직의 역동적 변화양상은 스포츠이벤트를 보다 체계적으로 이해하는데 도움이 될 수 있을 것이라 판단된다.

선행연구검토

스포츠이벤트의 시간차원에 대한 빈번한 사용과 그 중요성에도 불구하고 스포츠이벤트의 시간적 차원에 대한 학문적 논의가 부족하며 실무적으로 역시 합의된 설명이 거의 없이 업무가 진행되는 것이 사실이다. 학문적 측면에서는 주로 스포츠이벤트 관련 교재나 스포츠이벤트 관광, 스포츠이벤트 유산 등과 관련된 논의에서 시간적 언급을 발견해볼 수 있는데, 스포츠이벤트와 관련된 문헌을 살펴보면 대부분 스포츠이벤트를 '이벤트 이전',

표 1. 스포츠이벤트의 시간프레임에 대한 기존연구

구분	유치	이벤트이전	이벤트중	이벤트후	비고
Getz(1993, 1997)		기원-비공식조직-리더십출현-공식조직-전문화			• 이벤트 이전단계에 집중
Preuss(2006, 2007)	아이디어 및 타당성조사, 유치프로세스	이벤트조직화 및 이벤트 구축	이벤트	이벤트 유산	• 시간적 개념과 업무활동내용을 중복표현사용
Burbank et al.,(2001) Yarbrogth(2000)		계획-계획의 시행 및 대회사전활동	대회기간	대회이후 모드	• 유치에 대한 언급 없음 • 시간적 개념과 업무활동내용을 중복표현
Hall(1992) Mingus(2002)	계획	조직화	추진	통제	• 전 과정을 포괄하고 있으나 각 단계별 전환시점에 대한 언급 없음
Parent(2008)	계획:유치	계획:사업계획, 운영계획, 업무편람	실행	정리	• 단계별 계획은 구체적이나 실행이후의 단계에 대한 설명이 미흡

‘이벤트 중’, ‘이벤트 후’의 3단계로 나누며 각 단계별로 계획(planning), 계획의 시행(implementation) 및 대회사전활동(pre-Game activities), 대회기간(Games time) 그리고 대회이후 모드(post-Games mode)로 구분하고 있다(Parent, 2008; Burbank et al., 2001; Yarbrogth, 2000). 또한, Preuss(2006, 2007)는 스포츠이벤트 유산(legacy)의 형성과정을 설명하면서 스포츠이벤트의 단계를 이벤트이전(pre-Event), 이벤트(Event), 이벤트이후(post-Event)로 구분하고 이벤트 이전의 주요 프로세스로는 아이디어 및 타당성조사(Idea and Feasibility), 유치프로세스(Candidature Process), 이벤트조직화 및 이벤트 구축(Construction and Organisation of the Event)의 3가지로 세분화 하였으며 이벤트 단계에는 이벤트, 이벤트 이후의 단계에는 이벤트유산의 단계로 구분하였다.

또한 이벤트관광(event tourism)분야를 중심으로는 스포츠이벤트경영에서 이루어지는 조직위원회의 주요활동을 강조하여 스포츠이벤트의 각 시간적 프레임(Pre-Event, Event, Post-Event)내에 계획(planning), 조직화(organizing), 추진(leading), 통제(controlling)활동으로 구분하거나(Hall, 1992; Mingus, 2002), 이벤트이전단계에는 계획(planning)활동, 이벤트시기에는 계획의 실행(implementation) 및 대회시간(Games time), 이벤트 후에는 대회이후(post game)로 구분하고 있다. 또한 조직위원회의 형태변화에 따라 기원(origin), 비공식조직(informal organization), 리더십출현(emergence of leadership), 공식조직(formal organization),

전문화(professionalism)로 구분하기도 한다(Getz, 1993, 1997). 최근에 Parent (2008)는 스포츠이벤트의 시간차원을 모드(mode)와 단계(phase)를 혼합하여 표현하는 것을 제안하였다. Parent(2008)는 스포츠이벤트를 크게 계획모드(planning mode), 실행모드(implementation mode), 정리모드(wrap-up mode)로 구분하고 계획모드를 크게 유치계획(bidding plan), 사업계획(business plan), 운영계획(operational plan), 업무편람(work packages)의 단계로 세분화하였다(표 1).

하지만 이러한 많은 학자들의 시간적 구분은 오히려 스포츠이벤트자체와 조직위원회의 변화과정을 모호하게 만들고 있다. 먼저, 이러한 구분들은 스포츠이벤트의 전 과정을 포함하고 있지 못하며, 스포츠이벤트의 절대적 시간의 표현과 조직위원회의 활동의 표현을 혼합해서 사용하는 문제를 가지고 있다. 또한 각 단계의 전환의 기준시점을 정확하게 표현해주고 있지 못하며, 특히 대회 운영기간의 활동이나 대회종료의 활동에 대한 언급은 거의 하지 못한 채 시간표현을 중복으로 차용하여 사용하는데 그치고 있다.

한편 실무적 측면에서의 문헌들을 살펴보면, IOC (2007, 2012)의 경우 조직위원회 활동단계를 설립단계, 전략계획단계, 운영계획단계, 테스트단계, 운영준비단계, 대회단계, 청산단계로 구분하고 있다. 또한 2011년 동계아시안게임의 마스터플랜을 살펴보면 스포츠이벤트의 단계를 크게 운영계획단계(Operational Planning Phase), 대회준비단계(Games Preparation Phase), 대회운영단계(Games Operational Phase), 대회종

료단계(Post Game Phase)의 4단계로 구분하였다(J.de Heer Consulting, 2009). 운영계획단계와 대회준비단계의 구분은 현장화(venueisation)*의 시작시점을 기준으로 하였으며 대회준비단계와 대회운영단계의 구분은 현장화가 종료되고 현장운영팀(venue team)에 의한 운영이 시작되는 시점을 기준으로 구분하였다. 또한 대회의 운영이 종료되는 시점에서 최종보고서를 작성하는 시점까지를 대회종료단계로 설정하였다. 국내에서 개최예정인 2014년 인천아시아경기대회의 기본계획에서는 조직위원회 업무를 계획단계, 대회준비단계, 운영단계, 청산단계 등 4단계로 구분하고 있다(2014년 아시아경기대회조직위원회, 2009). 실무적 측면에서의 단계구분은 대회주관기관(IOC, FIFA, OCA 등)이 작성한 유치도시선정을 위한 준비문서(technical manual)를 기반으로 하고 있지만, 개최도시나 조직위원회의 특수성이 감안된 표준화된 시간개념을 사용하고 있지 않으며 대회주관기관에 따라 각기 다른 명칭을 사용하여 혼란을 초래하고 있다.

연구방법

본 연구의 목적은 메가 스포츠이벤트의 조직위원회를 중심으로 각 기능 업무분야를 포괄할 수 있는 보다 실증적인 시간적 단계의 구분체계와 전환시점을 제시하고 시간적 변화에 따른 조직의 형태적 변화 양상을 탐색하는데 있다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해서 문헌연구와 함께 인터뷰를 병행하였다. 문헌연구는 메가 스포츠이벤트를 중심으로 운영조직과 업무내용과 관련된 학술논문과 함께 국내외 스포츠이벤트 실무에서 사용되었던 공식 보고서 및 업무계획서를 이용하였다. 연구의 타당성을 확보하기 위하여 문헌연구의 결과를 토대로 국내에서 개최된 스포츠이벤트 경험자를 대상으로 인터뷰를 실시하였다.

연구참여자의 선정

스포츠이벤트를 종합적으로 이해하기 위해서는 스포츠이벤트의 라이프사이클에 걸쳐 전 과정에 대한 충분한

이해를 가지고 있는 대상을 선택하는 것이 중요하다. 따라서 스포츠이벤트의 전 과정을 경험하여 해당 스포츠이벤트에 식견을 가지고 있는 연구참여자로부터 정보를 획득하는 것이 연구결과의 신뢰성 향상에 도움이 된다. 본 연구에서 연구참여자는 2002년 월드컵대회의 준비과정에서 운영 그리고 스포츠이벤트 종료 시까지 전 과정을 조직위원회 직원으로서 직접 경험해본 사람을 주 인터뷰 대상으로 유목적 표집(purposive sampling)을 실시하였다. 유목적 표집은 조직내에서 많은 정보자원을 획득하는데 매우 효과적이며 연구참여자의 생각과 경험으로부터 지식을 얻을 수 있는 방법이다(Wiersma & Jurs, 2005).

또한 유치과정과 준비과정의 인터뷰내용의 신뢰성을 높이기 위하여 2011 대구 세계육상조직위원회와 2014 인천아시아경기대회 조직위원회의 직원을 통해 재확인하는 방식으로 진행되었다. 2011 대구 세계육상조직위원회와 2014 인천아시아경기대회 조직위원회의 직원에 대한 재확인은 연구당시 각각의 이벤트의 시간적 단계 도달시점인 유치단계와 준비단계에만 초점을 맞추었다.

연구참여자에 대한 정보는 2002년 월드컵동우회**(<http://www.2002friends.org>)를 직접 방문하여 연구의 목적을 설명한 뒤 양해를 구해 획득하였으며 연구참여자는 2002년 월드컵조직위원회에 근무한 경험이 있는 사람 중 대회최소 1년 6개월 전부터 대회 후 최소 2개월간 지속적으로 근무한 사람을 대상으로 각 업무부서의 대표성을 감안해 선정하였다(대면인터뷰 15명, 전화인터뷰 8명)로 선정하였다(표 2).

자료수집

인터뷰에서 사용될 질문은 인터뷰 약 2주전에 이메일을 통해 미리 보내어 인터뷰의 답변내용에 대한 사전 의견정리를 요청하여 원활한 인터뷰가 될 수 있도록 유도하였다. 또한 대면인터뷰가 가능한 대상은 인터뷰 일정 및 장소를 확정하고 관련 답변자료와 보유하고 있는 근거자료를 준비할 수 있도록 요청하였다.

연구참여자와의 인터뷰를 일관성 있게 이끌어가기 위해 연구의 목적과 진행방식을 설명하고 연구참여에 대한

* 현장화(venueisation)는 중앙기능적인 조직에서 대회관련 장소(venue)별 조직으로 옮겨가는 과정을 의미한다.

** 월드컵 동우회는 2002년 월드컵종료 후 한국월드컵조직위원회(KOWOC) 근무자들간에 조직된 커뮤니티로 2003년부터 운영되고 있다.

표 2. 인터뷰 대상자 속성 및 인터뷰 방법

	근무단위	최종선정 인원	인터뷰방법	직급*	인터뷰 ID
	사무총장	1	대면(face-to-face)	사무총장	D-#
기획 조정국	기획부	1	대면(face-to-face)	실무자급(Staff)	S-#
	지방부	0		n/a	
	평가개발부	1	전화(telephone)	중간관리자급(Manager)	M-#
	자료편찬부	0		n/a	
인력 물자국	인력부	1	대면(face-to-face)	중간관리자급(Manager)	M-#
	물자부	1	전화(telephone)	중간관리자급(Manager)	M-#
	수송부	1	전화(telephone)	실무자급(Staff)	S-#
운영국	숙박부	1	전화(telephone)	중간관리자급(Manager)	M-#
	시설부	1	전화(telephone)	실무자급(Staff)	S-#
	등록부	1	대면(face-to-face)	관리자급(Director)	D-#
	경기운영1부	0		n/a	
경기국	경기운영2부	1	대면(face-to-face)	관리자급(Director)	D-#
	해외사업부	1	전화(telephone)	중간관리자급(Manager)	M-#
	국내사업부	1	전화(telephone)	중간관리자급(Manager)	M-#
	입장권1부	0		n/a	
	입장권2부	1	대면(face-to-face)	실무자급(Staff)	S-#
대외 협력국	협력부	1	대면(face-to-face)	실무자급(Staff)	S-#
	의전부	1	대면(face-to-face)	실무자급(Staff)	S-#
미디어 지원국	미디어관리부	0		n/a	
	미디어운영부	1	대면(face-to-face)	중간관리자급(Manager)	M-#
	미디어기술부	1	전화(telephone)	관리자급(Director)	D-#
정보 통신국	통신부	1	대면(face-to-face)	관리자급(Director)	D-#
	전산부	1	대면(face-to-face)	관리자급(Director)	D-#
홍보국	홍보1부	1	대면(face-to-face)	실무자급(Staff)	S-#
	홍보2부	0		n/a	
문화행사 추진본부	행사기획부	0		n/a	
	공식행사부	1	대면(face-to-face)	실무자급(Staff)	S-#
	제작감리팀	0		n/a	
	총무부	1	대면(face-to-face)	관리자급(Director)	D-#
	안전팀	1	대면(face-to-face)	실무자급(Staff)	S-#
	인원수	23		D:6,M:8,S:9	

동의를 받았다. 인터뷰는 현재의 근황 및 지난 월드컵에 대한 에피소드 등 일상적인 대화로부터 시작하여 연구참여자가 편안한 마음으로 답변할 수 있도록 유도하였으며

* 2002년 월드컵조직위원회의 직급체계는 실무부터 담당관, 과장, 부장, 국장(본부장), 사무총장, 위원장으로 구성되었다. 본 연구에서 Manager는 조직위원회의 중간관리자로서 과장급, Director는 상위관리자급으로서 부장 또는 국장급, Staff는 실무를 담당하는 담당관을 의미한다. 사무총장과의 인터뷰 내용은 개인의 신상보호를 위하여 별도의 언급 없이 Director 직급으로 처리하였으며 인터뷰 ID는 무작위로 부여하였다.

연구참여자의 부담감을 해소하고 친밀감을 형성하기 위하여 인터뷰 전 대화에서는 어떠한 기록도 하지 않았다. 인터뷰내용의 기록은 녹화(video recording)의 방식보다는 상대적으로 거부감이 없다고 판단되는 녹취(audio recording)를 주된 기록방법으로 사용하고자 하였다. 인터뷰내용녹취에 대한 사전 양해를 구하였으며 녹취를 원하지 않는 연구참여자(8명)에 대해서는 현장기록노트를 활용하여 답변내용과 함께 감정, 태도, 반응 등을 수시로 기록하였다.

인터뷰는 대상에 따라 약 30분에서 1시간 30분간 진행되었으며 사전에 준비한 결과보고서와 달력형식의 도표를 통해 연구참여자의 생각을 체계적으로 정리할 수 있도록 유도하였다. 전화인터뷰의 경우 연구참여자가 편안한 상태에서 응답할 수 있도록 업무시간대를 피하고 주말의 낮 시간을 주로 활용하였다.

본 연구에 참여한 대부분의 연구참여자는 연구자와 1999년 10월부터 2002년 8월까지 함께 근무한 경험을 가지고 있어 사전에 라포가 형성된 상태였으며, 인터뷰의 내용이 회고에 기반하고 있음을 고려하여 2002년 월드컵 운영당시에 업무 분석 자료를 제시하고 설명함으로써 보다 신뢰성 있는 답변이 될 수 있도록 하였다. 또한 인터뷰에서 기록된 내용은 인터뷰 대상자에게 다시 한번 보여주어 내용의 덧붙임이나 수정, 삭제가 필요한지에 대한 검토를 받음으로써 객관성과 타당성을 확보하기 위해 노력하였다. 인터뷰의 주된 내용은 스포츠이벤트의 담당업무내용과 시간에 따른 업무형태변화에 대한 내용으로 구성하였다.

연구대상의 특성의 변화에 따른 오류를 통제하고 보다 객관적인 자료를 획득하기 위하여 스포츠이벤트와 관련된 선행연구를 기반으로 스포츠이벤트의 핵심운영시기에 대한 파악이 가능하도록 달력형식의 도표를 준비하였다. 또한 현장기록노트를 준비하여 녹취가 불가능한 경우 주요 내용을 기록하고 인터뷰 간 발생할 수 있는 특이사항에 대한 메모가 가능하도록 하였다.

자료분석

자료분석은 수집된 녹음자료의 경우 전사보다는 부분 기록의 방식을 택하였다. 이러한 방법은 인터뷰자료가 무엇인지 사전에 충분히 검토되었을 경우 사용되는 방식으로서(백옥현, 2006), 인터뷰내용 중 특정부분만이 연구에 필요한 경우 사용된다. 본 연구는 업무내용과 관련된 개방형 질문(open-ended question)과 핵심운영기간 도표 등 폐쇄형 질문(closed question)을 혼합하여 사용하였다. 또한 녹취를 원하지 않는 연구참여자와 직접인터뷰와 전화인터뷰를 병행해서 시행한 점을 고려하여 자료의 형평성과 객관성을 확보하기 위해서 연구의 목적에 부합되는 연구참여자의 진술만 선택하여 텍스트로 필사(transcript)한 후 이를 원 자료(raw data)로 활용하였다.

결과 및 논의

시간적 개념에 대한 기능부서별 인식차이

스포츠이벤트는 장기간에 걸쳐 준비되고 실행되기 때문에 스포츠이벤트 조직의 활동과 시간에 따른 업무의 변화를 이해하기 위해서는 우선 스포츠이벤트의 시간적 개념에 대한 명확한 정의와 이해가 선행되어야 한다. 실제로 인터뷰 수행 중 대부분의 인터뷰 대상자들은 자신의 업무에 대한 설명에서 다음과 같이 시간적 차이를 기반으로 그들의 업무를 설명하였다.

준비기간에서 가장 중요한 것은.....(월드컵 조직위원회 M-1)

운영준비가 완료된 시점에서.....(월드컵 조직위원회 S-1)

유치에서 청산에 이르기까지 관리해야 할 많은 자원이.....(월드컵 조직위원회 D-1).

스포츠이벤트의 시간적 구분과 관련하여 대회이전단계인 유치단계에 대해서는 거의 이견이 없이 시기를 지목하였다. 이는 조직위원회구성이 유치위원회의 해산과 함께 이루어지기 때문에 조직의 명칭의 변화에 따라 이루어지는 것에 대해 인식을 함께 하고 있음을 의미한다.

하지만 대회를 위한 조직위원회가 구성되고 난 이후의 시간적 측면에 대해서 각 업무부서마다 시간적 개념에 따른 추상적 설명을 시도할 뿐 각 단계의 전환에 대한 명확한 기준을 가지고 있지는 않음을 확인할 수 있었다. 또한 전체업무의 진행단계에서 현재의 업무가 어느 정도의 위치에 와 있는지에 대한 관심보다는 자신의 업무에 한정된 시간적 구분을 가지고 있는 것으로 나타났다.

대회이전에는 항상 준비한다고 생각하지만 실제로 2002년 1월부터 운영이 시작이라는 느낌을 갖도록 직원들을 독려했지요. 이제 현장에서 준비했던 것을 실행해보는 것이 운영시 문제점을 사전에 발견하고 예방할 수 있거든요. 전체적인 준비사항을 점검하기위해 현장운영계획을 조금 더 일찍 만들어보고 시행해보도록 유도했는데 그것이 바로 대회의 원활한 진행으로 이어진 게 아닌가 생각해요(월드컵 조직위원회 M-2). 세웠던 계획을 추진하도록 승인이 나면 바로 운영을 시작하는 것이라고 생각합니다. 전체적인 대회준비는 부분의 역할이 더 중요할 수 있다고 생각해요. 우리는 그저 우리에게 주어진 업무를 이상 없이 완료하는 게 목표거든요(월드컵 조직위원회 S-2).

직급에 따라 시간적 개념에 대한 큰 차이를 보이지는 않았으나, 인터뷰를 통해 각 부서마다 인지하고 있는 시간적 개념과 진화적 단계에 차이가 있는 것을 발견할 수 있다. 또한 '대회 이전' 과 '대회기간', '대회종료'라는 용어는 대회의 운영일자를 기준으로 한 시간적 선행과 후행을 구분하기 위해 설정되었던 것일 뿐 조직위원회의 각 부서 업무의 관점에서는 크게 의미를 가지지 못하는 것으로 나타났다. 2002년 월드컵공식보고서에 따르면 조직위원회 기획의 측면에서 전체적인 단계는 계획 단계(1998년), 준비단계(1999년~2001년), 운영 단계(2002년~대회기간), 마무리 단계(대회 종료 후~청

산)로 명확하게 구분하고 있지만(2002년 월드컵조직위원회, 2002a) 실제 조직위원회의 기획업무를 담당했던 연구참여자는 이벤트의 시간구분과 관련하여 다음과 같이 언급하고 있다.

스포츠이벤트를 대회준비단계와 대회단계 등으로 구분하고 있는데 어떤 업무에 따라서는 대회준비단계에 실질적인 운영이 이루어지는 경우가 많아서 시간상으로는 대회이전이지만 실제로는 운영이 시작되는 경우가 많이 있습니다. 예를 들어 자원봉사자의 경우는 대회 2년 전부터 선발기준을 마련하고 대회 1년 전에 교육하고 실무에 배치하는 등 대회전에 이미 자원봉사자 관리체계가 이루어지기도 하지요. 이 경우 대회 1년

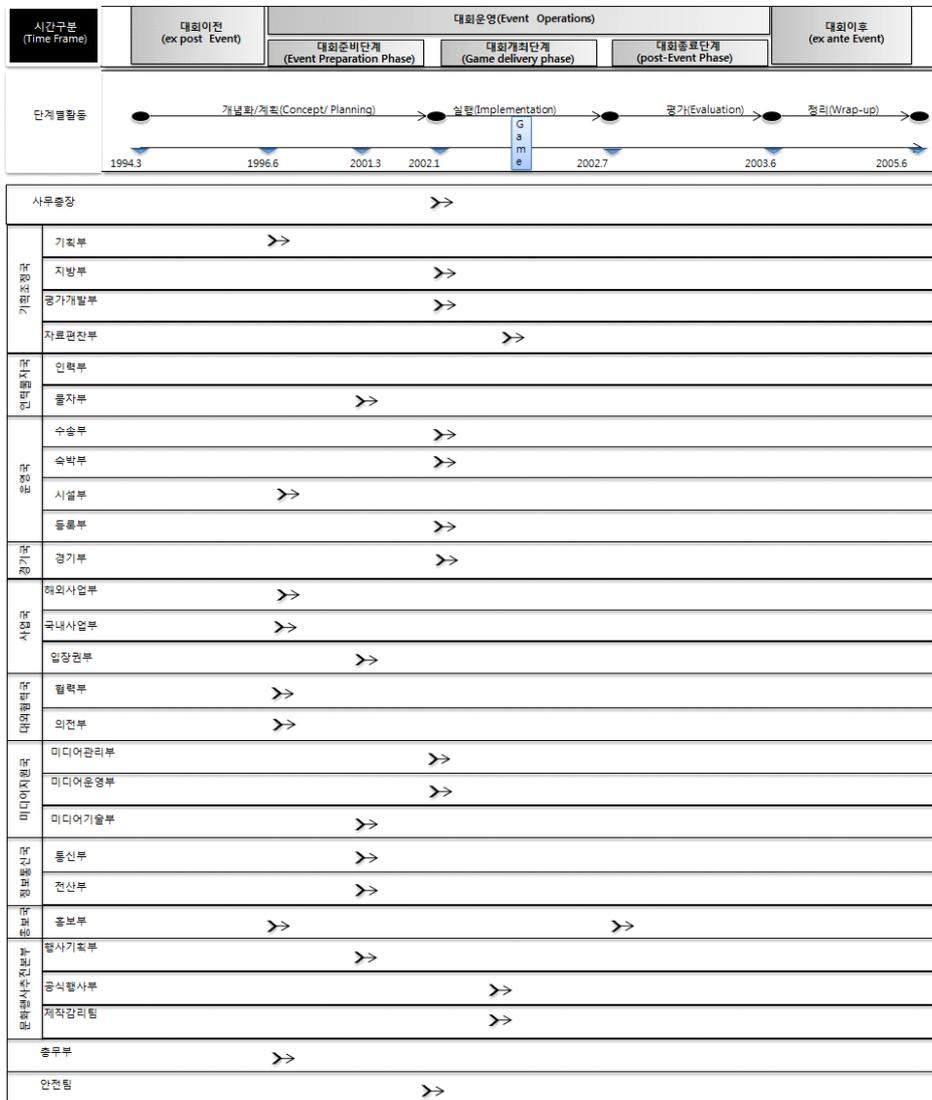


그림 1. 각 부서별 핵심운영시기 인식결과

전부터 운영이 시작되었다고 말할 수 있지 않겠어요?
(월드컵 조직위원회 S-3).

결국 이러한 인터뷰내용은 조직위원회의 기능단위마다 시간에 대한 상대적 인식이 차이를 가지고 있다는 것을 반영한다. 대회준비기간 역시 단순히 계획을 수립하는데 그치는 것이 아니라 준비기간에 수행되는 여러 가지 사업들(예를 들어 주화발행, 홍보행사, 자원봉사자 선발, 입장권 예약접수 등)이 실제로 실행된다는 관점에서 볼 때 대회준비기간을 운영기간의 연장으로 보는 것이 보다 합당하다고 할 수 있다. 또한 대회의 준비기간에 가장 먼저 수립되는 마스터플랜의 경우도 FIFA 등 대회의 권리를 가지고 있는 국제기구와 사전에 협약된 내용을 근거로 하고 있으며 협약내용 역시 유치시 제출했던 서류를 기반으로 작성되기 때문에 유치기간까지 보다 폭 넓게 계획수립의 기간으로 인식해야 한다는 의견이 지배적이었다.

우리는 FIFA와 약속된 대로 일을 수행하기 위해 노력합니다. 사실 유치신청서에 기재되고 대회조직협약에

근거한 일을 추진할 뿐이죠. 계획수립의 관점에서 본다면 유치계획도 거의 다, 물론 나중에 수정협약이 있긴 했지만, 기본계획, 현장운영계획에 다 반영되기 때문에 유치단계의 활동은 계획 활동으로 볼 수 있지요 (월드컵조직위원회 D-2).

인터뷰 결과로서 작성된 시간단위별 핵심운영단계는 각 기능부서별로 차이를 가지고 있는 것으로 나타났다. 업무를 총괄하는 기획부서와 경기장건설등의 이유로 장기간의 준비기간이 필요한 시설부, 그리고 사업부서와 대외협력업무를 담당하는 부서는 상대적으로 빠른단계에서 본격적인 운영체제로 돌입하는 것으로 인식하고 있었다. 반면 사전의사결정을 하기 어려운 숙박부나 수송부와 대회개최가 임박할수록 보다 많은 업무가 요구되는 등록부, 미디어 부의 경우 상대적으로 인식하고 있는 핵심운영기간이 대회개최시기에 인접해 있음을 확인할 수 있었다. 특히 홍보부서의 경우는 대회준비를 위한 초기단계 뿐 아니라 종료후 사후평가와 관련된 이미지관리등을 이유로 두차례의 핵심운영기간을 언급하였다. 연구참여자가 속한 부서별 시간개념과 핵심운영단계는 <그림 1>과 같다. 본 연구의 연구참여자가 직접적으로 속하지 않는 부서의 운영단계는 전체 각 부서의 운영계획을 총괄하고

있는 기획부서의 연구참여자의 협조를 받아 작성하였다. 연구참여자가 생각하고 있는 핵심운영이 시작되는 시작시점은 >> 로 표시하였다.

시간에 따른 조직위원회 업무단계의 변화

시간차원에 대해 연구참여자들의 상이한 관점을 가지고 있음에도 불구하고 전체적인 맥락에서 조직위원회의 업무는 일반적 경영의 절차와 유사한 계획-실행-평가의 기본적인 조직업무흐름을 가진다. 하지만 스포츠이벤트가 가지고 있는 일회성 성격으로 인해 평가결과를 다음의 계획에 반영하는 과정은 생략되고 있으며 조직위원회 해체 후 오히려 정리과정이 최종적인 단계에 포함되는 것으로 파악되었다. 연구결과를 종합한 결과 스포츠이벤트의 진화단계는 <그림 2>와 같다.

시간적 진화의 측면에서 스포츠이벤트는 크게 대회이전(ex ante Event)과 대회운영(Event Operation), 대회이후(ex post Event)시기로 구분될 수 있으며 대회운영단계는 다시 대회준비단계(preparation phase), 대회개최단계(Game delivery phase), 대회종료단계(closure phase)의 3단계로 구분될 수 있다. 대회운영시기는 개최도시협약이 이루어지고 조직위원회가 출범하면서 시작된다. 대회개최단계는 현장화와 함께 시작되고 미디어센터운영과 동시에 종료된다. 종료단계는 대회결과보고서 작성과 청산단이 출범하면서 종료되며 1년에서 2년 정도의 청산과정이 끝나면서 대회와 관련된 모든 업무가 종료된다. 앞서 구분된 시간적 차원에 따른 조직위원회의 활동은 개념화 및 개념수립, 실행, 평가, 정리활동으로 변화하며 이를 시간적 구분에 따라 구분하면 <표 3>과 같다.

표 3. 스포츠이벤트의 시간에 따른 조직위 활동의 진화

시간 흐름	이벤트 이전 (ex-ante Event)	이벤트운영(Event Operation)			이벤트 이후 (ex-post Event)
		준비단계 (Preparation phase)	대회개최단계 (Game delivery phase)	대회종료 단계 (Closure phase)	
활동	개념화 및 (Conception / Planning)	계획수립	실행 (Implementation)	평가 (Evaluation)	정리 (Wrap-up)

이러한 시간차원에 따른 조직위원회 업무구분은 조직위원회의 인력의 변화패턴과 밀접한 관계를 가지고 있

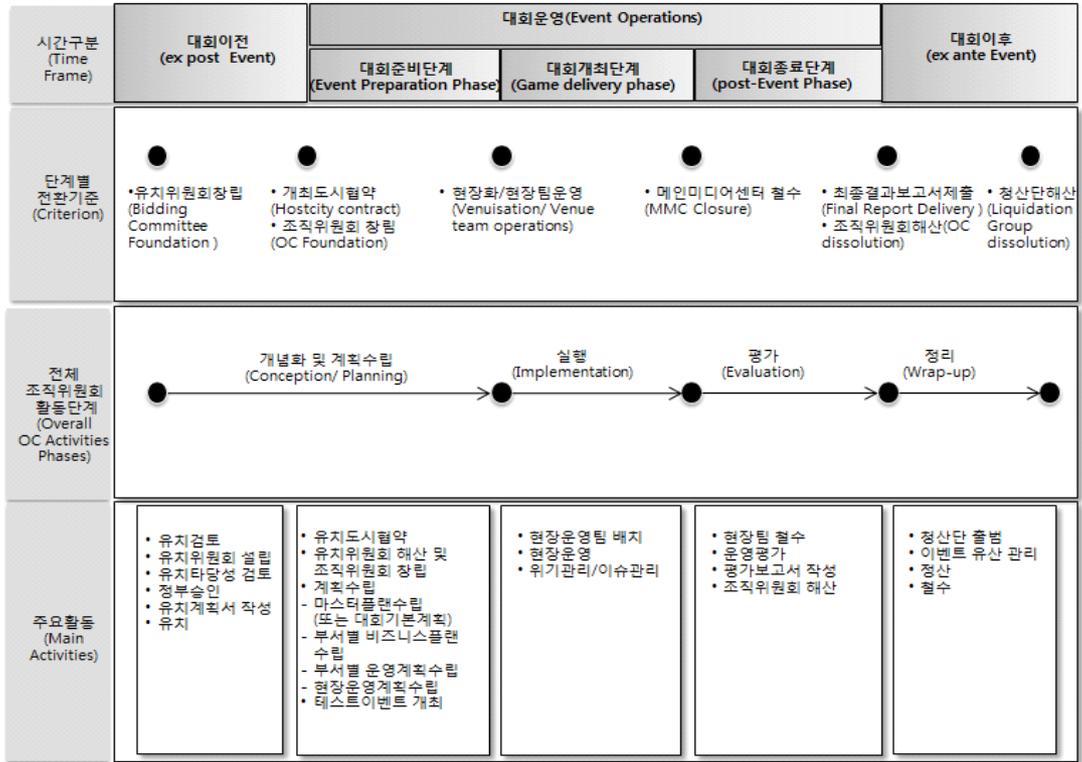


그림 2. 스포츠이벤트의 단계적 변화 프레임과 단계별 전환기준

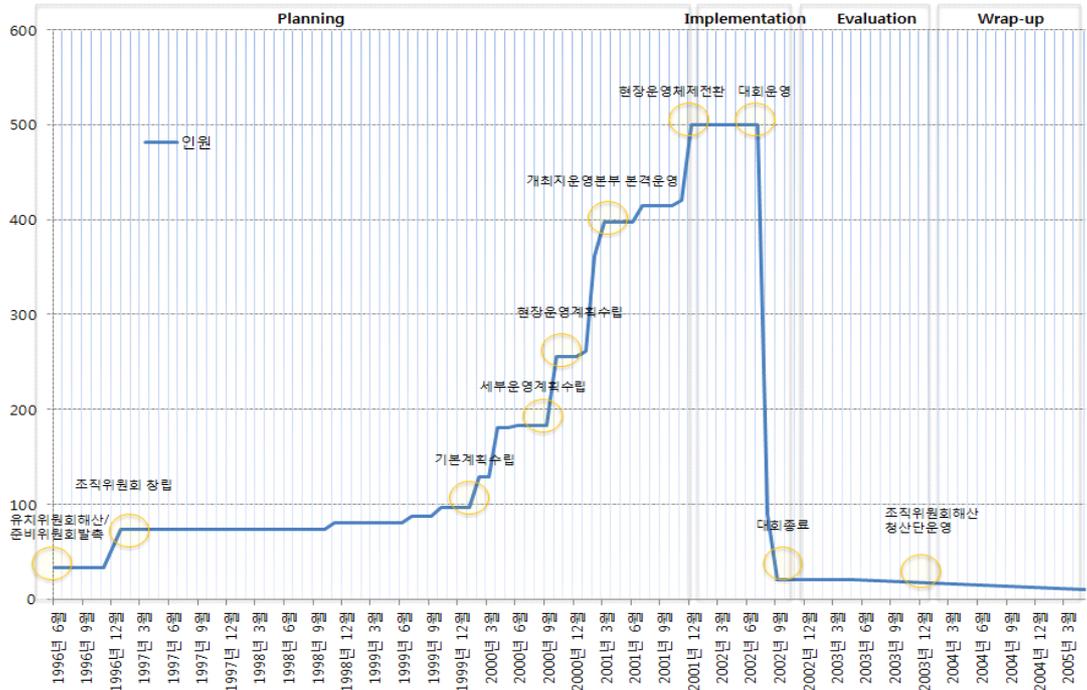


그림 3. 2002년 월드컵조직위원회 단계별 인원변동과 각 인원변동에 따른 주요활동 비교

다. 대회의 인력이 수급과 대회운영시기를 비교분석한 결과(2002년 월드컵조직위원회, 2002a, 2002b) 관련한 분석결과 2002년 월드컵대회조직위원회의 인원이 급격하게 늘어난 시점과 단계별 전환시점은 거의 일치하는 것으로 나타났다(그림 3).

요 약

이 연구의 목적은 스포츠이벤트의 조직적 관점에서 업무분야를 포괄할 수 있는 보다 실증적인 시간적 단계의 구분체계와 이에 따른 조직의 진화적 양상을 탐색하는 데 있다. 스포츠이벤트와 관련된 문헌분석과 인터뷰를 통해 파악된 스포츠이벤트의 시간적 개념에 대한 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 스포츠이벤트의 시간적 개념에 있어서 조직위원회의 각 기능부서별로 스포츠이벤트의 단계적 변화에 대한 인식에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 시간차원에 대해 연구참여자들의 상이한 관점을 가지고 있음에도 불구하고 전체적인 맥락에서 조직위원회의 업무는 일반적 경영의 절차와 유사한 계획-실행-평가의 기본적인 조직업무흐름을 가지는 것으로 확인되었다. 다만 스포츠이벤트가 가지고 있는 일회성 성격으로 인해 평가결과를 다음의 계획에 반영하는 과정은 생략되고 있으며 조직위원회 해체 후 오히려 정리과정이 최종적인 단계에 포함되는 것으로 파악되었다. 셋째, 조직위원회의 전체적인 라이프사이클 단계별 전환시점이 명확히 파악할 수 있었으며 대회준비기간의 업무내용으로 볼 때 준비기간의 활동도 큰 틀에서는 운영기간에 포함시키는 것이 바람직하다. 이에 따라, 이 연구에서는 다음과 같은 용어와 단계별 전환시점을 제시하였다. 먼저, 스포츠이벤트의 라이프사이클의 첫 번째는 유치위원회의 출범으로 시작하며(ex ante Event), 개최도시 협약과 동시에 스포츠이벤트의 운영(operations)이 시작된다. 또한 스포츠이벤트 운영은 세부적으로 대회준비(preparation)기간을 포함하며, 대회개최(Game delivery), 대회종료(closure)단계를 거치게 된다. 각 단계별 주요 전환시점은 각각 현장팀의 운영, 메인미디어센터/선수촌/미디어촌 철수, 최종결과보고서 제출시점을 기준으로 삼을 수 있다. 최종적으로 대회가 종료되고 청산단이 출범하게 되며 청산단 운영 종료시점이 이벤트 라이프사이클의 종료시점(ex post

Event)이 된다. 마지막으로, 이렇게 제시된 시간개념과 단계별 전환시점은 조직위원회 인원의 증가와 밀접한 관련을 가지는 것으로 확인되었다.

최근 경영환경이 복잡해지고 글로벌화 되면서 변화하는 환경에 빠르게 적응하고 위협요소를 즉각적으로 식별하며 적절하게 대응하는 것이 경쟁우위를 위한 중요한 요소로 부각되고 있다(Klein & Besson, 2003). 급변하는 환경 속에서는 미래 환경에 대한 예측의 가치보다 적응력의 극대화가 더 중요해지고 있는데, 최근에 경영혁신의 한 방법으로 실시간기업(RTE: Real-Time Enterprise)의 개념과 실시간 비즈니스 활동 모니터링(BAM: Business Activity Monitoring)이 중요한 수단으로 부각되고 있다(Janowski, 2003). 실시간 기업이란 주요 비즈니스 프로세스의 관리와 실행 과정에서 실시간 정보를 이용하여 적극적이고 민첩하게 지연요소를 제거함으로써 경쟁 우위를 달성하고자 하는 기업으로 비즈니스 활동 모니터링을 통해서 달성된다(Janowski, 2003).

일반 기업경영환경과 마찬가지로 규모의 증가와 관계의 복잡성에 직면하고 있는 스포츠이벤트 조직위원회 역시 실시간 조직위원회(RTO: Real-Time Organising committees)로의 변화를 요구하고 있다. 스포츠이벤트가 실시간 대응체제를 통해 경쟁력을 확보하기 위해서는 첫째, 스포츠이벤트를 시간적인 측면에서 지속적으로 변화하고 시간에 따라 상호작용하는 유기적 시스템으로 보는 사고가 필요하다. 스포츠이벤트와 관련된 전통적 접근방식은 스포츠이벤트 경영을 둘러싸고 있는 환경을 안정된 상황으로 가정하고 각종 테크닉을 활용하여 명확한 전략방향을 수립하는데 중점을 두고 있으며 충분할 정도로 많은 연구에서 이론적인 적용이 이루어져 왔다. 하지만 스포츠이벤트가 관여하고 있는 환경은 이보다 더 복잡하고 불확실하다. 이를 위해서는 스포츠이벤트와 스포츠이벤트를 경영하는 조직의 측면에서 시간적 진화양상에 대한 명확한 개념을 가지고 조직내부와 외부에 공유함으로써 공통된 합의를 이끌어내는 것이 필요하다.

스포츠이벤트와 스포츠이벤트 조직위원회는 시간에 따라 변화하는 환경에 다양한 방식으로 적응하고 진화되고 있다. 이를 위해서는 단계의 변화에 대한 명확하고 공유된 인식과 함께 변화하는 환경에 대한 즉각적인 반응과 적응이 가능하도록 스포츠이벤트조직위원회 조직구조의 유연성을 증대시키고 대응시스템의 민첩성을 향

상시켜야 할 것이다. 이 연구는 이러한 대응체계 마련을 위한 시발점으로 스포츠이벤트의 조직적 관점에서 업무 분야를 포괄할 수 있는 보다 실증적인 시간적 단계의 구분체계와 이에 따른 조직의 진화적 양상을 제시하고자 하였다.

이 연구는 기존연구가 가지고 있는 스포츠이벤트의 시간적 개념과 '용어'에 대한 모호함을 해결하고 스포츠이벤트 조직의 진화적 측면에서의 시간에 대한 전환시점을 제시하기 위한 기초적 논의를 시도하였다는데 의의가 있음에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 다양한 스포츠이벤트를 포괄하지 못하였다. 스포츠이벤트는 그 규모뿐 아니라 운영목적별, 주체별, 운영방식별로 다양한 특성을 가지고 있다. 이 연구는 비교적 장기간 준비가 필요한 단일종목의 이벤트를 대상으로 하였기 때문에 모든 스포츠이벤트의 업무적 특성과 진화적 특성을 포괄하는 데는 한계를 가지고 있다. 둘째, 이 연구는 스포츠이벤트가 가지는 중요한 특성으로 인식되고 있는 시간적 개념의 정립을 위한 기초연구이기 때문에 조직위원회의 관점에서 시간적 프레임을 설정하였다. 이에 따라 스포츠이벤트를 둘러싼 여러 이해관계자들간의 상대적 시간에 대한 인식을 반영하지 못하였다는 한계를 가지고 있다. 향후 연구에서는 스포츠이벤트의 업무별, 특성별 시간적 개념에 대한 보다 심도있는 논의와 함께 실증적인 측면에서 각 진화단계별 전환시점에 대한 함의를 이끌어 내기 위한 전략적 방안 등에 대한 연구가 필요하다.

참고문헌

- 2002년 월드컵조직위원회(2002a). 월드컵공식보고서. 월드컵조직위원회.
- 2002년 월드컵조직위원회(2002b). 현장인력 관리운영 등에 관한 기본지침. 월드컵조직위원회 내부자료.
- 2014년 아시아경기대회조직위원회 (2009). 대회준비 기본계획. 2014년 아시아경기대회조직위원회. 내부자료.
- 박보현 (2008). 스포츠 메가 이벤트의 경제발전 담론: 1998 서울올림픽과 2002한일월드컵을 중심으로. 한국스포츠사회학회. 21(4). 789-812.
- 이경모 (2000). 이벤트학의 개념에 관한 연구. 관광경영학연구. 10, 133-156.
- 인상우 (2010). 스포츠이벤트의 목표기반 운영프로세스 분석 및 모델링. 미간행 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 인상우 (2011). 시리즈 효과: 스포츠이벤트 레거시(legacy)의 형성과정에 대한 고찰. 한국체육학회지. 50(1). 123-137.
- 백옥현 (2006). 면접법. 교육과학사.
- Burbank, M. J., Andranovich, G., & Heying, C. H. (2001). *Olympic dreams: The impact of mega-events on local politics*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Chappelet, J-L. (1991). *Le systeme olympique*. Grenoble, France. Presses Universitaires de Grenoble
- Getz, D. (1993). Corporation Culture and not-for-profit festival organizations: Concepts and potential applications. *Festival Management & Event Tourism, 1*, 11-17.
- Getz, D. (1997). Event management and event tourism (1st ed.). New York, NY: Cognizant Communications Corp.
- Getz, D. (1998). Event tourism and the authenticity dilemma. In W. Theobald (Ed.), *Global tourism* (2nd ed., pp. 409-427). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Getz, D. (1999). The impacts of mega events on tourism: Strategies for destinations. In T. Andersson, C. Persson, B. Sahlberg, & L. Strom (Eds.), *The impact of mega events* (pp. 5-32). Ostersund, Sweden: European Tourism Research Institute.
- Getz, D. (2000). Festivals and special events: Life cycle and saturation issues. In W. Garter, & D. Lime (Eds.), *Trends in outdoor recreation, leisure and tourism*(pp. 175-185). Wallingford, UK: CABI.
- Goldblatt, J. (1990). *Special Event: The art and science of celebration*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Hall, C. M. (1992). *Hallmark tourist events: Impacts, management, and planning*. London: Belhaven Press.
- IOC (2007). *2006 Annual Report*. International Olympic Committee.
- IOC (2012). *Technical Manual*. International Olympic Committee.
- Janowski, W. (2003). *Management update: The Real-Time Enterprise at the customer front line*. Gartner, Note Number IGG-05282003-01, 2003.
- J.de Heer Consulting(2009). *Masterplan for the 7th Asian Winter Games 2011*. J.de Heer Consulting.
- Klein, M. & Besson, F. (2003). Business activity monitoring: The end-game of the Real-Time Enterprise. *Business Integration Journal, December*, 27-29.
<http://www.alignjournal.com/index.cfm?section=article&aid=353#>.
- Mingus, N. (2002). *Project management in 24 hours*. Madison,

- WI: CWL.
- McGeoch, R. (1994). *The bid: How Australia won the 2000 Games*. Port Melbourne, Australia: William Heinemann Australia.
- Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue patterns for major-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management, 22*, 135-164.
- Preuss, H. (2006). *Lasting effects of major sporting events*. Retrieved October 1, 2009, from <http://www.idrottsforum.org/articles/preuss/preuss061213.html>.
- Preuss, H. (2007). The Conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism, 12*(3&4), 207-228.
- Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2005). *Research Methods in education(8th ed.)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Wilkinson, D. (1988). *A guide to effective event management and marketing*. Wilowdale, Ontario: The Event Management and Marketing Institute..
- Yarbrough, C. R. (2000). *And they call them games: An inside view of the 1996 Olympics*. Macon, GA: Mercer University Press.

The Evolution of Sport Event Organization; An Exploratory Study

Sangwoo In

Myongji University

The purpose of the study was to define the chronological aspect of the sport event and suggest timeline concepts include the work scope of the sport event organization. For accomplish the research goal, literature review on time frame of sport event and the in-depth interview(n=23) was fulfilled. The results of this study were as follows; 1) the time based concept and the perception of the point of phase transition is different in each functional area, 2) the sport event time-frame could be categorized in ex ante Event stage, Event operation stage and ex post Event stage as general and the Event operation stage was departmentalized in preparation phase, Game delivery phase and closure phase. As a result, this study suggested the transition criterion in each phase. Limitations and future directions for real time sport event organization were discussed.

Key Words: Sport Event, Organization Evolution, Time-Frame of Sport Event 