



Original Article

Research on the Work Environment of Korean Professional Baseball Coaches and Implications for the Improvement of the Coaching Environment: Application of Delphi and AHP

Tae Won Park and Joon Sung Lee*

Department of Sport Industry Studies, Yonsei University

Article Info

Received 2025. 03. 26.

Revised 2025. 09. 19.

Accepted 2025. 12. 11.

Correspondence*

Joon Sung Lee

leejs929@yonsei.ac.kr

Key Words

Delphi technique, Analytic Hierarchy Process(AHP), KBO coach, Work environment, Improvement strategy

This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2024S1A5B5A17034688).

PURPOSE This study examines factors surrounding the work environment of Korean professional baseball coaches and provides implications from practical and policy perspectives. **METHODS** Data were obtained from 14 experts consisting of baseball coaches, front office staff, professors, and a sports journalist using Delphi technique and analytic hierarchy process analysis from September to October 2024 and were analyzed using SPSS WIN 24.0 and MS Excel 2019. **RESULTS** First, this study ranked the main factors "performance evaluation and contracts," "workload," "organizational culture," and "support" in order of importance. Second, "enhancing job stability" was observed as the key subfactor under the "performance evaluation and contracts" domain, while "improving the work atmosphere" was prioritized in the "workload" category. Under "organizational culture," the "elimination of nepotism and school-tie-based inequality" was the most significant, while "increasing staff and strengthening cooperation" was prioritized in the "support" domain. Third, analysis of the weighted priorities highlighted "enhancing job stability," "raising salaries," "increasing transparency in performance evaluation criteria," "improving the work atmosphere," and "elimination of nepotism and school-tie-based inequality." **CONCLUSIONS** This study provides meaningful empirical data for developing the KBO League and is expected to help improve the working environment for professional baseball coaches.

서 론

1982년 6개 구단으로 출범한 한국프로야구(KBO)는 2011년에는 NC 다이노스, 2013년에는 KT 위즈가 창단되어 10개 구단 체제를 확립하였다. 2024 시즌에는 프로스포츠 역사상 처음으로 1,000만 관중을 동원하며, 대한민국에서 가장 인기 있는 관람 스포츠로 자리 매김하였다(Korea Baseball Organization [KBO], 2024). 프로야구가 지속적인 성장을 이룰 수 있었던 이유 중 하나는 뛰어난 기량을

지닌 선수들의 지속적인 등장이 있다고 볼 수 있으며, 이는 세계적인 기량을 보유한 해외리그 소속 선수들의 활약과 더불어 WBC, 올림픽, 아시안게임 등과 같은 다양한 국제 대회에서의 선전이 복합적으로 작용한 결과라고 할 수 있다.

이와 같은 프로스포츠선수들의 성과에 대한 배경에는 유능한 지도자들이 존재하며(Lee & Cho, 2018), 선수들의 성공에 큰 부분을 차지한다고 해도 과언이 아니다. Jones(2006)는 엘리트 스포츠 지도자들이 정형화된 훈련과 성과만을 위한 단순한 관리자의 역할을 넘어 운동선수의 잠재력을 파악하고 선수의 능력을 극대화하기 위한 교육자의 역할을 한다고 하였다. 또한, Kim(2020)은 프로스포츠구단 지도자의 인적자원 특성은 팀의 경쟁력과 경기성과를 위한 중요한 요소라고 하였으며, Kim(1996)은 스포츠 조직에서 지도자는 경영진과 선수단을 연결하는 중추적인 역할을 담당하고 있고, 조직의 풍토에 많

© This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

은 영향력을 행사하는 가장 핵심적인 위치라고 언급하였다.

실제 KBO리그에도 지도자의 도움으로 잠재력을 발휘하며 팀을 대표하는 스타로 성장한 선수를 쉽게 찾아볼 수 있다. 신고선수 출신 박해민은 지도자의 도움으로 1군에 발돋움하였고(Lee, 2014), 2021년 LG 트윈스와 60억 원 규모의 FA 계약을 맺으며 리그 대표 선수로 성장하였다. 박병호 역시 LG 트윈스에서 잠재력을 발휘하지 못했으나, 넥센 히어로즈(현 키움)로 이적 후 김시진 감독의 신뢰를 통해 KBO를 대표하는 거포로 성장하였고(Lee, 2022), 미국 MLB 진출 및 국가 대표 4번 타자로 거듭났다. 이는 엘리트 스포츠 지도자의 역량이 선수의 경기력에 큰 영향을 미친다는 점을 보여준다(Horn, 2000).

이러한 지도자의 중요성에도 불구하고 프로야구 현장에서는 지도자 품귀 현상이 심화되어, 능력 있는 지도자를 영입하기 위한 각 구단의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다(Jeong, 2023). 특히 많은 은퇴선수가 프로구단지도자 대신 개인레슨장 운영, 유튜브 및 예능프로그램 출연 등 다양한 미디어 활동을 통한 경제적 기회를 추구함에 따라 지도자 수요-공급의 균형이 무너지고 있다(Bae, 2023). 이는 프로야구 지도자의 직무환경이 높은 시간적 제약과 낮은 보상을 수반하는 반면, 개인레슨이나, 미디어 활동은 더 나은 보상체계와 유연한 스케줄을 제공하기 때문으로 분석된다(Lee, 2022). 또한, 프로야구지도자는 비활동 기간(12~1월) 동안 급여를 받지 못하는 구조로 인해 일부 지도자가 생계를 위해 배달 업무 등의 부업을 병행하는 사례까지 보고되고 있다(Kim, 2025). 반면, 예능프로그램 출연료의 경우 최소 주간 출연만으로 300만 원, 월 1,000만 원, 연 1억 원을 초과할 수 있는 반면, 코치의 연봉은 수년간 변화가 없어 경제적 유인이 상대적으로 낮은 상황이다(Bae, 2023).

Kim(2025)은 국내 프로축구 K리그 코치의 초봉은 7,000만~1억 원 수준으로 형성되어 있는 반면, 프로야구 코치는 5,000만 원 수준에 그쳐 타 종목 대비 경쟁력이 낮다고 언급하였다. 또한, Kim(2012)은 지도자의 연봉이 경력이나 역량과 무관하게 일률적으로 결정되는 경우가 많으며, 감독의 임기와 직결되는 고용구조로 인해 지도자들은 지속적인 고용불안에 직면하고 있다고 하였다. 이에 구조적 문제는 지도자가 자신의 철학과 신념을 반영한 지도 방식을 실천하는 데 있어 상당한 제약 요인으로 작용하고 있다고 강조하였다.

이처럼 프로야구지도자들은 낮은 경제적 보상, 만성적인 고용불안, 그리고 타 종목과의 극심한 처우 격차라는 다차원적인 문제에 직면해 있다. 이러한 열악한 직무환경은 유능한 인적자원의 지도자 유입을 기피하게 만들고, 기존 지도자들의 사기와 전문성 개발 동기를 저해하는 핵심적인 원인으로 작용할 수 있다. 이는 개별 지도자의 처우 문제라는 국소적 차원을 넘어, 리그의 선수 육성 시스템 전반의 근간을 위협하며, 궁극적으로 KBO리그의 장기적인 경쟁력 저하를 초래 할 수 있는 잠재적 위험 요소로 평가된다. 더욱이, 체계적인 인적자원 관리 시스템이 부재한 상황에서 지도자 개인의 전문성보다 구단의 획일화된 운영 시스템을 중시하는 조직문화는(Choi, 2025), 지도자의 전문적 가치를 저평가하고 직무환경을 악화시키는 구조적 모순을 내포하고 있다.

이에 따라 프로야구지도자의 직무환경 개선은 단순한 개별 지도자의 처우 문제를 넘어, KBO리그의 지속 가능성과 경쟁력을 확보하기 위한 핵심 과제이지만, 이러한 실무적 중요성에도 불구하고, 현재까지 관련 학술 연구는 프로구단이라는 특수한 환경 속에서 지도자들이 겪는 실질적인 고충과 제도적 문제를 체계적으로 분석하고 정책적 대안을 제시하는 데 명백한 한계를 보여왔다. 따라서 프로구단 지도자

들이 처한 고유한 직업적·문화적·제도적 한계를 심층적으로 탐색하여 현장의 문제점을 규명하고, 이를 개선하기 위한 실효성 있는 정책적 시사점을 도출하는 체계적인 연구가 필요한 시점이다.

현재까지 스포츠 분야에서 지도자의 직무환경과 관련된 선행연구는 직무스트레스(Ahn, 2024; Cha & Kim, 2023), 직무만족(Lee & Lee, 2021; Lee & Jun, 2015), 조직과의 관계(Kim, et al., 2020; Lee, 2011) 등 심리적 변인에 집중되거나 아마추어 지도자에게 한정되는(Lee & Kim, 2022) 경향이 있었다. 프로야구지도자를 대상으로 한 연구 역시 코칭 역량(Kwag et al., 2012; Nam et al., 2021)이나 선수와의 관계(Ma, 2015; Choi & Huh, 2016; Huh & Choi, 2016), 교육적 가치관(Lee & Cho, 2018) 등 교육적 측면에 치우쳐 이들이 현장에서 직면하는 직업적 문제와 현상적 측면을 다룬 연구는 미비한 실정이다.

이에 본 연구에서는 델파이기법(Delphi)과 계층적 의사결정방법(Analytic Hierarchy Process: AHP)을 활용하여 전문가들의 합의에 기반한 실질적인 개선방안을 도출하고자 한다. 먼저 델파이기법은 특정 문제나 목표에 적합한 최적의 결정을 도출하는 데 유용하게 활용될 수 있는 방법이다(Gordon, 1994). 또한, AHP 분석은 다수의 평가 요소를 위계적으로 구조화하고, 쌍대비교를 통해 전문가의 정성적 판단을 정량적 가중치로 전환함으로써 합리적 의사결정을 지원하는 체계적 분석 틀을 제공한다는 점에서 본 연구목적에 부합한다고 판단하였다(Saaty, 2008). 스포츠 분야의 선행연구에서도 두 방법론을 활용하여 정책적 우선순위를 도출한 사례가 다수 보고된 바 있으며(Kwon et al., 2018; Cho & Lee, 2019; Kim & Bae, 2022b) 이는 본연구 방법의 타당성을 뒷받침한다.

따라서 본 연구는 KBO리그 지도자들이 직면한 직무환경의 전반적인 문제 요인을 도출하고, 이를 바탕으로 각 요인의 상대적 중요도를 검증하여 개선방안의 우선순위를 규명하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 구단의 합리적인 인적자원관리 시스템 구축에 실무적 자료를 제공하고, 나아가 유능한 지도자 수급 및 양성 기반을 마련하여 한국프로야구 발전에 기여할 수 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

연구 문제

본 연구는 KBO리그에 대한 전문적인 지식과 경험이 있는 다양한 전문가들을 대상으로 델파이기법과 AHP 분석을 활용해 프로야구지도자 직무환경개선을 위한 방안과 우선순위를 도출하고자 하며, 연구의 목적을 달성하기 위한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 한국프로야구지도자들의 직무환경개선을 위한 방안은 무엇인가?

둘째, 한국프로야구지도자들의 직무환경개선을 위한 방안의 우선 순위는 어떻게 되는가?

연구방법

연구의 내용 및 절차

본 연구는 프로야구지도자들의 직무환경을 구체적으로 분석하고 근본적인 해결방안을 도출하기 위해 전문가들의 의견을 교환 및 수집하

는 텔파이기법과 요인 간의 우선순위를 파악하는 AHP 분석을 사용하였다. 먼저 1차 텔파이 조사를 위한 초기 문항을 개발할 목적으로 국내·외 선행연구 및 서적 등에 대한 문헌 고찰을 선행하였고, 분석된 내용을 바탕으로 KBO리그 선수와 지도자 경험을 가진 총 4명의 전문가 패널과 함께 회의를 진행하였다. 문헌 고찰 결과, '임금 및 보상체계', '고용 안정성', '경력 개발', '조직문화', '훈련 환경', '성과 압박', '일과 삶의 균형' 등 지도자의 직무환경과 관련된 잠정적인 문제점들이 도출되었다. 이러한 요인들을 바탕으로 텔파이 조사를 위한 질문지를 구성하였으며, 14명의 전문가를 대상으로 2024년 9월 18일부터 22일까지 설문을 진행하여 각 요인에 대한 심도 있는 의견을 수렴하였다.

2차 텔파이 조사는 1차 설문지를 기반으로 구조화된 질문을 통해 2024년 9월 25일부터 2024년 10월 1일까지 염선된 14명을 대상으로 실시하였으며, 텔파이 조사는 모두 사전 유선 연락 후 메신저로 설문 문항을 전달하고, 3일 회신 기한 내 응답받는 방식으로 진행했다. 2차 텔파이 조사 이후 추가적으로 필요한 내용이 있는 경우 유선상의 면담이나 메신저 등을 활용하여 필요한 부분을 보완하였다. 이렇게 추출된 평가 요인들을 스포츠 경영학을 전공한 박사학위 이상 전문가 2명과 석사학위 이상을 소지한 현역 프로야구지도자 2명 등 총 4명에게 내용비단도 검증을 실시하였다. 이후 연구자는 참여자들에게 직접 쌍대비교 방법을 상세히 설명한 후 AHP 분석을 진행하였다. 각 계층에 속한 요인 간의 상대적 중요도를 파악하기 위해 두 요인을 쌍으로 비교하는 9점 척도 평가를 실시하여 비교 매트릭스를 작성하였다. 분석 기간은 2024년 10월 5일부터 10월 20일까지 진행되었으며, 이를 통해 프로야구지도자의 직무환경 개선을 위한 다양한 요인 간의 우선순위를 도출하였다.

연구대상

텔파이기법은 연구 주제와 관련된 분야의 전문가 집단의 의견을 수렴하여 의사결정을 내리는 연구 방법이기에 연구 주제에 대해 의견을 제시할 수 있는 사람들로 전문가 집단이 구성되어야 하고(Fink & Kosecoff, 1985), 연구 참여자를 선정할 때 5명에서 20명가량의 전문가 집단을 구성할 것으로 권장하였다(Rowe & Wright, 2001). 이에 따라 텔파이기법에 참여한 연구 대상은 프로야구구단에서 활동한 경력이 있는 전·현직 지도자와 구단 프런트, 프로야구 취재기자, 야구에 관련된 연구 경험과 자문역할의 경험을 가진 스포츠 경영학전공 교수를 포함해 총 14명을 대상자로 선정하였는데, 이들은 프로야구지도자의 직업적 측면에 대한 이해도가 높을 것이기 때문이다. 구체적으로 연구 참여자의 선별 기준은 프로야구 현장에서 7년 이상 오랜 기간 활동하며 프로야구지도자들의 환경을 직간접적으로 경험한 구단 내 실무자와 기자, 야구와 관련된 다수의 연구에 직, 간접적으로 참여한 교수, 프로야구구단에 소속된 지도자로서 7년 이상의 경험이 있는 감독 혹은 코치로 엄선하였다. 그중 구단 프런트의 경우 프로야구 선수로서 현장 경험을 보유함과 동시에 프로구단의 실무진인 단장 또는 팀장의 역할을 경험하여 지도자에 대한 이해도가 높은 전문가를 선정하였다. 이후 연구의 타당성을 검증하기 위해 염선된 14명의 전문가에 의해 구성된 요인에 대한 설문을 시행하였다. 구성된 전문가들과 연구자 간에는 라포(Rapport)가 형성되어 있어 연구 진행에 무리 없이 연구 절차를 진행하였다. 텔파이 조사 결과를 토대로 프로야구지도자의 직무환경개선을 위한 상대적 중요도를 도출하기 위해

Table 1. Characteristics of respondents

Job	Career	n
Former / Current KBO Coach	7+ years	7
Former / Current KBO Front Office Staff	General Manager or Department Manager	4
Professor of Sports Management	5+ years	2
Sports Journalist	7+ years	1
Total		14

AHP 분석을 시행하였으며, 텔파이 조사에 참여한 참가자와 동일한 구성원을 대상으로 하였다. 연구 참여자의 일반적인 특성은 (Table 1)과 같다.

자료처리

텔파이기법을 통한 설문자료는 Lawshe(1975)가 제시한 근거를 토대로 타당도 비율(Content Validity Ratio: CVR)값을 산출하여 전문가 패널 수에 따른 기준치를 적용하였으며, 기준값에 미치지 못하는 문항은 삭제하였다. 본 연구의 경우 14명의 패널로부터 CVR을 산출하였기에 0.510을 기준으로 하였다. 또한, 조사 결과에 대한 응답자 간의 합의 수준을 측정하기 위해 전문가의 의견 합의 수준을 종합적으로 판단할 수 있고, 전체 응답 분포를 반영하는 변이계수(Coefficient of Variation: CV)를 산출하였다. 이는 Sempik et al.(2003)의 제안에 따른 기준치를 적용하여 CV 값이 0.5 이하일 경우, 항목에 대한 패널의 의견이 높은 수준으로 합의에 도달한 것으로 판단하였다.

이후 AHP 분석을 통해 각 평가 요소에 대한 상대적 중요도를 평가하는 경우, 대상자의 개별적 판단오차 정도를 측정하는 방법인 일관성 비율(CI, Consistency Index)을 계산함으로써 가능하다(Cho, 2003). 특히 일반적으로 CI는 그 값이 작을수록 판단의 일관성이 높다고 볼 수 있으며, CI가 10%(0.1)보다 작으면 응답자가 상당히 일관성 있게 쌍대비교를 수행한 것으로 판단할 수 있어(Saaty, 2008), 10%(0.1) 이하의 CI 값을 가진 요인들에 대해 분석을 진행하였다. 설문지의 CI 값이 0.1 이상일 경우, 일반적으로 재조사가 권장되지만, 본 연구에서는 설문 문항에 대한 학습 효과 발생 가능성을 고려하여 CI 값이 기준치를 초과하는 경우 해당 응답을 제외하였다. 이를 위해 SPSS WIN. 24.0을 활용하여 빈도분석을 진행하였으며, 우선순위 결정을 위해 AHP 분석은 Microsoft Office Excel 2019를 활용하였다.

연구결과

프로야구지도자 직무환경개선을 위한 방안 도출

텔파이 조사를 통해 프로야구지도자 직무환경 저해 요인을 도출하였고, 이를 토대로 개선방안에 관한 4개의 상위요인과 19개의 하위요인을 도출하여 AHP 분석을 위한 구조적 틀을 구성하였다. 먼저 상위요

인으로 '업무', '고과평가 및 계약', '조직문화', '지원'이 도출되었다. 상위요인의 세부 항목 중 업무 요인은 '업무량 조정', '업무 분위기 개선', '주도적인 업무수행 촉진', '비시즌 업무 최소화', '지도자와 프런트 간 업무 커뮤니케이션 개선'으로 나타났고, 고과평가 및 계약 요인은 '다면 평가 시스템 도입', '고과평가 기준 투명화', '임금인상', '고용 안정성 강화', '인센티브 및 보상체계 강화'로 도출되었다. 조직문

화 요인은 '업무 외 불필요한 문화의 개선', '프런트의 지도자 업무개입 최소화', '불공정한 요구 및 지시 최소화', '지도자에 대한 인식 개선', '지연·학연 중심의 불평등 해소'로 나타났으며, 지원 요인은 '훈련 시설 및 장비 지원 확대', '인력 확충 및 협력체계 강화', '지도자 역량 강화를 위한 교육 지원', '심리적·신체적 의료 지원'으로 도출되었다. 이에 관한 구체적인 결과는 <Table 2>와 같다.

Table 2. Results of delphi survey on factors for improving the coaching environment

Main Factor	Sub Factor	Content
Workload	Adjusting workload	Establishment of regular monitoring systems to identify and adjust unnecessary tasks through practical workload assessment / Setting task priorities based on importance and urgency while securing sufficient deadlines / Development of policies to minimize support service gaps during front office staff absences due to compliance with statutory working hours
	Improving work atmosphere	Fostering a constructive culture where results are viewed as shared assets for team learning and development, not individual accountability / Encouraging cooperation across departments and teams to pursue and achieve common organizational goals / Promoting an environment where all members can voice ideas and shape solutions freely, independent of position
	Encouraging proactive task performance	Establishment of systems assigning clear authority and responsibility for each area / Cultivation of environment and culture respecting coaches' decision-making and enabling proactive task performance / Creation of open work atmosphere where coaches can freely propose and gather opinions
	Minimizing off-season work	Provision of guaranteed day off during off-season periods for personal time utilization and recovery opportunities / Necessary efforts to eliminate or streamline unnecessary procedures and tasks during off-season / Implementation of flexible working system allowing schedule adjustments as needed, with fair wage payment and related regulations
Performance Evaluation & Contracts	Enhancing work communication between coaches and front office	Strengthening collaborative foundations through regular meetings and workshops for information sharing and opinion exchange between front office and coaching staff / Introduction of digital platforms for effective information delivery and communication / Transparent sharing of decision-making rationales and processes between front office and coaching staff
	Introducing multi-dimensional evaluation system	Introduction of differentiated evaluation systems for major and minor-team coaches / Adjustment and design of evaluation criteria to reflect balanced performance across various areas according to team situation and strategy / Diversification of evaluation methods to fairly reflect team results and individual achievements / Implementation of evaluation systems incorporating actual player opinions and conducting regular player satisfaction surveys / Reflection of coaches' mid-to-long-term team management strategies and performance in evaluations, rather than focusing solely on short-term results
	Increasing transparency in performance evaluation criteria	Introduction of objective indicators and establishment of standards to strengthen fairness / Provision of transparent feedback on evaluation results / Minimization of preferential evaluation for front office-recommended personnel and inequality in organizational restructuring
	Raising salaries	Readjustment of current salary structure and improvement of wage levels / Establishment of minimum salary standards for coaches
Compensation	Enhancing job stability	Stable employment guarantee through full-time job status / Strengthening job stability through long-term contract offerings / Improvement of contract structures including transfer procedures / Establishment of coach contract classification standards and introduction of penalty systems to prevent contract delays
	Strengthening incentive & compensation systems	Introduction of detailed options and contract renewal systems based on performance / Implementation of incentives through mutual agreement between coaches and teams / Introduction of performance compensation based on player feedback

Table 2. (Continued)

Main Factor	Sub Factor	Content
Organizational Culture	Improving unnecessary culture outside of work	Reduction of excessive and unnecessary non-work activities (gathering, drinking, golf activities, etc.) / Encouragement of selective participation in non-work activities, allowing coaches to determine their own involvement
	Minimizing front office intervention in coaching work	Ensuring autonomy for coaches to plan and operate optimal training schedules based on team situations and player conditions / Granting authority for roster decisions and game participation judgments, respecting coaches' professional experience / Establishment of structures prioritizing coaches' strategic judgment in lineup decisions, with systems for consultation with front office when necessary / Establishment of structure enabling coaches from each part to participate in decision-making, moving away from top-down approach by club executives
	Minimizing unfair demands and orders	Reduction of unfair demands and orders resulting from organizational pressure or influence / Development of anonymous reporting systems with guaranteed confidentiality for inappropriate requests or unreasonable orders, along with strengthened internal regulations / Implementation of monitoring systems at team and league with establishment of penalty regulations
	Improving perception of coaches	Improvement of negative perceptions suggesting coaches are easily replaceable / Creation of clear disciplinary regulations regarding disrespectful behavior and inappropriate conduct from club executives toward coaches
	Elimination of nepotism and school-tie-based inequality	Cultivation of policies and culture minimizing discrimination based on region, educational background, or personal networks / Improvement of existing recruitment system and personnel procedures that rely heavily on personal connections
	Expanding support for training facilities and equipment	Regular inspection of training environments and facilities with immediate repair support system enhancement / Introduction and expanded support for various training tools and advanced technology-based data measurement equipment
	Increasing staff and strengthening cooperation	Expanded support and reinforcement of sufficient human resources (bullpen catchers, batting practice pitchers, data analysts, trainers) for effective training and game preparation / Additional staffing and placement systems considering front office legal working hours
Support	Supporting education for coach capacity	Providing educational opportunities to directly experience and learn about team training and operational systems of advanced overseas leagues / Operation and support of regular in-team educational programs / Arrangement of programs and networking opportunities for exchange and collaboration with domestic and international experts / Support for academic capacity building through university or graduate programs / Creation of an environment to reflect academic research results in practical team operations and training through collaboration between teams and academia
	Providing psychological and physical medical support	Regular medical check-up support / Immediate medical support and systematic arrangements at the team for injuries or illnesses during contract periods / Psychological counseling and mental health program support / Introduction of sick and medical leave systems guaranteeing sufficient recovery time when health issues affect work performance

프로야구지도자 직무환경 개선방안의 타당성 검증

밸파이 조사에서 도출된 항목의 내용타당도를 검증하기 위해 14명의 전문가로부터 타당성 검증을 실시하였다. 이를 위해 CVR과 CV 값은 도출하였고, 이에 관한 결과는 <Table 3>과 같다. 모든 항목에서 14명의 응답자 기준에 따른 CVR의 기준치가 0.510 이상으로 나타나 타당성이 검증되었다고 판단하였다. 세부적으로는 '고용 안정성 강화 (M: 6.86, SD: .363)'와 '임금인상(M: 6.79, SD: .426)'이 상대적으로 높게 나타났다. 또한, 모든 요인의 CV 값이 기준치인 0.5를 유의하게 하회하여, 응답자 간 합의 수준이 매우 높은 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구에서 사용된 모든 요인은 내용의 안정성과 일관성을 확보한 것으로 판단하여 최종 분석에 모두 포함하였다.

상위요인의 상대적 중요도 및 우선순위

프로야구지도자 직무환경 개선방안에 관한 상위요인의 상대적 중요도와 우선순위를 분석한 결과, '고과평가 및 계약(0.571)'이 평가항목 중 가장 우선적으로 고려되어야 할 요소로 평가되었다. 다음으로는 '업무(0.199)', '조직문화(0.158)', '지원(0.072)' 순으로 분석되었다. 일관성 비율(CI)은 0.0564로 나타나 응답의 일관성이 확보되었으며, 이에 관한 결과는 <Table 4>에 제시되어 있다.

하위요인의 상대적 중요도 및 우선순위

프로야구지도자 직무환경 개선방안에 관한 상위요인의 상대적 중요

Table 3. Validation of work environment improvement factors among korean professional baseball coaches

Main Factor	Sub Factor	M	SD	CVR	CV
Workload	Adjusting workload	5.07	.616	.714	.121
	Improving work atmosphere	5.86	.949	.857	.162
	Encouraging proactive task performance	6.14	.770	1.000	.125
	Minimizing off-season work	5.71	.914	.857	.160
Performance evaluation & contracts	Enhancing work communication between coaches & front office	5.93	.917	1.000	.155
	Introducing multi-dimensional evaluation system	5.71	.825	.857	.144
	Increasing transparency in performance evaluation criteria	6.43	.514	1.000	.080
	Raising salaries	6.79	.426	1.000	.063
Organizational culture	Enhancing job stability	6.86	.363	1.000	.053
	Strengthening incentive and compensation systems	5.36	.842	.857	.157
	Improving unnecessary culture outside of work	5.07	.616	.714	.121
	Minimizing front office intervention in coaching work	5.29	.611	.857	.116
Support	Minimizing unfair demands and orders	6.29	.726	1.000	.116
	Improving perception of coaches	5.50	.760	1.000	.138
	Elimination of nepotism and school-tie-based inequality	6.50	.519	1.000	.080
	Expanding support for training facilities & equipment	5.86	.663	1.000	.113
Support	Increasing staff and strengthening cooperation	6.07	.829	.857	.136
	Supporting education for coach capacity	5.57	.852	.857	.153
	Providing psychological and physical medical support	5.71	.994	.857	.174

Table 4. Importance and rank in main factors

Main Factor	Importance	Rank	CI
Workload	.199	2	
Performance evaluation and contracts	.571	1	.0564
Organizational culture	.158	3	
Support	.072	4	

도와 우선순위를 분석한 이후, 하위요인의 구체적인 세부 항목에 대한 분석을 진행하였다.

‘업무’ 요인 세부 항목의 상대적 중요도와 우선순위 결과로, ‘업무 분위기 개선(0.396)’가 평가항목 중 가장 우선적으로 고려해야 할 요소로 평가되었다. 다음으로는 ‘주도적인 업무수행 촉진(0.278)’, ‘지도자와 프런트 간 업무 커뮤니케이션 개선(0.166)’, ‘업무량 조정(0.098)’, ‘비시즌 업무 최소화(0.059)’로 나타났다. 일관성 비율(CI)은 0.0846으로 나타나 응답의 일관성이 확보되었으며, 해당 결과는 〈Table 5〉에 제시되어 있다.

‘고과평가 및 계약’ 요인 세부 항목의 상대적 중요도와 우선순위 결과로, ‘고용 안정성 강화(0.436)’가 평가항목 중 가장 우선적으로 고려해야 할 요소로 평가되었다. 다음으로는 ‘임금인상(0.237)’, ‘고과평가 기준 투명화(0.196)’, ‘인센티브 및 보상체계 강화(0.095)’, ‘다면평가 시스템 도입(0.033)’으로 나타났다. 일관성 비율(CI)은 0.0457로 나타나 응답의 일관성이 확보되었으며, 해당 결과는 〈Table 6〉에 제시되어 있다.

Table 5. Importance and rank in workload

Factor	Importance	Rank	CI
Adjusting workload	.098	4	
Improving work atmosphere	.396	1	
Encouraging proactive task performance	.278	2	.0846
Minimizing off-season work	.059	5	
Enhancing work communication between coaches and front office	.166	3	

‘조직문화’ 요인 세부 항목의 상대적 중요도와 우선순위 결과로, ‘지연·학연 중심의 불평등 해소(0.458)’가 평가항목 중 가장 우선적으로 고려해야 할 요소로 평가되었다. 다음으로는 ‘불공정한 요구 및 지시 최소화(0.231)’, ‘지도자에 대한 인식 개선(0.145)’, ‘프런트의 지도자 업무개입 최소화(0.123)’, ‘업무 외 불필요한 문화의 개선(0.041)’으로 나타났다. 일관성 비율(CI)은 0.0502로 나타나 응답의 일관성이 확보되었으며, 해당 결과는 〈Table 7〉에 제시되어 있다.

‘지원’ 요인 세부 항목의 상대적 중요도와 우선순위 결과로, ‘인력 확충 및 협력체계 강화(0.438)’가 평가항목 중 가장 우선적으로 고려해야 할 요소로 평가되었다. 다음으로는 ‘지도자 역량 강화를 위한 교육 지원(0.360)’, ‘훈련 시설 및 장비 지원 확대(0.116)’, ‘심리적·신체적 의료 지원(0.083)’으로 나타났다. 일관성 비율(CI)은 0.0497로 나

Table 6. Importance and rank in performance evaluation & contracts

Factor	Importance	Rank	CI
Introducing multi-dimensional evaluation system	.033	5	
Increasing transparency in performance evaluation criteria	.196	3	
Raising salaries	.237	2	
Enhancing job stability	.436	1	
Strengthening incentive and compensation systems	.095	4	

Table 7. Importance and rank in organizational culture

Factor	Importance	Rank	CI
Improving unnecessary culture outside of work	.041	5	
Minimizing front office intervention in coaching work	.123	4	
Minimizing unfair demands and orders	.231	2	.0502
Improving perception of coaches	.145	3	
Elimination of nepotism and school-tie-based inequality	.458	1	

Table 8. Importance and rank in support

Factor	Importance	Rank	CI
Expanding support for training facilities and equipment	.116	3	
Increasing staff and strengthening cooperation	.438	1	
Supporting education for coach capacity	.360	2	.0497
Providing psychological and physical medical support	.083	4	

타나 응답의 일관성이 확보되었으며, 해당 결과는 〈Table 8〉에 제시되어 있다.

복합가중치를 고려한 전체 평가항목 우선순위

엘파이기법과 AHP 분석을 통해 프로야구지도자 직무환경 개선방안에 대한 상대적 중요도를 규명하기 위해 복합가중치를 도출하였다. 복합가중치는 상위요인의 가중치를 먼저 계산한 이후, 하위요인의 세부 항목 가중치와 곱하여 상대적 중요도를 산출하는 방식이다. 복합

Table 9. Relative importance and priority of all factors

Rank	Factor	Compound weight	Area
1	Enhancing job stability	.2494	P
2	Raising salaries	.1354	P
3	Increasing transparency in performance evaluation criteria	.1124	P
4	Improving work atmosphere	.0790	W
5	Elimination of nepotism and school-tie-based inequality	.0725	O
6	Encouraging proactive task performance	.0554	W
7	Strengthening incentive and compensation systems	.0546	P
8	Minimizing unfair demands and orders	.0366	O
9	Enhancing work communication between coaches & front office	.0333	W
10	Increasing staff and strengthening cooperation	.0315	S
11	Supporting education for coach capacity	.0259	S
12	Improving perception of coaches	.0230	O
13	Adjusting workload	.0197	W
14	Minimizing front office intervention in coaching work	.0194	O
15	Introducing multi-dimensional evaluation system	.0192	P
16	Minimizing off-season work	.0119	W
17	Expanding support for training facilities and equipment	.0084	S
18	Improving unnecessary culture outside of work	.0065	O
19	Providing psychological and physical medical support	.0060	S

W: Workload / P: Performance Evaluation & Contracts
O: Organizational Culture / S: Support

가중치에 대한 전체항목의 상대적 중요도와 우선순위는 〈Table 9〉에 제시되어 있다.

논의

본 연구의 목적은 엘파이기법과 AHP 분석을 활용하여 프로야구지도자 직무환경 개선방안 요인을 도출하고, 상대적 중요도를 규명하는데 있다. 결과에 따른 논의는 다음과 같다.

상위요인에 대한 논의

첫째, 프로야구지도자 직무환경 개선방안으로 도출된 상위요인의 상대적 중요도 및 우선순위를 살펴보면, ‘고과평가 및 계약’, ‘업무’, ‘조직문화’, ‘지원’ 순으로 평가되었다. Lee and Kim(2022)은 스포츠 코치의 고용불안과 같은 계약 문제가 사회적 문제로 대두되고 있음을 지적하였으며, Kim et al.(2020)은 운동부 지도자에게 업무 배분, 평가의 공정성, 성과의 분배가 중요함을 강조하며 본 연구 결과와 유사한 흐름을 보였다. 또한, Najeemdeen et al.(2018)은 조직문화와 지원이 직원들의 몰입도를 높이고 조직 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하며, 본 연구 결과를 지지하고 있다. 최근 프로야구지도자의 처우 및 직무환경 문제가 지속적으로 제기되는 만큼, 각 구단은 이를 고려한 실질적인 개선방안을 마련할 필요가 있다.

‘업무’의 하위요인에 대한 논의

둘째, ‘업무’의 하위요인은 ‘업무 분위기 개선’, ‘주도적인 업무수행 촉진’, ‘지도자와 프런트 간 업무 커뮤니케이션 개선’, ‘업무량 조정’, ‘비시즌 업무 최소화’ 순으로 나타났다. 과거에는 조직 운영이 리더의 지시와 통제 중심이었으나, 현재는 구성원의 잠재력을 극대화하고 동기부여를 촉진하는 임파워링 리더십이 중요한 전략으로 강조되고 있다(Park, 2010). 많은 선행연구에서도 임파워먼트가 직무만족과 조직 성과 등에 영향을 미친다는 점이 확인되었으며(Jang et al., 2011; Jang & Chong, 2013), 이는 대학 야구지도자의 임파워링이 조직에 긍정적인 영향을 미친다는 결과와도 일맥상통한다(Bae et al., 2014). Kim(2020)은 수직적인 조직구조와 제한된 의사결정 권한이 지도자의 자율성을 저해하고 정체성 혼란을 초래하며, 이직으로 이어질 수 있음을 지적하였다. 또한, Bae(2022)는 프로야구 코치들이 주도적으로 전술과 전략을 연구하고 적용할 수 있는 문화 조성의 필요성을 강조하였다. 이는 업무의 창의성과 성과를 극대화하기 위한 구조적 개선이 필요하며, 수동적이고 폐쇄적인 업무환경에서 벗어나 개방적이고 주도적인 환경 조성이 필수적임을 시사한다.

프런트와의 업무 커뮤니케이션과 관련하여, Park and Lee(2024)는 구단 내 전문가 간 협업이 효과적인 훈련 및 피드백으로 이어질 수 있음을 강조하였으며, Jang(2006)은 구단 프런트의 원활한 의사소통이 선수단 지원뿐만 아니라 모기업과의 협업 및 구단의 성과에도 영향을 미친다고 강조하였다. 이에 구단 프런트는 코칭스태프와의 원활한 소통과 협력을 바탕으로 공정하고 투명한 의사 결정 과정을 확립하고, 적극적인 태도를 견지할 필요가 있다. 이를 위해 정보공유와, 원활한 소통이 가능한 구단 내 자체 커뮤니케이션 시스템 체계 도입이 제안된다. 이러한 시스템의 성공적인 해외 사례로 미국 MLB 구단의 스냅샷(Snapshot) 회의를 들 수 있다. 이는 감독, 코칭스태프부터 데이터 분석팀, 스카우트팀, 운영팀에 이르기까지 구단의 핵심 담당자들이 정기적으로 모여 선수단 운영에 관한 정보를 투명하게 공유하고 주요 현안을 협의하는 공식적인 소통 채널이다. 이처럼 제도화된 회의체는 제안된 커뮤니케이션 시스템 체계가 단순한 정보 전달을 넘어, 부서 간 협업을 촉진하고 투명한 의사 결정을 이끄는 핵심적인 역할을 할 수 있음을 보여준다.

업무량과 관련하여, Lee et al.(2022)은 야구지도자의 번아웃 주요 원인으로 과도한 업무량을 지적하며, 이로 인한 심리적 스트레스와 불면증 등 다양한 신체적 증상이 발생할 수 있음을 보고하였다. 이는

지도자의 직무 수행 능력뿐만 아니라 장기적으로 구단 성과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 또한, Huh and Jang(2021)은 단체종목 지도자가 개인종목 지도자보다 일과 삶의 균형을 유지하는 데 어려움을 겪고 있음을 밝히며, 업무량 조정의 필요성을 강조하였다. 실제 지도자들은 훈련 준비 및 진행, 경기 운영, 선수단 관리 등 기존의 현장 업무 외에도 광범위한 업무를 부담하고 있어 업무량 조정은 직무환경 개선의 필수적인 요소라 할 수 있다. 따라서 이러한 비효율적인 업무 부담을 줄이기 위해 훈련 스케줄 관리, 선수 데이터 분석 및 관리, 팀 정보공유 등을 위한 통합 관리 소프트웨어나 플랫폼 도입을 적극적으로 고려할 필요가 있다. 이는 비교적 적은 비용으로 지도자들이 추가적인 업무에 들이는 시간을 최소화하고, 본연의 업무인 선수 지도와 전략 개발에 집중할 수 있는 효율적인 환경을 조성하는 데 기여할 것이다.

비시즌 업무와 관련하여, KBO 규약 제144조 2항에 따르면, 비시즌 기간 재활선수 및 전역 선수 훈련 시 트레이너만 동행해야 하지만(KBO, 2024a), 일부 구단이 이를 위반해 코치를 동반시키고 정당한 임금을 지급하지 않는 사례가 보고되었다(Yoon, 2024). 또한, 특정 구단에서는 해외 파견 및 추가 업무지시로 인해 지도자들이 개인 시간과 재충전 기회를 충분히 얻지 못하는 문제가 나타났다. 이러한 과중한 업무 부담은 근로환경을 악화시키고, 직무 효율성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. Silva(1990)는 스포츠지도자의 부정적 훈련 스트레스 반응 모형을 제안하며, 번아웃과 기운이 빠지는 스테일네스(Staleness)를 경험할 수 있다고 설명하였다. 이를 위해 지도자 의무 휴식 기간을 KBO 규약에 명시적으로 도입이 제안된다. 시즌 종료 후 최소 4주간은 구단이 지도자에게 훈련, 미팅, 보고 등 일체의 업무지를 할 수 있도록 제도화하는 것이다. 이는 지도자에게 다음 시즌을 구상하고 재충전할 최소한의 시간을 물리적으로 보장할 수 있다. 또한, 리그 차원에서 표준 업무 가이드라인을 제정하고 위반 시 처벌을 대폭 강화하여 규범의 실효성을 확보해야 한다. 이와 관련하여 미국 프로농구(NBA)의 사례는 중요한 시사점을 제공한다. NBA는 노사 단체협약(CBA)을 통해 오프시즌 동안 코치와 선수 간의 접촉 시간과 훈련 유형을 매우 엄격하게 제한하며, 위반 시 구단에 벌금, 드래프트 지명권 박탈 등 강력한 페널티를 부과한다. 이는 지도자의 휴식권을 보호하는 것이 리그의 공정한 경쟁 환경과 장기적인 발전에 필수적이라는 철학을 보여준다. KBO 역시 ① 비시즌 기간 중 허용되는 업무의 종류와 시간, ② 이를 초과했을 경우의 명확한 보상(대체 휴가 또는 초과 근무 수당) 기준을 규약에 명시하고, 위반에 따른 징계조항을 신설하여 규약의 실효성을 확보해야 한다.

‘고과평가 및 계약’의 하위요인에 대한 논의

셋째, ‘고과평가 및 계약’의 하위요인은 ‘고용 안정성 강화’, ‘임금인상’, ‘고과평가 기준 투명화’, ‘인센티브 및 보상체계 강화’, ‘다면평가 시스템 도입’ 순으로 나타났다. 많은 선행연구에서도 스포츠지도자들이 낮은 임금과 불안정한 계약 형태로 인해 경제적 어려움과 미래에 대한 불확실성을 겪고 있음이 지적되었으며(Kim & Bae, 2022b; Lee, 2016; Lee et al., 2022; Lee & Cho, 2018), 본 연구에서도 동일한 결과가 나타났다. KBO에 등록된 코치 291명 중 179명이 기술 코치로 등록되어 있으며, 구단마다 코칭스태프 분류 기준이 상이하다(KBO, 2024). 특히 지방 K 구단은 기술, 트레이닝, 스카우트, 전력 분석 등을 통합하는 계약 방식을 채택하여 정규직 인원을 축소하

는 등 고용 안정성 측면에서 한계를 가질 가능성이 있다. 이러한 고용불안은 은퇴 후의 경제적 불안정 문제로 직결된다. Cho(2024)와 Seo(2014)는 프로선수들의 빠른 은퇴와 직업전환의 어려움을 지적하며 연금 제도의 필요성을 강조한 바 있으며, 이는 단기 계약과 잣은 이직을 겪는 지도자에게도 동일하게 적용된다. 선진 리그의 사례는 중요한 방향성을 제시한다. Park(2020)은 미국 MLB가 선수뿐만 아니라 코치, 트레이너 등 현장 스태프에게도 연금을 지급하는 체계를 갖추고 있음을 언급하였다. 이와 더불어, 미국에는 Baseball Assistance Team(B.A.T.)라는 자선 단체가 존재하는데, 이는 은퇴 이후 경제적 어려움에 처한 감독, 코치, 스카우트, 심판 등 야구 산업의 모든 구성원에게 의료비, 주거비, 경력 전환 지원금 등을 제공하며 폭넓은 사회 안전망 역할을 하고 있다. 이러한 사례들을 바탕으로, 지도자의 장기적인 직업 안정성을 담보하기 위해 KBO, 구단, 지도자 3주체가 공동으로 재원을 조성하여 운영하는 지도자 공제회의 설립을 적극적으로 고려해야 한다. 나아가 지도자의 이직 및 재취업 기회가 제한되는 문제 역시 개선이 시급하다. 현재 KBO 실행위원회에서는 지도자의 타 구단 계약 시 원소속구단과의 구두 합의를 요구하는 관행이 있지만(Ha, 2020), 명확한 규정이 없어 지도자의 직업 선택 자유를 부당하게 제한하고 있다. 이에 대한 해결책으로, 불투명한 구두 합의 관행을 근절하고 지도자 계약 자격 공시 제도를 신설할 필요가 있다. 이는 정해진 기간 소속된 지도자에게 모든 구단과 투명하게 협상할 권리를 부여하는 공식적인 이직 시스템으로, 경력 이동의 예측 가능성과 공정성을 높일 수 있다. 이처럼 지도자의 고용안정과 경력 개발을 위한 제도적 장치를 마련하는 것은 유능한 지도자 자원을 안정적으로 확보하고 리그의 장기적인 경쟁력을 강화하기 위한 필수적인 투자라 할 수 있다.

임금과 관련하여, Kang(2007)은 운동부 지도자들이 낮은 임금으로 인해 탈진을 경험한다고 하였고, Kim(2025)은 프로야구 코치의 연봉이 다른 프로스포츠 및 미국과 비교하여 열악하며, 선수 평균 연봉이 2000년대 대비 3배 이상 증가한 반면, 코치 초봉은 25% 상승하는 데 그쳤다고 지적하였다. 이는 리그의 경제적 성장이 지도자들의 처우 개선으로 이어지지 않고 있음을 보여주며, Bae(2022)가 강조했듯이 리그 경쟁력 강화를 위해서라도 근본적인 제도 개선과 구단의 인식 전환이 필요함을 시사한다. 또한, KBO 규약 제9장 제72조에 선수 연봉 최저한도만 명시되어 있을 뿐(KBO, 2024), 감독과 코치에 관한 규정이 부재하여 일부 구단에서 지도자에게 현저히 낮은 연봉을 지급하는 법적 허점이 존재한다. 이에 대한 구체적인 해결책으로, KBO 규약에 지도자 최저연봉 제도를 신설하여 지도자에 대한 최소한의 임금 기준을 명시해야 한다. 또한, 리그의 경제적 성과가 지도자들의 처우 개선으로 이어지는 선순환 구조를 구축하기 위해, 리그 수익 연동형 보상 풀의 신설을 제안한다. 이는 리그 전체 수익의 일정 비율을 기금으로 적립하여 각 구단에 분배하는 방식으로, 모든 지도자가 리그 성장의 과실을 공유하게 하고 구단 간 보상 격차를 완화하는 효과적인 기제가 될 것이다. 이러한 제도적 장치들은 지도자에게 최소한의 경제적 안정을 보장하고 리그의 발전에 기여한 만큼 공정한 보상을 제공함으로써, 궁극적으로 리그의 장기적인 경쟁력 강화에 기여할 것이다. 이때 재정적 부담이라는 현실적 제약조건을 고려하여, 단계적으로 의무화하는 방안이 제안된다.

인센티브 및 보상체계 강화와 관련하여, Ryu(2024)가 선수의 가치를 공정하게 반영하기 위해 세밀한 계약 형태의 중요성을 강조했듯이, 지도자의 보상체계 역시 보다 정교하고 다각적인 접근이 요구된

다. 구체적으로, 구단의 재정적 위험 부담과 지도자의 고용안정이라는 상충하는 요구를 조율하기 위해, 옵션 조항을 포함한 유연한 다년 계약 모델의 확립이 필요하다. 이는 계약서에 명시된 객관적인 성과 목표 달성을 자동으로 계약이 연장되거나 추가 보상을 지급하는 방식으로, 구단에는 안정적인 성과 겸증 장치를, 지도자에게는 성취 가능한 동기를 부여하는 합리적 대안이 될 수 있다. 또한, 장기 계약의 경우 일정 기간마다 고과평가를 통해 연봉을 재조정하는 방안이 제안될 수 있다. 이러한 정교한 인센티브와 유연한 계약 구조의 결합은 지도자의 동기부여와 보상의 공정성을 확보하는 핵심적인 제도적 기틀이 될 것이다.

조직 내 고과 평가는 구성원의 목표 달성을 여부를 평가하는 핵심 요소로 신뢰성과 정확성을 갖추어야 하며, 평가의 대상이 되는 본질을 정확히 측정할 수 있어야 한다(Shim, 2002). Cha et al.(2015)은 고과 결과가 처우에 큰 영향을 미치며, 인사고과의 불만이 조직 신뢰도와 충성심에 부정적인 영향을 미친다고 언급하였다. 그러나 현재 대부분의 구단에서 1군 지도자에 대한 평가에만 치중하여, 2군 지도자에 대한 평가는 모호하고 일관성이 부족한 문제가 제기되고 있다. 따라서 각 구단은 1군과 2군의 상이한 목표를 반영한 이원화 평가 모델의 도입이 요구된다. 예를 들어 1군 지도자는 팀 성적과 경기 운영을 중심으로 평가하고, 2군 지도자는 승패와 무관하게 선수 육성 성과를 핵심 평가지표(KPI)로 설정하여 평가의 객관성을 높이는 방식이다. 또한, KBO리그에서는 성적 부진의 책임을 현장에만 전가하는 문화가 고질적인 문제로 지적된다(Moon, 2023). 특히 코칭스태프에 적용되는 엄격한 기준이 프런트에는 동일하게 적용되지 않는 문제가 제기되고 있다(Kim, 2013). 실제로 성적 부진 시 감독과 코치는 자주 교체되지만, 로스터 구성의 최종 책임자인 단장 등 프런트가 교체되는 사례는 드물다. 이는 팀 성적 부진의 일차적 책임을 프런트 책임자에게 부과하는 미국 MLB의 사례와 대조적이다(Moon, 2023). 이러한 문화를 개선하고 절차적 공정성을 확보하기 위해, 프런트와 코칭 스태프 간 공동 목표 설정 및 책임 분담 시스템을 구축해야 한다. 이는 시즌 전 프런트와 현장이 함께 현실적인 목표와 책임 범위를 합의하고, 시즌 후 공식적인 공동 평가 회의를 통해 그 결과를 분석하여 책임 소재를 명확히 하는 제도적 장치로 기능할 수 있다.

다면평가 시스템 도입과 관련하여, Lee and Cho(2018)는 프로야구지도자의 역량을 단순한 기술적 능력뿐만 아니라, 팀 환경과 전략적 요소를 고려해 평가해야 한다고 강조하였다. 특히, 구단마다 홈구장 특성과 로스터를 반영한 전략을 채택하는 만큼, 단순한 수치 비교가 아닌 구단의 전략과 상황을 반영한 평가체계가 필요하다고 할 수 있다. 그중에서도 구단의 전략을 위해 희생을 감수하는 지도자의 역할을 제대로 평가할 필요가 있으며, 각 구단은 야구지도자의 역량평가와 관련된 선행연구(Nam et al., 2021; Gee, 2023)를 바탕으로, 훈련 과정, 선수 육성, 전략적 기여 등 지도자의 역량을 입체적으로 평가하는 시스템을 구축해야 한다. 이를 위한 정성적인 평가 방법으로, 정례화된 다면평가 시스템의 도입이 요구된다. 이는 상급자(감독·단장 등), 동료 코치, 그리고 선수단이 각각의 관점에서 지도자의 역량, 협업 능력, 소통 능력 등을 표준화된 설문지를 통해 종합적으로 평가하는 체계이다. 이때 평가가 인기투표로 전락하거나 보복에 대한 우려를 불식시키기 위해, 평가 과정의 익명성을 보장하고, 그 결과는 지도자 스스로 성장을 도모하는 역량 개발을 위한 피드백으로 활용하는 것이 바람직하다. 이와 함께, 지도자의 성과를 측정하는 정량적 지표 역시 혁신이 필요하다. 특정 선수 데이터의 등락만으로 지도자의

능력을 평가 절하하는 관행(Park & Lee, 2021)에서 벗어나, 지도자 역할별로 세분화된 핵심 평가지표를 도입해야 한다. 실제 데이터 분석이 고도화된 MLB 구단들은 팀 승패를 넘어, 지도자 개개인의 기여도를 측정하는 특화된 KPI를 활용하며, 이는 국내 구단이 지향해야 할 방향을 시사한다. 이처럼 정성적, 정량적 성과 측정의 결합은 지도자 평가의 객관성과 공정성을 확보하고 장기적인 역량 개발을 촉진하는 데 기여할 것으로 사료된다.

'조직문화'의 하위요인에 대한 논의

넷째, '조직문화'의 하위요인은 '지연·학연 중심의 불평등 해소', '불공정한 요구 및 지시 최소화', '지도자에 대한 인식 개선', '프런트의 지도자 업무개입 최소화', '업무 외 불필요한 문화의 개선' 순으로 나타났다. 동양 문화권에서는 개인보다 조직과의 조화를 중시하며, 집단 내 결속을 중요한 가치로 인식하는 경향이 강하다(Hofstede, 1980; Wang & Mowen, 1997). 특히 한국은 유교 문화의 영향으로 사회 구성원 간의 조화와 질서를 최우선으로 삼는 인식이 강하게 자리 잡고 있다(Namkung & Lee, 2021). 이러한 문화적 특성은 조직 내에서 사회적 질서를 유지하고자 하는 집단 중심적 사고와도 맞닿아 있기에 조직 내 지연·학연과 같은 특유의 네트워크 중심적 문화 형성에 영향을 미친 것으로 판단된다. 이는 지도자들이 전문성 향상보다 구단 프런트와의 관계 형성에 집중하는 구조적 문제로 이어질 수 있다는 점을 내포한다. KBO리그는 지역 연고제를 기반으로 운영되어 구단과 지역 사회 간 강한 유대가 형성되어 있으며, 이는 지연·학연에 따른 파벌 문화가 조성될 가능성을 높일 수 있다. Oh(2012)는 연고주의에 기반한 의사결정이 조직 내 부정적인 영향을 미치고, 직무만족 및 조직몰입 저하로 이어질 수 있음을 지적하였다. 다수의 지도자가 지연·학연 등의 영향으로 차별과 소외감을 경험하고 있는 현실은 KBO 규약(감독-코치 계약서 제4조 3항)에 차별 금지 조항이 있음에도 불구하고(KBO, 2024), 실질적인 이행을 담보할 내부 평가 및 보고 체계가 시급함을 보여준다. 이처럼 지연·학연 중심의 폐쇄적인 조직문화를 개선하기 위해서는, 채용 과정의 절차적 공정성을 확보하는 것과 의사결정 주체의 전문성을 강화하는 구조적 개선이 동시에 이루어져야 한다. 먼저, 절차적 공정성을 위해 미국 MLB 사례를 벤치마킹 한 KBO 공정 채용 가이드라인의 제정 및 보급이 제안된다. 이는 모든 구단이 최소한의 투명성을 갖추도록 ①공개 채용 공고 의무화, ②외부 전문가가 포함된 면접, ③명확한 직무기술서 제시 등을 포함할 수 있다. 이때, 구단의 고유한 인사권을 침해한다는 현실적 제약조건을 고려하여, 강제 규정이 아닌 모범 규준 형태로 제시하고 이를 준수하는 구단에 인센티브를 제공하는 등 유연한 접근이 효과적일 수 있다. 그러나 이러한 절차적 개선이 실효성을 갖기 위해서는, 의사결정의 주체 자체를 변화시키는 노력이 병행되어야 한다. 이는 인맥에만 의존하는 관행에서 벗어나, 전문성을 갖춘 선수 출신 인재와 데이터, 경영 등 다양한 분야의 외부 전문가를 배경과 상관없이 공정하게 영입하여 인사의 객관성과 전문성을 근본적으로 제고하는 것을 의미한다. 이처럼 투명한 채용 절차와 전문화된 프런트의 결합은 연고주의에 기반한 파벌 문화를 근절하고, 역량 중심의 공정한 조직문화를 정착시키는 해결책이 될 것으로 판단된다.

불공정한 요구 및 지시와 관련하여, 구단 고위관계자의 부적절한 업무지시가 연구 과정에서 다수 보고되었으며, 이는 구단과 지도자의 공정성을 저해하고 윤리적 기준을 손상시키는 요인이라 할 수 있다.

이는 학교 코치들이 상위기관으로부터 부당한 지시를 받는다는 Lee et al.(2023)의 연구와 유사한 구조적 문제로 볼 수 있으며, 이러한 환경이 지속되면 지도자의 학습된 무기력(Learned Helplessness)과 동기 저하를 유발할 수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는, 내부고발에 대한 보복 우려라는 현실적 제약조건을 극복할 수 있는 독립적이고 체계적인 시스템 구축이 필수적이다. 이를 위해 KBO 차원에서 통합 클린센터와 외부 법무법인 등이 연계된 익명의 신고 핫라인을 개설하고, 접수된 사안은 과반수 이상의 외부 전문가로 구성된 KBO 윤리위원회가 직접 조사하여 구단에 징계를 요구하는 독립적인 절차를 마련해야 한다. 또한, 사후 조치뿐만 아니라 사전 예방을 위해, Bae(2024)가 지적한 법적 사고(Legal Mind) 함양을 목표로 모든 구단의 단장이나 감독 등 리더십 직책자 대상 의무 교육 프로그램을 정례화할 필요가 있다. 이처럼 독립적 신고, 공정한 조사, 사전 예방 교육으로 이어지는 통합적 거버넌스는 지도자의 권익을 보호하고 리그의 조직공정성을 확보하는 핵심적인 기제가 될 것이다. 선행연구에 따르면, 조직공정성은 직무만족 및 조직몰입과 긍정적인 상관관계를 가지며(Bakhshi et al., 2009; Rahman et al., 2015), 스포츠 분야에서도 공정성과 형평성 확보가 중요한 요소로 강조되고 있다(Kim & Bae, 2022b; Kim et al., 2024; Woo, 2022). 따라서 이러한 노력은 리그의 장기적인 안정성과 신뢰도를 높이는 데 기여할 것이다.

지도자에 대한 인식과 관련하여, Kim and Bae (2022a)는 구단이 지도자를 쉽게 채용하고 해임하는 현실을 지적하며 인식 변화의 시급성을 강조하였다. 이러한 낮은 위상은 지도자의 인력 부족과 과중한 업무로 이어져 코칭의 질적 저하를 초래하는 악순환을 유발할 수 있다. 따라서 지도자에 대한 인식을 개선하는 것은 물론, 지도자 스스로 전문성을 입증하고 그 중요성을 외부에 적극적으로 확산시키는 노력이 병행되어야 한다. 이를 위해, 지도자 집단의 내적 전문성을 제도화하는 것과 그 가치를 외적으로 확산하는 전략이 요구된다. 구체적으로, KBO 지도자 협회를 설립하여 교섭 창구를 단일화하고 자체적인 윤리 강령을 제정함으로써, 지도자 집단의 직업적 위상을 강화하고 리그의 공식적인 파트너로서의 입지를 구축해야 한다. 이와 동시에, 부문별 KBO 연간 최우수 코치상 제도를 신설하고, 수상자의 지도 철학 및 전문성을 조명하는 미디어 콘텐츠를 적극적으로 제작·보급함으로써 지도자에 대한 대중의 인식을 긍정적으로 제고할 필요가 있다. 이러한 내적 결속과 외적 가치 확산의 선순환은 지도자를 단순 소모품으로 여기는 기존의 인식을 타파하고, 리그의 핵심 자산으로 존중하는 문화를 정착시키는 근본적인 초석이 될 것이다.

프런트의 지도자 업무개입 최소화와 관련하여, Jang and Kim(2017)은 선수 기용이 코칭스태프의 고유 권한임에도 불구하고, 정치적 영향이나 구단의 개입으로 특정 선수가 로스터에 포함되는 등의 문제가 발생할 수 있음을 지적하였다. 본 연구에서도 구단 고위관계자가 경기 출전 여부를 결정하거나 과도한 훈련을 강요하는 사례가 보고되었으며, 이는 지도자의 권한과 전문성을 침해하고 팀 운영의 공정성과 효율성을 저해하는 요인으로 기능한다. Coakley(1992)는 스포츠지도자들이 겪는 사회적, 대인 관계적 문제들이 번아웃을 유발할 수 있음을 설명하였으며, 이는 지도자의 직무 만족도에도 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다고 볼 수 있다. 유럽 프로축구구단의 사례는 명확한 해결 방향을 제시한다. 많은 빅클럽은 선수단 구성 및 장기적 비전 수립은 디렉터(Director)가, 경기 운영 및 훈련은 감독(Manager)이 전담하도록 역할을 명확히 분담한다. KBO리그 역시 시즌 시작 전, 단장과 감독이 선수단 구성(Roster)과 경기 운영(Line-

up)에 대한 최종 결정 권한의 범위를 사전에 명시하고 합의하는 절차를 의무화할 필요가 있다. 또한, 구단과 현장 사이의 고리감을 줄이고 합리적인 의사결정을 돋기 위해 코디네이터(Coordinator) 직책의 도입을 고려할 가치가 있다. MLB 구단들이 활용하는 코디네이터 제도는 프런트의 데이터 기반 분석과 현장의 경험적 판단을 연결하는 가교 역할이자, 현장 자율성을 보호하는 완충 장치로 기능한다. 이처럼 역할 분담을 제도화하고 소통 채널을 다각화하는 것은 프런트의 월권행위를 사전에 방지하고, 지도자의 고유 권한인 선수 기용에 대한 부당한 개입을 원천적으로 차단하는 가장 효과적인 해결책이 될 것이다.

업무의 불필요한 문화의 개선은 상대적으로 낮게 평가되었는데 이는 코로나-19 이후 불필요한 회식 등 비공식적 활동이 감소하면서, 조직 내 불필요한 관행이 자연스럽게 축소된 결과로 해석된다. 그러나 조직에서 회식, 술자리, 골프 등의 사교적 활동이 팀워크 증진과 관계 강화의 수단으로 활용될 수 있다는 점은 부인할 수 없다. 다만, 빈번하거나 강제적인 참여는 심리적·재정적 부담을 유발하고 업무 집중을 저해할 수 있으므로 자발적 참여를 원칙으로 하여 강제적인 참석을 지양하는 문화를 정착시킬 필요가 있다. 단순히 자발적 참여 문화를 권장하는 것만으로는 이러한 비공식적 권리관계를 해소하기 어렵기에, 명확한 제도적 장치가 요구된다. 따라서, KBO 지도자 행동 강령에 업무 시간 외 비공식 활동 참여 여부가 개인의 고과평가, 재계약, 보직 이동 등에 어떠한 부정적인 영향도 미쳐서는 안 된다는 불이익 금지 조항을 명문화할 필요가 있다. 이러한 규정의 명문화는 암묵적 강요에 대응할 수 있는 공식적인 근거를 제공하며, 지도자 개인이 불이익에 대한 우려 없이 자율적인 선택을 할 수 있는 최소한의 보호 장치가 될 것이다.

'지원'의 하위요인에 대한 논의

다섯째, '지원'의 하위요인은 '인력 확충 및 협력체계 강화', '지도자 역량 강화를 위한 교육 지원', '훈련 시설 및 장비 지원 확대', '심리적·신체적 의료 지원' 순으로 나타났다. 인력 확충 및 협력체계 강화는 앞서 언급한 과도한 업무량 문제와 직결되며, 구단의 지원과 환경적 여건이 종합적으로 고려되어야 할 중요한 요소로 나타났다. 특히 프로야구단 2군의 인적 지원 미흡은 시급히 개선되어야 할 과제이다 (Park & Lee, 2024). 실제로 다수 구단에서 부상관리 및 트레이닝을 담당하는 지도자, 불펜포수, 배팅볼투수 등의 부족으로 훈련 과정의 비효율이 발생하고 있다. 이에 대한 구체적인 해결책으로, KBO 규약에 퓨처스리그 지도자 최소 인원 규정을 신설하여 선수 숫자 대비 최소한의 전문 코치 및 지원인력 확보를 의무화해야 한다. 이때 구단의 재정 부담이라는 현실적 제약조건을 완화하기 위해, 이를 육성 지원금 또는 샐러리캡 예외 조항과 연계하는 유연한 접근이 요구된다. Kim et al.(2016)이 기업 운영에 있어 협업 프로세스 구축의 긍정적 효과를 강조했듯이, 개별 구단이 확보하기 어려운 외부 전문성을 공동으로 활용하는 것 역시 중요하다. 이를 위해 KBO 공인 외부 전문가 풀 제도가 제안된다. 이는 KBO가 스포츠 과학, 생체역학 등 분야별 전문가를 인증하고, 각 구단이 리그 차원에서 제공되는 컨설팅 바우처를 사용해 필요한 자문을 얻는 방식이다. 이러한 제도적 장치들은 리그 전체의 훈련 시스템을 상향 평준화하고, 지도자들이 본연의 업무에 집중할 수 있는 환경을 조성하는 효과적인 기제가 될 것으로 기대된다.

지도자 역량 강화를 위한 교육 지원과 관련하여, Park and Lee(2024)는 프로야구지도자의 해외구단 및 교육 기관과 연계한 협력 프로그램이 구단과 선수 모두에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 강조하였다. 또한, Park and Bae(2024)는 해외구단 및 교육 기관과의 협력을 통한 지도자 역량 강화 기회 제공과 KBO 차원의 교육프로그램 및 시설 구축의 중요성을 제시하였다. 이는 자신의 역량을 발전시킬 기회가 제한적인 지도자들에게 교육의 필요성이 더욱 강조된다고 할 수 있다. 최근 구단들이 지식과 경험을 갖춘 지도자 영입에 적극적인 경향을 보이고 있으나, 현재 일부 구단의 해외 연수 지원은 소수에게 한정되어 있으며, KBO가 주최하는 기존 교육프로그램 역시 커리큘럼의 전문성과 체계성이 부족하다는 한계가 명확하다(Park & Bae, 2024). 반면, 해외 선진 구단들은 체계적인 교육 시스템을 통해 지도자의 능력 개발을 지원하며, 이는 구단 성과 향상에도 직접적으로 기여하고 있다. 이러한 국내외 상황을 고려할 때, 개별 구단의 파편적인 지원 방식에서 벗어나 리그가 주도하는 표준화된 교육 시스템을 구축해야 한다. 이를 위해, 유럽축구연맹(UEFA) 사례를 벤치마킹하여 직책과 경력에 따라 요구 자격이 다른 KBO 공인 지도자 라이선스 제도를 도입하고, 매년 비시즌 기간에 데이터 분석, 스포츠 심리학 등 최신 분야의 의무 보수 교육을 이수하도록 제도화할 필요가 있다. 이러한 제도의 안정적인 운영과 구단 간 교육 지원 격차라는 현실적 제약조건을 해소하기 위해, KBO와 10개 구단이 공동으로 재원을 출연하는 지도자 육성 기금의 조성이 병행을 제안한다. 또한, 교육 프로그램의 질적 수준을 담보하기 위해 KBO 내부에 교육 R&D 부서를 신설하여 분야별 전문가와 함께 커리큘럼을 지속적으로 개발하고 발전시켜야 한다. 이는 모든 지도자에게 균등한 성장 기회를 제공하고, 리그 전체의 인적 자산 수준을 상향 평준화하는 핵심적인 기틀이 될 것으로 판단한다.

훈련 시설 및 장비 지원은 구단별 지원 수준의 차이로 인해 상대적으로 낮은 중요도를 보인 것으로 해석되나, 이는 여전히 중요한 개선 과제이다. 선행연구에서도 훈련 장비와 시설의 부족 및 노후화는 선수들의 성장을 저해하는 주요 요인으로 지적되었다(Cho & Park, 2021; Choi, 2020). 실제로 다수 구단이 비용 문제로 2군에 분석 장비를 지원하기 꺼리고, 심지어 지도자가 개인 자비로 구매한 장비의 데이터를 구단에 제출하도록 강요하는 부당한 사례까지 보고되었다. 이러한 인프라 불균형 문제는 개별 구단의 자율적 투자에만 의존해서는 해결이 어렵기에 리그 차원의 제도적 개입이 요구된다. 이를 위해, 프리미어리그(EPL)의 유소년 육성 시스템 평가(Elite Player Performance Plan [EPPP]) 제도를 벤치마킹하여 KBO리그 시설 인증제를 도입하고, 그 평가 등급에 따라 KBO가 조성한 리그 인프라 발전 기금을 차등적으로 지원하는 방안을 제안된다. 이는 2군 시설 및 장비에 대한 최소 기준을 설정하여 리그 전체의 하한선을 높이는 동시에, 구단들의 자발적인 투자를 유도하는 강력한 인센티브 기제로 작용할 것이다. 이는 모든 지도자와 선수들이 최소한의 전문적인 환경에서 성장할 수 있는 실질적인 기반을 마련하는 가장 합리적인 해결책이라 할 수 있다. 비록 본 연구에서는 상대적으로 낮은 평가를 받았으나, 리그의 장기적인 발전과 선수들의 경기력 극대화를 위해 인프라 개선이 필수적이라는 점은 분명하다.

심리적·신체적 의료 지원과 관련하여, 최근 건강 문제로 지도자가 교체되는 사례가 증가하고 있으며(Han, 2023), 다수의 지도자가 신체적·심리적 이상 증상을 겪으면서도 근무를 지속하고 있다(Lee, 2016). 이는 프로스포츠 환경에서 높은 스트레스와 과중한 업무가 전

강에 미치는 영향을 반영한다. 지도자의 건강 문제는 팀의 안정성과 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있으므로, 체계적인 건강관리 및 복지 지원 방안 마련이 시급하다고 볼 수 있다. 현재 KBO 감독-코치 계약서(제4조 1항)에는 지도자가 참가 활동 중 상해 또는 질병을 얻어 치료를 요할 시 구단이 비용을 부담해야 한다고 명시되어 있으나(KBO, 2024), 실제로 많은 구단이 의료 지원에 소극적이거나 인색한 태도를 보인다는 문제が 지적되었다. 반면, NPB리그(일본프로야구)는 선수 사망 시 법정 상속인에게 5,000만 엔을 지급하는 등 구체적인 보상 항목을 명시하고 있어, 보험 가입 의무만을 규정하고 있는 KBO와의 명확한 차이를 보여준다(Kim, 2024). 또한, 현행법상 구단의 과실이 인정될 때만 상해 보상이 가능하여(Choi & Jeon, 2023) 지도자들이 정당한 보호를 받지 못하는 법적 사각지대가 존재한다. 이러한 상황에서도 의료 지원이 낮은 순위를 기록한 이유는 고용 안정성이 보장되지 않은 지도자들이 의료 지원을 요청할 경우, 직업 유지에 불이익을 받을 것이라는 우려 때문으로 해석된다. 이는 구단 내에서 건강 문제가 고용유지에 부정적으로 작용할 수 있다는 인식이 고착화되어 있음을 시사하며, 의료 지원 접근성을 제한하는 요인으로 작용하고 있다고 볼 수 있다. 이를 위해 KBO가 주도하는 통합 건강관리 시스템을 통해 모든 지도자에게 제3의료기관에서의 의무 건강검진과 외부 전문기관과 연계된 심리 상담(EAP) 등을 제공하여, 질병의 예방과 조기 발견을 지원할 수 있다. 이러한 예방적 지원을 넘어, 상해나 질병 발생 시 지도자를 보호할 법적 안전망을 구축하기 위해 지도자의 법적 지위 개선 역시 추진해야 한다. 스포츠지도자에게 노동법이 적용될 경우 실업 위험으로부터 보호받을 수 있으며(Kang, 2022), 특히 지도자를 특수형태근로종사자로 인정하여 산업재해보상보험의 보호를 받도록 하는 것이 핵심이다. 동법 제37조 '가' 목이 적용되면, 구단의 과실 여부와 무관하게 업무상 발생한 모든 상해에 대한 보상이 가능하므로(Ministry of Government Legislation [MOLEG], 2024) 지도자의 근로환경 개선과 직업 안정성 확보를 위해 해당 법 적용에 대한 논의가 제안된다.

복합가중치에 따른 우선순위에 대한 논의

여섯째, 복합가중치를 고려한 우선순위를 살펴보면, '고용 안정성 강화', '임금인상', '고과평가 기준 투명화', '업무 분위기 개선', '지연·학연 중심의 불평등 해소' 등이 상위권으로 도출되며, 생계와 직결된 기본 조건들이 가장 시급한 개선 과제로 나타났다. 이는 지도자들이 경제적 보상과 안정적인 직업을 원하며, 자신의 성과와 능력을 공정하게 평가받기를 기대한다는 것을 명확히 보여준다. Lee et al.(2022)은 야구지도자의 고용 불안과 경제적 문제가 지도자들이 번아웃을 경험하게 만드는 주요 원인으로 지적하며 본 연구 결과와 맥을 같이하고 있다. 특히, 약 82%의 운동부 지도자가 낮은 임금과 고용 불안을 가장 큰 어려움으로 인식하고 있다는 결과(Kim & Huh, 2019)와 같은 흐름을 나타내며, 이는 경제적 보상과 안정적인 직업 보장이 가장 시급한 과제임을 보여준다. 또한, '고과평가 기준 투명화'와 '지연·학연 중심의 불평등 해소' 등 공정성 관련 요인들도 높은 중요도를 보였으며, 이는 지도자들이 성과와 능력을 공정하게 평가받기를 기대한다는 점을 반영한다. 스포츠 조직에서 투명성과 공정성은 중요한 가치로 인식되며, 대한축구협회의 국가대표 감독 선임 과정에서의 불공정성과 규정 부재로 인한 논란(Shin, 2024)은 이를 단적으로 보여준다. 이러한 결과는 프로야구 팬들과 선수들이 공정성을 중시한다는 선행

연구와도 일치하며(Kim et al., 2024; Nam et al., 2021), 지도자의 직무 만족도 향상과 조직 신뢰 구축을 위해 공정한 조직문화 도입이 제안된다.

반면 '다면평가 시스템 도입', '비시즌 업무 최소화', '훈련 시설 및 장비 지원 확대', '업무 외 불필요한 문화의 개선', '심리적·신체적 의료 지원' 등이 하위권으로 나타났다. 이는 구단별 지원 수준의 차이와 정책 부재로 인해 일관되지 못한 운영이 지속된 결과로 해석된다. 이는 구단별 지원 격차로 인해 문제의 보편성이 낮게 인식되었을 수 있으나, 리그 전체의 발전을 위해서는 반드시 해결해야 할 문제이다. 이러한 불균형은 지도자들이 처한 환경의 격차를 심화시키며, 직무 만족도와 성과에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 크다.

이러한 분석 결과는, 개별 구단의 자율에만 맡겨진 기존 방식에서 벗어나 리그 차원의 거버넌스를 강화하는 방향으로의 패러다임 전환이 시급함을 시사한다. 특히 조직의 지원은 조직몰입에 큰 영향을 미치고(Kim et al., 2012), 고용 불안을 완화하는 중요한 역할을 한다는 점을 고려할 때(Han, 2006), 리그 차원의 통합적인 지원강화는 가장 시급한 과제인 고용안정을 해결할 핵심적인 대안이 될 수 있다. 구체적으로, '고용안정'과 '공정성' 등 상위권 요인을 해결하기 위해, 지도자의 경력과 역량에 따라 등급을 부여하고 이에 상응하는 최소 쳐우를 보장하는 지도자 등급제를 도입하여 개인의 경력 경로를 제도화 할 수 있다. 동시에, '의료', '시설 및 장비' 등 하위권으로 나타난 지원 요인들의 편차를 줄이기 위해, 관련 최저 기준을 리그-구단 운영 협약에 명시하고 이를 리그 참가의 기본 조건으로 삼아 리그 전체의 하한선을 높이는 접근이 요구된다. 이와 같은 이원적 거버넌스 구축은, 프로야구지도자의 직무환경을 근본적으로 개선하기 위한 정책적 방안이라 할 수 있다.

결론 및 제언

본 연구는 한국프로야구전문가 14명을 대상으로 텔파이기법과 AHP 분석을 통해 프로야구지도자 직무환경 개선방안 요인을 도출하고, 도출된 요인을 활용하여 각 요인의 상대적인 중요성을 검증하는 데 그 목적이 있다. 첫째, 프로야구지도자의 직무환경개선을 위한 방안의 상대적 중요도를 살펴보면, '고과평가 및 계약', '업무', '조직문화', '지원' 순으로 상대적 중요도가 높은 것으로 나타났다. 세부적인 요인의 상대적 중요도를 살펴보면, '고과평가 및 계약'에서는 '고용 안정성 강화'가 가장 높은 중요도를 보였고, '업무'에서는 '업무 분위기 개선'이 가장 우선시되었다. '조직문화'에서는 '지연·학연 중심의 불평등 해소'가 가장 높은 중요도를 보였고, '지원'에서는 '인력 확충 및 협력체계 강화'가 가장 중요한 요인으로 도출되었다. 둘째, 복합가중치를 고려한 모든 요인의 중요도 우선순위를 살펴보면, '고용 안정성 강화', '임금인상', '고과평가 기준 투명화', '업무 분위기 개선', '지연·학연 중심의 불평등 해소' 등이 상위권으로, '다면평가 시스템 도입', '비시즌 업무 최소화', '훈련 시설 및 장비 지원 확대', '업무 외 불필요한 문화의 개선', '심리적·신체적 의료 지원' 등이 하위권에 위치하는 것으로 나타났다.

후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 프로야구지도자의 직무환경개선 방안을 모색하는 데 있어 한정된 전문가 집단을 대상으로 진행되었기 때문에 다양한 이해관계자의 의견을 대표하는

데 한계가 있을 수 있다. 후속 연구에서는 본 연구에서 도출된 기준을 바탕으로 프로구단과 아마추어 지도자뿐만 아니라 야구협회 관계자, 구단 경영진 등 다양한 전문가 집단을 대상으로 연구를 진행함으로써 보다 구체적이고 대표성 있는 데이터를 확보할 필요가 있다. 이후 도출된 기준에 대한 적정성을 평가하여 프로야구지도자의 근무 환경의 수준을 측정할 수 있는 객관적인 평가 요인과 측정을 위한 세부 지표를 개발하는 등 관련된 연구를 지속적으로 진행할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 프로야구지도자에 초점을 맞추었기에 이러한 결과를 다른 프로스포츠 및 아마추어 스포츠지도자에게 일반화하는 데는 한계가 있을 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 초·중·고등학교와 대학교에 이르는 다양한 수준의 아마추어 지도자를 대상으로 한 종합적인 연구가 추진되어야 할 것이다. 아울러 야구 외에 다른 단체종목이나 개인종목과 같은 다른 조건의 상황에 대한 지도자 환경개선 방안에 관한 연구가 추진되어야 할 필요성이 제기된다. 셋째, 본 연구의 결과로 나타난 일부 요인은 법적 기준과 정책적 도입이 필수적인 영역임을 확인하였다. 따라서 후속 연구에서는 이러한 법리적 측면을 고려한 심층적인 연구가 필요하다고 판단된다. 본 연구의 결과를 통해 프로야구뿐만 아니라 다른 프로스포츠 및 아마추어 스포츠지도자들의 직무환경에 긍정적인 변화를 촉진하는 선순환의 출발점이 될 것으로 기대한다.

CONFLICT OF INTEREST

논문 작성에 있어서 어떠한 조직으로부터 재정을 포함한 일체의 지원을 받지 않았으며 논문에 영향을 미칠 수 있는 어떠한 관계도 없음을 밝힌다.

AUTHOR CONTRIBUTION

Conceptualization: Tae won Park, Data curation: Tae won Park, Formal analysis: Tae won Park, Methodology: Tae won Park and Joon sung Lee, Project administration: Tae won Park and Joon sung Lee, Visualization: Tae won Park, Writing-original draft: Tae won Park, Writing-review & editing: Tae won Park and Joon sung Lee

참고문헌

- Ahn, J. S. (2024).** Exploring stress factors of youth soccer coaches using AHP technique. *Journal of Coaching Development*, 26(10), 64-74.
- Bae, J. H. (2023, February 1.).** Baseball player heading for 'entertainment', essentially poor coach 'treating'. *Daily Sports*. <https://n.news.naver.com/sports/kbaseball/article/241/0003254707>
- Bae, J. H. (2024, February 6.).** [Ryu Sun-kyu's Other Thoughts] Suspicion of receiving money and valuables from baseball team and Legal Mind. *Daily Sports*. <https://isplus.com/article/view/isp202402060005>
- Bae, J. S. (2022).** Derivation of measures to strengthen the competitiveness of the Korean professional baseball league through grounded theory. *Korean Journal of Physical Education*, 61(6), 529-542.
- Bae, J. S., Won, D. Y., & Cho, K. M. (2014).** The relationship among psychological empowerment, affective organizational commitment and organizational citizenship behavior by empowering leadership of university baseball leaders. *Korean Journal of Physical Education*, 53(6), 135-150.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009).** Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Cha, E. A., Jung, H. W., & Kim, Y. J. (2015).** The impact of justice perceptions and authentic leadership in performance appraisal on the appraisal reactions and organizational commitment. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(3), 223-245.
- Cha, J. W., & Kim, H. Y. (2023).** The effect of school sport leaders work environment and stress on coaching. *The Korean Society of Sports Science*, 32(2), 605-614.
- Cho, G. T. (2003).** *Hierarchical decision-making (of leading leaders)*. Uijeongbu: Donghyun.
- Cho, S. M., & Park, S. J. (2021).** Status of operation and direction of operation of the school sports department. *The Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 21(19), 109-125.
- Cho, S. S., & Lee, W. Y. (2019).** Determining the order of priority of selection criteria about naturalized foreign athletes as national players with delphi and AHP methods. *The Korean Society of Sports Science*, 28(1), 53-65.
- Cho, Y. J. (2024, February 21.).** [Baseball and Economy] Need player pension. *Incheon Ilbo*. <https://www.incheonilbo.com/news/articleView.html?idxno=1235387>
- Choi, H. G. (2020).** An elementary school sports supervisor exploring the experience and meaning of the operation of the school sports division. *The Journal of Korea Elementary Education*, 31(4), 239-252.
- Choi, H. H., & Huh, J. Y. (2016).** The mediation effects for the coach-athlete relationship of relationship between perceived autonomy support and collective efficacy in pro baseball players. *Korean Society of Sport Psychology*, 27(4), 13-30.
- Choi, M. G. (2025).** Baseball players 'entering entertainment program' instead of coaches, why? [In and out of the stadium]. *Sisa IN*. <https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=56196>
- Choi, Y. D., & Jeon, J. H. (2023).** A literature review on whether professional athletes' contracts can be recognized as a status under labor law. *The Korean Journal of Sport*, 21(2), 461-471.
- Coakley, J. (1992).** Burnout among adolescent athletes: A personal failure or social problem? *Sociology of Sport Journal*, 9(3), 271-285.
- Fink, A., & Kosecoff, J. (1985).** *How to conduct surveys: A step-by-step guide*. London: Sage Publications.
- Gee, J. H. (2023).** *Development of a baseball coaching model suitable for the weekend baseball league* [Doctoral dissertation]. Yonsei University.
- Gordon, T. J. (1994).** *The delphi method in futures research methodology*. Washington DC: American Council of United Nations University.
- Ha, N. J. (2020, December 9.).** Professional baseball chiefs "Let's recruit coaches after the postseason." *Yonhap News*. <https://www.yonhapnews.co.kr/view/AKR20201209040500007?input=1195m>
- Han, J. H. (2006).** A study on the organizational citizen behavior or moderating effects of perceived organizational support between the antecedents of job insecurity and the job insecurity. *Journal of Human Resource Management Research*, 13(4), 209-229.
- Han, Y. S. (2023, March 24.).** LG pitching coach Kyung Heon-ho took a break for the time being due to health reasons. Kim Kyung-tae-Kim Kwang-sam pitching coach system. *OSEN*. <https://www.osen.co.kr/article/G1112066992>
- Hofstede, G. (1980).** Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Horn, T. (2000).** Intrinsic motivation: Relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perceptions of their coaches' behavior. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 22(1), 63-84.
- Huh, J. H., & Choi, H. H. (2016).** Reexamination of coach-athlete relationship maintenance scale in pro baseball. *Korean Journal of Physical Education*, 55(1), 221-233.
- Huh, J. H., & Jang, H. Y. (2021).** Effect of work-life balance of sports instructors on job stress and happiness. *Journal of Coaching Development*, 23(2), 143-155.
- Jang, D. S., Lee, I. W., & Huh, J. H. (2011).** The effects of sports leaders' leadership types on empowerment and organizational commitment. *Korean Society of Sport Psychology*, 22(3), 11-26.
- Jang, K. H. (2006).** The effect of professional baseball teams front organizational structural on the communication. *Korean Journal of Sport Management*, 11(1), 185-195.
- Jang, S. J., & Chong, Y. K. (2013).** The effect of self leadership and leader-member exchange (LMX) quality on psychological empowerment and organizational citizenship behavior: Focused on Employees with 10years or More Experience in Hotels. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 22(6), 213-231.
- Jang, Y. C., & Kim, P. S. (2017).** Qualitative study on the contract

- theory and contractual relationship between Korean professional players and clubs. *Korean Journal of Physical Education*, 56(1), 319-329.
- Jeong, S. Y. (2023, November 1.).** Coach life, Fly life [news and time]. *Munhwa Ilbo*. <https://www.munhwa.com/news/view.html?no=2023110101033839083001>
- Jones, R. L. (2006).** *How can educational concepts inform sports coaching? The sports coach as educator*. London: Routledge.
- Kang, S. T. (2022).** *Liberal arts labor act*. Goyang: Moonwoosa.
- Kang, S. W. (2007).** Analysis of pay differentials in school athletic teams' coaches. *Korean Society for the Sociology of Sport*, 20(3), 377-390.
- Korea Baseball Organization. (2024a).** 2024 KBO regulation. Seoul: KBO.
- Korea Baseball Organization. (2024b).** 2024 Official guidebook. Seoul: KBO.
- Korea Baseball Organization. (2024c, October 2.).** 15,122 of the 2024 KBO League Final Spectator '10,887,705' average spectator. *KBO news*. <https://www.koreabaseball.com/MediaNews/Notice/View.aspx?bdSe=10228>
- Kim, H. J., Kim, H. J., & Lee, J. S. (2012).** Relationship between employee's cultural orientation and organizational citizenship behavior: Focused on mediation effect of perceived organizational support. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(2), 265-297.
- Kim, J. K., Hyun, G. J., & Yang, S. C. (2024).** The effect of fairness perceptions of generation Z professional baseball consumers on clubs' ESG management activities and club loyalty. *Korean Journal of Physical Education*, 63(2), 263-277.
- Kim, J. W., & Bae, T. H. (2022a).** Researching on the actual condition of performance analyst in Korea Professional Football League. *The Korean Society of Sports Science*, 31(3), 363-374.
- Kim, J. W., & Bae, T. H. (2022b).** A study on development plans of conditions for performance analyst in Korean Professional Football League. *The Korean Journal of Measurement and Evaluation in Physical Education and Sports Science*, 24(3), 23-32.
- Kim, M. C., Hwang, S. R., & Park, S. J. (2020).** An analysis of working environment of school athletic coaches using cluster and structural analysis: The role of organizational justice and organizational attitude. *Korean Journal of Sport Management*, 25(3), 100-115.
- Kim, P. S. (2020).** Manager coaching tenure, capabilities, and turnover effects on performance of Korean professional baseball teams. *Korean Journal of Sport Management*, 25(5), 59-78.
- Kim, S. B., & Huh, Y. (2019).** *A survey of the human rights situation of leaders of the school sports department*. Seoul: National Human Rights Commission.
- Kim, T. W. (2013, November 30.).** [Kim Tae-woo's cleaning time] Front baseball, with only authority, not responsibility. *OSEN*. <https://www.osen.co.kr/article/G1109735594>
- Kim, W. S. (1996).** The effects of formal structure on leadership recruitment in Korean Professional Baseball Organization. *Korean Journal of Physical Education*, 35(3), 43-56.
- Kim, W. Y. (2012, October 14.).** Even a multi-billion-year-old star can earn "a tough salary" when he becomes a coach. *Herald POP*. <https://n.news.naver.com/sports/general/article/112/0002348767>
- Kim, Y. H. (2024, December 11.).** Only professional baseball players, managers, and coaches can't get paid for two months? [Kim Yang-hee's delicious baseball] *Hankyoreh*. <https://www.hani.co.kr/arti/sports/baseball/1172338.html>
- Kim, Y. H. (2025, March 5.).** Active coach working part-time delivery in the offseason...Treatment needs to be improved. *Hankyoreh*. <https://www.hani.co.kr/arti/sports/baseball/1185373.html>
- Kim, Y. J., Kim, S. W., & Kim, Y. G. (2016).** A study on the effects of a supplier's organizational capability and collaboration process on supply chain quality performance: An empirical approach based on the experiences of small and medium enterprises in Korea. *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 27(2), 225-248.
- Kwag, M. S., Won, D. Y., & Cho, K. M. (2012).** A study on the relative importance and the segmentation of sports fans by the component factors on the competencies of professional sports team coaches based on conjoint analysis. *Korean Journal of Sport Management*, 17(6), 70-90.
- Kwon, H. I., Woo, S. H., & Choi, D. H. (2018).** Development plan for youth soccer athlete using delphi and AHP analysis. *The Korean Society of Sports Science*, 27(3), 795-807.
- Lawshe, C. H. (1975).** A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, D. W., Kim, Y. S., Chae, W. B., & Lee, K. C. (2023).** Validation of structural relationships between coaches' perceived health, learned helplessness, and job satisfaction. *Korean Society of Sport Psychology*, 34(4), 81-92.
- Lee, E. J., Lee, D. W., Lee, K. C., & Kim, Y. S. (2022).** Exploring the changes in the burnouts experienced by baseball coaches each season. *Journal of Coaching Development*, 24(5), 118-129.
- Lee, H. J., & Cho, O. S. (2018).** An investigation of professional sport coach's educational agony and reward: From professional baseball coaches. *Korean Journal of Sport Science*, 29(4), 663-680.
- Lee, J. H. (2011).** The relationship between organization culture, job stress, job satisfaction and turnover intention in elite sports leaders. *Journal of Coaching Development*, 13(1), 95-104.
- Lee, J. H. (2014, June 14.).** Park Hae-min continues Samsung's 'reported athlete myth'. *Sports Q*. <https://www.sportsq.co.kr/news/articleView.html?idxno=10255>
- Lee, K. C. (2016).** *The exploration of experience and development of scale for burnout in athlete coaches* [Doctoral dissertation]. Seoul National University.
- Lee, K. C., & Kim, Y. S. (2022).** Exploring Presenteeism Experiences of Athletic Coaches. *Korean Journal of Sport Science*, 33(3), 396-406.
- Lee, S. A., & Lee, S. N. (2021).** Effect of the elderly sports leaders emotional labor and job satisfaction by job environment. *The*

- Korean Society of Sports Science, 30(1), 13-26.
- Lee, S. H. (2022, February 7.).** "Three strikeouts are good to eat," failed coach Chang said, reflecting on his past 11 years. OSEN. <https://sports.news.nate.com/view/20220207n25760>
- Lee, Y. H., & Jun, S. H. (2015).** Analysis of working condition and job satisfaction among early childhood physical education teachers. *The Korean Society of Sports Science*, 24(3), 547-560.
- Lee, Y. M. (2022, August 26.).** Is it better to be a broadcaster than a leader? Behind the "strongest baseball syndrome." *Ilyo News*. https://m.ilyo.co.kr/?ac=article_view&entry_id=435480
- MA, H. Y. (2015).** *Mediation effect of coach-player relation and group efficacy in the relationship between perceived autonomous support of professional baseball players and performance satisfaction* [Doctoral dissertation]. Dankook University.
- Ministry of Government Legislation (MOLEG). (2024).** *Industrial accident compensation insurance Act*. National Legal Information Center. <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%E C%82%B0%EC%97%85%EC%9E%AC%ED%95%B4%EB% B3%B4%EC%83%81%EB%B3%B4%ED%97%98%EB%B2 %95%EC%A0%9C37%EC%A1%B0>
- Moon, S. Y. (2023, September 15.).** The responsibility for poor performance goes to the president of the baseball operation department rather than the manager. [Moon Sang-yeol's Bush League] *Sports Seoul*. <https://www.sportsseoul.com/news/read/1349300?ref=naver>
- Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., Rahmat, F. D., & Bulus, B. D. (2018).** Perceived organizational culture and perceived organizational support on work engagement. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 199-208.
- Nam, S. B., Bae, J. S., & Song, S. W. (2021).** The development on coaching competency model for professional baseball leader. *The Korean Society of Sports Science*, 30(2), 565-572.
- Nam, S. B., Chiu, W., Park, T. W., & Bae, J. S. (2024).** A study on the psychological status, performance of players' perception of judgment and settlement method on robot umpires in Korean Professional Baseball. *Journal of Korean Leisure Sciences*, 15(2), 21-34.
- Namkung, J., & Lee, J. S. (2021).** Impacts of self-construal level on sport consumer response to athlete scandals: Cross-cultural approach. *Korean Journal of Sport Science*, 32(4), 562-572.
- Oh, K. H. (2012).** The impact of nepotism and personnel fairness on organizational effectiveness: Focusing on comparisons between metropolitan and non-metropolitan municipalities. *The Journal of Korean Policy Studies*, 12(4), 385-409.
- Park, J. K. (2010).** *The effects of empowering leadership on employee job attitudes and creativity* [Master dissertation]. Sungkyunkwan University.
- Park, T. W., & Bae, J. S. (2024).** Derivation of the KBO coach academy course improvement plans through delphi techniques. *Journal of Korean Leisure Science*, 15(3), 39-51.
- Park, T. W., & Lee, J. S. (2021).** Qualitative approach for the improvement of data utilization in Korean Professional Baseball Field Based on the grounded theory. *Korean Journal of Physical Education*, 60(3), 133-148.
- Park, T. W., & Lee, J. S. (2024).** Baseball data utilization by Korean professional baseball players: Focusing on the unified theory of acceptance and use of technology as well as technology readiness. *Korean Journal of Sport Science*, 35(2), 379-391.
- Park, Y. J. (2020.12.13.).** [Reporter's Eyes] Have you forgotten the sweat of the late Choi Dong-won? *Straight news*. <https://www.straightnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=89657>
- Rahman, M., Haque, M., Elahi, F., & Miah, W. (2015).** Impact of organizational justice on employee job satisfaction: An empirical investigation American. *Journal of Business and Management*, 4(4), 162-171.
- Rowe, G., & Wright, G. (2001).** Expert opinions in forecasting: The role of the Delphi technique. *Principles of Forecasting*, 30, 125-144.
- Ryu, S. K. (2024.5.17.).** [The world of professional sports (3) as the Championship GM talks about] A monthly salary negotiation for professional players. *The Joongang*. <https://jmagazine.joins.com/monthly/view/339734>
- Saaty, T. L. (2008).** Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Service Science*, 1(1), 83-98.
- Sempik, J., Aldridge, J., & Becker, S. (2003).** *Social and Therapeutic Horticulture: Evidence and Messages from Research*. Thrive and Centre for Child and Family Research, Loughborough University, Loughborough, UK.
- Seo, D. H. (2014).** *Retirement Benefits Plan for baseball player*. Master dissertation, Sungkyunkwan university.
- Shim, J. K. (2002).** Articles of General Interest: The Inter - rater Reliability of Performance Appraisal in Public Corporation. *The Korea Association for Policy Studies*, 11(2), 51-72.
- Shin, H. B. (2024, September 26.).** Buy employees' phones, go to the company car...The chaotic sports world [blood leak detector ②]. *Hankyungdotcom*. <https://www.hankyung.com/article/2024092688547>
- Silva, J. M. (1990).** An analysis of the training stress syndrome in competitive athletics. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2, 5-20.
- Wang, C. L., & Mowen, J. C. (1997).** The separateness-connectedness self-schema: Scale development and application to message construction. *Psychology & Marketing*, 14(2), 185-207.
- Woo, J. Y. (2022).** A study on the analysis and strategies of sports glass ceiling by delphi method and AHP. *The Korean Society of Sports Science*, 31(5), 61-70.
- Yoon, S. J. (2024, December 11).** How did 40 people flock to Samsung when it was a "self-discipline?" What's the whole story of the controversy over group training during Samsung's inactive period? [IS Issue] *Daily Sports*. <https://isplus.com/article/view/isp202412110004>

한국프로야구지도자의 직무환경 분석 및 개선방안 도출 연구: 델파이기법(Delphi)과 계층적 의사결정방법(AHP)의 적용

박태원¹, 이준성^{2*}

¹연세대학교 융합체육과학 선도연구소 스포츠응용산업학과, 연구원

²연세대학교 스포츠응용산업학과, 교수

*교신저자: 이준성(leejs929@yonsei.ac.kr)

[목적] 본 연구는 한국프로야구지도자의 직무환경 개선을 위한 요인들을 도출하고, 각 요인 간의 상대적 중요도를 분석함으로써 실질적인 방안을 제공하는 것을 목표로 한다.

[방법] 델파이기법과 AHP 분석을 통해 2024년 9월 18일부터 10월 20일까지 전·현직 프로야구지도자, 프런트 직원, 체육학 교수, 스포츠기자 총 14명을 대상으로 대면 방문과 이메일을 통한 쌍대비교를 진행하였으며, 자료처리는 SPSS WIN 24.0과 MS Excel 2019 프로그램을 사용하였다.

[결과] 첫째, 상위요인의 상대적 중요도는 '고과평가 및 계약', '업무', '조직문화', '지원' 순으로 평가되었다. 둘째, 하위요인의 상대적 중요도로 업무영역에서는 '업무 분위기 개선'이 '고과평가 및 계약' 영역에서는 '고용 안정성 강화'가 가장 우선시되었다. 조직문화에서는 '지연·학연 중심의 불평등 해소'가, 지원은 '인력 확충 및 협력체계 강화'가 가장 우선시되었다. 셋째, 복합가중치를 반영한 전체 평가항목의 우선순위에서는 '고용 안정성 강화', '임금인상', '고과평가 기준 투명화', '업무 분위기 개선', '지연·학연 중심의 불평등 해소' 등이 상위권에 위치하였다.

[결론] 본 연구는 한국프로야구 발전을 위한 실증적인 자료로서 의의가 있으며, 프로야구지도자들의 직무환경 개선에 기여할 것으로 기대된다.

주요어

델파이, 계층적 의사결정방법, 한국프로야구 코치, 직무환경, 개선방안

※ 이 논문은 2024년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2024S1A5B5A17034688).