

# An Analysis of Influences on the Turnover Intentions of Tennis Instructors: A Comparative Study of MZ and Older Generation

## 테니스 지도자의 이직의도 영향요인 분석: MZ세대와 기성세대 비교분석

Jongho Kim<sup>1</sup>

김종호

<sup>1</sup> *Researcher, Department of Sports Culture, Dongguk University, Korea, Kikara77@snu.ac.kr*

**Abstract:** The focus of this study was to examine the impact of four key factors (organizational fairness, employment environment, job commitment, and job burnout) on the turnover intentions among tennis instructors. Additionally, it sought to identify generational differences, particularly between the MZ and older generations. The research utilized data from a survey of 201 tennis instructors working in commercial facilities. Both in-person and online survey methodologies were adopted to ensure representation across generations. The data were analyzed using multiple regression in STATA 15. Factors influencing turnover intentions, ranked by significance, included distributive fairness, employment type, facility environment, procedural fairness, job commitment, and job attachment. Notably, there were substantial differences between the MZ and older generations in perceived organizational fairness and job commitment. Particularly, while distributive fairness was a key factor for the MZ generation, procedural fairness was more influential among the older generation. The results from this research provide valuable contributions to the existing literature on sports organization and facility management. This study also provides essential insights into understanding generational differences in turnover intentions among sports instructors, serving as a helpful resource for future organizational management strategies in commercial sports facilities.

**Keywords:** Sports Instructor, Turnover Intention, Fairness, Job Burnout, Job Commitment, MZ Generation

**요약:** 본 연구의 목적은 테니스 지도자의 이직의도에 대한 네 가지 주요 요인(조직 공정성, 고용환경, 직무몰입, 직무소진)이 미치는 영향을 분석하고, 이러한 관계가 MZ세대와 기성세대 간에 어떤 차이를 보이는가에 대하여 분석하였다. 이를 위해 상업 테니스 시설에 근무 중인 총 201명의 테니스 지도자를 설문 조사하여 자료를 수집하였다. 수집된 자료의 분석은 STATA 15를 활용한 다중회귀분석(Multiple Regression)을 통해 분석되었다. 분석 결과 테니스 지도자의 이직의도에 영향을 미치는 요인은 분배공정성, 고용형태, 시설환경, 절차적 공정성, 직무몰입, 직무애착 순으로 통계적으로 유의미하였다. 또한 인지된 조직 공정성과 직무 몰입에서 MZ세대와 기성세대 간에 유의미한 차이가 발생 하는 것으로 분석되었다. 이러한 본 연구의 결과는 기존 스포츠 조직 및 시설 관리 연구영역에 기여하며, 스포츠 지도자들의 이직의도에

Received: May 27, 2023; 1<sup>st</sup> Review Result: July 02, 2023; 2<sup>nd</sup> Review Result: August 04, 2023  
Accepted: August 25, 2023

대한 세대 간의 차이를 이해하는 데 중요한 정보를 제공한다는 점에서 의의가 있었다.

**핵심어:** 조직공정성, 이직의도, 스포츠시설경영, 스포츠조직론, 테니스

## 1. 서론

최근 국내외를 막론하고 스포츠 소비 경향은 관람형 스포츠에서 참여스포츠로 이동하고 있는 경향을 보이고 있다. 2021 국민생활체육조사 보고서에는 규칙적인 생활체육 참여 빈도가 17.3%로 2020년 보다 0.2% 성장했음이 제시되어 있었으며, 이와 같은 결과는 ‘건강 및 체력에 대한 의식 증대’와 ‘사회적 거리두기로 인한 개인 시간 증대’ 그리고 ‘개인의 행복한 삶 추구’ 등에 따른 것으로 제시하고 있다[1]. 특히 테니스의 경우 COVID-19으로 인한 체육 시설 사용 통제와 사회적 거리두기가 호재로 작용하여 유의미한 수준의 참여자 유입이 일어났다[2]. 신한 카드 빅데이터 연구소의 소비데이터[3]에 따르면 2021년 한 해 동안 테니스와 관련된 카드 이용 건수가 2020년 대비 157% 성장하였고, 테니스 코트 예약 건수는 183% 증가한 것으로 보고되었다. 이중 특히 기술 숙련을 위해 개인지도가 필요하다는 점에서 테니스 관련 교육 지출이 꾸준히 증가하고 있는 것으로 나타나고 있다.

하지만, 이러한 테니스의 산업 호황에도 불구하고 지도자들의 타 업장으로의 이직으로 인해 시설운영이 난황을 겪고 있다. 특히 최근 업체 수가 늘어난 실내테니스 업장에서는 수요자와 시설은 충분한데 교육을 제공할 지도자가 부족하여 운영의 어려움을 겪고 있는 사례가 빈번하게 보고되어 오고 있다[4]. 업계 종사자들은 이와 같은 문제가 발생하는 주된 원인을 피고용인인 지도자들의 지위가 높아짐에 따라 인지도된 처우의 공정함의 수준이 높아졌다는 점, 급여의 형평성의 개념이 과거와 달라졌다는 점, 감정 및 체력 소진의 심화 그리고 불편한 조직 문화에 민감하게 대응하고 있는 세대의 출현 등을 제시하고 있다[5]. 시설을 경영하는 경영자 입장에서는 늘어나는 테니스 레슨 소비 수요에 적절히 대처하기 위해서는 단위 지도자 당 제공되는 서비스의 양이 많아지거나, 지도자들의 수가 많아져 제공되는 교육의 양이 많아져야 한다. 동시에 교육 서비스의 질을 유지하기 위해 교육 철학과 노하우가 충분히 축적된 일정 수준이상의 자격을 갖춘 지도자가 필요하다. 따라서 상업 테니스 시설에서는 질 높은 지도자들의 이직을 방지하기 위해 과거보다 높은 수준의 고용계약을 맺어야 하는 상황에 직면하게 되었다.

한편 2020년 고용노동부의 생활체육 활성화 관련 보고서에 따르면 특히 레저 스포츠 계에서는 지도자 이직에 따른 수급 부족이 조직운영에 가장 큰 문제로 지적되고 있다[6]. 특히 생활체육 지도자들은 고용의 불안과 자기 개발의 한계 등과 같은 근원적인 문제가 해결되지 않은 채로 고용되어져 있는 경우가 많아 이직이 용이하기 때문에 여건이 상대적으로 우수한 근무지를 찾아 이직하는 경우가 발생한다[7]. 특히 이러한 현상은 기성세대 보다는 MZ세대의 지도자들에서 빈번히 발생할 수 있다. MZ세대는 기성 세대에 대비하여 공정이나 행복의 기준이 상이하기 때문이다. 최근 관련 연구들의 경향은 MZ세대와 기성세대의 직업의식이 차이를 보여, 이직의도에 영향을 미치는 요인이 서로 상이한 경향을 보이는 것을 제시하고 있다[8-10]. 체육계에서 또한 이와 같은 문제를 심도 있게 파악할 필요가 있다. 2020년부터 2000년 이후 출생한 은퇴선수들이 일선 지도자로 활동하고 있는 상황에서 이러한 문제의식은 앞으로 더욱 중요해질 것으로

예상할 수 있다.

따라서 본 연구는 최근 높은 수요가 발생한 생활 테니스 교육 서비스업을 중심으로 지도자들의 이직 의도에 영향을 미치는 요인을 분석하고, 이직 영향요인의 세대 간 차이를 파악하고자 한다. 구체적으로 첫째, 생활체육지도자의 이직의도에 영향을 미치는 요인은 어떻게 되는지 파악하고, 둘째, 이직의도 영향요인은 MZ세대와 기성세대간에 어떤 차이를 보이는지 비교해보고자 한다. 이를 위해 이직 의도에 영향을 미치는 요인을 조직 공정성, 고용 환경, 직무몰입, 직무소진으로 구분하여 이론적 모형을 제시하였으며, 이들 각각요인이 이직의도에 미치는 영향이 세대 간에 어떤 차이를 보이는지 조사하였다. 이와 같은 정보는 상업 테니스 시설을 운영하는 운영자에게 조직 운영을 위해 필요한 정보를 제공한다는 점에서 실무적 의미가 있다. 또한 기존의 연구들이 제사한 이직에 영향을 미치는 요인들을 종합적으로 검토한다는 점에서 학술적 의미가 있다. 나아가 현대 사회에서 이슈로 대두되어지고 있는 조직 내 MZ세대와 기성세대의 갈등을 해결하는데 필요한 차이에 대한 이해에 대한 정보를 제공한다는 점에서 사회적 의미가 있다.

연구문제 1. 생활체육 테니스 지도자의 이직의도에 영향을 미치는 요인은 어떻게 되는가?

연구문제 2. 생활 테니스 지도자의 이직 영향요인들은 MZ세대와 기성세대(X세대, 베이비부머 세대)에서 어떤 차이를 보일 것인가?

## 2. 이론적 배경 및 가설

### 2.1 생활 체육 테니스 지도자 이직의도 영향요인과 테니스 시설

이직의도(Turnover Intention)는 조직에 고용된 조직원이 고용관계를 단절하고 타 조직으로 이동하고자하는 의지의 정도를 의미한다[11][12]. 이직은 직무의 공백과 업무일정의 조정 등의 행정적 시간을 낭비하게 한다는 점에서 조직 운영에 치명적인 문제를 야기한다[13]. 특히 수요가 급증하고 있는 상업 테니스 시설에서는 지도자의 이직의도를 낮추는 것이 조직운영에서 매우 중요하다. 이직에 미치는 영향요인을 분석한 관련 연구들의 경향과 실효성을 파악하기 위해 진행된 연구들을 살펴보면 주로 조직 공정성, 직무 소진, 직무만족, 조직 몰입, 리더십등과 같은 차원에서 이직 영향요인 분석이 이뤄져 오고 있다[14-16]. 특히 스포츠와 체육 관련 시설 종사자의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 분석한 선행연구를 종합 해 보면 조직공정성[17-19], 조직 상황 및 직무환경[20][21], 조직 역할 갈등[22], 몰입[23], 만족과 소진[24] 등이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 보고되어져 오고 있다. 본 연구에서는 이와 같은 선행연구들을 기준으로 테니스 생활체육 지도자의 이직에 영향을 미치는 요인으로 인지된 조직공정성, 고용 환경, 직무 몰입, 직무소진 요인의 총 4가지를 설정하였다.

#### 2.1.1 스포츠 조직의 공정성과 이직의도의 관계

조직 공정성(Organizational Justice)은 조직에 속한 조직원 스스로 타 조직원과 비교했을 때 공정하고 합리적인 대우를 받는 다는 것을 인지하는 정도를 의미한다[25]. 비교이론에 의하면 피고용자는 타 고용인과 자신의 능력이나 직위를 평가 한 후, 자신이 그

평가에 비교적 적합한 보상을 받고 있다고 생각할 때 공정한 조직에 소속되어 있다고 판단 한다[26]. 조직 공정성은 개념적으로 분배(Distribute)의 공정성과 절차적(Procedural) 공정성으로 구성된다[25][27]. 분배적 공정성은 집단 내 보상이나 권리, 직책 등과 같은 보상이 개인의 투자나 능력에 따라 합리적으로 배분 되었는가와 관련된 개념이며, 절차적 공정성은 배분을 결정하는 과정에서의 기준이 얼마나 공정한지 그리고 분쟁조정절차가 적절한지와 관련된 개념이다[28]. 이러한 두 가지 차원으로 구성된 조직공정성 개념은 분야를 막론하고 인적 자원관리에서 조직의 성과나 효율적인 운영에 영향을 미치는 중요한 독립변수로 설정되어 분석되어져 오고 있다[25].

조직공정성과 관련된 선행연구들은 공통적으로 조직 내에서의 불공정성을 인지한 개인은 자존감 하락 뿐 만 아니라 조직에 대한 헌신과 신뢰에 대한 의지가 약해지며 이에 따라 조직 이탈하고자하는 의지가 커진다고 보고하고 있다[25][29-31]. 상업 스포츠 조직의 관점에서 조직공정성과 이직의도의 관계를 분석한 선행연구들 또한 분배와 절차적 관점에서의 조직 공정성이 이직 의도와 행동에 매우 중요한 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다[19][32][33]. 예를 들어 정승삼[34]은 생활 체육지도자가 인지하는 조직 공정성이 조직에 대한 신뢰에 영향을 미쳐 조직에 대한 부정적인 태도가 높아지는 것을 보고 하였다. 선행연구들은 공통적으로 상업 스포츠 조직의 지도자나 종업원들이 교육이나 서비스를 직접적으로 제공하는 과정에서 감정 노동이 소요되기 때문에 보상에 대한 공정성에 민감하게 대응하기 때문이라 논의하고 있다. 이와 같은 일련의 선행 연구들을 근거로 인지된 배분적공정성과 절차적 공정성이 높을수록 이직 의도가 낮아질 것이라 예상할 수 있다.

### 2.1.2 스포츠 조직 업무환경과 이직의도의 관계

일반적으로 업무 혹은 고용환경이라는 것은 업무를 수행하는 조직의 체계 유지 방식, 행정 시스템, 시설, 구성원간의 소통 분위기 등을 포괄하는 개념이다[35]. 업무환경은 직·간접적으로 조직원에게 영향을 미치는데 주로 조직의 구조, 시설의 규모, 조직 분위기 등의 요인이 개인의 직무만족이나 직무몰입, 자존감 그리고 이직의도에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[36]. 특히 스포츠 시설의 경우 신체 움직임과 관련되기 때문에 시설환경이 중요하고, 교육서비스를 제공한다는 점에서 구성원간의 상호 소통과 협력 또한 매우 중요하다[37].

첫째, 고용 형태는 조직원이 조직에 고용될 때 어떤 방식으로 고용 되었는가를 의미한다[35]. 고용 형태는 정규직과 비정규직으로 구분되는데, 정규직은 종업원의 전일제 근로, 계약의 계속성이 전제되는 형태인 반면 비정규직은 불규칙한 근로시간과 불안정한 법적, 경제적 지위와 계약의 계속성 부재를 특성으로 한다. 관련 선행 연구들은 비정규직 고용형태는 고용에 대한 불안을 야기하며 조직 만족과 직결 되는 요소라 지적하고 있다[35][37]. 스포츠 시설의 종업원들을 분석한 다수의 연구들 또한 고용 형태가 비정규직인 경우 조직 몰입과 만족도가 떨어져 이직의도가 높은 상태에 있으며, 이들을 통해 교육 서비스를 받은 소비자들은 낮은 만족도를 보이는 것으로 보고하고 있다[36][37].

둘째, 시설 환경은 인간이 만든 물리적 환경으로 정의할 수 있으며 시설이나 장비 그리고 장소의 쾌적함 등을 의미한다[35]. 특히 체육시설 환경의 우수함은 체육 지도자의 이직의도와 매우 밀접한 상관관계를 가진다. 상업 스포츠 시설은 장소의 쾌적함과 기구의 우수성을 통해 질 높은 시설환경을 구성한다. 지도자들은 구비되어있는 시설

환경을 활용하여 교육을 제공하는데, 신체활동에 대한 기술을 지도하는 지도자들의 경우 시설의 질에 따라 교육의 질이 차이를 보인다고 인지한다[38]. 관련 선행연구들은 생활체육지도자들의 경우 우수한 시설에서 근무할 경우 직무 만족이 높으며, 이에 따라 조직을 이동하고자 하는 의도가 낮아진다고 보고하고 있다[35][38].

마지막으로 직원간의 소통 관계는 조직에 속한 개인이 자신과 같거나 다른 지위를 가진 직원과의 원활한 관계나 의사소통의 원활함을 의미한다. 직원간의 관계가 원활하여 효과적인 의사소통이 이뤄지게 되면 업무효율성이 높아지고, 높아진 업무효율로 인해 직무만족도가 높아진다. 이러한 인과관계에 의해서 형성된 조직 몰입은 결국 조직 이탈을 방지하는데 중요한 역할을 한다[15][35][39].

### 2.1.3 스포츠 조직 직무몰입과 이직의도의 관계

직무몰입(Job Involvement)이란 조직원이 자신의 삶의 중요한 가치를 직무를 통해 실현할 수 있다고 믿으며 강하게 직무에 몰입하는 것을 의미한다[40]. 일반적으로 조직의 구성원들은 자신이 맡은 직무에 최선의 노력을 투입하고, 직무에 대해 호혜적인 태도를 가지게 될 경우 강한 몰입을 경험하게 된다. Schaufeli, Bakker 그리고 Salanova[40]는 강한 직무몰입은 자신의 업무에 대한 애착과 조직에 대한 헌신과 같은 감정에 의해서 생성된다고 하였다. 또한 강한 직무 몰입을 경험하는 조직원들은 조직에서 직무 만족, 자아실현 등을 경험하게 되고 이에 따라 조직을 이탈하고자 하는 이직의도가 낮아진다[40][41].

체육 지도자의 직무몰입과 이직의도의 관계를 분석한 선행연구들은 전문 지도자가 되기 위해 수행한 직무수행과정에서 형성된 직무 전문성이 직무몰입에 영향을 미치며, 직무몰입 정도에 따라 이직 의도가 차이를 보이는 것을 제시하고 있다[40-42]. 선행연구들은 공통적으로 체육 지도자들은 직무 몰입을 통해 자존감과 조직 몰입을 경험하며 이를 통해 해당 조직에서 계속 직무를 이어가고자하는 의도를 높인다고 보고하고 있다. 특히 테니스 지도자는 높은 전문성을 요구하는 동시에 타 업종으로의 이동이 어려우며, 전문성을 확보하기 위해 많은 시간과 노력이 투입되어야 한다는 점을 고려할 때, 테니스 지도자가 느끼는 직무몰입은 이직의도에 큰 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

### 2.1.4 생활체육 지도자의 직무소진과 이직의도의 관계

직무소진(Job Burn out)은 조직에서 주어진 업무를 수행함에 따라서 감정적, 체력적으로 고갈되어 업무를 수행할 의지나 동기가 떨어지는 현상을 의미한다[39]. Schaufeli, Leiter와 Maslach[40]는 직무소진 상태를 의학적으로 질병상태라고 규정하였으며, 질병의 원인을 정서적 차원, 성취감 차원 그리고 체력적 차원에 있음을 지적하였다. 정서적 차원은 스트레스로 인한 심리적 압박감을 느끼는 상태의 소진을 의미하고, 성취감 차원은 직무 완수에 대한 의지가 줄어든 상태를 의미한다[39]. 그리고 체력적 차원은 업무 생산에 있어 신체적으로 비효율적인 상태에 있는 상태를 의미한다[41].

조직원의 직무소진과 이직의도의 관계는 주로 서비스 관련 업종의 조직을 대상으로 진행되어져 왔다[40]. 직무 소진은 주로 대인 접촉과정에서 발생하는 사건에 의해 발생하기 때문이다. 특히 직무 소진은 사람을 대상으로 교육 서비스를 제공하는 체육 지도자에게 매우 빈번히 일어나는 현상으로서 이직에 영향을 미치는 중요한 요인으로 다뤄져 오고 있기도 하다[40-42]. 이처럼 다수의 선행연구들을 종합하여 유추해 보면,

테니스 지도자들은 신체를 활용한 교육 서비스를 제공하기 때문에 신체적 소진과 정서적 소진의 두 가지 차원에서 모두 높은 직무소진을 경험할 가능성이 높으며, 이에 따라 직무 몰입이나 만족, 조직 몰입 등이 낮아져 결국 높은 이직의도를 보일 것으로 예상된다. 특히 개인 종목이고, 특수 대상을 지도하는 경우 직무 소진에 따른 이직의도가 더욱 높은 것을 선행연구들을 통해 확인할 수 있는데, 테니스가 이에 해당한다.

## 2.2 생활체육 테니스 지도자 이직의도 영향요인의 세대차이

본 연구는 생활 체육 지도자의 이직의도에 영향을 미치는 영향요인들을 체계적으로 분석함은 물론, 이직의도 영향요인의 세대 간 차이를 파악하고자 한다. 이를 위해 세대구분의 기준을 제시하고, 세대 별 지도자들의 일반적인 특성과 이직의도에 영향을 미치는 요인들의 차이를 이론적으로 탐색하였다.

### 2.2.1 MZ 세대 조직 업무 행동의 특징

동일 연령의 인구들은 동일한 사회 경제적 사건 그리고 문화를 공유하며 성장하기 때문에 나이와 세대는 개인의 태도나 행동양식 그리고 사회문화적 인식을 예측하는 중요한 요인이다[43]. 특히 구분되는 각각의 세대는 서로 유사한 가치를 공유하고 있는데, 이는 주로 청소년에서부터 성년 초기까지의 경험에 귀인 한다[43]. 이중 본 연구의 주요 연구 대상인 MZ세대는 1980년대 초중반부터 2000년 사이에 출생한 밀레니얼(Millennial)세대와 2000년대 초중반에 출생한 Z세대를 통합한 세대이다[44].

다수의 선행연구를 종합 해 보면 MZ세가 기성세대와 구분되는 직무특성은 총 네 가지 정도로 요약 할 수 있다. 첫째, 조직 내에서 공정하고 자립적인 대우를 받기를 원하며 개인의 자유라는 직무 가치를 매우 중요시 여긴다. 즉 MZ세대는 직원간의 정보 불균형에 불만을 가지며, 적극적으로 자신의 의견을 표출하는데 거리낌이 없으며, 노력에 대한 합당한 보상을 매우 중요시 여긴다[45]. 둘째, MZ세대는 자기애가 기성세대 보다 강하여 조직 내에서 경험하는 자기 가치관 훼손에 대하여 매우 민감한 특성을 보인다[45]. 셋째, MZ세대들은 기성세대들보다 동료 관계를 매우 중요시 하여 동료 간 상호 연계, 정보교환, 상호접촉 뿐 만 아니라 감정적 교류를 선호한다[45]. 특히 이들 MZ세대는 주로 정보화 기기와 사회연결망 서비스를 적극적으로 활용하여 대인관계 유지에 사용한다는 점에서 기성세대와 차이를 보인다. 넷째, MZ세대는 자신이 조직의 부속품이 아니라 조직이 자아의 완성에 필요한 수단이라는 개념이 강하며, 자신의 아이디어가 조직의 행동에 반영되길 바란다[46]. 또한 이들은 자신의 가치가 정당히 인정받지 못할 때 가장 큰 좌절과 분노를 경험하며 이에 따라 조직을 이탈하는 특성을 보인다[46].

### 2.2.2 생활 체육 테니스 지도자의 세대별 이직의도 영향요인 차이

본 연구는 MZ세대와 기성세대가 공유하는 직무 가치에 대한 차이에 집중하여, 생활체육 테니스 지도자의 세대별 이직의도 영향요인의 차이를 탐색하고자 한다. 이에 앞서 논의된 이직 영향요인 5가지가 세대별로 어떤 차이가 있는지 탐색하고자 한다. 조직 내에서 발생하는 세대 간 발생하는 인식의 차이는 다양성이라는 관점에서 때로는 조직을 긍정적인 방향으로 이끌 기도 하지만, 대부분 조직의 갈등을 만들어내는 주 원인으로 지적된다[45]. 따라서 세대 간 이직의도에 영향을 미치는 요인의 차이를

발견하는 것은 조직 운영의 관점에서 중요하다.

조직 문화는 구성원 각자의 업무 만족, 조직 몰입 등이 조화를 이뤄야 하는데 다양한 세대가 공존하는 입장에서는 적절한 통제가 어렵다. 특히 상업 스포츠 시설에는 다양한 세대와 배경 그리고 경력을 가진 지도자들이 함께 일하고 있어 통제가 어려운데, 테니스 교육을 제공하는 스포츠 시설 역시 이와 같은 환경에 놓여있다. 현장에서는 경력에 따라 직급이 구분되는 경우가 일반적이지만, 대다수의 경우 직급과 관계없이 동일하게 소비자들에게 체육과 관련된 서비스를 제공하는 업무를 수행하고 있다[47]. 이와 같은 구조는 합리적인 조직문화 형성에 부정적인 역할을 한다. 또한 현재 생활 테니스 지도자들은 직급이 구분되어 있지 않으며, 나이와 경력과 무관하게 동일한 처우로 계약하는 경우가 대다수이며 이는 합리적인 조직문화 형성에 부정적인 역할을 한다[48]. 서로 다른 직무 가치를 추구하는 기성세대와 MZ세대의 지도자들이 같은 공간에서 같은 업무를 수행해야 하는데, 일반적으로 센터 운영자는 하나의 보상체계 속에서 운영하고 있는 경우가 많다. 이 경우, 상이한 가치를 추구하는 서로 다른 세대의 지도자들은 차별을 느낄 수 있으며, 나아가 세대 간 갈등, 운영진과의 갈등 등의 다양한 문제가 발생할 수 있다[47][48].

다수의 선행연구들은 테니스 지도자들이 업무에 대하여 만족하고 전문적일 때 강한 리더십이 발휘되며 이에 따라 참여자들이 만족을 느끼고 지속적으로 운동에 참여하는 사실을 제시하고 있다[49]. 즉, 다양한 세대가 공존하는 테니스 시설의 조직 문화는 조직운영의 관점과 소비자 만족의 두 가지 측면에서 매우 중요히 다뤄져야 할 문제이다. 특히 상업 테니스 시설의 운영이 원활히 이뤄지기 위해서는 이용자 추구 편익이 충족되어야 하는데, 이용자 추구편익의 기초는 업장의 조직 분위기, 지도자와 서비스의 품질을 통해 형성된다는 점에서 긍정적인 조직 문화 형성은 중요하다[49]. 따라서 상업 테니스 시설에서 핵심 서비스를 제공하는 테니스 지도자들이 소속감을 느끼고 만족감을 느끼는 몰입직장을 만들기 위해서는 이직 영향요인에 관한 세대별 차이를 탐색해야 한다. 운영자에게는 효과적인 운영을 위한 정보를 제공하고, 직무 종사자에게는 서로 다른 세대에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있다는 점에서 이와 같은 형태의 탐색은 반드시 필요하다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구대상

본 연구는 테니스 교육 서비스업에 종사하는 생활스포츠 지도자의 이직의도에 영향을 미치는 영향요인을 분석하고 이직영향요인이 MZ세대와 기성세대에서 어떤 차이를 보이는지 조사하고자 하였다. 이를 위해 2022년 7월 25일에서 2022년 8월 4일까지 실내 테니스 업장과 실외 테니스 업장에서 근무 중인 지도자 201명을 설문조사 하였다. 구체적으로 집락 표집법(Clustering Sampling)을 활용하여 전국의 실내·외 테니스 코트 및 테니스 레슨을 제공하는 스포츠 시설에 종사중인 테니스 지도자 201명을 설문조사를 시행 하였다. 대한 실내 테니스협회, 온라인 커뮤니티 테니스 피플에 기재된 전국의 테니스장과 추가로 구글맵에 등록된 대한민국 소재의 실내테니스장 65개, 실외 테니스장 22에 전화 및 직접 방문을 실시하였다. 직접방문이 어려운 경우 온라인 설문지를 활용해 자료를 수집하였다. 결과적으로 현장응답 112개와 온라인 응답 89개가 최종적으로 수집되었다. 연구 대상에 대한 상세한 정보는 [표 1]에 제시하였다.

[표 1] 연구대상의 일반적 특성

[Table 1] General Characteristics of the Study Subjects

항목	빈도	백분율(%)	
성별	0: 남성	155	77.11
	1: 여성	46	22.89
세대	1: 베이비붐(1955-1963)	21	10.45
	2: X 세대(1970-1980)	81	40.30
	3: M 세대(1981-1996)	79	39.30
	4: Z 세대(1997-)	20	9.95
학력	1: 고졸	88	43.78
	2: 대졸	111	55.22
	3: 대학원졸	2	1.00
경력	1: 1년 미만	0	0.00
	2: 1년 이상~3년 미만	19	9.45
	3: 3년 이상~5년 미만	28	13.93
	4: 5년 이상~7년 미만	62	30.85
	5: 7년 이상	92	45.77
선수출신 여부	0: 선수	159	79.10
	1: 비선수	42	20.90
고용 형태	0: 비정규직	156	77.61
	1: 정규직	45	22.39

### 3.2 측정도구

설문 응답자들은 자기 평가 기술법(Self-Administration method)으로 응답하였다. 생활 체육영역에서 종사하는 테니스 지도자의 이직의도와 이직 영향요인들을 측정하기 위해 선행연구에서 제시된 측정도구를 각각 본 연구에 맞게 번안하여 사용하였다. 고용 형태를 제외한 모든 독립 변수들은 모두 리커트(Likert's) 7점 척도로 측정(1: 매우 그렇지 않음, 7: 매우 그러함)되었다.

이직의도를 측정하기 위해 Bothma와Roodt[12]가 개발한 Turnover Intention Scale을 참조하여 3문항을 구성하였다. 이 척도는 최근 개발된 이직 의도 측정 척도 중 651회 이상 학술 연구에서 인용되어 충분한 외적 타당성이 있음이 판단된다. 조직 공정성의 경우 Colquitt[25]와 정승삼[34]에서 제시한 절차적 공정성 3문항, 배분적 공정성 3문항을 활용하여 측정하였다. 해당 척도는 본 연구에서 개념적으로 활용된 조직원이 인지하는 타 직원과의 처우나 대우의 형평성의 개념을 측정하는데 적합한 척도이다. 고용 환경평가의 경우 고용형태와 시설 및 환경 평가 그리고 직장 내 관계의 질을 측정하였다. 고용형태의 경우 정규직 여부를 물어보는 1개의 문항으로 측정하였고, 시설 및 환경 평가의 경우 김현우 [46]이 제시한 시설 및 환경 평가 문항을 체육 시설에 맞게 재구성하여 3개의 문항으로 측정하였다. 관계의 질의 경우 Pitts 외[47]에서 제시된 조직에서 인지된 관계의 질 평가 척도를 사용하였다. 직무몰입은 Schaufeli[36]를 참조하여 직무에 대한 애착 3문항, 헌신 3문항으로 각각 구성하여 측정하였다. 직무소진은 박상윤, 이재승[38]를 참조하여 감정소진 3문항, 체력 소진 3문항으로 각각 구성하여 측정하였다. 구체적인 문항은 [표 2]에 제시된 바와 같다.

[표 2] 변수별 측정 문항

[Table 2] Measurement Items by Variable

변수		측정	출처
종속 변수	이직의도	1. 비슷한 근무조건이라도 동일 업종의 다른 업장으로 이직하길 희망 한다	Bothma, Roodt(2013)
		2. 다른 동일 업종 다른 업장에 취업 기회를 조사하고 있다	
		3. 나는 동일업종의 다른 업장의 취업제안을 승낙할 용의가 있다	
조직 공정성	절차	1. 우리 업장은 조직 구성원별 보상 근거를 얻기 위한 절차가 있다	Colquitt(2001) 정승삼(2009)
		2. 우리 업장은 보상결정에 사용된 절차가 공정하다	
		3. 우리 업장의 승진 절차는 투명하고 공정하다	
	배분	1. 업무에 들인 나의 노력에 대해 정당한 보상을 받았다	
		2. 내가 기여한 바에 맞는 타당한 보상을 받았다	
		3. 다른 사람에 대비하여 나는 불합리한 보상을 받지 않았다	
고용 환경	고용형태	1:정규직, 2: 그 외(인턴, 계약직, 아르바이트 등)	-
	시설 및 환경	1. 내가 근무하는 업장의 시설은 타업장의 시설보다 신식이며 우수하다	김현우 외(2016)
		2. 내가 근무하는 업장의 휴게시설은 만족스럽다	
		3. 내가 근무하는 업장은 항상 청결하게 유지되어져 있다	
	관계	1. 나는 나와 함께 조직에 소속되어 있는 사람들과 긍정적인 관계를 유지하고 있다	Pitts et al(2011)
		2. 나는 업무 중 어려움에 처하면, 도움을 청할 조직원이 있다	
3. 나는 대체로 조직원들과의 관계에 만족 한다			
직무 몰입	애착	1. 나는 일할 때 행복을 느낀다	Schaufeli et al (2006)
		2. 나는 내가 하는 업무가 자아실현에 매우 중요한 부분을 차지한다	
		3. 나는 계속해서 이업종에서 경력을 쌓을 것이다	
	헌신	1. 보상이 동일하다고 해도 나는 다른 업종으로 변경하지 않을 것이다	
		2. 나는 내가 충분한 재산이 있다고 해도 이 업종에서 계속 일할 것이다	
		3. 나는 내가 하는 일에 자부심을 느낀다	
직무 소진	감정	1. 업무로 인해 마음이 지쳐있는 느낌이다	Maslach et al(1986) 강미 외(2016)
		2. 업무로 인한 스트레스가 많다	
		3. 조직 내에서 스트레스 관리를 할 수 있는 기회가 없다	
	체력	1. 업무로 인해 몸이 지쳐있는 느낌이다	
		2. 업무로 인해 몸이 피로한 상태이다	
		3. 업무 중 체력을 회복 할 수 있는 수단이 없다	

### 3.3 분석방법

앞서 제시된 연구 가설과 연구문제를 검증하기 위해 STATA 15를 활용하여 기술 통계분석, 측정모형의 타당성 검증 그리고 다중회귀분석을 실시하였다. 기술 통계 분석에서는 측정변수들의 평균과 표준편차, 왜도, 첨도 그리고 독립변수간의 상관관계와 문항 신뢰도 분석을 통해 분석에 사용되는 자료들의 적절성을 확인하였다. 이어서 관측변인들이 잠재변인들을 잘 설명해주는지 파악하기 위해 확인적 요인분석을

실시하였다. 본 연구에서는 하나의 독립변수를 측정하기 위해 하위 문항 측정값의 평균값을 활용하였기 때문이다.

구체적으로 집중타당도(Convergent Validity)의 경우 개념 신뢰도(CR: Composite Reliability)를 통해 확인하였고, 판별타당도(Discriminant Validity)의 경우 평균 분산추출값(AVE: Average Variance Extracted)를 통해 확인하였다. 측정 변인들이 분석에 적합한지를 확인 한 후 3) 최종적으로 강건표준오차(Robust Standard Error)를 활용한 다중회귀분석을 활용 하여 다수의 독립변수들이 이직의도에 미치는 영향을 검증하였고(모형1), 추가로 MZ세대(모형 2)와 기성세대(X세대, 베이비붐 세대)를 구분한 모형(모형 3)을 검증하였다. 각각의 모형에서 도출된 독립변수들의 계수값의 유의성을 검증하여 이직의도에 영향을 미치는 요인에 대한 정보를 파악하였다. 구체적으로 변수 간 영향력의 크기를 비교하기 위해 표준화 계수( $\beta$ )를 계산하여 해석하였다.

## 4. 결과

### 4.1 변수의 기술통계, 요인별 상관관계 및 신뢰도 분석

[표 3]에는 본 연구에서 측정된 주요변수들의 기술 통계치를 제시하였다. 측정된 변수들은 모두 연속변수이며 각각 평균, 표준편차, 최소값, 최대값, 왜도와 첨도를

[표 3] 변수의 기술통계

[Table 3] Descriptive Statistics of Variables

변인	평균	표준편차	최소값	최대값	왜도	첨도
이직의도	3.94	2.14	1	7	.25	2.28
절차 공정성	4.10	1.40	1	7	.97	2.52
배분 공정성	4.50	.99	1	7	.54	1.32
시설 및 환경	4.48	.93	1	7	.32	2.69
관계	4.42	.92	1	7	.05	2.54
직무애착	4.09	.91	1	7	.19	1.03
직무헌신	4.07	.89	1	7	.22	1.90
감정소진	3.99	1.01	1	7	.10	3.11
체력소진	4.43	.82	1	7	.09	2.44

확인하였다. 구성 개념들의 평균값을 확인 해 보면 이직 의도는 3.94(sd=1.14), 절차 공정성은 4.10(sd=1.40), 배분 공정성은 4.50(sd=1.48), 시설 및 환경에 대한 평가는 4.48(sd=.93), 관계에 대한 평가는 4.42(sd=.92), 직무애착은 4.09(sd=.91), 직무헌신은 4.07(sd=.89), 감정소진은 3.99(sd=1.01) 그리고 체력소진은 4.43(sd=.82)로 나타났다. 그리고 주요 변수들의 정규성을 검증하기 위해 왜도와 첨도값을 확인하였는데 왜도의 경우 .09에서 .97의 값을 보였고 첨도의 경우 1.03에서 3.11의 값을 보여 정규성을 충족하고 있는 것을 확인할 수 있었다[48]. 그리고 주요변수들에 대한 상관관계 분석을 실시 하였다. 다중회귀분석에 사용될 구성 개념간의 상관관계수가 .7을 넘게 될 경우

다중공선성이 발생하여 통계적 오류가 발생할 수 있는데, 본 연구의 주요 변수 간의 상관 계수값이 모두 .7보다 낮은 수준에 있어 다중공선성으로 인한 통계적 오류의 문제는 없는 것을 확인되었다.

#### 4.2 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

[표 4] 측정문항 신뢰도 분석 및 확인적 요인분석 결과

[Table 4] Results of Reliability Analysis and Confirmatory Factor Analysis for Measurement Items

변수	α			C.R			AVE		
	Total	MZ	기성	Total	MZ	기성	Total	MZ	기성
이직의도	.886	.883	.891	.865	.864	.833	.792	.752	.703
절차적 공정성	.889	.881	.908	.847	.738	.760	.743	.667	.691
배분적 공정성	.893	.903	.891	.833	.723	.761	.745	.692	.681
시설 및 환경	.902	.901	.910	.891	.863	.802	.694	.676	.676
관계	.899	.880	.918	.887	.772	.862	.722	.699	.664
직무애착	.917	.912	.905	.874	.752	.884	.727	.683	.725
직무헌신	.901	.905	.891	.835	.834	.803	.742	.672	.688
감정소진	.885	.891	.888	.880	.837	.861	.746	.723	.743
체력소진	.893	.880	.903	.824	.798	.745	.707	.744	.718

주1. Total의 모형 적합도:

주2. MZ세대의 모형 적합도:  $\chi^2 = 146.092(df = 53, p < .01)$ ,  $\chi^2/df = 2.756$ , TLI = .952, CFI = .969, RMSEA = .051, SRMR = .059

주3. 기성세대의 모형 적합도:

본 연구에서 사용된 측정도구들의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 [표 4]와 같이 Cronbach' α 검사와 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 특히 측정도구의 신뢰성과 타당성은 대상에 따라 달라질 수 있기에 본 연구에서는 전체 집단 뿐 만 아니라 MZ세대와 기성세대를 나눠 집단 별로 측정된 도구들의 신뢰도와 타당도가 만족할만한 수준에 있는지 확인하였다.

우선 신뢰도 분석을 실시한 결과 전체 집단의 경우 각 하위영역의 신뢰도 α 값이 .886-.917사이, MZ세대의 경우 .880-.912, 기성세대는 .888-.918 사이의 값을 보이고 있었다. 신뢰수준이 .6이상인 경우 양호한 수준이라 할 수 있기 때문에 본 연구에서 사용된 문항들의 내적 신뢰도는 모두 신뢰할만한 수준에 있음이 확인되었다. 또한 측정도구의 수렴타당도 검증을 위한 개념 신뢰도(CR) 값은 전체세대의 경우 .824-.891사이, MZ세대의 경우 .723-.864, 기성세대는 .745-.884 사이의 값을 보이고 있었다. 통상적으로 허용하는 수치가 .5인 점을 참조하여 본 연구의 측정 도구는 적절한 수준에 있음을 확인되었다[49]. 측정도구의 판별타당도를 검증하기 위해 확인한 평균분산추출값(AVE)은 전체세대의 경우 .694-.792, MZ세대의 경우 .667-.752, 기성세대의 경우 .676-.743의 값을 보이고 있었다. 통상적으로 허용하는 수치가 .5-.95사이인 점을 참조하여 본 연구의 측정도구가 판별타당도를 확보할 것으로 확인되었다[49].

[표 5] 다중회귀분석 결과

[Table 5] Results of Multiple Regression Analysis

변수		모형1: 전체 세대 (n=201)		모형2: MZ세대 (n= 99)		모형3: 기성세대 (n=102)		
		β	S.E	β	S.E	β	S.E	
조직 공정성	절차	-.26*	.07	-.06*	.07	-.19**	.10	
	배분	-.40***	.08	-.43***	.08	-.21***	.08	
고용 환경	고용형태	정규	(base)		(base)		(base)	
		비정규	-.39**	.04	.11	.04	.43**	.08
	시설·환경		-.31**	.18	-.41**	.08	-.11*	.03
	관계		-.09	.08	-.01	.17	-.04	.08
직무몰입	애착	-.12*	.21	-.14*	.38	-.11*	.12	
	헌신	-.19*	.08	-.02	.08	-.12*	.04	
직무소모	감정 소모	.12*	.09	.22*	.09	.09*	.10	
	체력 소모	.41***	.33	.21**	.12	.33**	.38	
통제	성별	남	(base)		(base)		(base)	
		여	-.01	.19	-.01	.12	-.03*	.21
	학력		.00	.01	.00	.02	.01	.02
	선수출여부	선수	(base)		(base)		(base)	
		비선수	.00	.15	.32*	.13	-.02*	.42
경력		-.01*	.06	.00	.01	.10*	.51	
상수		1.37***	1.45	3.93**	1.39	3.75***	1.39	
모형 적합도		F=(13,181)=34.380(p<.001) R2=.462		F(13, 85)=37.99(p<.001) R2=.501		F(13, 88)=29.31(p<.001) R2=.499		

주1. \*: p<0.5, \*\*:p<.01, \*\*\*: p<.001

### 4.3 테니스 지도자 이직 의도 영향요인 분석: 연구문제 1

생활 스포츠 시설에서 종사중인 지도자의 이직의도에 영향을 미치는 영향요인을 다중회귀분석을 통해 분석하였다. 분석결과는 [표 5]의 모형 1에 제시되었다. 분석결과를 살펴보면 우선 인지된 조직 공정성의 경우 절차적 공정성(β=-.26, p<.05)에 대한 인식과 배분적 공정성(β=-.40, p<.001)에 대한 인식이 낮을수록 유의미하게 이직의도가 높아지는 것을 확인할 수 있다. 고용 환경 평가의 의 경우 비정규직이 정규직 보다 이직의도가 높았으며(β=-.39, p<.01), 시설환경에 대한 평가가 부정적일수록 이직의도가 높아졌다(β=-.31, p<.01). 그러나 관계의 질은 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 않았다(β=-.09, p>.05). 직무몰입의 경우 직무에 대한 애착(β=-.12, p<.05)과 헌신(β=-.19, p<.05)이 높을수록 유의미하게 이직의도가 낮아지는 것으로 분석되었다. 직무 소모의 경우 인지된 감정소모(β=.12, p<.05)와 체력소모(β=.41, p<.01)가 높아질수록 이직의도가 유의미하게 높아지는 것으로 분석되었다. 성별(β=-.01, p>.05)과 학력(β=.00, p>.05), 선수출신 여부(β=.00, p>.05)에 따른 이직의도는 유의미한 차이가 없었으나, 경력(β=-.01, p<.05)이 길어질수록 이직의도가 낮아지는 것으로 분석되었다. 결과적으로 생활체육 시설에서 종사하는 지도자들의 이직의도에 영향을 미치는 요인은 상대적으로 체력소모, 배분적 공정성, 고용형태, 시설환경, 절차적 공정성, 직무 헌신, 직무 애착의 순서로 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있다.

#### 4.4 테니스 지도자 세대별 이직의도 영향요인 분석: 연구문제 2

생활 스포츠 시설에서 종사중인 지도자의 이직의도에 영향을 미치는 영향요인의 세대별 차이를 확인하기 위해 MZ세대와 기성세대를 분리한 후 다중회귀분석을 각각 실시하였다. MZ세대 그룹은 1981년에서 1996년 사이에 출생한 M세대 79명과 1997년 이후 출생한 Z세대 20명으로 구성되었고, 기성세대는 1955년에서 1963년 사이에 출생한 베이비부머 세대 21명과 1970년에서 1980년 사이에 출생한 X세대 81명으로 구성되었다.

우선 조직 공정성의 경우 MZ세대와 기성세대 모두 절차적 공정성과 배분적 공정성이 낮다고 인식할수록 이직의도가 높아지는 것으로 확인되었다. 구체적으로 절차적 공정성은 MZ세대( $\beta=-.06, p<.05$ ) 보다 기성세대( $\beta=-.19, p<.01$ )에서 이직에 미치는 영향력이 컸으며, 배분 공정성은 기성세대( $\beta=-.21, p<.001$ ) 보다 MZ세대( $\beta=-.43, p<.001$ )에서 이직에 미치는 영향력이 더 큰 것으로 분석되었다. 이를 통해 기성세대는 배분적 공정성 보다는 절차적 공정성이 중요한 가치로 여기고 있으며, MZ 세대는 절차보다는 배분적 공정이 더 중요한 가치인 것으로 인식하고 있었음을 확인할 수 있다.

고용환경 중 고용형태의 경우 MZ세대에서는 정규직과 비정규직의 이직의도가 유의미한 차이를 보이지 않은 반면( $\beta=.11, p>.05$ ), 기성세대에서는 정규직 보다 비정규직이 이직의도가 높은 것으로 분석되었다( $\beta=.43, p<.01$ ). 시설환경의 경우 MZ세대( $\beta=-.41, p<.01$ )와 기성세대( $\beta=-.11, p<.05$ ) 모두 환경에 대해 긍정적으로 평가할수록 이직의도가 낮아지는 것으로 분석되었고, 구체적으로 MZ세대가 기성세대 보다 환경에 대해서 더 중요하게 생각하고 있는 것으로 분석되었다. 관계의 경우 MZ세대( $\beta=-.01, p>.05$ )와 기성세대( $\beta=-.04, p>.05$ ) 모두 이직에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

직무몰입 중 업무에 대한 애착의 경우 MZ세대( $\beta=-.14, p<.05$ )와 기성세대( $\beta=-.11, p<.05$ ) 모두 애착이 높을수록 이직의도가 낮아지는 것으로 분석되었고, 구체적으로 MZ세대가 기성세대 보다 애착에 따른 이직 의도의 영향력이 더 큰 것으로 확인되었다. 반면 직무헌신의 경우 MZ세대는 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 않았지만( $\beta=-.02, p>.05$ ), 기성세대의 경우 헌신이 높을수록 이직의도가 낮아지는 것으로 분석되었다( $\beta=-.12, p<.05$ ).

마지막으로 직무소모의 경우 MZ세대( $\beta=.22, p<.05$ )와 기성세대( $\beta=.09, p<.05$ ) 모두 감정 소모가 클수록 이직의도가 높아졌으며, 체력 소모 역시 마찬가지로 MZ세대( $\beta=.21, p<.01$ )와 기성세대( $\beta=.33, p<.01$ ) 모두 소모가 클수록 이직의도가 유의미하게 높아지는 것을 확인하였다. 구체적으로 감정 모소의 경우 MZ 세대에서 이직에 미치는 영향이 더 컸으며, 체력소모의 경우 기성세대에서 이직에 미치는 영향이 더 컸다.

결과적으로 MZ세대는 이직을 고려할 때 기성세대 보다 배분적 공정성을 중요하게 생각하며, 정규직과 비정규직의 차이는 없었으며 시설환경을 중요하게 생각하고 있었다. 또한 이들은 업무에 대한 애착은 중요했지만 조직에 대한 헌신은 중요하지 않은 것으로 분석되었으며 기성세대 보다 체력 소모에 따른 이직 의도는 낮은 것으로 분석되었다. 다만 기성세대 보다 감정 소모에 따른 이직 의도는 더 높은 것으로 분석되었다.

### 5. 결론 및 논의

본 연구의 주요 결과는 다음 네 가지로 요약할 수 있다. 1) 상업 스포츠 시설에서 종사하는 테니스 지도자의 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 요인은 상대적으로 직무소진\_체력소모, 조직공정성\_배분공정성, 직무환경\_고용형태, 직무환경\_시설환경, 조직공정성\_절차적 공정성, 직무몰입\_직무 헌신, 직무몰입\_직무 애착의 순서로 영향을 미치고

있었다. 2) MZ세대는 기성세대에 대비하여 이직을 결정할 때 절차적 공정성보다는 배분 공정성을 더 중요하게 생각하는 경향이 있다. 3) 조직 몰입이 이직의도에 미치는 영향은 MZ세대와 기성세대에서 서로 상이한 패턴을 보였다. 4) 감정과 체력 소진과 같은 직무 소진이 생활체육 지도자의 이직의도에 공통적으로 영향을 미쳤다. 구체적인 주요 연구결과에 따른 논의는 아래와 같다.

첫째, 상업 스포츠 시설에 종사하는 테니스 지도자의 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 요인은 상대적으로 체력소모, 배분적 공정성, 고용형태, 시설 환경, 절차적 공정성, 직무헌신, 직무 애착의 순서로 영향을 미치고 있었다는 점을 통해 스포츠 시설의 특수한 직무 특성을 파악할 수 있다. 테니스 지도자의 주요 업무가 스포츠 교육이라는 점에서 신체적 소모의 수준이 높다는 것을 확인할 수 있으며 이것이 이직의도에 가장 강한 영향을 미친다는 점에서 조직 운영에서 업무량의 조절이 중요하다는 것을 확인할 수 있다. 또한 배분적 공정성이 두 번째로 강한 영향을 미치고 있다는 점을 통해 업무량과 급여의 책정이 이직의도에 중요한 요인으로 작용할 수 있다는 것을 가늠할 수 있다. 본 연구의 주요 대상인 테니스 지도자들은 업무량에 따라 급여가 책정되는 형태를 취하고 있었는데, 이와 같은 정보를 종합하면 시간 혹은 건당 급여가 얼마나 적절히 책정되었는지에 따라 이직의도가 결정된다는 것을 예측할 수 있다. 손석정, 정승재, 김철[44]에서는 체육지도자들은 직무에서 안정감을 느끼기 위해서는 급여체계가 안정적이어야 한다고 주장하였다. 따라서 이직의도를 줄이고 직무에서 안정감을 느끼게 하기 위해서는 업무량과 급여 체계에 대한 합리적인 책정 방식이 필요하다.

둘째, MZ세대의 경우 절차적 공정 보다는 배분적 공정성이, 기성세대에서는 배분적 공정성 보다는 절차적 공정성이 이직의도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이 점은 세대 간의 공정에 대한 개념과 인식이 다소 차이를 보인다는 것에 귀인 하는 것으로 해석 할 수 있다. 김정인[45] 그리고 박민진 외[46]는 공통적으로 MZ세대의 특성으로 기성세대보다 집단보다 개인의 행복을 중요시 하며, 소유 보다는 공유에 가치를 두고 경력 보다는 노력에 따른 보상을 당연시 한다는 것을 제시하고 있다. 반면 기성세대는 조직 동일시 정도가 높으며 조직의 성공과 자신의 성공을 동일시하며 삶에 의미를 부여하는 경향이 MZ세대 보다 높다고 제시하고 있다. 테니스 시설에서 지도자들은 코칭을 주된 업무로 하고 있지만, 시설관리와 고객관리 역할까지 맡고 있다. 인원 수 대비 시설 단위 면적이 넓으며, 시설 관리 빈도와 강도가 높기 때문에 코칭 외의 업무들에 대한 처우나 업무 분장 등은 인지된 조직 공정성에 큰 영향을 미친다. 이를 본 연구의 결과와 관련하여 해석 해 보면 테니스 시설에서의 조직 운영 방침이 지도자의 세대별로 차이를 뒤야 한다는 결론을 내릴 수 있다. 예를 들어 배분적 공정성을 중요시하는 MZ세대에게는 코칭 외 업무들에 대해 인센티브가 제공되어야 하며, 절차적 공정성을 중요시하는 기성세대에게는 업무의 분장과 승진, 그리고 역할에 대한 공정한 절차가 보장되어야 이직의도를 낮출 수 있을 것이다.

셋째, 조직 몰입이 이직의도에 미치는 영향은 MZ세대와 기성세대에서 서로 상이한 패턴을 보였다는 점을 통해 일과 조직을 구분하는 MZ세대의 인식적인 특성을 확인할 수 있다. MZ세대는 업무에 대한 애착은 중요하게 생각하고 있었지만 조직에 대한 헌신은 상대적으로 덜 중요하게 생각하고 있었던 반면 기성세대는 조직에 대한 헌신 또한 업무에 대한 애착만큼 중요하게 생각하고 있는 경향을 보였다. Schaufeli, Bakker 그리고 Salanova[40]는 이 두 가지가 충족되었을 때 직무몰입이 형성되고 이에 따라 조직 이탈 의도가 줄어든다고 하였는데, 본 연구의 결과는 선행연구의 결과가 세대에 따라 다른

패턴을 보일 수 있다는 점을 보여주고 있다. 생활 테니스 지도 현장에서 지도자들은 정규직 계약 상황에 놓여 있지 않으며, 신체를 활용한 서비스 제공이라는 점에서 직무수명이 길지 않다. 이러한 점에서 대다수의 지도자들은 조직과 깊이 있는 관계를 맺지 못한다. 또한 전문 선수를 육성하는 현장과는 달리 생활체육으로서의 테니스 지도현장에서는 시간에 따라 축적되는 전문적인 스포츠 지식 보다는 학습자와의 직접적인 소통과 활동이 중요하다. 때문에 경력이 길지 않은 MZ세대의 테니스 지도자의 경우 조직의 업무에 대한 책임감이나 애착은 형성 될 수 있지만, 개인의 삶을 헌신하는 수준의 태도가 형성되어 있지 않은 것이다. 또한 이와 같은 결과는 앞서 두 번째 제시된 바와 같이 전세대에 걸쳐 관계의 질이 이직의도에 영향을 미치지 않는다는 결과와 맥을 함께 한다.

넷째, 감정과 체력 소진과 같은 직무 소진이 생활체육 지도자의 이직의도에 공통적으로 영향을 미쳤다는 점은 상업 스포츠 센터의 체육 지도업의 직무적 특성을 보여주는 결과이다. 앞서 언급된 바와 같이 학습자들에게 지도자들은 스포츠 교육, 종목에 대한 다양한 정보를 제공하고 회원등록과 일정관리를 함께 수행하는 업무를 수행한다. 때문에 상업 스포츠 센터의 운영자는 일선지도자에게서 체력과 정신이라는 두 가지 영역의 소진이 동시다발적으로 일어난다는 것을 근거로 이에 대한 섬세한 관리가 필요하다. 특히 테니스는 체력 소모가 큰 운동이고, 시설이 실내에 구성되어 있지 않은 경우 날씨의 영향을 크게 받는다. 신체와 정신 두 부분에서 다른 종목보다 큰 소모가 일어나는 환경에 놓여있다. 때문에 최근 업장들은 실내 테니스 코칭 시설을 구성하고 있으며 회원과 일정 관리의 행정 서비스 영역을 자동화 하여 일선 지도자들의 부담을 줄여주려 노력하고 있는 추세를 보이고 있기도 하다. 그렇지만 새로운 시스템 도입은 인터넷 환경에 익숙하지 않은 기성세대들의 적응에 무리가 될 가능성도 있다는 점에서 간단한 일은 아니다. 따라서 본 연구의 결과를 통해 감정과 체력의 소진을 줄여줄 자동화 시스템을 개발의 필요성 물론이며 적용에 있어서도 업장의 조직 구성원의 세대를 반드시 고려해야 한다는 점을 가늠할 수 있다.

이상의 논의와 같이 본 연구는 상업 스포츠 센터에서 종사하는 생활스포츠 지도자들의 이직의도에 영향을 미치는 요인들의 영향력을 분석하였다. 실무적으로 본 연구의 결과는 상업 스포츠 시설의 조직관리 차원에서 중요한 정보를 제공한다는 점에서 의미가 있다. 앞서 언급된 바와 같이 최근 테니스와 같은 인기 스포츠의 생활 체육시설에는 지도자의 부족, 조직원들의 업무 몰입 방해 및 직무 소진, MZ세대의 유입에 따른 기성세대와의 갈등 등이 운영 문제사항으로 대두되어지고 있다. 생활 체육 호황에 따라 상업 체육시설이 원활히 운영되기 위해서는 핵심 서비스를 제공하는 지도자 조직원의 이탈을 막는 것은 물론이며, 이직의도에 영향을 미치는 다양한 요인들의 합리적인 관리가 필수적이다. 이를 위해서는 일반적인 수준에서 영향을 미치는 요인을 파악함은 물론이고, 세대에 따라 차이를 보이는 영향요인의 파악을 통한 섬세한 운영 전략이 필요하다. 본 연구의 결과로 제시된 체력소모, 배분적 공정성, 고용형태 그리고 절차적 공정성은 관리자 입장에서 즉각적인 대응이 가능한 영향요인이라 할 수 있다. 또한 MZ세대와 기성세대의 이직의도에 미치는 공정성이나 업무 애착이 서로 상이하게 나타났다는 본 연구의 결과는 관리자 입장에서 조직원들을 이해하고 관리하는 방식에 차별화가 필요하다는 실무적인 정보를 제공한다는 점에서 의미가 있다.

## References

- [1] Ministry of Culture, Sports and Tourism, National Leisure Sports Survey 2022, (2022)  
Available from: <https://www.korea.kr/news/pressReleaseView.do?newsId=156547434>
- [2] <https://www.munhwa.com/news/view.html?no=2022122201032339044001>, Dec 12 (2022)
- [3] Shinhan Card Big Data Research Institute, 2022 Consumer Trend Keywords, 'UNLOCK', (2022)  
Available from: [https://www.shinhancard.com/pconts/html/benefit/trendis/MOBFM501/1215432\\_3818.html](https://www.shinhancard.com/pconts/html/benefit/trendis/MOBFM501/1215432_3818.html)
- [4] [https://www.chosun.com/national/national\\_general/2022/01/07/YKTNHC3DPFHVBJ53G63LNMJHSE](https://www.chosun.com/national/national_general/2022/01/07/YKTNHC3DPFHVBJ53G63LNMJHSE), Jan 07 (2022)
- [5] <https://m.blog.naver.com/laborlaw8100/222078157545>, Aug 23 (2020)
- [6] Ministry of Employment and Labor, Employment Effects of Promoting Active Recreational Sports and Increasing Participation, (2020)  
Available from: <https://www.kli.re.kr/>
- [7] H. M. Seo, The Effect of Job Embeddedness on Turnover Intention of Yoga Instructors: Focused on the Mediating Effect of Job Satisfaction, Korean Alliance For Health, Physical Education, Recreation, And Dance, (2018), Vol.57, No.4, pp.207-221.
- [8] S. T. Kim, S. Y. Kim, S. Y. Lee, How the Youth perceive fairness : A thematic analysis on the debate of Incheon International Airport Corp's plan to directly hire security workers, The Korea Institute of Public Administration, (2021), Vol.30, No.4, pp.245-277.  
DOI: <https://doi.org/10.22897/kipajn.2021.30.4.008>
- [9] S. Y. Jung, Y. H. Yun, Y. S. Lee, K. Y. Byun, A study on the meaning and influencing factors of organizational justice recognized by millennial elementary school teachers, The Journal of Educational Administration, (2021), Vol.39, No.4, pp.341-372.  
DOI: <https://doi.org/10.22553/keas.2021.39.4.341>
- [10] S. S. Oh, The Relationship between the Intergenerational Differences and Organizational Commitment : Focused on the Moderating Effect of External Reward, Quarterly Journal of Labor Policy, (2019), Vol.19, No.3, pp.163-190.  
DOI: <https://doi.org/10.22914/jlp.2019.19.3.006>
- [11] W. H. Mobley, Some unanswered questions in turnover and withdrawal research, Academy of management review, (1982), Vol.7, No.1.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- [12] C. F. Bothma, G. Roodt, The validation of the turnover intention scale, SA journal of human resource management, (2013), Vol.11, No.1.  
DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- [13] E. Lambert, N. Hogan, The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model, Criminal Justice Review, (2009), Vol.34, No.1, pp.96-118.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0734016808324230>
- [14] C. Y. Kim, W. W. Park, Psychological Well-Being in Workplace: A Review and Meta-Analysis, Korean Academy Of Management, (2017), Vol.25, No.2, pp.15-67.
- [15] J. S. Bae, H. Byun, S. B. Nam, Meta-analysis of the effect of organizational commitment on turnover intention in sport organization, The Korean Society Of Sports Science, (2019), Vol.28, No.4, pp.637-647.  
DOI: <https://doi.org/10.35159/kjss.2019.08.28.4.637>
- [16] J. D. Ahn, D. Y. Lee, The Relationships between Person-Environment fit and Job-related Variables: Meta-Analysis, Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, (2019), Vol.32, No.2, pp.107-134.  
DOI: <https://doi.org/10.24230/kjiop.v32i2.107-134>
- [17] C. K. Park, The Effect of Organizational Justice on the Job Satisfaction and Turnover Intention among Golf Course Employees, Korean Society For Sport Management, (2008), Vol.13, No.4, pp.139-149.

UCI: G704-001367.2008.13.4.018

- [18] B. S. Cho, The Effect of Organizational Justice on Employees of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Human Resource System of Resort Management, Korean Society For Sport Management, (2009), Vol.14, No.3, pp.133-145.  
UCI: G704-001367.2009.14.3.032
- [19] J. H. Ha, The Influence of Organizational Justice of Golf Course Caddies on Turnover Intention : The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior, Korean Society For Sport Management, (2018), Vol.23, No.2, pp.1-15.  
DOI: <https://doi.org/10.31308/KSSM.23.2.1>
- [20] Y. S. Yu, Attitude toward Turnover Intention among Track and Field Coaches: An Application of Q-methodology, Korean Society For Sport Management, (2014), Vol.19, No.2, pp.125-139.  
UCI : G704-001367.2014.19.2.002
- [21] G. H. Jang, The impact of empowerment in sports centers on turnover intention, The Korean Journal of Physical Education, (2006), Vol.45, No.6, pp.429-436.  
UCI: G704-000541.2006.45.6.003
- [22] T. W. Chung, K. H. Han, Role Conflict, Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Turnover Intention of the Part Time Employees in a Sport Organization, Korean Society For Sport Management, (2007), Vol.12, No.4, pp.149-160.  
UCI: G704-001367.2007.12.4.005
- [23] B. K. Lee, Y. H. So, The Relationship between Job Involvement and the Job Satisfaction, Organization Commitment and Turnover Intention of Sports Facility Employee, Korean Society For Sport Management, (2008), Vol.13, No.4, pp.1-15.  
UCI: G704-001367.2008.13.4.019
- [24] O. N. Yoon, B. H. Kwak, Differences Analysis Satisfaction of duty and intention of changing occupation by personal characteristic of taekwondo masters, Korean Society For Sport Management, (2009), Vol.14, No.1, pp.119-129.  
UCI: G704-001367.2009.14.1.002
- [25] J. A. Colquitt, J. Greenberg, C. P. Zapata-Phelan, What is organizational justice? A historical overview, Psychology Press, (2013)
- [26] J. Rawls, Justice as fairness: Political not metaphysical, Palgrave Macmillan, London, (1991)
- [27] J. Greenberg, A taxonomy of organizational justice theories, The Academy of Management Review, (1987), Vol.12, No.1, pp.9-22.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- [28] G. Paré, M. Tremblay, The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions, Group & Organization Management, (2007), Vol.32, No.3, pp.326-357.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
- [29] N. L. Won, H. I. Kwon, K. K. Choi, The mediation effect of OCB in the relationship between organizational justice and organizational silence in public sport organizations: Moderated mediation effect of organizational communication openness, The Korean Society Of Sports Science, (2018), Vol.27, No.5, pp.587-601.  
DOI: <https://doi.org/10.35159/kjss.2018.10.27.5.587>
- [30] W. Y. Ryu, K. S. Yoo, Influence of organizational justice on Organizational Trust and Job Satisfaction of Member of Sports Administrative Organization, Korean Society For Sport Management, (2010), Vol.15, No.4, pp.25-37.  
UCI: G704-001367.2010.15.4.002
- [31] P. Chelladurai, A. Madella, Human resource management in Olympic sport organisations, Human Kinetics Publishers, (2006)
- [32] B. K. Lee, B. S. Cho, The Effect of a Dimension of Organizational Justice on Employees of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Resource System of Sport Facility Management, Journal of Sport and Leisure Studies, (2005), No.25, pp.177-187.  
UCI: G704-000763.2005..25.065

- [33] H. Nadiri, C. Tanova, An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, *International journal of hospitality management*, (2010), Vol.29, No.1, pp.33-41.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- [34] S. S. Joung, The relationship among Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior of Physical Fitness and Sport Leader, *The Korean Society Of Sports Science*, (2009), Vol.18, No.4, pp.67-78.  
UCI: G704-001369.2009.18.4.007
- [35] A. Shirom, Employee burnout and health, *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, (2010), Vol.1.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch4>
- [36] W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, C. Maslach, Burnout: 35 years of research and practice, *Career Development International*, (2010), Vol.14, No.3, pp.204-220.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- [37] E. Demerouti, A. B. Bakker, I. Vardakou, A. Kantas, The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis, *European Journal of Psychological Assessment*, (2003), Vol.19, No.1, pp.12-23.  
DOI: <https://doi.org/10.1027/1015-5759.19.1.12>
- [38] S. Y. Park, J. S. Lee, The Causal Relationship among of Sports Center Employees' Emotional Labor, Emotional Exhaustion, and Customer Orientation, *The Korean Society of Sports Science*, (2018), Vol.27, No.4, pp.569-581.  
DOI: <https://doi.org/10.35159/kjss.2018.08.27.4.569>
- [39] B. R. Kupperschmidt, Multigeneration employees: strategies for effective management, *The health care manager*, (2000), Vol.19, No.1, pp.65-76.  
DOI: <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- [40] <https://home.kpmg/kr/ko/home/insights/2019/05/insight66.html>, May 10 (2019)
- [41] J. I. Kim, Perceived (In)Justice and Response Behavior of Civil Servants of MZ Generation Using Farrell Model: Comparative Study of MZ Generation and Older Generation Civil Servants, *The Korea Institute of Public Administration*, (2021), Vol.30, No.4, pp.141-175.  
DOI: <https://doi.org/10.22897/kipajn.2021.30.4.005>
- [42] M. J. Park, B. G. Min, M. J. Lee, A Study on the Happiness of Future Generations: Focusing on MZ generations, *Journal of the Korean Urban Management Association*, (2021), Vol.34, No.4, pp.121-147.
- [43] Y. H. Lee, J. H. Jung, B. Kim, Influence of Service Quality & Communication of Employee on Conflict, Relationship Commitment, Dissolution Intention, and Continuity Intention: Focused on Employees in Commercial Sports Center, *Journal of Sport and Leisure Studies*, (2018), No.73, pp.49-62.  
DOI: <https://doi.org/10.51979/KSSLS.2018.08.73.49>
- [44] S. J. Shon, S. J. Jeong, C. Kim, Devices of Improvement for Sports Instructor Status Stability, *The Journal of Sports and Entertainment Law*, (2015), Vol.18, No.1, pp.11-36.  
DOI: <https://doi.org/10.19051/kasel.2015.18.1.11>
- [45] J. S. Chung, I. Y. Chang, The Effect of the Pursuit Convenience of Indoor Tennis Center Customers on Service Quality and Customer Loyalty, *The Research Institute Of Physical Education & Sports Science*, (2022), Vol.40, No.3, pp.377-385.  
DOI: <https://doi.org/10.46394/ISS.40.3.40>
- [46] H. W. Kim, G. H. Lee, G. S. Oh, An Analysis on Job Environment awareness and Turnover Intension of Middle School Sports Club Activities Instructors, *Korean Society For The Study Of Physical Education*, (2016), Vol.21, No.2, pp.69-81.  
DOI: <https://doi.org/10.15831/JKSSPE.2016.21.2.69>
- [47] D. Pitts, J. Marvel, S. Fernandez, So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees, *Public administration review*, (2011), Vol.71, No.5, pp.751-760.  
Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>

- [48] S. G. West, J. F. Finch, P. J. Curran, Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. Sage Publications, Inc, (1995)
- [49] C. Fornell, D. F. Larcker, Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics, (1981)