

# 보육시설 조직커뮤니케이션과 갈등, 몰입에 관한 연구\*

## A Study on Teacher' Perception of Organizational Communication, Conflict, Commitment in Child Care Center

대구산업정보대학 아동미술보육과  
전임강사 정 다 운  
가톨릭대학교 아동학전공  
부교수 문 혁 준

Department of Preschool Art Education, Daegu Polytechnic College University

*Full-time Lecturer : Dawn Chung*

Department of Child and Family Studies, The Catholic University of Korea

*Associate Professor : Hyuk Jun Moon*

### ◀ 목 차 ▶

- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| I. 연구의 필요성 및 목적 | IV. 연구결과 및 해석 |
| II. 선행연구 고찰     | V. 논의 및 결론    |
| III. 연구방법       | 참고문헌          |

### <Abstract>

This purpose of this study was to understand how organizational communication affects organizational conflict and commitment. This study was based on a questionnaire survey of 238 teachers working in kindergartens and child-care centers in all parts of Korea except Jeju-do. This research used the following tools: the organizational communication scale, the organizational conflict scale, and the organizational commitment scale. The results were as follows: First, satisfaction with organizational communication showed statistically significant effects( $\beta = -.529, p < .001$ ) on organizational conflict. Secondly, organizational conflict had a negative correlation( $\beta = -.398, p < .001$ ) with organizational competence. Third, organizational conflict had a moderating effect between organizational communication satisfaction and the organizational commitment. Fourth, communication satisfaction had a moderating effect between organizational conflict and organizational commitment.

**주제어(Key Words)** : 조직커뮤니케이션(organizational communication), 조직갈등(organizational conflict), 조직몰입(organizational commitment), 보육시설(child care center)

**Corresponding Author** : Hyuk Jun Moon, Department of Child & Family Studies, The Catholic University of Korea, 43-1, Yokkok 2-dong, Bucheon, 420-743, Korea Tel: +82-2-2164-4486 Fax: +82-2-2164-4485 E-mail: mhyukj@unitel.co.kr

\* 본 논문은 박사학위 청구논문의 일부임.

## I. 연구의 필요성 및 목적

보육은 시대와 상황에 따라 그 의미와 중요도가 달라져 왔다. 가족구조의 변화, 취업모의 증가, 조기교육 등으로 양적 성장이 요구된 보육시설은 1990년도에 1,919개소에서 2008년에는 32,149개소로 통계적으로 점점 증가하였다(보건복지가족부, 2009년 1월 기준). 최근에는 양적 성장 뿐 아니라, 2005년 정부 정책으로 보육시설 평가인증제를 도입한 것에서 찾아볼 수 있듯이 보육시설의 질적 성장을 중요시 하는 추세이다. 그런데 보육시설의 질에 있어서 중요한 요인으로는 정책적 요인인 평가인증제 뿐 아니라, 보육교사의 전문적 자질, 보육교사의 처우 및 신분보장, 시설장의 지도력, 교사의 자질향상, 교사훈련 프로그램 등을 들 수 있다(김명남, 1999; 송창호, 2003; 염지숙, 2003; 이영희, 2001; 이희자, 송민재, 2001; 채종옥, 1997; Sugarman, 1993; Whitebook, Natiuk, & Bellm, 1994). 이중에서도 특히 Sugarman(1993)의 연구에서는 유아교육기관의 질적 향상을 도모하기 위해서는 기관의 조직구조를 바꾸어야 한다고 하였다. 이는 조직구조로서 보육시설이 잘 운영되면 보육시설의 목표인 영유아의 보육과 부모의 서비스 만족을 총체적이고도 효과적으로 성취할 수 있기 때문이라 할 수 있겠다.

조직을 효과적으로 운영하기 위한 변인은 다양하다. 교사가 자율성과 창의성을 가지고 능동적으로 참여하여 자기효능감을 형성시키고 자신의 능력을 지속적으로 개발하여 조직성과 증진을 위해 역량을 최대한으로 발휘하도록 하는 임파워먼트(Empowerment)개념, 조직의 리더와 정보를 공유하고 조직 목표를 효과적으로 달성하기 위해 자기관리와 책임을 다하고 헌신하는 과정으로의 팔로워십(Followership)개념, 조직의 장이 조직 구성원을 효과적으로 이끌어가는 리더십(Leadership)개념, 조직에 대한 적극적이며 긍정적인 성향인 조직몰입(organizational commitment)개념 등이 연구변인으로 대두되고 있는데 그 중 조직몰입에 대한 개념이 최근에 학자들의 관심을 받고 있다(정현욱, 1998; 차대운, 정영만, 2002).

이러한 조직몰입의 개념은 현재완료적인 개념을 포함하는 직무만족(job satisfaction)과는 달리 좀 더 미래지향적인 개념으로 조직구성원들의 행동과 근무의욕, 나아가서는 조직성과에 직접적인 영향을 주고, 이직률이나 성과와 같은 조직구성원의 행동을 평가하고 예측할 수 있다는 점에서 효과적 조직을 운영하는데 의의가 있다고 본다(강계상, 1995; 차대운, 정영만, 2002; 한주희, 황원일, 1996). 그러므로 보육시설에서도 보육교사들의 조직몰입이 높은 수준일 경우 효과적으로 조직이 운영되어 보육의 질이 높아질 것을 예측하므로 보육에 있어 조직몰입 변인이 중요하다고 볼 수 있다.

한편 최근에는 조직 내의 인간관계 및 의사소통능력이 중

요시되어 조직의 목적을 협동적으로 달성하는 동시에 구성원의 개인 욕망을 충족시키는 과정인 조직커뮤니케이션에 대한 연구가 이루어지고 있다(정선영, 1997; Pincus, 1986). 조직커뮤니케이션의 변인은 세가지가 있는데 첫째로 조직 내 커뮤니케이션의 다양한 측면에 대해 개인들의 만족을 나타내는 정서적 반응인 커뮤니케이션 만족 변인, 둘째로 다른 개인이나 대중과의 실제 커뮤니케이션 또는 커뮤니케이션이 예상될 때 나타나는 공포나 걱정의 심리적 상태인 커뮤니케이션 불안변인, 셋째로 주어진 상황에 적합한 커뮤니케이션 유형을 알고 있으며 그 지식을 사용하여 다른 사람과 효과적으로 상호작용하는 능력인 커뮤니케이션 능력 변인이다(윤석진, 2005).

조직 커뮤니케이션 만족 수준이 높을수록 조직몰입이 증대되며, 커뮤니케이션 불안 수준이 높은 사람들은 직무만족도가 낮고, 부정적인 영향을 주며, 커뮤니케이션 능력이 있다는 것은 조직에서 능력 있는 구성원으로 인정받으며, 조직생활을 통해 개인적 만족을 느낀다고 한다(박정아, 1995; 정선영, 1993; 정순자, 1996; 정현욱, 1998; 허경호, 2000; Spitzberg & Cupach, 1989; Winiecki & Ayres, 1999). 이렇게 조직 생활에서 중심적인 역할을 하는 것이 바로 조직커뮤니케이션이며, 이는 보육시설에서도 일상적인 보육업무는 물론이고 보육조직 내에서의 인간관계, 나아가서는 보육과 사회환경과의 상호작용도 모두 커뮤니케이션이 담당하는 영역이라고 볼 수 있다(강길호, 김현주, 1995; 장해순, 2003).

또한, 보육시설의 조직은 주어진 보육업무를 수행하는 과정에서 아동에 대한 관심과 견해가 다양하고 보육목표에 대한 접근방법이 서로 다르기 때문에 필연적으로 개인으로서나 집단으로서의 갈등이 야기된다(이상수, 이상갑, 1998).

갈등은 둘이상의 행동주체(개인, 집단, 조직) 사이에서 일어나는 지극히 자연스러운 현상으로써 표면화되는 대립적 행동뿐만 아니라 대립적 행동에 노출되지 않는다 하더라도 행동주체 간에 긴장, 불안, 적대감 등의 정서적인 면까지도 포함하는 것으로 정의한다(김영훈, 2006).

갈등의 기능에 대한 관점은 크게 세 가지로 분류되어질 수 있는데, 갈등은 조직 내에서 역기능을 의미하므로 제거되어야 한다는 전통적 관점과 조직 내의 자연발생적이며 불가피한 산물로 조직의 유효성을 결정한다는 행동과학적 관점, 그리고 갈등이 조직 내에서 긍정적인 잠재력을 지니고 있으며, 또한 조직이 효과적으로 운용되기 위해 필요한 힘이라고 주장하는 상호작용적 관점등의 세 가지이다(박연호, 1987). 즉, 갈등은 전적으로 유익한 것도, 전적으로 불리한 것도 아닌 조직목표 달성에 기여하고 성과의 향상을 기할 수 있으면 순기능적이며, 성과획득에 방해가 된다면 역기능적이라고 보는 것이다(이상수, 이상갑, 1998). 조직갈등 경험은 개인과 기관의 특성에 따라 차이가 있는 것으로 나타났고, 갈등이

많을수록 조직몰입이 감소되는 것으로 나타났기 때문에(김영훈, 2006) 보육시설의 효과적인 운영을 위하여 살펴보아야 할 개념이라고 볼 수 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 보육현장에서의 커뮤니케이션 문제와 구성원들의 조직갈등 경험, 조직목표의 효율적 달성을 위한 구성원들의 조직몰입은 상당히 중요한 연구 분야라고 할 수 있을 것이다. 그러나, 보육분야의 연구동향에서 이에 대한 학문적 인식이 미흡하여 실제 보육현장의 조직 내 문제를 진단하여 이를 해결하는데 기초가 될 만큼 통합적인 이론은 정리되지 않았다. 따라서 본 연구를 통하여 보육시설의 조직커뮤니케이션과 조직갈등, 조직몰입의 포괄적인 비교검토가 이루어지고, 보육시설에서의 조직몰입, 조직갈등과 관련된 조직커뮤니케이션 요인을 탐색하여 보육시설 조직 관리자에게 전략적으로 효과적이며 유효한 커뮤니케이션 관리방안을 도출하는 방안을 제시함으로써, 조직의 구성원인 보육교사로 하여금 적극적으로 보육업무에 충실하도록 하여 질 높은 보육서비스를 제공하기 위한 기초연구로서 의의가 있다고 하겠다. 또한 조직갈등을 매개변수로 본 연구는 그 필요성에도 불구하고 보육에 적용된 사례는 거의 없는 실정하기에 본 연구에서는 조직갈등을 매개변수로 투입하여 조직커뮤니케이션과 조직몰입사이에서 어떤 효과를 주는 지를 분석하고자 한다.

이러한 일은 보육시설 조직의 구조를 사실적이며 심층적으로 이해하기 위한 것으로, 보육시설의 조직구조를 분석하여 그 결과를 통해 효과적인 시설 운영의 전략을 세우는데 도움을 줄 수 있는 정보나 기초자료를 제공하는 것이 본 연구가 갖는 의의라고 볼 수 있다.

본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

1. 보육시설의 조직커뮤니케이션이 보육교사의 조직갈등과 조직몰입에 미치는 영향은 어떠한가?
2. 보육교사의 조직갈등이 보육교사의 조직몰입에 미치는 영향은 어떠한가?
3. 보육교사의 조직갈등은 보육시설의 조직커뮤니케이션과 조직몰입 관계를 매개하는가?
4. 보육시설의 조직커뮤니케이션은 보육교사의 조직갈등과 조직몰입 관계를 매개하는가?

## II. 선행연구 고찰

조직갈등과 조직커뮤니케이션에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직 커뮤니케이션이 불만족스럽거나 원활하지 못

하거나 충분히 소통되지 않는 경우에 조직갈등을 유발한다고 하였다(최재규, 2001; Dove, 1998; Etzioni, 1975; Klunk, 1997). 엄지숙(2003)은 유치원 교사를 대상으로 한 사례분석에서 지도자의 질책과 개입이 교사들의 사기와 성취감 등의 욕을 떨어뜨리고, 교직생활 자체에 대한 만족과 불만족을 결정짓는 만큼 중요한 영향을 미친다고 하였다. 둘째, 조직의 목표나 구성원간의 목표가 일치하지 않을 때나 조직에 변화가 있을 때, 조직개발을 위한 커뮤니케이션으로 갈등을 줄일 수 있다고 하였다(양형숙, 이덕순, 1989). 반면 김영훈(2006)은 매개변수로서 커뮤니케이션이 갈등을 심화시킨다고 하였는데, 상사와 부하 간 지위 차이로 인해 갈등이 있을 때, 부하가 동료들과 불만을 이야기 하면서 친해지듯 상사와도 불만을 이야기하면서 갈등을 해소하려는 경우가 있다고 하였다. 그러나 이러한 불만을 토로하는 커뮤니케이션이 상사를 비꼬거나 어떤 대책을 세워달라는 듯 보여서 오히려 갈등을 심화시킨다고 하였다. 셋째, 커뮤니케이션이 갈등해소와 관련되어 긍정적인 기능을 한다고 조사된 연구들이 있다. Fulk와 DeSancits(1995)는 조직에서 전자커뮤니케이션을 통해 갈등하는 조직을 변화시킬 수 있다고 하였다. Shriberg, Shriberg와 Lloyd(2002)은 감정을 표현하는 커뮤니케이션을 통해 갈등이 해결될 수 있다고 하였으며, 갈등상황에서 커뮤니케이션을 통해 갈등의 요소를 줄여 가면, 갈등 당사자 간 더 좋은 관계가 만들어 진다고 하였다. 장해순(2003)도 갈등 상황에서 적절한 커뮤니케이션을 하고 갈등 상대방의 입장을 지지해 준 경우, 갈등 전보다 더 높은 친밀감을 느끼게 된다고 하였다. 위의 선행연구들을 통하여 조직커뮤니케이션이 조직갈등의 원인이나 결과변수로서 갈등을 심화시킬 수도 있고, 갈등을 해소할 수도 있는 것을 알 수 있다.

다음으로 조직커뮤니케이션과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 커뮤니케이션 만족의 구성요인에 대한 조직몰입 정도는 국가들 간에 차이가 있는 것으로 나타났는데 상향 커뮤니케이션 만족은 Varona(1996)의 연구에서와 같이 과테말라에서는 조직몰입에 대한 유의미한 변인으로 나타나지 않았으나 미국이나 오스트리아 등의 국가에서는 조직몰입을 나타내는 중요한 변인으로 나타났다. 이는 산업화된 선진국일수록 조직에서의 상향커뮤니케이션에 대한 비중을 크게 인식하고 있다는 것을 나타내는 것이다.

근속기간에 따라서도 Varona(1996)는 다음과 같은 3단계로 커뮤니케이션 만족과 조직몰입의 현상을 설명하고 있다. 첫째로 초기단계(honeymoon stage)는 1년 동안 지속되며 이들은 커뮤니케이션 만족과 조직몰입 정도가 높게 나타났으며, 둘째는 위기단계(crisis stage)로 근속기간이 2년째부터 5년 내지 6년까지이며 커뮤니케이션 만족과 조직몰입 수준이 다소 감소하는 단계이다. 셋째는 정상단계(normal stage)로

근속기간이 6년이 초과되면 다시 커뮤니케이션 만족과 조직몰입 수준이 서서히 증가하는 현상이 나타난다는 것이다. 또한 커뮤니케이션의 활성화 정도가 조직몰입의 수준에 상당한 영향을 미칠 수 있음을 강조하면서 조직몰입에 대한 영향력은 언어적·비언어적·비공식적·일방적·공식적·쌍방향적 커뮤니케이션 순으로 나타나지만, 일방적 커뮤니케이션은 부적인 관계를 가져 일방적 커뮤니케이션의 정도를 낮게 할수록 조직몰입의 수준은 높게 나타난다고 하였다. 따라서 커뮤니케이션과 조직몰입간의 관계에 있어서 커뮤니케이션의 양보다는 그 자체의 만족수준 향상과 심리적 요소가 매우 중요하다고 보았다(양영중, 1999; 옥원호, 김석용, 2001; 윤정현, 2001; 정선영, 1993; 정순자, 1996).

또한 다양한 직업군을 대상으로 커뮤니케이션과 조직몰입의 관련성에 대해 연구한 결과는 다음과 같다. Level(1959)은 은행조직의 커뮤니케이션에 대한 사례연구를, Pincus(1986)는 327명의 간호과장, 수간호사, 책임간호사, 일반간호사를 대상으로, Rubin(1993)은 일반 종업원들을 대상으로 연구하였는데 모두 커뮤니케이션 만족과 직무만족은 강한 정(+)적인 상관관계가 나타났으며, 직원들은 조직 내의 커뮤니케이션에 만족을 느낄 때 보다 효과적인 업무관계를 형성할 수 있다고 하였다. 반면 낮은 수준의 커뮤니케이션 만족은 종업원들의 조직과 직무에 대한 몰입을 감소시키고, 조직 내 불안요소를 증가시켜 결과적으로는 조직의 생산성 감소를 초래한다고 하였다. 한편 Putti 외(1990)은 싱가포르 기계회사를 대상으로, Potvin(1991)은 미국의 3개 조직(소매상, 대형병원, 다국적기업)의 근로자들을 대상으로 서비스 조직 내부의 커뮤니케이션 만족도가 서비스 품질에 미치는 영향을 규명하였는데, 그 결과 커뮤니케이션 만족도는 종업원들의 직무만족, 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다.

국내에서도 마찬가지로 제조업체 직원, 자동차 관련업체, 농촌 지도사, 서비스업, 타 기업출신 직원, 공무원, 간호사, 경찰조직, 호텔, 비서, 공공조직 등을 대상으로 각각 조직커뮤니케이션 관련요인이 조직몰입에 미치는 영향을 규명하여, 커뮤니케이션의 여러 요인이 구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 결과를 보고하였으며, 조직의 생산성을 높이기 위해서는 구성원들의 커뮤니케이션 만족을 높여나가는 것이 중요하다고 하였다(강병준, 2000; 박정혜, 2002; 안미현, 2000; 양영중, 1996; 여병민, 2000; 예진영, 2001; 오영미, 2004; 유성식, 1991; 윤석진, 2005; 이봉행, 2002; 황명호, 2003).

조직커뮤니케이션이 교직에 적용된 연구를 살펴보면 다음과 같다. Nicholson(1980)과 Jones(1981)는 중등교사들의 커뮤니케이션 만족을 연구하여, 교사들의 커뮤니케이션 만족 수준과 직무만족 수준의 각 측면 간에는 유의한 정(+)

적 관계가 있다는 것을 입증하였다. 임종동(2002)은 교사집단을 대상으로 하여 교사의 스포츠참가와 커뮤니케이션 만족 및 학교조직유효성의 관계를 규명하였는데, 수평적·비공식적 의사소통이 높을수록 교사들의 조직몰입, 조직적응성, 직무만족이 높아지는 것으로 조사되었으며, 이러한 커뮤니케이션 만족 요인이 교사들의 전체 학교조직유효성에도 부분적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이지연(2005)은 대학교 교직원의 조직 내 커뮤니케이션은 직무만족과 정적 상관관계를 보이고, 구성원의 커뮤니케이션이 직무만족에 상당한 영향을 미치며, 커뮤니케이션 상황에 따라 조직효율성이 달라질 수 있다는 것을 시사한다.

커뮤니케이션 능력이 조직몰입과 관련된 연구를 살펴보면, 커뮤니케이션 능력이 높은 사람은 그렇지 않은 사람보다 사회적으로 더 높은 지지를 받으며 이에 대해 더 큰 만족감을 느끼고 있으며(Rubin, Palmgreen, & Sypher, 1994) 관찰자로부터 '능력이 있다'는 판단을 얻고 있다고 한다(오미영, 2002; 장해순, 2003). 커뮤니케이션 능력이 높은 구성원은 성공적인 목표성취와 업무수행을 유도하여 비용에 대한 보상을 최대로 한다(Spitzberg & Cupach, 1989). 이로써 조직구성원으로서의 만족감을 느끼게 하여 결국 조직몰입에 영향을 줄 것으로 기대할 수 있을 것이다. 그래서 커뮤니케이션 능력이 높은 구성원은 실제와 다르게 조직의 리더로 인정을 받는 경우가 많다고 하였다.

이러한 연구들을 살펴볼 때 조직커뮤니케이션과 조직몰입이 유의한 상관관계에 있음을 보여준다. 그러나, 유아교육기관과 보육시설을 대상으로 한 대부분의 연구에서는 조직몰입의 잠재적 결정요인으로서 조직커뮤니케이션 과정을 간과하고 있어 이에 대한 연구가 필요하다고 본다.

또한 갈등은 조직성과 범주의 하나인 조직몰입과도 밀접한 관계가 있다고 하는데, 갈등은 관리 방법에 따라 조직의 성과에 적극적으로거나 부정적인 영향을 주고 있기에 모든 조직에는 성과의 적극적이고 순기능적인 영향을 줄 수 있는 최적수준의 갈등이 존재하기 때문이다. 박운성(1998)은 갈등이 적으면 성과에 방해가 되며, 그와 같은 상황에서는 혁신과 변화가 어렵고 변화에 적응하기가 어렵게 될 뿐만 아니라 낮은 수준의 갈등이 계속되면 조직의 생존이 어렵게 되는 반면 갈등수준이 매우 높으면 혼란이 생겨 조직의 생존을 위협하는 요인으로 작용할 수 있다고 하였다. 이에 대한 선행연구들을 구체적으로 살펴보면 조태영(2004)은 유아교육현장에서의 갈등원인은 갈등의 종류만큼 다양하지만 대부분의 갈등은 원장의 경영이나 운영스타일에 따라 많은 영향이 작용한다고 보고, 개인의 이해관계에서부터 시작되어 동조자를 통한 부서 간 또는 집단 간으로 증대되어 서로의 역할과 기능을 과소 또는 부정적으로 평가하는 반면 자기집단의 기능

과 중요성은 과장하는 경향이 있다고 보았다. 송미선과 김동춘(2005)은 교사가 지각한 갈등관리 유형과 조직효과성과의 상관관계에서 동료교사와 원장에 대해 통합형, 타협형, 지배형 등의 갈등관리유형을 많이 사용할수록 직무만족, 조직적응성, 직무성과, 조직헌신성 등 조직효과성에 대한 지각이 높고 정적인 상관관계를 보인다고 하였다. 임성혜(1997)는 교사들이 겪는 갈등은 어떻게 다루어지느냐에 따라서 조직의 풍토나 학습자들에게 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치기 때문에, 갈등과 그에 대한 관리는 교사자신에게 국한된 문제일 뿐만 아니라 그가 속한 조직과 교육의 질에 영향을 미치는 중요한 문제라고 하였다. 황윤세와 최미숙(2005)은 교육실습생들이 실습에서 나타나는 자신과의 갈등, 기관과의 갈등이 몰입과 지속성 증진을 위한 교사 역할 인식에 대해 부정적 예측력이 상대적으로 높다고 하였다.

위의 연구에서 나타난 것과 같이 조직갈등은 유아교육기관의 조직몰입에 영향을 주는 중요한 변인이라고 볼 수 있다. 또한 조직갈등과 조직몰입은 단일한 요소나 단편적인 차원에 영향을 받는 것이 아니라, 광범위한 요인들에 의해 영향을 받는다. Liden, Wayne, Bradway와 Murphy(1994)는 조직의 다양한 상황요인과 조직효과성 사이에 존재하는 변인들 중 매개변인이 필요하다고 주장하였다. 이는 여러 조직적 특성들이 조직효과성에 대해 직접적인 영향력을 주지 않더라도 매개변인을 통해 영향력을 발견할 수 있기 때문이다. 조직갈등을 매개변수로 사용한 연구는 김영훈(2005)이 병원 조직을 대상으로 한 연구가 있는데, 병원 직원의 조직몰입에 영향을 미치는 변수로 조직갈등을 매개변수로 투입하였다. 그 결과 전단계의 결과변수 이외에 추가된 조직갈등 요인이 이 조직몰입을 약하게 감소시키는 영향을 주었다. 그러므로 조직갈등이 조직몰입에 영향을 준다고 하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 조직커뮤니케이션과 조직갈등, 조직몰입은 변인간 영향을 주는 것으로 나타났다. 보육시설의 조직커뮤니케이션과 조직갈등, 조직몰입도 변인간 어떤 영향을 주고 받는지 밝힐 필요가 있다고 본다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 전국에 있는 보육시설에 근무하고 있는 교사를 대상으로 임의표집 하였다. 표집시설의 기준은 보육시설 평가인증 받은 국공립·법인 기관으로 제한하였다. 또한 한 시설에서 교사 1인으로 제한하였고, 대상 교사는 1년 이상 경력교사로 한정하였다.

자료 수집은 자기보고법으로 보육시설의 조직 커뮤니케

이션과 조직 갈등 및 조직 몰입에 관한 인식을 조사하였다. 우선 본 연구를 위한 검사도구의 적절성을 알아보기 위하여 관련학과 교수 3인과 석·박사과정 중에 있는 원장 및 교사 5인의 안면타당도를 통해 설문문항을 검증한 후, 30명의 교사를 대상으로 예비조사를 실시하였다. 예비조사는 2008년 5월 26일부터 6월 20일까지 서울/경기지역 및 경북 포항지역에 위치한 해당기관에 본 연구자가 직접 방문하거나 대상을 만나 질문지를 배부 및 회수하여 이루어졌고, 그 결과를 토대로 부적절한 문항의 경우 최종 수정·보완한 후 완성된 질문지로 본 조사를 실시하였다.

본 조사는 2008년 6월 23일부터 7월 30일까지 실시되었다. 임의로 추출된 조사대상에게 전화작업 및 공문으로 설문지 작성에 동의를 구한 후, 우편을 통하여 질문지를 배포하고 회수하였다. 총 237부가 분석에 사용되었다.

연구대상에서 교사의 평균연령은 29세였으며, 이들 중 기혼이 44.7%, 가장 많은 학력 분포는 전문대학 졸업이 58.2%, 이직경험을 가진 교사는 58.6%였다. 연구대상자의 인구사회학적 배경은 <표 1>에 제시한 바와 같다.

<표 1> 연구대상의 인구사회학적 배경 (N = 237)

변 인	구 분	명(%)
교사의 연령	25세 미만	39(16.5%)
	25세-30세 미만	91(38.4%)
	30세-35세 미만	55(23.2%)
	35세 이상	52(21.9%)
교사의 학력	보육교사양성과정	27(11.4%)
	전문대학 졸업	138(58.2%)
	4년제 대학 졸업	70(29.5%)
	대학원 졸업	2(8%)
교사의 결혼유무	유	106(44.7%)
	무	131(55.3%)
교사의 총 보육경력	1년-3년	60(25.3%)
	3년 이상-5년	44(18.6%)
	5년 이상-10년	80(33.8%)
	10년 이상	53(22.4%)
현 기관에서의 재직기간	1년 미만	23(9.7%)
	1년-3년	79(33.3%)
	3년 이상-5년	48(20.3%)
	5년 이상-10년	59(24.9%)
	10년 이상	28(11.8%)
교사의 연봉	1,500만원 이하	45(19.0%)
	1500만원-2000만원	155(65.4%)
	2000만원 이상	37(15.6%)
근무지역	서울/경기	64(27.0%)
	강원	39(16.5%)
	충청	35(14.8%)
	전라	55(23.2%)
	경상	44(18.6%)
이직유무	유	139(58.6%)
	무	98(41.4%)
총교사수	5명 미만	44(18.6%)
	5명-10명 미만	158(66.7%)
	10명 이상	35(14.8%)

## 2. 연구도구

### 1) 조직커뮤니케이션

#### (1) 커뮤니케이션 만족

커뮤니케이션 만족 요인은 물러와 리(Mueller & Lee, 2002)의 연구에서 사용했던 다운즈와 헤이즌(Downs & Hazen, 1977)의 커뮤니케이션 만족 항목을 활용하였다. 총 23문항으로 이루어져 있으며, 5점 척도로 측정하여 각각의 항목에서 점수가 높을수록 커뮤니케이션 만족 정도가 높은 것으로 판단하였다(윤석진, 2005). 문항 간 신뢰도 계수는 .7935로 신뢰할 수 있는 수준으로 판단되었다.

#### (2) 커뮤니케이션 불안

커뮤니케이션 불안은 맥크로스키와 리치몬드(McCroskey, & Richmond, 1984)의 PRCA-24(Personal Report of Communication Apprehension)을 사용하였다. 총 24문항으로 모든 항목을 '전혀 아니다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점으로 된 5점 척도로 측정하여 각각의 항목에서 점수가 높을수록 커뮤니케이션 불안 정도가 높은 것으로 판단하였다. 역채점 문항은 문항3, 문항4, 문항6, 문항7, 문항11, 문항12, 문항15, 문항18, 문항19, 문항21, 문항22로 이루어져있다. 문항 간 신뢰도 계수는 .8929로 신뢰할 수 있는 수준으로 판단되었다.

#### (3) 커뮤니케이션 능력

커뮤니케이션 능력은 루빈(Rubin, 1994) 커뮤니케이션 능력(communication competence)을 측정하기 위한 척도항목 중 연구대상에 맞게 선정하여 사용하였다. 총 20문항으로 구성되어 있으며, 모든 항목을 '전혀 아니다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점으로 된 5점 척도로 측정하여 각각의 항목에서 점수가 높을수록 커뮤니케이션 능력이 높은 것으로 판단하였다. 문항15, 문항16, 문항19, 문항20은 역채점 문항이다. 문항 간 신뢰도 계수는 .8795로 신뢰할 수 있는 수준으로 판단되었다.

### 2) 조직 갈등

계층적 갈등과 기능적 갈등의 특성(Luthans, 1985)을 주요 변수로 활용하였고, 총 23문항으로 이루어져 있다. 모든 항목을 '전혀 아니다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점으로 된 5점 척도로 측정하여 각각의 항목에서 점수가 높을수록 갈등 경험이 많은 것으로 판단하였다(김영훈, 2006). 문항 간 신뢰도 계수는 .8957로 신뢰할 수 있는 수준으로 판단되었다.

### 3) 조직몰입

조직몰입은 메이어 등(Meyer, Allen, & Smith, 1993)이 사용한 항목을 이용하였다. 총 9문항으로 이루어져 있으며, 모든 항목은 '전혀 아니다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점으로

된 5점 척도로 측정하여 각각의 항목에서 점수가 높을수록 조직몰입이 잘 되는 것으로 판단하였다. 문항 간 신뢰도 계수는 .7208로 신뢰할 수 있는 수준으로 판단되었다.

## 3. 자료분석

본 연구에서는 측정도구의 양호도 분석 및 연구문제 해결을 위하여 전체적으로 SPSS 13.0 version을 사용하여 통계 처리하였다.

본 연구의 자료처리 방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 사용할 검사도구의 신뢰성을 규명하기 위하여 문항의 내적 신뢰도(Cronbach'  $\alpha$ )를 산출하였다.

둘째, 조직커뮤니케이션의 조직갈등과 조직몰입에 대한 영향력과 조직 갈등의 조직 몰입에 대한 영향력을 분석하기 위하여 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다.

셋째, 조직커뮤니케이션과 조직몰입 사이에서 조직갈등의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 매개회귀분석(mediating regression)을 수행하였다. 첫 번째 단계에서는 종속변인에 대하여 독립변인을 투입하여 회귀분석을 하고, 두 번째 단계에서는 종속변인에 대하여 독립변인과 매개변인을 투입하여 회귀분석을 하였다. 여기서 2단계의 독립변인의 회귀계수가 유의성을 상실하면 매개변인은 완전매개효과를 가지는 것이고, 그 값이 통계적으로 유의하지만 1단계에서의 독립변인의 회귀계수 값보다 적으면 매개변인은 부분매개효과를 가진다. 부분매개효과 유의성은 2단계에서 설명력 증가의 분산이 유의성을 가질 때 나타난다. 이와 같은 매개효과를 가질 때 1단계에서 독립변인의 표준화 회귀계수는 총효과이며, 2단계에서 독립변인의 표준화 회귀계수는 직접효과이고, 총효과에서 직접효과를 뺀 수치는 매개변인에 의해 전달되는 간접효과이다.

본 논문의 유의수준은  $p < .05$  수준에서 실시하였다. 회귀분석에 투입된 독립변수들의 VIF(분산팽창계수) 값은 1.050-1.836으로 10이하였다. TOL(공산성 허용도)은 .545-.972로 0.1 이상으로 다중공선성의 문제를 우려하지 않아도 될 정도로 평가되었다. Durbin-Watson 검정통계량은 1.699-1.786으로 2에 근접해 자기상관 현상에 문제가 없는 것으로 평가되었다.

## IV. 연구결과 및 해석

### 1. 보육시설의 조직 커뮤니케이션이 조직갈등과 조직몰입에 미치는 영향

#### 1) 보육시설의 조직 커뮤니케이션이 조직갈등에 미치는 영향

〈표 2〉 보육시설의 조직커뮤니케이션이 조직갈등에 미치는 영향 (N = 237)

독립변인	종속변인	조직갈등 β
커뮤니케이션 만족		-.529***
커뮤니케이션 불안		.108
커뮤니케이션 능력		-.006
R <sup>2</sup>		.321
F		36.723***

\*\*\*p < .001

〈표 2〉는 보육시설의 조직 커뮤니케이션이 조직갈등에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과이다. 독립변인으로 조직커뮤니케이션의 하위변인인 커뮤니케이션 만족과 커뮤니케이션 불안 커뮤니케이션 능력을 투입하여 조직갈등에 미치는 영향력과 그 설명력을 분석하였다. 그 결과 보육시설의 조직커뮤니케이션이 조직갈등에 미치는 영향력은 총 32.1%를 설명하였고, 그 분산은 통계적으로 유의하였다(p < .001). 조직커뮤니케이션의 하위변인 중 커뮤니케이션 만족(β = -.529, p < .001)은 조직갈등에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 커뮤니케이션 불안(β = .108, p < .05)과 커뮤니케이션 능력(β = .006)은 조직갈등에 유의미한 영향력이 없는 것으로 나타났다.

2) 보육시설의 조직 커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 영향

〈표 3〉은 보육시설의 조직 커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과이다. 독립변인으로 조직커뮤니케이션의 하위변인인 커뮤니케이션 만족과 커뮤니케이션 불안 커뮤니케이션 능력을 투입하여 조직몰입에 미치는 영향력과 그 설명력을 분석하였다. 그 결과 보육시설의 조직커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 영향력은 총 26.0%를 설명하였고, 그 분산은 통계적으로 유의하였다(p < .001). 조직커뮤니케이션의 하위변인 중 커뮤니케이션 만족(β = .466, p < .001)만이 조직몰입에 유의미한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 커뮤니케이션 불안(β = .031)과 커뮤니케이션 능력(β = .128)은 조직갈등에 유의미한 영향

〈표 3〉 보육시설의 조직커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 영향 (N = 237)

독립변인	종속변인	조직몰입 β
커뮤니케이션 만족		.466***
커뮤니케이션 불안		.031
커뮤니케이션 능력		.128
R <sup>2</sup>		.260
F		27.270***

\*\*\*p < .001

력이 없는 것으로 나타났다.

2. 보육시설의 조직갈등이 조직몰입에 미치는 영향

〈표 4〉는 보육시설의 조직갈등이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과이다. 독립변인으로 조직갈등을 투입하여 조직몰입에 미치는 영향력과 그 설명력을 분석하였다. 그 결과 보육시설의 조직갈등이 조직몰입에 미치는 영향력은 총 15.8%를 설명하였고, 그 분산은 통계적으로 유의미하였다(p < .001). 조직갈등(β = -.398, p < .001)은 조직몰입에 부정적인 영향력을 주는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 보육시설의 조직갈등이 조직몰입에 미치는 영향 (N = 237)

독립변인	종속변인	조직몰입 β
조직갈등		-.398***
R <sup>2</sup>		.158
F		44.210***

\*\*\*p < .001

3. 보육시설의 조직커뮤니케이션과 조직몰입에 대한 조직갈등의 매개효과

1) 커뮤니케이션 만족과 조직몰입에 대한 조직갈등의 매개효과

교사가 지각한 보육시설의 조직커뮤니케이션 만족과 조직몰입과의 관계에 있어 조직갈등의 매개효과를 분석한 결과는 〈표 5〉와 같다. 조직갈등은 조직커뮤니케이션 만족과 조직몰입과의 관계에 있어 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 조직커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 총 효과는 .493이며, 그 중 직접 효과는 .401 조직갈등을 매개로 한 간접 효과는 .092이다.

〈표 5〉 커뮤니케이션 만족과 조직몰입에 대한 조직갈등의 매개효과 (N = 237)

투입변인	종속변인	조직몰입 β	
		1단계	2단계
커뮤니케이션 만족		.493***	.401***
조직갈등			-.174*
ΔR <sup>2</sup>			.263
R <sup>2</sup>		.248	.269
F		77.610***	43.095***

\*p < .05, \*\*\*p < .001

3) 조직갈등과 조직몰입에 대한 조직커뮤니케이션 능력의 매개효과

교사가 지각한 보육시설의 조직갈등과 조직몰입과의 관계에 있어 조직커뮤니케이션 능력의 매개효과를 분석한 결

〈표 6〉 조직갈등과 조직몰입에 대한 조직커뮤니케이션 능력의 매개효과

(N = 237)

투입변인	조직몰입	
	β	
	1단계	2단계
조직갈등	-.398***	-.358***
조직커뮤니케이션 능력		.179**
$\Delta R^2$		.182
$R^2$	.158	.189
F	44.210***	27.194***

\*\*p < .01, \*\*\*p < .001

과는 〈표 6〉과 같다. 조직커뮤니케이션 능력은 조직갈등과 조직몰입과의 관계에 있어 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 조직갈등이 조직몰입에 미치는 총효과는 -.398이며, 그 중 직접 효과는 -.358 조직커뮤니케이션 능력을 매개로 한 간접 효과는 .040이었다.

### V. 논의 및 결론

본 연구에서는 보육시설 운영의 중요한 요소인 조직커뮤니케이션과 조직갈등에 대하여 분석하고, 그 결과를 통해 보다 조직에 효과적으로 몰입할 수 있는 기본방향을 모색하였다. 이와 같은 의도 하에 수행된 본 연구는 조직커뮤니케이션과 조직갈등 간의 관계 및 조직몰입에 관한 현 상황을 이해하는데 도움을 줄 수 있는 자료를 제공하였다는 점에서 의의가 있다고 본다.

조직커뮤니케이션은 조직몰입 향상에 직접적인 영향을 줄 뿐 아니라, 조직갈등을 통하여 간접적인 영향을 미침으로써 서로 간에 인과관계가 있음을 알 수 있었다. 즉 조직커뮤니케이션과 조직몰입의 관계에서 조직갈등은 유의한 매개역할을 하는 것이 확인되었다. 따라서 조직커뮤니케이션을 통하여 조직몰입의 향상을 기대하기 위해서는 효과적인 조직커뮤니케이션의 방안을 찾는 것은 물론 조직갈등을 줄여나가는 것도 중요하다고 볼 수 있으며, 개인 및 조직특성이 조직갈등과 조직몰입에 부분적으로 중재효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

본 연구의 결과를 토대로 결론을 내리고 논의하면 다음과 같다.

첫째, 보육시설 조직커뮤니케이션이 조직갈등에 미치는 영향을 분석한 결과 커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났으며, 커뮤니케이션 불안과 커뮤니케이션 능력은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다.

이와 더불어 조직갈등이 조직몰입에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났으며, 커뮤니케이션 불안과 커뮤니케이션 능력은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다.

이는 조직커뮤니케이션이 불충분하였을 때 조직갈등에 영향을 준다고 하는 이형렬(1990), 최재규(2001), Klunk(1997), 양형숙과 이덕순(1989)등의 연구와 일치하는 결과이다. 또한 긍정적인 커뮤니케이션을 통해 갈등하는 조직을 변화시키거나 갈등 요소를 줄일 수 있다는 양형숙 외(1989), Fulk와 DeSancits(1995), Shriberg 외(2002), 장해순(2003)의 연구결과와도 일치하는 결과이다. 이러한 결과는 조직커뮤니케이션에 대해 만족할 수 있다면 조직 내의 갈등을 줄일 수 있다는 점을 시사한다. 즉 보육시설의 실제적인 운영자가 보육시설의 조직 내 커뮤니케이션을 다양한 방법으로 잘 활용함으로써 조직을 긍정적이고도 질 높은 수준으로 변화시킬 수 있다고 보여진다. 보육시설에서 조직커뮤니케이션만족 요소를 높이기 위하여 첫째로 관계적인 차원에서 원장과 교사간의 만족도, 교사와 교사간의 만족도, 원장과 부모간의 만족도, 교사와 부모간의 만족도를 높여야 한다. 원장 중심이나 부모 중심으로 커뮤니케이션이 이루어지는 등 어느 한 방향으로 커뮤니케이션이 이루어진다면 보육시설 내에서 갈등의 소지가 있으므로 양 방향으로 균형있게 커뮤니케이션만족을 얻을 수 있도록 기회를 제공해야 한다. 둘째로 정보적 차원에서 커뮤니케이션을 할 수 있는 신문, 게시판, 메일, 실시간으로 이루어지는 인터넷 매체 등을 활용하여 보육시설 조직 내의 정보의 흐름과 내용을 조직 구성원들이 시기적절하게 파악할 수 있도록 해야 한다. 또한 조직에 대한 전반적인 통찰을 가질 수 있는 직무연수 등을 통해 정보를 공유할 수 있도록 해야 할 것이다. 셋째로 정보/관계적 차원에서 직무와 관련된 문제해결을 도와주기 위하여 시설장의 수용력과 보육교사의 노력이 필요하다. 보육시설 업무에 대해 자신의 일처럼 느끼는 보육교사의 직무동일시, 커뮤니케이션의 분위기등이 문제해결에 영향을 준다고 한다(Pincus, 1996). 시설장과 보육교사와의 면담, 근무평정회의, 시설장과 보육교사 간 상호작용을 통하여 보육교사의 문제를 시설장이 수용하고, 교사의 노력에 대한 적절한 피드백과 직무평가가 커뮤니케이션만족을 높일 수 있는 방법이 될 것이다.

반면 커뮤니케이션능력 요소는 조직갈등에 별다른 영향을 주지 않는 것으로 나타났는데, 이는 커뮤니케이션 능력이 신뢰감, 유창한 스피치 능력, 신속한 의사결정, 협상능력, 상황판단능력 등으로 자기인식의 관점에서 측정되고, 개인적인 능력에 국한된 것으로 여겨지기 때문인 것으로 생각해 볼 수 있겠다. 그러나, 이두원(2002)은 개인적인 능력으로만 제



한하지 말고 조직의 측면에서 개인의 능력을 끌어낼 수 있도록 하는 것이 필요하다고 하였다. 개인의 능력은 많은 부분이 소속된 조직의 문화를 관찰하고 학습하면서 이루어지기 때문에 보육시설 내에서 자유로운 커뮤니케이션 분위기를 조성함으로써 커뮤니케이션의 능력이 학습되거나 더 잘 나타날 수 있으리라 생각한다.

또한 이와 같은 결과는 커뮤니케이션의 만족 수준이 높을수록 조직몰입에 정적인 영향을 준다는 선행연구들과 일치한다(강병준, 2000; 박정혜, 2002; 안미현, 2000; 양영중, 1996; 여병민, 2000; 예진영, 2001; 오영미, 2004; 유성식, 1991; 윤석진, 2005; 이봉행, 2002; 이지연, 2005; 임종동, 2002; 황명호, 2003; Level, 1959; Pincus, 1986; Potvin, 1991; Putti et al., 1990; Rubin, 1993).

그러므로, 보육시설 운영자는 구성원 간 커뮤니케이션의 만족 수준을 높이도록 조직을 운영해야 할 것이며, 특히 수직적이고 일방적인 의사소통이 아니라, 교직원의 의견을 들은 뒤 의사결정을 하는 상향식 운영이나 참여적 운영방식을 실천할 필요가 있다고 보겠다(박정아, 1995; 정선영, 1997). 또한 업무와 관련된 정보적 차원(업무성과 피드백, 운영지식, 커뮤니케이션을 하는 매체의 질)에도 다양하고 효과적인 방법들을 사용하는 것이 필요하다고 본다.

커뮤니케이션 구성요소들과 조직몰입의 관계에 있어 국가와 국가 간에 차이가 있다는 결과가 있지만(Varona, 1996), 본 연구에서는 다루지 않았다. 동양문화권과 서양문화권의 차이, 선진국과 개발도상국 간의 차이 등이 있을 것이라 추측되어진다. 다문화적 접근에 의해 조직커뮤니케이션을 비교해 볼 필요가 있다.

둘째, 보육시설 조직갈등이 조직몰입에 미치는 영향력을 분석한 결과 조직갈등의 영향력은 조직몰입에 부정적으로 유의한 영향을 주는 것을 나타냈다.

이는 갈등이 조직몰입에 영향을 준다고 하는 조태영(2004), 임성혜(1997), 허경애(2005), 김영훈(2006)의 연구와는 일치하나 집단 간 갈등이 조직몰입과 상관관계나 큰 영향을 주지 않는다고 한 김재영(1996)의 연구와는 차이가 있는 결과이다.

이는 보육시설에서의 질 높은 보육을 위하여 조직갈등이 중요한 요소로 다루어져야함을 보여준다. 운영두(2007)는 학교조직은 개인의 교육업무 이외에는 관심이 부족하고 협조와 협력의 의지가 적어 갈등이 일어날 경우 회피하기 쉬운 특수성이 있다고 하였는데 이러한 조직특징에 비추어 볼 때 보육조직도 갈등이 있지만 그 갈등을 적극적으로 해결하기보다는 무관심으로 회피하기 쉬운 경향성을 갖고 있다고 볼 수 있다. 다양한 상황에서 다양한 갈등을 경험하게 되는 보육교사들은 일반직종 종사자들과 달리 그 책임이 본인에 그치지 않

고, 돌보는 아동과 부모 및 지역사회에까지 영향력이 미칠 수 있게 된다. 또한 보육업무에 효과성을 기대하기 어렵고, 사기와 능률이 떨어져 기회만 있으면 조직을 떠나고자 하는 경향도 있기 때문에 보육교사집단에서 조직분위기를 협력적으로 조성하는 것이 중요하며, 소신을 갖고 보육활동이나 업무처리 등에 무관심하지 않도록 관심을 도출시키며, 갈등상황이 생겼을 때 드러내어 해결할 수 있게 유도하는 것이 필요하다고 본다(강수철, 2006). 조직갈등을 줄이기 위하여 수직적인 명령에 의한 관료제적인 업무수행 방식을 바꾸고, 보육업무를 전문직으로서 합당한 대우를 하며, 시설장과 교사 또는 선배교사와 후배교사 사이에 수평적인 의사소통방식과 보육업무에 대한 공정한 인사처리 등으로 보육시설을 운영해야함을 시사해준다(김대훈, 1998; 이명숙, 1988; 이형렬, 1990; 조태영, 2004). 보육조직에서의 갈등 그 자체는 무조건 나쁘다고 볼 수 없다. 그러므로 갈등을 회피하거나 무마시키기 보다는 갈등의 발생원인을 찾아 적절한 의사소통을 통하여 문제해결을 하는 것이 보육조직에 몰입시켜 보육활동의 목표를 효과적으로 달성할 수 있으리라 생각할 수 있다.

셋째, 조직커뮤니케이션만족과 조직몰입의 관계에 있어 조직갈등의 매개효과를 분석한 결과 커뮤니케이션 만족에서 부분 매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구결과는 커뮤니케이션과 갈등과의 관계를 밝힌 최재규(2001)의 연구나 양형숙(1989)선행연구, 조직갈등이 조직몰입에 부정적으로 영향을 준다는 임성혜(1997), 황운세와 최미숙(2005), 허경애(2005)의 연구 등과 맥락을 같이하며, 조직갈등을 매개변수로 투입하여 조직갈등이 조직몰입을 약하게 감소시킨다는 김영훈(2006)의 결과와는 일치하는 것이다.

본 결과를 통해 보다 향상된 조직몰입을 위해서는 조직커뮤니케이션에 의한 직접효과 뿐 아니라 조직갈등의 매개작용에 의한 간접효과를 활용하는 것이 효과적일 수 있다고 본다. 즉 조직갈등이 조직커뮤니케이션과 조직몰입 사이에 유의한 매개효과를 갖는다는 점으로 미루어볼 때, 조직갈등의 요소들을 보육시설에서 줄이기 위해 보육시설 운영자가 관심을 갖고 실천할 수 있는 구체적인 행동지침 등을 마련하는 것이 필요할 것이다. 보육시설에 있어서 갈등은 부정적인 측면만 있는 것은 아니다. 경우에 따라 규모가 큰 보육시설에서 표면적으로는 갈등이 없어 잘 운영되고 있는 것처럼 보이지만, 그것은 갈등 자체가 없는 것이 아니라 구성원들이 조직에 무관심하고 형식적으로 업무를 수행하기 때문인 예도 있다. 오히려 드러난 갈등을 적절한 방법으로 해결하였을 때 조직이 이전보다 더 활성화되고 좋은 성과를 거두는 것을 선행연구에서 찾아볼 수 있듯이 보육시설에서도 보육교사들이 업무에 몰입할 수 있도록 드러나거나 잠재된 갈등을 적절히

해결하는 것이 바람직하다고 본다. 보육시설 운영자는 이를 위해 질 낮은 근무여건을 개선하고, 자신의 업무에 자율성을 갖게 하며, 업무의 시작과 끝, 진행속도, 진행상황 등을 명확히 하고, 업무의 책임범위를 분명히 하며, 불필요한 근무요소를 없애고, 교직원들이 자주 바뀌어 팀웍이 자주 깨지지 않도록 하며 업무에 관해 잦은 의사소통을 하는 등의 노력과 의지를 보여 운영의 효과를 높일 필요가 있다고 생각된다.

넷째, 조직갈등과 조직몰입 사이에서 조직커뮤니케이션 능력은 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

이는 보육교사들이 커뮤니케이션 능력을 통해 갈등을 해결하고 조직에 몰입 할 수 있다는 것을 나타내 주는 결과라고 할 수 있겠다. 이두원(2002)은 커뮤니케이션 능력이 신뢰감, 유창한 스피치 능력, 신속한 의사결정, 협상능력, 상황판단 능력 등으로 이루어지며, 이를 개인적인 능력으로만 제한하지 말고 조직의 측면에서 개인의 능력을 이끌어 내는 것이 필요하다고 하였다. 개인의 능력은 많은 부분이 소속된 조직의 문화를 관찰하고 학습하면서 이루어지기 때문에 이를 보육현장에 적용시켜 보육시설 내에서 자유로운 커뮤니케이션 분위기를 조성함으로써 교사들의 커뮤니케이션 능력이 학습되거나 더 잘 나타날 수 있으리라 생각한다. 또한 보수교육 등에서 재교육을 통해 교사 개인의 커뮤니케이션 능력을 향상시킬 수 있으리라 본다.

이상의 연구결과와 논의를 종합해 보면 보육시설의 조직커뮤니케이션은 조직몰입을 향상 시킬 수 있는 중요한 요소라고 할 수 있으며, 조직커뮤니케이션을 통해 조직갈등을 줄임으로써 보육시설 조직몰입에 도움을 줄 수 있다고 볼 수 있을 것이다. 그러므로 보육시설 운영의 중요한 요소인 조직커뮤니케이션과 조직갈등에 대하여 분석하고 그 결과를 통해 조직에 효과적으로 몰입할 수 있는 기본 방향을 모색한 것은 학문적이고 실용적인 측면에서 효용성을 기대할 수 있고, 조직커뮤니케이션과 조직갈등 간의 관계 및 조직몰입에 관한 현 상황을 이해하는데 도움을 줄 수 있는 자료를 제공 하는 점에서 의의가 있다고 본다. 또한 조직커뮤니케이션과 조직갈등에 관련된 연구도 이제는 그 자체보다는 상황적 접근이 요구됨을 시사 받을 수 있다.

따라서 이와 관련하여 정책적 방안 및 후속연구에서 고려되어야 할 몇가지 과제에 대하여 다음과 같이 제안하고자 한다.

첫째, 보육시설 조직커뮤니케이션 활성화 방안을 높이기 위한 정부와 대학 및 연수기관 차원의 프로그램 개발이 요구된다. 보육시설 조직은 사회적 요구에 따라 질 높은 서비스를 제공해야하며, 영유아를 대상으로 교육 및 양육의 기능을 수행해야 하는 소규모 집단인 특수성을 감안 할 때, 지금까지 기업체에서 활용하던 조직커뮤니케이션 프로그램을 그대로 적용시키는 것은 무리가 따른다고 본다. 또한 대학이나

연수기관 등에서 조직커뮤니케이션에 대해 효과적인 방법들에 관심을 갖고 교과목을 개설한 경우도 지금까지 없었기에 이 분야에 보육시설의 현실을 적용시킨 사례들이 많이 연구되어야 할 것이다.

둘째, 조직커뮤니케이션의 증진과 조직갈등을 줄이기 위하여 다양한 교육방법 및 실제 접근이 필요하다. 보육시설 운영자나 보육교사를 위한 승급교육 등에서 조직커뮤니케이션과 조직갈등에 대해 제반 정보를 접하게 하고, 실제적인 워크샵이나, 세미나, 각 원의 사례발표, 해결방안 모색 등을 시도해봄으로써 운영자나 보육교사들이 적합한 기술을 조직에 발휘하도록 기회를 주는 것이 필요하다고 본다. 또한 사회적으로도 적절한 제도 도입과 보상시스템을 갖추어 조직커뮤니케이션을 통해 조직갈등을 줄이고 조직몰입을 할 수 있도록 제반 여건을 갖추는 것도 중요하다고 생각된다.

셋째, 보다 장기간에 걸친 중단적 연구를 하는 것이 필요하다. 본 연구는 이 분야를 보육시설에 적용한 기초연구로서 짧은 기간 동안의 자료수집만을 하였는데 앞으로의 연구에서는 중단적인 연구설계를 통하여 각 변인들의 인과관계를 밝히는데 더 많은 노력을 기울여야 할 것으로 보인다. 또한 질적인 연구를 통하여 이 분야에 대한 보육시설 운영자와 보육교사들의 심층적인 목소리를 들어보는 것이 보육이라는 특수성을 감안하여 다양한 각도로 바라볼 수 있도록 하는데 도움이 된다고 본다.

넷째, 우리나라 보육시설에 적합한 조직커뮤니케이션, 조직갈등, 조직몰입을 측정하는 객관적이고 타당성 있는 척도의 개발이 있어야 한다. 왜냐하면 이러한 측면은 측정하는 기준에 대한 명확성이 확보되어야 그 조사결과에 따라 실질적으로 개별 기관의 조직커뮤니케이션, 조직갈등, 조직몰입에 관련된 정책과 여건이 마련되기 때문이다. 우리나라 보육시설의 상황이 반영된 보육시설의 조사도구 개발이 요구된다. 더불어 본 연구에서는 검사의 측정을 교사의 자기평가에 두고 있어 그 결과를 일반화 하는데 다소 무리가 있다고 판단된다. 왜냐하면 교사가 설문에 응한 상황이 원장이나 다른 교사들로부터 독립되어 있지 않은 경우와 설문의 수거과정에서 타인에게 노출되는 경우는 솔직하고 정확한 답변을 하는데 무리가 생길 수 있기 때문이다. 이러한 측면에서 볼 때, 연구대상을 직접 관찰하고 심층 면접하는 방법과 사례 조사 등을 병행하는 것이 보다 객관적인 사실을 파악할 수 있게 한다고 본다.

다섯째, 외국의 선행연구들에서는 국가 간, 문화 간, 계층 간, 상반된 결과가 나온 경우가 있었는데 이를 국내에 적용시킬 때에도 고려하여 다문화적인 접근에 따라 비교 분석해 보는 것도 필요하리라 생각한다.

마지막으로, 본 연구에서는 조직갈등과 조직몰입에 직접

적인 영향을 줄 수 있는 변수로 조직커뮤니케이션만을 설정하였는데, 향후 연구에서는 여러 변수들을 설정하여 살펴보는 것이 요구된다. 이미 조직갈등과 조직몰입은 조직문화, 리더십, 임파워먼트 등에 영향을 받는 것으로 나타났다. 조직갈등과 조직몰입의 하위변인에 따른 분석도 필요하며, 또한 개인수준이 아닌 집단 및 조직 수준에서의 조직커뮤니케이션 구조모형을 위한 연구가 필요하다고 보겠다. 따라서 보육시설의 포괄적인 조직커뮤니케이션을 파악하기 위해서는 구조적이고 보다 거시적인 접근이 병행되어야 할 것으로 보인다. 향후 다양한 수준의 조직커뮤니케이션을 통한 조직갈등이나 조직몰입을 고찰하는 연구가 지속되어 보육시설의 통합적인 조직커뮤니케이션 모델이 개발되는 것이 필요하다고 본다.

## ■ 참고문헌

- 강병준(2000). 커뮤니케이션 만족과 직무만족에 따른 농촌지도사의 조직몰입연구. 서울대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 강소영(2004). 초등학교 교사가 지각하는 교사발달 수준과 조직갈등과의 관계. 서강대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 강계상(1995). 조직몰입도 요인과 경로분석을 통한 인력관리의 접근방법. **한국정책분석학회**, 5(1), 257-276.
- 김대훈(1998). 교사들의 갈등 행동유형 및 갈등 해소방안에 관한 연구. 한국의국어대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 김영훈(2006). **병원종사자의 조직구조 및 조직문화 인식과 조직갈등 경험, 조직몰입간의 관계**. 서울: 한국학술정보.
- 김재영(1996). 집단 간 갈등이 기업조직의 유효성에 미치는 영향. 인하대학교 경영대학원 석사학위 청구논문.
- 박연호(1987). **인간관계론**. 서울: 박영사.
- 박운성(1998). **현대조직행동**. 서울: 박영사.
- 박정혜(2002). 임상간호사의 조직커뮤니케이션 만족과 직무만족과의 관계 연구. 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 송미선, 김동춘(2005). 유치원 교사의 갈등관리 유형과 조직효과성과의 관계. **유아교육연구**, 25(5), 55-74.
- 송창호(2003). 보육교사가 인지하는 어린이집 원장의 인재개발 능력과 보육교사의 직무만족감. 고려대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 안미현(2000). 서비스 조직내부의 커뮤니케이션 만족도가 서비스 품질에 미치는 영향 연구. 서강대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 양영종(1996). 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 양형순, 이덕순(1989). 정보화시대의 조직내 갈등과 커뮤니케이션. **비서학연구**, 19, 52-81.
- 여병민(2000). M&A 이후 타기업 출신 조직구성원간의 커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 영향 연구. 연세대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 염지숙(2003). 유아교사들의 교직 경험: 현장으로부터의 목소리. **한국유아교육학회 2003년 연차 학술대회: 한국 유아교육의 정체성 확립을 위한 대화의 토대**, 63-91.
- 예진영(2001). CMC(컴퓨터 매개 의사전달)가 조직구성원의 직무만족도에 미치는 영향 연구. 연세대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 오미영(2002). TV토론출연자의 커뮤니케이션 능력 평가에 대한 요인분석, -비언어적 커뮤니케이션 요소를 중심으로-. 중앙대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 오영미(2004). 비서의 조직커뮤니케이션 만족이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 옥원호, 김석용(2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. **한국행정학보**, 35(4), 355-373.
- 온영두(2007). 학교조직의 갈등과 성격특성이 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구-갈등해결과 조직분위기의 매개변수를 대상으로-원광대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 유성식(1991). 커뮤니케이션 만족이 직무만족·조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 윤석진(2005). 조직구성원의 커뮤니케이션 관련요인이 조직몰입에 미치는 영향.-공군조직을 대상으로-. 연세대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 윤연숙(2004). 유급 '아동보살핌(Child caring)' 노동에 관한 연구-보살핌의 제도화에 따른 보육교사의 갈등을 중심으로-. 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 윤정현(2001). 호텔기업 종업원의 팀웍이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **상업경제연구**, 5, 239-255.
- 이두원(2002). 문화간 커뮤니케이션 능력에 대한 탐색연구. **국제문화연구**, 20, 123-143.
- 이명숙(1998). 학교조직에서 교사들이 지각하는 갈등내용에 관한 분석 연구. 중앙대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 이봉행(2002). 경찰조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치

- 는 영향에 관한 연구. 동국대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 이상수, 이상갑(1998). **조직행동의 이해**. 서울: 도서출판 양지.
- 이선길(1998). 고등학교 교사의 갈등에 관한 연구. 한양대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 이영희(2001). 유아교사의 전문성에 대한 교사와 원장의 인식조사. 중앙대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 이지연(2005). 대학교직원의 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 이형렬(1990). 학교조직 내 갈등 실태분석. 한국외국어대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 이희자, 송민재(2001). 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도. **한국생활과학회지**, 19(2), 153-163.
- 임성혜(1997). 유치원 교사들이 지각하는 갈등 대상에 관한 연구. 한국교원대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 임종동(2001) 교사의 스포츠 참가와 커뮤니케이션 만족 및 학교조직유효성의 관계. 건국대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 장해순(2003). 대인갈등 상황에서 커뮤니케이션 능력과 상호관계, 매력간의 관계. **인론과학연구**, 3(2), 302-344.
- 정선영(1992). 조직의 커뮤니케이션만족, 직무만족, 조직몰입에 관한 연구. **산업경영연구**, 1(1), 5-21.
- 정순자(1996). 비서의 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계에 관한 연구. **동립경영연구**, 4, 137-162.
- 정현욱(1998). 조직몰입 결정요인에 관한 연구-교환이론에 입각한 실증적 분석-. **한국동북논총**, 8, 265-280.
- 조태영(2004). 유아교육조직의 갈등관리. **아동교육**, 13(1), 159-168.
- 주삼환(1976). 관료적 학교조직에서의 전문지향적 갈등. **교육연구**, 14, 22-34.
- 차대운, 정영만(2002). 개인적 특성이 조직몰입에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 5, 117-131.
- 채종옥(1993). 유치원 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족. **이화여자대학교 대학원 연구논집**, 24, 83-112.
- 최재규(2001). 병원조직의 부문간 갈등관리와 효율적 경영. **한국인간관계학회**, 6(1), 22-34.
- 한주희, 황원일(1996). 조직문화 특성에 대한 조직구성원의 인식과 조직몰입. **생산성논집**, 11(1), 293-320.
- 허경애(2005). 학교조직에서의 갈등현상 및 갈등관리에 관한 연구. 충주대학교 산업대학원 석사학위 청구논문.
- 허경호(2000). 매스커뮤니케이션과 대인커뮤니케이션의 접점-커뮤니케이션만족과 불안의 예측치로서의 커뮤니케이션 동기-. **사회과학연구**, 26, 249-275.
- 황명호(2003). 호텔 종사자의 커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 영향. **문화관광연구**, 15(1), 185-205.
- 황윤세, 최미숙(2005). 유아교육실습생이 지각한 조직건강 및 갈등이 창의적인 교사 역할 인식에 미치는 영향. **유아교육연구**, 25(4), 261-282.
- Dove, M. A.(1998). Conflict: Process and Resolution. *Nursing Management*, 29(4), 30-32.
- Etzioni, A.(1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. The Free Press of Glencoe.
- Fulk, J., & DeSanctis, G.(2000). Technology, Organizations and Innovation: Electronic communication and changing organizational forms. the USA and Canada by Routledge.
- Jones, J. W.(1981). *Analysis of communication satisfaction in four rural school system*. Unpublished doctoral dissertation, Vanderbilt University.
- Klunk, S. W.(1997). Conflict and the Dynamic Organization. *Hospital Materiel Management Quarterly* 19(2):37-44.
- Level, D. A.(1959). A case study of human communication in an urban bank. Unpublished doctoral dissertation. Purdue University.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Bradway, L., & Murphy, S. (1994). *A field investigation of individual empowerment. group empowerment and task interdependence*. Paper Presented at the Academy of Management Meetings, Dallas.
- Nicholson, J. H.(1980). *Analysis of communication satisfaction in an urban school system*. Unpublished doctoral dissertation, Vanderbilt University.
- Pincus, J. D.(1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3): 395-419.
- Potvin, F.(1991). *Employee organizational commitment: An examination of its relationship to communication satisfaction and evaluation of questionnaires designed to measure the construct*. Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J.(1990). Communication relation satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15(1), 44-49.
- Rubin, R. B.(1993). The effects of Iocus of control on

- communication motives, anxiety and satisfaction. *Communication Quarterly*, 41, 162-171.
- Rubin, R. B., & Palmgreen, P., & Sypher, H. E.(1994). *Communication research measures: A source book*. New York: The Guilford Press.
- Shriberg, A., Shriberg, D., & Lloyd, C.(2002). *Practicing Leadership: Principles and Applications*. John Wiley & Sons, Inc.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R.(1989). *Handbook of interpersonal competence research*. New York: Springer-Verlag.
- Sugarman, J.(1993). *Building local strategies for young children and their families*. Washington, DC : Center in Effective Services for Children.
- Varona, F.(1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organization. *The Journal of Business Communication*, 33, 111-140.
- Whitebook, M., Natiuk, P. H., & Bellm, D.(1994). *Mentoring in early care and education: Refining an emerging career path*. Washington, DC: National Center for the Early Childhood Work Force.

---

접 수 일 : 2010년 4월 29일

심사시작일 : 2010년 5월 7일

게재확정일 : 2010년 9월 9일