

보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 미치는 영향*

The Mediating Effects of Psychological Empowerment on the Relationship between Organizational Conflict and Burnout of Childcare Teachers

1차원고접수: 2024.04.10. 수정원고접수: 2024.08.16. 최종게재결정: 2024.09.21.

이슬지¹ · 민하영²¹대구가톨릭대학교 아동학과, 석사²대구가톨릭대학교 아동학과, 교수Lee, Seul Jii¹Min, Ha Yeoung²^{1,2}Dept. of Child Studies, Daegu Catholic University

국문초록 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 미치는 영향을 살펴보기 위해 대구 경북지역 어린이집에 근무하는 교사 261명을 대상으로 조직갈등, 심리적 임파워먼트, 소진으로 구성된 설문지를 이용해 자료 수집하였다. 수집된 자료를 SPSS Win 26.0의 Hayes의 PROCESS macro(v4.3) 모델 4를 이용해 분석한 결과 첫째, 보육교사의 조직갈등은 소진에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 보육교사의 심리적 임파워먼트는 소진에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 보육교사의 조직갈등과 심리적 임파워먼트 각각은 소진에 정적 영향과 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 심리적 임파워먼트의 영향을 통제했을 때 조직갈등이 소진에 미치는 영향은 감소하는 것으로 나타났다. 넷째, 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 소진에 미치는 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 보육교사의 조직갈등이 소진에 미치는 영향을 심리적 임파워먼트가 부분 매개하고 있음을 의미하는 것이다. 한편 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 간접 영향을 미치고 있다는 사실은 보육교사의 소진을 관리하는 과정에서 조직갈등을 해결하려는 노력도 중요하지만, 조직갈등으로 약화된 심리적 임파워먼트를 강화하거나 견인하는데 보다 더 노력할 필요가 있음을 시사하는 것이다.

주요어 조직갈등, 심리적 임파워먼트, 소진

Abstract This study investigates the mediating effect of childcare center teachers' psychological empowerment on the relationship between organizational conflict and burnout. The subjects were 261 teachers employed at childcare centers in the Daegu-Gyeongbuk region. Questionnaires, which required self-reporting by the teachers, were used to investigate organizational conflict, psychological empowerment, and burnout. The collected data were analyzed by means of Hayes' PROCESS macro 4.3, using SPSS Win 26.0. The results are as follows. First, childcare teachers' organizational conflict had a positive effect on burnout and childcare teachers' psychological empowerment had a negative effect on burnout. Second, childcare teachers' organizational conflict had a negative effect on psychological empowerment. Third, childcare teachers' organizational conflict indirectly influenced burnout through psychological empowerment. Efforts to resolve organizational conflict are important to manage burnout. However, it is more important to strengthen psychological authority weakened by organizational conflict.

Keywords organizational conflict, psychological empowerment, burnout

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

직무 스트레스 관리를 위해 직업건강가이드라인을 2012년부터 작성해 온 안전보건공단에서는 2017년 보

육교사를 직업건강가이드라인에 포함시켰다(고용노동부, 안전보건공단, 2017). 한편 2019년 6월부터 실시되고 있는 어린이집 평가제에서는 평가인증제의 지표와 달리 4-3-2 영역에서 교사의 직무 스트레스를 완화하고 신체 및 정신건강을 유지할 수 있는 기회가 제공되는지의 여부를 공통지표를 통해 새롭게 제시하였다(보

* 이 연구는 한국인간발달학회 2023년 춘계학술대회 포스터 논문을 확장한 것으로 제 1저자의 석사학위논문 일부임.

Corresponding to 민하영 (Min, Ha Yeoung)

대구가톨릭대학교 아동학과, 교수 (Dept. of Child Studies, Daegu Catholic University) E-mail. hymin@cu.ac.kr

Copyright © 2024 The Korean Association of Human Development. All rights reserved.

전북지부, 2024). 이와 같은 사회적 변화는 보육교사의 직무 스트레스로 인한 정신건강의 문제를 제도적 측면에서 체계적으로 관리하려는 노력이라고 할 수 있다. 보육교사의 직무 스트레스를 사회적 차원에서 관리하려는 것은 직무 스트레스가 정서적, 정신적 고갈 상태를 의미하는 소진(Freudenberger, 1974)의 주요 원인이기 때문이다.

Freudenberger의 연구(1974)에서 처음 언급된 소진은 Maslach와 Jackson(1981)에 의해 과도한 업무로 인해 심리적으로 지쳐버린 상태를 의미하는 ‘정서적 탈진(emotional exhaustion)’, 타인을 자신과 무관한 존재로 보며 자신감 상실 상태의 ‘저하된 개인적 성취감(decreased personal accomplishment)’으로 구성된 개념으로 정교화 되었다. 소진은 ‘다 써서 고갈된 상태’를 나타내므로, 보육교사의 소진(burn out) 상태는 영유아와 정서적으로 에너지 있게 상호작용하는 것을 어렵게 만든다(권혜진, 2008). 뿐만 아니라 비인격화 상황에 있기 때문에 영유아를 사물을 대하듯 비인격적으로 반응하거나 냉담한 태도를 보이기 쉽다. 또한 무력감으로 인해 보육교사에게 요구되는 전문 역량 개발에 소홀하기 쉽다. 이러한 문제 때문에 보육교사의 소진은 보육 현장에서 주의 깊게 관리될 필요가 있다. 이에 이 연구에서는 보육교사의 소진에 미치는 변인 및 변인 간 관계 규명을 통해 보육의 질 관리 뿐 아니라 2019년부터 새롭게 시작하는 어린이집 평가제의 교사 정신건강을 유지하는 데 도움이 될 수 있는 정보를 제공하고자 한다.

보육교사의 소진과 관련해 조직갈등이 고려될 수 있다. 조직성과를 위협하는 부정적 요소(양은숙, 2023; 전상율, 박경원, 유승주, 2023; Hamm-Kerwin & Doherty, 2010)로 평가되는 조직갈등이 사회복지사(김년희, 조성숙, 2018), 공공기관 종사자(김은지, 윤동열, 홍권표, 2019), 민간기업 종사자(김남균, 안성은, 임춘희, 채준호, 2015) 등 다양한 직종 종사자의 소진을 유의하게 설명하는 변인으로 알려져 있기 때문이다.

조직갈등은 직무과정에서 발생하는 갈등으로 관련 당사자들 간에 양립할 수 없는 서로 다른 견해를 갖고 있을 때 발생한다(Jehn, 1995). 여기서 양립할 수 없

는 것은 동전을 던졌을 때 동전의 앞 뒤가 동시에 나올 수 없는 것처럼 두 가지가 동시에 따로 존재할 수 없음을 의미하는 것이다. 양립할 수 없는 상태를 내포하는 갈등(葛藤)을 칩(葛)과 등나무(藤)의 합성어로 표현한 것은 해결점을 찾기 어려움을 은유적으로 표현한 것이라 볼 수 있다. 칩의 줄기는 왼쪽에서 오른쪽으로 감아 올라가고, 등나무 줄기는 오른쪽에서 왼쪽으로 감아 올라간다. 서로 반대 방향을 이루며 엇감아 올라가는 ‘갈(葛)’과 ‘등(藤)’의 속성 때문에 이 둘이 함께 존재한다는 것은 엮히고 설킨 것을 풀어내는 것, 즉 해결(解決)이 쉽지 않음을 의미하는 것이다. 그러나 최근 조직 내 갈등을 자연스럽고 필연적이라고 보는 시각이 제시되면서 갈등의 문제가 관리될 경우 오히려 문제해결을 촉진해 조직에 생산적인 방향으로 작용할 수 있다고 보는 긍정적 시각이 발달하고 있다. 조직 내 갈등이 불가피한 현상이라면 조직갈등을 원활하게 관리하고 해결하는 것 자체가 매우 의미 있는 일이라 볼 수 있기 때문이다(Kudonoo, Schroeder, & Boysen-Rotelli, 2012; Tindale, Dykema-Engblade, & Wittkowski, 2005). 그럼에도 불구하고 갈등은 집단이나 개인들 사이에서의 반대, 불일치, 부조화로 대립이나 다툼이 일어나는 행동의 한 형태(Rahim, 2003)이기 때문에 직무만족을 낮추고, 이직 의도(남인수, 2009; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Pelled, 1996)를 높이며 조직몰입을 낮추고 소진을 높이는 등(Amason, 1996; Amason & Mooney, 1999; De Dreu & Weingart, 2003) 역기능적 조직 적응을 예측하는 변인으로 평가되고 있다.

조직갈등은 과업에 대한 의견 대립이나 불일치 등으로 인해 조직 구성원들 사이의 긴장, 분노와 같은 부정적인 감정을 유발하기 때문에 조직 내 좌절이나 마찰 등 심리적 어려움을 야기시킨다(Jehn, Greer, Levine, & Szulanski, 2008; Pelled, 1996). 이러한 어려움 때문에 조직갈등은 심리적으로 지쳐버리는 정서적 탈진, 조직 구성원들을 비인격적으로 대하거나 냉담하게 반응하는 비인격화 또는 일에 대한 자신감 상실 등의 소진으로 쉽게 발전할 수 있다. 이러한 예측은 첫째, 일반적 종사자를 대상으로 한 연구(김남균 등, 2015; 김은지

등, 2019; Amason & Schweiger, 1994; Tufekci, 2018)에서 조직갈등은 소진을 설명하는 유의한 변인으로 나타난 점, 둘째 보육교사를 대상으로 조직갈등과 소진을 직접 다룬 연구는 없으나 보육교사 소진의 주요 결과인 이직의도(배성희, 김연화, 한세영, 2014; 이주영, 고재욱, 2015)에서 보육교사 조직갈등이 유의한 설명변인이라는 점(신정애, 신건호, 2023)에 근거한 것이다.

한편 보육교사의 소진에서 조직갈등이 소진의 위기 요인이라면 심리적 임파워먼트는 소진의 보호 요인으로 고려될 수 있다. 권력(power) 또는 권위를 부여하는 것(em-)으로 간략하게 설명되는 임파워먼트(empowerment)는 구조적 접근(structure approach)과 심리적 접근(psychological approach)으로 구분된다. 구조적 접근은 조직구조의 분권화, 권한 위임 등의 측면에서 임파워먼트를 분석하는 것이다. 이에 반해 심리적 접근은 동기유발 요소로 임파워먼트를 보는 것이다(Conger & Kanungo, 1988; Seibert, Silver, & Randolph, 2004; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 심리적 임파워먼트는 동기적 임파워먼트로 표현될 만큼 내재적 직무동기 또는 과업 수행 능력으로 설명된다(Thomas & Velthouse, 1990). 내재적 동기 요소로서의 심리적 임파워먼트에 대해 Spreitzer(1995)는 의미성(meaning), 역량(competence), 자기결정성(self-determination)과 영향력(impact)의 요소가 충족될 때 심리적 임파워먼트가 활성화된다고 보았다. ‘의미성’이란 조직 구성원들이 업무의 목표나 목적이 자신의 역할과 관계가 있는가와 그 가치를 스스로 판단하는 것을 의미한다. ‘역량’이란 Bandura(1997)의 자기효능감과 유사한 개념으로 주어진 일을 잘 해낼 수 있다는 인식을 의미한다. ‘자기결정성’이란 과업 수행에서 스스로 결정하고 실행할 수 있는 재량권이나 주도권을 갖고 있다고 느끼는 것이다. 마지막으로 ‘영향력’이란 수행한 업무가 조직 전반에 영향을 미칠 수 있을 만큼 자신이 주위에 영향을 미칠 수 있다고 생각하는 것이다. 이러한 4가지 요소가 위협받거나 또는 충족되지 못할 경우 조직 구성원들은 업무 수행에 대한 동기를 잃고 업무에 대한 심리적 이탈을 경험하게 된다. 따라서 심리적 임파워먼트는 소진을 예방하는 변인

으로 평가되고 있다(이미라, 전향신, 박분희, 2020; 이지희, 김혜연, 2014; Gong, Li, & Niu, 2021; Laschinger, Wong, & Greco, 2006). 실질적으로 장애전담어린이집 교사를 대상으로 한 연구(김정은, 2011), 보육교사를 대상으로 한 연구(이지희, 김혜연, 2014)에서 교사의 임파워먼트는 소진에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여기서 고려할 것은 심리적 임파워먼트가 동료나 조직에서의 사회적 지원이나 소속감을 갖게 하는 사회적 관계에 의해 활성화된다는 점이다(Forenza, 2016; Hobfoll, 1989). 조직 내에서 자신이 가치 있고 인정받는 사람이라고 인식하게 만드는 사회적 지원이 심리적 임파워먼트를 증진시키는 요소라는 점은 자신의 가치를 저하시키는 조직 내 관계 갈등이 심리적 임파워먼트를 약화시키는 요인임을 의미하는 것이다. 이러한 의미 해석은 조직갈등이 높을 때 심리적 임파워먼트가 낮아진다는 연구(Abbas & Majid, 2017; Khan & Rasli, 2015) 및 특수학교 교사를 대상으로 한 연구에서 학교에서 조직갈등과 교사의 임파워먼트 간 부적 관계를 보인다는 연구(남인수, 2009) 등에서 확인되고 있다.

조직갈등이 심리적 임파워먼트를 설명하는 변인이라는 점은 조직갈등이 소진에 영향을 미칠 때 심리적 임파워먼트를 매개로 영향을 미칠 수 있음을 의미하는 것이다. 실질적으로 근로자의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 조직 구성원들과의 지식공유의도에 영향을 미친다는 연구(Wang, Wang, & Chang, 2019) 및 연구원의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 조직몰입에 영향을 미친다는 연구(Khan & Rasli, 2015), 서비스 종사원의 역할갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 영향을 미친다는 연구(이화인, 2010) 등은 조직갈등이 직무 활동에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트가 매개적 역할을 하고 있음을 나타내는 것이다. 소진 역시 직무 활동의 결과라는 점을 고려해 볼 때, 보육교사의 조직갈등은 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 간접 영향을 미칠 것으로 보여진다. 이에 이 연구에서는 Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증 단계에 기초해 연구문제를 설정하고 이를 프로세스 매크로

분석을 통해 확인하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

2. 연구문제

연구문제 1. 보육교사의 조직갈등은 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 1-1. 독립변인인 조직갈등은 종속변인인 소진과 유의한 관계가 있는가?

연구문제 1-2. 독립변인인 조직갈등은 매개변인인 심리적 임파워먼트와 유의한 관계가 있는가?

연구문제 1-3. 독립변인인 조직갈등과 매개변인인 심리적 임파워먼트는 종속변인인 소진과 유의한 관계가 있는가?

연구문제 1-4. 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 미치는 간접효과는 유의한가?

II. 연구방법

1. 연구대상

대구 경북지역 어린이집에 재직 중인 보육교사 261명을 연구대상으로 하였다. 표 1에 나타난 바와 같이 연구대상인 보육교사의 연령은 40대가 90명(34.48%)으로, 근무 경력은 5년 이상 10년 미만이 97명(37.16%)으로 가장 많았다. 학력은 전문대 졸업이 133명(50.96%)으로 가장 많았으며, 근무 기관 유형은 민간어린이집이 134명(51.34%)으로 가장 비중이 높았다.

2. 측정도구

1) 보육교사의 소진

보육교사의 소진 측정은 Maslach와 Jackson(1981)이 개발한 MBI(Maslach Burnout Inventory)를 번안하여 사용하였다. 소진에 해당하는 정서적 고갈, 비인간화, 개인성취감 감소의 3개 하위요인을 사용하였다. 소진

표 1. 연구대상의 일반적 특성

(N = 261)

변인	변인 구분	빈도	%
연령	20대	52	19.92
	30대	68	26.05
	40대	90	34.48
	50대	49	18.77
	60대	2	0.76
근무 경력	5년 미만	69	26.44
	5년 이상 ~10년 미만	97	37.16
	10년 이상 ~15년 미만	65	24.90
	15년 이상	30	11.49
학력	대학원 졸	12	4.60
	4년제 졸	111	42.53
	전문대 졸	133	50.96
	고졸	2	0.77
	기타	3	1.15
근무기관 유형	국공립 어린이집	82	31.42
	직장 어린이집	18	6.90
	법인 어린이집	4	1.53
	사회복지법인 어린이집	14	5.36
	민간 어린이집	134	51.34
	가정 어린이집	9	3.45

은 총 22문항과 3개의 하위요인으로 이루어져 있으며, 하위요인별 문항은 정서적 고갈(예: ‘나는 업무로 인해 기력이 다 소모된 느낌이 든다.’), 비인간화(예: ‘나는 이 직업이 나를 정서적으로 무감각하게 만들지는 않을까 걱정된다.’), 개인 성취감 감소(예: ‘나는 원아들의 문제를 효과적으로 처리한다.’)이다. 각 문항은 7점 리커트 척도(전혀 그렇지 않다[1] ~ 매우 그렇다[7])로 평정하였으며, 점수가 높을수록 소진을 높이 지각하고 있음을 나타낸다. 각 요인의 내적일치도 계수(Cronbach's α)는 정서적 고갈 .91, 비인간화 .80, 개인 성취감 감소 .91, 전체 신뢰도는 .91로 나타났다.

2) 보육교사의 조직갈등

보육교사의 조직갈등은 Jehn(1995)이 개발한 척도를 변안하여 사용하였다. 조직갈등에 해당하는 과업갈등, 관계갈등의 2개 하위요인을 사용하였다. 조직갈등은 총 8문항으로 이루어져 있으며, 하위요인별 문항은 과업갈등(예: ‘업무에 대한 생각과 관련하여 동료들과의 갈등은 얼마나 자주 있는가’), 관계갈등(예: ‘동료들 간의 마찰은 어느 정도인가’)이다. 각 문항은 5점 리커트 척도(전혀 없다[1] ~ 매우 많다[5])로 평정하였으며, 점수가 높을수록 갈등을 높이 지각하고 있음을 나타낸다. 각 요인의 내적 일치도 계수(Cronbach's α)는 과업갈등 .92, 관계갈등 .90, 전체 신뢰도는 .95로 나타났다.

3) 보육교사의 심리적 임파워먼트

보육교사의 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)가 개발한 척도를 변안하여 사용하였다. 심리적 임파워먼트에 해당하는 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력의 4개 하위요인을 사용하였다. 심리적 임파워먼트는 총 12문항으로 이루어져 있으며, 하위요인별 문항은 의미성(예: ‘나의 직무는 우리 팀에서 매우 중요하다고 생각한다.’), 역량(예: ‘나는 내가 맡은 직무를 수행하는데 있어서 직무를 잘 수행할 수 있다는 자신감을 가지고 있다.’), 자기결정력(예: ‘나는 직무 수행 시 직무 관련 의사결정을 스스로 할 수 있는 권한을 가지고 있다고

생각한다.’), 영향력(예: ‘나는 팀의 직무 수행 방식의 결정에 있어 상당한 영향력을 가지고 있다고 생각한다.’)이다. 각 문항은 7점 리커트 척도(전혀 그렇지 않다[1] ~ 매우 그렇다[7])로 평정하였으며, 점수가 높을수록 심리적 임파워먼트가 높음을 나타낸다. 각 요인의 내적 일치도 계수(Cronbach's α)는 의미성 .84, 역량 .87, 자기결정력 .80, 영향력 .87, 전체 신뢰도는 .95로 나타났다.

3. 연구절차

대구 경북지역 어린이집에 근무하는 보육교사를 대상으로 본 조사를 실시하기 전 10명의 보육교사를 대상으로 예비 조사를 실시하였다. 예비 조사를 통해 질문지 응답에 소요되는 시간이 20분 내외임을 확인하였으며, 문항 응답에서의 어려움이나 문제점 등이 없음을 확인하였다. 본 조사는 보수교육이나 승급교육을 위해 보육교사 교육원에 방문한 보육교사를 대상으로 실시하였다. 보수교육이나 승급교육이 시작되기 전 질문지 조사를 허락해 준 교육원의 안내로 보육교사분들께 연구목적과 방법을 설명하고 질문지 조사에 대한 협조를 부탁드렸다. 질문지는 자발적으로 참여 의사를 보인 270명의 보육교사에게 배부하였다. 질문지 응답은 쉬는 시간이나 점심 시간 등 수업에 방해되지 않는 편한 시간에 자율적으로 실시하도록 했으며, 질문지 회수 시 소정의 커피 쿠폰을 전달하였다. 배부된 질문지는 모두 회수하였으나, 회수된 질문지 중 불성실하게 응답했다고 판단되는 9부는 자료 분석에서 제외하였다.

4. 자료분석

자료 분석에 사용된 261부의 자료는 SPSS Win 21.0 프로그램의 PROCESS macro 4.1 버전을 활용하여 분석하였다. PROCESS macro 모델 4를 통해 매개효과를 검증했으며 Bootstrapping을 통해 95% 신뢰구간(confidence interval; CI)에서 간접효과의 유의성을 확인하였다.

III. 결과 및 해석

1. 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 미치는 영향

보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 유의한 영향을 미치는가를 확인하기 위해 자료의 특성을 기술통계 및 상관분석을 통해 우선 살펴보았다. 표 2에 나타난 바와 같이 각 변인의 평균(표준편차)은 조직갈등 2.29(.69), 심리적 임파워먼트 4.98(.96), 소진 2.89(.85)로 나타났다. 한편 자료의 정상분포성을 판단할 수 있는 왜도는 .05, -.37, .13으로 모두 기준 값인 3미만을 나타냈다. 그리고 첨도는 -.31, .15, -.70으로 모두 기준 값인 10미만(West, Finch & Curran, 1995)을 나타내 수집된 자료 모두 정상분포를 이루고 있음이 확인되었다.

한편 Pearson의 적률상관관계 분석을 통해 변인 간 관계의 유의성을 살펴보았다. 표 3에 나타나듯 조직갈등, 심리적 임파워먼트, 소진 간 관계는 모두 유의한 것으로 나타났다. 조직갈등과 심리적 임파워먼트 간에는 부적 관계($r = -.23, p < .001$), 조직갈등과 소진 간에는 정적 관계($r = .36, p < .001$), 심리적 임파워먼트와 소진 간에는 부적 관계($r = -.44, p < .001$)가 나타났다.

표 2. 보육교사의 조직갈등, 심리적 임파워먼트, 소진의 기술통계치

	조직갈등	심리적 임파워먼트	소진
평균	2.29	4.98	2.89
표준편차	.69	.96	.85
왜도	.05	-.37	.13
첨도	-.31	.15	-.70

표 4. 보육교사의 소진에 미치는 조직갈등의 단순회귀분석

종속변인	독립변인	B	β	S.E.	t	95% 신뢰구간	
						LLCI	ULCI
소진	(상수)	41.62		3.78	11.01***	34.17	49.07
	조직갈등	1.20	.36	.20	6.10***	-.82	1.59

$R^2 = .13, F = 37.32^{***}, df = 1, 259$

*** $p < .001$.

1) 보육교사의 조직갈등이 소진에 미치는 영향

독립변인인 조직갈등이 종속변인인 소진과 유의한 관계가 있는지 확인하기 위해 단순회귀분석한 결과, 표 4에 나타난 바와 같이 $B = 1.20(p < .001)$ 로 나타났다. 이는 Baron과 Kenny(1986)의 매개 검증 1단계의 조건을 만족시키는 것으로, 보육교사의 조직갈등이 높을수록 소진이 높아짐을 의미하는 것이다.

2) 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향

독립변인인 조직갈등이 매개변인인 심리적 임파워먼트와 유의한 관계가 있는지 확인하기 위해 단순회귀분석하였다. 분석 결과, 표 5에 나타난 바와 같이 $B = -.48(p < .001)$ 로 나타났다. 이것은 Baron과 Kenny(1986)의 매개검증 2단계의 조건을 만족시키는 것으로, 보육교사의 조직갈등이 높을수록 심리적 임파워먼트는 낮아지는 것으로 나타났다.

3) 보육교사의 조직갈등과 심리적 임파워먼트가 소진에 미치는 영향

독립변인인 조직갈등과 매개변인인 심리적 임파워먼트가 종속변인인 소진에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 표 6에 나타난 바와 같이 조직갈등과 심리적 임파워먼트 모두는

표 3. 보육교사의 조직갈등, 심리적 임파워먼트, 소진 간 상관관계

측정변인	조직갈등	심리적 임파워먼트	소진
조직갈등	1		
심리적 임파워먼트	-.23***	1	
소진	.36***	-.44***	1

*** $p < .001$.

표 5. 보육교사의 심리적 임파워먼트에 미치는 조직갈등의 단순회귀분석

종속변인	독립변인	B	β	S.E.	t	95% 신뢰구간	
						LLCI	ULCI
심리적 임파워먼트	(상수)	68.49		2.41	28.45***	63.60	73.24
	조직갈등	-.48	-.23	.13	-3.81***	-.73	-.23

$$R^2 = .05, F = 14.51^{***}, df = 1, 259$$

*** $p < .001$.

표 6. 보육교사의 소진에 미치는 조직갈등과 심리적 임파워먼트의 다중회귀분석

종속변인	독립변인	B	β	S.E.	t	95% 신뢰구간	
						LLCI	ULCI
소진	(상수)	83.53		7.09	11.79***	69.58	97.49
	조직갈등	.91	.27	.19	4.88***	.54	1.28
	심리적 임파워먼트	-.61	-.37	.09	-6.80***	-.79	-.43

$$R^2 = .26, F = 45.01^{***}, df = 2, 258$$

*** $p < .001$.

소진에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

독립변인인 조직갈등은 표 6에서와 같이 소진과 정적인 관계를 나타냈다($B = .91, p < .001$). 이는 조직갈등이 높아지면 소진도 높아짐을 의미하는 것이다. 그러나 중요한 것은 표 4에서는 조직갈등이 소진에 미치는 영향이 $B = 1.20(p < .001)$ 이었으나, 표 5에서와 같이 심리적 임파워먼트의 영향력이 통제된 상황에서는 소진에 미치는 조직갈등의 영향은 $B = .91(p < .001)$ 로 감소한 것으로 나타났다. 한편 매개변인인 심리적 임파워먼트는 소진과 부적인 관계를 나타냈다($B = -.61, p < .001$). 이는 심리적 임파워먼트가 높아지면 소진은 낮아짐을 의미하는 것이다. 이와 같은 분석결과는 Baron과 Kenny(1986)의 매개 검증 3단계의 조건을 만족시키는 것으로, 보육교사의 조직갈등은 소진에 직접영향도 미치지 않지만 심리적 임파워먼트를 매개로 간접영향도 미치고 있음을 의미하는 것이다. Baron과 Kenny(1986)는 독립변인이 종속변인에 직접적으로 그리고 매개변인을 통해 간접적으로 영향을 미칠 때 부분매개의 구조를 갖는다고 설명하였다.

한편 여기서 생각할 점은 보육교사의 소진에 미치는 조직갈등과 심리적 임파워먼트의 상대적 영향력에서 심리적 임파워먼트($\beta = -.37, p < .001$)의 절댓값(.37)이 조직갈등($\beta = .27, p < .001$)의 절댓값(.27)에 비해 크다

는 점이다. 이것은 보육교사의 소진은 조직갈등이 높아질 때보다 심리적 임파워먼트가 낮아질 때 보다 더 높아짐을 의미하는 것이다.

4) 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 미치는 간접효과의 유의성

그림 1과 같이 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 간접영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이에 매개변인인 심리적 임파워먼트의 간접효과 유의성을 확인하기 위해 부트스트래핑을 실시하였다.

표 7에 나타난 바와 같이 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 미치는 간접효과는 $B = .29(\beta = .09)$ 로 95% 신뢰구간에서 하한값(BootLLCI) 63.60과 상한값(BootULCI) 73.24사이에 0을 포함하지 않으므로 유의한 것으로 확인되었다. 간접효과의 유의성을 기반으로, 보육교사의 조직갈등이 소진에 미치는 총 효과를 표준화된 값(β)을 기준으로 분해하면 총 효과 .36(표 4의 β 값)은 직접효과 .27(표 6의 β 값)과 간접효과 .09(표 7의 β 값)로 구분된다.

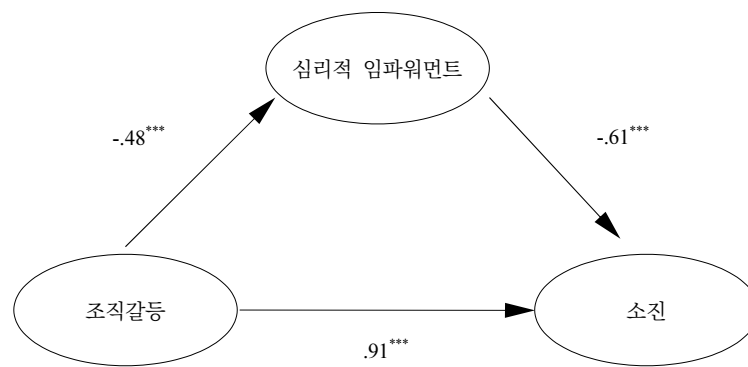


그림 1. 보육교사의 심리적 임파워먼트를 매개로 한 조직갈등과 소진 간 관계

표 7. 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 미치는 간접효과의 유의성

매개변인	B Effect	Boot s.e	β Effect	95% 신뢰구간	
				BootLLCI	BootULCI
심리적 임파워먼트	.29	.09	.09	.13	.48

IV. 논의 및 결론

보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 소진에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위해 대구 경북지역 어린이집에 근무하는 보육교사 261명을 대상으로 자료 수집하였다. 수집된 자료는 SPSS Win 26.0의 Process macro 4번 모델로 분석하였으며 분석된 연구결과를 토대로 다음과 같이 논의하였다.

첫째, 보육교사의 조직갈등은 소진에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 안에서 갈등을 많이 지각하는 보육교사일수록 높은 소진을 나타낸다는 본 연구의 결과는 보육교사의 소진 결과인 이직의도(배성희 등, 2014; 이주영, 고재욱, 2015)의 설명변인이 직무갈등이라고 보고한 신정애와 신건호의 연구(2023) 결과와 유사하다. 뿐만 아니라 일반직 종사자를 대상으로 한 연구에서 소진을 설명하는 유의한 변인이 조직갈등이라고 보고한 연구들(김남균 등, 2015; 김은지 등, 2019; Amason & Schweiger, 1994; Tufekci, 2018)을 지지하는 것이다. 보육교사의 조직갈등과 소진을 직접 다룬 연구를 찾기 어려운 상황에서 과업에 대한 의견 대립이나 불일치 등으로 인해 조직 구성원들이 관계에서 경험하는 부정적 감정 상태가 소진을

설명하는 유의미한 변인이라는 사실은 보육교사의 소진 관리에서 조직갈등이 신중히 다루어져야 할 문제임을 시사하는 것이다.

조직 내 갈등은 자연스러운 현상일 수 있다. 그러나 어린이집 안에서 조직 내 갈등을 체계적으로 관리하지 않는다면, 조직 안에서 발생한 갈등임에도 불구하고 개인의 문제로 폄하되게 된다. 이러한 폄하는 보육교사의 소진을 높이고 소진의 결과로 이직이나 퇴직을 의도하거나 시도하도록 만드는 동인이 된다. 따라서 어린이집 내 발생한 조직갈등은 보육의 질 관리 측면에서 조기 해결에 초점을 두고 신중히 살펴볼 필요가 있다. 조직갈등은 어린이집 내 구성원 간 반대, 불일치, 부조화 등 부정적 상황을 표현하고 있지만, 부정적 상황에 대한 관리 활동에 따라 보육 교직원 간 결속력을 높이는 기회가 되거나 보다 나은 보육 활동을 견인할 수 있는 발판이 될 수 있기 때문이다.

둘째, 보육교사의 조직갈등은 심리적 임파워먼트에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 내 갈등경험이 많을수록 심리적 임파워먼트는 낮아진다는 본 연구의 결과는 조직갈등이 높을 때 심리적 임파워먼트가 낮아진다는 연구(Abbas & Majid, 2017; Khan & Rasli, 2015) 및 학교에서 경험한 조직갈등과 교사의 임파워

먼트 간 부적 관계를 보인다는 연구(남인수, 2009) 등을 지지하는 것이다. 과업 수행에서 부딪히게 되는 생각이나 의견 불일치로 발생하는 과업 갈등 또는 부정적 대인관계로 인해 발생하는 관계 갈등 등의 조직갈등(Jehn, 2015)은 자신에 대한 가치와 강점에 회의감을 갖게 하고 자신의 능력에 대한 믿음을 경감시키는 등 심리적 임파워먼트를 위축시키는 환경적 요소로 작동될 수 있다. 심리적 임파워먼트의 위축이 보육 활동에 대한 동기 감소로 이어진다는 점을 고려해 볼 때, 보육 컨설팅 과정이나 보육교직원 심리상담 과정에서 보육교사가 경험하는 조직갈등의 문제를 조기 파악할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 보육교사의 소진은 조직갈등과 정적 관계를, 심리적 임파워먼트와는 부적 관계를 나타냈다. 심리적 임파워먼트 변인을 통제한 상황에서도 보육교사의 조직갈등은 소진과 정적 관계를 나타냈다. 한편 보육교사의 심리적 임파워먼트와 소진 간 관계는 부적 관계로, 의미성, 역량, 자기결정성과 영향력 등의 심리적 임파워먼트가 높은 보육교사일수록 보다 낮은 소진을 나타냈다. 이와 같은 연구결과는 보육교사를 대상으로 한 연구(이지희, 김혜연, 2014), 장애전담어린이집 교사를 대상으로 한 연구(김정은, 2011) 외에 심리적 임파워먼트가 소진을 설명하는 유의미한 변인이라고 보고한 연구들(이미라 등, 2020; 이지희, 김혜연, 2014; Gong et al., 2021; Laschinger et al., 2006)을 지지하는 것이다. 소진(消盡)은 ‘사라질 소’ 消 와 ‘다할 진’ 盡의 합성어의 의미처럼 다 써서 없어져 ‘텅 비어 방전된 상태’를 나타낸다고 볼 수 있다. 방전된 기계의 경우 더 이상 기능적으로 작동하지 않듯 소진된 보육교사에게 건강한 보육 업무를 기대하는 것은 쉽지 않다. 그러나 보육교사의 심리적 임파워먼트가 소진과 부적 관계를 나타낸다는 이 연구의 결과를 고려해 볼 때, 심리적 임파워먼트는 소진된 보육교사의 관리를 위해 또는 보육교사의 소진 예방을 위해 유용하게 활용할 수 있는 방안이 될 수 있다. 심리적 임파워먼트에서 임파워(empower=em+power)는 ‘권한(power)을 ~에게 준다(em)’는 것이다. 이것은 보육교사가 심리적 임파워먼트를 갖고 이를 발달시

키기 위해선 보육교사에게 다양한 형태의 권한을 보육 행정 측면에서 위임해 주어야 함을 의미하는 것이다. 보육교사의 소진에 미치는 조직갈등의 영향력보다 심리적 임파워먼트가 미치는 영향력이 상대적으로 크다는 점을 고려해 볼 때, 여러 형태의 권한 위임 경험이 보육교사에게 제공될 경우 의미성, 역량, 자기결정성과 영향력으로 구성된 보육교사의 심리적 임파워먼트(Spreitzer, 1995)가 상향 발달하면서 소진 예방에 또는 소진 감소에 기여할 것으로 보여진다.

넷째, 보육교사의 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 부분 매개로 소진에 미치는 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 이것은 보육교사의 조직갈등이 소진에 미치는 영향을 심리적 임파워먼트가 매개하고 있음을 의미하는 것이다. 이와 같은 연구 결과는 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 대만 근로자의 지식공유의도에 영향을 미친다는 연구(Wang et al., 2019)와 유사한 것이다. 심리적 임파워먼트를 부분 매개로 보육교사의 조직갈등이 소진에 영향을 미친다는 것은 조직갈등이 소진을 직접 위협할 뿐 아니라 심리적 임파워먼트를 위축시켜 소진을 이중적으로 위협한다는 것이다. 이것은 보육교사의 소진 예방을 위한 대안 마련 시 조직갈등에 대한 관리 및 대책이 고려되어야 함을 의미하는 것이다. 보육교사의 소진에 미치는 상대적 영향력에서 조직갈등의 영향력이 심리적 임파워먼트에 비해 작았지만 조직갈등이 심리적 임파워먼트를 매개로 미치는 간접영향까지 고려하면, 조직갈등의 총 영향력은 심리적 임파워먼트가 소진에 미치는 영향력과 유사할 만큼 상승하고 있음을 확인하였다. 이는 보육교사의 소진 예방 과정에서 심리적 임파워먼트 못지않게 조직갈등에 대한 관리 방안을 준비해야 함을 시사하는 것이다.

보육교사의 심신 건강에 대한 관심이 높아지는 사회적 상황에서 보육교사의 소진에 영향을 미치는 변인 규명 및 변인 간 관계를 매개적 측면에서 규명한 이 연구의 결과는 보육컨설팅 및 보육교사 상담을 위한 실무 과정에서 그리고 보육 기관 내 보육 행정 차원에서 보육 교직원을 관리하고 문제를 해결하는데 참고하거나 도움이 될 유용한 자료와 정보가 될 수 있을 것이

다. 그럼에도 불구하고 이 연구는 대구 경북 지역에 한정하여 자료 조사하였기 때문에 연구결과를 일반화하는데 주의가 요구되는 한계점을 지니고 있다.

한편 조직갈등이 관계갈등과 과업갈등으로 구분된다는 점(Jehn, 1995)을 고려해 추후 연구에서 보육교사의 소진에 미치는 관계갈등과 과업갈등의 상대적 영향력을 살펴봄으로써 조직갈등 관리의 우선 순위를 결정하는데 도움이 될 유용한 정보를 제공해 주었으면 한다.

참고문헌

- 고용노동부, 안전보건공단. (2017). 보육교사 직업건강가이드. 세종: 고용노동부.
- 권혜진 (2008). 보육교사의 정서노동과 소진-정서적 부조화의 매개효과에 대한 탐색. *인간발달연구*, 15(4), 93-113.
- 김남균, 안성은, 임춘희, 채준호 (2015). 집단 내 갈등유형이 직무소진에 미치는 영향과 직무자율성의 조절효과: 리더십 차원의 함의. *리더십연구*, 7(1), 57-82.
- 김년희, 조성숙 (2018). 사회복지기관의 조직문화유형이 사회복지사의 소진에 미치는 영향과 조직 내 갈등의 매개효과 분석. *보건사회연구*, 38(1), 335-364.
<https://doi.org/10.15709/hswr.2018.38.1.335>
- 김은지, 윤동열, 홍권표 (2019). 공공기관 구성원의 직무갈등이 직무소진에 미치는 영향: 심리적자본의 조절효과. *리더십연구*, 11(1), 113-140.
- 김정은 (2011). 장애전담어린이집 교사의 심리적 소진에 영향을 미치는 직무스트레스와 임파워먼트 요인 분석. *학습장애연구*, 8(3), 81-101.
- 남인수 (2009). 학교 조직 갈등이 특수교사의 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향. *특수교육저널: 이론과 실천*, 10(4), 441-470.
<https://doi.org/10.19049/JSPED.10.4.20>
- 배성희, 김연화, 한세영 (2014). 보육교사의 직무스트레스, 자아탄력성 및 소진이 이직의도에 미치는 영향. *유아교육보육복지연구*, 18(1), 234-258.
- 보건복지부. (2024). 보육사업안내. 세종: 보건복지부.
- 신정애, 신건호 (2023). 보육교사의 갈등, 직무만족과 협상유형이 이직의도에 미치는 영향. *학습자중심교과교육연구*, 23(24), 235-251.
<https://doi.org/10.22251/jlcci.2023.23.24.235>
- 양은숙 (2023). IT 산업 종사자의 직장 내 갈등지각이 긍정적 심리자본 형성에 미치는 영향 - 심리적 지지유형의 조절효과. *문화와 융합*, 45(6), 349-363.
<https://doi.org/10.33645/cnc.2023.06.45.06.349>
- 이미라, 전향신, 박분희 (2020). 교사의 심리적 및 구조적 임파워먼트, 긍정심리자본, 교사소진의 구조 관계. *한국교원교육연구*, 37(1), 180-210.
<https://doi.org/10.24211/tjkte.2020.37.1.183>
- 이주영, 고재욱 (2015). 영아보육교사의 직무환경과 직무만족이 이직의도에 미치는 영향- 경기도 북부지역을 중심으로-. *한국보육지원학회지*, 11(1), 63-82.
- 이지희, 김혜연 (2014). 보육교사의 임파워먼트 및 자아탄력성이 소진에 주는 영향. *유아교육학논집*, 18(1), 5-21.
- 이화인 (2010). 서비스종사원의 역할모호성과 역할갈등이 비규정 친고객 행동에 미치는 영향-심리적 임파워먼트와 탈진감의 매개효과-. *관광학연구*, 34(2), 371-390.
- 전상울, 박경원, 유승주 (2023). 사회복지시설 종사자의 직장 내 갈등수준과 조직몰입의 관계에서 갈등해결유형의 매개효과. *상담심리교육복지*, 10(3), 55-72.
<https://doi.org/10.20496/cpew.2023.10.3.55>
- Abbas, A. A., & Majid, F. A. (2017). The intermediary effect of organizational chaos in the relationship between organizational conflict and psychological empowerment. *The IRAQI Magazine for Managerial Sciences*, 13(53), 216-249.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
<https://doi.org/10.2307/256633>
- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 340-359.
<https://doi.org/10.1108/eb022829>
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239-253.
<https://doi.org/10.1108/eb022745>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman and Co.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

- <https://doi.org/10.2307/258093>
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Forenza, B. (2016). Psychological empowerment and the pursuit of social change: Outcomes of foster youth engagement. *Journal of Public Child Welfare*, 10(3), 1-17.
<https://doi.org/10.1080/15548732.2016.1140698>
- Freudenberger, H. (1974) Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Gong, Z., Li, M., & Niu, X. (2021). The role of psychological empowerment in reducing job burnout among police officers: A variable-centered and person-centered approach. *SAGE Open*, 11, 1-8.
<https://doi.org/10.1177/2158244020983305>
- Hamm-Kerwin, S., & Doherty, A. (2010). Intragroup conflict in non-profit sport boards. *Journal of Sport Management*, 24(3), 245-271.
<https://doi.org/10.1123/jsm.24.3.245>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
<https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465-495.
<https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Khan, M. M., & Rasli, A. M. (2015). Relationship between organization culture, empowerment and conflict. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 324-329.
- Kudonoo, E., Schroeder, K., & Boysen-Rotelli, S. (2012). An olympic transformation: Creating an organizational culture that promotes healthy conflict. *Organization Development Journal*, 30(2), 51-65.
- Laschinger, H. K. S., Wong C. A., & Greco, P. (2006). The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout. *Nursing Administration Quarterly*, 30(4), 358-367.
<https://doi.org/10.1097/00006216-200610000-00008>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113.
<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
<https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.615>
- Rahim, M. A. (2003). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Seibert, S., Silver, S., & Randolph, W. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An n interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tindale, R. S., Dykema-Engblade, A., & Wittkowski, E. (2005). Conflict within and between groups. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 313-328). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tufekci, N. (2018). The impact of organizational conflict on burnout: A research in a public hospital. *Business and Economics Research Journal*, 9(2), 413-429.
- Wang, W. T., Wang, Y. S., & Chang, W. T. (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1039-1076.
<https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0423>
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56-75). Thousand Oaks, CA: Sage.