



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박 사 학 위 논 문

조직의 내부평판이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구

—서울특별시 보육시설을 대상으로—



한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 소 영

박 사 학 위 논 문
지도교수 전주상

조직의 내부평판이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구

-서울특별시 보육시설을 대상으로-

A Study on the Effects of Internal Reputation of
Organization on the Job Behavior: Focused on the Child
Care Facilities in Seoul.



HANSUNG
UNIVERSITY

2015년

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 소 영

박사학위논문
지도교수 전주상

조직의 내부평판이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구

-서울특별시 보육시설을 대상으로-

A Study on the Effects of Internal Reputation of
Organization on the Job Behavior: Focused on the Child
Care Facilities in Seoul.

위 논문을 정책학 박사학위 논문으로 제출함

2015년

한성대학교 대학원

행정학과

정책학전공

김 소 영

국 문 초 록

조직의 내부평판이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구

-서울특별시 보육시설을 중심으로-

한성대학교 대학원

행정학과

정책학 전공

김 소 영

본 연구의 목적은 보육시설의 생산성이나 효율성을 담보하기 위해 취해지는 일련의 보육정책들이 가능하면 시설이나 교직원들에게 부작용이나 비효율성을 노정하지 않고 제대로 추진되기 위해서는 어떠한 대안이나 시사점 등이 필요한지를 보육교직원들이 지각하고 있는 평판연구를 통해 도출해 내는 것이다. 이를 위해 서울시 보육시설의 교직원 380명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, SPSS-21 통계패키지 프로그램을 이용하여 그 결과를 분석하였다.

연구모형으로 보육교직원의 지각된 내부평판을 독립변수로 설정하였으며, 하위 변수로서 비전공유, 영감을 주는 리더, 원활한 의사소통, 사회적 책임, 성과주의 추구 등 5가지 요인을 설정하였다. 그리고 매개변수로는 보육교직원의 조직몰입을, 종속변수로는 보육교직원의 직무만족과 조직시민행동을 설정하여 그 영향관계를 고찰하였다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 보육교직원이 지각하고 있는 내부평판 요인 중 가장 중요한 것은 원활한 의사소통이었으며 다음으로 성과관리, 비전공유, 사회적 책임, 공감적 리더의 순으로 나타났다. 따라서 보육정책의 혁신과 변혁을 위해서는 시설장이 주가 되는 것이 아니라 아래에서 위

로 올라가는 상향식(bottom-up)의 의사소통 과정이 중요하다.

둘째, 보육교직원의 평판, 조직몰입 그리고 직무만족 및 조직시민행동 간의 관계에서 내부평판의 하위 구성개념인 공감적 리더십은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 시설장이 보신주의(補身主義)로 인해 관행과 선례, 규칙에 지나치게 집착하면 보육교직원들이 새로운 사고와 방식을 거부하고 변화를 기피하게 됨으로써 공감적 리더십이 발휘되지 않는다는 것을 시사한다. 따라서 보육시설의 환경변화에 효과적으로 적응하고 대응하기 위해서는 시설장이 보육교직원들에게 비전을 제시하고, 인격체로 대하고 존중하며, 일방적인 지시보다는 역량을 펼칠 수 있도록 지원하고, 스스로 생각할 수 있는 기회를 제공하는 등 교직원의 가치관을 변화시킬 수 있는 공감적 리더십의 발휘가 필요하다.

셋째, 보육교직원의 내부평판과 직무만족 간의 관계에서 조직몰입이 양자를 매개하고 있음이 검증되었다. 이처럼 조직평판과 매개변인으로서의 조직몰입이 직무만족에 유의한 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 조직평판을 높게 인식하고 있는 보육교직원들이 보육시설의 추구가치를 수용하여 조직에 대한 자긍심을 가지게 되고, 나아가 교직원들의 보육시설에 대한 우호적인 분위기를 형성함으로써 결근률과 이직률을 낮추고 결과적으로 보육시설 전체의 업무성과를 증진시킬 수 있다는 것을 보여준다.

그러나 본 연구는 평가인증을 실시하는 보육시설을 대상으로 횡단적 연구를 하고 있기 때문에 인과관계의 일반화가 제한되고 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 보육시설을 대상으로 종단적인 연구를 실시하여 연구결과의 일반화 가능성을 제고할 필요가 있다. 그리고 본 연구는 보육시설의 평판을 구성하는 다양한 개념들을 포괄하는 분석모형 구성이라는 측면에서는 여전히 한계가 존재한다. 본 연구의 결과를 기초로, 향후 보육교직원뿐만 아니라 학계, 시민단체, 언론, 일반인을 포함한 포괄적인 평판연구가 필요하다.

【주요어】 조직평판, 내부평판, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동

목 차

제 1 장 서론.....	1
1.1 연구의 배경과 목적.....	1
1.2 연구의 범위와 방법.....	5
제 2 장 이론적 논의.....	8
2.1 우리나라 보육시설의 현황.....	8
2.1.1 보육시설의 개념.....	8
2.1.2 보육시설의 운용.....	9
2.1.3 보육시설의 문제점.....	13
2.1.4 보육서비스 관련 선행연구.....	16
2.2 조직평판에 대한 논의.....	20
2.2.1 조직평판의 개념.....	20
2.2.2 조직평판의 중요성.....	23
2.2.3 조직평판의 접근방법.....	25
2.3 조직몰입에 대한 논의.....	29
2.3.1 조직몰입의 개념.....	29
2.3.2 조직몰입의 유형.....	31
2.3.3 조직몰입의 매개역할.....	33
2.4 직무만족에 대한 논의.....	35
2.4.1 직무만족의 개념.....	35
2.4.2 직무만족의 유형.....	36
2.4.3 직무만족의 중요성.....	37
2.5 조직시민행동에 대한 논의.....	38

2.5.1 조직시민행동의 개념	38
2.5.2 조직시민행동의 구성요소	39
2.5.3 조직시민행동의 중요성	41
제 3 장 연구설계	42
3.1 연구모형의 도출	42
3.2 구성개념 간의 관계 및 가설설정	44
3.2.1 조직평판과 조직몰입	44
3.2.2 조직평판과 직무만족	46
3.2.3 조직평판과 조직시민행동	47
3.2.4 조직몰입의 매개역할	49
3.3 변수의 조작적 정의와 측정	54
3.3.1 평판의 측정척도	54
3.3.2 조직몰입의 측정척도	59
3.3.3 직무만족의 측정척도	60
3.3.4 조직시민행동의 측정척도	61
3.4 표본구성과 자료의 수집·분석 방법	62
3.4.1 표본의 구성 및 특성	62
3.4.2 자료 수집·분석방법	64
제 4 장 실증분석 결과	65
4.1 조사자료에 대한 평가	65
4.1.1 신뢰도 분석	65
4.1.2 타당도 분석	66
4.1.3 상관관계 분석	68
4.2 가설검증 결과	70

4.2.1	평판과 조직몰입	70
4.2.2	평판과 직무만족	72
4.2.3	평판과 조직시민행동	74
4.2.4	조직몰입의 매개효과 검증	76
4.3	보육시설 유형별 비교검증	79
4.4	분석결과의 종합 및 해석	83
제 5 장	보육시설 평판제고를 위한 정책제언	86
5.1	평판관리를 통한 보육시설의 공공성 강화	86
5.2	평판관리 관점에서 보육개념의 재정립	88
5.3	보육교직원의 전문성 강화를 통한 평판제고	90
5.4	보육시설 내·외부평판 차이의 진단과 활용	93
5.5	아래로부터의 소통을 통한 평판관리	95
제 6 장	결론	97
6.1	연구의 요약	97
6.2	연구의 이론적 함의 및 시사점	99
6.3	연구의 한계 및 향후 연구제안	101
	참고문헌	103
	부록	118
	Abstract	126

표 목 차

<표 2-1> 보육시설 및 아동 수 증가 추이	10
<표 2-2> 영유아 보육시설 이용률	12
<표 2-3> SERVQUAL 지표를 활용한 보육서비스 질 평가	19
<표 3-1> 평판 설문문항	58
<표 3-2> 조직몰입 설문문항	59
<표 3-3> 직무만족 설문문항	60
<표 3-4> 조직시민행동 설문문항	61
<표 3-5> 표본의 구성과 특성	63
<표 4-1> 신뢰도 분석 결과	65
<표 4-2> 요인분석 결과	67
<표 4-3> 구성개념의 기술적 통계	68
<표 4-4> 구성개념의 상관관계	69
<표 4-5> 평판과 조직몰입에 대한 회귀분석 결과	71
<표 4-6> 평판과 직무만족에 대한 회귀분석 결과	73
<표 4-7> 평판과 조직시민행동에 대한 회귀분석 결과	75
<표 4-8> 조직몰입의 매개효과 검증결과	76
<표 4-9> 보육시설 유형별 차이 분산분석 결과	79

그림 목 차

<그림 3-1> 연구의 개념적 틀	43
--------------------------	----



제1장 서론

1.1 연구의 배경과 목적

현재 우리나라에서는 1,486,980명의 미취학 영유아가 43,770개가 넘는 보육시설¹⁾에서 보육서비스를 받으며 자라고 있다(보건복지부, 2014). 이러한 현상에 적극적으로 대응하기 위하여 정부는 꾸준히 보육료 지원을 늘리고 보다 많은 국공립보육시설을 설치하는 등 보육지원정책을 지속적으로 수립·시행하여 오고 있다. 그럼에도 불구하고 우리는 여전히 주위에서 “아이를 맡길 만한 곳이 없다”라는 말을 쉽게 들을 수 있다. 이것을 어떠한 의미로 받아들일 것인가? 이는 주변에 “보육시설이 없어서 맡길 수가 없다”라는 의미가 아니라, 자녀를 제대로 돌보고 가르쳐줄 만하다고 믿고 맡길 수 있는 평판(reputation)이 높은 보육시설을 찾기 힘들다는 뜻이다. 어린 자녀를 처음 보육시설에 보내려할 때 부모들은 몇몇 시설을 찾아 다녀보고 가장 적합한 곳을 선택하기 위해 여러 가지를 고려하게 되며, 평판이 높은 보육시설에 더 많은 관심을 두게 된다. 따라서 보육시설의 선택에 있어서 평판이 갖는 의미는 매우 크다고 할 수 있다.

최근에는 많은 정부기관에서 이미지 마케팅에 관심을 보이면서 특정 정책, 서비스, 시스템 등에 대한 브랜드 개발, 홍보정책의 강화 등을 시도하고 있다(최승범·박홍식·Rosa chun, 2007). 즉, 개인이나 단체 그리고 국가도 평판을 전략적으로 관리하고 경영하지 않으면 살아남기 쉽지 않은 세상 속에서 평판에 안전지대는 없으며, 이와 같은 추세는 보육정책의 경우에도 예외는 아니라고 볼 수 있는 것이다. 복잡하고 불확실한 행정 환경 속에서 단순히 양질의 보육서비스를 효율적으로 제공하는 것만으로

1) 보육시설의 명칭은 ‘어린이집’으로, 보육시설 종사자는 ‘보육교직원’으로 명칭이 변경되었다(보건복지부 영유아보육법 개정, 2011.6.7).

이해관계자(stakeholder)들을 만족시킬 수 없는 시대가 된 것이다.

심지어 불황과 경제위기, 환경문제 등의 온갖 불확실성이 피부로 직접 와 닿기 시작하면서 유수의 경제연구단체들은 경영의 세계적인 트렌드가 주주(shareholder) 중심에서 이해관계자로 옮겨 가기 때문에 새로운 전략들이 필요함을 강조하고 있다.

무상보육이 실시되고 보육시설이 확충되고 환경도 더욱 정비되었다고 해서 보육에 대한 신뢰가 높아지는 것이 아니라 좋은 교사와 시설장 그리고 그들이 진행해가는 양질의 프로그램에 대한 평판이 높을 때 보육시설에 대한 믿음이 커지는 것이다. 다시 말해 이제는 보육의 양적 성장뿐 아니라 평판의 수준 향상을 위한 노력이 집중적으로 진행되어야 하는 시점에 이르렀다.

그러나 실제 조직 관리방식의 급격한 변화는 직무수행과 관련한 불확실성을 높임으로서 교직원들에게 상당한 직무스트레스를 유발할 가능성이 높을 뿐 아니라, 교직원들의 생산성과 직무동기를 저하시켜 조직효과성에 부정적인 영향을 미치게 될 가능성이 매우 높다. 따라서 조직평판의 수준을 높이기 위해서는 우선적으로 조직성장에 영향을 미치는 보육교직원들의 직무행태 특성을 파악하고, 이에 근거한 조직관리 전략을 처방·실천하려는 노력이 필요할 것이다.

특히 설립목적과 기능뿐만 아니라 조직 형태가 다양하고 이해관계자들이 복잡한 보육시설의 경우, 정부의 지속적인 혁신 활동에도 불구하고 의도한 목표를 달성하고 있는지, 혁신 활동으로 인해 어떠한 효과가 구현되었는지 등과 관련한 사회적 논란이 여전히 계속되고 있다.

부적절한 보육교사 처우개선비 지급, 부적절한 보육교사 운영, 퇴직적립금 미반납 등 보육시설의 적절하지 못한 운영 행태는 여전히 나타나고 있고, 이에 대한 국민들의 불신은 해소되지 못하고 있으며, 국민의 의식 깊숙이 자리 잡고 있는 보육시설에 대한 부정적인 평판은 오랫동안 지속

될 것으로 예상된다. 왜냐하면 평판은 논리적이기보다는 감정적인 가치체계가 포함되어 있어서 한 번 행사되면 사람들은 평판에 의해 반응하며, 지각된 평판은 실체를 대신하여 사람들의 반응에 지속적인 영향을 미칠 가능성이 크기 때문이다.

따라서 보육시설의 지속적인 혁신 활동에도 불구하고 이에 대한 부정적인 평판이 쉽게 해소되지 못하고 그 결과가 의도한 대로 나왔는가 하는 논란이 계속되는 상황에서, 보육시설의 교직원들이 지각하고 있는 내부 평판이 직무만족이나 조직시민행동과 같은 직무행태의 결과에 미치는 영향에 대한 분석을 시도하는 연구는 시의적절하다고 판단된다. 외부의 상처가 크다고 하여 안을 보지 않으면 근본적인 치료가 어렵듯이, 안팎을 뒤집어서 양자를 본다면 안과 밖의 차이를 보고, 그래서 더 현명한 평판 관리를 모색해 볼 수 있기 때문이다.

특히, 보육의 평판 수준을 결정하는 것은 무엇보다 보육교직원의 능력과 자질임은 이론의 여지가 없다. 인격적으로 훌륭하고 합리적이며 발전적 생각을 하는 시설장이 보육시설을 운영하고, 보육활동에 대한 수준 높은 이해와 이행 능력을 지닌 보육교사가 있을 때 그 보육시설은 ‘아이를 맡길 만한 보육시설’이 되는 것이다. 그러므로 보육시설의 질적 수준 향상을 위해서 가장 먼저 논의되고 제고되어야 할 것이 보육시설의 평판이라고 할 수 있다.

좋은 조직이미지는 그 조직에 소속된 개인의 사기 및 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미쳐(김문숙·김황경, 1997), 조직역량과 성과의 향상을 위해서도 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 이러한 이미지(image)나 평판(reputation)은 현실에 대한 사람들의 인식을 나타내기 때문에, 특정 보육시설에 대해 사람들이 가지는 이미지나 평판이 어떠한지를 통해 조직내·외부 고객들의 불만과 요구, 그리고 미래의 행동을 예측할 수 있다. 그러나 이미지나 평판은 평소에는 당연한 것으로 자리 잡고 있기 이를 밝

혀내는 것은 쉽지 않으며, 이에 따라 이를 토대로 한 경험적 연구도 부족한 실정이다.

또한, 평판 혹은 이미지와 관련된 대부분의 연구들은 소규모 비영리조직이나 민간 기업을 대상으로 하여 이미지 및 평판 관리의 전략적 중요성에 초점을 두고 기업이미지·평판 측정 및 영향요인에 관해 이루어졌으며, 보육을 포함하여 공공부문에서는 이러한 시도가 상대적으로 미흡하였던 것이 사실이다. 따라서 공공성과 영리적 목적을 가지는 보육시설을 대상으로 하는 본 연구는 선행연구의 대상과 범위를 확대한다는 측면에서 그 의의가 있다고 할 수 있다.

본 연구는 이러한 문제의식에서 출발하고 있다. 보육시설의 생산성이나 효율성을 담보하기 위해 취해지는 일련의 보육정책들이 가능하면 시설이나 교직원들에게 부작용이나 비효율성을 노정하지 않고 제대로 추진되기 위해서는 어떠한 대안이나 시사점 등이 필요한지를 평판연구를 통해 도출해 내는 것이 본 연구의 목적이다.

1.2 연구의 범위와 방법

1.2.1 연구의 범위

후술하는 바와 같이 보육시설에는 다양한 형태가 존재하나, 본 연구는 보육시설 평가인증제도의 대상이 되는 보육시설을 연구대상으로 한다. 이러한 전략적인 선택의 이유는 실제로 어느 부분에서 무엇을 혁신하고 있는가에 대한 내용에 그 논의의 초점을 맞추기 위함이며, 이를 토대로 평판의 형성 및 변화에 대한 다양한 논의들이 실제로 어떻게 활용될 수 있는가에 대한 시사점을 도출해 볼 수 있기 때문이다.

정부는 평가인증 제도를 통하여 보육서비스의 질적 수준 향상이라는 사회적 요구를 충족시키기 위해 2005년도 시범운영을 거쳐 2006년도부터 본격시행 하여 왔다(서은영 외, 2009: 1~22). 그 결과 2013년 12월 31일 기준, 전국 보육시설 대비 72.8%인 30,955개소가 평가인증 기준을 통과 하였다(보건복지부, 2014).

최근의 연구자료에 의하면, 우리나라의 평가인증제도가 보육시설 서비스의 질적 수준을 높이고 시설장과 교사의 효능감을 높이며, 시설의 운영에도 긍정적으로 작용한 것으로 나타나고 있다. 보육시설들의 질적 수준을 나타내는 관찰평가 점수가 평가인증제도 이후 그 이전에 비해 전반적으로 향상된 결과를 보였으며, 이는 평가인증제도가 보육시설에서 제공하는 서비스 수준과 환경개선에 긍정적인 영향을 주었음을 의미한다(이미화 외, 2013).

지금까지는 평판을 단순히 커리어 관리나 이미지 관리의 의미로만 받아들이는 경우가 많았고, 평판관리 또한 홍보팀에서 언론활동을 강화하거나 외부 평가기관들로부터 좋은 순위 평가를 받는 노력에 국한하여 생각하는 경우가 대부분이었다. 따라서 보육교직원들의 관점을 고려한 평판관

리가 필요하다는 맥락에서 본 연구는 다음과 같이 하위 연구문제를 중심으로 연구범위를 설정하였다.

첫째, 보육시설에 대한 외부평판과 내부평판의 차이가 존재한다고 가정해 볼 때, 외부에서 존경받는 시설보다 내부 교직원에게 존경받는 시설이 더욱 강하지 않을까?

둘째, 그렇다면, 보육시설의 평판을 구성하고 있는 요인은 어떠한 것들이 있는가? 예를 들어, 시설의 환경, 시설의 비용, 시설의 운영시간, 이해관계자들 간의 커뮤니케이션, 시설의 책임성, 시설장 리더십 등 어떤 요인들이 있는가?

셋째, 보육시설의 교직원들이 인식하고 있는 내부 평판에 주목해야 할 필요성이 크다는 맥락에서, 평판이라는 구성개념이 조직행태의 변수들인 직무만족 및 조직시민행동과 어떠한 관계를 맺고 있을까?

넷째, “평판이 긍정적일수록 직무만족과 조직시민행동은 높게 유발 될 것이라면, 왜 그러한가?”, 나아가 “ 평판이 직무만족과 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는가? 평판이 직무만족 및 조직시민행동을 결정하는가?”

본 연구는 평판이 직무만족 및 조직시민행동에 영향을 주는 메커니즘에 있어서 조직몰입의 매개효과를 밝힘으로써 이러한 질문에 대한 해답을 찾고자 한다.

1.2.2 연구의 방법

이러한 연구내용들을 검토하기 위해 본 연구는 첫째, 문헌조사를 통해 평판, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 대한 이론적 배경과 연구가설을 설정하였으며, 보육시설과 관련한 1차 자료를 수집하였다. 국·내외 단행본 서적, 학술논문, 연구보고서, 각종 통계자료들을 이용하고, 교육부, 보건복지부 등 관련기관의 간행물 및 참고자료, 국정감사 자료를 이용하였다.

둘째, 보육시설의 교직원을 대상으로 사전조사를 실시하였다. 이를 통해 보육시설들이 얻고자 하는 평판이 무엇이며, 현재 어느 정도의 평판을 확보하고 있고, 앞으로 어떤 활동을 통해 평판을 보다 강화해 나가야 하는지에 대한 측면을 포함하고자 하였다. 본 연구에서 ‘교직원’ 또는 ‘보육교직원’라고 하는 용어는 보육시설을 운영하는 시설장과 보육교사만을 포함하는 의미이며, 취사부나 그 밖에 보육시설에 근무하는 인력은 포함하고 있지 않다.

셋째, 보육시설 교직원들의 계약 형태나 직책에 따라 교직원들이 시설에 대해 심리적으로 얼마나 가깝게 느끼는지를 파악하기 위해 필요에 따라 심층면접조사를 실시하였다. 심리적 거리감의 차이로 인해 보육시설 평판에 대한 인식도 차이가 있을 수 있기 때문이다. 이러한 전제하에 평판을 돈으로 환산되는 투자가치로 보는 것이 아니라 심리적·사회적 가치로 간주하고, 문헌조사를 바탕으로 사전조사 결과를 고려하여 설문문항을 설계하였다.

넷째, 본 연구는 서울특별시 보육시설의 교직원을 대상으로 보육시설 유형별로 설문조사를 실시하였다. 후술하는 바와 같이 총 설문지의 배포수는 420부이며, 회수된 설문지는 400부이다.

제2장 이론적 논의

2.1 우리나라 보육시설의 현황

2.1.1 보육시설의 개념

보육은 이제 단순히 일하는 엄마를 대신하여 아이를 맡아 보호하는 ‘탁아’ 일을 넘어서서 영유아의 신체적, 인지적, 정서적 발달과 성장을 돕는 보호와 양육과 교육의 모든 활동이 포함되는 복합적이고 다면적인, 아이에게는 가정이면서 학교이기도 한 하나의 ‘세계’이다. 최근에 개정된 「영유아보육법」에는 이러한 보육의 개념을 새롭게 정의하고 있다. 보육이란 “영유아를 건강하고 안전하게 보호·양육하고 영유아의 발달 특성에 맞는 교육을 제공하는 보육시설 및 가정양육 지원에 관한 사회복지서비스”를 말한다(영유아보육법 제2조 제2항). 그리고 이러한 보육 서비스를 제공하는 곳을 보육시설이라고 한다.

보육시설은 1920년 후반 무렵 가난한 기혼여성의 자녀보호 차원에서 설립되었으며, 해방이후에 아동복지법에 근거해서 아동 복지시설의 하나로 규정되면서 미흡한 상태이지만 존속하여 왔다. 이후 1991년 영유아보육법이 제정된 이후에 보육시설이 급증하게 되면서 사회적으로 존재감이 커졌고, 2004년도에 영유아보육법이 전면 개정되면서 취업모의 자녀뿐만 아니라 일반 가정의 영유아들까지 대상이 확대되었다. 최근에는 교육적 기능이 강화되면서 보육시설은 유치원과 기능면에서 유사해졌다(이윤진, 2008).

한편, 보건복지부의 아이사랑보육포털(www.childcare.go.kr)에 의하면, 보육시설이란 보호자의 위탁을 받아 영유아(만6세 미만의 취학 전 아동)를 건강하고 안전하게 보호·양육하고 영유아의 발달 특성에 맞는

교육을 제공하는 어린이집을 말하며 명칭은 00 어린이집으로 규정하고 있다.

보육시설의 종류는 국·공립보육시설, 민간보육시설, 직장보육시설, 가정보육시설로 구분되며, 시·군·구청의 인가를 받아 국·공립보육시설, 민간보육시설, 직장보육시설은 ‘00어린이집’으로, 가정보육시설은 ‘00가정어린이집’이라는 명칭을 사용한다.

국·공립보육시설은 국가와 지방자치단체가 설치·운영(위탁운영포함)하는 시설로 저소득층 밀집지역, 농어촌지역 등 취약지역에 우선적으로 설치한다.

민간보육시설은 사회복지법인이 아닌 비영리법인, 비영리단체 또는 개인이 설치·운영하는 시설을 말하고, 법인보육시설이란 「사회복지사업법」에 의한 사회복지법인이 설치·운영하는 시설을 말한다.

직장보육시설은 사업주가 사업장의 근로자를 위하여 단독 또는 공동으로 사업장내 또는 그에 준하는 인근지역과 사원주택 등 사업장 근로자 밀집거주 지역에 설치·운영하는 시설에 해당된다.

가정보육시설은 개인이 가정 또는 그에 준하는 곳에서 설치·운영하는 시설이며 영유아 5인 이상, 20인 이하를 보육해야 한다. 부모협동보육시설은 보호자 15인 이상이 조합을 결성하여 설치·운영하는 시설을 말한다.

2.1.2 보육시설의 운용

1) 어린이집 운영 및 보육아동 현황

우리나라의 보육 산업은 규모면에서 급격히 팽창하여 왔다. 1990년 영유아보육법 제정 이후로 보육시설 수가 23배 이상, 보육아동 수도 31배 이상 증가하였다. 유치원의 경우에도 양적으로 급격히 팽창하여 보육시설과 유치원을 합한 육아지원시설 서비스 이용률은 매년 증가해왔다.

1990년부터 2013년까지 최근 20년간의 어린이집 시설 수 및 보육아동 수에 대한 현황을 살펴보면 다음 <표 2-1>과 같다.

전체적으로 보았을 때 1990년에는 보육시설이 1,919개였으나 2013년 현재는 43,770개로서 약 23배가 증가하였으며, 보육아동 수는 1990년에는 48,000명이었으나 2013년에는 148만 여명으로 약 31배 증가된 것을 알 수 있다.

<표 2-1> 보육시설 및 아동 수 증가 추이

구 분		1990	2000	2010	2013
유형별 보육시설 (개소)	총계	1,919	19,276	38,021	43,770
	국·공립	360	1,295	2,034	2,332
	사회복지법인	—	2,010	1,468	1,439
	법인단체 등	39	324	888	868
	민간	1,500	8,970	13,789	14,751
	가정	—	6,437	19,367	23,632
	부모협동	20	—	74	129
	직장	—	204	401	619
유형별 보육아동 (명)	총계	48,000	686,000	1,279,910	1,486,980
	국·공립	25,000	99,666	137,604	154,465
	사회복지법인	—	157,993	114,054	108,834
	법인단체 등	1,500	15,949	51,126	51,684
	민간	20,000	336,625	671,891	770,179
	가정	—	67,960	281,436	364,113
	부모협동	1,500	—	1,898	3,226
	직장	—	7,807	21,901	34,479

자료: 국가통계포털(2014).

유형별로 보육시설을 살펴보면 국·공립의 경우 1990년에는 360개소였으나 2013년에는 2,332개소(5.3%)가 되어 약 6.5배 증가하였고, 법인단

체 등은 39개소에서 868개소(2%)가 되어 약 23배 증가하였다.

이에 비해 민간보육시설의 경우 1990년에는 1,500개소에서 2013년에 14,751개소(34%)로 늘어 약 10배 증가하였으며, 가정보육시설은 1990년에는 없었으나, 2013년 현재 23,632개소(54%)가 되어 급격한 양적인 증가가 이루어지고 있다.

보육아동수의 경우 1990년에 국·공립시설이 25,000명이고 나머지 법인단체, 민간, 부모협동시설이 23,000명으로 국·공립이 절반이상의 아동을 보육하였으나, 2013년의 경우에는 국·공립이 154,465명(10.4%)의 아동을 보육하고, 민간과 가정 보육시설에서 1,134,292명(76.3%)을 보육하고 있어 민간과 가정 어린이집에서 보육서비스 공급의 상당수를 차지하고 있다.

이처럼 민간과 가정 어린이집에서 보육서비스 공급의 상당수를 차지하고 있는 것은 1998년에 영유아보육법의 개정으로 어린이집 시설기준이 완화되고 인가제를 신고제로 전환한 것이 주요원인으로 작용했기 때문이다.

2) 보육시설의 이용률과 잠재수요

2012년 전국보육실태조사(보건복지부, 2012)에 의하면, 대부분의 어린이집은 1990년대 이후에 설립되었으며(97.1%), 특히 2009년 이후 설립비율이 21.7%로 높다. 아래의 <표 2-2>는 2013년 보육시설 이용률 현황이다.

<표 2-2> 영유아 보육시설 이용률

구 분	전체아동(A)	보육시설 이용아동(B)	시설이용율 (B/A)
0세	455,854	148,273	33%
1세	454,341	325,921	72%
2세	482,145	400,781	83%
0~2세(소계)	1,392,340	874,975	63%
3세	445,343	255,786	57%
4세	451,222	184,513	41%
5세	485,161	161,877	33%
3~5세(소계)	1,381,726	602,176	44%
0~5세(총계)	2,774,066	1,477,151	53%

자료: 2013년 보육통계(보건복지부, 2014).

영아의 경우에는 보육시설이용률이 전체 만0~2세 아동을 기준으로 할 경우 63%에 달하며 만3~5세 사이의 유아의 경우에는 44%가 보육시설에서 보육서비스를 받고 있다. 전체 영유아의 이용률은 53% 수준이다.

3) 서울형 어린이집 및 공공형 어린이집

2009년 서울특별시에서는 민간, 가정 보육시설의 서비스 수준을 국공립 보육시설 서비스 수준으로 향상시켜 부모들이 믿고 맡길 수 있는 보육시설을 확충하기 위해 ‘서울형 어린이집’ 정책이 시작되었다. 서울형 어린이집은 서울특별시가 일정한 조건과 기준을 갖춘 보육시설을 지정하여 지원하는 시설로서, 시설장에게는 100%(1호봉지원으로 제한지급), 영아반 교사에게는 80%, 취사부에게는 100%, 유아반 교사에게는 30%의 인건비를 지원해주며, 평균 보육료의 10%를 지원하고 있다. 이 밖에, 서울형 어린이집의 유아 보육료는 국공립 보육시설의 보육료 수준으로 인하되었다.

서울시 여성가족재단에서 주최한 2012년 아젠다 포럼에 의하면 학부모가 어린이집을 선택할 때 주요하게 고려하는 사항은 무엇인지 우선순위

를 질문한 결과, 유형별로 차이가 나타났다. 국공립 이용자의 경우, 1순위로는 ‘국공립어린이집 이어서’가 62.6%, ‘시설환경이 좋고 안전한 것 같아서’가 21%로 나타난 반면, 서울형 어린이집의 경우에는 ‘집과 가까워서’가 26.4%, ‘시설 환경이 좋고 안전한 것 같아서’가 25.4%, ‘서울형 어린이집 이어서’가 14.9%로 나타났다(안현미, 2013: 30). 이는 국·공립어린이집의 선택이 어려운 경우 어린이집 선택 시 집과의 접근성과 보육 서비스의 질적인 요소가 크게 작용하고 있다는 것을 보여 준다.

한편, 정부는 영·유아의 보육은 국가가 책임진다는 원칙 아래, 수요자 중심의 보육서비스 제공, 부모가 안심해 맡길 수 있는 보육환경 조성 등을 위해 2011년 7월부터 시범사업으로 ‘공공형 어린이집’ 제도를 운영하고 있다.

‘공공형 어린이집’이란 기존의 우수한 민간·가정·법인·단체 등의 어린이집이 안정적인 운영과 품질 관리를 위한 운영비를 지원받으면서 국공립 어린이집에 준하는 공공보육 인프라로 기능하는 새로운 유형의 어린이집을 말한다. 공공형 어린이집은 2014년 6월 현재 전국적으로 약 1500여 개 소가 운영 중에 있으며, 보육교사에게는 국·공립어린이집 보육교사 인건비 1호봉에 달하는 급여를 지급하고, ‘아이사랑보육포털’ 사이트에 어린이집 상세 정보를 주기적으로 제공함으로써 보육의 투명성을 높이고 있다(연합뉴스, 2014.11.11.).

2.1.3 보육시설의 문제점

1) 실수요자의 역차별 및 재정부담 발생

우리나라는 출산과 양육시기에 여성의 경제활동 참여율이 급격히 떨어지는 M-curve 현상(여성의 경력 단절 현상)이 지속적으로 나타나고 있다. 출산직후 직장으로 복귀하는 여성의 경제활동 참여를 효과적으로 지원하는 대책이 필요하다는 배경 하에 보건복지부는 2012년 3월부터 어

린이집을 이용하는 0~2세 자녀를 둔 부모 모두에게 보육료를 지원하기로 결정하였다(이미화, 2013).

이에 정부는 2012년 2월 이후 맞벌이 부모의 0~2세 보육서비스를 적극 지원하고 0~2세 어린이집 이용 수요의 증가에 대응하고자 어린이집 정원을 한시적으로 증원해 주고, 교사 확충방안을 마련하여(2012. 2. 22) 시행 중에 있으나, 그로 인해 실수요계층의 어린이집 이용의 어려움 및 정부와 지자체의 재정 부담이 발생하고 있는 것이 현실이다.

2) 시설보육과 가정양육 간 선택권 지원 불균형

보육지원의 원칙은 부모와의 애착형성이 이루어지는 시기인 0~2세의 경우 가정양육이 바람직하며, 맞벌이가정 등 보육시설 이용의 실수요층에는 국가가 책임지고 보육을 지원하여, 시설보육과 가정양육간의 지원을 균형 있게 해야 한다는 것이다. 그런데 가정양육을 하면서도 무상보육의 혜택을 보지 못하는 것에 대한 보상심리로, 전업주부들도 실수요자가 아님에도 보육시설을 단시간 이용함으로써, 실질적인 맞벌이 가정이 보육시설을 이용하지 못하는 사례가 늘고 있다(한국보육진흥원, 2012).

3) 믿고 맡길만한 보육시설의 부족

최근 들어 통학차량 이동의 안전성 부족 등으로 인해 각종 안전사고가 빈번하게 발생하고 있다. 또한, 아동의 건강한 성장에 영향을 미치는 급식·위생 관리의 부실, 아동학대 사건 발생 등은 부모의 걱정과 불안을 높이고 있다. 이로 인해 보육시설의 실수요자인 직장맘들이 자녀를 보육시설에 맡기기 보다는 조부모등 친인척, 아이 돌보미, 베이비시터를 통해 아이를 돌보고 있는 현상이 나타나고 있다.

서울시 여성가족재단이 양육수당 수급가구 보육실태 및 보육욕구조사(서울시 여성가족재단, 2014)에 따르면 왜 어린이집에 보내지 않는가라

는 질문에 믿고 맡길 어린이집의 부족이라고 대답한 사람이 37.6%에 달했으며, 직장맘들이 가장 원하는 보육정책은 믿고 맡길 보육서비스 시설 확충(70.3%)으로 나타났다.

4) 어린이집 관리의 불투명성

부모·지역사회의 참여, 보육시설 정보의 공개 부족 등 폐쇄적이고 불투명한 운영으로 인해 보조금 횡령 등 도덕적 해이가 발생하고 있다. 또한, 어린이집을 적절하게 관리하기 위하여 도입된 평가인증 제도의 경우에도 평가인증 기준·절차의 엄격성에 비해 사후관리의 소홀, 재정지원과의 연계성 미흡 등으로 평가인증 본래의 취지와 목적이 반감되고 있는 실정이다.

나아가 어린이집 권리금 거래·아동 허위등록 등 위법·불법에 대한 관리·감독이 취약함에 따라 재정 누수 현상이 발생하고 있다(한국보육진흥원, 2012).

5) 보육교사의 자질과 열악한 처우

인터넷을 통한 자격 취득 등 보육서비스의 성격을 반영하지 못한 양성과정으로 인해 보육교사의 공급 과잉 및 자질 격차가 발생하고 있다. 또한, 장시간 근로와 낮은 임금수준 등 열악한 처우는 우수인력의 현장 이탈, 보육서비스 품질 저하로 이어지고 있다.

보육교사의 열악한 근로환경의 근본적인 원인은 법적, 제도적 이중적 잣대에 의한 충돌 및 학력 등이 고려되지 않는 급여체계, 법 보다는 어린이집 관례가 여전히 우선하는 환경 등이라고 할 수 있다. 특히 영유아보육법에 의한 어린이집 운영시간(12시간)과 근로기준법(1일8시간 근로)상 이중적 기준으로 장시간 근로를 할 수 밖에 없는 구조이며, 학력, 경력에 따른 호봉산정이 적절하게 이루어지지 않고 있고, 원장의 경우 인건비 부

담으로 호봉 높은 교사를 채용하지 않으려 하는 상황 등이 주요한 원인이 되고 있다(안현미, 2013).

2.1.4 보육서비스 관련 선행연구

그동안 보육서비스와 관련된 연구들은 다양한 측면에서 이루어져 왔다. 주요 연구들의 결과를 요약·정리하면 아래와 같다.

이명숙(2009)의 연구에서는 서울특별시를 중심으로 보육서비스 주체 간 인식차이를 분석하였다. 보육서비스 주체를 공급자(공무원, 구의원), 전달자(보육시설 원장, 교사), 수요자(부모, 아동)로 나누어 보육책임, 보육만족도, 보육재정, 보육서비스 개선 필요성, 보육관련 정보 및 정책 네트워크 중요도 등을 조사하였다. 연구결과 수요자와 전달자는 보육책임이 ‘부모에게 일차적인 책임이 있다’는 의견이 가장 많은 반면, 공급자는 ‘전 사회적 책임이다’와 ‘국가와 지방자치단체의 공동책임이다’라는 의견이 가장 많은 것으로 나타났다. 보육재정의 지원방식의 경우 시설중심의 지원은 전달자들이 만족도가 높은 반면 소비자 들은 부모에게 보육이용권을 지급하고 보육시설은 자유선택 하도록 하는 방법을 더 선호하는 것으로 나타났다. 서비스 개선사항으로는 국공립 보육시설의 확충, 직장보육시설의 확충을 수요자들이 원했으며 평가인증을 통한 보육시설 수준향상에 대한 요구도도 수요자들이 전달자에 비해서 더 높은 것으로 나타났다. 또한 보육프로그램, 교재, 놀이 공간 확보에 대해서도 수요자들이 전달자보다 더 중요하게 생각하는 것으로 조사되었다.

김주연(2010)의 연구에서는 보육시설 이용 부모들을 대상으로 출산특성, 보육시설 이용 특성, 보육정책 방향에 대한 태도 등을 설문하여 출산장려를 위한 보육정책의 개선방안을 제안하였다. 2009년 5월 경상남도에 거주하며 어린이집을 이용하고 있는 부모 400명을 대상으로 보육시설의

유형과 서비스 역할에 따른 이용자 만족도, 출산장려를 위한 보육시설운영의 문제와 개선점 등을 조사하였다. 분석결과 국공립 보육시설과 법인 보육시설을 선호하는 것으로 나타났으며 해당시설의 공급확대가 필요하다고 인식하는 것으로 나타났다. 이와 함께 맞춤형 취약 보육시설을 우선 확대설치 해야 하며 보육 환경, 프로그램, 안전과 위생 급식 개선에 대한 요구도가 높은 것으로 나타났다.

최영(2010)의 연구에서는 서울특별시를 중심으로 보육서비스 이용 부모의 보육접근성 만족도 및 서비스 욕구분석을 실시하였다. 연구결과 다른 요인들을 통제한 상태에서 국공립 보육시설 이용자에 비해 민간 보육시설 이용자의 보육 접근성에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 해당 연구에서 접근성은 지리적 근접성뿐만 아니라 보육비용과 이용시간 등을 포함한 개념으로 적용되어 분석되었으며 비용적인 면에서 민간 시설 이용자의 만족도가 낮은 것으로 나타났다.

송지윤(2011)의 연구에서는 천안, 아산지역을 중심으로 보육시설 이용 부모 500명을 대상으로 서비스 만족도에 관한 분석을 실시하였다. 연구결과 母(모)의 교육수준이 높을수록 보육교사에 대한 만족도가 높고, 전문직일수록 프로그램에 대한 만족도가 높게 나타났다. 반면 소득수준이 낮을수록 보육정책에 대한 만족도가 높게 나타났다. 또한 보육교사 만족도가 높을수록 프로그램 만족도가 높으며 보육비용 만족도가 높을수록 보육정책 만족도 높은 것으로 나타났다. 보육시설장과 보육교사의 자질 중 가장 중요한 측면을 조사한 결과 시설장에게 가장 요구되는 자질은 전문적인 이론과 지식이라고 응답한 반면, 교사에게 요구되는 자질은 따뜻한 사랑과 이해심이라고 응답하여 시설장과 교사에게 요구되는 자질이 다른 것으로 나타났다. 현재 가장 필요하다고 생각되는 보육유형은 야간보육이라고 응답한 사람이 34.6%로 가장 높게 나타났으며, 뒤이어 휴일보육(23.5%), 시간제 보육(13.5%)순으로 조사되었다. 보육정책에 우선적으로 반영되어

야 할 사항으로는 보육료 지원확대라고 응답한 비율이 30.8%로 가장 높았고 뒤를 이어 보육시설의 질적 수준 향상(25.1%), 보육시설장과 보육교사의 수준향상(20.4%)이라고 응답한 것으로 나타났다.

서울형 어린이집 보육서비스 질 평가와 활성화방안 연구(2010-정책개발-020)에 의하면, 최근 기업의 서비스 품질 측정 도구인 SERVQUAL 평가지표를 활용한 보육서비스 질적 평가가 많이 이루어지고 있다(박경일 외, 2009).

임숙자(2002)의 연구에서는 영유아 혼합시설인 민간보육시설과 국공립보육시설을 이용하는 부모들을 대상으로 보육서비스의 질에 대한 인식을 조사하였는데, 보육서비스의 질 차원에서 확신성이 가장 높게 나타났고, 다음으로 공감성, 신뢰성, 반응성, 유형성 순으로 조사되었다. 오승환(2004)의 연구에서도 확신성이 가장 높았지만 그 다음은 신뢰성, 반응성, 공감성, 유형성의 순서로 차이를 보였다.

한편, SERVQUAL 평가지표²⁾를 활용한 보육서비스 질 평가에 있어서 본 연구에 많은 함의를 제공한 박경일 외(2009)의 연구는 아래의 <표 2-3>에서 볼 수 있듯이 SERVQUAL 5가지 척도를 보육시설의 특징에 맞게 재구성하고 보육교사의 전문성, 보육서비스의 안전성, 보육시설의 접근성을 추가하여 보육서비스 질에 대한 평가를 실시한 바 있다.

2) SERVQUAL 평가는 Parasuraman, Zeithaml & Berry(1988)등 세 사람의 학자(PZB)에 의해 개발된 서비스 품질 측정도구로서, 서비스를 제공하는 기업이 고객의 기대와 평가를 이해하는데 사용할 수 있는 다문항 척도이다. 이들은 SERVQUAL에 관한 서비스 품질을 결정짓는 다섯 가지 차원, 즉 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 공감성으로 서비스 품질을 구분하고, 이와 같은 각 차원에 대한 개인의 기대된 서비스 수준과 지각된 서비스의 차이가 서비스 품질을 결정한다고 제안하였다. SERVQUAL은 서비스 품질에 대한 이용자의 기대수준과 실질적으로 인식하고 있는 차이를 서비스 제공자에게 알릴뿐만 아니라, 서비스 품질에 대한 긍정적인 인식을 강화하는 유형의 틀을 평가하는 데 유용하다. SERVQUAL 모형을 이용한 연구는 다양한 분야에서 찾을 수 있으며, 해당 업종의 특성을 고려하여 모형의 척도를 수정하여 활용되어 왔다(박경일 외, 2009).

<표 2-3> SERVQUAL 지표를 활용한 보육서비스 질 평가

변인	내 용	
보 육 서 비 스 의 질	유형성	• 물리적 환경 구비(최신 장비 구비) • 물리적 시설 구성 및 배치 • 보육교사 태도·용모 등
	신뢰성	• 보육시설 약속 수행정도 • 문제발생시 보육시설의 적극적 태도 • 보육서비스 기획과 실제 서비스 제공 간 일치성 등
	응답성	• 보육서비스 실시에 대한 정보공개 여부 • 보육교사의 조력자로서 역할 여부 등
	확신성	• 보육시설의 높은 신뢰성 • 보육교사와의 안전감 있는 소통과 서비스 공급 등
	공감성	• 보육교사의 아동에 대한 욕구파악 여부 • 보육교사의 아동 이익(욕구, 서비스)에 대한 관심여부 • 모든 아동들에 대한 보육시간의 편리성 고려여부 등
	전문성	• 보육시설 종사자의 직무교육 및 승급교육 등 재교육 참여기회 • 신규종사자에 대한 체계적 오리엔테이션 실시 여부 • 현 시설에서 보육교사 3년 이상이 전체 교사의 1/3이상 등
	안전성	• 설외 시설설비가 관련규정에 따라 정기 안전점검 실시 • 실내 시설설비가 안전하고 정기 안전점검 실시 • 보육실에 위험요소가 없으며 안전과 파손여부 매일 점검 등
	접근성	• 보육실 공간의 영유아의 발달특성을 고려한 배치 적절성 • 영유아가 혼자 활동하거나 휴식을 취할 공간과 안전성 • 자료, 비품, 활동 자료 보관과 정리 체계적 여부

자료: 안현미(2010: 27).

2.2 조직평판(**organizational reputation**)에 대한 논의

2.2.1 조직평판의 개념

평판은 일반적으로 기업에 초점이 맞춰져 있으며, 1950년 이래 경제학, 조직론, 마케팅 등 여러 분야에서 연구되어 온 학문이다. 경제학자들은 주로 품질과 관련된 평판과 제품의 가격에 대한 관계를 분석하였는데, 이들은 높은 품질의 제품을 생산하는 생산자가 가격의 프리미엄을 유지하기 위해 평판에 투자한다고 보고 있다. 조직학자들은 평판이 사회적 실체로서 존재하는지와 조직성과 및 생존에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구를 한다(Rao, 1994). 그리고 마케팅 연구자들은 다른 기업이 모방하기 힘든 브랜드 자산으로서 평판을 연구한다고 주장하였다(Aaker, 1997).

1990년대부터 미국 포춘지의 ‘가장 존경받는 기업’ 설문조사에서 관심을 끌기 시작한 평판은 이후 다른 잡지나 공익 단체에서 기업의 평판을 조사하여 발표하면서 보편화되었다(Deephouse, 2002).

Fombrun(1996)은 기업의 평판을 과거의 행동과 미래의 전망에 대한 지각적 재현(representation)으로서 경쟁기업들과 비교하여 기업에 대한 주요 이해관계자들이 지각하는 전반적인 매력이라고 하였다. 한편, 그는 평판과 명성(fame)을 구분하는데, 평판은 조직을 둘러싼 공중들의 기대에 부응할 수 있는 조직의 능력에 대한 인지적 반응인 반면에, 명성이 의미하는 바는 ‘좋은 평판’으로서 공중들이 특정 조직에 가지게 되는 높은 수준의 평판이라고 하였다.

Balmer(1997)에 의하면, 평판의 개념은 시대의 흐름에 따라 세 단계의 발전과정을 거쳐 왔다. 1단계는 1950년대로 기업 이미지에 초점을 맞춘 단계이다. 초기 연구자들은 평판이라는 개념보다는 기업 이미지의 개념에 더 집중하였다. 2단계는 1970년대와 1980대로 기업 아이덴티티와 기업 커뮤니케이션을 강조해왔던 단계이다. 3단계는 1990년대로 기업 브랜드

관리의 중요성을 강조하던 단계이다. 그는 평판에 관한 정의들을 종합하고 그 중 공통적으로 포함된 내용을 중심으로 평판은 세월에 걸쳐 구축된, ‘어떻게 행동하는가?’와 ‘무엇을 하였는가’에 초점을 둔 조직에 대한 지각 추론이라고 하였다.

Dowling(2001)은 평판은 기업의 독특한 자산으로, 다른 기업과의 차별적인 독특성을 강조하는 과정을 통해 평판을 수립할 수 있으며, 평판을 통해 기업에게 우호적인 공중을 확보할 수 있다고 보고 있다. 이처럼 평판은 오랜 시간을 걸쳐 공중들이 기업에 대해 전반적으로 평가하는 것(Gotsi & Wilson, 2001), 혹은 한 조직과 관련된 다양한 공중들이 오랜 시간을 두고 그 조직에 대해 전반적으로 갖게 되는 긍정적 평가(차희원, 2004)라고 할 수 있다.

Fombrun & van Riel(1997)은 평판을 조직의 신뢰성과 진실성에 대한 주관적이고 종합적인 평가라고 정의하며, 좋은 평판은 기업이 자원을 끌어 모으는 것을 돕기 때문에 자석 같은 역할을 한다고 설명한다. 그리고 기업평판에 대한 측정지수로 사용되는 평판지수는 사회적 책임성과 감성적 매력, 제품과 서비스, 근무환경, 재무성과, 그리고 비전과 리더십 등이 라고 하였다.

평판이라는 개념을 보다 잘 이해하기 위해서는 유사 개념들과의 차이를 확인해 볼 필요가 있다. 대표적으로, 평판과 유사한 개념으로 이미지(image)가 있다. 초창기의 많은 연구들은 이미지와 평판을 비슷한 개념으로 보거나 평판이 이미지를 포괄하는 것으로 간주하였다.

이와 관련하여 이미지와 평판이 개념상으로 동일한 개념인지 혹은 상이한 개념인지에 대한 논란은 지속되었지만(Gotsi & Wilson, 2001), 2000년대에 들어서면서 평판과 이미지를 서로 다른 두 개의 개념으로 연구하는 것이 일반적인 흐름이 되었다. 예를 들어, 이미지-평판 피라미드를 제시한 Dowling(2001)에 의하면, 이미지가 단순히 ‘그 회사를 알고 있

다’ , ‘어떠한 인상을 가진다’ 라는 태도적 차원이라면, 평판은 그 보다 한 수준 높은 호의적 감정으로써 ‘다른 사람에게 추천하고 싶다’ , ‘나의 첫 번째 선택’ 등과 같은 강한 애착이라고 지적하고 있다.

많은 학자들은 이미지는 조직에 대한 단순한 인지나 인상인 반면에, 평판은 그 보다 높은 차원으로서 남에게 추천하거나 첫 번째로 선택하는 이성적이며 감성적인 애착이며 다른 조직과의 차별화된 특권이라는 데에 동의하고 있다(Dowling, 2001). 이미지는 허구적으로 창조되어 사실과 다를 수 있을 뿐 아니라 거짓될 수도 있으며(Sullivan, 1990), 또한 이미지는 피상적이고 조작 가능한 개념이다(차희원, 2004). 그러나 평판은 장기적으로 축적되고 기업의 본질적인 요소에 기반하여 행동에 바탕을 둔 개념이다(Grunig & Hung, 2002).

또한, Balmer(2008)는 이미지와 평판은 명확히 다르다고 지적하면서 이미지가 조직에 대해 공중이 가지는 가장 최근 신념이라면, 평판은 조직이 오랜 시간을 두고 해 왔던 활동에 근거한 평가라고 보았다. 그에 의하면, 이미지는 조직에 대한 외부의 인식으로 상징적인 성격이 강하고, 평판은 외부의 공중들이 이러한 이미지를 바탕으로 조직에 대해 오랜 시간을 통해 수립된 가치판단 체계에 근거하여 평가하는 장기적인 인식의 집합체로 보고 있다. 따라서 평판은 시간의 경과에 따라 조직이 반복적으로 수행한 활동에 기반하여 공중이 조직의 전체적 특성에 대해 내린 평가로 정의하고 있다.

조직이미지는 사람들에게 주입되어 창조된 인상으로서 사람들이 묘사하고 기억한 내용에 기반한 의미집합인 반면에 평판은 조직의 실적에 기여하는 무형의 자산으로서 기업의 과거 행동의 결과에 대한 사람들의 평가로서 기업의 일관된 실체 속성이라는 점에서 차이가 있다.

한편, 노성민(2013)은 조직평판에 관한 정의들을 종합하고 그 중 공통적으로 포함된 내용을 중심으로, 조직평판의 특성을 다음과 같이 정리하

였다. 첫째, 조직평판은 무엇을 하였는가에 초점을 둔다. 둘째, 조직평판은 어떻게 행동하는가에 대한 평가이다. 셋째, 조직평판은 오랜 시간에 걸쳐 형성되므로 역사성을 갖는다. 넷째, 조직평판은 조직의 역량에 대한 신뢰이다. 이러한 특성을 바탕으로, 노성민(2013)은 조직평판을 다양한 이해관계자들의 가치판단 체계에 내재되어 있는 조직의 활동, 의도, 역사, 역량에 대한 인식으로 정의하였다.

결론적으로 조직평판은 조직에 대한 이해관계자들의 전반적인 평가로서, 사람들이 조직에 대해 지속적으로 호의나 비호의를 나타내는 평가 태도를 의미한다(Weiss et al., 1967). 또한 조직평판은 다양한 이해관계자에게 조직의 장점을 전달하고 만족시킨 결과 나타난 경쟁사 대비 차별성을 의미하며, 조직과 이해관계자 사이의 이성적이면서 감성적인 관계를 말한다(Fombrun and Shanley, 1990; Fombrun, 1996; Rindova and Forbrun, 1998). 즉, 조직평판은 조직이미지가 되풀이된 인상으로 오랜 시간 지속적으로 형성된다(Alessandri, 2001). 요약하자면 조직평판은 조직이미지를 바탕으로 하고 오랜 시간에 걸쳐 관찰된 조직에 대한 평가이다(Alessandri, 2001; Gotsi and Wilson, 2001).

연구자는 선행연구에서 여러 학자들이 제시한 평판에 대한 개념을 고려하여 보육시설에 대한 평판을 “다중 이해관계자들이 하나의 보육시설에 대해 내부 보육교직원들의 관점을 고려한 총체적인 느낌”이라고 정의하고자 한다.

2.2.2 조직평판의 중요성

평판이 연구되는 이유는 고객의 창출과 투자자를 끌어 모을 수 있고, 경쟁하는 공급자들로부터 낮은 가격에 재료를 구입할 수 있으며, 위기발생 시 적은 손해만 보고도 살아남을 수 있을 뿐만 아니라 보다 많은 입사응시자들이 몰려 충성심과 생산성이 향상될 수 있기 때문이다(Fombrun,

1996). 쉽게 말하면, 좋은 평판은 좋은 평가 결과를 가져다주기 때문이다.

김찬아 외(2006)는 어느 조직이든 호의적인 평판을 만들고 싶어 하며, 이러한 호의적 평판은 조직 활동에 직·간접으로 영향을 미치고, 이러한 영향은 조직이 가진 근원적인 목표에 영향을 주고 있다고 하였다. 최승범 · 박홍식 · Rosa chun(2007)은 행정 조직의 이미지나 평판전략, 즉 경찰서, 보건소, 우체국 각각의 이미지 및 평판 전략이 고객만족에 중요한 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 노성민(2003: 196)은 국민의 세금으로 운영되는 공공기관은 책임, 신뢰, 만족도 등이 관리해야 할 무형의 자산이며, 이러한 자산관리가 얼마나 잘 되었는지를 평가할 수 있는 기준이 평판이라고 하였다.

최근 다양한 영역에서 평판에 대한 관심이 확대되고 있으며, 시장의 논리를 받아들이고 있는 비시장 영역도 예외는 아니다. Mahon & Wartick(2003)은 공중들로부터 평판을 형성하는 것이 사회적인 영역에서 여론을 주도할 수 있는 방법이라는 점에서 비시장(non-market) 영역에서 평판의 역할에 주목하였다(노성민, 2013).

한편, 평판은 조직의 활동에 있어 다양한 역할을 수행하는데, 그 중의 하나가 위기 발생 시의 면역효과이다. 일반적으로 호의적인 평판은 위기 시에 공중의 위기 인식을 낮춰 주는 자산이라고 알려져 있다(Coombs, 2004; Lyon & Cameron, 2004). 평판의 정도가 높으면 위기 발생 시에 보다 관용적이고 이해적이며 나아가 긍정적인 공중의 반응을 기대해 볼 수 있다. 또한 좋은 평판을 누리고 있는 조직일수록 위기 사태 시 공중들이 인식하는 심각성과 책임성이 약하다고 할 수 있다. 즉, 기존의 호의적인 평판은 위기 사태 시에 방어적인 역할을 할 수 있다(노성민, 2013).

Bhattacharya & Sen(2004)은 이러한 능력을 ‘회복력(resilience)’이라는 개념으로 소개하고 있다. 이들에 의하면, 좋은 평판을 가진 조직에

대해 부정적인 보도가 있다고 하더라도 공중들은 그 기사의 부정성을 눈감아주거나(overlook) 용서해준다고(forgive) 한다. 이러한 부정기사로부터의 회복 능력이야말로 왜 조직들이 우호적인 평판 구축을 장기적이고 전략적인 투자로 인정해야 하는지를 보여준다고 지적하고 있다.

한편, 지각된 평판은 조직의 중요한 전략적 자산으로서 조직효과성과 더불어 조직의 경제적, 사회적 지위의 변화에 중대한 영향을 미칠 수 있다(Roberts & Dowling, 1997). 좋은 평판은 투자자와 고객들뿐만 아니라 조직의 교직원들을 유지하고 보호하는 중요한 경쟁요소이기도 하다. 사람들은 일반적으로 자아보강(self-enhancement)의 필요에 의해 사회적으로 존중을 받고 평판이 좋은 조직의 일원이기를 바라는 경향이 있다. 이러한 지각된 평판은 조직과 관련된 정보가 외부에 전달되는 전반적인 상황을 나타내는 척도의 기능을 하기 때문에 연구자들과 실무자들의 관심은 증가하고 있는 추세에 있다(Herrbach & Mignonac, 2004).

2.1.3 조직평판의 접근방법

평판을 구성하는 요소에 대해 학자들마다 매우 다양한 속성을 제시하고 있는데, Fombrun(1996)은 사회적 책임, 감성적 도구, 제품과 서비스, 근무환경, 재무성과, 비전과 리더십 등 여섯 가지 요소로 구성된 명성지수(Reputation Quotient)를 개발하였다.

Karen, Elizabeth & Sridhar(2003)은 650명의 CEO를 대상으로 한 조사를 토대로 기업 평판을 측정하고 관리하는 평판지수를 개발하였는데, 측정부문은 제품과 서비스, 고용자, 외적관계, 혁신, 가치창출, 재무적 강점, 전략, 문화, 무형채무에 관한 것이다.

Chun(2005)은 기업평판을 다중 이해관계자들이 한 기업에 대해 인지하는 총체적인 느낌, 즉 감성적인 연상으로 정의하면서 평판 경영을 바라보는 세 가지 관점을 제시하고 있다. 첫째는, 포춘 순위처럼 평판을 재정

적 평가에 초점을 맞추는 ‘평가과(evaluation school)’ , 둘째는, 소비자 인지도 등의 외부 평판을 보는 ‘인상과(impressional school)’ , 셋째는, 다중의 이해관계자들이 기업에 대해 가지고 있는 인식들의 상호관계를 평판 경영의 골자로 보는 ‘관계과(relational school)’ 이다.

Carmeli(2005)는 평판 인식을 경제적인 차원과 사회적인 차원으로 나누어 살펴보았는데, 사회적인 차원의 평판 인식이 조직에 대한 정서적인 몰입에 좀 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이 외에 국내에서 평판의 구성 요소를 분류한 연구로, 차희원(2004)은 기업 평판이 크게 기업정체성 차원, 기업경영전략 차원, 기업커뮤니케이션 차원으로 구성된다고 하였다. 즉, 기업철학·문화 요인, CEO 리더십 요인, 브랜드 가치 요인, 경영성과 요인, 인적자산 요인, 통합 커뮤니케이션 요인, 쌍방 커뮤니케이션 요인, 이미지 관리 요인 등으로 한국형 평판지수를 개발하였다.

한은경·오현정·이용진(2007)은 도시평판 척도개발을 위한 연구를 통해 도시평판을 구성하는 요소로 관광적 요인, 환경적 요인, 교통적 요인, 시민성 요인, 문화적 요인을 추출하였다.

유병우·박승배(2012)는 기업평판이 다양한 이해관계자들을 통해 구축되는 기업이미지의 형태로 나타나며, 그 평가는 칭찬, 존중, 존경, 신뢰 등으로 나타난다고 설명한 Dowling(2004)의 문항을 사용하였다. 구체적으로 ① ‘우리 회사는 사회로부터 칭찬받는 회사이다’ , ② ‘우리 회사는 사회로부터 존중받는 회사이다’ , ③ ‘우리 회사는 사회로부터 존경받는 회사이다’ , ④ ‘우리 회사는 사회로부터 신뢰받는 회사이다’ 의 4가지 문항을 사용하였다.

한편, 실제로 각국에서 평판을 측정하고자 하는 움직임이 다양한 형태로 나타나고 있는데, 미국에서는 기업 평판지수를 측정하기 위해 경제전문지 포춘(Fortune)지가 발표하는 ‘미국에서 가장 존경받는 기업(AMAC:

America's Most Admired Corporations)' 을 이용한다. 포춘지는 기업 평판을 구성하는 요소에 대해 관리능력, 제품과 서비스의 질, 혁신성, 장기적 투자가치, 재정상 안정성, 매력, 인재고용과 개발, 지역사회 봉사 및 환경 보도 등을 제시하고 있다.

호주의 경우, Reputation Measurement Pty Ltd에 의해 2000년에 개발된 Good Reputation Index가 있다. 측정부문은 고용자 관리, 환경적 성과, 사회적 영향, 윤리와 지배구조, 재무적 성과, 경영과 시장중심 등으로 공동체 이해관계자들과 전문가로 구성된 22개의 연구 집단의 인식과 의견을 반영하게 된다(이원식 · 차근호, 2005).

한국의 경우에는 기업 평판지수를 측정하기 위한 자료가 상대적으로 미흡한 수준이지만, 한국능률협회컨설팅에서 개발한 '한국에서 가장 존경받는 기업(KMAC: Korea's Most Admired Corporations)' 조사가 있다.

최근에 이루어진 국내의 설문조사를 살펴보면 20~30세대가 떠올리는 국내 8대 기업의 이미지를 대략적으로 살펴볼 수 있다.³⁾ 설문결과에 의하면 먼저 각 기업의 이미지가 어느 성별에 가까운지 살펴봤을 때, 현대차그룹(93.3%)과 포스코그룹(89.2%)이 남성적이라는 응답이 가장 독보적으로 높게 나타났으며, 삼성그룹(77.3%)역시 비교적 남성적인 기업으로 인식되고 있었다. 이와는 반대로 CJ그룹은 여성적이란 응답 비율이 69.1%로 가장 높게 나타났으며, 이외기업들은 남성과 여성 어느 쪽에도 치우치지 않는 중성적이라는 응답이 비교적 많았다.

기업 이미지에 어울리는 연령대의 경우 CJ그룹만이 유일하게 20대 후반(36.5%)인 것으로 나타나 가장 젊은 기업으로 인식되고 있었으며, 포스코 그룹은 다른 기업들과 달리 40대 초반(28.6%)이란 응답이 큰 비중

3) 이를 알아보기 위해 대학내일 20대연구소는 서베이몽키, 애드투페이퍼와 협력하여 2014년3월11일부터 16일까지 6일 동안 전국 20~30대 남녀 1,089명을 대상으로 '국내 8대기업 이미지 인식조사'를 실시하였다. 또한 조사 결과를 토대로 20~30대 세대가 생각하는 각 이미지의 특징을 뽑아내어 기업 이미지를 의인화 하여 표현하였다(대학내일20대연구소, 2014).

을 차지하였다. CJ그룹과 포스코 그룹을 제외한 6대 기업들은 30대 초반에 어울린다는 응답이 가장 많았다(www.20slab.org).

Chun(2011)은 기업을 의인화하는 작업이 좀 더 체계화되고 검증된 방법을 통해 이루어 질수 있다면 기업들의 평판 관리를 전략적으로 사용할 수 있는 좋은 도구가 될 것이라고 주장 한 바 있다. 이 주장에 따르면 사람의 평판을 성격형용사로 표현하는 것처럼, 기업의 평판도 사람처럼 성격형용사로 사용하여 측정할 수 있을 것이다.



2.3 조직몰입에 대한 논의

2.3.1 조직몰입의 개념

조직몰입의 개념을 공식조직에 가장 먼저 도입한 March & Simon(1958)은 “인간은 기계와 달라서 그들 자신의 위치를 상대방의 가치와 관련지어 생각하며 상대방의 목표를 자기의 것으로 만듦으로써 자신의 위치를 평가 한다” 고 조직몰입을 정의하고 있다. 어떤 조직에 몰입한 개인은 그곳에서 계속 근무할 의향을 가지고(intend to stay), 조직을 위해 보통 이상의 노력을 투자하여(exert great effort), 조직에서 맡은 임무를 원만하게 수행하게 된다(perform well)는 것이다(Mowday et al., 1982).

기존 연구에서 이루어진 조직몰입의 정의를 살펴보면, 조직에 대한 정서적인 애착(affective attachment), 이직에 수반될 것으로 인식되는 비용(perceived costs associated with leaving the organization), 조직에 계속 근무하는데 대한 의무감(obligation)의 세 가지 측면에서 정의가 되고 있음을 알 수 있다(Meyer & Allen, 1984).

첫째, 정서적 애착의 측면에서 정의하는 입장은 연구자의 연구 목적과 관심에 따라 다소 차이는 있지만 대체적으로 조직몰입을 개인이 조직에 대해 정서적인 애착을 가지고, 개인의 가치와 목표를 조직의 그것과 동일시하며, 조직 활동에 적극적으로 관여하고자 하는 정도로 보는 것이다. 둘째, 이직에 따른 비용의 측면에서 조직몰입을 정의하는 입장은 조직몰입을 조직을 그만두었을 때 초래되는 비용을 인식하면서 조직에 계속 근무하는 행동으로 보는 견해이다. 셋째, 조직에 대한 의무감의 측면에서 조직몰입을 정의하는 입장을 살펴보면, Wiener(1982)는 “조직의 목표를 달성하기 위한 행동을 유발하도록 하는 내면화된 규범적 힘의 총체” 로,

Salancik(1977)은 “어느 한 개인이 자신의 행위에 의해 또는 자신의 행위를 통해 자신의 활동에 몰두하게 하는 신념을 생기게 하는 정도”로, Marsh & Mannari(1977)는 “조직이 어떠한 보상을 제공하든 관계없이 조직에 계속 근무하는 것이 도덕적으로 옳다고 생각하는 것”으로 정의하였다.

그러나 조직몰입은 많은 학자들이 여러 측면에서 지속적으로 연구하고 있으며, 연구자에 따라 다양한 개념으로 정의되면서 다면적으로 많은 분야에서 사용하고 있기 때문에 개념을 정의하는 데는 어려움이 존재한다. 따라서 본 연구에서는 조직몰입 관련 대표적인 학자들의 연구결과를 토대로 그 개념과 특징을 이해해 보고자 하였다.

먼저 Kanter(1968)는 개인이 어떤 사회조직의 교직원으로서 자격을 유지하기 위해 요구되는 사회질서를 지지하는 행동으로 나타나는 의존관계라고 정의하면서 조직을 위해 에너지와 충성심을 바칠 의사로 보고 있다.

Aranya et al.(1986)은 조직몰입을 특정조직에 연결된 개인의 정체성, 몰입의 상대적 강도 또는 조직을 위하여 노력하고 조직에 머무르겠다는 의지라고 하였다. 또한 조직몰입에 대해 가장 보편적으로 활용되는 Porter et al.(1974)의 연구에서는 조직몰입의 정의에는 3가지 요인이 포함되어 있다고 본다. 즉 조직몰입은 ① 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, ② 조직을 위해 노력하려는 의지, ③ 조직의 교직원으로 남아 있고자 하는 강한 의욕 등이 내포되어 있다는 것이다.

국내 학자들의 연구를 살펴보면, 조경호(1993)는 몰입상태가 조직의 다양한 요구와 영향력을 교직원들로 하여금 자발적으로 받아들이게 하여 끊임없는 자기실현 노력을 통해 조직의 효율성을 높이게 한다고 보고 있다. 또한 조직몰입을 보육교직원이 조직의 목표와 가치를 수용하여 내재화함으로써 개인의 목표와 조직의 목표가 자연스럽게 일체화되어 조직의

생산성을 높이는 것으로 정의하고 있다.

최종묵(2003)은 조직몰입이란 보육교직원이 자기가 속한 조직에 대해 동일시(identification), 관여(involvement), 일체감, 애착심 등을 나타내 주는 것으로써, 보육교직원이 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 헌신하려는 의지, 조직의 교직원으로 남아 있고자 하는 강한 의지를 담고 있다고 하였다.

이용규·정석환(2005)은 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 믿음을 가지고 조직을 위하여 자발적으로 노력하려는 심리적 상태라고 하였으며, 조직의 교직원은 이러한 조직몰입을 통해 조직 속에서 자신의 존재를 유지하려는 강한 욕망도 가지게 된다고 하였다.

본 연구에서는 이러한 여러 학자들의 견해를 종합하여 조직몰입을 “개인의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 상당한 노력을 하려는 의지, 보육교직원으로 남아있으려는 강한 욕구, 조직과의 지속적인 관계를 통하여 형성된 안정적이며 쉽게 변하지 않는 믿음” 등을 포함하는 폭넓은 개념으로 정의하고자 한다.

2.3.2 조직몰입의 유형

조직몰입의 유형은 여러 가지로 분류되고 있다. 첫째, Kanter(1968)는 조직몰입 유형을 근속몰입, 응집몰입, 통제몰입으로 구분하고 있다. 즉 1) 근속몰입은 조직에 계속해서 남아 있으면서 조직을 위해 헌신하겠다는 것이며, 2) 응집몰입은 구성원이 조직에 대하여 충성심을 느끼는 감정적 상태의 몰입을 말하고, 3) 통제몰입은 바람직한 방향으로 행위를 형성하는 조직규범에 대한 구성원의 애착을 말한다.

둘째, Staw & Salancik(1977)는 조직몰입을 태도적 몰입과 행위적 몰입으로 구분하고 있다. 즉 1) 태도적 몰입은 구성원이 자기가 속해 있는 조직과 자기 자신을 동일시하고 그 구성원으로 남아 있고자 하는 정도

를 의미하며, 이러한 유형에 있어 몰입하고 있는 구성원은 조직을 위하여 강하고 적극적인 태도를 나타낸다. 또한 조직을 위하여 고도의 노력을 하고자 한다. 2) 행위적 몰입은 개인이 과거의 행동으로 인해 조직에 얽매이게 되는 과정에 초점을 맞추어서 개인이 어쩔 수 없이 조직으로부터 벗어날 수 없게 되는 몰입을 의미한다.

셋째, Angle & Perry(1981)는 계산적 몰입과 규범적 몰입으로 구분하고 있다. 계산적 몰입(calculative commitment)은 조직의 충성에 대한 양태는 조직이 제공하는 물질적인 보상에 관한 시각에 기초하여 계산될 수 있다는 것이다. 반면에 규범적 몰입(normative commitment)은 조직의 충성에 대한 기초가 규범적이라는 것이다. 즉 구성원들은 개인적 이상과 가치를 수행하는 메커니즘으로서 조직을 본다는 것이다. 이러한 시각으로 구성원들은 조직에 몰입한다는 것이다.

넷째, 조경호(1997)는 몰입의 동인에 따라 조직몰입은 타산적 몰입, 행위적 몰입, 태도적 몰입 등 세 가지로 구분되어 이해된다고 설명한다. 1) 타산적 몰입(calculative commitment)은 조직몰입을 구성간의 교환관계로 파악하는 입장으로 구성원은 조직이 고용과 관련하여 부여하는 보상 및 유인과 비용 또는 개인의 공헌의 이해타산에 따라 조직에 몰입한다고 본다(Etzioni, 1975). 즉 개인은 보수, 연금 등 외재적 욕구(extrinsic needs)가 조직에 의해 충족되는 정도와 조직을 이탈하는 경우에 개인이 부담해야 하는 비용(side-bets)을 비교하여 타산적으로 몰입수준을 결정한다는 것이다. 2) 행위적 몰입(behavioral commitment)은 조직몰입을 개인의 행동에 대한 다양한 합리화의 결과로 생성되는 마음의 상태로 보며, 한번 실행된 행위가 다시 반복될 수 있는 조건과 그 행위가 태도의 변화에 미치는 효과에 주로 관심을 가진다(O'Reilly & Caldwell, 1981; Pfeffer & Lawler, 1980). 3) 태도적 몰입(attitudinal commitment)은 교환이론에서와 같은 계산적 요인보다는 구성원의 심리상태에 중점을 두

는 접근으로서 조직몰입을 조직 교직원들이 조직을 위해 기꺼이 충성하려는 의지처럼 조직 구성원 개인과 조직을 묶어 주는 태도로 보는 견해이며, 조직몰입을 구성원이 조직의 목적과 가치를 동일화하여 내재화하는 과정으로 본다.

2.3.3 조직몰입의 매개역할

효율적 조직관리 차원에서 조직몰입이 지속적으로 주목받고 있는 이유는 다음과 같이 정리할 수 있을 것이다(정윤희·심원술, 2004). 첫째, 조직몰입은 조직의 이익을 위해 행동하는 심리적 상태이며, 몰입도가 높으면 동기가 부여되어 조직에 긍정적인 행동을 할 수 있기 때문이다. 둘째, 구성원이 조직에 몰입할수록 결근 및 이직과 같은 부정적인 행동 수준이 감소될 수 있기 때문이다. 셋째, 긍정적인 몰입은 조직에 대한 정서적인 안정감을 주기 때문이다. 따라서 보육시설에 대한 몰입 수준이 높은 구성원은 조직을 좋아하고 조직을 필요로 하며 조직을 위하여 자신의 노력을 다하려고 할 것이다.

일반적으로 보육교직원들은 외부인이 보육시설에 대해서 어떻게 평가하는가에 대한 다양한 정보를 받아들이고 이를 기반으로 하여 자신의 시설에 대한 태도를 형성하게 되며, 따라서 교직원들은 시설의 평판이 좋다고 지각하게 되면 자신들이 느끼는 실제적이고 물리적인 환경이 좋다는 것뿐만 아니라 사회적으로도 인정받는 시설이라고 평가함으로써 몰입이 높아질 수 있다.

이러한 맥락에서 조직몰입 수준이 높은 교직원들은 평판에 더 직접적으로 그리고 민감하게 반응할 수 있으며, 반대로 조직몰입 수준이 낮은 교직원들은 평판의 영향을 상대적으로 덜 경험하는 경향이 있을 수 있다. 따라서 조직몰입의 매개역할에 대해서는 상충되는 두 가지 입장을 생각해 볼 수 있다.

우선 조직몰입의 완충효과와 관련하여, 조직몰입은 교직원들에게 그들의 일에 방향감과 의미를 부여해주기 때문에 직무의 부정적 영향으로부터 교직원들을 보호해 줄 수 있다. 즉, 조직몰입은 교직원들에게 안정감과 소속감을 제공해주고, 이와 같은 안정감과 소속감의 증대는 직무관련 태도 및 행위에 따른 다양한 스트레스의 부정적 영향에 잘 대처해줄 수 있는 것이다.

한편, 조직몰입의 완충효과를 지적하는 위의 입장과는 달리, Mathieu & Zajac(1990), Burke(1991)등은 조직몰입이 역완충 작용을 한다고 주장한다. 즉, 조직몰입 수준이 높은 교직원들은 조직에 대한 많은 투자와 조직과의 동일시로 인해 조직몰입 수준이 낮은 교직원들에 비해 조직에서의 역경으로부터 더 많은 고통을 겪는다는 것이다. 이상의 논의를 종합하면, 완충효과를 주장하는 첫 번째 입장과는 달리, 조직몰입 수준이 높을 때 조직행태의 산출에 따른 부정적 영향은 오히려 증대된다는 것이다.

요약하면, 평판과 직무만족이나 조직시민행동과 같은 조직유효성 간의 관계에서 조직몰입의 역할과 관련하여 서로 상충되는 두 가지 주장이 존재한다. 그러나 조직몰입의 완충효과를 주장하는 입장이나 역완충 효과를 주장하는 입장 모두 조직몰입이 이들 변수간의 관계를 매개한다는 점에 대해서는 동의를 하고 있다.

조직몰입의 매개역할에 관하여 연구자는 보육교직원의 조직몰입은 같은 목표를 갖고 비전을 공유하여 서로 격려하고 동기부여를 하면서 직무에 임하여 좋은 결과를 거둔다면 본인이 소속된 보육시설에 대한 자부심과 동료보육 교직원들과의 동지애가 소속감의 증대로 이어져 긍정적인 상호작용의 매개역할을 하고 있을 것이라는 개념을 전제로 하여 연구를 진행하고자 한다.

2.4 직무만족에 대한 논의

2.4.1 직무만족의 개념

일반적으로 조직 내에서 개인의 행동은 복잡한 형태로 나타난다. 자신의 직무에 만족하여 조직발전에 공헌하는 교직원이 있는가 하면, 직무에 무관심하거나 또는 불만을 느끼고 조직에 적응하지 못해 이직을 하는 교직원도 있다. 직무에 만족을 느끼는 교직원은 그 조직의 직무환경에 긍정적인 태도를 느끼는 반면, 직무에 불만족한 교직원은 부정적인 태도를 갖게 되어 조직이나 개인 모두에게 피해를 주게 된다. 또한 보육교직원들의 직무에 대한 불만족은 정신적 스트레스와 직무에 대한 탈진 등을 유발할 수 있으며, 이러한 부정적 영향은 직무와 관련한 교직원 개인의 차원에서 끝나는 것이 아니라 조직 전체의 생산성을 떨어뜨리고 인간관계를 경직시키게 된다는 점에서 교직원들의 직무만족은 중요하다고 할 수 있다.

직무만족에 대한 개념은 인간관계론의 전통 이래 지속적인 연구 관심이 되어 오면서 연구자들에 따라 다양하게 정의되고 있다. Locke(1976)는 개인이 직무를 수행하면서 획득하게 되는 정보를 평가함으로써 발동되는 직무에 대한 긍정적이고 우호적인 감정으로 보았고, Bentley & Rempel(1970)은 개인의 주어진 직무상황에서 개인과 집단이 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심 또는 열의라고 하였다. Weiss(2002)는 직무만족을 직무에 대한 전반적인 평가, 일에 대한 정서적 경험, 그리고 직무에 대한 믿음으로 구성되는 개념임을 강조하고 있다.

국내 학자들의 연구를 살펴보면, 조경호(1993)는 직무만족은 구성원들에 의해 지속되는 특정 태도로 직무에 대한 감정적 변화이며, 전통적으로 조직 생활에서 느끼는 효용변수로 보고 있다. 박경호(2002)는 직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인이 자신의 직무수준이나 직무특

성 혹은 직무나 직무경험평가 시 발생하는 유쾌하고도 긍정적인 정서 상태를 의미한다고 주장하였다.

이처럼 직무만족의 개념이 추상적이며 주관적이기 때문에 학자들마다 개념에 대한 이해가 상이하지만, 직무만족의 근원은 개인의 감정적·인지적 요소로 구성되어 있다는 맥락에서 공통적인 동의를 하고 있다고 판단된다.

이에 본 연구에서는 직무만족을 “보육교직원이 직무와 관련하여 갖게 되는 태도·가치·신념·욕구 등의 감정적 상태의 평가이며 개인적 반응”으로 보고자 한다.

2.4.2 직무만족의 유형

직무만족은 조직이 제대로 작동하는지를 예측하는 가장 유용한 정보로 인식될 정도로(Roznowski & Hulin, 1992) 조직행태론 연구자들의 중요 연구 주제였다. 직무만족은 일반적으로 개인이 직무에 대해서 가지는 긍정적·호의적 감정으로 이해되었으며, 전통적으로 직무만족을 인간의 지정의(知情意) 정신기능 중에서 情(감정)의 시각에서 접근하고 있다.

Weiss(2002)는 “감정으로서의 만족”과 “태도로서의 만족”은 서로 다른 개념으로 이해하고 있다. 그에 따르면 직무만족도 직무태도와 마찬가지로 평가적 판단(evaluative judgment)이 반영된다고 보고, 직무만족을 직무에 대한 전반적인 평가, 일에 대한 정서적 경험, 그리고 직무에 대한 믿음으로 구성되는 개념임을 강조하고 있다.

직무만족에 영향을 미치는 결정요인을 제시한 연구는 국내에서도 다양하게 이루어져 왔다. 특히 우찬복(1995)은 직무만족 결정요인을 내재적 요인과 외재적 요인으로 나누었으며, 이와 유사하게 이용규·정석환(2005)은 위생요인과 동기요인으로 구분하였다. 한편 우찬복(1995)과 이창원·전주상·최창현(2003)도 직무만족 결정요인으로서 크게 외생적

요인(봉급, 승진 가능성, 조직의 방침 및 절차, 근무조건, 부서내의 상사 혹은 동료), 내생적 요인(개인의 욕구 혹은 포부)으로 나누었다.

2.4.3 직무만족의 중요성

직무만족은 사회학, 심리학, 경영학, 경제학 등 여러 학문분야에서 주요 연구대상이 되는 변수이다. 사회학에서는 소외(alienation)의 측정을 위한 변수로, 조직심리학과 경영학에서는 생산성의 결정 변수로, 그리고 경제학에서는 효용의 대리변수뿐만 아니라 노조가입 성향 및 미래 이직 등 다양한 노동시장 현상의 예측변수로서 활용되어 왔다. 특히, 직무만족은 조직 연구에 있어서 가장 중요한 변수로 인정되어 왔으며(Rainey, 2009), 직무자체에 대한 몰입, 작업환경의 사회적 중요성, 다른 사람으로부터의 환류, 공무원 내부 욕구의 성취 등으로 다양하게 설명되고 있다.

또한, 효율적 조직관리 차원에서도 직무만족에 관한 연구가 진행되어 왔는데, 이는 직무에 대한 보육교직원의 의식이나 태도가 조직의 목표를 달성하고 조직의 생산성을 개선하는데 중요한 영향요인이 되기 때문이다. 예를 들어, 직무만족도가 높은 사람은 성과도 높으며 자신의 조직에 대하여 호의적이고, 자신의 조직을 외부에 적극 홍보하는 등 조직 내외적으로 원만한 관계를 형성하는데 많은 노력을 기울이는 것으로 평가받고 있다(김상진·한진수, 2006).

2.5 조직시민행동에 대한 논의

2.5.1 조직시민행동의 개념

1980년대 초반 조직효과성에 기여하는 일련의 재량적 행위를 총칭하는 개념으로 등장한 조직시민행동은 Organ(1988)에 의해 “공식적 보상 시스템에 의해 명백히 또는 직접적으로 인식되는 것은 아니지만, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인의 재량적 행위로 정의된다(Organ, 1988; 김경석·전상길, 2006). 조직시민행동의 자발적이고 역할 외적인 행동⁴⁾의 기초가 되는 신념 및 가치관은 기본적으로 개인의 이익에 손상을 주지 않으면서도 집단의 이익을 우선시하는 시민정신(citizenship)에 기반하고 있다⁵⁾.

한편, 행정학 분야에서 조직행태에 관한 많은 논문들이 있지만 조직시민행동에 관한 연구들은 생각보다 많지 않다. 조직시민연구는 Katz & Kahn(1966) 연구로까지 거슬러 올라 갈 수 있다.

Katz & Kahn은 조직구성원이 수행하는 직무수행 역할에는 역할 내 행동은 물론 역할 외 행동도 포함되며, 조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 규정된 업무 이외에 창의적이고 자발적인 역할 외 행동을 할 수 있어야 한다고 주장하고 있다. 즉, 역할 내 행동, 업무성과 향상 등을 통해 조직이 생존할 수 있다고 생각하지만 공식적인 직무기술서 이외의 조직시민행동과 같은 역할 외 행동들이 조직의 성과를 향상시키고 조직의 생존에 있어서도 중요한 역할을 한다고 한다.

4) 개인의 성과를 높이는데 기여하는 조직 내에서의 구성원들의 행동을 역할행동(in-role)으로 본다면, 개인보다는 전체조직의 성과를 높이는데 기여하는 행동을 역할 외 행동(extra-role)로 구분할 수 있다(박철민·김대원, 2004).

5) 시민의식(citizenship)의 핵심은 책임정신과 이에 따른 전체를 위한 자발적 협동심을 고취하는데 있으며, 이는 사회교직원 각자가 독립된 시민(인간)으로서 책임과 의무를 지니고 협동하는 것을 의미한다(정윤길·이규만, 2000).

Graham (1991)에 의하면 ‘조직구성원들은 소속 조직의 구성원으로서 특별한 권리를 가지게 되면 그에 상응하는 노력을 통해 조직에 봉사할 책임이 있다’고 한다. 따라서 조직시민행동이라고 하는 것은 곧 조직구성원들이 ‘구성원으로서의 책임을 다하는 행동’을 의미한다. 여기서 책임을 다한다고 함은 단지 주어진 일을 열심히 하는 의미 이상을 뜻한다.

이러한 정치학적 시티즌십 개념을 중심으로 하는 조직시민행동은 구성원의 자발성을 전제로 하며, 조직공동체에 도움을 주고자 하는 의도에서 하는 행동이다. 그리고 공식적인 평가시스템에서 제외되어 보상이 전제되지 않는 행동을 의미한다(안관영, 1999; 김남현 외, 1999; Organ & Ryan, 1995). 즉 조직시민행동은 구성원들의 개인목표와 조직목표가 일치함으로써 조직을 위한 노력이 곧 자신의 목표를 실현하는 목표 가치가 결합된 상태의 행동을 의미한다.

결론적으로 조직시민행동의 하위차원에 대한 논의는 매우 복잡하며, 기존연구를 살펴보면 수 십 개가 넘는 유형이 제시되고 있다. 그 이유는 1) 조직시민행동이 다양한 행동들을 아우르는 포괄적 개념이며(김경석·전상길, 2006; 문형구·김경석, 2006; Niehoff & Moorman, 1993; Konovsky & Pugh, 1994;) 2) 개별 조직의 환경에 따라 하위차원들은 얼마든지 다르게 구성될 수 있기 때문이다.

이에 본 연구에서는 조직시민행동을 “보육시설에서 공식적으로 규정한 직무행동도 아니며, 그 행동이 보육시설에서의 공식적인 보상체계와 관련성도 없지만, 보육교직원이 보육서비스 질의 증진을 위해 자발적으로 행하는 재량적 행동”이라고 정의하고자 한다.

2.5.2 조직시민행동의 구성요소

Bateman & Organ(1983)과 Smith, Organ & Near(1983)은 조직시민행동의 개념을 처음으로 소개하였으며, 이들은 이타심(altruism)과 순응

(compliance)이라는 두 가지 차원으로 조직시민행동의 정의를 내렸다. 이후 조직시민행동은 점차 개념들이 세분화되었으며, 일반적으로 크게 이타성(altruism), 양심성(contentiousness), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의성(courtesy), 그리고 시민의식(civic virtue) 5가지 하위 차원으로 구분되고 있다(Organ, 1988).

Moorman(1991)는 Organ(1988)의 조직시민행동을 약간 변형시켜 이를 측정하였는데, 스포츠맨십(sportsmanship), 예의(courtesy), 시민의식(civic virtue), 이타심(altruism)과 그리고 양심적 행동이다. Morrison(1994) 또한 조직시민행동을 Podsakoff 외(1997)처럼 똑같이 5가지로 정의하고 있다.

국내 연구에서도 조직시민행동 개념을 설명하는데 주로 이타성(altruism), 양심성(contentiousness), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의성(courtesy), 그리고 시민의식(civic virtue)의 5개 차원을 가지고 연구가 되어 지고 있다(김경석, 2006; 배일현·전인수, 2003).

이처럼 조직시민행동은 본질적으로 총체적 결합이 불가능한 이질적 하부 요소들이 하나의 명칭 하에 포괄되어진 성격을 지니고 있기 때문에 실제 특정 선행요인과 조직시민행동의 특정 하위 차원간의 차별적인 연관성을 도출하는 것 또한 가능하게 된다(김경석, 2006).

그 동안 많은 연구결과에서 조직시민행동의 구성요소는 연구자들의 주관적인 판단에 따라 다르게 설명되고 있다. 초기 연구에서는 주로 결근한 동료들 돕고, 신규직원을 가르쳐 주는 등의 이타적 행동이나 시간을 낭비하지 않고, 규칙을 자발적으로 엄수하는 순응적 행동 등이 포함되었다. 하지만 연구가 거듭되면서 이타성, 양심성, 스포츠맨십, 참여적 행동, 시민정신 등 다양한 요소를 여러 연구자들이 제시하고 있다(김재복, 1998). 그러나 이에 대한 일치된 견해는 여전히 없는 실정이다.

최근 공공부문의 조직 효율성 및 성과확보를 위한 접근 방식의 하나로, 기존의 전통적인 공식적 직무행동의 최적화 방식에서 벗어나 조직구성원의 비공식적이며 자발적인 조직 공헌 행위인 조직시민행동에 대한 관심이 높아지고 있다. 이러한 사소한 행동들이 총체적이고 장기적으로 누적될 때 조직의 유효성 및 조직성과에 기여할 수 있다는 점에서 새로운 조직행태 양식으로 주목받고 있다.

2.5.3 조직시민행동의 중요성

일반적으로 조직시민행동은 과업의 성과를 수행하는데 있어서 공식적인 보상을 기대하지 않고 스스로의 자유의사에 의해 임의적으로(discretionary) 조직의 성과를 위해 노력하는 자발성을 강조한다는 점에서 기존의 통제와 보상을 통한 동기유발 방식과는 차별화 된다(Organ, 1988; Graham, 1986; 김경석, 2006; 김호균, 2007).

조직시민행동은 공식적으로 조직 내에서 보상되지 않고 강제적으로 규정하고 있지 않음에도 불구하고 조직에 유익을 끼치고 효과적으로 조직이 운영되도록 하는 역할을 한다(Organ, 1988, Podsakoff & MacKenzie, 1997). 또한 이러한 조직시민행동은 아무도 보지 않을지라도 조직의 규칙과 규범에 순종하고 조직의 변화에 함께하고 동료들을 돕는 것을 의미한다. 조직시민행동은 이처럼 보상 혹은 강제적 규정과 관계없이 나타날 수가 있기 때문에 조직의 생존 및 성과에 있어서 중요한 요인으로 작용하고 있다. 조직시민행동에 대한 최근의 높은 관심은 이러한 조직행태가 조직의 성과를 높이는 데 결정적인 역할을 하기 때문이다.

제3장 연구설계

3.1 연구모형의 도출

출산율의 저하와 노령인구의 증가가 빠른 속도로 진행됨에 따라 이에 대처하기 위한 중요 방안 중 하나가, 공보육의 확대와 보육의 질적 제고를 통한 가정의 양육부담의 완화이다. 이를 견인책으로 하여 사적 영역인 가정에 일방적으로 부담시켜왔던 출산과 양육의 의무를 가정 밖으로 끌어내 사회전체가 적극 수용·분담하고자 하는 것이 우리나라는 물론 전 세계적으로 진행되고 있다.

보육시설의 건강성은 시설과 교직원과의 신뢰와 협동 관계가 전제되어야 한다. 보육시설은 배려와 신뢰를 통해 교직원의 심리적 만족감을 높이고, 교직원은 이에 대해 자발적으로 대응할 때 보육시설의 건강성은 높아지게 될 것이다.

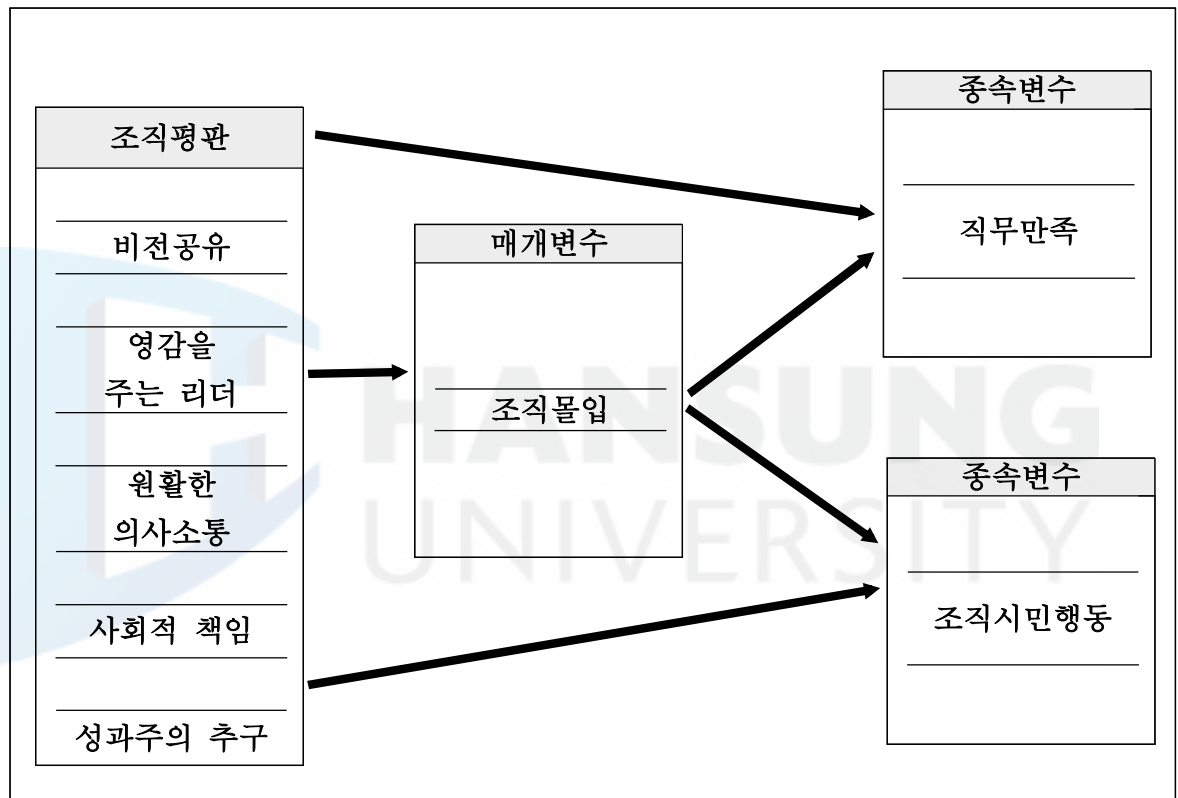
이는 보육교직원의 자발적 노력과 보육시설에 대한 몰입이 담보되지 않고서는 시설의 목표를 효율적으로 달성할 수 없다는 것을 의미한다. 여기서 보육교직원의 자발적 노력과 조직몰입은 지각된 평판을 통해 실현될 수 있으며, 이에 대한 보육교직원의 반응은 직무만족과 조직시민행동의 형태로 나타나게 된다.

본 연구는 기존의 연구에서 간과되었던 평판에 대한 경험적 연구를 위해 보육시설에 초점을 두고 있는데, 다음과 같은 이유에서이다. 첫째, 현실적으로 ‘보육시설 혁신’과 관련하여 사회적 논란이 계속적으로 제기되고 있는 상황에서, 현장에서 혁신을 계획하고 실행하는 보육교직원들이 지각하고 있는 평판의 형성 및 변화에 대한 다양한 논의를 통해 실제 보육시설의 장에서 어떻게 활용될 수 있는가에 대한 시사점을 제공하기 위함이다.

둘째, 보육시설의 혁신이 성공적으로 평가되고 궁극적으로 성과로 이어

지기 위해서는 혁신의 과정과 결과에 대해 보육교직원들이 지각하고 있는 인식이 중요하다. 예를 들어, 보육시설 혁신에 대한 필요성과 성과에 대한 평판이 긍정적일수록 보육시설에 대한 지지와 신뢰가 확보될 수 있으며, 혁신 피로감으로 대표되는 냉소주의를 줄이고 혁신에 대한 순응을 기대할 수 있기 때문이다.

[그림 3-1] 연구의 개념적 틀



3.2 구성개념 간 관계 및 연구가설

3.2.1 조직평판과 조직몰입

장기간에 걸친 차별적인 경쟁우위로서 무형자산에 해당되는 조직평판을 구축하는 과정에서 조직은 비전과 리더십의 확립, 업무환경의 개선, 사회적 책임 등을 성실히 수행하며 훌륭한 서비스를 제공하고 감성적인 매력을 나타내야만 좋은 조직평판을 구축할 수 있을 것이다.

앞선 논의한 바와 같이, 조직평판은 고유한 조직의 상징집합인 정체성과 그 영향을 받은 조직이미지가 평판을 형성함으로써 고유한 무형자산을 구축한다. 조직구성원들은 외부인이 조직에 대해서 어떻게 평가하는가에 대한 다양한 정보를 받아들이고 이를 기반으로 하여 자신의 조직에 대한 태도를 형성하게 되며(Herrbach et al., 2004), 조직에 대한 신뢰 형성의 기초가 된다(한주희 · 이종건, 2009). 평판이 좋은 조직에서 구성원으로서의 신분 획득과 유지하는 조직의 이익을 위하여 자발적으로 노력하는 과정에서 조직에 대한 몰입이 증가한다(김홍영 · 서철준, 2009).

좋은 평판을 지닌 조직은 그 구성원들의 자긍심을 향상시켜 조직에 더욱 애착하게 되고, 보다 좋은 평판을 지닌 조직의 구성원이 되면서 강화된 조직 동일시(organizational identification)는 그들의 직무나 역할에 대한 의무감이나 동료들 간의 신의를 더욱 중요시하게 되어 조직몰입을 강화한다(Herrbach et al., 2004; Carmeli, 2005; Carmeli et al., 2006).

실제로, Carmeli, Gilat & Weisberg(2006)는 소비자, 경쟁자, 공급자 등 3개의 이해관계자 집단을 살펴본 결과, 평판 인식이 일체감과 긍정적인 관계가 있고 정서적인 몰입을 강화시키는 것을 발견하였다. 이처럼 조직평판이 좋으면 구성원들이 느끼는 실제적이고 물리적인 환경이 좋다는 것뿐만 아니라 구성원들이 조직 내에서 인정받는 부서로 지각함으로써 구

성원의 조직에 대한 자긍심이 높아질 수 있다. 이렇게 구성원들이 부서에 대해 실제적인 업무환경과 감성적인 매력을 높게 지각하고 조직에 대하여 자긍심을 가지게 되면 조직에 소속되어 있는 개인은 자신과 조직을 분리될 수 없는 하나라는 일체감을 지각하고 조직과 자신을 공동운명체로 인식하게 된다. 그리고 이러한 일체감을 느끼게 된다면, 구성원들은 조직의 문제에 적극적으로 참여하게 되고 조직에 대한 몰입이 증가하게 될 것이다.

또한, 조직혁신이 보통 고의적이고 조직구성원들에 의하여 계획된 변화(Rainey, 2009)라고 할 때, 조직구성원이 지각하고 있는 조직평판은 오랜 시간을 통해 경험한 가치판단에 근거하여 평가하는 장기적인 인식집합체로서 상당히 중요하다.

특히, 보육시설에 대한 혁신은 보육교직원과 국민들의 필요와 기대의 변화에 따라 이루어진다는 측면에서 이해될 수 있다. 궁극적으로 혁신에 따른 성과의 최종수혜자는 국민이지만, 혁신을 계획하고 실행하는 보육교직원 역시 중간수혜자로서 혁신을 초래하고 성과를 향상시키는데 있어 중요한 역할을 한다.

결론적으로 보육교직원들은 보육시설의 평판이 좋다고 지각하게 되면 자신들이 느끼는 실제적이고 물리적인 환경이 좋다는 것뿐만 아니라 사회적으로도 인정받는 조직이라고 평가함으로써 조직에 대한 몰입이 높아질 가능성이 크다.

이렇게 보육교직원들이 보육시설에 대해 실제적인 업무환경과 감성적인 매력을 높게 지각하게 된다면, 조직의 미래를 긍정적으로 보게 됨으로써 보육시설의 문제에 보다 적극적으로 참여하게 되고 보육시설에 대한 몰입이 증가하게 될 것이다. 이러한 논의와 연구결과를 바탕으로, 본 연구는 보육교직원이 지각하고 있는 ‘조직평판’ 개념을 적용하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 보육교직원이 인지하는 평판이 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.

3.2.2 조직평판과 직무만족

조직평판은 기업이 경쟁 기업들과의 사이에서 경쟁우위를 점할 수 있는 기반이 되는 다른 기업과의 차별적이고 독특한 장점인 무형자산이고 (Fombrun, 1996), 좋은 평판을 가진 기업이 위기 상황에서도 공중들의 긍정적인 태도를 가져올 수 있으며(Lyon & Cameron, 2004), 그리고 매체 가시성이 높은 기업일수록 기업평판에 긍정적 영향을 미친다(Deephouse, 2000).

최근에는 자원의존 관점에서 평판을 기업의 긍정적인 자산으로 간주하고, 평판이 성과에 직·간접적인 영향을 미친다는 연구결과들이 제시되고 있다 (Roberts & Dowling, 2002; Shamsie, 2003; Rindova et al. 2005; Boyd, Bergh & Ketchen, 2010).

Carmeli et al.(2006)과 Herrbach et al.(2004)은 지각된 외부 평판과 직무만족 간에 유의한 정(+)의 상관관계가 있음을 발견하였다. 이러한 논리적 근거는 조직구성원들은 그들의 동료 간의 관계나 임금 등 다른 직업 관점에서 평판을 지각할 수 있기 때문이다. 이로서 지각된 평판은 긍정적으로 조직구성원들이 자신의 직무를 평가함에 있어서 건설적인 영향과 함께 긍정적인 지각편견을 생성할 수 있으며, 긍정적으로 지각된 평판을 지닌 조직에서의 호의적인 직무판단을 지각하여 직무만족을 증가시킬 수 있다(Weiss, 2002).

보육교직원들은 자신의 직무와 직업 차원에 대한 기대를 바탕으로 다른

보육시설 간의 기회와의 비교 과정을 통해 직무에 만족하게 되며, 서로 다른 직무 특성을 평가하듯이 직무만족은 지각된 조직평판의 영향을 받을 수 있다.

이러한 차원에서 지각된 평판은 또 다른 의미를 가질 수 있다. 그 이유는 국민들을 비롯한 이해관계자들이 인식하는 정도에 따라 보육시설에 대한 정당성과 지지가 달라지기 때문이다. 예를 들어, 지각된 조직평판이 긍정적일 경우에는 직무만족의 정도도 높아질 것이며, 이로 인해 궁극적으로 국민들의 만족도도 높을 것이며 국민들의 순응을 쉽게 기대할 수 있다.

만약, 보육교직원이 지정된 시간에 직무에 참여하지 않거나 직무에 불만족 한다면 조직은 직무를 수행하지 못함에 따른 많은 비용을 부담하여야 한다. 이직을 비롯한 결근, 지각, 파업, 휴업 등은 직무스트레스에 대한 대응전략으로 보육교직원이 선택할 수 있는 철회의 형태라고 할 수 있으며, 직무스트레스는 결근율과 이직율 등의 철회 행동에 영향을 준다. 따라서 부정적으로 지각된 조직평판은 궁극적으로 보육시설 전체의 성과의 하락을 초래하게 되고, 심리적 탈진 상태가 될 뿐만 아니라 이직의 증가로 나타나게 될 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 보육교직원이 인지하는 평판이 높을수록 직무만족은 높을 것이다.

3.2.3 조직평판과 조직시민행동

Barnard(1938)는 조직구성원의 조직에 대한 자발적 참여는 각 개인이 참여하고자 하는 의지의 강도에 의해 결정된다고 한다. 즉, 자발적 참여의

원천은 개인의 의지라는 것이다. 그리고 자발적 참여에 대한 주변의 반응이 긍정적인가 또는 부정적인가에 따라 그 강도와 지속성 여부는 조절된다고 보고 있다.

또한 조직성과 향상에 있어 중요한 것은 이를 개선하려고 하는 조직구성원들의 의지이며, 이들의 눈에 비치는 또는 느껴지는 장애 요소들을 파악하고 이에 대처해 나가는 것이 효율적이며 성과지향적인 조직운영을 구축하는데 지름길이 되는 것이다. 따라서 조직구성원들의 의지가 높은 조직일수록 선도적인 태도를 가지며, 정부의 질적 향상을 위해 보다 적극적인 노력을 기울일 것이라는 것을 예상할 수 있다.

Podsakoff et al.(1997)은 조직시민행동이 조직유효성에 미칠 수 있는 영향을 생산성 증대, 여유 자원의 증대, 희소 자원의 유지, 팀 활동의 조정, 우수한 인적 자원의 유인, 효과적인 환경 적응 등을 들고 있다. 즉, 조직시민행동은 용어의 정의 자체로도 조직효과성에 긍정적으로 기여하는 자유 재량적 행동들을 총칭함으로써 그 용어 자체로도 조직에 긍정적인 영향을 주는 것으로 인식되어 왔다고 볼 수 있다.

반면에 조직시민행동이 부정적 영향을 미치는 것과 관련된 연구들이 간간히 나타나고 있다. 이인재 외(2009)의 연구에 의하면, 개인의 높은 수준의 조직시민행동은 개인의 과부하라는 부정적인 결과를 가져올 수 있다는 것을 전제로 높은 수준의 조직시민행동은 소진을 가져와 결국 부정적인 영향을 가져온다고 주장하였다. 또한 인지부조화라는 조절변수를 추가하여 조직시민행동의 부정적인 효과를 확인하였다.

Bergeron(2007)에 의하면 개인의 조직시민행동은 개인의 업무에 지장을 줄 수 있다고 지적하며, 조직시민행동은 오히려 개인에게 비용으로 작용할 수 있다고 주장하였다. 개인은 본인의 역할 및 과업과 조직시민행동을 구분하여 투자할 에너지의 양을 분배해야 하며, 개인의 과업보다 조직시민행동에 더 투자할 경우에 오히려 개인에게는 악영향을 주기 때문이다.

종합해보면, 보육교직원이 지각하고 있는 조직평판은 조직시민행동에 영향을 미칠 것으로 예상되며, 그들의 행동과 태도의 개선에 대하여 중요한 역할을 할 수 있다. 예를 들면, 보육교직원들의 지각은 보육시설의 상황을 판단하고 평가하는 지각적 렌즈의 역할을 하고, 조직 이슈의 식별에 도움을 줄 수 있을 것이다. 본 연구는 보육교직원이 인식하는 조직평판이 높을수록 보육의 질적 향상을 위해 보다 적극적인 노력을 할 것으로 보았다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 보육교직원이 인지하는 평판이 높을수록 조직시민행동은 적극적일 것이다

3.2.4 조직몰입의 매개역할

조직몰입의 매개역할에 관한 가설을 검증하는데 있어서 본 연구는 조직몰입의 두 유형인 정감적 몰입(affective commitment)과 계산적 몰입(calculative commitment)을 모두 고려하고자 한다. 전통적으로 조직몰입은 단일 차원적인 개념으로 인식되어 왔다. 그러나 최근의 연구는 조직몰입을 다차원적인 개념으로 간주하는 경향이 있으며, 최소한 정감적 몰입과 계산적 몰입이라는 두 개의 구별되는 차원이 존재한다는데 의견을 같이 하고 있다(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1984; Meyer et al., 2001; Randall & O'Driscoll, 1997).

조직몰입에 대한 정감적 접근방법을 취하는 대표적 학자들은 Porter와 그의 동료들이다(Mowday et al., 1979; Mowday, Steers & Porter, 1979). 가장 널리 받아들여지고 있는 정감적 몰입에 대한 정의가 바로 Porter와 그의 동료들의 정의인데, 그들은 정감적 몰입을 ‘한 개인이 특

정 조직과 동일시하고 그 조직에 관여하는 정도' 라고 정의한다. 이에 덧붙여, 그들은 정감적 몰입은 개념적으로 (1) 조직의 목표와 가치에 대한 강한 믿음과 수용, (2) 조직을 위하여 상당한 노력을 기울일 의지, 그리고 (3) 조직의 구성원 자격을 유지하고자 하는 강한 욕구의 세 가지 요소에 의해서 특징지어 진다고 지적한다. 이들에 따르면, 정감적 몰입은 조직에 대한 동일시, 관여 및 충성심을 불러일으키는 긍정적 지향을 가리킨다.

반면, 계산적 몰입은 그 활동을 그만두었을 때 발생할 비용에 대한 개인적 자각에 기초하여 일관된 행동노선을 유지하려는 경향, 즉 조직과의 유대를 유지하려는 경향을 말한다(Becker, 1960). 계산적 몰입 개념은 Becker(1960)의 사이드-베트(side-bet) 이론에서 유래한 것인데, 사이드-베트는 시간, 노력, 돈 등과 같이 한 개인에게 가치 있는 것으로서 조직에 대해 그 개인이 행한 투자를 말한다. 이러한 가치 있는 투자는 현재의 조직에 남아있어야만 유지될 수 있으며, 따라서 현 조직을 떠나게 된다면 상실하게 되는 그런 것들이다. 따라서 현 조직을 떠날 경우에 발생하게 될 비용에 대한 자각 때문에 일관된 행동노선, 즉 조직성원자격의 지속적 유지가 나타난다고 본다.

이 두 유형의 몰입은 모두 (1) 조직구성원과 조직 간의 유대관계를 특징지으며, (2) 조직의 구성원 자격을 유지할 것인가 아니면 포기할 것인가를 결정하는 중요한 함의를 갖는 심리적 상태라는 공통점을 가지고 있다. 그러나 두 유형의 몰입과 관련된 심리적 상태의 성격은 매우 다르다. 위에서 논의했듯이, 정감적 몰입은 감성적 애착(emotional attachment)에 근거한 몰입인 반면에, 계산적 몰입은 인지된 비용(perceived costs)에 근거한 몰입이다(Meyer & Allen, 1984; Meyer et al., 2001). 따라서 강한 정감적 몰입을 가진 조직구성원은 남아있기를 원하기(want to) 때문에 조직에 남아 있는 반면에, 강한 계산적 몰입을 가진 조직구성원들은 남아있을 필요가 있기(need to) 때문에 남아 있는 것이다(Meyer &

Allen, 1984; Meyer et al., 2001; Randall & O'Driscoll, 1997).

일반적으로 조직몰입과 직무만족은 높은 상관관계를 나타내며 조직몰입과 직무만족의 관계는 직무만족이 조직몰입에 영향을 주는 연구들(유명근 외, 2010; Brown & Peterson, 1993)과 조직몰입이 직무만족에 영향을 주는 연구들(Brief, 1998; Dunham et al., 1994)로 나뉘어진다.

본 연구에서는 조직몰입이 직무만족에 영향을 줄 것으로 보았다. 왜냐하면, 조직몰입은 개인이 현재의 조직몰입과 일관성이 있는 태도를 발전시켜 직무만족의 상태를 타당성 있게 만들어 가는 합리화 과정을 유도하며, 구성원들의 일반적인 근무지향성은 조직몰입과 직무만족이 정서적 혹은 행위적 영역이 서로 중복되면서도 각각 독립적인 부분이 존재하며 조직몰입이 직무만족에 영향을 주기 때문이다(Brief, 1998). 개인이 처음 조직에 들어오는 과정에서 조직에 대한 몰입을 발전시키고 결과적으로 자신의 조직에 대한 몰입수준의 관점에서 직무만족을 해석할 수 있다고 본다.

조직몰입은 구체적인 직무보다는 그 직무가 이루어지는 조직의 성격과 특성에 대한 신뢰나 감정적 애착상태로서, 조직구성원으로서 함께하는 시간의 흐름에 따라 조직에 대한 몰입을 발전시키고 결과적으로 자신의 조직에 대한 몰입수준에 따라 직무만족이 나타날 수 있다(Bateman & Strasser, 1984). 또한, 작업환경이 변하면 시간의 경과에 따라 신속하게 변하는 것이 직무만족이라면 조직몰입은 비교적 일관성이 있어서 상대적으로 쉽게 변화하지 않는 장기적인 개념으로 이해할 수 있다.

결론적으로, 조직몰입은 개인과 조직 간의 교환관계를 기반으로 발생되는 개념으로 여겨지기 때문에, 오랜 시간 조직과 함께 축적된 감정적 애착상태로서 조직몰입이 생기면 직무만족에 영향을 줄 것으로 이해하였다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 조직평판은 조직몰입을 통해 간접적으로 직무만족에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

한편, 앞 장에서 논의한 바와 같이, 조직시민행동이란 ‘조직이 공식적으로 규정한 직무행동도 아니며, 그 행동이 조직의 공식적인 보상체계와 관련성도 없지만, 조직구성원이 조직효율성 증진을 위해 자발적으로 행하는 재량적 행동’ (Organ, 1988)을 의미한다.

조직의 공식적인 역할규정을 넘어서고자 하는 구성원들의 의지가 조직효과성의 핵심적 조건이라는 것은 널리 인정되고 있는 사실이다. 따라서 조직시민행위는 조직의 목표달성을 원활하게 해주고 조직성적을 향상시키기 때문에 조직경영 및 관리에서 매우 중요해지고 있다(Podsakoff & MacKenzie, 1997). 이러한 이유 때문에 최근에는 국내에서도 공무원들의 조직시민행동에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있다(박철민·김대원, 2004; 송운석·김재현, 2002).

조직시민행동은 동료가 직면한 조직 내 업무나 문제를 도와주려는 자발적 행동을 가리키는 이타주의, 조직에서 요구하는 최저 수준 이상의 역할을 수행하는 것을 의미하는 양심성, 자신의 의사결정에 의해 다른 구성원들의 작업관련 문제가 발생할 것을 염려하여 문제 발생 이전에 예방하는 행동을 가리키는 예의성, 조직 내 환경이 기대에 미치지 못하더라도 불평을 한다거나 험담하지 않고 자발적으로 참아내는 행동을 의미하는 스포츠맨십, 그리고 조직 내 활동에 책임감을 가지고 참여하는 행동을 가리키는 시민도덕의 5가지 하위차원으로 구성된다는 Organ(1988)의 견해가 널리 받아들여져 왔다.

그런데 예의성과 양심성이 이타주의와 현실적으로 구분하기가 용이하지 않기 때문에, 이 두 하위 차원은 최근의 연구에서 제외되는 추세이다(한주희·정진철, 2001; Podsakoff et al., 1997).

조직시민행동이 공식적 역할 행동과 함께 조직의 성과에 중대한 영향을 준다면, 조직시민행동을 촉진 또는 억제하는 요인을 밝히는 연구는 조직의 발전을 위해 매우 중요한 일이다. 기존 연구에서는 조직시민행동의 선행요인을 크게 ① 환경적 요인으로서 맥락, ② 심리 요인으로서 태도와 신념, 그리고 ③ 개인적 특성으로 나누고 있다(문형구·김경석, 2006: 618-624).

신자유주의적 혁신의 일환인 정부조직의 구조개혁, 다운사이징, 리엔지니어링 등과 같은 행위 맥락적인 환경 요인은 공정성에 대한 인식, 조직에 대한 신뢰, 조직몰입 등을 매개로 조직시민행동에 중요한 영향을 미친다(박상언·이영면, 2004; 최익봉, 2005; 배귀희, 2006; Bateman & Organ, 1983; Smith et al, 1983; Podsakoff et al., 1997; Williams & Anderson, 1991; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman et al., 1998).

또한 조직몰입이 조직구성원들의 태도와 업무행동에 매개요인으로 작용하고 있음은 Van Dyne, Graham & Dienesch(1994) 및 Mackenzie et al.(1991) 등의 연구에서도 확인되고 있다.

따라서 조직몰입은 보육교직원들의 다른 태도나 인식에 영향을 줄 개연성이 있음은 물론 조직시민행동의 중요한 선행 요인으로 추론해 볼 수 있다. 왜냐하면, 보육교직원들의 조직몰입에 대한 인식의 정도가 높을수록 공식적으로 부여된 역할 내 행동을 넘어서는 조직시민행동을 하기 때문이다. 이러한 논의를 근거로 가설화를 하면 다음과 같다.

가설 5: 조직평판은 조직몰입을 통해 간접적으로 조직시민행동에 정(+)적 영향을 미칠 것이다

3.3 변수의 조작적 정의와 측정

3.3.1 조직평판의 측정 척도

3.3.1.1 사전조사 설계

2장에서 검토한 바와 같이, 세계적인 경제지인 포춘(Fortune)은 혁신성, 관리의 질, 인력우수성, 제품과 서비스 질, 장기적 투자가치, 재정적 건전성, 사회적 책임, 기업 자산 활용과 같은 8가지 요인을 지수화 하여 평판을 측정한다. 이들은 해마다 이 지수에 근거해서 세계 기업 순위를 발표하고 있으며, 이러한 포춘의 평판지수는 가장 대중화된 평판측정 방법으로 여겨지고 있다.

우리나라의 경우, 유통업계에서는 사회공헌 철학, 경영성과 및 업계영향력, 고객 및 공중관계 관리, CEO 리더십, 브랜드 이미지, 마케팅 파워, 프로모션 독창성을, 그리고 보험업계는 사회적 기여, CEO 리더십, 커뮤니케이션, 상품개발, 기업경쟁력, 고객만족, 내부강점을 평판 평가지수의 기준으로 삼고 있다. 또한 최근 몇몇 정부부처에서는 정책고객을 대상으로 이미지조사를 실시하고, 평판점수를 측정하는 사례가 나타나고 있다.

이처럼 평판은 조직의 지속가능한 성장을 위한 중요한 자산이며, 이를 어떻게 관리하느냐에 따라 장기적인 조직관리에 영향을 준다. 평판관리는 조직에서 추구하는 장기적인 목표 관리와 밀접한 관계를 맺으며, 정부부처를 비롯하여 기업들에서는 이러한 평판 관리의 중요성을 인식하여 평판지수를 만들어 주기적으로 평판을 측정하고, 이를 지표로 관리하는 과학적 관리로의 변화를 보이고 있다.

본 연구는 보육시설 평판을 형성하는 요소가 무엇인지를 살펴보고 이를 측정·점검하여, 이를 토대로 더 나은 평판을 중·장기적으로 관리하

는 데 유용한 틀을 제공하는데 그 목적이 있다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구의 평판 측정 지표의 구성은 다음과 같은 몇 가지 기준을 바탕으로 하였다. 첫째, 관련 선행연구에서 주로 사용된 측정 지표를 고려하였다. 둘째, 평판이 사회적 인식에 대한 평가라는 점에서 전 세계적으로 통용될 수 있는 보편적 특징뿐만 아니라 대상이나 환경적 상황에 따라 다를 수 있는 특수한 측면도 고려하였다. 셋째, 보육시설들이 얻고자 하는 평판이 무엇이며, 현재 어느 정도의 평판을 확보하고 있고, 앞으로 어떤 활동을 통해 평판을 보다 강화해 나가야 하는지에 대한 측면을 포함하고자 하였다.

이와 같은 기준 하에 보육시설에 대한 다양한 평판 차원을 추출하기 위해서 사전연구 맥락에서 문헌 연구와 함께 사전조사를 진행하였다. 이는 일반적으로 보육시설이 실제로 어떤 업무를 하는지, 누구를 대상으로 무슨 업무를 하는지 등을 추출함이 목적이다. 사전조사는 보육시설 교직원 10명을 대상으로 다음과 같이 실시하였다.

1. 실시기간 : 2014. 9. 23. - 2014. 9. 29.

2. 내용

- ▶ 외부에서는 귀하가 계신 보육시설을 어떻게 바라본다고 생각하십니까?
- ▶ 외부에서 귀하가 계신 보육시설에 대한 긍정적 평판과 부정적 평판을 구분해서 말씀해 주신다면? 본인이 생각하는 귀 시설의 장점과 단점은 무엇입니까?
- ▶ 외부에서 평판이 높은 보육시설과 내부 교직원들에게 높은 평판을 받는 보육시설 중에서 어느 시설이 보육교직원들의 긍정적인 행태변화를 이끌 수 있을까요?

- ▶ 보육시설이 가져야 할 이상적인 평판요인으로 반드시 들어가야 한다고 생각하시는 것은(자율성, 투명성, 시설장 리더십, 고객만족 등)?
- ▶ 내부평판에 중요한 영향을 미치는 채널은 무엇이며, 이를 외부 평판과 어떻게 연결시키고, 어떤 평판요인이 가장 개선되어야 한다고 생각하십니까?
- ▶ 귀하가 계신 보육시설에서 제시하고 있는 미션, 비전, 그리고 주요 활동들을 외부 이해관계자들이 어떻게, 어느 정도로 이해하고 있다고 생각하십니까?
- ▶ 귀하가 계신 보육시설에서 추진하고 있는 정책들 중 잘 추진되고 있다고 생각하는 것과 잘 안되고 있다고 생각하는 것들은 어떤 것들입니까?
- ▶ 보육시설 평가인증제도 결과가 귀하가 소속된 보육시설의 평판을 형성하는 요소라고 생각하십니까?

3.3.1.2 사전조사 결과

본 연구는 선행연구와 문헌조사를 통해 발견한 자료를 바탕으로 보육시설 교직원을 대상으로 사전조사를 진행하였으며, 그 결과를 기반으로 <표 3-1>과 같이 최종적으로 설문문항을 구성하였다. 사전조사 결과, 내부에서 가장 공통적이고, 언급한 빈도수가 높다고 판단한 항목을 추출하였다.

첫째, 비전을 공유하고 있는가? 이를 통하여 독특하고 차별적인 조직철학과 비전 공유 등이 있는가를 검증할 필요가 있다. 보육시설의 정체성에서 파생된 이미지들은 외부 고객의 기대치와 연결되기 때문에 장기적으로 평판 형성에 중요한 요소로 작용할 것으로 판단되기 때문이다.

둘째, 영감을 주는 리더가 있는가? 이러한 리더들이 열정과 실행력으로

새로운 것에 도전하고, 유연하고 창의적인 사고로 변화와 혁신을 주도하는 것이 중요하기 때문이다.

셋째, 아래로부터의 원활한 의사소통이 이루어지고 있는가? 실제로 교직원들의 계약 형태나 직책에 따라 그들이 보육시설에 대해 심리적으로 얼마나 가깝게 느끼는지가 상이하다고 판단되며, 이러한 차이를 줄이기 위해서는 중간 관리자들의 적극적인 역할이 중요하기 때문이다.

넷째, 우수한 평판을 보유하고 있는가? 평판을 관리하는 맥락에서 전략으로서의 사회적 책임이 중요하다고 판단된다. 사회적 책임을 확보하기 위해서는 친환경적이고 투명한 경영을 추구할 뿐만 아니라, 의사결정의 순간마다 선택과 집중을 통해서 최대한의 가치를 창출할 수 있도록 공익성과 수익성을 조화시키기 위한 노력이 필요하다. 그리고 이러한 활동상을 외부에 제대로 알 수 있도록 다양한 매체를 활용하여 홍보활동을 하는 것이 평판 제고에 도움이 될 것으로 판단된다.

다섯째, 평가인증제도가 제대로 작동되고 있는가? 보육시설의 유형에 따라 제시하는 정책과 역할이 조금씩 차이가 있을 수 있다. 그러나 보육시설이 추구해야 할 공익성의 필요성과 타당성에 대해서는 충분히 인정하면서도 경쟁력을 높이기 위해서는 수익성을 보장할 수 있는 시스템 및 제도를 구축하는 것이 중요하다는 점을 공통적으로 제시하였다.

<표 3-1> 평판 설문문항

변수	하위 구성요소	설문 문항	
		평가요소	내용설명
평판	비전공유	비전과 미션	독특하고 차별적인 비전과 미션
		존립이유	존립이유와 존재의미의 명확성
		정책반영도	정부 정책의 이행 정도
		예산자율성	상위 부처 및 감독기관의 감독 및 통제에 대한 예산상 자율 정도
		인사자율성	상위 부처 및 감독기관의 감독 및 통제에 대한 인사상 자율 정도
	영감을 주는 리더	리더의 전문성	성취 지향적이며, 그 분야를 리드하는가
		리더의 도전성	끊임없는 열정으로 새로운 것에 도전하는가?
		리더의 혁신성	변화와 혁신을 주도하는가?
		리더의 외향성	과감한 결단을 내릴 만큼 외향적인가?
		리더의 강압성	자기방식을 강요하며 주변을 통제하려는 강압성이 있는가?
	원활한 의사소통	아래로부터의 소통	의사소통과 결정이 bottom-up 방식인가?
		다정함	직원과 고객에게 얼마나 정감 있는가?
		공감	남의 입장에서 염려하고, 진심으로 이해하며 공감하는가?
		활발한 토론	조직 내 토론이 활성화되어 있는가?
		국민과의 소통	국민들과의 원활한 의사소통
	사회적 책임 (외부 평판)	경영성과공시 충실도	경영과 성과에 대한 정확하고 투명한 정보공개 정도
		지속가능한 경영	환경, 노동, 지역사회 공헌 등 다양한 이해관계자의 이해를 반영하는 정도
		공익·사회통합 기여도	공익성의 추구 및 사회통합을 위해 노력한 정도
		사회적 신뢰	사회적 신뢰 구축을 위한 공헌 정도
		고객의견 반영	고객의견을 재화나 서비스의 생산과 공급에 반영하는 정도와 고객에 헌신하는 정도
	성과주의 추구 (평가인증제도)	평가인증 체계 구성	평가인증 기준 점수 상향 조정
		전략목표와의 연계	성과평가를 위한 기초로 구성되는 조직의 미션과 그에 따른 전략목표의 연계성
		지표체계 설정	조직 및 개인 수준의 핵심지표의 적절성
		결과의 공개	결과 공개의 객관성, 투명성을 통한 조직발전 및 동기부여
		평가결과 활용	평가결과 금전적 인센티브 배분의 적절성, 부진 부서 관리 프로그램의 타당성

3.3.2 조직몰입의 측정척도

본 연구는 조직몰입을 개인의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 상당한 노력을 하려는 의지, 보육교직원으로 남아 있으려는 강한 욕구, 조직과의 지속적인 관계를 통하여 형성된 안정적이며 쉽게 변하지 않는 믿음을 포함하는 개념으로 정의하였다. 특히 조직몰입이 긍정적인 조직행태의 산출물을 유도·매개한다는 점을 고려하여, Mowday et al.(1979)이 개발한 15개 설문문항 중 본 연구의 목적에 맞게 12개 문항을 수정 활용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

〈표 3-2〉 조직몰입 설문문항

변수	설문문항
조직몰입	▷ 우리 조직에서 나의 남은 직장생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이다. ▷ 나는 실제로 우리 조직의 문제가 나의 문제인 것 같다. ▷ 나는 우리 조직에 내에서 가족의 일환인 것처럼 느낀다. ▷ 나는 우리 조직에 대해 강한 귀속감을 갖는다. ▷ 우리 조직은 나에게 개인적으로 상당한 의미가 있다. ▷ 나는 현재 조직과 함께 일을 해야 할 의무감을 느낀다. ▷ 나는 우리 조직 내의 사람들에 대해 의무감을 느끼고 있다. ▷ 나는 우리 조직으로부터 많은 덕을 보고 있다. ▷ 지금 내가 우리 조직에 남아 있는 것은 필요에 의해서인 동시에 원해서 이다. ▷ 내가 조직을 떠나지 않는 이유는 그 동안 조직에 많은 노력을 기울였기 때문이다. ▷ 내가 지금 조직을 떠나기로 결정하는 것은 거의 불가능하다. ▷ 내가 원한다 하더라도 지금 당장 조직을 떠나는 것은 나에게 있어 매우 어려울 것이다.

자료: Mowday et al.(1979).

3.3.3 직무만족의 측정척도

본 연구는 직무만족을 긍정적인 조직행태의 결과로 보육교직원이 자기 직무와 관련하여 경험하는 싫거나 좋거나 하는 감정적 반응이나 태도의 개념으로 정의하였다. 즉, 직무만족의 근원이 개인의 감정적·인지적 요소로 구성되어 있다는 맥락에서, 본 연구에서는 Weiss et al.(1967)이 개발한 미네소타 만족설문지(MSQ) 20개 설문문항 중 본 연구의 목적에 맞게 9개 문항을 수정 활용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

〈표 3-3〉 직무만족 설문문항

변수	설문문항
직무 만족	▷ 나는 수행하고 있는 직무에 전반적으로 만족하고 있으며, 이에 대해 보람을 느끼고 있다. ▷ 나는 현재의 직무에 최선을 다하고 있으므로 항상 자랑스럽게 생각한다. ▷ 나는 직무가 요구하는 것 이상의 노력을 기울이고 성취감을 느끼고 있다. ▷ 나는 직무가 흥미롭기 때문에 직무 중 다른 일을 하지 않는다. ▷ 나는 직무가 흥미롭게 때문에 결근을 하고 싶지 않다. ▷ 나는 직무 수행에 성취감을 느끼며 현재의 임금은 내 능력에 비해 만족하다고 생각한다. ▷ 나는 복지제도에 만족하며 능력을 발휘하고 있다. ▷ 나는 승진제도에 만족하며 능력을 발휘하고 있다. ▷ 나는 내가 하는 업무를 동료에게 적극적으로 추천할 수 있다.

자료: Weiss et al.(1967)

3.3.4 조직시민행동의 측정척도

앞서 살펴 본 것 바와 같이 조직시민행동은 다양한 행동을 아우르는 포괄적인 개념이기 때문에, 본 연구는 보육시설의 문화와 특성을 고려하여 우리나라 보육시설에 만연해 있는 고질적인 문제점들을 토대로 조직시민행동의 하위 구성요소를 탐색적으로 재설계하였다. 즉, 이타적 행동, 정보공유, 자기개발행동, 능동적 참여를 우리나라 보육교직원에게 요구하는 덕목으로 간주하고, Niehoff & Moorman(1993)의 설문문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정 활용하여 15개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

〈표 3-4〉 조직시민행동 설문문항

변수	설문문항
조직 시민 행동	▷ 나는 조직의 발전을 위해 일한다. ▷ 나는 나에게 주어진 업무는 제대로 수행한다. ▷ 나는 누가 보지 않더라도 조직의 규정이나 절차를 잘 지킨다. ▷ 나는 내 행동이 다른 사람에게 미치는 영향에 대해 고려한다. ▷ 나는 중요한 결정을 내리기 전에 동료와 함께 논의한다. ▷ 나는 업무량이 많은 사람의 일을 기꺼이 도와준다. ▷ 나는 업무와 관련된 문제를 가진 동료를 돕기 위해 나의 시간을 할애한다. ▷ 나는 조직이나 부서의 변화에 반감을 표현한다. ▷ 나는 조직이나 부서에서 하는 일을 부정적으로 보는 경향이 있다. ▷ 나는 업무상 발생하는 문제를 예방하기 위해 다른 동료들과 의논을 한다. ▷ 나는 조직 내의 사적인 모임(회식, 동호회, 스터디 그룹 등)에 적극적으로 참여한다. ▷ 나는 평판을 향상시킬 수 있는 외부모임이나 행사에 능동적으로 참여한다. ▷ 나는 창조적이며, 혁신을 선도한다고 생각한다. ▷ 나는 지식을 창출, 공유, 활용하는데 앞장선다. ▷ 나는 업무에 대한 열정과 자부심으로 최선을 다하고, 전문성 향상을 위해 노력한다.

자료: Niehoff & Moorman(1993).

3.4 표본구성과 자료수집 · 분석방법

3.41 표본의 구성과 특성

위와 같은 연구모형에 따라 본 연구의 표본은 시설의 유형에 따라 국공립, 사회복지법인, 법인·단체, 민간, 가정, 직장으로 구분하였다. 이를 통해 보육시설들이 유형에 따른 차이를 보이는지를 확인할 수 있을 뿐만 아니라 다양한 보육시설에서 표본을 수집함으로써 연구 결과의 일반성을 높일 수 있기 때문이다.

본 연구는 서울특별시 보육시설의 교직원을 대상으로 보육시설 유형별로 배포하여 총 설문지의 배포 수는 420부였으며, 회수된 수는 400부였다. 이 중에서 일관성 지수가 낮고 불성실한 응답을 제외하고, 본 연구의 분석에 이용된 설문지는 총 380부였다.

분석대상으로 선정된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 소속된 보육시설은 규모별로 20명 이하가 24.2%, 21~39명이 30%, 40~79명이 14.2%, 80명 이상이 31.6%로 나타났으며, 시설의 유형에 따라 국공립 보육시설 15.8%, 민간 보육시설 64.2%, 그리고 가정 보육시설 20.0%로 나타났다.

성별로는 남자가 0%, 여자가 100%로 나타났고, 연령별로 20대가 20%, 30대가 60.5%, 40대가 15.3%, 50대가 4.2%로 나타났다. 그리고 최종 학력별로 고졸 15.3%, 3년제 졸업 53.2%, 4년제 졸업 31.1%, 대학원 졸업 0.4%로 나타났고, 자격별로 보육교사 1급 42.1%, 보육교사 2급 38.9%, 보육교사 3급 13.7%, 원장 5.3%로 조사되었으며, 전공별로 교육학 28.4%, 보육학 21.6%, 가정학 16.3%, 사회복지학 13.7%, 유아교육학 7.9%, 기타 6.8%, 아동학 5.3% 등의 순으로 나타났다.

<표 3-5> 표본의 구성과 특성

	구분	빈도	%
현재 규모	20명 이하	92	24.2%
	21~39명	114	30.0%
	40~79명	54	14.2%
	80명 이상	120	31.6%
유형	국공립 보육시설	60	15.8%
	민간 보육시설	244	64.2%
	가정 보육시설	76	20.0%
성별	남	0	0%
	여	380	100%
연령	20대	76	20.0%
	30대	230	60.5%
	40대	58	15.3%
	50대	10	4.2%
전공	아동학	20	5.3%
	유아교육학	30	7.9%
	사회복지학	52	13.7%
	교육학	108	28.4%
	보육학	82	21.6%
	가정학	62	16.3%
	간호학	0	0.0%
	영양학	0	0.0%
	특수교육학	0	0.0%
	기타	26	6.8%
	고졸	58	15.3%
최종 학력	3년제 졸업	202	53.2%
	4년제 졸업	118	31.1%
	대학원 졸업	2	0.4%
	보육교사 1급	160	42.1%
자격증	보육교사 2급	148	38.9%
	보육교사 3급	52	13.7%
	원장	20	5.3%
	합계	380	100.0%

3.42 자료수집 · 분석방법

본 연구는 우선적으로 보육시설 교직원 10명과의 심층면접조사를 통해 보육시설이 얻고자 하는 평판이 무엇이며, 어느 정도의 평판을 확보하고 있고, 이상적인 평판 요인은 무엇인가 등에 관한 조사를 실시함으로써 실제 보육시설의 다양한 평판 차원을 확보하고자 하였다.

다음으로 보육시설 유형별로 담당자들을 통해 교직원에 대한 무작위 표본추출을 하였으며, 2014년 9월 30일부터 10월 12일까지 약 2주 동안 설문조사를 실시하였다. 설문문항은 앞서 논의한 바와 같이, 평판에 관한 문항 25개, 조직몰입에 관한 문항 12개, 직무만족에 관한 문항 9개, 조직시민행동에 관한 문항 15개, 그리고 8개의 기관 및 개인의 특성에 관한 문항 등 총 69개로 이루어져 있다.

이러한 과정을 거쳐 수집된 자료는 가설 검증에 선행하여 우선적으로 분석모형의 변수들에 대한 신뢰도와 측정 항목들의 타당도에 대한 분석을 실시하였다. 측정변수들의 신뢰도는 Cronbach's alpha 계수를 활용하였으며, 추가적으로 구성 개념들 간의 상관관계를 검토하였다. 타당성 검증을 위한 방법으로는 요인분석을 사용하였다.

그리고 구체적인 가설 검증방법으로 회귀분석을 실시하여 회귀분석의 설명력과 종속변수에 대한 각 독립변수의 영향력을 파악함으로써 가설을 검증하였다. 끝으로 보육시설의 유형에 따라 평판과 조직몰입, 직무만족 및 조직시민행동과의 관계에 있어서 유의미한 차이가 존재하는지를 검토하기 위해 일원분산분석을 실시하였다.

제4장 실증분석 결과

4.1 조사자료의 평가

4.1.1 신뢰도 분석

신뢰도 검정은 동일한 대상에 대해 같거나 비교 가능한 측정항목을 사용하여 반복적으로 측정할 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는가, 측정항목이 측정하려고 하는 속성을 얼마나 잘 측정했는가, 측정에 있어 오차가 얼마나 존재하는가를 목적으로 수행된다. 일반적으로 사회과학 연구에서는 Cronbach's alpha가 0.6 이상이면 받아들일 수 있는 수준으로 인정한다(남궁근, 2005). 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값이 0.681~0.914로 나타나 본 연구에 사용된 변수들은 항목 간 내적 일관성이 있음을 알 수 있다.

<표 4-1> 신뢰도 분석 결과

	항목 수	Cronbach' s alpha
비전공유	5	0.681
영감을 주는 리더	5	0.802
원활한 의사소통	5	0.767
사회적 책임	5	0.762
성과관리	5	0.863
평판 전체	25	0.874
조직몰입	12	0.914
직무만족	9	0.903
조직시민행동	15	0.822

4.1.2 타당도 분석

측정항목의 타당성을 검정하기 위해 요인분석을 실시하였다. 각 요인의 항목에 대해서는 척도 간 상관관계인 요인적재치가 0.40 이하인 항목은 연구에서 제외하였으며, 요인의 구분기준은 고유치(eigen value) 1이상을 요인으로 추출되도록 하였고, 요인분석방법은 요인추출단계에서 널리 사용되는 주성분 분석, 직교회전방식(orthogonal factor rotation) 중 Varimax 방법을 이용하였다.

분석결과, 요인은 본 연구자의 의도에 적합하게 총 5가지로 추출되었으며 각 요인에 대해 제 1요인은 원활한 의사소통, 제 2요인은 사회적 책임, 제 3요인은 영감을 주는 리더, 제 4요인은 성과관리, 제 5요인은 비전 공유로 명명하였다.

보육시설의 특성상 혁신성의 중요성이 상대적이라면 책임성의 중요성은 절대적이며, 또한 사회적 책임의 영역에서 노력을 기울이고 있는 보육시설들을 상정해 볼 때, 가장 중요한 평판 요인이 원활한 의사소통으로 나온 것은 예상치 못한 결과이다. 이와 같은 결과는 아래에서 위로부터의 의사소통이 잘 되는지, 직원들과의 원활한 의사소통이 잘 이루어지는지, 보육시설 내 토론이 활성화되어 있는지, 보육시설이 교직원들을 진심으로 이해하며 공감하려고 노력하는지, 그리고 보육시설이 교직원들에게 정감 있게 느껴지는지가 평판 형성에 가장 크게 영향을 미치는 항목이라 할 수 있었다.

한편, 각 요인들을 구성하고 있는 항목들 간에는 <표 4-2>에서와 같이 판별 타당성이 있음을 보여주고 있다. 요인분석을 위해 설정된 항목들이 요인분석을 하기에 적합한가를 분석하는 KMO(Kaiser-Mayer-Olkin) 값도 0.837으로 나타나 요인분석에 사용된 변수들의 선정이 양호하다고 진단할 수 있다.

<표 4-2> 요인분석 결과

	성분				
	1(의사소통)	2(책임)	3(리더성)	4(성과)	5(비전)
공감	0.796	-0.019	0.219	0.063	0.232
국민과의 소통	0.748	0.244	0	-0.038	0.056
다정함	0.719	-0.003	0.373	0.022	0.347
아래로부터의 소통	0.714	0.272	0.11	0.201	-0.018
활발한 토론	0.683	0.258	-0.198	0.138	0.111
공익·사회통합기여도	0.143	0.674	0.226	0.283	0.309
지속가능한 경영	0.226	0.664	-0.249	0.184	-0.221
사회적 신뢰	0.138	0.622	0.326	-0.147	0.21
고객의견 반영	0.307	0.501	0.256	-0.366	0.148
리더의 혁신성	-0.005	0.071	0.803	-0.036	0.177
리더의 전문성	0.367	0.208	0.762	0.077	-0.086
리더의 강압성	0.033	0.091	0.762	-0.268	0.022
리더의 외향성	0.265	-0.004	0.705	0.179	-0.315
리더의 도전성	0.111	0.009	0.679	0.304	-0.221
평가결과 활용	0.181	0.23	-0.11	0.795	0.381
전략목표와의 연계	0.072	0.048	-0.225	0.561	0.214
평가체계 구성	0.373	-0.318	-0.063	0.545	0.307
인사자율성	0.236	0.274	-0.422	0.316	0.832
예산자율성	0.103	-0.017	0.146	-0.011	0.729
정책반영도	0.116	0.033	-0.034	-0.046	0.625
존립이유	0.23	-0.104	-0.137	-0.117	0.614
비전과 미션	-0.003	0.333	-0.001	0.16	0.610
고유값	8.117	3.114	2.027	1.874	1.267
설명량	22.252	19.106	9.371	8.089	6.776
누적설명량	22.252	41.358	50.73	58.818	65.594

Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.837, Bartlett의 구형성 검정=2991.296, df=300, p=.000***

4.1.3 상관관계 분석

각 구성개념에 대한 평균 분포의 기술적 통계를 살펴보면, 비전공유가 3.08 ± 0.44 점, 공감적 리더가 3.54 ± 0.67 점, 원활한 의사소통이 3.28 ± 0.55 점, 사회적 책임이 3.9 ± 0.55 점, 성과관리가 3.19 ± 0.74 점, 전체적인 평판은 3.39 ± 0.41 점으로 나타났다. 또한, 조직몰입은 3.37 ± 0.63 점, 직무만족은 3.18 ± 0.64 점, 조직시민행동은 3.53 ± 0.36 점으로 나타났다.

<표 4-3>에 제시된 바와 같이, 사회적 책임이 가장 높게 나타났고, 그 다음 순으로 공감적 리더, 조직시민행동 등의 순으로 높게 나타났다.

<표 4-3> 구성개념의 기술적 통계

	N	최소값	최대값	평균	표준 편차
비전공유	380	2	4.4	3.08	0.44
공감적 리더	380	1.75	5	3.54	0.67
원활한 의사소통	380	2	4.6	3.28	0.55
사회적 책임	380	2.2	5	3.90	0.55
성과관리	380	1	5	3.19	0.74
평판 전체	380	2.28	4.4	3.39	0.41
조직몰입	380	2.08	5	3.37	0.63
직무만족	380	1.56	5	3.18	0.64
조직시민행동	380	2.73	5	3.53	0.36

한편, <표 4-4>에서 보는 바와 같이, 구성개념 간의 상관관계⁶⁾는 모

6) 변수 간의 관계를 상관(correlation)이라고 하며, 관계성의 정도나 강도를 나타내는 측정치를 상관계수(correlation coefficients)라고 한다. 즉, 상관분석은 한 변수가 커지거나 작아질 때, 다른 변수가 어떻게 변화하는지, 그 변화의 정도와 방향을 살펴보는 통계적 분석이다. 일반적으로 상관계수의 해석에 있어서 학자마다 주관적인 판단을 하지만 사회과학에서 0.4 이상이면 비교적 높은 상관관계가 있다고 판단하며 0.7 이상이면 상관관계가 높다고 본다(김효창, 2014: 153-154).

두 통계적으로 유의미한 수준인 것으로 나타났으며($p < .01$), 그 값은 .30에서 .86 사이인 것으로 제시되었다. 이와 같은 구성개념 간의 상관관계의 유의성은 매개변수의 역할을 연구하는데 있어서 전제 조건을 충족시켰다는 점에서 중요한 연구결과라고 할 수 있다(Howell, 2009).

<표 4-4> 구성개념의 상관관계

	조직 평판						조직 몰입	직무 만족	조직 시민 행동
	비전 공유	영감 리더	원활한 의사소통	사회 책임	성과 관리	평판 전체			
비전공유	1								
공감적 리더	.350 (**)	1							
원활한 의사소통	.318 (**)	.631 (**)	1						
사회적 책임	.464 (**)	.497 (**)	.536 (**)	1					
성과관리	.388 (**)	.423 (**)	.338 (**)	.688 (**)	1				
조직평판 전체	.632 (**)	.735 (**)	.714 (**)	.866 (**)	.802 (**)	1			
조직몰입	.492 (**)	.490 (**)	.501 (**)	.598 (**)	.577 (**)	.700 (**)	1		
직무만족	.466 (**)	.478 (**)	.563 (**)	.558 (**)	.491 (**)	.657 (**)	.743 (**)	1	
조직시민 행동	.305 (**)	.422 (**)	.445 (**)	.475 (**)	.458 (**)	.557 (**)	.639 (**)	.687 (**)	1

** $p < .01$, N = 380.

조직평판의 하위 변수와 조직몰입과의 상관계수는 사회적 책임(.598) > 성과관리(.577) > 원활한 의사소통(.501) 순이며, 직무만족과는 원활한 의사소통(.563) > 사회적 책임(.558) > 성과관리(.491), 조직시민행동과는 사회적 책임(.475) > 성과관리(.458) > 원활한 의사소통(.445) 순으로 비교적 높은 정(+)적인 상관관계를 보여 주고 있다고 할 수 있으며, 세부적인 영향관계는 다음의 가설검증 결과에서 논의하고자 한다.

4.2 가설검증 결과

4.2.1 평판과 조직몰입

우선, 조직평판이 조직몰입에 미치는 영향 분석을 위한 다중회귀분석을 실시한 결과, 회귀식은 ($R^2=.502$, $F=37.48$, $p<.001$)로 99.9% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 <연구가설 1: 보육교직원이 인지하는 평판이 높을수록 조직몰입은 높을 것이다>는 채택되었다고 해석할 수 있다.

분석결과, <표 4-5>와 같이 독립변수별로 보면 조직평판 변수 중 비전공유 ($\beta=0.217$, $p<.001$), 원활한 의사소통 ($\beta=0.194$, $p<.01$), 성과관리 ($\beta=0.282$, $p<.001$)가 95% 신뢰수준 이상에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다.

한편, 조직평판이 조직몰입에 미치는 순수한 영향을 파악하고 분석결과 of 보편성을 인정받기 위해서는 주요 배경적 변수들을 통제변수로 사용할 필요가 있다. 본 연구에서는 의미 있는 차이가 발견되지 않은 성별을 제외하고, 부분적으로 인식의 차이가 나타난 시설유형, 시설규모, 연령, 학력, 최종학력 전공을 통제변수로 투입하였다.

2단계 회귀분석을 실행한 결과, 통제변수 중에서 유일하게 학력만이 조직몰입에 의미 있는 영향을 미치고 있다. 보다 중요한 것은 조직평판의 인식에 영향을 미치는 변수들을 통제한 후에도 통제 이전에 비해 조직평판의 영향은 거의 변함이 없다는 사실이다.

따라서 다섯 가지 통제변수들의 영향에는 관계없이 조직몰입에는 비전공유, 원활한 의사소통, 성과관리가 의미 있는 긍정적(+) 영향을 미치며, 그 중에서도 성과관리의 영향력이 가장 크다고 할 수 있다.

<표 4-5> 평판과 조직몰입에 대한 회귀분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
(상수)	-0.079	0.283		-0.281	0.779		
비전공유	0.311	0.085	0.217	3.645	0.000***	0.759	1.318
공감적 리더	0.091	0.066	0.097	1.372	0.172	0.542	1.845
원활한 의사소통	0.222	0.082	0.194	2.716	0.007**	0.526	1.901
사회적 책임	0.173	0.094	0.152	1.848	0.066	0.4	2.501
성과관리	0.238	0.062	0.282	3.859	0.000***	0.505	1.981
시설유형	0.020	0.082	0.027	2.445	0.217	0.559	1.158
시설규모	0.066	0.076	0.069	1.022	0.172	0.442	1.627
연령	0.080	0.072	0.077	2.716	0.125	0.466	1.823
학력	0.20	0.084	0.225	1.646	0.000***	0.428	2.774
최종학력 전공	0.005	0.052	0.008	3.026	0.157	0.485	1.551

$$R^2=.502, \quad F=37.48, \quad p=.000***$$

* 종속변수: 조직몰입

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, $N = 380$.

분석결과 보육교직원의 내부평판이 조직몰입에 미치는 영향은 앞에서 언급한 바와 같이 성과관리> 비전공유> 원활한 의사소통 순으로 나타났다. 여기서 성과 관리는 보육교직원이 근무하는 보육시설의 운영평가 및 관리에 대한 내용이다. 평가인증 제도와 그에 따른 정부의 재정지원 등에 대한 긍정적인 평가가 높을수록 조직몰입에 미치는 정(+)적인 영향관계가 높다는 것을 의미한다. 또한 두 번째로 높은 비전 공유는 보육교직원이 근무하는 보육시설의 차별적인 미션과 정부로부터의 자율성 확보 등에 대한 인식이다. 이러한 분석결과는 보육교직원의 내부평판이 조직몰입에 미치는 영향을 검증한 사항으로서 향후 보육시설의 운영에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

4.2.2 평판과 직무만족

평판이 직무만족에 미치는 영향 분석을 위한 다중회귀분석을 실시한 결과, 회귀식은($R^2=.468$, $F=32.883$, $p<.001$)로 99.9% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 <연구가설 2: 보육교직원이 인지하는 평판이 높을수록 직무만족은 높을 것이다>는 채택되었다고 해석할 수 있다.

독립변수별로 보면 평판 변수 중 비전공유 ($\beta=0.21$, $p<.01$), 원활한 의사소통 ($\beta=0.33$, $p<.001$), 성과관리 ($\beta=0.187$, $p<.05$)가 95% 신뢰수준 이상에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다.

한편, 조직평판이 직무만족에 미치는 순수한 영향을 파악하고 분석결과의 보편성을 인정받기 위해서는 주요 배경적 변수들을 통제변수로 사용할 필요가 있다. 본 연구에서는 의미 있는 차이가 발견되지 않은 성별을 제외하고, 부분적으로 인식의 차이가 나타난 시설유형, 시설규모, 연령, 학력, 최종학력 전공을 통제변수로 투입하였다.

2단계 회귀분석을 실행한 결과, 통제변수 중에서 유일하게 학력만이 직무만족에 의미 있는 영향을 미치고 있다. 보다 중요한 것은 조직평판의 인식에 영향을 미치는 변수들을 통제한 후에도 통제 이전에 비해 조직평판의 영향은 거의 변함이 없다는 사실이다.

따라서 다섯 가지 통제변수들의 영향에는 관계없이 직무만족에는 비전공유, 원활한 의사소통, 성과관리가 의미 있는 긍정적(+) 영향을 미치며, 그 중에서도 원활한 의사소통의 영향력이 가장 크다고 할 것이다.

이러한 결과는 앞에서 분석한 평판이 조직몰입에 미치는 영향관계와는 상이한 결과이다. 조직몰입에 미치는 영향관계는 성과관리, 비전공유, 원활한 의사소통으로 나타났기 때문이다.

<표 4-6> 평판과 직무만족에 대한 회귀분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
(상수)	-0.28	0.297		-0.975	0.331		
비전공유	0.305	0.089	0.21	3.412	0.01**	0.759	1.318
공감적 리더	0.051	0.069	0.054	0.738	0.461	0.542	1.845
원활한 의사소통	0.383	0.086	0.33	4.466	0.000***	0.526	1.901
사회적 책임	0.15	0.098	0.129	1.527	0.129	0.4	2.501
성과관리	0.16	0.065	0.187	2.477	0.014*	0.505	1.981
시설유형	0.024	0.085	0.030	2.657	0.233	0.544	1.124
시설규모	0.056	0.055	0.059	1.002	0.144	0.402	1.426
연령	0.060	0.062	0.056	1.836	0.155	0.552	1.673
학력	0.291	0.088	0.219	3.681	0.007**	0.528	1.904
최종학력 전공	0.087	0.062	0.018	2.526	0.135	0.375	1.331
$R^2=.468$, $F=32.883$, $p=.000***$							

* 종속변수: 직무만족

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$, $N=380$.

특히, 사회적 책임이 통계적으로 유의하지 않은 결과가 나온 것은 윤각·류지영(2012)의 연구에서 사회적 책임 활동(CSR)과 자사 내부평판이 내부 마케팅 실행 요인에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 결과와 차이가 존재한다. 이는 제품을 생산하고 홍보하고 판매하는 일반적인 제조업에서는 내부 마케팅 실행요인 중 보상시스템, 상사와의 관계 및 권한부여가 직무만족을 위해 중요하게 고려해야 할 실행 요인임을 확인한 반면, 보육서비스를 제공하는 보육시설의 경우에는 시설장과 보육교직원과의 원활한 의사소통이 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있다는 것을 실증적으로 확인한 결과라고 할 수 있다.

4.2.3 평판과 조직시민행동

평판이 조직시민행동에 미치는 영향 분석을 위한 다중회귀분석을 실시한 결과, 회귀식은($R^2=.320$, $F=17.50$, $p<.001$)로 99.9% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 <연구가설 3: 보육교직원이 인지하는 평판이 높을수록 조직시민행동은 적극적일 것이다>는 채택되었다고 해석할 수 있다.

독립변수별로 보면 평판 변수 중 성과관리 ($\beta=0.238$, $p<.01$), 원활한 의사소통 ($\beta=0.218$, $p<.05$)이 95% 신뢰수준 이상에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다.

한편, 조직평판이 조직시민행동에 미치는 순수한 영향을 파악하고 분석 결과의 보편성을 인정받기 위해서는 주요 배경적 변수들을 통제변수로 사용할 필요가 있다. 본 연구에서는 의미 있는 차이가 발견되지 않은 성별을 제외하고, 부분적으로 인식의 차이가 나타난 시설유형, 시설규모, 연령, 학력, 최종학력 전공을 통제변수로 투입하였다.

2단계 회귀분석을 실행한 결과, 통제변수 중에서 유일하게 학력만이 조직시민행동에 의미 있는 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 보다 중요한 것은 조직평판의 인식에 영향을 미치는 변수들을 통제한 후에도 통제 이전에 비해 조직평판의 영향은 거의 변함이 없다는 사실이다.

따라서 다섯 가지 통제변수들의 영향에는 관계없이 조직시민행동에는 원활한 의사소통, 성과관리가 의미 있는 긍정적(+) 영향을 미치며, 그 중에서도 성과관리의 영향력이 가장 크다고 할 수 있다.

이러한 결과는 앞에서 검증한 평판과 조직몰입과의 관계, 평판과 직무만족과의 관계와는 약간 상이한 결과이다. 평판과 조직몰입의 영향관계에서는 성과관리, 비전공유, 원활한 의사소통 순으로 그리고 평판과 직무만족의 영향관계에서는 원활한 의사소통, 비전공유, 성과관리 순으로 나타났다.

기 때문이다.

따라서 보육교직원들이 인식하고 있는 평판이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어, 보육시설에 대한 운영평가 및 관리에 대한 인식이 가장 큰 영향을 미치며, 보육시설에서의 상향식(bottom-up) 의사결정, 토론의 활성화, 시설장과 보육교직원과의 공감 등의 순으로 영향이 큰 것으로 나타났다.

<표 4-7> 평판과 조직시민행동에 대한 회귀분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
(상수)	2.06	0.19		10.832	0.000		
비전 공유	0.042	0.057	0.051	0.73	0.466	0.759	1.318
공감적 리더	0.058	0.044	0.107	1.297	0.196	0.542	1.845
원활한 의사 소통	0.143	0.055	0.218	2.607	0.01*	0.526	1.901
사회적 책임	0.077	0.063	0.118	1.225	0.222	0.4	2.501
성과 관리	0.116	0.042	0.238	2.787	0.006**	0.505	1.981
시설 유형	0.044	0.042	0.042	0.767	0.333	0.454	1.012
시설 규모	0.055	0.045	0.159	1.222	0.167	0.526	1.614
연령	0.054	0.042	0.126	1.426	0.185	0.584	1.772
학력	0.126	0.047	0.209	2.729	0.006**	0.518	1.924
최종학력전공	0.076	0.064	0.126	1.229	0.235	0.391	2.231
$R^2=.320, F=17.50, p=.000***$							

* 종속변수: 조직시민행동

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$, N = 380.

4.2.4 조직몰입의 매개효과 검증

매개효과 분석은 $X \rightarrow Y \rightarrow Z$ 의 관계에서 변수 X가 변수 Y를 통해 변수 Z에 미치는 영향을 파악하는 것으로, 매개변수를 통한 간접효과는 $X \rightarrow Y$ 로 가는 경로계수 a와 $Y \rightarrow Z$ 로 가는 경로계수 b의 곱을 통해 확인할 수 있다(최소연, 2005).

본 연구의 직접·간접·총 효과는 부트스트래핑을 이용하여 통계적 유의성 분석을 실시하였으며, 조직평판과 직무만족, 조직시민행동 간의 조직몰입에 대한 매개 작용의 검증결과는 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 조직몰입의 매개효과 검증결과

구분		조직평판	조직몰입
직무만족	직접효과	.284** (p=.004)	.601*** (p<.001)
	간접효과	.340** (p=.005)	—
	총 효과	.624** (p=.005)	.601** (p=.002)
조직시민 행동	직접효과	.423** (p=.002)	.163(p=.182)
	간접효과	.098 (p=.371)	—
	총 효과	.521 (p=.271)	.163(p=.182)

주1) ** p<.01, *** p<.001, N = 380.

주2) 간접효과: 조직평판 → 조직몰입 → 직무만족/조직시민행동

조직평판이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 효과를 직접효과와 간접효과로 구분하여 살펴보면, 조직평판이 직무만족에 미치는 직접효과는 .284**, 조직몰입을 매개로 한 간접효과는 .340**으로 나타났다.

반면에, 조직평판이 조직시민행동에 미치는 직접효과는 .423**로 나타났다지만, 조직몰입을 매개로 한 간접효과는 통계적으로 유의하지 않았다.

이를 바탕으로 조직평판과 직무만족 간의 조직몰입의 매개효과와 조직

평판과 조직시민행동 간의 조직몰입의 매개효과에 대한 가설을 검증한 결과, 조직평판이 직무만족에 미치는 영향에 있어 조직몰입의 매개효과는 .340으로 부분 매개효과가 있는 것으로 분석되어 <연구가설 4: 조직평판은 조직몰입을 통해 간접적으로 직무만족에 정(+)적 영향을 미칠 것이다>는 채택되었다.

그러나 조직평판과 조직시민행동 간의 관계에서 조직몰입의 매개효과는 없는 것으로 나타나 <연구가설 5: 조직평판은 조직몰입을 통해 간접적으로 조직시민행동에 정(+)적 영향을 미칠 것이다>는 기각되었다.

분석결과를 종합해 보면, 교직원들도 자신의 조직에 몰입하는 수준이 높은 사람은 조직 내에서도 직무만족을 통해 조직에 대한 호감, 원만한 인간관계 유지, 이직률·결근률 감소로 조직의 효율성과 효과성을 제고시키고, 자신의 직무에 대한 긍정적인 정서를 가지게 됨으로써 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 즉, 조직몰입은 조직평판 변수와 결합되었을 때 그 영향력은 훨씬 커짐으로써 조직몰입의 매개효과가 입증되었다.

그러나 조직몰입이 조직시민행동에 직접적으로 정(+)적 영향을, 조직평판이 조직몰입을 통해 조직시민행동에 간접적으로 정(+)적 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다.

이는 직접적인 보상과 인센티브에 따른 직접적 행위가 아닌 자유의사에 따른 자발성을 강조하는 조직시민행동의 특성 상, 보육시설 교직원들이 대체적으로 일반 교사에 비해 임의의 방식을 통해 조직행동을 행하려 하는 의지가 낮은 것이 하나의 원인으로 작용했다고 추론해 볼 수 있다. 또한 만성적인 장시간 노동환경, 평가인증제 실시, 학부모의 불쾌한 언행, 정해진 업무 외의 지시, 상사의 언어폭력 등은 조직시민행동의 수준을 떨어뜨리는 또 다른 원인이라고 할 수 있을 것이다.

따라서 평판관리의 맥락에서 보육시설의 교직원들이 자신이 소속된 조직에 대해 공감을 느끼고, 다정함을 느끼는지, 그리고 자발적으로 행동을 펼치는지를 지속적인 관심을 갖고 진단하는 것이 필요함을 시사한다.



4.3 보육시설 유형별 비교검증

한편, 본 연구의 연구문제로 설정한, “보육시설의 유형에 따라 평판과 조직몰입, 직무만족 및 조직시민행동과의 관계에 있어서 유의미한 차이가 존재하지 않을까?” 를 검토하기 위해 일원분산분석(one-way ANOVA)를 실시하였다.

분석결과, 조직시민행동을 제외하고 모든 구성개념에서 집단 간 인식 차이의 유의성이 나타났는데, 항목별로 세부적인 비교 결과를 제시하면 다음과 같다.

<표 4-9> 보육시설 유형별 차이 분산분석 결과

	국공립 보육시설	민간 보육시설	가정 보육시설	합계	F	유의 확률
비전공유	3.38±0.26	3.06±0.48	2.80±0.32	3.08±0.44	36.958	0.000 (***)
공감적 리더	3.45±0.56	3.81±0.63	3.33±0.71	3.54±0.67	10.044	0.000 (***)
원활한 의사 소통	3.28±0.34	3.45±0.52	3.07±0.67	3.28±0.55	8.431	0.000 (***)
사회적 책임	4.23±0.29	4.03±0.38	3.42±0.59	3.90±0.55	56.659	0.000 (***)
성과 관리	3.32±0.49	3.46±0.71	2.76±0.80	3.19±0.74	18.873	0.000 (***)
평판 전체	3.54±0.26	3.54±0.37	3.08±0.42	3.39±0.41	34.558	0.000 (***)
조직 몰입	3.50±0.44	3.46±0.70	3.11±0.63	3.37±0.63	7.667	0.001 (**)
직무 만족	3.28±0.42	3.32±0.71	2.93±0.66	3.18±0.64	7.584	0.001 (**)
조직 시민 행동	3.54±0.34	3.58±0.42	3.48±0.29	3.53±0.36	1.158	0.316

*** p<0.001, ** p<0.01

비전공유의 경우, 국공립 보육시설의 평균 점수는 3.38점, 민간 보육시설은 3.0629점, 가정 보육시설은 2.7967점으로 나타났으며, 집단별로 평

균 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, ($F=36.958$, $p<.001$)로 99.9% 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다.

공감적 리더의 경우, 국공립 보육시설의 평균 점수는 3.4458점, 민간 보육시설은 3.8107점, 가정 보육시설은 3.3333점으로 나타났으며, 집단별로 평균 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, ($F=10.044$, $p<.001$)로 99.9% 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다.

원활한 의사소통의 경우, 국공립 보육시설의 평균 점수는 3.2767점, 민간 보육시설은 3.4543점, 가정 보육시설은 3.0733점으로 나타났으며, 집단별로 평균 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, ($F=8.431$, $p<.001$)로 99.9% 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다.

사회적 책임의 경우, 국공립 보육시설의 평균 점수는 4.23점, 민간 보육시설의 평균점수는 4.0286점, 가정 보육시설의 평균점수는 3.42점으로 나타났으며, 집단별로 평균 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, ($F=56.659$, $p<.001$)로 99.9% 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다.

성과관리의 경우, 국공립 보육시설의 평균 점수는 3.3167점, 민간 보육시설은 3.4629점, 가정 보육시설은 2.7567점으로 나타났으며, 집단별로 평균 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, ($F=18.873$, $p<.001$)로 99.9% 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다.

평판 전체의 경우, 국공립 보육시설의 평균 점수는 3.5407점, 민간 보육시설은 3.54점, 가정 보육시설은 3.0793점으로 나타났으며, 집단별로 평균 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과($F=34.558$, $p<.001$)로 99.9% 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다.

조직몰입의 경우, 국공립 보육시설의 평균 점수는 3.5042점, 민간 보육시설은 3.4643점, 가정 보육시설은 3.1139점으로 나타났으며, 집단별로 평균 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, ($F=7.667$, $p<.01$)로 99% 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다.

직무만족의 경우, 국공립 보육시설의 평균 점수는 3.2778점, 민간 보육시설은 3.3222점, 가정 보육시설은 2.9296점으로 나타났으며, 집단별로 평균 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, ($F=7.584$, $p<.01$)로 99% 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다.

조직시민행동의 경우, 국공립 보육시설의 평균점수는 3.5367점, 민간 보육시설은 3.5762점, 가정 보육시설은 3.48점으로 나타났으며, 집단별로 평균 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, ($F=1.158$, $p>.05$)로 95% 신뢰수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다.

종합해 보면, 국공립 보육시설, 민간 보육시설, 가정 보육시설 모두 조직평판 중에서 사회적 책임의 차원을 강조하고 있다는 것을 알 수 있다. 이는 보육정책에서 가장 중요한 방향은 사회적 책임과 같은 공공성의 강화라고 추론해 볼 수 있을 것이다.

물론, 본 연구의 샘플의 특성상 법인, 직장, 단체보육시설에 대한 조직평판이 빠져 있는 상황임을 고려한다고 하더라도, 보육서비스의 공공성 확보의 중요성과 과제는 명확하다고 할 것이다. 현행 보육서비스는 민간의존성이 지나치게 높고, 특히 보육비용의 분담이라는 점에서 보호자의 비용 책임이 과다하게 강조된 공공성이 부족한 형태이기 때문이다.

특히, 여성의 사회참여와 경제활동의 증가, 가족의 기능약화, model family의 변화, 고령화 사회에의 대비, 여성을 위한 일자리 창출 등을 위해 보육서비스의 수요가 발생하고 있으며, 현재의 보육문제, 또는 저출산과 육아의 문제를 해결하기 위해서는 기본적으로 보육서비스의 공공성을 강화하는 것이 중요하다고 본다.

장기적으로는 국공립 보육시설의 수가 일정 수준에 달하면 공단과 같은 조직을 만들어서 이를 관리하는 방안을 모색하여야 하고, 위탁제도도 재검토할 필요가 있을 것이다. 또한 보육시설 관리의 공공성을 확보하기 위해서는 보육시설마다 운영위원회를 두어 시설장 이외의 종사자, 부모,

지역사회 인사들이 참여를 통하여 보육시설의 민주적 운영을 통하여 투명성을 확보하도록 하는 제도적 장치가 마련될 필요가 있다.



4.4 분석결과의 종합 및 해석

본 연구는 보육시설의 교직원을 대상으로, 보육시설의 평판을 구성하고 있는 요인과 이러한 요인들이 조직행태의 결과변수에 미치는 영향을 분석하고, 이들 간의 관계에 대한 분석결과를 토대로 보육시설의 특성과 메커니즘을 찾아보고자 하였다. 지금까지의 분석결과를 종합해보면 다음과 같다.

첫째, 보육시설은 국가 비전인 “희망의 새 시대”를 실행하기 위해 조직의 변화와 적응을 강조하고 교직원의 창의성과 도전적인 행동을 지향함과 동시에, 최근에는 브랜딩이나 소비자 만족 등의 민간부문의 개념을 적용하는 것이 세계적인 트렌드이다. 우리나라 보육시설의 경우, 일반적으로 평판관리라고 하면 이해관계자에 대한 사회적 책임을 우선적으로 연상하는 경우가 많으며, 실제로 국공립 보육시설에서는 이윤이 남는 것이 오히려 나쁜 인상을 줄 수 있다는 우려가 나타나기도 한다.

이와 관련하여 본 연구에서 실제 교직원을 대상으로 분석한 결과, 사회적 책임에 대해 기대가 매우 큰 것은 아닌 것으로 나타났으며, 오히려 원활한 의사소통이 보육시설의 평판 요인 중 가장 중요한 것으로 파악되었고, 다음으로 성과관리, 비전공유, 사회적 책임, 공감적 리더의 순으로 분석되었다. 따라서 보육시설의 이상적인 평판 요인으로는 아래로부터의 의사결정 방식, 이해관계자들과의 원활한 의사소통, 보육시설 내 토론의 활성화 등이 무엇보다도 중요하며, 혁신·변혁을 하는 과정에서 시설장이 주가 되는 것이 아니라 아래서 위로 올라가는 상향식(bottom-up)의 과정이 중요하다고 할 수 있을 것이다. 물론, 변혁이 일어난 후에도 조직의 정체성 수립에 교직원을 꾸준히 동참하게 하는 노력 그 자체가 평판관리의 출발점이 되어야 한다는 것이 기본적인 전제가 되어야 한다.

둘째, 보육시설의 경우, 시설장과 보육교사, 즉 내부 평판의 중요성은

보다 부각될 것으로 판단된다. 진정한 평판관리를 위해서는, 실제 교직원들이 혁신·변혁의 과정에서 변화를 실천해야 할 당사들이기 때문이다.

그러나 본 연구의 평판, 조직몰입, 그리고 직무만족 및 조직시민행동 간의 관계에서 평판의 하위 구성개념인 공감적 리더십은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 외부 환경변화에 대해 시설장의 보신주의(補身主義)로 인해 관행과 선례, 규칙에 지나치게 집착하면 새로운 사고와 방식을 거부하고 변화를 기피하게 됨으로써 공감적 리더십이 나타나지 않는다고 볼 수 있다.

따라서 조직의 환경변화에 효과적으로 적응하고 대응하기 위해서는 교직원들에게 비전을 제시하고, 아랫사람을 인격체로 대하고 존중하며, 지시하지 말고 역량을 펼칠 수 있도록 지원하고, 그리고 스스로 생각할 수 있는 기회를 제공하는 등 가치관을 변화시킬 수 있는 공감적 리더를 체계적으로 육성·지원하는 것이 필요하다고 본다.

특히, 보육시설의 중간관리자들은 교직원들의 만족도에 직접적인 영향을 미칠 수 있고, 학부모를 비롯한 일반인들에 대해 가장 많이 알고 있을 가능성이 크다. 그러므로 이들이 주인의식을 갖고 보육시설의 평판을 구성하고 있는 5개의 요인 중에서 어느 요인이 교직원의 직무만족을 이끌고 자발적인 조직시민행동을 유도하는지를 알고, 가장 낮은 점수가 나온 부문에 대해서는 그 원인과 실천 방향을 모색해 나가는 것이 중요할 것이다. 물론 이를 위해서는 상사로부터의 신뢰와 권한이 전제되어야 할 것이다.

셋째, 평판과 직무만족 간의 관계에서 조직몰입이 매개변수임을 실증적으로 검증하였다. 즉, 조직몰입은 평판의 영향을 받으면서 동시에 직무만족에 영향요인으로 작용하기 때문에 두 변인 사이에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

이처럼 조직평판과 매개변인으로서의 조직몰입이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 사실은 조직평판을 높게 인식하고 있는 교직원들은 보육

시설의 추구가치를 수용하여 조직에 대한 자긍심을 가지게 되고, 이는 나아가 교직원들의 보육시설에 대한 우호적인 분위기를 형성함으로써 결근률과 이직률을 낮추고 결과적으로 보육시설 전체의 업무성과를 증진시킨다고 할 수 있다.



제5장 보육시설 평판제고를 위한 정책제언

5.1 평판관리를 통한 보육시설의 공공성 강화

전략적 관리란 전략에 기반을 둔 체계적인 목표 설정이 이루어지고, 이에 대한 합리적인 평가가 수행되며, 평가결과 정보가 의사결정, 보상체계와 연계되어 반영되는 순환적인 정책과정이라 할 수 있다. 따라서 전략적 평판관리를 위해서는 평판관리 정책에 관한 이론적 체계 및 영역을 명확히 할 필요가 있다. 이론적 체계는 기초연구의 활성화, 조직문화의 반영, 전략기획과 같은 구조적 기반을 우선적으로 마련한 후에, 향후 평판관리 방향의 명확화, 측정방법의 신뢰성 및 타당성 확보를 기반으로 이루어져야 할 것이다.

예를 들어, 국공립 시설 확충의 제안은 그동안 꾸준히 이루어졌음에도 불구하고 획기적인 확충방안이 부재한 상황이다. 전국적으로 국공립 비율이 매우 낮은 상황에서 지역별 편차가 존재하며 그 비율이 현저히 낮은 곳은 1.7%에 불과해 국공립 어린이집이 적절히 공급되지 못한다고 볼 수 있다. 지자체 재정상황 등의 이유로 국공립이 설치되지 못하는 부분도 있으나, 실질적으로 민간시장의 반발을 우려해 설치하지 못하는 경우가 많다고 판단된다.

이와 관련하여 전략적 평판관리를 위해서는 원활한 의사소통을 통해 적극적으로 국공립 시설을 확충할 필요가 있다. 국가의 정책의지가 확실하다면 지방자치단체에서도 적극적인 시각으로 국공립 어린이집을 확충하려 할 것으로 판단된다. 민간시장이 충분히 공급되고 있기 때문에 또는 민간시설의 평판이 매우 좋은 상황에서 국공립 어린이집 확충이 어렵다는 이유로 지방자치단체에서 시설확충을 하지 못한다면 그 피해는 고스란히 국민들에게 전가될 수밖에 없다.

보육서비스는 시장의 특성상 정보의 비대칭성 등의 이유로 민간시장에 맡겨놓는 데에는 한계가 있다. 전 계층 무상보육에 따른 국가의 지원을 확대하였다는 점은 양육의 책임을 국가가 상당부분 지고자 하는 의지가 있음을 시사한다. 이러한 상황에서 국내 보육시설의 공공성 강화를 위한 노력이 그 어느 때보다 요구되는 시점이다.

실제로 기존에는 국공립 시설에 대한 선호도도 높고 만족도도 높은 것으로 나타났으나, 시설에 대한 만족도는 교사 및 운영에 대한 신뢰도뿐만 아니라 비용에 대한 만족도에 기인한 것으로 보인다. 현재 전 계층 무상보육이 실시됨에 따라 이러한 비용적인 장점은 타 시설유형과 비교해볼 때 상당부분 상쇄되었다고 볼 수 있다. 본 연구에서도 민간시설과의 평판의 차이는 그리 크지 않은 것으로 나타나고 있다.

그럼에도 불구하고 국공립 어린이집의 경우 상대적으로 평판의 차원이 낮은 항목에 대해서는 개선이 요구된다. ‘원활한 의사소통’ 측면에서, 실제로 운영시간에 따른 원활한 서비스 제공에 대한 만족도가 국공립이 민간시설에 비해 낮은 것으로 나타나 이에 대한 개선이 요구된다. 국공립의 운영시간이 민간어린이집의 운영시간보다 더 유연하지 않다는 것은 설득력이 낮다. 따라서 국공립 시설의 운영시간에 대한 유연성 확보 노력이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.

5.2 평판관리 관점에서 보육개념의 재정립

일반적으로 좋은 평판은 좋은 평가 결과를 가져다준다. 예를 들어, 작은 식당일지라도 이름이 난 곳에는 고객들이 몇 시간씩 줄을 서서 기다리는 것처럼, 서비스의 품질이 좋다거나, 공익 및 사회통합을 위해 노력을 한다거나, 정부 정책을 이행함에 있어 충실성 혹은 일관성이 뛰어난 보육 시설은 알려지기 마련이다. 또한 4장의 분석결과를 보더라도, 자기 조직에 대한 평판이 높은 교직원들은 긍정적인 행태의 변화를 보일 것이라는 것을 충분히 예상해 볼 수 있다.

이처럼 좋은 평판이 가져다주는 가치는 분명하지만, 그 평판에 대한 정의와 접근 방법에 따라 평판관리 전략은 달라진다. 2장의 이론적 논의에서 언급한 바와 같이, Chun(2005)은 평판에 대한 접근을 평가파, 인상파, 관계파로 규정하고 있다. 본 연구는 평판을 지나치게 평가파와 인상파의 관점에 치우쳐 바라보는 선행연구와는 다른 맥락에서, 관계파의 차원에서 내부 교직원들이 이야기하는 평판에 초점을 두고 있다. 외부 평가기관들로부터 좋은 순위 평가를 받는 것보다 실제 교직원들에게 존경받는 것이 보다 장기적인 차원에서 전략적인 평판관리를 할 수 있다고 보기 때문이다.

노성민(2013)은 순위에 근거하는 평판관리는 전략적인 가치가 없으며, 전적으로 외부 이해관계자에게만 잘 보이려는 평판관리가 아니라 조직 내부 구성원들의 관점을 고려한 관리가 이루어져야 조직의 진정한 변화·혁신이 가능하다고 보았다. 이러한 명확한 방향 아래, 평판을 측정할 수 있는 제도의 평가환경, 평가항목 및 목표, 지표, 결과 등을 연계하여 일원화하고, 객관적이고 철저하게 평가를 실시하여 활용도를 제고하고, 상시적·효율적인 평가를 실시하여, 평가결과를 통한 체계적인 조직 관리를 할 수 있는 방향으로 나아가야 할 것이다.

이러한 논의의 맥락에서 보육활동을 ‘돌봄’ 노동으로 요약할 때, 우선적으로 ‘관계중심교육’에 대한 이해가 선행되어야 한다. 즉, 관계중심이란 기존의 수직적이고 일방적인 교육 형태에서 벗어나 사람과 사람, 사람과 사물, 자연과 문화, 이성과 감성 등의 관계를 중시여기는 평판 패러다임을 의미한다.

관계중심교육은 인간, 자연, 문화 속에서 존재하는 아이와 그 아이의 주변에서 그와 관계하고 있는 교사와 부모와 맺는 관계에 중심을 두는 것이다. 그리고 그 관계 속에서 양자가 경험하는 내용과 느낌, 정서적 교류, 상호간의 성장에 의미를 둔다. 즉 아동만 성장하는 것이 아니라 아동과 함께 교사나 부모도 배우고 성장한다는 것이다. 바로 이러한 인간 존재간의 관계방식으로서 ‘돌봄’의 가치가 바로 설 때, 보육의 패러다임을 바로 세울 수 있을 것이다.

이처럼 보육정책의 새로운 패러다임은 평판관리의 관점에 입각한 노동에 대한 개념 재정립 작업에 기초하여, 아동과 부모, 그리고 교사들이 사회적 관계를 재정립할 수 있도록 이들을 둘러싸고 있는 가족, 지역사회, 노동 정책의 변화를 가져오게 하는 내용을 담을 수 있어야 한다.

5.3 보육교직원의 전문성 강화를 통한 평판제고

공공조직을 연구하는 Carpenter & Krause(2012)는 거버넌스는 근본적인 세 개의 도전 과제에 직면하고 있다고 하였다. 즉, 기관과 그것의 활동에 대한 광범위한 지지를 어떻게 유지할 것인가, 위험한 모래톱(적들과 불만을 가질 가능성이 있는 지지자들)에서 배를 어떻게 조정할 것인가, 그리고 지속성과 유연성의 현명한 결합을 어떻게 계획할 것인가이다. 이들은 효율적인 거버넌스를 막는 세 가지의 장애물을 모두 한 번에 해결할 수는 없지만, 이러한 정책적인 변화를 다룰 수 있는 공공 행정가의 능력은 상당부분 조직평판에 달려있다고 지적하였다(노성민, 2013).

이에 본 연구에서는 보육시설에 전략적 평판관리를 도입하여 성공적으로 활용할 수 있게 하기 위해서 고려해야 할 영향요인으로 비전공유, 공감을 주는 리더, 원활한 의사소통, 우수한 외부평판, 운영평가 및 관리 차원의 평판을 선정하여 이들의 영향력과 요인들 간의 관계를 분석하여 평판관리의 올바른 적용을 위한 방안을 제시하고자 하였다.

특히, 보육시설의 획기적인 증가에도 불구하고 수요가 충족되지 못하고 있는 이유는 수요는 있지만 서비스 질, 평판 등의 이유로 시설이용을 하지 않는 경우 때문인 것으로 해석된다. 본 연구결과 보육시설 교직원들이 중요하게 생각함에도 불구하고 기대수준에 못 미치는 서비스가 이루어지는 부분은 상당수가 교사의 자질과 역량에 관한 문제인 것으로 나타났다.

따라서 보육교직원들이 책임감을 가지고 적극적으로 아이들을 돌보고 있는지, 아동발달단계에 따른 전문지식은 충분한지, 아이와 상호작용은 적절히 이루어지는지 등에 대한 서비스 개선 노력이 요구된다. 이를 위해서는 보육교사의 자격기준을 좀 더 강화할 필요가 있으며, 자격심사과정에서 인성 및 직업적합도 등을 판단할 수 있는 과정이 요구된다. 구체적인 방향은 다음과 같다.

첫째, 보육교직원이 되기 위해 필요한 교육내용에 대한 전면적인 재검토가 필요하다. 현행 보육교사 자격취득 전 보육실습(4주 160시간)을 형식적인 실습이 아닌 내실 있게 운영하여 영유아의 특성을 이해하고 현장을 경험하여 보육현장에 맞는 인성과 성격, 자질 등을 평가하여 적합하다고 판정되는 사람만이 보육시설에서 근무 할 수 있도록 지원해야 한다. 우울증이나 정신 병력을 가진 보육교사가 현장에서 근무하여 영아들에게 악영향을 끼치는 사례가 있었던 것은 그만큼 교사관리가 체계적이고 합리적이지 못했다는 사실을 입증한 것이라 할 수 있다. 또한 현직의 보육교사가 근무 중에도 수시로 보육프로그램과 아동발달, 놀이지도 방법 등을 익힐 수 있도록 상시 연수교육이 이루어져서 지속적인 재교육을 통해 돌봄의 가치를 실현해 낼 수 있도록 해야 한다.

둘째, 교사의 전문성 제고에 대한 투자가 우선 되어야 한다. 보육교사의 교육 지원 강화와 보수교육 의무화로 보수교육, 직무교육에 대한 예산을 확대하고 전문가를 초빙하여 지속적이고 체계적인 교육이 해당자가 신청하여 이루어지는 것이 아니라 정해진 일정 시간에 반드시 교육을 받도록 보수교육 명령제를 실시하고 그에 따른 대체교사 지원과 보수교육 지원 단가가 조정 되어야 할 것이다. 그리하여 질 높은 교육자료와 컨설팅 매뉴얼을 작성하여 일부 보육교사와 원장만이 교육을 받는 것에서 탈피하여 보육교직원 전체가 직접적인 역량강화의 대상이 되도록 하는 것이 중요하다.

셋째, 인력관리를 위해서 보육정보센터의 DB화가 이루어져야 한다. 자격증 발급, 경력관리, 보수교육 관리 등이 통합적이고 체계적으로 이루어져야 하며, 나아가 공공기관에 의해 관리 되어야 한다. 그리하여 보육교사의 불균형과 수급부족 잦은 이직 등을 해소하고 개인이 설립하는 민간보육시설의 설치, 인가기준을 강화하여 영세시설의 신설을 억제하고 보육서비스의 품질개선을 위해 보육에 관한 기본적인 소양을 갖춘 자가 1인1개

소를 설립하여 성실히 운영하여야 할 것이다.

넷째, 공공인프라 확산이 이루어 져야 할 것이다. 보육분야에 도입된 공공형 보육시설은 경쟁력 확보를 위하여 공공형 보육시설로 진입하고자 하는 보육시설의 경우 원아모집에 도움을 주고 제도의 발전을 위하여 지원을 확대하고 더불어 투명한 재정 운영 등 운영 기준도 강화 하여야 할 것이다. 전문성 향상을 위해서는 교사의 처우개선과 함께 교육기회제공, 교사 대 영아비율조정, 업무경감을 위한 보조인력 지원, 육아휴직, 대체교사 활용확대, 근무시간 및 휴식시간 준수 등의 다양한 근무 개선이 필요하다.



5.4 보육시설 내·외부평판 차이의 진단과 활용

평판이 모방이 어려운 무형의 자산 중 하나라고 할 때, 내부 평판의 중요성을 공유·확대하는 것이 필요하다고 하였다. 이는 제품 위주의 민간 조직보다 보육서비스를 제공하는 보육시설에서 더욱 그러하다고 생각한다. 제품 위주의 평판관리는 브랜드가 지니고 있는 품질의 속성에 대한 소비자의 인식이 중요하겠지만, 조직의 이름이 곧 제품의 이름인 보육서비스 브랜드는 이용자뿐만 아니라 내부 교직원, 언론, 정부기관 등 여러 이해관계자들이 총체적으로 인지하는 평판을 고려해야 하기 때문이다. 특히, 일선에서 보육서비스를 제공하는 교직원들의 행동과 태도는 이용자의 견해에 영향을 미치게 되므로 이들이 자신이 속한 조직에 대해 가지고 있는 내부 평판을 이해하고 관리하는 것은 매우 중요하다.

따라서 조직 외부의 이해관계자가 경험으로 얻은 외부 평판과 그 조직에 속해 있는 내부 구성원들이 직접 정의하는 그들 조직의 내부 평판을 비교·진단하고, 그 차이를 전략적으로 활용하는 것이 보육서비스의 지속가능성을 확보할 수 있는 지름길이라고 본다. 왜냐하면, 이러한 차이를 비교분석함으로써 조직 내·외부의 평판 일치여부, 그에 따른 문제점, 시사점을 파악할 수 있으며, 이를 바탕으로 관리전략의 방향성을 도출할 수 있기 때문이다.

이와 관련하여 본 연구의 진행을 위해 설문조사를 본격적으로 진행하면서, 실제 보육시설 평판의 이면을 세밀하게 관찰할 수 있었다. 이는 연구자가 응답자에 대하여 1대1로 설문을 하면서 설문지의 항목만으로는 얻기 어려운 부분에 대한 응답을 얻어 낸 것으로, 보육시설에 대해 기대 이상으로 많이 관찰할 수 있는 기회로 작용하였다.

보육시설의 중간 관리자와 인터뷰를 한 결과, 보육시설이 이용자, 학부모 등을 위한 외부 환경에 투자는 하고 있으나, 내부 교직원들을 위한 시

설 개선이나 직원들의 진정한 욕구에 기반한 투자는 저조한 것으로 나타나고 있다. 예를 들어, 보육시설의 리모델링은 외적으로 나타나는 곳에만 신경을 쓰기 때문에 정작 교직원들이 쉴 수 있는 공간은 부족하며, 교직원들이 훌륭한 성과를 창출하더라도 보상이 충분히 이루어지 못하고, 성과가 저조할 경우 교체가 용이하며, 불경기에 일하고자 하는 사람은 많다는 식의 사고방식이 지속되고 있다는 것이다.

위와 같은 결과는 평가인증에서 좋은 점수를 받은 기관도 예외는 아니다. 따라서 조직의 내·외부 평판의 차이는 분명히 존재하며, 이를 이해하고 관리하는 노력이 중요하다는 점을 시사한다. 왜냐하면, 본 연구의 실증분석에서 검토한 바와 같이, 교직원들이 생각하는 조직의 내부 평판은 직원의 조직에 대한 행태와 연결되기 때문이다. 즉, 낮은 내부 평판은 낮은 몰입과 헌신, 낮은 직무만족, 낮은 애정, 낮은 조직시민행동에 영향을 미치고 있기 때문이다.

본 연구가 접근하고 있는 평판에 대한 관계파의 맥락에서는, 기본적으로 조직을 둘러싼 다양한 이해관계자들이 조직에 대해 각기 다른 평판을 가지기 때문에 조직 내·외부 평판의 차이가 존재하는 것은 당연한 논리라고 할 수 있다. 따라서 이러한 차이를 진단하고 활용하는 것이 전략적 평판관리라고 할 수 있으며, 지속적인 평판관리를 위해서는 다중 이해관계자들의 인지도와 차이의 균형이 어느 정도 이루어져야 할 필요가 있다.

5.5 아래로부터의 소통을 통한 평판관리

조직 내·외부 평판의 차이를 극복하기 위해 추진하는 일련의 혁신의 과정에서 가장 중요한 것은 변화의 주체가 누구이며, 혁신 후 그들의 역할이다. 교직원들이 인지하는 자신이 일하는 보육시설에 대한 평판은 내 자신 속에 내재한 모습이며, 함께 일하는 동료들에 의해 좌우되는 경향이 강하다. 그러므로 조직의 최고관리자나 조직 자체가 주가 되는 변혁이 아니라 아래로부터의 결정이 이루어지는 과정이 중요하다.

특히, 조직의 중간관리자들은 구성원들의 만족도에 직접적인 영향을 미칠 수 있고, 이용자를 비롯한 일반 국민들에 대해 가장 많이 알고 있을 가능성이 크다. 그러므로 이들이 주인의식을 갖고 보육시설의 평판을 구성하고 있는 요인 중에서 어느 요인이 구성원의 직무만족을 이끌고 자발적인 조직시민행동을 유도하는지를 알고, 가장 낮은 점수가 나온 부문에 대해서는 그 원인과 실천 방향을 모색해 나가는 것이 중요할 것이다. 물론 이를 위해서는 상사로부터의 신뢰와 권한이 전제되어야 할 것이다.

따라서 조직의 환경변화에 효과적으로 적응하고 대응하기 위해서는 구성원들에게 비전을 제시하고, 아랫사람을 인격체로 대하고 존중하며, 지시하지 말고 역량을 펼칠 수 있도록 지원하고, 그리고 스스로 생각할 수 있는 기회를 제공하는 등 가치관을 변화시킬 수 있는 변혁적 리더를 체계적으로 육성하는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

궁극적으로 보육시설 교직원들이 조직에 대해 공감을 느끼는지, 애정을 느끼는지, 안심하고 능력을 펼치는지를 지속적인 관심을 갖고 진단한다면, 예측할 수 없는 미래의 평판 손상을 예방할 수 있을 것이다. 따라서 불평 많은 교직원들과의 진실한 의사소통을 통해 이들을 이해하며, 어려움을 겪는 교직원들에게 눈높이를 맞추면서 공감을 하고, 나아가 부득이하게 해고해야 할 교직원과도 공감대를 형성함으로써 지원 집단으로 만들 수

있는 관리전략이 필요하다. 나아가 통제 위주의 혁신과 변화를 위한 ‘평가’로서의 인식이 아닌 긍정적인 조직 변화를 유도하여 나가는 평판관리를 이루어야 한다는 인식을 확산시킬 필요가 있다.



제6장 결 론

6.1 연구의 요약

2013년을 기준으로 보육에 관한 재정 지원의 규모가 크게 증가하였고, 그 결과 어린이집 이용 아동 수는 1993년 153,270명에서 2013년 현재 1,486,980명으로 크게 증가하였다. 특히 0~2세의 어린이집 이용률이 가파르게 증가해 2002년 11.8%에서 2013년 63.0%에 이르렀다. 이중 민간과 가정 어린이집에서 76.3%인 1,134,292명을 보육하고 있다. 국공립 어린이집에서는 10.4%를 보육하고 있다. 이처럼 민간과 가정 어린이집에서보육서비스 공급의 상당수를 차지하고 있는 것은 '98년 영유아보호법 개정으로 어린이집 시설기준 완화 및 인가제를 신고제로 전환한 것이 주요 원인으로 작용했다고 볼 수 있다(보건복지부, 2014).

이 과정에서 서비스의 질을 개선하고 모니터하는 노력은 공급 증가를 따라가지 못했고 부실운영은 상당히 방치되었다. 현재 평가인증을 유지하고 있는 비율은 전체 어린이집의 67.3%에 불과하며 평가 결과와 재정지원은 연동되지 않을 뿐 아니라 시장에 진입만 하면 공적 지원이 보장되는 구조를 이루고 있다. 이는 서비스 질을 관리하는 기본적인 제도의 부재를 의미한다. 이로 인해 아동학대, 부실급식, 부정수급, 열악한 교사처우 등 서비스의 질문제가 불거지고 부모의 만족도는 낮아질 수밖에 없는 것이다.

본 연구에서는 자신이 속해 있는 보육시설의 평판을 높게 인식하고 있는 교직원의 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향력이 상대적으로 높게 나타나 조직몰입이 보육교직원의 직무만족을 높이는 중요한 선행변수임이 확인되었다. 즉, 장기간에 걸친 보육시설의 과거 행동에 대한 평판이 조직몰입에 영향을 미치게 되고, 조직몰입을 통해 조직의 목표와 가치에 대한

믿음과 조직을 위해 일하고 그 조직의 교직원으로 남아 있으려 하는 의지가 강해지는 과정에서 자신의 업무에 대한 만족이 나타나며 직무성과가 향상되는 논리가 증명된 것이라고 볼 수 있다.

또한, 교직원의 심리적·정서적 안녕감이 개인 수준의 조직시민행동에 유의한 효과를 보이고 있다는 연구 결과는 시설장 중심의 성과지향 리더십이 지나치게 강조되고 있는 보육시설에서 의미하는 바가 크다고 본다. 즉, 보육시설 내 혹은 보육시설 간의 성과 지향적인 관리방식은 인본주의 가치관을 무시할 뿐만 아니라 조직 내 교직원 간 경쟁에 따른 교직원 개인의 심리적 스트레스와 소진을 유발하기 때문에 교직원의 심리적·정서적 안녕감을 해치는 것은 물론이고 궁극적으로 보육시설의 건강성을 약화시킬 우려가 높기 때문이다.

이를 해결하기 위해서는 무엇보다도 교직원의 전문성에 맞는 업무를 재배치하고 이를 효과적으로 지원하는 멘토링 제도를 실행함으로써 궁극적으로 보육시설과 교직원 간의 심리적 거리(psychological distance)를 조절하는 것이 중요하다고 판단된다.

나아가 교직원의 전문성을 높이고 평판의 수준을 높이기 위한 노력으로 지속적이고 체계적인 교사의 보수교육과 직무교육이 이루어져야 하며 이러한 보수교육이 원활히 이루어지기 위해서는 보육교사의 전문 인력을 대체해줄 수 있는 대체교사의 지원이 뒷받침 되어야 할 것이다.

공공조직 분야에서 조직평판에 대한 정의뿐만 아니라 경험적 연구의 부재 등에 대한 비판이 제기되는 현실에서, 본 연구는 조직평판을 조직행태의 한 개념으로 발전시켜 앞으로 조직행태의 결과변수 또는 구성원의 근무태도에 대한 선행변수로서 이들 간의 관계를 연구하고 이론화하는데 기여할 것으로 기대된다.

6.2 연구의 이론적 함의 및 시사점

본 연구에서 시도한 보육시설의 교직원이 자신의 소속시설에 대해 인지하고 있는 조직평판에 대한 탐색적 분석은 다음과 같은 측면에서 이론적 의의를 가진다.

첫째, 보육시설 교직원의 심리적 안녕감을 통한 시설의 건강성을 높이기 위해서는 직무만족과 조직시민행동의 고양ی 선행되어야 하며, 이를 위한 방안으로 그 동안 공공 분야에서 연구가 부진했던 조직평판을 사용하여 내부 평판과 외부 평판 사이의 차이를 이해하고 관리하며 전략적으로 사용하는 것이 필요하다는 것을 제시하고 있다는 점에서 연구의 가치가 있는 것으로 판단된다. 이를 위해 보육시설의 평판을 구성하고 있는 요인은 무엇이며, 이들 요인 간의 상관관계 및 영향력, 그리고 직무만족과 조직시민행동 간의 인과관계 등을 교직원들의 눈에 비친 평판의 렌즈로 측정하는 접근을 시도하였다는 점에서 연구의 의의를 찾아볼 수 있다.

둘째, 본 연구는 보육시설을 연구대상으로 조직관리 차원에서 조직평판과 조직몰입, 직무만족, 그리고 조직시민행동 간의 관계를 분석하고 가설화 하였다. 이는 행정학에서는 상대적으로 관심을 기울이지 않았던 조직평판을 통해 인적자원관리 측면에서 효과적인 조직관리를 위한 정보를 제공하기 위함이다. 따라서 본 연구를 통해 조직관리 연구의 범위를 확대시키고 조직평판의 정체성을 확인한다는 측면에서 기여하는 바가 클 것으로 기대된다.

셋째, 지금까지 평판 혹은 이미지와 관련된 연구들은 소규모 비영리 조직이나 민간조직을 대상으로 순위(ranking)에 근거한 지수(index)를 측정하는 연구가 대부분이었다. 그러나 본 연구는 국공립 보육시설, 가정 보육시설, 민간 보육시설을 대상으로 다양한 시설에서 표본을 수집함

으로써 조직평판의 대상과 범위를 확대하였다는 측면에서 의의가 있다.

넷째, 선행연구들이 평판의 중요성을 토대로 자의적으로 지수를 만들어 평판을 측정해 왔는데, 본 연구는 평판 측정지표의 구성에 있어 순위에 근거하기 보다는 평판을 사회적 인식에 대한 평가로 전제하였다. 이를 통해 우리나라의 전 지역적으로 통용될 수 있는 보편적 특성뿐만 아니라 대상이나 환경적 상황에 따라 다를 수 있는 특수한 측면도 고려하였다.

이상의 이론적 함의에 더하여, 본 연구는 현실적으로도 의미 있는 시사점을 제공하고 있다.

우선, 공공형 어린이집을 비롯하여 지속적인 혁신 활동에도 불구하고 보육시설에 대한 부정적인 평판이 쉽게 해소되지 못하고 그 결과가 의도한 대로 나왔는가 하는 논란이 계속되는 상황에서, 현장에서 혁신을 계획하고 실행하는 보육시설 교직원의 태도와 가치의 변화를 유도하기 위해 실제 조직의 장에서 어떠한 노력이 요구되는지를 조직평판 연구를 통해 추론해 볼 수 있다.

다음으로, 혁신이 성공적으로 평가되고 궁극적으로 성과로 이어지기 위해서는 혁신의 과정과 결과에 대해 교직원들이 지각하고 있는 인식이 중요하다. 이에 본 연구는 보육시설들이 실제로 얻고자 하는 평판이 무엇이며, 현재 어느 정도의 평판을 확보하고 있고, 앞으로 어떤 활동을 통해 평판을 보다 강화해 나가야 하는지에 대한 측면을 포함하였다. 이를 위해 설문조사에 앞서 보육시설 교직원을 대상으로 사전조사를 실시함으로써 실질적인 평판 차원을 도출하여 설문조사 항목을 작성하였다.

6.3 연구의 한계와 향후 연구제안

본 연구의 방법론적 한계점은 첫째, 평가인증을 실시하는 보육시설을 대상으로 다양한 표본을 수집함으로써 연구 결과의 일반성을 높이려고 하였다. 그러나 표본의 수가 일반화하기에는 무리가 있으며, 단일표본으로 횡단적 연구(cross-sectional study) 설계를 하고 있기 때문에 인과관계의 문제 등이 제기될 수 있다. 따라서 향후 조직평판 관련 연구에서는 다양한 보육시설에서 표본을 수집함으로써 연구결과의 일반성을 높일 수 있을 것이다.

예를 들어, 보육시설의 새로운 교직원을 대상으로 이들이 자신의 조직에 대해 인식하고 있는 평판이 1년 후 어떻게 달라지는지를 분석한다면, 조직행태의 종속변수를 궁극적으로 개인의 행태에 두게 되는 셈이고, 이러한 결과는 관리자의 입장에서 그 차이를 진단하고 문제점을 해결해 나가는 데에 큰 도움이 될 것이다. 또한 평가인증을 실시하는 보육시설과 그렇지 않은 보육시설을 구분하여 서로 비교하는 연구도 의의가 있다고 할 수 있다.

둘째, 보육시설의 평판을 형성하고 있는 다양한 구성 개념들을 완전히 포괄하는 분석모형을 이용하지 못한 점은 한계로 지적될 수 있다. 물론, 관련 선행연구에 대한 고찰과 보육시설 교직원들과의 인터뷰를 통해 평판 구성항목을 추출하였지만, 향후에는 교직원뿐만 아니라 학계, 시민단체, 언론, 일반인을 포함하는 연구가 필요할 것이다. 지속적인 평판 관리의 가장 큰 장애물이 인식의 차이라고 할 때, 주요 이해관계자들 간의 인식의 차이가 무엇인지를 알고 출발한다면 아래에서 위로의 소통이 잘 되는 보육시설이 될 수 있기 때문이다.

셋째, 선행 연구자들이 제안한 외부 평판에 대한 정서적 감성에 대한 측정이 함께 이루어지지 못한 점과 조직 내·외부 차이에 대한 측정이 함

께 이루어지지 못한 것도 한계로 지적될 수 있다. 향후에는 보육시설 내·외부에 대한 각 차원과 항목을 하나의 지수로 단일화하여 평가하는 방법에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다.



<참 고 문 헌>

1. 국내문헌

1.1 단행본

- 김효창. (2014). 『혼자서 완성하는 통계분석』. 서울: 학지사.
- 남궁근. (2005). 『행정조사방법론』. 파주: 법문사.
- 보건복지부. (2012). 『전국보육실태조사』.
- 보건복지부. (2013). 『2012년 보육통계』.
- 보건복지부. (2014). 『2013년 보육통계』.
- 보건복지부. (2013). 『2014년 보육시설 평가인증 지침서』.
- 서문희·김온기·이정원·송신영·원종욱. (2010). 『평가인증 활성화 및 민간보육시설 서비스 질 제고방안』. 보건복지부 아동청소년정책실 보육정책과.
- 서울시 여성가족재단. (2014). 『양육수당 도입 이후 보육수요 실태 및 보육 인프라 다각화 방안』.

1.2 논문

- 김경석. (2006). 조직시민행동의 개념적 본질에 관한 소고. 「인사·조직연구」, 14(2): 141-175.
- 김경석·전상길. (2006). 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰: 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구. 「인사관리연구」, 30(1): 149-175.
- 김남현·박봉규·송경수. (1999). 조직구성원의 조직시민행동과 개인특성·직무특성 및 태도 간의 관계에 대한 연구. 「인사관리연구」, 23(1): 51-88.
- 김문숙·김황경. (1997). 조직몰입의 결정요인으로서의 조직이미지에 대한

- 연구. 「산학경영연구」, 10: 275-292.
- 김상진·한진수. (2006). 호텔의 사회자본이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 「호텔경영학연구」, 15(2): 11-33.
- 김재복. (1998). “조직시민행동의 결정모델에 관한 실증적 연구: 시티즌십의 개념을 중심으로”, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김주연. (2010). 복지사회 실현을 위한 보육정책의 방향. 「교정복지연구」, 19(1): 21-58.
- 김찬아·조삼섭·신호창. (2006). 정부기관의 이미지 측정개념과 절차에 관한 탐색적 연구. 「광고연구」, 73: 43-60.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 「한국행정학보」, 41(2): 69-94.
- 김홍영·서철준. (2009). 지각된 외부 평판과 윤리적인 조직 분위기가 작업장 태도에 미치는 영향. 「한국인적자원개발연구」, 12(2009): 27-48.
- 노성민. (2013). 조직평판이 구성원의 행태에 미치는 영향에 관한 연구: 내부 평판을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 24(1): 193-219.
- 문형구·김경석. (2006). 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 「한국경영학회」, 35(2):609-643.
- 박경일·이은희·정수진. (2009). 영아 전담 보육시설의 부모만족도에 영향을 미치는 서비스 질 구성차원의 인식에 관한 연구. 「한국영유아보육학」, 56: 139-168.
- 박경호. (2002). “내부 마케팅을 통한 인사관리 효율성 평가방법에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 박상언·이영면. (2004). 고용조정을 경험한 조직에서 사원들이 느끼는 고용 불안과 신뢰 그리고 직무성과의 관계에 관한 연구: 신뢰의 조절효과를 중심으로. 「한국경영학회」.
- 박철민·김대원. (2004). 공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 영

- 향분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용. 「한국행정학보」, 38(1): 115-136.
- 배귀희. (2006). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 「한국행정논집」, 19(3):473-50.
- 배일현·전인수. (2003). 산업재영업에 있어서 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계. 「한국경영학회」, 32(1):1-21.
- 서은영·김은영·송신영. (2009). 보육교사의 인식을 통해 본 평가인증의 효과. 「육아정책연구」, 3(2): 1-22
- 송운석·김재현. (2002). 중·하위직 공무원의 개인성격과 조직시민행동의 관계: 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 36(1): 117-137.
- 송지윤. (2011). 보육시설 이용 부모의 서비스 만족도에 관한 연구: 천안,아산 지역을 중심으로. 「정책과학연구」, 20(1):113-137.
- 안관영. (1999). 조직공정성 지각이 조직시민행위에 미치는 효과: 개인특성의 조절효과를 중심으로. 「인사관리연구」, 23(1): 115-144.
- 안현미. (2010). 서울형 어린이집 보육서비스 질 평가와 활성화 방안 연구, 「서울시 여성가족재단」, 24-27.
- 안현미. (2012). 국·공립 어린이집 확충 타당성 연구: 학부모 의견조사를 중심으로, 「서울시 여성가족재단」, 27-44.
- 안현미. (2013). 서울시 보육교사 근로환경 개선방안 연구, 「서울시 여성가족재단」.
- 이명숙. (2009). “보육서비스 전달체계 내 주체 간 인식 차이 연구: 서울특별시 금천구를 중심으로”, 국제신학대학원대학교 석사학위논문.
- 이미화·민정원·엄지원·윤지연. (2013). 영아보육의 실태 및 질 제고 방안. 「육아정책연구소」, 25-110.
- 이윤진. (2008). 유치원과 보육시설의 기능 변천 고찰. 「육아정책연구」.

2(2): 1-17

- 이인재 · 이지환 · 차민석. (2009). 공군 조종사 조직에서 조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구. 「한국인사조직학회 춘계학술대회」, 193-228.
- 이창원·전주상·최창현. (2003). 한국 행정조직 연구에 대한 고찰: 연구결과의 문화 방입,구속적 경향 분석 및 거시조직이론 분류에 의한 분석. 「한국행정학회 추계학술대회」, 430-448.
- 이용규 · 정석환. (2005). 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석. 「행정논총」, 43(1): 71-98.
- 이원식·차근호. (2005). 서비스 공기업의 지속가능한 명성지수 개발에 관한 연구. 「한국항공운항학회」, 13(2) ;35-47.
- 우찬복. (1995). 호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석. 「관광학연구」, 18(2);3-28.
- 유명근 외. (2010). 교육과 개인역량이 영업사원의 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「기업경영연구」, 33: 103-123.
- 유병우 · 박승배. (2012). 조직평판이 조직몰입과 직무만족도에 미치는 영향. 「경영컨설팅연구」, 12(1): 101-118.
- 윤각 · 류지영(2012). CSR활동과 내부 평판이 임직원들의 직무 만족도에 미치는 영향: 내부 마케팅 실행요인을 중심으로. 「광고학 연구」 23(1):77-92.
- 정윤길·이규만. (2000). 상사의 리더십 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구: 지방자치단체의 공무원을 중심으로. 「한국행정학보」, 34(3): 323-341.
- 정윤희·심원술. (2004). 인구통계학적 특성에 따른 조직구성원의 조직몰입의 차이에 관한 연구. 「인력개발연구」, 6(2): 95-126.
- 조경호. (1993). 한국 공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구: 선형 구조모형의 적용. 「한국행정학보」, 27(4): 1203-1225.

- 조경호. (1997). 공직몰입을 위한 공무원 인력관리 방안. 「한국행정학보」, 31(1): 57-75.
- 최영. (2010). 보육서비스 이용 부모의 보육접근성 만족도 및 서비스 욕구 비교 연구. 「한국영유아보육학회」, 64(0): 73-98.
- 최익봉. (2005). 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동간의 관련성에 관한 연구: 조직 몰입의 매개적 역할. 「조직과 인사관리연구」, 29(4): 169-204.
- 최종목. (2003). 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구. 「한국정책 과학학회」, 8(2) :130- 151.
- 차희원. (2004). 공중 관여도와 미디어 신뢰도에 따른 기업 명성의 미디어 의제 설정 효과 연구. 「한국언론학보」, 48(6): 274-304.
- 최승범 · 박홍식 · Rosa Chun. (2007). 정부기관 이미지, 평판의 고객만족과의 관계에 대한 연구. 「한국행정논집」, 19(4): 955-985.
- 한은경 · 오현정 · 이용진. (2007). 도시평판 척도개발에 관한 연구. 「서울도시연구」, 8(4): 31-51.
- 한주희·이종건. (2009). 기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직시민행동의 관계: 냉소주의의 조절효과를 중심으로. 「대한경영학회학술연구발표대회 논문집」, 2009: 869-892.
- 한주희·정진철. (2001). 직무특성과 조직시민행동의 관련성에 관한 연구: 경력관련 특성의 조절효과를 중심으로. 「한국생산성학회」, 15(2001): 249-269.

1.3 기타

- 국가통계포털. (2014). <http://kosis.kr/statisticslist>.
- 보육시설평가인증사무국 (2009). 평가인증제 도입에 따른 실행효과 NCAC (www.kcac21.or.kr).

연합뉴스. (2014). 필수항목 미달인데 공공형 어린이집 제도 개선해야.(11.11).
영유아보육법. 2014. 5. 28 일부 개정 (법률 제12697호).
육아정책연구소. (2010). 2009년 연구과제 결과보고
육아정책연구소. (2013). 육아정책 Brief (통권 제 11호).
한국보육진흥원. (2012). 비전보육. 제10권.



2. 외국문헌

2.1 Books

- Bamard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.
- Bentley, R. R., & Rempel, A. M. (1970). *Manual for the Purdue teacher opinionnaire*. Purdue Research Foundation.
- Dowling, G. (2000). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford University Press.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations*, Rev. Simon and Schuster.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Graham, J. W. (1986). *Principled organizational dissent: A theoretical essay*. Research in organizational behavior.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*1. Hand book.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Staw, B. M., & Salancik, G. R. (1977). *New directions in organizational behavior*. St Clair.

2.2 Articles

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347–356.
- Alessandri, S. W. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 173–182.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1–14.
- Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. (1986). Organizational commitment in a male dominated profession. *Human Relations*, 39(5), 433–448.
- Balmer, J. M. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879–906.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Solider: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*. 26(4): 587–595.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95–112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32–40.
- Bergeron, D. M. (2007). The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost? *The*

- Academy of Management Review*. 32(4): 1078–1095.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004). Consumer–company identification: A framework for understanding consumer’ s relationships with companies. *Journal of Marketing*. 67: 76–88.
- Boyd, B. K., D. D. Bergh & D. J. Ketchen, Jr. (2010). Reconsidering the Reputation–Performance Relationship: A Resource–Based View. *Journal of Management*. 36(3): 588–609.
- Brief, A. P. (1998). Attitudes in and around organizations (Vol. 9). Sage.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta–analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*.
- Burke, P. J. (1991). Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 836–849.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*. 26(3): 443–464.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*. 9(2): 92–104.
- Carpenter, D. P., & Krause, G. A. (2012). Reputation and public administration. *Public Administration Review*, 72(1), 26–32.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Review*. 7(2):91–109.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crisis on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*. 41(3): 265–289.

- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, 26(6), 1091–1112.
- Deephouse, D. (2002). The Term 'Reputation Management' : Users, Uses and the Trademark Tradeoff Corporate Reputation: An Eight-Country Analysis. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 9–18.
- Dowling, G. R. (2004). Journalists' s Evaluation of Corporate Reputations. *Corporate Reputation Review*. 7(2): 196–205.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fombrun, C., & Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1–16.
- Gotsi, M. & Wilson, A. M. (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate Communication*. 6(1): 24–30.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 4(4): 249–279.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702.
- Grunig, J. E. & Hung, C. (2002). *The effects of relations on reputation and reputations on relations: A cognitive,*

- behavioral study*. Paper presented at the meeting of the International, Interdisciplinary Public Relations Research Associates. Conference, Miami, FL.
- Herrbach, O., Mignonac, K. & Gatignon A. L. (2004). Exploring the Role of Perceived External Prestige in Manager' s Turnover Intentions. *The International Journal of Human Resource Management*. 15(8): 1390–1407.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communists. *American Sociological Review*. 33: 499–517.
- Karen, C., Elizabeth, G. O. & Sridhar, R. (2003). The Reputation Index. *European Management*. 21(2): 201–212.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). Organizations and the system concept. *The social psychology of organizations*, 1, 14–29.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656–669.
- Lyon, L. & Cameron, G. T. (2004). A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. *Journal of Public Relations Research*. 16(3): 213–241.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50:123–150
- Mahon, J. F., & Wartick, S. L. (2003). Dealing with stakeholders: how reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 19–35.

- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 57–75.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen. (1984). Testing the “Side-Best Theory” Organizational Commitment: some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69(3): 372–378.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299–326.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee’s Perspective. *Academy of Management Journal*. 37(6): 1543–1567.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 24–47.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698–723.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of

- the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527–556.
- O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative science quarterly*, 597–616.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775–802.
- Pfeffer, J., & Lawler, J. (1980). Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization: A field test of the insufficient justification paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 38–56.
- Podsakoff, P. M., Aherne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*. 26(3): 262–270.
- Porter, K. R., Puck, T. T., Hsie, A. W., & Kelley, D. (1974). An electron microscope study of the effects of dibutyryl cyclic AMP on Chinese hamster ovary cells. *Cell*, 2(3), 145–162.
- Rao, H. 1994. The Social Construction of Reputation. *Strategic Management Journal*. 15: 29–44.
- Randall, D. M., & O'driscoll, M. P. (1997). Affective versus calculative commitment: Human resource implications. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 606–617.
- Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1998). The eye of the

beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 62, 66.

Rindova, V., Williamson, I., Petkova, A. & Server, J. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*. 48: 1033–1050.

Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (1997). The Value of a Firm's Corporate reputation. *Corporate Reputation Review*. 1(1): 72–76.

Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained financial performance. *Strategic Management Journal*. 23: 1077–1093.

Roznowski, M., & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance, 123–163.

Shamsie, J. (2003). The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*. 24: 199–215.

Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior*, 1–54.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68: 653–683.

Sullivan, M. (1990). Measuring image spillovers in umbrella-branded

- products. *Journal of Business*. 63(3): 309–330.
- Van, Dyne, L., Graham, G. W. & R. M. Dienesch. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. 37(4): 765–802.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Loftquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies on vocational Rehabilitation*. 22.
- Weiss, H. M. (2002). Introductory comments: Antecedents of emotional experiences at work. *Motivation and Emotion*, 26(1), 1–2.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418–428.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601–617.

<부 록>

조직의 내부평판이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구

1. 안녕하십니까? 본 설문은 박사학위논문인 ‘조직내부평판이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구’를 위하여 작성되었습니다. 본 설문조사는 보육시설의 전략적인 평판관리를 위해 그 동안 소외받았던 보육교직원의 관점을 고려하기 위한 것으로, 향후 보육시설에서 보육관련 정책을 수립하고 집행하는데 기여할 것입니다.
2. 선생님께서 응답해 주신 내용은 통계법 제 33조(비밀의 보호)에 의거하여 개인의 비밀에 속하는 사항은 엄격히 보호되어, 무기명의 통계로만 처리되고, 순수한 학술연구 목적 이외의 다른 용도는 절대 사용되지 않습니다. 성실하게 답변해 주시길 부탁드립니다. 동 조사연구 전반에 관한 문의나 의견이 있으시면 아래의 연락처로 연락주시면 정성껏 답변해 드리겠습니다. 선생님의 협조에 진심으로 감사드립니다.

- 연구자 : 김소영 (한성대학교 행정학과 박사과정)
- 지도교수 : 전주상 (한성대학교 행정학과 교수)
- 연락처: ·E-mail : (e-mail : zzan0901@hanmail.net)
· Cell : 010-4010-7368

2014. 10.

1. 보육시설 평판의 구성요소는 크게 다섯 가지 차원으로 구분해 볼 수 있습니다. 해당하는 곳에 표시해 주십시오.

[비전을 공유하고 있는가?]

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A1. 귀하가 소속된 시설은 독특하고 차별적인 비전과 미션을 공유하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
A2. 귀하가 소속된 시설은 설립 목적 이외의 사업을 수행하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
A3. 귀하가 소속된 시설은 관할관청의 정책 방향이나 상급시설의 운영방침과 일치하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
A4. 귀하가 소속된 시설은 예산편성 및 재무 관리에 대해 정부로부터 자율성을 가지고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
A5. 귀하가 소속된 시설은 정부로부터 조직 관리 및 인사관리에 있어 자율성을 가지고 있습니까?	①	②	③	④	⑤

[영감을 주는 리더가 있는가?]

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A6. 귀하가 소속된 시설의 장은 성취 지향적이고, 그 분야를 리드하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
A7. 귀하가 소속된 시설의 장은 끊임없는 열정으로 새로운 것에 도전하는가?	①	②	③	④	⑤
A8. 귀하가 소속된 시설의 장은 유연하고 창의적인 사고로 변화와 혁신을 주도하는가?	①	②	③	④	⑤
A9. 귀하가 소속된 시설의 장은 과감한 결단을 내릴 만큼 충분히 외향적이고 과감한가?	①	②	③	④	⑤
A10. 귀하가 소속된 시설의 장은 자기 방식만 강요 하며 주변을 통제하려는 성향이 있습니까?	①	②	③	④	⑤

[원활한 의사소통이 이루어지고 있는가?]

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A11. 귀하가 소속된 시설은 소통과 의사결정이 bottom-up (아래에서 위로 전달하는) 방식입니까?	①	②	③	④	⑤
A12. 귀하가 소속된 시설은 보육교직원과 영유아 에게 얼마나 정감 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
A13. 귀하가 소속된 시설은 남의 입장에서 염려하고, 진심으로 이해하며 공감하려고 노력하십니까?	①	②	③	④	⑤
A14. 귀하가 소속된 시설은 학습동아리 등을 통해 시설 내 토론이 활성화 되어 있습니까?	①	②	③	④	⑤
A15. 귀하가 소속된 시설은 담당 영유아 부모들과 원활한 의사소통을 하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤

[우수한 외부 평판을 보유하고 있는가?]

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A16. 귀하가 소속된 시설은 보육사업의 공공성 맥락 에서 얼마나 향상되었다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
A17. 귀하가 소속된 시설은 보육내용의 충실성 맥락 에서 얼마나 향상되었다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
A18. 귀하가 소속된 시설은 보육교사의 전문성 맥락 에서 얼마나 향상되었다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
A19. 귀하가 소속된 시설은 지역사회와의 책무성 맥락 에서 얼마나 향상되었다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
A20. 귀하가 소속된 시설은 회계의 투명성 맥락에서 얼마나 향상되었다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

[운영평가 및 관리가 제대로 되고 있는가?]

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A21. 귀하는 평가인증에서 “평가인증 기준 점수 상향 조정” 사항이 적용되는 것에 대해 긍정적 으로 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
A22. 귀하는 평가인증에서 “평가인증과정에 부모 및 지자체 참여” 사항이 적용되는 것에 대해 긍정적으로 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
A23. 귀하는 평가인증에서 “점수에 따른 인증기관 등급화” 사항이 적용되는 것에 대해 긍정적으로 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
A24. 귀하는 평가인증에서 “결과의 공개” 사항이 적용되는 것에 대해 긍정적으로 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
A25. 귀하는 평가인증에서 “평가인증결과와 정부 재정지원과의 연계” 사항이 적용되는 것에 대해 긍정적으로 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 조직몰입에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 표시해 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B1. 우리 조직에서 나의 남은 직장생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤
B2. 나는 실제로 우리 조직의 문제가 나의 문제인 것 같다.	①	②	③	④	⑤
B3. 나는 우리 조직에 내에서 가족의 일환인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
B4. 나는 우리 조직에 대해 강한 귀속감을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
B5. 우리 조직은 나에게 개인적으로 상당한 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
B6. 지금 내가 우리 조직에 남아 있는 것은 필요에 의해서인 동시에 원해서이다.	①	②	③	④	⑤
B7. 내가 조직을 떠나지 않는 이유는 그 동안 조직에 많은 노력을 기울였기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
B8. 내가 원한다 하더라도 지금 당장 조직을 떠나는 것은 나에게 있어 매우 어려울 것이다.	①	②	③	④	⑤
B9. 내가 지금 조직을 떠나기로 결정하는 것은 거의 불가능하다.	①	②	③	④	⑤
B10. 나는 현재 조직과 함께 일을 해야 할 의무감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
B11. 나는 우리 조직 내의 사람들에 대해 의무감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
B12. 나는 우리 조직으로부터 많은 덕을 보고 있다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 직무만족에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 표시해 주십시오

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
C1. 나는 수행하고 있는 직무에 전반적으로 만족하고 있으며, 이에 대해 보람을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
C2. 나는 현재의 직무에 최선을 다하고 있으므로 항상 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
C3. 나는 직무가 요구하는 것 이상의 노력을 기울이고 성취감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
C4. 나는 직무가 흥미롭기 때문에 직무 중 다른 일을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
C5. 나는 직무가 흥미롭게 때문에 결근을 하고 싶지 않다.	①	②	③	④	⑤
C6. 나는 직무 수행에 성취감을 느끼며 현재의 임금은 내 능력에 비해 만족하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
C7. 나는 복지제도에 만족하며 능력을 발휘하고 있다.	①	②	③	④	⑤
C8. 나는 승진제도에 만족하며 능력을 발휘하고 있다.	①	②	③	④	⑤
C9. 나는 내가 하는 업무를 동료에게 적극적으로 추천할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 조직시민행동에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 표시해 주십시오

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
D1. 나는 조직의 발전을 위해 일한다.	①	②	③	④	⑤
D2. 나는 나에게 주어진 업무는 제대로 수행한다.	①	②	③	④	⑤
D3. 나는 누가 보지 않더라도 조직의 규정이나 절차를 잘 지킨다.	①	②	③	④	⑤
D4. 나는 내 행동이 다른 사람에게 미치는 영향에 대해 고려한다.	①	②	③	④	⑤
D5. 나는 중요한 결정을 내리기 전에 동료와 함께 논의한다.	①	②	③	④	⑤
D6. 나는 업무량이 많은 사람의 일을 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
D7. 나는 업무와 관련된 문제를 가진 동료를 돕기 위해 나의 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤
D8. 나는 조직이나 부서의 변화에 반감을 표현한다.	①	②	③	④	⑤
D9. 나는 조직이나 부서에서 하는 일을 부정적으로 보는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤
D10. 나는 업무상 발생하는 문제를 예방하기 위해 다른 동료들과 의논을 한다.	①	②	③	④	⑤
D11. 나는 조직 내의 사적인 모임(회식, 동호회, 스터디 그룹 등)에 적극적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
D12. 나는 보육시설의 평판을 향상시킬 수 있는 외부모임이나 행사에 능동적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
D13. 나는 창조적이며, 혁신을 선도한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
D14. 나는 지식을 창출, 공유, 활용하는데 앞장선다.	①	②	③	④	⑤
D15. 나는 업무에 대한 열정과 자부심으로 최선을 다하고, 전문성 향상을 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤

V-1. 귀하가 소속된 시설의 일반사항에 관한 질문입니다.

SQ1. 귀하가 소속된 시설의 유형은 어디에 해당하십니까?	① 국공립 ② 사회복지법인 ③ 법인·단체 ④ 민간 ⑤ 가정 ⑥ 직장
SQ2. 귀하가 소속된 시설의 현재 규모는 어느 정도입니까?	① 20명 이하 ② 21~39명 ③ 40~79명 ④ 80명 이상
SQ3. 귀하가 소속된 시설의 건물특성은 다음 중 어느 범주에 해당하십니까?	① 단독건물 ② 아파트 ③ 상가건물 ④ 종교단체건물 ⑤ 공공시설건물 ⑥ 기타

V-2. 끝으로, 귀하의 개인적 특성에 관한 질문입니다.

SQ4. 귀하의 성별은 무엇입니까?	① 남 ② 여
SQ5. 귀하의 연령은 다음 중 어느 범주에 해당하십니까?	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
SQ6. 귀하의 결혼 상태는 다음 중 어느 범주에 해당하십니까?	① 미혼 ② 기혼 ③ 이혼 ④ 사별
SQ7. 귀하의 자녀수는 다음 중 어느 범주에 해당하십니까?	① 없음 ② 1명 ③ 2명 ④ 3명 이상
SQ8. 귀하의 학력은 다음 중 어느 범주에 해당하십니까?	① 고졸 ② 3년제 재학 ③ 3년제 졸업 ④ 4년제 재학 ⑤ 4년제 졸업 ⑥ 대학원 재학 ⑦ 대학원 졸업
SQ9. 귀하의 최종학력에서의 전공은 다음 중 어느 범주에 해당하십니까?	① 아동학 ② 유아교육학 ③ 사회복지학 ④ 교육학 ⑤ 보육학 ⑥ 가정학 ⑦ 간호학 ⑧ 영양학 ⑨ 특수교육학 ⑩ 기타
SQ10. 귀하의 소지하고 있는 자격은 다음 중 어느 범주에 해당하십니까?	① 원장 ② 보육교사 1급 ③ 보육교사 2급 ④ 보육교사 3급 ⑤ 기타
	중복자격증: ⑥ 특수 교사 ⑦ 유치원 교사
SQ11. 현 시설을 포함하여 귀하의 현재까지 근무한 총 경력은?	개월 수로 환산 (개월)

- 장시간 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. -

ABSTRACT

A Study on the Effects of Internal Reputation of Organization on the Job Behavior: Focused on the Child care Facilities in Seoul.

Kim, So-Young
Major in Policy Science
Dept. of Public Administration
The Graduate School
Hansung University

This study was conducted to derive any necessary alternatives or suggestions in order to properly promote child care policies for productivity and efficiency of child care facilities without possible side effects or inefficiencies on the facilities or staffs through a reputation research perceived by the staffs. To this end, survey was conducted on 380 child care staffs in child care facilities in Seoul. The results were analyzed with the SPSS-21 statistics package program.

The perceived internal reputations of child care staffs was used as an independent variable of the study model while there were 5 factors of lower variables such as shared vision, empathic leader, good intercommunication, social responsibility and pursuit of meritocracy. An organizational commitment of staffs was used as a parameter and the job satisfaction of staffs and organization behavior of citizen were used as dependent variables to consider the effect relations.

Study results are as the followings: First, most important element of the internal reputations perceived by staffs was good intercommunication followed by the performance management, shared vision, social responsibility and empathic leader, in that order. Therefore, bottom-up communication process is important for innovative and new child care policies instead of focusing on the head of facility.

Second, it was determined that the empathic leadership was not significant in correlations of reputation of child care staffs, organizational commitment, job satisfaction and organization behavior of citizen. This indicated that if the head of facility was obsessive about practices, precedents and rules due to his or her self protectionism, this suggested that the empathic leadership was not demonstrated since staffs would rather refuse new ideas and method and avoid changes. Therefore, it required empathy from the head of facility to demonstrate his or her leadership by offering visions to staffs, respecting staffs as individuals, helping unfold their capacities rather than one directional instructions and providing opportunities to think on their own in order to effectively respond to changing environment of child care industry.

Third, it was empirically verified that the organizational commitment mitigated the relations between the internal reputation and job satisfaction of child care staffs. The fact that the organization reputation and the organizational commitment as a parameter had a significantly positive effect on the job satisfaction meant staffs with higher awareness of the organization reputation would easily accommodate the pursuit of the child care and further form a friendly atmosphere to the facility which would reduce the absenteeism and job turnover rates. This demonstrated

that entire work performance would benefit.

However, there was limitation in generalization casualty since this was done as a cross-sectional study. Therefore, it is require to have longitudinal studies in the future in the subjects of various child care facilities to be able to generalization. There still was limitations in terms that this study was configured as an analysis model inclusive of various concepts that make up the reputation of child care facilities. It is necessary to conduct a comprehensive reputation study in the future including not only the child care staffs but also academia, civil society, the media and public, based on the results of this study.



【Key words】 organization reputation, internal reputation, organizational commitment, job satisfaction, organization behavior of citizen