https://doi.org/10.31502/SSRI.52.2.4
Social Science Review (Fall 2021) Vol. 52, No. 2 pp. 69-90

사회과학논집
SOCIAL SCIENCE REVIEW
2021년 가을

MZ 세대의 사내 커뮤니케이션 인식에 영향을 미치는 요인 연구
Public Relations의 조직-공중 관계성 이론 적용을 중심으로

조삼섭*

요약 본 연구는 MZ세대가 대부분 조직 구성원의 다수를 차지하는 최근 환경에서 이들이 사내 커뮤니케이션에서 중요하다고 인식하는 요인을 탐색하고, 이러한 요인들은 PR의 조직-공중관계성에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다.

탐색적 요인분석 결과, 구성원들은 '수평적 소통문화' '쌍방향 소통', '투명한 정보제공'을 핵심적인 요인으로 지각하고 있었고, 회귀분석을 통해 조직-공중관계성에 미치는 영향을 분석한 결과, '쌍방향 소통'은 신뢰와 만족에, '수평적 소통'은 상호통제성에 유의미한 영향이 있음을 보여주었다. 조직유형별로 민간 기업에 비해 공공조직에 근무하는 구성원들은 만족, 공공, 상호통제성에서 낮은 인식을 보여주어, 공공조직의 사내커뮤니케이션은 좀 더 활성화될 필요성을 보여주었다.

연구결과 사내커뮤니케이션의 효과연구는 매체중심의 제작이나 일방향적 메시지 전달이 아닌, 대인간 커뮤니케이션 이론을 적극 응용하여 소통 연구로 진화되어야 함을 보여준다.

주제어: 사내커뮤니케이션, 수평적 소통, 쌍방향 소통, 투명한 정보제공, 신뢰, 만족, 상호통제성

Ⅰ. 연구배경 및 목적

최근 각종 언론보도 뉴스에는 직장 상사의 갑질로 인한 사건[1], 구성원들의 성과급 산출근거 요구[2] 등 빈번하게 일어나고 있다. 일반적으로 MZ세대는 1980년대 초부터 2000년대 초에 탄생한 밀레니얼 세대와 90년대 중반-2000년대 초반 출생한 Z세대를 통칭하는 개념이다. 따라서 20대 후반 - 40초반 세대가 현재 MZ세대라 부를수 있으며, 베이비 부머 세대라 할 수 있는 50세 이상의 세대와는 자라온 환경이 다르고 어릴적부터 디지털 미디어 환경에서 자란 세대다. 기업입장에서는 이들 세대들이 점점 각 조직에서 구성원의 주류를 이루는 환경에서 이들 세대와의 사내커뮤니케이션은 갈수록 중요해지고 있다. 최근 조직내에서 MZ세대는 특정사안에 대해 조직의 입장이나 피드백을 적극적으로 요구하기도 하고 온라인 공간에서도 특정사안에 대해 익명의 타인들과 해시태그와 챌린지를 통해 타인과 적극 정보공유에 적극적인 특성을 보이기도 한다. (대학내일 20대 연구소, 2021) 사내 커뮤니케이션 연구는 오래전부터 다뤄져온 연구주제이나 최근 이들만을 대상으로한 연구는 드물고, 이들이 중시하는 구체적인 요인은 무엇인지에 대한 연구는 드문 편이다. 본 연구는 기업과 공공조직에 재직중인, 20대-40대 초반 직장인들의 인식을 토대로 사내커뮤니케이션 영역에서 이들이 중시하는 요소를 탐색하고, PR의 영역에서 중시되는 조직-공중관계성 이론과 접목하여 이들의 인식이 어떤 영향을 미치는지 탐색하고자 한다.

* 숙명여대 홍보광고학과 교수, josamsup@sookmyung.ac.kr

Public Relations 분야의 핵심 패러다임 중에서 90년대부터 주목을 받은 이론은 조직-공중관계성 (Organization-Public Relationship)이다. 관계성 이론을 사내커뮤니케이션에 적용하면 경영진과 구성원 공중간 관계성에 영향을 미치는 변수에 대한 탐색이라 할 수 있다. PR에서 조직-공중관계성 이론의 핵심은 이전의 퍼블리시티 중심, 언론홍보 중심보다는 궁극적으로 핵심가치를 공중과의 관계성 차원에서 보고자 하는 관점이라 할 수 있다 (Ledingham & Bruning, 1998; Grunig & Huang, 2000; 이유나 2008 ; 문비치, 이유나 2008). 조직공중관계성 이론은 공중이 중시하는 대상이나 사안에 대해 일차적으로 알린다는 인지(cognition) 형성 목표 외에도 관계(relationship)의 질에 주목하는 관점이라도 할 수 있다. 예를 들어 퍼블리시티 목표는 제품이나 조직 브랜드의 인지에 우선 가치를 두는 관점이라면, 조직-공중관계성은 조직이나 브랜드에 대한 신뢰형성에 더 큰 관심을 가진다. 이러한 배경에서 조직-공중 관계성 이론은 PR의 핵심가치에 주목하는 이론이라 할만하다. 이러한 조직-공중 관계성 이론을 최근 중요해지고 있는 MZ세대를 대상으로한 사내커뮤니케이션에 적용한 연구는 많지 않다.

조직-공중관계성 이론은 전통적인 사내커뮤니케이션 영역이라고 할 수 있는 기술적인 (technical) 제작물 위주의 커뮤니케이션 활동에 적용이 가능하다. 즉 여전히 사내커뮤니케이션이라고 하면 기업내에서 소셜미디어 컨텐츠 관리, 최고 경영자 스피치 라이팅, 사내방송 운영, 사내보 제작, 사외보 제작 영역으로만 국한하여 논의가 이루어지는 게 현실이다. 따라서 이러한 제작물 관리 중심의 사내커뮤니케이션보다는 본질적으로 공중이 지각하는 사내커뮤니케이션의 핵심적 변수는 무엇인가를 탐색하는 연구가 필요하다. (이유나・문비치, 2008).

PR의 핵심적 영역인 관계성을 중심으로 한 연구가 사내커뮤니케이션 영역에서 연구되어야 하고, 상호관계성에 영향을 주는 여러 변수들이 더 탐색될 필요가 있다. 조직-공중 관계성 이론이 사내커뮤니케이션 영역에서 중요한 의미를 가지는 것은 미디어를 매개로 하는 공식적이고, 형식적인 의미의 메시지 전달이 아닌, 설득 노력, 상호 이해, 심리적 만족을 기반으로 하는 의사소통에서 의미를 찾아야 한다는 관점이다. 이러한 배경에서 종래의 사내커뮤니케이션이 다루고 있는 매체운영 중심 메시지의 효과검증 관점보다는 본질적인 소통이 중요하기에 조직-공중관계성 이론을 사내커뮤니케이션에 적용한 연구는 의미를 가진다.

공중의 여러 유형 중에 종업원 혹은 내부공중, 구성원은 외부 공중 못지않게 중요한 공중으로 볼 수 있다 (신호창, 2013). 내부 구성원 공중은 조직경영에서 실질적인 성과를 만들어내는 핵심적인 역할을 수행하는 차원에서 가장 중요한 공중으로 볼 수 있다. 최근 조직 내에서 일어나는 세대 간 갈등, 구성원들의 경영진에 대한 경영정보 요구, 직장 내 괴롭힘으로 인한 극단적인 구성원의 선택 등 사회 뉴스는 조직 구성원 공중의 만족도에 영향을 주는 것은 만족스런 급여나, 조직의 장기적 비전만이 아닌 관계적인 요소도 크게 영향을 주는 것임을 알 수 있다.

조직관점에서 사내 커뮤니케이션의 1차적인 목표는 조직이 지향하는 비전을 공유하고, 구성원들의 동기부여를 통해 조직이 가진 목표를 달성하는 것이다. 이러한 사내커뮤니케이션 목표를 달성하는데 필요한 여러 가지 변수에 대해서 사내커뮤니케이션 영역에서 주로 다뤄져왔다. (김문준. 2017; 김효숙, 2007; 신호창・윤선현, 2008; 신호창・송주현, 2015; 이유나・문비치, 2008; 이준영・한미정, 2020; 정계숙, 2018).

기존의 연구들이 변수와 변수간 관계성에 주목하여 연구를 하였다면, 즉 종업원 만족도를 핵심변수로

1) https://www.donga.com/news/article/all/20210719/108033242/1 동아일보 2021.7.19.일자
2) http://www.m-i.kr/news/articleView.html?idxno=804937 매일일보 2021.3.3.일자

만족도에 영향을 미치는 변수들에 주목을 한 연구가 주류를 이룬다. 기존연구는 매체효과성 분석에 중심을 이룬 연구가 다수로 지금 구성원의 핵심을 이루는 MZ세대를 대상으로한 사내커뮤니케이션 핵심 요인에 대한 탐색은 이루어지지 않았다. 이러한 배경에서 본 연구에서는 최근 MZ세대가 중심을 이루는 구성원 변화를 반영하여, 이들이 지각하는 사내커뮤니케이션의 핵심적 요인은 무엇인지, 조직-공중관계성 이론을 적용하여 탐색하고자 한다. MZ 세대의 특징은 2008년 글로벌 금융위기 이후 사회에 진출하여 고용감소를 경험하기도 하고, 최근 취업난, 부동산 폭등으로 인한 경제적 불안정성을 직접 겪고 있는 세대이기도 하다. 이런 배경에서 이들 세대에 좀 더 집중한 사내커뮤니케이션 연구가 필요하다고 할 수 있다.

조직공중관계성은 직무만족도, 조직애착과 더불어 구성원들의 전반적인 만족도를 측정하는 변수가 될 수 있으며 본 연구를 통한 공중이 지각하는 조직-공중관계성은 사내커뮤니케이션의 전략적 기획에 시사점을 제공해줄 수 있을 것이다. 이러한 배경에서 본 연구는 질적인 방법을 통해 구성원들이 지각하는 사내커뮤니케이션 요소를 먼저 추출하고, 이에 기반하여 양적인 설문조사방법으로 이러한 커뮤니케이션 요인들이 조직공중관계성에 어떻게 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

Ⅱ. 문헌연구

1. 조직-공중관계 이론과 응용연구

종래의 PR역할이 상징적인 이벤트나, 뉴스 퍼블리시티를 통해 여론에 영향을 주고, 대중 인식에 상징적 이미지 형성이 중심이었다면, 조직-공중관계성 이론은 본질적인 공중과의 장기적 관계성 (relationship)에 방점을 두자는 패러다임 전환을 의미한다. (Hon & Grunig, 1999; Ledingham & Bruning, 1998). 혼과 그루닉은 (Hon & Grunig, 1999) 조직-공중관계성 차원에 대해 기존의 대인간커뮤니케이션, 마케팅 분야의 연구문헌에 기초하여 공중의 입장에서 지각하는 관계성 차원을 신뢰(trust), 애착(commitment), 공공관계 (communal), 교환관계 (exchange), 만족(satisfaction), 상호통제 (control mutuality)를 제시하였다 (Hon & Grunig, 1999). 이러한 조직공중관계성의 세부차원들은 공중이 지각하는 심리적 요소, 평가요소, 인식의 요소들이라고 할 수 있다. 전통적인 PR의 관점이 퍼블리시티 효과차원에서 상징적 이벤트 이미지 효과, 미디어 보도량, 보도자료 건수 등을 중시하는 관점이라면, 조직공중관계성은 이러한 뉴스 산출효과 (output) 보다는 보다 궁극적으로 공중이 지각하는 관계성(outcome)에 초점을 맞추는 개념이라는 차원에서 진일보한 이론적 패러다임이다. 신호창 (2017) 등은『공중관계 핸드북』에서 한국에서 전통적인 홍보 패러다임에서 공중관계로의 패러다임으로의 전환, 소통, 전략적 공중관계 개념을 전달하기 위해서 공중, 관계성, 쌍방향균형, 공중관계, 커뮤니케이션 개념을 제시하였다. 이러한 PR커뮤니케이션에 대한 핵심 개념 제시는 홍보라는 단어가 지칭하는 좁은 의미의 퍼블리시티 개념을 조직공중 관계성으로 재해석한 시도라고 할 수 있다. 이러한 조직-공중관계성 이론은 PR의 세부 영역인 사내커뮤니케이션에도 충분히 적용 가능한 이론적 틀로, 기업에서의 경영진을 조직으로 구성원을 핵심 공중으로 볼 수 있다.

혼과 그루닉 (Hon & Grunig, 1999)은 신뢰(trust)에 대해 상대에 대해 기꺼이 개방하고 자신을 드러낼 수

있는 자발적 수준으로 정의하며, 진실성(integrity), 일관성 (dependability), 능력(competence)의 하위차원으로 세분화 할 수 있다고 보았다. 신뢰는 공중이 지각하는 관계성 요인 중에 가장 기초적인 관계성 차원으로 볼 수 있으며, 결국 조직이 가진 품성 혹은 인성적인 측면과 능력적인 측면을 아울러 포괄하는 차원이라 볼 수 있다. 무엇보다 신뢰의 중요성에 대해 조직이 가진 정당성과, 신뢰는 구성원이 부정적 인식을 갖지 않게 하는 가장 중요한 차원이라고 볼 수 있다. (Chory & Hubbell, 2008). 만족과 신뢰간의 인과관계성에 대해서는 연구마다 각각 다른 인과관계를 주장하는데, 신뢰가 만족을 가져오는 연구가 있는 반면에, 만족이 신뢰를 가져오는 연구결과도 현재 혼재되어 있다 (유선욱・신호창, 2011).

애착(commitment)는 관계성에 개입하는 두 주체가 관계를 증진할만한 가치가 있다고 믿는 정도를 의미한다. 혼과 그루닉은 관계의 지속의사와 감정적인 호감으로 세분화된 차원을 제시하고 있다. 흔히 commitment를 헌신이라 번역하여 부르지만, 헌신이란 단어보다는 조직에 대한 애착이 더 본래적인 의미를 전달하고 있어서 본 연구에서는 애착이라 명명하기로 한다. 지명원(2020)은 관광업에 종사하는 구성원들이 정서적 환경, 물리적 환경이 좋을수록 조직에 대한 애착을 가지게 되며, 특히 사내 소통이 유의미함을 밝혀내었다. 이상곤 (1999) 등은 병원에 종사하는 구성원들의 애착에 긍정적 영향을 미치는 요인으로 급여, 긍정적 유대감, 고용안정성이 중요함을 밝혀내고 있다.

상호통제성(control mutuality)은 조직과 공중관계에서 각 주체가 다른 한편에게 올바른 영향력을 미칠 수 있는 정도를 의미한다. 일반적으로 경영진은 직원들에 비해 힘의 관계에서 더 우위에 있는 경우가 일반적이다. 조직-공중관계성에서 상호통제성의 중요성은 직원들도 경영진에 영향을 미칠만한 조직문화, 사내 커뮤니케이션 활성화 정도를 의미한다. 즉 구성원들도 자기들의 목소리가 위에 전달되고, 어느정도 영향력이 있다고 지각할수록 상호통제성을 가진다고 인식한다는 점이다. 상호통제성과 관련이 있는 사내커뮤니케이션 연구에 의하면 구성원들은 그들이 조직내에서 상호통제성을 지각할수록 만족도가 높아진다고 할 수 있다 (이유나・문비치, 2008; 이유나 2008). 경영진과 구성원간 균형적인 사내 커뮤니케이션은 상호간 영향력에 주목하는 상호통제성과 밀접한 관련을 맺는다고 할 수 있다.

혼과 그루닉 (Hon & Grunig, 1999)은 만족(satisfaction)은 조직과 공중 두 주체가 상대에 대하여 관계가 좋아질 것이라고 하는 긍정기대를 만드는 호감도라고 정의하였다. 관계성에서 관계에 드는 비용보다 더 많은 혜택을 가져오기에 만족스런 공중관계성은 중요하다. 만족성에 대한 연구는 경영학의 조직행동분야에서 가장 많이 연구되어온 주제로, 개인적 기질도 만족성에 영향을 많이 미치고, 만족성이야말로 조직에 대한 애착과 이직의도를 줄인다는 것을 밝혀내었다. 즉 조직-공중관계성 다른 차원을 비교하면 상호간 인과관계가 존재함을 보여주고 있다. (Matzler & Renzl, 2007). 이러한 연구는 신뢰를 통해 구성원의 만족이 생겨나고, 만족하는 심리적 평가는 이직의도를 줄이고, 조직에 애착을 더해준다는 가설이 가능하다. 광고주와 대행사간의 관계성 연구에서도 신뢰는 기본적으로 애착을 가져오고, 애착은 협력과 대행사의 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. (Duhan & Sandvik, 2009).

교환관계(exchange relationship)는 조직과 공중간 관계에서 한쪽이 다른 편에 혜택을 제공하고 반대로 뭔가를 돌려받기를 기대하는 관계를 의미한다. (Hon & Grunig, 1999). 김수진 (2020) 등은 리더 구성원간 교환관계에서 리더의 임파워링 리더십이 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 주는 것을 밝히고 있다. 항공사 객실승무원을 대상으로 한 연구에서도 상사의 리더의 긍정심리 자본은 객실승무원들에게 심리적 만족을 유발하

는 것으로 나타났다. (박윤미, 전애은, 2020). 이러한 상하간 정서적 자본 교환관계 외에도 MZ세대는 자신들이 일한 만큼의 보상을 받아야 한다는 보상심리 현상도 본 교환관계에서 적용될 수 있는 특성으로 볼 수도 있다.

공공관계(communal relationship)는 상호관계성에서 한편이 다른 한편에 복지나 혜택을 제공하고 돌려받기를 기대하지 않는 것을 의미한다. 공공관계는 일반적으로 사회공헌활동이나, 봉사활동 등이 여기에 해당하는 공중관계성을 의미한다고 할 수 있다. 정미경(2014)은 군과 지역사회 주민과의 공공 관계성 연구에서 군과 지역주민과의 상호인식이 불일치함을 발견하고, 군입장에서 지역주민의 인정을 얻으려는 노력이 필요함을 밝혀내었다.

지금까지의 대부분의 연구들은 조직-공중관계성 개별적인 차원의 효과를 검증하였는데, 실제로는 조직-공중관계성 안에서도 선행하는 차원과 영향을 받는 변수로 구분이 가능하다. 사내커뮤니케이션에서 조직공중관계성 상호간 인과관계를 탐색함은 필요하다. 사내 커뮤니케이션간 요소연구로 김수연 (2012)은 구성요소 간 연구에서 구성원들에게 정보제공은 구성원 참여를 만들어내며, 이러한 정보는 구성원들의 책임성은 증가시키지만, 비밀성은 부정적인 요소로 작용함을 밝혀내었다.

여러 후속연구를 통해 조직-공중관계성 이론은 타당도 신뢰도 검증을 통해 측정모델 검증이 이루어졌고, 다양한 조직-공중간 사례에서 조직-공중 관계성 차원이 타당하다고 인정을 받은 바가 있다 (Ki & Hon, 2007; Ki & Hon, 2009)

2. 사내커뮤니케이션 효과연구

대학내일연구소 (2021)가 발간한 <밀레니얼 트렌드 2021> 연구결과 보고서에 의하면 MZ세대는 공정성에 큰 관심을 가진다고 주장한다. MZ 세대는 자신들이 정당한 근로나 노력을 비용으로 지불하면, 그에 상응하는 결과물을 받아야 한다고 생각하며, 서로 동등한 이익, 대우 등 상호호혜적 관계성에 민감한 반응을 보인다는 것이다. 실제로 이들 세대가 자라온 환경과 가치관은 40-50세대와 다르고 이들과 조직내에서 소통하는 것은 이들에 대한 이해를 우선 필요가 중요하다고 할 수 있다.

사내커뮤니케이션의 효과에 대한 연구는 다양한 시각에서 탐색적으로 연구가 많이 이루어졌다. 우선 신호창과 송주현(2015)은 구성원의 열의(engagement)와 애착감, 소속감간의 관계를 규명하였는데, 개인의 커뮤니케이션 능력과 자신감, 경영이념에 대한 이해가 높을수록 조직에 대한 애정이 증가함을 실증연구를 통해 보여주고 있다.

조직-공중관계성 이론을 사내커뮤니케이션에 적용한 연구로 이유나・문비치(2008)의 연구를 들 수 있다. 이들은 상사와의 커뮤니케이션에서 하위차원으로 호의성, 유사성, 수용성, 침착성이 있음을 가정하고, 종속변인으로 공중관계성의 신뢰, 만족, 헌신, 상호통제와의 인과관계 검증을 시도하였다. 이들은 수용성과 호의성은 신뢰와 만족에, 수용성과 침착성은 헌신에, 수용성과 유사성은 상호통제에 유의미한 영향을 주고 있음을 밝혔다. 이들의 연구 의의는 대인간 커뮤니케이션 이론과 조직공중관계성 이론 둘을 접목하여 상호간 인과관계가 있음을 밝혀주어, 사내커뮤니케이션 맥락에서 본다면 대인간 관계성이 조직공중관계성에 영향을 미치고 있음을 밝혀낸 점이다.

이준영과 한미정 (2020)은 사내커뮤니케이션의 효과성을 사회적 자본과, 재무성과에 미치는 영향을 검증

하였는데, 사내커뮤니케이션의 세부측정 변수로 가치관의 공유, 명확한 업무 커뮤니케이션, 커뮤니케이션 캠페인을 정하고 검증하였다. 이들의 연구결과, 가치관의 공유, 명확한 업무 커뮤니케이션, 커뮤니케이션 캠페인이 사회적 자본을 거쳐, 스타트기업의 재무적 성과, 비재무적 성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이들 연구는 사내커뮤니케이션 활성화 정도가 실질적으로 기업의 재무성과에 정의 방향으로 영향을 미치고 있음을 밝혀내고 있다는 점이다. 문선영과 한미정 (2017) 연구에서는 종업원들이 재직 중인 회사의 광고가 더 진정성을 담고 있다고 지각할수록 주인의식형성에 도움을 주는 것으로 나타났다.

앞의 연구와 유사한 것으로 김효숙(2015)은 통신회사 직원들을 대상으로 균형적인 사내 커뮤니케이션의 효과를 사회적 자본을 거쳐 이직의도에 영향을 미치는지 검증하였다. 김효숙 (2015)은 균형적인 사내 커뮤니케이션의 세부측정 요소로 개방성, 피드백, 경청, 참여 등을 측정하고 검증한 결과, 구성원들은 이러한 요소들이 균형적이라고 인식할수록 조직의 사회 자본에 대해 긍정적으로 평가를 내리고, 이직의도가 낮다는 결과를 보여주었다. 이 연구에서 주목할만한 사내커뮤니케이션의 요소는 개방성, 피드백, 경청, 참여 등의 균형적인 요소들로, 조직공중관계성에 비교한다면 구성원들이 자각하는 상호통제성과 유사한 성격을 갖는다고 볼 수 있다. 신호창 (2007) 등은 프로야구 선수단을 대상으로 한 연구에서 조직맥락 커뮤니케이션 만족도는 직업만족도에 긍정적인 영향을 미침을 밝혀내었다.

유선욱과 신호창(2011)은 사내커뮤니케이션 기풍의 3가지 요인으로 상하간 개방적 커뮤니케이션, 기능간 협력적 커뮤니케이션, 정보의 적절성을 밝혀내고, 이러한 요인들은 사내 구성원들의 커뮤니케이션 만족도를 올리는 것으로 밝혀내었다.

설진선과 김수연 (2020)은 직장내 세대간 갈등해결을 위한 사내커뮤니케이션 역할에 대한 연구에서 두 세대를 구분하여 탐색적 연구를 수행하였다. 이들은 X세대 (1965-1979 출생)와 Y세대 (1980년 이후 출생)를 구분하고, 이들의 갈등인식을 심층인터뷰를 통해 분석한 결과, Y세대는 권위적이고 위계적인 조직문화를 싫어하고, 직장내 회식문화를 가장 큰 문제점이라고 인식하고 있었다. 반면에 X세대는 직장내 동료간 친밀감 형성을 위해 회식과 같은 집단주의적 문화가 필요하다고 인식하고 있었다. 두 세대 공통적으로 직장내 괴롭힘 금지법의 효능에 대해서 긍정적으로 인식하고 있었고, 무엇보다 균형적인 커뮤니케이션의 중요성을 인지하고 있음을 밝혔다. 이들의 연구에서 주목할 만한 요소는 균형커뮤니케이션으로, 이를 구체화하는 세부 요인으로 대화(dialogue), 협상(negotiation), 경청(listening), 갈등관리(conflict management)가 필요하다고 밝히고 있다. 이들의 연구는 최근 이슈가 되고 있는 직장내 괴롭힘의 문제, 직장 상사의 갑질과 같은 문화를 실제경험하고 있는 젊은 구성원들과의 갈등해결을 위한 해법모색에 시사점을 주는 연구로 볼 수 있다.

조직문화와 사내커뮤니케이션의 중요성은 다른 인접분야에서도 실증연구로, 정계숙 (2018)은 유아교사를 대상으로 한 조직문화와 구성원과의 관계만족도가 기관만족도에 미치는 영향 연구에서, 혁신문화, 합리문화, 동반자의식, 핵심가치 공유가 정적인 관계성을 미치는 반면에, 위계문화는 부정적으로 만족도에 영향을 주고 있음을 주장하고 있다. 이러한 연구결과가 시사하는 점은 다른 직장에서도 균형적인 사내 커뮤니케이션 정도를 가진 조직문화가 관계만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알려주고 있다.

3. 조직문화 연구

조직문화의 중요성은 다른 연구에서도 실증적으로 보여주는데 김문준 (2017)은 사내커뮤니케이션 세부 요소 중에서 커뮤니케이션 질, 동료와의 커뮤니케이션, 조직전망 커뮤니케이션은 학습전이 풍토에 긍정적으로 영향을 미침을 밝혀내었다. 그의 연구는 사내커뮤니케이션 영역 중에서 대인간 커뮤니케이션의 중요성이 조직문화 형성에 영향을 주고, 이로 인한 다른 종속변수에 영향을 미친다는 결과를 보여준다. 양인준 (2020) 등은 현실에 대한 낮은 확실성을 인지하고, 즉각적인 패턴변화가 발생하는 문화를 혁신적인 조직문화라 정의하고, 혁신적인 조직문화는 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 밝혀내고 있다.

해외연구에서도 대인간 커뮤니케이션 스타일의 중요성을 실증적으로 밝히는 연구로, 직장상사의 커뮤니케이션 능력과, 리더십은 직장만족과 커뮤니케이션 만족도에 긍정적 영향을 미친다 (Madlock, 2008). 이러한 연구결과의 시사점은 구성원이 지각하는 소통만족도는 어느 한 요소만을 채택하여 인식하는 것이 아니라, 상사의 소통 스타일, 리더십, 품성, 말투 등 다른 요소들을 총체적으로 받아들이고 이를 복합적 지각하여 평가하는 개념이라 할 수 있다.

사내커뮤니케이션 분야의 최근 연구 결과를 종합하면, 사내커뮤니케이션의 연구는 매체중심 효과측정, 메시지 중심 혹은 상사와의 대인간 소통 스타일과 같이 어느 한 부분만을 집중한 연구에서 벗어나 좀 더 전체적인 관계성 차원에서 연구될 필요가 있음을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 우선 MZ 세대가 중시하는 사내 커뮤니케이션 요소들은 무엇인지 질적연구 방법인 포커스 그룹을 통해 탐색하고, 요인분석으로 이러한 요인들을 축약하여 분석하고자 한다. 이어서 요인분석을 통해 추출된 요인들을 독립변수로 하여, 이러한 사내커뮤니케이션에서의 독립변수들은 궁극적으로 사내커뮤니케이션에서의 종속변수로 볼 수 있는 조직-공중관계성의 하위차원들에 어떠한 영향을 미치는지 탐색하고자 한다.

선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제와 가설을 가지고 분석하고자 한다.

<연구문제 1> MZ세대가 중시하는 사내커뮤니케이션 요인은 무엇인가?

<연구문제 2> MZ세대가 중시하는 커뮤니케이션 요인들이 구성원들이 지각하는 조직-공중관계성에 미치는 영향은 무엇인가?

<연구문제 3> MZ세대가 근무하는 조직유형에 따라 구성원들이 지각하는 조직-공중관계성에 차이를 보이는가?

Ⅲ. 연구방법

본 연구는 MZ 세대의 인식을 중심으로 이들이 지각하는 사내 커뮤니케이션과 조직-공중관계성을 측정하는 설문조사를 통해 연구문제를 탐색하였다. MZ 세대는 현재 연령상으로 20대 후반부터 40대 초반까지 각 조직에서 가장 핵심적인 실무를 담당하는 계층이라 할 수 있다. 이들은 아직 직장에서 관리자 혹은 간부급은 아니며, 중간 실무자들로 위 상사들과의 업무 갈등을 경험하며, 자유로운 의사표현 선호, 형식보다

는 실속을 추구하는 세대라고도 할 수 있다.

본 연구는 2단계를 통해 진행하였다. 우선 1단계로 본 설문에 활용할 측정 설문 항목을 만들 목적으로 포커스 그룹을 실시하였다. 포커스그룹의 목적은 MZ세대가 사내커뮤니케이션에서 중요하다고 인식하는 요소들을 추출하는 것이다. 이들 세대의 특성을 반영한 선행연구가 거의 없음으로 이들만을 대상으로한 질적연구에서 새로운 태도를 탐색함이 목적이다. 2021년 6월에 서울시내 한 사립대에서 언론학, 광고 혹은 홍보를 전공하는 특수대학원생 7명을, 화상회의가 가능한 ZOOM으로 연결하여 이들의 솔직한 의견을 수집하였다. 이들은 광고홍보대행사, 대기업 마케팅부서, 홈쇼핑채널 운영자, 지방자치단체 홍보담당, 정부부처, 비영리단체에 재직 중으로 평균 근속기간은 7.8년, 평균연령은 34.5세였다. 참가자들은 남 5인, 여 2인, 연령대는 30대 초반-30대 후반 연령대로 현재 직장에서 경험하는 조직문화, 사내소통에 대하여 개인 의견과 문제점, 개선의견을 제시하였다. 포커스그룹 참여자들은 사내커뮤니케이션에서 중요하다고 생각하는 요소들이 무엇인지 자유로운 의사표현으로 상호작용을 통해 각자 의견을 표현하였다. 포커스그룹 결과 가장 많이 언급된 키워드와 의견을 정리 요약하는 과정을 거쳐 참여자들이 중시하는 요인을 <표 1>와 같이 요약하였다.

2단계 설문에서는 1단계의 포커스그룹 추출된 항목들에 대한 요소를 일반 직장인 대상으로 설문조사를 실시하였다. 1차 포커스그룹에서 추출된 본 설문의 핵심은 구성원들이 지각하는 사내커뮤니케이션 요소를 설문에 활용하는 것이었다. 본 설문에서는 가장 언급의 빈도가 높은 의견을 중심으로 5점 척도의 리커트 방식으로 측정하였다. 이어서 구성원들이 지각하는 조직공중관계성과 전반적 사내커뮤니케이션 만족도를 측정하였다.

탐색적 요인분석을 위해서 아래 <표 1>의 포커스그룹의 결과 진술문을 가지고 각 진술문에 대한 동의 정도를 측정하되, 조직 공중간 관계성 측정문항은 혼과 그루닉의 척도를 활용하였다.

조직-공중관계성 설문문항은 혼과 그루닉 (1999)이 개발한 조직-공중관계성 측정문항을 중심으로 신뢰(trust), 애착(commitment), 상호통제성(control mutuality), 교환관계(exchange relationship), 공공관계(communal relations), 만족(satisfaction) 6가지 하위차원을 측정하였다.

조직-공중관계성의 6가지 하위차원으로 구분하고 아래와 같이 총 22개 문항으로 재구성하였다. 본 설문에서는 아래 각 측정 항목에 대해 동의하는 정도를 5점 척도로 평가하게 하였다.

〈표 1〉 포커스그룹을 통한 사내커뮤니케이션 핵심 요소

의견도출항목	세부 도출의견
고용안정성과 사회책임	고용의 안정성, 사내복지, 사회적 책임
자유로운 의견표현 문화	불이익을 받지 않고 말할 수 있는 조직문화, 자유로운 의사소통을 위한 정기적인 미팅, 자유로운 의사소통 기업문화, 블라인드 구성원 의견수렴 시스템, 버텀업 방식의 소통체계운영, 눈치보지 않고 의견개진 창구필요
동등한 조직문화	정보에 대한 동등한 접근과 공유, 수평적 직급체계, 직원들 의견에 대한 피드백 (의견에 대해 가능, 불가능이유를 설명), 수평적 조직구조, 구시대적 조직문화
비전공유	미래를 제시하는 리더십, 비전공유로 동기부여, 보여주기식 업무 스타일보다 본질적이고 장기적인 관점비전제시, 공동목표인식
투명한 정보	구성원들에게 투명한 정보제공, 객관적이고 사실에 근거한 명확한 소통, 누구나 접근가능한 평등한 정보공유 시스템
경청태도	구성원의 목소리를 경청하고자 하는 태도, 경청과 피드백, 진심어린 공감,
상호신뢰	상호 신뢰에 기반한 의견수렴, 인정과 보상, 공정한 인사, 조직원간의 신뢰, 신뢰도형성
공식적 채널구축	공식적인 커뮤니케이션 채널 구축, 주기적인 소통의 장마련,
상호가치 추구	구성원들과 조직 사이 상호 가치 추구, 개인과 회사의 쌍방가치 추구, 공유와 공감
대등한 목소리 조직문화	경영진과 사원 사이에 대등한 목소리를 만드는 수평적 조직문화, 상명하복의 조직문화 문제,
관리자들 소통능력	중간급 관리자들의 열린 자세와 대인간 소통능력, 기관장의 의지, 불만을 경청하고, 즉시 개선하는 임원진 태도, 사소한 의견이라도 받아들이려는 자세, 의사결정자의 소통의지, 부장의 열린 마인드 (답을 정해놓고 질문하지 않는)

구성원들의 조직-공중 관계성을 각 차원별로 응답의 내적 신뢰도를 체크해본 결과, 만족과 공공관계성이 다른 차원에 비해 약간 낮으나 크론바흐 α는 .60을 넘어 비교적 측정의 내적일관성이 있어서 데이터는 분석에 적합함을 보여주고 있다.

본 설문에서는 응답자 인구속성학적 변인으로 소속기관 고용인원수, 직장유형, 연령, 성별을 추가로 포함하여 측정하였다. 본 설문조사는 2021년 6월에 서울시내 한 사립대 언론홍보대학원에 재학중인 재학생들과 재학생들의 직장 동료들을 대상으로 실시하였다. 수강생이 재직중인 직장의 동료들을 대상으로 설문 참여를 정중하게 요청하여 온라인 설문에 참여하게 하였다. 설문 참가자들은 기업 혹은 공공기관, 비영리조직에 재직 중인 20-40대 초반 세대로만 국한하였다. 총 228명이 온라인 조사에 참여를 하였고, 응답자들은 성별로 여자 135명 (49.5%), 남자 127명 (46.5%) 분포를 보였다. 응답자 평균 연령은 35.42세로 나타났는데, 20대가 29명(10.6%), 30대가 200명(73.3%), 40대가 33명(12.1%) 분포를 보여, 30대 응답자가 다수를 차지하였다. 응답자들의 재직 중인 기관유형으로 보면 민간기업 173명 (63.4%), 공공기관 82명 (31.3%), 비영리조직 7명 (2.6%)로 나타났다. 직원 규모수로 재직 중인 조직의 규모는 300명이상 조직이 157명 (57.5%), 101-300명 사이가 64명(23.4%), 51-100명 사이가 4명 (1.5%), 50명 미만이 37명(13.6%)로 나타났다.

〈표 2〉 사내커뮤니케이션 인식 측정 항목

조직-공중관계	측정 설문	Cronbach α
신뢰(trust)	조직은 나를 공평하게 정당하게 대우한다. 조직이 중요한 결정을 할 때마다 나같은 사람을 고려한다. 조직은 약속을 지키는 편이다 조직은 말한 것을 달성할 수 있는 능력을 가지고 있다.	.83
애착(commitment)	나는 조직이 나같은 사람과 장기적인 관계성을 맺으려고 한다고 느낀다. 나는 조직이 나같은 사람과 좋은 관계성을 맺으려 한다는 것을 느낀다. 조직과 나같은 사람 사이에 오래가는 유대관계가 있다.	.73
상호통제(control mutuality)	내가 속한 조직은 나같은 사람의 말에 귀를 기울인다고 본다 이 조직은 나같은 사람이 하는 말을 정말 경청하는 편이다. 사람을 다루는데 있어서 조직은 나같은 구성원에게 더 비중을 두는 편이다. 경영진은 의사결정과정에서 나같은 사람의 의견을 충분히 반영한다.	.77
만족(satisfaction)	나는 이 조직에 만족한다. 대부분 나같은 사람들은 이 조직과의 상호작용에 만족하는 편이다. 이 조직과 나같은 구성원들은 서로 혜택을 보고 있다고 본다. 일반적으로 말해서, 이 조직이 나같은 사람과 맺은 관계성에 만족하는 편이다.	.64
교환관계(exchange relationship)	조직은 조직을 위해 일하는 사람들을 돌보는 편이다. 조직이 뭔가 구성원들에게 줄 경우, 역으로 되돌려 받기를 기대한다. 조직은 뭔가를 얻으려 할적에 구성원들과 타협하는 편이다.	.81
공공관계(communal relationship)	조직은 구성원들의 복지에 관심을 가진다. 조직은 타인들에게 기부하거나, 베푸는 것을 즐겨한다. 조직은 돌려받을 것을 기대하지 않고 도와주는 편이다.	.60

Ⅳ. 연구 결과

먼저 <연구문제 1>에서 본 연구는 구성원들이 지각하는 사내커뮤니케이션의 핵심적인 요인들이 무엇인지 파악하고자 하였다. 연구문제에 대한 분석방법으로 탐색적 요인분석이 적합하다고 보고 포커스그룹을 토대로 <표 1>과 같이 정리된 항목들에 대한 동의 정도를 설문하였다. 우선 262명의 응답데이터가 요인분석에 적절한지를 판단하기 위해 KMO와 Bartlette의 구형성 검정은 적합한 것으로 나타났다 (χ^2= 817.67, df=55, p<.01).

요인분석은 탐색적 요인분석으로 배리맥스 방식으로, 고유값 1 이상을 요인추출 기준으로 분석한 결과 총 3개의 요인이 추출되었다. 3가지 요인의 설명력은 총 59%의 설명력을 보여주고 있다.

먼저 첫 번째 요인은 5가지 세부 측정항목이 총 적재량이 24.52%를 차지하였는데, 주로 '수평적 조직문화', '평등하게 정보공유' '관리자 소통능력' '대인간 소통능력' '경영진 솔선수범' 항목을 포함하고 있었다. 이러한 측정 항목들의 공통된 특성을 요인명으로 '수평적 소통문화'로 명명할 수 있다. 유교문화 영향으로 인한 연공서열과 권위주의 문화 영향력이 아직 강한 한국에서 구성원들이 가장 필요하다고 보는 요인으로 볼 수 있다. 항목 중 가장 큰 요인 적재량을 보인 항목이 동등한 정보공유임을 보여주는 점은 상호간

영향력을 행사함을 중시하는 상호통제성과 밀접한 관련을 맺는 요인으로 볼 수 있으며, 이러한 수평적 커뮤니케이션은 하의상달 조직문화, 먼저 경청하고자 하는 경영진의 소통 능력이 중요함을 나타낸다.

두 번째 요인으로는 3가지 세부 아이템을 포함하고 있고 전체 변량의 17.68%를 차지하고 있었다. 두 번째 요인에 포함된 측정항목으로는 '구성원 의견수렴' '상호간 신뢰조직 문화' '쌍방향 소통문화'가 있었다. 이러한 3가지 항목들의 공통된 요인명으로는, '쌍방향 커뮤니케이션'이라고 명명할 수 있다. 두 번째 요인도 경영진의 입장에서 보다 적극적인 소통의지가 중요함을 보여주고, 이러한 경영진의 태도가 상호신뢰의 조직문화에 영향을 주는 것임을 보여준다. 결국 2번째 요인으로 묶인 항목들 간에는, 상호간 신뢰의 바탕하에서 쌍방향 소통이 가능하다는 것을 시사한다.

마지막 세번째 요인은 3가지 설문항목을 포함, 전체 변량의 17.04%를 차지하고 있었다. 세 번째 요인에 포함된 측정항목은 '투명한 정보제공' '경영진의 적극적 경청 태도' '구성원과 경영진의 공동 가치 추구'를 포함하고 있었다. 이러한 세가지 측정 항목의 공통점을 나타내는 요인명으로는 '투명한 정보제공'이라고 할 수 있다. 가장 큰 요인부하량을 보이는 것은 '투명한 정보제공'으로 구성원들은 조직이 경영정보에 대하여 사실적 정보공유를 중시하는 점을 나타낸다. 이러한 점은 경영진의 적극적 경청태도와 관련이 깊고, 구성원들은 결국 투명한 정보공유를 통하여 경영진이 바라는 조직의 공동가치 추구에 동의한다고 할 수 있다.

탐색적 요인분석을 통해 구성원들이 사내커뮤니케이션에 대해 가장 중요하다고 보는 요인을 압축하면 '수평적 커뮤니케이션', '쌍방향 커뮤니케이션', '투명한 정보제공'이라고 요약할 수 있다. 세 가지 요인 간에는 엄밀한 의미에서 완전하게 상호 배타적인 요인이라기보다는 상호간 연관성이 높은 조직문화의 특성을 반영하고 있다고 볼 수 있다.

요인분석 결과를 보면 MZ세대가 지각하는 사내 커뮤니케이션 핵심 요인으로 '대등한 소통', '쌍방향적 커뮤니케이션', '전달받는 정보의 정확성과 투명성'을 들 수 있다. 이러한 요인들은 구성원들이 지각하는 조직-공중관계성에 영향을 미치고, 더 나아가 궁극적으로 조직의 성과지표라 할 수 있는 매출이나 이익에 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

〈표 3〉 사내커뮤니케이션의 탐색적 요인분석

	요인		
	수평적 커뮤니케이션	쌍방향 커뮤니케이션	투명한 정보 제공
동등한 정보 공유	.813		
간부진의 소통 능력	.714		
수평적인 조직문화	.694		
솔선수범 리더십	.580		
대인소통 능력	.553		
구성원 의견 수렴		.762	.
상호 신뢰 조직 문화		.727	
쌍방향 소통 문화		.643	.
투명한 정보를 제공			.789
경영진의 적극적 경청 태도			.715
구성원과 경영진의 공동 가치 추구			.655

다음으로 <연구문제 2>에서는 회귀분석을 통해 요인분석으로 추출된 3가지 핵심 요인들을 독립변인으로 하여 종속변인으로 조직-공중관계성에 미치는 영향은 무엇인지를 검증하고자 하였다. Public Relations에서 조직-공중간 관계성은 조직과 공중간 장기적 관계, 지속가능한 관계유지가 조직과 공중간 상호 이익을 가져다 준다는 예측성이다. 이러한 차원에서 실제로 구성원들이 지각하는 사내커뮤케이션 핵심요인들은 조직공중관계성에 어떻게 영향을 미치는지 살피는 것은 의미있는 분석이라고 할 수 있다.

<연구문제2>를 분석하기 위해 3가지 요인으로 추출된 요인은 독립변인으로 하고 공중관계성을 종속변인으로 하여 회귀분석을 실시하였다.

우선 종속변인으로 측정한 공중관계성에 대한 인식에서 응답자들은 대체로 6가지 차원의 조직공중 관계성에 대해 3점 중간을 기준으로 교환관계(M=3.32), 애착 (M=3.31, 만족(M=3.30) 순으로 다소 긍정인식을 신뢰(M=2.93), 공공관계 (M=2.45), 상호통제(M=2.53)에 대해서는 대체로 중간점보다 낮은 인식을 보여주었다. 특히 상호통제성에 대해서는 M=2.53으로 가장 낮은 인식을 보여주어 구성원들은 조직에서의 의사결정 과정에서 경영진에 비해 자신들의 영향력은 대체로 낮다고 스스로 인식하고 있었다.

요인분석을 통해 추출된 3가지 독립변수가 종속변인인 신뢰(trust)에 미치는 효과분석은 단계적 방식 회귀분석이 적합하고, 통계검증 결과 유의미한 영향을 주는 변인은 '쌍방향 소통'이었다. 제외된 변수는 '수평적 소통문화'와, '투명한 정보제공'이었다. 아래 <표 4>에서 나타난 바와 같이, '쌍방향 소통'이 조직에 대한 신뢰에 유의미한 효과를 미치고 있음을 알 수 있다. 쌍방향적인 소통이 유의미한 영향을 미치고 있음을 보여주는 결과는 하의상달을 통해 구성원들의 목소리가 경영진에게 전달된다고 지각할 적에 조직에 대한 신뢰가 형성됨을 보여준다.

〈표 4〉 신뢰에 대한 회귀분석

모델		비표준화 계수		표준화 계수		
		Beta	Standard error	B	t	p
1	쌍방향 커뮤니케이션	.099	.049	.126	2.040	**.042***
	수평적 소통	.010	.052	.013	.188	.851
	투명한정보제공	.044	.052	.056	.837	.403

a. 종속변수: 신뢰 *p<.05

다음으로 <표 5>에 제시된 공중관계성의 만족에 영향을 미치는 세 요인의 영향을 검증한 결과, 신뢰와 마찬가지로 쌍방향 소통만이 유의미한 수준을 보여주고 있었다. (p<.05). 즉 쌍방향 소통을 할수록 구성원의 조직에 대한 만족은 상승하는 것으로 나타났다. 구성원들 지각하는 전반적 만족에 기여를 하는 변수가 쌍방향 커뮤니케이션라는 의미는 그만큼 구성원들은 사내소통에서 메시지 전달이 일방향이라는 점을 인식함을 나타내며, 하의상달, 의견수렴을 통한 구성원의 목소리가 전달됨을 나타내주는 결과이다.

〈표 5〉 만족에 대한 회귀분석

모델		비표준화 계수		표준화 계수		
		Beta	Standard error	B	t	p
1	쌍방향 커뮤니케이션	.090	.042	.133	2.148	**.033***
	수평적소통	.004	.042	.007	.101	.920
	투명한정보제공	.052	.042	.082	1.232	.219

a. 종속변수: 만족 *p<.05

<표 6>에 제시한 상호통제를 종속변수로 한 회귀분석에서 구성원들은 '수평적인 커뮤니케이션' 요인을 가질수록 상호통제성이 증가하다고 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 결과가 의미하는 것은 구성원들은 어느 정도 대등한 입장에서 영향을 주고 받는다고 지각할 수록 직원들은 자기들의 의견이 경영진에 영향력을 미친다고 인식함을 의미한다. 상호통제성이 상호 주고받는 영향력의 정도를 의미한다는 차원에서, 본 분석은 구성원들에게 목소리를 낼 수 있는 권한과 시스템, 조직문화형성이 중요함을 시사한다.

〈표 6〉 상호통제성에 대한 회귀분석

모델		비표준화 계수		표준화 계수		
		Beta	Standard error	B	t	p
1	수평적 커뮤니케이션	.118	.059	.123	1.983	**.048***
	수평적 소통	.004	.037	.007	.535	.593
	투명한 정보제공	.026	.037	.048	.710	.478

a. 종속변수: 상호통제성 *p<.05

그러나 나머지 공공관계 (communal relationship), 애착(commitment), 교환관계(exchange relationship)의 종속변수에 대한 3가지 독립변인인 사내 커뮤니케이션 요인의 영향력 분석에서는 통계적으로 유의미한 수준에는 이르는 독립변인은 없는 것으로 나타났다.

<연구문제 3>은 구성원들의 인구속성학적 특성에 따라서 조직공중관계성에 차이를 보이는지 분석하였다. 구성원들의 성별, 연령별, 재직기관 유형에 따라 차이가 있는지를 검증하였다. 남녀간 집단간 평균차이 검증결과, 공중관계성에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았으며, 연령대별 비교에서는 연령이 높을수록 대체로 조직공중관계성에 대한 인식은 긍정적이었으나. 낮은 연령대와 그 차이가 통계적으로 유의미한 수준은 아니었다. 비영리조직에 종사하는 구성원의 표본이 작아서 공공과 민간조직의 구성원 두 집단간 인식을 비교한 결과, 조직-공중간 관계성에서 유의미한 통계적 차이를 보인 것은 만족, 공공관계와 상호통제 관계성이었다. 즉 민간기업 구성원들은 상대적으로 공공조직에 비교하여, 더 긍정적인 조직-공중관계성 인식을 가지고 있음을 보여주었고, 특히 만족관계, 공공관계, 상호통제 차원에서 유의미한 차이를 보여주고 있다.

〈표 7〉 기업과 공공조직의 조직-공중관계성 평균 차이 분석

독립표본 T 검증					
	기업	공공	T test		
			t	d.f.	p
신뢰	2.97	2.88	-1.305	220	.193
애착	3.35	3.25	-.786	220	.433
만족	3.44	3.15	-2.592	220	**.010***
교환관계	3.35	3.23	-1.614	220	.108
공공관계	2.49	2.35	-3.455	220	**.001****
상호통제성	2.75	2.30	-3.544	220	**.000****

*p<.05, **p<.01

기업에 재직중인 응답자들이 공공에 비해 만족이 높았다. 만족에 미치는 여러 요인들이 있으나, 조직-공중관계성의 만족도는 경영진과 구성원간 상호작용에 대한 만족도, 경영진과의 상호관계성에 만족한다는 의미에서 볼 때 민간에 비해 공공조직에서의 경직성, 공식적인 조직문화가 영향을 미치는 것으로 유추할 수 있다.

공공관계성에 있어서도 기업 구성원들이 인식이 더 높았다. 공공관계성에 기업에 재직중인 응답자들의 인식이 높은 것은 지역사회 대상으로 호혜적 관계성을 만들고, 지역민들 사이에서 신뢰를 받고자 하는 기업의 노력이 더 강함을 나타낸다.

두 집단 차이에서 특히 두드러지는 차이는 상호통제성으로, 전체적으로 상호통제성은 민간이나 공공관계성 평균이 다른 조직-공중관계성보다 낮으나, 특히 공공조직의 상호통제성은 민간보다 더 낮은 것으로 나타났다. 상호통제성이 공공조직에서 특히 낮은 이유는 공공조직의 위계적 조직문화가 영향을 미쳤을 것으로 추측할 수 있다. 공공조직의 특성상, 직위에 따른 순응적 조직문화가 강하고, 상급 직급자의 의사에 반하는 의견표현이 제한적인 조직문화의 특성이 반영된 결과라고 할 수 있다.

Ⅴ. 토의 및 결론

본 연구는 Public Relations의 핵심적인 이론 가운데 하나인 조직-공중 관계성 (Organization-PublicRelationship) 이론을 MZ세대가 사내커뮤니케이션에 대해 가지고 있는 인식을 탐색하고자 하였다. 연구 방법론으로 MZ세대가 중시하는 요인을 탐색하기 위해 우선 포커스그룹을 통해 이들의 중시 요인을 탐색하였고, 이러한 인식을 설문조사 자료로 활용하여 두가지 방법론의 접근을 시도하였다. 질적・양적 방법론의 동시 활용은 각 방법론이 가지는 단점을 다른 방법을 통해 보완하는 장점을 가진다는 점에서 타당성을 가진다.

조직-공중간 관계성 측정은 구성원들의 입장에서 조직에 대해 지각하는 정도를 종속변수로 측정하는 차원이기에, 본 연구는 우선 직장인들을 대상으로 포커스그룹을 통해 이들이 중시하는 사내커뮤니케이션 요소를 탐색하였다. 탐색적 요인분석 결과, 3가지 요인은, ‘수평적 커뮤니케이션’, ‘쌍방향커뮤니케이션’, ‘투명한 정보제공’으로 추출되었다. 이 3가지 요인들은 엄밀한 의미에서 상호 배타적인 요인이라기보다는

상호간 영향력을 주고 받는 요인이라 할 수 있다. 사내커뮤니케이션에 대해 직장인들이 가장 크게 공감하는 조직문화는 경영진과의 대등하게 영향을 주고받을 수 있는 조직 문화를 들었고, 이어서 일방적이 아닌 쌍방향적인 상호작용을 우선적으로 들고 있었다. 동등한 정보공유를 중요한 요소로 인식하는 MZ세대들은 이전 베이비부머세대와는 확실히 다른 특징을 보인다고 할 수 있으며, 절차적 정당성, 보상의 공정성에 민감한 특징을 보여주는 것으로 해석이 가능하다. 수평적인 조직문화 필요성에 대해 직장인들이 가지는 인식은 각 조직에서 유사한 형태의 사내커뮤니케이션 활성화 시스템의 필요성을 말해주고 있다. 현재 운영중인 제도나, 사내 공식화된 채널이 활성화 되려면 기본적으로 구성원들의 목소리가 반영될 수 있는 실효성을 의미한다. 다른 말로 하면 형식적인 절차, 시스템은 있지만, 그 실효성에 대해 신뢰를 하지 못할 경우에 구성원들은 사내커뮤니케이션이 미흡하다고 인식할 수 있다. 조직 안에서 수평적 소통문화의 부재를 Public Relations분야에서 오랫동안 논의 되어온 힘(power) 관계성에 대한 논의로도 토론이 가능하다. 경영진과 사원 간 역할관계에서 경영진은 가진 힘의 관계에서 더 우위일 수 밖에 없으며, 구성원들이 소통된다고 지각하는 경우는 상호 영향력을 주고 받을 수 있는 조직문화 속에서 가능하다고 인식한다는 점이다. 2021년 1월 일부 플랫폼 기업을 중심으로 경영진에 투명한 경영정보를 요구하고, 경쟁사에 버금가는 성과급 시스템을 요구한 예들은 이러한 MZ세대의 특성을 반영하는 특성으로 해석할 수 있다.

두 번째 사내커뮤니케이션의 핵심요소로 추출된 '쌍방향성'은 첫 번째 요인인 평등화된 소통문화 기반 위에서 가능한 사내커뮤니케이션 특징이라 할 수 있다. 구성원들이 실제로 효능이 저하된다고 바라보는 커뮤니케이션은 일방적으로 전달되는 정보나 메시지를 의미한다. 사실상 여전히 대부분 사내커뮤케이션 핵심은 경영진의 메시지, 조직이 추구하는 목표를 구성원들에게 전달하여 그 가치에 공감하게 만드는 차원이다. 그러나 구성원과의 대화 혹은 상호작용 없는 일방적 메시지 전달은 그 효과가 반감될 뿐 아니라, 때로는 거부감을 들게 할 가능성이 커진다. 결국 쌍방향적인 것은 메시지 전달 이전에 경영진이 구성원의 목소리에 귀를 기울이는 모습, 구성원의 의견을 무시하지 아니하고 경청하려는 태도에서 쌍방향 소통은 일어난다고 할 수 있다. 조직입장에서는 이러한 쌍방향성을 증진하기 위해서는 구성원들 누구나 접근 가능한 목소리 전달 커뮤니케이션 시스템을 마련하고 하나 하나의 의견제시에 적극적 피드백을 보여주는 것이다. 결국 쌍방향성의 증진은 경영진이 진정성에 기반한 구성원과의 소통 노력이라고도 할 수 있다. 최근 일부 기업에서 블로그 운영같은 예를 기존의 홍보팀에서 운영하는 것이 아닌 사내 기업문화팀을 신설하고, 기자단 운영도 각 부서의 직원들이 돌아가면서 재미와 편한 토크쇼 분위기로 하는 것은 참여를 증진시키면서 구성원의 목소리를 전달하는 효과를 가진다고 할 수 있다.

연구결과 직장인들은 세 번째로 중요하게 여기는 사내커뮤니케이션 요인으로 투명한 정보제공을 들었다. 사내 커뮤니케이션에서 메시지 전달의 가장 핵심은 정확한 정보제공에 의한 신뢰형성일 것이다. 이 세 번째 요인에서 공통적으로 묶인 항목들은 '투명한 정보제공','경청태도', '개인과 조직간 쌍방가치 추구'였다. 이점에서 투명한 정보제공은 구성원의 신뢰감 형성에 필수요건이며, 이러한 신뢰감을 바탕으로 구성원들은 회사와 서로 이익을 나눠가진다는 쌍방향적 가치 추구의 선순환 인식이 일어남을 가정할 수 있다. 부정확한 정보의 반대는 불신과, 투명하지 않은 정보제공이다. 최근 언론보도에 자주 나오는 바와 같이 현재 MZ세대는 공정성에 민감하며, 이러한 공정성에 기반하여 경영진에 경쟁사 대비한 성과급 산출 근거 등의 정보를 요구하기도 한다. 달리 말하면, 특혜나, 불공평적인 요소를 줄이는 것이 필요하며, 이른바

할 말은 하는 세대라는 특징을 보인다는 사실을 인식한다면 사내커뮤니케이션에서도 투명한 정보제공, 피드백을 활성화하는 일이다. 특히 기업의 경영성과 등 재무정보에 대한 투명한 정보 제공은 중요한 요소로 볼 수 있다.

탐색적 요인분석 결과가 사내커뮤니케이션의 전략적 기획에 시사하는 점은 먼저 조직 구성원의 신뢰를 얻는 일이 기본이며, 신뢰를 얻는 것의 출발은 투명한 사내 정보제공, 힘의 우위에 있는 경영진의 경청 자세, 대등하게 소통을 주고받을 수 있는 조직문화가 우선이라는 점일 것이다. 즉 Public Relations의 조직-공중관계성 개념을 사내커뮤니케이션에 적용한다면 결국 구성원의 인식에 영향을 주는 점이 무엇인지를 파악하고 여기에 우선순위를 두는 관점을 의미한다. 투명한 정보제공은 구성원의 신뢰를 가져오는 요인이며, 평등한 소통문화를 만드는 일은 구성원들이 지각하는 상호통제성을 늘리는 결과를 가져온다는 것을 시사한다. 일부 플랫폼 기업에서 성과급 대신에 주식을 직원들에게 추가로 배분하는 것은 그만큼의 영향력을 더 제공하는 것과 같은, 영향력 행사에 도움을 주는 프로그램이라고도 할 수 있다. 만족과 공공관계성 분석에서도 비록 유의할만한 통계적 유의도에는 못미쳤지만, 양의 β계수가 시사하는 바는 수평적 소통문화가 긍정적인 만족과 공공관계성에도 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

<연구문제 2>에서는 실제로 위에서 도출된 3가지 요인들은 공중관계성에 어떠한 영향을 미치는지 회귀분석을 통해 검증하였다. 구성원들이 중요하다고 인식하는 3가지 요인들은 조직-공중관계성에서 중요한 하위요소로 볼 수 있는 신뢰, 만족, 상호통제성, 교환관계, 공공관계성에 대한 영향력 분석이다. 연구결과 '쌍방향 소통' 요인이 신뢰, 만족에 유의한 수준의 영향력을 미치고 있었다. 이어서 '수평적 소통문화'는 상호통제성에 통계적으로 유의하게 영향력을 미치고 있었다. 구성원들은 사내커뮤니케이션에서 쌍방향적인 소통이 가장 기본이 되는 문화적 환경임을 인지하고 있음을 보여주며, 서로 영향력을 주고 받을 수 있는 상호통제성에 위계적인 아닌 어느 정도 대등한 소통이야말로 구성원들에게 자기 목소리가 반영된다는 효능감을 주는 전제조건이라 할 수 있다.

회귀분석 결과가 의미하는 바는 상호작용, 구성원들의 목소리를 경영진이 경청한다고 믿는 인식이 신뢰(trust) 형성에 큰 영향을 미치며, 구성원들의 만족감(satisfaction)에도 유의미한 영향력을 미친다는 것이다. 실제로 쌍방향소통 요인을 구성하는 측정항목에 '구성원의 목소리 보장', '상호간 신뢰하는 문화', '쌍방향 소통문화'가 포함되어 있는데, 우리나라 조직문화의 특성상, 익명성이 전제되지 아니하고, 우리는 한식구라는 집단주의 문화가 주류조직 문화가 강한 환경에서 구성원의 목소리가 불이익을 받지 않는다는 전제가 중요함을 알 수 있다. 여전히 우리나라의 조직문화가 위계적인 질서, 연공서열, 개인보다 조직을 우선시 하는 특성을 가진 만큼, MZ세대가 원하는 조직문화를 위해서는 형식적인 것이 아닌 실질적인 쌍방향 조직문화를 느끼도록 만들어줘야 한다.

회귀분석에서 가장 두드러진 분석 결과는 '수평적인 조직문화'가 상호통제성에 영향을 미치는 분석결과이다. 상호통제 (control mutuality)는 의사결정 과정에서 내가 상대방에게 영향력을 미칠 수 있다고 지각하는 인식이라면, 이러한 인식에 영향을 주는 것은 결국 평등한 조직문화 구축이라고 할 수 있다. 다른 독립변인보다 특히 수평적 조직문화의 중요성은 상호통제성에 유의미한 영향력을 미치는 것은 전체적으로 구성원들이 경영진에 비해 의사결정력에서 약자임을 나타내는 것이라도 할 수 있다. 조직의 입장에서 구성원들의 상호통제성을 올리는 방법은 결국 구성원들의 의견을 적극 반영하여 이를 피드백해주는 것이

라고도 할 수 있다. MZ세대는 그들의 의견을 무조건 수용을 원하는 것이 아니라, 수용하지 못하는 부분에 대해서 더 상세한 피드백과 투명한 정보를 제시해주길 바란다고도 할 수 있다.

<연구문제3>을 통해 구성원이 재직하고 있는 조직의 특성이 조직-공중 간 관계성에 차이를 보이는지 탐색하였다. 분석결과, 민간 기업에 재직 중인 구성원들이 평가하는 조직-공중관계성에서 만족, 상호통제, 공공관계성에서 공공조직에 근무하는 구성원보다 더 긍정적 인식을 보여주고 있다. 즉 민간기업 구성원들은 공공조직에 비해 만족관계성, 상호통제성에서 더 긍정적으로 인식하고 있었다. 특히 상호통제성에서 공공조직에 근무하는 구성원들은 자신의 목소리나 견해가 반영이 되지 않을 것이란 인식이 두드러졌는데, 공공조직에 근무하는 구성원들의 상호통제성 인식을 제고하기 위해서는 공공조직의 특성일 수 있는 권위적인 조직문화, 연공서열에 의한 조직문화의 개선이 필요함을 보여주는 결과이다.

조직-공중관계성 이론을 사내 커뮤니케이션에 적용하여 탐색적으로 살펴본 연구결과를 통해 시사점을 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 수평적 소통문화, 쌍방향 커뮤니케이션, 정확한 정보제공의 기본적인 원칙은 사내커뮤니케이션 프로그램 집행보다 우선 고려되어야 하는 조직문화라는 점이다. 종래의 사내커뮤니케이션 프로그램이 PR효과측정 차원에서 본다면 지나치게 투입(input)에 치우쳐있다고 해도 과언이 아니다. 즉 사보발간, 사내방송, 사내 인트라넷에 최고 경영자 메시지 게시, 사내 블로그에 콘텐츠 올리기 등 투입차원의 매체발간과 매체 운영형태의 사내커뮤니케이션 프로그램은 구성원들의 공감을 얻지 못하는 일방적 메시지일 수 있다. 당연히 시의성 있는 경영정보, 조직 관련 정보공유, 사내 뉴스 업데이트는 사내 커뮤니케이션에서 중요한 정보전달 요소이나, 사내 구성원들이 지각하는 공중관계성 인식은 보다 본질적인 것에 의해 영향을 받는다는 점이다. 몇 가지 상징적으로 운영하는 채널 프로그램에 의존하기 보다는 경영진의 진정성 담긴 메시지와 형태가 사내 커뮤니케이션 프로그램에 더 큰 영향력을 줄 수 있음을 연구결과는 시사한다.

둘째, 본 연구결과의 시사점은 사내커뮤니케이션의 매체 관리 중심의 패러다임 변화를 필요로 한다는 점이다. 현재 대부분의 민간기업, 공공조직에서 사내커뮤니케이션의 중요한 도구로 여전히 사내방송, 사내보, 사내 소셜미디어 운영, 사내인트라넷 운영과 같은 미디어 운영으로 사내 커뮤니케이션을 잘하고 있다고 혼동하는 조직이 많다. 그러나 구성원들이 지각하는 중요 요인으로 자신들의 의견이 위로 전달되는 쌍방향성을 중시하는 점은 제도적 시스템과 더불어, 실제로 경영진의 진지한 경청 태도를 원한다고 할 수 있다. 이러한 패러다임은 사내커뮤니케이션의 채널이나 투입차원의 제도 못지않게, 내용적인, 심리적인 태도가 중요한 요인이어야 함을 시사한다. 사내 커뮤니케이션이 지나치게 채널 관리중심, 제작물 위주였기에 이제 이러한 매체관리, 콘텐츠 제작물 제작과 관리 위주의 커뮤니케이션 패러다임에서 벗어나야 함을 시사한다. 달리 말하면 조직-공중 관계성 이론을 사내커뮤니케이션에 접목한다면, 사내 커뮤니케이션은 전통적인 채널관리, 뉴스레터 같은 제작물 관리에서 벗어나 실제로 구성원들 심리적 만족도를 제고하는 전략적 기획으로 그 역할이 진화되어야 한다. 더불어 Public Relations의 사내커뮤니케이션 영역은 심리학 이론, 대인간 커뮤니케이션 이론을 더 응용하여 심화되어야 할 것이다. 지금까지의 미디어 중심적 좁은 영역은 사내커뮤니케이션을 더 기능적으로만 바라보게 하는 한계점이 있기 때문이다. MZ세대는 디지털 매체 활용에 능하지만 그들이 원하는 것은 일방적인 메시지의 매체전달보다 진정성이 담긴 콘텐츠라고도 할 수 있을 것이다.

MZ 세대는 형식보다는 실제적인 면을 선호하고, 솔직한 화법에 익숙한 세대특징을 보인다. 셋째 연구결과 시사점으로 조직의 경영진은 이들 세대와의 커뮤니케이션 방식은 쌍방향적인 시스템을 통해, 경청하는 리더십을 보여주고, 객관적인 정보공유를 통한 구성원 설득이 더 공감을 얻을 수 있는 방식이라고 가정할 수 있다. 이점은 포커스그룹에서도 두드러진 점으로 일방적인 정보전달의 가치에 대해 대부분 참석자들이 부정적 반응을 보였다. 특히 연구결과 다른 조직-공중관계성 보다 상호통제성 (control mutuality) 평균 점수가 전반적으로 중간점수 이하로 낮은 인식을 보이는 것은 여전히 의사결정에서 구성원들의 의견이 반영되지 않는다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 경영진은 구성원과의 사내커뮤니케이션을 활성화하려면, 대등한 상호 영향력을 느낄 수 있도록 제도적인 시스템을 만들어 놓을 필요가 있다. 상호통제성에 대한 구성원들의 인식을 높이려면 구성원 의견개진에 대한 진지한 검토, 정기적인 의견수렴 시스템 마련, 적절한 피드백 제공과 같이 그들의 목소리가 전달되고, 그 피드백을 받는다는 효능감을 주어야 할 것이다.

넷째, 공공기관에 재직 중인 구성원들이 민간 기업에 비해 예상외로 만족, 공공관계, 상호통제성 차원에서 낮은 인식을 보여주고 있다. 본 연구가 인식의 차이에 대한 원인을 검증하지는 못했지만, 공공조직이 가진 특유의 서열문화, 위계적인 조직문화가 영향을 미치었다고 추론할 수 있다. 활발한 상호토론이나, 쌍방향적인 커뮤니케이션 조직문화보다는 위계적인 조직문화는 대등한 소통문화, 쌍방향 커뮤니케이션에 부정적으로 작용했을 가능성이 크다. 결론적으로 공공조직에서의 긍정적인 조직-공중관계성 증진을 위해서 필요한 것은 권한위양, 위계적 질서보다는 활발한 상호토론을 이끌어낼 수 있는 조직문화라 할 수 있다. 대학 내일에서 발간한 <MZ세대 트렌드 2021>에 따르면 미래 트렌드 예측에서 “이들 세대는 자유(freedom), 선(good), 놀이(fun)를 추구하는 세대라고 예측하면서, 사람을 제약하는 굴레를 제거하고 자유로움을 추구하면서, 엄숙함보다는 재미있게, 즐기며 달성할 수 있게 한다 (p.323)”라고 기술하고 있다. 이러한 세대의 특성을 감안한다면 조직내에서 조직이 추구하는 목표에 대해서 이들과의 소통방식도 변화를 필요로 한다. 디지털 세대의 문법에 맞는 화법은 엄숙하고 권위적인 메시지보다는 솔직하지만, 진정성을 담은 메시지가 무엇인지 탐색을 해야한다.

본 연구의 한계점으로 조직-공중관계성의 측정은 실제로 양측의 인식을 측정해야 하지만, 구성원의 인식측정만 우선 측정한 점이다. 사내커뮤니케이션 영역에서 현실적으로 쌍방향성이나, 상호통제성, 만족, 신뢰같은 차원의 측정은 힘의 관계성에서 약자인 구성원들을 기준으로 논하는 게 합리적이라 할 수 있기에 우선 구성원을 기준으로 조사하였다. 향후 연구에서는 진정한 쌍방향성을 측정하기 위해서는 경영진 혹은 간부들의 인식도 같이 측정되어 연구할 필요성이 있다. 특히 40-50세대의 입장에서 바라보는 MZ세대에 대한 인식 또한 MZ세대와는 다를 것이기 때문이다. 간부나 경영진이 바라는 MZ세대에 인식도 같이 탐색될 필요가 있다. 사내 커뮤니케이션에서 쌍방향적인 소통의 의미는 상호이해에 기반한 것이기 때문에 양측의 인식을 파악하고 경영진과 구성원간 갈등과 인식차이를 줄여나가는 것이 조직-공중관계성의 균형적인 접근이다. 구성원의 입장만 옳고 경영진의 인식은 그르다는 가정은 균형적 커뮤니케이션이나 상호이해가 아닌 일방적 접근일 것이기 때문이다.

본 연구의 한계점으로 엄밀한 의미의 확률표본보다는 스노우볼 방식의 표본추출로 엄밀한 의미에서 비확률 표본이라 할 수 있다. 그러므로 연구결과의 일반화는 한계성을 가질 수 밖에 없다. 동시에 비영리조직의 표본수가 현저하게 적어 비영리조직의 특성을 탐색하는 것은 한계점으로 남는다. 또한 연구를 통

해 드러난 중요 사내커뮤니케이션 요인들은 MZ세대에만 국한된 것이 아닌, 조직에서 구성원들이 공통적으로 경험할 수 있는 세부 차원들이기도 한다. 이점에서 연구를 통해 드러난 3가지 요인들만을 MZ세대의 사내커뮤니케이션에서 고유한 특성이라고 단정짓는 일은 한계로 남는다. 또한 각 조직에서 MZ세대가 차지하는 비율의 변수를 같이 검토해야 이들의 인식을 정확히 측정할 수 있을 것이다. 즉 기업마다 MZ세대의 비율이 다르기에 향후 연구에서는 MZ세대의 비율을 고려한 연구가 필요하다. 또한 질적연구를 통해, 실제로 MZ세대들이 실제로 원하는 것은 무엇인지 기존 베이비부머 세대와의 차별점을 심층적으로 탐색하여 이들의 가진 실제적 동기와 만족에 영향을 주는 변수를 연구함이 필요하다. MZ세대만의 특성을 더 파악하기 위해서는 다른 세대와 공유하는 변수를 적절하게 통제하여 이들만의 고유한 특성을 검증하는 실험적 방법론도 향후 연구과제로 볼 수 있다.

하지만 현재 MZ세대를 둘러싼 환경은 이들에게 결코 호의적인 환경이라 할 수 없는데 취업한 직장인라 할지라도 결혼, 자녀양육, 내집마련, 장기적인 고용안정성 등에서 고민을 안고 있는 세대이기도 하다. 이러한 환경을 고려한다면 MZ 세대와의 커뮤니케이션은 이들이 중시하는 요인을 먼저 탐색하고, 그 진단에서부터 전략적 사내 커뮤니케이션을 필요로 한다. 향후 사내커뮤니케이션 연구에서는 조직-공중간 관계성 이론, 대인간 커뮤니케이션 이론을 융합하고, 대상도 조직의 입장이라 할 수 있는 경영진의 인식, 지금과 같은 환경에서 실제로 구성원들이 가진 동료, 조직에 대한 인식을 동시에 측정함이 필요할 것이다.

참고문헌

김문준. 2017. “조직 구성원이 인식하는 조직내 커뮤니케이션 유형이 학습전이 풍토에 미치는 영향에 대한 연구.”『산업진흥연구』, 제2권 제2호, pp. 31-44.

김수진 외. 2020. “임파워링 리더십, 리더-구성원 교환관계, 정서적 몰입의 관계.”『조직과 인사관리연구』, 제45권 제1호, pp. 79-116.

김효숙. 2007. “조직-사원관계성의 선행요인으로서의 조직구조와 내부커뮤니케이션.”『한국광고홍보학보』, 제9권 제2호, pp. 61-95.

대학내일 20대 연구소. 2021.『밀레니얼-Z세대 트렌드 2021』. 서울: 위즈덤하우스.

문비치 외. 2008. “조직문화, 사원커뮤니케이션, 조직-사원관계성에 대한 연구.”『한국언론학보』, 제52권 제3호, pp. 122-150.

문선영 외. 2017. “조직원의 심리적 주인 인식과 기업 이미지 형성에 대한 탐색적 고찰. 기업 이미지 광고에 대한 진정성 인식, 직무만족도, 커뮤니케이션 만족도를 중심으로.”『광고연구』, 제115호, pp. 297-331.

박윤미 외. 2020. “상사-부하가 교환관계와 조직몰입의 관계에 있어 긍정심리자본의 조절효과 :항공사 객실승무원을 중심으로.”『관광연구저널』, 제34권 제2호, pp. 69-82.

설진선 외. 2020. “직장내 세대갈등 해결을 위한 사내커뮤니케이션과 직장 내 괴롭힘 금지법의 역할은 무엇일까? : X・Y세대 직장인들과의 질적 인터뷰를 통한 탐색적 연구.”『사회과학연구』, 제59권 제1호, pp. 251-290.

신호창. 2013.『사내커뮤니케이션』. 서울: 커뮤니케이션북스.

신호창 외. 2011. “사내 커뮤니케이션 기풍적 요인과 조직 구성원간 신뢰와의 관계에 대한 연구.”『한국언론학보』, 제55권 제3호, pp. 54-81.

신호창 외. 2008. “바람직한 조직문화형성을 위한 사내커뮤니케이션 진단.”『홍보학연구』, 제12권 제2호, pp. 44-81.

신호창 외. 2007. “조직적 맥락의 커뮤니케이션 만족도와 직업만족도의 관계: 한국 프로야구 선수를 대상으로.”『홍보학연구』, 제11권 제2호, pp. 34-62.

신호창 외. 2015. “사내커뮤니케이션과 구성원 정서적, 자주적, 변화참여 열의와의 관계연구.”『정치정보연구』, 제18권 제2호, 183-222.

신호창 외. 2017.『공중관계핸드북: Public Relations바로 보기』. 서울: 커뮤니케이션북스.

양인준 외. 2020. “기업규모에 따른 조직구성원의 혁신적 조직문화, 조직커뮤니케이션 및 교육훈련 효과성이 조직몰입에 미치는 영향: 조직의 인적자원 중시가치의 조절효과.”『경영컨설팅연구』, 제20권 제3호, pp. 83-97.

이상곤 외. 1999. “병원조직 구성원의 직장 애착에 영향을 미치는 요인.”『보건행정학회지』, 제9권 제1호, pp. 201-233.

이유나. 2008. “조직의 사회적 자본형성과 PR의 역할: 커뮤니케이션 규범, 신뢰 및 구성원 정체성을 중심으로.”『한국광고홍보학보』, 제9호 제4호, pp. 46-70.

이유나 외. 2008. “조직-공중관계성의 선행요인에 대한 연구: 사내커뮤니케이션 맥락을 중심으로.”『광고학연구』, 제19권 제5호, pp. 149-166.

이준영 외. 2020. “스타트업 기업의 사내커뮤니케이션과 사회적 자본이 경영성과 인식에 미치는 영향력 고찰.”『한국광고학보』, 제22권 제2호, pp. 76-114.

정계숙. 2018. “유아교사가 지각하는 기관의 조직문화, 교육공동체 및 기관만족도가 구성원과의 관계만족도에 미치는 영향.”『열린 유아교육 연구』, 제23권 제3호, pp. 199-223.

지명원. 2020. “관광기업 구성원의 잡스케이프와 조직애착 간의 관계.”『상담심리교육복지』, 제7권 제2호, pp. 59-71.

Chory, R.M., and Hubbell, A. 2008. “Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses.” *Communication Quarterly*, Vol. 56, No. 4, pp. 357-377.

Duhan, D., and Sandvik, K. 2009. “Outcomes of advertiser-agency relationship: The form and the role of cooperation.” *International Journal of Advertising*, Vol. 28, No. 5, pp. 881-919.

Hon, L., and Grunig, J. 1999. *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Gainesville Florida: The Institute for Public Relations.

Ki, E. and Hon, L. 2007. “Testing the linkages among organization-public relationship and attitude and behavioral intentions.” *Journal of Public Relations Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-23.

Ki, E. and Hon, L. 2009. “A measure of relationship cultivation strategies.” *Journal of Public Relations Research*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-24.

Kim, S. 2019. “Investigating linkages among employee communication dimensions.” *Journalism and Culture Research*, Vol. 19, pp. 1-35.

Madlock, P.E. 2008. “The Link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction.” *Journal of Business Communication*, Vol. 45, No. 1, pp. 61-78.

Matzler, K., and Renzl, B. 2007. “Personality, traits, employee satisfaction and affective communication.” *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 589-598.

The Factors of MZ Generation's Perception on Internal Communication: Focus on Organization-Public Dimensions Theoretical Framework

Jo, Samsup
Professor, Department of Public Relations & Advertising, Sookmyung Women's University

Abstract The study explores the core factors of employee communication, which is called MZ generation, applying the organization-public relationship framework.
Exploratory factor analysis extracted three factors 'horizontal communication culture' 'two-way communication culture' and 'transparent information.' Two-way communication culture affected on trust and satisfaction respectively and horizontal communication culture affected on control mutuality in regression analysis. The employees of public organizations perceive lower level of satisfaction, communal relationship and control mutuality than those of private sector, suggesting more open communication needs to be activated in public organization. In the analysis of structural equation modeling of mutual linkage among trust, satisfaction and commitment, trust affects on satisfaction and satisfaction leads to commitment subsequently.
The study suggests employee communication needs to focus on communication management by adopting interpersonal communication, away from the paradigm of channel management and one-way communication.

Key words: employee communication, horizontal communication, two-way communication, transparent information, trust, satisfaction, control mutuality

▌투고일: 2021.09.28. ▌심사완료일: 2021.11.14. ▌게재확정일: 2021.11.24.