

비자발적으로 참여하는 소통프로그램만족도가 공감능력과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effect of Involuntary Participation in Communication Program Satisfaction on Empathy and Organizational Commitment

신수행 (Shin Soo Haeng) 한전KDN(주)¹⁾

〈 국문초록 〉

기업은 조직의 목표 달성을 위해 구성원 간의 공감에 중요하다는 인식하에 세대 간 상호이해를 증진시키기 위한 소통 프로그램을 개발하여 운영하고 있다. 이를 통해 구성원의 공감능력을 향상시키고 궁극적으로 조직몰입을 높이고자 한다. 하지만 최근 기업에서 진행되는 소통프로그램은 기업 주도로 강제적인 참여방식이란 점에서 그동안의 의사소통프로그램 연구와는 차이가 있어 이에 대한 효과성을 실증하고자 했다. 본 연구에서는 제안된 연구모형을 검증하기 위해 기업에서 진행한 소통프로그램에 참여한 697명으로부터 데이터를 수집하였으며, 회귀분석을 통해 연구모형을 실증적으로 검증하였다. 분석 결과 비자발적인 상황에서도 소통프로그램의 효과성을 확인할 수 있었고, 세대 간 인식차이를 확인할 수 있었다. 본 연구의 결과는 조직 내 의사소통의 중요성과 공감능력의 역할을 확인함으로써 의사소통 전략구축과 소통문화 발전에 영향을 미쳤으며, 지식경영 관점에서 세대 간 인식차이에 관심을 두고 있는 연구자나 실무자에게 유용한 이론적, 실무적 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

주제어: 소통프로그램만족도, 공감능력, 조직몰입, 지식경영, 비자발적, 세대 간 인식

1) wpecker7@naver.com

1. 서론

2019년 기준으로 MZ세대의 경제활동 인구가 45%를 넘어서며, 대기업 60%, IT업계 및 스타트업에서 80% 비중을 차지하고 있다. 마켓컬리, 토스, 직방 등 새로운 영역에서 비즈니스를 창업하는 등 MZ세대가 중심 세력으로 부상하였다. 이러한 MZ세대의 부상으로 최근 직장에서는 세대 간의 가치충돌 현상이 두드러지게 나타나고 있다. 과거 고성장과 성공을 경험한 기성세대는 연공과 위계, 헌신과 팀워크를 중요시했지만, MZ세대는 저성장과 양극화 문제를 경험하며 긍정성, 워라밸, 개인의 자유로운 선택을 선호하는 특징을 나타낸다. 특히 MZ세대는 SNS를 통한 개인 중심의 의사소통에 익숙하며, 개인주의와 성과분배에 큰 관심을 가지기 때문에 기성세대의 수직적 기업문화에서 의사소통과 협력이 원활하지 않은 상황이다. 이에 기업들은 갈등을 해소하고 세대 간 이해와 공감을 증진시키기 위해 다양한 소통프로그램을 개발하고 있다.

조직은 다양한 개인이 모여 정보와 지식을 교환하고 공유하여 성과를 달성하는 공간으로, 주로 언어를 통해 정보와 지식이 전달되기 때문에 조직구성원 간의 효과적인 의사소통은 매우 중요하다(조경덕, 장성화, 2012). 조직이 추구하는 목적 달성을 위해서는 높은 의사소통 능력을 지닌 구성원이 필수적이므로, 다양한 수단과 경로를 통해 의사소통능력이 향상되도록 해야 한다(송기현, 안귀여루, 2013). 효과적인 조직 내 의사소통은 근로의 질을 향상시키고, 조직구성원의 조직에 관한 관심과 직무만족도를 높이며(김보라, 2013), 특히 조직몰입과 긍정적인 관련성이 높아 업무성과 제고로 이어질 수 있다(Hartman & Johnson, 1989).

최근 기업에서는 조직의 목표 달성을 위해 구성원 공감능력이 중요하다는 점을 인식하고, MZ와 기성세대 간 상호이해를 증진하기 위해 다양한 소통프로그램

을 진행하는 것이 새로운 경영의 트렌드로 나타났다. 이를 통해 세대 간의 갈등 해소와 공감능력을 향상하여 조직 몰입도를 높이는 것이 목표다. 기업의 현장에서 이루어지고 있는 소통프로그램은 특정 형식에 구애받지 않고 수평적이고 쌍방향적인 방식으로 세대 간 자율적인 소통을 강조한다. 특히 구성원 의지와 관계없이 조직이 강제로 참여를 권장하는 특징도 보인다. 이러한 특징은 조직의 일상적인 업무수행 과정에서 필수적으로 발생하는 업무보고와 지시, 회의나 정보교류 등의 공식적 의사소통과 개인 선호로 참여하는 동호회 활동 등의 비공식 소통프로그램에서 구성원 자신의 필요에 따라 자발적으로 선택하고 참여하는 것과 근본적으로 차이가 있어 보인다.

이러한 의사소통 향상을 목적으로 진행되는 소통프로그램의 효과성과 관련한 연구에서, 구성원의 자발적 선택으로 참여한 의사소통프로그램을 통해 자기수용과 인지적 공감능력이 증가하거나(오순영, 2021), 소통프로그램을 통해 향상된 언어적 및 비언어적인 의사소통 능력이 인지적 및 정서적 공감능력을 향상시킨다(박홍석, 고혜신, 2018)는 긍정적 효과성을 확인하는 연구결과가 있다. 하지만 Zhao et al. (2014)는 자발적인 시민행동이 근로자뿐만 아니라 조직 자체에 긍정적인 영향을 미치지만, 반대로 비자발적인 조직 시민행동은 긍정적 영향을 감소시킨다고 주장했고, 함상우 등 (2017)도 많은 기업에서 강제적인 압력을 줘서 조직시민행동을 요구하지만, 강요된 비자발적인 조직시민행동은 오히려 종업원의 직무만족도를 떨어트린다고 하였다. 이러한 연구결과를 고려할 때 최근 기업이 주도하는 비자발적인 의사소통프로그램이 구성원의 공감능력과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을지에 대한 확신은 쉽지 않다.

한편으로 조직에서 공감능력은 어려운 상황일지라도 조직 내에서 헌신과 유대감을 유발해 협동하도록

만드는 조직변화의 중요한 요소이다(Dutton et al., 2002). 이와 관련된 연구들은 공감능력이 개인과 조직의 성과향상, 조직몰입, 직무만족, 판매원의 지향성, 이직의도 등과 연관성이 있다고 보고하였다(Wong & Law, 2002; 이재훈, 박계홍, 2020). 그러나 현재까지의 공감능력 연구는 주로 개인의 심리적 반응에 초점을 맞추고 있으며(Cameron & Caza, 2004), 기업과 같은 조직의 성과와 관련된 연구는 아직 부족한 편이다(이재훈, 박계홍, 2020). 이에 따라 다양한 감정적 현상과 공감능력 사이의 관계를 깊이 있게 이해하고 체계적 이론연구를 수행할 필요성이 제기되고 있다(Kariagina & Ivanova, 2017).

따라서 본 연구는 최근 대기업 및 공공기관에서 세대 간 이해와 공감을 촉진하기 위해 조직구성원이 자발적이지 않은 상황에서 참여하는 커미티, 영보드 등의 다양한 세대 간 소통프로그램의 효과성을 실증적으로 검증하고자 한다. 구체적인 연구목적은 다음과 같다. 첫째, 이전 연구와는 달리 기업이 주도하는 소통프로그램에 비자발적으로 참여하더라도 조직구성원이 조직에 몰입하도록 긍정적 영향을 미치는지 확인함으로써 조직 내 의사소통에 대한 이론적 시사점을 도출하고자 한다. 둘째, 조직 내 원활한 의사소통을 위해 구성원의 공감능력은 중요하며, 공감능력은 의사소통을 통해 영향을 받지만 조직몰입에 영향을 주기도 한다. 이에 본 연구는 변수 간의 영향관계를 분석하여 공감능력의 역할과 관련한 이론을 체계화하는데 기여하고자 한다. 마지막으로 소통프로그램 참여를 통해 인식하게 되는 공감능력과 조직몰입에서 세대 간 차이가 있는지를 확인함으로써, SNS 기반의 수평적이며 개인중심의 의사소통에 익숙한 MZ세대 특성에 대한 실용적 시사점을 찾고자 한다.

2. 기존문헌 연구

2.1. 소통프로그램 이해

한국 사회에서 ‘소통’은 ‘커뮤니케이션 (Communication)’이라는 용어와 혼용되어 사용되는데 영어의 원어 발음 그대로 사용되기도 한다. 이때 소통은 의사소통의 준말이기도 하다(문안나, 2021). 의사소통은 공동(Common)과 공유(Sharing)의 의미를 담고 있는 라틴어 Communis에서 유래되었다(김영희, 강문실, 2015; 박홍석, 고혜신, 2018). 의사소통은 사람들 간의 정보나 정서를 교류하고, 개인이나 집단 간의 계약 및 권력관계, 세대 간 문화 전달 등을 가능하게 하므로(나은영, 2002), 사회에서 상호관계를 맺어가는 데 필수적이라 할 수 있다.

의사소통은 공식성 여부에 따라 구성원 간 역할과 권한에 대한 정보가 공식적인 계층제 구조하에서 공유되는 공식적 의사소통과 동호회와 같이 비공식적 루트를 통해 발생하는 비공식적 의사소통으로 구분할 수 있고(Daft & Steers, 1986), 공식적 의사소통이 이루어지는 방향에 따라 수직적 수평적 의사소통으로 구분할 수 있다(Robbins & Judge, 2011). 조직 내 의사소통은 지식공유를 통해 구성원 조직몰입에 기여하고(Van de Hoff & de Ridder, 2004), 커뮤니케이션이 잘 형성된 관계가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치므로(Bambacas & Patrickson, 2008), 조직 내 원활한 의사소통은 직원의 조직몰입과 밀접한 상관관계가 있다(Guzley, 1992). 또한 조직 내 수직적, 수평적 의사소통은 긍정심리자본과 조직몰입에 영향을 미쳐 업무성과 향상을 기대할 수 있으며(손정민, 2019), 특히 리더의 사교적인 의사소통은 긍정심리자본을 증진하여 직무성과와 조직시민행동 활성화에도 긍정적 영향을 미친다(권상집, 2017). 이러한 조직 내 공식적인 의사소통

은 업무보고 등의 상황식 또는 업무명령과 설명 등의 하향식 의사소통, 동료 간 업무를 협의하는 수평적 의사소통 형식으로, 조직구성원으로서 공식적인 업무를 수행해가는 과정에서 발생하는 필수적인 의사소통에 해당하므로 자발적인 의사소통으로 구분하는 것이 타당하다. 이외에도 의사소통의 효과성에 관한 실험연구 사례로써, 대학교에서 개설한 온라인 의사소통프로그램을 수강한 참여자의 공감능력이 향상되고(오순영, 2021), 취업준비생 대상으로 의사소통프로그램을 진행한 결과, 의사소통능력과 인지적, 정서적 공감능력 향상이 통계적으로 유의미하게 개선된 사례가 있다(박홍석, 고혜신, 2018).

최근의 기업경영에서 MZ세대와 기성세대 간 가치 충돌로 조직문화에서 어려움이 발생하고 있다. 기업에서는 미래 발전을 위해 이 문제를 해결하고자 밀레니얼 커미티, 새도우커미티, 영보드 등의 다양한 형태의 소통프로그램을 도입하여 세대 간 이해와 공감을 증진시키기 위해 노력하고 있다. 이러한 소통프로그램은 공식적이면서도 수평적 의사소통에 해당하며, 조직의 방침에 따라 구성원이 선택권 없이 강제적으로 참여한다는 점과 의사소통기법에 대한 학습이 아닌 자유로운 대화를 통한 상호공감을 중시한다는 특징이 있다.

2.2. 공감능력

조직구성원의 공감능력은 타인 상황을 타인 관점에서 보는 감정 이입과 달리 타인 상황을 자기의 관점으로 보며 타인 생각과 감정을 이해하거나 정서적으로 공유할 수 있는 능력이라고 할 수 있다(Adler & Proctor, 2015). Reiners et al. (2011)은 종전연구를 토대로 인지적 공감능력과 정서적 공감능력에 대해 포괄적 개념의 정의를 제안하였다. 구체적으로 인지적 공감능력은 타인의 마음을 자신 마음과 구분하여 이미지화하

고 이해할 수 있는 능력(Blair & James, 2005)이고, 정서적 공감능력은 타인의 감정을 공유하거나 인식하는 것이 아니라 민감한 관여와 타인 감정을 경험할 수 있는 능력이라고 하였다(박홍석, 고혜신, 2018). 또한 소통에서 공감능력은 상대방과의 상호작용이 중요하며, 상대방과 공감을 통해 자신과 타인이 연결되었다고 느낌으로써 소외감이 해소되고, 본연의 모습이 그대로 수용되어 가치 있고 존중받는다고 느끼며, 비판 없는 수용과 표현이 나타난다고 하였다(Rogers, 1977).

공감능력은 타인과 관계를 형성해가는 데 유의한 영향을 미친다(김경희, 이희경, 2015). 이재훈, 박계홍(2020)은 인지적 공감능력과 정서적 공감능력을 구분하여 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향관계를 연구한 결과, 인지적 공감능력에서만 유의한 영향관계를 확인하였다. 즉, 구성원의 직무만족과 조직에 대한 비전 관리를 위해서는 정서적 공감능력보다 인지적 공감능력에 대한 관리가 필요하며, 공감능력이 조직몰입과 직무만족의 중요한 선행변수임을 확인한 것이다. 최수형(2016)도 인지적, 정서적 공감능력이 높으면 직무에 대한 확신과 자신감, 효율성이 높아져 직무만족도에 긍정적 영향을 미치고, 인지적 공감능력은 직무스트레스와 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 이는 직장에서 동료들과의 공감대나 동질감과 같은 공감능력이 높을수록 조직에 대해 헌신 의지가 높고, 불만 등의 부정 요소들을 해소해주는 역할로 해석할 수 있다. 이러한 연구결과를 종합하면, 공감능력은 조직몰입과 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

2.3. 조직몰입

조직몰입은 조직구성원들이 소속된 조직에서 계속 근무하고자 하는 강한 욕구와 조직이 가진 가치와

목표를 이루고자 하는 강한 신념과 수용 등을 뜻한다 (Mowday et al., 1982). Linares(2011)는 조직몰입이 조직을 위해 더 노력하려 하고 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 상태로 설명하며 리더십, 의사소통, 의사결정, 직원배치방법, 보상 및 경영자지원 등이 조직몰입과 관련 있다고 하였다.

조직몰입에 영향을 미치는 요인은 다양할 수 있는데 조직특성과 개인특성 관점에서 살펴보면 다음과 같다. 먼저 조직특성 관점에서 조직의존도, 사회작용의 효과성, 조직분위기 등(Steers, 1977)이 제시되었고, 이외에도 조직의 지지(Eisenberger et al., 1986), 조직내 효과적인 사회작용(O'Reilly & Chatman, 1986), 참여적인 조직분위기(Welsch & LaVan, 1981), 상사에 대한 구성원의 신뢰(신혜영, 권상집, 2017)가 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과가 있다. 개인특성에서는 연령, 직위, 근속기간이 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있지만(Angle & Perry, 1981; Mathieu & Zajac, 1990; Mottaz, 1988; Morris & Sherman, 1981), 학력은 조직에 대한 기대치가 높아지기 때문에 부(-)의 관계를 보인다(Mowday et al., 1982). 또한 조직몰입을 관리하지 않으면 구성원의 결근, 이직과 같은 부정적 행동이 나타날 수 있어 조직에 추가적인 비용이 발생할 수 있다(Jo & Joo, 2011).

조직몰입의 유형에 대해 Meyer and Allen (1991)은 조직구성원의 감정적 밀착 정도를 말하는 정서적 몰입과 이직하는 비용이 조직에 머무는 비용보다 더 크다는 인식을 나타내는 지속적 몰입, 그리고 조직에 대한 의무감을 말하는 규범적 몰입 등 세 가지로 구분하였다. 또한 Argyle (1989)는 계산적 몰입과 정서적 몰입으로 나누어 설명하기도 하였다. 본 연구에서의 조직몰입은 조직구성원의 심리적 애착과 자발적인 동일시 인식이라는 관점에서 Meyer and Allen (1991)이 정의한 정서적 몰입과 지속적 몰입이 통합된 복합적인

개념으로 이해할 수 있다.

2.4. 측정변수 간 영향관계에 대한 선행연구

의사소통과 관련하여 오순영 (2021)은 온라인 의사소통프로그램을 교과목으로 채택하여 실험한 결과, 대학생 참가자의 자기수용이 인지적 공감능력과 유의한 영향관계가 있음을 확인하였고, 박홍석, 고혜신 (2018)도 취업준비생 대상의 실험에서 의사소통프로그램이 비언어적 의사소통능력과 인지적 공감능력에 유의하게 영향을 미친다고 하였다. 의사소통은 집단 응집력과 공감능력에 유의한 영향을 미치고(이상훈 등, 2021), 조직몰입에도 영향을 미치며(Bambacas & Patrickson, 2008; Guzley, 1992), 긍정심리자본과 조직몰입을 통해 업무성과 향상을 기대할 수 있다(손정민, 2019). 이준영, 한미정 (2020)은 가치관 공유, 명확한 업무, 캠페인 등의 사내커뮤니케이션이 구조적, 관계적, 인지적차원 등의 사회적자본을 거쳐, 재무적, 비재무적 성과에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 연구결과를 통해 원활한 의사소통이 조직의 업무성과나 구성원에게 조직몰입, 공감능력, 긍정마인드에 직, 간접적으로 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

또한 공감능력과 관련하여 이재훈, 박계홍 (2020)은 인지적 공감능력이 조직구성원의 조직몰입과 직무만족에 유의한 영향을 미치고, 백유미 (2015)도 공감능력이 높을수록 몰입수준이 높아진다고 주장하였다. 직장에서 경험하는 공감은 구성원 간 역할갈등을 줄여 정서적 몰입을 증가(Allen, 2001)시킬 뿐만 아니라, 공감능력을 통해 긍정적인 감정이 형성되고, 이를 통해 조직몰입 의지를 갖게 된다(Lilius et al. 2008). 오아라 등 (2013)도 팀 내에서 경험한 공감과 정서적 몰입 사이에 정(+)의 영향관계가 있다고 하였다. 이러한 연구결과를 통해 공감능력은 조직구성원의 조직몰입에

유의한 영향관계를 미치고 있음을 확인할 수 있다.

지금까지의 다양한 선행연구 결과를 종합해보면, 소통프로그램 참여를 통한 구성원의 인식은 측정변수인 공감능력과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 주요변수임을 알 수 있으며, 또한 공감능력도 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 변수임을 확인할 수 있다.

2.5. 선행연구와의 차별성

<표 1> 의사소통 관련 문헌은 대부분 공식적인 의사소통을 기반으로 효과성을 실증하는 연구이다. 즉 조직 내 공식적인 업무수행이나 커뮤니케이션 채널을 통해 발생하는 필수적인 의사소통이기 때문에 자발적 의사소통으로 구분할 수 있다. 하지만 최근 기업에서 진행되는 소통프로그램은 기업 내 공식적 의사소통이기는 하지만 구성원이 스스로 참여 여부를 선택할 수 없는 강제적 참여를 기반으로 한다. 이에 따라 본 연구는 다음 세 가지 관점에서 이전 연구와 구별되는 특징을 가진다.

첫째, 기업이 주도하는 소통프로그램에 비자발적으로 참여하더라도 선행연구에서처럼 공감능력과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 확인해보고자 한다. 이는 함상우 등(2017)이 강요된 비자발적 조

직시민행동이 반대로 구성원 직무만족도를 하락시킨다는 연구결과에 근거하면 부정적인 영향을 미칠 수도 있기 때문이다. 이러한 연구를 통해 의사소통에 대한 연구영역 확장에 기여하고자 한다.

둘째, 선행연구에서 조직 내 원활한 의사소통이 개인의 공감능력과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었고, 일부 연구에서는 공감능력이 조직몰입에 영향을 미치는 결과도 확인하였다. 공감능력은 의사소통을 통해 영향을 받고 있지만 한편으로 조직몰입에 영향을 주는 변수이기도 하다. 이에 본 연구는 공감능력이 소통프로그램과 조직몰입 간의 관계에서 매개역할을 하는지 연구하여 공감능력의 역할을 새롭게 밝히고자 한다.

셋째, 소통프로그램 참여를 통해 조직구성원이 인식하는 공감능력 및 조직몰입에서 MZ와 기성세대가 세대 간 차이를 보이는지 확인하고자 한다. 이를 통해 조직 내 의사소통 활성화에 필요한 실용적 제언을 하고자 한다.

3. 연구모델 및 가설수립

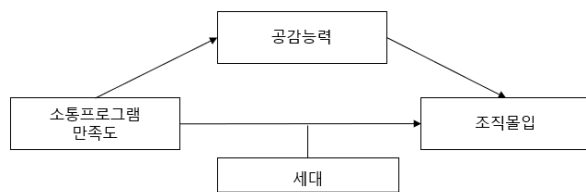
본 연구는 기업에서 세대 간 이해와 공감을 촉진하

<표 1> 의사소통 관련 문헌 정리

연구자(연도)	연구내용	비고
오순영(2021)	대학 교과목 온라인 의사소통프로그램 참여자의 공감능력 향상	
박홍석, 고혜신(2018)	의사소통프로그램을 통해 참가자의 소통능력과 공감능력 향상	
신호창, 송주현(2015)	사내 커뮤니케이션이 정서적, 자주적, 변화참여적 열의에 영향	공식적 의사소통
김효숙(2015)	균형적 사내커뮤니케이션은 조직사회자본에 긍정평가, 이직의도 감소	공식적 의사소통
Van de Hoff et al.(2004)	조직 내 의사소통은 지식공유를 통해 구성원 조직몰입에 기여	공식적 의사소통
Guzley(1992)	조직 내 원활한 의사소통은 직원의 조직몰입과 밀접한 상관관계	공식적 의사소통
손정민(2019)	조직의 수직/수평적 의사소통은 긍정심리지본, 조직몰입, 업무성과에 영향	공식적 의사소통
이준영, 한미정(2020)	사내커뮤니케이션(가치관 공유, 명확한 업무, 캠페인)이 사회적자본을 통해 재무적, 비재무적 성과에 영향	공식적 의사소통

기 위해 조직구성원이 비자발적으로 참여하는 소통프로그램의 효과성을 실증하고자 한다. 이를 위해 선행연구가 자발적인 상황에서 확인한 의사소통과 공감능력의 영향 관계(오순영, 2021; 박홍석, 고혜신, 2018; 이상훈 등, 2021) 그리고 공감능력과 조직몰입의 영향 관계(이재훈, 박계홍, 2020; 백유미, 2015; Lilius et al., 2008)를 통합하는 연구모형을 구성하였다. 또한 비자발적으로 참여하는 소통프로그램에 대한 세대 간 인식 차이를 함께 확인하고자 다음 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하였다.

효과적인 조직 내 의사소통은 구성원의 조직에 관한 관심과 몰입에 영향을 미치며(김보라, 2013), 조직의 공식적인 업무수행 과정에서 필연적으로 발생하는 자연스러운 의사소통은 지식공유를 통해 조직몰입에 기여하고(Van de Hoff & de Ridder, 2004), 잘 형성된 커뮤니케이션이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Bambacas & Patrickson, 2008). 반면에 조직 내 의무적인 시민행동은 조직에 대한 긍정적 영향을 감소시키고(H. Zhao et al., 2014), 기업에 의해 강제로 이루어지는 의무적인 조직시민행동이 직무만족을 줄인다(함상우 등, 2017)는 주장도 있다. 이러한 연구결과를 종합해보면 구성원이 비자발적으로 참여한 소통프로그램 만족도가 조직에 대해 부정적 영향을 미칠 수 있고, 자유로운 분위기 속에서 선후배가 소통프로그램을 통해 상호공감과 이해를 높인다면 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 본 연구는 선행연구를 기반으로 이러한 긍정과 부정의 영향관계를 확인해보



<그림 1> 연구모형

고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 비자발적으로 참여하는 소통프로그램만족도는 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

원활한 사내커뮤니케이션은 정서, 자주, 변화 참여 등의 구성원 열의에 긍정적인 영향을 미치며(신호창, 송주현, 2015), 자발적인 소통프로그램 참여가 공감능력이 향상되는 긍정적 효과(박홍석, 고혜신, 2018; 오순영, 2021)와 소통능력이 공감능력을 증가시키는 영향(이상훈 등, 2021)도 확인되었다. 한편으로 공감능력이 조직구성원의 정서적 몰입을 강화하고(Allen, 2001), 공감적 의사소통은 조직몰입 의지를 증진하며(Lilius et al., 2008), 조직몰입에 미치는 구성원의 인지적 공감능력의 영향도(이재훈, 박계홍, 2020) 실증된 바가 있다. 이러한 선행연구 결과를 종합해보면 소통프로그램만족도가 공감능력을 통해 조직몰입에 미치는 영향은 유의할 것으로 기대할 수 있다. 따라서 본 연구는 소통프로그램만족도와 조직몰입 간의 관계에서 공감능력의 매개역할을 새롭게 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 공감능력은 소통프로그램만족도와 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다

MZ세대는 자신이 원하고 만족하는 삶에 관심이 크고, SNS 중심의 뉴미디어 활용과 새로움을 추구하는 커뮤니케이션 특성을 가지다 보니(홍소희 등, 2021), MZ세대 공무원은 기타세대 공무원보다 스마트워크에 더 잘 적응하고 선호하는 경향이 있으며(김필, 황성수, 2022), 기성세대와는 다른 업무 가치와 행동패턴을 보인다(Schroth, 2019). 또한 셀프리더십이 조직 효과성에 미치는 영향에서도 비 MZ세대보다 MZ세대가 더 크게 영향을 받는 것으로 나타났다(조찬희, 이형용, 2021). 이러한 선행연구를 종합해보면 SNS 중심

의 커뮤니케이션을 선호하는 MZ세대와 기존의 전통적 소통방식에 익숙한 기성세대는 커뮤니케이션 특성 측면에서 다른 차이를 보이기 때문에 소통프로그램 만족도와 조직몰입 간의 관계에서 세대 간 차이가 조절 변수 역할을 할 것으로 가정할 수 있다. 또한 동일한 이유로 공감능력과 조직몰입에 대한 인식에서도 세대 간 차이가 있을 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 MZ와 기성세대 간의 인식차이를 확인해보고자 다음과 같이 연구가설 3과 연구가설 4를 설정하였다.

- H3: 세대간 차이는 소통프로그램만족도와 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.
- H4: 소통프로그램만족도를 통해 인식하는 공감능력과 조직몰입은 세대간 차이가 있을 것이다.

4. 연구방법

4.1. 측정도구의 개발

본 연구에서는 기존 문헌들을 참고하여 소통프로그램만족도와

공감능력과 그에 영향을 받는 조직몰입을 연구변수로 정의하고, 이와 관련된 측정항목을 도출하였다. 이를 위해 검증된 측정도구를 참고하되, 본 연구의 상황에 맞게 수정하여 구성하였다. 모든 변수의 측정항목은 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였고, 연구변수의 조작적 정의는 <표 2>의 내용과 같다.

4.2. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 연구모델의 검증을 위해 공기업에서 진행하는 세대 간 소통프로그램 참여직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 세대 간 소통프로그램은 MZ와 기성세대가 자유로운 분위기 속에서 서로를 이해하고 공감하는 대화가 중심인 소통의 시간으로 구성되었다. 세대 간 소통프로그램은 2차에 걸쳐 진행되었다. 1차 소통프로그램은 2022년 4월 1일부터 6월 30일까지 진행하여 500명이 참여하였고, 2차는 9월 1일부터 11월 30일까지 진행하여 500명이 참여하였다. 설문조사는 차수별 소통프로그램이 종료된 다음 달인 7월과 12월에 각각 한 달 동안 총 1,000명에게 휴대전화

<표 2> 변수의 조작적 정의 및 관련문헌

연구변수	조작적 정의	설문내용	관련문헌
소통프로그램 만족도	소통프로그램에 참여한 사람이 인식하는 프로그램에 대한 만족도	세대 간 이해와 소통향상 도움	박득진 등 (2020)
		긍정적인 직장생활에 영향	
		다른 직원에게 참여 추천	
공감능력	타인입장에서 타인의 심리상태 및 감정을 자신이 그 사람인 것처럼 지각하는 상태로 인지적, 정서적 요소를 포함	동료입장에서 행동과 심정 이해	Davis (2009) 이재훈, 박계홍 (2020)
		동료입장에서 주변 상황 파악	
		동료입장이라면 어땠을까 생각	
		동료가 느끼는 감정 공유	
		동료의 불쾌한 감정을 동료입장에서 느낌	
조직몰입	구성원이 소속 조직에 대해 가지는 심리적인 일체감으로 조직과 자신을 동일시하는 심리적 상태	동료의 감정 속으로 쉽게 빠져들	O' Relly (1986) Buchanan (1974) 이재훈, 박계홍 (2020)
		회사에서 정년퇴직 때까지 근무	
		회사 근무하는 것에 자부심과 긍지	
		회사가 잘 되기를 진심으로 원함	
		회사의 한 식구라는 느낌	

문자메시지를 통해 설문을 진행하여 7월 218개, 12월 481개 등 총 699개의 설문 응답을 수집하였다. 이 중 불성실한 응답으로 판단되는 설문지 2개를 제외하고 최종 분석에 활용되었다. 따라서 연구에 사용된 최종 표본 수는 697개이며, 이 표본의 특성은 아래 <표 3>에 자세하게 기술하였다.

표본의 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시한 결과, 남자와 여자 비율은 각각 75.9%와 24.1%로 상대적으로 남자가 많은 것으로 확인되었다. 또한 세대구성 측면에서 MZ세대가 전체의 67.1%를 차지하고 있고, 기성세대는 32.9%를 차지하고 있다. 본 연구에서 MZ세대는 1980년부터 1996년까지의 밀레니얼세대와 1997부터 2012년까지 출생한 Z세대를 합쳐 MZ세대로 정의하였다(나무위키, 2023). 그리고 1980년 이전에 출생한 세대를 기성세대로 분류하였다.

5. 분석 및 결과

5.1. 측정모델

연구의 가설검증을 시작하기 전에 변수 간의 내적 일관성 및 정확성을 확인하기 위해 IBM SPSS Statistics 22를 이용하여 신뢰성과 타당성 분석을 하였다.

<표 3> 표본의 인구통계학적 특성

구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	75.9%
	여자	24.1%
세대	MZ세대	67.1%
	기성세대	32.9%
직군	기술직	85.5%
	사무직	14.5%
소통시기	상반기	31.1%
	하반기	68.9%

타당성은 측정도구를 평가하는 중요한 기준으로, 측정도구가 측정하고자 하는 개념을 제대로 측정값으로 나타내는지를 의미한다. 본 연구에서는 타당성 검증 위해 요인추출방법으로 주성분분석을 사용하였고 요인회전방법은 직각 회전방식으로 실시하였다. 이에 채택된 요인 수를 결정하는 기준은 고유치 1.0 이상과 요인 적재치 0.4 이상이면 유의미한 변수로 볼 수 있고, 0.5가 넘으면 중요한 변수로 간주한다(송인섭 등, 2019). 신뢰성 분석은 연구자가 측정 대상을 얼마나 정확하고 일관성 있게 측정하는가를 분석하는 방법으로 내적 일관성, 동형신뢰도, 검사-재검사신뢰도 등이 있다(신건권, 2016). 본 연구는 내적일관성에 관한 개념으로 Cronbach's alpha 계수를 사용하였고, 0.6 이상이면 신뢰성에 대한 문제가 없는 것으로 본다. 변수별 요인분석과 신뢰도를 분석한 결과에서, 고유치 값이 1이 넘어 전체 변수는 판별타당성을 확보하고 있고, Cronbach의 알파 계수가 0.6을 넘어섰기 때문에 신뢰성에도 문제가 없었다. 분석결과는 <표 4>와 같다.

다음으로 주요변수 간 상호연관성 분석을 위해 상관관계분석을 시행하였다. 상관관계분석은 사용되는 중요 변수 간 관계의 관련성을 제시해주며, 상관관계 정도는 0에서 1사이로 나타나는데 강도가 1에 가까울수록 상관관계가 높고, 보통의 경우 0.3과 0.7 사이이

〈표 4〉 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수	문항	요인 적재량	고유치	분산 설명력	Cronbach's α
소통프로그램만족도	Q1	.809	2.081	16.006	.761
	Q2	.796			
	Q3	.779			
공감능력	Q4	.729	2.557	19.671	.737
	Q5	.707			
	Q6	.646			
	Q7	.597			
	Q8	.578			
	Q9	.473			
조직몰입	Q10	.717	2.110	16.232	.662
	Q11	.703			
	Q12	.619			
	Q13	.586			

〈표 5〉 주요 변수 간의 상관관계

변수	소통프로그램만족도	공감능력	조직몰입
소통프로그램만족도	1		
공감능력	.306**	1	
조직몰입	.396**	.490**	1

** $p < .01$

면 변수 간 상관관계가 있다고 판단한다(Cohen & Cohen, 1983). 연구에 사용된 주요변수 간의 상관관계를 살펴보면 모든 변수에서 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 상관관계를 분석한 결과는 <표 5>와 같다.

5.2. 가설검정

가설 1의 조직구성원이 비자발적으로 참여하는 소통프로그램만족도가 조직몰입에 미치는 영향관계를 분석한 결과, 소통프로그램만족도는 $\beta=.396$, $t=11.358$, $p<.001$ 에서 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 검증함으로써, 가설 1은 채택하였다. 검증결과는 아래 <표 6>과 같다.

가설 2 공감능력의 매개효과 검증을 위하여 Baron and Kenny (1986)이 제시한 방식에 의해 매개효과분석을 실시하였다. 그리고 공감능력이 유의미한 매개변수인지를 확인하기 위하여 Sobel test를 실시하였다. 소통프로그램만족도와 조직몰입 간의 관계에서 공감능력의 매개효과를 검증하기 위하여 위계적 중다회귀분석을 실시하였고, 결과는 <표 7>과 같다.

1단계에서 소통프로그램만족도와 공감능력 간의 영향관계를 확인한 결과 소통프로그램만족도는 $\beta=.145$, $t=8.486$, $p<.001$ 에서 공감능력에 유의하였고, 전체 설명력(R^2)이 9.4%로 나타났다. 2단계에서 소통프로그램만족도와 조직몰입 간의 관계를 확인한 결과, 소통프로그램만족도는 $\beta=.246$, $t=11.358$, $p<.001$ 에서 조직몰입에 유의하였고, 전체설명력(R^2)이 15.7%인 것으로

〈표 6〉 소통프로그램만족도의 조직몰입 영향

모형	B	SE	Beta	t	공차한계	VIF
	3.116	.076		40.808		
소통프로그램만족도	.246	.022	.396	11.358***	1.000	1.000
$R^2 = .157$, 수정된 $R^2 = .155$, $F = 129.015(p<.000)$						

*** $p < .001$

〈표 7〉 소통프로그램만족도와 조직몰입 간 공감능력의 매개효과

독립변수	종속변수	B	SE	Beta	t	F	R ²
(1단계) 소통프로그램만족도	공감능력	.145	.017	.306	8.486***	72.019***	0.094
(2단계) 소통프로그램만족도	조직몰입	.246	.022	.396	11.358***	129.015***	.157
(3단계) 소통프로그램만족도 공감능력	조직몰입	.168 .534	.021 .044	.271 .407	8.160*** 12.258***	153.494***	.307

*** $p < .001$

로 분석되었다.

마지막으로 3단계에서 소통프로그램만족도, 공감능력과 조직몰입 간의 영향관계를 확인하였다. 그 결과 소통프로그램만족도는 $\beta=.168$, $t=8.160$, $p<.001$ 에서, 공감능력은 $\beta=.534$, $t=12.258$, $p<.001$ 에서 조직몰입에 영향을 미쳤고, 전체설명력(R^2)이 30.7%였다. 이처럼 독립변수와 매개변수 모두가 종속변수인 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타나 소통프로그램만족도와 조직몰입 사이에서 공감능력이 부분매개효과를 발휘하고 있음을 확인할 수 있다. 또한 Sobel test 결과가 $Z=6.978$, $p<.001$ 로 나타나 공감능력이 유의미한 매개변수임을 확인하였다. 따라서 가설 2도 채택하였다.

가설 3의 비자발적으로 참여한 소통프로그램만족도와 조직몰입의 영향관계에서 세대간 차이가 조절효과를 보이는지를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 시행하였다. 모형1에서 독립변수인 소통프로그램만족도를 투입하였고, 모형2에서는 조절변수인 세대간 차이를 투입한 후에 마지막으로 모형3에서 소통프로

그램만족도와 조절변수의 상호작용을 투입하여 분석을 시행했다. 또한 이 과정에서 발생할 수 있는 다중공선성 문제를 해결하기 위해 각 변수에서 평균을 뺀 값을 사용하여 평균 중심화(Centering)를 수행하였으며, VIF(분산팽창요인) 값을 분석한 결과 모든 변수의 VIF값은 2 미만으로 측정되어 다중공선성 문제가 없음을 확인하였다. 또한 모형이 적합하게 구성되어 있는지를 판단하는 F값의 유의수준이 $p<.001$ 로 나타나 모든 모형의 회귀식은 통계적으로 유의하였다. 분석 결과는 <표 8>과 같으며 세부적으로 살펴보면, F값의 유의수준이 $p<.001$ 로 나타나 모형 회귀식이 통계적으로 유의하고, R^2 값이 점진적으로 유의하게 증가했지만, 모형3에서 상호작용효과가 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 소통프로그램만족도와 조직몰입 사이에서 세대간 차이가 조절효과를 나타내는 것을 확인할 수 없어서 가설 3은 기각되었다.

가설 4 MZ세대와 기성세대가 소통프로그램만족도를 통해 인식하는 공감능력과 조직몰입에서 차이가 있는지 검증하기 위해 독립표본 t-test를 실시하였다.

<표 8> 세대간 차이의 조절효과 분석

모형	모형 1		모형2		모형 3	
	B(SE)	t	B(SE)	t	B(SE)	t
상수	3.936(.025)	156.887***	3.936(.025)	157.892***	3.935(.025)	157.679***
소통프로그램만족도(A)	.246(.022)	11.358***	.243(.022)	11.301***	.244(.022)	11.313***
세대간 차이 (B)			.167(.053)	3.139**	.166(.053)	3.116**
(A)×(B)					.030(.046)	.653
R2 / ΔR2	.157 / .157		.168 / .012		.169 / .001	
F / ΔF	129.015*** / 129.015***		70.256*** / 9.853**		46.941*** / .426	

** $p < .01$, *** $p < .001$

<표 9> 세대 간 인식차이 t-검정

변수	세대	N	M	SE	t
공감능력	MZ	468	4.253	.565	-3.849***
	기성	229	4.422	.497	
조직몰입	MZ	468	3.873	.704	-3.241**
	기성	229	4.063	.736	

** $p < .01$, *** $p < .001$

Levene의 등분산 검정을 통해 공감능력의 경우 $F=2.384$ ($p=.123$)로 분산이 동일함을 확인하였으나, 조직몰입은 $F=4.277$ ($p=.039$)로 영가설이 기각되어 ‘등분산이 가정되지 않음’의 t-통계값을 기준으로 해석하였다. 이에 관한 결과는 <표 9>와 같다. 세부적으로 공감능력은 t값이 -3.849 ($p < .001$)로 나타났으며, 이는 MZ세대가 기성세대보다 공감능력의 평균값이 낮음을 나타내는 것이다. 또한 조직몰입 역시 t값이 -3.241 ($p < .01$)로 나타났으며, 이는 공감능력과 동일하게 MZ세대가 기성세대보다 조직몰입의 평균값이 낮음을 의미한다. 이러한 결과는 통계적으로 유의수준 하에서 소통프로그램을 통한 공감능력과 조직몰입 사이에 세대 간 차이가 있다는 것을 실증한 것이다. 따라서 가설 4는 채택하였다.

지금까지 수행한 가설검증 결과를 종합해보면 가설 1, 가설 2, 가설 4는 통계적으로 유의한 결과를 나타내어 채택되었으며, 반면에 가설3은 통계적으로 유의하지 않아 기각하였다.

6. 결론 및 연구의 시사점과 한계점

6.1. 연구결과 토의

본 연구는 최근 대기업 및 공공기관에서 세대 간의 이해와 공감을 촉진하기 위해 시행하고 있는 다양한 소통프로그램의 효과성과 세대 간 인식차이를 실증적으로 검증하였다. 본 연구의 주요 검증결과는 다음과 같다. 우선, 비자발적으로 참여하는 소통프로그램만족도가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향관계를 확인함으로써 가설 1은 채택되었다. 함상우 등(2017)이 강제적인 행동 요구가 조직구성원에게 부정적인 효과를 미친다는 주장과 달리 비자발적으로 참여한 조직의 행동 요구에서도 긍정적 효과가 나타날 수 있음을 새롭게 확인하였다. 한편 조직구성원의 공감능력이 소통프로그램만족도와 조직몰입 사이에서 긍정적 매개효과를 발휘하는 사실을 확인함으로써 가설 2 역시

채택되었다. 이를 통해 선행논문(이상훈 등, 2021; 오순영, 2021; 오재훈, 박계홍, 2021)에서 확인하였던 공감능력에 영향을 주는 선행변수와 영향을 받는 후행변수의 관계에서 매개효과를 발휘하고 있는 공감능력의 역할을 새롭게 확인할 수 있었다. 또한 손정희 등(2021)이 커뮤니케이션 특성에 따라 세대간 다른 반응을 보인다는 측면에서, 자신이 기준이 되는 삶을 추구하고(이수지, 2020), 새로운 디지털 소통채널을 선호(홍소희, 김민, 2021)하는 MZ세대 커뮤니케이션 특성을 고려한다면 소통프로그램만족도가 조직몰입에 미치는 영향에서 세대간 차이가 조절효과를 보일 것을 기대하였으나, 통계적으로 유의하지 않아 가설 3을 기각하였다. 하지만 소통프로그램 참여를 통해 인식하는 공감능력과 조직몰입 수준에서는 MZ세대와 기성세대가 다른 차이를 보인다는 사실을 가설 4를 통해 확인할 수 있었다. 이는 스마트워크 효과성(김필, 황성수, 2022), 업무 가치와 행동 패턴(Schroth, 2019)에서 세대 간 차이를 밝혔듯이 공감능력과 조직몰입에서도 세대간 차이를 발견했다는 점에서 의미가 있다. 이러한 실증연구 결과는 의사소통과 공감능력의 중요성을 다시 한번 확인한 결과이며, 특히 최근 코로나19로 직장에서 구성원 간의 소통 기회 부족과 MZ세대의 소통에 대한 두려움 호소가 나타나는 상황에서, 기업에서 강제성을 가지고 추진한 비자발적 소통프로그램의 긍정적 효과성을 확인한 연구결과라는 점에서 의미를 둘 수 있다. 본 연구결과는 최근 MZ세대가 중심에 부상한 기업의 경영환경에서 새로운 의사소통 전략 수립과 소통의 기업문화를 형성해가는데 새로운 관점과 기회를 제공할 수 있으며, 조직 내 의사소통을 활성화하여 조직의 성과향상과 구성원 조직몰입을 고민하는 경영자 및 관리자에게 실질적인 도움과 소통문화 발전에 긍정적 영향이 미칠 것을 기대한다.

6.2. 시사점

본 연구는 조직의 목표 달성을 위해 조직구성원 간 원활한 의사소통의 중요성을 실증하고자 하였으며 그 효과성을 확인함으로써 다음과 같은 이론과 실무적인 시사점을 제공할 수 있다. 먼저 이론적인 시사점을 살펴보면, 첫째, 기존 연구는 조직에서 업무를 수행하는 과정에서 필수적으로 나타나는 업무지시와 보고, 업무회의, 정보교류 등의 공식적인 의사소통과 대학 등에서 교육목적으로 채택한 소통프로그램의 효과성을 검증한 경우가 많았다. 이러한 연구들은 구성원이 자발적으로 참여한다는 특징이 있으며 공감능력 향상에 미치는 긍정적 영향도 확인되었다. 본 연구는 기업이 특정 목적을 가지고 주도하는 소통프로그램에 비자발적으로 참여한 구성원을 대상으로 진행하였다. 이는 강제적인 참여가 조직 내 긍정적인 영향을 감소시킬 수 있다는 관점에서 중요한 질문이다. 연구결과, 비자발적인 상황에서 참여한 구성원들의 소통프로그램만족도가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인함으로써, 기존 의사소통과 관련된 연구영역을 확장 시키는 역할을 했다. 둘째, 기존 연구들에서 공감능력은 의사소통으로부터 영향을 받기도 하고(이상훈 등, 2021; 박홍석, 고혜신, 2018; 오순영, 2021), 조직몰입에 영향을 주기도 하는(이재훈, 박계홍, 2020; 백유미, 2015) 선행과 후행의 변수 역할을 하고 있었다. 본 연구를 통해 공감능력이 소통프로그램만족도와 조직몰입 간의 영향관계에서 긍정적인 매개효과를 발휘하는 새로운 역할을 확인할 수 있었다. 이는 공감능력의 매개변수 역할을 추가함으로써 이론연구를 체계화하는 데 기여할뿐 아니라, 기업에서 새로운 의사소통 전략을 수립하는데 공감능력 향상을 목표로 가져가야 함에 대한 중요한 시사점을 제공한다. 셋째, 본 연구는 소통프로그램을 통해 인식하는 공감능력과 조직몰

입에서 MZ와 기성세대 간에 차이가 있다는 사실을 확인하였다. MZ세대의 커뮤니케이션 특성은 SNS와 같은 뉴미디어의 적극적 활용(홍소희, 김민, 2021), 네트워크화된 공간에서 제약 없이 개인의 삶과 정체성을 적극 공개(이동후, 2009)하는 특성이 있다. 이러한 MZ세대 특성은 강제적 참여와 오프라인 방식의 소통 프로그램을 통해 인식하는 공감능력 및 조직몰입 수준에서 기성세대보다 낮은 만족도를 보일 수 있는 충분한 원인이 되었을 것이다. 이러한 세대 간 인식차이를 새롭게 확인한 점은 앞으로 진행될 MZ세대의 커뮤니케이션 특성에 관한 연구에 이론적으로 기여하고, 다양한 분야의 세대 간 인식차이 연구에 활용할 수 있어 의의가 있다.

다음으로 본 연구의 실무적인 시사점으로, 첫째, 소통프로그램에 비자발적으로 참여한 조직구성원을 대상으로 연구한 결과, 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. 이는 비자발적인 참여가 기반이 되더라도 조직 내 소통의 기업문화를 강화하는 데 소통프로그램이 중요한 역할을 할 수 있음을 시사한다. 따라서 기업이나 공공기관에서 최근에 진행하고 있는 소통프로그램을 더 다양화하고 규모를 확대하여 전략적으로 활용할 필요가 있다. 둘째, MZ세대의 공감능력과 조직몰입이 기성세대보다 낮게 인식되는 연구결과가 확인되었다. 이것이 세대 간의 의사소통 스타일과 소통프로그램에 대한 기대치에서 차이가 있는 것으로 이해한다면, 이러한 차이를 반영하는 조직 내 의사소통 전략이 새롭게 수립되어야 함을 시사한다. 즉, MZ세대의 커뮤니케이션 특성을 반영한 소통방식, 유사한 관심과 흥미로 소통할 수 있는 그룹 편성, 엔터테인먼트 요소를 접목한 콘텐츠 발굴을 통해 MZ세대의 공감과 조직몰입을 강화할 필요가 있다. 셋째, 공감능력이 조직몰입에 매개변수 역할을 한다는 연구결과는 기업문화 차원에서 공감능력 향상을

위해 노력해야 함을 시사한다. 따라서 기업에서는 감정인식, 타인 관점 이해 등의 공감능력 향상 교육프로그램 운영, 구성원들이 자기감정 인식과 개선에 도움 받을 수 있도록 업무수행에서 정기적인 피드백 제공, 조직 내 예절과 상호존중을 강조하는 분위기 조성, 공감능력을 장려하는 리더십 역할 등을 통해 조직 내 공감문화를 조성해 나갈 필요가 있다.

6.3. 연구 한계점과 향후 연구방향

본 연구는 공기업에서 시행한 세대 간 소통프로그램 참여자를 대상으로 진행한 연구로 사회 전반적인 현상으로 일반화하는 데는 한계가 있다. 또한 인원수에서 MZ세대 비중이 높아 세대별 균형감 있는 인식을 반영하는 데 부족한 측면이 있으며, 독립변수로 선정한 소통프로그램만족도는 자유로운 분위기 속에서 개인별 관심 주제를 가지고 서로 소통하는 방식이다 보니 상대방과의 소통 주제나 내용 그리고 관심과 생각이 다를 경우, 개인별 성향에 따라 공감도와 만족도에서 차이가 있을 수 있는 한계가 있다. 이러한 한계를 바탕으로 향후 진행할 수 있는 연구 방향을 제시한다면 다음과 같다. 첫째, 다양한 산업, 기업규모, 업종별로 소통프로그램 연구를 진행한다면 조직환경에 따른 구성원의 인식차이를 확인할 수 있을 것이다. 둘째, Lim (2016)이 개인적인 성격이 자기효능감과 직무만족도에 미치는 영향을 확인했듯이 세대와 성격을 추가하여 연구한다면, 개인특성까지 고려한 소통프로그램 개발에 기여할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 공감능력을 포괄적 개념으로 다루었다. 향후 인지적 공감능력과 정서적 공감능력을 분리하여 연구한다면, 소통에서 공감능력의 역할에 관한 보다 확장된 연구로 진행해 나갈 수 있을 것이다.

〈참고문헌〉

[국내 문헌]

- 권상집 (2017). 리더의 의사소통 유형이 직무성과와 조직시민 행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로 **지식경영연구**, 18(1), 25-47.
- 김경희, 이희경 (2015). 대인관계 유능성에 대한 긍정정서의 영향: 경험 회피와 자기자비, 인지적 공감의 경로 탐색. **상담학 연구**, 16(6), 83-107.
- 김보라 (2013). **조직 커뮤니케이션 만족도, 직무몰입, 직무성과의 관계에 관한 연구**. 석사학위논문, 숙명여자대학교 대학원, 서울.
- 김영희, 강문실 (2015). 실천학습(Action Learning)이 대학생의 의사소통 능력과 대인관계 능력에 미치는 효과. **교양교육연구**, 9(4), 211-243.
- 김유경 (2015). 서비스 제공자 공감능력의 영향요인과 결과요인에 관한 연구. **경영과 정보연구**, 34(1), 121-142.
- 김필, 황성수 (2022). 세대간 스마트워크 효과성에 대한 인식 차이에 대한 연구: MZ세대 공무원과 기타세대 공무원을 대상으로. **한국인사행정학회보**, 21(4), 1-30.
- 김효숙 (2015). 균형적인 사내커뮤니케이션과 이직의도의 관계에 관한 연구: 조직사회자본의 매개효과를 중심으로. **한국광고홍보학회지**, 17(1), 55-91.
- 나은영 (2002). 여성의 뉴미디어 이용과 가치관. **한국방송학회**, 16(2), 77-115.
- 문안나 (2021). 소통 연구 동향: 1990~2019년 출판된 학술논문에 대한 내용분석. **한국소통학회**, 20(3), 163-184.
- 박득진, 정창현, 한민수, 남택근 (2020). 사회맞춤형학과 교육프로그램의 만족도가 핵심역량 및 자기 주도역량에 미치는 영향에 관한 연구: 목포해양대학교 사례를 중심으로. **해양환경안전학회지**, 26(6), 665-673.
- 박홍석, 고혜신 (2018). 의사소통프로그램이 취업준비생의 직업기초능력으로서의 의사소통능력, 인지·정서적 공감능력에 미치는 영향. **취업진로연구**, 8(2), 75-95.
- 백유미 (2015). 코치의 공감능력과 직무만족이 몰입수준에 미치는 영향. **코칭능력개발지**, 17(2), 145-152.
- 손정민 (2019). 공무원의 조직 커뮤니케이션이 직무 태도에 미치는 영향: 긍정 심리자본의 매개효과를 중심으로. **행정논총**, 57(4), 349-382.
- 손정희, 김찬석, 이현선 (2021). MZ세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구: MZ세대, X세대, 베이비붐 세대를 중심으로. **커뮤니케이션디자인학연구**, 77, 203-216.
- 송기현, 안귀여루 (2013). 직장인의 의사소통 능력과 의사소통 만족도가 직무만족에 미치는 영향. **한국심리치료학회지**, 5(2), 117-129.
- 송인섭, 박소연, 김효원, 한윤영, 김희정, 인혜진, 최영미 (2019). **연구방법론**. 서울: 교육과학사.
- 신건권 (2016). **Amos 23 통계분석 따라하기**. 서울: 청담.
- 신혜영, 권상집 (2017). 리더의 의사소통 유형, 상사신뢰, 조직몰입, 혁신행동 간의 구조적 관계 분석. **지식경영연구**, 18(2), 23-43.
- 신호창, 송주현 (2015). 사내커뮤니케이션과 구성원 정서적, 자주적, 변화참여 열의와의 관계 연구. **정치정보연구**, 18(2), 183-222.
- 오순영 (2021). 온라인 의사소통프로그램이 간호대학생의 자기수용, 공감능력, 대인관계유능성에 미치는 영향. **한국산학기술학회논문지**, 22(12), 517-525.
- 오아라, 박경규, 용현주 (2013). 공감(compassion)과 정서적 몰입 및 직무성과와의 관계에 관한 연구. **조직과 인사관리연구**, 37(2), 41-74.
- 이동후 (2009). 사이버 대중으로서의 청년세대에 대한 고찰: 사회적 소통과 관여를 중심으로. **한국방송학회**, 23, 409-448.
- 이상훈, 류춘렬, 김세라 (2021). 어린이집 교사의 소통능력이 집단응집력, 공감능력과 소통만족에 미치는 영향: 어린이집 운영주체별 차이를 중심으로. **한국콘텐츠학회논문지**, 219(3), 217-231.
- 이재훈, 박계홍 (2020). 구성원의 공감능력이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. **기업경영리뷰**, 11(2), 121-144.
- 이준영, 한미정 (2020). 스타트업기업의 사내커뮤니케이션과 사회적 자본이 경영성과 인식에 미치는 영향력 고찰. **한국광고학회**, 22(2), 76-114.
- 조경덕, 장성화 (2012). **대인관계의 커뮤니케이션**. 서울: 동문사.
- 조찬희, 이형용 (2021). 경영자 감성리더십이 팀원의 셀프리더십에 미치는 조절효과에 대한 연구: MZ세대와의 차이를 중심으로. **지식경영연구**, 22(4), 261-282.

28. 최수형 (2016). 조직구성원의 공감이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. *경영과 정보연구*, 35(4), 229-250.

29. 함상우, 채희성, 김수 (2017). 비자발적 조직시민행동이 직무만족에 미치는 영향과 심리적 계약위반의 조절효과. *예술인문사회 융합멀티미디어논문지*, 7(10), 59-68.

30. 홍소희, 김민 (2021). MZ세대 특성에 따른 커뮤니케이션 매소드에 관한 연구. *조형미디어학*, 24(1), 117-118.

[국외 문헌]

31. Adler, R. B., & Proctor, R. F. (2015). *Looking out, looking in*. Nelson Education.

32. Allen, T. D. (2001). Family supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.

33. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.

34. Argyle, M. (1989). *The social psychology of work*. London: Penguin.

35. Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51-72.

36. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

37. Blair, R., & James R. (2005). Responding to the emotions of others: Dissociating forms of empathy through the study of typical and psychiatric populations. *Consciousness and Cognition*, 14(4), 698-718.

38. Buchanan, (1974). Prediction of organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 287-289.

39. Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Introduction: contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.

40. Chentsova-Dutton, Y., Shucter, S., & Hutchin, S. (2002). Depression and grief reactions in hospice caregivers: From pre-death to 1 year afterwards. *Journal of Affective Disorders*, 69, 1-3.

41. Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

42. Daft, R. L., & Steers, R. M. (1986). *Organizations: A micro/macro approach*. Glenview, IL: Scott Foresman.

43. Davis, M. A. (2009). A perspective on cultivating clinical empathy. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 15(2), 76-79.

44. Eisenberger, R., Huntington, R. H., & Sowa, S. D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(31), 500-507.

45. Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.

46. Hartman, R. L., & Johnson, J. D. (1989). Social contagion and multiplexity: Communication networks as predictors of commitment and role ambiguity. *Human Communication Research*, 15(4), 523-548.

47. Jo, S. J., & Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.

48. Kariagina, T. D., & Ivanova, A. V. (2017). Empathy as an ability: Structure and development during training in psychological counseling. *Journal of Russian & East European Psychology*, 54(6), 470-497.

49. Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193-218.

50. Lim, J. O. (2016). The relationship between the workers of the big-five personality traits and self-efficacy and job satisfaction. *Journal of Vocational Education & Training*, 19(1), 75-106.

51. Limbu, Y. B., Jayachandran, C., Babin, B. J., & Peterson,

- R. T. (2016). Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: The mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing, 31*(5), 654–667.
52. Linares, P. J. (2011). *Job satisfaction, organization commitment, occupational commitment, turnover intent and leadership style of Tissue bank employees*. Capella University.
53. 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), 171–194.
54. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.
55. Moore, C. (2019). *Engaging Gen Z*. Army University Press, NCO Journal Archives.
56. Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal, 24*(3), 512–526.
57. Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations, 41*(6), 467–482.
58. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism & turnover*. New York: Academic Press.
59. O'Reilly, III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492–493.
60. Reniers, R. L., Corcoran, R., Drake, R., Shryane, N. M., & V llm, B. A. (2011). The QCAE: A questionnaire of cognitive and affective empathy. *Journal of Personality Assessment, 93*(1), 84–95.
61. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. NJ: Prentice-Hall Inc.
62. Rogers C. R. (1995). *A way of being* (Revised ed.). New York: Houghton Mifflin.
63. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review, 61*(3), 5–18.
64. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*(1), 46–56.
65. Van de Hoff, B., & De Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 8*(6), 117–130.
66. Welsch, H. P., & LaVan, H. (1981). Interrelationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate. *Human Relations, 34*, 1079–1089.
67. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *Leadership Quarterly, 13*(3), 243–274.
68. Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of Psychology, 148*(2), 177–196.

● 저 자 소 개 ●



신 수 행 (Soohaeng Shin)

전남대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였고(논문 : 조직, 개인 그리고 경영품질 관점에서 빅데이터 활용의도에 영향을 미치는 핵심요인에 관한 연구, 2019), 이후 기업의 경영 활동에서 직면하는 조직평가, 서비스품질, 홍보활동 등의 효과성을 연구하여 학술지에 논문으로 발표하고 있다. 공공기관인 한전KDN에서 품질경영부장, 성과관리부장, 커뮤니케이션실장을 거쳐 현재 ESG경영처장으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 ESG경영, 경영품질, 성과관리, 커뮤니케이션, MZ세대 등이다.

〈 Abstract 〉

A Study on the Effect of Involuntary Participation in Communication Program Satisfaction on Empathy and Organizational Commitment

Shin Soo Haeng^{*}

Businesses recognize the importance of empathy among members for achieving organizational goals. Accordingly, they have developed and implemented communication programs aimed at enhancing mutual understanding between the MZ generation and the older generation. However, recent communication programs conducted by businesses differ in that they involve compulsory participation driven by the organization. This study sought to empirically examine their effectiveness. Data was collected from 697 participants in communication programs to validate the proposed research model, which was empirically tested through regression analysis. The results of the analysis confirmed the effectiveness of communication programs even in non-voluntary situations and highlighted intergenerational perception differences. The findings of this study emphasize the significant role of communication and empathy within organizations. Consequently, they have impacted the development of communication strategies and culture within organizations, and are expected to provide theoretical and practical insights valuable to researchers and practitioners interested in intergenerational perception differences from a knowledge management perspective.

Key words: Communication program satisfaction, Empathy, Organizational commitment, Knowledge management, Involuntary, Intergenerational awareness

* KEPCO KDN