

조직 내부 공중의 커뮤니케이션 역량이 조직 관계 유효성에 미치는 영향 연구

김혜영 숙명여자대학교 홍보광고학과 시간강사*

안보섭 숙명여자대학교 홍보광고학과 교수**

배경 및 목적

본 연구 목적은 조직 내부 공중이 보유한 커뮤니케이션 역량이 실제적으로 조직 내부 공중의 관계 유효성에 미치는 영향을 분석하는 것이다.

방법

세부적인 연구 설계는 첫째, 앞서 개발된 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 세 가지 척도인 '상호 태도 (mutual attitude), '상호 지식(mutual knowledge), '커뮤니케이션 기술(communication skill)'의 보유 정도가 조직 관계 유효성(커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성)에 미치는 영향을 검증하였다. 다음으로, 조직 문화가 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 조직 관계 유효성의 관계에서 조절 효과를 나타내는지 검증하였다.

결과

조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 조직 관계 유효성에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 검증되었다. 또한 조직 문화의 조절 효과 검증에서는 위계 문화가 커뮤니케이션 만족과 조직 공중 관계성에 조절 효과가 나타나는 것으로 검증되었다.

논의 및 결론

본 연구에서 절충하여 분석한 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 조직 커뮤니케이션 연구와 조직 관계 관리의 효율적 패러다임을 제시함과 동시에 다양한 관점의 역량과도 유기적, 통합적, 효율적으로 활용할 수 있음이 확인됨에 그 의의가 있다. 이에 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 조직과 관련된 다양한 연구의 적용 및 발전 가능성을 확대시킬 수 있을 것이다.

KEYWORDS 커뮤니케이션 역량, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량, 조직 관계 유효성, 조직 문화

* true777@sookmyung.ac.kr, First Author

** boseob@sookmyung.ac.kr, Corresponding Author

문제 제기 및 연구 목적

현대사회의 산업 및 다양한 분야의 지속적인 발달은 인간으로 하여금 조직과의 유대를 지속 및 발전시키도록 하는 동력이 되고 있다. 이에 인간은 사회 구조 내에서 조직과 유대를 형성하고 그 유대관계 속에서 생성된 목표 달성이나 합당한 문제 해결을 위해, 조직 혹은 조직 내부 공중과 지속적 커뮤니케이션을 유지해야 하는 것이 필수불가결한 상황에 놓이게 되었다. 이러한 상황 아래에서 인간은 ‘어떻게 하면 조직과 더욱 호혜적인 유대관계를 형성하고, 조직 내부 공중과 원활한 커뮤니케이션을 지속할 수 있을 것인가’에 대한 정답을 요구하게 된다. 이에 학자들은 조직 관련 연구를 발전시켰고, 조직 내부 커뮤니케이션에 대한 학자들의 관심이 증가하면서 점진적으로 조직 구성원들의 커뮤니케이션 행동(Employee Communication Behavior: ECB)의 중요성을 강조하였다(Kim & Rhee, 2011; Schneider, White, & Paul, 1988; Shin, Seong, & Kim, 2016).

과거의 커뮤니케이션 관련 조직 연구들은 커뮤니케이션을 부분 함축하거나 소극적으로 취급하거나 기존 연구 특성이 조직의 성과 및 목표 달성을 위한 방안에 국한된 경우가 많았다(Seong, 2012). 때문에 실제적인 조직 갈등의 잠재적 원인 및 조직 커뮤니케이션 캠페인 효과 저지에 대한 원인 규명 연구는 지속 발전되어 왔다고 보기 어려운 실정이다. 또한 조직 내부 구성원 개개인의 가치 존중을 위한 조직 역할 연구는 제한적이라고 할 수 있다. 이러한 결과를 실증적으로 볼 수 있는 최근 사례가

바로 국내의 ‘대한항공 갑질 논란 사태’에 대한 직원들의 항의와 한국 여성들의 ‘미투(Me too) 운동’일 것이다. 이 사례를 통해 알 수 있는 사실은 국내 기업 조직에 소속된 수많은 조직 구성원들이 조직과 구성원을 위한 자생의 목소리를 내는 것에 두려움과 어려움을 가지고 원활한 커뮤니케이션이 차단된 상태를 유지해야만 했다는 것이다. 이는 조직이 성과와 목표 달성에 집중된 커뮤니케이션만을 지향하므로 인해, 조직 구성원의 커뮤니케이션 환경과 처우 개선에는 묵인해 왔기 때문이다. 2018년 들어 국내 조직 구성원들은 일방적인 커뮤니케이션이나 소극적인 커뮤니케이션을 지양하고 적극적으로 상호 보완적인 커뮤니케이션을 지향하는 목소리를 높이고 있다. 이러한 조직 구성원들의 변화에 발맞추어 조직은 커뮤니케이션에 대해 조직 구성원을 주요한 조직의 자원으로 인식하고 개선과 변화를 적극적으로 시도해야 한다. 즉, 조직 내부 커뮤니케이션 연구에 대한 문제 인식과 더불어 확장된 연구가 필요한 시점이다. 이러한 조직 관련 연구 문제에 대해, 브라톤과 골드(Bratton & Gold, 2000)는 “조직 내부 커뮤니케이션의 목표 달성을 위해서는 커뮤니케이션의 이해, 경영진의 헌신과 역할, 효과적인 리더십 발휘, 채널의 복합적 활용, 사원과 관계된 메시지의 전달, 메시지 일관성, 커뮤니케이션 역량 강화 훈련, 커뮤니케이션 시스템의 지속적 모니터링과 평가 등이 이루어져야 하고, 조직 커뮤니케이션 연구에 대한 다양한 관점과 다양한 입장에서의 노력이 필요하다”고 강조하였다. 이렇듯, 조직은 조직 구성원 개개인의 가치를 발견하고 이해하기 위해 조직 구성원의 커뮤니케이션 행

동에 대한 다각적 연구와 노력이 필요한 시점이다. 더불어, 조직 관련 문제를 해결하기 위해서는 브라톤과 골드의 주장처럼 기존 조직 중심의 편중된 조직 커뮤니케이션 연구의 틀을 탈피하고 조직 내부 구성원 중심의 면밀하고 진취적인 연구를 진행할 필요가 있다.

최근 PR 커뮤니케이션 연구에서도 이러한 진취적 연구에 발맞추어 조직 공중 관계성 연구가 발전되어져 왔는데, 커뮤니케이션 선행 요인이 조직의 PR 활동을 통해 형성된 조직 공중 관계성을 더욱 호혜적으로 형성, 유지, 발전시키기 위해서 관계성 형성에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구들이 발전해 왔다(Kim & Hon, 2007). 발전된 연구에 따라 실제적으로 조직은 공중과의 우호적인 관계를 형성 및 발전시키기 위한 전략을 구사하고 있다. 그러나 모든 전략에 대해 효과성이 높은가에 대한 평가에는 회의적 입장을 가지는 경우가 많다. 그 이유는 조직 환경의 사회문화적 요인과 공중의 다각적인 요인들에 의해 전략의 효과성이 낮을 수 있기 때문이다. 이는 조직과 공중의 상호 호혜적인 관계 형성 및 유지하기 위해서는 커뮤니케이션 선행 요인에 대해서 더욱 체계적인 검증 연구가 요구되는 것을 의미한다.

또한, 국내 존립하는 기업 및 다양한 조직은 커뮤니케이션 오류, 이직률 상승, 업무 만족도 하락, 성과 하락, 경제 성장률 저조 등의 다층적인 문제를 보유하고 있는 실정이다. 이러한 조직 문제는 커뮤니케이션 관련 당면 문제가 다수를 이루고 있으며 시의적으로 해결해야 하는 경우가 많아 단편적, 일괄적 해결 방안이 효과적이지 못하다. 이런 원인에

따라 기존 조직 커뮤니케이션 연구 결과를 실무에 적용하는 데는 한계가 있고 조직 커뮤니케이션 관련 변인들의 지속적 추가 분석이 미비하여 정교화가 낮은 수준에 머무르고 있는 실정이다(Yu, Chang, & Nam, 2009; Kim, Chung, & An, 2017). 때문에 당면한 한국 조직의 궁극적 커뮤니케이션 문제를 해결할 수 있는 환기된 관점에서의 연구가 필요하다.

이에 본 연구는 조직 내부 공중의 원활한 커뮤니케이션 증진 방안을 모색하기 위해 조직의 주축인 공중에 초점을 두고 개발된 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도(Kim et al., 2017)에 대한 실제적 영향력을 검증하고자 한다. 본 연구에서 주목한 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 커뮤니케이션 상황적 특성하에 발현되는 조직 내부 공중의 능력 및 자원의 집합 요인에 초점을 두고 있다. 실질적으로 발생하는 커뮤니케이션 상황 속에서 조직 내부 공중이 보유하고 있는 커뮤니케이션 역량을 어떻게 발현하는지에 대한 검증이 가능하다면 장기적이고 호혜적인 관계 관리가 더욱 수월할 것이다. 때문에 실제로 조직 내부 공중이 보유하고 있는 커뮤니케이션 역량이 조직 내 원활한 커뮤니케이션에 효과를 미치는지, 그리고 조직 내부 공중의 조직과 연계된 효과성에 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 실증적 분석이 요구되는 시점이다.

따라서 앞서 논의한 바를 기반으로 본 연구에서는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도에 대한 효과를 검증하고자 하는 것이다. 효과성 검증 기준은 조직 관계 유효성 변인들을 중심으로 분석하고자 한다. 또한 검증한 연구 결과를 토대로 조직 내

부 공중의 커뮤니케이션 역량 증진을 위한 조직 측면에서의 이론적, 실무적 방안을 제안하여 조직과 내부 공중 간의 장기적이고 상호 호혜적인 조직 커뮤니케이션의 방향성을 모색하고자 한다.

이론적 배경

국내 조직 내부 공중 커뮤니케이션의 현황과 선행 연구

조직에 의해 형성된 구성원은 커뮤니케이션을 통해 조직의 관계적 활동 대부분을 수행한다. 이에 대해 도이츠(Deutsch, 1952)는 “조직 체계를 구성하는 하위 체계들 사이에서 행해지는 커뮤니케이션 통로를 그릴 수 있다면 조직 체계를 이해하는 데 훨씬 유용할 것이다”라고 강조하면서 조직 구성원의 커뮤니케이션 체계의 중요성을 언급하였다. 이러한 중요성 아래에 연구된 조직 커뮤니케이션 체계는 크게 공식성과 방향성이라는 두 개의 차원으로 분류된다(Hwang, 2006; Jang & Cha, 2013). 첫째, 공식적 차원은 하부 요인으로써 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 다시 분류한다. 공식적 커뮤니케이션은 조직 구성원 간의 공식적 관계에서 커뮤니케이션의 권한과 절차를 명확히 함으로 형성되는 커뮤니케이션을 지칭한다(Yu et al., 2009). 일례로 결재, 문서 전달, 공식 회의, 보고 등의 행위 과정에서 나타나는 커뮤니케이션이 공식적 커뮤니케이션에 포함된다(Kim, Park, Kim, & Lee, 2007). 또한 비공식적 커뮤니케이션은 조직의 공식적 업무 관계, 규정, 혹은 직무 등과

관계없이 교류되는 의사소통, 즉 회사의 경영 방침, 인사 고과, 평가 등에 대한 개인적 의견, 상사 및 동료에 대한 평가, 개인적 대화 등을 지칭하는 것으로써 조직 내 개인 간에 형성되는 커뮤니케이션을 의미한다(Kim et al., 2007; Yu et al., 2009). 이런 비공식적 커뮤니케이션은 선택적이고 임의적이라는 특성이 있으므로 정보 전달 과정에서 정확성이 떨어지고 의도와 다른 왜곡된 정보가 전달된다는 단점이 있다(Shin, 2005). 둘째, 방향성 차원에서는 상향적, 하향적, 수평적 커뮤니케이션으로 세분화한다(Kreps, 1990). 상·하향적 커뮤니케이션은 수직적 차원에서 진행되는 커뮤니케이션 형태를 지칭하며, 하향적 커뮤니케이션은 여러 단계의 조직 위계를 거치므로 그 과정 내에서 정보가 변형될 가능성이 있다. 또한 지배적이고 권위적인 상황에서 커뮤니케이션이 이루어지기 때문에 하급 구성원의 수용 동기는 낮다는 특징이 있다(Hwang, 2006). 상향적 커뮤니케이션은 수직적 차원이지만 하향적 커뮤니케이션과는 반대 방향의 형태를 가지는 커뮤니케이션으로써 주로 보고, 제안, 전달 등을 포함한다. 반면, 수평적 커뮤니케이션은 조직 구성원 간의 동료 커뮤니케이션으로 구분될 수 있는데, 조직 구성원의 대등한 관계에서 발생하는 커뮤니케이션 형태를 의미한다(Kim et al., 2007). 이에 수평적 커뮤니케이션은 소규모 조직의 창의성 발현에 효과적인 성과 창출을 발생시키는 것으로 확인되었다(Hwang, 2006; Yu et al., 2009). 이와 같이, 조직 커뮤니케이션 체계는 다각적인 방향성을 보유하고 있다. 그러나 이러한 조직 커뮤니케이션 체계의 다각적인 방향성이 긍정적인 커뮤니

니케이션 결과를 도출한다고 판단하기에는 다소 무리가 있으며, 이에 커뮤니케이션 차원에 집중할 이유가 여기에 있다. 실제적으로 조직 내부 커뮤니케이션은 업무 환경에 따라 대부분 상사와 부하 직원 관계에서 발생하는 대인적 차원(interpersonal level)의 커뮤니케이션을 의미한다(Beck & Beck, 1986). 이는 조직 커뮤니케이션의 기본적인 형태가 대인 상호 간의 상호 커뮤니케이션(dyadic communication)을 전제로 하기 때문이다. 최근에는 조직 내부 커뮤니케이션이 생산 시장의 변화와 글로벌화 등의 상황으로 인해 더욱 중요해지고 있는 실정이다(Hwang, 2006).

이러한 현상을 뒷받침하는 한국 기업 조직의 조사 사례를 살펴보면, 취업 포털 사이트인 잡코리아는 2011년 4월 대기업과 중소기업의 인사 담당자 214명을 대상으로 기업의 커뮤니케이션 노력에 대한 설문 조사를 실시하였다. 설문 조사 결과, 54.7%의 기업만이 “현재 사내에서 원활한 소통을 위해 노력하고 있다”고 응답했다. 또한 잡코리아는 “원활한 소통을 위해 노력하고 있지 않다”고 응답한 기업을 대상으로 그 이유에 대해 조사를 실시하였다. 그 결과, ‘담당 인력의 부족’이 36.1%로 가장 많았다. 그 다음으로는 ‘처리해야 할 일들이 너무 많아서(35.1%)’, ‘수직적인 조직 문화 때문에(34.0%)’, ‘CEO의 지지 부족(27.8%)’ 등의 순이었다(Hankyungmagazine, January 14, 2013). 이러한 조사 결과는 피상적으로 보기에 과반수 이상의 기업 조직이 원활한 조직 내부 커뮤니케이션을 위해 노력하고 있는 것으로 보인다. 그러나 이것이 실제로 원활한 조직 내부 커뮤니케이션이

형성 및 유지되고 있다는 조사 결과로 보기는 어렵기 때문에 결과적 성과에 의문을 제기할 수 있는 부분이다. 그럼에도 불구하고 향후 국내 기업들의 조직 내부 커뮤니케이션 활성화 노력은 더욱 가속화 될 것으로 전망된다. 그 이유는 급변하는 기업 및 조직 환경에서 조직 커뮤니케이션 혁신은 조직 문화 개선과 조직 발전의 요인이라는 위치를 넘어 생존의 문제까지 연결되기 때문이다.

한국 조직이 커뮤니케이션 문제 해결을 위해 노력하고 있는 것은 분명하다. 그럼에도 실질적 문제 해결은 원활하다고 단정 짓기에 무리가 있다. 왜냐하면 현대 조직 문화의 가장 명백한 형태 중 하나는 커뮤니케이션이지만 많은 조직이 조직 문화의 중요성을 인식하고 효과적인 조직 문화 형성이라는 거시적인 목적 달성에만 집중하느라 커뮤니케이션의 역할과 활용의 중요성을 상당 부분 간과하고 있기 때문이다(Shin & Yun, 2008). 또한 한국 조직 커뮤니케이션 수준의 저평가 원인에 대해 보편적으로 수용하는 근본 원인은 권위적인 조직 경영 스타일과 밀접하게 연관이 있다(Hwang, 2006; Seong, 2012). 이는 조직 문화 내 의사 결정 권한이 최고위층에 집중되어 있고 상사와 직원 간의 커뮤니케이션이 경직되어 있으며 일방적인 커뮤니케이션 유형을 유지하기 때문이다(Hwang, 2006).

앞서 살펴본 바와 같이 조직 내부 커뮤니케이션 문제의 근본 원인은 조직 커뮤니케이션 분야가 사회과학의 다른 분야에 비해 학문적 근원이 짧고, 조직의 상이한 상황, 견해, 범위에 따라 다양한 이론들이 존재하기 때문이다. 또한 조직 커뮤니케이션의 영향력 측정이 직접적이고 단순한 수준에 고착

되어 있다는 지적이 제기될 수 있다. 이는 조직 커뮤니케이션의 영향을 받는 것으로 확인된 변인 간의 관계에 대해 지속적인 추가 분석이 되지 못하여 정교화가 낮은 수준에 머물러 있는 실정이 원인이다(Yu et al., 2009). 또한 조직 커뮤니케이션 효과에 대한 실증적 분석이 다양한 조직에서 실시되지 못하였고 다양한 조직 문화를 수용하고 커뮤니케이션하는 수용자에 대한 효과성 연구가 제한적이었다고 지적할 수 있다. 때문에 다양한 이론들이 상호 보완적으로 연구되어 보다 나은 이론의 발전이 있어야 하겠다.

이러한 상호보완적 연구 지향 관점에 대해 PR 커뮤니케이션 연구 분야 측면에서는 효율적인 PR 커뮤니케이션을 위해 내부 공중의 협조가 필요함을 제안하였다. 국내 조직은 현재 소셜 미디어 발달 등으로 인해 점진적으로 발전되는 미디어 환경에서 먼저 내부 공중인 조직 구성원의 협조가 매우 중요함을 인식하고 있다(Kim, 2015). 하지만 PR 연구에서 조직 내부 구성원의 관계는 외부 공중에 비해 평가 절하되어 온 실정이었다(Chong, 2007; Wright, 1995). 이러한 상황에 대해 케넌과 해즐톤(Kennan & Hazelton, 2006)은 “조직 내부 공중 관계는 총체적 난제이며 좌절감과 적대감으로 점철되어 왔다”고 기술하였다. 이러한 원인에 대해서는 다양한 견해가 있을 수 있으나 가장 신빙성 있는 주장은 “글로벌화(Globalization)되는 세계적 추세와 그에 파생된 업계의 과열 경쟁에 따른 조직 경영진의 조직 내부 공중에 대한 미비한 관심도에 있다”는 주장들이다(Mishra, Boyton, & Mishra, 2014). 최근 세계적인 PR 커뮤니케이션 연구에서

는 “내부 구성원 관계를 중요한 공중 관계의 일부로 수용하고, 내부 공중 커뮤니케이션 발전을 위한 조직 내 행동주의자(activist)의 역할은 PR 담당자가 책임져야 한다”는 주장이 대두되었다(Kim, 2003). 그러나 조직 구성원에 대한 심층적 연구는 PR 커뮤니케이션 연구에서 큰 비중을 차지하지 못하고 있다(Lattimore, Baskin, Heiman, & Toth, 2013). 또한 국내 PR 연구에서는 조직 내부 구성원들을 주요 공중의 하나로 인식하기보다는 항상 조직에 대해 우호적인 집단으로 취급하므로 PR 커뮤니케이션 영역으로 생각하지 않는 경향이 있다. 이제는 현대 조직의 내부 구성원들을 주요 공중으로 인식하고 그에 맞는 우호적 공중 관계를 위한 노력이 필요한 시점이다. 때문에 조직의 내부 구성원을 조직에 소속된 하부 체계로만 인식하기보다 조직의 주요 내부 공중으로 간주할 필요가 있다(Cho, Lee, & Kim, 2007).

앞서 살펴본 선행 연구를 바탕으로 볼 때, 향후 조직의 혁신과 발전, 진보적 조직 문화 개선, 그리고 긍정적이고 상호 호혜적인 조직 커뮤니케이션 향상을 위해서는 PR 커뮤니케이션 연구에서 조직 구성원을 주요한 조직 내부 공중으로 간주하고 조직 내부 공중 커뮤니케이션에 대한 심도 있는 연구가 필수적이다. 무엇보다 조직과 조직 내부 공중의 상호작용에서 전달되는 조직의 다양한 정보와 주요 수용자인 조직 내부 공중의 역량 요인에 따라 어떻게 효과성이 나타나는지에 대한 세부적 연구가 필요하다. 또한 조직의 본질적 존립과 발전을 위해 조직 내부 구성원을 조직의 주요 공중으로 인식하고 우호적 관계를 형성, 유지, 발전시켜야 한다. 그

이유는 조직의 내부 공중이 조직의 주요 파트너 역할을 담당하는 것으로 볼 수 있기 때문이다(Baskin, Aronoff, & Lattimore, 1997). 더불어 바람직한 조직 문화를 위해서는 원활한 내부 공중 커뮤니케이션을 중심으로 조직 구성원의 상호작용을 통한 공유 가치가 형성되어야 한다(Shin & Yun, 2008). 조직 내 커뮤니케이션 역할이 원활하게 이루어져 내부 공중 커뮤니케이션이 원활하면, 조직은 급속히 변화하는 사회적 환경에서 외부 및 관련 공중들과의 PR 커뮤니케이션 내 지속적 성장이 보장될 수 있다(Shin & Yun, 2008). 즉, 조직의 유형과 조건에 상관없이 커뮤니케이션이 원활하면 조직의 문제를 수월히 해결하고 신속한 결정을 내리는 데 성공적이 될 수 있다(Corrado, 1994). 이에 대해 앨프스와 동료들(Alfes, Truss, Soane, Rees, & Gatenby, 2010)은 “조직과 구성원 또는 구성원들 사이에는 의미 연결 고리가 형성되어야 하는데, 이를 위해서는 소속 조직의 비전이나 목표에 대한 규칙적인 커뮤니케이션이 필요하다”는 점을 강조했다. 또한 조직 내에서 이루어지는 커뮤니케이션에 대한 만족이 높을수록 조직에 대한 내부 공중의 사기와 만족도가 높아진다는 것이 입증되었기에(Orpen, 1997; Pettie, Goris, & Vaught, 1997; Shin & Choi, 2015) 조직 내부 공중 커뮤니케이션에 대한 집중은 시급한 당면 과제이다.

조직 커뮤니케이션 역량과 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량

조직 커뮤니케이션 역량에 관한 선행 연구

커뮤니케이션 역량(communication competency)

은 ‘소통을 위한 능력’과 연계되어 구성된 개념으로서 ‘커뮤니케이션’의 신태그마적 중심 의미가 ‘역량’에 내포되어 있음을 의미한다(Vesna & Jelena, 2007). 커뮤니케이션 역량을 최초로 언급한 캠벨과 월레스(Campbell & Wales, 1970)는 「The study of language acquisition」 연구에서 ‘능력보다 강한 형태’로 커뮤니케이션 역량을 표현했다. 이후, 언어학자 델 하임(Hymes, 1972)에 의해 명확한 커뮤니케이션 역량이 정의 내려졌는데, 델 하임은 노암 촘스키(Chomsky, 1965)가 언급했던 역량(competence)과 행위(performance)의 추상적인 간극의 문제를 해결하기 위해 커뮤니케이션의 형태와 기능의 필수적 관계에 접근하여 커뮤니케이션 역량을 정의 내렸다. 그는 사회언어학적 관점에 기인하여 ‘인간의 내재된 문법적 능력뿐 아니라 다양한 커뮤니케이션 상황에서 학습된 문법적인 능력을 사용하는 것’으로 정의하였다(Hymes, 1972; Vesna & Jelena, 2007). 근래 이론적 커뮤니케이션 역량 연구의 발전 기반은 캐널과 스웨인(Canale & Swain, 1980), 버크만과 파머(Bachman & Palmer, 1996), 그리고 CEF(Common European Framework)의 연구에서 개발된 커뮤니케이션 역량 모델에 있다. 캐널과 스웨인(Canale & Swain, 1980)이 개발한 커뮤니케이션 역량 척도의 ‘지식’과 ‘기술’은 세부적으로 문법적(grammatical), 사회언어학적(sociolinguistic), 담론(discourse), 전략적(strategic) 역량의 네 가지로 구성된다. 첫째, 문법적 역량은 어휘 지식 뿐 아니라 구문론적, 의미론적, 음성과 철자법의 형태적 규칙의 지식을 포함한 언어 코드(언어적 혹은 비언어적)에 대한

능숙함과 관련이 있다(Canale & Swain, 1980). 둘째, 사회언어학적 역량은 다양한 사회적 환경 내 사용하는 언어의 적합성을 지칭하는 것인데, 사회문화적 맥락과 사회 언어학과 구별하여 언어를 이해하고 적절하게 사용하는 규칙의 지식을 의미한다(Hymes, 1972). 셋째, 담론 역량은 대화나 문서 내용의 의미 전달이 성공적으로 이루어지기 위해 내포된 뜻과 구성을 결정하는 규칙의 총체이다(Canale, 1984). 넷째, 전략적 역량은 커뮤니케이션 역량의 요소들 혹은 역량의 부족으로 인한 커뮤니케이션 실패를 보완하기 위해 재정비하려는 비언어적, 언어적 커뮤니케이션 전략의 지식을 의미하는데, ‘에둘러 말하기, 반복, 주저, 단어 구조나 주제를 회피, 추측, 스타일 변경, 메시지 변경하기, 다른말로 바꾸어 표현하기’ 등이다(Canale & Swain, 1980). 버크만과 파머(Bachman & Palmer, 1996)의 커뮤니케이션 역량 척도는 언어 사용자의 일반적 특징, 국소적 지식, 감정적 개요 그리고 커뮤니케이션 언어 능력에 영향을 미치는 언어적 능력의 다양한 특성들이다. 또한 언어적 능력의 주요 특징은 두 가지 차원으로 구성되며, 이는 언어적 지식(language knowledge)과 전략적 역량을 지칭한다. 언어적 지식은 조직적 지식과 실용적 지식으로 분할되며, 조직적 지식은 언어의 문법적이고 내용적 지식 구조를 통제하는 능력을 말한다. 또한 전략적 역량은 전략적 지식을 의미하는데, 전략적 지식은 의사를 전달하기 위해 가능한 구성 요소들을 식별하고 언어를 검토하거나 목표를 설정하도록 결정하는 계획 등을 의미한다(Bachman & Palmer, 1996). CEF(Common European Framework)

의 커뮤니케이션 역량은 언어의 학습과 교육뿐 아니라 평가를 위해 개발된 것으로서, 총 네 가지의 역량으로 구성된다. 이는 지식 조건에 의한 것으로 언어적 역량(language competence), 사회언어학적 역량(sociolinguistic competence) 그리고 실용적 역량(pragmatic competence)이다(CEF, 2001; Okvir, 2005). 이와 같이 발전된 커뮤니케이션 역량 개념과 척도를 바탕으로 조직 커뮤니케이션 역량 연구가 발전하였다.

조직 커뮤니케이션 역량 개념은 스피츠버그와 쿠퍼츠(Spitzberg & Cupach, 1984)의 근본 기준인 적정성(appropriateness)과 효율성(effectiveness)을 기반으로 개념화되었다. 이를 기반으로 자블린과 시아스(Jablin & Sias, 2001)는 조직 커뮤니케이션 역량 개념을 ‘커뮤니케이션 과정에서 화자(communicator)가 사용하는 능력 및 자원의 집합’으로 정의했다. 이러한 조직 커뮤니케이션 역량 구조는 개개인이 커뮤니케이션 기능과 목적을 보유하고 있다가 대인 간의 규범이 존재하는 상황에서 대인 간에 영향을 미치는 구조로 발현된다(Madlock, 2008). 일반적으로 조직 커뮤니케이션 역량은 상호작용의 질에 따라 평가된 인상(impression)처럼 조직의 규범과 규칙에 의해 조절되는 특징이 있다(Payne, 2005; Spitzberg & Cupach, 1984). 다시 말해 조직 커뮤니케이션 역량은 조직적 맥락 내에서 적정하고 효과적으로 메시지를 사용하려는 목적 달성을 통해 성공적인 커뮤니케이션이 형성된 것으로 평가되는 척도임을 의미한다. 이러한 조직 커뮤니케이션 역량 개념에 따른 구성 요인은 지식, 동기, 기술, 행동 그리고

효과로 구성되어 있다(Spitzberg, 1983). 과거에는 이러한 구성 요소를 바탕으로, 조직 커뮤니케이션 역량을 측정하기 위해 개발된 커뮤니케이션 역량 측정 문항(Communication Competence Questionnaire: CCQ)을 개발하였는데 이는 행동 기반의 수행을 나타내는 정도를 측정하는 것으로 암호화와 해독의 주요 두 가지 기술 수준에 머물렀었다(Monge, Bachman, Dillard, & Eisenberg, 1982). 때문에 더욱 구체적으로 측정할 수 있는 조직 커뮤니케이션 역량 척도가 개발되었는데, 개발된 조직 커뮤니케이션 역량은 조직에 대한 지식, 숙련된 행동 능력, 완성도 있는 수행 동기로 구성되어 있으며 세부적으로는 커뮤니케이션 기술, 커뮤니케이션 동기, 커뮤니케이션 지식으로 구분된다(Payne, 2005). 앞서 살펴본 조직 커뮤니케이션 역량 개념과 구성 요소 등을 토대로 다양한 학자들의 실증적 연구가 발전하였다. 먼저, 페니(Payne, 2005)는 조직의 사회적 기술 개념을 재정립하기 위해 커뮤니케이션 역량, 직무 수행, 그리고 상사의 역할 간의 관계에 대해 연구하였다. 그는 연구를 통해 직무 수행 능력이 높은 직원은 커뮤니케이션 동기와 기술이 높게 나타났으며, 상사는 부하 직원보다 공감과 커뮤니케이션 동기가 더 높게 나타나는 것을 검증하였다. 또한 직무 수행과 업무 위치(상사 혹은 부하)는 결과적으로 커뮤니케이션 역량 수준에 영향을 미치지 못하는 것으로 검증되었다. 이는 조직 커뮤니케이션 역량이 조직 차원의 거시적 환경에 의해 발전하는 것이 아니라 조직 구성원 개인의 다양한 특성에 의해 발전되는 것임을 나타내는 결과이다. 이러한 조직 커뮤니케이션 역량에

대한 실증적 연구 아래, 본 연구에서는 한국적 특성의 조직 내부 커뮤니케이션 역량에 대한 실증적 연구에 집중하고자 하였다. 앞서 제시했듯, 조직 구성원을 조직의 주요한 내부 공중으로 간주하고 국내 조직 내부 공중이 보유한 커뮤니케이션 역량의 영향력을 검증하는 것에 집중하였다.

조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 특성과 방향성

조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 앞서 기술했던 기존의 커뮤니케이션 역량 연구를 바탕으로 한국 조직 특성에 적용하기 적합하도록 개발된 척도이다(Kim et al., 2017). 개발된 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 조직 구성원인 내부 공중(internal public)들이 커뮤니케이션하는 대면적 상황에서 발현되는 상호 커뮤니케이션 역량 수준을 측정하기 위해 개발된 척도이다(Kim et al., 2017). 즉, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 기존의 커뮤니케이션 역량에 대한 구성 차원 선행 연구에서 공통적으로 제안했던 척도인 지식, 기술, 태도의 세 차원을 바탕으로 조직 내부 공중이 사전에 보유하고 있는 커뮤니케이션의 역량 정도를 측정할 수 있는 척도이다(Bachman & Palmer, 1996; Canale & Swain, 1980; CEF, 2001; Okvir, 2005). 특히 커뮤니케이션 상황-조직 내부 공중 간의 대면적 커뮤니케이션 상황 내-에서 대인의 상호작용을 관리하는 배경을 미시적으로 접근하여 적용 및 평가 가능한 커뮤니케이션 역량이다(Kim et al., 2017). 이는 기존의 역량 척도 요인들이 개인만이 보유한 커뮤니케이션에 필요한 정보, 혹은 언어 구사 능력, 감정적 반응의 활용정

도였다면 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 개인만의 능력뿐 아니라 상대방이 보유한 역량 정도에 대해 개인이 인식하고 학습한 역량의 정도를 측정하는 것이며 상대방과의 커뮤니케이션 상황에서 어떻게 활용되는지의 역량 기술 및 태도 능력에 초점을 두고 있다는 것에서 기존 역량 척도들과 큰 차이가 있다. 또한 개발된 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 한국의 조직적 특성과 사회 문화 환경에 의해 학습 및 보유된 다양한 커뮤니케이션 역량 요인을 면밀히 검토하여 개발하였으므로 한국 고유 특성 요인이 내포되어 있어서 기존에 개발된 외국의 커뮤니케이션 역량 척도보다 더욱 체계적이면서도 다각적 및 한국 조직에 활용하기 적합한 척도이다. 이러한 특성을 지닌 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 세 개의 변인인 상호 태도(mutual attitude), 상호 지식(mutual knowledge), 커뮤니케이션 기술(communication skill)로 구성된다. 세부적으로 살펴보면, 첫 번째, ‘상호 태도’는 조직 내부 공중이 대면적 커뮤니케이션 상황에서 상대적으로 상호 간에 보유하고 발현되는 다층적 태도 특성을 중심으로 한 개념이며, 기존의 역량 척도인 태도와 더불어 상황적 커뮤니케이션에서 발현되는 특성이 추가 및 확대된 개념이다. 하위 측정 요인으로는 공감성, 신뢰성, 수용성, 유연성, 온화성, 집중성, 능동성, 명확성 등으로 구성된다. 이러한 ‘상호 태도’의 개념은 “조직 내 커뮤니케이션 상황에서 사전에 보유하고 있는 다층적 호의성 정도”이다. 두 번째, ‘상호 지식’은 내부 공중 간의 커뮤니케이션 상황에서 서로 인지하고 있는 상대방에 대한 지식 특성의

보유 정도로 구성되었으며, 하위 측정 요인으로는 업무 과정 지식, 직무 개념 지식, 조직 이익 지식, 조직위기 해결 지식, 조직 목표 이해 지식, 내용 적정 평가 지식, 적정 피드백 지식 등이다. ‘상호 지식’의 개념은 “조직 내 커뮤니케이션 상황에서 상대방이 보유한 조직, 업무, 커뮤니케이션 관련 지식의 정도를 인지하는 지식의 정도”로 정의한다. 마지막으로, ‘커뮤니케이션 기술’의 개념은 “조직 내 커뮤니케이션 상황에서 상대방을 고려하여 발현하는 대면적 소통 기술의 정도”로 정의한다. ‘커뮤니케이션 기술’ 척도는 조직 내부 공중 간의 커뮤니케이션 상황 내에서 상호 간에 인지하는 기술 특성을 중심으로 구성되었는데, 하위 측정 요인으로는 환경 조성 기술, 명확한 대화 기술, 피드백 분석 기술, 참여 독려 기술, 소통 정보 분석 기술, 부서 특성 이해 및 활용 기술 등으로 구성되어 있다(Kim et al., 2017).

조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도의 이론적 강점을 살펴보면, 첫 번째, 개발된 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 PR 커뮤니케이션 연구에서 지향하는 쌍방향 균형적인 커뮤니케이션의 실천적 접근인 ‘대화 커뮤니케이션(dialogic communication)’ (Kent & Taylor, 2002; Ahn, Doh, & Han, 2008)의 상호 커뮤니케이션 상황 특성을 바탕으로 개발되었으므로 PR 커뮤니케이션 연구 관점을 확대하였다. 두 번째, 과거 하이더(Heider)의 인지 균형 이론(cognitive balance theory)과 뉴콤(Newcomb)의 대칭 이론(symmetry theory)을 토대로 발전된 커뮤니케이션 이론인 ‘상호 지향성 모델(coorientational approach)’은 대

인간 혹은 집단의 상호 이해가 설득보다 더 중요한 커뮤니케이션 효과임을 주장하며, 자신과 상대방과의 생각에 대한 나의 인식의 일치 정도, 상대방이 인식한 것이 정확한지에 대한 확인을 통해 상호 지향 정도가 높으면 상호 이해가 높다고 주장했다(Caffee & McLeod, 1986; Kang, Bae, Kwon, Lee, & Kim, 2001). 그러나 상호 지향성 모델에서는 상호이해의 일치가 궁극적인 상호 커뮤니케이션의 원활한 목표 달성 및 효과성까지를 증명하기에는 다소 무리가 있으며, 상호 지향성 모델의 하위 척도인 ‘주관적 일치도’에서는 상대방 인식에 적용되는 다양한 요인들의 명확한 변별과 인식이 일치되었다는 확증 평가 기준에는 모호성이 잠재되어 있다. 또한 주관적 일치도의 정도와 정확히 상대방을 인식했는지의 확인이 상호 의도한 행동 유발까지의 영향력을 미치는 커뮤니케이션이 성사되었는지에 대한 판단까지 도출하기에는 설명력이 낮다. 때문에 이러한 상호 지향성 모델에 대한 실제적인 상호 이해와 인식 일치에 대한 미시적이고 체계적인 접근을 가능하도록 하는 것이 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도의 가치라고 할 수 있다(Kim et al., 2017).

셋째, PR 커뮤니케이션 연구에서도 공중의 커뮤니케이션 행동에 대한 연구가 진행되었다. 대표적으로 그루닉(Grunig, 1989)은 상황 이론(situational theory)을 통해 “공중이 상황을 통해 정보를 어떻게 처리하느냐에 따라 커뮤니케이션 행동 방향성이 결정된다”고 제안하였다. 더불어 공중의 커뮤니케이션 행동을 문제 해결 범위 내에서 정교화시킨 CAPS 모델(Communicative Action in Problem

Solving)에서도 공중이 정보에 대해 어떻게 인식하고 처리하는지에 대해 정보 추구와 정보 처리로 구분 짓고 있다. 이후 그루닉은 공중의 커뮤니케이션 방향성에 대해서 공중 태도가 정보를 탐색하는 차원에서 커뮤니케이션 행동에는 영향을 미치지 않으며, 태도나 의견은 커뮤니케이션 행동의 결과로 간주하는 것이 적합하다고 주장하였다(Grunig, 2005; Moon & Lee, 2012). 그러나 특정 조직에 대해 내부 공중이 갖고 있는 인지나 태도는 공중과의 대화를 통해 상호 이해를 도모하는 사전 작업이다(Moon & Lee, 2012). 때문에 내부 공중이 조직 내에서 지속적으로 노출되었던 커뮤니케이션 상황 속에서 중첩되고 학습된- 조직 관련 커뮤니케이션 대상자나 정보에 대한- 사전 인식과 태도가 공중의 커뮤니케이션 행동 결과에 미치는 영향에 대해 연구하는 것이 중요하다.

더불어 PR 연구자들과 실무자들은 상황 이론에서 공중을 지나치게 일반화·단순화하였다고 지적하였다(Hallahan, 2000; Kruckeberg & Vujnovic, 2010). 특히, 바스케즈와 테일러(Vasquez & Taylor, 2001)는 공중 행동의 기저를 이루는 일련의 커뮤니케이션 역동적 관계들에 대한 설명을 누락한 것을 비판하였다.

이러한 그루닉의 상황 이론에 대한 비판적 입장에 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 상황 이론에서의 공중 변별에 대한 단순화 개선, 커뮤니케이션 행동 방향성에 대한 미시적 접근, 공중의 사전 태도에 대한 커뮤니케이션 효과, 그리고 한국적 특성이 내포된 조직 커뮤니케이션 상황에 적합한 공중 커뮤니케이션 행동의 역동적 관계들에 대

한 확대 연구를 가능하도록 하는 강점이 있다.

마지막으로, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 기능적 측면에서도 네 가지 특성을 수행하고 있다. 그것은 역량의 본질적 특성인 총체성, 수행성, 맥락성, 학습 가능성이다(Yun, Kim, Youn, & Park, 2007). 심층적 특성들의 유기적 형태로 연결되어 있는 총체성은 태도 역량이 포함되며, 이는 개인행동으로 표현되는 특성이 있다. 또한 수행성은 실제 상황에서 수행에 가동되는 능력을 의미한다. 맥락성은 주어진 사회적 상황에서 개인의 해석 및 대응이 특성 맥락의 요구와 과제 특성에 영향을 받아 행동하는 것을 의미한다. 앞서 세 가지의 특성을 바탕으로 인간의 선천적 특성보다 사회적 상황 및 환경 내 상호작용과 경험을 습득하는 학습 가능성의 특성까지 네 가지 모든 특성을 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도가 수행하고 있다.

이와 같이, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 조직 내 원활한 커뮤니케이션 형성, 유지, 발전을 위해 미시적이고 체계적으로 접근하기에 용이하여 조직 구성원에게 근본적이고 잠재적인 영향을 미칠 수 있는 요인으로 구성됨으로써 조직 특유의 상황 및 분류에 상관없이 조직 커뮤니케이션 문제를 해결할 수 있는 사전 분석 척도로 활용이 가능하다는 강점이 있다. 이에 따라 본 연구에서는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도(Kim et al., 2017)의 강점이 실제적으로 조직과 조직 구성원에 긍정적 영향력을 미치는지 실증적 가치를 검증하고자 한다.

조직 유효성과 조직 공중 관계성

조직 유효성과 조직 공중 관계성의 통합

본 연구에서는 앞서 살펴본 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도가 미치는 조직 내부 공중의 주요 변인의 영향을 검증하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 조직 내부 공중의 주요 결과 변인으로 조직 유효성과 조직 공중 관계성을 통합하여 검증하고자 한다.

현대 사회에서 조직 환경은 조직의 다변화 및 다양화 현상 속에서 조직 혁신과 발전을 위해 조직 구성원의 유효성 개념을 중요하게 인식해 왔다. 조직 유효성(organizational effectiveness)은 1950년대 조직의 재무적, 경제적 지수에 초점을 둔 분석에서 발전하였는데, 이후 조직 구성원의 심리적, 사회적 지수를 포함시켜 분석함으로써 조직의 효율적이고 효과적인 운영과 조직 혁신의 진단과 평가의 기준이 되었다. 최근에는 조직의 관리적 차원에서도 중요성이 부각되어 경영학, 행정학 등 조직과 관련된 다양한 분야에서 연구를 발전시키고 있다. 시슈어와 유희트만(Seashore & Yuchtman, 1967)은 조직 유효성에 대해, 조직 기능 유지를 위해 조직 희소 자원을 조직 환경으로부터 획득할 수 있는 능력으로 정의하였다. 이후, 프라이스(Price, 1968)는 조직 유효성을 ‘조직 환경 적응과 조직 내부를 통합시켜 조직 구성원의 생산성을 높여 조직의 생존을 지속적으로 발전시키는 정도’로 정의하였다. 셰인(Schein, 1980)은 조직 유효성 개념을 ‘조직의 존속, 자기 유지, 성장 능력’으로 정의하여 결과 지향적(조직 목표 달성 중심)과 과정 지향적 관점(조직 존속을 위한 자원 획득)을 구별하여 제

안하였다. 이러한 정의들을 취합하면, 조직 유효성은 ‘조직에 유익한 자원을 환경으로부터 획득하고 조직 환경에 대한 조직의 적응과 조직 구성원의 욕구를 충족하여 조직의 목표 달성 정도’로 볼 수 있다. 이러한 조직 유효성의 개념을 충족하기 위한 접근 방법에 대해서 캠벨(Campbell, 1976)은 조직 유효성 평가 지표를 제안하였다. 그가 제안한 조직 유효성 평가 지표는 크게 심리적 지표, 경제적 지표, 관리적 지표의 세 가지 지표로 구분하였다. 각 지표에 대한 하위 변인을 살펴보면, 먼저 심리적 지표의 하위 변인은 조직 구성원의 직무 만족, 조직 몰입, 동기 부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직 목표에 대한 조직 구성원의 동의, 조직 목표의 내면화 등이 있다. 경제적 지표의 하위 변인은 전반적 유효성, 능률, 생산성, 수익, 품질, 성장성, 환경 이용도, 이해 관계자 집단에 대한 평가, 인적 자원 가치, 목표 달성 정도 등이다. 관리적 지표의 하위 변인은 조직 구성원의 사고 빈도, 결근율, 통제, 계획 및 목표 설정, 역할과 규범 일치성, 경영자의 인간관계 관리 능력, 경영자 과업 지향성, 정보 관리와 의사 전달, 안정성, 신속성, 조직 구성원의 의사 결정 참가 여부, 훈련과 개발 등이다.

위와 같이 조직 유효성의 선행 연구를 살펴볼 때, 조직 유효성은 조직 목표 달성 및 조직의 존립 유지를 위해서 조직 구성원의 중요성을 인식하고 조직 구성원의 다면적이고 긍정적인 효과 증진에 초점이 맞추어져 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 중요성은 조직 구성원의 커뮤니케이션 만족이 조직 몰입 및 직무 만족 등의 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미치는 연구 결과가 증명한다(Park, 2008).

또한 조직 구성원의 임파워먼트가 조직 유효성에 긍정적인 영향력을 미친다는 실증적인 연구들은 점진적으로 축적되고 있다(Ha & Choi, 2009; Kwak & Yang, 2016; Lee, 2009; Yang & Kim, 2009).

이러한 조직 구성원과 조직 유효성의 관계에 대한 실증 연구들이 발전하면서 최근 PR 연구에서도 조직 구성원의 관계 관리에 초점을 두고, 조직 구성원의 호혜적 커뮤니케이션 달성을 위한 조직과 공중의 관계성 연구들이 발전하였다(Bruning & Ledingham, 1999; Grunig & Huang, 2000; Hon & Grunig, 1999; Huang, 1997; Ledingham & Bruning, 1998). 그러나 조직학 분야에서의 비약적인 발전을 이루고 있는 조직 유효성의 주요한 변인으로 대두되고 있는 커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 그리고 PR 연구에서 큰 연구 흐름과 발전을 주도하는 조직과 공중의 관계성을 취합하여 연구한 관련성 연구는 부족한 실정이다. 또한 조직과 내부 구성원의 단기적이 아닌 장기적인 상호 커뮤니케이션의 가치를 증진시키기 위해서는 조직 구성원과 연관된 다양한 환경 변인들 간의 유효성을 규명하는 확대된 관점의 연구가 필요하다. 따라서 본 연구에서는 개발한 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량에 대해 조직 구성원이 조직과 연계된 다양한 환경 변인들의 유효성을 검증하여 실효성 있는 연구 목적을 달성하고자 한다. 이에 경영학 분야에서 조직 구성원의 주요한 독립 변인으로 연구된 커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입의 세 변인과 PR 연구에서 증점적으로 연구된 조직 공중 관계성 변인을 취합하여 네 변인을 ‘조직 관계 유효성

(organizational relations efficiency)’으로 통합 명명하여 분석하고자 한다. 조직 관계 유효성 개념은 ‘조직에 유익한 자원을 환경으로부터 획득하고 조직 환경에 대한 조직 구성원의 적응과 욕구를 충족하여 조직 구성원 상호 관계의 목표를 달성하는 정도’로 정의한다. 이러한 경영학 분야의 주요 변인인 조직 유효성과 PR 연구 분야의 주요 변인으로서 조직 공중 관계성의 통합을 통해 조직 내부 공중의 핵심적인 결과 변인으로서의 가치를 실증적으로 검증할 수 있을 것이다.

조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 결과 변인으로서 조직 관계 유효성

조직 관계 유효성의 4개 구성 요인으로서 커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성에 대해 살펴보면, 먼저, 커뮤니케이션 만족(communication satisfaction)은 일반적인 상황에서 커뮤니케이션 참여자들이 메시지 교환 과정에서 갖는 ‘기대-유형의 기준들(expectation-type standards)의 충족으로부터 나오는 감정적인 반응 혹은 만족스러운 경험으로 정의된다(Hecht, 1978; Shin et al., 2007). 다시 말해 인간이 커뮤니케이션의 목적들이 달성되었을 때 획득하게 되는 감정과 경험을 커뮤니케이션 만족이라고 할 수 있다(Shin et al., 2007).

커뮤니케이션 만족은 조직 내 커뮤니케이션의 다양한 측면에서 개인의 만족을 나타내는 것으로서 조직의 다양한 커뮤니케이션 특징에 관해 포괄적인 반응이며 다차원적 개념이다(Jung, 1996). 즉, 커뮤니케이션 만족이 긍정적이면 커뮤니케이

션 환경에서도 긍정적으로 인식하게 되고 조직 효과성 증대에도 공헌을 하게 된다(Pincus, 1986; Schuler, 1986). 실제 연구에서도 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족이 원활하면 조직 만족도도 비례하여 상승하며 하위 직급의 조직 구성원일수록 더욱 커뮤니케이션 만족의 영향이 큰 것으로 검증되었다(Mueller & Lee, 2002). 다운스와 하젠(Downs & Hazen, 1977)은 조직 커뮤니케이션을 ‘조직 전반에 걸친 광범위한 종류의 정보를 다루는 것’으로 전제하며 조직의 상황, 전반적인 정책, 목표에 대한 정보와 변화를 알리는 요소들이 포함된다고 설명하였다. 이러한 조직적 관점에서 그들은 그들과 다수 학자들의 연구에서 사용해 오던 커뮤니케이션 만족 척도(communication satisfaction questionnaire)를 8개 차원으로 구분하였다. 뮐러와 리(Mueller & Lee, 2002)는 이 8개 차원을 활용하여 내부 공중이 어떤 배경에서 커뮤니케이션을 경험하는가에 따라 대인적 맥락(interpersonal contexts), 그룹 맥락(group contexts), 조직적 맥락(organizational contexts)의 세 맥락으로 범주화하였다. 구체적으로 살펴보면, 첫째 대인적 맥락에서는 개인적 피드백, 업무적 지시 커뮤니케이션, 종속적 커뮤니케이션이 포함된다. 두 번째, 그룹 맥락에서는 동료와의 커뮤니케이션, 조직 통합의 두 차원이 포함된다. 세 번째, 조직적 맥락에서는 기업 정보, 커뮤니케이션 분위기, 미디어의 질이 포함된다. 또한 뮐러와 리(Mueller & Lee, 2002)는 다운스와 하젠(Downs & Hazen, 1977)의 커뮤니케이션 만족 척도를 기반으로 효과적인 8개 차원의 커뮤니케이션 만족 척도를 ① 개인적 피드백

(personal feedback), ② 업무적 지시 커뮤니케이션(supervisory communication), ③ 동료와의 커뮤니케이션(co-worker communication), ④ 조직 통합(organizational integration), ⑤ 기업 커뮤니케이션(corporate communication), ⑥ 커뮤니케이션 분위기(communication climate), ⑦ 미디어의 질(media quality), ⑧ 상사와의 커뮤니케이션(supervisor communication)으로 제안했다.

임파워먼트(empowerment)는 1950년대 이전부터 등장하였는데, 소수 집단의 무력적 충돌을 해결하기 위해 ‘힘의 획득 과정’에 대한 정치, 사회, 교육, 정신건강 등의 분야에서 의식 변화 운동과 더불어 추진되었다(Walleerstein, 1992). 이후, 1970년대에 접어들면서 임파워먼트 연구는 조직 구성원의 잠재 능력과 개인의 성장 문제에 대한 연구가 활성화되기 시작하면서 더욱 발전되었다. 1980년대부터는 동기 부여 이론과 임파워먼트 이론이 발전하면서 기업에서의 무력감 해소, 조직 구성원의 몰입과 동기 부여, 조직 역량 강화 등에 대한 관심을 증가시켰다(Vogot & Murrell, 1990; Walsh, 1995; Weick, 2003). 임파워먼트는 조직의 분야에 적용되면서 조직의 효율성을 연구하는 데 있어 조직의 수행력, 만족도를 높이기 위한 의사 결정 권한이나 공유의 의미로 사용되고 있다(Coyne, 1987). 즉, 역량 증대 혹은 강화의 개념에서 임파워먼트는 성공 가능성에 대한 믿음이나 판단을 형성해 주고 개인 능력의 신념을 촉진시키는 경험과 기회 제공의 과정으로 정립될 수 있다(Bandura, 1982; Conger & Kanungo, 1988). 스프레저

(Spreitzer, 1995)는 임파워먼트를 심리적 관점에서 조직 구성원들의 임파워먼트에 대한 지각에 초점을 두었다. 그는 임파워먼트를 의미감(meaning), 영향력(impact), 유능감(competence), 자기 결정감(self determination) 등 네 가지 구성 요소를 통해 개념을 파악하고 있다. 의미감은 업무 목적이나 임해야 하는 역할이 개인의 신념, 가치관 및 태도의 접합성을 의미한다. 영향력은 개인의 직무에 있어서 전략적, 행정적, 운영적 결과에 미칠 수 있는 실무적인 결정 정도를 의미한다. 유능감은 자기 효과성을 말하는 것으로 특정 기술을 바탕으로 과업을 수행해 나갈 능력과 잠재력이 있다고 믿는 신념을 말한다. 자기 결정감은 자신의 직무에 대해 스스로의 결정에 의해 선택하는 개인의 자율적 인식을 의미한다. 이를 종합하면, 심리적 임파워먼트는 자신의 내적 동기와 가치관으로 인해 과업에 대한 의미감을 부여하고 자신감과 참여를 높일 수 있는 영향력이라고 정의할 수 있다(Choi & Seo, 2012). 심리적 임파워먼트에 대한 선행 연구를 살펴보면, 연구자들은 심리적 임파워먼트를 유기체적인 과정으로 제안하면서 조직 구성원들 내 임파워먼트에 대한 지각을 생성해 낼 때 비로소 임파워먼트가 성취된다고 주장하였다(Quinn & Spreitzer, 1997; Wilkinson, 2001). 맥클렌드(McClenlland, 1973)는 임파워먼트에 대해 권한 배분의 과정보다는 목표 달성이나 가능성을 고취시키는 신념(belief of enabling)을 각인시키는 과정이라고 언급했다. 베니스와 나너스(Bennis & Nanus, 1985)는 리더십의 효과성은 심리적 임파워먼트로 증명된다고 주장하며 임파워먼트의 중요성을 강조

했다. 리더의 폐쇄적인 업무 형태로 하부 직원이 추종하는 방식이 아니라 자율적인 방법을 통해 하부 직원이 자율적으로 업무에 대한 의미와 자기 결정을 높이는 데 있어 임파워먼트가 주요 역할을 한다는 것이다. 몬드로스와 윌슨(Mondros & Wilson, 1994)은 권한 위임과 심리학적 권한 부여의 균형 유지 연구에서 “임파워먼트는 개인이 내적인 힘을 갖기 위해 활동을 추구하는 심리학적 상태”라고 개념화하였다. 또한 켈러와 덴서류(Keller & Dansereau, 1995)는 리더와 부하의 교환 관계를 상황적 보상 측면에서 연구하였는데, 연구 결과, 리더와 부하 간에 긴밀한 관계를 형성하고 있는 내집단(in-group)이 반대의 외집단(out-group)보다 심리적 임파워먼트에 대한 지각과 리더를 향한 만족이 더 높은 것으로 분석되었다. 국내의 임파워먼트는 주로 리더십과 임파워먼트 간의 영향력에 대한 연구가 활발히 진행되었으며 이를 세부적으로 살펴보면, 부정민과 권순용(Boo & Kweon, 2009)은 보육교사를 대상으로 임파워먼트의 효과성에 대해 연구를 통해 거래적 리더십이 임파워먼트에 영향을 미칠 때 ‘학력의 중재 효과’가 나타났음을 주장했다. 이선영과 이종원(Lee & Lee, 2010)은 중간관리자의 거래적 리더십이 개인의 임파워먼트에 영향을 주는 것을 검증했으며, 장석인(Jang, 2010) 또한 사원과 관리자를 대상으로 한 연구에서 리더십이 구성원의 임파워먼트에 영향을 준다는 사실을 밝혔다. 최명철과 서문교(Choi & Seo, 2012)는 한국과 중국의 두 국가 간의 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력을 검증하였는데, 한국보다는 중국에서 리더십이 임파워먼트에 더 강한 작용을

한다는 사실을 밝혔다. 결과적으로 요약하면, 임파워먼트는 의미감, 영향력, 유능감, 자기 결정감의 네 가지 구성요소를 바탕으로 동기 부여적인 구조로 이루어져 있다고 할 수 있다.

조직 몰입(organizational commitment)은 조직 구성원이 조직에 대해 갖는 심리적 애착을 반영하는 개념이다. 조직 몰입은 1960년대 조직 행동 연구에 있어 조직 구성원의 심리를 이해하려는 측면에서 중요한 주제가 되었다(Meyer & Allen, 1993). 조직 몰입의 요소는 조직을 향한 충성심(loyalty), 조직을 위해 노력하는 의지(willingness), 조직과의 동일시(identification), 조직에 남으려는 애착(attachment) 등이다(Mowday, Steers & Porter, 1979). 더불어 오렐리와 체트만(O'Reilly & Chatman, 1986)은 조직 몰입을 ‘개인의 행동 의지에 대한 결합으로써 심리적 애착이나 욕구를 유발시켜 특정 대상이나 조직에 대한 정체성을 소유하거나 공헌하는 것’으로 정의했다. 포터(Porter, 1974)는 조직 몰입에 대해 개인이 갖는 조직 목표 및 가치에 대한 강한 신념과 수용 여부, 조직 목표 달성을 위해 노력하려는 자발적 의사, 조직 구성원으로 남으려는 욕구 등으로 개념화했다. 메이어와 허스코비치(Meyer & Herscovitch, 2001)는 조직과 관련된 일련의 행위를 유도하는 확고한 정신 상태(mind-set)로 정의한 바 있다. 그린버그(Greenberg, 2003)는 조직 몰입이란 ‘조직에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 조직을 동일시하고 조직 문제에 적극적으로 관여하려는 정도’라고 정의하였다. 조직 몰입은 조직 구성원이 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직 성과 향상을 위해 최선을 다하며

구성원으로서의 의지를 다지는 것이다. 또한 개인이 조직과 자신을 동일시하여 조직에 몰입하는 정도를 의미하며 조직 목표와 가치에 대한 명확한 신념의 수용으로 정의된다(Mowday, Porter, & Steers, 1982).

따라서 높은 조직 몰입에서는 조직 구성원들이 조직 목표에 대해 수용과 헌신의 강도가 강하게 나타날 수 있고, 조직에 대한 능동적 소속 의지가 강하게 나타날 수 있다. 이러한 높은 조직 몰입도를 가진 구성원은 창의적이고 혁신적인 행동을 나타내고 업무 수행에서도 조직의 입장에서 행동하려는 경향을 보이게 된다(Kim & Jang, 2013). 때문에 딜과 케네디(Deal & Kennedy, 1982)는 조직 몰입이 조직의 성과에 영향을 주는 중요한 요인이라고 주장하여 조직 몰입 연구의 중요성을 재차 언급하였다. 이러한 조직 몰입 연구들 중에 가장 많이 활용되고 있는 모형이 메이어와 알렌(Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991)의 모형이다. 메이어와 알렌(Meyer & Allen, 1991) 모형은 3차원적 모형을 확립한다는 것에서 기존의 다른 조직 몰입 유형들과 차이가 있으며 3차원 모형의 가장 큰 특징은 몰입에 대해 각각의 심리적 상태를 바탕으로 두고 있다는 것이다. 이에 메이어와 알렌(Meyer & Allen, 1991)은 조직 몰입에 대한 구성 차원을 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 구분하였다. 정서적 몰입의 심리적 상태는 조직에 대한 조직 구성원들의 애착, 일체화, 관여가 포함된 것으로 'want to'의 심리적 상태를 기반으로 한다. 지속적

몰입의 심리적 상태는 이직과 관련된 비용이 포함된 것으로 'need to'의 심리적 상태를 기반으로 하였으며, 규범적 몰입은 고용을 지속하기 위한 의무적 자각으로 'ought to'의 심리적 상태를 기반으로 개념화하였다. 이를 종합하여 살펴보면, 조직 목표에 대한 조직 내부 공중의 노력과 조직 성과 향상의 의지를 검증하는 것은 조직과 조직 내부 공중과의 유기적 관계성을 향상시키는 주요한 요인이다. 또한 조직 내부 공중 간의 상호작용에서 조직 몰입의 긍정적 결과를 양산하는 것은 조직 측면에서는 지속적으로 지지해야 할 사안이다.

조직 공중 관계성(organization public relationship)에 대해, PR 학자들은 조직과 공중의 상호 호혜적인 관계를 형성, 유지, 발전하기 위해서 조직-공중 관계성이라는 핵심 개념을 도입할 필요가 있음을 주장했다(Grunig, Grunig, & Ehling, 1992). 조직 공중 관계성의 대표적 연구자인 브룸, 케이스, 그리고 리치(Broom, Casey, & Ritchey, 2000)는 관계성을 '조직-공중 간 상호 교환, 거래, 커뮤니케이션 및 다른 상호 연관된 행위의 속성'으로 정의하였다. 그리고 그들은 3단계 관계성 모형을 제시하였는데, 구성 요소는 관계성 선행 변수, 관계성 개념, 관계성 후행 변수로 구성되었다. 이러한 브룸과 동료들(Broom et al., 2000)의 연구에 대해 브루닝과 레딩엄(Bruning & Ledingham, 1999)은 조직 공중 관계성을 '양자의 행동이 서로의 경제적, 사회적, 문화적 안녕(well-being)에 영향을 미칠 때 한 조직과 그 조직의 주요 공중 사이에 존재하는 상태'로 정의하였다. 즉, PR은 관계성 개념을 통해 커뮤니케이션 행위로 제한되었던 전

통적 시각에서 벗어나 커뮤니케이션을 전략적으로 운영하는 관리(management) 기능으로의 혁신적 이행을 가능토록 하였음을 주장하였다(Kim & Yang, 2014). 한편, 그루닉과 후양(Grunig & Huang, 2000)은 조직 공중 관계성에 대해, '조직과 공중이 상호 신뢰하고 서로 정당한 영향력을 행사할 수 있으며, 만족을 느낌으로 상대방에게 헌신하는 정도'라고 개념화하였으며 레딩햄과 브루닝 같이 조직에 대한 공중의 영향력 관계가 아닌 관계 자체의 특징적 측면을 강조하였다(Kim & Cha, 2016). 앞서 기술한 바와 같이, PR 커뮤니케이션 연구는 조직 공중 관계성에 대해서 매우 활발히 진행되어 왔다. 이러한 다수의 조직 공중 관계성에 대한 연구에서는 조직 공중 관계성을 측정하기 위한 척도에 대해 다양한 구성 요인들을 제안했다. 본 연구에서 도입한 그루닉과 후양(Grunig & Huang, 2000)의 조직 공중 관계성 구성 요인은 조직 공중 관계성의 개념을 다차원적 관점에서 신뢰(trust), 만족(satisfaction), 헌신(commitment), 상호 통제(control mutuality) 등 네 가지 차원으로 구성되었다.

신뢰는 PR 학자들에게 매우 중요한 요인으로 받아들여지고 있는데, 혼과 그루닉(Hon & Grunig, 1999)에 따르면, 신뢰란 '조직체와 공중이 상대에 대해 믿음을 가지고 있는 정도, 혹은 상대에게 어느 정도로 마음을 열고 정보를 공유하고자 하는가의 정도'를 의미한다. 이는 조직과 공중이 상대에 대해 가지는 확신과 개방의 정도라고 볼 수 있다(Jo, 2014). 또한 만족은 조직과 공중의 관계성을 총체적으로 평가할 수 있는 차원으로 간주되기도 하며

'관계에 대한 긍정적인 기대와 기대에 대한 충족으로 상호 관계를 호의적이라고 느끼는 정도'로 정의한다(Grunig & Huang, 2000; Hon & Grunig, 1999). 즉, '상대방과의 관계를 긍정적으로 평가하는 정도'로 해석할 수 있다(Jo, 2006). 만족은 감정적인 부분의 충족이므로 정서적 차원에서 접근한 것이며 신뢰나 상호 통제성은 만족과는 상이하게 인지적 차원에서 접근한 개념으로 이해해야 한다(Grunig & Huang, 2000). 헌신은 '상대방과의 관계를 유지하고 촉진하려고 하며 이를 위해 노력할 가치가 있다고 믿는 정도'로 정의될 수 있다(Hon & Grunig, 1999). 또한 헌신을 지속적 헌신(continuance commitment)과 정서적 헌신(affective commitment)으로 나누어 제시하였으며, 지속적 헌신은 행동적 측면을 의미하며 정서적 헌신은 감정적인 측면으로서의 헌신을 의미한다고 제안했다. 더불어 혼과 그루닉(Hon & Grunig, 1999)은 조직과 공중 관계에서 정서적 유대가 강하게 형성되어 있으면 조직의 위기 발생 시 새로운 관점에서 조망이 가능하다고 제안했다. 또한 김형석과 이현우(Kim & Lee, 2008)는 헌신이 서로 간의 관계가 매우 중요하다고 생각할 경우에만 존재할 수 있는 속성을 가진 개념이라고 설명하기도 하였다. 상호 통제는 '서로에게 영향을 미칠 수 있는 정당한 힘을 누가 가질 것인가에 대하여 조직체와 공중이 동의하는 정도' 혹은 '조직체와 공중이 서로 어느 쪽이 더 힘을 가지고 있다고 생각하는 정도'로 정의된다(Hon & Grunig, 1999). 다시 말해, 상대에게 영향을 미칠 수 있는 정당한 힘의 정도라고 볼 수 있다(Huang, 2001). 상호 통제성은 신뢰성과

함께 관계의 인지적 차원으로 접근하여, 조직과 공중 간의 상호 인식이 어떻게 상이한지를 파악하는 정도를 의미한다. 이러한 상호 통제성은 조직 공중 간 힘의 정도에 따라 불균형이 발생할 수 있는데, 상호 통제에 대해 한쪽에서만 수용을 하더라도 관계는 지속할 수 있다(Grunig & Huang, 2000). 이러한 선행 연구를 통해 보면, 조직 공중 관계성은 조직과 공중이 호혜적인 관계를 증진시키고 긍정적인 관계를 유지하고자 상호 보유한 다양한 가치를 어떻게 활용하는가에 초점을 맞추고 있다. 때문에 조직 공중 관계성에 영향을 미치는 선행 변인을 탐색하는 연구가 무엇보다 중요하다. 조직 공중 관계성에 대한 선행 연구에서 조직과 구성원(조직 내부 공중)에 대한 연구는 희소한 편이며, 조직 내 조직-공중 관계성의 선행 변인을 찾기 위한 연구 및 관련 연구가 지속적으로 이루어지고 있다(Jang & Cha, 2007). 이에 조직과 구성원의 우호적인 관계 관리에 대한 확장된 관점에서의 조직-공중 관계성 선행 변인을 탐색하는 연구가 필요하며, 세부적으로 조직 내부 공중 간의 '상호 커뮤니케이션'에 초점을 맞춘 실증적 선행 변인 탐색 연구는 조직 공중 관계성 발전에 기여할 수 있을 것이다.

결과적으로, 앞서 제안한 네 변인의 통합 분석은 본 연구에서 개발한 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량이 조직의 주축인 조직 구성원의 환경 변인들에 미치는 영향력을 검증하므로 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 가치를 더욱 명확하게 규명할 수 있다. 또한 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 가치 규명은 조직 구성원의 장기적, 쌍방향적, 호혜적, 효율적 커뮤니케이션의 효과적 접근 방법을 모

색하는 기반이 될 것이다.

연구 설계

연구가설

본 연구의 목적은 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 영향력을 분석하여 성공적인 조직 커뮤니케이션의 사전 변인으로써 활용이 가능한지 검증하기 위함이다. 이에 영향력 검증 단계는 다음과 같이 설계하였다. 먼저 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량에 따른 조직 내부 공중의 조직 관계 유효성(커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입도, 조직 공중 관계성)의 영향을 검증하여 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량이 조직 커뮤니케이션에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 하였다. 다음으로 조직 문화가 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 주요 변인과의 관계에서 조절 효과가 있는지를 검증하여 기존의 조직 문화 연구에서 검증되었던 결과와 비교 분석하고자 하였다.

조직 문화는 조직 구성원들에게 학습적 기능을 수행하도록 하여 조직 구성원의 행동을 형성하도록 하고 조직 구성원의 조직 몰입 및 다양한 긍정적 반응을 형성하도록 하는 기능이 있다(Lee & Choi, 2006). 때문에 조직 문화는 조직 구성원이 상호 공유하는 가치 체계이므로 조직의 목적, 전략과 조직과 관련된 다양한 행동에 관한 방향과 지표를 제공하는 주요한 요인이다(Kotter & Heskett, 1992). 이러한 조직 구성원의 유효성에 영향을 미치는 조직 문화는 조직 전반의 경영성과 및 조직 제도, 절

차, 관리 기술, 외부 환경 대응 방식 등에도 영향을 미치는 역할을 한다. 무엇보다 중요한 조직 문화 역할은 조직 구성원 간의 동일한 가치관 공유, 신념 및 이념, 태도 및 행동양식, 지식과 기술을 학습하도록 하는 데 있다는 것이다(Lee, 2008). 이렇듯, 조직 문화는 조직 내 구성원들의 태도와 행동, 대인 관계 등의 업무 수행에 필요한 대인 간 상호관계에서도 광범위한 가치 체계를 결정하는 암묵적 규범(values and norms)인 것이다(Choi, 2011).

조직 문화는 조직의 연동과 사회적 또는 규범적 정착제 역할을 하는 주요 요인이다(Tichy, 1982). 또한 내부적으로 조직 구성원들의 행동 방향성과 동기 부여의 능력이 있으며 조직의 목표 및 전략 행동을 유도한다(Seo & Kim, 2015). 따라서 조직 문화의 영향력으로 조직적 특성이 일관성 있게 발현되는 것이다(Reimann & Wiener, 1988; Waterman, Peters, & Phillips, 1980). 조직의 효과적인 운용과 다양한 목적 달성을 위해서는 조직 문화를 개선하기 위해, 보다 다양한 관점에서의 연구가 더욱 필요할 것으로 예상된다. 특히 조직 문화를 형성하거나 개선하는 데 있어서 조직 커뮤니케이션의 역할은 중요하는데, 조직 문화의 형성 과정은 커뮤니케이션 과정이기 때문이다(Shin & Yun, 2008). 이러한 논의를 바탕으로 볼 때 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 효과성과의 관계에서 조직 내부 공중인 인식하는 조직 문화는 조절되는 효과가 있을 것으로 예상된다. 앞서 기술한 바와 같이, 조직 문화와 조직 구성원의 관계는 밀접하다. 때문에 조직의 원활한 운영 및 문화 발전을 위해서는 조직 문화의 주체인 조직 구성원에 대한 체계적

이고 면밀한 연구가 이루어져야 하며, 이러한 연구를 기반으로 조직 구성원이 인식하고 지향하고자 하는 조직 문화를 개발하는 것이 필수적인 절차일 것이다. 세부적으로는 조직 구성원이 판단하고 있는 조직 문화 인식 여부 파악과 그에 따른 조직 효과성에 대한 검증이 필요할 것이다. 따라서 본 연구에서는 조직 구성원이 판단하고 있는 조직 문화 인식 정도와 실제적으로 조직 문화 유형별로 조직과 연계된 주요 변인에 어떠한 효과성이 나타나는지 검증하여 국내 현존하는 조직 문화의 중요성을 재확인하고자 한다. 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 효과성과 조직 문화의 효과성을 비교함으로써 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 증진에 조직 문화가 어떠한 역할을 수행할 수 있는지를 분석하여 조직 문화와 조직 내부 공중 간의 주요한 관계적 특성을 검증하고자 한다.

이에 따라 <연구가설 1>과 <연구가설 2>는 다음과 같이 설정하였으며, 본 연구 목적에 적합한 연구 모형 도식을 제시하면 <Figure 1>과 같다.

연구가설 1: 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 조직 관계 유효성에 영향을 미칠 것이다.

• **연구가설 1-1:** 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 커뮤니케이션 만족에 영향을 미칠 것이다.

• **연구가설 1-2:** 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 임파워먼트에 영향을 미칠 것이다.

• **연구가설 1-3:** 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 조직 몰입에 영향을 미칠 것이다.

• **연구가설 1-4:** 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 조직 공중 관계성에 영향을 미칠 것이다.

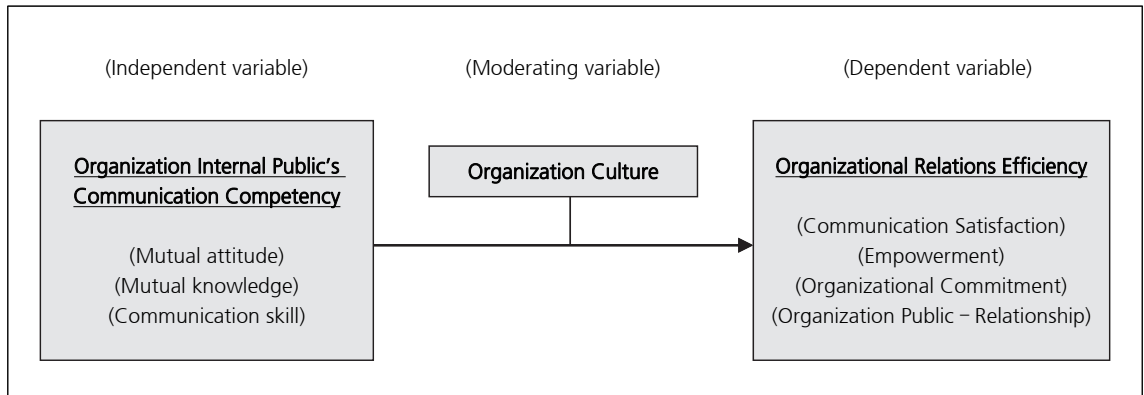


Figure 1. Research model

연구가설 2: 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 조직 관계 유효성에서 조직 문화는 조절 효과가 있을 것이다.

• **연구가설 2-1:** 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 커뮤니케이션 만족 관계에서 조직 문화는 조절 효과가 있을 것이다.

• **연구가설 2-2:** 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 임파워먼트 관계에서 조직 문화는 조절 효과가 있을 것이다.

• **연구가설 2-3:** 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 조직 몰입 관계에서 조직 문화는 조절 효과가 있을 것이다.

• **연구가설 2-4:** 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 조직 공중 관계성 관계에서 조직 문화는 조절 효과가 있을 것이다.

연구 방법

본 연구 조사를 위해 설문 조사를 실시하였고, 설문 조사를 통해 수집한 데이터를 분석하였다. 설문 조

사 내용 구성은 첫째, 독립 변인으로 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량을 측정하였다. 둘째, 종속 변인으로는 선행 연구를 중심으로 커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성을 측정하였다. 셋째, 조절 변인으로는 조직 문화를 측정하였다. 마지막으로 인구통계학적 특성을 측정하였다. 본 연구에서는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 영향 검증의 일반화와 보편성의 가치를 충족하기 위해 특정 조직의 특성을 배제한 다양한 조직의 소속 구성원을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 이는 조직 구성원 간의 커뮤니케이션 상황이 조직 특성에 차이가 있음에도 불구하고 보편적으로 영향이 있는 것으로 검증될 때 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 실효성이 증명될 것으로 예상되기 때문이다. 이에 본 설문 조사는 온라인 설문 조사 기관에 의뢰하여 통계청 기준에 따른 국내 100대 기업 조직(공기업 및 공공기관 포함)에 소속된 패널 500명(할당 표본 추출법)을 대상으로 설문을 실시하였다. 설문 조사 기간은 2016년 10월 8일부터

15일까지 7일간 실시하였다.

본 연구에서는 조사된 데이터를 상대로 세 차례의 검증을 시행하였다. 첫 번째, 신뢰도와 타당도 검증을 실시하였다. 척도의 신뢰도 검증은 Cronbach's alpha 계수로 문항 간의 내적 일관성을 확인하였고, 타당도는 종속 변인 간의 상관관계 분석과 확인적 요인 분석을 실시하여 타당도를 검증하였다. 두 번째, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 조직 관계 유효성(커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성) 간의 영향력을 증명하기 위해 단순 회귀 분석(simple regression analysis)을 실시하였다. 회귀 분석 결과는 추정된 회귀방정식의 설명력을 말하는 결정계수 R^2 값, 베타계수, Durbin-Watson 통계량, 유의확률 값으로 회귀 모형을 측정하였다(Yang, 2011). 마지막으로, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 주요 요인(커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성)에서 조직 문화가 조절 효과를 나타내는지 증명하기 위해 조절 회귀 분석(moderating regression analysis)을 시행하였다. 조절 효과 검증 절차는 1단계에서 독립 변인과 종속 변인 간의 회귀 분석을 시행하여 유의미한 영향력을 검증하였다. 2단계에서는 1단계의 검증에 조절 변인을 포함하여 회귀 분석을 시행하였다. 3단계에서는 1단계의 모델과 2단계 조절 변인과의 상호 작용항을 포함하여 회귀 분석을 시행하였다. 이에 상호 작용항이 종속 변인에 유의미한 영향을 미치는지, 결정계수의 증가분(ΔR^2)이 유의한 차이(F -검정값)가 있는지 확인하였다(Landis & Dunlap, 2000).

조작적 정의

조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량

본 연구에서 독립 변인으로 사용한 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 개념은 '조직 내부 공중이 사전에 보유하고 있는 다층적이고 다면적인 커뮤니케이션 능력 및 커뮤니케이션 상황에서 활용하는 수준의 정도'라고 정의할 수 있다(Kim et al., 2017). 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도 구성은 상호 태도, 상호 지식, 커뮤니케이션 기술 등 세 가지로 구성되었다.

상호 태도의 조작적 정의는 '조직 내 커뮤니케이션 상황에서 사전에 보유하고 있는 다층적 호의성 정도'이며 하위 측정 요인으로는 공감성, 신뢰성, 수용성, 유연성, 온화성, 집중성, 능동성, 명확성 등 8개로 구성되었다. 상호 지식의 조작적 정의는 '조직 내 커뮤니케이션 상황에서 상대방이 보유한 조직, 업무, 커뮤니케이션 관련 지식의 정도를 인지하는 지식의 정도'이다. 하위 측정 요인으로는 업무 과정 지식, 직무 개념 지식, 조직 이익 지식, 조직위기 해결 지식, 조직 목표 이해 지식, 내용 적정 평가 지식, 적정 피드백 지식 등 7개로 구성되었다. 커뮤니케이션 기술의 조작적 정의는 '조직 내 커뮤니케이션 상황에서 상대방을 고려하여 발현하는 다면적 소통 기술의 정도'로 정의하며 하위 측정 요인으로는 환경 조성 기술, 명확한 대화 기술, 피드백 분석 기술, 참여 독려 기술, 소통 정보 분석 기술, 부서 특성 이해 및 활용 기술 등 6개로 구성되었다(Kim et al., 2017). 본 연구 조사에서는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 3개의 척도 총 21개의 측정 문항들에 대해 동의 정도를 7점 리커트 척도(1

= 전혀 그렇지 않다~7 = 매우 그렇다)로 측정하였다.

조직 문화

앞서 문헌 연구를 통해 재정의한 조직 문화 정의는 ‘조직 구성원들의 상호작용에 의해 생성되는 가치, 신념, 규범, 지식, 기술, 상징 등이 공유되는 사회적 체계’라고 정의할 수 있다. 이를 바탕으로 조절 효과로서의 조직 문화를 측정하였다. 본 연구의 조직 문화 측정 척도는 퀴와 맥그레이스(Quinn & McGrath, 1985)의 경쟁 가치 모형(competing value model)을 기반으로 개발된 조직 문화 평가 도구(OCAI)를 채택하여 조직 문화에 대해 조직 구성원이 인식하는 정도를 측정하였다(Cameron & Quinn, 1999). 퀴와 맥그레이스(Quinn & McGrath, 1985)의 경쟁 가치 모형(competing value model)의 조직 문화 유형은 개발 문화, 합의 문화, 합리 문화, 위계 문화로 구분되었으며, 4개 척도 총 16개 항목들에 동의 정도를 7점 리커트 척도(1 = 전혀 그렇지 않다~7 = 매우 그렇다)로 측정하였다. 조작적 정의를 살펴보면, 개발 문화는 ‘개방형 체계로서 조직의 변화와 혁신, 유연성을 강조하는 문화’를 지칭하며, 합의 문화는 관계 지향 문화(clan culture)와 동일한 의미로서 ‘조직 구성원 간 신뢰, 참여, 충성, 사기 등의 가치를 추구하는 문화’로 정의하였다. 합리 문화는 ‘조직이 합리적 목적을 갖고 조직의 목표 달성과 과업 수행에 있어 생산성을 강조하는 문화’로 정의하였다. 마지막으로, 위계 문화는 조직 내부의 효율성을 강조하는 문화 유형으로써 ‘공식적인 규제, 집권적 통제와 안정 지향적인

관료제의 가치 및 규범을 강조하는 문화’로 정의하였다.

조직 관계 유효성

커뮤니케이션 만족

본 연구에서 활용한 커뮤니케이션 만족 척도는 다운스와 하젠(Downs & Hazen, 1977)과, 뮐러와 리(Mueller & Lee, 2002)가 개발한 7개의 척도(개인적 피드백, 업무적 지시 커뮤니케이션, 동료 커뮤니케이션, 조직 통합, 기업 커뮤니케이션, 커뮤니케이션 분위기, 미디어의 질)를 사용하여 측정하였으며, 21개 항목들에 동의 정도를 7점 리커트 척도(1 = 전혀 그렇지 않다~7 = 매우 그렇다)로 측정하였다. 척도의 조작적 정의를 살펴보면, 개인적 피드백은 ‘조직 구성원이 업무를 처리한 것에 대한 평가나 보상에 대한 전반적 피드백의 만족 정도’로 정의하였다. 업무적 지시 커뮤니케이션은 ‘상사와 부하직원의 커뮤니케이션 상황에서 관심과 경청 정도 및 조언을 제공한 것에 대한 만족감’을 의미한다. 동료와의 커뮤니케이션은 ‘수평적인 관계에서 서로에 대한 커뮤니케이션 만족 정도’로 정의하였다. 조직 통합은 ‘조직과 관련된 정보를 조직 내부 공중이 공유를 통해 획득하는 만족감’의 정도로 정의하였다. 기업 커뮤니케이션은 ‘조직 내부 공중이 조직과 관련된 정보를 인식하는 정도’로 정의하였으며, 커뮤니케이션 분위기는 ‘조직 내부 커뮤니케이션 환경에 대한 감정적, 정서적 반응 정도’로 정의하였다. 미디어의 질은 ‘조직 내 커뮤니케이션에 사용되는 매체 혹은 전달된 정보의 효용성 및 인식의 정도’로 정의하였다(Downs & Hazen, 1977;

Mueller & Lee, 2002).

임파워먼트

임파워먼트는 조직 구성원에게 활력을 불어넣기 위해 권한을 부여하는 과정을 의미하는 것으로 '조직 내의 일정한 권한의 배분이나 법적 파워를 조직 구성원에게 배분하는 과정으로서 적절한 힘의 이동을 통해 조직 내 힘의 균형을 유지하도록 하려는 것'으로 정의한다(Conger & Kanungo, 1988). 이에 본 연구에서는 조직 내부 공중의 임파워먼트를 의미성, 영향력, 유능감, 자기 결정력의 구성 요소로 분석하였다. 측정 척도는 스프렌저(Spreitzer, 1995)가 개발한 척도인 의미성, 유용성, 자기 결정력, 영향력 등 4개의 척도를 사용하여 측정하였으며, 12개 항목들에 동의 정도를 7점 리커트 척도(1 = 전혀 그렇지 않다~7 = 매우 그렇다)로 측정하였다. 의미성은 '어떤 일이나 활동이 자기에게 중요하다고 인식하는 정도'로 정의하였으며, 영향력은 '개인이나 집단, 지역사회의 어떤 결정에 관한 영향력을 가지고 있다는 신념'으로 정의하였다. 유능감은 '특정한 과업이나 활동을 성공적으로 수행할 수 있는 능력'으로 정의하였으며, 자기 결정력은 '조직 내부 공중이 처한 문제, 상황에 대한 개인적 통제력의 정도'로 정의하였다.

조직 몰입

조직 몰입이란 '조직에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 조직을 동일시하고 조직 문제에 적극적으로 관여하려는 정도'라고 정의한다(Greenberg, 2003). 이러한 정의를 바탕으로 본 연구에서는 조

직 몰입 측정을 위해, 일반적으로 연구에서 다수 사용되는 알렌과 메이어(Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991)의 OCS(Organizational Commitment Scale) 척도를 사용하여 측정하였다. 조직 몰입의 척도는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분되며 9개 항목들에 동의 정도를 7점 리커트 척도(1 = 전혀 그렇지 않다~7 = 매우 그렇다)로 측정하였다. 세부적으로 살펴보면, 정서적 몰입은 '조직에 대한 강력하고 긍정적인 태도의 집합'으로 정의하였다. 지속적 몰입은 '현재의 조직에서 지속적인 업무 수행을 함으로 개인적 이익을 확대하고 조직과의 관계를 지속하는 것'으로 정의하였다. 규범적 몰입은 '조직 내부 공중이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감'으로 정의하였다.

조직 공중 관계성

조직 공중 관계성에 대한 개념은 '조직과 공중이 서로 신뢰하고 서로 정당한 영향력을 행사할 수 있으며, 서로 만족을 느끼고 상대방에게 헌신하는 정도'로 정의된다(Grunig & Huang, 2000). 이러한 정의를 기반으로 본 연구의 조직 공중 관계성 척도는 그루닉과 후앙(Grunig & Huang, 2000)의 척도를 사용하였다. 그루닉과 후앙(Grunig & Huang, 2000)의 조직-공중 관계성 척도인 헌신, 상호 통제, 신뢰, 만족 등 네 가지 척도를 활용하였으며, 12개 항목들에 동의 정도를 7점 리커트 척도(1 = 전혀 그렇지 않다~7 = 매우 그렇다)로 측정하였다. 헌신은 '조직과 내부 공중의 상호 관계를 유지하고자 노력할 만한 가치가 있다고 느끼는 정도'로 정의하였다. 상호 통제는 '조직과 내부 공중 간에 상호

영향을 미치는 정당한 힘이 누구에게 있는지 동의하는 정도'로 정의하였다. 만족은 '조직 내부 공중이 조직의 관계를 긍정적으로 판단하는 정도'로 정의하였다. 신뢰는 '조직 능력에 대한 조직 내부 공중의 믿음과 조직 의도 및 행동이 조직 내부 공중의 기대에 어긋나지 않을 것이라고 믿는 정도'로 정의하였다.

연구 결과

설문 조사 응답자 특성

본 설문 조사에서는 할당 표본 추출법에 의거하여 500명의 실무 종사자를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 설문 조사에 참여한 응답자들은 남성 49.8%, 여성 50.2%로 비교적 균등한 조사 비율을 나타냈다. 연령별로는 20대가 23.6%, 30대가 25.0%, 40대가 25.0%, 50대가 26.4%의 분포를 나타내어 상대적으로 균등하게 조사가 실시되었다. 직종에서는 사무직이 65.6%로 가장 높게 나타났으며, 현 직장 경력에서는 5년 미만이 49.0%로 가장 높게 조사되었다. 반면, 전체 재직 경력에서는 1~20년 이상의 5년 주기의 기간 차이에 따라 비교적 균등하게 조사가 실시된 것이 확인되었다. 직급에서는 사원급(39.2%), 초급 관리자(36.2%), 중급 관리자(19.2%), 임원급 관리자(5.4%)의 비율로 확인되었다. 본 설문 조사 응답자의 분포는 비교적 다양한 직장 경력 및 직급 등이 반영된 것으로 확인되었다(〈Table 1〉 참조).

문항 신뢰도 검증

〈연구가설 1〉과 〈연구가설 2〉에 대한 분석을 실시하기 전에 먼저 설문 조사에서 사용한 측정 문항들의 신뢰도를 분석하였다. 신뢰도 분석은 Cronbach's alpha 계수를 사용하여 검증하였는데 분석 결과, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량(21문항)의 Cronbach's α 는 상호 태도 .926, 상호 지식 .917, 커뮤니케이션 기술 .900로 검증되었다. 조직 문화(16문항)의 Cronbach's α 는 개발 문화 .763, 합의 문화 .834, 합리 문화 .733, 위계 문화 .733으로 검증되었다. 커뮤니케이션 만족(21문항)의 Cronbach's α 는 개인적 피드백 .872, 업무 지시 커뮤니케이션 .863, 동료 커뮤니케이션 .860, 조직 통합 .779, 기업 커뮤니케이션 .820, 커뮤니케이션 분위기 .870, 미디어의 질 .877로 검증되었다. 임파워먼트(12문항)의 Cronbach's α 는 의미성 .853, 유능감 .876, 자기결정력 .868, 영향력 .944로 나타났다. 조직 몰입(9문항)의 Cronbach's α 는 정서적 몰입 .894, 지속적 몰입 .875, 규범적 몰입 .864로 검증되었고, 마지막으로 조직 공중 관계성(12문항)의 Cronbach's α 는 헌신 .909, 상호 통제 .910, 신뢰 .914, 만족 .932로 검증되었다. 이와 같이, 설문 조사 측정 문항 Cronbach's α 는 전반적으로 .7 이상으로 나타나 내적 일관성을 확보하였다(〈Table 2〉 참조).

타당성 검증

집중 타당성 검증

연구가설 검증을 위한 신뢰도 검증 다음으로 타당도 검증을 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다.

Table 1. Demographic Characteristics of Survey Respondents in Korea

		Frequency (<i>N</i>)	%
Gender	Male	249	49.8
	Female	251	50.2
	Total	500	100
Age	20 ~ 29 years	118	23.6
	30 ~ 39 years	125	25.0
	40 ~ 49 years	125	25.0
	50 ~ 59 years	132	26.4
	Total	500	100
Job	Management	46	9.2
	Office Job	328	65.6
	Technical Affair	46	9.2
	Professional	28	5.6
	Service/Sales	15	3.0
	Public Officer	13	2.6
	Educational Service	24	4.8
Total	500	100	
Workplace scale	Small & Medium-sized Enterprises Smaller than 100employees	257	51.4
	Less than 100 to 300employees	98	19.6
	Midsized Enterprises with Less than 300 to 1,000employees	42	8.4
	Enterprises More than 1,000employees	103	20.6
	Total	500	100
Current work career	More than 1years~5years	245	49.0
	More than 5years~10years	121	24.2
	More than 10years~15years	56	11.2
	More than 15years~20years	25	5.0
	More than 20years	53	10.6
	Total	500	100
Total work career	More than 1years~5years	113	22.6
	More than 5years~10years	103	20.6
	More than 10years~15years	99	19.8
	More than 15years~20years	71	14.2
	More than 20years	114	22.8
	Total	500	100
Job position	Employee	196	39.2
	Deputy manager~manager	181	36.2
	Deputy head of department~head of department	96	19.2
	More than a high executive of a company	27	5.4
	Total	500	100

Table 2. Reliability Results of Items

Variable		Factor	Items	Cronbach' α	
Independent variable	Organization Internal Public's Communication Competency	Mutual attitude	Empathy	.912	.926
			Reliability	.920	
			Receptivity	.914	
			Flexibility	.917	
			Gentleness	.919	
			Concentration	.915	
			Activeness	.917	
		Clarity	.919		
		Mutual knowledge	Business process knowledge	.906	.917
			Job description knowledge	.902	
			Knowledge on organizational benefits	.900	
			Knowledge on resolving organizational crisis	.903	
			Knowledge of understanding organizational goals	.906	
			Knowledge on evaluating the appropriateness of contents	.906	
		Appropriate feedback Knowledge	.911		
		Communication skill	Atmosphere forming skills	.883	.900
			Clear conversation skills	.877	
			Feedback analysis skills	.886	
Participation encouraging skills	.879				
Communication information analytical skills	.882				
Understanding departmental characteristics and utilization skills	.884				
Moderating variable	Organization Culture	Developmental culture	Developmental culture1	.662	.763
			Developmental culture2	.652	
			Developmental culture3	.835	
			Developmental culture4	.633	
		Consensus culture	Consensus culture1	.753	.834
			Consensus culture2	.847	
			Consensus culture3	.768	
			Consensus culture4	.778	
		Rational culture	Rational culture1	.667	.733
			Rational culture2	.711	
			Rational culture3	.639	
			Rational culture4	.676	

Variable		Factor	Items	Cronbach' α		
Dependent variable		Hierarchical culture	Hierarchical culture1	.723	.733	
			Hierarchical culture2	.620		
			Hierarchical culture3	.672		
			Hierarchical culture4	.661		
	Communication Satisfaction	Personal feedback		Personal feedback1	.825	.872
				Personal feedback2	.803	
				Personal feedback3	.829	
		Supervisory communication		Supervisory communication1	.857	.863
				Supervisory communication2	.768	
				Supervisory communication3	.798	
		Co-Worker communication		Co-Worker communication1	.863	.860
				Co-Worker communication2	.733	
				Co-Worker communication3	.805	
		Organization integration		Organization integration1	.735	.779
				Organization integration2	.607	
				Organization integration3	.757	
		Corporate communication		Corporate communication1	.815	.820
				Corporate communication2	.738	
				Corporate communication3	.699	
		Communication climate		Communication climate1	.821	.870
Communication climate2				.808		
Communication climate3				.823		
Media quality		Media quality1	.826	.877		
		Media quality2	.835			
		Media quality3	.817			
Empowerment	Meaning		Meaning1	.820	.853	
			Meaning2	.814		
			Meaning3	.745		
	Competence		Competence1	.835	.876	
			Competence2	.809		
			Competence3	.831		
	Self-determination		Self-determination1	.850	.868	
			Self-determination2	.769		
			Self-determination3	.823		

Variable	Factor	Items	Cronbach' α		
	Impact	Impact1	.927	.944	
		Impact2	.911		
		Impact3	.918		
	Organizational Commitment	Affective commitment	Affective commitment1	.835	.894
			Affective commitment2	.866	
			Affective commitment3	.847	
		Continuance commitment	Continuance commitment1	.806	.875
			Continuance commitment2	.826	
			Continuance commitment3	.839	
		Normative commitment	Normative commitment1	.850	.864
			Normative commitment2	.779	
			Normative commitment3	.795	
	Organization Public Relationship	Commitment	Commitment1	.865	.909
			Commitment2	.825	
			Commitment3	.917	
Control mutuality		Control mutuality1	.873	.910	
		Control mutuality2	.847		
		Control mutuality3	.892		
Trust		Trust1	.864	.914	
		Trust2	.868		
		Trust3	.895		
Satisfaction		Satisfaction1	.876	.932	
		Satisfaction2	.868		
		Satisfaction3	.950		

확인적 요인 분석은 확정된 이론으로부터 데이터가 이론적 구성 개념에 부합되는지 확인하는 절차이기 때문에(Yang, 2011) 확인적 요인 분석의 구성개념 타당도(집중 타당성, 판별 타당성)를 검증하여 측정 문항들의 타당성을 검증하였고 모델 적합도를 검토하여 평가하였다(Yu, 2012). 분석 결과, 측정 문항들의 표준 적재치는 모두 통계적

로 유의하게 나타났다. 요인 부하량은 .5~.95의 기준값에 포함되어 타당성이 있는 것으로 판단되었다. 또한 유의성(C.R.)이 1.965 이상의 수치를 나타내었으며, 전반적으로 평균 분산 추출값(AVE)이 .5 이상의 기준에 적합하게 검증되었다. 개념 신뢰도 또한 .7 이상의 값이 검증되어 본 연구가설을 위해 측정된 문항들은 전반적으로 집중 타당성이

Table 3. Convergent Validity Test Results

Variable	Factor	Unstandardized estimates	S.E	C.R	P	Standardized estimates	AVE	Construct Reliability
Organization Internal Public's Communication Competency	→ Mutual attitude	1				0.816	0.806	0.926
	→ Mutual knowledge	1.052	0.045	23.25	***	0.876		
	→ Communication skill	1.115	0.047	23.808	***	0.892		
Organization Culture	→ Hierarchical Culture	1				0.487	0.554	0.828
	→ Rational culture	1.326	0.11	12.057	***	0.763		
	→ Consensus culture	1.786	0.172	10.41	***	0.883		
	→ Developmental culture	1.55	0.147	10.565	***	0.815		
Communication Satisfaction	→ Media quality	1				0.842	0.675	0.935
	→ Communication climate	1.028	0.034	30.012	***	0.867		
	→ Corporate communication	0.738	0.039	19.068	***	0.731		
	→ Organization integration	0.825	0.036	22.665	***	0.823		
	→ Co-Worker communication	0.77	0.037	20.867	***	0.779		
	→ Supervisory communication	0.929	0.044	21.309	***	0.788		
	→ Personal feedback	0.972	0.042	22.967	***	0.827		
Empowerment	→ Impact	1				0.74	0.643	0.878
	→ Self-determination	0.858	0.043	19.813	***	0.741		
	→ Competence	0.824	0.052	15.967	***	0.727		
	→ Meaning	0.983	0.052	18.978	***	0.864		
Organizational Commitment	→ Normative commitment	1				0.741	0.553	0.800
	→ Continuance commitment	1.077	0.046	23.253	***	0.805		
	→ Affective commitment	1.118	0.054	20.781	***	0.898		
Organization Public Relationship	→ Satisfaction	1				0.883	0.764	0.928
	→ Trust	1.018	0.03	33.863	***	0.884		
	→ Control mutuality	0.936	0.034	27.575	***	0.867		
	→ Commitment	1.113	0.037	29.742	***	0.898		

*** $p < .000$

있다고 판단하였다(Bae, 2014). 이를 정리하면 <Table 3> 과 같다.

판별 타당성 검증

집중 타당성을 검증한 다음 절차로 구성 변인들 간

의 판별 타당도를 확인하였다. 개념의 판별 타당도 검증은 비제약 모델과 제약 모델 간의 χ^2 차이 검증을 시행하였다. 상관계수가 높은 변인 쌍을 선택하여 제약 모델 값에서 비제약 모델 값을 빼는 공식을 이용하였으며, 뺀 값의 기준인 3.84 이상의 값이 확인될 때 판별 타당성이 있는 것으로 판단한다 (Yu, 2014). 이에 본 연구에서는 상관계수가 높은 변인 쌍으로 ‘조직 문화 ↔ 커뮤니케이션 만족’을 선택하여 판별 타당도를 검증하였다. 두 변인 간의 상관계수는 .86이며 제약 모델의 χ^2 값은 1674.432, $df = 261$ 이다. 이 변인들 간의 차이를 검증한 결과, $df = 1$ 일 때, $\Delta X^2 = 59.678$ 로 나타나 두 모델 간의 판별 타당성이 있는 것으로 확인되었다 (〈Table 4〉 참조).

모델 적합도 검증

확인적 요인 분석 모형에 대한 모델 적합도를 분석하였다. 모델 적합도 지수는 절대 적합 지수 (absolute fit index)와 증분 적합 지수 (incremental fit index)로 구분하여 평가하였다 (Bae, 2014). 본 연구의 확인적 요인 모형의 모델 적합도 검증 결과, X^2 (CMIN) = 1614.754, $p = .000$, $df = 260$, Normed X^2 (CMIN/DF) = 3.617, SRMR = .0494, GFI = .872, AGFI = .827, RMSEA = .072(LO 90 = .067, Hi 90 = .078)로 검증되었다. 또한 증분 적합 지수는 NFI = .926, IFI = .945, TLI = .932, CFI = .945로 검증되었다. 이러한 결과에 따라 본 연구의 확인적 요인 분석 모델 적합도는 대부분 판단 기준에 따라 수용할 만한 것으로 평가하였다. 상세한 모델 적합도 검증 결과를 정리하면 〈Table 5〉와 같다.

Table 4. Discriminant Validity Test Results

		X^2	df	$\Delta X^2 / df$
Organization Culture ↔ Communication Satisfaction Correlation Coefficient (0.86)	Unconstrained Model	1614.754	260	59.678 / 1
	Constrained Model	1674.432	261	

Table 5. Confirmatory Factor Analysis Model Fit Mothed Results($n = 500$)

	Absolute Fit Indexes					Incremental Fit Indexes			
	X^2	SRMR	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
Standard	p-value : .05 more	.05 below	.9 more	.9 more	.1 below : normal .08 below : good .05 below : excellent	.9 more	.9 more	.9 more	.9 more
Result	1614.754***	.0494	.872	.827	.072	.926	.945	.932	.945

Table 6. Dependent Variables Correlation Analysis (*N* = 500)

	Communication Satisfaction	Empowerment	Organizational Commitment	Organization Public Relationship
Communication Satisfaction	1			
Empowerment	.737(.000)**	1		
Organizational Commitment	.698(.000)**	.568(.000)**	1	
Organization Public Relationship	.783(.000)**	.642(.000)**	.833(.000)**	1

***p* < 0.01

상관관계 분석

본 연구에서는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량에 대한 영향 검증의 결과 변인으로 조직 유효성과 조직 공중 관계성을 통합한 조직 관계 유효성을 개념화하였다. 이 결과 변인에 대한 타당성을 확인하기 위해서 4개의 종속 변인에 대한 상관관계 분석을 시행하였다. 또한 다중 공선성의 문제 여부를 파악하기 위해서는 종속 변인 간의 유의미한 상관관계가 확인되어야 한다. 이를 위해 상관관계 분석을 실시하고 상관계수를 확인하였다. 상관관계 해석 기준은 상관계수가 ±.00~±.40은 낮은 상관, ±.40~±.60은 중간 상관, ±.60~±.80은 높은 상관이 있는 것으로 본다(Seong, 2014). 이러한 기준을 바탕으로 본 연구의 종속 변인 간의 상관계수를 확인한 결과, 커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성 간에는 귀무가설이 기각되어 상관관계가 있는 것으로 판단하였고, 분석을 실시하기에 적합한 것으로 확인되었다. 상세한 상관관계 분석(Pearson *r* 상관계수) 결과는 <Table 6>과 같다.

<연구가설 1> 검증: 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 효과

본 연구를 위해 설계한 <연구가설 1-1> ~ <연구가설 1-4>는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량이 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성에 미치는 영향에 대해 검증하기 위한 것이다. 이러한 연구가설의 검증을 위해 단순 회귀 분석(simple regression analysis)을 실시하였다. 회귀 분석 결과는 추정된 회귀방정식의 설명력을 말하는 결정계수 R^2 값, 베타계수, Durbin-Watson 통계량, 유의확률 값으로 회귀 모형을 측정하였다(Yang, 2011). 또한 변인들의 다중 공선성 발생을 방지하기 위해 공차 한계와 VIF계수를 확인하여 다중 공선성의 문제를 진단하였다.

<연구가설 1-1> ~ <연구가설 1-4>에 대한 회귀 분석을 실시한 후 회귀 모형을 검증하였다. 검증 결과, Durbin-Watson 값이 1.969로 나타났으며, 이는 기준 범위 1.5~2.5 사이에 포함되므로 독립 상관으로서 잔차(residual) 간의 상관관계가 없는 것으로 증명되어 회귀 모형으로 적합하다고 판단하였다. 다중 공선성 진단을 위해 공차 한계와 VIF

를 확인하였는데 공차 한계는 대부분 기준값 1.0을 상회하는 값으로 나타났고 VIF는 10 미만으로 검증되어 다중 공선성이 없는 것으로 판단하였다. 이에 전반적으로 회귀 모형이 적합한 것으로 평가하여 회귀 분석 결과를 검토하였다. <연구가설 1-1>의 회귀 분석 결과, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 ‘커뮤니케이션 만족’에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었고, ‘커뮤니케이션 만족’에 51.6% 설명력이 있는 것으로 나타났다($F = 133.744, p = .000$). 세부적으로 살펴보면, 커뮤니케이션 역량 척도 중에서 ‘커뮤니케이션 기술’ 요인이 상대적으로 가장 많은 영향을 주는 것으로 검증되었다($\beta = .428, t = 7.841, p = .000$). 반면, ‘상호 지식’ 요인은 커뮤니케이션 만족에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta = .084, t = 1.518, p = .130$). 결과적으로, <연구가설 1-1>은 지지되었다고 판단하였다. 상세한 검증 결과는 <Table 7>과 같다.

<연구가설 1-2>의 회귀분석 결과, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 임파워먼트에 긍정적인

Table 7. [Research hypothesis 1-1] Simple Regression Analysis Result

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized estimates		Standardized estimates	t-value	Sig	Multicollinearity	
		B	S.E	β			tolerance	VIF
Communication Satisfaction	Constant	.460	.193	—	2.384	.018	—	—
	Mutual attitude	.143	.053	.135	2.708	.007	.391	2.55
	Mutual knowledge	.092	.061	.084	1.518	.130	.322	3.17
	Communication skill	.450	.057	.428	7.841	.000	.351	3.06
$R = .721, R^2 = .519, \text{Adjusted } R^2 = .516$ $F = 133.744, P = .000, \text{Durbin-Watson} = 1.969$								

Table 8. [Research hypothesis 1-2] Simple Regression Analysis Result

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized estimates		Standardized estimates	t-value	Sig	Multicollinearity	
		B	S.E	β			tolerance	VIF
Empowerment	Constant	.715	.208	—	3.451	.001	—	—
	Mutual attitude	.127	.057	.116	2.234	.026	.391	2.55
	Mutual knowledge	.200	.065	.178	3.069	.002	.315	3.17
	Communication skill	.458	.062	.422	7.423	.000	.327	3.06
$R = .690, R^2 = .477, \text{Adjusted } R^2 = .472$ $F = 112.74, P = .000, \text{Durbin-Watson} = 2.075$								

영향을 미치는 것으로 검증되었고, ‘임파워먼트’에 47.7% 설명력이 있는 것으로 나타났다($F = 112.74, p = .000$). 세부적으로 살펴보면, 커뮤니케이션 역량 척도 중에서 ‘커뮤니케이션 기술’ 요인이 상대적으로 더 많은 영향을 주는 것으로 검증되었다($\beta = .422, t = 7.423, p = .000$). 순차적으로 ‘상호 지식’ 요인($\beta = .178, t = 3.069, p = .000$), ‘상호 태도’ 요인($\beta = .116, t = 2.234, p = .000$)이 영향을 주는 것으로 검증되었다. 결과적으로, <연구가설 1-2>는 지지된 것으로 판단하였다. 상세한 검증 결과는 <Table 8>과 같다.

<연구가설 1-3>의 회귀 분석 결과, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었고, 조직 몰입에 20.5% 설명력이 있는 것으로 나타났다($F = 31.864, p = .000$). 세부적으로 살펴보면, 커뮤니케이션 역량 척도 중에서 ‘커뮤니케이션 기술’ 요인이 가장 많은 영향을 주는 것으로 검증되었다($\beta = .339, t = 4.82, p = .000$). 그러나 ‘상호 태도’ 요인($\beta = .076, t = 1.18, p = .235$)과 ‘상호

지식’ 요인($\beta = -.051, t = -.709, p = .497$)은 영향을 주지 못하는 것으로 검증되었다. 결과적으로, <연구가설 1-3>은 지지된 것으로 판단하였다. 상세한 검증 결과는 <Table 9>와 같다.

<연구가설 1-4>의 회귀 분석 결과, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 조직 공중 관계성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었고, 조직 공중 관계성에 29.1% 설명력이 있는 것으로 나타났다($F = 50.736, p = .000$). 세부적으로 살펴보면, 커뮤니케이션 역량 척도 중에서 ‘커뮤니케이션 기술’ 요인이 가장 많은 영향을 주는 것으로 검증되었다($\beta = .358, t = 5.399, p = .000$). 그다음으로 ‘상호 태도’ 요인($\beta = .253, t = 4.176, p = .000$)이 조직 공중 관계성에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 반면, ‘상호 지식’ 요인은 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다($\beta = -.137, t = -2.027, p = .043$). 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 조직 공중 관계성은 통계적으로 유의미한 결과가 도출되었다. 결과적으로, <연구가설 1-4>는 지지된 것으로 판단하였다. 상

Table 9. [Research hypothesis 1-3] Simple Regression Analysis Result

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized estimates		Standardized estimates	t-value	Sig	Multicollinearity	
		B	S.E	β			tolerance	VIF
Organizational Commitment	Constant	.947	.335	-	2.82	.005	-	-
	Mutual attitude	.109	.091	.076	1.18	.235	.391	2.55
	Mutual knowledge	-.075	.105	-.051	-.709	.497	.315	3.17
	Communication skill	.480	.099	.339	4.82	.000	.327	3.06
$R = .453, R^2 = .205, \text{Adjusted } R^2 = .193$ $F = 31.864, P = .000, \text{Durbin-Watson} = 2.124$								

Table 10. [Research hypothesis 1-4] Simple Regression Analysis Result

Dependent variable	Independent variable	Unstandardized estimates		Standardized estimates	t-value	Sig	Multicollinearity	
		B	S.E	β			tolerance	VIF
Organization Public Relationship	Constant	.435	.307	-	1.418	.157	-	-
	Mutual attitude	.350	.084	.253	4.176	.000	.391	2.55
	Mutual knowledge	-.195	.096	-.137	-2.027	.043	.315	3.17
	Communication skill	.492	.091	.358	5.399	.000	.327	3.06
$R = .539, R^2 = .291, \text{Adjusted } R^2 = .285$ $F = 50.736, P = .000, \text{Durbin-Watson} = 2.138$								

세한 검증 결과는 <Table 10>과 같다.

<연구가설 2> 검증: 조직 문화에 의한 조절 효과

<연구가설 2-1> ~ <연구가설 2-4>는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 조직 관계 유효성(커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성)의 관계에서 조직 문화가 조절 효과를 나타내는지 증명하였다. 가설 검증을 위해 조절 회귀 분석(moderating regression analysis)을 시행하였고 조절 회귀 분석을 실시한 후 회귀 모형을 검증하였다. 분석 결과 Durbin-Watson 값이 2.150을 넘지 않는 범위(기준 범위 1.5~2.5 : 독립 상관)로 나타나 잔차(residual) 간의 상관관계가 없는 것으로 증명되어 회귀 모형으로 적합하다고 판단하였다. 다중 공선성 진단을 위해 공차 한계와 VIF를 확인하였는데 공차 한계는 대부분 기준값 1.0을 상회하는 값으로 나타났고 VIF는 10 미만으로 검증되어 다중 공선성이 없는 것으로 판단하였다. 이에 전 반적으로 회귀 모형이 적합한 것으로 평가하여 회

귀 분석 결과를 검토하였다. <연구가설 2-1>에 따라 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 커뮤니케이션 만족의 관계에서 조직 문화의 조절 효과가 나타나는지 위계적 회귀 분석을 실시한 결과, 대부분 조직 문화는 커뮤니케이션 만족에 조절 효과가 나타나지 않는 것으로 검증되었다. 반면, 조직 문화 유형 중 위계 문화에서는 조절 효과가 나타나는 것으로 검증되었다($R^2 = .529, F\text{-value} = 9.231, p = .003$). 세부적인 분석 결과를 살펴보면, 위계 문화가 커뮤니케이션 만족에 부(-)적인 조절 효과가 있는 것으로 검증되었다($\beta = -.370, t = -2.017$). 이러한 결과는 조직 문화 유형 중에서도 위계 문화는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량에 따른 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 만족감 형성에 더욱 부정적인 영향을 미치는 것으로 평가할 수 있다. 결과적으로 <연구가설 2-1>은 부분 지지된 것으로 판단하였다. 상세한 분석 결과는 <Table 11>과 같다.

<연구가설 2-2> 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 임파워먼트의 관계에서 조직 문화의 조절

Table 11. Moderating Effects in Organization Culture Types by Communication Satisfaction

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Statistic Variation				
				R ² Variation	FVariation	df1	df2	Sig F variation
Communication competency	.701	.491	.490	.491	480.889	1	498	.000
Developmental culture	.792	.627	.625	.136	180.692	1	497	.000
Communication competency × Developmental culture	.792	.627	.627	.001	.791	1	496	.374
Communication competency	.701	.491	.490	.491	480.889	1	498	.000
Consensus culture	.819	.671	.670	.180	271.334	1	497	.000
Communication competency × Consensus culture	.819	.671	.669	.000	.693	1	496	.406
Communication competency	.701	.491	.490	.491	480.889	1	498	.000
Rational culture	.771	.595	.593	.104	127.126	1	497	.000
Communication competency × Rational culture	.773	.597	.595	.002	3.010	1	496	.083
Communication competency	.701	.491	.490	.491	480.889	1	498	.000
Hierarchical culture	.721	.520	.518	.029	29.955	1	497	.000
Communication competency × Hierarchical culture	.727	.529	.526	.009	9.231	1	496	.003

Table 12. Moderating Effects in Organization Culture Types by Empowerment

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Statistic Variation				
				R ² Variation	FVariation	df1	df2	Sig F variation
Communication Competency	.675	.456	.455	.456	417.146	1	498	.000
Developmental culture	.710	.504	.502	.048	48.550	1	497	.000
Communication competency × Developmental culture	.710	.504	.501	.000	.127	1	496	.721
Communication competency	.675	.456	.455	.456	417.146	1	498	.000
Consensus culture	.704	.496	.494	.040	39.139	1	497	.000
Communication competency × Consensus culture	.704	.496	.493	.000	.034	1	496	.855
Communication competency	.675	.456	.455	.456	417.146	1	498	.000
Rational culture	.701	.492	.490	.036	35.142	1	497	.000
Communication competency × Rational culture	.701	.492	.498	.000	.239	1	496	.625
Communication competency	.675	.456	.455	.456	417.146	1	498	.000
Hierarchical culture	.676	.457	.455	.001	1.097	1	497	.295
Communication competency × Hierarchical culture	.677	.458	.455	.001	.897	1	496	.344

Table 13. Moderating Effects in Organization Culture Types by Organizational Commitment

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Statistic Variation				
				R ² Variation	F Variation	df1	df2	Sig F variation
Communication competency	.420	.177	.175	.177	106.777	1	498	.000
Developmental culture	.595	.354	.352	.178	136.986	1	497	.000
Communication competency x Developmental culture	.597	.357	.353	.002	1.764	1	496	.185
Communication competency	.420	.177	.175	.177	106.777	1	498	.000
Consensus culture	.600	.361	.358	.184	143.033	1	497	.000
Communication competency x Consensus culture	.601	.361	.357	.000	.105	1	496	.746
Communication competency	.420	.177	.175	.177	106.777	1	498	.000
Rational culture	.545	.297	.294	.121	85.356	1	497	.000
Communication competency x Rational culture	.547	.300	.295	.002	1.608	1	496	.205
Communication competency	.420	.177	.175	.177	106.777	1	498	.000
Hierarchical culture	.486	.236	.233	.060	38.825	1	497	.000
Communication competency x Hierarchical culture	.491	.242	.237	.005	3.473	1	496	.063

효과를 나타내는지 위계적 회귀 분석을 실시한 결과, 조직 문화는 임파워먼트에 조절 효과가 나타나지 않는 것으로 검증되었다. 결과적으로 <연구가설 2-2>는 기각된 것으로 판단하였다. 상세한 분석 결과는 <Table 12>와 같다.

<연구가설 2-3> 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 조직몰입의 관계에서 조직 문화의 조절 효과를 나타내는지 위계적 회귀 분석을 실시한 결과, 조직 문화는 조직 몰입에 조절 효과가 나타나지 않는 것으로 검증되었다. 결과적으로 <연구가설 2-3>은 기각된 것으로 판단하였다. 상세한 분석 결과

는 <Table 13>과 같다.

<연구가설 2-3> 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 조직 공중 관계성의 관계에서 조직 문화의 조절 효과를 나타내는지 위계적 회귀 분석을 실시한 결과, 대부분 조직 문화는 조직 공중 관계성에 조절 효과가 나타나지 않는 것으로 검증되었다. 본 연구 결과에서 주목할 것은 조직 문화 유형 중 위계 문화에서는 조절 효과가 나타나는 것으로 검증되었다($R^2 = .276$, $F\text{-value} = 5.622$, $p = .018$). 그러나 세부적인 분석 결과를 살펴보면, 위계 문화가 조직공중 관계성에 부(-)적인 조절 효과가 있

Table 14. Moderating Effects in Organization Culture Types by Organization Public Relationship

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Statistic Variation				
				R ² Variation	FVariation	df1	df2	Sig F variation
Communication competency	.509	.259	.257	.259	173.761	1	498	.000
Developmental culture	.642	.413	.410	.154	130.434	1	497	.000
Communication competency × Developmental culture	.645	.416	.413	.004	3.058	1	496	.081
Communication competency	.509	.259	.257	.259	173.761	1	498	.000
Consensus culture	.675	.456	.454	.197	180.275	1	497	.000
Communication competency × Consensus culture	.675	.456	.453	.000	.084	1	496	.771
Communication competency	.509	.259	.257	.259	173.761	1	498	.000
Rational culture	.599	.359	.357	.101	78.110	1	497	.000
Communication competency × Rational culture	.602	.362	.358	.003	2.139	1	496	.144
Communication competency	.509	.259	.257	.259	173.761	1	498	.000
Hierarchical culture	.518	.268	.265	.009	6.336	1	497	.012
Communication competency × Hierarchical culture	.526	.276	.272	.008	5.622	1	496	.018

는 것으로 검증되었다($\beta = -.429, t = -1.888$). 이러한 결과는 <연구가설 2-1>에의 결과와 동일한 것으로, 조직 문화 유형 중에서도 위계 문화는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량에 따른 조직 공중 관계성에 더욱 부정적인 영향을 미치는 것으로 평가할 수 있다. 결과적으로 <연구가설 2-4>는 부분 지지된 것으로 판단하였다. 상세한 분석 결과는 <Table 14>와 같다.

결론 및 논의

연구 결론

본 연구의 목적에 적합한 결과를 도출하기 위해 연구목적 및 연구가설을 설정하고 연구 조사를 실시하여 최종 연구 결과를 도출하였다. 앞서 기술한 본 연구 결과를 바탕으로 결론을 제시하고자 한다.

연구 결과, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 요인 중에서 ‘커뮤니케이션 기술’ 요인이 가장 주요 변인에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 특히 <연구가설 1-1>에서는 ‘상호 지식’ 요인이 커뮤니

케이션 만족에 긍정적 영향을 미치지 못하는 것으로 검증되었는데, 이는 ‘상호 지식’이 조직 내 구성원 간의 커뮤니케이션 상황에서 업무적 커뮤니케이션 상황과 개인적 커뮤니케이션 상황의 변별 중 업무적 커뮤니케이션 상황에 더 치우쳐 있는 것이 원인일 것으로 추정된다. 실제 연구 설계를 위한 일반인 심층 인터뷰 내용에서도 (조직 내에서) 업무적 커뮤니케이션과 개인적 커뮤니케이션 상황을 명확하게 구분 짓기는 난감하다는 인터뷰 내용들이 있었다. 이것은 조직 내에서 구성원이 상호 간에 커뮤니케이션 하는 상황에서 상호 인지하고 있는 업무적 지식 부분보다 다른 요인들이 기저로 작용된다는 것을 의미하고, 이러한 요인들이 커뮤니케이션 만족감에 더 큰 영향을 미치는 것으로 평가할 수 있다. 결론적으로, 상호 간의 커뮤니케이션 목적이 상이한 경우 만족감을 획득하는 기준도 다를 수 있기 때문에 ‘상호 지식’에 기반을 둔 커뮤니케이션 보다는 ‘커뮤니케이션 기술’의 운용과 ‘상호 태도’의 호의적인 정도 등의 가시적인 요인이 더 주요한 영향을 미친 것으로 평가할 수 있다.

〈연구가설 1-2〉의 결과에서는 조직 내부 커뮤니케이션 역량 요인 중 ‘커뮤니케이션 기술’, ‘상호 태도’, ‘상호 지식’ 등 모든 요인이 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 특히, ‘커뮤니케이션 기술 요인’의 영향력 다음으로 ‘상호 태도’와 ‘상호 지식’이 순차적으로 임파워먼트에 영향을 미친다는 것은 조직 내 업무적 커뮤니케이션 상황에서는 상당히 능숙한 커뮤니케이션 기술을 통해 발현되는 태도와 전달하는 메시지에 내포된 지식적 요인들이 조직 내부 공중 간 원활한 커뮤니케이션 충

족에 주요한 역할을 담당하는 것으로 결론지을 수 있다. 〈연구가설 1-3〉의 결과에서는 ‘커뮤니케이션 기술’요인이 조직 몰입에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 반면, ‘상호 태도’ 요인과 ‘상호 지식’ 요인은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 조직 몰입의 특성은 조직에 대한 조직 내부 공중의 개인적 사전 의도가 강한 변인이기 때문에 조직 내부 공중이 조직에 몰입하고자 하는 개인적 사전 의도 형성에 ‘커뮤니케이션 기술’ 요인이 영향을 미치는 원인일 가능성이 높다. 또한 이 결과를 통해 ‘커뮤니케이션 기술’요인이 조직 내부 공중의 개인적 특성에 영향을 미치는 주요 요인임이 증명된 것으로 결론지을 수 있다. 〈연구가설 1-4〉의 결과에서는 ‘커뮤니케이션 기술’과 ‘상호 태도’ 요인이 조직 공중 관계성에 순차적으로 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 그 근거를 유추하자면, ‘상호 지식’ 요인은 조직의 업무적 특성에 편중되어 개발된 요인이라고 볼 수 있다. 그러나 조직화 이론(organizing theory)에 따르면 조직은 유기체적 특성이 있다(Weick, 1979). 때문에 조직 공중 관계성에서는 조직과 공중과의 관계 관리에 있어 조직의 유기체적 특성이 기반 되었을 것으로 예상된다. 이러한 관점에서 비추어 보았을 때, ‘상호 지식’이라는 조직의 업무적 특성이 강조된 커뮤니케이션 역량 요인은 조직 공중 관계성에 부(-)적인 영향을 미치는 결과가 나타났을 것으로 유추한다. 또한 본 연구 결과를 통해 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 보유 정도가 조직과 공중 간의 관계를 형성, 유지, 발전시켜 장기적으로 조직과 공중과의 호혜적인 관계 관리를 발전시키는 주요한 사전 요인임을 확인

하였다고 결론지을 수 있다.

〈연구가설 2〉의 연구 결과, 조직 문화는 조절 효과가 부분적으로 증명되었다. 조직 문화 유형 중 위계 문화가 커뮤니케이션 만족과 조직 공중 관계성에 조절 효과가 나타나는 것으로 검증되었다. 그러나 위계 문화에서 나타난 조절 효과는 부정적인 조절 효과가 있는 것으로 나타났다. 조직 문화 중 위계 문화는 조직 내부의 효율성을 강조하는 문화 유형으로써 공식적인 규제, 집권적 통제와 안정 지향적인 가치 및 규범을 반영하는 문화이다. 때문에 위계 문화는 조직 내부 공중의 개인적 특성 중심의 ‘커뮤니케이션 만족’과 ‘조직 공중 관계성’ 변인에 부정적인 효과를 나타냈을 것으로 예상된다. 또한 이러한 결과는 본 연구에서 검증한 〈연구가설 1-1〉과 〈연구가설 1-4〉에서 종속 변인인 커뮤니케이션 만족과 조직 공중 관계성에 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 요인 중 조직 내부 공중의 개인적 커뮤니케이션 상황이 반영된 요인에서 긍정적 영향력이 증명된 결과와도 부합되는 부분이다. 결과적으로, 조직 문화는 본 연구의 독립 변인과 종속 변인 간의 관계에서 조절 효과를 크게 나타내었다고 보기는 어렵다. 특히 조직 문화 유형 중 위계 문화는 더욱 조직 내부 공중에게 부정적인 영향을 끼치는 유형으로 검증되었고, 위계 문화는 조직의 목표 달성 및 조직 구성원과의 원활한 관계 관리와 커뮤니케이션 향상을 위해서 지양해야 할 문화 유형임을 시사한다.

연구 시사점

본 연구 결과에 대한 이론적 의의를 제안하면 다음

과 같다.

첫째, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 조직 내부 공중의 다면적 커뮤니케이션 상황을 통합하는 설명력을 가졌다는 것에 연구 의의가 있다.

조직 내부 공중은 같은 조직에 소속된 다른 내부 공중과 커뮤니케이션을 지속하는 것이 일반적 상황이다. 때문에 조직 내부 공중 간의 커뮤니케이션 상황에 대해, 업무적 커뮤니케이션 상황과 개인적 커뮤니케이션 상황을 명확하게 변별하여 커뮤니케이션한다는 것은 사실상 불가분한 상황인 경우가 많다. 때문에 조직 내부 공중 간의 커뮤니케이션 상황은 복합적인 형태일 수밖에 없다. 이에 본 연구에서 추출한 커뮤니케이션 역량은 앞서 연구가설에 대한 결론에서 언급하였듯이, 요인별로 복합적 커뮤니케이션 상황을 해석하고 적용할 수 있는 특성이 있다. 세부적으로 살펴보면, ‘커뮤니케이션 기술’과 ‘상호 태도’ 요인은 업무적, 개인적 커뮤니케이션 상황 전반에 적용하기 적합한 요인이며, ‘상호 지식’ 요인은 업무적 커뮤니케이션 상황에 더 적합한 요인으로 확인되었다. 이러한 연구 결과는 본 연구의 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도가(조직 내부 공중이 일상적으로 당면하는) 다양한 커뮤니케이션 상황에서도 원활한 커뮤니케이션 결과를 도출하기에 용이하다는 것이다. 또한, 조직 특성에 적합하고 효율적인 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 역량을 개발하는 사전 측정 모델로서 모든 커뮤니케이션 상황을 포괄하는 포괄성과 정확도가 높다는 것을 시사한다.

둘째, 본 연구에서 효과성을 검증한 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 조직 문화와 별개

의 주요 요인으로서 장기적인 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 효과성을 증진하는 것에 영향을 미치는 주요한 요인임을 확인한 것에 연구 의의가 있다. 조직 문화는 다양한 연구자들에 의해 그 효과성이 검증되어 왔다. 무엇보다 조직 문화의 형성 과정은 결국 커뮤니케이션 과정(Shin & Yun, 2008)이라는 기존 연구들에 의해 조직 문화와 조직 구성원의 커뮤니케이션은 절대적 불가분의 관계로 그 중요성을 인식하여 왔다. 그러나 본 연구에서 검증한 결과에 따르면, 조직 문화는 조직 구성원의 다양한 조직 관계 유효성(커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성)에 부분적으로 조절 효과를 미치는 것으로 검증되었으며 특정 조직 문화 유형인 위계 문화는 오히려 부정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이러한 결과는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량이 조직 문화적 관점에서의 하부 차원이 아닌 별개의 주요 차원으로서 인정받아야 한다는 것을 의미한다. 이는 조직 입장에서 조직 내부 공중의 원활한 커뮤니케이션을 위한 전략적 노력에도 시사하는 바가 크다. 그러므로 기존의 조직 문화 개선이 조직 구성원의 긍정적 커뮤니케이션 효과성을 도출한다는 관점을 탈피하여 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량을 개발하고 체계적으로 발전시켜야 조직 구성원의 원활한 커뮤니케이션 상황이 발전할 수 있다는 것을 의미한다.

셋째, 본 연구에서는 개발된 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량에 대한 영향력을 절충하여 분석하였는데, 이는 조직과 관련된 다양한 연구의 적용 및 발전 가능성을 확대했다는 것에 의의가 있다. 본 연구에서 검증한 종속 변인은 커뮤니케이션 만족,

임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성이다. 본 연구에서 4개의 종속 변인을 사용하여 검증한 이유는 경영학이나 조직학 관련 연구에서 다루어 왔던 임파워먼트, 조직 몰입 변인과 PR 연구에서 다루어 왔던 조직 공중 관계성, 커뮤니케이션 만족 변인을 활용하여 조직과 조직 구성원과 연계된 다면적 효과를 검증하기 위함이다. 즉, 커뮤니케이션과 관련하여 조직과 조직 구성원 대상의 연구 다양성에 접목이 가능하도록 하여 조직 커뮤니케이션의 궁극적 해결 방안으로의 가치를 재확인함으로써 조직 구성원 관계 관리에 학술적으로 한 차원 더 깊이 있는 발전을 모색하였다고 볼 수 있다.

넷째, 본 연구에서 영향력을 검증한 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 현재 국내 조직에 팽배한 집단주의 부작용을 완화시키는 방안 모색의 사전 정보를 제공한다. 한국 사회 조직은 오래전부터 공동체성을 강조함으로써 조직 구성원의 결속력과 효율성을 강요해 왔다. 또한 이러한 강요로 인해 상명하복식의 커뮤니케이션 상황을 주도하는 것이 커뮤니케이션의 능력이 높은 것으로 평가되어 왔다. 그러나 이로 인해 현대의 한국 조직은 부작용을 초래하게 되어 조직 내 세대 간의 갈등과 커뮤니케이션의 부재 양상이 팽배하고 결과적으로는 조직에 유해한 영향을 미치고 있다. 만약 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 역량 보유 정도를 측정할 기준을 토대로, 조직 측이 조직 구성원 개인의 존엄성, 가치 공유, 다양성 인정 등의 다면적 지원을 지향한다면 조직의 집단주의로 인한 부작용을 완화시킬 수 있을 것이다.

다섯째, 조직이 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역

량 증진을 위한 노력을 가할 경우, 그중에서도 ‘커뮤니케이션 기술’ 강화에 초점을 둔다면 단기적인 노력에도 큰 효과가 있을 것이다. 본 연구 결과 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 요인 중에서 주요 변인에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 공통적으로 ‘커뮤니케이션 기술’ 요인이었다. 커뮤니케이션 기술은 조직 내부 공중의 상호 커뮤니케이션 상황에서 가시적인 특성이 강한 요인이기 때문에 단기간의 저비용으로도 고효율을 높일 수 있는 역량이다. 이는 최근 조직 구성원의 업무 트렌드 변화와도 부합되는 결과이다. 포브스(Forbes)는 2016년 직장 트렌드(workplace trend) 변화 추이를 발표하면서 ‘긱스(Gigs)’에 대해 주목하였다. 긱스는 일을 중심으로 구성원이 취합되어 업무 프로젝트를 진행하고 업무성과 창출 후에는 다시 해체되는 방식이다. 이러한 트렌드에 의해 조직 내 구성원들은 항상 주간의 생활을 공유하던 시스템을 벗어나 정해진 기간 내 상호 커뮤니케이션을 진행하게 된다. 때문에 조직 구성원들이 다년간의 관계를 유지, 발전시켜서 형성되는 언어적, 비언어적 의미 코드 공유가 부재하기 때문에 커뮤니케이션의 기술적인 특성에 의해 원활한 커뮤니케이션 결과를 도출할 수 있게 되는 것이다. 따라서 본 연구 결과에 따라, 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 역량 요인 중에서도 ‘커뮤니케이션 기술’에 집중한 커뮤니케이션 역량 강화에 초점을 둔다면 장기적인 관계 형성과 개인적인 관계성이 부재하더라도 효율적인 조직 내부 공중 간의 커뮤니케이션이 가능할 것이다. 때문에 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 한국 조직의 업무 트렌드 변화에 발맞추어 발전해야 할 중요한

사전 요인이며, 조직 측이 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 역량 증진을 위한 노력에 접목시켜야 할 주요 척도인 것이다.

마지막으로, 본 연구 결과는 조직 문화 개선의 주요한 사전적 요인으로 활용될 수 있다. 본 연구에서는 조직 문화 유형 중 위계 문화가 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량에 따른 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 만족과 조직 공중 관계성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 평가되었다. 현대의 한국 조직 문화는 조직 구성원의 다양성을 인정하고 창의성을 개발하여 독창적인 콘텐츠를 개발하는 문화를 지향하고 있다. 미국 기업 또한 조직 내부 공중의 자율성을 중요하게 여겨 그들의 능동적이고 창의적인 역량을 높이고 위계적인 조직 문화를 지양하는 추세이다. 또한 한국의 선도적인 조직 문화는 조직 내부 공중의 인격적인 존중, 공감, 배려, 가치 공유 등을 구축하여 합리적인 사고와 창의적이고 진취적으로 조직 목표를 달성하는 노선에 있다. 이러한 선도적인 조직 문화를 형성하고 발전하기 위해서는 무엇보다 조직 내부 공중 상호 간의 커뮤니케이션이 원활하고 유기적으로 발전해야 할 것이다. 따라서 조직 내부 공중이 보유한 커뮤니케이션 역량 측정과 그에 적합한 조직 측의 역량 증진 노력은 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 만족, 임파워먼트, 조직 몰입, 조직 공중 관계성을 향상시켜 조직과 내부 공중 간의 총체적인 윈-윈(win-win) 결과를 획득할 수 있을 것이다.

이상에서 논의한 바와 같이, 본 연구 결과에 따른 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도는 조직 커뮤니케이션 연구와 조직의 관계 관리의 효율적

패러다임을 제시한 것으로 볼 수 있다. 또한 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량은 다양한 관점의 역량과도 유기적이고 통합적으로 효율적으로 활용할 수 있을 것이다.

한계점 및 제언

본 연구에서는 다음과 같은 한계점을 갖고 있으며, 본 연구의 한계점을 바탕으로 향후 연구 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구 조사에서는 설문 조사의 타당성을 확보하기 위해 표본의 인구통계학적 비율을 평준화되게 분포하도록 노력하였다. 그러나 표본의 직장 경력, 직장 규모, 직급에 대해서는 평준화되게 분포하였다고 보기에는 표본 수가 편중되어 있는 경향이다. 예를 들어, 남녀 성별의 동일한 표본 수에 대비되는 직급의 비율도 동일하게 적용하여 남녀의 동일 직급에 따른 주요 변인의 차이를 검증하는 세부적인 연구가 필요할 것이다. 이에 후속 연구에서는 직급별, 경력별로 분포도를 평준화시켜 인구통계학적 특성에 따른 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 차이와 인구통계학적 특성과 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과의 관계에 대한 검증을 시행하여 조직 내부 공중커뮤니케이션 역량 척도의 타당성을 더욱 확보할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 조직 문화가 커뮤니케이션 역량과 주요 변인 간의 조절 효과는 크게 미치지 못하는 것으로 검증되었다. 그러나 조직 문화와 주요 변인 간의 관계는 대부분 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었고, 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 주요 변인 간의 관계 또한 대부분 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 따라서 후속 연

구에서는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량과 조직 문화 간의 상호작용 관계에서 어떻게 통합시켜서 더욱 주요 변인의 효과성을 증진시킬 것인가에 대한 추가 연구가 필요하다. 이러한 추가 연구는 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 역량과 조직 문화 간의 잠재적이며 부정적인 공백(gap)을 좁히므로 조직 관련 효과성에 더욱 중요한 요인으로 발견될 것이다.

셋째, 본 연구에서는 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량의 영향력 검증에 있어 실제 국내에서 발생한 조직 내부 공중의 커뮤니케이션 관련 당면 이슈를 대상으로 연구를 실시하지는 못하였다. 때문에 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 척도의 기능을 더욱 견고히 하고, 모델을 통한 사회과학적 예측의 실효성을 증진하기 위해서는 실제 지정된 한 조직의 내부 공중을 대상으로 가설 검증과 분석을 실시하는 연구가 필요하다. 이에 향후 연구에서는 최근 한국에서 이슈가 되고 있는 ‘대한항공 사태’에 주목하고, 대한항공 기업의 조직 내부 공중들을 대상으로 조직 내부 공중 커뮤니케이션 역량 연구를 시행할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 조직 내부 공중이 보유한 커뮤니케이션 역량 중심으로 효과성을 검증하였다. 후속 연구에서는 조직 내부 공중이 보유한 커뮤니케이션 역량과 조직 외부 공중이 보유한 커뮤니케이션 역량에 대한 차이와 공통점을 분석하여, 조직이 전달하는 다양한 메시지와 조직이 실행하는 다양한 전략에 대해 어떠한 효과성이 나타나고, 공중 세분화에 따른 공중마다 보유한 커뮤니케이션 역량 정도가 조직 공중 관계성 증진에 어떤 영향을 미치는지에 대한 후속 연구가 필요할 것으로 사료된다.

References

- Ahn, B. S., Doh, H. J., & Han, S. P. (2008). Effects of dialogic functions of web sites on organization public relationships. *The Korean Journal of Advertising, 19(6)*, 165-194.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). *Creating an engaged workforce*. Wimbledon: CIPD.
- Bae, B. R. (2014). *Structural equation modeling with Amos 21*. Seoul, KR: Chungnam.
- Boo, J. M., & Kweon, S. Y. (2009). Child care teachers' perceptions of directors' transformational leadership and transactional leadership and mediated effects of self-esteem on child care teachers' empowerment. *Journal of Future Early Childhood Education, 16(2)*, 23-48.
- Bratton, J., & Gold, J. (2000). *Human resource management: Theory & practice* (2nd ed.). London, UK: Macmillan Business.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). Concepts and theory of organization public relationships. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp.3-22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cho, Y., Lee, J., & Kim, B. (2007). A study on internal public's satisfaction index concerning its social contribution activities. *Journal of Public Relations, 11(1)*, 44-76.
- Choi, M., & Seo, M. (2012). The influences of transactional leadership on organization citizenship behavior: Mediated by psychological empowerment. *Korean Association for Organization Journal, 9(1)*, 77-111.
- Choi, S. B. (2011). An empirical study on the relationships among organizational culture, learning orientation and innovation of employees: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Industrial Economics and Business, 24(6)*, 3631-3653.
- Chomsky, N. (1965). *Aspects of theory of syntax*. Cambridge: MIT Press.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review, 10(3)*, 201-212.
- Council of Europe (2001). *Common European framework of reference for languages: Learning, teaching and assessment*. Retrieved from <http://www.coe.int/web/portal/home>
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation, 25(9)*, 979-987.
- Green, J. D. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. Lee, J. H., Lee, B. H., & Yoon, E. J., (Trans, 2011). *Theory and practice of social science mixed studies*. Seoul, KR: Sigmappress.
- Greenberg, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E. (1989). Sierra club study shows who becomes activists. *Public Relations Review, 15(3)*, 3-24.
- Grunig, J. E. (2005). Situational theory of publics. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (pp. 778-780). Thousand Oak, CA: Sage.
- Ha, S., & Choi, S. (2009). A study on the effects of employment instability and organizational trust

- of cluster analysis and organizational culture and empowerment on the organizational effectiveness: Focused on construction industry. *Korean Association for Organization Journal*, 6(2), 115-151.
- Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515.
- Han, B. (2009). A study on the forms between organizational culture and organizational citizenship behavior: Focused on public institutions for the advancement of public institutions. *Korean Association for Organization Journal*, 47(3), 1-39.
- Hymes, D. (1972). On communicative competence. *sociolinguistics*, 269-293.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.
- Huang, Y. H. (2001). OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 6-30.
- Hwang, S. J. (2006). *Communication*. Seoul, KR: Bobmunsa.
- Instruction (IBSTPI) (2005). International board of standards for training and performance competencies. Retrieved May 1, 2007, from <http://www.ibstpi.org/competencies.htm>
- Jablin, F. M., & Sias, P. M. (2001). Communication competence. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jang, H. J., & Cha, H. W. (2013). A study on the relationship between interpersonal communication among employees and corporate reputation -mediation effect of employee-organization relationship and organizational identification. *Journal of Public Relations*, 17(4), 135-186.
- Jang, S. I. (2009). A study on the effect of transformational leadership and transactional leadership on the organizational commitment by structural equation modeling. *Journal of Human Resource Management*, 16(2), 213-229.
- Jo, S. (2006). The measurement scale of public relationships: An exploratory and confirmatory factor analysis. *The Korean Journal of Advertising*, 17(4), 141-161.
- Jo, S. (2014). *Organizational public relations theory and reputation management: PR theory*. Seoul, KR: Communication books.
- Kang, H. D., Bae, K. H., Kwon, H. Y., Lee, C. H., & Kim, D. M. (2001). Media use and mutual understanding of culture and society between college students in Korea and Japan: An application of the co-orientation model. *Korean Journal of Broadcasting and Telecommunication Studies*, 15(1), 7-44.
- Kennan, W. R., & Hazelton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 311-338). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
- Kim, H. (2007). Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 9(2), 61-94.
- Kim, H. S., & Lee, H. O. (2008). A study on the OPR measurement scale reflecting Korean culture. *The Korean journal of advertising and public relations*, 10(1), 99-139.
- Kim, H. S., & Yang, S. U. (2014). Advances in the theory

- of organization-public relationship management and challenges to the future development of the theory. *Journal of Public Relations*, 18(1), 476-515.
- Kim, H. Y. (2015). Examining the mediating effect of organizational social capital on the association between symmetrical internal communication and turnover intentions. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 17(1), 55-91.
- Kim, H. Y., Chung, M. S., & An, B. S. (2017). A study on the development of a scale for organization internal public's communication competency. *Journal of Public Relations*, 21(3), 64-104.
- Kim, J. N., Park, N., & Kim, S. (2014). Building further on the situational theory of publics theoretical evolution to situational: Theory of problem solving and future research. *Journal of Public Relations*, 18(1), 330-366.
- Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
- Kim, K., & Cha, H. (2016). The effects of social media's dialogic communication traits and public communication behaviors on organization-public relationships focusing on the Facebook and Twitter. *Journal of Public Relations*, 20(1), 138-174.
- Kim, Y. (2003). PRcommunication. Seoul: Ewha Womans University Press.
- Kim, Y., & Chang, Y. (2013). A study on the moderating effects of shared leadership on the relationship between types of organizational culture and organizational commitment, job satisfaction: A focus on company 'P'. *Korea Industrial-Academic Technology Association Journal*, 14(12), 6173-6185.
- Kim, Y. J., Park, K. C., Kim, J. G. & Lee, D. M. (2007). *Organizational behavior theory*. Seoul, KR: Muyokpub.
- Kruckeberg, D., & Vujnovic, M. (2010). The death of the concept of publics (plural) in 21st century public relations. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 117-125.
- Kuark, S. T., & Yang, D. W. (2016). A study on the effect of hierarchical culture of construction industry to the empowerment and organizational effectiveness. *Journal of Digital Convergence*, 14(3), 115-126.
- Landis, R. S., & Dunlap, W. P. (2000). Moderated multiple regression tests are criterion specific. *Organizational Research Methods*, 3(3), 254-266.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., & Toth, E. (2013). *Public relations the profession and the practice*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lee, C. W. (2014). A study on the organizational culture-based growth engine of the large Korean companies: Cultural capabilities model and shared values DNA structure model. *Personnel Organization Journal*, 22(1), 39-93.
- Lee, C. W., & Choi, C. H. (2006). *New organizational theory*. Seoul, KR: Daeyoung.
- Lee, H. J. (2008). *Corporate culture and corporate competitiveness*. Seoul, KR: Pakyounsa.
- Lee, J. E., & Lee, Y. J. (2008). The effect of organizational culture types on organizational commitment: Kimberly & Quinn's model. *The Korea Policy Journal*, 8, 60-80.
- Lee, S. Y. (2009). The impact of transformational leadership by mental health setting on organizational effectiveness: Mediating effect of empowerment. *Korean Journal Of Clinical Social Work*, 6(2), 103-125.
- Lee, S. Y., & Lee, J. W. (2010). An analysis of the effects of interminable and transactional leadership in local government. *Korean Public Administration Quarterly*, 22(3), 845-867.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*,

- 45(1), 61-78.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 15(2), 183-202.
- Moon, B., & Lee, Y. (2012). Publics' Communication behavior as organization-public relationship outcome in public relations. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 56(2), 167-197.
- Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.
- Oh, J. S. (2010). A delphi study of developing communication competencies for undergraduate students. *Journal of Educational Technology*. 26(2), 241-266.
- Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 64-77.
- Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (2003). A holistic model of competence. D. S Rychen & L. H. Salganik (Eds.), *Key competencies for a successful life and a well-function in society* (pp.41-62). Cambridge, MA: Hogrefe & Huber Publisher.
- Sashittal, H. C., & Jassawalla, A. R. (2002). Culture that support product-innovation process. *Academy of Management Executive*, 16(3), 42-54.
- Seo, J. W., & Kim, S. (2015). A relationship study among leadership types, organizational culture and organizational citizenship behaviors: Focused on b basic local government. *Journal of Marketing Studies*, 23(2), 85-112.
- Seong, Y. O. (2012). A study on the organizational communication theory. *Korean Review of Corporation Management*, 3(1), 19-47.
- Shim, J. S. (2008). Pragmatic approach in organizational research: Combining quantitative and qualitative methods. *Public Policy Review*, 23(4), 251-278.
- Shin, H., & Choi, J. (2015). A study on the relations between internal communication and employee engagement by considering gender, years in service, and company size. *Journal of Public Relations*, 19(3), 38-69.
- Shin, H., & Yun, S. (2008). A study on relations of internal communication and corporate culture. *Journal of Public Relations*, 12(2), 44-81.
- Shin, S. H., Sung, M., & Kim, J. (2016). The relationship between perceived symmetric communication, organization-employee relationship, corporate reputation, and communication behaviors. *Journal of Public Relations*, 20(1), 1-21.
- Shin, Y. G. (2005). *Human-oriented management*. Seoul, KR: Dasan.
- Shon, M. H. (2006). Competence, and everydayness of practical knowledge as its practical foundation. *The Journal of Curriculum Studies*, 24(4), 1-25.
- Yang, B. H. (2011). *Understanding multi-variate data analysis*. Seoul, KR: CommunicationBooks.
- Yang, P., & Kim, H. (2009). The impact of core self-evaluations on the organizational effectiveness: Mediating effect of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Human Resource Management*, 16(5), 147-179.
- Yu, E. Y., Chang, B. H., & Nam, S. H. (2009). A study on the effects of organizational communication satisfaction on job satisfaction, organizational commitment, customer orientation: Focusing on university employees. *Speech & Communication*, 12, 68-105.
- Yu, J. P. (2012). *Structural equation modeling concept and understanding*. Seoul, KR: Hannarae.

- Yu, J. P. (2014). *Structural equation modeling misunderstanding and prejudice*. Seoul, KR: Hannarae.
- Yun, C. I., Kim, M. S., Youn, S. K., & Park, M. J. (2007). The essential characteristics and dimensions of competence as human ability. *Korean Journal of Educational Research*, 45(3), 233-260.
- Vasquez, G., & Taylor, M. (2001). Research perspectives on “the public”. In R. L. Heath(Ed.), *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vesna, B., & Jelena, M. D. (2007). Defining communicative competence. *Metodika*, 8, 94-103.
- Weick, K. E. (2003). Positive organizing and organizational tragedy. In K. S. Cameron, J. E. dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 66-80). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Wilkinson, A. (2001). Empowerment. In T. Redman & A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary human resource management*. London, UK: Person Education.
- 최초 투고일 2018년 04월 06일
논문 심사일 2018년 05월 31일
논문 수정일 2018년 06월 11일
게재 확정일 2018년 06월 12일

A Study on the Influence of Communication Competency of the Internal Public on the Relations Efficiency in an Organization

Hye Young Kim

Part-time Lecturer, Dept of Public Relations Advertising, Sookmyung Women's University*

Bo Seob An

Professor, Dept of Public Relations and Advertising, Sookmyung Women's University**

Objectives

This study aims to identify the influence of communication competency of the internal public on the organizational relations efficiency.

Methods

Firstly, this study verified the effectiveness between internal public's communication competency scales - mutual attitude, mutual knowledge, and communication skills - and organizational relations efficiency scales - communication satisfaction, empowerment, organizational commitment, and organization public relationship. Secondly, this study investigated if organization culture has moderating effects on the causal relationship between organization internal public's communication competency and organizational relations efficiency.

Results

The result of the study shows that the communication competency of the organization internal public has significant impacts on the organizational relations efficiency. In addition, the individual's characteristics variables of the organization internal public were found to have considerable effects on the differences in organizational relations efficiency; Such variables include age, positions in the organization, job experience, and the size of an organization. As for the verification of moderating effects of organization culture, hierarchy is found to influence the satisfaction level of internal public's communication and organization public relationships.

* true777@sookmyung.ac.kr, First Author

** boseob@sookmyung.ac.kr, Corresponding Author

Conclusions

This study suggests that the organization internal public's communication competency offers a paradigm to communication competencies and the relationship management in organizations; this concept can also be closely combined with other perspectives on the competencies within organizations. Therefore, the concept of organization internal public's communication competency scale can be further applied to other research pertaining to organizations.

KEYWORDS communication competency, organization internal public's communication competency, organizational relations efficiency, organization culture