

석사학위논문

베트남 진출 한국 기업의 조직
커뮤니케이션 격차 해소를 위한
생성형 AI 활용 전략 연구

2026년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

ESG경영컨설팅전공

변 성 응

석사학위논문
지도교수 주형근

베트남 진출 한국 기업의 조직
커뮤니케이션 격차 해소를 위한
생성형 AI 활용 전략 연구

A Study on the Utilization Strategies of Generative
AI to Bridge Organizational Communication Gaps
in Korean Enterprises Operating in Vietnam

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

ESG경영컨설팅전공

변 성 응

석사학위논문
지도교수 주형근

베트남 진출 한국 기업의 조직
커뮤니케이션 격차 해소를 위한
생성형 AI 활용 전략 연구

A Study on the Utilization Strategies of Generative
AI to Bridge Organizational Communication Gaps
in Korean Enterprises Operating in Vietnam

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

ESG경영컨설팅전공

변 성 응

변성웅의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 정진택 (인)

심사위원 이형용 (인)

심사위원 주형근 (인)

국 문 초 록

베트남 진출 한국 기업의 조직 커뮤니케이션 격차 해소를 위한 생성형 AI 활용 전략 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅학과
E S G 경영 컨설팅 전공
변 성 응

본 연구는 베트남에 진출한 한국 기업에서 근무하는 한국인 상사와 베트남인 직원 간에 발생하는 커뮤니케이션 장애를 분석하고 생성형 AI의 활용이 이러한 장애를 완화하여 조직 내 갈등 감소로 이어지는지를 실증적으로 검증하는 데 그 목적이 있다. 연구 모형에서는 생성형 AI를 활용한 상황 장애 개선을 독립변수로 설정하고 생성형 AI를 활용한 발신자 장애 개선과 수신자 장애 개선을 매개변수로 설정하였다. 종속변수로는 업무 갈등, 과정 갈등, 관계 갈등의 감소로 설정하였고 조직 분위기와 상사의 리더십에 따라 생성형 AI를 활용한 커뮤니케이션 장애 개선이 달라질 수 있으므로 이를 조절변수로 설정하였다. 이를 위해 베트남에 진출한 한국 기업에 근무하는 베트남인 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료는 탐색적 요인 분석, 확인적 요인 분석, 신뢰도 및 타당도 검증과 구조방정식 모형 분석을 통해 검증하였다.

조직 분위기에 따라 책임 구분을 중요시하고 상하 관계가 뚜렷하게 나타

나는 역할·권위 지향적 조직 분위기, 특정 요인이 높거나 낮지 않은 균형적 조직 분위기, 질서를 중요시하는 전통적·위계적 조직 분위기로 표본 집단을 구분하여 생성형 AI 활용이 상황 장애 개선을 통해 발신자·수신자 장애 개선을 통하여 갈등 해소로 이어지는 분석 하였다. 또한, 상사의 리더십을 상사가 직원에게 다양한 리더십 수준을 발휘하는 특징을 보이는 고관계·고과업 리더십 집단, 상사가 직원에게 리더십 수준이 낮게 발휘하는 특징을 보이는 저관계·저과업 리더십 집단, 상사가 직원에게 리더십 수준이 일부만 발휘하는 특징을 보이는 고관계·저과업 리더십 집단으로 구분하여 조직 분위기와 마찬가지로 생성형 AI 활용이 상황 장애 개선을 통해 발신자·수신자 장애 개선을 통하여 갈등 해소로 이어지는 분석 하였다.

집단별 분석 결과 조직 분위기보다는 상사의 리더십 집단이 생성형 AI의 활용을 통한 조직 내 커뮤니케이션 장애 개선에 더 유의한 영향을 받는 것으로 나타났으며, 조직 분위기 집단에서는 일부 생성형 AI의 활용이 갈등 해소로 이어지지 않고 오히려 갈등을 심화시키는 방향으로 작용하는 예도 확인되었다. 생성형 AI 활용을 통한 조직 내 커뮤니케이션 장애 개선은 고관계·고과업 리더십 집단에서 가장 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고 상사의 생성형 AI 활용은 베트남인 직원과의 업무 갈등 해소와 관계 갈등 해소에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과는 생성형 AI 활용을 통한 조직 커뮤니케이션 장애 개선이 모든 조직에 alike 적용될 수 없으며, 조직의 특성과 리더십 유형을 고려한 선택적 도입과 관리 전략이 필요함을 시사한다.

【주요어】 베트남, 국외 기업, 생성형 AI, 커뮤니케이션, 갈등, 조직 분위기, 리더십

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 배경	1
제 2 절 연구 목적	3
제 3 절 연구의 구성	4
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 한국과 베트남 국제경영 환경 현황	5
1) 한국과 베트남 간 경제협력 관계	5
2) 한국 기업의 베트남 진출 과정	7
3) 한국 기업의 베트남 진출과 국제경영 전략 사례	8
제 2 절 국외 법인의 인적 교류 및 조직문화·갈등에 관한 고찰	13
1) 국외 법인의 인적 자원 교류 현황	13
2) 조직설계의 의의와 요소 연구	14
3) 국외 법인의 조직문화 환경	16
4) 국외 법인 내 조직 인적 자원 갈등 요인	18
제 3 절 국외 법인 인적 자원 간 상호이해와 커뮤니케이션	22
1) 국외 법인 조직 내 커뮤니케이션 개념과 관련 선행 연구	22
2) 국외 법인 인적 자원과의 커뮤니케이션 장애 관련 선행 연구 ..	26
3) 현지 인적 자원과의 커뮤니케이션 피드백	30
제 4 절 국외 법인 경영진의 조직결속과 리더십 역할	32
1) 국외 법인의 리더십	32
2) 국외 법인의 조직 관리를 위한 리더십	34
제 5 절 국외 법인 생성형 AI 활용과 조직성과 선행 연구	40
1) AI 발전의 역사	40

2) AI 활용과 커뮤니케이션	41
3) AI와 통합기술 수용모델	41
제 3 장 연구 설계	43
제 1 절 연구 모형 및 연구 가설 설정	43
1) 연구 수집 방법 및 범위	43
2) 연구 모형	44
3) 연구 가설 설정	46
제 2 절 변수의 조작적 정의	52
제 3 절 설문지 구성	58
제 4 절 분석 방법	59
제 4 장 분석 결과	60
제 1 절 인구통계학적 특성 및 기술 통계 분석	60
제 2 절 신뢰도 및 타당도 분석	62
1) 탐색적 신뢰도 및 타당도 분석	62
2) 확인적 신뢰도 및 타당도 분석	69
제 3 절 주요 변수의 상관관계 분석	76
제 4 절 연구 가설 검증	80
제 5 장 결 론	110
제 1 절 연구 결과	110
제 2 절 시사점	113
제 3 절 한계 및 향후 연구	114

참 고 문 헌	115
부 록	123
ABSTRACT	163

표 목 차

[표 2-1] 2021년~2023년 한국의 국가별 교역액 순위	6
[표 2-2] 2023년 베트남의 국가별 수출, 수입 순위	6
[표 2-3] Hofstede의 사회 문화와 Harrison의 조직문화 유형	18
[표 2-4] 갈등과 부서의 성과	19
[표 2-5] 조직 커뮤니케이션의 개념	23
[표 2-6] 공식·비공식 커뮤니케이션 유형 비교	26
[표 2-7] 해외 진출거점 형태	33
[표 3-1] 변수의 조작적 정의	54
[표 4-1] 인구통계학적 특성	61
[표 4-2] 커뮤니케이션 장애 개선의 신뢰도와 타당도 분석 결과	64
[표 4-3] 갈등 해소의 신뢰도와 타당도 분석 결과	66
[표 4-4] 조직 분위기 및 상사의 리더십의 신뢰도와 타당도 분석 결과	68
[표 4-5] 상관분석 및 신뢰도와 타당도 분석	71
[표 4-6] 확인적 요인 분석 모형 적합도	72
[표 4-7] 전체 잠재 요인 측정변수의 요인 부하량	75
[표 4-8] 산업 및 직무별 생성형 AI 교차 분석 결과	78
[표 4-9] 구조방정식 연구 모형 적합도	81
[표 4-10] 연구 모형 가설 검정 결과	83
[표 4-11] 연구 모형 매개효과 검정 결과	87
[표 4-12] 조직 분위기 응답자의 집단 분석	90
[표 4-13] 조직 분위기별 구조모형 경로계수, 유의성 비교	95
[표 4-14] 상사의 리더십 응답자의 집단 분석	100
[표 4-15] 상사의 리더십별 구조모형 경로계수, 유의성 비교	105

그림 목 차

[그림 3-1] 연구 모형 가설	45
[그림 4-1] 연구 모형 가설 검증 결과	84
[그림 4-2] 조직 분위기별 구조모형 경로계수, 유의성 비교	98
[그림 4-3] 상사의 리더십별 구조모형 경로계수, 유의성 비교	108

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 배경

베트남은 1992년 대한민국과 수교 이후 아세안 지역에서 대한민국의 최대 경제 파트너로 부상하고 있다. 2017년 문재인 정부는 아세안 및 인도와의 협력 강화를 위한 신남방 정책을 추진하였다. 신남방 정책은 대한민국이 2017년부터 추진해 온 동남아시아 및 인도를 포함한 남방 지역의 외교·경제 협력 전략으로 단순한 외교 확장이 아니라 한국이 전통적인 강대국 관계 수준에 따르는 남방국가들과의 전략적 협력관계 구축을 목표로 하였다. 베트남은 대한민국의 핵심 파트너로 간주 되었다. 1992년 국교 수립 이후 대한민국과 베트남은 경제, 관광, 문화, 스포츠, 정치 등 다양한 분야에서 급속도로 강력한 발전을 이루었다. 대한민국과 베트남의 관계는 2001년 ‘21세기 포괄적 협력 동반자에서’ 2009년 ‘전략적 협력 동반자’를 거쳐 2022년에는 ‘포괄적인 전략적 동반자’로 관계가 격상되었다.

1980년대부터 대한민국은 수출 장려의 목적으로 세계 주요 외국인직접투자(Foreign Direct Investment) 국가로 성장해 왔다. 대한민국과 베트남은 1992년 국교 수립 이후부터 양국의 교역이 점차 증가하였다. 특히, 2015년 5월 5일 발효된 한국과 베트남 간 자유무역협정은 베트남 최초의 양자 간 자유무역협정 중 하나로 관세 철폐 및 감축, 원산지 규명, 서비스·투자·지식재산권 등의 분야를 개방하여 양국 교역 및 투자 확대에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이후 양국의 교역은 빠른 속도로 증가하였으며, 한국 기업의 해외직접투자를 통한 베트남 내 기업 진출이 활발하게 진행되었다.

베트남도 경제발전을 위하여 ‘새롭게 바꾼다’라는 의미로 1986년 제6차 베트남 공산당 전당대회에서 공식적으로 도이머이(Doi Moi)정책을 채택하였다. 이는 외국인 투자 및 무역 개방, 국유 기업 개혁 및 구조조정과 같은 개방, 개혁에 관한 정책으로 재정금융개혁, 외국인 투자법 제정 등을 추진하여 동남아시아 지역의 경제발전을 주도하며, 세계 많은 국가의 투자자들로부터

크게 주목받는 국가로 성장하였다.

대한민국의 교역 대상 중 베트남은 주요 교역국이자 글로벌 생산 기지로 떠오르며 많은 한국 기업이 진출한 국가이다. 그러나 최근 베트남에서 한국 기업이 기대만큼 성과를 내지 못하고 고전하는 사례가 증가하고 있다. 반면, 일본, 중국, 유럽 기업들은 한국 기업보다 베트남에서 비교적 원활한 사업 확장을 이어가고 있다(이지영, 2025).

2021년 7월 언론보도에서는 많은 한국 기업이 베트남에 진출하였지만, 외국인 직원들이 한국 기업 문화에 적응하지 못하고 있으며 이로 인한 조직 갈등이 발생한다고 하였다(이상서, 2021). 이는 한국 특유의 위계적인 조직 문화가 한몫하고 있다고 할 수 있으며, 문화적, 언어적 커뮤니케이션 갈등으로 인한 동기부여 상실, 조직문화 결여로 이어진다고 할 수 있다.

최근 생성형 AI의 확산에 따라 많은 기업이 AI 활용이 늘어나고 있다. 특히 대규모 언어 모델(LLM)인 ChatGPT와 같은 경우, 고객 맞춤형 서비스, 마케팅 전략, 의사 결정, 통·번역 등 다양한 서비스를 제공하여 빠르게 변화하는 시장 환경에 기업이 적응할 수 있도록 돕는다. 이러한 기술은 반복적인 작업에 대한 효율을 높여주고 인적 자원을 고부가 가치적이고 창의적인 활동으로 재배치함으로써 기업이 인적 자원 활용을 극대화할 수 있도록 잠재력을 제공한다(이석철, 2024). 이처럼 생성형 AI는 다양한 분야에서 활용되고 있으며, 새로운 기술의 출현에 따른 기업 조직은 단순한 기술 습득을 넘어 새로운 직무 수행 방식의 전환으로 변화를 요구하고 있다(정병호·주형근, 2020).

한편, 국제통상 선행 연구들은 해외 진출 기업의 투자 및 교역에 관한 연구는 많지만, 현지 조직 내 구성원들 간 협업 및 커뮤니케이션과 관련된 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 베트남 내 진출한 한국 기업 조직 내 발생하고 있는 구성원들 간의 커뮤니케이션 장애 요인을 진단하고 생성형 AI를 활용하여 커뮤니케이션 장애 요인이 개선되어 갈등 해소로 이어지는지에 관한 연구가 필요하다.

제 2 절 연구 목적

본 연구는 베트남 내 진출한 한국 기업에 근무하는 베트남 직원들과 한국인 상사 간의 커뮤니케이션 장애 격차를 해소하기 위하여 커뮤니케이션 장애를 진단하고 생성형 AI 활용이 이러한 장애를 개선하고 갈등 해소에 어떠한 영향을 미치는지를 탐색하는 데 있다. 이러한 분석을 통해 생성형 AI의 활용이 실제로 조직 내 커뮤니케이션 장애를 개선하고 구성원들 간 갈등 해소의 방안을 마련하는데 필요한 이론적 실무적 근거를 제시하고자 한다. 따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 생성형 AI를 활용한 조직 내 커뮤니케이션의 상황 장애 개선이 발신자인 한국인 상사와 수신자인 베트남인 직원 간의 커뮤니케이션 장애 개선에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고자 한다. 이는 생성형 AI를 조직 커뮤니케이션 이론에 적용하여 장애 진단을 넘어서 장애 개선으로의 기술적 접근을 시도한 점에서 그 의미가 있다.

둘째, 생성형 AI를 활용한 발신자·수신자의 장애 개선이 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 검토한다. 이를 통해 생성형 AI를 활용한 커뮤니케이션 장애 개선이 갈등 해소의 핵심 변수로 기능함을 입증하고자 한다.

셋째, 생성형 AI를 통한 커뮤니케이션 개선 과정에서 조직 분위기와 상사의 리더십을 다 집단으로 구성 및 대입하여 각각의 커뮤니케이션 요인을 분석하여, 집단별 실천할 수 있는 대응 전략을 제시하는 것을 목표로 한다.

본 연구를 통해 베트남 내 진출한 한국 기업에 근무하는 베트남 직원의 생성형 AI를 활용한 커뮤니케이션 장애 개선에 관한 이론적 기반을 확장하고, 실무적인 측면에서 조직이 직면하는 구성원들의 커뮤니케이션 장애 요인을 개선할 수 있는 전략적 시사점을 제공한다는 점에서 학술적, 실천적 의의가 있다.

제 3 절 연구의 구성

본 연구는 베트남에 진출한 한국 기업에서 발생하는 조직 커뮤니케이션의 한계와 갈등 요인을 규명하고 생성형 AI의 활용을 통해 그 격차를 해소하는 방안을 제시하는 것을 그 목적으로 한다. 연구 목적을 달성하기 위해 본 연구를 5개의 장으로 구성하였고, 각 장의 주요 내용은 다음과 같이 진행하고자 한다.

제1장 서론에서는 베트남에 진출한 한국 기업의 조직 갈등과 기업의 생성형 AI 활용을 기반으로 본 연구의 배경과 필요성을 논의하여, 연구의 목적과 질문을 정리하여 제시하였다.

제2장 이론적 배경에서는 선행 연구를 통한 이론적 토대를 마련하기 위해, 한국과 베트남 간 무역 구조와 경제협력 관계 및 한국 기업의 베트남 진출 과정과 경제적 위상, 국제경영 전략 사례를 분석하였다. 이어서 국외 법인의 인적 교류, 조직 설립에 따른 인적 갈등 그리고 커뮤니케이션 이론 및 리더십 역할에 관한 선행 연구를 검토하였다. 또한, 생성형 AI의 조직 내 활용에 관한 연구를 진행하여 기존 연구와 차별되는 학문적 위치를 확립하였다.

제3장 연구 설계에서는 앞서 제시한 선행 연구를 통해 이론적 고찰을 바탕으로 커뮤니케이션 장애 요인에 관한 기존 연구 결과를 활용하여 조직 분위기와 리더십이 갈등 해소에 미치는 영향을 기반으로 연구 모형과 가설을 설정하였다. 또한, 본 연구에 필요한 설문 자료 수집 및 분석 방법을 기술하여 연구의 신뢰도와 타당도를 확보하였다.

제4장 연구 결과에서는 수집된 표본의 특성과 변수에 대한 인구통계학적 특성을 분석하였다. 연구 모형은 변수별 요인 분석을 통해 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 연구 가설의 검증을 위하여 구조방정식 연구 모형 적합도 분석을 시행하였다.

제5장 결론에서는 본 연구의 주요 결과를 요약 및 한계점을 제시하고, 향후 연구에서의 보완 방향을 제안함으로써 본 연구의 학문적 발전과 실무 적용의 연계 가능성을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 한국과 베트남 국제경영 환경 현황

1. 한국과 베트남 간 경제협력 관계

1992년 양국의 국교 수립 이래 한국 기업의 베트남 투자 및 진출이 본격화되었다(지현철·이승철, 2007). 2023년 한국 기준으로 베트남은 중국, 미국에 이어 제3위의 수출국이 되었다. 2007년 베트남의 WTO 가입과 한-아세안 FTA 발효, 2015년 한-베 FTA 발효에 힘입어 2009년 10위에서 불과 8년 만인 2017년 3위로 등극한 이후 그 순위를 유지하고 있다. 1위 중국과 2위 미국이 워낙 큰 수출시장이라 베트남이 2위로 등극할 확률은 매우 낮지만, 베트남 수출은 2위 미국 수출 대비 2021년에는 59.1%, 2022년에는 55.5%, 2023년에는 46.1%로 세계 각국과 어려운 수출 경쟁하는 한국 관점에서 베트남은 중요한 수출국이 되었다(윤상기, 2024).

한국 무역협회에 따르면 2021년~2023년 베트남은 한국의 6~7위 수입국이다. 3위를 유지하고 있는 수출과 달리 수입에서는 5위권 밖이다. 그러나 이러한 베트남 수출과 수입의 차이로 인해 한국은 베트남으로부터 많은 무역 흑자가 발생하고 있다. 2021년~2023년 베트남은 한국의 3위 수출국이자 6~7위 수입국이다. 이러한 격차로 인해 베트남은 한국의 1~2위 흑자국이 되었다. 중국으로부터 발생하던 막대한 무역 흑자가 사라진 상황에서 베트남은 3위 수출국이자 1~2위 흑자국으로 한국에게 중요한 국가가 되었다. 한국은 수출 장려 정책으로 무역 흑자를 중요시하지만, 원자재, 중간재, 소비재 등을 수입하는 수입국도 중요하다. 석유 파동, 요소수 파동 등 한국은 수입국에 대해서 갑이 아니다. 그러므로 어떤 국가와의 종합적인 경제 관계는 수출과 수입을 더한 교역액으로 측정해야 하는데 [표2-1]과 같이 2021년~2023년 베트남은 한국의 3~4위 교역국이다. 베트남과 한국은 그만큼 긴밀한 경제적 관계를 맺고 있다. 비교적 최근인 2021년 요소수 대란 시 한국은 요소를 러시아,

호주, 베트남에서 긴급 수입했다. 그리고 희토류 협력 등 공급망 안전을 위한 협력 사업에 베트남은 빠짐없이 등장한다.

[표 2-1] 2021년~2023년 한국의 국가별 교역액 순위

연도	1위	2위	3위	4위	5위
2021	중국 (3,015억달러)	미국 (1,691억달러)	일본 (847억달러)	베트남 (806억달러)	대만 (477억달러)
2022	중국 (3,103억달러)	미국 (1,915억달러)	베트남 (876억달러)	일본 (853억달러)	호주 (636억달러)
2023	중국 (2,676억달러)	미국 (1,869억달러)	베트남 (794억달러)	일본 (766억달러)	호주 (506억달러)

자료: 한국 무역협회(<https://stat.kita.net>)

베트남으로서도 한국은 중요한 무역 상대국이다. 수출은 5위, 수입은 2위, 교역액은 3위다. 베트남의 무역에서 한국은 중국, 미국 다음으로 중요한 국가이다. [표2-2]는 베트남 관세청의 자료로 한국 무역협회에서 제공하는 수치와 다른 것은 베트남의 통계상 수출, 수입 기준이 다르기 때문이다.

[표 2-2] 2023년 베트남의 국가별 수출, 수입 순위

항목	1위	2위	3위	4위	5위
수출	미국 (970억달러)	중국 (607억달러)	EU (436억달러)	한국 (235억달러)	일본 (233억달러)
수입	중국 (1,106억달러)	한국 (525억달러)	ASEAN (409억달러)	대만 (184억달러)	EU (149억달러)
교역액	중국 (1,719억달러)	미국 (1,108억달러)	한국 (760억달러)	대만 (232억달러)	태국 (190억달러)

자료: 베트남 관세청(<https://www.customs.gov.vn>)

위와 같이 무역 통계를 분석해 보면 한국-베트남의 깊은 경제협력 관계가 수치로 보인다. 한국과 베트남은 서로 필요한 관계라는 것을 알 수 있다. 수출, 수입, 해외 공장 이전 등의 경제협력은 서로가 이익을 얻으려고 하는 것이다. 무역은 수출하는 쪽이나 수입하는 쪽이나 상호 이익이 되는 행위이다.

이러한 이유로 한국은 베트남에 많은 생산법인 및 판매 법인을 설립하고 있다(윤상기, 2024).

2. 한국 기업의 베트남 진출 과정

베트남은 1986년 베트남 공산당 제6차 전당대회에서 폐쇄적인 사회주의 계획경제에서 개방형 사회주의 시장경제로 전환하는 도이머이 정책을 공식적으로 채택했다. 이후 세계 굴지의 기업들이 베트남에 뛰어들었고 한국도 예외는 아니었다. 그러나 당시 베트남의 투자 환경이 너무 열악했다. 1991년 대우 김우중 회장이 하노이를 방문해 “이 나라가 가능성이 있어 개발하고 싶은데, 도로 사정 탓에 운송비가 턱없이 비싸고 관료주의 벽이 너무 높은데다, 무엇보다 비즈니스를 모르고 경험도 전혀 없어 걱정된다”라고 토로했을 정도였다. 또한 당시에는 한국 기업의 주요 수출 대상국과 베트남 사이에 특별한 무역 협정이 없어 베트남에서 물건을 생산하면 높은 관세 장벽을 감내해야 했다. 이러한 이유로 삼성전자는 베트남 진출 초기에는 신중한 태도를 보였다. 삼성 하노이 지점장은 “우리는 베트남의 투자 환경이 개선되는 것을 보면서 단계적으로 천천히 투자 계획을 진행할 것”이라고 투자를 보류했고 삼성은 주도면밀하게 검토하여 투자 환경이 개선됨에 따라 20여 년이 지난 2007년 박닌성에 휴대폰 공장을 세우고 베트남 진출을 본격화했다. 반면 과거 대우는 30여 년 전 그 열악한 투자 환경에도 즉시 저돌적으로 투자를 감행했다. 당시에는 쓰레기장과 늪지였던 곳에 1996년 하노이 최초의 5성급 호텔인 대우호텔, 사무실, 주택을 완공하였고, 합작 자동차 제조사 VIDAMCO를 설립해 1995년부터 완성차 생산에 들어갔다. 이 회사는 GM을 거쳐 현재의 빈패스트(Vinfast) 생산공장의 하나로 명맥이 이어진다.

베트남 정부는 외국 기업들에 우호적인 투자 환경을 제공해 주었으며 (Phan, 2021), 저렴한 노동력이 풍부했으며, 비정규직과 파견근무와 같은 유연한 근로조건도 갖추었다(문휘창·박지민, 2014). 또한 한국과 베트남의 외교 관계가 개선되며 기존 중국 내 생산법인은 내수용으로 전환되었고 이후 투자 환경이 점점 개선되면서 한국 기업들의 베트남 진출은 급속히 확대되었고, 지

금은 9,000여 개의 기업이 진출했다(레티미, 2023). 2023년 기준으로 한국은 베트남의 외국인 직접 투자(FDI) 누적 1위 국가이며 많은 한국 기업이 베트남에 진출해서 공장을 세우고 수출용 제품을 생산해 왔다. 그 결과 한국 기업은 수출, 고용, 투자, 지역발전 측면에서 베트남에서 큰 비중을 차지하고 있다. 수출의 경우, 삼성전자(17.5%), LG전자(3%) 등 한국의 전기·전자, 자동차 부품, 섬유·의류 기업의 수출액은 베트남 전체 수출의 약 30%를 차지한다. 고용 측면에서는 9천여 개의 한국 기업이 진출하여 70만 명 이상의 베트남인을 고용하며 임금 수준은 외국인 직접 투자 국가 기업 중 최상위 수준이다. 투자 측면에서는 누적 기준 (~2023년 5월) 전체 외국인 직접 투자 국가 중 한국은 투자액의 18%, 프로젝트 수의 26%를 차지한다. 지역발전 측면에서는 베트남의 전체 63개 성·시 중에 58개 지역에 진출하는 등 하노이, 호치민 이외의 중소 성·시 및 상대적으로 낙후된 지역의 발전에도 큰 공헌을 하고 있다(윤상기, 2024).

3. 한국 기업의 베트남 진출과 국제경영 전략 사례

2023년의 한국의 외국인 직접 투자 중 88.8%가 제조업 투자이다. 즉 우수하고 저렴하고 풍부한 베트남의 노동력으로 공장을 가동하여 전 세계에 제품을 수출하는 것이 베트남 한국 기업의 대표적인 모습이다. 대기업으로는 삼성(전자, 디스플레이, SDI, SDS 등), LG(전자, 디스플레이, 이노텍 등), 현대자동차, 효성, 포스코(철강, 건설), 두산 중공업, 한화(에어로스페이스, 에너지 등)가 진출하였다. 그 밖의 기업으로 영원무역(의류, 봉제, 섬유), 태광실업(신발), 한솔(전자부품), 세아(철강 부품), 캄시스(카메라 모듈), 현대 에이치티(전자제품) 등이 진출해 있다.

가. 삼성과 LG

삼성전자 베트남 법인은 2022년 2월 베트남 산업공상부와 ‘스마트팩토리 개발지원 협력에 관한 양해각서(MOU)’를 체결하였다(김성훈, 2024). 삼성전

자, 삼성SDI, 삼성전기, 삼성디스플레이, 삼성SDS 등 전자 계열사가 박닌성, 타이응우옌성, 호치민, 하노이 등에 총 6개 생산법인을 운영하고 있다. 여기에서 휴대폰, LTE/5G 통신장비, 디스플레이, 배터리, 카메라 모듈, 냉장고, 세탁기, 텔레비전, 청소기 등을 생산하고 있다. 이 중 베트남 북부에서 생산하는 휴대폰이 가장 큰 비중을 차지한다. 삼성 베트남 공장의 연간 휴대폰 생산 가능 대수는 2023년 기준 약 1억 5천만 대다. 전 세계 삼성 휴대폰의 약 절반가량을 베트남에서 생산하고 있다.

삼성은 외국계이지만 베트남의 핵심 기업이다. 삼성은 2023년 매출 634억 달러, 수출 557억 달러를 달성했다. 2008년 삼성전자 박닌 공장 가동은 베트남 경제 발전사에 중대한 변곡점이다. 작게는 한국의 전기 전자산업이 대거 진출하는 계기가 되었지만, 더 크게는 이후 일본, 대만, 중국, 미국 기업들도 전기 전자 분야에 집중적으로 투자하게 되었다. 그 전에 베트남은 석유, 봉제, 제화 등 저임금 산업 일변도였었는데 전기·전자 고부가가치 산업으로 다변화 되는 계기가 되었다.

LG전자, LG 디스플레이, LG 이노텍은 약 3만 명의 직원을 고용하여 하이퐁에서 대규모 공장단지를 운영하고 있다. 여기에서 TV, 세탁기, 청소기, 에어컨, OLED 모듈, 카메라 모듈을 생산하고 있다. 하이퐁은 하노이 옆에 있는 항구 도시이기 때문에 수출 등 물류 이동에 강점이 있다(윤상기, 2024).

나. 현대 자동차와 기아 자동차

현대 자동차는 2017년에 탄퐁(Thành Công) 그룹과 상용차 합작법인을 북부 난빈성에 설립하였고 2020년 시장 점유율 1위를 달성하기도 하였다. 베트남에서 현대 자동차는 관세를 줄이고 인건비를 낮추기 위해 부품 단위(KD, Knock Down, 현지 조립형 반제품)로 수출해서 현지에서 조립하는 방식으로 생산하는데 현지 조립 분량이 가장 큰 CKD¹⁾를 수출해서 베트남에서 조립한다. 기아 자동차도 중부 팜남성에서 타코(THACO, Trường Hải Auto

1) 완성차 수출은 DKD(Dissembled Knock Down) 수출, SDK(Semi Knock Down) 수출, CKD(Complete Knock Down) 수출의 순서로 수출하는 부품은 작아지고 현지 조립 분량은 늘어난다.

Corporation) 사의 공장을 통해 현대 자동차와 마찬가지로 CKD 수출 및 현지 조립 방식을 통해서 생산한다. 타코 자동차는 2001년 기아차 트럭 조립으로 기아차와의 협력을 시작하였다(김진광, 2023).

이는 현지 사정을 잘 아는 현지 업체들과의 협력을 통하여 현지에서의 위험을 관리 및 최소화하는 전략이다. 이러한 제휴는 투자위험을 감소시키고 업체 간의 글로벌 이동성 향상, 국제 경쟁력 강화, 기술 공유, 효율성 개선 등 많은 전략적인 목적도 존재한다(윤주영, 이남석, 2013).

2022년 자동차 판매량 순위는 1위 도요타 91,110대(17.9%), 2위 현대 자동차 81,582대(16%), 3위 기아 자동차 69,729대(13.7%) 순으로 29.7%를 차지하고 있으나, 일본 6개 사는 43.9%를 차지하고 있다.

다. HD 현대와 효성

현대 베트남 조선은 1996년 현대미포조선과 베트남 국영 조선공사 간 합작회사로 설립되어 베트남 중부 카잉화성에 약 30만 평의 대지에 40만 톤급 도크 1기와 10만 톤급 도크 1기를 갖춘 조선소를 운영하고 있다. 현대베트남 조선 덕분에 베트남은 2023년 기준 세계 5위(수주잔량 124CGT)²⁾의 조선업 국가가 되었다. 베트남의 수주잔량 중 현대 베트남 조선이 74.4%(92만CGT)를 차지한다. 한진중공업의 필리핀 수빅 조선소와 대우조선해양의 루마니아 망갈리아 조선소의 실패 사례와 달리 현대 베트남 조선은 현재로서는 한국 조선 해외 진출 사례 중 유일한 성공 사례이다(윤상기, 2024).

효성은 제조업으로 진출한 다른 기업과 다르게 주로 소재 사업 분야로 베트남에 진출하였다. 효성은 2007년부터 동나이성에 투자를 시작한 후 글로벌 1등 제품인 스판덱스, 타이어코드 등에 누적 40억 달러 이상을 투자하여 북부 박닌성, 중부 팡남성, 남부 동나이성, 바리아붕따우성에서 9천여 명의 직원을 고용하여 2023년 35억 달러 이상의 매출을 올리고 있다. 2022년 효성 그룹의 매출액이 약 200억 달러인 것을 고려하면 큰 비중을 차지한다.

2) CGT(Compensated Gross Tonnage)는 조선산업에서 사용되는 국제적 생산성 지표로, 선박의 총톤수(Gross Tonnage, GT)에 선종별 보정계수를 적용하여 산출한 값으로 전 세계적으로 조선업 통계와 연구에 널리 활용되고 있다.

지역별로 보면 베트남 남부, 중부, 북부에 걸쳐 고르게 진출하였다. 2007년부터 남부 동나이 지역에서 스판덱스와 에어백 원사를, 2018년부터 중부 쩡남성에서 폴리에스터와 나일론 타이어코드를, 2021년부터 남부 바리아붕따우성에서 폴리프로필렌을 생산하고 있다. 2020년부터는 북부 박닌성에서 중국에 있었던 현금자동인출기 공장을 옮겨와 운영하고 있다(윤상기, 2024).

라. 포스코와 한화

포스코는 1991년 한국과 베트남의 수교 1년 전에 하노이에 대표 사무소를 설치하고 본격적인 투자를 추진했다. 1단계로 경제발전 초기의 베트남에 우선 건설 붐이 일어날 것을 예측하고 건설용 강재 위주로 공장을 먼저 세웠다. 1994년~1996년 남부에 아연도금 강판 공장 POSVINA, 북부 하이퐁시에 선재 철근 공장인 VPS와 파이프 생산공장 VIN PIPE, 1996년에는 남부 동나이성에 철근 가공회사 POSLILAMA를 준공하고 생산하기 시작했다.

베트남 경제가 성장함에 따라 건설용 강재 이외에도 자동차산업에 공급될 수 있는 냉연공장과 스테인리스 냉연강판 공장을 건설하였고, 기계, 전자제품 등에 고급 철강재를 공급하기 위한 가공센터도 건설하였다. 2005년~2012년 냉연공장 POSCO Vietnam과 POSCO-VST, 형강과 철근 공장 SS-VINA(현 PY VINA)를 건설하고 본격적으로 생산을 개시하였다. 그리고 가공센터로 남부에 POSCO-VHPC, 북부에는 POSCP-VNPC를 세웠다. 포스코는 베트남의 경제발전 단계에 맞게 적절한 철강재 생산망을 구축하여 베트남 현지 정착 및 성장을 할 수 있었다. 그 외에도 POSCO INTERNATIONAL, POSCO E&C, POSCO ENERGY 등 계열사들도 진출하여 활동하고 있으며 포스코는 베트남에 총 약 38억 달러를 투자했다(윤상기, 2024).

한화는 제조업 분야에서 한화에어로스페이스, 한화 비전(구 한화테크윈), 한화에너지, 한화 파워시스템, 한화정밀기계의 5개 사가 진출해 있다. 이 중 항공기 엔진 부품을 생산하는 한화에어로스페이스, 영상보안 장치를 생산하는 한화 비전, 태양광/LNG 발전소 사업을 하는 한화에너지가 규모가 크다. 특히 한화에어로스페이스는 베트남 사람들이 배우려는 의지가 높고 손재주가

좋다는 것을 인정하여 2018년 제1공장을 준공하였다. 이후 GE, 플랫&휘트니, 롤스로이스 등의 고객사에 부품을 납품하며 매출이 계속 늘어 베트남에 성공적으로 베트남에 안착했다(윤상기, 2024).

마. 롯데와 대우건설

롯데는 하노이와 호치민, 베트남의 두 핵심 도시에 적극적으로 사업을 확장하고 있다. 하노이에서 롯데는 2014년 65층의 롯데 센터 하노이를 준공하고 여기서 호텔, 주택, 사무실, 백화점, 마트, 전망대를 운영한다. 주택은 고급 주거지로 입주민이 선호하는 대형 평형은 대기가 길고 호텔은 한국에서 출장을 오는 기업인들이 숙박한다. 사무실에는 한국 기업뿐만 아니라 다국적기업들도 입주해 있다(윤상기, 2024). 이러한 성공을 이어가기 위해 롯데는 차로 롯데 센터 하노이에서 차로 15분 걸리는 부지에 2023년 9월 롯데몰 웨스트레이크 하노이를 추가로 오픈하였다. 롯데몰은 호텔, 주택, 사무실, 쇼핑몰, 아쿠아리움, 시네마가 있는 복합 쇼핑몰이다.

대우건설은 하노이 신시가지에서 여의도 면적 2/3 크기의 부지에 상업시설, 업무시설, 정부 기관, 공공시설, 주거시설을 조성하는 사업비만 31억 달러인 스타레이크 시티 개발 사업을 진행하고 있다. 대우건설이 기획, 토지 보상, 인허가, 자금조달, 시공, 분양, 도시관리/운영까지 모든 업무를 주도한다. 2014년 1단계 사업 착공 이후 2019년 2단계 사업을 착공하여 빌라 588가구, 아파트 603가구가 분양되었고 현재도 계속 공사가 진행 중이다. 2030년 스타레이크 신도시 완성을 목표로 개발 사업을 추진 중이다(윤상기, 2024).

제 2 절 국외 법인의 인적 교류 및 조직문화·갈등에 관한 고찰

1. 국외 법인의 인적 자원 교류 현황

2022년 말 기준, 약 17만 6천여 명의 한국 교민이 베트남에 거주하는 것으로 추정된다. 하노이를 중심으로 하는 북부에는 약 7만 6천여 명, 다낭을 중심으로 하는 중부 약 1만 2천여 명, 호치민을 중심으로 하는 남부에는 약 8만 7천여 명이 사는 것으로 추정된다. 베트남 교민의 역사는 남부의 경공업 을 중심으로 시작되었기 때문에 아직은 남부 지역의 교민이 많다. 그런데 삼성전자가 박닌성(2008년), 타이응우옌성(2014년)에 진출하고, LG전자가 하이퐁(2013)에 진출하는 등 대기업과 협력사들이 북부에 진출하면서 북부 지역 교민의 수가 증가하는 추세이다. 지금도 효성 VINA가 중국의 ATM 공장을 박닌성으로 이전하여 2022년부터 가동한 것처럼 중국 공장을 북부로 이전하는 제조업이 많다. 그래서 북부의 교민 수가 조만간 남부의 교민 수를 역전할 것으로 예측한다.

장기 체류하는 교민이 아니라 단기라도 베트남에 있는 한국인까지 범위를 넓히면 많은 수의 한국인이 베트남에 있다. 사업 목적의 단기 출장으로도 많이 오고 해마다 많은 한국인이 베트남에 관광여행을 온다. 2023년 연간 약 400만 명의 한국인이 베트남에 방문하고 하루에 130편의 비행기가 운행될 정도로 많은 한국인이 베트남에 있다. 2021년부터 베트남 공식교육 과정에 한국어가 영어, 프랑스어, 중국어, 러시아어, 일본어, 독일어와 함께 제1외국어 로 선정되었다. 이는 한국어가 제1외국어로 지정된 세계 최초의 사례이다. 베트남에서는 초등학교 3학년 때부터 제1외국어를 선택하고 제2외국어는 중 학교 때부터 선택한다. 한국어는 2016년 제2외국어로 지정되었다가 5년 만에 제1외국어로 승격되었다. 이유는 한국 기업의 진출이 증가하면서 한국어를 할 줄 아는 베트남인들에 대한 수요가 폭증했고, 베트남인도 한국어를 잘하면 삼성, LG, 효성, 포스코, 롯데 등 한국 기업에 취업하기 유리하기 때문이다. 한국어를 선택하는 학생 수가 증가하고 있지만 아직은 그 수준이 높지 않다. 그래도 베트남에서는 한국어가 다른 제1외국어에 비해 수준이 높은 것은 아니

다. 그래도 베트남에서는 한국어가 이들 국가의 언어와 공식적으로 동급으로 취급받고 있다는 점에서 의의가 있다(윤상기, 2024).

2. 조직설계의 의의와 요소 연구

조직구조는 경영자가 활동하는 조직의 기반이 되므로 잘 수립된 조직전략이 실행될 수 있도록 적절하게 설계되어야 한다. 조직설계의 핵심은 수평적 전문화(부문화)와 수직적 계층화 및 권한 관계 등에 관한 결정이다. 이러한 관계에 따라 역할 관계 및 명령계통이 형성되고 조직의 다양한 부서와 계층이 생성된다. 이러한 부문화와 계층화 과정에서 발생할 수 있는 부작용이나 문제들은 경영자의 조정 활동으로 극복될 수 있다. 여기에서 조직의 목표 달성을 향하여 부서 간의 원활한 의사소통과 유기적인 작업 활동을 통합하는 경영자의 역할이 중요하다.

상황 이론의 조직설계방식은 조직이 직면한 환경, 조직전략 및 기술 특성에 의존하는 것을 강조한다. 즉, 조직구조는 조직설계를 결정하는 중요 상황적 요인에 의하여 좌우되며, 상황적 요인과 조직구조와의 적합성 여부에 따라 조직성과의 효율성이 결정된다는 것이다(신철우·박하진·장수덕·최병우, 2007).

Hellriegel & Slocum(1973)은 “조직설계란 조직의 목표를 성취하는데 필요한 조직구조와 의사소통, 분업, 조정, 통제, 권한, 책임 등의 공식적인 시스템을 평가하고 선택하는 과정”(L. Smircich, 1983), 이라고 정의하고 있으며, Ivancevich, Konopaske, & Matteson(2020)은 “조직설계란 경영자가 조직구조를 개발하는 모든 과정”이라고 말하고 있다. 즉, 조직설계란 조직에 적합한 구조 형태를 선택 및 실천하는 과정이라고 말할 수 있다. 따라서 조직설계는 기존의 조직구조를 변경시키거나 새로운 구조적 형태를 만드는 과정이 포함된다. 이는 구조와 과정의 개념으로 조직설계와 조직구조의 관계를 설명할 수 있다. 즉, 조직구조는 설계 과정을 거쳐 나타난 결과로 정태적인 특성을 보이며, 반면에 조직설계는 조직구조의 특성에 따른 의사결정의 과정으로 동태적인 개념으로 볼 수 있다.

조직의 구조를 이해하기 위해서는 먼저 조직 구성원이 담당할 과업의 할

당과 구조화를 어떻게 해야 하는가를 정립해야 한다. 그리고 조직 목표의 효율적인 달성을 위하여 분업화된 과업이 조정되며, 적절한 분권화가 이루어져야 한다. 구성원의 과업을 구조화하는 것은 과업의 전문화와 표준화를 사용하고 있으며, 과업의 효율적인 성취를 위해서 차별화된 집단의 조정과 분권화가 이루어져야 한다. 첫째, 전문화는 조직의 목적 달성을 위해서는 여러 가지 직무 활동이 요구된다. 직무 활동을 효율적으로 수행하기 위해서는 전문화가 이루어져야 한다. 경영목적 달성에 요구되는 활동은 세분되어야 하며, 개인이 수행해야 할 과업이 전문화되어야 작업공정의 표준화가 가능하게 된다. 또한 구성원의 직무 수행에 필요한 전문지식에 대한 습득과 숙련이 쉬워져야 생산성을 높일 수 있다. 둘째, 표준화는 전문화된 과업의 효과적인 수행을 위해서는 관련된 행동의 표준화가 필요하다. 과학적 관리에서 동작연구와 시간연구를 통하여 과업을 표준화함으로써 작업의 정확도를 높이고 생산성을 개선할 수 있었다. 그러나 표준화가 지나치면, 근로자의 작업 융통성이 없어지게 되어 결과적으로 인간성의 소외현상이 일어날 수 있다. 셋째, 조정은 조직의 목표 달성을 위해서는 세분된 과업의 통합·조정을 어떻게 할 것인가에 대한 이해가 필요하다. 개별과업이 전문화되고 그 과업들을 하나로 묶어서 단위부서를 형성하는 부문화의 정도가 높아질수록 상호의존관계에 있는 타 부서와의 행동을 통합할 필요성이 증가하게 된다. 이와 같은 과업 간 또는 부서 간의 조화를 이루기 위한 조정 수단이 필요하게 된다. 넷째, 분권화의 권한은 조직의 규범에 따라 정당성이 부여된 합법적 권력으로서 조직 내의 가장 지배적인 형태의 권력이다. 조직에서 권한 관계는 조직의 공식적인 지위에 따라 의사 결정 권한을 하위층에 이양함으로써 분권화를 실시하게 된다. 하위층에게 의사 결정 권한 일부를 이양함으로써 의사 결정의 지연 및 책임회피와 같은 문제를 해결할 수 있으며, 상황변화에서도 신속히 대처할 수 있다.

3. 국외 법인의 조직문화 환경

가. 다국적기업의 조직문화 차원 이론

Hofstede(1984)는 50여 개국에서 근무하는 다국적기업인 IBM의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하고 나이별, 성별, 국적별로 분석한 결과 네 가지 국가사회의 문화유형을 발견하고 다음과 같이 문화 차원 이론을 제시하였다. 첫째, 불확실성 회피 문화는 사회적으로 허용되거나 허용되지 않는 것에 대한 규범이 분명하게 구분되는 질서 존중의 가치관으로 합법성, 명료성, 질서 의식이 주요 가치관을 이루고 있다. 불확실성 회피 문화가 강한 사회에서는 질서 존중이 중요시되며, 불확실성 회피 문화가 낮은 사회에서는 변화와 혁신을 긍정적으로 수용한다. 조직문화 차원에서 불확실성 회피 문화가 낮으면 더욱 유연하고 개방적으로 발전한다(Taras, Kirkman, & Steel, 2010). 둘째, 집단주의 문화와 반대 개념인 개인주의 문화는 개인의 이해관계에 관한 경쟁적 노력과 강한 독립성을 희구하는 가치관을 가진 문화를 말한다. 개인주의 문화가 강한 사회에서는 개인을 독립적인 존재로 바라본다. 조직문화 차원에서 보자면, 성과와 보상도 개인 단위로 이루어진다. 반면, 집단주의 문화가 강한 조직은 조직을 공동체와 유사하게 인식하므로 집단의 조화와 충성을 중요시하며, 성과와 보상도 집단 단위로 이루어진다. 셋째, 권력 차별 문화는 상사가 부하직원의 작업이나 생활에 여러 가지 통제권을 행사하여 상사에 대하여 경외심을 갖는 문화를 말한다. 직위, 복종, 통제의 가치관이 지배적이다. 넷째, 남성적 문화의 반대 개념인 여성적 문화는 직무 수행 과정에서 구성원의 공유적·우호적·참여적 행동에 가치를 존중하는 문화를 말한다.

나. 조직문화 유형 이론

Harrison(1987)은 많은 기업체의 조사를 통하여 조직 구성원의 실질적인 작업 관련 가치관을 연구한 결과 네 가지의 조직문화 유형을 발견하고 그 특성에 따라 역할 문화, 성취 문화, 권력 문화, 그리고 지원 문화로 명명하였다.

첫째, 역할 문화란 조직 내 각 직위에 있는 구성원들이 수행하도록 기대되는 과업 행동을 말한다. 구성원들의 역할은 합리적인 조화를 위해서 규칙·절차·원칙에 따라 행동하도록 규정되어 있다. 역할 지향 조직문화에서의 기본적인 가치는 질서·의존성·일관성·합리성이다. 직무 수행은 리더의 통제에 따라 이루어지지 않으며, 구조와 절차에 따라 잘 조직화한 역할 시스템을 통하여 리더가 멀리서도 믿고 지휘할 수 있도록 하고 있다. 하위층으로 이양되는 권한과 책임은 조직의 각 계층은 일정한 수준의 권한 영역을 갖게 되며 직무는 최고 경영층의 직접적인 감독 없이 통제될 수 있다. 역할 지향적 조직에 속한 구성원은 상대적으로 단순하고 책임과 경계가 분명하고 명확하며 측정이 가능한 직무를 수행함으로써 가장 능률적·효율적으로 일을 수행한다고 가정하고 있다. 전체 조직 기구는 피라미드 형태를 유지하고 있으며 조직은 행동을 지배하는 규칙·원칙·절차에 의하여 운영된다. 둘째, 성취 지향 조직문화는 규칙에 적합화하기 보다 직무 자체에 관심을 가지며 직무 수행에 초점을 둔다. 성취 지향조직에 속한 구성원들은 자기 일을 해결하기 위해서는 상호작용을 중요시하며 내재적 만족에 더 동기부여가 되는 경향이 있다. 사실상 구성원들의 대부분은 그들의 직무 활동을 좋아하고, 사회에 가치 있는 공헌을 하기를 원하며, 동료들이나 고객들과 상호작용을 하는 것을 좋아한다. 소규모의 공장, 연구소 또는 컨설팅 회사 등의 조직이 성취 지향 문화를 갖는 경향이 있다. 셋째, 권력 문화란 기업에서 권력이란 일반적으로 사람들이 요구하는 돈·특권·직무 할당·작업조건과 같은 자원을 지휘 및 통제하는 능력을 말한다. 권력 지향 조직문화에서의 리더십은 권한·정당성·온정적 호의에 바탕을 두고 있다. 이 조직문화에 속한 구성원들은 일반적으로 순종하고 추종하며 자발적으로 일하려는 태도를 보인다. 따라서 조직 내부에서는 안정적인 사회적 질서가 유지되고 있으나, 조직 활동은 상대적으로 제한되고 있다. 한편, 권력 지향 조직에 속한 구성원들은 기본적으로 보상과 처벌에 따라 동기부여가 되며, 또한 강력한 리더와의 우호적인 관계를 맺으려 함으로써 동기부여가 된다. 권력 문화 조직은 전통적인 가족 공동소유의 기업형태를 띄며 가부장적 리더에 의해 구성원이 지배되고 감독 된다. 넷째, 지원지향 조직문화에서 개인과 조직의 조직 문화는 상호 신뢰에 기초를 둔다고 할 수 있다. 조직 내 구성원들은 자신

이 과업을 위해 공헌하는 사람으로 인식되기보다 하나의 인간으로서 존중받는 것을 선호하며, 직무나 조직에 대해 열정을 갖기보다는 구성원들 간의 온정·애정을 조장하려 한다. 그리고 그들은 일하는 것을 좋아하고 있으나 구성원들과 같이 일하는 것을 더 좋아하며, 서로서로 돌봐주기 위해 출근하는 것을 즐거워한다. 또한 그들의 가치는 하모니에 있으며 신의를 중요시하기 때문에 서로 어떤 문제에 대해서 대립하는 것을 회피하고 그들에게 할당된 업무를 서로 협력하여 수행해 나아간다. 지원 문화에서의 조직은 구성원에게 귀속의식, 상호협조, 연관성 등 구성원들 간의 대인관계의 원활화를 통하여 만족도를 높인다. 또한 구성원이 조직과 개인적 이해관계를 맺도록 하여 조직 내 진실한 구성원으로서 소속감과 조직몰입을 갖도록 한다.

Hofstede의 사회 문화유형과 Harrison의 조직문화 유형을 [표 2-6]으로 정리하여 비교해 보면 서로 상호 연계되어 있음을 알 수 있다. 조직문화가 상위 문화인 국가사회에서의 문화적 가치관에 직접적으로 영향을 받고 있음을 시사하는 것이다.

[표 2-3] Hofstede의 사회 문화와 Harrison의 조직문화 유형

사회 문화	조직 특성	조직문화	기업형태
불확실성 회피	명확한 규칙과 절차 중시 안정적인 역할 수행 선호	역할	대기업, 국영기업
개인주의	자율적 상호작용을 통해 문제해결 및 성과 달성 중시	성취	소규모 공장, 컨설팅 회사
권력 거리	상하 간 위계질서 존중 권위와 기반한 질서 유지 강조	권력	가족 경영기업 소유주 중심기업
여성성	인간관계와 협력, 정서적 유대 강조 경쟁보다 조화, 배려 중시	지원	공동체 기반 조직 사회주의 공장

출처: 신철우·박하진·장수덕·최병우(2007), 『조직 행동론』, 법문사.

4. 국외 법인 내 조직 인적 자원 갈등 요인

갈등이란 한 사람이 소중히 여기는 어떤 것에 대해 다른 사람이 부정적인 영향을 미쳤거나 미칠 것이라고 인식할 때 시작되는 과정이라고 정의할 수

있다. 갈등은 지속적인 상호작용 중 어느 한 사람이 선을 넘어 쌍방의 갈등이 시작되는 시점을 설명한다. 이는 구성원들이 조직에서 경험하는 목표의 상충, 사실에 관한 해석의 차이, 행동 기대에 따른 의견 불일치 등 광범위하고 다양한 갈등을 포함한다(Robbins & Judge, 2021).

집단이나 조직 내에서 갈등의 역할에 대해 연구자들이 갈등 자체가 좋은 것인지 나쁜 것인지에 대해 논쟁하는 경향이 있었다. 그러나 모든 갈등은 같지 않으며, 서로 다른 유형의 갈등이 서로에게 영향을 미친다는 것을 인식하는 접근방식으로 발전하게 되었다(De Dreu, 2012).

최근 견해는 갈등의 효과에 따라서 갈등의 유형을 구분한다. 기능적 갈등이란 집단의 목표를 지원하고 성과를 향상되게 하는 건설적인 형태의 갈등이다. 예를 들면, 생산력 개선을 목표로 설정하고 조직 구성원 간 가장 효율적인 방법을 토론하여 다양한 관점으로 논의하고 이를 공개적으로 비교한다면 기능적 갈등으로 볼 수 있다. 반면에 집단의 성과에 방해가 되는 갈등은 파괴적 또는 역기능적 갈등이다. 팀에서 통제력을 얻기 위한 지극히 개인적인 투쟁이 당면한 과제를 방해할 정도라면 역기능적 갈등이다(Sherif, Sherif & Nebergall, 1976). 갈등 수준의 영향은 [표 2-7]로 설명할 수 있다.

[표 2-4] 갈등과 부서의 성과

상황	갈등의 수준	갈등의 유형	부서의 내부 특성	부서의 성과
A	낮거나 없음	역기능적	냉담 진전이 없음 변화에 무반응 새로운 아이디어 부재	낮음
B	적정	기능적	생기 없음 자기 비판적 혁신적	높음
C	높음	역기능적	파괴적 혼란 비협조적	낮음

출처: 출처: 김양균·김태열·박기찬·윤석화·이덕로 옮김(2021), 『조직 행동론』 제18판, (주)한티에듀.

갈등을 이해하는 다양한 방법의 하나는 의견 불일치 유형이나 무엇에 대한 갈등인지를 구분하는 것이다. 목표에 대한 의견 불일치, 잘못된 방식으로 충돌하는 사람들, 업무를 처리하기 가장 좋은 방법 등 각각의 갈등이 있다. 연구자들은 갈등을 업무 갈등, 관계 갈등, 과정 갈등으로 분류한다. 업무 갈등은 일의 내용이나 목표와 관련이 있고, 관계 갈등은 인간관계에 중점을 두며, 과정 갈등은 업무를 처리하는 방법에 관련이 있다(Jehn, 1997).

연구에 의하면 관계 갈등은 거의 항상 역기능적이라는 것을 알 수 있다(de Wit, Greer, & Jehn, 2012; Gamero, González-Romá, & Peiró, 2008). 관계 갈등에 내재하여 있는 상호 적대감과 마찰은 구성원 간 성격 충돌을 유발하고 상호이해를 떨어트리며, 이는 조직의 업무를 완수하는 데 방해가 된다. 직원은 세 가지 갈등 유형 중 관계 갈등에서 가장 큰 심리적 피로감을 느끼는 것 같다(Halevy, Chou, & Galinsky, 2012). 신입사원은 직장에 대한 정보를 얻기 위해 동료에게 의존하기 때문에 이러한 종류의 갈등은 신입사원에게 매우 큰 문제가 되기도 한다(Nifadkar & Bauer, 2016). 또한 관계 갈등은 주로 개인의 성격 차로 발생하기 때문에 파괴적일 수 있다. 우리는 동료의 성격을 바꿀 수 없고, 대개 행동에 대한 비난보다 내가 누구인가에 대한 비난에 더 기분이 상한다.

학자들은 관계 갈등이 역기능적이라는 데 동의하지만, 업무 갈등과 과정 갈등이 기능적인가에 대해서는 의견이 분분하다. 초기의 연구는 집단 내 업무 갈등이 높은 업무성과와 관련이 있다고 주장했지만, 최근 연구를 검토한 결과 업무 갈등과 업무성과는 근본적으로 관계가 없는 것으로 드러났다. 하지만 갈등과 업무성과 사이에 관계를 만들어내는 요소가 있다(de Wit, Greer, & Jehn, 2012).

그중 하나는 갈등이 최고 경영층 또는 하위직에서 발생하는지이다. 최고 경영층에서의 업무 갈등은 그들의 업무성과와 정의 상관관계가 있지만, 조직 하위직에서의 갈등은 조직 업무성과와 부의 상관관계가 있었다. 또한 다른 유형의 갈등이 동시에 발생하는지도 중요하다. 만약 업무 갈등과 관계 갈등이 동시에 발생한다면 업무 갈등이 부정적일 가능성이 크지만, 업무 갈등뿐만 아니라 긍정적일 가능성이 더 컸다. 몇몇 학자는 갈등의 강도도 중요하다고 주

장했다. 만약 업무 갈등이 너무 낮다면 사람들은 중요한 이슈에 관여하지 않으려고 한다. 그러나 업무 갈등이 너무 높을 때는 내분이 빠르게 관계 갈등으로 변질할 것이다. 이러한 점에서는 중간 정도의 업무 갈등이 최적의 상태이다. 이러한 주장을 지지하는 중국의 한 연구는 알맞은 정도의 업무 갈등은 집단 초기 발달 단계에서 창조성을 증가시키지만, 너무 높은 수준의 업무 갈등은 오히려 팀의 업무성과에 방해가 된다고 보고했다(Farh, Lee, & Farh, 2010).

집단 구성원의 성격도 중요한 것으로 보인다. 최근 한 연구에서는 전반적으로 개방성이 높고 감정적으로 침착한 사람들로 구성된 집단이 업무 갈등을 통해 높은 성과를 낼 가능성이 크다는 사실이 드러났다(Bradley, Klotz, Postlethwaite, & Brown, 2013). 개방적이고 감정적으로 침착한 사람들은 업무 갈등이 관계 갈등으로 확산하지 않게 하며, 업무 갈등을 더 잘 이해하고 생각의 차이가 문제해결에 어떻게 도움이 될지에 집중하기 때문이다.

연구자들은 과정 갈등이 권한 위임과 역할에서 비롯되는 것을 발견했다. 권한 위임에서 야기되는 갈등은 업무 기피이며, 역할에서 비롯되는 갈등 때문에 구성원이 소외감을 느끼기도 한다. 즉 과정 갈등은 종종 개인으로 문제화 되고 관계 갈등으로 빠르게 변질한다.

제 3 절 국외 법인 인적 자원 간 상호이해와 커뮤니케이션

1. 국외 법인 조직 내 커뮤니케이션 개념과 주요 관련 선행 연구

가. 조직 내 커뮤니케이션 개념

이재희·최인희(2014)에 따르면 커뮤니케이션의 어원은 “공통의(common)” 또는 “공유(share)”라는 라틴어인 “커뮤니스(communis)에서 유래가 되었고, 공동체나 지역사회를 뜻하는 영어의 커뮤니티(community)라는 단어와 같은 뿌리를 가지고 있다. 커뮤니케이션을 한국어로 번역하면 의사소통이며, 사전적 정의로는 “전달, 연락, 통신” 등으로 볼 수 있다. 그러나 현대 사회에서의 커뮤니케이션은 더 다양한 의미를 갖기 때문에 이러한 사전적 정의로는 그 모든 의미를 포괄하기는 어렵다고 할 수 있다. 그만큼 커뮤니케이션이라는 의미가 깊고 넓기 때문이다(김경화·배진아, 2006).

조직 내 커뮤니케이션은 메시지의 발신과 수신을 의미하며, 회의와 같은 공식적인 커뮤니케이션과 동료들 간의 대화와 같은 비공식적인 커뮤니케이션을 포함한다. 조직 내 효과적인 커뮤니케이션은 성공적인 의사 결정, 업무 조정 및 문제해결을 촉진한다. 이러한 조직 내 커뮤니케이션은 조직문화를 발전시키는 데 이바지한다. 이 과정은 조직의 목표, 가치 및 정보 공유, 그리고 그 정보를 해석하는 과정을 모두 포함한다(김택근, 2025).

[표 2-5] 조직 커뮤니케이션의 개념

연구자	연도	개념
Chester I. Barnard	1938	조직은 커뮤니케이션의 시스템으로 커뮤니케이션을 조직의 생명선으로 규정
Barnlund	1933	비공식 커뮤니케이션과 사회적 관계가 조직 효율성에 영향을 미침
Shannon & Weaver	1945	구성원들 간 메시지를 주고받는 선형적인 전송 모델을 제시함
Bruner	1957	같은 메시지라도 수신자의 경험·가치에 따라 다르게 받아들이는 인지적 과정
Barnlund	1975	커뮤니케이션은 의미를 공동 생성하는 상호작용적이고 거래적인 과정
Tompkins	1987	두 명 이상의 개인이 공동의 목표를 달성하기 위해 활동 체계를 형성하고 유지하기 위해 메시지를 주고받는 과정
Goldhaber	1993	조직 내 메시지가 생성·전달·수신되는 과정이며, 이를 통해 조직의 상호의존적 구성 요소들이 기능적으로 결합
Jones	1996	개인, 집단, 조직, 지역사회 등 사회적 주체들 간 의미가 담긴 메시지나 정보를 상호 교환하고 공유하는 사회적 과정
이재광	2008	조직의 목표 달성 및 의사 결정, 구성원들 간 인간관계 유지에 필요한 메시지 전달 및 해석 활동
박성희	2012	구성원들 간 의도된 정보 전달과 피드백을 통하여 조직 문제해결 및 성과를 향상하는 상호작용
박지철·장석인	2013	둘 또는 그 이상의 구성원들 사이에서 가정, 사실, 행태, 태도, 감정을 포함하는 정보를 교환하는 행위
황선영	2019	조직 내 이해 조정 및 공동 목표 수행을 위해 구성원들 간 메시지를 주고받으며 의미를 공유하는 과정

출처: 선행 연구를 바탕으로 본 연구자가 정리함.

표 [2-8]과 같이 조직 커뮤니케이션의 개념을 살펴보면 다음과 같은 공통적 특징을 갖는다. 첫째, 조직 구성원들이 조직의 목적을 위하여 협력적으로 실현한다. 둘째, 조직 구성원들은 다양한 정보를 다양한 수단을 통하여 서로 전달한다. 셋째, 조직 구성원들은 커뮤니케이션을 통해 조직을 유지한다. 넷째, 구성원들은 커뮤니케이션을 통해 그 필요성이나 욕구를 충족시킨다(황상재, 2006).

이처럼 여러 학자가 정의한 조직 커뮤니케이션에 대한 개념을 바탕으로, 본 연구에서는 조직 내 커뮤니케이션이란 베트남에 진출한 한국 기업의 목표

를 달성하기 위하여 한국인 상사와 베트남인 직원 간의 감정, 업무, 정보 등을 교환하며 협력 구조를 형성하는 사회적 과정이라 볼 수 있다.

조직 내 커뮤니케이션은 조직문화를 형성하고 조직 내 커뮤니케이션 방식은 조직의 가치와 규범, 행동 패턴에 영향을 미친다. 효과적인 커뮤니케이션은 협업, 신뢰, 투명성의 조직문화를 조성하는 데 이바지한다. 반면, 잘못된 커뮤니케이션은 오해, 갈등, 비효율성으로 이어질 수 있다. 투명한 커뮤니케이션을 우선시하는 조직은 개방적이고 신뢰가 깊은 조직문화를 형성하는 경향이 있다(김미연, 2020). 효과적인 커뮤니케이션은 구성원들의 역량 강화에도 큰 영향을 미친다. 구성원들에게 자원을 제공하여 정보에 기반한 결정을 내릴 수 있게 해주어 구성원들에게 책임감과 주인의식을 부여한다. 이와 같은 권한을 부여받은 구성원은 높은 참여율과 생산성을 보이며 조직 목표에 더 큰 헌신을 보인다고 주장했다(권해영, 2021). 조직 내 커뮤니케이션은 여러 장애물에 의해 방해받을 수 있다. 계층적 장벽은 그중에서 가장 흔한 장애물 중 하나이다. 예를 들면 고도로 계층적인 조직에서는 하위 구성원들과 관리자 간 공개적인 소통을 꺼릴 수 있고, 이는 중요한 피드백을 억제하는 원인이 된다. 경직된 조직구조는 커뮤니케이션의 병목 현상을 초래하며, 정보의 흐름을 방해할 수 있다(최영민·이정수, 2020).

나. 커뮤니케이션의 유형

Chruden & Sherman(1977)에 따르면, 조직 내 커뮤니케이션은 공식 커뮤니케이션과 비공식 커뮤니케이션으로 구분된다. 또한, 구조적 관점에서 보자면 커뮤니케이션을 상향적, 하향적 수평적으로 나눌 수 있다(주우철, 2016).

공식 커뮤니케이션은 명확하게 정의된 채널과 규칙적인 계층 구조를 통해 전달되는 정보의 흐름을 의미한다. 조직 내에서 명령, 정책, 지침과 같은 정보가 전달되며, 정보의 명확성, 일관성, 책임성이 보장되는 역할을 한다(Daft, 2010). 이는 조직의 효율성을 유지하고 원활한 커뮤니케이션을 가능하게 하는 중요한 요소이다. 공식 커뮤니케이션은 크게 세 가지 형태로 나누어진다. 첫째, 상향적 커뮤니케이션이다. 이는 커뮤니케이션이 하위 계층에서 상위 계

층으로 전달되는 과정을 말한다. 구성원들 간 의견 수렴, 피드백 제공을 통해 자발적이고 창의적인 조직문화를 형성하고 업무 제안, 보고, 평가의 형태로 이루어진다. 상향적 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지기 위해서는 상위 계층의 피드백 채널을 잘 열어 두는 것이 중요하다(McPhee & Zaug, 2000). 둘째, 하향적 커뮤니케이션이다. 이는 커뮤니케이션이 상위 계층에서 하위 계층으로 전달되는 과정을 말한다. 이는 공지, 명령, 업무 지시를 포함하며, 명확한 책임소재와 효율적인 정보 전달을 보장하며, 조직의 방향과 목표를 구성원에게 명확하게 전달하는 데 필수적이다(손정민, 2019). 셋째, 수평적 커뮤니케이션이다. 이는 커뮤니케이션이 같은 계층의 구성원들 간에 전달되는 과정을 말한다. 이는 각 팀 간 업무 조정을 통하여 조직 내 협업을 촉진한다.

비공식 커뮤니케이션은 공식적인 채널을 벗어난 정보의 교환을 의미한다. 이는 조직 내 구성원들 간 잡담, 점심시간 대화, 비공식적인 회의 등 다양한 형태로 이루어진다. 비공식 커뮤니케이션은 공식적인 경로보다 정보가 더 빠르게 전달되는 경향이 있으며, 구성원들 간의 관계와 신뢰를 구축하는 데 중요한 역할을 한다(송일선, 2022). 비공식 커뮤니케이션은 다음과 같은 특징을 갖는다. 첫째, 정해진 규범 없이 자발적으로 이루어진다. 구성원 간의 사회적 상호작용을 중심으로 업무의 외적인 부분과 개인적인 문제도 함께 다루어진다(Daft, 2010). 둘째, 정보의 빠른 전파가 가능하다. 그러나 이를 효율적으로 볼 수 있지만, 정보가 잘못 전달되거나 왜곡되는 위험도 크다. 이 같은 경우, 조직 내 잘못된 소문으로 인해 불필요한 갈등이 유발될 수 있다(박지철·장석인, 2013). 셋째, 공식적인 커뮤니케이션이 다룰 수 없는 조직 내 숨겨진 문제를 드러내게 한다. 이는 조직의 전반적인 조직 분위기와 문화에 관한 중요한 정보를 제공한다(Daft & Lengel, 1986). 공식 커뮤니케이션과 비공식 커뮤니케이션은 조직 내에서 상호 보완적인 역할을 한다. 공식 커뮤니케이션과 비공식 커뮤니케이션은 조직에서 상호 보완적인 역할을 한다. 공식 커뮤니케이션은 체계적이고 공식적인 커뮤니케이션으로 조직의 의사 결정과 같은 정보 전달이 목적이며 문서화가 되지만, 비공식 커뮤니케이션은 개인적이고 자발적인 커뮤니케이션으로 일시적이고 문서화가 되지 않는 특징을 가지고 있다. [표2-9]는 두 가지 커뮤니케이션 유형을 비교 분석한 내용이다.

[표 2-6] 공식·비공식 커뮤니케이션 유형 비교

구분	공식 커뮤니케이션	비공식 커뮤니케이션
개념	조직 내 체계적이고 공식적인 커뮤니케이션	공식 채널을 벗어난 비공식적이고 자발적인 커뮤니케이션
목적	공식적인 조직의 의사 결정, 정책, 규칙과 같은 정보 전달	구성원들의 개인적인 의견 공유, 관계 구축 및 피드백 제공
영속성	구조화된 문서화	일시적이고 기록되지 않음
흐름	상향, 하향, 수평적임	개인적이거나 상호작용을 통해 변화함
톤	전문적, 객관적, 명확하고 정확함	친근하고 유연함
정확도	신뢰할 수 있음	신뢰가 약하며 왜곡될 수 있음

출처: 김택근(2024), 『IT산업에서 코칭 행동이 혁신 행동에 미치는 영향』, 국립공주대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.

2. 국외 법인 인적 자원과의 커뮤니케이션 장애 관련 선행 연구

커뮤니케이션의 장애 요인은 발신자에 관련된 요인과 수신자에 관련된 요인 그리고 상황과 관련된 요인으로 크게 세 가지 범주로 나누어진다(Chung & Megginson, 1981).

가. 발신자의 장애 요인

첫째, 목적의식 부족이다. 사람들이 의사전달을 할 때는 어떠한 목적이나 목표를 뚜렷하게 가지고 커뮤니케이션에 임해야 한다. 발신자가 명확한 목적 의식을 갖고 있지 않으면 커뮤니케이션에서 수신자에게 전달할 적절한 메시지를 준비할 수 없다. 둘째, 커뮤니케이션 기술의 부족이다. 발신자가 적절하지 않은 단어의 선택, 문법상의 오류, 철자의 오기, 서투른 메시지 전달, 문장력, 언변 등으로 커뮤니케이션에 임한다면 수신자는 발신자의 메시지를 정확하게 이해하기가 힘들다. 셋째, 타인에 대한 민감성 부족이다. 다른 사람에 대한 민감성이 부족한 사람들은 상대방의 감정을 건드리는 표현을 쉽게 함으로

써 효과적인 메시지 전달에 실패하는 경우가 많다. 넷째, 준거 틀의 차이이다. 사람들은 각자의 경험을 가지고 저마다의 기준으로 사물을 인식하고 이해하려 한다. 이는 상대방의 준거 틀을 파악하지 못하는 오류로 발생할 수 있다. 마지막, 발신자의 신뢰성 부족이다. 발신자의 신뢰성이란 수신자가 발신자에 대해 갖는 메시지에 대한 믿음 또는 확신의 태도를 말한다. 발신자가 지닌 신용, 의향, 일반적인 평가, 전문지식, 진지함, 행동적 특성 등은 발신자의 신뢰성에 영향을 미친다(Johnson, 1972).

나. 수신자의 장애 요인

첫째, 평가적 경향이다. 평가적 경향은 수신자가 발신자로부터 메시지를 전부 전달받기 전에 메시지의 전반적인 가치를 평가하는 경향을 말한다. 예를 들어, 수신자가 발신자를 ‘저 사람의 말은 믿을 수가 없다’라는 식으로 생각하게 된다면, 그다음부터는 발신자의 메시지가 제대로 들리지 않게 된다. 둘째, 선입견이다. 발신자의 메시지에 대한 수용과 해석은 수신자가 갖는 선입견에 영향을 받을 수 있다. 선입견은 수신자가 발신자의 메시지에 대해 즉흥적인 판단을 내리게 되고, 수신자의 관점에 따라 메시지가 해석되기 때문에 메시지 본래의 의도는 크게 상실된다. 셋째, 선택적 청취다. 수신자는 자신들이 듣기 원하는 바를 듣고, 발신자의 말 중 듣기 싫은 말은 들으려 하지 않는 경향이 있다. 즉, 사람들은 자신의 욕구를 충족시키거나 자신의 신념과 일치하는 메시지는 받아들이고, 자신에게 위협을 가하거나 기존의 신념과 달라 갈등을 일으키는 메시지에는 귀를 기울이지 않는 경향이 있다. 마지막, 반응적 피드백의 부족이다. 발신자가 메시지를 보냈더라도 수신자가 아무런 반응을 보이지 않거나 적절하지 않은 반응을 나타내면 발신자를 낙심시키는 결과를 초래한다(Johnson, 1972).

다. 상황에 따른 장애 요인

첫째, 어의 상의 문제이다. 어의 상의 문제란 부적절한 언어를 사용하여 메시지 해석의 오류를 낳고 커뮤니케이션을 왜곡시키는 것을 말한다. 조직에서 흔히 발견할 수 있는 문제로 볼 수 있다(Daft & Wiginton, 1979). 둘째, 정보의 과중이다. 정보의 과중은 수신자가 정보의 홍수에 빠져 합리적인 의사 결정을 하는데, 애로를 겪는 것을 말한다. 셋째, 시간의 압박이다. 시간적 압박도 효과적인 커뮤니케이션의 장애 요인으로 작용한다. 시간에 쫓기다 보면 당연히 포함돼야 할 사람이나 메시지를 커뮤니케이션 경로에서 빠뜨리는 현상이 발생한다. 넷째, 지위 차이이다. 상급자와 하급자 간의 차이로 하급자 측에서 위협을 느끼는 경우 커뮤니케이션의 왜곡 요인이 된다. 다섯째, 커뮤니케이션 분위기이다. 신뢰할 수 있고 개방적인 조직 분위기에서 커뮤니케이션이 어우러진다면 발신자와 수신자 간의 메시지는 서로 긍정적으로 반응할 것이다. 그러나 반대로 불신과 반목이 가득한 조직 분위기에서 커뮤니케이션이 이루어지게 된다면 그 의도가 부정적으로 왜곡되어 해석될 수 있다. 마지막으로 비언어적 메시지의 오용이다. 상대방에게 비언어적 메시지를 잘못 활용하면 커뮤니케이션이 지장을 받는다. 비언어적 메시지와 언어적 메시지가 일치할 때는 커뮤니케이션의 유효성이 향상되지만, 이들 사이에 모순이 있게 되면 그 유효성은 감소하게 된다(변성웅, 주형근, 2025).

라. 커뮤니케이션의 장애 요인 개선

커뮤니케이션 장애 요인을 개선하고 유효성을 높이기 위해서는 장애 요인을 극복하고 커뮤니케이션의 정확성·충분한 흐름도·수용도 등을 개선해야 한다.

1) 메시지의 효과적 전달

발신자는 수신자가 메시지를 더욱 정확히 이해하도록 다음과 같이 조치해

야 한다. 첫째, 커뮤니케이션에 임하기 전에 발신자는 커뮤니케이션을 통하여 무엇을 전달하고자 하는지를 결정해야 한다. 둘째, 발신자는 아이디어를 분명히 하여 이를 구두, 문서 또는 행동 등으로 적절히 표현하여야 한다. 적절한 언어란 단순히 단어의 나열만을 의미하는 것이 아니고 수신자가 이해하고 확인할 수 있는 말, 행동, 상징 등을 말한다. 셋째, 발신자는 수신자가 메시지를 받고 해석하는 가정, 신념 태도와 같은 준거의 틀을 이해해야 한다. 이러한 형태의 의사소통을 감정이입적 커뮤니케이션이라고 한다. 넷째, 발신자가 전달하고자 하는 주제에 대해 전문적인 능력을 갖추고 있다면 메시지에 대한 신뢰성은 증대된다. 다섯째, 발신자가 수신자로부터 적합한 피드백을 받게 된다면 효과적인 커뮤니케이션이 가능하다. 여섯째, 커뮤니케이션의 당사자들이 서로를 신뢰하지 않는다면 의사소통은 효과적으로 이루어지지 못한다. 그러므로 커뮤니케이션이 실제로 이루어지기 전에 미리 신뢰할 수 있는 분위기부터 조성해야 한다. 일곱째, 발신자는 수신자와 정보를 교환하기 위해 다양한 매체에 의존하게 되는데 매체의 선정은 커뮤니케이션의 목적에 따라 달라져야 한다.

2) 메시지에 대한 경청

수신자도 발신자의 메시지를 주의 깊게 경청함으로써 커뮤니케이션의 유효성을 제고시킬 수 있다. Roger & Farson(1979)는 경청하는 태도를 기르는 방안으로써 다음과 같은 세 가지 방법을 제시하였다. 첫째, 발신자가 메시지를 전부 전달하기도 전에 수신자가 성급하게 그 내용을 판단하게 된다면 발신자가 전달하고자 하는 메시지를 제대로 이해할 수 없으며, 발신자가 방어적인 태도로 돌변할 수도 있다. 둘째, 수신자는 발신자가 전달하는 메시지의 전반적인 의미를 능동적이고 주의 깊게 경청하여 서로 간의 신뢰와 이해의 분위기를 조성할 수 있다. 수신자는 발신자가 전달하는 메시지의 내용과 감정요소를 잘 파악함으로써 메시지의 전체적인 의미를 이해할 수 있다. 셋째, 커뮤니케이션의 왜곡을 줄이기 위해서는 중간단계의 인물을 거치지 않고 발신자가 직접 수신자와 커뮤니케이션하는 방법이 널리 이용된다.

3. 현지 인적 자원과의 커뮤니케이션 피드백

가. 피드백 연구

피드백은 사회현상 또는 심리 현상의 이해 및 연구에 널리 적용되고 있으며, 일반적으로 피드백이란 시스템의 결과가 원인에 영향을 미치는 현상이다. 예를 들면, 피드백은 시스템의 최종 결과를 다시 원인 쪽으로 되돌려 결과를 정확하게 하거나 수정하는 과정으로 정의된다. 다시 말해, 결과를 관측하고 대상과의 차이를 측정하여 다시 조준하게 하는 행위에 비유할 수 있다. 피드백은 기업 내에서 의사 결정, 조직설계, 조직 문화, 직원의 교육 등 다양한 분야에서 널리 사용되고 있다(한미옥, 2020). 조직 내에서도 상사와 부하직원 간 피드백은 조직 문화 거버넌스 구축에 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 특히 베트남에 진출한 한국 기업의 한국인 직원과 베트남인 현지 직원 사이에는 기본적으로 문화, 언어와 같은 틈이 존재하기 때문에 하루에도 몇 번씩 주고받는 피드백은 같은 조직 내에서도 긍정적인 피드백 관계를 구축하기가 쉽지 않다. Evans(2013)는 고등교육 측면에서 피드백은 단순한 성취 평가의 부수적 요소가 아닌 학습을 촉진하는 핵심적 과정으로 규정하였다. 피드백은 학습자의 수행 격차를 줄이는 데 이바지할 때만 진정한 의미가 있다고 강조하며, 효과적인 피드백의 조건을 제시하였다. Williams(2007)는 피드백이란 ‘사람을 움직이는 힘’으로 정의를 내리며, 유형에 따라 지지적, 교정적, 학대적, 무의미한 피드백으로 구분하였다.

첫째, 지지적 피드백은 바탕은 소통의 긍정적인 에너지이며, 반복되기를 원하는 행동을 독려하는 것이다. 이는 모든 인간관계에서 서로의 견해를 격려하고, 배려하고, 존중하여 선한 근원을 이룬다. 조직문화에서 지지적 피드백은 구성원 간 상호작용을 통해 자율적으로 성장을 도모하도록 지원하는 방식으로 심리적 안정감을 높여 업무 동기를 강화한다는 점에서 유용하게 사용될 수 있다. 둘째, 교정적 피드백은 기존에 형성된 관계를 개선하고 발전시켜 나가는데 유용한 피드백으로 행동을 변화시키는 데 그 목적이 있다. 성실함과 열정이 있는 사람들과의 관계에서는 교정적 피드백을 통하여 반복되는 실수

나 잘못 등을 적절하게 개선해 나갈 수 있다. 또한 큰 시너지를 창출하는 데에도 교정적 피드백의 활용이 중요하다. 교정적 피드백은 지지적 피드백이 포착하지 못하는 대인관계의 공백을 보완하게 해준다. 피드백은 인지주의적 관점에서 학습자의 오류를 수정하고 올바른 수행을 할 수 있도록 안내하는 정보제공으로 정의된다(Evance, 2013). 셋째, 학대적 피드백은 많은 관계에 상처와 절망을 주는 것으로 많은 사람이 익숙해 있는 피드백이다. 직장 상사가 부하직원의 잘못된 점을 바로잡거나 개선하기 위해 가장 손쉽게 사용한다. 이러한 지나치게 지시적이고 권위적인 피드백이 반복되면 부하직원의 자율성과 주도성을 제한하며 성과 향상을 저해할 수 있다. 또한 직장 상사와 부하직원 간 신뢰를 약화하고 상사의 피드백을 위계적 통제 수단으로 인식하게 만들어 결과적으로 조직 내 부정적인 정서를 유발할 수 있다. 조직 구성원이 피드백 과정을 불공정하게 지각할 때 조직몰입이나 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 넷째, 무의미한 피드백은 아무런 의미가 없는 피드백으로 실제 업무 개선에 이바지하지 못하는 것이다. 이러한 피드백은 어떠한 유의한 발전으로 성장하지 못한 채 그저 관계의 권태로움, 나태함, 타성만 양산하게 된다. 피드백의 내용이 너무 막연하거나 일반적이라면, 피드백을 받는 사람조차 그 목적이 무엇인지 정확하게 파악하지 못하게 된다. 즉, 학대적 피드백과 함께 무의미한 피드백은 조직문화를 부정적으로 만들며 나아가 조직 운영 전반에도 악영향을 준다고 볼 수 있다.

제 4 절 해외법인 경영진의 조직결속과 리더십 역할

1. 국외 법인의 리더십

가. 해외 주재원과 파견 형태

해외 주재원이란 한국 본사에서 국외 법인 및 지사로 파견되는 한국 국적을 지닌 한국에서 근무하는 직원으로 파견 기간이 최소 6개월 이상으로 해외에서 근무하고 본사로 귀임하는 직원을 뜻한다(정민호, 2023). 2000년대 후반부터 파견되는 주재원의 특징은 파견되는 지역, 산업군, 역할의 변화뿐만 아니라 그 이전 시대의 주재원에게 보장되었던 귀임 후 경력 가치 상실이 주재원의 인식 변화로 이어지게 되었다. 다시 말해, 기존 세대와 달리 경력에 대한 가치 상실이 가장 큰 특징이며, 업무적으로 더 복잡한 역할이 요구된다(박성민, 2011).

해외로 진출하는 한국 기업들은 매년 지속해서 증가하는 추세이고 이제는 대기업뿐만 아니라 중견·중소기업에서도 해외 진출을 통해 현지 시장을 적극적으로 공략하고 있다. 또한 기업들은 그들이 처한 상황과 목표, 해외 시장의 특성 및 위기관리 등을 종합적으로 고려하여 다양한 해외 진출의 형태를 고려하고 있다(이상익, 2025).

Hill(2008)은 해외 주재원들이 파견되는 해외 진출거점을 대표 사무소, 지사, 현지 법인, 제조공장, 연구개발센터와 같이 5가지 형태로 구분하였다. 첫째, 대표 사무소는 연락 사무소라고도 하며, 기업의 본격적인 해외 진출을 하기 전에 준비 단계로 설정하는 거점이다. 시장조사, 정보수집은 가능하나 영업활동 및 직접적인 수익 활동은 불가능하다. 1인 또는 소수의 주재원이 파견되어 업무를 수행한다. 둘째, 지사는 국내에 본사를 두고 있는 사업 부문을 해외로 확장한 조직이다. 외국에서 영업 및 수익 활동을 수행하기 위해 외국법에 따라 설립된 해외조직을 의미한다. 대표 사무소와는 달리, 현지에서 영업, 마케팅, 기술지원과 같은 활동이 가능하다. 주로 지점장을 포함한 소수의 주재원이 파견되며 현지 직원을 채용하여 업무를 수행한다. 셋째, 현지 법인

은 해외 지사와 같이 해외에 직접 제품 판매 및 서비스 제공이 가능하지만, 가장 큰 차이는 국내 본사의 자회사 또는 별도로 독립된 현지 법인으로 국내 기업이 해외에 새로 설립한 회사를 의미한다. 영업을 비롯한 마케팅, 연구개발, 생산 등의 활동이 가능하며 독립적인 경영활동도 가능하다. 넷째, 제조공장은 현지에서 제품을 직접 생산하기 위해 구축한 공장이다. 주된 목적은 생산 비용, 물류비 절감, 공급망 최적화 및 무역 장벽 회피 등이 있다. 다섯째, 연구개발센터는 신제품 및 신기술 개발을 위한 연구 거점이다. 현지 시장과 소비자의 요구 사항에 맞는 제품을 신속한 개발이 가능하며, 수준 높은 현지 인의 확보가 가능하여 제품 혁신을 촉진할 수 있다. 또한, 여러 국가가 자국내 연구·개발 활동을 장려하기 위해 연구비 지원, 세제 혜택, 인프라 제공과 같은 다양한 혜택을 제공하기 때문에 연구개발 비용을 절감할 수 있다. Hill(2008)이 설명하는 해외 진출거점의 형태를 [표2-9]와 같이 정리한다.

[표 2-7] 해외 진출거점 형태

형태	주요 기능	비고
대표 사무소	시장조사 및 정보수집	초기 진입이 유리하며 투자 비용이 적음
해외 지사	대표 사무소 기능 외 영업 및 수익 활동	운영 효율성이 높으나 국가별 성향에 따른 본사와의 회계 이슈가 발생할 수 있음
국외 법인	해외 지사와 기능은 같으나 독립적으로 운영됨	현재 법적 혜택을 받을 수 있음
제조공장	현지 직접 생산	장기투자가 필요하나 생산 비용 절감 효과가 있음
연구개발센터	제품 개발 및 연구를 위한 연구 센터	현지 고급 인재 채용 및 기술 인프라 활용 가능

출처: 이상억(2025), 『해외 주재원의 조직몰입 결정요인 연구: 상사의 변혁적 리더십의 조절 효과를 중심으로』, 계명대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.

나. 해외 주재원과 리더십

해외 주재원에게 리더십은 중요하며, 한국인 주재원과 현지 직원 간의 리더십 문제가 자주 발생하곤 한다. 즉, 문화적 차이가 사람을 관리하는 리더십

의 부재로 이어지고 현지 갈등 상황이 발생하는 것이다. 이에 본사는 해외 주재원들에게 업무 추진을 위한 권한과 책임 부여를 증진해야 할 필요성을 확인하였다(김성민, 2011). 또한 리더십은 기업과 조직에 있어서 성과 목표 달성에 중대한 영향을 주기 때문에 국외 법인의 주재원들은 경영환경에 맞추어 적절한 리더십 실행이 필요하다(김준희, 김은비, 이윤수, 2020). 따라서 현시대의 리더들은 과거의 지시와 통제 위주의 역할에서 조직 구성원들이 중심이 되는 자율적인 조직 형성 역할과 조직 성원들의 역량 개발과 육성이 중요한 책임으로 부상하였다(Srivastava, Bartol & Locke, 2006).

2. 국외 법인의 조직 관리를 위한 리더십

“경영자는 다른 사람들을 통하여 자신의 목표를 수행하는 사람들이다.”(Chung & Megginson, 1981) 그러므로 조직의 성과는 경영자들이 발휘하는 리더십의 질과 밀접한 관련이 있다. 조직의 모든 성과는 부하직원들에 의하여 만들어지며 그들의 노력의 결과이다. 경영자는 직원들이 자발적으로 열심히 일하도록 유도하고 격려해야 하며 지원을 아끼지 않으면 안 된다. 따라서 효과적인 조직 목표의 성취를 위해서는 조직을 구성하고 있는 개인과 집단 간의 협력이 무엇보다도 중요하다. 이러한 목표 달성을 위해서는 부하직원들과 직접적으로 상호 작용하는 리더의 역할이 꼭 필요하다.

리더십을 한국어로 번역하면 ‘지도력’ 또는 ‘지휘 통솔’이라고 할 수 있다. 그러나 리더십을 위와 같이 번역하면 정확한 어휘의 사용으로 볼 수 없으므로 사회과학 연구에는 리더십이라는 용어를 보편적으로 그대로 쓰이고 있다. 리더십은 많은 학자에 의하여 매우 다양하게 정의되고 있다. Kotter(1996))는 “리더십이란 바람직한 목표를 성취하기 위하여 다른 사람들을 동기부여하고 지휘하며 영향력을 행사하는 능력”이라고 정의하였고, Fleishman(1975)은 “어떤 목표의 달성을 위하여 의사소통 과정을 통해서 개인 간에 영향력을 행사하려는 시도”로 정의하고 있으며 Scott & Mitchell, 1976; Yukl(2013)은 “특정 개인이 집단 구성원들에게 집단 또는 조직의 목표를 달성하기 위하여 영향을 미치는 과정”으로 보고 있다. 이러한 여러 학자의 정의를 조합하여 보면

리더십이란 일정한 상황에서 목표 달성을 위하여 리더가 ‘개인 또는 집단의 행동에 영향력을 행사하는 과정’으로 요약할 수 있다. 즉, 리더십은 영향력 행사의 과정이라 볼 수 있으며, 리더가 영향력을 행사한다는 것은 조직 내에서 권력을 소유함으로써 가능하다.

리더십은 단순히 일방적인 리더의 행동에 국한되지 않고, 지휘와 추종이 교차하는 행동의 흐름이다. 따라서 리더십은 다음의 특성을 갖는다. 첫째, 리더십은 자발적인 추종을 기반으로 한다. 이러한 점에서 리더십과 헤드십은 구별된다. 회장, 사장, 부장과 같이 직위가 높다고 해서 모두 리더가 되는 것은 아니며, 상급자의 명령을 하급자가 따른다고 해서 그 상급자에게 리더십이 존재한다고 단정할 수 없다. 하급자들이 존경심에서 자발적으로 상급자를 따르는 것인지, 아니면 단순히 명령에 복종하는 것인지는 구분할 필요가 있다. 둘째, 리더와 경영자는 같은 개념이 아니다. 탁월한 리더라고 해서 뛰어난 경영자를 의미하지 않으며, 경영자라고 해서 리더십이 자연스럽게 발휘되는 것도 아니다. 따라서 모든 경영자가 리더로 기능하는 것은 아니다. 셋째, 모든 계층의 경영자는 리더십 기능을 수행해야 한다. 리더와 경영자가 같은 개념은 아니지만, 리더십과 경영활동이 서로 구분된다고 하더라도 리더십이 경영자의 핵심적인 역할임은 사실이다. 따라서 유능한 리더가 되기 위해서는 다음과 같은 세 가지 조건을 충족해야 한다. 첫째, 리더는 비전을 제시해야 한다. 이는 조직이 나아가야 할 방향을 누구보다도 정확히 알고 그 목표를 조직 구성원들에게 제시할 수 있어야 한다. 둘째, 리더는 조직 구성원으로부터 인간적인 신뢰를 확보해야 한다. 셋째, 리더는 조직 구성원들에게 충성과 지지를 끌어낼 수 있어야 한다. 즉, 구성원들의 열정과 헌신을 끌어내 조직 내에서 전폭적인 지지를 확보할 수 있어야 한다.

가) 리더십 특성이론

1949년 이전의 리더십에 관한 연구는 리더가 소유하고 있는 개인적 특성을 찾아내는데 초점을 두었다(Yukl, 1981). 리더십의 특성이론(traits theory)은 유럽에서 발전한 ‘위대한 사람 이론’에 그 기원을 두고 있으며, 이는 위대

한 사람들이 가지고 있는 독특한 자질이 무엇인지에 관한 연구에서 비롯되었다. 그러나 그 후 다수의 학자가 다양한 리더들이 보유한 육체적·정신적·인격적 특성을 규명하기 위한 연구가 수행되면서, 리더의 자질은 타고나는 것이 아니라 학습과 환경적 요인에 의해 형성된다는 행동주의자들의 주장으로 위대한 사람 이론은 많은 지지기반을 잃게 되었다.

리더십 특성이론은 리더의 개인적 특성과 성향이 리더십의 역량과 기능에 영향을 미친다고 보고, 그 특성을 규명하려는 이론이다. 즉, 리더십은 개인이 지닌 질적 요소인 자질 또는 특성에 의해 결정된다고 보는 관점이다. 특성이론은 고대 그리스와 로마의 사상에서 기원한 ‘위대한 사람 이론’을 토대로 발전했으며, 리더는 선천적으로 자질을 타고나는 것이지 후천적으로 형성되는 것이 아니라고 믿고 있으며, 특히 한 사회의 리더는 처음 태어날 때부터 잠재적인 자질을 보유하고 있다는 것이다. 이 시기에 출현하는 영웅적 인물은 일반인들과 구별되는 신체 구조나 외모를 지니며, 신분·지능지수·성격 등 여러 측면에서도 다른 사람들보다 우월하다고 보는 것이다.

나) 리더십 행동 이론

리더십 행동 이론은 특성이론의 한계를 보완하기 위해서 리더의 개인적 자질보다는 리더의 실제의 행동적 측면에 초점을 두고 접근한 이론이다. 이 이론은 리더십의 효과가 리더가 구성원들에게 보여주는 행동 양식에 의해 결정된다고 보고 효율적인 리더의 행동유형을 규명하려는 연구이다.

리더십의 행동 이론은 리더가 집단 내에서 어떻게 행동하느냐에 따라 리더십의 효율성이 결정된다는 전제에서 출발한다. 따라서 이 이론은 리더의 개인적 특성 보다는 그들은 어떻게 과업을 분담하고 구성원들과 의사소통하며, 어떠한 방식으로 동기를 부여하고 과업을 수행하는가 등에 초점을 맞추고 있다. 행동 이론은 개인의 행동이 학습을 통해 형성될 수 있다고 보며, 개인의 특징과 관계없이 리더십 행동을 체계적으로 교육하게 되면 보다 유능한 리더를 배출할 수 있다는 것이다.

다) 리더십 상황 이론

리더십 행동 이론의 초기 연구는 모든 상황에서 효과적인 단일한 리더십을 규명하는 데 주력했다. 그러나 리더십 행동 이론의 한계가 드러남에 따라 리더십의 효과가 고정된 행동유형보다는 상황적 요인에 의해 달라진다는 관점이 제기되었고, 이에 따라 상황 이론(situational theory)이 발전하기 시작하였다. 즉, 상황 조건에 따라 리더십이 달라진다는 것을 의미한다. 리더십 상황 이론은 모든 상황에서 맞는 최적의 리더십은 존재하지 않는다고 보고, 리더의 행동이 특정한 상황에 가장 적절히 부합할 때 리더십이 효과적으로 발휘된다고 보는 이론이다. 다시 말해, 가장 효과적인 경영관리 행동은 고정된 형태로 존재하는 것이 아니라 상황적 조건에 따라 달라져야 함을 강조하는 리더십 접근방법이다. 구체적으로는, 경영자나 구성원들이 처한 상황적 요인에 맞추어 적절하게 행동할 때 직무 수행의 성과가 효과적으로 달성될 수 있다는 것이다.

마) 현대 리더십 이론

(1) 리더-구성원 교환이론

리더-구성원 교환이론(leader-member exchange theory, LMX theory)은 Dansereau, Graen, & Haga(1975)에 의해 제시되었다. 이 이론은 리더가 하위자 개개인과의 관계에 따라 서로 다른 방식으로 행동한다는 점에 주목하였고, 리더십을 리더와 구성원 간의 상호작용에서 발생하는 행동적 과정으로 개념화하였다. 1970년에 등장한 LMX이론은 이후 다양한 연구자들에 의하여 지속해서 수정을 거쳐 왔으며, 초기에는 이를 수직적 양자 연계 이론이라고 부르며, 리더가 각 하위자와 형성하고 있는 개별적 수직적 연계의 특성에 관심을 두었다. 즉, 리더와 구성원들 간의 관계를 다수의 개별적 양자관계로 보았다. 연구자들은 관계의 특성을 분석하는 과정에서 내집단 관계와 외집단 관계라는 두 가지 일반적인 관계 유형을 발견하였다.

내 집단 관계는 공식적 역할을 넘어서 확대된 역할 수행에 따라 형성되는 집단 관계로서, 하위자들은 직무기술서에 명시된 역할 책임의 범위를 초과하여 활동하게 되며, 리더는 보상적 관계로 하위자들에게 관심, 호의, 신뢰, 정보와 같은 비공식 자원을 제공하게 된다. 직무 수행에 있어서 작업집단 내에서 하위자들은 리더와의 관계에 따라 내집단 또는 외집단에 속하게 된다. 리더와 하위자 간의 유사한 성격적 특성을 가지거나, 하위자가 리더와의 상호작용 속에서 확대된 역할 수행에 적극적으로 참여할 때 내집단의 일원이 될 수 있다(Graen, 1976). 외집단 관계는 공식적 고용계약에 기반하여 형성되는 관계로, 하위자들은 주로 공식적 직무기술서에 명시된 역할만을 수행하고 추가적인 노력을 기울이지는 않는다. 이들은 리더와 친밀하게 지내지 못하므로 리더 역시 그러한 하위자에게 특별한 관심이나 신뢰를 보이지 않고 정보 교환 또한 거의 이루어지지 않는다(변성웅, 주형근, 2025).

(2) 변혁적 리더십 이론

리더십 이론 중 변혁적 리더십이라는 개념은 Downton(1973)에 의하여 처음 제시되었다. 리더십 연구에 관한 중대한 접근법은 정치사회 학자인 Buns(1978)의 연구에서 출발하였으며, 리더는 효율적인 조직의 목표 달성을 위해 하위자들 간의 동기를 자극하고 유도하는 존재로 개념화하고 리더십의 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 체계화하였다. 그는 변혁적 리더십을 하위자들의 욕구 수준을 고양하며 개인·집단·조직의 목표를 새로운 방향으로 전환하는 리더십으로 정의하였다. 반면, 거래적 리더십은 하위자의 노력에 대한 보상을 기반으로 한 교환적 관계 속에서 이루어지는 리더십으로 규정하였다. 변혁적 리더십은 카리스마적 리더십과 유사한 개념으로, 하위자들에게 영감을 부여하고 성취욕구를 자극하며, 혁신적 사고와 새로운 문제해결 방안을 제시하여 자극하는 리더십 유형이다. 다시 말해, 변혁적 리더십이란 하위자들의 동기 수준을 평가하고, 그들의 욕구를 충족시키며, 인격적 존중을 바탕으로 개인들의 가치관·감정·윤리·장기목표·표준 등을 변화시키는 과정으로 정의할 수 있다(Northouse, 2004). 변혁적 리더는 하위자들의 욕구와 동기에

관심을 기울이며, 그들이 보유한 잠재 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 지원하고 격려하는 임무를 수행한다. 기업 차원에서의 변혁적 리더십은 경영자가 조직 내 공정성과 정당성을 높이기 위해 조직의 가치관을 변화시키려고 노력하는 것으로서, 이 과정에서 경영자와 하위자 모두는 더욱 높은 수준의 도덕적 기준과 윤리적 가치관을 공유하게 될 것이다.

(3) 윤리적 리더십 이론

1970년대 초반부터 경영 윤리에 관한 다양한 연구가 이루어졌으나, 이러한 연구는 리더십 윤리적 측면과는 직접적인 관계가 없는 내용들이었다. 켈로그 재단의 지원을 받은 리더십 연구자들은 ‘리더십 이론과 실천이 어떻게 정의로운 사회 구현에 이바지할 수 있을까’ ‘어떻게 리더십 이론과 관행이 정당한 사회를 이룩하기 위해 활용될 수 있을까’에 관심을 두고 연구를 진행한 결과 「윤리, 리더십의 핵심」이 발간되면서 리더십 윤리에 관한 연구가 본격적으로 시작되었으며, 그 이후 연구의 초점은 윤리적 리더십의 본질 탐구로 관심이 확장되었다(Ciulla, 1998).

제 5 절 해외법인 생성형 AI 활용과 조직성과 선행 연구

1. AI 발전의 역사

2022년 출시된 ChatGPT는 AI의 역사에 큰 획을 긋게 되었다. 인공지능 (Artificial Intelligence, AI)이라는 용어는 1955년 다트머스 회의에서 처음 사용된 이후 여러 차례의 기술적·개념적 변화를 거치며 발전해 왔으며, 그 역사 속에는 몇 차례의 중요한 변곡점이 있었다(박태웅, 2023). ChatGPT 출시로 AI 붐이 일어나면서 과거에 없었던 새로운 기술을 접하고 있는 것처럼 느끼지만, 지금의 AI 확산은 제3의 부흥기로도 볼 수 있다. 제1의 부흥기는 1960년대에 해당하며, 이 당시에는 AI 이론이 뒷받침되었지만, AI 기술의 발전이 그에 미치지 못하였다. 연구자들은 AI의 잠재력에 대해 긍정적으로 생각했으나 현실 사회의 복잡한 문제를 해결하기에는 그들이 개발했던 알고리즘이나 모델들이 너무나도 부족함을 깨닫게 된다. 이에 따라 AI 연구에 대한 투자가 위축되었고 기술에 대한 신뢰도 떨어지게 되었다. 제2의 부흥기는 1980년대 말이다. 1960년대보다 발전된 기술과 전문적인 시스템의 구축으로 시작된 부흥기는 해당 시스템의 한계를 극복하지 못하면서 내리막을 걷게 된다. 이 시대의 시스템은 규칙과 논리에 의하여 의사 결정을 내리는 AI 기술인데, 불확실성을 처리하거나 데이터를 통한 학습이 불가능했다. 따라서 AI 연구에 대한 지원 및 투자는 다시 감소하게 되었다. 제3의 부흥기라 할 수 있는 현재는 딥러닝 기술, 머신러닝 기술의 발전, 고품질 빅데이터의 접근성, 컴퓨팅 및 클라우드 인프라 성능의 고도화를 통하여 최근 몇 년 동안 AI는 매우 빠르게 발전하게 되었다. 이제 모든 분야에서 AI가 언급되고 있으며, 투자 및 연구가 활발하게 이루어지고 있다(윤종현, 2025).

2. AI 활용과 커뮤니케이션

끊임없이 변화하는 세계에서 조직 내 커뮤니케이션과 협력은 조직의 성공과 지속가능성을 뒷받침하는 기반을 제공한다(Lazariuc, 2022) 최근 다양하게 출시되고 있는 대규모 언어 모델(Large Language Model, LLM), 생성형 인공지능(Generative Artificial Intelligence, GAI), 그리고 기타 인공지능(Artificial Intelligence, AI) 제품들은 소프트웨어 공학 환경을 빠르게 변화시키고 있다. 특히 ChatGPT, Copilot, Gemini와 같은 AI 지원 도구들은 다양한 분야에서 사람들을 지원하는 AI 기반 보조 수단으로 빠르게 자리 잡고 있다(GitHub, 2023). 이러한 AI의 활용은 소프트웨어 실무자들과 그들이 소속된 조직 모두에게 상당한 가치를 창출하고 있으며, 이는 직원들의 만족도와 효율성 향상으로 이어지고 있다(Kalliamvakou, 2022). AI 활용은 실무자 및 조직의 효율성을 향상하는 데 이바지하지만, 그와 동시에 윤리적인 쟁점을 수반한다. Gulbrandsen & Just(2024)는 이를 해소하기 위해서는 투명한 전략적 접근이 필요하다고 강조했다. 이러한 도전에 대응하기 위해서는 윤리적이고 투명한 AI 시스템을 지원하는 이론적 틀과 실천적 방법론을 마련하는 것이 필요하다(Hudson & Matija, 2023). 조직 내 AI의 빠른 발전에도 불구하고, AI를 광범위하게 채택하기에는 여러 장애 요인이 존재한다. 대표적으로 조직에서의 AI에 대한 두려움, 개인의 사생활 보호 및 인간 통제에 대한 우려, 신뢰성 부족, 지식 격차, 도움에 대한 저항, 통합의 어려움, AI 활용에 따르는 과정의 비인간화 등이 있다. 이러한 사회적 불안을 극복하기 위해서는 책임 있는 AI 채택에 대한 전략적 접근이 필요하다(Gerlich, 2024).

3. AI와 통합기술 수용모델

AI 발전과 관련된 초기 이론과 모형들은 기술의 수용과 채택에 초점을 두었다. 새로운 기술을 사용자가 수용하고 사용하는 방식을 모형화하는 기술 수용모델(technology acceptance model, TAM), 신기술이 어떻게 확산하는지를 설명하는 혁신확산이론(diffusion of innovations theory, DOI), 기술 수용

모델이 정보기술의 한계를 지적하여 기존 8개 행동 의도 이론을 통합하여 개발한 통합기술 수용모델은 이 분야에서 가장 널리 적용되는 이론적 틀이다 (Fulton et al., 2022). 학문적 맥락에서 기술수용모형과 통합기술 수용모델은 사용자의 수용을 예측하는 효과적인 이론적 틀로 널리 인정받고 있다 (Mbanga & Mtembu, 2020). 기술 수용모델과 통합기술 수용모델은 개인의 AI 채택을 이끄는 요인을 탐구하기 위한 이론적 기반을 제공하는 모델로 제시되었다(AI Fouri et al., 2024). 사용 용이성, 사용 형태, 사회적 영향, 지각된 유용성이 수용과 사용 형태를 형성하는 핵심 요소이다. 1989년 Davis에 의해 처음 제안되었던 기술 수용모델은 이 분야의 수많은 연구 중에서 기초 모델로 활용되어왔다(Mbanga & Mtembu, 2020).

통합기술 수용모델은 비교적 단순한 기술 수용모델의 한계점을 극복하기 위해 설계되었으며 노력기대, 사회적 영향, 성과기대, 촉진 조건 등의 변수가 추가되었다. 즉, 어떠한 기술을 수용한다고 가정할 때 그 기술로 인해 인지되는 성과의 향상이 명확하고 사용이 쉬울수록 수용의 가능성이 커진다고 할 수 있다. 또한 기술의 활용을 위한 조직적이고 기술적인 지원이 이루어지고, 주변에서도 그 기술이 중요하고 수영 가능하다고 인지할수록 기술 수용성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Venkatesh et al., 2003).

이러한 기술의 상호의존성과 개인 및 기업에 대한 영향력이 증대됨에 따라 AI의 복잡성은 더욱 심화하고 있다. 더불어 기술 수용 및 채택에 관한 연구는 이미 보편화되었으며, 이 영역에서는 다양한 이론이 논의되고 검증되어 왔다(Muhammad Rifdi Shah Bin Che Dawud Adli, Muhammad Hafiz Hamdi Bin Radzi, Nur Azleen Binti Mohamad, & Ummul Nisa Binti Zahran, 2025).

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구 모형 및 연구 가설 설정

1. 연구 수집 방법 및 범위

본 연구에서는 베트남 내 진출한 한국 기업에 근무하는 베트남인 직원들과 한국인 상사 간의 조직 커뮤니케이션 격차 해소를 파악하기 위하여 베트남 현지의 20세 이상 한국 기업에 근무하는 베트남인을 대상으로 표본을 설정하였다. 베트남 내 한국 기업이란 한국 본사에서 직접 투자하여 설립한 기업, 한국 기업과 합작 투자하여 설립한 기업, 한국인 경영진이 있는 베트남 기업을 의미한다. 응답 대상은 이러한 기업에 근무하는 정규직 직원으로 조직 내 커뮤니케이션 경험이 있는 직원을 중심으로 연구 결과의 신뢰도를 높이기 위하여 인턴, 단기 계약직 직원은 제외하였다.

설문조사는 베트남의 설문조사 전문기관에 의뢰하였다. 설문 문항은 한국어로 작성하여 영어로 번역한 후 다시 베트남어로 번역하여 온라인 설문 문항을 작성하였다. 2025년 9월 16일부터 9월 30일까지 15일간 베트남 내 한국 기업에 근무하는 베트남인 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 자료 수집 후 불성실한 응답을 제외한 357명의 데이터를 확보하여 분석에 활용되었다. 자료 수집 과정에서 연구윤리 준수를 위하여 설문지는 개인 정보를 수집하지 않았으며, 회수된 자료는 연구 목적 외 용도로 사용하지 않음을 안내하여 윤리적 기준을 충족하였다. 본 연구는 베트남 내 진출한 한국 기업에서 근무하는 베트남 직원들의 조직 커뮤니케이션 장애와 갈등 수준을 분석하고, 생성형 AI 활용이 커뮤니케이션 격차 해소에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기 위해 수행하였다. 이를 위하여 본 연구는 양적 조사 방법을 기반으로 설문조사를 실시하고, 수집된 자료를 분석하여 연구 모형과 가설을 검증하였다. 또한, 기존 문헌에서 확인된 이론적 배경을 토대로 본 연구의 연구 모형과 가설을 설정하였다.

독립변수로는 조직 커뮤니케이션 격차 해소를 위하여 AI 활용한 발신자 장애 개선, 수신자 장애 개선, 상황 장애 개선을 설정하였다. 종속변수로는 업무 갈등 해소, 관계 갈등 해소, 과정 갈등 해소를 설정하였다. 조절 변수로는 조직 분위기와 상사의 리더십을 설정하였다. 각 변수는 이론적 배경을 참고하여 연구의 목적에 맞도록 수정·보완하여 Likert 척도를 사용하여 측정하였다.

수집된 자료는 SPSS 프로그램을 사용하여 표본의 일반적인 특성을 확인하기 위해 빈도 분석과 기초 기술 통계 분석하였다. 또한, AMOS 프로그램을 사용하여 구조방정식 모델에서의 구성 변수 간의 관계를 분석하였다. 또한 확인적 요인 분석을 시행하여 신뢰도 및 타당도를 평가하였고, 기본 가설을 검증하였다. 이를 통해 생성형 AI 활용을 통한 커뮤니케이션 장애 개선이 조직 분위기와 상사의 리더십을 조절 변수로 갈등 해소에 어떻게 영향을 미치는지를 확인하여 커뮤니케이션 격차 해소를 위해 함의와 시사점을 결론으로 제시하고자 한다.

2. 연구 모형

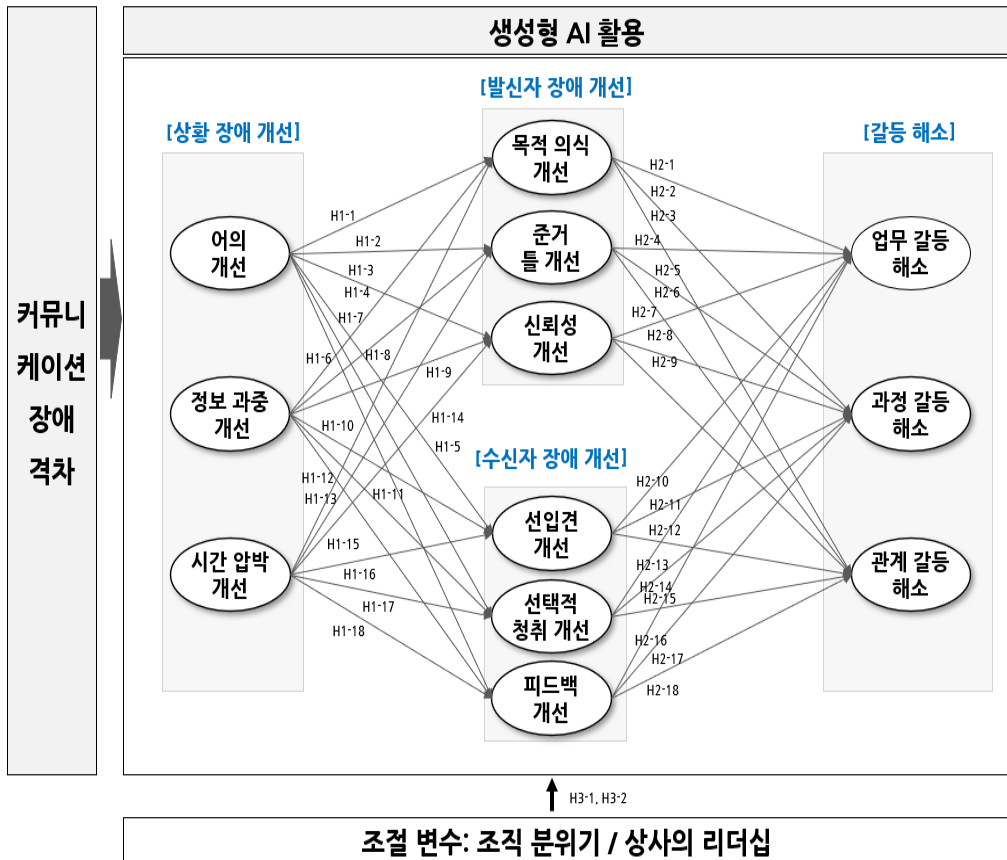
본 연구는 선행 연구에서 제시된 커뮤니케이션 이론을 바탕으로 베트남 내 진출한 기업 중 한국 기업에서 근무하는 직원들 간의 커뮤니케이션 장애가 구성원 간 갈등에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같이 연구 모형을 설계하였다. 커뮤니케이션 장애는 인간 커뮤니케이션 과정에서 발생하는 의미 왜곡과 정보 손실에 관한 Shannon & Weaver(1949)의 커뮤니케이션 이론과 발신자·수신자·상황 요인에 따라 커뮤니케이션 오류가 발생한다는 Chung & Megginson(1981)의 관점으로 [그림 3-1] 연구 모형 가설을 설계하였다.

독립변수로는 조직 내 커뮤니케이션은 생성형 AI를 활용에 의한 상황에 따른 어의 상의 문제 개선, 정보과중 개선, 시간 압박 개선의 상황 장애 개선으로 설정하였다. 매개변수로는 발신자의 목적의식 개선, 준거 틀 개선, 신뢰성 개선, 수신자의 선입견 개선, 선택적 청취 개선, 피드백 개선의 수신자 장애 개선으로 연구 모형에 포함하였다. 종속변수로는 독립변수로 인한 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소를 설정하여 생성형 AI의 활용이 조

직 내 커뮤니케이션에 어떠한 영향을 미치는지를 탐색하고자 하였다. 나아가 이러한 커뮤니케이션 관계가 모든 조직에서 같게 나타나지 않을 수 있다는 점에서 조직 분위기와 상사의 리더십을 조절 변수로 설정하였다.

Salancik & Pfeffer(1978)의 사회적 정보처리 이론(Social Information Processing Theory)에 의하면, 조직 내 구성원은 조직 분위기가 커뮤니케이션 장애를 완화하거나 심화시키는 요인으로 작용할 수 있다고 주장했다. 또한, 같은 메시지라도 상사의 리더십에 따라 커뮤니케이션의 정도가 달라질 수 있기 때문에 본 연구에서는 조직 분위기와 상사의 리더십을 커뮤니케이션과 갈등 간의 관계를 조절할 것이라는 가설을 설정하였다.

[그림 3-1] 연구 모형 가설



3. 연구 가설 설정

본 연구의 연구 모형에서 설정한 생성형 AI를 활용한 커뮤니케이션의 상황 장애 개선이 발신자 장애 개선, 수신자 장애 개선으로 이어져 조직 분위기, 상사의 리더십 수준에 따른 갈등 해소 간의 관계를 검증하기 위해 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다. 선행 연구에 따르면 조직 내 커뮤니케이션 장애는 구성원 간 업무·관계·과정 갈등을 심화시키는 요인으로 작용하며, 커뮤니케이션 품질이 향상될수록 갈등 수준은 완화되는 것으로 나타났다. 또한 생성형 AI는 번역, 정보 요약, 데이터 분석 등을 통해 상황 장애를 개선하고 발신자·수신자 장애를 개선하는데 이바지할 수 있으며, 이러한 생성형 AI의 활용 효과는 조직 분위기와 상사의 리더십 수준에 따라 달라질 수 있다.

이에 본 연구는 베트남 내 한국 기업의 베트남인 직원들을 대상으로 생성형 AI를 활용한 조직 내 커뮤니케이션의 상황 장애가 발신자·수신자 장애를 거쳐 조직 분위기 및 상사의 리더십 수준에 의하여 조직 내 갈등 해소에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가. 상황 장애 개선이 발신자 장애 개선과 수신자 장애 개선 간의 관계

조직 내 커뮤니케이션 과정에서 어의 상의 문제, 정보과중, 시간 압박과 같은 상황 장애는 한국인 상사인 발신자의 전달 방식이 구성원 간 이해의 불일치와 오해를 초래하여 갈등을 심화시킨다. 어의 상의 문제, 정보과중, 시간 압박과 같은 상황 장애는 발신자의 목적의식 부족, 준거 틀 차이, 신뢰성 부족과 수신자의 선입견, 선택적 청취, 피드백을 저해하여 업무 갈등, 과정 갈등, 관계 갈등을 높이는 요인으로 제시되었다. 따라서, 생성형 AI를 활용하여 이러한 상황 장애 요인이 개선된다면 발신자와 수신자 장애 요인에 영향을 미쳐 커뮤니케이션 질이 향상되어 조직 내 갈등 해소에 긍정적인 효과를 가져올 것으로 기대된다. 이러한 이론적 배경을 토대로 본 연구는 상황 장애 개선이 발신자·수신자 장애 개선과의 관계를 다음과 같이 설정하였다.

독립변수의 상황 장애 개선 중 한국인 상사와 베트남인 직원이 생성형 AI의 활용을 통한 어의 상 문제의 개선이 발신자 장애 개선인 목적의식 개선, 준거 틀 개선, 신뢰성 개선과 수신자 장애 개선인 선입견 개선, 선택적 청취 개선, 피드백 개선에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 가설은 다음과 같다.

가설 H1-1: 생성형 AI 활용은 전문 용어·약어 해석 오류를 줄여 메시지 목적 이해에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-2: 생성형 AI 활용은 전문 용어·약어 해석 오류를 줄여 언어적 표현 이해에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-3: 생성형 AI 활용은 전문 용어·약어 해석 오류를 줄여 신뢰성 있는 정보 전달에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-4: 생성형 AI 활용은 전문 용어·약어 해석 오류를 줄여 선입견 감소에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-5: 생성형 AI 활용은 전문 용어·약어 해석 오류를 줄여 선택적 수용 감소에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-6: 생성형 AI 활용은 전문 용어·약어 해석 오류를 줄여 불완전한 피드백 감소에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

독립변수의 상황 장애 개선 중 한국인 상사와 베트남인 직원이 생성형 AI의 활용을 통한 정보과중의 개선이 발신자 장애 개선인 목적의식 개선, 준거 틀 개선, 신뢰성 개선과 수신자 장애 개선인 선입견 개선, 선택적 청취 개선, 피드백 개선에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 가설은 다음과 같다.

가설 H1-7: 생성형 AI 활용은 정보과중을 완화하여 메시지 목적 이해에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-8: 생성형 AI 활용은 정보과중을 완화하여 언어적 표현 이해에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-9: 생성형 AI 활용은 정보과중을 완화하여 신뢰성 있는 정보 전달에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-10: 생성형 AI 활용은 정보과중을 완화하여 선입견 감소에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-11: 생성형 AI 활용은 정보과중을 완화하여 선택적 수용 감소에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-12: 생성형 AI 활용은 정보과중을 완화하여 불완전한 피드백 감소에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

독립변수의 상황 장애 개선 중 한국인 상사와 베트남인 직원이 생성형 AI의 활용을 통한 시간 압박의 개선이 발신자 장애 개선인 목적의식 개선, 준거틀 개선, 신뢰성 개선과 수신자 장애 개선인 선입견 개선, 선택적 청취 개선, 피드백 개선에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 가설은 다음과 같다.

가설 H1-13: 생성형 AI 활용은 자료 준비 미흡을 감소시켜 메시지 목적 이해에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-14: 생성형 AI 활용은 자료 준비 미흡을 감소시켜 언어적 표현 이해에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-15: 생성형 AI 활용은 자료 준비 미흡을 감소시켜 신뢰성 있는 정보 전달에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-16: 생성형 AI 활용은 자료 준비 미흡을 감소시켜 선입견 감소에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-17: 생성형 AI 활용은 자료 준비 미흡을 감소시켜 선택적 수용 감소에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-18: 생성형 AI 활용은 자료 준비 미흡을 감소시켜 불완전한 피드백 감소에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

나. 발신자·수신자 장애 개선과 갈등 해소의 관계

조직 내 커뮤니케이션 과정에서 상황 장애에서 영향을 받는 발신자와 수신자에서 장애는 구성원 간의 갈등을 심화시킨다. 발신자의 목적의식 부족,

준거 틀 차이, 신뢰성 부족은 메시지 전달을 저해하여 업무·과정·관계 갈등을 높이는 요인이 된다. 또한, 수신자의 선입견, 선택적 청취, 피드백 부족 역시 발신자가 의도한 메시지 전달에 저해하여 업무·과정·관계 갈등을 높이는 요인이 된다. 따라서, 생성형 AI를 활용하여 이러한 발신자·수신자의 장애 요인이 개선된다면 커뮤니케이션 질이 향상되어 조직 내 갈등 해소에 긍정적인 효과를 가져올 것으로 기대된다. 이러한 이론적 배경을 토대로 본 연구는 발신자·수신자 장애 개선과 갈등 해소의 관계를 다음과 같이 설정하였다.

매개변수의 발신자 장애 개선 중 한국인 상사가 생성형 AI의 활용을 통한 목적의식 부족의 개선이 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소에 미치는 영향에 관한 가설은 다음과 같다.

가설 H2-1: 생성형 AI 활용은 메시지 목적의 명확성을 높여 업무 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-2: 생성형 AI 활용은 메시지 목적의 명확성을 높여 과정 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-3: 생성형 AI 활용은 메시지 목적의 명확성을 높여 관계 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

매개변수의 발신자 장애 개선 중 한국인 상사가 생성형 AI의 활용을 통한 준거 틀 차이의 개선이 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소에 미치는 영향에 관한 가설은 다음과 같다.

가설 H2-4: 생성형 AI 활용은 메시지의 언어적 표현 이해를 향상하게 시켜 업무 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-5: 생성형 AI 활용은 메시지의 언어적 표현 이해를 향상하게 시켜 과정 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-6: 생성형 AI 활용은 메시지의 언어적 표현 이해를 향상하게 시켜 관계 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

매개변수의 발신자 장애 개선 중 한국인 상사가 생성형 AI의 활용을 통한 신뢰성 부족의 개선이 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소에 미치는 영향에 관한 가설은 다음과 같다.

가설 H2-7: 생성형 AI 활용은 신뢰성 있는 정보 전달을 높여 업무 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-8: 생성형 AI 활용은 신뢰성 있는 정보 전달을 높여 과정 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-9: 생성형 AI 활용은 신뢰성 있는 정보 전달을 높여 관계 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

매개변수의 수신자 장애 개선 중 베트남인 직원이 생성형 AI의 활용을 통한 선입견 개선이 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소에 미치는 영향에 관한 가설은 다음과 같다.

가설 H2-10: 생성형 AI 활용은 선입견을 감소시켜 업무 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-11: 생성형 AI 활용은 선입견을 감소시켜 과정 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-12: 생성형 AI 활용은 선입견을 감소시켜 관계 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

매개변수의 수신자 장애 개선 중 베트남인 직원이 생성형 AI의 활용을 통한 선택적 청취 개선이 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소에 미치는 영향에 관한 가설은 다음과 같다.

가설 H2-13: 생성형 AI 활용은 선택적 수용 경향을 감소시켜 업무 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-14: 생성형 AI 활용은 선택적 수용 경향을 감소시켜 과정 갈등

해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-15: 생성형 AI 활용은 선택적 수용 경향을 감소시켜 관계 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

매개변수의 수신자 장애 개선 중 베트남인 직원이 생성형 AI의 활용을 통한 피드백 부족 개선이 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소에 미치는 영향에 관한 가설은 다음과 같다.

가설 H2-16: 생성형 AI 활용은 불완전한 피드백을 감소시켜 업무 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-17: 생성형 AI 활용은 불완전한 피드백을 감소시켜 과정 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-18: 생성형 AI 활용은 불완전한 피드백을 감소시켜 관계 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 조직 분위기와 상사 리더십의 조절 효과

조직 내 커뮤니케이션 과정에서 발생하는 상황 장애는 발신자·수신자 장애를 거쳐 업무·과정·관계 갈등으로 이어진다. 이러한 커뮤니케이션 관계가 모든 조직에서 같게 나타나지는 않는다(Salancik & Pfeffer, 1978). 선행 연구에 따르면 조직 내 구성원들 간의 커뮤니케이션은 조직 분위기 및 상사의 리더십 유형에 따라 장애 요인에 영향을 미치는 요인으로 작용할 수 있다. 본 연구에서는 조직 분위기와 상사의 리더십 수준은 커뮤니케이션 장애와 갈등 간의 관계를 조절할 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 H3-1: 조직 분위기 수준은 조직 내 커뮤니케이션 장애 개선 효과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-2: 상사의 리더십 수준은 조직 내 커뮤니케이션 장애 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

본 연구는 베트남에 진출한 한국 기업에 근무하는 베트남 직원을 대상으로 생성형 AI 활용이 조직 내 커뮤니케이션 장애 개선 요인에 조직 분위기와 상사의 리더십 수준 수준을 통해 업무·과정·관계 갈등 해소에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 커뮤니케이션 장애 격차 해소를 위한 생성형 AI 활용으로 상황 장애 개선 독립변수로, , 발신자 장애 개선, 수신자 장애 개선을 매개변수로, 업무·과정·관계 갈등 해소를 종속변수로는 설정하였으며 조직 분위기와 상사의 리더십 수준을 조절 변수로 설정하였다.

독립변수로 정의한 커뮤니케이션 장애 개선은 조직 내 메시지 전달 과정에서 발생하는 여러 장애 요인이 생성형 AI 활용을 통해 어느 정도 완화되는지를 설정하여 하위 요소들을 정의하였다. 상황 장애 개선은 베트남인 직원과 한국인 상사가 생성형 AI를 활용하여 커뮤니케이션의 상황적 제약이 줄어드는 정도를 의미한다. 어의 상의 문제 개선은 베트남인 직원과 한국인 상사가 생성형 AI를 활용하여 같은 단어나 표현이 서로 다른 의미로 해석되어 발생하는 어의적 모호성이 줄어드는 정도를 의미한다. 정보의 과중은 베트남인 직원과 한국인 상사가 생성형 AI를 활용하여 과도한 정보량에 직면했을 때 발생하는 정보의 과부하가 줄어드는 정도를 의미한다. 시간의 압박 개선은 베트남인 직원과 한국인 상사가 생성형 AI를 활용하여 촉박한 업무 일정이나 짧은 시간 내의 정보 해석과 같은 시간적 제약으로 인해 발생하는 장애가 줄어드는 정도를 의미한다.

매개변수로 정의한 발신자 장애 개선은 한국인 상사가 생성형 AI 활용한다면 메시지 전달의 명확성·일관성·신뢰성이 얼마나 향상되는지를 의미한다. 발신자의 목적의식 부족 개선은 한국인 상사가 베트남인 직원에게 생성형 AI를 활용하여 메시지 전달 시 목적과 의도를 명확하게 전달하는 정도를 말한다. 준거 틀의 차이 개선은 한국인 상사가 베트남인 직원에게 생성형 AI를 활용하여 메시지 전달 시 상대방의 문화적 배경에 맞는 표현을 사용하여 구성원 간의 인식 차이가 줄어드는 정도를 의미한다. 신뢰성 부족 개선은 한국인 상사가 베트남인 직원에게 생성형 AI를 활용하여 메시지 전달 시 정보의 정

확성으로 메시지의 신뢰도가 높아진 정도를 의미한다. 또한, 수신자의 장애 개선은 베트남인 직원이 생성형 AI를 활용하여 한국인 상사로부터 받는 메시지의 해석·이해·수용이 얼마나 향상되는지를 의미한다. 수신자의 선입견 개선으로 베트남인 직원이 생성형 AI를 활용하여 한국인 상사가 전달하는 메시지의 맥락을 명확히 파악하여 편견이나 오해가 줄어드는 정도를 의미한다. 선택적 청취 개선은 베트남인 직원이 생성형 AI를 활용하여 한국인 상사가 전달하는 메시지를 선택적으로 받아들이는 경향이 줄어드는 정도를 의미한다. 피드백 부족 개선은 베트남인 직원이 생성형 AI를 활용하여 한국인 상사가 전달하는 메시지에 대한 피드백을 제공하는 능력이 향상되는 정도를 의미한다.

종속변수로 정의한 갈등 해소는 생성형 AI를 활용한 커뮤니케이션 장애 개선이 구성원 간의 갈등 해소를 줄이는 정도를 의미한다. 업무 갈등 해소는 베트남인 직원과 한국인 직원의 커뮤니케이션 과정에 생성형 AI를 활용하여 업무 목표, 절차, 정보 해석의 불일치로 발생하는 갈등을 감소시키는 정도를 의미한다. 관계 갈등 해소는 베트남인 직원과 한국인 직원의 커뮤니케이션 과정에 생성형 AI를 활용하여 감정적인 반감, 선입견, 오해 등으로 발생하는 대인관계 중심의 갈등을 감소시키는 정도를 의미한다. 과정 갈등은 베트남인 직원과 한국인 직원의 커뮤니케이션 과정에 생성형 AI를 활용하여 업무 처리 과정에서 발생하는 절차와 규칙 등에 대한 갈등을 감소시키는 정도를 의미한다.

조절변수로 정의한 조직 분위기는 조직문화 차원 이론과 조직문화 유형 이론의 불확실성 회피, 개인주의·집단주의, 권력 거리, 역할, 성취를 의미하며, 상사의 리더십은 한국인 상사가 베트남인 직원의 업무 수행과 커뮤니케이션의 과정에 미치는 리더 행동유형을 정보제공 행동, 신뢰 형성 행동, 공정·존중 행동, 지원 행동, 코칭·개발 행동, 역할 명확화 행동, 모니터링 행동으로 구분하여 생성형 AI를 활용한 조직 내 커뮤니케이션 장애 개선이 갈등 해소에 미치는 영향을 어느 정도 관여하는지를 의미한다. 변수별 측정항목은 [표 3-1]로 정리하였으며, 이론적 배경을 토대로 연구가가 재정의하였다.

[표 3-1] 변수의 조작적 정의

구분	변수	조작적 정의	측정항목		척도	참고문헌
커뮤니케이션 장애 개선 (독립 변수)	상황 장애 개선	생성형 AI를 활용한 어의 문제 개선 정도	어의 문제 개선 1	전문 용어 오해 감소	5점 척도	Barnard (1938) Barnlund (1933) Shannon & Weaver (1945) Barnlund (1975) Tompkins (1987) Goldhaber (1993) Jones(1996) 이재광(2008) 박성희(2012) 황선영(2019)
			어의 문제 개선 2	추상적 표현 오해 감소		
			어의 문제 개선 3	상황적 배경 오해 감소		
		생성형 AI를 활용한 정보과중 개선 정도	정보과중 개선 1	중복 자료로 인한 혼란 감소		
			정보과중 개선 2	과다 정보로 인한 부담 감소		
			정보과중 개선 3	정보처리 미흡 감소		
		생성형 AI를 활용한 시간 압박 개선 정도	시간 압박 개선 1	사전자료 준비 미흡 감소		
			시간 압박 개선 2	중요 사항 누락 감소		
			시간 압박 개선 3	상대 의견 확인 부족 감소		
커뮤니케이션 장애 개선 (매개 변수)	발신자 장애 개선	생성형 AI를 활용한 목적의식 개선 정도	목적의식 개선 1	불분명한 목적 전달 감소		
			목적의식 개선 2	대화 핵심 주제 일관성 유지		
			목적의식 개선 3	메시지 복잡성 감소		
		생성형 AI를 활용한 준거 틀 차이 개선 정도	준거 틀 차이 개선 1	같은 말의 다른 해석 문제 감소		
			준거 틀 차이 개선 2	문화적 차이에 따른 오해 감소		
			준거 틀 차이 개선 3	부서·직급 간 표현 오해 감소		
		생성형 AI를 활용한 신뢰성 개선 정도	신뢰성 개선 1	부정확한 데이터 전달 오류 감소		
			신뢰성 개선 2	언행 불일치 감소		
			신뢰성 개선 3	신뢰성 저하 감소		

커뮤니케이션 장애 개선 (매개 변수)	수신자 장애 개선	생성형 AI를 활용한 선입견 개선 정도	선입견 개선 1	선입견 감소	5점 척도	Barnard (1938) Barnlund (1933) Shannon & Weaver (1945) Barnlund (1975) Tompkins (1987) Goldhaber (1993) Jones(1996) 이재광(2008) 박성희(2012) 황선영(2019)
			선입견 개선 2	고정된 인식·편견 감소		
			선입견 개선 3	부정적 반응 태도 감소		
		생성형 AI를 활용한 선택적 청취 개선 정도	선택적 청취 개선 1	선택적 수용 감소		
			선택적 청취 개선 2	상대 의도 파악 감소		
			선택적 청취 개선 3	정보 누락 감소		
		생성형 AI를 활용한 피드백 개선 정도	피드백 개선 1	수동적 듣는 경향 감소		
			피드백 개선 2	불완전한 피드백 감소		
			피드백 개선 3	의견의 늦은 응답 감소		
갈등 해소 (종속 변수)	업무 갈등 해소	커뮤니케이션 장애 개선에 따른 업무 갈등 해소 정도	업무 갈등 해소 1	업무 목표 내용 갈등 감소	5점 척도	Sherif, Sherif & Nebergall (1976) Jehn(1997) De Dreu (2012) Robbins & Judge (2021)
			업무 갈등 해소 2	업무 수행 방식 갈등 감소		
			업무 갈등 해소 3	업무 중 오류·실수 갈등 감소		
	과정 갈등 해소	커뮤니케이션 장애 개선에 따른 과정 갈등 해소 정도	과정 갈등 해소 1	감정적 마찰, 신뢰 저하 갈등 감소		
			과정 갈등 해소 2	피드백 과정의 표현·감정 갈등 감소		
			과정 갈등 해소 3	세대·직급·문화 차이 갈등 감소		
	관계 갈등 해소	커뮤니케이션 장애 개선에 따른 관계 갈등 해소 정도	관계 갈등 해소 1	역할과 책임 갈등 감소		
			관계 갈등 해소 2	승인 과정의 갈등 감소		
			관계 갈등 해소 3	업무 인계 시 갈등 감소		

조직 분위기 (조절 변수)	조직 분위기	커뮤니케이션 장애 개선에 영향을 주는 불확실성 회피 수준	불확실성 회피 1	명확한 승인 절차	5점 척도	Hofstede (1984) Harrison (1987)
			불확실성 회피 2	위험 요소 사전 점검		
			불확실성 회피 3	신기능 도입 시 검토 과정		
		커뮤니케이션 장애 개선에 영향을 미치는 개인주의·집단주의 수준	개인주의·집단주의 1	개인의 신속한 업무 처리 체계		
			개인주의·집단주의 2	팀 간 협업 촉진 체계		
			개인주의·집단주의 3	정보·지식 공유 시스템		
		커뮤니케이션 장애 개선에 영향을 미치는 권력 거리 수준	권력 거리 1	관리자의 지침에 따른 업무 수행 체계		
			권력 거리 2	상사에 따른 업무성과 피드백		
			권력 거리 3	구성원의 자율적인 업무 환경		
		커뮤니케이션 장애 개선에 영향을 미치는 역할 수준	역할 1	규정과 절차로 운영되는 체계		
			역할 2	업무 수행에 필요한 책임과 권한 구분		
			역할 3	표준화된 업무 처리 방식		
		커뮤니케이션 장애 개선에 영향을 미치는 성취 수준	성취 1	조직의 성과 목표 달성을 위한 체계		
			성취 2	성과 중심의 인센티브 제도		
			성취 3	개인 역량 개발 지원 제도		

상사의 리더십 (조절 변수)	리더 행동 유형	커뮤니케이션 장애 개선에 영향을 미치는 상사의 리더십 수준	정보제공 행동	하급자에게 중요 정보 공유	5점 척도	Downton (1973) Haga(1975) Burns(1978) Yukl(1981) Northouse (2004)
			신뢰 형성 행동	하급자의 의견·판단 신뢰		
			공정·존중 행동	하급자를 존중		
			지원 행동	하급자가 어려울 때 도움		
			코칭·개발 행동	하급자의 업무 성장 지원		
			역할 명확 행동	하급자에 대한 기대와 역할 이해		
			모니터링 행동	하급자의 성격과 업무 스타일 이해		

제 3 절 설문지 구성

본 연구의 설문지는 이론적 배경을 기반으로 하되 베트남 내 한국 기업이 라는 조직적 특성과 생성형 AI를 활용한 커뮤니케이션 장애 개선을 반영하여 일부 문항을 수정하였다. 설문 문항은 크게 16개의 문항으로 구성하였으며 각 구성 요소별로 하위 문항이 추가되었다. 먼저 기업의 근무 현황에 관한 문항을 5개 설정하여 베트남에 진출한 한국 기업의 특성을 점검하였다. 독립변수는 커뮤니케이션 이론을 토대로 생성형 AI를 활용한 조직 내 커뮤니케이션 장애 개선을 분석하기 위하여 Chung & Megginson(1981)의 상황 장애를 9개의 문항으로 구성하였고, 매개변수인 발신자·수신자 장애를 18개의 문항으로 설계하였다. 또한, 해당 문항이 독립변수와 논리적으로 이어질 수 있도록 생성형 AI를 활용한 조직 내 커뮤니케이션 장애 개선을 상황 장애 개선의 9개 문항과 매개변수인 발신자·수신자 상황 장애 개선의 18개 문항으로 설계하였다. 독립변수인 생성형 AI를 활용한 커뮤니케이션 상황 장애 개선 요인이 종속변수인 갈등 해소에 미치는 영향을 분석하기 위하여 Jehn(1997)의 업무·관계·과정 갈등을 기반으로 9개의 하위 문항으로 설계하였다. 조절 변수인 조직 분위기는 Hofstede(1984)의 사회 문화 차원 이론과 Harrison(1987)의 조직문화이론을 바탕으로 대한 설문 문항을 구성하였고, 상사의 리더십은 리더십 이론을 바탕으로 문항을 설계하였다.

제 4 절 분석 방법

본 연구의 분석은 베트남 내 진출한 한국 기업에 근무하는 베트남 직원들을 대상으로 수집한 설문자료를 토대로 수행하였다. 응답 자료의 적합성을 확인하기 위해 결측치, 정상성 검토 및 기술 통계 분석을 시행하였다. 이후 측정 도구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis, EFA)과 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하였다. 신뢰도 검증에는 Cronbach's α 계수를 활용하여 문항 간 일관성을 평가하였고, 확인적 요인 분석에는 복합신뢰도(Composite Reliability, CR), 평균 분산 추출(Average Variance Extracted, AVE), 최대 공유분산(Maximum Shared Variance, MSV), 최대신뢰도(MaxR(H)) 등을 산출하여 타당성을 검토하였다. 타당성 검증에는 Fornell과 Larcker(1981)가 제시한 기준을 적용하였다. 측정모형 검증 후, 연구 모형의 인과관계를 분석하기 위해 구조방정식 모형(Structural Equation modelling, SEM)을 사용하였다. 각 잠재 변수 간 경로계수의 유의성을 검토하여 연구 가설을 검증하는 절차로 진행하였다. 적합도 평가는 χ^2 , CFI, TLI, RMSEA 등 주요 적합도 지수를 기준으로 수행하였다. 인구통계학적 특성은 빈도 분석을 실시하여 응답자의 분포를 확인하였고, 변수 간 기초적 연관성을 탐색하기 위해 상관분석을 수행하였다. 모든 통계 분석은 SPSS와 AMOS 프로그램을 사용하였다.

제 4 장 분석 결과

제 1 절 인구통계학적 특성 및 기술 통계 분석

본 연구의 설문 응답자는 총 357명이며, 이들의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 성별, 나이, 학력, 전공, 회사 형태, 산업, 직군, 근속연수, 직급에 대한 빈도 분석을 시행하였다.

성별 분포를 살펴보면 남성이 180명(50.4%), 여성이 177명(49.6%)으로 거의 같은 비율을 보였다. 나이대는 30대가 152명(42.6%)으로 가장 높은 비중을 차지하였다. 학력은 베트남 대학 졸업자가 224명(62.7%)으로 가장 큰 비중을 보였으며, 단기 대학 졸업 60명(16.8%), 베트남 대학 석사 52명(14.6%), 해외 대학 졸업 18명(5.0%) 순으로 분포하였다. 전공별 분포는 경영·경제·회계 122명(34.2%)으로 가장 높았고 공학·기술 71명(19.9%), 인문·사회과학 66명(18.5%), 교육·어학 34명(9.5%) 등이 뒤를 이었다. 회사 형태로는 100% 한국 투자 기업에 근무하는 직원이 161명(45.1%), 합작 투자 기업에 근무하는 직원이 115명(32.2%), 한국인이 경영하는 베트남 기업에 근무하는 직원이 81명(22.7%)으로 나타났다. 산업 분야는 유통·무역 110명(30.8%)과 제조업 109명(30.5%)이 비슷한 수준을 보였으며, 건설·플랜트 49명(13.7%), 정보통신 50명(14.0%), 금융·보험 39명(10.9%) 등 다양한 산업군에 분포하였다. 직군별 분포는 영업이 123명(34.5%)으로 가장 높았으며, 기획·전략 65명(18.2%), 인사·교육·총무·행정 58명(16.2%), 연구개발 32명(9.0%), IT 31명(8.7%) 등의 순으로 나타났다. 근속연수는 3년 이상 5년 미만 직원이 170명(47.6%)으로 가장 높은 비율을 보였고, 1년 이상 3년 미만 119명(33.3%), 1년 미만 41명(11.5%), 5년 이상 10년 미만 27명(7.6%) 순이었다. 마지막으로 직급 분포는 일반직원이 292명(81.8%)으로 대부분을 차지하였으며, 팀장·조장 49명(13.7%), 사업부장·지점장 16명(4.5%) 순으로 나타났다. 이러한 결과는 [표 4-1]과같이 제시하였으며 본 연구의 표본이 다양하여 분석의 일반화 가능성을 높이는 기초 자료로 볼 수 있다.

[표 4-1] 인구통계학적 특성

구분		빈도 (명)	비율 (%)	구분		빈도 (명)	비율 (%)
성별	남성	180	50.4	회사 형태	100% 한국 투자 기업	161	45.1
	여성	177	49.6		합작 투자 기업	115	32.2
나이	20대	127	35.6		한국인 경영 베트남 기업	81	22.7
	30대	152	42.6	산업	제조	109	30.5
	40대	71	19.9		건설·플랜트	49	13.7
	50대	7	2.0		정보통신	50	14.0
학력	고졸	3	0.8		유통·무역	110	30.8
	단기 대학 졸업	60	16.8		금융·보험	39	10.9
	베트남 대학 졸업	224	62.7		직무 유형	기획·전략	65
	해외 대학 졸업	18	5.0	인사·교육·총무·행정		58	16.2
	베트남 대학 졸업 (석사)	52	14.6	홍보·마케팅		31	8.7
전공	경영·경제·회계	122	34.2	영업		123	34.5
	공학·기술	71	19.9	제조·생산·품질·현장		17	4.8
	자연과학·수학	10	2.8	연구개발		32	9.0
	인문·사회과학	66	18.5	IT		31	8.7
	의학·보건	5	1.4	근속 연수	1년 미만	41	11.5
	법·행정·정치	29	8.1		1년 이상 ~ 3년 미만	119	33.3
	예술·디자인·미디어	11	3.1		3년 이상 ~ 5년 미만	170	47.6
	교육·어학	34	9.5		5년 이상 ~ 10년 미만	27	7.6
	직급	농업·환경·자원	7	2.0	일반직원	292	81.8
		기타	2	0.6	팀장/조장	49	13.7
사업부장/지점장					16	4.5	

제 2 절 신뢰도 및 타당도 분석

1. 탐색적 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서는 어의 상의 문제 개선, 정보의 과중 개선, 시간의 압박 개선으로 구성된 상황 장애 개선을 독립변수로, 목적의식 개선, 준거 틀 차이 개선, 신뢰성 개선으로 구성된 발신자의 장애 개선 변수와 선입견, 선택적 청취, 피드백 개선으로 구성된 수신자 장애 개선 변수를 매개변수로, 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소로 구성된 갈등 해소를 종속변수로, 불확실성 회피, 개인주의/집단주의, 권력 거리, 역할, 성취로 구성된 조직 분위기와 정보제공 행동, 신뢰 형성 행동, 공정·존중 행동, 지원 행동, 코칭·개발 행동, 역할 명확화 행동, 모니터링 행동의 상사의 리더십을 조절 변수의 신뢰도 및 타당도를 분석하고자 한다.

신뢰도와 타당도의 분석을 위해 신뢰도는 Cronbach's α 계수로 측정하였고, 타당도 분석은 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 이는 측정 도구가 연구에서 정의한 이론적 구성 개념이 일관되고 타당하게 반영하고 있는지를 검토하는데 목적이 있다(Hair et al. , 2011).

신뢰도 분석이란 설문 문항들이 같은 개념을 일관되게 측정하고 있는지를 확인하는 절차이다. 이는 설문 문항 간의 내부 일관성 정도를 평가하는데 사용된다. Cronbach's α 계수가 0.6 이상이면 수용할 수 있으며, 0.8 이상이면 높은 신뢰도를 가진 것으로 간주 된다. 타당도 분석은 요인 분석으로 진행하였다. 요인 추출은 주성분 분석 방식과 Varimax 회전을 적용하여 수행되었으며, 요인 적재량은 각 문항이 특정 요인과 어느 정도 관련 있는지를 나타내며, 0.5 이상일 경우 유의한 구조로 해석된다(Hair et al. , 2011).

[표 4-2]는 상황 장애 개선, 발신자 장애 개선, 수신자 장애 개선에 대한 신뢰도 및 타당도 분석 결과를 제시한 것이다. 신뢰도 분석에서는 변수별 Cronbach's α 계수 값이 상황 장애 개선의 어의 문제 개선 0.952, 정보과중 개선 0.863, 시간 압박 개선 0.969로 나타났고, 발신자 장애 개선의 목적의식 개선 0.962, 준거 틀 차이 개선 0.959, 신뢰성 개선 0.923으로 나타났으며,

수신자 장애 개선의 선입견 개선 0.955, 선택적 청취 개선 0.926, 피드백 개선 0.946으로 나타났다. 모두 0.8 이상의 값을 기록하여 높은 수준의 신뢰성을 확보한 것으로 나타났다. 요인 분석 결과 3개의 상위 요인인 상황 장애 개선, 발신자 장애 개선, 수신자 장애 개선 아래에 각 상위 요인 당 3개의 하위 요인이 추출되어 총 9개의 요인이 추출되었다. 각 요인은 상황 장애 개선에는 어의 상의 문제 개선, 정보과중 개선, 시간 압박이, 발신자 장애 개선에는 목적의식 개선, 준거 틀 차이 개선, 신뢰성 개선이, 수신자 장애 개선에는 선입견 개선, 선택적 청취 개선, 피드백 개선이다. 이는 이론적으로 설정된 9개의 구성 요인에 따라 뚜렷하게 분리되는 것으로 나타났다. 예를 들어 상황 장애 개선 요인의 경우 어의 상의 문제 개선, 정보과중 개선, 시간 압박 개선 관련 문항들은 0.796~0.935 수준의 적재량을 보였으며, 발신자의 개선 요인에 해당하는 목적의식 개선, 준거 틀 차이 개선, 신뢰성 개선 관련 문항들은 0.889~0.938 수준의 높은 적재량을 보였으며, 수신자 장애 개선 요인에 해당하는 선입견 개선, 선택적 청취 개선, 피드백 개선 관련 문항들도 0.847~0.957 수준의 높은 적재 값을 보여 하나의 요인으로 수렴하는 경향을 확인할 수 있었다. 공통적 분석은 각 문항이 요인 전체에 의해 얼마나 잘 설명되고 있는지를 나타내는 값으로 1에 가까울수록 문항이 요인 전체에 의해 잘 설명됨을 의미하며 0.4 이상이면 문항이 요인 구조에 적합함을 나타낸다. 공통성은 0.812~0.954로 문항이 요인 구조에 적합함을 나타냈다.

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Bartlett의 구형성 검정을 시행하여 요인 분석의 적합성을 판단하였고 KMO는 0.832로 요인 분석에서 적합함을 의미했다. Bartlett의 구형성 검정 결과는 $\chi^2 = 10,154.362$, $p=0.000$ 으로 나타나 요인 분석의 적절성을 뒷받침하였다. 즉, 상황 장애 개선, 발신자 장애 개선, 수신자 장애 개선의 측정 문항들이 구성 개념을 일관되게 반영하고 있다는 것을 의미하며, 신뢰성과 구성 타당성을 모두 충족하고 있음을 보여준다. 이는 각 문항이 같은 개념을 안정적으로 측정하고 있음을 의미한다.

[표 4-2] 커뮤니케이션 장애 개선의 신뢰도와 타당도 분석 결과

구분		성분									공통성	신뢰성 분석	
변수	항목	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
상황 장애 개선	어의 문제 개선1	-0.016	-0.004	0.930	-0.020	0.029	0.114	0.007	0.191	0.048	0.919	0.952	
	어의 문제 개선2	0.028	0.023	0.931	-0.019	-0.003	0.153	0.010	0.169	0.000	0.920		
	어의 문제 개선3	0.019	-0.019	0.924	0.028	-0.007	0.104	-0.010	0.197	0.042	0.908		
	정보 과중 개선1	정보 과중 개선1	0.031	0.093	0.008	0.061	0.011	0.017	0.196	0.106	0.865	0.812	0.863
		정보 과중 개선2	0.241	0.089	0.026	0.124	-0.012	0.071	0.091	0.097	0.851	0.828	
		정보 과중 개선3	0.399	-0.032	0.076	0.068	-0.008	0.030	-0.023	0.142	0.796	0.826	
	시간 압박 개선1	시간 압박 개선1	0.938	0.099	0.015	0.064	0.064	0.008	0.040	0.090	0.153	0.931	0.969
		시간 압박 개선2	0.941	0.072	-0.005	0.043	0.051	-0.015	0.055	0.094	0.192	0.945	
		시간 압박 개선3	0.935	0.108	0.018	0.074	0.067	-0.024	0.034	0.118	0.175	0.943	
발신 자 장애 개선	목적 의식 개선1	0.134	0.905	-0.002	0.254	0.148	0.063	0.101	0.065	0.056	0.944	0.962	
	목적 의식 개선2	0.067	0.907	-0.009	0.249	0.176	0.053	0.105	0.039	0.034	0.937		
	목적 의식 개선3	0.101	0.892	0.013	0.274	0.128	0.097	0.121	0.030	0.088	0.931		
	준거 틀 차이 개선1	준거 틀 차이 개선1	0.094	0.252	0.002	0.901	0.174	0.048	0.078	0.047	0.068	0.930	0.959
		준거 틀 차이 개선2	0.073	0.273	-0.001	0.902	0.179	0.029	0.088	0.037	0.101	0.946	
		준거 틀 차이 개선3	0.033	0.244	-0.011	0.889	0.168	-0.007	0.110	0.051	0.096	0.903	

발신 자 장애 개선	신뢰성 개선1	0.025	0.108	-0.020	0.069	0.166	0.037	0.897	0.103	0.030	0.862	0.923	
	신뢰성 개선2	0.072	0.092	0.010	0.082	0.180	0.019	0.893	-0.002	0.120	0.865		
	신뢰성 개선3	0.025	0.086	0.019	0.097	0.142	0.028	0.913	-0.010	0.118	0.886		
수신 자 장애 개선	선입견 개선1	0.065	0.179	-0.013	0.171	0.907	-0.017	0.136	0.055	-0.004	0.911	0.955	
	선입견 개선2	0.054	0.122	0.006	0.165	0.912	-0.028	0.209	0.004	-0.012	0.922		
	선입견 개선3	0.062	0.124	0.028	0.156	0.920	-0.042	0.176	0.049	0.009	0.926		
	선택적 청취 개선1	선택적 청취 개선1	0.143	0.068	0.136	0.060	0.064	0.163	0.024	0.904	0.127	0.912	0.926
		선택적 청취 개선2	0.104	0.037	0.202	0.046	0.015	0.115	0.019	0.903	0.124	0.899	
		선택적 청취 개선3	0.077	0.023	0.266	0.023	0.030	0.138	0.055	0.847	0.083	0.826	
	피드백 개선1	피드백 개선1	-0.028	0.046	0.117	0.066	-0.043	0.951	0.018	0.084	0.012	0.934	0.946
		피드백 개선2	-0.022	0.060	0.139	-0.003	-0.034	0.913	0.001	0.164	0.054	0.888	
		피드백 개선3	0.024	0.076	0.110	0.001	-0.002	0.929	0.063	0.137	0.041	0.905	

KMO = 0.832, Bartlett's $\chi^2 = 10,154.362$ (p = 0.000)

[표 4-3]은 독립변수인 갈등 해소의 신뢰도와 타당도 분석 결과이다. 탐색적 요인 분석 결과, 총 3개의 요인이 추출되었으며, 이는 본 연구의 이론적 구성 개념인 업무 갈등 해소, 관계 갈등 해소, 과정 갈등 해소의 구조와 일치하였다. 각 문항을 살펴보면 업무 갈등 해소는 0.889~0.915 수준의 적재량을 보여주며, 과정 갈등 해소는 0.846~0.923 수준의 적재량을 보여주었고, 관계 갈등 해소는 0.898~0.909 수준의 적재량을 보여 전반적으로 높은 요인 부하량을 나타내 특정 요인에 명확하게 적재되어 구성 개념을 충실히 반영하는

것으로 확인되었다.

공통성은 0.716~0.939로 각 문항이 요인 구조에 적합함을 나타냈다. 신뢰도 분석 결과의 Cronbach's α 계수 값은 업무 갈등 해소 0.957, 관계 갈등 해소 0.860, 관계 갈등 해소 0.960으로 나타나 모두 기준치를 충족하였다.

요인 분석의 적합성을 확인하기 위하여 KMO와 Bartlett의 구형성 검정을 수행한 결과, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값은 0.828로 나타나 우수한 수준으로 해석되어 요인 분석에 필요한 상관 구조가 충분히 확보된 것으로 판단되었다. Bartlett의 구형성 검정 결과는 $\chi^2 = 3,167.405$, $p=0.000$ 으로 나타나 요인 분석의 적절성을 뒷받침하였다.

[표 4-3] 갈등 해소의 신뢰도와 타당도 분석 결과

변수	구분 항목	성분			공통성	신뢰적 분석
		1	2	3		
업무 갈등 해소	업무 갈등 해소 1	0.323	0.889	0.025	0.895	0.957
	업무 갈등 해소 2	0.358	0.897	0.073	0.939	
	업무 갈등 해소 3	0.304	0.915	0.054	0.932	
과정 갈등 해소	과정 갈등 해소 1	0.069	0.089	0.889	0.803	0.860
	과정 갈등 해소 2	0.070	0.029	0.923	0.857	
	과정 갈등 해소 3	-0.005	0.007	0.846	0.716	
관계 갈등 해소	관계 갈등 해소 1	0.901	0.340	0.067	0.932	0.960
	관계 갈등 해소 2	0.898	0.343	0.060	0.928	
	관계 갈등 해소 3	0.909	0.303	0.034	0.919	

KMO = 0.828, Bartlett's $\chi^2 = 3,167.405$ ($p = 0.000$)

[표 4-4]는 조절 변수인 조직 분위기와 상사의 리더십의 신뢰도와 타당도

분석 결과이다. 탐색적 요인 분석 결과 조직 분위기 척도는 이론적 구성과 같은 구조를 보였으며, 불확실성 회피, 개인주의·집단주의, 권력 거리, 역할, 성취의 5개 요인이 추출되었다. 각 문항을 살펴보면 불확실성 회피 0.886~0.933, 개인주의·집단주의 0.825~0.932, 권력 거리 0.750~0.825, 역할 0.846~0.922, 성취 0.846~0.922 수준의 적재량을 보여주며, 상사의 리더십은 0.706~0.767 수준의 적재량을 보여주어 각 문항은 모두 0.70 이상의 기준을 충족하였다. 전반적으로 높은 요인 부하량을 나타내 특정 요인에 명확하게 적재되어 구성 개념을 충실히 반영하는 것으로 확인되었다.

조직 분위기의 공통성은 0.750~0.933의 범위로 나타나 전반적으로 높은 수준의 설명력을 보인다. 이는 모든 문항이 해당 요인을 충분히 반영하고 있으며, 잠재 요인 구조에 의해 75% 이상이 설명된다는 점에서 수렴타당도가 안정적으로 확보되었음을 의미한다. 특히 일부 문항은 공통성이 0.90 이상으로 나타나 조직 분위기 척도의 측정 일관성이 높게 유지되고 있음을 확인할 수 있다. 상사의 리더십은 0.706~0.767의 범위로 모든 문항이 0.70 이상의 공통성을 보였으며, 이는 각 문항의 최소 70% 이상이 공통 요인에 의해 설명됨을 나타낸다. 상사의 리더십은 조직 분위기에 비해 공통성은 상대적으로 안정된 범위를 보이거나, 요인 분석 기준치를 충분히 웃돌고 있어 해당 척도 또한 타당한 요인 구조를 형성하고 있음을 의미한다. 즉, 조직 분위기와 상사의 리더십 척도 모두 공통성이 기준치 이상으로 나타나 요인 적재의 적합성을 확보하였고, 탐색적 요인 분석을 적용할 만한 타당성을 보유한 것으로 판단된다.

요인 분석의 적합성을 확인하기 위하여 KMO와 Bartlett의 구형성 검정을 수행한 결과, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값은 0.844로 나타나 우수(Meritorious)한 수준으로 해석되어 요인 분석에 필요한 상관 구조가 충분히 확보된 것으로 판단되었다. 또한 Bartlett의 구형성 검정은 $\chi^2 = 7,330.471$, $p=0.000$ 으로 유의하게 나타났다.

[표 4-4] 조직 분위기 및 상사의 리더십의 신뢰도와 타당도 분석 결과

구분		성분						공통성	신뢰성 분석
변수	항목	1	2	3	4	5	6		
조직 분위기	불확실성 회피1	0.065	0.889	0.286	0.075	-0.051	0.033	0.886	0.952
	불확실성 회피2	0.119	0.893	0.324	0.069	-0.030	0.107	0.933	
	불확실성 회피3	0.138	0.885	0.297	0.103	-0.051	0.132	0.921	
	개인· 집단 주의 1	0.097	0.330	0.894	0.067	0.006	0.097	0.932	0.932
	개인· 집단 주의 2	0.107	0.264	0.889	0.100	0.043	0.130	0.901	
	개인· 집단 주의 3	0.090	0.309	0.834	0.146	0.010	0.065	0.825	
	권력 거리1	0.172	0.109	0.050	0.366	0.016	0.756	0.750	0.865
	권력 거리2	0.131	0.158	0.095	0.280	-0.034	0.834	0.827	
	권력 거리3	0.028	0.003	0.129	0.258	0.023	0.839	0.789	
	역할1	0.182	0.118	0.129	0.841	-0.009	0.389	0.922	0.941
	역할2	0.124	0.096	0.104	0.852	-0.023	0.379	0.907	
	역할3	0.089	0.052	0.100	0.878	-0.028	0.230	0.846	
	성취1	-0.034	-0.142	0.041	-0.038	0.888	0.068	0.818	0.917
	성취2	0.027	-0.016	0.003	-0.025	0.948	-0.039	0.902	
	성취3	0.037	0.049	0.000	0.018	0.939	-0.027	0.886	

상사의 리더십	정보제공 행동	0.866	0.028	0.001	0.061	-0.011	0.032	0.756	0.933
	신뢰형성 행동	0.816	0.098	0.112	0.187	0.069	-0.016	0.728	
	공정·존중 행동	0.853	0.102	0.050	0.137	0.056	0.064	0.767	
	지원 행동	0.841	-0.002	0.116	0.145	0.040	-0.007	0.743	
	코칭·개발 행동	0.836	0.056	0.019	0.091	-0.022	0.034	0.712	
	역할 명확화 행동	0.837	0.059	0.031	-0.041	-0.051	0.138	0.728	
	모니터링 행동	0.803	0.077	0.071	-0.090	-0.034	0.200	0.706	

KMO = 0.832, Bartlett's $\chi^2 = 10,154.362$ ($p = 0.000$)

2. 확인적 신뢰도 및 타당도 분석

[표 4-5]에서는 구조방정식 모형 분석에 앞서 측정모형의 신뢰도와 타당도를 검토하기 위해 복합 신뢰도(Composite Reliability, CR), 평균 분산 추출(Average Variance Extracted, AVE), 최대 공유 분산(Maximum Shared Variance, MSV), 최대 신뢰도(MaxR(H))를 확인하였다. 분석 결과, 모든 잠재 변수의 복합신뢰도 값은 0.865~0.969 범위로 나타나 기준치인 0.70을 모두 웃돌았으며, 이를 통해 측정 문항 간 내적 일관성과 안정성이 확보되었음을 확인하였다. 평균 분산 추출 값도 0.682~0.913으로, 모든 구성 개념이 기준치 0.50 이상을 충족하여 각 요인에게 할당된 문항을 충분히 설명함을 나타냈다. 또한 복합신뢰도가 평균 분산 추출보다 높게 산출된 점은 수렴타당성이 확보되었음을 의미한다.

판별 타당성 검증을 위해 Fornell & Larcker(1981)의 기준을 적용하였고, 모든 구성 개념에서 평균 분산 추출 제공근이 동일 행·열의 상관계수보다 높

게 나타나 요인 간 구분이 명확하게 확인되었다. 특히 평균 분산 추출이 가장 낮았던 정보과중 개선 요인의 경우 평균 분산 추출 값은 0.682였으나 평균 분산 추출 제곱근은 0.826으로 산출되어 해당 요인의 모든 상관계수를 웃돌았다. 이는 정보과중 개선 요인이 다른 분산보다 더 잘 설명하고 있음을 보여주며, 가장 불리한 조건에서도 판별 타당성 기준을 충족하였다는 점에서 측정 모형의 적합성을 강하게 뒷받침한다. 또한 최대 공유분산 값이 0.253으로 평균 분산 추출 값 0.682와 최대신뢰도 값 0.878보다 낮게 나타나 최대신뢰도 관점에서도 판별 타당성이 확보되었다.

상관분석 결과, 구성 개념 간 상관계수는 -0.045 에서 0.673 에 분포하였으며, 다수의 관계가 $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하였다. 가장 높은 상관계수는 업무 갈등 해소와 과정 갈등 해소 간의 0.673 으로 확인되었으나, 이는 다중공선성이 우려되는 일반적 기준치인 0.800 에 미치지 않는 수준으로, 변수 간 중복성 문제는 없는 것으로 판단된다. 또한 전체 상관계수의 분포가 0.70 이하에 머물고 음의 상관인 -0.045 가 존재한다는 점은 잠재 변수들이 같은 개념으로 수렴하지 않고 고유한 개념적 구조를 유지하고 있음을 의미한다. 이러한 결과는 본 연구의 측정모형이 구조방정식 모형 분석에 요구되는 독립성과 구분성을 충분히 갖추고 있음을 보여준다.

[표 4-5] 상관분석 및 신뢰도와 타당도 분석

	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	어의 문제 개선	정보 과중 개선	시간 압박 개선	목적 의식 개선	준거 틀 차이 개선	신뢰성 개선	선입견 개선	선택적 청구개선	피드백 개선	업무갈등 해소	관계갈등 해소	과장갈등 해소
어의 문제 개선	0.953	0.870	0.189	0.954	0.933											
정보 과중 개선	0.865	0.682	0.253	0.878	0.113	0.826										
시간 압박 개선	0.969	0.913	0.253	0.970	0.045	0.503 ***	0.955									
목적 의식 개선	0.966	0.903	0.328	0.967	0.024	0.199 **	0.246 ***	0.950								
준거 틀 차이 개선	0.960	0.889	0.328	0.970	0.010	0.248 ***	0.198 ***	0.573 ***	0.943							
신뢰성 개선	0.923	0.801	0.158	0.926	0.024	0.227 ***	0.136 *	0.282 ***	0.258 ***	0.895						
선입견 개선	0.955	0.876	0.164	0.956	0.021	0.058	0.162 **	0.369 ***	0.405 ***	0.398 ***	0.936					
선택적 청구 개선	0.929	0.815	0.266	0.944	0.414 ***	0.328 ***	0.265 ***	0.158 **	0.146 **	0.098	0.106	0.903				
피드백 개선	0.948	0.859	0.093	0.955	0.286 ***	0.113	0.002	0.146 **	0.084	0.070	-0.037	0.304 ***	0.927			
업무갈등 해소	0.958	0.883	0.453	0.966	-0.045	0.149 *	0.157 **	0.352 ***	0.390 ***	0.296 ***	0.358 ***	0.104	0.030	0.94		
관계갈등 해소	0.873	0.698	0.266	0.918	0.435 ***	0.142 *	0.130 *	0.187 **	0.082	0.102	0.095	0.516 ***	0.294 ***	0.127 *	0.836	
과장갈등 해소	0.960	0.889	0.453	0.962	0.015	0.164 **	0.095	0.386 ***	0.427 ***	0.319 ***	0.399 ***	0.119 *	0.032	0.673 ***	0.137 *	0.943

다음은 연구의 측정모형의 적합성을 평가하기 위해 확증적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)의 모형의 적합도를 먼저 제시하였다. 확증적 요인 분석에서는 절대 적합도와 증분 적합도의 기준으로 모형의 신뢰성과 타당성을 설명한다. 이에 본 연구에서는 [표 4-6]에 제시하였다.

[표 4-6] 확인적 요인 분석 모형 적합도

구분		모형 지수	판단 기준
절대 적합도	χ^2	1.535***	• $p > 0.05$ (***) $P < 0.001$
	RMR	0.048	• 매우 우수 : ≤ 0.05 • 수용 적합 : 0.05~0.08
	RMSEA	0.039	• 매우 우수 : ≤ 0.05 • 수용 적합 : 0.05~0.08
	GFI	0.893	• 매우 우수 : ≥ 0.09 • 수용 적합 : 0.8~0.89
	AGFI	0.865	• 매우 우수 : ≥ 0.09 • 수용 적합 : 0.8~0.89
증분 적합도	NFI	0.943	• 매우 우수 : ≥ 0.09 • 수용 적합 : 0.8~0.89
	CFI	0.979	• 매우 우수 : ≥ 0.09 • 수용 적합 : 0.8~0.89

구조방정식 모형의 적합도를 검토한 결과, 대부분의 적합도 지수가 권장 기준을 충족하거나 양호 수준 이상으로 나타나 본 연구의 구조모형이 데이터에 적절하게 부합하는 것으로 확인되었다. 먼저 절대 적합도 지수 중 χ^2 값은 1.535로 나타나 유의하게 산출되었으나, χ^2 는 표본 크기에 민감한 지수임을 고려할 때 단일 기준으로 모형의 부적합을 판단하기 어렵다. 이에 보조 적합도 지수들을 함께 검토한 결과, RMR은 0.048로 매우 우수기준에 부합하였고, RMSEA 또한 0.039로 매우 우수기준을 보여 모형의 오차 구조가 양호함을 시사한다. 절대 적합도인 GFI와 AGFI는 각각 0.893과 0.865로 나타났으며, 두 지수 모두 수용 적합 기준에 해당하여 모형이 자료를 충분히 설명하고 있음을 의미한다.

증분 적합도 지수인 NFI와 CFI는 각각 0.943과 0.979로 매우 우수한 것으로 판단되었다. 특히 CFI가 0.979로 나타난 점은 본 연구의 구조모형이 높

은 수준의 적합도를 확보하고 있음을 보여준다. 종합적으로 RMR, RMSEA, NFI, CFI 등 주요 적합도 지수가 모두 우수 수준을 나타내고, GFI와 AGFI도 수용할 수 있는 범위 내에 위치함에 따라 본 연구의 구조방정식 모형은 통계적으로 양호한 적합도를 지닌 것으로 판단된다. 이는 본 연구 모형이 수집된 데이터 구조를 잘 반영하고 있으며, 가설 검정을 수행하기에 충분히 적합한 모형임을 의미한다.

[표4-7]은 본 연구에서 설정한 잠재 요인인 상황 장애 개선, 발신자 장애 개선, 수신자 장애 개선, 갈등 해소에 대한 각 측정변수의 요인 부하량을 제시한 것이다. 일반적으로 수렴타당성 확보 기준으로 제시되는 0.5 이상을 모두 충족하였다. 측정모형의 구성 타당성과 문항의 적합성을 검토하기 위하여 확인적 요인 분석을 실시하였다. 분석 결과, 모든 측정변수의 표준화 요인 부하량은 0.745에서 0.975 범위에 분포하여 일반적으로 권장되는 기준치인 0.7을 모두 충족하였다. 이는 각 문항이 잠재 요인을 충분히 설명하고 있음을 의미한다.

먼저 상황 장애 개선 요인의 문항들은 어의 문제 개선(0.943, 0.939, 0.916), 정보과중 개선(0.845, 0.881, 0.745), 시간 압박 개선(0.960, 0.961, 0.945)으로 산출되어 안정적이고 높은 요인 부하량을 나타냈다. 이는 상황적 요인들이 서로 구분되면서도 잠재 요인을 중심으로 강하게 응집되어 있음을 보여준다. 발신자 장애 개선 요인의 목적의식 개선(0.963, 0.945, 0.943), 준거 틀 차이 개선(0.945, 0.975, 0.907), 신뢰성 개선(0.920, 0.892, 0.872)으로 높은 요인 부하량을 보였다. 이는 발신자 특성과 관련된 구성 요소들이 잠재 요인을 효과적으로 설명하고 있음을 시사한다. 수신자 장애 개선 요인의 선입견 개선(0.922, 0.941, 0.944), 선택적 청취 개선(0.892, 0.930, 0.945), 피드백 개선(0.924, 0.898, 0.958)으로 나타나 모두 높은 요인 부하량을 보였다. 또한 갈등 해소 요인인 업무 갈등 해소(0.901, 0.968, 0.949), 과정 갈등 해소(0.953, 0.951, 0.924), 관계 갈등 해소(0.823, 0.943, 0.727)도 높은 요인 부하량을 보여 구성 개념의 일관성과 적합성이 충분히 확보되었음을 확인하였다.

비표준화 요인 부하량 역시 모든 문항에서 $p < 0.001$ 수준으로 유의하였으

며, C.R.은 15.266~43.524의 범위로 나타나 모든 문항이 해당 요인을 통계적으로 유의하게 설명하고 있음을 보여준다. 표준오차 값도 0.02~0.06 범위에 위치하여 추정계수의 안정성이 확보되었다. 이러한 결과는 본 연구에서 사용된 측정항목들이 잠재 요인을 충분히 반영하고 있으며, 구성 타당성이 확립되었음을 의미한다. 앞서 수행된 복합신뢰도, 평균 분산 추출, 판별 타당성 검증 결과와도 일관된 패턴을 보이며, 전체 측정모형이 구조방정식 모형 분석을 수행하기에 적합한 수준의 품질을 갖추었음을 확인할 수 있다.

[표 4-7] 전체 잠재 요인 측정변수의 요인 부하량

잠재 요인	측정변수	표준화 요인 부하량	요인 부하량	S.E	C.R	p
상황 장애 개선	어의 문제 개선 1	0.943	1.000			
	어의 문제 개선 2	0.939	0.976	0.029	34.223	0.001
	어의 문제 개선 3	0.916	0.985	0.031	31.627	0.001
	정보과중 개선 1	0.845	1.000			
	정보과중 개선 2	0.881	0.976	0.054	18.161	0.001
	정보과중 개선 3	0.745	0.808	0.052	15.412	0.001
	시간 압박 개선 1	0.960	1.000			
	시간 압박 개선 2	0.961	1.014	0.023	43.524	0.001
	시간 압박 개선 3	0.945	0.989	0.025	40.133	0.001
발신자 장애 개선	목적의식 개선 1	0.962	1.000			
	목적의식 개선 2	0.945	1.138	0.028	40.150	0.001
	목적의식 개선 3	0.943	0.931	0.023	39.735	0.001
	준거 틀 차이 개선 1	0.945	1.000			
	준거 틀 차이 개선 2	0.975	1.066	0.025	42.069	0.001
	준거 틀 차이 개선 3	0.907	1.033	0.032	31.804	0.001
	신뢰성 개선 1	0.920	1.000			
	신뢰성 개선 2	0.892	1.026	0.041	25.117	0.001
신뢰성 개선 3	0.872	0.986	0.041	24.081	0.001	
수신자 장애 개선	선입견 개선 1	0.922	1.000			
	선입견 개선 2	0.941	1.020	0.031	32.441	0.001
	선입견 개선 3	0.944	0.976	0.030	32.700	0.001
	선택적 청취 개선 1	0.829	1.000			
	선택적 청취 개선 2	0.930	1.024	0.045	22.885	0.001
	선택적 청취 개선 3	0.945	1.046	0.045	23.315	0.001
	피드백 개선 1	0.924	1.000			
	피드백 개선 2	0.898	0.847	0.030	28.214	0.001
	피드백 개선 3	0.958	1.019	0.031	33.285	0.001
갈등 해소	업무 갈등 해소 1	0.901	1.000			
	업무 갈등 해소 2	0.968	1.062	0.032	32.920	0.001
	업무 갈등 해소 3	0.949	1.098	0.035	31.282	0.001
	관계 갈등 해소 1	0.823	1.000			
	관계 갈등 해소 2	0.943	1.172	0.060	19.404	0.001
	관계 갈등 해소 3	0.727	1.061	0.070	15.266	0.001
	과정 갈등 해소 1	0.953	1.000			
	과정 갈등 해소 2	0.951	0.948	0.024	38.738	0.001
	과정 갈등 해소 3	0.924	0.968	0.028	34.578	0.001

제 3 절 주요 변수의 상관관계 분석

[표 4-8]의 산업 및 직무별 생성형 AI 교차 분석 결과를 살펴보면, 제조업은 전체 산업 중 가장 높은 활용 빈도를 보이며, 영업, 기획, 마케팅, IT 직무에서 생성형 AI 활용이 집중되는 경향이 나타났다. 제조업에서는 문서 작성, 기획 보조, 정보 검색·요약과 같은 사무 업무뿐 아니라 코딩 개발 보조 및 데이터 분석 보조와 같은 기술 직무에서도 높은 활용도가 확인되었다. 이는 제조업 특성상 기술자료 작성, 사양 비교, 번역·통역, 제안서 작성 등의 문서 작업과 기술 검토가 동반되기 때문에 생성형 AI가 실질적인 업무 효율성을 제공하는 영역이 넓은 것으로 해석된다. 건설·플랜트 업의 경우 전체 활용 빈도는 제조업보다 낮지만, 내부적으로 영업 직무의 활용이 높았다. 이는 건설업 특성상 제안서 제출, 입찰 대응, 프로젝트 개요 문서화 등 문서 기반 업무가 반복적이고 방대하다는 산업적 요구가 반영된 결과이다. 또한 영상 콘텐츠 제작과 마케팅 기초 자료 작성에서도 일정 수준의 활용이 나타났는데, 이는 건설 프로젝트 홍보와 시공 사례 소개 등 외부 마케팅과 관련된 것으로 판단된다. 정보통신업은 특정 직무에 편중되지 않고 전반적으로 균형 있는 활용 분포를 보였다. 문서 작성, 기획 보조, 정보 요약 등 일반 사무 업무뿐 아니라 코딩 개발 보조 및 데이터 분석 보조 등 기술 직무에서도 높은 활용이 확인되었다. 또한 영상 콘텐츠 제작에서도 비교적 높은 활용 빈도가 나타났는데, 이는 IT 산업의 디지털 친화적 환경이 요구되는 산업 특성에 복합적으로 작용한 결과라 볼 수 있다. 다시 말해, 정보통신업은 생성형 AI 활용에 대한 장벽이 낮으며, 산업 전반에서 업무 도구로 자연스럽게 내재화되고 있음을 보여준다. 무역·유통업은 제조업과 마찬가지로 활용 빈도가 높은 산업으로 나타났다. 영업, 마케팅, 콘텐츠 제작 중심으로 활용이 집중되었다. 특히 마케팅 자료 제작과 영상 콘텐츠 제작의 활용 빈도는 타 산업 대비 가장 높은 수준으로 확인되었으며, 문서 작성 및 제안서 작성에서도 폭넓게 활용되었다. 무역업 특성상 해외 바이어 대응, 시장조사, 가격 비교 자료 작성, 제품 홍보 콘텐츠 제작 등 정보수집 및 문서 기반 업무가 매우 많으므로 생성형 AI 활용 효과가 마케팅 자료 제작에 높게 반영된 것으로 해석된다. 금융·보험업은

전체 활용 빈도는 비교적 낮았으나 기획 보조나 영상 콘텐츠 제작에서 비교적 높은 빈도가 확인되었다. 이는 해당 산업이 금융 상품 소개나 브랜드 이미지 구축과 같은 영역에서 기획 및 시각 기반 콘텐츠 제작에 생성형 AI를 활용 사례가 높은 것으로 볼 수 있다.

[표 4-8] 산업 및 직무별 생성형 AI 교차 분석 결과

산업	생성형 AI 활용	기획 전략	인사 교육 총무 행정	홍보 마케팅	영업	제조 생산 품질 현장	연구 개발	IT	전체
제조업	문서 작성	7	2	4	9	1	0	4	27
	기획 보조	3	4	2	8	4	4	1	26
	검색·정보 요약	7	4	4	7	2	1	2	27
	번역·통역 지원	6	4	4	8	1	4	4	31
	제안서 제작	6	8	3	8	3	2	2	32
	마케팅 자료 제작	4	5	4	13	5	1	5	37
	이미지 생성	4	9	4	12	2	0	3	34
	코딩 개발 보조	5	13	4	13	1	2	2	40
	데이터 분석 보조	2	5	3	14	1	3	8	36
	영상 콘텐츠 제작	7	3	7	7	1	4	8	37
전체	17	19	13	33	7	7	13	109	
건설·플랜트업	문서 작성	2	0	0	5	0	3	2	12
	기획 보조	3	1	0	6	1	5	2	18
	검색·정보 요약	0	0	0	2	1	2	1	6
	번역·통역 지원	1	2	0	12	0	3	1	19
	제안서 제작	1	3	0	3	0	4	0	11
	마케팅 자료 제작	2	3	0	5	1	2	0	13
	이미지 생성	1	2	0	6	0	0	2	11
	코딩 개발 보조	2	6	0	10	0	3	1	22
	데이터 분석 보조	2	2	0	8	0	1	0	13
	영상 콘텐츠 제작	4	5	0	9	0	4	0	22
전체	6	8	0	22	1	9	3	49	
정보통신업	문서 작성	2	2	0	6	0	1	1	12
	기획 보조	2	0	0	8	2	0	1	13
	검색·정보 요약	1	3	0	7	2	1	0	14
	번역·통역 지원	3	5	1	9	0	4	1	23
	제안서 제작	3	1	1	8	0	3	1	17
	마케팅 자료 제작	3	2	0	7	1	1	0	14
	이미지 생성	3	1	1	5	0	2	1	13
	코딩 개발 보조	2	4	1	3	3	1	0	14
	데이터 분석 보조	0	2	1	8	3	0	0	14
	영상 콘텐츠 제작	2	4	1	5	1	2	1	16
전체	7	8	2	22	4	5	2	50	

유통·무역업	문서 작성	5	3	5	14	1	3	4	35
	기획 보조	7	3	2	3	1	2	2	20
	검색·정보 요약	5	4	4	10	1	3	3	30
	번역·통역 지원	5	7	5	7	1	0	3	28
	제안서 제작	8	7	2	15	0	4	5	41
	마케팅 자료 제작	15	6	2	13	0	3	1	40
	이미지 생성	7	7	2	11	1	1	2	31
	코딩 개발 보조	8	7	4	14	0	0	4	37
	데이터 분석 보조	4	1	1	15	0	1	5	27
	영상 콘텐츠 제작	8	9	3	12	1	4	4	41
전체	24	18	10	38	2	7	11	110	
금융·보험업	문서 작성	5	0	0	2	1	2	1	11
	기획 보조	5	2	4	3	0	0	2	16
	검색·정보 요약	1	1	1	1	2	1	1	8
	번역·통역 지원	1	0	3	0	1	1	2	8
	제안서 제작	3	0	1	3	2	2	0	11
	마케팅 자료 제작	0	2	2	4	1	2	0	11
	이미지 생성	7	1	1	5	0	0	0	14
	코딩 개발 보조	3	4	3	1	0	0	0	11
	데이터 분석 보조	3	3	1	2	0	2	0	11
영상 콘텐츠 제작	5	2	2	3	2	2	0	16	
전체	11	5	6	8	3	4	2	39	

제 4 절 연구 가설 검증

1. 가설 검정

가. 가설 H1-1~H2-18 검정 분석

본 연구의 가설 검정을 위한 구조 방정식 모형의 적합도의 결과를 [표 4-9]에 제시하였다. 먼저 절대 적합도 지수 중 χ^2 값은 2.207로 유의하게 산출되었으나, χ^2 통계량은 표본 수의 영향에 민감하다는 점을 고려할 필요가 있다. 이에 보완지수인 RMR과 RMSEA를 함께 검토한 결과, RMR은 0.199로 일반적인 수용 기준(0.05~0.08)을 충족하지 못하는 수준이다. 다만 RMR은 비표준화 잔차의 절대 크기에 크게 영향을 받는 지표로써, 측정변수의 단위가 서로 상이하거나 변수 수가 많은 경우 상대적으로 큰 값이 산출되는 경향이 있다. 이러한 이유로 최근 구조방정식 분석에서는 RMR보다는 RMSEA, CFI, NFI 등 상대 적합도 및 증분 적합도 지수를 중심으로 모형의 적합성을 판단하는 것이 일반적이다(Hair et al., 2017). RMSEA는 0.058로 나타나 수용 적합 기준으로 나타났다. 이는 모형이 자료의 분산과 공분산 구조를 적절히 설명하고 있음을 의미한다. GFI와 AGFI는 각각 0.842와 0.811로 산출되어 두 지표 모두 수용 적합 기준인 0.80~0.89 범위에 포함되었다. 이는 모형이 전체 자료의 분산을 일정 수준 이상 설명하며, 필요 최소한의 구조적 타당성을 확보하고 있음을 의미한다. 증분 적합도 지수에서는 모형 적합성이 더욱 명확하게 확인되었다. NFI는 0.914, CFI는 0.951로 나타나 모두 0.090 이상의 매우 우수 적합 기준을 충족하였다. 이는 모형 구조가 공분산 구조를 잘 포착하고 있으며, 변수 간 관계를 이론적으로 설정한 방향으로 잘 설명하고 있음을 의미한다. 종합적으로 RMR 지수가 높게 나타났음에도 불구하고, RMSEA, GFI, AGFI, NFI, CFI 등 핵심 적합도 지수 모두가 수용 또는 우수 수준을 충족하고 있으므로 본 연구의 구조방정식 모형은 실증자료에 적합한 모형으로 판단된다.

[표 4-9] 구조방정식 연구 모형 적합도

구분		모형 지수	판단 기준
절대 적합도	χ^2	2.207***	• $p > 0.05$ (***) $P < 0.001$
	RMR	0.199	• 매우 우수 : ≤ 0.05 • 수용 적합 : $0.05 \sim 0.08$
	RMSEA	0.058	• 매우 우수 : ≤ 0.05 • 수용 적합 : $0.05 \sim 0.08$
	GFI	0.842	• 매우 우수 : ≥ 0.90 • 수용 적합 : $0.8 \sim 0.89$
	AGFI	0.811	• 매우 우수 : ≥ 0.90 • 수용 적합 : $0.8 \sim 0.89$
중분 적합도	NFI	0.914	• 매우 우수 : ≥ 0.90 • 수용 적합 : $0.8 \sim 0.89$
	CFI	0.951	• 매우 우수 : ≥ 0.90 • 수용 적합 : $0.8 \sim 0.89$

[표 4-10]에서는 측정 모형 검증을 바탕으로 구조모형 분석을 시행하여 연구 가설을 검증하였다. 분석 결과, 상황 장애 개선 요인이 발신자·수신자 장애 개선에 미치는 영향과 발신자·수신자 장애 개선이 업무·과정·관계 갈등 해소에 미치는 영향은 경로별로 다른 양상을 보이는 것을 확인하였다.

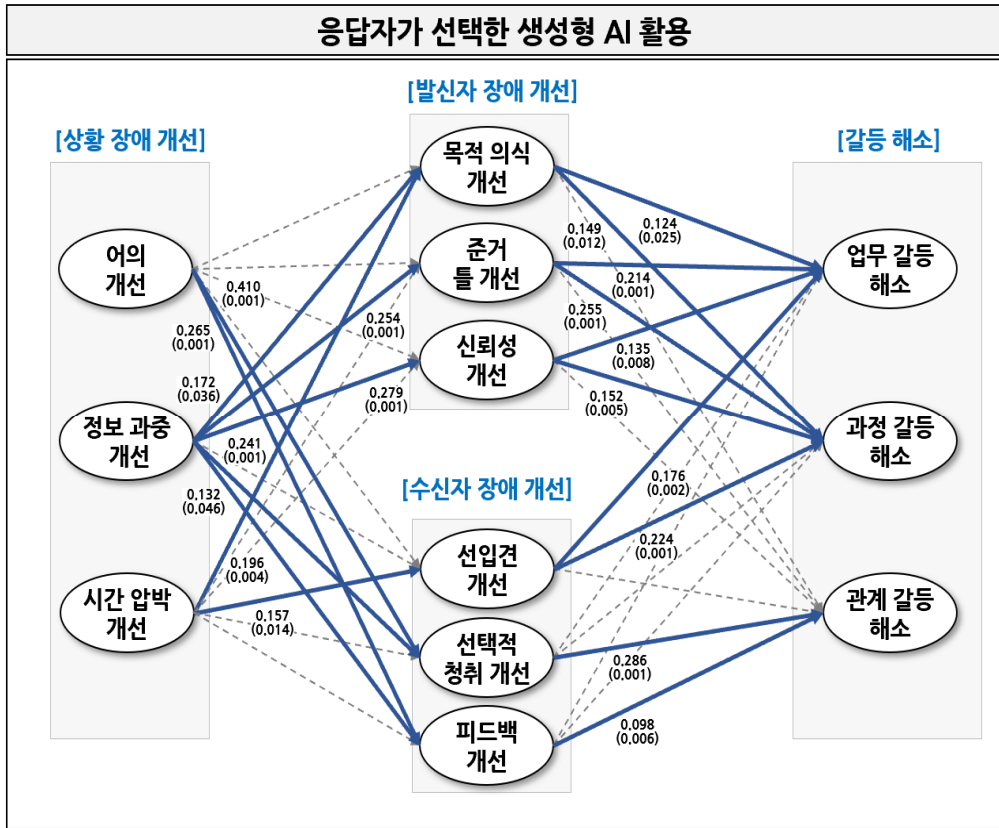
독립변수로 설정한 생성형 AI를 활용한 상황 장애 개선의 어의 문제 개선은 발신자 장애 개선인 목적의식 개선, 준거 틀 개선, 신뢰성 개선에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났고, 수신자 장애 개선의 선입견 개선에도 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 반면, 수신자 장애 개선의 선택적 청취 개선 및 피드백 개선에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정보과중 개선은 발신자 장애 개선인 목적의식 개선, 준거 틀 개선, 신뢰성 개선에 모두 유의한 영향을 미쳤으며, 수신자 장애 개선인 선택적 청취 개선 및 피드백 개선에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 수신자 장애 개선인 선입견 개선에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 시간 압박 개선은 발신자 장애 개선 중 목적의식 개선에만 유의한 영향을 미쳤으며, 준거 틀 개선 및 신뢰성 개선에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 반면, 수신자 장애 개선에는 선입견 개선과 선택적 청취 개선에 영향을 미치는 것으로 나타났지만 피드백 개선에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

매개변수 설정한 생성형 AI를 활용한 발신자 장애 개선인 목적의식 개선은 업무 갈등 및 과정 갈등 해소에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고 관계 갈등 해소에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 준거 틀 개선도 업무 갈등 및 과정 갈등 해소에 유의한 영향을 미쳤지만 관계 갈등 해소에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 신뢰성 개선도 업무 갈등 및 과정 갈등 해소에는 유의한 영향을 미쳤지만 관계 갈등 해소에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 발신자 장애 개선 요인들은 모두 업무 갈등 해소 및 과정 갈등 해소에는 유의한 영향을 미쳤지만 관계 갈등 해소에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 생성형 AI를 활용한 수신자 장애 개선인 선입견 개선은 업무 갈등 해소 및 과정 갈등 해소에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고 관계 갈등 해소에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 선택적 청취 개선은 관계 갈등 해소에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고 업무 갈등 해소 및 과정 갈등 해소에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 피드백 개선도 관계 갈등 해소에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고 업무 갈등 해소에 및 과정 갈등 해소에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

[표 4-10] 연구 모형 가설 검정 결과

가설	경로		Est	S.E.	C.R.	P	채택 여부	
H1-1	어의 문제 개선	→	목적의식 개선	0.004	0.061	0.071	0.943	기각
H1-2		→	준거 틀 개선	-0.019	0.056	-0.339	0.734	기각
H1-3		→	신뢰성 개선	-0.003	0.063	-0.043	0.966	기각
H1-4		→	선입견 개선	0.013	0.057	0.235	0.814	기각
H1-5		→	선택 청취 개선	0.410	0.054	7.649	0.001	채택
H1-6		→	피드백 개선	0.265	0.051	5.172	0.001	채택
H1-7	정보 과중 개선	→	목적의식 개선	0.172	0.082	2.100	0.036	채택
H1-8		→	준거 틀 개선	0.254	0.075	3.383	0.001	채택
H1-9		→	신뢰성 개선	0.279	0.084	3.334	0.001	채택
H1-10		→	선입견 개선	0.012	0.075	0.161	0.872	기각
H1-11		→	선택 청취 개선	0.241	0.067	3.603	0.001	채택
H1-12		→	피드백 개선	0.132	0.066	1.991	0.046	채택
H1-13	시간 압박 개선	→	목적의식 개선	0.196	0.069	2.843	0.004	채택
H1-14		→	준거 틀 개선	0.090	0.063	1.426	0.154	기각
H1-15		→	신뢰성 개선	0.024	0.070	0.338	0.735	기각
H1-16		→	선입견 개선	0.157	0.064	2.461	0.014	채택
H1-17		→	선택 청취 개선	0.135	0.057	2.378	0.017	채택
H1-18		→	피드백 개선	-0.068	0.056	-1.203	0.229	기각
H2-1	목적 의식 개선	→	업무 갈등 해소	0.124	0.055	2.246	0.025	채택
H2-2		→	과정 갈등 해소	0.149	0.059	2.502	0.012	채택
H2-3		→	관계 갈등 해소	0.070	0.033	2.093	0.036	기각
H2-4	준거 틀 개선	→	업무 갈등 해소	0.214	0.061	3.539	0.001	채택
H2-5		→	과정 갈등 해소	0.255	0.065	3.930	0.001	채택
H2-6		→	관계 갈등 해소	-0.051	0.036	-1.387	0.165	기각
H2-7	신뢰성 개선	→	업무 갈등 해소	0.135	0.051	2.666	0.008	채택
H2-8		→	과정 갈등 해소	0.152	0.054	2.802	0.005	채택
H2-9		→	관계 갈등 해소	0.014	0.031	0.451	0.652	기각
H2-10	선입견 개선	→	업무 갈등 해소	0.176	0.058	3.051	0.002	채택
H2-11		→	과정 갈등 해소	0.224	0.062	3.620	0.001	채택
H2-12		→	관계 갈등 해소	0.021	0.035	0.589	0.556	기각
H2-13	선택 청취 개선	→	업무 갈등 해소	0.026	0.052	0.498	0.619	기각
H2-14		→	과정 갈등 해소	0.041	0.056	0.722	0.470	기각
H2-15		→	관계 갈등 해소	0.286	0.035	8.245	0.001	채택
H2-16	피드백 개선	→	업무 갈등 해소	-0.021	0.057	-0.373	0.709	기각
H2-17		→	과정 갈등 해소	-0.025	0.061	-0.413	0.680	기각
H2-18		→	관계 갈등 해소	0.098	0.036	2.746	0.006	채택

[그림 4-1] 연구 모형 가설 검증 결과



[그림 4-1]은 응답자가 선택한 생성형 AI 활용에 관한 연구 모형 가설 검증 결과이다.

상황 장애 개선이 발신자 장애 개선에 미치는 영향은 선택적 청취 개선과 피드백 개선에서 유의하게 나타났다. 어의 개선에서 선택 청취 개선의 경로계수는 0.410, 피드백 개선의 경로계수는 0.265로 나타났으며, 이는 응답자가 선택한 생성형 AI 활용이 발신자의 메시지를 더 선별적으로 듣고, 대화 과정에서 적절한 반응을 보낼 수 있도록 돕는다는 점을 의미한다. 그러나 목적의식 개선 준거 틀 개선, 신뢰성 개선과 같이 발신자의 사고 수준을 개선하는데는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 정보과중 개선에서는 생성형 AI 활용도가 여러 경로에서 유의하게 나타났다. 정보과중 개선에서 발신자 장애 개선의 경로계수는 목적의식 개선(0.172), 준거 틀 개선(0.254), 신뢰성 개선

(0.279)으로 유의하게 나타났고 수신자 장애 개선으로의 경로계수는 선택 청구 개선(0.241), 피드백 개선(0.132)으로 유의하게 나타났으며, 이는 발신자가 메시지 전달 시 생성형 AI를 활용도가 매우 높은 영향을 미치며, 수신자가 메시지를 이해하는 과정에서 생성형 AI가 도움을 제공한다는 의미이다. 반면 정보과중 개선에서 선입견 개선으로의 경로계수는 유의하지 않았는데, 이는 생성형 AI 활용이 개인이 가지고 있는 문화적 고정관념을 변화시키기는 어렵다는 점을 시사한다. 시간 압박 개선의 경로계수는 발신자 장애 개선의 목적의식 개선(0.196)과 수신자 장애 개선의 선입견 개선(0.157)에만 유의한 영향을 주었다. 이는 시간이 부족한 상황에서 생성형 AI가 메시지의 목적을 빠르게 정리해주거나, 충분한 해석 시간 확보로 성급한 판단을 내리는 것을 줄여 줄 수 있기 때문이다.

발신자 장애 개선은 업무 갈등 해소와 과정 갈등 해소에만 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 목적의식 개선에서 업무 갈등 해소의 경로계수는 0.124, 과정 갈등 해소의 경로계수는 0.149로 유의한 결과를 보였다. 이는 메시지의 전달 목적이 명확하면 업무상 혼선이 줄어들게 되고 과업을 처리하는 절차의 모호성이 감소하여 업무 및 과정 갈등이 완화됨을 의미한다. 반면, 메시지의 전달 목적이 명확하더라도 구성원들 간의 관계 갈등 해소에는 도움이 되지 않음을 의미한다. 준거 틀 개선의 경로계수는 업무 갈등 해소 0.214, 과정 갈등 해소 0.235로 유의한 영향을 나타냈다. 이는 생성형 AI를 활용하면 조직 내 준거 틀이 명확해지면서 같은 메시지를 해석하는 방식에 대한 차이가 줄어들어 구성원들 간 역할 분담에 관한 갈등이나 업무 절차 및 판단 기준에 대한 갈등이 줄어드는 것을 의미한다. 신뢰성 개선의 경로계수도 업무 갈등 해소 0.135, 과정 갈등 해소 0.152로 유의하게 나타났다. 이는 생성형 AI 활용을 통해 전달되는 메시지의 정확성이 높아지며 구성원들 간 메시지의 신뢰성이 높아지게 되어 해석의 차이나 커뮤니케이션 오류를 줄이는 데 이바지하여 업무 갈등 및 과정 갈등이 완화되는 것을 의미한다.

수신자 장애 개선은 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소에 일부 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 생성형 AI를 통한 선입견 개선에서 업무 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 0.176, 과정 갈등 해소로 이어지는

경로계수는 0.224로 유의하게 나타났다. 이는 수신자가 발신자가 보내는 메시지에 대해 일방적인 해석에 의존하는 경향이 감소하면서 업무 역할이나 절차에 대해 보다 객관적으로 접근할 수 있게 되어 업무 및 과정 갈등을 완화하는 것을 의미한다. 선택적 청취 개선의 경로계수는 관계 갈등 해소에 0.286으로 유의하게 나타났다. 생성형 AI를 활용하여 선택적 청취가 감소하면 수신자는 메시지를 전체적이고 균형 있게 이해하게 되어 구성원 간의 오해나 감정적인 반응이 감소하게 되어 관계 갈등이 완화하는 것을 의미한다. 피드백 개선의 경로계수도 관계 갈등 해소에만 0.098로 유의하게 나타났다. 생성형 AI를 활용해 구성원 간 피드백이 향상되면 불필요한 오해나 감정적 충돌이 줄어들어 관계 갈등이 완화되는 것을 의미한다.

[표 4-11] 연구 모형 매개효과 검정 결과

매개 경로				Est	p-value	채택 여부	
어의 문제 개선	→	목적 의식 개선	→	업무 갈등 해소	0.001	0.727	기각
			→	과정 갈등 해소	0.001	0.775	기각
			→	관계 갈등 해소	0.000	0.884	기각
	→	준거 틀 개선	→	업무 갈등 해소	-0.004	0.678	기각
			→	과정 갈등 해소	-0.005	0.773	기각
			→	관계 갈등 해소	0.001	0.653	기각
	→	신뢰성 개선	→	업무 갈등 해소	0.000	0.954	기각
			→	과정 갈등 해소	0.000	0.931	기각
			→	관계 갈등 해소	0.000	0.725	기각
	→	선입견 개선	→	업무 갈등 해소	0.002	0.898	기각
			→	과정 갈등 해소	0.003	0.898	기각
			→	관계 갈등 해소	0.000	0.693	기각
	→	선택 청취 개선	→	업무 갈등 해소	0.011	0.590	기각
			→	과정 갈등 해소	0.017	0.436	기각
			→	관계 갈등 해소	0.117	0.004	채택
→	피드백 개선	→	업무 갈등 해소	-0.006	0.837	기각	
		→	과정 갈등 해소	-0.007	0.894	기각	
		→	관계 갈등 해소	0.026	0.009	채택	
정보 과중 개선	→	목적 의식 개선	→	업무 갈등 해소	0.021	0.044	채택
			→	과정 갈등 해소	0.026	0.067	기각
			→	관계 갈등 해소	0.012	0.036	채택
	→	준거 틀 개선	→	업무 갈등 해소	0.054	0.024	채택
			→	과정 갈등 해소	0.065	0.014	채택
			→	관계 갈등 해소	-0.013	0.071	기각
	→	신뢰성 개선	→	업무 갈등 해소	0.038	0.033	채택
			→	과정 갈등 해소	0.043	0.016	채택
			→	관계 갈등 해소	0.004	0.581	기각
	→	선입견 개선	→	업무 갈등 해소	0.002	0.920	기각
			→	과정 갈등 해소	0.003	0.825	기각
			→	관계 갈등 해소	0.000	0.660	기각
	→	선택 청취 개선	→	업무 갈등 해소	0.006	0.490	기각
			→	과정 갈등 해소	0.010	0.466	기각
			→	관계 갈등 해소	0.069	0.005	채택
→	피드백 개선	→	업무 갈등 해소	-0.003	0.617	기각	
		→	과정 갈등 해소	-0.003	0.567	기각	
		→	관계 갈등 해소	0.013	0.026	채택	

시간 압박 개선	→	목적 의식 개선	→	업무 갈등 해소	0.024	0.034	채택
			→	과정 갈등 해소	0.029	0.04	채택
			→	관계 갈등 해소	0.014	0.025	채택
	→	준거 틀 개선	→	업무 갈등 해소	0.019	0.093	기각
			→	과정 갈등 해소	0.023	0.126	기각
			→	관계 갈등 해소	-0.005	0.173	기각
	→	신뢰성 개선	→	업무 갈등 해소	0.003	0.762	기각
			→	과정 갈등 해소	0.004	0.798	기각
			→	관계 갈등 해소	0.000	0.716	기각
	→	선입견 개선	→	업무 갈등 해소	0.028	0.012	채택
			→	과정 갈등 해소	0.035	0.008	채택
			→	관계 갈등 해소	0.003	0.383	기각
	→	선택 청취 개선	→	업무 갈등 해소	0.004	0.497	기각
			→	과정 갈등 해소	0.006	0.347	기각
			→	관계 갈등 해소	0.039	0.014	채택
→	피드백 개선	→	업무 갈등 해소	0.001	0.677	기각	
		→	과정 갈등 해소	0.002	0.620	기각	
		→	관계 갈등 해소	-0.007	0.154	기각	

[표 4-11]는 생성형 AI 활용을 통한 상황 장애 개선이 매개변수인 발신자 장애 개선 및 수신자 장애 개선을 통해 갈등 해소에 미치는 영향을 확인하기 위해 매개효과 분석을 수행하였다.

상황 장애 개선이 발신자 장애 개선과 수신자 장애 개선을 거쳐 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소에 미치는 매개효과는 일부 경로에서만 통계적으로 유의하게 나타났다. 생성형 AI를 통한 어의 문제 개선은 선택적 청취 개선을 매개로 관계 갈등 해소에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 피드백 개선도 관계 갈등 해소에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 생성형 AI를 통한 정보과중 개선은 발신자 장애 개선인 목적의식 개선을 통해 업무 갈등 해소와 관계 갈등 해소에 유의한 영향을 미쳤고, 준거틀 개선은 업무 갈등 해소와 과정 갈등 해소에 영향을 미쳤으며, 신뢰성 개선은 업무 갈등 해소와 과정 갈등 해소에 유의한 영향을 미쳤다. 또한, 수신자 장애 개선을 매개로 선택적 청취는 관계 갈등 해소에만 유의한 영향을 미쳤으며, 피드백 개선도 관계 갈등 해소에만 유의한 영향을 미쳤다. 생성형 AI를 활용한 시간 압박 개선에서 발신자 장애 개선의 목적의식 개선은 업무 갈등

해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소 모두에 유의한 영향을 미쳤으나 준거
틀 개선 및 신뢰성 개선은 갈등 해소에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 수신
자 장애 개선의 선입견 개선은 업무 갈등 해소와 과정 갈등 해소에 유의한
영향을 미쳤으며, 선택적 청취 개선은 관계 갈등 해소에만 유의한 영향을 미
쳤다. 반면 피드백 개선은 갈등 해소에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로
나타났다.

나. 가설 H3-1 검증: 조직 분위기별 차이 분석

조직 분위기에 대한 응답자의 인식을 확인하기 위해 군집분석을 [표
4-12]와 같이 실시하였고 응답자들을 세 개의 조직 분위기 집단으로 구분하
였다. 이러한 구분은 조직 분위기를 구성하는 요인들별로 서로 다른 조합을
보였기 때문이다.

첫 번째 집단은 조직 내 상하 관계와 업무 역할의 책임 구분을 중요시하
는 경향이 강하게 나타났다. 이들은 변화에 대한 수용이 높으며, 지시 체계와
상하 관계, 규범과 절차와 같은 요인에 높은 가치를 두는 특징을 보였다. 이
러한 특성으로 인해 첫 번째 집단은 역할과 권위 인식이 뚜렷한 조직 분위기를
가진 집단으로 해석할 수 있다.

두 번째 집단은 특정 요인이 두드러지게 높거나 낮지 않은 조직 분위기를
보였다. 변화와 안정성에 대한 수용이 균형을 이루며, 협력과 개인적 판단 역
시 조화를 이루는 특징이 나타났다. 상하 관계의 경직성은 낮아 수평적 소통
이 비교적 자연스럽게 이루어지는 구조이며, 역할 수행에서도 절차나 규범보
다는 유연성이 강조되는 경향이 있었다. 여러 요인 가운데 성과에 관한 관심
이 상대적으로 드러났으나, 전체 분위기를 규정할 정도로 강력한 수준은 아니
었다. 따라서 두 번째 집단은 전반적으로 유연하면서도 안정성을 유지하는 균
형적 조직 분위기를 갖는 집단으로 볼 수 있다.

[표 4-12] 조직 분위기 응답자의 집단 분석

조직 분위기	집단 유형		
	집단 1 (n = 67)	집단 2 (n = 132)	집단 3 (n = 158)
불확실성 회피	1.97	3.20	4.23
개인주의·집단주의	2.29	3.05	4.10
권력 거리	3.90	2.50	4.20
역할	3.71	1.99	4.25
성취	3.32	3.38	3.16

집단 1 (n = 67) 역할·권위 지향적 조직 분위기	책임 구분을 중요시하고 상하 관계가 뚜렷한 조직 분위기를 보인다.	
	불확실성 회피	변화에 대한 수용이 높고 불확실성은 영향을 미치지 않는 조직 분위기를 보인다.
	개인주의·집단주의	집단보다는 개인주의가 더 영향을 미치는 조직 분위기를 보인다.
	권력 거리	지시 체계와 상하 관계가 영향을 미치는 조직 분위기를 보인다.
	역할	규범·절차·업무 역할이 영향을 미치는 조직 분위기를 보인다.
집단 2 (n = 132) 균형적 조직 분위기	특정 요인이 높거나 낮지 않은 균형적 조직 분위기를 보인다.	
	불확실성 회피	변화와 안정성에 대한 수용이 모두 적절히 균형을 이루는 조직 분위기를 보인다.
	개인주의·집단주의	집단과 개인적 판단이 균형을 이루는 조직 분위기를 보인다.
	권력 거리	수평적 소통이 이루어지기 쉬운 조직 분위기를 보인다.
	역할	절차·규범 중심의 조직 운영이 강하지 않으며 역할 유연성이 높은 조직 분위기를 보인다.
집단 3 (n = 158) 전통적· 고위계적 조직 분위기	질서를 중요시하는 전통적·위계적 조직 분위기를 보인다.	
	불확실성 회피	변화보다는 안정성을 중요시하는 조직 분위기를 보인다.
	개인주의·집단주의	개인 보다는 집단적 규범이 중요시되는 조직 분위기를 보인다.
	권력 거리	위계적 구조와 상사 권한이 중요시되는 조직 분위기를 보인다.
	역할	절차·규범·책임을 중요시하는 조직 분위기를 보인다.
성취	성과보다 규범·안정·절차를 중요시하는 조직 분위기를 보인다.	

세 번째 집단은 규범과 절차, 위계적 질서에 대한 선호가 두드러진 조직 분위기를 보였다. 이들은 변화보다는 안정성과 예측 가능성을 우선하며, 구성원 간 결속과 조직 규범을 중시하는 특징을 나타냈다. 상급자 중심의 권한 구조를 자연스럽게 받아들이고, 업무 절차와 역할에 대한 준수 의식이 강하여 전통적인 조직 운영 방식이 유지되는 경향이 있었다. 성과에 관한 관심은 존재하지만, 이 집단에서는 성취보다 규범과 안정이 조직 분위기를 결정짓는 핵심 요소로 작용하였다. 이에 따라 세 번째 집단은 전통적이고 위계 중심적 특징을 보인 조직 분위기 집단으로 설명할 수 있다.

이처럼 도출된 세 개의 조직 분위기 집단의 특징을 [표 4-13], [그림 4-2]와 같이 제시하였다.

조직 분위기가 생성형 AI를 활용한 상황 장애 개선이 발신자 장애 개선과 수신자 장애 개선을 거쳐 갈등 해소에 어떤 조절 효과를 가지는지 확인하기 위해 다집단 구조방정식 분석을 수행하였다. 같은 구조모형을 역할·권위지향적 조직 분위기, 균형적 조직 분위기, 전통적·고위계적 조직 분위기의 세 집단에 적용하였다. 추정된 경로계수(Estimate)의 크기는 영향력의 크기를 의미하며 0.1 이상을 약한 영향, 0.3 이상을 중간 영향, 0.5 이상을 강한 영향으로 양수이면 긍정적 영향을, 음수이면 부정적 영향으로 해석하며, 표준오차(Standard Error)가 작을수록 추정된 경로계수가 더 신뢰할 수 있는 것으로 해석하며, 임계비(Critical Ratios)는 값이 1.96 이상일 때 집단 간 경로 차이가 유의한 것으로 해석하였다. 또한 유의확률(p-value)은 $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$ 순으로 유의한 것으로 해석하였다. 이러한 과정을 통해 각 집단의 생성형 AI를 활용한 상황 장애 개선이 발신자 장애 개선과 수신자 장애 개선을 통해 갈등 해소로 이어지는 경로가 조직 분위기에 의해 어떻게 달라지는지를 검증하였다.

첫 번째 집단인 역할·권위지향적 조직 분위기를 이루는 집단에서는 어의 문제 개선과 정보과중 개선 경로에서 일부만 유의하게 나타났고 시간 압박 개선은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 어의 문제 개선에서 선택적 청취의 경로계수(0.360)는 유의하게 나타났으나 그 외 경로는 모두 유의하지 않아, 역할·권위지향적 조직 분위기에서는 주로 선택적 청취의 완화에만 반응하

는 특징이 나타나는 것으로 해석되었다. 정보과중 개선은 준거 틀 개선(0.486), 선택적 청취 개선(0.427), 피드백 개선(0.312)의 경로에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 시간 압박 개선에서는 모든 경로가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 발신자·수신자 장애 개선은 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소의 일부 경로에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 준거 틀 개선은 업무 갈등 해소(0.397)와 과정 갈등 해소(0.330)에 유의한 영향을 미쳤으며, 선택적 청취 개선은 과정 갈등 해소(-0.237)와 관계 갈등 해소(0.340)에 유의한 영향을 미쳤다.

두 번째 집단인 균형적 조직 분위기를 이루는 집단에서는 생성형 AI를 활용한 상황 장애 개선이 어의 문제 개선, 정보과중 개선, 시간 압박 개선의 일부 경로에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 어의 문제 개선은 선택적 청취 개선(0.526)과 피드백 개선(0.349)으로 유의하게 나타났다. 정보과중 개선은 선택적 청취(0.097)에만 유의하게 나타났고 시간 압박 개선에서는 선입견 개선(0.227)과 선택적 청취(0.193)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 발신자·수신자 장애 개선은 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소의 일부 경로에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 발신자 장애 개선인 목적의식 개선은 업무 갈등 해소(0.117)와 과정 갈등 해소(0.317)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 준거 틀 개선은 과정 갈등 해소(0.158)에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고 선입견 개선은 업무 갈등 해소(0.136)에서만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선택적 청취 개선은 관계 갈등 해소에만 영향을 미치는 것으로 나타나 부분적으로 듣는 경향이 줄어들수록 구성원 간의 오해와 감정적 충돌이 감소하여 관계 갈등이 완화되는 것으로 해석된다. 그러나, 피드백 개선은 어떠한 갈등 해소에도 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

세 번째 집단인 전통적·고위계적 조직 분위기를 이루는 집단에서는 생성형 AI를 활용한 상황 장애 개선이 어의 문제 개선, 정보과중 개선, 시간 압박 개선의 일부 경로에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 어의 문제 개선은 선택적 청취(0.333)와 피드백 개선(0.174)에 유의한 것으로 나타났다. 정보과중 개선에서 신뢰성 개선(0.424)에만 유의하게 나타났고, 시간 압박 개선은

선입견 개선(0.227), 선택적 청취 개선(0.193)에 유의하게 나타났다. 발신자·수신자 장애 개선은 업무 갈등 해소, 과정 갈등 해소, 관계 갈등 해소의 여러 경로에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 목적의식 개선은 업무 갈등 해소(0.259), 과정 갈등 해소(0.229), 관계 갈등 해소(0.089)의 모든 갈등 해소에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 준거 틀 개선과 신뢰성 개선은 어떠한 갈등 해소에도 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 선입견 개선은 업무 갈등 해소(0.321)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 선택적 청취 개선은 과정 갈등 해소(0.345)와 관계 갈등 해소(0.259)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 피드백 개선은 과정 갈등 해소(-0.229)와 관계 갈등 해소(0.155)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 특히 피드백 개선을 통한 과정 갈등 해소는 음수로 과정 갈등이 증가하는 것으로 나타났다.

첫 번째 집단인 역할·권위지향적 조직 분위기를 이루는 집단과 두 번째 집단인 균형적 조직 분위기를 이루는 집단을 비교해 보면 정보과중 개선의 목적의식 개선(-2.265)과 준거 틀 개선(-2.256)에서 유의한 차이가 나타났으며, 집단 간 경로계수가 음수인 것은 해당 경로계수가 두 번째 집단에서 더 강하게 작용하는 것을 의미한다. 준거 틀 개선에서 업무 갈등 해소(-2.790)와 신뢰성 개선에서 과정 갈등 해소(-2.600)도 균형적 조직 분위기 집단에 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 목적의식 개선에서 과정 갈등 해소(3.313)는 역할·권위지향형 조직 분위기 집단이 균형적 조직 분위기 집단보다 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다.

첫 번째 집단인 역할·권위지향적 조직 분위기를 이루는 집단과 세 번째 집단인 전통적·고위계적 조직 분위기를 이루는 집단을 비교해 보면 상황 장애 개선이 발신자·수신자 장애에 미치는 영향의 차이는 통계적으로 유의하지 않아 상황 장애 요인 모두가 두 집단에 거의 같은 방식으로 작용한다는 것으로 나타났다. 목적의식 개선은 업무 갈등 해소(2.129)에 더 강하게 작용하는 것으로 나타나 역할·권위지향적 조직 분위기 집단이 전통적·고위계적 조직 분위기 집단과 비교하면 더 강하게 작용하는 것을 알 수 있다. 반면, 준거 틀 개선은 업무 갈등 해소(-2.838)에서 전통적·고위계적 조직 분위기 집단이 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 목적의식을 통한 과정 갈등 해소(2.603)는

역할·권위지향적 조직 분위기 집단에 강하게 작용하는 것으로 나타났고 준거틀 개선(-2.497)은 전통적·고위계적 조직 분위기 집단에 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 선택적 청취 개선도 과정 갈등 해소(3.931)에서 역할·권위지향적 조직 분위기 집단에 더 강하게 작용하는 반면에 피드백 개선은 과정 갈등 해소(-2.101)에서 전통적·고위계적 조직 분위기 집단에 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다.

두 번째 집단인 균형적 조직 분위기를 이루는 집단과 세 번째 집단인 전통적·고위계적 조직 분위기를 이루는 집단을 비교하면 대부분의 경로계수가 유의하지 않았다. 정보과중 개선에서 신뢰성 개선으로 이어지는 경로계수(2.440)는 균형적 조직 분위기 집단에서 더 강하게 작용하는 것으로 나타났고, 선택적 청취 개선을 통한 과정 갈등 해소의 경로계수(3.273)도 균형적 조직 분위기 집단에서 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 반면 피드백 개선을 통한 과정 갈등 해소(-2.015)는 전통적·고위계적 조직 분위기 집단에 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다.

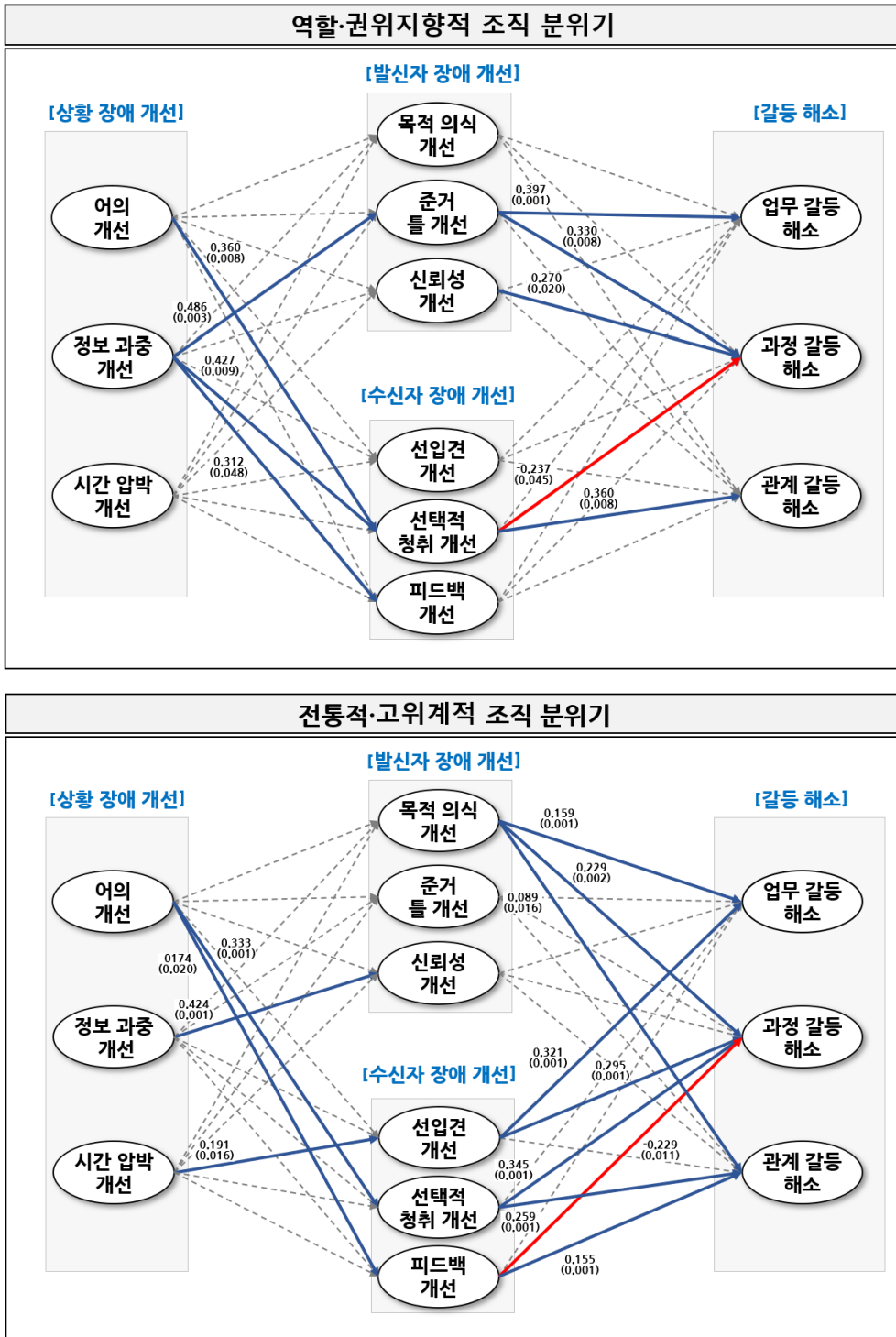
[표 4-13] 조직 분위기별 구조모형 경로계수, 유의성 비교

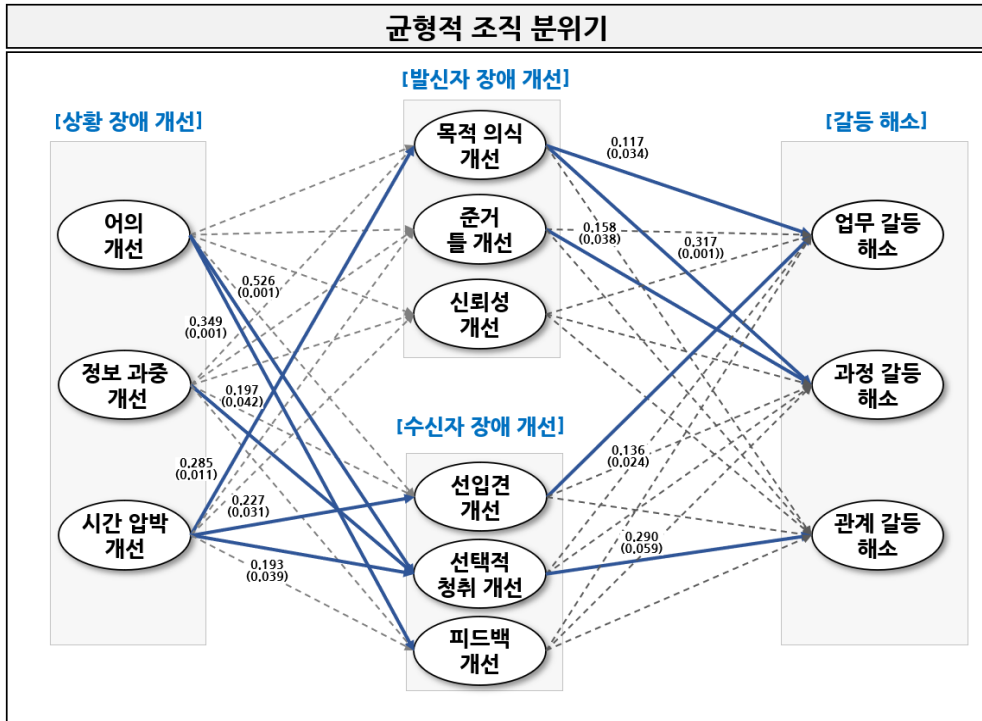
경로		역할·권위지향적 조직 분위기 (집단 1)				균형적 조직 분위기 (집단 2)				전통적·고위계적 조직 분위기 (집단 3)			
		Est	S.E.	C.R.	P	Est	S.E.	C.R.	P	Est	S.E.	C.R.	P
어의 문제 개선	→ 목적의식 개선	-0.136	0.141	-0.966	0.334	0.107	0.098	1.085	0.278	-0.043	0.088	-0.485	0.627
	→ 준거 틀 개선	-0.183	0.133	-1.379	0.168	-0.034	0.09	-0.373	0.709	0.064	0.078	0.816	0.414
	→ 신뢰성 개선	-0.156	0.154	-1.014	0.311	-0.019	0.096	-0.199	0.842	0.067	0.087	0.773	0.440
	→ 선입견 개선	-0.150	0.151	-0.996	0.319	0.027	0.092	0.296	0.767	0.110	0.072	1.535	0.125
	→ 선택칭취 개선	0.360	0.135	2.664	0.008	0.526	0.087	6.023	0.001	0.333	0.075	4.460	0.001
	→ 피드백 개선	0.237	0.130	1.816	0.069	0.349	0.081	4.289	0.001	0.174	0.074	2.332	0.020
정보 과중 개선	→ 목적의식 개선	0.413	0.172	2.407	0.016	-0.056	0.116	-0.484	0.629	0.110	0.128	0.859	0.390
	→ 준거 틀 개선	0.486	0.162	2.995	0.003	0.049	0.106	0.459	0.646	0.151	0.115	1.316	0.188
	→ 신뢰성 개선	0.286	0.186	1.534	0.125	0.001	0.113	0.008	0.993	0.424	0.131	3.225	0.001
	→ 선입견 개선	-0.023	0.181	-0.128	0.898	-0.007	0.108	-0.061	0.951	-0.089	0.105	-0.851	0.395
	→ 선택칭취 개선	0.427	0.164	2.609	0.009	0.197	0.097	2.029	0.042	0.194	0.106	1.831	0.067
	→ 피드백 개선	0.312	0.158	1.980	0.048	0.053	0.094	0.564	0.573	0.005	0.108	0.049	0.961
시간 압박 개선	→ 목적의식 개선	0.132	0.156	0.848	0.396	0.285	0.112	2.539	0.011	0.147	0.096	1.529	0.126
	→ 준거 틀 개선	-0.127	0.146	-0.866	0.387	0.117	0.102	1.139	0.255	0.137	0.086	1.598	0.110
	→ 신뢰성 개선	-0.195	0.170	-1.149	0.250	-0.021	0.109	-0.194	0.846	0.068	0.095	0.708	0.479
	→ 선입견 개선	-0.091	0.166	-0.552	0.581	0.227	0.105	2.157	0.031	0.191	0.079	2.416	0.016
	→ 선택칭취 개선	-0.057	0.145	-0.393	0.694	0.193	0.093	2.067	0.039	0.123	0.079	1.566	0.117
	→ 피드백 개선	-0.214	0.144	-1.493	0.135	-0.106	0.091	-1.169	0.243	0.051	0.081	0.623	0.533

목적의식 개선	→	업무 갈등 해소	-0.015	0.104	-0.146	0.884	0.117	0.055	2.120	0.034	0.259	0.077	3.383	0.001
준거 틀 개선	→		0.397	0.115	3.441	0.001	0.033	0.061	0.549	0.583	-0.008	0.084	-0.092	0.927
신뢰성 개선	→		0.040	0.106	0.377	0.706	-0.049	0.061	-0.799	0.424	0.089	0.075	1.199	0.231
선입견 개선	→		0.091	0.105	0.869	0.385	0.136	0.060	2.258	0.024	0.321	0.095	3.381	0.001
선택취취 개선	→		-0.030	0.107	-0.281	0.779	-0.046	0.060	-0.756	0.449	0.145	0.088	1.645	0.100
피드백 개선	→		-0.060	0.116	-0.517	0.605	0.007	0.066	0.103	0.918	-0.119	0.091	-1.311	0.190
목적의식 개선	→	과정 갈등 해소	-0.123	0.113	-1.091	0.275	0.317	0.069	4.561	0.001	0.229	0.075	3.076	0.002
준거 틀 개선	→		0.330	0.124	2.659	0.008	0.158	0.076	2.076	0.038	-0.041	0.082	-0.505	0.614
신뢰성 개선	→		0.270	0.116	2.326	0.020	-0.091	0.076	-1.193	0.233	0.093	0.073	1.279	0.201
선입견 개선	→		0.063	0.114	0.548	0.584	0.129	0.075	1.729	0.084	0.295	0.092	3.191	0.001
선택 취취 개선	→		-0.237	0.118	-2.001	0.045	-0.036	0.075	-0.481	0.631	0.345	0.089	3.886	0.001
피드백 개선	→		0.097	0.127	0.768	0.443	0.016	0.083	0.199	0.842	-0.229	0.089	-2.557	0.011
목적의식 개선	→	관계 갈등 해소	-0.001	0.064	-0.016	0.987	0.073	0.047	1.543	0.123	0.089	0.037	2.398	0.016
준거 틀 개선	→		-0.030	0.070	-0.438	0.661	-0.028	0.052	-0.532	0.595	-0.065	0.041	-1.591	0.112
신뢰성 개선	→		-0.024	0.065	-0.362	0.717	0.052	0.052	0.999	0.318	-0.002	0.036	-0.046	0.963
선입견 개선	→		0.003	0.064	0.039	0.969	0.044	0.051	0.861	0.389	-0.021	0.045	-0.464	0.643
선택 취취 개선	→		0.340	0.080	4.272	0.001	0.290	0.059	4.947	0.001	0.259	0.048	5.383	0.001
피드백 개선	→		0.067	0.072	0.939	0.348	0.056	0.057	0.987	0.324	0.155	0.045	3.424	0.001

경로			임계비		
			Critical Ratios for Differences between Parameters (unconstrained)		
			집단 1, 2 차이	집단 1, 3 차이	집단 2, 3 차이
어의 문제 개선	→	목적의식 개선	1.412	0.565	-1.133
	→	준거 틀 개선	0.933	1.602	0.817
	→	신뢰성 개선	0.756	1.263	0.666
	→	선입견 개선	1.004	1.560	0.711
	→	선택청취 개선	1.034	-0.171	-1.676
	→	피드백 개선	0.733	-0.420	-1.593
정보과중 개선	→	목적의식 개선	-2.265	-1.413	0.961
	→	준거 틀 개선	-2.256	-1.687	0.654
	→	신뢰성 개선	-1.307	0.604	2.440
	→	선입견 개선	0.079	-0.315	-0.548
	→	선택청취 개선	-1.208	-1.195	-0.021
	→	피드백 개선	-1.412	-1.606	-0.333
시간 압박 개선	→	목적의식 개선	0.796	0.081	-0.933
	→	준거 틀 개선	1.362	1.554	0.151
	→	신뢰성 개선	0.863	1.349	0.612
	→	선입견 개선	1.621	1.536	-0.275
	→	선택청취 개선	1.452	1.094	-0.572
	→	피드백 개선	0.638	1.606	1.287
목적의식 개선	→	업무 갈등 해소	1.126	2.129	1.504
준거 틀 개선	→		-2.790	-2.838	-0.397
신뢰성 개선	→		-0.726	0.383	1.434
선입견 개선	→		0.372	1.623	1.642
선택청취 개선	→		-0.127	1.265	1.785
피드백 개선	→		0.500	-0.402	-1.122
목적의식 개선	→	과정 갈등 해소	3.313	2.603	-0.855
준거 틀 개선	→		-1.180	-2.497	-1.783
신뢰성 개선	→		-2.600	-1.291	1.746
선입견 개선	→		0.486	1.577	1.392
선택청취 개선	→		1.431	3.931	3.273
피드백 개선	→		-0.535	-2.101	-2.015
목적의식 개선	→	관계 갈등 해소	0.933	1.218	0.260
준거 틀 개선	→		0.032	-0.424	-0.559
신뢰성 개선	→		0.908	0.295	-0.850
선입견 개선	→		0.505	-0.297	-0.954
선택청취 개선	→		-0.506	-0.870	-0.407
피드백 개선	→		-0.124	1.031	1.362

[그림 4-2] 조직 분위기별 구조모형 경로계수, 유의성 비교





다. 가설 H3-2 검증: 상사의 리더십별 차이 분석

상사의 리더십에 대한 응답자의 인식을 확인하기 위해 군집분석을 실시하였고 [표4-14]와 같이 세 개의 집단으로 분류하였다. 도출된 집단의 리더 행동 패턴은 Ohio State 리더 행동 이론(Stogdill & Coons, 1957)에서 제시한 배려와 구조주도의 조합과 일치하며, Blake & Mouton(1964)의 관리 격자 이론(Managerial Grid Theory)에서 제시한 고관계·고과업, 저관계·저과업, 고관계·저과업 유형에 대응되는 것으로 해석된다.

첫 번째 집단은 모든 리더 행동이 평균 4점대의 높은 수준을 보이며 관계 행동과 과업 행동이 모두 발휘되는 유형이다. 상사가 구성원과의 관계를 중요시해 신뢰 형성, 공정·존중, 지원, 코칭·개발을 적극적으로 수행하는 동시에 정보제공, 역할 명확화, 모니터링과 같은 업무 수행에 필요한 구조적 행동도 발휘하는 특징을 가진다. 따라서 이러한 리더십은 고관계·고과업 리더십으로 해석된다.

두 번째 집단은 모든 리더 행동이 평균 2점대로 관계 행동과 과업 행동이 모두 낮은 수준으로 발휘되는 유형이다. 상사가 구성원들에게 제공하는 정보·지원·코칭이 제한적이며, 역할 명확화나 모니터링과 같은 기본적인 과업 관리도 충분히 이루어지지 않는 특징을 보였다, 따라서 이러한 리더십은 저관계·저과업으로 해석된다.

세 번째 집단은 관계 중심 행동에서는 높은 수준을 보이거나 과업 중심 행동은 낮게 발휘되는 유형이다. 상사는 구성원을 신뢰하고 정서적 지원을 적극적으로 제공하지만, 역할 명확화와 모니터링과 같은 구조화된 과업 관리에는 상대적으로 소극적인 특징을 가진다. 따라서 이러한 리더십은 고관계·저과업으로 해석된다.

[표 4-14] 상사의 리더십 응답자의 집단 분석

리더 행동유형	집단 유형		
	집단 1 (n = 224)	집단 2 (n = 81)	집단 3 (n = 52)
정보제공 행동	4.18	1.99	3.27
신뢰 형성 행동	4.28	2.15	3.81
공정·존중 행동	4.24	2.02	3.40
지원 행동	4.23	2.12	3.54
코칭·개발 행동	4.21	2.01	3.67
역할 명확화 행동	4.28	2.22	1.90
모니터링 행동	4.21	2.00	1.88

집단 1 (n = 224) 고관계· 고과업	상사는 직원에게 리더십 수준이 다양하게 발휘되는 특징을 보인다.	
	정보제공 행동	보상과 규칙을 기반으로 과업 관리가 안정적으로 발휘되는 높은 수준을 보인다.
	신뢰 형성 행동	비전 제시와 동기부여 행동이 활발하게 나타나는 높은 수준을 보인다.
	공정·존중 행동	신뢰를 형성하려는 윤리적 행동이 강하게 나타나는 높은 수준을 보인다.
	지원 행동	지원이 활발하게 이루어지는 높은 수준을 보인다.
	코칭·개발 행동	피드백 제공이 적극적으로 이루어지는 높은 수준을 보인다.
	역할 명확화 행동	상황변화에 맞추어 리더십을 조정하는 유연성이 뛰어난 높은 수준을 보인다.
	모니터링 행동	상사-직원 간 신뢰와 교류가 잘 형성된 높은 관계 수준을 보인다.

집단 2 (n = 81) 저관계· 저과업	상사는 직원에게 리더십 수준이 낮게 발휘되는 특징을 보인다.	
	정보제공 행동	보상과 규칙 기반의 과업 관리가 충분히 이루어지지 않는 낮은 수준을 보인다.
	신뢰 형성 행동	비전 제시와 동기부여 행동이 제한적으로만 나타나는 낮은 수준을 보인다.
	공정· 존중 행동	신뢰 형성이 미약하게 이루어지는 낮은 수준을 보인다.
	지원 행동	지원이 부족하게 나타나는 낮은 수준을 보인다.
	코칭· 개발 행동	피드백 제공이 거의 이루어지지 않는 낮은 수준을 보인다.
	역할 명확화 행동	상황변화에 따른 리더십 조정이 잘 이루어지지 않는 낮은 수준을 보인다.
	모니터링 행동	상사-직원 간 신뢰와 교류가 원활하지 않은 낮은 관계 수준을 보인다.
집단 3 (n = 52) 고관계· 저과업	상사는 직원에게 리더십 수준이 일부만 발휘되는 특징을 보인다.	
	정보제공 행동	보상과 규칙을 기반으로 과업 관리가 일반적인 수준을 보인다.
	신뢰형 성 행동	비전 제시와 동기부여 행동이 적극적으로 나타나는 높은 수준을 보인다.
	공정· 존중 행동	신뢰 행동이 비교적 안정적으로 나타나는 중간 이상 수준을 보인다.
	지원 행동	지원이 활발하게 이루어지는 높은 수준을 보인다.
	코칭· 개발 행동	피드백 제공이 적극적으로 이루어지는 높은 수준을 보인다.
	역할 명확화 행동	상황변화에 따른 리더십 조정이 충분히 이루어지지 않는 낮은 수준을 보인다.
모니터링 행동	상사-직원 간 신뢰와 교류 형성이 제한적으로 나타나는 낮은 관계 수준을 보인다.	

[표4-15]는 상사의 리더십 유형이 생성형 AI를 활용한 커뮤니케이션 장애 개선을 통해 갈등 해소로 이어지는 경로에 어떠한 조절 효과를 가지는지 확인하기 위해 다집단 구조방정식 분석을 수행하였다. 같은 구조모형을 고관계·고과업 리더십, 저관계·저과업 리더십, 고관계·저과업 리더십의 세 집단에 적용하였으며, 추정된 경로계수(Estimate)의 크기는 영향력의 크기를 의미하며 0.1 이상을 약한 영향, 0.3 이상을 중간 영향, 0.5 이상을 강한 영향으로 양수이면 긍정적 영향을, 음수이면 부정적 영향으로 해석하며, 표준오차(Standard Error)가 작을수록 추정된 경로계수가 더 신뢰할 수 있는 것으로

해석하며, 임계비(Critical Ratios)는 값이 1.96 이상일 때 집단 간 경로 차이가 유의한 것으로 해석하였다. 또한 유의확률(p-value)은 $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$ 순으로 유의한 것으로 해석하였다. 이러한 과정을 통해 각 집단의 생성형 AI를 활용한 상황 장애 개선이 발신자 장애 개선과 수신자 장애 개선을 통해 갈등 해소로 이어지는 경로가 상사의 리더십에 의해 어떻게 달라지는지를 검증하였다.

고관계·고과업 리더십 집단에서는 어의 문제 개선이 선택적 청취 개선(0.370), 피드백 개선(0.304)에 유의하게 나타났다. 정보과중 개선은 준거 틀 개선(0.251), 신뢰성 개선(0.263), 선택적 청취 개선(0.229)에 유의하게 나타났다. 시간 압박 개선은 목적의식 개선(0.264) 준거 틀 개선(0.181), 선입견 개선(0.252), 선택적 청취 개선(0.151)에 유의한 것으로 나타났다. 업무 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 목적의식 개선에서 업무 갈등 해소(0.226), 준거 틀 개선에서 업무 갈등 해소(0.174), 신뢰성 개선에서 업무 갈등 해소(0.154), 선입견 개선에서 업무 갈등 해소(0.152)가 유의하게 나타났고 과정 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 선택적 청취 개선에서 과정 갈등 해소(0.182), 피드백 개선에서 과정 갈등 해소(0.168)는 유의한 것으로 나타났다. 관계 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 목적의식 개선에서 관계 갈등 해소(0.139), 준거 틀 개선에서 관계 갈등 해소(0.282), 신뢰성 개선에서 관계 갈등 해소(0.143), 선입견 개선에서 관계 갈등 해소(0.215)가 유의미하게 나타났다.

저관계·저과업 리더십 집단에서는 어의 문제 개선이 목적의식 개선(0.413), 선택적 청취 개선(0.721), 피드백 개선(0.260)에 유의하게 나타났고 정보과중 개선은 선입견 개선(0.379)에만 유의한 것으로 나타났다. 반면, 시간 압박 개선은 모든 요인으로 이어지는 경로계수가 유의하지 않게 나타났다. 업무 갈등 해소로 이어지는 경로계수에서는 선입견 개선이 업무 갈등 해소(0.217)에 유의한 것으로 나타났고, 과정 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 목적의식 개선에서 과정 갈등 해소(0.146), 선택적 청취에서 과정 갈등 해소(0.435)가 유의한 것으로 나타났다. 관계 갈등 해소로 이어지는 경로계수에서는 목적의식 개선에서 관계 갈등 해소(0.234), 선입견 개선에서 관계 갈등 해소(0.396)가 유의한 것으로 나타났다.

고관계·저과업 리더십 집단에서는 어의 문제 개선이 선택적 청취 개선(0.217), 피드백 개선(0.301)에 유의하게 나타났고, 정보과중 개선이 신뢰성 개선(0.339)에 유의하게 나타났으며, 시간 압박 개선은 목적의식 개선(0.672), 준거 틀 개선(0.310)에 유의하게 나타났다. 업무 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 준거 틀 개선에서 업무 갈등 해소(0.275)가 유의하게 나타났고, 과정 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 목적의식 개선에서 과정 갈등 해소(0.151), 선택적 청취 개선에서 과정 갈등 해소(0.100)가 유의한 것으로 나타났다. 관계 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 준거 틀 개선에서 관계 갈등 해소(0.386)가 유의하게 나타났다.

첫 번째 집단인 고관계·고과업 리더십 집단과 두 번째 집단인 저관계·저과업 리더십 집단의 차이를 비교하면 일부 경로계수가 유의한 것으로 나타났다. 어의 문제 개선에서 목적의식으로 이어지는 경로계수는 3.496, 선택적 청취로 이어지는 경로계수는 2.455로 저관계·저과업 리더십 집단보다 고관계·고과업 리더십 집단에 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 시간 압박 개선은 목적의식 개선으로 이어지는 경로계수가 -3.063, 준거 틀 개선으로 이어지는 경로계수가 -2.813, 선입견 개선으로 이어지는 경로계수가 -3.160으로 고관계·고과업 리더십 집단보다 저관계·저과업 리더십 집단에 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 목적의식 개선에서 업무 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 -2.263으로 고관계·고과업 리더십 집단보다 저관계·저과업 리더십 집단에 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 목적의식 개선에서 과정 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 2.704이며 선택적 청취 개선에서 과정 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 3.596으로 저관계·저과업 리더십 집단보다 고관계·고과업 리더십 집단에 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 준거 틀 개선이 관계 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 -2.122로 고관계·고과업 리더십 집단보다 저관계·저과업 리더십 집단에 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다.

첫 번째 집단인 고관계·고과업 리더십 집단과 세 번째 집단인 고관계·저과업 리더십 집단의 차이를 비교하면, 대부분의 경로계수가 유의하지 않게 나타났다. 시간 압박 개선에서 목적의식 개선으로 이어지는 경로계수는 2.169이며, 목적의식 개선이 과정 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 1.985로 고관계·

고과업 리더십 집단이 고관계·저과업 리더십 집단보다 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다.

두 번째 집단인 저관계·저과업 리더십 집단과 세 번째 집단인 고관계·저과업 리더십 집단의 차이를 비교해 보면 일부 경로계수가 유의한 것으로 나타났다. 어의 문제 개선에서 목적의식 개선으로 이어지는 경로계수는 -2.952 , 어의 문제 개선에서 준거 틀 개선으로 이어지는 경로계수는 -2.124 , 어의 문제 개선에서 선택적 칭취로 이어지는 경로계수는 -3.018 로 두 번째 집단인 저관계·저과업 리더십 집단보다 세 번째 집단인 고관계·저과업 리더십 집단에 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 정보과중 개선에서 선입견 개선으로 이어지는 경로계수는 0.131 , 정보과중 개선에서 피드백 개선으로 이어지는 경로계수는 -2.079 로 두 번째 집단인 저관계·저과업 리더십 집단보다 세 번째 집단인 고관계·저과업 리더십 집단에 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 반면, 시간 압박 개선에서 목적의식 개선으로 이어지는 경로계수는 4.248 , 시간 압박 개선에서 준거 틀 개선으로 이어지는 경로계수는 2.720 , 준거 틀 개선에서 관계 갈등 해소로 이어지는 경로계수는 2.115 로 세 번째 집단인 고관계·저과업 리더십 집단보다 두 번째 집단인 저관계·저과업 리더십 집단에 더 강하게 작용하는 것으로 나타났다.

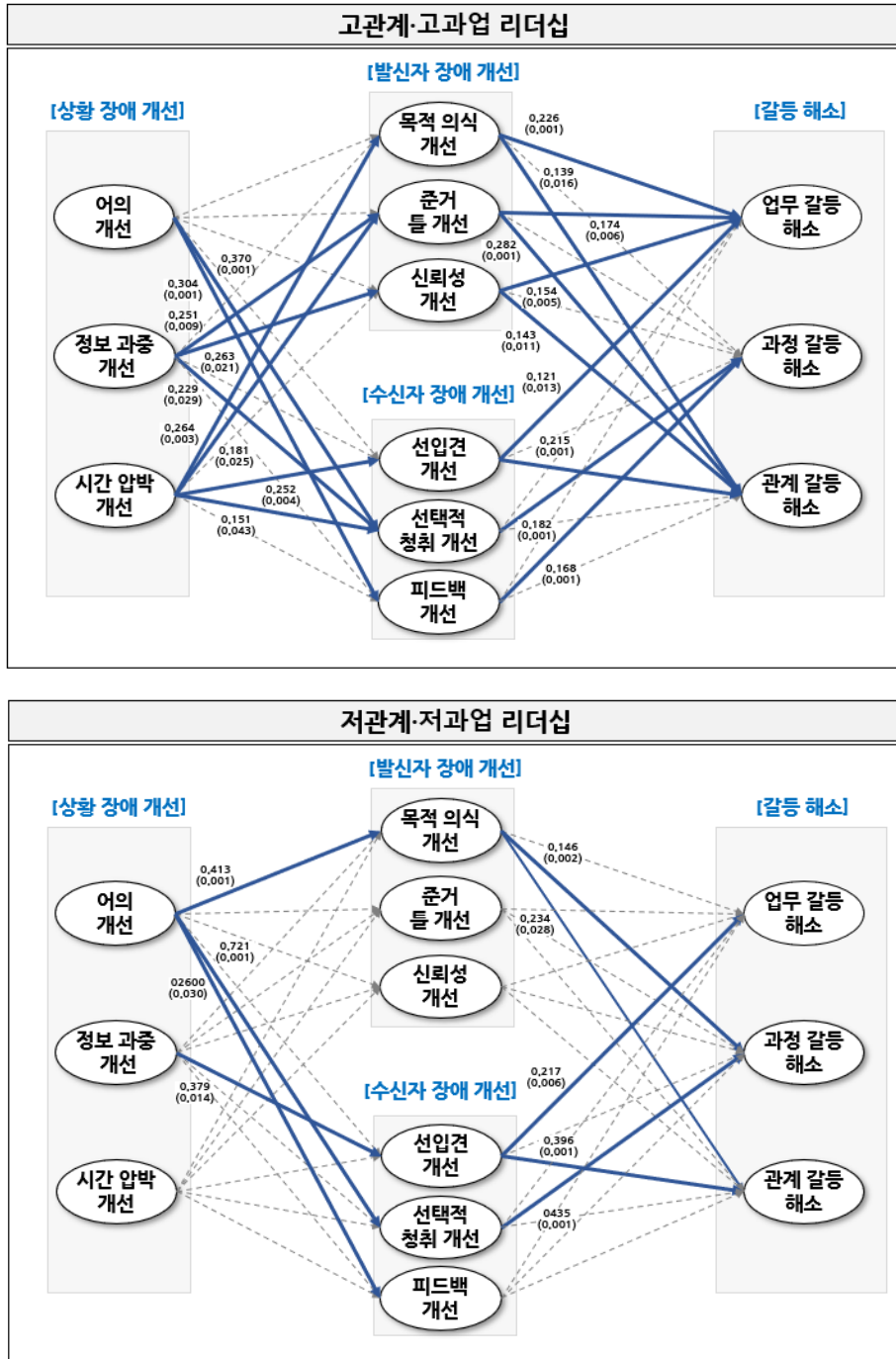
[표 4-15] 상사의 리더십별 구조모형 경로계수, 유의성 비교

경로		고관계·고과업 리더십 (집단1)				저관계·저과업 리더십 (집단2)				고관계·저과업 리더십 (집단3)			
		Est	S.E.	C.R.	P	Est	S.E.	C.R.	P	Est	S.E.	C.R.	P
어의 문제 개선	→ 목적의식 개선	-0.115	0.078	-1.468	0.142	0.413	0.129	3.197	0.001	-0.127	0.130	-0.980	0.327
	→ 준거 틀 개선	-0.002	0.070	-0.023	0.982	0.132	0.126	1.047	0.295	-0.248	0.127	-1.955	0.051
	→ 신뢰성 개선	0.026	0.084	0.311	0.756	-0.037	0.140	-0.265	0.791	-0.081	0.124	-0.652	0.514
	→ 선입견 개선	0.007	0.075	0.097	0.923	0.080	0.129	0.615	0.538	0.039	0.112	0.351	0.726
	→ 선택칭취 개선	0.370	0.067	5.478	0.001	0.721	0.126	5.717	0.001	0.217	0.109	1.982	0.047
	→ 피드백 개선	0.304	0.069	4.428	0.001	0.260	0.120	2.170	0.030	0.301	0.081	3.729	0.001
정보 과중 개선	→ 목적의식 개선	0.161	0.106	1.524	0.127	0.251	0.151	1.666	0.096	-0.046	0.166	-0.279	0.780
	→ 준거 틀 개선	0.251	0.096	2.625	0.009	0.264	0.148	1.778	0.075	0.010	0.161	0.060	0.952
	→ 신뢰성 개선	0.263	0.114	2.303	0.021	0.134	0.163	0.820	0.412	0.339	0.164	2.067	0.039
	→ 선입견 개선	-0.106	0.102	-1.039	0.299	0.379	0.154	2.460	0.014	-0.283	0.145	-1.954	0.051
	→ 선택칭취 개선	0.229	0.088	2.601	0.009	0.248	0.141	1.759	0.079	0.163	0.138	1.183	0.237
	→ 피드백 개선	0.071	0.092	0.775	0.438	0.270	0.141	1.916	0.055	-0.089	0.100	-0.892	0.373
시간 압박 개선	→ 목적의식 개선	0.264	0.090	2.931	0.003	-0.214	0.127	-1.678	0.093	0.672	0.165	4.071	0.001
	→ 준거 틀 개선	0.181	0.081	2.237	0.025	-0.238	0.125	-1.903	0.057	0.310	0.158	1.962	0.050
	→ 신뢰성 개선	0.115	0.097	1.184	0.236	-0.100	0.139	-0.722	0.470	-0.092	0.154	-0.599	0.549
	→ 선입견 개선	0.252	0.087	2.906	0.004	-0.082	0.128	-0.640	0.522	0.270	0.140	1.928	0.054
	→ 선택칭취 개선	0.151	0.074	2.025	0.043	0.067	0.119	0.566	0.572	0.206	0.135	1.530	0.126
	→ 피드백 개선	-0.014	0.078	-0.177	0.859	-0.174	0.118	-1.466	0.143	-0.089	0.097	-0.920	0.358

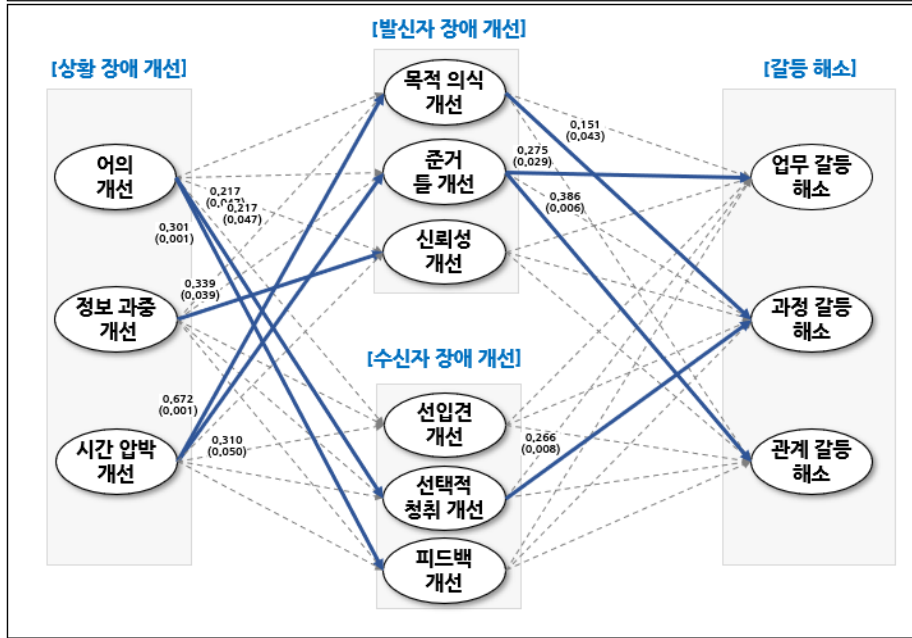
목적의식 개선	→	업무 갈등 해소	0.226	0.057	3.969	0.001	0.013	0.075	0.171	0.864	-0.021	0.114	-0.184	0.854
준거 틀 개선	→		0.174	0.063	2.763	0.006	0.065	0.079	0.832	0.406	0.275	0.126	2.183	0.029
신뢰성 개선	→		0.154	0.055	2.785	0.005	0.050	0.075	0.660	0.509	0.164	0.134	1.220	0.223
선입견 개선	→		0.152	0.061	2.476	0.013	0.217	0.079	2.747	0.006	0.205	0.144	1.421	0.155
선택취취 개선	→		0.073	0.067	1.086	0.278	-0.061	0.071	-0.861	0.389	0.081	0.145	0.560	0.576
피드백 개선	→		-0.079	0.067	-1.180	0.238	0.005	0.082	0.059	0.953	-0.142	0.190	-0.749	0.454
목적의식 개선	→	과정 갈등 해소	-0.011	0.033	-0.331	0.741	0.146	0.048	3.050	0.002	0.151	0.075	2.022	0.043
준거 틀 개선	→		-0.053	0.037	-1.455	0.146	-0.035	0.049	-0.719	0.472	0.039	0.080	0.488	0.626
신뢰성 개선	→		0.025	0.032	0.794	0.427	-0.040	0.047	-0.845	0.398	0.064	0.086	0.744	0.457
선입견 개선	→		0.038	0.036	1.061	0.289	0.066	0.048	1.378	0.168	-0.093	0.092	-1.007	0.314
선택 취취 개선	→		0.182	0.042	4.369	0.001	0.435	0.056	7.706	0.001	0.266	0.100	2.648	0.008
피드백 개선	→		0.168	0.041	4.107	0.001	-0.050	0.051	-0.969	0.333	0.149	0.123	1.216	0.224
목적의식 개선	→	관계 갈등 해소	0.139	0.058	2.404	0.016	0.234	0.107	2.193	0.028	-0.042	0.126	-0.332	0.740
준거 틀 개선	→		0.282	0.065	4.362	0.001	0.009	0.111	0.081	0.935	0.386	0.140	2.770	0.006
신뢰성 개선	→		0.143	0.056	2.545	0.011	0.163	0.107	1.528	0.127	0.115	0.147	0.780	0.435
선입견 개선	→		0.215	0.063	3.428	0.001	0.396	0.110	3.606	0.001	0.158	0.159	0.995	0.320
선택 취취 개선	→		0.087	0.068	1.267	0.205	-0.106	0.101	-1.045	0.296	0.041	0.160	0.254	0.799
피드백 개선	→		-0.073	0.069	-1.063	0.288	0.051	0.116	0.437	0.662	-0.146	0.209	-0.698	0.485

경로			임계비		
			Critical Ratios for Differences between Parameters (unconstrained)		
			집단 1, 2 차이	집단 1, 3 차이	집단 2, 3 차이
어의 문제 개선	→	목적의식 개선	3.496	-0.083	-2.952
	→	준거 틀 개선	0.926	-1.700	-2.124
	→	신뢰성 개선	-0.387	-0.714	-0.234
	→	선입견 개선	0.484	0.237	-0.237
	→	선택청취 개선	2.455	-1.188	-3.018
	→	피드백 개선	-0.318	-0.026	0.285
정보과중 개선	→	목적의식 개선	0.490	-1.055	-1.328
	→	준거 틀 개선	0.074	-1.289	-1.162
	→	신뢰성 개선	-0.649	0.378	0.886
	→	선입견 개선	2.626	-1.004	-3.131
	→	선택청취 개선	0.113	-0.403	-0.430
	→	피드백 개선	1.184	-1.181	-2.079
시간 압박 개선	→	목적의식 개선	-3.063	2.169	4.248
	→	준거 틀 개선	-2.813	0.726	2.720
	→	신뢰성 개선	-1.271	-1.137	0.037
	→	선입견 개선	-2.160	0.107	1.855
	→	선택청취 개선	-0.599	0.360	0.776
	→	피드백 개선	-1.127	-0.605	0.553
목적의식 개선	→	업무 갈등 해소	-2.263	-1.935	-0.248
준거 틀 개선	→		-1.083	0.712	1.411
신뢰성 개선	→		-1.119	0.065	0.741
선입견 개선	→		0.649	0.337	-0.074
선택청취 개선	→		-1.371	0.053	0.882
피드백 개선	→		0.793	-0.313	-0.711
목적의식 개선	→	과정 갈등 해소	2.704	1.985	0.056
준거 틀 개선	→		0.298	1.051	0.792
신뢰성 개선	→		-1.145	0.419	1.059
선입견 개선	→		0.476	-1.321	-1.529
선택청취 개선	→		3.596	0.768	-1.467
피드백 개선	→		-3.318	-0.146	1.496
목적의식 개선	→	관계 갈등 해소	0.787	-1.302	-1.671
준거 틀 개선	→		-2.122	0.678	2.115
신뢰성 개선	→		0.165	-0.182	-0.267
선입견 개선	→		1.428	-0.338	-1.236
선택청취 개선	→		-1.576	-0.266	0.774
피드백 개선	→		0.916	-0.332	-0.822

[그림 4-3] 상사의 리더십별 구조모형 경로계수, 유의성 비교



고관계·저과업 리더십



제 5 장 결 론

제 1 절 연구 결과

본 연구는 베트남에 진출한 한국 기업에 근무하는 베트남 직원들을 대상으로 생성형 AI 활용이 조직 내 커뮤니케이션 장애 개선에 어떠한 영향을 주며, 이러한 개선이 갈등 해소로 이어지는지를 실증적으로 검증하였다. 연구 모형은 생성형 AI 활용을 통한 상황 장애 개선을 독립변수로, 생성형 AI 활용을 통한 발신자·수신자 장애 개선을 매개변수로 업무·과정·관계 갈등 해소를 종속변수로 설정하였고 조직 분위기와 상사의 리더십을 조절변수로 설정하여 다집단 구조방정식 분석을 시행하였다.

조직 분위기의 조절 효과로 분석한 결과, 생성형 AI 활용을 통한 커뮤니케이션 장애 개선이 갈등 해소로 이어지는 과정은 역할·권위지향적 집단, 균형적 집단, 전통적·고위계적 집단에 따라 서로 다른 경로 구조를 보이는 것으로 나타났다.

역할·권위지향적 조직 분위기 집단에서는 상하 관계가 뚜렷하고 역할과 책임이 분리되어 있어 상사의 지시 이해와 절차 준수가 중요한 과업 기준이다. 따라서 생성형 AI 활용을 통한 커뮤니케이션 장애 개선은 수신자의 장애인 선택적 청취와 피드백의 개선에만 영향을 미쳤고, 목적의식 및 신뢰성과 같은 요인은 여전히 상사의 권한으로 인식되어 개선 효과가 제한적인 것으로 나타났다. 특히 상사의 메시지를 부분적으로 듣고 해석하는 선택적 청취는 절차에 따른 과정 갈등 해소에 부정적인 영향을 주는 것으로 확인되었다.

균형적 조직 분위기 집단에서는 상하 관계의 위계 강도가 약하고 절차 중심의 기준도 완화되어 있어 생성형 AI를 활용한 어의 문제나 정보과중 개선이 상사의 커뮤니케이션 전달 방식으로 연결되는 정도는 제한적이었다. 다만, 시간적 압박이 존재하는 상황에서는 생성형 AI를 활용한 상사의 메시지 정리와 명확한 의도 전달로 베트남 직원들의 선입견과 선택적 청취를 개선하는데 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 상사의 생성형 AI 활용은 베트남 직

원 간의 업무 갈등 및 과정 갈등 해소에 일부 영향을 미치는 것으로 나타났지만 관계 갈등 해소에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 베트남 직원들의 생성형 AI 활용은 업무 및 관계 갈등 해소에만 영향을 주는 것으로 나타났다으나 과정 갈등 해소에 이어지지 않았다.

전통적·고위계적 조직 분위기 집단은 위계질서 및 규범·절차 준수가 강하므로 생성형 AI를 활용한 커뮤니케이션 장애 개선에 폭넓게 개입하는 것으로 나타났다. 어의 문제 개선은 상사에게는 영향을 주지 못했지만, 베트남 직원들의 상사에 대한 선입견과 선택적 청취 개선에는 영향을 주었으며, 정보과중 개선은 상사의 신뢰성 개선에만 효과적으로 나타났다. 또한 시간이 부족한 상황에서의 생성형 AI 활용은 상사의 선입견 개선에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사가 생성형 AI를 활용하게 되면 메시지 전달 능력이 좋아져 베트남 직원 간의 업무, 과정, 관계 갈등 해소에 영향을 주지만, 상사의 권위에 의한 고정관념과 신뢰성 개선이 갈등 해소에 이어지지 않았다. 반면 베트남인 직원들의 생성형 AI 활용은 상사에 대한 선입견과 선택적 청취가 업무 및 과정 갈등 해소에 영향을 미치는 것으로 나타났지만 피드백 개선은 과정 갈등을 오히려 확대하는 부정적인 효과도 확인되었다.

상사의 리더십을 조절 효과로 분석한 결과, 생성형 AI 활용을 통한 커뮤니케이션 장애 개선이 갈등 해소에 이어지는 과정은 고관계·고과업 리더십 집단, 저관계·저과업 리더십 집단, 고관계·저과업 리더십 집단에 따라 서로 다른 경로 구조를 보이는 것으로 나타났다.

고관계·고과업 리더십 집단에서는 상사가 구성원에게 정서적 배려와 과업 지시를 적극적으로 제공하므로 생성형 AI를 활용한 커뮤니케이션 장애 개선이 발신자·수신자 장애 개선에 폭넓게 확산하며 갈등 해소에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원 간의 높은 상호작용으로 의미의 명확화, 정보의 구조와 시간 절약 효과가 구성원들의 커뮤니케이션 과정에 작용하여 정보과중과 시간 압박으로 인한 상황 장애가 발신자와 수신자의 장애를 개선하여 업무, 과정 관계 갈등 해소에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

저관계·저과업 리더십 집단은 상사가 구성원에게 지원과 과업 지시를 거의 제공하지 않는 환경이므로 생성형 AI를 활용하더라도 상사에게는 메시지 의

의 명확화를 통하여 절차상의 갈등 해소에만 영향을 미치며 다른 요인들에
는 거의 영향을 주지 못하게 된다. 베트남인 직원에게도 생성형 AI를 활용한
의미의 명확화로 인한 선택적 청취 피드백 개선으로 나타나 과정 갈등 해
소에만 영향을 미치며 빠른 정보처리는 상사의 선입견 개선에만 도움을 주고
업무 및 관계 갈등 해소에 영향을 미친다. 반면, 시간 압박 개선은 상사와 베
트남인 직원 모두에게 영향을 미치지 않는다.

고관계·저과업 리더십 집단에서는 상사가 관계 중심으로 커뮤니케이션을
하나 과업 관리가 부족하여 생성형 AI 활용은 커뮤니케이션의 목적·기준·정보
를 보완하는 역할로 작동한다. 그 결과 어의 상의 문제로 인한 상황 장애 개
선은 베트남인 직원의 선택적 청취 및 피드백 개선에 영향을 미치며 정보과
중 개선은 상사의 신뢰성 개선에만 영향을 미친다. 시간이 부족한 상황에서는
메시지의 목적 및 의미 명확하게 영향을 미친다. 이는 주로 과정 갈등 해
소로 이어지는 것을 나타낸다. 관계적 소통은 충분하지만, 구조적 관리가 약한 조
직에서는 생성형 AI 활용이 업무 구조의 빈틈을 메우는 기능을 수행하며 갈
등 감소에 이바지하는 것으로 해석된다.

제 2 절 시사점

본 연구는 생성형 AI 활용이 커뮤니케이션 장애 개선을 통해 갈등 해소에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써, 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 베트남 현지 직원의 커뮤니케이션 연구를 위하여 기존 경영학의 조직행동 이론을 국제경영 관점으로 이론을 확대하는 데 이바지하였다. 둘째, 커뮤니케이션 장애 분석을 통하여 조직 내 인적 자원을 어떻게 관리할지에 대한 탐색과 조언을 할 수 있는 연구 결과를 도출하였으므로 국제 인적 자원 관리 이론을 확대하였다. 마지막으로 생성형 AI 활용이 조직 커뮤니케이션 장애 개선에 도움이 되는지를 판단하는 변수를 구성하여 데이터 분석을 하였으므로 IT 경영과 국제경영 관점에서 본 연구는 이론적 해석을 확대하였다.

실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 베트남 내 한국 기업에 근무하는 베트남 직원들이 실제 업무 과정에서 경험하는 커뮤니케이션 장애를 유형별로 제시하여 인적 관리 과정에서 어떠한 장애 요인을 먼저 개선해야 하는지에 대한 실질적 기준을 제공하였다. 둘째, 발신자 장애와 수신자 장애를 세분화하여 분석한 결과는 한국인 상사와 베트남인 직원의 갈등 해소를 위한 교육, 코칭 피드백 체계를 설계하는 데 실무적 통찰을 제공한다. 셋째, 생성형 AI 활용이 어떻게 조직 커뮤니케이션 장애 개선하여 구성원들 간의 갈등 해소로 이어지는지를 실증적으로 제시함으로써, 기업이 생성형 AI 도입 시 어떤 기능을 먼저 적용해야 하는지에 대한 실무적 지침을 제공하였다. 마지막으로 조직 분위기와 상사의 리더십 유형이 생성형 AI를 통한 커뮤니케이션 장애 개선에 미치는 조절적 영향을 밝힘으로써, 조직 특성에 맞는 교육 및 관리 전략을 선택적으로 설계할 수 있게 되었다.

제 3 절 한계 및 향후 연구

본 연구는 베트남 내 한국 법인에 근무하는 베트남인 직원들의 커뮤니케이션 장애 사항 개선에 대해 분석하는 데 초점을 맞추었다. 하지만, 커뮤니케이션 장애가 일어나는 지속 기간과 관련하여 시계열적 탐색하지 않았고, 또한, 한국 법인이 아닌 다른 국외 법인과 비교 연구가 필요하지만 본 연구가 다른 국가와의 국외 법인과 비교 연구를 하지 않았다. 이에 향후 연구에서는 베트남 현지 직원들의 커뮤니케이션 장애가 해소되는 시간적 계산과 다른 국가 국외 법인과 조직문화 및 커뮤니케이션 장애 사항 사이에 대해 분석할 필요가 있겠다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 김경희, 배진아. (2006). 블로그 매개 커뮤니케이션 연구. 한국언론학회 학술대회 논문집, 235-257.
- 김미연. (2020). 투명한 커뮤니케이션이 조직문화에 미치는 영향. 인사조직학회지, 33(2), 42-56.
- 김성민. (2011). 귀임 주재원의 경력개발지원이 직무성과 및 이직 의도에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 김성훈. (2024). 한국 전자산업의 글로벌 가치사슬 조정: 베트남 진출 초국적 기업을 사례로. 서울대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 김양균, 김양균, 김태열, 박기찬, 윤석화, 이덕로(윝김). (2021). 『조직행동론』 (제18판). 서울: (주)한티에듀.
- 김준희, 김은비, 이윤수. (2020). 한국 대기업 내 교육훈련 특성, 전이 동기, 학습 전이와의 관계에서 업무성과-보상 기대가 미치는 조절된 매개 효과 연구. HRD 연구, 22(4), 102-123.
- 김진광. (2023). 자동차 시장 후발 기업의 경쟁전략: 현대자동차 베트남 시장 진출 사례를 중심으로. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김택근. (2025). IT산업에서 코칭 행동이 혁신 행동에 미치는 영향: 변화 지향 행동·조직 커뮤니케이션의 매개효과와 상사 신뢰의 조절 효과. 공주대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 레티미. (2024). 한국 기업의 베트남 진출에 관한 사례연구: 삼성전자와 LG 전자를 중심으로. 제주대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 문휘창, 박지민. (2013). 해외직접투자의 경제적 효과: 삼성전자의 휴대폰 부문 사례를 중심으로. 한국경영학회지, 18(3), 125-146.

- 박성희. (2012). 조직 커뮤니케이션 연구. 나남.
- 박태웅. (2023). 박태웅의 AI 강의. 한빛비즈.
- 변성웅, 주형근. (2025). 국제통상 실무에서 커뮤니케이션 장애 개선을 위한 AI 활용 컨설팅 연구 : 베트남 내 한국법인 조직 구성원을 중심으로. 한국통상정보학회 춘계학술대회,
- 손정민. (2019). 공무원의 조직 커뮤니케이션이 직무 태도에 미치는 영향: 긍정심리 자본의 매개효과를 중심으로. 행정논총, 57(4), 349-382.
- 송일선. (2022). 조직 커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 신철우, 박하진, 장수덕, & 최병우. (2007). 조직 행동론. 법문사.
- 윤상기. (2024). 이제는 필수과목 베트남: 경제와 금융지도. 법문사.
- 윤종현. (2025). 기술 수용모델을 활용한 AI 기술이 사용 의도에 미치는 영향: AI 리터러시의 매개효과 검증에 중점으로. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 윤주영, 이남석. (2013). 국제합작 투자를 통한 지식 이전 방향성에 관한 연구. 한국전략경영학회 학술대회발표논문집, 385-401.
- 이상서. (2021). 베트남 韓 기업 현지 직원 근무 환경 만족...조직문화 개선 필요. 연합뉴스.
- 이석철. (2024). 디지털 역량, 디지털 리더십, 생성형 AI 활용이 중소기업 성과에 미치는 영향 분석. 서강대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 이재희, 최인희. (2014). 비즈니스 커뮤니케이션. 한울.
- 이지영. (2025). 베트남 시장에서 한국 기업이 고전하는 5가지 이유와 해결책. 코리아 비즈니스리뷰.
- 이상억. (2025). 해외 주재원의 조직몰입 결정요인 연구: 상사의 변혁적 리더십의 조절 효과를 중심으로. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 정민호. (2023). 국내 대기업 해외법인 상사의 임파워링 리더십과 해외주재원

의 직무만족 관계에서 조직지원인식의 매개효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.

정병호, 주형근. (2020). 조직 내 4차 산업혁명의 기술 적용에 관한 연구. 디지털산업정보학회 논문지, 16(4), 95-110.

지현철, 이승철. (2007). 생산자본의 국제화 전략 및 입지 결정요인: 한국 대 베트남 섬유·의류 해외직접투자 사례연구. 국토지리학회지, 41(4), 469-483.

주우철. (2016). 공동생태군 내 조직 문화, 커뮤니케이션, 조직몰입에 관한 연구. 선문대학교 박사학위논문.

최영민, 이정수. (2020). 조직 내 계층적 장벽과 의사소통의 병목 현상. 조직학회지, 8(1), 31-46.

한미옥. (2020). 인사평가 피드백이 평가 공정성 지각에 미치는 영향: A 기업의 사례를 중심으로. 제주대학교 일반대학원 석사학위논문.

황상재. (2006). 조직 커뮤니케이션의 이해. 법문사.

윌리엄스. (2023). 사람을 움직이는 피드백의 힘 (고원, 역). 글로벌 브릿지. (원저 2007년 출판)

2. 국외 문헌

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barnlund, D. C. (1975). *Communicative styles of Japanese and Americans: Images and realities*. Wadsworth.
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E., & Brown, K. G. (2013). Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 385–392.
- Bruner, J. S. (1957). On perceptual readiness. *Psychological Review*, 64(2), 123–152.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). *Organizational behavior: Developing managerial skills*. Harper & Row.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1977). *Personnel management* (6th ed.). South-Western Publishing.
- Ciulla, J. B. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Praeger.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Wiginton, J. C. (1979). Language and organization. *Academy of Management Review*, 4(2), 179–191.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- De Dreu, C. K. W. (2012). Conflict at work: Basic principles and applied issues. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 461–493). American Psychological Association.

- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360–390.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Evans, C. (2013). Making sense of assessment feedback in higher education. *Review of Educational Research, 83*(1), 70–120.
- Farh, J.-L., Lee, C., & Farh, C.-I. C. (2010). Task conflict and team performance: A moderated mediation model of conflict management, team cooperation, and team climate. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 494–509.
- Fleishman, E. A. (1957). Development of a behavior taxonomy for describing human tasks: A statistical evaluation. *Personnel Psychology, 10*(2), 171–180.
- Fulton, R., Fulton, D., & Kaplan, S. (2022). Artificial intelligence: Framework of driving triggers to past, present and future applications and influencers of industry sector adoption. arXiv preprint arXiv:2204.01518.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on team outcomes: Testing the moderating role of team climate. *Applied Psychology, 57*(3), 297–317.
- Gerlich, M. (2024). Exploring motivators for trust in the dichotomy of human-AI trust dynamics. *Social Sciences, 13*(5), 251.
- GitHub. (2023). *GitHub Copilot: Your AI pair programmer*. GitHub.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201–1245). Rand McNally.

- Gulbrandsen, I. T., & Just, S. N. (2024). Artificial intelligence in organizational communication. In M. N. Ndlela (Ed.), *Organizational communication in the digital era* (pp. 51–77). Palgrave Macmillan.
- Halevy, N., Chou, E. Y., & Galinsky, A. D. (2012). A functional model of hierarchy: Why, how, and when vertical differentiation enhances group performance. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 32–52.
- Harrison, R. (1987). *Diagnosing organizational culture*. Pfeiffer.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1973). Organizational design: A contingency approach. *Business Horizons*, 16(2), 59–68.
- Hill, C. (2008). International business: Competing in the global marketplace. *Strategic Direction*, 24(9), 159.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE.
- Hudson, S., & Matija, F. (2023). Science communications for explainable artificial intelligence. arXiv preprint.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2020). *Organizational behavior and management* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
- Johnson, D. W. (1972). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization*. Prentice-Hall.
- Jones, G. R. (1996). *Organizational theory: Text and cases*. Addison-Wesley.
- Kalliamvakou, E. (2022). Research: Quantifying GitHub Copilot's impact on developer productivity and happiness. GitHub.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lazariuc, C. (2022). Relația mentalitate colectivă—Responsabilitate socială în condițiile noilor provocări societale. In *Cercetarea, inovarea și dezvoltarea din perspectiva eticii globale* (3rd ed., pp. 183–196).
- Mbanga, N., & Mtembu, V. N. (2020). Digital learning: Lecturers' perceptions at a technical vocational education and training college. *South African Journal of Higher Education*, 34(4), 155–173.
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10(1–2).
- Muhammad Rifdi Shah Bin Che Dawud Adli, M. H. H. B. R., Nur Azlenee Binti Mohamad, & Ummul Nisa Binti Zahran. (2025). Factor influencing the acceptance and adoption of artificial intelligence (AI) based platforms among academic staff. In *Proceedings of SWAPEN 4.0*.
- Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 1–13.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Sage Publications.
- Phan, H. T. (2021). *FDI – Dual task in the new context*. Economic Studies Press.
- Randolph, W. A., & Blackburn, R. S. (1989). *Managing organizational behavior*. Irwin.
- Redfield, C. (1962). *Communication in management*. Ronald Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1979). Active listening. In D. A. Kolb, I. M. Rubin, & J. M. McIntyre (Eds.), *Organizational psychology*:

- An experiential approach (pp. 168–180). Prentice–Hall.
- Rogers, E. M., & Rogers, R. A. (1976). *Communication in organizations*. Free Press.
- Scott, W. G., & Mitchell, T. R. (1976). *Organization theory: A structural and behavioral analysis*. Irwin.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Sherif, M., Sherif, C. W., & Nebergall, R. E. (1976). *The social psychology of intergroup conflict*. Wesley Publishing.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Tompkins, P. K. (1987). *Organizational communication: The state of the art*. Waveland Press.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Prentice–Hall.

[부 록]

베트남 진출 한국 기업의 조직 커뮤니케이션 격차 해소를 위한 생성형 AI 활용 전략 연구

안녕하십니까?

본 연구는 “베트남 진출 한국 기업의 조직 커뮤니케이션 격차 해소를 위한 생성형 AI 활용 전략 연구”에 관한 연구로서 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 석사 학위 논문입니다.

연구를 위한 본 설문지는 베트남 진출 한국 기업을 대상으로 조직 내 커뮤니케이션에서 발생하는 문제를 진단하고, 생성형 AI(Generative AI) 도구를 활용한 커뮤니케이션 격차 해소의 가능성을 분석하기 위한 설문조사입니다.

모든 응답 내용은 통계법 제33조에 의거 하여, 연구 목적으로만 사용되며 비밀이 보장됩니다.

귀중한 시간을 할애하여 설문에 응답해 주신 귀하께 감사드립니다.

2025. 9. 30

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
ESG 경영 컨설팅 전공

지도교수 : 주 형 근

석사과정 : 변 성 응

E-mail : ourchrisb@gmail.com

1. 귀하가 재직하고 있는 한국 법인은 어느 산업에 속합니까?

- ① 제조업 (전자·전기·자동차·기계·소재 등)
- ② 건설·플랜트업 (건축·설비·엔지니어링 등)
- ③ 정보통신업 (IT·소프트웨어·플랫폼·AI 등)
- ④ 유통·무역업 (도소매·수출입·물류 등)
- ⑤ 금융·보험업 (은행·증권·보험·핀테크 등)
- ⑥ 서비스업 (컨설팅·교육·디자인·광고·법률 등)
- ⑦ 부동산·개발업 (개발·시공·운영 등)
- ⑧ 공공기관·준정부기관 (KOICA, KOTRA, 공공 프로젝트 등)

2. 귀하의 직급은 다음 중 어디에 속합니까?

- ① 일반 직원 ② 팀장/조장 ③ 사업부장/지점장 ④ 임원

3. 귀하가 속한 조직에서 근속 연수는 어떻게 됩니까?

- ① 1년 미만 ② 1년 이상~ 3년 미만 ③ 3년 이상~ 5년 미만
- ④ 5년 이상~ 10년 미만 ⑤ 10년 이상

4. 귀하의 직무 유형은 어떻게 됩니까?

- ① 기획 / 전략 ② 인사 / 교육 / 총무 / 행정 ③ 홍보 / 마케팅 / 영업
- ④ 제조 / 생산, 품질 / 현장 ⑤ 연구개발 / 데이터 분석/ 정보 전산 / IT
- ⑥ 고객센터 서비스 / 민원 ⑦ 재무 / 회계 / 예산 / 법무

5. 귀하가 근무하고 있는 회사의 형태는 무엇입니까?

- ① 100% 한국 투자 기업
- ② 합작 투자 기업
- ③ 한국인 경영진이 있는 베트남 기업

6. 귀하가 속한 회사의 상사가 보여주는 조직문화에 대해 말씀해 주십시오.

번호	요인	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	불확실성 회피	(우리 조직 분위기는) 명확한 승인 절차를 가지고 있다.					
2		(우리 조직 분위기는) 위험 요소를 사전에 점검하는 체계를 가지고 있다.					
3		(우리 조직 분위기는) 새로운 기능 도입 시 신중한 검토 과정을 가지고 있다.					
4	개인주의 / 집단주의	(우리 조직 분위기는) 개인의 업무를 신속하게 처리하기 위한 체계를 가지고 있다.					
5		(우리 조직 분위기는) 팀 간 협업을 촉진하기 위한 체계를 가지고 있다.					
6		(우리 조직 분위기는) 정보와 지식을 공유하기 위한 시스템을 가지고 있다.					
7	권력 거리	(우리 조직 분위기는) 관리자의 지침에 따라 업무를 수행하는 체계를 가지고 있다.					
8		(우리 조직 분위기는) 업무성과에 대한 피드백이 주로 상위자에 의해 결정되는 구조로 되어있다.					
9		(우리 조직 분위기는) 구성원이 자율적으로 일할 수 있는 환경을 가지고 있다.					

10	역할	(우리 조직 분위기는) 정해진 규정과 절차에 따라 운영되는 체계를 가지고 있다.					
11		(우리 조직 분위기는) 업무 수행에 필요한 책임과 권한이 명확하게 구분되어 있다.					
12		(우리 조직 분위기는) 표준화된 업무 방식을 가지고 있다.					
13	성취	(우리 조직 분위기는) 조직의 성과 목표 달성을 위한 체계를 가지고 있다.					
14		(우리 조직 분위기는) 성과 중심의 인센티브 제도를 운영하고 있다.					
15		(우리 조직 분위기는) 개인의 역량 개발을 지원하는 제도를 두고 있다.					

7. 귀하가 생각하는 귀하와 한국인 상사와의 관계에 대해 응답해 주십시오.

번호	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	(나의 한국인 상사는) 나에게 업무적으로 중요한 정보를 공유한다.					
2	(나의 한국인 상사는) 나의 의견이나 판단을 신뢰한다.					
3	(나의 한국인 상사는) 나를 존중하며 공정하게 대한다.					
4	(나의 한국인 상사는) 내가 어려움을 겪을 때 기꺼이 도와준다.					
5	(나의 한국인 상사는) 나의 업무 성장을 위해 적극적으로 지원해준다.					
6	(나의 한국인 상사는) 서로의 기대와 역할을 명확히 이해하고 있다.					
7	(나의 한국인 상사는) 서로의 성격과 업무 스타일을 잘 이해한다.					

8. 귀하가 생각하는 한국인 상사의 리더십 스타일은 다음 중 어떤 특징이 가장 잘 반영한다고 생각하십니까?

1순위		2순위		3순위	
번호	한국인 상사의 리더십 스타일				
1	강한 비전과 확신으로 조직을 이끌며, 구성원에게 강한 인상을 남긴다.				
2	구성원 개개인의 잠재력을 인식하고 성장을 격려한다.				
3	위기 상황에서 단호한 결단력으로 방향을 제시한다.				
4	감정적 호소나 상징적 언어로 구성원을 설득한다.				
5	구성원의 자율성과 의견을 존중하며 변화를 촉진한다.				
6	자신의 신념과 철학을 중심으로 조직문화를 형성한다.				
7	새로운 아이디어나 시도를 장려하고, 실패를 학습의 기회로 본다.				
8	구성원에게 신뢰와 존경심을 불러일으키는 리더십을 보인다.				
9	조직의 비전과 개인의 목표를 연결하여 공동의 성과를 추구한다.				
10	구성원의 헌신과 감정을 끌어내는 강력한 카리스마를 발휘한다.				
11	통제보다는 동기부여와 영감을 통해 구성원을 움직인다.				
12	리더의 개인적 매력과 존재감이 조직 내 영향력의 중심이 된다.				
13	비전 제시와 실천을 통해 구성원에게 모범을 보인다.				
14	구성원들의 자발적 협력을 통해 변화를 실현한다.				
15	리더 개인의 능력과 카리스마가 조직의 추진력을 형성한다.				

9. 8번에서 응답한 내용을 기준으로, 귀하에게 한 번이라도 발생했던 힘들었던 커뮤니케이션 상황에 대해서 말씀해 주십시오.

번호	요인 1	요인 2	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1			(나와 한국인 상사는) 전문 용어나 약어의 의미를 다르게 이해하여, 커뮤니케이션에서 혼선이 가끔 발생한 적이 있었다.					
2		어의상의 문제	(나와 한국인 상사는) 추상적인 표현으로 인해 의미가 불분명해져, 커뮤니케이션에서 혼선이 가끔 발생한 적이 있었다.					
3			(나와 한국인 상사는) 상황적 배경을 이해하지 못한 채 메시지를 해석해, 커뮤니케이션에서 혼선이 가끔 발생한 적이 있었다.					
4	상황장애		(나와 한국인 상사는) 과도한 업무량으로 중복된 자료나 데이터로 인해, 커뮤니케이션에서 혼선이 가끔 발생한 적이 있었다.					
5		정보의 과중	(나와 한국인 상사는) 과도한 업무량으로 한 번에 전달되는 많은 정보로 인해, 커뮤니케이션에서 혼선이 가끔 발생한 적이 있었다.					
6			(나와 한국인 상사는) 과도한 업무량으로 수집된 정보를 체계적으로 정리하지 못해, 커뮤니케이션에서 혼선이 가끔 발생한 적이 있었다.					

7	상황 장애	시간 의 압박	(나와 한국인 상사는) 시간이 부족하여 회의나 보고 전 자료 준비가 부족 해, 커뮤니케이션에서 혼선이 가 끔 발생한 적이 있었다.					
8			(나와 한국인 상사는) 시간이 부족하여 중요한 내용을 빠뜨린 채 보고가 이루어져서, 커뮤니케이션에서 혼선이 가 끔 발생한 적이 있었다.					
9			(나와 한국인 상사는) 시간이 부족하여 상대방의 의견을 충분히 확인하지 않고 의사 결정을 내려, 커뮤니케이션에서 혼선이 가 끔 발생한 적이 있었다.					
10	발신 자 장애	목적 의식 부족	(한국인 상사는) 간혹 메시지의 전달 목적 이 불분명하게 전달하여, 나는 의도와 다른 메시지로 이해한 적이 있었다.					
11			(한국인 상사는) 간혹 대화의 핵심 주제를 모호하게 전달하여, 나는 의도와 다른 메시지로 이해한 적이 있었다.					
12			(한국인 상사는) 간혹 불필요한 내용을 포 함해 메시지를 복잡하게 전달하여, 나는 의도와 다른 메시지로 이해한 적이 있었다.					
13			준거 틀 차이	(한국인 상사는) 간혹 같은 말의 언어적 표 현을 다르게 하여, 내가 메시지를 잘못 해석한 적이 있었다.				

14	준거 틀 차이	(한국인 상사는) 간혹 문화적 차이로 인한 언어적 표현을 다르게 하 여, 내가 메시지를 잘못 해석한 적이 있었다.					
15		(한국인 상사는) 간혹 부서나 직급 간 관점 차이로 인한 언어적 표현 을 다르게 하여, 내가 메시지를 잘못 해석한 적이 있었다.					
16	발신 자 장애	(한국인 상사는) 간혹 부정확한 사실이나 데이터가 포함된 업무 내 용을 전달하여, 나는 전달된 정보의 신뢰성 이 낮게 느껴진 적이 있었다.					
17		신뢰 성 부족	(한국인 상사는) 간혹 언행 불일치된 업무 내용을 전달하여, 나는 전달된 정보의 신뢰성 이 낮게 느껴진 적이 있었다.				
18		(한국인 상사는) 간혹 전문성이나 진정성이 부족한 업무 내용을 전달 하여, 나는 전달된 정보의 신뢰성 이 낮게 느껴진 적이 있었다.					
19	수신 자 장애	선입 견	(나는 간혹 한국인 상사가) 자기 경험에 근거해 타인 의 의도를 단정하는 듯한 선입견을 보였다고 느껴, 서운한 적이 있었다.				
20			(나는 간혹 한국인 상사가) 특정 인물이나 부서에 대 한 고정된 인식이 작용하 는 듯한 선입견을 보였다 고 느껴, 서운한 적이 있었다.				

21	수신 자 장애	선입 견	(나는 간혹 한국인 상사가) 새로운 아이디어나 의견에 부정적으로 반응하는 듯한 선입견을 보였다고 느껴, 서운한 적이 있었다.					
22			(나는 간혹 한국인 상사가) 자신이 듣고 싶은 일부 내 용만 선택해서 듣는다고 느껴, 서운한 적이 있었다.					
23		선택 적 청취	(나는 간혹 한국인 상사가) 상대방의 의도를 충분히 파악하지 않고 일부 내용 만 선택해서 듣는다고 느 껴, 서운한 적이 있었다.					
24			(나는 간혹 한국인 상사가) 대화 중 중요한 정보를 놓 치고 일부 내용만 선택해 서 듣는다고 느껴, 서운한 적이 있었다.					
25			(나는 간혹 한국인 상사가) 타인의 말에 적극적인 피 드백 없이 수동적으로 듣 는 태도를 보일 때가 있 어, 서운한 적이 있었다.					
26		피드 백 부족	(나는 간혹 한국인 상사가) 상대의 질문에 모호하거나 불완전한 피드백을 하는 경우가 있어, 서운한 적이 있었다.					
27			(나는 간혹 한국인 상사가) 의견 요청에 대해 늦게 피 드백하거나 응답하지 않는 경우가 있어, 서운한 적이 있었다.					

10. 생성형 AI 활용 시 회사 내 조직 커뮤니케이션의 변화 기대감에 대해 귀하의 생각을 말씀해 주십시오.

번호	요인 1	요인 2	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	상황 장애 개선	어의 상의 문제 개선	(나와 한국인 상사가 생성형 AI 도구를 활용하면) 전문 용어나 약어의 의미를 다르게 이해하는 문제가 줄어들어, 상호 간 메시지 이해를 더 쉽게 파악할 수 있을 것이다.					
2			(나와 한국인 상사가 생성형 AI 도구를 활용하면) 추상적인 표현으로 인해 의미가 불분명해지는 사례가 줄어들어, 상호 간 메시지 이해를 더 쉽게 파악할 수 있을 것이다.					
3			(나와 한국인 상사가 생성형 AI 도구를 활용하면) 상황적 배경을 이해하지 못한 채 메시지를 해석하는 문제가 줄어들어, 상호 간 메시지 이해를 더 쉽게 파악할 수 있을 것이다.					
4		정보 의 과중 개선	(나와 한국인 상사가 생성형 AI 도구를 활용하면) 중복된 자료나 데이터로 인한 혼란이 줄어들어, 상호 간 메시지 이해를 더 쉽게 파악할 수 있을 것이다.					
5			(나와 한국인 상사가 생성형 AI 도구를 활용하면) 한 번에 전달되는 많은 정보로 인한 부담이 줄어들어, 상호 간 메시지 이해를 더 쉽게 파악할 수 있을 것이다.					

6	정보의 과중 개선	(나와 한국인 상사가 생성형 AI 도구를 활용하면) 수집된 정보를 보다 체계적이고 일관되게 정리 못하는 문제가 줄어들어, 상호 간 메시지 이해를 더 쉽게 파악할 수 있을 것이다.				
7	상황 장애 개선	(나와 한국인 상사가 생성형 AI 도구를 활용하면) 회의나 보고 전 자료 준비가 미흡한 경우가 줄어들어, 상호 간 메시지 이해를 더 쉽게 파악할 수 있을 것이다.				
8	시간의 압박 개선	(나와 한국인 상사가 생성형 AI 도구를 활용하면) 중요한 내용을 빠뜨리는 보고가 줄어들어, 상호 간 메시지 이해를 더 쉽게 파악할 수 있을 것이다.				
9		(나와 한국인 상사가 생성형 AI 도구를 활용하면) 상대방의 의견을 충분히 확인하지 못하는 사례가 줄어들어, 상호 간 메시지 이해를 더 쉽게 파악할 수 있을 것이다.				
10	발신자 장애 개선	(한국인 상사도 생성형 AI 도구를 활용하면) 상사의 메시지 전달 목적이 불분명하게 해소되어, 나는 메시지 의도를 쉽게 파악할 수 있을 것이다.				
11	목적의식 부족 개선	(한국인 상사도 생성형 AI 도구를 활용하면) 상사가 대화의 핵심 주제를 더 일관되게 유지하여, 나는 메시지 의도를 쉽게 파악할 수 있을 것이다.				

12	목적 의식 부족 개선	(한국인 상사도 생성형 AI 도구를 활용하면) 상사의 불필요한 내용을 포함해 메시지를 복잡하 게 전달하는 것이 줄어들 어, 나는 메시지 의도를 쉽게 파 악할 수 있을 것이다.					
13		(한국인 상사도 생성형 AI 도구를 활용하면) 상사가 같은 말의 언어적 표현을 다르게 해석하는 문제가 줄어들어, 나는 메시지 의도를 쉽게 파 악할 수 있을 것이다.					
14	발신 자 장애 개선	준거 틀 차이 개선	(한국인 상사도 생성형 AI 도구를 활용하면) 상사의 문화적 차이로 인 해 언어적 표현을 다르게 하여 발생하는 오해가 줄 어들어, 나는 메시지 의도를 쉽게 파 악할 수 있을 것이다.				
15		(한국인 상사도 생성형 AI 도구를 활용하면) 상사의 부서나 직급 간 관점 차이로 인한 언어적 표현을 다르게 하여 발생 하는 오해가 줄어들어, 나는 메시지 의도를 쉽게 파 악할 수 있을 것이다.					
16	신뢰 성 부족 개선	(한국인 상사도 생성형 AI 도구를 활용하면) 상사의 부정확한 사실이 나 데이터 전달 오류가 줄어들어, 나는 메시지 의도를 쉽게 파 악할 수 있을 것이다.					

17	발신 자 장애 개선	신뢰 성 부족 개선	(한국인 상사도 생성형 AI 도구를 활용하면) 상사의 언행 불일치로 발생하는 오해가 줄어들어, 나는 메시지 의도를 쉽게 파악할 것이다.				
18			(한국인 상사도 생성형 AI 도구를 활용하면) 상사의 전문성과 진정성이 향상으로 신뢰성 저하가 줄어들어, 나는 메시지 의도를 쉽게 파악할 것이다.				
19	수신 자 장애 개선	선입 견 개선	(내가 생성형 AI 도구를 활용하면) 한국인 상사에게 스스로가 가지는 선입견이나 단정하는 태도가 줄어들어, 나는 상사의 메시지 의도를 쉽게 파악할 것이다.				
20			(내가 생성형 AI 도구를 활용하면) 한국인 상사에 대한 고정된 편견이 줄어들어, 나는 상사의 메시지 의도를 쉽게 파악할 것이다.				
21			(내가 생성형 AI 도구를 활용하면) 한국인 상사의 새로운 의견에 부정적으로 반응하는 태도가 줄어들어, 나는 상사의 메시지 의도를 쉽게 파악할 것이다.				
22		선택 적 청취 개선	(내가 생성형 AI 도구를 활용하면) 한국인 상사로부터 듣고 싶은 것만 선택적으로 수용하는 경향이 줄어들어, 나는 상사의 메시지 의도를 쉽게 파악할 것이다.				

23		<p>(내가 생성형 AI 도구를 활용하면) 한국인 상사의 의도를 충분히 파악하지 못하는 태도가 줄어들어, 나는 상사의 메시지 의도를 쉽게 파악할 수 있을 것이다.</p>					
24		<p>(내가 생성형 AI 도구를 활용하면) 한국인 상사로부터 대화 중 중요한 정보를 놓치는 일이 줄어들어, 나는 상사의 메시지 의도를 쉽게 파악할 수 있을 것이다.</p>					
25	수신자 장애 개선	<p>(내가 생성형 AI 도구를 활용하면) 한국인 상사로부터 수동적으로 듣는 경향이 줄어들어, 나는 상사의 메시지 의도를 쉽게 파악할 수 있을 것이다.</p>					
26		<p>(내가 생성형 AI 도구를 활용하면) 한국인 상사로부터 불안정한 피드백을 하는 사례가 줄어들어, 나는 상사의 메시지 의도를 쉽게 파악할 수 있을 것이다.</p>					
27		<p>(내가 생성형 AI 도구를 활용하면) 한국인 상사로부터 의견 요청에 대한 응답이 늦어지는 일이 줄어들어, 나는 상사의 메시지 의도를 쉽게 파악할 수 있을 것이다.</p>					

11. 생성형 AI 활용 시 커뮤니케이션에서 발생할 수 있는 업무 대화 오해 소지를 줄일 수 있는 기대감에 대해 귀하의 생각을 말씀해 주십시오.

번호	요인	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	업무 갈등 해소	(생성형 AI 도구를 활용하면) 나는 업무 목표나 내용 차이에서 발생하는 상사와의 커뮤니케이션에서 긍정적 효과를 가질 것이다.					
2		(생성형 AI 도구를 활용하면) 나는 업무 수행 방식에 대한 견해 차이로 발생하는 상사와의 커뮤니케이션에서 긍정적인 효과를 가질 것이다.					
3		(생성형 AI 도구를 활용하면) 나는 업무 중에 발생한 오류나 실수로 발생하는 상사와의 커뮤니케이션에서 긍정적인 효과를 가질 것이다.					
4	관계 갈등 해소	(생성형 AI 도구를 활용하면) 나는 감정적 마찰이나 신뢰 저하로 인해 발생하는 상사와의 커뮤니케이션에서 긍정적인 효과를 가질 것이다.					
5		(생성형 AI 도구를 활용하면) 나는 피드백 과정의 공격적 표현이나 감정 상처로 인해 발생하는 상사와의 커뮤니케이션에서 긍정적인 효과를 가질 것이다.					
6		(생성형 AI 도구를 활용하면) 나는 세대·직급·문화 차이에서 비롯하여 발생하는 상사와의 커뮤니케이션에서 긍정적인 효과를 가질 것이다.					

7	<p>(생성형 AI 도구를 활용하면) 나는 역할과 책임의 모호성 으로 인해 발생하는 상사와의 커뮤니케이션에서 긍정적인 효과를 가질 것이다.</p>					
8	<p>(생성형 AI 도구를 활용하면) 나는 승인 과정의 병목이나 절차 중복으로 발생하는 상사와의 커뮤니케이션에서 긍정적인 효과를 가질 것이다.</p>					
9	<p>(생성형 AI 도구를 활용하면) 나는 업무 인계 시 책임 전 가나 정보 누락으로 발생하는 상사와의 커뮤니케이션에서 긍정적인 효과를 가질 것이다.</p>					

12. 귀하에게 업무 효율성을 높여주어서 더욱 원활한 커뮤니케이션을 도와줄 수 있는 AI 도구를 모두 선택해 주십시오.

1순위		2순위		3순위	
번호	업무 목적 (요인)	세부 설명		생성형 AI	
1	보고서 및 문서 작성 지원	보고서, 이메일, 제안서 등 문서 자동 작성 및 문장 교정		ChatGPT, Notion AI, GrammarlyGO, Copilot in Word	
2	아이디어 생성 및 기획 보조	기획안, 마케팅 아이디어, 문제해결 방안 제시		ChatGPT, Jasper, Copy.ai, Canva Magic Write	
3	검색 및 정보 요약	방대한 정보를 신속히 탐색·요약하여 의사 결정 지원		Perplexity, Bing Copilot, You.com, Gemini	
4	번역 및 언어 지원	다국어 번역, 이메일·문서 언어 교정		ChatGPT, DeepL Write, Grammarly, Pi.ai	
5	프레젠테이션 제작 지원	PPT, 기획서 등 시각 자료 자동 구성 및 디자인		Gamma, Tome, Beautiful.ai, Decktopus	
6	마케팅 콘텐츠 제작	SNS·광고문구·블로그 콘텐츠 자동 작성		Jasper, Writesonic, Simplified, Copy.ai	
7	이미지 및 시각 자료 생성	이미지, 일러스트, 포스터 등 시각 자료 제작		DALL·E, Midjourney, Leonardo AI, Firefly	
8	코딩 및 개발 보조	프로그래밍 코드 작성, 디버깅, API 설명		GitHub Copilot, Replit Ghostwriter, Tabnine	
9	데이터 분석 및 시각화	데이터 요약, 표·그래프·통계 분석 자동화		ChatGPT Advanced Data, Tableau GPT, Power BI Copilot	
10	영상·음성 콘텐츠 제작	영상 대본, 음성 합성, 가상 아바타 영상 생성		Synthesia, HeyGen, Runway ML, ElevenLabs	

※ 다음은 귀하의 인적 특성에 관한 문항입니다.

13. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남자 ② 여자

14. 귀하의 나이는 어디에 속합니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

15. 귀하의 학력은 어떻게 됩니까?

- ① 고졸 ② 단기 대학 졸업 ③ 베트남 대학 졸업 ④ 해외 대학 졸업
⑤ 베트남 대학원 졸업 (석사) ⑥ 해외 대학원 졸업 (석사) ⑦ 박사(베트남)
⑧ 박사 (해외)

16. 귀하의 전공은 어떻게 됩니까?

- ① 경영·경제·회계 ② 공학·기술 ③ 자연과학·수학 ④ 인문·사회과학
⑤ 의학·보건 ⑥ 법·행정·정치 ⑦ 예술·디자인·미디어 ⑧ 교육·어학
⑨ 농업·환경·자원 ⑩ 기타

설문에 응답해 주셔서 깊은 감사의 말씀 드립니다.

[Phụ lục]

Nghiên cứu chiến lược ứng dụng AI tạo sinh nhằm thu hẹp khoảng cách giao tiếp trong tổ chức tại các doanh nghiệp Hàn Quốc hoạt động tại Việt Nam

Xin chào!

Nghiên cứu này là luận văn thạc sĩ thuộc Trường Cao học Dịch vụ Tri thức & Tư vấn, Đại học Hansung, với đề tài “Nghiên cứu chiến lược ứng dụng AI tạo sinh nhằm thu hẹp khoảng cách giao tiếp trong tổ chức tại các doanh nghiệp Hàn Quốc hoạt động tại Việt Nam”. Bảng khảo sát được thiết kế nhằm nhận diện các vấn đề phát sinh trong giao tiếp nội bộ tại các doanh nghiệp Hàn Quốc tại Việt Nam và đánh giá khả năng ứng dụng các công cụ AI tạo sinh (Generative AI) trong việc thu hẹp khoảng cách giao tiếp đó.

Mọi thông tin trả lời sẽ được bảo mật tuyệt đối và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu, phù hợp với quy định của pháp luật về thống kê.

Xin chân thành cảm ơn Quý vị đã dành thời gian quý báu để tham gia trả lời khảo sát này.

2025. 9. 30

Trường Cao học Dịch vụ Tri thức & Tư vấn,
Đại học Hansung Khoa Dịch vụ Tri thức & Tư vấn
Chuyên ngành Tư vấn Quản trị ESG
Giáo sư hướng dẫn: Joo Hyung-Geun
Học viên cao học: Byeon Sung-Woong
E-mail: ourchrisb@gmail.com

1. Doanh nghiệp Hàn Quốc nơi Quý vị đang làm việc thuộc lĩnh vực/nhóm ngành nào?

- ① Ngành sản xuất (điện tử, điện-điện lạnh, ô tô, cơ khí, vật liệu, v.v.)
- ② Ngành xây dựng - kiến trúc (xây dựng, cơ điện, engineering, v.v.)
- ③ Ngành công nghệ thông tin - truyền thông (IT, phần mềm, nền tảng, AI, v.v.)
- ④ Ngành phân phối - thương mại (bán buôn/bán lẻ, xuất nhập khẩu, logistics, v.v.)
- ⑤ Ngành tài chính - bảo hiểm (ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm, fintech, v.v.)
- ⑥ Ngành dịch vụ (tư vấn, giáo dục, thiết kế, quảng cáo, pháp lý, v.v.)
- ⑦ Ngành bất động sản - phát triển dự án (phát triển, thi công, vận hành, v.v.)
- ⑧ Tổ chức công - bán công (KOICA, KOTRA, các dự án công, v.v.)

2. Chức vụ hiện tại của Quý vị thuộc nhóm nào sau đây?

- ① Nhân viên
- ② Trưởng nhóm/Tổ trưởng/ Giám sát
- ③ Trưởng bộ phận/Giám đốc chi nhánh
- ④ Lãnh đạo cấp cao

3. Thâm niên làm việc của Quý vị tại tổ chức hiện tại là bao lâu?

- ① Dưới 1 năm
- ② Từ 1 đến dưới 3 năm
- ③ Từ 3 đến dưới 5 năm
- ④ Từ 5 đến dưới 10 năm
- ⑤ Từ 10 năm trở lên

4. Loại công việc hiện tại của Quý vị là gì?

- ① Lập kế hoạch / Chiến lược
- ② Nhân sự / Đào tạo / Hành chính / Văn phòng
- ③ Truyền thông / Marketing / Kinh doanh
- ④ Sản xuất / Vận hành / Chất lượng / Hiện trường
- ⑤ Nghiên cứu & Phát triển / Phân tích dữ liệu / CNTT
- ⑥ Dịch vụ khách hàng / Quan hệ khách hàng
- ⑦ Tài chính / Kế toán / Ngân sách / Pháp lý

5. Hình thức doanh nghiệp nơi Quý vị đang làm việc là gì?

- ① Doanh nghiệp 100% vốn Hàn Quốc
- ② Doanh nghiệp liên doanh
- ③ Doanh nghiệp Việt Nam có ban lãnh đạo người Hàn Quốc

6. Xin cho biết cảm nhận của Quý vị về văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo mà cấp trên tại công ty đang thể hiện.

Số	Yếu tố	Câu hỏi	HTK	K	TL	ĐY	HTĐ
1	Trách nhiệm rõ ràng.	(Môi trường làm việc của tổ chức) có quy trình phê duyệt rõ ràng.					
2	Sự không chắc chắn	(Môi trường làm việc của tổ chức) có hệ thống kiểm tra rủi ro trước khi xảy ra.					
3	Chắc chắn	(Môi trường làm việc của tổ chức) có quy trình xem xét thận trọng khi áp dụng chức năng mới.					
4	Chủ nghĩa cá nhân	(Môi trường làm việc của tổ chức) có hệ thống hỗ trợ xử lý công việc cá nhân một cách nhanh chóng.					
5	Chủ nghĩa tập thể	(Môi trường làm việc của tổ chức) có hệ thống thúc đẩy sự hợp tác giữa các nhóm.					
6	Khoảng cách quyền lực	(Môi trường làm việc của tổ chức) có hệ thống chia sẻ thông tin và tri thức.					
7		(Môi trường làm việc của tổ chức) có hệ thống thực hiện công việc theo chỉ dẫn của người quản lý.					
8		(Môi trường làm việc của tổ chức) có cơ cấu trong đó phản hồi về kết quả công việc chủ yếu do cấp trên quyết định.					
9		(Môi trường làm việc của tổ chức) có môi trường cho phép các thành viên làm việc một cách tự chủ.					

10	Vai trò	(Môi trường làm việc của tổ chức) có hệ thống vận hành theo các quy định và quy trình đã được thiết lập.					
11		(Môi trường làm việc của tổ chức) có sự phân định rõ ràng về trách nhiệm và quyền hạn cần thiết cho việc thực hiện công việc.					
12		(Môi trường làm việc của tổ chức) có phương thức làm việc được tiêu chuẩn hóa.					
13	Thành tích	(Môi trường làm việc của tổ chức) có hệ thống hướng tới việc đạt được các mục tiêu thành tích của tổ chức.					
14		(Môi trường làm việc của tổ chức) có chính sách đãi ngộ theo hiệu quả công việc.					
15		(Môi trường làm việc của tổ chức) có cơ chế hỗ trợ phát triển năng lực cá nhân.					

7. Xin cho biết đánh giá của Quý vị về mối quan hệ giữa bản thân và cấp trên người Hàn Quốc.

Số	Câu hỏi	HTK	K	TL	ĐY	HTĐ
1	(Cấp trên người Hàn Quốc của tôi) chia sẻ với tôi những thông tin quan trọng liên quan đến công việc.					
2	(Cấp trên người Hàn Quốc của tôi) tin tưởng ý kiến và đánh giá của tôi.					
3	(Cấp trên người Hàn Quốc của tôi) tôn trọng và đối xử với tôi một cách công bằng.					
4	(Cấp trên người Hàn Quốc của tôi) sẵn sàng hỗ trợ tôi khi tôi gặp khó khăn.					
5	(Cấp trên người Hàn Quốc của tôi) chủ động hỗ trợ tôi trong việc phát triển năng lực công việc.					
6	(Cấp trên người Hàn Quốc của tôi) hiểu rõ kỳ vọng và vai trò của cả hai bên.					
7	(Cấp trên người Hàn Quốc của tôi) hiểu rõ tính cách và phong cách làm việc của tôi.					

8. Theo đánh giá của Quý vị, phong cách lãnh đạo của cấp trên người Hàn Quốc thể hiện đặc điểm nào rõ nhất?

Ưu tiên 1	Ưu tiên 2	Ưu tiên 3

Số	Phong cách lãnh đạo của cấp trên người Hàn Quốc
1	Lãnh đạo tổ chức bằng tầm nhìn và niềm tin mạnh mẽ, tạo ấn tượng sâu sắc đối với nhân viên.
2	Nhận diện tiềm năng của từng nhân viên và khuyến khích sự phát triển của họ.
3	Đưa ra quyết định dứt khoát và định hướng rõ ràng trong tình huống khủng hoảng
4	Thuyết phục nhân viên bằng cảm xúc, biểu tượng và ngôn ngữ truyền cảm
5	Tôn trọng sự tự chủ và ý kiến của nhân viên, đồng thời thúc đẩy sự thay đổi
6	Xây dựng văn hóa tổ chức dựa trên niềm tin và triết lý cá nhân của nhà lãnh đạo
7	Khuyến khích ý tưởng mới và chấp nhận thử nghiệm, coi thất bại là cơ hội học hỏi
8	Thể hiện phong cách lãnh đạo tạo dựng được niềm tin và sự tôn trọng từ nhân viên
9	Kết nối tầm nhìn của tổ chức với mục tiêu cá nhân để hướng tới thành tích chung
10	Phát huy sức hút cá nhân mạnh mẽ (charisma) để khơi dậy sự cống hiến và cảm xúc của nhân viên
11	Dẫn dắt nhân viên thông qua động lực và cảm hứng hơn là kiểm soát
12	Sức hút và sự hiện diện của nhà lãnh đạo trở thành trung tâm ảnh hưởng trong tổ chức
13	Làm gương cho nhân viên thông qua việc hiện thực hóa tầm nhìn và cam kết hành động
14	Thúc đẩy sự thay đổi bằng sự hợp tác tự nguyện của nhân viên
15	Năng lực và sức hút cá nhân của nhà lãnh đạo tạo nên động lực thúc đẩy tổ chức

9. Dựa trên nội dung Quý vị đã trả lời ở câu 8, xin vui lòng mô tả tình huống giao tiếp khó khăn mà Quý vị đã từng trải qua dù chỉ một lần.

Số	Yếu tố 1	Yếu tố 2	Câu hỏi	HTK	K	TL	ĐY	HTĐ
1			(Tôi và cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi đã gặp tình huống hiểu khác nhau về ý nghĩa của thuật ngữ chuyên môn hoặc chữ viết tắt, dẫn đến sự nhầm lẫn trong giao tiếp.					
2		Vấn đề ngữ nghĩa a	(Tôi và cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi đã gặp tình huống thông tin trở nên không rõ ràng do cách diễn đạt mang tính trừu tượng, dẫn đến sự nhầm lẫn trong giao tiếp.					
3			(Tôi và cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi đã diễn giải thông điệp mà không nắm rõ bối cảnh tình huống, dẫn đến sự nhầm lẫn trong giao tiếp.					
4	Trò ngại tình huống		(Tôi và cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi đã gặp tình huống nhầm lẫn trong giao tiếp do khối lượng công việc quá lớn dẫn đến việc tiếp nhận quá nhiều thông tin cùng một lúc.					
5		Quá tải thông tin	(Tôi và cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi đã gặp tình huống nhầm lẫn trong giao tiếp do khối lượng công việc quá lớn dẫn đến việc tiếp nhận quá nhiều thông tin cùng một lúc.					
6			(Tôi và cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi đã gặp tình huống nhầm lẫn trong giao tiếp do khối lượng công việc quá lớn khiến thông tin thu thập được không được sắp xếp một cách hệ thống.					

7			(Tôi và cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi đã gặp tình huống nhầm lẫn trong giao tiếp do thiếu thời gian dẫn đến việc chuẩn bị tài liệu trước cuộc họp hoặc báo cáo chưa đầy đủ.					
8	Trở ngại tình huống	Áp lực thời gian	(Tôi và cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi đã gặp tình huống nhầm lẫn trong giao tiếp do thiếu thời gian khiến báo cáo được thực hiện mà bỏ sót những nội dung quan trọng.					
9			(Tôi và cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi đã gặp tình huống nhầm lẫn trong giao tiếp do thiếu thời gian, dẫn đến việc đưa ra quyết định mà không kiểm tra đầy đủ ý kiến của đối phương.					
10			(Cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi truyền đạt thông điệp với mục đích chưa rõ ràng, khiến tôi hiểu thông điệp theo hướng khác với ý định ban đầu.					
11		Mục đích thông điệp không rõ ràng	(Cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi truyền đạt chủ đề chính của cuộc trao đổi một cách mơ hồ, khiến tôi hiểu thông điệp theo hướng khác với ý định ban đầu.					
12	Trở ngại từ người gửi		(Cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi truyền đạt thông điệp một cách phức tạp do bao gồm những nội dung không cần thiết, khiến tôi hiểu theo hướng khác với ý định ban đầu.					
13		Sự khác biệt về khung tham chiếu	(Cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi sử dụng cách diễn đạt khác nhau cho cùng một ý, khiến tôi diễn giải sai thông điệp.					

14	Trở ngại từ người gửi	Sự khác biệt về	(Cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi sử dụng cách diễn đạt khác nhau do khác biệt văn hóa, khiến tôi diễn giải sai thông điệp.				
15		khung tham chiếu	(Cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi sử dụng cách diễn đạt khác nhau do sự khác biệt về quan điểm giữa các bộ phận hoặc cấp bậc, khiến tôi diễn giải sai thông điệp.				
16		Thiếu độ tin cậy	(Cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi truyền đạt nội dung công việc có bao gồm thông tin hoặc dữ liệu chưa chính xác, khiến tôi cảm thấy mức độ tin cậy của thông tin được truyền đạt thấp.				
17			(Cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi truyền đạt nội dung công việc không nhất quán giữa lời nói và hành động, khiến tôi cảm thấy mức độ tin cậy của thông tin được truyền đạt thấp.				
18			(Cấp trên người Hàn Quốc) đôi khi truyền đạt nội dung công việc thiếu chuyên môn hoặc thiếu tính chân thực khiến tôi cảm thấy mức độ tin cậy của thông tin được truyền đạt thấp.				
19	Trở ngại từ người nhận	Định kiến	(Đôi khi tôi cảm thấy cấp trên người Hàn Quốc) thể hiện định kiến khi đưa ra kết luận về ý định của người khác dựa trên kinh nghiệm cá nhân, khiến tôi cảm thấy không thoải mái.				
20			(Đôi khi tôi cảm thấy cấp trên người Hàn Quốc) thể hiện định kiến do mang nhận thức cố định về một cá nhân hoặc một bộ phận nào đó khiến tôi cảm thấy không thoải mái.				

21	Trở ngại từ người nhận	Định kiến	(Đôi khi tôi cảm thấy cấp trên người Hàn Quốc) thể hiện định kiến khi phản ứng tiêu cực đối với ý tưởng hoặc ý kiến mới khiến tôi cảm thấy không thoải mái.				
22		Lắng nghe có chọn lọc	(Đôi khi tôi cảm thấy cấp trên người Hàn Quốc) chỉ lắng nghe những nội dung mà họ muốn nghe khiến tôi cảm thấy không thoải mái.				
23			(Đôi khi tôi cảm thấy cấp trên người Hàn Quốc) chỉ lắng nghe một phần nội dung mà không nắm bắt đầy đủ ý định của đối phương khiến tôi cảm thấy không thoải mái.				
24		(Đôi khi tôi cảm thấy cấp trên người Hàn Quốc) bỏ sót thông tin quan trọng trong cuộc trao đổi và chỉ lắng nghe một phần nội dung khiến tôi cảm thấy không thoải mái.					
25		Thiếu phản hồi	(Đôi khi tôi cảm thấy cấp trên người Hàn Quốc) thể hiện thái độ lắng nghe thụ động mà không đưa ra phản hồi tích cực đối với lời nói của người khác khiến tôi cảm thấy không thoải mái.				
26			(Đôi khi tôi cảm thấy cấp trên người Hàn Quốc) đưa ra phản hồi mơ hồ hoặc không đầy đủ đối với câu hỏi của đối phương khiến tôi cảm thấy không thoải mái.				
27			(Đôi khi tôi cảm thấy cấp trên người Hàn Quốc) phản hồi chậm hoặc không đưa ra phản hồi khi được yêu cầu ý kiến khiến tôi cảm thấy không thoải mái.				

10. Xin cho biết ý kiến của Quý vị về kỳ vọng thay đổi giao tiếp trong tổ chức khi ứng dụng AI tạo sinh tại doanh nghiệp.

Số	Yếu tố 1	Yếu tố 2	Câu hỏi	HTK	K	TL	ĐY	HTĐ	
1	Cải thiện trở ngại tình huống	Cải thiện vấn đề ngữ nghĩa a	(Khi tôi và cấp trên người Hàn Quốc sử dụng công cụ AI tạo sinh) vấn đề hiểu khác nhau về ý nghĩa của thuật ngữ chuyên môn hoặc chữ viết tắt sẽ giảm bớt, giúp hai bên nắm bắt nội dung thông điệp dễ dàng hơn.						
2			(Khi tôi và cấp trên người Hàn Quốc sử dụng công cụ AI tạo sinh) các trường hợp thông tin trở nên không rõ ràng do cách diễn đạt mang tính trừu tượng sẽ giảm bớt, giúp hai bên nắm bắt nội dung thông điệp dễ dàng hơn.						
3			(Khi tôi và cấp trên người Hàn Quốc sử dụng công cụ AI tạo sinh) các trường hợp diễn giải thông điệp mà không nắm rõ bối cảnh tình huống sẽ giảm bớt, giúp hai bên nắm bắt nội dung thông điệp dễ dàng hơn.						
4			Cải thiện tình trạng quá tải thông tin	(Khi tôi và cấp trên người Hàn Quốc sử dụng công cụ AI tạo sinh) sự nhầm lẫn do tài liệu hoặc dữ liệu trùng lặp sẽ giảm bớt, giúp hai bên nắm bắt nội dung thông điệp dễ dàng hơn.					
5			(Khi tôi và cấp trên người Hàn Quốc sử dụng công cụ AI tạo sinh) gánh nặng do tiếp nhận quá nhiều thông tin cùng một lúc sẽ giảm bớt, giúp hai bên nắm bắt nội dung thông điệp dễ dàng hơn.						

6		Cải thiện tình trạng quá tải thông tin	(Khi tôi và cấp trên người Hàn Quốc sử dụng công cụ AI tạo sinh) các vấn đề liên quan đến việc không sắp xếp thông tin thu thập được một cách hệ thống và nhất quán sẽ giảm bớt, giúp hai bên nắm bắt nội dung thông điệp dễ dàng hơn.					
7	Cải thiện trở ngại tình huống		(Khi tôi và cấp trên người Hàn Quốc sử dụng công cụ AI tạo sinh) các trường hợp chuẩn bị tài liệu trước cuộc họp hoặc báo cáo chưa đầy đủ sẽ giảm bớt, giúp hai bên nắm bắt nội dung thông điệp dễ dàng hơn.					
8		Cải thiện áp lực thời gian	(Khi tôi và cấp trên người Hàn Quốc sử dụng công cụ AI tạo sinh) các báo cáo bỏ sót nội dung quan trọng sẽ giảm bớt giúp hai bên nắm bắt nội dung thông điệp dễ dàng hơn.					
9			(Khi tôi và cấp trên người Hàn Quốc sử dụng công cụ AI tạo sinh) các trường hợp không kiểm tra đầy đủ ý kiến của đối phương sẽ giảm bớt giúp hai bên nắm bắt nội dung thông điệp dễ dàng hơn.					
10	Cải thiện trở ngại từ người gửi	Cải thiện tình trạng mục đích thông điệp không rõ ràng	(Khi cấp trên người Hàn Quốc cũng sử dụng công cụ AI tạo sinh) mục đích truyền đạt thông điệp của cấp trên sẽ trở nên rõ ràng hơn, giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp.					
11			(Khi cấp trên người Hàn Quốc cũng sử dụng công cụ AI tạo sinh) cấp trên sẽ duy trì chủ đề chính của cuộc trao đổi một cách nhất quán hơn, giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp.					

12		Cải thiện tình trạng mục đích thông điệp không rõ ràng	(Khi cấp trên người Hàn Quốc cũng sử dụng công cụ AI tạo sinh) việc cấp trên truyền đạt thông điệp một cách phức tạp do bao gồm những nội dung không cần thiết sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp.				
13	Cải thiện trở ngại từ người gửi		(Khi cấp trên người Hàn Quốc cũng sử dụng công cụ AI tạo sinh) các vấn đề liên quan đến việc diễn giải khác nhau cùng một nội dung sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp.				
14		Cải thiện sự khác biệt về khung tham chiếu	(Khi cấp trên người Hàn Quốc cũng sử dụng công cụ AI tạo sinh) những hiểu lầm phát sinh do sự khác biệt văn hóa dẫn đến cách diễn đạt khác nhau của cấp trên sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp.				
15			(Khi cấp trên người Hàn Quốc cũng sử dụng công cụ AI tạo sinh) những hiểu lầm phát sinh do sự khác biệt về quan điểm giữa các bộ phận hoặc cấp bậc dẫn đến cách diễn đạt khác nhau của cấp trên sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp.				
16		Cải thiện tình trạng thiếu độ tin cậy	(Khi cấp trên người Hàn Quốc cũng sử dụng công cụ AI tạo sinh) các lỗi liên quan đến việc truyền đạt thông tin hoặc dữ liệu chưa chính xác của cấp trên sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp.				

17	Cải thiện trở ngại từ người gửi	Cải thiện tình trạng thiếu độ tin cậy	(Khi cấp trên người Hàn Quốc cũng sử dụng công cụ AI tạo sinh) những hiểu lầm phát sinh do sự không nhất quán giữa lời nói và hành động của cấp trên sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp.					
18			(Khi cấp trên người Hàn Quốc cũng sử dụng công cụ AI tạo sinh) mức độ giảm sút về độ tin cậy sẽ giảm bớt nhờ việc nâng cao tính chuyên môn và tính chân thực của cấp trên, giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp.					
19			(Khi tôi sử dụng công cụ AI tạo sinh) những định kiến hoặc thái độ vội vàng đưa ra kết luận đối với cấp trên người Hàn Quốc sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp từ cấp trên.					
20	Cải thiện trở ngại từ người nhận	Cải thiện định kiến	(Khi tôi sử dụng công cụ AI tạo sinh) nhận thức cố định hoặc định kiến đối với cấp trên người Hàn Quốc sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp từ cấp trên.					
21			(Khi tôi sử dụng công cụ AI tạo sinh) thái độ phản ứng tiêu cực đối với ý tưởng hoặc ý kiến mới của cấp trên người Hàn Quốc sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp từ cấp trên.					
22		Cải thiện tình trạng lắng nghe có chọn lọc	(Khi tôi sử dụng công cụ AI tạo sinh) xu hướng chỉ tiếp nhận những nội dung mà tôi muốn nghe từ cấp trên người Hàn Quốc sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp từ cấp trên.					

23	Cải thiện tình trạng lắng nghe có chọn lọc	(Khi tôi sử dụng công cụ AI tạo sinh) thái độ không nắm bắt đầy đủ ý định của cấp trên người Hàn Quốc sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp từ cấp trên.					
24		(Khi tôi sử dụng công cụ AI tạo sinh) việc bỏ sót thông tin quan trọng trong cuộc trao đổi từ cấp trên người Hàn Quốc sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp từ cấp trên.					
25		(Khi tôi sử dụng công cụ AI tạo sinh) xu hướng lắng nghe thụ động từ cấp trên người Hàn Quốc sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp từ cấp trên.					
26		(Khi tôi sử dụng công cụ AI tạo sinh) các trường hợp cấp trên người Hàn Quốc đưa ra phản hồi không đầy đủ sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp từ cấp trên.					
27		(Khi tôi sử dụng công cụ AI tạo sinh) các trường hợp cấp trên người Hàn Quốc phản hồi chậm đối với yêu cầu ý kiến sẽ giảm bớt giúp tôi dễ dàng nắm bắt ý định của thông điệp từ cấp trên.					

11. Xin cho biết ý kiến của Quý vị về kỳ vọng giảm thiểu khả năng hiểu lầm trong các cuộc trao đổi công việc khi sử dụng công cụ AI tạo sinh.

Số	Yếu tố	Câu hỏi	HTK	K	TL	ĐY	HTĐ
1		(Khi sử dụng công cụ AI tạo sinh) tôi kỳ vọng sẽ có tác động tích cực trong giao tiếp với cấp trên phát sinh từ sự khác biệt về mục tiêu hoặc nội dung công việc.					
2	Giải quyết xung đột công việc	(Khi sử dụng công cụ AI tạo sinh) tôi kỳ vọng sẽ có tác động tích cực trong giao tiếp với cấp trên phát sinh từ sự khác biệt về quan điểm đối với phương thức thực hiện công việc.					
3		(Khi sử dụng công cụ AI tạo sinh) tôi kỳ vọng sẽ có tác động tích cực trong giao tiếp với cấp trên phát sinh từ các lỗi hoặc sai sót xảy ra trong quá trình thực hiện công việc.					
4		(Khi sử dụng công cụ AI tạo sinh) tôi kỳ vọng sẽ có tác động tích cực trong giao tiếp với cấp trên phát sinh từ xung đột cảm xúc hoặc giảm sút độ tin cậy.					
5	Giải quyết xung đột quan hệ	(Khi sử dụng công cụ AI tạo sinh) tôi kỳ vọng sẽ có tác động tích cực trong giao tiếp với cấp trên phát sinh từ những biểu hiện tấn công hoặc tổn thương cảm xúc trong quá trình phản hồi.					
6		(Khi sử dụng công cụ AI tạo sinh) tôi kỳ vọng sẽ có tác động tích cực trong giao tiếp với cấp trên phát sinh từ sự khác biệt về thể hệ, cấp bậc và văn hóa.					

7		(Khi sử dụng công cụ AI tạo sinh) tôi kỳ vọng sẽ có tác động tích cực trong giao tiếp với cấp trên phát sinh từ sự mơ hồ về vai trò và trách nhiệm.					
8	Giải quyết xung đột quy trình	(Khi sử dụng công cụ AI tạo sinh) tôi kỳ vọng sẽ có tác động tích cực trong giao tiếp với cấp trên phát sinh từ tắc nghẽn trong quy trình phê duyệt hoặc trùng lặp thủ tục.					
9		(Khi sử dụng công cụ AI tạo sinh) tôi kỳ vọng sẽ có tác động tích cực trong giao tiếp với cấp trên phát sinh từ việc đùn đẩy trách nhiệm hoặc bỏ sót thông tin khi bàn giao công việc.					

12. Xin chọn tất cả các công cụ AI mà Quý vị cho rằng có thể nâng cao hiệu quả công việc và hỗ trợ giao tiếp trơn tru hơn.

Ưu tiên 1	Ưu tiên 2	Ưu tiên 3

Số	Mục đích công việc (Yếu tố)	Mô tả chi tiết	AI tạo sinh
1	Hỗ trợ soạn thảo báo cáo và tài liệu	Tự động soạn thảo và chỉnh sửa văn bản (báo cáo, email, đề xuất, v.v.)	ChatGPT, Notion AI, GrammarlyGO, Copilot in Word
2	Hỗ trợ tạo ý tưởng và lập kế hoạch	Đề xuất ý tưởng lập kế hoạch, marketing, giải pháp xử lý vấn đề	ChatGPT, Jasper, Copy.ai, Canva Magic Write
3	Tìm kiếm và tóm tắt thông tin	Tìm kiếm và tóm tắt thông tin khối lượng lớn để hỗ trợ quyết định	Perplexity, Bing Copilot, You.com, Gemini
4	Hỗ trợ dịch thuật và ngôn ngữ	Dịch đa ngôn ngữ, chỉnh sửa ngôn ngữ email và tài liệu	ChatGPT, DeepL Write, Grammarly, Pi.ai
5	Hỗ trợ tạo bài thuyết trình	Tự động tạo và thiết kế tư liệu trực quan (PPT, kế hoạch, v.v.)	Gamma, Tome, Beautiful.ai, Decktopus
6	Tạo nội dung marketing	Tạo nội dung mạng xã hội, quảng cáo, blog tự động	Jasper, Writesonic, Simplified, Copy.ai
7	Tạo hình ảnh và tư liệu trực quan	Tạo hình ảnh, minh họa, poster và tư liệu trực quan khác	DALL·E, Midjourney, Leonardo AI, Firefly
8	Hỗ trợ lập trình và phát triển	Hỗ trợ viết code, gỡ lỗi, giải thích API	GitHub Copilot, Replit Ghostwriter, Tabnine
9	Phân tích dữ liệu và trực quan hóa	Tóm tắt dữ liệu, tự động phân tích bảng, biểu đồ, thống kê	ChatGPT Advanced Data, Tableau GPT, Power BI Copilot
10	Tạo nội dung video và âm thanh	Tạo kịch bản video, tổng hợp giọng nói, tạo video với avatar ảo	Synthesia, HeyGen, Runway ML, ElevenLabs

※ Dưới đây là các câu hỏi liên quan đến đặc điểm nhận thức của Quý vị.

13. Giới tính của Quý vị là gì?

- ① Nam
- ② Nữ

14. Độ tuổi của Quý vị thuộc nhóm nào?

- ① 20-29
- ② 30-39
- ③ 40-49
- ④ 50-59
- ⑤ 60 trở lên

15. Trình độ học vấn của Quý vị là gì?

- ① Tốt nghiệp THPT
- ② Tốt nghiệp cao đẳng ngắn hạn
- ③ Tốt nghiệp đại học tại Việt Nam
- ④ Tốt nghiệp đại học nước ngoài
- ⑤ Tốt nghiệp cao học tại Việt Nam (Thạc sĩ)
- ⑥ Tốt nghiệp cao học nước ngoài (Thạc sĩ)
- ⑦ Tiến sĩ tại Việt Nam
- ⑧ Tiến sĩ nước ngoài

16. Chuyên ngành của Quý vị là gì?

- ① Quản trị - Kinh tế - Kế toán
- ② Kỹ thuật - Công nghệ
- ③ Khoa học tự nhiên - Toán học
- ④ Nhân văn - Khoa học xã hội
- ⑤ Y học - Sức khỏe
- ⑥ Luật - Hành chính - Chính trị
- ⑦ Nghệ thuật - Thiết kế - Truyền thông
- ⑧ Giáo dục - Ngôn ngữ
- ⑨ Nông nghiệp - Môi trường - Tài nguyên
- ⑩ Khác

Xin chân thành cảm ơn Quý vị đã tham gia trả lời khảo sát.

ABSTRACT

A Study on the Utilization Strategies of Generative AI to Bridge Organizational Communication Gaps in Korean Enterprises Operating in Vietnam

Byeon, Sung-Woong

Major in ESG Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service &

Consulting

Hansung University

This study aims to empirically examine the communication barriers that arise between Korean supervisors and Vietnamese employees working in Korean enterprises operating in Vietnam, and to verify whether the use of generative artificial intelligence (AI) can alleviate such barriers and lead to a reduction in organizational conflict. In the research model, situational barrier improvement through the use of generative AI was set as the independent variable, while sender-related barrier improvement and receiver-related barrier improvement through the use of generative AI were set as mediating variables. Reductions in task conflict, process conflict, and relationship conflict were set as dependent variables, and organizational climate and supervisory leadership were set as moderating variables, as the effectiveness of communication barrier improvement through generative AI utilization may vary depending on these factors. To achieve the research purpose, a survey was conducted among Vietnamese employees working in Korean enterprises operating in Vietnam, and the

collected data were analyzed using exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, reliability and validity testing, and structural equation modeling.

According to organizational climate, the sample was divided into three groups: a role- and authority-oriented organizational climate characterized by clear hierarchical relationships and an emphasis on role differentiation; a balanced organizational climate in which no specific factor is particularly high or low; and a traditional hierarchical organizational climate that emphasizes order and rules. In addition, supervisory leadership was classified into three groups: a high-relationship/high-task leadership group characterized by supervisors exhibiting high levels of both relational and task-oriented leadership; a low-relationship/low-task leadership group characterized by low levels of leadership toward subordinates; and a high-relationship/low-task leadership group characterized by supervisors partially exhibiting leadership behaviors. Similar to organizational climate, analyses were conducted to examine whether generative AI utilization leads to conflict reduction through situational barrier improvement and subsequent sender- and receiver-related barrier improvement across leadership groups.

The results of the group analysis indicate that supervisory leadership groups exert a more significant influence on communication barrier improvement through generative AI utilization than organizational climate groups. In some organizational climate groups, certain uses of generative AI did not lead to conflict reduction but instead operated in a direction that intensified conflict. Communication barrier improvement through generative AI utilization was found to have the most significant effect in the high-relationship/high-task leadership group, and supervisors' use of generative AI had significant effects on reducing task conflict and relationship conflict with Vietnamese employees.

These findings suggest that communication barrier improvement through generative AI utilization cannot be applied uniformly across all organizations, and that selective adoption and management strategies considering organizational characteristics and leadership types are necessary.

【Keywords】 Vietnam, Overseas Enterprises, Generative AI, Organizational Communication, Organizational Conflict, Organizational Climate, Leadership