

## 칭찬 데이터 분석과 심층 인터뷰를 활용한 조직 내 칭찬 인식의 변화 : A공기업 사례 분석

신 수 행(제1저자)

한전KDN (처장)

우 윤 석(공동저자)

승실대학교 행정학부 (교수)

안 재 영(공동저자)

연세대학교 정보대학원 (박사후 연구원)

윤 혜 정(교신저자)

이화여자대학교 신산업융합대학 (조교수)

## Exploring Changes in the Perception of Praise through Text Analysis and In-Depth Interviews: A Case Study of Public Corporation A

Shin, Soo Haeng(First Author)

KEPCO KDN (Managing Director)

Yoonseuk Woo(Co Author)

School of Public Administration, Soongsil University (Professor)

Jaeyoung An(Co Author)

Graduate School of Information, Yonsei University (Post-doctoral researcher)

Haejung Yun(Corresponding Author)

College of Science & Industry Convergence, Ewha Womans University (Assistant Professor)

## Abstract

Praise in organizations is crucial for driving positive attitude changes and improving organizational culture. This study analyzes the changes in the type and content of praise messages in organizations before and after the entry of Generation MZ and examines the effectiveness of the praise system. For this purpose, cluster analysis was conducted on the compliment relay text data of 'A Public Company' from 2007 onwards, and the perception of praise by Gen MZ employees was explored through in-depth interviews. The analysis identified changes in perceptions of praise recipients' characteristics and derived eight subcategories of recipient characteristics and six subcategories of the praise system's effectiveness. The results indicate that praise systems foster a positive organizational culture and bridge generational perception gaps. Furthermore, the study provides strategic directions for strengthening praise culture within organizations and offers methods for companies to enhance organizational performance through effective praise culture.

*Keywords : Praise, Compliment Relay, Text Cluster Analysis, In-Depth Interviews, Generation MZ*

접수일(2024년 08월 10일), 수정일(2024년 09월 19일), 게재확정일(2024년 09월 27일)

## I. 서론

몇 년 전 ‘칭찬은 고래도 춤추게 한다’라는 책<sup>1)</sup>이 칭찬 열풍을 불러일으키며 베스트 셀러가 된 적이 있다. 3톤이 넘는 범고래가 수족관에서 쇼를 하도록 조련하는 방

---

1) 원제는 ‘Whale Done!: The Power of Positive Relationships’으로 Ken Blanchard의 2002년 저서를 2018년에 조천제 역으로 21세기 북스 출판사가 번역 출간한 바 있다.

법이 일명 ‘고래반응(Whale Done Response)’, 즉, 쇼를 잘 해내면 적극적으로 칭찬하고 실수했을 때도 질책 대신 관심을 다른 데로 돌리면서 계속 격려하는 칭찬이라는 점에 주목하면서 칭찬이 가져오는 긍정적인 태도 변화를 설명한 책이다. 이 책에서는 칭찬할 일이 생겼을 때 즉시 칭찬한다, 잘한 점을 구체적으로 칭찬한다, 가능한 공개적으로 칭찬한다와 같은 10가지 칭찬 원칙을 제시하고 있는데, 바람직한 행동 변화를 유도하기 위한 효과적인 칭찬 방법으로 공감을 받은 바 있다.

심지어 고래도 긍정적으로 반응하게 만드는 칭찬의 효과에 대해서는 후술하듯이 비금전적 보상 수단으로서의 효과에 주목하는 연구(Dewhurst et al., 2009)나 심리적 만족을 통한 업무 성과 창출 효과에 주목하는 연구(Clay et al., 2020; Gaines et al., 2005) 등이 대부분이라고 할 수 있다. 반면, 연구자들이 조직 내부에서 이루어진 칭찬에 대한 구체적인 데이터에 접근하는 것은 어렵기 때문에, 칭찬의 구체적인 내용이나 방법, 칭찬 주체에 관한 연구는 찾아보기 어려운 것이 사실이다. 그런 점에서 공개적이고 구체적인 칭찬을 조직 내에 도입하여 제도적으로 운영하고 있는 A공기업의 ‘칭찬 릴레이’가 그간의 연구 공백을 보완할 수 있는 적절한 사례로 판단된다.

A공기업에서는 2007년부터 사내 게시판을 통해 업무를 진행하는 과정에서 도움을 준 동료들 공개적으로 칭찬하는 제도를 마련하였고, 칭찬을 받은 사람은 또 다른 사람을 릴레이로 칭찬하게 함으로써 일회성 행사가 아니라 연례적 제도로 17년째 운영되면서 긍정적 조직 문화 형성에 기여했다고 내부적으로 평가받고 있다. 그 결과 칭찬 내용을 포함한 상당한 양의 비정형 데이터가 함께 축적되어 있고, 민간기업과 달리 이직율이 높지 않은 공기업의 특성상 칭찬과 관련한 조직문화도 인적 변동 요인에 좌우되지 않을 가능성이 큰 점에서 적합한 연구대상이 될 것으로 보았다.

따라서, 본 연구는 그간 다루어진 적이 없었던 조직 내 칭찬의 구체적인 내용이 무엇이고 시기에 따라 그 내용이 어떻게 변화했는지를 분석하고 칭찬의 주관적 효과에 대해 확인하는 것을 목적으로 한다. 특히 칭찬 내용의 시기적 변화와 관련하여 본 연구가 주목하고자 하는 것은 이전 세대와 확연히 다른 성향을 보이는 소위 MZ 세대 입사 전후의 변화이다. 제도 도입 초기에는 칭찬이 의도적으로 상사 내지 선배에게 우호적 신호를 발신하는 수단으로 활용되었을 개연성이 있지만, 개인적 성향이 강한 MZ 세대의 본격적인 참여 이후에는 업무상 느끼게 된 고마움을 순수한 차원에서 칭찬으로 표현했을 가능성이 클 것으로 기대되기 때문이다. 이를 위해 칭찬 내용과 변화에 대해서는 비정형 데이터를 대상으로 한 텍스트 분석을 하고, 칭찬의 목적과 효과에 대해서는 MZ 세대 직원들을 대상으로 한 심층 인터뷰를 실시하여 그 결과를 분석하고자 한다. 본 연구가 다루고자 하는 질문을 요약하면 아래 두 가지로 제시할 수 있다.

연구질문 1: 조직 내 칭찬 메시지의 유형은 시기적으로 어떻게 변화하였는가? 특히 MZ 세대 입사 전후를 기준으로 어떻게 달라지는가?

연구질문 2: 조직 내 칭찬 문화에 대한 MZ 세대의 인식은 어떠한가?

이하에서는 칭찬에 관한 선행연구를 포함한 이론적 이슈를 먼저 검토하고 이어 본 연구에서 수행한 분석 방법론에 대해 소개한 뒤 텍스트 분석과 심층 인터뷰 분석 결과를 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 칭찬 및 칭찬 성향

칭찬은 “좋은 점이나 착하고 훌륭한 일을 높이 평가하거나 또는 그런 말”로 정의된다(표준국어대사전; 홍승혜·최재웅, 2023). 칭찬은 긍정의 표현으로 대인관계를 강화하고 긍정적인 상호작용을 촉진할 수 있는 의사소통 방법의 역할을 한다. 칭찬을 주고받음으로써 개인은 긍정적인 상호작용을 촉진할 수 있다. Holmes(1988)는 칭찬을 “듣는 사람의 기분을 좋게 만들 목적으로 좋다고 인정되는 다양한 소유, 특성, 기능 등에 대해 명시적 또는 묵시적으로 긍정적인 평가를 하는 행위”라고 정의했다. 또한 김형민(2003)은 칭찬을 화자가 청자나 제3자와 관련하여 행위, 대상, 성취, 취향 등을 높이 평가하고 인정하는 행위로 정의하였다. 칭찬의 의미는 단순한 언어적 표현 이상이다. 비정형 데이터를 활용한 최신 연구로는 부산광역시 민원신청 사이트에서 '칭찬' 카테고리 분류된 161개의 텍스트 데이터를 분석한 사례가 있다(김상훈, 2022). 이 연구에 따르면, 칭찬의 효과를 극대화하는 데 만족, 성찰, 공감, 양보 표현 사용하기, 기원, 희소성, 칭찬 부탁, 사실에 개입하기, 비교, 칭찬의 범위 확대 등 다양한 장치를 사용하고 있음을 밝혔다.

칭찬은 개인이 소유한 긍정적인 감정이며 바람직한 행동을 끌어내는 효과적인 강화자 역할을 한다(Clay et al., 2020). 그러나 언어 행위로서 칭찬의 대상과 태도는 문화권에 따라 다르다(Feilin and Gaofeng, 2005). 예를 들어, 일부 문화권에서는 외모에 대한 칭찬을 당연하게 여기지만, 다른 문화권에서는 성격 특성을 칭찬하는 데 중점을 두기도 한다. 중국 문화에서는 유교 사상의 영향을 받아 사회적 조화를 유지하기 위해 칭찬을 받으면 겸손을 표현하는 경향이 있다(Salili and Hau, 1994). 즉, 칭찬에 대한 겸손이 미덕으로 간주 되는 것이다(Yin, 2009). 반대로, 칭찬이 부적절하

게 주어지면 대인관계가 악화될 수 있다(Kohn, 1993). 따라서 칭찬은 긍정적인 효과를 가져올 수 있지만 부정적인 결과를 가져올 수도 있어 사람들은 칭찬에 대해 서로 다른 칭찬 성향을 보이는 것이다.

칭찬 성향은 개인이 칭찬에 대해 가지고 있는 정서로서 감정적 또는 특성적인 느낌을 말하며 칭찬에 대한 신념과 태도를 포함한다. 칭찬 성향은 칭찬하는 빈도, 의도, 기준에 대한 믿음이라는 하위개념으로 구성된다(전보라·김정섭, 2012). 칭찬의 빈도와 관련하여 어떤 사람은 자주 칭찬하는 반면 다른 사람은 칭찬에 인색할 수 있다. 자기고양이론(self enhancement theory)에 따라 칭찬받는 것이 자기가치를 향상시킨다고 믿는 개인은 칭찬을 자주 주고받을 가능성이 높다(Suzuki et al., 2008). 반대로, 겸손을 강조하는 자기겸양이론(self effacement theory) 영향을 받는 개인은 칭찬을 적게 해야 한다고 믿을 수 있다(Suzuki et al., 2008). 한편, 칭찬 의도는 칭찬 뒤에 숨은 목적에 대한 믿음을 포함한다. 어떤 개인은 숨겨진 의도로 다른 사람을 칭찬하는 반면, 다른 개인은 특별한 동기 없이 그렇게 한다. 마지막으로 칭찬 기준은 칭찬할 때 사용하는 자신만의 독특한 평가 기준을 말한다(Kohn, 1993). 예를 들어, 누군가가 '순진하다'고 칭찬할 때, 칭찬하는 사람은 그 사람이 가진 '순진하다'에 대한 개인적인 기준이 적용되는 것이다. 따라서 칭찬의 내용이나 빈도는 개인의 칭찬에 대한 기준과 의도에 따라 달라질 수 있다. 칭찬 대상의 특성에 대한 선행연구는 많지 않으나, 교육 및 조직행동 분야에서 활용되는 평가 대상의 주요 특성으로는 인성기반 요인과 역량기반 요인이 있다. 인성 및 성격 요인으로는 전통적으로 Big 5(정서적 안정성, 외향성, 개방성, 친화성, 성실성 등)를 활용해 왔으며 (Goodstein and Lanyon, 1999), 최근에는 객관성을 확보하기 위해 역량기반 평가를 함께 시행하고 있다(Brauer, 2020).

결론적으로 칭찬은 문화적, 심리적, 사회적 요인의 영향을 받는 복잡한 사회적 행동이다. 이러한 미묘한 차이를 이해한다면 칭찬을 효과적으로 활용하여 긍정적인 상호작용과 관계를 조성하는 데 도움이 될 수 있다.

## 2.2 조직 내 칭찬 제도와 문화

경영학에서 칭찬은 일종의 비경제적 보상으로 인식된다. 기업은 직원이 적극적이고 효율적으로 업무를 수행할 수 있도록 동기를 부여하기 위해 다양한 보상 제도를 운영하고 있다. 보상은 고용관계에서 인적자원의 기여에 대해 제공되는 경제적, 비경제적 보상을 모두 포함하는 포괄적 개념이다(최수형, 2016). 경제적 보상은 임금 등 직접적인 보상과 복지혜택 등 간접적인 혜택으로 구성된다. 비경제적 보상에는 칭찬, 인정, 존중이 포함된다(오중석·김종관, 2012). 비경제적 보상 형태인 칭찬은 조직 환

경 내에서 중요한 동기부여 역할을 한다. 특히 칭찬과 인정이라는 비경제적 보상의 효과에 대해서는 2009년 미국 맥킨지 연구소(McKinsey Research Institute)가 전 세계 1,047명의 임원, 관리자, 직원 대상의 조사 결과를 주목할 필요가 있다. 이 설문에 응답한 67%가 칭찬과 인정이 가장 효과적인 인센티브 방식이라고 응답하였다(Dewhurst et al., 2009).

조직원의 정서가 조직 성과에 미치는 영향은 조직심리학 연구의 중요한 초점이다. 정서적 반응은 조직 성과를 극대화하는 데 중추적인 역할을 하며(정무관 등, 2008), 칭찬과 같은 긍정적인 정서적 피드백은 업무성과와 관련된 자존감과 만족도를 높인다(Ashforth and Humphrey, 1995; Fisher and Ashkanasy, 2000; George and Brief, 1992; Weiss and Cropanzano, 1996)는 연구결과가 있다. 또한 칭찬의 긍정적 피드백이 자부심과 업무성과 만족도를 높여주고(Webster et al., 2003; Gaines et al., 2005), 감정노동과 직무만족의 관계에서 행동적 칭찬, 언어적 칭찬이 조절효과를 가진다는 주장도 있다(김진강, 2013).

조직 내 칭찬 효과성에 관한 연구로 문상정 등(2009)은 호텔 종사원에 대한 다양한 형태의 칭찬(언어적 칭찬, 몸짓·표정 칭찬, 신체적 칭찬, 물질적 칭찬)과 종업원의 내재적 동기, 직무만족, 조직몰입 사이에 유의미한 긍정적 상관관계가 있음을 발견했다. 공기열(2014)도 고객의 칭찬이 호텔 종사원의 직무만족과 조직몰입을 크게 향상시킨다는 것을 확인함으로써 관련 연구를 확장했다. 더욱이 조직 내 계층 구조 또한 칭찬에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고진용 등(2023)은 상위 직급자의 칭찬이 종업원의 고객지향성을 높일 뿐만 아니라 사회적 자긍심, 조직만족도 등의 요인을 매개하여 고객지향성에 미치는 유의한 영향을 확인하였다. 이처럼 칭찬과 성과 피드백을 통합함으로써 얻을 수 있는 이점은 심리적 개선에만 국한되지 않고 금전적 이득까지 확대된다. 즉 칭찬과 성과 피드백을 제공한 가게의 이윤이 36% 증가하고, 직원의 고객서비스지표가 25% 향상됨으로써, 경제적 인센티브에만 의존하던 가게보다 우수한 성과를 거두었다(Peterson and Luthans, 2006). 미국 가구공장에서 실시한 실험연구에서도 관리자의 칭찬과 성과피드백이 직원의 직무성과를 크게 향상시키는 강력한 동기부여 도구로서 칭찬의 효능을 입증한 바가 있다(Wikoff and Bruce, 1981).

국내 기업들의 칭찬 제도 도입과 관련하여 CJ대한통운은 긍정적인 조직 분위기 조성 과 기부문화 확산을 위해 사내 방송을 활용한 칭찬 챌린지를 진행했고(오지은, 2023), 광주은행은 게시판을 활용한 칭찬 공개와 정기적인 격려 모임을 추진하고 있다(박진형, 2021). 우리금융은 뽕큐 토큰이라는 별도 플랫폼을 통해 자신이 보유한 토큰만큼 그룹 내 직원끼리 감사 표시를 하고 싶은 직원에게 간단한 메시지와 함께 토큰을 전할 수 있는 칭찬 릴레이를 시행하고 있다(박재원, 2024). 사례에서 보듯이 조직 내 칭찬제도와 문화는 직원들에게 동기를 부여하고 성과를 향상시키는 비경제적

보상으로서의 역할을 수행하는 것으로 판단된다.

이처럼, 칭찬 제도는 조직 전체의 분위기 개선뿐만 아니라 개인의 동기부여 및 업무 효율성 향상에 기여하는 비경제적 보상으로 작용함을 알 수 있다. 칭찬 제도의 조직적 효과로는 긍정적 조직 문화, 조직 몰입, 사회적 책임 강화 등이 있고, 직원 개인적으로는 자존감 상승과 동기부여, 개인 성과 향상 등의 효과가 있다. 업무적으로는 업무 효율성 향상, 문제 해결 능력 강화 등의 효과를 기대할 수 있다.

## 2.3 세대에 따른 칭찬 성향 변화

최근 다양한 조직에서 MZ세대가 주요 구성원으로 활발히 활동하면서, 가치관과 정서적 차이로 인해 세대 간의 차이가 더욱 두드러지고 있다. 이러한 차이는 기대하는 가치와 규범의 차이뿐만 아니라, 커뮤니케이션 방식에서도 복잡한 양상을 보인다. 조삼섭(2021)의 연구에 따르면, 수평적 소통 문화, 쌍방향 소통, 그리고 투명한 정보제공이 MZ세대의 조직 내 커뮤니케이션 인식에 중요하게 영향을 미치는 특성으로 나타났다. 또한 손정희 등(2021)은 MZ세대가 X세대와 베이비붐 세대와 비교했을 때, 새로운 디지털 기술에 대한 능숙성과 새로운 콘텐츠 선호도라는 독특한 커뮤니케이션 특성을 보인다고 분석하였다. 이 두 연구를 통해 MZ세대의 수평적이고 쌍방향적인 커뮤니케이션 방식이 디지털 기술과 새로운 콘텐츠를 능숙하게 활용하는 특성과 밀접하게 연결되어 있음을 확인할 수 있다.

직장 내 긍정적인 문화조성과 구성원 간 상호작용을 통한 동기부여의 커뮤니케이션 방식인 칭찬에 대한 세대별 차이를 다룬 연구는 아직 제한적이어서 연구 결과들의 직접적인 비교에는 어려움이 있으나, 일부 선행연구를 통해 다양한 세대가 조직적 맥락에서 칭찬을 어떻게 인식하는지 살펴볼 수 있다.

공기열 등(2012)은 호텔 직원의 언어적, 몸짓과 표정, 신체적, 물질적 칭찬을 포괄하는 칭찬에 대한 인식이 성별, 연령, 부서, 직급, 학력, 결혼 등의 인구통계학적 특성에 영향을 받는지 확인하였다. 그러나 성별과 언어적 칭찬, 몸짓/표정 칭찬, 신체적 칭찬 및 직급과 몸짓/표정 칭찬, 학력과 신체적 칭찬의 관계에서만 인식의 차이가 유의할 뿐, 다수의 다른 관계에서는 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 세대 간 차이가 특정 인구통계학적 맥락에서 그다지 뚜렷하지 않을 수 있음을 시사한다.

이에 반해 임상간호사의 세대별 칭찬 성향에 대한 이성령(2022)의 연구에서는 세대별로 칭찬 성향 평균이 X세대(1965~1980)는  $3.40 \pm 0.43$ 점, Y세대(1981~1996)는  $3.35 \pm 0.46$ 점, Z세대(1997~)는  $3.29 \pm 0.38$ 점으로 X세대가 상대적으로 높은 칭찬 성향을 보이는 것으로 나타났다. 이는 X세대의 경우 다른 세대보다 연령대와 책임간호사 비율이 높은 관계로 관리자로서의 역할 수행의 하나로 칭찬 수단을 적극 활용하

였기 때문일 수도 있으나, 칭찬 인식에 세대별 차이가 있음을 확인한 점에서 의의가 있다.

세대별 칭찬인식에 대한 차이를 확인하기 위해 갤럽이 2022년에 미국의 18세 이상 성인 7,636명과 영국, 프랑스, 독일, 네덜란드, 아일랜드의 성인 5,551명 대상으로 조사한 결과에 주목할 필요가 있다(Emily, 2022). 조사결과 칭찬 성향은 세대 간 상당한 차이가 있는 것으로 나타났다. 밀레니얼세대와 Z세대(1989년 이후 출생)의 78%가 자주 인정받고 싶은 욕구를 표출한 반면, X세대(1965~1979년 출생)는 55%, 베이비붐 세대(1946~1964년 출생)는 45%만이 자주 인정받고 싶은 욕구가 있는 것으로 나타났다. 갤럽은 이러한 조사 결과를 바탕으로 밀레니얼세대와 Z세대가 X세대나 베이비붐 세대에 비해 더 강한 인정욕구를 보인다고 분석하였다. 이에 따르면 기업이 직원을 칭찬하고 인정하는 조직 문화를 내재화한다면, MZ 세대는 자신의 가치가 높이 평가되고 있다고 인식하여 자신감을 가지고 업무에 적극적으로 참여할 가능성이 높다는 것을 시사한다.

이처럼 세대별 칭찬 성향을 구체적으로 비교하는 연구는 제한적이지만, 최근 연구에 따르면 젊은 세대, 특히 MZ 세대는 기성세대보다 인정에 대한 욕구가 더 큰 것으로 나타났다. 이러한 차이를 이해한다면 조직이 칭찬과 인정 전략을 맞춤형하여 조직 만족도와 성과를 향상하는 데에 활용할 수 있을 것으로 기대된다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 3.1 A공기업 칭찬 릴레이 제도

본 연구는 A공기업이 시행하고 있는 ‘칭찬 릴레이’ 제도를 연구대상으로 선정하였는데, 칭찬받은 대상과 내용이 기록으로 존재하고 있어서 텍스트 분석을 실시할 수 있는 데이터 확보가 가능하였기 때문이다. 공기업의 경우 민간 부문에 비해 근속기간이 길어 일관성 있는 데이터 축적이 가능했다는 것도 연구대상 선정의 주요 사유 중 하나에 해당하는데, 공기업의 근속기간을 별도로 확인할 수 있는 자료는 찾기 어려웠지만 통계청(2022)이 발표한 2020년 공공부문 일자리 통계<sup>1)</sup>에 따르면 공공부문 근

1) 일부 언론에 따르면 그간 공공과 민간부문으로 나누어 발표하던 통계청의 장기 근속자 비율 통계가 비교 대상인 기존 민간 근로자 기준을 민간과 공공을 합친 전체 근로자로 바꾸면서 민간과 공공의 장기근속자 비중 차이를 의도적으로 축소했다고 보도한 바 있다(박성우, 2021). 참고로 민간과 공공의 직접적인 비교 통계를 제시했던 2020년 발표자료(2018년 통계)에 따르면 공공부문의 20년 장기근속자 비중은 23.9%로 민간부문의 3.4%의 7배가 넘는 것으로 나타

로자 중 20년 이상 장기 근속자 비중이 21.2%로, 공공과 민간을 합친 전체 근로자 중 20년 이상 근속자 비중인 5.1%에 비해 월등히 높다는 점에서 간접적으로 확인할 수 있다.

A공기업의 칭찬 릴레이는 누군가에게 도움을 받았을 때 이에 대한 감사함을 공개적으로 표현한다면 서로 돕는 문화가 확산될 것이라는 직원들의 자발적인 제안에 따라 2007년 사내 포털 사이트 게시판을 통해 시작되었다. 칭찬 릴레이는 어떤 계기로 칭찬을 받은 직원이 일주일 뒤 감사 메시지와 함께 다른 직원을 칭찬하는 릴레이 형식으로 진행되며, 칭찬 이유와 해당 직원의 사진이 업무 포털사이트를 통해 공유된다. 게시글이 공유되면 동료, 선배, 후배들이 선정된 직원을 축하하고 응원하는 댓글을 남길 수 있다. 이 제도의 특징은 칭찬 릴레이 대상으로 선발된 직원들에게 회사가 어떠한 금전적 보상도 제공하지 않는다는 점인데, 그 결과 시간이 흐를수록 누군가에게 잘 보이려는 의도보다는 순수한 내적·심리적 동기부여 요인으로만 작용하게 될 가능성이 컸을 것으로 풀이된다.

올해로 17년째를 맞이하는 A공기업의 ‘칭찬 릴레이’는 2023년 12월 기준으로 총 824명의 임직원이 참여하였으며, 조직 내 인정과 협력의 문화로 자리잡고 있다. 대면 기회가 부족하여 소외감을 느낄 수 있는 원격지 근무 직원들에게도 칭찬을 통해 우호적인 커뮤니케이션에 동참하는 기회를 제공하고 있는 역할도 하고 있다.

### 3.2 연구절차

본 연구의 절차를 정리하면, <그림 1>과 같다. 먼저 1단계에서는 A공기업의 2007년부터 2023년까지의 ‘칭찬 릴레이’ 데이터를 수집한 후, 텍스트 분석이 용이하도록 전처리를 수행하였다. 수집된 데이터를 MZ 세대 입사 시점을 기준으로 2007년~2013년까지를 전기, 2014년~2023년까지를 후기로 구분하였다. 전기와 후기에 있는 각 칭찬 데이터에서 칭찬이 어떻게 분류되는지 확인하기 위해 군집분석을 수행하였다. 군집분석은 데이터의 구조를 찾는 것으로 각 집단에 있는 데이터 내 유사한 특성을 가진 그룹을 식별이 가능하여 (김혜성 등, 2022), 칭찬 데이터를 분류하는데 적합하다. 이에 전기와 후기 별로 군집분석을 위한 최적의 군집 수를 선정하기 위한 평가를 진행한 후, 선정된 군집 수에 맞는 분석을 수행하여 그 결과를 도출하였다.

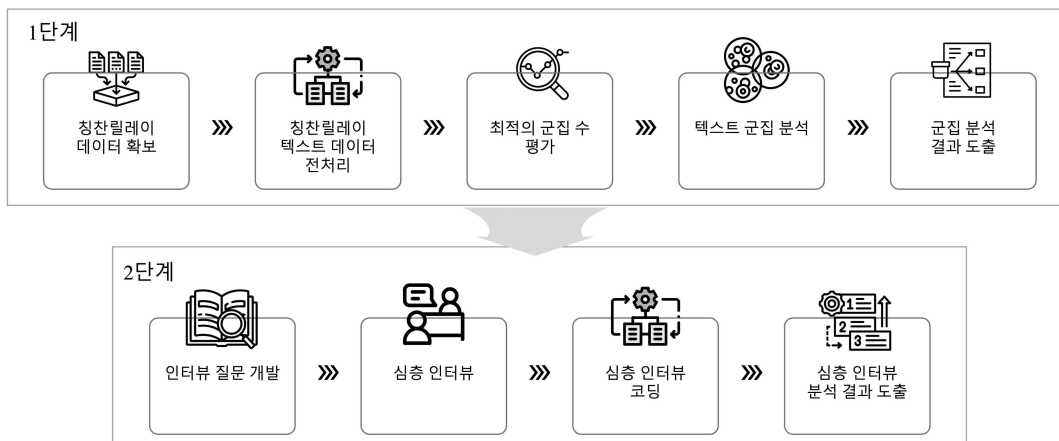
이후 2단계에서는 군집분석 결과만으로는 파악하기 어려운 MZ 세대 직원들의 내면적인 인식과 감정을 심층적으로 이해하기 위해 심층 인터뷰를 수행하였다. 텍스트 데이터의 분석은 표면적인 패턴을 보여주지만, 직원들이 실제로 어떻게 느끼고 생각하

---

난 바 있다.

는지는 드러나지 않는다. 따라서 심층 인터뷰를 통해 MZ 세대가 칭찬을 하는 이유에 대하여 직접 수집하고자 하였다. 특히 MZ 세대는 이전 세대와는 다른 가치관과 직업 의식을 가지고 있을 가능성이 높기 때문에, 그들의 칭찬 제도에 대해 어떻게 인식하고 있는지 탐구하는 것이 필요하다. 이에 개발된 인터뷰 질문을 기반으로 하여 A공기업의 MZ 세대 직원을 대상으로 심층 인터뷰를 수행하고, 분석 결과를 도출하였다.

<그림 1> 연구 절차



### 3.3 칭찬 릴레이 데이터 분석 방법

연구질문 1과 관련해서 A공기업으로부터 제공받은 ‘칭찬 릴레이’ 텍스트 데이터를 분석하였다. 칭찬 릴레이 데이터는 2007년 10월 17일부터 2023년 12월 8일까지 작성된 칭찬 이유에 대한 내용을 포함하고 있으며, 824개의 칭찬 이유, 작성자와 대상자의 성별, 직급, 직군, 입사연도로 구성되어 있다. 칭찬 내용의 길이로는 가장 짧은 칭찬의 길이가 87자이고, 가장 긴 칭찬의 길이가 1,373자이며, 평균 칭찬 길이가 355.2자이다.

본 분석에서는 MZ 세대가 사회적으로 경제활동을 시작하면서 청년세대(통계청 인구주택총조사 청년인구 분류 기준, 19~34세)로 편입되는 2014년도를 기준으로 이전과 이후의 칭찬이 어떻게 달라졌는지를 검토하기 위해 칭찬 데이터를 전기(2007년~2013년)와 후기(2014년~2023년)으로 구분하였다. 통계청이 2023년도에 발표한 인구주택총조사결과에서 2020년도 기준 청년세대 중 경제활동 비중이 62.5%인 점을 고려하면, 1981년 이후에 태어난 MZ 세대가 2014년 시점에서는 사회적으로 주된 경제활동을 시작하는 연령층에 해당하는 18~33세가 된다. 그 결과 전기에는 344개, 후

기에는 480개의 칭찬 텍스트가 분석에 활용되었다.

칭찬 데이터 분석 도구로는 Python 프로그래밍 언어를 사용하였으며, Google Colab 환경에서 분석을 실행하고 결과를 도출하였다. 데이터 전처리와 분석을 위해 Pandas와 Numpy 라이브러리를 사용하였고, TF-IDF 벡터화 및 군집분석을 위해 Scikit-learn 라이브러리를 활용하였다 (천세연 등, 2023). 텍스트 데이터 분석은 다음의 절차를 따라서 시행되었다.

먼저, 데이터 수집 및 전처리 단계를 진행하였다. 텍스트 전처리 과정에서는 문장 분할, 특수 문자 제거, 그리고 불용어 처리를 수행하였다. 이와 같은 전처리 과정을 통해 불필요한 요소들을 제거하고, 분석이 가능한 텍스트 데이터를 확보하였다. 제거된 불용어는 조사, 지역명, 직책, 이름, 요일, 숫자 등이다.

두 번째 단계에서는 전처리된 칭찬 데이터로 군집분석을 수행하기 위해 TF-IDF(Frequency-Inverse Document Frequency) 분석을 전기와 후기 데이터로 구분하여 실시하였다.

세 번째 단계에서는 유사한 내용을 가진 정보를 그룹으로 나누고, 각 군집이 대표하는 주제를 발견하기 위하여 군집분석을 시행하였다(이이슬, 박도형, 2021). 군집분석을 수행하기 위해 먼저 엘보우 방법으로 최적의 군집 수를 결정하였다(Bholowalia and Kumar, 2014). 결정된 군집 수를 바탕으로 K-평균 군집화(K-means clustering) 알고리즘을 적용하여 데이터를 군집화하였다.

마지막으로 각 군집에 도출된 중심어를 분석하여, 칭찬에 대한 군집명을 부여하고 결과를 해석하였다.

### 3.4 심층 인터뷰 대상 및 분석 방법

연구질문 2와 관련하여 A공기업의 MZ 세대 직원을 대상으로 칭찬 대상의 특성과 칭찬 제도의 효과에 대한 심층 인터뷰를 진행하였다. 심층 인터뷰는 정성 연구의 자료 수집 방법 중 하나로 새로운 현상에 대해 인터뷰 대상자의 경험을 재구성하고 새로운 의미를 포착할 수 있다(이소정 등, 2022). 전기와 후기를 구분하기는 하였으나, 칭찬 릴레이 텍스트 데이터만으로는 MZ 세대 직원들이 칭찬에 대한 인식만을 살펴볼 수 없으므로 인터뷰가 그 내용을 보완하는데 적합한 것으로 판단하였다.

인터뷰 설계 및 반구조적 문항의 개발은 중요사건분석법을 참고하였다. 중요사건분석법은 결정적사건기법 또는 CIT(critical incidents technique)라고 불리며, 성공과 실패, 만족과 불만족, 긍정적이거나 부정적인 경험을 주었던 인상적인 사건을 기억하여 답변하는 것을 말한다(원혜연 등, 2024). 본 인터뷰는 칭찬 릴레이에 참여했던 긍정적이고 인상적인 경험에 대한 것이므로, CIT 방법을 활용하는 것이 적절하다고 판

단되었다. CIT에서는 답변자의 자율성을 최대한 존중하기 위해 인터뷰 문항을 구조화하지 않는다(정혜인 등, 2024). 다만, 선행연구 분석과 텍스트 군집분석을 통해 도출된 칭찬 대상의 특성과 칭찬 제도의 효과를 파악하고자 함이 목적이므로, ‘칭찬 릴레이에 참여했던 경험 중 칭찬 대상의 특성에 대해 최대한 구체적으로 답변해 주세요.’라는 질문 후에 ‘칭찬 릴레이 제도의 효과로는 무엇이 있는지 답변해 주세요.’라는 두 가지의 질문으로 구성하였다.

인터뷰는 MZ 세대인 20-30대 직원 중 무작위로 선정한 50명에게 참여 가능 여부를 문의하였고, 참여 의사를 밝힌 30명을 대상으로 2024년 6월 진행하였다.

수집된 인터뷰 데이터는 다음과 같은 절차로 분석되었다. 대면 인터뷰와 서면 인터뷰 내용을 하나의 파일로 전사(transcript)하였다. 전사된 내용을 분석하기 위해 근거이론의 분석에서 사용되는 개방코딩(open coding)과 축코딩(axial coding)(Corbin and Strauss, 2008)을 진행하였다. 개방코딩은 인터뷰 내용을 기반으로 개념을 도출하며, 축코딩은 개방코딩의 결과를 바탕으로 범주를 도출하였다(김희용 등, 2011). 개방코딩을 진행하기 위해 4명의 연구자 중 3명의 연구자가 인터뷰 내용을 코딩하였고, 나머지 1명의 연구자는 분석이 편향되지 않게 진행하기 위해 감독을 하였다(안재영 등, 2020). 그 다음 개방코딩 결과를 바탕으로 축코딩을 진행하여 범주를 도출하였다.

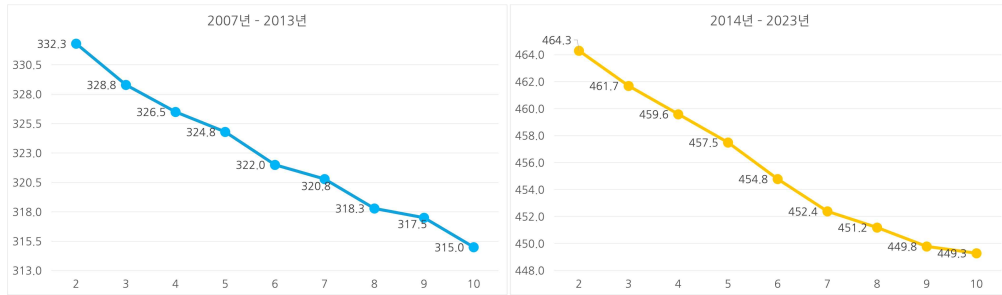
## IV. 분석 결과

### 4.1 칭찬 릴레이 데이터 분석 결과

본 연구에서는 칭찬 릴레이 비정형 데이터를 분석하기 위해 K-Means와 엘보우 기법을 사용하였다. 엘보우 기법은 군집분석을 수행할 때 최적의 군집 수를 결정하는 방법 중 하나이다(Lee et al., 2023). 엘보우 기법에서는 최적의 군집 K는 2부터  $2+n$ 까지 증가할 때 기울기가 급격하게 감소하는 구간을 최적의 K로 선정한다(Bholowalia and Kumar, 2014).

칭찬 릴레이 데이터를 전기와 후기로 구분하여 분석을 진행하기 위해 각 데이터셋을 엘보우 기법으로 평가하였다. 전기 데이터에서는 K가 8일 때 가장 좋은 군집을 형성하는 것으로 나타나 K를 8로 설정하였다. 후기 데이터에서는 K가 7일 때 가장 좋은 군집을 구성하는 것으로 나타나 K를 7로 설정하였다. 엘보우 기법 평가에 대한 결과는 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 각 그룹에 대한 최적의 군집 수 평가



아래의 <표 1>은 전기와 후기의 칭찬 데이터를 K-Means로 군집하여 각 군집에 대한 명칭을 해석 하였으며, 명칭을 해석할 때 연구자의 주관적인 해석을 최소화하기 위해 군집에서 확인된 키워드 외 각 칭찬 데이터에 TF-IDF를 통해 각 단어의 가중치 확인해 군집명을 명명하였다. 높은 TF-IDF 값을 가진 키워드는 해당 군집에서 특이성이 높으므로(이윤수 등, 2018), 이를 기반으로 군집명을 정하는 것이 타당하다. 각 군집명에 대한 해석 결과는 다음과 같다.

전기의 칭찬 데이터에서는 ‘열정과 카리스마’, ‘지도와 격려’, ‘성장과 추진력’, ‘도전과 발전’, ‘존경심이 드는 사람’, ‘매력의 소유자’, ‘성실과 신뢰’, ‘솔선수범하는 리더’로 나타났다. 이는 조직 내에서 사람들이 어떤 행동과 특성을 칭찬할 만한 가치로 여기는지를 보여주고 있다.

후기의 칭찬 데이터로 군집분석을 수행한 결과 ‘스마트한 전문가’, ‘고민상담과 격려’, ‘긍정적인 마음과 미소’, ‘문제해결과 발전’, ‘친절한 도움’, ‘소통과 배려’, ‘현장의 안전관리’로 나타났다. ‘스마트한 전문가’, ‘문제해결과 발전’, ‘현장의 안전관리’는 조직의 성장과 혁신을 촉진하며, ‘고민상담과 격려’, ‘친절한 도움’, ‘긍정적인 마음과 미소’, ‘소통과 배려’는 배려하는 조직문화를 선도하는 자질로 해석될 수 있다.

전기와 후기의 칭찬에 대한 차이를 보면, 전기는 리더십과 열정과 도전 정신이 강조된 반면, 후기의 칭찬 데이터는 개인의 전문성, 문제 해결 능력과 더불어 소통과 협력 등이 더 중시되었다. 이러한 현상은 기존에는 나를 성장시켜 줄 수 있고 존경할 수 있는 리더십을 가진 사람을 칭찬하는 문화였으나, MZ 세대 입사 후에는 업무적인 전문성과 함께 소통과 배려를 하며 나와 함께 성장할 수 있는 사람을 칭찬하는 경향으로 바뀌었음을 알 수 있다.

<표 1> 시기별 칭찬에 대한 비교

2007년 - 2013년 칭찬 데이터		2014년 - 2023년 칭찬 데이터	
군집명	키워드	군집명	키워드
열정과 카리스마	열정, 행복, 카리스마, 노력, 희망, 미소, 진주, 자랑, 뚝심, 편안	스마트한 전문가	개발, 마음, 전문가, 사나이, 최선, 노력, 응원, 추천, 자리, 스마트
지도와 격려	배려, 얼굴, 격려, 귀감, 기대, 긍정, 지도, 진심, 준비, 부탁	고민상담과 격려	추천, 시간, 고민, 생활, 운영, 격려, 기억, 행복, 마음, 신입
성장과 추진력	고민, 인재, 열정, 성장, 기회, 배려, 친형, 노력, 부탁, 추진력	긍정적인 마음과 미소	선배, 후배, 긍정, 미소, 격려, 건강, 마음, 부탁, 귀감, 추천
도전과 발전	마인드, 열정, 발전, 품질, 지능화, 도전, 화이팅, 고생, 부탁, 긍정	문제해결과 발전	발전, 해결, 적극, 추천, 문제, 마음, 도움, 인연, 수행, 부탁
존경심이 드는 사람	적극, 지원, 지식, 겸비, 매사, 보호, 진행, 노력, 존경	친절한 도움	인사, 교육, 책임, 도움, 성실, 부탁, 개발, 친절, 인재, 웃음
매력의 소유자	최선, 소유자, 고민, 인정, 배려, 책임감, 미래, 매력, 긍정, 노력	소통과 배려	동료, 배려, 추천, 후배, 소통, 능력, 격려, 마음, 노력, 선택
성실과 신뢰	격려, 부탁, 솔선수범, 능력, 신뢰, 열정, 성실, 배려, 실력, 적극	현장의 안전관리	관리, 정보, 수행, 추천, 부탁, 격려, 안전, 역할, 현장, 고생
솔선수범하는 리더	최고, 솔선수범, 책임, 열정, 리더, 행복, 부족, 적극, 모범, 배려		

## 4.2 심층 인터뷰 분석 결과

### 4.2.1 인터뷰 응답자 특성

본 연구는 조직 내 칭찬 문화에 대한 MZ 세대의 인식을 알아보기 위하여, A공기업의 MZ 세대 직원을 대상으로 심층 인터뷰를 수행하였다. 응답자는 총 30명으로 구성되었으며(<표 2> 참조), 성별 분포는 남성이 14명(47%), 여성이 16명(53%)으로 나타났다. 연령대별로는 20대가 11명(37%), 30대가 19명(63%)으로, 30대가 다수를 차지하였다. 직위별로는 사원이 9명(30%), 주임이 6명(20%), 대리가 13명(43%), 과장이 1명(3%), 차장이 1명(3%)으로 분포되었다. 응답자들이 속한 부서로는 경영기획관리 9명(30%), 인사노사복지 4명(13%), 안전재난관리 2명(7%), 환경시설관리 4명(13%), ICT기술부서 11명(37%)으로 나타났다.

<표 2> 응답자 특성

구분		빈도(%)	구분		빈도(%)
성별	남	14(47%)	근무개월수	최소근무개월	18개월
	여	16(53%)		최대근무개월	108개월
연령대	20대	11(37%)		평균근무개월	50.9개월
	30대	19(63%)	부서	경영기획관리	9(30%)
직위	사원	9(30%)		인사노사복지	4(13%)
	주임	6(20%)		안전재난관리	2(7%)
	대리	13(43%)		환경시설관리	4(13%)
	과장	1(3%)		ICT기술부서	11(37%)
	차장	1(3%)			

### 4.2.2 칭찬 대상의 특성과 칭찬 제도의 효과

인터뷰 분석 결과 MZ 세대 직원들이 인식하고 있는 칭찬 대상의 특성은 ‘업무 역량’과 ‘인성과 성격’으로 구분되고, 칭찬 제도의 효과로는 ‘개인적’, ‘업무적’, ‘조직적’ 효과로 구분되었다. 축코딩 과정에서 ‘업무 역량’과 ‘인성과 성격’으로 범주화하고 ‘개인적’, ‘업무적’, ‘조직적’ 효과로 범주화하는 과정에 있어서, 선행연구 고찰 결과를 기반으로 연구자들의 상세한 검토와 지속적인 협의 과정을 거쳐, 분석 결과의 신뢰성을 확보하고자 노력하였다.

칭찬 대상의 업무 역량적 특성으로는 ‘협업 및 소통 능력 (6명 응답)’, ‘업무 처리 능력 (10명 응답)’이 언급되었으며, 대표적인 인터뷰 응답 내용은 다음과 같다.

- [협업 및 소통 능력-응답자6] 부정적으로 전달될 수 있는 말임에도 의미는 전달하면서 상대방의 기분이 상하지 않도록 합니다.
- [협업 및 소통 능력-응답자18] 타 부서에 업무 관련 문의 또는 자료요청을 위해 연락을 한 경우 친절한 대응 및 문제해결에 적극적으로 대응해 줍니다.
- [협업 및 소통 능력-응답자25] 타 부서 및 업체에게 업무 내용을 이해하기 쉽게 전달해 줍니다.
- [업무처리능력-응답자3] 설비를 꼼꼼하게 관리함으로써 유지보수 업무를 원활하게 수행할 수 있습니다.
- [업무처리능력-응답자6] 쉽게 놓칠수 있는 부분도 다시 확인해 보며 업무에 있어 완벽함을 추구할 정도로 꼼꼼한 성격을 가졌습니다.
- [업무처리능력-응답자17] 맡은 업무를 묵묵히 수행하며 뛰어난 성과를 가져옵니다.

칭찬 대상의 특성인 인성과 성격으로는 ‘긍정적 태도 (9명 응답)’, ‘배려심 (2명 응답)’, ‘희생정신과 솔선수범 (11명 응답)’, ‘책임감 (8명 응답)’, ‘친근함과 친절함 (11명 응답)’, ‘적극성 (5명 응답)’으로 나타났으며, 대표적인 인터뷰 응답 내용은 다음과 같다.

- [긍정적 태도-응답자5] 힘든 업무에도 불구하고, 항상 밝은 모습으로 다른 사람을 대하는 모습에서 다른 직원들에게 긍정적인 영향을 주고 있다고 느끼게 되어 칭찬하고 싶다고 생각했습니다.
- [긍정적 태도-응답자24] 부서의 분위기가 침체될 수 있음에도 선배님의 긍정적인 모습으로 부서원들끼리 서로 의지할 수 있었고 어려운 일 또한 잘 해결할 수 있었습니다.
- [배려심-응답자4] 타인을 배려하는 마음이 깊습니다.
- [배려심-응답자21] 상호 배려하고, 보완하려는 모습이 칭찬받아 마땅하다고 생각했습니다.
- [희생정신과 솔선수범-응답자2] 장애가 발생해서 혼자 처음 출동했는데 새벽시간인데도 계속 도움을 주셨습니다.
- [희생정신과 솔선수범-응답자4] 주말이나 새벽작업 등 누구나 꺼려하는 작업이나 특정인을 지목하기 어려운 상황에서 본인이 먼저 자처하는 모습을 보이는 등 희생정신이 투철합니다.
- [희생정신과 솔선수범-응답자21] 부서 업무를 나누기 힘든 상황에서 솔선수범하여 해나가는 모습이 좋았습니다.
- [책임감-응답자13] 본인이 맡은 업무를 남에게 미루지 않고 책임감 있게 처리하고,

항상 평정심을 유지합니다.

[책임감-응답자20] 본인이 맡은 업무에 대해 책임감 있는 자세로 수행하며 열심히 하고자 합니다.

[친근함과 친절함-응답자1] 쿨하며, 친한 언니처럼 느껴지게 대해 주십니다.

[친근함과 친절함-응답자7] 매우 살갑고 자신이 할 수 있는 선에서 최대한 남을 도우려 합니다.

[적극성-응답자22] 프로젝트 수행에 대한 세부 업무들이 동시다발적으로 발생된 상황에서 적극적으로 나서서 수행가능한 업무를 찾아 맡은바 업무를 해결하였고, 그 결과 프로젝트가 원활히 수행될 수 있었습니다.

[적극성-응답자24] 주어진 업무뿐만 아니라 부서에 어려운 일이 있으면 먼저 나서서 해결하십니다.

칭찬 제도의 효과 중 개인적 효과로는 '동기부여 (12명 응답)'가 다수 언급되었으며, 대표적인 인터뷰 응답 내용은 다음과 같다.

[동기부여-응답자6] 익명의 칭찬이나 격려의 말로 인한 사소한 기쁨, 내 행동이 이름 모를 누군가에게 긍정적으로 보일 수 있다는 생각을 의식적으로 가질 수 있게 됩니다.

[동기부여-응답자13] 그 사람의 선한 행동이 공유되어 조직에서 갖춰야 할 자세(책임감이나 배려)에 대해 스스로 다시 한번 생각해 보게 됩니다.

[동기부여-응답자25] 롤모델을 통해 배울 기회를 만들 수 있게 됩니다.

칭찬 제도의 효과인 업무적 효과로는 '업무 효율성 향상 (6명 응답)', '문제 해결 능력 강화 (3명 응답)'가 주요하게 나타났으며, 대표적인 인터뷰 응답 내용은 다음과 같다.

[업무 효율성 향상-응답자19] 부서 분위기가 좋아졌으며 전체적인 업무 추진 속도 및 성과가 좋아졌습니다.

[업무 효율성 향상-응답자15] 원활한 업무 처리에 도움이 되고, 다른 업무에 더 집중할 수 있었습니다.

[문제 해결 능력 강화-응답자8] 업무적으로 모르는 부분이 생겼을 때 도움을 받을 수 있었습니다.

[문제 해결 능력 강화-응답자10] 업무에 관하여 효율적인 방법과 현명한 솔루션을 제공해 주었습니다.

[문제 해결 능력 강화-응답자25] 정확한 업무처리 방식이 타인의 모범이 되어 배울 기회를 만들었습니다.

칭찬 제도의 효과인 조직적 효과에서는 '조직 내 유대감 증대 (7명 응답)', '긍정적 조직 문화 형성 (14명 응답)', '상호 신뢰 증진 (4명 응답)'으로 확인되었다. 대표적인 인터뷰 응답 내용은 다음과 같다.

- [조직 내 유대감 증대-응답자14] 동료의 배품이나 협조로 인해 다른 직원들도 서로를 격려하고, 서로 돕는 분위기가 생겼습니다.
- [조직 내 유대감 증대-응답자18] 해당 칭찬 사례를 부서원들과 공유함으로써, 타부서 직원에 대한 긍정적인 이미지가 높아지고 궁극적으로는 타부서에 전체에 대한 전체적인 긍정적인 이미지를 심어줄 수 있다고 생각합니다
- [조직 내 유대감 증대-응답자20] 서로가 더 의지하면서 일을 함께 할 수 있게 될 것 같습니다.
- [긍정적 조직 문화 형성-응답자5] 다른 부서원들도 그 동료처럼 밝고 긍정적인 모습으로 회사 생활에 임한다면, 모두가 더욱 행복한 회사를 만들어 갈 수 있지 않을까 생각해 봅니다.
- [긍정적 조직 문화 형성-응답자19] 서로가 자연스럽게 칭찬할 수 있는 조직으로 개선되었습니다.
- [상호 신뢰 증진-응답자16] 다른 동료들도 서로 돕는 상부상조 분위기가 조성되었습니다.
- [상호 신뢰 증진-응답자22] 상호간 존중하고 동기부여하는 과정을 거치며 부서 업무가 질적으로 향상되었습니다.

앞서 언급된 MZ 세대 직원이 인식하고 있는 칭찬 대상의 특성과 칭찬 제도의 효과를 응답자 빈도 순으로 정리하면 <표 3>과 같다. 이 결과를 볼 때 MZ 세대 직원은 업무 역량보다는 인성과 성격 그 중에서도 희생정신과 솔선수범, 친근함과 친절함 등의 특성을 가장 칭찬받을 만한 것으로 생각하는 경향이 나타났다.

칭찬 제도의 효과로는 조직적 효과의 긍정적 조직문화 형성과 조직내 유대감 증대, 개인적 효과의 동기부여가 상대적으로 높은 빈도로 나타났다. 반면에 업무적 효과는 상대적으로 덜 언급되었다.

<표 3> 칭찬에 대한 MZ 직원의 인식

상위 범주		하위 범주 (응답자 빈도)
칭찬 대상의 특성	인성과 성격	희생정신과 솔선수범 (N=11)
	인성과 성격	친근함과 친절함 (N=11)
	업무 역량	업무 처리 능력 (N=10)

	인성과 성격	긍정적 태도 (N=9)
	인성과 성격	책임감 (N=8)
	업무 역량	협업 및 소통 능력 (N=6)
	인성과 성격	적극성 (N=5)
	인성과 성격	배려심 (N=2)
칭찬 제도의 효과	조직적 효과	긍정적 조직 문화 형성 (N=14)
	개인적 효과	동기부여 (N=12)
	조직적 효과	조직 내 유대감 증대 (N=7)
	업무적 효과	업무 효율성 향상 (N=6)
	조직적 효과	상호 신뢰 증진 (N=4)
	업무적 효과	문제 해결 능력 강화 (N=3)

## V. 결 론

### 5.1 연구결과 요약

본 연구는 비정형 데이터를 활용하여 직장 내 칭찬 인식과 MZ 세대의 입사 이후 인식의 변화가 있는지를 탐색하는 것을 목적으로 수행되었다. 이를 위해 전기(2007년 ~ 2013년)와 후기(2014년 ~ 2023년)로 칭찬 릴레이 데이터를 구분하여, K-Means 군집화 기법을 사용하여 분석하고, MZ 세대 직원을 대상으로 심층 인터뷰를 수행하였다. 각 연구 질문별 주요 연구 결과와 시사점은 다음과 같이 도출되었다.

첫째, 전기의 데이터 분석 결과, '열정과 카리스마', '지도와 격려', '성장과 추진력', '도전과 발전', '존경심이 드는 사람', '매력의 소유자', '성실과 신뢰', '술선수범하는 리더' 등의 군집이 도출되었다. 이는 당시 조직 내에서 리더십, 열정, 도전 정신 등이 중요한 가치로 여겨졌음을 시사한다. 예를 들어, '열정과 카리스마' 군집은 열정, 카리스마, 노력, 희망, 미소 등의 키워드로 구성되어 있으며, 이는 개인의 강한 의지와 매력적인 리더십을 칭찬하는 경향을 보여준다. '지도와 격려' 군집은 배려, 격려, 귀감, 기대, 긍정, 지도, 진심 등의 키워드로 구성되어, 조직 내에서 동료나 후배를 지도하고 격려하는 리더십이 칭찬받을 만한 미덕으로 인식되었음을 알 수 있다.

둘째, 후기의 데이터 분석 결과, '스마트한 전문가', '고민상담과 격려', '긍정적인 마음과 미소', '문제해결과 발전', '친절한 도움', '소통과 배려', '현장의 안전관리' 등으로 군집화되었다. 이는 MZ 세대 입사 이후 조직에서는 전문성, 문제 해결 능력, 소통과 협력 등이 중시되고 있음을 보여준다. 예를 들어, '스마트한 전문가' 군집은 개발, 전

문가, 최선, 노력, 스마트 등의 키워드로 구성되어 있으며, 이는 조직 내에서 기술적 전문성과 스마트한 업무 처리를 높이 평가하는 경향을 보여준다. '고민상담과 격려' 군집은 고민, 생활, 운영, 격려, 기억, 행복, 마음 등의 키워드로 구성되어, 동료들의 고민을 상담하고 격려하는 역할의 중요성을 강조한다. 이 변화는 MZ 세대의 입사와 함께 업무적인 전문성과 협력적인 문화가 중요해졌음을 반영하며, 조직 내에서 개인의 전문성과 팀워크, 그리고 배려심이 더욱 강조되고 있음을 시사한다.

전기와 후기의 칭찬 데이터를 비교해보면, 초기에는 리더십과 개인의 열정, 성장, 추진력, 도전 등이 중요한 가치로 여겨졌다면, 최근에는 스마트한 전문성과 문제 해결 능력, 그리고 소통과 협력 등의 가치가 중시되는 것으로 나타났다. 이러한 변화는 조직 문화의 진화와 함께 MZ 세대의 특성과 가치관이 반영된 결과로 해석할 수 있다. 또한 전기와 구별되는 새로운 군집으로 현장의 안전관리가 도출되었는데, 이는 과거에는 엄격한 위계적 지휘체계가 있는 작업현장에서 작업자 안전관리가 간과되는 경우가 있었는데, 안전에 대한 사회적 중요성이 높아지면서 MZ 세대는 현장에서 위험한 상황을 예방하며 동료를 보호 해주는 역할을 긍정적으로 생각하는 것을 알 수 있었다. 즉 안전한 근무환경과 개인의 안전을 최우선시하는 MZ 세대의 또 다른 특성을 확인하였다.

셋째, MZ 세대 직원들을 대상으로 한 인터뷰 결과 역시 텍스트 분석에서 포착된 전기와 후기의 변화를 확인해 주었다. 전기의 군집분석에서 중요하게 나타난 열정과 카리스마, 성장과 추진력, 존경심이 드는 사람 등은 MZ 세대에서는 중요한 덕목으로 언급되지 않은 반면, 후기의 군집분석에서 도출된 친절한 도움, 소통과 배려, 긍정적인 마음 등은 MZ 세대의 인터뷰에서 중요한 칭찬대상의 특성으로 나타났다. 단, 전기에서 포착된 술선수범은 MZ 세대의 인터뷰에서도 중요한 가치 중 하나로 인식되고 있음을 알 수 있었다.

각 연구 질문별 주요 연구 결과와 시사점을 요약하면, 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 연구결과 요약

연구 질문	주요 연구결과	시사점
1. 조직 내 칭찬 메시지의 유형은 시기적으로 어떻게 변화하였는가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>전기 (2007~2013년) 칭찬 메시지가 주로 열정, 추진력과 도전을 강조하는 경향이 있으며, 주요 군집으로는 열정과 카리스마, 지도와 격려, 성장과 추진력 등이 도출됨</li> <li>후기 (2014~2023년)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>칭찬의 초점이 리더십 중심에서 MZ 세대 입사 이후 친절한 성격과 팀워크 중심으로 변화함</li> <li>전기에는 개인의 리더십이 칭찬의 대상이었으나, 후기에는 배려와 소통이 중시됨</li> </ul>

	MZ 세대 입사 후, 칭찬의 초점이 개인의 전문성과 팀워크로 이동함. 주요 군집으로는 스마트한 전문가, 문제 해결과 발전, 소통과 배려 등이 도출됨	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전기에는 없는 긍정, 친절, 웃음 등의 키워드가 후기에 도출된 것을 볼 때, MZ 세대는 밝고 긍정적인 성격을 선호하는 것을 알 수 있음</li> </ul>
2. 조직 내 칭찬 문화에 대한 MZ 세대의 인식은 어떠한가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MZ 세대가 선호하는 것은 강력한 리더십보다는 희생정신과 솔선수범, 친근함과 친절함, 긍정적인 태도인 것을 나타남</li> <li>• 역량에 있어서는 업무 처리 능력과 협업 및 소통 능력을 칭찬할 만한 가치로 인식함</li> <li>• 칭찬 제도의 주된 효과로는 긍정적 조직문화 형성과 개인적인 동기부여 등이 도출됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 군집분석과 심층인터뷰 분석에서 공통적으로 MZ 세대가 인식하는 칭찬 대상의 특성이 기존과 달라지고 있음이 나타남</li> <li>• 다만, 솔선수범과 같은 전통적 가치는 여전히 중요한 칭찬 요소로 남아 있는 것을 확인할 수 있음</li> <li>• 칭찬 제도는 조직, 개인, 업무적 측면에서 다양한 긍정적 효과가 있음</li> </ul>

ㄴ

## 5.2 연구의 시사점 및 향후 연구 방향

본 연구를 통해 직장 내에서의 칭찬이 조직의 효율성과 긍정적인 문화를 조성하는데 기여할 수 있음을 확인하였다. 본 연구의 학술적 시사점은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 본 연구는 17년에 걸친 장기간의 데이터 분석을 통해 직장 내 칭찬에 대한 인식변화를 탐색한 점에서 중요한 의의를 갖는다. 이는 기업이 보유한 칭찬 릴레이 데이터를 활용한 텍스트 분석법과 직원을 대상으로 한 심층 인터뷰의 혼합 연구 방법을 활용하여 분석한 초기 사례로서, 향후 관련 서비스경영 분야와 조직행동 연구에 중요한 기초 자료를 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

둘째, 본 연구는 그간 선행 연구자료를 찾기 어려웠던 세대별 칭찬의 인식변화에 관한 연구라는 점에서 의의를 갖는다. 본 연구에서는 심층 인터뷰를 통해 MZ 세대가 인식하는 칭찬 대상의 특성으로 업무 역량과 인성 및 성격 등 2가지 상위 요인과 8가지 하위 요인이 있음을 이론적으로 확인하였다. 또한, 칭찬 제도의 효과를 개인적, 업무적, 조직적 효과로 구분하고, 하위 6개 요인을 제시함으로써 칭찬이 조직 내에서 갖는 정성적 효과를 경험적으로 분석하는데 기여하였다.

셋째, 본 연구에서는 전기와 후기를 나누어 텍스트 분석을 실시함으로써 칭찬이 시

기적으로 변화하는 경향이 있음을 확인하였다. K-Means 군집분석을 활용하여 시계열적인 차이점을 포착한 본 연구의 접근방법은 정성적 방법에 의존하던 기존의 연구들과는 차별화되는 객관적인 연구 결과를 도출하는데 기여한 것으로 이해된다.

아울러 본 연구는 칭찬 문화 조성을 통해 직원의 동기부여와 역량 개발, 업무 성과 개선, 나아가서 긍정적인 조직문화를 조성하고자 하는 기업들에게 다음과 같은 실질적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

첫째, 조직 직원들이 칭찬하고 싶은 직원의 특성을 파악함으로써 공식적이거나 비공식적인 직원 교육에 활용할 수 있다. 또한 칭찬에 대한 직원들의 변화하는 인식을 공유함으로써 세대 갈등을 줄이고 화합을 도모할 수 있다. 구체적으로는 관리자와 리더들이 효과적으로 칭찬하는 방법을 배우고 실습할 수 있도록 교육이나 워크숍을 진행할 수 있을 것이다.

둘째, MZ 세대 인터뷰 결과에서 칭찬이 개인적 및 업무적 효과 뿐 아니라 조직적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 이를 위해 기업에서는 MZ 세대가 공감할 수 있는 칭찬 관련 보상을 강화할 필요가 있다. 금전적 보상으로 보너스 지급, 기프트 카드 제공, 포인트 제도가 있으며, 상장과 상패 제공, 특별 휴가 부여, 글로벌 컨퍼런스 참석 기회 제공, CEO 감사 편지 전달 등과 같은 비금전적 보상도 고려할 수 있다.

셋째, 칭찬하는 기업의 문화는 직원이 자신의 노고와 기여에 대해 인정을 받음으로써 조직에 대한 충성심과 헌신감을 키울 가능성이 높다. 최근 한국경영자총협회의가근로자 이직 트렌드 조사 결과에서 20~40대 직장인의 69.5%가 이직 고려 중이라는 조사결과를 발표했다. 기업에서 칭찬하는 조직문화를 활성화 한다면 직원의 조직만족도를 높임으로써 신입직원의 이직률을 낮추는데 일부 기여할 수 있을 것이다(한국경영자총협회, 2024).

다만, 본 연구에는 다음과 같은 한계점이 존재하며, 이를 보완하여 후속 연구를 진행할 필요가 있다.

첫째, 본 연구는 A공기업이라는 한 기업의 사례만을 분석하였기 때문에, 공기업의 조직 특성이 반영되어 연구 결과의 일반화에 한계가 있을 수 있다. 향후 연구에서 다양한 조직의 비정형 데이터를 활용하여 분석을 시행한다면, 더욱 포괄적이고 대표성 있는 결과를 도출하는 데 도움이 될 것이다.

둘째, 분석의 편의를 위하여 전기와 후기의 데이터를 분류함에 있어 2014년을 기준으로 나누었는데, 후기에 칭찬하거나 칭찬받은 사람들이 MZ 세대가 아닌 경우가 다수 있다. 향후에는 좀 더 명확한 분류 기준을 통해 MZ 세대의 인식변화를 고찰해야 할 것이다.

셋째, 군집분석 결과의 해석에 있어서, 연구자의 주관성이 개입될 수 있다. 향후에는 이를 보완하기 위해 분석 결과에 대한 전문가 의견 수렴을 시행하여 그 결과의 타

당성을 확보할 필요가 있다.

본 연구를 통해 직장 내 칭찬의 중요성과 그 효과를 확인할 수 있었으며, 이를 바탕으로 조직 내 칭찬 문화를 활성화에 대한 다양한 시사점을 제공하였다. 본 연구 결과가 서비스경영 분야의 연구와 실무자들에게 유용한 자료를 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

## 참고문헌

- 고진용, 풍팅타잉응아, 박종래, 여준상 (2023), 상급자의 비경제적 보상(칭찬과 사과)이 고객지향성에 미치는 영향: 사회적 자긍심과 회사만족도의 매개효과를 중심으로, *서비스마케팅저널*, 16(1), 79-94.
- 공기열 (2014), 고객의 칭찬이 호텔종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, *동북아관광연구*, 10(2), 25-43.
- 공기열, 장태선 (2012), 호텔종업원의 고객 칭찬에 대한 인식의 인구통계학적 특성별 차이 분석, *관광레저연구*, 24(6), 305-322.
- 김상훈 (2022), 지자체 홈페이지의 칭찬하는 글에 나타난 전략 분석, *문화와융합*, 44(1), 73-92.
- 김진강 (2013), 호텔 종사원의 감정노동과 직무태도의 관계에서 감사, 칭찬의 조절효과, *관광레저연구*, 25(2), 77-96.
- 김형민 (2003), 한국 대학생의 칭찬 화행 수행 및 응대 상황에 대한 연구, *한국어 의미학*, 12(12), 255-290.
- 김혜성, 김세형, 강주영 (2022), 인플루언서 마케팅 효과 증진을 위한 유사충성도 개념 기반 유튜버 팬덤의 충성도 분석: 패션 유튜버를 중심으로, *서비스경영학회지*, 23(5), 106-133.
- 김희웅, 이현령, 최수진 (2011), 모바일 앱 구매 결정에 끼치는 영향요인: 탐색적 연구, *한국전자거래학회지*, 16(4), 173-195.
- 문상정, 고동우 (2009), 칭찬지각척도의 개발: 관광기업 종사원을 대상으로, *관광학 연구*, 33(7), 395-414.
- 박재원 (2024.02.19), '사내 칭찬왕'에 해외여행 내건 우리금융, *한국경제*, 2024년 7월 21일, <https://www.hankyung.com/article/2024021942191>
- 박성우 (2021.01.24.), 통계청, 공공부문 장기근속자 민간과 비교 못하게 만들어, *조선비즈*, 2024년 7월 22일, [https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2021/01/23/2021012300453.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2021/01/23/2021012300453.html)
- 박진형 (2021.12.10), 광주은행, 대표 기업문화 '칭찬 릴레이' 우수직원 간담회 개최, *아시아경제*, 2024년 7월 23일, <https://view.asiae.co.kr/article/2021121013493539547>
- 손정희, 김찬석, 이현선 (2021), MZ세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구: MZ세대, X세대, 베이비붐세대를 중심으로, *커뮤니케이션디자인학연구*, 77(-), 202-215

- 안재영, 이증정, 배다은, 이소현 (2020), 언택트 서비스 사용에 관한 연구: 키오스크 사례 중심으로, *인터넷전자상거래연구*, 20(4), 49-73.
- 오종석, 김종관 (2012), *인적자원관리*, 서울: 탐복스.
- 오지은 (2023.1.2), CJ대한통운, 사내방송 활용 '칭찬챗봇'로 지역사회 나눔, *연합뉴스*, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20230102025400003>
- 원혜연, 이하영, 이수영 (2024), 중요사건기법을 활용한 적극행정의 영향요인 탐색: 성공·실패 사건의 비교를 중심으로, *한국행정학보*, 58(2), 189-223.
- 이성령 (2022), 임상간호사의 칭찬성향과 감사성향, 전문직 자아개념이 직장 내 심리적 안녕감에 미치는 영향: 세대별 차이를 중심으로, 석사학위논문, *한양대학교*, 서울.
- 이소정, 안재영, 윤혜정 (2022), 항공사 비대면 서비스 품질에 대한 이용자 인식 연구, *품질경영학회지*, 50(3), 545-570.
- 이슬이, 박도형 (2021), 데이터 분석을 통한 UX 방법론 연구 고객 세그먼트 분류를 통한 페르소나 도출을 중심으로, *지능정보연구*, 27(1), 151-176.
- 이윤수, 이종혁, 길준민 (2018), 키워드 군집화를 이용한 연구 논문 분류에 관한 연구, *정보처리학회논문지*, 7(12), 477-484.
- 전보라, 김정섭 (2012), 교사용 칭찬성향 검사도구 개발 및 타당화 검증, *수산해양교육연구*, 24(5), 627-642.
- 정무관, 임효창, 최항석 (2008), 감정노동의 결과에 관한 연구 -콜센터 종사자를 대상으로-, *서비스경영학회지*, 9(2), 319-345.
- 정혜인, 홍석표, 정남호 (2024), 결정적 사건기법을 이용한 프리미엄 모빌리티 고객의 이용경험 구성요인 분석, *지식경영연구*, 25(2), 135-153.
- 조삼섭 (2021), MZ세대의 사내 커뮤니케이션 인식에 영향을 미치는 요인 연구: Public Relations의 조직-공중관계성 이론 적용을 중심으로, *사회과학논집*, 52(2), 69-90.
- 천세연, 이지은, 강주영 (2023), 텍스트마이닝을 활용한 오프라인과 온라인 고객 경험 분석 및 O2O 전략 제안: 프로야구산업을 바탕으로, *서비스경영학회지*, 24(1), 232-257.
- 최수형 (2016), 칭찬이 종업원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 자기효능감을 매개효과로, *전문경영인연구*, 19(1), 1-25.
- 통계청 (2022), 2020년 공공부문 일자리 통계 보도자료, 2024년 7월 23일, [https://kostat.go.kr/boardDownload.es?bid=11113&list\\_no=416454&seq=1](https://kostat.go.kr/boardDownload.es?bid=11113&list_no=416454&seq=1)
- 표준국어대사전, 2024년 7월 22일, <https://stdict.korean.go.kr/search/searchResult.do>
- 한국경영자총협회 (2024), 근로자 이직 트렌드 조사 결과, 2024년 7월 22일, [https://www.kefplaza.com/web/file/gc38139a/187/download.do?atchFileId=FILE\\_0000000000](https://www.kefplaza.com/web/file/gc38139a/187/download.do?atchFileId=FILE_0000000000)

06394&fileSn=1

- 홍승혜, 최재웅 (2023), 부사어'역시'와 동격 향진적 표현의 양태적 의미 관계, *언어학 연구*, (66), 149-173.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Bholowalia, P. and Kumar, A. (2014). EBK-means: A clustering technique based on elbow method and k-means in WSN, *International Journal of Computer Applications*, 105(9).
- Brauer, S. (2021), Towards competence-oriented higher education: a systematic literature review of the different perspectives on successful exit profiles, *Education + Training*, 63(9), 1376-1390.
- Clay, C. J., Bloom, S. E., Slocum, T. A., Samaha, A. L., and Callard, C. H. (2020), Language preference and reinforcing efficacy of praise in bilingual children with disabilities, *Journal of Applied Behavior Analysis*, 53(1), 536-544.
- Corbin, J. and Strauss, A. (2008), Strategies for qualitative data analysis, *Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3(10.4135):9781452230153.
- Dewhurst, M, Guthridge, M. and Mohr, E. (2009), Motivating people : Getting beyond money, *McKinsey Quarterly*, November 2009.
- Emily Lorenz (2022.08.29), How to Bridge the Generational Gap in Recognition, July 22 2024, *Workplace*, <https://www.gallup.com/workplace>
- Feilin, L., and Gaofeng, Y. (2005), Cultural Differences in Compliments, *Canadian Social Science*, 1(1), 68-72.
- Fisher, C. D., and Ashkenazy, N. M.(2000), The emerging role of emotions in work life: an introduction, *Journal of organizational Behavior*, 21(2), 123-129.
- Gaines, L. M., Duvall, J., Webster, J. M., and Smith, R. H. (2005), Feeling good after praise for a successful performance: The importance of social comparison information, *Self and Identity*, 4(4), 373-389.
- George, J. M., and Brief, A. P. (1992), Feeling good-doing good : A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, 112(2), 301-329.
- Goodstein, L. D. and Lanyon, R. I. (1999), Applications of personality assessment to the workplace: A review, *Journal of business and psychology*, 13, 291-322.

- Holmes, J. (1988), Paying compliments: A sex-preferential politeness strategy, *Journal of Pragmatics*, 12(4), 445-465.
- Kohn, A. (1993), Punished by Rewards: The trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes. New York: Houghton Mifflin Company.
- Lee, E. J., Cho, Y. J., Cho, M. K. and Cho, I. (2023), Study on the Types of Entrepreneurship Service Ecosystems by National Policy: Focusing on K-means Clustering Analysis, *서비스경영학회지*, 24(2), 324-351.
- Peterson, S. J. and Luthans, F. (2006), The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time, *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 156-165.
- Salili, F. and Hau, K. T.(1994), The effect of teachers' evaluative feedback on Chinese students' perception of ability: A cultural and situational analysis, *Educational Studies*, 20(2), 223-236.
- Suzuki, L. K., Davis, H. M. and Greenfield, P. M. (2008), Self-enhancement and self-effacement in reaction to praise and criticism: The case of multiethnic youth, *Ethos*, 36, 78-97.
- Webster, J. M., Duvall, J., Gaines, L. M. and Smith, R. H. (2003), The roles of praise and social comparison information in the experience of pride, *Journal of Social Psychology*, 143(2), 209-232.
- Weiss, H. M. and Copanzano, R. (1996), Affective events theory: A Theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experience at work, *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wikoff, D. and Bruce, M. (1981), An Applied Behavior Analysis Approach to Increasing Productivity in a Factory Setting: effects of feedback and Praise on Employee Performance, Doctor Dissertation, *University of Notre Dame*.
- Yin, L. (2009), Cultural differences of politeness in English and Chinese, *Asian Social Science*, 5(6), 154-156.

**\* 저자소개 \***

· **신 수 행(wpecker7@naver.com)**

전남대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였고(논문 : 조직, 개인 그리고 경영품질 관점에서 빅데이터 활용의도에 영향을 미치는 핵심요인에 관한 연구, 2019), 이후 기업의 경영활동에서 직면하는 조직평가, 서비스품질, 홍보 등의 효과성을 연구하여 논문으로 발표하고 있다. 공공기관인 한전KDN에서 품질경영부장, 성과관리부장, 커뮤니케이션실장, ESG경영처장으로 재직하였다. 주요 관심분야는 ESG경영, 경영품질, 성과관리, 커뮤니케이션, MZ 세대 등이다.

· **우 윤 석(woos@ssu.ac.kr)**

영국 카디프 대학교(Cardiff University)에서 도시및지역학 박사학위를 취득하였고, 현재 숭실대학교 행정학부 교수로 재직하고 있다. 주요 연구 및 강의 분야는 공공부문 성과관리와 평가, 디지털 시대 거버넌스, 국토교통정책 등이다.

· **안 재 영(zaiying2207@gmail.com)**

연세대학교 정보대학원 BK21 교육연구단에서 박사후 연구원으로 재직하고 있다. 대전대학교 컴퓨터공학을 전공하였으며, 석사와 박사는 연세대학교 정보대학원에서 정보시스템학으로 학위를 취득하였다. Electronic Commerce Research, Aslib Journal of Information Management 등의 국제 학술지에 논문을 게재한 경험을 갖고 있으며, 관심 연구 분야는 전통산업의 디지털 전환, 정보시스템에서의 소비자 행동 등이다.

· **윤 혜 정(yunhj@ewha.ac.kr)**

이화여자대학교 신산업융합대학 국제사무학과 학과장과 스마트큐레이션 협동과정의 주임교수로 재직하고 있다. 이화여대를 졸업한 후, 연세대학교 경영대학원에서 경영학 석사학위와 연세대학교 정보대학원에서 정보시스템 박사학위를 취득하였다. Information & Management, Technological Forecasting & Social Change 등의 국제 학술지에 논문을 게재한 바 있으며, 관심 분야는 ICT융합 서비스, 스마트 큐레이션 등이다.