

# A Study on the Impact of Corporate Communication on Work Performance

Ji-Hun Lee · Chachwan Baek<sup>†</sup>

Department of Business Administration, Seowon University

## 기업 내 커뮤니케이션 형태가 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구

이지훈 · 백채환<sup>†</sup>

서원대학교 비전학부

The purpose of this study was to identify the relationship between complexity, tacit knowledge, know-how, perception, and perception on business performance, and to suggest management implications for corporate performance and organizational executives. Therefore, the implications of this study are as follows. First, corporate representatives and staff in charge of organization should be able to access various information and contents through various routes about the work of members of the organization, and should make efforts to freely communicate among members. Second, corporate representatives and organizational practitioners should consider using the traditional methods of communication within their work, but allowing more informed and inmates to do more off-the-job activities that can increase intimacy with each other. Third, corporate representatives and organizational practitioners should provide a situation in which they can acquire work knowledge in a variety of ways, but must devise communication methods to increase information sharing and information value among members. Fourth, corporate representatives and organizational practitioners should endeavor to provide employees with educational support, family invitation events, awards and bonuses, and compliments that will make them more interested in their work. Lastly, corporate representatives and organizational practitioners are encouraged to maintain effective communication, employee pride, etc., so that the concentration of work, achievement, quality and productivity of work, and high professionalism can be maintained. You will have to work hard.

**Keywords :** Complexity, Tacit knowledge, Know-how, Recognition, Performance

### 1. 서 론

최근 급격한 환경변화와 어려운 경제상황 하에서 기업의 경쟁력 제고를 위한 효과적인 노력들이 가중되고 있다. 국내의 모든 기업은 내용과 형식의 차이만 있을 뿐 대부분 성과주의 인사시스템을 운영하고 있을 정도로 인사는 우리에게 더

이상 낮은 단어가 아니다. 생산성과 효율성을 높이는 방법 중 하나로 조직은 구성원 개개인이 지닌 능력과 특성을 활용하여 기업이 발전하기 위한 방안을 모색하고 있다. 따라서 구성원 각자가 주어진 권한 안에서 리더십을 발휘하여 업무성과를 이끌어가는 방향으로 조직이 발전하게 되었다[26].

셀프리더십은 스스로 높은 업무성과를 올리도록 이끌어주는 자율적인 힘이며 셀프리더가 궁극적으로 달성하고자하는 목표를 성공적으로 달성할 수 있도록 필요한 에너지를 공급해주는 엔진이다[9].

Received 1 September 2019; Finally Revised 24 September 2019;  
Accepted 25 September 2019

<sup>†</sup> Corresponding Author : bch3333@hanmail.net

이처럼 개개인의 조직구성원이 가지는 역량이 곧 기업의 경쟁력이라는 개념이 확산되면서 조직의 성과향상을 위한 성과주의 인사시스템의 도입은 필수불가결한 선택이 되었다. 하지만 개인의 성과와 보상을 연결시키려는 성과주의 인사시스템은 양날의 칼이 될 수도 있다. 성과주의 시스템은 지난 수십 년 동안 한국기업에 재무성과 및 생산성 향상, 우수한 인력 확보 등 긍정적인 영향을 주었지만 반면에 단기성과에 관한 집착, 부서 간 협력저해, 평가에 대한 불신 등 문제점을 드러냈다. 특히 조직 구성원이 성과를 단기간에 보여줌으로써 인적 보상을 받으려는 성향이 강해지면서 잘하는 것에만 공을 들이고 새로운 목표나 어려운 과업을 회피하려는 모습을 보이기도 한다[8].

또한 성과는 혼자만 낼 수 있는 부분이 아니라 업무 특성 상 조직 내에서 함께 만들어 낼 수 있기 때문에 조직원 간의 의사전달은 무엇보다도 중요한 부분이 될 수 있다. 즉, 조직 내의 수직적, 수평적인 관계를 중요하게 생각하기 때문에 상대방과의 관계에 따라 언어 사용에 차이가 나타난다[16]. 또한 기업 내 각 부서와 부서 내의 담당 역할이 서로 상호의존적이기 때문에 의사소통 방식은 일괄성 혹은 차별성을 두고 시행된다[19]. 이처럼 조직 내에서 활용되는 의사전달 방식과 업무의 특성별 의사소통 방식은 조직성과에 지대한 영향을 줄 수 있어 기업들은 기업 성과를 높이기 위한 조직 의사전달 방식에 관심을 가질 필요가 있지만 팀 내, 팀 간의 구체적인 커뮤니케이션 방식에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이런 관점에서 본 연구는 다음과 같은 연구목적들을 갖는다.

첫째, 팀 내, 팀 간의 커뮤니케이션 방식(복잡성, 암묵지, 노하우 등)과 이에 대한 커뮤니케이션 인지, 지각, 업무성과에 대한 특성을 고찰 하고자 한다.

둘째, 조직 내에서 사용되고 있는 커뮤니케이션 방식별로 인지와 지각과의 인과관계가 형성되는지를 찾아내고, 이런 구조가 조직 내 업무성과에 긍정적인 효과가 있는지 실증분석을 실시하고자 한다.

셋째, 연구결과를 토대로 기업체 대표자 및 조직 실무 담당자에게 업무성과를 높일 수 있는 경영적 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경과 연구가설

### 2.1 복잡성(Complexity)

Gell-Mann[12]은 복잡체계를 아는 사람과 모르는 사람의 차이는 복잡체계를 모르는 사람과 원숭이의 차이보다

더 크고, 복잡체계를 모르는 사람은 금붕어와 전혀 다를 바 없다고 주장한다.

복잡성은 단순성의 반대개념이며, 단순하다는 것은 여러 개를 세부적인 요소로 나누어질 수 있다는 것이다. 아무리 복잡하게 보이는 것이라도 나누어 보면 결국 단순해지고, 단순한 요소들을 지배하는 법칙을 알면 전체의 운동 원리를 알 수 있다는 것이 근대의 지식관이다. 복잡한 현상은 ‘전체는 부분의 총화 이상으로 무엇인가 독자적인 행동을 보이는 것’이라는 성질을 지니고 있는 까닭에 지금까지의 과학적 방법으로 공략할 수 없는 현상이라고 주장한다[35].

‘복잡성’ 개념의 등장은 19세기 중반부터 서서히 모순을 드러낸 근대과학의 위기에 대한 대안으로 등장했던 이론 중의 하나인 사이버네틱스 이론(Cybernetics Theory)에서 처음으로 제시된 개념이다. 이 이론은 생명체와 인공기계(Automata)를 동일하게 취급함으로써 생명체의 항상성을 미리 정해진 프로그램에 따라 무질서를 교정하면서 작동되는 인공기계의 조절 메커니즘처럼 고정된 질서를 반복해서 재생산하는 것으로 이해했다. 이런 점에서 무질서는 질서와 다른 것이자 질서로 환원 가능한 것이며, 복잡성도 단순한 요인으로 환원 가능한 것으로 여긴 이 이론도 단순화 패러다임을 벗어나지는 못한 것이다. 복잡성 이론에서 ‘Complexity’와 ‘Complication’이 구분되는 이유도 여기에 있다. 후자가 사이버네틱스 이론의 인공기계에 대응하는 것이라면, 전자는 생명체의 항상성에 대응하는 것이다. Charles[7]는 그의 저서에서 ‘Complexification’를 저술한 ‘존 커티스(John Curtiss)의 복잡성 이론 개념을 인용하여’ ‘복잡성 이론’에 대해 다음과 같이 정의하였다. 복잡성 이론은 선형성이 아닌 비선형성(Nonlinearity)을 기반으로 체계와 다층구조를 통해서 모든 현상을 인식한다.

복잡성 이론은 ‘복잡성’을 뺀 모든 개체에 적용 가능하다. 또한 그 범위 역시 넓어서 혼돈 이론, 사이버네틱스, 네트워크 이론 등 다양한 이론적 체계를 포괄하는 개념이며, 사회적 구성주의, 활동 이론, 생태학적 심리학, 상황인지 등이 모두 이 복잡성 이론의 패러다임에 의해 이루어진다고 할 수 있다[21].

### 2.2 암묵지(Tacit Knowledge)

암묵지는 자기 의사를 밖으로 나타내지 않는 것이다[23].

Polanyi[28]가 처음 소개한 ‘암묵적 지식’이라는 용어는 암시적이고 뚜렷하지 않은 특성을 지닌 일상의 경험으로부터 얻는 지식이다. 또한 사적인 신념, 관점, 그리고 가치와 같은 무형적인 요인을 포함하는, 개인적인 경험에 새겨진 사적 지식으로 규정하고 자연발생적인 것이고, 자신에게 특별한 가치를 가지며, 다른 사람들의 별 도움

없이 습득 되는 것이다. 암묵 이론은 Sternberg[32]가 연구한 다원적 접근방법의 하나로 일반 사람들의 마음속에 내재하여 있는 인지구조이다.

‘암묵적(Implicit)’이라는 단어가 뜻하는 바는 사전적으로 ‘표현되지 않은 어떤 것을 이해하고 있는’, ‘드러내거나 표현, 개발되지 않은 것의 본질이 내재되어 있는’[22]이라는 의미를 가지고 있다.

사람들은 자신의 환경과 관련된 특징 및 속성의 변화 또는 불변성에 대한 믿음이 사람마다 다르다는 것을 인지하고 있는데, 암묵적 이론은 자아의 속성에 대한 일반인들의 이러한 비공식적인 신념을 일컫는 것으로 정의된다[11].

### 2.3 노하우(Know-how)

노하우(Know-how)에 대한 사전적 정의는 ‘어떤 일을 오래 함에 따라 자연스럽게 터득한 방법이나 요령’, 경제학적으로는 특허하지 아니한 기술로서 기술 경쟁의 유력한 수단이 될 수 있다고 정의할 수 있다. 또한 정보나 경험 따위의 비밀기술 정보로 이러한 지식이나 기술·정보경험은 특허권과 달리 공시(公示)되는 것이 아니라 개별 계약에 의하여 양도되거나 실시 허락이 이루어진다고 한다[21].

따라서 노하우는 ‘경험, 특허하지 않은 비밀 기술 정보, 효율성, 실무적인 스킬이나 전문성, 학습 가능, 숙련에 관한 지식, 무언가를 할 수 있는 능력, 암묵지에 가까운 지식’ 등으로 정리할 수 있다[36].

혁신노하우란 혁신분야 즉, ‘제품, 프로세스, 절차에서의 혁신을 일으키기 위해 사용되는 각종 프로그램을 운용하는 스킬’이라고 정의 할 수 있다. 혁신 노하우는 혁신 분야나 혁신 정도에 따라 암묵성이나 복잡성과 같은 지식의 특성이 차이가 날 수 있다[14].

### 2.4 인지(Recognition)

인지는 자극을 받아들이고, 기억하고, 표출하는 일련의 정신 과정이다. 기억, 지각, 판단, 상상, 개념, 추리를 포함하여 무엇을 알고 있다는 것을 나타내는 폭넓은 용어로 쓴다[23]. 인지는 과거와 현재의 외부적인 환경과 현재와 미래의 인간의 행동을 이어주는 지식을 바탕으로 행동화시킨 상태라고 할 수 있다[17].

인지 과정은 과거에 체험했던 환경 또는 자극에 대한 정보를 기억, 재구성, 조직, 표출하는 과정과 함께 학습에 의해 저장된 지식, 가치관, 문화체계 등과 결합되는 과정을 말한다[20].

사람의 인지는 뇌, 환경, 신체가 상호 작용을 하는 산물이다. 주체가 지각하는 세계, 주체가 사용하는 인공물들, 주체와 상호작용을 하는 사회로까지 확장될 수 있다[1].

이런 관점에서 복잡성, 암묵지, 노하우 형태의 커뮤니케이션은 조직 내 구성원들 간의 이해, 해석, 판단, 상상 등의 형태로 받아들일 가능성이 높다고 보여진다. 이에 다음과 같은 연구가설을 설정해 보았다.

H1 : 복잡성은 인지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2 : 암묵지는 인지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3 : 노하우는 인지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.5 지각(Perception)

Rogers[30]에 의하면 지각된 유용성은 사용자에게 전달되는 가치가 기존의 제품이나 서비스 보다 우수하다고 인지되는 정도로 정의하였다.

Igbaria et al.[15]은 지각된 유용성이 정보 기술에 대한 태도와 사용의도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Davis는 파일 편집기 등 4개의 응용프로그램을 수용하는 연구에서 정보기술이 자신의 업무에 도움을 줄 수 있을 것이라고 믿는 정도에 따라 그 시스템을 사용하거나 사용하지 않게 되는 지각된 용이성과 유용성 개념을 제시하였다. 여기서 지각된 용이성은 정보기술을 이용하는데 정신적·신체적 노력이 적게 든다는 것을 의미하고, 지각된 유용성은 정보기술을 사용함으로써 작업이 효율적으로 향상될 것이라고 인지하는 정도를 의미한다[10].

Castaneda et al.[5]은 개인의 경험에 따라 지각된 용이성과 유용성의 지각이 다르다고 주장 하였는데 먼저, 사용경험이 적은 집단은 수용대상을 피상적(도구적 믿음)으로 평가하기 때문에 고경험자에 비해 편리성을 중시하는 경향이 높으며, 고경험자의 경우는 시스템을 전반적으로 깊이 있게 평가함으로 유용성의 지각이 더 높은 것으로 판단하고 있다.

이런 관점에서 복잡성, 암묵지, 노하우 형태의 커뮤니케이션은 구성원들이 자신의 업무시간 및 행위가 적게 사용되어도 이런 커뮤니케이션을 통해 업무의 효율성을 높일 수 있다고 해석할 수 있을 것으로 판단되어 진다. 이에 다음과 같은 연구가설을 설정해 보았다.

H4 : 복잡성은 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5 : 암묵지는 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6 : 노하우는 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H7 : 지각은 인지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.6 업무성과(Performance)

업무성과란 조직 구성원들이 갖는 일상적이고 전반적인 업무성취를 의미하는 폭넓은 개념이다. 업무성과란 넓게 보아 생산성, 목표달성의 정도, 신축성, 적응력 등 다양한 부분을 포함하고 있다고 할 수 있다[27]. 또한 업무성과란 현재 자신이 맡고 있는 업무를 조직에서 요구하는 성과와 기대수준으로 달성해 나가는 정도를 말한다[34].

심리학 측면에서 Campbell[4]은 업무성과를 개인 수준의 변수로 ‘한 개인이 무엇인가를 한 것’으로 설명하고 조직성과와 같은 상위의 변수와 차별화했다.

업무성과는 조직 행동 문헌에서 가장 대표적인 결과 변수 중 하나로써 일반적으로 조직 구성원이 자기 자신의 업적과 조직의 생산성향상을 위해 기여하는 정도로 정의된다[29].

업무성과와 관련된 변인으로는 위생요인, 동기부여 요인이 있으며 위생요인은 업무태도에 불만족을 야기시킬 수 있으며 기업의 경영방침, 작업조건, 보수, 신분, 관리, 대인관계 등과 같은 요인이 포함된다. 동기부여 요인은 직무만족의 요인으로 직무상의 성취감, 직무성취에 대한 자신감, 직무상의 책임감, 존경과 자아실현욕구 등 주로 내재적인 것이 여기에 속한다[33].

이런 관점에서 업무성과는 개인적인 행위보다는 구성원들 간의 행위로 볼 수 있다. 따라서 구성원들 간의 커뮤니케이션이 제대로 이루어진다면 업무 실수, 중복 업무행위, 시간 낭비 등을 최소화 할 수 있을 것으로 보여진다. 이에 다음과 같은 연구가설을 설정해 보았다.

H8 : 인지는 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

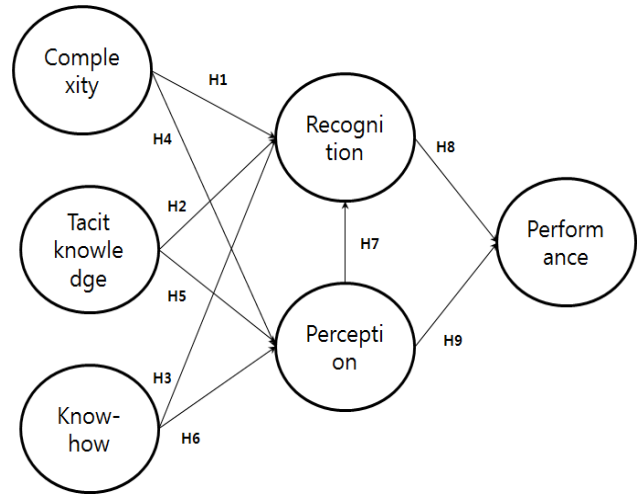
H9 : 지각은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3. 연구설계

### 3.1 연구 모형

본 연구의 실증분석을 실시하기 위해 복잡성, 암묵지, 노하우, 인지, 지각, 업무성과에 대해 <Figure 1>의 연구모형처럼 영향 관계를 파악하고자 한다.

연구모형을 살펴보면 독립변수에 조직 내에서 주로 사용되는 조직원들의 지식 및 커뮤니케이션과 관련된 복잡성, 암묵지, 노하우를 중심으로 설정하였고, 매개변수로는 조직원 간의 업무지식과 커뮤니케이션에 관한 인지 및 지각을 설정하였다. 마지막으로 조직원들의 업무 효율성으로 인한 업무성과를 중심으로 설정하였다.



<Figure 1> Hypothetical Model

### 3.2 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 복잡성, 암묵지, 노하우, 인지, 지각, 업무성과를 측정하기 위하여 다음의 선행 연구들을 바탕으로 하였다.

복잡성, 암묵지, 노하우는 Yoshinaga[35], Charles[7], Sternberg[32], Merriam-Webster[22], 윤희근[36]의 연구를 참고하였고, 인지 및 지각은 김정환[20], Andy and David[1], Davis[10], Castaneda[5]의 연구를 참고하였다. 마지막으로 업무성과는 박수정[27], Williams and Anderson[34], Price[29]의 연구를 참고하였다.

이를 측정하기 위하여 리커트 5점 척도를 사용하였고, ‘전혀 그렇지 않다’를 1점, ‘그렇지 않다’를 2점, ‘보통이다’를 3점, ‘그렇다’를 4점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 측정하였다.

따라서 설문지 문항들을 살펴보면 복잡성은 자신이 하는 일에 대한 정보의 복잡성과 신중한 판단성 등에 대한 이해를 중심으로 2개의 문항을 설정하였다.

암묵지는 자신이 하는 일에 대한 눈빛, 제스처, 태도, 말투 등에 대한 이해를 중심으로 4개의 문항을 설정하였다.

노하우는 오랜 업무 경험으로 인해 터득하게 된 지식 및 비법 등에 대한 이해를 중심으로 2개의 문항을 설정하였다.

인지는 일에 대한 정보나 내용 등에 대한 호감 및 즐거움을 중심으로 2개의 문항을 설정하였다.

지각은 일에 대한 정보나 내용 등에 대한 접하는 정도 및 좋은 인상 등을 중심으로 2개의 문항을 설정하였다.

마지막으로 업무성과는 일에 대한 집중도, 성취감, 생산성, 전문성 등에 대한 증가 및 향상성을 중심으로 5개의 문항을 설정하였다.

### 3.3 자료의 수집 및 분석

자료 수집 및 분석 방법으로는 표본추출방법인 비확률 추출 방법(Non-Probability) 중 판단 표본 추출법(Judgment Sampling)에 의해 조사를 하였다. 따라서 조사 대상을 청주 흥덕구 및 군산시 소룡동에 위치한 산업단지외 주변 중소기업 직원들을 대상으로 설문 조사를 실시하였다.

예비조사는 2018년 12월 5일부터 12월 17일 까지 약 12일간 시행하였으며 50부를 배포하고 47부가 회수되었다. 회수된 설문지를 토대로 신뢰성 및 타당성 검증과 응답의 부자연스러운 부분 등을 반영하여 설문지를 수정하였다.

본 조사는 2019년 01월 15일부터 02월 26일까지 약 42일간 시행을 하였으며 400부를 배포하고 382부가 회수 되었다. 분석에 부적합한 설문지 19부를 제외한 363부를 유효 표본으로 분석하였다.

수집된 유효 표본은 신뢰성(Reliability) 검증을 Cronbach's Alpha계수로 확인하였으며, 판별타당성과 수렴타당성의 내적 타당성 확보를 위해 확인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 이용하여 타당성을 검증하였다.

그리고 조사 대상자에 대한 일반적인 특성은 빈도분석을 이용하였다. 그 후 구조방정식 모형의 적합도와 각 개념에 대한 인과관계를 검증하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 조사 대상자의 일반적 특성

조사 대상자의 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. 성별은 총 응답자 363명 중 성별 비율이 남자 45명(39.9%), 여자 218명(60.1%)으로 나타나 여성이 남성보다 약 2배 정도 많았다.

연령은 20세~29세가 107명(29.5%)으로 가장 높게 나타났고, 회사의 업종은 서비스업이 158명(43.5%)으로 가장 높게 나타났다.

종사자들의 최종 학력은 고등학교 졸업이 161명(44.4%)으로 가장 높게 나타났고, 종사자들의 월평균 소득은 150만 원~200만 원 미만이 85명(23.4%)으로 가장 높게 나타났다.

<Table 1> General Characteristics of Participants

Category	Sortation	Person	%
Gender	Male	145	39.9
	Female	218	60.1
Age	Under 20 years old	4	1.1
	20 ~ 29 years old	107	29.5
	30 ~ 39 years old	90	24.8
	40 ~ 49 years old	93	25.6
	Over 50 years old	69	19.0
Company Industry	manufacturing	63	17.4
	Distribution business	47	13.0
	Service	158	43.5
	Construction	27	7.4
	Etc	68	18.7
Educational background	Under junior high school graduation	6	1.7
	High school graduation	161	44.4
	2-year university graduation	87	24.0
	4-year university graduation	102	28.1
	Graduate M.A and above	7	1.9
Income	Less than 1,500,000 won	11	3.0
	1,500,000 won ~ Less than 2,000,000 won	85	23.4
	2,000,000 won ~ Less than 2,500,000 won	80	22.0
	2,500,000 won ~ Less than 3,000,000 won	71	19.6
	3,000,000 won ~ Less than 3,500,000 won	48	13.2
	More than 3,500,000 won	68	18.7
Total		363	100

### 4.2 변수와 신뢰성 및 타당성 검증

실증분석에 앞서 수집된 자료에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 이에 측정항목에 대한 Cronbach's Alpha 계수와 탐색적 요인분석을 통해 신뢰성과 타당성을 측정하였다.

본 연구에서 사용된 측정항목들은 <Table 2>와 같이 0.901 이상으로 나타났다. Cronbach's Alpha 계수가 0.6 이상이면 신뢰성이 인정된다[25]는 이 기준에 비추어 봤을 때 신뢰성은 충분한 것으로 판단된다.

구성개념들의 타당성을 분석하기 위해 확인적 요인분

석을 수행하였다. 확인적 요인분석은 구성 개념들의 집중타당성(Convergent Validity)과 판별 타당성(Discriminant Validity)을 검증하기 위하여 측정모형을 분석하는 것이다. 요인적재량이 0.4% 이상이면 요인과 구성변수 간 상관관계가 높은 것으로 간주한다는 점[2, 6, 31]에 있어서 본 연구에서 사용된 구성개념들의 개념타당성은 <Table 2>와 같이 나타나 충분한 것으로 파악되었다. 또한 타당성도 있는 것으로 분석 되었다. 평균분산추출값(AVE)은 모두 0.5 이상으로 나타나 질문항목들은 연구항목으로써의 대표성을 갖는 것으로 분석되었다.

<Table 2> Reliability and Validity Checks

Constructs	Questionnaire question	Std. Loadings	Error Variance	t-value	p-value	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Complexity	I need a lot of information on what I do.	.841	.251	13.366	***	.896	0.829	0.709
	My work requires careful judgment.	.806	.307	-	-	.897		
Tacit knowledge	I can recognize information or content related to what I do in the eyes of others.	.773	.318	17.758	***	.900	0.921	0.745
	I can recognize other people's gestures about information or content related to what I do.	.808	.295	19.131	***	.899		
	I can hear other people's information and content about what I do.	.889	.177	22.029	***	.898		
	I can see other people's attitudes about information or content related to my work.	.889	.179	-	-	.899		
Know-how	I have the work knowledge I have gained from my experiences of success and failure in the course of work.	.901	.133	-	-	.895	0.884	0.793
	I have a secret of my own work related to my work.	.800	.246	14.309	***	.896		
Recognition	I like it when I see information or content related to what I do.	.819	.305	-	-	.896	0.872	0.774
	The more I experience information and content related to what I do, the more fun I get.	.914	.135	16.113	***	.893		
Perception	I usually have a lot of information or content related to my work.	.740	.336	-	-	.896	0.814	0.687
	I have a good impression when I have information or content related to what I do.	.817	.218	12.874	***	.895		
Performance	I have increased my focus on what I do.	.739	.316	-	-	.894	0.917	0.689
	I have increased my accomplishment about what I do.	.848	.212	16.008	***	.892		
	I have improved the quality of my work.	.837	.231	15.800	***	.893		
	I have been more productive in my work.	.738	.289	13.845	***	.895		
	I have improved my professionalism in what I do.	.741	.331	13.892	***	.894		

\*\*\* p < 0.01.

<Table 3> Correlation of Matrix

Variable name	Complexity	Tacit knowledge	Know-how	Recognition	Perception	Performance
Complexity	1.000					
Tacit knowledge	.293* (.040)	1.000				
Know-how	.681* (.045)	.334* (.039)	1.000			
Recognition	.507* (.044)	.253* (.040)	.457* (.041)	1.000		
Perception	.443* (.037)	.301* (.035)	.457* (.035)	.627* (.042)	1.000	
Performance	.532* (.035)	.237* (.031)	.518* (.033)	.662* (.039)	.753* (.036)	1.000

확인적 요인 분석 후 본 연구에 사용된 변수들이 어떠한 방향과 관계를 가지는지 대략적으로 검토하기 위해 <Table 3>과 같이 상관관계 분석을 실시하였다. 전반적으로 변수들 간의 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다.

### 4.3 모형 분석과 가설검증

#### 4.3.1 구조방정식 모형과 경로계수

구조방정식 모형을 분석하기 위해 복잡성, 암묵지, 노하우는 잠재외생변수로 설정하였으며, 인지, 지각은 매개 역할로 하는 내생변수로, 그리고 업무성과는 내생변수로 각각 설정하였다.

본 연구에서 제시한 모형의 전반적인 적합도 지수는  $X^2 = 210.968$ ,  $d.f = 106$ ,  $p = .000$ ,  $X^2/d.f = 1.990$ ,  $RMR = .030$ ,  $RMSEA = .052$ ,  $GFI = .936$ ,  $AGFI = .907$ ,  $PGFI = .648$ ,  $NFI = .945$ ,  $RFI = .929$ ,  $IFI = .972$ ,  $TLI = .964$ ,  $CFI = .972$ 로 기준 값에 비교하였을 때 만족스러운 수치를 나타냈다. 즉, 적합도에서 절대적합지수인  $X^2/d.f$ 는 3보다 낮게 나타났고,  $RMR$ 도 0.05보다 낮으며,  $RMSEA$  값도 0.07보다 낮아 수용범위로 나타났다. 또한  $GFI$ ,  $AGFI$ 도 0.9 이상으로 나타나 수용 범위로 나타났다.

충분적합지수인  $NFI$ ,  $RFI$ ,  $IFI$ ,  $TLI$ ,  $CFI$ 가 대부분 0.9 이상으로 나타나 수용 범위로 나타나고 있어 전체적으로 살펴볼 때 본 연구의 가설을 검증하는 데는 무리가 없는 모델로 판단할 수 있다.

#### 4.3.2 연구가설의 검증 결과

복잡성, 암묵지, 노하우, 인지, 지각, 업무성과의 구조관계에서 설정한 9개 가설에 대한 검증 결과를 요약하면 <Table 4>와 같다. 전체 연구가설 중에 p-value값이 0.05보다 낮게 나타났으며, t-value값이 유의한 값으로 나타난 7개 가설이 채택되었다. 구조방정식을 통한 연구가설 검증 결과는 다음과 같다.

복잡성과 인지( $\beta = .24$ ,  $t = 2.915$ ,  $p = .004$ ), 지각( $\beta =$

$.26$ ,  $t = 2.830$ ,  $p = .005$ )은 통계적으로 유의한 정(+)의 관계로 나타나 가설 1, 가설 4는 채택되었다. 이러한 분석결과는 종업원 스스로가 하고 있는 업무 자체에 대하여 매우 다양한 정보와 신중한 판단을 필요로 하는 업무로 판단하고 있다고 해석할 수 있다.

암묵지와 인지( $\beta = .02$ ,  $t = .294$ ,  $p = .769$ )는 통계적으로 유의하지 않아 가설 2는 기각되었다. 하지만 암묵지와 지각( $\beta = .13$ ,  $t = 2.231$ ,  $p = .026$ )과의 관계는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계로 나타나 가설 5는 채택되었다. 이러한 분석결과는 업무 내 구성원 들 간의 의사소통이 눈빛, 제스처, 말투, 태도 등을 통해 자주 이루어지고 있음을 알 수 있으나, 이런 의사소통 방식에 대해서 정보 제공자나 수용자들 간의 호감 및 즐거움은 없는 것을 알 수 있다.

노하우와 인지( $\beta = .06$ ,  $t = .790$ ,  $p = .429$ )는 통계적으로 유의하지 않아 가설 3은 기각되었다. 하지만 노하우와 지각( $\beta = .28$ ,  $t = 3.017$ ,  $p = .003$ )과의 관계는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계로 나타나 가설 6은 채택되었다. 이러한 분석결과는 업무와 관련하여 종업원들은 자신 나름대로의 업무 지식과 업무의 효율성, 업무 적응도 등을 다양한 방법 등을 통하여 높일 수 있음을 알 수 있다. 하지만 이를 통해 얻어진 노하우가 구성원들과의 정보 공유 및 전달에 있어서는 호감도나 재미 등은 부족하다는 것을 알 수 있다.

지각과 인지( $\beta = .48$ ,  $t = 6.357$ ,  $p = .000$ )는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계로 나타나 가설 7은 채택되었다. 이러한 분석결과는 종업원들 스스로가 현재 하고 있는 업무에 대해서 다양한 경험, 좋은 이미지와 호감들을 가지고 있음을 알 수 있다.

마지막으로 인지와 업무성과( $\beta = .30$ ,  $t = 4.492$ ,  $p = .000$ ), 지각과 업무성과( $\beta = .58$ ,  $t = 7.321$ ,  $p = .000$ )는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계로 나타나 가설 8, 가설 9는 채택되었다. 이러한 분석결과는 업무에 대한 다양한 경험, 좋은 이미지와 호감, 의사소통들이 업무 성과에 긍정적으로 작용되고 있음을 알 수 있다.

<Table 4> Results of Hypothetical Path Model

Hypothesis	Path	Path coefficient	Estimate	Standardized Estimate	t-value	p-value	Supported
H1	Complexity → Recognition(+)	.24	.252	.241	2.915	.004	Accepted
H2	Tacit knowledge → Recognition(+)	.02	.015	.015	.294	.769	Rejected
H3	Know-how → Recognition(+)	.06	.066	.064	.790	.429	Rejected
H4	Complexity → Perception(+)	.26	.219	.259	2.830	.005	Accepted
H5	Tacit knowledge → Perception(+)	.13	.103	.133	2.231	.026	Accepted
H6	Know-how → Perception(+)	.28	.232	.276	3.017	.003	Accepted
H7	Perception → Recognition(+)	.48	.593	.480	6.357	***	Accepted
H8	Recognition → Performance(+)	.30	.236	.301	4.492	***	Accepted
H9	Perception → Performance(+)	.58	.563	.582	7.321	***	Accepted

\*\*\* p < 0.01.

## 5. 결 론

본 연구는 복잡성, 암묵지, 노하우, 인지, 지각이 업무 성과에 미치는 영향관계를 파악하고, 이를 통해 기업체 대표자 및 조직 실무담당자에게 업무성과를 높일 수 있는 경영적 시사점을 제시하고자 하였다. 따라서 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 복잡성은 인지와 지각에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 기업체 대표자 및 조직 실무담당자들은 조직 구성원들이 하고 있는 업무에 대하여 여러 루트를 통해 다양한 정보와 내용 등을 접할 수 있도록 해야 하고, 이를 통해 구성원들 간의 의사소통 활동이 자유롭게 이루어질 수 있도록 노력해야 할 것이다.

둘째, 암묵지는 인지에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 지각에는 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 기업체 대표자 및 조직 실무담당자들은 업무 내 의사소통 수단은 기존 방식을 사용하되 좀 더 정보 제공자와 수용자가 서로 친밀도를 높일 수 있는 업무의 활동(관심사, 취미, 여가 활동 등의 공유 및 경험하기)들을 자주 할 수 있도록 고려해야 할 것이다.

셋째, 노하우는 인지에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 지각에는 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 기업체 대표자 및 조직 실무담당자들은 다양한 방법으로 업무 지식을 습득할 수 있는 상황은 제공해 주되 구성원들 간의 정보 공유 방식, 정보의 가치성 등을 높일 수 있는 의사소통 방법들을 강구해야 할 것이다.

넷째, 지각은 인지에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 기업체 대표자 및 조직 실무담당자들은 종업원들 스스로가 업무에 흥미도를 더 가질 수 있는 교육지원, 가족 초대 이벤트, 수상 및 보너스 지급, 칭찬 등을 제공할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

마지막으로 인지와 업무성과와의 관계, 지각과 업무성과와의 관계는 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 기업체 대표자 및 조직 실무담당자들은 효과적인 종업원 간의 의사소통과 업무의 자부심 등이 고취될 수 있도록 함으로써 업무의 집중도, 성취감, 업무의 질적 및 생산성 향상, 고(高) 전문성이 나타날 수 있게 지속적인 관리에 힘을 써야 할 것이다.

본 연구 결과들은 기존 선행연구인 기업의 업무성과는 기업이 보유한 자원과 팀 구성원의 개별 지식의 중요성[3]에서 한 층 더 나아가 구성원 간의 커뮤니케이션 방식이 업무성과에 중요한 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 이 점에서 의미가 있다고 볼 수 있다. 그리고 Katz and Kahn[18]에 의하면 커뮤니케이션 방식은 집단, 조직에 있어서 가장 광범위한 관련을 맺고 있고, 조직을 이해하

고 성과를 높이는데 가장 중요하다고 주장하고 있으며, Nicholson[24]은 조직과 그 구성원들은 커뮤니케이션을 통해 정보교환, 공동의 이해형성, 활동조정 등의 만들어지고 유지 할 수 있다고 하였다. 또한 홍순이, 홍용기[13]는 조직 내 구성원은 혼자서 이루기 어려운 개인의 성과를 달성하기 위해 다른 구성원들과 협력하게 된다고 하면서, 조직은 이러한 성과를 달성하기 위한 커뮤니케이션 체계를 유지하고 발전시키는 것이라고 하였다. 이런 점에서 본 연구의 결과도 커뮤니케이션 방식이 조직원 간의 정보이해, 감정전달 등 어떻게 받아들여지는 간에 따라 업무성과에 영향을 미친다는 점을 알 수 있다.

본 연구는 의미 있는 결과와 시사점을 제시하기 위해 많은 노력을 기울였음에도 불구하고 향후 해결해야 할 문제점 역시 존재하고 있다.

첫째, 본 연구에서는 조사 대상을 청주 흥덕구 및 군산시 소룡동에 위치한 산업단지과 주변 중소기업 직원들을 대상으로 연구가 진행되었기 때문에 연구의 결과를 일반화하는데 무리가 있을 수 있다고 판단된다. 따라서 향후에는 전국 단위 표본들을 대상으로 다각적인 연구를 할 필요가 있다고 생각된다.

둘째, 업무 특성상 암묵지 보다는 문서 및 대화 등을 통해 의사소통이 이루어져야 하는 업무일 경우 인지도는 높게 나타날 것으로 판단된다. 따라서 향후에는 업무 특성을 고려하여 연구가 진행되어야 할 것으로 생각된다.

마지막으로 자신 스스로 업무에 대한 응용 지식을 습득할 수 있는 업무가 아닐 경우 업무의 호감도 및 재미 등은 나타나지 않을 것으로 판단된다. 따라서 향후에는 업무 환경과 업무 응용성 등을 구분지어서 노하우와 인지 간의 관계를 연구할 필요가 있다고 생각된다.

## References

- [1] Andy, C., and David, C., *The Extended Mind, Analysis*, 1998, Vol. 58, No. 1, pp. 7-19.
- [2] Bagozzi, R.P. and Yi, Y., On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.
- [3] Barney, J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120, 1991.
- [4] Campbell, J.P., Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, In : Dunnette, M.D. and Hough, L.M., eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1990.
- [5] Castaneda, J.A., Munoz-Leiva, F., and Luque, T., Web



- Acceptance Model : Moderating Effects of User Experience, *Information and Management*, 2007, Vol. 44, No. 4, pp. 384-396.
- [6] Challagalla, G.N., and Shervani, T.A., Dimension and Type of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 1996, Vol. 60, No. 1, pp. 89-105.
- [7] Charles, J., *The Architecture of Jumping Universe*, Great Britain, 1997.
- [8] Choi, G.J., The Effects of Performance-based HRM System on the Workers' Creativity and Routine Job Performance, Master's Degree Dissertation Dong-A University, 2013.
- [9] Chung, D.Y., and Kim, M.S., The Effect of Super-Leadership & Self-Leadership with LMX on Group Performance : Based on a nonprofit organization, *Korean Academy of Management Summer Integrated Conference*, 2009, Vol. 2, pp. 29-50.
- [10] Davis, F.D., Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, 1989, Vol. 13, No. 3, pp. 319-340.
- [11] Dweck, C.S., Chiu, C.Y., and Hong, Y.Y., Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions : A World from Two Perspectives, *Psychological Inquiry*, 1995, Vol. 6, No. 4, pp. 267-285.
- [12] Gell-Mann, M., What is Complexity?, *Complexity*, 1995, Vol. 1, No. 1, pp. 16-19.
- [13] Hong S.N., Hong Y.G., *Business Communication*, Hanol Publisher, 2001.
- [14] Hong, D.P., Diffusion of Knowledge within a Global Company : Focusing on Innovation Know-how Transfer to Subsidiaries, [Ph.D. Dissertation], [Seoul, Korea] : Yonsei University, 2003.
- [15] Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P., and Cavaye, A.L. M., Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms : A Structural Equation Model, *MIS Quarterly*, 1997, Vol. 21, No. 3, pp. 279-305.
- [16] Jung, H.S., Korean and American Language Differences : Focusing on the Problems in the Communication Case Studies of Multicultural Organizations, *The Sociolinguistic Journal of Korea*, 2002, Vol. 10, No. 1, pp. 275-293.
- [17] Jung, M.U., *8 People, Architectural Design and Human Behavior Psychology*, Kimoodang, 2004.
- [18] Katz, D., and Kahn, R.L., Organizations and the System Concept, *The Social Psychology of Organizations*, 1978, Vol. 1, pp. 14-29.
- [19] Kim, H.I., A Study on the Conflict and Alleviating Measures between the Medical Department and the Inspection Department of a Hospital, [Master's Degree Dissertation], [Seoul, Korea] : Kyung Hee University, 1999.
- [20] Kim, J.H., A Study on the Cognition to the Ideological Space Effected by Window in Architectural Space, [Master's Degree Dissertation], [Chungcheongnam-do, Korea] : Namseoul University, 2006.
- [21] Kwon, J.M., Complexity Theory and Special Education, *Special Education*, 2009, Vol. 8, No. 2, pp. 279-293.
- [22] Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 11 (Eds.), Merriam-Webster Inc, 2004.
- [23] Naver Korean Dictionary, 2018.
- [24] Nicholson, N., The Moral Order of the Organization : Directions for Theory and Research, *Organization*, 1995, Vol. 2, No. 2, pp. 339-344.
- [25] Nunnally, J.C., *Psychometric Theory*, New York. Mcgraw-Hill, 1967.
- [26] Park, H.S., The Influence of Financial Planner's Self-Leadership on the Job performance and Job satisfaction, [Master's Degree Dissertation], [Seoul, Korea] : Ewha Womans University, 2011.
- [27] Park, S.J., A Study on the Leisure Life and Job Products by 5 Day Work Week System : Focused on Civil Servants in Gyeryong and Nonsan City, [Master's Degree Dissertation], [Seoul, Korea] : Konyang University, 2007.
- [28] Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, 2009.
- [29] Price, J.L., The Study of Organizational Effectiveness, *Sociological Quarterly*, 2008, Vol. 13, No. 1, pp. 3-15.
- [30] Rogers, E.M., *Diffusion of Innovations*, 4<sup>th</sup> ed, New York : Free Press, 1995.
- [31] Singh, J. and Rhoads, G.K., Boundary Role Ambiguity in Marketing Oriented Positions : A Multidimensional, Multifaceted Operationalization, *Journal of Marketing Research*, 1991, Vol. 28, No. 3, pp. 328-338.
- [32] Sternberg, R.J., Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, Vol. 49, No. 3, pp. 607-627.
- [33] Szilagyi, A.D. and Wallace, M.J., *Organizational Behavior and Performance*, 3rd ed. Glenview : Scott, Foresman and Company, 1990.
- [34] Williams, L.J., and Anderson, S.E., Job Satisfaction and

Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 3, pp. 601-617.

[35] Yoshinaga, Y., Complex System, Seoul: Korea Economic Daily, 1997.

[36] Yun, H.K., The Research on Development & Effect of Indicator for Measuring Work-Knowhow, [Master's

Degree Dissertation], [Seoul, Korea] : University of Seoul, 2012.

**ORCID**

Ji-Hun Lee | <http://orcid.org/0000-0002-5954-0453>

Chaehwan Baek | <http://orcid.org/0000-0001-7887-2069>