

구성원이 인식한 조직학습문화가 조직 커뮤니케이션을 매개로 과업·맥락성과에 미치는 영향에 관한 연구*

강희경 (부산대학교 경영학과 강사)**

국 문 요 약

본 연구에서는 조직 내 구성원들이 인식하는 조직학습문화가 과업성과와 맥락성과에 미치는 영향을 조직 커뮤니케이션이 매개하는지를 이론 및 실증적으로 검토하였다. 조직학습문화는 지식을 창출하고 습득하고 이전하며 새로운 지식과 통찰력을 반영하기 위해 행동을 수정하는데 능숙한 문화로 정의된다. 본 연구에서는 조직학습문화 인식이 조직 내 구성원 간의 커뮤니케이션을 통해 성과를 높일 수 있다는 가설을 선행연구를 통해 도출하였다. 특히 조직 내 커뮤니케이션을 상향, 수평, 하향의 3가지 유형으로 나누어, 상사나 동료, 부하와의 소통이 각각 매개하는지 살펴보았다.

실증연구에서 독립변수는 조직학습문화 인식, 매개변수는 상향, 수평, 하향 커뮤니케이션, 종속변수로써는 종업원의 성과인 과업성과와 맥락성과를 설정하였다. 가설1은 조직학습문화와 종업원의 과업 및 맥락성과의 관계, 가설2는 가설1의 관계에 대해 커뮤니케이션이 가지는 매개효과로 설정하였다. 실증연구에서는 연구변수의 타당성과 신뢰도를 검증한 후, 상관관계 분석, 가설검증을 실시하였다. 가설1은 회귀분석을 통해 검증한 결과, 세부가설이 모두 지지되었다. 가설2를 검증하기 위해 process macro를 이용한 بوت스트랩 검정을 실시하여 총 효과, 직접효과, 간접효과를 분리하고 간접효과의 유의성을 살펴보았다. 결과, 가설2는 일부 지지되었는데, 하향 커뮤니케이션이 조직학습문화와 과업·맥락성과를 매개하였으며, 수평 커뮤니케이션이 조직학습문화와 맥락성과를 매개하였다. 상향 커뮤니케이션의 매개효과는 유의하지 않게 나타났다. 본 연구 결과를 통해 시사점을 도출하고 연구의 한계점, 향후 연구 방향을 제시하였다. 조직학습문화는 구성원들의 학습과 성장을 통해 목표를 달성하려는 조직의 방향성이자 의도이다. 이러한 조직에 속한 구성원은 내면적 동기를 강화함으로써 주어진 필수적 과업뿐 아니라 집단과 조직에 도움이 되는 자발적인 바람직한 행동을 하는 것으로 볼 수 있다. 또한 이러한 관계는 하향 커뮤니케이션, 즉 부하에게 의견을 전달하고 업무지시와 피드백을 하는 리더들이 주도하는 커뮤니케이션을 매개로 나타남으로 리더십 교육을 통하여 조직학습문화와 성과 간의 관계를 강화하기 위한 노력을 기울여야 할 것이다.

핵심주제어: 조직학습문화 인식, 조직 커뮤니케이션, 과업성과, 맥락성과

1. 서론

많은 조직들은 점진적 혹은 급진적 방향으로 혁신을 추구한다. 이는 혁신적 기술로 성공을 꿈꾸는 벤처기업뿐 아니라 자신만의 영역을 확보한 중소기업과 시장에서의 주도력을 가지는 대기업의 경우 모두 해당한다. 국내 및 글로벌 대기업은 직접 투자 뿐 아니라 기업주도형 벤처캐피털을 통해 혁신적인 스타트업에 투자하여 투자 효율성을 높이고 성장을 견인하고 있으며(심준섭·윤병섭, 2017), 중소기업은 대기업과의 기술, 제조, 경영혁신 활동을 통해서 기업성과를 높일 수 있음을 보여주고 있다(안중기·김범석, 2018). 이처럼 기업의 기술이나 규모, 산업 등 상황적 요인에 관계없이 혁신이 강조되는 가운데, 혁신의 원천이 무엇이며, 지속적인 혁신을 추구하기 위한 조직의 조건이 무엇인지에 대해 학계와 산업계 모두 관심이 높아지고 있다.

특히 최근의 디지털 변환(digital transformation) 시대에 혁신을 통해 시장에서의 경쟁우위를 확보하고자 하는 노력에서도 예외인 조직은 없다. 4차산업혁명과 같은 기술의 변화 속도가 빠르고 급진적 혁신의 경우, 단순히 자본을 투자하여 기술이나 장비를 도입하거나 전문인력을 유치하는 것만으로는 충분하지 않다. 실제 많은 기업은 디지털 변환에 투자하고 있으나 노력만큼 성과를 내지 못하는 것이 현실이다.

본 연구에서는 기술과 시장의 빠른 변화에 대응하는 기업에서 강조되는 활동 중 하나인 조직학습문화에 주목하였다. 조직학습이란 개인 차원의 학습이 집단과 조직 차원으로 확산하여 조직 내 규범이나 풍토, 프로세스 등으로 흡수되는 과정을 가리키며(Huber, 1991), 이러한 학습 과정이 조직 전반에 문화로 자리 잡게 되는 것이 조직학습문화에 해당한다. 조직이 거대한 자금을 들여 물리적 장비나 소프트웨어를 도입하고 종업원 교육·훈련에 투자한 후 실질적으로 성과를 거두기

* 이 논문 또는 저서는 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2019S1A5B5A07089339)

** 주저자, 부산대학교 경영학과 강사, rachelkang@pusan.ac.kr

· 투고일: 2022-05-10 · 1차 수정일: 2022-06-16 · 2차 수정일: 2022-06-26 · 게재확정일: 2022-06-28

위해서는 조직 내 학습문화가 수반될 필요가 있다. Ballé et al.(2016)는 위대한 제품을 만들기 위해서는 구성원들이 무엇을 학습하고 어떻게 학습하며 이런 학습을 위해서는 어떤 조직구조가 최선인지를 파악하는 것이 핵심임을 지적하였다. 또한, 국내 연구에서도 조직학습 유형별로 기업의 혁신성 및 경쟁력에 유의한 영향을 미치며(장수덕, 2008) 개인, 집단, 조직의 수준별 학습은 종업원의 지각된 조직성과에 긍정적 영향을 주고 있음을 보여준다(이철기, 2011).

이처럼 조직학습문화가 조직 차원의 재무적 및 비재무적 성과, 혁신성과에 미치는 영향에 관한 선행연구는 다수 진행되고 있으나, 조직구성원 차원의 성과변수와의 관계에 대한 고찰은 부족하다. 본 연구에서는 조직 차원의 성과를 가져오기 위한 바람직한 구성원 성과변수인 과업성과(task performance)와 맥락성과(contextual performance)에 주목하여 조직학습문화와의 관계를 살펴보고자 한다. 과업성과는 구성원에게 부여된 업무를 실제 달성한 정도를 의미하며, 맥락성과는 과업성과의 범주에 들지 않지만, 조직 유효성에 매우 중요한 구성원들의 행동과 활동을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993; 장은미·이상호, 2020).

조직학습문화와 종업원 성과 간의 관계를 밝히기 위해 학습의 주요 경로이자 과정인 조직 커뮤니케이션을 매개변수로 설정하여 관계를 검증할 것이다. 조직 커뮤니케이션은 일상적 소통을 넘어서, 조직 내 구성원들 간의 상호작용의 토대가 된다. 특히 정보와 의사전달 및 사회적 관계 형성의 기능을 수행하는데, 조직학습이 진행되는 주요 수단이자 종업원들의 긍정적 태도를 형성하는 데 기여하는 변수로 알려져 있다(송연자·박지혜, 2014; 박지혜·이순하, 2019). 따라서 본 연구에서는 조직학습문화 인식이 종업원 성과로 연결되는데 매개 역할을 할 것인지 이론 및 실증적으로 살펴보고자 한다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 조직학습문화, 종업원의 과업 및 맥락성과, 조직 커뮤니케이션에 관한 선행연구를 검토하여 연구 모형과 연구가설을 설정한다. 둘째, 선행연구를 토대로 도출한 주요 연구가설인 조직학습문화와 과업 및 맥락성과의 관계, 두 변수 간의 관계를 매개하는 조직 커뮤니케이션 변수의 효과를 실증연구를 통해 검증할 것이다. 셋째, 실증연구 결과를 토대로 조직연구를 위한 학문적 시사점을 도출하며 조직학습을 통해 혁신과 변화를 꾀하고자 하는 조직을 위한 실무적 시사점을 제시할 것이다. 더불어, 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시함으로써 연구를 마무리하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1. 조직학습문화

조직학습은 개인 차원의 학습이 집단과 조직 차원으로 확산하여 조직 내 규범이나 풍토, 프로세스 등으로 흡수되어 가는

과정을 의미한다(Huber, 1991). Huber(1991)는 학습의 과정에 관한 구체적 연구를 제시하였는데, 지식 습득, 정보분배, 정보 해석 등의 과정으로 구성된다고 하였다. 이는 개인 차원의 학습의 조직 차원의 시스템, 구조, 절차에 저장되는 과정이자 조직 내 규범이나 문화로 확산하는 순환과정임을 지적하였다(이무원, 2015; 김명섭 외, 2021). 조직 내 구성원들은 다양한 문제에 직면하면서 습득한 지식을 공유하고 이를 바탕으로 통찰력을 발휘하게 되는데 이러한 구성원의 능력이 조직성과와 구조에 반영되는 과정을 조직학습이라고 할 수 있다(Simon, 1991). 전통적인 학습 관점에서 바라본 조직학습은 과거의 경험에 비추어 행동을 강화하거나 수정해가는 과정임을 강조하였고(Argyris & Schön, 1978), 이어지는 연구에서는 조직학습에는 조직 단위뿐 아니라 개인과 집단에서 지식, 신념 및 권력 책임을 공유하는 것이 포함되는 것으로 확장되었다(Argyris, 1999).

조직학습의 장점 중 하나는 조직학습을 통해 경험이나 훈련이 부족한 구성원들이 선행경험을 할 수 있으며 이를 통해 평균적인 성과의 증진을 꾀할 수 있다는 것이다(Levinthal & March, 1993) 특히 우주로켓 산업을 대상으로 성공과 실패경험의 학습효과를 비교한 Madsen & Desai(2010)의 연구에서는 실패경험이 성공보다 더 큰 학습효과가 있음을 제시하는데, 이는 학습 과정을 통해 자기조직의 실패율을 낮추는 성과를 보여준다. 또한, 조직학습은 개인 학습의 총합을 초과할 수 있다는 점, 구성원이 바뀌더라도 조직 내의 규범, 행동 양식, 조직기억을 유지할 수 있다는 면에서도 의의가 있다(곽기영·홍문경, 2011).

조직학습은 연구에 따라 유형과 정의가 다양하다. Sinkula(1994)는 프로세스 관점에 따라 정보획득, 정보분배, 해석공유, 조직기억의 4가지 하위차원으로 정의하였다. 국내 연구에서는 김선영 외(2015)는 조직학습의 유형을 내부와 외부로 구분하여 연구하였다. 내부학습은 학습의 원천을 내부에 두는 것으로 개발학습으로 불리고, 외부학습은 외부 원천인 고객, 공급자, 경쟁사 등에서 지식을 획득하는 것으로 획득학습이라 불린다. 두 학습이 혁신성과에 미치는 영향을 분석한 결과 중 하나로 꾸준한 혁신성과 창출과 향상을 위해서는 외부학습보다 내부학습을 통한 노력이 필요함을 도출하였다.

이러한 조직학습은 사람들이 지식 창조 시스템을 양성하고 유지하기 위해 함께 노력하는 학습문화에 의해 지원된다(Wang et al., 2007). 조직학습문화는 “지식을 창출하고 습득하고 이전하며 새로운 지식과 통찰력을 반영하기 위해 행동을 수정하는데 능숙한 문화를 가지는 조직”으로 정의된다(Garvin, 1993; Joo, 2010). 조직학습문화를 강조하는 조직은 먼저 정보를 수집하고 의미를 완전히 이해하고 지식으로 변환한다(Škerlavaj et al., 2007). 또한, 끊임없이 혁신적인 방식으로 창조적 가치, 신념, 습관 및 환경을 조성함으로써 조직의 학습을 향상시킨다. 조직학습문화는 조직문화의 중요한 부분이며 학습조직의 핵심이 될 수 있다.

2.2. 조직학습문화와 종업원 성과

선행연구에서는 조직학습문화와 재무적·비재무적 성과가 유의한 관계에 있음을 보여주고 있다(Skerlavaj et al., 2007, Joo, 2010; Jain & Moreno, 2015; 이철기, 2011; 배을규 외, 2011; 김효정·최원용, 2018). 특히 지금까지의 대부분의 연구는 조직 학습문화와 조직 차원 성과의 관계에 주목하였다. 본 연구에서는 조직학습문화와 성과변수를 종업원 인식 수준으로 설정하고자 한다(Kwantes & Boglarsky, 2007). 독립변수는 조직 학습문화에 대한 구성원의 인식이며, 종속변수는 구성원의 과업 성과와 맥락성파로 설정하였다(Borman & Motowidlo, 1993).

과업성과(task performance)란 공식적인 직무를 수행하면서 조직의 주요 기능에 기여하는 성과를 의미하며 직무성과, 역할 행동과 관련이 있다. 즉, 조직의 목표 달성에 직접적으로 관련되는 성과를 과업성과로 정의할 수 있다. 맥락성과(context performance)는 조직의 핵심요소가 기능하는 데 촉매 역할을 하는 것으로, 직무가 요구한 행동은 아니지만, 동료를 돕는 등의 일을 자원해서 수행하는 것을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993; 김미희 외, 2012). 비과업 성과는 모두 맥락 성과의 범주에 포함되며, 기존의 조직시민행동, 친사회적 행동 등과 유사한 개념이다. 선행연구에서는 과업성과와 맥락성과에 영향을 미치는 요인으로 개인의 성격특성이나 개인·직무 적합성, 조직 공정성, 성과보상요인, 리더십 등을 지적하고 있다(유태용, 2007; 김미희 외, 2012; 손승연 외, 2013; 김유규 외, 2017; 장은미·이상호, 2020) 즉, 과업성과와 맥락성과는 각각 종업원 개인이 조직 내에서 지각하는 다양한 변수에 영향을 받아 형성되는 성과변수이자 조직성과에 직·간접적으로 기여할 수 있는 성과지표로 연구되고 있다.

조직문화에 대한 구성원의 인식이 긍정적 행동에 미치는 영향에 관한 연구가 활발히 진행되어 왔다. 조직문화는 종업원의 역할행동, 혁신행동, 혁신적 업무행동, 창의성, 조직시민행동 등에 유의한 정(+)의 영향을 미침을 보여준다. Mohanty & Rath(2012)는 금융, IT, 제조업을 대상으로 조직문화의 다양한 차원이 조직시민행동의 5가지 하위요인이 모두 긍정적인 영향이 있음을 제시하였다고, Erkutlu(2011)는 조직 공정성이 조직시민행동에 미치는 관계는 조직문화 중 사람을 중요시하는 문화, 팀 지향적 문화에 의해 조절됨을 보여주고 있다. 한진환(2020)은 혁신-관계 유연문화 지각이 변화지향 조직시민행동에 영향을 미친다고 하였으며, 이주용·권석균(2021)의 연구는 중소기업 종업원의 혁신지향 조직문화 지각은 혁신행동에 유의한 영향이 있음을 보여준다. 또한 현광은 외(2021)는 향상초점 조직문화 인식이 혁신적 업무행동으로 이어질 수 있음을 실증연구를 통해 확인하였다.

본 연구의 주요 대상인 조직학습문화 역시 조직 구성원의 인식, 행동을 변화시킴으로 긍정적 성과를 유도하는 것으로 알려져 있다. Joo(2010)는 종업원 인식 차원의 조직학습문화가 조직몰입을 통해 이직 의도를 낮출 수 있음을 실증연구로 제

시하였다. 특히 매개변수인 조직몰입을 설명하는 주요변수로 조직문화에 대한 인식이 중요함을 강조하였다. Hahn et al.(2015)는 조직학습문화가 구성원의 개인 창의성을 높일 수 있음을 밝혔는데 그 과정에서 탐험(exploitation)과 활용(exploration) 활동을 매개변수로 포함하였다. 탐험과 활용은 조직학습 및 적용에 관한 후속연구에서 주요변수로 다루어진다. 이 연구에서는 조직학습의 문화뿐 아니라 탐험과 활용이라는 학습 방법이 구성원의 창의성에 영향을 주고 있음을 보여준다.

국내 연구에서는 주로 조직학습, 학습조직의 수준에 따라 종업원 성과가 개선될 수 있음을 보여준다. 이철기(2011)는 조직학습 수준이 종업원이 지각하는 조직성과, 즉 학습의 결과로 업무 프로세스나 제품의 혁신, 개발이 추진된 정도를 높일 수 있음을 확인하였다. 장미영(2016)은 팀 학습, 지식공유 등으로 구성된 학습조직 수준은 조직몰입과 직무 만족에 영향을 미친다고 하였다. 또한 이진창 외(2010)의 연구를 보면, 조직학습문화가 개인 창의성을 높이고 개인 창의성이 조직성과로 이어짐을 알 수 있다. 또한 학습조직 활동은 직무소진의 핵심차원으로 간주되는 정서적 탈진을 낮추는 긍정적 효과가 있음을 보여주는 연구도 있다(김진욱 외, 2016). 학습조직활동에는 연구와 대화 활동, 팀 학습활동, 지식공유활동이 포함되는데 이는 후술할 상향 및 하향, 수평적 커뮤니케이션의 활성화와 밀접한 관련이 있다.

이상의 선행연구를 정리하면, 조직구성원이 인식하는 조직 학습과 학습문화는 구성원이 조직 내에서 과업수행과 직접적으로 관련되는 행동 뿐 아니라 과업수행을 지원하는 긍정적인 행동을 가져올 수 있음을 알 수 있다. 역할행동, 혁신행동, 혁신적 업무행동, 창의성 등은 과업수행과 직접적으로 관련되는 행동으로 볼 수 있으며, 조직시민행동은 과업수행을 지원하는 행동에 포함된다. 본 연구에서는 전자의 행동을 과업성과, 후자의 행동을 맥락성과로 측정하여 조직구성원이 지각한 조직학습문화에 대한 인식과의 관계를 살펴보고자 한다. 기존의 성과변수와 과업성과 및 맥락성과의 차이는, 개인의 성과를 과업과 관련된 부분과 그 외 부분으로 나누어 과업과 관련되지 않은 부분 전체를 맥락성과로 분류한 점이다(Borman & Motowidlo, 1993).

본 연구에서는 조직학습문화에 관한 인식의 결과가 가져오는 종업원의 긍정적 성과를 두 가지로 가정한다. 학습문화를 장려하는 조직에서는 업무 지식이나 노하우 같은 정보교환 활동이나 지식공유 활동을 통해 직무성과를 높일 수 있다(유양호·이경식, 2020). 그에 더해 동료들과의 상호작용을 통한 학습은 조직에 대한 긍정적 태도를 형성하며 조직을 위한 자발적 행동의 원동력이 된다(문성애·이영민, 2009; 이정금·손승남, 2015). 이상의 선행연구의 논리에 근거하여, 본 연구에서는 구성원들의 조직학습문화 인식은 과업성과와 맥락성과에 긍정적 영향을 줄 것으로 보고 다음과 같이 연구가설 1 및 하위가설 1.1과 1.2를 설정하고자 한다.

**가설 1: 조직학습문화 인식은 종업원 성과에 유의한 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

- 1.1: 개인 차원의 조직학습문화 인식은 과업성과에 유의한 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.
- 1.2: 개인 차원의 조직학습문화 인식은 맥락성과에 유의한 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

2.3. 커뮤니케이션의 매개효과

커뮤니케이션은 두 사람 이상의 사람들 사이에 언어, 비언어 등의 수단을 통해 자신이 가진 의견, 감정, 정보를 전달하고 피드백을 받으며 상호작용하는 과정을 의미한다(Bowdich & Bruno, 1985; 이희진, 2018). 조직 내 커뮤니케이션은 공식, 비공식 의사소통과 구분하거나 상향, 하향, 수평적 의사소통으로 구분한다.

조직 내 커뮤니케이션의 유형이나 만족도는 구성원의 긍정적 행동과 성과를 유도할 수 있다. 관련 연구를 살펴보면, 조직 내 공식, 비공식 커뮤니케이션은 무형식 학습과 조직시민 행동에 영향을 주며(박지혜·이순하, 2019) 수직, 수평 커뮤니케이션에 대한 만족은 역할내 행동과 역할외 행동에 유의한 긍정적 영향을 준다고 하였다(이슬기 외, 2021). 상향, 하향, 비공식 커뮤니케이션을 독립변수로 한 박지철·장석인(2014)의 연구에서는 커뮤니케이션 유형별로 참여 및 이타적 행동으로 구성된 조직시민행동에 미치는 영향이 상이함을 보여준다. 상향 커뮤니케이션은 참여 행동을 높이지만, 하향 커뮤니케이션은 참여와 이타적 행동 모두를 높일 수 있다. 비공식적 커뮤니케이션은 유의한 효과가 없음을 보여준다.

커뮤니케이션은 창업, 벤처기업의 성공과 실패에 영향을 주는 주요 요인이 될 수도 있다. 류란·정범구(2019)는 하이테크 벤처 인큐베이터 기업의 지원을 받는 창업팀을 대상으로 연구하였는데, 창업팀 내 커뮤니케이션이 과업의존성과 신뢰를 매개로 하여 팀 유효성에 영향을 줄 수 있음을 보여주고 있다. 권기환·최종인(2015)은 중소벤처기업의 사례연구를 통해 기업가의 의사소통능력 부족이 주요 실패 요인에 포함되었다고 하였다.

조직 커뮤니케이션은 매개변수로도 유의미한 역할을 하는 것으로 알려져 있다. 변혁적 리더십과 업무성과 간의 관계를 수평 커뮤니케이션이 매개하며(조광래 외, 2016), 진성 리더십과 혁신 행동의 관계를 균형적 사내 커뮤니케이션이 매개하는 것을 확인할 수 있다(박종필 외, 2021). 자기 결정성이 혁신행동에 미치는 영향을 커뮤니케이션 역량 변수가 매개한다(황순형·현병환, 2020). 또한 SNS 이용이 업무성과에 미치는 영향에 대하여 커뮤니케이션이 매개효과가 있음을 보여주는 연구에서는, 기업의 업무용 SNS는 팀워크와 친밀감을 높임으로 커뮤니케이션 수준을 높이고 이를 통해 정보 흐름의 신속함과 정확성을 높이는 효과가 있다고 지적하였다(진정원·권순동, 2019)

조직학습연구에서 살펴보았듯이 조직학습의 주요활동은 커뮤니케이션을 토대로 진행된다. 조직문화는 커뮤니케이션 방식에도 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 유영준(2012)은 구성원이 인식하는 조직문화가 구성원 간의 의사소통 수준 중 수용성과 원활성에 영향을 유의한 영향을 주는 것을 확인하였고, 신동빈 외(2020)의 연구에서는 조직문화 4가지 유형(혁신, 관계, 위계, 과업문화) 모두가 개인 수준 성과인 조직 유효성과 조직 수준의 재무적 성과에 미치는 영향을 커뮤니케이션이 매개함을 보여준다. 이와 같은 연구의 방향을 확장하여 본 연구에서는 조직학습문화와 종업원 수준 성과의 관계를 커뮤니케이션이 매개하는 것으로 가설을 설정하고자 한다.

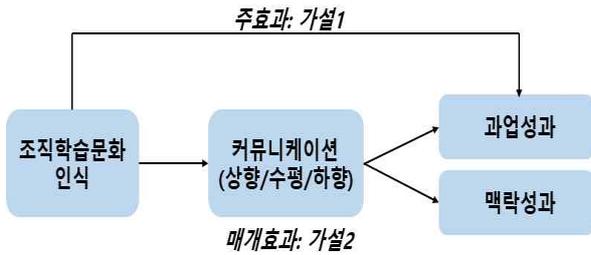
특히 조직학습문화가 활성화되고 성과로 연계되기 위해서는 상향, 하향, 수평 커뮤니케이션으로 표현되는 구조적 다양성이 반드시 필요할 것이다. 조직학습문화는 업무 결과에 대해 개방적이고 솔직한 피드백을 주고 받으며 서로의 견해에 주의를 기울이는 것을 포함한다(오규철, 2009). 이러한 문화가 활성화되어 구성원들의 긍정적 성과로 연결되기 위해서는 상사와 부하 간, 또는 동료 간의 활발한 상호 작용이 전제가 되어야 하며 구성원 간의 상호작용에 가장 중심적인 역할을 하고 신뢰를 형성하는 과정이 바로 조직 커뮤니케이션이다(양세희, 2016; 이준영·한미정, 2020). 즉, 조직학습문화가 구성원들의 긍정적 성과로 나타나기 위해 다양한 방향의 커뮤니케이션이 공존하는 것이 필수적 요소임을 알 수 있다. 예를 들어, 하향 커뮤니케이션은 상사로부터 부하로 향하는 것으로, 업무협의 시 상사가 의견을 충분히 설명하거나, 필요한 정보를 사전에 파악하는 것, 간결하고 명확하게 지시와 명령을 내리는 것을 의미한다. 하향 커뮤니케이션의 주체는 상사이며 조직의 리더에 해당하는 이들이 가진 소통에 대한 역량과 의지가 있어야 조직의 학습문화가 성과로 연계될 수 있을 것이다. 또한 수평 커뮤니케이션은 동료 간의 소통에 해당하는 것으로, 동료 간의 자유로운 커뮤니케이션이 존재할 때 동료들 기꺼이 도와주고 지원하는 행동을 할 수 있다고 할 수 있다.

이에 근거하여 가설 2는 조직학습문화 인식과 조직 커뮤니케이션, 종업원 성과의 관계로 설정하였으며 상향, 수평, 하향 커뮤니케이션 유형별로 하위가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 2: 커뮤니케이션은 구성원의 조직학습문화 인식과 종업원 성과의 관계를 매개할 것이다.

- 2.1: 상향 커뮤니케이션은 조직학습문화 인식과 과업성과 간의 관계를 매개할 것이다.
- 2.2: 수평 커뮤니케이션은 조직학습문화 인식과 과업성과 간의 관계를 매개할 것이다.
- 2.3: 하향 커뮤니케이션은 조직학습문화 인식과 과업성과 간의 관계를 매개할 것이다.
- 2.4: 상향 커뮤니케이션은 조직학습문화 인식과 맥락성과 간의 관계를 매개할 것이다.

- 2.5: 수평 커뮤니케이션은 조직학습문화 인식과 맥락성과 간의 관계를 매개할 것이다.
- 2.6: 하향 커뮤니케이션은 조직학습문화 인식과 맥락성과 간의 관계를 매개할 것이다.



<그림 1> 연구의 모형

III. 연구 방법

3.1 자료수집 및 표본의 특성

조직학습문화와 조직 커뮤니케이션, 종업원 성과 간의 관계를 실증연구를 통해 검증하기 위해 2021년 2-3월에 걸쳐 설문 조사를 진행하였다. 표본은 조직의 규모에 관계없이 일반 기업에 종사 중인 전국의 조직구성원을 대상으로 하였고, 조사는 온라인 서베이 전문회사에 의뢰하여 진행하였으므로 표본 전원이 온라인으로 응답하였다. 총 380부를 회수하여, 불성실 응답을 제외하고 359부를 유효한 표본으로 정리하였다.

표본의 특성을 정리하면 <표 1>과 같다. 표본 개인특성은 성별, 연령, 학력, 직종, 직위, 근속연수를 조사하였고 조직특성은 종업원 수와 업종을 조사하였다.

연령은 남성 225명(62.7%), 여성 134명(37.3%)를 차지하고 있으며, 연령은 50대 이상이 144명(40.1%)으로 가장 많으며 40대 136명(37.9%), 30대 47명(13.1%), 20대 32명(8.9%)의 순서로 나타났다. 학력은 대졸이 전체 표본의 74.7%(268명)로 가장 많으며 고졸 이하는 65명(18.1%), 대학원 졸업 이상은 26명(7.2%)으로 나타났다. 직종별로는 사무직이 208명(57.9%), 현장직이 151명(42.1%)이며, 직위는 사원급 101명(28.1%), 대리급 과 과장급이 각각 54명(15.0%), 차장급 56명(15.6%), 부장급 73명(20.3%), 임원 이상 21명(5.8%)으로 분포됨을 확인하였다. 근속연수는 3년 미만인 100명(27.9%)으로 가장 많았고 3-5년 미만은 60명(16.7%), 5-10년은 81명(22.6%), 10-15년 51명(14.2%), 15년 이상은 67명(18.7%)으로 나타났다.

표본이 속한 조직은 조직의 규모는 종업원 수 기준으로 10-50명이 110명(30.6%)으로 가장 많으며 업종은 제조업 118명(32.9%)으로 가장 많은 것으로 나타났다.

3.2. 변수의 조작적 정의와 측정도구

조직학습문화는 ‘지식을 창조, 획득, 이전하고 새로운 지식과 통찰력을 반영하기 위해 행동을 수정하는 데 숙련된 조직 문화’를 가리킨다(Garvin, 1993). 조직학습문화를 측정하기 위해 본 연구는 Watkins & Marsick(1993), Marsick & Watkins(2003)이 설계한 학습 조직 설문지(DLOQ)를 사용하여 Wang et al.(2007), Hung et al.(2010)이 수정하여 사용한 조직 학습문화 문항을 활용하였다.

<표 1> 표본의 개인, 조직적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남성	225	62.7
	여성	134	37.3
연령	20대	32	8.9
	30대	47	13.1
	40대	136	37.9
	50대 이상	144	40.1
	고졸 이하	65	18.1
학력	대졸(전문대 포함)	268	74.7
	대학원 졸업 이상	26	7.2
	사무직	208	57.9
직종	현장직	151	42.1
	직위	사원급	101
대리급		54	15.0
과장급		54	15.0
차장급		56	15.6
부장급		73	20.3
임원 이상		21	5.8
근속연수	3년 미만	100	27.9
	3-5년 미만	60	16.7
	5-10년 미만	81	22.6
	10-15년 미만	51	14.2
	15년 이상	67	18.7
종업원 수	10명 미만	88	24.5
	10-50명	110	30.6
	50-100명	43	12.0
	100-500명	54	15.0
	500명 이상	64	17.8
업종	제조업	118	32.9
	건설업	47	13.1
	도소매 및 음식·숙박업	41	11.4
	전기·전자·통신	42	11.7
	물류·유통	26	7.2
	금융·보험업	10	2.8
	기타	75	20.9
합계		359	100.0

조직학습 문화에는 학습문화에 관한 내용이 조직의 상황을 반영하는 정도를 결정에 대해 평가하도록 설계되어 있는데, 개인, 팀/그룹 및 조직 수준에서 인식된 조직학습문화를 평가하도록 되어 있다. 그 중 본 연구에서는 개인 수준의 학습문화 인식 문항 4개를 활용하였다. 개인 수준의 학습문화 인식은 ‘구성원들의 업무능력을 파악하기 위해 노력한다’ ‘서로의 의견에 대해 개방적이고 솔직한 피드백을 주고 받는다’ ‘서로

의 견해에 주의를 기울인다' 등의 문항이 포함된다.

조직 커뮤니케이션은 상향, 수평, 하향적 커뮤니케이션 유형의 세부항목으로 구성되어 측정하였다. 상향 커뮤니케이션은 공식적 경로를 통한 수직적 커뮤니케이션으로 부하들이 가진 의견이나 생각을 상급자에게 전달하는 것을 의미하며, 수평 커뮤니케이션은 대등한 위치에 있는 구성원끼리 일어나는 정보전달, 공유, 업무협조 등을 가리킨다. 하향적 커뮤니케이션은 수직적 관계로서 최고경영자나 관리자의 의견이 공식적 경로를 통해서 부하들에게 전달되는 것을 의미한다.

이상의 커뮤니케이션 항목을 측정하기 위해 Downs & Hazen(1977)의 커뮤니케이션 만족도 설문 문항(communication satisfaction questionnaire)을 기초로 작성하였는데, Downs & Hazen(1977)의 연구에서는 조직 커뮤니케이션 만족도를 7개 하위차원으로 분석하였다. 이 중 상향 커뮤니케이션(communication with superiors), 수평 커뮤니케이션(horizontal informal communication), 하향 커뮤니케이션(communication with subordinates)의 3차원 항목을 사용하였는데, 국내 연구에서 사용된 문항을 일부 수정하여 본 설문에 적합하게 총 12개 문항으로 측정하였다(오규철, 2009).

측정항목을 일부를 제시하면, 상향 커뮤니케이션은 '나의 상사는 새로운 의견을 개방적으로 받아들인다' '상사와 업무 협의시 나의 개인적 의견을 자유롭게 표현한다' 의 항목이 포함되며, 수평 커뮤니케이션은 '동료들과의 커뮤니케이션이 자유롭고 활발히 이루어진다' '부서 간 개인 간 갈등이 생기면 커뮤니케이션을 통해 적절히 해결된다' 등이다. 하향 커뮤니케이션 항목은 '나의 상사는 업무 협의 시 자신의 의견을 부하에게 충분히 설명한다' '나의 상사는 부하에게 필요한 정보를 사전에 파악하고 제공한다' 등으로 구성하였다. 과업성과(task performance)는 조직의 제품생산이나 핵심프로세스에 기여하는 성과를 의미하며, 맥락성과(contextual performance)는 조직 내의 기술적인 핵심요소가 실제로 기능하고 있는 조직, 사회, 심리적 맥락을 지원하는 성과를 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993). 맥락성과는 조직시민행동, 친사회적 조직행동 등과 유사한 개념으로 "직무활동과 프로세스에 대하여 매우 중요한 촉매 역할을 하는 조직, 사회, 심리적 맥락을 형성하는 행동"으로 정의하였다(Borman & Motowidlo, 1993). 과업성과와 맥락성과는 각각 4항목으로 구성하였다. 과업성과는 '나는 나에게 할당된 임무를 적절히 완수한다' '나의 업무성과와 관련된 공식적 평가 기준을 충족시킨다' 등이며, 맥락성과는 '공식적으로 나의 업무가 아니더라도 자원하여 수행할 때도 있다' '나는 외부인에게 조직에 대해서 호의적으로 말한다' 등의 문항으로 측정하였다. 설문지 내 연구변수의 모든 문항은 리커트 5점 척도로 구성하였다.

IV. 실증 분석 결과

4.1. 측정변수의 타당성, 신뢰도 분석

연구변수인 조직학습문화, 커뮤니케이션, 종업원 성과 간의 관계를 검증하기 전에 우선 측정 도구의 타당성과 신뢰도를 확인하였다. 본 연구에서 활용한 변수 및 측정 도구는 선행연구에 근거를 둔 것이므로 7개 요인의 이론적 구조를 확인하기 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 기존 연구에서 이미 개발된 척도가 타당한지 확인하는 방법으로 널리 활용되며 확인적 요인분석은 이론 검증과정에 가깝고 이론 지향적 성격을 띤다. 또한 모델적합도 판정, 집중타당도와 판별타당도의 검증과정 등을 거치게 되어 탐색적 요인분석에 비해 보다 엄격하고 보수적인 방법이라 판단되어 확인적 요인분석을 활용하였다.

확인적 요인분석을 위해 AMOS 23.0을 이용하였고 모형의 적합도 지수는 카이제곱과 자유도의 비율(Normed χ^2), CFI(비교적합지수), GFI(적합지수), TLI(비표준적합지수), RMR(잔차제곱평균근), RMSEA(근사오차제곱평균근)를 사용하였다. 적합도 지수의 결과를 보면, Normed χ^2 (CMIN/DF)는 2.144로 나타났으며, 1.0 이상 3.0 미만은 양호하다고 판단한다. CFI=.932, TLI=.92 GFI=.872로 1.0에 가까울수록 좋은 값이며 0.9 이상은 양호, 0.8 이상은 수용 가능한 수준의 적합도로 판단한다. RMR=.047, RMSEA=.066으로 마찬가지로 수용 가능한 값으로 나타났다.

측정항목의 요인부하량이 0.6 미만인 측정항목은 삭제하였는데 전체 24문항 중 맥락성과의 1항목이 삭제되어 23문항이 최종 분석에 사용되었다. 최종 사용한 문항의 요인부하량에 대한 t값은 모두 유의한 것으로 확인하였다. 변수별 개념신뢰도(CR: construct reliability) 값은 0.83~0.91 사이에 분포하여 0.7 이상이며, 평균분산추출(AVE: average variance extracted)은 0.61~0.72 사이에 분포하여 0.4 이상의 값으로 나타났다. 따라서 연구변수들의 값이 모두 집중 타당성을 확보하였다.

판별 타당성은 AVE의 제곱근 값과 상관계수 값을 통해 확인하였다. 이 값은 <표 3>에서 확인할 수 있다. 각 변수의 AVE 제곱근 값이 상관계수보다 클 때 판별 타당성이 있는 것으로 본다. 조직학습문화 인식, 상향·수평·하향 커뮤니케이션, 과업성과, 맥락성과의 AVE의 제곱근 값은 모두 다른 연구변수와의 상관계수보다 큰 값이며 따라서 판별 타당성을 확보한 것으로 보였다. 이어서 변수의 내적 일관성을 측정하는 크론바하 알파 값을 통해 신뢰도를 살펴보았다. 분석 결과, 조직학습문화 인식 $\alpha=0.845$, 상향 커뮤니케이션 $\alpha=0.863$, 수평 커뮤니케이션 $\alpha=0.858$, 하향 커뮤니케이션 $\alpha=0.88$, 과업성과 $\alpha=0.847$, 맥락성과 $\alpha=0.743$ 으로 모두 0.7 이상의 값이므로 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 볼 수 있다.

한편 동일방법편의(common method bias)의 최소화를 위해 Harman's single factor test를 실시하였다(Harman, 1976). 모든

변수의 측정항목을 대상으로 비회전 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 모든 측정항목의 1개 단일요인에 대한 설명분산은 43.101%로 나타나, 일반적인 기준인 50% 미만을 충족시켰다.

4.2. 변수의 기술통계 및 상관관계

타당성과 신뢰도를 확인한 후 연구변수의 평균과 표준편차를 산출하였고, 연구변수 간 상관관계 분석을 통해 상호 관련성을 확인하였다. 변수 간 상관계수 값을 보면, 독립변수인 조직학습문화 인식, 매개변수인 상황·수평·하향 커뮤니케이션, 종속변수인 과업성과 맥락성과의 상관계수 값은 모두 95% 유의수준에서 유의한 값으로 나타났으며 0.288~0.735 사이의 값으로 나타났다.

<표 2> 측정항목의 타당성 및 신뢰도 분석

요인	측정항목	표준부하량	t값	CR	AVE	Cronbach's α
조직학습문화인식	A15	0.837	-	0.86	0.61	0.845
	A14	0.822	17.482			
	A13	0.772	16.141			
	A12	0.608	11.939			
상황 커뮤니케이션	B4	0.762	-	0.88	0.65	0.863
	B3	0.814	15.887			
	B2	0.852	16.714			
	B1	0.712	13.639			
수평 커뮤니케이션	B8	0.758	-	0.89	0.66	0.858
	B7	0.751	14.324			
	B6	0.831	16.026			
	B5	0.761	14.536			
하향 커뮤니케이션	B12	0.73	-	0.89	0.67	0.880
	B11	0.815	15.089			
	B10	0.843	15.595			
	B9	0.836	15.465			
과업성과	C5	0.786	-	0.91	0.72	0.847
	C3	0.673	12.694			
	C2	0.794	15.248			
	C1	0.802	15.408			
맥락성과	C10	0.584	10.393	0.83	0.62	0.743
	C9	0.807	-			
	C8	0.726	12.927			

$\chi^2=868.378(p<.000)$, $df=419$, $CMIN/DF=2.144$
 $RMR=.047$, $GFI=.872$, $CFI=.932$, $TLI=.92$, $RMSEA=.066$

<표 3> 기술 통계량과 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4	5	6
1. 조직학습문화 인식	1					
2. 상황 커뮤니케이션	.645**	1				
3. 수평 커뮤니케이션	.695**	.735**	1			
4. 하향 커뮤니케이션	.634**	.725**	.655**	1		
5. 과업성과	.288**	.349**	.323**	.372**	1	
6. 맥락성과	.430**	.392**	.463**	.456**	.591**	1
AVE의 제곱근	.779	.807	.812	.819	.847	.787

** $p<.01$, * $p<.05$

4.3. 가설검증

가설 1은 조직학습문화 인식과 종업원의 과업성과·맥락성과 간의 관계이며 가설 2는 상황, 수평, 하향 커뮤니케이션의 매개효과에 관한 것이다. 가설1을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고 가설 2는 부스트랩(bootstrap)을 이용하여 간접효과의 유의성을 검증하였다. 가설 1의 내용은 다음과 같다.

가설 1: 조직학습문화는 종업원 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1은 종속변수를 기준으로 1.1과 1.2로 구분된다. 조직학습문화와 과업성과 간의 관계를 설정한 가설 1.1의 회귀분석 결과는 <표 4>, 가설 1.2의 회귀분석 결과는 <표 5>에서 정리하여 제시하였다.

가설 1.1의 조직학습문화 인식과 과업성과 간의 관계를 분석한 결과를 살펴보면, 통제변수와 독립변수를 함께 투입한 [모형 2]에서 F값은 5.9458($p<.000$)이며 수정된 R^2 은 .088로 나타났다. 표준화 회귀계수 값은 .285($p<.000$)로 나타나 조직학습문화 인식은 과업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1.1은 채택되었다.

<표 4> 가설 1의 회귀분석 결과 (종속변수:과업성과)

변수	종속변수: 과업성과			
	[모형 1]		[모형 2]	
	표준화 계수	p값	표준화 계수	p값
성별	.117	.056	.128	.030
연령	.071	.254	.072	.227
학력	.011	.847	.001	.983
직종	-.035	.565	-.028	.636
직위	.034	.613	-.001	.984
근속연수	.095	.101	.067	.233
업종	-.001	.982	-.012	.821
종업원 수	.015	.804	-.003	.965
조직학습문화 인식			.285	.000
F값	1.706		5.945***	
R^2	.028		.106	
adj. R^2	.012		.088	

가설 1.2는 조직학습문화가 맥락성과에 미치는 영향으로 <표 4>의 회귀분석 결과를 통해 검증하였다. 분석 결과, 통제변수와 독립변수가 함께 포함된 [모형 2]의 결과를 보면, F값은 13.813($p<.000$)이며 수정된 R^2 은 .200으로 나타났다.

표준화된 회귀계수 값은 .441($p<.000$)로 조직학습문화 인식은 맥락성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1.2는 채택되었다. 가설 1의 검증 결과, 구성원이 인식하는 개인 차원의 조직학습문화는 종업원의 과업성과와 맥락성과에 유의한 긍정적 영향이 있는 것으로 나타났다. 이는 가설설정 방향과 일치한 것으로 조직 내에서 구성원들이 업무능력이나 결과의 피드백 등과 관련하여 학습을 장려하는 문화가 존재할 때 자신에게 주어진 필수 과업을 성공적으로 수행할 수 있으며 그에 더해 요구받지 않았으나 조직을 위해 필요한 행동도 자발적으로 할 수 있음을 알 수 있다.

특히 독립변수인 조직학습문화 인식과 종속변수 간의 관계를 보여주는 표준화 회귀계수와 설명력은 과업성보다 과업성과에서 높게 나타났다. 따라서 구성원들이 업무 환경에서 학습하고 성장하도록 지원하는 조직문화는 구성원들이 동료들 지원하거나 추가적인 업무를 해야 하는 상황에서도 기꺼이 자진성을 나타내도록 해줌을 알 수 있다.

<표 5> 가설 1의 회귀분석 결과 (종속변수: 맥락성과)

변수	종속변수: 맥락성과			
	[모형 1]		[모형 2]	
	표준화 계수	p값	표준화 계수	p값
성별	.101	.101	.117	.034
연령	.111	.073	.113	.043
학력	-.002	.971	-.017	.736
직종	.009	.881	.021	.708
직위	-.007	.916	-.062	.310
근속연수	.095	.101	.051	.330
업종	.035	.533	.018	.720
종업원 수	.017	.773	-.010	.858
조직학습문화 인식			.441	.000
F값	1.822		13.813***	
R ²	.030		.216	
adj. R ²	.014		.200	

다음은 가설 2 매개효과 가설이다. 가설 2의 내용은 다음과 같다.

가설 2: 커뮤니케이션은 조직학습문화와 종업원 성과의 관계를 매개할 것이다.

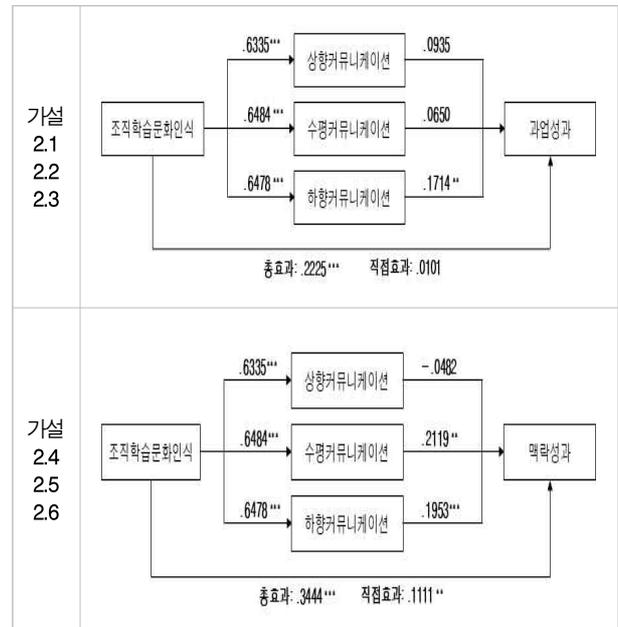
매개효과 검증은 Hayes(2013)가 제시한 SPSS의 process macro 4번 모델을 활용한 붓스트랩 기법으로 진행하였다. 붓스트랩 분석에서는 5,000개의 표본을 생성한 후 신뢰구간 95%에서 3가지 커뮤니케이션의 매개효과를 검증하였다. <그림 2>에서는 조직학습문화가 커뮤니케이션을 통하여 과업성과 및 맥락성과에 영향을 미치는 총효과, 직접효과, 간접효과 크기를 분리하여 제시하였다.

세부가설인 2.1, 2.2, 2.3의 분석 결과를 보면, 조직학습문화 인식이 과업성과에 미치는 영향은 총효과가 .2225(p<.000)이며 직접효과는 .0101로, 직접효과의 유의성이 사라짐에 따라 완전매개효과임을 확인하였다. 매개변수 중 유의한 간접효과를 가지는 변수는 하향 커뮤니케이션이다. 그 외 상황 커뮤니케이션과 수평 커뮤니케이션은 독립변수와의 관계는 유의하나 종속변수에 미치는 영향이 유의하지 않아 매개효과 검증의 조건을 모두 갖추지 못하였다. 따라서 가설 2 중에서는 하위 가설 2.3이 채택되었고 2.1, 2.2는 기각되었다.

다음 세부가설 2.4, 2.5, 2.6의 검증결과는 <그림 2>의 아래 그림에서 볼 수 있다. 조직학습문화가 맥락성과에 미치는 총효과는 .3444(p<.000), 직접효과는 .1111(p<.000)로 나타나 커뮤니케이션은 부분 매개효과를 가짐을 알 수 있다.

커뮤니케이션의 세부효과를 살펴보면, 상황 커뮤니케이션은 매개효과가 없으며 수평 및 하향커뮤니케이션은 유의한 매개효과로 작용함을 볼 수 있다. 따라서 가설 2.5, 2.6은 지지되었고 가설 2.4는 기각되었다.

이상의 결과를 보면 개인 차원의 조직학습문화 인식이 과업 및 맥락성과에 미치는 관계에 대하여 하향 커뮤니케이션은 매개효과를 가지며 맥락성과에 대하여는 수평과 하향 커뮤니케이션이 매개효과를 가짐을 알 수 있다. 상황 커뮤니케이션은 매개효과가 없음을 보여준다. 즉, 조직에서 지식을 창조, 획득, 이전하고 행동을 수정하는 데 능숙한 문화가 성과로 연계되려면, 상사가 부하에게 의견을 충분히 설명하고 책임감 있게 정보를 전달하며 필요한 정보를 파악하고 제공하는 상사의 역할이 중요함을 보여주는 결과라 할 수 있다.



<그림 2> 총효과, 직접효과의 분석 결과

<표 6>에서 각 매개변수 별로 매개효과 계수 및 유의성을 검증한 결과를 제시하였다. 매개효과 계수의 95% 신뢰구간 내 상한값(upper limit confidence interval: ULCI)과 하한값(low limit confidence interval: LLCI)을 제시하였는데 두 값이 0을 포함하지 않는 경우 통계적으로 간접효과가 유의미하다고 판단한다. 이 값을 통해 상황, 수평, 하향 커뮤니케이션의 매개변수로서의 유의성을 살펴보았다.

조직학습문화 인식이 커뮤니케이션을 매개로 과업성과에 미치는 영향에서는 하향 커뮤니케이션의 매개효과 계수가 .1111로, 붓스트랩 신뢰구간이 .03620, .1902로 0을 포함하고 있지 않으므로 매개효과 계수는 유의한 것으로 볼 수 있다. 또한 조직학습문화 인식이 맥락성과에 미치는 영향에 대한 커뮤니케이션의 매개효과에서는 수평 커뮤니케이션의 매개효과 계수가 .1374로 붓스트랩 신뢰구간은 .0387, .2507로 0을 포함하지 않고 있으므로 유의하다고 볼 수 있다. 마지막으로 조직학

습문화 인식이 하향 커뮤니케이션을 매개로 맥락성과에 미치는 매개효과는 .1447로, bootstrap 신뢰구간 .0296~.2571로 0을 포함하고 있지 않으므로 유의한 것으로 나타났다.

그 외 조직학습문화 인식이 과업성과에 미치는 영향에 대한 상향 및 수평 커뮤니케이션의 매개효과 계수와 조직학습문화 인식이 맥락성과에 미치는 영향에 대한 상향 커뮤니케이션의 매개효과 계수는 bootstrap 신뢰구간이 모두 0을 포함하고 있어 통계적 유의성이 없는 것으로 판단하였다.

<표 6> 커뮤니케이션의 매개효과의 bootstrap 결과

변수		매개변수	매개효과 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
독립변수	종속변수				LLCI	ULCI
조직 학습문화 인식	과업성과	상향커뮤니케이션	.0592	.0485	-.0357	.1562
		수평커뮤니케이션	.0421	.0566	-.0660	.1519
		하향커뮤니케이션	.1111	.0403	.0320	.1902
	맥락성과	상향커뮤니케이션	-.0306	.0426	-.1081	.0580
		수평커뮤니케이션	.1374	.0538	.0387	.2507
		하향커뮤니케이션	.1265	.0425	.0431	.2119

이상의 가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

<표 7> 가설검증 결과의 요약

효과	가설	검증결과
주효과	1.1 조직학습문화 인식 → 과업성과	채택
	1.2 조직학습문화 인식 → 맥락성과	채택
매개효과	2.1 조직학습문화 인식 → 상향커뮤니케이션 → 과업성과	기각
	2.2 조직학습문화 인식 → 수평커뮤니케이션 → 과업성과	기각
	2.3 조직학습문화 인식 → 하향커뮤니케이션 → 과업성과	채택
	2.4 조직학습문화 인식 → 상향커뮤니케이션 → 맥락성과	기각
	2.5 조직학습문화 인식 → 수평커뮤니케이션 → 맥락성과	채택
	2.6 조직학습문화 인식 → 하향커뮤니케이션 → 맥락성과	채택

V. 결론

5.1. 연구결과와 시사점

본 연구에서는 구성원이 인식한 조직학습문화가 종업원 성과에 미치는 영향을 상향, 수평, 하향적 커뮤니케이션이 매개하는지를 실증적으로 연구하는 것을 목적으로 하였다. 선행연구를 토대로 연구변수 간의 관계를 연구가설로 도출한 후, 측정 도구를 구성하여 실증연구를 진행하여 검증하였다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 구성원이 인식한 조직학습문화는 과업성과와 맥락성과에 긍정적 정(+)의 영향이 있음을 확인하였다. 조직학습문화 인식이 미치는 영향은 과업성과보다 맥락성과가 더 큰 것

으로 나타났다. 이를 통해 알 수 있는 점은, 조직이 구성원들에게 학습을 격려하고 공유하며 학습을 하기 위한 구체적 지원을 베푼다고 구성원들이 인식할 때, 자신에게 주어진 필수적인 업무를 성실하게 수행하는 데 도움이 됨을 보여준다. 그리고 요구받지 않았으나 조직에 도움이 되는 행동인 맥락행동을 자발적으로 하도록 유도하는 효과도 있음을 알 수 있다. 특히 본 연구에서 독립변수로 설정한 개인 차원의 조직학습문화는 개인 수준에서 구성원들의 성장을 격려하며 일의 결과뿐 아니라 과정을 중요시하는 특성이 있으므로 조직구성원들이 업무수행과정에서 인지하는 내재적 동기 부여 수준을 높이는 효과를 가진다. 내재적 동기가 강화된 구성원은 일 자체에 대한 열의와 몰입을 통해, 요구받은 업무성과를 효율적으로 달성할 뿐 아니라, 조직 내 다른 구성원들과의 관계를 개선하고 업무를 지원하는 적극적인 행동을 할 것이다. 이를 통해 알 수 있는 점은, 조직 구성원들은 개인적 혹은 조직 내에서의 학습과 성장 과정을 통해 조직에 기여하고자 한다는 점이다. 조직의 관점에서는 성과를 달성하기 위해 가시적이고 정량적인 성과를 제시하고 보상 유인책을 사용하는 것이 당연한 관행이다. 이러한 외재적 보상은 단기·일시적 성과를 유도하는데는 효과적이거나, 자신이 조직 내에서 업무, 대인관계, 소통, 업무 프로세스 등에서 자신이 학습, 성장하고 있음을 스스로 인식할 때 구성원들의 과업, 맥락의 성과 수준이 높아질 수 있음을 본 연구 결과는 보여준다.

둘째, 조직의 커뮤니케이션 중 일부 유형은 조직학습문화와 과업 및 맥락성과 간의 관계를 매개함을 확인하였다. 커뮤니케이션의 3가지 방식인 상향, 수평, 하향 커뮤니케이션의 다중매개효과가 존재하는지 확인하였다. 이 중 하향 커뮤니케이션은 조직학습문화 인식이 과업성과, 맥락성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났으며, 수평 커뮤니케이션은 맥락성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났다. 상향 커뮤니케이션은 매개효과의 유의성을 확인하지 못하였다.

이 결과로부터 조직학습문화 인식이 성과로 이어지는데 조직 내의 리더들의 역할이 중요하다는 가설 내용을 확인하였다. 업무 지시를 내리거나 협의를 할 때 상사가 소통의 역량과 의지를 가질 때, 학습문화가 성과로 이어질 수 있음을 알 수 있다. 또한, 본 실증연구에서 하향 커뮤니케이션 문항은 부하의 입장에서 측정하였다. 따라서 조직구성원들은 자신이 어느 위치에 있든지 자신의 상사가 커뮤니케이션을 유능하게 잘한다고 평가할 때, 기꺼이 과업성과와 맥락성과를 달성하게 되는 것이다. 또한, 수평 커뮤니케이션은 맥락성과와 밀접한 관련이 있음을 가설 검증을 통해 알 수 있다. 즉, 가설 설정에서 제시하였듯이 동료 간의 커뮤니케이션에 만족할 때 동료를 지원하고 조직에 대한 호의적 행동이 많아짐을 확인하였다.

상향 커뮤니케이션은 조직학습문화와 종업원 성과 변수 간의 관계를 매개하지 못하는 것으로 나타났다. 상향 커뮤니케이션은 구성원이 상사를 향해 의견을 자유롭게 표현할 수 있으며 상사가 개방적으로 부하의 의견을 경청하고 받아들이는

것을 의미하는데, 이러한 커뮤니케이션은 조직학습문화로부터 유의한 정(+)의 영향을 받는 것으로 나타났으나 종업원 과업 성과나 맥락성으로 이어지지 못하는 것으로 나타났다. 이는 구성원들이 인식하는 상향 커뮤니케이션이 때로는 조직 내에서 당연한 것으로 받아들여지거나 상향 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높지 않음을 보여주는 결과일 수 있다. 변수의 평균 값에서 나타나는 상향, 수평, 하향 커뮤니케이션의 수준은 유사하나, 실제 커뮤니케이션의 만족도는 살펴보기 않았으므로 성과로 연계되는 커뮤니케이션의 구체적 요건들과 경로를 파악함으로써 추가적인 결과를 도출할 수 있을 것이다.

5.2. 연구의 한계점과 향후 연구방향

이상의 실증연구 결과를 토대로 연구의 한계점을 제시하고 향후 연구 방향을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 변수의 측정 수준 문제이다. 본 연구는 조직학습문화 인식, 커뮤니케이션, 종업원 성과를 개인 차원에서 측정하고 가설을 검증하였다. 인지된 조직학습문화의 개인 차원을 측정하고 분석하여 다양한 시사점을 발견하였으나 개인 외 집단, 조직의 각 수준 별로 표본을 구성하여 분석하지 못하였다. 개인 차원에서 응답할 경우, 개인 수준의 학습문화는 신뢰도 높게 응답할 수 있으나 팀/집단이나 조직 수준에 대한 응답은 표본의 병합을 통해 측정 수준을 조정하여 변수 간 관계를 측정할 수 있다. 이를 통해 조직학습문화가 가지는 의의와 시사점을 한층 명확히 밝힐 수 있을 것이다.

둘째, 연구가설 중 상향 커뮤니케이션에 대한 가설을 확인하지 못하였다. 이는 하향 커뮤니케이션과는 달리 구성원들이 자신들이 상사들을 향해 시도하는 커뮤니케이션의 효과성을 보여주지 못하는 결과라고 할 수 있다. 선행연구에 근거하여 가설을 설정하였으나 표본의 특성이나 측정 도구의 한계 등으로 가설이 채택되지 못하였다. 추가적인 연구를 통해 구성원들이 인식하는 상향 커뮤니케이션의 특성과 효과성에 대해 고찰한다면 성과로의 연계성을 보여주지 못한 원인을 설명할 수 있을 것이다.

셋째, 전국에서 표본을 수집하고자 시도했으나 조직의 세부적 특징을 모두 고려하지 못하였다. 특히 조직의 학습문화와 커뮤니케이션 모두 업종이나 과업의 특성, 응답자의 나이, 직종 등에 따라 그 중요성과 만족도가 상이하게 나타날 수 있다. 향후 연구에서는 업종 당 표본 수를 고려하여 제한된 업종으로 연구를 진행함으로써 변수 간의 관계를 명확히 밝힐 수 있을 것이며 그에 따른 추가적인 연구와 해석이 필요할 것이다.

REFERENCE

곽기영·홍문경(2011). 정보기술역량과 조직학습이 기업성과에 미치는 영향: 조직민첩성의 역할을 중심으로. *경영학연구*, 40(4), 1075-1108.

권기환·최종인(2015). 기술벤처의 실패요인 분석: 연구소 창업기업 사례를 중심으로. *벤처창업연구*, 10(4), 27-37

김명섭·서숙영·최명숙(2021). 국내 조직학습과 학습조직 연구 동향 탐색을 통한 인적자원개발 고찰. *인적자원개발연구*, 24(3), 1-29.

김미희·신유형·문철우(2012). 개인·직무 적합성과 과업 및 맥락 성과: 과업 중요성과 자율성의 조절효과를 중심으로. *인사조직연구*, 20(1), 93-128.

김선영·박상문·정예림·최윤정(2015). 내부 및 외부 조직학습과 혁신 성과의 관계. *대한경영학회지*, 28(8), 2187-2204.

김유규·이충석·양희창(2017). 중소기업 구성원이 인지하는 성과 보상요인이 과업성과와 맥락성과에 미치는 영향: 내·외동기의 매개효과. *예술인문사회융합멀티미디어논문지*, 7(8), 77-90.

김진욱·장영철·정병현(2016). 공유리더십이 조직신뢰에 미치는 영향: 자기효능감의 조절효과를 중심으로. *창조와 혁신*, 9(1), 157-183.

김효정·최원옥(2018). 조직학습 프로세스에서 활용과 탐험의 조합과 균형에 관한 실증연구. *대한경영학회지*, 31(1), 201-224.

류란·정범구(2019). 창업팀 팀원들 간의 커뮤니케이션과 과업의존성이 속성신뢰의 매개를 통해 팀 유효성에 미치는 영향: 팀 가상성의 조절된 매개효과. *조직과 인사관리연구*, 43(3), 31-58.

문성애·이영민(2009). 기업 재직자의 사회적 네트워크 활동이 조직 몰입과 직무만족에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 16(2), 5-67.

심준섭·윤병섭(2017). 사내벤처캐피탈 투자기업의 기술혁신 효과 분석. *대한경영학회*, 30(2), 231-251.

박종필·성윤지·전인(2021). 진성 리더십과 참여적 의사결정이 혁신 행동에 미치는 영향. *경영연구*, 36(3), 45-65.

박지철·장석인(2014). 조직 커뮤니케이션과 조직시민행동 관계에 대한 연구: 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. *경영과 정보연구*, 33(3), 189-208.

박지혜·이순하(2019). 조직 내 커뮤니케이션, 무형식학습과 조직시민행동의 구조적 관계: 공공기관과 사기업의 비교. *기업교육과 인재연구*, 21(3), 21-51.

배을규·김미선·김대영(2011). 공공도서관의 학습조직화 수준이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향. *역량개발학습연구*, 6(3), 1-22.

손승연·박희태·윤석화(2013). 상호작용 공정성과 과업성과: 리더인정 및 심리적 계약의 매개효과. *인사조직연구*, 21(3), 229-260.

송연지·박지혜(2014). 기업의 무형식학습이 조직 내 커뮤니케이션을 매개로 조직유효성에 미치는 영향. *한국HRD 연구*, 9(1), 23-51.

신동빈·황호중·김상수(2020). 한국의 기업문화가 기업성과에 미치는 영향: 커뮤니케이션을 매개한 다차원 분석. *기업경영연구*, 27(1), 51-73.

안중기·김법석(2018). 중소기업의 혁신활동이 핵심역량과 기업성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 13(2), 63-77.

양세희(2016). 집단 구성원의 감성지능, 커뮤니케이션, 신뢰, 집단 창의성 간의 구조적 관계. *HRD 연구(구 인력개발연구)*,

- 18(2), 101-129.
- 오규철(2009). *경찰공무원의 커뮤니케이션 만족이 집단응집성에 미치는 영향에 관한 연구*. 박사학위논문, 동국대학교 대학원.
- 유양호·이경식(2020). 호텔기업의 혁신지향문화와 학습지향성이 직무성과에 미치는 영향: 지식공유의 매개효과. *관광경영연구*, 24(3), 475-494.
- 유영준(2012). 사회복지기관 종사자의 조직문화에 대한 인식과 의사소통수준의 관련성에 대한 연구. *지역사회연구*, 20(4), 139-159.
- 유태용(2007). 성격의 6 요인 (HEXACO) 모델에 의한 성격특성과 조직구성원 직무수행 간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20(3), 283-314.
- 이건창·서영욱·채성욱·송석우(2010). 네트워크 구조와 조직학습문화, 지식경영참여가 개인창의성 및 성과에 미치는 영향에 관한 실증분석: SI 제안팀과 R&D 팀의 비교연구. *Asia pacific journal of information systems*, 20(4), 101-123.
- 이무원(2015). 조직학습이론 (Organizational Learning Theory)의 과거, 현재, 그리고 미래. *인사조직연구*, 23(4), 11-32.
- 이슬기·곽영환·서창적(2021). 커뮤니케이션 만족이 종업원 인게이지먼트와 친사회적 서비스 행동에 미치는 영향. *서비스경영학 회지*, 22(1), 211-230.
- 이정금·손승남(2015). 유형별 일터학습과 혁신성, 조직몰입, 조직시민행동 사이의 관련성 탐구. *교육문화연구*, 21(6), 107-140.
- 이주용·권석균(2021). 기술기반 중소기업의 지각된 조직문화와 CEO의 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향-개인-조직 적합성의 조절효과. *인적자원관리연구*, 28(5), 43-67.
- 이준영·한미정(2020). 스타트업 기업의 사내커뮤니케이션과 사회적 자본이 경영성과 인식에 미치는 영향력 고찰: 사회적 자본의 매개적 역할을 중심으로. *한국광고홍보학보*, 22(2), 76-114.
- 이철기(2011). 조직학습 수준과 조직몰입 및 지각된 조직성과의 관계에 관한 연구. *중소기업연구*, 33(4), 137-157
- 이희진(2018). 영상제작인력의 업무자율성이 직업만족도에 미치는 영향: 의사소통능력과 대인갈등의 이중매개효과와 성별 조절효과분석을 중심으로. *인적자원관리연구*, 25(2), 61-85.
- 장미영(2016). *학습조직수준이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구*. 광주광역시 지방공기업 중심으로 박사학위논문, 전남대 대학원 행정학과.
- 장수덕(2008). 조직학습, 환경의 불확실성, 그리고 기업성과간의 관계. *인적자원관리연구*, 15(1), 153-172.
- 장은미·이상호(2020). 진성 리더십, 심리적 자본, 그리고 과업 및 맥락성과 간의 관계: 단기적 성과압박의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 33(10), 1877-1906.
- 조광래·박미경·이홍재(2016). 변혁적 리더십과 업무성과 간의 관계에서 커뮤니케이션의 매개효과: 경찰공무원의 인식을 중심으로. *한국공공관리학보*, 30(1), 1-25.
- 진정원·권순동(2019). 기업용 SNS 이용이 업무성과에 미치는 영향의 국가 간 비교연구: 커뮤니케이션 수준의 매개효과와 국적의 조절효과를 중심으로. *경영학 정보연구*, 38(4), 137-157.
- 한진환(2020). 혁신-관계의 유연문화 지각이 긍정심리자본의 매개로 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향. *디지털융복합연구*, 18(6), 133-141.
- 현광은·권은아·허창구(2021). 조절초점 조직문화가 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동의 매개효과. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 34(2), 237-260.
- 황순형·현병환(2020). 중소기업 재직자의 자기결정성이 혁신행동에 미치는 영향: 커뮤니케이션 역량과 지식공유의 매개효과. *경교육연구*, 35(6), 69-92.
- Ahn, J. K., & Kim, B. S.(2018). Effects in Response to on the Innovation Activities of SMEs to Dynamic Core Competencies and Business Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(2), 63-77.
- Argyris, C., & Schön, D.(1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C.(1999). *On Organizational Learning*. 2nd Ed. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Garvin, D. A.(1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Ballé, M., Morgan, J., & Sobek, D. K.(2016). Why learning is central to sustained innovation. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 63.
- Bae, E. K., Kim, M. S., & Kim, D. Y.(2011). The Effect of Learning Organization Readiness on Organizational Commitment in Public Libraries. *Journal of Competency Development & Learning*, 6(3), 1-22.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M.(1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Psychology Faculty Publications*, 1111.
- Bowdich, J. C., & Bruno, A. F.(1985). *A primer on organizational behavior*. New York: Hohn willy and Sons.
- Chang, S. D.(2008). Organizational Learning, Environmental Uncertainty, And Firm'S Performance. *Journal of Human Resource Management Research*, 15(1), 153-172.
- Chen, J. Y., & Kwon, S. D.(2019). A Comparative Study on the Effect of Enterprise SNS on Job Performance: Focused on the Mediation Effect of Communication Level and Moderating Effect of Nationality. *Management & Information Systems Review*, 38(4), 137-157.
- Cho, K. R., Park, M. K., & Lee, H. J.(2016). The Mediator Effect of Communication on Relationship between Transformational Leadership and Job Performance: Focusing on the cognition of police officers. *Korean Public Management Review*. 30(1), 1-25.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D.(1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*. 14(3), 63-73.
- Erkutlu, H.(2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532-554.
- Han, J. H.(2020). The Effect of Perceived Flexible Culture of adhocracy: clan on the Change Oriented OCB through Mediator of Positive Psychological Capital. *Journal of Digital Convergence*, 18(6), 133-141.
- Harman, H. H.(1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago press.
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S.(2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The

- mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, 167-175.
- Hayes, A. F.(2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York, NY; The Guilford Press.
- Huber, G. P.(1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., Mclean, G. N., & Kuo, Y. M.(2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294.
- Hwang, S. H., & Hyun, B. H.(2020). The Effect of Self-determination on Innovative Behavior of Employees of Small and Medium Enterprises: The Mediation Effect of Communication Competences and Knowledge Sharing. *Korean Business Education Review*, 35(6), 69-92.
- Hyun, K. E., Kwon, E. A., & Heo, C. G.(2021). The Effect of the Regulatory Focus Organizational Culture on the Innovative Work Behavior: The Mediating Effect of the Positive and Negative Feedback Seeking Behavior. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 34(2), 237-260.
- Jain, A. K., & Moreno, A.(2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 14-39.
- Jang, M. Y.(2016). *The studies of learning organization level impact on organization effectiveness: focusing on the Gwangju metropolitan city local public enterprises*. Doctoral Dissertation, Chonnam National University.
- Jang, E. M., & Lee, S. H.(2020). The Relationships among Authentic Leadership, Psy Cap, and Employee Performance: A Moderating Effect of Short-Term Performance Pressure. *Korean Journal of Business Administration*, 33(10), 1877-1906.
- Joo, B. K.(2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human resource development quarterly*, 21(1), 69-85.
- Kim, H. J., & Choi, W. Y.(2018). The Effects of Ambidexterity of Exploitation and Exploration on Firm Performance Considering Organizational Learning Process: Focusing on Combination and Balance. *Korean Journal of Business Administration*, 31(1), 201-224.
- Kim, J. W., Chang, Y. C., & Chung, B. H.(2016). A Study on the Effect of Shared Leadership on the Organizational Trust. *Journal of Creativity and Innovation*, 9(1), 157-183.
- Kim, M. H., Shin, Y. H., & Moon, C. W.(2012). Perceived Person-Job Fit and Task and Contextual Performance: The Moderating Effects of Task Significance and Autonomy. *Korean Journal of Management*, 20(1), 93-128.
- Kim, M. S., Seo, S. Y., & Choi, M. S.(2021). Human Resource Development by Exploring Domestic Organizational Learning and Learning Organization Research Trends. *Korean Journal of Human Resources Development(HRD)*, 24(3), 1-29.
- Kim, S. Y., Park, S. M., Jung, Y. L., & Choi, Y. J.(2015). The Effects of Internal and External Organization Learning on Innovation Performance. *Korean Journal of Business Administration*, 28(8), 2187-2204.
- Kim, Y. G., Lee, C. S., & Yang, H. C.(2017). The Effects of Performance Compensation Factors Recognized by SME Members on the Performance of Task and Context: Mediation Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, 7(8), 77-90.
- Kwahk, K. Y., & Hong, M. K.(2011). The Effects of IT Competency and Organizational Learning on Firm Performance: With a Focus on the Role of Organizational Agility. *Korean Management Review*, 40(4), 1075-1108.
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A.(2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13(2), 204-230.
- Kwon, K. H., & Choi, J. I.(2015). The Analysis of Failure Causes on Technology Venture: A Start-up case of the Government Research Institute(GRI). *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*. 10(4), 27-37.
- Lee, C. K.(2011). A Study on the Relationship between Organizational Learning Level and Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 33(4), 137-157.
- Lee, K. C., Seo, Y. W., Chae, S. W., & Song, S. W.(2010). Exploring Influence of Network Structure, Organizational Learning Culture, and Knowledge Management Participation on Individual Creativity and Performance: Comparison of SI Proposal Team and R&D Team. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 20(4), 101-123.
- Lee, J. G., & Son, S. N.(2015). Effects of Workplace Learning on Innovation, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education & Culture*, 21(6), 107-140.
- Lee, J. Y., & Kwun, S. K.(2021). The Effects of Perceived Organizational Culture and CEO's Transformational Leadership on Innovative Behavior and the Moderating Effects of Person-Organization Fit. *Journal of Human Resource Management Research*, 28(5), 43-67.
- Lee, H. J.(2018). The Effect of Job Autonomy on the Job Satisfaction of Film and Television Industry Workers: Focused on the Double Mediating Effect of Communication Competence and Interpersonal Conflict, and the Moderating Effect of Gender. *Journal of Human Resource Management Research*. 25(2), 61-85.
- Lee, S. K., Kwak, Y. W., & Suh, C. J.(2021). Effects of Communication Satisfaction on Employee Engagement and Prosocial Service Behavior. *Journal of Korea Service Management Society*, 22(1), 211-230.

- Levinthal, D. A., & March, J. G.(1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Liu, L., & Chung, B. K.(2019). The Influence of Communication and Task Interdependence between the members of the Startup Team on the Team Effectiveness through the Mediation of Swift Trust: The Moderated Mediation Effect of Team Virtuality. *Journal of Organization and Management*, 43(3), 31-58.
- Madsen, P. M., & Desai, V.(2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E.(2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing human Resources*, 5(2), 132-151.
- Mohanty, J., & Rath, B. P.(2012). Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior: A three-sector study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65-76.
- Moon, S. A., & Lee, Y. M.(2009). The Impacts Of Social Network Activities On Company Employees' Organizational Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Human Resource Management Research*, 16(2), 5-67.
- Oh, K. C.(2009). *A Study on the Effects of Communication Satisfaction on Group Cohesiveness in Police Organization*. Doctoral Dissertation, Dong-Guk University.
- Park, J. C., & Chang, S. I.(2014). A Study on the Effect of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior. *Management & Information Systems Review*, 33(3), 189-208.
- Park, J. H., & Lee, S. H.(2019). The Structural Relationships Between Communication in Organizations, Informal Learning and Organizational Citizenship Behaviors: Comparison between Public Institutions and Private Companies. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 21(3), 21-51.
- Park, J. P., Sung, Y. J., & Jun, I.(2021). The Effects of Authentic Leadership and Participative Decision-making on Innovative Behavior: Mediation Effects of Symmetric Internal Communication. *Journal of Business Research*, 36(3), 45-65.
- Rhee, M. W.(2015). The Past, Present, and Future of Organizational Learning Theory. *Korean Journal of Management*, 23(4), 11-32.
- Shin, D. B., Hwang, H. J., & Kim, S. S.(2020). The Effect of Korean Corporate Culture on Performance: Multi-level Analysis of Mediation Effect of Communication. *Korean Corporation Management Review*. 27(1), 51-73.
- Sinkula, J. M.(1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Shim, J. S., & Yoon, B. S.(2017). The Effect of CVC on Technological Innovation of Venture Companies. *Korean Journal of Business Administration*, 30(2), 231-251.
- Simon, H. A.(1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., & Dimovski, V.(2007). Organizational learning culture: the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.
- Son, S. Y., Park, H. T., & Yun, S. H.(2013). Interactional Justice and Task Performance: The Mediating Effects of Leader Endorsement and Psychological Contract. *Korean Journal of Management*, 21(3), 229-260.
- Song, Y. J., & Park, J. H.(2014). The Effects of Informal Learning on Organizational Effectiveness with the Mediation of Communication in Corporate Settings. *Journal of Competency Development & Learning*, 9(1), 23-51.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J.(1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco, CA. Jossey-Bass Inc.
- Wang, X., Yang, B., & McLean, G. N.(2007). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. *International Journal of Training and Development*, 11(3), 154-165.
- Yang, S. H.(2016). A structural relations among emotional intelligence, communication, trust and group creativity of group members. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*. 18(2), 101-129.
- Yi, J. Y., & Han, M. J.(2020). A Survey on Examining the Effects of Internal Communications and Social Capital on Perceptions of Business Performance among Startup Companies Exploring a Mediating Role of Social Capital. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*. 22(2), 76-114.
- Yoo, T. Y.(2007). The Relationship between HEXACO Personality Factors and a Variety of Performance in Work. *Organization Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 20(3), 283-314.
- Yoo, Y. H., & Lee, K. S.(2020). A Study on Effect of Innovation-oriented Culture and Learning Orientation in Hotel Enterprise on Job Performance: Centered on the Mediating Effect of Knowledge Sharing. *Journal of Tourism Management Research*, 24(3), 475-494.
- You, Y. J.(2012). A study on the relationship between social workers' perception on the organizational cultures and communication level. *Journal of Regional Studies*, 20(4), 139-159.

A Study on the Effect of Organizational Learning Culture Perceived by Members on Task and Contextual Performance in the Mediating Effect of Organizational Communication*

Kang, Hee Kyung**

Abstract

This study theoretically and empirically examined whether organizational communication mediates the effect of organizational learning culture perceived by members in the organization on task performance and contextual performance. Organizational learning culture is defined as a culture that is good at creating, acquiring, transferring, and modifying behavior to reflect new knowledge and insights. The hypothesis of this study is that the perceived organizational learning culture can increase performance through organizational communication between members. In particular, we measured communication within the organization into three types: upward, horizontal, and downward. These communications were set as mediating variables.

In empirical studies, independent variables were perceived organizational learning culture, mediation variables were upward, horizontal and downward communication, and dependent variables were task performance and contextual performance. Hypothesis 1 is that the organizational learning culture will have a positive effect on employees' tasks and contextual performance. Hypothesis 2 is about the mediating effect of communication on the relationship between Hypothesis 1. In the empirical study, after verifying the validity and reliability of the research variables, correlation analysis and hypothesis verification were conducted. Hypothesis 1 was verified through regression analysis, and all detailed hypotheses were supported. To verify Hypothesis 2, we conducted a bootstrap test using process macro to separate the total, direct, and indirect effects and examine the significance of the indirect effects. As a result, Hypothesis 2 was partially supported. Downward communication mediated organizational learning culture and task and contextual performance, and horizontal communication mediated organizational learning culture and contextual performance. The mediating effect of upward communication was not significant. The results of this study contributed to the suggestion of implications, research limitations, and research directions. Organizational learning culture is the direction and intention of the organization to achieve its goals through the learning and growth of its members. By strengthening internal motivation, organizational members can take voluntary desirable actions that help groups and organizations as well as essential tasks given. since this relationship appears as a medium of downward communication, organizations can strengthen the relationship between organizational learning culture and performance through leadership education.

KeyWords: Perceived Organizational Learning Culture, Organizational Communication, Task Performance, Contextual Performance

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2019S1A5B5A07089339)

** First Author, Lecturer, Pusan National University, rachelkang@pusan.ac.kr