

조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 학습전이풍토에 미치는 영향*

이 상 훈**

초 록

본 연구는 기업조직에서 조직구성원들의 커뮤니케이션 만족도가 학습전이풍토에 미치는 영향에 관한 연구이다. 조직 내 커뮤니케이션은 조직구성원들의 관계형성에 영향을 미치는 중요한 요인이며, 학습전이풍토는 교육훈련 참여자 교육훈련을 통하여 습득한 지식, 기술, 태도를 업무현장에 적용하는데 있어서 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 조직 내 상황에 대한 심리적 인식의 정도를 의미한다. 따라서 조직구성원이 조직 내 커뮤니케이션에 대하여 만족을 느낀다면 이는 학습전이풍토에도 긍정적 영향을 미쳐 활발한 학습전이가 초래할 것이라 생각해 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 커뮤니케이션 만족의 7가지 하위요인을 설정하고 각각의 요인이 학습전이풍토의 하위요인으로 설정한 변화가능성, 전이 기회, 조직보상 인식에 대하여 어떠한 영향을 주는지를 실증적으로 살펴보고자 하였다.

실증연구를 위하여 설정한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 커뮤니케이션 만족은 학습전이풍토와 어떠한 상관관계가 있는가?

둘째, 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 학습전이풍토에 미치는 영향은 어떠한가?

연구결과 조직 구성원이 조직 내 커뮤니케이션에 만족하는 경우 학습전이풍토를 긍정적으로 인식하고 학습전이를 위한 노력을 강화할 수 있는 것으로 나타났다. 특히 커뮤니케이션의 하위변인 중 조직의 전망, 조직의 통합성, 동료와의 커뮤니케이션, 매체의 질 등에 있어서 영향력이 높게 나타났다. 따라서 긍정적인 학습전이풍토를 강화하기 위해서 해당 변인들에 대한 만족도를 제고할 수 있는 방안을 찾아 이를 활성화하는 노력이 요구된다.

주제어 : 커뮤니케이션 만족, 학습전이풍토

* 본 논문은 석사학위논문용을 재정리한 것임.

** (주)맥그로우컨설팅 연구소장 (E-mail : shjwyh24@nate.com)

투고일 : 2015년 10월 23일

수정일 : 2015년 10월 28일

게재확정일 : 2015년 11월 5일

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

기업을 둘러싼 경영환경의 변화가 가속화되고 경쟁이 심화되면서 인적자원의 개발과 육성에 대한 관심이 높아지고 있다. 기업조직은 조직 내 인적자원의 역량 개발과 자질 향상을 위하여 다양한 교육훈련을 실시하는 한편 조직구성원의 학습 성과를 향상시키기 위하여 필요한 학습지원을 강화하고 있다. 이와 같은 기업의 노력은 조직원들로 하여금 변화에 대하여 능동적으로 대응하고, 경쟁의 우월한 위치를 차지하여 궁극적으로 기업의 생존과 발전을 도모하고자 한다.

그러나 교육훈련을 실시한다고 해서 반드시 조직원의 역량이 개발되고 생산성이 향상되는 것이 아니라는 문제가 있다. 때로는 교육훈련을 통하여 습득된 내용을 실제 업무현장에 적용하지 않는 경우가 발생하여 교육훈련 실시 후 기업이 원하는 조직구성원의 역량 개발과 업무성과 향상을 이끌어내지 못하기도 한다. 기업의 입장에서 인적자원에 대한 투자가 생산성 향상과 직결되지 않는다면 기업은 교육비를 투자할 필요가 없다. 따라서 기업은 교육 분야에 대한 투자가 투입된 시간, 돈, 노력한 만큼 가치 있는 것인지 알고 싶어한다(한안나, 1999). 교육훈련을 통해 학습한 내용을 업무현장에 적용하지 않는다면 교육훈련은 비효율적이고 시간과 비용의 낭비가 될 수밖에 없다.

학습전이에 대한 선행연구에서는 교육훈련 이전 보다 교육훈련 이후의 시기가 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. Phillips(1991)의 연구에 의하면 교육훈련을 마치고 현직으로 돌아온 직후에는 교육훈련 참여자들의 행동상의 변화는 기대되는 만큼 발생되지 않고, 교육훈련실시 후 일정시간이 지난 후에 행동상의 변화가 발생하며, 그 빈도는 서서히 증가하는 것으로 나타났다(현영섭, 2000, p.5에서 재인용).

이에 따라 교육훈련 이후에 있어서 조직차원의 요인들에 대한 연구가 실시되었으며, 교육훈련 전이와 관계되는 상황적 요인 중에서 특히 전이풍토에 대한 연구가 활발하게 진행되어, 학습전이풍토의 중요한 하위요인으로 상사의 지원, 동료의 지원, 변화가능성, 전이 기회, 조직보상 인식 등의 중요성이 제기되었으며, 학습전이풍토의 하위변인을 강화하는 요인을 찾고자 하는 연구가 진행되어 왔다.

커뮤니케이션은 학습전이풍토의 중요 변인인 상사·동료의 지원, 전이 기회, 변화가능성, 조직보상 인식 등을 가능하도록 연결하는 강화요인이라 할 수 있다. 커뮤니케이션의 기능은 목적달성과 욕구충족, 관계유지 차원에서 다룬 것으로 조직구성원 상호간의 지원과 전이 기회, 조직보상 등과 연관된다.

조직 구성원들이 조직 내에서 이루어지는 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높은 상태라면 학습전이도 활발해질 것이다.

이에 본 연구에서는 조직구성원의 커뮤니케이션 만족도가 학습전이풍토에 어떠한 영향을 주는지를 실증적으로 살펴보고, 커뮤니케이션 만족의 하위 요인으로 중요한 요인은 무엇인가에 대하여 살펴보고자 한다.

2. 연구문제

[연구문제 1] 조직구성원의 커뮤니케이션 만족은 학습전이풍토와 어떤 상관관계가 있는가?

[연구문제 2] 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 학습전이풍토에 미치는 영향은 어떠한가?

3. 용어의 정의

가. 조직원의 커뮤니케이션 만족

조직 구성원들이 조직의 공통목표 달성을 위한 제반 활동을 수행함에 있어서 구두 언어나, 문서, 통신매체 등을 활용하여 구성원간의 공감대 형성을 위해 노력하는 제반 의미, 의견, 정보 상의 소통활동에서 느끼는 만족의 정도로 정의한다.

나. 학습전이풍토

교육훈련 참여자가 교육훈련 프로그램을 통하여 학습한 내용을 업무현장에 적용하는데 있어서 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치는 조직 내의 상황에 대한 심리적 개념으로 전이가 발생하는 직무환경에 대한 개인들의 인식으로 정의한다. 전이가 발생하는 직무환경으로는 상사의 지원, 동료의 지원, 변화가능성, 전이기회, 조직의 보상 등의 요인으로 구분한다.

II. 이론적 배경

1. 조직구성원의 커뮤니케이션 만족 개념과 하위변인

가. 조직구성원의 커뮤니케이션 만족 개념

커뮤니케이션의 개념에 대한 정의는 Ktaz & Kahn(1966)이 '커뮤니케이션이란 집단, 조직, 사회의 기능수행에 있어서 주요한 과정으로 사회체계나 집단을 이해하는데 가장 필수적인 것'이라고 주장한 이래 많은 학자들이 관점에 따라서 다양하게 정의하고 있다.(김세환, 2006, p.10에서 재인용)

스코트(W. G. Scott)는 커뮤니케이션의 기능에 대하여 다음과 같이 네가지를 설명하고 있다. 첫째, 정보의 기능(informational function)으로 커뮤니케이션은 의사결정에 사용할 수 있는 정보를 제공하는 기능을 수행한다. 둘째, 동기부여의 기능(motivation function)으로

로 조직 구성원으로 하여금 조직 목적에 몰입하도록 동기부여를 증대시킨다. 셋째, 통제의 기능(control function)을 수행하여 조직 구성원의 의무, 권한 및 책임을 명확히 하는 통제의 기능을 담당한다. 넷째, 정서의 기능(emotional function)을 수행하여 조직 구성원의 사회적 욕구의 느낌과 만족의 표현을 용납한다(W. G. Scott et als, 1991; 박재린, 윤대혁, 1997, p.248에서 재인용).

나. 조직 구성원의 커뮤니케이션 만족 하위변인

커뮤니케이션 만족(communication satisfaction)은 조직 내에서 커뮤니케이션의 다양한 측면에 대한 개인들의 만족으로 조직의 제반 커뮤니케이션 특징에 관한 포괄적이고 정서적인 반응으로 매우 다차원적인 개념이다(Crino and White, 1981; 연제익, 2005, p.9에서 재인용).

Downs and Hazen(1977)은 커뮤니케이션 만족과 관련하여 조직 내에서 정보의 흐름에 관련된 변인들과 구성원들의 지각과 태도를 기초로 8가지 요인을 제시하였다. 8가지 요인은 ①커뮤니케이션 분위기, ②상사와의 커뮤니케이션, ③매체의 질, ④동료 간의 커뮤니케이션, ⑤조직의 통합성, ⑥개인적 피드백, ⑦조직의 전망, ⑧부하와의 커뮤니케이션 등이다.

커뮤니케이션 분위기(communication climate)는 조직 내에서 이루어지는 커뮤니케이션에 대한 조직 및 구성원의 정서적 반응으로, 개인이나 부서간의 능동적이고 활발한 커뮤니케이션 흐름에 대한 만족의 정도를 나타낸다.

상사와의 커뮤니케이션(supervisor communication)은 조직구성원에게 직무를 통해 영향을 미치는 상사와의 관계를 의미하는 것으로 조직 내에서 상사가 부하의 문제를 파악하여 문제해결을 위한 아이디어를 제공하고 필요한 지원을 하는데 있어서 부하가 느끼는 커뮤니케이션의 만족도를 의미한다.

매체의 질(media quality)이란 조직 내에서 커뮤니케이션의 수단으로 활용되는 정보전달매체의 적합성이나 효과성을 의미한다.

동료 간의 커뮤니케이션(horizontal communication)은 수평적 커뮤니케이션이나 비공식적 커뮤니케이션을 전개함에 있어서 직무와 관련된 또는 관련되지 않은 정보를 전달하고 수용함에 있어서 느끼는 조직 구성원들의 만족도이다.

조직의 통합성(organizational integration)이란 조직구성원들이 직무와 관련되어 있는 정보에 대하여 다른 구성원들과 커뮤니케이션을 실행하는데 있어서 느끼는 만족도이다.

개인적 피드백(personal feedback)은 조직구성원이 자신이 수행한 업무에 대한 평가나 보상에 대한 정보를 피드백 받는 것에 대하여 느끼는 만족도이다.

조직의 전망(organizational perspective)은 조직구성원이 조직의 장단기 계획, 정책, 재

무상태 등 조직 전체의 광범위한 정보를 수용함에 있어서 느끼는 만족도를 의미한다.

부하와의 커뮤니케이션(subordinate communication)은 주로 중간 관리자 이상에서 느끼는 만족도로 상향식 커뮤니케이션에 대한 반응을 측정하는 것이다. 관리자가 업무를 추진하면서 부하 직원들로부터 받는 정보의 양과 질에 관한 만족을 의미한다.

2. 학습전이풍토의 개념과 하위변인

가. 학습전이풍토의 개념

기업 교육훈련의 본질적인 목적은 학습자가 자신의 조직에 대한 성과 향상 및 개인의 발전을 위해 필요한 지식이나 기술, 태도 등을 학습하여 자신의 직무에 적용할 수 있도록 하는데 있다. 그리고 교육훈련에서 학습한 지식, 기술, 태도를 현업에 적용하는 이 과정을 학습의 전이라고 한다(Baldwin & Ford, 1998 : 장종태, 2004, p.16에서 재인용).

학습전이에 대한 개념은 정적전이(positive transfer)와 무전이(zero transfer) 및 부정적 전이(negative transfer)로 나뉜다. 정적전이는 교육훈련의 결과로 직무수행이 향상될 때 발생한 전이이고 무전이는 교육훈련 결과 직무수행에 아무런 변화가 없을 때 발생한 전이이다. 그리고 부정적 전이는 교육훈련으로 인해 직무수행이 퇴보할 때 발생한 전이이다. 학습전이와 관련한 대다수의 연구들은 정적전이를 다루고 있으며, 본 연구에서도 학습전이는 정적전이를 의미한다.

교육훈련의 전이정도가 높을수록 조직은 실제로 교육훈련을 통해서 의도했던 효과를 기대할 수 있지만, 전이정도가 낮다면 실제 업무현장에서 교육훈련의 효과를 얻기가 어렵게 된다.

학습전이에 대하여 체계적인 시각의 필요성을 지적하고 지원체계의 구축을 강조한 연구자는 Nadler(1971)이며, 이후 여러 연구자들이 학습전이에 영향을 미치는 요인에 대하여 다양한 접근을 통하여 연구를 수행하여 왔다. 학습전이에 영향을 미치는 주요 요인은 학습자 개인 특성요인, 교육과정 특성요인, 조직 상황적 특성요인 등이 있다.

학습자 개인 특성요인은 학습전이의 주요 요인으로 학습자 개인의 능력, 직무태도, 학습 동기 등과 같은 특성이다. 개인적 특성요인 중 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 지속적인 논의되는 요인은 자아효능감(self-efficacy), 기대(expectance), 학습동기(motivation of learn), 학습자 준비도(training readiness), 학습자의 배경(나이, 이전교육경험, 작업환경) 등이다.

교육과정 특성요인은 교육훈련과정과 관련되는 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인이다. 교육과정 특성요인으로 연구된 요인은 교육훈련 내용, 훈련자(강사)의 능력, 교육훈련 설계, 교육훈련 환경 등이 있다.

조직 상황적 특성요인은 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 교육훈련 참가자들이 속

한 조직의 환경적 요소를 설명한다. 업무환경은 전이에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 요소이며(이도형, 1996), 훈련 이후 전이 정도에 유의미한 영향을 미칠 수 있다(김종인, 박성준, 2001). 이는 조직이 제공하는 교육훈련의 성과가 업무현장에서 성과향상으로 이끌어갈 수 있도록 지원적 조직 환경요소를 만들기 위해 노력해야 한다는 것을 의미한다(양은하, 정재삼, 2006).

1) 학습전이풍토의 개념

학습전이에 영향을 미치는 요인에 대한 초기의 연구들은 학습자 개인특성요인이나, 교육과정 특성요인에 관한 내용을 중심으로 연구가 진행되었으나, 최근 들어 교육훈련 이전이나 교육훈련 중 보다는 교육훈련 이후의 시기가 학습전이에 영향력이 높은 것으로 나타나면서 교육훈련 이후의 조직 상황적 특성요인에 대한 연구가 이루어지게 되었다.

학습전이풍토는 조직적 맥락과 개인의 직무태도 및 직무(work behavior) 사이의 관계에서 매개변수 역할을 하는 것으로 보고 있다(한안나, 1999). 조직이론에 의하면 맥락적(contextual) 요인들은 조직의 환경에 대한 인식을 통해 개인의 반응에 영향력을 행사한다. 유형적이고 중요한 업무환경 요인들(구조, 보상시스템, 의사결정의 자율권)은 맥락에 대한 인식의 기초가 되는 자극들이다. 이러한 자극에 대한 개인들의 해석적 인식은 맥락적 특성과 개개인의 반응을 연결시키는 중재 매커니즘으로 작용한다(Yamhill & McLean, 2001; 창은미, 2007, p.29에서 재인용). 즉, 실제 존재하는 업무환경과 관련된 변인 자체가 학습전이에 영향을 미치는 것이 아니라 업무환경 변인들에 대한 학습참여자의 인식과 지각이 학습전이에 영향을 미치는 것이다.

따라서 학습전이풍토란 조직 내 상황에 대한 심리적 개념으로 학습의 전이와 관련된 조직 상황적 특성요인에 대한 기업교육훈련 참여자들의 인식을 의미한다. 조직 상황적 특성요인은 조직에서 실제 존재하는 상황으로, 이는 직접 교육훈련 전이에 영향을 미치기 보다는 조직 상황적 특성요인에 대한 교육훈련 참여자의 인식과 지각이 학습전이에 영향을 미치는 요인인 것이다.

나. 학습전이풍토의 하위변인

전이풍토를 연구하는 연구자들은 전이풍토에 영향을 미치는 하위요인을 찾아내어 해당요인이 학습전이에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고자 연구를 수행하고 있다.

Baldwin과 Ford(1988)는 전이과정모형을 제시하면서 교육투입 요인으로 학습자의 특성, 교육설계, 작업환경을 주요 요인으로 제시하였다. 작업환경은 조직 상황적 특성요인에 해당하는 요인으로 조직의 지원적 풍토, 상사나 동료의 지원, 직무수행 기회, 직무환경 등이 포함되었다.

Rouiller와 Goldstein(1993)에서는 전이풍토를 상황적 단서(situational cues)와 결과적 단서(consequences cues)로 나누어 제시하였다. 상황적 단서란 교육훈련 참여자가 학습을 통하여 습득한 지식, 기술, 태도 등을 업무현장에서 활용할 수 있도록 기회를 제공하는 것이며, 결과적 단서는 교육훈련 참여자가 학습한 내용을 업무현장에서 활용하였을 때 나타나는 조직 및 조직 구성원 반응과 관련한 것이다.

Holton(1997)은 Rouiller와 Goldstein(1993)의 전이풍토의 하위요인을 근간으로 하고 Baldwin과 Ford(1988)에 의해 제시된 수행기회(opportunity of use)를 추가하여 6가지 요인을 제시하였다. 6가지 요인은 상사의 지원(supervisor support), 수행기회(opportunity of use), 상사의 제재(supervisor sanction), 개인의 긍정적 결과(personal outcome-positive), 개인의 부정적 결과(personal outcome -negative), 변화에 대한 조직의 저항(resistance)이다.

〈표 II-1〉 전이풍토의 하위요인

Baldwin & Ford(1988)	Rouiller & Goldstein(1993)	Holton et al.(1997)
-지원적인 풍토 -상사나 동료의 지원 -직무수행 기회 -직무 환경	■ 상황적 단서 -목표 단서 -사회적 단서 -과업 단서 -자기통제 단서 ■ 결과적 단서 -긍정적 피드백 -부정적 피드백 -처벌 -피드백 부재	-상사의 지원 -동료의 지원 -상사의 제재 -개인적 긍정적 결과 -개인적 부정적 결과 -변화에 대한 조직의 저항

* 출처 : 창은미(2007), p.30.

본 연구에서는 Baldwin과 Ford(1988), Rouiller와 Goldstein(1993), Holton(1997)의 연구에서 제시된 전이풍토 하위요인 중 공통적으로 제시되는 상사의 지원, 동료의 지원, 전이 기회 등과 현영섭(2000), 창은미(2007) 등의 선행연구에서 실증적으로 그 관계가 증명된 조직보상 인식, 변화가능성 등을 학습전이풍토의 하위요인으로 추출하였다.

3. 조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 학습전이풍토의 관계

조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 학습전이풍토의 관계에 대하여 직접적으로 연구한 결과는 찾기 어렵다. 그러나 두 변인에 대한 연구들을 살펴봄으로써 두 변인의 관계를 추정해 볼 수 있다.

Pincus(1986)는 327명의 간호원을 대상으로 커뮤니케이션 만족과 직무만족의 상관관계를 연구하여 커뮤니케이션의 관계적 차원과 관계·정보적 차원이 상대적으로 정보적 차원에 비해 직무만족에 미치는 영향이 큰 것을 규명하였다.

국내에서도 김기우(2003), 이지연(2005) 등의 연구에 따르면 조직구성원의 커뮤니케이션 만족은 직무만족과 정(正)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

최상전(2008)은 직무교육 참가자의 직무만족과 학습전이와의 관계를 연구하였다. 그 결과 직무만족과 학습전이의 상관계수는 .675로 매우 높게 나타났다.

선행연구 결과 학습참여자의 직무만족과 전이풍토는 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 연구되었다. 이 중 커뮤니케이션 만족과 직무만족에 대하여는 다양한 관점에서 선행연구가 있었지만, 커뮤니케이션 만족과 전이풍토에 대한 연구는 찾기가 어려웠다. 커뮤니케이션 만족과 직무만족에 대한 연구에서 조직구성원의 커뮤니케이션 만족은 직무만족과 높은 상관관계가 있는 것으로 연구되었다.

그렇다면 커뮤니케이션 만족은 학습전이에 영향을 미치는 나머지 한 요인인 전이풍토에 대하여도 어떤 관계를 형성할 것이라는 생각을 해볼 수 있다. 조직 구성원이 조직 내에서 이루어지는 커뮤니케이션에 대하여 만족을 하게 되면, 학습전이풍토의 하위요인에 대하여 긍정적인 영향을 미쳐 활발한 학습전이를 초래할 것으로 생각할 수 있기 때문이다.

커뮤니케이션은 조직보상에 대한 인식 차원에서 중요한 요인이 된다고 할 수 있다. 조직 내 커뮤니케이션에 대하여 만족을 느끼는 조직구성원들은 자신이 속한 조직상황적 특성을 잘 이해할 수 있으며, 학습전이가 이루어질 때 조직의 체계적인 지원, 평가 및 보상 등에 대하여 예측할 수 있고, 이는 학습전이를 촉진하는 동기부여 요인이 된다.

또한 커뮤니케이션이 활발해지면 학습내용을 업무현장에 적용함에 있어서 유사한 상황이나 유사한 직무가 무엇인지 구분하기가 수월해 진다. 아울러 그러한 상황이나 직무에서 어떻게 학습내용을 적용하는 것이 더 효과적일지를 선택하기도 용이하게 된다.

변화가능성에 있어서도 커뮤니케이션은 긍정적으로 영향을 줄 것이다. 학습을 통하여 얻게 되는 지식, 태도, 기술의 경우 학습참여자가나 조직구성원들이 이전에 활용하던 것과 비교하여 새롭고 혁신적인 내용인 경우가 많다. 만일 변화에 대한 조직의 인식이 부정적이거나 소극적인 경우라면 새로운 지식, 기술, 태도 등을 업무현장에 적용하는 것에 대하여 조직구성원을 설득하고 이해를 구하는 것이 어려워진다. 일반적으로 커뮤니케이션이 활성화되고 조직 내 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높을 경우 학습참여자는 자신이 학습

을 통하여 습득한 내용을 업무현장에 적용하기 위하여 조직구성원을 설득하려는 시도가 가능하다. 그러나 커뮤니케이션이 활성화되어 있지 않다면 조직구성원에 대한 설득을 포기하게 될 것이며, 이는 학습내용을 업무현장에 적용하는 것을 포기하는 결과를 가져오게 된다.

본 연구에서는 커뮤니케이션 만족의 하위변인으로 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 동료 간의 커뮤니케이션, 조직의 통합성, 개인적 피드백, 조직의 전망으로 나누어 설정하였다. 또한 학습전이풍토의 하위변인으로는 변화 가능성, 전이 기회, 조직보상 인식으로 나누어 설정하였다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형 및 변인설정

본 연구의 목적은 조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 학습전이풍토의 관계를 알아보기 위한 것으로 본 연구의 모형은 [그림 Ⅲ-1]과 같다.



[그림 Ⅲ-1] 연구 모형

2. 연구대상

연구의 목적을 달성을 위해 본 연구에서는 편의표집법(convenience sampling)을 활용하였다. 조사대상은 기업 및 단체에 소속되어 있으며 직무역량 교육을 1회 이상 참여한 후 3개월 이상 경과하여 학습전이풍토를 인식할 수 있는 조직구성원으로 선정하였다.

〈표 III-1〉 조사대상자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남자	209	65.3
	여자	111	34.7
연령	21~25세	24	7.5
	26~30세	92	28.8
	31~35세	79	24.7
	36~40세	57	17.8
	41~45세	33	10.3
	46~50세	22	6.9
	51~55세	12	3.8
	56~60세	1	0.3
최종학력	고졸 이하	30	9.4
	전문대졸	56	17.5
	대졸	180	56.3
	대학원 이상	54	16.9
직장 내 재직기간	1~5년	185	57.8
	6~10년	64	20.0
	11~15년	35	10.9
	16~20년	24	7.5
	21~25년	7	2.2
	26~30년	5	1.6
회사 내 직급	사원	97	30.3
	주임/계장/대리	105	32.8
	과장/차장	79	24.7
	부장	25	7.8
	임원	14	4.4
근무 직종	사무관리	108	33.8
	영업/마케팅	76	23.8
	연구개발	50	15.6
	서비스	39	12.2
	생산제조	15	4.7
	기타	32	10.0
조직 규모	50명 미만	128	40.0
	50명 이상 100명 미만	35	10.9
	100명 이상 300명 미만	68	21.3
	300명 이상 1000명 미만	38	11.9
	1000명 이상	51	15.9
계		320	100.0

3. 조사도구

본 연구의 목적인 조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 학습전이풍토의 관계의 실증적 검증을 위하여 커뮤니케이션 만족과 관련하여 김세환(2006)의 연구(Cronbach α : .982), 김기우(2003)의 연구(Cronbach α : .918), 김영국(2002)의 연구 등의 연구에 활용된 조사를 바탕으로 했다. 또한 학습전이풍토의 측정과 관련하여 신성현(2008)의 연구(Cronbach α : .907), 창은미(2007)의 연구, 현영섭(2000)의 연구(Cronbach α : .87) 등의 연구에 활용된 조사를 바탕으로 하여 본 연구의 목적에 맞게 수정, 보완하여 교육학 박사 2명의 안면타당도 검증을 거쳐 아래 <표 III-2>와 같은 조사도구를 완성하였다.

<표 III-2> 조사도구 구성

척도	설문내용	문항	
커뮤니케이션만족	커뮤니케이션 분위기	커뮤니케이션의 동기부여 효과, 직원들의 커뮤니케이션 능력, 필요한 정보의 획득, 커뮤니케이션을 통한 갈등 처리, 커뮤니케이션의 일체감 조성효과	문 I.1-5
	상사와의 커뮤니케이션	상사의 문제해결을 위한 지도, 상사의 신뢰, 상사의 정보 공개성, 상사의 관심, 상사의 개방성	문 I.6-10
	매체의 질	동료 간 커뮤니케이션의 정확성, 보고서의 간결성, 커뮤니케이션 태도의 건전성, 회합의 안정성, 행사나 회의의 대한 만족	문 I.11-15
	동료간의 커뮤니케이션	동료로부터 정보의 청취, 간행물의 흥미와 유익성, 긴급문제 발생 시 동료 간의 커뮤니케이션, 부서원들 간의 우호성, 동료들 간의 정보교환 정도	문 I.16-20
	조직의 통합성	발전가능성에 대한 정보획득 정도, 부서의 정책과 목표에 대한 정보의 충분성, 직무상 필요한 정보의 획득 정도, 부하의 문제에 대한 상사의 정보획득, 노력에 대한 조직의 인정	문 I.21-25
	개인적 피드백	직원들의 복리후생에 대한 정보, 신입직원에 대한 정보, 직무성과의 반영 정도, 직무에 대한 정보, 직무상의 문제처리 정도	문 I.26-30
	조직의 전망	조직의 정책과 목표에 대한 정보, 변화에 대한 정보, 성과와 예산에 대한 정보, 장기발전계획에 대한 정보, 성공적 성과와 실패에 대한 정보 인지도	문 I.31-35
학습전이풍토	변화 가능성	기존방식의 선호, 배운 기술을 직무적용 시 주위의 비웃음, 변화와 혁신에 대한 호의, 변화에 대한 노력, 새로운 방법에 대한 저항	문II.1-5
	전이기회	현업 적용을 위한 시설과 장비의 제공, 현업 적용기회, 배운 내용과 유사한 직무수행, 직무적용과 관련한 주위의 도움, 직무활용에 대한 물리적 장애	문II.6-10
	조직보상 인식	직무적용 시 보상기대, 교육내용 활용 시 회사의 신뢰, 직무적용에 대한 가치제공, 직무적용에 대한 고과 반영, 교육내용의 업무 미활용 시 주의여부	문II.11-15
인구통계학적 변인	성별, 연령, 학력, 직장 내 재직기간, 직급, 근무 직종, 조직규모,	문III.1-7	

4. 자료수집 및 분석

설문조사는 선정된 교육훈련기간 4곳의 교육과정에 참여한 인원 및 연구자의 지인들이 소속된 기업, 단체 18곳의 구성원들을 대상으로 2009년 2월 9일부터 2009년 2월 28일까지 약 3주간에 걸쳐 실시되었다.

〈표 III-3〉 설문지 회수현황

배포(부)	회수(부)	회수율(%)	유효자료(부)	유효자료율(%)
358	334	93.9	320	95.8

본 연구에서 수집된 자료는 Windows용 SPSS 12.0 한글버전 프로그램을 사용하여 다음과 같은 분석절차를 거쳤다.

첫째, 조사도구의 타당도를 검증하기 위해 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였으며, 신뢰도 검증을 위해서 Cronbach's α 계수를 분석하였다.

둘째, 주요변인의 수준을 분석하기 위해서 기술통계분석을 실시하였다.

셋째, 커뮤니케이션의 만족과 학습전이풍토와의 관계를 분석하기 위하여 Pearson 적률 상관관계 분석과 중다회귀분석을 실시하였다.

5. 조사도구의 타당도 및 신뢰도

커뮤니케이션 만족에 관한 요인분석 결과 요인부하량 .50이상을 충족하는 문항으로 구성된 7개의 군이 나왔다. 상사와의 커뮤니케이션 변인에 해당하는 I-1~I-6, 매체의 질에 해당하는 I-11~I-15, 개인적 피드백 변인에 해당하는 I-26~I-30, 조직의 전망 변인에 해당하는 I-31~I-34, 동료 간의 커뮤니케이션 I-18~I-20, 커뮤니케이션 분위기 변인에 해당하는 I-1, I-2, I-5, 조직의 통합성 변인에 해당하는 I-21, I-23, I-24의 군이다. 또한 7개의 변인에 의해 설명되는 설명량은 66.89로 분석되었다. 또한 문항의 신뢰도 분석을 통해 본 결과 각 성분의 신뢰도가 Cronbach's $\alpha = .616 \sim .854$ 인 것으로 나타나 내적일관성을 갖춘 것으로 분석되었다.

〈표 III-4〉 요인분석 결과

문항구분		성분						
내용	번호	1	2	3	4	5	6	7
상사와의 커뮤니케이션	6	.651	.249	.058	.120	.073	.050	.378
	7	.748	.124	.272	.058	.122	.146	.145
	8	.726	.021	.009	.187	.207	.027	-.146
	9	.844	.050	.093	.108	.106	.039	.036
	10	.759	.212	.110	.084	.055	.094	.149
매체의 질	11	.121	.591	.070	.120	.418	.127	.275
	12	.028	.723	.230	.206	.045	.219	-.082
	13	.145	.754	.142	.090	.284	.066	.081
	14	.178	.660	.180	.331	.079	.092	.152
	15	.224	.649	.065	.337	.052	-.035	.128
개인적 피드백	26	.072	.112	.772	.161	.061	-.016	.157
	27	.015	.136	.700	.124	.180	-.028	.326
	28	.141	.123	.621	.308	-.022	.104	.176
	29	.194	.153	.654	.090	.186	.199	-.385
	30	.194	.148	.641	.172	.099	.290	-.185
조직의 전망	31	.227	.227	.325	.609	.134	.251	.016
	32	.188	.251	.186	.737	.105	.071	.111
	33	.088	.164	.141	.810	.111	.009	.166
	34	.090	.222	.197	.777	.142	.097	.032
동료 간의 커뮤니케이션	18	.121	.276	.101	.051	.635	.223	.144
	19	.232	.227	.072	.150	.749	.045	.080
	20	.112	.013	.150	.154	.809	.098	.074
커뮤니케이션 분위기	1	.122	.093	.121	.081	.060	.844	.079
	2	.141	.247	.035	.177	.273	.623	.193
	5	.084	.157	.107	.130	.271	.711	.125
조직의 통합성	21	.252	.093	.268	.188	.151	.114	.588
	23	.086	.157	.186	.264	.193	.083	.761
	24	.153	.189	.211	.253	.079	.073	.693
고유치		8,788	2,085	1,783	1,525	1,130	1,078	1,005
설명량	66,896	33,799	8,019	6,856	5,865	4,345	4,145	3,866
Cronbach's α		.854	.805	.777	.764	.752	.708	.616

IV. 연구결과 및 논의

1. 주요변인 기술통계

본 연구의 주요 변인인 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 동료 간의 커뮤니케이션, 조직의 통합성, 개인적 피드백, 조직의 전망, 변화 가능성, 전이기회, 조직보상 인식의 정도를 파악하기 위해 기술통계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음의 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 보면 커뮤니케이션 만족의 하위변인인 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 동료 간의 커뮤니케이션, 조직의 통합성, 개인적 피드백, 조직의 전망은 대체적으로 3점대 초반에서 중반까지 고루 분포함을 알 수 있다. 평균을 기준으로 보면 커뮤니케이션 분위기 변인이 3.566으로 가장 높았고, 상사와의 커뮤니케이션 변인이 3.528로 두 번째로 높았으며, 동료 간의 커뮤니케이션이 3.524로 세 번째로, 개인적 피드백이 3.359로 네 번째로, 조직의 통합성이 3.253으로 다섯 번째로, 조직의 전망이 3.162로 여섯 번째로, 매체의 질이 3.124로 분석되었다.

<표 IV-1> 주요 변인 기술통계분석 결과

	변인	평균	표준편차
독립변인 (커뮤니케이션 만족)	커뮤니케이션 분위기	3.566	0.556
	상사와의 커뮤니케이션	3.528	0.662
	매체의 질	3.124	0.619
	동료간의 커뮤니케이션	3.524	0.529
	조직의 통합성	3.253	0.630
	개인적 피드백	3.359	0.595
	조직의 전망	3.162	0.653
종속변인 (학습전이 풍토)	변화 가능성	2.986	0.525
	전이기회	3.136	0.465
	조직보상 인식	2.780	0.716

종속변인인 학습전이풍토의 경우 변화 가능성, 전이기회, 조직보상 인식이라는 변인의 평균이 각각 2점대 후반에서 3점대 초반까지의 점수 분포를 나타내었다. 평균을 기준으로 보면 전이기회가 3.136으로 가장 높았고, 변화 가능성이 2.986으로 두 번째로, 조직보상 인식이 2.780으로 세 번째로 분석되었다.

전체적으로 독립변인에 비해 종속변인의 평균이 낮았고 표준편차의 분포는 비슷했다. 구성원들은 각각의 독립변인과 종속변인에 대해 보통 수준의 만족도를 나타내고 있는 것으로 볼 수 있다.

2. 조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 학습전이풍토의 상관관계

본조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 학습전이풍토의 관계를 분석하기 위하여 Pearson의 적률상관관계분석을 실시하였으며 그 결과는 아래 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 주요변인의 상관관계 분석결과

	커뮤	상사	매체	동료	조통	개인	조건	상지	동지	변화	전이	조보
커뮤	1.000											
상사	.482**	1.000										
매체	.574**	.439**	1.000									
동료	.502**	.406**	.564**	1.000								
조통	.532**	.411**	.534**	.503**	1.000							
개인	.524**	.531**	.533**	.415**	.513**	1.000						
조건	.537**	.431**	.539**	.461**	.531**	.429**	1.000					
상지	.484**	.636**	.517**	.399**	.520**	.654**	.738**	1.00				
동지	.493**	.627**	.525**	.618**	.544**	.581**	.614**	.618**	1.00			
변화	.010	.049	.047	.059	.097	.029	.127*	.118**	.174**	1.000		
전이	.311**	.306**	.345**	.354**	.398**	.353**	.386**	.508**	.639**	.432**	1.000	
조보	.359**	.341**	.487**	.327**	.394**	.454**	.566**	.698**	.675**	.225**	.518**	1.000

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

Pearson의 적률상관관계수를 분석한 결과 커뮤니케이션 만족의 하위 변인들과 학습 전이 풍토의 상관관계수가 유의수준 p<.01에서 대부분 유의한 것으로 밝혀졌다. 다만 변화 가능성 변인의 경우에는 유의한 상관관계를 찾기가 어려웠고 조직의 전망 변인에서만 p<.05에서 유의한 것으로 밝혀졌다. 이를 통해 커뮤니케이션 만족의 하위 변인 대부분이 학습전이 풍토와 정적인 상관관계를 보였음을 파악할 수 있으며, 이는 커뮤니케이션 만족이 높을수록 학습전이 풍토에 긍정적인 것으로 해석할 수 있다. 또한 <표 IV-2>에서 살펴 보았듯이 커뮤니케이션 만족의 하위변인인 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 동료 간의 커뮤니케이션, 조직의 통합성, 개인적 피드백, 조직의 전망 사이의

상관계수가 0.6을 넘지 않고 있다. 하지만 상사의 지원과 동료의 지원에 있어서는 상관계수가 0.6을 넘는 것이 다수 보인다. 이는 학습전이 풍토에 있어 상사의 지원과 동료의 지원이 다른 하위 변인들과 매우 높은 상관을 가진다는 것을 의미하며 상사의 지원과 동료의 지원이 클수록 학습전이 풍토에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 일반화 가능한 것임을 생각해 볼 수 있다.

3. 조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 학습전이 풍토와의 관계분석

1) 조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 변화 가능성과의 관계

본 연구는 연구목적 파악을 위해 중다회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였고, 독립변수들의 투입방식은 enter(입력) 방식을 사용하였다.

<표 IV-3>에서 볼 수 있듯이, 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 변화가능성에 미치는 영향력의 정도는 $R^2=.032$ 로 3%의 설명력을 갖는 것으로 분석되었다. 또한 <표 IV-3>을 보면, 커뮤니케이션 만족의 하위변인 중 조직의 전망 변인이 $B=.148$ 이며 $t=2.163$ 으로 나타났다 이 값은 유의수준 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 값으로 나타났다. 즉 조직의 전망은 학습전이 풍토에 유의미한 영향을 미치는 변인임을 알 수 있다.

<표 IV-3> 커뮤니케이션 만족과 변화 가능성의 중다회귀분석 결과

변인	비표준화계수		표준화계수	t	R	R^2	수정된 R^2	추정값의 표준오차
	B	표준오차(SE)	Beta					
상수	2.793	.228		12.244	.178	.032	.010	.5220
커뮤니케이션 분위기	-.094	.075	-.100	-1.257				
상사와의 커뮤니케이션	.036	.055	.045	.646				
매체의 질	-.038	.069	-.045	-.549				
동료 간의 커뮤니케이션	.039	.075	.039	.516				
조직의 통합성	.094	.073	.113	1.295				
개인적 피드백	-.114	.079	-.129	-1.446				
조직의 전망	.148	.068	.182	2.163*				
F	1.457							

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

반면 커뮤니케이션 분위기 변인은 $B=-.094$, $t=-1.257$ 로 나타났으며, 상사와의 커뮤니케이션 변인은 $B=.036$, $t=.646$ 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 변인이 아닌 것으로 분

석되었다. 매체의 질, 동료 간의 커뮤니케이션, 조직의 통합성, 개인적 피드백 또한 통계적으로 유의미하지 않다.

2) 조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 전이기회와의 관계

<표 IV-4>에서 볼 수 있듯이, 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 변화가능성에 미치는 영향력의 정도는 $R^2=.218$ 로 21%의 설명력을 갖는 것으로 분석되었다. 또한 <표 IV-4>를 보면, 커뮤니케이션 만족의 하위변인인 동료 간의 커뮤니케이션 변인이 $B=.128$ 이며 $t=2.145$ 로 나타났고 이 값은 유의수준 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 값으로 나타났다. 또한 조직의 통합성 변인의 $B=.128$ 이며 $t=2.198$ 로 나타났고 이 값도 유의수준 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 값으로 나타났다.

<표 IV-4> 커뮤니케이션 만족과 전이기회의 중다회귀분석 결과

변인	비표준화계수		표준화계수	t	R	R^2	수정된 R^2	추정값의 표준오차
	B	표준오차(SE)	Beta					
상수	1.637	.182		9.011	.467	.218	.201	.4156
커뮤니케이션 분위기	-.023	.060	-.028	-.386				
상사와의 커뮤니케이션	.070	.044	.099	1.595				
매체의 질	.031	.055	.042	.569				
동료 간의 커뮤니케이션	.128	.060	.146	2.145*				
조직의 통합성	.128	.058	.173	2.198*				
개인적 피드백	.015	.063	.019	.231				
조직의 전망	.102	.054	.143	1.893				
F	12.461***							

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

반면 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 개인적 피드백, 조직의 전망은 유의미한 값을 나타내지 않는 것으로 분석되었다.

또한 중다회귀모형에 대한 F값이 12.461로 분석되었으며 이 값은 유의수준 $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의미한 값으로 나타났다. 이는 본 회귀모형이 유의함을 의미한다.

3) 조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 조직보상 인식의 관계

<표 IV-5>에서 볼 수 있듯이, 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 변화가능성에 미치는

영향력의 정도는 $R^2=.359$ 로 35%의 설명력을 갖는 것으로 분석되었다. 이는 세 개의 종속 변인 중 가장 높은 설명력 수치다.

〈표 IV-5〉 커뮤니케이션 만족과 조직보상 인식의 중다회귀분석 결과

변인	비표준화계수		표준화계수	t	R	R^2	수정된 R^2	추정값의 표준오차
	B	표준오차(SE)	Beta					
상수	.301	.253		1,190	.599	.359	.345	.5798
커뮤니케이션 분위기	-.037	.083	-.029	-.444				
상사와의 커뮤니케이션	.059	.061	.055	.969				
매체의 질	.214	.077	.185	2.794**				
동료 간의 커뮤니케이션	.018	.083	.014	.220				
조직의 통합성	-.064	.081	-.057	-.795				
개인적 피드백	.162	.088	.134	1.846				
조직의 전망	.422	.075	.304	5.625** *				
F	12.461***							

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

〈표 IV-5〉을 보면, 커뮤니케이션 만족의 하위변인인 매체의 질의 $B=.214$ 이며 $t=2.794$ 로 나타났고 이 값은 유의수준 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 유의미한 값으로 나타났다. 또한 조직의 전망 변인의 $B=.422$ 이며 $t=5.625$ 로 나타났고 이 값은 유의수준 $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의미한 값으로 나타났다.

반면 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션, 동료 간의 커뮤니케이션, 조직의 통합성, 개인적 피드백은 유의미한 값으로 나타나지 않았다.

또한 중다회귀모형에 대한 F값이 24.99로 분석되었으며 이 값은 유의수준 $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의미한 값으로 나타났다. 이는 본 회귀모형이 유의함을 의미한다.

4. 논의

본 연구의 목적은 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 학습전이풍토에 미치는 영향을 실증적으로 규명하는 것이다. 커뮤니케이션 만족은 학습전이풍토와 어떤 상관관계를 가지며, 커뮤니케이션 만족의 하위요인 중 어떤 요인들이 학습전이풍토에 보다 많은 영향을 미치는지를 알아보고자 하였다. 연구결과를 바탕으로 연구문제에 대해 논의하면 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 커뮤니케이션 만족과 학습전이풍토 사이의 관계를 알아보기 위해 Pearson의 적률상관관계계수를 분석한 결과 커뮤니케이션 만족의 하위 변인들과 학습전이풍토 사이의 상관관계수가 유의수준 $p < .01$ 수준에서 대부분 유의한 것으로 분석되었다. 이들은 모두 정적 관계를 보이는 것으로 나타나 조직구성원의 커뮤니케이션 만족도가 높을수록 학습전이풍토가 더욱 활발해지는 것을 알 수 있었다.

이러한 결과는 학습전이풍토를 강화하기 위하여 조직 내 커뮤니케이션에 대한 조직구성원들의 만족도를 향상하여야 함을 나타낸다. 커뮤니케이션은 조직구성원의 관계유지와 정보전달의 기능을 수행하므로 이에 대한 조직구성원의 만족도를 높이는 것이 필요하다.

관계유지와 관련하여 만족도를 향상하기 위해서는 상사와 부하의 수직적 커뮤니케이션과 동료 간의 수평적 커뮤니케이션을 진행함에 있어서 장애가 되는 요소를 찾아 이를 제거하는 것이 요구된다. 정보전달 차원에서는 매체의 질을 높여 정보전달의 적합성과 효과성을 향상하고, 개인적 피드백을 강화하여 업무수행에 따른 평가나 보상을 사전 인식할 수 있도록 하며, 조직 통합성과 조직에 대한 전망을 공유함으로써 조직과 관련한 정보수용에 대한 만족도를 제고하는 노력이 요구된다.

둘째, 커뮤니케이션 만족이 학습전이풍토에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 그 결과 커뮤니케이션 만족이 조직보상인식에 미치는 영향력의 정도는 35%의 설명력을 갖는 것으로 분석되었으며, 전이기에 미치는 영향력의 정도는 21%, 변화 가능성에 미치는 영향력의 정도는 3%의 설명력을 갖는 것으로 분석되었다.

커뮤니케이션 만족의 하위요인 중에서 학습전이풍토를 설명하는 데 있어서 변화가능성에 대하여는 조직의 전망의 변인이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 전이기에 대해서는 동료 간의 커뮤니케이션과 조직의 통합성이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직보상 인식에 대하여는 매체의 질과 조직의 전망이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구를 통해서 커뮤니케이션 만족은 전이기와 조직보상 인식에 더 많은 영향력을 갖는 것으로 나타나고 있다. 이는 조직구성원들이 조직 내 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높아지면 학습전이에 따른 조직의 보상을 예측하기가 쉬어지고, 조직으로부터의 보상을 얻기 위하여 학습내용을 업무현장에 전이하려는 노력을 강화할 수 있다는 것을 의미한다. 또한 커뮤니케이션 만족이 높은 조직구성원은 교육훈련을 통하여 습득한 지식, 기술, 태도 등을 업무현장에 적용하기 위하여 다양한 커뮤니케이션 활동을 전개함으로써 보다 많은 전이기를 얻기가 수월하다는 것을 의미하는 것이기도 하다.

V. 결론

1. 결론

본 연구에서는 학습전이풍토에 영향을 미치는 요인으로 조직 내 커뮤니케이션에 대한 조직구성원의 만족도를 선정하여, 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 학습전이풍토의 하위변인인 변화가능성, 전이기회, 조직보상 인식에 어떠한 영향을 주는지 살펴보았다. 본 연구결과에 따른 결론은 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 학습전이풍토의 하위변인에 미치는 영향력의 정도는 조직보상 인식, 전이기회, 변화가능성의 순으로 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원들이 조직 내 커뮤니케이션을 통하여 조직보상에 대한 기대치를 명확하게 하여, 학습내용에 대한 업무현장 적용을 활성화한다는 것을 의미한다.

둘째, 학습전이풍토 중 변화가능성에 대하여 가장 영향력이 높은 변인은 조직의 전망으로 나타났다. 이는 조직의 발전계획, 목표와 정책 및 관련된 정보에 대한 커뮤니케이션이 활성화 될수록 교육훈련을 통하여 습득한 새로운 지식, 기술, 태도를 업무현장에 적용하기가 용이한 것으로 인식한다는 것을 의미한다.

셋째, 전이기회에 대한 영향력에 있어서는 조직의 통합성과 동료 간의 커뮤니케이션이 중요한 것으로 나타났다. 조직의 통합성은 조직구성원이 속한 부서의 정책 및 직무와 관련한 정보를 얻고 상사로부터 이해와 인정을 받고 있다고 인식하는 것을 의미한다. 동료 간의 커뮤니케이션은 조직 구성원 간 수평적 커뮤니케이션의 원활함과 동료에 대한 우호적 인식을 나타낸다.

넷째, 조직보상 인식과 관련하여서는 조직의 전망이 가장 큰 영향력을 지니고 있으며, 매체의 질 또한 높은 영향력을 지니는 것으로 분석되었다. 매체의 질은 직무와 관련한 지시서와 보고서, 각종 회의 등과 관련된 항목을 의미한다.

2. 제언

본 연구를 통하여 조직구성원의 커뮤니케이션 만족은 학습전이풍토와 유의미한 관계임을 알 수 있다. 이에 따라 조직 내 커뮤니케이션 만족도를 제고하기 위하여 다음과 같은 제언을 할 수 있다.

첫째, 전이기회에 대한 영향력에 있어서 조직의 통합성이 중요하며, 조직보상 인식에는 조직의 전망이 영향력이 높은 것으로 나타났다. 조직의 통합성과 조직의 전망은 조직의 비전(vision)과 관련된 항목으로 조직구성원 모두가 조직의 비전에 대하여 적절한 정보를 전달받고자 한다. 이는 비전 공유의 문제이기도 하므로 HRD 담당자는 조직 내 다양한 구성원들의 의견을 수렴하여 비전 공유의 장애요소를 파악하고, 이를 제거하도록 하는 교육

훈련 프로그램을 개발하고 실시하도록 하여야 한다.

둘째, 전이기회의 또 다른 영향요인으로 동료 간의 커뮤니케이션이 중요한 요소로 나타났다. 이는 조직구성원들이 조직 내에서 행하여지는 수평적 커뮤니케이션이나 비공식적 커뮤니케이션에 의하여 더 많은 영향력을 받는다는 것을 의미한다. 따라서 직무수행의 구조와 별도로 커뮤니케이션을 활성화 할 수 있는 구조를 도입할 필요성이 있다. 이를 위해 동호회 등의 활성화를 생각해 볼 수 있겠지만, HRD 관점에서는 학습조직을 도입한다면 조직구성원의 능력을 향상하고, 동료 간의 커뮤니케이션을 활성화 할 수 있다는 차원에서 효과적인 방법이 될 것이다.

셋째, 조직보상의 인식에는 매체의 질이 높은 영향력이 있는 것으로 나타났다. 매체의 질은 정보전달 매체로써 간행물의 발행과 보고서 및 회의를 포함하고 있다. 조직구성원이 커뮤니케이션에 흥미와 효과성을 제고할 수 있도록 문서나 구두가 아닌 다양한 형태의 채널을 도입하는 노력이 요구된다. 디지털 기술의 발전에 따른 웹 캠(Web Cam)을 이용한 조직구성원 간 화상대화나 실시간 전달내용의 전달 등이 이에 해당한다. 웹 캠의 이용은 HRD 측면에서도 집합교육이나 원격교육과는 또 다른 새로운 차원의 교육방법을 제공할 수 있다. 동 시간에 다수의 학습자가 참여하여 학습을 수행하고 토론과 질의응답으로 시간적, 공간적 제약을 극복하고 학습효과를 제고하는 방안이 되는 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 본 연구는 기업조직에서 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 학습전이풍토의 하위요인인 변화가능성, 전이기회, 조직보상 인식에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 영향요인을 알아본 것에 의의를 둘 수 있다. 그러나 이러한 연구의 의의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점과 향후과제를 안고 있다.

첫째, 본 연구에서는 편의표집법을 사용하여 조사대상을 선정하였다. 편의표집법은 연구자의 연구수행상의 편리성과 설문조사의 용이성을 추구하기 위한 방법으로 전체 조직에 대한 대표성이 떨어진다. 따라서 후속연구에서는 확률표집을 활용하여 표본을 조사한다면 연구결과의 대표성을 높일 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 커뮤니케이션의 7개 하위변인에 대한 만족도가 학습전이풍토의 변화가능성, 전이기회, 조직보상 인식에 미치는 영향력에 국한된 연구이다. 학습전이풍토에 영향력이 높은 요인을 밝히기는 하였으나 해당요인을 활성화하고 제도적으로 뒷받침하는 방법에 대해서는 명쾌한 결론을 내릴 수 없었다는 점이 아쉬움으로 남는다. 따라서 후속 연구에서는 해당요인을 활성화하고 제도적으로 강화할 수 있는 방안에 대한 연구가 진행되어야 할 것이다.

참고 문헌

- 권대봉·현영섭(2003). 판매교육 학습전이와 전이풍토간의 관계. 교육학연구. 41(1), 299-327.
- 김기우(2003). 조직내 커뮤니케이션 만족과 직무만족의 관련성에 관한 실증적 연구. 석사학위논문, 충남대학교
- 김성완·김재훈(2003). 기업 교육훈련에서의 학습 및 전이 모형 개발을 위한 탐색적 연구. 기업교육연구. 5(1), 83-105.
- 김세환(2006). 공공조직의 커뮤니케이션만족이 구성원의 집단창의성에 미치는 영향에 관한 연구 : 대전지역 지방자치단체를 중심으로. 석사학위논문, 고려대학교
- 김주영(2005). 개인 특성변인, 교육과정 특성변인, 조직상황적 특성변인과 학습전이간의 관계 : SKC&C의 직무역량 교육을 중심으로. 석사학위논문, 고려대학교
- 김준희(2003). 기업내 학습조직 구축요인이 교육훈련 전이에 미치는 영향 : 서비스직 여사원들을 중심으로. 석사학위논문, 고려대학교
- 김재훈(2002). 우리나라 기업교육에 있어 교육훈련 전이 모형 타당화 연구. 석사학위논문, 연세대학교
- 김진석(2007). 상사의 커뮤니케이션 유형이 부하직원의 자기효능감에 미치는 영향. 석사학위논문, 고려대학교
- 문비치·이유나(2008). 조직문화, 사원 커뮤니케이션, 조직-사원 관계성에 대한 연구. 한국언론학보. 52(3), 122-150.
- 신성현(2008). 상사의 리더십 유형과 학습전이풍토의 관계. 석사학위논문, 고려대학교
- 양은하·정재삼(2006). 학습전이의 진단도구를 추구하고. 기업교육연구. 8(2), 101-122.
- 연제익(2005). 조직내 구성원의 커뮤니케이션 능력과 커뮤니케이션 만족, 직무만족 및 조직일체감의 관계. 석사학위논문, 경희대학교
- 이석준(2000). 기업교육훈련 성과에 영향을 미치는 학습의 전이환경 변인에 관한 연구. 석사학위논문, 고려대학교
- 이지연(2005). 대학교직원의 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향. 석사학위논문, 중앙대학교
- 이종화(2008). 조직의 커뮤니케이션 만족이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 학습지 지도교사를 중심으로. 석사학위논문, 연세대학교
- 장성국(2003). 커뮤니케이션 적합성이 조직 커미트먼트에 미치는 영향에 관한 연구 : 과학기술계 정부출연 연구기관을 중심으로. 석사학위논문, 창원대학교
- 장종태(2004). 기업교육훈련 전이의 영향요인 분석. 석사학위논문, 고려대학교
- 창은미(2007). 조직의 전이풍토가 교육훈련 전이에 미치는 영향. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 최기석(2003). 조직 커뮤니케이션 환경이 종업원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 창원대학교

- 최승구(2002). 기업내 커뮤니케이션 조직화 체계에 관한 연구. 석사학위논문, 서강대학교
- 최은정(2007). 기업 교육에서 학습과 학습전이의 관계 연구. 석사학위논문, 연세대학교
- 한안나(1999). 기업교육에서 학습의 직무전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 석사학위논문, 서울대학교
- 현영섭(2000). 기업교육훈련 전이풍토가 실제 전이에 미치는 영향. 석사학위논문, 고려대학교
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K.(1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Downs, C. W. & Hazen, M. D.(1977), A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(April), 63-73.
- Holton. E. F., III, Bates, R. A. Seyler, D. L., & Carvalho, M. B.(1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95-113.
- Pincus, J. D.(1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 396-419.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L.(1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.

Abstract

A Study on the Effects of Communication Satisfaction on the Learning Transfer Climate

Sang-Hoon Lee *

* McGrow Consulting, Chief Technology Officer (E-mail : shjwyh24@nate.com)

This research is about how communication satisfaction of a business organization constituent individual effects of learning transfer climate. While communication between individuals within an organization is an important factor on formation of relationship, learning transfer climate reflects the emotional awareness about positive or negative effects on inner situation of the organization, consisted in an education training participant's knowledge, technique, and demeanor(acquired from education training)

application on workplace. Thus, if an individual feels satisfaction from within organization-communication, this can be a positive effect to the of learning transfer climate and could bring about brisk transfer of learning. On this, this research set seven minor factors of communication satisfaction and positively examined how each factor influences potential for change, transfer chance, and organizational award cognition (the minor factors of transfer of learning climate).

For positive research, the research problems set-up are as follows:

First, what correlation does communication satisfaction of organization individual have with learning transfer climate?

Second, how does communication satisfaction effect learning transfer climate?

Research results, when an individual is satisfied from organization-communication, he or she recognizes the learning transfer climate positively and strengthens the effort for learning transfer. Especially, among the minor factors of communication, organization prospect, organization integrity, communication between co-workers, medium quality etc. showed high influence. Therefore, to reinforce positive learning transfer climate, efforts to vitalize the plan that could improve the satisfaction about the variables above are required.

Key words : Communication Satisfaction, Learning Transfer Climate