

# 조직구성원인 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형이 학습전이 풍토에 미치는 영향에 대한 연구

김문준\*

서영대학교 파주캠퍼스 경영학과 겸임교수 & 공주대학교 외래교수\*

## A study on the influence of communication type within organization recognized by members of organization affecting learning transfer climate

Moon-Jun Kim \*

Adjunct professor, Business administration, Paju campus of Seoyoung University, Adjunct professor of Kongju University\*

요 약 본 연구는 조직구성원인 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 영향관계를 알아보기 위한 연구로 독립변인으로 설정한 조직 내 커뮤니케이션 유형은 상사와 커뮤니케이션, 매체 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직 전망 커뮤니케이션의 4개 변수로 제시하였으며, 종속변인인 학습전이풍토는 상사지원, 동료지원, 전이 기회, 조직보상 인식의 4개 하위변수로 구성하였다. 본 연구목적은 달성하기 위해 2015년 중소기업 핵심직무역량 교육과정에 참여한 후 3개월 이상 경과한 참가자 150명을 대상으로 통계상 무의미한 설문을 제외 한 116부를 최종 활용하였다. 한편, 수집된 자료는 SPSS 20.0의 통계패키지 프로그램을 사용하여 빈도분석, 요인분석(Factor Analysis), 신뢰도 검증, 기술통계분석, 단순·다중회귀분석을 통해 연구가설을 검증하였다. 본 연구 결과 첫째, 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토인 상사의 지원 간의 영향관계에서 조직 내 커뮤니케이션 유형의 상사와 커뮤니케이션, 매체의 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직전망에 대한 커뮤니케이션은 모두 상사의 지원에 정(+ )의 유의한 영향관계를 나타내었다. 둘째, 조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토의 동요의 지원에는 모두 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토의 전이 기회 간의 영향관계에서는 동료와 커뮤니케이션을 제외한 상사와 커뮤니케이션, 매체의 질 커뮤니케이션, 조직전망에 대한 커뮤니케이션이 전이 기회에 정(+ )의 영향관계를 나타내었다. 마지막으로 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토의 조직보상 인식에 대한 영향관계에서는 상사와 커뮤니케이션과 조직전망에 대한 커뮤니케이션이 정(+ )의 영향관계를 나타냈다.

주제어 : 커뮤니케이션 유형, 학습전이풍토, 상사와 커뮤니케이션, 매체의 질, 조직의 전망 등

**Abstract** This study is to investigate the relationship between the communication type recognized by members of organization and the learning transfer climate in the organization, and when it comes to the type of communications within organization set as independent variable, four variables such as communication with supervisor, media quality communication, and organizational outlook communication were proposed and regarding

Received 25 Apr 2017, Revised 12 May 2017  
Accepted 2 Jun 2017  
Corresponding Author: Moon-Jun Kim  
(Seoyoung University)  
Email: 12003ehdud@daum.net  
ISSN: 2466-1139

© Industrial Promotion Institute. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

learning transfer climate which is a dependent variable, four sub-parameters such as supervisor support, colleague support, transfer opportunity and organizational compensation recognition were selected. 116 copies of the statistical data excluding statistically insignificant surveys were used for 150 participants who participated in the 2015 core competency curriculum for SMEs and 3 months have passed, in order to achieve this study's objective. Meanwhile, the research hypothesis was verified with the collected data through frequency analysis, factor analysis, reliability verification, technical statistical analysis, and simple and multiple regression analysis by using the statistical package program of SPSS 20.0. Results of this study have shown that firstly, communication with supervisor, media quality communication, and organizational outlook communication all showed a positive (+) significant influence on the superior support in the influence relationship between communication type in organization and supervisor support which is learning transfer climate. Secondly, communication type in organization doesn't appear to affect colleague support of learning transfer climate. Thirdly, communication with supervisor, media quality communication, and organizational outlook except for communication with colleagues have shown a positive (+) influence on transfer opportunity in the influence relationship between communication type in organization and transfer opportunity of learning transfer climate. Lastly, communication with supervisor and communication on organizational outlook showed positive(+) influence in the influence relationship between communication type in organization and organizational compensation recognition of learning transfer climate.

**Key Words :** Communication type, learning transfer climate, communication with supervisor, quality of media, organizational outlook

## 1. 서론

급변하는 글로벌 경영환경에 대부분의 조직은 생존을 위한 전략으로 도전과 혁신의 실행방안을 조직구성원에게 지속적으로 강요하고 있다. 이는 과거의 경영환경과 달리 조직이 보유한 최소한의 한정된 물적·인적 자원을 어떻게 효율적으로 관리·운영하며 조직이 보유한 내재된 가치를 극대화하여 지속적 경쟁우위를 확보·유지하기 위해 끊임없는 혁신·변화를 추구하고 있다(김문준, 2015). 특히, 조직구성원 측면에서 직무능력 향상 교육과 계층별 리더십 교육 등과 같은 다양한 교육훈련프로그램을 운영하고 있으며, 조직 생존과 발전이 바로 직무를 수행하는 조직구성원이라는 전략적 인적자원관리의 중요성이 증대됨에 따른 것이다(김문준, 2016). 한편, 조직구성원들은 경영환경 변화에 대한 주체적 대응과 경쟁우위를 위해 직무수행에 필요한 정보·지식·기술을 신속하게 이해하고 수용하여 업무수행에 폭 넓게 활용할 수 있는 지식공유에 대한 중요성이 강조되고 있으며(김현경 외, 2015), 조직의 지속적 성장과 경영목표 달성을 위해 구성원들에게 제공되고 있는 다양한 교육훈련과 그에 대한 학습결과의 내재화는 중요하다(조대연, 2005). 조직

내 구성원은 교육훈련을 통해 습득한 직무수행 지식과 기술을 향상하여 직무현장에 적용함으로써 효과적인 교육훈련전이 풍토에 대한 중요성이 더욱 더 강조되고 있다(김한준, 2010). 한편, 경영진 측면에서 교육훈련 비용은 더 이상 소모성 비용이 아닌 투자만큼의 가치로 직무수행 능력 향상에 얼마나 기여가 되었는지 알고 싶어 하며(한안나, 1999), 교육훈련 이후 구성원들이 경영성과에 어느 정도 기여 했느냐를 나타낸 교육성과 측면의 교육효과성에 대한 평가기준을 학습전이라 하였다(Kirkpatrick, 1994). Broad and Newstrom(1992)은 학습전이를 구성원이 교육훈련 과정에서 습득한 지식·기술·태도를 얼마나 효과·효율적으로 향상시켜 직무수행 활동에 활용하는 것이라고 하였다. 그러나 최근 학습전이는 교육과정 중심보다 교육훈련 이후 조직특성에 얼마나 영향을 미치는 것으로(Baldwin & Ford, 1988; Richey, 1992; Rouiller & Goldstein, 1993), 조직의 상황적 특성요인인 조직구성원이 인식하는 정도를 학습전이 풍토라 하였다(Rouiller & Goldstein, 1993). Ford and Weissbein(1997)은 학습전이 풍토를 조직구성원이 조직 내 경영환경에 대한 인식과 지각하는 정도에 따른 교육훈련과 관련된 심리적 상황을 학습전이 풍토라 하였다(Holton & Baldwin, 2000). 즉,

학습전이 풍토는 조직구성원이 자신의 업무 수행 태도에 긍정적인 영향을 미치고 있으며(Castro & Martins, 2010; Keuter et al., 2000; Peek, 2003), 이에 대한 하위 구성요인을 규명하기 위한 연구는 지속적으로 이루어 졌다(Holton et al., 1997; 현영섭, 권대봉, 2003; 김진모 외, 2006; 창은미, 2008; 배을규 외, 2013). 또한, 선행연구자들은 조직구성원들이 교육을 통해 취득한 지식·기술·태도 변화가 실제 직무에 적용할 수 있도록 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 영향관계를 확인하여 조직 내 최적의 커뮤니케이션 유형을 도출하고자 하였다. 즉, 최근 다수의 조직은 학습전이 풍토 활성화를 위해 조직 내 업무수행의 80% 이상을 차지하고 있는 커뮤니케이션 유형에 대한 중요성이 증가되고 있으며, 조직구성원의 커뮤니케이션 유형은 곧 직무수행 만족도와 업무성과 향상에 필수요인으로 대두되고 있다(이두원, 2009). 조직구성원 간의 상호 효과적인 커뮤니케이션은 조직구성원들의 행동변화와 업무수행 능력 향상과 자존감 증가 및 업무 만족도 향상을 통해 최종적으로 경영목표 달성을 이루게 한다(김주희, 2011). 조직에서 커뮤니케이션 활동의 80% 이상이 업무활동 속에 이루어지며(Argyris, 1992; 박명신, 2014), 정보 적절성·정보 방향성과 상호작용 및 지원성 차원에서 조직 내 구성원 간의 커뮤니케이션으로 이루어진다(Downs & Hazen, 1977; Grunig 2002; Robertson, 2005; Smidtes et al, 2001; 문비치·이유나, 2008). 홍미나(2008)는 직무몰입·조직만족·업무성과와 경영성과 향상 및 구성원의 정서적인 만족에 조직 내 커뮤니케이션 유형은 영향을 미친다고 하였으며, 조직구성원의 변화와 혁신 가능성과 자기 결정력을 통한 학습 전이 요인에 영향을 미치는 조직 내 커뮤니케이션 유형을 강조하였다(김주희, 2011; 박명신·임선희, 2014; 윤영남·최은수, 2008; 한주리·남궁은정, 2008). 조직 내 원활한 커뮤니케이션 활동은 조직의 변화·혁신을 지속적으로 추진할 수 있는 동력으로 작용하여 학습전이 풍토를 더욱 더 용이하게 하여 경영성과를 향상시킨다. 또한, 조직구성원인 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토에 긍정적인 정(+)의 유의한 영향관계를 나타내어 경영자와 관리자 및 교육담당자는 그 핵심 요인들을 신중하게 관리하여 조직의 경영성과는 달성할 수 있다(김문준 외, 2016). 특히, 경영목표 달성을 위해 학습전이 풍토의 활성화는 조직 내 커뮤니-

케이션 유형은 경영 도구적 측면에서 뿐만 아니라 경영환경적 측면에서 중요한 변수임에도 불구하고 조직 구성원이 인지하는 조직 내 커뮤니케이션 유형에 대한 실증적인 선행연구는 매우 부족하다. 또한, 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 영향 관계에 대한 연구는 더욱 더 부족한 것이 현실이다. 이에 본 연구는 조직 내 구성원 간의 커뮤니케이션 유형이 학습전이 풍토에 미치는 영향관계와 조직 내 커뮤니케이션 유형 중 어떠한 요인이 학습전이 풍토에 직접적인 영향관계를 나타내는지 살펴보는데 의미가 있다. 한편, 조직 내 커뮤니케이션 유형이 학습전이 풍토에 미치는 영향관계 분석을 통해 학습전이 풍토 향상을 위한 이론적·실증적 자료의 제공과 전략적 인적자원관리·개발 관점에서 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 활성화 방안을 제시할 수 있다.

## 2. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 조직내 커뮤니케이션 유형

최근 다수의 조직은 조직문화 활성화 측면에서 전략적 자산인 조직구성원과 긍정적 관계를 구축하기 위한 다양한 활동을 실행하고 있으며, 조직 내 커뮤니케이션 활성화 방안 정립에 보다 많은 관심을 기울이고 있다(Robertson, 2005). 조직 내 구성원 간의 상호 원활한 커뮤니케이션은 집단적 협업관계 형성으로 조직 효과성과 경영성과 및 조직성과에 직·간접적인 영향관계를 나타내고 있다(엄동욱 등, 2011; Quirke, 2000). Robertson(2005)과 Welch and Jackson(2007)은 조직 구성원 상호 간의 이해와 의미 공유, 신뢰관계를 촉진하는 중요요인은 조직 내 질 높은 커뮤니케이션과 내실 있는 커뮤니케이션을 강조하였다. 또한, 커뮤니케이션 행위는 정보적·설득적·비언어적 수단의 의사소통뿐만 아니라 구성원 상호 간의 공감대 형성을 위해 노력하는 대인관계를 포함한 모든 행위·의미·의견·정보의 소통활동이다(윤영남·최은수, 2008). 조직 내 커뮤니케이션이란 조직구성원 상호 간에 이루어지는 포괄적인 커뮤니케이션으로(김영임 외, 2009) 경로기준에 의해 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션으로 조직 내 커뮤니케이션 유형을 분류하였다(Berger, 1975). Roseblatt, Cheatman and Watt(1982)

는 조직 내 커뮤니케이션 유형을 전달수단 기준에 따라 구두커뮤니케이션, 서면커뮤니케이션, 혼합커뮤니케이션, 시각커뮤니케이션, 비언어적 커뮤니케이션으로 분류하였으며 조직구조 기준에 따라 공식적 커뮤니케이션, 비공식적 커뮤니케이션과 Feedback 유무기준에 따라 일방적 커뮤니케이션과 양방향커뮤니케이션으로 분류한다(Chruden & Sherman, 1987). 한편, 김정기(2012)는 조직 내 커뮤니케이션 유형을 상대방의 입장을 배려하는 타인 배려 유형에 따라, 수용적·비수용적·명령적·촉구형으로 구분한 반면, 정보의 양과 정보의 질, 정보의 시기로 분류하였다(유선옥·신호창, 2011; Smidts et al., 2001; De Ridder, 2004; Zwijze-Koning and De Jong, 2007). 또한, 조직 내 커뮤니케이션 풍토와 학습전이 풍토의 상호관계를 함축하는 관계적 요인에 대한 영향관계는 조직 구성원의 인식과 상사·동료 간의 개방성과 매체의 질을 통한 협력성, 조직의 통합성과 전망을 위한 정보 정확성에 높은 인식정도는 조직과 팀, 개인 간의 양적·질적인 상호작용 정도에 대한 인식을 나타낸다고 할 수 있다(박문수·문형구, 2001; 설현도, 2006; 한동효 등, 2007). 이를 위해 본 연구에서는 조직 내 커뮤니케이션 유형이란 조직 내 구성원들이 다양한 업무수행 중에 야기되는 종합적인 의사전달 형태라고 정의하면서 Pincus(1986), Muller and Lee(2002), 김효근 외(2005), 김수현(2007), 김봉규(2011)의 조직 내 커뮤니케이션 유형은 상사와 커뮤니케이션, 매체 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직 전망 커뮤니케이션과 같이 4개의 하위변수로 유형을 구분하고자 한다.

## 2.2 학습전이 풍토

조직에서 교육훈련이란 조직구성원이 교육훈련을 통해 습득한 다양한 지식·태도·기술을 직무에 적용하여 개인성장과 조직의 경영목표 달성을 성취하는 것에 있으며(Baldwin & Ford, 1998), 조직 내 개방적 의사소통은 구성원들 간의 학습공유를 촉진하는 주요 요인으로 작용하고 있다(김동영 외, 2004). 박재린 외(2000)는 조직 내 학습공유에 영향을 미치는 주요 핵심 요인 중의 하나를 커뮤니케이션 분위기라고 주장하였다. 박소희(2014)는 조직 내 상호신뢰와 개방적 의사소통 역할의 중요함을 밝히면서 조직 내 커뮤니케이션 풍토를 구성원들이 어떻게 인식하느냐에 따라 학습공유 의도와 풍토에 영향을

미친다고 실증하였다. Ford and Weissbein(1997), Holton and Baldwin(2000)은 학습전이 풍토를 학습전이 효과를 촉진과 억제하는 조직 내 과정에 대한 개인 및 그룹의 인식이라고 정의하였으며, 한영섭 외(2005)는 학습전이 풍토를 조직특성의 일부로서 다양한 측면을 반영한다고 주장하였다. Rouiller and Goldstein(1993)은 학습전이 풍토를 조직구성원이 교육훈련기간 동안 습득한 학습내용을 직무수행에 적용·활용하여 학습전이 풍토를 촉진·억제하는 결과에 영향을 미친다고 주장한 반면, Cheng and Ho(2001)은 조직 내 접근하는 사회적 지원구조에 대한 개인 인식의 차이라고 학습전이 풍토를 정의하였다. 현영섭 외(2003)는 학습전이 풍토란 조직 내 구성원들이 교육훈련 참여에 대한 인식, 지각, 해석을 포함한 심리적 상황이라고 하였으며, Baldwin and Ford(1988)는 학습자의 특성, 교육설계, 직무수행 환경이 학습전이 풍토에 영향을 미치는 주요요인이라고 제시하였고, Rouiller and Goldstein(1993)은 상황적 단서(situational cues)와 결과적 단서(consequences cues)로 나누어 학습전이 풍토를 제시하였다. 즉, 조직 내 학습전이 풍토는 대내·외 경영 환경 변화에 교육훈련 참여하는 구성원들이 인식하고 지각하는 심리적 상황이다(배을규 외, 2013). Holton, Bate, Seyler(2000)는 학습전이 풍토를 검증하기 위한 세부 요소로 상사 지원, 직무수행의 기회, 동료 지원, 상사 제재, 개인적 긍정적 결과, 개인적 부정적 결과의 6가지 요인으로 구분하였으며, 현영섭과 권대봉(2003)은 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 전이기회, 조직보상으로 학습전이 풍토에 대한 영향관계를 검증하였다. 김진모 외(2006)는 상사지원, 동료지원, 상사제재, 동료제재, 변화가능성, 전이기회를 학습전이 풍토의 하위 구성요소로 하여 학습전이 효과를 설명하였다. 공민영 외(2008)와 창은미(2008)는 조직보상, 전이기회, 상사지원, 동료지원으로 실증연구를 하였으며, 배을규 외(2013)는 동료지원, 변화가능성, 전이기회를 학습전이 풍토의 구성요소로 하여 학습전이에 대한 영향관계를 실증분석 하였다. 이에 본 연구는 다양한 선행연구를 기반으로 하여 학습전이 풍토란 조직 내 구성원들이 교육훈련 과정에 습득한 지식·기술·행위를 직무수행 중에 수행하는 심리적 인식정도라고 정의하면서 하위 구성요인을 상사지원, 동료지원, 전이기회, 조직보상 인식의 4가지로 하여 학습전이 풍토를 측정하고자 하였다.

### 2.3 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 영향관계

조직 구성원이 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 영향관계에 대한 연구결과는 매우 미흡하였다. 한편, 조직 내 커뮤니케이션과 학습전이 풍토의 두 변인과 관련된 선행연구는 미흡하여, 이 두 변인 간의 영향관계인 학습전이 풍토와 유사한 커뮤니케이션과 지식공유 간의 영향 관계로 하여 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 관계를 간접적으로 증명할 수 있다. Thomas et al.(2009)은 조직 내 커뮤니케이션 풍토가 지식공유 의도에 정(+)의 영향 관계를 나타내어 학습전이 풍토에 유의한 영향관계를 미칠 것이라고 확인할 수 있을 것이라고 추정할 수 있으며, 특히 개방성을 중시한 상향적 커뮤니케이션이 지식공유에 대한 신뢰와 커뮤니케이션 만족에 유의한 정(+)의 관계가 있음을 증명(Pettit et al., 1997)함에 따라 커뮤니케이션과 학습전이 풍토에 대한 영향관계를 간접적으로 확인할 수 있었다. Roos and Roos(1997)는 지식공유의 선행요인으로 조직구성원 간의 관심과 신뢰, 개방성, 네트워크 능력이 중요하다고 하였는데, 이는 학습전이 풍토에서 선행적으로 요구되는 커뮤니케이션 유형인 상사와 커뮤니케이션, 매체 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직전망 커뮤니케이션과 연결되는 유사개념이라 할 수 있다. Grunig et al.(2002)와 Daft and Lewin(1993)은 자율적 지식 교환과 조정, 상호 협력적 작용으로 조직 내 다양한 문제 해결과 혁신적 조직을 만들 수 있다고 하였는데, 구성원 간의 상호 협력적 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 영향관계에서 유의미한 의미를 추정할 수 있게 하였다. 박명신 외(2014)는 커뮤니케이션 유형과 능력은 교육만족도에 정(+)의 영향관계를 나타냄에 따라 교육만족도는 학습전이 풍토의 하위 구성요인인 전이기회에 영향관계가 있을 것이라고 유출할 수 있으며, 박명신(2015)은 평생교육자의 커뮤니케이션 능력은 자기결정성에 정(+)의 영향관계를 미치는 것으로 나타내었는데, 자기결정력인 학습전이풍토의 전이기회, 조직보상 인식에 영향관계가 있을 것이라고 볼 수 있다. 한편, 조나영(2010)은 조직 내 커뮤니케이션 유형별 수준이 학습전이 풍토에 미치는 영향에 대한 연구에서 커뮤니케이션 유형별 수준은 학습전이 풍토에 부분적인 긍정적 영향관계를

나타내었다. 즉, 선행연구에서와 같이 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이풍토 간의 연구 결과는 비록 부족하지만, 커뮤니케이션 유형과 커뮤니케이션 능력은 학습전이 풍토의 하위요인과 유사한 직무만족, 자기결정력, 교육만족도, 유연성, 관계성 등에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 본 연구는 연구목적을 달성하기 위해 연구가설을 설정하여 조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토에 긍정적인 정(+)의 영향관계를 나타낼 수 있으며, 조직 내 커뮤니케이션 유형의 하위변인 중 학습전이 풍토에 영향을 미치는 주요 변인을 확인할 수 있다.

- 가설 1. 조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토 인 상사의 지원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 1-1. 상사와 커뮤니케이션은 상사의 지원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 1-2. 매체 질 커뮤니케이션은 상사의 지원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 1-3. 동료와 커뮤니케이션은 상사의 지원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 1-4. 조직전망 커뮤니케이션은 상사의 지원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토 인 동료의 지원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 2-1. 상사와 커뮤니케이션은 동료의 지원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 2-2. 매체 질 커뮤니케이션은 동료의 지원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 2-3. 동료와 커뮤니케이션은 동료의 지원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 2-4. 조직전망 커뮤니케이션은 동료의 지원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토 인 전이기회에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 3-1. 상사와 커뮤니케이션은 전이기회에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 3-2. 매체 질 커뮤니케이션은 전이기회에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
  - 가설 3-3. 동료와 커뮤니케이션은 전이기회에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4. 조직전망 커뮤니케이션은 전이기회에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토  
인 조직보상 인식에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 상사와 커뮤니케이션은 조직보상 인식에  
정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 매체 질 커뮤니케이션은 조직보상 인식에  
정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3. 동료와 커뮤니케이션은 조직보상 인식에  
정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-4. 조직전망 커뮤니케이션은 조직보상 인식  
에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

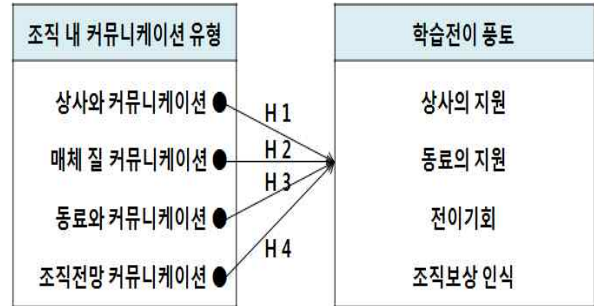
### 3. 연구 설계

#### 3.1 연구모형 및 측정도구

본 연구는 조직구성원인 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 영향관계를 알아보기 위한 연구로 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토에 관한 선행연구들을 분석하였으며, 이를 토대로 독립변인인 조직 내 커뮤니케이션 유형의 하위변수와 종속변인인 학습전이 풍토를 [Fig. 1]과 같이 연구모형을 설정하였다. 독립변인으로 설정한 조직 내 커뮤니케이션 유형은 상사와 커뮤니케이션, 매체 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직 전망 커뮤니케이션의 4개 변수로 제시하였으며, 종속변인인 학습전이 풍토는 상사지원, 동료지원, 전이기회, 조직보상 인식의 4개 하위변수로 구성하였다.

[Fig. 1]의 연구모형에 대한 연구가설을 검증하기 위해 독립변인인 조직 내 커뮤니케이션 유형은 Pincus(1986), Muller and Lee(2002), 김효근 외(2005), 이상훈(2009), 김봉규(2011)의 연구에 활용된 지문 내용을 바탕으로 본 연구 목적에 맞게 수정·보완하여 12문항을 진단도구로 활용하였으며, 종속변인인 학습전이 풍토는 Rouiller and Goldstein(1993), 현영섭 외(2003), 공민영 외(2008), 창은미(2008), 배을규 외(2013)의 연구를 바탕으로 본 연구목

적에 맞게 수정·보완하여 12문항으로 하여 각 문항에 대한 척도기준은 Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다 에서 5점: 매우 그렇다)로 구성하였다.



[Fig. 1] 연구모형

#### 3.2 연구대상 및 분석방법

본 연구는 조직구성원이 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형이 학습전이 풍토에 미치는 영향관계를 알아보기 위한 연구이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 2015년 중소기업 핵심직무역량 교육과정에 참여한 후 3개월 이상 경과하여 학습전이 풍토를 인식할 수 있는 교육훈련 참가자 150명을 대상으로 2016년 2월 23일부터 3월 10일까지 약 3주 동안 걸쳐서 이루어졌다. 설문에 대한 응답한 128부(85.3%)를 회수하여 그중 일부 응답내용에 누락된 12부를 제외한 116부를 최종 대상으로 활용하였다. 본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 20.0의 통계패키지 프로그램을 사용하여 다음과 같은 분석절차를 거쳤다. 첫째, 연구표본의 일반적인 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 조사도구의 타당도를 검증하기 위해 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였으며, 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 이용하였다. 셋째, 주요변인의 수준을 분석하기 위해서 기술통계분석을 실시하였다. 넷째, 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토와의 관계를 분석하기 위하여 단순·다중회귀분석을 통해 검증하였다.

### 4. 실증분석 및 결과

#### 4.1 표본의 일반적 특성

조직구성원이 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형이 학습전이 풍토에 미치는 영향관계를 알아보기 위해 실시

한 연구대상자에 대한 일반적 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같이 분석되었다. 성별은 남자가 81명(69.8%), 여자가 35명(30.2%)로 구분되었다. 연령에 있어서는 31~40세가 56명(48.3%)로 가장 높은 것으로 나타났다. 재직기간에 대한 있어서는 6~10년이 50명(43.1%), 5년 이하 27명(23.3%)순으로 나타내고 있으며, 최종학력에 있어서는 대졸이 75명(64.6%)으로 높게 분석되었다. 회사 내 직급에 있어서는 과장~차장 직급이 57명(49.1%)으로 가장 많이 나타내었고, 조직규모는 101~300명의 규모가 61명(52.6%)을 분석되었으며, 월 소득은 300만원 이하가 76명(65.5)로 절반이상으로 분석되었다.

<Table 1> 연구대상자들의 일반적 특성

구분		빈도 (명)	비율 (%)	구분		빈도 (명)	비율 (%)
성별	남자	81	69.8	직급	사원	13	11.2
	여자	35	30.2		주임~대리	28	24.1
연령	21~30세	30	25.9		과장~차장	57	49.1
	31~40세	56	48.3	부장이상	18	15.6	
	41~50세	14	12.0	조직 규모	50명 미만	9	7.7
	51세 이상	16	13.8		50~100명	24	20.7
재직 기간	5년 이하	27	23.3		101~300명	61	52.6
	6~10년	50	43.1		301명 이상	22	19.0
	11~15년	26	22.4	월 소득	200만원 미만	29	25.0
16년 이상	13	11.2	300만원 미만		47	40.5	
학력	고졸	2	1.7		400만원 미만	25	21.6
	초 대졸	25	21.6		400만원 이상	15	12.9
	대졸	75	64.6				
	대학원 이상	14	12.1				

## 4.2 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석

### 4.2.1 조직 내 커뮤니케이션 유형에 대한 타당도 및 신뢰도 분석 결과

조직 내 커뮤니케이션 유형 항목에 대한 타당도와 신뢰도를 분석하기 위해 요인분석과 신뢰도를 분석하였으며, 그에 대한 결과는 <Table 2>와 같다. 주성분 분석에 의한 요인분석은 0.5 미만의 항목과 중복 적재된 항목을 제거하는 척도정제 과정을 걸쳐 요인분석 결과 분산설명력은 66.189%로 나타내었다. 한편, KMO 값은 0.771, Bartlett의 구형성 검정에 의한 근사 카이제곱은 347.083(p=0.000)로 나타나 본 연구에 사용된 조직 내 커뮤니케이션 유형의 측정지문의 타당성은 충분한 것으로

분석되었다. 또한, 조직 내 커뮤니케이션 유형에 대한 측정지문의 내적일관성을 측정하기위해 신뢰도 분석을 실시하였으며, 그에 대한 분석결과인 Cronbach's  $\alpha$  계수 값은 0.737, 0.731, 0.717, 0.679로 나타내어 측정지문에 대한 신뢰도는 높은 것으로 분석되었다. 조직 내 커뮤니케이션 유형에 대한 요인분석 결과 상사와 커뮤니케이션, 매체 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직전망에 대한 커뮤니케이션 순으로 분류되었다.

### 4.2.2 학습전이 풍토에 대한 타당도 및 신뢰도 분석 결과

학습전이 풍토 항목의 요인분석 과 신뢰도에 대한 분석결과는 <Table 3>과 같이 나타낼 수 있으며, 0.5 미만의 지문과 중복 적재된 지문을 제거하는 척도정제 절차를 거쳐 나타난 분산 설명력은 65.694%로 나타내었다. 또한, KMO 값은 0.789, Bartlett의 구형성 검정에 의한 근사 카이제곱은 866.171(p=0.000)로 나타나 본 연구에 사용된 조직 내 커뮤니케이션 유형의 측정지문의 집중타당성은 충분한 것으로 분석되었다. 한편, 학습전이 풍토에 대한 측정지문의 내적 일관성을 측정하기 위한 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's  $\alpha$  계수 값은 0.857, 0.815, 0.831, 0.725로 나타나 측정지문의 신뢰도는 높은 것으로 분석되었다. 학습전이 풍토에 대한 요인분석 결과 상사의 지원, 전이 기회, 동료 지원, 조직보상인식 순으로 나타내었다.

<Table 2> 조직 내 커뮤니케이션 유형에 대한 요인분석 및 신뢰성 분석결과

요인명	항목	요인 적재값	고유 값	분산 설명력	항목 제거시 신뢰도	신뢰도 Cronbach's $\alpha$
상사와 커뮤니케이션	1-1	.823	2.379	19.825	.619	0.737
	1-2	.701			.681	
	1-3	.689			.699	
매체 질에 대한 커뮤니케이션	1-4	.855	2.048	17.061	.611	0.731
	1-5	.765			.669	
	1-6	.699			.662	
동료와 커뮤니케이션	1-7	.807	2.025	16.853	.627	0.717
	1-8	.781			.650	
	1-9	.629			.624	
조직 전망에 대한 커뮤니케이션	1-10	.905	1.493	12.465	.676	0.679
	1-11	.660			.601	
	1-12	.672			.611	

KMO = 0.771, Bartlett's Test of Sphericity=347.083, p=0.000, 분산 설명력: 66.189

<Table 3> 학습전이 풍토에 대한 요인분석 및 신뢰성 분석결과

요인명	항목	요인 적재값	고유 값	분산 설명력	항목 제거시 신뢰도	신뢰도 Cronbach's α
상사의 지원	2-1	0.786	5.195	19.565	0.845	0.857
	2-2	0.803			0.775	
	2-3	0.789			0.767	
동료의 지원	2-4	0.738	3.379	19.201	0.813	0.815
	2-5	0.802			0.799	
	2-6	0.757			0.808	
전이기회	2-7	0.743	2.829	14.698	0.816	0.831
	2-8	0.798			0.783	
	2-9	0.817			0.784	
조직보상인식	2-10	0.794	1.431	12.232	0.602	0.725
	2-11	0.789			0.617	
	2-12	0.678			0.713	

KMO = 0.789, Bartlett's Test of Sphericity=866,171, p=0.000, 분산 설명력: 65.694

### 4.3 가설검증

본 연구는 중소기업 핵심직무역량 교육과정에 참여한 후 3개월 이상 경과하여 학습전이 풍토를 인식할 수 있는 교육훈련 참가자 150명을 대상으로 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 영향관계를 확인하고자 설정된 가설을 검증하였다.

#### 4.3.1 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토의 상사의 지원 간의 영향 관계 검증

조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토인 상사의 지원에 유의한 정(+)의 영향관계를 나타낼 것이라는 가설 1과 하위 가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-4에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과는 <Table 4>와 같다. 조직구성원들이 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형에 따른 학습전이 풍토의 상사의 지원에 미치는 영향을 분석하기 위하여 조직 내 커뮤니케이션 유형은 상사와 커뮤니케이션, 매체 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직전망에 대한 커뮤니케이션을 독립변수로 하였으며, 학습전이 풍토 요인인 상사의 지원을 종속변수로 하여 분석을 실시하였다. 가설 1에 대한 다중회귀분석 결과 F=15.077로 유의수준 P<0.001에서 유의한 결과를 나타내었으며, 변수들 간의 상관관계를 나타내는 R<sup>2</sup> 값은 0.394로 나타내었다. 조직 내 커뮤니케이션 유형의 요인인 상사와 커뮤니케이션(p<0.001), 매체 질 커뮤니케이션(p<0.001), 동료와 커뮤니케이션(p<0.01), 조직전망에 대한 커뮤니케이션(p<0.05)로 4개의 요인이 통계적으로 유의한 영향관계를 나타내었으며, 변수들의 계수는 모두 정(+)의 부호를 나타내고 있어 학습전이 풍토의 상사의 지원 간의 영향관계는 정(+)의 유의한 영향관계를 나타내었다. 즉, 조직 내 커뮤니케이션 유형이 높은 조직일수록 학습전이 풍토인 상사의 지원은 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 이에 가설 1과 하위 가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-4는 모두 채택되었다.

선(p<0.05)로 4개의 요인이 통계적으로 유의한 영향관계를 나타내었으며, 변수들의 계수는 모두 정(+)의 부호를 나타내고 있어 학습전이 풍토의 상사의 지원 간의 영향관계는 정(+)의 유의한 영향관계를 나타내었다. 즉, 조직 내 커뮤니케이션 유형이 높은 조직일수록 학습전이 풍토인 상사의 지원은 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 이에 가설 1과 하위 가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-4는 모두 채택되었다.

<Table 4> 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토의 상사의 지원 간의 영향관계 분석결과

구분	비표준화계수		표준화 계수 (Beta)	t	유의 확률	VIF
	B	표준 오차				
상수	0.296	.466	-	.631	.593	-
상사와의 커뮤니케이션	.335	.085	.326	3.876	.000*	1.036
매체의 질 커뮤니케이션	.419	.088	.383	4.667	.000*	1.041
동료와의 커뮤니케이션	.245	.087	.261	2.675	.007**	1.435
조직전망에 대한 커뮤니케이션	.257	.109	.239	2.469	.015***	1.413

F=15.007, R<sup>2</sup>= 0.394, p<0.001

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

#### 4.3.2 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토의 동료의 지원 간의 영향 관계 검증

조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토인 동료의 지원에 유의한 정(+)의 영향관계를 나타낼 것이라는 가설 2과 하위 가설 2-1, 2-2, 2-3, 2-4에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과는 <Table 5>와 같다. 조직구성원들이 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형에 따른 학습전이 풍토의 동료의 지원에 미치는 영향을 분석하기 위하여 조직 내 커뮤니케이션 유형은 상사와 커뮤니케이션, 매체 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직전망에 대한 커뮤니케이션을 독립변수로 하였으며, 학습전이 풍토 요인인 동료의 지원을 종속변수로 하여 분석을 실시하였다. 가설 2에 대한 다중회귀분석 결과 F=1.168로 유의하지 않은 결과를 나타내었으며, 변수들 간의 상관관계를 나타내는 R<sup>2</sup> 값은 0.039로 매우 낮게 나타내었다. 즉, 조직구성원들이 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토의 동료의 지원에 영향을 미치지 않는 것으로 나타내게 되어 연구목적에 달성하기 위해 설



정한 가설 2와 하위 가설 2-1, 2-2, 2-3, 2-4는 모두 기각되었다.

<Table 5> 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전인 풍토의 동료의 지원 간의 영향관계 분석결과

구분	비 표준화계수		표준화 계수 (Beta)	t	유의 확률	VIF
	B	표준 오차				
상수	2.609	.515	-	5.051	.000*	-
상사와의 커뮤니케이션	.031	.097	.032	.337	.733	1.074
매체의 질 커뮤니케이션	-.015	.108	-.015	-.152	.875	1.034
동료와의 커뮤니케이션	.111	.105	.123	1.041	.297	1.437
조직전망에 대한 커뮤니케이션	.119	.127	.111	.937	.349	1.414

F=1.168, R<sup>2</sup>= 0.039, p<0.326

#### 4.3.3 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토의 전이 기회 간의 영향 관계 검증

조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토의 전이 기회에 유의한 정(+)의 영향관계를 나타낼 것이라는 가설 3과 하위 가설 3-1, 3-2, 3-3, 3-4에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과는 <Table 6>와 같다. 조직구성원들인 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형에 따른 학습전이 풍토의 전이 기회에 미치는 영향을 분석하기 위하여 조직 내 커뮤니케이션 유형은 상사와 커뮤니케이션, 매체 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직전망에 대한 커뮤니케이션을 독립변수로 하였으며, 학습전이 풍토 요인인 전이 기회를 종속변수로 하여 분석을 실시하였다. 가설 3에 대한 다중회귀분석 결과 F=273.671로 유의수준 P<0.001에서 유의한 결과를 나타내었고, 변수들 간의 상관관계를 나타내는 R<sup>2</sup> 값은 0.918로 매우 높게 나타내었다. 조직 내 커뮤니케이션 유형의 요인인 상사와 커뮤니케이션(p<0.001), 매체 질 커뮤니케이션(p<0.05), 조직전망에 대한 커뮤니케이션(p<0.001)로 동료와 커뮤니케이션을 제외한 3개 요인이 학습전이 풍토의 전이 기회에 통계적으로 유의한 영향관계를 나타내었고, 변수들의 계수는 정(+)의 부호를 나타내고 있어 학습전이 풍토의 전이 기회 간의 영향관계는 부분적인 정(+)의 유의한 영향

관계를 나타내었다. 즉, 조직구성원들이 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형 중 동료와 커뮤니케이션을 제외한 매체의 질 커뮤니케이션이 높으면 상사와 커뮤니케이션이 활성화되고 조직전망에 대한 커뮤니케이션이 고도화될수록 학습전이 풍토의 전이 기회는 높게 나타내게 되어 연구 목적을 달성하기 위해 설정한 가설 3의 하위 가설 3-1, 3-2, 3-4가 채택이 되어 가설 3은 부분적으로 채택되었다.

<Table 6> 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전인 풍토의 전이 기회 간의 영향관계 분석결과

구분	비 표준화계수		표준화 계수 (Beta)	t	유의 확률	VIF
	B	표준 오차				
상수	-.027	.149	-	-.191	.845	-
상사와의 커뮤니케이션	.779	.029	.859	24.756	.000*	1.437
매체의 질 커뮤니케이션	.081	.031	.075	2.573	.011** *	1.033
동료와의 커뮤니케이션	-.039	.027	-.041	-1.423	.155	1.075
조직전망에 대한 커뮤니케이션	.172	.036	.157	4.575	.000*	1.414

F=273.671, R<sup>2</sup>= 0.918, p<0.001

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

#### 4.3.4 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토의 조직보상 인식 간의 영향 관계 검증

조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토의 조직보상 인식에 유의한 정(+)의 영향관계를 나타낼 것이라는 가설 4과 하위 가설 4-1, 4-2, 4-3, 4-4에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과는 <Table 7>와 같다. 조직구성원들인 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형에 따른 학습전이 풍토의 조직보상 인식에 미치는 영향을 분석하기 위해 조직 내 커뮤니케이션 유형은 상사와 커뮤니케이션, 매체 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직전망에 대한 커뮤니케이션을 독립변수로 하였으며, 학습전이 풍토 요인인 조직보상 인식을 종속변수로 하여 분석을 실시하였다. 가설 4에 대한 다중회귀분석 결과 F=102.068로 유의수준 P<0.001에서 유의한 결과를 나타내었고, 변수들 간의 상관관계를 나타내는 R<sup>2</sup> 값은 0.815로 매우 높게 나타내었다. 조직 내 커뮤니케이션 유형의 요인인 상사

와 커뮤니케이션(p<0.001), 조직전망에 대한 커뮤니케이션(p<0.001)이 학습전이풍토의 조직보상 인식에 통계적으로 유의한 영향관계를 나타내었으며, 매체의 질에 대한 커뮤니케이션과 동료와 커뮤니케이션은 통계적으로 유의하지 않은 결과를 나타내었다. 조직 내 커뮤니케이션 유형 중 상사와 커뮤니케이션과 조직전망에 대한 커뮤니케이션의 계수가 정(+의) 부호를 나타내고 있어 학습전이풍토인 조직보상인식에 영향관계를 미치고 있다. 즉, 상사와 커뮤니케이션과 조직전망에 대한 커뮤니케이션이 활성화된 조직일수록 학습전이풍토의 조직보상인식은 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 이에 본 연구목적 달성을 위해 설정한 가설 4의 하위 가설 4-2, 4-3은 기각되었으며, 가설 4-1, 4-4는 채택이 되어 가설 4는 부분적으로 채택되었다.

<Table 7> 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토의 조직보상 인식 간의 영향관계 분석결과

구분	비 표준화계수		표준화 계수 (Beta)	t	유의 확률	VIF
	B	표준 오차				
상수	.958	.211	-	4.595	.000*	-
상사와의 커뮤니케이션	.172	.043	.21	4/309	.000*	1.442
매체의 질 커뮤니케이션	-.087	.047	-.083	-1.901	.060	1.039
동료와의 커뮤니케이션	.055	.046	.063	1.312	.197	1.079
조직전망에 대한 커뮤니케이션	.997	.056	1.017	19.083	.000*	1.419

F=102,068 R<sup>2</sup>= 0.815, p<0.001

## 5. 결론 및 제언

본 연구는 조직 내 구성원들인 인식하고 있는 조직 내 커뮤니케이션 유형이 학습전이풍토에 미치는 영향관계를 실증분석 위해 2015년 중소기업 핵심직무역량 교육과정(2015년 6월부터 9월)에 참여한 교육대상자를 중심으로 교육 참여 후 3개월 이상 경과하여 학습전이풍토를 인식할 수 있는 150명을 대상으로 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 영향관계를 확인하고자 하였다. 본 연구결과 조직구성원이 인식하는 조직 내 커뮤니케이션

유형은 상사의 지원, 동료의 지원, 전이기회, 조직보상 인식 중 동요의 지원을 제외한 3개의 학습전이 풍토에 유의한 영향관계를 미치는 것으로 확인되었으며, 그 결과의 요약은 다음과 같다. 첫째, 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토인 상사의 지원 간의 영향관계에서 조직 내 커뮤니케이션 유형의 상사와 커뮤니케이션, 매체의 질 커뮤니케이션, 동료와 커뮤니케이션, 조직전망에 대한 커뮤니케이션은 모두 상사의 지원에 정(+의) 유의한 영향관계를 나타내었다. 둘째, 조직 내 커뮤니케이션 유형은 학습전이 풍토의 동요의 지원에는 모두 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토의 전이기회 간의 영향관계에서는 동료와 커뮤니케이션을 제외한 상사와 커뮤니케이션, 매체의 질 커뮤니케이션, 조직전망에 대한 커뮤니케이션이 전이기회에 정(+의) 영향관계를 나타내었다. 마지막으로 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토의 조직보상 인식에 대한 영향관계에서는 상사와 커뮤니케이션과 조직전망에 대한 커뮤니케이션이 정(+의) 영향관계를 나타냈다. 본 연구에 대한 가설검증을 통해 나타난 연구결과에서 조직 내 커뮤니케이션 유형의 어떠한 변수요인이 학습전이 풍토에 긍정정인 영향관계를 나타내는지 확인할 수 있었다. 특히, 학습전이 풍토의 동료의 지원에 대해 조직 내 커뮤니케이션 유형이 영향관계를 나타내지 않음에 따라 조직 내에서 동료지원에 대한 새로운 관점이 요구될 수 있었다. 또한, 조직 내 상사와 커뮤니케이션에 대한 중요성을 본 연구에서는 확인할 수 있었다. 즉, 상사와의 얼마나 충실한 커뮤니케이션을 하느냐에 따라 조직구성원들의 학습전이 풍토에 영향 관계(단, 동료의 지원을 제외)를 나타내어 향후 조직은 원활한 의사소통이 가능한 조직문화형성과 전략적 커뮤니케이션 역량강화 교육훈련이 필요하다는 점이다. 또한 연구결과를 토대로 각각의 조직들이 추구하고자 하는 학습전이 풍토를 조성하는데 있어 다음과 같은 시사점을 제공할 수 있으리라 판단된다. 조직 내 커뮤니케이션 유형은 각 요인들이 결합되고 통합되어 조직 내에서 구성원들에게 더욱 더 원활한 커뮤니케이션 활성화에 영향력을 줄 수 있으며, 커뮤니케이션에 대한 부작용을 해소할 수 있다. 한편, 조직 내 커뮤니케이션 유형에 대한 최적의 특성을 강화하여 학습전이 풍토의 내재화에 다양한 영향을 주는 중요한 요소로 작용할 수 있다는 것이다. 또한 본 연구는

조직 구성원들이 인식하는 조직 내 커뮤니케이션 유형과 학습전이 풍토 간의 영향관계를 실증 연구할 수 있는 미약한 기초연구로서의 시사점이 있다. 이와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점과 향후과제를 나타내고 있다. 첫째, 본 연구에서는 특정한 교육훈련과정에 참석한 대상자를 선정하고 표본수가 150명으로 한정되었다는 점과 연구대상에 대한 표본구성이 연구결과의 대표성을 표출할 수 있을 정도로 일반적이지 않다는 점이다. 이에 향후 연구에서는 업종 특성과 지역분포 및 표본 수 증대와 직종을 확대하여 조사한다면 연구결과의 대표성을 높일 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 종속변수를 학습전이 풍토로 설정하였는데, 학습전이 풍토에 대해 설문대상자가 보유하고 있는 모두 행위를 학습전이 풍토로 나타낼 수 없다는 것을 고려한다면, 향후 연구에서는 학습전이 풍토를 향상하기 위한 조직문화, 조직구조, 리더십 유형 등과 연계된 후속연구가 필요하겠다. 즉, 조직의 양질의 경쟁적 가치를 추구하기 위해 요구되는 조직 내 차별적인 인적자원 개발과 관리 역량을 고도화하기 위해 학습전이 풍토에 미치는 요인(리더십 유형, 조직문화, 조직공정성 등)에 대한 연구가 진행되어야 할 것으로 생각된다.

## References

[1] 공민영 · 김진모(2008). 기업 e-Learning 프로그램 참여자의 학습전이와 자기주도성, 전이풍토, 학습관의 관계. 농업교육과 인적자원개발, 40(3), 223-246.  
 [2] 김동영 · 한인수(2004). 지식공유에 미치는 개인적조직적 영향요인에 관한 연구 : 대덕연구단지 연구개발 조직을 중심으로. 지식경영연구, 5(1), 83-99.  
 [3] 김문준(2015), 경영진의 컨설턴트 역량과 조직성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절 효과에 대한 연구, 경영컨설팅연구, 15(1), 195-210.  
 [4] 김문준 · 김노사(2016), 학습전이 풍토에 영향을 미치는 조직 내 커뮤니케이션 유형에 대한 연구, 기업경영리뷰, 7(2), 93-111.  
 [5] 김봉규(2011). 호텔조직의 커뮤니케이션만족과 서비스지향성에 관한 연구. 관광학연구, 35(8), 79-100.  
 [6] 김수현(2007). 방송에서의 남녀의 역할과 여성에 관

한 언어 표현 분석. 사회언어학, 15(1), 1-20.  
 [7] 김정기(2012). 커뮤니케이션 스타일, 동기, 주목도, 만족감, 교육효과의 관계. 스피치와 커뮤니케이션, 18, 202-234.  
 [8] 김정기 · 안호립(2014). 교수자와 학생의 커뮤니케이션 요인과 교육효과의 관계. 커뮤니케이션학 연구, 22(1), 65-93.  
 [9] 김진모 · 이진화 · 길대환(2006). 농촌지도리더 교육 프로그램의 학습전이와 전이풍토의 관계. 농업교육과 인적자원개발, 38(1): 27-52.  
 [10] 김주환 · 김은주 · 홍세희(2006). 한국 남녀 중학생 집단에서 자기결정성이 학업성취도에 주는 영향. 교육심리연구, 20(1), 243-264  
 [11] 김주희(2011). 커뮤니케이션 능력이 자기결정성을 통해 생활만족도에 미치는 영향: 방송인 내 직종을 중심으로. 연세대학교 석사학위논문.  
 [12] 김한준(2010). 중소기업의 학습조직 활동과 조직성과에 관한 연구: 학습조직과 조직성과 관계모형 개발. 평생교육 HRD연구, 6(3), 161-189.  
 [13] 김현경 · 강수돌(2015). 커뮤니케이션 풍토가 지식공유 의도에 미치는 영향. 한국경영교육학회, 30(4), 405-433.  
 [14] 김효근 · 정선태(2005). 호텔 조직내 커뮤니케이션이 호텔 종사원의 직무만족에 미치는 영향: 서울 시내 특 1급 호텔을 중심으로. 관광연구저널, 19(1), 17-29.  
 [15] 문비치 · 이유나(2008). 조직문화, 사원 커뮤니케이션, 조직-사원 관계성에 대한 연구. 한국언론학보, 52(2). 122-150.  
 [16] 박명신(2015). 평생교육자의 커뮤니케이션 능력과 강의력 및 셀프리더십이 성인학습자의 자기결정성에 미치는 영향. 평생교육·HRD 연구, 11(1), 1-20.  
 [17] 박명신 · 임선희(2014). 평생교육자의 커뮤니케이션 유형, 능력, 리더십이 성인학습자의 교육만족도에 미치는 영향. 교육연구논총, 35(1), 31-54.  
 [18] 박문수 · 문형구(2001). 지식공유의 영향요인 : 연구동향과 과제. 지식경영연구. 2(1) : 1-23.  
 [19] 박문수 · 문형구(2004). 집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구. 지식경영연구. 5(2) : 1-23.  
 [20] 박소희( 2014). 조직 내 신뢰와 의사소통, 인재지향적태도가 대인간 학습 효과에 미치는 영향 : 종단적 관계를 중심으로. 경영교육연구. 29(6) : 440-466.

- [21] 박재린 · 박재현(2000). 조직구성원의 지식공유와 경쟁우위와의 관계성에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 창간호, 127-147.
- [22] 배을규 · 정보라 · 이민영(2013). 조직의 학습전이풍토가 기술사의 학습전이에 미치는 영향: 계속전문교육 참여동기의 매개효과를 중심으로. *공학교육연구*, 제16권 제2호, 11-23.
- [23] 설현도(2006). 금융기관 조직구성원의 지식공유에 대한 실증 연구. *지식경영연구*, 7(2) : 97-122.
- [24] 엄동욱 · 예지은 · 권수환 · 위종범(2011). 조직내 소통 활성화를 위한 제언. *삼성경제연구소*. CEO Information.
- [25] 이두원(2009). 미국대학의 기금조성을 위한 공중관계 커뮤니케이션 전략연구. *커뮤니케이션학연구*, 17(3), 85-110.
- [26] 이상훈(2009). 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 학습전이풍토에 미치는 영향. *고려대학교 석사학위논문*.
- [27] 유선욱, 신호창(2011). 사내 커뮤니케이션 기풍적 요인과 조직 구성원간 신뢰와의 관계에 대한 연구. *한국언론학보*, 55(3), 54-81.
- [28] 윤영남 · 최은수(2008). 평생교육자의 커뮤니케이션 능력과 성인학습자의 셀프리더십 수준이 교육만족도에 미치는 영향. *평생교육 · HRD연구*, 4(2), 41-63.
- [29] 조나영(2010). 조직내 커뮤니케이션 유형별 수준이 학습전이풍토에 미치는 영향. *고려대학교 석사학위논문*.
- [30] 조대현(2005). 학습의 자기주도성과 팀내 대인관계 기술의 관계. *교육문제연구*, 23, 223-242.
- [31] 조의제(2002). 셀프리더십과 커뮤니케이션이 직무만족의 영향에 관한 연구. *경남대학교 석사학위논문*.
- [32] 조수연(2014). 피드백 커뮤니케이션에 대한 학습자 인식. *통변역학연구*, 18(4), 247-273.
- [33] 창은미(2008). 조직의 전이풍토가 교육훈련 전이에 미치는 영향. *중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문*.
- [34] 천명섭 · 이윤기(2004). 커뮤니케이션 유형과 종업원의 직무 만족. *경상논집*, 18(2), 1-19.
- [35] 한동효 · 김주찬 · 조현준(2007). 구조방정식모형(SEM)을 이용한 지방공무원의 지식공유 영향요인 분석. *한국행정학보*, 14(3) : 1-30.
- [36] 한안나(1999). 기업교육에서 학습의 직무전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *서울대학교 대학원 석사학위논문*.
- [37] 한주리 · 남궁은정(2008). 커뮤니케이션 능력 및 의사소통의 양과 질에 따른 대학생의 스트레스와 스트레스 대처의 차이. *아동학회지*, 29(1), 325-337.
- [38] 홍미나(2008). 커뮤니케이션 유형과 비언어적 커뮤니케이션 요소가 서비스 제공자 평가에 미치는 영향: 서비스유형의 조절효과 분석. *경기대학교 대학원 박사학위논문*.
- [39] 현영섭 · 권대봉(2003). 판매교육 학습전이와 전이 풍토간의 관계. *교육학연구*, 41(1): 299-327.
- [40] 현영섭 · 김준희(2005). 기업체의 학습조직 구축요인과 학습전이간의 관계 : 학습조직 구축요인의 위계적 관계를 가정한 모형을 중심으로. *한국교육학연구*, 11(1), 171-196.
- [41] African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1): 9.
- [42] Argyris, C.(1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, Mass: Blackwell Publishing Inc.
- [43] Baldwin, T. T. & Ford, J. K.(1988). Transfer of training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), pp. 63-105.
- [44] Berger, C.R. and R.J. Calabrese.(1975). Some explorations in initial interaction and beyond : toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2) : 99-112.
- [45] Boyd, B.B.(1965). An analysis of communication between departments—roadlock and bypasses. *Journal of Business Communication*. Winter 3(2) : 27-35. reprinted by permission. from *Personnel Administration*. November-December. 1965. 33-38.
- [46] Broad, M, L., & Newstrom, J. M.(1992). *Transfer of Training*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- [47] Castro, M., & Martins, N.(2010). The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South.
- [48] Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K.(2001). A review of transfer studies in the past decade. *Personnel*

- Review, 30, 101-118.
- [49] Chruden, H. J., & Sherman, A. W.(1987). *Personnel Management*(5th ed.). USA: Sout-Western Publishing Co.
- [50] Daft, R.L. and A.Y. Lewin.(1993). Where are the theories for the “new” organizational forms? An editorial essay. *Organizational Science*. 4 : 1–6.
- [51] De Ridder, J.A. 2004. Organizational communication and supportive employees. *Human Resources Management Journal*. 14(3) : 20–30.
- [52] Downs, C.W. and M.D. Hazen.(1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*. 15(1) : 41–45.
- [53] Ford, K. J., & Weissbein, D. A.(1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2): 22-41.
- [54] Grunig, L.A., J.E. Grunig and D.M. Dozier.(2002). *Excellent public relations and effective organizations : A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- [55] Holton, E. F. III et al.(1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2): 95-113.
- [56] Holton, E. F. III, & Baldwin, T. T.(2000). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems. *Advanced in Developing Human Resources*, 8: 1-6.
- [57] Holton, E. F. III, Bates, R. A., & Ruona, W.(2000). Developing generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4): 333-360.
- [58] Keuter, K. et al.(2000). Nurses’ satisfaction and organizational climate in a dynamic work environment. *Applied Nursing Research*, 13(1): 46 –)49.
- [59] Kirkpatrick, D. L.(1994). *Evaluation of Training programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Inc.
- [60] Mueller,B.H.& Lee,J.(2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple context. *Journal of Business Communication*, 39, 220-244.
- [61] Peek, R. C.(2003). The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by institutional research staff at Florida community colleges. Unpublished Ph. D dissertation, University of Florida.
- [62] Pettit, J.D., J.R. Goris and B.C. Vaught.(1997). An examination of organizational communication as a moderator or the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*. 34(1) : 81–98.
- [63] Pincus,J.D.(1986).Communication satisfaction job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-416.
- [64] Quirke, B. (2000). *Making the connections. using international communication to strategy into action*. Gower. Alder shot.
- [65] Richey, R. C.(1992). *Defining Instruction for the Adult Learner*. London: Kogan Page.
- [66] Robertson, E.(2005). Placing leaders at the heart of organizational communication. *Strategic Communication Management*. 9(5) : 34–37.
- [67] Roos, C. and J. Roos.(1997). Measuring your company’s intellectual performance. *Long Range Planning*. 30(3) : 392.
- [68] Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L.(1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, pp.377-390
- [69] Smidts, A., A. Pruyn and C. van Riel.(2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*. 49(5) : 1051–1062.
- [70] Tannenbaum, S. I., & Yukl, G.(1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 330-441.
- [71] Taylor, M. C.(2000). Transfer of learning in workplace literacy programs. *Adult Basic Education*, 10(1), 3-20.

- [72] Thomas, G.F., Z. Roxxane and J.L. Hartman.(2009).  
The central role of communication in developing  
trust and its effect on employee involvement.  
Journal of Business Communication. 46(3) : 287-  
310.
- [73] Welch, M. and P.R. Jackson. (2007). Rethinking  
internal communication : a stakeholder approach.  
Corporate Communication: An International Journal.  
12(2) : 177-198.
- [74] Zand, D.E. 1972. Trust and managerial problem  
solving. Administrative Science Quarterly. 7(2) :  
229-239.
- [75] Zwijze-Koning, K.H. and M.D.T. De Jong. 2007.  
Evaluating the communication satisfaction  
questionnaire as a communication audit tool.  
Management Communication Quarterly. 20(3) : 261  
-282.

김 문 준(Kim, Moon Jun)



- 공주대학교 경영학 박사(인사·조직)
- 현재 : 서영대학교 과주캠퍼스 경영  
학과 겸임교수 & 공주대학교 외래  
교수
- 현재 : KNU 기업경영연구소 교수/  
성지HR(주)CEO
- 관심분야 : 경영학, HR
- E-Mail : 12003ehdud@daum.net