

비서직 종사자의 무형식학습 촉진 방안

- 비서직의 업무적 특성을 중심으로

서보람*

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 비서직 종사자의 무형식학습
- IV. 상사의 리더십과 비서직 종사자의 무형식학습
- V. 결론

지식기반 사회로의 전환에 따라 기업들의 조직구성원들의 무형식학습에 대한 관심이 높아지고 있으며 조직내의 평생학습문화와 무형식학습의 확산을 위하여 임원진, 관리자의 역할이 강조되고 있다. 특히 비서직 종사자의 경우, 업무의 가변성, 다양성 그리고 시간과 공간에 대한 제약이 있는 업무상의 특성으로 인하여 무형식학습에 대한 의존이 높으나 비서직 종사자의 무형식학습에 관한 연구는 미비한 실정이다. 이에 본 연구에서는 비서직 종사자가 임원진, 관리자와 같은 그들의 상사를 최측근에서 보좌하는 업무적 특성을 반영하여 상사의 코칭리더십을 비서직 종사자의 무형식학습 촉진 방안으로 제안하고자 하였다. 이에 상사의 코칭리더십을 직무기반 코칭리더십과 관계기반 코칭리더십으로 구분하여 상사의 코칭리더십을 비서직 종사자의 무형식학습의 촉진 방안으로의 활용방법과 그 결과를 알아보았다. 상사의 직무기반 코칭리더십은 직무에 대한 정보 제공, 교육참여와 학습 지지, 수행

* 숭실대학교 평생교육학과 박사과정

에 대한 피드백 제공 등과 같은 방법으로 비서직 종사자의 무형식학습 축진이 가능하며 그 결과로 비서직 종사자는 업무와 조직이해에 관한 지식과 기술, 상사의 업무스타일 파악, 자기개발능력 함양과 관련된 무형식학습이 가능하다. 상사의 관계기반 코칭리더십은 지지와 격려, 칭찬과 같은 방법으로 비서직 종사자의 무형식학습 축진이 가능하며 그 결과로 비서직 종사자는 인간관계 기술, 자기개발능력 함양과 관련된 무형식학습이 가능하다. 본 연구는 상사의 코칭리더십에 대한 참여와 의지를 반영하지 않은 한계점을 지니나 비서직 종사자의 업무적 특성을 반영한 무형식학습 축진 방안의 제시로 그 의의를 지니며 비서직 종사자의 무형식학습 확산에 기여하고자 하였다.

주제어: 무형식학습, 코칭리더십, 비서직 종사자

1. 서론

우리 사회는 경영환경이 빠르고 쉴 새 없이 변화하게 되면서 이제 지식기반사회로 자리를 잡아가고 있다. 계속되는 기술변화, 조직 구성원의 다양화, 세계화로 인한 사무환경의 변화 등¹⁾의 경영변화가 나타남에 따라 기업의 인재상이 변화하고 있다. 과거 단순히 노동력을 제공하는 대상으로서의 조직구성원을 이제 기업의 생존에 큰 역할을 하는 지식근로자로 인식하는 인식의 변화는 자연스레 조직구성원의 인력자원개발에 대한 기업들의 관심으로 연결되었고 이를 바탕으로 기업의 평생학습문화가 주목받게 되었다.

기업의 평생학습문화는 조직구성원의 개인개발과 그를 바탕으로 조직개발이 이루어지는 것을 핵심으로 하며 그 중심에 기업의 평생학습문화를 이끄

1) 민선향, 「신입비서의 무형식학습 과정 연구」, 『비서학논총』, 제 20권, 제3호, 2011, pp. 58.

는 가장 중요한 역할을 하는 임원진, 관리자가 있다. 특히 임원진, 관리자의 평생학습에 대한 지원과 리더십은 조직구성원의 평생학습을 이끄는 매우 중요한 요소라는 것이 많은 연구들을 통해 확인된 바 있다. 또한 조직의 평생학습에서 그동안 주요한 방법으로 활용되어 온 형식학습이 그 효과성에 대한 계속되는 비판을 받게 되면서²⁾ 조직구성원의 무형식학습에 대한 관심이 높아지고 있다.

특히 비서직의 경우, 과거에는 단순보조 역할로 인식하던 흐름에서 전문직으로 인식이 변화³⁾되고 있는 현재, 비서직 종사자의 평생 직업을 위한 평생 학습에 대한 중요성이 매우 강조되고 있다. 그러나 현실적으로 비서직 종사자가 조직 안에서의 형식학습으로 학습과 발전을 하기에는 상황과 업무적 특성으로 인한 한계가 있기 때문에⁴⁾ 비서직 종사자의 무형식학습에 대한 연구가 매우 필요한 상황이다. 하지만 아직까지 비서직 종사자를 대상으로 무형식학습에 대한 연구가 그렇게 많이 수행되지 않은 상황이다. 따라서 본 연구에서는 평생학습에서 매우 중요한 역할을 하는 상사의 리더십을 활용하여 비서직 종사자의 무형식학습을 촉진하는 방안을 알아보하고자 한다.

본 연구결과는 향후 비서직 종사자의 평생학습과 무형식학습의 활성화를 위한 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

무형식학습에 대한 정의는 무형식학습이 주목받게 된 시대적 배경에서 찾아볼 수 있다. 무형식학습에 대한 연구는 1990년대부터 다양하게 진행되고 있으나⁵⁾ 사실 무형식학습은 우리의 삶 속에 다양한 방법으로 오래 전부터

2) 이민영, 「대기업 사무직 근로자의 무형식학습과 개인 및 팀 변인의 위계적 관계」, 서울대학교 박사학위 논문, 2013, pp. 1.

3) 최애경, 『현대비서학』, 대영문화사, 2007, pp. 39.

4) 민선향, 2011, pp. 59.

존재하고 있었다고 할 수 있다.⁶⁾ 하나의 학습영역으로 주목받지 못했던 무형식학습에 대한 연구가 활발해진 배경에는 빠른 기술의 변화, 조직의 변화, 변화하는 경영환경, 지식기반사회의 영향이 작용하고 있다. 조직의 발전과 생존을 위해서는 조직구성원의 단순한 노동력보다 그들의 창의성을 중시하는 상황에서 기업의 인재육성에 대한 방법이 서서히 변화를 겪게 되었다. 기존의 집합교육과 같은 전통적인 방법으로는 조직구성원들이 요구하는 다양한 학습을 충족시킬 수 없게 되었다. 특히 전통적 교육훈련방법은 그 개발의 절차에 따른 긴 준비기간이 필요하기 때문에 시대의 빠른 변화에 맞추어 신속하게 교육을 실행하기 어렵다는 한계가 있다.⁷⁾ 무형식학습이 주목받게 된 또 다른 배경으로는 조직구성원이 사회적 존재로서 인식되기 시작했다는 점으로 조직 안에서 구성원은 단독적으로 업무수행과 생활이 불가하고 다양한 사회적 관계 안에서 사회적 존재로 활동하게 된다. 이성엽(2009)은 조직구성원은 사회적 존재로서 조직 안에서의 모든 학습과 경험은 그 사회에 존재하는 다양한 담론들과 관계될 수밖에 없다고 하며 따라서 무형식학습에 대한 이해는 환경과의 관계를 고려하는 것이 중요하다고 하였다.⁸⁾

무형식학습의 개념은 형식학습, 우연학습, 비형식학습과의 비교를 통해 그 특성을 구별할 수 있다. 형식학습은 기본적으로 지정된 학습 장소에서 제도적 지원에 의해 진행되고 우연학습은 사람들의 무의식과 관련되어 의도하지 않은 상황과 방법으로 이루어지는 학습을 말한다. 비형식학습은 교육 프로그램을 통한 학습이기는 하나 형식학습과 달리 공식적 학위나 자격증이 주어지지 않는 학습이다. 무형식학습은 비계획적이고 비구조적인 학습이기 때문에 계획된 프로그램을 바탕으로 진행되는 형식학습과 비형식학습과 차별화

5) 문세연, 나승일, 「중소기업 근로자의 무형식학습과 관련 변인」, 『Andragogy Today』, 제14권, 제3호, 2011, pp. 112.

6) 민선희, 2011, pp. 58.

7) 송선일, 이찬, 「대기업 연구개발 인력의 학습지원환경과 무형식학습 수준의 관계에서 학습 도구 활용의 조절효과」, 『농업교육과 인적자원개발』, 제45권, 제2호, 2013, p. 150.

8) 이성엽, 「무형식학습에 영향을 미치는 요인에 대한 연구」, 『한국교육학연구』, 제 15권, 제1호, 2009, pp. 135.

되는 특성이 있고 또 무형식학습은 그 과정에 다른 사람과의 상호작용과 개인적 성찰이 포함되기 때문에 비의도적으로 이루어지는 우연학습과 구별된다.⁹⁾¹⁰⁾

무형식학습이 이루어지는 방법에 대한 연구도 다양하게 진행되고 있다. 이민영(2013)은 많은 학자들의 무형식학습 방법에 관하여 수행한 연구를 분석한 후, 대인간의 상호작용, 정보활동, 업무활동, 개인성찰의 네 가지로 분류하였다. 즉, 무형식학습은 업무활동 속에서 관계자와의 질문과 대화 등의 상호작용을 통해서 발생되며, 업무활동을 통해 주변정보들을 활용함과 동시에 업무활동의 결과에 대한 개인적인 반성적 성찰이 지속적으로 발생하는 현상이며, 그렇기 때문에 무형식학습은 하나의 개별적인 방법으로 정의하기 어렵고 다양한 방법들의 연속적인 순환 속에서 발생하는 것이다.¹¹⁾ 배을규, 이형우, 강명구(2011) 역시 기존 무형식학습의 방법에 대한 연구들을 바탕으로 다양한 방법들의 공통점을 다음의 세 가지로 정리하였다. 첫째, 무형식학습의 다양한 방법들은 업무관계자와 같은 다양한 사람들과의 학습활동을 바탕으로 하고, 둘째, 자기성찰을 바탕으로 한 학습 활동으로 진행되며, 셋째, 자신이 업무 상 필요로 하는 부분에 대한 자료 탐색 활동을 통하여 부족한 지식이나 기술을 습득하는 학습이다.¹²⁾

무형식학습이 오늘날 주요한 학습방법으로 주목되면서 다양한 현장에서 다양한 대상으로 무형식학습을 촉진시키기 위한 노력이 진행되고 있다. 이를 위해서는 무형식학습이 어떠한 요인들에 의하여 영향을 받아 진행되는지를 분석하는 것이 매우 의미 있는 작업이다. 학자들의 무형식학습의 영향 요인에 대한 연구들은 다음과 같다.

박혜선, 이찬(2012)은 무형식학습 영향 요인에 관한 문헌 고찰을 통하여

9) 송선일, 이찬, 2013, pp. 152.

10) Marsick, V., & Watkin, K., *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge, 1990, pp. 12.

11) 이민영, 2013, pp. 12.

12) 배을규, 이형우, 강명구, 「중소기업 근로자의 무형식학습 활동과 학습전이의 관계에서 사회적 네트워크 접근성의 조절효과」, 『산업교육연구』, 제23호, 2011, pp. 5.

무형식학습에 영향을 미치는 요인들을 크게 개인 차원의 요인과 조직 차원의 요인으로 나누고, 개인 차원의 세부 요인으로는 학습자특성 요인과 대인관계 요인을 조직 차원의 세부 요인으로는 조직풍토 요인과 직무상황 요인을 제시하였다. 학습자 특성 요인에는 역량수준, 경쟁심, 자기효능감, 직무만족, 개인적 경험, 개인의 목표, 학습전략, 학습동기 등이 포함되고, 대인관계 요인에는 사회적 네트워크, 피드백 등이 무형식학습에 영향을 미치는 요인으로 확인되었다. 또한 조직풍토 요인에는 관리자 및 리더의 학습지원, 권한위임, 학습지향 문화, 변화, 조직 구조 등이, 업무상황 요인에는 학습시간 부족, 학습으로부터의 학습부재, 업무도구 및 자원, 업무부담감, 업무다양성, 업무자율성, 보상 등이 무형식학습에 영향을 미치는 요인으로 확인되었다.¹³⁾

이중에서 관리자 및 리더의 학습지원, 학습지향 문화에 대하여 세부적으로 살펴보면 Ellinger(2005)는 무형식학습에서 가장 중요한 것은 함께 근무하는 상사의 역할로 보고, 학습에 헌신적이고 조직구성원들이 학습할 수 있도록 이끌어 주는 관리자는 조직구성원의 무형식학습에 매우 큰 역할을 하는 촉진제라고 하였다.¹⁴⁾ 이성엽(2009) 역시 조직의 리더가 어떠한 사람이며 어떻게 리더십을 발휘하느냐에 따라 환경이 달라지고 조직구성원의 무형식학습의 정도가 달라진다고 주장하였다.¹⁵⁾

이상과 같은 연구 결과를 종합하면 조직에서 무형식학습이 이루어지기 위해서는 임원진, 관리자의 현대적 리더십이 매우 필요하며, 무형식학습을 위한 임원진, 관리자의 노력이 매우 중요함을 알 수 있다.

13) 박혜선, 이찬, 「무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 고찰」, 『평생교육학연구』, 제18권, 제2호, 2012, pp.238-240.

14) Ellinger, A. D., "Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting", Human Resource Development Quarterly, 16(3), pp. 400-404.

15) 이성엽, 2009, pp. 172.

Ⅲ. 비서직 종사자의 무형식학습

비서직이 단순사무직이라는 과거의 편견으로부터 벗어나 전문직으로 발전하고 성장함에 따라¹⁶⁾ 비서직이 평생직업으로 인식되면서 비서직 종사자들에 대한 평생학습의 중요성이 강조되고 있다. 김은석, 정철영(2011)은 사무직 근로자는 자신이 지닌 지식과 정보, 경험을 토대로 해당 업무를 진행하며 다양한 분야에서 계속적인 학습과 지식축적을 통하여 지속적으로 발전을 거듭하는 지식근로자라고 강조하였는데¹⁷⁾ 비서직 역시 위에 언급된 사무직의 특성을 갖고 있기 때문에 평생학습의 필요성이 동일하게 적용될 수 있다. 이민영(2013) 역시 사무직 근로자들의 업무가 단순 업무에 그치지 않고 발전해 나아감에 따라 그들의 계속적인 학습과 발전이 필요하다고 주장하였다.¹⁸⁾ 특히 평생학습의 다양한 방법 중에서 무형식학습은 비서직 종사자에게 매우 중요한 학습방법이다.

무형식학습이 비서직 종사자에게 매우 중요한 이유를 민선향(2011)은 다음과 같이 정리하였다. 첫째, 비서직은 업무의 특성상, 조직과 상사에 따라 업무의 가변성이 매우 크다. 그렇기 때문에 정형화된 형식교육이나 프로그램은 비서들에게 필요한 학습의 범위를 포괄하기에는 한계가 있고 그러한 이유에서 비서직 종사자들의 무형식학습이 중요하다. 둘째, 조직내에서 비서직은 다른 직원들에 비해 그 수가 작아 조직 내부적으로 비서직을 위한 형식교육을 진행하는 경우가 상당히 드물다.¹⁹⁾ 다시 말하자면, 비서직 종사자들에게는 일반 직원들보다 형식교육의 기회가 적게 제공된다. 일부 대기업의 경우, 비서직 종사자들을 위한 형식교육이 존재하기도 하지만 상사의 일정에 따라 움직여야 하고 개인적인 이동이 쉽지 않은 업무의 특성상²⁰⁾, 형식교육

16) 최애경, 2007, pp. 11.

17) 김은석, 정철영, 「대기업 사무직 근로자의 프로테우스적 경력 태도와 개인 및 조직 특성의 위계적 관계」, 『농업교육과 인적자원개발』, 제43권, 제2호, 2011, pp. 177-178.

18) 이민영, 2013, pp. 3.

19) 민선향, 2011, pp. 59.

20) 한주원, 「블랜드드 러닝 기반 비서계속교육과정 개발을 위한 기초연구」, 『비서학논총』.

에 참여하기도 쉽지 않은 실정이다. 따라서 비서직 종사자들에게 무형식학습은 업무습득과 개인개발을 위하여 매우 중요한 방법인 것이다. 덧붙여 비서직의 업무 중 상당 부분이 예상치 못한 업무라는 점도²¹⁾ 형식교육만으로는 업무수행능력을 습득하는 것에 한계가 있다.

비서직 종사자들의 무형식학습은 비서직의 역할 변화와도 연관된다. 과거 비서직은 상당히 보수적이며 수동적인 역할을 수행하여 왔다. 따라서 비서직 종사자들은 상대적으로 단순하고 비창의적인 업무를 담당하였기 때문에 개인적, 조직적 차원에서 비서의 개발과 학습이 요구되지 않았다. 하지만 현대 사회에서 비서직은 전문비서직으로 발전됨에 따라 다양한 분야에서의 지식과 업무수행 능력이 요구되며²²⁾ 조직구성원들과 경영진의 연결선으로의 역할, 임원진의 업무 파트너로서의 역할 등을 수행하는 일에 적극적인 자세와 창의적인 사고 등이 필요하다.²³⁾ 이러한 다양한 분야의 학습과 창의적인 사고를 위하여 기존의 형식적 교육은 분명히 한계가 있기 때문에 비서직 종사자들의 다양한 학습요구를 충족시킬 수 있는 무형식학습의 전략이 필요한 것이다.

비서직 종사자들의 무형식학습이 중요한 이유는 대학 비서관련 학과의 교육과정과도 관련이 있다. 비서직 종사자들 가운데에는 물론 비전공 비서도 상당수를 차지하지만 대부분의 비서들이 4년제 또는 전문대학에서 비서 관련학을 전공하고 기업에 입사하여 비서직을 수행한다. 이들의 경우, 비전공 비서보다 대학에서 교육을 더 많이 받은 것은 사실이나 앞서 언급하였듯이 비서직의 업무의 특성상 예상치 못한 다양한 상황과 업무에 직면하게 되는데, 현실적으로 이 모든 내용을 전공학과의 교육과정에서 다룰 수 없다. 그렇기 때문에 대학에서 2년에서 4년까지 체계적인 비서 교육을 받고 비서로 취업한 경우라 할지라도 조직에서의 적응과 업무 수행에서 어느 정도 무형

제16권, 제1호, 2007, pp. 44.

21) 한정은, 조계숙, 「비서직 종사자가 경험하는 직무 스트레스와 반응에 관한 질적 연구」, 『비서학논총』 제21권, 제1호, 2012, pp. 31.

22) 최애경, 2007, pp. 39.

23) 최애경, 2007, pp. 33.

식학습에 의존하게 된다. 김정아(2008)의 연구에서도 전문대학 비서학과를 졸업하고 비서로 취업을 한 경우에도 적응하고 업무를 수행하는데 다양한 어려움을 겪는다고 밝혔고²⁴⁾, 민선향(2011)의 연구에서도 실제 비서학과 재학 중에 비서로 조기취업 한 학생들이 학교에서 다양한 교육을 받았음에도 불구하고 실제 현장에서 많은 어려움을 겪고 있다고 밝혀²⁵⁾ 이를 바탕으로 비서직 종사자의 업무현장에서의 무형식학습의 중요성을 확인할 수 있다.

이러한 비서직 업무의 특성과 환경을 고려해 볼 때, 개인적인 차이는 있겠지만, 비서직 종사자들은 이미 무형식학습을 통하여 업무수행능력을 습득하고 자기개발의 중요한 방법으로 활용할 것이라고 예측할 수 있다. 이러한 상황에서 비서직 종사자들의 평생학습과 조직의 발전을 위한 무형식학습이 더욱 활발히 이루어지도록 조직의 지원이 필요하다. 이를 위해서는 비서직 종사자들이 누구에게, 어떠한 상황에서, 어떠한 방법으로 무형식학습이 이루어지는지 분석하여 그들의 무형식학습을 촉진시킬 수 있는 방법을 찾아낼 필요가 있다.

민선향(2011)은 전문대학 비서학과에서 비서직으로 조기 취업한 학생들을 대상으로 신입비서들이 어떠한 방법으로 무형식학습을 하는지 그 과정을 분석하는 질적 연구를 수행하였다. 연구 결과 연구에 참여한 비서들은 주로 입사 이전에 체험하였던 다양한 경험, 상사나 선임 또는 다른 비서들의 업무수행 방법이나 태도의 관찰, 동료와 선배들과의 비공식적 네트워킹, 업무수행상의 시행착오, 질문하기 등의 방법으로 무형식학습을 하고 있음을 확인하였다. 특히 민선향(2011)의 연구에서는 위와 같은 다양한 방법들은 성찰을 통한 재해석의 과정을 거쳐 비서의 무형식학습으로 이루어진다는 점을 강조하였다.²⁶⁾ 요약하자면, 경험, 네트워킹, 관찰, 시행착오 등의 방법들을 통해 얻게 되는 정보나 업무방법들도 이를 받아들이는 비서 스스로 인지해야 할 필요성과 상황적 맥락이 연결될 때 무형식학습으로 이어지지, 그렇지 않을 경

24) 김정아, 「신입비서가 겪는 어려움에 대한 연구」, 『비서학논총』, 제17권, 제2호, 2008, pp. 196-197.

25) 민선향, 2011, pp. 70-71.

26) 민선향, 2011, pp. 68-70.

우에는 개념적 지식으로만 머물러 학습으로는 이어지지 않는다는 것이다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 민선향(2011)은 무형식학습을 형식학습과 상호보완의 의미로 이해하고 활용하는 것이 바람직하다고 주장하였다.²⁷⁾

이윤주, 백지연(2010)은 비서들의 일터에서 이루어지는 무형식학습에 대한 기초자료 제공을 목적으로 비서직 종사자를 대상으로 일터 무형식학습에 대한 질적 연구를 진행하였다. 이 연구를 통하여 비서들의 무형식학습이 일어나는 업무활동과 비서들의 무형식학습을 촉진시키는 조직 맥락적 요인과 비서들이 무형식학습을 통해 습득하는 내용을 도출하였다. 먼저 무형식학습이 일어나는 활동은 총 19가지로 도출되었으며 질문하기, 상사·선임·동료 관찰하기, 서류보기, 직접 지도받기, 정보 공유하기, 피드백, 충고받기, 새로운 업무 수행하기, 예상치 못한 상황 처리하기, 동시에 많은 업무 수행하기, 선임 따라 하기, 대화하기, 응대하기, 반복 업무 수행하기, 자료준비하기, 시행착오, 예측하기, 스스로 학습하기 등이 포함된다.

비서직 종사자의 무형식학습을 촉진시키는 조직 차원의 요소들은 상사요인, 조직요인, 업무요인 등 크게 세 가지로 도출되었다. 먼저 가장 많은 하위요인이 도출된 상사요인을 살펴보면 조직의 리더로서 상사가 피드백이나 업무의 가이드라인을 제공할 때, 비서의 능력과 업무를 인정하여 줄 때, 학습과 개발을 지지해 줄 때 비서의 무형식학습이 촉진되었다. 다음으로는 상사가 전문가로서 자신의 일에 열정적이고 훌륭한 모습을 보일 때 비서의 무형식학습의 촉진요인으로 작용하였다. 마지막으로 상사의 개인성향에 따라 너무 예민하거나 너그러운 때 또한 비서의 무형식학습이 촉진되는 것으로 밝혀졌다. 조직요인으로는 조직의 문화, 조직의 특성 그리고 조직 안에서 비서직 종사자의 위치가 무형식학습의 촉진요인으로 밝혀졌고 마지막으로 비서직의 다양한 업무범위와 특성 또한 무형식학습의 촉진요인으로 제시되었다.²⁸⁾

선행연구를 살펴보면 비서직 종사자의 무형식학습과 다른 분야 업무 종사

27) 민선향, 2011, pp. 70-71.

28) 이윤주, 백지연, 「A Qualitative study on secretaries' informal learning in the workplace」, 『비서학논총』, 제19권, 제2호, 2010, pp. 100-107.

자들의 무형식학습이 가지는 차이점을 발견할 수 있다. 비서직 업무의 성격이 시간과 공간의 제약이 심하고, 업무의 가변성이 높으며, 업무의 범위가 넓다는 점 때문에 무형식학습에 대한 의존도가 타 업무에 비해 높다는 점을 가장 큰 차이점으로 들 수 있다. 따라서 비서직 종사자들의 평생학습과 개발, 그리고 조직에 미치는 성과를 위하여 비서직 종사자의 무형식학습 촉진 방안의 수립이 시급하다.

비서직 종사자의 무형식학습이 가지는 두 번째 차이점은 임원진, 관리자를 지원하는 비서직의 주 업무로 인하여 다른 업무 담당자와는 달리 임원진의 최측근으로 근무하게 된다는 점이 이러한 업무 환경으로 인하여 비서직 종사자는 조직의 해당 분야에서 사회적으로 인정받는 임원진과 근접한 거리에서 근무하며 업무적으로 그리고 개인적으로 다양한 영향을 받게 되는데, 이는 비서의 무형식학습을 촉진시키는 큰 요인으로 고려되어야 한다. 따라서 다음 장에서는 조직의 임원진, 관리자를 비서의 상사라고 칭하고 상사-비서의 업무적 관계를 다른 직종과 차별화되는 비서직의 무형식학습의 중요 요인으로 고려하여 더욱 심도 있게 다루어 보고자 한다.

Ⅳ. 상사의 리더십과 비서직 종사자의 무형식학습

조직구성원의 무형식학습에 임원진, 관리자가 미치는 영향은 이미 많은 연구들을 통하여 확인되었다.²⁹⁾ 특히 임원진, 관리자가 조직구성원의 무형식학습에 관심을 가지고 그들이 학습할 수 있도록 지지하여주고 이끌어 줄 때 구성원들의 무형식학습은 활발히 이루어진 것으로 나타났다.³⁰⁾ 또한 일부 연구에서는 조직구성원들이 그들의 무형식학습에서 관리자, 임원진의 리더십을 요구하기도 하였다. 많은 학자들이 조직의 학습문화를 위하여 임원진, 관리

29) Saul, C., *Informal learning basics*. ASTD Press, 2012, pp. 66.

30) 이성엽, 2009, pp. 179.

자의 리더십이 중요하다고 주장하였고 특히 조직구성원을 설득하고 이끌며 그들이 학습에 참여하도록 지원하는 역할에 대한 중요성을 강조하였다. 김현정, 장현철(2009)은 특히 기업의 평생학습에 있어서는 조직과 구성원의 상호작용이 가장 중요하다고 하며 임원진, 관리자의 리더십에 대한 중요성을 강조하였고³¹⁾, 비서직 종사자의 무형식학습을 연구한 이윤주, 백지연(2010) 역시 상사의 영향작용을 중요시 하였는데³²⁾ 이는 리더십의 중요성을 포함하는 부분이라 할 수 있다.

아직까지 수직적 구조가 보편적인 우리나라의 기업문화에서는 리더십도 수직적 구조의 영향을 피하지 못하고 하향적인 리더십의 형태를 띠는 것은 현실적인 문제점이라 할 수 있다.³³⁾ 이러한 문제를 해결하고 현대의 흐름에 발맞추어 나아가기 위하여 전통적인 리더십이 아닌 새로운 형태의 리더십에 관심이 집중되고 있다. 다양한 현대 리더십의 공통적인 특징은 조직 구성원들의 고차원적인 욕구를 유발시켜 조직과 개인적 발전을 위하여 조직구성원들이 자발적으로 움직이고 그러한 행동들이 성과로 나타나도록 이끄는 방법에 중심을 두고 있다. 즉, 직접적인 방법이나 답을 알려주는 것이 아니라 조직 구성원 스스로 길을 찾고 나아갈 수 있도록 수평적인 위치에서 도움과 조언을 주는 경향으로 전환하고 있다. 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 코칭 리더십 등이 위와 같은 현대 리더십의 특성을 갖고 있다고 할 수 있다. 이 중에서 연구자는 무형식학습의 영향요인으로 이미 검증된 바 있는 코칭리더십에 주목하고자 한다.

코칭리더십이 주목받고 있는 배경에는 사회와 문화의 변화를 들 수 있다. 조직구성원들은 이제 무조건적으로 지시하고 방법을 알려주는 임원진, 관리자보다 수평적인 입장에서 그들의 개발에 조언을 주고 잠재력을 이끌어

31) 김현정, 장영철, 「기업 평생학습 사례분석을 통한 모형화 연구」, 『경영사학』, 제24권, 제1호, 2009, pp. 51.

32) 이윤주, 백지연, 2010, pp. 103-104.

33) 조은현, 탁진국, 「코칭리더십 척도 개발 및 타당화」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제24권, 제1호, 2011, pp. 131.

주는 리더를 원하고 있다. 하원식, 탁진국(2012) 역시 코칭을 무엇인가 가르치는 것이 아니라 배울 수 있는 능력을 키워주고 피코치자 스스로가 자신의 가능성을 인식하며 그 가능성을 확대하여 능력과 의욕을 높일 수 있게 하며, 이들 피코치자의 잠재력을 개인적 발전단계에 부합되게 개발하여 능력을 극대화하는 방법이라고 하였는데, 이 역시 무형식학습과 코칭리더십의 긴밀한 관계를 시사하는 내용이라 할 수 있다. 또한 이들은 계속해서 과거의 리더십은 조직구성원을 무조건 이끄는 것이라 보고, 이와 비교하여 코칭리더십은 조직구성원의 현재보다 더 나은 미래를 위한 방법 제시가 아니라 스스로 성장할 수 있도록 도와주는 것으로 보아 코칭리더십을 구별하였다.³⁴⁾

위와 같은 코칭리더십의 특성 때문에 코칭리더십은 조직구성원들이 그들의 임원진, 관리자에게 가장 바라는 리더십의 한 형태라고 할 수 있다. 하지만 코칭리더십은 기본적인 관계와 접촉을 바탕으로 하기 때문에³⁵⁾³⁶⁾ 현실적으로 임원진, 관리자와 접촉할 기회가 다양하지 않은 일반 직원들에게는 임원진, 관리자를 활용한 코칭리더십이 가용하지 않은 것이 현실이다. 반면에 비서직 종사자는 임원진, 관리자 즉, 그들의 상사와 근접한 거리에서 다양한 업무를 함께하며 업무적으로 가까운 관계를 유지하기 때문에 상사의 코칭리더십 영향을 상대적으로 받기 쉬운 위치에 있다.

위와 같은 관점에서 볼 때, 상사의 코칭리더십은 비서직 종사자의 무형식 학습에 영향을 줄 수 있는 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. 비서직 종사자의 무형식학습에 대한 요구가 높아지고 있고 그들의 무형식학습을 독려하기 위한 방법 제시가 시급한 시점에서 상사의 코칭리더십을 우리가 주목해야 할 요소로 간주하는 것은 무리가 아니라고 할 수 있다. 이는 상사-비서의 업무적 관계 특성을 바탕으로 비서직 종사자만이 가질 수 있는 무형식학습의

34) 하원식, 탁진국, 「코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습 목표지향성의 조절효과」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제25권, 제1호, 2012, pp. 198.

35) 정태영, 「기업관리자의 평생교육 코칭리더십과 조직구성원의 문제해결능력 및 대인관계능력간의 구조적 관계」, 아주대학교 박사학위논문, 2011, pp. 37.

36) Marsick, V., & Watkins, K., 1990, pp. 12.

촉진 요인이며 그 영향은 다른 요인보다 훨씬 직접적이며 강력하기 때문이다. 특히 조직의 경영진, 임원진이라 불리는 비서들의 상사들은 보통 해당 분야에서 뛰어난 경쟁력을 가지며 그들이 그러한 자리에 오르기까지는 일반적으로 철저한 자기관리와 열정, 인성이 뒷받침하기 때문에, 비서는 상사로 부터 업무적인 부분에서부터 개인적인 부분에게까지 다양한 모습을 관찰할 수 있고, 그들로 인하여 학습이 가능하거나 학습에 대한 의지가 생기는데, 이것이 바로 비서직 종사자에게 적용할 수 있는 무형식학습이라 할 수 있는 것이다. 정태영(2011)은 직무기반 코칭리더십과 관계기반 코칭리더십으로 구분하여 코칭리더십에 관한 연구를 진행하였는데³⁷⁾ 본 연구에서는 상사의 코칭리더십을 기반으로 비서가 어떠한 부분에서 무형식학습의 촉진이 가능할지를 살펴보기 위하여 정태영(2011)의 직무기반 코칭리더십과 관계기반 코칭리더십의 구분을 접목시켜 보았다.

직무기반 코칭리더십은 직무와 직결된 코칭리더십으로 Stowell(정태영, 2011, 재인용)이 제시한 개발, 방향제시, 수행평가의 요소로 구성된다.³⁸⁾ 이들 코칭요소를 좀 더 상세히 살펴보면 임원진, 관리자가 조직구성원이 그들 스스로 업무의 추진방향과 달성 목표를 계획하도록 도와주고 추구하게 될 비전에 대하여 상의하는 코칭요소, 관리자가 경청과 질문을 활용하여 조직구성원의 업무에 대한 기술과 능력 등의 학습을 도와주고 도전의식을 심어주는 코칭요소, 조직구성원이 수행한 업무의 결과에 대한 객관적인 평가를 바탕으로 결과에 대한 세부적인 피드백을 제공하는 코칭요소, 직무에 대한 책임의식을 심어주는 코칭요소 등으로 구성되어 있음을 알 수 있다.

이를 바탕으로 비서직 종사자의 무형식학습을 살펴보면 상사의 직무기반 코칭리더십은 비서의 지속적인 학습에 대한 욕구를 이끌어 주며 비서의 무형식학습의 촉진 요인으로 다음과 같은 비서의 무형식학습을 기대할 수 있다.

첫째, 비서의 개발 측면에서 상사는 직무기반 코칭리더십을 발휘하여 업무

37) 정태영, 2011, pp. 42-44.

38) 정태영, 2011, pp. 37-39.

능력과 지식, 기술에 대한 개발을 이끌어 줌으로써 비서의 자기개발에 대한 동기를 부여해주고 이로 인한 비서의 무형식학습이 가능하다. 비서의 개발을 위하여 상사는 직무와 관련된 다양한 정보를 제공할 수 있고, 비서의 교육을 위한 지원과 지지를 보낼 수 있으며, 비서 스스로 지속적인 발전과 학습을 할 수 있도록 도전의식을 심어 줄 수 있다. 이러한 상사의 코칭리더십을 바탕으로 비서는 업무처리지식과 기술, 업계분야의 동향과 지식, 자기 발전을 위한 도전의식 고취와 관련된 무형식학습이 가능하다.

둘째, 방향제시 측면에서 상사는 직무기반 코칭리더십을 발휘하여 비서의 업무 진행 방향에 대한 조언, 비서의 커리어 개발에 관한 방향 제시, 상사의 비서 직무에 대한 기대 방향 등을 제시할 수 있으며, 이를 바탕으로 비서는 업무처리에 대한 방법과 순서, 비서로서 커리어 개발에 대한 의식 고취, 상사의 업무 스타일 파악 등과 관련된 무형식학습이 가능하다.

셋째, 수행평가 측면에서 상사는 직무기반 코칭리더십을 발휘하여 객관적인 관점으로 비서의 업무수준과 진행방식, 결과 등을 평가하고, 이에 대한 피드백을 제시하여 비서의 현재 상태에 대한 확인을 돕는다. 이를 바탕으로 비서는 자신의 업무에 대한 객관적인 평가, 자신의 업무 방식과 그에 따른 장단점, 비서로서의 역할 결과, 비서로서의 책임의식 등과 관련된 무형식학습이 가능하다.

한편, 관계기반 코칭리더십은 인간적인 관계와 직접적으로 연결되는 코칭리더십이다. 코칭리더십의 구성요소에 대한 다양한 학자들의 의견에는 인간적인 대화, 인간적인 배려, 서로에 대한 신뢰에 기반한 관계 등의 인간관계와 관련된 요소들이 포함되어 있으며, 이를 통해 코칭리더십에서의 관계기반 코칭리더십의 중요성을 알 수 있다.

이와 같은 논의를 바탕으로 비서직 종사자의 무형식학습을 살펴보면, 상사가 비서와 인간적으로 좋은 관계를 유지하고자 함으로써 비서의 상사에 대한 충성심은 높아지게 되고, 이는 곧 비서가 업무를 더욱 더 잘 해내고자 하는 성공 욕구로 이어지며, 이를 바탕으로 한 무형식학습의 진행이 가능하다. 즉, 상사의 비서에 대한 지지와 격려, 칭찬, 관심은 비서의 성공욕구에 동기부여가 되고 이를 바탕으로 관련된 다양한 분야에 대하여 비서의 무형식학

습이 가능하다. 또한 상사가 비서에게 이러한 관계기반 코칭리더십을 발휘함으로써 비서는 상사의 관계지향적 모습을 직접 체험하고, 관찰할 수 있으며, 이를 바탕으로 비서 또한 다른 사람과의 대인관계에 있어서도 이러한 관계의 활용이 가능하다. 이는 곧 상사의 관계기반 코칭리더십으로 인한 비서의 무형식학습의 결과라고 할 수 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 상사-비서의 업무적 관계를 바탕으로 상사의 코칭리더십은 비서의 무형식학습을 다양한 측면에서 촉진하며 비서의 다양한 무형식학습을 가능하게 한다. 이운주, 백지연(2010)은 비서의 무형식학습에 관한 연구를 통하여 비서가 무형식학습을 통하여 얻게 되는 결과를 지식, 기술, 능력, 그 외의 특성으로 나누어 제시하였고, 총 35개의 무형식학습 결과를 도출하였다.³⁹⁾ 이운주, 백지연(2010)의 연구 결과를 토대로 상사의 코칭리더십을 활용한 비서의 무형식학습 촉진 방법과 그로 인한 비서의 무형식학습의 결과를 정리하면 다음의 (표 1)과 같다.

(표 1) 상사의 코칭리더십이 비서의 무형식학습에 미치는 영향

		무형식학습 촉진 방법	무형식학습 결과
직무 기반 코칭 리더십	개발	-직무에 관련된 정보 제공 -직무관련 교육 기회 제공 -다양한 업무수행의 기회 제공 -다양한 활동참여 기회 제공 -도전의식 심어주기	-업무진행과 방법에 대한 지식과 능력 -해당업종의 지식과 기술 -자기개발능력 함양 -다양한 업무수행을 위한 스스로의 학습과 도전의식 고취
	방향 제시	-업무의 진행방향 제시 -상사로서 비서에게 기대하는 업무 수준과 예상 결과 제시 -조직의 목표와 방향 제시 -커리어개발 방향 제시	-조직적응과 조직맥락 이해에 대한 지식 -상사의 업무스타일 파악 -조직의 주요 이슈에 대한 지식 -미래진로개척에 대한 방법
	평가	-업무진행 방법에 대한 피드백	-업무처리 방법의 개선에 대한 기

39) 이운주, 백지연, 2010, pp. 106-107.

	제시 -업무결과에 대한 피드백 제시 -개선 방법과 방향 제시	술과 능력 -커뮤니케이션 방법의 개선에 대한 기술과 능력
관계기반 코칭 리더십	-지지, 격려, 칭찬, 관심	-상사의 커뮤니케이션 스타일 파악 -인간관계(상호작용, 협력, 정보공유) 에 대한 기술

V. 결론

기업이 조직구성원의 인력자원으로서의 지적 가치에 집중하면서 조직구성원의 무형식학습에 관심을 집중하고 있으며 특히 사무환경과 경영환경이 빠르게 변화하는 상황에서 이에 대하여 신속하게 대응하기 위해서는 비서직 종사자의 무형식학습의 촉진이 매우 시급하다. 이러한 맥락에서 조직의 임원진, 관리자의 최측근에서 그들을 보좌하는 업무를 수행하는 비서직 종사자는 그 업무적 특성상 무형식학습 상황에서 상사의 영향을 크게 받기 때문에 그들을 대상으로 한 코칭리더십이 무형식학습을 촉진시킬 수 있다는 점에 착안하여 본 연구가 진행되었다.

상사의 코칭리더십을 직무기반 코칭리더십과 관계기반 코칭리더십으로 구분하여 적용해보면, 직무기반 코칭리더십은 비서직 종사자의 직무능력개발, 자기개발능력 함양, 조직의 이해와 적응, 상사의 업무스타일과 커뮤니케이션 방법 파악, 업무 수행방법과 결과의 개선에 대한 무형식학습의 촉진에, 관계기반 코칭리더십은 비서직 종사자의 인간관계 기술의 무형식학습 촉진에 각각 활용할 수 있을 것으로 보인다.

현대의 조직에서 코칭리더십이 가지는 의미와 중요성이 매우 크지만, 이를 현업에 적용하기에는 현실적으로 해결해야하는 구조적인 문제들이 있다. 우리나라 조직문화는 수직적 구조가 남아있는 기업이 많고 이러한 문화에서는

수평적 코칭리더십의 발현이 쉽지 않다. 특히 현재의 리더들은 과거에 스스로 성장 발전을 이루어 온 경우가 많기 때문에 리더가 부하직원들의 발전을 돕는다는 것을 잘 받아들이지 못하는 경우가 많다.⁴⁰⁾ 이러한 현실을 고려해 본다면 본 연구는 상사의 코칭리더십에 대한 참여 정도를 반영하지 못한 한계가 있지만, 비서직 업무의 특성을 생각할 때, 비서직 종사자의 무형식학습의 촉진 방법으로 상사의 코칭리더십은 여전히 유용하다고 할 수 있다. 마지막으로 비서직 종사자의 무형식학습은 조직과 상사의 도움과 비서 스스로의 노력이 함께 할 때에 가장 큰 성과를 가져올 수 있기 때문에 조직, 상사의 노력과 함께 비서직 종사자의 지속적인 학습과 발전을 위한 스스로의 노력이 필요하다.

40) 조은현, 탁진국, 2011, pp. 131.

〈참고문헌〉

- Ellinger, A. D., "Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting", *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 2005, pp. 389-415.
- Marsick, V., & Watkin, K., *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge, 1990.
- Saul, C., *Informal learning basics*. ASTD Press, 2012.
- 김은석, 정철영, 「대기업 사무직 근로자의 프로테우스적 경력 태도와 개인 및 조직 특성의 위계적 관계」, 『농업교육과 인적자원개발』, 제43권, 제2호, 2011, pp. 171-189.
- 김정아, 「신입비서가 겪는 어려움에 대한 연구」, 『비서학논총』, 제17권, 제2호, 2008, pp. 179-200.
- 김현정, 장영철, 「기업 평생학습 사례분석을 통한 모형화 연구」, 『경영사학』, 제24권, 제1호, 2009, pp. 47-73.
- 문세연, 나승일, 「중소기업 근로자의 무형식학습과 관련 변인」, 『Andragogy Today』, 제14권, 제3호, 2011, pp. 111-138.
- 민선향, 「신입비서의 무형식학습 과정 연구」, 『비서학논총』, 제 20권, 제3호, 2011, pp. 57-74.
- 박혜선, 이찬, 「무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 고찰」, 『평생교육학연구』, 제 18권, 제2호, 2012, pp. 213-246.
- 배을규, 이형우, 강명구, 「중소기업 근로자의 무형식학습 활동과 학습전이의 관계에서 사회적 네트워크 접근성의 조절효과」, 『산업교육연구』, 제23호, 2011, pp. 1-25.
- 송선일, 이찬, 「대기업 연구개발 인력의 학습지원환경과 무형식학습 수준의 관계에서 학습도구 활용의 조절효과」, 『농업교육과 인적자원개발』, 제45권, 제2호, 2013, pp. 149-170.
- 이민영, 「대기업 사무직 근로자의 무형식학습과 개인 및 팀 변인의 위계적 관계」, 서울대학교 박사학위 논문, 2013.
- 이성엽, 「무형식학습에 영향을 미치는 요인에 대한 연구」, 『한국교육학연구』, 제 15권, 제1호, 2009, pp. 133-185.

- 이윤주, 백지연, 「A Qualitative study on secretaries' informal learning in the workplace」, 『비서학논총』, 제19권, 제2호, 2010, pp. 93-111.
- 정태영, 「기업관리자의 평생교육 코칭리더십과 조직구성원의 문제해결능력 및 대인 관계능력간의 구조적 관계」, 아주대학교 박사학위논문, 2011.
- 조은현, 탁진국, 「코칭리더십 척도 개발 및 타당화」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제24권, 제1호, 2011, pp. 127-155.
- 최애경, 『현대비서학』, 대영문화사, 2007.
- 하원식, 탁진국, 「코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제25권, 제1호, 2012, pp. 195-213.
- 한정은, 조계숙, 「비서직 종사자가 경험하는 직무 스트레스와 반응에 관한 질적 연구」, 『비서학논총』 제21권, 제1호, 2012, pp. 29-52.
- 한주원, 「블랜드드 러닝 기반 비서계속교육과정 개발을 위한 기초연구」, 『비서학논총』, 제16권, 제1호, 2007, pp. 43-61.

〈Abstract〉

A Study on Facilitating Factors of
Secretaries' Informal Learning
- Focusing on secretaries job
characteristics

Seo, Bo-Ram

The principal objective of this study is to find facilitating factors of secretaries' informal learning. Based on literature review and judgement of the author of this study, coaching leadership of superior came out very important facilitating factors of secretaries' informal learning. The findings of the study are as follows: First, superior's duty-based coaching leadership such as providing information about job skills and feedbacks facilitates secretaries' informal learning. Second, superior's relationship-based coaching leadership such as encouraging and praising facilitates secretaries' informal learning. Learning outcomes from superior's coaching leadership are knowledges about work procedure and organization's main issues, communication skills, inspiration, and self-development.

Key words: informal learning, coaching leadership, secretaries