



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 박사 학위논문

기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계,  
임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계

The Causal Relationship among Informal Learning Activities,  
Leader-Member Exchange, Empowerment, Job Characteristics and  
Job Self-Efficacy of Administrative Assistants in Corporations

2015년 2월

서울대학교 대학원

농산업교육과

조 현 정

## 국문초록

# 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계

교육학 박사학위 논문

서울대학교 대학원, 2015년

조 현 정

이 연구의 목적은 우리나라 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계를 구명하는 데 있다. 연구목적 달성을 위한 연구목표는 다음과 같이 설정되었다. 첫째, 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 가설적 인과모형을 구안하고 변인 간 인과관계를 적합하게 예측하는지를 검증하는 것이고, 둘째, 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 영향 관계를 구명하는 것이다. 셋째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에 있어서 임파워먼트와 직무효능감의 매개효과를 검증하고, 넷째, 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감과 직무특성의 매개효과를 검증하는 것이며, 다섯째, 기업비서의 직무특성과 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과를 검증하는 것이다. 여섯째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 이중 매개효과를 검증하고, 일곱째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성의 이중 매개효과를 검증하는 것이며, 여덟째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감의 삼중 매개효과를 검증하는 것이다.

이 연구의 모집단은 우리나라 기업비서직 종사자에 해당한다. 그러나 이 연구에서는 2013년 매출 순위 기준 1000대 기업에서 일대일로 현재의 상사를 1년

이상 보좌하고 있는 비서로 제한하여 설문을 배포하였으며, 그 중 245명이 응답한 자료가 수집되었다. 이 중 연구대상이 아니거나 이상치 응답을 보인 자료를 제외하고 총 195명이 응답한 자료가 분석에 활용되었다. 조사도구는 무형식학습 활동, 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감, 인구통계학적 특성을 조사하기 위한 문항으로 구성되었다. 자료분석은 조사도구의 신뢰도 및 타당도를 확보하기 위해 SPSS 18.0 프로그램을 이용하였으며, 연구가설에 따라 인과관계를 구명하기 위하여 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 모든 분석에 있어서 통계적 유의수준은 사회과학연구에서 일반적으로 설정하는 5%로 설정하여 처리하였다.

이 연구를 통해 얻은 결과는 다음과 같다. 첫째, 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감에 관한 가설적 인과 모형의 적합도가 모두 양호한 것으로 나타나 변인 간의 인과관계를 타당하게 예측하였음을 확인하였다. 둘째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않았으며, 기업비서의 임파워먼트도 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 미치지 않았다. 그러나 기업비서의 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미쳤고, 기업비서의 직무효능감도 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미쳤다. 셋째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트의 매개효과는 무형식학습 활동에 부적인 영향을 미치는 완전 매개효과를 갖는 것으로 나타났고, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감은 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치는 완전 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 넷째, 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감은 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치는 완전 매개효과를 가지는 것으로 나타났고, 또한 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무특성은 간접적으로 정적인 영향을 미치는 완전 매개 효과를 가지는 것으로 나타났다. 다섯째, 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 여섯째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 일곱째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여덟째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 삼중매개로 무

형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

연구결과를 토대로 도출한 이 연구의 결론은 다음과 같다. 첫째, 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감에 관한 가설적 인과모형은 변인 간의 인과관계를 타당하게 예측하였다. 둘째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않았으며, 기업비서의 임파워먼트도 무형식학습 활동에 직접적으로 영향을 미치지 않았다. 그러나 기업비서의 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미쳤고, 기업비서의 직무효능감도 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미쳤다. 따라서 그동안 비서의 무형식학습 활동 관련하여 일터의 상황과 맥락, 상사와의 관계, 조직의 특성 등에 초점을 맞춘 연구들이 많았으나, 비서 개인의 직무효능감을 높게 하고, 직무의 기술다양성이나 피드백의 제공을 잘 하는 것이 무형식학습 활동을 촉진할 수 있는 직접적인 방법이 될 수 있다. 셋째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트는 무형식학습 활동에 간접적으로 부적인 영향을 미치는 완전 매개효과를 갖는 것으로 나타났고, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감은 간접적으로 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미치는 완전 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 무형식학습 활동을 촉진시키는 데 있어 상사 관련 변인이나 상황만이 주요하게 다루어져서는 안되며 비서의 직무특성이나 개인특성이 함께 고려되어야 한다. 넷째, 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트는 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치는 완전 매개효과를 가지는 것으로 나타났고, 또한 기업비서의 임파워먼트는 직무특성을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치는 완전 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 임파워먼트와 같은 상사관련 변인은 임파워먼트의 수준이 높아진다고 해서 직접적으로 비서의 무형식학습 활동에 영향을 주지는 못하지만, 임파워먼트의 수준을 높게 하여 비서 개인의 직무효능감을 높게 하거나, 비서의 직무를 다양하게 하고, 피드백을 잘 제공하고, 직무의 의미나 중요성을 효과적으로 전달한다면 간접적으로 비서의 무형식학습 활동을 촉진시킬 수 있다. 다섯째, 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않고, 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미친다. 여섯째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는다. 하지만 각 변인들 간의

관계를 고려해 볼 때, 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감 각각의 변인은 기업비서의 무형식학습 활동에 있어 중요한 변인들이라 여겨진다. 일곱째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미친다. 따라서 기업에서는 직무효능감이나 직무특성과 같이 직접적으로 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 주는 변인들을 위한 체계적인 노력뿐만 아니라, 상사-비서 교환관계나 임파워먼트 처럼 간접적으로 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 주는 상사와 관련한 요소들에 꾸준히 관심을 기울여야 한다. 여덟째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 삼중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는다. 하지만 각각의 변인과 무형식학습 활동과의 관계를 볼 때, 기업비서의 무형식학습 활동 관계에 있어 상사 관련 변인, 직무특성 변인, 개인특성 변인들을 모두 고려하여 기업비서의 무형식학습 활동에 관심을 기울여야 한다.

이를 바탕으로 다음과 같이 후속 연구를 위한 제언을 하였다. 첫째, 팀비서, 공동비서를 고려한 상사-비서 교환관계의 도구를 개발하고 활용하는 것이 필요하다. 둘째, 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감 외에 비서와 관련한 또 다른 유의미한 변수를 투입하여 실증 연구를 할 필요가 있다. 셋째, 기업비서의 무형식학습 활동과 관련 변인과의 인과적 관계가 법률비서나 회계비서 등 다른 유형의 비서와 차이가 있는 지를 분석하는 후속연구가 필요하다. 넷째, 비서학 전공자와 비전공자의 무형식학습 활동에 차이가 있는 지를 분석하는 연구가 필요하다. 다섯째, 기업비서가 속한 회사의 업종이나 부서 및 전공 등의 여러 다른 특성들을 고려한 연구가 필요하다. 여섯째, 무형식학습 활동은 과정 및 맥락과 결과로 접근할 수 있는데, 이 연구와 달리 결과로 접근하거나 과정 및 맥락으로 접근한다 하더라도 다른 방법으로 접근한다면 의미가 있을 것이다.

---

주요어: 기업비서, 무형식학습 활동, 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감  
학 번: 2011-30326

# 목 차

I. 서론 .....	1
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구 목적 .....	4
3. 연구 가설 .....	5
4. 용어의 정의 .....	7
5. 연구의 제한 .....	9
II. 이론적 배경 .....	11
1. 기업비서의 개념, 역할 및 직무 .....	11
2. 무형식학습 활동 .....	18
3. 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감 .....	33
4. 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 관계 .....	47
III. 연구 방법 .....	69
1. 연구 모형 .....	69
2. 연구 대상 및 표집 .....	70
3. 조사 도구 .....	73
4. 자료 수집 .....	87
5. 자료 분석 .....	91

IV. 연구 결과 .....	95
1. 자료의 일반적 특성 .....	95
2. 측정모형의 확인적 요인분석 .....	103
3. 구조모형 분석 .....	108
4. 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 영향관계 .....	113
5. 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 매개효과 .....	117
6. 임파워먼트와 직무효능감 및 임파워먼트와 직무특성의 이중매개 효과 .....	126
7. 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과 .....	130
8. 연구결과에 대한 논의 .....	131
V. 요약, 결론 및 제언 .....	143
1. 요약 .....	143
2. 결론 .....	146
3. 제언 .....	150
참고문헌 .....	153
[부록 1] 예비조사 설문도구 .....	171
[부록 2] 본조사 설문도구 .....	179
[부록 3] 상사-부하(비서) 교환관계 설문 번안 .....	187
Abstract .....	189



# 표 목 차

[표 II-1] 학습에서의 실천과 성찰 .....	21
[표 II-2] 무형식학습 활동 방법에 대한 선행 연구 종합 .....	28
[표 II-3] 변인들 간의 관계 종합 .....	66
[표 III-1] 전국 비서직 포함 사무보조원 수 .....	71
[표 III-2] 조사 도구 구성 및 문항 .....	74
[표 III-3] 무형식학습 활동 척도의 신뢰도 계수 .....	76
[표 III-4] 무형식학습 활동 척도의 탐색적 요인분석 결과 .....	77
[표 III-5] 상사-비서 교환관계 척도의 신뢰도 계수 .....	78
[표 III-6] 상사-비서 교환관계 척도의 탐색적 요인분석 결과 .....	79
[표 III-7] 임파워먼트 척도의 신뢰도 계수 .....	81
[표 III-8] 임파워먼트 척도의 탐색적 요인분석 결과 .....	82
[표 III-9] 직무특성 척도의 신뢰도 계수 .....	83
[표 III-10] 직무특성 척도의 탐색적 요인분석 결과 .....	84
[표 III-11] 직무효능감 척도의 신뢰도 계수 .....	86
[표 III-12] 직무효능감 척도의 탐색적 요인분석 결과 .....	87
[표 III-13] 설문조사 대상자의 일반적 특성 .....	90
[표 III-14] 적합도 판단기준 .....	93
[표 IV-1] 관찰변인의 일반적 특성 .....	96
[표 IV-2] 관찰변인의 일변량 정규성과 다변량 정규성 검사결과 .....	99
[표 IV-3] 관찰변인의 다중공선성 진단 .....	101

[표 IV-4] 연구변인들 간의 상관관계 .....	102
[표 IV-5] 측정모형의 적합도 .....	105
[표 IV-6] 측정모형의 요인부하량 .....	107
[표 IV-7] 측정모형의 적합도 .....	109
[표 IV-8] 가설적 모형과 수정모형의 적합도 지수 비교 .....	111
[표 IV-9] 최종 구조모형의 경로계수 .....	113
[표 IV-10] 잠재변인의 다중상관자승 .....	114
[표 IV-11] 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 매개효과 .....	118
[표 IV-12] 임파워먼트와 무형식학습 활동 관계에서 직무특성과 직무효능감의 매개효과 .....	121
[표 IV-13] 직무특성과 무형식학습 활동 관계에서 직무효능감의 매개효과 .....	124
[표 IV-14] 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무효능감 및 임파워먼트와 직무특성의 이중매개 효과 .....	128
[표 IV-15] 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과 .....	130

## 그림 목 차

[그림 III-1] 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계에 의한 가설적 모형 .....	70
[그림 IV-1] 측정모형의 확인적 요인분석 .....	104
[그림 IV-2] 무형식학습 활동과 관련 변인의 가설적 모형 검증 결과 .....	112
[그림 IV-3] 팬텀분석을 통한 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파 워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 다중매개 효과 분석 .....	127

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

인적자원개발 분야에서는 그동안 주로 전통적인 방식인 집합식 교육훈련을 통해 구성원들을 학습시키고자 하였다. 하지만 이러한 전통적 교육훈련 방식은 적시에 일어나기 힘들고, 실제 업무로 전이되는 비율이 매우 낮으며, 개별 학습자의 차이를 적절하게 반영하지 못하는 한계가 있다(Rothwell, 2002). 이 때문에 최근 무형식학습이 일터학습과 관련하여 많은 관심을 받고 있는데, 실제로 기업에서 일어나는 학습의 많은 부분이 형식화되고 구조화된 교육보다 비체계적인 무형식학습을 통해 발생하는 것으로 나타났다(Dobbs, 2000, Marsick, 2006). 또한 근로자의 70-90%가 일터에서 무형식학습을 통해 직무와 관련한 학습을 하는 것으로 나타났다(Conlon, 2004; Loewenstein & Spletzer, 1999; Marsick & Watkins, 1990; Swanson & Holton, 2001).

특히 지식정보사회에 들어서 집합교육이나 형식학습만으로는 창의성과 전문성을 지닌 인적자원을 육성하는 데 한계가 있다고 여겨져, 전통적 교육훈련 방식의 한계를 극복하기 위한 방안으로 일터에서의 무형식학습에 관한 관심이 더욱 높아지고 있다. 이러한 현상은 지식 기반 사회로 이행하는 과정에서 형식적으로 구조화된 교육훈련을 통한 종업원들의 능력 신장뿐만 아니라, 업무 중에 접하는 다양한 경험들을 통해 얻는 지식과 기술을 공식적으로 인정하고 조직차원으로 확산시키고 공유하는 것이 중요하다는 인식에 의한 것이라 할 수 있다(김한별, 2006).

무형식학습이 조직에서 효과적인 이유는 조직 구성원 개인의 요구를 충분히 반영할 수 있고, 업무 성과 향상에 실질적으로 기여하기 때문이다. 이를 자세히 살펴보면, 무형식학습은 사전에 교수자에 의해 계획되거나 제도화된 프로그램을 통해 이루어지는 형식학습과 달리, 구성원이 일터에서 효과적인 업무 수행을 위해 스스로 필요하다고 인식하는 것에 대해 자기 주도적으로 관련 지식과 방법 등을 획득해 나가기 때문에 형식학습보다 조직 구성원 개인의 요구를 충분히 반영할 수 있다(배을규, 김민주, 김대영, 2013). 또한 업무상황과 직결되어 다양한 형태의 학습을 가능하게 하기 때문에 무형식학습이 강화될수록 업무에 필요한

지식을 습득할 가능성이 높아지고, 학습된 내용을 업무에 적용할 수 있어 무형식 학습이 업무성과 향상에 기여한다(신은경, 2012).

비서의 경우에는 무형식학습이 특히 중요하다 여겨지는데 그 이유는 첫째, 같은 비서직이라 하더라도 상사에 따라 업무가 많이 달라져 일터에서 일어나는 다변적인 실제 상황을 모두 적용하기 힘들어(민선향, 2011; 조계숙, 최애경, 2011), 정형화된 형식교육을 시키기 어렵기 때문이다. 둘째, 비서직의 경우 조직 내 소수의 인원이고, 상사에 따른 업무의 가변성이 크다는 직무특성상 조직에서 실시하는 직원교육이나 직무교육 등의 공식적이고 체계화된 형식적 교육의 혜택이 다른 사무직들에 비해 상대적으로 적게 주어진다. 그리고 교육이 주어진다 하더라도 직무특성이 고려되지 않은 채 많은 사내 교육들을 일반 직원들과 동일하게 받고 있기 때문에 무형식학습에 더욱 관심을 기울여야 한다(민선향, 2011; 하승희, 2002). 셋째, 비서직의 경우 자리를 비우기가 어렵기 때문에 따로 집합식 교육 등의 형식적인 교육에 참여하기보다는 선임 비서로부터 업무 현장에서 업무의 인수인계나 교육이 이루어지는 경우가 많아 무형식학습이 매우 중요하다.

특히 기업비서는 기업의 특성과 경력에 따라 비서의 경력개발 프로그램에 대한 요구가 다양하게 나타난다(김정아, 2009). 실제 일부 대기업이나 대형 로펌, 회계법인에서 비서교육이 이루어지지만 상사의 성격에 따라 업무의 가변성이 매우 크고, 정형화된 학습만으로는 일터에서 일어나는 다변적인 업무를 모두 다루기 어렵다.

이 때문에 최근 비서학에서도 무형식학습에 대해 관심을 기울이기 시작하였다. 이운주와 백지연(2011)은 질적 연구를 통해 일터에서 일어나는 비서들의 무형식학습 활동 19가지를 도출하고 비서의 무형식학습을 촉진시키는 조직맥락적 요인을 상사의 영향, 조직의 영향, 비서 업무의 영향 등 세 영역으로 유형화하였다. 민선향(2011)은 신입비서의 무형식학습 과정 연구를 통해 신입비서들의 무형식학습에 도움이 되는 경험활동을 선행경험, 관찰, 비공식적 네트워킹, 시행착오, 질문하기, 성찰 등으로 구분하고, 이러한 활동들이 일터의 상황적 맥락과 상호작용하여 성찰이라는 재해석과정으로 의미화 될 때 업무습득으로 이어진다고 하였다.

하지만 선행 연구는 비서의 무형식학습이 이루어지는 상황에 관한 연구에 그치고 있을 뿐만 아니라, 주로 일터의 환경적인 요소나 상사 및 구성원과의 관계

등 조직맥락적인 측면에 초점을 두고 있다. 그러나 무형식학습은 일터에서 일어나는 개인의 행동이라는 측면에서 학습자의 개인적 특성과 조직적 특성에 모두 영향을 받는다(박혜선, 이찬, 2012). 이는 학습자 개인과 이해관계자, 동료, 조직과의 상호작용을 통해서 학습이 이루어지기 때문이다(임재원, 이찬, 2010). 따라서 비서의 무형식학습을 연구함에 있어서 이러한 조직맥락적 특성뿐만 아니라 개인적 특성을 모두 고려할 필요가 있다. 이 때문에 기업비서의 조직맥락적 특성 및 개인적 특성을 모두 고려하여 무형식학습 활동과 관련한 주요 변인들을 도출하기 위해서는 선행연구의 결과뿐 아니라 기업비서의 특징도 고려해야 한다.

기업비서의 특징을 살펴보면 첫째, 기업비서는 상사를 가장 가까이에서 보좌하기 때문에 기업비서의 모든 업무적 관심과 초점은 상사에게 있으며, 상사가 비서의 업무에 많은 영향을 미친다. 둘째, 항상 상사의 지위와 입장을 고려하며 일을 하기 때문에 상사가 비서를 신뢰하고 권한을 부여할 때 무형식학습의 기회가 증가한다(이윤주, 백지연, 2011). 셋째, 상사의 직급, 부서, 업무스타일 등에 따라 기업비서가 수행하는 업무 내용이 달라지는 업무의 가변성이 있다(장은주, 이기은, 2008; 장현아, 최애경, 2007; 전수진, 구관모, 2003; 조계숙, 최애경, 2011). 넷째, 기업비서는 상사를 돕고, 상사를 대신하여 업무를 하는 특성이 있기 때문에 상사와 비서간의 관계가 상호의존적이며 중요하다. 특히 상사의 요구는 비서들이 업무를 수행하는 데 있어 직접적인 영향을 미치며, 상사와의 개별적인 상호작용 빈도가 높기 때문에 일반적인 조직 내 상사의 부하직원과는 다른 독특한 관계적 특성을 보인다(나인표, 1998). 마지막으로 기업비서는 상사가 본연의 업무에 집중할 수 있도록 지원하고 상사업무의 능률을 높이기 위해 노력해야 하는데 이때, 비서의 직무에 대한 효능감은 비서의 이러한 과업수행과 깊은 관련이 있다(이성은, 2012).

이러한 기업비서의 특징을 고려할 때, 무형식학습 활동과 관련하여 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감이 주요한 관련 변인으로 다루어질 필요가 있다. 이것은 민선향(2011)과 이윤주, 백지연(2011)의 연구를 통해 살펴본 비서의 무형식학습 활동에 영향을 미치는 조직맥락적 요소 중 상사의 영향과 비서 업무와 관련한 요소를 포함할 뿐 아니라, 기업비서의 개인적 특성과 관련한 요소도 포함하고 있다.

따라서 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 변인들을 대상으로 변인들끼리의 구조적인 관계 파악을 통해

기업비서의 무형식학습 활동을 촉진시킬 수 있는 방법을 찾는다면, 비서직이 일반 사무직과 달리 조직과 상사의 성격에 따라 업무의 가변성이 커 정형화된 형식학습만으로는 제한이 있는(민선향, 2011; 조계숙, 최애경, 2011) 한계점을 보완할 수 있을 것으로 보인다. 또한 기업 내 비서가 소수 인원이고, 상사에 따른 업무의 가변성이 큰 직무특성상 조직에서 실시하는 직원교육이나 직무교육 등 교육의 혜택이 다른 사무직들에 비해 상대적으로 적게 주어지고, 교육이 주어진다 하더라도 직무특성이 고려되지 않은 채 일반 직원들과 동일하게 받고 있어(민선향, 2011, 하승희, 2002) 생기는 문제점도 보완할 수 있을 것이다. 마지막으로 기업 내에서 비서에게 교육이 주어진다 하더라도 자리를 비우기가 쉽지 않아 교육에 참여하기가 어려워 발생했던 다양한 문제점들도 보완할 수 있을 것이다.

결론적으로 기업 내에서 비서를 대상으로 한 체계적인 교육의 부족이나 교육 참여의 어려움으로 인해 발생하는 다양한 문제들을 해결하기 위해서는 기업비서의 무형식학습 활동에 관한 실증적 연구가 필요하다. 따라서 기업비서가 타 직무와는 다른 특성을 갖고 있다는 점을 토대로 기업비서의 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감이 무형식학습 활동에 미치는 영향 관계를 구명해 보고자 한다. 이를 통해 다양한 무형식학습 활동 촉진 요인을 구명함으로써 기업 내 비서직의 학습 향상에 도움을 줄 수 있을 것이다. 특히 그동안 비서의 무형식학습에 있어 조직맥락적인 요소나 일터환경과의 관계 속에서 무형식학습 활동을 촉진하는 것에 국한했던 것과 달리 조직적 특성, 직무특성, 개인적 특성을 모두 고려함으로써 기업비서의 무형식학습 활동의 효과성을 높일 수 있을 것이다.

## 2. 연구 목적

이 연구의 목적은 우리나라 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계를 구명하는 데 있다. 이를 위한 구체적인 연구 목표는 다음과 같다.

첫째, 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무 특성, 직무효능감의 가설적 인과모형을 구안하고 변인 간 인과관계를 적합하게 예측하는지를 검증한다.

둘째, 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무 특성, 직무효능감의 영향 관계를 구명한다.

셋째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에 있어서 임파워먼트와 직무효능감의 매개효과를 검증한다.

넷째, 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감과 직무 특성의 매개효과를 검증한다.

다섯째, 기업비서의 직무특성과 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과를 검증한다.

여섯째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 이중 매개효과를 검증한다.

일곱째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성의 이중 매개효과를 검증한다.

여덟째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감의 삼중 매개효과를 검증한다.

### 3. 연구 가설

이 연구의 목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 1. 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직



무특성, 직무효능감에 관한 가설적 인과모형의 적합도는 인과관계를 예측하기에 적합할 것이다.

가설 2. 기업비서의 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 기업비서의 임파워먼트는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 기업비서의 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 기업비서의 직무효능감은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트를 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 기업비서의 임파워먼트는 직무효능감과 직무특성을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 기업비서의 임파워먼트는 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 기업비서의 임파워먼트는 직무특성을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 이중 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성을 이중 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 8. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 삼중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

## 4. 용어의 정의

### 가. 기업비서

기업비서란 기업에서 상사와 가장 가까이에서 상사의 업무를 보좌하는 비서로 업무적인 초점과 관심이 항상 상사에게 있으며, 시대의 변화에 적응하며 다양한 사무기술을 가지고 상사의 입장과 지위를 고려하여 업무를 하는 최고 보좌인이다. 그리고 기업비서의 업무는 정보관리, 의사소통 관리, 교육훈련 관리, 인사관리, 사무행정관리, 재무관리, 고객관리 등으로 매우 다양하며, 상사를 보좌하고 그들의 업무를 대신하기 때문에 상사와 상호의존적인 관계를 갖는다. 이 연구에서의 기업비서는 2013년 매출 순위 기준 1000대 기업에서(매일경제, 2014) 상사와 일대일로 비서 직무를 담당하는 비서로 한정하였다.

### 나. 무형식학습 활동

무형식학습 활동은 일터에서 일어나는 다양한 업무를 통해 조직의 성장과 적응을 위해 이루어진다. 따라서 일터에서의 상황과 맥락속에서 조직 및 조직구성원과의 상호작용과 학습자의 경험과 성찰을 통해 자기주도적으로 이루어지는 무형식적이고 비제도적인 학습 활동을 의미한다. 이 연구에서 기업비서의 무형식학

습 활동은 Choi(2009)의 도구에 응답한 점수를 의미한다.

#### **다. 상사-비서 교환관계**

상사-비서 교환관계(LMX)는 상사와 부하(비서) 간의 교환관계의 질(quality)을 의미하며(Dienesch & Linden, 1986; Graen & Scandura, 1987), 단일 요인으로 구성되어 있다. 이 연구에서 상사-비서 교환관계(LMX)는 Liden과 Maslyn(1998)의 측정도구를 연구자가 번안한 도구에 응답한 점수를 의미한다.

#### **라. 임파워먼트**

임파워먼트란 Spreitzer(1995)의 정의에 따라 개인의 과업역할에 대해 내재적인 과업동기를 증진하도록 파워를 증대시키는 과정이며, 과업 의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력을 하위 요인으로 한다. 이 연구에서 기업비서의 임파워먼트란 Spreitzer(1995)의 연구를 바탕으로 박혜진(2009)이 비서에 맞게 수정하여 활용한 임파워먼트 도구에 응답한 점수를 의미한다.

#### **마. 직무특성**

기업비서의 직무특성은 비서가 자신의 직무에 대해 느끼는 의미감이나 책임감으로 기능다양성, 피드백, 과업중요성, 과업정체성을 구성요인으로 한다. 이 연구에서 비서의 직무특성은 Hackman과 Oldham(1975)이 개발한 측정 도구를 번안한 이진화(2006)의 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

#### **바. 직무효능감**

기업비서의 직무효능감은 한나라(2011)의 정의에 따라 기업비서 직무를 수행하는 사람들에게 요구되는 능력에 대해 자신이 얼마나 성공적으로 수행할 수 있

을지에 대한 개인의 신념·기대를 의미하는 것으로 본다. 구체적으로 비서들에게 요구되는 업무에 대해 얼마나 성공적으로 수행할 수 있을지에 대한 개인의 신념·기대를 뜻하며, 그 구성요인으로는 자신감, 자기조절 효능감, 과제난이도 선호의 세 가지를 들 수 있다. 이 연구에서 기업비서의 직무효능감은 한나라(2011)가 개발한 비서직무효능감 도구에 응답한 점수를 의미한다.

## 5. 연구의 제한

이 연구는 연구의 대상인 일대일 기업비서의 전체 모집단이 분명하지 않고 조직 내에 그 수가 적으며, 비서의 직무특성상 접근이 어려워 확률 표집이 어렵기 때문에 2013년 매출 순위 기준 1000대 기업에서(매일경제, 2014) 일대일로 일을 하는 비서로, 현재의 상사와 1년 이상 일을 한 비서를 대상으로 비확률적 표집에 해당되는 스노우볼 표집을 하였다. 따라서 연구의 결과를 표본 집단 이외의 기업비서의 상황에 적용시킬 때에는 해석의 제한이 있을 수 있으며, 연구의 결과를 일반화하는 데 신중을 기해야 한다.



## II. 이론적 배경

### 1. 기업비서의 개념, 역할 및 직무

#### 가. 기업비서 개념, 특징 및 분류

비서란 어원상으로 볼 때 중세 라틴어의 ‘Secretarius’ 에서 나온 말로, 그 뜻은 ‘비밀’ 을 맡길 수 있는 사람이다. 따라서 사무실의 일반 기록문서는 물론 기밀을 요구하는 중대한 정보와 문서를 정리·관리하는 책임을 맡게 됨으로써 기업에 있어 큰 역할을 담당하는 사람이다(민영희, 1987). 이러한 비서직은 산업 혁명의 성공으로 제조업체를 비롯한 일반 기업이 대거 등장함에 따라 경영자나 관리자를 보좌하는 보편적인 전문 직업으로 발전하게 되었다(조계숙, 1994).

비서의 정의에 대해 살펴보면, 미국의 전문비서협회인 IAAP(International Association for Administrative Professional)에서는 비서를 숙달된 사무기술을 보유하고 직접적인 감독 없이도 책임을 맡는 능력을 발휘하며, 창의력과 판단력으로 주어진 권한 내에서 의사결정을 내리는 수석 보좌인이라 정의하였다(IAAP, 2014). 국내에서는 조계숙과 최애경(2011)이 경영자 또는 관리자가 그들 본연의 업무에 전념할 수 있도록 보좌하는 역할을 하는 사람이라고 규정하고 있다.

기업비서는 기업에서 최고경영자나 관리자를 보좌하는 비서라 할 수 있으며, 기업비서는 비서가 속한 조직체가 기업의 성격을 띠고 있다는 특성만이 추가된다(김연정, 2012). 따라서 기업비서를 정의하면, 기업에서 상사와 가장 가까이에서 상사의 업무를 보좌하는 비서로 그들의 업무적인 초점과 관심은 항상 상사에게 있으며, 시대의 변화에 적응하며 다양한 사무기술을 가지고 상사의 입장과 지위를 고려하여 업무를 하는 최고 보좌인이라 할 수 있다.

기업비서의 특징에 대해 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다. 기업비서는 기업에서 경영자를 보좌하기 때문에 사무관리 업무를 할 뿐만 아니라 기업 운영에 필요한 경제학, 경영학, 인사관리, 교육훈련 관리, 회계학, 재무관리, 조직론, 마케팅 등의 지식을 숙지하고 있고, 변화하는 환경에 능동적으로 대처하여 기업

목표를 달성하기 위해 정보관리를 해야 하며, 내방객을 응대나 전화 관련 업무, 의사소통관리 등 매우 다양한 업무를 해야 한다. 또한 기업비서는 고객 응대와 관련한 업무가 많기 때문에 언제나 고객에게 예의 있고, 친절하며, 기업에 대해 좋은 이미지를 주도록 노력해야 한다. 마지막으로 상사를 보좌하고 그들의 업무를 대신하기 때문에 상사와 상호의존적인 관계를 갖으며, 기업의 최고관리자와 함께 일을 하게 되므로 근무 환경이 다른 직원들에 비해 비교적 조용하고 쾌적한 편이라고 할 수 있다.

하지만 비서는 조직의 규모와 특성에 따라 다양하게 존재하며, 어떠한 기준으로 나누는가에 따라 다양하게 분류될 수 있다. 따라서 어떠한 기준으로 기업비서를 분류하느냐에 따라 기업비서의 기준이 달라질 수 있는데 일반적으로 비서를 분류하는 방법은 크게 네 가지 방법으로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 조직 내의 소속 및 보좌 형태를 중심으로 소속에 따라 개인에 소속된 비서, 비서실에 소속된 비서(그룹비서, 공동비서), 팀에 소속된 비서로 구분한다. 개인에게 비서가 소속된 경우는 비서가 한 명의 상사를 보좌하는 경우로 비서의 입장에서는 한 분의 상사를 보좌하므로 상사의 업무 분야나 특성 및 개인적 성향 등을 파악할 수 있어 효율적이며, 일의 계획이나 우선순위를 세울 때 비교적 용이하다. 비서실에 소속된 비서는 여러 명의 비서가 비서실에 있으면서 최고경영층의 업무를 업무별이나 상사별로 보좌하는 경우인데, 그룹비서와 공동비서가 있다. 그룹비서는 우리나라나 일본에서 주로 채택하는 방식으로 여러 명의 비서가 비서실에 예속되어 있으면서 최고 경영층의 업무를 전담 업무별로 보좌한다. 공동비서는 한 명의 비서가 여러 명의 상사를 보좌하는 경우를 말한다. 예를 들면 부사장, 전무, 상무를 한꺼번에 보좌하는 형태다. 팀에 소속된 비서는 소속 팀과 그 팀의 비서를 겸하는 유형으로, 본래의 업무를 가지면서 비서의 업무도 수행하는 경우를 의미한다(조계숙, 최애경, 2011).

둘째, 업무 분야를 의미하는 전문 분야에 따른 유형으로 구분하는데 전문 분야에 따른 유형으로 살펴보면, 관공서나 공공기관의 책임자를 보좌하는 비서인 공공기관 비서, 교육기관이나 연구기관의 행정책임자를 보좌하거나 연구 활동을 보좌하는 비서로 대학교수나 연구소의 전문인을 도와주는 교육기관 비서, 목회자의 원활한 교회 운영과 개인의 연구 및 신앙 활동을 보좌하는 교회비서, 기업에 소속되어 근무하는 기업비서, 법률사무소 혹은 회사의 법률파트, 법원 등 법률에 관계된 분야에서 일하는 법률비서, 의료기관과 보건소, 의학연구소부터 정부나

지역 행정 단체 등의 의료 관련 부서에 이르기까지 의학과 관련된 분야에서 종사하는 의료비서, 국회의원 및 지방의회 의원 사무실에서 근무하는 정치기관 비서, 공인회계사, 세무사의 개인 사무실이나 합동 회계 사무실, 회계 관련 부서에서 사무실의 순조로운 작용과 회계의 절차상 필요한 업무를 처리하는 회계비서로 구분 할 수 있다.

셋째, 업무 기능에 의한 분류로 행정이나 경영상 라인(line)조직을 돕는 관리자를 보좌하는 비서로 대기업의 비서실장, 국회의원 보좌관, 군의 참모장, 경찰의 부속실장과 같은 참모형비서, 비서 관련 사무 지식이나 경험보다는 좋은 인상, 원만한 인간관계와 활동력이 중요시되는 부관형비서, 미국의 국무장관과 같이 국무성 행정업무의 전반적인 방향을 결정하고, 조정·관리의 책임을 맡고 있는 행정관리로서의 비서, 정부, 국제기구, 공공단체에서 사무, 즉 행정을 관장하는 위치에 있는 관리책임자로서의 비서로 구분한다.

마지막으로 직무 내용 및 서열에 의한 분류로 행정지원비서, 문서사무비서, 서기비서, 안내비서 등으로 구분 할 수 있는데 행정지원비서는 비서 업무를 전문화시켜 관리자의 행정이나 경영 활동의 참모적 기능을 수행하는 비서를 의미하고, 문서사무비서는 컴퓨터 등을 사용하여 각종 문서사무 처리를 주로 수행하는 비서를 의미하고, 서기비서는 총무부 등 소속 부서의 업무 수행과 비서 업무를 동시에 수행하는 비서를 의미하며, 안내비서는 전화 응대, 내방객 접대를 하며 간단한 비서 업무도 함께 수행하는 비서를 의미한다.

그렇지만 김연정(2012)은 소속에 따른 비서의 분류와 전문 분야에 따른 비서의 분류는 분류 기준의 명확성, 배타성 및 중첩성의 측면에서 다시 재고되어야 한다고 말하며 비서를 상사와 비서의 관계에 따른 분류(개인 비서, 그룹비서, 공동비서, 팀비서), 기업의 소유체계에 따른 분류(사기업: 기업비서, 공기업: 공공기관 비서, 공사공동기업: 공공기업 비서), 조직의 특성에 따른 분류(교육기관 비서, 의료기관 비서, 법률기관 비서, 회계기관 비서, 종교기관 비서, 정치기관 비서, 기타분야 비서), 비서의 업무형태에 따른 분류(사무비서, 수행비서)로 분류하는 것을 제안하였다. 특히 법률비서, 회계비서, 의료비서 등은 기업비서의 하위항목으로 볼 수 있다고 하였다.

하지만 이 연구에서는 기업비서는 2013년 매출 순위 기준 1000대 기업에서 일하는 비서(매일경제, 2014)로 한정하여 법률비서나 회계비서, 의료비서와는 다른 유형의 비서를 의미한다. 따라서 업무 분야를 의미하는 전문 분야에 따른



유형으로 구분하는 방법을 따라 비서를 공공기관 비서, 교육기관 비서, 교회비서, 기업비서, 법률비서, 의료비서, 회계비서로 구분하고, 그 중 기업에 소속되어 근무하는 비서를 기업비서로 분류한다. 그 이유는 이와 같이 소속 및 전문분야에 따른 분류가 일반적으로 비서로 일하는 사람들에게 비서의 유형 분류 방법으로 일반적으로 쓰이고 있어 추후에 표집 및 설문과 관련하여 혼돈을 주지 않게 할 수 있기 때문이다.

## 나. 기업비서의 역할, 직무 및 역량

기업비서의 역할과 직무 및 역량은 일반적인 비서의 역할에 대한 선행 연구를 통해 살펴볼 수 있다. 일반적인 비서에 대한 연구가 대부분 기업비서를 대상으로 하고 있기 때문이다.

먼저 기업비서의 역할에 대해 살펴보면, Ensmann(1995)는 비서의 관리적 역할을 강조하며, 비서의 역할을 정보관리자 역할, 커뮤니케이션관리자 역할, 재고관리자 역할, 계획관리자 역할, 정책관리자 역할, 인사관리자 역할, 재무관리자 역할, 홍보관리자 역할, 교육훈련관리자 역할, 위기관리자 역할, 고객관리자 역할로 정의하였다. 윤미숙(2000)은 비서의 현재 역할을 관리자를 보좌하는 역할, 의사소통관리자 역할, 계획관리자 역할, 인간관계관리자 역할, 정보관리자 역할, 사무관리자 역할, 홍보관리자 역할, 교육훈련관리자 역할, 촉진자 역할, 고객관리자 역할, 상사의 업무파트너 역할로 보았으며, 비서의 미래 역할을 다기능 사무행정관리자 역할, 정보관리자 역할, 상사의 업무파트너 역할, 인간관계관리자 역할, 의사소통관리자 역할, 계획관리자 역할, 촉진자 역할, 변화매개자 역할, 홍보관리자 역할, 교육훈련관리자라 하였다.

유승혜(2002)는 비서의 역할을 지식경영에 적합한 개인차원의 역할과 직무 및 조직차원의 역할로 나누어 설명하였는데, 개인차원의 역할은 스마트 플레이어 역할, 팀 플레이어 역할, 지식제공자 역할, 지식활용자 역할로 보았고, 직무 및 조직차원의 역할은 전화 및 방문객 응대 역할, 상사의 시간관리자 및 우선순위 결정자 역할, 커뮤니케이션 중심자 역할, 정보관리자 역할, 프로젝트 관리전문가 역할, 사무실 컴퓨터 전문가 역할, 웹마스터와 웹 내용 제공자 역할, 사무기기 구매자 및 관리자, 최종 서류 교정자, 다기능 사무행정 전문가 역할, 계획 관리

자 역할, 교육훈련 관리자 역할, 홍보 관리자 역할, 재무관리자 역할, 고객 관리자 역할로 설명하였다. Martin(2002)은 미래의 비서역할을 하이테크 관리자, 조정자, 팀형성/지원자, 평생교육 추구자라고 하였고, IAAP(2004)는 변화하는 직장에서 필요한 비서 역할을 컴퓨터 소프트웨어 전문가, 평생교육을 추구하는 사람, 회의 기획자, 좋은 선생과 리더역할, 직장 내 커뮤니케이션 허브역할, 정보관리자, 숙련된 기획자, 사무기기의 선택 및 유지자라고 하였다.

Domeyer(2005)는 다기능 사무행정 전문가, 사무관리자, 상사의 업무파트너, 정보관리자, 사무보조자, 의사소통관리자, 인사관리자, 계획관리자, 홍보관리자, 촉진자, 고객관리자, 교육훈련관리자, 위기관리자, 변화매개자라고 하였다.

비서학이 발달한 미국의 경우에는 사무실에서 기술이나 기계 등의 활용도가 높아짐에 따라 비서들이 관리자적인 역할과 전문가적인 역할에 대한 기대를 동시에 받고 있지만 이러한 시대적인 변화에도 불구하고 많은 비서들의 주된 활동은 고객의 정보를 저장하고, 검색하고, 통합하는 역할이다(백지연, 서리리, 조현정, 김혜원, 2010).

따라서 선행 연구를 통해 기업비서의 역할에 관련한 논의들을 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, 기업비서의 주요 업무인 정보관리자 역할, 의사소통 관리자 역할, 재고 관리자 역할, 계획관리자 역할, 홍보관리자 역할, 교육훈련 관리자 역할, 사무행정전문가 역할, 재무관리자 역할, 고객관리자 역할, 인사관리자 역할 등은 여전히 많이 강조되고 있다(윤미숙, 2000; Domeyer, 2005; Ensman, 1995; IAAP, 2004).

둘째, 정보화시대의 도래에 따라 소프트웨어 전문가 역할, 컴퓨터 전문가 역할, 웹마스터와 웹 내용 제공자 역할 등 과거와 비교해 컴퓨터 및 새로운 기기 관련 기능이 좀 더 강조되거나, 추가로 필요한 지식 및 역할이 생겨났다(백지연, 서리리, 조현정, 김혜원, 2010; 유승혜, 2002, IAAP, 2004).

셋째, 기업의 내부 및 외부 환경과 관련하여 빠르게 변화하는 것에 적응하기 위한 변화매개자 및 변화 촉진자 역할 등이 새롭게 기업비서의 역할로 강조되고 있다(윤미숙, 2000; Domeyer, 2005; Ensman, 1995; Martin, 2002).

다음으로 기업비서 직무를 살펴보면, 김연정(2012)은 국제전문비서협회(IAAP)에서 분석하고 있는 비서의 직무(상사보좌, 커뮤니케이션, 전화응대, 회의 관리, 방문객 응대, 출장 관리, 정보관리, 일상적 업무, 프로젝트 관련 업무,

직원 선발·채용 관련 업무)를 기준으로 국내의 연구들에 대한 다양한 유형의 비서 직무를 분석하였다. 이러한 분석을 통해 홍순이(2007)는 일반적인 비서의 직무를 방문객 응대, 전화 응대, 일정관리, 회의준비, 출장 준비, 사무환경관리, 정보 관리, 문서 작성 및 관리, 경·조사 및 사내·외 행사, 경리·회계 업무, 기타보좌 업무로 제시하였고, 이는 국제전문비서협회에서 제시하고 있는 비서 직무의 기준과 흡사함을 밝혀냈다.

따라서 김연정(2012)은 이러한 홍순이(2007)의 일반비서의 직무가 국제전문비서협회에서 제시하고 있는 비서의 기준과 가장 흡사함에 따라 이를 기업비서의 직무로 볼 수 있다고 하며, 기업비서의 직무를 국제전문비서협회에서 제시한 기준을 바탕으로 상사보좌, 커뮤니케이션, 전화응대, 회의관리, 방문객 응대, 출장관리, 정보관리, 일상적 업무, 프로젝트 관련 업무, 직원 선발 및 채용 관련 업무라고 정의하였다.

비서업무는 그동안 기본적인 사무업무와 인사업무들을 담당하는 것에 제한되어 있었으나 조직의 다운사이징, 경제와 기술의 지속적인 발전은 조직 내 중간관리자의 규모를 축소시키면서 그 업무를 비서들이 보완해 주기를 기대하게 되었다. 이것이 의미하는 바는 비서들이 의사결정, 생산성 향상에 더 많은 책임을 져야 한다는 점이며, 중간관리자의 역할을 대신하여 비서들이 사무활동의 관리와 정보시스템의 관리를 담당해야 함을 의미하는 것이다(Odeggers & Keeling, 2000).

미국에서는 비서가 수행해야 하는 업무가 다양하게 세분화 되어 있는데 미국의 국제전문비서협회(IAAP, 2010)에서 제시한 비서의 업무 내용과 역할에 관해 기술한 표준 직무 기술을 살펴보면 비서는 상사의 다양한 경영적 업무를 도와주며 사무실의 절차와 작업의 흐름이 능률적이도록 조정하고 유지하며 상사, 동료, 고객과의 작업관계를 원활히 유지한다. 비서는 상사의 일정표를 관리한다. 또한 상사의 부재 시 위임된 업무를 수행하며, 주의를 요하는 일을 하기 위해 창의력과 판단력이 필요하다. 속기를 하거나 녹음기에 기록된 내용들을 정리하거나, 자료를 정리하고, 자료들을 요구된 형식에 맞추어 작성한다. 수신된 우편물을 분류하여 필요시에 즉시 찾아볼 수 있도록 체계화된 서류철 방식에 따라 철하고 보관한다. 회의 보고를 위한 준비로 자료를 조사한다. 보고서 등의 초안을 작성하여 상사에게 제출한다. 문서관리 체제 및 다른 업무의 흐름과 절차를 유지한다. 회의를 위해 일시와 장소를 조정, 결정하고 이에 뒤따르는 모든 업무를 수

행한다. 신입사원의 채용 및 교육을 감독하는 책임이 있을 수 있으며, 필요시에는 사무용품을 조달하고 책임진다. 또한 필요에 따라 예산과 지출의 회계기록, 재무기록, 기밀문서 등을 보관한다. 필요시에는 맡겨진 업무 이외의 다른 임무도 솔선 수행한다.

이러한 기업비서의 직무 특징에 대해 살펴보면, 조계숙과 최애경(2006)에 의하면 비서의 업무는 일상적 업무, 지시적 업무, 창의적 업무로 나누어지는데 일상적 업무(routine duties)는 우편물 처리, 서류정리, 전화응대, 내방객 응대, 사무기구나 비품관리 등과 같은 업무로 이것은 정기적, 비정기적으로 반복해 수행하는 기본 업무들을 의미한다. 지시적 업무는 상사의 지시를 받아서 하는 업무(assigned tasks)를 의미하는데 이것은 상사의 필요에 따라 지시된 업무를 하는 것을 의미한다. 창의적 업무는 창의력이 필요한 업무(creative works)로 비서가 상사를 보좌하는 데 자발적으로 창의력을 발휘할 수 있는 업무를 의미한다. 이와 같이 기업비서는 다른 직무와 달리 상사의 지시를 받아 상사에 예속되어 하는 업무가 많고, 이 때문에 상사에 따라 같은 비서직이라도 업무의 다양성과 특수성이 있다.

기업비서의 역량에 관해서 살펴보면, Ensman(1995)는 비서의 역량을 강력한 기술(strong technical skills), 뛰어난 인간관계 기술(excellent interpersonal skills), 창의성(creativity), 진취성(initiative), 뛰어난 체계성(superb organization), 프로젝트 지휘능력(ability to project authority)으로 정의하였고, 김익중과 나관식(1997)은 사무관리 능력, 정보관리 능력, 외국어 능력, 정확성, 대응성, 융통성, 의사소통, 정중성, 사회성, 책임성, 신용성, 이해력, 유연성으로 정의하였다. 또한 Miller(1997)는 컴퓨터관련 신기술에 대한 효율적 사용 능력, 업무수행에 있어서 자발적인 태도, 전통적 비서업무에서 확대된 다양한 기술(회계 등 교육/훈련 등)의 습득, 경청/협상, 구두/문서 커뮤니케이션 기술, 업무수행의 생산성 향상을 위한 방안 모색 능력, 팀을 지원하는 능력, 자기 경력 개발 능력으로 정의하였고, Hubler(2001)는 전문비서의 역량을 대인관계 기술, 변화/도전/위기 대처 능력, 시간/프로젝트 관리 기술, 경력 개발, 전문적 발전 능력, 관리적 자질, 협상 기술로 정의하였다.

김미라(2012)는 최고 경영자 비서의 역량을 신뢰성, 커뮤니케이션 능력, 책임감, 상사에게 보고하는 기술, 신속성, 성실성, 정확성, 일정관리 능력, 대인관계 능력, 센스, 시간관계 능력, 분별력, 계획성, 이해력, 판단력, 객관적 묘사력, 준비

성, 업무 관련 지식, OA기기 활용 능력, 인터넷 활용 능력, 자료 수집 능력, 사무관리 능력, 창의력, 고객관리 능력, 이미지메이킹 능력, 데이터 분석 능력, 작문능력, 스마트폰 활용 능력, 의사결정능력으로 정의하였다.

이처럼 기업비서의 다양한 역량들은 직무와 관련한 전문적인 역량이라기보다는 컴퓨터 및 관련 기기 활용 능력, 대인관계 능력, 고객관리 능력 등 일반사무직에 필요한 역량들과 유사하다고 할 수 있다. 하지만 비서가 상사를 보좌하고, 상사의 업무에 예측되어 있음을 감안할 때, 특히 상사 및 고객과 관련한 인간관계 능력이 보다 중요한 역량이다.

## 2. 무형식학습 활동

### 가. 무형식학습 활동의 개념

‘무형식학습(informal learning)’이라는 용어는 1950년 Knowles의 ‘Informal Adult Education’에서 처음 등장하였지만(Watkins & Marsick, 1992), 무형식학습의 기원은 Dewey(1916)의 ‘Democracy and Education’에서 언급된 ‘우연적 교육’에서 찾을 수 있다. 그리고 무형식학습의 이론적 뿌리와 관련된 연구는 Dewey(1938)의 ‘경험과 교육(experience and education)’에 제시된 경험으로부터의 학습에서 시작되었으며 이를 통해 다양한 연구들이 이루어졌다(박혜선, 이찬, 2012; Garrick, 1998). 그리고 Kolb(1984)는 Dewey의 경험학습이론을 발전시켜 개인의 성장은 구체적 경험에 대한 성찰의 과정을 통해 지식을 구성하고, 사고와 행동을 변화시켜 나가는 과정에서 일어난다고 하였다.

경험학습과 무형식학습은 경험과 성장을 중시한다는 점과 학습의 형식과 과정이 유사하다는 점에서 공통점이 있고, 형식교육이 구조화된 상황에서 경험을 활용하는 것에 초점을 두는 반면, 무형식 학습은 일상적인 상황에서 일어나는 학습에 관심을 두는 차이가 있다(김가현, 2011; Enos, 2001). 즉, 학습과정이란 측면에서 보았을 때 무형식학습이란 학습자가 생활 속의 자신의 구체적 경험을 이

해하고 그것에 대한 논리적 추론 및 해석과정을 통하여 경험에 대한 독자적인 의미를 부여하는 것을 핵심으로 하고 있어, 무형식학습을 이해하기 위해서는 의미 해석의 대상이자 성찰 활동을 촉발하는 출발점으로서의 ‘경험’ 과 경험에 대한 학습자의 인지적 활동인 ‘성찰’ 에 대한 이해가 필요하다(김한별, 2006).

무형식학습은 많은 학자들에 의해 다양하게 정의되었는데 각자 강조하는 초점이 다르다. 무형식학습에 대한 정의는 Marsick과 Watkins(1990)에 의해 본격적으로 연구되기 시작하였고, 이들이 논의한 무형식학습에 대한 정의가 가장 대표적이다. Marsick과 Watkins(1990)는 형식학습과 대비되는 개념으로서 무형식학습을 정의하였는데, 형식학습이 제도적인 형태로 지원되면서 교실 중심의 구조화된 학습이라면, 무형식학습은 우연적학습을 포괄하는 학습으로서 기관 안에서 일어날 수도 있지만 교실기반이거나 구조화된 형태가 아닌, 학습에 대한 통제권이 학습자에게 맡겨진 학습이라 하였다. 여기서 무형식학습이 우연적학습을 포괄하는 개념이기는 하나 우연적학습을 다른 활동의 부산물로서 일어나는 비의도적인 학습이라고 정의하면서 무형식학습과 우연적학습을 구분하고 있다(박선민, 박지혜, 2012).

배을규와 김대영(2008)은 무형식학습을 학습자의 주도성과 자율성을 바탕으로 일상생활, 일터, 일 자체를 통한 경험에 대한 의식적인 성찰과 탐구과정이라고 하였다. 이윤하(2010)는 일터 무형식학습(informal learning in the workplace)에 대해 정의하였는데 일터 무형식학습이란 일터에서 이루어지는 일상적인 업무 활동 혹은 학습 커뮤니티나 멘토링, 코칭, 의사소통 등과 같이 형식을 갖추지 않고 일어나는 학습을 의미한다고 하였으며, 일터 무형식학습은 구성원의 성장과 발달에 영향을 주는 방법이며, 주로 경험에 대한 회고, 평가, 그리고 성찰에 의해 학습이 일어난다고 하였다.

나승일과 문세연(2011)은 무형식학습이란 일터에서 업무활동 중에 경험적이고 학습자 주도적으로 일어나는 성찰적 상호작용을 통하여 업무지식을 획득하고, 조직적용 및 맥락을 이해하며, 조직 구성원과의 관계를 형성하고, 자기개발능력을 함양하는 것을 의미한다고 하였다. 신은경(2012)은 무형식학습을 업무활동 과정에서 자연스럽게 일어나는 학습경험으로 의도적 혹은 비의도적으로 참여하는 학습활동으로 정의하였으며 그 구성요소를 학습기회 탐색, 타인과의 학습, 외부자원 활용, 성찰로 구분하였다. 또한 박종선과 김진모(2012)는 무형식학습을 조직에의 적응과 개인적 성장을 목적으로 일터에서의 일상적이고 상호작용적인

업무 활동 경험을 통해 자기주도적으로 학습하고 성찰하는 과정으로 정의하였다.

이상에서 살펴본 많은 연구자들의 무형식학습에 대한 관점은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 학습이 일어나는 장소에 따른 구분으로 이것은 ‘형식성’이 있느냐를 의미한다(권대봉, 2001; 나승일, 문세연, 2011; 박선민, 2011; 박선민, 박지혜, 2012; 위영은, 이희수, 2010; Knowles, 1950; Resnick, 1987). 형식학습과 무형식학습의 구분을 학습이 이루어지는 ‘장소’를 기준으로 구분하여 강의실에서 집합교육으로 이루어지는 학습을 형식학습으로 보고 이를 제외한 모든 학습 활동을 무형식학습으로 보고 있다(나승일, 문세연, 2011). Knowles(1950)은 형식학습(formal learning)은 학교와 같은 곳에서 제공되는 학습이며, 무형식학습은 YMCA, YWCA 등과 같은 곳에서 학점과 관계없이 제공되는 학습이라 하였다(박선민, 2011). Resnick(1987)은 학교를 기준으로 학교에서 이루어지는 학습을 형식학습(formal learning), 학교 밖 즉, 비제도화된 상황에서 일어나는 학습을 무형식학습으로 구분하였다. 권대봉(2001)은 평생학습사회에서 평생교육을 가정교육, 학교교육, 일터교육, 지역사회교육, 사이버교육으로 분류하고 가정생활, 직장생활, 여행 등 은연 중 일어나는 학습을 무형식학습으로, 학습자가 국가나 사회, 특정 조직이나 단체에서 공인된 졸업장을 취득하는 학습을 형식학습으로, 제도권 밖에서 실시되는 학습을 무형식 학습이라 하여 교육의 공간적 정의에 따라 분류하였다. 또한 위영은과 이희수(2010)는 형식학습은 정규 교육기관에서, 비형식학습은 박물관, 도서관과 같은 정규교육기관 외에서 이루어지는 학습이며, 무형식학습은 일상적인 삶에서 이루어지는 학습을 의미한다고 하였다.

둘째, 학습 설계 측면에서의 ‘의도성’으로 이것은 계획성이 있느냐를 의미한다(나승일, 문세연, 2011; 박선민, 박지혜, 2012; 위영은, 이희수, 2010; Marsick & Watkins, 1992; Mocker & Spear, 1982). 학습 설계의 의도성은 교육제공자 측면과 학습자 측면으로 구분되는데 교육제공자 측면에서의 의도성이란, 미리 규정된 기간 동안에 준비된 교과과정을 제공하였다면 이는 의도적이기 때문에 형식학습이고 미리 준비되거나 계획된 것이 없다면 이는 비의도적이기에 무형식학습이라는 견해이다(Mocker & Spear, 1982).

또한 학습자의 의도성이란 학습이 계획된 것이건 계획되지 않은 것이건 학습자가 학습이 일어나는 것에 대해 의식적인 자각이 있는 경우를 말한다. 학습자가 학습에 대한 의식적 자각이 있다는 것은 학습자의 성찰과 실천이 존재하는 것이

며, 이는 무형식학습과 유연적학습을 구분하는 중요한 특징이다(Marsick & Watkins, 1992). Marsick과 Watkins(1992)는 무형식학습과 유사개념인 유연적학습과의 비교를 통해 무형식학습은 경험적이고 비제도적인 학습이고, 학습자, 지역, 산출물의 예언가능성에 의해 통제 정도가 다른 것이 형식학습과의 차이점이며, 자기주도적 학습, 네트워킹, 코칭, 멘토링 등이 그 예라 하였다. 그리고 유연적학습은 비의도적이고 다른 활동의 부산물로서의 학습이며, 무형식학습의 부분이기 때문에 형식학습과의 차이는 역시 통제의 정도가 다르다는 것이고, 참여로부터의 학습, 실수와 시행착오로부터의 학습, 가정, 신념, 가치, 숨은 아젠다, 타인의 행동 등으로 나타난다고 하였다. 또한 <표 II-1>과 같이 학습 현장에서 성찰과 실천이 모두 있다면 무형식학습으로 보지만, 실천만 있고 성찰이 부재한 경우에는 유연적학습으로 구분하였다.

즉, 무형식학습은 유연적학습과 달리 시행착오와 같은 경험을 통해 얻어지는 부산물이 아니라 학습자의 의도와 방향성이 반영된다. 다시 말해서, 무형식 학습은 학습자의 의도에 의해 선택되고 계획된, 형식 학습 밖에서 일어나는 학습을 의미한다(한승희, 1997).

<표 II-1> 학습에서의 실천과 성찰

구분	성찰 有	성찰 無
실천 有	무형식학습	유연적학습
실천 無	형식학습	비학습

자료: Marsick & Watkins.(1992). 성찰 유무와 실천 유무에 따른 학습의 구분

셋째, 학습의 속성으로서 ‘형식성(formality)’ 과 ‘무형식성(informality)’ 으로 분류하는 관점이다(나승일, 문세연, 2011; 박선민, 박지혜, 2012; Colley, Hodkins & Malcom, 2003). 문세연과 나승일(2011)은 형식학습과 무형식학습을 구분하는 것 자체가 타당하지 않으며 다만 학습의 속성이 무형식성을 가질 뿐이라고 하였다. 그리하여 Colley, Hodkins와 Malcom(2003)은 형식학습과 무형식학습을 명확하게 구분하기 어렵기 때문에 학습에 내재된 형식성과 무형식성의 정도에 주목하였는데 학습의 과정, 장소와 준비상황, 학습 목적, 학습 내용의 네 가지 측면을 고려하여 학습의 형식성과 무형식성을 구분할 것을 제안하였다. 학습의 과정측면에서 일상적인 활동에서 우연히 학습이 일어나고 학생이 주



도하여 학습을 이끌어 가는 경우 무형식학습이라 할 수 있으며, 교수자가 친구나 직장동료일 경우, 그리고 평가가 없거나 협상적이거나 형성적일 경우 무형식학습으로 보았다. 학습이 일어나는 장소가 직장이나 지역사회 또는 가정일 경우 무형식학습이며, 준비상황에 있어서 학습시간에 제한이 없고, 구체화된 커리큘럼도 없고, 미리 결정된 학습목표가 없다면 무형식학습이고, 학습의 목적이 학습 그 자체가 우선적인 목표였다면 형식학습이고, 학습이 의도되지 않은 성과이거나 학습의 목표가 생산성 향상이었다면 무형식학습으로 보았다. 그리고 학습의 목적이 외부의 요구에 의해 주어진 것이 아니라 학습자가 결정하였다면 무형식학습으로 보았고, 학습 내용이 이미 만들어진 전문적인 지식과 기술의 습득이 아니라, 새로운 무엇인가를 개발하는 것이라면 무형식학습으로 보았다(박선민, 박지혜, 2012).

지금까지의 논의를 통하여 무형식학습 활동을 정의해 보면, 무형식학습 활동은 일터에서 일어나는 다양한 업무를 통해 조직의 성장과 적응을 위해 이루어진다. 그리고 일터에서의 상황과 맥락속에서 조직 및 조직구성원과의 상호작용과 학습자의 경험과 성찰을 통해 자기주도적으로 이루어지는 무형식적이고 비제도적인 학습 활동을 의미한다. 따라서 무형식학습 활동은 업무 수행을 통한 학습, 즉 학습의 일상성을 강조한다고 할 수 있다.

## 나. 무형식학습 활동의 특징

형식학습이 전통적으로 제도적인 형태로 지원을 받고, 교실기반의 활동이며, 매우 구조화된 모습을 갖추었다고 한다면, 무형식학습은 형식 학습이나 비형식 학습체제에 속하는 교육과 관련되지 않은 일상 활동으로서 별도의 구체적인 삶의 경험에 의한 학습을 의미한다(이윤하, 이기성, 2010).

Malcolm, Hodgkinson와 Colley(2003)이 제시한 무형식 학습의 특징을 형식 학습과 학습과정의 측면, 학습장소와 준비상황, 학습목적, 학습내용의 측면에서 살펴보면, 학습 과정의 측면에서는 형식학습은 교사가 주도 및 통제하고, 산업 강사 또는 훈련 받은 멘토를 통해 학습하며, 무형식학습은 일상 활동에서 우연히 발생하며, 학생이 주도하고, 친구나 동료를 통해 학습한다. 학습 장소와 준비 상황 측면에서는 형식학습은 교실과 같은 공간, 학습시간, 커리큘럼, 학습목표, 특

정 자격증을 목표로 하고, 무형식학습은 직장, 지역사회, 가정 등 생활공간이나 학습시간 제한이 없고, 구체화된 커리큘럼도 없다. 학습 목적의 측면에서는 형식 학습은 학습 자체가 학습활동의 목표이고, 학습자 결심으로 시작하며 무형식학습은 일터 내 성과 향상을 목표로 하고, 영향력 있는 타인에 의해 학습을 시작한다. 학습 내용 측면에서는 형식학습은 이미 만들어진 전문지식 습득 및 이해, 관행 이해, 만들어진 지식을 습득하는 것이고, 무형식학습은 새로운 것을 개발하고, 매일 역량 증진을 실천하는 데 초점을 두고 있다.

이 외에 다양한 학자들이 정의한 무형식학습의 활동의 특징을 살펴보면, Marsick과 Volpe(1999)는 무형식학습이 일상생활과 통합되며, 내부 또는 외부 자극에 의해 촉진되고, 의식적이지 않으며, 우연적 특성을 가진다고 주장하며, 성찰과 행동의 귀납적 과정이며, 다른 사람의 학습과 상호 연결된다는 점을 강조한다. 그리고 안동윤(2006)은 교육전달자의 비의도성, 학습의 개방성, 일상성, 학습자의 자기주도성을 강조하였다. 김혜영과 이희수(2009)의 연구에 의하면 무형식학습은 성찰, 일상성, 비의도성, 상호작용성이라는 공통된 특징이 있다. 이윤하(2010)는 일터의 무형식학습 활동에 대해 경험, 실천, 성찰의 과정을 통해 일어나고, 자기주도성을 가정하며, 학습전이 활동이고, 무형식학습을 통해 실천적 지식을 습득하며, 발달과 성장을 목표로 한다고 하였다.

위영은과 이희수(2010)는 무형식학습은 학습과정에서 학습자의 의식적 노력을 요구하고, 학습자의 경험과 성찰을 동반하며, 학습이 일어나는 상황과 맥락을 중요시한다고 하였다. 그리고 문세연(2010)에 의하면 무형식학습은 매일의 업무 활동에 대한 경험을 통해 이루어지고, 개인수준의 학습을 강조하며, 성찰을 중요시하고, 타인과의 상호작용을 강조하며, 업무수행과 성과를 높이고 조직에 적응하기 위한 목적을 달성하기 위해 이루어진다고 하였다. 또한 박혜선과 이찬(2012)의 연구에 의하면 무형식학습은 일터에서 일어나는 일상적인 활동이며, 학습자가 있는 물리적 장소를 비롯한 환경적 맥락에 영향을 받는다. 그리고 성인 학습자 주도로 이루어지며, 무형식학습의 활동은 타인과의 상호관계를 바탕으로 이루어진다. 마지막으로 박종선과 김진모(2012)는 무형식학습의 특징을 개인의 자기주도적인 학습을 강조하고, 일상적 업무활동에서의 경험을 통한 성찰을 강조하고, 일터 환경, 타인과의 상호작용을 강조하며, 조직에서의 발달과 성장, 적응을 목적으로 한다고 하였다.

이제까지 연구되었던 다양한 무형식학습 활동에 관한 특징을 종합하여 살펴보

면 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

첫째, 무형식학습 활동은 학습 과정에서 학습자의 의식적 노력, 즉 자기주도성에 의해 이루어진다(위영은, 이희수, 2010; 배을규, 이형우, 강명구, 2011; 박종선, 김진모, 2012; 박혜선, 이찬, 2012). 자기주도성은 실제 학습 활동이 이루어지는 상황적 맥락을 학습자가 스스로 통제하며, 그 영향력을 행사하는 활동이며(배을규, 이형우, 강명구, 2011), 학습자의 의식적 노력은 학습에 대한 적극성과 자율성을 강조했다는 데에 그 의미가 있다(위영은, 이희수, 2010).

둘째, 무형식학습 활동은 일터에서의 학습자의 경험과 성찰을 통해 이루어진다(박종선, 김진모, 2012; 박혜선, 이찬, 2012; 배을규, 이형우, 강명구, 2011; 위영은, 이희수, 2010; Caffarella & Barnett, 1994; Dewey, 1938; Knowles, 1950). 무형식학습은 학습자가 일상에서의 구체적 경험에 대한 이해와 더불어 논리적인 추론과 해석의 과정을 거쳐 경험에 대한 의미를 부여하고, 학습 결과를 실제에 적용한 뒤 나타난 결과에 대해 성찰하며, 전체 학습과정에 대한 결과를 평가하고 평가 결과에 대해 성찰하는 과정을 거친다(배을규, 이형우, 강명구, 2011).

셋째, 무형식학습 활동은 학습이 일어나는 상황과 맥락을 통해 이루어진다(박종선, 김진모, 2012; 박혜선, 이찬, 2012; 배을규, 이형우, 강명구, 2011; 위영은, 이희수, 2010; Marsick & Volpe, 1999; Marsick & Watkins, 2001). 무형식학습은 업무 현장에서 업무와 관련된 일상성을 주요 기반으로 하고 있고, 조직이라고 하는 맥락성과 개인이라고 하는 학습 주체의 특성이 만나는 것이기 때문에 학습이 일어나는 상황적 측면을 항상 고려한다(배을규, 이형우, 강명구, 2011). 이는 내부 또는 외부 자극이나 환경, 타인과의 관계를 통한 상호작용이 학습에 중요한 영향을 미친다는 것을 나타낸다(위영은, 이희수, 2010).

넷째, 무형식학습 활동은 조직에서의 성장과 적응을 목적으로 한다(문세연, 2010; 박종선, 김진모, 2012; 이윤하, 2010). 이윤하(2010)에 의하면 일터의 활동체계는 초보자, 숙련자, 전문가로 구분할 수 있고, 업무를 수행하면서 발생하는 상호작용 속에 협력과 모순이 발생하는데 이러한 모순을 해결하기 위해 다양한 형태의 무형식학습이 일어나고, ‘따라하기’, ‘사수로부터의 학습’, ‘찾아가기’, ‘실수로부터 학습’, ‘확장하기’, ‘네트워크로부터 학습’을 통해 점차 상위 활동체계로 성장해가며, ‘낮선 곳으로 들어가기’, ‘일터 들어다보기’, ‘일터 이해하기’, ‘일터 알아가기’의 과정을 통해 조직에 적응해

간다. 또한 문세연(2010)은 무형식학습 과정을 통해 직업 능력을 습득하게 되어 형식적인 학습의 경우 구조적으로 이루어져 학습한 결과가 업무활동으로 전이되는데 일정한 간격이 있지만, 무형식학습은 일을 하면서 학습하여 실제적인 능력을 확장하는데 효과적이고, 이를 통해 업무 지식 획득, 조직적응 및 맥락이해, 관계형성, 자기개발능력 함양의 4가지 영역의 목적이 달성 가능하다.

#### 다. 무형식학습 활동 방법

Brooks(1989)는 무형식학습의 모습을 다양한 만남을 가지는 것, 자신이 경험한 것을 반성하며 다시 분석해 보고 검토해 보는 것, 주변의 숙련된 동료들 모방하는 것, 동료 선배들에게 질문하고 대답하는 의사소통을 나누는 것, 정직한 피드백을 받는 것, 정책 결정 및 실행 과정에 구성원으로 참여하는 것, 익숙하지 않는 이질적 문화를 직접 경험해 보는 것, 타인의 도움을 기꺼이 받는 것, 정보를 개인적으로 수집하는 것, 나름대로 실험을 해보는 것, 자신의 직관을 수용하는 것, 다양한 시각으로 사안을 검토하는 것이라고 하였다.

Marsick과 Watkins(1990)는 선배사원에게 멘토링을 받는 것, 인간관계의 정립, 코칭을 받는 것, 학습 커뮤니티를 통해 구성원들과 함께 학습을 하는 것을 무형식 학습 유형이라 하였으며, English(2000)는 무형식 학습의 방법 중 가장 효과적인 것으로 멘토링, 자기 주도 학습 및 의사소통이라 하였다. Van Woerkom(2003)은 일터에서 이루어지는 학습을 반성적인 성찰을 통한 학습으로 보고 성찰, 경력인식, 실험, 비판적 의견공유, 피드백 요청, 지식공유, 실수로 부터의 학습 등 7가지로 구분하였다. 그 후 Van Woerkom과 Croon(2008)은 비판적 의견공유, 실수에 대한 개방성, 피드백 요청, 집단사고에 대한 도전, 실험, 경력인식의 6가지 요소로 구분하였는데 2003년도 연구결과와 비교하면 2008년도 연구는 성찰을 별도의 요인으로 구분하지 않았다.

Eraut(2004)는 무형식학습이 일어나는 대표적인 모습을 듣기, 관찰, 숙고, 시행착오, 감독 또는 코칭, 멘토링, 고객과의 접촉, 리더와의 의사소통, 현장 방문, 회의 참가 등이라 하였다. 또한 질문하고 대답하는 대화과정과 피드백의 교환도 대부분 학습과정에서 중요하며 핵심적인 역할을 한다고 강조하였는데, 그는 직원들 중에는 지식 자원을 가진 사람들과 광범위한 네트워크를 이루어 관계를 구축

하고 개발하는 데 적극적인 직원이 있는 반면 무관심한 직원도 있는데, 적극적인 관계를 유지하고 노력하는 직원들은 무형식학습 활동을 통해 정보를 습득하거나 암묵지(tacit knowledge)를 배워 기업의 문화에 익숙해지는 수준이 훨씬 높았다고 하였다.

Clarke(2004)는 훈련, 교육, 감독, 팀, 멘토링, 관찰, 학습포럼, 자기주도 학습, 프로젝트, 직무, 관찰 학습, 직무순환 등 총 12가지를 무형식학습 유형으로 제시하였다. 그리고 Lohman(2005)은 공립학교 교사와 인적자원개발 전문가를 대상으로 진행된 무형식학습의 참여수준을 측정한 연구에서 무형식학습의 유형을 인터넷 검색, 관련 잡지나 저널 조사, 시행착오, 자기성찰, 팀 구성원과의 대화, 팀 구성원과의 협력, 팀 구성원 관찰, 팀 구성원과의 자료 및 자원의 공유 등 8가지로 구분하였다.

Kremer(2006)는 무형식학습이 일어나는 활동으로 경험을 통한 학습, 동료와의 대화, 인터넷 검색, 상사나 파트너와의 대화, 전문 서적이거나 잡지, 신문/이메일/메모, 도서관 자료 검색, 멘토링, 웹 컨퍼런스 등을 제시하였으며, Eraut와 Hirsh(2007)는 일터 내에서 일어나는 학습과정의 유형을 과제 수행, 인식과 이해, 개인 발달, 타인과 말하기, 역할 수행, 현장 지식, 의사결정과 문제 해결, 판단이라 하였다.

미국 교육부 및 노동부의 후원으로 미국 보스턴의 교육개발센터(Educational Development Center: EDC, 1998)에서 무형식학습에 대한 가장 광범위한 연구를 실시하였는데, 이 때의 구분 기준이 되는 학습활동으로 총 13가지 방법을 제시하였다. 이 학습 방법을 나열해 보면, 첫 번째, 팀 활동을 통해 가장 중요한 무형식학습 기회는 책임감과 기술의 확대를 들고 있고, 두 번째, 회의를 통해 관찰, 참여, 회의 진행자는 프리젠테이션 기술, 브레인스토밍 토론의 주제 능력, 아젠다 설정 능력이 개발된다고 했다. 세 번째, 고객과의 접촉, 네 번째, 감독을 통한 그 자체의 학습 경험과 감독을 통한 상호작용 과정에서 작업자는 업무 관련 이슈 및 책임과 행위의 경계에 대한 정보를 받고, 업무 문제에 대한 비판적 사고를 하며, 회사의 목표와 종업원의 요구와 균형을 유지할 수 있는 능력을 발전시킨다. 다섯 번째, 교대 근무를 통해 의사소통 및 소속감을 얻게 되며, 여섯 번째, 동료와의 의사소통으로 직무 스킬과 지식을 얻는다. 일곱 번째, 부서 간 교차 훈련을 통하여 사회적 기술 등을 얻고, 여덟 번째, 탐구조사는 성취감과 자신감, 아홉 번째, 자신의 업무 실행으로 업무 관련 지식과 위기 상황 관리, 열 번째 현

장 방문은 시야 확장, 열한 번째, 직장 내 훈련(OJT)은 교수기술, 성취감, 열두 번째, 문서작업은 소속감, 자기 업무에 대한 이해, 마지막 열세 번째, 멘토링은 산업과 학문 분야의 역량들, 의사소통, 조직 가치, 실제적이고 직접적인 정보들을 획득하게 된다.

비서를 대상으로 한 연구에서는 민선향(2011)은 신입 비서를 대상으로 무형식학습 방법에 대해 연구하였는데 무형식학습의 유형을 선행경험, 상사 및 선입의 업무 관찰, 비공식적 네트워킹, 업무의 시행착오, 질문하기로 구분하였고 이러한 활동들이 성찰을 통한 경험의 재해석 과정학습과 연결되어 업무습득으로 이어진다고 하였다. 그리고 이윤주와 백지연(2011)의 연구에서는 비서의 무형식학습이 일어나는 대표적인 업무활동을 19개로 나타냈는데 질문하기, 관찰, 문서 검토, 직접적인 지도, 정보 공유, 피드백, 조언, 특정 역할 담당 및 새롭고 어려운 업무 수행, 예상치 못한 상황 처리, 각종 제약 속에서 업무 처리, 모방하기, 대화, 다양한 사람 상대하기, 대외적인 커뮤니케이션, 일상적 업무 수행, 자료 준비, 시행착오, 시뮬레이션, 스스로 학습 등이다.

무형식학습의 활동 방법에 관한 선행 연구를 살펴보면, 문세연(2010)은 무형식학습의 방법을 대화와 질문, 정보검색, 업무 시행착오, 개인적 성찰로 구분하였고, 송선일(2011)은 정보검색, 대인관계, 자아성찰, 업무경험으로 구분하였으며, 황영훈(2012)은 김미애(2011)의 연구를 바탕으로 대화·관계 및 상호작용, 개인적 성찰 및 자기주도학습, 업무수행 및 시행착오, 정보획득으로 구분하였다. 이것을 종합하면, 무형식학습은 상황적 맥락에 따라 방법과 효과가 달라지지만, 무형식학습의 과정이나 방법을 어떻게 구분하든지 관계없이 모든 과정에서 경험을 통한 상호작용과 이에 대한 성찰이 지속적으로 발생하고 있다는 것을 알 수 있다(문세연, 2010; 최영선, 2013).

이상에서 살펴본 선행 연구의 결과에 기반하여, 이 연구에서는 무형식학습 활동 방법을 타인과의 상호작용, 외부 탐색, 개인적 성찰 등으로 구분하여 <표 II-2>에 제시하였다. 따라서 무형식학습 활동은 일터에서 다양한 업무를 통해 조직의 성장과 적응을 위해 조직 및 조직구성원과의 상호작용과 학습자의 경험과 성찰을 통해 자기주도적으로 이루어지는 무형식적이고 비제도적인 학습 활동을 의미한다. 그리고 무형식학습 활동은 업무 수행을 통한 학습, 즉 학습의 일상성을 강조하며 일터에서 이루어지는 타인과의 상호작용을 통한 학습, 외부 탐색, 개인적 성찰의 방법을 통해 이루어진다고 할 수 있다.

무형식학습 활동에서 타인과의 상호작용이란 대화나 네트워킹 등 다른 사람과의 상호작용을 통해 타인의 수행 및 경험을 공유하고 반영하는 가운데 이루어지는 학습을 의미하고, 외부탐색은 인터넷, 전문자료, 컨퍼런스, 외부 전문가 등을 통해 이루어지는 학습을 의미한다. 개인적 성찰은 일터에서의 다양한 업무 수행을 바탕으로 탐구하며 발생하는 학습, 즉 개인의 반성적 성찰을 통해 이루어지는 학습을 의미한다.

무형식학습 활동 방법 유형 구분을 바탕으로 비서의 무형식학습의 선행 연구(민선향, 2011; 이운주, 백지연, 2011)를 분석해보면, 비서의 무형식학습 활동은 타인과의 상호작용, 외부탐색, 개인적 성찰 중에서 주로 대인관계(관찰하기, 비공식적 네트워킹, 질문하기, 다양한 사람 상대하기, 대외적인 커뮤니케이션, 모방하기, 직접 지도받기, 정보 공유, 피드백, 조언, 대화)와 개인적 성찰(선행경험, 성찰하기, 업무의 시행착오, 각종 제약 속에서 업무 처리, 시행착오, 시뮬레이션, 예상치 못한 상황 처리, 일상적 업무 수행, 스스로 학습, 특정 역할 담당 및 새롭고 어려운 업무 수행)을 통해 무형식학습이 이루어지고 있음을 알 수 있다 <표 II-2>.

<표 II-2> 무형식학습 활동 방법에 대한 선행 연구 종합

방법 연구자	타인과의 상호작용	외부 탐색	개인적 성찰
Brooks (1989)	-다양한 만남 -동료와 대화하기 -숙련된 동료 모방 -이질적 문화 경험 -정책 결정 및 실행 과정에 참여 -피드백 -타인의 도움	-정보 수집	-다양한 시각으로 사안 검토 -실험 -이전 경험 반성 -자신의 직관 수용
Marsick & Watkins (1990)	-네트워킹 -코칭 -멘토링		-실수로부터의 학습 -실험 -자기주도 학습
EDC (1998)	-팀활동 -회의 -감독을 통한 상호작용	-현장 방문 -문서작업	

	-교대근무를 통한 의사소통 -고객 접촉 -동료와 의사소통 -멘토링		
English (2000)	-멘토링 -의사소통		-자기주도 학습
Van Woerkom (2003)	-비판적 의견 공유 -피드백 요청 -지식 공유		-반성 -실험 -실수로부터의 학습
Clarke (2004)	-감독 -관찰 -팀 -멘토링	-프로젝트 -훈련 -교육 -학습포럼	-자기주도 학습
Eraut (2004)	-듣기 -관찰 -감독 -멘토링 -고객과의 접촉 -리더와의 의사소통 -질문하고 대답하기 -피드백 교환	-현장방문 -회의참가	-숙고 -시행착오
Lohman (2005)	-팀원과의 대화/협력 -팀원 관찰	-관련 잡지/저널 조사 -인터넷 검색	-자기성찰 -시행착오
Kremer (2006)	-동료와의 대화 -상사 파트너와의 대화 -부서회의 -멘토링	-전문 서적 잡지 -신문/이메일/메모 -업무관련 서적/매뉴얼 -인터넷 검색	-경험을 통한 학습
김소현 (2006)	-같이있기 -질문하기 -노하우 공유 -외부자극 수용	-자료 모으기	-반복하기 -성찰하기 -시행착오 -적용하기 -파고들기 -불합리찾기 -노하우정리
안동윤 (2006)	-팀원과 대화 -고객 접촉 -다른 팀과 교류 -상사접촉	-조사활동 -프로젝트 문서 작성	
Eraut & Hirsh	-타인과 말하기	-현장 지식	-과제 수행 -인식과 이해



(2007)			-개인 발달 -역할 수행 -의사결정과 문제 해결 -판단
이성엽 (2008)	-대화 -관찰과 모방		-실전 경험 -성찰을 수반한 자기주도적 학습
이지은 (2008)	-관찰하기 -질문하기 -네트워크 -대화하기	-자료수집 -체험하기	-성찰하기 -연습하기 -적용하기 -환기/휴식 -탐구하기
Choi (2009)	-상사와 비공식적인 토론 -휴식시간/일과 후 동료들과 아이디어 교환 -다른 사람 관찰 -다른 사람과 협력	-컨퍼런스 또는 세미나 참석 -전문 잡지 또는 관련 서적 -회사 밖의 전문가들과 연락	-과거 어려운 업무상황을 처리했던 경험을 되돌아보기 -스스로의 시행착오를 통한 업무 상황 해결 -과거 참여한 공식적 교육프로그램을 되돌아보기 -스스로 업무 매뉴얼 등을 참조 -어려운 업무 상황에 대한 해답을 찾기 위해 인터넷 활용
민선향 (2011)	-관찰하기 -비공식적 네트워킹 -질문하기		-선행경험 -성찰하기 -업무의 시행착오
이윤주, 백지연 (2011)	-관찰하기 -다양한 사람 상대하기 -대외적인 커뮤니케이션 -모방하기 -직접 지도받기 -질문하기 -정보 공유 -피드백 -조언 -대화	-문서검토 -자료준비	-각종 제약 속에서 업무 처리 -시행착오 -시뮬레이션 -예상치 못한 상황 처리 -일상적 업무 수행 -스스로 학습 -특정 역할 담당 및 새롭고 어려운 업무 수행

## 라. 무형식학습 활동의 측정

무형식학습을 포함한 일터학습에 대한 측정은 두 가지 관점으로 이루어져 왔는데 첫 번째는 학습과정에서 이루어지는 행동들의 수행정도를 판단하는 참여로서 학습을 이해하는 ‘과정’에 대한 것이며, 두 번째는 학습을 이해하는 ‘결과’에 대한 것이다(박혜선, 이찬, 2012).

학습을 과정으로 보는 관점은 학습과 성취를 구분하며, 학습이란 해결책을 개발해 나가는 과정을 의미한다. 이 관점에서는 학습을 일터에서 개인의 실제적인 지식활용, 개인의 경험이나 동일성을 형성하는 과정, 해결책을 개발하는 과정 등으로 정의한다. 따라서 일터란 교수학습이 이루어지는 공간이며, 학습자마다 다른 일터에서 일하고 있기 때문에 학습에 참여할 기회도 다르게 되므로 일터학습의 측정은 해당 일터에서 이루어지는 학습행동으로 측정해야 한다는 논리이다. 학습을 결과로 보는 관점은 학습을 바람직한 행동의 변화로 정의한다. 이 관점에서는 학습을 학습과정을 통해 이루어진 결과물 즉, 성취수준으로 보고 이 결과가 효과적인지 효과적이지 않은지 판단하는데, 학습이 지식과 기술이 습득된 정도와 그에 따른 행동 변화와 같이 결과적인 관점으로 이해되며, 학습의 과정은 결과에 귀속된 것으로 간주된다. 즉, 개인 학습자로 보았을 때 학습이란 행동, 새로운 개념, 해결방법 또는 무의식적 숙달의 획득으로 정의된다(문세연, 2010).

무형식학습의 측정방법은 크게 과정 및 맥락과 결과로 나누어 볼 수 있는데 먼저 과정 및 맥락을 측정하려고 했던 관점에서는 무형식학습의 유형별 빈도(Berg & Chyung, 2008; Clarke, 2004; Kremer, 2006)를 측정하는 방법, 무형식학습 행동에 대한 참여도(정홍인, 2008; Choi, 2009; Lohman, 2005)를 측정하는 방법, 무형식학습 촉진 환경(문진수, 2005; Abbey, 1999; Skule, 2004)을 측정하는 방법, 무형식학습이 효과적으로 이루어지는 상황(문세연, 2006; Rowden, 1995)을 측정하는 방법이 있다.

무형식학습의 과정과 맥락을 측정하려고 했던 관점에서의 몇 개의 주요 도구를 살펴보면 먼저 Lohman(2005)의 도구가 있다. Lohman(2005)은 무형식학습을 지식 교환(knowledge exchange), 성찰(experimenting), 외부 탐색(environmental scanning)으로 구인화하여 총 8문항으로 도구를 만들었고, 이 도구의 신뢰도계수( $\alpha$ )는 0.63 이상을 보였다.

Rowden(1995)은 일터학습 도구를 만들었는데, 이 도구는 총 21문항, 6점 리커트척도로 제작되었다. 말레이시아 중소기업(Rowden & Ahmad, 2000), 미국의 중소기업(Rowden, 2002), 미국의 소규모 은행(Rowden & Conine, 2005)에 적용되어 타당도와 신뢰도가 검증되었다. 국내에서는 문세연(2006)이 우리나라 기업 상황에 맞게 번안하고 재구성하여 허구문항 1개를 제외하고 사용하였는데 본 조사에서 신뢰도계수( $\alpha$ )는 전체 0.926이었으며, 형식학습 0.836, 무형식학습 0.851, 우연적 학습 0.771이었다. 그리고 황영훈(2012)은 무형식학습 활동을 측정하는 데 있어 문세연(2006)이 수정한 도구를 사용하였다.

또한 Choi(2009)는 Lohman(2005)의 도구를 수정하여 Informal Learning Questionnaire 도구를 만들었는데, 이 도구는 영어 버전(English version)과 한국말 버전(Korean version)의 두 종류의 도구가 있다. Choi(2009)의 도구는 무형식학습 활동을 타인과의 학습(learning with others) 4문항, 자기 성찰(self-experimentation) 4문항, 외부 탐색(external scanning) 4문항으로 구성하였으며, 5점 리커트척도로 구성하였다. 하지만 요인분석에서 9번 문항이 외부 탐색보다는 자기 성찰에 더 가까운 것으로 나타나 타인과의 학습 4문항, 자기성찰 5문항, 외부 탐색 3문항으로 수정되었다. 이때, 요인 적재값은 전체는 59.97이었고, 타인과의 학습은 22.03, 자기 성찰은 21.61, 외부 탐색은 16.33이었다. 또한 이때, 이 도구의 예비 조사에서의 신뢰도계수( $\alpha$ )는 무형식학습 활동 전체는 0.902이었고, 타인과의 학습은 0.866, 자기 성찰은 0.829, 외부 탐색은 0.842로 신뢰성이 높은 것으로 나타났다.

다음으로 결과를 측정하는 관점에서는 무형식학습을 통해 얻고자 하는 변화의 수준(문세연, 2010; Enos et al, 2003)을 측정하는 방법이 있다. 문세연(2010)의 도구는 선행 연구 분석을 통하여 무형식학습의 목적이 무엇인가를 규명하고, 이를 토대로 업무지식 획득, 조직적응 및 맥락 이해, 관계형성, 자기개발 능력 함양으로 무형식학습을 구인화 하였다. 이 도구는 총 19문항으로 구성되었으며, 신뢰도계수( $\alpha$ )는 전체 무형식학습 0.887, 업무지식 획득 0.717, 조직적응 및 맥락이해 0.808, 관계형성 0.806, 자기개발능력 함양 0.749로 나타났다. 또한 요인 분석 결과 요인 적재값은 모두 해당 영역에 대하여 0.4 이상이었으며, 이들 4개 요인은 무형식학습을 약 55.7% 설명하는 것으로 나타났다.

이러한 무형식학습에 대한 도구를 살펴볼 때, 무형식학습의 과정 및 맥락만 측정하거나 결과만 측정을 하거나, 결과와 과정 모두를 측정하고 있다고 할 수

있으며, 무형식학습을 보는 관점에 따라 도구의 선택 및 무형식학습의 측정이 달라져야 한다. 따라서 이 연구에서는 무형식학습 활동의 과정과 맥락에 초점을 두고, 비서의 일터에서의 무형식학습 활동에 대한 참여도를 측정하기 위해, 무형식학습 활동 관련 도구 중 무형식학습 활동 참여도를 측정하는 도구 중 대표적인 도구인 Choi(2009)의 도구를 활용하여 측정하였다. Choi(2009)의 도구는 Lohman(2005)의 도구를 수정하여 무형식학습 활동 도구의 완성도를 높였을 뿐만 아니라, 일터학습과 혼재되어 무형식학습 활동을 측정하는 것을 방지할 수 있고, 예비조사와 본조사를 통해 높은 신뢰도와 타당도가 확인되었다.

### 3. 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감

#### 가. 상사-부하(비서) 교환관계

##### 1) 상사-부하(비서) 교환관계의 개념

Graen과 Uhl-Bien(1995)은 관점에 따라 리더십 연구를 세 가지로 구분하였는데, 그 중 첫 번째는 리더 중심의 관점으로 리더십을 리더 역할자의 적절한 행위라고 정의하고, 리더의 실질적인 리더십 스타일을 밝힘으로써 개인이나 조직의 성과를 연구하는 관점이다. 두 번째로 부하 중심 관점은 리더십을 자신의 성과를 관리하기 위한 동기와 능력으로 정의하고, 부하와 관련된 상황에 초점을 두고 부하의 특성과 행위를 연구하는 것이다. 세 번째로 관계 중심 관점은 리더와 부하 간의 쌍방향 관계에 초점을 두는데 상사-부하 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange)가 관계 중심 관점의 대표적인 예이다.

전통적인 리더십 연구에서는 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상으로 가정해 왔고, 이것을 평균적 리더십 스타일(ALS: Average Leadership Style)모형이라고 부른다. 이 모형에 따르면 각각의 리더는 자신이 가지고 있는 특정한 유형의 리더십을 모든 구성원들에게 유사하게 행사하고, 집단내의 모든 구성원들은

이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다(오준호, 2009; 정우진, 2012).

이와 같이 리더가 집단에 일관적 리더십 스타일을 보인다고 가정하는 평균적 리더십 스타일 모형과는 달리 한 집단의 리더는 각각의 구성원들에게 서로 다르게 행동하며, 구성원들은 자신과 리더와의 관계를 각자 다르게 지각한다고 가정하는 리더십 이론이 상사-부하의 수직적 짝 연결 이론(VDL: Vertical Dyad Linkage)이다(Dansereau graem & Haga, 1975). 이때, 수직적 짝이란 리더와 부하 개인 간의 관계를 의미하며, 상사-부하 교환관계 이론으로 발전되어 리더십 이론에 많이 응용되었다.

상사-부하 교환관계(LMX) 이론은 4단계를 거치면서 발전되어 왔는데 1단계는 수직적 짝 연결 이론(VDL) 단계로서 리더와 부하가 쌍의 관계를 형성하는 것을 강조하고 차별화된 이원적 관계성을 밝히려 하였다. 이때의 중요한 특징은 상사와의 관계의 질에 따라 부하들을 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분하고 있다는 점이다(Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975). 2단계는 상사-부하 교환관계 단계로서 상사-부하간의 교환관계(LMX) 결과변수와의 어떤 관련성을 가지고 있는지 탐색하는 단계였다. 이에 따라 Graen & Uhi-Bien(1995)은 상사와 부하간의 관계 발전 과정을 이방인(stranger), 면식(acquaintance), 파트너(partner)의 세 단계로 나누어 설명하였다. 3단계는 리더십 형성단계로서 리더들이 다수의 부하들과 효과적인 관계로 발전해 나가야하며, 긍정적인 측면에서 리더와 부하들 간에 도움을 줄 수 있는 관계로 구축해 간다. 4단계는 팀 네트워크 통합 단계로서 리더와 부하간의 이원적 관계를 넘어 시스템 수준의 관점으로 확대되는 단계이다(Graen & Uhi-Bien, 1995).

상사-부하 교환관계(LMX)는 상사와 부하들 간의 교환관계의 질(quality)이라고 정의한다(Dienesch & Linden, 1986; Graen & Scandura, 1987). 상사-부하 교환관계 모형에 의하면 한 집단의 상사는 각각의 부하에게 서로 다르게 행동하며 부하들은 자신과 상사와의 관계를 서로 다르게 지각한다. 따라서 집단 내에 부하의 수만큼의 상하 간 교환관계가 존재하며, 그 질은 낮은 질과 높은 질 사이의 연속선상에 위치하게 되고, 그 질에서 차이가 나는 상하 간 교환관계는 상사와 부하 양자의 행위와 지각에 큰 영향을 미치는데, 이러한 교환관계는 부하에 대한 상사의 기대, 부하의 성과 및 상하 간 조화에 의해 형성된다.

상하 간 교환관계의 질은 부하들을 내집단과 외집단으로 나누고, 상사와 좋은 관계를 유지하는 내집단 부하들에게는 상사-부하 교환관계(LMX)가 상호적인 영향, 신뢰, 존경 등의 특성을 나타내지만 외집단 부하들은 상사를 방관자로 인식하고 상사-부하 교환관계(LMX)를 하향적 권력 행사, 규정적 역할관계, 느슨한 연계 등의 특성을 가진 것으로 인식한다. 즉, 외집단 부하들과의 교환관계에서는 상사와 부하 간에 서로 주고받는 영향력의 수준이 비교적 낮다. 교환관계의 조건들을 충족시켜 주기 위하여 외집단 부하들에게 유일하게 요구되는 것은 공식적으로 명시되어 있는 역할 기대들과 리더의 합법적 지시에 그들이 따라주는 것으로, 내집단 부하들과의 교환관계와는 다소 차이가 있을 수밖에 없다. 반면 내집단 부하는 외집단 부하에 비해 상대적으로 더 많은 인정과 주목을 받는 동시에 상사와 집단에 더 많은 몰입과 충성을 하는 것으로 나타났다. 따라서 내집단 부하들과 상사의 관계는 부하들이 이상적으로 생각하는 것들에 대한 상사의 사회적 지원을 기초로 이루어지며 상호간의 신뢰와 존경을 바탕으로 한다(박성현, 2012).

그리고 상사-부하 교환관계(LMX) 이론에서는 교환관계의 질에 따라 종업원의 직무태도, 이직, 종업원의 의사결정 참여정도, 직무에 투자되는 종업원의 시간과 노력, 종업원에 대한 근무평정, 승진 및 종업원에 대한 리더의 지원 등 다양한 결과변수들이 달라진다고 예측하고 있다(오준호, 2009).

이러한 선행 연구들을 바탕으로 상사-비서 교환관계(LMX)를 Dienesch 와 Linden(1986) 및 Graen과 Scandura(1987)의 정의에 따라 상사와 비서 간의 교환관계의 질(quality)라 정의한다.

## 2) 상사-부하(비서) 교환관계의 측정

Graen과 Uhl-Bien(1995)은 상사-부하 교환관계(LMX)가 하나의 구성요소인지 다차원 구성인지에 따라 변화해 왔다고 하였다. 다시 말해서, 상사-부하 교환 관계는 Dansereau 외(1975)가 리더와 구성원의 관계의 질을 측정하기 위해 구성원들을 외집단과 내집단으로 구분하는 단일 구성 요인의 2개의 문항으로 구성된 측정도구가 개발된 이래로 점차 다차원적으로 변화하였다(Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998; Seers &

Graen, 1984).

상사-부하 교환관계(LMX) 질의 측정에는 리더와 구성원간의 협상허용범위라는 개념이 활용되고 있는데, 협상허용범위는 구성원들이 작업 집단 내에서 자신들의 작업을 수행하는 데 있어서 영향력을 행사할 수 있는 권한을 리더가 구성원에게 허용하는 정도를 말한다. 이것은 리더와 구성원 두 당사자 간의 상호신뢰, 배려, 협조, 지도 등을 표현하는 변수이자 역할 형성과정에서 상호간 의존하고 있는 정도를 나타내는 변수로 간주된다. 협상 허용범위가 많은 구성원은 리더로부터 높은 신뢰와 재량권을 부여받고 있으며, 리더와의 의사소통도 원활한 것으로 나타났다(Liden & Graen, 1980).

상사-부하 교환관계(LMX)의 질을 측정하는 도구를 살펴보면 Graen과 Uhl-Bien(1995)은 LMX 7을 설계하였으며, 이는 리더-구성원 관계의 세 가지 차원들, 즉 존경, 신뢰, 의무를 측정하기 위해 고안된 단일차원의 도구이다. 리더와 구성원이 서로의 일처리 능력에 대해 상호 존경하는 정도와 상호적인 신뢰를 느끼고 있는 정도, 서로 간에 의무감을 깊이 느끼고 있는 정도를 측정하려는 것으로 업무의 효과성, 상사의사의 정당화, 정서의 공유, 잠재력 인정, 업무적인 도움, 개인적인 도움, 직무상 이해의 정도를 묻는 7개 항목으로 구성되어 있다. 이 도구를 활용한 정우진(2012)의 연구에서 내적일치도 계수( $\alpha$ )는 0.915로 나타났다.

비서직을 대상으로 한 선행 연구를 살펴보면, 장은주와 이기은(2008)의 연구에서는 Graen과 Uhl-Bien(1995)의 7개 항목을 사용하였는데 요인분석 결과 3개 항목이 제외되었고, 나머지 4개 문항에 대하여 신뢰도계수( $\alpha$ )는 0.8548로 비교적 높은 수준을 나타냈다. 전수진과 구관모(2003)의 연구에서도 Graen과 Uhl-Bien(1995)의 7개 항목을 활용하였으며, 신뢰도계수( $\alpha$ )는 0.8674로 나타났다. 장현아와 최애경(2007)의 연구에서도 요인분석 결과 1개 문항이 제외되고, 나머지 문항에 대해 신뢰도계수( $\alpha$ )는 0.91로 높게 나타났다. 한편 Graen과 Uhl-Bien(1995)은 LMX 7의 상관관계가 높기 때문에, 상사-부하 교환관계(LMX)가 다차원적인 특징을 갖고 있더라도 이를 단일 차원으로 측정할 수 있음을 주장하였다.

Dienesch와 Liden(1986)은 상사-부하 교환관계(LMX)는 단일차원이 아니라, 애착(affect), 충성(loyalty), 공헌(contribution)의 하위 변인에 의해 다차원적으로 구성된다고 하였다. 그리고 Liden과 Maslyn(1998)은 이것을 좀 더 발

전시켜 상사-부하 교환관계(LMX)와 관련된 4개의 차원인 애착(affect) 3문항, 충성(loyalty) 3문항, 공헌(contribution) 2문항, 지적 존경(professional respect) 3문항 등 총 11문항으로 구성하였고, 각 설문문항은 7점 리커트척도로 구성되어 있다.

이때 Liden과 Maslyn(1998)에 의하면 애착은 리더와 부하 상호간에 직무 혹은 직업적인 가치보다는 서로간의 인간적인 매력에 의해 갖게 되는 상호간의 애정이라고 정의하였다. 충성도는 리더와 부하 상호간의 서로의 개인적인 성격과 목표에 대한 공개적인 지원의 표현이며, 여러 가지 상황 속에서도 지속되는 서로에 대한 신뢰를 포함하고 있다고 하였다. 공헌은 각각의 구성원들이 서로의 목표를 향해 행하는 일과 관련된 행위들의 양방향, 질의 인식이라고 하였다. 지적 존경은 상하와 부하 서로가 일을 수행함에 있어서 서로의 우수함과 조직 안팎의 평판 정도에 대한 지각으로 정의하였고, 서로의 개인적인 경력, 조직 내부나 외부 사람들의 코멘트, 과거의 성패 내용 등의 역사적인 자료에 의해 형성되는 것으로 이러한 것은 만나거나 같이 일하지 않고도 형성된다고 하였다.

김영식(2012)의 연구에서 이 도구의 각 요인의 신뢰도계수( $\alpha$ )는 정서적 애착 0.890, 지적존경 0.866, 충성도 0.758, 공헌의욕 0.739로 나타나 신뢰성이 높은 것으로 나타났다.

## 나. 임파워먼트

### 1) 임파워먼트의 개념

Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트(empowerment)란 파워(power)에서 유래된 것으로, 합법적인 권한, 무엇인가를 해낼 수 있는 능력, 에너지 또는 원동력을 의미하는 파워에 관한 개념의 발전에 따라 변해왔다고 하였다.

임파워먼트란 권한부여, 권능확대, 능력개발, 가능성부여 등으로 다양하게 해석될 수 있는 개념으로 1980년 중반부터 경영학에 도입되어 기존의 동기부여 이론 및 기법의 한계를 극복하고, 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 등장하여 조직원들이 조직에 몰입하게 되어 조직성과를 높일 수 있게 하는 개념으로 중요성을 인정받고 있다. 그리고 임파워먼트는 구성원들로 하여금 자신의 일이



회사의 성패를 좌우한다는 강한 사명의식을 갖도록 하며, 우수한 인력을 양성하거나 확보하는 것에 초점을 두고, 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하여 통제감을 높임으로써 무력감과 스트레스를 해소시키며, 구성원들의 고객에 대한 서비스를 향상시키고 환경변화에 신속하게 대응할 수 있게 해준다(안성은, 2012).

임파워먼트에 대한 학자들의 완벽한 동의는 아직 이루어지지 못했지만 다양한 학자들의 정의를 살펴보면, Conger와 Kanungo(1988)는 조직 구성원을 무기력하게 만드는 요소를 파악하고 공식, 비공식적 방법에 의해 조직구성원의 자기효능감을 고양시켜주는 과정이라 정의하였고, Thomas와 Velthouse(1990)는 내적 업무 동기 유발 요소로 의미(meaningfulness), 선택권(choice), 능력(competence), 효과(impact)를 제시하였으며, Staples(1990)는 임파워먼트를 파워를 획득하고, 증진시키고, 활성화하는 과정(process)이라고 정의하였고, Stewart(1994)는 자신과 종업원으로부터 최고의 것을 얻을 수 있는 매우 실제적이고 생산적인 방법으로서, 파워가 가장 효과적으로 쓰일 수 있는 곳, 즉 고객과 가까이 있는 사람에게 권한이양(delegation)을 넘어서서 진정한 파워가 있도록 하는 것이라고 했다. 또한 Randolph(1995)는 유용한 지식과 내적 동기 부여에 대한 파워를 인정해주고(recognizing), 자율적으로 발휘할 수 있도록 하는 것(releasing)이라고 정의하였고, Spreitzer(1995)는 의미(meaning), 능력(competence), 자기결정력(self-determination), 효과(impact)라는 네 가지 요인을 통해 인지적으로 구체화되는 동기부여의 개념이라고 정의하였으며, Ford와 Fottler(1995)는 권한(authority)을 하위자에게로 재분배하고 책임을 부여하는 것이라 하였다.

Spreitzer(1995)에 이르러 Thomas와 Velthouse(1990)가 언급한 네 가지 요소를 바탕으로 연구를 더욱 발전시켜 임파워먼트의 측정 도구의 개발이 이루어지게 되는데, Spreitzer(1995)는 과업 수행의 의미를 개인 자신의 이상과 기준에 비취진 업무 목표의 가치라고 보았으며, 자율적 선택 인식은 행동을 시작하거나 하지 않는 선택권을 가지고 있다는 의미를 포함하고, 업무 행동과 과정을 착수하고 유지하는 의사결정권이라는 의미에서 자기결정력이라고 하였다.

Bowen과 Lawler(1992)은 4가지 조직요소로 임파워먼트를 정의하였는데 그것은 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권을

종업원들에게 나누어주는 것이다. 또한 Conger와 Kanungo(1988)에 의하면 임파워먼트는 적절한 파워 이동을 통해서 조직 내 파워의 균형을 이루도록 하려는 의미가 내포되어 있는 관계 구조적 측면과 조직 구성원이 이양 받는 권한의 측면뿐 아니라 자신의 특정 내부 심리를 중요한 것으로 보는 동기부여 측면 등으로 구분할 수 있다.

임파워먼트와 비슷하게 쓰이고 있는 권한위임(delegation of authority)과의 차이점에 대해 살펴보면, 임파워먼트는 조직구조의 새로운 설계 방법, 코칭과 촉진을 포함하여 관리자의 새로운 역할의 의미를 내포하고 있으며, 팀 형성과 개발에 대해서도 학습을 자극하고 보상하는 새로운 방법으로서의 의미도 가지고 있어 권한위임만으로는 설명하지 못하는 부분이 있다. 임파워먼트에는 일에 대한 가치나 의미, 역량 등의 개념이 포함되어 있지만, 권한위임의 경우에는 부하의 심리적 측면이 간과되어 있기 때문에 차이를 나타낸다. 또한 권한위임 같은 경우에는 파워가 일방향으로 진행되지만, 임파워먼트의 경우에는 수평과 수직 어느 방향에서도 먼저 일어날 수 있으며, 관계의 형성을 통해 파워가 다양하게 이전될 수 있다. 따라서 임파워먼트가 권한위임에 비해 범위가 훨씬 넓은 것이라 할 수 있다(Ford & Fottler, 1995).

비서의 임파워먼트에 대한 접근을 선행연구에서 비교해보면, 관계적 접근으로 임주영(1999)은 비서의 임파워먼트 수준에 영향을 미치는 요인들과 그 영향력을 파악하기 위해 독립변수들과 개인 임파워먼트, 상호 임파워먼트의 관계를 실증 분석하였고, 동기적 접근으로 이희숙(2002)은 비서의 임파워먼트 수준과 그에 따른 관계를 파악함으로써 조직의 성과를 극대화 시킬 수 있는 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 심리적인 임파워먼트를 연구하였다(박혜진, 2009). 이를 종합해 보면, 임파워먼트는 관계적 개념과 동기부여적 개념에서 주체와 객체에 따라 임파워먼트의 정의가 크게 달라짐을 알 수 있다(박주성, 2009).

이 연구에서는 선행연구를 통해 임파워먼트를 단순한 권한위임이 아닌 Spreitzer(1995)의 정의에 따라 개인의 과업역할에 대해 내재적인 과업동기를 증진하도록 파워를 증대시키는 과정으로 간주하고자 하며, 그 구성요소는 Spreitzer(1995)의 연구를 토대로 과업의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력으로 한다.

## 2) 임파워먼트의 측정

임파워먼트 측정 도구는 다양한 연구자에 의해 개발되었는데 간단히 살펴보면 다음과 같다. Speitzer(1995)가 개발한 도구는, 과업의미성 3문항, 역할수행능력 3문항, 자기결정력 3문항, 영향력 3문항으로 구성되어 있다. 이때 과업의미성이란 조직구성원들이 자신의 기준과 비교해 판단되는 작업목표의 가치로, 의미 있는 작업에서의 요구사항들과 개인의 역할, 신념, 가치, 행동의 적합 정도를 말한다. 역할수행능력이란 개인이 특정업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음을 말하는 것이다. 즉 문제가 발생하더라도 이를 신속하고 적극적으로 해결할 수 있는 능력이 구성원에 있음을 의미한다. 자기결정력이란 개인이 타인의 간섭 없이 재량권이나 주도권을 가지고 행동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동을 말한다. 따라서 업무수행 과정에 있어 자율적 의사결정을 할 수 있는 정도이다. 영향력은 개인이 직무에 대한 전략, 결과물 등에 영향 미칠 수 있는 정도를 의미하며, 자신이 소속집단에 영향력을 줄 수 있다는 확신의 정도이다.

Arnold, Arad, Rhoades와 Drasgow(2000)는 ELQ(Empowering Leadership Questionnaire) 측정 도구를 개발하였는데 이 도구는 리더의 행위를 8개의 범주로 나누어 임파워링 행위를 측정하고 있다. 이 척도는 기업의 경쟁 심화로 인하여 유연성과 효율성 달성을 위한 팀 제도의 도입환경에서 이러한 팀을 이끌어가는 데 필요한 리더의 자질을 규정하기 위한 목적 하에 만들어졌다.

Konczak, Stelly와 Trusty(2000)가 개발한 LEBQ(Leader Empowering Behavior Questionnaire) 도구는 상사의 전략과 행동 중에서 임파워먼트 스킬을 개발하고자 하는 목적으로 만들어졌다. 이 도구는 임파워먼트 과정에 있어서 상사나 리더의 행위에 대한 인식을 측정하고 있는데, 직권의 위임(delegation of authority) 3문항, 책임감(accountability) 3문항, 자기주도적 의사결정(self-directed decision making) 3문항, 정보공유(information sharing) 2문항, 스킬 개발(skill development) 3문항, 혁신적 수행을 위한 코칭(coaching for innovative performance) 3문항으로 총 17문항으로 구성되어 있다.

Ahearne 외(2005)의 도구는 12개의 문항으로 구성되어 있는데 이것은 직무

의 의미성 고취(enhancing the meaningfulness of work), 의사결정에의 참여 촉진(fostering participation in decision making), 높은 성과에 대한 확신 표출(expressing confidence in high performance), 관료적 구속으로부터의 자율성 제공(providing autonomy from bureaucratic constraints) 등 4가지 요소로 구성되어 있다.

## 다. 직무특성

### 1) 직무특성의 개념

Hackman과 Oldham(1975)은 직무특성(job characteristic)이란 직무의 결과에 대한 인지, 직무결과에 대한 책임감, 직무의 의미를 부여하는 것이라 정의하였다. 직무특성은 직무를 수행함으로써 개인에게 직무에 대한 의미감, 책임감, 결과에 대한 인지 등을 느끼게 하는 기능 다양성, 과업정체성, 과업 중요성, 자율성, 피드백을 의미하는 것으로 핵심직무차원(core job dimensions)이라고도 하였다. 그리고 직무특성이론은 직무의 내용을 변화시킴으로써 직무의 질을 높여 주기 때문에 개인의 내재적 만족을 높인다는 의미에서 직무특성 충실화 모형(job characteristics enrichment model)으로 불리기도 한다.

Hackman과 Oldham(1980)의 직무특성이론은 직무 설계 시 작업 동기부여, 만족, 성과 등을 향상시킬 수 있는 직무의 특성을 고려하는 것이다. 또한 사람에 따라 직무에 서로 다르게 반응할 것이라는 점을 고려하고 있다. 따라서 직무의 특성과 사람의 속성을 동시에 고려하였다는 점에서 기존의 이론들과 차별화 된다.

직무특성이론은 과업의 객관적 속성과 조직원의 작업에 대한 반응을 연구한 Turner와 Lawrence(1965)에 뿌리를 두고 있다. Turner와 Lawrence(1965)는 직무특성을 직무직의 다양성(variety), 자율성(autonomy), 필수적 상호작용(required interaction), 선택적 상호작용(optional interaction), 작업수행에 필요한 지식과 기술(knowledge and skill required), 책임성(responsibility) 등 6가지로 정의하였다.

일반적으로 직무특성이론 요소로는 기능의 다양성(skill variety), 과업의 정

체성(task identity), 과업의 중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback)의 5가지가 제시된다. 이것은 Hackman과 Lawler(1971)가 성과향상에 필요한 내재적 모티베이션을 개발하기 위한 개념적 틀을 마련하기 위한 연구에서 직무의 특성을 기능의 다양성, 과업의 정체성, 자율성, 피드백의 4가지 구성요인으로 정의하였는데, 이후 Hackman과 Oldham(1975)이 과업의 중요성 요인을 추가하여 직무특성모델(job characteristics model)을 개발한 것이다.

직무특성요인 중 기능의 다양성은 직무를 수행함에 있어 작업자의 여러 가지 기능과 재능을 포함한 활동이 요구되는 정도가 어느 정도 다양한지를 의미하고, 과업의 정체성은 작업자 자신의 직무를 전체 과업을 완결시킬 수 있도록 구성되어 있는가 아니면 확인가능한 일부분만의 직무를 수행하도록 구성되어 있는가를 의미한다. 과업의 중요성은 직무를 조직 내외의 구성원 또는 다른 사람의 생활이나 직무에 중대한 영향을 미치는 정도, 자율성은 직무수행에 필요한 의사결정, 과업의 일정과 절차를 결정하는 데 부여된 자유, 독립성, 재량권 정도를 의미하며, 자율성이 많이 부여된 직무일수록 책임감을 많이 느낀다. 마지막으로 피드백은 작업자가 자신의 직무를 수행하는 동안 어느 정도의 효과가 있었는지에 관하여 직접적이고 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도를 의미한다(Hackman & Oldman, 1975).

무형식학습과 관련된 변인으로 직무특성을 연구한 Doornbos 외(2008)의 연구에서는 직무특성을 과업의 다양성, 과업의 자율성, 업무부담의 세 가지로 구분하고 있다. 이때, 업무 부담은 Doornbos 외(2008)에 의하면 개인에게 많은 업무가 주어지거나 새로운 업무가 주어졌을 때 근로자가 자신의 일을 빠르게 끝마쳐야 된다고 인지하는 정도이며, 과업의 다양성은 근로자에게 새롭고 도전적인 업무를 부여하는 정이고, 과업의 자율성은 근로자가 자신에게 주어진 과업을 수행하는 과정을 스스로 통제할 수 있는 정도이다.

이 외의 많은 연구자들이 직무특성에 관하여 연구하였는데, Dunham(1977)은 직무특성을 직무 다양성, 직무 정체성, 직무 중요성, 피드백으로 정의하였고, Rousseau(1990)는 직무특성을 다양성, 정체성, 중요성, 자율성, 상사로부터의 피드백, 직무로부터의 피드백, 대인관계, 학습기회, Fried와 Ferris(1987)는 직무정체성, 피드백, 직무의 권력성, Mathieu와 Farr(1991)는 직무정체성, 직무다양성, 자율성, 피드백, 상호촉진작용, 조명래(1993)는 직무 다양성, 자율성 정도,

피드백 정도, 배선식(2003)은 직무다양성, 자율성, 피드백, 허갑수(2005)는 업무의 명확성, 업무의 양, 업무의 자율성으로 정의하였다.

이러한 선행 연구들을 감안할 때 본 연구에서는 비서의 직무특성을 비서가 자신의 직무에 대해 느끼는 의미감이나 책임감으로 정의하고, 기능 다양성, 피드백, 과업 중요성, 과업 정체성을 구성요인으로 정의한다.

## 2) 직무특성의 측정

직무특성요인을 측정하기 위해 활용하는 도구로는 일반적으로 Hackman과 Oldham(1980)이 개발한 JDS(Job Diagnostic Survey)가 대표적이다. 이 척도는 전혀 그렇지 않다(1)에서 매우 그렇다(5)까지 5점 척도로 구성되어 있으며, 기술다양성, 과업중요성, 과업정체성, 과업자율성, 피드백 요인으로 구성되어 있다.

Sims, Szilagyi와 Keller(1976)가 개발한 JCI(Job Characteristics Inventory)는 직무 다양성, 직무 정체성, 직무 중요성, 직무 자율성, 피드백의 5가지 요인으로 구성되어 있으며, 각각의 직무특성 요인마다 3개의 문항씩 총 15개의 설문문항으로 구성되었다. 설문문항은 전혀 그렇지 않음(1)에서 매우 그러함(5)까지 5점 리커트척도로 구성되었다.

직무특성의 무형식학습과 관련한 연구에서 활용한 측정도구로는 Doornbos 외(2008)가 개발하여 네덜란드 경찰의 무형식학습과 직무특성 간의 관계를 살펴본 도구가 있는데 이 도구는 직무특성을 과업 다양성 4문항, 과업 자율성 6문항, 업무 부담 4문항으로 구분하였으며 0-6까지 리커트척도로 개발되었다. 문세연(2010)의 연구에서는 Doornbos 외(2008)가 개발한 도구를 활용하여 우리나라 기업상황에 맞게 변안하였는데 다른 측정도구를 고려하여 5점 리커트척도로 변환하여 사용하였다. 이때 허구문항 1문항을 제외하고 과업 다양성 4문항, 과업 자율성 6문항, 업무 부담 3문항으로 구성하여 개발되었다.

## 라. 직무효능감

### 1) 직무효능감의 개념

직무효능감(job self-efficacy)은 Bandura의 사회학습이론인 자기효능감(self-efficacy) 이론에서 발전된 개념으로, 직무효능감의 개념을 밝히기 위해서는 먼저 자기효능감에 대한 이해가 필요하다. 자기효능감에 대한 정의를 살펴보면, Bandura(1977)는 개인이 어떤 결과를 산출하기 위해 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념이라 하였으며, Riggs와 Knight(1994)는 주어진 과업을 완수하는 데 요구되는 일련의 행동을 정확하게 해내고 조직화할 수 있다는 개인의 신념이라 하였다.

다시 말해서, 자기효능감은 어떤 구체적인 과제를 수행하는데 필요한 동기나 인지적인 자원, 일련의 활동을 하게 하는 개인의 능력에 대한 신념의 포괄적인 판단이며, 주어진 목표 달성에 필요한 행동 과정들을 조직하고 실행하는 능력에 대한 개인의 신념과 관련이 있다(이목화, 2003).

Bandura(1977)에 의하면 자기효능감을 구성하는 두 가지 요소인 결과기대(outcome expectancy)와 효능기대(self-efficacy expectancy)를 통해 자기효능감의 개념을 명확히 할 수 있다. 이때 결과기대란 어떠한 행동이 성공적 결과를 초래하고 어떤 행동이 실패를 초래하는지에 대한 개인의 예상과 기대이고, 효능기대란 성공적 결과를 초래할 행동을 자신이 얼마나 성공적으로 수행할 수 있는가에 대한 개인의 기대나 신념이다. 즉 일을 성공적으로 끝내는데 필요한 행동들을 충분히 해낼 수 있다는 자신감, 기대예상 등이 바로 효능기대인 것이다(주은수, 2003).

Bandura(1977)는 이러한 자기효능감이 성공 경험, 대리적 경험, 언어적 설득, 생리적·정서적 상태와 같은 네 가지 요소에 의해 영향을 받아 형성된다고 보았다. 이러한 네 가지 정보적 근원 중에 성공 경험이 효능감의 형성에 가장 큰 영향을 미치며 성공 경험은 효능감을 형성하고, 실패 경험은 효능감을 훼손한다고 하였다.

Gist와 Mitchell(1992)은 자기효능감을 과제 수행에 필요한 동기 및 인지적 원천, 행동의 방향을 결정하는 개인의 능력에 대한 판단, 성공에 필요한 신체적,

지적, 정서적 근원을 동원하는 개인의 능력에 대한 신념으로 정의하고, 자기효능감의 세 가지 중요한 속성을 강조하였는데, 그것은 첫째, 조직 내 개인 자신, 수행 과업, 기타 조직 내 다양한 요인들에 의해 영향을 받는 개인효능감 및 과업 수행과 관련된 자신의 능력에 대한 인지적 판단, 둘째, 유동적이거나 동기적인 요소들, 셋째, 경험과 정보에 의해 자기효능감의 구조가 역동적으로 변화한다는 것이다.

Bandura의 자기효능감 이론에 기초하여, Betz와 Hackett(1981)이 처음으로 직업 행동(career behavior)에 자기효능감의 개념을 도입하였고, 다양한 학자들(Betz & Hackett, 1981; Betz, Harmon & Borgen, 1996; Lenox & Subich, 1994; Osipow, Temple & Rooney, 1993; Rooney & Osipow, 1992)에 의해 사회인지이론을 기초로 발전된 직무효능감의 개념은 특정한 직무관련 과제들, 활동들에서 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 개인의 믿음으로 정의되었다(김봄메, 2003).

따라서 직무효능감이란 특정한 직무와 관련하여 성공적으로 수행할 수 있다고 믿는 개인의 믿음으로 정의할 수 있다. 이에 따라 교사효능감, 사회복지사 자기효능감, 상담자 자기효능감과 같이 특정 직업인의 효능감에 관한 연구가 이루어졌다(한나라, 2011).

다양한 직업의 직무효능감에 관한 정의를 살펴보면, 주은수(2002)는 사회복지사 자기효능감을 사회복지사 개인이 전문직으로서의 사회복지사 업무를 수행하는 데 필요한 동기와 인지 자원 및 행동 절차를 얼마나 잘 발휘할 수 있는가에 대한 자신의 판단 또는 신념이라고 정의하였다. Ashton(1984)에 따르면, 교사효능감이란 교사가 학생의 수행에 영향을 미칠 수 있는 능력을 가졌다고 믿는 정도로 정의하고 있다. 그리고 Larson과 Daniels(1998)는 상담자 자기효능감을 내담자를 효과적으로 상담할 수 있다는 믿음이라고 하였다.

이러한 선행 연구들을 바탕으로 한나라(2011)는 비서직무의 자기효능감에 대해 연구하였는데, 한나라(2011)에 의하면 비서의 직무효능감은 비서 직무를 수행하는 사람들에게 요구되는 능력에 대해 자신이 얼마나 성공적으로 수행할 수 있을지에 대한 개인의 신념·기대를 의미하며, 구체적으로 비서들에게 요구되는 업무들에 대해 얼마나 성공적으로 수행할 수 있을지에 대한 개인의 신념·기대를 뜻한다.



## 2) 직무효능감의 측정

직무효능감 척도에 대해 살펴볼 때 크게 전반적인 직무 상황에서의 일반적인 직무효능감과 직종별 직무효능감으로 나누어서 살펴볼 수 있다. 김봄메(2003)는 전반적인 직무 상황에서 직업적 수행을 잘 예측할 수 있는 일반화된 직무효능감을 개념화하고 이를 측정하는 도구를 개발하고, 타당성을 검증하였는데 직무효능감의 구성요인을 자신감, 자기조절 효능감, 과제난이도 선호로 결정하였다. 이때, 직무효능감 척도와 일반적 자기효능감 척도는 이론적으로 동일한 구성 요인을 가정하고 제작된 것이므로, 두 척도에서 서로 대응되는 구인간의 상관관계가 높다면 두 척도의 구성요인은 관계성을 가지는 것으로 결론 내릴 수 있는데, 직무효능감 척도의 본 시행 시 일반적 자기효능감 척도를 함께 시행하여 두 척도의 구성요인 상관분석을 실시한 결과, 직무효능감 척도와 일반적 자기효능감 척도에서 대응되는 구인들 간의 상관관계는 비교적 높게 나타났다.

Gibson과 Dembo(1984)는 Bandura가 주장한 효능기대와 결과기대의 두 가지 측면을 통합하여 교사의 자기효능감을 측정하기 위한 30문항으로 구성된 교사의 자기효능감 척도를 개발하였으며, 이 척도는 많은 후속연구에서 사용되었다(김아영, 김미진, 2004). 국내에서는 교사 자기효능감 측정을 위해서 Bandura의 자기효능감을 기초로 국내외 교육 실정을 감안하여 이현정(1998)이 제작하고 박관성(1999), 김아영과 김미진(2004)이 타당화한 교사의 자기효능감 척도가 있다.

Gary, Thomans, Jeane와 George(2002)는 사회복지사의 자기효능감을 측정하기 위해 SWSE(Social Work Self-Efficacy)를 개발하였다. 이 척도는 사회복지사가 주요 과목의 교육목표를 얼마나 잘 수행할 수 있다고 믿는지를 측정하기 위한 측면과 실제 실천 현장에서 많이 사용되는 기술에 대해 얼마나 자신감을 갖고 있는지를 측정하기 위한 측면을 고려하여 개발되었다.

Larson, Suzuki, Gillespie, Potenza, Bechtel과 Toulouse(1992)는 상담 장면에서 상담자에게 요구되는 능력을 알아보고자 5개의 하위요인으로 구성된 상담자 자기평가척도 COSE(Counseling Self-Estimate Inventory)를 개발하였다. 이 도구는 세부 상담기술, 상담과정, 어려운 내담자 행동 다루기, 문화적 차

이를 다루는 능력, 가치에 대한 자각 등 상담 장면에서의 상담자의 자신감을 반영하는 5개 하위요인의 총 37문항으로 구성된 자기보고형 질문지이다.

그리고 Lent, Hill과 Hoffman(2003)은 Hill과 O'Brien(1999)의 조력기술 모델과 Goodyear과 Guzzardo(2000)의 상담자 기능의 발달적인 관점을 기반으로 하여 상담자활동 자기효능감 척도인 CASES(Counselor Activity Self-Efficacy Scale)를 개발하였다. CASES는 조력기술 자기효능감, 회기관리 자기효능감, 상담난제 자기효능감의 3가지 하위 요인을 측정하는 문항으로 구성되어 있다.

비서 직무효능감 척도는 한나라(2011)가 자신감, 자기조절 효능감, 과제난이도 선호라는 세 가지 구성 요인으로 정의하였다. 이때, 비서직무 자기효능감에서의 자신감이란 자신의 직무 수행 능력에 대한 개인의 확신 또는 신념으로 정의하였고, 자기조절효능감이란 비서 직무를 수행하는 과정에서 자기관찰, 자기판단, 자기반응을 포함하는 자기조절 기제를 잘 사용하고 있는지에 대한 자신의 평가라고 정의하였다. 과제난이도선호란 비서 직무 관련 과제에서 어떤 수준의 과제를 선택하는가에 대한 평가라고 정의하였다. 척도를 개발할 때, 분야별 비서 직무의 선행연구를 종합하여 일반적인 비서가 공통으로 수행하는 직무를 대인관계 업무, 보좌업무, 문서사무업무, 총무업무의 네 가지 영역으로 구분하고 하위 업무로 전화응대, 방문객응대, 경조사업무, 일정관리, 회의관리, 출장관리, 사무환경정비, 문서관리, 회계업무, 개인신상 보좌업무의 열 가지 분야로 세분화 한 뒤에 이러한 업무를 고르게 포함하여 척도를 개발하였다.

#### **4. 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 관계**

##### **가. 상사-부하(비서) 교환관계와 무형식학습 활동의 관계**

비서의 무형식학습과 관련하여 아직까지 실증연구가 이루어지지 않았기 때문

에 기업비서를 대상으로 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계를 연구한 선행연구들은 없지만, 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서 일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일을 한다는 공통점이 있는 선행 연구들을 통해 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에 대해 예측해 보았다.

Walumbwa 외(2009)는 조직공정성과 자발적인 학습 활동 및 직무성과와의 관계에 있어서 조직 동일시와 상사-부하 교환관계의 매개효과를 검증하고자 미국 남부지역 소재의 자동차 판매 기업에 종사하는 총 398명의 구성원들과 그들의 직속 상사 44명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석 결과 상사-부하 교환관계와 자발적인 학습 행동은 정적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 변인들 간의 인과관계를 파악하기 위한 회귀 분석 결과, 상사-부하 교환관계는 자발적인 학습 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자발적인 학습 활동이 개인의 자유의지에 의해 근무시간 외에도 자신의 업무 수행 역량을 증진시키기 위한 일련의 학습 활동임을 고려한다면(Walumbwa et al., 2009), 이는 자기주도성을 강조하는 무형식학습(Marsick & Watkins, 1992)과 구성원들이 스스로 학습 활동을 추구한다는 면에서 공통적인 특징을 갖고 있는 학습 활동이라 볼 수 있다. 그러므로 상사-부하 교환관계가 구성원들의 자발적인 학습활동에 영향을 미친다는 Walumbwa 외(2009)의 연구결과를 통해 상사-부하 교환관계는 구성원의 무형식학습 활동에 영향을 미칠 수 있음을 짐작할 수 있다(김민주, 2013).

최석봉, 이재민, 문계완(2010)은 팀 분위기에 대한 지각이 무형식학습 활동에 어떠한 영향을 미치는지 대구·경북 소재의 기업에 종사하는 총 103명의 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 이때, 상사-부하 교환관계와 무형식학습 활동의 관계를 연구한 결과, 무형식학습의 하위요인인 개인학습, 공동학습, 타인을 통한 학습 모두와 정적인 상관관계를 갖는 것으로 도출되었는데, 개인 학습은  $r=0.253(p<.01)$ , 공동학습은  $r=0.287(p<.01)$ , 타인을 통한 학습은  $r=0.204(p<.05)$ 의 상관관계를 갖고 있었다.

김민주(2013)의 연구에서는 HRD 컨설턴트의 상사-부하 교환관계와 무형식학습 활동 관계를 살펴본 결과, HRD 컨설턴트의 상사-부하 교환관계와 무형식학습 활동은 정적 관계를 갖는 것으로 확인되었다. 그리고 각 변인의 하위 요인간 상관관계를 살펴보면, 상사-부하 교환관계 하위 요인(정서적 친밀감, 충성,

공헌, 전문성 존중)과 무형식 학습 활동 하위 요인(타인과의 학습, 자기 성찰, 외부 탐색)들 중 전문성 존중과 외부 탐색을 제외한 나머지 하위 요인들이  $r=0.186\sim 0.365$  ( $p < .01$ )의 정적 관계를 갖는 것으로 나타났다.

이와 같이 선행 연구들을 종합하여 살펴보면 Walumbwa 외(2009)의 연구를 통해 상사-부하 교환관계가 자동차 판매 기업에 종사하는 자발적인 학습 활동에 영향을 미친다는 것을 확인하였는데, 이러한 자발적 학습 활동은 무형식학습 활동과 관련되어 있어 기업에서 종사하는 비서의 무형식학습 활동에 상사-비서 교환관계는 영향을 미칠 것이라 예측할 수 있다. 또한 최석봉·이재민·문계완(2010)의 연구에서 대구·경북 소재의 기업에 종사하는 구성원의 상사-부하 교환관계가 무형식학습 활동에 영향을 미치는 것을 확인하였는데, 기업비서의 경우에도 기업에 존재하는 다양한 직무 중에 하나라는 점에서 상사-비서 교환관계가 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 미칠 것이라 예측해 볼 수 있다.

마지막으로 김민주(2013)의 연구에서 HRD 컨설턴트는 HRD 분야에서 전문성을 바탕으로 컨설팅 회사 또는 협회 등에 근무하며 고객의 요구 사항에 대해 컨설팅뿐만 아니라 강의, 교육 콘텐츠 등 기타 교육서비스를 제공하는 직무수행자를 의미 하였는데, 이는 기업에서 근무하는 구성원을 대상으로 한 것은 아니지만, 고객의 요구에 따라 다양한 서비스를 제공하는 직업이란 측면에서 비서와 유사점이 있고, 기업의 업종에 따라서는 비서를 서비스직으로 구분하기도 한다는 점을 고려해 볼 때, 김민주(2013)의 연구를 통해서도 상사-비서 교환관계가 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 미칠 것이라 예측할 수 있다. 따라서 이러한 선행 연구를 통해 상사-부하의 교환관계는 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 도출되어, 상사-비서 교환관계가 기업비서의 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 예측하였다.

## 나. 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계

비서의 무형식학습과 관련하여 아직까지 실증연구가 이루어지지 않았기 때문에 기업비서를 대상으로 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계를 연구한 선행연구들은 없지만, 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서 일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일을 한다는 공통점이 있

는 선행 연구들을 통해 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에 대해 예측해 보았다.

Abbey(1999)는 조직 특성이 개인이 지각하는 일터학습에 미치는 영향력을 분석하였는데 비전공유, 열린 의사소통, 외부환경과의 접촉, 위험감수, 참여와 임파워먼트, 학습지원 체제 변수들 중 일터학습에 가장 큰 영향력을 미치는 변수는 참여와 임파워먼트였다.

임파워먼트와 무형식학습의 관계를 살펴본 연구에서는 Skule(2004)는 관리자가 직원에게 업무에 대한 책임감을 부여할수록 무형식학습이 활동이 강화된다고 하였으며, Clarke(2005)는 보건업계 종사자를 대상으로 무형식학습의 결과물과 조직차원 변인간의 관계를 구명하였는데, 일터 내에서 상사와 직원간의 임파워먼트와 커뮤니케이션이 활발히 일어날수록 무형식학습의 결과물의 수준이 높아진다고 하였다.

권한위임을 임파워먼트와 유사개념으로 보고, 권한위임과 무형식학습의 관계를 연구한 박종선(2011)의 연구에서는 대기업 근로자의 권한위임이 무형식학습에 미치는 직접효과는 유의미하지 않지만, 자기효능감과 학습동기를 매개로 무형식학습에 간접적으로 영향을 미친다고 하였으며, 이민영(2013)은 대기업 사무직 근로자의 권한위임은 무형식학습에 영향을 미치지 않아 다른 결과를 보였다.

또한 무형식학습과 연관이 있는 일터학습과 임파워먼트와 관련한 연구를 살펴보면, 문진수(2005)의 연구에서는 참여와 권한위임은 일터학습에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 문진수(2005)는 일터학습과 조직특성간의 상관성 연구에서 조직 특성 하부 요소들을 선행 연구를 통해 피드백과 보상, 참여와 권한 위임, 비전 공유, 혁신과 위험 감수, 열린 의사소통, 정보 공유, 외부환경과의 접촉으로 보고 일터학습과의 상관관계를 연구하였는데 그 결과 비전 공유, 참여와 권한 위임, 피드백과 보상이 일터학습에 유의미한 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 이를 통해 개인에게 권한을 위임하고, 업무에 대한 상사의 관심과 피드백 횟수가 많아질수록 학습이 활발하게 일어날 수 있음을 밝혀냈다. 문진수(2005)는 연구를 통해 많은 조직들은 아직까지도 위계적 체계 속에서 업무에 대한 자율성을 인정하지 않지만, 업무에 대한 자율성과 권한을 부하직원들에게 인정하고 그들이 적극적으로 참여할 수 있는 환경이 조성될수록 개인의 업무에 대한 적극적인 참여를 유도할 수 있고, 이러한 능동적인 참여를 통해 학습자는 다양한 주변 자원을 활용하고, 조직구성원들과의 상호작용을 촉진함으로써 풍부한 학습이 일

어날 수 있다고 결론을 도출하였다.

이와 같이 많은 선행연구들을 종합해보면, 기업을 포함한 조직 내에서 일터학습과 무형식학습 활동에 영향을 미치는 중요한 요소 중 하나가 임파워먼트라 예상되는데, 이는 업무에 대한 권한 및 자율성을 인정하고, 조직원들이 적극적으로 참여할 수 있는 환경 조성이 조직원들의 학습을 유도하기 때문이다. 또한 박종선(2011)의 연구에서 대기업 근로자의 권한위임이 무형식학습에 미치는 직접효과는 유의미하지 않았지만, 자기효능감과 학습동기를 매개로 무형식학습에 간접적으로 영향을 미쳤는데, 이는 무형식학습의 중요한 특성 중 하나인 자기주도성과 자기효능감 및 학습동기가 관련되어 있어 매개역할을 해주기 때문인 것으로 보인다. 따라서 이러한 선행 연구들을 통해 임파워먼트는 기업비서의 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 도출되어, 이를 바탕으로 임파워먼트는 기업비서의 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 예측하였다.

#### **다. 직무특성과 무형식학습 활동의 관계**

기업비서를 대상으로 기업비서의 직무특성과 무형식학습 활동의 관계를 직접 연구한 선행 연구 결과는 없지만, 이윤주와 백지연(2011)이 비서를 대상으로 비서의 무형식학습을 촉진시키는 상황에 대해 연구하였는데, 상사가 피드백을 잘 제공하고, 명백한 조언을 줄수록 무형식학습 활동이 잘 이루어지는 것으로 나타났다. 업무가 많은 상황일수록 무형식학습 활동이 촉진되는 것으로 나타났다.

비서를 대상으로 한 연구들은 아니지만, 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업현장에서 일하는 조직원을 대상으로 연구한 선행 연구들 중 직무특성과 무형식학습 활동의 관계에 대해 연구한 것들을 살펴보면 다음과 같다. Marsick과 Volpe(1999)는 형식학습과 구분되는 무형식학습의 특징 중 하나로 무형식학습은 일상적으로 수행하는 직무와 긴밀하게 관련된다고 하였다. 직무특성과 무형식학습과 관련된 연구 결과를 살펴보면 Doornbos 외(2008)는 업무 부담이 동료로부터의 학습, 개인적 학습, 외부인으로부터의 학습, 저숙련자로부터의 학습, 상호간의 학습을 촉진시킨다고 하였고, 이성엽(2009)의 연구에서는 업무가 많을 때 무형식학습의 체험활동과 주도적 개별학습 활동이 촉진되고 새로운 업무에 배치되었을 때 무형식학습의 과정이 촉진된다고 하였다. 정미현(2011)의 연구에

서는 과도한 업무를 통해 무형식학습 과정이 활발하게 일어난다고 하였다. 그리고 Skule(2004)는 새로운 제품 또는 서비스 생산에 관한 업무를 수행하거나 고객, 외부로부터 요구가 많은 업무를 수행할 때 무형식학습의 강도가 강화된다고 하였다.

문세연(2010)의 연구에서는 중소기업 근로자의 직무특성은 무형식학습에 직접적으로 영향을 미치지 않는다고 하였다. 중소기업 근로자의 직무특성에 따라 무형식학습 수준이 직접적으로 결정되는 것은 아니지만, 이차적 변인으로서 중요한 의미를 갖는다고 하였다. 따라서 중소기업 근로자 개인이 자신의 직무가 높고 자율성이 높고, 다양하며, 외부의 압력에 의해 신속하게 업무를 처리해야 한다고 인식한다고 해서 곧바로 학습이 이루어지는 것은 아니지만, 무형식학습에 중요한 영향을 주는 학습동기와 같은 일차적 변인에 영향을 주는 이차적 변인이라고 하였다.

이민영(2013)의 연구에서는 대기업 사무직 근로자의 직무특성 중 과업의 다양성이 무형식학습에 영향을 미치며, 자신이 수행하는 과업에 다양성이 있다고 인식하는 대기업 사무직 근로자일수록 무형식학습의 수준이 높다고 하였다.

이러한 선행연구를 종합해보면, 이윤주와 백지연(2011)의 연구를 통해 비서의 경우 상사가 피드백을 잘 제공하고, 명백한 조언을 주고, 업무가 많은 상황일수록 무형식학습 활동이 잘 이루어지는 것을 알 수 있다. 그리고 무형식학습은 일상적으로 수행하는 직무와 긴밀한 관련이 있고(Marsick & Volpe, 1999) 업무가 많거나 새로운 업무를 하게 되었을 때 무형식학습이 촉진되며(이성엽, 2009; 정미현, 2011), 고객이나 외부의 요구가 많은 업무를 수행할 때도 무형식학습이 강화(Skule, 2004)되는 것을 알 수 있다. 또한 이러한 업무부담은 학습을 촉진시킨다(Doornbos et al, 2008). 특히 이민영(2013)의 연구에서 알 수 있듯 대기업의 근로자들에게 과업의 다양성은 무형식학습 수준에 직접적인 영향을 미친다. 그리고 기업비서의 경우에는 Skule(2004)의 연구의 경우처럼 고객의 요구가 많은 업무이기 때문에 이와 같은 기업비서의 직무특성은 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 줄 것으로 예측된다. 따라서 이러한 선행 연구들을 고려해 볼 때, 직무특성은 기업비서의 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 예측하였다.

## 라. 직무효능감과 무형식학습 활동의 관계

비서의 무형식학습과 관련하여 아직까지 실증연구가 이루어지지 않았기 때문에 기업비서를 대상으로 직무효능감과 무형식학습 활동의 관계를 연구한 선행연구들은 없지만, 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서 일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일을 한다는 공통점이 있는 선행 연구들을 통해 기업비서의 직무효능감과 무형식학습 활동의 관계에 대해 예측해 보았다.

직무효능감과 무형식학습 활동에 관한 직접적인 연구는 없지만, 직무효능감과 거의 유사한 개념으로 연구된 자기효능감과 무형식학습 활동의 관계를 통해 유추해 볼 수 있다. 먼저 Lohman(2005)은 일터의 무형식 학습에 관해 연구하기 위해 318명의 교사와 인적자원개발 담당자들을 대상으로 양적 연구를 수행하였는데 그 결과 무형식학습을 강화하는 요인으로 진취성, 자기효능감, 학습에 대한 열의, 직업에 대한 흥미, 전문성을 위한 몰입, 양육하는 성격, 외향적인 성격을 도출하였다. 따라서 Lohman(2005)의 연구에서도 자기효능감은 무형식학습을 강화하는 주요 요인임을 알 수 있다.

이성엽(2008, 2009)은 무형식학습에 영향을 주는 요인에 대한 연구에서 질적 연구를 수행하였는데, 영향 요인을 크게 개인적인 요인, 대인관계 요인, 환경적인 차원, 직무상황 요인의 4개 요인으로 나누었다. 각각의 요인들을 살펴보면, 개인적 요인은 주도적이고 적극적인 자신감 있는 태도, 뚜렷한 목표, 경쟁심, 과거자원(성공 및 실패체험의 유무)이 있고, 대인관계 요인은 더 경험 있는 우호적인 동료 사이에서 근무, 인격적인 만남이 있는 상황, 멘토의 존재, 환경적인 차원에서는 질문 친화적이고 자유로운 대화를 나눌 수 있는 환경, 서로를 인정하고 격려하는 분위기, 리더십, 직무상황 요인에서는 새로운 업무를 경험할 수 있는 상황, 다양한 업무를 동시에 처리해야 하는 상황, 어려운 업무를 수행해야 하는 상황, 공동과제를 수행해야 하는 상황으로 도출하였다. 이성엽(2008, 2009)의 연구 중 개인적인 특성에서 ‘주도적이고 적극적인 자신감 있는 태도’는 학습자가 자신에게 주어진 상황과 환경에 주도적이고 자신감 있게 맞이하여 그 관계에서 일어나는 다양한 부산물들을 해석해 낼 수 있어야 한다는 것을 의미하고, 이것은 자기효능감과 관련되는 것이며, 즉 자기효능감이 무형식학습에 영향을 준



다는 것을 알 수 있다(박중선, 2011).

박중선(2011)은 대기업 근로자들의 무형식학습과 권한 위임, 자기효능감 및 학습동기의 관계를 구명하였는데 이 연구에서는 자기효능감은 무형식학습에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 학습동기를 매개로 무형식학습에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 때 대기업 근로자의 권한위임이 학습동기를 통해 무형식학습에 미치는 간접효과는 0.512였고, 자기효능감이 무형식학습에 미치는 직접효과는 유의하지 않게 나타나서, 권한위임은 자기효능감을 매개로 무형식학습에 영향을 미치는 완전 매개효과를 가진다고 하였다.

이처럼 선행 연구들을 종합해 볼 때, 박중선(2011)의 연구에서 대기업 근로자들의 자기효능감은 무형식학습에 직접적인 영향을 미치지 않았지만, 학습동기를 매개로 간접적인 영향을 미쳤는데 학습동기와 자기효능감은 비교적 높은 관련성이 있는 변인이기 때문에 기업비서의 무형식학습 활동에 직무효능감이 영향을 미칠 것이라 예측해 볼 수 있다. 또한 Lohman(2005)의 연구와 이성엽(2008, 2009)의 연구에서 기업을 대상으로 한 연구는 아니었지만, 교사와 인적자원개발 담당자, 은행원들의 효능감은 무형식학습 활동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이때, 교사나 인적자원개발 담당자는 교육서비스를 제공하는 직업이고, 은행원들은 금융서비스를 제공하는 직업이어서 기업비서와 같이 내·외부 사람들과 상호작용이 많은 직업임을 감안할 때 기업비서와의 직무의 유사점이 있다고 할 수 있다. 특히 은행원들의 경우에는 내방객 응대 업무, 전화 응대 업무, 커뮤니케이션 업무 등이 많다는 점에서 기업비서와의 직무의 유사점이 매우 크다고 할 수 있다.

따라서 이러한 연구를 통해 기업비서의 직무효능감은 무형식학습 활동에 영향을 미칠 것이라 예측해 볼 수 있다. 따라서 이러한 선행 연구를 바탕으로 직무효능감은 기업비서의 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미치는 것으로 예측하였다.

#### **마. 상사-부하(비서) 교환 관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트의 매개효과**

기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습의 관계에서 임파워먼트의 매개효과에 관한 직접적인 연구는 없지만 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서

일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일한다는 공통점이 있는 선행 연구들을 통해 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계, 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 매개효과를 간접적으로 유추해 볼 수 있다.

상사-부하 교환관계와 임파워먼트에 관한 연구들을 살펴보면, Keller와 Dansereau(1995)는 상사-부하 교환관계가 임파워먼트의 강력한 선행요인이며 상사-부하 교환관계가 구성원들에게 제공하는 지원의 정도를 결정한다고 하였다. Liden과 Graen(1980) 및 Graen과 Uhl-Bien(1995)의 연구에서는 상사-부하 교환관계가 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 그리고 Liden 외(1997, 2000)는 서비스조직의 구성원을 대상으로 한 실증연구에서 상사-부하 교환관계가 임파워먼트에 유의미한 영향을 미침을 확인하였다.

국내에서는 송지준(2005)이 상사-부하 교환관계가 임파워먼트에 어떤 영향을 미치는 지에 관해 호텔 직원들의 임파워먼트를 4가지 하위차원으로 구분하여 연구하였는데, 그 결과 상사-부하 교환관계는 임파워먼트의 하위차원인 의미성, 자기결정, 영향력에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며 유능함에는 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 김태희, 손은영, 신준호(2007)는 호텔 조리종사원을 대상으로 상사-부하 교환관계와 임파워먼트의 관계를 연구하였는데, 상사-부하 교환관계는 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 장세준과 정유경(2011)은 서울에 위치한 특1급 13개의 호텔의 직원들을 대상으로 상사-부하 교환관계가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 살펴보았는데 그 결과 상사-부하 교환관계는 임파워먼트에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변재우와 고재윤(2012)의 연구에서도 특1급 호텔 식음료 종사자의 상사-부하 교환관계가 임파워먼트의 유능함, 자기결정, 영향력에 유의한 영향을 미친다는 결과가 도출되었다. 마지막으로 정연일(2012)의 연구에서 노인요양병원의 모든 종사자를 대상으로 상사-부하 교환관계가 임파워먼트의 구성차원인 자기결정, 의미성, 유능함, 영향력 순으로 모두 유의한 영향을 미치는 것을 밝혀냈다.

이러한 김태희, 손은영, 신준호(2007), 변재우, 고재윤(2012), 송지준(2005), 장세준, 정유경(2011), 정연일(2012), Graen과 Uhl-Bien(1995), Keller와 Dansereau(1995), Liden과 Graen(1980), Liden 외(1997, 2000)의 연구는 비서를 대상으로 한 연구는 아니지만 이들 대부분의 연구가 서비스직

에 종사하는 근로자를 대상으로 연구가 이루어졌다는 공통점이 있다. 이는 서비스직의 경우에는 특히 상사와의 관계가 좋고, 정서적 유대감을 이루어 업무지원이 잘 이루어지면 임파워먼트에 영향을 미쳐 서비스 생산과정에서 고객요구에 적절히 대응할 수 있을 뿐만 아니라 적극적으로 역량증대를 도모하기 때문일 것으로 보인다. 따라서 비서의 업무가 고객응대, 전화응대 등 고객을 대상으로 하는 고객의 업무를 지원하는 고객서비스 업무가 주가 된다는 점을 감안할 때 선행 연구들(김태희, 손은영, 신준호, 2007; 변재우, 고재윤, 2012; 송지준, 2005; 장세준, 정유경, 2011; 정연일, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Keller & Dansereau, 1995; Liden & Graen, 1980; Liden et al., 1997, 2000)을 통해 상사-비서 교환관계는 기업비서의 임파워먼트에 영향을 줄 것이라고 예측해 볼 수 있다.

그리고 임파워먼트와 무형식학습의 관계를 살펴보면, 앞에서 언급했듯 다양한 연구자들(문진수, 2005; Abbey, 1999; Clarke, 2005; Skule, 2004)의 연구를 통해 임파워먼트는 기업비서의 무형식학습 활동에 유의미한 영향을 끼칠 것임을 예측할 수 있다.

따라서 이러한 다양한 선행 연구들을 통해 상사-부하 교환관계는 임파워먼트에 영향을 주고, 임파워먼트는 무형식학습 활동에 영향을 주어 상사-비서 교환관계와 기업비서의 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트가 매개효과를 가질 것임을 예측해 볼 수 있다.

## **바. 상사-부하(비서) 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과**

기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과에 관한 직접적인 연구는 없지만 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서 일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일을 한다는 공통점이 있는 선행 연구들을 통해 상사-비서 교환관계와 직무효능감의 관계, 직무효능감과 무형식학습 활동과의 관계에서 매개효과를 간접적으로 유추해 볼 수 있다.

상사-부하(비서) 교환관계와 직무효능감의 관계를 살펴보면, 상사-부하(비

서) 교환관계와 직무효능감의 관계에 관한 직접적인 연구는 없지만, 상사-부하(비서) 교환관계와 직무효능감과 유사하게 많이 활용되고 있는 개념인 자기효능감의 관계를 통해 유추해 볼 수 있다.

강영순과 김희철(2003)은 제주지역 상시 종업원 규모 20인 이상의 사업체의 종업원을 대상으로 상사-부하 교환관계 질의 선행요인과 결과요인에 관한 연구에서 상사-부하 교환관계와 자아개념간의 관계에 대해 연구하였는데 이 때 자아개념은 자긍심과 효능감으로 구성되어 있었다. 최종모형에서 상사-부하 교환관계는 0.443의 경로계수와  $p < .001$  수준에서 정(+)의 영향을 미쳤다. 이를 통해 상사-부하 교환관계가 부하의 자긍심 및 자기효능감을 증대시킬 수 있음을 증명하였다.

순이퀸(2013)은 광주·전남에 위치하는 중소기업에서 근무하는 303명을 대상으로 상사-구성원 교환관계가 부하의 자기효능감에 미치는 영향에 대해 연구하였는데 그 결과 상사-구성원 교환관계는 부하의 자기효능감과 0.365의 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 그리고 상사-구성원 교환관계는 부하의 자기효능감과 유의한 정의 상관관계를 갖고 있을 뿐만 아니라 회귀분석결과에서도  $\beta$  값을 보면 0.365으로 유의한 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 이를 통해 중소기업에서 근무하는 근로자의 상사-부하 간 교환관계의 질은 부하의 자기효능감에 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝혀냈고, 그리고 리더가 부하의 자기효능감을 높이기 위해서는 우선적으로 부하와 긍정적인 관계를 형성하는 것이 중요하다고 하였다. 아울러 리더-부하 간 교환관계의 질은 부하의 직무수행에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

강영순과 김희철(2003)과 순이퀸(2013)의 연구가 비서를 대상으로 이루어진 것은 아니지만 기업에서 일을 하는 근로자들을 대상으로 이루어졌다는 점에서 기업이라는 일터에서 일을 한다는 점에서 기업비서와 공통점이 있고, 강영순과 김희철(2003)은 20인 이상 제주 지역, 순이퀸(2013)은 광주·전남의 중소기업을 대상으로 연구했다는 점에서 다양한 지역과 규모의 기업에서 일을 하는 종사자들을 대상으로 연구가 이루어졌음을 알 수 있다.

이처럼 다양한 지역과 규모의 기업의 일터 현장의 종사자를 대상으로 연구했다는 점에서 이러한 연구들을 통해 상사-부하(비서) 교환관계는 기업비서의 직무효능감에 유의미한 영향을 줄 것이라고 예측할 수 있다. 그리고 직무효능감과 무형식학습 활동의 관계에 대해 살펴보면, 앞에서 언급했듯 선행연구(이성엽,

2008, 2009; Lohman, 2005)를 통해 직무효능감은 무형식학습 활동에 유의미한 영향을 끼치는 것을 알 수 있다.

따라서 선행 연구들을 통해 상사-부하 교환관계는 직무효능감에 영향을 주고, 직무효능감은 무형식학습 활동에 영향을 주어 상사-비서 교환관계와 기업비서의 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감이 매개효과를 가질 것임을 예측해 볼 수 있다.

## 사. 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과

기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과에 관한 직접적인 연구는 없지만 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서 일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일한다는 공통점이 있는 선행 연구들을 통해 임파워먼트와 직무효능감의 관계, 직무효능감과 무형식학습 활동과의 관계에서 매개효과를 간접적으로 유추해 볼 수 있다.

임파워먼트와 직무효능감의 관계에 대해 살펴보면, 임파워먼트와 직무효능감의 관계에 관한 직접적인 연구는 없지만, 임파워먼트와 직무효능감과 유사하게 많이 활용되고 있는 개념인 자기효능감의 관계를 통해 유추해 볼 수 있다. 구옥희(2000)의 연구에서는 간호사를 대상으로 임파워먼트와 자기효능감의 관계에 대해 연구하였는데, 이 때 임파워먼트는 자기효능감에 직접적인 정적인 영향을 미쳤는데 모수 추정값은 0.18, t값은 3.57이었다.

이창주(2012)는 국내 식품업체에 근무하는 구성원을 대상으로 임파워먼트와 코칭이 자기효능감에 미치는 영향에 관한 연구를 하였는데 이를 통해 상사의 임파워먼트는 부하의 자기효능감에 영향을 미침을 밝혀냈다. 이때, 회귀분석 결과 t값은 5.541이고, 유의확률은 0.000( $p < .05$ ) 이었다. 특히 임파워먼트와 코칭을 둘 다 실행하였을 때는 상사의 코칭보다 임파워먼트가 부하의 자기효능감에 더 큰 영향을 미친다고 하였다.

이지숙(2013)의 연구에서는 항공사 승무원의 심리적 임파워먼트는 자기효능감에 유의미한 영향을 미친다고 하였는데, 이때 항공사 승무원의 심리적 임파워

먼트 구성요인은 의미성, 자기결정성, 역량, 영향력이었고, 이 중 역량이 자기효능감에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 항공사 승무원의 심리적 임파워먼트 중 의미성이 자기효능감에 미치는 영향은 0.309이었고,  $t$ 는 7.107( $p=0.000$ ) 이었다. 또한 자기결정력이 자기효능감에 미치는 영향은 0.223이었으며,  $t=5.138$ ( $p=0.000$ )이었고 역량이 자기효능감에 미치는 영향은 0.634로 나타났으며,  $t=14.596$ ( $p=0.000$ )이었다. 마지막으로 영향력이 자기효능감에 미치는 영향은 0.256으로 나타났으며,  $t=5.896$ ( $p=0.000$ )이었다. 따라서 이러한 선행연구를 종합해보면 임파워먼트와 직무효능감은 정적 상관관계가 있다는 것을 알 수 있다.

구옥희(2000), 이창주(2012), 이지숙(2013)의 연구들은 간호사, 국내 식품업체 종사자, 항공사 승무원을 대상으로 연구한 것인데, 이러한 직업들은 기업에서 종사한다는 점 외에도 간호사와 항공사 승무원은 의사나 조종사를 지원하는 업무를 하고, 고객을 응대하고, 의료나 항공 서비스를 제공한다는 점에서 기업비서와 공통점이 있다. 특히 항공사 승무원의 경우에는 고객 응대 업무, 고객과의 커뮤니케이션 업무가 주요한 업무라는 점에서 비서와 업무의 공통점이 있어 전문대학의 많은 항공서비스학과 등에서 비서 실무 등의 과목을 교육과정에 포함하고, 비서 자격증을 취득하게 하여 항공사 승무원으로 취업을 하지 않는 많은 학생들이 비서로 취업을 하고 있는 상황이라는 점에서 직무의 공통점이 크다고 할 수 있다.

또한 직무효능감과 무형식학습 활동의 관계는 이미 앞에서 언급했듯, 다양한 연구자들(이성엽, 2008, 2009; Lohman, 2005)의 연구를 통해 직무효능감은 무형식학습 활동에 유의미한 영향을 끼치는 것을 예측할 수 있다.

따라서 이러한 다양한 선행 연구들을 통해 임파워먼트는 직무효능감에 영향을 주고, 직무효능감은 무형식학습 활동에 영향을 주어 임파워먼트와 기업비서의 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감이 매개효과를 가질 것임을 예측해 볼 수 있다.

## 아. 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무특성의 매개효과

기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무특성의 매개효과에 관한 직접적인 연구는 없지만 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서 일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일을 한다는 공통점이 있는 선행 연구들을 통해 임파워먼트와 직무특성의 관계, 직무특성과 무형식학습 활동과의 관계에서 간접적으로 유추해 볼 수 있다.

먼저 임파워먼트가 직무특성에 미치는 영향관계에 관한 선행 연구를 살펴보면, 선필호(2012)는 전국 청소년상담지원센터의 상담실무자를 대상으로 임파워먼트와 직무특성의 관계를 연구한 결과, 임파워먼트가 직무특성에 미치는 영향력( $\beta$ )은 0.72였으며, 통계적으로 유의미하였다( $t=1.45, p<.01$ ). 이로써 임파워먼트는 직무특성에 정적 상관관계가 있음을 발견하였다.

이 외에 임파워먼트와 직무특성의 관계에 관한 연구들을 살펴보면, 임주영(1999)의 비서의 임파워먼트에 영향을 미치는 요인에 관한 실증 분석 연구에서 직무특성과 개인 임파워먼트는 0.668( $p<.01$ ), 상호 임파워먼트와는 0.457( $p<.01$ )의 유의미한 상관관계를 보였고, 장신재(2003)에 의하면 사회복지전담공무원의 직무특성은 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 박선아(1995)의 직무특성과 임파워먼트와의 관계에 관한 연구에서도 직무특성이 임파워먼트와 유의미한 양의 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 선행연구를 종합해보면 임파워먼트와 직무특성은 정적 상관관계가 있으며 서로 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다.

이렇듯 임파워먼트와 직무특성의 관계에 관한 연구들은 비서 및 청소년상담지원센터의 상담실무자, 사회복지전담공무원 등 다양한 직종을 대상으로 이루어졌다. 그러나 비서의 경우 상사와의 예측성 때문에 상사의 권한 위임 여부 정도에 따라 비서의 업무의 범위가 넓어지거나 다양해질 수 있기 때문에 임파워먼트가 직무특성에 미치는 영향이 더욱 클 것이라 예측할 수 있다. 따라서 이러한 선행연구를 토대로 임파워먼트는 기업비서의 직무특성에 영향을 미칠 것이라 예측하였다.

직무특성과 무형식학습 활동의 관계는 앞에서 언급했듯 다양한 연구자들(이민

영, 2013; 이성엽, 2009; 이윤주, 백지연, 2011; 정미현, 2011; Doornbos et al., 2008; Marsick & Volpe, 1999; Skule, 2004)의 연구를 통해 직무특성이 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 미칠 것임을 예측할 수 있다.

따라서 이러한 다양한 선행 연구들을 통해 임파워먼트는 직무특성에 영향을 주고, 직무특성은 무형식학습 활동에 영향을 주어 임파워먼트와 기업비서의 무형식학습 활동의 관계에서 직무특성이 매개효과를 가질 것임을 예측해 볼 수 있다.

## 자. 직무특성과 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과

기업비서의 직무특성과 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과에 관한 직접적인 연구는 없지만 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서 일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일을 한다는 공통점이 있는 선행 연구들을 통해 직무특성과 직무효능감의 관계, 직무효능감과 무형식학습 활동과의 관계에서 간접적으로 유추해 볼 수 있다. 그리고 직무특성과 직무효능감의 관계는 직무특성과 직무효능감의 관계에 관한 직접적인 연구는 없지만, 직무특성과 직무효능감과 유사하게 많이 활용되고 있는 개념인 자기효능감의 관계를 통해 유추해 볼 수 있다.

심덕섭과 하성욱(2013)은 광주 및 전남지역에 소재한 9개 기업 종업원을 대상으로 직무특성과 자기효능감의 관계를 연구한 결과, 직무특성 하위 요인 중 기능다양성( $\beta=0.20$ ), 과업정체성( $\beta=0.28$ ), 자율성( $\beta=0.19$ )이 구성원의 자기효능감에 유의한 영향을 미치고 있지만, 과업중요성과 피드백은 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

권정희(2012)는 호텔기업의 식음료 종사원을 대상으로 직무특성이 자기효능감에 미치는 영향에 대해 연구하였는데, 호텔기업의 식음료 종사원의 직무특성은 요인분석 결과 기술다양성, 과업중요성, 과업정체성, 직무자율성, 피드백으로 구성되어 있었고, 호텔종사원의 기술다양성과 자기효능감 간의 경로계수가 1.101( $t=6.713$ )로 나타나 직무특성 중 기술다양성이 강할수록 호텔종사원이 지각하는 자기효능감은 높아지는 것으로 나타났다. 또한 과업중요성, 과업정체성, 직무자율성, 피드백과 자기효능감 간의 경로계수가 1.108( $t=5.741$ ),



1.182( $t=6.603$ ), 1.135( $t=6.560$ ), 1.166( $t=6.269$ )로 나타나 과업중요성, 과업정체성, 직무자율성, 피드백을 높게 지각하면 할수록 자기효능감은 높아지는 것으로 나타났다. 이를 통해 호텔식음료 종사원들이 직무특성을 지각하고 제공하면 책임감, 보람 등의 심리상태를 경험하여 결과적으로 구성원의 만족 및 동기에 미침을 의미한다고 하였으며, 구성원 개인이 수행한 직무의 성과가 어느 정도 효과가 나타났는지에 관해 명확한 정보를 획득한다면 종사원은 더 많은 피드백을 위한 행동을 취하게 되므로, 관리자들은 종업원들에게 과업에 대한 중요성과 의의를 인식할 수 있도록 하고, 부분이 아닌 전체단위로서의 과업을 부여하며, 임파워먼트된 권한을 가질 수 있도록 하고, 과정과 결과에 대한 정확한 평가를 받을 수 있는 다양한 채널을 제공하고, 직무를 수행하기 위한 지식, 재능, 기술의 다양성이 조직과 상사에 대한 후원감으로 나타날 수 있도록 하는 배려가 필요하다고 하였다.

특히 권정희(2012)의 경우 호텔직원을 대상으로 하였는데 고객에게 다양한 서비스를 제공하고, 고객을 응대하는 직업이라는 점에서 기업비서와 공통점이 있다고 할 수 있다. 호텔 직원의 경우 내방객 응대 업무, 전화 응대 업무, 문서관리 업무, 식음료 제공 업무 등이 주요한 업무라는 점에서 기업비서와의 직무의 유사점이 크다고 할 수 있다. 따라서 이러한 선행 연구를 통해 기업비서의 직무 특성은 직무효능감에 영향을 줄 것이라 예측하였다.

또한 직무효능감과 무형식학습 활동의 관계는 앞에서 언급했듯 선행연구(이성엽, 2008, 2009; Lohman, 2005)를 통해 직무효능감은 기업비서의 무형식학습 활동에 유의미한 영향을 끼치는 것으로 예측해 볼 수 있었다.

따라서 이러한 다양한 선행 연구들을 통해 직무특성은 직무효능감에 영향을 주고, 직무효능감은 무형식학습 활동에 영향을 주어 직무특성과 기업비서의 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감이 매개효과를 가질 것임을 예측해 볼 수 있다.

## 차. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 이중매개 효과

기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 이중매개 효과에 관한 직접적인 연구는 없지만 앞에서 살펴본 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서 일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일을 한다는 공통점이 있는 선행 연구들을 통해 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계, 임파워먼트와 직무효능감의 관계, 직무효능감과 무형식학습 활동과의 관계에서 매개효과를 간접적으로 유추해 볼 수 있다.

그러므로 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계, 임파워먼트와 직무효능감의 관계, 직무효능감과 무형식학습 활동과의 관계를 통해 예측해 볼 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계(김태희, 손은영, 신준호, 2007; 변재우, 고재윤, 2012; 송지준, 2005; 장세준, 정유경, 2011; 정연일, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Keller & Dansereau, 1995; Liden & Graen, 1980; Liden et al., 1997, 2000), 임파워먼트와 직무효능감의 관계(구옥희, 2000; 이창주, 2012; 이지숙, 2013), 직무효능감과 무형식학습 활동의 관계(Lohman, 2005; 이성엽, 2008, 2009)를 통해 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 이중매개 효과를 예측해 볼 수 있다.

따라서 이러한 다양한 선행 연구들을 통해 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트에 영향을 주고, 임파워먼트는 직무효능감에 영향을 주고, 직무효능감은 무형식학습 활동에 영향을 주어 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감이 이중매개 효과를 가질 것임을 예측해 볼 수 있다.

## **카. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성의 이중매개 효과**

기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성의 이중매개 효과에 관한 직접적인 연구는 없지만 앞에서 살펴본 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서 일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일을 한다는 공통점이 있는 선행 연구들을 통해 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계, 임파워먼트와 직무특성의 관계, 직무특성과 무형식학습 활동과의 관계에서 간접적으로 유추해 볼 수 있다.

그러므로 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계, 임파워먼트와 직무특성의 관계, 직무특성과 무형식학습 활동과의 관계를 통해 예측해 볼 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계(김태희, 손은영, 신준호, 2007; 변재우, 고재운, 2012; 송지준, 2005; 장세준, 정유경, 2011; 정연일, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Keller & Dansereau, 1995; Liden & Graen, 1980; Liden et al., 1997, 2000), 임파워먼트와 직무특성의 관계(선필호, 2012), 직무특성과 무형식학습 활동의 관계(이민영, 2013; 이성엽, 2009; 이윤주, 백지연, 2011; 정미현, 2011; Doornbos et al., 2008; Marsick & Volpe, 1999; Skule, 2004)를 통해 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성의 이중매개 효과를 예측해 볼 수 있다.

따라서 이러한 다양한 선행 연구들을 통해 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트에 영향을 주고, 임파워먼트는 직무특성에 영향을 주고, 직무특성은 무형식학습 활동에 영향을 주어 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성이 이중매개 효과를 가질 것임을 예측해 볼 수 있다.

## **타. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과**

기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와

직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과에 관한 직접적인 연구는 없지만 앞에서 살펴보았듯 비서와 직무의 공통점이 있거나, 기업에서 일하는 구성원들을 대상으로 연구를 하여 기업비서와 기업이라는 일터에서 일을 한다는 공통점이 있는 선행 연구들을 통해 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계, 임파워먼트와 직무특성의 관계, 직무특성과 직무효능감의 관계, 직무효능감과 무형식학습 활동과의 관계에서 간접적으로 유추해 볼 수 있다.

그러므로 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계, 임파워먼트와 직무특성의 관계, 직무특성과 직무효능감의 관계, 직무효능감과 무형식학습 활동과의 관계를 예측해 볼 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계(김태희, 손은영, 신준호, 2007; 변재우, 고재윤, 2012; 송지준, 2005; 장세준, 정유경, 2011; 정연일, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Keller & Dansereau, 1995; Liden & Graen, 1980; Liden et al., 1997, 2000), 임파워먼트와 직무특성의 관계(선필호, 2012), 직무특성과 직무효능감의 관계(권정희, 2012; 심덕섭, 하성욱, 2013), 직무효능감과 무형식학습 활동의 관계(이성엽, 2008, 2009; Lohman, 2005)를 통해 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과를 예측해 볼 수 있다.

따라서 이러한 다양한 선행 연구들을 통해 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트에 영향을 주고, 임파워먼트는 직무특성에 영향을 주고, 직무특성은 직무효능감에 영향을 주고, 직무효능감은 무형식학습 활동에 영향을 주어 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감이 삼중매개 효과를 가질 것임을 예측해 볼 수 있다.

<표 II-3> 변인들 간의 관계 종합

구분	관계	주요 선행연구	
가	상사-부하(비서) 교환관계 -> 무형식학습 활동	김민주, 2013; 최석봉, 이재민, 문계완, 2010; Walumbwa et al., 2009;	
나	임파워먼트 -> 무형식학습 활동	문진수, 2005; Abbey, 1999; Clarke, 2005; Skule, 2004	
다	직무특성 -> 무형식학습 활동	이민영, 2013; 이성엽, 2009; 이윤주, 백지연, 2011; 정미현, 2011; Doornbos et al., 2008; Marsick & Volpe, 1999; Skule, 2004	
라	직무효능감 -> 무형식학습 활동	이성엽, 2008, 2009; Lohman, 2005	
마	상사-부하(비서) 교환관계 -> 임파워먼트 -> 무형식학습 활동	상사-부하(비서) 교환관계 -> 임파워먼트	김태희, 손은영, 신준호, 2007; 변재우, 고재운, 2012; 송지준, 2005; 장세준, 정유경, 2011; 정연일, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Keller & Dansereau, 1995; Liden & Graen, 1980; Liden et al., 1997, 2000
		임파워먼트 -> 무형식학습 활동	문진수, 2005; Abbey, 1999; Clarke, 2005; Skule, 2004
바	상사-부하(비서) 교환관계 -> 직무효능감 -> 무형식학습 활동	상사-부하(비서) 교환관계 -> 직무효능감	강영순, 김희철, 2003; 순이춘, 2013
		직무효능감 -> 무형식학습 활동	이성엽, 2008, 2009; Lohman, 2005
사	임파워먼트 -> 직무효능감 -> 무형식학습 활동	임파워먼트 -> 직무효능감	구옥희, 2000; 이지숙, 2013; 이창주, 2012
		직무효능감 -> 무형식학습 활동	이성엽, 2008, 2009; Lohman, 2005
아	임파워먼트 -> 직무특성 -> 무형식학습 활동	임파워먼트 -> 직무특성	선필호, 2012
		직무특성 -> 무형식학습 활동	이민영, 2013; 이성엽, 2009; 이윤주, 백지연, 2011; 정미현, 2011; Doornbos et al., 2008; Marsick & Volpe, 1999; Skule, 2004
자	직무특성 -> 직무효능감 -> 무형식학습 활동	직무특성 -> 직무효능감	권정희, 2012; 심덕섭, 하성욱, 2013
		직무효능감 -> 무형식학습 활동	이성엽, 2008, 2009; Lohman, 2005

차	상사-부하(비서) 교환관계 -> 임파워먼트 -> 직무효능감 -> 무형식학습 활동	상사-부하(비서) 교환관계 -> 임파워먼트	김태희, 손은영, 신준호, 2007; 변재우, 고재운, 2012; 송지준, 2005; 장세준, 정유경, 2011; 정연일, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Keller & Dansereau, 1995; Liden & Graen, 1980; Liden et al.,1997, 2000
		임파워먼트 -> 직무효능감	구옥희, 2000; 이지숙, 2013; 이창주, 2012
		직무효능감 -> 무형식학습 활동	이성엽, 2008, 2009; Lohman, 2005;
카	상사-부하(비서) 교환관계 -> 임파워먼트 -> 직무특성 -> 무형식학습 활동	상사-부하(비서) 교환관계 -> 임파워먼트	김태희, 손은영, 신준호, 2007; 변재우, 고재운, 2012; 송지준, 2005; 장세준, 정유경, 2011; 정연일, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Keller & Dansereau, 1995; Liden & Graen, 1980; Liden et al.,1997, 2000
		임파워먼트 -> 직무특성	선필호, 2012
		직무특성 -> 무형식학습 활동	이민영, 2013; 이성엽, 2009; 이윤주, 백지연, 2011; 정미현, 2011; Doornbos et al., 2008; Marsick & Volpe, 1999; Skule, 2004
타	상사-부하(비서) 교환관계 -> 임파워먼트 -> 직무특성 -> 직무효능감 -> 무형식학습 활동	상사-부하(비서) 교환관계 -> 임파워먼트	김태희, 손은영, 신준호, 2007; 변재우, 고재운, 2012; 송지준, 2005; 장세준, 정유경, 2011; 정연일, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Keller & Dansereau, 1995; Liden & Graen, 1980; Liden et al.,1997, 2000
		임파워먼트 -> 직무특성	선필호, 2012
		직무특성 -> 직무효능감	권정희, 2012; 심덕섭, 하성욱, 2013
		직무효능감 -> 무형식학습 활동	이성엽, 2008, 2009; Lohman, 2005



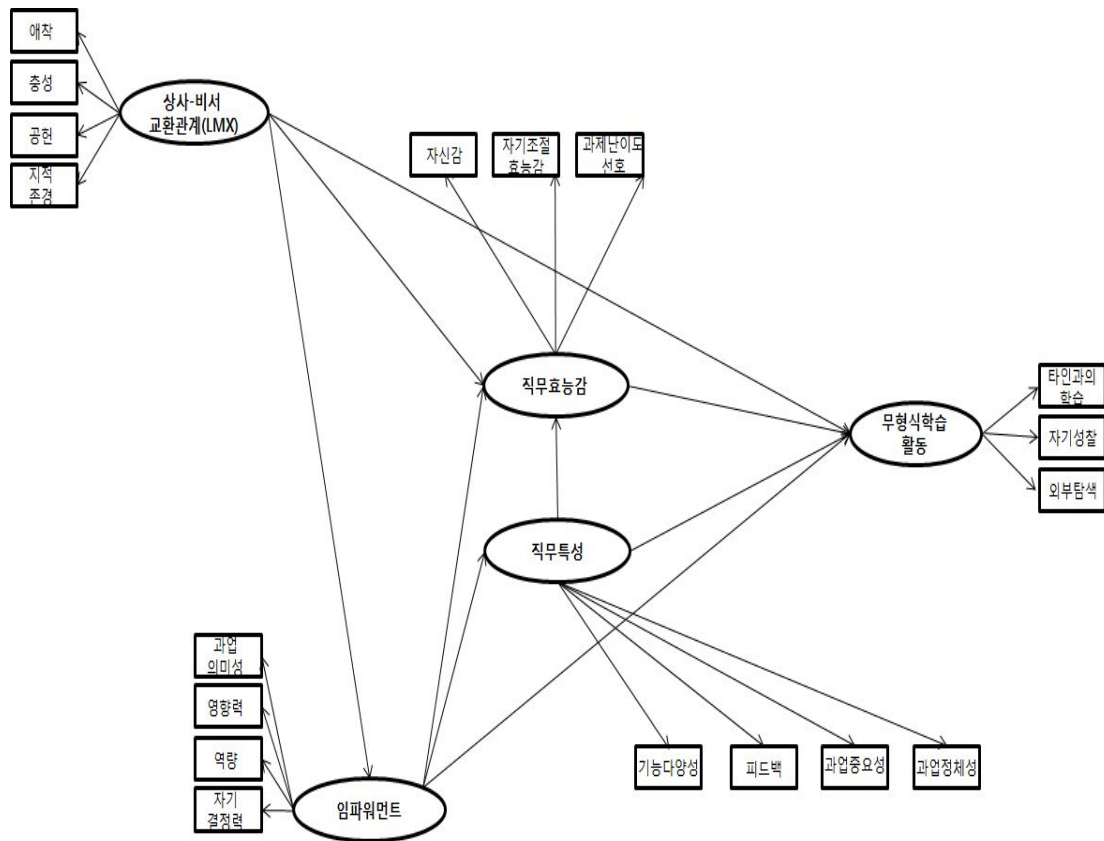
### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구 모형

이 연구의 목적은 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 미칠 것으로 예상되는 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감 변인과 무형식학습 활동과의 인과적 관계를 구명하는 데 있다. 이 연구의 목적을 달성하기 위해 분석하고자 하는 변인은 무형식학습 활동, 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감이며, 변인들 간의 관계에 대한 선행연구 고찰을 토대로 [그림 III-1]과 같은 인과적 관계에 대한 가설적 연구 모형을 설정하였다.

이 연구의 연구 모형에 의하면 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감 변인들 간의 가설적 인과 모형은 인과관계를 예측하기 적합할 것이며, 기업비서의 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치며, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치고, 기업비서의 임파워먼트는 직무효능감과 직무특성을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치며, 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다. 그리고 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치고, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치며, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 삼중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.





[그림 III-1] 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계에 의한 가설적 모형

## 2. 연구 대상 및 표집

이 연구는 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 미칠 것으로 예상되는 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감 변인과 무형식학습 활동과의 인과적 관계를 구명하기 위한 목적에 따라 연구의 대상은 우리나라 기업비서직 종사자에 해당한다.

고용노동부 고용정책실 노동시장정책관 노동시장분석과가 제시한 직종별 사업체 노동력(2014) 자료에 따르면 2007년 전국의 5인 이상 규모인 사업체의 비

서 및 사무보조원은 94,949명이고, 이 중 순수한 비서의 수는 11,660명이다. 그리고 2008년 전국의 5인 이상 규모인 사업체의 비서 및 사무보조원의 수는 118,508명이고, 이 중의 순수한 비서의 수는 11,367명이다. 2009년 이후부터는 고용노동부에 문의 결과 비서 및 사무보조원의 총 수만을 제시하고, 순수한 비서의 수는 제시하지 않았는데 2012년 비서 및 사무보조원의 총 수 125,624명, 2013년 비서 및 사무보조원의 총 수가 128,548명임을 감안할 때, 비서의 수가 대략 12,000명 정도일 것으로 추정된다<표 III-1 참조>.

<표 III-1> 전국 비서직 포함 사무보조원 수(명)

2007	2008	2012	2013
94,949	118,508	125,624	128,548

자료: 통계청(2014)의 고용노동부 고용정책실 노동시장정책관 노동시장분석과가 제시한 내용을 연구자가 재구성.

하지만 비서 전체의 수와 회사의 규모만 대략적으로 공개되어 있을 뿐 구체적인 회사의 목록이나 회사별 비서의 수 등이 공개되지 않았기 때문에 모집단을 대상으로 표집을 하기에는 한계가 있다. 따라서 이 연구에서는 모집단을 명확하게 규정할 수 있는 목표모집단(target population)을 설정할 필요가 있다.

이 연구에서는 목표모집단을 기업에서 일대일로 상사를 보좌하는 비서로 하였다. 따라서 선행연구에서 비서를 업무 수행 시 조직 내의 소속 및 보좌 형태를 중심으로 구분하였을 때 소속에 따라 개인에 소속된 비서, 비서실에 소속된 비서인 그룹비서와 공동비서, 팀에 소속된 비서로 구분되었는데, 이 때 한 명의 비서가 한 명의 상사를 일대일로 보좌하는 경우만을 연구 대상으로 하였다.

그 이유는 상사-비서 교환관계 측정 도구에 응답할 때 한 명의 비서가 여러 명의 상사를 보좌하는 경우인 공동비서나 여러 명의 비서가 전담 업무별로 최고 경영층의 업무를 보좌하는 그룹비서, 본래의 업무를 가지면서 비서의 업무도 겸하는 팀비서의 경우에는 어떤 상사에게 초점을 두어 응답을 해야 할지 판단의 어려움이 있고, 상사별로 관계에 대한 판단이 달라질 수 있기 때문에 연구 대상에서 제외하였다.

또한 상사와의 관계나 임파워먼트 문항과 관련하여 지금의 상사와 일한 지 일

마 되지 않은 비서에게 묻는 것은 적절하지 않다고 여겨져 적어도 현재 본인의 상사 비서로 1년 이상 일한 비서들만을 대상으로 하였다.

따라서 이 연구의 연구 대상은 기업에서 일대일로 상사를 보좌하는 현직 비서로서 현재 본인의 상사 비서로 1년 이상 일한 비서를 대상으로 한다.

이러한 연구대상의 표집과 관련하여 구조방정식(Structural Equation Modeling)에서 표본크기의 결정에 영향을 미치는 요인에는 모델의 적합성 및 크기, 통계적 검정력, 모델적합도, 다변량정규성의 충족, 추정법 등이 있는데 구조방정식 모델링에서 가장 많이 쓰이는 추정법인 최대우도법(Maximum Likelihood: ML)의 적절한 최소한의 표본크기는 일반적으로 100~150으로 받아들여지고 있다. 표본크기가 이 이상으로 증가하면, 최대우도법은 자료들 간의 차이를 탐지하는 데 있어 민감성이 증가한다. 그리고 표본크기가 커지면, 최대우도법은 너무 민감하게 반응하며, 이로 인해 모델적합도가 나쁜 것으로 보고한다. 표본크기에 관한 일반적인 기준은 없지만, 권장할 만한 수준은 200 정도면 무난하다. 원래 표본크기와 관계없이 표본크기를 200으로 해서 검증해 보는 것도 한 방법인데, 이것은 표본크기 200은 모델검증에 필요한 임계치로 받아들여지고 있기 때문이다(배병렬, 2013).

따라서 이 연구에서는 질문지의 회수율, 불성실한 응답자, 무응답, 응답의 적절성을 고려하여 기업에서 일대일로 상사를 보좌하는 비서 총 245명을 표집하였다. 표집 방법으로는 비확률적 표집방법인 스노우볼 표집(snowball sampling)을 활용하였는데, 이것은 눈덩이를 굴리는 것과 같이 최초의 작은 표본을 선택한 후 소개의 소개를 받아 원하는 표본 수를 얻을 때까지 계속적으로 표본을 확대해가는 방법으로 누증표집 혹은 연쇄표집이라 한다. 스노우볼 표집의 첫 번째 단계에서는 무선표집이 적용되지만 이들을 통해 소개받는 대상은 지역, 나이, 신체적·심리적 특성 등 다양한 요인들에 의해 선정되므로 결과는 비확률적 표집에 해당된다고 할 수 있다(성태제, 시기자, 2011).

표본의 선정은 기업비서의 경우 비서의 수가 다른 사무직에 비해 현저히 적고, 한 회사마다 소수인 점을 감안하여 매일경제(2014)가 발표한 2013년 매출 순위 기준 1000대 기업으로 한정하였다.

따라서 이 연구에서는 2013년 매출 순위 기준 1000대 기업(매일경제, 2014)에서 일하는 비서 중 일대일로 현재의 상사를 1년 이상 보좌하고 있는 비서 총 245명을 스노우볼 표집 하였다.

### 3. 조사 도구

연구목적 달성을 위한 조사 도구로는 질문지가 사용될 것이다. 질문지는 무형식학습 활동, 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감, 인구통계학적 특성으로 구성되었다. 그리고 인구통계학적 특성의 경우 성별, 연령, 학력, 결혼 여부, 직급, 근무 경력, 근무 회사와 같은 기본적인 정보를 구하는 항목으로 구성된다.

각 변인들에 대한 조사도구는 관련 문헌 연구를 통해 구성되었으며, 외국 문헌을 통해 개발된 도구의 경우 원안을 확인하여 비서의 실정에 맞도록 번안 및 수정하였다. 그리고 구성된 조사도구를 바탕으로 인적자원개발 분야를 전공한 박사급 전문가 4명으로부터 지시문의 안면타당도를 검증받았다. 그리고 본조사에 앞서 2014년 11월 5일부터 7일 사이에 1000대 기업에서 일대일 비서로 일하고 있는 비서 74명을 대상으로 예비조사를 실시하였다. 조사도구의 신뢰도 검증을 위해 내적일치도 계수( $\alpha$ )를 분석하고, 타당도 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 경우 탐색적 요인분석을 활용하였으며, 요인추출 방식으로는 주성분분석, 요인회전방식으로는 베리맥스(varimax)를 활용하였다.

측정 도구에 대해 구체적으로 살펴보면, 무형식학습 활동 도구는 Choi(2009)의 무형식 학습 측정 도구인 Informal Learning Questionnaire의 한국어말 버전(Korean version) 도구를 활용하였고, 상사-비서 교환관계는 Liden과 Maslyn(1998)의 도구를 직접 번안하여 활용하였으며, 임파워먼트는 박혜진(2009)이 Spreitzer(1995)의 연구를 토대로 이상희(2006)와 이희숙(2002)의 연구를 참조하여 비서에 맞게 개발한 도구를 활용하였다. 그리고 직무특성은 Hackman과 Oldham(1975)이 개발하고 이진화(2006)가 번안한 것을 활용하였고, 직무효능감은 한나라(2011)가 비서를 대상으로 개발한 도구를 활용하였다. 이 연구에서 사용된 조사도구를 제시하면 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 조사 도구 구성 및 문항

구분		문항수	문항번호
무형식학습 활동	타인과의 학습	4	I - 1, 2, 3, 4
	자기성찰	5	I - 5, 6, 7, 8, 9
	외부탐색	3	I - 10, 11, 12
상사-비서 교환관계	애착	3	II - 1, 2, 3
	충성	3	II - 4, 5, 6
	공헌	2	II - 7, 8
	지적 존경	3	II - 9, 10, 11
임파워먼트	과업의미성	4	III - 1, 2, 3, 4
	영향력	3	III - (5), 6, 7, 8
	역량	3	III - 9, 10, (11), 12
	자기결정력	2	III - 13, 14
직무특성	기능다양성	2	IV - 1, 2
	피드백	3	IV - 3, 4, 7, (11)
	과업중요성	2	IV - 5, 6, 10
	과업정체성	4	IV - 8, 9
직무효능감	자신감	9	V - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
	자기조절효능감	7	V - 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
	과제난이도선호	8	V - 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24
인구통계학적 특성	성별, 연령, 학력, 직급, 결혼 여부, 회사 업종, 총 직장경력, 현재 비서 경력	8	VI - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
총 문항 수		78	

( ) : 예비조사 후 삭제된 문항

## 가. 무형식학습 활동 측정도구

무형식학습 활동을 일터에서 일어나는 다양한 업무를 통해서 조직의 성장과 적응을 위해 일터에서의 상황과 맥락을 고려하여 조직 및 조직구성원과의 상호 작용과 학습자의 경험과 성찰을 통해 자기주도적으로 이루어지는 무형식적이고 비제도적인 학습 활동으로 정의하였다. 이러한 연구자의 무형식학습 활동과 관련한 정의에 따라 연구자가 측정하고자 하는 무형식학습의 과정 및 맥락을 측정하려 했던 관점에서 무형식학습 활동의 행동에 대한 참여도를 측정하는 대표적인 무형식학습 활동 도구로는 Lohman(2005)과 Choi(2009)의 도구가 있다.

Lohman(2005)은 지식 교환(knowledge exchange), 성찰(experimenting), 외부 탐색(enviromental scanning)으로 구인화하여 총 8문항으로 도구를 만들었는데, 이 도구의 신뢰도계수( $\alpha$ )는 0.63 이상을 보였다.

이후에 Choi(2009)는 Lohman(2005)의 도구를 수정하여 Informal Learning Questionnaire 도구를 만들었는데, 이 도구는 영어 버전(English version)과 한국어말 버전(Korean version)의 두 종류의 도구가 있다. Choi(2009)의 도구는 무형식학습 활동을 타인과의 학습(learning with others) 4문항, 자기 성찰(self-experimentation) 4문항, 외부 탐색(external scanning) 4문항으로 구성하였으며, 5점 리커트척도로 구성하였다. 하지만 요인 분석에서 9번 문항이 외부 탐색보다는 자기 성찰에 더 가까운 것으로 나타나 타인과의 학습 4문항, 자기성찰 5문항, 외부 탐색 3문항으로 수정되었다. 이때, 요인 적재값은 전체는 59.97이었고, 타인과의 학습은 22.03, 자기 성찰은 21.61, 외부 탐색은 16.33 이었다. 또한 이때, 이 도구의 예비 조사에서의 신뢰도계수( $\alpha$ )는 무형식학습 활동 전체는 0.902이었고, 타인과의 학습은 0.866, 자기 성찰은 0.829, 외부 탐색은 0.842로 신뢰성이 높은 것으로 나타났다.

따라서 이 연구에서는 Choi(2009)의 무형식학습 활동 도구를 활용하여 비서의 무형식학습 활동을 측정하였고, 예비조사와 본조사를 통하여 도구의 타당성 및 신뢰성을 확보하였다.

예비조사와 본조사를 통하여 무형식학습 활동 척도의 신뢰도(Cronbach  $\alpha$ )를 검증한 결과 예비조사에서 무형식학습 활동의 전체 신뢰도는 0.770로 나타났고, 타인과의 학습 0.658, 자기성찰 0.746, 외부탐색 0.655로 나타났다. 본조사

에서는 무형식학습 활동의 전체 신뢰도가 0.768으로 나타났으며, 타인과의 학습 0.609, 자기성찰 0.696, 외부탐색 0.700으로 나타났다. Nunnally(1967)가 제시한 기준에 따르면 신뢰도계수( $\alpha$ )는 일반적으로 0.7~0.9에 해당되어야 신뢰할 수 있고, 0.6~0.7에 해당하는 경우에도 허용할 수 있다고 볼 수 있다. 또한 일반적으로 사회과학 분야에서의 기준은 0.6으로 삼고 있다. 따라서 무형식학습 활동의 전체신뢰도는 0.7 이상이고, 각 구인의 신뢰도는 모두 0.6 이상으로 전체적으로 신뢰할 수 있는 수치인 것으로 판단하였다.

<표 III-3> 무형식학습 활동 척도의 신뢰도 계수

구분	내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
	예비조사(n=74)	본조사(n=195)
타인과의 학습	.658	.609
자기성찰	.746	.696
외부탐색	.655	.700
전체	.770	.768

타당도 검증을 위해 예비조사를 통하여 무형식학습 활동 척도의 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 모든 측정변수의 구성요인을 추출하기 위해 주성분분석을 활용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 베리맥스(varimax)를 활용하였다. 본 연구에서 고유치(eigen value)는 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다.

무형식학습 활동 척도의 탐색적 요인분석 결과는 <표 III-4>와 같다. 예비조사에서 설명된 총 분산은 55.763%였으며 무형식학습 활동은 선행 연구의 이론 구조와 동일하게 3개의 요인으로 추출되었고, 요인적재치는 0.507~0.804였다. 따라서 총 12개의 문항 중 삭제된 문항은 없으며, 12개의 문항 모두가 본조사에 활용되었다. 그리고 본조사에서의 설명된 총 분산은 53.779%이었으며 모든 항목들의 요인 적재치는 0.523~0.786으로 기준치인 0.40 이상으로 확인되었다.

<표 III-4> 무형식학습 활동 척도의 탐색적 요인분석 결과

	문항	예비조사(n=74)			본조사(n=195)		
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 1	요인 2	요인 3
타인과의 학습	1	.109	<b>.688</b>	-.076	.028	.124	<b>.636</b>
	2	-.032	<b>.797</b>	.140	-.106	.245	<b>.752</b>
	3	.323	<b>.507</b>	.246	.411	.080	<b>.577</b>
	4	.152	<b>.631</b>	.274	.496	-.130	<b>.588</b>
자기성찰	5	<b>.665</b>	.390	-.157	<b>.682</b>	-.044	.212
	6	<b>.652</b>	.355	-.047	<b>.626</b>	.122	.028
	7	<b>.706</b>	.047	.398	<b>.523</b>	.546	.030
	8	<b>.793</b>	-.150	.101	<b>.711</b>	.241	-.133
	9	<b>.590</b>	.122	.167	<b>.591</b>	.093	.150
외부탐색	10	.009	-.077	<b>.804</b>	.026	<b>.786</b>	.092
	11	.237	.192	<b>.710</b>	.176	<b>.669</b>	.344
	12	.056	.238	<b>.659</b>	.092	<b>.768</b>	.053
고유치		2.541	2.181	1.969	2.453	2.135	1.865
설명변량(%)		21.176	18.175	16.412	20.442	17.792	15.545
누적변량(%)		21.176	39.351	55.763	20.442	38.234	53.779

#### 나. 상사-비서 교환관계 측정도구

비서를 대상으로 한 상사-비서 교환관계 측정도구로 그동안 Graen과 Uhl-Bein(1995)의 7개 항목을 많이 활용하였다. 비서직을 대상으로 한 선행 연구를 살펴보면, 장은주와 이기은(2008)의 연구에서는 Graen과 Uhl-Bein(1995)의 7개 항목을 사용하였는데 요인 분석 결과 3개 항목이 제외되었고, 나머지 4개 문항에 대하여 신뢰도계수( $\alpha$ )는 0.8548로 비교적 높은 수준을 나타냈다. 전수진과 구관모(2003)의 연구에서도 Graen과 Uhl-Bein(1995)의 도구를 활용하였으며, 신뢰도계수( $\alpha$ )는 0.8674로 나타났다.

하지만 Dienesch와 Liden(1986)이 상사-부하 교환관계는 단일차원이 아니라 다차원으로 구성되어 있다고 하며, 애착(affect), 충성(loyalty), 공헌(contribution)을 하위 변인으로 구성하였는데, Liden과 Maslyn(1998)은 이것을 좀 더 발전시켰다. 따라서 이 연구에서는 상사-비서 교환관계를 단일차원의



로 보는 것이 아니라 다차원으로 구성되어 있다고 보고 Liden과 Maslyn(1998)의 도구를 활용하였다. Liden과 Maslyn(1998)의 상사-부하 교환관계 측정도구는 4개의 차원인 애착(affect) 3문항, 충성(loyalty) 3문항, 공헌(contribution) 2문항, 지적 존경(professional respect) 3문항 등 총 11문항으로 구성되어 있고, 각 설문문항은 7점 리커트척도로 구성되어 있다. 하지만 이 연구에서는 다른 설문문항과의 통일성 및 편의성을 위해 5점 리커트척도로 활용하였다.

김영식(2012)의 연구에서 이 도구의 각 요인의 신뢰도분석 결과( $\alpha$ )는 각각 정서적 애착 0.890, 지적존경 0.866, 충성도 0.758, 공헌의욕 0.739으로 나타나 신뢰성이 높은 것으로 나타났다.

따라서 이 연구에서는 Liden과 Maslyn(1998)의 도구를 활용하였으며, 연구자가 직접 1차 변안을 하고, 교육학박사 학위 소지자 2명 및 외국에서 5년 이상 거주한 인적자원개발 석사 전공자에게 안면타당도를 검증받아 활용하였다.

예비조사와 본조사를 통하여 상사-비서 교환관계 척도의 신뢰도(Cronbach  $\alpha$ )를 검증한 결과 예비조사에서 상사-비서 교환관계의 전체 신뢰도는 0.871이었고, 애착 0.796, 충성 0.825, 공헌 0.641, 지적 존경 0.917로 나타났다. 본조사에서 상사-비서 교환관계의 전체 신뢰도는 0.878 이었고, 애착 0.838, 충성 0.786, 공헌 0.621, 지적 존경 0.946으로 나타났다. Nunnally(1967)가 제시한 기준에 따르면 신뢰도계수( $\alpha$ )는 일반적으로 0.7~0.9에 해당되어야 신뢰할 수 있지만, 0.6~0.7에 해당하는 경우에도 허용할 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 상사-비서 교환관계의 경우에는 전체 신뢰도가 0.8 이상, 각 구인의 신뢰도가 0.7 이상으로 신뢰도가 높은 편이었다.

<표 III-5> 상사-비서 교환관계 척도의 신뢰도 계수

구분	내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
	예비조사(n=74)	본조사(n=195)
애착	.796	.838
충성	.825	.786
공헌	.641	.621
지적 존경	.917	.946
전체	.871	.878

타당도 검증을 위해 예비조사를 통하여 상사-비서 교환관계 척도의 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수의 구성요인을 추출하기 위해 주성분분석을 활용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 베리맥스(varimax)를 활용하였다. 본 연구에서 고유치(eigen value)는 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다.

상사-비서 교환관계 척도의 탐색적 요인분석 결과는 <표 III-6>과 같다. 예비조사에서 설명된 총 분산은 79.152%였으며 상사-비서 교환관계는 선행 연구의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 추출되었고, 요인적재치는 0.516~0.932 이었다. 따라서 총 11개의 문항 중 삭제된 문항은 없으며, 11개의 문항 모두가 본조사에 활용되었다. 그리고 본조사에서의 설명된 총 분산은 78.961%이었으며 모든 항목들의 요인 적재치는 0.590~0.920으로 기준치인 0.40 이상으로 확인되었다.

<표 III-6> 상사-비서 교환관계 척도의 탐색적 요인분석 결과

	문항	예비조사(n=74)				본조사(n=195)			
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
애착	1	.320	.415	<b>.598</b>	.276	.327	<b>.694</b>	.296	.229
	2	.138	.154	<b>.796</b>	-.015	.161	<b>.844</b>	.184	.022
	3	.143	.276	<b>.815</b>	.249	.197	<b>.835</b>	.173	.233
충성	4	.151	<b>.558</b>	.562	-.060	.177	.472	<b>.590</b>	.051
	5	.069	<b>.803</b>	.350	.105	.105	.275	<b>.816</b>	.178
	6	-.066	<b>.861</b>	.266	.120	.091	.100	<b>.880</b>	.120
공헌	7	.386	.540	-.070	<b>.516</b>	.193	.134	.203	<b>.769</b>
	8	.198	.098	.186	<b>.916</b>	.119	.135	.070	<b>.852</b>
지적 존경	9	<b>.909</b>	.139	.154	.159	<b>.907</b>	.199	.113	.161
	10	<b>.932</b>	.108	.160	.062	<b>.920</b>	.187	.146	.135
	11	<b>.853</b>	-.077	.161	.184	<b>.908</b>	.215	.085	.134
고유치		2.785	2.308	2.279	1.335	2.768	2.356	2.026	1.536
설명변량(%)		25.315	20.978	20.718	12.140	25.160	21.422	18.421	13.959
누적변량(%)		25.315	46.294	67.012	79.152	25.160	46.581	65.002	78.961

## 다. 임파워먼트 측정도구

Thomas와 Velthouse(1990)은 임파워먼트가 개념적으로 역량, 자기결정력, 영향력, 의미로 구성됨을 주장하였고, Spreitzer(1995)는 이에 기초하여 네 가지 차원으로 구성되는 임파워먼트 측정도구를 개발하여 AMJ(Academy of Management Journal)에 게재하였다.

박혜진(2009)이 Spreitzer(1995)의 연구를 토대로 이상희(2006)와 이희숙(2002)의 연구를 참조하여 비서에 맞게 개발한 비서 임파워먼트 도구를 활용하였다. 이 도구는 임파워먼트 하위 요인으로 의미성, 영향력, 역량, 자기결정력 4가지가 총 16문항으로 이루어져 있었으나 탐색적 요인분석 결과 업무의 자기결정력 요인 중 업무수행 방법의 자기결정 가능성에 대한 항목 2개가 타당성을 저해시키는 속성으로 나타나 제거되었다. 따라서 이 연구에서는 위의 2문항을 제외하고 총 14문항을 활용하였다. 이 때, 임파워먼트의 신뢰도계수( $\alpha$ )는 의미성 0.85, 영향력 0.83, 역량 0.86, 자기결정력 0.75였다.

따라서 이 연구에서는 박혜진(2009)이 Spreitzer(1995)의 연구를 토대로 이상희(2006)가 수정한 임파워먼트 도구와 이희숙(2002)의 연구를 참조하여 비서에 맞게 개발한 도구를 활용하였다. 그리고 예비조사 및 본조사를 통해 도구의 타당성과 신뢰도를 확보하였다.

예비조사와 본조사를 통하여 임파워먼트 척도의 신뢰도(Cronbach  $\alpha$ )를 검증한 결과 예비조사에서 임파워먼트의 전체 신뢰도는 0.901이었고, 과업의미성 0.879, 역량 0.821, 자기결정력 0.778, 영향력 0.743으로 나타났다. 본조사에서 임파워먼트 전체 신뢰도는 0.880이었고, 과업의미성 0.824, 역량 0.794, 자기결정력 0.786, 영향력 0.676으로 나타났다. Nunnally(1967)가 제시한 기준에 따르면 신뢰도계수( $\alpha$ )는 일반적으로 0.7~0.9에 해당되어야 신뢰할 수 있지만, 0.6~0.7에 해당하는 경우에도 허용할 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 전체 신뢰도는 0.8 이상, 각 구인의 신뢰도는 대부분 0.7 이상으로 신뢰도가 높은 편이었다.

<표 III-7> 임파워먼트 척도의 신뢰도 계수

구분	내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
	예비조사(n=74)	본조사(n=195)
과업의미성	.879	.824
역량	.821	.794
자기결정력	.778	.786
영향력	.743	.676
전체	.901	.880

타당도 검증을 위해 예비조사를 통하여 임파워먼트 척도의 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수의 구성요인을 추출하기 위해 주성분분석을 활용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 베리맥스(varimax)를 활용하였다. 본 연구에서 고유치(eigen value)는 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다.

임파워먼트 척도의 탐색적 요인분석 결과는 <표 III-8>과 같다. 예비조사에서 설명된 총 분산은 77.977%였으며 총 14개의 문항 중 이론의 구조와 맞지 않게 적재된 5번과 11번 문항을 제거하였다. 그리고 나머지 12개의 문항들은 임파워먼트 선행 연구의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 추출되었으며 요인적재치는 0.599~0.919 이었다. 따라서 총 12개의 문항이 본조사에 활용 되었다. 그리고 본조사에서의 설명된 총 분산은 72.189%이었으며 모든 항목들의 요인 적재치는 0.500~0.881로 기준치인 0.40 이상으로 확인되었다.

<표 III-8> 임파워먼트 척도의 탐색적 요인분석 결과

	문항	예비조사(n=74)				본조사(n=195)			
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
과업 의미성	1	<b>.599</b>	.313	.331	.296	.098	<b>.565</b>	.412	.436
	2	<b>.919</b>	.110	.087	.111	.239	<b>.861</b>	.075	-.044
	3	<b>.919</b>	.100	.111	.002	.044	<b>.849</b>	.160	.092
	4	<b>.660</b>	.228	.272	.463	.089	<b>.569</b>	.401	.509
역량	6	.251	<b>.783</b>	.223	.213	<b>.686</b>	.130	.371	.244
	7	.097	<b>.908</b>	.086	.191	<b>.839</b>	.095	.156	.237
	8	.092	<b>.672</b>	.366	.123	<b>.747</b>	.119	.211	.051
자기결정 력	9	.336	.496	<b>.673</b>	.049	.328	.192	<b>.800</b>	.091
	10	.257	.314	<b>.793</b>	.013	.193	.134	<b>.881</b>	.066
	12	.013	.023	<b>.683</b>	.527	.342	.224	<b>.500</b>	.249
영향력	13	.234	.538	.081	<b>.663</b>	.540	.138	.168	<b>.577</b>
	14	.132	.186	.092	<b>.851</b>	.227	.027	.060	<b>.851</b>
고유치		2.815	2.730	1.957	1.854	2.414	2.270	2.268	1.710
설명변량(%)		23.460	22.754	16.311	15.452	20.120	18.915	18.902	14.251
누적변량(%)		23.460	46.214	62.525	77.977	20.120	39.035	57.937	72.189

## 라. 직무특성 측정도구

직무특성 측정도구는 Hackman과 Oldham(1975)의 JDS(Job Diagnostic Survey)의 도구를 활용하여 다양성, 과업의 정체성, 과업의 중요성, 자율성, 피드백을 구성요인으로 측정하였다. 이때 이진화(2006)가 원문을 번역하여 우리나라에 맞는 표현으로 수정한 것을 활용하였다. 이진화(2006)는 재구성한 문항에 대하여 박사 2명과 기업 교육전문가 2명에게 안면타당도를 검증받았고, 이에 대한 내적일치도 계수( $\alpha$ )는 기능다양성 0.665, 과업정체성 0.823, 과업중요성 0.655, 자율성 0.762, 피드백 0.601이었다.

그러나 4년제 대학 및 2년제 대학 비서학과 교수 3명과 문항의 내용 타당성을 살펴본 결과 상사에 따라 비서가 수행하는 업무 내용이 달라지는 업무의 가변성이 있고, 비서가 수행하는 업무 내용이 비서의 개인적인 능력보다 상사가 비서에게 어느 정도의 업무를 위임하느냐에 따라 달라지며(조계숙, 최애경,

2011), 항상 상사의 지위와 입장을 고려하며 일을 하기 때문에 직무특성 하위 요소 중 자율성 항목은 비서의 직무특성을 측정하기에 적절치 않은 문항이라 여겨져 제외하고 총 11문항으로 활용하였다.

따라서 이 연구에서는 Hackman과 Oldham(1975)의 JDS(Job Diagnostic Survey)를 이진화(2006)가 번안한 도구 중 1문항을 제외하고 11문항을 활용하였으며 예비조사 및 본조사를 통해 도구의 타당성과 신뢰도를 확보하고, 요인 분석과 내적일치도 분석을 통해 검증하였다.

예비조사와 본조사를 통하여 직무특성 척도의 신뢰도(Cronbach  $\alpha$ )를 검증한 결과 예비조사에서 직무특성의 전체 신뢰도는 0.793이었고, 기능다양성 0.655, 피드백 0.704, 과업중요성 0.722, 과업정체성 0.708로 나타났다. 본조사에서 직무특성의 전체 신뢰도는 0.790이었고, 기능다양성 0.610, 피드백 0.622, 과업중요성 0.731, 과업정체성 0.726으로 나타났다. Nunnally(1967)가 제시한 기준에 따르면 신뢰도계수( $\alpha$ )는 일반적으로 0.7~0.9에 해당되어야 신뢰할 수 있지만, 0.6~0.7에 해당하는 경우에도 허용할 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 임파워먼트의 전체 신뢰도는 0.7 이상이고, 각 구인별 신뢰도는 0.6~0.8 사이로 신뢰할만한 수준이다.

<표 III-9> 직무특성 척도의 신뢰도 계수

구분	내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
	예비조사(n=74)	본조사(n=195)
기능다양성	.655	.610
피드백	.704	.622
과업중요성	.722	.731
과업정체성	.708	.726
전체	.793	.790

타당도 검증을 위해 예비조사를 통하여 직무특성 척도의 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수의 구성요인을 추출하기 위해 주성분분석을 활용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 베리맥스(varimax)를 활용하였다. 본 연구에서 고유치(eigen value)는 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다.

직무특성 척도의 탐색적 요인분석 결과는 <표 III-10>과 같다. 예비조사에서 설명된 총 분산은 72.308%였으며 총 11개의 문항 중 11번 문항이 이론의 구조와 맞지 않게 적재되었다. 이는 11번 문항(나는 나의 업무수행 결과가 스스로 판단하기에 만족스러운 수준이라고 생각한다)은 기업의 일대일 비서의 경우 본인의 업무가 상사와 연결되어 있어 본인 스스로의 업무수행 결과만을 알기가 쉽지 않기 때문에 적절하지 못한 문항이라고 판단되어 11번 문항을 제거하였다. 그리고 나머지 10개의 문항들은 직무특성의 선행 연구의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 추출되었으며 요인적재치는 0.554~0.891 이었다. 따라서 총 10개의 문항이 본조사에 활용되었다. 그리고 본조사에서의 설명된 총 분산은 68.031%이었으며 모든 항목들의 요인 적재치는 0.578~0.872로 기준치인 0.40 이상으로 확인되었다.

<표 III-10> 직무특성 척도의 탐색적 요인분석 결과

	문항	예비조사(n=74)				본조사(n=195)			
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 1	요인 2	요인 4	요인 4
기능 다양성	1	.110	.079	.158	<b>.871</b>	.123	.165	.085	<b>.807</b>
	2	.294	-.038	.197	<b>.753</b>	.110	-.016	.127	<b>.831</b>
피드백	3	.063	<b>.891</b>	.010	-.092	.027	<b>.872</b>	.001	.053
	4	.371	<b>.792</b>	.038	.068	.356	<b>.647</b>	.123	.101
	7	-.175	<b>.633</b>	.357	.169	.234	<b>.613</b>	.076	.064
과업 중요성	5	.544	.196	<b>.612</b>	.149	<b>.780</b>	.234	.163	.168
	6	-.020	.026	<b>.889</b>	.194	<b>.816</b>	.176	.126	.025
	10	.446	.219	<b>.554</b>	.195	<b>.578</b>	.193	.209	.423
과업 정체성	8	<b>.725</b>	.187	.151	.285	.171	.158	<b>.844</b>	.118
	9	<b>.862</b>	-.032	.012	.112	.157	-.005	<b>.872</b>	.129
고유치		2.033	1.953	1.687	1.558	1.872	1.731	1.603	1.597
설명변량(%)		20.333	19.531	16.868	15.577	18.718	17.311	16.031	15.971
누적변량(%)		20.333	39.863	56.732	72.308	18.718	36.029	52.060	68.031

#### 마. 직무효능감 측정도구

한나라(2011)는 비서의 직무 자기효능감 측정 도구를 개발하기 위해 자기효

능감에 대한 문헌고찰을 통해 도출된 자신감, 자기조절 효능감, 과제난이도 선호라는 세 가지 구인을 비서 직무 자기효능감의 잠재적인 구성 요인으로 정의한 후 비서 직무에 대한 문헌고찰을 통해 비서 직무 내용을 전화응대, 방문객응대, 경조사업무, 일정관리, 회의관리, 출장관리, 사무환경정비, 문서관리, 회계업무, 개인신상 보좌업무로 세분화하였다.

한나라(2011)는 예비조사와 본조사를 통해 문항분석과 요인분석 및 타당도 분석을 통해 24문항으로 최종 개발되었다. 이렇게 최종 확정된 문항은 자기조절 효능감 9문항, 자신감 7문항, 과제난이도 선호 8문항이었는데 본검사 시행 결과에 대한 공통요인분석 결과 다시 비서 직무 자기효능감 최종 척도가 자신감, 자기조절 효능감, 과제난이도 선호의 세 가지 구인으로 이루어진 것을 확인하였다. 그리고 이 척도는 비서 직무 내용 영역인 전화응대, 방문객응대, 경조사업무, 일정관리, 회의관리, 출장관리, 사무환경정비, 문서관리, 회계업무, 개인신상 보좌업무를 고르게 포함하고 있다. 24문항으로 구성된 비서 직무 자기효능감 최종 척도에 대해서 전체 요인분석, 문항-총점간 상관, 내적일치도( $\alpha$ )를 구한 결과 비서 직무 자기효능감 최종척도의 전체 요인분석에서 0.30이하의 요인 부하량을 보인 문항은 없었으며, 다른 요인으로 묶인 문항도 발견되지 않았다. 또한 문항-총점간 상관에서 0.30이하의 낮은 상관을 보인 문항도 없었다. 각 구성요인별 내적일치도( $\alpha$ )는 자기조절 효능감 0.82, 자신감 0.79, 과제난이도 선호 0.83이었다.

따라서 이 연구에서는 한나라(2011)의 비서 직무 자기효능감 도구를 활용하였으며 예비조사 및 본조사를 통해 도구의 타당성과 신뢰도를 확보하였다. 예비조사와 본조사를 통하여 비서 직무효능감 척도의 신뢰도(Cronbach  $\alpha$ )를 검증한 결과 예비조사에서 비서 직무효능감 척도의 전체 신뢰도는 0.895이었고, 자신감 0.754, 자기조절효능감 0.844, 과제난이도선호 0.837로 나타났다. 본조사에서 비서 직무효능감 척도의 전체 신뢰도는 0.902이었고, 자신감 0.879, 자기조절효능감 0.837, 과제난이도선호 0.871으로 나타났다. Nunnally(1967)가 제시한 기준에 따르면 신뢰도계수( $\alpha$ )는 일반적으로 0.7~0.9에 해당되어야 신뢰할 수 있지만, 0.6~0.7에 해당하는 경우에도 허용할 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 비서 직무효능감 척도의 전체 신뢰도는 0.9 정도이고, 구인별로도 대부분 0.8이상으로 신뢰도가 높다고 할 수 있다.



<표 III-11> 직무효능감 척도의 신뢰도 계수

구분	내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
	예비조사(n=74)	본조사(n=195)
자신감	.754	.879
자기조절효능감	.844	.837
과제난이도선호	.837	.871
전체	.895	.902

타당도 검증을 위해 예비조사를 통하여 비서 직무효능감 척도의 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 모든 측정변수의 구성요인을 추출하기 위해 주성분분석을 활용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 베리맥스(varimax)를 활용하였다. 본 연구에서 고유치(eigen value)는 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다.

비서 직무효능감 척도의 탐색적 요인분석 결과는 <표 III-12>와 같다. 예비조사에서 설명된 총 분산은 53.196%였으며 비서 직무효능감 선행 연구의 이론 구조와 동일하게 3개의 요인으로 추출되었고, 요인적재치는 0.406~0.802 이었다. 따라서 총 24개의 문항 중 삭제된 문항은 없으며, 24개의 문항 모두가 본조사에 활용 되었다. 그리고 본조사에서의 설명된 총 분산은 54.544% 이었으며 모든 항목들의 요인 적재치는 0.424~0.786으로 기준치인 0.40 이상으로 확인 되었다.

<표 III-12> 직무효능감 척도의 탐색적 요인분석 결과

	문항	예비조사(n=74)			본조사(n=195)		
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 1	요인 2	요인 3
자신감	1	<b>.508</b>	-.123	.508	<b>.644</b>	.019	.310
	2	<b>.675</b>	.106	.245	<b>.746</b>	.168	.211
	3	<b>.702</b>	.161	.256	<b>.750</b>	.166	.232
	4	<b>.684</b>	.097	.307	<b>.743</b>	.099	.245
	5	<b>.721</b>	.274	.118	<b>.657</b>	.269	.227
	6	<b>.669</b>	.211	.189	<b>.620</b>	.215	.303
	7	<b>.593</b>	.089	-.139	<b>.689</b>	.196	-.146
	8	<b>.694</b>	-.012	-.043	<b>.693</b>	.182	-.105
	9	<b>.406</b>	.389	.387	<b>.424</b>	.410	.233
자기조절 효능감	10	.063	-.098	<b>.748</b>	.328	-.112	<b>.693</b>
	11	.207	.036	<b>.802</b>	.362	-.077	<b>.742</b>
	12	.350	.055	<b>.732</b>	.444	-.080	<b>.727</b>
	13	-.073	.498	<b>.444</b>	-.061	.190	<b>.624</b>
	14	-.001	.473	<b>.531</b>	-.036	.198	<b>.661</b>
	15	.090	.457	<b>.666</b>	.128	.227	<b>.636</b>
	16	.018	.421	<b>.591</b>	.199	.286	<b>.607</b>
과제난이도 선호	17	-.021	<b>.519</b>	.402	.270	<b>.534</b>	.259
	18	.106	<b>.791</b>	-.061	.169	<b>.786</b>	.026
	19	.087	<b>.629</b>	.118	.095	<b>.687</b>	.117
	20	.470	<b>.613</b>	.000	.195	<b>.777</b>	.096
	21	.272	<b>.576</b>	.144	.094	<b>.738</b>	.211
	22	.027	<b>.708</b>	.109	.021	<b>.730</b>	.117
	23	.459	<b>.558</b>	-.189	.282	<b>.661</b>	.057
	24	.337	<b>.565</b>	.054	.104	<b>.600</b>	-.063
고유치		4.465	4.342	3.961	4.780	4.513	3.798
설명변량(%)		18.602	18.091	16.502	19.915	18.806	15.823
누적변량(%)		18.602	36.693	53.196	19.915	38.721	54.544

#### 4. 자료 수집

이 연구의 자료 수집은 2014년 11월 중순 시기에 이루어졌다. 이 연구의 목표모집단은 표집을 위한 대상으로 1000대 기업에서 종사하고 있는 기업비서 중 한 명의 상사를 보좌하고 있는 비서를 대상으로 진행하였다. 이를 위해 먼저

1000대 기업에서 재직하고 있는 사람 중 협조를 구할 수 있는 기업비서 30명 정도를 협력자로 선정하고 이들의 협조를 얻어 진행하였다. 이들의 협조를 구하기 위하여 협력자들의 연락처를 확보한 후 각 협력자들에게 전화나 면담을 통하여 연구의 취지를 설명하고, 이들의 협조를 구했다.

이후 1000대 기업의 비서가 근무하고 있는 곳을 직접 방문하여 직접 수거를 하거나, 이메일을 통하여 온라인 설문지를 통해 설문을 하였다. 특히 이 연구의 경우에는 한 회사에 편중되지 않도록 기업비서 30명을 협력자로 선택할 때, 각기 다른 30개 회사의 기업비서를 협력자로 선택하여, 한 회사에 10명 이상 편중되지 않도록 협조를 구했다. 그리고 협력자들을 통해 각 기업의 비서에게 설문을 받은 후, 설문에 응답한 비서나 협력자들이 알고 있는 다른 1000대 기업의 일대일 비서를 소개받아 추가적인 설문을 하였다. 또한 설문을 할 때, 최대한 연구의 취지와 설문 응답방법 및 유의사항 등을 자세하게 기록하고, 온라인 설문의 경우 설문의 답을 한 문항이라도 하지 않으면 다음 단계로 넘어가지 않도록 하여 불성실 응답 자료를 줄였다.

한편 자료의 회수율을 높이기 위해 체계적인 자료수집 방법을 연구한 Dillman(2000)의 방법을 활용하였다. 먼저 첫 대면을 위해 각 기업의 협력자에게 개별적인 연락을 취하고 연구의 취지와 질문지 발송에 대해 논의하였다. 이 단계에서는 각 회사의 설문조사 대상자가 몇 명이 가능한지를 파악하고 협력자에게 설문조사 방식에 대한 자세한 설명이 이루어졌다. 이후 설문지의 배포는 협력자에게 이메일을 통해 온라인설문이나 출력할 수 있는 한글파일 설문으로 발송하였다. 한글파일 설문의 경우에는 직접회수하거나 불가피할 경우에는 이메일을 통해 회수하였다. 이때, 설문응답자와 설문을 도와준 협력자들에게 응답에 대한 인센티브를 제공하여 회수율을 높일 수 있도록 하였으며, 설문 발송 이후에도 만료일 2-3일 전에 1-2회 전화 및 문자 연락을 통해 만료일을 상기시키고 설문을 수거하였다.

이러한 과정을 통해 각 기업에 총 280부의 설문을 배포하였으며, 그 중 245부(약 87.5%)가 회수되었다. 이 때 연구대상인 경력 1년 이상의 일대일 비서가 아니거나 무응답치가 있는 34부의 설문을 제외하였다. 또한 이상치 응답을 보인 16부를 제외한 결과 총 195부의 자료가 분석에 활용되었고 이에 따라 유효회수율은 79.5%로 나타났다.

설문응답자의 일반적 특성을 살펴보면 성별은 남자 1.03%, 여자 98.97%로

비서의 직무특성상 여성이 현저하게 많았고, 연령은 평균 27.2세 이었으며, 학력은 전문대졸이 48.21% 4년제 대학 졸업자가 45.13% 이었다. 직급은 사원이 77.95%, 대리가 14.36% 이었으며, 업종은 제조업 32.82%, 건설업 15.38%, 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업 12.31%, 공사 등 공공기관이 9.23%의 순으로 많았다. 총 비서 경험은 평균 4년 2개월 이었으며, 현 직장 비서 근무 경험은 평균 3년 3개월 이었다(<표 Ⅲ-13> 참고).

<표 III-13> 설문조사 대상자의 일반적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	2	1.03
	여성	193	98.97
연령 (만 27. 2세)	만 20세 이상 ~ 25세 미만	67	34.36
	만 25세 이상 ~ 30세 미만	78	40.00
	만 30세 이상 ~ 35세 미만	39	20.00
	만 35세 이상 ~ 40세 미만	6	3.08
	만 40세 이상	5	2.56
최종 학력	고졸 이하	4	2.05
	전문대졸	94	48.21
	4년제 대학 졸	88	45.13
	대학원 이상	9	4.62
직급	사원급	152	77.95
	대리급	28	14.36
	과장급	12	6.15
	차장급	3	1.54
결혼여부	미혼	156	80.00
	기혼	39	20.00
업종	제조업	64	32.82
	건설업	30	15.38
	운수업	4	2.05
	숙박 및 음식점업	6	3.08
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	24	12.31
	금융 및 보험업	17	8.72
	부동산 및 임대업	5	2.56
	전문, 과학 및 기술 서비스업	17	8.72
	의료 서비스업	6	3.08
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	2	1.03
	공공기관	18	9.23
	기타	2	1.03
	총 비서경험 (4년 2개월)	1년 이상 ~ 3년 미만	96
3년 이상 ~ 5년 미만		45	23.08
5년 이상		54	27.69
현 직장 비서근무 경험 (3년 3개월)	1년 이상 ~ 3년 미만	126	64.62
	3년 이상 ~ 5년 미만	37	18.97
	5년 이상	32	16.41

## 5. 자료 분석

이 연구에서 수집된 자료는 일반적 특성을 분석하기 위해 SPSS 18.0 프로그램을 이용하였으며, 연구가설에 따라 인과관계를 구명하기 위하여 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 모든 분석에 있어서 통계적 유의수준은 사회과학연구에서 일반적으로 설정하는 5%로 설정하여 처리하였으며 이 연구를 수행하기 위한 구체적인 자료 분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 우리나라 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 수준을 파악하기 위하여 빈도, 평균, 표준편차 등의 기술통계를 사용할 것이다. 이러한 기술통계 분석을 위해 SPSS 18.0 통계패키지 프로그램을 활용하였다.

둘째, 구조방정식 모형의 추정방법과 입력 자료 등을 결정하기 위해서는 자료의 정규성을 검토하고, 분석 자료를 정교화하기 위하여 이상치(outlier) 분석을 하였다. 정규성은 일변량 정규성(uni-variate normality)과 다변량 정규성(multi-variate normality)의 두 수준에서 이루어지는데, 일변량 정규성을 검토하는 데 있어서는 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)를 활용하였다. 그리고 다변량 정규성은 AMOS에서 제공하는 Mardia(1970)의 다변량첨도(multivariatekurtosis)의 값으로 판단하였다. 또한 수집된 자료는 먼저 분석 자료를 정교화하기 위하여 이상치(outlier) 분석을 실시하여 제거하였다.

이상치 분석은 AMOS 18.0 프로그램에서 제공하는 마할라노비스 거리(Mahalanobis distance) 분석을 활용하였다. 마할라노비스 분석방법은 변수들 간의 표준화된 거리를 활용하는 것으로 다변량 이상치를 검토하는 것이다. Tabachnick과 Fidell(1996)은 이상치 제거를 위한 비교 시에는 보수적인 유의수준( $p < .001$ )을 사용하는 것을 제안하였는데, 본 연구에서는 이에 따라 전체 측정모형에 대해  $p < .001$ 의 유의수준으로 마할라노비스 거리를 활용하여 이상치를 검사하였다.

셋째, 기업비서의 무형식학습과 관련변인(상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감)간의 가설적 인과모형의 적합도를 검증하기 위해 AMOS 18.0 프로그램을 사용하여 공변량 구조분석(Structural Equation Modeling)을 실시하였다. 공변량 구조분석에서는 정규성 분석결과에 따라 정규성을 가진다면

입력 자료를 공변량매트릭스를 사용하는 것이 일반적이지만, 정규성을 가정하기 어려운 경우에는 공변량 구조분석에서 가장 많이 쓰이는 추정법인 최대우도법(Maximum Likelihood: ML)을 활용하였다.

또한 변수 간의 가설적 모형이 경험적 자료에 비추어 얼마나 적합한 것인지를 검증하기 위하여 적합도 지수를 활용하여 평가하였다. 제안모형이 표본공분산행렬을 어느 정도 예측할 수 있는지를 측정하는 절대적합지수로는 평균제곱잔차제곱근(RMR: Root Mean-Square Residual), 오차 평균 제곱근(RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation), 적합지수(GFI: Goodness of Fit Index), 조정적합지수(AGFI: Adjusted of Degree of Freedom) 등이 활용되었으며, 제안모형이 기초모형에 비하여 어느 정도 향상되었는지 보여주는 증분적합지수로는 표준적합지수(NFI: Normed Fit Index), 증분적합지수(IFI: Incremental Fit Index), 비교적합지수(CFI: Comparative Fit Index) 등을 사용하였다. 또한 모형이 적합도에 도달하기 위해 추정모수와 자유도 간의 관계를 고려한 간명적합지수로는 간명비교적합지수(PCFI: parisimonious CFI), 간명표준적합지수(PNFI: parisimonious NFI) 등을 활용하였다. 이러한 적합도 지수에 의한 모형의 적합도 판단은 다음과 같은 지수별 적합도 판단기준에 의해 이루어졌다(<표 III-14> 참조).

이렇게 다양한 지표들을 참조해야 하는 이유는 경로모형의 적합도를 판단해주는  $\chi^2$  검증에서 귀무가설의 엄격성과 표본크기에 따른 민감성 때문에  $\chi^2$  검증 결과에 의존해서는 안되며 다른 적합도 지수들을 함께 판단하는 것이 바람직하기 때문이다(김계수, 2007; 김대업, 2008; 주대진, 2010). 또한 카이자승( $\chi^2$ )은 표본의 영향을 받으며, 어떠한 상황에서도 계산될 수 있다는 문제점(김계수, 2013)이 있어 이 연구에서는 적용하지 않았다.

<표 III-14> 적합도 판단기준

구분	적합도 지수	적합도 판단기준
절대적합지수	RMSEA	≤ 0.50(우수) ≤ 0.80(적합)
	RMR	≤ 0.05(우수)
	GFI	≥ 0.90(우수)
	AGFI	≥ 0.90(우수) ≥ 0.80(적합)
충분적합지수	NFI	≥ 0.90(우수)
	IFI	≥ 0.90(우수)
	TLI	≥ 0.90(우수) ≥ 0.80(적합)
	CFI	≥ 0.90(우수) ≥ 0.80(적합)
간명적합지수	PRATIO	≥ 0.50(적합) ≥ 0.60(우수)
	PNFI	≥ 0.50(적합) ≥ 0.60(우수)
	PCFI	≥ 0.50(적합) ≥ 0.60(우수)

자료: 김계수(2013). AMOS 구조방정식 모형분석.  
 김원표(2011). AMOS를 이용한 구조방정식 모델 분석.  
 배병렬(2013). AMOS 19.0 구조방정식 모델링: 원리와 실제.

넷째, 매개효과의 통계적 유의성을 검토하기 위해 부트스트래핑을 활용하였다. 매개효과의 통계적 유의성 검증에 Sobel 검증과 부트스트래핑이 일반적으로 활용되지만, Sobel 검증보다 부트스트래핑 결과를 참고하는 것이 바람직하다는 연구 결과가 있다(Cheung & Lau, 2008; Lockwood, & Williams, 2004; MacKinnon et al, 2002; Preacher & Hayes, 2004). 따라서 이 연구에서는 부트스트래핑을 통해 매개효과의 통계적 유의성을 검증하였다.

다섯째, 이중매개 및 삼중매개의 다중매개 효과를 분석하고, 이들의 통계적 유의성을 검토하기 위해 팬텀변수(phantom variable)를 활용하였다. 팬텀변수는 일종의 가상의 변수로서 모델적합도 및 모수치에 영향을 주지 않는 변수이다(배병렬, 2013). 따라서 이중매개와 삼중매개 효과의 분석을 위해 팬텀변수를 활용하여 통계적 유의성을 검증하였다.





## IV. 연구 결과

### 1. 자료의 일반적 특성

#### 가. 변인의 기술적 통계량

이 연구의 분석에 사용된 무형식학습 활동, 상사-비서 교환관계, 임파워먼트 직무특성, 직무효능감에 대한 관찰변인의 기술적 통계량을 산출한 결과는 <표 IV-1>과 같다.

무형식학습 활동은 그 값이 증가하는 경우 조직 내에서 무형식학습 활동의 빈도가 높고, 이는 무형식학습 활동이 활발히 이루어지고 있음을 의미한다. 기술적 통계량을 살펴본 결과 본 연구의 응답자들은 보통보다 다소 높은 무형식학습 활동을 하고 있는 것으로 나타났다(3.63).

상사-비서 교환관계는 그 값이 증가하는 경우 상사와 비서와의 관계의 질이 더 높음을 의미하여, 관계가 좋음을 의미한다. 기술적 통계량을 살펴보면 본 연구의 응답자들은 보통보다 다소 높은 상사-비서 교환관계를 가지고 있는 것으로 나타났다(3.78).

임파워먼트는 그 값이 증가하는 경우 개인이 비서 업무에 대해 내재적인 과업동기를 증진하도록 파워를 증대시키는 정도가 높은 것을 의미한다. 기술적 통계량을 살펴본 결과, 본 연구의 응답자들은 보통 정도의 임파워먼트를 가지고 있는 것으로 나타났다(3.07).

직무특성은 그 값이 증가하는 경우 비서가 자신의 직무에 대해 느끼는 의미감이나 책임감의 정도가 큰 것을 의미한다. 구체적으로 비서 직무의 기능 다양성, 피드백, 과업중요성, 과업정체성의 정도가 높음을 의미한다. 기술적 통계량을 살펴본 결과, 본 연구의 응답자들은 자신의 직무에 대해 느끼는 의미감이나 책임정도가 보통보다 다소 높은 수준으로 나타났다(3.69).

비서 직무효능감은 그 값이 증가하는 경우 기업비서 직무를 수행하는 데 필요한 능력에 대해 비서 자신이 얼마나 성공적으로 수행할 수 있을지에 대한 개인의 신념·기대 정도가 높은 것을 의미한다. 기술적 통계량을 살펴보면, 기업비서의

직무효능감은 보통보다 다소 높은 수준으로 나타났다(3.67).

<표 IV-1> 관찰변인의 일반적 특성

변인	평균	표준편차	반응가능범위	5점 환산 평균
무형식학습 활동	43.59	5.36	12-60	3.63
타인과의 학습	15.16	2.09	4-20	3.79
자기성찰	19.68	2.70	5-25	3.94
외부탐색	8.75	2.32	3-15	2.92
상사-비서 교환관계	41.55	6.41	11-55	3.78
애착	10.89	2.34	3-15	3.63
충성	10.69	2.14	3-15	3.56
공헌	11.79	1.88	2-10	3.91
지적 존경	8.17	1.72	3-15	4.05
임파워먼트	42.70	6.05	12-60	3.07
과업의미성	14.66	2.46	4-20	2.97
영향력	9.94	2.07	3-15	3.20
역량	11.07	1.75	3-15	2.97
자기결정력	7.03	1.40	2-10	3.15
직무특성	30.74	5.12	10-50	3.69
기능다양성	5.94	1.31	2-10	3.82
피드백	9.61	2.05	3-15	3.90
과업중요성	8.90	2.12	3-15	3.35
과업정체성	6.29	1.58	2-10	3.56
직무효능감	88.44	11.49	24-120	3.67
자신감	34.37	4.65	9-45	3.31
자기조절효능감	27.27	4.39	7-35	3.69
과제난이도선호	26.80	5.71	8-40	3.52

## 나. 관찰변인의 정규성 분석

본 연구에서는 관찰변인의 다변량 정규성을 살펴보기 위해 각 관찰변인의 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)를 활용하여 일변량 정규성을 확인하였다. 다변량 정규성은 모든 일변량 분포가 정규분포를 따르고, 조합된 변인들의 결합분포도 정규분포를 따라야 하며 2개의 변인들이 동시에 이루는 결합분포가 모두 선형성과 등분산성을 만족해야 함을 의미한다. 그러나 현실적으로 모든 결합 분포를 살펴보는 것이 어렵기에 본 연구에서는 관찰변인의 다변량 분포를 살펴봄으로써 다변량 정규성을 확인하였다(Kline, 2005).

Hong, Malik과 Lee(2003)는 구조방정식 모형에서 정상분포 조건이란 왜도 2이내, 첨도 4이내의 경우라고 설명하였다. 또한 배병렬(2006)은 왜도와 첨도의 임계치로 변환한 값이 유의수준 1%에서  $\pm 2.58$ 을 초과할 때, 그리고 유의수준 5%에서  $\pm 1.96$ 을 초과하면 분포가 정규성을 이룬다는 가정을 기각할 수 있다고 하였다. 그러나 왜도와 첨도의 유의성은 민감하기 때문에 검증통계량 보다는 왜도나 첨도의 값 자체로 판단하게 된다(김대업, 2008).

관찰 변인의 정규성을 확인하기 위해 일변량 정규성(uni-variate normality)과 다변량 정규성(multi-variate normality)을 분석하면 <표 IV-2>와 같다.

이 연구에서 관찰변인의 왜도 절대값은 최소 0.04~0.726이며, 첨도 절대값은 0.006~0.783으로 나타났다. 왜도 절대값이 2.0, 첨도 절대값이 4.0 보다 큰 경우에는 극단적인 값으로 보고 있는데, 이 경우에는 왜도와 첨도의 절대값이 1미만의 수준으로 약한 정규성을 띠게 되어 일변량 정규성을 가지는 것으로 가정할 수 있다.

구조방정식에 사용되는 자료는 통상 다변량 정규성을 가정하고 있다. 다변량 정규성은 모든 일변량 분포가 정규분포를 이루며, 어떤 두 변수 쌍의 결합분포가 이변량 정규분포를 이루며, 모든 이변량 산점도가 선형이며 등분산성을 갖는 것을 의미한다. 그러나 모든 변수에 대한 결합분포를 검토하는 것은 현실성이 없으므로 다변량 정규분포의 모든 측면을 평가하기란 쉽지 않지만, 다변량 비정규성은 일변량 분포의 조사를 통해 검토할 수 있다(배병렬, 2013).

다변량 정규성은 AMOS에서 제공하는 Mardia(1970)의 다변량첨도(multivariate kurtosis)의 값으로 판단할 수 있다. 다변량 첨도의 검증통계량은

유의수준 0.05에서 절대값이 1.96을 초과하면 정규성 가정을 기각할 수 있고, 유의수준 0.01에서는 절대값이 2.58을 초과하면 정규성 가정을 기각할 수 있다. 즉, 다변량 첨도에 대한 검정통계량의 절대값이 1.96을 초과하거나(유의수준 0.05 기준), 혹은 2.58을 초과하면(유의수준 0.01 기준) 분포가 비정규성을 갖게 된다.(배병렬, 2013).

이 연구에서 자기성찰의 경우 왜도가 -2.37, 첨도가 2.233으로 0.05의 유의수준의 임계치  $\pm 1.96$ 을 초과하고 있고, 지적 존경의 경우에도 왜도가 -4.167로 유의수준 0.05의 임계치  $\pm 1.96$ 과 유의수준 0.01의 임계치  $\pm 2.58$ 을 초과하고 있으며, 공헌의 경우에도 첨도가 -2.101로 유의수준 0.05의 임계치  $\pm 1.96$ 을 초과하고 있다. 따라서 정규분포를 보인다는 가정이 충족되지 않는다.

이와 같이 다변량정규성을 이탈하는 자료의 경우에는 자료의 분석에 있어서 일반최소자승법(GLS), 점근자승법(ADF), AMOS에서 제공하는 부트스트래핑(bootstrapping)의 방법을 활용하며, 이 중 부트스트래핑은 비정규자료를 처리하는데 있어 가장 안정적인 결과를 도출할 수 있다. 이에 따라 이 연구에서는 부트스트래핑을 통한 모수를 추정하였으며, 이 방법의 특성상 원자료를 사용해야 하기 때문에 자료 투입은 원자료를 사용하였다.

<표 IV-2> 관찰변인의 일변량 정규성과 다변량 정규성 검사결과

변인	최소값	최대값	왜도(Skewness)		첨도(Kurtosis)	
			지수	C.R	지수	C.R
무형식학습						
타인과의 학습	10	20	0.16	0.912	-0.36	-1.026
자기성찰	10	25	-0.416	-2.37	0.783	2.233
외부탐색	3	15	0.152	0.865	-0.241	-0.686
상사-비서 교환관계						
애착	6	15	0.099	0.562	-0.737	-2.101
충성	4	15	-0.271	-1.547	0.186	0.53
공헌	7	15	0.099	0.562	-0.737	-2.101
지적 존경	2	10	-0.731	-4.167	0.062	0.176
임파워먼트						
과업의미성	8	20	-0.04	-0.227	0.006	0.016
영향력	4	15	-0.262	-1.492	0.094	0.268
역량	7	15	-0.05	-0.284	-0.115	-0.329
자기결정력	3	10	-0.281	-1.603	-0.194	-0.552
직무특성						
기능다양성	3	10	0.31	1.766	-0.427	-1.218
피드백	3	15	-0.266	-1.515	-0.263	-0.751
과업중요성	4	15	0.102	0.583	-0.63	-1.796
과업정체성	3	10	0.091	0.517	-0.307	-0.874
직무효능감						
자신감	20	45	0.177	1.007	0.291	0.83
자기조절효능감	14	35	-0.298	-1.698	0.061	0.173
과제난이도선호	10	40	0.137	0.78	0.198	0.565
다변량정규성					19.091	4.968

## 다. 관찰변인의 다중공선성

구조방정식 모형의 안정적인 분석을 위해 관찰변인 간 다중공선성을 확인하였다. 다중공선성이란 종속변인을 설명하는 독립변인들 간에 높은 상관관계가 존재하는 것을 의미하는데 이러한 독립변인들의 높은 상관관계는 개별 독립변인이 종속변인에 미치는 영향에 대해 잘못된 분석을 유도할 수 있기 때문이다(김준우, 2007). 이에 따라 다중공선성을 확인하는 작업이 필요하며 본 연구에서는 다중공선성을 진단하기 위해 공차(>.10)와 분산팽창지수(VIF<10)을 활용하였다. 분석결과는 <표 IV-3>과 같은데, 이를 보면 공차의 경우 .424-.776으로 나타났고, 분산팽창지수는 1.289-2.471로 나타났다. 이는 앞서 제시한 기준인 다중공선성 진단의 기준인 공차 .10이상, 분산팽창지수 10이하를 만족하는 값으로 잘못된 분석을 유도할만한 심각한 다중공선성은 없다고 판단된다.

<표 IV-3> 관찰변인의 다중공선성 진단

변인	공차	분산팽창지수(VIF)
상사-비서 교환관계		
애착	.537	1.862
충성	.570	1.754
공헌	.664	1.507
지적 존경	.636	1.572
임파워먼트		
과업의미성	.512	1.952
영향력	.452	2.213
역량	.424	2.357
자기결정력	.629	1.590
직무특성		
기능다양성	.776	1.289
피드백	.654	1.529
과업중요성	.405	2.471
과업정체성	.716	1.396
직무효능감		
자신감	.538	1.858
자기조절효능감	.617	1.620
과제난이도선호	.607	1.647

주) 종속변수는 무형식학습 활동임

## 라. 관찰변인 간의 상관관계

구조방정식 모형분석의 기초행렬이 되는 상관행렬은 <표 IV-4>와 같다.



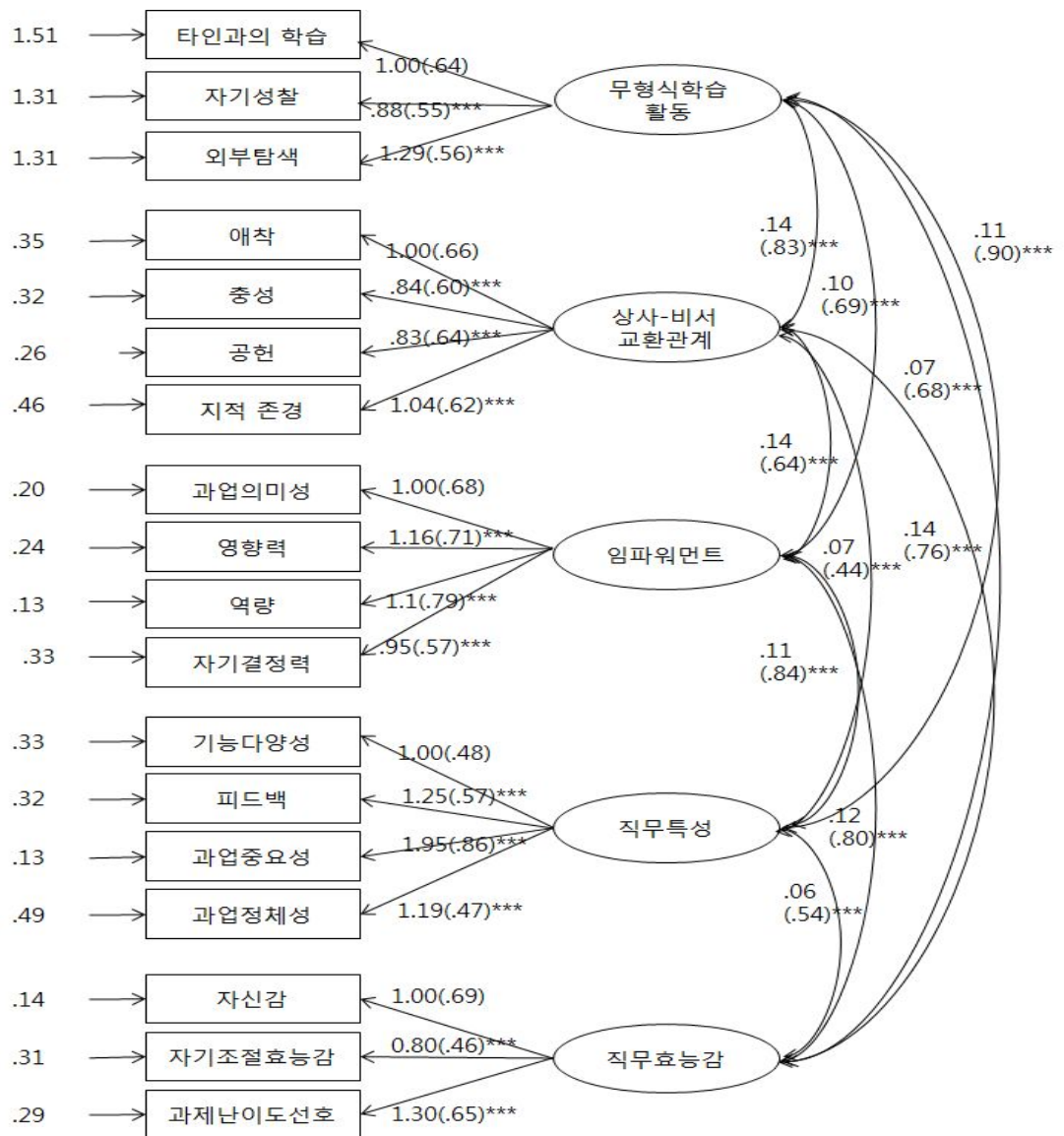
<표 IV-4> 연구변인들 간의 상관관계

관찰변인	1	1-1	1-2	1-3	2	2-1	2-2	2-3	2-4	3	3-1	3-2	3-3	3-4	4	4-1	4-2	4-3	4-4	5	5-1	5-2	5-3
1. 무형식학습	1																						
1-1. 타인과의 학습	.698**	1																					
1-2. 자기 성찰	.802**	.342**	1																				
1-3. 외부탐색	.747**	.315**	.380**	1																			
2. 상사-비서 교환관계	.508**	.541**	.353**	.275**	1																		
2-1. 애착	.380**	.378**	.309**	.179*	.836**	1																	
2-2. 충성	.390**	.438**	.244**	.222**	.757**	.574**	1																
2-3. 공헌	.376**	.416**	.206**	.254**	.621**	.392**	.363**	1															
2-4. 지적 존경	.398**	.423**	.287**	.206**	.775**	.491**	.342**	.372**	1														
3. 임파워먼트	.466**	.415**	.279**	.378**	.462**	.347**	.385**	.385**	.315**	1													
3-1. 과업의미성	.427**	.329**	.295**	.345**	.481**	.363**	.312**	.360**	.420**	.798**	1												
3-2. 영향력	.327**	.324**	0.138	.302**	.261**	.181*	.296**	.210**	0.129	.806**	.417**	1											
3-3. 역량	.387**	.333**	.221**	.337**	.399**	.295**	.364**	.394**	.219**	.813**	.543**	.578**	1										
3-4. 자기결정력	.301**	.323**	.210**	.161*	.272**	.228**	.227**	.229**	.162*	.716**	.400**	.553**	.461**	1									
4. 직무특성	.474**	.392**	.263**	.436**	.308**	.188**	.272**	.259**	.235**	.632**	.475**	.580**	.497**	.421**	1								
4-1. 기능다양성	.304**	.210**	0.12	.374**	0.06	0.003	0.032	0.122	0.057	.357**	.273**	.305**	.278**	.268**	.597**	1							
4-2. 피드백	.398**	.311**	.274**	.319**	.332**	.263**	.305**	.221**	.218**	.446**	.416**	.359**	.293**	.300**	.734**	.219**	1						
4-3. 과업중요성	.420**	.333**	.258**	.371**	.322**	.201**	.320**	.238**	.229**	.643**	.450**	.622**	.546**	.389**	.846**	.390**	.500**	1					
4-4. 과업정체성	.199**	.241**	0.049	.186**	0.083	-0.007	0.029	0.131	0.12	.306**	.167*	.320**	.263**	.229**	.649**	.293**	.224**	.421**	1				
5. 직무효능감	.528**	.398**	.408**	.386**	.460**	.336**	.338**	.467**	.317**	.542**	.467**	.355**	.538**	.330**	.315**	0.101	.311**	.322**	0.097	1			
5-1. 자신감	.500**	.394**	.362**	.378**	.351**	.263**	.301**	.366**	.194**	.483**	.351**	.344**	.514**	.324**	.347**	.152*	.270**	.311**	.227**	.814**	1		
5-2. 자기조절효능감	.234**	.266**	.164*	0.109	.216**	.152*	0.091	.295**	.171*	.345**	.337**	.181*	.368**	.175*	0.028	0.033	0.061	0.042	-0.073	.726**	.488**	1	
5-3. 과제난이도선호	.476**	.277**	.400**	.385**	.475**	.346**	.365**	.416**	.349**	.433**	.395**	.295**	.382**	.265**	.329**	0.053	.360**	.363**	0.067	.792**	.450**	.296**	1

\*\*p<0.01, \*p<0.05

## 2. 측정모형의 확인적 요인분석

이 연구에서의 구조방정식 모형 분석을 하기 위해서는 먼저 측정모형의 확인적 요인분석이 선행되어야 한다. 따라서 먼저 잠재변인, 관찰변인, 오차를 활용하여 잠재변인이 관찰변인을 설명하는 형태의 방정식을 구성하여 관찰변인이 잠재변인을 신뢰할 만하게, 타당하게 설명하고 있는지를 확인하기 위해 측정모형의 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과는 [그림 IV-1]과 같다.



[그림 IV-1] 측정모형의 확인적 요인분석

주1) 오차분산은 '(1-신뢰도)관찰변인의 분산' 공식을 활용하여 지정하였음

주2) \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p< .001

## 가. 측정모형의 적합도 분석

측정모형을 통해 도출된 모형상관행렬이 표본상관행렬에 얼마나 부합하는지 확인하기 위해서 측정모형의 적합도 지수를 확인하였다. 본 연구에서 선정한 적합도 지수는 RMSEA, RMR, GFI, AGFI, NFI, IFI, TLI, CFI, PRATIO, PNFIP, PCFI 등 총 11개로 이를 확인하면 <표 IV-5>와 같다.

<표 IV-5> 측정모형의 적합도

구분	적합도 지수	적합도 판단기준	분석결과	해석
절대적합지수	RMSEA	$\leq 0.05$ (우수) $\leq 0.08$ (적합)	0.07	적합
	RMR	$\leq 0.05$ (우수)	0.03	우수
	GFI	$\geq 0.90$ (우수)	0.87	적합
	AGFI	$\geq 0.90$ (우수) $\geq 0.80$ (적합)	0.82	적합
충분적합지수	NFI	$\geq 0.90$ (우수)	0.81	수용가능
	IFI	$\geq 0.90$ (우수)	0.89	우수
	TLI	$\geq 0.90$ (우수) $\geq 0.80$ (적합)	0.86	적합
	CFI	$\geq 0.90$ (우수) $\geq 0.80$ (적합)	0.89	우수
간명적합지수	PRATIO	$\geq 0.50$ (적합) $\geq 0.60$ (우수)	0.80	우수
	PNFI	$\geq 0.50$ (적합) $\geq 0.60$ (우수)	0.65	우수
	PCFI	$\geq 0.50$ (적합) $\geq 0.60$ (우수)	0.71	우수

확인적 요인분석 결과 절대적합지수는 RMSEA 0.07, RMR 0.03, GFI 0.87, AGFI 0.82로 나타났고, 충분적합지수는 NFI 0.81, IFI 0.89, TLI 0.86, CFI 0.89로 나타났으며, 간명적합지수는 PRATIO 0.80, PNFIP 0.65, PCFI 0.71인

것으로 나타났다.

본 연구의 절대적합지수에서 RMSEA는 기준인 0.08보다 작은 0.07로 적합하였고, RMR은 우수하였으며, GFI는 우수에 약간 미치지 못하는 것으로 나타났고, AGFI는 0.80 보다는 크고 0.90에는 미치지 못해 적합한 수준이었다. 증분 적합지수에서 NFI는 기준인 0.90보다 낮은 0.81 이었으나 수용가능한 수준이라 판단되고, IFI는 0.89로 우수하다 할 수 있으며, TLI는 0.86로 적합하였고, CFI는 0.89로 우수하다 할 수 있다. 측정모형의 적합도를 전체적으로 판단했을 때, 본 연구의 측정모형은 수용가능한 수준으로 평가할 수 있다.

## 나. 측정모형의 신뢰성 검사

구조방정식 모형의 측정모형에서는 여러 개의 관찰변인들이 잠재변인을 측정하는 방식으로 이루어지고 이에 따라 관찰변인이 잠재변인을 신뢰할 만하고 타당하게 측정하는지를 평가하는 것이 필요하다. 따라서 이 연구에서는 요인부하량에 대한 통계적 검증을 통해 수렴타당도를 판단하였다.

수렴타당도란 각 관찰변인이 하나의 잠재변인을 잘 측정하고 있는 것을 의미하며 이는 요인부하량의 크기 및 통계적 검증을 통해 확인할 수 있다. Bagozzi, Yi와 Lynn(1991)에 따르면 관찰변인이 잠재변인을 설명하는 요인 부하량이 0.50이상, 0.95이하일 때 수렴타당도를 지니는 것으로 볼 수 있다. <표 IV-6>을 보면, 본 연구에서는 직무특성 변인의 기능다양성 0.477, 직무효능감 중 자조절효능감 0.455가 0.5에 약간 못 미치지만 이외의 관찰변인의 요인적재량이 0.545-0.859로 나타났고 통계적으로 유의하여 기준에 부합하는 것으로 확인되어 수렴타당도가 있다고 가정할 수 있다.

<표 IV-6> 측정모형의 요인부하량

변인	비표준화계수	표준화계수	S.E.	C.R.
무형식학습				
타인과의 학습	1.00	0.644	-	-
자기성찰	0.876	0.545	0.139	6.322***
외부탐색	1.289	0.559	0.199	6.464***
상사-비서 교환관계				
애착	1.00	0.655	-	-
충성	0.843	0.603	0.106	7.978***
공헌	0.825	0.637	0.122	6.749***
지적 존경	1.04	0.615	0.158	6.586***
임파워먼트				
과업의미성	1.00	0.679	-	-
영향력	1.164	0.706	0.137	8.519***
역량	1.1	0.789	0.118	9.339***
자기결정력	0.953	0.569	0.136	6.991***
직무특성				
기능다양성	1.00	0.477	-	-
피드백	1.246	0.57	0.231	5.397***
과업중요성	1.945	0.859	0.31	6.274***
과업정체성	1.188	0.469	0.247	4.811***
직무효능감				
자신감	1.00	0.692	-	-
자기조절효능감	0.797	0.455	0.128	6.235***
과제난이도선호	1.297	0.65	0.172	7.532***

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

### 3. 구조모형 분석

이 연구의 첫 번째 연구문제를 검증하기 위하여 가설적 인과모형이 실제 자료에 잘 부합하는지 평가하는 적합도 분석을 실시하였다.

가설1. 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감에 관한 가설적 인과모형의 적합도는 인과관계를 예측하기에 적합할 것이다.

H0: 가설적 구조방정식 모형의 적합도는 변인간의 인과관계를 예측하기에 적합하지 않을 것이다.

가설적 모형의 적합도를 분석한 결과는 <표 IV-7>과 같다. 분석결과 절대적합지수는 RMSEA 0.07, RMR 0.03, GFI 0.88, AGFI 0.83으로 나타났고, 증분적합지수는 NFI 0.81, IFI 0.89, TLI 0.86, CFI 0.89로 나타났으며, 간명적합지수는 PRATIO 0.80, PNFI 0.65, PCFI 0.71인 것으로 나타났다.

<표 IV-7> 측정모형의 적합도

구분	적합도 지수	적합도 판단기준	분석결과	해석
절대적합지수	RMSEA	≤ 0.05(우수) ≤ 0.08(적합)	0.07	적합
	RMR	≤ 0.05(우수)	0.03	우수
	GFI	≥ 0.90(우수)	0.88	적합
	AGFI	≥ 0.90(우수) ≥ 0.80(적합)	0.83	적합
증분적합지수	NFI	≥ 0.90(우수)	0.81	수용가능
	IFI	≥ 0.90(우수)	0.89	우수
	TLI	≥ 0.90(우수) ≥ 0.80(적합)	0.86	적합
	CFI	≥ 0.90(우수) ≥ 0.80(적합)	0.89	우수
간명적합지수	PRATIO	≥ 0.50(적합) ≥ 0.60(우수)	0.80	우수
	PNFI	≥ 0.50(적합) ≥ 0.60(우수)	0.65	우수
	PCFI	≥ 0.50(적합) ≥ 0.60(우수)	0.71	우수

가설적 모형의 적합도를 분석한 결과 절대적합지수 중 RMR은 우수하였고, RMSEA, GFI, AGFI는 적합하였지만 우수에는 미치지 못하였다. 증분적합지수는 NFI가 0.90에는 미치지 못하였으나 수용가능한 정도이고, IFI와 CFI는 우수하다 할 수 있고, TLI는 우수하진 못하였으나 적합하였으며, 간명적합지수인 PRATIO, PNFI, PCFI는 모두 우수하였다. 따라서 이 연구에서 설정한 가설적 모형에 대한 지수들은 적합한 것으로 나타나 첫 번째 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감에 관한 가설적 인과모형의 적합도는 인과관계를 예측하기에 적합할 것이라는 가설은 채택될 수 있었다.

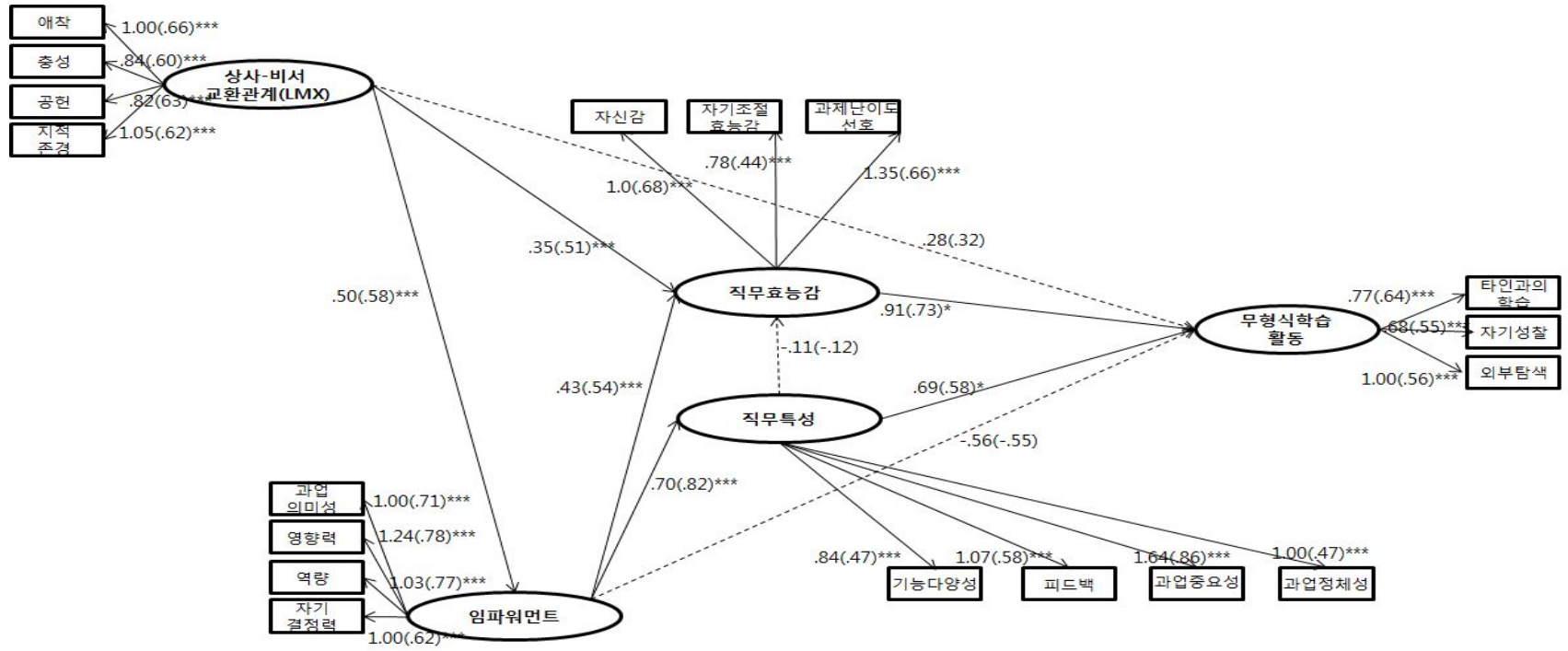
가설적 모형이 경험적 자료를 설명하기에 적합한 것으로 판단되었으나, 모형의 간명도를 높이기 위하여 모형수정(model modification)을 실시하였다. 모형수정은 모형을 개선하기 위해 변화시키는 것을 의미하며, 모형의 간명도를 높이



는 경우와 모형의 부합도를 높이는 경우가 있다. 이 경우에는 가설적 모형의 적합도가 수용가능 수준으로 여겨지나 우수하진 않은 것으로 나타나 모형의 적합도를 높이기 위해 모형수정을 시도하였다. 모형의 수정을 위해 경로계수가 유의미하게 나타나지 않은 ‘직무특성 → 직무효능감’의 경로를 제거하였으나 초기모형의 적합도에서 크게 개선되지 않았다. 다음으로 ‘임파워먼트 → 무형식 학습 활동’의 경로를 제거하고, 세 번째로는 ‘상사-비서 교환관계 → 무형식 학습 활동’의 경로를 추가적으로 제거하였으나 적합도는 개선되지 않아 가설적 모형에서 경로를 삭제하는 것은 바람직하지 않다고 판단되었다<표 IV-8>. 따라서 연구자가 설정한 가설적 모형을 최종모델로 채택하였다.

<표 IV-8> 가설적 모형과 수정모형의 적합도 지수 비교

구분	적합도 지수	적합도 판단기준	가설적 모형	수정모형 1	수정모형 2	수정모형 3
절대 적합 지수	RMSEA	$\leq 0.50$ (우수) $\leq 0.80$ (적합)	0.07	0.07	0.07	0.07
	RMR	$\leq 0.05$ (우수)	0.03	0.03	0.03	0.03
	GFI	$\geq 0.90$ (우수)	0.88	0.88	0.87	0.87
	AGFI	$\geq 0.90$ (우수) $\geq 0.80$ (적합)	0.83	0.83	0.83	0.83
증분 적합 지수	NFI	$\geq 0.90$ (우수)	0.81	0.81	0.80	0.80
	IFI	$\geq 0.90$ (우수)	0.89	0.89	0.89	0.89
	TLI	$\geq 0.90$ (우수) $\geq 0.80$ (적합)	0.86	0.86	0.86	0.86
	CFI	$\geq 0.90$ (우수) $\geq 0.80$ (적합)	0.89	0.89	0.88	0.88
간명 적합 지수	PRATIO	$\geq 0.50$ (적합) $\geq 0.60$ (우수)	0.80	0.81	0.82	0.82
	PNFI	$\geq 0.50$ (적합) $\geq 0.60$ (우수)	0.65	0.65	0.66	0.66
	PCFI	$\geq 0.50$ (적합) $\geq 0.60$ (우수)	0.71	0.72	0.72	0.73



[그림 IV-2] 무형식학습 활동과 관련 변인의 가설적 모형 검증 결과

주1) \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p< .001

#### 4. 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 영향관계

기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감 간에 정적인 직접적 영향관계가 있는지 검증하기 위해 최종모형의 경로계수의 표준화 추정치와 C.R. 값을 산출하였다(<표 IV-9> 참조).

<표 IV-9> 최종 구조모형의 경로계수

구분	비표준화 계수 (B)	표준화 계수 ( $\beta$ )	표준오차 (S.E.)	t값 (C.R.)
상사-비서 교환관계 → 무형식학습 활동	0.275	0.322	0.195	1.41
상사-비서 교환관계 → 임파워먼트	0.496	0.583	0.102	4.866***
상사-비서 교환관계 → 직무효능감	0.349	0.506	0.099	3.526***
임파워먼트 → 무형식학습 활동	-0.555	-0.553	0.357	-1.555
임파워먼트 → 직무효능감	0.434	0.537	0.207	2.097*
임파워먼트 → 직무특성	0.698	0.822	0.132	5.302***
직무특성 → 무형식학습 활동	0.69	0.584	0.326	2.119*
직무특성 → 직무효능감	-0.112	-0.118	0.207	-0.544
직무효능감 → 무형식학습 활동	0.91	0.733	0.457	1.989*

주) \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p<.001

한편, 다중상관계수는 회귀분석의 결정계수(R<sup>2</sup>)와 같은 의미로서 설명량을 나타내므로(이훈영, 2008), 이를 통해 내생잠재변인의 설명량을 확인할 수 있다. <표 IV-10>을 보면 무형식학습 활동의 경우 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감에 의해 갖는 설명량이 약 97.8%인 것으로 나타났다. 직무효능감은 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성에 의해 약 71.4% 정

도 설명되는 것으로 나타났다. 임파워먼트는 상사-비서 교환관계에 의해 약 33.9% 설명되는 것으로 나타났고, 직무특성은 임파워먼트에 의해 약 67.6% 설명되는 것으로 나타났고, 상사-비서 교환관계의 경우 외생변수로서 다중상관계 값을 구할 수 없다.

<표 IV-10> 잠재변인의 다중상관자승(R<sup>2</sup>)

변인	다중상관자승(R <sup>2</sup> )
무형식학습 활동	0.978
상사-비서 교환관계	-
임파워먼트	0.339
직무특성	0.676
직무효능감	0.714

가설 2-1. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.  
H0: 기업비서의 상사-비서 교환관계는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않을 것이다.

기업비서의 무형식학습 활동에 대한 상사-비서 교환관계의 표준화 경로계수( $\beta$ )는 0.322, 비표준화 경로계수(B)는 0.275(C.R.=1.41)로 나타났으며 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 상사-비서 교환관계는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않을 것이라는 영가설이 채택되었으며, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2-1은 기각되었다. 즉, 기업비서의 상사-비서 교환관계가 좋다고 해서 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 미치는 것은 아님을 확인할 수 있다.

가설 2-2. 기업비서의 임파워먼트는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

H0: 기업비서의 임파워먼트는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않을 것이다.

기업비서의 무형식학습 활동에 대한 임파워먼트의 표준화 경로계수( $\beta$ )는  $-0.553$ , 비표준화 경로계수(B)는  $-0.555$ (C.R. =  $-1.555$ )으로 나타났으며 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 임파워먼트는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않을 것이라는 영가설이 채택되었으며, 기업비서의 임파워먼트는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2-2는 기각되었다. 즉, 기업비서의 임파워먼트의 정도가 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 미치는 것은 아님을 확인할 수 있다.

가설 2-3. 기업비서의 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

H0: 기업비서의 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않을 것이다.

기업비서의 무형식학습 활동에 대한 직무특성의 표준화 경로계수( $\beta$ )는  $0.584$ , 비표준화 경로계수(B)는  $0.69$ (C.R. =  $2.119$ )로 나타났으며 통계적으로 유의한 것( $p < .05$ )으로 나타났다. 기업비서의 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않을 것이라는 영가설은 기각되었으며, 기업비서의 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2-3은 채택되었다. 즉, 기업비서의 직무특성이 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 미침을 확인할 수 있다.

가설 2-4. 기업비서의 직무효능감은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.  
H0: 기업비서의 직무효능감은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않을 것이다.

기업비서의 무형식학습 활동에 대한 직무효능감의 표준화 경로계수( $\beta$ )는 0.733, 비표준화 경로계수(B)는 0.91(C.R.=1.989)로 나타났으며 통계적으로 유의한 것( $p < .05$ )으로 나타났다. 따라서 기업비서의 직무효능감은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않을 것이라는 영가설은 기각되었으며, 기업비서의 직무효능감은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2-4는 채택되었다. 즉, 기업비서의 직무효능감의 정도는 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 미침을 확인할 수 있다.

## 5. 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 매개효과

구조방정식을 통해 제시되는 효과의 값에는 직접효과, 간접효과, 총효과가 있는데 직접효과는 한 변인이 다른 변인에 대해 직접적인 영향을 미치는 효과를 의미하며, 간접효과는 두 변인들 간의 효과가 다른 변인에 의해 매개되는 것을 의미하고, 총효과는 직접효과와 간접효과의 합을 의미한다. 매개효과에 대한 판단은 우선 독립변인이 종속변인에 대하여 간접효과가 나올 경우 매개효과가 있는 것으로 판단한다. 이때, 직접효과는 유의하지 않고 간접효과만 유의하게 나올 경우 완전매개를 의미하며, 직접효과와 간접효과가 동시에 유의하게 나타나면 부분매개를 의미한다(이진화, 2009). 각 매개변인이 통계적으로 유의미한 매개효과를 가지는지에 대한 검증은 AMOS 18.0에서 제공하는 부트스트래핑 방법을 활용하였다.

기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 관계에서 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 매개효과를 검증한 결과는 다음과 같다.

### 가. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감 매개효과

기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 매개효과에 대한 검증 결과는 <표 IV-11>과 같다.



<표 IV-11> 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 매개효과

경로	직접효과				간접효과				총효과			
	비표 준화 계수 (B)	P값	표준 화 계수 (β)	P값	비표 준화 계수 (B)	P값	표준 화 계수 (β)	P값	비표 준화 계수 (B)	P값	표준 화 계수 (β)	P값
상사-비서 교환관계 → 무형식학습 활동	0.275	0.374	0.322	0.407	0.441*	0.022	0.516*	0.018	0.716**	0.002	0.838**	0.003
상사-비서 교환관계 → 임파워먼트 → 무형식학습 활동	-	-	-	-	-0.275	-	-0.322	-	-	-	-	-
상사-비서 교환관계 → 직무효능감 → 무형식학습 활동	-	-	-	-	0.318	-	0.371	-	-	-	-	-

주1) 음영처리된 부분은 독립변인이 종속변인에 영향을 미치는 직접효과, 간접효과, 총효과를 보여줌

주2) \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p<.001

주3) P값은 부트스트랩 추정 P값을 의미함

가설 3-1. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트를 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

H0: 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트의 매개효과는 없을 것이다.

기업비서의 상사-비서 교환관계가 임파워먼트를 매개로 무형식학습 활동에 미치는 간접효과는  $-0.322(\beta)$ ,  $-0.275(B)$ 로 통계적으로 유의한( $p < .05$ ) 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트를 매개변수로 하여 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3-1은 기각되었다. 즉, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트를 매개로 무형식학습 활동에 부적인 영향을 미치는 완전매개 효과를 가지는 것으로 확인되었다.

가설 3-2. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

H0: 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 직무효능감의 매개효과는 없을 것이다.

기업비서의 상사-비서 교환관계가 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 미치는 간접효과는  $0.371(\beta)$ ,  $0.318(B)$ 로 통계적으로 유의한( $p < .05$ ) 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 직무효능감의 매개효과는 없을 것이라는 영가설은 기각되었으며, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3-2는 채택되었다. 또한 기업비서의 상사-비서 교환관계가 무형식학습에 직접적인 영향을 미치는 직접효과는 유의미하지 않은 것으로 나타나, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 비서의 직무효능감을 매개로 간접적으로 무형식학습에 영향을 미치는 완전 매개 효과를 가진다.

## 나. 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감과 직무특성의 매개효과

기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동 관계에서 직무효능감과 직무특성의 매개효과에 대한 검증 결과는 <표 IV-12>와 같다.

<표 IV-12> 임파워먼트와 무형식학습 활동 관계에서 직무특성과 직무효능감의 매개 효과

경로	직접효과				간접효과				총효과			
	비표준화 계수 (B)	P값	표준화 계수 ( $\beta$ )	P값	비표준화 계수 (B)	P값	표준화 계수 ( $\beta$ )	P값	비표준화 계수 (B)	P값	표준화 계수 ( $\beta$ )	P값
임파워먼트 → 무형식학습 활동	-0.555	0.081	-0.553	0.081	0.805**	0.008	0.803**	0.008	0.25	0.127	0.25	0.149
임파워먼트 → 직무특성 → 무형식학습 활동	-	-	-	-	0.482	-	0.480	-	-	-	-	-
임파워먼트 → 직무효능감 → 무형식학습 활동	-	-	-	-	0.395	-	0.394	-	-	-	-	-

주1) 음영처리된 부분은 독립변인이 종속변인에 영향을 미치는 직접효과, 간접효과, 총효과를 보여줌

주2) \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p<.001

주3) P값은 부트스트랩 추정 P값을 의미함

가설 4-1. 기업비서의 임파워먼트는 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

H0: 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동 관계에서 직무효능감의 매개효과는 없을 것이다.

기업비서의 임파워먼트가 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 미치는 간접효과는 0.394( $\beta$ ), 0.395(B)로 통계적으로 유의한( $p < .01$ ) 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동 관계에서 직무효능감의 매개효과는 없을 것이라는 영가설은 기각되었으며, 기업비서의 임파워먼트는 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4-1은 채택되었다. 또한 기업비서의 임파워먼트가 무형식학습에 직접적인 영향을 미치는 직접효과는 유의미하지 않은 것으로 나타나, 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 비서의 직무효능감을 매개로 간접적으로 무형식학습에 영향을 미치는 완전 매개효과를 가진다.

가설 4-2. 기업비서의 임파워먼트는 직무특성을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

H0: 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동 관계에서 직무특성의 매개효과는 없을 것이다.

기업비서의 임파워먼트가 직무특성을 매개로 무형식학습 활동에 미치는 간접효과는 0.480( $\beta$ ), 0.482(B)로 통계적으로 유의한( $p < .01$ ) 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동 관계에서 직무특성의 매개효과는 없을 것이라는 영가설은 기각되었으며, 기업비서의 임파워먼트는 직무특성을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4-2는 채택되었다. 또한 기업비서의 임파워먼트가 무형식학습에 직접적인 영향을 미치는 직접효과는 유의미하지 않은 것으로 나타나, 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 비서의 직무특성을 매개로 간접적으로 무형식학습에 영향을 미치는 완전 매개효과를 가진다.

## 다. 직무특성과 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과

기업비서의 직무특성과 무형식학습 활동 관계에서 직무효능감의 매개효과에 대한 검증 결과는 <표 IV-13>과 같다.

<표 IV-13> 직무특성과 무형식학습 활동 관계에서 직무효능감의 매개효과

경로	직접효과				간접효과				총효과			
	비표준화 계수 (B)	P값	표준화 계수 (β)	P값	비표준화 계수 (B)	P값	표준화 계수 (β)	P값	비표준화 계수 (B)	P값	표준화 계수 (β)	P값
직무특성 → 무형식학습 활동	0.690*	0.019	0.584*	0.019	-0.102	0.514	-0.087	0.553	0.588*	0.014	0.497*	0.015
직무특성 → 직무효능감 → 무형식학습 활동	-	-	-	-	-0.102	-	-0.086	-	-	-	-	-

주1) 음영처리된 부분은 독립변인이 종속변인에 영향을 미치는 직접효과, 간접효과, 총효과를 보여줌

주2) \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p<.001

주3) P값은 부트스트랩 추정 P값을 의미함

가설 5. 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

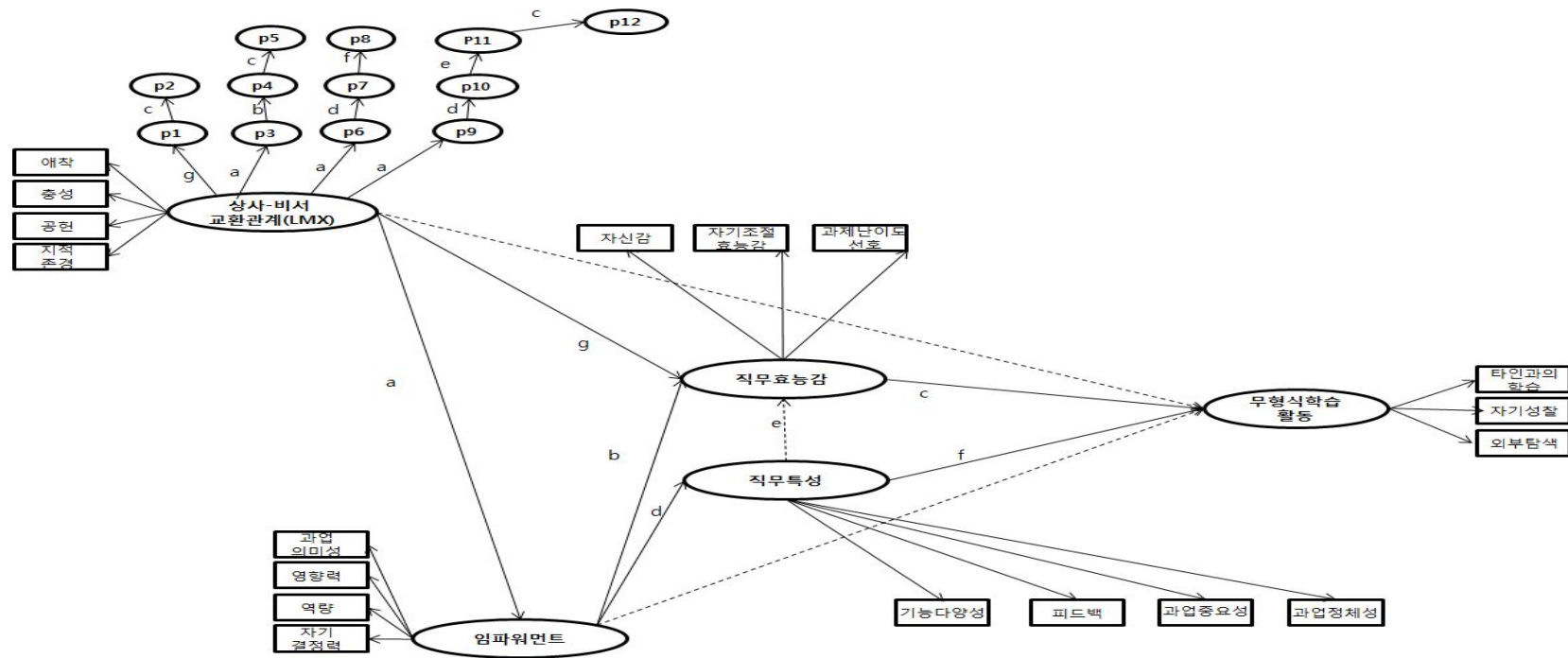
H0: 기업비서의 직무특성과 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과는 없을 것이다.

기업비서의 직무특성이 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 미치는 간접효과는  $-0.086(\beta)$ ,  $-0.102(B)$ 로 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 기업비서의 직무특성과 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과는 없을 것이라는 영가설은 채택 되었으며, 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 5는 기각되었다. 따라서 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않으며, 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향만을 미치는 것으로 확인되었다.



## 6. 임파워먼트와 직무효능감 및 임파워먼트와 직무특성의 이중매개 효과

기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감 및 임파워먼트와 직무특성의 이중 매개효과를 검증한 결과는 다음과 같다. <그림 IV-3>은 팬텀변수에 의한 간접효과를 얻기 위해 경로도를 작성한 것이다.



[그림 IV-3] 패턴분석을 통한 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 다중매개 효과 분석

<표 IV-14> 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무효능감 및 임파워먼트와 직무특성의 이중매개 효과

경로	팬텀변수에 의한 간접효과(B)
상사-비서 교환관계 → 임파워먼트 → 직무효능감 → 무형식학습 활동	0.196
상사-비서 교환관계 → 임파워먼트 → 직무특성 → 무형식학습 활동	0.239*

주) \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p<.001

### 가. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 이중매개 효과

가설 6. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.  
H0: 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 이중매개 효과는 없을 것이다.

기업비서의 상사-비서 교환관계가 임파워먼트와 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 미치는 간접효과는 0.196(B)로 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 매개효과는 없을 것이라는 영가설은 채택되었으며, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 6은 기각되었다. 따라서 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 하여 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## 나. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성의 이중매개 효과

가설 7. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

H0: 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성의 이중매개 효과는 없을 것이다.

기업비서의 상사-비서 교환관계가 임파워먼트와 직무특성을 매개로 무형식학습 활동에 미치는 간접효과는 0.239(B)로 통계적으로 유의한( $p < .05$ ) 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무특성의 매개효과는 없을 것이라는 영가설은 기각되었으며, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 7은 채택되었다.

## 7. 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과

기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 삼중 매개효과를 검증한 결과는 다음과 같다.

<표 IV-15> 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과

경로	패널변수에 의한 간접효과(B)
상사-비서 교환관계 → 임파워먼트 → 직무특성 → 직무효능감 → 무형식학습 활동	-0.035

주) \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p<.001

### 가. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과

가설 8. 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 삼중 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

H0: 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과는 없을 것이다.

기업비서의 상사-비서 교환관계가 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 미치는 간접효과는 -0.035(B)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감의 삼중 매개효과는 없을 것이라는 영가설은 채택되었으며, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 8은 기각되었다. 따라서 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 삼중매개로 하여 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## 8. 연구결과에 대한 논의

### 가. 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감에 관한 가설적 인과모형의 적합도

이 연구에서는 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감에 관한 가설적 인과모형의 적합도는 인과관계를 예측하기에 적합할 것으로 가정하였다. 연구결과 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감의 가설적 인과모형의 적합도는 인과관계를 예측하기에 적합한 것으로 나타났다.

이러한 결과를 통해 기업비서의 무형식학습 활동에서 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감이 유의미한 영향을 미치는 중요한 변인임을 알 수 있다. 또한 상사 및 조직과 관련한 요인의 직접적 영향으로 기업비서의 무형식학습 활동이 이루어지는 것이 아니라 개인 및 직무특성을 통해 무형식학습 활동이 이루어지고 있음을 밝혀냈다.

따라서 그동안 기업비서의 무형식학습 활동이 일터의 상황이나 맥락 및 상사와 관련한 변인들에 좀 더 관심을 갖고 연구되어 온 것에서 더 나아가 비서 개인의 특성이나 직무특성과 상호작용하여 기업비서의 무형식학습이 이루어지고 있으므로, 상사-비서 교환관계나 임파워먼트와 같은 상사 관련 요소뿐만 아니라 직무특성이나 직무효능감과 같은 개인특성 변인을 함께 고려하여 비서의 무형식학습 활동에 관심을 기울여야 함을 알 수 있다.

### 나. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 영향관계

이 연구에서는 기업비서의 상사-비서 교환관계가 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 연구결과 기업비서의 상사-비서 교환관계는 무형식학습 활동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 이는 상사-비서 교환관계가 무형식학습에 유의미한 영향을 미친다는 연구(김민주, 2013; 최석봉, 이재민, 문계완, 2010; Walumbwa et al, 2009)와 상반되는 결과이다.

이러한 결과에 대한 이유는 다음과 같이 논의해 볼 수 있다. 상사-비서 교환 관계가 좋으면, 비서직의 특성상 비서와 업무와 관련한 불평이나 불만을 이야기를 했을 때 비서가 담당하고 있는 상사에게 전달될 수 있다는 편견이나 시선 때문에 직원들이 비서와 많은 상호작용을 하기를 꺼려하여 오히려 무형식학습 활동의 참여에 대한 기회가 적어질 수 있다. 또한 상사-비서 교환관계가 좋기 때문에 자기를 성찰하고 반성할 기회가 더 줄어들 수 있다. 그리고 다른 직원들이 혹시나 비서에게 말실수를 하거나, 비서가 보좌하는 상사에 대한 이야기를 했을 때 비서를 통해 이야기가 전달될까 두려워 할 수 있다. 따라서 비서가 상사와의 관계가 좋기 때문에 외부의 사람들이 비서에게 좋은 모습을 많이 보여줘야 한다는 생각에 비서 개인이 의도하지 않아도 오히려 타인과의 관계에서 상호작용의 기회가 없어 학습의 기회가 줄어들 수 있기 때문으로 여겨진다. 더불어 비서 자신도 비서라는 직책 때문에 항상 다른 사람들과 의사소통에 있어 조심해야 하고, 상사와 관련된 이야기나 관련된 업무에 관해 이야기하면 안 되기 때문에 타인과의 의사소통이나 학습의 기회가 줄어들 수 있을 것이라 생각된다. 마지막으로 비서 자신도 상사와의 관계가 좋으면 오히려 자기 자신에 대한 성찰 및 반성의 시간들이 줄어들고, 정보를 얻기 위해 적극적으로 외부 탐색하는 기회를 갖지 않을 수 있어 이러한 결과가 나올 수 있다고 생각된다.

그러나 이 연구 결과에서 기업비서의 상사-비서 교환관계가 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 미치지 않는 않지만, 이차적 변인으로서 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다. 다시 말해서, 상사-비서 교환관계에서 애착이 많고, 충성심이 강하고, 공헌의 정도가 크고, 직업적 존경의 정도가 높다고 해서 이것이 바로 비서의 무형식학습 활동으로 이어지는 것은 아니지만, 비서의 무형식학습 활동에 중요한 영향을 미치는 직무효능감에 영향을 미치는 이차적 변인으로서 중요한 의미를 가진다는 것이다. 또한 기업비서의 상사-비서 교환관계는 직무효능감을 통해 무형식학습 활동에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 임파워먼트와 직무특성을 이증매개하여 무형식학습 활동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 이차적 변인으로서의 의미는 더욱 크다고 볼 수 있다.

## 다. 임파워먼트와 무형식학습 활동의 영향관계

이 연구에서는 기업비서의 임파워먼트가 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 연구결과 기업비서의 임파워먼트는 무형식학습 활동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 이는 상사-비서 교환관계가 무형식학습에 유의미한 영향을 미친다는 연구(문진수, 2005; Abbey, 1999; Skule, 2004; Clarke, 2005)와 상반되는 결과이다. 그러나 임파워먼트가 무형식학습에 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않았지만 이차적 변인으로서 중요한 의미를 갖는다고 한 박중선(2011)의 연구와 같은 결과이다.

이러한 결과에 대한 이유는 다음과 같이 논의해 볼 수 있다. 비서의 임파워먼트의 수준이 높다는 것은 과업의 의미성이 높고, 영향력이 높으며, 역량이 크고, 자기결정력이 크다는 것을 의미하는데, 앞에서의 결과 중 이 연구에서 기업비서에 가장 낮게 나타난 것이 임파워먼트였다. 이처럼 기업비서는 업무를 함에 있어서 아무리 다양한 기술을 가지고, 많은 다양한 업무를 한다고 하더라도 상사를 보좌하는 업무가 주된 업무이기 때문에 과업 의미성, 영향력, 역량, 자기결정력 등의 임파워먼트 수준을 높게 가지기가 쉽지 않으며 이러한 결과가 무형식학습 활동에 유의미하지 못하게 나타나도록 영향을 미쳤을 수 있다.

그러나 이 연구에서 기업비서의 임파워먼트가 무형식학습 활동에 직접적으로 영향을 미치지 않았지만, 이차적 변인으로서 중요한 의미를 갖고 있다. 비서 개인이 과업의 의미를 느끼고, 과업에 영향력이 있고, 역량을 가지고 있고, 자기결정력이 있다고 생각하더라도 무형식학습 활동에 직접적으로 영향을 주는 것은 아니지만, 무형식학습에 중요한 영향을 미치는 직무효능감과, 직무특성에 영향을 미치는 이차적 변인이었다. 또한 임파워먼트는 직무효능감과 직무특성을 통해 무형식학습 활동에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무특성은 이중 매개 효과를 가지고 있어 중요한 변인이라 할 수 있다.

## 라. 직무특성과 무형식학습 활동의 영향관계

이 연구에서는 기업비서의 직무특성이 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미칠



것으로 가정하였다. 연구결과 기업비서의 직무특성은 무형식학습 활동에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 직무특성이 무형식학습에 유의미한 영향을 미친다는 연구(이민영, 2013; 이성엽, 2009; 이운주, 백지연, 2011; 정미현, 2011; Doornbos et al., 2008; Marsick & Volpe, 1999; Skule, 2004)의 결과를 지지하였다. 즉, 직무의 기능다양성, 피드백, 과업중요성, 과업정체성이 높을수록 무형식학습 활동의 수준이 높게 나타났다.

특히, 이운주와 백지연(2011)은 비서의 무형식학습 활동에 영향을 미치는 주요한 조직맥락적 요인으로 도출하였으나, 그동안 비서의 무형식학습 관련 실증적 연구가 전혀 존재하지 않았었다. 따라서 이 연구는 비서의 무형식학습 활동과 관련해 주요한 변인이라 생각되어 온 직무특성과 무형식학습 활동과의 관계를 구명하였다는 데 의의를 가진다. 이에 따라 기능 다양성이 많고, 피드백을 잘 받고, 과업중요성이 크고, 과업정체성이 큰 업무를 하는 비서는 무형식학습 활동에 대한 참여도가 높아지게 된다. 따라서 비서의 무형식학습 활동의 참여를 높여 무형식학습 활동이 잘 이루어지게 하기 위해서는 비서의 업무 기능을 다양하게 하고, 상사 및 동료의 피드백이 잘 이루어지게 하며, 과업중요성 및 과업정체성을 높일 수 있도록 해야 한다.

#### **마. 직무효능감과 무형식학습 활동의 영향관계**

이 연구에서는 기업비서의 직무효능감이 무형식학습 활동에 정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 연구결과 기업비서의 직무효능감은 무형식학습 활동에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 직무효능감이 무형식학습에 유의미한 영향을 미친다는 연구(이성엽, 2008, 2009; Lohman, 2005) 결과를 지지하였다. 즉, 비서 직무에 대한 자신감, 자기조절효능감, 과제난이도선호 수준이 높을수록 무형식학습 활동의 수준이 높게 나타났다.

특히 민선향(2011)은 신입비서의 무형식학습 과정 연구를 통해 신입비서들의 무형식학습 활동들이 일터의 상황적 맥락과 상호작용하여 성찰이라는 재해석과정으로 의미화 될 때 업무습득으로 이어진다고 하였는데, 비서의 직무효능감은 비서들에게 요구되는 업무들에 대해 얼마나 성공적으로 수행할 수 있을지에 대한 개인의 신념·기대를 뜻하기 때문에 성찰과 관련이 있다고 할 수 있다. 따라서

이는 민선향(2011)의 신입비서의 무형식학습 활동들이 일터의 상호작용과 성찰을 통해 업무습득으로 이루어진다는 연구결과와 관련이 있다고 할 수 있다. 또한 그동안 비서의 무형식학습 관련 실증적 연구가 전혀 존재하지 않았었는데, 이 연구는 비서의 무형식학습 활동과 관련해 주요한 변인이라 생각되어 온 직무효능감과 무형식학습 활동과의 관계를 구명하였다는 데 의의를 가진다.

## **바. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 매개효과**

이 연구에서는 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동에 있어 임파워먼트와 직무효능감은 매개효과를 가질 것으로 예측하였다. 연구결과 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트를 매개변수로 하여 무형식학습 활동에 부적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 상사-비서 교환관계가 임파워먼트를 증대시키고, 증대된 임파워먼트는 오히려 무형식학습을 직접적으로는 감소시키는 것으로 여겨진다. 따라서 외적 영향력만으로는 오히려 비서의 무형식학습 활동이 감소될 수 있으며, 반드시 내적요인을 통해서 정적인 영향을 보이는 것을 알 수 있다. 이는 상사-비서 교환관계가 직무효능감을 매개로 기업비서의 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주고, 임파워먼트가 직무효능감과 직무특성을 매개로 기업비서의 무형식학습 활동에 간접적인 영향을 주는 것을 볼 때, 상사 관련 변인들은 서로에게 정적인 영향을 줄 수는 있지만, 상사 관련 변인만으로는 기업비서의 무형식학습 활동에 긍정적인 영향을 주지 못하기 때문에 상사 및 조직의 상황적인 맥락뿐만 아니라 개인특성이나 직무특성이 함께 고려되어야 한다고 생각된다. 이는 기업비서의 상사-비서 교환관계가 기업비서의 무형식학습에 유의미한 정적인 영향을 주지 못하고, 임파워먼트가 무형식학습에 유의미한 정적인 영향을 주지 못하는 것보다 어느 정도 관련이 있다 여겨지며, 이처럼 상사 관련 변인들만으로는 기업비서의 무형식학습 활동에 정적인 영향을 줄 수 없다 여겨진다.

한편 기업비서의 상사-비서 교환관계는 직무효능감을 매개변수로 하여 무형식학습 활동에 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 이는 완전 매개 효과를 가지는 것으로 나타났다. 비서의 무형식학습 활동에 있어 이윤주와 백지연(2011)의

연구에서 질적 연구를 통해 무형식학습을 촉진시키는 요소로 조직의 영향, 상사의 영향, 업무의 영향 등의 조직맥락적 요소를 언급하였는데 실제로는 임파워먼트나 상사-비서 교환관계와 같은 상사의 영향은 비서의 무형식학습에 직접적인 영향을 미치기보다는 직무효능감과 같이 개인특성 변인이나 직무특성 등의 변인들을 통해 매개를 하여 비서의 무형식학습 활동에 영향을 미치는 것을 발견하였다. 따라서 비서의 무형식학습 활동에 있어 개인특성 변인인 직무효능감이나 직무특성 변인이 매우 중요한 변인으로 작용되고 있음을 시사하고 있다.

또한 Lohman(2005)의 연구에서 조직환경적 변인보다 개인적 특성 변인이 무형식학습에 더욱 높은 영향을 보였는데 이러한 연구 결과와도 관련이 있는 것으로 보여지며, 문세연(2010)의 연구나 박종선(2011)의 연구에서도 학습동기와 같은 개인특성 변인이 무형식학습에 있어 매우 중요한 변인이라 언급되었다. 따라서 무형식학습을 촉진하기 위해서는 비서 개인이 높은 직무효능감을 가질 수 있도록 하는 노력이 필요하다 여겨진다. 또한 직무특성의 경우에도 무형식학습에 직접적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 상사-비서 교환관계와 같은 상사 변인을 매개하는 역할을 하는 것을 볼 때 비서의 무형식학습에 있어 중요한 변인이므로 업무의 기능을 다양하게 하고, 피드백을 자주 받고, 스스로 과업의 중요성이나 정체성에 관해 높은 수준을 가질 수 있도록 하는 등의 노력을 통해 비서의 무형식학습 활동을 촉진시킬 수 있도록 노력해야 한다.

## **사. 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감과 직무특성의 매개효과**

이 연구에서는 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동에 있어 직무효능감과 직무특성은 매개효과를 가질 것으로 예측하였다. 연구결과 기업비서의 임파워먼트는 직무효능감을 매개변수로 하여 무형식학습 활동에 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 이는 완전 매개 효과를 가지는 것으로 나타났다. 또한 임파워먼트는 직무특성을 매개변수로 하여 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 이는 완전 매개 효과를 가지는 것으로 나타났다.

이는 앞서서도 언급하였듯 비서의 무형식학습 활동에 있어 임파워먼트와 같은 상사의 영향은 비서의 무형식학습에 직접적인 영향을 미치기보다는 직무효능감

과 같이 개인특성 변인을 매개하거나 직무특성과 같이 업무의 특성을 매개하여 비서의 무형식학습 활동에 영향을 미치는 것을 뜻한다. 따라서 비서의 무형식학습 활동에 있어 개인특성 변인인 직무효능감과 같은 개인특성 변인이 매우 중요한 변인으로 작용되고 있음을 시사하고 있으며, 상사의 예측성이 있어 같은 조직의 비서라도 상사에 따라 비서의 업무가 달라지는 업무의 특이성이 있는 비서의 경우 업무의 기능을 다양화하고, 피드백을 잘 제공하며, 과업의 중요성과 정체성의 수준을 높게 하는 것이 필요하다 여겨진다.

민선향(2011)이 신입비서의 무형식학습 과정 연구를 통해 신입비서들의 무형식학습 활동들이 일터의 상황적 맥락과 상호작용하여 성찰이라는 재해석과정으로 의미화 될 때 업무습득으로 이어진다고 하였는데, 이는 이 연구에서 상사-비서 교환 관계, 임파워먼트라는 상사 관련 변인과 직무효능감의 개인특성 변인이 상호작용하여 무형식학습 활동이 이루어짐을 고려해보면 민선향(2011)의 연구와도 관련이 있다.

따라서 이러한 연구 결과를 통해 비서의 무형식학습 활동의 중요성을 인지하고 형식학습의 부족으로 인해 오는 문제점들을 해결하기 위해 비서 개인의 자신감과 효능감, 과제난이도 선호도의 수준을 높이는 시도가 함께 이루어져야 비서의 무형식학습 활동을 촉진할 수 있음을 시사하고 있다.

## **아. 직무특성과 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과**

이 연구에서는 기업비서의 직무특성과 무형식학습 활동에 있어 직무효능감이 매개효과를 가질 것으로 예측하였다. 연구결과 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개변수로 하여 무형식학습 활동에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이는 기업비서의 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 주고, 직무효능감도 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 주지만, 직무특성이 직무효능감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났기 때문에 직무특성이 직무효능감을 매개변수로 하여 무형식학습의 활동에 영향을 주지 않는다. 따라서 비서의 직무의 기능이 다양하고, 피드백을 잘 제공받고, 과업의 중요성이나 과업 정체성을 갖는다 하더라도 비서 직무의 자신감이나 효능감, 과제 난이도 선호에 영향은 주지 않기 때

문에 이것이 무형식학습 활동으로 이어지지 않으며, 비서의 직무특성과 직무효능감은 각각 무형식학습 활동에 직접적인 영향만을 주는 것으로 나타났다

이러한 것은 비서의 직무 특징과 관련이 있다 여겨진다. 비서의 직무특성이 손님 응대, 문서 사무 등 업무가 다양하며, 상사에 따라 비서가 수행하는 업무 내용이 달라지는 업무의 가변성이 있다. 또한 비서가 수행하는 업무 내용은 비서의 개인적인 능력보다 상사가 비서에게 어느 정도의 업무를 위임하느냐에 따라 달라진다(조계숙, 최애경, 2011). 따라서 비서의 직무효능감에는 비서의 자리마다 달라지는 직무의 특성보다는 상사와의 관계나 임파워먼트가 유의미한 영향을 주는 것으로 여겨지며, 상대적으로 직무특성은 직무효능감에 영향을 미치지 못하는 것으로 여겨진다. 이 때문에 기업비서의 직무특성이 직무효능감에 유의미한 영향을 미치지 못해 직무특성과 무형식학습 활동 관계에서 직무효능감의 매개효과가 없었다고 여겨진다.

하지만 직무특성의 경우 무형식학습 활동에 직접적으로 영향이 있었으며, 또한 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 직무특성은 임파워먼트와 함께 이중매개 효과를 가지고 있었다. 그리고 직무효능감도 무형식학습 활동에 직접적으로 영향을 미쳤다.

## **자. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 이중매개 효과**

이 연구에서는 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동에 있어 임파워먼트와 직무효능감은 이중매개 효과를 가질 것으로 예측하였다. 연구결과 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 하여 무형식학습 활동에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

이는 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계, 임파워먼트와 직무효능감의 관계, 직무효능감과 무형식학습 활동의 각각의 관계가 통계적으로 유의하게 나타난 것과는 다른 결과이다. 따라서 다중매개 분석을 통해 상사-비서 교환관계와 임파워먼트의 관계, 임파워먼트와 직무효능감의 관계, 직무효능감과 무형식학습 활동 간의 관계가 유의미한 영향을 준다 하더라도 이것이 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 사이에서 임파워먼트와 직무효능감의 이중매개 효과로 이어

지지는 않음을 확인하였다.

하지만 기업비서의 상사-비서 교환관계도 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주는 변인이고, 임파워먼트는 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주는 변인이며, 자기효능감은 간접적으로 비서의 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 주는 변인임을 볼 때, 기업비서의 상사-비서 교환관계가 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 무형식 학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주진 않지만, 각각의 변인은 기업비서의 무형식학습 활동에 있어 중요한 변인들이라 여겨진다.

### **차. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성의 이중매개 효과**

이 연구에서는 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동에 있어 임 파워먼트와 직무특성은 이중매개 효과를 가질 것으로 예측하였다. 연구결과 기업 비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성을 이중매개로 하여 무형 식학습 활동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이는 앞서서도 언급하였듯 기업비서의 상사-비서 교환관계나 임파워먼트와 같은 상사와 관련된 변인은 직접적으로 무형식학습 활동에 유의미한 영향을 미 치지는 못하지만, 직무효능감이나 직무특성을 매개로 하여 비서의 무형식학습 활 동에 유의미한 영향을 미침을 확인하였다.

특히 상사-비서 교환관계의 경우에는 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동 에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 임파워먼트와 직무특성을 이중매개로 하여 무형식 학습 활동에 영향을 미침을 볼 때, 이는 상사-비서 교환관계가 무형식학습 활동 에 직접적인 영향을 미치지 못하더라도 간접적으로 무형식학습에 영향을 미치 는 매우 중요한 변인임을 알 수 있다.

따라서 조직에서는 상사와 비서의 관계를 좋게 하기 위한 많은 노력이 기울여 져야 한다고 생각한다. 상사와 비서의 관계가 좋아질 수 있도록 서로를 잘 이해 하기 위한 노력이 필요하다 여겨진다. 특히 조직차원에서의 노력이 필요하다 여 겨지는데, 비서의 수가 많은 조직일수록, 상사와 비서의 관계가 좋지 않거나 상 사와 비서의 성격이나 업무적인 특성이 잘 맞지 않다고 여겨진다면 비서의 정기

적인 근무 순환도 관계의 질을 높이기 위한 방안이 될 수 있을 것이다. 실제로 국내의 대형 로펌의 경우에는 상사와의 관계가 좋지 않거나 잘 맞지 않는 상사와 비서들의 경우에는 다른 비서와의 근무 순환을 통해서 상사와 비서와의 관계의 질을 높이기 위한 노력을 기울이고 있다.

또한 연구 결과 기업비서의 경우 임파워먼트의 수준이 무형식학습 활동, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감에 비해 낮은 수준이었는데 상사와 비서의 관계 개선을 통해 비서의 임파워먼트 수준을 높여 비서 개인이 본인의 업무에 대한 중요성, 의미성을 갖출 수 있게 하고, 영향력이나 자기결정력을 높여준다면 이것은 업무를 다양하게 하고, 과업의 정체성, 중요성을 높이고, 피드백을 더 많이 제공받을 수 있는 기회를 얻게 하는 계기가 될 것이다. 그리고 궁극적으로 이러한 과정을 통해 무형식학습 활동의 촉진시킬 수 있을 것이다. 그러므로 이러한 노력들을 통해 상사-비서 교환관계를 좋게 한다면 이는 임파워먼트와 직무특성에 영향을 주어 비서의 무형식학습 활동을 촉진시킬 수 있을 것이다.

### **카. 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과**

이 연구에서는 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동에 있어 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감은 삼중매개 효과를 가질 것으로 예측하였다. 연구결과 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 삼중매개로 하여 무형식학습 활동에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

이는 상사-비서 교환관계는 임파워먼트에 유의미한 영향을 미쳤고, 직무효능감이 무형식학습 활동에 미치는 영향도 유의미한 것으로 나타났으나, 직무특성이 직무효능감에 유의미하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났기 때문으로 보인다. 그러므로 직무의 기능이 다양하고, 피드백을 잘 제공받고, 과업의 중요성이나 과업 정체성을 갖는다 하더라도 비서 직무의 자신감이나 효능감, 과제 난이도 선호에 영향은 주지 않는 것으로 보인다.

따라서 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동에 있어 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개 효과는 없음을 알 수 있다. 하지만 상

사-비서 교환관계도 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주는 변인이고, 임파워먼트도 기업비서의 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주는 변인이며, 자기효능감 및 직무특성은 직접적으로 비서의 무형식학습 활동에 영향을 주는 변인임을 볼 때 기업비서의 무형식학습 활동에 있어서 상사 관련 변인, 직무특성 변인, 개인특성 변인은 모두 중요하게 다루어져야 함을 알 수 있다.





## V. 요약, 결론 및 제언

### 1. 요약

이 연구의 목적은 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 미칠 것으로 예상되는 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감 변인과 무형식학습 활동과의 인과적 관계를 구명하는 데 있다. 이 연구의 목적을 달성하기 위한 연구가설은 다음과 같다. 첫째, 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감에 관한 가설적 인과모형의 적합도는 인과관계를 예측하기에 적합할 것이다. 둘째, 기업비서의 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다. 셋째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다. 넷째, 기업비서의 임파워먼트는 직무효능감과 직무특성을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다. 다섯째, 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다. 여섯째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다. 일곱째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다. 여덟째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 삼중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

이 연구의 모집단은 우리나라에 종사하는 기업비서이다. 그러나 기업비서의 경우 모집단이 회사별로 극소수이고, 비서의 직무특성상 접근이 쉽지 않기 때문에 전체를 대상으로 표집이 불가능하여 스노우볼 표집을 하였다. 따라서 이 연구에서는 2013년 매출 순위 기준 1000대 기업(매일경제, 2014)에서 일하는 비서 중 일대일로 현재의 상사를 1년 이상 보좌하고 있는 비서 총 245명을 표집하였다.

조사도구는 무형식학습 활동, 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직

무효능감, 인구통계학적 특성 조사문항으로 구성된 설문지를 활용하였다. 무형식 학습 활동 도구는 Choi(2009)의 무형식 학습 측정 도구인 Informal Learning Questionnaire의 한국어판 버전(Korean version) 도구를 활용하였고, 상사-비서 교환관계는 Liden과 Maslyn(1998)의 도구를 직접 번안하여 활용하였으며, 임파워먼트는 박혜진(2009)이 Spreitzer(1995)의 연구를 토대로 이상희(2006)가 수정한 임파워먼트 도구와 이희숙(2002)의 연구를 참조하여 비서에 맞게 개발한 도구를 활용하였다. 그리고 직무특성은 Hackman과 Oldham(1975)이 개발하고 이진화(2006)가 번안한 것을 활용하였고, 직무효능감은 한나라(2011)가 비서를 대상으로 개발한 도구를 활용하였다.

이러한 측정 도구는 예비조사를 통하여 먼저 신뢰성과 타당성을 확보한 후 본 조사에 활용되었는데, 본조사에서 무형식학습 도구의 신뢰도(Cronbach  $\alpha$ )를 검증한 결과 전체신뢰도는 0.768, 각 요인별로는 타인과의 학습 0.609, 자기성찰 0.696, 외부탐색 0.700으로 나타났다. 탐색적 요인분석 결과에서 설명된 총 분산은 53.779%였으며 무형식학습 활동은 선행 연구의 이론구조와 동일하게 3개의 요인으로 추출되었고 모든 항목들의 요인 적재치는 0.523~0.786으로 기준치인 0.40 이상으로 확인되었다. 상사-비서 교환관계 척도의 신뢰도를 검증한 결과 본조사에서 전체 신뢰도는 0.878, 각 요인별로는 애착 0.838, 충성 0.786, 공헌 0.621, 직업적 존경 0.946로 나타났으며, 탐색적 요인분석 결과에서 설명된 총 분산은 78.961%였으며 상사-비서 교환관계는 선행 연구의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 추출되었고 모든 항목들의 요인 적재치는 0.590~0.920으로 기준치인 0.40 이상으로 확인되었다. 임파워먼트 척도의 신뢰도를 검증한 결과 전체 신뢰도는 0.880, 각 요인별로는 과업의미성 0.824, 역량 0.794, 자기결정력 0.786, 영향력 0.676으로 나타났으며, 선행 연구의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 추출되었으며, 모든 항목들의 요인 적재치는 0.565~0.881로 기준치인 0.40 이상으로 확인되었고, 설명된 총 분산은 72.189%였다. 직무특성 척도의 신뢰도를 검증한 결과 전체 신뢰도는 0.790, 각 요인별로는 기능다양성 0.610, 피드백 0.622, 과업중요성 0.731, 과업정체성 0.726으로 나타났으며, 탐색적 요인분석 결과에서 직무특성의 선행 연구의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 추출되었고, 요인 적재치는 0.578~0.872로 기준치인 0.40 이상으로 확인되었으며, 설명된 총 분산은 68.031%였다. 비서 직무효능감 척도의 신뢰도를 검증한 결과 본조사에서 전체신뢰도는 0.902, 각 요

인별로는 자신감 0.879, 자기조절효능감 0.837, 과제난이도선호 0.871로 나타났으며, 탐색적 요인분석 결과에서 설명된 총 분산은 54.544%였으며 비서 직무효능감 선행 연구의 이론구조와 동일하게 3개의 요인으로 추출되었고 모든 항목들의 요인 적재치는 0.424~0.786로 기준치인 0.40 이상으로 확인되었다. 또한 구조방정식 모형의 측정모형에서는 여러 개의 관찰변인들이 잠재변인을 측정하는 방식으로 이루어지고 이에 따라 관찰변인이 잠재변인을 신뢰할 만하고 타당하게 측정하는지를 평가하는 것이 필요하기 때문에 요인부하량에 대한 통계적 검증을 통해 수렴타당도를 판단하였다. Bagozzi, Yi와 Lynn(1991)에 따르면 관찰변인이 잠재변인을 설명하는 요인 부하량이 0.50이상, 0.95이하일 때 수렴타당도를 지니는 것으로 볼 수 있다. 이 연구에서는 직무특성 변인의 기능다양성 0.477, 직무효능감 중 자기조절효능감 0.455가 0.5에 약간 못 미치지만 이외의 관찰변인의 요인적재량이 0.545~0.859로 나타났고 통계적으로 유의하여 기준에 부합하는 것으로 확인되어 수렴타당도가 있다고 할 수 있다.

자료 수집은 2014년 11월 중순 시기에 이루어졌으며, 각 기업에 총 280부의 설문을 배포하였으며, 그 중 245부(약 87.5%)가 회수되었다. 이때 연구대상인 경력 1년 이상의 일대일 비서가 아니거나 무응답치가 있는 34부의 설문을 제외하였다. 또한 이상치 응답을 보인 16부를 제외한 결과 총 195부(79.5%)의 자료가 분석에 활용되었다. 자료분석은 조사도구의 신뢰도 및 타당도를 확보하기 위해 SPSS 18.0 프로그램을 이용하였으며, 연구가설에 따라 인과관계를 구명하기 위하여 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 모든 분석에 있어서 통계적 유의수준은 사회과학연구에서 일반적으로 설정하는 5%로 설정하여 처리하였다.

연구 결과를 요약하면 첫째, 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감에 관한 가설적 인과모형의 적합도가 모두 양호한 것으로 나타나 변인 간의 인과관계를 타당하게 예측하였다.

둘째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않았으며, 기업비서의 임파워먼트도 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 미치지 않았다. 그러나 직무특성( $\beta=0.584$ ,  $B=0.69$ )은 비서의 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미쳤고, 직무효능감( $\beta=0.733$ ,  $B=0.91$ )도 비서의 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미쳤다.

셋째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워

먼트의 매개효과는 무형식학습 활동에 부적인 영향을 미치는 완전 매개효과를 가지는 것으로 확인되었고, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감은 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치는 완전 매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

넷째, 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 비서의 직무효능감은 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치는 완전 매개효과를 가지는 것으로 나타났고, 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 직무특성은 간접적으로 정적인 영향을 미치는 완전 매개 효과를 가지는 것으로 나타났다.

다섯째, 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

여섯째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

일곱째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여덟째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 삼중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## 2. 결론

이 연구에서 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감 간의 인과적 관계를 검증하였다. 연구 결과를 토대로 종합적인 결론을 제시하면 다음과 같다. 기업비서의 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감 변인은 모두 무형식학습 활동에 대하여 직접적으로 혹은 매개변인을 통해 간접적으로 정적인 영향을 준다. 특히 직무효능감은 상사-비서 교환관계, 임파워먼트 등의 상사관련 변인과 무형식학습 활동 간의 관계 대부분을 매개하는 변인이다. 따라서 직무효능감은 상사-비서 교환관계, 임파워먼트 등의 상사관련 변인과 비서의 무형식학습 활동에 있어서 중요한 매개변인으

로 작용한다고 볼 수 있다. 이러한 전체 모형에 대한 결론을 토대로 주요 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무 특성, 직무효능감에 관한 가설적 인과모형은 변인 간의 인과관계를 타당하게 예측하며, 기업비서를 대상으로 한 실증자료 분석에 적합하다. 기업비서의 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감은 무형식학습 활동을 설명하기에 적합하고, 변인 간의 인과관계에 대한 충분한 예측타당도를 가진다. 이를 통해 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감이 기업비서의 무형식학습 활동에 있어서 중요한 예측변수로서 기여할 수 있음을 확인하였다. 또한 상사 및 조직과 관련된 요인의 직접적 영향으로 기업비서의 무형식학습 활동이 이루어지는 것이 아니라 개인 및 직무특성을 통해 무형식학습 활동이 이루어지고 있음을 밝혀냈다.

둘째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미치지 않았으며, 기업비서의 임파워먼트도 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 미치지 않는다. 그러나 기업비서의 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미쳤고, 기업비서의 직무효능감도 무형식학습 활동에 직접적으로 정적인 영향을 미친다. 비서의 경우 상사와 항상 함께 일을 하기 때문에 상사와의 관계나 임파워먼트가 비서의 무형식학습 활동에 많은 영향을 줄 것으로 선행 연구에서 예측되었으나 실제로는 상사 관련 변인들은 무형식학습에 직접적으로 영향을 주지 않았으며, 직무효능감이나 직무특성을 매개하여 간접적으로 비서의 무형식학습 활동에 영향을 주었다. 비서 개인의 직무효능감을 높게 하고, 직무의 기술다양성이나 피드백의 제공을 잘 하는 것이 무형식학습 활동을 촉진할 수 있는 직접적인 방법이 될 수 있을 것이다. 또한 연구 결과 비서의 직무효능감은 무형식학습 활동에 미치는 직접적인 영향의 효과가 가장 높았다. 하지만 그동안 비서의 무형식학습 관련하여 일터의 상황과 맥락, 상사와의 관계, 조직의 특성 등에 초점을 맞춘 연구들이 많았으며, 직무효능감과 관련하여서 관심을 갖지 않았다. 따라서 이러한 직무효능감을 촉진하기 위해서는 비서 개인의 노력뿐만 아니라 기업차원의 체계적인 전략이 요구됨을 알 수 있다. 또한 직무특성이 비서의 무형식학습 활동에 직접적인 정적인 영향을 미침을 감안할 때, 상사에 따라 업무의 차이가 있을 수 있는 비서의 직무특성에도 함께 주목할 필요가 있다.

셋째, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트의 매개효과는 무형식학습 활동에 간접적으로 부적인 영향을 미치는 완전매개 효과를 갖는 것으로 나타났고, 기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동의 관계에서 직무효능감의 매개효과는 간접적으로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미친다. 비서의 무형식학습 활동을 촉진하는 데 있어서 상사와의 관계를 좋게 하면, 비서의 개인의 직무효능감을 높게 하여 간접적으로 비서의 무형식학습 활동을 촉진한다. 그러나 상사-비서 교환관계를 좋게 해서 임파워먼트의 수준을 높인다 하더라도 비서의 무형식학습 활동을 촉진하지는 못한다. 이처럼 상사-비서 교환관계를 좋게 하여 임파워먼트에 정적인 영향을 준다 하더라도 이러한 상사 관련 변인만으로는 기업비서의 임파워먼트에 정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 기업비서의 무형식학습 활동을 촉진시키는 데 있어 상사 관련 변인이나 상사 관련 상황만이 주요하게 다루어져서는 안 되며 비서의 직무특성이나 개인특성이 함께 고려되어야만 무형식학습 활동을 촉진시킬 수 있다.

넷째, 기업비서의 임파워먼트와 무형식학습 활동의 관계에서 임파워먼트는 비서의 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치고, 또한 기업비서의 임파워먼트는 직무특성을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미친다. 임파워먼트와 같은 상사관련 변인은 임파워먼트의 수준이 높아진다고 해서 직접적으로 비서의 무형식학습 활동에 영향을 주지는 못하지만 임파워먼트의 수준을 높게 하여 비서 개인의 직무효능감을 높게 하거나, 비서의 직무를 다양하게 하고, 피드백을 잘 제공받을 수 있게 하고, 직무의 의미나 중요성을 효과적으로 전달한다면 간접적으로 비서의 무형식학습 활동을 촉진시킬 수 있음을 밝혀냈다. 하지만 연구 결과 이 연구의 설문에 응답한 비서들에게 가장 낮은 항목은 임파워먼트임을 알 수 있었다. 따라서 상사관련 변인들은 직접적인 무형식학습에 영향을 주는 요소는 아니더라도 비서의 무형식학습 활동을 촉진시키는 간접적인 주요한 변인이므로, 기업에서는 비서의 수가 적거나 직무의 다양성에서 오는 교육의 부족을 보완하기 위한 방안으로 비서의 무형식학습을 촉진시키기 위해 임파워먼트의 수준을 높일 수 있도록 좀 더 구체적으로 관심을 기울일 필요가 있다.

다섯째, 기업비서의 직무특성은 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않고, 직무특성은 무형식학습 활동에 직접적으로

정적인 영향을 미친다. 연구 결과, 직무특성은 직무효능감에 유의미한 영향을 미치지 않기 때문에 간접적으로 영향을 주는 것이 아니라 직무특성은 비서의 무형식학습 활동에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무특성이 간접적으로 직무효능감에 영향을 미치지 못하는 못하지만, 직무의 다양성을 높여주고, 피드백을 잘 제공하고, 과업의 의미나 중요성을 상기시키는 것이 비서의 무형식학습 활동을 촉진시킬 수 있는 중요한 전략이라 여겨진다.

여섯째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는다. 상사-비서 교환관계는 임파워먼트에 영향을 주고, 임파워먼트는 직무효능감에 영향을 주고, 직무효능감은 무형식학습에 영향을 미치지만, 상사-비서 교환관계와 비서의 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무효능감의 이중매개 효과는 없는 것으로 나타났다. 하지만 임파워먼트는 직무효능감을 매개로 기업비서의 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주는 변인이고, 상사-비서 교환관계도 직무효능감을 매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주는 변인이며, 자기효능감은 간접적으로 비서의 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 주는 변인임을 볼 때, 상사-비서 교환관계가 임파워먼트와 직무효능감을 이중매개로 기업비서의 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주진 않지만, 각각의 변인은 기업비서의 무형식학습 활동에 있어 중요한 변인들이라 여겨진다.

일곱째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성을 이중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미친다. 이는 상사에 대한 비서의 애착의 수준을 높이고, 충성심을 높이고, 공헌 및 지적 존경심을 높여주면 비서 개인의 과업의 의미성을 높이고, 과업에 대한 영향력, 역량, 자기결정력을 높게 할 수 있고, 이는 비서 직무의 기능다양성, 피드백, 과업중요성, 과업정체성에 영향을 주고, 이는 기업비서가 타인과의 학습이나 자기성찰, 외부탐색을 활발히 할 수 있게 하여 비서의 무형식학습 활동에 영향을 주는 것이라 볼 수 있다. 따라서 기업에서는 직무효능감이나 직무특성과 같이 직접적으로 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 주는 변인들을 위한 체계적인 노력뿐만 아니라, 상사-비서 교환관계나 임파워먼트처럼 간접적으로 기업비서의 무형식학습 활동에 영향을 주는 상사와 관련한 요소들에 꾸준히 관심을 기울여야 한다.

여덟째, 기업비서의 상사-비서 교환관계는 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감을 삼중매개로 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 미치지 않는다.



기업비서의 상사-비서 교환관계와 무형식학습 활동 관계에서 임파워먼트와 직무특성 및 직무효능감의 삼중매개는 없는 것으로 나타났다. 하지만 기업비서의 상사-비서 교환관계도 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주는 변인이고, 기업비서의 임파워먼트도 무형식학습 활동에 간접적으로 정적인 영향을 주는 변인이며, 자기효능감과 직무특성도 직접적으로 비서의 무형식학습 활동에 직접적인 영향을 주는 변인임을 볼 때, 기업비서의 무형식학습 활동 관계에 있어 상사 관련 변인, 직무특성 변인, 개인특성 변인들을 모두 고려하여 기업비서의 무형식학습 활동에 관심을 기울여야 한다.

### 3. 제언

이 연구는 그동안 비서직을 대상으로 하여 무형식학습 관련 실증 연구가 이루어지지 않았음을 고려하여 상사관련 변인, 직무특성 변인 및 개인특성 변인을 모두 고려한 실증 연구를 수행하였다. 기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성, 직무효능감 변인 간의 인과관계 모형을 통해 실증적으로 분석한 연구 결과를 바탕으로 도출한 제언은 다음과 같다.

첫째, 팀비서, 공동비서를 고려한 상사-비서 교환관계의 도구 개발 및 활용이 필요하다. 이 연구에서의 연구대상은 기업에서의 일대일 비서였는데, 이는 상사-비서 교환관계를 측정하는 데 있어 팀비서, 공동비서는 상사가 다수이기 때문에 정확한 측정이 어렵다고 판단하였기 때문이다. 하지만 현재 기업비서의 경우 팀비서나 공동비서가 늘어나는 추세이기 때문에 이들을 대상으로 한 무형식학습 활동의 연구가 필요하다 여겨지며, 이때 상사-비서 교환관계를 측정함에 있어서 다수의 상사와의 관계를 측정하기 위해서는 이를 측정하는 도구 및 방법에 대한 고려가 함께 수반되어야 한다.

둘째, 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감 외에 또 다른 비서와 관련된 유의미한 변수를 투입하여 실증 연구를 수행할 필요가 있다고 여겨진다. 이 연구에서 비서에게 가장 중요한 것이 상사관련 변인, 직무특성 변인 및 개인특성 변인이라고 생각하여 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감을 관련 변인으로 선정하였다. 하지만 조직문화 및 상사의 커뮤니케이션 유형 등 좀 더 다양한 변인을 투입하여 비서의 무형식학습 활동과 관

련한 연구를 수행한다면 보다 확장된 비서의 무형식학습 활동 관련 연구가 될 것이다.

셋째, 기업비서의 무형식학습 활동과 관련 변인과의 인과적 관계가 법률비서나 회계비서 등 다른 유형의 비서와 차이가 있는지를 분석하는 후속연구가 필요하다 여겨진다. 일반적으로 비서라 함은 기업비서가 다수를 차지하나, 최근에 법률비서나 회계비서의 채용이 늘어나면서 그 수가 많이 증가한 것으로 예측되고 있다. 또한 일반 기업에 비해 법률회사나 회계법인의 경우 조직 내 비서의 수가 많은 편이기 때문에 비교적 형식적 교육이 잘 이루어지고 있고, 법률회사의 경우 기업에 비해 좀 더 보수적이고, 수직적인 조직의 분위기를 가지고 있어 기업비서와의 차이가 있을 것이라 여겨진다. 따라서 기업비서와 법률비서나 회계비서 등의 다른 유형의 비서의 무형식학습 활동 및 이와 관련된 관련 변인과의 인과적 관계의 차이에 대해 심층적으로 연구해 보는 것은 의미가 있을 것이다.

넷째, 비서 전공자와 비전공자 비서의 무형식학습 활동에 차이가 있는지를 분석하는 연구가 필요하다. 비서직의 경우 비서학 비전공자 비서의 수가 더 많을 것으로 추측되고 있는데, 이러한 비전공자의 경우 전공자들보다 좀 더 무형식학습 활동에 열의를 보일 수 있다고 여겨진다. 따라서 비서학 전공자인 비서의 무형식학습 활동과 비전공자인 비서 무형식학습 활동에 차이를 두고 연구를 한다면 의미 있는 연구가 될 것이다.

다섯째, 기업비서가 속한 회사의 업종이나 부서 및 전공 등의 여러 다른 특성들을 고려한 연구가 필요하다. 기업비서 내에서도 업종이 다르거나 부서 및 전공이 다르다면 무형식학습 활동에 서로 다른 결과를 보일 수 있다고 여겨진다. 따라서 기업비서직의 여러 가지 다른 특성을 고려하여 심층적으로 연구해 보는 것은 의미가 있을 것이다.

여섯째, 무형식학습의 접근 방법은 크게 과정 및 맥락과 결과로 나눌 수 있는데, 이 연구에서는 비서의 무형식학습을 과정 및 맥락으로 보았으나 비서의 무형식학습을 연구하는 데 있어 무형식학습 활동을 과정 및 맥락으로 보느냐 결과로 보느냐에 따라서 연구 결과가 달라질 수 있을 것이다. 또한 이 연구에서와 같이 과정 및 맥락으로 본다 하더라도 무형식학습을 빈도로 보느냐, 행동에 대한 참여도로 보느냐, 촉진 환경으로 보느냐, 효과적으로 이루어지는 상황으로 보느냐에 따라서 연구결과가 달라질 수 있을 것이다. 따라서 비서의 무형식학습 활동을 결과로 접근하거나 아니면 이 연구에서와 같이 과정 및 맥락으로 접근한다 하더라도

도 이 연구의 접근 방식인 무형식학습 활동의 행동에 대한 참여도가 아닌 다른 방법으로 접근한다면 의미가 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강영순, 김희철 (2003). LMX 질의 선행요인과 결과요인. *인사관리연구*, 27(4), 253-274.
- 구옥희 (2000). **임상간호사가 지각한 간호조직의 임파워먼트 구조모형**. 박사학위논문, 충남대학교.
- 권대봉 (2001). 기업교육 활성화와 사내대학 역할. *평생교육학연구*, 6(2), 65-82.
- 권정희 (2012). 호텔식음료종사원의 직무특성이 자기 효능감 및 심리적 소진에 미치는 영향. *관광경영연구*, 16(3), 17-41.
- 김가현 (2011). **고교신입생의 학교생활적응 과정에서의 무형식 학습 연구**. 석사학위논문, 한국교원대학교.
- 김계수 (2013). **AMOS 구조방정식 모형분석**. 서울: 한나래 아카데미.
- 김대엽 (2008). **AMOS A to Z: 논문작성절차에 따른 구조방정식 모형분석**. 서울: 학현사.
- 김미라 (2012). **델파이 기법을 통한 최고경영자 비서의 역량과 역할에 관한 연구**. 석사학위논문, 아주대학교.
- 김미애 (2011). **대기업 근로자의 온라인 사회적 네트워크와 무형식학습의 관계**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 김민주 (2013). **HRD 컨설턴트의 리더-구성원 교환관계(LMX)와 경력 물입의 관계에 대한 무형식학습 활동의 매개효과**. 석사학위논문, 인하대학교.
- 김봄메 (2003). **직무효능감 척도 개발에 관한 연구**. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 김아영, 김미진 (2004). 교사효능감 척도 타당화. *한국교육심리학회*, 18(1), 37-58.
- 김영식 (2012). **LMX와 직무만족 및 조직몰입의 관계에 관한 연구: 조직갈등의 조절효과를 중심으로**. 석사학위논문, 부산대학교.
- 김연정 (2012). **기업 중견비서의 이직 경험 및 전환학습 과정에 관한 현상학적 연구**. 박사학위논문, 서울대학교.
- 김원표 (2011). **AMOS를 이용한 구조방정식 모델분석**. 서울: 사회와 통계.

- 김익중, 나관식(1997). 비서직의 서비스 품질에 관한 기초연구. **비서학논총**, 6, 55-69.
- 김정아(2009). 비서직 종사자의 경력개발 프로그램 요구분석. **비서학논총**, 18(2), 155-182.
- 김준우(2007). **즐거운 SPSS, 풀리는 통계학**. 서울: 박영사.
- 김진모, 박중선(2011). 일터학습 관련 조직특성 변인의 이론적 고찰. **산업교육연구**, 23, 27-52.
- 김한별(2006). 무형식 학습의 이해. **평생교육학연구**, 12(2), 25-43.
- 김혜영, 이희수(2009). 간호사들의 무형식학습 양상에 관한 사례연구. **직업교육연구**, 28(3), 181-207.
- 나승일, 문세연(2011). 중소기업 근로자의 무형식학습과 관련 변인. **Andragogy Today**, 14(3), 111-138.
- 나인표(1998). 상사-비서간의 사회적 교환의 결정요인과 직무만족에 관한 연구. **비서학논총**, 7(1), 107-124.
- 매일경제(2014. 4. 15). 매경 1000대 기업: 2013 업종별 매출. **매일경제 MB N**. Retrieved from <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2014&no=590301>
- 문세연(2006). **중소제조업 종사자의 일터학습과 관련 변인**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 문세연(2010). **중소기업 근로자의 무형식학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계 및 직무특성의 인과적 관계**. 박사학위논문, 서울대학교.
- 문진수(2005). **일터 학습과 조직 특성과의 상관성 연구**. 석사학위논문, 연세대학교.
- 민선향(2011). 신입비서의 무형식학습 과정 연구. **비서학논총**, 20(3), 57-74.
- 민영희(1987). 전문직으로서의 Staff와 비서직의 Vision. **비서학연구**, 7, 96-125.
- 박관성(1999). **교사효능감 척도의 타당화를 위한 일 연구**. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 박선민(2011). **인적자본기업패널자료를 활용한 기업의 무형식 학습, 비재무적 성과와 재무적 성과의 구조적 관계**. 석사학위논문, 국민대학교.
- 박선민, 박지혜(2012). 기업의 무형식 학습이 비재무적 성과를 매개로 재무적

- 성과에 미치는 영향. **HRD 연구**, 14(1), 1-26.
- 박성현(2012). **부하의 핵심자기평가와 업무몰입 및 상사와 부하간 교환관계가 조직유효성에 미치는 영향**. 박사학위논문, 성균관대학교.
- 박종선(2011). **대기업 근로자의 무형식학습과 권한위임, 자기효능감 및 학습동기의 관계**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 박종선, 김진모(2012). 대기업 근로자의 무형식학습과 권한위임, 자기효능감 및 학습동기의 관계. **Andragogy Today**, 15(3), 143-171.
- 박주성(2009). **R&D 연구원 임파워먼트의 선행요인과 효과에 관한 연구: 팔로워십 유형의 조절효과를 중심으로**. 석사학위논문, 연세대학교.
- 박혜선, 이찬(2012). 무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. **평생교육학연구**, 18(2), 213-246.
- 박혜진(2009). **팀비서의 임파워먼트 요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구**. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 배병렬(2013). **AMOS 19.0 구조방정식모델링: 원리와 실제**. 서울: 도서출판 청람.
- 배선식(2003). **직무특성이 임파워먼트에 미치는 영향**. 석사학위논문, 관동대학교.
- 배을규, 이형우, 강명구(2011). 중소기업 근로자의 무형식 학습 활동과 학습전이의 관계에서 사회적 네트워크 접근성의 조절효과. **산업교육연구**, 23, 1-25.
- 배을규, 김대영(2008). 기업체 인적자원개발 담당자의 학습 방식, 학습 전이, 전이 풍토의 관계 연구. **HRD 연구**, 10(2), 23-46.
- 배을규, 김민주, 김대영(2013). HRD 컨설턴트의 리더-구성원 교환관계(LMX)와 경력 몰입의 관계에 대한 무형식 학습 활동의 매개효과. **대한경영학회지**, 26(7), 1865-1885.
- 백지연, 서리리, 조현정, 김혜원(2010). 미, 중, 일 3개국의 비서, 비서교육 및 비서학 연구현황에 대한 비교 연구. **비서학논총**, 19(2), 71-97.
- 변재우, 고재윤(2012). 특1급 호텔 식음료 종사자의 LMX(리더-멤버 교환관계) 질이 임파워먼트, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 24(6), 39-60.
- 선필호(2012). 청소년상담지원센터 상담자의 임파워먼트가 서비스 질에 미치는

- 영향: 직무특성의 매개효과를 중심으로. **미래청소년 학회지**, 9(2), 41-60.
- 성태제, 시기자(2011). **연구방법론**. 서울: 학지사.
- 송선일(2011). **대기업 연구개발 인력의 무형식학습과 학습지원환경 및 학습 도구 활용의 관계**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 송지준(2005). 관광호텔 종사원의 LMX 질에 따른 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 14(4), 157-174.
- 순이훤(2013). **리더-구성원 교환관계가 부하의 자기효능감 및 직무수행에 미치는 영향**. 석사학위논문, 호남대학교.
- 신은경(2012). 기업내 무형식학습의 구성요소, 결과, 학습전이동기 간의 구조적 관계. **HRD 연구**, 14(3), 25-59.
- 신준호(2007). **상사-부하간 관계의 질이 임파워먼트, 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구**. 석사학위논문, 경희대학교.
- 심덕섭, 하성욱(2013). 직무특성이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과. **산업혁신연구**, 29(3), 95-124.
- 안동윤(2006). **기업에서의 무형식학습에 관한 연구: Action Learning 사례를 중심으로**. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 안성은(2012). **임파워먼트, 공정성 지각, 조직 유효성 간에 관계 연구**. 석사학위논문, 전북대학교.
- 오준호(2009). **상사-부하 관계에 따른 군 인사평가 공정성이 조직몰입에 미치는 영향: 군의 근무평정제도를 중심으로**. 석사학위논문, 경희대학교.
- 유승혜(2002). 지식경영에 적합한 비서의 역할변화에 관한 연구: 최고경영자의 인식을 중심으로. **비서학논총**, 11(2), 237-261.
- 윤미숙(2000). 비서의 현재 역할과 미래 역할에 대한 델파이 연구. **비서학논총**, 9(2), 117-137.
- 위영은, 이희수(2010). 개념지도 작성에 근거한 무형식학습 개념의 형성 과정 탐구. **평생교육학연구**, 16(4), 107-130.
- 위영은, 이희수(2010). 사회 연결망에서의 무형식학습 연구: A병원행정조직을 중심으로. **농업교육과 인적자원개발**, 42(4), 149-173.
- 이목화(2003). **자기효능감이 조직몰입에 미치는 영향: 직무의 경력유용성과 집단효능감의 조절효과를 중심으로**. 석사학위논문, 고려대학교.

- 이민영(2013). **대기업 사무직 근로자의 무형식학습과 개인 및 팀 변인의 위계적 관계**. 박사학위논문, 서울대학교.
- 이상희(2006). 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 외식업체의 비정규직 종사원을 중심으로. **한국관광연구학회**, 19(3), 95-108.
- 이성엽(2009). 무형식 학습에 영향을 미치는 요인에 대한 연구. **한국교육학연구**, 15(1), 133-185.
- 이성엽(2008). 은행신입사원들의 무형식학습에 대한 사례연구. **한국교육학연구**, 14(1), 271-299.
- 이성은(2012). **비서의 완벽주의와 업무지연행동 및 자기효능감의 관계에 관한 연구**. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이윤주, 백지연(2011). A qualitative study on secretaries' informal learning in the workplace. **비서학논총**, 20(1), 93-111.
- 이윤하(2010). **활동이론에 터한 일터 무형식학습 뿌리내림**. 박사학위논문, 숭실대학교.
- 이윤하, 이기성(2010). 일터 무형식학습의 의미에 관한 연구. **한국HRD연구**, 5(1), 91-115.
- 이지숙(2013). **항공사 객실 승무원이 인지하는 심리적 임파워먼트가 자기효능감 및 조직 헌신도에 미치는 영향**. 석사학위논문, 단국대학교.
- 이진화(2006). **기업체 근로자의 자기주도학습 준비도와 조직 및 직무특성의 관계**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 이창주(2012). **임파워먼트와 코칭이 자기효능감에 미치는 영향**. 석사학위논문, 한양대학교.
- 이현정(1998). **교사효능감 척도개발을 위한 예비연구: 초등학교 교사를 중심으로**. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 이훈영(2008). **이훈영 교수의 연구조사방법론**. 서울: 청람.
- 이희숙(2002). **임파워먼트가 비서의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향**. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 임미하(2006). **상사의 권한위임과 직무태도와의 관계에 관한 연구**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 임재원, 이찬(2010). 중소기업 근로자의 일터학습과 경력몰입 및 조직몰입의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 42(4), 223-248.



- 임주영(1999). **비서의 임파워먼트에 영향을 미치는 요인에 관한 실증 분석 연구**. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 장세준, 정유경(2013). 셀프리더십과 리더-구성원 교환관계(LMX)의 질이 심리적 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향 -10년 이상 특급호텔 경력직원을 중심으로-. **호텔경영학연구**, 22(6), 213-231.
- 장은주, 이기은(2008). 비서직 종사자들의 성격특성 및 상사-부하 교환관계가 조직시민행동과 직무만족에 미치는 영향. **비서학논총**, 17(2), 161-178.
- 장현아, 최애경(2007). 상사-비서 교환관계(LMX)의 질이 직무태도에 미치는 영향. **비서학논총**, 16(2), 49-71.
- 전수진, 구관모(2003). 상사-비서간 교환관계가 비서의 직무태도에 미치는 영향: 팔로워십 유형의 조절효과를 중심으로. **비서학논총**, 12(1), 151-172.
- 정미현(2011). **유통업체 문화센터 평생교육 담당자들의 무형식학습에 관한 사례 연구**. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 정연일(2012). **LMX 및 조직지원인식이 노인요양병원의 조직유효성에 미치는 효과: 심리적 임파워먼트 매개효과를 중심으로**. 석사학위논문, 경희대학교.
- 정우진(2012). **S마케팅기업 구성원의 경력계획 이직의도와와의 관계에서 상사-부하 교환관계(LMX)의 조절효과**. 석사학위논문, 고려대학교.
- 정홍인(2008). **팀 내 무형식학습과 사회적 자본이 팀 효과성에 미치는 영향**. 석사학위논문, 숙명여자대학교.
- 조계숙(1994). 비서직의 사회적인지 변화에 따른 교육방안. **사회과학논집**, 14, 221-236.
- 조계숙, 최애경(2006). **비서실무론**. 서울: 대영문화사.
- 조계숙, 최애경(2011). **현대비서학**. 서울: 대영문화사.
- 조명래(1993). **직무특성과 동기유발 및 조직만족과의 관계: 농협을 중심으로**. 석사학위논문, 경북대학교.
- 주대진(2010). **농촌지도공무원의 직무몰입과 직무특성, 조직풍토, 역할모호성 및 전문성의 인과적 관계**. 박사학위논문, 서울대학교.
- 주은수(2003). **대학의 사회복지교육이 사회복지사 효능감에 미치는 영향에**

- 관한 연구: 서울특별시 소재 종합사회복지관을 중심으로. 석사학위논문, 연세대학교.
- 최석봉, 이재민, 문계완(2010). 지식근로자의 팀 분위기에 대한 지각이 비공식 학습의 참여에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 23(6), 2951-2971.
- 최영선(2013). 방과후 학교 지도교사의 무형식학습과 학습전이 관계에 대한 사회적 네트워크 접근성의 조절효과. 석사학위논문, 인하대학교.
- 통계청(2014). 직종별 사업체 노동력 자료. 2014. 2. 7 인용: <http://kostat.go.kr/portal/korea/index.action>.
- 하승희(2002). 전문비서 계속교육 활성화를 위한 교육 요구 분석. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 한나라(2011). 비서 자기효능감 척도 개발 및 타당화. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 한승희(1997). 무형식학습과 대중문화. *교육원리 연구*, 2(1), 246-271.
- 허갑수(2005). 병원조직의 직무특성과 조직몰입에 관한 실증적 연구. *인적자원 관리연구*, 12(1), 21-45.
- 홍순이(2007). 비서학 개론. 서울: 한울출판사.
- 황영훈(2012). 중소기업 연구개발 인력의 연구개발 성과와 무형식학습 활동, 학습동기 및 학습지원환경의 인과적 관계. 석사학위논문, 서울대학교.
- Abbey, S. R. (1999). *Organizational characteristics that create an environment for individual learning in the workplace*. Doctoral dissertation of department of higher adult, and lifelong education. Michigan State University.
- Ahern, M., Kovats, R. S., Wilkinson, P., Few R, Matthies F. (2005). Global health impacts of floods: Epidemiologic evidence. *Epidemiological Reviews*, 27, 36-46.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Ashton, P. T. (1984). Teacher efficacy: A motivational paradigm for

- efficacy teacher education. *Journal of Teacher Education*, 35(5), 28–32.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Lynn, W. P. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458.
- Berg, S. A., & Chung, S. Y. (2008). Factors that influence informal learning in the work place. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 229–244.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 399–410.
- Bowen, D., & Lalwer, E. (1992). The empowerment of service workers, *Sloan Management Review*, 33, 31–39.
- Brooks, A. (1989). *Critically reflective learning within a corporate context*. Unpublished doctoral dissertation. Columbia University, New York, NY.
- Caffarella, R. S., & Barnett, B. G. (1994). Characteristics of adult learners and foundations of experiential learning. In L., Jackson & R. S. Caffarella(eds.), *Experiential learning: A New approach*. New directions for continuing education, 62(pp. 29–42). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effect of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296–325.
- Choi, W. (2009). *Influences of Formal Learning, Personal Characteristics, and Work Environment Characteristics on Informal Learning among Middle Managers in the Korean Banking Sector*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State

University.

- Clarke, N. (2004), HRD and the challenge of assessing learning in the workplace. *International Journal of training and development*, 8(2), 140–156.
- Clarke, N. (2005). Workplace leaning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organizations. *Human Resource Development International*, 8(2), 185–205.
- Colley, H., Hodkinson, P., & Malcom, J. (2003). Informality and formality in learning: A report for the Learning and Skills Research Center. *Human Resource Development International*, 7(2), 233–249.
- Conlon, J. T. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications of practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 283–295.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471–482.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. New York: Free Press.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*, New York: Collier.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C.(1986). Leader member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet survey: the tailored design method*. Toronto: Wiley & Sons Inc.
- Dobbs, K. (2000). Simple moments of learning. *Training*, 37(1), 52–58.
- Domeyer, D. (2005). The office of the future presents a world of

- opportunity for administrative professionals. *Office Pro*, 65(6), 12–17.
- Doornbos, A. J., Simons, R., & Denessen, E. (2008). Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: A survey study among dutch police. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 129–151.
- Dunham, R. B., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Dimensionality of task design as measured by the job diagnostic survey. *Academy of Management Journal*, 20, 209–223.
- EDC. (1998). *The teaching firm: Where productive work and learning converge*. NA: Center for Workforce Development, Education Development Center.
- English, L. M. (2000). Spiritual dimensions of informal learning. *New Direction for Adult and Continuing Education*, 85, 29–37.
- Enos, M. D. (2001). *Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Connecticut.
- Enos, M., Kehrhahn, T., & Bell, A. (2003). Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 369–387.
- Ensman, R. G. (1995). Today's Secretaries, Today's Managers. *The Secretary*, 55(6), 15–16.
- Eraut, M. (2004). *Informal learning in the workplace*, *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273.
- Eraut, M., & Hirsh, W. (2007). *The significance of workplace learning for individuals, groups and organizations*. SKOPE Monograph 9, Oxford.
- Ford, R. C., & Fotter, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21–29.
- Fried, Y., & Ferris, G. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*,

40(2), 287–322.

- Garrick. (1998). *Informal learning in the workplace: Unmasking human resource development*. London and New York: Routledge.
- Gary, H., Thomans, M., Jeane, A. & George, M. (2002). Outcomes of social work education: The case for social work self-efficacy. *Journal of Social Work Education*, 38(1), 115–133.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy : A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183–211.
- Goodyear, R. K. & Guzzardo, C. R. (2000). Psychotherapy supervision and training. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (3rd ed., pp. 83–108). New York, NY: Wiley.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.), *Leadership frontiers*(pp. 143–165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G., & Scandura. T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. New York: Addison- Wesley Publishing Co.
- Hackman, J. R., & Lawler III, E. E. (1971). Employee Reaction to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology, Monograph*, 55, 259–286.
- Hill, C. E., & O' Brien, L. M. (1999). *Helping skill: Facilitating*

- exploration, insight, and action*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hong, S., Malik, M. L., & Lee, M. K. (2003). Testing configural, metric, scalar, and latent mean invariance across genders in sociotropy and autonomy using non-western sample. *Educational and Psychology Measurement, 63*(4), 636–654.
- Hubler, L. (2001). Don't just admire aspire. *Officepro, 61*(7), 14–16.
- International Association of Administrative Professionals. (2014, March 11). Retrieved from Homepage at: <http://www.iaap-hq.org>.
- International Association of Administrative Professionals. (2004). *Tips on staying ahead in a changing workplace*. Retrieved November 12, 2014, from Homepage at: <http://www.iaap-hq.org>.
- Keller, T. & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations, 48*(2), 127–146.
- Kline, R. B. (2005). **구조방정식모형 원리와 적용** (이현숙, 김수진, 전수연 역. 제2판). 서울: 학지사.
- Knowles, M. (1950). *Informal adult education*. Chicago: Association Press.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning experience as the source learning and development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice–Hall.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behavior: Development of an upward feedback instrument. *Educational & Psychological Measurement, 60*(2), 301–313.
- Kremer, A. L. (2006). *Predictors of participation in formal and informal workplace learning: Demographic, situational, motivational and deterrent factors*. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas at Austin.
- Larson, L. M., & Daniels, J. A. (1998). Review of the counseling self-efficacy literature. *The Counseling Psychologist, 26*,

179–218.

- Larson, L. M., Suzuki, L. A., Gillespie, K. N., Potenza, M. T., Bechtel, M. A., & Toulouse, A. L. (1992). Development and validation of the counseling self-estimate inventory. *Journal of Counseling Psychology, 39*, 105–120.
- Lent, R. W., Hill, C. E., & Hoffman, M. A. (2003). Development and validation of the counselor activity self-efficacy scales. *Journal of Counseling Psychology, 50*, 97–108.
- Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*(3), 451–465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43–72.
- Linden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member Exchange Theory: The Past and Potential for Future. *Research in Personnel and Human Resource Management, 15*, 47–119.
- Liden, R. C. & Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 407–416.
- Loewenstein, M. A., & Spletzer, J. R. (1999). Formal and informal training: Evidence from the NLSY. *Research in Labor Economics, 18*, 402–438.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly, 16*, 501–527.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*, 83–100.



7(1), 84–104.

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, *39*, 99–128.
- Malcolm, J., Hodkinson, P., & Colley, H. (2003). The interrelationships between informal and formal learning. *The Journal of Workplace Learning*, *15*(7), 313–318.
- Marsick, V. J., & Volpe, M. (1999). *Informal learning on the job*. San Francisco: Berrett-Koehler Communications.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organization. *International Journal of Lifelong Education*, *11*(4), 287–300.
- Marsick, V., & & Watkins, K. (2001). Informal learning and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, *89*, 25–34.
- Marsick, V. J. (2006). Informal Strategic learning in the workplace. In J. Streumer (Ed.), *Work related learning*. The Netherlands: Springer.
- Martin, A. (2002). What' s next? *Office Pro*, *62*(1), 6–12.
- Mathieu, J. F. & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 127–133.
- Miller, N. (1997). Administration 2000. *The Secretary*, *57*(2), 19–21.
- Mocker, D. W., & Spear, G. E. (1982). *Lifelong learning: formal, non-formal, informal and self-directed*. Information series No, 241, ERIC Clearing House on Adult Career and Vocational Education. Columbus, Ohio: The National Center for Research in

Vocational Education.

- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw–Hill.
- Odeggers, p., & Keeling, B. L. (2000). *Administrative office management*. USA: South–Western Educational Publishing.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004) SPSS AND SAS procedures for estimating indirect effect in sample mediation models. *Behavioral Research Methods, Instruments & Computers*, 36, 717–731.
- Randolph, W. A. (1995). Navigation the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*. 22(4), 19–32.
- Resnick, L. B. (1987). Learning in school and out. *Educational Researcher*, 16(9). 13–20.
- Riggs, M. L., & Knight, P. A. (1994). The impact of perceived group success–failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 755–766.
- Rowden, R. W. (1995). The role of human resource development in successful small to mid–sized manufacturing businesses: A comparative case study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(4), 355–373.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U. S. small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407–425.
- Rowden, R. W., & Ahmad, S. (2000). The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to mid–sized businesses in Malaysia. *Human Resource Development International*, 3(3), 307–322.
- Rowden, R. W., & Conine, C. T. Jr. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17(3/4), 215–230
- Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies*. New York: AMACOM.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior, 11*, 389–400.
- Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance, 33*, 283–306.
- Sims H, R., Szilagyi, A, Keller, R. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal, 26(2)*, 195–212.
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace, *International Journal of Training and Development, 8(1)*, 8–20.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442–1442.
- Staples, L. H. (1990). Powerful ideas about empowerment. *Administration in Social Work, 14(2)*, 29–42.
- Stewart, A. M. (1994). *Empowering People*. London: Pitman Publishing.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F., III (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco, CA: Barrett–Koehler.
- Thomas, K. W., & Velthous, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “uninterpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15(4)*, 666–681.
- Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Van Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work: Bridging individual and organizational learning*. Unpublished doctoral dissertation, University of Twente, Enschede, the Netherlands.
- Van Woerkom, M., & Croon, M. (2008). Operating critically reflective

- work behavior. *Personnel Review*, 37(3), 317–331.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103–1126.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1992). Building the learning organization: A new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 115–129.



## [부록 1] 예비조사 설문도구

### 기업비서의 무형식학습 활동에 관한 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀 드립니다. 저는 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 조현정이라고 합니다.

저는 박사학위 논문으로 **기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환 관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계**에 대한 연구를 수행하고 있습니다. 형식적으로 회사에서 제공하는 교육 프로그램이나 체계화된 시스템이 아닌 비체계적이고 비구조적인 방법에 초점을 두고 있습니다.

**질문지는 총 7면**이며, 응답하시는 데에 걸리는 **소요시간은 약 10-15분**입니다. 조사결과는 **통계법 33조 1, 2항에 의거 연구목적**을 위한 통계 분석 이외에 **절대 사용되지 않을 것**입니다.

또한, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 **한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다.**

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주십시오.

끝으로 늘 건강과 행복이 가득하시기를 기원하며, 바쁘신데도 불구하고 귀중한 시간을 내주신 선생님께 깊이 감사드립니다.

2014년 11월

서울대학교 대학원 농산업교육과

박사과정 : 조 현 정

지도교수 : 김 진 모

【연구자 연락처】 조현정 (핸드폰: 010-5508-0227, e-mail: [hyun111015@naver.com](mailto:hyun111015@naver.com))

※귀하는 기업에서 상사를 일대일로 보좌하는 비서입니까?

이 연구에서 기업비서관 매일경제(2014. 4. 15.)가 발표한 2013년 매출액 기준 1000대 기업에서 일대일로 상사를 보좌하고 있는 비서를 의미합니다.

①네

②아니오

I. 다음은 무형식학습 활동(일터에서 학습자의 경험과 성찰, 타인과의 상호작용을 통해 자기주도적으로 이루어지는 무형식적이고 비제도적인 학습) 관련 문항입니다. 평소 귀하의 생각이나 상황과 일치하는 번호에 V표시 해주십시오.

나는~	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1 특정 업무 상황과 관련하여 상사와 비공식적인 토론을 한다.	①	②	③	④	⑤
2 휴식 시간 또는 일과 후에 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 동료들과 아이디어를 교환한다.	①	②	③	④	⑤
3 어려운 업무 상황에 대해 다른 사람들이 어떻게 처리하는지 관찰한다.	①	②	③	④	⑤
4 업무상의 문제를 해결하기 위해 다른 사람들과 협력한다.	①	②	③	④	⑤
5 새로운 상황에 직면했을 때, 과거 어려운 업무 상황을 처리했던 나의 경험을 되돌아본다.	①	②	③	④	⑤
6 스스로의 시행착오를 통해 어려운 업무 상황을 해결하려 한다.	①	②	③	④	⑤
7 어려운 업무 상황을 해결하기 위해 과거에 참여한 공식 교육훈련 프로그램(집합교육 등)에서 배운 것을 되돌아본다.	①	②	③	④	⑤
8 어려운 업무 상황에 대한 해답을 찾기 위해 스스로 업무 매뉴얼(또는 사내 작업 지침서) 등을 참조한다.	①	②	③	④	⑤
9 어려운 업무 상황에 대한 해답을 찾기 위해 인터넷을 활용하여 정보를 얻는다.	①	②	③	④	⑤
10 유용한 정보를 얻기 위해 자발적으로 컨퍼런스 또는 세미나에 참석한다.	①	②	③	④	⑤
11 업무 정보 및 지식습득을 위해 전문 잡지 또는 관련 서적을 읽는다.	①	②	③	④	⑤
12 어려운 업무 상황 해결을 위한 정보 및 지식을 얻기 위해 회사 밖의 관련 전문가들과 연락한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 상사-비서 교환관계에 관한 문항입니다. 본인이 보좌하고 있는 상사와의 관계에서 평소 귀하의 생각이나 상황과 가장 일치하는 번호에 V 표시해 주십시오

상사와의 관계	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
2 나의 상사는 내가 친구로 삼고 싶은 유형이다.	①	②	③	④	⑤
3 나의 상사와 일하는 것은 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
4 나의 상사는 내가 쟁점이 되는 문제에 대한 정확한 지식이 없더라도 나의 업무 활동을 옹호한다.	①	②	③	④	⑤
5 내가 만약 다른 사람들로 부터 공격을 받는다면 나의 상사는 기꺼이 나를 옹호해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
6 나의 상사는 내가 만약 업무상 실수를 하더라도 조직내에서 나를 옹호해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 나의 업무 범위를 넘어서 부분이라도 나의 상사를 위해 일한다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 부서의 이익을 한층 높이기 위하여 일반적으로 필요한 수준 이상의 추가적인 노력을 기꺼이 기울일 것이다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 나의 상사의 직무 관련 지식에 감명을 받는다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 나의 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존경한다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 나의 상사의 전문적인 업무능력에 감탄한다.	①	②	③	④	⑤



Ⅲ. 다음은 임파워먼트에 관한 문항입니다. 평소 귀하의 생각이나 상황과 가장 일치하는 번호에 V 표시해 주십시오

임파워먼트	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1 나의 업무 활동은 회사에 중요한 일이다.	①	②	③	④	⑤
2 나의 업무 활동은 개인적으로 중요한 일이다.	①	②	③	④	⑤
3 나의 업무 활동은 개인적으로 의미있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
4 나의 업무 활동은 회사에 의미있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 업무 도중 일어나는 많은 일을 통제할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 상사의 업무에 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 업무 방법의 결정에 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 회사의 목표 달성에 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 업무 수행 능력에 자신감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 업무 수행에 필요한 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 우리부서의 업무 목표를 달성할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 동료보다 업무를 성공적으로 수행해 나갈 수 있다.	①	②	③	④	⑤
13 나는 업무 수행 도중 필요한 재량권을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
14 나의 업무 목표는 내가 결정 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 비서의 직무특성에 대한 질문입니다. 각각의 문항을 읽고, 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 V표시 해주십시오

비서 직무 특성		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무를 수행하기 위해서는 복잡하고, 높은 수준의 기술이나 지식이 요구된다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 직무는 반복적이며 매우 단순하다.(R)	①	②	③	④	⑤
3	내가 수행하는 업무는 업무의 결과가 좋든 나쁜든 결과가 명확히 드러나는 일이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 업무결과가 실제 회사 전체의 활동에 어떤 효과를 내는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직무가 전체회사의 성과에 매우 중요한 역할을 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	다른 구성원들의 업무 성과가 나의 업무성과에 따라 달라질 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 수행한 일의 성과에 대한 평가를 명백하게 받는 편이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 너무 다양한 종류의 일을 수행하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 업무량은 지나치게 많다.	①	②	③	④	⑤
10	현재 일하고 있는 회사의 전체적인 업무활동 과정을 생각해 볼 때, 나의 직무는 핵심적이고 중요한 업무이다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 나의 업무수행 결과가 스스로 판단하기에 만족스러운 수준이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 비서의 직무효능감에 관한 문항입니다. 평소 귀하의 생각이나 상황과 가장 일치하는 번호에 V 표시해 주십시오.

비서 직무효능감		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 전화응대 과정에서 생기는 어려운 상황을 극복할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 경조사 업무를 처리하는 과정에서 뭔가 잘못되고 있다고 생각되면 빨리 개선방법을 찾아낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 일정관리 업무에 문제가 생기면 그 이유를 분석해 낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 상사의 출장을 준비하는 과정에서 뭔가 잘못되고 있다고 생각되면 빨리 개선방법을 찾아 낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 각종 문서를 기준을 세워 체계적으로 관리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 문서 작성 및 관리 업무 과정에서 문제가 생겼을 때 그 이유를 분석해 낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 회계업무를 정확하게 처리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 회계업무를 처리하는 과정에서 무엇이 잘못되었는지 찾아낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 사무환경을 보다 쾌적하게 하기 위하여 지속적으로 노력할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 전화 응대를 할 때 잘 수행할 수 없을 것 같아서 불안하다. (R)	①	②	③	④	⑤
11	나는 방문객 응대를 할 때 잘 수행할 수 없을 것 같아서 불안하다. (R)	①	②	③	④	⑤
12	나는 일정관리 업무를 잘 수행할 수 없을 것 같아서 불안하다. (R)	①	②	③	④	⑤
13	나는 상사의 출장을 준비할 때 스트레스를 받는다. (R)	①	②	③	④	⑤
14	나는 상사의 각종 개인 신상 관련 보좌 업무를 하는 것이 부담스럽다. (R)	①	②	③	④	⑤
15	나는 각종 문서를 관리하는 일이 부담스럽다. (R)	①	②	③	④	⑤
16	나는 사무환경을 정비하는 일에 스트레스를 받는다. (R)	①	②	③	④	⑤

비서 직무효능감		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
17	나는 어렵고 복잡하지만 VIP 방문객을 응대하는 것이 재미있다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 업무량이 많아지더라도 상사 및 회사의 경조사 업무가 많을수록 재미있다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 상사의 일정이 많을수록 일하는 것이 재미있다.	①	②	③	④	⑤
20	나는 회의 또는 행사를 준비하는 일이 어렵거나 도전적일수록 재미있다.	①	②	③	④	⑤
21	나는 회의 또는 행사를 준비할 때 나에게 책임과 권한이 많이 주어질수록 좋다.	①	②	③	④	⑤
22	나는 업무량이 많아지더라도 개인 신상 보좌 업무가 많은 상사를 보좌하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
23	나는 기본적인 업무 외의 창의력을 요구하는 상사의 추가적인 지시 사항을 수행하는 것이 재미있다.	①	②	③	④	⑤
24	나는 계절 또는 특정 상황(예: 크리스마스)에 맞게 사무환경을 정비하는 것이 재미있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅶ. 다음은 귀하의 일반적 사항에 관한 것입니다. 모든 정보는 연구의 목적으로만 사용됩니다. 모든 문항에 대해 해당되는 번호에 V 표시해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?            ① 남성            ② 여성
  
2. 귀하의 연령은? 만 \_\_\_\_\_ 세
  
3. 귀하의 학력은?  
① 고졸 이하   ② 전문대졸   ③ 4년제 대학 졸   ④ 대학원 이상
  
4. 귀하의 직급은?  
① 사원   ② 대리급   ③ 과장급   ④ 차장급   ⑤ 부장 이상급
  
5. 결혼 여부는?  
① 미혼   ② 기혼
  
6. 귀하가 근무하는 회사의 업종은?  
① 제조업   ② 건설업   ③ 운수업   ④ 숙박 및 음식점업  
⑤ 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업   ⑥ 금융 및 보험업  
⑦ 부동산 및 임대업   ⑧ 전문, 과학 및 기술 서비스업  
⑨ 의료 서비스업   ⑩ 공공기관   ⑪ 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업  
기타(\_\_\_\_\_)
  
7. 귀하의 비서로서 총 직장경험은? 만 (    )년 (    )개월
  
8. 현재 직장에서 비서로 근무한 경험은? 만 (    )년 (    )개월

- 끝까지 응답 해주셔서 감사합니다.-

## [부록 2] 본조사 설문도구

### 기업비서의 무형식학습 활동에 관한 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀 드립니다. 저는 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 조현정이라고 합니다.

저는 박사학위 논문으로 **기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환 관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계**에 대한 연구를 수행하고 있습니다. 형식적으로 회사에서 제공하는 교육 프로그램이나 체계화된 시스템이 아닌 비체계적이고 비구조적인 방법에 초점을 두고 있습니다.

**질문지는 총 7면**이며, 응답하시는 데에 걸리는 **소요시간은 약 10-15분**입니다. 조사결과는 **통계법 33조 1, 2항에 의거 연구목적**을 위한 통계 분석 이외에 **절대 사용되지 않을 것**입니다.

또한, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 **한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다.**

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주십시오.

끝으로 늘 건강과 행복이 가득하시기를 기원하며, 바쁘신데도 불구하고 귀중한 시간을 내주신 선생님께 깊이 감사드립니다.

2014년 11월

서울대학교 대학원 농산업교육과

박사과정 : 조 현 정

지도교수 : 김 진 모

【연구자 연락처】 조현정 (핸드폰: 010-5508-0227, e-mail: [hyun111015@naver.com](mailto:hyun111015@naver.com))

※귀하는 기업에서 상사를 일대일로 보좌하는 비서입니까?

이 연구에서 기업비서관 매일경제(2014. 4. 15.)가 발표한 2013년 매출액 기준 1000대 기업에서 일대일로 상사를 보좌하고 있는 비서를 의미합니다.

①네

②아니오

I. 다음은 무형식학습 활동(일터에서 학습자의 경험과 성찰, 타인과의 상호작용을 통해 자기주도적으로 이루어지는 무형식적이고 비제도적인 학습) 관련 문항입니다. 평소 귀하의 생각이나 상황과 일치하는 번호에 V표시 해주십시오.

나는~	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1 특정 업무 상황과 관련하여 상사와 비공식적인 토론을 한다.	①	②	③	④	⑤
2 휴식 시간 또는 일과 후에 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 동료들과 아이디어를 교환한다.	①	②	③	④	⑤
3 어려운 업무 상황에 대해 다른 사람들이 어떻게 처리하는지 관찰한다.	①	②	③	④	⑤
4 업무상의 문제를 해결하기 위해 다른 사람들과 협력한다.	①	②	③	④	⑤
5 새로운 상황에 직면했을 때, 과거 어려운 업무 상황을 처리했던 나의 경험을 되돌아본다.	①	②	③	④	⑤
6 스스로의 시행착오를 통해 어려운 업무 상황을 해결하려 한다.	①	②	③	④	⑤
7 어려운 업무 상황을 해결하기 위해 과거에 참여한 공식 교육훈련 프로그램(집합교육 등)에서 배운 것을 되돌아본다.	①	②	③	④	⑤
8 어려운 업무 상황에 대한 해답을 찾기 위해 스스로 업무 매뉴얼(또는 사내 작업 지침서) 등을 참조한다.	①	②	③	④	⑤
9 어려운 업무 상황에 대한 해답을 찾기 위해 인터넷을 활용하여 정보를 얻는다.	①	②	③	④	⑤
10 유용한 정보를 얻기 위해 자발적으로 컨퍼런스 또는 세미나에 참석한다.	①	②	③	④	⑤
11 업무 정보 및 지식습득을 위해 전문 잡지 또는 관련 서적을 읽는다.	①	②	③	④	⑤
12 어려운 업무 상황 해결을 위한 정보 및 지식을 얻기 위해 회사 밖의 관련 전문가들과 연락한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 상사-비서 교환관계에 관한 문항입니다. 본인이 보좌하고 있는 상사와의 관계에서 평소 귀하의 생각이나 상황과 가장 일치하는 번호에 V 표시해 주십시오

상사와의 관계	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
2 나의 상사는 내가 친구로 삼고 싶은 유형이다.	①	②	③	④	⑤
3 나의 상사와 일하는 것은 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
4 나의 상사는 내가 쟁점이 되는 문제에 대한 정확한 지식이 없더라도 나의 업무 활동을 옹호한다.	①	②	③	④	⑤
5 내가 만약 다른 사람들로 부터 공격을 받는다면 나의 상사는 기꺼이 나를 옹호해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
6 나의 상사는 내가 만약 업무상 실수를 하더라도 조직내에서 나를 옹호해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 나의 업무 범위를 넘어서 부분이라도 나의 상사를 위해 일한다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 부서의 이익을 한층 높이기 위하여 일반적으로 필요한 수준 이상의 추가적인 노력을 기꺼이 기울일 것이다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 나의 상사의 직무 관련 지식에 감명을 받는다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 나의 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존경한다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 나의 상사의 전문적인 업무능력에 감탄한다.	①	②	③	④	⑤



Ⅲ. 다음은 임파워먼트에 관한 문항입니다. 평소 귀하의 생각이나 상황과 가장 일치하는 번호에 Ⅴ 표시해 주십시오

임파워먼트		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무 활동은 회사에 중요한 일이다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 업무 활동은 개인적으로 중요한 일이다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 업무 활동은 개인적으로 의미있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 업무 활동은 회사에 의미있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 상사의 업무에 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무 방법의 결정에 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 회사의 목표 달성에 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 업무 수행 능력에 자신감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 업무 수행에 필요한 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 동료보다 업무를 성공적으로 수행해 나갈 수 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 업무 수행 도중 필요한 재량권을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 업무 목표는 내가 결정 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 비서의 직무특성에 대한 질문입니다. 각각의 문항을 읽고, 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 V표시 해주십시오

비서 직무 특성		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무를 수행하기 위해서는 복잡하고, 높은 수준의 기술이나 지식이 요구된다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 직무는 반복적이며 매우 단순하다.(R)	①	②	③	④	⑤
3	내가 수행하는 업무는 업무의 결과가 좋은 나쁜 결과가 명확히 드러나는 일이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 업무결과가 실제 회사 전체의 활동에 어떤 효과를 내는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직무가 전체회사의 성과에 매우 중요한 역할을 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	다른 구성원들의 업무 성과가 나의 업무성과에 따라 달라질 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 수행한 일의 성과에 대한 평가를 명백하게 받는 편이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 너무 다양한 종류의 일을 수행하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 업무량은 지나치게 많다.	①	②	③	④	⑤
10	현재 일하고 있는 회사의 전체적인 업무활동 과정을 생각해 볼 때, 나의 직무는 핵심적이고 중요한 업무이다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 비서의 직무효능감에 관한 문항입니다. 평소 귀하의 생각이나 상황과 가장 일치하는 번호에 V 표시해 주십시오.

비서 직무효능감		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 전화응대 과정에서 생기는 어려운 상황을 극복할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 경조사 업무를 처리하는 과정에서 뭔가 잘못되고 있다고 생각되면 빨리 개선방법을 찾아낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 일정관리 업무에 문제가 생기면 그 이유를 분석해 낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 상사의 출장을 준비하는 과정에서 뭔가 잘못되고 있다고 생각되면 빨리 개선방법을 찾아 낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 각종 문서를 기준을 세워 체계적으로 관리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 문서 작성 및 관리 업무 과정에서 문제가 생겼을 때 그 이유를 분석해 낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 회계업무를 정확하게 처리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 회계업무를 처리하는 과정에서 무엇이 잘못되었는지 찾아낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 사무환경을 보다 쾌적하게 하기 위하여 지속적으로 노력할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 전화 응대를 할 때 잘 수행할 수 없을 것 같아서 불안하다. (R)	①	②	③	④	⑤
11	나는 방문객 응대를 할 때 잘 수행할 수 없을 것 같아서 불안하다. (R)	①	②	③	④	⑤
12	나는 일정관리 업무를 잘 수행할 수 없을 것 같아서 불안하다. (R)	①	②	③	④	⑤
13	나는 상사의 출장을 준비할 때 스트레스를 받는다. (R)	①	②	③	④	⑤
14	나는 상사의 각종 개인 신상 관련 보좌 업무를 하는 것이 부담스럽다. (R)	①	②	③	④	⑤
15	나는 각종 문서를 관리하는 일이 부담스럽다. (R)	①	②	③	④	⑤
16	나는 사무환경을 정비하는 일에 스트레스를 받는다. (R)	①	②	③	④	⑤

비서 직무효능감		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
17	나는 어렵고 복잡하지만 VIP 방문객을 응대하는 것이 재미있다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 업무량이 많아지더라도 상사 및 회사의 경조사 업무가 많을수록 재미있다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 상사의 일정이 많을수록 일하는 것이 재미있다.	①	②	③	④	⑤
20	나는 회의 또는 행사를 준비하는 일이 어렵거나 도전적일수록 재미있다.	①	②	③	④	⑤
21	나는 회의 또는 행사를 준비할 때 나에게 책임과 권한이 많이 주어질수록 좋다.	①	②	③	④	⑤
22	나는 업무량이 많아지더라도 개인 신상 보좌 업무가 많은 상사를 보좌하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
23	나는 기본적인 업무 외의 창의력을 요구하는 상사의 추가적인 지시 사항을 수행하는 것이 재미있다.	①	②	③	④	⑤
24	나는 계절 또는 특정 상황(예: 크리스마스)에 맞게 사무환경을 정비하는 것이 재미있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅶ. 다음은 귀하의 일반적 사항에 관한 것입니다. 모든 정보는 연구의 목적으로만 사용됩니다. 모든 문항에 대해 해당되는 번호에 V 표시해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?            ① 남성            ② 여성
  
2. 귀하의 연령은? 만 \_\_\_\_\_ 세
  
3. 귀하의 학력은?  
① 고졸 이하   ② 전문대졸   ③ 4년제 대학 졸   ④ 대학원 이상
  
4. 귀하의 직급은?  
① 사원   ② 대리급   ③ 과장급   ④ 차장급   ⑤ 부장 이상급
  
5. 결혼 여부는?  
① 미혼   ② 기혼
  
6. 귀하가 근무하는 회사의 업종은?  
① 제조업   ② 건설업   ③ 운수업   ④ 숙박 및 음식점업  
⑤ 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업   ⑥ 금융 및 보험업  
⑦ 부동산 및 임대업   ⑧ 전문, 과학 및 기술 서비스업  
⑨ 의료 서비스업   ⑩ 공공기관   ⑪ 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업  
기타(\_\_\_\_\_)
  
7. 귀하의 비서로서 총 직장경험은? 만 (    )년 (    )개월
  
8. 현재 직장에서 비서로 근무한 경험은? 만 (    )년 (    )개월

- 끝까지 응답 해주셔서 감사합니다.-

### [부록 3] 상사-부하(비서) 교환관계 설문 번안

구분	원문	1차 번안	2차 번안	3차 번안
1	I like my supervisor very much as a person	나는 인간적으로 나의 상사를 매우 좋아한다.	나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.	나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.
2	My supervisor is the kind of person one would like to have as a friend.	나의 상사는 내가 친구로 삼고 싶은 유형이다.	나의 상사는 내가 친구로 삼고 싶은 유형이다.	나의 상사는 내가 친구로 삼고 싶은 유형이다.
3	My supervisor is a lot of fun to work with.	나의 상사와 일하는 것은 매우 즐겁다.	나의 상사와 일하는 것은 즐겁다.	나의 상사와 일하는 것은 즐겁다.
4	My supervisor defends my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in question.	나의 상사는 내가 쟁의중인 문제에 대한 정확한 지식이 없더라도 윗사람 앞에서 나의 업무 활동을 옹호한다.	나의 상사는 내가 쟁점이 되는 문제에 대한 정확한 지식이 없더라도 윗사람 앞에서 나의 업무 활동을 옹호한다.	나의 상사는 내가 쟁점이 되는 문제에 대한 정확한 지식이 없더라도 윗사람 앞에서 나의 업무 활동을 옹호한다.
5	My supervisor would come to my defense if I were "attacked" by others.	내가 만약 다른 사람들로부터 공격을 받는다면 나의 상사는 기꺼이 나를 방어해 줄 것이다.	내가 만약 다른 사람들로부터 공격을 받는다면 나의 상사는 기꺼이 나를 옹호해 줄 것이다.	내가 만약 다른 사람들로부터 공격을 받는다면 나의 상사는 기꺼이 나를 옹호해 줄 것이다.

6	My supervisor would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.	나의 상사는 내가 만약 명백한 착오를 만들었다 하더라도 조직에서 나를 방어해 줄 것이다.	나의 상사는 내가 만약 명백한 실수를 하더라도 조직 내에서 나를 옹호해 줄 것이다.	나의 상사는 내가 만약 업무상 실수를 하더라도 조직 내에서 나를 옹호해 줄 것이다.
7	I do work for my supervisor that goes beyond what is specified in my job description.	나는 나의 직무기술서 상의 일을 넘어서서 부분이라고 나의 상사를 위해 일한다.	나는 나의 직무기술서 외의 일이라도 나의 상사를 위해 일한다.	나는 나의 업무 범위를 넘어서서 부분이라도 나의 상사를 위해 일한다.
8	I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to further the interests of my work group.	나는 기꺼이 나의 부서의 추후의 이익을 위해 보통 요구되어지는 것 이상의 추가적인 노력을 기울일 것이다.	나는 기꺼이 나의 부서의 추가적인 이익을 위해 주어진 업무 외의 노력을 기울일 것이다.	나는 부서의 이익을 한층 높이기 위하여 일반적으로 필요한 수준 이상의 추가적인 노력을 기꺼이 기울일 것이다.
9	I am impressed with my supervisor's knowledge of his/her job.	나는 나의 상사의 직무 지식에 감명을 받는다.	나는 나의 상사의 직무 관련 지식에 감명을 받는다.	나는 나의 상사의 직무 관련 지식에 감명을 받는다.
10	I respect my supervisor's knowledge of and competence on the job.	나는 나의 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존경한다.	나는 나의 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존경한다.	나는 나의 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존경한다.
11	I admire my supervisor's professional skills.	나는 나의 상사의 전문적인 기술에 감탄한다.	나는 나의 상사의 전문적인 업무능력에 감탄한다.	나는 나의 상사의 전문적인 업무능력에 감탄한다.

# Abstract

## **The Causal Relationship among Informal Learning Activities, Leader-Member Exchange, Empowerment, Job Characteristics and Job Self-Efficacy of administrative assistants in Corporations**

*By Hyun Jung Cho*

*Dissertation for the Doctor of Philosophy in Education  
in the Graduate School of Seoul National University, Korea, 2015*

*Major Advisor: Jin-Mo Kim, Ph. D*

The purpose of this study is to identify the causal relationship among informal learning activities, leader-member exchange, empowerment, job characteristics and job self-efficacy of administrative assistants in corporations. The specific objectives are to identify the causal relationship among informal learning activities, leader-member exchange, empowerment, job characteristics and job self-efficacy; to identify the effect of leader-member exchange, empowerment, job characteristics and job self-efficacy on informal learning activities; to identify the mediating effect of empowerment and job self-efficacy between leader-member exchange and informal learning activities; to identify the mediating effect of job self-efficacy and job characteristics between empowerment and informal learning activities; to identify the mediating effect of job self-efficacy between job characteristics and informal



learning activities; to identify the double mediating effect of empowerment and job self-efficacy between leader-member exchange and informal learning activities; to identify the double mediating effect of empowerment and job characteristics between leader-member exchange and informal learning activities; and to identify the triple mediating effect of empowerment, job characteristics and self-efficacy between leader-member exchange and informal learning activity.

This study is aimed at providing information for all administrative assistants working in corporations. However, this study was restricted to a target population of administrative assistants who have worked with their current supervisors more than 1 year as a one to one administrative assistant within 1,000 companies based on gross profit in 2013. The data for this study were collected via online survey and e-mail, and a total of 245 questionnaires were returned. After screening the data, 195 responses were used for statistical analysis. The survey questionnaire was conducted to measure variables which included scales of informal learning activities, leader-member exchange, empowerment, job characteristics, job self-efficacy and demographic items. To ensure the reliability and validity of the questions, statistical analysis was performed using SPSS 18.0. AMOS 18.0 was also used to estimate the causal relationship of the proposed research model. The statistics were calculated based upon significance level of 0.05.

The main findings of the study are as follows. First, the fit indices of the causal model among informal learning activities, leader-member exchange, empowerment, job characteristics and job self-efficacy were suitably identified. Second, the factor loading of leader-member exchange to informal learning activities was not significant. The factor loading of empowerment to informal learning activities was also not significant. However, the factor loading of job characteristics to informal learning activities was significant. The factor loading of job self-efficacy to informal learning activities was significant. Third, in the relationship between leader-member exchange and informal learning activities,

empowerment had a negative mediating effect and job self-efficacy had a mediating effect. Fourth, in the relationship between empowerment and informal learning activities, job self-efficacy and job characteristics both had a mediating effect. Fifth, in the relationship between job characteristics and informal learning activities, job self-efficacy did not have a mediating effect. Sixth, in the relationship between leader-member exchange and informal learning activities, empowerment and job self-efficacy was not found to have a double mediating effect. Seventh, in the relationship between leader-member exchange and informal learning activities, empowerment and job characteristic had a double mediating effect. Eighth, in the relationship between leader-member exchange and informal learning activities, empowerment, job characteristics and job self-efficacy did not have a triple mediating effect.

Based on the findings, the main conclusions of the study are as follows. First, the fit indices of the causal model among informal learning activities, leader-member exchange, empowerment, job characteristics and job self-efficacy were suitably identified. Second, the factor loading of leader-member exchange to informal learning activities was not significant. The factor loading of empowerment to informal learning activities was also not significant. However, the factor loading of job characteristics to informal learning activities was significant. The factor loading of job self-efficacy to informal learning activities was also significant. Until now, many studies have more focused on the context of workplace and the relationship with the supervisors and the characteristics of organization. However, increasing higher administrative assistants' job self-efficacy, broadening the tasks and providing feedback could be the way to facilitate administrative assistants' informal learning activities. Third, in the relationship between leader-member exchange and informal learning activities, empowerment had a negative mediating effect and job self-efficacy had a mediating effect. Therefore, when we facilitate administrative

assistants' informal learning activities, we also have to consider administrative assistants' individual characteristics and job characteristics with the exception of supervisors related variables. Fourth, in the relationship between empowerment and informal learning activities, job self-efficacy and job characteristics both had a mediating effect. Like empowerment, supervisors related variables had no effect on the informal learning activities directly. However, the data demonstrated that empowerment can make higher job self-efficacy and job characteristics. Thus, if we increase higher the administrative assistants' self-efficacy, broaden the skills of the job, and provide good feedback, it can facilitate administrative assistants' informal learning activities. Fifth, in the relationship between job characteristics and informal learning activities, job self-efficacy had no mediating effect. Therefore, broadening the tasks, making administrative assistants know the meaning of the work, and providing feedback are the ways to facilitate administrative assistants' informal learning activities. Sixth, in the relationship between leader-member exchange and informal learning activities, empowerment and job self-efficacy did not have a double mediating effect. However, when we consider the each relationship between the variables, leader-member exchange, empowerment, job characteristics and job self-efficacy are significant variables for the administrative assistants' informal learning activities. Seventh, in the relationship between leader-member exchange and informal learning activities, empowerment and job characteristic had a double mediating effect. Therefore, corporations should focus on direct effect variables on informal learning activities such as job self-efficacy and job characteristics, but also indirect effect variables on informal learning activities such as leader-member exchange and empowerment. Eighth, in the relationship between leader-member exchange and informal learning activities, empowerment, job characteristics and job self-efficacy did not have a triple mediating effect. However, when we consider the each relation between the variables, we have to consider

among the individual characteristics, job characteristics and supervisors related characteristics.

Based on this research, this researcher suggests the following recommendations for further research. First, leader-member exchange scales need to be developed for use with team administrative assistants and joint administrative assistants. Second, it would be useful to explore other significant variables related to administrative assistants aside from the factors of leader-member exchange, empowerment, job characteristics and job self-efficacy. Third, it is necessary to investigate how the causal relationship among informal learning activities related to significant variables differs from those of other administrative assistants such as legal secretaries and account secretaries. Fourth, further research should compare administrative assistants major and non-major in relation to informal learning activities. Fifth, it would be useful to consider different characteristics that might have an effect such as industry or department and major within administrative assistants. Sixth, this research accessed informal learning activities as a process and context. Therefore, further study could access informal learning activities as a result or process and context with another means of access.

---

Keywords: administrative assistant, informal learning activity, leader-member exchange, empowerment, job characteristic, job self-efficacy

Student number: 2011-30326