

사회 연결망에서의 무형식학습 연구 : A병원행정조직을 중심으로

위영은 · 이희수

중앙대학교

요약

본 연구는 조직 내 연결망에서의 무형식학습 양상을 분석하여 일터에서 무형식학습이 촉진되기 위한 시사점을 제시하는데 목적이 있다. 이를 위해 A병원행정조직을 대상으로 사회 연결망 설문지를 활용하여 밀도, 중심성, 관계빈도를 조사하였고, 무형식학습 설문 및 심층 면담을 통해 학습 비중과 내용을 파악하였다. 그 결과, 밀도는 조인 연결망이 가장 높았고, 한 달에 3~4회 이상 교류한다는 응답이 70% 이상을 차지하였다. 그리고 조직 내 연결망에서의 무형식학습 양상은 영역별로 차이가 있었다.

의사소통 연결망에서는 팀원과의 접촉이나 업무 관련 사적 모임을 통해 학습의 중요성을 깨닫고, 조직 문화나 가치를 이해하는데 도움을 받고 있었다. 조인 연결망에서는 구성원 간 업무 조인을 통해 관련 문헌을 찾으면서 업무 성과 향상을 위한 학습의 필요성을 인지하고 있었다. 신뢰 연결망에서는 구성원들 간의 사적 모임을 통해 업무에 대한 정보나 아이디어를 습득하고 내적 갈등이나 상처가 치유되는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 일터에서 무형식학습이 촉진되기 위해서 조직 내 연결망 특성에 민감하게 반응해야 하며, 관리자, 팀원 집단별 차별화된 무형식학습 전략이 적용되어야 한다는 것을 제시한다. 또한 조직 내 연결망을 고려한 무형식학습이 체계적으로 지원될 수 있는 제도와 환경이 마련되어야 한다는 것을 나타낸다.

※ 주제어 : 사회 연결망, 무형식 학습

I. 서론

1. 연구의 필요성

지식정보화 시대에 일터에서 습득되는 정보는 주어진 지식을 단순히 받아들이는 수준을 넘어서 학습자의 주도성을 더욱 요구하고 있다. 일터에서의 학습 패러다임이 변화하고 있는 것이다. 조직에서의 인적자원개발도 구성원들에게 업무와 관련된 지식과 정보를 정제하여 가치를 창출하는 역할을 모색하였다. 이러한 노력은 연수원 중심의 훈련보다는 일터에서 일어나는 상황적, 관계적 특성에 초점을 두면서 무형식학습(informal learning)에 대한 관심을 증가시켰다(Longworth & Davies, 1997). 무형식학습의 선행 연구들(안동윤, 2006; 이성엽, 2008; EDC, 1998; Engeström, 2001; Eraut, 2004; Marsick & Volpe, 1999)은 업무를 하면서 다른 사람을 통해 학습하는 것이 형식교육에서 배우는 제한된 학습의 의미를 넘어서고 있다고 제시한다.

무형식학습은 조직의 특징이나 규모, 경쟁 수준에 따라 그 모습이나 수준이 다르게 나타나기 때문에 일터라는 환경적 배경과 인간관계의 상황적 맥락을 고려해야 한다(Boud & Middleton, 2003). 특히, 구성원들 간의 관계로 형성된 연결망은 무형식학습을 촉진하는 환경으로 작용된다(Boud & Middleton, 2003; Ellinger, 2005; Manceil, 2001; Marsick & Watkins, 1990). 그러나 이러한 연구들은 무형식학습이 촉진되기 위한 조직적, 제도적 환경 차원에서 지원되고 관리되어야 한다는 논의 수준에 머무르고 있다. 이는 구성원들과의 관계 구조와 무형식학습과의 관계가 어떻게 형성되어 있고, 어떤 주제나 활동들이 이루어지고 있는지를 면밀하게 밝히지 못한다는 한계가 있다. 본 연구가 조직 내 전통적 위계가 아닌 구성원들과의 다양한 상호작용을 통해 업무를 성사시키는 연결망에 주목하는 이유가 바로 여기에 있다.

조직차원에서 살펴본 연결망에 관한 연구(Cross, Borgatti, & Parker, 2002; Krackhardt, 1992; Krackhardt & Hanson, 1993; Parise, 2007; Reagans & McEvily, 2003)는 눈에 보이지 않는 구조를 형성하고, 업무를 효과적으로 수행하는데 활발히 적용되었다. 사회 연결망 분석은 조직이나 집단에 속해 있는 구성원들의 관계를 정량적으로 파악하여 어떠한 유형의 정보가 교류되고, 의사소통 되는지 알 수 있게 준다(Wasserman & Faust, 1994). 이것은 조직 내 구성원과의 관계정도와 성과와의 관계를 파악하는데 유용하며(Cross & Prusak, 2002; Krackhardt & Hanson, 1993), 조직에서 공유되는 지식, 정보, 자원의 흐름이나 전이와의 관계에도 다양한 시사점을 제시한다(Allen & Eby, 2003; Liebeskind, Oliver, Zucker, & Brewer, 1996; Reagans & McEvily, 2003).

조직 내에서 파악된 연결망의 특성은 지식이나 정보 공유, 창출과 같은 개인이나, 팀, 조직학

습과도 관계가 있다(Coleman, 1988; Cross & Prusak, 2003; Hansen, 1999; Liebeskind et al., 1996; Regans & McEvily, 2003; Regans & Zuckerman, 2001; Wijk, Bosch, & Volberda, 2003). 이는 연결망을 통해 형성된 구성원들의 지식, 정보, 상호 지원, 신뢰, 개방성 등이 무형식학습에도 긍정적인 영향이 있다는 것을 보여준다(Billett, 2001; Ellinger, 2005; Eraut, 2004; Manceil, 2001).

이처럼 조직 내 연결망에서 학습에 대한 연구가 활발히 진행되었고, 무형식학습이 촉진되는데 연결망이 어떻게 영향을 미치고 있는지에 대한 논의가 이루어지고 있음에도 정작 조직 내 연결망에서 무형식학습이 어떻게 나타나는지에 관한 연구는 미흡한 실정이다(Boud & Middleton, 2003; Manceil, 2001).

이에 본 연구는 조직 내 구성원들의 관계적 특성에 초점을 두고 무형식학습의 현상을 설명하고 해석하기 위해 병원행정조직을 대상으로 진행하였다. 연구 대상을 병원행정조직으로 한 이유는 급변하는 병원의 경영환경에 대처하기 위해서는 내부 고객 만족과 팀 간의 협력 증진을 위한 구성원들의 학습이 더욱 요구되기 때문이다.

병원행정조직은 외부적으로 환자 중심의 시장 변화에 따른 병원 간 경쟁의 심화, 의료 시장의 개방 등 급격한 환경 변화에 노출되어 있다(윤방섭, 서영준, 2005). 이러한 변화에 대처하고, 경쟁력을 높이기 위해서는 내부 구성원들 간의 협력이 더욱 요구된다. 동시에 의사나 간호사 등과 같은 전문가 집단의 업무를 지원해야 하는 구성원들의 업무 특성은 전문가 집단 이상의 학습 수준을 유지해야 한다. 개인 차원에서는 학습 능력 강화를 통한 전문성을 확보하고, 조직 차원에서는 이러한 지식이나 정보가 원활히 공유될 수 있는 관계가 더욱 필요한 상황인 것이다.

이에 병원행정조직의 연결망을 통해 무형식학습의 양상을 이해한다면 인적자원개발 차원에서 조직 내 구성원 관계에 바탕을 둔 무형식학습 촉진에 대한 구체적인 개입 전략을 수립하는데 도움이 될 것으로 기대하였다.

2. 연구의 목적

본 연구는 사회 연결망에서의 무형식학습 양상을 분석하고, 일터에서 무형식학습이 촉진되기 위한 시사점을 제시하는데 목적이 있다. 이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위한 세부적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 의사소통, 조언, 신뢰 연결망 영역에 따라 무형식학습의 비중은 어떤 차이가 있는가?

둘째, 의사소통, 조언, 신뢰 연결망 영역별로 무형식학습의 주제와 활동은 어떻게 나타나는가?

II. 이론적 배경

1. 조직 내 연결망

연결망(network)은 사회적 조직 구조 속에서 상호 연계된 구성요소들의 연결 관계를 가리킨다(Wasserman & Faust, 2004). 조직 내 연결망은 조직에서 구성원들과 연계된 연결 관계로, 구성원들과의 접촉을 통해 생산되고, 유지되며, 동시에 연결망 구조가 개인 행위에 영향을 미치는 사회 연결망 이론에 근거한다. 조직 내 연결망은 정보 공유, 아이디어 생성, 문제 해결, 의사결정, 신뢰 등 연구자가 어떤 초점을 두고 분석하느냐에 따라 그 영역이 달라진다(Cross, Borgatti & Parker, 2002; Cross, Parker, Prusak, & Borgatti, 2001; Hansen, 1999). 이중 비공식 연결망(informal network)은 공식 조직도와 달리 눈에 보이지 않는 업무 관계의 흐름을 보여주고, 구성원들이 일상적인 활동을 하는데 활력을 불어넣는 역할을 한다(Cross & Prusak, 2002).

비공식 연결망은 구성원들 간 어떤 영역에서 관계를 맺고 있느냐에 따라 의사소통, 조언, 신뢰 연결망으로 구분된다(Krackhardt & Hanson, 1993). 의사소통 연결망(communication network)은 일상 업무와 관련된 문제들에 관해 구성원들과 대화를 나누는 관계이며, 조언 연결망(advice network)은 업무 수행상의 기술적인 정보와 문제를 해결하기 위해 의지하고 있는 구성원들과의 관계를 가리킨다. 신뢰 연결망(trust network)은 구성원들 간의 상세한 정치적인 정보를 공유하고, 업무상의 심각한 문제에 관해 터놓고 이야기 할 수 있는 관계를 말한다.

본 연구에서 조직 내 연결망은 비공식 연결망에 초점을 두어 각 영역별 무형식학습의 양상을 파악하고자 하였다. 그 이유는 연결망의 도구적(instrumental) 관계와 표현적(expressive) 관계를 통합하여 무형식학습의 양상을 살펴볼 수 있기 때문이다. 도구적 관계는 정보, 전문적 지식 및 조언 등 업무와 관련된 자원들의 교환에서 발생되어 문제 해결을 위해 의견을 교환하거나 조언을 구하면서 형성되므로 의사소통, 조언 연결망을 구성하는 바탕이 된다(Lincoln & Miller, 1979). 반면, 표현적 관계는 구성원들 간의 친밀함과 신뢰를 바탕으로 형성된다(Krackhardt, 1992). 도구적, 표현적 연결망간의 이러한 특성은 각 개인에게도 다른 영향을 미치기 때문에(Krackhardt & Hanson, 1993). 이를 동시에 파악하여 무형식학습 양상에 어떤 차이가 있는지 알아보려고 하였다.

이를 위해 조직 내 연결망의 구조, 행위자 간의 관계 내용이나 속성을 나타내는 밀도, 중심성, 관계 빈도에 초점을 두고 살펴보았다. 밀도는 연결망 내에서 연결되어 있는 점들의 수로, 구성원이 서로 간 얼마나 많은 관계를 맺고 있는가를 나타내며, 보통 0~1 사이의 값을 갖는다(Scott, 2000). 밀도가 높은 연결망은 낮은 연결망에 비해 평판이 빠르게 확산되는 경향이 있

기 때문에 조직 내 정보나 지식 확산에 유리하다는 특징이 있다(손동원, 2002; Hansen, 1999). 반면 밀도가 낮은 연결망은 다양한 구성원들과 연계되어 있어서 새로운 정보를 접할 수 있기 때문에 아이디어 창출에 효과적이다(Regans & McEvily, 2003). 중심성은 연결망에서 가장 중심에 놓인 사람을 나타내는데, 주로 행위자 특성이나 지식과 정보 흐름의 역할을 파악하게 해준다(Cross et al., 2001; Kilduff & Tsai, 2003; Parise, 2007).

일반적으로 조직 내 강한 연결은 규칙적인 상호작용을 통해 관계 빈도가 높고, 감정적으로 친밀한 관계라는 것을 나타낸다. 강한 연결의 집단은 약한 연결에 비해 구성원 간의 관계를 중요시 하고, 이를 유지하기 위해 비용과 자원을 투자하며, 조직변화에 대한 몰입도가 높다(Krackhardt, 1992; Garcia, 2007). 이와는 달리 약한 연결은 이질적인 사람들 간의 상호작용이 빈번하지 않은 관계로(Granovetter, 1973), 친밀하지 않은 사람들로 구성된 이질적인 특성이 있어서 새로운 정보가 확산되거나 교류가 촉진되는 특성이 있다(Reagans & Zuckerman, 2001).

조직 내 연결망의 특성을 파악한 연구들(Cross et al., 2001; Hansen, 1999; Reagans & McEvily, 2003; Parise, 2007; Allen & Eby, 2003; Storberg-Walker & Gubbins, 2007)은 조직성공에 영향을 미치는 개인이나 팀의 지식, 정보 흐름, 혁신 등과의 관계에 대해서 알려주며, 개인이나 조직 차원에서 인적자원개발의 의미와 시사점을 제시하고 있다. 이러한 선행 연구를 근거로 본 연구에서는 인적자원개발차원에서 조직 내 연결망 영역에 따라 무형식학습의 양상이 어떻게 나타나는지 파악하고자 한다.

2. 무형식학습

성인교육의 학습 출발점이 무형식학습이었다(Stubblefield & Keane, 1994)는 것은 성인 학습자들이 무엇을 어떻게 학습하는지를 파악하는 중요한 배경이 된다. 이것은 일터에서 학습자들이 업무수행을 위해 단순히 기술을 익히고, 지식을 습득하는 것 이상의 의미가 있다는 것을 보여준다(Boud & Middleton, 2003; EDC, 1998). 무형식학습의 개념은 그동안 형식, 비형식학습과 논의되어 오면서 학자마다 조금씩 차이가 있었지만 다음과 같은 공통적인 특징을 찾을 수 있다. 첫째, 무형식학습은 우연적 학습과는 달리 학습 과정에서 학습자의 의식적 노력이 필요하다는 것(Marsick & Watkins, 1992; Tough, 1979), 둘째, 학습자의 경험과 성찰을 동반한다는 것(Dewey, 1916; Garrick, 1998), 셋째, 학습이 일어나는 상황과 맥락을 중요시 한다는 것이다(Marsick & Watkins, 2001; Marsick & Volpe, 1999).

한 단계 더 나아가 일터에서 무형식학습의 내용을 파악한 연구로, Eraut(2004)는 개인적 관점에서 구성원들이 일터에서 무엇을 학습하며, 학습한 내용을 어떻게 해석하는지, 사회적 관

점에서는 학습에 대한 맥락에 초점을 두고, 문화적 관습과 요소, 지식에 대한 원천을 조사하였다. 그 결과, 무형식학습은 부호화된 지식, 문화적 지식, 개인적 지식 세 가지로 분류하였다. 이와는 달리 미국 기업을 대상으로 무형식학습에 대한 실증적 연구를 진행한 EDC(1998)는 실용적, 개인적, 대인관계, 문화적 영역에서 일터의 기본적인 업무 절차나 지식을 익히는 것에서부터 의사소통, 문제해결과 같은 보다 높은 수준의 학습이 이루어진다는 것을 제시하였다.

Marsick과 Watkins(1987)는 <표 1>과 같이 무형식학습의 내용을 일에 대한 학습, 조직에 대한 학습, 개인에 대한 학습으로 구분하였다. 일에 대한 학습은 업무 수행에 필요한 지식, 기술 등을 습득하는 것이며, 조직에 대한 학습은 조직에서 생활하는데 필요한 가치나 지식을 말한다. 개인에 대한 학습은 자기 성찰적 학습으로 업무에 대한 자신감, 신념, 가치 등 자아개념에 대해 깨닫는 학습이라고 보았다.

<표 1> 일터에서의 무형식학습 내용 분석틀

구분	주요 내용
일에 대한 학습	생산성
조직에 대한 학습	몰입, 직무만족, 팀 관계(코칭, 멘토링, 역할 모델, 권력 및 정치, 직위) 철학, 사명, 목적, 역할, 규범, 해석, 협상 등
개인에 대한 학습	자신감 증진 혹은 감소, 조직에 대한 동일시, 권위 혹은 권력에 대한 처신 불공정한 처우, 거절, 모호함, 경쟁 등에 대한 대처방법 가치, 신념 체계 혹은 자아개념에 대한 도전

출처: Marsick & Watkins(1987: 177).

이상에서 살펴본 바와 같이 일터 무형식학습 내용에 관한 연구(EDC, 1998; Eraut, 2004; Marsick & Watkins, 1987)는 구성원들이 무형식학습을 통해 조직의 가치나 문화를 습득하고, 업무 수행을 위해 필요한 지식과 기술을 이해하며, 자기 자신을 성찰하는 활동을 포함하고 있음을 알 수 있다. 이에 본 연구는 조직 내 연결망 내에서 무형식학습 양상을 파악하기 위해 Marsick과 Watkins(1987)의 분류 기준을 활용하였다. 그 이유는 선행 연구 분석 결과, 무형식학습의 내용 분류에 필요한 공통적인 요소들이 모두 포함되어 있기 때문이다. 이러한 분류기준을 통해 연결망에서 무형식학습이 어떻게 이루어지는지 파악하는 것은 역동적인 일터에서 무형식학습을 촉진할 수 있는 중요한 시사점을 제시할 수 있으리라 생각된다.

3. 조직 내 연결망과 무형식학습과의 관계

조직 내 연결망에서 학습에 관한 연구는 연결망의 관계나 구조적 특성에 따라 구성원들의 지식 공유와 창출, 학습 과정 등에 관한 다양한 연구로 이어졌다. 그 내용을 분류해 보면, 첫

째, 연결망에서 이뤄지는 업무적 의사소통과 상호작용은 암묵지를 형식지로 만드는데 도움을 준다는 것이며, 이는 연결망이 지식의 교환과 학습 활동에 기여한다는 것을 나타낸다(Allen & Eby, 2003; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Storberg-Walker & Gubbins, 2007). 둘째, 한 조직이나 집단의 연결망의 특성에 따라 지식 공유에 대한 강점이 다르게 나타난다는 것이다(Coleman, 1988; Hansen, 1999; Reagans & McEvily, 2003; Regans & Zuckerman, 2001). 밀도가 높은 연결망에서는 지식 전이가 잘 이루어지며, 밀도가 낮은 연결망에서는 지식이 새롭게 창출되거나 탐색이 촉진된다. 밀도가 낮다는 것은 그만큼 다양한 사람들과 폭넓게 연결되어 있다는 것을 나타내기 때문에 구성원들 간의 중복되지 않는 정보를 획득할 수 있다는 장점이 있다. 셋째, 조직 내 연결망에서 이뤄지는 지식형성은 개인학습에 영향을 주고, 조직학습으로까지 확장될 수 있다(Cross & Prusak, 2003; Liebeskind et al., 1996). 이러한 결과는 조직 내 연결망이 구성원들의 지식이 축적되는데 도움을 준다는 것을 나타낸다. 이는 조직 내 연결망에서 공유되는 지식과 정보가 암묵지에서 형식지가 되는 중요한 요인이 되며, 개인이나 집단의 학습으로 이어진다는 것을 제시한다.

무형식학습에서의 연결망에 관한 연구는 연결망에서의 구성원들 간 상호작용이 무형식학습에 어떤 영향을 주는지를 중심으로 이뤄졌다. 무형식학습은 일터라는 일상생활에서 이루어지기 때문에 학습자 간, 외부와의 상호작용과 밀접한 관련이 있으며, 이는 무형식학습이 촉진되는데 중요한 요인이 된다(Eraut, 2004; Ellinger, 2005; Sense, 2004). 이 중에서도 조직 내에서 구성원들과의 관계로 이루어지는 연결망은 무형식학습이 일어나는 기본환경이 되며(Boud & Middleton, 2003; Ellinger, 2005; Manceil, 2001; Marsick & Watkins, 1990), 무형식학습의 양과 질이 향상되는 데에도 영향을 준다고 보고된다(Billett, 2001; EDC, 1998 Ellinger, 2005; Engeström, 2001).

이상의 내용을 정리하면, 조직 내 연결망에서의 특성은 구조적, 관계적 차원에서 개인, 팀, 조직차원의 지식공유 및 창출과 구성원 간의 상호작용에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 나타낸다. 또한 무형식학습에서 연결망 의미를 살펴 본 연구들은 구성원 간의 지식공유와 창출, 상호작용이 무형식학습을 촉진하는데 긍정적인 영향을 미치고 있었음을 나타내었다. 왜냐하면 구성원 간의 상호작용은 연결망을 통해 형성된 신뢰, 개방성, 친밀감을 바탕으로 대화나 관계가 촉진되기 때문이다. 이는 조직 내 연결망의 특성이 무형식학습과 밀접한 관계가 있다는 것을 시사한다. 그럼에도 불구하고 이러한 선행 연구는 일목요연하게 조직 내 연결망에서의 무형식학습의 양상을 실증적으로 분석하려는 시도는 상대적으로 미약했다. 특히, 그 대상은 주로 일반 기업의 구성원을 대상으로 조직 내 연결망이 학습에 미치는 영향이나 관계를 제시하며, 무형식학습 촉진을 위한 연결망 의미를 논의하는 수준에 머물러 있다.

이에 본 연구는 무형식학습이 성인의 일상적인 경험을 반영하며, 일터와 밀접한 관련이 있다

는 점을 고려하여 일반 기업이 아닌 조직 내 연결망에서 무형식학습을 파악하고자 하였다. 연결망에서 파악된 무형식학습에 대한 정보는 인적자원개발 차원에서 무형식학습 촉진을 위한 중요한 시사점을 제시할 수 있을 것이라고 생각된다.

III. 연구방법

본 연구는 조직 내 연결망에서 무형식학습의 양상을 파악하는데 초점이 있다. 이를 위해 분석 절차와 방법을 제시하면 [그림 1]과 같다.



1. 연구 대상 및 유형 결정

본 연구의 대상은 경기도에 위치한 A병원행정조직으로 하였다. A병원행정조직은 A대학 부속의 종합병원으로 두 개의 진료부를 지원하고, 환자 의료 서비스와 관련된 행정을 총괄하고 있다. A병원행정조직을 연구 대상으로 선정한 이유는 병원행정조직이 급변하는 병원 경영환경의 변화에 적응하고, 경쟁력을 높이기 위한 학습차원의 대처가 요구되기 때문이다. 이러한 변화 속에서 병원행정조직은 외부적으로는 고객 충성도를 높이고자 하고, 내부적으로는 내부 고객 만족과 팀 간의 협력을 강조해 왔다(윤방섭, 서영준, 2005). 특히, 병원행정조직 업무가 일반 행정 조직과는 달리 의사, 간호사와 같은 전문가 집단의 업무를 지원한다는 점은 병원행정조직 구성원들의 전문적인 학습 능력이 요구될 뿐만 아니라 연결망을 통한 조직 차원의 학습 능력 제고가 필요하다고 보았다.

이를 위해 A병원행정조직의 정직원을 대상으로 완전 연결망 분석을 활용한 사례 연구 방법을 적용하였다. 사례 연구 방법을 적용하는데 있어서 사례의 경계는 분명해야 하는데, 이는

“연구하고자 하는 현상과 정황을 분명하게 부각시킬 수 있는 연구의 범위”를 말한다(Yin, 2005). 본 연구에서는 연결망에서 무형식학습의 양상을 파악해야 하므로 시설 관리 기술직 등과 같이 업무적인 특성 상 구성원들 간의 교류가 이루어지지 않거나 계약직 직원은 연구 대상에서 제외하였다. 그 결과, 연구대상은 A병원행정조직의 정직원 93명 중 6개 팀 내에서 완전하게 연결된 68명을 기준으로 하였다.

연구 대상자의 인구통계학적 분석은 <표 2>와 같이 연령, 직급, 근속기간, 학력으로 구분하여 분석하였다. 성별은 남자가 34명, 여자가 34명이며, 연령은 20대부터 50대까지 분산되어 있으나 36~45세가 48.5%로 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 직급별로는 주임이 29.4%, 계장, 사원이 26.5%, 25.0%로 전체 인원 중 80.9%를 나타내었다. 학력은 대졸이 83.8%이었으며, 근속기간은 6년 이상~10년이 30.9%로 가장 높았다.

<표 2> 연구 대상자의 일반적 특징

구분	변인	빈도	비율	구분	변인	빈도	비율
성별	남자	34	50.0%	근속 기간	~5년	14	20.6%
	여자	34	50.0%		6년 이상~10년	21	30.9%
학력	대졸	57	83.8%		11년 이상~15년	16	23.5%
	석사 과정 중	4	5.9%		16년 이상~	17	25.0%
	석사	7	10.3%	연령	25~30세	4	5.9%
직급	사원	17	25.0%		31~35세	10	14.7%
	주임	20	29.4%		36~40세	17	25.0%
	계장	18	26.5%		41~45세	16	23.5%
	과장	10	14.7%		46~50세	11	16.2%
	팀장	3	4.4%		51~55세	8	11.8%
					56~60세	2	2.9%

2. 연결망 분석관계 파악

조직 내 연결망에서의 무형식학습은 Krackhardt와 Hanson(1993)의 연구에 근거하여 의사소통, 조언, 신뢰 연결망을 중심으로 살펴보았다. 조직 내 연결망 특성을 파악하기 위해서는 사회 연결망 설문을 활용하였고, 무형식학습의 비중과 주제, 활동은 무형식학습 설문, 심층 면담을 사용하였다. 조직 내 연결망에서 무형식학습이 어떻게 이루어지고 있는지를 파악하는 데에는 연결망 중심에 위치해 있으면서 내향 중심성이 높은 구성원들을 대상으로 하였다.

이들을 주 대상으로 삼은 이유는 다른 위치보다 연결망 중심에서 업무와 관련된 정보와 지식이 가장 많이 교류되기 때문이다. 내향 중심성이 높은 구성원은 조직에서 영향력이나 위세가 높기 때문에 정보나 지식 교류의 핵심이 되므로 무형식학습이 활발하게 이뤄진다(Wijk,

Bosch, & Volberda, 2003). 또한 연결망 중심에서 정보를 전달하는 중개 역할은 조직 내 암묵적 지식을 전달하고 확산시킨다(Parise, 2007). 이는 연결망 주변부에 위치한 행위자들보다 중심에 위치한 구성원들의 학습 양상이 더욱 활발하다는 것을 나타낸다고 볼 수 있다.

3. 자료 수집 및 측정

사회 연결망 설문지는 인구통계학적 변인(성별, 연령, 학력 등)을 조사하는 문항과 연결망의 밀도, 중심성, 관계 빈도를 측정하는 문항으로 구성하였다. 이는 신철균(2006), Parise(2007)의 연구에서 사용한 문항을 참고하여 의사소통, 조언, 신뢰 연결망 영역별로 관계 맺는 대상을 적도록 하였다.

본 연구와 같이 완전 연결망 연구에서는 조직 내에서 한 사람이 실제 접촉한 구성원들의 수를 구하기 위해서 조사 대상 전원의 관계를 구해야 하나, 선행연구를 바탕으로 현실적인 기입도를 고려할 수 있으며, 신철균(2007), Cross와 Parker(2004)의 연구에서는 6~8명이 적절하다고 보고 있다. 이를 위해 병원행정조직 예비조사를 통해 적정 기입 인원수를 고려해야 하나 일반 병원행정조직의 경우는 행정부서의 규모가 너무 작아 팀간 업무 구분이 안 되어 있고, 5명 이하의 인원수로 구성되어 조사가 어렵다는 한계가 있다. 이에 본 연구에서는 업종은 다르지만 업무와 관련된 팀 간의 교류가 활성화되어 있고, 조사 대상 전원의 관계를 구할 수 있는 서울 시내 B중소기업을 대상으로 예비조사를 실시하였다.

서울 시내 B중소기업에서 사회 연결망 설문지를 배포할 때에는 관계 맺는 사람의 수를 7명까지 기입하라는 제한을 두었다. 그러나 설문지 취합 결과, 조사 대상자 대부분이 7명까지 다 채우지 못하고, 4~5명을 채우는 수준에 그쳤고, 7명을 모두 채우기에는 부담스럽다는 의견이 나왔다. 본 연구의 사례는 예비조사에서 파악하였던 B중소기업에 비해 조직 규모가 5배 이상 크다는 것과, 설문지의 현실적 기입 가능성을 고려하여 연결망의 크기를 파악하는 작성 인원수를 수정하였다. 이후, 교육학 및 인적자원개발을 전공한 박사 3명의 샘플조사와 A병원행정조직 관리자 2명의 자문 과정을 거쳐 최종 5명이라는 제한을 두어 분석하였다. 사회 연결망 설문지 구성과 주요 내용은 <표 3>에 제시하였다.

무형식학습 설문지는 A병원행정조직 연결망에서 중심에 위치한 구성원 2명과의 예비 면담을 통해 무형식학습의 주제를 1차로 도출하였다. 도출된 무형식학습 주제는 내용별 키워드로 그룹핑 한 후, Marsick과 Watkins(1987)의 분류 틀에 근거하여 일에 대한 학습, 조직에 대한 학습, 개인에 대한 학습으로 분류하였다. 그리고 안동윤(2006), EDC(1998)의 선행연구에서 제시된 학습주제를 바탕으로 추가 항목을 보완한 후, 인적자원개발 전공자 2인의 검토를 받아 최종 문항을 완성하였다. 조직 내 연결망에서의 영역별 무형식학습 주제에 대한 학습 가중치는 5점 Likert 척도를 사용하였다.

<표 3> 사회 연결망 설문지 구성과 내용

구분(변수)		질문내용	작성 방법
조직 내 연결망 영역	의사소통 연결망	귀하의 업무 수행 관련하여 가장 많이 의사소통하는 사람은 누구입니까?	세 개의 영역별 번호로 구분
	조언 연결망	귀하의 업무 관련하여 문제나 어려움이 생겼을 때, 충고나 도움, 정보를 요청하는 사람은 누구입니까?	
	신뢰 연결망	귀하가 담당하는 업무와 관련된 사적인 의견이나 비밀 사항 등을 편안히 이야기 할 정도로 신뢰하는 사람은 누구입니까?	
조직 내에서 연결망 영역별로 접촉이나 의사소통을 자주하는 구성원 (밀도, 중심성)		전화, 인터넷, 만남, 회의 등을 포함하여 1~5명까지 자유롭게 적으십시오.	조직 내에서 최대 5명까지 기재함
조직 내 연결망 관계 빈도		관계를 맺는다고 기재한 5명 별로 의사소통 횟수를 표시하십시오.	5점 척도 중 택1
응답자 특성(성별, 소속 부서, 직위, 근속기간, 학력)		제시된 항목 별로 해당되는 부분 체크	

심층 면담은 조직 내 연결망에서 무형식학습의 주제와 영향을 미치는 요인이 무엇인지 파악하기 위해 중심에 위치한 구성원 중 의사소통, 조언, 신뢰 연결망의 매개, 연결 정도, 근접 중심성 값 7위 내에 속한 9명을 대상으로 하였다. 심층 면담 참여자 현황은 <표 4>와 같다.

<표 4> 심층 면담 참여자 현황

구분	소속	이름	성별	직급	직위	근속연수
1	구매관리팀	P1	남	팀장	관리자	14년
2	구매관리팀	P2	여	과장	관리자	12년
3	구매관리팀	P3	남	주임	팀원	16년
4	보험팀	Q1	여	과장	관리자	10년
5	보험팀	Q2	여	과장	관리자	12년
6	보험팀	Q3	여	사원	팀원	7년
7	입원원무팀	R1	남	팀장	관리자	16년
8	입원원무팀	R2	남	계장	팀원	13년
9	입원원무팀	R3	남	주임	팀원	9년

심층 면담에 참여한 대상자의 특성을 살펴보면, 관리자 5명, 팀원이 4명으로 구매 관리팀 3명, 보험팀 3명, 입원 원무팀 3명이었다. 근속 기간은 길게는 16년, 짧게는 7년으로 나타났으며, 남자 5명, 여자 4명이었다. 심층 면담 대상자들에게는 사전에 심층 면담의 취지와 질문 내용을 메일로 보내고, 심층 면담의 목적을 설명하여 부담을 최소화하도록 하였다. 질문은 <표 5>에 제시한 바와 같이 진행되었으며, 심층 면담 대상자가 자신의 의견, 입장을 자유롭게 표현할 수 있도록 하였다.

<표 5> 심층 면담 자료 분석 예시

구분	심층 면담 질문 내용
학습자	- 귀하의 직급은 무엇입니까? - 현재의 조직 또는 팀에서 일한 기간과 계기는 무엇입니까?
연결망에서의 학습 내용 및 방법	- 업무와 관련되어 동료나 상사들과 비공식적으로 어떻게 교류를 하고 있습니까? - 비공식적 교류를 할 수 있었던 원인은 무엇입니까?(조언, 신뢰, 의사소통 연결망 영역별) - 구성원들과 비공식적으로 교류하는 과정에서 무엇을 배웁니까? - 구성원들과 비공식적으로 교류하는데 장애 또는 축진이 되는 요인은 무엇입니까? - 구성원들과의 비공식적 교류를 촉진했던 요소들을 꼽는다면 어떤 것들이 있습니까? - 비공식적 교류를 진행하면서 구성원들이나 조직차원에 바라는 점이 있다면 무엇입니까?

4. 자료 분석 및 결과 제시

사회 연결망 설문지는 연결망 프로그램 분석 프로그램인 넷마이너 II 2.4의 기본 자료로 사용되었으며, 이를 통해 밀도, 중심성을 파악하였다. 인구통계학적 변수와 관계 빈도, 무형식학습 설문은 SPSS 18.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 심층 면담 자료는 기존의 이론적 배경을 분석하여 도출된 학습의 주제, 맥락에 따라 영역을 분류한 후, 면담 자료의 배열을 통해 분류체계를 완성해 재분류하였다. 면담 자료는 연결망 영역별로 피면담자가 관리자인지 팀원인지 구분하고, 주제를 파악하여 1차 내용을 요약한 후, 2차 키워드를 도출하여 2차, 3차 범주를 개발함으로써 분류체계를 완성하였다. 심층 면담 자료 분석 예시는 <표 6>과 같다.

<표 6> 심층 면담 자료 분석 예시

구분	원 본	1차	2차	3차	학습활동
관리자	의사들과의 관계나 업무상 문제가 생기면 일단 근처에 앉아있는 직원들 중에서 그나마 경력이 많은 사람에게 물도록 자리배치도 해 놓았는데, 해결이안되는 부분은 대부분 저한테 물으려 와요..(이하 생략)	팀에서 이뤄지는 전반적인 업무지식을 습득하기위해 별도의 학습을 진행한다.	팀 내 업무 흐름파악 업무관련지식습득	업무 관련 학습주제 탐색과 습득	관련 문헌 탐구

무형식학습 양상은 연결망 영역별 분석 매트릭스를 통해 주제와 활동을 파악하였다. 세로축은 3차 범주를 통해 도출된 학습 내용을 분류하고, 가로축은 각각의 학습주제에서 언급된 학습 활동으로 하였다. 학습 주제 항목 당 학습 활동의 관련성은 연결망 영역별로 주제와 활동에 대한 교차분석 결과, 연결망 영역별 체크된 항목의 빈도수를 기준으로 상위 1/3이상은 높음(◎), 하위 1/3이하는 약함(○), 나머지는 보통(●)으로 구분하였다.

IV. 연구결과

1. 조직 내 연결망에서의 무형식학습 비중

조직 내 연결망에서의 무형식학습 양상은 무형식학습의 주제와 활동을 중심으로 분석하였다. 최종 도출된 무형식학습의 주제 항목은 연결망 영역별 학습 비중에 대해 설문 조사를 진행하였고, 그 결과를 <표 7>에 제시하였다.

<표 7> 조직 내 연결망 영역, 학습주제별 가중치 분석 결과

학습 주제	의사소통 연결망	조언 연결망	신뢰 연결망
업무처리 기법 또는 기술	3.7	3.9	3.4
업무관련 지식	3.4	3.9	3.0
업무 프로세스 개선 기회와 방법	3.6	3.8	3.1
업무 해결에 대한 비판적 사고	2.9	3.7	2.6
업무 성과 향상을 위한 정보	3.3	3.6	2.9
업무 문제해결을 위한 창의적 아이디어	3.3	3.6	3.6
팀 내 업무 흐름	3.7	3.6	3.9
조직 전체(팀 간) 업무 흐름/절차	3.6	3.7	4.0
타 팀 문화 또는 규범에 대한 이해	3.2	3.2	3.4
조직이 추구하는 가치나 철학	2.8	2.9	2.7
조직 적응력	3.3	3.1	2.9
조직 활동에 대한 이해	3.3	3.4	3.2
같은 조직원이라는 소속감	3.8	3.8	2.9
조직 내 권력 및 정치 관계	2.8	3.0	3.0
조직에서 나의 역할(직급/업무 관련 등)	4.1	3.9	3.8
리더의 역할상	3.4	3.3	3.3
업무와 관련된 주요 이해관계자	3.7	4.2	3.3
일에 대한 자부심	4.2	4.1	3.7
일에 대한 자신감	4.1	4.1	3.7
자기개발에 대한 의지	3.6	3.7	3.8
내적 갈등 해결	3.4	3.4	3.8
일에 대한 성취감	3.9	3.8	3.6
개인, 조직가치 불일치에 대한 처리	3.3	3.3	3.1
개인적 아픔에 대한 대처	3.6	3.2	3.7
전체	3.5	3.6	3.4

조직 내 연결망에서의 무형식학습 비중을 영역별로 살펴보면, 의사소통 연결망에서는 일에 대한 자부심(4.2)이 가장 높았다. 조언 연결망에서는 업무와 관련된 주요 이해관계자 파악(4.2)이, 신뢰 연결망에서는 조직 전체(팀 간) 업무 흐름/절차 이해(4.0)가 높았다. 조직 내 연결망에서의 무형식학습 비중은 평균 3.5로, 조언 연결망(3.6)이 가장 높았다.

조직 내 연결망에서의 무형식학습 비중을 좀 더 자세히 살펴보기 위해 무형식학습 내용별로 연결망의 영역, 설문 응답자 특성별로 구분해 보았다. 무형식학습의 내용은 Marsick과 Watkins(1987) 분류기준에 근거하였고, 응답자의 특성은 관리자와 팀원으로 나누었다.

<표 8> 조직 내 연결망 영역별, 관리자/팀원별 무형식학습 비중

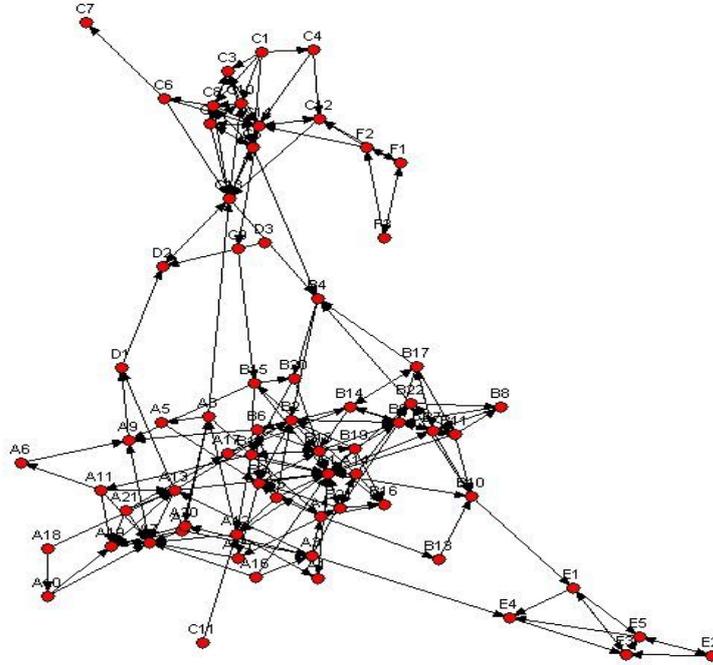
대상	구분	일에 대한 학습	조직에 대한 학습	개인에 대한 학습	평균
관리자	조언 연결망	4.1	4.0	4.3	4.1
	의사소통 연결망	4.1	4.0	4.3	4.1
	신뢰 연결망	3.9	4.1	4.3	4.1
관리자 평균		4.0	4.0	4.3	4.1
팀원	조언 연결망	3.4	3.0	3.2	3.2
	의사소통 연결망	3.0	2.9	3.3	3.1
	신뢰 연결망	2.7	2.6	3.0	2.8
팀원 평균		3.0	2.8	3.2	3.0
전체		3.5	3.4	3.6	3.6

<표 8>에 제시한 바와 같이 조직 내 연결망에서 스타나 브로커의 무형식학습 비중은 평균 3.6으로 나타났지만, 관리자와 팀원 집단별로 차이가 있었다. 관리자 집단은 평균 4.1, 팀원 집단은 평균 3.0으로 조직 내 연결망을 통해 경험하게 되는 무형식학습의 비중은 관리자 집단이 높았다. 관리자, 팀원 집단 별 무형식학습 비중의 차이점을 조직 내 연결망 영역별로 비교할 때, 관리자 집단은 개인에 대한 학습(4.3)이 전반적으로 높았다. 반면, 팀원 집단은 조언 연결망에서는 일에 대한 학습(3.4), 의사소통 및 신뢰 연결망에서는 개인에 대한 학습(3.3/3.0) 비중이 높았다. 설문 조사 결과로 파악된 조직 내 연결망에서의 무형식학습 내용을 바탕으로 심층 면담을 통해 내용별 학습 활동이 어떻게 이루어지고 있는지 알아보았다.

2. 조직 내 연결망에서의 무형식학습 양상

가. 의사소통 연결망

의사소통 연결망은 206개의 연결 수, 밀도 0.045, 관계 빈도는 4.2로, '한 달에 3~4회 이상' 구성원들과 관계를 맺고 있다는 비율이 90.8%로 나타났다. 의사소통 연결망의 연결정도를 시각화 하면 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 의사소통 연결망 연결 정도 시각화

의사소통 연결망에서 무형식학습 비중은 평균 3.5로, 관리자 집단이 4.1, 팀원 집단은 3.1이었으며, 두 집단 모두 개인에 대한 학습(4.3/3.3)이 높게 나타났다. 관리자 집단은 팀 내 업무 흐름(4.8), 조직에서의 나의 역할(4.8), 일에 대한 자부심(4.8)이 높았고, 팀원 집단은 일에 대한 자부심과 자신감(3.8)이 높았다.

의사소통 연결망에서의 무형식학습 특성을 정리하면, 첫째, 구성원들은 팀 내 업무 흐름이나 지식에 관해 타인을 통해 이해하고 효과적인 업무 수행을 위해 학습이 얼마나 중요한지를 인식하고 있었다. 이는 다른 구성원들의 의견이나 피드백을 통해 자신의 업무에서 부족한 부분이 무엇인지를 파악하는 성찰의 과정을 동반하였다. 둘째, 구성원들은 조직에서 경험하게 되는 세대차, 업무 경력의 차이를 파악하면서 자기가 속한 조직의 문화나 가치를 좀 더 깊이 있게 이해하는 것으로 나타났다. 구성원들의 만남은 다른 동료나 선, 후배들과의 자유로운 대화를 통해 경력, 직급, 나이차 등에 따라 조직에서 일어나는 문제나 상황에 관해 다른 사람들이 어떻게 인식하는지를 공유하고 있었다. 의사소통 연결망에서 나타난 무형식학습의 양상을 학습 주제와 활동 측면에서 살펴보면, <표 9>와 같다.

<표 9> 의사소통 연결망에서의 무형식학습 양상 분석 매트릭스

구분	업무 피드백	업무면담	전임자와의 접촉	팀원과의 접촉	타 팀담당자의 접촉	업무관련 사적 모임참가	사내 동호회 활동
일에 대한 학습	업무관련 지식 습득		○	○		○	
	팀 내 업무 흐름 파악	○	●	◎			
	업무 성과 향상을 위한 정보		○	◎			
	업무처리 기법 또는 기술		○	◎	○		
	업무프로세스 개선 기회와 방법	○			●		
	업무상 문제해결에 대한 비판적사고			○	◎		
조직에 대한 학습	창의적 아이디어	○		○			
	같은 조직원이라는 소속감				○	◎	●
	조직에서의 나의역할				○	◎	○
	리더의 역할상	○			○		
	조직이 추구하는 가치나 철학						○
개인에 대한 학습	조직 적응력						●
	일에 대한 자부심				○	○	
	일에 대한 자신감				○	○	●
	자기개발에 대한 의지				◎	○	●
	학습에 대한 동기						
삶의 활력				○		○	

[학습 주제와 활동과의 관련성 높음: ◎, 보통: ●, 약함: ○]

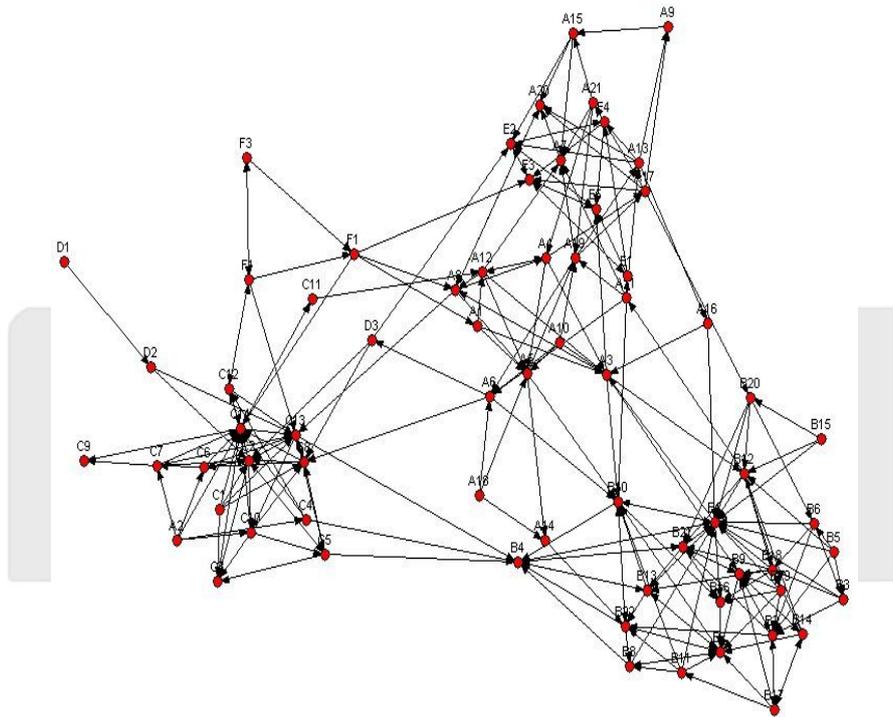
그 결과, 의사소통 연결망에서의 무형식학습은 주로 팀원이나 전임자 등의 접촉, 상사와의 업무 면담이나 피드백 상황에서 이뤄졌으며, 이를 통해 팀 내의 업무 흐름을 파악하는 것으로 나타났다. 구성원들은 사적 모임이나 사내 동호회를 통해 같은 조직원이라는 소속감, 조직에서의 나의 역할과 조직 적응력을 학습하고 있었다.

나. 조언 연결망

조언 연결망은 240개의 연결 수와 밀도 0.052로 세 영역 중 가장 활발한 관계를 나타냈다. 관계 빈도는 평균 3.3이었으나 ‘한 달에 3~4회 이상’ 구성원들과 교류한다는 비율이 70.0%로 나타났다. 조언 연결망의 연결정도를 시각화 하면 [그림 3]과 같다. 조언 연결망의 무형식 학습 비중은 평균 3.6으로 관리자 집단이 4.1, 팀원 집단은 3.2이었으며, 학습 주제 면에서 관리자 집단은 개인에 대한 학습(4.3)이, 팀원 집단은 일에 대한 학습이(3.4) 높았다.

조언 연결망에서의 무형식학습 특성을 보면, 첫째, 구성원들은 효과적인 업무 수행을 위해서 자신이 무엇을 학습해야 할지를 이해하였다. 이 중 관리자 집단은 다른 직원들이 질문이나 조언을 구하러 오는 부분에 대해서는 정확한 정보나 내용을 파악하고 있어야 한다는 생각에 자신이 맡고 있는 업무 외 팀 업무에 대해 끊임없이 학습하고자 하였다. 둘째, 구성원들은 조언 제공자와의 쌍방향 의사소통을 통해 업무 흐름과 삶의 가치를 파악하고 있었다. 관리자 집단은

주로 조언을 제공하는 위치에서 업무에 대한 의견이나 정보를 제공하고, 팀원 의견에 피드백을 하면서 조직에서의 역할을 강조하였다. 또한 다른 팀원과의 적극적인 커뮤니케이션을 통해 업무 상황 등을 수시로 공유하면서 학습이 이루어졌다. 셋째, 구성원들은 조언을 주고받으면서 자기 일에 대한 자부심이나 자신감, 성취감을 고취하고, 자기 개발에 대한 성찰이 일어나는 것으로 나타났다. 이는 개인적인 신념 체계, 관점, 개인적 감정처리 등에 관련된 학습을 말한다.



[그림 3] 조언 연결망 연결 정도 시각화

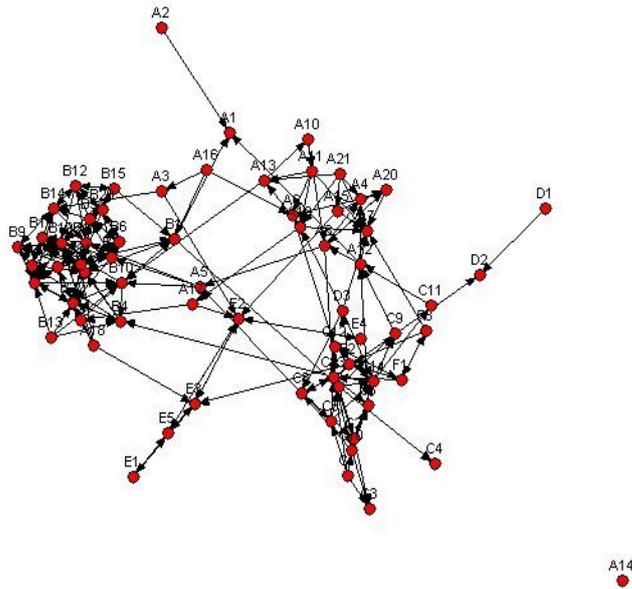
조언 연결망에서 나타난 무형식학습 양상을 학습 주제와 활동 측면에서 살펴보면, <표 10>과 같다. 그 결과, 일에 대한 학습 차원에서는 다른 팀원들과 업무에 대한 질의를 통해 관련 문헌을 탐구하고, 학습 주제에 대한 탐색이 이루어지고 있었다. 조직에 대한 학습은 팀 내에서 업무 면담이나 피드백 과정으로 진행되었는데, 다른 팀에서는 같은 직종의 업무 담당자나 전임자, 선배들과의 접촉 과정으로 나타났다. 개인에 대한 학습차원에서는 조언을 제공하는 자나 받는 자 모두 업무 문제 해결이라는 목적에서 관계를 형성하였고, 업무 문제가 해결된 이후에는 일에 대한 성취감을 경험하였다.

<표 10> 조연 연결망에서의 무형식학습 양상 분석 매트릭스

구분		관련 문헌 탐구	업무 사이트 접속	외부 교육 참가	업무 면담	정보 공유 및 전달	업무 피드백	전임자와의 접촉	팀원과의 접촉	타팀 담당의 접촉	외부 고객 접촉
일에 대한 학습	팀 내 업무 흐름 파악	◎									
	업무관련 지식 습득	◎	○	◎		●			○		
	팀 간 업무절차, 흐름 파악									●	○
	업무 노하우 공유				○		●		○		
	문제해결에 대한 비판적 사고								○		
조직에 대한 학습	창의적 아이디어				○		○	○			○
	같은 조직원이라는 소속감						○				
	조직에서의 나의 역할						○		○		○
	업무와 관련된 주요이해관계자							○		●	
	조직이 추구하는 가치나 철학									○	○
개인에 대한 학습	조직 내 소문									○	
	일에 대한 성취감	○				○			●		
	일에 대한 자신감	○				○		○	◎	○	

다. 신뢰 연결망

신뢰 연결망은 209개의 연결 수와 밀도는 0.046로 의사소통 연결망과 비슷한 연결 관계를 나타내었다. 관계 빈도는 3.7이었으며, ‘한 달에 3~4회 이상’ 교류한다는 비율이 전체 구성원의 82.3%를 차지하였다. 신뢰 연결망의 연결정도를 시각화 하면 [그림 4]와 같다.



[그림 4] 신뢰 연결망 연결 정도 시각화

신뢰 연결망의 무형식학습 비중은 평균 3.4로, 관리자 집단이 4.1, 팀원 집단은 2.8로 나타났다. 무형식학습 주제별로 보면, 관리자 집단은 팀 내 업무 흐름, 같은 조직원이라는 소속감, 조직에서의 나의 역할, 개인적 아픔에 대한 대처가 4.8로 가장 높게 나타났고, 팀원 집단은 조직 전체(팀 간) 업무/흐름 절차(4.0), 자기 개발에 대한 의지(3.8) 순이었다.

신뢰 연결망에서의 무형식학습 특성을 보면, 첫째, 신뢰 연결망에서 구성원들은 다른 구성원들의 업무를 이해하여 자신의 업무 문제를 해결할 수 있는 새로운 정보나 아이디어를 습득하였다. 이는 자신의 업무 프로세스를 개선하는 기회와 방법을 찾기 위해 다양한 관점에서 업무를 살펴보고, 적용해 보는 노력으로 나타났다. 둘째, 구성원들은 다른 팀의 업무 흐름, 규범이나 문화를 이해하였다. 신뢰 연결망을 통해 진행되는 의사소통은 같은 팀의 팀원 여부와 상관없이 같은 조직원이라는 소속감을 느끼게 해 주었고, 조직 내 동료 의식이나 상하 간의 신뢰성으로 확장되었다. 셋째, 구성원들은 업무상 겪게 되는 다양한 문제 외에도 개인의 삶과 관련된 문제를 공유하여 내적 갈등이나 상처를 치유하였다. 개인의 상처나 내적 갈등 해결이란 조직에서 겪는 업무 불만, 일과 업무의 부조화, 개인 가치와 조직 가치의 충돌 등이었으며, 한 번 신뢰가 형성되면, 삶에 대한 공유가 이루어지는 것으로 나타났다. 학습 주제와 활동 측면에서 신뢰 연결망에서의 무형식학습 양상을 나타내면 <표 11>과 같다.

<표 11> 신뢰 연결망에서의 무형식학습 양상 분석 매트릭스

구분	업무 피드백	업무 관련 회의	팀원과의 접촉	타 팀담당 접촉	사적 모임접가	사내 동호회 활동	직무/팀변경	개인 상담
일에 대한 학습	업무 성과 향상을 위한 정보		○	○				
	팀 내 업무 흐름	○	○	○				
	업무처리 기법 또는 기술		○	○				
	창의적 아이디어	○	○	◎	◎	●	○	
조직에 대한 학습	같은 조직원이라는 소속감				○	○		○
	티팀 문화 또는 규범에 대한 이해				○	◎	○	●
	조직이 추구하는 가치나 철학						○	
	조직 적응력			○				
개인에 대한 학습	개인적 아픔에 대한 대처					●		◎
	내적갈등해결			●				◎
	자기개발에 대한 의지	○		○				
	개인경력관리			○	●			
	삶의 활력			○		◎		◎

일에 대한 학습 차원에서는 구성원들이 업무 회의나 면담, 사적 모임 등을 통해 업무와 관련된 다양한 아이디어를 수렴하였고, 조직에 대한 학습은 업무와 연관된 만남을 통해 다른 팀의 문화를 교류하고, 조직의 가치나 문화를 공유하고 있었다. 마지막으로 개인에 대한 학습은 개

인 상담이나 사적 모임에서의 커뮤니케이션을 통해 내적 갈등이나 개인적 아픔에 대해 순화하고, 업무 스트레스를 긍정적으로 해소하는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 제언

1. 결론

조직 내 연결망에서의 무형식학습 비중과 양상을 파악한 결과를 바탕으로 일터 무형식학습을 촉진하기 위한 결론을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 일터에서 무형식학습이 촉진되기 위해서는 조직 내 연결망 특성에 민감하게 반응해야 한다. 인적자원개발 부서에서는 조직 내 무형식학습 전략을 수립하기 전에 연결망 영역별로 연결 수준이 어떠한지를 파악하여 그에 맞는 전략을 적용할 필요가 있다. 조직 내 연결망 특성에 민감하게 반응해야 한다는 것은 영역별 차별화된 무형식학습 지원이 이루어져야 된다는 것을 나타낸다. A병원행정조직 내 연결망의 경우 연결망 밀도는 조연 연결망이 의사소통, 신뢰 연결망에 비해 높았다. 밀도가 높은 경우에는 지식과 정보 공유가 촉진되므로 조연 연결망에서는 학습자들에게 필요한 지식이나 정보가 확산되기 위한 다양한 전략을 활용할 수 있다. 반면, 약한 연결의 조직이면서 밀도가 낮은 경우에는 지식 공유보다는 새로운 아이디어가 창출되거나 형식지의 탐색이 보다 원활하게 이루어지기 때문에(Regans & McEvily, 2003; Regans & Zuckerman, 2001). 학습자 자신의 지식이나 정보를 재구조화 할 수 있는 무형식학습 전략을 적용할 수 있다.

둘째, 조직 내 연결망에서는 관리자, 팀원 집단별 구성원 특성에 따른 무형식학습 전략을 적용해야 한다. 의사소통 연결망에서의 무형식학습 비중을 보면, 관리자 집단은 팀 내 업무 흐름, 조직에서의 나의 역할, 일에 대한 자부심이 높았고, 팀원 집단은 일에 대한 자부심과 자신감이 높았다. 이러한 정보를 활용한다면, 인적자원개발 부서에서는 전문지식을 보유한 관리자들을 사내 강사나 형식교육 내 팀 리더 등으로 활동하게 하여 업무 노하우나 지식이 공유될 수 있는 제도적 지원 전략을 수립해 볼 수 있다.

조연 연결망에서 무형식학습은 자신이 무엇을 학습해야 할지를 이해하고, 쌍방향 의사소통을 통해 서로의 업무흐름과 삶의 가치를 파악하며, 조언을 주고받으면서 자기계발에 대한 성찰이 일어나는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 주변부에 있는 행위자들과 조연 연결망 중심에 있는 행위자들과의 교류가 활성화되어야 무형식학습이 촉진될 수 있다는 것을 제시한다. 신뢰 연결망에서 무형식학습은 조언, 의사소통 연결망과는 달리 구성원들이 개인의 삶과 관련된 다양한 문제를 공유하여 내적 갈등이나 상처를 치유하고 있었다. 이러한 결과는 신뢰 연결망 중심에

있는 행위자들이 조직에서 소외된 집단의 의견을 반영해 주는 통로로 활용될 수 있다는 시사점을 제공한다. 또한 혁신적인 업무를 추진할 때, 주요 참여자로 신뢰 연결망 중심에 있는 행위자를 활용하면, 비협조적인 구성원을 설득할 수 있는 의사소통 매개자 역할을 담당할 수 있으리라 본다.

마지막으로 조직 내 연결망을 고려한 무형식학습이 체계적으로 지원될 수 있는 제도와 환경을 마련해야 한다. 조직 내 연결망에서 무형식학습 주체는 일이나 조직보다는 개인에 대한 학습 비중이 높게 나타났다. 연결망에서 교류되는 정보들이 일에 대한 학습에 머무르지 않는다는 점은 타인과의 관계가 개인 성찰에 얼마나 중요한 영향을 미치는지를 제시한다. 인적자원개발 부서에서는 이러한 정보를 활용하여 조직 내에서 개인 수준의 성찰 활동을 지원할 수 있는 다양한 전략을 적용해 볼 수 있다. 또한 구성원 접촉이 무형식학습의 주요 활동이며, 구성원들의 추가학습을 유도한다는 점, 연결망 내 행위자 위치 정보는 형식학습과 무형식학습 촉진에 영향을 준다는 점 등은 체계적인 무형식학습 제도 지원과 환경 조성에 중요한 정보를 제공한다.

일터에서 무형식학습이 활성화되기 위해서는 무형식학습에 영향을 미치는 정보를 인적자원개발 부서가 어떻게 받아들이고 활용하느냐에 달려있다고 생각한다. 조직에서 무형식학습의 양상을 전략적으로 습득하고 받아들일 수 있는 인적자원개발의 역할이 더욱 요구되는 시점이다. 일터에서의 무형식학습이 제도적으로 지원되고, 학습 환경으로 조성되기 위해서는 인적자원개발의 역량과 전문성을 개발하여 조직에 가시적인 성과를 제시할 필요가 있다고 본다.

2. 제언

본 연구는 조직 내 연결망에서의 무형식학습에 관한 사례를 다루는 연구로서 여러 가지 제한점을 가지며, 이에 다음과 같은 후속 연구를 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구는 한 조직을 대상으로 한 사례연구이므로 연구 결과를 일반화하여 해석하기에는 제한이 있다. 사례연구는 정교한 연구 설계를 동반하지 않을 경우 연구자의 편견이 개입될 가능성이 크다(Yin, 2002). 특히, 조직 내 연결망에서의 무형식학습 양상에 대한 선행 연구가 적어 합의된 이론적 근거가 약하다고 볼 때, 향후 연구는 다양한 유형의 조직과 구성원으로 확대될 필요가 있다. 다양한 산업분야나 조직 규모별 무형식학습 양상을 비교한다면, 무형식학습의 맥락적, 상황적 요인이 무엇인지 좀 더 구체적으로 파악될 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 연결망에서 무형식학습 양상을 파악하기 위해 전체 구성원을 대상으로 하지 않고, 연결망 중심에 위치한 스타와 브로커를 중심으로 심층 면담을 진행하였다. 연결망에서의 위치가 중심에 있다는 것은 다른 구성원들로부터 관계를 맺고 싶은 대상이며, 지식이나 정보 교류의 핵심이 되기 때문에 무형식학습 양상을 파악하는데 효과적이라고 판단하였기 때문

이다. 그러나 실제 심층 면담에 참여한 대상자는 총 9명으로, 전체 연구 대상 68명 중 약 8% 밖에 되지 않는다. 이러한 상황은 조직 내 연결망 전반에 걸친 무형식학습의 양상을 파악하기 어렵다는 한계점을 지닌다. 이러한 한계점을 극복하기 위해서는 조직 내 연결망에서의 다양한 위치에 분포한 구성원을 대상으로 무형식학습 양상을 파악할 필요가 있다. 중심에 위치한 스타와 브로커 외에 주변부에 위치한 구성원들의 무형식학습 양상을 파악하는 것은 조직 내 연결망에서 무형식학습을 방해하거나 가로막는 장애요인을 파악 하는데 도움을 줄 것이다.

셋째, 연구 방법에 있어 참여관찰, 실험연구 등 다양한 연구방법의 적용이 필요하다. 본 연구는 설문, 심층 면담을 통해 자료를 수집하였다. 이러한 자료는 조직 내 연결망의 특성을 파악하고, 무형식학습의 양상을 간접적으로 볼 수밖에 없는 한계가 있다. 참여관찰이나 실험연구의 방법을 활용한다면 구성원들 간의 상호작용과 학습자 내면을 심도 있게 파악해 볼 수 있을 뿐 만 아니라 연결망과 무형식학습 관련 변인과의 관계를 검증할 수 있으리라 생각된다. 연결망 내 행위자들이 가진 다양한 변수는 학습양식, 태도 등 학습자 변인과 무형식학습과의 관계, 조직성과와의 관계 등을 밝히는 데에도 도움이 될 것이다.

참고문헌

- 손동원. (2002). 사회 네트워크 분석. 서울: 경문사.
- 신철균. (2006). 학교 내 교원 간 의사소통 네트워크 분석: A고등학교를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문.
- 안동윤. (2006). 기업에서의 무형식학습에 관한 연구: Action Learning 사례를 중심으로. 중앙대학교 박사학위논문.
- 윤방섭, 서영준. (2005). 임파워먼트의 선행요인: 국립대 병원근로자들의 직종별 비교 연구. 보건행정학회지, 15(1), 1-29.
- 이성엽. (2008). 기업에서의 무형식학습에 대한 사례 연구: A은행을 중심으로. 고려대학교 박사학위논문.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486.
- Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209-214.
- Boud, D., & Middleton, H. (2003). Learning from others at work: Communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(5), 194-202.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46.

- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120.
- Cross, R., & Prusak, L. (2002). The people who make organizations go-or stop. *Harvard Business Review*, 80(6), 104-112.
- Cross, R., & Prusak, L. (2003). The political economy of knowledge markets in organizations. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 454-472). Oxford, Great Britain: Blackwell Publishing.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. New York: The Macmillan Company.
- Education Development Center. (1998). *The teaching firm: Where productive work and learning converge*. Newton, MA: Center for Workforce Development.
- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of "Reinventing Itself Company". *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389-416.
- Engeström, Y. (2001) Expansive learning at work: Toward an activity theoretical re-conceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-155.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 248-273.
- Garrick, J. (1998). Informal learning in corporate workplaces. *Human Resource Development Quarterly*, 9(2), 129-144.
- Hansen, M T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of Philos. in organizations. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.). *Networks and organizations: Structure, form and action* (pp. 216-239). Boston: Harvard Business School Press.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-116.
- Liebesskind, J. P., Oliver, A. L., Zucker, L. G., & Brewer, M. B. (1996). Social networks, learning and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. *Organization Science*, 7(4), 428-444.
- Lincoln, I. R., & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organization: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24, 181-199.
- Manceil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning*, 13(6), 246-253.
- Marsick, V. J., & Volpe, M. (1999). *Informal learning on the job*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1987). Approaches to studying learning in the workplace. In V. J. Marsick (Ed.). *Learning in the workplace* (pp. 171-198). London: Croom Helm.
- _____. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- _____. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organization. *International Journal of Lifelong Education*. 11(4), 287-300.

- _____ (2001). Informal and incidental learning, In S. Merriam (Ed.). *The new update in adult learning theory* (pp. 25-34). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Parise, S. (2007). Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 359-383.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Reagans, R., & Zuckerman, E. (2001). Networks, diversity and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis*. London: Sage Publications.
- Sense, A. J. (2004). An architecture for learning in projects? *Journal of Workplace Learning*, 16(3), 123-145.
- Storberg-Walker, J., & Gubbins, C. (2007). Social networks as a conceptual and empirical tool to understand and "Do" HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 291-311.
- Stubblefield, H. W., & Keane, P. (1994). *Adult education in the American experience: From the colonial period to the present*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tough, A. (1979). *The adult's learning projects: A fresh approach to theory and practice in adult learning*. Toronto, Ontario, Canada: The Ontario Institute for studies in Education.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social networks analysis: Methods and applications*. New York: Cambridge University Press.
- Wijk, R. V., Bosch, V. D., & Volberda, H. W. (2003). Knowledge and networks. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.). *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 428-453). Oxford, Great Britain: Blackwell Publishing.
- Yin, K. R. (2005). *사례 연구 방법 (신경식 외 역)*. 서울: 한경사. (원저 2002 출판)

■ 최초접수일: 2010년 10월 19일

■ 논문심사일:

– 1차 외부심사일: 2010년 11월 10~17일

– 2차 편집위심사일: 2010년 12월 3일

■ 게재확정일: 2010년 12월 22일

Abstract

A Study on the informal learning of the social network : Focus on hospital administrative organization A

Young-Eun Wee · Hee-Su Lee

Chung-Ang University

The purpose of this study was to suggest the implications of informal learning by analyzing the aspect informal learning in the informal network. To investigate these subjects, a case study was conducted focusing on the administrative structure of Hospital A. A social network questionnaire was used to collect data for the analysis of the density, centrality and the relationship frequency. To analyze the aspect of informal learning in the organization, a questionnaire on the contents and relative importance of informal learning was administered, and the people who were at the center of the network were interviewed. A. The findings of this study can be summarized as follows. The highest area of the network was the advice network and the relationship frequency of three or four times a month in the network accounted for 70%. Informal learning in the informal network differed according to field.

In the communication network, the employees responded that they have understood the importance of learning and value or organizational culture through contacts with other team staff or private meetings related to the business. In the advice network, employees gathered documents related to the business through consulting and grasped what they might learn for effective business performance. In the trust network, employees shared information or ideas through contacts between staff and private meetings. They resolved mental conflict or healed emotional wounds through the counseling.

The results of this study make the following suggestions with regard to promote informal learning in the workplace requires human resource development to react sensitively to the characteristics of the network and the informal network must adopt the informal learning promotion strategy differentiated by staff group or manager group. The system and environment where informal learning of the informal network can be systemically supported must also be established in the workplace.

※ Key words : Social Network, Informal Learning