

# 시니어 인력의 직무만족: 지식공유 활동의 매개효과를 중심으로

## Senior Workforce's Job Satisfaction: Focused on the Mediating Effect of Knowledge Sharing Practice

이유우, 고민정, 한주희  
중앙대학교 경영학과

Yoo-Woo Lee(youfmc@gmail.com), Min-Jeong Ko(sophia0903@cau.ac.kr),  
Juhee Hahn(jhan@cau.ac.kr)

### 요약

본 연구는 시니어 인력의 교육훈련이 지식공유 활동을 매개로 직무만족에 영향을 미치는지에 대하여 실증적으로 검증하였다. 인적자본기업패널(HCCP) 자료 중 시니어 인력 970명의 데이터를 활용하였으며, 구조방정식모형을 통해 분석을 실시하였다. 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 시니어 인력의 교육훈련은 직무만족에 긍정적 영향을 주었다. 둘째, 시니어 인력의 지식공유 활동은 직무만족에 긍정적인 영향을 주었다. 셋째, 시니어 인력의 교육훈련은 지식공유 활동을 매개로 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석결과를 바탕으로 본 연구의 시사점과 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

■ 중심어 : | 시니어인력 | 교육훈련 | 지식공유 활동 | 직무만족 |

### Abstract

This paper explores the relationship between senior workforce's education & training and job satisfaction. Further, the mediating effect of knowledge-sharing practice is also analyzed. We used 970 senior workforce's survey data from Human Capital Corporate Panel. Using structural equation modeling, the results suggest as follows. First, senior workforce's education & training had a positive effect on job satisfaction. Second, senior workforce's knowledge-sharing practice had a positive effect on job satisfaction. Third, a mediation analysis reveals that knowledge-sharing practice significantly mediates the relationship between education & training and job satisfaction. Several theoretical and managerial implications are discussed.

■ keyword : | Senior Workforce | Education & Training | Knowledge Sharing Practice | Job Satisfaction |

## I. 서론

고령화는 전 세계적 추세이지만, 특히 한국은 압축적 고령화(compress ageing)가 매우 빠르게 진행되고 있다[1][2]. 한국 기업의 인력구조 역시 변화되었다[3]. 고용노동부의 '고용형태별 근로실태조사'에서 지난 30년

간의 평균연령과 고령 근로자 비율 변화를 살펴보면, 기업 근로자 평균연령의 경우 1982년 29.6세, 2011년 37.9세, 2014년에는 40세가 되었다[3]. 50세 이상의 근로자 비율은 1982년 4.4%에서 2011년 20%, 2014년 22.77%로 향상되었다[3]. 기업 내 시니어 인력의 증가에 따라 이들에게 초점을 맞춘 연구의 필요성이 대두된다.

접수일자 : 2015년 07월 06일  
수정일자 : 2015년 07월 24일

심사완료일 : 2015년 07월 24일  
교신저자 : 한주희, e-mail : jhan@cau.ac.kr

근로자의 연령이 노동생산성에 미치는 영향에 대한 학문적 논란은 Waldman과 Avolio(1986)의 연구를 시작으로 오랫동안 지속되었다[4][5]. Kanfer, Ruth와 Phillip은 생애 주기 이론(Life-Span Theory)을 바탕으로, 일반적으로 노동생산성은 연령이 증가함에 따라 감소한다고 주장했다[6]. 반면 Wang과 Chen(2006)은 연령과 노동생산성 사이에 인과 관계가 없다는 결과를 제시하였다[7]. Scharth(2002)과 이찬영(2011)은 노동생산성은 자본 및 노동력의 양적 측면 이외에도 조직이 보유한 인적자원의 질 및 교육훈련에 대한 투자와도 관계가 있다고 주장한다[8][9]. 그러나 현실적으로 조직차원의 교육훈련은 대부분 주니어 인력을 대상으로 하며, 시니어 인력에 대한 투자는 미흡함이 지적되고 있다[7][9].

이제까지의 시니어 인력에 관한 연구 결과들을 종합해보면 다음과 같다. 첫째, 시니어 인력은 환경 변화 대처능력이 떨어지고 인지능력이 감소한다[1][5]. 둘째, 노동력이 고령화됨에 따라 노동 강도는 완화될 필요성이 있으며, 시니어의 능력 활용을 최적화시키는 전략적 HRD의 중요성이 대두된다[10]. 셋째, 시니어 인력을 대상으로 한 교육훈련과 지식공유 활동은 노동생산성을 높이며, 이는 직무만족을 향상시킴으로써 조직성과 향상에 기여한다[5-8].

선행연구들은 시니어 인력에 대한 교육훈련을 강조하고 있지만, 교육훈련이 직무만족에 영향을 미치는 메커니즘을 밝혀내지는 못하고 있다. 특히, 조직 차원의 교육훈련은 개인, 그룹, 조직 모두를 활성화시키는 지식공유 활동으로 체내화 되는 것이 강조되지만[11], 그 이유와 과정에 대한 충분한 이론적 근거와 실증결과는 제시되지 못하고 있다. 지금까지의 연구들은 시니어 인력에 대한 교육 훈련과 성과, 외재적 동기 등에 초점을 둔 연구들이 대부분이었다. 시니어 인력의 지식공유활동과 직무만족과의 관계를 밝히는 연구는 조직의 시니어인력 비율 증가에 따른 주니어인력과 상호협력 활동이라는 점에서 필요성이 요구되지만 아직 연구가 부족한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)과 합리적 행위이론(Theory of Reasoned Action)

을 바탕으로 시니어 인력의 교육훈련이 지식공유 활동을 매개하여 직무만족에 영향을 미치는지 연구하고자 한다. 본 연구는 한국직업능력개발원의 5차 인적자본 기업패널(Human Capital Corporate Panel; HCCP)을 활용하여 시니어 인력의 교육훈련, 지식공유 활동, 직무만족의 관계를 실증적으로 검증하고자 하며[12], 이를 통하여 학문적, 실무적 의미를 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설 및 모형

### 1. 시니어 인력의 교육훈련 만족도와 직무만족

중고령자에 대한 개념정의는 개인 차이를 고려하지 않고 연령을 기준으로 한다. 고령고용촉진법은 55세 이상을 고령자, 50세에서 54세 사이를 준고령자로 규정하고 있다[13]. 민소라(2013)는 사회적, 경제활동적, 사회 복지적 측면을 고려하여 50세 이상을 준고령자로 정의했다[14]. 이러한 견해에 따라 본 연구는 만 50세 이상을 준고령자로 정의하며, 비즈니스영역에서 주니어에 대한 상대 개념으로 준고령자를 시니어로 인식하는 관점에 따라[15][16] 준고령 근로자를 시니어 근로자로 정의한다.

교육훈련 연구 패러다임은 공급자 중심에서 수요자 중심으로 변하고 있다[17]. 그러나 대부분의 선행연구들은 공급자 중심의 교육훈련 효과성을 연구해 왔다[17]. 본 연구는 수요자 중심의 교육효과 및 성과평가를 측정하는 최근의 흐름에 따라, 시니어 인력의 교육훈련 만족도에 초점을 맞춘다[17]. 김춘애(2013)의 교육훈련 만족도 ‘교육 참여자가 자신의 교육경험을 평가한 결과’라고 한 정의에 따라[18], 시니어 인력의 교육 훈련 만족도는 ‘시니어 인력이 직장 내 교육 경험을 평가한 결과’로 정의한다.

교육훈련 만족도는 교육훈련 충분성, 기회 공정성, 직원들의 선호도, 직무 연관성, 지식 현장 적용성, 지식 활용 범위를 포함한다[17][18].

조직 내 교육훈련은 시니어 인력의 개인 역량을 개발시켜 기술력을 재고시키고, 업무개선 능력을 향상시켜 이들이 조직 경쟁우위의 원천이 될 수 있도록 돕는다

[10]. 그러나 교육훈련 기회의 측면에서 연령차별 현상은 국내외에서 공통적으로 발견되고 있다[19]. Walker(2001)에 따르면, 영국의 경우 고령 근로자에게 훈련기회를 제공하고 있는 기업은 전체의 18.5%에 불과했다[19]. Wang과 Chen(2006)은 주니어 인력에 비하여 시니어 인력의 교육훈련 효과성이 불명확하여 시니어 대상 교육훈련 중요성이 등한시 되고 있음을 지적하면서 시니어 근로자 대상 교육훈련 필요성을 강조했다[17]. 손유미와 이재경(2005)은 국내 철강 산업의 고령 근로자 교육훈련 실태 연구를 통해 교육훈련에서 소외된 시니어 인력이 교육훈련을 받을 경우, 업무에 대한 동기부여가 증가하여 구성원의 직무만족과 조직성취를 높인다고 밝혔다[10].

시니어 인력이 교육훈련에 만족할수록 다음과 같은 효과가 발생한다. 첫째, 교육훈련은 시니어 근로자의 인지기능 감소와 육체적 노화를 자연스럽게 받아들이 수 있도록 돕는다[6][19]. 둘째, 교육훈련은 시니어 근로자의 직무역량을 높이고, 성장 가능성을 제공함으로써 직무만족에 긍정적 영향을 미친다[20][21].

Locke(1976, 재인용)는 직무만족을 ‘자신의 직무나 직무경험에 대한 평가로부터 발생하는 긍정적인 정서’로 정의한다[21]. Ostroff(1992)는 직무만족이 구성원으로 하여금, 조직의 목표를 위해 적극적으로 일하고 조직에 충성하도록 만들며, 그 결과 개인 생산성, 조직 생산성 및 조직유효성을 향상시킨다고 주장한다[21]. 사회적 교환이론에 따르면, 기업 내 교육훈련을 통해 만족과 긍정적 정서를 경험한 시니어 인력은 호혜성에 대한 인식이 향상되고, 그 결과 업무에 대한 동기부여가 증가한다. 또한, 호혜성 인식과 업무에 대한 동기는 조직 생산성과 조직성취에 긍정적인 영향을 미친다[22][23]. Judge(2001)와 Rickett(2002)의 메타 분석결과 또한 조직성취와 조직구성원의 직무만족 간에 정(+)의 상관관계가 있음을 보여주었다[22]. 이에 본 연구는 시니어 인력의 교육훈련은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 가정한다[22][23].

가설1. 시니어 인력의 교육훈련 만족도는 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

## 2. 시니어 인력의 지식공유 활동과 직무만족

교육훈련은 지식공유 활동으로 제도화되지 않으면 조직 경쟁력을 강화시키는데 기여하지 못한다[24][26][28]. 이러한 지식공유 활동은 조직 유효성을 높일 뿐 아니라, 지식공유의 주체자인 구성원의 직무만족에 긍정적 영향을 미친다[27]. Grant(1996)는 “지식공유란 조직이 보유한 지식을 조직 내 구성원 간에 공유함으로써 지식 활용을 극대화하여 조직역량을 강화시키는 활동”으로 정의하였다[29].

Wenger(2004, 재인용)는 지식공유 활동을 “상호협력을 바탕으로 한 학습자 공동참여 방식의 ‘느슨한 공동(loosely joined) 개발방식”으로 정의하였다[25]. 박오원(2013)은 종업원 참여제도를 “종업원들이 직무수행과 관련하여 다양한 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 제공하는 제도”라고 정의하면서 이는 종업원들의 문제해결 능력과 지식창출 능력을 높인다고 주장했다[27]. 이러한 맥락에서, 지식공유 활동에 OJT, 지식마일리지프로그램, 직무순환, 품질분임조, 전사적 품질관리, 식스 시그마, 제안제도, 직무순환이 포함된다고 설명하였다[26].

본 연구에서는 박오원(2013)이 제시한 조직차원의 참여제도 8가지에 Wenger(2004)의 상호협력력을 바탕으로 한 학습자의 공동참여 개념[25]을 추가하여 활용하고자 한다. 이에 따라 OJT, 제안제도, 지식마일리지프로그램, 품질분임조, 식스 시그마, 전사적 품질관리, 직무순환, 동료 간 상호작용, 멘토링 또는 코칭, 학습 동아리를 조직 내 지식공유 활동으로 간주한다.

기업에 축적되어 온 전문기술 및 노하우가 지속적으로 이어지기 위해서는 시니어와 주니어의 상호 협력적 지식공유가 요구되며, 시니어 인력의 지식공유 활동은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다[30][31].

가설2. 시니어 인력의 지식공유 활동 효과성은 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

## 3. 지식공유 활동의 매개효과

조직차원의 교육훈련은 개인, 그룹, 조직 모두를 활성화 시키는 지식공유 활동으로 체내화 되어야한다[31].

조직 내 지식공유 활동은 조직 전체에 다양한 형태로 분산되어있는 지식을 조직차원에서 창출, 저장 및 공유하여 전사적 활동에 사용하는 것을 말한다[31]. 지식공유 활동을 통해서 흐트러진 지식들이 조직 내에 확산되면서 새로운 조직차원의 지식과 조직역량을 창출하기 때문이다[25].

그러나 사람들이 소중하다고 인식하는 지식을 타인에게 자발적으로 공유하는 것은 자연스러운 행동이 아니다[32]. 선행연구들은 조직 내 지식공유의 필요성과 지식공유 활동의 선행요인들을 설명하기 위하여 외재적 동기이론을 활용하였지만[32], 사실상 지식공유 활동의 프로세스에 대한 충분한 이론적 근거를 제시하지 못하는 한계를 보여 왔다[32].

Bock와 Kim(2002)은 동기이론을 바탕으로 명시적 혜택(금전적 보상, 승진, 교육기회 등), 타인과의 연합에 대한 기대, 조직 헌신에 대한 기대 등이 개인행동에 영향을 주어 지식공유 활동을 활성화시킨다고 설명한다[32]. Fishbein(1979)의 합리적 행위이론에 따르면, 인간은 합리적 존재이며, 정보와 지식을 활용하여 합리적 판단을 내린다. 이러한 합리적 판단은 특정 행동에 영향을 미치는데, 이 행동은 인간의 동기에 의해 결정된다[33]. Bock와 Kim은 조직구성원들의 지식공유 활동에 영향을 미치는 요인으로써 금전적 보상과 교육훈련 기회 중 기대에 못 미치는 금전적 보상보다 교육훈련 기회가 더욱 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다[33]. Kohn(1993)은 보상과 성과에는 유의미한 관계가 없다고 주장하면서, 보상이 실패하는 6가지 이유를 제시했는데 이것은 지식공유 맥락에서도 받아들여진다[34]. 특히 교육훈련 기회, 교육훈련 충분성, 지식 내용 현장 적용 가능성과 같은 동기가 다른 구성원들과의 연합에 대한 기대감과 함께 존재할 때, 구성원들은 지식공유에 대해 더욱 긍정적인 태도를 보인다[32]. 이에 본 연구는 시니어 인력의 교육훈련은 다양한 지식공유 활동과정을 통해 조직구성원들 상호간 지식으로 축적되어 구성원들의 직무만족을 높인다고 가정한다[32].

가설 3. 교육훈련만족도는 지식공유 활동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 지식공유 활동 효과성은 시니어 인력의 교육훈련 만족도와 직무만족 사이의 관계를 매개할 것이다.

[그림 1]은 본 연구의 개념적 연구모형을 제시하고 있다.

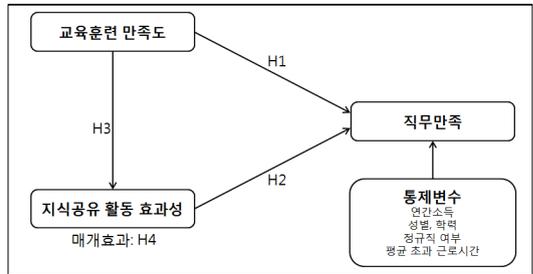


그림 1. 연구모형

### III. 실증분석

본 연구는 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 (Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP) 5차 자료를 활용하여 실증분석을 실시하였다. HCCP는 인적자원관리 및 개발에 대한 시니어 근로자들의 설문자료를 포함하고 있어[12], 본 연구의 목적에 적합한 자료인 것으로 판단하였다. HCCP 5차년도 자료에는 총 10,043명의 근로자 데이터가 포함되어 있으며, 본 연구에서는 2012년 기준 만 50세 이상 시니어 인력 970명의 데이터를 분석에 활용하였다.

#### 1. 표본의 특성

분석대상의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 분석대상의 평균연령은 53세이며, 54세 이하가 전체의 72.5%를 차지하여 시니어 인력의 대부분이 50대 초반인 것으로 나타났다. 55세-59세는 25%, 60세 이상은 2.4%를 차지하였다. 남녀의 비율은 87.8%와 12.2%로 나타났으며, 이들 중 비정규직은 2%에 불과하여 대부분의 시니어 인력이 정규직인 것을 확인할 수 있었다. 시니어 인력의 64.4%가 생산직 업무를 담당하고 있었

표 1. 경쟁모형과 연구모형 비교 결과

모델	$\chi^2$	df	CFI	RMSEA	SRMR
1. 완전 매개모델 (경쟁모델)	511.089	238	.956	.034[.030-.039]	.0391
2. 부분 매개모델 (연구모형)	593.059	239	.943	.039[.035-.043]	.0480

주)  $\Delta df=1$ ,  $\Delta \chi^2 > 7.88$ 이면  $p < .005$  수준에서 모형 간 차이 유의.

으며(감독자 20.4%, 근로자 44%), 25.5%만이 일반관리직 업무를 담당하고 있는 것으로 나타났다(팀장 28.2%, 팀원 7.3%).

### 2. 변수의 조작적 정의 및 측정항목

교육훈련 만족도는 김춘애(2012)의 정의에 따라, ‘시니어 인력이 직장 내 교육경험을 평가한 결과’로 정의한다. 측정항목은 구성원이 지각한 ①교육훈련의 충분성 ②기회공정성 ③직원들의 선호도 ④직무 연관성 ⑤지식 현장 적용성 ⑥지식 활용 범위로 구성되었으며, 5점 Likert 척도를 활용하여 측정하였다.

지식공유 활동은 Grant(1996)의 정의에 따라, ‘조직이 보유한 지식을 조직 내 구성원 간에 공유함으로써 지식 활용을 극대화하여 조직역량을 강화시키는 활동’으로 정의하였다. 본 연구에서는 지식공유 활동이 직무능력에 미친 효과성을 측정하기 위하여 ‘2012년 귀하의 HRD 제도별 참여 현황에 대하여 응답해 주십시오.’라는 문항을 활용하였다. 응답자들은 각 제도가 직무능력에 미친 효과성을 5점 Likert 척도로 응답하였다(미참여 제도의 경우 0점으로 코딩). 본 연구에서 지식공유 활동으로 간주한 HRD 제도는 다음과 같다: ①OJT ②제안제도 ③지식마일리지 프로그램 ④품질분임조 ⑤식스시그마 ⑥전사적 품질관리(TQM) ⑦직무순환 ⑧선-후배 동료간 상호작용 ⑨멘토링 또는 코칭 ⑩학습동아리.

직무만족은 Locke(1976, 재인용)의 정의에 따라, ‘자신의 직무나 직무경험에 대한 평가로부터 발생하는 긍정적인 정서’로 정의한다. 본 연구에의 측정항목은 ①현재 업무에 대한 만족과 ②현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 만족으로 구성되었으며, 5점 Likert 척도를 활용하여 측정하였다.

마지막으로, 시니어 인력의 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 변인들을 통제하기 위하여 다음의 7가지 변수

를 통제변수로 활용하였다. ①2012년 연간 총 근로소득 ②성별 ③최종학력 ④정규직 여부 ⑤2012년 주당 평균 초과근로 시간 ⑥기업규모 ⑦연령.

### 3. 측정도구의 타당성과 신뢰성

본 연구에서는 표본자료를 근거로 연구모형을 구성하고 있는 잠재요인 간 관계를 분석하였다. 빈도분석, 신뢰도 및 상관관계 분석에는 SPSS 프로그램을 활용하였으며, 구조방정식모형 검증에 위해 AMOS 프로그램을 활용하였다. 구조방정식모형은 모형의 적합성 여부를 판단하기 위하여 적합지수를 활용한다. 본 연구는 Kline(2010)의 제안에 따라  $\chi^2$ , CFI, RMSEA, SRMR 네 가지 적합지수를 제시한다[35].

확인적 요인분석에 앞서, 본 연구에서 설정한 연구모형이 타당한 모형인지 검증하기 위하여 경쟁모델과의 비교분석을 실시하였다. 본 연구모형은 지식공유 활동의 부분매개 효과를 가정하고 있으므로, 지식공유 활동이 완전매개 효과를 가지는 모델과 비교를 실시하였다. 비교분석 결과, 연구모형이 경쟁모형에 비하여  $\chi^2$ 값이 유의하게 감소하였으며, 적합지수 모두 더욱 좋은 값을 나타냈으므로 연구모형이 더 좋은 모형인 것으로 판단하였다[35]. 또한, 본 연구모형에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과, 모든 적합지수가 기준을 충족하였기 때문에 본 연구의 측정모형은 적합한 것으로 판단하였다( $\chi^2=255.233/df=126$ , CFI=.975, RMSEA=.033 (.027-.038), SRMR=.0359). [표 1]은 경쟁모델과 연구모델의 비교 결과를 나타내고 있다.

다음으로, 측정변수의 신뢰도를 검증하였다. Cronbach's  $\alpha$  값을 확인한 결과, 교육훈련 만족도 .864, 지식공유 활동 효과성 .730, 직무만족 .824로 나타나 전반적으로 높은 내적 일관성을 갖는 것으로 판단하였다. 또한, 본 연구에 사용된 잠재변인 간 상관관계는 .29-.42 사이에 있으며, 잠재변인 간 관계는 모두 양의 상관을 가지는 것

표 2. 평균, 표준편차 및 상관계수

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3.13	.798									
2	.788	.615	.376**								
3	3.73	.682	.419**	.290**							
4	5408	2253.3	.253**	.260**	.256**						
5	.878	.327	.056	.105**	.093**	.417**					
6	2.52	1.07	.170**	.081*	.096**	.415**	.223**				
7	.98	.138	.003	.034	-.011	.080*	.061	.069*			
8	10.0	7.15	-.199**	-.064*	-.069*	-.151**	-.024	-.313**	.065*		
9	986	2145.9	.162**	.109**	.101**	.384**	.058	.061	.039	-.034	
10	53.1	2.76	-.071*	-.080*	-.019	-.124**	-.024	-.282**	-.224**	.054	.029

n=970, \*p<.05, \*\* p<.01, 1.교육훈련 만족도 2.지식공유 효과성 3.직무만족 4.2012년 연간 총 근로소득(단위=만원) 5.성별(남자=1, 여자=0) 6.최종학력(중졸=1, 고졸=2, 전문학사=3, 대졸=4, 석사졸=5, 박사졸=6) 7.정규직여부(정규직=1, 비정규직=0) 8.2012년 주당 평균 초과근로 시 간 9.기업규모 10.연령

을 확인할 수 있다. [표 2]는 잠재변인의 평균, 표준편차 및 상관계수를 제시하고 있다.

#### 4. 모형의 타당성 및 가설검증

본 연구에서 제시한 이론모형의  $\chi^2$ 값은 511.089(p=.00, df=238), CFI는 .956 RMSEA는 .034(.030-.039), SRMR은 .039로 나타났다. 모든 적합도 지수가 기준을 충족하기 때문에 본 연구에서 제안하는 모형이 분석을 위해 표집된 샘플 데이터에 적합한 모형인 것으로 판단하였다[35].

통제변수의 경우, 직무만족에 유의한 영향을 미치는 요인이 없는 것으로 나타났다. 가설 검증 결과, 교육훈련 만족도( $\beta=.319, p=.00$ )와 지식공유 효과성( $\beta=.285, p=.012$ )은 모두 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교육훈련 만족도 또한 지식공유 효과성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.163, p=.00$ ). 따라서 본 연구의 가설1, 가설2, 가설3은 모두 채택되었다.

다음으로, 지식공유 효과성의 매개효과가 통계적으로 유의한지 알아보기 위해 부트스트랩(Bootstrap) 절차를 사용하였다. 부트스트랩을 이용한 매개효과 검증은 매개효과의 유의수준을 결정하는 방법이다[36]. 부트스트랩 분석 결과, 교육훈련 만족도가 직무만족에 영향을 미침에 있어서 지식공유 효과성이 부분매개 역할을 하며(총효과=.366, 직접효과=.319, 간접효과=.047), 지식공유 효과성의 매개역할은 매우 유의한 것으로 나타났다(p=.009). 이에 따라, 본 연구의 매개효과 가설인

가설4는 채택되었다.

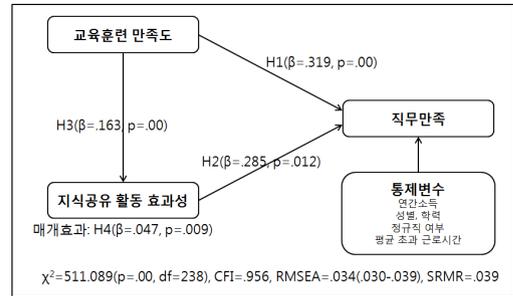


그림 2. 분석 결과

#### IV. 결론 및 제언

본 연구는 시니어 인력 재활성화에 초점을 맞추어, 시니어 인력의 교육훈련, 지식공유 활동, 그리고 직무만족 간의 관계를 살펴보았다. 가설검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 시니어 인력의 교육훈련은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구들의 결과를 확증해 주었다[34][37][38]. 이러한 결과는 주니어 인력 뿐만 아니라 시니어 인력의 교육훈련 필요성을 강조한다. 둘째, 시니어 인력의 지식공유 활동은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 선행연구들과 일치하는 결과를 보여주었다[39][40]. 이러한 결과를 통해 시니어 인력의 직무만족은 단순히 직무수행 성과에만 영향 받는 것이 아니며, 자신의 전문기술 및 노하우를 타인과 공유하는 상호 협력과정에도 많은 영향을 받

는다는 것을 알 수 있다.

셋째, 사회적 교환이론과 합리적 행위이론을 바탕으로, 시니어 인력의 교육훈련은 지식공유 활동을 매개로 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다[32]. 이는 교육훈련 기회, 교육훈련 충분성, 지식내용 현장 적용성과 같은 명시적 혜택이 다른 구성원들과의 연합에 대한 기대감과 함께 존재할 때, 구성원이 지식공유에 더 긍정적인 태도를 보인다는 Bock와 Kim의 주장을 확증시켜 주는 결과이다[32].

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 시니어 인력의 교육훈련이 지식공유 활동을 통해 직무만족에 영향을 주는 메커니즘을 확인하였다. HRD의 관점에서 교육훈련과 지식공유 활동의 관계를 설명하는 선행연구들은 논리적 근거가 부족한 실정이었다. 본 연구는 합리적 선택이론과 사회적 교환이론을 바탕으로 실증적 결과를 제시하였기에 학문적, 실무적 의의를 가진다. 둘째, 본 연구는 기업이 시니어 인력 활성화를 위하여 교육훈련 및 지식공유 활동에 대한 인식 및 이에 따른 제도 강화를 재고해야 한다는 점을 시사한다.

셋째, 기업은 주니어 중심의 고성과, 고효율만을 추구하는 기존 관행에서 벗어나, 시니어 인력을 고려한 전략적 HRD로의 전환이 필요하다[39][41]. 미래의 기업은 조직 내 시니어 인력 비율 증가를 효과적으로 관리할 수 있는 방안을 강구해야하며, 강한 자보다 적응하는 자가 살아남으며, 지속 가능하다는 점을 인식할 필요성이 있다[42].

넷째, 2000년대 이후 저성장기의 기업환경에서, 조직 내의 시니어 인력은 경력과 경험에 맞는 적절한 처우를 제공받는 것이 어려워지고, '보직 없는 관리직'이 증가하는 추세이다[39]. 기존의 관리직과는 별도의 승진 체계를 갖는 전문직제를 도입해서 특정 분야 및 업무에 실무 경험이 있는 시니어들의 인사관리의 대안이 필요하다. 동료는 있으나 원칙적으로 부하 없이 프로젝트 팀이나 태스크포스티팀에서 리더나 멤버로 참여하면서, 조직은 다양하게 시니어 인력을 유지, 활용할 수 있다[43].

한국보다 먼저 고령화 문제가 대두된 일본의 도요타 사례를 보면, '개선력'을 중시하는 재고용 제도를 통해

서 1991년부터 기능직에 대한 선별적 재고용 제도를 실시했고, 이 제도를 2006년 전 종업원으로 확대했다[39]. 이 때 재고용 심사의 가장 중요한 판단기준으로 개선능력과 의지를 성과평가에 반영했고 '3무(無)(무다: 불필요, 무리:불합리, 무라:불균일)'를 자발적으로 파악하고 개선하는 능력을 중점적으로 판단하여 시니어인력의 재활력화 방안의 좋은 선례가 되었다[39].

스페인인의 소방서는 50세 이상의 소방관들을 현장직 무에서 지원, 교육, 커뮤니케이션 활동 등의 직무 재배치를 실시했다[39]. 직무 재배치는 시니어 인력의 노동강도를 완화하고 이들이 가진 숙련된 경험들을 나누 수 있는 기회를 제공한 사례가 된다. 미국의 Siemens, P&G, GE는 주니어가 시니어에게 새로운 기술, 전략을 가르치는 역멘토제를 통하여 시니어들의 지식 도태를 예방하고 지식공유 활동을 통한 시니어인력의 재활력화를 가능하게 하였다[41].

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째, 지식공유 활동 특성에 따른 영향력을 살펴볼 필요가 있다. 지식공유 활동의 공식적 활동과 비공식적 활동 중 무엇이 시니어들에게 더욱 효과적인지 살펴볼 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 시니어 인력의 자기 효능감과 교육훈련 간의 관계를 탐색하지 못하였다. 자기효능감이 높을수록 교육훈련의 성과가 높다는 결과가 제시되고 있으므로[25] 시니어 인력에 있어서도 이를 검증해볼 필요성이 제기된다. 셋째, Kanfer(2004)는 시니어 인력의 업무 숙련도와 직무 특성에 따라 HRD를 다르게 제안하고 있으므로[6], 차후의 연구에서는 숙련도와 직무 특성에 따른 교육훈련, 지식공유 활동, 그리고 직무만족 간의 관계를 살펴볼 필요성이 대두된다.

## 참 고 문 헌

- [1] 한국인사관리학회, *중고령자인적자원관리*, 2008.
- [2] Alley, Dawn, and Eileen Crimmins, "The demography of aging and work," *Aging and work in the 21st century*, pp.7-23, 2007.
- [3] 정진호, 김정환, 김동배, 이인재, *노동력고령화와*

- 임금체계혁신, 한국노동연구원, 2011.
- [4] 태원유, 손민중, 김정근, 박주영, *중장년 화이트칼라 지속고용의 과제*, 삼성경제연구소, 2012.
- [5] David A. Waldman and Bruce J. Avolio, "A meta-analysis of age differences in job performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.1, pp.1-33, 1986.
- [6] Kanfer, Ruth, and Phillip L. Ackerman, "Aging, adult development, and work motivation," *Academy of management review*, Vol.29, No.3, pp.440-458, 2004.
- [7] M. Wang and Y. Chen, "Age differences in attitude change: influences of cognitive resources and motivation on responses to argument quantity," *Psychology and Aging*, Vol.21, No.3, 2006.
- [8] Scarth, William, "Population Aging, Productivity, and Living Standards," *The Review of Economic Performance and Social Progress, Towards a Social Understanding of Productivity*, 2002.
- [9] 이찬영, *인구고령화의경제적과장*, 삼성경제연구소, 2011.
- [10] 손유미, 이재경, "국내 고령근로자를 위한 기업 교육훈련 실태와 과제: 철강업을 중심으로," *기업교육연구*, 제7권, 제2호, pp.5-26, 2005.
- [11] 구정모, "학습 조직 구축 요인이 인사관리 효과성에 미치는 영향," *인적자원관리연구*, 제20권, 제4호, pp.37-59, 2013.
- [12] 한국직업능력개발원, *인적자본기업패널*, 2013.
- [13] 김정환, "고령화 시대의 보상관리: 임금 피크제를 중심으로," *한국노동연구원*, pp.244-332, 2004.
- [14] 민소라, *중고령자 고용비용이 조직성과에 미치는 영향*, 이화여자대학교, 석사학위논문, 2012.
- [15] 권기창, "시니어 세층의 취업활성화를 위한 정책 방향연구," *한국콘텐츠학회논문지*, 제14권, 제10호, pp.124-137, 2014.
- [16] 원선진, "휴대폰 사용 현황 분석을 통한 시니어 그룹의 성향 탐구," *한국콘텐츠학회논문지*, 제8권, 제8호, p.66, 2008.
- [17] 김미나, "지방공무원 교육 훈련 만족도 조사의 함의와 과제," *지역정책연구*, 제18권, 제2호, pp.21-40, 2007.
- [18] 김춘애, 서원식, "병원조직 구성원의 교육훈련 만족도 결정요인," *한국산학기술학회논문지*, 제14권, 제10호, pp.5012-5019, 2013.
- [19] Alan Walker, *Ageing and employment in the UK : Toward active ageing*, Japan Institute of Labour, 2001.
- [20] Laura L. Carstensen, Derek M. Isaacowitz, and Susan T. Charles, "Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity," *American psychologist*, Vol.54, No.3, 1999.
- [21] Ostroff, Cheri, "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis," *Journal of applied psychology*, Vol.77, No.6, 1992.
- [22] David E. Guest, "Human resource management and performance," *International journal of human resource management*, Vol.8, No.3, pp.263-276, 1997.
- [23] L. M. Shore, J. A. M. Coyle Shapiro, X. P. Chen, and L. E. Tetrick, "Social exchange inwork settings : Content, process, and mixed models," *Management and Organization Review* Vol.5, No.3, pp.289-302, 2009.
- [24] Yang, Baiyin, Karen E. Watkins, and Victoria J. Marsick, "The construct of the learning organization : Dimensions, measurement, and validation," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.15, No.1, pp.31-55, 2004.
- [25] 유명만, *행복비타민과 생태학적 HRD (HappinessRevitalizationDevelopment)*, 원미사, 2006.
- [26] 박오원, "핵심인재관리와 조직성과," *대한경영학회지*, 제26권, 제2호, pp.389-409, 2013.
- [27] 장용성, "학습조직이 지식활동에 미치는 영향 분석: 금융기관을 대상으로," *대한경영학회 춘계학술대회*, pp.331-961, 2009.

[28] 장영철, 허연, "인적자원개발체계와 기업성과간의 관계-기업의 학습조직화를 중심으로," 인사관리연구, 제29권, 제4호, pp.63-104, 2005.

[29] Robert M. Grant, "Toward a knowledge based theory of the firm," Strategic management journal, Vol.17, No.S2, pp.109-122, 1996.

[30] B. J. Avolio and D. A. Waldman, "Variations in cognitive, perceptual, and psychomotor abilities across the working life span: examining the effects of race, sex, experience, education, and occupational type," Psychology and Aging, Vol.9, No.3, p.430, 1994.

[31] 강여진, "지식 공유 영향 요인이 업무 성과에 미치는 영향 - 중앙 부처 공무원의 인식을 중심으로," 한국행정논집, 제17권, 제2호, pp.431-460, 2005.

[32] G. W. Bock and Y. G. Kim, "Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing," Pacis proceedings, pp.41-60, 2004.

[33] M. Fishbein, "A theory of reasoned action: some applications and implications," Nebraska Symposium on Motivation, pp.65-116, 1979.

[34] A. Ifie, Kohn, "Why incentive plans cannot work," Harvard business review, Vol.71, No.5, pp.54-63, 1993.

[35] R. B. Kline, *Principles and practice of structural equation modeling*, New York: Guilford Press, 2010.

[36] K. J. Preacher and A. F. Hayes, "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models," Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, Vol.36, No.4, pp.717-731, 2004.

[37] 엄동욱, 김태성, 배노조, 이상우, "인구고령화와 한국기업의 HRM: 기업의중고령자고용활성화를 위한학제간연구," 한국인사관리학회 춘계학술대회 발표논문, 2008.

[38] 방하남, 조준모, 이승길, 박수경, 김명중, 한국의

정년연장실태와 정년연장을 위한 여건 조성 방안 연구, 한국노동연구원, 2008.

[39] 안종태, 오학수, 안희탁, 박희준, 윤동열, 성상현, 박우성, 유규창, 김동배, *정년 60세시대 인사관리*, 호두나무, 2014.

[40] US, Towers Perrin. *The business case for workers age50+ :Planning for tomorrow's talent needs in today's competitive environment*. AARP Reports, 2005.

[41] Malmberg, Bo, Thomas Lindh, and Max Halvarsson, "Productivity consequences of workforce aging: stagnation or Horndal effect?," Population and Development Review, pp.238-256, 2008.

[42] 김진백, *강한자가 아니라 적응하는 자가 살아남는다*, BM성안당, 2012.

[43] <http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxno=1166844>

저 자 소 개

이 유 우(Yoo-Woo Lee)

준회원



• 2014년 9월 ~ 현재 : 중앙대학교 경영학과 석사과정

<관심분야> : 시니어, CSV

고 민 정(Min Jeong Ko)

정회원



• 2006년 2월 : 중앙대학교 경영학과(경영학사)  
 • 2013년 2월 : 중앙대학교 경영학과(경영학석사)  
 • 현재 : 중앙대학교 경영학과(경영학박사 수료)

<관심분야> : 윤리경영, 네트워크, 다양성

한 주 희(Juhee Hahn)

정회원



▪ 2002년 3월 : 중앙대학교 경영학  
과 교수

<관심분야> : 조직행동, 인적자원개발, 문화예술경영,  
창업, 지식경영