윤리경영연구 2020년 12월, 제20권 제2호, pp. 031-054
http://dx.doi.org/10.34273/kjbe.2020.20.2.002

정년퇴직 준비교육의 특성이 참가자의 교육만족도, 기업이미지, 지식공유의도에 미치는 영향[1)]

김길동[2)]·정무관[3)]

본 연구는 윤리경영에 대한 관점이 주로 기업외부와의 관계 또는 기업의 최고경영층의 활동에 국한되었다는 한계를 극복하기 위한 방안으로, 조직 내 구성원들이 기업의 발전을 위하여 자발적으로 지식을 공유하는 것 또한 윤리경영의 중요한 한 부분임을 이론적 및 실증적으로 보여주고자 하였다. 이를 위하여 본 연구는 베이비부머의 대규모 은퇴로 인하여 기업에서 발생되는 지식 및 노하우의 공백을 극복하기 위한 방안으로, 정년 퇴직자 대상자에게 제공하는 정년퇴직 준비교육을 통해 지식공유의도를 향상시킬 수 있는지를 확인하고자 하였다. 정년퇴직 준비교육의 특성으로 효용성과 참여도를 고려하였고, 정년퇴직 준비교육의 효과로 교육만족도와 기업이미지 및 지식공유의도를 고려하였다. 이러한 변수들과 관련된 이론과 선행 연구들을 토대로 교육만족도와 기업이미지를 정년퇴직 준비교육의 특성이 지식공유의도에 미치는 영향을 매개하는 변수로 설정하였다. 설정된 가설을 검증하고자 정년퇴직 예정자들을 대상으로 퇴직에 대한 의미와 향후의 사회적응을 위한 체계적인 교육을 제공하고 있는 기업의 협조를 받아 정년퇴직 준비교육 참가자들과 이들의 직속상사를 대상으로 설문을 실시하였다. 정년퇴직 준비교육의 효용성은 교육의 효과로 고려한 교육만족도와 기업이미지 및 지식공유의도의 세 변수 모두와 정(+)의 관계가 있었지만, 정년퇴직 준비교육의 참여도는 교육만족도에만 정(+)의 관계를 보였다. 그리고 기업이미지는 정년교육의 효용성이 지식공유의도에 미치는 영향을 매개함을 확인하여, 정년퇴직 준비교육이 지식공유의도에 미치는 과정을 설명할 수 있었다. 정년 퇴직자들이 보유한 지식을 활용하는 방법으로 기존 연구들은 전직지원 또는 임금피크제를 통한 재고용 등 간접적인 지식전달을 고려하였지만, 본 연구에서는 정년 퇴직자들의 지식공유의도를 직접적으로 향상시킬 수 있는 방안으로 정년퇴직 준비교육을 고려할 필요가 있음을 실증적으로 보여주었다. 아울러, 기업이미지의 매개효과를 확인함으로써, 기업에서 지식공유의지를 향상시킬 수 있는 방법에 대한 프로세스를 이해하는데 기여하였다.

핵심어 : 정년퇴직 준비교육, 교육만족도, 기업이미지, 지식공유의도, 윤리경영

* 논문투고일: 2020년 11월 23일 논문수정완료일: 2020년 12월 15일 논문게재확정일: 2020년 12월 16일
1) 본 논문은 제1저자의 박사학위 논문을 토대로, 이를 수정 및 발전시킨 것임
2) 한국화이바 관리부장, kkdong07@naver.com, 제1저자
3) 경남대학교 경영대학 부교수, duryjmg@kyungnam.ac.kr, 교신저자

Ⅰ. 서 론

1955~1963년 사이에 태어난 인구집단인 베이비부머 세대는 2015년 기준으로 전체 인구의 14.3%인 711만 명으로(통계개발원, 2016), 2012년 기준으로 이들 중 73.8%가 경제활동을 영위하고 있고 이 중에서 임금근로자가 60.6%를 차지하였다(손유미, 2014). 경제 분야에서 큰 비중을 차지하던 베이비부머 세대의 나이가 정년퇴직 기준에 다다르게 되면서 이들의 본격적인 은퇴가 시작되었고, 이는 많은 사회적 변화와 함께 기업에게도 큰 변화를 유발하고 있다(이상훈·박태수·표민호, 2014).

퇴직의 사전적 의미는 한 개인과 특정 조직 간 고용관계가 완료됨을 의미하지만(조혜진·김민정, 2011), 개인과 조직 모두에게 큰 영향을 미치는 중요한 사건이다. 개인의 입장에서 퇴직은 노동을 통한 반대급부인 보상이 발생되지 않기에 경제적인 부분에서의 제약이 발생됨은 물론, 정해진 공간에서 담당업무를 수행하였던 근무시간만큼의 시간적 공백이 발생되기에 그 시간을 활용할 수 있는 새로운 방안(예, 취업, 취미 등)을 모색해야 하는 등 삶에 큰 변화를 야기하게 된다. 조직측면에서도 퇴직은 많은 변화를 유발한다. 특히 베이비부머 세대의 은퇴와 같은 대규모 퇴직은 여러 가지의 문제를 발생시키는데, 많은 인력을 한꺼번에 채용해야 함으로써 발생되는 혼란, 퇴직인력의 업무를 기존 구성원들이 담당함으로써 발생되는 업무부담의 증가, 내부의 불안정성 증가 등을 생각할 수 있다. 하지만 근본적으로, 장기근무를 통하여 획득하게 된 업무관련 지식이나 노하우를 더 이상 활용하지 못하게 될 수 있다는 점을 고민해야 한다(박준성, 2012). 즉, 이들이 가진 지식을 어떻게 기업으로 흡수할 수 있는가에 초점을 맞출 필요가 있다.

하지만 베이비부머 세대의 은퇴와 같은 대규모 정년퇴직으로 인한 혼란과 문제점들을 해결하기 위한 이론적·실무적 활동들은 상대적으로 주목을 받지 못하였다. 퇴직과 관련하여 가장 일반적인 활동들은 전직지원제도와 퇴직준비 교육이 있다. 전직지원제도는 이직을 전제로 자신의 역량과 업무활동을 통하여 체득한 노하우 및 지식을 다른 조직에도 활용하기 위한 활동을 주된 것으로, 베이비부머의 은퇴는 정년연령에 도달로 인한 이유로 퇴직하는 것이라는 점과 이직을 위해서는 자신이 보유한 지적 자산들을 현 기업에 전수하기 어렵다는 한계가 있다. 따라서 전직지원제도는 기업이 퇴직자들이 보유한 지식이나 노하우를 취득하려는 목적을 달성하기 어렵다. 반면, 정년퇴직 준비교육은 퇴직자가 은퇴라는 급격한 변화로 인한 스트레스를 낮추고 변화에 대한 적응력을 높일 수 있도록 제공하는 교육으로, 교육에 대한 만족은 현재 재직 중인 기업에 대한 만족으로 이어질 수 있으며, 만족하는 기업이 보다 계속 지속되길 원하는 마음에서 자신이 보유한 지적자산을 기업에 전수할 가능성을 높일 수 있다.

지식의 전달 측면에서 정년퇴직 준비교육이 기업의 지식경영에 중요한 부분일 수 있음에도 불구하고 이에 대한 연구들은 미진한 상황이다. 정년퇴직 준비교육은 정년까지 고용

이 보장되는 기업들이 드물기 때문에, 정년까지 고용이 보장되는 공무원 및 공공기관 또는 고용안정성이 높은 제조업분야에서 일부 찾아볼 수 있다. 박표진·기영화(2009)는 정년퇴직자들을 위한 교육 프로그램이 참석자의 성공적 노후에 미치는 영향을 살펴보았고, 김현수(2014)는 베이비부머 세대에 태어난 고경력의 과학기술자들이 대거 퇴직함에 따라 이들의 역량을 지속적으로 활용할 방안으로 과학기술자 DB구축 등을 제안하면서 이들의 지식을 기업으로 흡수하기 위한 노력이 필요함을 주장하였다. 하지만 그는 이들을 퇴직 후에도 재고용하여 이들이 가진 지식을 활용하는 방법을 제안했을 뿐, 이들이 동료 혹은 기업에 자신의 지식을 전달하도록 하는 진정한 측면에서의 지식이전을 모색하지는 못하였다. 일반기업을 대상으로 한 정년퇴직 준비교육에 대한 연구는 이상훈 등(2014), 이주일(2003), 임주연(2008) 등이 있는데, 이상훈 등(2014)은 숙련공의 퇴직으로 인한 인력공백 및 노하우의 소실 등을 방지하기 위한 차원으로 정년 퇴직자를 위한 전직지원제도의 도입 필요성을 강조하였다. 하지만 이들은 정년퇴직자의 협력사 재취업에 초점을 둔 나머지 이들이 가진 지식을 현 기업에서 흡수할 수 있는 방안을 모색하지 못하였으며, 연구방법 또한 사례를 토대로 하여 방향성을 제시하는 수준에 그치고 있다. 이주일(2003)은 퇴직을 위한 준비교육의 필요성을 강조하려는 측면에서 필요한 교육내용을 밝히는데 주안점을 두었기에, 퇴직준비교육의 효과에 대한 관심은 부족하였다. 임주연(2008)은 정년퇴직 준비교육이 구성원의 퇴직 후 삶에 대한 불안을 낮추는데 기여함을 밝혔으나, 개인적 측면의 효과에 치중한 단점을 지니고 있다.

본 연구는 베이비부머 세대의 대규모 은퇴에 따른 기업의 지식공백을 최소화하기 위한 방안으로, 정년퇴직 준비교육프로그램의 중요성을 강조하고 교육에 참가자들의 지식공유의 도를 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고자 하였다.

Ⅱ. 이론적 배경과 가설

1. 정년퇴직과 정년퇴직 준비교육

(1) 정년퇴직의 의미와 정년퇴직 관리의 중요성

정년퇴직은 정년과 퇴직이 합쳐진 개념으로, 이를 이해하기 위해서는 정년과 퇴직의 의미를 살펴볼 필요가 있다. 먼저, 정년은 사전적으로 어떤 일정한 연령에 이르면 퇴직·퇴임하도록 정해져 있는 나이를 의미하는 것으로(이영균·최창희, 2006), 조직에서 일률적으로 정해놓은 연령에 도달하게 되면 퇴직시키는 제도인 정년제와 동일한 의미를 지니고 있다(임두빈·전용일, 2014).

정년은 직무 혹은 조직의 특수성, 국가에 따라 매우 다양하게 설정된다. 국내의 정년은 2013년 5월 22일에 「고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」 일부 개정안이 통과됨에 따라 현행법에 권고조항으로 되어 있던 정년을 의무조항으로 바뀌면서 특수직종을 제외하고 일반적으로 만 60세를 정년으로 보고 있다(임두빈·전용일, 2014). 이 법률의 시행은 2016년 1월 1일부터 공기업, 공공기관, 지방공기업, 상시근로자 300인 이상 사업장에 적용하였으며, 2017년 1월 1일부터는 국가 및 지방자치단체, 상시근로자 300인 미만 사업장에도 적용되고 있다(고용노동부, 2013). 퇴직은 계약의 측면에서 기업(혹은 조직)과 구성원간의 고용관계가 단절됨을 의미하는 것으로(조혜진·김민정, 2011), 구성원은 기업의 성과 및 목표달성과 관련된 업무수행에 필요한 노동력을 제공하고 기업은 노동력에 대한 반대급부를 직원에게 제공하는 관계가 종료됨을 의미하며, 입직의 반대개념이다(정무관, 2019). 즉, 입직은 조직과의 고용관계가 시작됨을 의미하고, 퇴직은 그 고용관계가 종료됨을 의미한다.

정년퇴직은 구성원의 생물학적 나이가 정년으로 규정된 나이에 도달하여 발생되는 퇴직으로 볼 수 있다. 국내에서는 특수 직종을 제외하고, 일반적으로 구성원이 만 60세의 나이에 도달함으로 인하여 조직과의 고용관계가 종료되어 정년퇴직이 이루어진다. 따라서 정년퇴직은 구성원의 나이가 만 60세에 도달하여 발생되는 퇴직으로 정의할 수 있다. 정년퇴직은 구성원의 노화와 더불어 필수불가결하게 발생되는 자연적 현상이기에(정무관, 2019), 발생을 억제할 수 있는 방법이 없다는 특징이 있다. 즉, 대상이 누구인지 혹은 소속된 조직이 어디인지에 관계가 없으며, 개인이나 조직의 노력 여하에 따라 변동이 없이 확정적으로 발생된다. 따라서 정년퇴직은 모든 개인과 조직이 겪어야 하는 필수적이면서 보편적인 사건이다.

하지만 정년퇴직이 반드시 발생되는 사건이라도 하더라도 조직차원에서는 정년퇴직을 관리할 필요가 있다. 왜냐하면, 정년퇴직은 구성원이 정년을 맞이하여 퇴직함에 따라 수십년 동안 이들이 직무를 수행하면서 체득한 노하우와 지식을 조직에서는 더 이상 활용할 수 없게 됨을 의미하기 때문이다. 실제로 숙련공이 부족한 일부 제조업의 경우에는 숙련공의 정년퇴직이 시작되면서 인력공백과 품질의 문제가 발생하였고(박준성, 2012), 과학계에서는 1세대 과학자들의 대규모 정년퇴직으로 인하여 축적된 연구경험과 지식이 사장되어 기술경쟁력 저하로 이어질 수 있음을 경고하였다(허아랑·김근세, 2013).

(2) 정년퇴직 준비교육의 의미와 목적

정년퇴직에 대한 관리측면에서 일부 조직에서 이와 관련한 프로그램 즉, 정년퇴직을 위한 준비교육을 자발적으로 운영하고 있다. 정년퇴직 준비교육은 만 60세가 다가옴에 따라 정년퇴직의 시기가 도래된 구성원들을 대상으로, 퇴직지원제도의 한 프로그램으로 운영되고 있다(인사혁신처, 2018). 인사혁신처에서는 퇴직관리를 한 방법으로 퇴직 전에는 퇴직

준비교육과 공로연수, 전직지원컨설팅을 지원하고 있으며, 퇴직 후에는 퇴직공무원 사회공헌사업과 사회참여 활동지원 사업을 실시하고 있다. 일반기업에서도 정년퇴직 준비교육을 실행하고 있는데, 중공업이나 철강업과 같이 주로 정년까지 고용이 보장되는 산업에서 주로 실시하고 있다.

조직의 경계를 벗어나게 되는 구성원의 심리적 안정을 위한 방안으로 실시된다는 측면에서 정년퇴직 준비교육은 전직지원제도와 유사한 목적을 지니고 있다. 하지만, 전직지원제도는 경영상의 이유로 조직에 의해서 구성원과의 고용관계가 종료되는 경우에 실시되는 반면에, 정년퇴직 준비교육은 고용관계의 두 당사자인 구성원과 조직 모두의 필요에 의한 것이 아닌 일정한 규칙에 의해서 발생되는 고용관계의 종료 시에 실시된다는 점에서 차이가 있다. 또한 인사혁신처의 경우처럼 정년퇴직 준비교육 중 한 프로그램으로 전직지원제도가 운영되기도 한다.

정년퇴직 준비교육의 목적은 우선적으로, 구성원이 정년퇴직 직전에 퇴직 후를 대비한 교육을 통하여 퇴직으로 인한 쇼크나 심리적 갈등 등을 안정시킴으로써 새로운 인생에 대한 출발과 보람 있는 생활을 영위하도록 하는 것이다(차갑부, 1999). 정년퇴직을 포함하여 퇴직은 단순히 수입의 감소나 역할의 상실 이상의 삶의 의미와 목표의 상실, 삶의 방식의 혼란을 일으키므로, 자신의 노후와 퇴직 후 삶에 대한 막연한 예비적 불안은 개인으로 하여금 현재의 직업과 삶에도 만족할 수 없게 만든다. 이때 퇴직에 앞서 향후에 맞이하게 될 신체적, 사회적, 심리적 변화의 특성들을 정확히 이해하고 그러한 변화에 대하여 구체적으로 준비하고 대응할 수 있다면 정신적으로나 육체적으로 건강한 노년을 보내는 데 큰 도움이 될 수 있다. 이를 통하여 궁극적으로 퇴직 이전 현재의 직업이나 삶에도 더욱 충실할 수 있다.

정년퇴직 준비교육의 또 다른 목적은 조직에 대한 긍정적 태도를 유발할 수 있다는 점이다. AARP(American Association of Retired People, 1999)는 정년 퇴직자를 위한 교육을 제공하는 것은 고령 노동자들의 생산성을 계속 높은 수준으로 유지함은 물론 경험 있고 숙련된 노동자들을 보유하는데 도움을 주며, 회사에 대한 애사심을 키워주는 등의 효과가 있음을 보여주었다. 박표진·기영화(2009)는 교원을 대상으로 한 퇴직준비 교육이 교육에 대한 만족도를 넘어서 자신의 살아온 삶에 대한 만족도 향상을 유발하였으며, 참여자들은 프로그램을 준비해준 조직에 대한 감사함을 표하였다고 보고하였다. 허아랑·김근세(2013)는 퇴직 과학기술자들의 연구경험과 지식을 활용하기 위한 방안으로 ReSEAT 프로그램을 실시하여 참여인력의 사기 진작과 함께 조직에 대한 충성도 향상을 도모하였음을 밝혔다. 이외에도 서정욱·조덕호(2019)와 이주일(2003) 등의 연구에서도 퇴직교육을 준비해준 조직에 대한 충성도 또는 만족도 향상에 기여함을 보여주었다.

(3) 정년퇴직 준비교육의 특징

정년퇴직 준비교육은 목적과 내용, 기업의 특징, 그리고 교육수요자인 퇴직자들의 요구에 따라 매우 다양하게 운용되고 있기에(이주일, 2003), 통일된 형태를 찾아보기 어렵다. 그러므로 프로그램을 기준으로 정년퇴직 준비교육의 특징을 구분하기보다는 개념적 차원으로 교육이 얼마나 효과적인가를 평가하는 효용성과 참여자의 교육에 대한 참여 의지를 의미하는 참여도의 측면에서 정년퇴직 준비교육의 특징을 바라보고자 하였다.

1) 효용성

김주동·최성우(2011)는 퇴직자가 교육 프로그램을 통해 제공받는 서비스가 새로운 경력목표 달성에 있어 적절한 내용이며, 향후 이를 실용적으로 활용할 수 있다는 인식을 주는 것이 중요하다고 보았다. 교육이 실용적이라고 인식하는 퇴직자는 퇴직 이후의 삶에 대한 동기부여 수준이 높아지게 되고, 이를 통해 질적인 만족 또한 증가된다고 보았다. Alliger, Tannenbaum, Bennett, Winston, Traver, & Shotland(1997)도 교육훈련 기대가 교육훈련 내용에 대해 실용적이라고 지각할 때 훈련된 지식과 기술을 보다 실무에 응용하게 된다고 하였다. Ford, Heisler, & McCreary(2008)은 교육의 효과가 발생되기 위해서는 명시된 목적과 함께 이러한 교육이 실질적으로 도움이 된다는 인식을 심어주는 것이 중요하다고 보았고, Elliot & Shin (2002)도 교육내용의 효과성이 교육에 대한 만족의 중요한 선행요인임을 주장하였다.

이러한 효용성은 일반적인 기업의 교육훈련에서도 중요한 요소로 고려하고 있는데, 이호복·이규만(2012)은 교육 참여자들이 자신의 업무와 유사한 내용의 교육훈련과 자신이 실무에 복귀했을 때, 직접 실천해 볼 수 있는 기회가 존재하는 교육훈련일수록 교육의 효과는 크다고 보았다. 즉, 교육훈련 내용의 적시성과 실질적으로 활용할 수 있는 실용성에 대한 인식이 교육훈련의 효과가 증대된다는 것을 의미한다.

따라서 정년퇴직 준비교육에 대하여 실용성 및 적절성 측면에서 참여자가 느끼는 만족정도인 효용성은 정년퇴직 준비교육의 중요한 특성으로 볼 수 있다.

2) 참여도

참여란 의사결정과정에 영향력을 목적으로 이루어지는 활동을 말하는데, 교육에서의 참여도는 본 연구의 설문내용과 같이 교육의 참석률, 교육 참여의지, 적극적이고 능동적인 참여 등을 의미한다. 박표진·기영화(2009)는 퇴직준비교육에 참여수준이 높을수록 교육의 효과가 높았음을 주장하면서 참여도의 중요성을 역설하였다. 허아랑·김근세(2013)는 정년퇴직 프로그램의 참여자뿐만 아니라 프로그램을 주최한 관계자들의 참여도가 높을수록 성과가 향상됨을 보여주었다. 이상훈 등(2014)은 퇴직자들을 위한 교육의 효용성이 높더라도 참가자의 참여를 유도하지 못한다면 그 효과는 반감된다고 주장하면서, 참여의 중요성을

언급하였다. 이외에 일반적인 학습프로그램과 관련된 많은 기존 연구들에서도 참여가 교육 성과 향상을 위한 중요한 요인 중 하나임을 주장하고 있다(예, 주영주·김나영·김가연, 2010; 정무관·최항석·이해영·김민지, 2014)

따라서 정년퇴직 프로그램에 적극적이고 능동적으로 참여하려는 의지와 활동인 참여도는 정년퇴직 준비교육의 중요한 특성으로 볼 수 있다.

2. 정년퇴직 준비교육의 성과

본 연구에서는 정년퇴직 준비교육 프로그램의 성과로, 교육만족도와 기업이미지 및 지식공유의도를 고려하였다.

(1) 교육만족도

교육만족도는 교육 수요자를 대상으로 공급자로부터 제공받은 제반 교육서비스에 관한 수요자의 주관적인 판단 내지는 인지·정서적 평가, 기대와 욕구의 충족 정도, 기대와 인식의 차이로 다양하게 정의되고 있지만(정선정, 2014), 일반적으로 개인의 정서적인 반응으로 프로그램이나 교육 경험에 의한 긍정적이고 유쾌한 정서 상태로 볼 수 있다. 최덕철·이경오(2000)는 교육만족도를 교육서비스에서의 고객만족을 보고, 교육서비스의 과정적/실질적/환경적 요인에 대한 교육소비자의 기대와 인식된 성과에 기반한 만족의 정도로 보았다. 정유리·차석빈(2008)은 교육 참가자들이 교육서비스를 통해서 얻는 욕구의 충족정도로 정의하였다.

앞서 언급하였듯이, 정년 퇴직자에 대한 교육에 대한 연구가 부족하고 수행된 연구들 또한 정년퇴직 준비교육의 필요성을 강조하였을 뿐 교육의 효과성을 검증하지는 못하였다. 따라서 다른 교육훈련 프로그램에 대한 연구들을 토대로 정년퇴직 준비교육의 효과성을 검증할 수 있는데, 이창영·이재훈·안성익·이주완(2016)은 전직지원교육의 실용성과 교육방법, 그리고 상사 및 동료들의 지원이 교육만족도 향상에 기이하였다. 강계영·송인암·황희중(2011)은 교육 내용이 충실하여 실질적인 도움이 되는지 여부가 교육에 대한 만족도 향상에 기여할 수 있음을 실증적으로 보여주었고, 정선정(2014)은 직업훈련교육의 내용이 취업에 유리하다고 인식할수록 훈련에 대한 만족도가 향상됨을 확인하였다. 이수경(2020)은 플립러닝의 효과성을 검증하면서 학습자의 참여와 학습내용의 실재감이 만족의 중요한 선행요인임을 보여주었다. 박표진·기영화(2009)는 퇴직준비 교육의 참여한 교원이 비참여 교원에 비해 교육을 비롯한 삶에 대한 전반적인 만족도가 더 높음을 실증적으로 보여주었고, 이는 교육의 효과에 있어서 참가자의 참여도가 중요한 요소임을 인식하게 되는 계기가 되었다. 따라서 정년퇴직 준비교육의 특성은 교육만족도 향상에 도움을 줄 것으로 예상할 수 있다.

가설 1-1 정년퇴직 준비교육의 효용성은 교육만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2 정년퇴직 준비교육의 참여도는 교육만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 기업이미지

기업이미지는 대상자가 기업을 연상하면 떠오르는 총체적인 인상으로(윤각·서상희, 2003), 기업에 대해서 사람들이 가지는 부정적 혹은 긍정적 인상으로 볼 수 있다(황병일, 2004; 김범진, 2019 재인용). 기업이미지는 일반적으로 기업의 외부에 있는 사람들이 그 기업에 대해 갖는 태도를 의미하지만, 최근에는 기업 내부의 구성원들이 자신의 기업에 대해 가지는 태도에 따라 성과가 달라짐을 인식하면서 구성원이 인식하는 기업이미지에 대한 연구도 점차 증가하고 있다. 예를 들어 기업의 사회적공헌 활동은 기업외부인의 기업에 대한 이미지 제고에도 도움이 되지만, 내부 직원들의 기업에 대한 호감도 향상에도 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(예, 김영복·최만기, 2011; 김범진, 2019; 장훌·명순영·유규창, 2018).

기업이미지는 정년퇴직 준비교육을 포함한 기업의 다양한 교육훈련 활동의 성과로도 고려되고 있는데, 이창영 등(2016)은 전직지원 교육훈련의 특징이 효과에 미치는 영향을 연구하면서 교육의 실용성 인식이 기업이미지에 긍정적임을 실증적으로 보여주었다. 이나림·정홍열(2017)은 기업의 교육훈련은 직무수행능력 향상과 함께 기업이미지 제고에 기여함을 확인하였고, 정유리·차석빈(2008)도 교육에 대한 만족은 교육을 제공하는 조직에 대한 이미지 제고 및 충성도 향상을 유발한다고 주장하였다. 따라서 정년퇴직 준비교육의 특성은 기업이미지 향상에 도움을 줄 것으로 예상할 수 있다.

가설 2-1 정년퇴직 준비교육의 효용성은 기업이미지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2 정년퇴직 준비교육의 참여도는 기업이미지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 지식공유의도

조직의 지식경영 및 관리를 위해서는 구성원 개개인이 보유한 지적자본을 서로 공유하고 통합하여 문제해결역량의 향상과 같은 시너지 효과를 창출이 필요하므로(Salisbury, 2001; Song & Chermack, 2008; Wang & Noe, 2010), 지식공유의도는 지식경영을 위한 중요한 변수로 지속적인 관심을 받아왔다. 지식공유의도에 대한 정의는 학자들마다 다양하지만, 문제해결 및 새로운 아이디어 창출 또는 수행 등을 목적으로 동료들과 협력하거나 이들을 돕기 위해 자신의 정보, 지식, 노하우를 제공하려는 의지로 볼 수 있다(김형진·양동민·심덕섭, 2017). 즉, 지식공유의도는 기업 내에서 업무수행과 관련한 자신이 가진 지적자본을 조직 내 타인 또는 조직 자체를 위하여 기꺼이 내놓는 행동의지를 의미한다. 지식은 지식을 보유한 자가 이에 대한 애착과 소유욕을 유발하며 지식공유는 자신에게 부여된 과업이거나 반드시 수행해야하는 요구사항이 아니므로(Peng, 2013; Wang & Noe, 2010), 지식공

유는 지식을 보유한 자가 자신의 손해를 감수할 정도의 선의를 가지도록 유발할 필요가 있다(오성호·김보영, 2016; 정무관 2019).

지식공유의도에 관한 기존 연구들은 선행요인으로 공유하려는 지식 자체(예, 봉미희·서현웅·서원석, 2014; Gupta & Govindarajan, 2000; Reitzig, 2004), 지식보유자의 개인적 요인(예, 김남열·전현규·김민용, 2016; 김형진 등, 2017; Wang & Noe, 2010), 조직수준에서의 학습조직 구축(예, 박노윤·김종배, 2018)을 주로 고려하였기에, 정년퇴직 준비교육의 효과로 지식공유의도를 고려한 연구는 찾기 어렵다. 하지만 박표진·기영화(2009)와 이나림·정홍열(2017) 및 윤각·서상희(2003) 등의 연구들에서는 정년퇴직 준비교육을 포함한 기업의 교육훈련은 참가자의 기업에 대한 호감 및 몰입을 증가시킴을 확인할 수 있다. 이러한 기업에 대한 호감이나 몰입은 허명숙·천명중(2007)과 Lee, Kim, & Kim(2006)의 연구처럼 조직수준에서 지식공유의도의 선행요인으로 고려되고 있다. 또한 Matzler & Mueller(2011)는 지식보유자의 학습지향성을 지식공유의 주요 선행요인으로 고려하고 있다. 따라서 정년퇴직 준비교육의 특성은 지식공유의도 향상에 도움을 줄 것으로 예상할 수 있다.

가설 3-1 정년퇴직 준비교육의 효용성은 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-2 정년퇴직 준비교육의 참여도는 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 교육만족도와 기업이미지의 매개효과

정년퇴직 준비교육과 지식공유간의 관계에 대한 연구가 부족하기에, 두 변수간의 관계에서 교육만족도와 기업이미지의 매개효과를 검증한 연구 또한 전무한 실정이다. 하지만, 선행 연구들을 토대로 정년퇴직 준비교육과 지식공유간의 관계에 있어서 교육만족도와 기업이미지가 매개역할을 할 수 있음을 유추해볼 수 있다. 김인찬·백승령(2019)은 군의 정보시스템 교육에 참가한 군인들이 인식하는 교육의 유용성은 학습 만족도 향상을 가져오고, 학습만족은 지식공유의도와 긍정적인 관계가 있음을 보여주었다. 김남희·주영주·유화영(2018)은 교육내용의 질이 만족도 향상의 중요한 요인임을 보여주면서, 지식공유의도와 행동이 교육만족도와 관련성이 높음을 실증적으로 보여주었다.

기업이미지는 기업들이 도입하는 다양한 제도들이나 활동들이 성과 향상에 도움이 되는지와 관련하여 매개효과로써 중요성이 점차 증가하고 있다. 김범진(2019)과 이수동·류선호(2013)는 실증분석을 통해서 기업이미지가 기업의 윤리경영 또는 사회적책임 활동과 경영성과간의 관계를 매개함을 확인하였다. 이외에도 김창호·최용신(2010)은 마사회의 전직지원교육과 관련하여 교육의 참여정도와 유용성 인식이 조직에 대한 몰입과 충성도를 높이며, 참여자의 조직을 위한 자발적 행위를 유발할 수 있다고 주장하였다.

따라서 정년퇴직 준비교육의 특성과 지식공유의도 간의 관계에서 교육만족도와 기업이

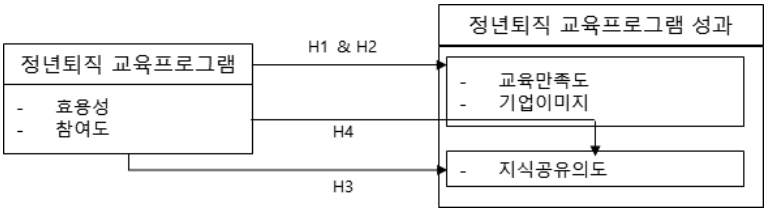
미지가 매개할 것으로 예상할 수 있다.

가설 4-1 교육만족도는 정년퇴직 준비교육의 효용성이 지식공유의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 4-2 기업이미지는 정년퇴직 준비교육의 효용성이 지식공유의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

이상으로 도출된 가설들을 종합하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



Ⅲ. 연구방법

1. 표본 선정 및 자료 수집

본 연구의 목적을 고려하여 표본은 다음과 같은 조건으로 선정되었다. 첫째는 퇴직자들이 실질적으로 지식공유를 할 수 있는 시간적 여유를 고려하여 정년퇴직 준비교육의 대상이 퇴직 전에 이루어지는 조직, 둘째는 정년퇴직자 예정자들을 위한 교육의 내용적 측면에서 전직지원제도와 차별되어 운영되는 조직, 셋째는 연구의 목적을 충분히 이해하여 설문조사에 적극적으로 지원해줄 수 있는 조직, 마지막으로 정년퇴직 준비교육에 참가하는 인원의 수가 최소 50명 이상이 되는 조직으로 한정하였다.

조건에 부합하는 조직을 찾기 위하여 온라인에서 '정년퇴직자 교육'으로 검색을 하여 상세한 교육프로그램을 확인할 수 있는 10개 조직(공공기관 또는 공기업 3곳, 사기업 7곳)을 우선적으로 선정하였고, 이들 중 대상자들이 최소 퇴직 3개월 전에 교육이 완료되는 곳은 사기업 4곳이었다. 4개 기업의 담당자들을 대상으로 연구의 취지를 설명하고 지원이 가능함을 확답한 기업은 2곳이었으나, 일정을 고려하여 최종적으로 1개사가 선정되었다. 본 연구의 대상기업은 정년퇴직자들이 지금까지 기업에 헌신한 공로에 대한 보답과 함께 퇴직

후 삶에 대한 막연한 불안감을 없애고 사회적응을 위한 목적으로 회사에서 노조에 먼저 제안하여 국내 최초로 정년퇴직 준비교육프로그램을 실시하게 되었다. 정년퇴직 준비교육은 총 3개의 과정(기본 → 심화 → 컨설팅)으로 구성되어 있으며, 기본 및 심화과정을 통해서 42시간 상당의 소정의 교육을 진행한 후에 그룹 및 개별 컨설팅을 통한 맞춤형 교육을 진행하였다. 총 6~7주 동안 진행되며, 교육의 질을 고려하여 3개조로 나뉘어 실시되었다.

자료의 수집은 동일방법편의를 배제하기 위하여 독립 및 매개변수인 정년퇴직 준비교육의 효용성과 참여도 및 교육만족도와 기업이미지는 교육 참가자의 응답 설문을, 교육 참가자의 지식공유의도는 참가자의 직속상사가 응답한 설문을 사용하였다. 설문 방식은 위의 기업에서 실시하는 정년퇴직 준비교육의 종료 시점에 연구자들이 직접 찾아가서 연구의 취지 및 방법을 설명하면서 교육에 참가한 모든 인원(총 205명; 1조 67명, 2조와 3조 각 69명)을 대상으로 고유 번호가 적힌 설문을 배포하였고, 회수는 교육 참가자들이 퇴실하면서 회수함에 넣는 방식으로 자율적 참여를 최대한 보장하였다. 회수된 설문지는 176부였으며, 회수율은 85.9%였다. 다음으로, 회수된 설문의 고유번호를 토대로 응답자의 직속 상사에게 연구자들이 직접 찾아가서 설문지를 배포 및 회수하였다.

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 부양가족의 수는 1명~3명이 전체의 30% 내외로 비슷한 분포를 보였고, 최종학력은 고졸이 다수를 차지하였다. 근속년수는 30년 이상이 90%에 가까울 정도로 대다수를 차지하였고, 직무는 응답자 전체의 50%이상이 생산을 담당하였고 지원업무가 30%에 가까울 정도로 다음으로 나타났다.

〈표 1〉 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)	구분		빈도(명)	백분율(%)
부양가족	없음	6	3.4	근속년수	15년 미만	-	-
	1명	54	30.7		15~20년 미만	2	1.1
	2명	42	23.9		20~25년 미만	1	0.6
	3명	50	28.4		25~30년 미만	17	9.7
	4명 이상	24	13.6		30년 이상	156	88.6
최종학력	중졸이하	45	25.6	직무	생산	91	51.7
	고졸	120	68.2		품질	21	11.9
	전문대졸	6	3.4		외주/생산관리	11	6.3
	대졸	5	2.8		지원업무	49	27.8
					현장관리	4	2.3

주) $N = 176$

2. 측정

정년퇴직 준비교육의 효용성은 일반적인 교육 프로그램의 실용성과 적절성을 포함한 개념으로, 임진택(2007)의 연구를 토대로 내용적 측면에서 교육이 참가자의 퇴직 후 사회적응에 도움이 되었는지 와 방법적 측면에서 교육의 횟수와 분량 등이 적절하게 구성되었는지에 대한 인식으로 정의하였다. 효용성의 측정은 임진택(2007)의 연구에서 사후평가에 사용된 7개의 문항을 사용하였다. 정년퇴직 준비교육의 참여도는 참여자의 프로그램 참석의지, 교육에서 요구하는 목표달성 의지, 적극적이고 능동적인 참여 등을 포함하는 개념으로, 참여자가 정년퇴직 준비교육에 얼마나 적극적으로 관여하는 정도로 정의하였다(이수경, 2002). 측정은 이수경(2002)의 연구에서 사용한 7개의 문항을 사용하였다.

정년퇴직 준비 교육만족도는 정선정(2014)의 연구를 토대로 참여자가 교육에서 제공하는 제반 내용과 활동을 통하여 경험하게 되는 전반적인 만족으로 정의하였으며, 그녀가 사용한 문항들 중 4개를 정년퇴직 준비교육에 부합하도록 수정하여 활용하였다. 기업이미지는 김찬중·조준희(2013)의 연구를 토대로 정년퇴직 준비교육의 참가자가 자신이 속한 기업에 대해 전반적으로 인식하는 호감과 정서적인 우호성의 정도로 정의하였고, 이들과 이수동과 류선호(2013)의 연구에서 사용한 9개의 문항을 사용하여 측정하였다. 지식공유의도는 전정호(2012)와 김형진 등(2017)의 연구를 토대로 참여자가 업무와 관련하여 획득하거나 창조한 아이디어나 정보 등을 조직 내의 타인들과 자발적으로 공유하려는 성향 및 의지로 정의하였고, 측정은 김형진 등(21017)의 연구에서 활용한 7개 문항을 사용하였다.

Ⅳ. 연구 결과

1. 신뢰도와 타당도분석

본 연구에서 사용된 변수들의 측정하기 위한 문항들에 대한 신뢰도 분석은 내적일관성 검증을 통하여 실시하였다. 분석 결과, <표 2>와 <표 3>에서 보는 바와 같이, 크론바흐 알파값이 가장 낮은 변수인 교육만족도의 측정값이 .672로, Van de Van & Ferry(1980)가 제시한 기준을 충족하여 사용한 변수들의 신뢰도를 확보하였다. 변수들의 타당도 분석을 위해 직각회전방법을 이용한 주성분분석을 실시하였으며, 각 변수를 측정하기 위하여 사용된 문항들이 고유치가 1이상인 하나의 요인으로 도출되었다.

정년퇴직 준비교육의 참가자가 응답한 변수들 중 고유값이 가장 낮은 교육만족도의 고유값은 1.340에 설명비율은 5.585%로 나타났으며, 4개 변수는 전체 변량의 60% 가까이를 설명하였다(<표 2> 참조).

〈표 2〉 요인분석 결과(교육 참가자 응답)

문 항	요인			
	기업이미지	효용성	참여도	교육만족도
회사의 목표 및 핵심가치는 좋고 종업원도 대체로 만족하는 편	.831			
회사는 공동의 문제해결을 위한 가치기준이 잘 형성됨	.823			
회사의 최고경영자는 종업원들로부터 인격적인 존경받음	.756			
업계의 선도적 위치를 점하고 있으며 타사에 많은 영향을 끼침	.745			
직업윤리의식, 성숙된 공유가치를 통해 자율적 업무수행이 가능	.744			
회사의 역사를 되돌아보면 자랑스러운 생각	.709			
회사만의 역사와 전통 그리고 독특한 분위기에 긍지 느낌	.672			
회사는 제품가격이나 공급물량에서 업계의 주도권을 잡음	.632			
회사의 역사는 종업원의 사기진작에 영향을 줌	.552			
본 교육 내용은 내가 사회적응에 필요한 내용으로 구성됨		.699		
본 교육을 통해서 나는 사회적응에 대해 자신감이 생김		.695		
나는 본 교육 내용을 실제 사회적응에 활용할 것임		.685		
본 교육에서 컨설팅 횟수나 교육의 분량은 나에게 적절함		.675		
본 교육의 내용이나 구성은 나의 상황/여건에 적절한 수준		.664		
본 교육은 내가 사회적응 시에 유용하게 활용		.657		
본 교육에서 컨설팅 내용이나 교육은 내가 이해하기 쉽게 진행		.589		
퇴직 후의 삶을 풍요롭게 하고자 본 교육에 적극적으로 참여			.837	
본 교육에 능동적으로 참여함			.799	
본 교육에서 요구하는 것을 달성하고자 성실히 노력함			.764	
본 교육에 결석하지 않으려고 노력함			.754	
본 교육에 대해 전반적으로 만족함				.678
본 교육이 퇴직 후의 삶에 대한 진로 모색에 도움이 됨				.675
본 교육은 사회진출을 앞두고 있는 나에게 유용함				.668
본 교육을 향후의 퇴직자들이 될 동료 및 후배 등에게 추천				.654
신뢰성계수(cronbach' alpha)	.900	.871	.886	.672
고유값(eigen value)	8.042	3.334	1.416	1.340
설명비율(%)	33.510	13.893	5.900	5.585
누적설명비율(%)		47.402	53.302	58.887

정년퇴직 준비교육 참가자의 직속상사가 응답한 참가자의 지식공유의도는 고유값이 4.620이었으며, 전체 변량의 66%를 설명하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구를 위하여 사용한 변수들이 타당함을 통계적으로 확인하였다(<표 3> 참조).

〈표 3〉 요인분석 결과(직속상사 응답)

문 항	요인
	지식공유의도
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 회사발전이나 고객만족을 위한 토론에 기꺼이 시간을 더 낼 것	.873
교육 전에 비해 현재, 그/그녀회사에 중요한 문제가 생기면 모든 구성원들이 이를 위한 회의에 더욱 기꺼이 참여할 것	.861
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 동료들과 다양한 정보나 자료(예, 기술동향 등)들을 더욱 더 정기적으로 교환하고 싶음	.823
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 동료들과 정기적인 모임을 통해 다양한 정보, 지식, 노하우 등을 더 자주 이야기하고자 함	.812
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 회사의 동료들과 비공식적 자리에서도 회사나 업무관련 새로운 정보나 지식을 더욱 나눌 것	.805
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 시장상황/고객에 관한 정보/자료들이 더욱 정기적으로 회사차원에서 공유되어야 한다고 생각	.760
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 동료들에게 다양한 정보, 지식을 제공하고, 제공받는 것이 더욱 당연한 일이라고 생각	.744
신뢰성계수(cronbach' alpha)	.914
고유값(eigen value)	4.620
설명비율(%)	66.002

(3) 상관관계 분석

<표 4>는 본 연구에서 사용한 통제변수와 독립 및 매개변수, 그리고 종속변수들에 대한 평균 및 표준편차와 이들 변수들 간의 상관관계를 보여주고 있다. 상관관계가 가장 높게 나타난 것은 참여도와 효용성간의 관계로, .589의 값을 보였다. 이는 다중공선성을 판단하는 지표인 분산팽창계수(Variance Inflation Factor) 값 10 이하라는 조건을 충족하는 것이므로, 본 연구에서 사용한 변수들에 대한 다중공선성에 대한 문제는 발생되지 않음을 확인하였다.

〈표 4〉 상관관계 분석

변수[4]	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 부양가족	3.182	1.117	1							
2. 최종학력	1.835	.615	.019	1						
3. 근속년수	4.858	.450	-.051	.039	1					
4. 직무	2.171	1.371	-.102	.203**	.104	1				
5. 효용성	3.311	.573	-.049	.019	-.008	.014	1			
6. 참여도	3.546	.754	.055	-.033	.095	-.010	.589**	1		
7. 교육만족도	3.642	.555	.030	.123	-.027	.156*	.495**	.431**	1	
8. 기업이미지	3.333	.630	-.106	.016	.040	.298**	.420**	.318**	.235**	1
9. 지식공유의도[5]	3.232	.660	-.027	.139	-.009	.279**	.165*	.023	.130	.284**

주) $N = 176$, $*p < .05$, $**p < .01$

2. 가설 검증

본 연구의 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 5>를 통해서 확인할 수 있다. 가설 검증에 앞서서 통제변수 중 유의한 관계를 보이는 변수는 직무로, 현장관리에 비해 타 업무를 담당하는 정년퇴직 준비교육 참가자들의 교육만족도가 낮은 것으로 나타났다. 이외에 직무는 기업이미지나 지식공유의도와는 유의한 관계를 보이지 못하였고, 부양가족의 수나 최종학력 및 근속년수는 정년퇴직 준비교육의 효과인 세 변수와 유의한 관계를 나타내지 못하였다.

가설 1~가설 3은 정년퇴직 준비교육의 특징이 교육만족도, 기업이미지, 지식공유의도에 미치는 영향에 관한 것으로, <표 5>의 모형2, 모형4, 모형6을 통해서 가설의 지지여부를 확인할 수 있다. 정년퇴직 준비교육의 효용성은 교육의 효과인 세 변수와 모두 유의적인 정(+)의 관계를 보여, 이와 관련된 가설 1-1, 2-1, 3-1은 모두 지지되었다. 하지만 정년퇴직 준비교육의 참여도는 교육만족도에만 유의적인 정(+)의 관계를 보였을 뿐, 나머지 두 변수와는 유의적 관계를 보이지 못하였다. 따라서 가설 1-2는 지지되었고, 가설 2-2와 가설 3-2는 기각되었다.

가설 4는 정년퇴직 준비교육의 효과인 교육만족도와 기업이미지가 정년퇴직 준비교육의 특성이 지식공유의도에 미치는 영향을 매개할 것이라는 것으로, Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증방식을 적용하여 가설을 검증하고자 추가분석을 실시하여 <표 5>의 모형 7

4) 부양가족(1=0명, 2=1명, 3=2명, 4=3명, 5=4명 이상), 최종학력(1=중졸, 2=고졸, 3=전문대졸, 4=대졸, 5=대학원 이상), 근속연수(1=15년 미만, 2=15~20년 미만, 3=20~25년 미만, 4=25~30년 미만, 5= 30년 이상), 직무(1=생산, 2=품질, 3=외주/생산관리, 4=지원업무, 5=현장관리)

5) 직속상사 응답

과 모형 8에 제시하였다. 한 결과, 정년퇴직 준비교육의 효용성과 교육만족도 간의 관계(β_1= .363, p < .001) 및 효용성과 지식공유의도 간의 관계(β_2= .216, p < .01)는 정(+)의 유의성을 보였지만, 정년퇴직 준비교육의 특성과 교육만족도가 동시에 투입된 <표 5>의 모형 7에서 교육만족도와 지식공유의도의 관계(β_4=.597)는 유의적이지 않았다. 따라서 이와 관련된 가설 4-1은 기각되었다. 다음으로, 정년퇴직 준비교육의 효용성과 기업이미지 간의 관계(β_1= .344, p < .001) 및 효용성과 지식공유의도 간의 관계(β_2= .216, p < .01)는 정(+)의 유의성을 보였고, 정년퇴직 준비교육의 특성과 기업이미지가 동시에 투입된 <표 5>의 모형 8에서 기업이미지와 지식공유의도의 관계(β_4= .193, p < .05)만 정(+)의 유의성을 보였다. 이는 기업이미지가 정년퇴직 준비교육의 효용성이 지식공유의도에 미치는 영향을 완전 매개함을 의미하므로, 이와 관련된 가설 4-2는 지지되었다.

〈표 5〉 회귀분석

변수	교육만족도		기업이미지		지식공유의도			
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6	Model7	Model8
부양가족	.013	.027	-.075	-.059	.017	.032	.031	.044
최종학력	.104	.097	-.027	-.033	.080	.077	.071	.083
근속년수	-.037	-.052	-.005	-.012	-.046	-.034	-.031	-.031
직무_생산	-.629**	-.556**	-.262	-.191	-.065	-.017	.012	.020
직무_품질	-.520**	-.432**	-.080	-.010	.129	.146	.169	.148
직무_외주/관리	-.330*	-.242*	-.135	-.060	-.120	.148	.161	.160
직무_지원	-.469*	-.401*	.098	.164	.239	.283	.304	.251
효용성		.363***		.344***		.216**	.197*	.150
참여도		.206**		.118		-.074	-.085	-.097
교육만족도							.597	
기업이미지								.193*
Adjusted R^2	.040	.300	.078	.254	.073	.096	.093	.119
$\triangle R^2$	.078	.257	.115	.177	.110	.032	.002	.026
F change	2.035	32.150	3.117	20.810	2.974	3.146	.356	5.226

주) N = 176, *p < .05, **p < .01, ***p < .001(단측검정)

이러한 연구결과는 교육훈련에 대한 기존 선행연구들의 주장에 부합하고 있다. 먼저 교육만족도는 정년퇴직 준비교육의 효용성과 참여도가 높을수록 향상되었는데, 이는 이수경(2020)의 연구에서 교육내용이 자신의 교육목적에 부합하는 실질적이고 실재감이 높을수록 교육에 대한 만족도가 향상된다는 내용과 일치하는 결과이다. 이외에 강계영 등(2011), 박표진·기영화(2016)가 주장한 교육효용성의 중요성도 확인할 수 있었다. 또한 본 연구에서

는 정년퇴직 준비교육의 효용성은 참가자의 기업에 대한 이미지를 향상시키고 동료 및 기업에게 자신의 지식을 전달하려는 의지 또한 높임을 알 수 있었다. 이는 이창영 등(2016) 및 정유리·차석빈(2008)은 기업의 교육훈련은 업무 관련된 지식뿐만 아니라 기업에 대한 이미지와 충성도 향상에 기여한다는 내용과 맥을 같이하며, 허명숙·천명중(2007) 및 Matzler & Mueller(2011)의 주장과 같이 교육은 참가자들의 지식공유의도를 향상시킨다는 주장을 뒷받침하는 결과이다.

그리고 본 연구에서는 정년퇴직자들의 지식공유의도를 향상시키는 방안으로 기업이미지가 매개라는 중요한 역할을 하고 있음을 실증적으로 보여주었다. 즉, 정년퇴직 준비교육이 참가자의 기업이미지 제고를 통하여 지식공유의도를 높이는 메커니즘을 밝힘으로써, 지식공유의도를 높이는 방안에 대한 좀 더 명확한 프로세스를 규명하였다는 점에서 본 연구의 의미를 찾을 수 있다.

V. 결 론

본 연구는 베이비부머 세대의 대규모 정년퇴직이 이루어지면서 기업의 일선 현장에서 이들이 가진 지식의 전수가 제대로 이루어지지 않아 발생되는 문제점이 많다는 점에 초점을 두고, 이들의 지식공유의도를 증가시킬 수 있는 방안을 모색하려는 의도로 시작되었다. 지식공유에 대한 기존 연구들은 공유자 개인이 동료들에 대한 애착과 같은 개인 대 개인 간의 관계에 초점을 두고 연구하였지만, 이는 기업차원에서 정년퇴직자들의 지식공유를 활성화하기 위한 방안으로 접근하기에는 한계가 있었다. 그리하여 본 연구에서는 기업차원에서 정년퇴직자들이 가진 업무 관련한 지식을 동료 및 기업에 자발적으로 전수할 수 있도록 그 의지를 확산시키는 방법을 모색하게 되었고, 정년퇴직을 앞둔 구성원들을 대상으로 퇴직으로 인한 변화에 대한 적응과 퇴직 후 삶에 대한 대비 차원에서 제공하는 정년퇴직 준비교육에 관심을 두게 되었다. 정년퇴직 준비교육이 참가자들의 만족과 함께 자신의 헌신과 노력이 담긴 곳이자 교육을 제공해주는 기업에 대한 이미지 제고를 통하여 궁극적으로 정년퇴직자들의 체화된 지식을 동료 및 기업에게 제공하려는 의지를 북돋을 것으로 판단하였다.

이러한 연구목적을 달성하고자 정년퇴직 준비교육을 우수하게 수행하고 있는 기업의 교육 참가자들과 그들의 직속상사들에게 설문조사를 실시하였다. 연구결과, 정년퇴직 준비교육이 실용적이고 적절하다고 판단하는 효용성을 높게 인식할수록 교육에 대한 만족도와 함께 기업이미지를 제고하고 지식공유의도를 향상시킴을 확인하였다. 이러한 변수들 간의 관계를 보다 명확하게 규명하고자 교육만족도와 기업이미지의 매개효과를 검증한 결과, 기업이미지는 정년퇴직 준비교육의 효용성이 지식공유의도에 미치는 영향을 완전 매개함을

확인할 수 있었다.

이러한 연구결과는 다음과 같은 학문적, 실무적 시사점을 지니고 있다. 먼저, 기존 연구들은 정년퇴직자들의 지식을 활용하기 위한 방안으로 전직지원이나 재취업 등에 국한되었지만, 정년퇴직자들이 보유한 지식을 체득할 기회를 제공한 현 기업에게 지식을 전달할 수 있는 방안을 모색할 필요성을 인식하게 된 계기가 될 수 있다. 즉, 정년 퇴직자의 전직지원은 퇴직자 개인에게는 자신의 지적자본을 자산으로 실현할 수 있는 기회가 되지만 현 기업의 입장에서는 그들이 자사에 근무하면서 체득한 중요한 지식을 활용하지 못한다는 한계가 있고, 퇴직자를 재고용하는 것은 퇴직자가 보유한 지식을 활용할 수 있다는 점에서는 긍정적이지만 이들이 퇴직하게 되면 그들이 보유한 지식을 잃게 된다는 점은 해결할 수 없다. 하지만, 본 연구 결과와 같이, 퇴직자들에게 자사의 이미지를 보다 좋게 인식할 수 있는 다양한 방법을 실시하게 될 경우, 그들은 자신의 지적자본을 자발적으로 동료 또는 기업에게 양도할 수 있으므로 지속적으로 이러한 지식을 보유 및 활용할 기회를 획득할 수 있다. 따라서 본 연구는 퇴직으로 인한 지식공백을 우려한 김현수(2014), 이상훈 등(2014), 허아랑·김근세(2013) 등의 주장을 해결할 수 있는 실질적인 방안을 실증적으로 보여주었다. 즉, 숙련된 근로자들의 정년퇴직으로 인하여 발생될 지식의 공백을 해결하기 위해서는 정년 퇴직자가 지닌 지식을 활용할 수 있는 보다 직접적인 방법인 그들의 지식공유의도를 높이는 방안에 대한 연구가 필요함을 본 연구를 통해서 확인할 수 있었다. 또한 학문적으로 본 연구는 구성원의 지식공유의도를 향상시킬 수 있는 기업차원의 방법을 제시하였다는 점에서 의미가 있다. 기존 연구들은 주로 개인 대 개인 간의 관계에 초점을 두고 있었기에 기업차원에서 지식공유의도를 향상시킬 수 있는 개입이 한계가 있다고 보았지만, 본 연구를 통해서 지식을 보유한 자가 지니는 기업에 대한 이미지 및 호의나 충성 등이 지식공유를 위한 자발적 의지를 향상시킬 수 있음을 실증적으로 증명하였으므로, 기업차원에서 지식공유의도를 높이는 보다 직접적인 방안에 대한 연구가 향후에는 보다 더 활발히 이루질 수 있을 것이다.

실무적으로도 본 연구는 기업에서 다양한 목적으로 수행하는 교육일지라도 목적 이외에 기업의 이미지 제고와 함께 지적 자산 향상을 도모할 수 있음을 보여주었다는 점에서 시사하는 바가 적지 않을 것이다. 따라서 특정 목적을 지닌 교육이라도 하더라도 기업이미지 제고 프로그램 또는 교육을 통해서 획득한 지식을 자발적으로 동료 또는 기업에 전수하는 방안과 같은 교육이 함께 이루어지도록 교육 프로그램의 개선이 필요하다.

하지만, 이러한 시사점을 가졌음에도 불구하고 본 연구는 여러 문제점 또한 내포하고 있다. 먼저, 정년퇴직을 앞두고 있는 구성원들이 자신이 보유한 지식을 동료 또는 기업에게 전달하려는 의지는 현 직무에 대한 만족이나 자신의 성향 등 다양한 요소들로부터 영향을 받을 수 있음에도 불구하고, 본 연구에서는 정년퇴직 준비교육만을 고려하였다는 점에서 근본적인 한계점을 가진다. 다음으로, 정년퇴직 준비교육의 목적이 정년퇴직자들이

보유한 지식을 동료 또는 기업에 자발적으로 전달하려는 의지를 높이기 위한 것이 아니었기에, 정년퇴직 준비교육에 초점을 둔다는 것 자체가 명확한 한계성을 지니고 있는 것이다. 표본과 관련한 문제점으로, 설문응답자가 한 기업의 구성원이라는 점은 본 연구결과가 그 기업의 특성이 반영된 결과일 수 있다는 비판에서 자유로울 수 없다. 아울러, 직속상사가 정년퇴직자들의 지식공유의도를 평가하면서 객관성과 동일방법편의 문제를 해결하고자 하였지만, 지식공유의도가 퇴직자 개인의 특성이 미치는 영향을 배제하지 못하였고 정년퇴직 준비교육을 통해서 어느 정도 변화되었는지를 파악하지는 못하였다. 이외에도 정년퇴직 준비교육의 질과 같이 정년퇴직 준비교육에 대한 보다 다양한 차원에서 평가하지 못하였다는 점과 교육 참가자의 직무에 따라 교육만족도가 달라지는 이유를 제시하지 못한 한계점도 지니고 있다. 향후 연구에서는 대학교육 또는 전직지원을 위한 교육의 질을 측정한 연구들을 참조하는 등의 노력을 통해서 이러한 한계점들을 극복하기 위한 노력이 필요할 것이다.

이러한 많은 문제점에도 불구하고, 구성원이 지닌 지적자본을 자발적으로 동료 및 기업에게 전수하도록 유발하는 기업차원의 노력이 필요함을 인식하고, 그 과정에서 기업이미지의 중요성을 파악했다는 점, 그리고 윤리경영의 실행방법을 조직 내부에서도 찾을 수 있음을 확인하였다는 점에서 본 연구의 시사점이 있다 할 것이다.

[참고 문헌]

강계영·송인암·황희중. (2011). 교육서비스 관련 상품 판매요인에 대한 교육서비스 만족이 재등록과 구전효과에 미치는 영향, 「유통과학연구」, 9(3), 15-23.

고용노동부. (2013). 「고용상 연령차별 금지 및 고령자 촉진에 관한 법률 개정안」, 법제처.

김남열·전현규·김민용. (2016). 공기업 현장근로자의 지식은폐 및 지식전이 의도에 관한 실증연구, 「경영교육연구」, 31(6), 337-364.

김남희·주영주·유화영. (2018). 플립러닝을 적용한 교직과목에서 교수설계 질, 지식공유태도, 지식공유행동 및 만족도 간의 관계 규명, 「교육정보미디어연구」, 24(1), 201-221.

김범진. (2019). 여행사의 윤리경영이 기업이미지 및 기업성과 향상에 미치는 영향, 「호텔관광연구」, 21(4), 100-113.

김영복·최만기. (2011). 윤리경영 이해관계자 호응 기업이미지 및 조직성과에 관한 실증연구, 「윤리경영연구」, 13(1), 2-57.

김인찬·백승령. (2019). 학습기대와 지식공유 지각이 사용자 만족과 지속사용에 미치는 영향, 「정보시스템연구」, 28(4), 377-401.

김주동·최성우. (2011). 지방정부 공무원들의 퇴직준비교육프로그램 설계 및 개발 방향 탐색 연구, 「평생교육·HRD연구」, 7(2), 99-124.

김찬중·조준희. (2013). 윤리경영과 조직성과간의 관계에서 직무만족과 기업이미지의 매개효과, 「기업경영연구」, 20(1), 43-61.

김창호·최용신. (2010). 공기업 전직지원제도가 조직신뢰 및 몰입과 기업성과에 미치는 영향, 「한국인사행정학회보」, 9(3), 99-127.

김현수. (2014). 퇴직·고경력 과학기술자의 퇴직준비 실태와 진로전환 지원방안 연구, 「산업교육연구」, 29, 61-82.

김형진·양동민·심덕섭. (2017). 지식공유의 선행요인 및 성과에 관한 연구 - 과업상호의존성의 조절효과 검증 -, 「경영학연구」, 46(5), 1367-1395.

박노윤·김종배. (2018). 조직관리 관점에서 살펴본 유한킴벌리의 CSV활동 특성, 「윤리경영연구」, 18(2), 57-90.

박준성. (2012). POSCO의 정년연장형 임금피크제 사례, 「산업관계연구」, 22(4), 1-29.

박표진·기영화. (2009). 퇴직준비교육이 교원의 성공적 노후에 미치는 영향, 「평생교육·HRD연구」, 5(1), 181-209.

봉미희·서현웅·서원석. (2014). 지식품질이 지식공유와 업무성과에 미치는 영향 - 특1급 호텔 중심으로 -, 「관광학연구」, 38(8), 295-319.

서정욱·조덕호. (2019). 퇴직공무원 생활만족 결정요인에 관한 탐색적 연구: 퇴직준비교육, 자원봉사활동, 경제활동을 중심으로, 「한국지방자치연구」, 21(2),73-94.

손유미. (2014). 베이비붐 세대의 일자리 현황과 과제, 「HRD Review」, 17(3), 32-51.

오성호·김보영. (2016). 연구개발 직군의 실행공동체 동기요인과 지원요인이 지식공유와 만족도 및 학습전이에 미치는 영향, 「대한경영학회지」, 29(10), 1431-1457.

윤각·서상희. (2003). 기업의 사회공헌활동과 기업광고가 기업이미지와 브랜드 태도에 미치는 영향력에

관한 연구, 「광고연구」, 61, 47-72.
이나림·정홍열. (2017). 교육훈련 투자가 경영성과에 미치는 영향, 「인적자원관리연구」, 24(2), 49-61.
이상훈·박태수·표민호. (2014). 숙련퇴직자의 아웃플레이스먼트 도입방안에 관한 연구: 국내 철강업계의 사례를 중심으로, 「대한경영학회지」, 27(12), 2265-2285.
이수경. (2020). 플립러닝을 적용한 교직과목 수업에서의 사전학습참여, 과제가치, 학습실재감, 수업참여, 학습만족간의 구조적 관계, 「학습자중심교과교육연구」, 20(2), 1227-1253.
이수동·류선호. (2013). 외식기업의 사회적 책임이 기업이미지를 통해 구매의도에 미치는 영향, 「경영교육연구」, 28(5), 303-327.
이영균·최창희. (2006). 교원의 정년퇴직에 관한 바람직한 정책방향, 「한국공공관리학보」, 20(1), 73-98.
이주일. (2003). 기업구성원의 퇴직에 대한 태도 및 퇴직준비교육 요구, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 16(1), 57-79.
이창영·이재훈·안성익·이주완. (2016). 전직지원서비스 관련 교육훈련특성과 효과성에 관한 연구: 교육훈련만족도의 매개효과를 중심으로, 「경영교육연구」, 31(2), 391-420.
이호복·이규만. (2012). 직업군인의 전직지원제도 분석과 발전방안, 「경영컨설팅연구」, 12(3), 291-313.
인사혁신처. (2018). 「공직자 인생2막 미래설계를 위한 유망직종 가이드북」, 인사혁신처.
임두빈·전용일. (2014). 60세 정년연장제도가 임금피크제 도입 고려시 퇴직연금에 미치는 영향, 「한국경제연구」, 32(4), 69-96.
임주연. (2008). 「정년퇴직준비프로그램이 대기업 생산직 근로자의 퇴직 후 삶의 기대와 불안 및 퇴직준비도에 미치는 효과」, 석사학위논문, 경북대학교 대학원.
임진택. (2007). 「제대군인 교육효과 평가시스템 구축에 관한 연구」, 서울 : 한국보훈복지의료공단 보훈교육연구원.
장훌·명순영·유규창. (2018). 윤리경영제도가 구성원의 조직기반자긍심에 미치는 영향: CEO의 기업가정신과 자기초월가치의 조절효과, 「윤리경영연구」, 18(2), 119-145.
전정호. (2012). 조직후원인식과 경영진에 대한 신뢰가 지식공유에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로, 「경영교육연구」, 27(5), 155-182.
정무관. (2019). 퇴직예정자의 이타주의, 경력만족, 주관적 웰빙이 지식이전을 위한 협력에 미치는 영향 - 지방 제조업체를 중심으로 -, 「지역산업연구」, 42(4), 283-301.
정무관·최항석·이해영·김민지. (2014). 학습자의 특성과 이러닝 시스템이 강의만족에 미치는 영향에 관한 연구: 강의몰입의 매개효과를 중심으로, 「상업교육연구」, 28(3), 21-50.
정선정. (2014). 실업자 직업훈련생의 훈련서비스 품질과 훈련만족도 및 고용 가능성의 관계, 「직업교육연구」, 33(1), 1-28.
정유리·차석빈. (2008). 교육서비스품질, 학생만족 및 학교충성도간의 관계 연구: 관광관련학과 특수대학원생을 중심으로, 「관광연구」, 23(2), 139-155.
조혜진·김민정. (2011). 은퇴기 단계에 따른 은퇴자 특성 연구, 「소비문화연구」, 14(4), 139-163.
주영주·김나영·김가연. (2010). 사이버교육생의 자기효능감, 내적통제소재, 조직의 지원, 몰입, 만족도 및 학습지속의향간의 구조적 관계 규명, 「교육공학연구」, 26(1), 25-55.
차갑부. (1999). 퇴직 전·후 교육 프로그램 연계 모형 개발에 관한 연구. 「교육학연구」, 37(1), 347-368.
최덕철·이경오. (2000). 대학교육서비스 마케팅모형 구축에 관한 연구, 「마케팅과학연구」, 6, 339-366.

통계개발원. (2016).「한국의 사회동향 2016」, 통계청.

허명숙·천명중. (2007).「지식경영시스템」, 서울: 한경사.

허아랑·김근세. (2013). 고령화 시대의 고경력 과학기술인 활용 연구: ReSEAT 프로그램의 사업평가와 만족도를 중심으로,「한국행정논집」, 25(3), 667-691.

황병일. (2004). 서비스 고객 충성도 형성과정에서 기업이미지 매개역할,「광고연구」, 62, 133-160.

AARP. (1999). *AARP/Modern Maturity Sexuality Study.* AARP: DC.

Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, J., Winston, Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Elliott, K. M., & Shin, D. (2002). Student satisfaction: An alternative approach to assessing this important concept. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24(2): 197-209.

Ford, R., Heisler, W., & McCreary, W. (2008). Leading change with the 5-P model "Complexing" the Swan and dolphin hotels at Walt disney world. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(2), 191-205.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.

Lee, J. Kim, Y., & Kim, M. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal*, 19(3), 48-60.

Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing-examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32, 317-329.

Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge?. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415.

Reitzig, M. (2004). Improving patent valuations for management purposes - validating new indicators by analyzing application rationales. *Research Policy*, 33(6), 939-957.

Salisbury, M. (2001). An Example of managing the knowledge creation process for a small work group. *Management Learning*, 32(3), 305-319.

Song, J. H., & Chermack, T. J. (2008). A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the concepts of individual learning and learning organization culture. *Human Resource Development Review*, 7(4), 424-442.

Van De Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

The Effects of Retirement Preparation Training on Education Satisfaction, Corporate Image, and Knowledge Sharing Intentions*

Kil-Dong Kim**·Mugoan Jeong***

It has been pointed out that research on ethical management was mainly focused on external relations or the activities of top-level managers. Therefore, this study aims to show theoretically and empirically that voluntary knowledge sharing is an important part of ethical management for corporate development. Specifically, this study was conducted with the aim to overcome the gap in knowledge and know-how that occurs in companies due to the large-scale retirement of baby boomers and to check whether knowledge sharing intentions can be improved through retirement preparation training provided to retirees. As aspects of retirement preparation training, effectiveness and participation were considered, and educational satisfaction, corporate image, and knowledge sharing intentions were considered the effects of the preparation training for retirement. Based on theories and previous studies related to these variables, education satisfaction and corporate image were considered to have mediating effects on the relationships between the characteristics of retirement preparation training and knowledge sharing intentions. In order to test the hypotheses established, a survey was conducted with participants in retirement preparation training and their direct supervisors with the cooperation of companies that provide systematic education for retirement and future social adaptation. The effectiveness of retirement preparation training was positively related to education satisfaction, corporate image, and knowledge sharing. However, participation in retirement preparation training was only positively related to education satisfaction. It was also confirmed that corporate image mediated the effectiveness of retirement preparation education on knowledge sharing intentions. Based on these findings, it was possible to better understand retirement preparation training for knowledge sharing intentions.

Key words: retirement preparation training, education satisfaction, corporate image, knowledge sharing intentions, ethical management

* This study is based on the first author's doctoral dissertation and has been modified and further developed.

** Management Department Director, Hankuk Fiber, kkdong07@naver.com, First Author

*** Associate Professor, College of Business, Kyungnam University, duryjmg@kyungnam.ac.kr, Corresponding Author

■ 저자 소개

김길동 (Kil-Dong Kim) 30년 가까이를 두산중공업에서 근무하였고, 현재 ㈜한국화이바 관리부장으로 재직 중이다. 경남대학교에서 조직행동 전공으로 박사학위를 취득하였고 지식경영과 교육훈련에 관한 연구를 수행하고 있으며, 「지역산업연구」 학술지에 논문을 게재해왔다.

정무관(Mugoan Jeong) 서강대학교에서 인사조직 및 전략으로 박사학위를 취득하고 현재 경남대학교 경영대학의 부교수로 재직 중이다. 이사회와 최고경영자에 대한 기본적인 관심을 두고 연구를 수행하였으며, 기업의 사회적 책임과 공헌활동과 같은 윤리경영에 대해서도 지속적인 연구를 진행해왔다. 「인사조직연구」, 「경영전략연구」, 「경영학연구」 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재했다.