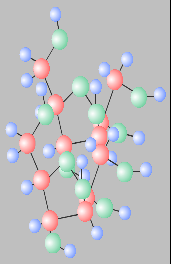
K기업경영연구원(KBMRI)

2022년 춘계학술대회(2022 Spring KBM Conference)

제9차 KBM(K Business Management) 학술포럼

(The 9st KBM (K Business Management) Academic Forum)



중소기업의 조직문화와 종업원의 역량모델

Organizational Culture of SMEs and Competency Model of Employees

일시	2022년 5월 19일(목) 14:00~20:00 19(Thur.). May, 2022 14:00~20:00 1부 학술세미나(14:00~18:40) 2부 만찬(19:00~20:00)
장소	공주대학교 인문사회과학대학 124호 Room 124, College of Humanities and Social Sciences, Kongju National University,
주최	K기업경영연구원(KBMRI)

K · 기업경영연구원(KBMRI)

K · Business Management Research Institute

http://www.kbmri.com

K기업경영연구원
2022년, 9차 KBM Academic Forum 순서

주제: 중소기업의 조직문화와 종업원의 역량 모델

주 제 발 표

좌장 : 박계홍 교수 (대전대 경영학과)

14:00-15:10	**1. 중소기업 조직문화와 직무만족에 관한 연구: 농식품 중소기업을 중심으로** 발표 : 배성필(순천향대), 토론 : 한형서(중원대)
15:10-16:40	**2. 기업교육이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향연구** 발표 : 임재웅(로버트보쉬코리아 팀장) 토론 : 진재근(충남역사문화연구원)
16:40-17:00	**휴 식 (Tea Break)**
17:00-18:00	**3. 고령화실태와 조기퇴직관리에 관한 연구** 발표: 김문준(서영대), 토론: 김철희(한국직업능력연구원)
18:00-18:40	**4. 중소기업의 성과주의제도에 관한 이론적 고찰** 발표자: 오병조(코람데오경영연구소 소장), 토론: 권주형(단국대)

19:00-20:00	**만 찬**

중소기업 조직문화와 직무만족에 관한 연구

농·식품 중소기업을 중심으로

발표 : 배 성 필(순천향대)

목 차

제 1 장 연구목적
1. 조직문화 연구배경
2. 연구목적
3. 연구방법

제 2 장 이론적배경
1. 조직문화의 배경
2. 조직문화의 유형
3. 조직유효성

제 3 장 연구가설
1. 가설의 설정
2. 연구모형

참고문헌

제 1 장 연구목적

제1절 연구목적 및 방법

1. 조직문화 연구배경

- ✓ 조직은 집단과 개인이 함께 생활하는 다양한 구조의 집합체 -> 조직의 구성원 영향
- ✓ 조직은 가치와 문화를 함께 공유하며 태도와 행동으로써 일치감을 형성
  -> 조직구성원들은 직. 간접적 영향을 받는다.
- ✓ 류병곤(2016)은 조직문화는 조직을 이루고 있는 환경적 요인이라고 함.
  - 조직의 환경에 따라서 조직구성의 직무, 의사소통, 만족감 등에 영향 미침.
  ->조직문화가 조직구성원들의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 영향을 미치는 근거
- ✓ 김강식(2010)은 이제까지의 한국 기업의 조직문화는 수동적, 모방적, 순응 등으로 표현 보수적이고 강한 조직문화라는 특징을 강조. ->21세기 이후 급변하는 시대적 환경에서 속도가 빠르게 진행되고 있어 조직구성원들의 직무몰입과 직무만족을 재해석해야 된다.
- ✓ 신장호(2013)은 조직문화 연구는 매우 중요하지만, 조직문화에 대한 기존의 이론들은 조직문화의 배경이나 개념, 요소, 유형, 측정하는 방식 등에 대한 합의를 도출하지 못함.

제 1 장 연구목적

제1절 연구목적 및 방법

- ✓ 류병곤(2016)은 현재까지의 연구를 보면 조직의 문화적 측면과 조직성과 간의 관계를 파악하려는 노력은 계속되어 왔으며, 대부분의 연구들은 조직성과를 단일요인으로 보고, 각각의 관계를 연구하고 있다고 하였다.
- ✓ 조직문화는 어떤 조직이든지 중요한 변수로 자리 잡고 있으며, 중소기업 또한 경쟁력을 결정짓는 가장 중요한 요소 -> **조직원들의 뜻과 기업의 내재된 결속문화로 인해서 중소기업의 커다란 성장동력**이 되기 때문.

2. 연구의 목적

- ✓ **개념적 정의는 많으나 관련변수들에 대한 실증연구의 부족**
- ✓ **조직문화에 대한 합의된 측정방식의 부재**
- ✓ 농·식품 중소기업에 대한 연구의 부재

제 1 장 연구목적

제1절 연구목적 및 방법

➢ **본 연구를 통해서 농·식품 중소기업 조직과 조직구성원들의 내재적 통합과 조화를 활용하여 조직문화(합리문화, 집단문화, 위계문화, 개발문화)가 조직유효성(직무만족)에 미치는 영향에 대해 요인간 어떤 관계가 있으며, 직무만족에 미치는 영향을 분석한다.**

3. 연구방법

농·식품 기업인 예산농산(유)의 직원 60명을 대상으로 통계 패키지 SPSS Statistics 20 을 사용하여 인구 통계적 특성, 기술통계량, 집단간 차이 분석(ANOVA) 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석, 회귀분석을 실시하여 요인 유효성에 미치는 영향을 분석 한다.

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

1. 조직문화의 개념

- Krech(1962)은 조직문화의 개념은 조직구성원들이 문제를 해결하기 위해 전통적으로 채택해 오던 물질적 또는 행동적인 모든 양식의 형태라고 정의하고, 조직 내 구성원들의 행동이 기초가 되므로, 행동을 규제하는 모든 제도화된 양식과 신념, 규범, 가치 등을 포함한 전체라고 하였다
- Pettigrew(1979)는 조직문화를 언어, 가치, 신념, 전통 등으로 말하며, 이것들은 조직에 있어서 총체적 개념의 원천.
- Louis(1980)은 조직문화를 조직원들이 사물의 중요성을 조직적 맥락에서 적절히 평가하도록 하는 하나의 공통된 이해와 해석관점의 집합체라고 정의.
- Broms & Gahmberg(1983)은 조직문화를 조직내에서 공통적으로 인지되는 시각과 상징물 속에 내재되어 있는 중요한 가치들의 집합이라 정의
- Gregory(1983)은 조직문화를 조직의 특징적 생활양식으로 보이는 모든 행동과 관행들에 서 동반되는 의미체계
- Sathe(1983)은 조직원들이 공통으로 영유하는 가치에 대한 기본적인 지식체계라 정의
- Schein(1988)은 조직문화의 존재를 인정하고, 조직에 중요한 영향을 미친다는 것에 동의하면서도, 조직문화의 정의가 각각의 연구자들마다 모두 다르게 정리하고 있다는 것을 지적함.

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

2. 조직문화 유형

기업은 기업자체적으로 가지고 있는 고유한 특성에 따라서 그 조직문화의 유형을 분류 할 수 있지만, 그 유형으로 어떤 것이 좋은 유형이고, 어떤 것이 나쁜 유형이라고 결론 내릴 수 는 없다. 기업의 조직문화 유형을 나누는 이유는 저마다 다르지만, 대부분 그 조직이 가지고 있는 조직문화가 기업의 성과에 어떻게 영향을 미치는 지를 이해하기 위한 목적성이 크다고 할 수 있다.

- 1차원적 분류기준과 2차원적 분류기준으로 나누어 설명 할 수 있다.
- 1차원 분류기준 을 이용해서 작성한 선행연구
  - Harrison(1972)은 기업의 문화특성은 기업의 이념적 지향에 따라 달려있다.
    ①권력지향형 문화 (Power Orientation) ② 역할지향형 문화 (Role Orientation)
    ③ 과업지향형 문화 (Task Orientation) ④ 인간지향형 문화 (Person Orientation)
  - Ouchi(1998)은 거래 내용에 따라 거래 교환처리의 방법을 기준 분류
    ① 클랜문화(Clan Culture) ② 관료제 문화(Bureaucracy Culture) ③ 시장문화(Market Culture)
  - Robbins(1990)은 조직문화의 유형을 조직 내의 구성원들의 행동에서 영향력을 행사하는 정도에 따라 구분.
    ① 강한문화 ② 약한 문화

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

2. 조직문화 유형

이차원적분류	Deal&Kennedy(1982)	과업, 휴식 분주문화, 강인한 남성적문화, 과정중심문화, 준엄적인 투기문화	개인의 동기유발요인과 기업문화유형
	Wallach (1983)	혁신적 문화, 후원적 문화, 관료적 문화	개인의 동기유발 요인과 기업문화 유형
	Sethia & Glinow(1985)	통합문화, 인격문화, 배려문화, 냉담문화	조직구성원에 대한 배려와 구성원의 성과에 대한 보상체계
	Quinn & McGrath(1985)	합의적 문화 (Consensual Culture) 이념적 문화 (Ideological Culture) 계층적 문화 (Hierachical Culture) 합리적 문화 (Rational Culture)	주변환경 & 반응패턴의 구분
	Quinn(1988)	인적자원문화, 개방체계문화, 위계서열문화, 생산지향시문화	신축성-질서, 내부지향-외부지향
	Rousseau (1988, 1993)	건설형 문화, 수동적 방어형 문화, 공격적 방어형 문화	과업과 인간, 안전과 만족
	Cameton & Quinn(1999)	클랜문화, 애드호크러시문화, 시장문화, 위계문화	신축성-안정성차원과 내부지향-외부지향 차원
	서인덕(1986)	합의적 문화, 관료적 문화, 보존적 문화, 진화적 문화	혁신지향 차원 과 행동패턴의 관계

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

2. 조직문화 유형

- Quinn & McGrath(1985)는 경쟁가치모형을 이용한 유연성과 통제, 내부와 외부 지향차원에 따라서, 조직문화의 유형을 집단(합의)문화, 합리문화, 위계문화, 개발문화로 구분하고 있다.
- 원래 경쟁가치모형은 조직효과성의 다양한 개념들을 분석하고 정리하기 위해 메타이론(meta-theory)으로 시작했는데, 1980년대 중반 이후부터 조직문화와 조직의 유효성 등을 해석 가능하게 제공해 줌으로써 많은 선행연구에서 경쟁가치모형(Competing Values Model: CVM)을 활용해 조직문화를 측정했다.

< 그림1-2 Quinn & McGrath의 조직문화 분류 >

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

2. 조직문화 유형

- 경쟁가치모형(Competing Values Model: CVM)에 대한 조직문화 유형은 두 가지로 접근
  - '변화 대 안정'이라는 상충적 가치를 축으로 함.
  - '조직내부지향 대 외부환경지향'이라는 가치를 기초로 함.
- '변화 대 안정'은 조직구조에 선호도를 반영하는 '유연성(Flexibility)' 대 '통제(Control)'의 차원이다. 유연성 지향의 가치는 분권화와 다양성(차별화)를 강조하고, 통제지향의 가치는 집권화와 통합을 강조한다.
  이것은 조직 내의 유기적 특성과 기계적 특성의 구분을 의미하기도 한다.
- '조직내부지향 대 외부환경지향'에서는 '내부지향성(Internal)' 대 '외부지향성(External)'의 대립적 차원을 말한다. 내부지향성은 조직의 유지를 위해 조정과 통합을 우선시 하고, 외부지향성은 조직 환경에 대한 상호의존도, 경쟁, 적응력을 강조한다.

즉, 경쟁가치모형(Competing Values Model: CVM)에서는 효율적인 조직에서 개혁과 안정, 신축성(유연성)과 통제, 혁신성과의 효율성 등의 가치를 균등하게 개선시켜 나가는 조직이라고 보고 있다.

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

2.1 집단문화(Group Culture)

- Parker & Bradley(2000)은 집단문화(Group Culture)는 합의문화(Consensus Culture)라고도 하며, 인간관계모형(Human Relation Model)을 대변한다고 하였다.
- 조직 구성원들의 신뢰감과 협동심을 통한 참여와 충성도, 사기 등의 가치를 중요하게 생각한다. 이러한 문화 유형에서는 무엇보다도 조직 내의 구성원들이 가족적인 인간관계를 유지하는데 역점을 둔다고 볼 수 있다.
- 집단유형은 현실에 대한 인지적 확실성이 낮고, 바로 반응을 못할 때 나타날 수 있는 유형이다.
- 조직 구성원들의 협동심과 의사 참여를 통한 개인적 만족감과 조직에 대한 충성도들의 가치를 중요하게 여긴다. 즉 칭고가 동기부여의 한 축이라 볼 수 있는 부분이다.
- 기본적으로 조직 구성원들 간 소통의 창구가 활발히 움직이며, 구성원들 간의 유기적 관계와 신뢰도, 응집성이 강하게 나타난다.

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

2.2 합리문화(Rational Culture)

- Zammuto & Krakower(1991)은 합리문화(Rational Culture)는 합리적 목적모형(Rational Goal Model)을 대변하며, 조직의 목표달성과 업무수행에서 생산성을 강조하는 문화유형이며, 이런 문화적 특성이 강한 조직은 목표달성과 계획, 생산능률성, 성과에 대한 보상의 가치를 매우 중요하게 다룬다고 하였다
- 조직 구성원간 보이지 않는 경쟁력이 작용하게 되는데, 이는 합리문화의 중요한 자극제로 작용하게 된다.
- 구연원(2005)은 합리문화에서는 성취의 가정을 전제로 하고 있으며, 우선적으로 계획과 생산성, 효과성을 목표로 둔다고 하였다. 조직구성원은 조직의 목표에 부합하면 충분한 보상과 재화를 얻을 수 있다는 신념이 동기가 되고 있으며, 통제가치와 외부적응에 초점을 두어 지시적인 리더십과 관련이 있다

2.3 위계문화(Hierarchical Culture)

- Zammuto & Krakower(1991)은 위계문화는 기본적으로 조직 내의 안정성(재무구조의 안정성 포함)에 기반을 두고 있으며, 이를 토대로 조직내부의 효율성과 효과성을 추구한다.
- 규율과 규칙이 강조되어 '내부과정 모형(Internal Process Model)'을 대변하고 있으며, 공식적 명령의 지휘체계와 집권적 통제의 안정성 지향을 중요하게 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영하고 있다
- 속성으로는 과거로부터 내려오는 전통적 관료문화가 바탕이 되고, 지휘체계 간 강한 관리감독이 미리 계획된 절차대로 진행 되어야 한다.

2-12

제 2 장 이론적배경

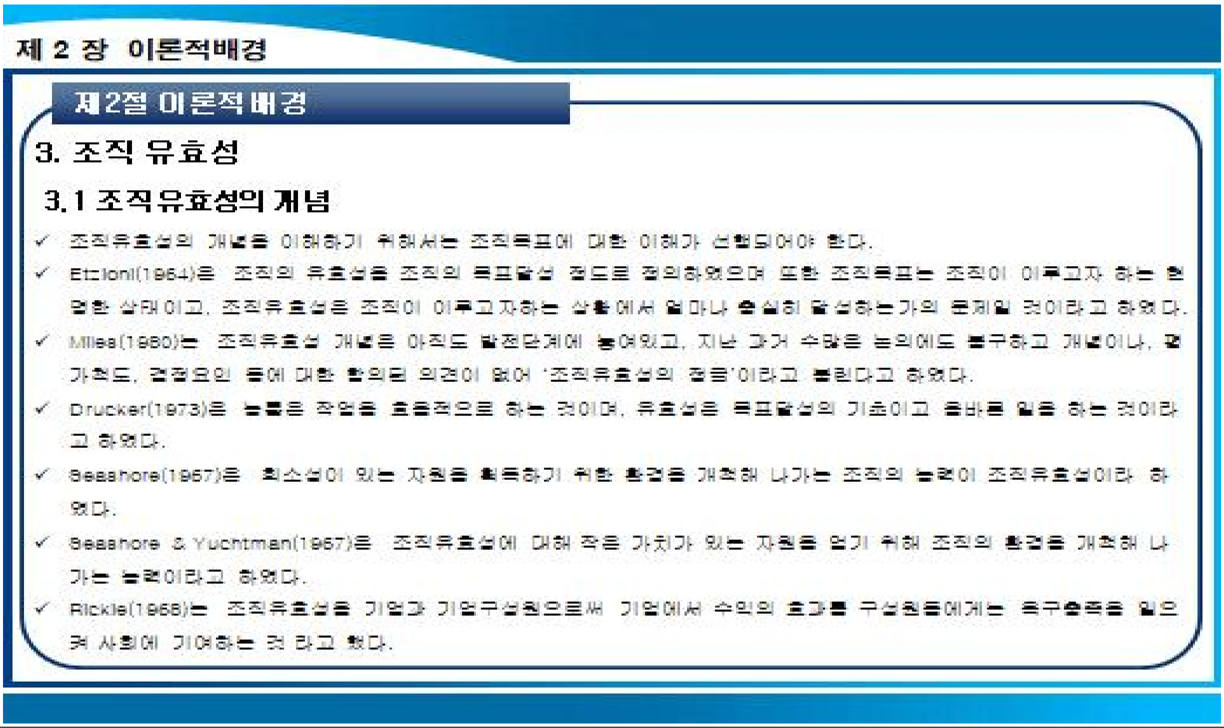
제2절 이론적배경

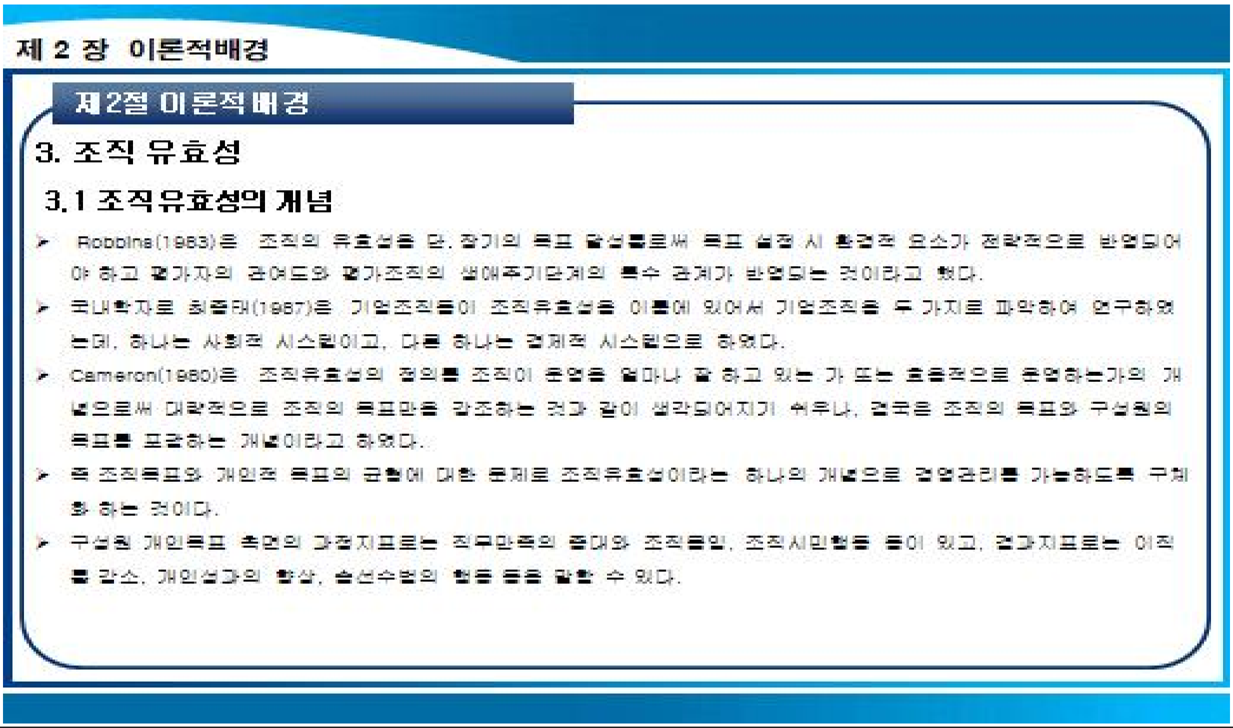
2.3 위계문화(Hierarchical Culture)

- 부정적 측면으로 통제를 강화하면 구성원들의 동기부여는 낮아지고 직무에 대한 매력과 만족도는 낮아지게 된다. 이렇게 되면 조직 내의 구성원들은 조직의 처벌과 책임을 회피하기 위해 무사안일한 형태로 근무하게 되어 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착이 약해진다(홍대령 2013)

2.4 개발문화(Development Culture)

- 개발문화는 혁신문화와 개방형체계모형(Open System Model)을 대변하며, 조직의 유연성과 신축성, 변화를 기본적으로 강조한다는 가정하의 문화유형이다.
- 다시 말하면 조직의 창의성과 융통성을 강조하는 것이다. 그리고 변화는 환경에 대한 적응력과 혁신성을 뒷받침하는 것이며 자원의 획득과 구성원들 간의 활발한 혁신활동이 개발문화의 중심적 가치이다. (Zammuto & Krakower,1991)
- 구연원(2005)은 개발문화에 대해서 변화를 기본적 가정으로 전제하고 조직 구성원은 본인이 수행하는 직무의 중요성이나 업무적 가치 또는 이데올로기적인 호소에 의해서 동기가 부여된다고 하였다.
- 개발문화에서 조직은 조직의 성장과 재무적 성장을 강조하고 있다.


제 2 장 이론적배경
제2절 이론적배경
3. 조직 유효성
3.1 조직유효성의 개념
✓ 조직유효성의 개념을 이해하기 위해서는 조직목표에 대한 이해가 선행되어야 한다.
✓ Etzioni(1964)은 조직의 유효성을 조직의 목표달성 정도로 정의하였으며 또한 조직목표는 조직이 이루고자 하는 현명한 상태이고, 조직유효성은 조직이 이루고자하는 상황에서 얼마나 충실히 달성하는가의 문제일 것이라고 하였다.
✓ Miles(1980)는 조직유효성 개념은 아직도 발전단계에 놓여있고, 지난 과거 수많은 논의에도 불구하고 개념이나, 평가척도, 결정요인 등에 대한 합의된 의견이 없어 '조직유효성의 정글'이라고 불린다고 하였다.
✓ Drucker(1973)은 능률은 작업을 효율적으로 하는 것이며, 유효성은 목표달성의 기초이고 올바른 일을 하는 것이라고 하였다.
✓ Seashore(1967)은 희소성이 있는 자원을 획득하기 위한 환경을 개척해 나가는 조직의 능력이 조직유효성이라 하였다.
✓ Seashore & Yuchtman(1967)은 조직유효성에 대해 적은 가치가 있는 자원을 얻기 위해 조직의 환경을 개척해 나가는 능력이라고 하였다.
✓ Rickle(1968)는 조직유효성을 기업과 기업구성원으로써 기업에서 수익의 효과를 구성원들에게는 욕구충족을 일으켜 사회에 기여하는 것 라고 했다.


제 2 장 이론적배경
제2절 이론적배경
3. 조직 유효성
3.1 조직유효성의 개념
➢ Robbins(1983)은 조직의 유효성을 단.장기의 목표 달성률로써 목표 설정 시 환경적 요소가 전략적으로 반영되어야 하고 평가자의 관여도와 평가조직의 생애주기단계의 특수 관계가 반영되는 것이라고 했다.
➢ 국내학자로 최종태(1987)은 기업조직들이 조직유효성을 이룸에 있어서 기업조직을 두 가지로 파악하여 연구하였는데, 하나는 사회적 시스템이고, 다른 하나는 경제적 시스템으로 하였다.
➢ Cameron(1980)은 조직유효성의 정의를 조직이 운영을 얼마나 잘 하고 있는 가 또는 효율적으로 운영하는가의 개념으로써 대략적으로 조직의 목표만을 강조하는 것과 같이 생각되어지기 쉬우나, 결국은 조직의 목표와 구성원의 목표를 포괄하는 개념이라고 하였다.
➢ 즉 조직목표와 개인적 목표의 균형에 대한 문제로 조직유효성이라는 하나의 개념으로 경영관리를 가능하도록 구체화 하는 것이다.
➢ 구성원 개인목표 측면의 과정지표로는 직무만족의 증대와 조직몰입, 조직시민행동 등이 있고, 결과지표로는 이직률 감소, 개인성과의 향상, 솔선수범의 행동 등을 말할 수 있다.

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

3. 조직유효성

3.2 조직유효성의 종류

3.2.1 직무만족(Job Satisfaction)

- Seal & Knight(1988)는 조직의 구성원들의 동기부여나 그들의 직무만족감에 따라 목표달성은 영향을 받게 되며, 직무만족은 어느 정도 최선을 다해서 일하였는가의 문제가 아니고 직무에 대한 선호정도를 말한다고 했다.
- Smith(1955)은 직무만족에 대해서 '각각의 개인이 본인 직무와 관련하여 경험되는 모든 심리적 정도의 총체 또는 싫고 좋음의 감정이 균형적인 상태에서 이루어지는 태도'라고 정의 하고 있다.
- Hoppock(1935)은 '조직을 이루고 있는 구성원들의 심리, 생리, 환경적으로 결합된 상태'라고 정의 하였다.
- Alderfer(1972)은 직무만족이란 한 개인 본인의 업무에 관련하여 가지는 하나의 태도이며, 업무수행 결과로 얻어지는 긍정적인 마인드로써 인간의 건강과 안전, 귀속, 존경, 성장 등의 제반 욕구차원으로 설명되고 있다고 하였다.
- McCormik(1974)은 직무수행자가 수행하는 과정에서 얻어지는 성취만족과 욕구만족(Need Satisfaction) 함수를 직무의 만족이라 정의 하였다.
- Locke(1976)은 직무만족을 직무수행으로 이루어지는 평가결과로 인해서 발생되는 긍정적이고 유쾌한 정서 상태로 정의 하면서 직무와 관련하여 심리적으로 반응을 일으키기 때문에 내적관찰과정을 통하여 파악할 수 있다고 주장 하였다.

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

- Porter & Lawler(1968)는 직무만족을 '직무와 관련하여 받은 보상이 정당하다고 인정되는 수준보다 초과한 정도'라고 정의 하고, 실질적인 보상이 미달할수록 직무환경에 대한 불만이 더욱 증대된다고 하였다.
- 종합해보면 직무만족은 개인적 가치관, 성격, 태도들에 따라서 다르기는 하지만, 직무환경에 대해서 가지는 심리적인 것은 행동이나 실행이 아닌 상태라는 것을 지적할 수 있다.
- 본 연구에서는 '조직내부의 구성원 개인적 욕구나 가치실현, 태도와 확신의 수준에 따라서 직무환경에 대해 갖는 전체적인 심리적 태도'라 정의 하고자 한다.

3.2.2 직무몰입(Organizational Commitment)

- 최수일, 이은지(2009)는 조직몰입은 조직의 목표를 위해 열정적으로 업무에 임하는 조직원들의 굳은 의지, 조직의 충성심, 조직의 소속감, 조직에 대한 긍정적 사고등을 포함하여 조직의 목표달성에 몰입하는 정도를 나타낸다고 하였다
- 김상훈(2008)은 조직의 목표달성 및 성과를 이루는데 중요한 변수로 조직몰입에 대한 선행연구를 수행해 왔으며, 많은 연구결과들이 조직몰입이 조직의 유효성에 중요한 지표가 된다고 밝히고 있다.
- Brown(1969)은 조직몰입을 구성원의 의식과 관련이 있으며, 개인의 현 직위를 반영하고, 특별한 예측력이 있어서 성과 및 직무의 동기, 조직에 대한 공헌 등 조직성과 변수의 예측을 가능하게 하였으며, 동기유발 요인들의 차별적 적합성을 제시한다고 정의하였다.

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

3.2.2 직무몰입(Organizational Commitment)

- Sheldon(1971)은 심리학적 측면에서 조직몰입을 정의 하는데, 조직원 개인이 조직에 대해 긍정적으로 평가하고, 조직에 대한 헌신의 의도 즉, 개인이 조직에 결합되어 애정과 유착을 갖게 되는 상태를 조직의 몰입이라고 하였다.
- Angle & Perry(1991)은 조직몰입을 조직구성원으로써 체류하려는 욕구인 근속몰입(Commitment to stay)과 조직에 대한 자부심을 갖고, 조직의 목표 달성을 위해 노력하는 가치몰입(Value Commitment)으로 정의 하였다.
- Meyer & Allen(1984)은 조직몰입을 조직의 가치관과 조직원 개인의 가치관이 일치하여 조직에 잔류하기를 원하며, 정서적 몰입(Affective Commitment)와 조직의 합리적 보상으로 인해 조직에 계속 남아있기를 원하는 계속적 몰입(Continuous Commitment) 그리고, 조직에 포함 합류하기 전 또는 합류 후 개인적 경험으로 영향을 받아 형성되는 일종의 의무감 같은 것으로 조직에 잔류하고자 하는 규범적 몰입(Normative commitment)로 구분하였다.
- 연구자들은 나름대로의 입장에서 개별적 정의를 하려는 경향이 있기 때문에 정확한 정의를 내리지 못하고 있다. 그 이유는 조직몰입을 연구하는 연구자들이 사회학, 종교학, 정치학등 여러 영역에서 活동하고 있기 때문이다(조군,2011).

3.2.3 조직시민행동

- Organ(1988)은 조직시민행동이란 조직이 조직원에 대한 공식적 보상 시스템으로 직접 또는 구체적으로 인정되지 않는 조직원 스스로의 자발적 행동으로써 조직의 효율적인 운영에 공헌하는 행동이라고 하였다.

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

3.2.3 조직시민행동

- Konovsky & Push(1994)은 개인 대 개인, 또는 개인과 조직간의 경제적 교환관계에 따라서 분류하고 있다.
- 사회적 교환이라는 관점에서 조직 시민행동을 설명하였는데, 경제적 관계에서는 개인이 공헌에 대한 합당한 금전적 또는 경제적 보상을 계약서에 명시하여 거래하는 관계이다.
- 사회적 교환관계는 상호간 깊은 신뢰와 묵시적인 의무를 바탕으로 장기적인 미래에 대한 보상에 관심을 가지는 관계이다. 그래서 조직 시민행동은 사회적 교환관계에서 발생할 가능성이 높다고 하였다.
- Katz(1964)은 조직 구성원들의 규정된 구역에서 역할행동에만 의존하는 조직은 생존이 불확실하고 힘든 시스템이라고 하였다.
- Bolino & Turnley(2003)은 구성원의 직무와 상관없는 업무를 공식적으로 주어지는 것은 조직 시민행동의 행동에 장기적으로 직무성과나 조직의 효과성에서 중요하게 작용하게 되었다
- 본인의 업무뿐 만 아니라, 조직의 구성원으로써 강한 주인정신과 소속감 및 사명감으로 조직발전에 자발적으로 참여하는 것을 조직시민행동이라고 하였다(Somech & Drach-Zahavy(2000).
- 조직시민행동 연구가들은 조직시민행동의 견해를 역할외 행동(extra-role behavior)관점과 친사회적 관점(prosaical organization behavior), 조직행동(organizational behavior)관점으로 구분하고, 보는 관점에 따라서 구성요소를 여러 가지로 다양하게 구성하고 있다.

제 2 장 이론적배경

제2절 이론적배경

- Willianms & Anderson(1991)은 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)과 조직에 대한 조직시민행동(OCBO)로 구분하였다.
  - 첫 번째로, OCBI는 조직에서 개인과 집단 간 관련된 행태를 말한다.
  - 두 번째로, OCBO는 조직목표를 달성하기 위한 도움을 주는 행위를 말한다.
- 김호균(2008)은 OCBI(individually-directed)는 업무와 관련된 것으로 타인에게 도움을 주는 것과 관련되어 있으며, OCBO(organizationally-directed)는 조직의 기능을 개선하기 위해 아이디어를 제공하는 사례 등이 해당된다고 하였다.
- Organ(1988)은 타인에게 도움을 주는 조직관련 과업에 대한 행동에는 이타주의 행동과 조직에서 요구하는 최소한의 역할을 뛰어넘는 행동을 양심행동, 회의나 논의에서 토론이 되는 조직의 정치적 활동으로 책임감을 가지고 참여하는 참여행동, 타인의 직무와 연관된 문제를 보완하기 위한 행동으로 예의 행동, 불평, 불만, 고충등을 자발적으로 참고 순응하는 스포츠맨십 행동과 같은 5가지 요인이 있다고 하였다.
- Coleman & Borman(2000)은 조직시민행동을 행동으로 인해 얻은 혜택에 따라서 구분하는 분류법을 제안했다.
  - 첫째, 대인간 시민수행은 조직내의 다른 구성원에게 유익한 행동을 함으로써 Oran(1988)의 이타주의 및 예의 행동이 포함되어 OCBI와 흡사하다고 하였다.
  - 둘째, 조직시민수행차원은 조직전체에 유익한 행동으로 이루어졌으며, Organ(1988)의 스포츠맨십, 시민도덕, 성실성 차원이 포함되며, OCBO와 유사하다 고 하였다.

제 3 장 연구가설

제3절 연구가설

1. 가설의 설정

1.1 조직문화와 직무만족과의 관계

- ✓ 본 연구는 Quinn & McGrath의 조직문화의 유형을 채택하고, 조직문화유형별 집단문화, 합리문화, 위계문화, 개발문화를 독립변수로 설정하고, 종속변수로써 직무만족을 설정하여 연구를 진행했다.
- ✓ Cameron & Quinn(1999)은 공동체를 중심으로 한 문화유형과 환경에 적응적 문화유형에 소속된 조직원들의 실적 만족도는 관료적 문화유형이나 시장형의 문화유형에서 보다 만족도가 높게 나타났다
- ✓ 김상중(2008)은 중소기업 의류업체의 연구에서 합의문화와 개발문화가 높은 기업일수록 직무만족과 직무몰입이 높게 나타나며, 이직의도도 낮아진다고 하였다. 하지만, 위계문화가 높게 나타날수록 직무만족과 직무몰입은 낮아지며 이직의도도 높아지는 것을 밝혀냈다.
- ✓ 구연원(2005),정연중(2011)은 조직문화의 유형중 개발문화와 합의문화가 조직유효성에 유의한 영향을 주는 것으로 밝혀냈고, 조군(2011)은 조직문화의 유형중 집단문화와 위계문화는 직무만족에 영향을 미치는 것으로 확인하였다.
- ✓ 박경철(2013)은 육군 부사관의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과 집단문화, 합리문화, 위계문화, 발전문화 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 이런 가정 하에서 본 연구는 아래와 같이 가설을 설정한다.

H1. 농.식품 중소기업 조직문화가 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

제 3 장 연구가설

제3절 연구가설

1.2 합리문화와 직무만족

- ✓ 박경철(2013)은 군 부사관을 대상으로 합리문화가 직무만족에 미치는 영향을 연구한 결과 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 분석되었다.
- ✓ 구연원(2005)은 중소기업체 9개사를 대상으로 합리문화와 직무만족에 대해서 연구한 결과 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 분석하였다.
- ➢ 이런 가정 하에서 본 연구는 아래와 같이 가설을 설정한다.

H1-1. 합리문화가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.3 개발문화와 직무만족

- ✓ 구연원(2005)은 중소기업체 9개사를 대상으로 개발문화와 직무만족에 대해 연구한 결과 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 분석되었다.
- ✓ 박경철(2013)은 군 부사관을 대상으로 개발문화와 직무만족에 대한 연구결과로 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.
- ✓ 조군(2011)은 중국 청도지역의 25개 기업을 대상으로 연구한 결과 개발문화는 직무만족에 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다.
- ➢ 이런 가정 하에서 본 연구는 아래와 같이 가설을 설정한다.

H1-2. 개발문화가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3 장 연구가설

제3절 연구가설

1.4 집단문화와 직무만족

- ✓ 구연원(2005)은 중소기업체 9개사를 대상으로 집단문화가 직무만족에 미치는 영향을 연구한 결과 긍정적(+) 영향을 밝혀냈다.
- ✓ 박경철(2013)은 군 부사관을 대상으로 집단문화와 직무만족에 대한 연구결과로 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 확인하였다.
- ✓ 조군(2011)은 중국 청도지역의 25개사를 대상으로 한 연구에서 집단문화는 직무만족에 긍정적(+) 영향을 미쳤다는 연구결과를 확인했다.
- ➢ 이런 가정 하에서 본 연구는 아래와 같이 가설을 설정한다.

H1-3. 집단문화가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

1.5 위계문화와 직무만족

- ✓ 구연원(2005)는 중소기업 9개사를 중심으로, 박경철(2013)은 군 부사관을 대상으로 위계문화가 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구에서 부정적(-) 영향을 미쳤다는 연구결과를 얻었다.
- ✓ 조군(2011)은 중국 청도지역 25개사를 중심으로 위계문화가 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구에서 긍정적(+) 영향을 미친다고 하였다.

이런 가정 하에서 본 연구는 아래와 같이 가설을 설정한다.

H1-4. 위계문화가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

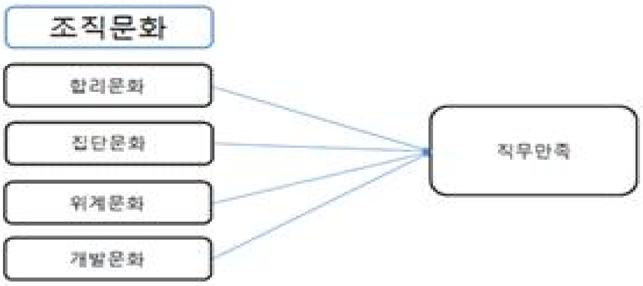
제 3 장 연구가설

제3절 연구가설

2. 연구모형

본 연구의 목적을 이루기 위해 가설을 바탕으로 <그림 3-1>과 같은 연구 모형을 설계하였다.

<그림 3-1>



참고문헌

참고문헌

참고문헌

구연원(2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 용인대학교 박사논문.
권환진(2011). 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구_변혁적 리더쉽과 거래적리쉽 을 중심으로 동신대학교 박사논문.
류병곤(2016). 조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 다차원적 분석. 한국조직학회보, 13(1), 33-62면.
박경철(2014). 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 부사관을 중심으로 원광대학교 박사논문.
박노윤(1997).조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구,경영학 연구 26(2), p 303-329
서인덕(1986) ,"한국기업의 조직문화유형과 조직특성과의 관련성에 관한 연구,"서울대 박사논문,1986, 65-69면.
정연웅(2011). 호텔조직문화와 인적요소가 조직유효성에 미치는 영향연구: 종사자의 팔로워십 매개효과를 중심으로 경기대학교 박사논문.
조 군(2011). 조직문화가 조직유효성에 미치는영향연구 청주대학교 석사논문.
왕매령(2013). 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향 : 신뢰와 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로 단국대학교 석사논문.
윤여흥. 송계충(2013). 인적자원개발연구, 16(2), 65-100면.

참고문헌

참고문헌

참고문헌

Angle,H.,& Perry,J.(1981),"An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," Administrative Science Quartely,Vol.26.

Alderfer,,C.(1972)Existence, Relatedness, and Growth, New York, Free Press Argyis C., (1962) Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness Homewood III, Irwin-Dorsey,

Cameron,K.S.,& Quinn,R.E(1999).Diagnosingand Changing Organizational Culture, New York: Addison Wesley Inc.

Deal,T.E. and Kennedy,A.A(1982).Corporate Culture: The Ritesand Rituals of Corporate Life, MA: Addison-Wesley.

Denison, D.R.(1990).Corporate Cullture and Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons.

Drucker,P.E.(1973)Management Task-Responsibiliespractices, New York : Harper & Row.

Ernest R.C.(1985)"Corporate Cultures and Effevtive Planning,"Personnel Administrator.

Harrison,R.V. "Understanding Your Organizations Charcdeter", Harvard Business Review, May- June,1972.

Handy,C.(1978) Gods of Management, Souvenir Press.

Hoppock, R.(1935) Job Satisfaction, New York: JohnWiley & Sons

Jones,G.R.(1983),"Transaction Costs, Properby Rightsand Organizational Culture: An Exchange Perspective, "Administrative Science Quartely Vol.28.

참고문헌

참고문헌

참고문헌

Lund berg ,C.C.(1984) "Strategies for Organizational Transitioning," in J.R.Kimberly and R. E. Quinn (eds.), New Futures The Challenge of Managing Corporate Transition, Dow, Jones-Irwin.

Locke, E. A.(1976) "TheNature and Cause of Job Satisfaction," in Punnete, M. D. (ed), Handbook of Industrial and Organization, Rand McNally.

McCormick, E. J. and Tiffin, J.(1974). Industiral Psychology, 6thed, Prenticehal,

McDanial,C.,& Stumpf,S.(1993)."The Organzational Culture Implication for Nursing Service, "Journal of Nursing Administration.Vol.23.NO.4

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). "Testing 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methoddogical Considerations."Journal of Applied Psychology, Vol. 69.NO.3.

Ouchi. W. G. (1980). "Markets, Bureaucracies and Clans," Administrative Science Quarterly.

Ouchi,, W. G. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.

Parker & Bradley,, (2000), "Organizational Culture in the Public Sector," International Joural of Public Sector Management Vol.13.

Pettigrew, A. M.(1979)."On Studying Organizational Cultures," Adminstrative Science Quartely, Vol. 24.

참고문헌

참고문헌

참고문헌

Porter,L,W. & Lawler,,E,F,(1986),Managerial Attitutudesand Performance,

Quinn,R,E. & Kimberly,J,(1984),ManagingOrganizationalTransitions, Homewood IL: Dow Jones-Irwin,

Quinn, R, E, & McGrath, M, R, (1985), "The Transfomation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective," In frost, P, Moore,L,Louis, M,Lundbeg,C,& Martin,J,(eds), Organizational Culture Newbury Park, California: Sage Publications,

Robbins,S,P,(1999) Organization Theory: Structure Designs and Application, 3rd, Prentice HallInternational Editions,

Rousseau,D,(1990)"Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods," In S, Benjamin,(ed,), Organizational Climateand Culture, SanFrancisco : Jossey-Bass Publishers,

Saal,F,E, and Knight,P,A,(1988),Industrial Organizational Psychology : Science and Practice, Belmont, Calif,: Brooks/Cole,

Sashittal, H, C, & Jassawalla, A, R,, (2002), Academy of Management Executive, VOL,16NO,3

Sathe, V, (1985), Culture and Related Corporate Realities, Homewood, IL' IRWIN,

참고문헌

참고문헌

참고문헌

Schein, E, H, (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," Solan Management Review · Winter,

Schein,E,H,(1985)Organizational Cultureand Leadership, NJ: Prentice- Hall, - (1965), Organizational Psychology, NJ: Prentice-Hall,

Smith,H,C,(1955) Psychology of Industrial Behavior, McGraw-Hill, Smith, Henry, C, Psychology of Industrial Behavior, (New York: Mograw Hill) 1955, pp, 114-115, H, J, Reitz,, Behavior in Organizations, Homewood Illinois R,D (Twin,Inc,),1981,p,261 ; E,J,McCormick, & J,Tiffin, Industrial Psychology, 6th ed, Englewood Cliffs,N,J,,Prentice-Hall,1974,pp,298-299 Locke,Edwin A,, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Chicago: Rand Mcnally, 1976,p, 1300, R,W, Betty, & C, E, Schnier,, Personnel Administration: An Experimental Skill Building Approach, 2nd ed,, (New York: Addison-Wesley Publishing Company),1981, p,392: Pricd, J,H,, Handbook of Organizational Measurement, (New York: Heath and Company), 1982, p,156 ; R,N,Osborn,, J,R,Schemerborn,,& J,G, Hurt, Meaning of Organizational Behavior, (New York: John Wiley& Sons), 1982,p,40,

Zammuto,,R,,F,& Krakower,J,Y,(1991),Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture, Research in Organizational Change and Development, Vol, 5, 83-114

감사합니다.

기업 교육이 조직구성원 직무 만족에 미치는 영향 연구

발표 : 임재웅 박사(로버트보쉬코리아)

목 차

I. 서 론

1. 연구배경 및 목적
2. 연구방법

II. 이론적 배경

1. 기업의 교육훈련
2. 직무 만족
3. 교육훈련 과 직무만족

III. 연구모형

I. 서 론

1. 연구배경

- ✓ 글로벌 경쟁 환경에 대응할 수 있는 창의적이고 전문적인 인재의 체계적인 육성 필요성을 절감 하고 있음
- ✓ 기업 뿐만 아니라 정부 차원에서도 많은 예산을 투입하고 기업의 인적자원개발을 지원하고 있는 현실임
- ✓ 중소기업에서는 인적자원의 개발 역시 최소의 비용으로 최대의 효과를 거두어야 하는 경제성의 원리에서 자유로울 수 없는 것이 현실임
- ✓ 체계적이고 과학적인 교육훈련 방안의 개발과 운영으로 실질적인 경영성과로 이어질 수 있는 체제를 갖추어야 할 시점
- ✓ 기업 교육훈련은 기업체 내에서 일정 직무수행에 요구되는 능력을 일정기한 내에 기대수준까지 향상시키기 위해 효과적인 경험을 할 수 있도록 만드는 계획적인 연수과정을 말하는 것임

I. 서 론

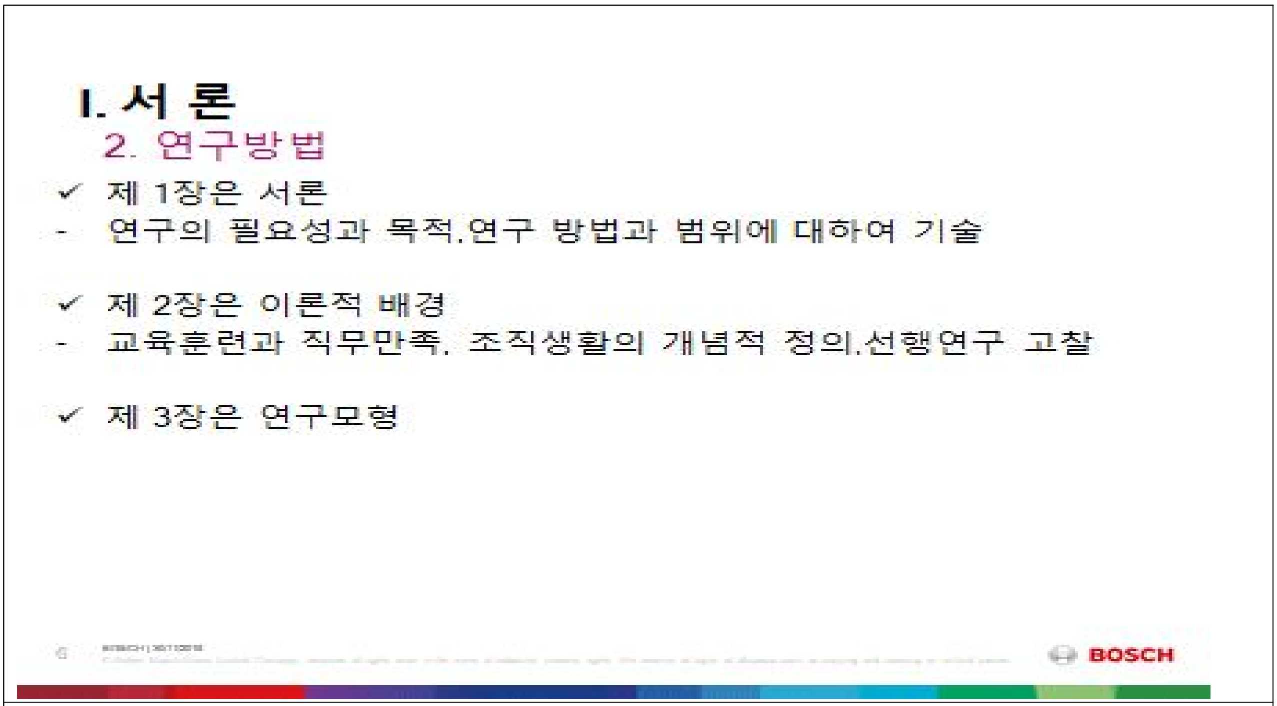
1. 연구배경

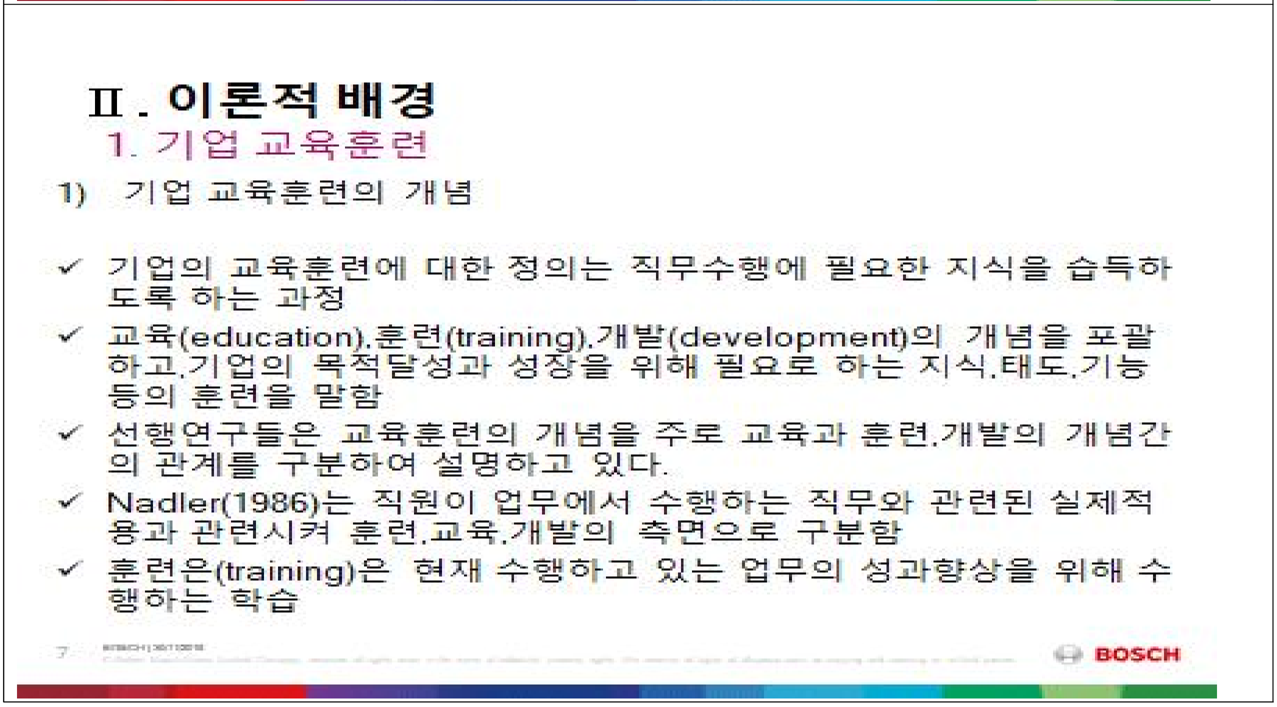
- ✓ 직원의 자기개발을 통해 직무역량을 강화하고 이를 통해 개인의 자아실현을 도모할 수 있음
- ✓ 기업체의 인적 자원개발(Human Resources Development, HRD)은 기업 경쟁력을 위한 전략적 해결방안을 제공할 뿐 아니라 기업 경쟁력을 결정짓는 전략적 원천으로 인식되고 있음
- ✓ 기업내 교육훈련은 조직원들의 현재 또는 미래 직무와의 연관성이 높기 때문에 그 효과는 생산성 향상과 분리할 수 없음
- ✓ 실제로 기업 교육훈련의 관점이 개인의 변화라는 패러다임에서 벗어나 업무현장의 변화를 추구해야 한다는 쪽으로 서서히 변화하고 있음
- ✓ 교육훈련을 통한 구체적인 업무에서의 변화는 바로 경영성과로 직결되며 조직생산성 향상과도 결부되는 조직생존의 문제로 인식되고 있음

I. 서 론

2. 연구목적

- ✓ 기업 교육훈련의 목적을 조직차원으로 접근하면 조직의 미래 잠재력을 증대시키는 것이라고 할 수 있으며
- ✓ 기업발전의 원동력을 확보하고 직원의 자기개발동기를 부여, 직무수행에 필요한 능력을 개발하고 개인의 작업현장의 개선, 발전을 도모하여 궁극적으로는 조직의 효율을 추구하는 것 이라고 할 수 있다.
- ✓ 중소기업 내 직원들이 받는 교육훈련을 통해 조직생활과 직무만족과의 관계는 어떠한지 살펴보고자 하며 특히 교육훈련이 조직구성원의 생활과 태도에 관련된 직무만족에 어떠한 영향을 주는지에 대한 실증적인 분석과 중소기업 교육훈련의 효과를 극대화시킬 수 있는 방안을 찾아보는데 있다.


I. 서 론
2. 연구방법
✓ 제 1장은 서론
- 연구의 필요성과 목적,연구 방법과 범위에 대하여 기술
✓ 제 2장은 이론적 배경
- 교육훈련과 직무만족, 조직생활의 개념적 정의,선행연구 고찰
✓ 제 3장은 연구모형
BOSCH


II. 이론적 배경
1. 기업 교육훈련
1) 기업 교육훈련의 개념
✓ 기업의 교육훈련에 대한 정의는 직무수행에 필요한 지식을 습득하도록 하는 과정
✓ 교육(education),훈련(training),개발(development)의 개념을 포괄하고,기업의 목적달성과 성장을 위해 필요로 하는 지식,태도,기능 등의 훈련을 말함
✓ 선행연구들은 교육훈련의 개념을 주로 교육과 훈련,개발의 개념간의 관계를 구분하여 설명하고 있다.
✓ Nadler(1986)는 직원이 업무에서 수행하는 직무와 관련된 실제적 용과 관련시켜 훈련,교육,개발의 측면으로 구분함
✓ 훈련은(training)은 현재 수행하고 있는 업무의 성과향상을 위해 수행하는 학습
BOSCH

Ⅱ. 이론적 배경

1. 기업 교육훈련

1) 기업 교육훈련의 개념

- ✓ 교육(education)은 현재는 수행하고 있지는 않지만 가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무수행을 위한 학습
- ✓ 개발(development)은 현재나 가까운 미래의 특정업무와 무관하게 개인이나 조직의 일반적인 성장을 위한 학습
- ✓ 본 논문에서는 기업의 교육훈련을 실무의 향상을 가져올 수 있는 개인의 지식,기술,태도,행동의 습득과정이며,교육훈련 참여자의 지속적인 변화를 위해 의도적으로 계획된 학습경험으로 정의하기로 한다.

8

Ⅱ. 이론적 배경

1. 기업 교육훈련

2) 기업 교육훈련의 목적

- ✓ 교육훈련의 목표는 직접적으로 교육훈련에 참여한 조직구성원들의 지식,기술,태도를 향상시키는 것이다.
- ✓ 궁극적으로 조직의 경쟁력과 개인의 삶의 질을 제고하는 것이다
- ✓ 교육훈련이 단순히 학습내용의 습득에 그치고 실제 업무에 적용되지 못한다면 교육훈련의 가치는 낮을 수밖에 없다.
- ✓ 조직의 성과개선,직원 직무수행능력의 고취,조직내 문제해결 등을 기대하기는 어렵다.
- ✓ 기업내 교육훈련이 목적하는 성과를 얻기 위해서는 조직 목표를 달성하기 위한 기업적 측면과 개인적 측면 양자가 조화,균형을 이룰 수 있도록 조직적이고 체계적 교육훈련이 되도록 계획,실시 되어야 한다.

9

Ⅱ. 이론적 배경

1. 기업 교육훈련

2) 기업 교육훈련의 목적

- ✓ Beach는 기업내 교육훈련의 실시 목적의 여섯 가지 이유

1) 성취실현을 위해서 필요한 학습시간 단축
2) 현재 직무의 수행능력과 숙련의 개발을 통해 성과 개선
3) 조직 구성원들의 적극적인 근무태도 형성
4) 인사문제를 용이하게 해결
5) 개인이 가지고 있는 요구를 적극적으로 실현
6) 개인의 능력개발을 통하여 자기발전의 가능성을 부여

Ⅱ. 이론적 배경

1. 기업 교육훈련

3) 기업 교육훈련의 현황

- ✓ 기업 교육훈련의 가장 큰 변화는 훈련(Training)에서 학습(Learning)으로의 변화이다.
- ✓ 과거의 지식과 기술의 전수에서 학습자가 스스로 학습 내용과 과정을 선택하고 학습을 진행하는 형태로 되어가고 있다.
- ✓ 학습의구성 요소 면에서 다양한 변화가 이루어지고 있다.
- ✓ 학습주체,교육대상,학습형태 변화로 각각 정리 해보았다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 기업 교육훈련

3) 기업 교육훈련의 현황

✓ 학습주체의 변화의 경우

- 지금까지의 교육이 회사주도형으로 이루어졌다.
- 현재의 교육은 개인과 현장주도로 변화되고 있다.
- 경영 및 교육 담당 팀이나 인재개발팀의 교육 계획에 의하여 획일적,일방적 학습보다는 개인과 현장 실무팀의 니즈(needs)와 기대(desire)가 중심이 되어 유연한 학습 환경으로 변화함을 의미한다.
- 극심한 경쟁체제와 평생직장 개념의 상실로 인한 변화
- 기업 교육훈련에서 고려해야 될 우선적 학습 주체는 학습자이고 학습은 학습자에 의해 이루어져야 한다.

BOSCH

Ⅱ. 이론적 배경

1. 기업 교육훈련

3) 기업 교육훈련의 현황

✓ 교육대상의 변화의 경우

- 기존의 기업 교육훈련은 전체 직원을 대상으로 하는 관습적 의무교육의 성격으로 진행
- 최근 선택된 핵심인력을 대상으로 교육대상의 선택과 집중화 경향으로 변화
- 최근에 활성화되고 있는 온라인 교육 및 이러닝(e-learning)을 통해 일정한 기준을 두고 필요할 때는 언제든지 학습할 수 있도록 변화하고 있다.
- 미래의 집합교육은 핵심인력을 중심으로 좀 더 심도 있게 다루어질 것이며 이로 인해,교육대상의 선정과 방법이 매우 중요한 문제로 부각될 것이다.

BOSCH

Ⅱ. 이론적 배경

1. 기업 교육훈련

3) 기업 교육훈련의 현황

✓ 학습형태의 변화의 경우

- 학습주체 및 교육대상의 변화가 학습형태의 변화를 가져옴
- 지금까지의 학습이 획일적.타율적인 소집형 교육이 주종에서 앞으로의 학습방향은 다양성과 자율 및 일대일 맞춤형을 기초로 사이버 교육의 확대됨
- 자기주도형학습(Self-DirectedLearning)중심의 학습형태가 본격화 되며 학습개념으로는 지금까지 일관했던 주입식 훈련에서 창의적 사고에 따른 유연성이 필요함에 따라 문제 해결형 중심의 학습으로 변화될 것
- 기업 교육훈련의 동향을 종합해 보면 선택과 집중에 의해 선발된 핵심인재를 대상으로 학습자 스스로 교육 내용과 방법을 선택하고 학습자 중심의 자기 주도적이며 자율적인 학습이 운영으로 변화되고 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

2. 직무 만족

1) 직무만족의 개념

✓ 직무만족(job satisfaction)

- 조직구성원이 직무에 대해서 가지는 만족감이나 불쾌감 등의 태도에 의해서 조직의 생산성과 직접적으로 관련되기 때문에 구성원의 직무만족의 정도는 조직의 목표에 중요한 영향력을 미친다고 할 수 있다.

- 조직구성원들이 자기의 직무에 어떻게 만족하느냐에 따라 조직에 대하여 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있기 때문에 직무만족이 조직의 생산성과 직접적으로 관련이 있다고 할 수 있겠다.

Ⅱ. 이론적 배경

2. 직무 만족

1) 직무만족의 개념

- ✓ Hoppock 직무만족을 개인이 환경요소에 대하여 느끼는 심리적 또는 생리적인 만족의 정도라고 정의
- ✓ Kelleberg 직무만족을 하나의 단일개념에 대하여 전반적인 만족을 나타낼수 있다고 주장
- ✓ Porter와 Lawler 직무만족의 정도는 개인이 "실제로 획득한 보수와 반드시 획득하여야 할 보수의 차이"에 의해서 결정된다며 이러한 느낌은 개인의 욕구로부터 온다고 주장
- ✓ Lock 직무만족에 대하여 기본적으로는 Porter등과 같은 정의를 내리고 있는데 그는 특히 직무만족에 대하여 개인의 가치가 중요하게 영향을 미친다는 것을 강조
- ✓ Homans와 Mccormick등도 직무만족이 개인의 욕구,개인의 가치 그리고 준거의 틀 등과 밀접하게 관련되어 있음을 강조

Ⅱ. 이론적 배경

2. 직무 만족

2) 직무 만족의 중요성

✓ 중소기업 직원의 입장에서 본 직무만족

1) 중소기업이라는 조직에서의 만족은 무엇보다도 중요하며 가치판단적인 윤리적·도덕적 측면에서 중요성을 가지고 중소기업 직원은 대부분의 시간을 점포 내에서 보내게 되고 중소기업 조직 속에 만족을 느끼지 못한다면 본인과 중소기업을 위해서는 불행한 일일 것이다.

2) 중소기업 조직 속의 직무에서 얻는 만족은 그만큼 중요하고 직무에서의 불만족은 전이효과와 보상효과를 유발시켜 관련 없는 다른 부문에까지도 불만족스럽게 만드는 경향이 없지 않다.

3) 신체적-육체적 건강의 측면에서도 중요하며 직무 불만족은 과도한 스트레스로 고혈압,심장병 등과 같은 질병을 유발시켜 육체적 건강을 해친다는 의학적 견해도 있고 직무에 만족하는 직원은 불만족을 느끼는 직원보다 잔존수명이 길다는 연구 결과를 확인 할 수 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

2. 직무 만족

2) 직무 만족의 중요성

✓ 조직의 입장에서 본 직무만족

1) 직무만족을 하는 직원은 그렇지 못한 직원들 보다 효율적이며,혁신적이고 사려 깊을 것이라고 생각하고 있음

2) 직무에 대하여 만족적이고 긍정적일 경우 기업 내부는 물론 외부에 대해서도 긍정적인 관계를 유지한다는 점에서 그 중요성이 크게 강조된다고 하고 있음

3) 중소기업 직원의 직무만족도가 높으면,이직율과 결근율이 감소되고 이에 따라 생산성 증가의 효과도 얻을 수가 있음

4) 직무만족은 원만한 인간 관계를 형성하게 하여,조직 상호 또는 조직구성원간의 효율적 운영과 생산성 향상을 기대할 수 있게 된다는 것이다.

Ⅱ. 이론적 배경

2. 직무 만족

2) 직무 만족의 중요성

✓ 중소기업 직원의 입장에서 본 직무만족

1) 중소기업이라는 조직에서의 만족은 무엇보다도 중요하며 가치판단적인 윤리적·도덕적 측면에서 중요성을 가지고 중소기업 직원은 대부분의 시간을 점포 내에서 보내게 되고 중소기업 조직 속에 만족을 느끼지 못한다면 본인과 중소기업을 위해서는 불행한 일일 것이다.

2) 중소기업 조직 속의 직무에서 얻는 만족은 그만큼 중요하고 직무에서의 불만족은 전이효과와 보상효과를 유발시켜 관련 없는 다른 부문에까지도 불만족스럽게 만드는 경향이 없지 않다.

3) 신체적·육체적 건강의 측면에서도 중요하며 직무 불만족은 과도한 스트레스로 고혈압,심장병 등과 같은 질병을 유발시켜 육체적 건강을 해친다는 의학적 견해도 있고 직무에 만족하는 직원은 불만족을 느끼는 직원보다 잔존수명이 길다는 연구 결과를 확인 할 수 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

2. 직무 만족

3) 직무만족 측정 방법

✓ 직원의 직무만족에 영향을 주는 요인에 대한 연구가 오랫동안 진행되어 왔지만 어떠한 것이 결정적인 요인인가는 명확하게 밝혀지지 않고 있음

✓ 직무만족의 요인이나 영역을 정하는 것은 어려운 일이고 개념적으로는 분명히 구분되는 것이라 할지라도 동일한 요인으로 묶여질 수 있으며,동일한 척도를 조직마다 또는 평가시기마다 그 요인이 다르게 나타날 수 있다.

✓ 직무만족을 보통 일에 대한 만족,직장에 대한 만족,조직인사에 대한 만족,회사에 대한 만족 등의 다섯 가지 차원으로 나누어서 측정하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

2. 직무 만족

✓ 우찬복은 내재적 요인과 외재적 요인으로 구분하고,내재적 요인으로는 성취감,직무자체,책임감,승진,인정을,외재적 요인으로는 회사정책과 관행,관리,동료와 상사와의 관계,작업조건,봉급,안정성을 선정하였음

✓ 김일윤은 직무만족의 요인으로 조직적·제도적 요인,보상적·경제적 요인,개인적·심리적 요인,작업환경요인,그리고 호텔기업의 성장인식 요인으로 구분하여 설정하고,호텔산업 종사원의 직무만족결정 요인에 관한 실증연구를 하였다.

✓ 직무만족의 측정요인에 관한 선행연구들은 각각의 연구관점에 의해 이루어진 것으로서 매우 다양하게 나타나고 있는데 이들을 종합 검토해 보면 어느 정도 공통된 요인들이 있음을 알 수 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

3. 교육훈련과 직무만족

1) 교육훈련과 직무만족

- 기업 내 교육훈련의 실시 목적은 기업의 성장,발전과 직원의 자아 실현을 목적으로 기업체가 조직적,체계적으로 실시하는 기업체 연수나 기업체 훈련의 과정이라 하였다
- 최근 기업 내 교육훈련은 학교교육과는 다르게 단편적인 기술습득이나 지식함양의 차원을 넘어선 직원의 정서적,심리적 안녕 즉,직무만족 요인까지 포함하고 있음을 알 수 있다.
- 오늘날의 교육훈련의 목적은 직원의 기술력 향상이라는 단편적인 관점에서 해석되지 않으며 궁극적으로 직무만족을 향상시키기 위한 방편으로도 활용되고 있음을 부인할 수 없다.
- 직원들이 직업생활을 통해 기업으로부터 자신이 받고자 하는 요인들의 비중은 개인마다 차이가 있으며 개별적이라는 것을 알 수가 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

3. 교육훈련과 직무만족

1) 교육훈련과 직무만족

- 강미애(1988)는 교육훈련에 대한 욕구는 직위와 연령이 높을수록 욕구가 크고,교육훈련에 대한 만족에 있어서 직위와 수입이 많을수록 크다고 하였다.또한 직무만족에 영향을 주는 변인으로서는 교육훈련만족,직위,교육훈련 요구 순이라고 하였다.
- 어운태(1992)는 직원의 측면에서 교육훈련은 건전한 사회인으로서의 인재육성과 조직구성원의 만족감 증진을 목적으로 한다고 하였다.
- 구본칠(1993)은 최근 1년 이내에 교육훈련을 받은 경험이 있는 사람이 교육 훈련을 받지 않은 사람에 비해 직무만족이 높다고 하였다.이는 강미애의 연구와 상호 유사하게 교육훈련 만족이 높으면 직무만족이 높다는 연구의결과의 유사성을 지닌 논문들이다.

Ⅱ. 이론적 배경

3. 교육훈련과 직무만족

- ✓ 김운성(1994)은 직무만족수준 결정은 총체적인 요인들의 종합이며 직무만족은 교육 훈련적 요인(기술.경험.훈련.교육)과 직무 특성적 요인(난이도.작업시간.책임부담의 크기.작업환경)이 포함되어 있다고 하였다.
- ✓ 고일선(1999)과 구본칠은 강미애의 연구와는 달리 직무만족은 교육훈련을 받지 않은 사람이나 교육훈련을 받은 사람과의 차이가 없다고 하였고 교육훈련이 직원의 직무만족에 영향을 미치지 못한다고 하였다.
- ✓ 조사시기와 대상에 따라 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향은 선행연구자마다 차이가 있음을 알 수 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

3. 교육훈련과 직무만족

2) 조직문화와 직무만족

- ✓ Perter와 Waterman은 초우량 기업의 조건(IN Search of Excellence)에서 높은 성과를 내는 우수한 기업들은 행동지향성.고객에의 밀착.자율과 기업가 정신.인간성과 생산성 향상.작업현장에 구현되는 가치 및 가치에의 몰입.고유사업에 집착.간단한 형식과 간결한 스탭.여유와 정확성의 공존이라는 특징들이 존재함을 밝혔다.
- ✓ 이시우(1997)는 정부출연 연구기관을 대상으로 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 대해 실증적 조사를 했다. 정부출연연구기관 대상으로 조직문화 요인인 구조.신념.공유가치.창의성.상징. 의례와의식.관리기술. 인공물 (근무여건)이 직무만족 요인인 업무시간.직무자체. 인정.자부심. 승진.급여에 미치는 영향을 조사한 결과 승진을 제외한 조직문화 요인과 직무만족요인이 대체적으로 높은 상관 관계를 보이고 있으며 공유가치.상징. 의식과 의례.관리기술. 근무여건이 직무만족에 유의미한 영향을 미치고 있음이 나타났다.

Ⅱ. 이론적 배경

3. 교육훈련과 직무만족

- ✓ 서미레(1998)는 조직구성원의 조직몰입을 높이기 위해서는 집단문화 유형과 개발문화유형을 지향해야 하며,또한 조직구성원의 직무만족을 유도하기위해서는 이 역시 집단문화유형을 지향해야 함을 시사하고 있다.
- ✓ 주효진(2004)은 조직 효과성 제고를 위해서 우선적으로 평가 및 진단의필요성에 공감하여 문화관광부라는 정부행정조직을 대상으로 조직 효과성에 대한 실증적 분석을 시도하였다. 조직진단요인들인 조직구조는 복잡성,공식화,집권화의 세가지 변수와,조직문화 요인은 Quinn& Rohrbaugh의 경쟁 가치모형을 이용하였다.
- ✓ 조직 효과성을 측정하기 위해서는 직무만족과 조직몰입을 대용변수로 사용하여 조직구조 요인과 조직문화요인을 독립변수로,조직 효과성을 종속변수로 하여 어떠한 인과관계가 성립하는지를 연구하였다.

25 BOSCH

Ⅱ. 이론적 배경

3. 교육훈련과 직무만족

3) 교육훈련과 조직생활

- ✓ 직원들의 업무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는 직원들의업무 수행과정에서 개인의 내재적,외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 직원들의 지각된 반응으로 업무 자체에 대한 보람,일을 통한 충족감을 말한다.
- ✓ 바람직한 조직문화란 조직에 대한 직원들의 일체감 인식의 정도가 높다는것을 의미한다.일체감을 인식한다는 것은 개인의 가치관 능력,목표,정서 등과 조직의 그것들과 일체감을 인식하는 것이다.이러한 일체감을직원 모두가 지닐 때 바로 시너지 효과가 나타날 수 있다.(박원성,1988,활창연,2002인용)
- ✓ 조직목표가 뚜렷하고 조직문화가 직원들의 동기유발에 유효하게 작용할 때 동기부여가 강하게 나타나며,강한 동기부여에 의하여 행해지는 조직 행동은 조직의 성과를 향상시키고 조직의 목표달성을 가능하게 할 것이다.

26 BOSCH

Ⅱ. 이론적 배경

3. 교육훈련과 직무만족

3) 교육훈련과 조직생활

- ✓ 직원들의 업무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는 직원들의업무 수행과정에서 개인의 내재적,외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 직원들의 지각된 반응으로 업무 자체에 대한 보람,일을 통한 충족감을 말한다.
- ✓ 바람직한 조직문화란 조직에 대한 직원들의 일체감 인식의 정도가 높다는것을 의미한다.일체감을 인식한다는 것은 개인의 가치관 능력,목표,정서 등과 조직의 그것들과 일체감을 인식하는 것이다.이러한 일체감을직원 모두가 지닐 때 바로 시너지 효과가 나타날 수 있다.(박원성,1988,황창연,2002인용)
- ✓ 조직목표가 뚜렷하고 조직문화가 직원들의 동기유발에 유효하게 작용할 때 동기부여가 강하게 나타나며,강한 동기부여에 의하여 행해지는 조직 행동은 조직의 성과를 향상시키고 조직의 목표달성을 가능하게 할 것이다.

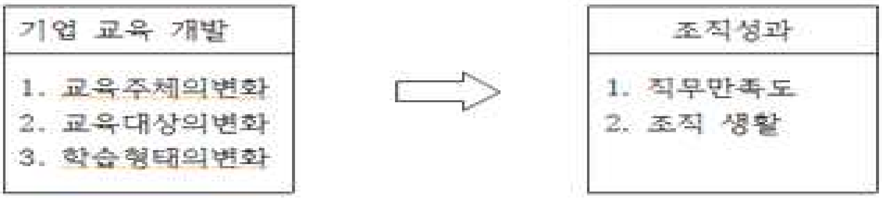
Ⅱ. 이론적 배경

3. 교육훈련과 직무만족

- ✓ 조직 전반에 대한 직원들의 만족은 여러 관점에서 전통적인 직무만족의 개념에 기초하고 있으며,통상 동일한 개념처럼 사용되어 왔다.
- ✓ 고충이라는 관점에서 직원들의 만족은 직무만족 그 자체보다는 더 넓은 개념으로 볼 수 있는 직원들의 조직 전반에 대한 만족으로 접근하는 개념으로 파악될 수 있다.
- ✓ 전반적인 조직만족은 전통적인 측정요인에 기초할 수 있으나 직원의 동기,사내의 복지제도,교육훈련,작업환경, 인간관계 등을 포괄할 수 있다.

Ⅲ. 연구모형

1. 연구모형



참고문헌

국내논문

강미애(1988),직장교육과 직무만족과의 관계,계명대학교 교육대학원 석사

구본장(1993),교육훈련 유형이 직무만족에 미치는 경향,아주대학교 경영대학원 석사학위 논문

고영선(1999),직원의 교육이 직무향상에 미치는 경향,경희대학교 경영대학원 석사학위 논문

서미래(1998),조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향,전남대학교 석사학위 논문

유진봉(1987),학습자 중심의 기업 내 교육과정 개발에 관한 연구,연세대학교 석사학위 논문

이시우(1998),조직문화가 직무만족에 미치는 영향 :정부출연연구기관 중심으로,창원대학교 석사학위 논문

주효진(2004),조직구조·문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 :SEM기법의 적용,영남대학교 석사학위 논문

이준호(2011) 기업 내 교육훈련이 조직생활과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 고려대 석사학위 논문

김선희 외(2004),기업교육 프로그램 개발의 실제,서울 :서현사,p.253~259.

김운성(1994),현대조직행위론,서울 :박영사,p.110

신유근(1997),인간존중의 경영,서울 :다산출판사,p.33

이학종(1985),인사관리,서울 :세경사,p.178

황규대(2002),인적자원관리,서울 :박영사,p.26

감사합니다

K기업경영연구원 2022년
제9차 춘계 KBM학술포럼

고령화 실태와 조기퇴직 관리에 관한 연구

김문준(서영대)

목차

I. 서 론

II. 고령화 실태와 조기퇴직의 문제점
2.1. 고령화 실태
2.2. 고령화의 원인
2.3. 기업 내 인력의 고령화 추이
2.4. 고령화에 따른 파급효과

III. 조기퇴직의 원인 및 문제점
3.1. 조기퇴직의 원인 및 기준
3.2. 조기퇴직의 문제점
3.2.1 개인·가정적 측면
3.2.2. 기업적 측면
3.2.3. 사회적 측면

3.3. 효과적인 퇴직관리
3.3.1. 우리나라의 퇴직관리
3.3.2. 미국기업의 퇴직관리
3.3.3. 일본기업의 퇴직관리
3.3.4. 한국·미국·일본 기업의 퇴직관리 비교
3.3.5. 효과적 퇴직관리의 실천

IV. 결론

서론

- ✓ 고령화의 실태와 고령화를 유발하는 여러 요인들에 대해서 알아보자.
- ✓ 기업의 고령화 추이는 어떠한지, 고령화에 따른 파급효과와 조기퇴직의 원인은 무엇인지 알아보자.
- ✓ 조기퇴직의 문제점을 파악하고 그에 따른 효과적인 퇴직관리는 어떻게 하는 것인지 알아보자.

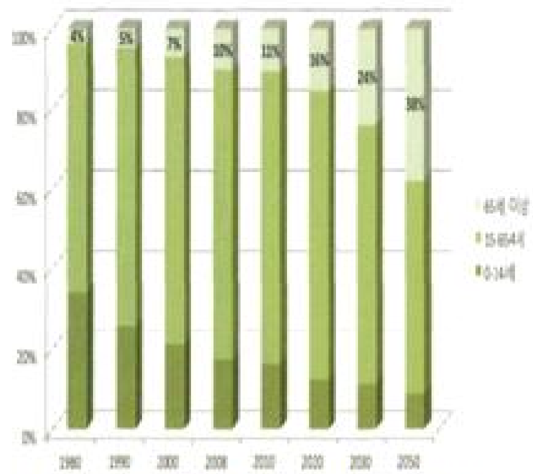
1.고령화의 실태

우리나라는 그 동안의 급속한 경제성장을 기반으로 한 생활수준의 향상 및 영양상태, 교육의 확대 , 과학과 의료기술의 발달과 개인의 건강에 대한 관심 증가 등으로 과거와는 비교 할 수 없을 정도로

높은 생활수준과 평균 수명이 연장되었고 그와 동시에 노인 인구가 증대되고 있는 추세이다.

현재 대한민국은 매년 급속도로 고령화 시대를 직면하고 있으며 그에 따른 문제점들이 나타나고 있다.

1)노령인구 비율의 변화추이



<그림1>우리나라 연령별 인구 구성비(1980-2050)
자료: 보건복지가족부,20보건복지가족통계연보

①우리나라 인구 중 노령인구 비율

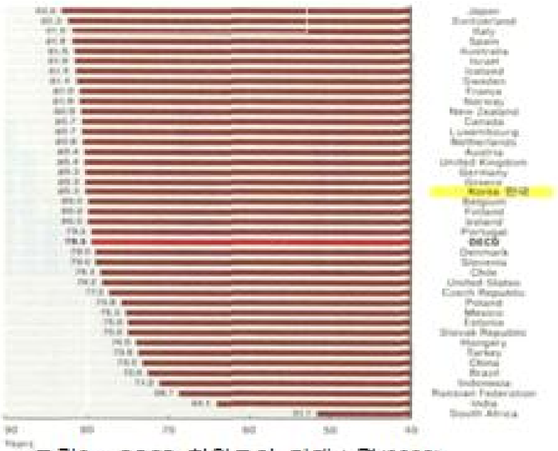
1980년 4% ➡ 2008년 10%

②고령화 사회(Aging Society)
:2000년 노령인구비율 7%

고령사회(Aged Society)
:2020년 노령인구비율 16%

초고령 사회(Super-Aged-Society)
:2030년 노령인구비율 24%

2) OECD국가들의 평균 수명



<그림2> OECD 회원국의 기대수명(2009)
자료: OECD, Health at a Glance 2011

①OECD국가들의 평균수명
1960년 → 2009년
(68.5세) → (79.5세)

- 34개 OECD회원국의 **2/3가80세 이상의 평균 수명을 보임**

②문제점: 고령화가 인간 수명 연장만을 만든 것이 아니라 출**산율 감소와 전체인구의 감소**를 가져온다는 것이고, 그 속도의 중심에 있다는 것.

3)고령화 진전의 국제비교

<표>장래인구 결과추이 (단위 : 명, %)

	도달연도			증가소요년수	
	7%	14%	20%	7 → 14%	14 → 20%
	고령화사회	고령사회	초고령사회		
한국	2000	2018	2026	18	8
일본	1970	1994	2006	24	12
프랑스	1864	1979	2019	115	40
독일	1932	1972	2010	40	38
영국	1929	1976	2021	47	45
이탈리아	1927	1988	2007	61	19
미국	1942	2013	2030	72	16

자료: 통계청, [장래인구 결과추이], 2006.11

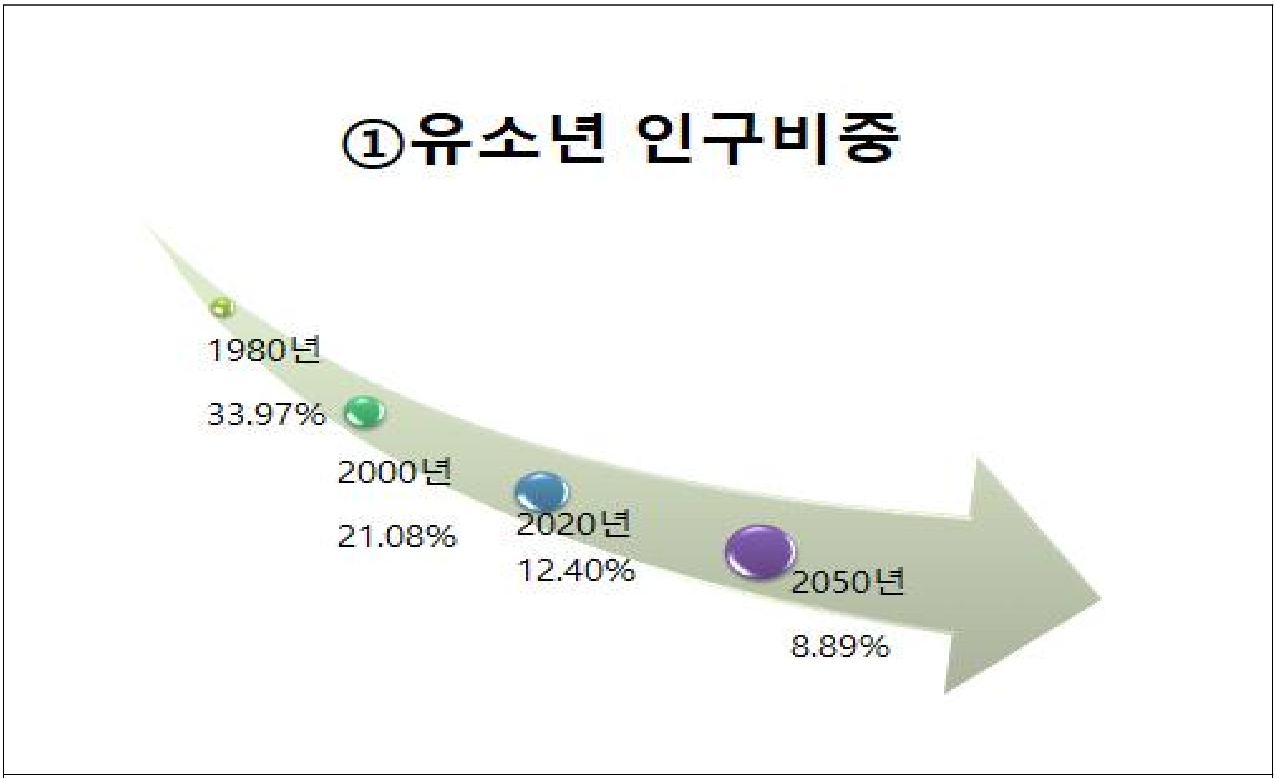
4)연령계층별 인구구조 추이

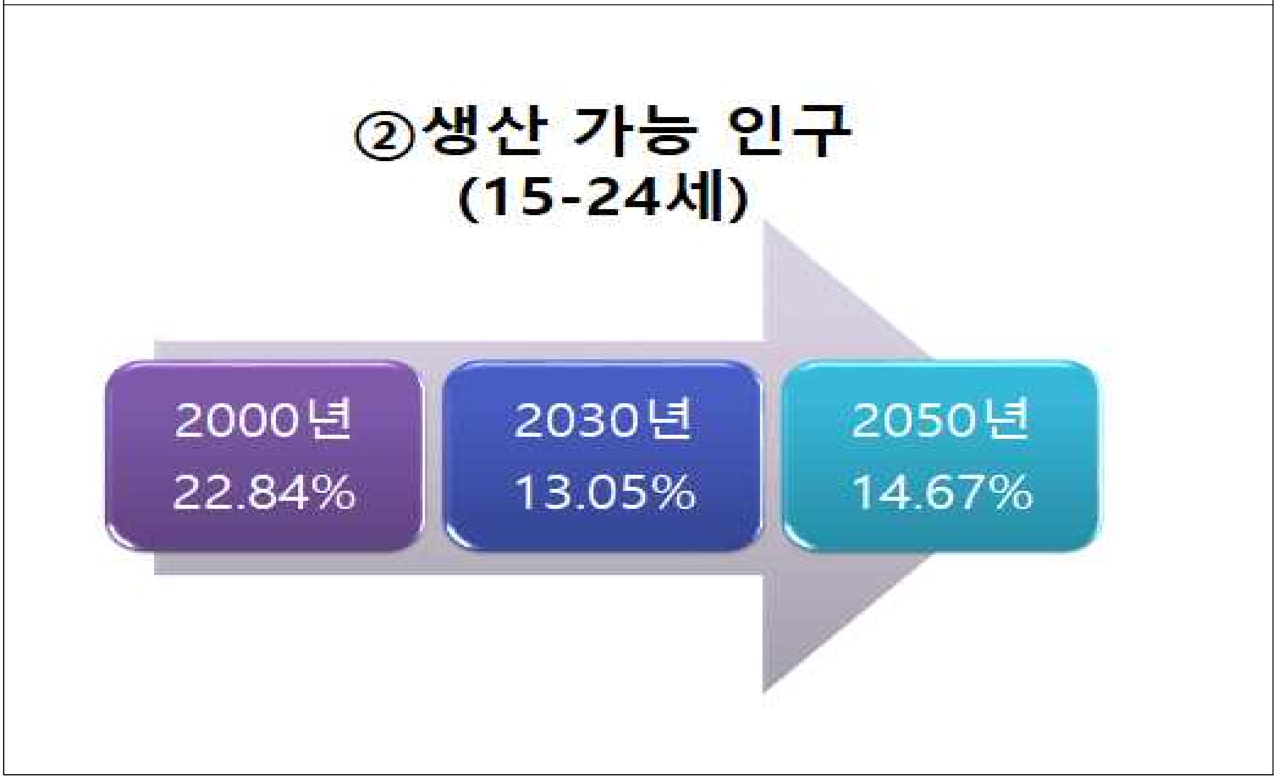
<표> 장래 인구 추계

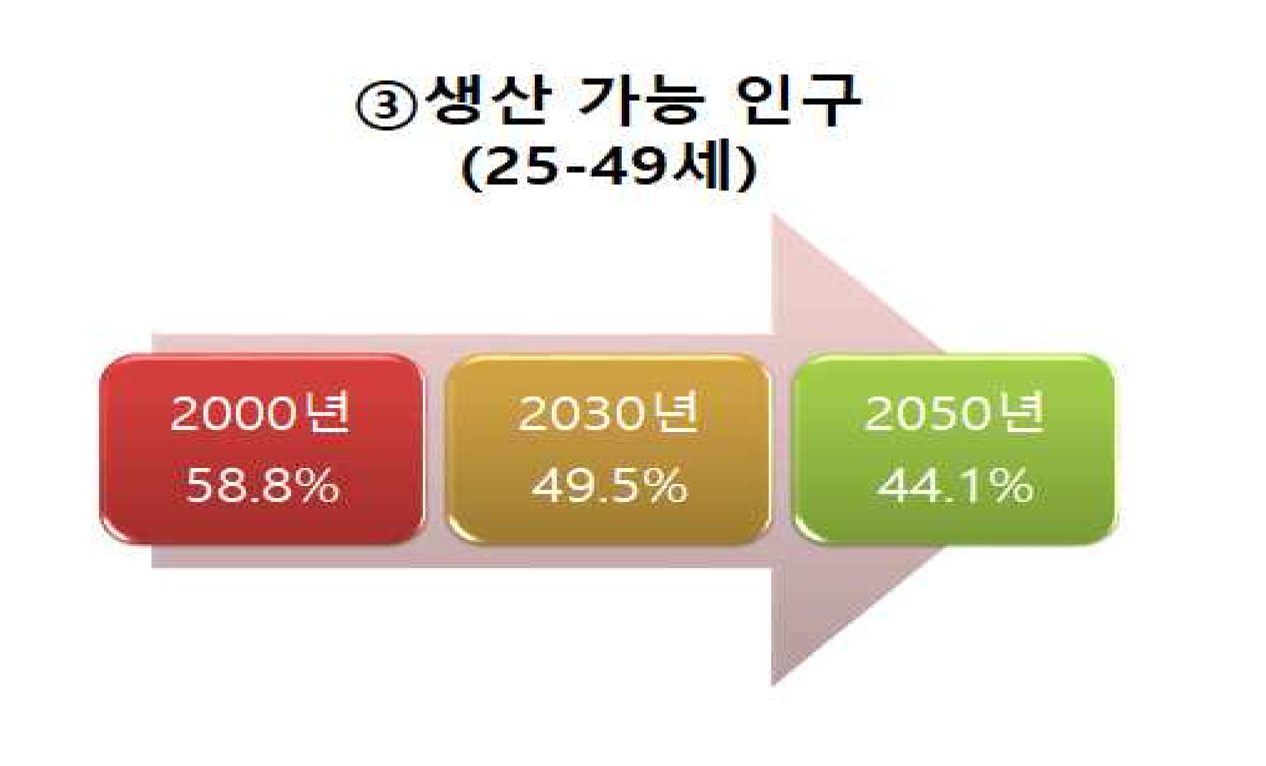
(단위 : %)

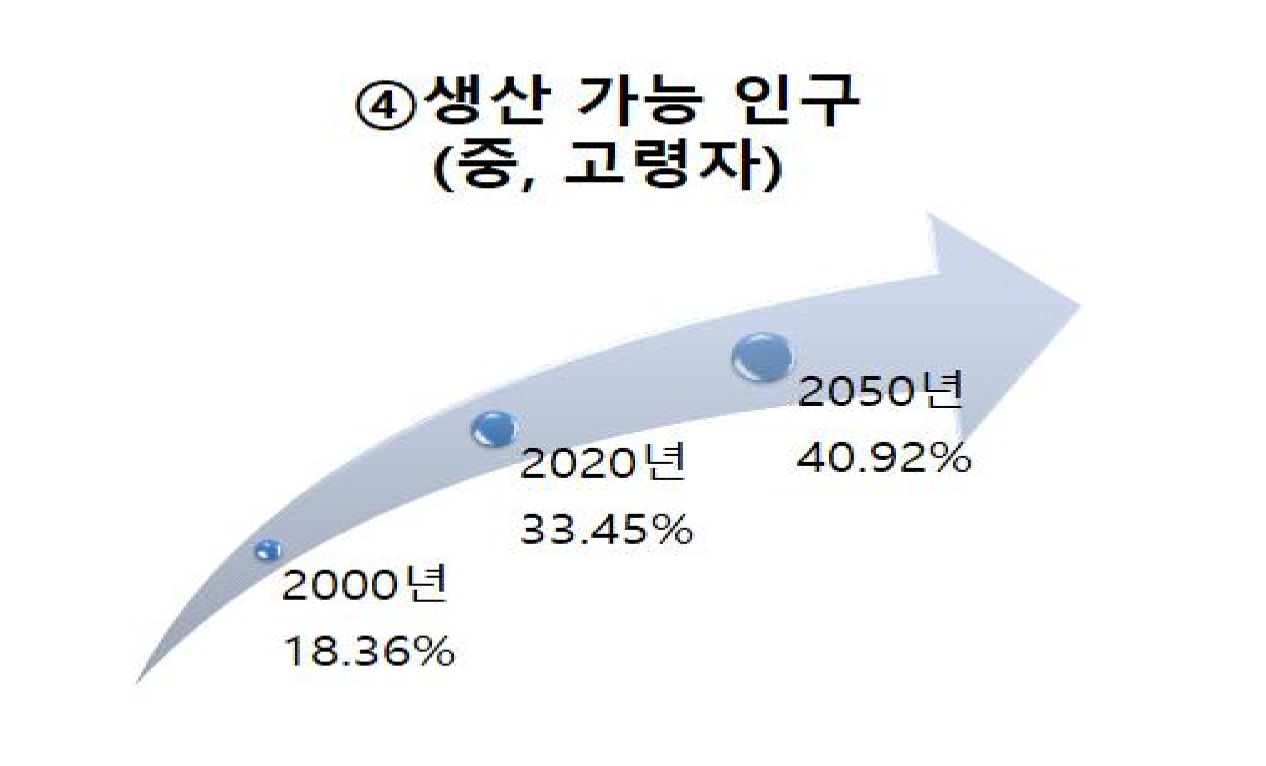
	전체인구 대비 비율			생산가능 인구 대비 비율		
	0-14세	15-64세	65세 이상	15-24세	25-49세	50-64세
1980	33.97	62.21	3.35	36.32	49.80	13.88
1990	25.60	69.28	4.42	29.58	54.37	16.05
2000	21.08	71.69	7.22	22.84	58.80	18.36
2010	16.18	72.86	10.96	18.30	56.71	22.49
2020	12.40	71.98	15.61	15.64	50.91	33.45
2030	11.36	64.35	24.28	13.05	49.50	37.44
2040	10.31	57.24	32.46	13.61	48.16	38.22
2050	8.89	52.96	38.15	14.67	44.41	40.92

자료 : 통계청, (2006.11), 장래인구추계 자료


①유소년 인구비중
1980년
33.97%
2000년
21.08%
2020년
12.40%
2050년
8.89%


②생산 가능 인구
(15-24세)
2000년
22.84%
2030년
13.05%
2050년
14.67%


③생산 가능 인구
(25-49세)
2000년
58.8%
2030년
49.5%
2050년
44.1%


④생산 가능 인구
(중, 고령자)
2000년
18.36%
2020년
33.45%
2050년
40.92%

2. 고령화의 원인

1)저 출산 추세 증가

①자녀 요인

- **높은 사교육비의 경제적 부담**

→OECD 국가 중 GDP대비 교육비 비중이 7.1%를 기록하며 3위를 차지.

사교육비의 비중은 2.9%를 나타내며 OECD국가 가운데 1위

②소득 요인

- **구조조정의 상시화,평생직장 개념붕괴,고용 불안**

→미래소득의 불안감 때문에 노동시장이 정착할 때까지 결혼 및 출산을 연기.

1)저 출산 추세 증가

(단위 : 명)

국가별	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
세계	3.92	3.58	3.38	3.05	2.8	2.65	2.55
한국	2.92	2.23	1.6	1.7	1.51	1.24	1.21
일본	1.81	1.76	1.66	1.49	1.39	1.29	1.27
캐나다	1.73	1.63	1.62	1.69	1.56	1.52	1.53
미국	1.79	1.83	1.92	2.03	1.99	2.04	2.05
프랑스	1.86	1.87	1.81	1.71	1.76	1.88	1.89
독일	1.52	1.46	1.43	1.31	1.34	1.35	1.36
이탈리아	1.89	1.53	1.35	1.28	1.21	1.29	1.38

자료:통계청 ,KOSIS DB

•우리나라의 출산율은 지속적으로 저하되어 여러 선진국보다도 낮은 출산율이 나타남

•1980년 →2.92명에서 2000년 →1.51로 확연히 낮아져 사회적 이슈로 등장.

•2005년에는 1.24명으로 하락하며 출산율 세계최저를 기록함.

1)저 출산 추세 증가

③가치관 요인

- **개인의 삶의 질 향상과, 자아실현에 따른 행복, 만족에 집중하는 경향이 높아짐**

→ 결혼보다는 직장의 우선순위를 두고 있어서 자녀에 대한 선호도가 줄어들어 초혼의 연령이 증가하고 독신자의 비중도 꾸준히 증가하는 추세임.

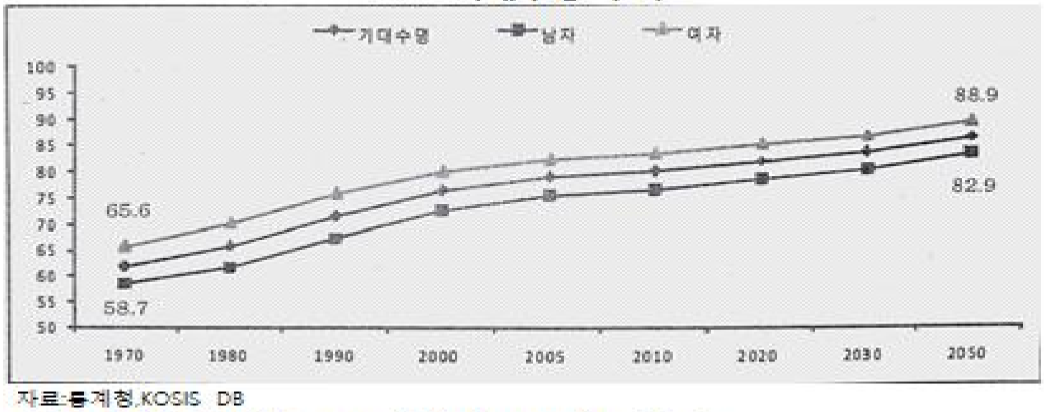
④사회직장 요인

- **양성차별의 문제가 조금씩 완화되어가고, 여성들의 경제적 진출이 보다 확대 된 상황**

→ 양육,직장,가사를 병행 할 수 없는 현실에서 출산을 조금 더 연기하거나 포기하는 사례 증가.

2)평균수명의 연장

<표> 기대수명 추이



자료:통계청,KOSIS DB

•남자의 평균수명은 58.7세에서 82.9세로 증가

•여자의 평균수명은 65.6세에서 88.9세로 증가

•기대수명 또한 지속적으로 증가하는 추세임

3. 기업 내 인력의 고령화 추이

1)기업 내부 인력의 고령화 원인

①젊은 세대들의 고학력화

- 늦어지는 기업으로의 진입

→ 소위 말하는 스펙 전쟁으로 졸업을 미루거나 자격증취득, 어학연수, 대학원 진학 등 다양한 원인이 나타남.

- 대졸이상의 학력상태가 지속적으로 증가

→ 현재 인력 구성원의 대졸이상 비율은 92.9%로 구성원들의 학력상태가 점점 고학력화됨을 알 수 있음.

- 경력직 위주의 채용관행

→ 기업의 신규채용 근로자 중 경력직 비중은 2002년 39.6%에서 2011년 79%로 약 2배 정도 증가함.

②기성 세대들의 퇴직 유보

- 정년퇴직기간을 연장하거나 퇴직을 미루는 추세.

→ 우리나라 근로자 평균연령이 매년 증가하면서 2002년 27.8세 2020년 43.7세로 예측.

→ 불확실한 노후대비와 자녀들이 취직의 어려움을 겪으면서 퇴직을 미루는 인력 증가

→ 고령화 추세로 핵심근로자 계층 역시 20대 이하에서 40대 이상으로 전환됨.

<표>기업 내 구성원들의 특별 구성 분포

		2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
평균연령	평균	37.8	37.5	37.7	24.0	37.1	36.5	36.5	36.2	35.9
	남자	39.4	39	39.2	38.9	38.6	38.0	38.2	37.8	37.6
	여자	34.4	34.4	34.3	34.5	38.5	36.1	32.8	32.7	32.1
	(구성비)	31.7	31.2	31.0	30.9	30.9	30.9	30.4	30.8	30.0
연령대별	19세이하	0.4	0.5	0.7	0.9	1.2	1.0	1.2	1.3	1.6
	20-29세	25.7	26.4	26.2	26.8	28.0	29.2	29.1	30.4	31.1
	30-39세	34.4	34.1	33.6	33.1	32.9	33.4	33.6	33.4	34.0
	40-49세	4.2	24.5	24.4	24.0	23.2	23.6	22.2	22.4	21.2
	50-59세	11.7	11.1	11.0	10.5	9.9	9.6	9.7	9.6	9.3
	60세이상	3.6	3.3	4.2	4.1	3.7	3.1	3.0	3.0	2.9
학력	중졸이하	7.0	7.7	9.0	10.5	11.4	11.7	13.4	15.2	15.7
	고졸	40.4	41.7	43.1	44.3	43.9	44.5	46.9	47.4	47.4
	전문대졸	18.5	17.7	16.2	16.3	16.0	15.5	14.5	13.4	12.6
	대졸이상	34.0	32.9	31.7	28.9	28.7	28.3	25.2	24.0	24.3

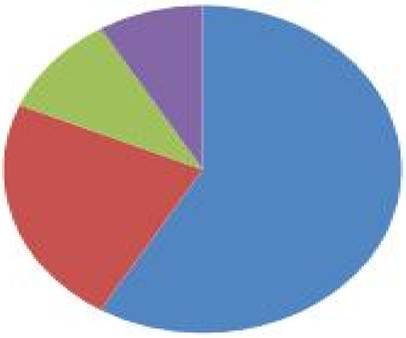
자료: 노동부, 임금구조기본통계조사 (2008.3)

- 인력구성비에서 경제활동이 가장 활발한 30-40대 연령비중은 변화가 없는 반면 중.고령자인 50대 이상에서는 비중이 점차 증가함.
- 기업 내 구성원들의 평균연령 또한 증가.
- 구성원들의 학력 역시 대졸이상으로 고학력화 진행 중 .

2)직종별 평균 연령 변화

- 타 직종에 비해서 생산직 근로자의 고령화 추세가 심각함.
- 지난 10년간 기업 내 30세 미만의 생산직 근로자 비중은 감소한 반면에 30세 이상의 근로자 비중은 증가함.
- 사회의 고령화는 산업과 직종 ,규모별로 차이가 있으나 중소기업에 비해 대기업이,첨단 산업 대비 전통 제조 산업이 고령화 속도가 빠름.

3)기업 내 생산인력 고령화 원인



자료 : 대한상공회의소,제조업체 대상 생산인력 고령화 설문조사(2010.05)

•기업의 생산인력 고령화의 원인으로 '인건비 부담 증가(35.5%)', '생산능력 저하(25.9%) 등이 경영상 문제로 대두.

•조사를 통해 생산인력의 고령화가 멀지 않은 시기에 노동인력 부족으로 연결될 가능성이 높다는 점도 지적됨.

4. 고령화에 따른 파급효과

1)고령화와 저출산의 급속한 진행으로 장래 인구감소에 대한 우려가 확산 → 인구 및 생산가능인구의 감소가 예상

- 인구의 감소보다 전체인구에서 차지하는 고령인구의 비중이 1990년 100명당 4.5명 미만이지만 2010년 약 11명, 2030년 약 24.3명, 2050년에는 약 38명 이상으로 고령화가 급속하게 진행된 다는 것이 큰 문제임.

<표> 인구 및 고령화 전망 추이

(단위 : 천명, %)

	1990	2000	2010	2020	2030	2040	2050
총인구(천명)	42869	47008	48875	49326	48635	46343	42343
유년인구 비중	25.60	21.08	16.18	12.40	11.36	10.81	8.89
고령인구 비중	4.42	7.22	10.98	15.61	24.28	32.46	38.15

자료 : 통계청, 장래인구추계결과, 2006.11
주 : 유년인구는 15세 미만 인구, 고령인구는 65세 이상 인구

- 인구의 감소 → 생산가능 인구의 감소 → 노동 투입요소의 감소 → 경제 성장을 둔화시킬 가능성
- 피부양 인구 비중의 상승 → 저축률하락 → 자본축적을 저해

- 생산가능인구의 감소와 함께 생산인구의 고령화도 심화될 것으로 보임. 생산가능인구 중 25세-49세 비중은 2005년 59.6%를 정점으로 2050년 44.4%까지 지속적으로 하락할 것 예상

<표> 생산가능인구 전망 추이

(단위 : 천명, %)

	1990	2000	2005	2010	2020	2030	2040	2050
계(천명)	29,701	33,702	34,530	35,611	35,506	31,299	28,525	22,424
15-24세 비중	29.5	22.8	19.9	18.3	15.6	13.1	13.61	14.7
25-49세 비중	54.4	58.8	59.6	56.7	50.9	49.5	48.16	44.4
50-64세 비중	16.1	18.4	20.5	25.0	33.5	37.4	38.2	40.9

자료 : 통계청, 장래인구추계 결과, 2006.11
주 : 각 연령의 비중은 생산가능인구를 기준으로 함.

2) 소비와 투자위축 및 생산성 하락을 들 수 있음

①저 출산과 기대수명 연장

- 소비자의 소비패턴 또한 변화하면서 자녀를 대체하는 애완동물 시장이나 노후를 대비한 실버 산업이나 제테크 금융시장은 지속적으로 성장할 것으로 예상.

②생산가능인구 비중의 축소

- 총 저축률 또한 감소할 것으로 예측.

③고령인구에 대한 임금은 상대적으로 상승

- 기업의 부담이 증가하게 됨으로 R&D나 신규투자가 위축될 전망.

④고령화는 훨씬 더 빨리 기업에 영향을 미치게 될 것으로 예상

- 25-49세 인구가 2009년을 정점으로 감소세로 돌아서게 됨에 따라 한국이 고령사회에 진입하는 것보다 9년 빨리 기업은 고령사회를 맞이하게 됨.

⑤ 고령화는 젊은 세대의 부양 부담을 증가시키고, 재정지출을 확대시켜 국가 재정을 악화시킬 우려가 큼.
(2008년 7월 시행된 노인수발보험이 좋은 예)

- 고령세대에 대한 부양 부담 증가는 세대간의 갈등을 불러와 사회 전체의 부작용이 있을 수도 있으므로 중·고령자로 하여금 노동시장에 오래 머물 수 있도록 정년 연장이 필요.

⑥ 고령화가 진전될수록 소득은 감소하나 소비는 일정한 수준을 유지함으로 보유 자산이 감소.

- 장년층으로 가면서 실물자산의 비중이 금융자산에 비해 높아지는 경향
- 노년층에서는 금융자산의 관리를 전문가에게 의뢰하여 장기금융상품이나 채권형 상품등 간접상품의 선호현상이 나타나게 될 것
- 퇴직연금 도입에 따라 자산운용 수요증가로 금융시장의 역할이 증대.

⑦ 국가의 재정부담 증가를 들 수 있음.

- 우리나라 국민연금제도는 급여의 소득대체율이 보장되는 확정지급형 (Defined Benefit) 연금
- 부분적립방식(partially funded system)으로 운영되고 있으나, 고령화의 진행에 따른 기금의 고갈과 부과방식(pay as you go system)으로 이행이 필요.
- 현 제도에서는 노인인구가 증가함에 따라 국민연금 지출 역시 증가하여 재정부담은 시간이 지날수록 가중.
- 완전 노령연금 급여 시작으로 지출은 더욱더 가속화 될 것으로 전망

⑦ 국가의 재정부담 증가를 들 수 있음.

- 우리나라 국민연금제도는 급여의 소득대체율이 보장되는 확정지급형 (Defined Benefit) 연금
- 부분적립방식(partially funded system)으로 운영되고 있으나, 고령화의 진행에 따른 기금의 고갈과 부과방식(pay as you go system)으로 이행이 필요.
- 현 제도에서는 노인인구가 증가함에 따라 국민연금 지출 역시 증가하여 재정부담은 시간이 지날수록 가중.
- 완전 노령연금 급여 시작으로 지출은 더욱더 가속화 될 것으로 전망

4. 조기퇴직의 원인 및 문제점

1) 조기퇴직의 원인

①조기퇴직 일선에 있는 중·고령자들

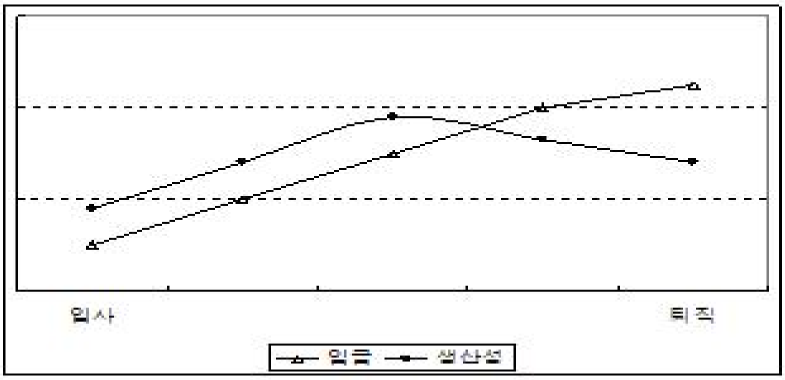
- 임금 대비 생산성의 비율이 현저히 떨어져 조기퇴직의 일선에 있음.

②기업의 일방적인 구조조정

- 기업들은 효율적인 성과 창출을 위해 투입을 줄이고 산출을 올려야 하는데 투입을 줄이는 방편으로 비효율적인 인력을 정리 하는 것이 대표적 방법임.

1) 조기퇴직의 원인

<표>연령에 따른 임금 및 생산곡선 예시



2)조기퇴직의 문제점

①개인가정적 측면

•조기퇴직으로 인한 개인의 사회적 소외감 및 스트레스

•안정적 소득원이 사라짐으로 인한 빈곤계층 전락

•지출이 많은 시기에 퇴직으로 인한 가정파괴

②기업적 측면

- 중.고령자들의 업무경험과 능력을 활용하지 못함
- 직장 내 사기저하 및 동기부여 기능 상실
- 개인의 소비감소로 인한 기업의 활력저해

③사회적 측면

- 연금이나 건강보험등 사회보험재정 부담 급증
- 사회적으로 근로에 대한 불안감 심화
- 경제활력 저해로 인한 청년실업이나 비정규직 증가 등의 또다른 범 사회적 문제 대두

5.효과적인 퇴직관리

회사 간의 경쟁력이 심화되고 경영환경 역시 급변하는 시세에 따라 기업들이 구조조정을 하지 않으면 경쟁에서 살아남기가 어려운 상황에 놓임

외환위기 이후에 정리해고가 법제화 되고, 상시적으로 인력퇴출이 행해지고 있는 가운데 기업들은 여러 가지 문제를 경험하고 예상치 못했던 코스트를 부담.

따라서, 대규모의 인력 조정 시에만 퇴직관리에 신경을 쓸 것이 아니라, 퇴직에 대한 조직 및 개인의 준비와 회사의 지원을 강화, 부진한 인력을 자연스럽게 퇴출시키는 동시에 우수한 인력의 확보 및 유지를 강화

1)우리나라의 퇴직관리

- 우리나라의 퇴직관리는 대부분 고용조정을 위한 퇴직관리
- 고용조정이 예견될 때 '인력조정 T/F'를 운영하여 노조나 사회와의 마찰 최소화
- 고용조정이 마무리되면 T/F가 해체되고 퇴직관리 과정에서 얻은 노하우도 소멸되는 등의 일시적인 퇴직관리에 국한
- 많은 기업들이 퇴직지원제도를 도입, 그러나 주로 퇴직을 앞둔 직원에 초점이 맞추어져 있고, 퇴직자 선정에 있어 획일적인 기준이 직원의 공감대 형성을 방해

2)미국기업의 퇴직관리

①구조조정 상시 실시와 lay-off 제도 확립

- 상시적인 구조조정과 lay-off제도를 통해 기업이 존재하는 한 계속 진행하는 작업
  즉, 정리해고를 통해 직장을 완전히 잃는 것이 아니라, **일시 해고제도**를 도입해 2년 동안 기본급의 95%를 수령 받아 생계를 보장.

②다양한 해고회피 노력

- 초과 근로시간의 단축, 워크쉐어링 등의 다양한 해고회피 방법으로 정사원의 해고를 막기 위해 노력
- 희망퇴직제도를 도입하여 인력과잉, 과중한 인건비 부담 해소를 위한 노력

③명확한 고용정책 보유 및 사전 경보제 가동

- 성과주의에 입각한 명확한 고용정책의 보유와 사전경보제도를 통한 퇴직관리를 통한 조직의 경쟁력 유지
- 기업들은 **조기경보시스템**의 운영을 통해 일시 해고 가능성에 대한 직원과의 솔직한 의사소통을 통해 부정적인 결과의 최소화를 위한 노력을 시도

④전직지원(outplacement) 프로그램 운영

- GM을 포함한 미국 내 기업의 80% 이상이 전직 및 재취업프로그램을 도입하여 시행
- 해고 근로자들에게 직접적인 구직지원활동 뿐만 아니라 해고자와 가족들의 스트레스를 관리를 위한 워크숍 실시

3)일본 기업의 퇴직관리

① 종신고용붕괴, 정리해고실시로 인한 관심증가

- 정리해고 실시로 퇴직관리에 대한 관심이 증가
- 회사들은 회사형 인간이 아닌 자립형 인간을 만들기 위한 다양한 프로그램의 운영
- 중·고령 사원들의 전직 준비를 지원하고 생애 설계 교육을 확대하는 등 전직과 독립에 대비하도록 '경력비전연수', '생애설계연수' 등을 시행하고 있음.

②개인의 자율과 선택 존중

- 사원들의 개인의 자율과 선택을 존중하여 자율적인 퇴직을 유도
- 리쿠루트 회사의 경우, '**플렉시블 정년제**(사원들이 스스로 정년을 정하는 제도)'를 도입
- 퇴직금과 가산금을 지급하며, 30세 이상의 직원이 퇴직을 할 경우 퇴직금 이외에 퇴직 장려금이라는 보너스를 지급하는 '**퇴직옵션제도**' 시행
- 또한 **IO(이오)제도**를 통해 특정 분야의 능력과 스킬을 가진 사원에게 퇴직 후 1년 단위 계약으로 업무를 위탁.

4)한국·미국·일본 기업의 퇴직관리 비교

①행해지는 시기와 사원에게 주어지는 자율성의 정도에서 각각 다른 양상이 나타남

②우리나라 기업 → **단기적이고 회사주도적임**

미국기업 → **사전준비와 사후 수습을 병행하는 전략적인 퇴직관리를 실시**

일본기업 → **고용가능성을 제고시키는 사전준비형 퇴직관리를 실시하면서 자율을 강조하는 희망 퇴직제를 병행**

<그림>퇴직관리의 국제비교

퇴직관리의 국제비교

주 : 바람직한 것은 사전적 · 개인주도형 퇴직관리이며
이 점에서 한국기업은 아직 취약

자료: 태원유, 효과적인 퇴직관리의 실천방안 CEO Information (제298호), 삼성경제 연구소, 2001. 5.

5)효과적 퇴직관리의 실천

① 퇴직관리 시스템 구축 및 고용가능성 제고로 인한 불안감 해소

② 상시 희망 퇴직제를 통한 공감대 형성 및 퇴직 지원시스템 구축

결론

✓우리나라는 빠른 경제 발달을 기반으로 과학·의학기술의 발달, 영양상태 및 생활수준의 향상, 교육의 확대로 평균수명이 증가됨.

✓동시에 출산율 감소와 고령화 사회로 진입하였으며 그로 인한 기업인력의 고령화가 함께 이루어 지면서 조기퇴직의 문제가 대두됨.

✓이를 해결하기 위한 사회 전체의 노력이 필요함.

결론

1) 기업

- 임금 피크제,Work-Sharing등의 정년보장제도를 도입
- 연령과 관계없는 능력과 성과위주의 임금체계 도입
- 사전준비와 사후수습을 병행할 수 있는 전략적 퇴직시스템 구축

결론

2)개인

- 직위와 임금에 걸맞는 핵심역량 강화를 위해 능동적·주체적 노력 필요
- 새로운 것에 대해 대응할 수 있는 유연한 자세와 변화적응력 배양

참고문헌

[1] 박옥자(2008), 고령화사회, 중고령자 고용대안으로서 임금피크제에 관한 연구, 인천대학교, pp.29-46

[2] 최희선(2005), 중고령 인력의 임금과 생산성 -기업설문조사 분석을 중심으로-

[3] 양형진(2008), 우리나라 인구구조의 고령화 실태와 정책적 대응방향, KIET

[4] 김정한, 조기퇴직을 야기시키는 경제적 구조적 문제와 대안, 한국노동연구원

[5] 한정란, 조기퇴직으로 인한 사회적 문제와 대안, 한서대학교

[6] KARP, 9차 포럼자료집, KARP

[7] 한국경영자총협회, 기업 내 근로자 고령화 현황과 정책과제(2005)

참고문헌

[1] 박옥자(2008), 고령화사회, 중고령자 고용대안으로서 임금피크제에 관한 연구, 인천대학교, pp.29-46

[2] 최희선(2005), 중고령 인력의 임금과 생산성 -기업설문조사 분석을 중심으로-

[3] 양형진(2008), 우리나라 인구구조의 고령화 실태와 정책적 대응방향, KIET

[4] 김정한, 조기퇴직을 야기시키는 경제적 구조적 문제와 대안, 한국노동연구원

[5] 한정란, 조기퇴직으로 인한 사회적 문제와 대안, 한서대학교

[6] KARP, 9차 포럼자료집, KARP

[7] 한국경영자총협회, 기업 내 근로자 고령화 현황과 정책과제(2005)

감사합니다

K기업경영연구원 2022년
제9차 춘계 KBM학술포럼

중소기업의 성과주의제도에 대한 이론적 고찰

발표 : 오병조 (코람데오경영연구소 소장)

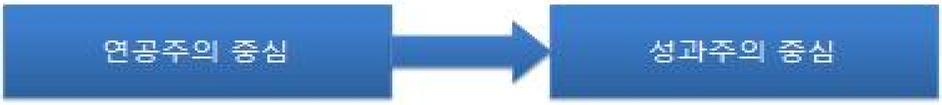
목차

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 본론
1. 직무성과의 개념
(1) 직무성과
(2) 직무성과 결정 요인
2. 경쟁우위 전략과 직무성과관리
(1) 전략적 인적자원 관리의 배경과 정의
(2)전략적 인적자원관리의 실행수단으로서의 직무성관리
3. 성과급 동기부여 이론
Ⅲ. 결론
Ⅳ. 참고문헌

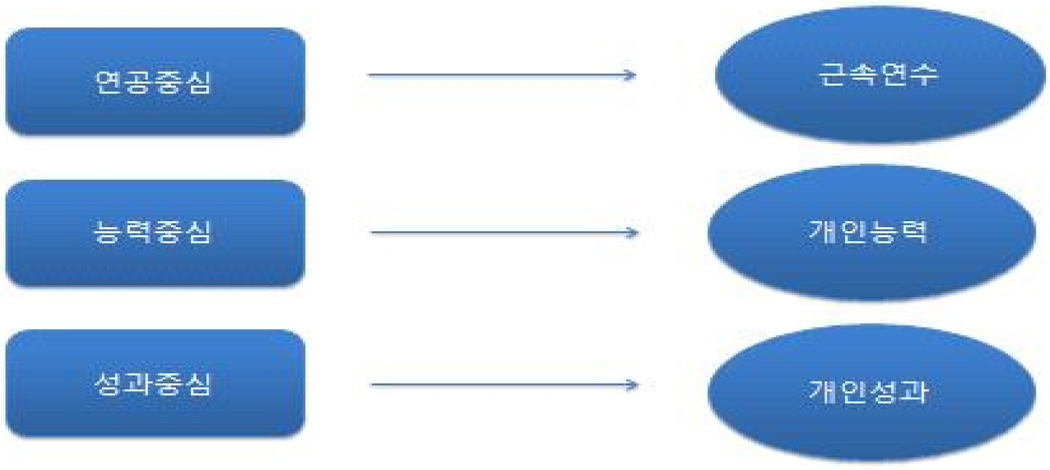
Ⅰ. 서론

✓창의력과 뛰어난 능력들을 바탕으로 최고의 생산성을 발휘하는 인적자원의 관리의 중요성이 증대되고 있다.

✓경쟁에서 살아남기 위해 인사경영의 새로운 패러다임을 적극 활용하고 있는 추세이다.



Ⅱ. 본론



Ⅱ. 본론

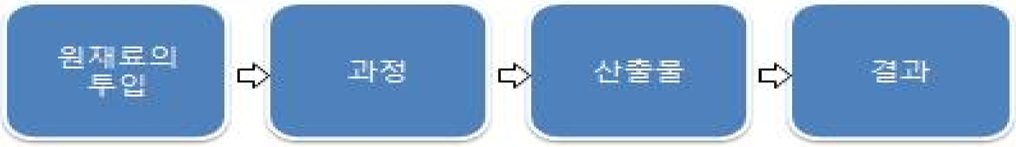
- ✓성과주의 인사관리의 가장 큰 목적은 인적자원의 효율성 극대화에 있음
- ✓개인의 성과는 연봉인상이나 복지후생수준 향상 같은 보상으로 돌아옴으로써 개인에게 만족감을 줌
- ✓연공주의 인사관리는 근속연수가 올라가면 자동적으로 보수가 증가하기 때문에 개인들이 효율성을 높여야겠다는 동기부여가 없음

1. 직무성과의 개념

✓성과란 조직구성원들 그 조직의 목표를 실현하기 위해 수행한 각종 행위들의 결과물을 말한다.

(1) 직무성과

가. 업무수행과정과 성과



✓투입물은 일반적으로 인적자원, 재원, 장비 등 산출물을 만들어 내기 위해서 조직이 투입하는 것을 의미

1. 직무성과의 개념

✓과정은 위에서 말한 생산요소가 실제로 투입되어 생산 활동이 이루어지는 일련의 과정을 의미

✓산출물은 생산과정을 지나서 투입물이 생산 활동의 결과물로써 나타나는 최종적인 결과물

✓결과는 조직이 투입, 과정을 통해 만들어낸 산출물이 이 산출물을 필요로 하는 사람에게 미치는 효과

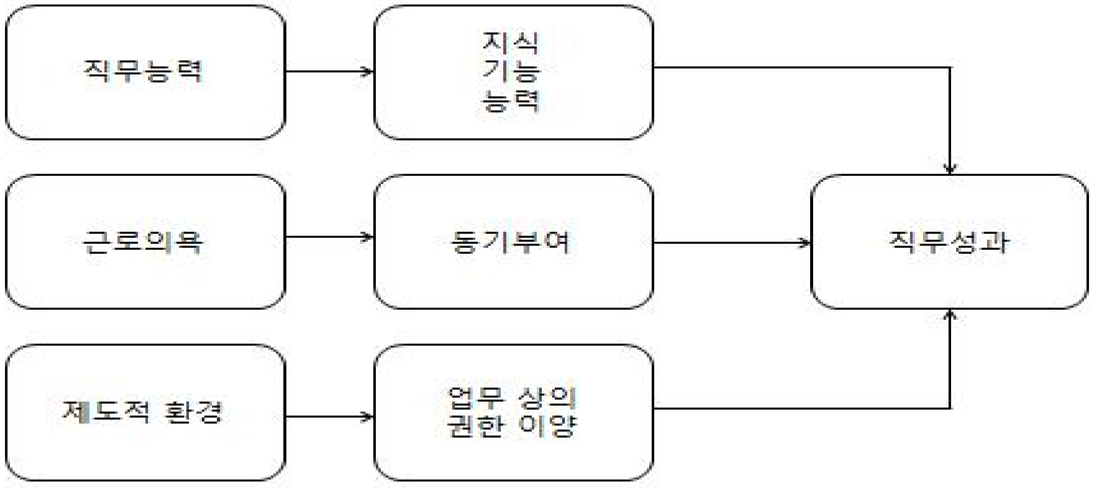
1. 직무성과의 개념

나. 효율성과 효과성을 포괄하는 개념의 일반적인 성과

- ✓ 성과는 구체적으로 일을 통해 얻어낸 결과가 얼마나 효율적이고 효과적으로 이루어졌는가를 의미
- ✓ 효과성 지표, 산출물 지표, 활동량 지표 등 의 성과 지표가 적용되어 성과평가가 이루어짐
- ✓ 성과라는 개념은 대개 효과성과 효율성의 의미를 동시에 포함하고 있으며 이런 방식으로 널리 사용되고 있음

1. 직무성과의 개념

(2) 직무성과 결정 요인



1. 직무성과의 개념

✓근로의욕은 개인에게 일하고자 하는 동기부여를 일으켜주는 것을 의미

✓제도적 환경은 근로자의 능력을 최대한 활용, 발휘 할 수 있는 환경을 조성해주는 것을 의미

✓직무능력은 근로자 개인의 능력을 의미

✓위 세가지 요소가 균형을 이루어야 효율적인 인적자원관리가 실현

2. 경쟁우위 전략과 직무성과관리

✓**기업 경쟁력의 원천의 변화**
물적 자본 -> 인적자원

✓**인적자원이 조직의 성과에 기여하는 정도가 커짐에 따라 기업 경영의 성패 결정**

✓**기업의 경쟁우위**
기업만의 고유한 핵심역량과 **내부인력**에 있으며 핵심인력을 보유하고 개발할 수 있는 보다 적극적이고 능동적인 인사관리로 바뀌어야 함

✓**인사부문에 있어서의 새로운 패러다임**
전략적 인사관리 및 성과주의 인사제도

2. 경쟁우위 전략과 직무성과관리

✓인적자원이 경쟁력의 핵심요소로 등장함에 따라 전략적인 인사관리(Strategic Human Resource Management) 패러다임 등장

✓과거에는 인사기능이 단지 조작전략실행을 위한 보조적 수단에 불과했다.

✓"전략적 인사관리"는 조직 내부의 인적자원 핵심 역량을 최대한 활용함으로써 조직 전략과 인사관리를 통합적인 관점에서 고려하는 것을 말한다.

2. 경쟁우위 전략과 직무성과관리

(1)전략적 인적자원 관리의 배경과 의의

✓전략적 인적자원관리의 개념

- 조직의 비전 및 목표, 조직 내부, 외부환경 등 모두 고려해 조직의 목표를 극대화하는 적합한 경영전략을 설정하고
- 효율적인 전략 경영(Strategic Management)에 요구되는 조직구조와 경영체계를 설계하면서 인적자원 관리를 전개해 나가는 것

2. 경쟁우위 전략과 직무성과관리

- ✓ 조직체의 경영이념 및 기본 가치가 인적자원관리에 직접 반영 ->가치중심적(Value-Driven)경영 의미
- ✓ 조직체의 경영이념과 전략, 이해관계자들의 요구를 반영하면서 전체적인 전략경영과정의 통합관계를 맺음으로써 전략적 성격을 지녀 조직체의 성과와 경쟁적 비교우위를 판가름하는 결정적인 중요 요소로 작용
- ✓ 무한 경쟁시대에 있어서 기업이 발전하고 최고가 되기 위해서는 전략적인 차원에서 인적자원관리 기능이 기업가치 창출의 중심이 되어야 함

<표>전략적 인사자원 관리와 경쟁우위 모델

인사제도 → 종업원 성과 → 조직 성과 → 경쟁 우위

2. 경쟁우위 전략과 직무성과관리

(2) 전략적 인적자원관리의 실행수단으로서의 직무성과관리

- ✓ 직무성과관리는 가치 중심적, 전략적 차원에서의 인적자원관리 기능을 수행하는 핵심적 프로그램이다.

✓인적자원관리의 제도적인 전체모형

- ▪ 고용, 교육 훈련, 임금 작업조건, 복리후생, 노사관계
- ▪ 본질적인 기능은 종업원을 조달, 육성하고 일을 할당하고 그 일의 성과를 평가하고, 보수를 지급

✓전략적 관점에서의 인적자원관리

- ▪ 종업원의 직무성과 향상을 위한 인적 자원 시책에 초점을 맞추고 있는 인적자원관리의 '엔진부분'
- ▪ 최근 일반화되고 있는 '직무성과관리' 강조

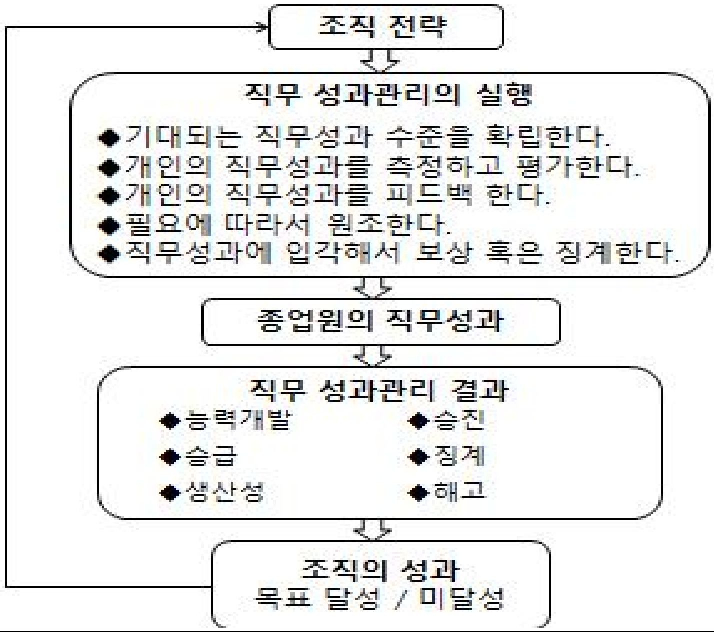
2. 경쟁우위 전략과 직무성과관리

✓직무성과관리란?

- 기업의 전략과 종업원의 공헌을 연결시키는 방법론

- 전략에 기초를 둔 기대 공헌도를 명확히 하고 실현된 공헌에 대한 평가나 공헌까지지를 일관된 흐름으로 하는 통합적 모델 (Mathis&Jackson. 2000)

2. 경쟁우위 전략과 직무성과관리



3. 성과급과 동기부여 이론

✓ **성과주의 인사관리**

- 직무성과관리에 있어 그 수행기준을 제시하는 것
- 높은 성과를 달성한 사람에게 높은 보상을 부여함으로써 구성원들의 동기유발을 유도하고, 이를 통하여 성 과 향상을 유도하고자 하는 것

✓ **높은 성과에 대한 높은 보상은 어떤 형식으로 부여하는 것인가?**

- 성과주의 인사관리에서의 보상은 총체적 보상 관점에서 부여함

3. 성과급과 동기부여 이론

✓ **총체적 보상**

➢ 성과에 대한 대가를 현금으로 직접 종업원에게 지불하는 것

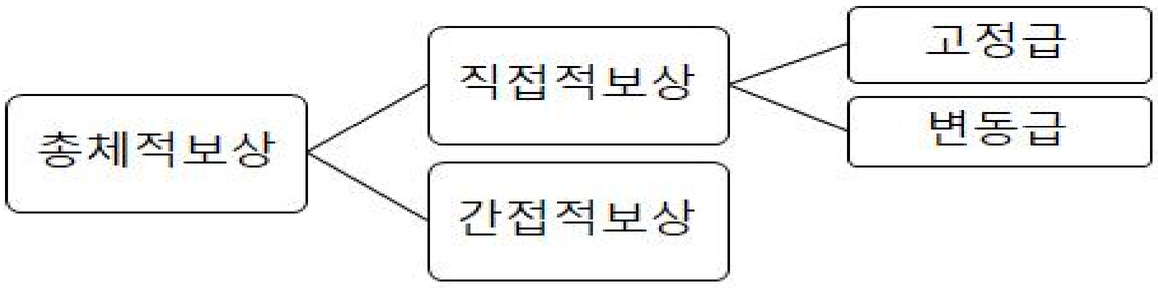
1. **고정급 :** 고정적으로 받게 되는 기본급과 차년도에 성과에 따라 상승하게 되는 기본급의 인상분으로 구분됨
2. **변동급 :** 보너스, 인센티브 등과 같이 성과에 따라 정기적 또는 비정기적으로 주어지는 금전적 보상

✓ **간접적 보상**

➢ 각종 연금과 같이 서비스나 간접적인 혜택으로 지불하는 것

✓ **직접적 보상과 간접적 보상 모두 동기부여의 수단이 될 수 있으며, 동기유발을 유도하는 기본적인 원리는 같다**

3. 성과급과 동기부여 이론



3. 성과급과 동기부여 이론

✓ **성과급**

➢ 성과주의 인사관리(HR)하에서 성과에 연계되어 주어지는 보상

➢ 성과급의 존재 여부에 따라 성과주의 인사관리의 도입여부를 판별해 볼 수 있는 가늠자의 역할을 함

✓ **성과급이 조직구성원의 근무 의욕을 제고하는 동기부여요인으로서 작동한다는 사실의 근거를 제공하는 이론들**

➢ 기대이론, 공정성이론, 목표설정이론, 대리인이론, 신호이론, 토너먼트 이론

3. 성과급 동기부여 이론

(1)기대이론

- ✓개인의 노력이 업무성과를 가져올 수 있을 것이라는 기대의 정도와 업무성과가 어떤 보상을 가져올 것이라는 수단성의 정도와 주어질 보상에 대한 가치 부여의 정도인 유인가에 따라 결정된다는 이론

- ✓이 이론에서 경제적 보상은 수단성을 결정하는 하나의 요소, 즉 수단으로서 동기부여에 영향을 미치는 역할을 함

3. 성과급 동기부여 이론

(2)공정성이론

- ✓자신의 노력투입에 대한 산출의 비율과 타인의 노력투입에 대한 산출의 비율이 같다고 지각할 때 공정성을 느끼고 자신의 노력투입을 지속적으로 유지하게 된다는 것

- ✓급여(경제적 보상)은 다른 사람과의 관계에서 공정성에 영향을 미치는 다양한 보상수단 주의 하나인데 **경제적 보상이 중요성을 갖는 측면은**
  - ➢ 공정성 여부를 지각하는 데 큰 영향을 미칠 수 있다는 것
  - ➢ 불공정성이 존재할 경우 그것을 수정하기가 비교적 쉬운 대상 중의 하나가 바로 경제적 보상이라는 점

3. 성과급 동기부여 이론

(3)목표설정이론

✓ 인간의 행동은 의식적인 목표와 성취의도에 의해 결정된다고 봄

✓ 목표관리제와 연계한 보상체계를 통하여 명확하고 도전적인 목표가 부여되고, 그 목표를 달성하였을 때 그에 상응하는 보상 특히 경제적 보상이 따라준다면 성공적이 직무수행을 위한 동기 부여 효과는 더욱 커짐

3. 성과급 동기부여 이론

(4)대리인이론

✓ 주인이 대리인으로 하여금 자신의 이익과 관련된 행위를 재량으로 해결해 줄 것을 부탁하는 주인-대리인 관계에서 나타나는 여러 문제를 다루는 이론

✓ 주인과 대리인 사이에는 정보의 비대칭성 존재
➡대리손실 발생(대리인이 주인을 속이고 자신의 이익을 도모하는 것)

✓ 성과급제도는 업무수행의 결과에 대한 성과측정과 그에 따른 보상을 통하여 업무수행과정에 대한 직접적 관찰과 통제가 없이도 직원 스스로 직무를 개선하고 성과를 제고하게 만드는 수단

3. 성과급 동기부여 이론

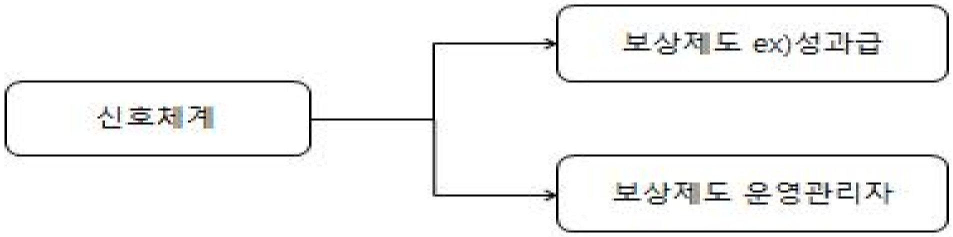
(5) 신호이론

✓ 인간은 욕구가 결핍되거나 충족되지 못한 기대, 욕망 등을 갖고 있으면 내적인 불균형 상태를 느끼게 되는데, 이와 같은 불균형 상태를 충족시켜 줄만한 보상을 가져다 줄 행동을 요구하게 된다.

✓ 이 때 어떤 행동을 하면 개인에게 보상을 제공해 줄 것이라는 신호를 주면 개인은 동기를 갖게 된다.

✓ 결과적으로 바람직한 직무행동을 주면 보상이 주어진다는 약속을 해주는 것이 중요하며, 여기서 **신뢰감**을 부여해주는 것이 중요

3. 성과급 동기부여 이론



✓ 보상제도와 운영관리자가 제시간 결과가 개인에게 동기를 부여한다.

✓신호이론에서 강조하는 조직관리자의 역할

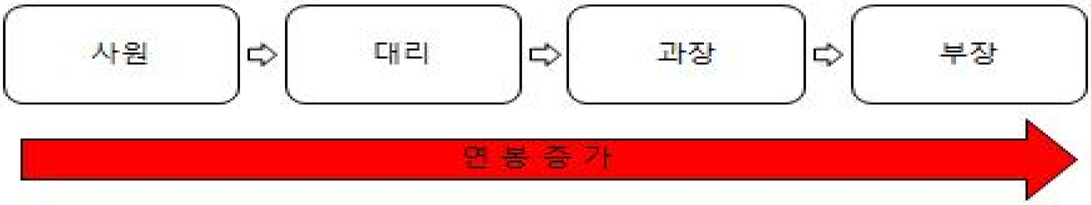
- 효과적인 신호체계의 선택
- 신호체계 운영의 신뢰성 유지

3. 성과급 동기부여 이론

(6) 토너먼트이론

✓경쟁에서 이긴 승자에게 더 많은 임금이 주어진다는 보상이론

✓일반적으로 승진에 의해 거액의 인센티브를 받기 때문에 승진을 위해 경쟁이 치열해진다



3. 성과급 동기부여 이론

✓일반적으로 성과급의 크기를 증대시킬 수록 업무노력이 향상됨

✓하지만 노력이 무한대로 증가되지 않기 때문에 과도한 성과급은 효과가 없음

✓우등한 경쟁자 존재 시 핸디캡을 부여하는 것이 올바른 방책

Ⅲ. 결론

- ✓전략적이고 효율적인 인적자원관리가 기업의 발전을 위한 최우선적인 과제
- ✓기업들은 과거 연공주의에서 효율적인 직무성과 관리를 목표로 하는 성과주의 인사관리로의 변화를 추진
- ✓조직체의 경영이념과, 조직체의 전략과 목적을 반영한 인사전략의 정립으로 전략적 인적자원관리를 위한 성과주의 인사제도의 기틀을 확립

Ⅲ. 결론

- ✓성과급에 따른 종업원의 동기부여가 성과주의 인사관리의 핵심이며,
- ✓전략적 인적자원관리 아래 체계적인 직무관리와, 성과급을 활용한 동기부여를 통해 종업원들의 근로의욕을 고조시키는 방식으로 적용한다면, 기업의 성과가 향상 되는 긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것이다