



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

공학석사학위논문

독서경영이 동기부여와 직무만족에
미치는 영향에 대한 연구



2016년 2월

부경대학교 대학원

기술경영협동과정

김 종 삼

공학석사학위논문

독서경영이 동기부여와 직무만족에
미치는 영향에 대한 연구

지도교수 옥영석

이 논문을 공학석사 학위논문으로 제출함.

2016년 2월

부경대학교 대학원

기술경영협동과정

김종삼

김중삼의 공학석사 학위논문을 인준함

2016년 2월



위 원 장 공학박사 오 수 철 (인)

위 원 공학박사 서 종 석 (인)

위 원 공학박사 옥 영 석 (인)

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경	1
제2절 연구의 목적 및 범위	3
1. 연구의 목적	3
2. 연구의 범위	4
제2장 이론적 고찰	5
제1절 독서경영	5
1. 독서경영의 이해	5
2. 독서경영의 필요성	7
3. 독서경영의 효과	8
4. 독서경영 조직의 형태	9
5. P사의 독서경영	10
6. 독서경영과 관련된 선행연구 분석	13
제2절 동기부여	17
1. 동기부여(동기유발)의 개념	17
2. 동기부여(동기유발) 이론	21
3. 동기부여와 관련된 선행연구 분석	30

제3절 직무만족.....	33
1. 직무만족의 개념.....	33
2. 직무만족에 대한 조직구성원과 조직의 입장.....	35
3. 직무만족의 결정요인 및 선행연구 분석.....	36
제3장 연구의 모형 및 가설의 설정.....	38
제1절 연구모형의 설계.....	38
제2절 가설의 설정.....	39
1. 독서경영과 동기부여에 대한 가설.....	39
2. 독서경영을 통한 동기부여와 직무만족에 대한 가설.....	40
제3절 변수의 조작적 정의와 측정도구.....	41
1. 독서경영.....	42
2. 동기부여(motivation).....	42
3. 직무만족.....	43
제4장 실증연구.....	44
제1절 응답자의 일반적 특성.....	44
제2절 요인분석 및 신뢰성 분석.....	46
제3절 측정변수의 기술통계량 및 상관관계.....	51
제4절 가설검증.....	54
1. 독서경영이 동기부여에 미치는 영향관계.....	54

2. 동기부여가 직무만족에 미치는 영향.....	57
제5장 연구결과의 요약 및 논의.....	61
제1절 연구결과 요약.....	61
제2절 연구의 시사점 및 향후 과제.....	62

참고문헌

부록



표 목 차

<표 2-1> 독서경영의 효과.....	9
<표 2-2> 독서경영의 세 가지 형태.....	10
<표 2-3> P사의 독서경영활동.....	12
<표 2-4> X이론과 Y이론의 인간성에 관한 가설.....	24
<표 2-5> 동기부여에 관한 두 가지 이론 모형.....	29
<표 2-6> 직무경영의 만족의 개념.....	34
<표 2-7> 직무만족의 영향요인.....	37
<표 4-1> 응답자의 일반적 특성.....	45
<표 4-2> 독서경영의 요인분석 신뢰도 분석.....	48
<표 4-3> 동기부여의 요인분석 신뢰도 분석.....	49
<표 4-4> 직무만족의 요인분석 신뢰도 분석.....	50
<표 4-5> 측정변수의 기초통계량.....	51
<표 4-6> 측정변수의 상관관계.....	53
<표 4-7> 독서경영이 동기부여에 미치는 영향.....	56
<표 4-8> 동기부여가 직무성취 만족도에 미치는 영향.....	58
<표 4-9> 동기부여가 복리후생 만족도에 미치는 영향.....	59
<표 4-10> 동기부여가 상사와 동료 간 만족도에 미치는 영향.....	60

그림 목 차

<그림 2-1> 동기유발과정	19
<그림 2-2> 욕구계층의 요인	22
<그림 2-3> ERG이론	26
<그림 3-1> 연구모형	39



독서경영이 동기부여와 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

김 종 삼

부 경 대 학 교 대 학 원 기술경영협동과정

초 록

국간 간 경계가 없어지고 세계는 좁아지고 평평해졌다. 정보통신 기술의 발달과 교통과 물류 시스템의 혁신으로 인해 모든 국가 간의 무한 경쟁은 당연한 과제이다. 기업은 조직 구성원을 교육하여 기업의 인재로 활용하기를 바란다. 조직 구성원들은 자신의 성장을 위해 노력하지만, 현실적으로 자기계발에 한계를 가지고 있다. 이런 상호간의 필요에 의해 최근 많은 기업들이 지식경영과 기업교육의 일환으로 독서경영을 채택하고 있다. 이런 배경에는 독서의 중요성을 시대와 상관없이 강조하는 분위기와 최근 정부의 창조경제의 영향도 큰 것 같다. 독서경영은 기업교육의 역할과 지식경영의 트렌드에 맞는 기업 경영 방식이다. 이를 통한 자기 계발, 조직의 소통 그리고 지식의 획득 공유하는 문화를 통해 조직 구성원들을 성장시킨다.

본 연구에서는 독서경영을 통하여 조직 구성원들이 동기부여에 어떤 영향을 받고, 직무에 만족감을 얻는 지에 대해 알아보려고 하였다. 우선 독서경영과 동기부여 그리고 직무만족에 대한 이론적 배경과 선행연구 등 문헌 조사를 하였고, 최근 독서경영 우수직장 인증을 받은 P사를 중심으로 실증연구를 병행하였다. 최근에 강조되는 독서경영은 선행연구가 많지 않아, 기업교육과 지식경영의 관점에서 고찰하였고, 동기부여는 매슬로의 욕구계층이론,, 아더퍼의 세 가지 이론(존재, 관계, 성장욕구) 등 동기부여 이론을 고찰하였다. 그 중에서 아더퍼의 세 가지 이론을 채택하여 활용하였다. 그리고 직무만족에 대해서는 직무에 영향을 미치는 요인에 대해 고찰하고 직무성취감과 복리후생 그리고 상사 및 동료 간의 의사소통에 미치는 영향을 연구하였다.

결론적으로 독서경영은 조직구성원들의 동기부여 원인 중 보수, 승진, 소속감, 인간관계, 자기성장 부분에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석이 되었고, 의사소통과 보람 부분에서는 큰 영향이 없는 것으로 나타났다.

A Study on the Effects of Reading Management on Motivation and Job Satisfaction

Jong sam Kim

Department of Management of Technology
Graduate School, Pukyong National University

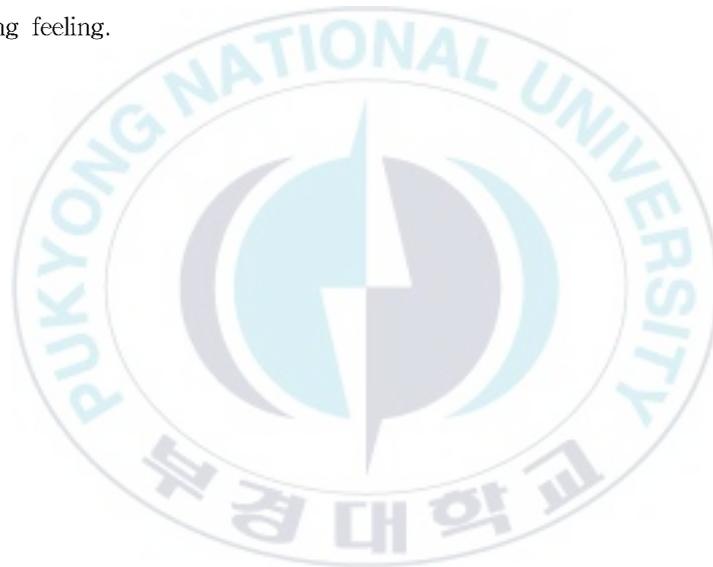
Abstract

The boundaries between nations have disappeared while the world has become narrow and flat. Owing to the development of IT and innovation of traffic/logistics system, every country is facing the infinite competition. Corporations want to secure talent by educating their organizational members. Even though organizational members put efforts into their own growth, in reality, the self-development has limitations. Based on such mutual necessities, recently, many companies select the reading management as a part of knowledge management and corporate education. This phenomenon might be influenced by the atmosphere emphasizing the importance of reading regardless of period, and also the recent creative economy by the government. The reading management is one of the corporate management methods suitable for the trend of knowledge management and the role of corporate education. Through the self-development, organizational communication, and culture to acquire/share knowledge, the organizational members are grown.

This study aimed to understand the influence of reading management on organizational members' motivation and job satisfaction. First, the literary study for preceding researches and theoretical backgrounds of reading management, motivation, and job satisfaction was conducted while also performing the empirical research focusing on P company recently having obtained the certification of excellent workplace. Since there were not many preceding researches on the reading management, it was considered in the aspect of corporate education and knowledge management. Regarding the motivation,

the theories of motivation such as the need hierarchy theory by Maslow and three theories(existence, relation, and growth desire) by Alderfer were considered. Especially, the three theories by Alderfer were selected to be used. In case of job satisfaction, the factors having influence on job were considered, and also the influence on job accomplishment, welfare benefits, and communication with boss and colleagues was examined.

In conclusion, the reading management had positive influence on the wage, promotion, a sense of belonging, interpersonal relation, and self-growth among the causes for motivation of organizational members while having no huge influence on communication and rewarding feeling.



제1장 서론

제1절 연구의 배경

현대의 기업들은 정보통신 기술을 활용하여 전 세계를 상대로 비즈니스를 창조해 가고 있다. 더불어 교통과 물류의 발전은 세계를 좁게 만들었고, 세상이 무한 경쟁의 시대가 되도록 하였다. 토머스 프리드먼의 저서 <세계는 평평하다>처럼 된 것이다. 이러한 현상은 기업의 무대가 한 지역이나, 국가에 한정 짓는 편견을 깨버렸다. 기업경쟁에서는 이제 아마추어와 프로의 차별성이 없어졌다. 날이 갈수록 무역장벽이 낮아지고 기존 사업에 진출하기 위한 자금이나 기술에 대한 진입장벽이 낮아지고 있다.

아프리카 국가들 대부분은 유선전화 시대를 경험하지 못하고 휴대폰 시대를 맞이하였다. 세계적인 통신회사들의 물결에 기존의 전화회사들의 운명은 존재의 사라짐으로 귀결되었다.

이러한 기업 환경을 극복하는 전략의 중심에는 사람이 있다. 결국 기업의 운명이 인재에 달렸다는 말은 진실로 판명 된 것이다. 그런 면에서 오래 전 삼성의 창업자 이병철 회장은 인재제일이라는 말을 수없이 강조했다. 모든 기업은 일류 인재를 넘어 슈퍼급 인재 영입을 위해 CEO의 전용기를 띄우기도 한다. 그러나 대부분의 기업(특히 중소기업, 소기업)은 엄두도 못 낼 일이다. 인재의 중요성을 모르는 것도 아니고 기업교육의 중요성을 모르는 것도 아니라는 항변이 돌아온다. 그래서 자체적으로 인재를 육성해 보려고 지식경영을 도입하지만 실행에 있어서 방향을 잘 잡지 못하고 있다.

기업들은 직원의 성장을 위해 교육을 하고 동기부여를 하기 위해, 보수

체계, 승진의 공정성, 소속감, 의사소통, 자기계발, 보람 등 동기부여 요인들을 연구하고 기업문화에 적용하려고 애쓴다. 그러나 보수나 승진, 업무환경 등은 끝없이 올려 줄 수도 없다.

그래서 많은 기업들이 직원의 복리를 위해, 직원의 성장을 위해, 직원들 간의 의사소통을 위해 독서경영을 도입하고 있다. 최근 몇 년간 기업들은 경영의 화두로 거론되는 지식경영을 도입하고 있다. 지식경영은 지식의 획득, 공유, 확산의 프로세스로 조직의 지식 능력을 강화하여 기업경쟁력을 높이려고 한다. 독서경영은 읽기와 토론을 통한 활동을 주로 하지만, 결국은 개인의 지식의 축적 활동이 되고, 토론을 통한 각 자의 경험과 사고를 공유하게 되는 효과가 있어서 지식경영의 단순한 실행 방법이라고도 할 수 있다.

본 연구에서는 독서경영 활동에 영향을 받은 사람의 동기부여에 대한 정도를 알아보고, 그 동기부여를 통해 어떤 직무만족감을 얻는지를 알아보고자 했다. 연구를 위해 독서경영이 무엇인지에 대해 선행연구와 관련 배경지식을 고찰하고자 한다. 그리고 동기부여 이론을 고찰하고 직무만족에 대한 이론적 고찰을 하였다.

독서경영에 대한 선행연구가 많지 않고, 주로 독서경영 실태와 독서경영 도입방안과 효과성에 대한 연구, 독서경영이 기업문화에 주는 영향 등에 대한 연구가 있다. 본 연구는 독서경영의 만족 정도와 동기부여의 세 가지 이론인 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구 관점에서 7가지 항목에 대한 조직 구성원의 영향을 연구하고 그 욕구들이 직무만족에 대한 영향성에 대해 알아보는데 목적이 있다. 그리고 본 연구는 독서경영을 기업문화로 정착시켜 문화체육관광부에서 독서경영 우수직장 인증을 받은 P사를 중심으로 실증연구를 하였다.

제2절 연구의 목적 및 범위

1. 연구의 목적

기업들은 조직구성원들이 매너리즘에 빠지는 것을 늘 경계하고 두려워한다. 그래서 변화라는 단어는 기업의 신년사에서 빠지는 법이 없다. 항상 변화와 혁신을 강조하고, 덧붙여 창조까지 해내라며 조직 구성원들을 다그친다. 이러한 변화, 혁신 그리고 창조를 생각하고 실행하는 것은 결국 사람이다. 기업은 조직구성원이 그 일을 해내길 원한다. 그래서 기업은 인적 자원을 효율적으로 활용하고 관리하기 위해 개인의 목표와 직무에 대한 동기부여를 위해 힘쓰고, 직무만족도를 높이기 위해 조직 간의 조화로우름을 유지하면서 관리하고 운영할지에 대한 경영의 고민을 한다..

조직구성원의 직무만족은, 직무만족이 근로의욕을 고취하고 성과를 내기 때문에 중요한 부분이다. 그래서 기업은 개인에게 자기계발을 독려하고 기업교육을 강화하고 있다. 기업들은 많은 돈을 연수원 건축에 사용하고, 유명한 교수를 모셔와 강의를 듣게 하기도 한다. 이러한 기업교육의 형태는 조직구성원의 참석을 원한다. 기업이 정작 원하는 것은 참석이 아니라 참여일지 모른다. 독서경영은 참여자들의 구성이나 진행방식에 차이는 있으나, 핵심은 개인의 독서를 기업의 차원에서 하는 것이다. 결국은 읽기를 통해 성장을 꾀하고, 토론을 통해 의사소통이 되는 기업문화를 만들기를 원한다. 그리고 습득한 지식을 공유하고 자신의 업무에 활용하여 성과를 내는 것 그리고 읽기와 토론으로 배우는 학습 분위기를 기업문화로 정착시키는 것이 독서경영의 목적일 수 있다.

본 연구는 기업교육의 일환으로 하는 독서경영이 동기부여와 직무만족

에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 긍정적인 연구 결과로 많은 기업이 기업교육과 직원들의 동기부여를 위해 독서경영이 활용되길 기대해 보는 것도 이 연구의 목적 중의 하나이다. 따라서 기업들은 독서경영을 기업문화의 건전성과 직원의 동기부여 요인 중 비(非)물질적 방법으로 적극 도입해 볼만한 가치가 있을 것이다.

2. 연구의 범위

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위해 제1장 서론에 이어 제2장에서는 연구의 기반이 되는 독서경영에 대해 고찰하고, 동기부여의 개념과 이론들 그리고 그 요소들과의 관계를 확인해보기로 한다. 그리고 조직성과와 직무만족에 대한 이론적 고찰을 하여, 독서경영, 동기부여 그리고 직무만족에 대한 기본적 토대를 마련하기로 한다.

제3장에서는 실증분석에 사용되는 연구모형과 가설을 설정하고 실증자료 변수와 통계 자료를 위한 설문에 대해 논의한다. 그리고 이를 통한 조사 대상과 분석방법에 대해 살펴보기로 한다. 사회과학에서 행해지는 실태조사 방법인 설문지법, 관찰법, 실험법, 면접법 등 중에서 본 연구에서는 설문지법을 사용하였다.

제4장에서는 자료의 수집 및 분석방법 실증연구의 결과분석을 통한 변수들 간의 상관관계 분석과 연구 가설의 검증을 살펴본다.

제5장에서는 이상의 연구를 요약 정리하는 것으로 결론을 맺고 본 연구결과와 시사점 그리고 향후 보완점에 대해 밝히고자 한다.

제2장 이론적 고찰

본 연구는 독서경영에 대한 반응 정도와 동기부여에 대한 연관성을 일차적으로 분석하고, 동기부여가 직무만족에 미치는 영향을 분석하는 두 방향으로 진행했다. 그러기 위해 우선 독서경영과 동기부여 그리고 직무만족에 대한 올바른 이해를 위해 분석하였다. 제1절에서는 독서경영에 대한 개념과 선행연구를 알아보고자 한다. 제2절에서는 동기부여와 동기유발의 개념을 정의하고, 동기부여의 여러 이론과 선행 연구로써 동기부여와 직무성과, 직무순환과 동기부여 및 직무만족에 대한 연구를 살펴보기로 한다. 제3절에서는 직무만족 개념과 측정결정요인 그리고 직무만족과 조직성과와의 관계를 살펴봄으로써 본 연구 진행의 이론적 배경을 마련하고자 한다.

제1절 독서경영

1. 독서경영의 이해

기업은 항상 변화를 외친다. 직원들의 의식개혁을 꿈꾼다. 그래서 기업들은 지식경영을 외친다. 다벤포트(1998)는 지식의 획득, 창조, 축적, 활용을 지식경영 활동이라고 주장하였다(김능진,2006). 독서경영은 지식의 획득을 위한 경영트렌드로 자리 잡고 있다.

교보문고 독서경영연구소에 따르면 독서경영은 ‘창조성의 기본이 되는 개인의 독서학습이 조직에 확산되고, 공유되어 조직의 변화와 혁신을 가져

오는 경영관리 방식' 을 말한다(정진구, 2008)

독서경영은 학습조직과 조직경영이라는 경영의 화두와 함께 최근 보편적으로 강조되고 있는 경영의 한 트렌드이다. 기업에서 특정 도서를 읽고 자신이 이해한 바를 공유하는 시스템을 갖는 것이 일반적이다. 독서결과를 토대로 자신의 업무분야와 관련하여 어떠한 의미와 시사점이 있는지 찾아 업무개선을 도모한다. 자신의 업무 연계 방안과 기업 활용방안을 포럼에 제시하고 연구회에서 토론, 발표함으로써 지식을 창출하고 저장하고 공유하고 응용하는 지식경영과 연계되어 있다(김혜경,2008).

독서경영은 개인과 조직의 변화를 일으키는 자극과 동기부여를 주는 기업의 활동으로 많은 기업들이 도입하고 있다. 이러한 변화의 동기를 얻기 위해 사람들이 독서를 한다. 노벨문학상 수상 작가 오에 겐자부로는 9살 때 <허클베리 핀의 모험>을 읽고 평생의 사는 방식을 결심했다고 회고한다(오에 겐자부로,2015). <나는 도끼다> 첫 문장은 책이 사람의 생각을 깨어주는 카프카 저자의 말 변신 중의 말로 시작한다.

‘우리가 읽는 책이 우리 머리를 주먹으로 한 대 쳐서 우리를 잠에서 깨우지 않는다면, 도대체 왜 우리가 그 책을 읽는거지? 책이란 무릇, 우리 안에 뽕뽕 얼어버린 바다를 깨뜨려버리는 도끼가 아니면 안 되는거야.’ 그리고 ‘책은 얼어붙은 감수성을 깨는 도끼가 돼야한다’ 고 말한다(박웅현, 2011).

책은 이렇듯 사람의 영혼과 사고를 깨는 수단이 된다. 이러한 것을 눈치 챈 기업들은 직원들의 교육과 동기부여를 위해 전사적인 책 읽기를 시도하고 있다. 동기부여에 영향을 미치는 요소 중의 하나가 복리후생이다. 전옥표는 ‘최고의 복지는 혹독한 훈련과 교육이다’ 고 말한다(전옥표, 2009).

인간이 가진 기본적인 모든 요구들 중에서 최상위의 욕구가 바로 자아

실현의 욕구라는 점에 주목해야 한다. 자신을 향한 투자인 독서를 통한 자기진작과 동기부여에 대해 많은 기업들이 지식경영의 일환으로서도 도입한 실정이다(최창규,2015).

2. 독서경영의 필요성

채일권 외(2006)의 연구에 따르면 독서경영의 필요성에 대해 다음과 같이 말한다.

첫째, 기업은 임직원들의 독서를 생활화하고 체계화하여 조직문화를 만들어 성장하는 문화를 창조할 수 있다. 그리하여 다양한 분야에서 타 기업의 사례를 익히고 적용하여 기업 활동에서 기회를 선점할 수 있는 능력을 키울 수 있게 된다. 독서를 통해 시행착오를 줄이고 성장할 수 있는 효과적인 방법을 습득하게 된다.

둘째, 독서는 기업의 위험을 사전에 감지하는 안테나 역할을 한다. 기업은 다양한 위험에 노출되어 있고 완벽하게 대응하는 것은 쉽지 않다. 독서를 행하는 조직은 미리 위험을 인지하고 기업의 대비책을 마련하는데 성과를 낼 수 있다.

셋째, 독서토론은 조직구성원의 커뮤니케이션을 강화시키고, 정보격차 해소 및 동기부여가 된다. 독서를 통하여 기업은 정보와 위기의식을 공유하기를 기대한다. 이런 점에서 독서를 통한 읽기와 토론은 긍정적인 효과를 가져다준다.

넷째, 학습하는 분위기를 조성하는 것이 독서경영의 큰 장점이다. 독서는 지적 호기심을 가지고 새로운 것을 학습하게 하는 수단이다. 독서를 통해 새로운 혁신을 이끌어내는 장을 마련할 수 있다.

다섯째, 독서경영은 자기계발 동기와 변화관리의 유용한 수단이다. 독서는 직원들에게 자기계발의 기회를 제공하고 지식 근로자층을 확대시킨다 (채일권 외, 2006).

3. 독서경영의 효과

독서경영은 기업의 문화를 바꾼다. 조직 구성원들은 독서를 통해 경험과 지식을 쌓으며, 토론을 통해 지적 수준을 높이고 구성원 간에 가치와 아이디어를 공유해 나간다. 이런 과정을 지속적으로 하여 새로운 지식을 만들어내고 의사소통이 원활해지고 생산성을 높이는 기업문화를 형성해 나가게 된다. 이런 기업문화가 정착되면서 회사가 지향하는 경영철학과 비전을 공유하게 되고 자신의 성장을 이루어 나가게 된다. 독서경영을 통해 회사 자체가 하나의 학습조직으로 만들어지고 직원 개인과 회사의 수준을 한 단계 높이는 것은 물론 관계 형성에도 영향을 미치게 된다.

일본의 메이난제작소의 학습조직은 세계적으로 유명하다. 메이난제작소는 목재가공기계를 만드는 회사이다. 물리학이 회사 업무와 관계가 있지만, 회사 사옥 벽면에 $F=ma$ 란 물리학 공식이 적혀있다. 이 회사에는 '메이난물리연구회'란 학습조직이 있는데, 메이난제작소는 물리학에 목숨을 건다. 매주 월요일 오전 4시간을 물리학 강의를 듣고 토론을 한다. 교재는 MIT물리학 교과서를 사용하고 있고, 도쿄대 물리학과 학생들이 견학을 오기도 한다(카마다 마사루, 2013).

독서경영의 궁극적 목표는 지식경영이다. 단순히 읽고 토론하는 것을 넘어 학습 연구의 학습조직으로 거듭나는 것이 독서경영의 최종의 목표라 할 수 있겠다.

일반적으로 독서경영에서 볼 수 있는 효과는 아래의 <표 2-1>와 같다.

<표2-1> 독서경영의 효과

개인	기업	대외
-평생학습의 기회	-자발적 학습문화 형성	-깨끗한 기업 이미지
-지식, 정보, 기술 습득	-토론문화 정착, 부서 간 장벽 제거	-인재를 소중히 하는 회사
-창의성(아이디어, 영감 등) 향상	-개인의 지적자산 전파/공유	-윤리경영, 나눔 경영
-토론 및 발표 수준향상	-경영이념과 비전 공유	-회사문화를 사회로 전파
-지적 수준 및 업무 이해도 향상	-경영이념과 비전 공유 -주인의식, 일체감 고취 -새로운 경영기법 도입 용이 -퇴사율 감소 -생산성 향상	

(김혜경,2008)

4. 독서경영 조직의 형태

독서경영을 할 때 회사마다 방식이 다르게 진행된다. 대부분의 경우 세 가지 형태로 분류할 수 있다. 직원들의 자발성으로 움직이는 ‘동아리형 독서모임’, 조직 전체가 참여하는 ‘전사적 독서조직’, 그리고 학습형 조직인 ‘아카데미 방식’이 그것이다(김혜경,2008).

조직의 형태에 따라 구성, 운영 그리고 지식의 교류 방식에 차이가 있다. 물론 실제로 독서경영을 진행하면서 한두가지 방식을 함께 하기도 한다. 이랜드와 준오헤어는 신입사원에게 일정 기간 아카데미 방식을 적용한 뒤 동아리형 독서조직으로 발전시켜 나가고 있으며, 전사적 독서조직을 운영하는 기업 내에서도 팀별로 소규모 동아리가 공존하기도 한다(박희준 외,2006).

독서조직의 세 가지 형태의 장, 단점을 보면 아래 <표 2-2>와 같다.

〈표 2-2〉 독서조직의 세 가지 형태

동아리형 독서조직	전사적 독서조직	아카데미 방식
-사례: 현대오일뱅크 ‘무녀리’, 동아생명 ‘독토사랑회’	-사례: 동양기전, 메타브 랜딩	-사례: 현대산업개발, 안국약품 등의 독서통신교육(외부 위탁), 동양기전의 ‘독서대학’(내부 운영)
-장점: 개개인의 자율성 확보, 다양한 회원구성, 수평적인 문화/열린 토론 문화에 긍정적으로 기여함	-장점: 구성원의 소통과 동질감 형성, 조직문화로의 발전 가능성이 높음. 단, 이를 위해서는 상당한 시간과 CEO의 강력한 의지가 전제되어야 함.	-장점: 가장 쉽게 도입이 가능함. 단기간에 압축적으로 지식을 축적하는데 효과적임.
-단점: 회원간 결속력 관심사, 리더 한 두 사람에게 의해 모임의 형태 및 분위기가 좌우되기 쉬움. 독서의 성과가 전사적으로 확산되기 어려움	-단점: 업무와 독서의 적절한 분리 및 부작용 최소화 방안, 소극적인 직원에 대한 관리방안, 관리주체 구성 등이 마련되어야 함	-단점: 창의성, 자발성을 이끌어내기 어려움. 독서의 성과를 조직문화로 승화시켜나가기 어려움.

(김혜경, 2008)

5. P사의 독서경영

P사는 부산 소재의 가스제조유통전문 회사로 직원 110여명으로 7개 사업장을 운영하는 매출 1000억 원 정도의 견실한 기업이다. 2014년 3월 기업문화 개선 프로젝트의 일환의 하나로 ‘독서경영’을 시작하였다.

독서전문가의 독서경영 워크숍을 진행한 후 전사적조직의 형태로 시작하였다. 매달 기업환경과 직원들의 관심사를 고려하여 자기계발서 위주로

시작하여, 여러 분야의 책을 선정하여 읽고 토론하고 있다.

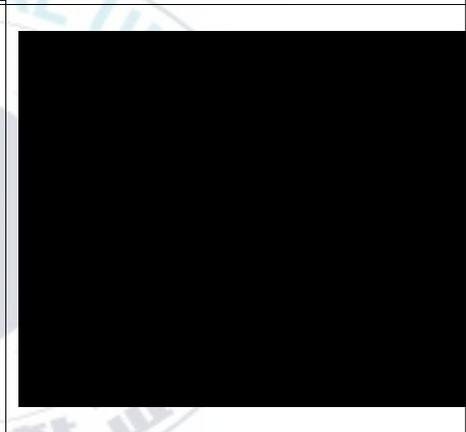
진행방식은 매달 부서장, 임원 그리고 각 사업장 책임자들이 모여 당월 선정도서 관련 주제 강연을 듣고 두 개 팀으로 나눠 토론을 진행한다. 그리고 각 책임자들은 자신의 부서와 담당 사업장으로 돌아가 해당 직원들과 토론을 한 번 더 하는 것으로 진행해 오고 있다.

독서경영은 최근 국가에서도 강력히 시행하고자 하는 기업의 교육과 경영방식이다. 국가브랜드진흥원에서 지난 8월 [제2회 대한민국 독서경영 우수직장 인증제]를 시행하여 독서경영을 하는 기업들의 신청을 받았다(국가브랜드진흥원,2015).

P사는 2년간의 진행과정을 담은 자료를 제출하여 신청하였고, 대한민국에서 독서경영을 잘 시행하는 기업으로 인증을 받고 상도 받았다.

본 연구는 P사의 독서경영을 시작하면서 연구 주제로 정하였고, 독서경영에 대한 선행연구가 부족하여, 동기부여와 직무만족과 관련하여 연구를 진행하게 되었다.

<표 2-3> P사의 독서경영 활동

	<ol style="list-style-type: none"> 1. 독서경영 시작 전 “머리에 책” 촬영 2. 오른쪽 앞 L사장, 중앙 N 인사팀장 3. 독서경영 1차 목표는 “머리에 책” 사진 100장 전시회 4. 지역사업장은 사업장별로 사진 5. 강의 전 주제 관련 30분 강의 6. 전 직원 독서 워크숍 저자 특강
	
<p>2014년 독서 리스트 <시작하는 습관> <나는 당신을 만나 감사합니다> <춤추는 고래의 실천> <오리진이 되라> <나는 이렇게 될 것이다> <관점을 디자인하라> <마음을 팝니다> <몸이 먼저다> <총각네 야채가게> <사장의 본심></p> <p>2015년 독서 리스트 <습관의 재발견> <사원의 마음가짐> <아버지로 성공하라> <장사의 신> <나미야 잡화점> <상추CEO> <갈매기의 꿈> <카네기 인간관계론> <누가 내 치즈를 옮겼을까> <지금 알고 있는 걸 그 때도 알았더라면></p>	

6. 독서경영과 관련된 선행연구 분석

피터 센게는 이전까지 여러 학자들에 의해 논의되어 오던 조직학습의 관점을 학습조직 패러다임으로 제시하면서, 학습조직을 위한 구축요인을 제시하였다(Senge, 1990). 그가 제시한 5가지 구축요인은 시스템 사고, 개인적 수련, 사고모델, 공유비전, 팀 학습이다. 이후 초기의 학습조직 주창자들은 다른 사람들에 의해 지시나 강압이 아닌 조직 구성원 스스로에 의한 학습과 지식의 창출 그리고 혁신과 변화를 수행하는데 필요한 새로운 형태의 조직 풍토와 새로운 행동규범 그리고 사고의 전환 등을 제시함으로써 학습조직 요인들이 새로운 21세기를 주도해 나가야 할 패러다임으로서는 훌륭하지만, 이를 직접 기업 현장에 적용하고 실천하기에는 지나치게 추상적이고 모호하다는 비판들이 제기되었다. 이러한 비판에 대한 대안으로서 바넷과 오브라이언(Bennet & O'Brien, 1994)은 조직 현상에서의 학습 조직의 적용 가능성과 실천가능성에 초점을 두고, 학습조직 구축 요인으로써 전략과 비전의 공유, 최고관리자·최고관리자·관리자·팀·개인의 학습실천, 작업 프로세스 개선, 개방성과 신뢰분위기, 학습지원 조직구조, 정보공유, 훈련과 교육, 개인과 팀 개발, 보상과 인정을 제시하였다(김형철 외, 2014).

독서경영은 조직구성원에게 동기부여를 할 때는 두려움이나 보상을 전제로 하기보다는 자발적으로 동기가 부여되도록 해야 한다. 동기부여를 통해 조직원은 행동이나 관습을 성공한 태도로 바꾸게 되고 스스로 목표를 설정하고 실천할 수 있게 되는 것이다(이주원, 2013).

피터 드러커(Peter F. Drucker)에 의하면 “지식은 21세기의 최대 자본이자 에너지이다. 지식사회에서는 모든 사람이 4, 5년 마다 새로운 지식

을 조달하지 않으면 안 된다. 그렇게 하지 않으면 시대에 뒤처지고 만다”고 말했다(Peter F. Drucker, 2004). 독서경영으로 쌓아가는 지식은 기업과 개인의 최대자본이 되고 기업을 움직이는 동력이 될 것이다.

가. 선행연구 분석

기업의 성공적인 약진이 사람과 사람의 만남으로 시작된다는 것을 염두에 둔다면 인적자원개발이야말로 첨단 글로벌 시대에 가장 중요한 자원임에 틀림없다. 그런 의미에서 이 논문에서는 중소기업과 군소조직들이 지식기반 경영을 할 수 있는 방안, 그중에서도 “인적자원개발을 위한 독서경영 도입방안과 그 효과성에 관한 연구”를 통해 지역경제의 활성화뿐만 아니라 거시적으로 볼 때에 국가경제를 활성화시킬 수 있는 구체적인 방안을 마련하고자 함이다.

무엇보다 독서경영이 정착되는 것뿐만 아니라 참여자들이 의욕을 가지고 참여할 수 있는 방안을 연구하여 제안하고 있다. 첫 번째로 그 방법은 동기부여의 원리다. 조직 구성원에게 동기부여를 할 때는 두려움이나 보상을 전제로 하기보다는 자발적으로 동기가 부여되도록 해야 한다. 이처럼 동기부여를 통해 조직원은 행동이나 관습을 성공한 태도로 바꾸게 되고 스스로 목표를 설정하고 실천할 수 있게 되는 것이다.

심리학자 매슬로는 삶에 필수적인 의식주 문제가 일단 해결되고 나면 인간은 순차적으로 좋은 관계, 고상한 취미, 자신만의 개성과 목표를 갖고자 하는 목마름을 예외 없이 느끼게 된다고 했다(김성국 외, 2014).

결론적으로 독서경영은 조직 내의 인적자원을 창의적 사고를 할 수 있는 인재로 양성시켜주며 조직을 효과적으로 운영하도록 하는데 근본적인 경영철학을 세우게 할 것이다. 독서를 통해 공동의 목표를 가진 조직에서

서로 염려하고, 신뢰하고, 사랑하고 희망을 나누는 조직이 되도록 하고 기업과 중,소 조직들이 불확실성과 불황의 시대에 창조적으로 도약할 수 있는 힘이 되고 소속 조직원들 각자에게도 행복한 삶을 제공하리라 확신한다 (최창규,2015).

동기부여 이론 중 아더퍼의 ERG이론 중 성장욕구가 있다. 위의 연구는 매슬로의 욕구 단계를 예를 들어 설명하는데, 독서경영은 개인의 성장을 통한 성취감을 느끼게 하고 스스로를 동기부여하는 수단이 된다는 것을 알 수 있다.

독서 동기란 독서 태도를 형성하는 요인 중의 하나로 흥미, 습관과 더불어 독서에 대한 긍정적 태도에 영향을 주는 요인이다.

김혜경(2008)의 연구에 따르면, 웨이플(Waples) 등은 독서의 동기를 명예적 동기(prestige motives)현실 도피적 동기(respite motives) 안전 추구의 동기(security motives)로 분류하고 있다. 명예적 동기란 자신을 향상시키고 남에게 뒤떨어지지 않으려는 욕망과 관련이 있다. 현실 도피적 동기란 심미적 경험의 강화나, 대리 모험을 통한 감정의 순화, 또는 개인의 문제로부터의 도피를 위해 읽는 경우를 많았다. 안전추구의 동기는 독서를 통해 생활 정보를 찾아서 주어진 환경에 대처함으로써 신변의 안전을 도모하는 것을 말한다.

본 연구에서 독서 동기를 알아보기 위해 5점 척도로 시행한 설문조사 결과를 보면, 지식추구의 동기가 가장 큰 이유이다. 두 번째는 자기 개발의 동기이다. 책을 읽는 이유가 인격을 쌓게 해주고 생활인으로서의 교양을 갖추게 해주며 좀 더 나은 생활수준에 도달하게 해준다고 믿는다. 독서를 통해 자신감을 얻고 경쟁에서 뒤지지 않기를 기대한다.

독서경영은 평가를 공정하고 확실하게 하는 것이 관건이었고 평가의

결과는 독서 동기부여와 직결되기 때문에 매우 중요하다.

이 논문의 연구를 통해 독서경영의 방향을 기업보다는 개인에 주안점을 두는 것이 성공적 독서경영이 될 수 있음을 강조하고 있다.

개인은 자기의 성장을 위해 독서를 한다고 설명한다. 개인의 성장의 관점에서 독서경영을 진행하는 것이 개인의 동기부여에 바람직하다고 할 수 있겠다(김혜경,2008).

독서경영은 개인적인 학습에 머무르지 않고 그 조직의 안으로 학습 내용이 전파됨으로써 개인과 조직이 동시에 발전 할 수 있다. 다시 말하면 개인 독서와 집단 독서를 통하여 개인의 역량뿐만 아니라 조직의 역량을 축적할 수 있다. 독서경영은 변화관리와 창조경영을 가능하게 하는 방법으로 문제해결을 위한 조직적 노력이 집중되고 조직 창조성을 바탕으로 조직 혁신의 기반이 마련된다. 또한 커뮤니케이션을 위한 기본 내용을 제공해 줌으로써 조직 내 커뮤니케이션이 활성화 되는 장점이 있다.

독서경영이 의사소통에 큰 장점이 있음을 알려주고 있다. 조직 내 의사소통이 직무만족과 동기부여에 영향을 미치는 것은 선행논문에서 검증된 바 있다. 독서경영은 조직 구성원 간의 동기부여 요인으로서 연구해볼 만한 가치가 있는 주제이다(정진구,2008).

제2절 동기부여

1. 동기부여(동기유발)의 개념

인간의 행동은 목표 지향성을 갖는다. 즉 무엇인가를 달성하고자 하는 욕구에서 동기가 유발되고 행동을 하게 된다. 조직 차원에서 조직의 유효성을 높이기 위해서는 조직구성원의 자발적인 노력이 필요하다. 이와 같이 조직의 목표달성을 위해 조직구성원이 자발적인 노력을 하도록 조건화하는 것을 동기유발(motivation) 또는 동기부여라고 한다. 즉 동기유발이란 인간의 행동을 활성화하고(energize) 행동의 방향을 설정하거나 목표를 지향하도록 경로를 만들어 주며(channel) 행동을 지속적으로 유지하도록(maintain) 하는 내적욕구(want) 또는 동인(drives)에 영향을 미치는 반복적 과정이다(김성국 외,2014).

동기유발에 대한 정의를 내리기 위하여 먼저 언어학적으로 이 용어를 살펴보기로 한다. '동기유발' 즉 'motivation'이란 의사의 결정이나 행동의 직접적인 원인을 준다는 뜻을 가지고 있으며, 라틴어의 ' movere 움직인다 '에서 유래된 것으로 알려져 있다.(Luthans, 1981)

동기부여는 조직에 있어 리더가 하위자들의 조직 활동, 직무수행에 관련된 동기를 고취시키는 관리적 역할과 노력을 의미한다. 조직관리의 주요 지표는 생산성과 수익성이고 이를 발견, 향상시키는 것은 바로 구성원들의 적극적 직무수행이기 때문에 동기부여는 리더십의 핵심적 과제가 되고 있다(박정민 외,2012).

프로이트(S. Freud)는 인간행동을 의식적인 것과 무의식적인 것으로 구성되어 있고, 이것을 빙산에 비유하여 물밖에 나와 있는 부분이 의식적인

행동이라고 했다. 물속에 있는 많은 부분이 무의식적 행동이라고 했다. 그러나 1950년대 이후 행동과학 학자들은 인간행동이란 의식적이든 잠재의식이든 간에 목적지향적이라고 했다. 인간행위과정, 동기부여과정은 욕구가 생기면 충동(행동)을 하게 되고, 목표를 달성하는 것으로 나타내고 있다(민경호,2009).

조직 구성원이 조직 속에서 일을 하도록 동기를 부여하는 문제는 조직의 목표 달성은 물론 개인의 욕구 충족과 가치 실현을 위해 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다. 동기(motive)란 조직원의 활동에너지 행동방향과 노력의 지속성에 영향을 미치는 중요한 요소이다. 이 개념에 의하면 개인에게는 충족되지 못한 욕구가 있고 이 충족되지 못한 욕구는 개인에게 불균형 또는 긴장 상태를 가져오면서 에너지를 작동시키게 되는 데 이 에너지를 충족되지 않는 요구를 만족시키기 위한 목표 지향적 행동으로 나타난다는 것이다. 여기에서 바로 동기(motive)가 작용한다(이학중,1989: Pinter,1984).

브룸(V.Vroom)은 “자발적으로 수행하는 활동 중에서 특정한 한 가지 형태의 활동을 선택하도록 지도하는 과정”(유종해,1992, Vroom,1964)이라고 정의하였다.

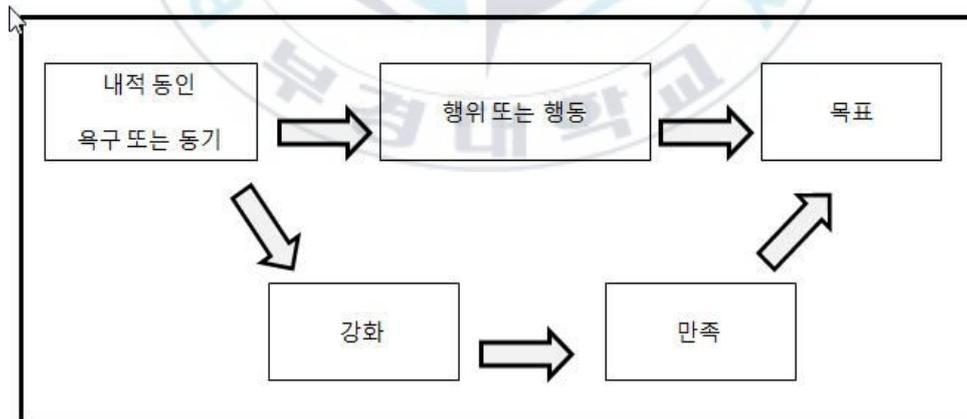
보통 동기부여는 개인과 조직 관리자들이 바라보는 관점이 조금 다르게 나타난다. 개인들은 동기부여를 개인적인 동기로 인해 스스로 하고자 하는 행위나 자발적 행동이라고 생각한다. 조직 관리자들은 조직원 개인이 목표 달성을 위한 수행 방법을 제시하여 실행하도록 하는 내적인 힘과 관련된 것으로 생각하고 외향적 요인에 의해 향상 될 수 있을 것으로 본다.

이처럼 여러 학자와 문헌에서 동기부여에 대한 정의를 살펴보았다. 동기부여를 바라보는 방식은 비슷하면서도 조금 다르게 정의되고 있다. 여기에서 동기부여의 공통점을 몇 가지 정리하면 다음과 같다.

- 동기부여는 인간의 내적이고 심리적인 문제와 관련이 있다.
- 동기부여는 인간의 행동을 유발하는 내적인 심리적인 문제로 볼 수 있다.
- 동기부여는 목표지향성과 연관이 있다.
- 동기부여는 인간의 욕구 및 충동에 의해 발생한다.

본 연구에서는 ‘개인이 조직구성원으로서 목표를 달성하기 위한 방향 설정에 도움을 주고 그 방향으로 행동을 유도하고 목표까지 행동을 지속하게 하는 내적 심리상태’로 본다. 그리고 동기부여가 조직구성원이 자신의 업무에서 성과를 내는 것과 더불어 직무만족에 밀접한 관련이 있는 것으로 이해한다.

동기유발을 이해하기 위해 동기유발이 어떤 과정을 거쳐서 형성되는가에 관한 동기유발과정(motivation process)를 살펴볼 필요가 있다. 동기유발과정을 그림으로 살펴보면 아래의 <그림 2-1>과 같다(박정민 외,2014).

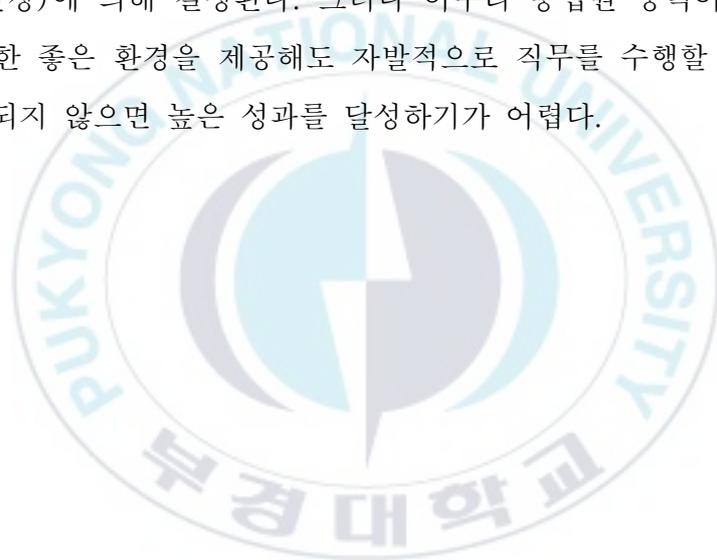


<그림 2-1> 동기유발과정

그림과 같이 동기유발은 먼저 개인이 어떤 목표를 달성하고자 하는 내

적 욕구 및 동인에서 출발한다. 그리고 목표를 달성한 다음에는 목표달성을 위한 행동과 노력이 가치가 있었는지를 판단하게 된다. 이때 노력이 보상으로 이어질 수 있다고 판단되면 목표 달성을 위한 노력과 행동이 강화되고 계속적으로 반복하여 지속하게 된다. 행동의 반복은 다른 욕구나 동인에도 영향을 미친다. 따라서 동기유발과정은 반복적 특성을 갖고 있다.

일반적으로 조직의 성과는 종업원의 직무수행능력, 직무를 수행하고 싶어 하는 마음(동기유발), 직무를 수행할 수 있는 적절한 분위기, 원재료 및 도구(환경)에 의해 결정된다. 그러나 아무리 종업원 능력이 있고 직무수행을 위한 좋은 환경을 제공해도 자발적으로 직무를 수행할 수 있는 동기유발이 되지 않으면 높은 성과를 달성하기가 어렵다.



2. 동기부여(동기유발) 이론

동기부여 및 동기유발에 관한 이론은 각 학자들이 강조하는 부분에 따라 다른 관점을 보이며 상호 보완 발전해 왔다. 그리하여 강조하는 부분에 따라 동기유발 이론을 세 가지로 나뉜다. 그것은 내용이론(content theories), 과정이론(process theories) 그리고 강화이론(reinforcement theories)이다(오중환,2011).

본 연구에서는 내용이론과 과정이론에 대해서 가설에 참조하기로 하여 두 가지 이론에 대해 살펴보기로 한다.

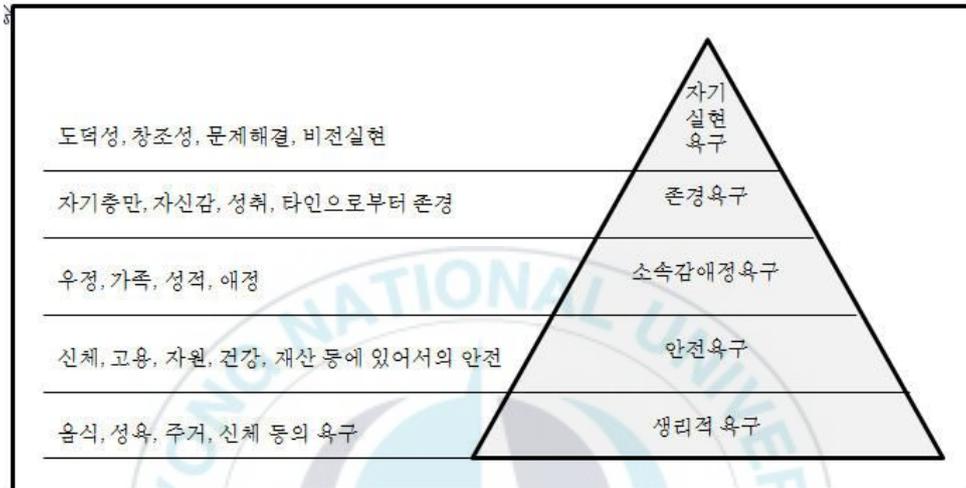
가. 내용이론

내용이론은 동기유발과정 중 첫 단계인 동인, 욕구, 동기 등에 초점을 맞춘 이론이다. 동기유발 요인으로 임금, 작업시간, 자율성, 책임부여 등의 관점을 다루고 있다. 내용이론의 대표적 연구로는 매슬로우(A. Maslow)의 욕구계층이론, 맥그리거(D. McGregor)의 X-Y이론, 알더퍼(C.P. Alderfer)의 ERG이론, 맥크릴랜드(D. McClelland)의 성취동기유발이론, 허즈버그(F. Herzberg)의 동기유발-위생이론이 있다(김성국 외,2014).

(가) 매슬로의 욕구계층이론

매슬로우는 인간의 욕구를 1)생리적 욕구, 2)안전의 욕구, 3)사회적 욕구(애정의 욕구), 4)자존의 욕구(존경의 욕구), 5)자아실현의 욕구 등 5단계로 되어 있다는 것이다(민경호,2009).

다섯 가지 욕구의 계층과 내용은 다음의 <그림2-2>와 같다(박정민 외,2014).



<그림2-2> 욕구계층의 요인 (박정민 외, 2014)

위 그림은 매슬로의 욕구 5단계로 불리는 욕구계층이론이다. 인간의 가장 기본적인 생리적 욕구에서 최상위층 욕구라 할 수 있는 자아실현욕구까지 층별 구조를 가지고 있고 순서적인 중요성을 제시한다. 가장 기본적인 욕구가 충족되면 위쪽 욕구를 원하게 된다.

일반적으로 사람들은 85%의 생리적 욕구, 70%의 안전 욕구, 50%의 사회적 욕구, 40%의 존경 욕구, 10%의 자아실현 욕구를 충족하고 있다고 보고 된 바 있다. 따라서 상위 수준의 욕구로 올라갈수록 충족 정도가 제한된다. 이 부분은 조직구성원의 동기유발에 중요한 의미를 암시한다. 높은 계층에 속하는 욕구는 개인의 내면으로부터 오는 반면 낮은 계층의 욕구는 주로 임금, 고용계약과 같이 외부로부터 발생한다(오중환,2011).

(나) X-Y이론

맥그리거(D. McGregor)는 X-Y이론에서 인간의 유형을 X형 인간과 Y형 인간으로 구분하고, X형 인간은 일하기 싫어하고, 책임지기 싫어하며, 소극적이고 피동적인 인간형으로서 조직에서는 필요 없는 인간이라고 했다. Y형 인간은 스스로 찾아서 일하기 좋아하고, 스스로 책임지는 적극적이고 능동적인 인간형으로서 이러한 인간이 조직에서는 필요하다고 했다(민경호, 2009).

따라서 X이론에 따르면 화폐적 보상, 복리후생과 같은 부가적 급부, 처벌 등에 의해서만 동기유발이 가능하다. 이 이론을 받아들이는 경영자의 입장에서는 종업원을 구조화하고 엄격하게 감독함으로써 엄격한 통제와 명령 아래에 둔다. 그러나 교육 및 소득 수준의 향상에 따라 민주사회에서는 보다 성숙한 생활을 할 것이라는 관점에서 X이론에 대한 의문을 제기한 것이 Y이론이다.

Y이론에 의하면 인간은 본래 게으르지 않고 신뢰할 만하다. 따라서 인간은 적절하게 동기유발 되면 자율적, 창의적으로 직무를 수행한다는 것이다. 따라서 개인의 잠재력을 촉발시킴으로써 동기유발을 할 수 있다는 것이다. 다음의 <표2-4>는 X이론과 Y이론의 인간성에 대한 가설을 열거한 것이다(김성국 외 402:2014)

<표2-4> X이론과 Y이론의 인간성에 관한 가설

<p>X 이론</p> <ul style="list-style-type: none">-사람들은 원래 일하기를 싫어한다.-사람들은 야망이 없으며, 책임지기를 싫어하며, 지휘 받기를 좋아한다.-사람들은 조직의 문제를 해결하기 위해 창의력을 발휘하기를 싫어한다.-동기유발은 생리적 욕구나 안전 욕구의 계층에서만 가능하다.-사람은 엄격히 통제되어야 하고 조직목표를 달성하기 위해서는 강제되어야 한다.
<p>Y이론</p> <ul style="list-style-type: none">-일이란 작업조건만 잘 부여해 주면 놀이나 쉬는 것과 같이 극히 자연스러운 것이다.-조직목표를 달성하는 데는 자기 통제가 필요하다.-동기유발은 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구, 존경 욕구, 자아실현 욕구의 모든 계층에서 가능하다.-사람들은 적절하게 동기유발이 되면 자율적으로 그리고 창의적으로 일을 한다.

(다) ERG이론

알더퍼는 저차 욕구와 고차 욕구의 기본적 구별이 필요하다고 보고 매슬로의 5단계 욕구계층을 세 범주로 구분한다. 인간의 욕구는 존재욕구(Existence), 관계욕구(Relatedness), 성장욕구(Growth)의 세 가지 범주로 나눌 수 있으며, 이 세 가지의 기본적 욕구 범주의 머리글자를 따서 ERG이론이라는 명칭을 제시하였는데, 그 주요 내용은 다음과 같다.(Alderfer, 1972)

① 존재 욕구(Existence needs)

공급이 한정된 물질에 대한 열망으로 구성되어 있다. 물리적 생존과 관련이 깊은 것들로서 배고픔, 갈증, 안식처 등과 같은 생리적, 물질적 욕망으로 기본적으로 의식주 등이 포함된다. 조직에서는 이 요인을 획득할 수단들, 즉 보수, 부가 급부, 안전한 작업 조건, 직업의 안전성 등이 관련 있다(김범국,1998).

② 관계 욕구(Relatedness needs)

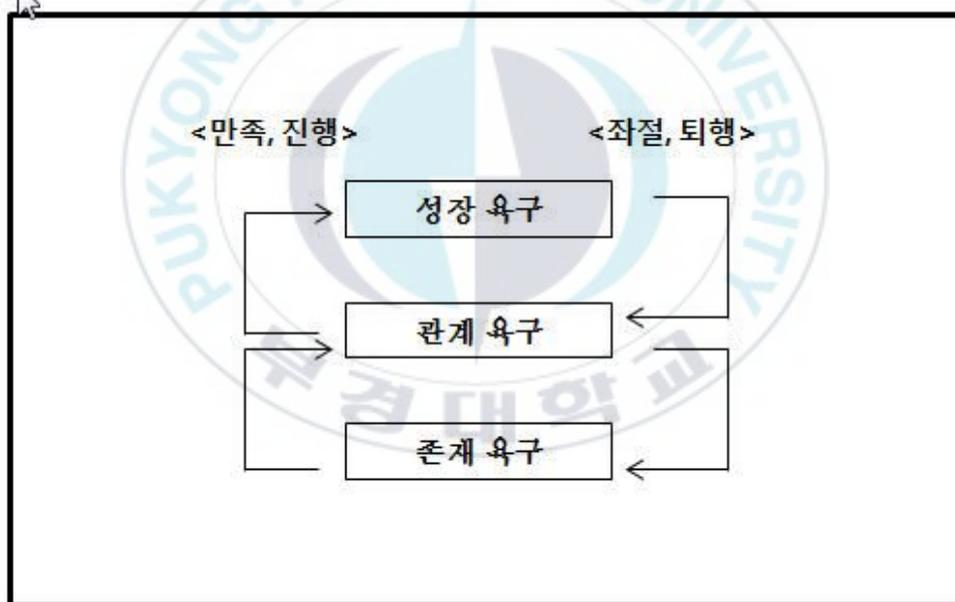
직무 내외의 타인과의 상호관계를 통해서 만족 될 수 있는 대인적 욕구이며, 생각과 감정을 타인과 상호공유 하고자 하는 목표와 관련된다. 즉 인간은 타인과 교류하면서 자신의 생각과 감정을 공유하고자 하는 열망이 있다. 이 범주에 속하는 욕구로는 사회관계 및 인간관계 등이며 특히 의미 있는 사람들 부모, 상사, 동료, 형제, 친구 등과의 관계가 이 욕구의 핵심을 이룬다(김범국,1998).

③성장 욕구(Growth needs)

개인적 발전과 자신의 능력 향상을 위한 방법 중에 개인과 환경 간의

상호작용과 관련된 욕구를 말한다. ERG이론은 하위 욕구가 충족되면 상위 욕구에 대한 욕망이 커진다는 점에서 매슬로의 이론과 맥을 같이 한다. 그러나 중요한 차이점도 있다(김범국,1998).

욕구 충족 행동은 아래의 ERG이론 그림과 같이 “만족-진행 “과 ” 좌절-퇴행” 으로 나뉜다. 만족-진행이란 하위 수준의 욕구가 만족되면 상위 수준의 욕구가 강하게 나타난다는 것이다. 좌절-퇴행이란 상위 수준의 욕구를 추구하다가 좌절되면 하위 수준의 욕구로 내려가는 것을 말한다.
 <그림2-3 참조>



<그림2-3> ERG이론

예컨대 ERG이론이 다른 이론보다 경영에 많은 유용성을 주었는데 그 시사점은 좌절-퇴행의 가설이 조직 관리적 의미를 구체적으로 부각시켜 주었다는 점이다. 따라서 ERG이론은 경영자가 종업원의 고차 욕구를 충족

시켜야 하는 것은 동기부여를 위해서 뿐만 아니라 발생할 수 있는 직, 간접비용을 절감한다는 차원에서 중요하다고 생각했다. 또한 종업원들은 정신적인 성장을 원하며 조직이 절절히 보상하지 못하는 경우 그만한 비용을 치러야 한다고 보았다.(김범국 외, 1998)



나. 과정이론

과정 이론은 동기유발이 어떻게 그리고 어떠한 과정을 거쳐서 발생하는가를 설명하는 이론이다. 과정 이론의 대표적 이론에는 기대이론(expectancy Theory), 공정성이론(equity theory) 및 강화이론(reinforcement theory)이 있다(오종환,2011).

(가)기대이론

기대 이론은 빅터 브룸(Victor Vroom)에 의해 최초로 제안된 이론으로 직무수행을 위한 구성원의 노력에서 보상(rewards)까지의 과정에 있어서 연결 관계를 중심으로 동기유발을 이해하기 위한 접근 방법이다. 기대 이론에서 구성원이 동기유발 되기 위해서는 다음과 같은 가정을 전제로 한다(오종환,2011).

- ① 구성원의 행동은 개인적 요인과 환경적 요인의 조합에 의해 결정된다.
- ② 개인은 조직 내에서의 자신의 행동에 관하여 의식적인 의사결정을 한다.
- ③ 개인별로 추구하는 욕구, 욕망 및 목표에 차이가 있다.
- ④ 개인은 주어진 행동이 원하는 결과를 가져올 것이라는 기대감을 기초로 하여 여러 대안적 행동 가운데 하나를 선택한다.

(나)공정성 이론

개인의 내적 동인, 필요 및 동기가 동기유발과정을 자극하면 이어서 개인은 어떤 목표 달성을 가져 오리라고 기대하는 행동을 선택하게 된다. 다음에는 목표 달성을 위한 노력과 그 성과에 대한 보상의 관점에서 결과의 공

정성을 평가하게 된다(오종환,2011).

(다)강화이론

동기유발과정에서 마지막으로 생각할 수 있는 것은 공정성 이론에서 고려한 행동의 원인인 보상의 역할이 시간이 지남에 따라 변화되는가 아니면 유지되는가이다. 본래 심리학자 스키너(B.F. Skinner) 등에 의해 개발된 학습이론(learning theory)을 기초로 한 강화이론은 과거의 행동 결과는 주기적 학습과정을 통해 미래의 행동에 영향을 미친다는 이론적 골격을 갖고 있다.

지금까지 앞에서 서술한 동기부여에 관한 대표적인 두 가지 이론모형을 표로 나타내면 다음 <표 2-5>와 같이 요약할 수 있다(안덕상,1993).

<표 2-5>동기부여에 관한 두 가지 이론 모형

구분	대표이론	주안점	실제 예
내용이론	욕구단계 이론 ERG 이론	동기부여가 될 수 있는 요소에 초점	임금, 승진, 성취를 위한 개인욕구를 충족시키는 것에 의한 동기부여
과정이론	기대 이론 공정성 이론	동기부여의 과정, 방향, 형태 등의 선택에 초점	직무배치, 요구 및 보상 등에 대한 개인의 이해 를 분명하게 함을 통한 동기부여

3. 동기부여와 관련된 선행연구 분석

본 논문의 연구를 위하여 동기부여와 직무와 관련된 자료들을 참고 하였는데 그 중에서 한 선행 논문의 내용을 아래와 같이 정리하였다. 그 선행논문은 오중환(2011)의 ‘H자동차 회사에서 동기부여가 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구’ 이다.

본 연구에는 또 다른 선행 논문 두 가지를 참고하였다. 안덕상(1993)의 ‘동기부여가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구’ 와 권길자(2007)의 ‘직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구’ 도 더불어 기술하기로 한다.

안덕상(1993)의 논문에서는 내용이론과 과정이론을 다루고, 직무성과는 조직구성원의 성취라는 포괄적 개념을 담고 있고, 이런 이론적 배경에서 동기부여가 조직성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 고찰하였다.

설문지법을 통해 조직몰입도와 직무만족도를 통한 측정을 하였고, 설명변수를 토대로 동기부여가 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 연구하였다.

연구의 결과 중 동기부여와 관련된 내용을 살펴보면, 1)직무측면의 동기부여 요인들 중에서 업무적성, 업무수준, 업무차별성, 업무자율성 등이 높은 상관관계를 가지고, 업무량의 과다나 다양성, 사회에 대한 기여도 등은 상대적으로 낮은 상관관계를 보인다. 2)개인측면의 동기부여요인들은 인간관계에서는 상관관계가 높게 나타나고,, 존경 및 자아실현욕구 부문에 있어서는 전반적으로 높게 나타난다. 3)조직측면의 동기부여요인들 중에서 보수나 복지 측면은 상관관계가 미약하고, 인사제도와 관련된 사항에서는

직무성과와 가장 상관관계가 높음을 보여주고 있다. 그리고 조직발전과 자신의 발전이 함께 한다는 인식이 직무성과와 직무 몰입도에 매우 높은 상관관계를 나타냈으나 조직목표에 대한 인식은 직무성과와의 상관관계가 낮게 나타났다(안덕상, 1993).

권길자(2007)는 문헌연구와 실증연구를 병행하고 설문지법을 활용하여, 직무순환, 동기부여, 직무만족에 대해 고찰하였다. 설문대상은 서울 특1급 호텔 중 8곳을 선출하여 진행하였는데 다음과 같은 결론을 보여준다.

1) 직무순환의 효율성과 절차는 모두 동기부여에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 종사원들은 원활한 직무순환을 통해 적성에 맞는 정기적 직무순환이 이루어지길 원하는 것으로 나타났다.

2) 동기부여는 직무만족의 성취감, 복리후생, 상사와 동료와의 관계에 모두 유의한 영향을 주고, 직무로 인한 성취감과 자부심을 느낄 때 직무만족이 매우 높은 것으로 나타났다.

결론적으로 동기부여가 된 직무순환이 정기적으로 이루어질 때 종사원들은 최고의 직무만족감을 느끼며 업무에 최대한 효율성을 나타내는 것으로 밝혀졌다. 끝으로 논문에서 아쉬운 점을 밝히고 있다. 직무순환이라는 것이 인사상 민감한 부분이어서 선행연구가 절대적으로 부족했으며, 다양한 자료를 활용하지 못했다고 한다.

오중환(2011)은 직무만족이 조직효과성을 높이는 중요변수라는 인식 아래 직무만족에 영향을 미치는 변수로 동기부여와 조직이라는 2가지 관점에서 바라보고, 1) 개인의 동기부여가 직무만족에 영향을 미칠 것인가를 규명하고자 했다. 2) 조직의 차원으로서의 종업원이 느끼는 조직지원인식이 직무만족에 영향에 대해 규명하고자 하였다.

먼저 독립변수로는 알더퍼의 동기부여이론에 입각하여 조직구성원의 동기부여 요인을 존재욕구, 관계요구, 성장욕구 요인 등 3개 요인으로 선정하고, 종속변수로 직무성취감의 만족요인과 복리후생의 만족요인, 그리고 상사와 동료 간의 만족 요인 등 3개 요인으로 선정하고 조절하는 변수로 조절지원인식 요인을 사용하여 연구를 하였다.

연구결과, 동기부여 및 조직지원인식 모두 직무만족에 영향을 미치고 있었다.



제3절 직무만족

1. 직무만족의 개념

이형주(2010)에 따르면 직무만족은 직무에 대한 조직 구성원 개개인의 일반적인 태도로 설명할 수 있으며 이는 자신의 직무 또는 직무수행 경험은 물론 결과에 대하여 긍정적으로 생각하는 감정의 상태 결과라 할 수 있다. 그래서 직무는 하나의 실체라기보다 과업, 책임, 상호작용들, 유인, 보상이 상호관계를 맺고 있는 복합체이기 때문에 직무만족과 같은 직무태도를 이해하기 위해서는 직무의 여러 구성 요소들을 분석해야 한다(이형주, 2010).

직무만족을 직무에 대한 개인의 감정적 태도 또는 지향이라 정의하고 직무에 대한 조직원의 태도, 감정, 지각 등을 연구하였다. 이 요인들은 기업의 성과와 관계가 밀접하다는 전제 아래 진행하였다. 최근에는 조직에서 일한다는 자체가 사람에게 영향을 미치는 것이 크고 사회적으로 많은 영향을 준다고 생각하므로 직무만족은 중요한 요소라고 할 수 있다.

첫째 직무만족은 조직 구성원 입장에서 보면 인간의 가치 판단에 중요하다. 사람들은 대부분의 시간을 직장에서 보내고 일을 하기 때문에 그곳에서 만족을 얻지 못한다면 삶이 엉망이 된다는 뜻이다. 그러므로 기업은 직원 모두가 직무 현장에서 만족을 느끼게 배려하는 책임을 져야 한다. 인간이 어떤 일에 불만족 할 때 이전 효과(spill-over effect)를 일으키고 다른 분야의 생활도 불만족하게 느끼게 된다. 직무에서 불만족한 경우 다른 일상에서 만회하려는 일종의 보상 효과가 있지만, 대부분의 경우 직무 불만족 조직 구성원은 다른 곳에서도 불만족하다. 직무만족은 신체적 여건

과 스트레스와도 관련이 있기 때문에 중요하다.

둘째, 기업의 입장에서 직무만족이 조직성과를 유발하고 직무에 긍정적인 반응을 지닌 사람은 기업이 우대한다. 이것은 홍보 효과를 가져 올 수도 있다. 직무만족은 조직 내부에 인간관계를 원활하게 하고 이직률과 결근율을 감소하는 결과를 가져오고 생산성 향상의 요인이 된다.

이와 같이 중요한 직무만족의 개념의 이론이 분분하다(이기천, 1988). 직무만족에 대한 학자들의 정의를 보면 아래 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 직무만족의 개념

학자	정의
McCormick(1974)	직무수행자가 직무수행 과정에서 경험하거나 직무수행결과로 얻게 되는 성취감등과 같은 욕구에 대한 만족
Smith(1976)	개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정의 총화내지는 균형 상태에 좌우되는 태도
Locker(1976)	직무에 대한 평가결과로부터 발생하는 종업원 자신의 유쾌하고 긍정적인 정서 상태
Beatty(1981)	실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도
Porter&Lawler(1975)	조직구성원의 직무가치가 달성되게 하고 촉진되도록 하는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 감정적 상태
Constane & Becker(1993)	조직구성원들이 자기 직무에 대한 평가에서 획득되는 유쾌하고 긍정적인 감정의 상태
신유근(1994)	자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태

2. 직무만족에 대한 조직구성원과 조직의 입장

1) 조직구성원의 입장

첫째, 조직구성원은 대부분의 시간을 직장에서 보내는데, 이를 감안하면 직무만족은 중요하다. 직장은 생계유지를 위한 소득원천의 수단이자 직무성공으로 성취감을 얻는 곳이기도 하다. 그러므로 직무만족은 조직이 사회구성원인 직원의 삶의 만족에 주는 사회적 책임의 한 범주로 인식해도 될 것이다.

둘째, 직무만족은 정신건강 측면에서도 주목해야 한다. 인간은 자기 삶의 한 부분이 불만족하면 전이효과로 인해 그와 관련 없는 부분까지도 불만족해 하는 경향이 있다. 직장생활의 불만족은 가정생활과 여가생활 등 삶 자체가 불만족해지는 것이다.

셋째, 신체적 건강에도 영향을 미친다. 일의 만족도는 사람의 수명을 연장시키는 연구결과가 있다. 스트레스는 만병의 근원이고 현대 직장인들의 가장 큰 문제 중 하나이다.

2) 조직의 입장

첫째, 직무만족을 하는 조직구성원은 외부사회에 자신이 속한 조직을 긍정적, 호의적으로 표현한다. 이는 자기가 속한 기업이미지를 높이는 효과를 가지게 되고, 신규 인력 채용에 이점이 된다.

둘째, 직무만족은 조직원의 업무성공에 직접적인 영향을 준다. 자신의 직무에 만족한 직원이 그렇지 못한 사람보다 직무를 더 적극적이고 효율적

으로 하며 주인의식이 더 강한 자세로 업무수행에 임하게 된다.

셋째, 직무만족도가 높은 구성원은 조직 외부뿐만 아니라 조직 내부에서의 인간관계가 원만하다.

넷째, 높은 조직만족도를 갖고 있는 구성원은 근무의욕이 향상되고 이직 율과 결근율이 감소하여 생산성 증가에 효과를 보인다.

이상과 같이 직무만족은 조직구성원뿐 아니라 조직의 입장에서든 사기와 동기부여 및 일상적 생활에도 영향을 미친다. 직무만족은 조직의 목표 달성에 기여하는 바가 크고 여러 부분에서 중요성을 나타내고 있다.

3. 직무만족의 결정요인 및 선행연구 분석

직무만족은 종업원이 자신의 직무로부터 느끼는 긍정적인 감정상태의 정도를 의미한다(Brown & Peterson, 1993).

로커(Locker,1976)는 직무, 임금, 승진, 인정, 복지후생, 근무조건, 감독, 동료, 회사 경영 방침 등을 영향요인으로 파악하였다. 이광호(1990)는 직무만족의 영향요인으로 임금, 업무환경, 승진 및 발전기회, 인정도, 복리후생, 회사경영방침, 감독 방법, 동료관계를 제시하였다. 오세진, 임영식, 양병화(1996)는 직무만족의 하위요인을 작업, 본질, 감독, 임금, 승진, 인간관계, 작업환경, 교육, 복지, 동기, 전반적 조직만족 및 직무만족으로 정의하였다.

양정원(2011)은 직무만족 영향요인을 동료만족, 상사만족, 업무만족, 급여만족, 발전만족의 5개 요인으로 구분하였다. 딘햄과 스콧(Dinham & Scott,2000)은 직무만족은 내재적 만족과 외재적 만족으로 나눌 수도 있다. 내재적 만족은 자신의 직무 및 직무활동 자체로부터 발생하는 것을 의

미하고, 외재적 만족은 직무를 통해 받게 되는 급여, 혜택, 직위 등을 통해 발생하는 것을 의미한다.

직무만족에 대한 연구를 정리하면 다음 <표2-7>과 같다(Songhairong, 2014).

<표2-7> 직무만족의 영향요인

연구자	내용
Locker(1976)	직무, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 근무조건, 감독, 동료, 회사 경영 방침
이광호(1990)	임금, 업무환경, 승진 및 발전기회, 인정도, 복리후생, 회사경영방침, 감독방법, 동료관계
오세진, 임영식, 양병화(1996)	작업 보직, 감독, 임금, 승진, 인간관계, 작업환경, 교육, 복지, 동기, 전반적 조직만족 및 직무만족
만창기(1997)	개인적 요인: 조사자의 연령, 성별, 교육수준, 근무기간 등 직무적 요인: 직무에 대한 흥미, 직무의 자주성, 중요성 등 직무 자체요인과 급여, 승진기회, 직무보장, 구성원간의 인간관계 및 커뮤니케이션, 직원복지 등
양정원(2011)	동료만족, 상사만족, 업무만족, 급여만족, 발전만족
Dinham & Scott(2000)	내재적 만족: 자신의 직무 및 직무활동 자체 외재적 만족 : 직무를 통해 받게 되는 급여, 혜택 직위 등

그리고 교육과 직무성과 등을 조사한 연구에서 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 직무만족이 다차원적인 복합 개념으로 조직화 될 때 교육은 최고위층에 있는 남성과 여성 모두에게 업무특성과 정(+)의 상관관계를 보여주고 있지만 두 그룹 사이 이제적인 직무가치에서는 부(-)의 효과를 가지는 것으로 보았다(Hackman & Oldman, 1980).

이러한 이론적 고찰로 미루어 보면, 독서경영을 통한 자기계발과 개인의 성장은 동기부여에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보인다. 그리고 이러한 동기부여를 통한 직무만족에 영향을 미치는 영향에 대해 연구 모형과 가설을 설정해 보기로 하였다.

제3장 연구의 모형 및 가설의 설정

제1절 연구모형의 설계

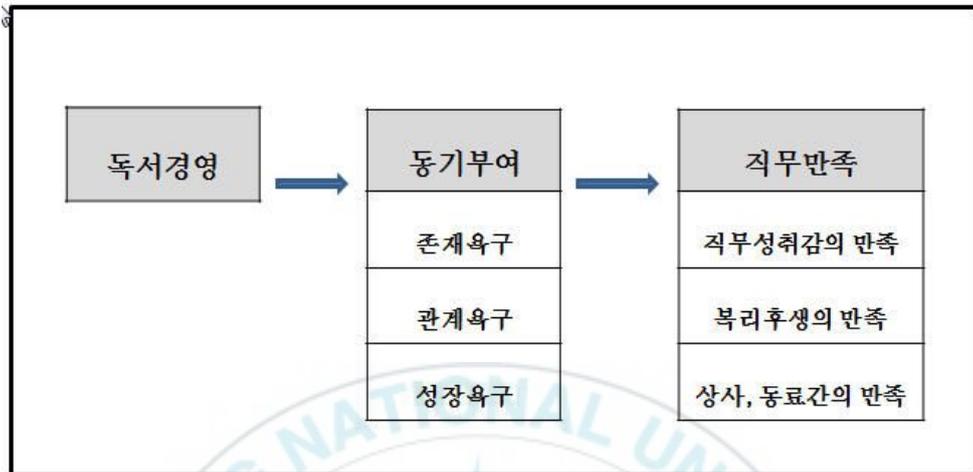
이번 장에서는 이론적 배경과 문헌 조사를 기초로 하여 실증연구를 위한 연구모형과 가설을 설정하고자 하며, 고려 변수들에 대한 조작적 정의와 함께 측정 도구들을 제시하고자 한다. 본 연구에서는 직무만족이 조직의 성과를 높이는 주요변수라는 인식을 가지고 있다. 그래서 직무만족에 영향을 미치는 변수로 동기부여와 독서경영이라는 두 가지 관점을 가지고 연구를 진행하였다.

첫째, 독서경영이 동기부여에 영향을 미치는 것에 대해 규명하고자 한다.

둘째, 동기부여가 직무만족에 미치는 영향에 대해 알아보하고자 한다.

먼저 독서경영이 알더퍼의 동기부여이론의 동기부여요인인 ①존재욕구 요인 ②관계욕구요인 ③성장욕구요인 세 가지에 미치는 영향을 분석하기로 한다. 그리고 동기부여가 직무만족의 세 가지 요인 '①직무성취감의 만족, ②복리후생의 만족 ③상사와 동료 간의 만족'에 미치는 변수로 사용하였다.

따라서 실증연구의 연구모형을 다음 <그림 3-1>와 같이 하였다.



<그림 3-1> 연구모형

제2절 가설의 설정

본 연구에서는 제2장의 이론적 배경을 토대로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1. 독서경영과 동기부여에 대한 가설

기존의 연구에서 독서경영이 조직구성원 간 의사소통과 개인의 지식 획득 및 성장에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그래서 따라서 이를 근거로 가설을 설정하고자 하는데, 알더퍼(Alderfer)의 연구에서 동기부여의 하위차원으로 존재욕구(Existence), 관계욕구(Relateness), 성장욕구

(Growth)의 3가지 하위 개념을 이용하고자 한다. 세 욕구의 알파벳을 조합한 ERG이론을 채택하여 아래와 같이 가설을 설정하고자 한다.

가설1: 독서경영이 동기부여에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 독서경영이 존재욕구에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 독서경영이 관계욕구에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 독서경영이 성장욕구에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

2. 독서경영을 통한 동기부여와 직무만족에 대한 가설

직무만족에 관한 선행연구에 있어서 양희숙(2005)은 직무만족관련 요인으로 직무특성, 역할요인, 환경관련요인으로 상사의 관리감독, 인간관계, 의사소통, 의사소통의 참여, 조직관련 요인으로 보수, 승진, 교육훈련, 평가, 전보 등을 활용하였다. 이에 독서경영은 기업교육과 지식경영의 일환으로 직원의 지식의 획득과 토론을 통한 의사소통의 장이 된다. 정진구(2008)는 독서경영이 기업문화에 미치는 영향을 연구하면서 구성원의 지식과 아이디어가 공유되고, 구성원 개인과 조직의 경쟁력을 향상시킨다고 하였다. 이것은 알더퍼의 성장욕구와 맥을 같이하며, 동기부여의 효과를 가진다고 할 수 있다. 이에 독서경영이 직원의 직무에 대한 태도를 변화시킬 수 있고, 직무만족과도 연관성이 있을 것으로 생각한다. 이러한 논거에 기초하여 다음의 가설을 설정하고자 한다.

가설2: 독서경영을 통한 동기부여는 직무만족에 긍정적(+)인 영향을 미

칠 것이다.

가설2-1: 독서경영을 통한 동기부여는 직무성취감에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 독서경영을 통한 동기부여는 복리후생에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

가설2-3: 독서경영을 통한 동기부여는 상사와 동료 간에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

제3절 변수의 조작적 정의와 측정도구

조작적 정의란 개념은 1946년 노벨 물리학상을 수상한 퍼시 윌리엄스 브리지먼이 처음으로 제안하였다. 조작적 정의의 필요성은 과학에서 사용되는 여러 개념들이 오랫동안 사용되어온 관습적인 용례와 더 이상 일치하지 않는 사례들이 발행하였기 때문이다. 이 때문에 과학에서는 다루고자 하는 개념을 경험적으로 측정할 수 있도록 하는 조작적 정의를 사용하게 되었다. 조작적(操作的)이라는 말은 operational을 번역한 것으로 대상을 경험적으로 다룰 수 있도록 서술한다는 의미를 갖고 있다. 조작적 정의는 주어진 연구의 맥락 속에서 그 개념이 무엇을 의미하는지를 명백하게 드러낼 수 있는 장점이 있다. 자연과학에서 먼저 사용되기 시작한 조작적 정의는 경제학, 교육학, 심리학 등 여러 사회과학에도 도입되었다(Wiki,2015).

1. 독서경영

독서경영은 하나의 기업문화이자, 기업의 지식경영과 교육의 수단으로 인식되기도 한다. 독서경영활동의 두 가지 요소인 읽기와 토론은 지식경영의 프로세스 중 지식의 획득과 지식의 공유에 해당한다. 이처럼 독서경영은 조직구성원의 교육적 효과를 가져다준다. 이런 차원에서 교육이 직무만족에 주는 성과에 관해 연구한 “CS 교육 프로그램이 직무만족과 직무성가에 미치는 영향” (김문경,2008)을 참고하여, 교육적 효과와 직무만족에 대한 설문 중 9문항을 사용하였고, 각 문항은 7점 척도로 측정하였다.

2. 동기부여(motivation)

본 연구에서는 동기부여를 측정하기 위해 알더퍼의 ERG이론에 의거하여 “동기부여와 조직몰입에 미치는 영향(이영희,2007)을 참조하여 존재욕구요인으로 보수, 복리후생, 승진 3개 요인으로 분리, 관계욕구요인으로 소속감, 의사전달, 인간관계 3개 요인으로 분리, 성장욕구요인으로 성취감, 자기계발, 보람의 3개 요인으로 분리하였다. 이에 직무만족의 문항과 중복되는 복리후생과 의사전달 2개 요인을 제외한 7개 항목에서 27개 문항을 구성하여 7점 척도로 동기부여를 측정하였다.

3. 직무만족

직무만족에 대한 연구에 따르면, 직무만족이란 개인의 직무평가로부터 느끼는 정서적 상태를 뜻하며 조직구성원이 자신의 직무에 대한 유쾌하게 여기거나 긍정적 감정 상태를 의미하는 것으로 본다. 직무만족에 영향을 미치는 다양한 요인과 그에 따른 영향을 측정하기 위하여 본 연구에서는 “직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” (권길자, 2007)을 참조하여 직무만족을 직무의 성취감, 복리후생, 그리고 상사와 동료 간의 만족이라는 세 가지로 구분하여 총 16문항을 일부 수정하여 7점 척도로 측정하였다.

제4장 실증연구

제1절 응답자의 일반적 특성

P사는 필자가 2년간 독서경영을 실제 컨설팅을 진행한 기업으로 설문 응답과 현장의 경험을 연구에 적용하기에 적합하였다. 그리고 최고경영자의 기업개선 및 직원 교육에 대한 열정으로 독서경영에 대한 참여도가 높아 연구의 대상으로 선택하였다. 응답자의 일반적 특성은 <표 4-1>에 제시되었다. 성별은 남성이 90명으로 여성13명 보다 높게 나타났는데, 이것은 현장 생산 및 배송기사들의 대부분이 남성 중심이기 때문이다. 연령은 30-39세라고 응답한 경우가 56명으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 40-49세 33명, 20-29세 14명 순으로 나타났다. 업무분야는 생산/현장직이 52명, 관리 사무직이 51명으로 차이가 없었으며, 직위는 사원50명, 대리이하18명, 과장17명, 차장 18명 순으로 나타났다. 학력은 대졸이 50명으로 가장 높았으며, 다음으로 전문대졸 19명, 대학원이상 8명, 고졸이하가 26명으로 나타났다. 근속년수는 5년-10년 미만이 29명, 5년 미만이 27명, 10년-15년 미만이 24명, 15년-20년 미만이 23명으로 나타났다.

<표 4-1> 응답자의 일반적 특성

	범주	N(%)
성별	남성	90(87.4)
	여성	13(12.6)
연령	20-29세	14(13.6)
	30-39세	56(54.4)
	40-49세	33(32.0)
업무분야	관리/사무직	51(49.5)
	생산/현장직	52(50.5)
직위	사원	50(48.5)
	대리이하	18(17.5)
	과장	17(16.5)
	차장	18(17.5)
학력	고졸이하	26(25.2)
	전문대졸	19(18.4)
	대졸	50(48.5)
	대학원이상	8(7.9)
근속년수	5년미만	27(26.2)
	5년-10년미만	29(28.2)
	10년-15년미만	24(23.3)
	15년-20년미만	23(22.3)

제2절 요인분석 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 IBM의 SPSS 통계 분석 프로그램을 사용하였으며, 측정도구의 타당성의 검증 및 신뢰성을 확인하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석의 하나인 Cronbach's α 값을 제시하였다.

본 연구의 측정변수들을 선행연구 및 문헌 등을 바탕으로 구성되었고, 기존 연구에서 각각의 변수들에 대한 요약화 및 측정 개념이 명확히 확립되었다 할지라도, 시간이나 장소, 대상이 변함에 따라 요약화나 측정개념이 기존연구와 동일하지 않을 수 있다. 이에 선행연구와의 비교 및 요약화를 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인 분석은 실제로 존재하는 어떤 특정 사회현상에 관한 연구를 수행할 때 일련의 관측된 변수들을 직접 관측할 수 없는 개념을 확인하기 위한 것이다.

요인 분석에 있어 요인추출방법은 주성분분석(Principal component analysis)법을 사용하였으며 요인회전 방법으로는 기본적으로 요인들 간의 상호독립성을 가장하여 회전하는 방법인 직교회전(Varimax rotation)을 이용하였다.

또한 측정항목의 내적 일관성(Internal consistency)을 검증하기 위해 신뢰성 분석을 실시하였다. 내적 일관성이란 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 항목을 이용하는 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 제거시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's α 계수를 이용한 방법이 많이 사용되고 있다. Cronbach's α 계수의 값의 기준에 대하여 Van & Ferry(1980)는 일반적으로 0.6이상이면 측정도구의 신뢰성에 별 무리가 없다고 하였다.

본 연구에 독서경영, 동기부여, 직무만족에 대한 요인 분석 결과는 <표

4-2>~<표 4-4>에 제시되어 있다.

독서경영에 대한 요인분석결과, 요인적재값(Factor Loading) 0.5이상, 고유값(Eigen-Value) 1.0이상의 요인을 확보함으로써 높은 유의성을 나타내고 있으며, 누적분산비율은 82.2%로 나타났다. 이러한 검증을 통하여 독서경영은 9개 문항 중 제외된 문항이 없이 독서경영의 단일개념으로 구성되었다.

동기부여에 대한 요인분석결과는 <표 4-3>에 제시되어 있으며, 요인적재값(Factor Loading) 0.5이상, 고유값(Eigen-Value) 1.0이상의 요인을 확보함으로써 높은 유의성을 나타내고 있으며, 누적분산비율은 82.8%로 나타났다. 이러한 검증을 통하여 동기부여는 총 27개 문항 중 4개 문항이 제외되었으며, 소속감에서 1개 문항, 승진에서 2개 문항, 자기계발에서 1개 문항이 제외되었다. 또한 동기부여는 보수, 승진, 소속감, 의사전달, 인간관계, 자기계발, 보람으로 구성되었다.

마지막으로 직무만족에 대한 요인분석결과는 <표 4-4>에 제시되어 있으며, 요인적재값(Factor Loading) 0.5이상, 고유값(Eigen-Value) 1.0이상의 요인을 확보함으로써 높은 유의성을 나타내고 있으며, 누적분산비율은 80.9%로 나타났다. 이러한 검증을 통하여 동기부여는 총 17개 문항 중 6개 문항이 제외되었으며, 직무성취에서 3개 문항, 복리후생에서 2개 문항, 상사와 동료에서 1개 문항이 제외되었다. 또한 직무만족은 직무성취 만족도, 복리후생 만족도, 상사와 동료 만족도로 구성되었다.

<표 4-2> 독서경영의 요인분석 신뢰도 분석

	독서경영
독서경영5	0.937
독서경영6	0.926
독서경영4	0.924
독서경영2	0.915
독서경영3	0.910
독서경영8	0.902
독서경영7	0.892
독서경영9	0.890
독서경영1	0.862
고유값	7.399
분산	82.211
누적분산	82.211
Cronbach's α	0.972

〈표 4-3〉 동기부여의 요인분석 신뢰도 분석

	인간관계	보람	의사전달	소속감	보수	승진	자기계발
인간관계1	0.856	0.243	0.178	0.086	0.148	0.147	0.029
인간관계2	0.852	0.158	0.158	0.084	0.271	0.165	-0.004
인간관계3	0.773	0.219	0.279	0.109	0.131	0.217	0.107
인간관계4	0.758	0.213	0.221	0.082	0.290	0.155	0.203
인간관계5	0.753	0.263	0.139	0.108	0.165	0.233	0.235
보람3	0.186	0.825	0.167	0.066	0.173	0.144	0.250
보람2	0.260	0.823	0.275	0.172	0.113	0.149	0.077
보람1	0.229	0.797	0.226	0.193	0.090	0.231	0.224
보람4	0.335	0.765	0.249	0.145	0.160	0.151	-0.134
의사전달2	0.210	0.290	0.826	0.036	0.079	0.093	0.138
의사전달1	0.199	0.298	0.824	0.162	0.153	0.120	0.026
의사전달3	0.274	0.142	0.801	0.173	0.032	0.167	0.145
소속감2	0.041	0.139	0.182	0.880	0.014	-0.060	0.067
소속감4	0.045	0.090	0.045	0.866	0.060	0.179	0.142
소속감3	0.185	0.127	0.073	0.859	0.135	-0.018	-0.064
보수1	0.198	0.085	0.082	-0.014	0.825	-0.013	0.189
보수2	0.195	0.165	0.077	0.123	0.746	0.387	-0.046
보수3	0.267	0.148	0.077	0.156	0.746	0.169	0.083
승진2	0.281	0.299	0.226	0.018	0.267	0.719	0.039
승진5	0.436	0.150	0.124	0.022	0.258	0.614	0.248
승진1	0.434	0.350	0.190	0.086	0.103	0.612	0.123
자기계발1	0.372	0.304	0.315	0.205	0.225	0.280	0.621
자기계발2	0.313	0.355	0.333	0.128	0.370	0.161	0.615
고유값	4.505	3.570	2.792	2.564	2.482	1.932	1.202
분산	19.588	15.523	12.140	11.148	10.790	8.399	5.225
누적분산	19.588	35.112	47.252	58.400	69.191	77.590	82.814
Cronbach's α	0.946	0.937	0.896	0.873	0.805	0.831	0.901

<표 4-4> 직무만족의 요인분석 신뢰도 분석

	상사동료	복리후생	직무성취
상사동료5	0.823	0.261	0.374
상사동료4	0.802	0.351	0.320
상사동료3	0.786	0.303	0.319
상사동료2	0.724	0.465	0.210
복리후생5	0.306	0.784	0.231
복리후생2	0.372	0.763	0.194
복리후생3	0.262	0.752	0.397
복리후생4	0.312	0.725	0.413
직무성취감3	0.306	0.272	0.834
직무성취감1	0.364	0.424	0.701
직무성취감5	0.494	0.363	0.641
고유값	3.330	3.174	2.404
분산	30.274	28.852	21.858
누적분산	30.274	59.127	80.985
Cronbach's α	0.931	0.899	0.882

제3절 측정변수의 기술통계량 및 상관관계

측정변수의 기초통계량은 <표 4-5>에 제시되었다. 동기부여 중 자기계발(M=5.06, SD=1.27)의 평균이 동기부여 중 가장 높은 것으로 나타났고, 의사전달(M=4.92, SD=1.31), 보람(M=4.83, SD=1.17), 승진(M=4.73, SD=0.97), 인간관계(M=4.44, SD=1.30), 보수(M=4.40, SD=0.93), 소속감(M=4.37, SD=1.14)순으로 나타났다. 그리고 독서경영(M=4.60, SD=1.15)으로 나타났고, 직무만족도 중 직무성취(M=4.68, SD=0.95)가 직무만족도 중 가장 높게 나타났고, 복리후생(M=4.46, SD=0.99), 상사동료(M=4.30, SD=0.99)순으로 나타났다.

<표 4-5> 측정변수의 기초통계량

범주	구분	M(SD)
동기부여	보수	4.40(0.93)
	승진	4.73(0.97)
	소속감	4.37(1.14)
	의사전달	4.92(1.31)
	인간관계	4.44(1.30)
	자기계발	5.06(1.27)
	보람	4.83(1.17)
독서경영	독서경영	4.60(1.15)
직무만족도	직무성취	4.68(0.95)
	복리후생	4.46(0.99)
	상사동료	4.30(0.99)

동기부여, 독서경영, 직무만족도의 상관관계는 <표 4-6>에 제시되었다. 독서경영과 동기부여와의 상관관계를 살펴보면, 독서경영과 보수와의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.534$), 독서경영과 승진과의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.686$), 독서경영과 소속감의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.468$), 독서경영과 의사전달과의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.579$), 독서경영과 인간관계와의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.684$), 독서경영과 자기계발과의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.635$), 독서경영과 보람과의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.657$)로 나타났다.

동기부여와 직무만족도와 의 상관관계를 살펴보면, 동기부여중 보수와 직무만족도 중 직무성취의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.708$), 동기부여 중 승진과 직무만족도 중 직무성취의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.732$), 동기부여 중 의사전달과 직무만족도 중 직무성취의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.730$), 동기부여 중 인간관계와 직무만족도 중 직무성취의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.772$), 동기부여 중 자기계발과 직무만족도 중 직무성취의 상관관계($p < 0.001$, $r = 0.772$)가 높게 나타났다.

<표 4-6> 측정변수의 상관관계

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	보수	1.00										
	승진	.654***	1.00									
	소속감	.286**	.217*	1.00								
동기부여	의사전달	.440***	.526***	.311**	1.00							
	인간관계	.626***	.697***	.255**	.576***	1.00						
	자기개발	.682***	.690***	.354***	.638***	.663***	1.00					
	보람	.558***	.620***	.332***	.599***	.583***	.643***	1.00				
독서경영	독서경영	.534***	.686***	.468***	.579***	.684***	.635***	.657***	1.00			
	직무성취	.708***	.732***	.385***	.730***	.772***	.772***	.659***	.728***	1.00		
직무만족도	복리후생	.510***	.537***	.322***	.624***	.629***	.639***	.524***	.528***	.790***	1.00	
	상사동료	.650***	.640***	.370***	.674***	.645***	.688***	.603***	.605***	.839***	.772***	1.00

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

제4절 가설검증

1. 독서경영이 동기부여에 미치는 영향관계

독서경영이 동기부여에 미치는 영향을 알아보기 위해서 독서경영을 독립변수로 하고 동기부여의 하위요인을 종속변수로 회귀분석(regression)한 결과는 <표 4-7>와 같다. 독서경영이 보수에 미치는 영향을 살펴본 결과 F값은 40.19($P < 0.001$)로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정 계수는 0.285로 독서경영에 의한 모형의 설명력은 28.5%로 나타났다. 독서경영($\beta = 0.534$)은 동기부여 중 보수에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

독서경영이 승진에 미치는 영향을 살펴본 결과 F값은 89.85($P < 0.001$)로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정 계수는 0.471로 독서경영에 의한 모형의 설명력은 47.1%로 나타났다. 독서경영($\beta = 0.686$)은 동기부여 중 승진에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

독서경영이 소속감에 미치는 영향을 살펴본 결과 F값은 28.28($P < 0.001$)로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정 계수는 0.219로 독서경영에 의한 모형의 설명력은 21.9%로 나타났다. 독서경영($\beta = 0.468$)은 동기부여 중 소속감에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

독서경영이 의사전달에 미치는 영향을 살펴본 결과 F값은 50.85($P < 0.001$)로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정 계수는 0.335로 독서경영에 의한 모형의 설명력은 33.5%로 나

타났다. 독서경영($\beta=0.579$)은 동기부여 중 의사전달에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

독서경영이 인간관계에 미치는 영향을 살펴본 결과 F값은 88.97($P<0.001$)로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정 계수는 0.468로 독서경영에 의한 모형의 설명력은 46.8%로 나타났다. 독서경영($\beta=0.684$)은 동기부여 중 인간관계에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

독서경영이 자기계발에 미치는 영향을 살펴본 결과 F값은 68.17($P<0.001$)로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정 계수는 0.403으로 독서경영에 의한 모형의 설명력은 40.3%로 나타났다. 독서경영($\beta=0.635$)은 동기부여 중 자기계발에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

독서경영이 보람에 미치는 영향을 살펴본 결과 F값은 76.88($P<0.001$)로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정 계수는 0.432으로 독서경영에 의한 모형의 설명력은 43.2%로 나타났다. 독서경영($\beta=0.657$)은 동기부여 중 보람에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 독서경영이 동기부여에 미치는 영향

종속변수	독리변수	B	SE	β	t-value	R^2	F-value
보수	상수	2.412	0.323		7.462***	0.285	40.19***
	독서경영	0.432	0.068	0.534	6.339***		
승진	상수	2.074	0.289		7.189***	0.471	89.85***
	독서경영	0.577	0.061	0.686	9.479***		
소속감	상수	2.23	0.414		5.381***	0.219	28.28***
	독서경영	0.465	0.087	0.468	5.318***		
의사전달	상수	1.886	0.438		4.303***	0.335	50.85***
	독서경영	0.659	0.092	0.579	7.131***		
인간관계	상수	0.883	0.388		2.275*	0.468	88.97***
	독서경영	0.772	0.082	0.684	9.432***		
자기계발	상수	1.84	0.402		4.573***	0.403	68.17***
	독서경영	0.7	0.085	0.635	8.257***		
보람	상수	1.754	0.362		4.845***	0.432	76.88***
	독서경영	0.669	0.076	0.657	8.768***		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

2. 동기부여가 직무만족에 미치는 영향

가. 동기부여가 직무성취 만족도에 미치는 영향

동기부여가 직무성취 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여, 동기부여의 하위요인을 독립변수, 직무만족도 중 직무성취 만족도를 종속변수로 한 다중회귀분석을 결과는 <표 4-8>와 같다. 동기부여가 직무성취 만족도에 미치는 영향을 살펴본 결과 F값은 57.44($P < 0.001$)로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정 계수는 0.409로 요인들에 의한 모형의 설명력은 80.9%로 나타났다. 동기부여 중 보수($\beta = 0.193$), 승진($\beta = 0.147$), 의사전달($\beta = 0.295$), 인간관계($\beta = 0.253$)가 직무성취 만족도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 소속감, 자기계발 그리고 보람은 직무성취 만족도에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

〈표 4-8〉 동기부여가 직무성취 만족도에 미치는 영향

	B	SE	β	t-value	R^2	F-value
(상수)	0.346	0.26	0	1.33		
보수	0.197	0.069	0.193	2.861**		
승진	0.144	0.072	0.147	2.015*		
소속감	0.071	0.041	0.086	1.752		
의사전달	0.214	0.046	0.295	4.658***	0.409	57.44***
인간관계	0.185	0.051	0.253	3.598***		
자기계발	0.106	0.058	0.142	1.818		
보람	0.013	0.053	0.016	0.243		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

나. 동기부여가 복리후생 만족도에 미치는 영향

동기부여가 복리후생 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여, 동기부여의 하위요인을 독립변수, 직무만족도 중 복리후생 만족도를 종속변수로 한 다중회귀분석을 결과는 〈표 4-9〉와 같다. 동기부여가 복리후생 만족도에 미치는 영향을 살펴본 결과 F값은 15.65(P<0.001)로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정 계수는 0.536으로 요인들에 의한 모형의 설명력은 53.6%로 나타났다. 동기부여 중 의사전달($\beta=0.28$), 인간관계($\beta=0.273$)가 복리후생 만족도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 보수, 승진, 소속감, 자기계발 그리고 보람은 복리후생 만족도에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

〈표 4-9〉 동기부여가 복리후생 만족도에 미치는 영향

	B	SE	β	t-value	R^2	F-value
(상수)	1.126	0.424		2.658**		
보수	0.043	0.112	0.04	0.382		
승진	-0.001	0.117	-0.001	-0.006		
소속감	0.063	0.066	0.073	0.956	0.536	15.65***
의사전달	0.212	0.075	0.28	2.834**		
인간관계	0.208	0.084	0.273	2.493*		
자기계발	0.171	0.095	0.219	1.801		
보람	0.009	0.087	0.01	0.098		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

다. 동기부여가 상사와 동료 간의 만족도에 미치는 영향

동기부여가 상사와 동료 간의 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여, 동기부여의 하위요인을 독립변수, 직무만족도 중 상사와 동료 간의 만족도를 종속변수로 한 다중회귀분석을 결과는 〈표 4-10〉와 같다. 동기부여가 상사와 동료 간의 만족도에 미치는 영향을 살펴본 결과 F값은 25.42(P<0.001)로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정 계수는 0.652으로 요인들에 의한 모형의 설명력은 65.2%로 나타났다. 동기부여 중 보수($\beta=0.243$)와 의사전달($\beta=0.323$)이 상사와 동료 간의 만족도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 승진, 소속감, 인간관계, 자기계발 그리고 보람은 상사와 동료 간의 만족도에

영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 동기부여가 상사와 동료 간 만족도에 미치는 영향

	B	SE	β	t-value	R^2	F-value
(상수)	0.067	0.368		0.182		
보수	0.259	0.097	0.243	2.664**		
승진	0.124	0.101	0.121	1.223		
소속감	0.085	0.058	0.098	1.478	0.652	25.42***
의사전달	0.245	0.065	0.323	3.769***		
인간관계	0.083	0.073	0.108	1.137		
자기계발	0.081	0.083	0.103	0.979		
보람	0.032	0.075	0.038	0.424		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

제5장 연구결과의 요약 및 논의

제1절 연구결과 요약

본 연구는 독서경영을 시행하고 있는 P사를 대상으로 독서경영의 효과를 알아보기 위한 것으로 독서경영이 P사 직원들의 동기부여에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고, 이렇게 형성된 동기부여는 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 분석은 단순회귀분석 및 다중회귀분석을 실시하였으며, 가설검정의 유의수준은 5%로 설정하였다.

첫째, 독서경영이 동기부여에 미치는 영향을 알아보기 위해서 독서경영을 독립변수로 하고 동기부여의 하위요인을 종속변수로 한 회귀분석 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 독서경영은 동기부여의 7개 하위 요인인 보수, 승진, 소속감, 의사전달, 인간관계, 자기개발, 보람에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 독서경영 효과가 높으면 동기부여의 수준도 높아짐을 의미한다. 따라서 직원들의 동기부여 증대를 위해 독서경영의 효과는 있다.

둘째, 동기부여가 직무만족의 하위변수 중 직무성취 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여, 동기부여의 하위요인을 독립변수, 직무만족도 중 직무성취 만족도를 종속변수로 한 다중회귀분석 결과는 다음과 같다. 동기부여의 하위요인 중 보수, 승진, 의사전달, 인간관계가 직무성취 만족도에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 보수와 승진에 대한 동기부여가 높고, 의사전달 및 인간관계에 대한 동기부여가 높을수록 직무성취에 대한 만족도가 높음을 알 수 있다.

셋째, 동기부여가 직무만족의 하위변수 중 복리후생 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여, 동기부여의 하위요인을 독립변수, 직무만족도 중 복리후생 만족도를 종속변수로 다중회귀분석을 결과는 다음과 같다. 동기부여의 하위 요인 중 의사전달, 인간관계가 복리후생 만족도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 의사전달과 복리후생에 대한 동기부여가 높을수록 직무성취에 대한 만족도가 높음을 알 수 있다.

넷째, 동기부여가 직무만족의 하위변수 중 상사와 동료 간의 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여, 동기부여의 하위요인을 독립변수, 직무만족도 중 상사와 동료 간의 만족도를 종속변수로 다중회귀분석을 결과는 다음과 같다. 동기부여의 하위요인 중 보수와 의사전달이 상사와 동료 간의 만족도에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 보수와 의사전달에 대한 동기부여가 높을수록 직무성취에 대한 만족도가 높음을 알 수 있다.

제2절 연구의 시사점 및 향후 과제

본 연구는 중소기업의 교육시스템의 열악한 환경과 인재 개발이라는 관점에서 시작되었다. 인재 제일이라는 슬로건은 진실을 외치지만, 중소기업에서 일류 인재, 슈퍼급 인재를 기대하기는 불가능한 현실이다. 그래서 중소기업의 경영자들은 명문대 출신이 면접 오는 것을 두려워한다. 언제 나갈지를 모르기 때문이다. 그래서 중소기업 경영자의 목표는 내부적으로 키운 직원이 나가지 않고 오래 일해주길 바라며, 자체적으로 직원 육성에 힘쓰고 있다. 하지만, 대부분의 기업은 직원교육을 시킬 연수원도 시스템도 부족하다. 한 마디로 물적, 인적 자원의 열악함 그 자체이다.

최근 지식경영의 트렌드에 맞춰 자체 교육시스템의 하나이자 기업문화의 방편으로 기업들은 독서경영을 도입하고 있다. 독서경영은 꾸준히만 한

다면, 하나의 교육시스템으로 자리 잡을 수 있다.

그리고 조직원 간의 토론을 통한 의사소통을 하고, 토론 중에 자신들의 경험을 공유하는 과정을 거치게 된다. ‘독서가 답이다’ ‘책속에 길이 있다’ (최창규,2015)는 말처럼 대부분의 조직구성원들은 독서가 경영환경 개선과 기업 경쟁력을 높이고 인적자원의 개발에 가장 효과적인 것을 인식하고 있다. 그리고 CEO들에게 비즈니스는 소리 없는 전쟁이다. 그들에게 책은 에너지가 된다(홍 다이아나, 2014).

<책은 도끼다> 는 제목만 읽어도 자신의 생각을 깨우치게 한다. 독서가 주는 이점과 독서경영을 해야 하는 이유를 첫 페이지에 카프카의 말로 대신해 준다(박웅현, 2011).

우리가 읽는 책이 우리 머리를 주먹으로 한 대 쳐서 우리를 잠에서 깨우지 않는다면, 도대체 왜 우리가 그 책을 읽는 거지? 책이란 무엇, 우리 안에 있는 뽕뽕 얼어버린 바다를 깨뜨려버리는 도끼가 아니면 안되는 거야.

-1905년 1월, 카프카, <저자의 말>, <변신>중에서

그리고 독서는 우리에게 생각할 질문들을 던져준다. 경영학의 아버지로 불리는 피터 드러커는 자서전 마지막 페이지에 이런 질문을 남겼다. ‘당신은 어떤 사람으로 기억되길 바랍니다?’ (Peter F. Drucker,2006) 존 맥스웰은 <사람은 무엇으로 성장하는가>의 첫 문장을 질문으로 시작했다.

‘당신에게는 지금 성장 계획이 있습니까?’ (John Maxwell,2012) 이런 질문을 경영자나 상사가 한다면 잔소리로 들린다. 자신이 읽은 책에서 성장하고자 하는 사람은 이런 질문을 인생의 화두가 될 것이다. 이렇듯 책은 어떤 것보다도 자신에게 열정을 주고, 목표를 정해주고, 감동을 주는 동기 부여의 연료가 된다. 독서의 힘은 개인, 가문, 나라의 운명을 바꾼다.(이지성,2011). 독서경영으로 기업경영에 힘을 보탠다면, 그 기업의 성장과 인

재개발은 한 층 더 높은 수준으로 올라간다.

본 연구는 독서경영에 만족하는 조직 구성원은 동기부여가 잘 되어 있고, 그러한 동기부여를 통한 직무만족에 미치는 영향에 관한 것이다. 독서는 이처럼 우리의 생각을 깨부수는 역할을 해준다. 그리고 조직원 중에 몇 명은 깨진 자신의 생각을 아직 깨지지 않은 생각을 가진 다른 조직원과 공유한다. 이런 생각이 모여 조직은 조금씩 변화한다. 눈에 보이지 않게 변화하지만, 시간이 흐르면 조그만 변화가 혁신으로 크게 보인다.

독서경영은 국가 차원에서도 지원하는 경영전략이다. 최근 문화체육관광부에서는 [제2회 대한민국 독서경영 우수직장 인증제]를 시행했다. P사는 신청을 하여 실사를 받고 최종 심사를 거쳤다. 작은 변화가 지속되니, 경쟁력을 확보하게 되었는지, 우수 직장으로 인증을 받고 서울경제신문사 사장상을 받았다. 작은 실천이 긴 시간을 만나면 경쟁력 있는 기업이 된다는 증거를 보여준다.

중소기업의 독서경영은 인재확보에도 도움을 된다. 독서로 격이 높아진 기업의 구성원들과 일하고 싶어 하는 신입사원이 늘어날 것이다. 누구라도 품격 있는 직원과 수준 높은 기업문화를 가진 회사에서 일하고 싶어 한다. 부디, 많은 중소기업들이 독서경영으로 지식경영을 실천하고 기업교육 시스템으로 정착시켜 인재 육성에 도움 되는 기업문화를 만들기를 바란다.

P사의 목표는 머리에 책을 얹고 찍은 사진 100장을 모아 전시회를 하는 것이다. 110명의 직원이 100권을 읽으면 10,000권이 넘게 된다. 10년 뒤에는 책 만 권을 읽은 회사와 읽지 않은 회사로 나뉠 것이다. 독서경영을 기업문화로 정착한다면 직원의 가정에도 전파가 되고 국가 경쟁력에도 도움이 되리라 확신한다.

‘책은 갑옷이다’ 우리가 읽은 책 한 권이 습자지라면 100권의 습자지는 갑옷역할을 할 것이다. 중소기업이 전 직원 힘을 합쳐 읽으면 만 권의

책이 만 장의 습자지 갑옷이 되어 기업경쟁력을 넘어 국가에 기여하는 기업이 될 것이다.

본 연구를 하면서 아쉬운 점은 본 연구가 중소기업 P사 한 곳을 중심으로 실증한 것이어서 설문 양이 부족하였고, 선행 연구도 아직 많지 않은 분야여서 연구에 한계가 있었다. 그래서 모든 산업과 기업에 적용하기에는 부족함이 있다. 그리고 단지 읽고 토론하는 독서경영에 대해서만 다룬 점도 아쉽다. 독서경영의 방법에 있어서도 다양성이 있고, 주제 선정에서도 유연함이 많은 부분이다. 이 부분에 대해서는 다른 연구자들에게 맡겨야 할 것 같다.

결론적으로 기업의 독서경영은 개인의 동기부여를 가져다주는 핵심경영 전략으로 자리매김 할 것이고, 그로 인한 직무만족으로 기업경쟁력을 갖추는 중요한 기업교육시스템 지식경영의 한 방법이 될 것이라 생각하며, 본 연구를 마무리 하고자 한다.

참고 문헌

1. 국내 문헌

- 교보문고 독서경영연구소(2015), https://twitter.com/kyobobook_read
- 국가브랜드진흥원(2015), <http://www.nbp.or.kr/>
- 권길자(2007), “직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” 경희대 관광대학원, 석사학위논문
- 김능진 외(2006), “지식경영의 핵심성공요인과 혁신행동이 기업의 성과에 미치는 영향, 경영논집 제40권 1,2호
- 김문경(2008), “CS 교육 프로그램이 직무만족과 직무성가에 미치는 영향”, 숙명호스피탈리티 경영전문대학원, 석사학위논문
- 김범국 외(1998), 조직행위론, 제주, 제주대학교 출판부
- 김성국 외(2014), “최신 경영학의 이해”, p397, 서울, 비엔엠북스
- 김형철 외(2014) “중소기업저보통산업의 학습조직 활동이 지식공유와 경영성과에 미치는 영향”, 경영컨설팅리뷰5(1)
- 김혜경(2008), “직장인의 독서경영 실태연구” 독서교육연구 제2권
- 김혜경(2007), “직장인의 독서 실태 연구; 독서경영 관점에서”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문
- 민경호(2009), “기업가정신”, p233, 서울, 무역경영사
- 박용현(2011), “책은 도끼다”, 서울, 북하우스
- 박정민 외(2012), “경영학 원론, p224, 서울, 도서출판 청람
- 박희준 외(2006) “독서경영”, 서울, 위즈덤하우스

- 안덕상(1993), “동기부여가 직무성취에 미치는 영향에 대한 연구”,
건국대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 오에 겐자부로(2015), 정수윤 역, “읽는 인간”, 서울, 위즈덤하우스
- 오종환(2011), “H자동차 회사에서 동기부여가 직무만족에 미치는 영
향에 관한 실증연구”, 울산대학교 경영대학원, 석사학위논문
- 유영만 외(2006), “과학기술부 상시학습체제 구축을 통한 혁신 가속화
방안”, 한국행정학회 학술대회 발표논문집
- 이기천(1998), “리더십, 직무만족 및 조직풍토에 대한 실증적 연구”,
건국대학교 대학원, 박사학위논문
- 이영희(2007), “동기부여와 조직몰입에 미치는 영향”충북대학교 행정
대학원, 석사학위논문
- 이주원(2013), “동기부여가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”,
동국대학교 경영대학원 석사학위논문
- 이지성(2011), “리딩으로 리드하라”, 서울, 문학동네
- 이형주(2010), “호텔조직구성원의 교육훈련에 따른 동기부여가 조직
유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 단국대학교 경영대학원,
석사학위논문
- 전옥표(2009), “이기는 습관” 서울, 쌤앤파커스
- 정진구(2008), “독서경영이 기업문화에 미치는 영향”, 독서문화연구
8호
- 정진구(2010), “평생학습사회에서 기업의 독서경영”, 독서연구 제23
호
- 존 맥스웰(2012), 김고명 역, “사람은 무엇으로 성장하는가”, 서울,
비즈니스북스
- 최창규(2015), “인적 자원 개발을 위한 독서경영 도입방안과 효과성에

관한 연구”, 한양대학교 기업경영대학원, 석사학위논문

채일권 외(2006) “독서경영을 통한 한국철도공사 자료관 발전방안”,
한국철도학회 학술발표대회논문집

카마다 마사루(2013), 김욱 역, “메이난 제작소 이야기”, 서울, 페이퍼로드

피터 드러커(2006), 남상진 역, “피터 드러커 나의 이력서”, 서울, 청림출판

피터 드러커(2004), 남상진 역, “한 권으로 읽는 피터 드러커 100년의 철학”, 서울, 청림출판

한덕기(2009), “우리나라 중소기업 교육훈련의 실태와 성과에 관한 연구”, 부경대학교 경영대학원, 석사학위논문

Songhairong(2014), “서번트 리더십, 직무만족 및 이직의도 간의 관계 연구”, 부경대학교대학원, 석사학위논문

Wiki(2015), https://ko.wikipedia.org/wiki/조작적_정의

2. 국외 문헌

- A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, July (1943)
- Alderfer, C. P. "Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings", New York: The Free Press,(1972)
- Beatty, R. W. & C. E. Schneier, C. E. Personnel Administrational Experiential uilding Approach, 2nded., Addison-Wesley Publishing Company,(1981)
- Duncan, W. J. Organizational Behavior, Boston; Houghton Mifflin Inc.,(1981)
- Hackman & Oldman(1980)
- Locke, E. A. The Mature and Cauces of Job Satisfaction" In M. D. Dunnette, (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chi. Rand McNally,(1976)
- Luthans, F. Organizatio Behavior, N. Y.; McGraw-Hill,(1981)
- McCormic E.J . & D. Ilgen, D. Industrial Psychology, 7th ed. Prentice-Hal
- Pinder,C.C, Work Motivation Illinois; Scott, Foresman and Company,(1984)
- Senge, P. M., The Fifth Discipline : The Art and Practice of Building Learning Organization, New York : Doubleday.(1990)
- Smith, H. C. Psycholgy of Industrial Behavior, McGraw- HillInc., (1955)
- Vroom, V. H(1964), Work and Motivation, New York; John Wiley & Sons

**독서경영이 동기부여와 직무만족도에 미치는 영향에 대한 연구
설문지**

안녕하십니까?
 귀중한 시간을 허락하시어 설문에 참여해 주신 것을 감사드립니다.

본 설문지는 <독서경영이 동기부여와 직무만족도에 미치는 영향>에 대한 논문 연구에
 만 활용될 예정이오니, 설문에 대해 솔직한 답변을 부탁드립니다.

2015년 10월 28일

연 구 자 : 김종삼(부경대학교 기술경영협동과정 석사과정)
 연 락 처 : 010- 2841- 4639

1. 다음은 동기부여를 알아보기 위한 문항입니다.

각 문항에 대해 본인의 생각에 맞는 보기에 V표를 해 주십시오.

문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	보 통 이 다	약 간 그 렇 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
나의 보수는 나의 직책(업무성과)에 비추어 볼 때 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 보수는 학력과 경력 상 타 직종과 비교해 볼 때 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 보수는 나의 생활에 필요한 생활급으로서 적정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
우리 조직의 승진, 승급평가가 공정한 편이다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
우리 조직의 승진소요 연수가 적정하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 근무평정 시 공정한 평가를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
우리 조직의 다면평가제도가 공정하게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
조직의 순환근무제가 합리적으로 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

나는 우리 직장에 강한 소속감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 현재 맡고 있는 업무에 대해 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 우리 조직 내에서 가족의 일원인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 우리 조직을 떠날 의사가 없다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 의견은 우리 조직의 의사결정에 어느 정도 반영되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
업무에 대한 판단이나 재량권이 어느 정도 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	보 통 이 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다	
우리 조직은 상, 하간에 의사전달이 잘 되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 직장 내에서 직원들과 원만한 인간관계를 유지하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 직장 내에서 동료들에게 신뢰와 존경을 받는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 직장 내에서 상사들에게 업무능력과 신뢰를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 업무관계상 동료들과 협조를 통해 많은 도움을 주고받는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 직장상사는 부하들의 고충사항을 들어주기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
현재 나의 업무가 나의 능력개발에 많은 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 나의 업무를 통해 개인적 발전의 동기부여를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 나의 업무를 통해서 자기개발의 자신감이 강화되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 직장은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
내가 현재 맡고 있는 직무는 사회적으로 중요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 현재의 직무를 천직으로 생각하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 나의 직업을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

2. 다음은 독서경영효과를 알아보기 위한 문항입니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
독서경영을 시작하기 전 프로그램에 대한 기대감이 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
독서경영은 업무 수행에 긍정적인 영향을 미친다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
독서경영 프로그램은 체계적으로 진행되었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
독서경영 참여는 나의 인사 평가에 좋은 영향을 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
독서경영은 동료, 선·후배와의 관계 형성에 도움을 주었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
독서경영은 자기 관리에 도움을 주었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
독서경영은 적극적으로 참여했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
독서경영에서 배운 내용을 업무 및 생활에 활용한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전반적으로 독서경영 프로그램에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3. 다음은 직무만족도를 알아보기 위한 문항입니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
현 직무를 수행하고 있는 나 자신에게 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
현 직무가 나의 적성에 맞고 흥미롭다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 업무에 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
직무수행 시 능력과 기술을 발휘할 수 있도록 다양한 일을 할 기회가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
현 직무수행 시 적절한 권한위임을 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전체적인 직무에 만족감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

나의 급여는 현재 업무량과 비교했을 때 알맞다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
우리 회사의 근무환경에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
우리 회사의 복리후생에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나는 휴일과 법정공휴일에 휴식을 만족하게 취한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
우리 회사의 승진기회에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 상사는 전문지식 및 업무능력이 뛰어나다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 상사는 부하직원을 잘 지도 편달해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 상사는 부하직원의 의견을 충분히 수렴하며, 인사 처리에 항상 공정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 상사에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
나의 동료에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

4. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

본인에게 해당되는 번호에 V표를 해 주십시오.

-귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성

-귀하의 연령은? ① 20-29세 ② 30-39세 ③ 40-49세 ④ 50-59세

-귀하의 업무 분야는 무엇입니까? ① 관리/사무직 ② 생산/현장직

-귀하의 직위는 무엇입니까 ?

① 사원 ② 대리이하 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 ⑥ 임원

-귀하의 학력은?

① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원이상

-귀하의 근속년수는?

① 5년 미만 ② 5년- 10년 미만 ③ 10년-15년 미만 ④ 15년-20년 미만
⑤ 20년-25년 미만

설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.