



# 독서경영이 동기부여와 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구

옥영석\* · 김종삼  
(\*부경대학교 · 렌트브레인)

## A Study on the Effect of Reading Management on Motivation and Job Satisfaction

Young-Seok OCK<sup>†</sup> · Jong-Sam KIM  
(\*Pukyong National University · RentBrain)

### Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of reading management on the motivation and satisfaction of the job. First of all, theoretical background and precedent study on reading management, motivation, and job satisfaction were conducted, and empirical studies were conducted mainly on P company which has recently been certified for outstanding reading management. The results are as follows.

Compensation, promotion, belonging feeling, communication, human relationship, self-development and reward in motivation have a positive effect to reading management. Compensation, promotion, communication and human relationship in job satisfaction have a positive effect to motivation. Communication and human relationship have a positive effect to welfare satisfaction. Compensation and communication in motivation have a positive effect to the satisfaction between superiors and colleagues.

Reading management will become a key management strategy that brings individual motivation and it will be a method of knowledge management that is an important enterprise education system that has corporate competitiveness through job satisfaction.

**Key words** : Reading management, Motivation, Job satisfaction

### I. 서론

기업은 구성원들에게 변화와 혁신을 강조하면서 창조적인 업무까지 수행할 것을 요구한다. 그래서 기업은 인적 자원을 효율적으로 활용하고 관리하기 위하여 개인의 목표와 직무에 대한 동기부여를 위해 힘쓰고, 조직 간의 조화로우음을 유지하기 위하여 직무만족도를 높이기 위한 경영의 고민을 한다. 기업에서 근로의욕을 고취하고 성과를 내기 위해서 구성원들의 직무만족은 중요하

다고 할 수 있다. 그래서 기업은 구성원들이 직무만족을 가질 수 있도록 자기계발을 독려하기 위한 기업교육을 강화하고 있다. 또한 기업들은 직원의 성장을 위해 교육을 하고 동기부여를 하기 위해, 보수체계, 승진의 공정성, 소속감, 의사소통, 자기계발, 보람 등 동기부여 요인들을 연구하고 기업문화에 적용하려고 애쓴다.

최근 몇 년간 기업들은 경영의 화두로 거론되는 지식경영을 도입하고 있으며 Davenport (1998)는 지식의 획득, 창조, 축적, 활용을 지식경영 활

<sup>†</sup> Corresponding author : 051-629-5643, ysock@pknu.ac.kr

\* 이 논문은 부경대학교 자율창의학술연구비(2016년)에 의해 연구되었음.

동이라고 주장하였다. 지식경영은 지식의 획득, 공유, 확산의 프로세스로 조직의 지식 능력을 강화하여 기업경쟁력을 높이고자 한다(Kim & Kim, 2006). 그래서 많은 기업들이 직원들의 복지와 성장 및 직원들 간의 의사소통을 위한 방안으로 독서경영을 도입하고 있다. 독서경영은 읽기와 토론을 통한 활동을 주로 하지만, 결국은 개인의 지식 축적 활동이 되고, 토론을 통한 각 자의 경험과 사고를 공유하게 되는 효과가 있어서 지식경영의 단순한 실행 방법이라고 할 수 있다.

본 연구는 기업교육의 일환으로 하는 독서경영이 동기부여와 직무만족에 미치는 영향을 알아보려 한다. 독서경영을 통하여 의사소통이 활성화되고 조직 내 의사소통이 동기부여와 직무만족에 영향을 미치고 동기부여가 직무만족 또는 직무성과에 미치는 영향에 관하여는 선행논문에서 검증된 바 있다. 독서경영은 조직 구성원 간의 동기부여 요인으로서 연구해볼 만한 가치가 있는 주제이다 많은 기업이 기업교육과 직원들의 동기부여를 위해 독서경영이 활용되길 기대해 보는 것도 이 연구의 목적 중의 하나이다.

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 실증 자료 변수와 통계 자료를 위한 설문에 대해 논의한다. 그리고 이를 통한 조사 대상과 분석방법에 대해 살펴보기로 한다.

제4장에서는 자료의 수집 및 분석방법과 실증 연구의 결과분석을 통한 변수들 간의 상관관계 분석과 연구 가설의 검증 결과를 살펴본다.

제5장에서는 이상의 연구를 요약정리하고 본 연구결과와 시사점 그리고 향후 보완점에 대해

밝히고자 한다.

## Ⅱ. 이론적 고찰

1절에서는 독서경영에 대한 개념과 선행연구를 알아본다. 2절에서는 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.

### 1. 독서경영

#### 가. 독서경영의 정의

교보문고 독서경영연구소에 따르면 독서경영은 ‘창조성의 기본이 되는 개인의 독서습관이 조직에 확산되고, 공유되어 조직의 변화와 혁신을 가져오는 경영관리 방식’을 말한다(Jeong, 2008).

독서경영은 학습조직과 조직경영이라는 경영의 화두와 함께 최근 보편적으로 강조되고 있는 경영의 한 트렌드이다. 독서경영은 자신의 업무 연계 방안과 기업 활용방안을 포럼에 제시하고 연구회에서 토론, 발표함으로써 지식을 창출하고 저장하고 공유하고 응용하는 지식경영과 연계되어 있다(Kim, 2008).

이와 같이 독서경영은 지식경영과 연계되어 개인과 조직의 변화를 일으키는 자극과 동기부여를 주는 기업의 활동으로 많은 기업들이 도입하고 있다.

#### 나. 독서경영의 필요성

Chae et al. (2006)의 연구에 따르면 독서경영의 필요성에 대해 다음과 같이 말한다.

첫째, 기업은 임직원들의 독서를 생활화하고 체계화하여 조직문화를 만들어 성장하는 문화를 창조할 수 있다. 그리하여 독서를 통해 시행착오

를 줄이고 성장할 수 있는 효과적인 방법을 습득하게 된다.

둘째, 독서는 기업의 위험을 사전에 감지하는 안테나 역할을 한다. 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.

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.

즉, 독서경영은 구성원에게 자기계발을 통한 역량 강화 및 변화관리에 유연하게 대처하게 하고 구성원의 커뮤니케이션을 강화하여 조직의 새로운 혁신을 이끌어내어 조직을 성장시킨다는 점에서 기업에 유용하다고 할 수 있다.

#### 다. 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. 기업문화의 정착을 통해 구성원들은 회사의 경영철학과 비전을 공유하게 되고 구성원들의 성장을 이루어 나가게 된다.(Jeong, 2008). 독서경영을 통해 회사는 하나의 학습조직으로 만들어지고 구성원 개인과 회사의 수준을 한 단계 높이는 것은 물론 관계 형성에도 영향을

미치게 된다.

독서경영이 기업문화 형성을 통하여 기업에 미치는 효과를 체계적으로 분석하는 것도 의미가 있다고 할 수 있겠다.

#### 라. 독서경영 사례

P사는 부산 소재의 가스제조유통전문 회사로 직원 110여명으로 7개 사업장을 운영하는 매출 1000억 원 정도의 건설한 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 나뉘어 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 [제2회 대한민국 독서경영 우수 직장 인증제]를 시행하여 독서경영을 하는 기업들의 신청을 받았다. P사는 2년간의 진행과정을 담은 자료를 2015년에 제출하여 신청하였고, 대한민국에서 독서경영을 잘 시행하는 기업으로 인증을 받고 상도 받았다.

본 연구는 P사의 독서경영 사례를 기반으로 독서경영 우수 직장 기업에 대하여 독서경영이 기업에 기여하는 성과를 구성원들의 동기부여와 직무만족에 미치는 영향에 대하여 연구를 진행하게 되었다.

#### 마. 독서경영 관련 선행연구

Senge(1990)는 이전까지 여러 학자들에 의해 논의되어 오던 조직학습의 관점을 학습조직 패러다임으로 제시하면서, 학습조직을 위한 구축요인

을 제시하였다. 그가 제시한 5가지 구축요인은 시스템 사고, 개인적 수련, 사고모델, 공유비전 및 팀 학습이다.

Bennet & O'Brien(1994)은 조직 현장에서의 학습 조직의 적용 가능성과 실천가능성에 초점을 두고, 학습조직 구축 요인으로써 전략과 비전의 공유, 최고관리자·팀·개인의 학습실천, 작업 프로세스 개선, 개방성과 신뢰분위기, 학습지원 조직 구조, 정보공유, 훈련과 교육, 개인과 팀 개발, 보상과 인정을 제시하였다(Kim & Kim, 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(Lee, 2013).

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(Choi, 2015).

Kim(2008)의 연구에 따르면, 웨이플(Waples) 등은 독서의 동기를 명예적 동기(*prestige motives*), 현실 도피적 동기(*respite motives*) 및 안전 추구의 동기(*security motives*)로 분류하고 있다.

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. 또한 커뮤니케이션을 위한 기본 내용을 제공해 줌으로써 조직 내 커뮤니케이션이 활성화 되는 장점이 있다. 조직 내 커뮤니케이션이 직무만족과 동기부

여에 영향을 미치는 것은 선행논문에서 검증된 바 있다. 독서경영은 조직 구성원 간의 동기부여 요인으로서 연구해볼 만한 가치가 있는 주제이다(Jeong, 2008).

Kim & Park(2016)은 공공도서관 직원의 독서 활동이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 분석하였다. 즉, 직무만족이 독서활동과 조직몰입 간에 가지는 매개효과에 대하여 알아본 결과 공공도서관에 독서경영을 도입하여 직원의 독서환경을 조성할 것을 제안하였다.

## 2. 동기부여와 직무 관련 선행연구

본 논문의 연구를 위하여 동기부여와 직무와 관련된 자료들을 참고 하였는데 Oh(2011)의 'H자동차 회사에서 동기부여가 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구', Ahn(1993)의 '동기부여가 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구' 및 Kwon et al.(2010)의 '직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구' 등이다.

Oh(2011)는 직무만족이 조직효과성을 높이는 중요변수라는 인식아래 직무만족에 영향을 미치는 변수로 동기부여와 조직이라는 2가지 관점에서 개인의 동기부여가 직무만족에 미치는 영향과 조직의 차원에서 종업원이 느끼는 조직지원인식에 대한 정도가 직무만족에 미치는 영향에 대해 규명하였다.

Ahn(1993)의 논문에서는 동기부여의 내용이론과 과정이론을 다루고, 직무성공은 조직구성원의 성취라는 포괄적 개념을 담고 있고, 이런 이론적 배경에서 동기부여가 조직성공에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 고찰하였다. 설문지법을 통해 조직몰입도와 직무만족도를 통한 측정을 하였고, 설명 변수를 토대로 동기부여가 직무성공에 미치는 영향을 실증적으로 연구하였다.

Kwon et al.(2010)는 문헌연구와 실증연구를 병행하고 설문지법을 활용하여, 직무순환, 동기부여, 직무만족에 대해 고찰하였다. 설문대상은 서

을 특1급 호텔 중 8곳을 선출하여 진행하였는데 동기부여가 된 직무순환이 정기적으로 이루어질 때 종업원들은 최고의 직무만족감을 느끼며 업무에 최대의 효율성을 달성하는 것으로 밝혀졌다.

### 3. 직무만족의 결정요인 및 선행연구 분석

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

Lee(1990)는 직무만족의 영향요인으로 임금, 업무환경, 승진 및 발전기회, 인정도, 복리후생, 회사경영방침, 감독 방법, 동료관계를 제시하였다. Oh et al.(1996)는 직무만족의 하위요인을 작업, 본질, 감독, 임금, 승진, 인간관계, 작업환경, 교육, 복지, 동기, 전반적 조직만족 및 직무만족으로 정의하였다.

Yang(2011)은 직무만족 영향요인을 동료만족, 상사만족, 업무만족, 급여만족, 발전만족의 5개 요인으로 구분하였다. Dinham & Scott(2000)은 직무만족은 내재적 만족과 외재적 만족으로 나눌 수도 있다. 내재적 만족은 자신의 직무 및 직무활동 자체로부터 발생하는 것을 의미하고, 외재적 만족은 직무를 통해 받게 되는 급여, 혜택, 직위 등을 통해 발생하는 것을 의미한다.

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 이체적인 직무가치에서는 부(-)의 효과를 가지는 것으로 보였다.(Hackman & Oldman, 1980).

앞선 독서경영, 동기부여와 직무 및 직무만족에 대한 이론적 고찰로 미루어 보면, 독서경영을 통한 자기계발과 개인의 성장은 동기부여에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보인다. 그리고 이러한 동기부여를 통한 직무만족에 영향을 미치는 영향

에 대해 연구 모형과 가설을 설정해 보기로 하였다.

## Ⅲ. 연구 모형 및 가설 설정

### 1. 연구 모형의 설계

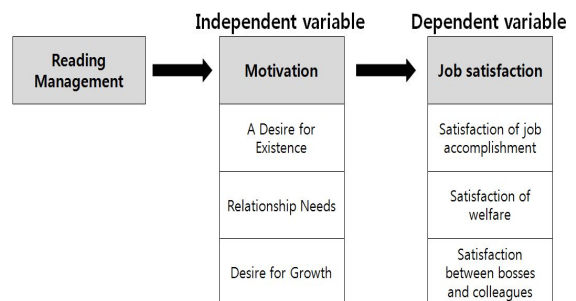
이론적 배경과 문헌 조사를 기초로 하여 실증 연구를 위한 연구모형과 가설을 설정하며, 고려 변수들에 대한 조작적 정의와 함께 측정 도구들을 제시하고자 한다. 본 연구에서는 직무만족이 조직의 성과를 높이는 주요변수라는 인식을 가지고 있다. 그래서 직무만족에 영향을 미치는 변수로 동기부여와 독서경영이라는 두 가지 관점을 가지고 연구를 진행하였다.

첫째, 독서경영이 동기부여에 영향을 미치는 것에 대해 규명하고자 한다.

둘째, 동기부여가 직무만족에 미치는 영향에 대해 알아보하고자 한다.

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

따라서 실증연구의 연구모형을 다음 [Fig. 1]에 제시하였다.



[Fig. 1] Research Model

## 2. 가설의 설정

제2장의 이론적 배경을 토대로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

### 가. 독서경영과 동기부여에 대한 가설

기존의 연구에서 독서경영이 조직구성원 간의 의사소통과 개인의 지식 획득 및 성장에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.(Jeong, 2008). 그래서 따라서 이를 근거로 가설을 설정하고자 하는데, Alderfer (1972)의 연구에서 동기부여의 하위차원으로 존재욕구 (Existence), 관계욕구 (Relatedness), 성장욕구 (Growth)의 3가지 하위 개념을 이용하고자 한다. 세 욕구의 알파벳을 조합한 ERG (Existence Relatedness, Growth) 이론을 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.

### 나. 독서경영을 통한 동기부여와 직무만족에 대한 가설

직무만족에 관한 선행연구에 있어서 Yang (2005)은 직무만족관련 요인으로 직무특성, 역할요인, 환경관련요인으로 상사의 관리감독, 인간관계, 의사소통, 의사소통의 참여, 조직관련 요인으로 보수, 승진, 교육훈련, 평가 및 정보 등을 활용하였다. 이에 독서경영은 기업교육과 지식경영의 일환으로 직원의 지식의 획득과 토론을 통한 의사소통의 장이 된다. Jeong (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 미칠 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.

## 3. 변수의 조작적 정의와 측정도구

### 가. 독서경영의 조작적 변수

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 Kim Mun Kyung (2008)이 교육이 직무만족에 주는 성과에 관해 연구한 “CS 교육 프로그램이 직무만족과 직무성취에 미치는 영향”을 참고하여, 교육적 효과와 직무만족에 대한 설문 중 9문항을 사용하였고, 각 문항은 7점 척도로 측정하였다.

### 나. 동기부여의 조작적 변수

본 연구에서는 동기부여를 측정하기 위해 알더퍼의 ERG이론에 의거하여 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구를 반영하였다. 또한 Pyo & Lee (2007)의 연구 “청소년지도자가 인식한 청소년 복지조직 관리자의 서번트 리더십이 직무만족도 및 조직몰입에 미치는 영향”을 참조하여 존재욕구요인으로 보수, 복리후생, 승진 3개 요인으로 분리, 관계욕구요인으로 소속감, 의사전달, 인간관계 3개 요인으로 분리, 성장욕구요인으로 성취감, 자

기개발, 보람의 3개 요인으로 분리하였다. 이에 직무만족의 문항과 중복되는 복리후생과 의사전 달 2개 요인을 제외한 7개 항목에서 27개 문항을 구성하여 7점 척도로 동기부여를 측정하였다.

다. 직무만족의 조작적 변수

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” Kwon et al.(2010)을 참조하여 직무만족을 직무의 성취감, 복리후생, 그리고 상사와 동료 간의 만족이라는 세 가지로 구분하여 총 16문항을 일부 수정하여 7점 척도로 측정하였다.

요약 화를 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 가정하여 회전하는 방법인 직교회전 (Varimax rotation)을 이용하였다.

### IV. 실증 연구

#### 1. 응답자의 일반적 특성

P사는 2년간 독서경영에 대한 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 <Table 1>에 제시되었다.

#### 2. 요인 분석 및 신뢰성 분석

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

본 연구의 측정변수들은 선행연구 및 문헌 등을 바탕으로 구성되었고, 선행연구와의 비교 및

<Table 1> Characteristics of Respondent

	Category	N(%)
Gender	Male	90(87.4)
	Female	13(12.6)
Age	20 ~ 29	14(13.6)
	30 ~ 39	56(54.4)
	40 ~ 49	33(32.0)
Business Field	White Collar	51(49.5)
	Blue Collar	52(50.5)
Position	employee	50(48.5)
	Deputy	18(17.5)
	Manager	17(16.5)
	Deputy Head	18(17.5)
academic background	High school	26(25.2)
	Community College	19(18.4)
	University	50(48.5)
	Graduate School	8(7.9)
Working Year (x)	x < 5	27(26.2)
	5 <= x < 10	29(28.2)
	10 <= x < 15	24(23.3)
	15 <= x	23(22.3)

본 연구에 독서경영, 동기부여, 직무만족에 대한 요인 분석을 하였다. 독서경영에 대한 요인분석을 한 결과, 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 요인분석을 한 결과, 요인적 재값 (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 요인분석을 한 결과, 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 16개 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.

### 3. 측정변수의 기술통계량 및 상관관계

본 측정변수의 기초통계량 결과는 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.

동기부여, 독서경영, 직무만족도의 상관관계 결과는 먼저 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 살펴 보면, 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.

### 4. 가설검증

가. 독서경영이 동기부여에 미치는 영향관계

독서경영이 동기부여에 미치는 영향을 알아보기 위해서 독서경영을 독립변수로 하고 동기부여의 하위요인을 종속변수로 회귀분석(regression)한 결과는 <Table 2>와 같다.

독서경영은 보수( $\beta=0.534$ ), 승진( $\beta=0.686$ ), 소속감( $\beta=0.468$ ), 의사전달( $\beta=0.579$ ), 인간관계( $\beta=0.684$ ), 자기계발( $\beta=0.635$ ), 보람( $\beta=0.657$ ) 등 동기부여의 모든 하위 요인에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

나. 동기부여가 직무만족에 미치는 영향

독서경영을 통한 동기부여가 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위해서 동기부여의 하위요인을 독립변수, 직무만족도 중 직무성취 만족도를 종속변수로 한 다중회귀분석을 수행한 결과는 <Table 3>과 같다. 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.

<Table 2> The Impact of Reading Management on Motivation

Dep. var.	Indep. var.	$\beta$	t-value	$R^2$
compensation	Const.		7.462***	0.285
	R.M.	0.534	6.339***	
Promotion	Const.		7.189***	0.471
	R.M.	0.686	9.479***	
Belonging feeling	Const.		5.381***	0.219
	R.M.	0.468	5.318***	
Communication	Const.		4.303***	0.335
	R.M.	0.579	7.131***	
Human Relationship	Const.		2.275*	0.468
	R.M.	0.684	9.432***	
Self-development	Const.		4.573***	0.403
	R.M.	0.635	8.257***	
Reward	Const.		4.845***	0.432
	R.M.	0.657	8.768***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Dep. var - Dependent variable

Indep. var - Independent variable

Const. - Constant

R.M. - Reading Management

<Table 3> The Effect of Motivation on Job Satisfaction

	$\beta$	t-value
(Constant)	0	1.33
compensation	0.193	2.861**
Promotion	0.147	2.015*
Belonging feeling	0.086	1.752
Communication	0.295	4.658***
Human Relationship	0.253	3.598***
Self-development	0.142	1.818
Reward	0.016	0.243
$R^2$	0.409	
F-value	57.44***	

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

동기부여가 복리후생 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여, 동기부여의 하위요인을 독립변수, 직무만족도 중 복리후생 만족도를 종속변수로 한 다중회귀분석을 수행한 결과는 <Table 4>와 같다. 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.

동기부여가 상사와 동료 간의 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여, 동기부여의 하위요인을 독립변수, 직무만족도 중 상사와 동료 간의 만족도를 종속변수로 한 다중회귀분석을 수행한 결과는 <Table 5>와 같다. 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.

<Table 4> The Effect of Motivation on Welfare Satisfaction

	$\beta$	t-value
(Constant)		2.658**
compensation	0.04	0.382
Promotion	-0.001	-0.006
Belonging feeling	0.073	0.956
Communication	0.28	2.834**
Human Relationship	0.273	2.493*
Self-development	0.219	1.801
Reward	0.01	0.098
$R^2$	0.536	
F-value	15.65***	

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

<Table 5> The Effect of Motivation on Satisfaction between Superiors and Colleagues

	$\beta$	t-value
(Constant)		0.182
compensation	0.243	2.664**
Promotion	0.121	1.223
Belonging feeling	0.098	1.478
Communication	0.323	3.769***
Human Relationship	0.108	1.137
Self-development	0.103	0.979
Reward	0.038	0.424
$R^2$	0.652	
F-value	25.42***	

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

## V. 결론

### 1. 연구결과

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. 주요 분석결과에 대해서는 아래와 같이 네 가지 내용으로 구분할 수 있다.

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.

### 2. 연구의 시사점 및 향후 과제결과

본 연구는 중소기업의 교육시스템의 열악한 환경과 인재 개발이라는 관점에서 시작되었다. 인

재 제일이라는 슬로건을 외치지만, 중소기업에서 일류 인재, 슈퍼급 인재를 기대하기는 불가능한 현실이다. 그래서 중소기업의 경영자들은 명문대 출신이 면접 오는 것을 두려워한다. 언제 나갈지 모르기 때문이다. 그래서 중소기업 경영자의 목표는 내부적으로 키운 직원이 나가지 않고 오래 일해주길 바라며, 자체적으로 직원 육성에 힘쓰고 있다. 하지만, 대부분의 중소기업은 직원교육을 시킬 연수원도 시스템도 부족하다. 한 마디로 물질, 인적 자원의 열악함 그 자체이다.

최근 지식경영의 트렌드에 맞춰 자체 교육시스템의 하나이자 기업문화의 방편으로 기업들은 독서경영을 도입하고 있다. 독서경영은 꾸준히만 한다면, 하나의 교육시스템으로 자리 잡을 수 있다. 그리고 조직원들 간의 토론을 통한 의사소통을 하고, 토론 중에 자신들의 경험을 공유하는 과정을 거치게 된다. ‘독서가 답이다’ ‘책속에 길이 있다’는 말처럼 대부분의 조직구성원들은 독서가 경영환경 개선과 기업 경쟁력을 높이고 인적자원의 개발에 가장 효과적인 것을 인식하고 있다.

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

중소기업의 독서경영은 인재확보에도 도움을 된다. 독서로 격이 높아진 기업의 구성원들과 일

하고 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 도움이 되는 기업문화를 만들기를 바란다.

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 생각한다.

## References

- Ahn, Duk Sang(1993), A Study on the Influence of Motivation to Job Performance, Master's thesis, Dankook University
- Alderfer, C. P. (1972), Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings, New York, The Free Press
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30
- Chae, Il-Kwon · Lee, Yeoung-Seung & Kim, Hea-Yoon(2006), A Study on Information Library Development Strategy of Korea Railroad Corporation through Reading Management Strategy, 2006 Proceedings of KSR Conference
- Choi, Chang Gyu(2015), A Study on the

- Introduction of Reading Management for Human Resources Development and Its Effectiveness, Master's thesis, Hanyang University
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know. Harvard Business School Press.
- Dinham, S. & Scott, C. (2000). Moving Into The Third, Outer Domain Of Teacher Satisfaction , Journal of Educational Administration, 38(3)
- Hackman J. R. & Oldham G. R. (1980). Work Redesign. Philippines : Addison- Wesley
- Jeong, Jin-Goo(2008), A Study of Influence of Reading Management on Corporate Culture, Korean Journal of Reading Culture, 8.
- Kim, Hay-kyung(2008), A Study on the realities of reading in employees at the point of reading management, Korean Journal of Reading Education, 2.
- Kim, Hyoung-Chel & Kim, Gwon-pil(2014), A Study on the Effects of Small and Medium Companies Learning Organization on Performance, Korean Review of Management Consulting, 5(1)
- Kim, Mun Kyung(2008), The effect of Airlines CS instruction program on the job satisfaction and job performance, Master's thesis, Sookmyung Womans University
- Kim, Nung-Jin & Kim, Hoon(2006), The Effect of KM Critical Successful Factors and Innovation Influencing Performance, Management Bulletin, 40(1)
- Kim, Seo Ryung & Park, Sung Jae (2016), A Study on the Effect of Reading Activities on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Public Library Employees, Journal of the Korean Society for Information Management, 33(3)
- Kwon, Na-Kyung · Kim, Hye-Lin & Seo, Won-Seok (2010), The Effect of Job Rotation on Motivation and Job Satisfaction - Focused on F&B Employees of First Grade Hotels in Seoul, The Korean Journal of Culinary Research, 16(4)
- Lee, Ju Won(2013), An Empirical Study on the Influence of Motivation on the Job Satisfaction in Medium-sized Manufacturing, Master's thesis, Dongguk University
- Lee, Kwang-Ho(1990), A Study on the Job Factors Affecting Hotel Employee's Separation, Master's thesis, Kyonggi University
- Oh, Jong Hwan(2011), An Empirical Study on the Influence of Motivation on the Job Satisfaction in 'H' Motor Company, Master's thesis, Ulsan University
- Oh, Sheezeen · Lim, Youngsik & Yang, Byunghwa(1996), A Test Model for Measuring Organizational Satisfaction, Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 9(1)
- Pyo, Kab-Soo & Lee, Young Hee(2007), The Perception of Youth Leaders on the Servant Leadership of Youth Welfare Organization Superintendent and Its Effects to their Job Satisfaction and Organization Absorption, Korean Journal of Youth Studies, 14(2)
- Senega, P. M.(1990), The Fifth Discipline : The Art and Practice of Building Learning Organization, New York : Doubled
- Yang, Hisuk(2005), An Empirical Study on the Factors of Job Satisfaction in Local officials of Educational Administration, Master's thesis, Changwon University
- Yang, Jung Won(2011), A Study on the Relationship between Team Leader's Motivational Language and Subordinate's Job Performance and Satisfaction, Master's thesis, Ewha Womans University

- 
- Received : 17 August, 2017
  - Revised : 18 October, 2017
  - Accepted : 23 October, 2017