

기업의 창조적 경영혁신을 위한 디자이너의 동기부여 요인

- 매슬로우(A. H. Maslow)의 욕구단계설 중심으로 -

Designer's Motivation factors for the Creative Management Innovation

- Focused on Maslow's Hierarchy of Human Needs -

정 정 호

LG유플러스 마케팅실

Jung jung-ho

Marketing Headquarters, LG Uplus Corp.

1. 서론

2. 창조적 경영혁신의 함의

- 2-1. 경영혁신의 패러다임 변화
- 2-2. 창조적 경영혁신의 개념
- 2-3. 창조적 경영혁신의 조건

3. 동기부여요인의 이해

- 3-1. 동기부여의 정의
- 3-2. 동기부여의 과정
- 3-3. 매슬로우(A. H. Maslow)의 욕구단계설

4. 실증연구

- 4-1. 연구모형 및 설계
- 4-2. 통계분석 및 가설검증
- 4-2. 연구결과 및 분석

5. 결론

참고문헌

논문요약

시장경쟁 환경에서 기술평준화에 따른 차별적 경쟁우위의 한계로 인해 기업의 경영혁신은 창의적 사고와 상상력을 기반으로 새로운 사업 기회를 발굴하고, 시장을 선도하는 핵심가치로 내재화시켜야 한다. 본 연구에서는 기업의 창조적 경영혁신의 일환으로 디자인경영을 통해 창의적인 전문역량을 강화를 논의하였고, 이는 조직 내 디자인 직무의 조직원(디자이너)의 동기부여에서 시발점으로 찾고자 하였다. 디자이너의 동기부여 요인은 매슬로우(A. H. Maslow)의 욕구단계설을 근간으로 각 개별단계를 인간의 기본욕구로 한정하여 실측했으며, 조직소속 여부와 조직규모에 따라 동기부여요인의 차이를 검증하였다. 분석결과로 조직소속 여부에 따라 무소속 집단은 '생리적 욕구', 소속집단은 '안전욕구'가 높았으며, 소속집단별 규모의 차이에 따른 특이사항으로써 무소속 집단은 상대적으로 '창조적 본능'이 낮았으며, 중소기업 집단은 '자부심, 보람' 욕구가 높았고, 대기업 집단은 생계보장, 신분보장의 '안전욕구'가 높게 측정되었다.

본 연구를 통해 기업의 조직형태에 따른 디자이너의 적합한 동기부여 방안을 발견하고, 이를 바탕으로 창의적인 사고의 전환을 유도함으로써 기업목표 달성과 개인의 욕구를 동시에 만족시켜 창의적이고 유연한 조직문화를 조성할 수 있도록 해야 한다. 또한 앞으로 창의성 발현을 위한 조직 내부의 활성화역할로 디자이너의 역할을 재정립하고, 디자인경영을 통

해 기업의 차별화된 경쟁우위의 지속성을 달성하는데 제안하고자 한다.

주제어

창조경영, 디자인경영, 동기부여

Abstract

The limitation of differentiated competitiveness due to the standardization of technology in a market competition environment, the company's management innovation must be enhanced by developing a new opportunity based on creative thinking and imagination, and creative performance ability as a core value to lead a market should be internalized This study focuses on creative specialized ability in design management as a means of company's creative management innovation, and tries to find out a clue to this from the motivation of designers in the organization. The motivation elements of designers are practically measured on the basis of A.H. Maslow's hierarchy of needs, and the differences of motivation according to whether they belong to an organization or not, and the size of organizations are investigated. As a result, non-belonging group shows a 'high physiological needs' while organization belonging group has a high 'safety need'. In terms of size, the non belonging group has a low 'creative need', small sized group shows a 'high self esteem' and large sized group is evaluated to have a 'high safety need' for living and status security.

This study demonstrates that it is important to find out a suitable motivation method for designers according to the forms of organization and to induce creative thinking that leads to a creative and flexible organization culture to achieve not only the company's goal but also individual's needs. And reestablishment of the role of designer to boost the creativity in the organization is suggested to maintain the competitiveness of differentiated design management.

Keyword

Creative Management, Design Management, Motivation

1. 서론

기술의 발전은 다양한 매체환경을 통해 비즈니스 효율성을 제고하고 사업 모델 혁신을 가속화시켜, 기업이 직면한 경쟁 환경을 치열하게 변화시킨다. 이는 곧, 기술의 보편화로 이어져 차별적 우위에 대한 장벽이 낮았으며, 대체상품의 증가로 인해 시장에서는 공급이 수요를 초과하는 현상이 발생하게 되었다. 뿐만 아니라 정보습득이 용이한 네트워크 구조로 인해 시장의 힘이 공급자에서 수요자로 이동하여 제품을 구입, 이용하는 소비자가 시장의 중심이 되었다. 이로 인해 기업들은 소비자의 선택을 놓고 치열한 경쟁을 벌이게 되는 상황을 접하게 되었다. 즉, 기업은 고객의 니즈를 파악하고 이를 충족시키기 위해 창조적인 가치를 창출해야만 고객과의 관계를 지속적으로 유지할 수 있으며 경쟁에서 생존할 수 있는 것이다.

기업의 고객가치 창조는 기업이 고객에게 제공하는 상품이나 상품의 구체적 속성(성능/디자인/가격 등), 서비스 또는 서비스 속성, 브랜드이미지, 감성적 경험, 오퍼(Offer), 혜택, 커뮤니케이션 메시지, 상품정보와 여타 고객이 필요한 정보 등을 통해 고객의 니즈를 충족시키는 정도나 수준을 의미하며, 이를 기반으로 기업의 수준을 더 한층 높이려 하는 창조적 활동이라 할 수 있다(최정환, 2008).

이를 위해 기업은 창조적 혁신활동의 일환으로 디자인의 창조적인 메커니즘을 활용해서 경영시스템에 도입함으로써 고객가치를 실현할 수 있는 환경을 조성하고 있다(정경원, 2010). 이는 기업 내부의 경영시스템에 디자인 분야의 주요자원들을 최적으로 배분하여 디자인의 창조적 사고(Creative Thinking)가 내부 구성원들에게 내재화 될 수 있도록 촉진하고 있는 것이다. 즉, 기업 조직 내 소속된 디자이너의 창조적 사고가 전사 구성원들에게 창조적 역량으로 확대됨으로써 기업의 성과목표를 달성할 수 있는 것이다. 이는 더욱이 디자이너 개인의 내재적 동기부여가 동반되어 조직행동을 결집시킴으로써 창조적 경영혁신의 활성화로 발현될 수 있다.

이제 기업은 지속적인 성장을 위해 디자인을 바탕으로 한 경영패러다임의 변화가 필요하며, 조직 내 디자이너의 업무적 몰입을 위한 동기부여가 경영성과로 이끌어 내는데 주목되어야 한다.

본 연구를 통해 기업의 창조적 경영혁신의 일환으로 디자이너의 동기부여요인을 매슬로우(Abraham H. Maslow, 1943)의 욕구단계설을 근간으로 하여 논의하고자 한다. 실증적 분석을 위해 조직 내 디자이너의 생태적 특성에 따라 조직소속 여부 및 조직유형을 변

수로 하여, 동기부여 요인을 정량적으로 검증하였다.

이는 직무별 역량을 내부 자발적 또는 외부 환경적으로 증진시키기 위한 심리적 요인을 분석함으로써 조직 내 디자이너의 동기부여 요인을 이해하고 디자인 직무의 역할 재조명을 통해 기업의 창조적인 경영혁신에 기여하고자 한다.

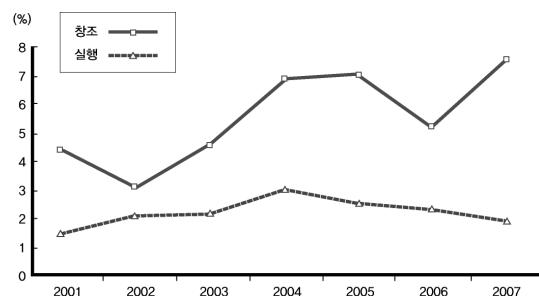
2. 창조적 경영혁신의 함의

2.1. 경영혁신의 패러다임 변화

오늘날 소비자의 협상력(bargaining power)이 증가되어 시장의 경쟁적 지위가 고객 중심으로 편향되고 있으며, 기업들은 지속적인 경영혁신을 통해 새로운 고객가치를 창출하고 있다.

과거에는 표준화된 대량생산을 통해 품질혁신과 원가절감 등의 제품 완성도와 운영 효율성 위주로 강조되었으나, 산업구조가 제조업에서 서비스업으로 집중되고(국정브리핑, 2006), 시장경쟁 강도가 뜨거워지면서 고객의 높은 기대수준을 충족시키기 위한 기업의 경영전략도 제품 품질보다는 고객의 감성적 경험 가치를 창조하는 방향으로 진화하게 되었다.

즉, 과거에는 기업의 전략방향이 명확한 상태에서 누가 빨리 실행하느냐에 경영혁신의 초점이 맞추어졌다면, 최근에는 누가 남과 차별되게 생각하고 방향을 설정하느냐가 더 중요해졌다. 바로 경영혁신의 초점이 '실행'에서 '창조'로 바뀌고 있는 것이다. 기업들의 움직임이 잘 나타나 있는 경영 관련 미디어에서 키워드 검색을 한 결과를 보아도 2004년을 정점으로 실행에 관한 기사의 비율은 줄어들고 있지만 창의성에 관한 기사의 비율은 늘어나고 있는 추세이다(이병주, 2007). <그림 1> 참조



[그림 1] 미국 언론에 나타난 경영혁신의 변화
출처: 이병주, 창조 중심의 경영혁신 패러다임, LG경제연구원, 2007, p3 연구자가 재편집함.

1) 논문/기사 검색 사이트(EBSCO)에서 Fortune 기사를 검색(실행은 Execution 또는Execute로, 창조는 Creativity 또는 Creative로 검색), 전체 기사에서 해당 기사 건수 비율(%)을 분석

2.2. 창조적 경영혁신의 개념

경영혁신의 개념은 관리업무를 수행하는 방법을 대대적으로 변화시키거나 기존의 조직형태를 수정해 조직이 목적하는 방향으로 새롭게 나아가는 것이라 할 수 있다.

과거 선행연구를 통해 경영과 혁신에 대한 각각의 정의를 도출해보면, 초기 경영이론가인 Henri Fayol (1917)은 경영을 계획하기, 조직하기, 명령하기, 협동하기, 제어하기로 설명하였다.²⁾ Gary Hamel(2007)은 한 세기에 걸친 경영이론을 통합해보면 경영원칙의 실행에는 주로 목적 세팅과 계획, 동기유발, 협동과 통제, 인적자원 개발과 할당, 지식의 축적과 적용, 자원의 수집과 배정, 관계형성과 육성, 주주요구의 충족이 포함된다고 주장하였다.

또한, 혁신이란 '새로운 것'을 의미한다. Joshep Alois Schumpeter(1912)는 혁신을 신결합(new combination)이라 했으며, 새로운 재화 또는 재화의 품질, 새로운 생산방식의 도입, 신규 시장의 개시, 원재료나 부품의 새로운 공급처, 새로운 산업에서의 새로운 재조직 등을 의미한다고 하였다.

Joshep Alois Schumpeter³⁾는 자본주의의 역동성을 가져오는 가장 큰 요인으로 창조적 혁신을 주창했으며, 특히 경제발전 과정에서 기업가의 창조적 파괴(creative destruction) 행위를 강조하였다. 1912년에 발표한 <경제발전론>에서 Schumpeter는 이윤이 기업가의 혁신에서 발생하는 것이라고 하였다. 즉, 이윤은 혁신적인 기업가의 '창조적 파괴행위'로 인한 생산요소의 새로운 결합에서 파생되며, 이윤이란 바로 창조적 파괴행위를 성공적으로 이끈 기업가의 정당한 노력의 대가라 하였다. 이후 다른 기업인에 의해 이것이 모방되면서 자연스럽게 이윤이 소멸되고, 새로운 혁신적 기업가의 출현으로 다시 사회적 이윤이 생성된다고 본다. 다시 말해 혁신을 통해 낡은 것을 파괴, 도태시키고 새로운 것을 창조하고 변혁을 일으키는 '창조적 파괴(creative destruction)' 과정이 기업경제의

2) Henri Fayol은 모든 조직에 있어서 중요한 의미를 갖는다는 관리활동의 보편성과 중요성을 강조하면서 기업조직의 6대 본질적 기능(기술, 영업, 재무, 보건, 회계, 경영관리)을 체계화시켜 합리적인 관리교육을 통해 조직의 효율성을 제고 시켜야 한다는 교육의 필요성을 역설하였으며, 경영활동의 초점을 인간문제, 특히 리더십 측면의 지휘통일 문제를 강조하였다.

3) Joshep Alois Schumpeter는 한계 효용 학파의 완성자로 수리적 균형 개념을 이에 도입하였고 혁신적 기업가가 이윤을 창조한다는 이론을 전개하였다. 그는 (1)발명을 위한 연구, (2)혁신을 위한 개발, (3)상품화의 3단계를 구분하고 발명보다는 혁신에 더 많은 비용이 소요되고 혁신보다는 상품화에 더 많은 비용이 소요된다고 주장하면서, 따라서 충분한 자본을 가진 기업이 보다 많은 혁신을 할 수 있다고 주장했다.

원동력이라는 것이다.

이러한 창조적 과정을 통해 기업의 경영혁신은 좀 더 높은 수준의 가치 창출과 경쟁에서의 방어능력을 내재화하여 모방이 어려운 경쟁우위를 창조하게 되는 것이다.

본 연구에서는 창조적 경영혁신을 기업의 진정한 경쟁우위를 차지하기 위한 활동으로 과거에는 없었던 새로운 제품과 서비스를 창조하는 것뿐만 아니라 기존의 프로세스와 방법 등의 범위에 포함시켜 점진적으로 개선하고 혁신하는 활동으로 정의하고자 한다.

이는 특히 최근 기업의 새로운 가치창출을 위한 창조적 경영수단으로 디자인경영 개념에서 접근해 볼 수 있다. 디자인경영은 기업에서 디자인 자원을 활용하여 경영시스템에 최적으로 배분·투입함으로써 고객의 감성적 가치를 실현시키는 경영활동이다. 즉, 디자인의 창조적인 메커니즘을 생산관리, 마케팅, R&D, 조직관리 등 기업경영의 주요 프로세스에 design discipline(디자인에 익숙한 창조적인 생산과정)을 활용해서 고객의 insight를 발굴하고 경험 가치로 극대화하여 제품/서비스를 개발하여 시장에서의 경쟁우위를 창출하는 전략적인 경영수단인 것이다(정정호, 2010).

이런 측면에서 본 연구를 통해서 창조적 경영혁신의 일환으로 디자인경영의 중요성을 부각시키고자 하며, 디자인경영을 통한 창조적인 프로세스가 기업의 주요 인프라에 내재화될 수 있도록 디자이너의 직무적 욕구만족이 선행과제로 해결되어야 한다는 것을 부연하고자 한다.

2.3. 창조적 경영혁신의 조건

성공적인 기업이 되기 위해선 기존방식과 다른 차별화된 경영이 필요하다. 창의와 상상의 힘으로 사업 기회를 발굴하고, 효율성과 유연성을 동시에 갖춘 사업방식을 선택하며, 임직원의 창의성을 극대화하는 조직문화를 구비해야 한다. 선진기업들은 이미 사업분야, 방식, 조직문화의 창조적 전환을 통해 시장을 견인하고 있다(한국경제신문 특별취재팀 외, 2009).

이러한 기업의 창조적 경영혁신을 이루기 위해서는 내부 조직원의 창의적 사고 배양이 중요하다. 본 연구에서는 기업의 창조적 변화와 창조경영의 핵심동력을 조직 내부의 창의성 측면에서 접근하고자 한다.

LG경제연구원에서 조사한 결과에 따르면, 기업의 창조적 혁신이 발생하도록 하는 조건으로 공통적으로 다음의 두 가지 요인이 나타난다고 강조하였다(이병주, 2007).

첫째, 성과에 대한 요구나 납기 준수에 대한 압박 등 혁신활동에 대한 압력이나 관리(Challenge)의 최적 수준이 존재하며, 적정 수준의 압력에 따라 창조적 혁신에 대한 성과가 올라간다.

둘째, 창조적 혁신은 서로 다른 영역의 경계에서 발생하는 경우가 많다. 상이한 영역에서 논리나 메커니즘이 유추에 의해서 당면과제를 해결하기 위한 새로운 방향제시 등의 대안으로 도출되기도 한다.

이처럼 창조적 혁신이 발생하는 상황을 이해하면 기업 내 창의적 문제해결을 향상시키는 방안과 차별화된 아이디어 개발방법을 논의할 수 있다.

본 연구에서는 기업의 창의적 사고 배양을 활성화할 수 있는 방법으로 Amabile(1998)의 제시한 창의성 모델을 기초로 언급하고자 한다.

Amabile(1998)은 창의성을 새롭고 의미가 있는 아이디어를 생성할 수 있는 능력으로 정의하고, 전문적인 지식 강화, 창의적 사고 능력, 동기부여의 세 가지 요소들의 조합에 의해서 창의성이 활성화된다고 주장하였다.

첫째로, 창의성을 높이기 위해서는 본인이 수행하는 전문적인 지식이 필수적이며, 이를 기반으로 다른 분야와의 소통을 통한 통섭(統攝)으로 창의적인 아이디어를 얻을 수 있다. 즉, 한 분야의 전문지식과 다른 분야의 지식 간의 통섭을 통해서 지식의 폭은 커지고, 지식의 깊이는 심화됨으로써 창의적인 아이디어를 개발할 수 있다.

둘째, 기존의 지식과 아이디어를 기반으로 하여 문제를 분석하고, 새로운 아이디어를 만들어내어 해결하는 창의적 사고능력이 강화되어야 한다. 기업에서 활용할 수 있는 창의적 사고방법으로써, 고정관념을 벗어나는 방법, 우뇌방식의 사고방법, 수평적 사고방법을 제시할 수 있다.

셋째, 실제로 사람들을 생각하고 창의적 아이디어를 만들어 내도록 움직이는 힘인 동기(motivation)이다. 새로운 아이디어를 만들어내겠다는 동기가 없으면, 기업 내 직원들이 가지고 있는 전문능력이나 창의적 사고능력은 효용가치가 없게 된다. 따라서 직원들의 창의적 아이디어 창출 능력을 높이기 위해서는 동기를 강화할 수 있는 방법이 필요하다. 직원들의 동기를 자극하기 위해서는 일에 대한 도전 의식, 업무에 대한 자유도, 시간과 돈의 자원, 효율적 탐구성, 상사의 격려, 조직의 지원 등과 같은 환경이 조성되어야 한다.

본 연구에서는 Amabile(1998)이 제시한 창의성 활성화 방법에 있어, 동기부여 요소를 선택하여 논의해 보고자 한다. 특히 앞서 정의한 창조적 경영혁신 주

체를 조직에 소속하고 있는 디자이너로 한정하여 동기부여 유발요인을 살펴봄으로써, 본질적인 관점에서 인간의 심리적 요인 분석을 통해 기업의 창조적 혁신 방안에 대해 접근해보겠다.

3. 동기부여요인의 이해

3.1. 동기부여의 정의

인간의 욕구는 무한하며 그것은 동태적인 성질을 갖는 동시에 인간 행동의 원천이 된다. 다시 말해 인간의 행동이 무엇인가의 목표를 달성하려는 욕구에 의해서 동기부여가 이루어진다는 뜻이다. 동기부여 이론은 크게 내용이론⁴⁾과 과정이론⁵⁾으로 나뉜다.

내용이론은 개인의 행동을 어떤 목적을 위하여 일정한 방향으로 작동시키는 내적 심리 상태에 초점을 두며, 과정이론은 개인의 행동이 실제로 작동되는 과정 또는 유도하는 과정으로서 동기부여를 설명한다.

동기부여의 개념은 학자에 따라 설명을 달리 하기도 하나 근본적으로 유사하다고 볼 수 있다. 동기부여를 정의한 주요학자의 견해는 다음과 같다.

연구자	개념 정의
H. Kootz(1988)	충동, 바람, 욕구 및 이들과 유사한 것들의 전체에 적용되는 일반적인 용어이다. 충동과 바람이 만족되도록 유입함을 의미함
W. R. Plunkett & R. F. Attner(1989)	목적달성을 위해 계획된 행동을 정하는 인간의 내적인 욕구와 영향력의 상호작용
J. L. Gibson(1991)	인간의 행동을 시작하고 방향을 정하도록 하는 힘을 기술하는 개념

[표 1] 동기부여의 개념정의

4) 동기부여의 내용이론(content theory of motivation)이란 동기를 유발하는 요인의 내용을 설명하는 이론을 말한다. 즉 무엇이 개인의 행동을 유지 혹은 활성화시키는가, 혹은 환경 속의 무슨 요인이 사람의 행동을 움직이게 하는가에 관한 이론을 말한다.

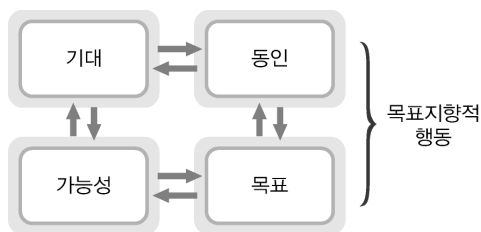
5) 동기부여 과정이론(process theory of motivation)은 동기 유발의 과정을 설명하는 이론을 말한다. 인식절차이론(cognitive process theories of motivation)이라 부르기도 하는데, 동기부여의 내용이론이 욕구의 내용에 초점을 둔 이론이라면, 과정이론은 정보처리(information processing)나 인식(cognition) 혹은 직무환경 요인과 상황 등에 초점을 둔다. 과정이론은 이러한 인식 요인들이 서로 어떻게 관련되어 있는가를 분석하는 데 관심의 초점을 둔다. 다시 말하면, 인식변수(cognitive variables)가 동기 유발에 '어떻게, 그리고 왜' 영향을 미치는지에 많은 관심을 두며, 이러한 변수를 확인하는 것 외에 그러한 변수 간의 관계나 교류절차에 대해 연구한다.

이와 같은 정의들을 종합하여, 본 연구에서는 동기 부여를 개인이 조직 내에서 직무를 양호하게 수행할 수 있도록 의욕을 불러일으키는 활성화제 관점에서 “인간의 행동을 유발시키고 그 행동을 결집시키며, 그 행동을 자발적, 적극적, 목표 지향적으로 유도하여 개인의 목표를 조정하는 과정”이라 정의하고자 한다.

3.2. 동기부여의 과정

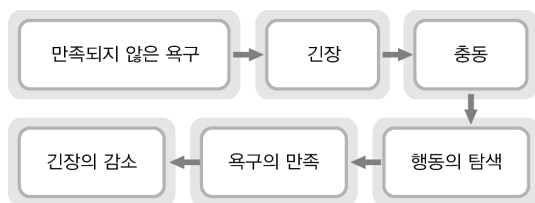
동기부여가 어떤 과정을 거쳐서 이루어지게 되는가를 알기 위해서는 먼저 동기부여의 중요 변수인 욕구와 목표에 대한 이해가 필요하다. 욕구란 어떤 시기에 개인이 경험하는 결핍으로서 행동을 유발하고 규제하며, 유지시키는 인간의 내부에 있는 어떤 힘을 말한다. 그리고 개인이 추구하는 목표나 성과는 동기부여가 목표 지향적이라는 의미에서 개인을 이끄는 동인이라고 볼 수 있다. 바람직한 목표의 성취는 욕구결핍의 현저한 감소를 가져온다.

동기부여에 있어서 행동은 목표지향적인 것이고, 목표지향적인 행동과 동기는 깊은 관련성이 있다. Hersey(1977)는 우리의 행동은 어떤 기대에서 출발한 동인(motive)과 가능성에서 출발한 목표(goals)에서 결정됨으로써 그것은 목표지향적인 행동이 됨을 설명하고 있다. <그림 2 참조>



[그림 2] Hersey의 동기부여 과정

Robbins(1990)는 동기부여를 욕구충족의 과정이라는 관점에서 특히 ‘긴장(tension)’이라는 개념을 동원하여 동기부여의 과정을 <그림 3>을 통해서 설명하고 있다.



[그림 3] Robbins의 동기부여 과정

동기부여과정에 관해서는 이상의 논자들의 설명을 중심으로 다음과 같이 중요한 내용을 찾을 수 있다.

첫째, 동기부여는 개인이 지니고 있는 욕구에 의해서 일어나고 여러 가지 욕구 중에서 강도가 높은 욕구가 우선한다.

둘째, 동기부여의 행동은 욕구를 충족시키기 위한 목적지향적인 것이다.

셋째, 동기부여에 따라 개인의 노력의 정도가 정해지게 되고 노력은 개인의 능력과 결합되어 성과를 결정한다.

넷째, 개인은 업적 그 자체로부터 직접적으로 자신의 욕구를 충족하든지, 결과로 얻을 수 있는 보상으로 욕구를 충족하게 된다.

다섯째, 이와 같이 하여 얻어지는 만족감은 하나의 학습효과(learning effects)로서 주기를 이루며 차후의 동기부여과정에서 결과에 대한 기대감으로 작용하여 개인의 동기부여 그 자체와 목표 지향적 행동, 그리고 노력의 정도에 영향을 미치게 된다.

3.3. 매슬로우(A. H. Maslow)의 욕구단계설

동기부여 이론은 오랜 기간 동안 여러 단계를 거쳐 발달해 왔는데 근대적 동기부여 이론은 1910년대에 발표된 Taylor⁶⁾의 과학적 관리모형을 시발로 간주하고 있다. 이러한 동기부여 이론은 인간·자원적 접근을 시도한 매슬로우(Abraham H. Maslow)이론을 시작으로 다시 현대적으로 변해 가는데 그 초점에 있어서 크게 두 가지로 분류할 수 있다.

본 연구의 이론적 논지인 Maslow(1943)의 욕구단계설에서는 인간의 욕구는 타고난 것이며 욕구를 강도와 중요성에 따라 5단계로 분류하였으며, 하위단계에서 상위단계로 계층적으로 배열되어 하위단계의 욕구가 충족되어야 그 다음 단계의 욕구가 발생한다고 주장하였다. 이는, 욕구가 행동을 일으키는 동기요인이며, 인간의 욕구는 병렬적으로 열거되어 있는 것이 아니라 낮은 단계에서부터 그 충족도에 따라 높은 단계로 성장해 간다는 것이다.

그의 이론에서 인간 행동의 원인이 되는 동기요인을 생리적 욕구, 안전과 보장의 요구, 사회적 욕구, 존경의 욕구, 자아실현의 욕구로 구분되며, 정리하면 다음과 같다. (하위단계 ① → 상위단계 ⑤)

① 생리적 욕구는 욕구의 시발점인 동시에 가장 기본이 되기도 하다. 즉, 인간이 삶을 영위하는데 가

6) Frederick Winslow Taylor에 의해 1911년 출간된 ‘과학적 관리법(The Principle of Scientific Management)’은 조직에서 일상적으로 행해지는 작업의 흐름을 과학적으로 접근하여 생산성을 향상시키는 원리를 정립한 경영학의 고전이다.

장 필수적인 욕구로서 욕구들 중에서 가장 강력하며 이를 충족시키지 못한 사람은 다른 욕구들보다도 생리적 욕구가 동기의 원인이 된다. 생리적 욕구에는 의식주에 대한 욕구, 굶주림, 갈증, 성, 수면 등이 포함된다.

② 안전 욕구란 공포나 혼란으로부터 오는 정신적·육체적 위협으로부터의 보호, 경제적·사회적 안전 지속, 현재 상태의 보전 등과 관련된 욕구이다. 생리적 욕구가 어느 정도 충족되면, 다음 단계의 욕구로서 안전에 대한 욕구가 부각된다. 이는 의식주를 비롯한 물질적 측면뿐만 아니라, 직장, 직위 등의 신분적인 측면에 관한 보장, 생계보장, 산업재해로부터의 보호 등이 포함된다.

③ 사회적 욕구 또는 애정의 욕구란 가족·친구·애인·동료 등 이웃과 친근하게 사랑을 나누면서 살고자 하는 욕구와 어느 집단·조직·사회에 속하고자 하는 욕구이다. 이 욕구는 대인관계를 통해 서로 정을 교환하고 소속되기를 바라는 사회적 요구이므로 기업조직의 유대감, 친분, 소속감 등에 연계시킬 수 있다.

④ 존경의 욕구란 다른 사람으로부터 인정을 받고자 하고 스스로 긍지나 자존심을 가지려하는 욕구를 뜻한다. 즉, 인간들은 확실한 긍지의 소유와 다른 사람으로부터 존경을 받고자 하는 욕구를 가지고 있다. 스스로 자긍심을 가지려 하는 욕구와 다른 사람들이 자기를 존중해 주기 바라는 욕구가 긍지와 존경에 관한 욕구에 포함된다.

⑤ 자아실현의 욕구란 자신의 잠재력을 최대한 발휘하며 개발하고 자신의 이상이나 목표를 실현하려는 욕구이다. 이상의 네 가지 욕구가 모두 충족되더라도 사람은 자기에게 적합한 일을 할 수 없으면 불만을 느끼게 되고, 자기에게 적합한 일을 할 때에 비로써 궁극적으로 행복해질 수 있는 것이다.

그의 이론은 인간의 기본적 욕구를 파악하여 계층별로 분류하고 관계를 설명함으로써, 동기부여의 개념적 틀을 제시하였다. 다만 모든 인간에서 다섯 가지 욕구 계층이 항상 고정적인 것은 아니며, 행동결정 요인이 복합적인 욕구로써 하나의 행동을 유발한다고 보는 관점도 많다. 또한 욕구의 발로는 단계적으로 전진할 수 있으나, 후진적 또는 하향적으로 단계를 역전할 수 있다(Alderfer, 1972).

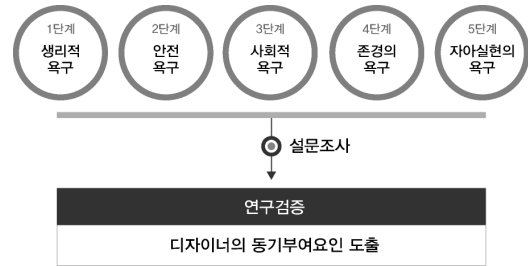
이러한 취약점을 감안하여, 본 연구에서는 Maslow의 욕구단계설의 각 욕구단계간의 상하위계 작용을 배제하였고, 각 계층의 개별적인 속성으로만 인간의 욕구 수준으로 한정하여 피험자 대상으로 동기부여 요인을 분석하였다.

4. 실증연구

4.1. 연구모형 및 설계

앞서 본 연구에서 기업의 진정한 경쟁우위를 달성하기 위한 방안으로 고객가치를 실현할 수 있도록 창조적 경영혁신 활동을 강조하였으며, 그 일환으로 디자인경영 활동을 통해 기업 내부의 창의적인 내재화를 부연하였다. 이를 바탕으로 본 연구자는 기업의 창의성 발현을 위한 조직 내부의 활성화의 역할로 디자인 조직의 구성원(디자이너)을 선정함으로써, 개인 또는 조직의 목표달성을 위한 동기부여 요인을 디자이너의 생태적 유형에 따라 논의해보고자 한다.

디자이너가 개인 또는 조직의 목표를 달성하기 위한 동기부여 요인으로 Maslow의 욕구단계설로 조명하였으며, 각각의 욕구단계를 단일 개별 요인으로 측정변수로 설정하여 파악해보았다.



[그림 4] 연구모형의 설계

또한 디자인산업 특성 상 측정대상(디자이너 그룹)을 기업조직 내부와 외부로 분류하여 연구를 위한 가설설정을 다음과 같이 설정하였다.

첫 번째 가설로 Maslow의 욕구단계 항목의 피험자 반응을 5점 척도로 측정하여 조직 소속여부에 따른 디자이너의 동기 차이(가설1)와 두 번째로 조직규모에 따른 디자이너의 동기 차이(가설2)를 검증하고자 하였다. 특히 가설2의 “조직규모”의 변수는 현재 디자인산업 구조 상 디자인 중심의 중소기업(가설)의 분포도를 고려하여 해당 변수에 따른 디자이너의 동기부여요인을 살펴보고자 한 것이다. <표 2 참조>

구분	내용
연구가설1	조직의 소속여부에 따른 디자이너의 동기부여는 차이가 있을 것이다.
연구가설2	조직규모(대기업/중소기업)에 따른 디자이너의 동기부여는 차이가 있을 것이다.

[표 2] 연구가설의 설정

7) 중소기업기분법 제2조 및 동법시행령 제3조에 의거하여 상시 근로자수 300인 미만 혹은 매출액 300억 원 이하로 구분함.

설문문항의 구성은 Maslow 욕구단계설의 각 단계 별 속성에 맞춰 검증변인의 지표로 삼아 측정변수 항목을 다음과 같이 구성하였으며, Likert의 5점 등간척도로 측정하였다. <표 3 참조>

구분	측정변수	설문 문항
생리적 욕구	생리적 창조 본능, 굶주림 해소	2, 7
안전 욕구	신분보장, 생계보장	1, 4
사회적 욕구	사적 유대관계, 공동체 형성	3, 8
존경 욕구	인정, 자부심	6, 9
자아실현 욕구	능력발전, 보람 이상실현	5, 10

[표 3] 설문문항 구성

전체(n) = 116			
구분		빈도	백분율
성별	남	70	60.3 %
	여	46	39.7 %
연령별	20대	36	31.0 %
	30세~34세	66	56.9 %
	35세~39세	12	10.3 %
	40대 이상	2	1.7 %
학력별	고졸	-	0.0 %
	대재	6	5.2 %
	대졸	94	81.0 %
경력별	석사 이상	16	13.8 %
	1년~3년차	36	31.0 %
	3년~5년차	32	27.6 %
	5년~10년차	44	37.9 %
	10년차 이상	4	3.4 %
	없음	2	1.7 %
직급별	사원	22	36.2 %
	대리	32	27.6 %
	과장	26	22.4 %
	차장/부장	10	1.7 %
	임원	4	3.4 %
	기타	22	6.9 %
전공 여부별	전공자 (現, 디자인 업무)	98	84.5 %
	비전공자 (現, 디자인 업무)	18	15.5 %

[표 4] 표본 구성

또한 피험자 선정에 있어 성별, 연령, 학력별 등의 인구 통계학적으로 디자이너의 전공 여부 및 조직 내 업무 여부를 고려하여 세분화함으로써 ①디자인 전공자이고, 현재 조직 내 디자인 업무는 보는 자, ②디자인 전공자이고, 현재 소속된 조직이 없는 자, ③디자인 비전공자이지만, 현재 조직 내 디자인 업무를 보는 자를 대상으로 2010년 6월 1일~2010년 6월 10일 동안 설문조사를 진행하였다. <표 4 참조>

4.2. 통계분석 및 가설검증

본 연구의 통계분석은 기초통계분석 및 응용통계 분석을 위하여 SPSS 통계 패키지 프로그램을 사용하였다. 본 연구의 가설검증에 앞서 여러 항목들로 측정된 변수들을 먼저 신뢰성 분석을 실시하여 연구결과에 대한 설문 문항의 신뢰성을 측정하는 다음, 이를 토대로 하여 가설검증을 실시하였다.

4.2.1. 신뢰도 분석

본 연구의 가설 검증은 응답자들의 주관적인 평가에 의해 측정된다. 따라서 이들 개념들이 얼마나 신뢰성 있게 측정되었는지 검증할 필요가 있다. 신뢰성이란 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성 및 정확성 등이 내포된 개념으로써 측정결과가 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지 또는 측정결과에 대한 오차가 존재하는지 의미하게 된다.

동일한 개념에 대하여 여러 개의 복수문항으로 측정을 하는 경우, 보통 Cronbach's Alpha(a) 계수를 이용하는데, 본 연구에서도 이를 이용하여 내적 일관성의 여부를 측정하였다.

측정 척도	문항 수	Cronbach's Alpha(a) 계수
Maslow 욕구단계별 반응 측정	10	0.925

[표 5] 설문문항에 대한 측정결과의 신뢰도 분석

<표 5>에 제시된 측정 척도들의 Cronbach's Alpha(a) 계수들을 살펴보면, 욕구단계별 항목에 대한 피험자 반응을 측정하기 위한 척도의 신뢰성 계수는 0.925이다. 일반적으로 신뢰도의 척도인 Cronbach's Alpha(a) 계수가 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 보며, 전체 변수(항목)를 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다는 것이다.

따라서 본 연구에서 사용된 측정항목의 척도별 신뢰성 검증 결과는 상당히 높은 수준이라 할 수 있다.

4.2.2. Friedman검정(대응K-표본)

대응K-표본은 모수 통계학의 비모수검증에 해당한다. 이는 서열척도로 측정되거나 간격 혹은 비율척도로 이용되며, 측정된 자료는 SPSS가 서열·순위 척도로 변환시켜 분석한다.

가설 검증을 위해 조직소속 여부 및 조직규모에 따라 피험자를 3개의 집단(① 대기업 소속 디자이너, ②중소기업 소속 디자이너, ③ 소속조직 없음)으로 구

분하여 대응K-표본을 통해 각각의 욕구항목에 대한 빈도별 서열순위를 측정하였다.

구분	빈도	근사 유의확률	카이제곱
집단 1 대기업 소속 디자이너	44	0.000	53.568
집단 2 중소기업 소속 디자이너	40	0.000	33.669
집단 3 소속 조직 없음	32	0.000	39.511

[표 6] 표본의 집단 구분별 측정값

대기업 소속 디자이너			중소기업 소속 디자이너			소속 조직 없음		
욕구 단계	측정 항목	평균 순위	욕구 단계	측정 항목	평균 순위	욕구 단계	측정 항목	평균 순위
2	생계보장	6.91	4	인정	6.93	1	굶주림	6.81
4	인정	6.57	4	자부심	6.45	4	인정	6.53
2	신분보장	6.25	2	신분보장	5.68	4	자부심	6.47
3	유대관계	5.84	5	보람	5.63	2	생계보장	5.84
3	공동체	5.73	1	창조적 본능	5.45	3	유대관계	5.28
4	자부심	5.20	2	생계보장	5.23	5	보람	5.13
5	자아실현	4.89	3	유대관계	5.10	5	자아실현	5.09
5	보람	4.68	3	공동체	5.08	2	신분보장	4.88
1	창조적 본능	4.61	1	굶주림	4.80	3	공동체	4.75
1	굶주림	4.32	5	자아실현	4.68	1	창조적 본능	4.22

[표 7] 집단별 측정항목의 순위 결과값

위의 분석을 통하여, 조직 소속여부, 조직규모에 따른 디자이너의 욕구단계의 순차적인 순서를 대조할 수 있었다. 첫번째, 대기업 소속의 디자이너의 욕구단계 순위는 (생계보장 > 인정 > 신분보장 > 유대관계 > 공동체 > 자부심 > 자아실현 > 보람 > 창조적 본능 > 굶주림)이며, 중소기업 소속의 디자이너의 욕구단계 순위는 (인정 > 자부심 > 신분보장 > 보람 > 창조적 본능 > 생계보장 > 유대관계 > 공동체 > 굶주림 > 자아실현)이다, 또한 소속 조직이 없는 디자이너의 욕구단계 순위는 (굶주림 > 인정 > 자부심 > 생계보장 > 유대관계 > 보람 > 자아실현 > 신분보장 > 공동체 > 창조적 본능)이다. 이는 모두 통계적으로 유의한 수준⁸⁾이며, (유의확률=0.000 < 유의수준 α =0.05) 연구가설 1과 2가 지지되는 증거이다. 즉, 디

8) 유의수준 : 오류를 범할 확률의 최대 허용한계. 대개 0.10, 0.05, 0.01 등으로 정한다. 여기서는 5%의 유의수준($\alpha=0.05$)으로 검정하도록 한다.

자이너의 조직 소속 여부에 따라 동기부여는 차이가 나고, 조직규모에 따라 차등적으로 나열할 수 있다.

4.3. 연구결과 및 분석

통계 데이터 결과를 토대로 앞서 설정한 집단별 차이를 해석해보면, 공통적으로 모든 집단은 '인정'의 측정항목이 비교적 제일 높은 수준을 차지한다. 이는 피험자 스스로가 디자인 행위에 대해 인정받기를 원하며 기본적으로 디자인이라는 업(業)에 대한 소명가치를 발현한 현상이라 설명할 수 있다.

조직 소속여부에 따라 조직 내 디자이너는 생계보장, 신분보장 등의 Maslow의 욕구 2단계의 '안전 욕구'가 상대적으로 높으며, 소속 조직이 없는 디자이너는 상대적으로 굶주림 등의 Maslow의 욕구 1단계의 '생리적 욕구'가 높았다. 이는 조직에 소속됨에 따라 안정적인 삶을 유지하는 반면에, 소속된 조직이 없으므로 지속적인 가계수입 유지에 대한 불안에 의해 1차원적인 욕구해소가 필연적으로 요구됨을 시사한다. 특히 소속된 조직이 없는 디자이너는 창조적 본능이 제일 낮았는데, 이는 동기부여 자체가 목적에 의해 욕구로 발현되는 것이므로, 디자인 업(業)으로써 오는 창조적 본능이 실제 개인이 자발적인 목표 수립과 조직으로부터 부여 받는 목표가 상대적으로 결여되었기 때문에 이러한 지표가 나오는 것이라 판단된다.

집단별로 보면 대기업 소속의 디자이너는 생계보장, 신분보장 등의 Maslow의 욕구 2단계의 '안전 욕구'가 상대적으로 가장 높았다. 이는 즉, 대기업의 안정된 조직 속에서 소속되어 인간으로서 욕구의 보전과 직장, 직위의 안정적 신분 보장이 유지되는 것을 시사한다. 또한 상대적으로 유대관계, 공동체의 Maslow의 욕구 3단계의 '사회적 욕구'가 높다. 이는 대기업에 소속되어 많은 구성원과 협업을 통해 업무가 진행됨으로써 개인 또는 조직의 목표 성취를 위해 집단적 교류를 통해 요구됨으로 보여준다. 반면에 창조적 본능에 대한 측정항목은 낮게 나타났는데, 이는 기업 내부의 획일화된 업무와 고무된 조직 환경으로 인해 디자이너 스스로 창조적 업무에 몰입하지 못하고 퇴화되어 조직에 순응하는 현상으로 추정된다.

중소기업 소속의 디자이너는 자부심, 보람, 창조적 본능 등의 Maslow의 욕구 4단계와 5단계가 상대적으로 높은 수준에 있다. 이는 작은 조직이지만, 전문화된 집단에서 디자인 업무를 실행하여 성과에 만족하는 것을 유추할 수 있으며, 디자이너의 삶을 영위하는데 가장 필수적인 창조적 본능 해소를 통해 개인의 업무적 자부심과 보람을 시사하고 있는 것이다.

5. 결론

본 연구는 조직 내 디자이너의 동기부여요인을 조 명하고자, Maslow의 욕구단계설을 근간으로 개인의 욕구를 실증적으로 접근함으로써, 기업경영에서 디자 인 자원에 대한 인식전환의 계기로 활용되고자 한다. 실질적으로 연구결과에서 전술한 바와 같이 조직 소 속여부 및 조직규모에 따라 부여되는 목표가 다르므 로 개인의 욕구단계가 상이한 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 조직 내 디자이너에게 적합한 동기부여를 통해 창의적이고, 생산적인 사고의 전환을 유도함으 로써 조직목표 달성과 개인의 욕구를 동시에 만족시 켜 유연한 조직 환경을 조성할 수 있도록 해야 한다.

이를 위해 기업 내 디자인 직무에 대한 '역할과 책 임(Role & Responsibility)'의 재정립이 필요하다. 기 존 국내 기업의 디자인경영 환경은 제조업 중심의 디 자인 직무 영역으로써 '고객가치를 실현하는 경쟁우 위 만들기'에 집중했다. 그러나 앞으로는 경쟁상황의 선제적 대응뿐만 아니라, 지속가능한 창조적인 미래 가치를 창출하기 위해 디자이너를 기업 내부의 창의 적 사고의 촉매제로 확대하고, 모든 분야에 디자인의 창조적 사고방식을 투입함으로써, 기업의 핵심 프로 세스의 지표로써 디자인 직무를 '인정'해야 한다.

또한, 이러한 기업의 기대수준을 충족시키기 위해 디자이너 스스로 동기부여 하여, 모든 분야를 통섭(統攝)할 수 있도록 개인의 역량을 강화해야 한다. 이는 기업이 디자인경영에 대한 중요성을 인식하여 투자와 연구를 확대하고, 조직원은 열정과 몰입을 통해 문제 해결과정에서 미래가치를 제안한다면, 그 기업은 창 조적인 경영혁신의 선순환 된 구조를 구축할 것이다.

이처럼 기업이 지속가능한 경쟁력 확보를 통한 생 존까지 연장하기 위해서는 우수한 디자인 자원의 확 보와 활용이 필요하다. 기업은 스스로 디자인 역량 확보를 위해 내부적인 정책을 마련하여 창조적인 생 산성 확보를 강구해야 할 것이다. 특히, 기업의 창의 적인 사고의 배양은 조직 내 디자이너를 활용하여 접 근한다면, 고객 지향의 통찰력을 쉽게 도출함으로써 시장을 선도하는 핵심역량을 창출할 수 있을 것이다.

앞으로 본 연구를 기반으로 기업의 창조적 혁신을 견인하기 위한 촉매제로써 디자이너의 역할을 규정하 여 디자인경영의 개념을 현재의 기업전략을 지원하기 위한 수단이 아니라 고객의 관계를 지속적으로 유지 하기 위한 미래지향적인 기업전략임을 강조하고자 한 다. 이는 표본 수 확보와 표본 세분화를 통해 변수(조 직유형, 디자인업무 차이, 조직 내 포지션, 권한 등)를 다양화 시켜 객관적 지표로써의 활용성을 보완하고,

디자이너의 동기부여를 통해 조직 내 성과, 직무만족 도 등의 상관관계를 파악하여 지속성장이 가능한 기 업경영 전략으로 디자인경영을 제안하고자 한다.

참고문헌

- 국정브리핑.(2006). 제조업+서비스 산업으로 성장 동 력 재편
- 이병주.(2007). 창조 중심의 경영혁신 패러다임. 'LG Business Insight: LG경제연구원', 3-4.
- 정경원.(2010). '디자인경영 이야기', 브랜드아큐멘.
- 정정호.(2010). 전략적 브랜드의 아이덴티티 구축을 위한 디자인경영 연구. '디지털디자인학연구', 10(3), 125-134.
- 최정환.(2008). 고객가치 창조의 핵심은 실행이다. 'LGERI리포트: LG경제연구원', 3-4.
- 한국경제신문 특별취재팀, 삼성경제연구소 공동기획 팀.(2009). '창조적 전환', 삼성경제연구소.
- Abraham H. Maslow.(1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*: 50(4), 370-96.
- Alderfer, Clayton P.(1972). Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press.
- Amabile, T. M.(1998). How to kill creativity ; Keep doing what you're doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people. Harvard Business Review.
- Gary Hamel.(2007). The Future of Management, Harvard Business School Press.
- Henri Fayol.(1917). (in French), Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Paris, H. Dunod et E. Pinat.
- Hersey, P. & K.(1977). Blanchard, Management of Organization Behavior, 3rd ed., NY, Prentice-Hall.
- H. Kootz.(1988). Toward a Unified Theory oh Management, McGraw-Hills.
- J. L. Gibson.(1991). Organization Theory and Nature of man.
- Robbins, Stephen P.(1990). Organization Theory: Structure, Design & Application, NY, Prentice-Hall.
- Schumpeter, J.A.(1961). The theory of economic development , New York : OUP.
- W. R. Plunkett & R. F. Attner.(1989). Introduction to Management, PWS-KENT.