

Motivation

동기부여

박찬균 박사

동기부여의 3대 핵심요소

1. 동기부여란

목표를 달성하기 위한 개인의 노력의 강도, 방향성 및 지속성을 설명하는 과정을 의미한다.

* 동기부여의 수준은 사람이나 시간에 따라 달라진다.

2. 동기유발의 3대 핵심요소

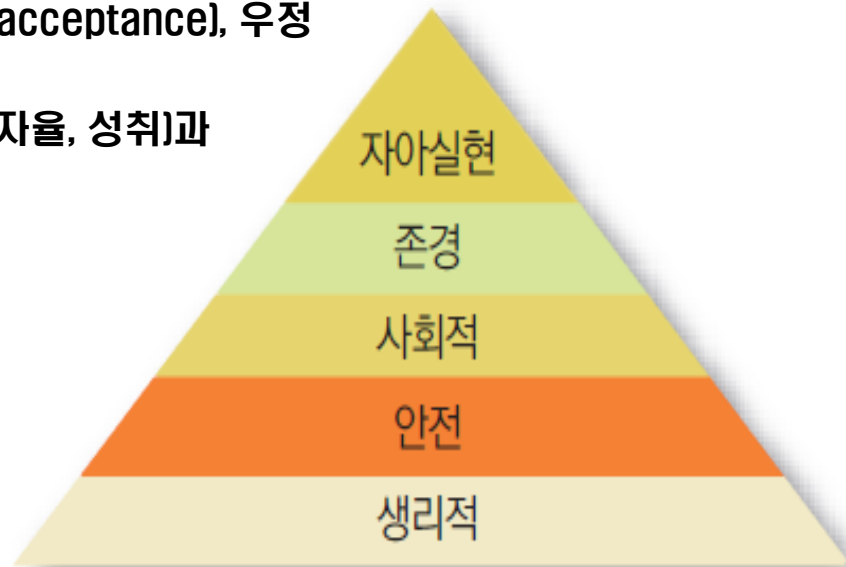
- 1) **강도** (intensity) : 개인이 얼마나 열심히 노력하는가?
- 2) **방향** (Direction) : 조직의 목표와 이익에 얼마나 일치하는가?
- 3) **지속성** (Persistence) : 개인의 노력이 얼마나 오래 유지되는가?

동기부여에 대한 초기 이론

1. 매슬로(Abraham Maslow)의 욕구단계론(hierarchy of needs theory)

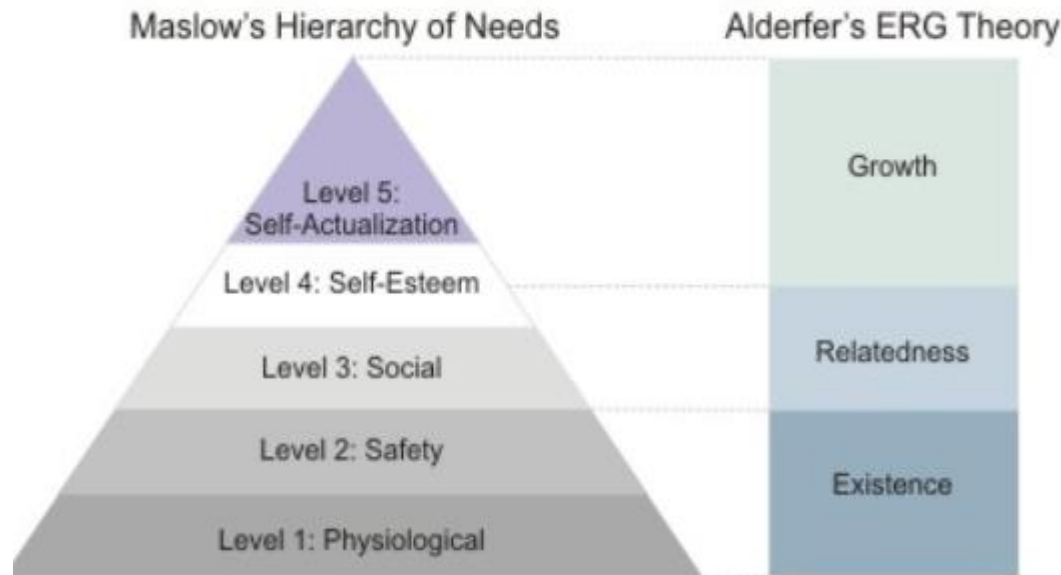
* 상당히 충족된 욕구는 더 이상 동기부여되지 않는다.

- 1) **생리적**(physiological): 배고픔, 갈증, 주거, 성 및 기타 신체적 욕구
- 2) **안전**(safety): 물리적 · 감정적 해(harm)로부터 안전과 보호
- 3) **사회적**(social): 애정, 소속감, 수용(acceptance), 우정
- 4) **존경**(esteem): 내재적 요인(자존심, 자율, 성취)과
외재적 요인(지위, 인정, 주의)
- 5) **자아실현**(self-actualization):
추진력, 성장, 잠재력 실현 및
자아 충족 등



동기부여에 대한 초기 이론

2. **매슬로의 욕구단계 이론**은 직관적, 논리적이며 이해하기 쉬워 특히 실무 관리자들 사이에서 널리 인정을 받았다.
- 그러나 연구방법론상 입증하지 못하고 있다.



동기부여에 대한 초기 이론

3. X이론과 Y이론 - 더글러스 맥그리거(Douglas McGregor)

- 1) **X이론** : 종업원은 일을 싫어하고 게으르며 책임을 회피하므로 일을 하도록 강제해야 한다는 가정
- 2) **Y이론** : 종업원은 일을 좋아하고 창의적이며 책임을 추구하고 스스로도 지시를 할 수 있다는 가정

- X-Y이론을 Maslow의 욕구단계설과 비교하면, Y이론은 고차원의 욕구가 개인을 지배한다고 가정한다.
- McGregor 자신은 Y이론 가정이 X이론보다 타당하다고 믿었다

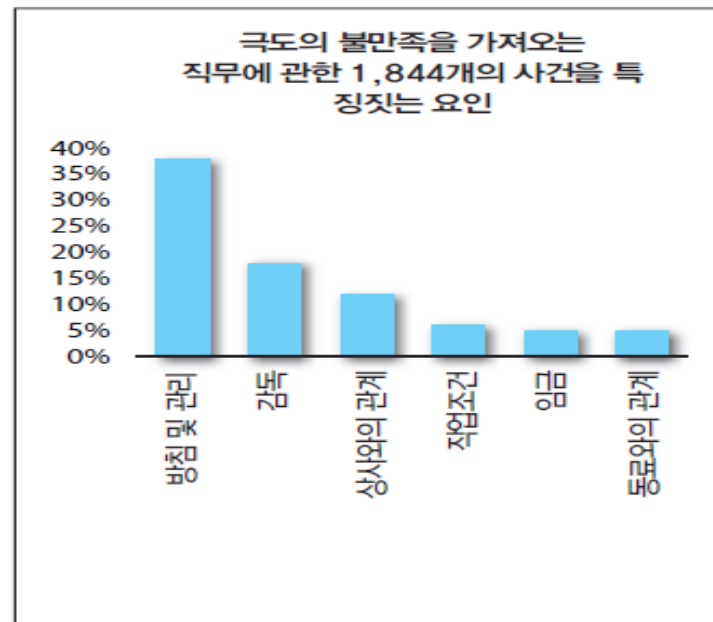
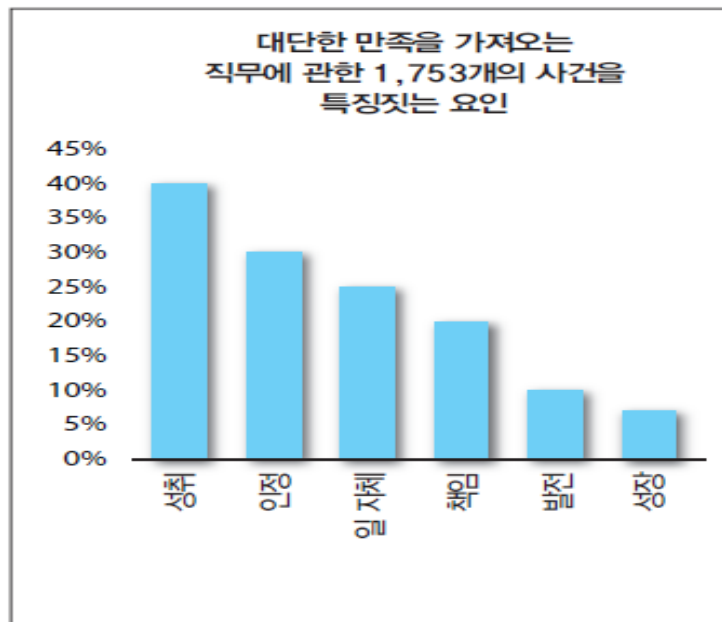
동기부여에 대한 초기 이론

4. 2요인 이론 - 프레드릭 허츠버그 (Frederick Herzberg)

- 내재적 요소는 직무만족 관련, 외재적 요소는 불만족에 관련시키는 이론

도표 7-2

만족하는 사람과 만족하지 못하는 사람의 비교



출처 : Based on Harvard Business Review. "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers." An exhibit from One More Time: How Do You Motivate Employees? by Frederick Herzberg, January 2003. Copyright © 2003 by the Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

동기부여에 대한 초기 이론

허츠버그: 두 개의 연속체, 즉 “만족”의 반대는 “무 만족(no satisfaction)”이고, “불만족”의 반대는 “무 불만족 (no dissatisfaction)”이라고 제안

도표 7-3

만족과 불만족의 대조적인 관점



위생 요인: 회사 방침, 관리, 감독, 임금과 같이 직무 내에서 적절할 때, 근로자를 달래는 요인.

동기부여에 대한 초기 이론

2) Herzberg의 2요인 이론에 대한 비판

- ① 방법론적으로 자기보고식에 의존하기 때문에 한계가 있다.
- ② 사용한 방법론의 신뢰성은 의문의 여지가 있다.
- ③ 만족에 대한 전반적인 측정이 사용되지 않았다.
- ④ 허츠버그는 만족과 생산성 사이의 관계를 가정했지만, 그는 단지 만족만 보았다. 이러한 연구를 적절하게 하기 위해서는 만족과 생산성 사이의 강한 관련성을 가정해야 한다.

동기부여에 대한 초기 이론

5. 매클랜드(McClelland)의 욕구이론

1) 매클랜드의 3대 욕구

- ① **성취욕구** Need for achievement : 뛰어나고자 하는, 즉 일련의 표준과 관련하여 성취하고자 하는 동인
- ② **권력욕구** Need for power : 다른 방법을 써서는 움직이지 않은 사람들을 움직이게 하기 위한 욕구
- ③ **친교욕구** Need for affiliation: 우호적이고도 가까운 대인관계에 대한 욕구

동기부여에 대한 초기 이론

2) 초기의 동기부여 이론 중에서 **매클랜드의 욕구이론이 가장 높은 지지를 받았다.**

- ① 이에 비해, 타 이론보다 **실질적 효과는 없었다.**
- ② 매클랜드는 세 가지 욕구를 잠재의식이라고 주장했는데 **잠재의식은 사실 측정하기가 어렵다.**
- ③ 즉, 매클랜드의 개념을 측정하는 과정에 시간이 많이 걸리고 비용도 많이 들어 **이런 분석에 투자하려는 조직은 거의 없다는 것이다.**

동기부여에 대한 현대 이론

1. 자기결정 이론 (Self-Determination Theory)

- 1) 사람들은 자신의 행동에 대한 통제력을 갖고 있다고 느끼는 것을 선호한다. 따라서 자유로이 선택한 활동보다, 외재적 보상을 주면서 일을 시키게 되면, 내재적 관심이 떨어지게되어 동기부여 수준이 낮아지게 된다
 - 2) 자기결정 이론에 관한 연구는 인지평가 이론에 초점
 - ① **인지평가 이론**: 이전에 내재적으로 보상 되어 왔던 행동에 대해 외재적 보상을 할 경우, 만약 그 보상이 (통제하는 것으로 보인다면) 전반적인 동기부여 수준을 감소시키는 경향이 있다고 주장하는 자기결정 이론
- * 일을 통해 보상을 받는 사람은 그 일을 원해서 하는 것보다 해야 하는 것으로 느껴서 동기부여가 줄어든다는 주장
 - * 자율 이냐 타율이냐~~~

동기부여에 대한 현대 이론

- 5) **외재적 보상을 사용하면** 종업원은 뛰어나고자 하는 내재적 욕망 때문에 일을 잘 하고 있다고 생각하기 보다는 조직이 원하기 때문에 일을 잘 하고 있다고 생각한다.
- 외재적 보상을 제거하는 것 또한 일을 수행하는 이유에 대한 개별적 인식을 외재적 설명에서 내재적 설명으로 바꿀 수 있다.
- 6) 능력에 대한 칭찬과 피드백 같은 외재적 보상은 **특수한 상황하에서** 내재적 동기부여도 개선시킬 수 있다.

동기부여에 대한 현대 이론

3. 목표설정, 자기효능감, 강화 이론

3-1. 목표설정 이론 (Goal-Setting Theory) – Edwin Locke

- 1) **목표**는 종업원에게 무엇을 할 필요가 있는지, 그리고 얼마만큼의 노력이 필요한지 말해준다.
- 2) **증명된 사실의 시사점**
 - ① 구체적인 목표는 성과를 증대시킨다.
 - ② 어려운 목표는 받아들여질 경우, 쉬운 목표보다 높은 성과를 가져온다.
 - ③ 피드백이 잘되면, 피드백이 없을 때보다 더 높은 성과를 가져온다.

동기부여에 대한 현대 이론

3. 목표설정, 자기효능감, 강화 이론

3-2. 자기효능감 이론 (Self-efficacy theory) – Albert Bandura

- 1) 자기효능감 [어떤 과업을 수행할 수 있다는 개인의 믿음] 을 증가시키는 가장 중요한 원천
 - ① 성공경험 (Enactive mastery)
 - ② 대리 모델링 (Vicarious modeling)– 타인이 어떤 것을 이룬것을 본다
 - ③ 구두 설득 (Verbal persuasion)– 타인이 당신에게 확신을 갖게 이야기 한다.
 - ④ 각성 (Arousal)–자극에 의해 의식 수준이 높아지는 것. 행동을 자극하는 상태, 각종 신경이 활동중인 상태
- 2) 자기효능감은 사회적 인식, 사회적 학습 이론으로도 통용됨

동기부여에 대한 현대 이론

3. 목표설정, 자기효능감, 강화 이론

3) 자기효능감 이론의 시사점

- ① **훈련 프로그램**은 실습과 기술 습득을 통한 성공 경험을 활용하도록 해 준다.
- ② **Bandura**교수의 **논지**에는 지능과 성격에 대한 사항이 없지만, 이를 통하여 자기효능감이 증대될 수 있다.

동기부여에 대한 현대 이론

3. 목표설정, 자기효능감, 강화 이론

3-3. 강화 이론 (Reinforcement theory)

- 1) **강화 이론** : 행동을 하게 하는 것은 즉각적으로 행동을 보일때 원하는 행동이 반복될 가능성이 증가한다는 것이다.
- 2) **조작적 조건화 이론**(Operant conditioning theory) : 사람들이 원하는 것을 얻거나, 원하지 않는 것을 피하기 위하여 행동하는 것을 배워야 한다는 주장
 - 스키너(B.F. Skinner)의 행태주의(behaviorism)가 대표적 이론

동기부여에 대한 현대 이론

3. 목표설정, 자기효능감, 강화 이론

- 1) 순수한 형태의 강화 이론에서는 감정, 태도, 기대 및 정서적 행동이라 부르는 기타 인지변수를 무시한다.
- 2) 강화는 의심의 여지 없이 행동에 중요한 영향을 미치지만, 강화 이론 만이 유일한 것으로 강조하는 학자는 거의 없다.

동기부여에 대한 현대 이론

4. 공정성 이론과 조직 공정성

1) 공정성 이론 (Equity Theory) – Stacy Adams

도표 7-6

공정성 이론

비율 비교*	지각
$\frac{O_A}{I_A} < \frac{O_B}{I_B}$	과소 보상을 받는 데 따른 불공정성
$\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B}$	공정성
$\frac{O_A}{I_A} > \frac{O_B}{I_B}$	과다 보상을 받는 데 따른 불공정성

*여기서 $\frac{O_A}{I_A}$ 는 종업원의 투입 대 산출의 비율을 나타내며 $\frac{O_B}{I_B}$ 는 준거인물의 투입 대 산출의 비율을 나타낸다.

동기부여에 대한 현대 이론

4. 공정성 이론과 조직 공정성

2) 불공정성을 지각한 종업원의 행동은...

- ① 투입 변화 (Change their inputs)
- ② 산출 변화 (Change their outcomes): 질 낮은 것을 많이...
- ③ 자신의 지각 왜곡 (Distort perceptions of self): 나는...과거에는 적절한 속도, 지금은 더 열심히 일한다고...
- ④ 타인의 지각 왜곡 (Distort perceptions of others): 타인의 직무는..
- ⑤ 다른 준거대상의 선택 (Choose a different referent): 다른 C회사는...
- ⑥ 직장이나 직무의 사임 (Leave the field): 일을 그만둔다.

동기부여에 대한 현대 이론

2) 조직 공정성 (Organizational Justice) – Stacy Adams

도표 7-7

조직 공정성의 모형



동기부여에 대한 현대 이론

5. 기대이론의 핵심원리와 동기부여에의 적용

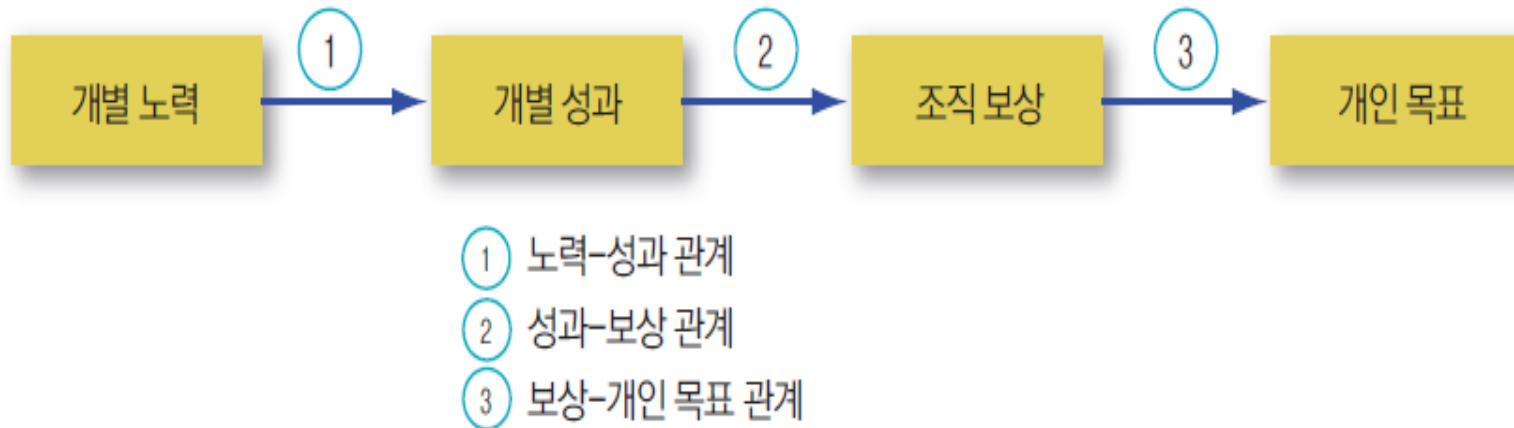
- 1) **기대이론** (Expectancy theory) : 특정 방식으로 행동하는 성향은 **행동이 결과에 따른다는 기대 강도와 개인의 그 결과에 대한 매력**에 달려 있다는 이론
- 2) 종업원은 다음 상황을 신뢰할 때 더 많은 노력을 투입한다:
 - ① 노력에 따라 양호한 성과평가를 받을 때
 - ② 양호한 평가에 따른 보상이 주어질 때
 - ③ 보상수준이 개인의 목표를 만족시켜 줄 때

동기부여에 대한 현대 이론

5. 기대이론의 핵심원리와 동기부여에의 적용

도표 7-8

기대 이론



- 1) 개인이 인식하기에 주어진 양의 노력발휘가 성과를 가져올 가능성
- 2) 개인이 생각하기에 특정 수준의 성과가 바라는 결과의 달성 (보상) 을 가져올 정도
- 3) 조직 보상이 개인의 목표나 욕구 및 개인을 위한 잠재적 보상의 매력을 충족시키는 정도:
-> 이러한 보상은 나에게 매력적인가?

동기부여에 대한 현대 이론

5. 기대이론의 핵심원리와 동기부여에의 적용

3) **동기부여가** 극대화된다면 다음 3가지 질문에 대한 긍정적인 답이 나와야 한다:

- ① 만약 최대한으로 노력하면 성과 평가에서 인정받게 될 것인가?
- ② 만약 성과평가가 좋으면 그에 따른 보상이 주어질 것인가?
- ③ 만약 보상을 받는다면 그 보상은 나에게 매력적일 것인가?

동기부여에 대한 현대 이론

5. 기대이론의 핵심원리와 동기부여에의 적용

4) 기대이론은 어떠한 경우에 잘 작동되는가?

- ① 기대 이론은 개인이 노력-성과와 성과-보상 관계를 분명하게 지각하는 제한적 상황에서만 타당하다
- ② 기대이론은 연공서열, 노력도, 기술 수준, 직무 난이도 보다는 **개별성과**에 따라 보상이 주어질 때 보다 타당성을 갖게 된다.



Organizational Behavior

Stephen P. Robbins | Timothy A. Judge

16th Edition

