

동기부여(Motivation) I

: 내용이론

충북대학교 경영대학
박상언 교수
(separk@chungbuk.ac.kr)

주요 학습내용

□ I. 동기부여의 기본 이해

□ II. 동기부여의 내용이론

- 1. A. Maslow의 욕구 5단계설
- 2. C.P. Alderfer의 ERG이론
- 3. D. McClelland의 성취, 친교, 권력욕구
- 4. F. Herzberg의 2요인이론

□ III. 동기부여의 과정이론

- 1. 기대이론
- 2. J.S. Adams의 형평이론
- 3. 목표설정이론
- 4. 인지평가이론
- 5. 조직공정성이론

1. 동기부여의 기본 이해

- 동기부여(Motivation)란... 목표를 향한 자발적인 노력을 이끌어내고, 또 이를 계속 지속시키는 심리적 과정
- “그 일에 동기화되어 있다”는 의미는, 당사자가 그 일(행동)에 대해 욕망과 열정, 관심과 흥미를 가지고 있다는 뜻.
- 동기부여는 결국, 어떻게 하면 사람들을 ‘신바람’ 나게 일에 몰입하게 만들 수 있는가를 연구하는 분야...

동기부여의 '내용이론'과 '과정이론'이란?...

□ 내용이론(content theory)

→ '무엇이' 사람들의 동기를 유발시키는가에 관심을 가지고 있는 이론들

- 매슬로우(A. H. Maslow)의 욕구 5단계이론
- 앨더퍼(C. P. Alderfer)의 ERG이론
- 허즈버그(F. Herzberg)의 2요인이론...

□ 과정이론(process theory)

→ 사람들은 '어떤 심리적 과정을 통하여' 동기가 유발되는가에 관심을 가지는 이론들

- 기대이론
- 형평이론
- 목표설정이론...

II. 동기부여의 내용이론

□ 내용이론은, 사람들이 충족을 희구하는 ‘욕구’ (needs)를 가지고 있으며, 조직은 그들의 동기부여를 위하여 이 욕구를 충족시켜줄 수 있는 요인과 여건을 적절히 제공해야 한다고 가정.

□ 그래서, 동기부여의 ‘내용이론’은 일명 ‘욕구이론’이라고도 한다.



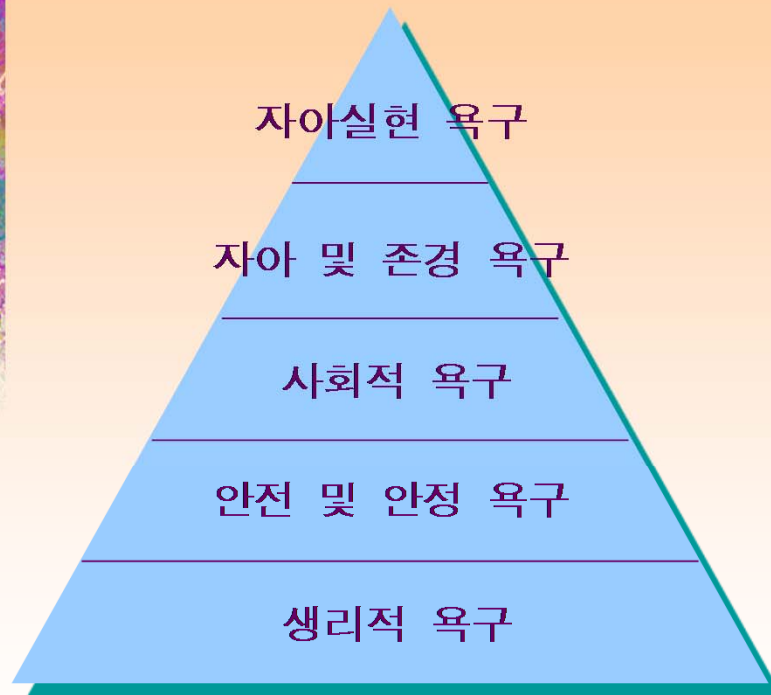
□ **이야기: “꿀을 모으지 않는 호주의 꿀벌들...”**

1. A. Maslow의 욕구 5단계이론

□ 기본 가정

- 인간은 5가지 단계를 가진 보편적 욕구를 가지고 있다.
- 인간은 욕구가 충족되지 않으면 불만족을 경험하고, 그 욕구 충족을 위하여 동기유발이 되며 또 실제 행동하게 된다.
→ “결핍의 원리”(deficit principle)
- *만족된 욕구는 더 이상 동기유발의 원인으로 작용하지 않는다.*
- *상위수준의 욕구가 한 개인의 행동에 영향을 미치려면, 그 보다 하위수준의 욕구들이 우선적으로 충족되어야 한다.*

욕구단계의 구조와 주요 행동 촉발 메카니즘



- 사람들은 현재 만족하지 못하고 있는 최저 수준의 욕구를 충족시키는데 주요 관심과 노력의 초점을 맞춘다.
- 하위 수준의 욕구가 충족되지 않으면, 그 보다 상위수준의 욕구는 행동의 촉발 요인으로 작용하지 않는다.
- *따라서, 이 이론의 시사점은 조직 구성원이 가지고 있는 현재의 욕구수준을 잘 파악하여, 이를 충족시켜 줄 수 있는 보상이나 기회를 적절히 제공해 줌으로써 그들의 동기를 진작시킬 수 있다는 것이다.*

욕구 5단계이론에 대한 평가

- 한정된 경영자원을 어떠한 욕구 충족을 위해 사용해야 하는지 시사해 주는 점도 있지만,
- 욕구 결핍에 따른 동기부여 과정의 설명이 지나치게 ‘기계적’이다.
 - 하나의 행동을 위해 두 가지 이상의 욕구가 동시에 발현되는 경우도 있고,
 - 욕구충족수단에는 대체성도 존재!
 - 상황에 따라 욕구발현의 단계와 순서가 얼마든지 다를 수 있는 가능성...

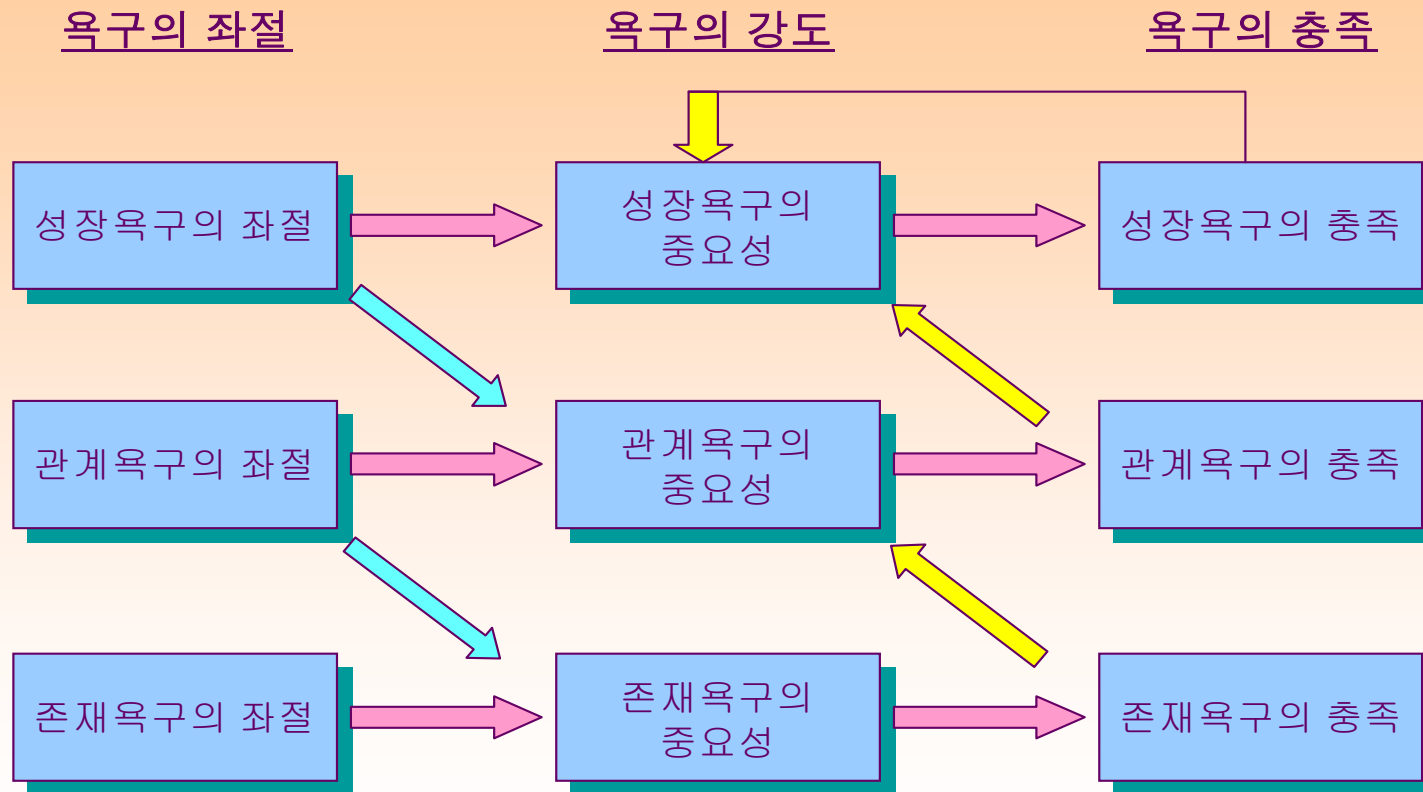
2. C.P. Alderfer의 ERG이론

□ 욕구 범주의 보다 현실적인 구분을 시도!

→ 존재(E: Existence) 욕구
관계(R: Relatedness) 욕구
성장(G: Growth) 욕구

□ 욕구의 발현과 관련된 기계적 해석을 상당히 유연하게 현실화시킴.

욕구의 “충족-진행”(satisfaction-progression) 과정과 함께,
 욕구의 “좌절-퇴행”(frustration-regression) 과정 역시
 우리들의 행동을 촉발시키는 또 하나의 동기화 과정임을 설명...



3. D. McClelland의 성취, 친교, 권력욕구 이론

- 심리학자인 McClelland는 主題統覺法(Thematic Apperception Test : TAT)을 사용하여 욕구 측정
- 인간의 행동을 이해하는데 중요한 3가지 욕구를 구별

- *성취욕구(need for achievement: N-Ach.)*
- *친교욕구(need for affiliate: N-Aff.)*
- *권력욕구(need for power: N-Pow.)*

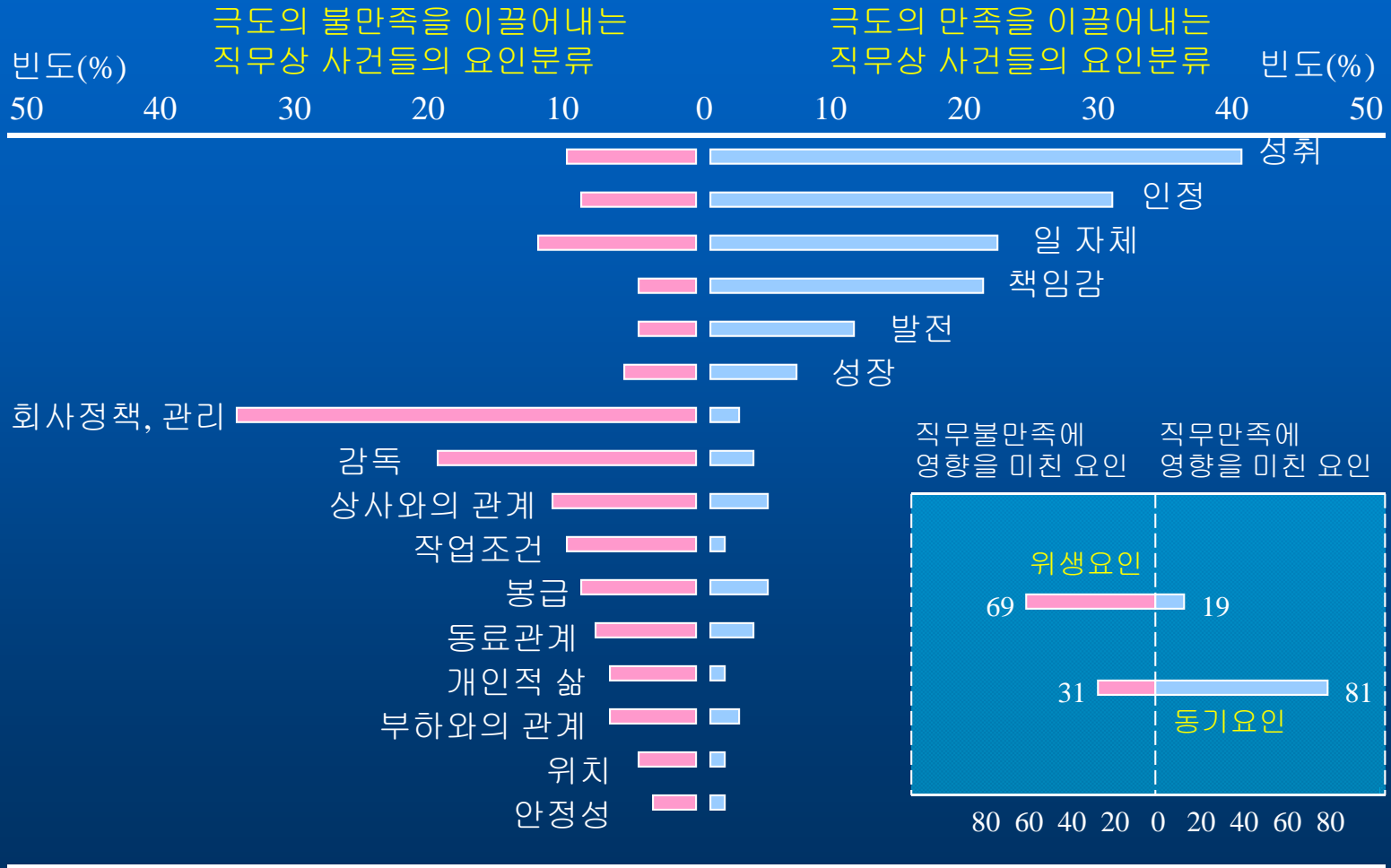
- 특징 : 특히 성취욕구는 선천적이기보다 후천적인 경험을 통하여 획득되는 것으로 간주.



4. F. Herzberg의 2요인이론

- 200 여명의 현직 회계사와 엔지니어(건축설계사) 등에게 자신의 직무 수행과 관련하여 '특별히 좋았던 사건'과 '특별히 나빴던 사건'을 조사.
- 여기서 도출된 1천 여 개의 항목들을 요인분석(factor analysis)을 통해 재분류.

그 결과...



2요인이론의 주요 내용

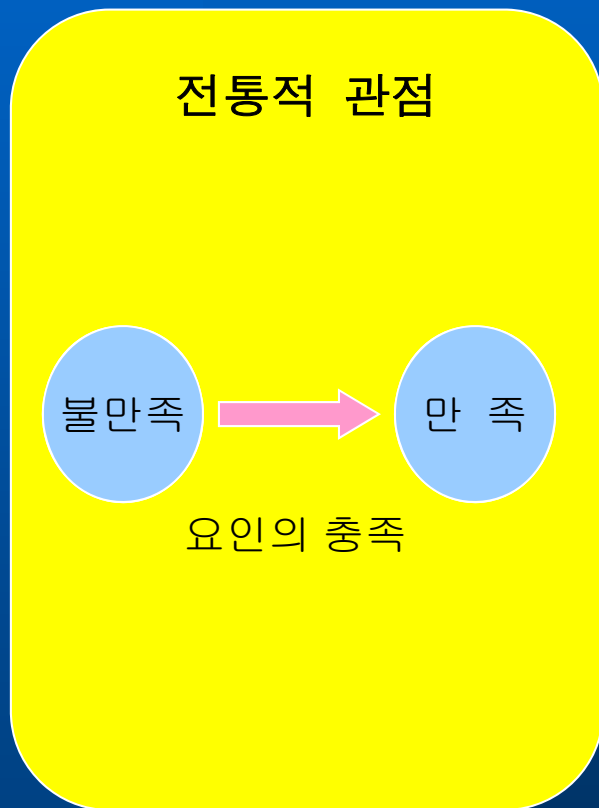
- 직무만족과 불만족에 관계되는 요인들을 **동기요인** (motivators)과 **위생요인**(hygiene factors)으로 각각 구분
- 동기요인은 만족요인(satisfier)이라고도 함.
 - 직무내용, 즉 직무의 수행으로부터 얻어질 수 있는 성취감, 인정, 직무 그 자체와 관련되어 있음
→ **직무내재적 요인들, 직무내용 요인들.**
- 위생요인은 불만족요인(dissatisfier)이라고도 함.
 - 직무환경, 즉 봉급, 작업조건, 감독자 스타일 등과 관련되어 있음
→ **직무외재적 요인들, 직무환경적 요인들.**

2요인이론의 주요 내용

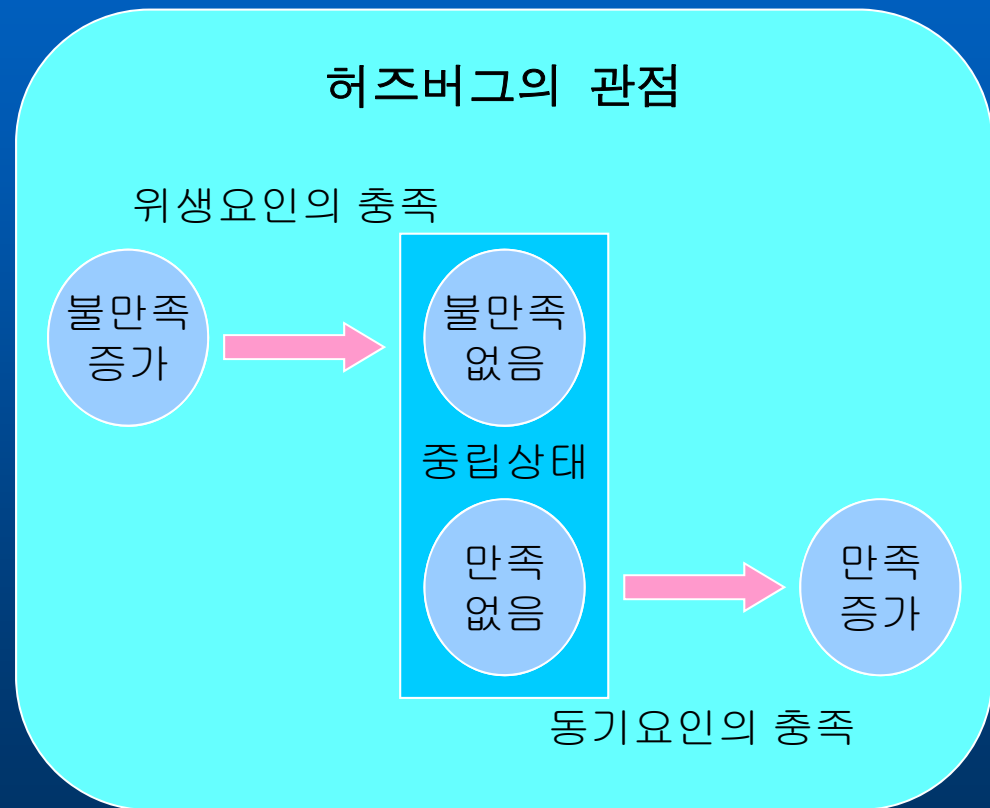
- ‘동기요인’들의 제공은 실질적인 만족감을 유발시켜 동기유발을 가능케 하는 반면,
- ‘위생요인’에 대한 충족은 단지 불만족을 감소시키는 역할에 그친다는 것.
- → 즉, 만족과 불만족은 일직선상의 대립되는 개념이 아니라, 별개의 두 차원의 개념이라는 것!

만족/불만족에 관한 두 견해의 비교

전통적 관점



허즈버그의 관점



2요인이론의 시사점과 한계

□ 경영활동에 주는 시사점

- 이 이론에 따르면, 구성원의 동기유발을 위해서는 위생요인보다 **동기요인**에 대한 충족이 더 중요!
- 특히 **자신의 직무(일)에 대한 의미감, 보람감을 추구할 수 있도록, 임파워먼트(직무자율성 부여)의 확대와 '직무충실화'(Job Enrichment)를 시행**하는 것이 동기부여를 위해 중요하다는 사실을 함축하고 있음.

□ 비판

- 조사방법상의 문제
- 개인차와 문화적 맥락을 무시한 위생요인과 동기요인의 구분

내용이론에 대한 전반적 평가...

- *개개인의 경험, 가치관에 따라 동기화될 수 있는 욕구가 다를 수 있다!*
- *환경과 문화적 차이도 무시하지 못한다!*
- *하지만, 동기부여를 위해서는 조직이 ‘무엇을’ 제공하고 또 관리해야 하는 지를 가르쳐 준 의의...*

모티베이션과 성과주의에 대해 다시 생각해 보기!

- 내재적인 동기부여책 vs. 외재적인 동기부여책
→ 어떤 것이 성과에 더 효과적일까?
- 내재적인 동기부여책 vs. 외재적인 동기부여책
→ 각기 어떤 조건에서 더 효과적일까?
- 성공적인 내재적 동기부여를 위해서는 어떤 요건이 필요할까?

“Daniel Pink on the Surprising Science of Motivation”

수고 많으셨습니다!
다음 시간에 또...