



제 14 주



의사소통과 동기부여

고종식





커뮤니케이션





■ 커뮤니케이션의 개념



▷ 개념

- ▶ 사람과 사람, 사람과 기계, 기계와 기계 사이에서 이루어지는 정보의 이전과정
- 사람과 사람 사이의 정보, 의사, 감정이 교환되는 것

▷ 중요성

- ▶ 경영규모의 확대와 복잡성 : 정확한 정보전달에 의한 경쟁력 확보
- ▶ 노조 세력의 확대 : 정확한 정보공유에 의한 원활한 노사관계
- ▶ 동기부여 : 의사소통 개선에 의한 사기향상(갈등해소에 의한 원만한 인간관계)





■ 커뮤니케이션의 요건



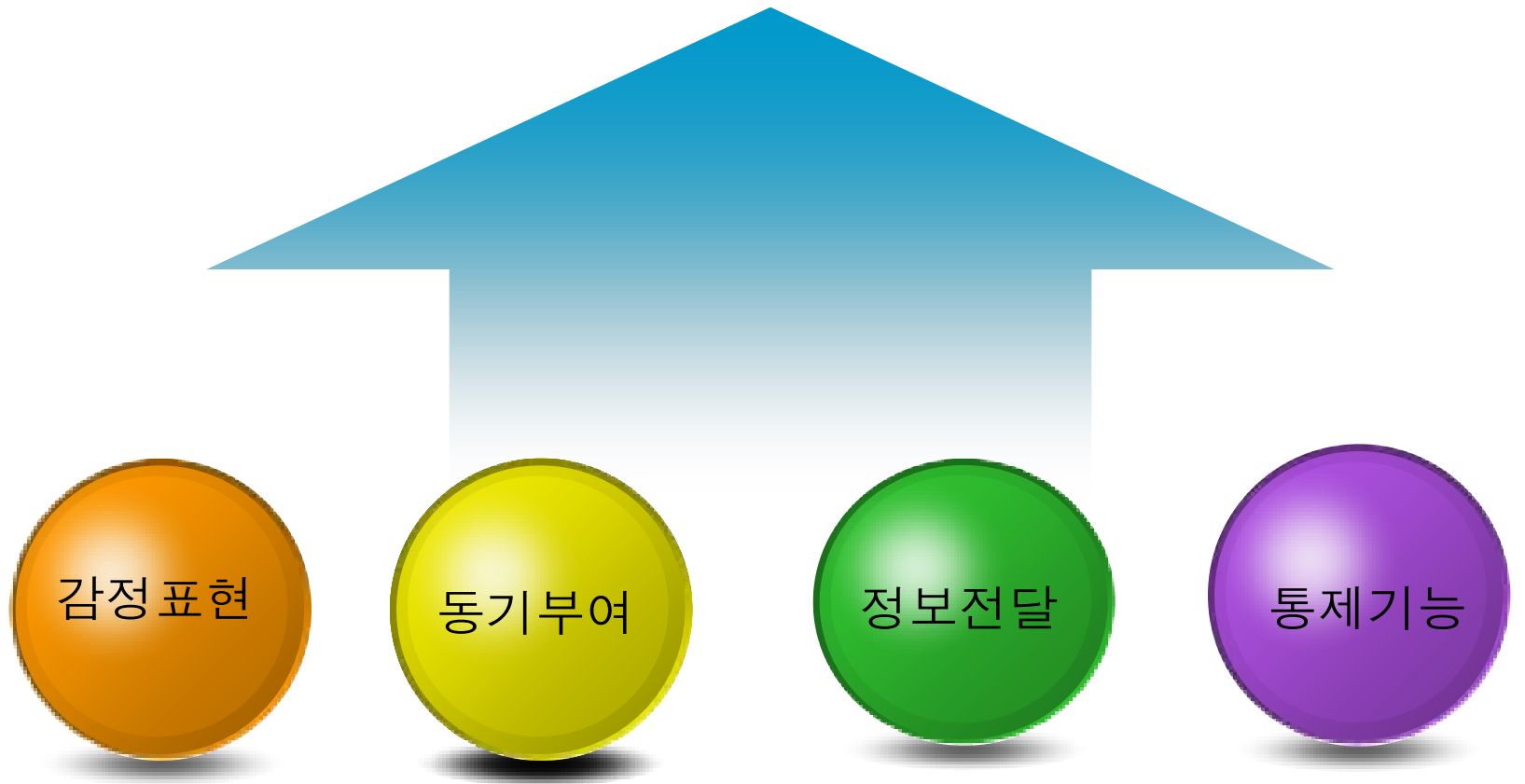
▷ 요건

- ▶ 커뮤니케이션 경로를 명확히 파악
- ▶ 경로는 직접적이며 짧아야 한다.
- ▶ 항상 이용되어지고 경로 상 권한이 부여
- ▶ 중심점에 있는 사람은 의사소통 능력 소지
- ▶ 중단되지 않고 확인





■ 커뮤니케이션의 기능





■ 커뮤니케이션 과정





■ 커뮤니케이션 유형



1. 공식 및 비공식 커뮤니케이션

- ▶ 공식적 커뮤니케이션(권한, 책임, 의무부여)
 - 하향적 커뮤니케이션(관리적) : 명령계통, 포스터, 게시판, 공문, 사내 방송, 노조 등
 - 상향적 커뮤니케이션 : 불만처리, 사기조사, 건의함, 고충처리, 소리함
 - 수평적 커뮤니케이션 : 심의, 회의, 토의, 회람

- ▶ 비공식적 커뮤니케이션(소문, 그래이프바인)
 - 새로운 뉴스나 자신과 관계되는 문제
 - 동일범위 사람들이 자기끼리 말함
 - 업무연계가 높고 전파속도가 빠름





■ 커뮤니케이션 유형



2. 언어 및 비언어적 커뮤니케이션

▶언어적 커뮤니케이션

-구두(언어) 및 문서적 커뮤니케이션 : 사보, 매뉴얼, 보고서 등

▶비언어적 커뮤니케이션 : 바디랭귀지 및 표정





■ 커뮤니케이션 유형



3. 일방적 및 쌍방적 커뮤니케이션

▶ 일방적 커뮤니케이션

-강연, 연설, 설교, 보고 등

▶ 쌍방적 커뮤니케이션

-상담, 면접, 소개 등





■ 커뮤니케이션의 원칙



- 신뢰성(credibility) : 전달자를 신뢰하고 전달자의 의사를 정확히 숙지
- 상황(context) : 전달계획은 환경적 현실과 일치
- 내용(contents) : 메시지는 수신자에게 의미
- 명확성(clarity) : 명확한 용어로 표현
- 계속성과 일관성(continuity & consistency) : 계속 반복적이고 전후 일관성
- 경로(channels) : 수신자가 중요시하는 경로 이용
- 피전달자의 능력(capability) : 수신자의 능력고려





■ 커뮤니케이션 네트워크



- ▶ 수직적 구조 : 명령과 보고
 - 일상적 업무수행, 책임자의 강력한 권한 소유
 - 사기저하, 환경적응력 약화, 창의력 저하

- ▶ 수평적 구조
 - 사기 및 단결심 강화, 프로젝트 팀 등 유기적 조직에 강점
 - 일상적 업무수행에 비 능률

- ▶ 레비트의 유형
 - 전체경로형, 연쇄형, 와이형, 윤형
 - 문제간단, 명확한 문제해결 - 윤형
 - 복잡한 문제, 많은 분석 요구 - 전체경로





■ 커뮤니케이션 개선방안



▶ 전달자(송신자)

- 매체 및 언어선택(수신자 능력고려, 문제중요도 및 내용에 따른 매체 선택)
- 목적 설정 : 핵심내용 강조(추가정보전달)
- 신뢰성 유지
- 수신자의 피드백

▶ 수신자

- 적극적 경청
- 평가적 경청금지





동기부여



❖ 목표를 향해 자발적 행동을 끌어내며 그러한 행동이 지속적으로 유도하는 심리적 과정



- 동기를 내부에서 유발하는 요인
- 개인적 관심사, 욕구 성취감
 - 자신의 일에 대한 흥미와 자부심
 - 회사 내 동료간 서로 협력하는 분위기
 - 자신의 일에 대한 선택권과 의사결정권



- 외부에서 자신의 욕구를 충족함으로써 후속 행동에 영향을 미치는 요인
- 대가, 승진, 칭찬 등





동기부여 이론의 분류



- ❖ - 내용 이론 (욕구)
욕구단계이론. 2요인 이론. ERG이론.
성숙-미성숙이론. 성취동기이론. X Y이론.
- ❖ - 과정 이론 (행동)
기대이론 . 공정성 이론
- ❖ - 강화 이론 (보상)
적극적 강화 . 소극적 강화 . 처벌. 소거

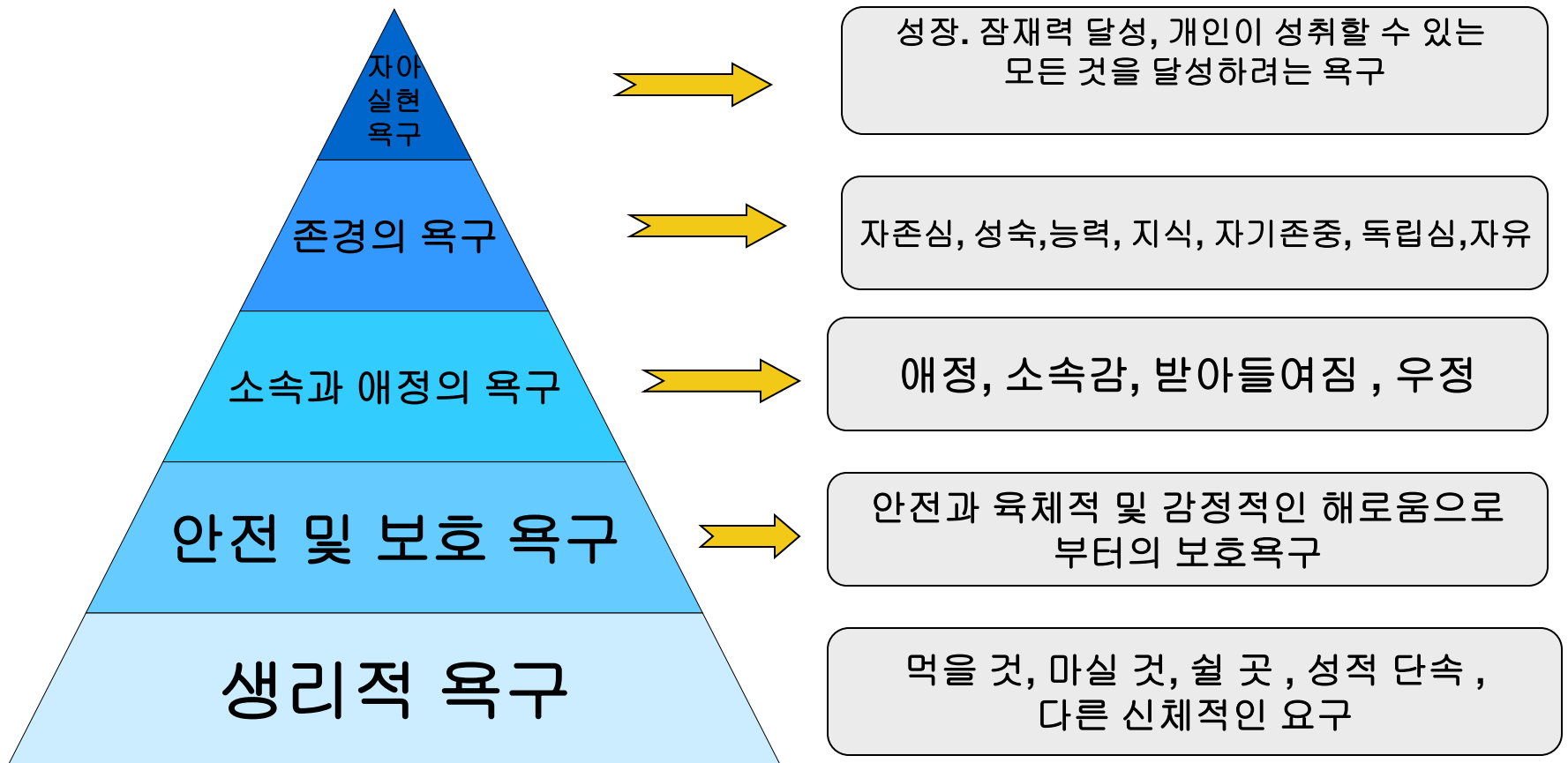




내용 이론 - 욕구 단계설



❖ -매슬로우 5가지 욕구

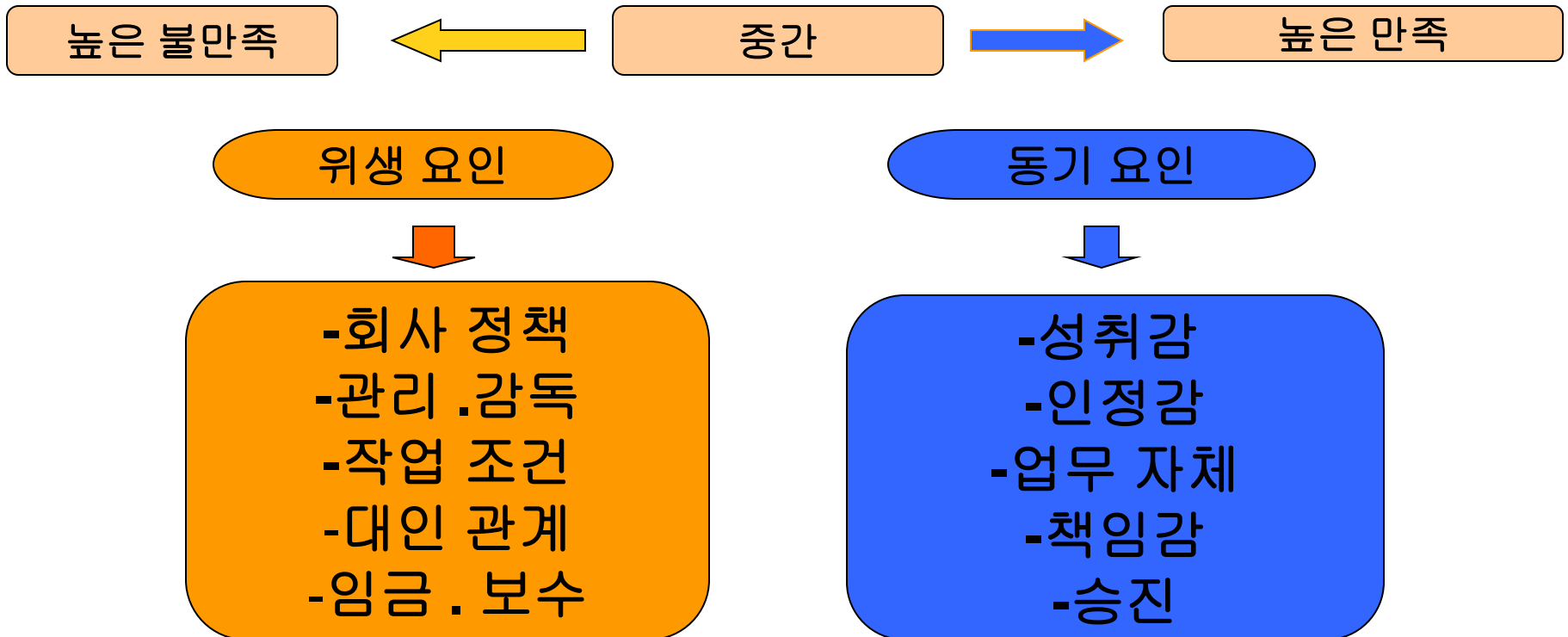




내용이론 - 2요인 이론



- ❖ 직무에 만족을 주는 요인 - 동기유발 요인
- ❖ 불만을 초래하는 요인 - 위생 요인





연구결과와 이론의 한계



만족 요인과 불만족 요인을
명확하게 구분 할 수 없다.

한 요인의 만족과 불만족은
개인차를 전혀 고려 하지 않았다.

논리적 요인으로 만족과 동기 부여를
같은 것으로 다루고 있다.

환경과 상황에 따라
주관적으로 평가
직무만족의 측정기준을
제시하지 못함

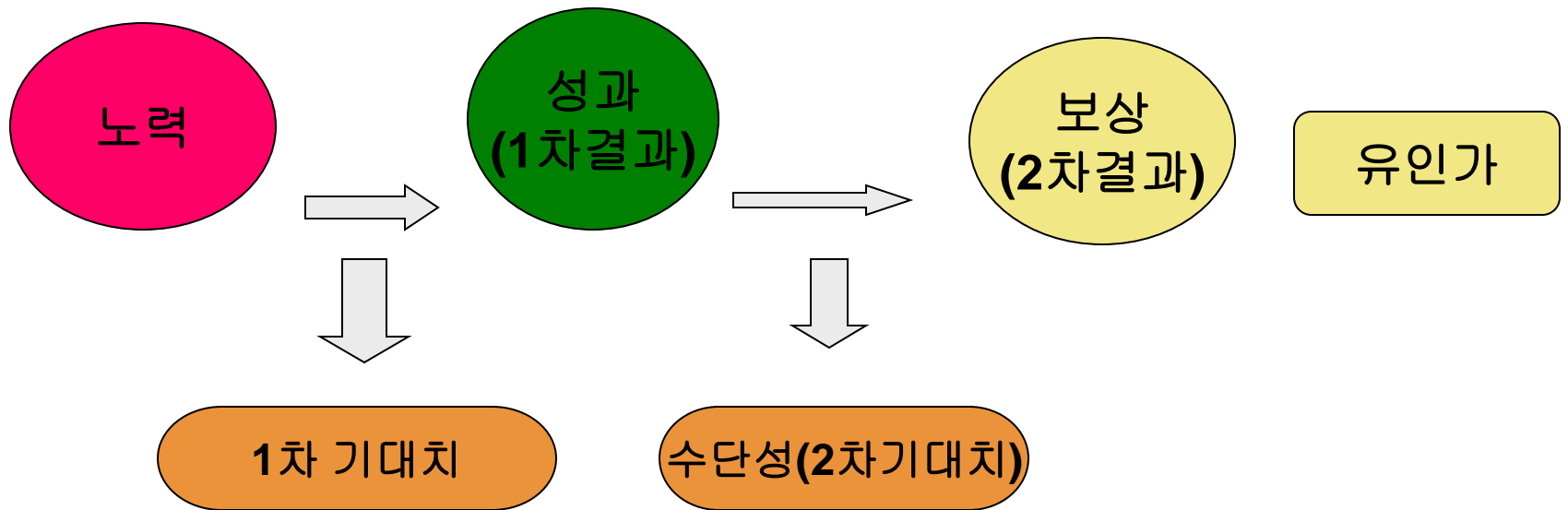




과정 이론 - 기대이론



❖ 기대에 따라 동기부여가 이루어진다는 것

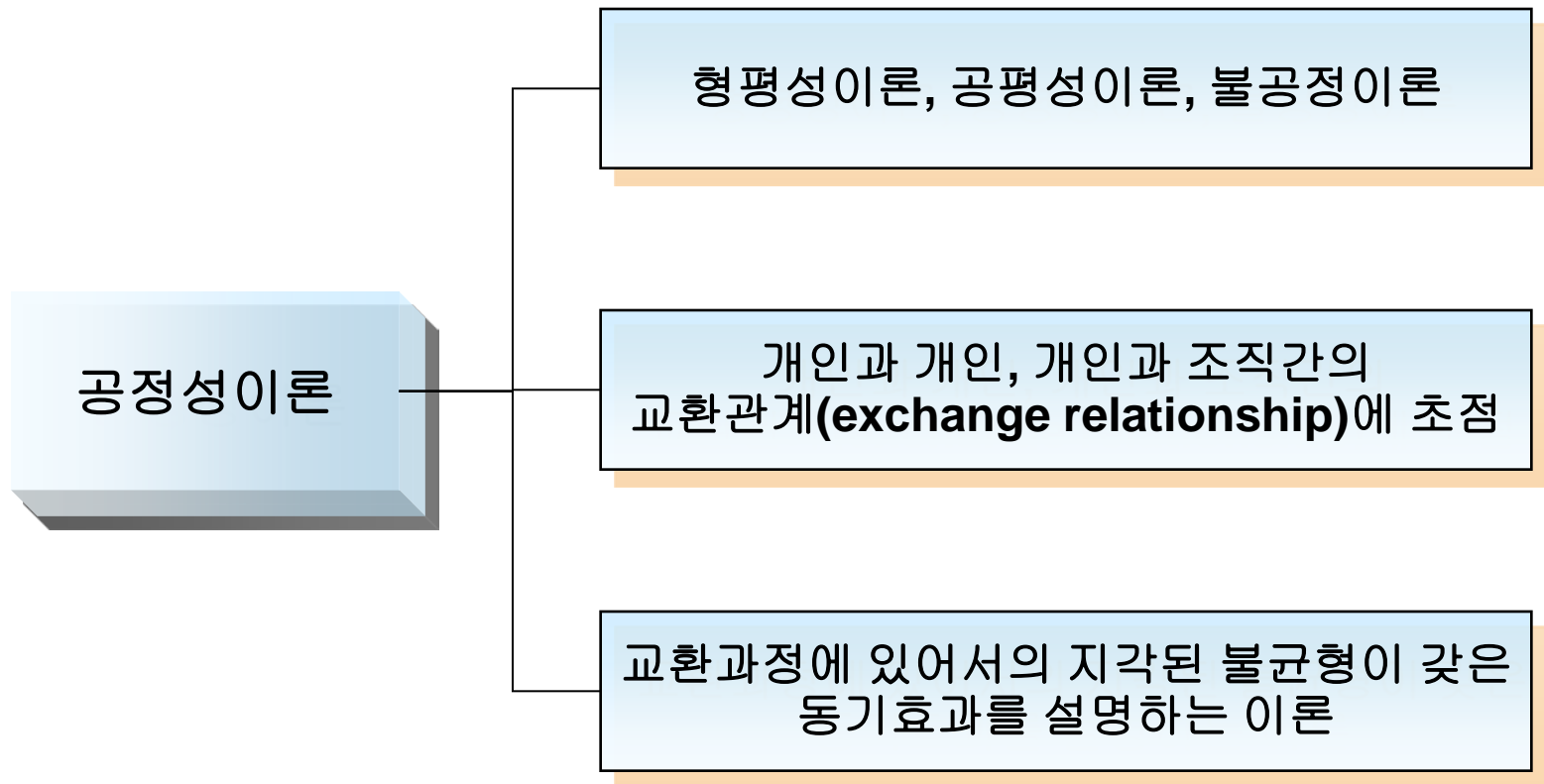


$$\text{동기부여} = \text{기대} \times \text{수단성} \times \text{유인가}$$





공정성이론의 개념





조직공정성



과정적
공정성

배분적
공정성

상호적
공정성

아담스의 공정성이론은 배분적 공정성에 기초

회사의
의사결정 과정의
공정

회사의 자원을
구성원들 사이에
공평하게 분배

인간적인 대우를
포함한 질적인
보상차원에서의
공정성





공정성이론에서의 투입과 산출



투 입(공헌)	산 출(보상)
시간	급여/상여금
지성	각종 부가혜택(fringe benefit)
교육/훈련	도전적 직무부여
경험	직업안정
기술(숙련)	내재적 보상
창의성	경력상승
구성	단조로움
사회적 지위	지위상징물
조직에 대한 충성심	운명에 대한 불확실성
나이	안락한 근무환경
성격적 특성	개인성장/자기개발의 기회
도구소유	상급자의 지원
노력	인정
출석	중요한 의사결정에의 참여
건강	허즈버그의 위생인자들

중요한 것은 개인이
공정성의 정도를
판단 하는 데
사용하는 투입과
산출물들은
인식가능하고
자신에게 의미 있는
것이어야 함

한 조직에서의 전체
구성원들간의 공정
성 인식은 그 조직의
문화나 분위기와도
관련





❖ 강화 이론의 유형

1. 적극적 강화 - 종업원의 바람직한 행동 또는 반응이 반복될 가능성 증진
2. 소극적 강화 - 바람직하지 못한 자극을 회피하는 것
3. 처벌 - 종업원의 바람직하지 못한 행동 또는 반응이 반복될 가능성을 감소 시켜주는 강화
4. 소거 - 바람직하지 못한 행동을 제거하기 위한 강화





❖ 상벌 관리





상벌의 의미



❖ 상벌의 의미

- 상 : 기업에 대한 공헌에 감사를 나타내는 것
- 벌 : 취업규칙이나 고용계약을 위반한 사람에게 벌을 주는 것

❖ 상벌의 근거

- 고용계약
- 취업규칙(직무와 관련된 행동)

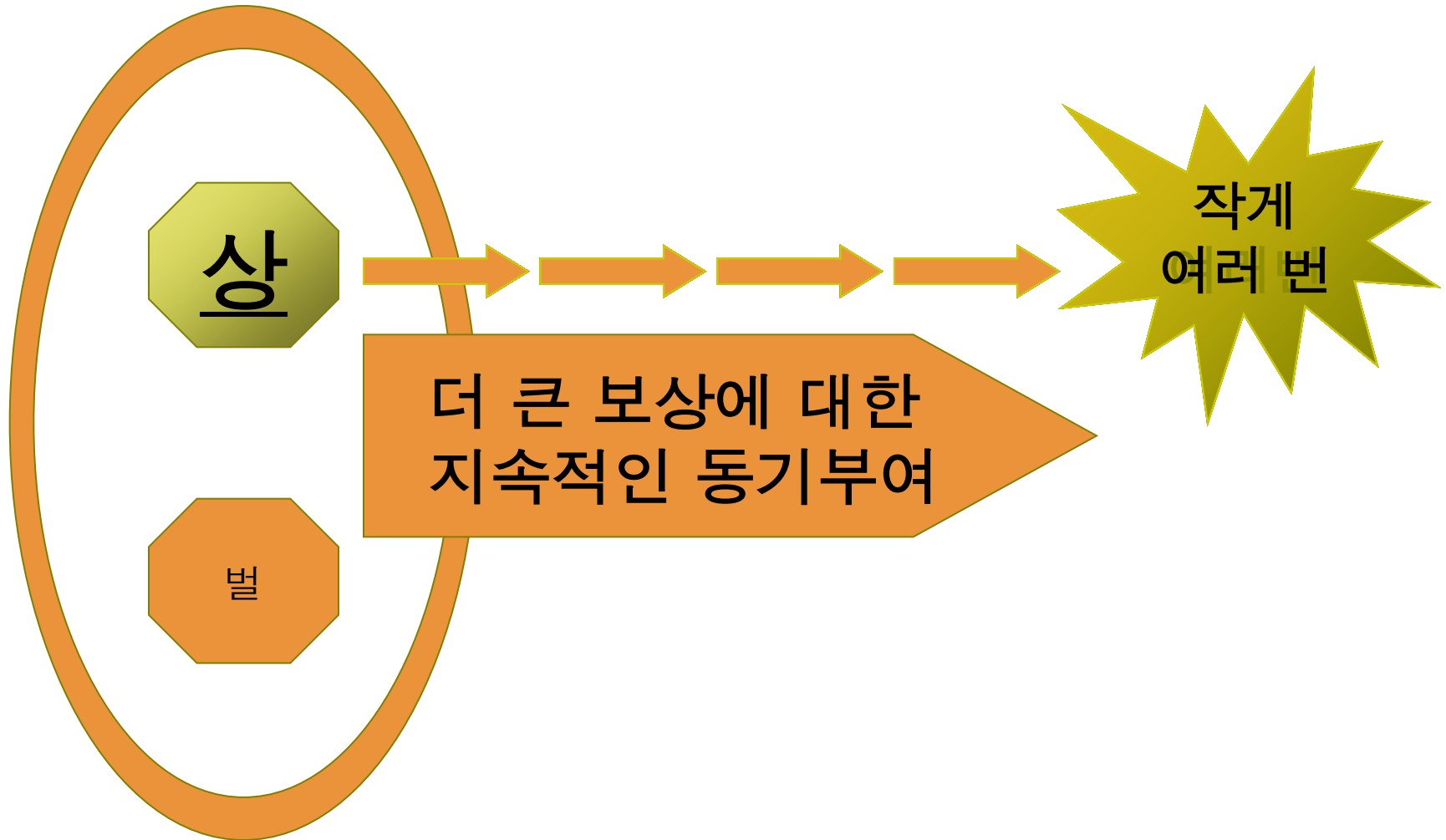
❖ 상벌의 제한

- 취업규칙 준수
- 직무 및 회사와 관련 없는 개인적 사건 및 범죄에 대한 처벌금지
- 근로기준법 준수





상은 작게 여러 번, 벌은 크게 한 번





상은 작게 여러 번, 벌은 크게 한 번





벌의 종류



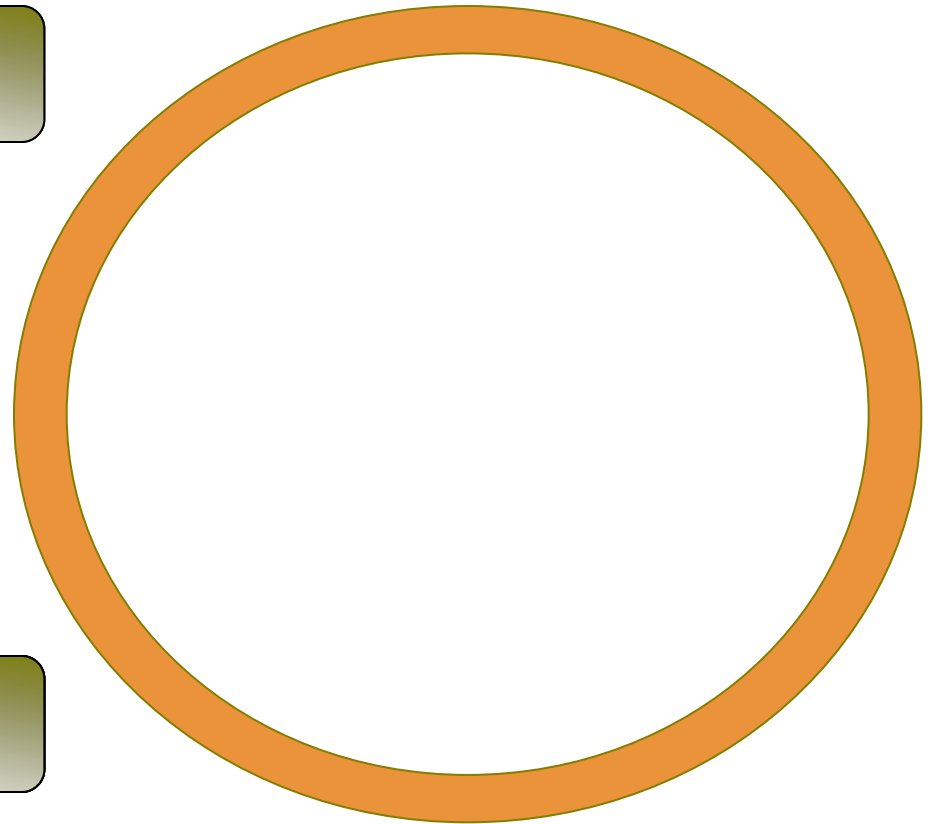
견책, 경고

감봉

출근정지

의원면직

징계해고





제재의 정도와 강도



- ❖ 제재의 정도(죄와 벌의 균형)
- ❖ 벌은 일 벌 백계로





상벌의 부작용



태업행동

일시적 억제효과

회피

억제

공포심





벌의 관리



예방

면역

객관성

일관성

교육적 가치

보상은 금물

공식적

종업원이
벌에 대한
두려움을 갖게 됨.



뜨거운 난로의 규칙 (hot stove rule)



(경고성의 원칙)

(인과성의 원칙)

(즉시성의 원칙)

(공평성의 원칙)

