

제 6 장

동기부여

개념 및 과정

동기부여

개념

동기부여란 인간의 행동을 개발하고 개발된 행동을 유지하고 일정한 방향으로 유도 해가는 것

과정

욕구결핍
욕구충족수단 탐색
목표지향적 활동
성과
보상 또는 벌
재평가 된 욕구결핍
(순환과정)

동기부여에 관한 초기의 이론

1. 테일러의 과학적 관리법

- 근로자의 능력을 극대화하고자 한 것
- 외적 보상이 사기를 높이고, 높은 사기는 높은 성과를 가져올 것이라는 가정하에 ‘성과급료시스템’ 도입
- 인간은 경제적으로 동기부여된다는 가정하에 성과에 임금을 연결시키는 차별적 임금관리로 생산성을 높임

※ 비판 : 근로자를 단지 경제인으로 보려는 기계론적 사고방식에 입각한 것이며, 자주성과 주체성을 무시

과학적 관리이론

성과급료시스템도입

경제인의 가설 = 경제적(금전적)욕구 충족

2. 인간관계론

- 전면적으로 과학적 관리론을 부정하고 생산능률은 오히려 내적·심리적 및 사회적인 조건에 좌우됨
- 인간적 요인과 사기, 리더십, 비공식조직 등의 인간적 요소와 인간관계 중심의 관리방식을 강조

조직 내 인간관계 중요 (비공식조직)

사회인의 가설 = 사회적 욕구 충족

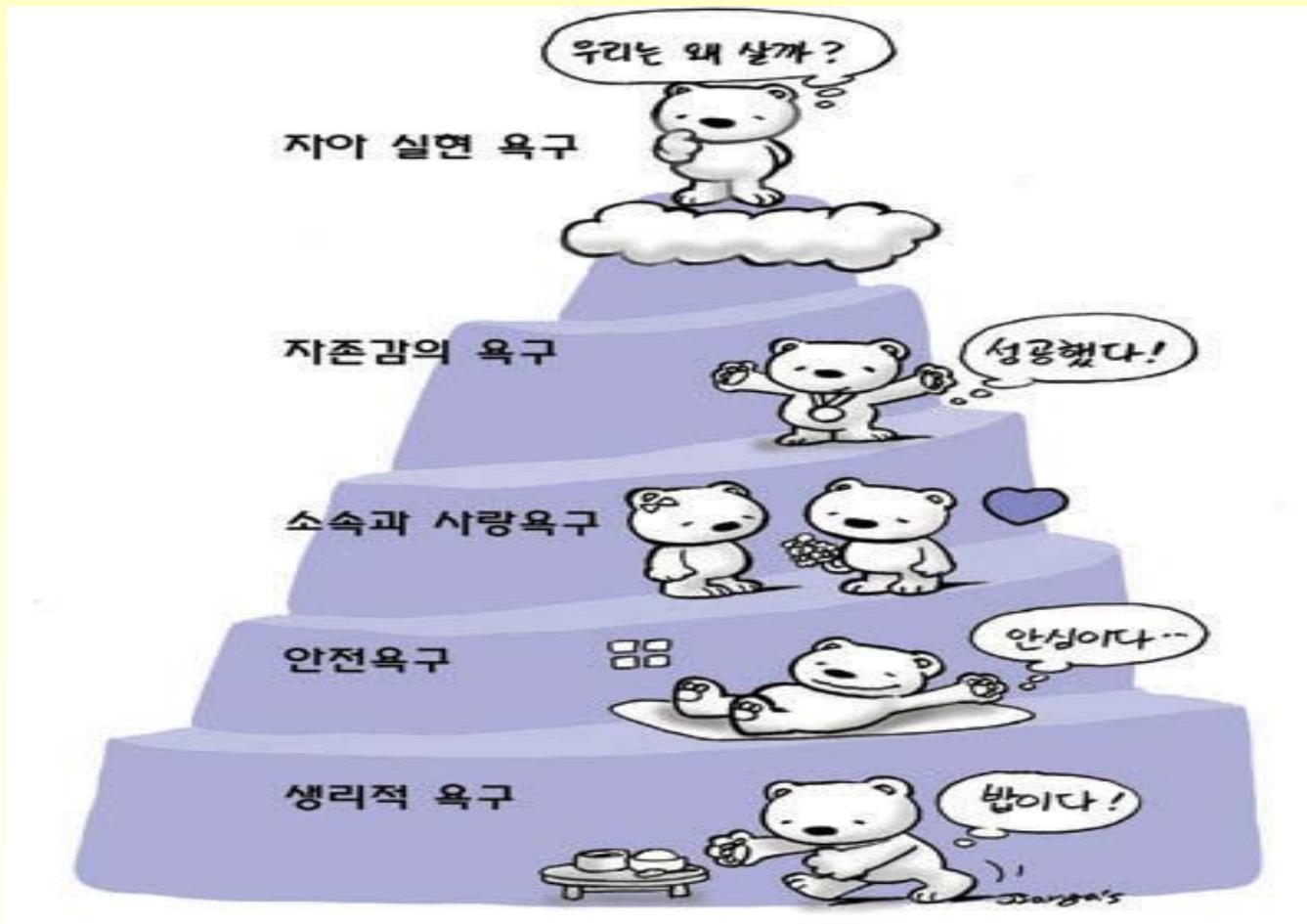
내용이론

- 내용이론 : 사람들을 동기부여하는 요인은 욕구라고 생각하고 이러한 구체적인 욕구를 규명하는 것

1. 매슬로우의 욕구단계설

- 인간을 동기부여할 수 있는 욕구가 계층을 형성하고 있는 것으로 파악

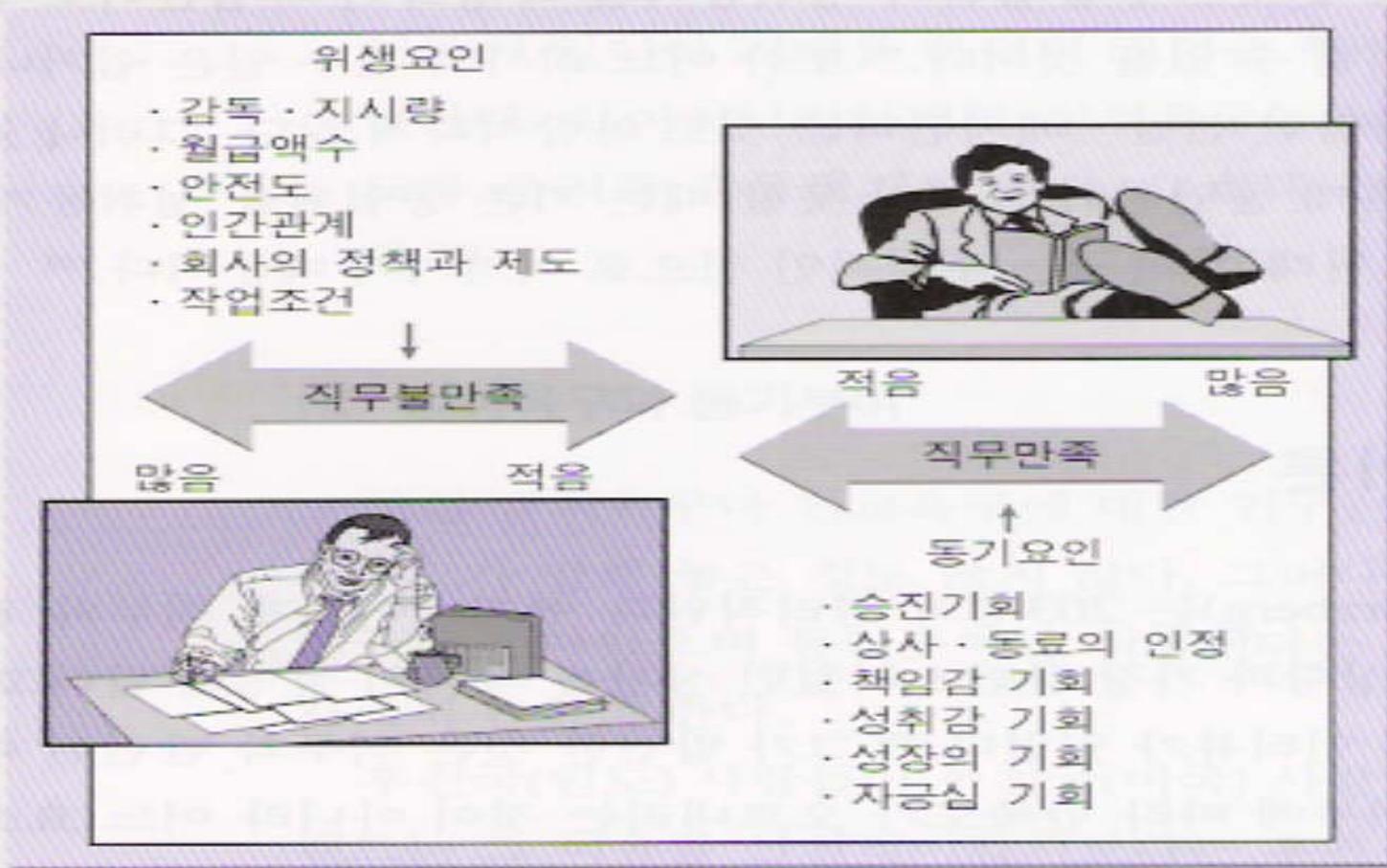
매슬로우의 욕구 5단계



2. 허츠버그의 2요인이론

- 직무에 만족을 주는 요인을 동기유발요인
불만족을 초래하는 요인을 위생요인
- 위생요인(불만족요인)
환경에 관한 것이고 직무 불만족을 예방하는
기본적 기능을 담당하고 있음
- 동기부여이론(만족요인)
사람을 보다 나은 업무수행을 위해 동기를
부여하고 인간성장의 욕구이면서 직무자체와 관련

위생요인과 동기요인



3. 알더퍼의 ERG이론

- 5단계 욕구범주를 존재, 관계, 성장으로 간소화
- 존재욕구 : 다양한 형태의 생리적·물리적 욕망
임금이나 쾌적한 작업조건에 대한 욕구
- 관계욕구 : 타인과의 대인관계와 관련된 모든 것
- 성장욕구 : 창조적·개인적 성장을 위한 개인의
노력과 관련된 모든 욕구

4. 맥그리거의 X이론, Y이론

- X 이론(성악설에 근거)
 - 인간은 원래 일하기 싫어하고 회피하려 들며 지휘받기를 좋아하고 책임을 회피하고 야망도 없다
 - 관리자는 근로자에 대해 엄격하게 통제·감독하며 자주성을 부여하지 않는다
 - X이론의 인간관에 대한 가설은 보편적으로 적용하기 적절하지 못한다.
- Y 이론(성선설에 근거)
 - 일이란 즐겁고 만족의 원천이 되기도 하고 인간은 스스로 통제하며 책임질 줄 알고 인간의 성취동기와 자아실현의 욕구를 충족시켜 주는 방향으로 노력해야 한다
 - 경영자는 엄격한 감독이나 통제를 하지 않으며 근로자 스스로 일할 수 있도록 분위기를 만들어 준다.

5. 아지리스의 미성숙/성숙이론

■ 미성숙단계

- 수동적 행동
- 한정된 행동
- 엉뚱하고 얇은 관심
- 의존심
- 자아의식 결여
- 종속적 위치
- 단기적 전망

■ 성숙단계

- 능동적 행동
- 다양한 행동
- 깊고 강한 관심
- 독립심
- 자아의식과 자기통제
- 대등하고 우월한위치
- 장기적 전망

과정 이론

- 과정 이론 : 행동을 일으키는 요인에 관심을 가질 뿐만 아니라 행동형태의 과정, 방향, 선택에도 관심을 가지는 이론

브롬 기대이론

포터/로울러 노력-성취이론

아담스 공정성 이론

과정이론

- 기대이론 : 개인의 행동의 강도는 그 행동이 어떤 특정한 결과를 가져오리라는 기대의 강도와 그 개인이 그 결과에 대하여 갖는 매력의 정도에 달려 있다

1. 브룸의 기대이론

- 기본가정 : 대체적 행동과정 중에서 개인에 의해 행해지는 어떤 행동의 선택은 그가 가진 심리적 사상에서 연유한다는 것

2. 포터와 로울러의 노력-성취이론

노력 → 성취 → 보상 → 만족의 이론체계

- 성과가 보상을 낳는 정도에 따라 노력 대 보상의 확률에 대한 지각이 증대되며, 보상을 받은 후에 만족을 경험하게 되면 이는 그 보상의 장래가치에 영향을 미치는 경향이 있다

※ 포터와 로울러의 동기베이션 공식

$$\text{노력(effort)} = (E \rightarrow P) \times \sum[(P \rightarrow O)(V)]$$

환언하면 노력이 성과를 낳으리라는 기대
(성과가 결과를 낳으리라는 기대)에 유의성의
총합을 곱한 것이 노력, 즉 동기베이션이 됨

3. 애덤스의 공정성 이론

- 기초이론 : 페스팅거의 인지부조화이론
+ 시보트와 켈리의 교환이론

- 개인들이 자기 자신의 투입대 산출의 비율을 타인의 그것과 비교하여 그 비율이 크거나 작을 때 불공정성을 지각하며, 이로부터 공정성을 추구하는 과정에서 모티베이션이 작용한다는 것

표 2-1 공정성 판단의 평가요소

투입(공헌)	산출(보상)
시간 지식 교육·훈련 경험 기술(숙련) 창의성 구속 사회적 지위 조직에 대한 충성심 나이 성격적 특성 도구소유 노력 출석 건강	급여·상여금 각종혜택(fringe benefit) 도전적 직무부여 직업안정 내재적 보상 경력상승 지위상징물 안락한 근무환경 성장·자기개발의 기회 상급자의 지원 인정과 칭찬 의사결정에 참여 허즈버그의 위생요인들

자료 : J.S.Adams, "Toward Understanding of Inequity," journal of Abnormal & Social Psychology, 1963, pp.422-436.

시스템 및 상황적응적 이론

1. 레윈의 장의 이론

- $B = f(P, E)$ (B : 인간행동, P : 사람, E : 환경)

어떤 사람의 특성 시점에 있어서의 행동을 이해하기 위해서는 그 시점에 있어서의 환경뿐만 아니라 그 개인에 관한 것을 알 필요가 있다는 것으로 동기부여와 관련해서 사람들이 상이한 시점에서 상이한 동기를 가지고 있으며 또 개인을 동기부여하는 힘은 그가 일하고 있는 환경에 의존하고 있다는 것을 의미

2. 장의 이론과 실험

- 인간의 심리상태인 태도는 상호 상충되는 힘이 계속 작용하고 있는 동적인 세력 장의 세계에서 균형상태를 유지하고 있는 것

- 사례

2차 대전 후 미국의 식육용 고기부족

미국인들로 하여금 소의 내장을 먹게끔 함