- 조직행위론 -

동기부여
Motivation

교 과 목 명 : 조직행위론
담당 교수님 : 김정아 교수님
발 표 자 : 박사 4기 강희정
발 표 일 : 2018. 10. 12.

목차

1. 동기부여 개념

2. 동기부여 이론

  1) 내용이론
    (1) Abraham Harold Maslow의 욕구단계이론
    (2) Clayton Paul Alderfer의 ERG 이론
    (3) David McClelland의 성취·친교·권력 욕구이론
    (4) Frederick Hertzberg의 2요인이론
    (5) McGregor의 X-Y이론
    (6) Skinner의 강화이론

  2) 과정이론
    (1) Victor H. Vroom의 기대이론 (Expectancy theory)
    (2) Edwin A. Locke의 목표설정이론 (Goal setting theory)
    (3) J.Stacy Adams의 공정성이론 (Equity theory)
      - 조직공정성이론 (Organizational justice theory)

  3) 그 외 최신이론
    (1) 자기결정이론
    (2) 자기효능이론

3. 동기부여 이론의 응용

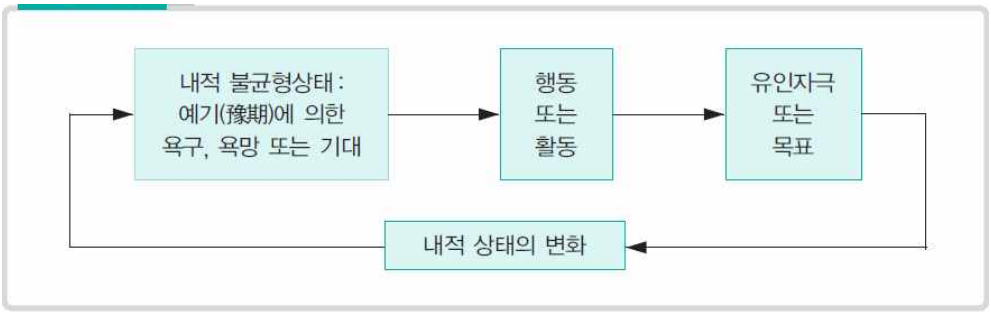
4. 참고문헌

1. 동기부여 개념

동기(動機, Motivation) 란 라틴어의 movere에서 유래한 것으로 “움직이다”라는 의미를 가진다. 학자마다 동기에 대한 정의의 차이가 있지만 앞의 유래된 의미대로 인간이 일정한 행동을 하도록 움직이게 하는 근원이 곧 동기라고 할 수 있겠다.

교과서를 읽을 때는 20분을 겨우 견디는 학생이 하루 만에 해리포터 한권을 다 읽기도 한다. 물론 사람, 상황에 따라 차이가 있음을 고려해야 하지만 여기서 중요한 주제는 동기부여 시키는 원동력이 무엇이고, 무엇이 행동하도록 하느냐이다. 즉 어떤 사람에게 바람직한 방향으로 행동하도록 자극하여 동기가 생기도록 유발(arousal)하고 구체적 행동이 되도록 유도하고 지향(direction)하게 한 후 그 행동을 지속(persistence)하게 하는 것을 의미한다.

동기유발의 기본적 과정은 욕구의 결핍(불균형)으로부터 시작되는데 개인들이 소유한 수많은 욕구, 욕망과 기대의 강도가 다르다는 가정 하에 자신의 욕구, 욕망, 기대를 충족하기 위한 행동으로 이어지는 과정을 설명한다. <그림 1>



<그림1> 동기화의 과정(Dunnette & Kirchner, 1965)

동기부여는 내재적 동기부여(Intrinsic Motivation)와 외재적 동기부여(Extrinsic Motivation)로 구별한다. 내재적 동기부여는 내재적 보상에 의하여 이루어지는 것으로 성취감, 도전감, 확신감 등이고 외부적 요인에 의해 이루어지는 동기부여는 일(직무)의 외부요인이 직무환경으로부터 발생하는 급여, 승진정책, 감독 등이다.

동기부여를 설명하는 이론은 크게 내용이론과 과정이론으로 구분한다. <표 1>

<표 1> 내용이론과 과정이론

내용이론 (Content theories)	과정이론 (Process theories)
무엇(what)이 동기부여를 일으키는가?	어떤(How)과정을 통해서 동기부여가 되는가?
욕구단계이론	기대이론
ERG이론	목표설정이론
성취·친교·권력 욕구 이론	공정성이론
2요인 이론	조직공정성이론
X-Y 이론	자기결정이론
강화이론	자기효능이론

내용이론(Content theories)은 동기부여를 일으키는 요인을 밝히는 것에 관심이 있다. 즉 개인행위를 유발하는 욕구를 확인하는데 중점을 두며 사람들이 무엇을 원하고 필요로 하는가를 여러 방법으로 확인하는데 관심이 있다. 그러나 내용이론은 정태적이고 기술적이라 비판을 받고 있다.

과정이론(Process theories)은 동기부여가 어떤 인지적 과정을 통해 일어나는 가를 밝히는 것에 관심이 있다. 인간의 동기부여과정에서 발생하는 요인들과 이 요인들 간의 상호관련성을 다루고 있다.

조직의 관점에서 조직의 경쟁력 제고와 생산성 향상을 위해 조직구성원의 결핍된 욕구를 충족시키기 위한 여러 보상을 제공하고 조직성과를 높이기 위해 행동을 유도하는 동기부여는 중요하게 여기는 내용일 것이다.

따라서 이러한 동기부여를 설명하는 이론과 요소들을 알아보고 조직이 어떻게 응용하고 있는지 알아보고자 한다.

2. 동기부여 이론

1) 내용이론

(1) Abraham Harold Maslow의 욕구단계이론

<그림 2> 매슬로우의 욕구단계

매슬로우(Abraham Harold Maslow, 1908~1970)는 욕구단계이론(Hierarchy of needs, 1943)을 통해 인간이 욕구의 존재임을 확인했다.

동기부여 이론 중 가장 널리 알려진 이론으로 다섯가지 욕구의 서열이 존재한다고 보았다. <그림 2>

인간의 욕구를 계층별로 구분하였고 어느 한 단계의 욕구가 충족되면 다음 단계의 욕구를 충족하기 위해 노력한다고 주장한다. 욕구의 충족은 하위욕구부터 순차적으로 일어나며 하위단계의 욕구가 충족되었을 때 상위단계의 욕구가 개인의 행동에 영향을 미친다고 보았다.

매슬로우의 이론은 욕구충족을 위해서만 동기부여가 된다고 보았으며 욕구는 <그림 2>에서 볼 수 있듯이 공통된 범주의 욕구가 있고 순서와 계층을 가지고 있다고 하였다. 또한 낮은 단계의 욕구가 충족되면 그 욕구는 더 이상 동기부여를 하지 못한다고 보았다.

< 비판적 평가 >

- 욕구측정방법이 명확하지 못하다. (자아실현의 욕구 같은 경우 과학적 검증이 어려움)
- 개념적 정의가 불명확하고 모든 인간들이 공통적으로 지니고 있는 보편적 욕구로 보기 어렵다.
- 사람에 따라 욕구단계의 순서가 바뀔 수 있다.
- 다섯가지 이외의 욕구와 욕구추구가 필요한 상황임에도 욕구가 없는 상태에 대한 설명이 어렵다.
- 낮은 계층의 욕구가 충족되면 그 욕구는 동기요인으로 작용하지 않는다는 명제를 부정하는 주장이나 연구결과들이 있다.

< 긍정적 평가 >

- 이론의 간결성과 인간의 욕구에 대해 체계적인 제시가 조직행동을 이해하는데 큰 공헌을 했다고 보았다.
- 조직원들이 상위직으로 올라갈수록 욕구수준이 달라지므로 그들에 대한 동기부여의 내용도 달라져야 한다고 보았다.
- 경영자들로부터 동기부여 효과를 지속적으로 얻기 위해 상위욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직분위기 조성의 중요성을 일깨워주게 되었다.

→ 매슬로우의 이론 적용을 통해 관리자는 조직원에게 필요한 욕구충족에 대해 효율적인 자원 집중이 가능하며, 고차원적 상위 욕구 충족 측면에서 인간적인 대우를 할 수 있고, 상위 단계로의 동기부여를 제공하는 역할을 할 수 있다.

(2) Clayton Paul Alderfer의 ERG 이론

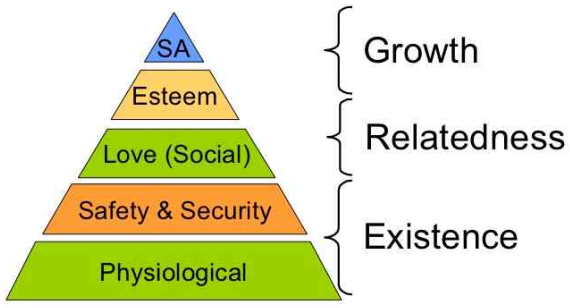
알더퍼(Clayton Paul Alderfer, 1940~)는 미국의 심리학자로 매슬로우의 욕구단계이론을 확장한 ERG이론(Existence, Relatedness & Growth, 존재-관계-성장, 1969)을 <인간 욕구에 대한 새로운 이론의 실험적 연구>(An Empirical Test of a New Theory of Human Need) 란 논문에서 주장하였다.

- ERG 이론 <그림 3>

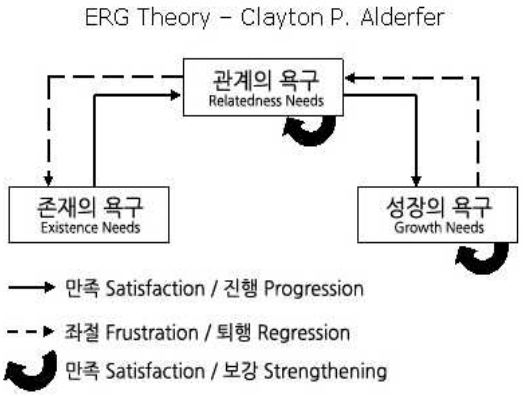
① 존재욕구 (Existence needs) : 생리적 및 물질적 욕망 - 매슬로우의 생리적 욕구 및 안전욕구 (물질적)

② 관계욕구(Relatedness needs) : 대인관계에 대한 욕구 - 매슬로우의 안전욕구(인간적), 사회적욕구

③ 성장욕구 (Growth needs) : 자신의 성장과 발전 - 매슬로우의 존경욕구 및 자아실현욕구



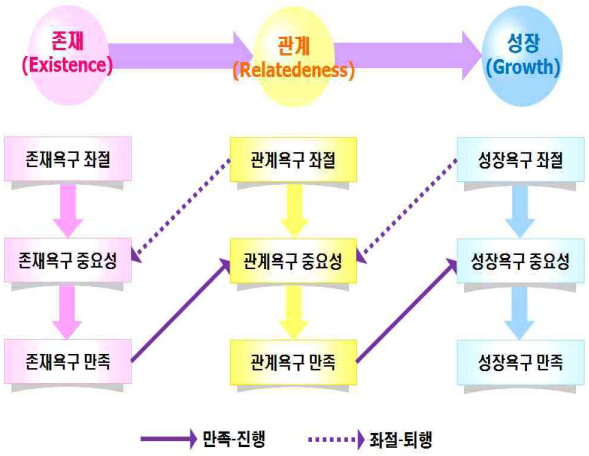
<그림 3> Alderfer의 ERG 이론



ERG이론에서 욕구는 순서와 무관하게 일어난다고 보았으며 좌절-퇴행(frustration-regression)의 원칙을 포함하고 있다. 즉, 상위욕구가 충족될 수 없을 때 이미 충족된 하위욕구가 활동할 수 있다고 보았다. 또한 한 가지 이상의 욕구가 동시에 작용할 수 있다고 보았다.

< ERG 이론 작동 원리 >

1. 욕구좌절(Needs frustration)은 고차원 욕구인 성장욕구가 충족되지 않으면 저차원 욕구인 관계욕구를 더욱 원하게 된다.
2. 욕구강도(Needs strength)는 저차원 욕구인 존재 욕구가 충족 될수록 고차원 욕구인 관계욕구에 대한 바람이 커진다는 것으로 매슬로의 이론과 같은 시각을 가지고 있다.
3. 욕구만족(Needs satisfaction)은 각 수준의 욕구가 충족되지 않을수록 그 욕구에 대한 갈망은 더욱 커진다.



- 존재욕구가 충족되지 않을 때 존재욕구의 강도가 더 커지는 경우
  예) 배고플 때, 음식냄새는 더욱 배를 고프게 만드는 경우
- 관계욕구가 충족되지 않을 때 존재욕구가 동기를 유발케 하는 경우
  예) 일의 특성상 원만한 대인관계가 차단될 때, 종업원들은 더 높은 보수나 혜택을 요구
- 존재욕구가 만족되었을 때, 관계욕구가 지배하게 된다는 것
  예) 급여나 혜택을 많이 받는 사람들이 서로 어울리기를 좋아함

< 매슬로우 이론과의 차이점 >

① 욕구의 분류체계가 세 가지로 되어 있어 개념자체가 훨씬 포괄적이다.
② 개인이 세 가지 욕구를 동시에 다 경험할 수 있으며 욕구들과의 계층구조가 매슬로우의 욕구계층이론보다 약하다.
③ 욕구출현방향이 쌍방향이며 고차원 욕구가 충족되지 않으면 다시 하위 욕구가 나타난다고 보았다.

(3) David McClelland의 성취·친교·권력 욕구 이론

맥클리랜드(David C. McClelland, 1917~1998)는 개인의 동기는 사회문화적 환경과 상호작용하는 과정에서 조성되고 학습을 통해 개인의 동기를 조절할 수 있다고 전제하였으며, three-needs이론을 제안하였다. 조직원의 성취욕구가 강할수록 조직이 잘 된다는 생각에서 출발하였다. <표 2>

① 성취욕구 (need for achevement: nAch) : 무엇인가를 보다 잘, 또한 능률적으로 수행하고 문제를 해결하며, 보다 복잡한 과업을 완수하려는 의욕
② 친교욕구 (need for affiliation: nAff) : 다른 사람과 우호적이고 정이 넘치는 관계를 형성하고 유지하려는 욕구
③ 권력욕구 (need for power: nPow) : 다른 사람을 통제하고 다른 사람의 행동에 영향을미치려는 욕구

욕구	선호하는 일	예
높은 성취욕구	개인적 책임감을 느끼며 위험수준이 중간정도이며 피드백이 주어지는 일	도전적인 할당목표와 개인적 보너스가 주어지는 현장판매원
높은 친교욕구	대인접촉과 의사소통 기회가 많은 일	고객서비스 업무 담당자
높은 권력욕구	다른 사람에게 영향력을 행사할 수 있는 기회가 많은 일	공식적인 감독책임 직위, 위원회의 책임자

<표 2> 성취욕구, 친교욕구, 권력욕구가 높은 사람들이 선호하는 일

- 조직원의 성취욕구를 파악하여 욕구가 강한 사람을 선발, 적절히 배치한다면 동기화가 강하게 작동하여 조직의 성과를 높일 수 있다고 본다.
- 성취욕구는 선천적으로 정해진 것이 아니라 변화가 가능하다고 보며 교육훈련을 통해 개발이 가능하다고 주장한다.
- 관리자들이 조직원의 성취, 친교, 권력의 욕구들을 파악하여 그 필요에 부응하기 위해 적절한 동기유발 전략을 개발할 수 있으므로, 기업을 잘 운영하려면 3가지 욕구에 모두 관심을 가져야 한다.
- 한계점
  ① 연구의 대부분이 맥클리랜드 제자들에 의해 이루어졌으며, 동기측정에 즐겨 사용하는 기법이 과학적으로 검증되지 않았고, 학습된 성취동기의 지속여부에 대한 결론이 내려지지 않았음
  ② 구성원의 성취욕구 수준을 개발할 수 있는 구체적 지침 제시해야 함
  ③ 모든 기업과 그 하부단위들은 목표성취를 위해 '성취욕구'를 가장 중요한 요소로 보고 구성원 선발 시 참조하거나 기존 구성원의 가장 중요한 요소로 향상시켜야 함

(4) Frederick Hertzberg의 2요인 이론

허츠버그(Frederick Hertzberg, 1923~2000)가 직무태도에 관심을 갖고 약 200여명의 기술자와 회계사를 대상으로 어떠한 경우에 일에 대한 적극적 만족감과 불만족감을 느끼는가를 조사한 실증적 연구 결과에서 나온 이론으로 직무만족과 직무불만의 원인이 각각 다르다는 것을 발견하였다. <표 3>

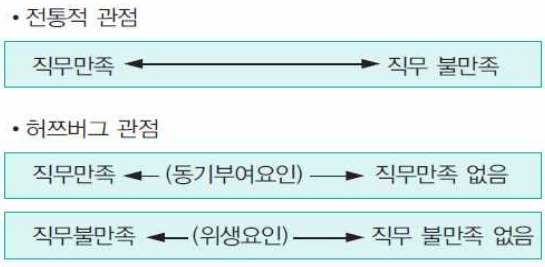
직무 불만족에 영향을 미치는 요인	직무만족에 영향을 미치는 요인
- 회사의 정책 및 관리방침 - 감독 - 상사와의 관계 - 작업조건 - 급여 - 동료와의 관계 - 개인생활 - 부하와의 관계 - 지위 - 안정	- 성취 - 인정 - 작업 그 자체 - 책임 - 발전 - 성장

<표 3> 직무불만족과 직무만족의 요인

직무에 대한 만족과 불만족을 동일선상의 반대되는 개념으로 불만족 요인이 제거되면 만족도가 제고된다는 전통적 주장과는 달리, 욕구충족요인 이원론(two-factor theory)은 직무상황의 만족과 불만족이 동기 요인과 위생 요인에 의해 결정된다고 주장한다.

- 직무 불만족과 관련 요인 : 불만족요인(dissatisfiers) 또는 위생요인(hygiene factors)
- 직무 만족과 관련 요인 : 만족요인(satisfiers) 또는 동기부여요인(motivator factors)

직무활동에 만족을 느끼지 못한다고 해서 그것이 곧 불만족의 원인이 되는 것은 아니며, 불만족한 상황이 제거된다고 해서 그것이 곧 만족의 원인이 되는 것은 아니다. 즉 서로 다른 두 가지 욕구가 존재하며, 이 서로 다른 욕구가 인간의 행동에 미치는 영향 또한 다르다고 전제하였다. <그림 4>



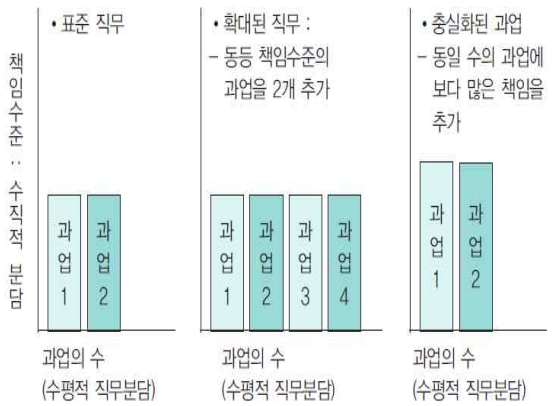
<그림 4> 만족-불만족에 대한 견해 비교

< 부정적 평가 >

- 인간의 동기를 '만족-불만족'의 2분법으로 구분하는 것은 타당하지 않다.
- 연구에서 사용된 중요사건 기술법(critical incident method)을 다른 측정수단으로 바꾸었을 때 원래의 연구결과와 다르다.
- 같은 요인이라도 사람에 따라 만족과 불만족이 다르게 나타날 수 있다.

< 의의 >

- 전통적 관점은 직무만족을 할수록 동기부여가 커지고, 직무불만족 할수록 동기부여가 줄어든다는 주장이지만 2요인 이론은 두 종류의 욕구 중 동기부여요인(만족요인) 의 충족만이 동기부여와 관련되어 있다는 점에서 많은 관심을 모았다. 대부분의 경영자들은 위생요인에 관심을 갖고 자원을 투자하였으나 위생요인만으로는 동기부여를 유발할 수 없다고 보았다.
- 적극적인 동기부여의 원천으로 내재적 요인(intrinsic factor)에 관심을 갖는 계기가 되었다.
- 너무 극단적으로 단순화 했다는 비판적 평가도 있으나 현재도 어떻게 직무를 설계하는가에 큰 영향을 주며 연구에 널리 사용되고 있다.
- 동기부여요인(만족요인)을 제공하기 위한 경영자들의 노력은 동기부여요인이 일 자체에 내포되어 있으므로 일 자체를 개선하는 작업, 즉 직무의 재설계작업(직무확대와 직무충실화)에 관심을 갖게 되었다. <그림 5>
  - 직무확대 (job enlargement) : 현재의 직무에 비슷한 과업을 추가함으로써 기능의 다양성과 과업의 정체성(正體性: identity)을 높이기 위한 것
  - 직무충실화 (job enrichment) : 직무의 심도를 증대시키고 직무담당자에게 자신의 직무에 대해 보다 많은 재량권을 부여하는 것



<그림 5> 직무확대와 직무충실화 비교

(5) McGregor의 X-Y 이론

미국 경영학자 맥그리거(Douglas Murray McGregor, 1906~1964)가 주장한 X-Y 이론은 관리나 조직에 있어서 인간관 내지 인간에 관한 가설 유형이다. X 이론은 전통이론에 따른 인간관으로 Maslow의 욕구단계이론을 바탕으로 인간의 하위욕구를 중시한 이론이다. Y이론은 고차원의 상위욕구를 중시하며 주장한 이론이다.

맥그리거는 X이론의 인간성에 대한 가설을 보편적으로 적용하기 어렵고, 이 가설로부터 도출된 관리방법으로 조직목표에 대한 동기부여를 하고 명령, 통제를 통한 관리는 성공할 수 없다고 보면서 Y이론을 타당하다고 보았다. → 직원을 의사결정에 참여시키고 책임을 맡기고 도전적인 과제를 제시하는 것이 동기부여에 도움이 된다고 주장.

<표 4> X-Y 이론 비교

	X 이론 인간관	Y 이론 인간관
가정	- 인간은 일을 싫어한다. - 인간은 야심이 부족하다. - 인간은 책임을 회피하려 한다. - 인간은 변화에 저항한다. - 인간은 지시하기보다는 지시받기를 좋아한다.	- 인간은 기꺼이 일을 좋아한다. - 인간은 자기통제능력이 있다. - 인간은 기꺼이 책임을 수용한다. - 인간은 상상력과 창조력을 가지고 있다. - 인간은 자기 지시 능력을 가지고 있다.
경영자 가정	- 직원들은 원래 일을 하기 싫어하고 게으름을 피울 기회를 찾는다. - 목표달성을 위해서는 감시와 통제가 필요하다. - 직원들은 책임 맡기를 싫어하고 지침을 받아 일하기를 선호한다. - 직원들은 큰 계획보다는 안전에 우선순위를 둔다.	- 직원들은 휴식처럼 일을 자연스러운 것으로 받아들인다.(일을 좋아한다) - 목표를 공유하면 스스로 열심히 한다. - 책임을 맡아 일하는 것을 배울 수 있고 책임 맡기를 원하기도 한다. - 혁신적인 결정을 내릴 수 있다.
조직 관리 방식	직무수행에 대한 분명한 지시와 엄격한 감시, 처벌과 경제적 보상의 통제를 통해 조직목표를 달성하고자 한다.	자율적 통제, 자아실현 욕구의 충족, 잠재능력의 개발을 중심으로 개인 목표와 조직목표가 통합될 수 있도록 환경을 조성한다.

(6) Skinner의 강화이론

강화이론은 강화가 행동을 지배한다고 믿는 행동적 접근방법이다. 즉 행동은 외부환경의 지배를 받는 것이라고 주장하면서, 인지적 요소(느낌, 태도, 기대 등)가 행동에 미치는 영향을 상대적으로 간과하였다.

이 이론에서 행동은 강화요인에 의해 통제된다고 보았는데 사람들은 긍정적인 강화요인(칭찬, 임금인상, 인정 등)을 선호하므로 이러한 강화요인을 더 많이 받게끔 행동하며, 부정적인 강화요인(비난, 감봉, 해고 등)은 싫어하기 때문에 부정적 강화요인을 회피할 수 있도록 행동한다는 것이다.

조작적 조건화 이론(operant conditioning theory) 에 근거하여 사람들이 특정한 행동 방식을 배우는 것은 자신이 원하는 것을 얻기 위해서나 자신이 원하지 않는 것을 피하기 위해서라고 주장한다.

▪ 4가지 형태의 강화 = 긍정적 강화, 부정적 강화, 처벌, 소멸

따라서 긍정적 강화, 부정적 강화는 바람직한 행동을 증가시키는 것이 목적이고 처벌과 소멸은 바람직하지 않은 행동을 감소시키는 것이 목적이다.

2) 과정이론

(1) Victor H. Vroom의 기대이론 (Expectancy theory)

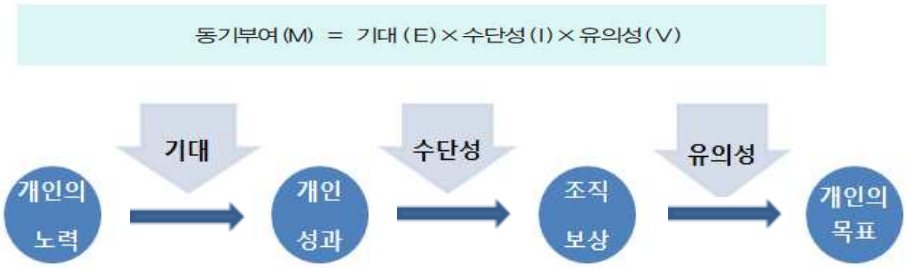
기본적으로 어떤 행동을 할 경향은 기대(expectancy), 수단성(instrumentality), 유의성(valence) 3가지 요소에 의해 결정된다고 보는 이론으로 특정한 방식으로 행동하는 경향의 강도는 주어진 결과와 그 매력에 대한 기대의 강도에 따라 달라진다고 주장한다. 즉 직원들은 자신의 노력이 좋은 성과로 이어지고, 그 성과는 조직에서 부여하는 봉급의 인상과 같은 보상이나 내적인 보상으로 이어지며, 이 보상들은 자신의 개인적인 목표를 만족시키는 것으로 이어질 것이라는 믿음을 가질 때 더 많은 노력을 쏟을 동기를 얻는 것이다. <그림 8>

< 3가지 요소와 관계에 대한 정의 >

① 기대(expectancy) : 일정한 노력을 기울이면 일정한 수준의 업적을 올릴 수 있으리라 믿는 가능성. 0에서 1 사이의 값

② 수단성(instrumentality) : 어떤 업적을 올리면 그것이 바람직한 보상으로 연결된다고 믿는 가능성. 0에서 1 사이의 값

③ 유의성(valence) : 궁극적으로 얻게 되는 보상이 개인에게 얼마나 매력적인가를 나타냄. -1에서 1 사이의 값



<그림 8> 기대이론

① 노력-성과 관계 (effort-performance relationship) : 어느 정도의 노력을 쏟았을 때, 그 노력이 성과로 이어질 확률에 대한 인식
   → 기대(expectancy)
   → 노력을 하면 좋은 결과가 나오기는 할까?

② 성과-보상 관계 (performance-reward relationship) : 특정 수준의 성과를 내는 것이 바라는 결과로 이어질 것이라고 개인이 믿는 정도
   → 수단성(instrumentality)
   → 좋은 성과에 맞는 보상을 받을 수 있을까?

③ 보상-개인 목표 관계 (reward-personal goal relationship) : 조직적 보상이 개인의 목표나 필요를 만족시키는 정도와 그러한 잠재적 보상이 개인에게 지닌 매력
   → 유의성(valence)
   → 받은 보상이 내 개인적인 목표에 맞는 것일까?

▪ 동기부여를 높이기 위해 경영자는 조직구성원들에게 세 가지 요소가 모두 높게 되도록 힘써야 한다. 높은 수준의 동기부여를 위해 기대, 수단성, 유의성 중 어느 하나라도 0 가까이의 값을 가져서는 안된다.

<3가지 요소를 높이기 위한 관리자 측면의 노력>

- 기대 : 객관적으로 측정이 가능한 측정지표를 제시한다.
- 수단성 : 성공이 보상으로 이루어지는 체제를 만들고 준수해야 한다.
- 유의성 : 직원들의 욕구에 대해 파악해야 한다.

▪ 동기부여의 결정과 직무수행을 위한 노력을 계량화하는데 널리 이용 되었으며, 보상같은 기대되는 행동을 강조하고 기대에 초점을 맞추었다.

▪ 이론이 너무 복잡하고 검증에 어려움이 있으며 인간이 과연 위의 복잡한 계산과정을 거쳐 선택을 해서 동기부여가 되고 행동하는지에 대해 비판받았다.

(2) Edwin A. Locke의 목표설정이론 (Goal setting theory)

목표설정이론의 가장 기본적인 가정은 인간의 행위가 본능이나 욕구가 아닌 의식적인 목표와 의도에 의한 인지적 과정에 따라 결정된다는 것이다(Locke, 1968: Locke & Latham, 1984). 즉, 내적인 욕구보다 외부에서 명확한 목표가 설정될 더 강한 동기 유발이 된다는 것을 전제한다. 구체적인 목표가 성과를 향상시키고, 어려운 목표를 달성했을 때 더 훌륭한 성과로 이어지며, 성과에 대한 피드백이 더 훌륭한 성과를 야기한다고 보았다.

▪ 목표-성과 관계의 주요요소

: 과업성과는 구성원의 동기행동에 의해 좌우되고, 동기행동은 목표가 어떻게 설정되고 목표달성이 어떻게 추구되느냐에 따라 결정된다.

① 목표의 구체성 : 일반적으로 추상적인 목표보다는 구체적이고 명확한 목표가 동기유발 효과가 크다.
② 목표수준 : 목표의 난이도, 목표가 얼마나 달성하기 어렵고 도전적인가가 동기유발과 성과에 영향을 미친다.
③ 결과에 대한 피드백 : 목표달성에 대한 결과 피드백은 목표달성의욕을 자극하고 노력을 증진시켜 업무성과에 영향을 미친다.
④ 구성원의 참여 : 구성원들이 목표설정 과정에 참여여부가 성과에 영향을 미친다.
⑤ 목표에 대한 수용도 : 구성원이 목표를 적절하고 타당한 것으로 동의하고 수용할수록 성과가 향상된다.

▪ 한계점

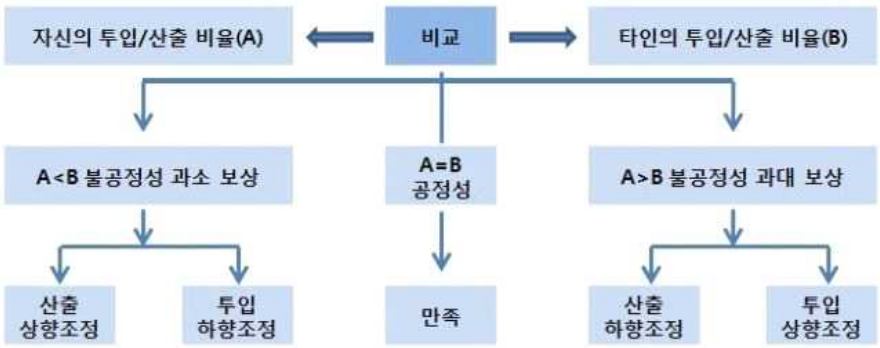
① 목표만을 우선순위로 보았으며 목표 간의 갈등문제를 간과하였다.
② 모든 목표를 계량화하는 문제점과 목표의 순서, 중요성에 대한 우선순위를 정하는데 문제가 있다.
③ 목표의 구체성과 난이도 정도를 어떻게 측정하느냐에 대한 의문과 목표를 구체화하기 어려운 직무인 경우에 적용하는데 한계가 있다.

▪ 목표설정을 통해 조직원의 동기유발을 위한 조직의 상황적 요소
- 보상제도, 과업구조와 기술시스템 등 구조적 요소는 구성원들의 동기 및 목표달성 행동을 조성하거나 제한하는 요소로 작용한다.
- 관리자의 리더십 행동도 구성원들의 목표설정과 동기유발 과정에 많은 영향을 미친다.
- 구성원들 간의 개인적 차이도 동기행동과 성과수준에 크게 작용한다.

→ 구성원들의 동기를 유발하고 성과를 높이기위해서는 개인의 동기형성 과정에 작용하는 여러 상황적 요소를 이해해야 한다.

(3) J. Stacy Adams의 공정성이론 (Equity theory)

조직구성원은 성과 달성을 위한 자신의 노력 수준을 조절하기 위해 개인의 투입(input: 노력, 시간, 기술, 지식, 경험, 충성심 등) 대 산출(output: 성과급, 승진, 인정, 지위, 포상, 직업 안정성, 명예 등)의 비율을 동일하거나 비슷한 직무상황에 놓여있는 다른 사람의 투입과 산출의 비율과 비교하게 된다. 이때 동일하다고 지각하게 될 때는 적극적이고 최선을 다하지만, 차이를 지각하고 불공정을 지각하게 되면 이러한 차이를 감소시키는 방향으로 동기가 유발된다는 이론이다. <그림 9>



<그림 9> 공정성이론

조직구성원 개인이 공정성을 판단할 때 사용되는 투입과 산출은 개인에게 인식 가능하고 의미있는 것이어야 하며 개인이 선택하는 비교의 대상(준거인물 or 준거기준)이 필요하다.

▪ 불공정한 상태일 때 대안 방법 6가지
① 투입의 변경
② 산출의 변경
③ 자신의 투입 또는 산출에 대한 지각의 변경
④ 타인의 투입 또는 산출의 변경과 그에 대한 지각의 변경
⑤ 비교대상의 변경
⑥ 현장으로부터의 이동

▪ 한계점

① 투입과 산출의 측면에서만 판단하는 공정성에 대해 그 인식과정을 지나치게 단순화하였다고 보았다.

② 투입과 산출에 대한 정확한 정의가 어려우며 비교대상에 대한 한정적인 비교가 이루어지므로 공정성에 대한 평가가 왜곡될 수 있다.

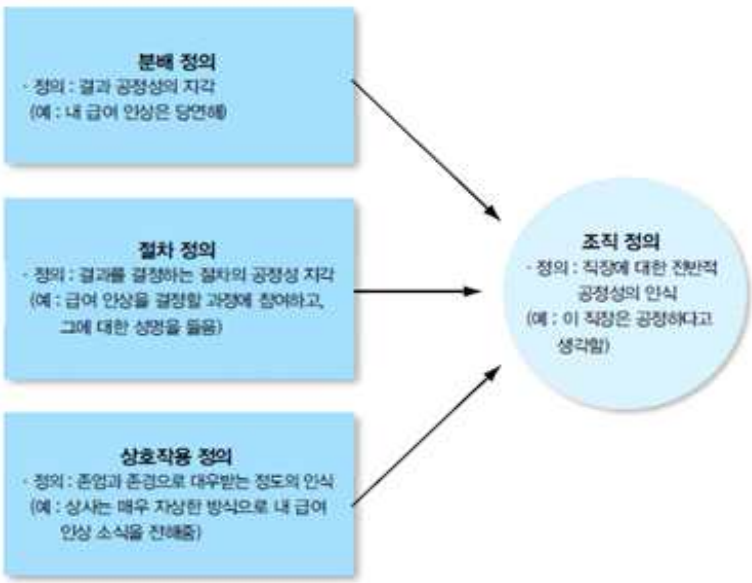
③ 개인의 노력으로 인한 투입이라고 볼 수 없는 요소에 대한 산출결과를 간과하였다.

④ 개인이 인식하는 산출의 크기(과대보상, 과소보상)에 따라 공정성을 다르게 인식 할 수 있다.

▪ 조직운영을 위한 투입, 산출에 대한 규정 및 절차가 필요하며 이러한 기준을 조직관리자가 인식하고 준수하는 것이 중요하며 이를 통한 윤리적 운영이 요구된다. 또한 무조건적인 보상이 아닌 산출에 이르는 과정에 대한 적절한 보상이 필요하다.

■ 조직공정성이론 (Organizational justice theory)

공정성 이론에 근거를 두고 있으며 초기 분배공정성에 초점을 맞추다가 발전하였으며 분배공정성(distributive justice, Homans, 1961), 절차공정성(procedural justice, Leventhal, 1980), 상호작용공정성(interpersonal justice, Bies & Moag, 1986) 으로 구분된다. <그림 10>



<그림 10> 조직공정성이론

① 분배공정성(distributive justice)

- 조직구성원이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성 인식의 정도
- 공정성이론만이 유일한 분배원칙이 아니라는 관점에서 형평(equity), 균등(equality), 필요(need) 의 세 가지가 제시되었는데 여러 상황에 두루 맞는 단 하나의 분배원칙은 없으며 사회구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 다르게 작용한다고 주장

- 성과나 보상이 결정되기까지의 과정과 절차는 소홀히 하였다는 한계가 존재
- 따라서 분배공정성 못지않게 분배와 관련된 의사결정의 절차에 대한 구성원의 공정성 인식인 절차적 공정성의 중요함이 강조됨

② 절차공정성(procedural justice)

- 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단, 즉 과정(어떻게)에 대한 공정성 인식의 정도
- 즉, 우리조직의 평가시스템, 고과시스템, 인사관리시스템이 과연 공정하게 만들어져 있는가, 어떠한 요인들을 고려되고, 각 요인의 가중치는 어떻게 주어졌으며, 이러한 절차가 공정하게 수립되어 있는가에 초점을 맞춤
- 개인들이 개인이 속한 조직의 절차에 영향을 미칠 수 있다고 느끼거나, 절차가 일관적이고, 윤리적이며, 정확하고, 공정하게 느낄 때, 절차적 공정성이 높아진다고 주장
- 절차공정성의 결정요인 (조직의 원활한 의사소통을 위한 6개의 규칙)
  ① 절차가 사람과 시간에 대해서 일관성이 있는가?(consistency)
  ② 절차가 편견으로부터 독립적인가?(bias-suppression)
  ③ 절차가 정확한 정보에 기초하고 있는가?(accuracy)
  ④ 절차가 잘못된 결정을 수정할 기회를 허용하는가?(correctability)
  ⑤ 절차가 관련된 모든 사람의 관심을 고려하였는가?(representativeness)
  ⑥ 절차가 사회의 공유된 윤리기준에 부합하는가?(ethicality)
- 위 원칙에 따라 절차적 공정성이 있는 조직은 작업환경에서나 의사소통 시 어떤 것이 적용된다면 모든 사람에게 적용되고 그 절차는 도덕적이고 윤리적으로 일관된 성격을 띠게 된다고 주장

③ 상호작용공정성(interpersonal justice)

- 조직구성원이 인정과 존중을 받는지의 여부를 반영하는 개념
- 공정성 판단의 대상이 조직에서 상사로 바뀌게 되며, 분배와 절차가 어떻게 되건, 전체적인 과정에서 핵심적인 역할을 수행하고 실행하는 주체는 조직이 아니라 바로 나의 상사라는 것에 초점을 맞춤
- 나를 충분히 존중했는가(interpersonal justice)?
  나에게 관련 정보 (information)을 충분히 제공했는가(informational justice)?

▪ 개인의 직무만족에 큰 영향을 미치는 것은 분배공정성이지만 조직에 대한 충성도나 상사에 대한 신뢰, 사직여부는 절차공정성의 영향이라고 볼 수 있겠다. 투명하고 공정한 과정에 따른 보상은 급여가 적거나 승진이 늦어져도 조직과 상사에 대해 긍정적인 관점을 유지한다.

3) 그 외 최신이론

(1) 자기결정이론 (Self-determination theory)

사람들은 자신의 행동에 대해 자신이 통제력을 갖고 있다고 보았다.

예전에는 즐기면서 하던 일을 자신이 자유롭게 선택한 활동이 아닌 의무라고 느끼게 만드는 것들이 동기부여에 걸림돌이 된다고 주장하며 심리학, 경영학, 교육학, 의료연구 등 다양한 분야에서 널리 사용되고 있다.

외재적 보상보다 내적동기가 조직의 목표를 위한 개인의 업무활동 지속에 대한 이유를 설명한다고 보았다. (오히려 외재적보상이 내적동기를 감소시킬 수도 있음)

■ E. L. Deci의 인지평가이론 (Cognitive evaluation theory)

인지평가이론은 업무에 따르는 외적인 보상이 업무에 대한 내적인 흥미를 감소시킨다고 보았다. 즉 누군가가 어떠한 일을 해서 돈을 받는다면, 그 일은 자신이 원해서 하는 일이라기보다는 해야 하는 일처럼 느끼게 되는 것을 의미한다.

- 직무 그 자체가 매우 매력적이기 때문에 이미 내재적으로 보상을 받고 있는 일에 대해 보수와 같은 외적 보상이 주어짐으로써 전반적인 동기부여 수준이 낮아지는 현상
- 시사점 : 보상을 지급하는 방법에 관한 것임
  ① 과거적 관점 : 성취감, 책임감 등과 같은 내재적 동기부여(intrinsic motivation)가 임금, 승진 등과 같은 외재적 동기부여(extrinsic motivation)와 독립적이라고 가정
  ② 인지적 관점 : 독립적이지 않고 상호관련성 있음, 어떤 학생이 교수의 일을 도와주는 그 자체가 즐거워서 교수연구실 청소와 잔심부름을 해주다가 교수로부터 그런 것들에 대한 대가로 돈을 받고 난 후에는 교수를 도와주고자 하는 의욕이 줄어 들게 됨

- **자기일치 (self-concordance)**

사람들이 목표를 추구하는 이유가 자신들의 흥미 및 가치관과 일치하는 정도에 관심을 갖는다.

- 내적동기에 의해 목표추구 시 : 목표달성 가능성이 더 높고, 목표달성에 따른 행복감을 더 느끼며, 목표달성을 실패해도 행복감을 느낌
  → 목표달성여부와는 별개로 목표추구 과정이 즐겁기 때문
- 내적동기가 없을 때 의무감에 업무는 수행하나 그 과정에서 더 많은 피로감을 느낌

(2) Albert Bandura의 자기효능이론 (Self efficacy theory)

자신이 임무를 수행할 수 있다고 믿는 개인의 믿음에 대한 이론으로 사회인지 이론(social cognitive theory), 사회학습 이론(social learning theory)라고도 알려져 있다.

자기효능감이 높을수록 자신에게 성공할 수 있는 능력이 있다는 자신감이 높다. 따라서 효능감이 높은 사람들은 자신의 업무에 더 몰두하고 더 훌륭한 성과를 내고 결과적으로 효능감이 더 높아지는 선순환을 만든다고 본다.

조직의 어려운 목표를 부여받은 사실을 조직구성원 자신에 대한 신뢰로 여겨 자기효능감이 높을 것이라고 여긴다.

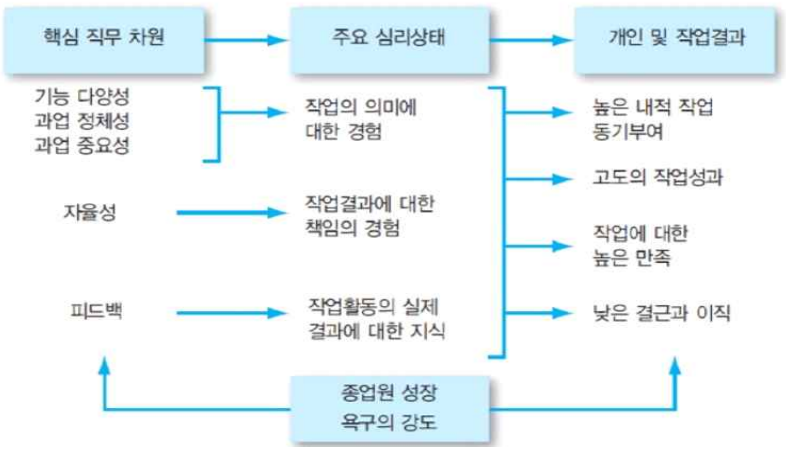
- 자기효능감이 높은 사람 : 자신이 성공할 수 있는 능력이 있다는 자신감이 높음, 부정적 피드백에 더 많은 노력과 동기로 반응함
- 자기효능감이 낮은 사람 : 힘든 상황 시 노력을 덜 하거나 아예 포기할 가능성이 높음, 부정적 피드백에 노력을 줄일 가능성이 많음

- 자기효능감을 향상시키는 방법
  ① 능동적 숙련- 직무에 관련된 경험을 얻는 것
  ② 대리모델 - 다른 누군가의 업무수행 모습을 보고 자신감을 얻는 것
  ③ 언어적 설득 - 다른 누군가가 당신은 성공할 기술을 갖고 있다고 설득함으로써 자신감을 얻는 것 (피그말리온 효과)
  ④ 각성 - 자극에 의해 의식수준이 높아지는 것, 행동을 자극하는 상태, 각종 신경이 활동중인 상태
- 자기효능감 향상에 영향
  → 지능, 성격, 훈련 프로그램
  → 개인, 자신이 속한 조직의 성공경험
  → 조직의 긍정적 분위기(밝은 분위기)

3. 동기부여 이론의 응용

1) 직무환경의 변화를 통한 동기부여

- 직무설계 (Job design)
  - 직무를 구성하는 요소들이 어떻게 조직화되어 있는가를 의미
  - 직무설계에 따라 직무담당자의 동기수준이 높아지기도, 낮아지기도 함
- 직무 특성 모델 (Job Characteristics Model) <그림 11>



<그림 11> 직무특성모델

- 해크먼(J.R. Hackman)과 올드햄(G.Oldham)에 의해 제시
- 모델은 5가지 주요 직무특성, 특성들 간의 상호작용, 그 특성들이 종업원의 생산성, 동기부여, 만족에 미치는 영향들을 규정
- 5가지 핵심직무 차원
  ① 기술다양성(skill variety) : 어떤 직무를 수행할 때 얼마나 다양한 전문 기술과 능력을 활용하는 정도
  ② 과업정체성(task identity) : 어떤 직무가 전체로서 완전히 구별되는 하나의 작업단위로서 완결되는 정도
  ③ 과업중요성(task significance) : 어떤 직무의 수행이 다른 사람의 삶이나 작업에 영향을 미치는 정도
  ④ 자율성(autonomy) : 어떤 직무가 그 직무를 위한 작업수행을 하는 작업자에게 작업절차와 방법 등을 결정할 때 자유와 독립성, 재량권을 부여하는 정도
  ⑤ 피드백(feedback) : 업무를 수행하는 중에 자신의 수행성과에 대해 직접, 간접적으로 정보를 얻을 수 있는 정도

2) 직무 재설계를 통한 동기부여

▪ 직무순환(job rotation)
- 한 임무를 수행하는 직원과 같은 조직 내 계급에서 비슷한 기술이 필요한 다른 임무를 수행하던 직원 간의 정기적인 교대를 의미
- 장점: 지루함 덜게 해 주고 동기를 부여하며, 자신들이 하는 일이 조직에 어떻게 기여하는지에 대해 더 잘 이해할 수 있도록 함, 직원들의 기술이 다양해짐에 따라 변화에 적응이 유연하게 대처
- 단점: 훈련비용 증가, 적응 쯤 새로운 직무로 옮겨 생산성이 낮아질 우려가 있음, 늘 새로운 동료에 적응해야 하는 어려움으로 관리자들은 순환된 직원들의 직무관리에 시간 할애를 더 많이 하게 됨

▪ 관계적 직무 설계 (relational job design)
- 친사회적으로(prosocially) 동기부여를 높이는 방안에 대해 관심을 갖기 시작하면서 발전
- 관심의 중심이 종업원이 아니라 그 종업원의 직무수행을 통해서 영향을 받게 되는 사람들의 삶임
- 종업원(작업자)들을 그 작업의 혜택을 받는 사람들과 연결하여 그들에게 미치는 영향을 직접 느끼도록 하며 동기부여 한다는 의미임, 이는 그 사람들의 입장을 더욱 잘 이해하고 더 높은 수준의 헌신을 할 수 있다고 보았음
- 관계적 직무설계와 동일한 것은 아니나 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility, CSR) 프로그램은 직무특성모델에서 말하는 작업의 의미와 과업중요성을 높이는 차원에서 영향을 미친다고 볼 수 있음

3) 대안적 근무 형태를 통한 동기부여

- 유연 근무제 (flextime) : 유연시간제란 한 주에 정해진 시간 일하는데 있어서 어느 정도 제한 안에서 자신의 생각을 바꿀 수 있으며 결과적으로는 호의적이라고 평가
- 직무 공유 (job sharing) : 둘 이상의 직원이 전통적인 주 40시간 근무를 나누어서하는 것으로 직원관점에서는 유연성을 늘리고 동기를 부여하는 등 만족감을 상승, 경영자 차원에서는 조화를 이룰 수 있는 파트너를 찾는 것이 어려움
- 재택근무 (relecommuting) : 재택근무로 적당한 직업은 반복적 정보관리 업무, 이동업무, 전문직이나 지식관련 업무

4) 종업원 참여 프로그램을 활용한 동기부여

- 종업원참여(employee involvement and participation, EIP)는 조직의 성공에 대한 직원들의 헌신을 높이기 위해 종업원들을 참여시키는 방법을 의미
- 자신들에게 영향을 미치는 결정에 조직구성원들을 참여시키고 근로환경에 대한 독립성과 자율권을 높임 → 조직구성원들의 동기수준, 조직헌신, 생산성, 직무만족도 높아짐
- 문화적 EIP
  - EIP 프로그램이 성공하기 위해서는 지역 및 국가의 규범과 맞아야 함
- 종업원 참여 프로그램
  - 경영참여 : 조직 내의 낮은 위치에 있는 이들이 경영 의사결정에 참여할 수 있도록 허용하는 것을 말하며 그 연구 효과로 보면 조직원들의 생산성, 동기부여, 직무만족의 결과는 그리 크지 않다고 보고
  - 대의참여 : 서유럽 대부분 제도적사용하는 방식으로 '세상에서 가장 널리 쓰이는 종업원 참여 방식'이라고 할 수 있다. 효과성은 크지 않으나 대의 참여의 큰 가치는 '상징성'에 있다고 봄

5) 외재적 보상을 활용한 동기부여

- 보상구조의 설계 : 무엇을 지급할 것인가
  - 최선의 급여 구조는 내부적, 외부적 형평성을 모두 고려하여 직무가 지닌 가치에 따라 보상하면서 시장에 비해서는 상대적으로 경쟁력 있는 보상수준을 설정하는 것을 말함
    : 내부적 형평성-조직 안에서 직무를 평가하여 특정직무의 상대적인 가치를 결정하는 것
    : 외부적 형평성-산업 내 동종업체의 급여수준과 비교한 상대적인 급여 경쟁력을 의미
  - 보상수준을 높이면 동기부여 수준이 높은 직원들이 조직에 더 오래 남을 것이라고 보았음
  - 실제 경쟁력 있는 수준의 급여를 받고 있다고 믿는 직원들이 더 높은 의욕을 보이고, 생산적이며, 고객만족도도 높았음
  - 너무 높은 수준의 보상은 상품이나 서비스를 비싸게 하므로 명백한 상충관계에 따라 결정해야함

▪ 보상방식의 설계 : 어떤 방식으로 개인에게 급여를 지급할 것인가
- 변동급 프로그램(variable-pay program) : 급여의 일부분을 개인,조직의 성과 평가에 따라 결정하는 것
- 연간실적, 일정목표달성 여부 등에 따라 지급되어 최근 동기부여 효과가 큰 것으로 나타나며 이를 적용하는 사례가 많아짐 (전세계적으로 약 80%가 활용)
  : 단순성과급(piece-rate pay plan) : 일정생산량에 비례하여 정해진 급여를 지급하는 것
    - 높은 생산성과 높은 급여로 연결되며 많은 조직에서 동기부여 하기 위해 활용 함
    - 동기부여 되는 것이 생산량을 증대시키려는 시도 때문에 품질을 저하시키거나 상해가 발생하기도 함
  : 업적급(merit-based pay plan) : 업적 평가 결과에 근거를 두고 개인의 성과에 따른 보상을 하는 것
    - 고성과자가 높은 급여 인상을 누릴 수 있으며 성과와 보상이라는 강한 연결관계를 가질 수 있음
    - 고성과자와 저성과자에 대한 명확한 구별이 어려운 경우가 있으며 보상 시기가 늦어져 동기부여 효과가 줄어들기도 함, 연간 성과 평가에 근거하며 주관적인 평가가 크게 작용한다는 점에서 타당성에 의문이 제기됨
  : 상여금(bonus) : 업적급과 달리 최근 성과에 의해 지급되는 것
    - 상여금은 동기부여 효과가 크나 당연한 지급으로 받아들이는 경우가 있어 근로자의 급여안정성을 저하시키기도 함
  : 이윤분배(profit-sharing plan) : 기업이 수익성을 기준으로 하여 미리 설계된 방식을 적용하여 이윤을 보상으로 분배하여 제공하는 것
    - 금전, 주식인수권 등의 방식으로 제공하며 특히 작은 조직에서 높은 수준의 종업원 헌신이 일어나기도 함, 또한 조직구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미치며 이는 더 높은 수준의 심리적 주인의식을 느끼게 함
  : 종업원 지주제도(employee stock ownership plan, ESOP) : 조직 구성원들에게 회사 주식을 시가보다 낮은 가격으로 구입할 수 있는 혜택을 회사차원에서 제공하는 것
    - 금전적 혜택이 늦게 나타나므로 결근률을 낮추거나 동기부여를 높이지는 못 함

6) 복리후생을 활용한 동기부여

▪ 근로자로 하여금 자신의 필요와 상황에 맞추어 보상 패키지를 선택할 수 있게 하면서 보상을 개별화 하는 신축적 복리후생(flexible benefits)제도가 있음
▪ 관리비용이 많이 들며 동기부여 효과가 서로 다른 것을 확인해서 패키지로 묶는게 쉽지 않음

7) 내재적 보상을 활용한 동기부여

▪ 종업원 인정 프로그램(employee recognition program) : 특정 조직 구성원의 기여를 공식적으로 칭찬하여 장려하는 프로그램

- 큰 비용이 들지 않고 강력한 동기부여를 발휘함
- 성과기준이 명확하지 않아 관리자가 시스템을 자신의 기호에 맞게 조작할 수 있음

8) 조직 관리자에게 주는 시사점

▪ 개인의 차이를 인정 함
- 시간을 사용하여 각 조직 구성원에게 중요한 것이 무엇인지 이해해야 하고 개인의 욕구에 맞춘 직무설계를 통해 동기부여 효과를 극대화 시키도록 함

▪ 목표와 피드백을 사용함
- 분명하고 구체적인 목표를 제시하고 피드백 정보를 제공하여 조직구성원들이 잘 하고 있는지를 알 수 있도록 함

▪ 조직구성원을 의사결정에 참여시킴
- 업무의 목표를 설정하고 복리후생 패키지를 선택하며, 생산성문제와 품질의 문제를 해결하는데 기여함

▪ 보상을 성과와 연결시킴
- 보상을 성과에 따라 다르게 하여 조직구성원이 성과와 보상이 서로 연관되어 있음을 인식하도록 함

▪ 시스템의 공정성을 점검함
- 개별적인 노력과 성과가 급여와 보상에 어떤 차이를 주는지 인식하도록 함

4. 참고문헌

1. 권순식, 김흥길, 이금희 (2016). 조직행위론. 박영사.

2. 김미숙, 배성윤, 서보민 (2014). 종합병원 여성 근로자의 조직몰입에 대한 인적자원관리와 성취욕구의 영향. 대한경영학회지, 27(2), 311-325.

3. 박병호 (2015). 경영학 강의. 문운당.

4. 박선희, 이태화 (2018). 국내 병원간호사의 재직 영향요인: 체계적 문헌고찰 및 메타분석. 간호행정학회지, 24(2), 139-148.

5. 신을숙, 안성희 (2008). 간호사의 목표관리(MBO)에 대한 인식과 간호조직의 유효성. 간호행정학회지, 14(3), 278-286.

6. 임지영 (2006). 병원의 내부마케팅활동이 간호사의 동기부여에 미치는 영향 - Herzberg의 동기-위생요인을 기반으로. 간호행정학회지, 12(1), 5-13.

7. 이윤신, 박성희, 김종경 (2014). 간호사의 동기부여, 조직공정성, 직무만족, 재직의도와의 관계. 한국콘텐츠학회논문지, 14(10), 596-609.

8. 이학종, 김영조 (2014). 조직행동의 이해와 관리. 오래.

9. 정민 (2017). 간호사의 내재적 동기부여, 정서적 몰입 및 이직의도가 조직성과에 미치는 영향. 한국산학기술학회논문지, 18(11), 596-601.

10. 정범구, 박성언, 김주엽, 송게충 (2017). 조직행위론. 경문사.

11. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (저), 김광점, 박노윤, 설현도 (공역) (2018). 핵심 조직행동론(Essentials of organizational Behavior) 제14판. 시그마프레스.