제6장 동기부여 이론

목 차

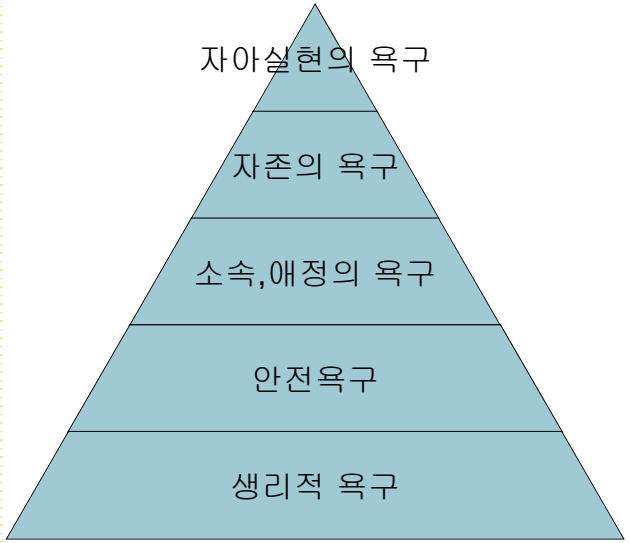
제 1 절 동기부여 내용이론

제 2 절 동기부여 과정이론

동기부여 이론

1. 동기부여 내용이론

- 개인을 동기부여하는 요인들이 무엇인지에 대해 설명하고자 함
- 사람들의 욕구와 그것들의 상대적인 강도, 그 욕구를 충족시키기 위해 사람들이 추구하는 목표 등을 규명하는데 관심을 가짐



1) 매슬로우의 욕구 단계론

- 1943년에 출판된 개인 발달과 동기부여에 대한 그의 이론에 기원을 둠
- 인간을 행동하게 만드는 두 부류의 욕구(필요성)가 있다고 제시
- 사람이란 근본적으로 결핍된 존재이며, 항상 더 많은 것을 추구하며, 그들의 행동은 그들이 원하는 것과 이미 가진 것에 의해 결정된다는 등의 기본 전제를 가짐
- 사람의 욕구는 중요성의 위계에 따라 연속적인 수준들로 배열되어 있다고 제안
- 인간은 최 하위단계의 욕구 충족을 위해 행동이 유발된다
- 일단, 하위 단계의 욕구가 충족되면 하위단계의 욕구는 더 이상 강한 동기요인으로 역할을 하지 않는다
- 위계상의 다음 상위 단계의 욕구가 가장 강한 동기를 일으키는 힘을 갖게 된다 (오로지 불충족한 욕구가 사람들을 동기화시킨다)
- 위계의 순서는 예외적인 경우도 있을 수 있고, 일부 사람들은 위계의 역전이 있을 수도 있다

동기부여 이론

1) 매슬로우의 욕구 단계론

도표 6.1 | 매슬로우의 다섯 가지 욕구계층

계층	명칭	내용	기업에서의 충족가능 분야
단계1	생리적, 기본적 욕구 (basic needs)	생존을 위한 의·식·주 요국와 성욕, 호흡 등의 신체적 욕구	통풍, 난방장치, 최저임금
단계2	안전, 안정의 욕구 (security needs)	물질적 안정과 타인의 위협이나 재해로부터의 안전욕구	고용보장, 생계보장수단 부여, 안전한 작업조건
단계3	사회적, 소속욕구 (social needs)	사랑, 우정, 인간 모임에의 소속욕구	인간적 리더, 화해와 친묵분위기, 우호적 작업팀
단계4	존경욕구 (esteem needs)	타인으로부터의 존경, 자아존중, 타인 지배욕구	포상, 상급직 승진, 타인의 인정, 책임감 부여, 중요업무 부여
단계5	자아실현욕구 (self actualization needs)	자아발전과 이상적 자아를 실현하고픈 욕구	도전적 과업, 창의성 개발, 잠재능력 발휘

동기부여 이론

1. 동기부여 내용이론

2) 허츠버그의 2요인 이론

- 현장의 조사 연구를 통해 작업과 동기부여에 영향을 미치는 상이한 2가지 종류의 요인집합을 제시
- 위생요인(불만족 요인)
  -> 만일 그것이 없다면 불만족을 유발
  -> 이것들은 불만족을 방지하는데 기여하는 것. 그러나 만족에는 기여하지 않는다
- 동기요인(만족 요인)
  -> 만일 그것이 있다면, 개인이 더 나은 노력과 업무수행을 하도록 유발시키는것
  -> 만족하느냐, 만족하지 않느냐의 느낌에 영향을 미치며, 불만족에는 영향을 미치지 않는다

- 위생요인은 매슬로우 이론의 하위욕구수준에, 동기요인은 상위욕구수준에 대략적인 관련이 있다
- 위생요인에 대한 관심으로 불만족을 예방할 수는 있지만, 그 자체로 긍정적인 태도나 작업동기를 창출하지는 않음
- 동기요인들은 작업장면에서 부하들에게 뭔가 할 수 있도록 허용하는 것이며, 실제로 사람들을 동기부여하는 변수들이다

위생요인(불만족요인)	동기요인(만족요인)
회사정책과 행정	성취
감독방법(기술적)	인정
봉급	작업 자체
대인관계(감독자)	책임
작업환경	성장과 승진

한계

► 하위욕구가 더 큰 사람도 있다.
► 조사방법의 문제
► 위생요인과 만족요인은 상호 영향관계
그러나 직무충실화 확대에 공헌함

1. 동기부여 내용이론

3) 맥클래랜드의 성취동기이론

- 매슬로우의 다섯 욕구 중 상위욕구만을 대상으로 하여 세가지 범주의 욕구를 제시함

◆ 성취욕구(need for achievement: N-Ach.)

- 무엇인지를 이루고 싶은 욕구
- 자기 혼자 해결해 보려고
- 위험을 무릅쓰고라도 목표달성
- 남보다 앞서려는 욕구

◆ 친화욕구(need for affiliate: N-Aff.)

- 남들과 사이 좋게 잘 지내고 싶은 욕구
- 인간관계가 빈번한 일자리
- 집단적 과업
- 커뮤니케이션의 기회

◆ 권력욕구(need for power: N-Pow.)

- 다른 사람에게 영향력을 행사
- 리더의 위치에 있고 싶어 하고
- 남을 설득시킨다든지
- 남 앞에 나서기를 원함
- 직접 책임지고 도맡아 하려고 하며
- 자신의 지위향상에 관심

1. 동기부여 내용이론

3) 맥클래랜드의 성취동기이론

- **친화욕구, 권력욕구, 성취욕구 중 성취욕구가 동기부여와 직결된다는 연구결과 제시**
- 세가지욕구의 상대적인 강도는 사람마다 상이하다

  -> 리더들은 친화욕구보다는 성취욕구가 강한 편

  -> 성취욕구는 국가의 경제적 성장과 성공에 미치는 가장 결정적인 요인으로 봄
- 성취욕구가 강한 사람들이 갖는 공통적인 세가지 특징

  -> 개인적 책임의 선호

  -> 중간 정도 난이도의 목표를 설정

  -> 구체적이고 빠른 피드백을 원함

동기부여 이론

1. 동기부여 내용이론

4) X형 / Y형 이론

도표 6.4 | X · Y이론 인간관

인간관	Theory X	Theory Y
특성	• 원래 사람은 일을 싫어하기 때문에 가능한 한 일을 조금만(회사에 붙어있고 승진하고 비난받지 않을 정도만)하려고 한다. • 인간이란 책임지기를 싫어하기에 가능한 한 회피하고 야망이 없기 때문에 그저 시키는 일만 하려고 한다.	• 노동이란 극히 자연스러운 것이며 적절한 조건만 갖춰지면 적극적으로 책임 맡은 일을 완수하려고 한다. • 사람들은 자기에게 주어진 목표달성을 위해서 스스로를 통제하고 관리한다. • 따라서 조직의 문제를 해결하고 업무를 달성하는 데 필요한 창의력, 상상력, 지도력 등은 인간 누구에게나 있다.
동기부여 방식	• 통제와 지시로 관리 • 감독 철저 • 물질적 보상 • 조직은 수직적이다.	• 자율에 맡긴다. • 자긍심과 위신을 세워 준다. • 정신적 보상 • 조직은 수평적이다.

동기부여 이론

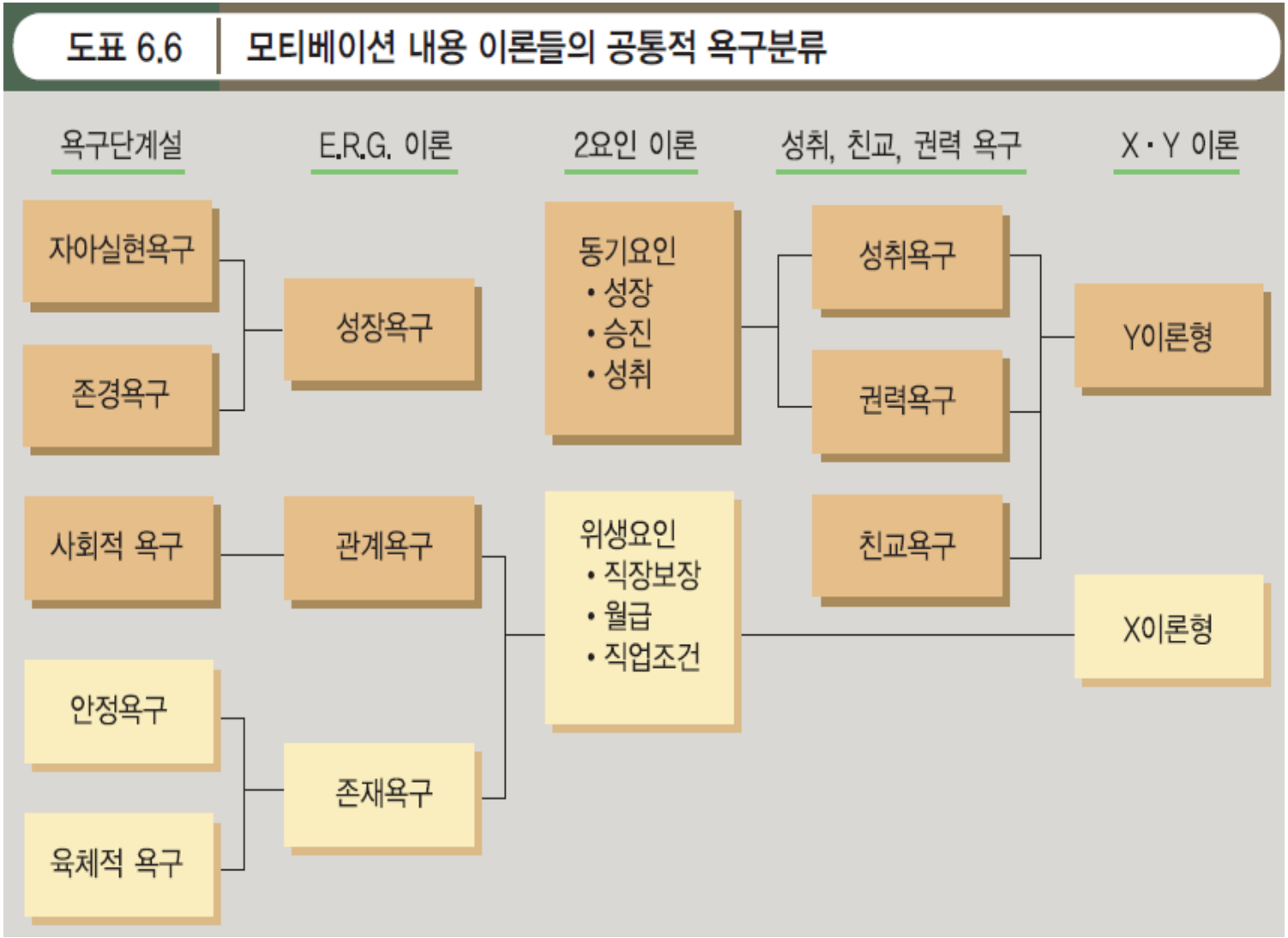


도표 6.6
모티베이션 내용 이론들의 공통적 욕구분류
욕구단계설
E.R.G. 이론
2요인 이론
성취, 친교, 권력 욕구
X·Y 이론
자아실현욕구
존경욕구
성장욕구
동기요인
• 성장
• 승진
• 성취
성취욕구
권력욕구
Y이론형
사회적 욕구
관계욕구
위생요인
• 직장보장
• 월급
• 직업조건
친교욕구
X이론형
안정욕구
육체적 욕구
존재욕구

동기부여 이론

2. 동기부여 과정이론

1) Vroom의 기대이론(Expectancy Theory)

-경제적 합리성에 의거한 동기부여 이론

-동기부여는 Expectancy/ Instrumentality/ Valence의 결합으로부터 창출되며 사전적인 이들간의 예상 결과에 의해 동기부여 수준이 결정됨

* Expectancy: Prob (Effort to Performance)
* Instrumentality: Prob (Performance to Outcome)
* Valence: Value of Outcome

동기부여 = A × B × C = VIE

A.[노력 → 업적] 확률 인식 (Expectancy)

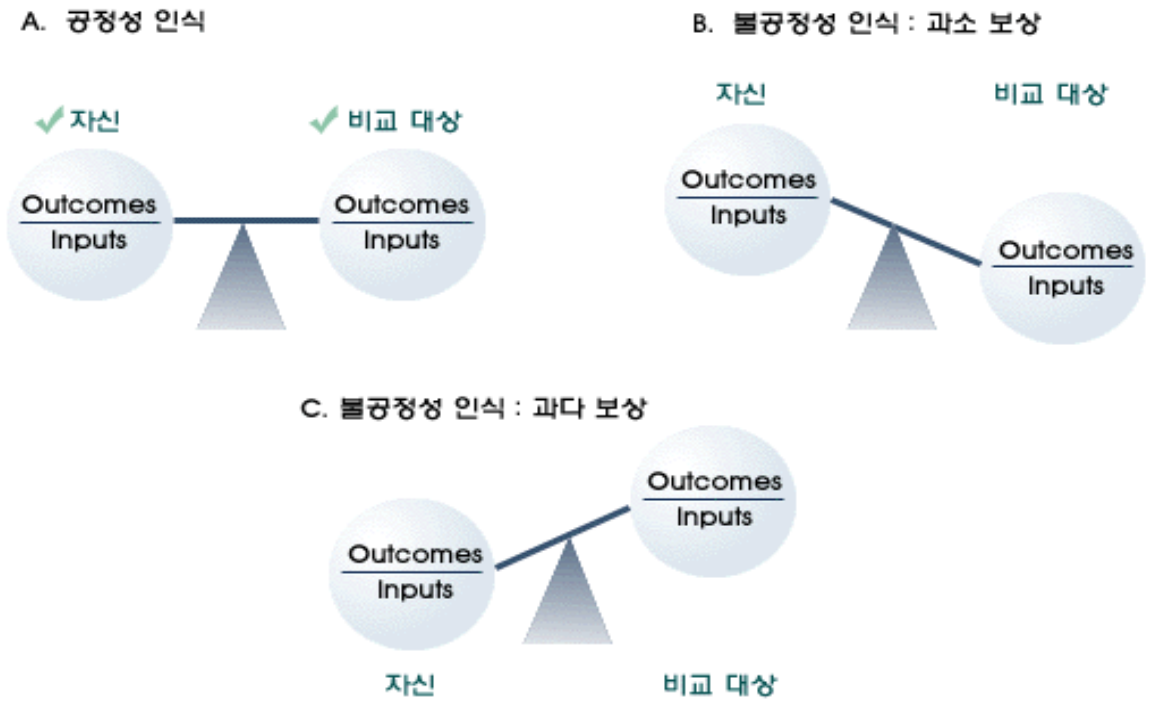
B.[업적 → 보상] 확률 인식 (Instrumentality)

C. 보상의 주관적 가치 / 매력도 (Value)

2. 동기부여 과정이론

2) Adams의 형평성 이론(Equity Theory)

- 사회적 교환관계에서 사람들이 Fairness 또는 Justice를 얻기 위해서 어떻게 노력하는지를 설명하는 이론
- 타인에 비교해서 자신이 얼마나 공평하게 대우받고 있는가에 대한 개인적인 느낌에 초점을 둠
- 투입산출비교(자기-타인)→ 불공정지각 → 긴장→동기→수정행동→피드백(공정성회복)



2. 동기부여 과정이론

- Input & Outcome요소

  * Input: 노동시간, 교육훈련, 능력, 연공/경험, 나이, 충성, 노력 등
  * Outcome: 임금, 복리후생, 고용안정, 경력개발, 승진(신분적 상승), 성장기회 등

-비교대상

  * 동료, 자기와 유사한 조건의 사람, 자기에게 중요한 의미를 갖는 사람
  * 입사동기, 동일연령, 남여비교, 인종간 비교 등

- 불공정 인식 반응 행동

  1. 나의 Input 또는 Outcome 실질적 변화: 과소보상의 경우 많음
  2. 나의 Input 또는 Outcome 인지적 왜곡: 과다보상의 경우 많음
  3. 비교대상의 Input 또는 Outcome 실질적 변화
  4. 비교대상의 Input 또는 Outcome 인지적 왜곡: 과다보상의 경우 많음
  5. 비교대상을 바꿈
  6. 현장으로부터의 퇴출: 과다보상의 경우 없음, 과소보상의 경우 voice or exit

동기부여 이론

2. 동기부여 과정이론

3) Locke의 목표설정 이론(Goal Setting Theory)

-영원한 동기요인으로서의 목표
-목표란, 한 개인이 의식적으로 획득, 달성하고자 원하는 것
-목표로 인한 attention의 증가
-목표에 대한 노력 증가
-지속성 유지
-목표달성을 위한 전략/계획 개발

목표설정의 효과 증폭을 위한 노력

- Goal Commitment
- Knowledge of Results:
  중간결과 등을 통한 실제적
  결과의 정도에 대해 알아야
  지속적인 노력이 유발됨
- Two Way Communication

동기부여 이론

2. 동기부여 과정이론

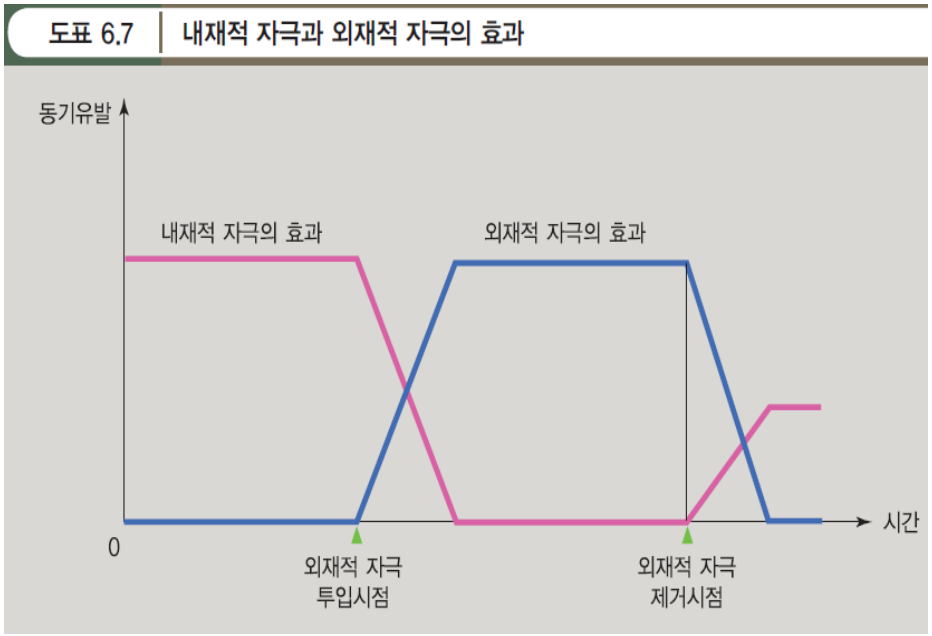
3) Locke의 목표설정 이론(Goal Setting Theory)

	구분	개념	의의
S	Specific	목표는 구체적이어야 한다.	목표설정의 이해도를 높이기 위해 필요함
M	Measurable	목표는 계수화가 가능한 것이어야 한다.	기대된 결과를 명확히 정의할 수 있음
A	Alignment	목표는 사명 및 비전과 관련되어야 한다.	회사-사업부-팀-개인의 목표 상호간 일관성을 유지해야 함
R	Result-Controlled	목표는 수행자의 노력과 상관관계가 있어야 한다.	수행능력이나 자기수용성의 범위 내에서 설정함
T	Timely	목표는 달성기간을 정해야 한다	목표달성의 기간을 정해야 과정관리를 효율적으로 할 수 있음
S	Stretch	목표는 도전적이어야 한다	도전적인 목표는 업무의욕을 유발함

2. 동기부여 과정이론

4) 자기결정이론

- 사람들은 자기행동에 대해서는 자기 스스로 통제할 수 있기를 희망한다는 이론으로, 자기 일은 자기가 결정하려 한다는 것
- 남이 시키는 일은 별로 신 나지 않는다는 의미
- 외재적 보상 vs. 내재적 보상
- 외재적 보상: 돈/승진/사회적 압력/벌/작업조건
- 내재적 보상: 흥미/호기심/즐거움/보람/가치관 일치/자율성/성취감/책임/칭찬



배를 만들고 싶으면 사람들에게 산으로 가라, 나무를 베어라, 톱으로 자르라, 못을 박아라 등의 종용을 하지 마라. 그대신 그들이 바다에 대한 열정을 가지도록 만들어라 –생 텍쥐페리-