

조직행동론

Organizational Behavior

5주차 동기부여

경영학과

김 정 식 교수

5주차 동기부여

- 동기부여의 개념에 대해 설명할 수 있다.
- 동기부여를 시켜줄 수 있는 다양한 요소들에 대해서 이야기할 수 있다.
- 동기부여 내용이론과 과정이론들을 비교·분석할 수 있다.
- 다양한 동기부여 방법들을 이해하고 적용할 수 있다.

- 동기부여(Motivation)
- 동기부여이론
- 매슬로우 욕구단계설(Maslow Need Hierarchy)
- X이론과 Y이론(McGregor)
- ERG이론(Alderfer)
- 성취동기이론(McClelland)
- 욕구이론비교
- 허즈버그(Herzberg)의 2요인 이론
- 브룸의 기대이론(Vroom's Expectation theory)
- 아담스의 공정성 이론(Adam's Equity Theory)
- 불공정성 인식 결과
- Locke의 목표설정이론(Locke's Goal-setting Theory)
- 목표의 성과에의 영향
- Locke의 목표설정이론에서 목표의 역할
- 학습요약
- 퀴즈

■ 동기부여

- 목표지향적 행동을 유도하고 지속시키는 과정
- 라틴어 '*movere*'에서 유래

■ 동기부여 요인

- (1) 내적욕구(internal needs)
- (2) 외적인센티브(external incentives)

내용이론

인간의 욕구에 초점

- 욕구단계설
- X이론 Y이론
- ERG이론
- 성취동기이론
- 2요인이론

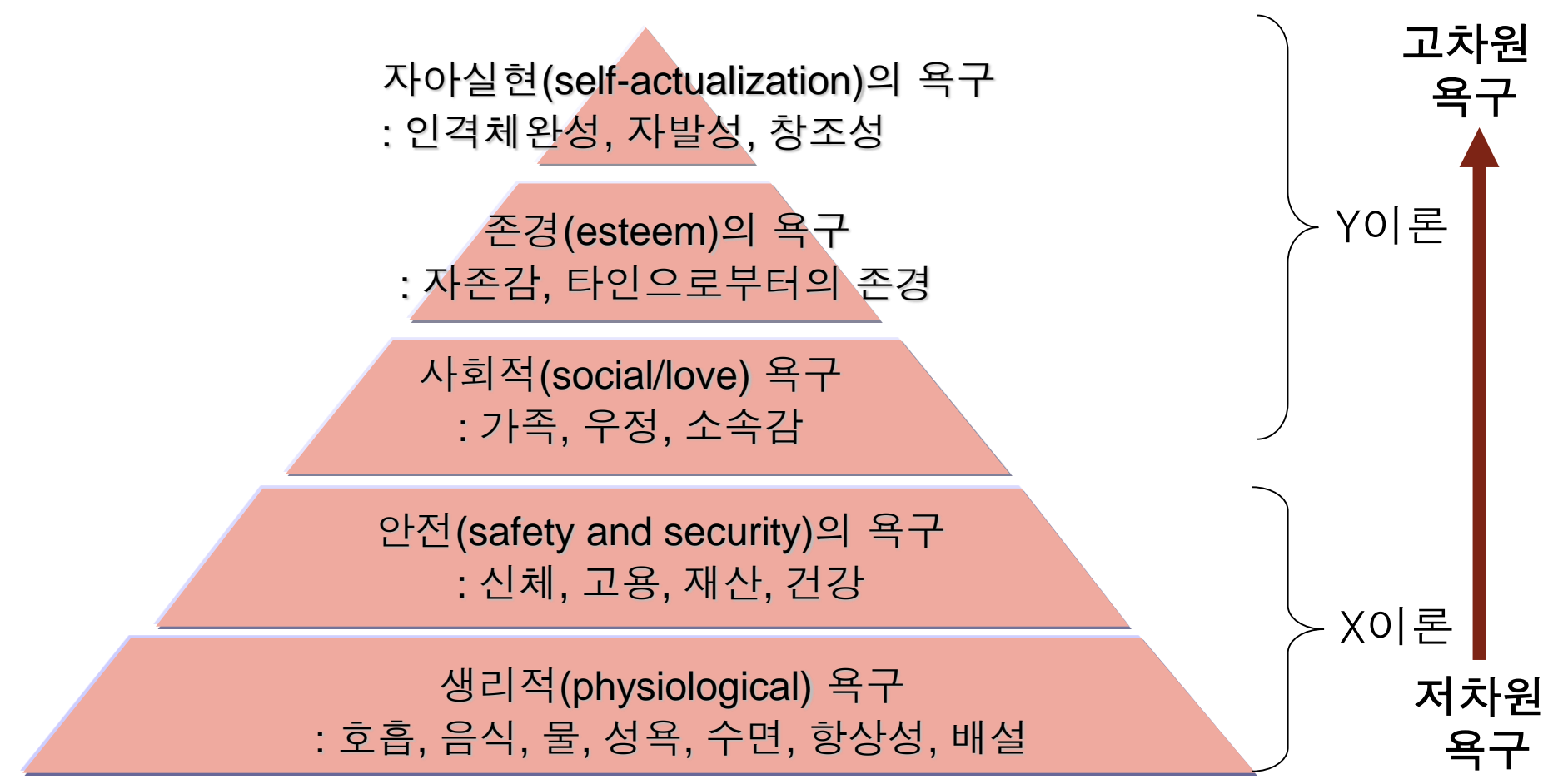
과정이론

인간의 행동에 영향을
미치는 과정 중시

- 기대이론
- 공정성이론
- 목표설정이론

매슬로우 욕구단계설(Maslow Need Hierarchy)

인간의 욕구는 5단계로 구성되어 있으며, 아랫단계의 저차원의 욕구부터 순차적으로 채워져야 윗단계의 고차원의 욕구들이 새롭게 발현됨



X이론과 Y이론(McGregor)

인간을 X이론과 Y이론으로 나누어서 가정할 수 있는데, Y이론으로 가정하고 동기부여해야지만 더욱 효과적임을 제시함

| | X이론 | Y이론 |
|-----------|--|--|
| 기본 가정 | <div><div>-사람은 선천적으로 게으르며 일하기를 싫어 함</div><div>-야망과 책임감 부재</div><div>-변화 저항(현실안주)</div></div> | <div><div>- 목표달성을 위한 자기개발, 책임감 등의 잠재력을 가지고 있음</div><div>- 일하는 것은 자연스러운 것</div></div> |
| 조직 시사점 | 조직이 강제하고 지배하고 지시하고 처벌해야 함 | 종업원 스스로의 자기 통제가능, 적절한 보상 등 동기 부여 제공 |

매슬로우의 욕구5단계이론을 3단계이론으로 축소하여 수정, 보완하였음. 욕구들이 명확한 위계질서 속에서 발현과 퇴행이 이루어지는 것이 아니라 동시에 이루어질 수도 있고 순서가 서로 뒤바뀌어서 이루어질 수도 있음을 제시함

(1) 구성요소

- 존재욕구(**E**xistence): 생리적 욕구, 안전욕구, 물질적 욕구 등
- 관계욕구(**R**elatedness): 인간관계를 형성하고 싶어하는 욕구
- 성장욕구(**G**rowth): 자신의 능력을 잠재한계까지 발휘해 보고 싶은 욕구

(2) 이론특징

- 좌절-퇴행
- 욕구의 동시 발생가능
- 욕구의 느슨한 위계서열

성취동기이론(McClelland)

인간의 기본적인 생리적, 안전의 욕구 보다는 사회속에서 발생하게 되는 상위차원의 욕구인 성취욕구, 권력욕구, 친화욕구에 초점을 두어 제시함

| | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 성취욕구 (Need for Achievement) | 높은 기준을 설정하고 이를 달성하고자 하는 욕구 |
| 권력욕구 (Need for Power) | 다른 사람에게 영향력을 미치고, 통제하려는 욕구 |
| 친화욕구 (Need for Affiliation) | 대인관계에서 밀접하고 친밀한 관계를 맺고자 하는 욕구 |

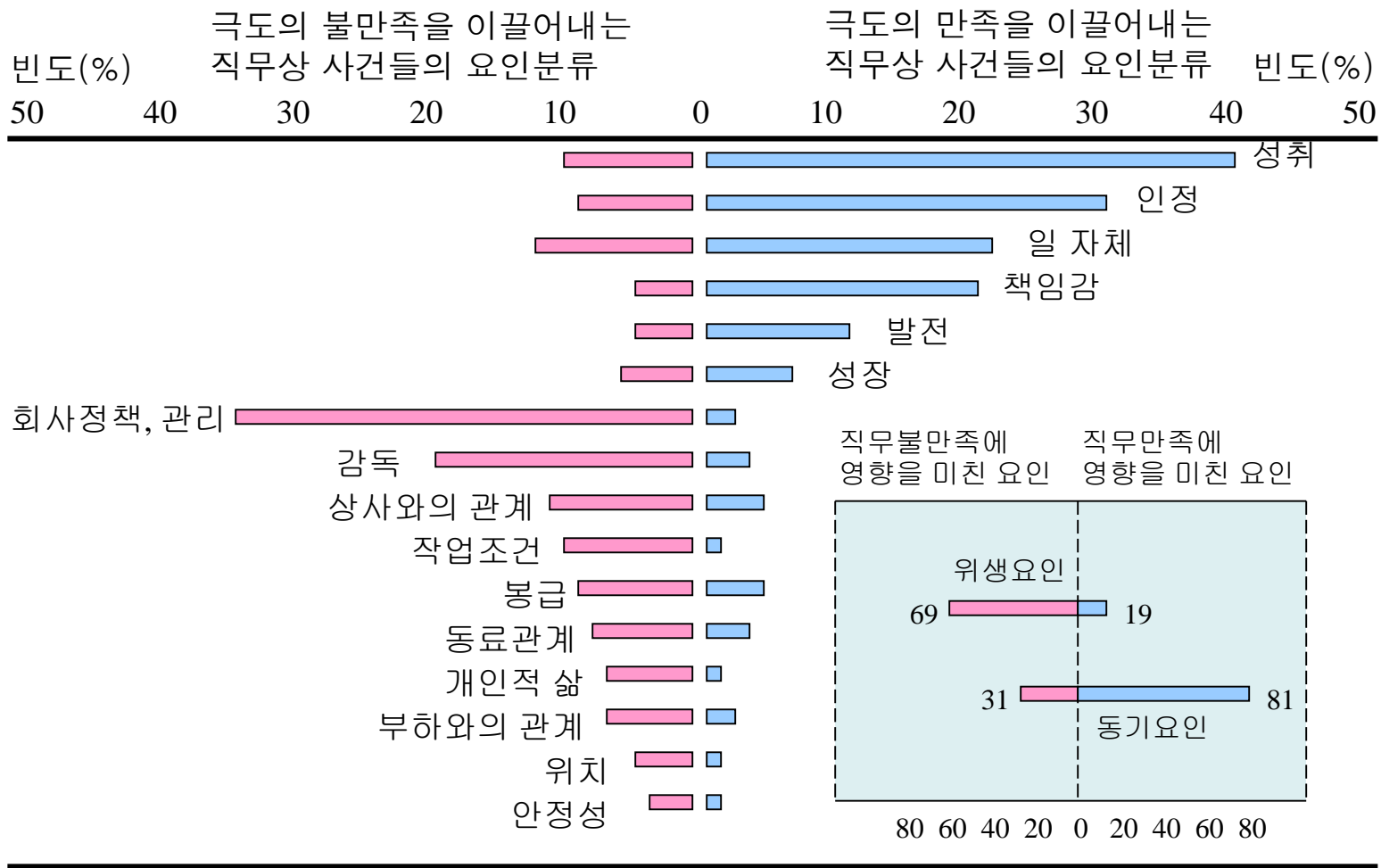
| | Maslow | Alderfer | McClelland |
|--------------------|---------------------------|------------------|------------------------------|
| Higher Order Needs | 자아실현욕구 존경 욕구 사회적 욕구 | 성장욕구 관계욕구 | 성취욕구 권력욕구 친화욕구 |
| Lower Order Needs | 안전 욕구 생리적 욕구 | 존재욕구 | |

허즈버그(Herzberg)의 2요인 이론

동기부여를 시켜주는 요인들 중에서 불만족을 제거만 해주는 요인이 있는가 하면, 만족의 상태까지 이끌어주는 요인도 존재함. 불만족한 단계에서 불만족하지 않게끔만 해주는 요인은 위생요인이며 만족의 단계까지 이끄어주는 요인은 동기요인임

| 위생요인(hygiene factors) | 동기요인(motivators) |
|---|---|
| 불만족은 줄이지만 만족도를 높이지는 못하는 요인 | 만족도를 높여주는 요인 |
| <ul style="list-style-type: none">• 급여, 기술적 감독, 작업조건, 지위• 조직정책과 관리, 대인관계• 직장의 안정성 | <ul style="list-style-type: none">• 성취감, 책임감, 발전성(승진)• 칭찬이나 인정받을 기회• 직무자체에 대한 도전성 |

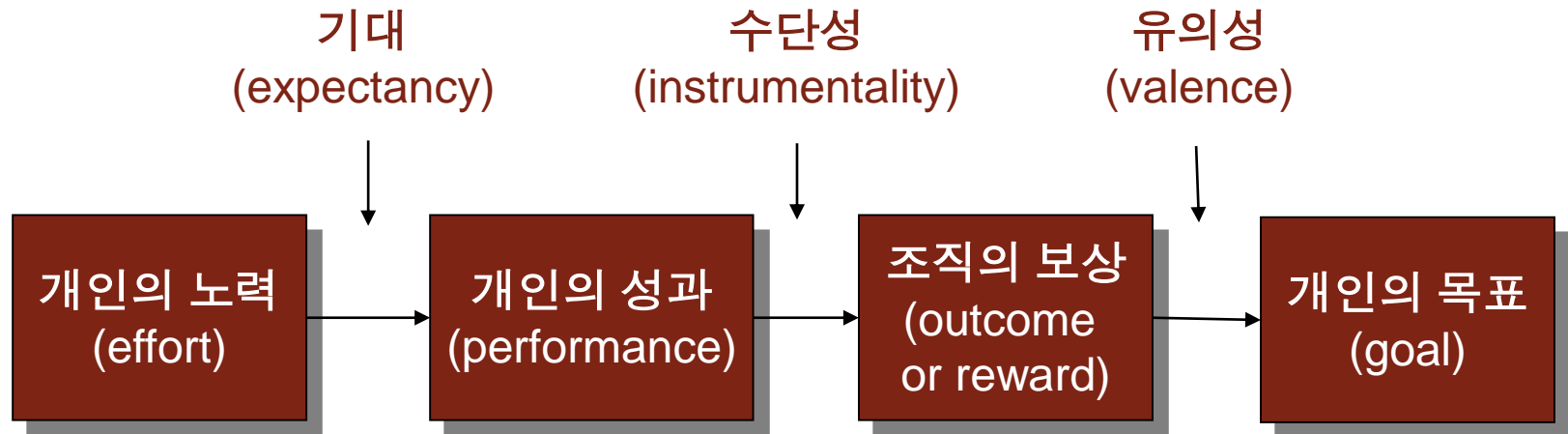
허즈버그의 2요인 이론(계속)



브룸의 기대이론(Vroom's Expectation theory)

■ 기대이론

- 특정 행동을 하면 그에 따라 어떠한 결과가 주어질 것이라는 기대감의 강도에 따라 동기부여 정도가 달라진다는 이론



브룸의 기대이론(Vroom's Expectation theory) (계속)

■ 기대감(Expectancy)

- 노력-성과간 관계(effort - performance relationship)
- 노력했을 때 얼마나 성과를 달성할 수 있는가에 대한 믿음

■ 수단성(Instrumentality)

- 성과-보상간 관계(performance-outcomes relationship)
- 일정 성과를 달성하면 바람직한 결과가 초래될 것이라는 믿음

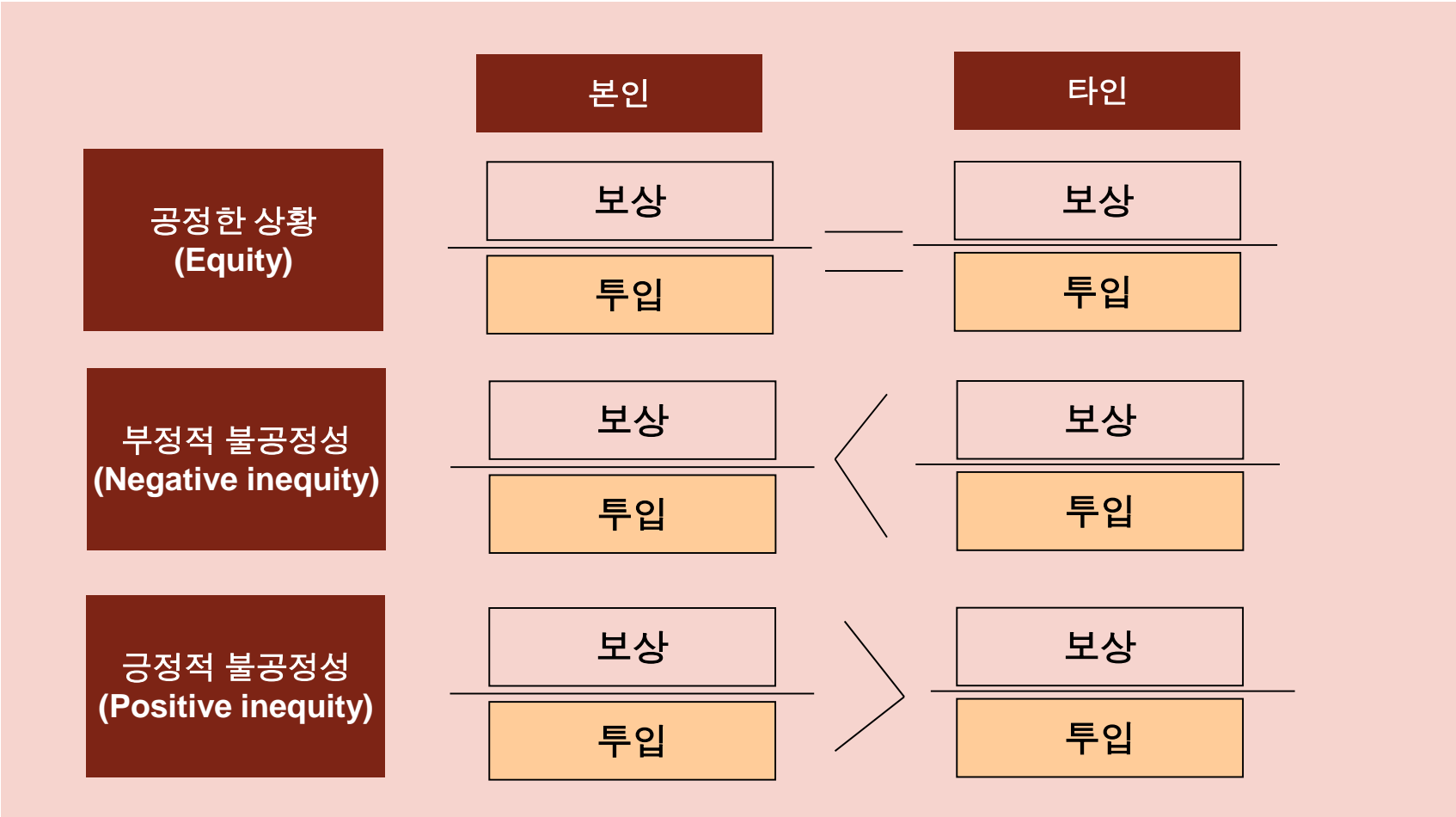
■ 유의성(valence)

- 조직의 보상이 개인 목표를 만족시키는 정도

■ 공정성이론

- 사람들은 자신과 타인간의 상대평가를 함
- 본인의 투입대비 보상비율과 타인의 투입대비 보상비율을 통해
공정성 평가를 실시
- 공정성의 여부에 따라서 동기부여되는 정도가 달라짐

아담스의 공정성 이론 (계속)



(1) 투입의 변화

- 투입에 비해 보상이 작다고 느꼈을 때 투입을 적게 함.

(2) 보상변경요구

- 투입에 비해 보상을 적게 받았음을 표현함으로써 불공정성 상황을 해결하려는 방법

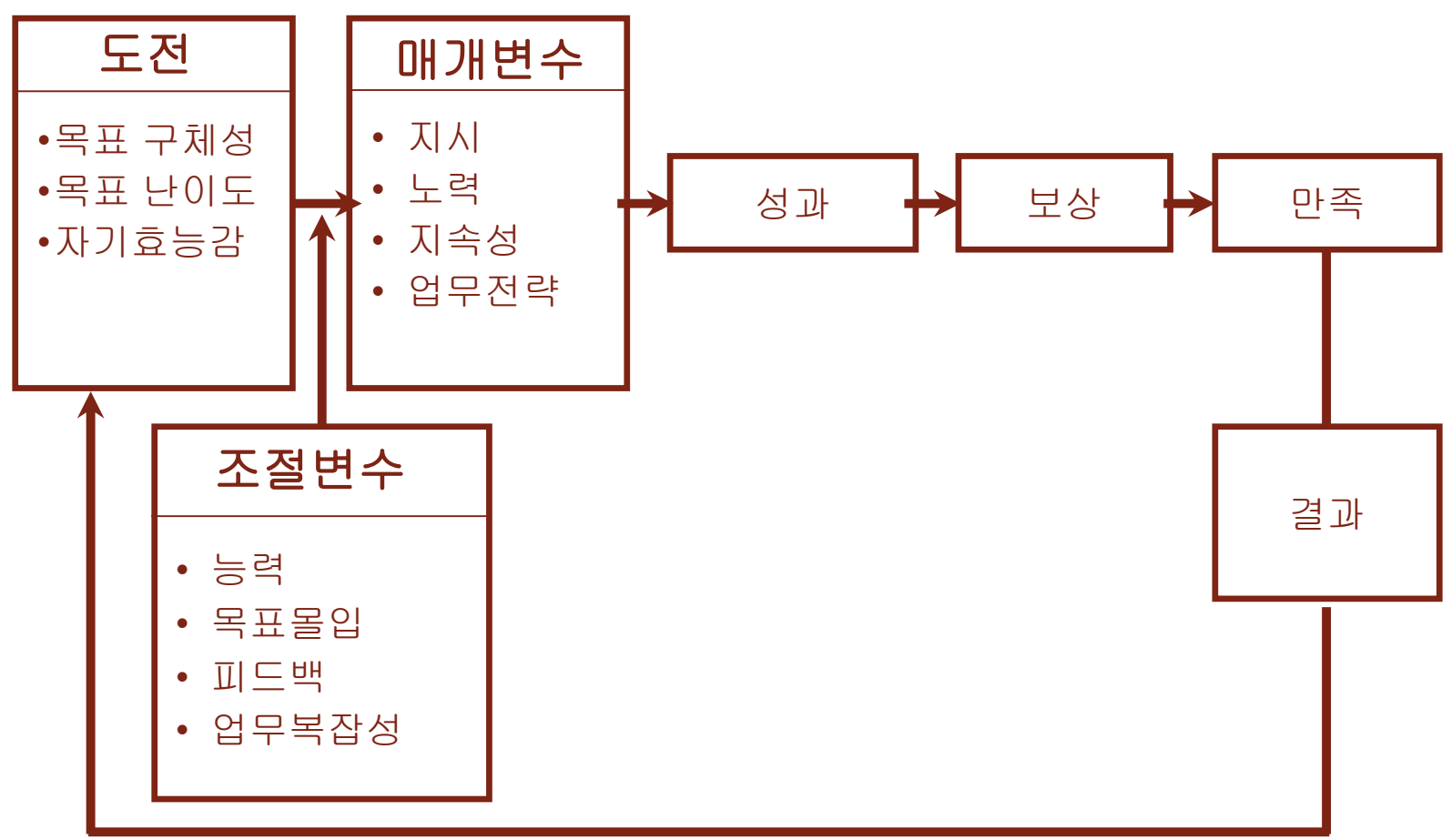
(3) 인식왜곡

- 투입과 보상에 있어서 변화를 가져오지 못할 때, 스스로 공정성을 평가하는 자신의 인식에 있어서 변화

(4) 이직

Locke의 목표설정이론(Locke's Goal-setting Theory)

종업원들은 구체적이고 도전적인 목표가 주어지고 피드백을 해줄 때
동기부여 되고 성과가 극대화된다는 이론



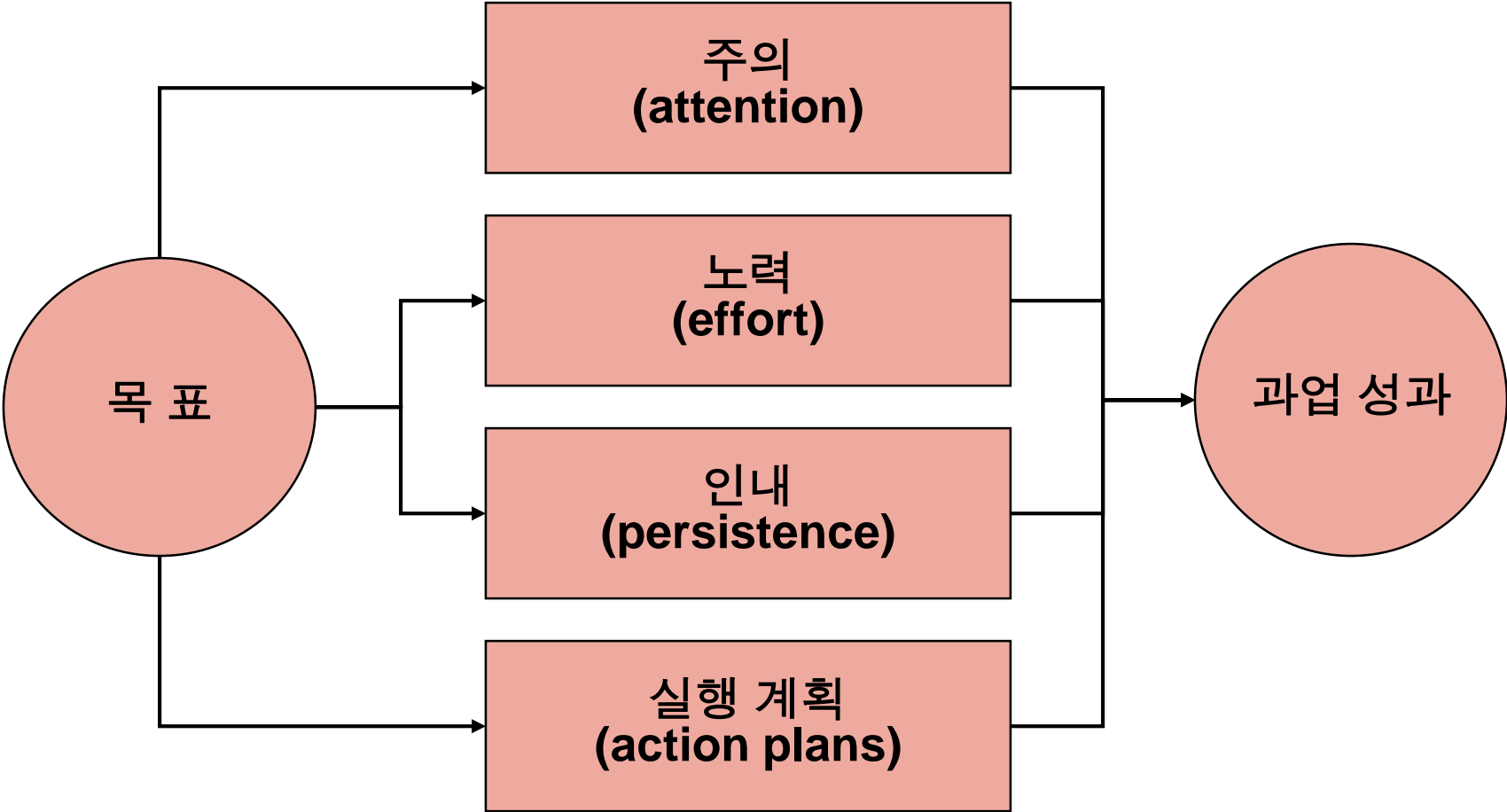
목표의 성과에의 영향(1)

| 목표의 성격 | 성과 |
|----------------|----|
| ▪ 구체적이고 명확함 | 높음 |
| ▪ 애매모호함 | 낮음 |
| ▪ 적당히 어렵고 도전적임 | 높음 |
| ▪ 쉽고 지루함 | 낮음 |
| ▪ 목표설정에 직접 참여 | 높음 |

목표의 성과에의 영향(2)

| 목표의 성격 | 성과 |
|--------------------|----|
| ▪ 상사에 의해 일방적으로 설정됨 | 낮음 |
| ▪ 직원의 동의가 이루어짐 | 높음 |
| ▪ 직원의 동의가 이루어지지 않음 | 낮음 |
| ▪ 목표와 관련하여 보상이 주어짐 | 높음 |
| ▪ 목표와 상관없이 보상이 주어짐 | 낮음 |

Locke의 목표설정이론에서 목표의 역할



- 동기부여는 목표지향적 행동을 유도하고 지속시키는 과정을 의미한다.
- 매슬로우(Maslow)의 욕구단계설에 따르면 인간의 욕구는 생리적 욕구, 안전의 욕구, 사회적 욕구, 존경의 욕구, 자아실현의 욕구 5가지로 구성이 되며 이러한 욕구가 결핍이 되었을 때 이를 채우고자 하는 욕구가 발현되면서 동기부여된다.
- 브룸(Vroom)의 기대이론에서는 특정 행동을 하면 그에 따라 어떠한 결과가 주어질 것이라는 기대감의 강도에 따라 동기부여 수준은 달라짐을 제시하고 있다.
- 아담스(Adams)는 그의 이론 공정성이론에서 사람들은 자신과 타인을 상대평가를 통해서 동기부여 되는데, 자신의 투입한 것 대비해서 받은 보상과 타인이 투입한 것 대비해서 받은 보상을 비교해서 동등하다고 인식되면 가장 동기부여가 잘 된다.
- 로크(Locke)의 목표설정이론에서는 구체적이고 도전적인 목표가 주어지고 피드백을 해줄 때 동기부여 되고 성과가 극대화됨을 주장하였다.

- ()는 목표지향적 행동을 유도하고 지속시키는 과정을 의미한다.
- 매슬로우(Maslow)의 욕구단계설에서는 인간의 욕구는 5가지 욕구로 이루어졌다고 보고 있는데, 생리적 욕구, 안전의 욕구, 사회적 욕구, 존경의 욕구, ()가 이에 속한다.
- 허즈버그(Herzberg)의 2요인 이론중에서 만족도를 높여주는 요인을 ()이라고 한다.
- 특정 행동을 하면 그에 따라 어떠한 결과가 주어질 것이라는 기대감의 강도에 따라 사람들의 동기부여 수준은 달라진다는 이론은 ()이다.

정답 : 1. 동기부여 2. 자아실현의 욕구 3. 동기요인 4. 기대이론