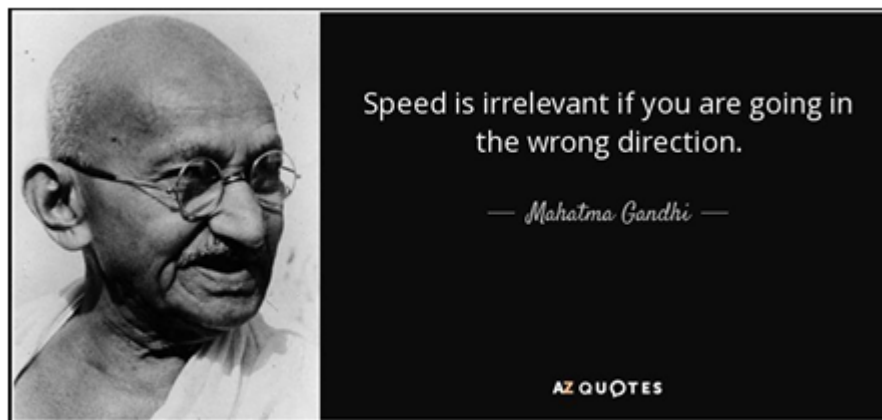


# 조직행동론-7주차

👤 생성자	👤 재환 김
🏷 태그	

## 동기부여의 3대 핵심요소

동기부여는 개인이 목표를 달성하기 위한 노력의 강도(intensity), 방향성(direction), 지속성(persistence)을 설명하는 과정입니다.



<https://www.azquotes.com/quote/856033>

- 간디: "속도는 중요하지 않다. 잘못된 방향으로 가고 있다면."

### 1. 강도(Intensity):

- 개인이 목표 달성을 위해 얼마나 열심히 노력하는지를 의미합니다.
- 목표를 위해 투입하는 에너지의 양을 나타냅니다.

### 2. 방향성(Direction):

- 개인의 노력이 조직의 목적 및 이익과 얼마나 일치하는지를 나타냅니다.
- 단순히 열심히 노력하는 것을 넘어, 그 노력이 올바른 방향으로 향하고 있는지가 중요합니다.

### 3. 지속성(Persistence):

- 개인의 노력이 얼마나 오랫동안 유지될 수 있는지를 나타냅니다.
- 단기적인 노력보다는 장기적인 집중력이 더 중요한 요소로 평가됩니다.

# 매슬로(Maslow)의 욕구단계론



출처: (교재) 조직행동 16판 (김태열 외 3명 옮김)



<https://www.verywellmind.com/biography-of-abraham-maslow-1908-1970-2795524>

- **생리적 욕구(Physiological):**

- 가장 기본적인 신체적 욕구로, 음식, 물, 공기, 수면 등 생존을 위한 필수적인 요소를 말합니다.
- 예: 배고픔 해소, 갈증 해소, 주거 확보 및 기타 생리적 필요 충족.

- **안전 욕구(Safety):**

- 신체적, 정서적 안전을 보장받고자 하는 욕구입니다. 위험으로부터 보호받고 안정된 환경을 원하는 단계입니다.
- 예: 정서적 및 물리적 안전, 보안, 질서 유지.

- **사회적 욕구(Social):**

- 애정, 소속감, 우정 등 사회적 관계에서의 유대감을 추구하는 단계입니다.
- 예: 친구 관계 형성, 사랑, 가족과의 유대감.

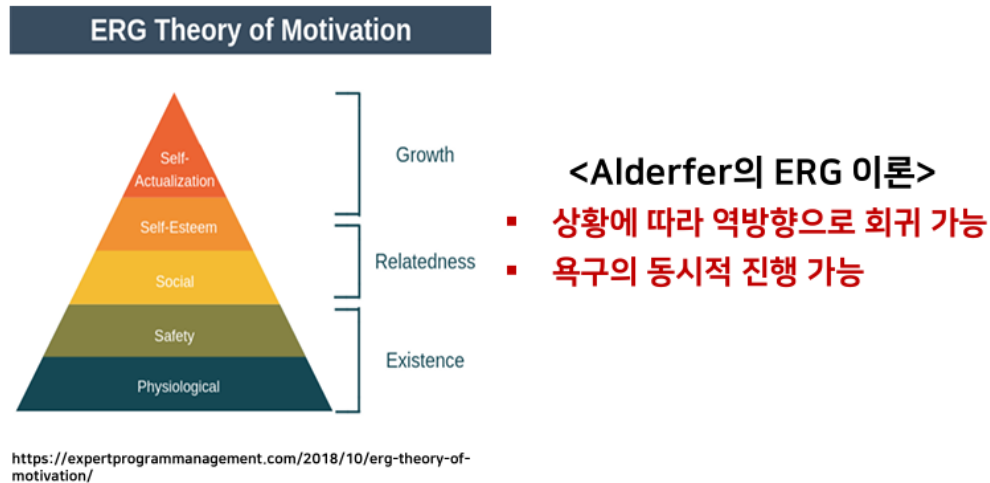
- **존경 욕구(Esteem):**

- 자아존중감과 타인으로부터 존경받고자 하는 욕구를 포함합니다. 자아 실현을 위한 자긍심, 성취감 등이 이에 해당합니다.
- 예: 자기 존중, 성취감, 타인으로부터의 인정.

- **자아실현 욕구(Self-actualization):**

- 자신의 잠재력을 최대한 실현하고자 하는 욕구입니다. 성장, 발전, 창의성, 자기 계발을 통해 자신을 완성해 나가려는 의지를 포함합니다.
- 예: 개인의 목표 달성, 지속적인 성장 및 발전 추구.

## Alderfer의 ERG 이론



**ERG 이론**은 Maslow의 욕구단계론을 수정한 이론으로, 세 가지 주요 욕구로 설명합니다:

### 1. Existence (존재 욕구):

- Maslow의 생리적 욕구와 안전 욕구에 해당하는 기본적인 생존 관련 욕구입니다.
- 예: 음식, 물, 물리적 안전 등 필수적인 생존 요소.

### 2. Relatedness (관계 욕구):

- Maslow의 사회적 욕구와 유사한 대인 관계, 애정, 소속감에 관한 욕구입니다.
- 예: 가족, 친구, 동료와의 관계, 타인과의 소통 및 유대감.

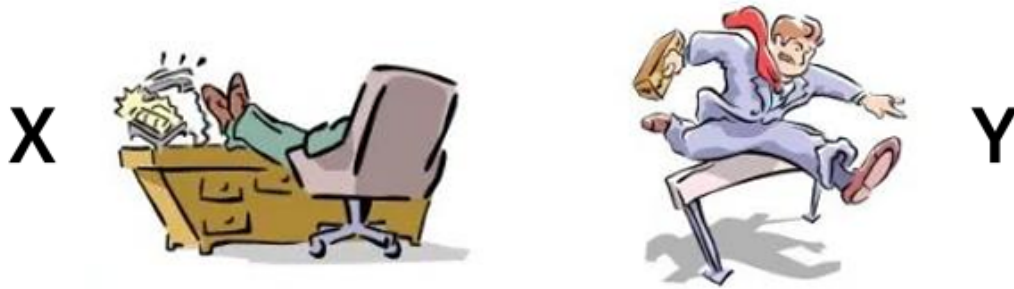
### 3. Growth (성장 욕구):

- 자아실현과 자존감 관련 욕구로, 개인의 성장, 자기계발, 목표 달성과 연관됩니다.
- 예: 자아실현, 자기계발, 성취감, 능력 발휘.

**ERG 이론의 주요 특징:**

- **역방향 진행 가능성:** 상위 욕구가 충족되지 않으면 하위 욕구로 돌아갈 수 있습니다.
- **동시적 욕구:** 여러 단계의 욕구가 동시에 존재하고 충족될 수 있습니다.

## 더글러스 맥그리거(Douglas McGregor)의 X이론과 Y이론



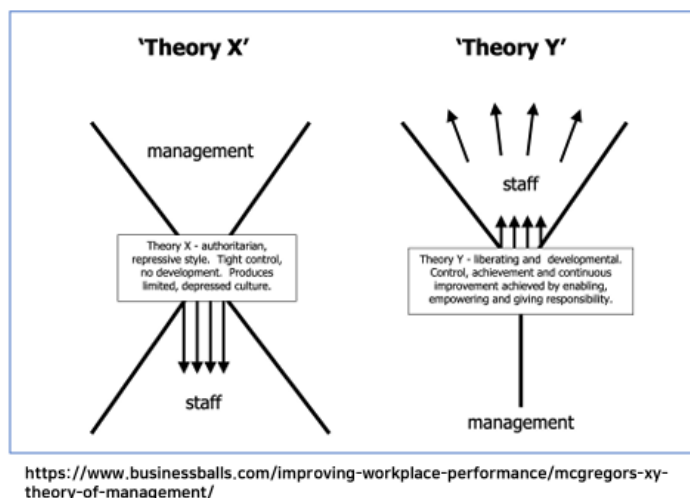
<https://mosaicprojects.wordpress.com/2015/05/29/the-evolution-of-motivation/>

### X이론:

- 종업원은 본질적으로 일을 싫어하고 책임을 회피하려 한다는 가정에 기초합니다.
- 이에 따라 종업원에게 일을 시키려면 강제와 통제가 필요하며, 외부의 감독과 처벌이 중요하다고 봅니다.
- 이 이론은 종업원이 자발적으로 일하지 않기 때문에 관리자가 지속적으로 감시하고 통제해야 한다고 주장합니다.

### Y이론:

- 종업원은 일을 즐기며, 창의적이고 자발적으로 책임을 지려 한다는 가정에 기초합니다.
- 종업원은 자기 동기부여를 통해 스스로 업무를 주도할 수 있으며, 자발적으로 목표를 추구한다고 봅니다.
- 이 이론은 종업원의 자율성과 자기 관리 능력을 강조합니다.

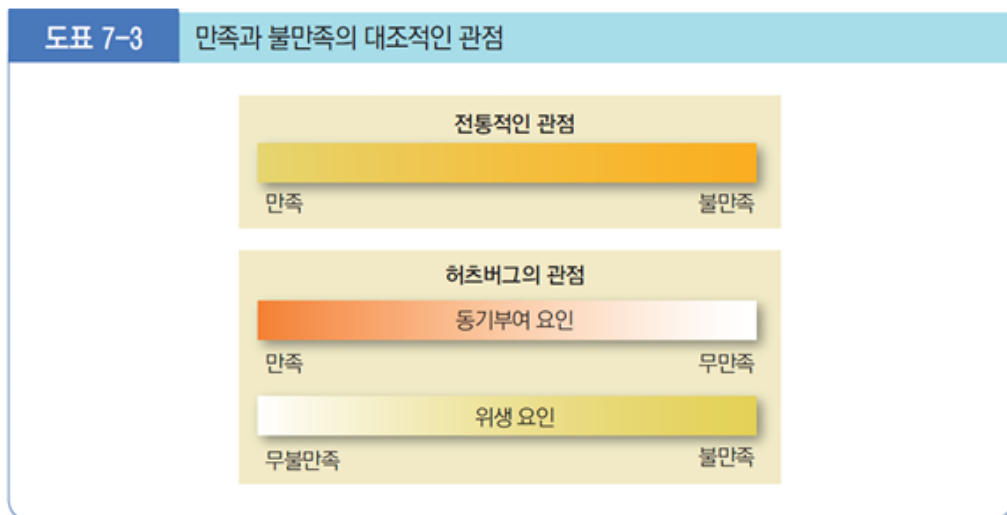


<http://lifestoogood.net/theory-theory-understanding-peoples-motivations-mcgregors-theory/>

- **X이론과 Y이론**은 종업원의 본성과 동기부여 방식에 대한 기본적인 분류를 제공하며, 다양한 관리 이론에 영향을 미칩니다.

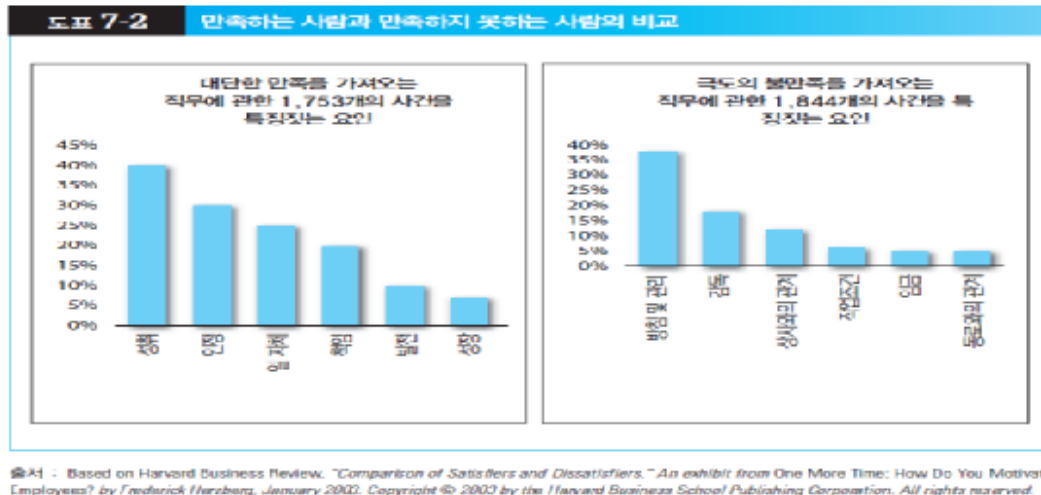
- **X이론**은 권위적이고 억압적인 리더십 스타일을 중시합니다. 이 이론에 따르면, 종업원은 기본적으로 책임을 회피하므로 강제적으로 일하게 해야 합니다.
- **Y이론**은 해방적이고 발전적인 리더십 스타일을 강조합니다. 이 이론은 종업원이 자기주도적이고 창의적이며, 일을 통해 성장하고 성취를 이루려는 동기를 가지고 있다고 봅니다.
- 이 이론들은 **Maslow의 욕구단계설**과도 연관됩니다. Y이론은 개인의 고차원적 욕구를 중시하는 반면, X이론은 기본적인 생리적 욕구에 초점을 맞춥니다.
- 맥그리거는 **Y이론**이 **X이론**보다 더 타당하다고 믿었으며, 종업원들에게 자율성을 부여하는 것이 더 효과적이라고 주장했습니다.

## 프레드릭 허즈버그의 2요인 이론



출처: (교재) 조직행동 16판 (김태열 외 3명 옮김)

- **동기부여 요인**: 직무 자체에서 비롯되는 내재적 요인으로, 성취감, 인정, 직무에 대한 흥미, 개인적 성장 등이 포함됩니다. 이러한 요인들은 직무 만족도를 높입니다.
- **위생 요인**: 직무 외적 조건으로, 작업 환경, 임금, 상사 및 동료와의 관계 등이 해당됩니다. 이 요인들은 직무 불만족을 예방하는 역할을 합니다.
- 허즈버그는 "만족"의 반대가 "무만족(no satisfaction)"이며, "불만족"의 반대는 "무불만족(no dissatisfaction)"이라고 주장합니다. 즉, 위생 요인은 불만족을 줄일 수 있지만 만족을 제공하지 못하며, 오직 동기부여 요인만이 진정한 만족을 가져온다는 것이 이 이론의 핵심입니다.



- **자기보고식 의존:** 방법론적으로 자기 보고에 의존하기 때문에 근본적인 귀인 오류나 주관적 편향의 위험이 있다는 비판을 받습니다.
- **세부적인 측정 부족:** 만족에 대한 세부적인 측정 도구가 사용되지 않았다는 지적이 있습니다. 예를 들어, 직무의 특정 부분은 만족을 주고 다른 부분은 불만족을 줄 수 있는데, 이러한 차이를 간과했다는 비판입니다.
- **만족과 생산성 간의 관계 불분명:** 허즈버그는 만족과 생산성 사이의 관계를 암시했으나, 이론에서 단지 만족에만 초점을 맞추었을 뿐 생산성과의 직접적인 통계적 연관성을 보여주지 않았다는 한계가 있습니다.

## 맥클랜드(McClelland)의 욕구이론

### 1. 성취욕구:

- 뛰어나고자 하며, 일정한 기준을 달성하려는 욕구입니다.
- 성과 측면에서 큰 주목을 받으며, 성취욕구가 강한 사람은 중간 정도의 도전을 선호합니다.

### 2. 권력욕구:

- 다른 사람에게 영향력을 행사하고자 하는 욕구입니다.

### 3. 친교욕구:

- 다른 사람들과 친밀한 관계를 유지하려는 욕구입니다.
- **성취욕구형 인간**은 도전적 과업을 선호하지만, 극단적인 성공 확률의 도전은 피합니다. **70% 성공 가능성**의 과제가 가장 적절한 목표로 여겨집니다. 반면, **50% 도전은 실패 위험이 높고, 90% 도전은 너무 쉬워 의미가 적다**고 평가됩니다.

- 이 이론은 널리 지지받았으나, 실제 적용에 대한 비판도 있습니다:
- **측정의 어려움:** 맥클랜드는 이 욕구들이 잠재의식에서 작용한다고 주장했지만, 이를 정확히 측정하기는 어렵습니다.
- **비용과 시간 문제:** 이러한 욕구를 측정하고 분석하는 데 상당한 자원이 필요하여, 실제로 이 분석을 적용하는 조직은 많지 않습니다.

## 성과 압박 관련 연구

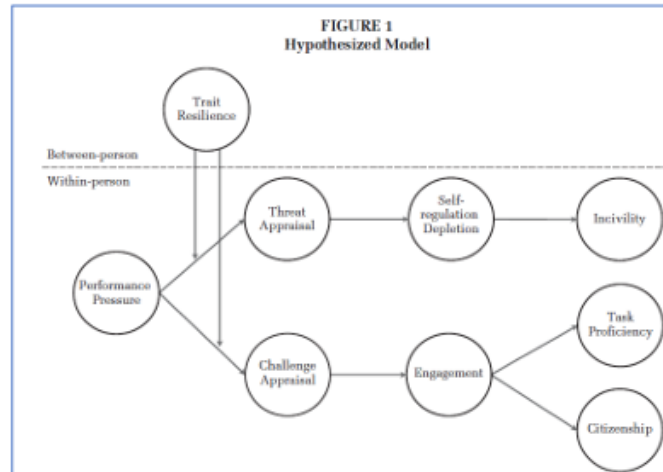
### “당신은 압박을 감당할 수 있는가?”



Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. *Academy of Management Journal*, 62(2), 531-552.

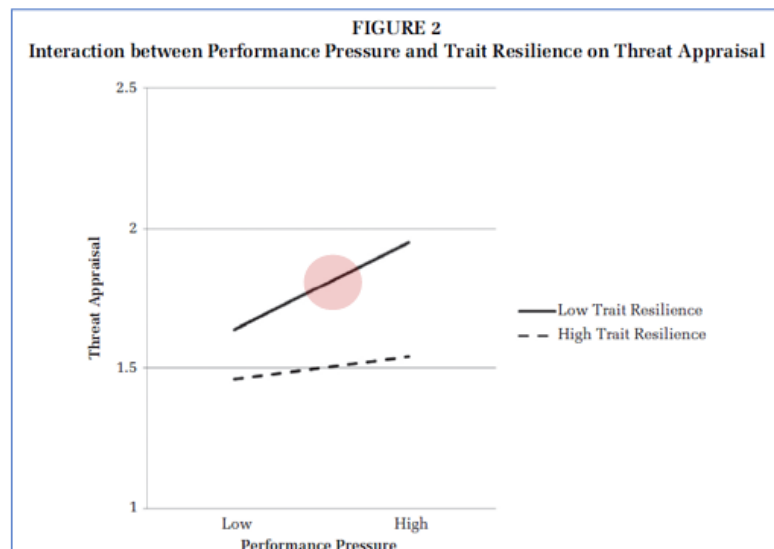
- 이 연구는 성과 압박이 개인의 스트레스 평가, 자기조절, 그리고 행동에 미치는 영향을 분석합니다.
- 연구에서 언급된 주요 개념은 다음과 같습니다:
  - **성과 압박:** 높은 성과를 요구받는 상황에서 개인이 느끼는 압박감
  - **도전적 과제:** 개인이 달성 가능한 목표를 설정하고 이를 이루기 위해 노력하는 과제
  - **위협적 과제:** 성과 목표가 지나치게 높거나 달성하기 어려워 위협으로 느껴지는 과제

- **회복탄력성**: 압박 상황에서도 다시 일어설 수 있는 능력



Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. *Academy of Management Journal*, 62(2), 531-552.

- 성과 압박이 **도전적 과제**로 인식될 때:
  - 업무 몰입, 업무 성취, 조직 시민 행동 등이 증가합니다.
- 반면, 성과 압박이 **위협적 과제**로 인식될 때:
  - 정서적 소진, 무례한 행동 등이 증가합니다.



Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. *Academy of Management Journal*, 62(2), 531-552.

그래프는 두 가지 그룹을 보여줍니다:

- **회복탄력성이 높은 사람들 (High Trait Resilience)**



- 회복탄력성이 낮은 사람들 (Low Trait Resilience)

## 주요 내용:

### 1. 회복탄력성이 낮은 사람들:

- 성과 압박이 높아질수록 위협으로 인식하는 정도가 급격히 증가합니다.
- 부정적인 감정이나 반응이 더 강하게 나타나며, **그 영향이 누적**됩니다.
- 성과 압박이 증가해도 도전 과제 인식이 크게 변화하지 않으며, 이를 부담이나 위협으로 인식할 가능성이 높습니다.

### 2. 회복탄력성이 높은 사람들:

- 성과 압박이 증가해도 위협 인식이 거의 증가하지 않으며, 이를 잘 관리합니다.
- 성과 압박을 도전 과제로 인식하고, 이를 극복할 수 있는 능력을 유지합니다.
- 성과 압박이 높아질수록 이를 **도전 과제**로 인식하는 경향이 더 강해집니다.
- 성과 압박을 긍정적으로 받아들이고, 이를 극복하려는 의지가 더 강합니다.
- 성과 압박이 클수록 더욱 신속하고 집중적으로 반응합니다.

## 성과 압박에 대한 관리자의 시사점



<https://labs.sogeti.com/regulation-innovations-double-edged-sword/>

- 양면성 인식:

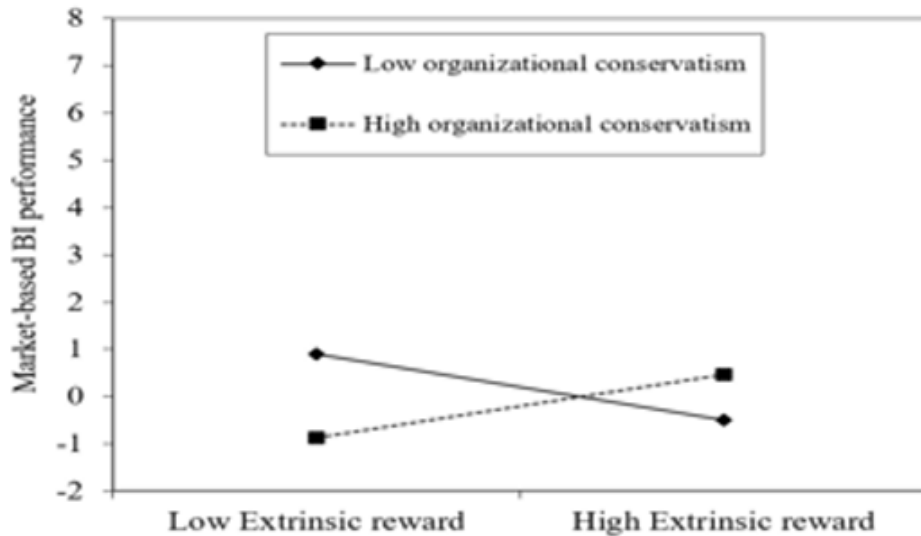
- 관리자는 성과 압박의 효과가 양면성을 지닌다는 점을 인지해야 합니다. 이는 다양한 결과와 조절 요인을 고려해야 함을 의미합니다.

- 성과 압박이 항상 긍정적인 결과만을 낳지 않으므로, 균형 잡힌 접근이 필요합니다.
- **고정관념 탈피:**
  - 성과 압박을 단순히 직원의 노력을 증진시키는 도구로 보지 말고, **양날의 검**으로 인식해야 합니다.
  - 관리자는 성과 압박이 때로는 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 명확히 이해해야 합니다.
- **회복탄력성의 중요성:**
  - **회복탄력성이 높은 직원**은 성과 압박 하에서도 잘 적응하고 성과를 낼 가능성이 크므로, 이들의 능력을 적극 활용해야 합니다.
  - 반면, **회복탄력성이 낮은 직원**은 압박 하에서 이탈 위험이 높으므로, 이들을 지원하고 유지하기 위한 전략이 필요합니다.

## 자기결정 이론(Self-Determination Theory)

- **자기결정 이론:**
  - 이 이론은 사람들이 자신의 행동에 대한 **통제력**을 가지고 있다고 느끼는 것을 선호한다고 주장합니다.
  - 즉, 외부의 압력보다는 스스로 결정하여 행동하는 것이 동기부여의 핵심 요소임을 강조합니다.
- **인지평가 이론:**
  - 자기결정 이론의 핵심인 이 이론은 **내재적 동기**로 보상받던 행동에 **외재적 보상**을 추가하면, 그 행동이 내적 동기가 아닌 외적 보상에 의해 이루어지는 것으로 인식될 수 있다고 설명합니다.
  - 결과적으로, 전반적인 **동기부여 수준이 감소**할 수 있음을 지적합니다.
- **외재적 보상의 역효과:**
  - 외재적 보상을 과도하게 강조하면, 직원들은 내재적 욕구가 아닌 보상 때문에 일한다고 느끼게 되어 **내재적 동기가 감소**할 위험이 있습니다.

**능력에 대한 칭찬과 피드백과 같은 외재적 보상이 특정 상황에서 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다**



Choi, B., Ravichandran, T., & O'Connor, G. C. (2018). Organizational conservatism, strategic human resource management, and breakthrough innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 66(4), 529-541.

- 일반적으로 외재적 보상은 **내재적 동기**를 감소시키는 경향이 있습니다. 그러나 **능력에 대한 긍정적인 피드백**과 같은 특정 외재적 보상은 오히려 내재적 동기를 향상시킬 수 있습니다.
- 그래프는 **낮은 보수적 조직**(Low Organizational Conservatism)과 **높은 보수적 조직**(High Organizational Conservatism)에서 외재적 보상(칭찬, 피드백 등)이 **긍정적인 성과**로 이어질 수 있는 상황을 보여줍니다.
  - **낮은 외재적 보상**(Low Extrinsic reward): 보상이 낮을수록 성과가 낮아집니다.
  - **높은 외재적 보상**(High Extrinsic reward): 보수적 성향이 강한 조직일수록 높은 외재적 보상이 높은 성과와 연관되며, 이는 긍정적 결과로 이어질 가능성을 시사합니다.

## 자기결정 이론(Self-Determination Theory)에서 제시하는 동기부여의 핵심 개념

- **자기 일치성(Self-concordance):**
  - 개인은 목표 추구의 이유가 **자신의 흥미나 핵심 가치**와 얼마나 일치하는지를 고려합니다.
  - 예를 들어, **판매점 점장은 매출 수수료**에 의해 동기부여될 수 있습니다.
  - 반면, 컴퓨터 프로그래머처럼 자율적으로 문제를 해결하는 사람은 **외부적인 압박**이 너무 강하면 **내적 동기**를 잃을 수 있습니다.
- **이 개념이 시사하는 바:**

- **개인 차원**에서 사람들은 외재적 보상(급여, 수수료 등)뿐만 아니라 내재적 이유(흥미, 가치 등)로도 일을 선택할 수 있습니다.
- **조직 차원**에서는 외재적 보상(보너스, 승진 등)과 함께 내재적 보상(직무 자율성, 자기 개발 기회 등)을 제공하여 동기부여를 강화할 수 있습니다.

## 목표설정 이론(Goal-Setting Theory)

- **목표설정의 중요성:**
  - 목표는 종업원에게 수행해야 할 작업과 필요한 노력의 정도를 명확히 제시합니다.
- **주요 시사점:**
  - **구체적인 목표**는 성과 향상으로 이어집니다.
  - **도전적인 목표**는 수용될 경우, 쉬운 목표보다 더 높은 성과를 유도합니다.
  - **효과적인 피드백**은 성과를 크게 향상시키며, 피드백이 없어도 어느 정도의 성과는 유지됩니다.

## 목표설정 이론에 영향을 미치는 주요 변수

- **목표 몰입도 (Goal commitment):**
  - 목표 달성 가능성, 희망, 긍정적 기대, 그리고 보유 자원에 대한 신념을 바탕으로 종업원이 목표에 전념하는 정도를 의미합니다.
- **과업 특성 (Task characteristics):**
  - 복잡하고 독립적이며 익숙한 과업이 단순하고 상호의존적이며 새로운 과업보다 목표 설정에 더 큰 영향을 미칩니다.
- **국가 문화 (National culture):**
  - 권력 거리나 집단주의와 같은 문화적 차이에 따라 각 국가의 과업 난이도 선호도가 달라집니다.

## 목표 추구 시 개인의 생각과 행동 조절 방식의 차이

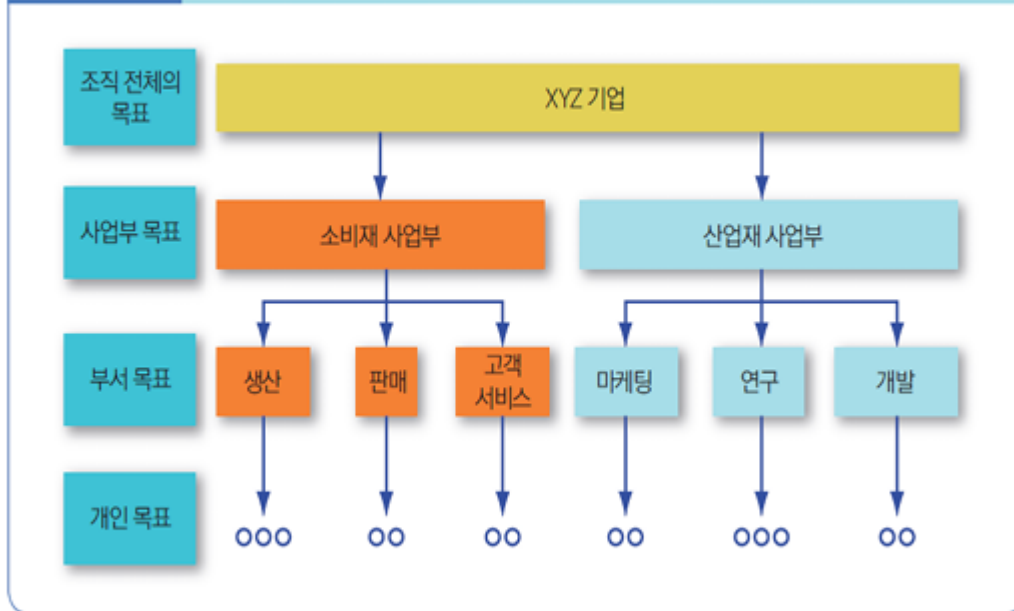


- **향상 초점 (Promotion focus):**
  - 목표 달성과 자기 발전을 위해 노력하는 방식입니다.
  - 이러한 성향의 사람들은 목표 달성에 도움이 되는 조건을 찾아 더 나은 성과를 얻으려고 노력합니다.
- **예방 초점 (Prevention focus):**
  - 실수를 피하고 의무를 다하면서 목표에서 벗어나지 않도록 주의를 기울입니다.
  - 주로 부정적인 결과를 피하려는 성향을 가지며, 위험을 최소화하고 현재 상태를 유지하려 합니다.
- **결론:**
  - **향상**과 **예방** 초점을 균형 있게 활용하는 것이 바람직합니다.

## 목표설정 이론(Goal-Setting Theory)의 조직 내 활용

- **목표에 의한 관리 (MBO: Management by Objectives):**
  - **MBO**는 구체적인 목표를 설정하고, 목표 진행 과정에서 피드백을 받으며, 정해진 기간 내에 참여적 방법으로 목표를 달성하는 프로그램입니다.
  - 단순한 목표 설정을 넘어, 이를 실질적으로 활용하는 것이 핵심입니다.
- **성공 요인:**
  - **목표 특수성:** 구체적이고 명확한 목표 설정이 필수적입니다.
  - **의사결정 참여:** 구성원들의 목표 설정 과정 참여가 동기부여를 높입니다.
  - **명확한 기간:** 목표 달성 기한을 명시하여 실행력을 강화합니다.
  - **성과 피드백:** 지속적인 피드백으로 개선하고 목표 달성 가능성을 증진합니다.
- **잠재적인 문제점:**
  - **비현실적 기대:** 과도하게 높은 목표는 오히려 동기를 저하시킬 수 있습니다.
  - **상층부의 의지 부족:** 리더십의 지원 미흡은 목표 이행을 방해할 수 있습니다.
  - **목표-보상 연계 부족:** 적절한 보상 체계 없이는 동기부여에 악영향을 미칠 수 있습니다.

도표 7-4 목표의 단계화



출처: (교재) 조직행동 16판 (김태열 외 3명 옮김)

- 이 그림은 **조직 전체 목표**에서 시작해 **사업부 목표**, **부서 목표**, 그리고 **개인 목표**로 이어지는 계층적 구조를 보여줍니다.
  - 각 수준에서 명확한 목표 설정과 구체적인 실행 계획이 조직의 성공을 위해 필수적임을 강조합니다.

## 공정성 이론 (Equity Theory)

- **공정성 이론 (Equity Theory):**
  - 종업원은 자신의 노력과 보상 간의 비율을 다른 사람들과 비교하여 공정성을 평가합니다.
  - 이 비교 결과가 불공정하다고 느껴지면, 이를 해소하기 위해 다양한 대안을 모색합니다.
- **불공정성을 지각한 종업원의 여섯 가지 대안:**
  - **투입 변화:** 자신의 투입량(노력, 시간 등)을 조절합니다.
  - **산출 변화:** 보상을 요구하거나 자신의 보상을 조정하려 합니다.
  - **자기 인식 조정:** 현재의 불공정을 자신의 인식에서 정당화하거나 수정합니다.
  - **타인 인식 조정:** 다른 사람의 투입과 산출을 재해석하여 현재 상황을 정당화합니다.
  - **비교 대상 변경:** 자신을 비교하는 대상을 바꿉니다.

- **이직 또는 사직:** 극단적으로는 직무나 직장을 떠나는 결정을 내립니다.

도표 7-6    공정성 이론	
비율 비교*	지각
$\frac{O_A}{I_A} < \frac{O_B}{I_B}$	과소 보상을 받는 데 따른 불공정성
$\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B}$	공정성
$\frac{O_A}{I_A} > \frac{O_B}{I_B}$	과다 보상을 받는 데 따른 불공정성

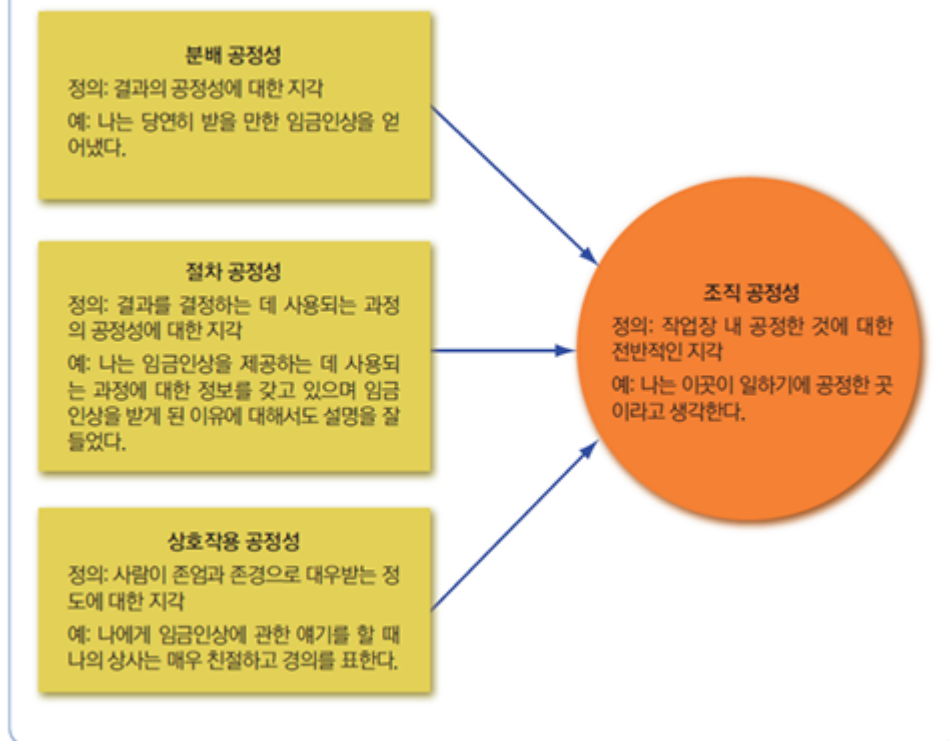
\*여기서  $\frac{O}{I_A}$ 는 종업원의 투입 대 산출의 비율을 나타내며  $\frac{O}{I_B}$ 는 준거인물의 투입 대 산출의 비율을 나타낸다.

출처: (교재) 조직행동 16판 (김태열 외 3명 옮김)

- 종업원이 인지하는 **투입 대비 산출 비율**이 타인의 비율과 동등할 때 공정성을 느낍니다.
- **과소 보상**이나 **과다 보상**을 받는 경우 불공정성을 느끼며, 이에 따라 다양한 대응 행동을 보일 수 있습니다.

## 조직 공정성(Organizational Justice)의 개념

도표 7-7 조직 공정성의 모형



출처: (교재) 조직행동 16판 (김태열 외 3명 옮김)

• **분배 공정성 (Distributive Justice):**

- **정의:** 결과와 보상의 공정성을 의미합니다. 종업원이 자신의 기여에 비해 보상이나 결과가 적절히 분배되고 있다고 느끼는 정도를 평가합니다.
- **예시:** "나는 마땅히 받아야 할 만큼의 임금 인상을 받았다." 종업원이 자신의 노력이 공정하게 평가받고 보상으로 이어졌다고 느낄 때, 분배 공정성이 높다고 할 수 있습니다.

• **절차 공정성 (Procedural Justice):**

- **정의:** 결정이 이루어지는 과정과 절차의 공정성을 평가합니다. 종업원이 자신에게 적용되는 규칙이나 절차가 공정하고 일관성 있다고 믿을 때 절차 공정성이 높습니다.
- **예시:** "임금 인상 과정이 공정했고, 충분한 설명이 제공되었다." 종업원은 절차가 투명하고 공정하게 이루어졌는지를 평가합니다.

• **상호작용 공정성 (Interactional Justice):**

- **정의:** 상사나 동료와의 상호작용에서 공정하게 대우받고 존중받는 정도를 나타냅니다. 특히 의사소통 과정에서의 정중함과 공정한 대우에 대한 평가입니다.



- 예시: "내 상사는 나를 존중하며 내 의견을 경청한다." 이는 종업원이 상사와의 상호작용에서 정서적 지원과 공정한 대우를 경험했을 때 느끼는 공정성입니다.

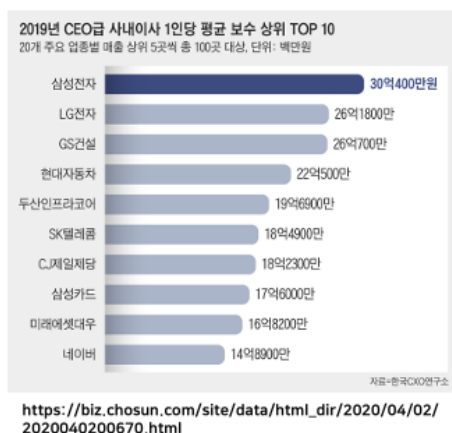
## 조직 공정성의 전체적인 의미

조직 공정성은 단순히 보상의 공정성에 국한되지 않습니다. 이는 **의사결정 과정과 그 과정에서의 상호작용** 등 다양한 측면에서 공정하게 대우받는지를 포함하는 광범위한 개념입니다.

**조직 공정성**은 직무 만족, 업무 몰입, 직무 성과 등에 중대한 영향을 미칩니다. 이를 충족시키지 못할 경우, 종업원들의 이직률 증가나 업무 태만으로 이어질 수 있습니다.

결론적으로, 조직 내 공정한 환경 조성은 종업원들의 동기부여와 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 조직의 전반적인 성과 향상에 핵심적인 역할을 합니다.

## 분배 공정성



IT 업계, 개발직 초봉 인상 릴레이

기업	초봉	내용
엔씨소프트	초봉 5500만원 최소 보장	1300만원 인상, 초봉 상한선 폐지
크래프톤	초봉 6000만원(수당 포함)	2000만원 인상
쿠방	초봉 6000만원	현직 인센티브 5~15%
직방	초봉 6000만원	2000만원 인상
배달의민족	초봉 6000만원	인센티브 10%
SK텔레콤	초봉 5300만원	인센티브 2000만~3000만원
네이버	초봉 5000만원	500만원 인상, 인센티브 15~25%
카카오	초봉 5000만원	500만원 인상, 인센티브 5~20%

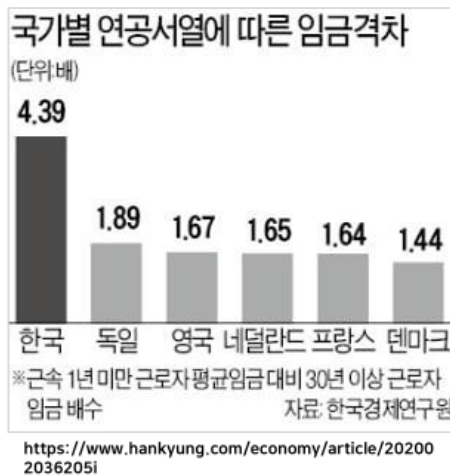
그래픽: 이지혜 디자인(가)

<https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2021031210325693436>

- 분배 공정성의 정의:
  - 결과의 공정성에 대한 개인의 인식을 의미합니다.
- 분배 공정성의 평가 방법:
  - 자신의 노력에 상응하는 "대가"를 받고 있는지 평가합니다.
  - 내부 구성원 간 비교 및 외부 조직과의 비교가 가능합니다.
- 예시:
  - S&P 500 기업의 CEO와 일반 직원의 평균 연봉 비교:  
1950년대에는 8배였던 격차가 현재 약 400배로 크게 벌어졌습니다.
- 제시된 데이터:
  - a) 2019년 CEO급 사내이사 연봉 부문 상위 TOP 10
  - b) IT 업계 개발직 초봉 임금 실태:

- 삼성전자가 가장 높은 연봉(약 30억 4천만 원)을 기록했습니다.
- LG전자, GS건설, 현대자동차 등이 그 뒤를 잇고 있습니다.
- 네이버, 카카오 등 주요 IT 기업들의 초봉 정보를 제공합니다.
- 대부분의 기업이 5,000만 원에서 6,000만 원 사이의 초봉을 제시합니다.
- 일부 기업은 인센티브나 스톡옵션 등 추가 혜택을 제공합니다.

## 절차 공정성



이슈 분석 기업 성과급 논란 'MZ세대'에 둔다

 반도체회사 2년차 (20대 후반)	"SK하이닉스 같은 소용의 문제...공정적인 부장직이든 업무에 대한 확실한 피드백 원해"
 IT업체 2년차 (20대 중반)	"급여가 낮은 것보다 야근에 대한 월급 없이 갑자기 벌이 바뀌니 이해가 안돼"
 제약회사 10년차 (30대 중반)	"성과급 산정방식 개선 필요...직원들이 한 번에 알고 이해할 수 있도록 만들어야"
 반도체회사 10년차 (30대 중반)	"성과급 산정방식이 목표매출에 달성 여부인데 회사가 임의로 산출해 피고용인에게 불리해"
 바이오업계 9년차 (30대 중반)	"직원의 순수한 업무 성과 및 역량을 통한 성과급 산정의 객관적 기준 강화돼야"

그래픽:오현경 기자 chanyoh@ekn.kr

<https://www.ekn.kr/web/view.php?key=20210209010002237>

- 절차 공정성의 정의:
  - 결과를 결정하는 과정의 공정성에 대한 개인의 인식을 의미합니다.
- 절차 공정성의 특징:
  - 분배 공정성과 상호 보완적인 관계를 가집니다.
  - 명시적 절차 불공정과 암묵적 절차 불공정으로 구분됩니다.
  - MZ 세대에게 더욱 중요성이 커지고 있는 추세입니다.
- 제시된 데이터:
  - a) 국가별 연공서열에 따른 임금격차:
    - 한국이 4.39로 가장 높은 수치를 보입니다.
    - 독일(1.89), 영국(1.67), 네덜란드(1.65), 프랑스(1.64), 덴마크(1.44) 순입니다.
    - 이는 근속 1년 미만 근로자 대비 30년 이상 근로자의 평균 임금 배수를 나타냅니다.

- b) 기업 실태와 관련된 MZ세대의 반응:
  - 인사제도, IT 업무 과정, 재택근무, 업무계획 수립 등에 대한 MZ세대의 의견이 제시되어 있습니다.
  - 예: "무능하고 실력 없는 상사를 그대로 놔두는 회사 인사 제도가 가장 시급히 개선되어야 한다"는 의견이 있습니다.

## 상호작용 공정성



<https://yaong-yimo.tistory.com/55>



[https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/08/13/2017081301709.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/08/13/2017081301709.html)

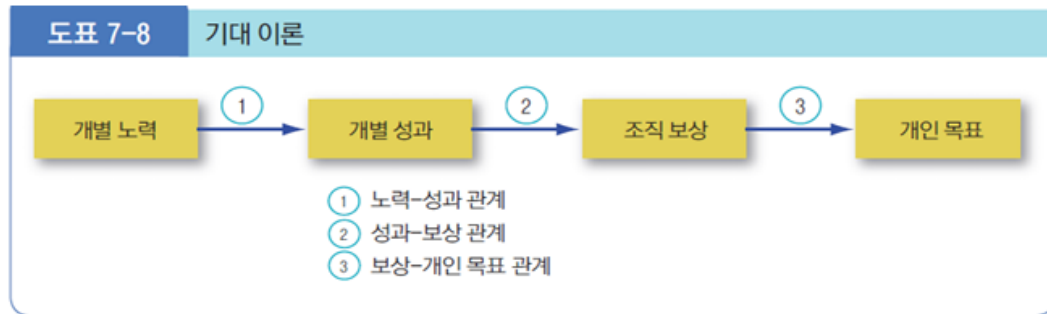
**"PD 관련 더욱 공감과 소통 필요 인정"**



<https://www.hankyung.com/economy/article/202102016212g>

- 상호작용 공정성의 정의:
  - 개인이 존엄과 존중으로 대우받는 정도에 대한 인식을 의미합니다.
- 상호작용 공정성의 두 가지 측면:
  - a) 정보의 분배:
    - 관리자가 핵심 의사결정 사항에 대해 정확하고 중요한 정보를 제공하는지 평가합니다.
  - b) 대인관계:
    - 관리자가 정직성과 존중을 담아 정보를 전달하는지 평가합니다.
- 예시:
  - 카페 메뉴판: 고객에 대한 존중과 유머로 상호작용의 질을 높입니다.
  - 콜센터 직원: 고객 응대 시 상호작용의 중요성을 보여줍니다.
  - SK 최태원 회장: "PD 관련 더욱 공감과 소통 필요 인정"이라는 문구로 기업 리더의 소통 의지를 나타냅니다.

# 기대이론(Expectancy Theory)



출처: (교재) 조직행동 16판 (김태열 외 3명 옮김)

- 기대이론의 정의:
  - 특정 행동 성향의 강도는 (1) 예상되는 결과와 (2) 그 결과에 대한 기대 및 매력도에 따라 결정됩니다.
- 종업원의 노력 투입 조건:
  - 노력이 좋은 성과평가로 이어질 때
  - 좋은 평가가 적절한 보상으로 연결될 때
  - 보상이 개인의 목표를 충족시킬 때
- 기대이론의 프로세스 (도표 7-8):
 

1단계: 개별 노력 → 2단계: 개별 성과 → 3단계: 조직 보상 → 4단계: 개인 목표

이 과정에서 세 가지 핵심 관계가 있습니다:

  1. 노력-성과 관계
  2. 성과-보상 관계
  3. 보상-개인 목표 관계
- 기대이론의 특징:
  - 많은 근로자들이 직무에 동기 부여되지 않는 이유를 설명합니다.
  - 최소한의 노력만 하는 이유를 설명합니다.
- 동기 부여의 조건:
 

다음 3가지 질문에 긍정적인 답변이 필요합니다:

  - a) 최선을 다하면 성과 평가에서 인정받을 수 있는가?
  - b) 좋은 성과 평가를 받으면 그에 따른 보상이 주어지는가?
  - c) 받게 될 보상이 나에게 매력적인가?

- 기대이론의 적용 조건:
  - 개인이 노력-성과와 성과-보상 관계를 명확히 인식하는 상황에서만 유효합니다.
  - 연공서열, 노력도, 기술 숙련도, 직무 난이도보다 개별 성과에 따라 보상이 주어질 때 더 타당성을 갖습니다.

## DBR(동아비즈니스리뷰)의 연구 통찰



- 제목: "저성과자 양산은 불안감만 확산, 성과 목표 대신 학습목표 부여하라"
- 연구 주제: "Redesigning Performance Management" (성과 관리 재설계)
- 주요 연구 통찰:
  - a) "의미와 가치를 찾도록 도와라"
  - b) "성과목표가 아닌 학습목표를 설정하라"
  - c) "역량을 발휘할 수 있는 업무를 할당하라"
    - 이는 직원들이 자신의 업무에서 의미와 가치를 발견할 수 있도록 지원해야 함을 의미합니다.
    - 단순히 성과만을 강조하기보다는 직원들의 학습과 성장에 초점을 맞추는 것이 중요하다는 점을 강조합니다.

- 직원들이 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 업무를 부여하는 것이 중요하다는 것을 나타냅니다.
- 저성과의 영향:



- 저성과는 본인뿐만 아니라 소속 팀이나 동료들에게도 부정적인 영향을 미칩니다.
- 일반적으로 저성과자는 자신의 부족함을 감추기 위해 개선을 위한 도움에 소극적이며, 결국 받을 수 있는 도움마저 피하는 악순환에 빠집니다.
- 악영향 1:
  - 상사와의 갈등이나 상사의 무례한 지적은 당사자뿐만 아니라 목격자들의 업무 효율성도 저하시킵니다.
- 악영향 2:
  - 위협-경직 효과(threat-rigidity effect)를 유발하여 창의성과 혁신성을 제한합니다.
- 성과 관리 접근법:
  - "상위 20%는 포상, 하위 10%는 퇴출"이라는 원칙을 제시합니다.
- 관리자의 역할:
  - "나의 역할은 정원사. 잡초들은 뽑아내야 한다"라는 관점을 제시합니다.

<https://www.nytimes.com/2017/06/15/business/ge-jack-welch-immelt.html>



## 의미와 가치를 찾도록 도와라

- 흡연 여성들의 금연 동기:
  - 임신으로 인한 금연 시 금단 증상이 거의 나타나지 않음을 지적합니다.
  - 이는 의미 있는 목적(임신과 태아의 건강)이 강한 동기부여가 될 수 있음을 시사합니다.
- 미시간대 발전기금모금팀 실험:
  - 주당 2시간 근무 시 411달러를 모금했으나, 주당 4시간 근무 시 2083달러를 모금했습니다.
  - 이는 근무 시간 증가가 생산성의 비약적 향상으로 이어질 수 있음을 보여줍니다.
- 스티브 잡스의 터치스크린 개발 동기:
  - 아이폰의 터치스크린은 노인과 아이에 대한 배려에서 나온 가치 창출의 결과입니다.
  - 이는 사회적 가치와 혁신이 연결될 수 있음을 보여줍니다.
- 업무의 의미와 가치:
  - 개인의 업무는 당사자뿐만 아니라 더 많은 사람들에게 의미와 가치가 있음을 인식시켜야 합니다.
  - 관리자는 직원들에게 자신의 업무가 갖는 사회적 의미와 가치를 깨닫게 해야 합니다.
  - "꿈의 직장, 업무의 가치를 알게 하라"는 조언을 제시합니다.

## 성과목표가 아닌 학습목표를 설정하라

- 성과목표 (보편적인 방식):

- 매출 2배 신장, 시장점유율 5% 상승 등 구체적인 수치 목표 설정
- 직원들이 달성한 성과를 자신의 가치와 과도하게 연결 짓는 경향
- 폭스바겐의 디젤게이트 사례: CEO가 3년 내 이산화탄소 배출량 30% 감축 목표 설정, 이후 데이터 조작 사태 발생
- 학습목표 (핵심 지식 습득 및 전략적 아이디어 도출):
  - 시장점유율을 높이기 위한 3가지 전략(시나리오)을 도출하라는 식의 목표 설정
  - 토론토 대학 MBA 학생 실험 결과:
    - (1) 시장점유율 2배 상승
    - (2) 시장뿐 아니라 관련 분야에 대한 지식 습득
    - (3) 자주적으로 이론 성과를 바탕으로 자신감 향상
  - 관리자는 업무 지시 방식을 점검해 볼 수 있습니다.

## 역량을 발휘할 수 있는 업무를 할당하라

- 실패설정증후군(set-up-to-fail syndrome):
  - 상사가 부하에게 달성하기 어려운 임무를 맡겨놓고, 감시와 감독에만 집중하는 현상
- 부하직원의 업무성과 감소:
  - 위협-경직 효과로 인해 발생
- 상사의 선의적 접근 방법:
  - 조언과 조력을 해줘도 역효과 발생 (선의의 실패)
- 역량 발휘를 위한 5가지 방법:
  1. 회사 외부에서 문제점 논의를 위한 미팅 진행
  2. 문제가 '쌍방' 원인일 수 있음을 인식하고, 솔직한 대화 유도
  3. 상사가 먼저 자신의 태도와 행동의 영향에 대한 솔직한 의견 요청
  4. 새로운 업무 목표에 합의하고, 파악된 문제 해결 방안 논의
  5. 향후 더 개방적이고 활발한 커뮤니케이션 약속
- 저성과자 관리 방안:
  - 최고경영진의 핵심 관심사항으로 인식
  - 중간관리자 보너스의 20%를 저성과자를 포함한 부하직원의 목표 달성에 근거하여 지급 (SunTrust 사례)



## 관리자(경영자)를 위한 시사점



<https://kr.lovepik.com/image-500851665/overcome-difficulties.html>

### 1. 성과주의 인사제도의 한계와 효과:

- 성과주의 기반 인사제도는 동기부여 측면에서 긍정적인 효과가 있습니다.
- 하지만 그 효과를 극대화하려면 효과적인 저성과자 관리 프로그램이 함께 필요합니다.

### 2. 저성과자 관리 방안:

- 저성과자에게 업무의 가치와 중요성을 인식시키는 것이 중요합니다.
- 목표 달성을 위한 전략적 관점(지식과 실천방안)을 개발하도록 돕는 것이 필요합니다.

### 3. 시각적 메타포:

- 'IMPOSSIBLE'에서 'I'M POSSIBLE'로의 변화를 통해, 불가능해 보이는 것도 관점의 전환으로 가능해질 수 있다는 메시지를 전달합니다.

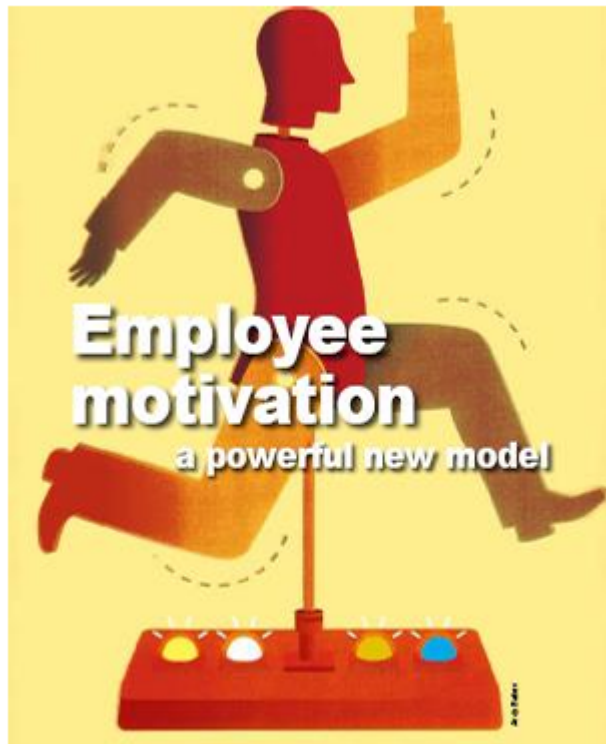
이 연구는 성과 관리에 대한 새로운 접근 방식을 제시합니다:

1. 단순한 성과 평가와 보상을 넘어, 저성과자에 대한 효과적인 관리 프로그램의 중요성을 강조합니다.
2. 저성과자 관리에 있어 처벌이나 퇴출보다는 동기부여와 역량 개발에 초점을 맞추는 것이 더 효과적임을 시사합니다.
3. 관리자들은 저성과자에게 단순히 목표를 제시하는 것이 아니라, 업무의 가치와 중요성을 이해시키고 목표 달성을 위한 전략과 지식을 제공해야 함을 강조합니다.

4. 이미지를 통해 불가능해 보이는 상황도 관점의 변화와 적절한 지원으로 가능으로 바꿀 수 있다는 긍정적인 메시지를 전달합니다.

## Harvard Business Review - Research Insights

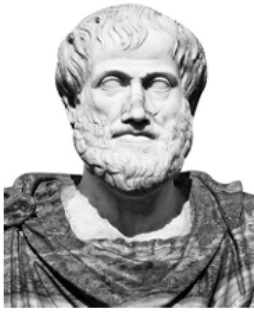
### "직원 동기부여: 새로운 강력한 모델"



[https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/main/category\\_id/2\\_1/article\\_no/44/page/1](https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/main/category_id/2_1/article_no/44/page/1)

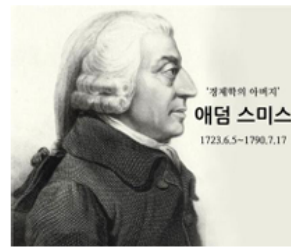
### "인류의 영원한 숙제: 무엇이 인간에게 동기를 부여하는가"

## 철학자



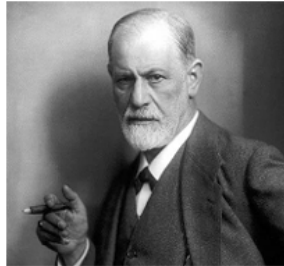
<https://news.joins.com/article/23831286>

## 윤리학자



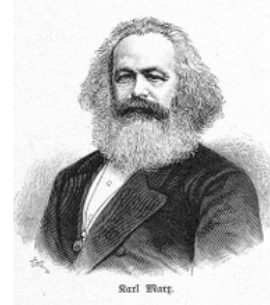
<https://brunch.co.kr/@kimjinhyuk/511>

## 정신분석학자



<https://wonderfulmind.co.kr/5-fun-facts-sigmund-freud/>

## 경제학자



[https://www.wikiwand.com/tk/Karl\\_Marks](https://www.wikiwand.com/tk/Karl_Marks)

- 철학자 (좌상단): 고대 그리스 철학자 아리스토텔레스의 흉상
- 윤리학자 (우상단): 18세기 스코틀랜드 철학자 애덤 스미스
- 정신분석학자 (좌하단): 정신분석학의 창시자 지그문트 프로이트
- 경제학자 (우하단): 마르크스주의와 공산주의 이론의 창시자 칼 마르크스

## 인간의 동기부여에 관한 연구 결과



<https://m.blog.naver.com/illangel/221230469003>

=



<https://www.yna.co.kr/view/AKR20191128148900005>

- 신경과학, 생물학, 진화심리학의 발달로 인간의 두뇌를 직접 관찰할 수 있게 되었습니다.
- 연구 결과, 인간은 진화의 산물인 네 가지 기본적 감정적 욕구에 의해 동기부여됩니다.
- 이 네 가지 욕구는 인간의 두뇌에 내재되어 있으며, 그 충족 정도가 감정과 행동에 직접적인 영향을 미칩니다.

- 이 연구는 세계적 금융 서비스 및 IT 기업 2개사의 직원 385명을 대상으로 진행되었습니다.
- 또한 포춘지 선정 500대 기업 중 300개사의 직원들을 대상으로 조사를 실시했습니다.

## "성취에 대한 욕구"

- 성취에 대한 욕구의 정의:
  - 희소한 것을 획득함으로써 행복감을 높이하고자 하는 욕구입니다.
- 성취 욕구의 영향:
  - 만족감과 불만족을 결정하는 주요 요인입니다.
- 욕구 대상의 다양성:
  - 의식주, 재물과 같은 유형의 재화뿐 아니라 여행, 오락 같은 경험이나 승진, 개인 사무실 사용, 임원 진출과 같은 사회적 지위 향상 등 무형적 부문까지 포함됩니다.
- 성취 욕구의 특성:
  - 상대적인 성격을 지닙니다. 즉, 다른 사람과 비교하여 자신의 성취를 평가하는 경향이 있습니다.
  - 완전한 충족이 어려운 경우가 많습니다. 이는 연봉 상한제를 적용하기 어려운 이유 중 하나입니다.

## "결속에 대한 욕구"

1. 결속에 대한 욕구의 범위:
  - 동물도 부모, 형제, 종족과 유대를 형성하지만, 인간은 이를 넘어 조직, 단체, 국가와 같은 광범위한 집단으로까지 결속을 확장합니다.
2. 결속 욕구 충족 시 감정 반응:
  - 충족 시: 사랑이나 애정과 같은 긍정적 감정이 발생합니다.
  - 불충족 시: 고독감, 소외감, 또는 거부감과 같은 부정적 감정이 생깁니다.
3. 조직에 대한 자부심의 영향:
  - 조직에 대한 자부심이나 배신감은 직원들 간에 직접적인 영향을 미칩니다.
  - 이는 조직 문화와 직원들의 소속감이 업무 성과와 만족도에 중요한 요소임을 보여줍니다.
4. 일반적인 조직의 대응:

- 대부분의 조직은 직원들이 가장 가까운 조직(예: 직속 상사나 부서)에 강한 애착을 갖도록 유도합니다.
- "부처 혹은 부서 이기주의의 제거"는 조직 전체의 결속력을 높이기 위해 부서 간 장벽을 없애려는 노력의 예입니다.

## "이해에 대한 욕구"

- 이해에 대한 욕구의 정의:
  - 인간은 주변 환경을 이해하고, 이를 설명하거나 합리적 대응을 제시하는 이론을 만들고자 하는 강한 욕구가 있습니다.
- 이해 욕구의 충족과 불충족:
  - 충족 시: 상황을 납득할 때 안도감을, 문제에 대한 해답을 찾았을 때 기쁨을 느낍니다.
  - 불충족 시: 상황을 이해하지 못하거나 설명할 수 없을 때 무기력감과 좌절감을 겪습니다.
- 직장에서의 이해 욕구:
  - 의미 있는 기여를 하고자 하는 욕구와 연관됩니다.
  - 도전적인 과제나 학습 기회에 대한 의지와 관련이 있습니다.
- 예시:
  - 유능하거나 야심찬 직원들의 이직 이유로 설명됩니다. 현재 직장에서 충분한 도전이나 성장 기회를 얻지 못할 때 발생할 수 있습니다.

## "방어에 대한 욕구"

- 방어에 대한 욕구의 정의:
  - 외부의 위협으로부터 자신, 소유물, 성과, 가족과 친구, 사상과 신념을 보호하려는 본능적 욕구입니다.
- 방어 욕구의 범위:
  - 물리적 방어뿐만 아니라, 가치, 정의, 목표, 의사표현 등 무형적 요소의 보장도 포함합니다.
- 방어 욕구의 충족과 불충족 시 반응:
  - 충족 시: 안정감이나 신뢰감이 형성됩니다.
  - 불충족 시: 공포와 분노가 발생합니다.

- 변화에 대한 저항:
  - 사람들이 변화에 저항하는 것도 이 방어 욕구의 일환입니다.
  - 예시: 아무리 유능한 직원도 인수합병(M&A)을 앞두고 불안감을 느낍니다.
  - 헤드헌터들은 이러한 상황을 활용하여 인재를 유치하려고 시도합니다.

## "욕구의 개별성과 상호작용"

- 욕구의 독립성:
  - 네 가지 욕구(성취, 결속, 이해, 방어)는 각각 독립적인 차원으로, 우선순위를 매기거나 서로 대체할 수 없습니다.
- 욕구 충족의 복합성:
  - 일부 욕구가 충족되더라도 다른 욕구는 여전히 불충족 상태일 수 있습니다.
- 예시 1 - 불균형한 욕구 충족:
  - 조직 내 결속력이 강하거나, 의미 있는 업무가 주어지거나, 직원들이 안정적인 상태일지라도, 단순한 금전적 보상만으로는 근무 의욕을 높이기 어렵습니다.
  - 이는 성취 욕구 충족만으로는 다른 욕구들(결속, 이해, 방어)을 완전히 만족시킬 수 없음을 보여줍니다.
- 예시 2 - 보상과 업무 환경의 불일치:
  - 직원들이 적절한 보상을 받지 못하거나 지루한 업무에 시달릴 때, 강한 결속력 형성이 어렵습니다.
  - 이는 결속 욕구가 다른 욕구들(성취, 이해)과 독립적으로 작용함을 나타냅니다.
- 기업의 전략적 접근:
  - 기업은 이 네 가지 욕구가 모두 최소한의 수준 이상으로 충족되도록 관리해야 합니다.

## "직원 동기부여를 위한 욕구 충족 전략"

## 직원에게 동기부여를 하는 욕구 충족 방법

기업은 직원들의 네 가지 감정적 욕구를 충족시키는데 활용할 수 있는 기본적인 수단을 갖고 있다. 이 그림은 각각의 욕구 충족에 맞게 활용되는 수단은 무엇이며, 사용 가능한 도구를 최대한 활용하기 위해 어떤 조치를 취할 수 있는지를 보여준다.

욕구	기본적 수단	조치
성취	보상 시스템	- 성과가 좋은 직원과 나머지 직원을 뚜렷하게 구분 - 성과와 보상을 확실히 연결 - 경쟁사만큼의 급여 지급
결속	기업 문화	- 동료 간 상호 의지 강화 및 동료애 조성 - 협력과 팀워크 중시 - 우수 관행 공유 장려
아해	업무 설계	- 조직에서 차별되고 중요한 업무 설계 - 의미 있는 업무 설계 및 조직에 대한 기여 의식 고취
방어	성과 관리 및 자원 배분 프로세스	- 모든 프로세스의 투명성 제고 - 프로세스의 공정성 강조 - 공정하고 투명한 보상 및 인정을 통한 신뢰 구축

[https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/ma/category\\_id/2\\_1/article\\_no/44/page/1](https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/ma/category_id/2_1/article_no/44/page/1)

- 개요:  
기업은 직원들의 네 가지 정서적 욕구를 충족시키기 위한 기본적 수단을 보유하고 있습니다. 이 수단들은 각 욕구와 밀접하게 연관되어 있으며, 기업은 이를 최대한 활용하기 위해 다양한 조치를 취할 수 있습니다.
- 네 가지 욕구와 그에 따른 기본적 수단 및 조치:
  1. 성취 욕구  
기본적 수단: 보상 시스템  
조치:
    - 우수한 성과와 그렇지 않은 성과를 명확히 구분
    - 성과와 보상 간의 직접적인 연계
    - 경쟁사 대비 경쟁력 있는 급여 제공
  2. 결속 욕구  
기본적 수단: 기업 문화

조치:

- 동료 간 상호 신뢰와 유대감 강화
- 팀워크와 협력 증진
- 우수 사례 공유 활성화

### 3. 이해 욕구

기본적 수단: 업무 설계

조치:

- 조직 내 자율적이고 중요한 업무 설계
- 의미 있는 업무 부여 및 조직 기여도 인식 제고

### 4. 방어 욕구

기본적 수단: 성과 관리 및 자원 배분 프로세스

조치:

- 모든 프로세스의 투명성 강화
- 프로세스의 공정성 강조
- 공정하고 투명한 보상 및 인사 정책을 통한 신뢰 구축

#### • 시사점:

- 각 욕구에 대응하는 기본적 수단과 구체적인 조치들을 통해 기업은 체계적으로 직원들의 동기를 부여할 수 있습니다.
- 성취, 결속, 이해, 방어라는 네 가지 욕구를 모두 고려한 종합적인 접근이 필요합니다.
- 각 욕구에 대한 조치들은 상호 연관되어 있으며, 전체적인 조직 문화와 시스템 개선을 통해 실현될 수 있습니다.

## "직속 상사의 중요성"

#### • 연구 결과의 핵심:

직속 상사에 대한 직원들의 인식이 매우 중요한 요소로 나타났습니다.

#### • 직원들의 인식:

직원들은 조직 전체의 정책보다 직속 상사의 해석을 더 중요하게 여깁니다. 특히 네 가지 욕구(성취, 결속, 이해, 방어)를 충족시키는 상사의 능력이 조직의 정책보다 더 큰 영향을 미친다고 생각합니다.

#### • 상사의 영향력:

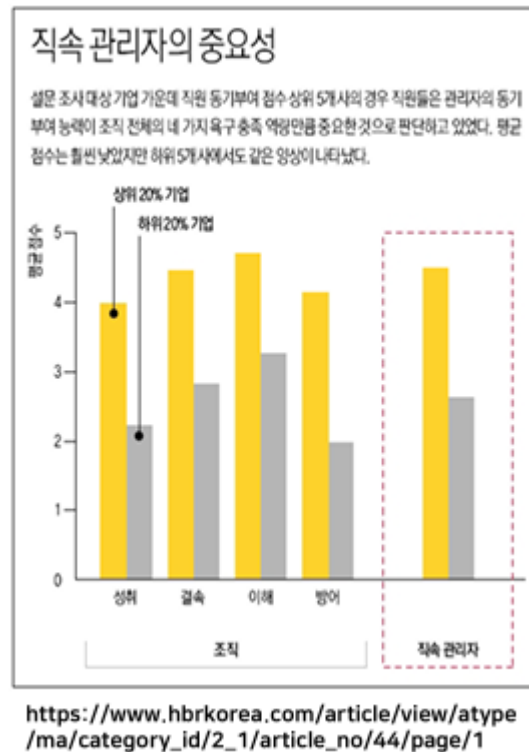
직원들은 직속 상사가 기업의 프로세스와 전반적인 운영 방식에 상당한 영향력을 행사



할 수 있다고 판단합니다.

- 직속 상사의 중요성:

직속 상사의 영향력이 때로는 조직 전체의 요소보다 더 크게 작용할 수 있음을 시사합니다.



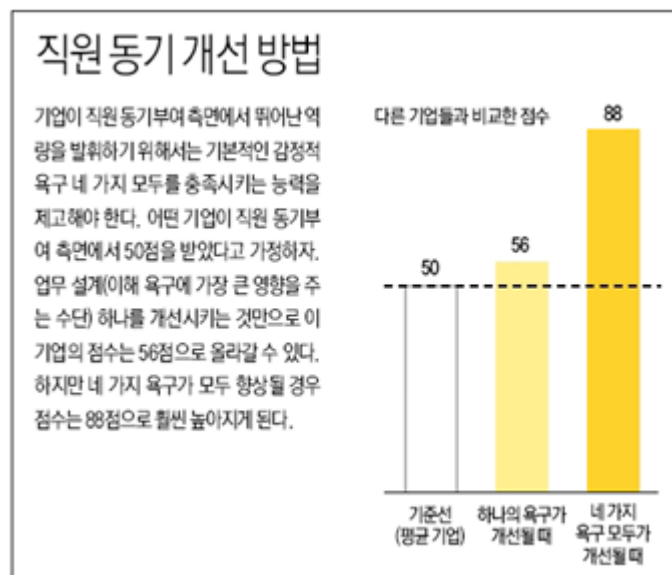
- 그래프는 "직속 관리자의 중요성"을 명확히 보여줍니다.
- X축은 성취, 결속, 이해, 방어의 네 가지 욕구를 나타냅니다.
- Y축은 각 요소의 중요도를 나타냅니다.
- 각 욕구에 대해 두 개의 막대가 표시되며, 노란색 막대(직속 상사)가 더 높아 직속 상사의 영향력이 더 크다는 것을 보여줍니다.
- '방어' 욕구에서 직속 상사의 영향력이 가장 큰 차이를 보이고 있어, 이 영역에서 상사의 역할이 특히 중요함을 강조합니다.

## 주요 내용

- 직원들의 인식:
  - 직원들은 조직적 제약을 인정하면서도, 관리자가 한 가지 부문에서라도 욕구 충족 능력이 뛰어날 경우 그 상사를 높이 평가합니다.
  - 이는 직속 상사의 개인적 능력과 노력이 조직적 한계를 넘어설 수 있음을 시사합니다.

- 네 가지 욕구의 중요성:
  - 성취, 결속, 이해, 방어 중 한 가지라도 크게 부족하면 전체적인 동기부여가 저하됩니다.
  - 네 가지 요소의 총 만족도도 중요하지만, 각 요소가 최소 역치 이상의 만족도를 유지하는 것이 더욱 중요합니다.
  - 이는 모든 욕구가 균형 있게 충족되어야 함을 강조합니다.
- 직원 동기부여의 최상의 방법:
  - 직원의 동기부여를 향상시키는 최상의 방법은 이러한 포괄적인 접근이라고 강조합니다.
  - 다른 기업보다 훨씬 강력한 동기부여를 위해서는 네 가지 욕구 전체에 동시에 영향을 미쳐야 합니다.
  - 이는 종합적이고 전략적인 접근이 필요함을 의미합니다.
- 전체적 접근의 중요성:
  - 개별 부문의 총합보다 전체적인 접근이 더 큰 효과를 발휘한다고 강조합니다.
  - 이는 시너지 효과의 중요성을 시사합니다.

## 직원 동기부여에 관한 연구 결과



- 단일 요소 개선의 효과:
  - 한 기업의 직원 동기부여 점수가 50점이라고 가정합니다.

- 직원들이 소속 기업의 업무 설계(이해의 욕구에 가장 큰 영향을 미치는 수단)에 0~5점을 부여할 때, 점수가 1포인트 상승할 때마다 동기부여는 5% 증가합니다.
- 이 경우, 기업의 점수는 50점에서 56점으로 소폭 상승하는 데 그칩니다.
- 종합적 접근의 효과:
  - 네 가지 욕구(성취, 결속, 이해, 방어)가 모두 충족될 경우, 동기부여는 21% 상승합니다.
  - 이로 인해 기업의 점수는 50점에서 88점으로 대폭 상승합니다.
  - '직원 동기부여 개선 방법' 차트가 이러한 결과를 명확히 보여줍니다.
- 차트 분석:
  - '기존': 기업의 초기 상태로, 50점을 나타냅니다.
  - '개별 요소 개선': 단일 요소 개선 시 점수가 56점으로 소폭 상승합니다.
  - '네 가지 욕구 충족': 모든 요소를 개선했을 때 점수가 88점으로 크게 상승합니다.
- 연구의 결론:
  - 기업이 직원 만족, 참여, 충성도에서 탁월한 성과를 거두려면 네 가지 욕구를 모두 개선할 수 있는 능력을 갖춰야 합니다.

## "경영자를 위한 시사점"

- 동기부여(motivation)의 정의:
  - 개인이 목표를 달성하기 위한 노력의 강도, 방향성, 지속성을 설명하는 과정입니다.
- 기업과 경영자의 역할:
  - 직원들의 기본적인 욕구를 충족시켜 바람직한 직무태도를 유도합니다.
  - 이는 직무성과 향상으로 이어집니다.
- 동기부여에 대한 전체적인 이해:
  - 충족시켜야 할 욕구를 이해하는 것이 중요합니다.
  - 욕구를 충족시키는 방식 또한 중요합니다.
- 성과압박(performance pressure)의 역할:
  - 직원 동기부여를 위한 양날의 검입니다.
  - 다양한 결과를 수반하므로 신중히 고려해야 합니다.
- 핵심 결론:

- "전체적 접근 + 직속상사의 노력 > 개별 요소의 합 + 조직 차원의 제도"
- 전체적 접근과 직속상사의 역할이 개별 요소의 단순 합이나 조직 차원의 제도보다 더 큰 영향력을 발휘합니다.