

KOSHA GUIDE

Z - 54 - 2022

동기부여에 관한 지침

2022. 12.

한국산업안전보건공단

안전보건기술지침의 개요

- 작성자 : 한국안전문화진흥원
- 제·개정 경과
 - 2022년 12월 리스크관리분야 표준제정위원회(제정)
- 관련규격 및 자료
 - 안전보건경영시스템
- 기술지침의 적용 및 문의
 - 이 기술지침에 대한 의견 또는 문의는 한국산업안전보건공단 홈페이지 안전보건기술지침 소관 분야별 문의처 안내를 참고하시기 바랍니다.
 - 동 지침 내에서 인용된 관련규격 및 자료 등에 관하여 최근 개정 본이 있을 경우 해당 최근 개정 본을 참고하시기 바랍니다.

공표일자 : 2022년 12월 31일

제 정 자 : 한국산업안전보건공단 이사장

동기부여에 관한 지침

1. 목 적

안전보건 책임자는 어떻게 하면 근로자가 안전 노력에 더 많이 참여하고 우수한 안전성과를 유지할 수 있는 사업장 문화를 형성할 수 있는지에 끊임없이 노력한다. 이런 노력의 한 활동은 안전을 더욱 동기 부여하는 것이다. 물론, 동기부여는 안전 프로그램의 주요 목표가 아니지만, 동기부여 없이는 최고 수준의 우수한 안전 성과가 이루어지지 못한다. 이 지침은 안전관리에서의 동기부여에 관한 개념과 방식에 대하여 안내하는 것을 목적으로 한다.

2. 적용 범위

본 가이드라인은 사업장 안전·보건 운영 책임자, 안전 감독관, 내부 심사원을 핵심으로 하여 그들의 역량 강화를 위해 적용된다. 산업안전보건법 ‘정부의 책무’ 관련 지원사업을 담당하는 행정관리인의 업무역량 증진을 위해서도 적용된다.

3. 용어의 정의

- 3.1 동기(Motive): 인간이 행동할 때에는 반드시 그 행동을 하게 된 동기가 존재한다. 동기란 어떤 목표를 지향하여 생각하고 행동하도록 하는 원인 또는 일을 의미한다.
- 3.2 외적인 동기: 외적인 동기란 목적을 위한 수단으로 무언가를 하는 것으로, 특정한 대응을 하고, 반복하고, 최종적으로 획득하도록 이끄는 환경적 요인을 말한다.
- 3.3 본질적 동기: 본질적인 동기는 다른 무엇을 위해 하는 행동이다. 즉, 우리의 행동이 외부의 자극에 의해 결정되지 않을 때다. 본질적인 동기는 동기부여 요인에 의해 결정되는 것이 아니라, 개인의 목표와 목표에 따라 자신의 능력을 시험하는 적극적이고 의도적인 방법에 의해 얻어진다.
- 3.4 동기부여(Motivation): 동기부여는 동기가 어떤 목적을 향하여 행동할 수 있도록 영향력을 행사하는 것을 말한다. 즉, 동기부여는 동기라는 행동을 가리키는 심리적 과

정으로 정의된다.

3.5 개인 보상 공정성: 작업상의 투입(노력이나 기술)과 산출(봉급 또는 승진) 사이의 비율로 정의된다.

3.6 보상: 조직(사업장)에서 수행된 과업과 관련하여 지급된 물리적이고 심리적인 보수로 정의된다.

4. 법적 근거

산업안전보건법 제 5조 사업주 등의 “근로자의 신체적 피로와 정신적 스트레스 등을 줄일 수 있는 쾌적한 작업환경의 조성 및 근로조건 개선 의무”와 관련 있다. (1항 2호)

5. 동기부여 모형

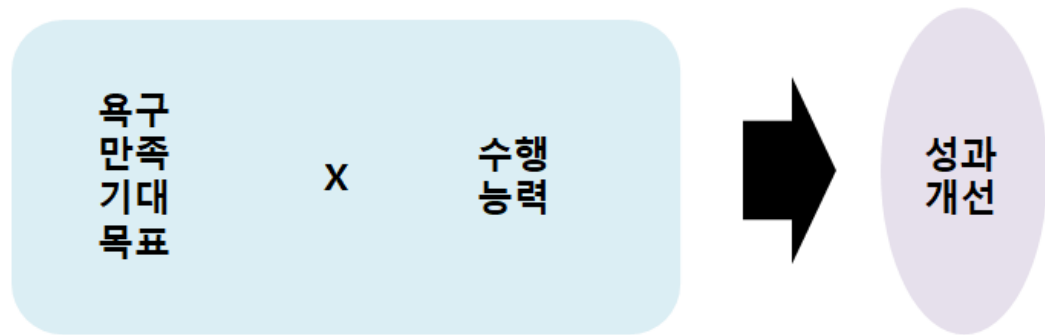
5.1 인간적 접근방식

5.1.1 동기부여의 인간적 접근방식은 산업 초기에 나타난 방식으로 소위 호손실험을 중심으로 발전한 인간관계(human relations) 접근방식이다. 그 특성은 다음과 같다.

(1) 관리자가 근로자들의 안전 욕구를 더 많이 충족시켜 주면 안전 성과가 개선된다.

(2) 근로자 스스로가 사업장에서 꼭 필요하고 중요한 존재임을 인식하는 환경을 조성할 때 큰 안전 성과가 거두어질 수 있다.

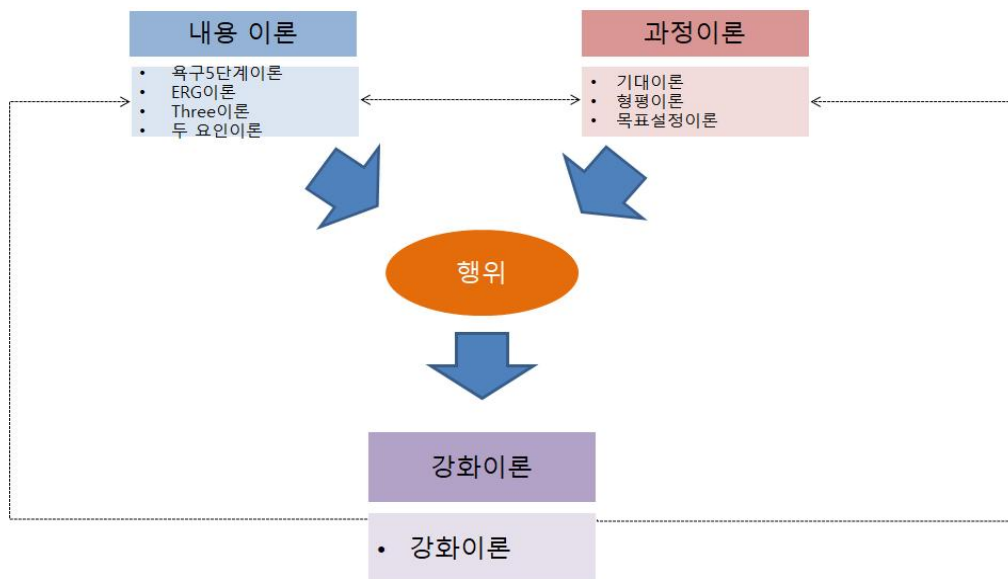
5.1.2 인간적 접근방식은 개인은 욕구, 만족, 기대, 목표가 수행 능력과 결합 되는 과정을 통하여 성과 개선이 성취된다는 동기부여 기본 이론으로 발전되었다.



<그림 1> 인간적 접근방식

5.2 다양한 모형

5.2.1 동기부여에 관한 모형은 크게 내용이론, 과정이론, 강화이론으로 구분된다.



<그림 2> 동기부여에 관한 모형

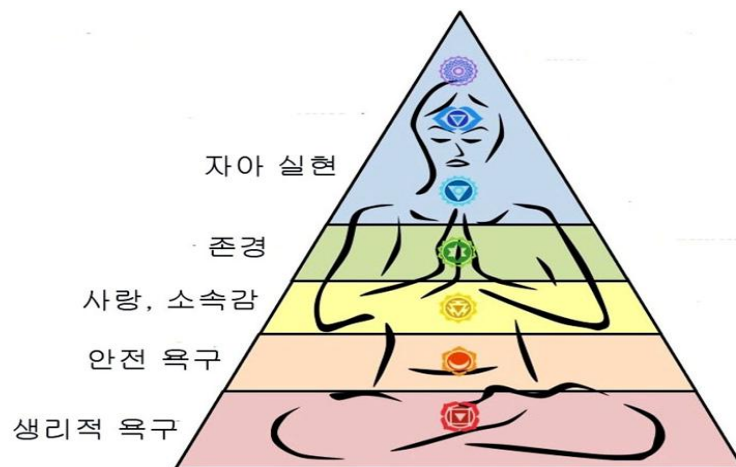
5.2.2 내용 이론

내용이론은 동기를 부여하는 요인에 중점을 둔 이론으로, 즉, 무엇 때문에 조직 구성원들은 성과향상을 위한 행동을 하느냐를 다룬다. 인간 모두가 지닌 보편적인 심리적 욕구(needs) 특성을 동기로 다루고 있다.

(1) 매슬로우의 욕구 계층 모형

(가) 사람들은 조직에 소속하려고 하고, 그 조직 속에서 활동하려고 하며, 조직목표를 향해 업무를 수행하는 추진력은 욕구 계층 때문이다.

(나) 인간 욕구는 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구(사랑, 소속감), 존경 욕구, 자아실현 욕구의 순으로 체계적으로 나열하였다.



<그림 3> 매슬로우의 욕구계층 모형

매슬로우 모형에 따르면, 근로자의 생리적 욕구인 경제적 생계가 해결되지 못하면 안전은 결코 성취하지 못한다는 의미를 함축하고 있다.

(2) 포터의 욕구 모형

(가) 매슬로우가 사용하였던 욕구의 명칭을 약간 변형하여 안전 욕구, 소속욕구, 자아 존경 욕구, 자율 욕구, 자아실현 욕구의 다섯 가지를 제시하였다.

- ① 안전의 욕구 : 급여, 노동조합, 연공 서열, 연금계획, 정년보장제, 처벌 절차, 근무평정 지침, 협약, 보험계획 등이 이 욕구와 관련된다.
- ② 소속의 욕구 : 공식적, 비공식적 집단에의 참여, 친교, 전문단체와 노동조합에의 가입, 동료에 의한 수용 등이 이 욕구와 관련된다.
- ③ 자아 존경의 욕구 : 직위, 자기 존중감, 타인으로부터 받는 존경, 지위상징, 인정, 승진, 포상, 영향력 행사 등이 이 욕구와 관련된다.
- ④ 자아의 욕구 : 중요한 의사결정에의 참여, 작업환경에 대한 통제력의 발휘, 목표설정 등의 관여, 자유 재량권의 행사, 자원을 활용할 수 있는 권한의 행사 등이 이 욕구와 관련된다.
- ⑤ 자아실현의 욕구 : 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 일의 수행, 과업 수행에서 얻은 성공 감, 목표성취 등이 이 욕구와 관련된다.

안전 문화의 성공은 자아실현의 욕구 수준에서 형성될 수 있다.

(3) 두 요인 모형

(가) 직무 관련 사항들을 구분하고, 직무만족 요인과 직무 불만족 요인으로 나눈다.

(나) 직무 불만족 요인은 위생요인(hygiene factor)이라고도 하는데 이는 급여, 작업 조건, 회사정책 등 작업의 환경과 직접적으로 관련된 것을 말한다. 이러한 직무 불만족 요인은 아무리 긍정적으로 작용한다고 해도 직무만족에는 이를 수 없으며 단지 직무 불만족을 없앨 수 있을 뿐이다.

(다) 직무만족 요인은 동기요인(motivative factors)이라고도 하는데 이는 성취, 인지, 책임감, 진취성 등 작업의 내용과 관련된 것을 말한다.

(라) 두 요인 이론을 안전관리에 적용할 경우 가장 중요한 것은 개개인 작업자가 안전에 충실하게 이끌려면 직무 불만족 요인들을 최대한 제거하는 방향으로 이끌어 가야 한다는 점이다.

(4) ERG 모형

(가) ERG라는 용어는 존재의 욕구(existence needs), 관계의 욕구(relatedness needs), 성장의 욕구(growth needs)의 첫 글자다.

(나) 존재의 욕구(existence needs) : 이는 매스로우가 언급한 생리적 욕구 등 기본적인 욕구가 이에 속한다.

(다) 관계의 욕구(relatedness needs) : 이는 사람들과의 관계에 대한 욕구를 말한다.

(라) 성장의 욕구(growth needs) : 이는 자아실현과 개발에 대한 욕구다.

ESG 모형에 따르면, 근로자의 존재의 욕구가 해결되지 못하면 안전은 결코 성공하지 못한다는 의미를 함축하고 있다.

(5) X-Y 모형

(가) 맥그리거의 주창으로, 인간의 본성에 대한 구분으로 동기 부여를 판단하는 관리 방식이다.

(나) 대부분 사람의 본성은 스스로 책임지는 것을 싫어하기 때문에 남에게 통제받는 것을 오히려 선호하고, 무엇보다 무사안일을 추구하기 때문에 효과적으로 일을 시키려면 돈과 같은 물질적 이익과 더불어 징계와 같은 물리적 위협이 필요하다. 이런 유형의 동기부여를 선호하는 사람은 X-이론이라 불린다.

(다) 현대사회에는 과거와는 다르며 고차원적 욕구를 충족시키려는 사람들이기에, 동기부여로는 X-이론은 부적절하며, 관리자가 인간성과 동기부여에 대한 보다 올바른 이해를 바탕으로 관리 활동이 필요하며, 이는 Y-이론이라 불린다.

(라) 인간의 본성이 게으른 것도, 신뢰할 수 없는 것도 아니고, 제대로 동기부여만 된다면 사람들은 자신의 직무를 수행하는데 자율성과 창의성을 발휘할 수 있기에, 안전관리는 Y-이론에 따라야 한다는 것이 오늘날의 동기부여 견해다.

5.2.3 과정 이론

과정이론은 안전보건 담당 관리자의 특성보다는 어떤 행동 방식으로 근로자의 안전 성과를 이끌 것인가를 고려하는 접근방식이다. 그렇다고 내용 모형이 무시되는 것은 아니다.

(1) 공정성 이론

(가) 공정성 이론은 안전에 대한 동기부여의 성공은 작업자 개인이 받는 안전 노력 보상의 공정성 또는 형평성의 평가에 달렸다고 가정한다.

(나) 공정성 이론에 의하면 개인은 그들이 공헌한 노력에 대해 보상받는 것에 만족스러움을 경험할 때 동기유발을 갖게 되고, 근로자들은 다른 사람들이 받는 보상의 비율과 비교하여 자신들의 보상이 공정하다고 평가한다.

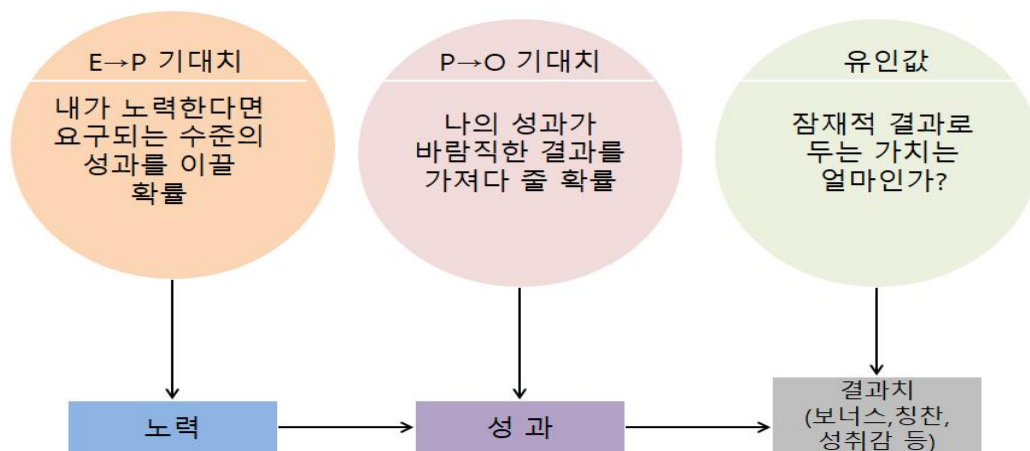
(2) 기대이론(Expectancy theory)

(가) 사람들은 어느 일정 수준의 안전 성과를 위한 노력을 하기 이전에 세 가지 문제를 고려한다는 접근방식이다.

- ①($E \rightarrow P$ 기대치): 내가 노력한다면 안전 성과를 이룰 확률
- ②($P \rightarrow O$ 수단성): 내 안전 성과가 바람직한 결과를 가져다 줄 확률
- ③유인값: 잠재적 결과에 두는 가치

$$\text{동기부여} = (E \rightarrow P \text{ 기대치}) \times (P \rightarrow O \text{ 수단성}) \times \text{유인 값}$$

(나) 안전 성과 동기부여는 세 가지 문제 모두를 만족시키는 동기이어야 한다.



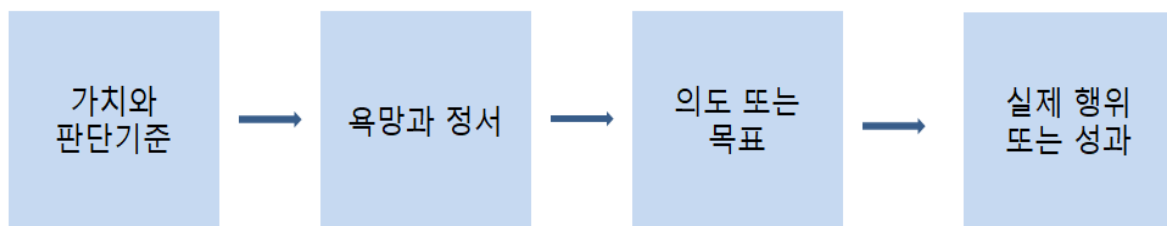
<그림 4> 기대이론

(3) 목표설정이론

- (가) 인간의 행위를 결정하는 인지 요인에는 가치관과 판단기준이 있다. 사람의 가치관은 그에 부합하는 안전 성과를 내고 싶어하는 정서와 욕망을 창조하고, 정서와 욕망은 어떠한 안전 목표를 설정하도록 한다.
- (나) 안전 목표는 다시 안전한 행동을 이끌도록 노력을 촉구한다. 목표가 사람들에게 동기유발을 하는 것이다.
- (다) 이에 따라 사람들은 안전 목표를 달성하기 위한 안전 행동을 수행하며, 그 결과로서 안전 성과를 달성한다. 이러한 안전 성과는 피드백을 통해 과정 전반에 영향을 주면서 순환한다.

5.2.4 강화이론

- (1) 강화이론은 과거 안전을 위한 행동의 결과에 따라서 안전을 위한 미래행동의 패턴이 결정된다는 것을 설명한다.
- (2) 따라서 과거 어떤 안전 행동의 결과가 긍정적이었다면 개인은 미래에 비슷한 상황에서는 유사한 행동으로 동기 부여 작용을 할 것이며, 이때 만약 결과가 부정적이었다면 다음 기회에는 부정적 결과를 피하려고 자신의 안전 행동 패턴을 수정한다.



<그림 5>강화이론

6. 안전관리와 동기부여

6.1 안전 동기부여 요인

6.1.1 산업 안전에 동기를 부여하는 요인은 다양하다.

- (1) 안정(Security): 안정은 가장 중요한 동기부여 요인이다. 근로자에게 미래를 보장하는 동기요인으로 불안감을 줄이고 스트레스를 해소시킨다. 일정 수준의 생활(급여) 보장과 고용안정, 직급 안정 등이 그 예이다.
- (2) 기회(Opportunity): 기회는 근로자에게 자기 능력을 개발하고, 승진을 할 수 있는 기회를 주는 동기부여 요인이다. 스스로 절망감에 빠지지 않게 하는 중요한 동기부여다.
- (3) 참여(Participation): 자기가 소속되어 있는 직장에서 회의나 토론 및 기타 모임에 참여하는 기회를 주는 것이다. 소위 왕따라는 느낌이 안 들게 하고, 근로자의 우울증을 사전에 방지한다.
- (4) 인정(Recognition): 근로자가 자기책임을 완수했을 때 그 자체를 인정하거나 칭찬하고 상장을 주는 동기다. 물질적 보너스나 격려금 같은 인센티브도 중요한 동기이지만, 오늘날에는 자신을 인정해 주는 것에 보다 큰 가치를 둔다.
- (5) 경제(Economic): 경제는 근로자에게 충분한 금전적 보상을 지급하는 것이다. 생산성과 안전 성과에 따른 경제적 인센티브는 낮은 직급일수록 효과적이다.
- (6) 권력(Power): 권력은 근로자의 성과에 따라 승진이나 승급 직위를 부여하는 것이다. 상급 직급에 오를수록 근로자는 권력에 더 큰 가치를 둔다. 물론 책임 또한 크다는 사실을 반드시 주지시켜야 한다.
- (7) 독자성(Independence): 독자성은 각 개인의 독립성 또는 자율성을 인정해 주는 동기부여다. 오늘날 MZ세대는 디지털 문화에 익숙해져 있어 스스로 독자적인 생활을 선호한다.
- (8) 의사소통(Communication): 의사소통은 근로자에게 자기가 속해 있는 집단이나 사회에 자기표현을 할 수 있도록 허용하는 동기 부여다. 단절된 의사소통 문화

분위기에서는 안전 문화 정착은 어렵다.

6.2 동기부여 방식

동기부여를 어떤 방식으로 진행할 것인가에 따라서 그 효과도 달리 나타난다. 크게 직무설계에 의한 방식, 보상 방식, 참여 방식, 업무 질 개선 방식 등이 있다.

6.2.1 직무설계 방식

- (1) 직무설계란 조직의 전략, 기술 및 구조에 따른 작업 책임을 설명하는 것으로 근로자 개개인의 동기부여를 결정하는 요인이 된다.
- (2) 무미건조하고 지루한 단순 직무는 구성원의 육체적이고 정신적인 건강에 부정적인 영향을 미치고, 안전사고를 예방하고자 하는 동기부여에도 위협이 된다. 직무 다양화 또는 순환 교대 작업은 단적인 예이다.
- (3) 동기부여 직무설계는 크게는 직무에의 적합 전략과 근로자 적합 전략으로 다시 구분된다.
 - (4) 직무에의 적합 전략
 - (가) 근로자들의 만성적 불만족을 줄이기 위해 근로자에게 직무에 적합(적응)하도록 동기 부여하는 전략이다.
 - (나) 직무 사전 검토(realistic job previews), 직무 순환(job rotation), 노출 제한(limited exposure) 방식이 있다.
 - (5) 구성원에의 적합 전략
 - (가) 관리자가 근로자의 특성을 고려하여 직무 변화에 초점을 두는 전략이다.
 - (나) 이 전략에서는 직무확대와 직무 충실화가 활용된다.
 - ① 직무확대(job enlargement): 직무확대란 둘 이상의 전문 과업을 하나의 직무에 결합하는 과정을 말한다.

- ② 직무 충실화(job enrichment): 직무 충실화란 잠재적 동기부여를 강화하기 위하여 직무를 재설계하는 과정을 말한다.

6.2.2 보상 방식

- (1) 모든 구성원은 그들의 안전 성과 공헌에 따라서 보상받기를 기대한다. 따라서 보상은 동기부여의 핵심 수단이다.
- (2) 동기부여와 관련해서 보상은 내적보상(intrinsic rewards)과 외적보상(extrinsic rewards)으로 구분된다.
 - (가) 외적보상이란 타인에 의해 개인에게 수여되는 보수다. 이에겐 금전, 특별 혜택, 승진, 인정, 칭찬, 표창 상품 등이 포함된다.
 - (나) 내적보상은 내적으로 수여된 보수다. 성취감, 자아실현, 자아 존중 등이 있다.

6.2.3 구성원 참여 방식

- (1) 동기부여 참여 관리(participative management) 방식이란 근로자들에게 조직 전반 상황을 이해시키고, 사업장에서 근로자들이 큰 통제 권한을 갖게끔 권한을 주는 방식이다.
- (2) 참여 관리가 성공적으로 작동하기 위해서는 다음 4가지 조건이 선결되어 있어야 한다.
 - (가) 이윤 공유 계획
 - (나) 장기간 고용 계약에 따른 근로 안전 보장
 - (다) 그룹 응집력 구축 및 유지를 위한 헌신적 노력과 지원
 - (라) 근로자 개개인의 권리 보호
- (3) 참여가 가능한 영역은 목적(목표) 설정, 문제 해결, 의사결정 과정, 조직 변화의 설계와 실행이며. 이를 위한 방식으로, 공개 관리(OBM, Open-book management)와 자율 관리팀(Self-Managed Teams) 관리가 있다.

6.2.4 작업 활동의 질(quality) 개선 프로그램 방식

- (1) 사업장에 다양한 작업 활동질 향상 프로그램과 편의 시설(휴게실 제공 등)을 제공하는 방식이다.
- (2) 오늘날 안식년, 가족 휴가(비용 지원, 장소 제공) 등을 제공하는 사업장이 더 많이 생겨나고 있다.

6.3 자주 사용하는 방법

많은 조직에서 직원의 안전에 대한 동기를 높이기 위해 자주 사용하는 일반적인 방법은 다음과 같다.

- 6.3.1 동기부여 연사: 동기부여 연사를 안전에 사용하는 목적은 근로자의 주의를 끌고, 불을 지피고, 기분을 좋게 하고, 노력에 대한 에너지를 주기 위함이다. 이 방법은 단기적으로는 효과적이지만 몇 주 안에 효과를 잃는다. 최고의 동기를 부여하는 연사는 직원들에게 실질적인 내용 없이 단순히 즐겁게 하거나 열광시키는 것보다 직원들에게 계속 붙어 있는 무언가를 가르치는 사람들이다.
- 6.3.2 슬로건, 포스터 및 사인: 슬로건, 표지판 및 포스터는 직원들이 경영진이 원하는 일을 하도록 동기를 부여하도록 설계된 방식이다. 부상 제로, 안전 제일, 주의 요망 등은 흔한 슬로건이다. 이 방법은 그것을 떠 올린 사람들이 뭔가를 생각했을 수도 있다는 느낌을 주는 것 외에는 어떤 효과도 없다는 것이 일반 견해다.
- 6.3.3 규율: 오늘날의 복잡한 사업장에서는 안전 성공을 위해 규율을 사용하는 것이 일반적이다. 그러나, 아이러니하게도 경험에 따르면 확립된 규율 정책을 일관되게 적용하지 않으면 안전 성공을 위해 근로자의 동기를 약화시킬 수도 있다.
- 6.3.4 이익 공유 프로그램: 이익 공유 프로그램은 안전 성과에 따라서 근로자들이 인센티브를 받는 프로그램이다. 중요한 문제는 측정 방법이다. 통계적으로 유효한 사고율뿐만 아니라 안전 성과의 '잠재적 개선 가능성 측정'도 고려하여 반영함이 적절하다.
- 6.3.5 콘테스트, 상 및 인센티브: 많은 회사에서 다양한 유형의 안전 인센티브를 사용한다. 인센티브 프로그램이 동기부여가 되는 경우가 더 많아지고 있다. 문제는 안전

인센티브를 위해 목표 생산을 고의적으로 저하하기도 한다는 사실이다,

6.4 안전 동기유발을 위한 팁(Tips)

6.4.1 동기 유발할 수 있는 최적의 사업장 상태를 유지한다.

6.4.2 안전과 생명의 소중한 가치를 교육한다.

6.4.3 조직의 안전 경영 목표와 비전을 명확히 설정한다.

6.4.4 안전 경영과 관련된 모든 결과를 공유한다.

6.4.5 포상과 징계를 병행한다.

6.4.6 근로자 간에 경쟁뿐만 아니라 협동을 안내한다.