

미래 CEO를 위한 경영학

제8장 동기부여

부산대학교 경영학부 조영복교수

Copyright 2013 by Young-Bohk Cho. No part of this file may reproduced, or transmitted in any form or by any means without written permission of the author

제8장 동기부여

동기부여의 의의

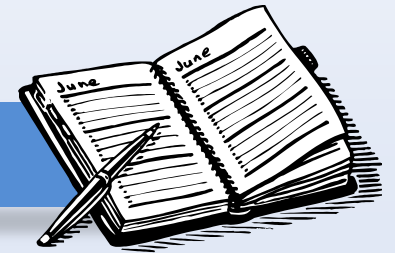
1

동기부여 이론

2

ONE PNU, The Best

1. 동기부여의 의의



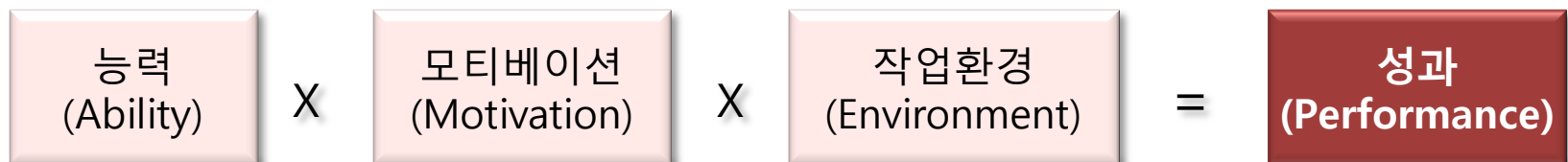
Motive

✓ 목적달성을 위해 개인행동을 일정한 방향으로 작동시키는 내적 상태

Motivation

✓ 개인의 행동이 실제로 작동되는 과정 / 작동되도록 유지 • 기도하는 것

성과의 결정요인



자료 : Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, McGraw-Hill, 1994, p.378.

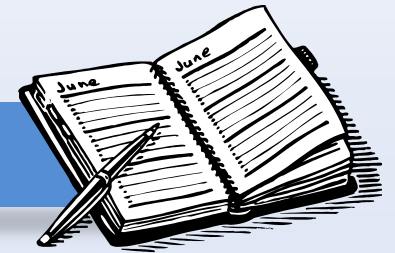
❖ 동기부여 과정



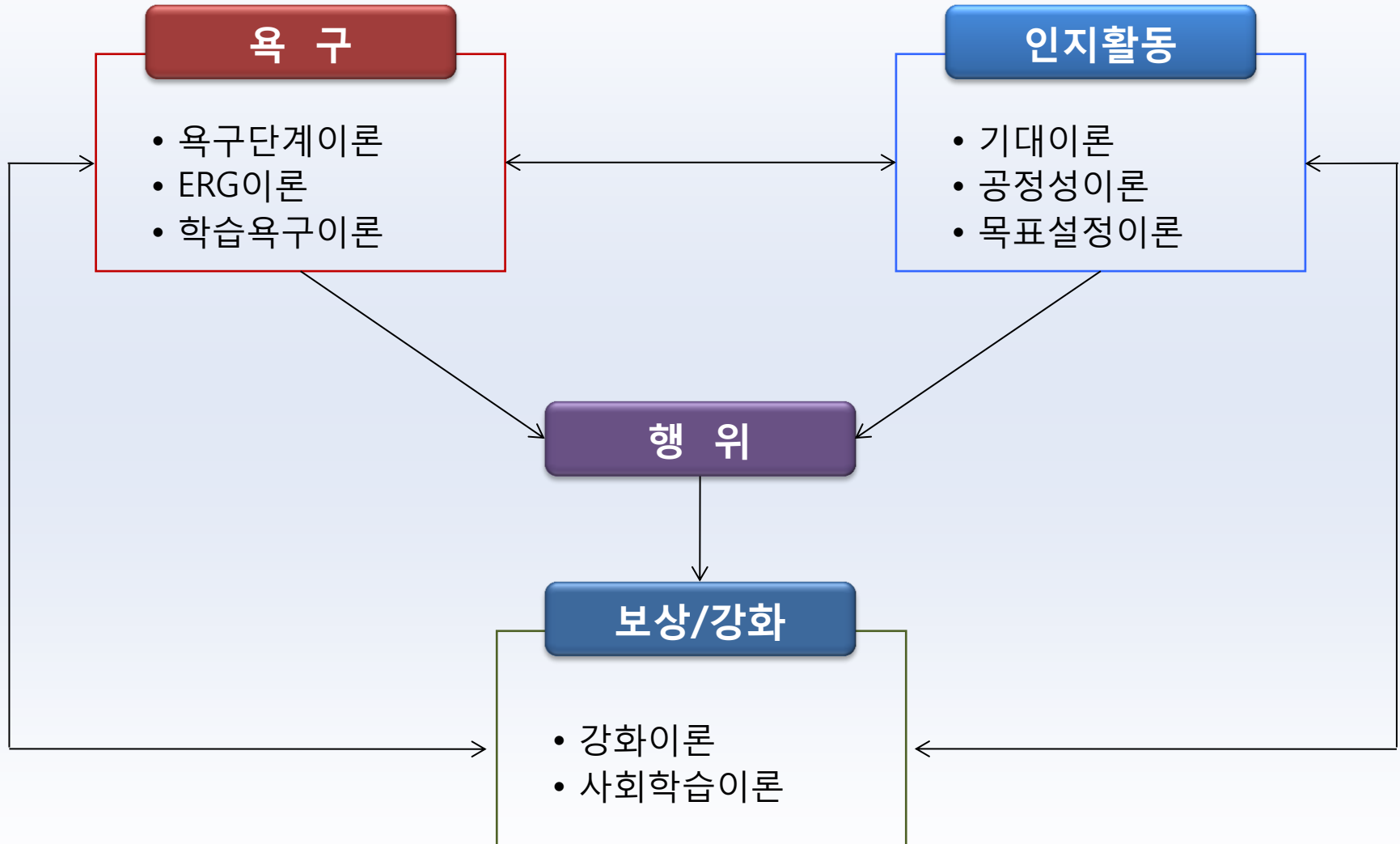
자료 : James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske, Organizations; Behavior, Structure, and Processes, 11th ed., McGraw- Hill, 2003, p.128.

ONE PNU, The Best

2. 동기부여 이론



❖ 동기부여 이론의 발전과정



자료 : Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, McGraw-Hill, 1994, p.378.

❖ 동기부여 이론의 비교

| 이론 | | 이론의 초점과 내용 |
|------|---------|---|
| 내용이론 | 욕구이론 | 모티베이션을 일으키는 요인이 무엇인지에 관한 이론 |
| | | 행위를 지속시키거나 중지시키는 것과 관련된 요인의 규명과 개인의 독특성에 따른 욕구와 욕망 그리고 목표의 차이를 인식 |
| 과정이론 | 인지이론 | 모티베이션이 어떠한 과정을 거쳐 일어나는지에 관한 이론 |
| | | 행위가 어떻게 지속되고 중지되는가를 분석하고 설명하며, 동기부여과정을 규명하고 개인이 기호나 보상 그리고 성취 등에 근거하여 어떻게 행동대안을 선택하는가를 설명 |
| | 보상/강화이론 | <p>모티베이션과 행동의 결과와의 관계에 초점을 둔 이론</p> <p>행위의 결과에 따르는 보상이나 벌이 동기부여에 어떠한 영향을 미치는지 설명</p> |

❖ 동기부여 이론의 발전과정



자료 : Fred Luthans, Organizational Behavior, 9th ed., McGraw-Hill, 2002, p.259.

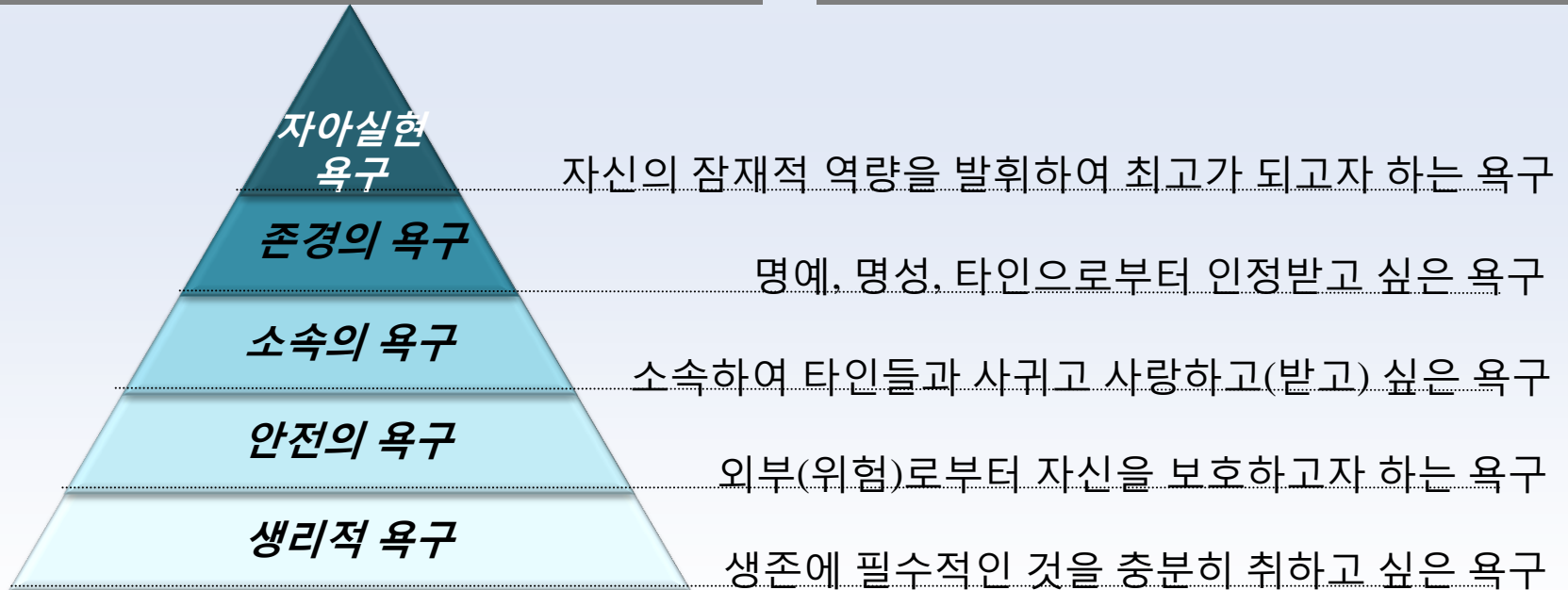
(1) 매슬로의 욕구단계 이론

전 제

- ✓ 개인의 욕구는 저차원에서 고차원 욕구에 이르는 계층적 체계를 가지고 있다.
- ✓ 이미 충족된 욕구는 더 이상 동기화 요인 안됨

한계점

- ✓ 5단계 욕구에 있어 개인차를 고려하지 않음
- ✓ 한 개인의 욕구는 정태적이 아니라 동태적임
- ✓ 어떤 상황에서 한가지 이상의 욕구가 동시에 작용
- ✓ 어떤 욕구는 속성상 완전 만족 불가능



자료 : Don Hellriegel, Susan F. Jackson and John W. Slocum Jr., Management : A Competency Based Approach, 9th ed., South-Western, 2002, p.391.

(2) 알더퍼의 ERG 이론

① 존재욕구(E; existence needs)

✓ 기본적인 욕구로 음식, 공기, 물, 임금, 그리고 작업조건과 같은 것에 대한 욕구

② 관계욕구(R; relatedness needs)

✓ 의미 있는 사회적·개인적 인간관계 형성에 의해서 충족되어 질 수 있는 욕구

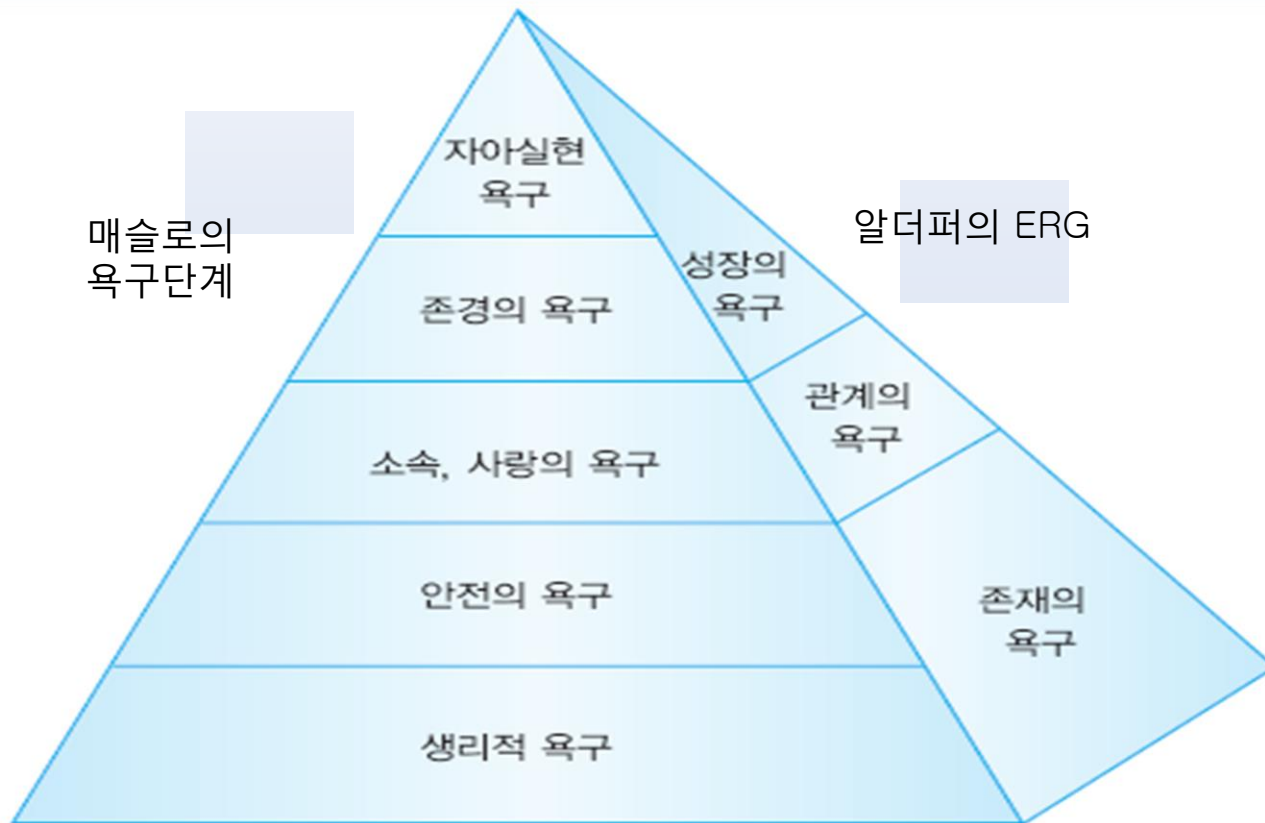
③ 성장욕구(G; growth needs)

✓ 개인의 생산적이고 창의적인 공헌에 의해서 충족되어질 수 있는 욕구

특 성

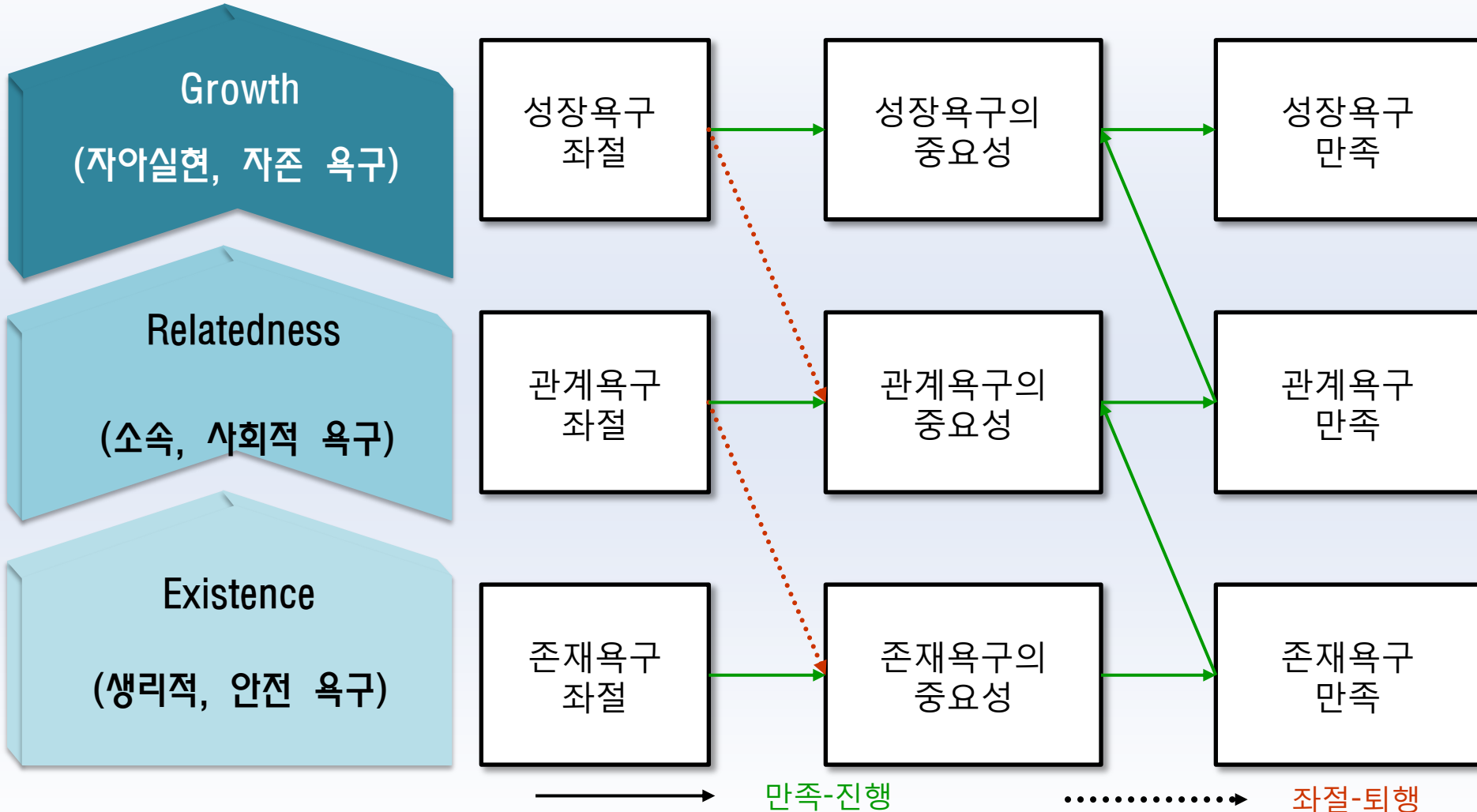
- ✓ 한가지 이상의 욕구가 동시에 작용할 수 있음
- ✓ 만족-진행 과정과 좌절-퇴행 과정 가미

(2) 알더퍼의 ERG 이론



자료 : Judith R. Gordon, Organizational Behavior-A Diagnostic Approach, 7th ed., Prentice Hall, 2002, p.103.

❖ ERG이론에 의한 욕구의 좌절, 중요성 그리고 만족의 관계



자료 : James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske, Organizations; Behavior, Structure, Processes, 11th ed., McGraw-Hill 2003. p.131.

(3) 허즈버그의 이요인이론

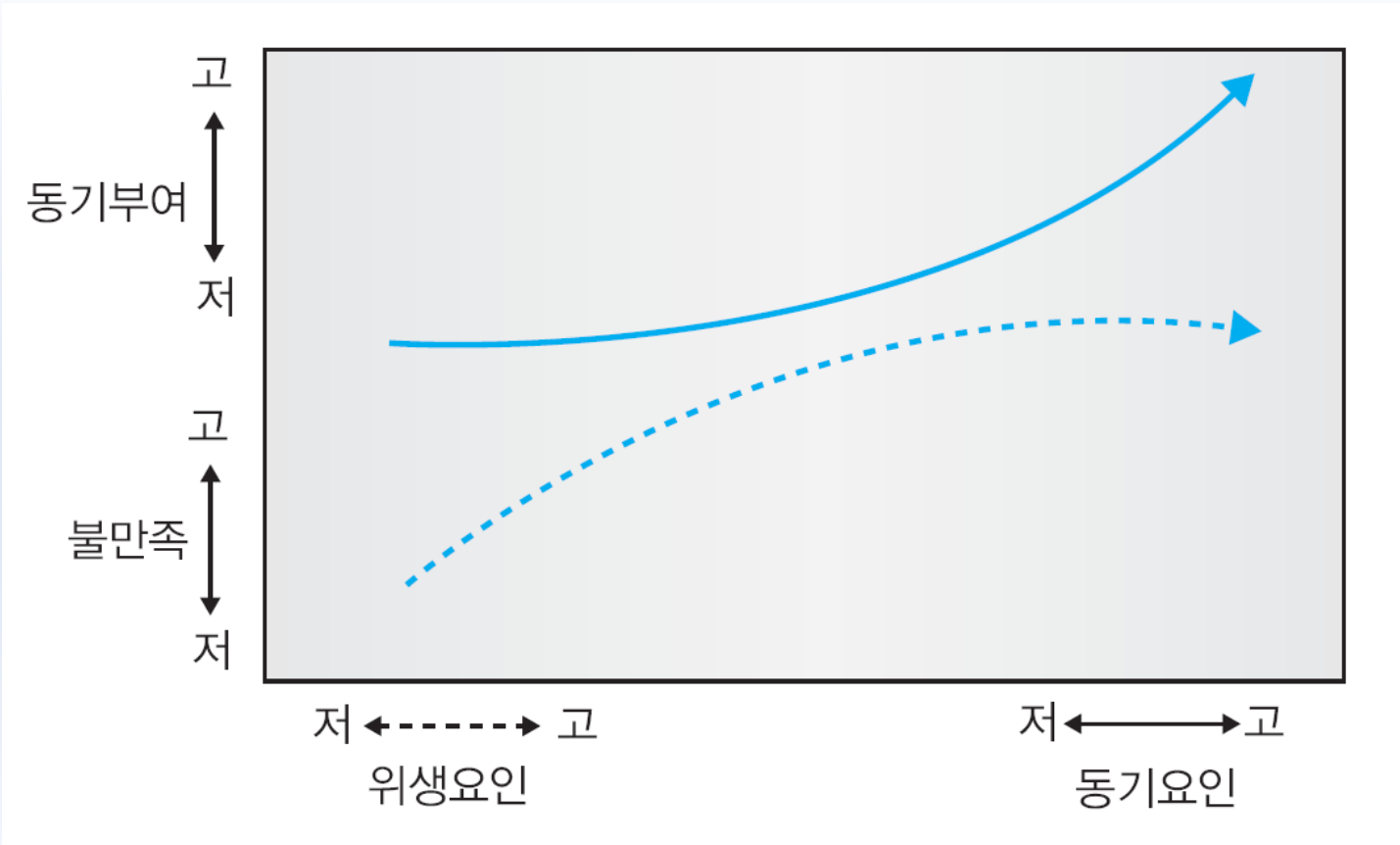
- ✓ 직무만족 요인과 직무불만족 요인이 별개의 차원임을 제시

시사점

- ✓ 위생요인과 동기요인은 그 성격이 근본적으로 다르므로, 어느 한쪽이 높더라도 다른 한 쪽의 부족분을 충족시킬 수 없음. 따라서 먼저 위생요인을 충족시킨 후 동기요인을 강조
- ✓ 동기요인이 직무만족에 더 중요한 요인이므로 직무충실화를 통해 직무 속에 동기부여요인을 구축해야 함

위생요인과 동기요인

| 위생요인 | 동기요인 |
|----------------|--------|
| 급료 | 성취 |
| 작업의 안전 | 인정 |
| 작업조건 | 책임 |
| 지위 | 발전 |
| 회사의 절차 | 작업 자체 |
| 감독의 형태 | 성장 가능성 |
| 동료 부하나 상사와의 관계 | |



자료 : Don Hellriegel, Susan F. Jackson and John W. Slocum Jr., Management: A Competency Based Approach, 9th ed., South-Western, 2002, p.385.

(4) 맥클러랜드의 학습동기 이론

특징

✓ 인간의 욕구는 선천적인 것이기 보다 후천적으로 학습되는 것임

성취동기 (nAch)

- ✓ 우수한 결과를 얻기 위해 높은 기준을 설정하고 달성하려는 욕구
- ✓ 특징
과업지향성 / 모험성 / 성취가능성에 대한 자신감 / 정력적, 혁신적 활동 / 책임감 / 과업수행 혹은 결과에 대한 지식 / 미래지향성

친교동기 (nAff)

- ✓ 타인과 원만하고 우호적인 관계를 가지고자 하는 욕구

권력동기 (nPow)

- ✓ 타인에게 영향을 미치고 자신의 환경을 자신이 통제하고자 하는 동기
 - 개인적 동기 : 권력을 행사함으로써 자신의 능력을 나타내고자 함, 타인 지배
 - 제도적 동기 : 조직목표달성을 위해 조직화된 체계 선호, 지위 부여

(1) 기대이론

개념

- ✓ 어떤 방향으로 행동하려는 경향은 그 행동이 일정한 결과로 이어진다는 기대의 강도와 행동결과에 대한 매력 정도에 달려있음

세 가지 과제

(1) 기대(Expectancy)

- ✓ 행위나 노력이 성과를 가져올 것이라는 주관적 가능성(확률)

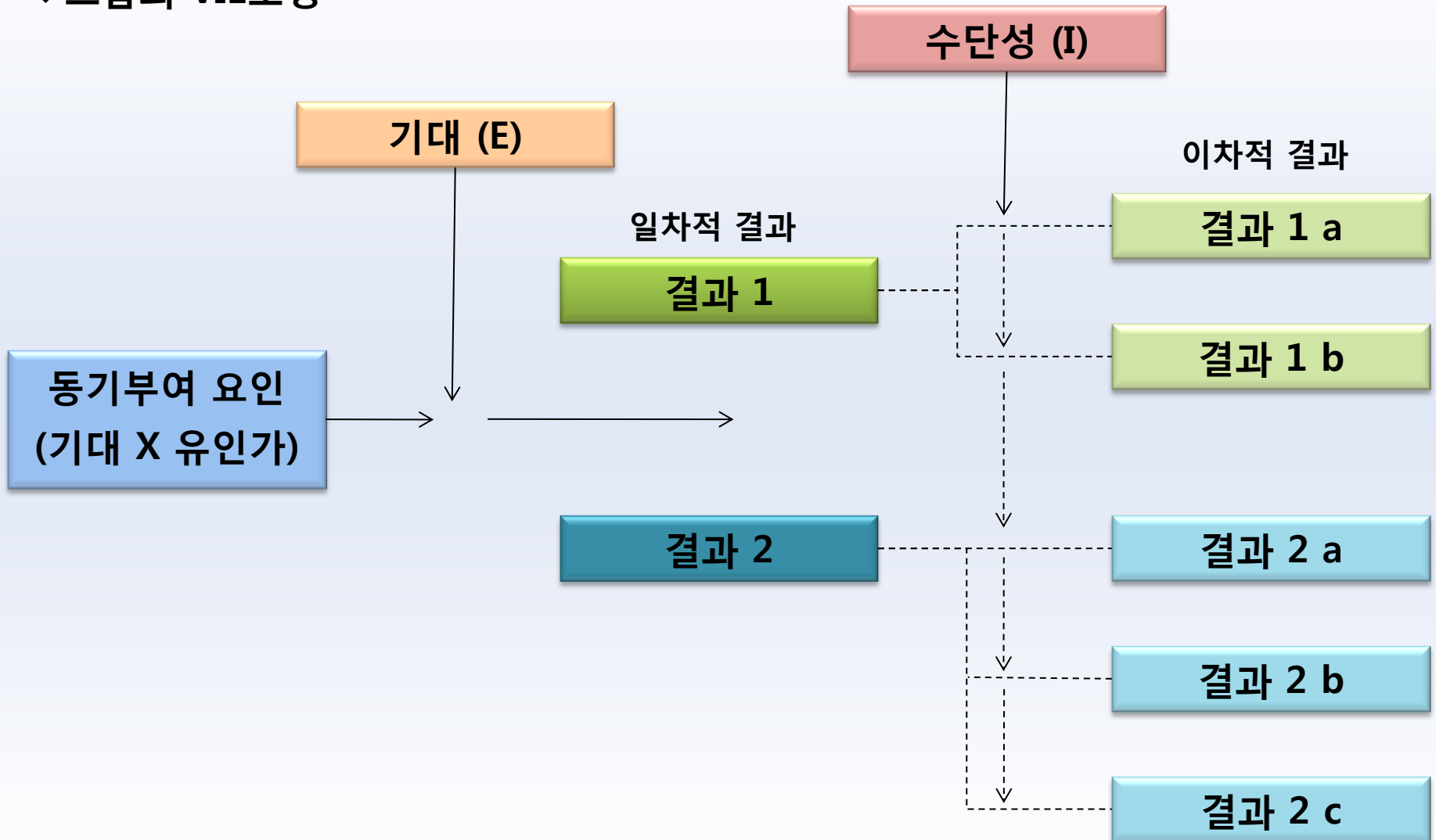
(2) 수단성(Instrumentality)

- ✓ 성과가 보상이나 결과와 연결될 주관적 확률

(3) 유인가(Valence)

- ✓ 개인에게 있어서 결과의 중요성(가치의 정도)

❖ 브룸의 VIE모형



자료 : Fred Luthans, Organizational Behavior, 9th ed., McGraw-Hill, 2002, p.267.

(1) 기대이론

- 유인가 : 행위의 결과에 대한 선호 정도(양의 유인가, 음의 유인가, 무관심=0)
- 수단성 : 개인이 지각하는 일차수준의 결과와 이차수준의 결과와의 관련성(-1에서 +1의 값)
- 기대 : 행동이 특정 결과를 가져오게 될 것이라는 주관적인 확률(0에서 +1의 값)

❖ 종업원을 동기부여 하기 위해서는

- ① 기대(노력하면 성과를 얻을 수 있다는 믿음)를 크게 해주어야 하며,
- ② 수단성(성과와 보상의 연결정도)을 분명히 하여 증진시키고,
- ③ 유의성(보상에 대한 매력정도)도 높여주어야 함

기대이론의 원칙

$$1. P=f(M \times A)$$

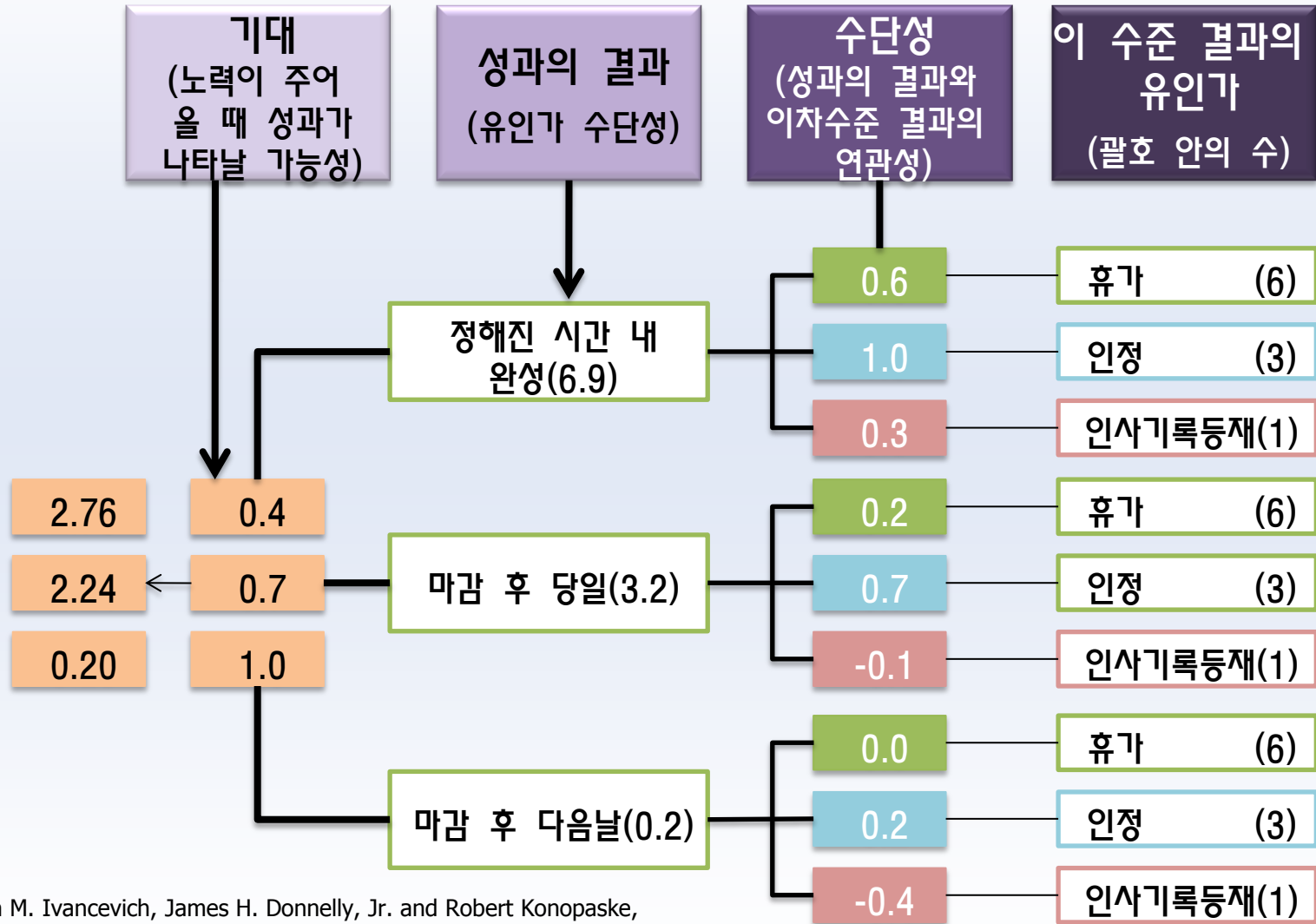
$$2. M=f(VI \times EA)$$

$$3. VI= V2 \times I$$

기대이론 평가

- ✓ 동기부여가 일어나는 과정 설명
- ✓ 조직구성원을 동기부여하는 구체적 제안 없음
- ✓ 개인과 조직목표 사이의 관련성 부각

❖ 기대이론의 적용 예



자료 : James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. and Robert Konopaske, Organizations: Behavior, Structure, and Processes, 11th ed., McGraw-Hill, 2003. p.143.

(2) 공정성이론

개 념

✓ 구성원들은 자신의 노력과 보상 비율을 유사한 일을 하는 다른 사람과 비교하여 공정성을 지각하게 될 때 동기부여 됨

공정성이론의 네 가지 개념

(1) 개 인

✓ 공정성과 불공정성을 인지하는 개인

(3) 투 입

✓ 개인이 직무에 투입하는 개인적 특성
✓ 개인이 습득한 것
✓ 속성

(2) 비 교 대 상

✓ 투입, 산출의 비와 관련해 비교 대상이 되는 개인, 집단

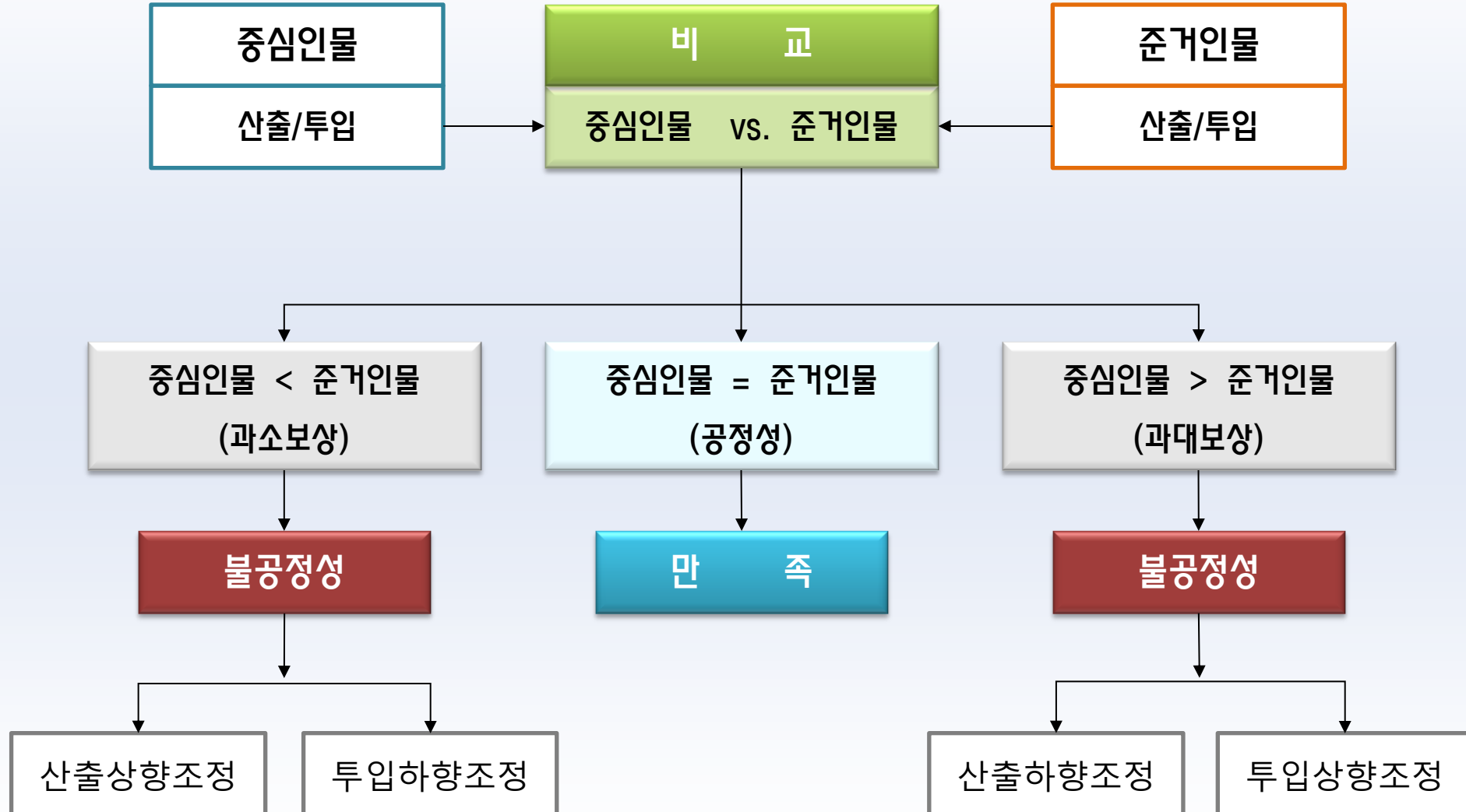
(4) 산 출

✓ 개인이 직무수행의 결과로 받는 것

불공정성 해소를 위한 행동 대안

- ▶ 투입의 변화
- ▶ 산출의 변화
- ▶ 태도의 변화
- ▶ 준거대상의 변화
- ▶ 준거대상의 투입과 산출의 변화
- ▶ 전직, 이직

❖ 공정성 이론 모형



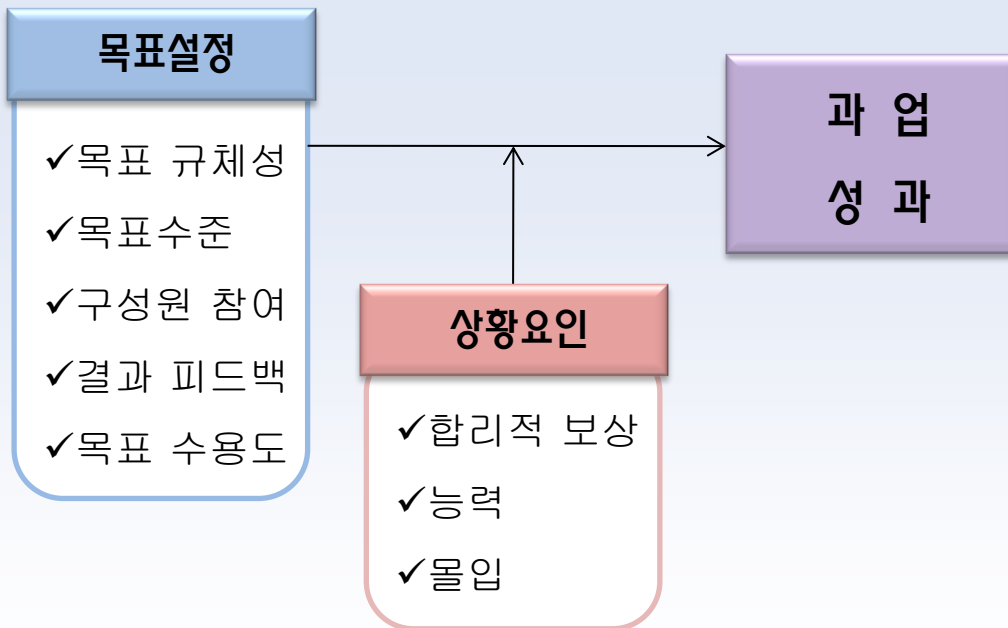
자료 : Andrew D. Szilagyi, Jr. and Marc J. Wallace, Jr., Organizational Behavior and Performance, 4th ed., Foresman and Company, 1987, p.118.

(3) 목표설정 이론

개념

- ✓ 목표설정이 과업 집중과 활동을 유발하고 노력을 유도하며 인내력과 목표달성을 위한 전략개발을 고무시킴

목표설정 이론 모형



(4) 강화이론

개 념

- ✓ 행동작동과정에서 강화요인(reinforcer)을 도구로 사용
- ✓ 개인의 욕구동기를 자극시켜 개인의 습관적 행동을 유도하여 행동변화를 정착시키는 것

결과의 법칙(law of effect)

- ✓ 유쾌하거나 긍정적인 결과를 가진 행위 : **반복**
- ✓ 불유쾌하거나 부정적인 결과를 가진 행위 : **덜 반복**

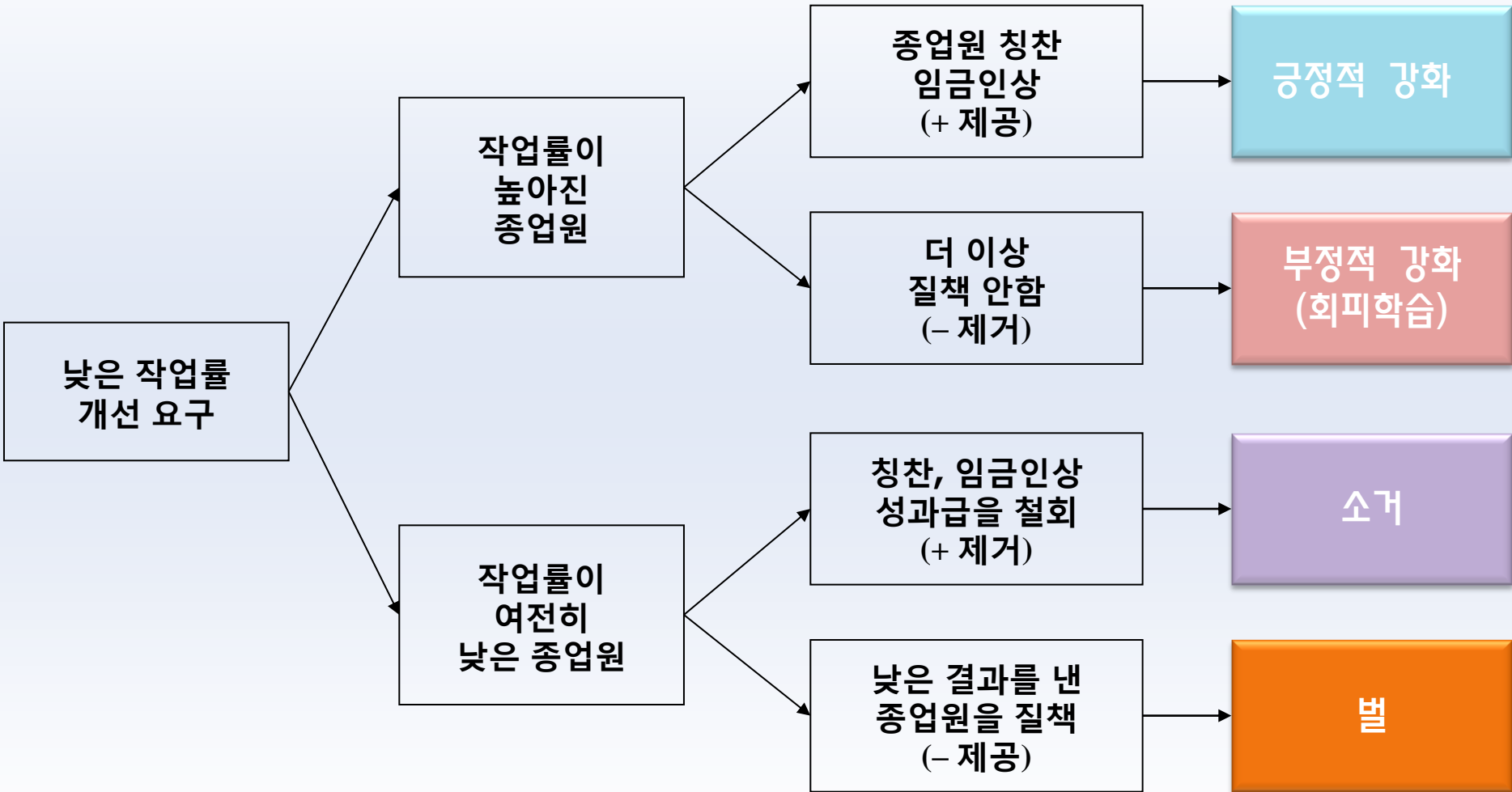


❖강화의 유형

| | 성숙의 장려 | 미성숙의 조장 |
|-------|---------------------------------|--|
| 행동 증대 | 긍정적 강화 (칭찬, 급여인상, 휴가) | 부정적 강화 (불쾌하거나 해가되는 자극 부여) |
| 행동 감소 | 소 거 (긍정적 강화 철회) | 벌 (임금미지급, 정직, 교육기회박탈, 장비사용 금지) |

자료 : Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, 2nd ed., McGraw-Hill, 1994, p.395.

❖ 행위 수정을 위한 강화 사례



❖ 부분강화스케줄의 유형

강화빈도를 결정하는 기초

시간의 흐름

행위가 일어나는 빈도

강화
시기
간격

고정

변동

고정간격법
정해진 매 시간마다
강화가 이루어짐

고정비율법
행위가 일어나는 매 번째마다
강화가 이루어짐

변동간격법
강화시기가
무작위적으로 변동함

변동비율법
강화가 이루어지는데
필요한 행위의 횟수가
무작위적으로 변동

더 생각해보기

1. 우리나라 새마을 운동의 성과와 외국의 관심에 대해 알아보자
2. 이 요인이론으로 설명될 수 있는 현상을 찾아보자
3. 운동선수들이 열심히 연습하는 이유를 기대이론으로 설명해보자
4. 우리나라 국민들의 성취동기 수준을 외국의 자료와 비교 조사해보자
5. 공정성 이론에 대한 연구결과를 살펴보자
6. 효과적으로 벌주는 방법을 생각해보자



PNU, *the Premier!*

감사합니다