
從業員의「모티베이션」에 관한 考察

金 範 國

目 次

- I. 序 言
- II. 人間의 行動과 欲求
 - 1. 人間行動의 原理
 - 2. 人間의 欲求
 - 3. 人間의 行動誘發過程
- III. 從業員의 퍼스널리티와 個人差
 - 1. 퍼스널리티의 形成
 - 2. 퍼스널리티의 決定要因
 - 3. 個人差
- IV. 從業員에 대한 모티베이션 要因
 - 1. 貨幣的 報償과 모티베이션
 - 2. 職務特性과 모티베이션
 - 3. 職務滿足과 生産性과의 關係
- V. 結 言

I. 序 言

오늘날의 組織生活은 機械化의 進展, 組織規模의 擴大 내지 合理化 運動에 수반하여 불가피하게 人間性의 疎外現象을 파생시키고 있다. 이와 같은 結果 個個의 組織成員 자신이 갖고 있는 多様な 個人的 動機나 欲求가 무시되고 이로 인하여 組織目標 達成을 어렵게 하는 結果를 야기시키고 있는 것이다.

따라서 오늘날의 管理理念은 실제적으로 일을 遂行하는 從業員들을 하나의 道具가 아니라 完全한 人格체로 尊重함으로써 마음으로부터 우러나는 自發的 協力에 의하여 최고도의 能率과 效果를 올리는 데 있으므로 管理者는 그들에게 心理的인 滿足感을 充足시켜줄 수 있는 方向으로 管理方法을 改善해 나가지 않으면 안될 것이다.

메이비스(K. Davis)에 의하면 經營의 成果는 人間의 成果×物的인 要因이라고 하고, 이 경우 物的인 要因보다는 人的인 要因이 成果實現에 보다 더 重要的인 役割을 수행하기 때문에 人間의 成果를 極大化시킬 方案을 다각적으로 탐구하여야 한다고 한다.¹⁾ 그런데 人間의 成果는 能力과 動機에 좌우되고, 能力은 動機에 비해 不變係數라고 볼 수 있기 때문에 動機에 如何가 人間의 成果를 좌우하고 더 나아가서는 經營의 成果를 좌우하는 主要 要因으로 登場하게 된다.

따라서 從業員의 努力을 生産性向上으로 誘因하기 위해서는 從業員의 欲求나 動機를 把握하고 여기에 일치하는 動機誘因을 찾아내지 않으면 안된다.

이와 같은 人間中心의 管理가 이루어지도록 하기 위해서 本稿에서는 첫째 人間의 行動原理와 欲求를 매슬로우(A. H. Maslow)의 欲求段階說에 의해서 究明하고, 둘째 動機와 欲求를 具體적으로 把握하는데 必要한 퍼스널리티(personality)의 形成과 決定要因의 背景, 그리고 個人差의 問題, 셋째 從業員을 動機誘因(motivate) 시키는데 必要한 誘因을 貨幣的 報償과 職務特性으로 나누어 考察하고, 끝으로 動機賦與에 의한 職務滿足이 生産성과 어떠한 關係를 가지고 있는지를 檢討해 보기로 하겠다.

II. 人間의 行動과 欲求

1. 人間行動의 原理

1) 名取順一, 經營의 H.R. 東京:早稻田大學出版部, 昭和 39, pp. 437 ~ 438.

行動은 본래 目標指向的이다.²⁾ 즉 行動은 動機가 目標를 向하여 움직이는 것이다. 우리들의 行動은 目標를 達成하려 하는 渴望에 의하여 일반적으로 動機賦与가 되는 것이다.

따라서 人間이 組織에 참여하는 것도 組織이 個人의 欲求를 어느 정도 充足시켜 주리라는 期待가 있기 때문이다. 人間은 組織을 통하여 입고, 먹고, 사는 것과 같은 一次的인 欲求뿐만 아니라 동료들과 함께 일을 할 수 있고 尊敬을 받을 수 있으며 어떤 일을 스스로 成就했다는 기쁨을 맛 볼 수 있는 社會的인 欲求를 充足하게 된다. 이러한 滿足을 얻기 위하여 個人은 기꺼이 時間과 努力을 組織에 投入하는 것이다. 또한 人間은 組織에서 그의 欲求가 充足되기를 바라지만 또 한편으로 자기 혼자서 할 수 없는 일을 組織을 통하여 達成할 수 있다고 期待하기 때문에 組織에 참여하는 것이다.

人間은 누구를 莫論하고 여러가지 欲求를 갖고 있다. 그 중 어떤 것은 허기나 갈증을 면한다는 것 같이 生死에 관련된 것도 있다. 그러나 그러한 欲求는 잠시도 쉬지 않고 항상 活動하고 있는 것이다. 즉, 어떠한 欲求가 前面에서 活動하고 있을 때에 다른 欲求는 마치 잠을 자고 있는 것처럼 쉬고 있는 경우가 많다. 그런데 이렇게 쉬고 있는 欲求는 여러가지 誘因 또는 刺戟을 받아서 行動을 하게 된다. 이러한 刺戟은 人間의 内部로부터 오는 경우도 있을 수 있고, 또 外部로부터 오는 경우도 있다. 앞의 경우를 內的 動機化(internal motivation)라 부르고 뒤의 경우를 外的 動機化(external motivation)라 부른다. 또 어느 경우에는 内外의 刺戟이 하나로 뭉쳐서 欲求에 作用하는 수도 있다. 여하간 이러한 刺戟에 의하여 衝動된 欲求는 그 자체가 하나의 힘이 되어 人間으로 하여금 行動하게 된다.

이렇게 볼 때 人間은 여러가지 行動의 可能性을 자신 속에 내포하고 있는 하나의 複雜한 組織體라고 생각될 수 있다. 물론 그 行動의 可能性은 當事者의 先天的 素質·後天的 經驗 其他 여러가지 要因에 의하여 發展하는 것이다. 그런데 사람이 갖고 있는 많은 行動의 可能性 가운데서 特定한 時期에 行動으로서 나타나는데, 우리는 이것을 動作이라고 부를 수 있으며, 發現되지 않은 行動의 可能性을 能力이라고 부를 수 있다. 이러한 潛在의 能力을 구체적인 行動으로 發現시키는 過程이 이른바 動機化인 것이다.

그러므로 現代 企業組織에 있어서 組織의 成果를 實現하기 위해서는 組織成員들의 진정한 人間의 協同을 確保하는 行動體系가 무엇보다 必要하다 하겠다. 그리고 이와 같은 協同의 努力을 끌어내기 위해서는 各 個人의 行動動機를 充分히 理解하고 그것에 따른 모티베이션(Motivation)을 펴 나가야 할 것이다.

그런데 人間이 모두 欲求를 바란다는 점에서는 같다고 말할 수 있으나 한편 모든 人間은 그들

2) P.Hersey & K.H.Blanchard, Management of Organization Behavior, N.J.: Prentice-Hall, Inc. Englewood cliffs, 1972, p.9.

의 생긴 모습이나 作業에 대한 動機나 能力이나 또는 그들의 欲求의 強度에 있어서도 각각 다르므로 “人間은 저마다 다르다”고 말할 수 있다. 즉 모든 從業員들은 같은 職場에서 같은 種類의 作業을 하면서도 여러가지 면에 있어서 다르므로 管理者가 자기의 個別的 特色을 認識해 주기를 원하는 동시에 이러한 個別的 特色을 가지고 組織發展에 貢獻하고 있다는 自負心을 갖고 있는 것이다. 이와 같이 各 個人의 欲求는 千差萬別이기 때문에 動因도 또한 多様할 수 밖에 없고, 이런 理由때문에 動機賦與의 要因도 複雜하게 될 수 밖에 없는 것이다. 그러므로 管理者들은 個個人의 特色을 充分히 認識하고 또한 그것을 有效適切하게 活用한다는 것이 重要한 것이라는 것을 認識해야 할 것이다.

2. 人間의 欲求

앞에서 본 바와 같이 人間의 行動은 基本的으로 目標指向的이다. 바꾸어 말해서 우리의 行動은 一般的으로 어떤 目標을 達成하려고 하는 欲求에 의해서 動機가 부여되는 것이다.

人間의 欲求가 무엇이며 얼마나 그것이 強烈한가 하는데 따라서 人間의 行動은 影響을 받게 된다. 따라서 企業이라는 組織의 活動이 원활히 遂行되려면 管理者는 그 構成員인 個個人의 欲求에 대해 理解가 있어야 함은 물론이다. 특히 人間의 欲求構造는 個個人마다 獨特한 것 같으면서도 共通點이 많기 때문에 일차적으로 모든 사람에게 가장 共通的으로 重要的 欲求가 무엇이나는 데 關心이 놓여지는 것이다. 이러한 欲求의 內容에 관해서 學者들은 약간씩 다른 說明을 하고 있다.

릭스(H. G. Hicks)는 人間의 欲求를 生理的 欲求와 社會的 欲求로 分類하고 있다.³⁾

生理的 欲求(biological needs)란 人間의 生存에 관계되는 欲求로서 누구든, 언제든, 어디서든 모든 人間이 다 가지는 共通的인 欲求이다. 食物, 물과 산소를 必要로 하는 欲求는 이에 해당한다.

社會的 欲求(social needs)는 生理的 欲求가 일단 充足된 후에 나타나는 欲求로서 사람에 따라 種類와 程度가 각각 다른 것이다. 이 欲求는 일반적으로 人間의 生存에 直接 必要的 것은 아니지만 人間의 行動에 重要的 影響을 미치는 것이다. 權力欲·親愛欲·愛情欲 등은 이에 해당된다.

이 分類과 비슷한 分類이긴 하지만 人間의 欲求를 一次的 欲求와 二次的 欲求로 分類하는 學者도 있다.⁴⁾ 즉 一次的 欲求는 人體의 基本的인 生理的 欲求이며, 여기에는 기아에서 벗어나려는

3) H.G.Hicks & C.R.Gullett, The Management of Organizations, Third edition, McGraw-Hill Inc., 1976, pp. 43 ~ 44.

4) J.Kolasa, Introduction to Behavioral Science for Business, John Wiley & Sons, Inc., 1969, pp. 250 ~ 251.

欲求·呼吸의 欲求·性的 欲求 등이 包含된다. 이는 人間生活의 基本的인 生理로부터 發生되며 種族의 保存과 生存에 없어서는 아니되는 重要的 欲求인 것이다. 이 一次的 欲求는 사람들 間에 程度의 差異는 있으나 대체로 보편적인 性質을 갖고 있다. 二次的 欲求는 人間의 그의 環境과의 相互作用에서 연유되는 欲求를 말하며, 여기에는 所屬感·義務感·認定感·成就感·自己尊重·自我實現의 欲求등이 包含된다. 이는 肉體的 欲求가 아니라 精神的, 社会的 欲求이기 때문에 보다 複雜하고 模糊한 性質을 갖는다. 이 欲求의 대부분은 人間이 成熟함에 따라 개발되어지며 一次的 欲求에 비해 사람들간에 程度의 差異가 있고 여러가지로 다른 性質을 갖는다.

그런데 人間의 가지고 있는 欲求의 內容에 대하여 우리들에게 도움이 되도록 說明을 하고 있는 것이 바로 매슬로우(A.H. Maslow)의 欲求段階說이다.⁵⁾ 그는 人間의 欲求를 앞에서와 같이 水平的으로 分類하지 않고 欲求가 어떤 階層을 가지고 있는 것으로 把握하였다. 그리하여 그는 여러 欲求들이 낮은 데서 높은 데로 順序가 정해질 수 있으며 각각의 欲求階層이 滿足됨에 따라 다음 段階의 欲求가 行爲를 決定한다고 가정하였다. 그는 人間의 欲求를 強度에 따라 第一段階는 生理的 欲求, 第二段階는 安全欲求, 第三段階는 社会的 欲求, 第四段階는 尊敬欲求, 第五段階는 自我實現의 欲求의 다섯 段階로 分類하고 다음과 같이 要約하여 說明하고 있다.

1) 生理的 欲求(Physiological needs) : 生理的 欲求는 삶 그 자체를 維持하기 위한 基礎的 欲求로서 衣·食·住 등이다. 이러한 基本的인 欲求가 身體의 充分한 活動을 위해 必要的 정도로 滿足될 때 까지는 人間의 行爲의 대부분은 거의 이 水準에서 머물러 있을 것이고 다른 水準의 欲求들은 그에게 거의 動機가 되지 않는다. 그러나 이 基礎的인 欲求가 充足되기 시작하면 다른 水準의 欲求가 重要하게 되고 그것이 行爲의 動機가 되고 支配的이 된다.

2) 安全欲求(Safety needs) : 일단 生理的 欲求가 어느 정도 充足되면 安全 혹은 安定的 欲求가 優勢하게 나타난다. 이 欲求는 根本的으로는 身體의 危險에 대한 恐怖나 基礎的인 生理的 欲求의 欠缺에서 벗어나려고 하는 欲求이다. 바꾸어 말하면 이는 自己保存에 대한 欲求라고 할 수 있다. 더우기 人間에게는 現在에 關心보다는 未來에 대한 關心이 더 크다. 즉, 나의 財産과 職場을 내일도 그 다음날도 계속해서 維持해 나갈 수 있을 것인가 하는 것이다.

3) 社会的 欲求(Social needs) : 生理的 欲求와 安全에 대한 欲求가 어느 정도 充足되면 社会的 欲求가 支配的인 것으로 나타난다. 人間은 社会的 存在이므로 어느 集團에 所屬하거나 다른 集團에 의해서 받아들여지기 바라는 欲求를 가지고 있다. 이 社会的인 欲求가 支配的일 때 人間은 다른 사람들과 의미 있는 關係를 가지려고 애쓸 것이다.

4) 尊敬欲求(esteem needs) : 人間은 所屬에 대한 欲求가 滿足되기 시작하면 일반적으로 어느 集團의 단순한 構成員 이상의 것이 되기를 원한다. 그래서 人間은 다른 사람으로부터 尊敬

5) A. H. Maslow, Motivation and Personality, New York, Harper & Row Publishers, Second edition, 1970, p.35.

과 認定을 받고 싶어한다. 이 尊敬의 欲求를 滿足하면 自信感, 名譽感, 힘, 統制力 등이 생긴다. 그런데 人間이 建設的인 行動을 통해서 尊敬의 欲求를 滿足시킬 수 없는 경우도 있다. 이와 같은 경우에는 他人의 注意를 끌고 싶다는 欲求를 充足시키기 위해서 破壞的이거나 未熟한 行動을 하는 수도 있다. 즉 어린이가 화를 벌쳐 내는 경우나 勤勞者가 怠業에 참가하거나 同僚나 上司와 論爭을 한다든가 하는 것은 그의 한 例이다. 이와 같이 尊敬은 반드시 成熟하고 適應的인 行動을 통해서만 얻어지는 것은 아니고 종종 破壞的이고 無責任한 行動에 의해서도 얻어진다.

5) 自我實現欲求 (Self-actualization needs) : 尊敬의 欲求가 어느 정도 充足되기 시작하면 다음에 自我實現의 欲求가 가장 強力한 것으로 된다. 自我實現은 그것이 무엇이던 간에 한 사람의 潛在力을 極大化하려는 欲求이다. 音樂家は 音樂을 演奏하고, 詩人은 詩를 써야 하며, 將軍은 戰鬪에서 이겨야 하고, 教授는 가르쳐야만 한다. 매슬로우 (Maslow)가 말한 바와 같이 人間은 그가 되고 싶어하는 것이 되어야만 한다는 것이다.

그러나 모든 사람의 欲求體系가 매슬로우가 말한 것과 같은 類型을 반드시 따라가는 것은 아니다. 그의 階層理論이 언제나 普遍的이라고 말 할 수 없을 뿐만 아니라, 이것이 대부분의 경우에 적용되는 典型的인 類型이라 하는 동시에 이 일반적인 傾向에도 많은 例外가 있다는 것도 認定해야 한다. 그런데 한 欲求水準에서 다음 欲求水準으로 넘어갈 때 한 水準의 欲求가 어느 정도 滿足되면 그 다음에 다른 欲求가 優勢한 것으로 나타난다는 표현을 使用해 왔다. 그 理由는 다음 水準의 欲求가 가장 重要한 것으로 나타나기 전에 앞 水準의 欲求가 完全히 滿足되었다고 볼 수 없기 때문이다. 실제로 있어서 대부분의 사람들은 生理的인 欲求나 安全의 欲求를 所屬・尊敬・自我實現의 欲求보다는 더 充足시키고 있지만 앞 단계에서 일부는 滿足하지 못한채 다음 段階로 넘어간다. 예를 들면 生理的 欲求는 85%, 安全의 欲求는 70%, 所屬의 欲求는 50%, 尊敬의 欲求는 40%, 自我實現의 欲求에서는 10% 정도를 滿足하고 있다고 말할 수 있다. 물론 이런 比率는 하나의 例에 불과하며 실제로는 뚜렷한 個人差가 있다는 것은 두말할 것도 없다. 매슬로우의 欲求階層은 전부 適用되는 것은 아니나 行動에 適用되는 範圍는 큰 것이다.

3. 人間의 行動誘發過程

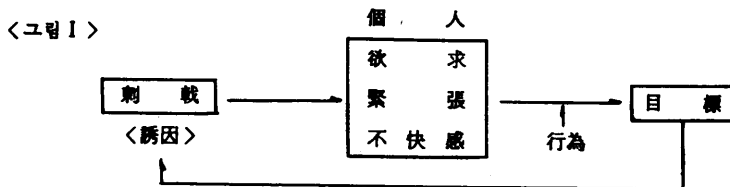
앞에서 본 바와 같이 人間의 欲求는 무한대이며, 그것은 動態的인 性質을 갖고 있는 동시에 人間行動誘發의 源泉이라고 할 수 있다. 人間은 자기가 가진 欲求가 充足되지 못하고 있을 때 緊張狀態를 免하지 못하며, 이와 같은 狀況에서 벗어나기 위하여 外部로부터의 적절한 刺戟으로서의 誘因이 주어지지만 하면 行動을 誘發하여 緊張解消를 한다.⁶⁾

그런데 많은 欲求중에서 어떤 欲求가 動因이 되어 直接 行動과 연결될 것인가? 일반적으로는

6) 金石會, 企業行動科學論, 서울:博英社, 1979, pp. 71 ~ 72.

低次の 欲求가 高次の 欲求에 우선하여 行動의 動因이 된다는 結論이 나와 있는데, 이것은 低次の 欲求가 어떤 特定된 시점에 있어서 高次の 欲求보다 힘이 強하며 衝動的이기 때문이다. 特別한 순간에 있어서 가장 強한 힘을 지닌 欲求가 人間의 行動을 야기 시킨다. 따라서 人間行動의 誘發에는 세 가지 要因, 즉 刺戟(誘因), 欲求(動因) 및 行爲가 필수적으로 따른다. 有機體인 人間은 이런 점에서 볼 때 行爲過程 그 自体는 모든 個人들에게 있어서 類似하다. 즉 실제로 나타나는 行動은 상당히 다르지만 行爲가 發生하는 過程은 모든 個人에게 있어 類似하다고 말할 수 있다. 레빗트(H. J. Leavitt)는 人間의 行爲에 대하여 다음과 같은 세가지 基本的인 假定을 하고 있다.⁷⁾ 첫째 行爲는 刺戟에 의하여 誘發된다. 둘째 行爲는 모티베이트(motivate) 된다. 셋째 行爲는 目標指向的이다.

이 세 要素들은 <그림 I>의 行爲의 基本모델에서처럼 연결된다. 이 모델은 나이, 文化, 時代에 關係없이 모든 사람에게 적용되는 것이다. 만일 앞의 세 假定이 有效한 것이라면, 行爲는 無意識의이거나 目標없는 무작정의 것이 될 수는 없다. 밖으로 들어 나던 안에 감추어져 있던 간에 반드시 目標가 있어야 한다. 그런데 이 目標를 向한 行爲는 어떤 刺戟에 反應하여 일어난다. 즉 모든 行爲는 刺戟에 의하여 誘發되는 것이다. 刺戟은 人間의 欲求에 作用을 하며, 欲求를 充足하고 不快感·不均衡 狀態를 解消하기 위하여 行爲를 하게 된다.⁸⁾



이같은 人間의 行動誘發過程을 SOB 모델에 따라서 說明하는 경우도 있다. $S \leftrightarrow O \leftrightarrow B$ 모델은 心理學의 SOR 모델과 密接하게 관련되는 것인데, 이것은 人間有機體(Organism)가 刺戟(Stimulus)과 反應(Response) 간에서 積極的인 仲裁과 介入의 役割을 한다는 것을 認定한다는 것에서 비롯된다.⁹⁾

人間의 行動誘發模型을 보다 具體化해서 說明하면, 個人은 배고픈 狀況에서 먹어야 한다는 行動의 動因을 가지게 되며, 이같은 欲求를 解消시킬 誘因으로서의 食物의 섭취를 실현하기 위하여 食物을 준비하고, 그것이 준비되면 그것을 섭취하는 行動을 통해서 欲求를 充足시켜 나간다. 이

7) 慎侑根, 組織行爲論, 서울大學校 出版部, 1978, p. 59.

8) H.J. Leavitt, Managerial Psychology, 2nd ed, Chicago : The University of Chicago Press, 1964, pp. 8 ~ 9

9) 鄭石會, 前掲書, p. 75.

같이 人間은 자신이 가진 諸般 動因中 가장 강한 것부터 차례로 目標活動으로 변용시켜 나간다. 예를 들면 배가 몹시 고프 사람은 즉시 行爲를 취하려 할 것이고, 배가 그 보다 덜 고프 사람은 약 30분 후에 식사를 하겠거니 하는 생각으로 기다릴 수 있다. 여러 方面에서 壓力을 느끼는 學生은 緊張을 풀기 위해 映画관에 갈려고 할 것이고 그 정도가 심하게 되면 어떤 다른 짓을 하려고 할 것이다. 人間이 가진 諸般의 欲求가 한꺼번에 行動으로 履行될 수는 없기 때문에 欲求의 強度가 큰 것부터 行動化되는 것이 일반적이다.

組織이란 어떤 目標를 가지고 그 目標를 向하여 人間의 行爲가 이루어지도록 하여야 하므로 人間의 欲求가 組織內에서 어떻게 作用하는가 하는 것은 특히 重要한 問題이다. 만약 組織이 한 個人의 特定 欲求를 充足시키는데 도움이 되지 못한다면 그는 行爲, 즉 組織에 대한 그의 努力을 提供하지 않을 것이고 나중에는 그 組織을 이탈할지도 모른다. 만일 組織이 그에게 방해가 된다면 그는 거기에 對抗해서 싸우기까지 할 것이다.

따라서 管理者가 部下의 行動에 影響을 미치고자 할 경우에는 部下의 諸動因을 이해하고 그 중에서 가장 강한 動因이 무엇인지를 간파하여야 한다. 왜냐하면 誘因을 效果的으로 하기 위해서는 從業員들이 가지는 諸欲求와 誘因의 適合을 실현해야 하기 때문이다.

Ⅲ. 從業員의 퍼스널리티와 個人差

個人은 學習·知覺·衝動·認知·態度·動機·價值·目標 등을 가지고 있다. 이러한 人間의 行爲를 構成하는 要素들은 廣範圍하게 研究되어 와서, 어떤 意味에서는 우리가 人間의 行爲에 대하여 상당한 것을 알고 있다고 할런지 모른다. 그러나 부분 부분으로 나누어 본 人間의 行爲에 대한 엄청난 科學的 研究에도 불구하고 重要한 어떤 점이 欠如되어 있다. 그것은 바로 個人을 構成하는 生理的, 心理的인 여러 側面들을 하나의 全體的인 것으로 統合시키는 過程에 대한 理解가 不足하다는 것이다. 이 統合過程을 어떤 사람들은 自我(the self)라고 부르고, 또 어떤 사람들은 퍼스널리티(personality)라고 부른다. 힐가드(Hilgard)는 이것을 環境에 獨立的으로 適應하도록 하는 個人의 特性이나 行動樣式의 全體的인 統合体라고 記述하고 있다.¹⁰⁾ 어떤 경우이든 부분 부분을 넘어서 全體的으로 個人을 構成하는 統合的인 要素로써 認識될 수 있다. 따라서 그 속에는 知覺·學習·衝動 등 여러가지 要因들이 包含되는 것으로 보아야 하기 때문에 어떤 사람은 퍼스널리티 特性이 바람직스러워서 協調的이고 能動的이며 建設的일 수도 있고, 또 다른 사람은 그것이 소망스럽지 못함으로써 非協調的이고 受動的이며 破壞的일 수도 있어서 組織 社會에서 適應이나 其他 環境適應이 困難할때도 있다. 從業員의 경우에 있어서는 그의 個人的인 퍼스

10) Hilgard, Psychology, Harcourt & Brace, 1971, p. 398.

널리티 特性은 각양각색이어서 行動의 相違를 불가피하게 하고, 이것은 결국은 모티베이션의 要因을 複雜하게 하는 要因이 되는 것이다.

1. 퍼스널리티의 形成

프로이드 (Freud) 에 의하면 퍼스널리티에는 세가지 領域의 要素가 있다고 한다.¹¹⁾

그것은 첫째 이드 (Id), 둘째 自我 (ego), 셋째 超自我 (superego) 라는 要素이다. Id는 퍼스널리티의 깊은 곳의 무의식층에 자리잡고 있는 要素로서 原初的인 本能을 담고 있고 이 欲望을 充足하기 위하여 活動을 한다. 그런데 Id는 外部로부터의 制約이 없으면 原始的이고 非合理的인 快樂追求의 衝動을 즉각적으로 滿足시키려고 한다. 이같이 id에 의해서 支配되는 퍼스널리티에 있어서는 本能이 크게 作用을 하는데, 本能에는 두가지 種類, 즉 生의 本能 (life instincts)과 死의 本能 (death instincts)이 있다.

組織에 있어서의 從業員들이 이 두가지 本能 가운데서 어떤 本能을 더 많이 가지느냐 하는 것은 組織行爲의 分析에 있어서도 대단히 重要的 것이다. 從業員들이 生의 本能으로서의 生의 衝動 (life urge)에 의해서 行動할 때 組織의 協同은 確保될 것이지만, 生의 本能으로서의 死의 衝動 (death urge)에 의해서 活動할 때 組織의 協同은 이루어지지 않을 것이다. 그런데 어떤 本能에 의해서 움직여지는 個人의 퍼스널리티 特性이 Id 支配의일 때 그것은 現實과 直接 接觸을 하지 못하고 다만 本能의 에너지를 담고 있어 이것을 ego의 領域에 내보내 준다. ego는 현실 세계와 接觸하는 意識의 領域에 주로 자리잡고 있는 要素로서 퍼스널리티의 執行器官의 일을 맡아 보는 곳이며, 本能에너지를 Id에서 물려받아 이것을 充足하기 위해 현실세계와 相互作用을 하는 일을 맡는다. 個人의 퍼스널리티 特性이 ego 支配의일 때 그의 行動은 Id와 같이 本能指向의이거나 衝動指向의일 수가 없다. ego는 Id가 本能指向의인 行動을 하려 할 때 그것을 못하도록 抑制하고 現實指向의이 되도록 促求할 것이기 때문이다. 이같이 Id가 快樂原理에 의해서 支配된다면 ego는 現實原理에 의해서 支配된다. 그런데 人間이 成熟됨에 따라서 ego는 Id를 支配해 나감으로써 그의 行動도 環境配應의이 되도록 한다. 가장 늦게 發達하는 超自我는 ego에서 分化되어 發達된 領域으로 부모들과 기타 주의 사람들과의 끊임없는 接觸으로해서 形成된다. 이것은 주로 自我와 Id를 감시하며 良心이나 道德的인 自我로서 Id나 自我의 欲望을 抑制하기도 한다.

퍼스널리티가 갖는 이 세가지 領域의 要素中 많은 에너지가 Id에 저장되어 있을 때 個人의 行動은 Id 支配的 形態로 나타나고, ego에 많은 에너지가 저장되어 있을 때 個人의 行動은 ego

11) 尹熙載, 人性心理学, 서울 : 教育出版社, 1977, pp. 74 ~ 76 參照

支配의 形態로 되며, 많은 에너지가 superego 에 저장되어 있을 때 그의 行動은 superego 支配의 -形態가 되는 것이다. 따라서 Id에 支配된 個人의 行動은 지나치게 幼兒的인 依存的 行動의 樣相을 免치 못하며, superego에 支配될 경우에는 그 個人의 行動은 成熟되어서 成人다운 特性을 나타내게 된다.

그러므로 어느 從業員의 性格이 Id의 일 때 그를 指導해 나가기 위한 管理方法은 맥그레거 (Mc-Gregor)의 X理論의 立場에서 追求되어야 할 것이며 또 다른 從業員의 性格이 superego의 일 때 그는 成熟人으로서의 行動特性을 나타내어 自己의 일은 自己 스스로의 主觀과 價值觀에 의해서 실행해 나갈 것이다. 欲求階層으로 볼 때에도 個人의 性格이 Id支配의 일 때에는 매슬로우 (Maslow)의 低次的 欲求에 의해서 주로 모티베이트될 것이다. 반면 個人의 性格이 Superego 支配의 일 때는 그는 주로 高次的인 自己表現의 欲求에 의해서 모티베이트될 것이다. 이에서 우리는 從業員 個人의 퍼스널리티를 理解하고 그에 따라 모티베이션을 전개시킬 必要性을 또 한번 느끼게 된다.

2. 퍼스널리티의 決定要因

퍼스널리티의 形成과 發達は 遺傳的인 要因과 環境的인 要因이 相互作用해서 이루어진다. 퍼스널리티의 決定要因을 이렇게 遺傳的 要因과 環境的 要因으로 区分해서 말할 수도 있으나, 遺傳的인 것을 더 넓혀서 生物學的 要因으로 環境的인 것을 社會的인 要因으로 나눌 수도 있다.¹²⁾

1) 生物學的 要因: 사람과 그 사람됨을 理解하려면 이 生物學的 要因은 重要的인 것인데 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 遺傳의 影響인데 이것은 옛부터 洋의 東西를 莫論하고 특히 人間의 教育이나 倫理問題에 關心을 가진 사람들에게 일찌기 關心을 끌어 왔으며 現代에 와서는 특히 갈톤 (Galton)은 人間의 遺傳研究로부터 個人差의 研究와 統計的 方法의 研究까지 손을 댔다. 둘째는 生物學的 影響으로 生物的 構造가 달라지면 그 行動形態도 달라진다. 예를 들면 性格이 퍼스널리티의 類型을 決定하는데 重要的 役割을 한다고 주장하고 있다.¹³⁾

2) 社會的 要因: 一生을 통하여 사람은 社會環境으로부터 계속적인 影響을 받아가면서 發達을 하고 있는데 여기서는 文化的 要因과 社會環境에 따르는 役割, 役割階層, 그리고 家庭 등의 要因으로 分類, 그 影響을 보면

(1) 文化的 決定要因: 퍼스널리티 發達에 주는 生物學的 影響은 그것만으로 發達되는 것이 아

12) 尹熙峻, 前掲書, p. 113.

鄭寅錫, 教育心理学, 서울: 敎東文化社, 1975, p. 298.

13) 尹熙峻, 前掲書, pp. 127 ~ 128.

나라 環境의 作用이 있음으로 해서 發達이 되는 것이다. 이와 같이 環境은 發達에 있어서 重要性을 지니는데 그 중에서 文化라고 하는 要因은 여러 學者들에 의해서 重視되고 있다. 文化는 社會成員의 한 사람인 個人의 出生과 더불어 계속적으로 어떤 經驗을 겪도록 強要하고 있다는 점에서 퍼스넬리티形成에 이바지하고 있는 것이다. 이 文化的 要因의 重要性에 대해서 Kroeber는 個人이 그의 文化로부터 形成되어지는 정도는 대단히 크다고 말하고 있다.¹⁴⁾ Kluchohn은 文化는 모든 側面에서 우리의 生活을 支配하며, 出生된 순간부터 죽음에 이르기까지, 우리를 위해 他人들이 만들어 놓은 어떤 行動型에 따르도록 意識的이든 無意識的이든 계속적인 壓力을 우리는 받고 있다고 한다.¹⁵⁾

(2) 役割의 影響 : 役割이 個人의 行動樣式을 決定짓거나 選擇하는 要因이 된다. 그러나 퍼스넬리티가 役割의 단순한 合成物은 아니다. 役割의 壓力을 받기는 하나 個人의 能力, 氣質, 態度, 動機, 價值 등의 다른 퍼스넬리티 要素들의 作用이 가해져서 役割이 定義되고 受容되어진다는 사실을 바탕으로 해서 理解하여야 한다. 요컨대, 役割은 社會的 壓力으로서 個人의 퍼스넬리티에 作用하며 퍼스넬리티의 일부로서 수용되고 의미가 생겨 個人의 行動遂行에 影響을 주는 要因이 된다.

(3) 社會階層의 影響 : 일반적으로 社會學者나 文化人類學者들은 現代社會를 그 構成員들의 教育程度, 職業, 經濟水準, 家門, 宗教 등의 要因에 따라서 다섯 가지 계층으로 分類하고 있다. 즉 上流, 中上, 中下, 下上, 下下 등의 5階層으로 分類하는 것이다. 이렇게 社會를 階層으로 区分지어 보면, 각 계층별로 文化的인 차이가 있음을 알게 된다. 이러한 階層間의 文化的 差異는 그 속에서 生活하는 成員들의 行動形態에도 차이를 만들어 준다.

(4) 家庭의 決定要因 : 퍼스넬리티를 決定짓는 要因으로서의 家庭의 影響이란 어느 要因의 影響보다 큰 것이다. 한 사람의 家庭밖에서의 行動樣式도 어떻게 보면 家庭內의 人間關係를 통해서 形成되는 行動樣式的 延長이나 反動이든가 또는 報償이라고도 볼 수 있다.¹⁶⁾

그러므로 社會的 影響으로 퍼스넬리티가 형성된다 하더라도 그것은 어디까지나 先天的인 傾性을 바탕으로 한 것이라고 볼 수 있다. 여기에 相互作用이라는 함수관계가 重視되는 것이다. 두 要因중에 어느 쪽에다 무게를 더 두느냐하는 것은 學說에 따라 다르나 두 要因을 兩極으로 하는 한 尺度上의 여러 지점을 점유하는 理論의 分布를 생각할 수 있다. 그러나 이와 같은 理論들이 강조를 두는 要因이 다르다 하더라도 공통적으로 말할 수 있는 것은 相互作用이라는 과정요인이다. 이 상호 작용과정을 간단히 $P = f(D) \times E$ (P = 퍼스넬리티, D = 生得的要因, E = 環境)

14) A.L.Kroeber, Anthropology, New York : Harcourt, Brace and World 1948, p.288.

15) C.Kluchohn, Mirror for Man, New York ; McGraw - Hill 1949, p.327.

16) 長島貞夫, 兒童心理學, 東京 : 牧書店, 1962, p.103.

의 公式으로 表示할 수가 있다. 실체는 이 두 變數(D, E)도 完全히 分離시킬 수 없다. 生得的인 것에도 進化라는 과정을 거쳐서 이루어지는 것이고, 거기에는 環境的 要因의 作用이 가산되는 것이므로 그 區別이 용이하지가 않다. 이 두 要因의 分離는 전혀 不可能하다고 보는 學者들도 있다. 따라서 이 두 變數를 分離시켜 尺度化한다는 것은 現在로서는 어려운 일이다. 이와 같은 의미에서 우리는 相互作用이 어떠한 條件에서 보다 용이한가? 두 變數의 決定度를 찾아낼 狀況이 어떠한 것인가를 찾아야 할 것이다.

3. 個人差

퍼스낼리티의 形成과 決定要因이 자기 다름에 따라서 個人이 갖는 性格이나 欲求水準도 천차만 별이다. 다시 말하면 모든 사람은 같은 職場에서 같은 種類의 作業을 하면서도 여러가지 면에서 다르므로 個人의 特性에 따른 모티베이션을 보다 効率的으로 실행하기 위해서는 多數人들의 個人差를 充分히 認識하고 또한 그것을 有效適切하게 活用한다는 것이 重要한 일이다.

그런데 종래의 人事管理에서는 全体를 統制하기 위한 規則 또는 尺度만을 만들고 이것을 一律的으로 適用하였으며, 特定한 사람이나 特定한 사정에 알맞도록 管理를 한다는 것은 고려되지 않았다. 다시 말하면, 모든 從業員을 마치 同一한 規格을 갖는 商品으로 取扱했기 때문에 從業員들의 個性이 尊重되지 못했을 뿐만 아니라 能率의 低下를 招來하였던 것이다.

그런데 職場에서 야기되는 諸般問題는 보는 觀點에 따라 다르며 또한 그들의 作業動機를 일으키게 할 수 있는 誘因 자체도 相異한 경우가 많은 것이다. 人間의 力量이나 能力에는 肉體的・精神的인 限界가 있는 것이다. 사실상 수많은 不平不滿이라든가 또한 業務에 대한 意欲喪失은 職務를 遂行할 때 그것을 하는 사람의 個別的인 特色을 조금도 고려하지 않았거나 또는 肉體的・精神的 力量의 限度를 超過할 때에 야기된다는 것을 認識해야 한다. 그러므로 從業員들의 個別的 差異를 적절히 理解함으로써만이 적절한 業務를 부과할 수 있는 것이며, 또한 能率을 期待할 수 있는 것이다. 따라서 管理者가 가져야 할 한 가지 重要한 態度로는 特定한 從業員에 대하여 好・不快感을 나타냄이 없이 누구나 자기와 더불어 職務를 遂行하는 사람들에 대하여 關心과 興味를 가져야 할 것이다. 그런데 사람에게 대하여 關心과 興味를 갖는다는 것은 실제적으로 下部階層 從業員의 個別的 差異의 理解를 통하여 이루어지는 것이라고 볼 수 있다.

그러면 다음에 個人差와 作業成果와는 어떠한 關係에 있는가를 살펴보기로 하겠다.¹⁷⁾

첫째, 個人을 多様な 職務 가운데서 어느 한 職務에 配置하려 할 때, 우리는 그가 그 職務에 대해서 適格인가를 評價할 수 있도록 그에 대한 많은 정보를 가지고 있어야 한다. 따라서 이 같

17) J. Tiffin & McCormick, *Industrial Psychology*, Tokyo, Maruzen, 1965, pp. 28 ~ 54.

은 情報를 얻기 위해서 面接, 個人的 테스트, 採用記錄, 人事考課 등의 諸方法을 使用하는데 이와 같은 여러 가지 方法에 의해서 從業員들의 職務潛在能力을 評價해 보면 자기 外觀이나, 퍼스널리티, 言語能力, 身長, 體重, 教育, 作業經驗, 適性 및 成就動機 등에 있어서 현저한 個人差를 나타낸다.

둘째, 從業員에 대한 訓練을 통해서 세 가지, 즉 訓練이 個人差를 增大시키거나, 減少시키거나, 거의 作用을 못하는 등의 效果를 얻을 수 있다. 一定한 狀況에서 보면 訓練의 실시는 그 초기에 個人間의 能力差異를 나타나게 해 준다. 그러나 訓練計劃의 지속화는 個人差를 크게 좁히게 된다.

셋째, 從業員에 대한 訓練을 실시했을 경우, 그들의 職務成果는 多様하게 나타나서 能率의 差異를 보인다. 從業員에 대한 동일한 訓練을 실시하였는 데에도 불구하고 그들간의 能率의 差異가 發生한다는 것은 곧 個人的 能力差異가 作用한 結果로 해석할 수 밖에 없다. 能率測定의 結果, 저조한 能率을 보이는 個人은 組織의 成果目標로 보나 個人的 利益을 위해서 지극히 不利하므로 集團成員들의 個人差를 最少化할 수 있도록 노력하여야 할 것이다.

IV. 從業員에 대한 모티베이션 要因

모티베이션(motivation)이란 組織에서 個人的 行爲를 誘發시키고, 그 行爲를 維持시키며, 더 나아가서 그 行爲를 目標指向的으로 誘導하기 위한 過程이다. 그런데 人間은 퍼스널리티의 形成과 決定要因에 의해서 個人差가 있기 때문에 모티베이션에 있어서도 다른 것이다.

따라서 管理者는 從業員들에게 積極적인 勤勞意欲을 불러 일으키기 위해서는 從業員 個個人的 欲求에 대한 올바른 理解와 그 欲求를 滿足시킬 수 있는 적절한 誘因 또는 대상을 고려하지 않으면 안된다.

그러면 從業員들의 欲求를 滿足시킴으로써 動機化가 될 수 있는 모티베이션 要因을 두 가지로 크게 分類하여 考察해 보겠다.

첫째, 從業員을 經濟人으로 假定한 努力-報償-努力 모델(effort-reward-effort model)로서 報償을 받기 위해서 貨幣的 報酬만을 追求하는 動因이 있다.¹⁸⁾ 즉, 報償으로서의 賃금이 높으면 높을수록 보다 큰 努力을 從業員은 기울이게 되며, 또한 努力이 크면 클수록 보다 많은 報償의 支給을 받게 되고, 또 높아진 報償은 보다 큰 努力을 하도록 個人을 자극시키게 된다. 그러나 賃금이 從業員에 대하여 대단히 重要的 것이긴 하지만 職務滿足을 자아내는 動機要因이라고는 볼 수 없다. 즉 그것은 從業員들을 일자리에 生計 維持를 위하여 붙어 있게 만들 수는 있으나

18) J. Massie & W. Haynes, Management, Tokyo: Maruzen, 1961, p. 103.

일을 잘 해보겠다는 意欲을 불러 일으키기에는 너무나 不充分한 것이다.

둘째, 위와 같은 經濟的 要因에 의해서는 從業員의 積極적인 行動을 끌어낼 수 없기 때문에 潛在的 能力을 顯在化시켜서 從業員들로 하여금 組織目的에 積極적으로 協力하도록 하고, 職務滿足을 통하여 生産性을 向上시키기 위해서는 職務의 內容과 範圍를 質·量으로 擴大시키는 것이 무엇보다도 從業員을 動機化시키는데 있어서 重要的 것이다.

1. 貨幣的 報償과 모티베이션

傳統的인 研究에서는 經濟的 報償, 즉 貨幣가 個人의 職務滿足과 生産性向上에 가장 強力한 수단이라고 보았다. 따라서 賃金水準이 낮은 나라 또는 組織에서는 무엇보다도 賃金 絶對額의 增加가 요청되고 있다. 물론 적절한 賃金水準을 保障하는 것이 必要的 것이지만, 賃金水準 그 자체가 個人의 職務滿足이나 生産性에 직접될 수 있는 것인가 하는 데는 많은 疑問이 提起되고 있다. 헬즈버그(F. Herzberg)는 經營이 生産性을 向上시키기 위해서는 貨幣以外的 滿足要因을 더욱 組織中에 確立시켜야 한다고 강조하고 있다. 近代産業社會에 있어서는 매슬로우의 低次欲求가 이미 達成되었다고 생각하기 때문이다.¹⁹⁾ 헬즈버그는 貨幣를 職務滿足에 있어서 動機要因이라기 보다 職務滿足에 방해가 되는 것을 제거하기 위한 衛生要因으로서 強調하고 있다. 또한 메이요(E. Mayo) 등의 人間關係論자들은 作業의 物理的 環境條件 作業時間, 때로는 賃金額 등 經濟的·生理的 또는 物理的 作業條件보다도 作業集團에서의 非公式的인 關係가 從業員의 滿足과 生産能率에 더 큰 作用을 한다고 주장하고 있다.

이 두 가지 見解를 要約하면 Herzberg와 Mayo 등은 貨幣的 報償이 滿足要因으로서의 動機誘發要因은 못되고 不滿足要因으로서의 役割만을 한다고 주장한데 반해서 傳統的인 研究에서는 貨幣的 報償이 動機誘發要因이 된다고 주장한 점이다.

벨처(D. Belcher)는 Herzberg의 理論을 검토한 결과 다음과 같은 結論을 내리고 있다.²⁰⁾ 貨幣的 報償은 職務態度에 대해서 두 가지의 相異한 役割을 함으로써 影響을 미친다. 그 첫째는 報償이 지나치게 낮거나 報償管理制度 그 자체에 있어서 不公正이 있을 때 그것은 絶對的인 不滿足要因이 된다. 둘째는 貨幣的 報償이 월등한 成果에 대한 認定으로 주어질 때, 다시 말해서 成就와 그것에 대한 認定의 강화수단으로서 使用될 때 그것은 滿足要因이 된다는 것이다.

그런데 貨幣의 重要性은 絶對적 의미에서 보다 相對的인 意味에서 고려되어야 한다는 주장이

19) M. F. Rush, Behavioral Science: Concepts & Management Application, The Conference Board, 1969, p. 16.

20) D. W. Belcher, Ominous Trends in Wage & Salary Administrations Personnel, 41, No. 5. (Sep - Oct. 1964), pp. 42 ~ 50.

많다. 만일 나와 비슷한 能力을 갖고 있으면서 같은 種類의 일을 하는 다른 사람이 나보다 더 많은 報酬를 받는다면 우리는 참기 어려울 것이다. 아담스(S.Adams)는 個人들은 그들이 貢獻한 것에 대하여 公平한 報償을 요구한다고 한다. 어떤 個人이 公平하다고 知覺한 것보다 위나 아래로 報償을 받으면 認知의 不一致 때문에 緊張과 不滿足이 생긴다.²¹⁾

라울러(E.Lawler)는 秘密支給政策이 從業員의 俸給에 대한 不滿足을 야기시키며 職務能率의 不良要因이 되기도 한다고 說明한 바 있다.²²⁾

따라서 다른 從業員들과 비교하여 자신들이 얼마나 자기의 業務를 效率的으로 遂行하는가를 알 수 있도록 結果를 認識시킬 수 있는 管理制度를 導入하고 그것에 基礎한 公正한 報償이 부여될 수 있도록 될 때 報償을 媒介로한 모티베이션은 效率的이 될 것이다.

윌킨스(L.Wilkins)는 多様な 職務上의 인센티브(Incentive) 要因에 관한 調査를 하였는데, 從業員間에 가장 重要視되는 모티베이션 要因은 同僚와의 友好的인 關係이었고, 두번째로 重要視되는 要因은 給與이었다. 그리하여 이들 從業員들의 대부분은 자신이 좋아하는 同僚들을 만날 수 있다면 賃金을 조금 낮은 水準으로 받는 것은 別問題가 되지 않는다고 結論化 하였다.²³⁾

이상에서 살펴 본 貨幣에 관한 理論이나 主張들 以外에도 팔목할만한 研究들이 많이 있는데 이들을 綜合해 보면 대체로 다음과 같은 結論을 얻을 수 있다.²⁴⁾

① 貨幣는 個人行爲를 報償하고 修正시키는 機制이다. ② 貨幣는 下位欲求에 속하지만 본질적으로 모든 欲求體系와 관련된다. ③ 貨幣는 行爲의 誘因으로서 象徴的인 것으로 理解하는 것이 重要하다. ④ 貨幣는 한 個人의 전체적인 學習過程의 역사에서 여러가지 目標·價值와 결부된 것으로 취급해야 한다. ⑤ 貨幣는 不安과 緊張을 피하도록 提供되어야 한다. ⑥ 貨幣의 報償에 있어서 不公平한 待遇를 받았다거나 經濟的으로 달취되었다는 감정을 除去하여야 한다. ⑦ 適正한 賃金水準의 維持는 企業의 社会的 責任에 속하지만, 貨幣 그 자체는 흔히 生産性上昇과 직결되지 않는다. ⑧ 貨幣의 報償은 기본적으로 成果나 有効性의 結果에 의존하여 이루어져야 한다. 그런데 給與에 대한 從業員의 態度는 社会的 環境条件이나 그가 가진 價值觀에 의해서 달라질 수 있지만 給與가 從業員의 作業에 대한 態度決定에 있어서 중요한 役割을 한다는 점에 대해서는 異論이 없을 것이다.

2. 職務特性과 모티베이션

21) 慎侑根, 前掲書, p.121.

22) E.Lawler, Managerial Perceptions of Compensation, Paper Read at Midwestern Psychological Asso. Convention, Chicago, April, 1965, p.8.

23) 慎侑根, 前掲書, p.121.

24) L.Wilkins, Incentive & The Young Male Worker in England, International Journal of Opinion & Attitude Research, 1950, 4, pp.541 ~ 562.

傳統的으로 企業에서는 職務를 設計하고 編成하는데 支配的인 原理로서 專門化原理를 적용해왔다. 專門化 原理로 特徵 지워지는 傳統的인 職務設計方式은 經濟的 能率이라는 側面에서 볼 때는 크게 이바지 하는 것으로 보여진다. 그러나 專門化 原理에 의한 職務는 作業의 단조로움·作業의 無意味性·生産標準이나 職務明細書에 대한 更直된 짐작·疲勞·緊張·動怠率과 勞動移動率의 增加와 같은 많은 부작용을 만들어 내게 되었다. 이러한 傳統的인 職務設計의 原理인 專門化에 대해서 아지리스(Argyris)는 人間의 高次的 欲求를 認定하지 않고 從業員을 依存的이고 從屬의이며 順從的이게 만들므로써 人間이 가진 成熟된 自己實現의 成長欲求를 실현할 수 없게 한다고 주장하고 있다.²⁵⁾ 특히, 課業의 專門化에 의하여 生産의 質·量的 向上과 組織能率이 기대되지만 이것은 個人差와 發展의 可能性을 무시하고 專門化된 能力만을 要求하게 되기 때문에 깊은 関心이나 長期的 眼目에의 成長을 阻害하게 된다. 따라서 精神의 能力보다도 運動能力을 重視하기 때문에 自己實現을 하려는 健全한 퍼스널리티의 發展을 阻害한다고 주장하고 있다.²⁶⁾

古典的 組織論에서 代表的인 職務設計의 思考方式은 能率의 原理를 기본으로 하는 테일러(F.W. Taylor)의 科學的 管理法에 잘 나타나고 있다. 이러한 能率의 原理에 대한 批判으로서 그 후의 시스템(system)적 組織論의 主張에 따라서 能率의 原理에서 파생되는 副作用을 除去하고 從業員에게 더욱 많고 더욱 重要한 能力을 開發할 수 있게 함으로써 그들이 가진 自己實現의 欲求를 充足시켜 주고 從業員의 滿足을 통하여 보다 높은 成果를 가져올 수 있도록 職務擴大와 職務充實化의 思考方式이 職務設計의 새로운 方法으로 나타나고 있다.

職務擴大란 職務內容을 擴大하는 것을 뜻하며, 이것은 從業員에게 보다 넓고 多様な 課業을 부과시키거나, 그들에게 作業速度를 조절할 自由裁量權을 더 많이 줌으로써 目的을 보다 効率的으로 達成하게 해 주는 것이다. 즉 職務擴大는 從業員들에게 義務와 責任感을 增加시켜주고 보다 多様な 職務를 수행하게 하고 또한 자기 스스로가 生産量을 統制하고 品質을 檢査할 수 있도록 設計된 것이다.

職務擴大를 통한 職務設計의 接近方法에는 水平的 職務擴大와 垂直的 職務擴大가 있는 데, 水平的 職務擴大를 단순히 職務擴大라고 통칭하는 반면에 이를 補完한 垂直的 職務擴大를 職務充實化(job enrichment)라고 흔히 부르고 있다.

1) 水平的 職務擴大: 專門化 原理에 따라서 從業員들에게 職務를 割당시키면 그들의 限定된 能力만을 要求하는데 불과하므로 作業의 흐름중에서 作業單位의 數를 增大시키는 것이다. 즉 單純 反復的인 職務에 變化의 要素를 도입하거나 細分化된 몇개의 作業을 합쳐 하나의 作業이 되도록 함으로써 作業自体의 內容을 再編成하는 것이다.

25) M.F. Rush, Ibid., p.27.

26) 鄭守永, 新人事管理論, 서울: 博英社, pp.61 ~ 62.

職務의 水平的 擴大에 의해서 作業에 變化의 要素가 加해지고 또 1人의 作業者가 担当하는 作業은 斷片的인 것이 아니고 하나의 묶음이 있는 作業單位가 된다. 그 結果 作業을 완수하는 데 必要한 判斷力과 責任感을 수반하게 되고, 單純作業에 따르는 單調感은 크게 減少된다. 職務의 水平的 擴大는 作業者의 作業으로부터 滿足을 增大하는 效果를 갖는다는 것이 실증되고 있다.²⁷⁾

2) 垂直的 職務擴大: 從業員들에게 해야 할 일만 지시해 주기 보다는 職務範圍를 넓혀서 그들이 스스로 일을 遂行하는 方法을 決定하도록 바라고 許容해 주며 어느 정도 意思決定이나 計劃樹立過程에 參與하도록 하는 것이다. 職務의 水平的 擴大가 從業員의 肉體의 能力을 擴大시키는 것이라면, 職務의 垂直的 擴大는 從業員의 精神의 能力을 擴大시키는 것이라고 할 수 있다.

Herzberg는 給與·福利厚生·作業條件·管理·會社의 政策등과 같은 衛生要因보다도 일의 達成感·達成에 대한 認定·責任의 增大·能力·知識의 伸張과 같은 動機誘發要因에 대하여 領域을 넓혀주는 식으로 職務擴大가 이루어져야 한다는 것이다.²⁸⁾

모티베이션 要因이 成果에 미치는 影響을 예를 들어보기로 하겠다.²⁹⁾ 어떤 從業員이 높은 수준으로 모티베이트 되어서 거의 能力의 90%까지 發揮하고 있으며 上司와의 關係도 좋고 作業條件 및 賃金도 充分해서 滿足하고 있다고 가정하자. 그런데 그 上司가 갑자기 交替되어 새로 들어온 上司와의 關係가 좋지 않거나 또는 자기보다 일을 잘 못하는 어떤 從業員이 자기보다 대우를 잘 받고 있다는 것을 알게 될 경우를 가정해 보면, 生産性이나 成果는 能力과 모티베이션에 의하여 決定되므로 이 滿足되지 못한 要因들, 즉 上級者와의 關係나 貨幣的 要因에 있어서의 不滿은 生産性을 제한하게 될 것이다. 그런데 그 후 그의 원래의 上級者가 복귀하고 그의 給與가 원래의 水準 이상으로 올라갔다고 하더라도 生産性은 처음의 水準까지 올라가는 데 불과할 것이다.

그러나 같은 사람이 不滿足이 생기지 않고 오히려 자유롭게 職務를 수행하고 創意力을 發揮하며 意思決定問題를 처리하고 責任을 질 수 있는 環境 속에서 동기부여가 充分히 되어 滿足되었다고 한다면 그는 이 새로운 環境에서 職務를 수행하는데 있어 그의 上級者의 기대에 充分히 부응한다면, 그 자신으로서 여전히 90% 能力을 發揮하게 될 것이다. 그러나 실제적으로 그의 能力은 成熟하고 成長했으므로 사실상의 生産性은 더 높이 向上하게 되는 것이다.

이상에서 본 바와 같이 衛生要因이 滿足되었을 때는 不滿과 作業에 대한 제한을 除去하는 경향이 있지만 個人으로 하여금 作業実績을 높게 한다든가 能力을 增加시키는 데는 거의 아무런 役割

27) C. Argyris, *Personality & Organization*, N.Y.: Harper, Row & Brothers, 1957, pp. 178 ~ 179.

28) 花岡正夫, 勝山莫司 共著, 現代人事管理論, 東京: 自桃書房, 1972, pp. 95 ~ 98.

29) P. Hersey & K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, N.J.: Prentice-Hall, Inc., Englewood cliffs, 1972, pp. 56 ~ 57.

도 하지 못한다. 그런데 動機要因이 滿足하게 되면 個人은 成熟하고 成長하고 發展함으로써 能力을 增加시키는 效果를 얻을 수 있다. Herzberg는 經營者들에게 從業員의 作業環境에 動機要因들을 滿足시켜 줄 수 있는 기회를 부여하도록 하기위해서는 職務를 充實하게 하여야 한다고 強調하고 있다.

그러나 從業員의 職務滿足을 증대시킴으로써 生産性向上에 기여하려고 하는데 目的을 둔 職務擴大의 效果를 誇張하게 認識하거나 專門化의 原理를 완전히 代替하는 手段으로서 誤用하는 것은 危險스러운 일이다. 따라서, 職務擴大에 의하여 從業員들이 보다 높은 職務滿足을 하게 됨으로써 필연적으로 生産性이 上昇된다고 一律적으로 말할 수는 없는 것이다. 지금까지의 研究結果는 職務擴大에 의한 職務設計方式는 日常的인 業務보다는 創造的이고 革新的인 業務, 計劃된 業務 보다는 計劃되지 않은 業務를 担当하는 事務職이나 管理職, 그리고 疎外되지 않은 從業員들과 같이 中間層의 倫理를 가진 사람들에게서 보다 높은 效果를 期待할 수 있다고 말할 수 있다.

3. 職務滿足과 生産性과의 關係

從業員들의 欲求를 把握하고 그 欲求를 充足시킬 수 있는 動機要因(貨幣的 報償 또는 職務擴大)을 적절하게 부여하면 從業員들은 자기가 맡고 있는 職務에 대해서 滿足하게 된다는 것은 앞에서 지적한 바와 같다. 그러면 從業員들의 職務滿足이 生産성과 어떠한 關係에 있는지를 살펴 보기로 하겠다.

傳統的으로는 個人의 職務滿足과 生産性과의 相關關係는 매우 높다는 意見이 支配的이었다. 다시 말하면 個人의 職務滿足이 높으면 높을수록 그에 比例하여 生産성이 上昇된다는 假定을 가지고 있었다. 그러나 근래에 와서 이러한 假定에 대하여 많은 疑問을 제기하기에 이르렀다.

마아처와 사이몬(G. March & H. Simon)은 欲求中心의 人間行動 動機理論과 生産성에 대한 考察을 통해서, 生産에 대한 動機理論은 현재로서 또는 豫想되는 不滿足의 狀態下에서 생기게 된다고 설명하고 있다.³⁰⁾ 이는 人間의 行動이 滿足의 狀態下에서가 아니고 오히려 不滿足의 狀態下에서 誘發될 수 있음을 지적한 것으로, 예를 들면 從業員이 現在의 賃金水準에 대해서 滿足하는 狀況에서 보다는 오히려 不滿足을 표시하는 狀態下에 놓이게 될 때, 그들은 昇給追求를 위한 行動으로 生産에 대한 積極的인 動機理論으로서의 熱意를 보이게 된다는 것이다.

그러나 리커트(R. Likert)는 높은 士氣가 반드시 높은 生産성과 直結되어 있지는 않음으로써 실속 높은 生産성이 낮은 士氣를 통해서도 達成될 수 있다고 하더라도 그것은 狀態가 長期的으로 지속되리라 고는 생각되지 않는다고 했다. 그것은 왜냐하면 오늘날과 같은 자유스러운 産業

30) G. March & H. Simon, Organization, N. Y.: John Wiley & Sons, 1958, p. 51.

사회에 있어서는 만일 대다수의 組織集團이 위협이나 처벌과 같은 獨裁的인 方法으로 壓力을 계속 받게 된다면 그들은 그에 대한 抵抗을 해나가기 위한 對策을 강구하고 결과적으로는 낮은 生産性으로 그들의 態度를 轉向시키게 될 것이기 때문이다.³¹⁾

대체로 計劃的으로 부여된 高度의 規則的이고 日常的인 職務에 종사하고 있는 生産性이 보다 높은 從業員들은 生産性이 낮은 從業員에 비해 자기가 하고 있는 일에 덜 滿足하고 있다. 그러나 基礎調査 研究活動을 수행하거나 非計劃的으로 부여된 創造的이고 革新的인 業務를 수행하는 경우에는 職務滿足이 生産性 向上에 절대적인 영향을 미친다는 것이다. 호포크(Hoppock)도 作業이 더욱 多樣化되고 보다 많은 訓練과 熟練을 필요로 하게 됨에 따라 職務에 대한 滿足도와 生産性과의 關係는 否定的인 것으로부터 肯定的인 것으로 점차 變化한다는 견해를 보이고 있다.³²⁾

그런데 職務滿足이 生産성과 직결되고 있지 않음에도 불구하고 왜 우리는 從業員들의 職務滿足에 지속적인 關心을 가져야 하는가? 포터(W. Porter)와 로울러(E. Lawler)는 職務態도와 職務成果간에 存在하는 複雜한 相關關係를 설명하기 위하여 多變數的인 모델(multivariable model)을 使用하고 있다.³³⁾ 이들의 견해에 따라 職務滿足과 生産性과의 關係를 보면,

첫째로, 個人의 職務滿足이 얼마만큼 成果를 높일 수 있으나 하는 일방적인 假定만을 고수하는 것은 타당하지 않다. 반대로 높은 成果가 오히려 個人의 職務滿足을 가져오게 된다는 점을 생각해 보자. 즉 어떤 個人이 높은 成果를 내어서 組織으로부터 外在的인든 內在的인든 報償을 公平하게 받았다고 知覺한다면 그 結果로 個人은 職務에 대한 滿足을 얻게 될 것이다. 다시 말하면 職務滿足과 높은 成果를 일방적인 關係만 가지고 있는 것이 아니라 연속적으로 饋백(feed back)되는 關係를 가지고 있다.

둘째로, 職務滿足과 生産性과의 關係는 낮기는 하지만 지속적인 關係를 維持하고 있다는 것이다. 다른 變數(技術的인 變數, 管理的인 變數) 등을 導入하면 예컨대, 工場에 最新式 自動施設을 설치하면 生産성은 급격하게 높아질 것이다. 그러나 이것은 어느 기간을 지나면 生産성은 일정한 수준에 머무르거나 떨어지기도 할 것이다. 반면에 職務滿足에 의한 生産性 上昇效果는 낮기는 하지만 長期的으로 계속해서 나타나게 되는 것이다.

셋째로, 組織은 個人에게 직접적으로 生産성을 높여 줄 것을 要求하지만, 동시에 組織에 매력을 가지고 남아 있도록 바라고 있다. 이러한 관점에서 볼 때 個人의 높은 職務滿足은 勞動移動率과 勤怠率을 低下시키는데 強力한 役割을 하고 있다. 많은 研究들은 個人의 職務滿足이 크면 할수록 거의 그에 比例하여 勞動移動率과 勤怠率이 減少되는 것으로 報告하고 있다.³⁴⁾

31) 金石會, 經營組織論, 서울: 貿易經營社, 1976, p. 250.

32) R. Likert, New patterns of Management, McGraw-Hill, Kogakusha, 1961, p. 16.

33) W. Porter & E. Lawler, Managerial Attitudes and Performance, Richard D. Irwin, 1968, p. 165.

34) 慎楨根, 前掲書, pp. 127 ~ 128 參照

以上에서 살펴본 바와 같이 높은 生産性은 從業員의 낮은 士氣를 통해서도 실현될 수 있다고 할 수도 있지만, 이것은 短期的인 觀點에서 본 見解하고 長期的으로는 높은 士氣下에서 높은 生産性이 期待되는 것이다. 따라서 從業員의 欲求를 充足시킬 수 있는 誘因을 줌으로써 職務滿足을 유지하고 그것을 통해서 個人的 創意力의 增大와 組織成果의 效率의 達成을 꾀하고 높은 相互 尊敬心과 組織에 대한 奉仕를 行動으로 實踐하도록 動機管理를 해 나가야 할 것이다.

V. 結 言

이상으로 人間의 行動을 誘發하기 위해서 必要한 人間의 行動原理와 欲求 그리고 行動誘發過程을 알아 보았다.

그런데 모든 個人들에게 있어서 類似性이 있다는 점에서 보았을 때는 人間의 動機誘發이 비교적 容易한 것 같지만, 人間의 퍼스널리티 形成이나 決定要因등에 의한 個人差 때문에 人間에 대한 動機誘發要因을 찾아내기가 어려운 것이긴 하지만 本稿에서는 個人的 類似性和 相異性을 고려한 動機誘發要因을 貨幣的 報償과 職務擴大로 나누어 考察해 보았다.

그런데 貨幣的 報償이 動機誘發 要因으로 作用하기 위해서는 賃金水準 그 자체 보다는 象徵的 意味, 즉 公平性 등이 더 重要視되어야 할 것이다. 물론 報償가 個人的 職務滿足에 매우 密接한 關係를 가지고 있긴 하지만, 매우 큰 報償의 引上이라 할지라도 더 많은 職務滿足을 가져다 주지 않는다는 研究結果가 나와있다. 問題는 報償支給者의 能力을 벗어난 報償의 引上보다는 從業員들로 하여금 經濟的인 奪取感을 없애주고 不公平하게 待遇받지 않는다는 認識을 부여해 주는 合理的인 報償體系의 樹立이 必要하다.

또한 職務擴大나 職務充實化가 모든 從業員들에게 一律적으로 職務滿足을 가져다 준다고 말 할 수 없다. 職務擴大는 日常的인 業務보다는 創造的이고 革新的인 業務, 計劃化된 業務보다는 計劃되지 않은 業務를 担当하는 事務職이나 管理職, 그리고 疎外되지 않은 作業者들과 같이 中間層의 倫理를 가진 從業員들에게서 높은 效果를 期待할 수 있는 것이기 때문에 이의 效果를 誇張하게 認識하거나 專門化의 原理를 完全히 代替하는 手段으로서 誤用하는 것은 바람직스러운 일이 아닌 것이다.

따라서 管理責任者는 從業員들이 欲求가 무엇이며 組織의 目的을 達成하기 위해서 必要한 職務構成 方法이 어떤 것이어야 하느냐를 면밀히 分析·檢討하여 組織의 目標과 個人的 目標이 一致될 수 있는 管理方案을 模索하는 것이 무엇보다 중요하다고 思料된다.

- Summary -

A Study on Motivation for Employees

Kim, Bum Kook

An individual joins an organization because he or she expects personal satisfactions to be greater than personal efforts. The primary task of any manager is that of maintaining an organization that functions effectively. Since every action a manager takes in an organization stimulates a reaction in employees, there is no choice of whether or not the manager motivates them, only of how will his or her action be effective, so that subordinate works for the benefit of the organization—or ineffective, to the organizations detriment? It is this question—how to employ effective motivation.

Motivation is closely intertwined with behavior, and there are many diverse factors that affect it. The needs of the individual and the attitude of management are two of the most important.

In this treatise, I studied the principles of human needs and motivational process to motivate human action as well relationships between monetary reward and motivation, job characteristic and motivation, job satisfactions and productivity.

A company have to provide the opportunity for and the encouragement of individual growth within the framework of the organization, and matching the appropriate rewards with the predominate needs of the individual is the task of every manager.

The achievement of positive motivation in organizations depends on not only understanding the concepts of motivation but also accepting the commitments required and in actually living effective motivation within the organization. Before a manager can positively motivation different people in different situations he or she must understand the motivational process.