

作業動機理論에 관한 批判論的 研究

宋 秉 軾*

目 次

- I. 序 論
- II. 動機研究의 歷史的 背景
- III. 動機에 관한 內容理論들의 研究成果와 批判
 - 1. Maslow의 欲求段階理論
 - 2. Alderfer의 ERG理論
 - 3. Herzberg의 二要因理論
 - 4. McClelland의 成就動機理論
- IV. 動機에 관한 過程理論들의 研究成果와 批判
 - 1. Vroom 및 Porter와 Lawler의 期待理論
 - 2. Adams의 公正性理論
- V. 結 論 : 提 言

I. 序 論

現代는 組織의 社會라고 한다. 오늘날 個人은 組織生活을 통하여 組織과의 相互作用을 하면서 個人目標의 實現에 부단히 노력한다.

組織은 多數 個人의 意識的 結合體로서 일정한 組織目標를 設定하고, 이의 實現을 위해서 組織 全體構成員들은 諸力을 결집·발휘하게 된다. 이러한 意味에서 組織 構成員들은 매우 重要한 意義를 가지게 되는 것이다.

그러나 組織目標와 個人目標는 대부분 일치되지 않는 경우가 많아서 緊張과 葛藤이 發生되며 組織成果도 效率的으로 達成할 수 없게 된다. 또한 個人이 組織目標를 받아들인다고 해도 소극적이고 자발적인 노력이 결여될 경우에도 마찬가지이다.

그러므로 組織은 目標의 效率的 達成을 위해서 個人과 組織目標간의 緊張과 葛藤을 해소시키고 各 構成員의 自發的 意欲을 고취시키기 위한 諸技法의 模索을 필요로 한다. 이러한 背景에서 動機에 관한 研究는 장구한 歷史와 계속적인 관심을 받으면서 遂行되어 왔다. 지금까지 進行된

* 社會科學大學 專任講師

動機研究들은 여러 觀點에서, 또한 많은 學者들에 의하여 相異하게 展開되었다.

그러나 오랜 年輪의 研究歷史를 가지고 있으면서도 人間에 대한 보다 全盤的인 이해를 주지 못하였고, 단지 分業一邊倒의 협소한 시야에서 나름의 理論的 妥當性을 주장하는데 주된 관심을 두어 왔다. 물론 人間은 복잡하고 다양한 屬性을 지닌 存在라는데 기인될 수도 있다.

이러한 分業一邊倒의 接近方法은 人間의 全盤的인 이해를 위해서 보다 높은 水準의 巨視的 思考에서 統合·體系化하는 노력이 수행되어야 할 것이다. 이를 위해서는 보다 廣範圍한 主題下에 諸研究結果를 再配列하거나 또는 接近方法上的 統合化가 시도되어야 할 것이다.

실제로 이러한 統合的 研究努力의 필요성은 이미 많은 學者들에 의해서 指適되어 왔으나, 아직도 統合的 理論구축을 지향하는 研究結果는 거의 나타나지 않고 있다. 향후의 動機에 관한 研究方向에 대하여 많은 學者들은 보다 統合的이며 實務適用이 강조되어야 한다는데 거의 일치하고 있는 것 같다.

따라서 本論文은 이러한 背景에서 作業動機에 관한 統合的 研究지향의 豫備的 過程으로서 現在까지 提起되고 있는 主要論義를 批判論的 觀點에서 綜合化하여 概觀하고, 實踐의 局面을 강조하는 諸手段 및 技法을 檢討하여 紹介하는데 그 研究 目的을 둔다.

II 動機研究의 歷史的 背景

1940年代 이전까지의 動機研究는 心理學的 背景을 강하게 가지면서 전개되어 왔다. 動機(motivation)란 용어는 「움직인다」는 라틴語의 「movere」에서 유래하였고, 그에 대한 研究는 2,300餘年前의 Greece까지 소급될 수 있으며, 그 內容에 있어서도 多様하다.¹⁾

여기서는 이러한 見解나 理論들 가운데서 現代의 動機理論 형성에 영향을 미쳤던 主要 主張들을 歷史的 展開의 諸接近法에 입각해서 Murray는 다음과 같이 구분하고 있다.²⁾

1. 快樂主義(Hedonism)

動機에 대한 快樂主義的 接近은 가장 오랜 역사를 갖는 個人行動研究方法으로서 現代 動機理論에서도 어느 정도는 快樂主義에 근거를 두고 있다. 快樂主義의 原理를 정의하면 人間은 항상 快樂과 滿足을 제공하고, 고통과 괴로움을 회피할 수 있는 結果를 지향하여 行動한다는데 基本假定을 두고 있다. 이러한 快樂主義의 思考는 古代 Greece 哲學者들에서 부터 시작하여 18~19세기의 英國 功利主義者들인 Locke, Smith, Bentham, Mill 등의 經濟·社會哲學에서도 基本假定이 되어 왔다.³⁾

1) F. Luthans, *Organizational Behavior*, 3rd ed., (New York: McGraw-Hill Book Company, 1981), p.146.

2) E. J. Murray, *Motivation and Emotion*(Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1964)

3) F. Luthans, op. cit., pp.146~147.

그러나 19세기末부터 個人行動에 대한 快樂主義의 研究傾向은 哲學領域에서 實證的인 心理學의 研究로 바뀌게 되었다. 즉 快樂主義에서 설명하지 못한 快樂誘發要因들의 내용을 밝히려는 것이었다.⁴⁾

快樂主義의 接近은 여러 限界性을 가지고 있지만 現代 動機理論에 많은 영향을 미쳤고 사실상 이후의 動機研究는 주로 快樂主義에서 걸여된 經驗的·實證的 內容을 보완하려는 것으로 지향하게 된다. 따라서 行動의 要因變數間에 相互關係를 實證的으로 說明·豫測할 수 있는 研究方向으로 전개되게 되었다.

2. 本能理論(Instinct Theory)

本能理論은 快樂主義를 전적으로 부인하지는 않지만 人間은 반드시 意識的으로 合理的이지는 않으며 人間行動은 本能과 無意識的 動機에 의해서만 說明이 가능하다고 주장한다.⁵⁾

行動의 기초 설명으로서 本能的 중요성은 Darwin에 의하여 제시되었으며 James, Freud, McDougall 등이 人間動機的 側面을 이해하기 위한 理論으로 발전시켰다. 本能的 接近을 제시한 主要假定은 行動에 대하여 學習되지 않은 先有傾向(predisposition)이 있다는 것이다.

이 本能的 接近法은 1920年代까지 광범위하게 받아들여졌으나 個人行動을 설명하기 위한 本能的 目錄이 6,000餘個에 달하여 人間行動의 動機를 체계있게 설명하는데 의문이 제기되었다. 또한 어떤 結果가 탐색되는지를 豫測해 주지 못하고 어떤 目標가 選擇되는 것에 대한 事後的 說明만을 제시해 주고 있다.⁶⁾

따라서 1920年代에서 初期行動主義者들은 本能的 接近法을 부인하고 動因理論으로 관심을 갖기 시작하였다.

3. 動因理論(Drive Theory)

動因理論은 快樂主義와 本能理論에 대하여 부분적인 비판에서 비롯되었다. 이는 快樂主義의 전통을 이어 받지만 實證的 內容과 檢證可能한 性格을 갖으며, 個人行動은 學習을 통하여 얻어진 과거의 經驗을 중심으로 滿足스러운 結果를 目的으로 취하여지는 것으로 본다. 그러므로 이 理論을 「過去の 快樂主義」(hedonism of the past)라고도 부른다.⁸⁾

動因理論家들은 後續의 行動에 대한 過去 學習의 影響을 重視하고 있다. 즉 個人은 過去에 滿足스러운 結果를 가져온 行動을 반복한다는 Thorndike의 「效果의 法則」(law of effect)에 理論的 기

4) E. E. Lawler, III., *Motivation in Work Organizations* (Belmont, CA.: Wadsworth Publishing Company, 1973), pp. 13~14.

5) F. Luthans, op. cit., pp. 146~148.

6) E. E. Lawler, III., op. cit., pp. 12~13.

7) G. W. Allport, "The Historical Background of Modern Psychology," in G. Lindzey, ed., *Handbook of Social Psychology* (Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954)

초를 두고 있으며, 行動은 後先의으로 學習을 통하여 배우게 된 動機와 行動傾向에 의해 형성된다고 파악한다.

動因이란 개념은 個人이 어떤 行動을 하도록 作動시키는 에너지의 保有狀態(reservoir of energy)로서 動機와 同一意味로서 사용되고 있으며, 두가지 형태의 動因으로 分類될 수 있다.⁸⁾ 이는 ① 人間의 生理的 屬性과 관련된 것으로 學習되지 않고도 先天的으로 갖게되는 饑餓·葛藤·苦痛回避·睡眠·活動·性 등에 대한 一次的·本性的 動因(primary or innate drive), ② 社會的 狀況과 관련된 것으로 복잡한 後天的 또는 學習된 行動패턴을 반영한 근심·恐怖·權力·身分·親和·成就 등에 대한 二次的·後天的 動因(secondary or acquired drive)이 있다.

이와 같은 理論은 動機研究에 도입됨으로써 個人動機는 어떤 目標을 지향하는 것이며 그 強度는 어떠한가를 미리 豫測하는 것이 가능하게 되었고 過去의 快樂主義나 本能理論에서 不可能한 實證的 研究을 수행할 수 있게 되었다.

動機理論은 個人의 生理的 動機와 관련하여 恒常性(homeostasis) 概念으로 個人은 內的 均衡을 유지하려 한다는 現狀을 설명하는 Cannon의 研究에 의해 큰 발전을 가져 왔으며 가장 포괄적인 動因理論을 最初로 구체화시킨 것은 Hull의 理論이다.⁹⁾

Hull은 動機를 動因과 經驗의 函數로 파악하였다. 뒤에 그는 實驗結果와 公式의 不一致 및 認知者들의 비판에 따라 원래 公式를 修正하여 誘因을 첨가시켜서 「動機=動因×經驗×誘因」의 公式를 제시하여 過去學習의 영향 뿐만이 아니라 未來報償의 의미까지 포괄적으로 고려하였다. 후에 Hull은 Spence와 함께 動因과 誘因이 각각 독립적으로 動機에 영향을 미치는 것이 아니라 고 보고 動因과 誘因을 합쳐 하나의 單位를 이룬다고 보았다. 즉 Hull-Spence모형은 「動機=經驗×(動因+誘因)」의 公式이다.

Hull의 理論은 1943~1956년에 다수의 後續研究를 하였으나 研究의 대부분이 實驗室內에서의 動物을 대상으로 행하여 졌으므로 人間에 대한 一般화가 거의 불가능하며, 動機過程에서 過去의 經驗 및 動機行動의 結果로서 기대되는 滿足感이 動機行爲 자체에 작용하는 역할에 대한 관심이 증가함으로써 人間을 직접적으로 연구하는 認知中心의 接近法이 등장하게 되었다.¹⁰⁾

4. 強化理論(Reinforcement Theory)

強化理論은 動因理論과 같은 行動主義의 영역에서 발전되었다고 하여 같은 學派內에 포함시킬

8) N. Miller and J. Dollard, "Four Fundamentals of Learning," in J. F. Perez, et al., ed., *General Psychology-Selected Readings* (Princeton, N. J.: D. Van Nostrand Company, Inc., 1967), pp.144~146.

9) E. E. Lawler, III., op. cit., pp.42~44.

10) J. Swanda, *Organizational Behavior-Systems and Applications* (Sherman Oaks, CA.: Alfred Publishing Co., Inc., 1979), p.153.

수 있는 공통점이 있을 수 있으나 Hull과 Tolman등과 구별해야할 理論이다.¹¹⁾ 특히 動機的인 측면과 관련짓는다면 Hull과 Tolman등과 구별되는 Skinner學派의 主張은 엄격한 의미에서 動機理論으로 보기 곤란한 면도 있다. 왜냐하면 動因理論에서는 有機體의 內的 活性化要因으로서 動因을 假定하는 반면에 Skinner의 強化理論에서 內的 狀態를 문제삼지 않는다.

Skinner의 主張에 의하면 有機體에 의해서 放出된 行動들은 觀察者가 誘發刺戟이나 原因이 되는 刺戟을 구명하는데에는 관심이 없으며, 操作行動이 어떤 結果를 가져오는지 만을 研究한다. 行動을 일으킨 原因刺戟을 모르더라도 觀察者에 의해서 확인될 수 있는 이러한 類型들을 Skinner는 「操作的 行動」(operant behavior)이라고 불렀으며, 操作的 行動을 다룬다는 의미에서 Skinner의 實驗을 「操作的 條件形成」(operant conditioning)이라고도 한다.

Skinner에 의하면 強化란 一定한 操作的 行動의 發生頻度を 增加시키는 것이라고 정의한다. 따라서 強化理論이란 操作的 行動의 發生比率에 영향을 미치는 強化要因을 밝히려는 것이다. 따라서 強化理論에서는 操作的 行動과 行動結果間의 連繫性を 결정하는 強化計劃(reinforcement schedule)이 어떤 형태를 취할 때 바라고 있는 操作行動의 發生頻도가 增加하게 되는가를 집중적으로 연구하게 된다. 強化理論이 行動의 活性化나 誘發要因들을 다루지 않는다는 측면에서 動機理論이 아니라고 批判을 받기도 한다. 그러나 強化理論이 行動統制의 重要要因인 行動의 方向과 持續을 分析하는 有用한 手段이 되기 때문에 動機의 概念的 屬性과는 전혀 관련이 없는 것은 아니다. 이러한 의미에서 強化理論은 動機를 다루는데 포함시키기도 하는 것이다.

強化理論의 見解를 動機化 戰略이 問題視되는 職務行動과 관련시켜 보면 職務行動을 통해서 얻게되는 結果와의 관계를 해명하는데 유용하게 적용할 수 있다. 따라서 職務行動과 強化와의 연결이라는 強化理論의 基本原理는 誘引을 活用하는 作業動機化 方案에도 適用되고 있는 것이다.

5. 認知理論(Cognitive Theory)

認知理論은 學習에 기초한 過去の 經驗을 강조하는 動因模型과는 달리 信念이나 期待와 같이 未來에 관련된 要素들에 따라 動機가 作用하게 되고 行動에 誘發된다는 입장을 취한다. 이러한 의미에서 이 理論을 「未來의 快樂主義」(hedonism of the future)라고도 부른다. 여기서 行動은 還境의 단서를 중심으로 形成된 意圖的이며 目標指向的인 것으로 파악된다.

Tolman과 Lewin은 認知理論의 기초를 제공하고 있다. Lewin은 個人的 欲求狀態와 行爲가 수행된다면 발생할 것으로 期待되는 結果의 誘引價値에 주목하였다. 즉 個人은 어떤 時點에서도 生理的·心理的 欲求를 가지며 이러한 欲求是 個人에 적절한 行爲에 의해 이를 해소하려는 緊張狀態를 낳게 되고 여러가지 行爲나 結果의 魅力性的 認知에 영향을 미치게 된다. 따라서 Lewin은

11) B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1969), p.8.

行爲에서의 強度를 欲求緊張에서의 Push와 유의한 결과를 갖는 魅力性的 Pull의 結合으로 본다.¹²⁾

Tollman도 行爲는 意圖的이고 目標을 지향한다고 보았다. 그는 實驗室 研究를 통해 動物은 어떤 事件 다음에는 새로운 事件이 後續할 것을 기대하는 것을 배우게 된다는 사실을 발견하였다. 따라서 Tollman은 學習을 특정사건이 특정결과에 이르게 될 것을 믿는 期待로 발전하게 된다고 본다.¹³⁾

이와 같이 Lewin과 Tollman의 認知的 接近은 이후 期待理論이 전개되는데 기초를 제공하였으며 現代 動機研究에 있어서 특히 過程理論에 많은 思想的 影響을 미쳤다.

이상의 作業動機에 관한 初期研究들은 現代理論에까지 맥락을 같이 하면서 커다란 影響을 미쳤다.

Campbell, Dunnett, Lawler, Weick(1970) 등은 作業動機에 관한 初期 研究들과 現代 諸理論과의 歷史的 生成過程에서의 理論的 맥락관계를 두 가지의 범주로 分類·提示하였다. 즉 ① 動機에 影響을 미치는 內容들을 알아내려는 理論을 「實體理論 또는 內容理論」(substantive or content theories)이라고 부르고, ② 動機가 作用하게 되는 過程을 이해하려는 理論을 「機械的 理論 또는 過程理論」(mechanical or process theories)이라고 부른다. 여기에서 內容理論의 代表的인 理論들로서 Murray의 欲求理論, Maslow의 欲求段階理論, Herzberg의 二要因理論, Alderfer의 ERG理論, McGregor의 X·Y理論, McClelland의 成就動機理論 등이 있으며, 過程理論의 代表的인 理論들로서 Adams의 公正性理論, Vroom와 Porter & Lawler의 期待理論, Luthans & Kreitner의 組織行動修正理論, Weiner의 成就歸因理論, Locke의 目標設定理論, Deci의 認知的 評價理論, Bandura의 社會學習理論 등이 있다.

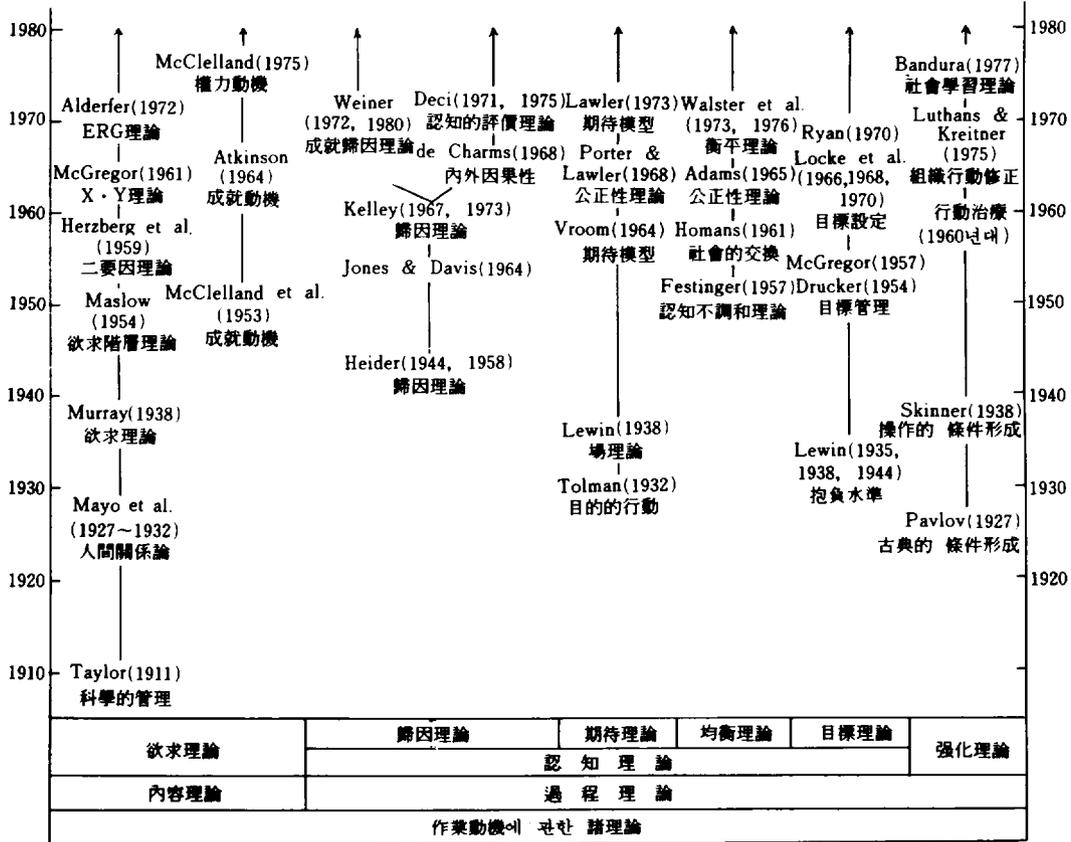
이들 內容理論과 過程理論들은 歷史的으로 서로 다른 背景에서 각각 出發하였다고 볼 수 있다. 따라서 이들 年代順으로 相互 理論的 맥락관계를 連結하면 <表 II-1>과 같이 나타낼 수 있다.

그런데 이 表에 제시되어 있는 系譜는 특징적인 差異를 나타내는데 집중하여, 各 學派나 主張間的 關聯性을 무시하여 지나치게 單純化되어 있다는 限界性을 가지고 있다.

12) J. P. Campbell and R. D. Pritchard, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology, in M. D. Dunnett, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 68-69.

13) F. Luthans, op. cit., p. 61.

〈表Ⅱ-1〉 作業動機理論의 歷史的 展開過程



Ⅲ. 動機에 관한 內容理論들의 研究成果와 批判

內容理論은 行動에 영향을 미치는 變因들의 實體를 파악하려고 하기 때문에 이 要因들이 行動에 영향을 미치는 過程에 대해서는 별로 관심을 갖지 않는다. 그러므로 人間이 얻기를 원하는 報償을 充足시키고자 하는 基本欲求 또는 가장 強力한 誘引刺戟들이 무엇인지를 규명하려고 한다. 內容理論들은 일반적인 범주내에서 이러한 內容들을 밝히려고 한다.¹⁴⁾

例컨대, 昇進, 俸給引上, 職場安定, 認定 및 對人關係 등은 職務遂行에서 얻을 수 있는 成果

14) J. L. Gibson, J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly, Jr., *Organizations—Behavior, Structure, Processes*, 4th ed., (Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1982), p. 82.

變因들로서 內容理論에서 자주 거론되는 動機要因들이다.

內容理論들은 Freud, McDougall, Murray, McClelland, Maslow, Alderfer, Skinner, Herzberg 등을 중심으로 하는 臨床心理學的이며 個人差 心理的 接近方法의 傳統에서 크게 영향을 받았다.¹⁵⁾

여기에서는 여러 內容理論들 중에서 欲求段階理論, ERG理論, 二要因理論, 成就動機理論만을 다루기로 한다.

1. Maslow의 欲求段階理論(Need Hierarchy Theory)

欲求에 관한 研究들은 <表Ⅲ-1>에서 보는 바와 같이 多様な 內容으로 많이 이루어지고 있으나, 가장 널리 논의된 動機理論은 Maslow의 理論이다. 특히 作業動機에 관련하여 거론시키지는 않았지만, 欲求에 대한 接近이 行動科學的이며 現代의인 의미에서의 動機賦與에 대한 研究의 出發點이 된다.

<表Ⅲ-1> 欲求에 관한 研究內容

研究者	研究內容
W. I. Thomas	①새로운 經驗 ②安全 ③親密한 反應 ④承認
D. A. Prescott	①生理的인 것 ②社會的인 것 ③自我的인 것
R. W. Johnson	①個人的權威 ②他人으로부터의 認定 ③生存本能 ④安定感 ⑤集團本能
R. C. Challman	①愛情 ②所屬 ③社會的 承認 ④獨立 ⑤成就
W. L. Lenger	①生理的인 것 ②社會的인 것 ③自我的인 것
K. Davis	①一次的(生理的)인 것 ②二次的(精神的)인 것
H. C. Smith	①生理的 ②安定 ③社會的(所屬) ④自尊心(獨立自由) ⑤自己實現(精神的)

人間行動에 관한 欲求段階理論은 다음과 같은 前提를 發展시켰다.¹⁶⁾

① 人間은 欲求하는 存在이며, 그들은 언제나 欲求하고 더 많이 欲求한다. ② 일단 充足된 欲求是 더 이상 行動의 動機가 되지 못하며, 充足되지 않은 欲求만이 行動을 일으킨다. ③ 人間の 欲求是 여러 개의 水準(重要度, 階層)으로 連結·配列되어 있다.

Maslow는 上位階層의 欲求를 능가하는 優性的의 모든 下位階層의 欲求가 階層狀態로 配列되어 있다고 提案하였다. 下位欲求가 滿足됨에 따라 그 人間の 關心은 上位欲求로 移動된다. 欲求階層은 上位欲求가 움직이려고 하기 전에 下位欲求가 滿足되어야 하는 것으로 흔히 잘못 解釋하고 있다. 이것을 다시 下位欲求가 일반적으로 上位欲求보다 더 많이 滿足된다고 言及함으로써 그릇된 解釋을 분명히 하였다.¹⁷⁾

15) J. P. Campbell and R. D. Pritchard, op. cit., pp.63~130.

16) A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol.50, 1943, pp.370~396.

17) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed., (New York: Harper & Row, 1970)

McGregor(1957, 1960)는 Maslow의 原範疇에 다음과 같이 약간의 修正을 하였다.¹⁸⁾

① 生理的 欲求(physiological needs)는 始發點으로 다루어지며 가장 優性的인 것으로서 衣食住에 대한 基礎的인 欲求를 포함한다.

② 安全欲求(safety needs)는 生理的 欲求가 充足되어 나타나며 危險, 威脅과 剝奪에 대한 保護에 관한 것으로서 身體的 危險에 대한 保護는 過去보다 덜 重要하나 繼續雇傭의 不確實性을 유발하는 行動과 政策의 예측할 수 없는 執行과 같은 狀況에서 動機要因으로 作用한다.

③ 社會的 欲求(social needs)는 安全欲求가 充足되어 나타나며 所屬, 交際, 愛情, 親舊에 의한 受容, 友情을 주고 받으려는 欲求를 포함한다.

④ 自尊欲求(ego needs)는 두 가지 種類로서, 첫째 自己尊重과 관련된 欲求: 自身, 成就, 能力, 知識에 관한 欲求이며, 둘째 名聲과 관련된 欲求: 地位, 認定, 感謝, 親舊에 당연한 敬意에 관한 欲求이다. 下位欲求와는 대조적으로 自尊欲求는 完全하게 滿足되지 않으며, 보통 下位欲求가 充足될 때까지 優勢하게 되지는 않는다.

⑤ 自我實現欲求(self-actualization needs)는 欲求중 最上位의 것으로 自己自身の 潛在力을 實現시키며 계속적인 自己開發을 하려는 欲求이며, 이 欲求는 人間에 의해서 좀처럼 完全히 充足되지 않는다.

또한 Maslow는 계속적인 研究를 통하여 5段階의 欲求를 두 가지의 動機로 分類하였는데 ①生理的·安全·社會的·自尊欲求를 缺乏動機(deficiency motivation) 또는 D-動機(D-motivation)라고 부르고, 이는 무엇인가가 결핍되어 있기 때문에 느끼는 欲求라고 하였고, ②自我實現欲求를 成長動機(growth needs) 또는 메타動機(meta motivation), 存在動機(being motivation) 또는 B-動機(B-motivation)라고 부르고, 이는 결핍되어서라기 보다는 成長하고자 하는 欲求라고 하였다.¹⁹⁾

末年の 著作에서 Maslow는 그가 처음 設定하였던 欲求의 5段階에 副屬物로서 作用하는 二次的인 欲求段階를 제시하였다. 二次的인 欲求段階는 ①認知的 欲求(cognitive needs; needs to know and to understand)는 理解하고자 하는 欲求보다 알고자 하는 欲求가 더 강하며 理解하고자 하는 欲求가 나타나기 전에 알고자 하는 欲求가 만족되어야 한다는 欲求이며, ②審美的 欲求(aesthetic needs)는 추한 것을 피하고 아름다운 것을 추구하는 欲求이다.

이후에 Maslow는 여러 가지 欲求가 相對的 潛在力의 일반적인 順位를 나타내며 모든 人間들에게 일률적으로 適用되는 것이 아니라는 것을 염두에 두면서, 여러 欲求水準들이 相互依存의이로 重復되어 있어서 各 上位欲求는 下位欲求가 完全히 滿足되기 전에 出現한다는 것을 示唆하였다. 이 외에 그는 人間이 그 欲求들을 再配列할 수 있다고 하였고, 그 階層을 엄격하게 固守하지 않음을 분명히 하였다.

그러나 이 理論은 Lawler와 Suttle(1972), Miner와 Dachler(1973), Locke(1976) 등에 의하여 檢

18) D. McGregor, "The Human Side of Enterprise", *Management Review*, Vol.46, 1957, pp.22~29.

19) D. Schultz, *Growth Psychology: Models of the Healthy Personality* (New York: D. Van Nostrand Company, 1977)

證이 모호하다는 점에서 강력한 批判을 받고 있다.²⁰⁾

2. Alderfer의 ERG理論(ERG Theory)

Alderfer는 Maslow의 欲求段階理論과 밀접하게 관련된 代替理論을 제시하였는데, 이는 欲求의 범주를 3가지로 압축하여 보다 신축적이며 實證調査가 용이한 存在·關係·成長(Existence-Relatedness-Growth: ERG)理論이다. 이 理論이 假定하고 있는 基本的인 欲求是 다음과 같다.²¹⁾

① 存在欲求是 有機體의 生理的·物質的 所望에 대한 欲求로서 作業組織에서는 俸給, 附加給付, 安全한 作業條件 및 職務安全 등에 대한 欲求가 포함된다. 이 欲求是 Maslow의 生理的 欲求와 物理的 側面의 安全欲求와 대응된다.

② 關係欲求是 作業場에서 他人과의 相互作用을 통하여 만족되는 對人關係欲求로서 個人은 思考와 感情을 他人과 相互 나누는 欲求이다. 이 欲求是 Maslow의 對人關係 側面의 安全欲求와 社會的 欲求와 對人關係 側面의 自尊欲求와 대응된다.

③ 成長欲求是 職務에 대하여 個人的 創意的 成長과 增進을 지향한 個人的 努力에 관련된 欲求로서 人間에게 중요한 能力과 潛在力을 發展시킴으로 充足된다. 이 欲求是 Maslow의 自己確信 側面의 自尊欲求와 自我實現欲求와 대응된다.

ERG理論은 欲求로 표현되는 어떤 對象에 대한 希望과 그 對象에 대한 滿足과 挫折間의 相互關係를 설명하기 위해 다음의 3가지 假定에 基礎한다.²²⁾

- ① 각 欲求水準이 充足되지 않을수록 그에 대한 바람은 크다. (欲求充足)
- ② 下位欲求가 充足되게 되면 上位欲求에 대한 바람이 더 커진다. (希望強度)
- ③ 上位欲求가 充足되지 않을수록 下位欲求에 대한 바람이 더욱 커진다. (欲求挫折)

이상의 假定에서 ERG理論은 欲求段階理論과 見解를 달리하게 된다.

첫째, 欲求段階理論은 滿足-進行接近法(satisfaction-progression approach)에 기초하고 있지만 ERG理論은 여기에 挫折-退行接近法(frustration-regression approach)의 要素를 가미시키고 있다.²³⁾

둘째, ERG理論은 欲求段階理論과 달리 一定한 時點에 한 가지 이상의 欲求가 동시에 作用할 수 있다는 點이다.²⁴⁾

20) E. J. McCormick and D. R. Ilgen, *Industrial Psychology*, 7th ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1980), p. 265.

21) C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth Human Needs in Organizational Settings* (New York: The Free Press, 1972)

22) A. D. Szilagyi, Jr., and M. J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, 3rd ed., (Glenview, ILL.: Scott, Foresman and Company, 1983), p. 79.

23) 滿足-進行接近法은 下位欲求가 만족되어야 上位欲求로 進行해 간다는 것이며, 挫折-進行接近法은 上位欲求가 만족되지 못하거나 좌절된 채 남아 있을 경우 그 보다 낮은 下位欲求의 중요성을 더 크게 느끼거나 希求하게 된다는 것이다.

24) A. D. Szilagyi, Jr., and M. J. Wallace, Jr., op. cit., p. 93.

세계, ERG理論은 기본적으로 上位·下位欲求의 區分은 인정하지만, 欲求의 段階的 優越性에 대한 順位나 한 欲求가 어느 程度 充足되면 次上位 欲求의 活性化로 이룬다는 강조를 回避함으로써 尙 制約的인 立場을 취하고 있다.²⁵⁾

ERG理論은 비교적 最近에 소개되었으므로 理論의 妥當性을 檢證한 研究는 거의 없으나, Alderfer는 자신이 수행한 調査結果를 토대로 Maslow의 欲求段階理論보다 ERG理論의 타당성을 제시하였으며, 많은 行動科學者들도 ERG理論을 欲求概念에 기초한 動機에 대한 妥當하고 調査 可能한 最近의 理論으로 받아들이고 있다.

그러나 Wanous와 Zwany의 研究는 ERG理論의 普遍性에 의문을 제기하였는데, 즉 ERG理論은 어떤 組織에서는 適用이 되지만 다른 組織에서는 適用되지 않는 경우도 있다는 것이다.²⁶⁾

결국 ERG理論은 Maslow나 Herzberg의 理論보다 經營者들이 動機에 더욱 適用可能하고 現實的 接近을 可能하게 해 준다. 즉 滿足-退行 및 挫折-退行의 要素를 모두 포함하고 있어서 組織의 人間行動을 더욱 잘 理解할 수 있게 해 준다.²⁷⁾

3. Herzberg의 二要因理論(Two-Factor Theory; Dual-Factor Theory)

Herzberg에 의해서 提案된 二要因理論은 動機-衛生理論(motivation-hygiene theory)이라고도 불리는데, 그 內容은 從業員의 職務態度에 관하여 독창적인 研究方法에 따라 調査分析한 研究結果를 綜合한 것이다. 從業員의 心的狀態에 영향을 미치는 諸要因(factors)과 그 要因에 의한 從業員의 態度(attitudes)와 그 態度의 결과로서 발생하는 效果(effects)간에 밀접한 關聯性이 있다고 보고, 이것에 관한 實證的 研究로서 從業員을 動機賦與할 수 있는 結論을 導出하였다. 즉, FAE Complex의 分析研究를 主軸으로 한 것으로서 종업원을 대상으로 面接方法을 통하여 調査한 資料로 研究한 것이다.²⁸⁾

Herzberg는 그의 理論을 研究하는데 2회의 豫備調査한 후 本調査를 實施하였다. 第1次 豫備調査는 製鋼業 및 倉庫業의 小規模會社에 종사하는 13名의 從業員을 대상으로 하였고, 第2次 豫備調査는 建設會社의 中間管理者 39名을 대상으로 하였으며, 本調査에서는 Pittsburgh地域의 9個 會社에 근무하는 技術者와 會計士 203名을 대상으로 실시하였다.

먼저 從業員의 職務態度의 研究에 있어서 1次水準要因(first level factors)과 2次水準要因(second level factors)의 두 要因로서 區分하였는데, 여기서 1次水準要因이란 職務에 대한 態度가 決定되기 이전에 있었던 客觀的 狀況要因들을 의미하며, 2次水準要因은 1次水準要因에서 나타나게 되는 欲求로서 客觀的 事件에 대한 個人의 主觀的·心理的인 反應과 解釋을 의미한다.

25) F. Luthans, op. cit., p.185.

26) J. P. Wanous and A. Zwany, "A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.18, 1977, pp.78~97.

27) A. D. Szilagy, Jr., and M. J. Wallace, Jr., op. cit., p.94.

28) F. Herzberg, B. Mausner and B. Synderman, *The Motivation to Work* (New York: Jhon Wiley & Sons, 1959) pp.1~157.

이와 같은 區分方法에 따라 職務態度를 決定하는데 영향을 미치는 1次水準 要因으로서 14가지를 제시하였다. 즉, ① 認定, ② 成就, ③ 成長可能性, ④ 昇進, ⑤ 俸給, ⑥ 對人關係, ⑦ 技術的 監督, ⑧ 責任, ⑨ 會社政策과 管理, ⑩ 作業條件, ⑪ 作業自體, ⑫ 個人生活, ⑬ 地位, ⑭ 職務의 安定이다.

한편 2次水準 要因은 11가지로 區分하여 分類할 수 있다. 즉, ① 認定感, ② 成就感, ③ 成長可能性에 대한 느낌, ④ 責任感, ⑤ 集團에 대한 느낌(歸屬感 또는 孤立感), ⑥ 職務遂行에 대한 關心度, ⑦ 地位의 上昇이나 下落感, ⑧ 安定感의 增加나 減少, ⑨ 公正과 不公正에 대한 느낌, ⑩ 自負心, 未治感 또는 罪責感, ⑪ 俸給에 대한 느낌 등으로 區分되었다.

그리고 從業員의 職務態度의 效果는 5가지로 分類된다. 첫째, 職務遂行效果는 ① 單純한 영향이 있는 경우, ② 作業의 質을 問題삼지 않는 경우, ③ 作業의 質에 있어서의 變化되는 경우이다. 둘째, 離職效果는 ① 離職하는 경우, ② 離職節次를 밟는 경우, ③ 離職을 거부하는 경우이다. 셋째, 精神健康效果는 ① 精神疾患이 發病한 경우, ② 不眠症·緊張感에 관한 증세가 나타난 경우, ③ 具體的인 증세는 없으나 緊張感으로 인한 心的不安이 있는 경우이다. 넷째, 對人關係效果는 人間關係의 好轉과 惡化로서 나타난다. 다섯째, 態度效果는 職場·職務·同僚에 대한 態度에 영향을 미치는 경우이다.

이와 같은 實證的 研究結果에 의하면 人間이 職務와 관련하여 추구하는 欲求是 두 가지의 범주로서 動機要因(motivators)과 衛生要因(hygiene factors)으로 나누어 진다.

動機要因은 높은 職務態度와 관련된 경우로서 이들 범주는 成就感, 認定感, 挑戰感, 責任感, 昇進, 作業自體, 成長과 發展 등이 있으며, 이 要因들은 職務自體의 本質的임을 의미하는 職務滿足과 관련되기 때문에 滿足要因(satisfiers), 本質要因(intrinsics), 內容要因(content factors)이라고 부른다.

衛生要因은 職務態度와 관련된 경우로서 이들 범주는 會社政策과 管理, 監督, 對人關係, 作業條件, 俸給, 地位, 安全 등이 있으며, 이 要因들은 職務自體에 非本質的임을 의미하는 職務不滿足과 環境에 관련되기 때문에 不滿足要因(dissatisfiers) 維持要因(maintenance factors), 非本質要因(extrinsics), 環境要因(context factors)이라고 부른다.

Herzberg에 의하면 動機要因과 衛生要因은 同一線上의 兩極點으로 파악하던 종래의 입장과는 달리 전혀 별개의 독립적인 要因이라는 假定을 세웠다. 즉 滿足要因이 결핍되었다고 해서 職務에 대한 不滿足이 초래되는 것이 아닐 뿐만 아니라, 不滿足要因이 개선되었다고 하더라도 職務에 대한 滿足과 職務動機가 높아지지 않는다.

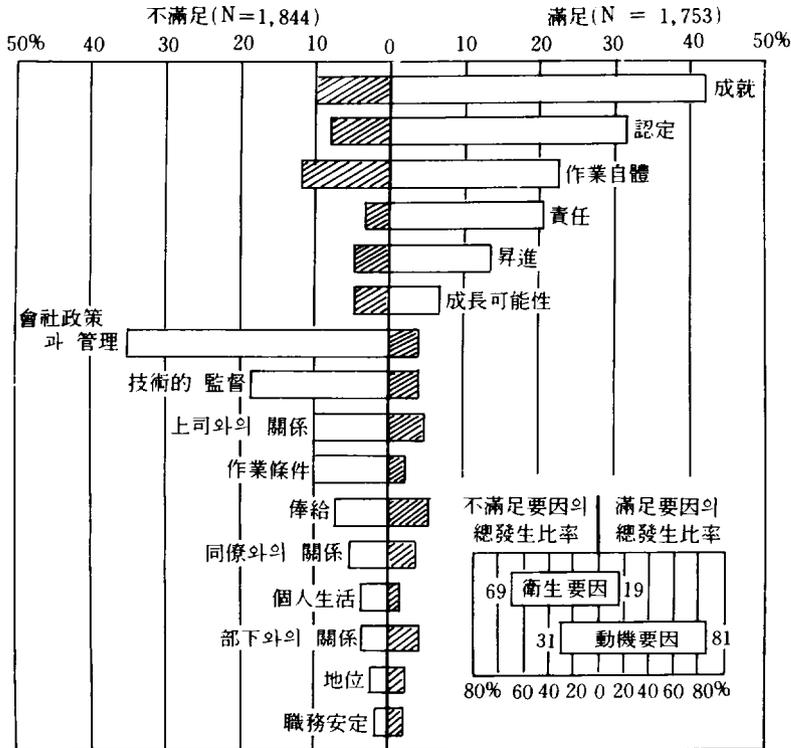
二要因理論은 理論의 研究背景을 형성하고 있는 研究方法에 대한 批判으로서 많은 論爭이 유발되었다.²⁹⁾ 이 批判的인 見解들은 ① 滿足要因과 不滿足要因의 區分은 타당치 못하며, ② 個人的特性和 差異를 무시하고 있으며, ③ 滿足과 動機이동을 동일시하고 있으며, ④ 資料蒐集을 위한 面接方法上 問題點과 1次水準要因의 決定에 대한 客觀性的의 與否 등이다.

29) N. A. King. "A Clarification and Evaluation of the Two Factor Theory of Job Satisfaction", *Psychological Bulletin*, July. 1970. p.18.

지금까지 Herzberg(1959)의 初期 基本研究를 중심으로 살펴보았다. 그 이후에도 二要因理論에 관하여 여러 學者들이 共產國家를 포함해 各國의 各職種 從業員들을 대상으로 研究가 進行되었다.

Herzberg(1968)에 의해서 初期 基本研究 이후부터 1968년까지 進行된 12個 이상의 相關研究結果를 整理하여 各 要因別 百分率을 <圖Ⅲ-1>과 같이 제시하였다.³⁰⁾

<圖Ⅲ-1> 職務態度에 영향을 미치는 要因



資料 : F. Herzberg. "One more time: How do you motivate employee?" *Harvard Business Review*. Vol.46. No.1. 1968. p.53. 參照.

이때 이들 研究의 대상이 된 被面接者들에게 자신의 職務에 관하여 극히 滿足하거나 不滿足스럽게 느꼈던 作業上의 事件들을 질문하였다. 이 反應들을 正的인 職務事件과 負的인 職務事件들의 百分率로 나눈 것이다.

여기서 衛生要因과 動機要因의 總計가 100%를 초과하는데, 이는 한 事件에 영향을 미친 要因들이 둘 이상일 경우가 있었기 때문이다. 例컨대, 昇進은 責任부담을 수반하는 경우가 흔하다.

30) F. Herzberg. "One more time: How do you motivate employee?" *Harvard Business Review*. Vol.46. No.1. 1968. pp.53-62.

職務滿足에 기여한 要因들의 總 百分率 중 81%가 動機要因들이며, 또한 從業員의 不滿足을 일으킨 모든 要因 중에서 69%가 衛生要因들이었다. 이 12個 研究들은 전반적으로 二要因理論을 지지하는 結果이다.

4. McClelland의 成就動機理論(Achievement Motivation Theory)

動機의 한 측면에 관한 研究에서 Atkinson(1957)과 McClelland(1961)은 成就지향적인 行爲에 관심을 나타냈다.³¹⁾ 대부분의 研究者들은 初期에 成就動機가 個人生活과 國家發展에 매우 有益한 人間의 特性임³²⁾이 밝혀지자 初期의 觀點³³⁾을 修正하여 成人에게 成就動機를 開發시킬 수 있는 可能性을 摸索하였다. 그들의 첫 試圖은 만약 어떤 教育的인 課程을 거쳐 企業家들에게 成就動機를 開發시킨다면 企業活動이 보다 의미있게 增進될 것이라는 假定에서 출발하였다. McClelland는 欲求를 測定하기 위해서 主題統覺試驗(thematic apperception test: TAT)을 통하여 多數人에게 주요한 3가지 基本的 欲求 즉, 成就欲求(need for achievement; n-Ach), 權力欲求(need for power; n-Pow) 및 親和欲求(need for affiliation; n-Aff)를 규명하였다.³⁴⁾

初期研究에서 그는 成就欲求를 극히 중요시하여 個人 스스로가 獨立的인 自己創造의 人間으로서 自己實現欲求를 부단히 追求하는데서 비롯된 것으로, 人間이 일정한 努力에 대하여 卓각적인 認定과 報償받기를 원하는 欲求를 의미한다.

따라서 欲求動機는 어떤 훌륭한 일을 成就하고자 하는 內的 意欲으로서 欲求動機가 높은 사람의 行動特性을 보면 철저히 計算된 적절한 冒險을 遂行하며, 責任感이 강하고, 어떤 일에도 自信心을 갖추며, 精力的이고 革新的이며, 課業指向의이며 未來指向의이다.³⁵⁾

그러므로 높은 成就動機의 사람들로 구성된 組織은 發展이 빨랐으며, 成就動機가 높은 사람들은 보다 企業에서 훌륭한 經營者로서 成功하였다. 그런데 成就指向의 行爲는 두 個의 반대되는 傾向性, 즉 成功을 成就하려는 傾向性(n-Ach)과 失敗를 避하려는 傾向性(need to avoid failure: n-AF)간의 葛藤결과에 의해서 영향을 받는다.

Atkinson과 Feather는 課業에 접근하거나 계속하려는 傾向性은 狀況의 어려움과 個人的 動機에 의존하게 됨을 提案하였는데, 그들의 一般화된 豫測모델은 <圖Ⅲ-2>와 같다.³⁶⁾

31) J. W. Atkinson, Motivational determinants of risk-taking behavior, *Psychological Review*, vol.64, 1957, pp. 359~372.

32) D.C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, N. J.: D. Van Nostrand Company, 1961)

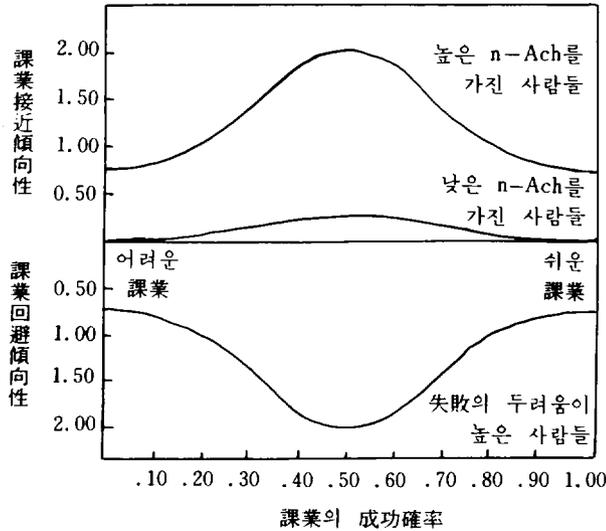
33) D. C. McClelland and J. W. Atkinson, "The Projective expression of needs: The effect of different intensities of hunger drive on perception", *Journal of Psychology*, Vol.25, 1948, pp.202~205.

34) D. C. McClelland, op. cit., p. 438.

35) D. C. McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark & E. L. Lowell, *The Achievement Motive* (New York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1953), p.107.

36) D. C. McClelland, "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review*, Vol. 40, 1962, pp. 99~112.

〈圖 III-2〉 動機類型과 成功確率의 相互作用



資料 : D. C. McClelland & D. C. Winter. *Motivating Economic Achievement* (New York: The Free Press, 1969), p.17.

높은 n-Ach를 가진 사람들은 중간정도의 어려움을 가진 課業에 접근하려는 가장 강한 傾向性을 가졌고, 낮은 n-Ach를 가진 사람들도 중간정도의 어려움을 가진 課業에 접근하려는 傾向性이 있지만 그 曲線은 아주 완만하다. 失敗의 두려움이 높은 사람(n-Ach의 負的 側面)들은 成功하는 것이 거의 확실한 아주 쉬운 課業 또는 아주 어려운 課業을 選好하므로 중간정도의 어려움을 가진 課業을 避하려는 경향이 있다.

대체로 成就動機理論이 動機理論의 발전에 기여한 貢獻은 대체로 다음과 같다. ① 成就動機를 測定할 수 있는 導具를 마련한 점, ② 成就傾向에 영향을 미치는 發達要因 또는 成就動機를 育成하기 위한 成就動機 開發要因을 研究한 점, ③ 成功에 대한 成就追求要因뿐만 아니라 失敗할 것을 두려워 하는 傾向도 있다는 주장을 제시함으로써 成就에 관한 관심을 확장시켰으며, 이 확장된 理論을 통해서 性別에 따른 成就行動의 差異點을 연구하는데 貢獻한 점, ④ 職務滿足, 職務上的 成功, 成就欲求 및 人口統計論的 變因間的 相關關係를 검토할 수 있도록 調查研究를 자극한 점, ⑤ 成功과 失敗의 原因知覺에 관한 연구를 통해서 動機에 관한 歸因理論과의 연결을 가능케 했던 점 등이다.

要件대, McClelland의 成就欲求研究는 다음과 같은 結果에 기초하고 있다. ① 한 國家의 經濟

成長은 그 國家의 文化가 成就欲求에 두고 있는 價値의 函數이다. 따라서 經濟成長率이 높은 國家의 經營者는 높은 成就欲求를 가지고 있다. ② 높은 成就欲求를 가진 사람은 낮은 成就欲求를 가진 사람보다 經營者가 되는 確率이 높으며, 그들의 役割을 遂行하는 데 더욱 成功的이다.

그러나 이 理論에서 지적되고 있는 問題도 있는데,³⁷⁾ ① 成就欲求가 開發訓練에 의해 育成된다는 見解에 대하여 많은 研究들은 人間의 欲求體系가 幼年期에 형성되므로 變化되지 않는다고 비판하며, ② 欲求가 획득되면 영속적으로 지속될 수 있으나 異議가 제기되며, ③ 練習에서 습득된 것이 職務上에서도 유지될 수 있는가에도 問題가 되고 있다.

이 상에서 檢討한 內容理論들을 相互比較·整理하면 일맥상통하는 內容을 가질 수 있는데, 이들의 共通된 內容을 連結하면 <表Ⅲ-2>와 같은 綜合모델을 만들 수 있다.

<表Ⅲ-2> 內容理論들의 相互關聯性 比較

主張者	Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland	主張者	
理 論	欲 求 段 階 理 論	E R G 理 論	二 要 因 理 論	成 就 動 機 理 論	理 論	
上 位 欲 求	自 我 實 現 欲 求	成 長 欲 求	動 機 要 因 作 業 · 責 任 · 昇 進	成 就 欲 求	內 在 的 動 機	
↑	自 己 確 信 的 自 尊 欲 求					關 係 欲 求
	對 人 關 係 的 自 尊 欲 求	監 督 · 上 下 同 僚 關 係	親 和 欲 求			
	社 會 的 欲 求			職 務 安 全	-	
	對 人 關 係 的 安 全 欲 求	存 在 欲 求	俸 給 · 作 業 條 件			外 部 的 動 機
物 理 的 安 全 欲 求						
下 位 欲 求	生 理 的 欲 求					

資料: Szilagyi, A. D., Jr. & Wallace, M. J., Jr., *Organizational Behavior and Performance*, 3rd ed., (Gleview, ILL: Scott, Foresman and Company, 1983), p.91. 參照.

IV. 動機에 관한 過程理論들의 研究成果와 批判

過程理論은 選擇 可能한 여러 活動들 중에서 行動을 選擇하러 노력하고 그 活動을 계속하게 하는 持久力 등의 決定過程에 관하여 일반화된 설명을 한다.

즉 誘引刺戟, 動因, 強化, 期待 등의 概念的 變因들을 정리한 후에 중요한 變因들이 어떻게 相互作用하여 動機나 職務遂行과 같은 特定한 從屬變因들에 영향을 미치는지를 규명하려고 한다.³⁸⁾

過程理論들은 Thorndike, Hull, Spence, Tolman, Atkinson, Adams, Korman, Vroom, Porter, Lawler, Luthans, Keritner, Weiner, Locke, Bandura, Deci 등을 중심으로 하여 주로 實驗的 傳統

37) ① B. Weiner, *Human Motivation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980)

② B. Weiner, *Theories of Motivation: From Mechanism to Cognition* (Chicago: Markham, 1972)

38) J. P. Campbell and R. D. Pritchard, op. cit., pp.68~69.

을 강조하는 學者들이 큰 영향을 미쳤다.³⁹⁾

여기에서는 여러 過程理論들 중에서 Vroom 및 Porter와 Lawler의 期待理論과 Adams의 公正性理論만을 다루기로 한다.

1. Vroom 및 Porter와 Lawler의 期待理論(Expectancy Theory)

期待理論의 歷史는 Tolman(1932), Lewin(1938), Peak(1955)까지 소급될 수 있지만,⁴⁰⁾ 1964年 Vroom의 著書 「Work and Motivation」에서 제시된 理論은 産業·組織心理學에 導入되었다.⁴¹⁾ 이 理論은 그 후 Campbell, Dunnette, Lawler 및 Weick(1970), Lawler(1971), Dachler와 Mobley(1973), 그리고 Porter와 Lawler(1968)에 의해 조금씩 修正·擴張되어 왔다.

組織에서의 職務動機와 관련하여 다룰 경우, 이 理論을 期待×誘引價理論(expectancy×valence theory), 手段性理論(instrumental theory), 通路-目標理論(path-goal theory), 誘引價-手段性-期待理論(valence-instrumentality-expectancy theory: VIE)이라고 부르기도 한다.⁴²⁾

期待理論의 공통적인 기초에 따르면, 人間行動이란 誘引價를 지니는 成果와 그 成果를 얻을 수 있는 期待를 곱한 값에 의해서 決定된다. 즉, 人間은 자신이 바라는 것을 얻을 確率이 큰 쪽으로 選擇해서 行動하게 된다는 것이 이 理論의 핵심이다.

그런데 人間行動은 상당한 部分이 個人特性(性格特性, 態度, 要求 및 價値)과 環境知覺(監督類型, 職務나 作業條件, 組織風土)간의 相互作用에 의하여 나름대로 형성된 信念과 豫見이 動機過程에 중요한 역할을 한다고 주장한다.

먼저 이 理論內에서 職務遂行과 관련시켜 볼 때 적어도 다음과 같은 세 가지의 중요한 變因들과 函數關係가 있다.⁴³⁾ 즉, ① 動機水準(motivational levels), ② 能力 및 特性(abilities & traits), ③ 役割知覺(role preception)이다. 따라서 職務動機란 職務遂行을 결정하는 여러 要因중의 하나에 불과하다. 그러나 期待理論의 研究者들은 이상의 세 要因들 중에서 動機要因에 초점을 맞추어 研究하고 있다.

여기에서는 먼저 期待理論을 最初로 産業組織에서의 職務遂行 動機에 適用을 試圖한 Vroom의 理論을 살펴보고, 다음에는 이를 기초로 하여 擴大시킨 Porter와 Lawler의 修正模型을 다루고,

39) Ibid., pp.63~130.

40) ① E. C. Tolman, *Purposive Behavior in Animals and Men* (New York: Century, 1932)

② K. Lewin, "The Conceptual Representation and Measurement of Psychological Forces", *Contribution to Psychological Theory*, Vol.1, No.4, 1938.

③ H. Peak, "Attitude and Motivation", in M. R. Jones, ed., *Nebraska Symposium on Motivation* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1955), pp.149~188.

41) V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964)

42) A. K. Korman, *The Psychology of Motivation* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1974), p.107.

43) L. L. Cummings and D. P. Schwab, *Performance in Organizations* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1973)

또한 이 理論들을 다소 修正하여 總括시킨 Lawler의 修正模型을 다루기로 한다.

가. Vroom의 期待理論

Vroom(1964)의 理論보다 앞서 제안된 期待理論은 Georgopoulos, Mahoney와 Jones(1957)의 理論이 있으나⁴⁴⁾ 이들 研究에 비하여 産業現場에서 당면하고 있는 여러 現狀에 일관성있게 적용함으로써 認知理論을 토대로한 期待理論의 確立者로 Vroom은 인정받고 있다.

그에 의하면 動機에 관한 문제는 두 가지 側面으로 區分된다.⁴⁵⁾ 첫째는 人間行動을 촉발시키거나 활성화시키는 側面이며, 둘째는 行動方向의 側面이다. 그리고 이 두 가지 動機問題 중에서 作業과 動機와의 관계를 다룸에 있어서 心理學者가 특히 관심을 갖는 다음의 세 가지를 중심문제로 삼았다.

① 職務上的 役割들 중에서 人間이 하나를 選擇하는 過程(選擇), ② 自身이 選擇한 職務上的 役割에 대한 滿足程度(滿足), ③ 自身이 選擇한 職務上 役割에서의 職務遂行과 效率性(遂行)이다. 이 세가지 중심문제를 다루는 理論的 特徵은 認知論的 觀點에서 찾을 수 있다.⁴⁶⁾ Vroom의 理論과 관련있는 期待理論들의 研究內容을 體系의으로 整理하면 <表IV-1>과 같다.⁴⁷⁾

<表IV-1> 期待理論에 관한 研究內容

研究者	發表年度	決定要因	結果
Lewin	1944	主觀的 確率×誘引價	힘(force)
Rotter	1954	期待, 補強價	遂行벡터(performance vector)
Edwards	1954	主觀的 確率×有用性	行動潛在力(behavior potential)
Tolman	1955	期待×成果의 要求水準×成果水準	主觀的으로 期待하는 有用性
Atkinson	1958	期待×(動因×誘引水準)	最終 行動傾向
Vroom	1964	成果成就의 期待×誘引價	힘(force)
Porter & Lawler	1968	期待×誘引價×手段性	努力(effort)

資料: A. K. Korman, *The Psychology of Motivation*, (New Jersey: Prentice-Hall, 1974), p.107.參照.

Vroom의 理論은 과거의 經驗이나 學習을 문제삼지 않으므로 基本的으로 非歷史的인 模型이다. 이 模型에서는 여러 가지 選擇 可能한 行動 중에서 하나의 行動을 選擇하는 것이 과거의 學習에 의해서 일어나는 것이 아니라 行動이 일어날 당시의 心理的 事件들과 關聯을 갖고 일정한 法則에 따라서 일어난다고 假定한다. Vroom의 模型에는 動機過程의 說明에 有用하게 쓰일 수 있는 變數들 각각에 대해서 前提되는 概念이 提示되어 있다. 이러한 行動選擇模型의 기초를 이

44) B.S. Georgopoulos, G. M. Mahoney and N. W. Jones, A Path-Goal Approach to Productivity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, 1957, pp. 345~353.

45) V. H. Vroom, op. cit., p. 8.

46) Ibid., p. 14.

47) A. K. Korman, op. cit., p. 107.

루는 概念들은 一次水準結果(first-level outcome), 二次水準結果(second-level outcome), 誘引價(valence), 手段性(instrumentality), 期待(expectancy), 힘(force), 能力(ability)이다.

① 一次水準結果는 作業自體에 內在된 것으로 職務成果, 生産性, 缺勤率, 勞動移動 등이 포함된다.⁴⁸⁾

② 二次水準結果는 一次水準結果와 直結된 概念으로 一次水準結果에 따라 發生을 기대하는 事象(報償)을 의미하는 것으로서 金錢的 報償, 賃金引上, 昇進, 監督者의 支援, 集團受容, 賞與 등이 포함된다.⁴⁹⁾

③ 誘引價는 一次 및 二次水準結果에 대하여 個人이 갖고 있는 魅力 또는 選好度를 의미하며, 이러한 愛着度의 程度를 數値로 전환시킨 것이다. 따라서 어떤 結果의 發生을 기대하면 正의 誘引價를 갖게 되고, 無關心의 態度일 때는 0.00의 誘引價를 갖게 되며, 結果發生을 싫어할 경우에는 負의 誘引價를 갖는다.⁵⁰⁾

④ 手段性은 一次水準結果가 二次水準結果에 미치는 영향력에 대한 個人의 知覺 또는 客觀的 判斷을 數値로 전환시킨 것으로서, Vroom은 手段性的 範圍를 -1.00에서 +1.00까지로 設定하고 있다.⁵¹⁾ 즉 一次水準結果 없이도 확실하게 二次水準結果가 가능한 경우(-1.00)부터 一次水準結果가 반드시 二次水準結果를 야기하리라는 確信(+1.00)에 이르기까지의 範圍이다. 여기에서 手段性이 +1.00이라함은 一次水準結果가 二次水準結果의 發生을 위한 必要充分條件이라고 個人이 確신하고 있는 狀態이다.

⑤ 期待는 特定の 行爲가 特定の 結果를 發生시키리라는 可能性 또는 主觀的 確率과 관련된 個人의 믿음이다.⁵²⁾ 여기에서 特定の 結果란 一次水準結果를 의미하며, 特定の 行爲란 Porter와 Lawler가 제시한 努力과 일치된 內容이다. 따라서 期待란 特定の 努力으로 特定の 行爲結果(一次水準結果)를 야기시킬 수 있다고 個人이 추정하는 主觀的 確率值이다. Vroom은 期待의 範圍를 0.00에서 +1.00까지로 設定하고 있다. 즉 한 行動에 대한 한 結果를 야기시킬 수 없다는 絶對적 懷疑(0.00)에서 한 行動에 대한 기대하는 結果의 發生을 100% 確신하는 경우(+1.00)까지이다.

따라서 手段性은 結果 對 結果(outcome-outcome)의 관계인데 비하여, 期待는 行動과 結果(action-outcome)의 연결에 관한 概念이다.

⑥ 힘은 動機와 同意의 概念이다. 즉 個人이 選擇할 수 있는 行爲와 方向을 결정해 주는 역할을 하는 것이다.⁵³⁾

⑦ 能力은 어떤 職務를 成就할 수 있는 潛在力을 의미한다.

48) Vroom은 具體的인 first-level outcomes에 관한 例示를 job performance, productivity, absenteeism, turnover 등을 들고 있다.

49) Vroom은 具體的인 second-level outcomes에 관한 例示를 money, promotion, supervisor support, group acceptance, fringe benefits 등을 들고 있다.

50) V. H. Vroom, op. cit., pp.15~17.

51) Ibid., p. 18.

52) Ibid., p. 19.

53) Ibid., p. 18, p. 282.

Vroom은 이들 諸概念들의 相互關聯性을 다음의 公式으로 파악하여 個人的 動機베이션過程을 설명하고 있다.⁵⁴⁾

$$P=f(M \times A) \dots\dots\dots (3-1)$$

業務成果(P)는 動機베이션(M)과 個人的 能力(A)의 곱의 函數(multiplicative function)이다. 즉 業務成果란 個人이 選擇하고자 하는 意欲과 能力에 의존한다고 본다.

$$M=f(V_i \times E) \dots\dots\dots (3-2)$$

動機베이션은 一次水準結果에 대한 誘引價(V_i)에 特定한 行爲가 一次水準結果를 발생시킬 수 있다고 믿는 個人的 期待(E)를 곱함으로써 구한다. 이는 個人이 結果에 대하여 아무리 높은 誘引價를 갖더라도 結果의 발생에 懷疑의 입장이라면 動機베이션은 發生될 수 없다는 것을 뜻하며, 또한 期待가 아무리 높더라도 誘引價가 0.00에 가까우면 動機베이션은 發生되지 않는다.⁵⁵⁾

$$V_i=f(V_r \times I) \dots\dots\dots (3-3)$$

一次水準結果에 대한 誘引價가 결정되는 過程은 二次水準結果에 대한 誘引價(V_r)에 一次水準結果가 二次水準結果에 대하여 가지는 手段性(I)와의 곱의 函數로써 표시되고 있음을 의미한다.

그런데 이 公式에서도 알 수 있는 바와 같이, 지금까지 檢討한 Vroom의 動機模型은 職務遂行을 예측하는데 필요한 여러 變因들 중에서 動機要因에 한정시킨데 불과하다. 그러므로 職務遂行은 動機 이외에 여러 變因들에 대한 고려가 없이는 豫測하기 어려운 것이다. 또한 動機와 職務遂行과의 關係糾明을 더욱 복잡하게 만드는 문제는 다른 變因들의 영향을 統制하거나 또는 同等하게 만드는 條件下에서 動機水準과 실질적인 遂行水準과의 關係에 대하여 아직 結論을 얻지 못하고 있다는 點이다.

이러한 Vroom의 動機模型에 대하여 다른 學者들이 부분적으로 修正을 가하게 되었다. Vroom의 理論을 修正한 模型들 중에는 Porter와 Lawler의 模型(1968), Graen의 修正模型(1969),⁵⁶⁾ Lawler의 修正模型(1971, 1973) 등이 있다.

나. Porter와 Lawler의 修正模型

Porter와 Lawler(1968)는 Vroom의 動機模型을 擴大해서 職務遂行 및 職務滿足を 포함하는 組織行動全般에 관한 模型을 제안했다. 이 模型은 <圖IV-1>에서 나타난 바와 같이, Vroom의 주장에서는 볼 수 없는 動機에 영향을 미치는 몇 가지 要因들을 추가하고 있다.⁵⁷⁾

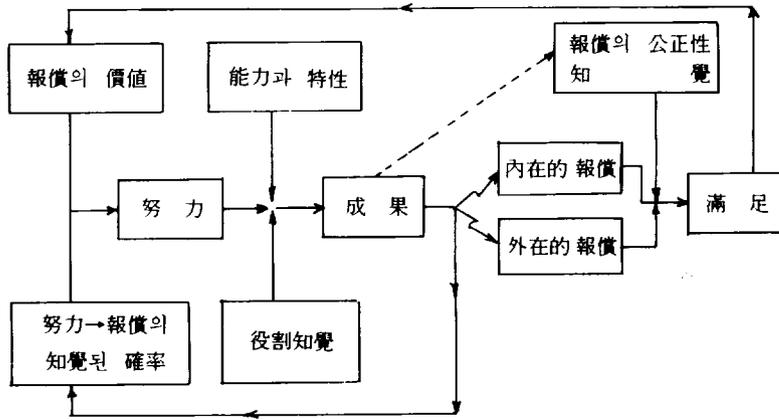
54) Ibid., p. 203.

55) Ibid., p. 19.

56) G. Graen, Instrumentality Theory of Work Motivation: Some Experimental Results and Suggested Modification, *Journal of Applied Psychology Monograph*, Vol.53, 1969, pp.1~25.

57) L. W. Porter and E. E. Lawler, III., *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1968), p.165.

〈圖Ⅳ-1〉 Porter와 Lawler의 動機模型



資料 : L. W. Porter and E. E. Lawler, III., *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1968), p.165.

이 模型에 포함된 각각의 要素에 대하여 간략하게 설명하면 다음과 같다.

① 報償의 價值는 誘引價를 나타내는 것으로서 하나의 成果가 지니는 魅力度 또는 바람직한 程度를 의미한다.

② 努力→報償의 知覺된 確率は 努力水準에 따라 이에 알맞는 報償이 주어지는지에 대한 知覺을 나타내는 것으로서 이 要因은 努力→遂行의 確률을 나타내는 期待와 遂行→報償間的 確률을 나타내는 手段性이라는 두 가지 側面으로 나누어진다.

③ 努力은 한 職務를 遂行하는데 투입한 에너지로서 힘과 같다.

④ 能力과 特性은 個人이 長期的으로 지니는 特徵이다.

⑤ 役割知覺은 職務를 效果的으로 遂行하는데 필요하다고 생각하는 努力類型에 대한 知覺이다.

⑥ 成果는 職務를 구성하고 있는 課題들에서의 個人의 成就이다.

⑦ 報償은 自己 自身の 생각에 의해서거나 다른 사람들의 行動으로부터 얻게 된 바람직한 狀態로서 內在的 報償 및 外在的 報償을 의미한다.

⑧ 報償의 公正性 知覺은 個人이 다른 사람들과 비교해서 公正하다고 느끼는 報償의 量이다.

⑨ 滿足은 自身이 받는 報償이 知覺된 公正性 水準에 도달하거나 초과된 程度를 의미하며, 知覺된 公正水準에 미치지 못하는 過少支給으로 인한 不公正性에서 不滿足이 생겨난다.

이 模型에서 報償의 價值와 努力→報償間的 確率이라는 두 變因을 곱해서 努力이 결정된다는 견해는 Vroom의 模型과 같으며, 能力 및 特性變因과 努力變因을 곱한 값에 의해서 職務遂行이 결정된다는 견해도 같다.

Porter와 Lawler의 修正模型이 Vroom의 模型과 다른 점을 비교하면 다음과 같다.

Vroom은 努力에 의해서 職務遂行이 일어난다는 일방적인 因果의 설명방식을 제안한데 비하여, Porter와 Lawler는 職務遂行을 포함하는 관찰 가능한 行動들에 의해서 努力 자체가 變更될 수 있다고 보았다.

또한 Porter와 Lawler의 模型에서는 職務遂行에 의해서 얻어질 수 있는 報償을 內在的 報償(intrinsic rewards)과 外在的 報償(extrinsic rewards)의 두 가지로 區分했는데, 職務遂行者 자신에 의해서 얻어지는 滿足을 內在的 報償으로 보고, 職務遂行者가 아닌 外部의 他人이나 環境에 의해서 얻어지는 報償을 外在的 報償으로 명확히 區分했다. 또한 報償의 性質이나 크기는 他人과 비교했을 때의 公正性 知覺이 職務에 영향을 미친다고 주장함으로써 報償의 價値를 결정짓게 될 때까지의 복잡한 主觀的 過程이 설명에 포함되었다.

그리고 Vroom의 理論에서는 動機를 설명할 경우 순수한 認知論的 立場에서 現在를 중심으로 非歷史的인 해석을 시도하고 있는데 비해서, Lawler(1973)는 過去의 經驗들이 차지하는 의미를 긍정적으로 받아들임으로써 歷史的 해석이나 설명방식을 많이 포함하고 있다. 즉 E→P期待나 P→O期待에 있어서 다른 要因들과 함께 過去學習이 중요한 영향을 미친다고 주장함으로써 歷史的인 설명을 첨가한 절충적 立場을 취하고 있다.⁵⁸⁾

다. Lawler의 修正模型

Lawler의 修正模型은 Vroom의 基本假定들을 기반으로 하고 있다. 이 基本假定들은 Lawler(1971), Lawler와 Suttle(1973), Lawler와 Nadler(1977)가 다소 修正하여 보다 總括的인 理論으로 전개시켜 나아갔다.⁵⁹⁾ 이 模型도 Vroom과 마찬가지로 作業環境에 구체적으로 적용되도록 발전시키려고 노력하고 있다. 또한 認知過程에 段階的 分析을 綜合한 점이나 人間의 能動的인 行爲의 選擇過程 및 個人的 主觀的인 期待確率을 통한 動機函數의 도출은 Vroom의 模型과 같은 骨格을 이루고 있다고 볼 수 있다.

Lawler가 제시한 基本假定들의 內容을 綜合하여 정리하면 다음과 같다.⁶⁰⁾

- ① 行動이란 個人的 힘과 環境의 힘이 相互作用해서 이루어진다.
- ② 人間은 組織內에서 自身の 行動을 스스로 결정하여 행한다.
- ③ 사람마다 欲求, 欲望 및 目標들이 서로 다르므로 이 理論에서는 個人差의 重要性을 강조한다.

58) E. E. Lawler, III., op. cit., pp.54~55.

59) ① E. E. Lawler, III., *Pay and Organizational Effectiveness A Psychological Review* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1971)

② E. E. Lawler, III. & J. L. Suttle, "Expectancy Theory and Job Behavior", *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol.9, 1973), pp.482~503.

③ E. E. Lawler, III., & D. A. Nadler, *Motivation A Diagnostic Approach*. in J. R. Hackman, E. E. Lawler, III., & L. W. Porter, eds., *Perspectives on Behavior in Organizations* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1977), pp.26~36.

60) V. H. Vroom, op. cit., p.49.

④ 人間은 潛在的으로 自身이 얻을 수 있는 여러 가지 成果들에 대하여 서로 다른 選好度를 지닌다. (誘引價)

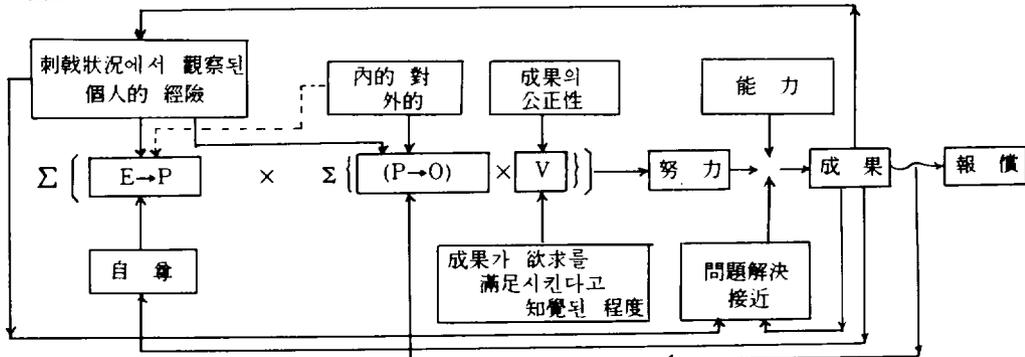
⑤ 人間은 自身の 活動 또는 努力이 의도했던 行動 또는 遂行을 초래할 可能性에 대해서 그 나름대로 期待를 갖고 있다. (期待)

⑥ 人間은 行動의 結果로 일정한 成果들을 얻을 수 있으리라고 보는 主觀的 可能性을 지닌다. (手段性)

⑦ 어떤 경우이든지 人間이 취하고자 選擇한 活動들은 일정한 時點에서 個人이 지니고 있는 期待들과 選好水準들에 의해서 결정된다. 이때 期待와 選好度를 곱한 값이 가장 큰 行動을 選擇하게 된다.

이러한 基本假定들을 토대로 해서 수립된 模型이 <圖IV-2>에 제시되어 있는 Lawler와 Nadler(1977)의 動機模型이다.

<圖IV-2> 作業遂行에 확장된 期待理論



資料：西田耕三·若林 滿·岡田和秀編, 「組織の行動科學」, 有斐閣, 1981, p. 81.

이 模型에서 個人이 일정한 방식으로 職務遂行하고자 하는 動機란 그 방식으로 職務遂行하려는 시도가 成功할 確率에 대한 期待(E→P期待)와 일정한 水準의 職務遂行이 어떤 成果들을 가져올 것이라는 期待(P→O期待), 그리고 職務遂行에 따라 얻게 될 成果들이 지니는 誘引價(V)라는 세가지 要素를 곱한 값에 의해서 결정된다. 이를 公式으로 나타내면 다음과 같다.⁶¹⁾

$$M = \Sigma [(E \rightarrow P) \times \Sigma \{(P \rightarrow O) \times V\}]$$

이상에서 期待理論의 諸模型 중에서 가장 널리 소개되고 있는 Vroom과 Lawler의 두 모델을 比較分析하면 <表IV-2>와 같이 나타낼 수 있다.

<表IV-2> Vroom과 Lawler模型의 比較

Model	Formula	Expectation (E)	Primary Standard Result (I)	Primary Standard Incentive (V _t)	Handiness (I)	Primary Standard Result (O)	Secondary Standard Incentive (V _r)
Vroom 模型	$M = f(V_t \times E)$	期待 (E)	一次水準結果 (I)	一次水準結果 誘引價 (V _t)	手段性 (I)	一次水準結果 (O)	二次水準結果 誘引價 (V _r)
Lawler 模型	$M = \Sigma [(E \rightarrow P) \times \Sigma \{(P \rightarrow O) \times V\}]$	期待 (E→P)	業務遂行成果 (P)	業務遂行成果 誘引價 (V)	手段性 (P→O)	結果 (O)	誘引價 (V)

61) E. E. Lawler, III., & D. A. Nadler, op. cit., pp.29~34.

期待理論의 基本概念, 測定 및 推論 등과 관련해서 Heneman과 Schwab(1972), Starke(1973), Schmidt(1973), Mitchell(1974), Wahba와 House(1974), Campbell과 Pritchard(1976), Miner(1980) 등은 여러 가지 問題點들을 提示하고 있다.⁶²⁾

첫째, 調査方法上的 문제점으로서, ① 理論의 內容이 너무 복잡하여 檢證自體가 매우 어려우며, ② 變數에 대한 操作的 定義가 애매하며, ③ 期待理論 主張者들간에 統一性이 결여되어 있다는 점이다.

둘째, 理論上的 문제점으로서, ① 滿足이 가장 큰 쪽으로 人間의 行動이 모티베이트된다는 期待理論의 快樂主義 假定은 人間行爲의 올바른 설명이 못된다는 것이며, ② 期待理論이 주장하는 바와 같이 人間이 복잡한 計算過程을 거쳐 行動을 하는지 의문스럽다는 점이 있다.

이와 같은 문제점이 있음에도 불구하고 현실적으로 經營上에 중요한 가치를 갖고 있다는 점에서 期待理論의 經營上 의미는 다음과 같다.⁶³⁾

① 經營者는 從業員들의 期待值, 즉 努力만 하면 成果를 얻을 수 있으리라는 確信을 갖게 해주어야 한다. 이의 구체적 방안으로서 訓練프로그램, 코치나 監督者의 後援, 職務와 관련된 決定에 參與 등을 이용할 수 있다.

② 手段性, 즉 成果와 報償의 結束關係를 분명히 하고 이를 증진시켜야 한다.

③ 從業員들이 생각하는 報償에 대한 誘引價, 즉 報償에 대한 魅力의 정도를 증진시켜야 한다.

④ 經營者들은 從業員들이 수시로 自己行動의 결과나 원인을 평가한다는 사실을 유념하여야 한다.

⑤ 役割期待를 분명히 해 주어야 한다.

要컨대, 期待理論은 經營者들이 實務에 參考할 수 있는 많은 指針들을 제시해 주고 있으며, 이는 經營者側을 위한 일반적인 操作的 方案이라기 보다는 個人目標과 操作的 方案이라기 보다는 個人目標과 組織目標의 統合을 위한 戰略을 찾아낼 수 있다는데에 그 意義가 크다고 할 수 있다.⁶⁴⁾

2. Adams의 公正性理論(Equity Theory)

1950年代末과 1960年代를 통하여 社會心理學의 研究와 思考가 行動에 均衡理論 또는 一致理論으로 알려진 것에 의하여 좌우되었는데, 이들 중 가장 잘 알려진 理論은 Festinger(1957)의 認知不調和 理論(cognitive dissonance theory)⁶⁵⁾이다. 그 외의 理論家들은 Abelsen, Aronson,

62) J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1980)

63) R. M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed., (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1984), pp.182~183.

64) 愼侑根, 「組織行爲論[改訂版]」, 茶山出版社, 1985, p.246.

65) L. A. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957), p.1057.

McGuire, Newcomb, Rosenberg, Tannenbaum 등이 있다.⁶⁶⁾

公正性理論은 Adams에 의해 最初로 公式化되었으며,⁶⁷⁾ 作業環境에서 動機에 관한 貨幣效果의 問題를 처리하기 위해서 認知不調和概念과 社會的 比較概念을 결합시킨 理論이다. 이 理論은 두 가지의 주요한 過程을 강조하고 있다. 人間은 자기 職務로부터 얻는 結果(outcomes)와 어떤 결과를 획득하기 위해서 投資하는 投入(inputs)에 관한 信念을 가지고 있다. 여기서 投入이란 직무에 대한 일반적인 資質, 教育水準, 技能, 經驗을 포함하며, 結果란 직무관계에서 얻는 賃金, 附加給付, 地位, 직무의 內在的 興味를 포함한다.

Adams에 따르면, 人間은 나름대로 생각하고 있는 投入對 結果의 比率를 가지고 있으며, 自己(中心人物)의 비율을 他人(準據人物)의 비율과 비교하는 屬性 가지고 있다고 한다. 이때 公正性은 中心人物의 비율이 準據人物의 비율과 같다고 느껴질 때 존재하며, 不公正性은 이 비율들이 크거나 작을 때 발생되며, 이 비교는 客觀的인 것이 아니라 主觀的인 것이다.

Pritchard의 標示를 사용하여 公正性和 不公正性으로 되게하는 組合關係를 例示하면 다음과 같다.⁶⁸⁾ 이때 H는 中心人物의 投入과 結果가 크다고 지각함을 뜻하며, L은 準據人物의 投入과 結果가 크다고 지각하고 있음을 의미한다. 그리고 비교는 中心人物 對 準據人物로 記述한다.

公 正 性	L/L 對 L/L	H/H 對 H/H	L/L 對 H/H
	H/H 對 L/L	L/H 對 L/H	H/L 對 H/L
不 公 正 性	L/L 對 L/H	H/L 對 L/L	H/L 對 L/H
(過多報償)	H/L 對 H/H	H/H 對 L/H	
不 公 正 性	L/L 對 H/L	L/H 對 L/L	L/H 對 H/L
(過少報償)	L/H 對 H/H	H/H 對 H/L	

여기서, 비교가 公正한 것이라면 긴장은 없을 것이며 滿足하게 되며 비율을 변화시킬 欲求를 갖지 않게 될 것이며, 不公正한 것이라면 긴장이 발생되며 비율을 같게 변경시켜 긴장을 감소시키려는 欲求를 갖게 된다.

賃金에 관한 不公正에는 두 가지의 類型이 있다. 過少報償(underpayment)은 自身이 他人과 비교하여 職務의 投入에 비해 충분한 賃金을 받지 못한다는 不滿이 생겨 自身의 비율을 增進시키려는 欲求에 의해 動機化되며 他人의 비율에 일치시키려고 한다. 過多報償(overpayment)은 自身이 과다한 임금을 받음으로 不滿이 생기고 긴장도 발생되어서 이를 감소시키려고 動機化된다. Adams는 過少報償에서 보다는 過多報償에서 不公正이 더 많이 인정되고 있었음을 시인하였다. 이 思考는 다른 많은 學者들이 研究한 報償의 最大化를 추구하는 經濟人이라는 見解와 反對되는 것이다.

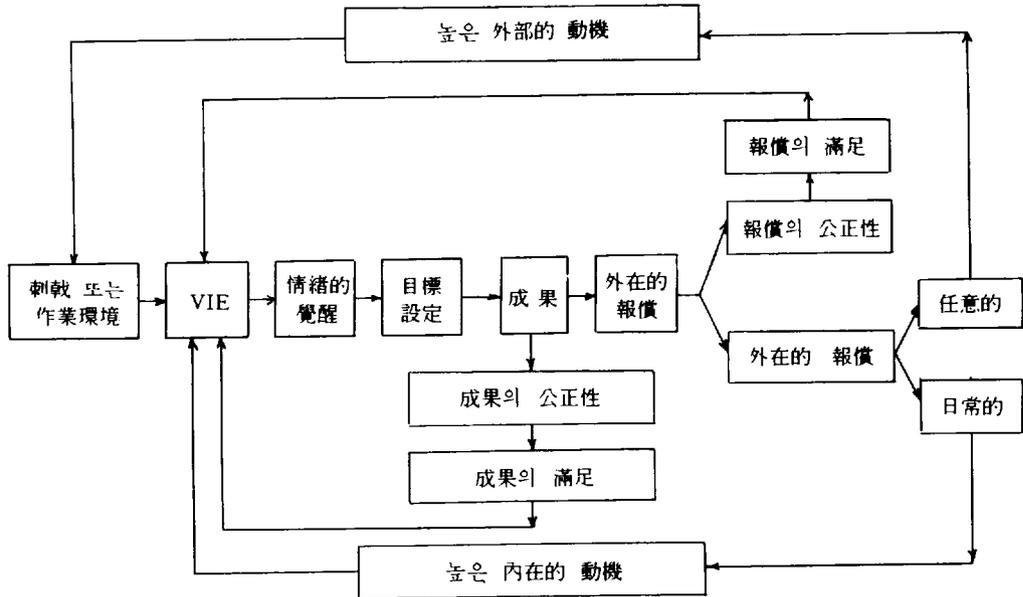
66) E. J. McCormick and D. R. Ilgen, op. cit., p.269.

67) J. S. Adams, Inequality in Social Exchange. in L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Psychology* (New York: Academic Press, 1965)

68) R. D. Pritchard, "A Review and Critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, 1969. pp.176~211.

이상에서 檢討한 過程理論들을 相互比較·整理하여 結合시키면 <圖IV-3>과 같은 綜合모델을 만들 수 있다.

<圖IV-3> 過程理論들의 綜合모델



V. 結 論：提 言

作業動機理論은 效率的인 人的資源管理를 통하여 組織成果를 提高한다는 측면에서 많은 理論的 研究와 實踐的 適用이 이루어지고 있다. 그러나 人間은 多樣的 屬性을 가지고 있기 때문에 그 內面을 明確하게 理解하고 人間의 行動을 豫測하기란 결코 용이한 것이 아니다.

作業組織內의 人間인 從業員들의 欲求狀態를 파악하여 이에 알맞는 管理를 함으로써 優秀한 人的 資源을 確保하고 葛藤과 緊張을 해소시키며 勤勞意欲과 職務滿足을 위한 實踐的 手段을 마련해 줄 수 있는 것이다.

따라서 本 論文은 作業動機에 관한 初期的 研究로부터 現代理論에 이르기까지 諸研究들을 歷史的 展開過程을 통하여 批判的인 觀點에서 綜合·檢討하였다.

動機에 관한 研究들은 內容理論과 過程理論으로 大別할 수 있다.

內容理論들의 諸理論은 個人的 欲求에 基礎하지만 약간 相異한 立場에서 個人的 行動을 설명하려고 시도하였다. Maslow와 Herzberg의 理論은 다소 느슨한 理論的 構成으로서 檢證하기가 곤란하며, Alderfer와 McClelland의 理論은 별로 檢證이 이루어지지 않고 있다.

內容理論에 대한 批判家들은 行爲를 단지 欲求나 希望에만 기초하여 설명하려고 하는 것에 의문을 갖고 있다. 왜냐하면 어떤 個人이 欲求를 充足시키기 위하여 어떤 行動을 취할 것인가에 대하여 최소한의 이해밖에 주지 못하기 때문이다.

또한 過程理論들의 諸理論은 分析的 觀點에서 매우 有用하지만, 經營者들이 實際狀況에 適用하기가 애매한 점들이 많다. 이 理論들은 假說에 대하여 檢證은 하고 있으나, 한 가지 이상의 接近方法을 檢證할 수 있는 假說은 設定하지 못하였다. 즉 한 動機理論의 優越性を 설명하기 위해서 다소 單純化된 狀況下에서의 比較·檢證의 研究가 이루어졌으나, 하나 이상의 同時的·順次的으로 이용될 수 있는 복잡한 理論的 過程에 대한 檢證은 하지 않았다. 또한 한 時點에서 한 動機理論만을 강조하는 것은 理論開發과 實際適用에 問題點을 가지게 된다.

앞으로의 研究課題는 여기에서 概觀된 作業動機理論들을 보다 구체적으로 批判되어지면서, 組織動機의 기초가 되는 過程을 설명할 수 있는 統合된 모델의 開發可能性 여부를 檢討하는 것이라고 할 수 있다.

또한 經營外的 社會環境인 經濟的 要因, 社會的 變動, 社會文化的 特徵에 따른 動機構造를 檢證할 필요도 제기될 수 있을 것이다. 動機와 職務의 役割에 관한 人間의 價値와 信念은 國家나 文化圈에 따라 달라질 수도 있기 때문이다. 따라서 動機에 관한 새로운 理論의 開發은 汎世界的인 文化橫斷的 측면에서의 研究가 推進되어야 한다.

Summary

A Critical Study on Work Motivation Theories

Song byeong-sik

Everyone is concerned with human behavior. The formal organization, of course, is the most important situational environment for the study of organizational behavior. Viewing the organization as a system, there are subsystems that are especially important to the study of organizational behavior.

Understanding why people work is the domain of work motivation. To clarify what is meant by motivation let us start with an observed behavior and work backwards to possible causes of it. Two general classes of explanatory concepts usually are used to describe behaviors such as this. The first is ability. The abilities represent certain minimum conditions necessary for completion of the work. In a sense, we can think of them as the "can do" factors associated with the behavior.

The second set of explanatory concepts for the behavior often is labeled motivation. Motivation is the individual's desire to show the behavior and might be thought of as the "will do" factors influencing the display of work-related behaviors. Knowing that a teller can perform arithmetic operations flawlessly and can operate the machines by no means ensures that that teller will perform as well as the one in our example. He or she must want to perform accurately and efficiently and direct his or her effort toward doing a good job.

As the number of human problems facing management began to mount, the limitations of traditional human relations approach to motivation began to surface. Starting around the beginning of the 1960s, those concerned with work motivation started to search earnestly for a new theoretical foundation and to attempt to devise new techniques for application. In particular, humanistic psychologist Abram Maslow's hierarchy of needs was adapted to work motivation. Next came the two-factor theory of Frederick Herzberg. Instead of Maslow's five levels, Herzberg felt there were only two factors: hygiene/maintenance factors, and motivations. Most recently, Clayton Alderfer reorganized the Maslow hierarchy into three groups of core needs: existence, relatedness and growth (thus called the ERG model).

Because of the lack of research for the content approaches, Victor Vroom proposed an alternative theory of work motivation, based on expectancy. Since Vroom, there have been

refinements of expectancy model (by Porter and Lawler, and Lawler) and considerable interest in a related cognitive process approach called equity theory. Recently attention has focused on the potential contribution that attribution theory and locus of control can make to work motivation.

Next came the human relations movement, and then the content models of Maslow, Herzberg, Alderfer, and McClelland. More recent developments have come from process models. Most work has been done on expectancy-based process models, but recently, equity and attribution theories have received attention. These process models are cognitively based; there are other cognitive models that exist in psychology, but equity and attribution are the ones that have had the greatest influence on work motivation so far. At present a group of content models can be identified and a group of process models can be identified, but an overall theory of work motivation does not exist.