

# MOTIVATION



김 인 수  
(經營學博士 · 한국과학원교수)

## 1. 동기부여의 개념

질병위주의 전문직에서 인간위주의 전문직으로 바뀌어 가는 간호학과 인간과 자원을 어떻게 관리할 것이냐 하는 경영학과는 연결점이 많은 것을 볼 수 있다. 예로 경영학에서 말하는 관리 과정과 간호과정, 경영학에서의 체계이론과 간호학에서의 체계이론, 간호학에서의 기능적간호와 경영학에서의 조립 line의 합리화, Team Nursing과 job관리가 비슷한 개념이며 primary nursing이 사실은 project management idea와 비슷한 것을 볼 수 있다. 인간의 역사 자체가 조직의 역사이듯 우리가 살고 있는 사회는 조직의 사회다. 조직이란 공동목표를 가지고 그것을 달성하기 위하여 상호작용하고 상호의존하는 인간의 모임으로서 상호관계가 설정되어 있는 집단이다.

여기에는 몇가지 중요한 개념이 있다. 목표가 있고 인간의 집단이 있고 상호작용하고 의존한다. 이런 조직속에서 어떻게 하면 공동의 목표를 달성할 수 있도록 그 구성원들에게 방향감각을 줄 것인가 하는 것이 바로 모티베이션이다.

성실히 일하여 좋은 성과를 내는 사람과 그정

반대의 사람간의 차이에 대하여 종전에는 개인의 능력이나 특성의 차이로 인식하였으나 최근에는 동기부여가 중요한 변수임을 인식하게 되었다. 예로 A라는 감독 밑에서 열심히 일하던 간호원이 B감독 밑에서는 열심히 하지 않는다. 이것은 그 사람의 능력뿐 아니라 주위의 환경이 곧 그사람의 성과에 영향을 미친다는 것이고 이것이 바로 모티베이션의 착안점이다. 이것을 몇가지 함수식으로 표시해 보면

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

성과=함수(능력, 동기부여)

즉 성과는 그 사람의 능력과 그 사람의 모티베이션의 함수관계가 있다는 것이다. 그 사람이 얼마나 열심히 일해서 성과를 올릴 것이냐 하는 것은 그 사람이 가진 능력뿐만 아니라 그 주위가 그 사람에게 주는 자극에 의해서 자기가 자발적으로 움직이려고 하는 마음자세의 함수적관계에 있다고 본다.

$$(2) M=f(M.E.I)$$

동기부여=함수(개인성향, 기대, 인센티브)

즉 개인적 특성외에도 일하면 얼마나 성과가 날까하는 기대감과 열심히 일하면 바라는 반대급부가 얼마나 돌아올 것인가 하는 기대감에 의하여 모티베이션이 좌우된다고 보는 견해이다.

(3) B=f(P,E)

행동=함수(개성, 환경)

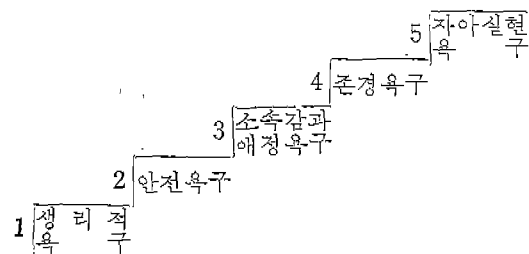
행동은 그 사람이 갖고 있는 개인의 특성 및 환경의 함수관계에 있다는 것이다.

동기부여는 행동을 유발하고 행동에 방향을 제시하고 활력을 제공하는데 영향을 끼치는 것이라고 정의할 수 있다. 이런 동기부여는 간호행정과 관계가 있을 수 밖에 없다. 간호원도 팀웍이다. 이런 팀웍속에서 어떻게 하면 간호원들이 열심히 일할수 있게 할 것인가. 일을 안하는 사람을 일하게끔 하는 것이 동기부여고 일을 열심히 하는 사람을 더 열심히 하도록 하는것도 동기부여다. 이 동기부여는 두가지 측면을 생각할 수 있다. 하나는 동기부여에 대상이 되는 사람에 대한 기본적인 이해에 바탕을 두어야 되고 두번째는 그런 바탕하에서 내가 무엇을 해야할 것인가 하는 것이다.

모티베이션에 관계되는 이론 몇가지를 소개하고 이들 이론이 간호행정에 어떻게 적용될 수 있는가를 같이 생각코저 한다.

2. Maslow의 욕구단계설

Maslow는 임상적 관찰을 통해 인간의 욕구단계를 5가지로 나누어 욕구가 계층을 형성하고 있는 것으로 파악하였다. 그는 그림에서와 같이 인간의 욕구를 강도에 따라 제 1 단계는 생리적 욕구, 제 2 단계는 안전욕구, 제 3 단계는 소속감과 애정욕구, 제 4 단계는 존경욕구, 제 5 단계는 자아실현 욕구로 나누고 있다.



1) 생리적욕구: 생리적 욕구는 삶 그 자체를 유지하기 위한 기본적인 인간의 욕구로서 음식, 의복 거처에 대한 욕구와 같은 것이다.

2) 안전욕구: 생리적 욕구가 어느정도 충족되면 안전 혹은 안정의 욕구가 나타난다. 이 욕구는 근본적으로 신체적인 위험과 기본적인 생리적 욕구의 박탈로부터 자유로와지려는 욕구이다

3) 소속감과 애정욕구: 생리적 욕구와 안전욕구가 어느정도 충족되면 소속감이나 애정의 욕구가 지배적인 것으로 나타나게 된다는 것이다. 인간은 사회적인 존재이므로 어디에 소속하거나 다른 집단에 의해서 받아들여지기를 바라는 욕구를 가지고 있으며 여러모로 동료와 친교를 나누고 싶어한다.

4) 존경욕구: 어디든 속하려는 욕구가 어느정도 충족되면 어느집단의 단순한 구성원 이상의 것이 되기를 원한다. 즉 존경에 대한 욕구를 느끼게 된다. 여기에는 자존심과 아울러 다른사람으로부터 인정을 받는 것이 포함된다.

5) 자아실현욕구: 일단 존경의 욕구가 어느정도 충족되기 시작하면 다음에는 자아실현욕구가 가장 강력하게 나타난다. 이는 계속적인 자기발전을 위해서 자신의 잠재력을 극대화하려는 욕구이다.

사회와 간호행정에서의 응용

- 월급투쟁하던 간호원의 승진욕구
- 하위욕구가 충족된 재미교포들의 사회적 욕구

3. Alderfer의 'ERG'이론

Alderfer는 Maslow가 욕구의 단계를 지나치게 단순화했고 또 세분화해서 생기는데 대한 문제를 수정하려고 이를 정리하였다.

즉 아래 표에서와 같이 Maslow의 5단계 욕구를 3단계로 수정 정리하였다.

	욕구	저차원욕구 ←	→ 고차원욕구	
이론				
Maslow	생리적욕구 안전욕구	소속감과 애정 욕구	존경 욕구	자아실현욕구
Alderfer	존재	관계	성장	

- E (existence): 존재의 욕구
- R (relatedness): 관계 욕구
- G (growth): 성장 욕구

Alderfer는 Maslow이론의 주요골자인 욕구의 우선순위와 한 욕구가 어느정도 충족되면 다음 욕구의 활성화를 유도한다는 가정을 배제하고 세 욕구의 관련성에 대하여 다음과 같은 가정을 제시하고 있다. 이를 간단히 표시하면

- ES: 존재욕구 충족    EN: 존재욕구 바램
- RS: 관계욕구 충족    RN: 관계욕구 바램
- GS: 성장욕구 충족    GN: 성장욕구 바램

- 1) ES↓→EN↑: 존재욕구가 충족되지 않을수록 이에 대한 바램은 크다(Maslow 이론의 추종).
- 2) RS↓→EN↑: 관계욕구가 충족되지 않을수록 존재욕구에 대한 바램은 커진다(Maslow 이론의 반대).
- 3) ES↑→RN↑: 존재욕구가 충족될수록 관계욕구에 대한 바램은 커진다(Maslow 이론과 동일).
- 4) RS↓→RN↑: 관계욕구가 충족되지 않을수록 이에 대한 바램은 커진다(Maslow 이론의 추종).
- 5) GS↓→RN↑: 성장욕구가 충족되지 않을수록 관계욕구에 대한 바램은 커진다(Maslow 이론의 반대).
- 6) RS↑→GN↑: 관계욕구가 충족될수록 성장욕구에 대한 바램은 커진다(Maslow 이론과 동일).
- 7) GS↑→GN↑: 성장욕구는 충족될수록 이에 대한 바램은 더욱 커진다.

#### 4. Herzberg의 이요인 이론

불만과 만족의 관계에 대하여 종전에는 동일 차원으로 인식하였으나 Herzberg는 불만과 만족을 별개의 차원으로 인식하였다.

즉 종전에는 불만의 반대는 만족이고 만족의 반대는 불만으로 생각하였으나 Herzberg는 불만과 만족을 별개의 차원으로 생각하여 불만의 반대는 불만이 아닌것, 만족의 반대는 만족이 아닌것 이렇게 두차원으로 생각하였다. Herzberg는 연구를 통하여 없으면 불만스럽지만 있다고

해서 나를 만족하게 못하는 것을 위생요인이라고 하고 반드시 있어야만 나를 만족하게 할 수 있는 것을 동기요인이라 했다.

위생요인(적무환경)	동기요인(적무내용)
조직의 정책	성취감
감독의 스타일	인정감
작업환경, 조건	도전감
개인 상호간의 관계	책임감
임금, 보수	성장과 발전
지위, 안전	일 그 자체

위생요인의 특성은 이 요인의 충족이 단지 불만의 감소만을 가져올 뿐이지 만족에 작용하지는 못한다는데 있다. 예를 들면 우리가 생계비에도 미달하는 낮은 수준의 임금을 받게되면 불만족을 느끼다가 임금수준이 높아질에 따라 불만족은 제거된다. 그러나 일정한 수준을 넘어 서면 계속해서 임금수준이 높아졌다고 해도 직무에 대한 만족이 증대되어 일에 대한 적극적인 태도가 생기는 것은 아니다. 동기요인의 특성은 이러한 요인이 충족되지 않아도 불만은 없지만 일단 충족되게 되면 만족에 적극적인 영향을 줄 수 있고 일에 대한 적극적인 태도를 유도할 수 있다는 것이다.

Herzberg의 二要因이론은 모티베이션 연구에 새로운 장을 열어 주었으나 다음과 같은 비판을 받고 있다.

첫째, 방법론에 관한 것으로 비판자들은 Herzberg가 사용한 표본에 의심을 제기하고 있다. 회계사와 엔지니어 같은 제한된 표본에서 나온 결과를 다른 작업집단까지 일반화시킬 수 있느냐 하는 것이고

두번째는 이 이론에서의 뜻점은 만족이지 개별종업원의 실제 모티베이션은 아니라는 것이다. 모티베이션과 만족은 다른 개념이다. 모티베이션은 목표지향적인 행위와 관련되는 것이지만 만족이란 행위의 결과라 할 수 있는 하나의 태도이다.

세번째는 이요인 이론이 개인차를 전혀 무시하고 있다는 것이다. 따라서 직무내용요인에 의해 종업원들을 모티베이트 시키려는 노력은 부분적

■ 간호행정세미나

으로만 성공을 거둘 위험이 있다. 이런 점에서 실무에 있어 二要因이론을 적용하는 때는 주의 를 기울여야 한다.

간호행정에의 응용 :

5. McClelland의 성취동기 이론

성취동기 검증방법의 일반적인 것이 투사적기 법이다. 투사되는 그림을 10~15초 본후 그림에 나타난 장면을 가지고 가능한 상세하게 다음의 내용을 기술하는 것이다.

- 무슨일이 일어나고 있는가?
- 누구인가?
- 왜 이런일이 일어나는가?
- 무슨 생각들을 하고 있을까?
- 앞으로 어떤 일이 전개될 것 같은가?

(6장에 그림에 의하여 각자의 성취동기 측정함)

이런 물음에 대한 기술내용이

1) 훌륭한 업적을 남겼다가, 성공을 했다거나, 무엇을 잘해야 했다거나, 경쟁의 상태에 있다거나, 장기적인 목표등이 기술되었다면 이런 유형의 사람은 성취동기가 강한 사람이고

2) 따뜻한 인간관계, 가족관계, 우정에 관한 것, 어떤사람을 좋아한다는 등의 내용이 있으면 이런 유형의 사람은 친교동기가 강한 사람이며

3) 상대방을 설득한다거나, 무엇을 요구한다거나, 논쟁을 벌이는 등의 내용이 기술되었다면 이런 유형의 사람은 권력동기가 강한 사람이다.

동기에 대한 구분은 학자에 따라 다르나 3가지로 구분해 보면

1) 성취동기

성취동기를 가진 사람의 특징은 일을 빈틈없이 처리하고 책임감 있고 일을 해야만 직성이 풀리고 스스로에 만족하며 타인이 자기만 못한 데 대하여 불만이다. 이런 사람은 무엇을 맡겨도 안심할 수 있는 형이다.

2) 친교동기

친교동기가 강한사람은 일하기전에 타인의 감정부터 생각하는 사람중심의 생각을 많이 한다.

어떤 사람과도 잘 어울리고 일도 잘한다.

3) 권력동기

권력동기가 강한 사람은 어떤 사람과 만나도 권력관계를 생각한다. 자기가 대화의 중심이 되어야 하며 인간관계를 권력의 구조로 생각한다. 이런 유형의 사람을 표로 표시하면 다음과 같다.

구 분		약 한 동 기			
		성취동기	친교동기	권력동기	무동기
강한 동 기	성취동기		부선가형	연가자형	
	친교동기	무면하나 특정이없다		무면하나 특정이없다	주관이 약한사람
	권력동기	무능한 행 정가	독재형		무능한 독재형

따라서 어떤 조직이나 단체에 성취동기가 강한 사람만 있다면 자기 자기 주장만 내세워 업 무추진에 난색상을 드러낼 것이고 반대로 친교 동기가 강한 사람만 있다면 역시 업무추진이 제 대로 풀리가 없을 것이다. 즉, 각 동기가 강한 사람에게는 강점과 동시에 약점이 있다. 성취동기가 강한 사람은 비교적 친교동기가 약하다.

반대로 친교동기가 강한 사람은 성취동기가 약하다. 따라서 상호보완적 작용할 수 있도록 강한 동기가 상반되는 사람끼리 Team work을 이룸으로써 효과적인 업무를 추진할 수 있으며 바로 이런 Team work을 위해 투사적기법은 유용하며 간호행정에서의 도입도 바람직하다 하겠다

6. Adams의 공정성 이론

사람들은 자기가 투입한 노력에 대한 보상의 정도자체에 대하여 관심을 가진다 동시에 타인 과 비교해서 공정한 처우를 받았는가에 대하여 관심을 기울인다. 이 이론을 모티케이손과 관련 시켜 체계적으로 제시한 사람이 아담스이다.

1) 공정의 경우

자기자신의 투입대 산출의 비율을 타인의 그것과 비교하여 그 비율이 같을 때 공정하다고 한다.

즉, 어떤 개인의 투입을  $I_b$ , 산출을  $O_b$ 라 하고 다른 사람의 그것을 각각  $I_a$ ,  $O_a$ 라 할때 이상 상황은  $O_b/I_b = O_a/I_a$ 로 표시할 수가 있다.

투입과 산출의 예

I	P
교육, 경력, 경험, 사회적 지위, 훈련, 직무에 대한 노력, 기능, 개인적 용모, 연령, 건강	급료, 내적인보상, 년공에 따른 특혜, 직위의 지위, 자위의 상징, 직무에 따른 부수입, 작업조건 등

2) 불공정의 경우

동료에 비해 같은 노력을 들이고도 적게 보상을 받는다고 느끼는 경우와 자기가 남보다 더 많이 보상을 받는다고 느낄때 사람들은 불공정성을 느끼게 된다. 이를 부호로 표시하면

$O_p/I_p < O_a/I_a$ 와  $O_p/I_p > O_a/I_a$ 로 나타낼 수가 있다.

조직에서 개인들이 불공정성을 지각하게 되면 대개 부족한 보상에 따른 불만이나 과도한 보상에 따른 부담감이나 불안감이 나타나게 된다. 이러한 긴장감은 불공정성의 정도에 따라 달라지며 불공정성을 감소시키는 방향으로의 모티베이션으로 작용하게 된다. 이러한 불공정성을 감소시키는 방안으로는

i) 투입의 변경 : 여기에는 투입을 증가시키는 것과 감소시키는 것이 있다. 조직에서 말한다면 구성원들이 동료들에 맞춰 작업량이나 질을 균등화시키는 것을 말한다.

이러한 투입의 변경은 받게되는 보상이 비슷하지만 들어가는 노력이 다를 경우 사용되게 되는데 자기가 능력이 있더라도 타인과의 균형을 유지하기 위해 자신의 능력을 조금만 발휘하게 되는 경우가 생기는 것이다.

ii) 산출의 변경 : 산출을 변경할 때에는 대개 그것을 증가시키는 것이 사용되며 감소시키는 것은 별로 사용되지 않는다.

iii) 인식적 왜곡 : 실제로 투입이나 산출을 변경시키지 않고도 사람들은 인식적으로 이것을 왜곡함으로써 같은 결과를 얻을수가 있다.

즉 다른 동료보다 승진이 빠른 경우 "나의 업

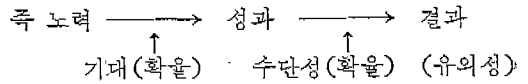
무능력이 동료보다 나오니까"라고 생각할 수 있다.

간호행정예의 응용

7. Vroom의 기대이론

사람이 직무수행에서 동기부여가 되느냐 하는 것은 그 사람이 투입한 노력이 어느정도 성과를 생산할 수 있느냐에 대한 기대(확율)와 그 성과가 어느정도 바라는 보상을 가져올 것인가에 대한 수단성(확율)에 좌우(함수관계)된다고 보는 이론이다.

브룸의 이론에 의한 동기부여 = f(기대 × 수단성 × 유의성)



브룸의 이론에 의한 동기부여는 두가지 단계가 있다. 하나는 내가 노력하면 바라는 성과가 나타날 것인가 하는 것이다.

이 확율이 높으면 높을수록 우리는 자신감이 있는 사람이라고 하고 이 확율을 높이기 위해 교육, 훈련을 시켜야 능력이 생긴다.

즉 사람들로 하여금 이 확율을 높이기끔 해주어야 한다. 그러기 위해서는 교육과 훈련을 통해 높여주고 자신감을 심어주어야 한다.

첫 단계는 내가 노력하면 그 성과가 온다고 생각하게 만들어 주는 것이다.

두번째는 내가 노력해서 성과를 냈는데 그 성과가 내가 바라는 결과를 산출할 것인가 하는 것이다.

결국 내가 노력해서 일을 많이 했는데 그일에 대해서 내가 바라는 반대급부가 오지 않으면 노력을 하지 않게 된다.

간호행정예의 응용

아무리 노력해도 "본교"졸업생이 아니면 수간호원이나 감독으로 승진시켜주지 않는 간호계의 현실

8. 포터·로울러(Porter, Lowler)의 종합적 모형

