

Keyword #11. 동기부여의 이론과 실제

2장. 인사관리

■ 2절 동기부여와 임파워먼트 ■

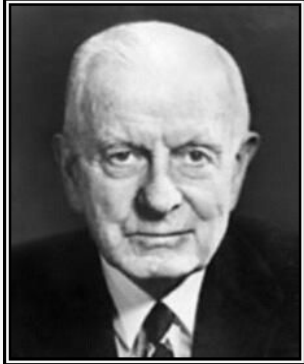
❖ 학습목표

- 동기부여 관련 이론을 이해하고, 동기부여를 위한 실천방법을 안다.

❖ 학습내용

- 내용중심 동기부여 이론과 과정중심 동기부여 이론
- 내적 동기와 버스에 적합한 사람 태우기

... 성공과 실패의 차이



“어떤 기업이 성공하느냐 실패하느냐의 실제 차이는
그 기업에 소속되어 있는 사람들의 재능과 열정을 얼마나
잘 이끌어 내느냐 하는 능력에 의해 좌우된다고 나는 믿는다”

- 토마스 제이 왓슨, 전 IBM 회장 -



“오케스트라를 지휘하는 지휘자는 자기는 정작 아무 소리도 내지 않습니다.
그는 얼마나 다른 이들로 하여금 소리를 잘 내게 하는가에
따라 능력을 평가받습니다.

다른 이들 속에 잠자고 있는 가능성을 깨워서
꽃피게 해주는 것이 바로 리더십 아니겠습니까?”

- 보스턴 필 하모닉, 지휘자 벤 젠더 -

• $P=f(A \times M)$ (P:Performance, A:Ability, M:Motivation)

... 동기부여의 개념

- 동기부여(**Motivation**): 개인의 행동이 열정적이고 지속적으로 작동되도록 유도하는 내적 힘
- “무엇이 종업원의 행동에 영향을 미치며 왜 종업원의 행동이 지속되는가?”
- 동기부여의 원천: 욕구
- 동기부여의 결과: 성과 향상과 보상
- 보상의 종류
 - 내적보상(**intrinsic reward**)
 - 외적보상(**extrinsic reward**)



... 매슬로우(Maslow) : 욕구 5단계설



... 허즈버그 2 요인설

높은 만족

만족영역

동기요인

- 성취감
- 인정
- 책임감
- 일 그 자체
- 개인적 성장

동기요인은
만족의 수준에
영향을 미침

만족 또는
불만족 제로

불만족영역

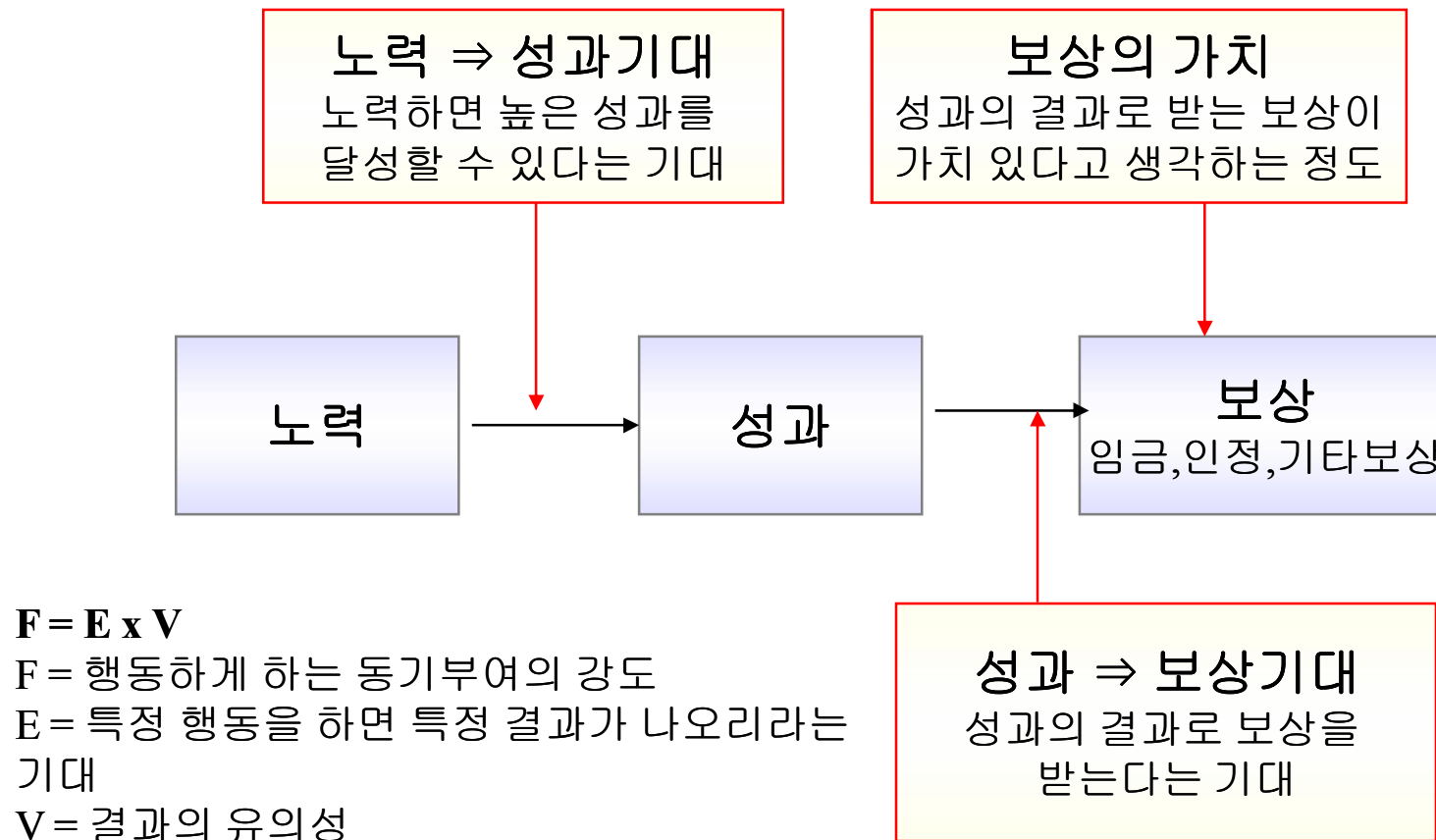
위생요인

- 작업조건
- 임금과 안전
- 회사 정책
- 감독자
- 대인적 인간관계

위생요인은
불만족의 수준에
영향을 미침

높은 불만족

... 기대이론의 모형



... 당신은 무엇에 동기부여 되는가?

<당신이 가장 중요하게 생각하는 순서에 따라 등급을 매기시오>

- 나를 존중해주는 사람들과 일하기 ()
- 흥미로운 업무 ()
- 업무 성과에 대한 공로 인정 ()
- 자기개발의 기회 ()
- 업무 개선에 대한 아이디어를 낼 때 의견을 들어주는 상사 ()
- 단순한 지시 수행이 아닌 스스로 생각할 수 있는 기회 ()
- 내 업무의 결과물을 직접 보기 ()
- 효율적인 경영자 ()
- 너무 쉽지 않은 업무 ()
- 현재 진행업무에 대해 자신도 잘 알고 있다는 느낌 ()
- 직업의 안정성 ()
- 높은 급여 ()
- 훌륭한 복지 ()

… 일 속에서 재미와 열정을 느끼는 이유

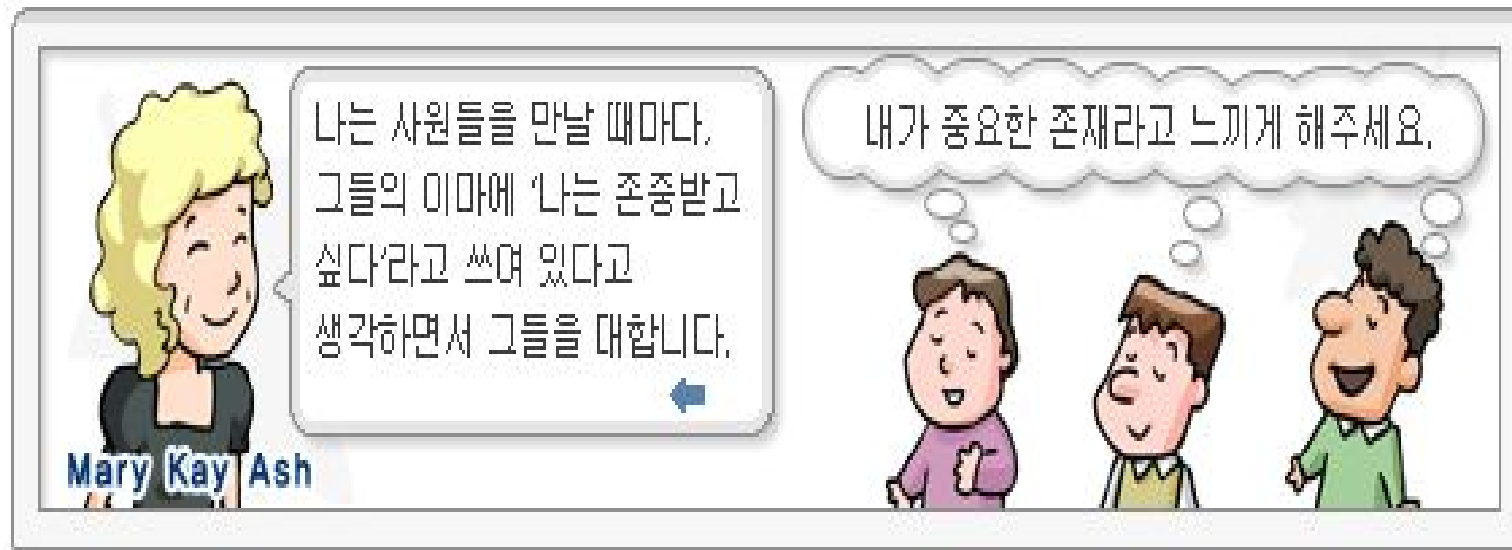
1. 자신이 가치 있는 일을 하고 있다는 느낌
(sense of meaningfulness)
2. 그 일을 할 때 자신에게 선택권이 있다는 느낌
(sense of choice)
3. 그 일을 할만한 기술과 지식을 갖추고 있다는 느낌
(sense of competence)
4. 실제로 진보하고 있다는 느낌
(sense of progress)

<Kenneth W. Thomas (2000). Intrinsic Motivation at work>

... 동기부여 이론과 실제

- 사람마다 동기부여 요인이 다르다 (나 아닌 상대 입장에서 생각하기)
- 개개인을 최대한 존중해 주기
- 주인의식을 가질 수 있도록 비전에 동참시켜라!
- 자기 개발과 성장의 기회를 제공하라!
- 칭찬과 격려, 적절한 보상과 높은 기대 (피그말리온 효과)
- 자신이 먼저 동기 부여되라!
- 버스에 적합한 사람 태우기 Vs. 미켈란젤로 동기
- 직무재설계 (직무확대, 직무 충실화, 순환)
- 적절한 보상 시스템과 임파워먼트

... 남에게 대접 받고 싶은 대로 남들을 대하라.



“사람들이 당신을 따르도록 하고 싶다면, 그들을 대할 때 그들이 중요한 존재라는 느낌이 들게 해 주어야 합니다.”

... 인정과 배려의 힘

가장 성공한 기업 회장에서 슈퍼마켓 말단 직원에 이르기까지
누구나 원하는 것이 있다.

'유능하고 일을 가장 잘한다는 말과 더불어 그들이 기울인 노력을
남들이 알아주는 것'이다.

조금만 더 인정해주는 것. 그것이야말로 좋은 직원을 훌륭한 직원
으로 탈바꿈시키는데 필요한 모든 것이기도 하다.

- 스튜어트 레빈 & 마이클 크롬 (Stuart Levine & Michael Crom)