

## 認知的 觀點에서의 모티베이션 理論에 관한 研究

### A Study on the Motivation Theory in the Point of Cognitive Views

李 榮 植 \*  
辛 承 國 \*\*

#### Abstract

Motivation models based on the psychology have contributed to predict and understand individual behaviors.

During the many period, a various type of motivation models have been experimented by the researchers(i. e., need theory that is the first theory on motivation and equity theory, expectancy theory, reinforcement theory, and goal-setting theory centered on cognitive mechanisms).

This article's objectives is to analyze motivation models mentioned above in the point of cognitive views (cognitive processes and cognitive mechanisms.)

Accordingly, the article's structure is consisted of five parts as follows.

- Part 1, Introduction
- Part 2, The theoretical backgrounds of motivation
- Part 3, The major theories of motivation
- Part 4, The cognitive analysis of motivation theories
- Part 5, Conclusion

#### 1. 問題의 提起

人間의 行爲를 豫測하고 理解하는데는 心理學을 根幹으로 하는 모티베이션理論(motivation theory)의 研究가 貢獻을 하여왔다. 그동안 많은 모델들이 실현되어 왔고 最初의 理論의 하나인 欲求理論을 始發로 하여 強化理論·公正性理論·期待理論 등이 發展되었고 가장 最近에는 目標設定理論이 대단한 關心을 받고 있다.

이러한 모티베이션理論은 각기 다른 從屬變數(dependent variables)를 測定하는데 主眼點을 두고 이를테면 欲求理論(need theory)과 公正性理論(equity theory)은 目標達成에 影響을 주는 補償(結果)를 測定하며 強化理論(reinforcement theory)과 目標理論(goal theory)은 特定作業行爲를 理解하는데 초점을 두고 또

한 期待理論(expectancy theory)은 여러 代替案(alternatives) 중에서 最適案을 選擇하는 豫測力을 提供한다.

특히 모티베이션모델을 論議함에 있어서 認知的 過程(cognitive processes)의 役割을 看過할 수 없다. 물론 認知的 革命(cognitive revolution)은 모든 心理學 分野에서 이미 論議된 바 결코 새로운 意味는 아니다. Tolmen에 의하면<sup>1)</sup> 人間의 行爲는 認知的 過程을 통하여 說明되며 이러한 認知的 메카니즘(cognitive mechanism)을 고려하지 않은 理論은 없다고 주장한다.

本稿는 모티베이션현상에 대한 充分한 資料와 理論을 提示하는 意味를 갖고 모티베이션의 모든 理論을 認知的 觀點에서 再照明하여 分析하고자 한다. 論文의 構成은 세 부분으로 나누어 첫째 모티베이션의 定義와 모티베이션 過程모델을 제시하고 둘째 모티베이션의

\* 安養工業專門大學 工業經營學科 助教授

\*\* 漢陽大學校 商經大學 經營學科 講師

接受日: 1987. 12. 15

1) E. C. Tolman, *Purposive Behavior in Animal and Man*, New York: Century, 1932.

主要理論을 論하고 세째로 1960년대 初에 心理學에서 論議된 認知的 革命이 모티베이션 理論에 影響을 미친 內容을 分析 즉 認知的 메카니즘의 側面에서 모티베이션 理論을 解明한다.

## 2. 모티베이션의 理論的 背景

### 2.1 모티베이션의 定義

Kleinginna(1981)는<sup>2)</sup> 그의 論文에서 모티베이션의 定義와 140개 이상이라고 말하고 그러한 定義는 유익하지만 한편으로는 歧義가 되는 것도 있다고 주장한다. 예컨대 Vroom(1964)은<sup>3)</sup> “모티베이션이란 自發的 行爲를 決定하는 여러 代替案 중에서 個人들이 最適案을 選擇하도록 誘導하는 過程”이라고 하며 Bolles(1975)는<sup>4)</sup> “모티베이션은 經驗과 行爲自體가 아니고 人間의 行爲를 說明하고자 할 때 도입하는 概念이다”라고 주장한다. 一般적으로 모티베이션이란 “人間의 行爲를 開發하고 그 開發된 行爲를 維持하며 더 나아가서는 그들을 一定한 方向으로 誘導해 가는 過程의 總稱”을 말한다.<sup>5)</sup>

나아가 動機賦與化된 行爲(motivated behavior)는 여러가지 行爲의 要素를 갖고 있다. 行爲의 要素로는 始作(initiation) 方向(direction) 持續性(persistence) 強度(intensity) 結果(termination) 등이다.

그러나 어느 學者는 一面에 더욱 비중을 두고 있다. 예컨대 Chadwick-Jones, Nicholson, Brown(1982)은<sup>6)</sup> 從業員 缺勤의 動機賦與의 原因에 관심을 갖고 Vroom(1964)은<sup>7)</sup> 여러 代替案 중에서 最適案을 選擇하는 過程에 초점을 맞추고 있다. 이는 실로 모티베이션의 한 부분만 설명하고 모티베이션 研究가 近視眼的으로 制

限되어 있음을 立證하고 있다. 대체로 動機賦與化된 行爲는 個人의 努力의 程度, 缺勤, 滿足의 程度 職務 選擇 經驗選擇, 業務成果 등으로 나타난다.

### 2.2 모티베이션 過程의 一般의 모델

動機라는 말은 조직체는 물론 일상생활에서도 흔히 사용되는 用語로서 다양한 뜻을 갖고 있다. 특히 우리나라에서 動機는 Motive와 Motivation의 두 가지 用語로 사용될 때가 많으므로 정확한 意味에 있어서 혼동을 가져올 수도 있다. 우선 Motive로서의 動機는 個人의 行爲를 어떤 目的을 위하여 어떤 方向으로 作動시키는 內的 心理狀態(inner state)를 말한다.<sup>8)</sup> 그리고 Motivation으로서의 動機는 個人의 行爲가 실제로 作動되는 過程 또는 作動되도록 誘導 내지 企圖하는 過程으로서 動機賦與를 意味한다.

모티베이션은 一般적으로 ①活性化(energizing)와 ②行爲(behavior) 및 ③補償이나 目標(incentive or goals) 등의 세가지 變數를 포괄하는 하나의 過程이라는 개념에서 일반적 모델이 設定되고 있다.<sup>9)</sup>

그림-1의 모티베이션過程의 모델을 볼 때 動機는 여러 가지의 많은 要素들을 포함하고 있다.

첫째로 動機는 個人의 欲求에 의하여 發生되고 그 強度는 欲求의 缺陷(deficiency) 程度에 따라서 직접적인 영향을 받게 된다. 發生된 動機는 欲求를 충족시키기 위한 目標指向的(goal-directed) 行爲로 전환된다. 이 轉換過程에는 職務構造와 리더십 등 여러 가지 組織體內的 環境의 要素(organizational variables)가 작용함으로써 動機自體와 目標指向的 行爲에 자극을 준다.

動機와 目標指向性에 따라서 個人의 努力(effort) 水準이 정해지고 努力은 個人의 能力(ability)과 결합되어 成果(performance)로 連結된다. 그리하여 個人은 成果自體로부터 직접적으로 自身の 欲求를 충족하든지 그렇지 않으면 成果의 結果(outcome)로서 補償이나 認定 등을 받음으로서 自身の 欲求를 충족하게 된다. 이러한 欲求充足如何에 따라서 個人의 滿足感(satisfaction)이 영향을 받게 된다.

이와같이 얻어진 滿足感은 하나의 學習效果로서 차후의 動機賦與過程에 있어서 結果에 대한 期待感

2) P. R. Kleinginna & A. M. Kleinginna, "A Categorized List of Motivation Definitions with a Suggestion for a Consensual Definition," *Motivation and Emotion*, Vol. 5, 1981, pp. 263-292.

3) V. Vroom, *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.

4) R. C. Bolles, *Theory of Motivation*, 2nd ed., New York: Harper & Row, 1975.

5) M. R. Jones, *Nebraska Symposium on Motivation*, Lin Coln: University of Nebraska press, 1955, p. 14.

6) J. K. Chadwick-Jones, N. Nicholson & C. Brown, *The Social Psychology of Absenteeism*, New York: Praeger, 1982.

7) V. Vroom, *op. cit.*

8) Bernard Berelson and Gary A. Steiner, *Human Behavior*, New York: Harcourt-Brace & World, Inc., 1964, p. 240.

9) Steers, Richard M. and Lyman W. Porter, *Motivation and work Behavior*, New York: Mc Graw-Hill, Co., 1979, pp. 6-9.

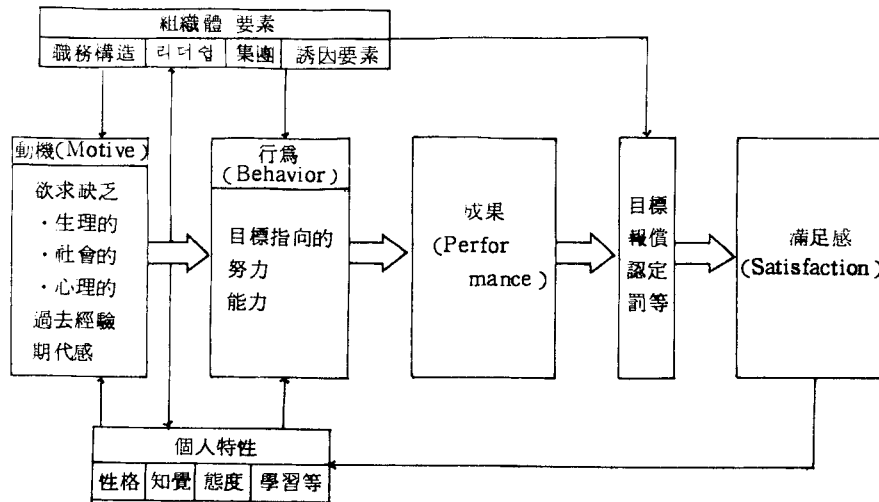


그림-1. 모티베이션 과정의 모델

(expectation)으로 작용하여 개인의 動機自體와 目標指向的 그리고 努力水準에 영향을 주게 된다. 그리고 이 動機賦與過程에서 관리자와 조직체는 리더십과 직무구조 誘因(incentive)等 조직체의 環境의 要素를 조정하여 개인의 욕구를 刺戟하고 動機를 作動시켜서 조직체의 目標達成을 위한 成果指向的 行爲를 유도한다. 그뿐 아니라 달성된 성과에 대한 積極的인 強化를 통하여 개인의 動機賦與化된 行爲를 조성해 나간다.

### 3. 모티베이션에 관한 主要理論

모티베이션理論은 Taylor의 科學的 管理法<sup>10)</sup> Mayo의 人間關係論이<sup>11)</sup> 礎石이 되었고 初期의 이 理論들은 管理者에게 從業員들을 어떻게 動機賦與할 것인가에 관한 方法과 技術을 提示했기 때문에 規範的 모델이라고 불리운다.

前者의 理論에서는 成果給料시스템(piece-rate system)을 통하여 作業者를 動機賦與하고 또 單一最善의 作業方向을 設計하면 作業者의 能率은 向上된다고 믿었다. 後者의 理論은 管理者가 從業員들을 動機賦與하기 위하여는 從業員들을 管理的 意思決定에 參與시키고 作業에 큰 挑戰感을 가지도록 職務를 再設計하는

한편 上司와 從業員間의 意思疏通(communication)의 經路를 改善해야 한다고 하였다.

이와같은 初期의 모티베이션 理論을 바탕으로 형성된 모티베이션에 관한 現代의 理論은 欲求理論(need theory) 公正性理論(equity theory) 期待理論(expectancy theory), 強化理論(reinforcement theory) 및 目標設定理論(goal-setting theory) 등으로 分類할 수 있다. 이러한 分類는 모티베이션 理論의 研究에서 初期段階에 사용되어 왔다.<sup>12)</sup>

모티베이션에 관한 理論은 大別해 보면 다음과 같다.

- 內容理論(content theory) : 欲求理論

動機賦與의 內容理論은 어떠한 要因들이 行爲에 活氣를 주고 始作하게 하며 또 維持하게 하는가에 초점을 맞추고 있다. 그 管理的 예로서는 돈·地位 또는 成就感 등에 대한 個人的 欲求를 充足시킴으로써 動機賦與시키는 것을 들 수 있다. 이와같은 內容理論에는 다음과 같은 것이 있다.

① A. H. Maslow의 欲求階層理論<sup>13)</sup>

② C. P. Alderfer의 ERG理論<sup>14)</sup>

10) F. W. Taylor, "Principle of Scientific Management" *Scientific Management*. New York : Haper & Brothers, 1947.

11) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker*. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1939.

12) F. J. Landy & D. A. Trumbo, *The Psychology of Work Behavior*. Homewood, IL : Dorsey press, 1976.

13) A. H. Maslow, A Thory of Human Motivation, *Psychological Review*, Vol. 50, 1943, pp. 370-396.

14) C. P. Alderfer, Existence, *Relatedness, and Growth Human Needs in Organizational Setting*, New York : Free Press, 1972.

③ F. Herzberg의 動機賦與要因-衛生要因理論(二要因理論)<sup>15)</sup>

① D. C. McClelland의 欲求理論<sup>16)</sup>

• 過程理論(process theory)

動機賦與의 過程理論은 行爲를 일으키는 要因에 관심을 가질 뿐만 아니라 行爲形態(behavioral patterns)의 過程(process), 方向(direction) 또는 選擇에도 관심을 가지는 理論이다. 그 管理的 예로서는 作業投入(work inputs) 成果要求(performance requirements) 그리고 補償(rewards) 등에 관한 從業員의 知覺을 명백히 함으로써 動機賦與시키는 것을 들 수 있다. 이와 같은 過程理論에는 다음과 같은 것이 있다.

① J. S. Adams, W. B. Rosenbaum의 公正性理論<sup>17)</sup>

② V. H. Vroom의 期待理論<sup>18)</sup>

• 強化理論(reinforcement theory)

動機賦與의 強化理論은 바람직한 行爲가 反復될 可能性을 增進시켜 주는 要因에 관심을 갖는 理論이다. 그 管理的 예로서는 바람직한 行爲를 補償함으로써 動機賦與시키는 것을 들 수 있다. 이와 같은 強化理論을 操作的 條件形成(operant conditioning)이라고 한다.<sup>19)</sup>

• 目標設定理論(goal-setting theory)<sup>20)</sup>

Locke의 目標設定理論은 人間의 行爲가 즐거움을 많이 주는 쪽으로 動機賦與된다는 期待理論의 기본적 假定을 認知的 快樂主義라고 비판하고, 行爲는 두가지 認知 즉 價値와 意圖(目標)에 의해 測定된다고 하는 理論으로서 人間은 價値가 바탕이 되어 무엇인가에 대한 欲望(desire)과 情緒(emotions)가 형성되고 目標은 人間의 行爲에 方向設定을 해주며 그들의 思考와 行爲를 특정 結果로 유도해 준다는 것이다.

15) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World Publishing Co., 1966.

16) D. C. McClelland, "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review*, vol. 40, 1962, pp. 99-112.

17) J. Stacy Adams, "Toward on Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 1963, pp. 422-436.

18) V. Vroom, *op. cit.*

19) G. A. Kimble, Hilgard and Marquis, *Conditioning and Learning*, 2nd ed., New York: Appleton-Century-Crofts, 1961, p. 259.

20) E. A. Locke, "Toward a Theory of Work Motivation and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, 1968, pp. 157-189.

#### 4. 모티베이션理論의 認知的 分析

1960년대 중반 認知的 概念은 心理學의 發達心理學, 臨床心理學 등에 應用되면서부터 모티베이션理論에도 認知的 메카니즘(cognitive mechanism)이 서서히 導入되기 시작했다.

前述한 欲求理論이후 Georgopolous, Mahoney와 Jones(1957)는<sup>21)</sup> Vroom(1964)의 期待理論보다 앞서 期待理論의 力學(mechanics)을 提示하였지만 認知的 接近(cognitive approach)을 促進하지는 못하였다.

그러나 1960년대 초에 合理的 經濟人(rational economic man) 모델이 人間行爲의 모델이 되면서 公正性理論과 期待理論은 個人이 自身の 投入(input)과 產出(output, outcome)을 스스로 計算(測定)하고 그 計算의 結果로서 行爲를 變化시키고 또한 代替의 行動方案 중에서 最適案을 選擇한다고 하였다.

말하자면 選擇은 行爲에 앞서 投入과 產出의 比較의 評價에 의존하고 특히 公正性理論이 期待理論에 비하여 社會的 比較(social comparison)에 더욱 비중을 둔다. 두 理論들은 認知的 過程(cognitive processes)을 動機賦與화된 行爲에 중요한 要素로 강조한다.

그 이후부터 모티베이션연구에 認知的 過程이나 認知的 變數를 도입하여 人間의 行爲를 豫測·理解하고 있는 狀況이다.

따라서 본章에서는 前述한 모티베이션理論을 認知的 觀點에서 分析하고자 한다.

##### 4.1 欲求理論(need theory)

1972년에 Alderfer는 Maslow의 欲求階層理論을 修正하고 欲求過程을 Maslow의 滿足-前進(satisfaction-progression) 메카니즘에 補完하여 挫折-退行(frustration-regression) 메카니즘을 포함한 복잡한 메카니즘을 제시하였다. 이 메카니즘을 어떤 個人이 높은 欲求水準에서 挫折되었을 때 個人은 認知的으로 下位の 欲求水準을 追求(退行)하고 그 欲求水準에 滿足하며 긴장을 풀 것이라는 概念이다.<sup>22)</sup>

또한 Alderfer는 Maslow의 5段階의 欲求水準에 비교할 때 3段階의 欲求水準(existence, relatedness, growth)을 提示하고 高次的 欲求是 抽象的인 반면에

21) B. S. Georgopolous, G. M. Mahoney, & N. W. Jones. "A Path-goal Approach to Productivity," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, 1957, pp. 345-353.

22) F. J. Landy, *The psychology of Work Behavior*. 3rd ed., Homewood, IL: Dorsey Press, 1985.

低次的 欲求是 具體的인 性向을 띠고 있다. 抽象적이란 不確實性和 模糊性을 意味한다.

Veroff, Reuman와 Feld(1984)는<sup>23)</sup> 欲求水準과 認知狀態(cognitive state)와의 關係를 糾明하고자 한 男女間의 動機의 安定性研究에서 作業環境의 不確實性을 個人으로 하여금 提携의 欲求(affiliation motive)를 追求하게 한다. 즉 環境이 不確實할수록 各 개인은 社會的 關係를 맺고 유지한다. 이러한 社會的 關係는 많은 情報를 提供하여 不確實性을 감소한다.

Landy와 Becker(1982)는<sup>24)</sup> 個人들이 그들의 環境內에서 行위에 影響을 주는 刺戟을 모으고, 그러한 刺戟要素들의 概念을 形成하는 것을 假定하는 것이 合理的이라고 하였다. 왜냐하면 刺戟의 集合(grouping)은 어느 정도 欲求로 간주할 수 있고 그것은 認知的 作用의 結果로 理解되기 때문이다.<sup>25)</sup>

類似的한 刺戟의 集合은 곧 概念形成으로서 歸納的이고 演譯的 推論의 認知的 能力에 의존한다. 概念形成은 물론 個人差(individual difference)가 있다는 것을 假定하여 일반적으로 人들은 潛在的 刺戟을 集合化하는데 5개의 欲求의 水準(Maslow의 欲求)이나 3개의 欲求의 水準(Alderfer의 欲求), 혹은 2개의 欲求 水準(Herzberg)의 滿足-不滿足要因)은 使用한다.

#### 4.2 公正性理論(equity theory)

公正性理論의 理論的 背景은 Festinger의 認知不調和理論(cognitive dissonance theory)이다. 이는 認知的 메카니즘의 主要 作用을 假定하고 理論的 發展을 세 가지의 方向에서 擴大해 왔다.

##### • 道德的 成熟性和 公正性理論

Vecchio(1981)는<sup>26)</sup> 道德的 成熟性에 관한 論文에서

- 23) J. Veroff, D. Reuman, & S. Feld, Motives in American Men & Women across the Adult life Span, *Developmental Psychology* LVol. 20, 1984, pp. 1142-1158.
- 24) F. J. Landy, & W. Becker, "Adaptive Motivation Theory," *In Annual Report to Office of Naval Research*, University Park, PA: Department of Psychology, 1982.
- 25) E. E. Lawler, & J. L. Suttle, "A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7, pp. 265-287.
- 26) R. P. Vecchio "An Individual Differences Interpretation of the Conflicting predictor generated by Equity Theory and Expectancy Theory," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, 1981, pp. 470-481.

公正性理論은 個人들이 그들의 環境에서 公正性을 評價하거나, 하려 한다고 假定하고 이러한 公正性評價(計算)는 恒常 두 가지의 變數 즉 個人的 投入(input)-能力, 努力, 訓練-과 產出(output, outcomer)-金錢的 補償, 칭찬, 昇進의 機會-를 비교하여 行爲를 한다는 것이다.

認知的 能力의 意味에서 公正性計算은 事實上 正確하게 할 수는 없지만 投入과 產出의 比較를 하기 前에 어떠한 轉換의 節次가 필요하다. 이것은 公正性假定에서 比較되는 特定한 人의 役割을 검토해야 한다<sup>27)</sup>는 것이다.

또한 投入과 產出의 情報를 處理하는 메카니즘은 個人別로 差異가 있다.<sup>28)</sup> 正確한 公正性計算은 個人的 認知的 能力이 높은 水準에 있을 때 可能하다.<sup>29)</sup> 왜냐하면 認知的 能力의 開發은 環境의 要請과 成熟性에 의존하기 때문이다. 그것은 모든 成人이 公正性計算을 正確하게 할 수 없다는 意味이다.

Vecchio는 公正性豫測을 위하여 公正性概念에 대한 正確한 理解를 해야 하고 이 概念은 道德的으로 未成熟한 人보다 成熟한 人에게 관련이 있다고 하였다. 그로 인하여 그는 媒介變數로 道德的 成熟性을 應用하여 그 結果 公正性理論은 成熟한 人에게 유용하고 相對的으로 未成熟한 人에게는 덜 유용하다는 結論을 내렸다.

Vecchio는 앞서 Piaget(1965)와 Kohlbery(1976)는<sup>30)</sup> 道德的 行爲에 있어서 個人差를 糾明하고자 認知的 開發에 重點을 두고 개인이 높은 水準의 認知的 發達일수록 더욱 큰 成熟性을 갖고 公正한 評價를 한다는 것이다.

##### • 公正性 知覺의 半減

Loftus(1975)의 事件에 관한 記憶研究 및 Bransford와 Franks(1971)의 散文에 관한 記憶研究 等の 影響을

- 27) J. G. Hook, & T. D. Cook, "Equity Theory and the Cognitive Ability of Children," *psychological Bulletin*, Vol. 86, 1979, pp. 429-445.
- 28) M. J. Stahl, & A. M Harrell, "Effort Decisions with Behavioral Decision Theory: Toward an Individual Difference Model," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 27, 1981, pp. 303-325.
- 29) J. G. Hook & T. D. Cook, *op. cit.*
- 30) L. Kohlbery, "Moral stage and Moralization," *Moral Development and Behavior*, New York: Holt, 1976, pp. 195-261.

받은 Greenbery와 Ornstein(1983)의 研究에 의하면<sup>31)</sup> 既存의 公正性理論에서 제시했던 產出로서의 돈의 效果를 지양하고 職位(title)를 產出(補償)로 사용하여 그 效果를 實驗하였다. 그 結果 職位도 돈 以上の 補償의 效力을 갖고 있었다.

또한 그 研究는 公正性知覺과 관련하여 어떤 職位를 가진 個人은 그 職位에 대하여 否定的인 知覺을 갖고 職位가 없는 個人에게 職位를 줌으로써 肯定的인 知覺을 갖게 하고, 보다 많은 產出을 내도록 한다. 그러나 얼마간의 時間이 지난 후 肯定的 滿足은 급격하게 감소되고 生産性的 저하됨을 제시했다. 個人的 知覺은 外部的 環境과 관계없이 최초의 公正性을 제시한 후 계속적으로 변한다. 따라서 個人的 公正性知覺이 時間에 따라 어떻게 변하는 것을 注視해야 한다.

#### • 調整公正性

公正性研究의 표면상의 문제는 개인이 公正性을 計算할 때 필요한 基準水準(base level)이다. 公正性尺度(equity scale)는 絶對的 公正性尺度(absolute equity scale)와 相對的 公正性尺度(relative equity scale)로 나누는데 前者는 個人的 同一한 貢獻에 대하여 基準水準과 關係없이 同一한 金額으로 支給되는 補償이며 後者는 基準水準에 比例하여 同一한 퍼센트(%)로 支給되는 補償을 意味한다.

과연 어떠한 尺度로 同一한 職務를 遂行한 사람에게 同一한 補償을 주어 그들을 同一하게 認知시키느냐가 重要한 問題이다.

Birnbaum(1983)<sup>32)</sup>과 Mellers(1982)<sup>33)</sup>에 의하면 個人들은 絶對的 公正性尺度나 相對的 公正性尺度보다 더 포괄적인 公正性尺度를 사용하고 있다고 한다. 이 理論은 調整公正性(adjustment equity)이라 命名하며 그 意味는 個人이 短期的 公正 보다는 作業狀況에 있어서 心的으로 長期的 同等(long-term parity)을 지닌다는 것이다.

調整公正性理論은 個人들이 自身の 選好하는 尺度를 利用하고 그들이 받는 結果(補償)도 同一한 順序의 地位를 가져야 한다는 것을 假定한다. 그리고 調整公正

메카니즘은 個人的 才能과 補償의 程度가 一定한 連續線上에서 어디에 있는가를 推定·比較한다.

만약 個人이 그 連續線上에서 同一한 相對的 地位에 있다면 그는 公正性을 느끼게 된다. 한 마디로 調整公正性理論은 個人과의 公正性 比較를 意味하지 않고 자신의 投入과 產出에 있어서 序列相關關係를 말한다.

#### 4.3 期待理論(Expectancy theory)

期待理論은 認知的 파라다임(paradigm) 위에 形成되어 각 個人은 자신의 努力(costs)과 補償(benefits)를 推定하고 여러 代替案 중에서 最適案을 選擇한다는 모델이다. 個人이 어떤 課程을 遂行하고자 하는 힘은 誘因性(valence)×手段性(instrumentality)×期待(expectancy)의 乘積법칙에 따라 決定된다.

##### • 結果(成果, 補償)의 數

結果(outcome)는 特定한 行爲의 最終產物(end product)이며 一次水準結果(first level outcome)와 二次水準結果(second level outcome)로 分類된다. 一次水準結果는 作業目標達成, 生産性 등과 같은 일과 관련된 成果와 관련되어 있으며 二次水準結果는 一次水準의 結果가 가져다 주리라고 期待되는 補償(賃金, 昇進, 칭찬)이다.

Leon(1979)은<sup>34)</sup> 結果의 數가 많아질 때 期待에 대한 豫測의 正確度가 減少된다고 하였다. 말하자면 一次水準의 結果와 二次水準의 結果가 5개로 부터 15개로 증가될 때 代替案을 選擇하기 위한 豫測力이 減少된다.

그리고 肯定的 結果와 否定的 結果는 각기 다른 效果를 갖고 있다. 肯定的 結果들은 期待理論이 제시한 法則대로 結合하고 結果의 肯定的 誘因성과 그 結果로 選擇하려는 個人的 힘 間에는 正의 線型關係가 있다.

Miller(1965)는<sup>35)</sup> 효율적인 情報處理는 7±2의 刺戟의 範圍 내에서 發生하고, 그러므로 代替案의 數가 9個內일 때 選擇의 豫測力이 높다고 하였다.

##### • 結合의 法則(combinatorial rule)

期待理論은 個人이 期待와 誘因성의 情報를 乘積法則으로 結合한다는 假定을 갖는다.

31) J. Green bery & S. Ornstein, "High Status and Job Title as Compencation for Underpayment : A Test of Equity Theory," *Journal of Applied psychology*, Vol. 68, 1983, pp. 285-297.

32) M. H. Birnbaum, "Perceived Equity of Salary Policies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 1983, pp. 49-59.

33) B. A. Mellers, "Equity Judgement," *Journal of Experimental Psychology*, General, ILL, 1982, pp. 242-270.

34) F. R. Leon, "Number of Outcomes and Accuracy of Prediction Expectancy Research," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, 1979, pp. 251-267.

35) G. A. Miller, "The Magical Number Seven plus or Minus two : Some Limit on our Capacity for Information Processing," *Psychological Review*, Vol. 63, 1956, pp. 81-97.

Stahl과 Harrell(1981)은<sup>36)</sup> 어떤 개인들은 期待理論대로 곱셈法則(multiplicative rule)을 사용하지만 다른 사람들은 덧셈法則(additive rule)을 사용한다고 했다. 덧셈法則은 誘因성과 期待의 합으로 어떠한 결과를 選擇하려는 힘을 決定한다.

덧셈法則은 March와 Simon의 制限된 合理性(limited rationality)의 概念이 導入되어질 때 適合하다.

個人이 代替方案의 결과를 測定하고 그 결과에 관한 情報를 結合하는데는 個人差(individual differences)가 作用한다. 이러한 個人差는 개인이 결과를 評價하기 위하여 곱셈法則이나 덧셈法則 아니면 다른 法則을 어느 정도 選擇하고 있음을 나타낸다.<sup>37)</sup>

結果의 數가 많아질수록 個人들은 單純한 덧셈法則을 使用하고 肯定的 結果가 9개 以內라면 곱셈法則을 使用한다. 만약에 否定的 結果나 結果의 數가 9개 以上이라면 認知的 메카니즘이 더욱 필요하며 곱셈法則의 選擇豫測에 대한 效率性은 減少된다.

結合의 法則을 實驗할 때 많은 變數들, 즉 結果의 數, 結果의 誘因性 및 從屬變數(選擇, 영양, 行爲) 또한 個人差를 고려해야 한다.

#### 4.4 強化理論(reinforcement theory)

傳統的 強化理論은 人間의 行爲를 說明하는데 認知的 메카니즘에 比중을 두지 않았으나 操作的 研究(operant study)에서는 종종 認知的 메카니즘의 실마리를 제공하였다.

첫째로 어떤 個人이 強化計劃 下에서 긴박한 變化가 제공되었을 때 行爲는 급속하게 變한다.<sup>38)</sup>

그림-2에서 보는 바와 같이 비록 補償이 얼마 후에 제공된다 하더라도 強化計劃이 對立된 날이 人間의 行爲는 급진적으로 變하였다. 이러한 急進的 變化는 動機賦與된 行爲에 認知的 메카니즘이 作用하는 듯하다. 傳統的 強化理論에서는 人間에게 어떤 형태이 補償(補償)가 제공될 때까지 人間の 行爲는 變하지 않음을 假定한다.

둘째로 그림-2에서 오른쪽에 있는 強化가 제공된

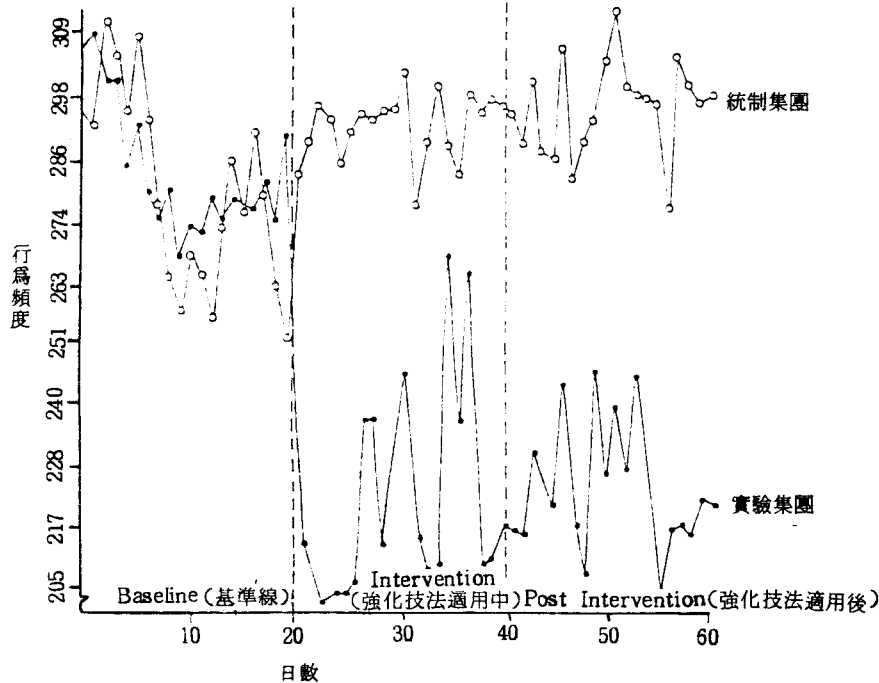


그림-2. 缺勤과 有遊時間

36) M. J. Stahl, et al. *op. cit.*

37) S. Zedeck, "An Information Processing Model and Approach to the Study of Motivation," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 18, 1977, pp. 47-77.

38) F. Luthans, R. Paul, & D. Baker, "An Experimental Analysis of the Impact of Contingent Reinforcement on sales persons, *Performance and Behavior*," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, 1981, pp. 314-323.

후의 期間을 볼 때 強化가 中止되었음에도 불구하고 行爲變化는 그대로 남아있다.

이 狀況은 行爲修正計劃(behavior modification programs)에서 強化가 끝나자마자 人間의 積極的 行爲가 消滅되는 狀況과는 다르다. 이 狀況에서는 認知的인 現象이 일어나고 있다. 즉 人間은 補償이 中止된 것을 생각하기 보다는 대신 그들은 여러방법으로 長期的 價值的 行爲를 實現化한다.

社會學習 理論(social learning theory)의 메카니즘은 行爲主義의 모델에 認知的 개념을 提示한다. 예를 들자면 훌륭한 販賣行爲의 모델이 있다면 그 行爲는 人間이 學習하고, 즉 認知하여 그러한 販賣行爲를 前提로 人間이 行爲를 한다는 것이다.

Komaki, Heinzmann와 Lawson(1980) 등이<sup>39)</sup> 제시

한 行爲變化와 피드백(feedback)에 관한 연구는 動機賦與化된 行爲에 認知過程을 관련시켰다. 그의 研究는 公共事業場에 勤務하는 여러 從業員의 不完全한 行爲를 감소하고자 行爲에 미치는 피드백의 效果를 究明하였다.

그림-3에서 보면 어떤 強化技法(intervention)-教育訓練과 피드백-을 個人에게 적용하였을 때 教育訓練만을 적용할 때보다 人間의 行爲는 많은 變化가 있다. 여기에서 피드백이란 公共事業場에서의 安全行爲에 관한 情報를 전과하는 것을 의미한다.

어떤 個人에게 제공된 情報는 자신이 이미 保有한 知識體系에 統合되어져 연속적인 自身の 行爲에 自己統制메카니즘(self-control mechanism)으로 사용된다.

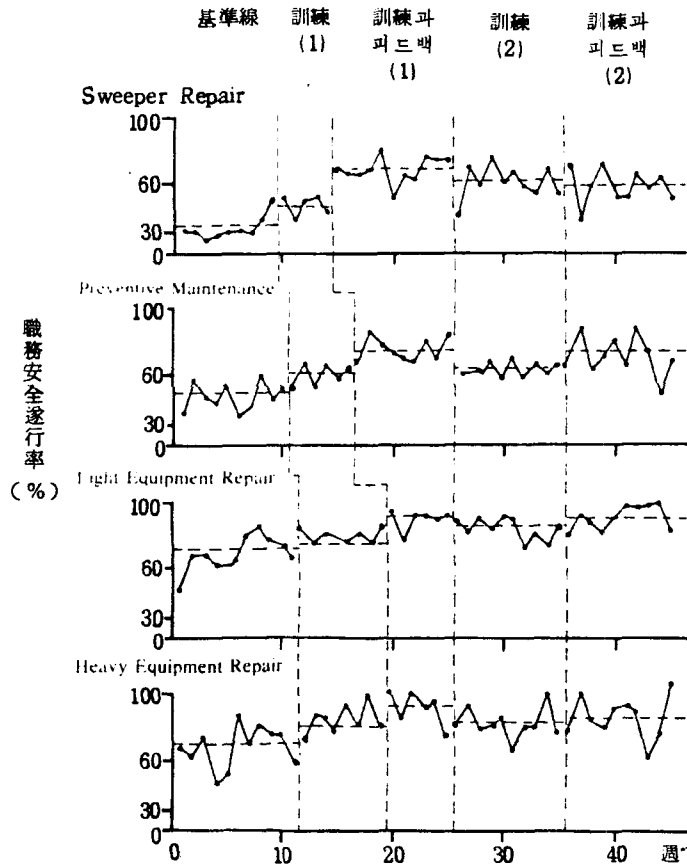


그림-3. 實驗狀況下의 職務安全遂行率의 比較

39) J. Komaki, A. T. Heinzmann & L. Lawson, "Effect of Training and Feedback: Component Analysis of a Safety Training Program," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, 1980, pp. 261-270.

#### 4.5 目標設定理論(goal-setting theory)

현재에 가장 有效한 認知的 動機賦與理論은 目標設定理論으로 이 理論은 認知的 메카니즘의 적용으로 많은 발전을 하여왔다.



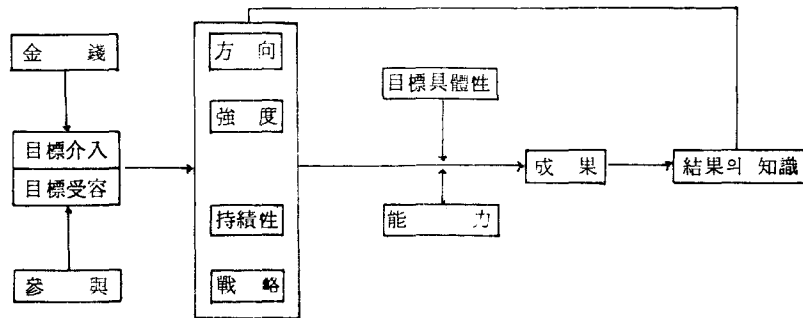


그림-4. 目標設定과 成果에의 주요 影響要因

同 理論은 個人들이 어려운 目標가 受容되어진 때 달성하기 용이한 目標보다 높은 成果를 가져온다고 假定한다.<sup>40)</sup>

그림-4에서 보는 바와 같이 戰略, 方向(direction) 能力(ability) 및 結果의 知識과 관련한 피드백 등은 人間의 行爲에 영향을 미치는 認知的 活動이다.

### 5. 結 論

人間의 行爲를 豫測하기 위하여는 動機理論에서 認知的 메카니즘을 接木시키므로 그 行爲를 명확하게 豫測할 수 있다.

지금까지 論議된 動機理論에서 慾求理論은 認知的 作用은 거의 없었으나 動機理論의 發展의 礎石이 되었다. 公正性理論과 期待理論은 認知的 過程의 側面에서 즉 個人은 自身の 投入과 產出을 測定하고 그 測定의 結果에 의하여 行爲를 變化시키며 또한 代替의 行動方案을 選擇한다고 한다. 그러나 認知的 過程들이 具體적으로 무슨 作用을 하고 認知的 過程에 무슨 限界狀況이 있는지를 充分히 論議치는 못하였다.

強化理論은 認知的 메카니즘을 고려하지 않고 但 操作的 研究에서 認知的 메카니즘의 실마리를 提示하여 왔다.

目標設定理論은 현재에 가장 有效한 認知的 動機賦與理論으로 位置를 點하고 있다.

여하간 動機理論 上에서 認知的 變수는 중요한 役割을 한다고 할 수 있다.

따라서 앞으로의 研究는 認知能力-記憶, 歸納의 推論, 演譯의 推論, 情報蒐集, 言語理解-을 動機賦與

過程에 連結하여 이러한 能力이 動機賦與 過程에서 具體적으로 어떻게 사용되고 있는가에 대한 研究가 先行되어야 할 것이다. 또한 動機賦與 理論에 關聯된 變數에 關한 實驗도 併行되어야 할 것이다.

### 參 考 文 獻

1. 李根熙, 「人間工學」, 創知社, 1986.
2. 朴景洙, 「人間工學」, 英志文化社, 1980.
3. 金南炫, 「組織行動의 管理」, 經文社, 1985.
4. 愼侑根, 「組織行爲論」, 茶山出版社, 1986.
5. 任 淳, 「現代 經營者 演習」, 博英社, 1987.
6. 鄭守永, 「新組織行動論」, 博英社, 1981.
7. Birnbaum, M. H.(1983). Perceived equity of salary policies. *Journal of Applied Psychology*.
8. Bolles, R. C.(1975) *Theory of Motivation*(2nd ed.). New York: Harper & Row.
9. Chadwick-Jones, J. K., Nicholson, N., & Brown, C.(1982). *The social psychology of absenteeism*. New York: Praeger.
10. Mellers, B. A.(1982) Equity judgment. A revision of Aristotelian views. *Journal of Experimental Psychology: General*, 111.
11. Veroff, J., Reuman, D., & Feld, S.(1984). Motives in American men and women across the adult life span. *Developmental Psychology*, 20.
12. Vroom, V.(1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
13. Wanous, J. P., Keon, T.L., & Latack, J. C.(1983). Expectancy theory and occupational and organizational choices: A review and test. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32.
14. Hook, J. G., & Cook, T. D.(1979) Equity theory

40) E. A. Locke, K. N. Saari, & G. P. Latham, "Goal-Setting and Task Performance," *Psychological Bulletin*, Vol. 10, 1981, pp. 125-152.

- and the cognitive ability of children. *Psychological Bulletin*, 86.
15. Irwin, F. W. (1971). *Intentional behavior and motivation: A cognitive theory*. Philadelphia: Lippincott.
16. James, L. R., & Jones, A. P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction: An examination of reciprocal causation. *Personnel Psychology*, 33.
17. Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions (with a suggestion for a consensual definition). *Motivation and Emotion*, 5.
18. Landy, F. J. (1985). *The psychology of work behavior* (3rd ed.). Homewood, IL: Dorsey Press.
19. Landy, F. J., & Becker, W. (1982). Adaptive motivation theory. In *Annual Report to Office of Naval Research*. University Park, PA: Department of Psychology.
20. Landy, F. J., & Trumbo, D. A. (1976). *The psychology of work behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
21. Landy, F. J., & Trumbo, D. A. (1980). *The psychology of work behavior* (2nd ed.). Homewood, IL: Dorsey Press.