

「F. 허즈버어그」의 2人 共著

『作業에 대한 「모티베이션」』

F. Herzberg, B. Mausner and B.B. Snyderman:

THE MOTIVATION TO WORK

(John Wiley & Sons, Inc., N.Y., 1959,

2nd ed., 6th. printing, 1967. pp. vii~xv and 157)

黃 炳 峻

이 책은 F. Herzberg 를 代表著者로 하고 있다. 그 內容은 從業員의 職務態度에 관하여 獨創的인 研究方法에 따라 調査, 分析한 研究結果를 綜合報告한 것이다.

Herzberg 는 從業員의 心的狀態에 영향을 미치는 諸要因(Factors)과 그 要因에 의한 종업원의 態度(Attitudes), 또 그러한 태도의 결과로서 발생하는 效果(Effects)간에 밀접한 聯關性이 있다고 보고, 여기에 관한 實證的 研究를 함으로써 종업원을 「모티베이트」할 수 있는 주목되는 結論을 導出하였다. 말하자면, 그의 理論은 F A E Complex(Factors-Attitudes-Effects)의 分析, 研究를 主軸으로 한 것으로서 실제로 종업원 個個人이 지금까지 가장 印象에 남는 事實을 面接에 의하여 조사하고 이를 資料로 하여 研究한 것이다. 그 결과 人間의 行態科學的인 측면에서의 職務研究에 관하여 새로운 局面을 전개하기에 이르렀다.

우선 Herzberg 는 從業員의 職務態度에 관한 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 가지 要因을 구별한다. 즉, 종업원의 태도에 영향을 주는 心的인 滿足과 不滿足을 일으키는 原因이 되는 客觀的 事件 내지 狀況으로서의 要因을 1次水準要因이라고 하였고, 다시 그러한 1次水準要因으로부터 왜 滿足

筆者 : 서울大學校 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員, 서울大學校 商科大學 教授

또는 不滿足을 일으켰는가의 理由로서의 要因을 2次水準要因이라고 불렀다. 그는 1次水準要因으로서 다음의 14個를 제시하였다. 즉, ① 認定(Recognition) ② 成就(Achievement) ③ 發展의 可能性(Possibility of growth) ④ 昇進(Advancement) ⑤ 俸給(Salary) ⑥ 對人關係(Interpersonal relations) ⑦ 監督方法—技術的(Supervision-technical) ⑧ 責任(Responsibility) ⑨ 會社政策 및 經營(Company policy and administration) ⑩ 作業條件(Working condition) ⑪ 職務自體(Work itself) ⑫ 個人生活의 要因(Factors in personal life) ⑬ 地位(Status) ⑭ 職場의 安定(Job security) 등이 그것이다.

다음으로 2次水準要因에 있어서 Herzburg는 1次水準要因에 대한 認定과 관련하여 첫째, 1次水準要因에 의하여 認定을 받았다고 느껴질 때, 둘째, 1次水準要因에 의하여 認定을 못 받았다고 느껴질 때, 셋째, 1次水準要因에 의하여 完全히 不認定으로 느껴질 때의 세 가지 小範圍가 있을 것이라고 하였다. 그리고 그는 이와 같은 2次水準要因을 具體的으로 다시 나누어 다음의 11個를 제시하였다. 즉,

- ① 認定에 대한 느낌.
- ② 成就에 대한 느낌.
- ③ 發展可能性에 대한 느낌. 發展에 대한 非觀的인 느낌.
- ④ 責任에 대한 느낌. 責任不足에 대한 느낌. 責任減少에 대한 느낌.
- ⑤ 集團에 대한 느낌: 歸屬感 또는 孤立感.
- ⑥ 職務遂行에 있어서의 關心度에 관한 느낌.
- ⑦ 地位向上 또는 低落에 대한 느낌.
- ⑧ 安定度の 상승 또는 하락에 대한 느낌.
- ⑨ 公正과 不公正에 대한 느낌.
- ⑩ 自負心에 대한 느낌. 未洽感 또는 罪責感에 대한 느낌.
- ⑪ 俸給에 대한 느낌.

그리고 Herzburg는 從業員態度的 効果에 관하여 아래의 다섯 가지를 들어 설명하였다. 즉,

① 職務遂行效果(Performance effect)——그 內容은 종업원이 ㉠ 단순히 影響이 있다고 말하는 경우 ㉡ 作業率에는 영향이 있었으나 質에 대하여는 言及이 없는 경우 ㉢ 作業의 質에 대하여 言及이 있는 경우로 나누어진다.

② 離職效果(Turnover effect)——㉠ 실제로 職場을 떠나는 경우 ㉡ 離職은 하지 않았으나 他會社와 연락하여 離職節次를 밝는 경우 ㉢ 新聞 등의 求人廣告를 보는 경우로 구분

된다.

③ 精神健康上效果(Mental health effect)——④ 精神疾患을 알른 경우 ⑤ 不眠症 등 緊張에 관한 증세가 나타난 경우 ⑥ 구체적인 증세는 없으나 緊張感으로 해서 心的不安이 있는 경우가 그것이다.

④ 對人關係效果(Interpersonal relations effect)——人間關係의 好轉과 惡化로서 나타난다.

⑤ 態度效果(Attitude effect)——職場·職務·同僚 등에 대한 態度에 영향을 미치는 경우를 말한다.

이리하여 Herzburg 는 그의 理論을 研究함에 있어서 실제로 두 차례의 豫備調査를 실시함으로써 調査方法에 대한 可能性을 충분히 검토한 후에 本調査에 들어 갔었다. 그의 제 1차 豫備調査는 製鋼業 및 倉庫業을 경영하는 會社와 소규모의 「타이야」製造會社에 勤務하는 13 名의 勞務者, 書記, 從業員, 技術者, 職工長 및 會計士를 대상으로 하였다. 그 중에서 12 名은 調査에 필요한 資料를 제공할 수 있었고 1 名의 例外는 文盲의 未熟練勞動者였다는 것이다. 제 2차 豫備調査에 있어서는 建設會社의 中間管理層에 속하는 39 名을 대상으로 삼았다. 그들은 會社經營에서 차지하는 比重이 상대적으로 크고 自己經驗에 관한 表現을 충분히 할 수 있었으므로 Herzburg 는 理論의 方法論上의 妥當性을 확인하는데 도움이 되었다는 것이다. 그와 같은 豫備調査를 전제로 하여 本調査는 美國의 工業都市인 Pittsburg 에 있는 大·中·小規模의 各業種 9 個會社를 대상으로 하였다. 對象職種은 會計士와 技術者에 한정하고 最高位의 經營者層과 最下位의 勞務者를 제외한 대부분의 組職階層을 포함시켰으며 모두 203 名을 面接하여 476 個의 事件을 調査하였다. 그 결과의 面接內容을 思考別로 單位化(thought units)하여 그 各各을 한 가지씩의 要因, 態度, 效果의 연관성에서 表示하였다. 이리하여 總 476 個의 事件을 두 명의 補助學者와 더불어 分析한 결과 95% 이상 意見一致를 보았던 것이다.

이제 Herzburg 의 研究結果에 관하여 滿足要因 및 不滿足要因을 중심으로 중요한 몇 가지를 간추리면 다음과 같다.

1. 簡要因의 分析結果

① 成就, 認定, 職務自體, 責任, 昇進의 5 個要因은 滿足要因(Satisfiers)으로 나타났고 반면에 會社政策 및 經營, 監督方法, 對人關係, 作業條件 등은 不滿足要因(Dissatisfiers)으로 나타나고 있다(圖表 參照).

② 滿足要因은 職務와 직접 관련된 要因들이고 不滿足要因은 職務與件에 관련된 要因들

③ 職場에 대한 態度效果에 있어서 滿足의 경우 거의 그 半數의 종업원이 忠誠心이 증가되었고, 不滿足의 경우 그 4분의 1 이상이 忠誠心이 감소되었다.

④ 精神健康上的 效果에 있어서 滿足의 경우 8名 중 1名은 精神狀態가 好轉되었고, 不滿足의 경우 4분의 1 이상이 精神緊張感에서 오는 여러가지 症狀을 나타내었다.

⑤ 對人關係效果에 있어서 滿足 및 不滿足의 경우 모두 4분의 1 이상에 해당하는 종업원이 對人關係에 影響을 받았다는 것이다. 이 效果에 있어서는 感情의 지속이 짧은 경우에도 상당한 效果가 있었다고 한다.

위에서 Herzburg의 研究內容에 관하여 간략하게 一瞥하였다. 그는 그와 같은 研究結果와 관련하여 本書에서 結論의으로 종업원에 있어서는 단순한 生理的 欲求의 充足이 중요한 것이 아니고, 그 心理的 士氣를 양양시킬 수 있는 諸方案이 있어야 한다고 지적하였다. 그러한 견지에서 ① 職務構造(Structure of jobs) ② 職務自體 ③ 從業員의 選拔 ④ 監督 ⑤ 參與(Participation) ⑥ 精神衛生計劃 등이 종업원의 「모티베이션」과 밀접히 연관되어야 한다는 것이다.

또한 F. Herzburg는 그의 다른 著書(Work and the Nature of Man, 1966.)에서 그와 같은 研究結果를 실제로 經營에 도입하기 위하여 考慮해야 할 점을 지적한 것이 주목된다. 말하자면, 첫째, 生理的 欲求에 대한 충족은 중요하지만, 이에 대한 追求者(Hygiene seeker)는 진정한 滿足을 줄 수 없는 要因에서 滿足을 기대하므로 精神的으로 不健全하다. 따라서 그와 같은 사람은 經營管理職에 任命되어서는 안 된다. 둘째, 人事部는 두 部門으로 나누어져야 한다. 그 하나는 종업원의 生理的 要因을 충족시키는 機能을 다 하며 다른 하나의 部門은 心理的으로 「모티베이션」을 시키는 役割을 담당하는 일을 한다. 後者에 있어서는 ㉠ 心身の 休息을 위한 定期休暇의 실시 ㉡ 監督方法에 관한 變化試圖 등이 중요하다 하였고, 또 監督方法에 관하여는 職務뿐만 아니라, 心理的 發展까지도 지도하여야 한다고 강조하고 있다.

Herzburg는 從業員의 職務遂行에 대한 「모티베이션」에 있어서 人間의 行態科學의인 측면에서의 새로운 研究結果를 제시함으로써 큰 業績을 쌓았다. 또한 그의 研究方法은 여러 나라에서 實證的으로 援用됨으로써 一般的으로 妥當性이 인정되고 있다. 그러나 한편 그의 理論에 대한 批判的 見解도 없지 않다. 여기서 그와 같은 見解의 몇 가지를 들면 아래와 같다.

① 人間을 統合的 全體로서 파악하는 관점에서 보면, 人間은 통합된 組織속의 한 個體이므로 여러 가지 基本 欲求가 서로 연관되어 있다. 실제로 어떤 欲求가 가장 필요한 欲求

인가를 알기 힘들다. 또한 個人的 한 部分이 아니고, 個人全體에 대한 「모티베이션」이 問題가 되는데, 전체 중에서 一部分이 分離되어 고론의 대상이 될 순 없다는 것이다.

② 個個人間的 特性이나 差異를 무시하고 一般화된 人間本性에 대하여 研究한 「모티베이션」理論은 本質적으로 不充分하다. 다시 말하면, 各個人마다 「모티베이트」되는 類型이 다르다고 보아야 한다는 것이다. 또 環境要因이 언제나 各個人에게 같은 次元에서 作用할 순 없는 것이 문제이다.

③ 그 밖에도 資料蒐集을 위한 面接方法의 合當性, 1次水準要因의 決定에 대한 客觀性 與否, 人事部的 機能兩分에 따른 運營上的 調和問題 등등이 모두 批判의 대상으로 되어 있다.

그러면서도 위에서 論述한 바와 같이 Herzburg 는 그의 獨創的인 研究方法에 의하여 소중한 研究結果를 제시하였고, 또 그와 같은 理論의 妥當性이 일반적으로 學界에서 認定되고 있다고 할 것이다.

우리나라에 있어서는 Herzburg 理論을 토대로 한 實證的 研究가 아직도 널리 이루어지지 못하고 있는 것 같다. 우리나라 經營의 體質的인 特殊性으로 보아 과연 그와 같은 理論이 그대로 現實經營에 適用될 수 있을지도 問題視된다. 그러나 지금까지 실제의 研究事例는 없지 않았다. 말하자면, 서울大學校 經營大學院에 있어 1971 年度の 經營學碩士學位論文 중에서 2篇의 論文이 그것이다. 그와 같은 論文에 따르면, 가령 「昇進」은 Herzburg 에 있어서 滿足要因으로 나타나 있는데 반하여 이 論文에 있어서는 不滿足要因으로 나타남으로써 正反對의 結果를 보였다. 이러한 結果가 어디에 연유하는지는 여기에서 명확히 지적할 수 없으나, 우리나라 經營의 體質的인 特殊성과 관련이 없지 않다고 보아야 할 것이다. 그러면서도 여하간에 Herzburg 理論에 입각한 實證的 研究가 앞으로 國內에서 더욱 활발하게 進展될 것을 바라고 싶다.