

作業모티베이션에 있어서의 期待理論에 관한 研究

韓 仁 洙

〈目 次〉

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| I. 序 論 | IV. 期待理論의 理論的, 實證的 妥當性 |
| II. 期待理論의 理論的 構成 | V. 期待理論의 應用과 發展을 위한 方案 |
| III. 理論에 입각한 實證研究의 展開 | VI. 結 論 |

I. 序 論

從業員의 能力 發揮을 부추겨 줄 內的條件을 마련해야 하는 當面問題를 지니고 있던 經營者들에게 제일 먼저 理論的 基礎를 제공한 것은 心理學에서 발전을 보고 있던 모티베이션 理論이었다. 그후 이 分野는 經營學에 활발히 導入, 展開되어 理論的으로는 組織行爲論으로 分家하여 個人行爲論의 先頭走者가 되어왔고 實務面에서는 人間中心의 經營의 代名詞로서 군림하면서 經營者들에게 많은 實戰武器들을 제공하여 왔다. 모티베이션理論의 構成에 있어 많은 優秀한 組織行爲論者들의 이름이 등장하는 사실이 이를 증명해 주고 있는 바다.

그런데 이러한 모티베이션의 연구추세는 60年代를 頂點으로 해서 다소 주춤한 印象을 준다. 흔히 주장되는 것처럼 個人의 成果가 從業員이 지닌 能力과 모티베이션이 어우러져 이루어지는 것이라고 한다면 60年代까지의 모티베이션研究에 比較해 70年代에서는 組織開發(OD)과 같은 個人能力의 長期的, 巨視的인 活性化에 더 초점이 두어지고 있는 것 같다. 우리나라에서도 60年代末부터 70年代初까지만 해도 모티베이션理論은 새로운 經營學의 代名詞처럼 이에 대한 論議와 調査가 앞을 다투어 이루어져 왔으나 70年代 中半을 지나고 부터는 이에 대한 論文이나 調査研究를 찾아보기 힘들어 너무 일찍 幕은 主題가 되어버린 감이 있다.

그러나 모티베이션理論의 退色은 우리의 印象일뿐 일각에서의 이에 대한 연구는 결코 그 고삐가 늦춰진 것은 아니다. 60年代까지의 왕성했던 만큼 난립했던 여러 理論들이 몇개의 各각으로 정리된 것은 70年代에 들어와서이다. Maslow의 欲求段階說(need hierachy),

筆者 : 서울大學校 大學院 經營學科 卒業

Herzberg의 二要因理論(dual factor theory), McClelland의 成就動機理論(achievement motivation theory)은 어떠한 要因들이 모티베이션을 주는가 하는 것을 다루는 內容理論(content theories)으로 분류되었고 Vroom으로 대표되는 期待理論(expectancy theory), Adams의 公正性理論(equity theory), Locke의 目標設定理論(goal setting theory)은 모티베이션이 어떠한 과정을 통해 발생하는가 하는 것을 다룬 過程理論(process theories)로 정리되었다. 두 理論中에서 70年代에 들어와 보다 많은 연구가 이루어진 곳은 過程理論 쪽이고 특히 그 중에서도 期待理論은 꾸준히 理論을 정교하게 해왔고 응용영역도 확대해가고 있다는 점에서 주목할 만하다.

本稿에서는 이렇듯 발전을 거듭하고 있는 期待理論을 철저히 검토함으로써 모티베이션의 發展흐름을 정확히 파악하고자 한다. 물론 本稿는 實證研究를 결여하고 있다. 따라서 期待理論의 發展이나 이 理論의 韓國의인 狀況에서의 적용타당성에 관한 점에 一助를 못하고 있음이 事實이다. 그러나 이제까지의 期待理論의 여러 理論과 實證研究들을 蒐集, 檢討하고 이의 問題點들을 발견하여 理論의 改善 및 擴大方案을 모색해 보았다는 점에서 그것을 위한 토대를 마련하였다는데서 그 意義를 찾으려고 한다.

II. 期待理論의 理論的 構成

期待理論(expectancy theory)으로 통칭되는 하나의 研究의 흐름은 다른 理論과는 달리 한 사람의 業積만으로 이루어진 것은 아니다. 理論의 밑바탕을 제공하고 이를 세련되게 만드는데 여러 사람의 寄與가 있었다. 우리가 Vroom의 期待理論이라고 할 때 이는 그 理論의 展開에 있어 Vroom이 차지하는 위치의 重要性을 나타낼 뿐 그의 獨創的 研究를 의미하는 것은 아님을 인식할 필요가 있다.

期待理論의 中心概念은 이미 心理學에 있어 오랜 歷史를 지니고 있는 것이었다. 적어도 學習分野에 있어서는 이 理論의 中心이라고 할 수 있는, 行爲와 이의 知覺된 結果의 概念은 Tolman⁽¹⁾과 Lewin⁽²⁾에까지 거슬러 올라간다. 그러나 이는 주로 動物을 대상으로 한 실험이었고 당시의 美國學界는 行態主義心理學者들의 刺戟—反應理論(stimulus-response theories)이 風靡하던 時代였으므로 有機體 內部的 過程을 문제삼는 이러한 理論은 발붙일 틈이 없었다. 그러던 것이 1950年代부터 이 概念이 組織行爲에 등장하기 시작하였고 60年代에는 여러 變形版이 나와 活潑한 研究調查(research)가 시행되게 되었다. 그리하여 이

(1) E.C. Tolman, *Purposive Behavior in Animals and Man*, (New York: Appleton-Century, 1935)

(2) K. Lewin, *A Dynamic Theory of Personality*, (New York: McGraw-Hill, 1935)

제는 이 分野의 學者들 사이에 從業員의 動機理論을 이해하는데 가장 보편적인 理論으로서 각광을 받고 있다.

期待理論의 理論的 構成에 기여한 重要理論이 과연 어떠한 것들이나 하는데 대해서는 學者들 사이에 견해의 일치를 못보고 있다. (3) <표 1>이 提示하는 바와 같이 期待理論과 비슷한 개념을 사용한 研究들은 많으며 그 외에도 여러 연구를 기대이론의 맥락 속에서 파악할 수 있다. 그러나 대충 다음과 같은 4理論이 期待理論의 기본 골격을 형성한다는 데 대해서는 모두 수긍을 하고 있는 立場이다. 그것은 Vroom, Galbraith와 Cummings, Porter와 Lawler 그리고 Graen 등 4인의 理論이다. 여기에 덧붙여 公式의인 理論을 구성하고 있지는 않지만 組織으로 期待理論의 場을 열어주었다는 의미에서 Georgopoulos 등의 研究가 첨가될만 하다.

<표 1> 期待理論과 관련된 研究

學 者	行 動 衝 動 의 要 因
Tolman	Expectancy of goal, demand for goal
Lewin	Potency × Valence
Edwards	Subjective Probability × Utility
Atkinson	Expectancy × (Motive × Incentive)
Rotter	Expectancy, reinforcement value
Vroom	Expectancy × Valence; where valence is Instrumentality × Valence
Peak	Instrumentality × Attitude (affect)
Rosenberg	Instrumentality × Importance
Dulany	Hypothesis of the Distribution of the Reinforcer × Value of the Reinforcer
Fishbein	Probability × Attitude

자료 : T.R. Mitchell, Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal, *Psychological Bulletin* Vol. 81, 1974, p. 1054.

1. Georgopoulos, Mahoney, Jones의 假定

Georgopoulos, Mahoney 그리고 Jones 등은 처음으로 産業分野에서 期待理論의 적용을 모색 하였다고 볼 수 있는데 이들이 처음에 논하였던 것은 從業員의 生産性이 높거나 낮게 되는 것과 관련된 要因을 確認하는 것이었다. 그들은 從業員動機理論의 意識的 · 合理的 部分만을

(3) 이에 대해서는 J.P. Campbell and R.D. Pritchard, *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, In M.D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 63-130. 와 T.R. Mitchell, *Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupation Preference, and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal, Psychological Bulletin*, Vol. 81, 1974, pp. 1053-1077 와 A.M. Wabba and R.J. House, *Expectancy Theory in Work and Motivation: Some Logical and Methodological Issues, Human Relations*, Vol. 27, 1974, pp. 121-147. 등을 참조

다루어 다음과 같은 3變數를 고려하고 있다.⁽⁴⁾ 첫째는 個人的 欲求(individual needs)로서 이는 추구하는 目標에 반영되는 것으로 본다. 이러한 目標들의 보기로는 돈을 버는 것, 혹은 集團과의 원만한 調和 등이 있다. 둘째는 生産的인 行爲가 바라는 目標를 달성하는데 얼마나 기여할 수 있는가 하는 相對的인 有效性에 대한 個人的 知覺(individual perceptions of the relative usefulness of productive behavior as a means of attaining desired goals)이다. 이는 理論的으로는 여러 生産水準의 手段性(instrumentality)을 의미하는 것이다. 셋째는 바라는 經路를 따라감에 있어 個人이 부담뜨리는 制約要素로부터의 自由의 量(amount of freedom)이다. 制約要因의 보기로는 監督이나 作業集團의 壓力 혹은 能力과 知識의 限界 등을 들 수 있다.

그들은 이러한 變數에 기초하여 다음과 같은 基本假定을 하고 있다. 만일 한 作業者가 生産性이 높은 것을 自己의 個人的인 目標達成을 위한 하나의 經路(path)로써 파악한다면 그의 生産性은 높아질 경향이 있고 역으로 낮은 生産性을 그의 目標達成의 經路로 보게 될 때는 그의 실적은 떨어지는 경향이 있다⁽⁵⁾는 것이다.

그런데 이러한 모티베이션과 成果와의 相關성은 行動의 自由의 量에 의해 영향을 받는다. 自由의 量이 많을 때는 모티베이션은 즉각 生産性 水準으로 나타난다. 반면에 장애가 있게 되면 假定되었던 關係는 붕괴되고 모티베이션과 成果와의 相關係數는 줄어든다. 目標에 대한 經路가 되리라는 知覺은 어떤 形態의 職務行爲의 결과로써 한 一定한 量의 所得이 있으리라는 期待나 혹은 測定確率로써 認識된다. 要約하면 이들의 연구는 生産性이 目標達成에 대한 手段性 知覺에 相關되어 있으며 目標에 대한 매력과 行動의 自由가 이 關係에 영향을 미친다는 것이다.

2. Vroom의 作業모티베이션 理論

期待理論을 모티베이션 理論으로 자리잡게 만드는데는 Vroom의 공헌이 매우 컸다. 그리하여 期待理論은 때로 그의 專有物인양 오해를 받을 정도이다. 그가 주장한 期待理論의 주요개념들은 이 分野의 추후연구의 대부분의 기초가 되고 있다.

Vroom의 理論은 우선 사람들은 어떤 目標나 結果(outcome)를 다른 것보다도 우선해서 選好한다는 아이디어에서 출발을 하고 있다.⁽⁶⁾ 그들은 結果가 이룩되면 滿足感을 경험할 것을 豫想하기 때문이다. 그의 理論의 重要變數中之 하나인 誘意性(valence)이란 具體的 結

(4) 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.

(5) Ibid., p.346.

(6) V.H. Vroom, *Work and Motivation*, (New York: Wiley, 1964) pp.14~19.

果에 대한 이러한 滿足感을 말한다. 만일 (+)의 誘意性이 있다면 그 結果를 가지는 것이 안가자는 것보다 좋을 것이고 (-)의 誘意性이 있다면 그 反對의 경우가 成立되게 될 것이다. 結果들은 그것이 나름대로 誘意性을 지니기도 하고 아니면 이 結果로 인해서 滿足이나 不滿足을 줄 수 있는 발생된 結果가 있을 수 있다는 豫想때문에 誘意性이 있게 된다.

한 特定結果의 誘意性을 확립하는 기초로서 Vroom은 다음과 같은 假定을 하고 있다. 즉 어떤 사람에 대한 한 結果의 誘意性은 이 結果에 따라 發生되는 모든 結果들의 誘意性들과 이들 發生결과들을 달성하는데 있어 그 結果가 가지는 手段性에 대한 認識을 곱한 것들의 합의 함수이다. 이를 數理的인 公式으로 表現하면 다음과 같다.

$$V_j = f_j \left[\sum_{k=1}^n (V_k I_{jk}) \right] \quad (j=1 \dots n)$$

$V_j = j$ 라는 結果의 誘意性

$V_k = j$ 라는 結果로 發生되는 k 라는 結果들의 誘意性

$I_{jk} = j$ 라는 結果가 k 라는 結果를 낳으리라는 可能性에 대한 知覺(j 結果의 手段性)

따라서 한 結果의 誘意性이 크다는 것은 그 結果가 많은 다른 結果들의 달성에 크게 手段이 되어야 하며 또한 發生된 結果들의 誘意性이 크다는 것을 의미하는 것이다. Vroom은 구체적으로 이 첫번째 假定을 한 職業의 誘意性을 계산함으로써 職業選擇모델로 사용하거나 한 職務의 誘意性을 계산함으로써 職務選擇모델로도 利用하고 있다.

Vroom理論의 또 하나의 주요변수는 期待(expectancy)라고 하는 것이다. 사람들은 한 特定한 代案이 되는 行動을 선택하게 되면 바라는 結果가 나오리라는 確率이나 程度를 모두 제각기 知覺하고 있다. 이는 結果와 結果(outcome—outcome)의 연결개념인 手段性과는 대조적으로 行動과 結果(action—outcome)의 연결에 관한 概念이다. 이러한 期待는 總誘意性과 結合되어 한 사람의 興起된 모티베이션 혹은 一定한 行動案에 대한 潛在力을 낳게 만든다. Vroom은 이러한 結合을 힘(force)으로 說明하고 다음과 같은 假定을 하고 있다. 사람이 한 行動에 행사하는 힘은 모든 結果들의 誘意性에 이 行動으로 그들 結果가 나타나리라 믿는 期待의 強度를 곱한 것들의 합의 함수이다. 앞서와 같이 公式으로 이를 표현하면 다음과 같다.

$$F_i = f \left[\sum_{j=1}^n (V_j E_{ij}) \right]$$

F_i = 어떤 行動을 수행할 힘

$V_j = j$ 結果의 誘意性

$E_{ij} = i$ 라는 行動이 j 라는 結果를 낳으리라고 생각하는 期待의 強度

한 行動에 대한 힘이 期待×誘意性으로 決定된다는 사실은 그 두 變數의 어느 하나만이라도 없게 되면 그 行動에 대한 힘은 발생하지 않는다는 것을 의미한다. 그리고 사람들은 合理的인 方式으로 (+)의 힘을 극대화해 줄 行動代案을 선택하리라고 기대할 수 있다.

3. Galbraith와 Cummings의 擴大理論

Galbraith와 Cummings는 Vroom의 理論을 정교하게 하고 미처 그가 개발하지 못했던 분야를 분명히 해준 업적을 남기고 있다.⁽⁷⁾ 그들의 공헌은 크게 두 가지로 大別해 볼 수 있다. 첫째로, 1964년의 Vroom의 이론에서 자신이 밝히고 있는 것처럼 結果는 그것이 낳는 派生 結果의 誘意性말고도 그 자체로서 誘意性을 가지는 것이다. 그러나 실제로 그는 理論에 이를 편입시키지는 못했다. 예를 들어 훌륭한 成果를 내는 것은 그것이 가져다 줄 여러 가지 裨택도 좋겠으나 그 자체로서 일을 수행한 사람에게 만족감을 준다는 것이다. 그래서 Galbraith와 Cummings는 한 結果의 總誘意性에 內在的인 動機(intrinsic motivation)을 표시하는 誘意性數值를 첨가하였다.

또 하나 그들의 공헌은 結果와 派生結果를 1次水準의 結果와 2次水準의 結果로 명확하게 구별하고 있다는 점이다. 1次水準의 結果란 成果(performance)水準으로서 2次水準의 結果의 手段이 되는 것이고 2次水準의 結果는 그들이 定義한 것에 따르면 給與, 附加給付, 昇進, 監督者의 後援, 作業集團의 受用 등이다.

4. Porter와 Lawler의 모델

Porter와 Lawler는 Vroom의 理論을 밑바탕으로 하여 단순하게 成果와 動機(motivation)을 연결시키는데 그치지 않고 여러 變數들을 첨가하여 독자적인 이론을 발전시켰다.⁽⁸⁾ <그림 1>에 나와 있는 이들의 모델의 變數로는 다음과 같은 것이 있다.

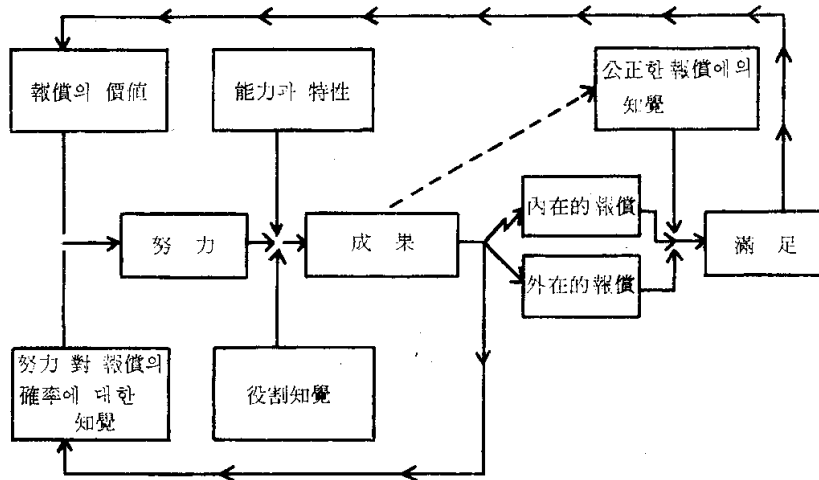
- ① 報償의 價値(value of reward) : 한 結果가 얼마나 매력적인가 하는 것(誘意性)
- ② 努力對 報償의 確率(effort-reward probability) : 報償이 差別的인 努力에 근거를 두어 구별되는지의 여부에 관한 知覺, 이는 努力—成果(期待)와 成果—報償(手段性)要素로 구별될 수 있음.
- ③ 努力(effort) : 한 課業을 수행하는데 使用되는 에너지(힘)
- ④ 能力과 特性(abilities and traits) : 한 사람의 長期的 特性

(7) J. Galbraith and L.L. Cummings, An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects between Instrumentality-Valence and Motivation-Ability, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 2, 1967, pp.237-257.

(8) L.W. Porter and E.E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, (Homewood Ill: Richard D Irwin, 1968). pp.164-166.

- ⑤ 役割知覺(role perceptions) : 효과적인 직무수행에 필요하다고 한 사람이 생각하는 노력의 類型
- ⑥ 成果(performance) : 職務를 구성하는 諸課業들에 대한 한 사람의 成就
- ⑦ 報償(rewards) : 자기 자신의 생각이나 他人들의 行動에서 얻을 수 있는 바람직한 事象 (內在的, 外部的 結果)
- ⑧ 公正한 報償에의 知覺(perceived equitable rewards) : 한 사람이 公正하다고 생각하는 報償의 量
- ⑨ 滿足(satisfaction) : 받은 報償이 知覺된 公正水準에 부합되거나 아니면 이를 초과하는 程度(不滿은 過小報償된 不公正性에서만 발생한다.)

<그림 1> Porter와 Lawler의 모티베이션 모델



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

앞서의 Vroom理論에서와 마찬가지로 처음 두 變數 즉 報償의 價値와 努力對 報償의 確率을 곱하면 세번째 變數인 努力이 나온다. 그리고 能力과 努力은 곱의 관계를 이루며 成果를 결정한다. 또 役割知覺도 努力과 같은 관계를 이루면서 成果를 결정한다. 따라서 能力과 役割知覺의 두 變수로 해서 努力과 成果는 완전한 관계를 유지하지 못한다.

Porter와 Lawler는 또한 휘드백 循環概念을 利用하여 Vroom의 理論을 動態的인 것으로 만들고 있다. 그림에서 볼 수 있듯이 成果가 報償을 낳는 程度에 따라 努力對 報償의 確率에 대한 知覺은 증대되며 報償을 받은 후에 滿足을 경험하게 되면 이는 그 報償의 將來價値에 영향을 미치는 경향이 있다. 그때 이 效果의 性質은 特定報償(結果)에 따라 다양하게

나타난다.

Lawler는 보다 최근에 Porter와의 공동연구를 몇가지 측면에서 修正하여 進一步한 理論을 제시하고 있다.⁽⁹⁾ 그는 사실상 두가지 形態의 期待가 있다고 생각하였다. 즉 努力이 成果를 낳으리라는 期待($E \rightarrow P$)와 成果가 結果를 낳으리라는 期待($P \rightarrow O$)가 그것이다. 그리하여 그의 모티베이션公式는 다음과 같이 이루어진다.

$$\text{努力(effort)} = (E \rightarrow P) \times \sum [(P \rightarrow O)(V)]$$

다시 말하자면 努力이 成果를 낳으리라는 期待에 (成果가 結果를 낳으리라는 期待) × (誘意性)의 총합을 곱한 것이 努力이 된다.

$E \rightarrow P$ 期待의 가장 단일한 決定變數는 客觀的 狀況이다. 여기에 덧붙여 當事者의 自己尊敬(self-esteem), 同一한 狀況에서의 과거경험, 他人들로부터의 커뮤니케이션 등이 그 사람의 狀況에 대한 知覺에 대한 주요 投入이 된다. $P \rightarrow O$ 에 대한 知覺은 $E \rightarrow P$ 期待와 同一한 많은 것에 의해 영향을 받는데 여기에 덧붙여 成果의 魅力度, 누가 成果를 統制하느냐 하는 統制의 位置(locus of control)⁽¹⁰⁾, 그리고 $E \rightarrow P$ 期待가 $P \rightarrow O$ 期待에 영향을 미친다.

5. Graen의 修正理論

Graen은 Vroom의 기본모델에 몇 가지 變數를 더하여 이를 修正, 擴大하였다.⁽¹¹⁾ 그는 Porter와 Lawler 모델의 役割知覺變數에 注目하여 이를 自己理論의 보다 중심적 개념으로 發展시키고 있다. 이 過程에서 그는 휘드백 概念을 使用함으로써 動態의이고 發展的인 次元을 添加시키고 있다.

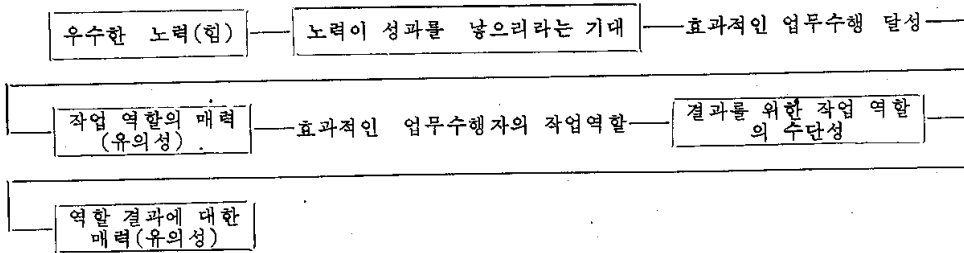
그는 1次水準의 結果를 作業役割(work role)로 보고 2次水準의 結果는 役割結果(role outcomes)로 두고 있다. 作業役割이란 組織에 의해 期待되는 혹은 組織內的 한 職位의 담당자에게 적당하다고 생각되는 一團의 行爲들을 가르킨다. 役割結果란 作業役割을 달성하거나 維持함으로써 생기는 結果를 말한다. Graen은 두개의 作業役割 즉 效果的인 業務遂行者와 職務現職者에 초점을 두고 있고 役割結果로는 업적, 성취 휘드백, 봉급, 인간관계, 인정, 정책과 실무, 책임, 작업조건의 8가지를 연구에 사용하고 있다. 效果的인 職務遂行者에 대한 모델이 <그림 2>에 나와 있다.

(9) E.E. Lawler, A Correlational Causal Analysis of the Relationship between Expectancy Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52, 1968. pp.462-468.

(10) 統制의 位置란 사람이 자기에게 일어나는 事件의 결정위치를 어디로 보고 있는냐에 관한 理論이다. 內部論者(internals)는 자기 생에 있어서의 사건들이 주로 자기 자신의 영향력에 좌우된다고 보는 반면 外部論者(externals)는 이것이 運命이나 運에 좌우된다고 믿는 사람들이다.

(11) G. Graen, Instrumentality Theory of Work Motivation: Some Experimental Results and Suggested Modifications, *Journal of Applied Psychology Monograph*, Vol. 53, No.2, 1969, pp.1~25.

<그림 2> Graen 모델



자료 : J.B. Miner, Theories of Organizational Behavior (Hindale, Ill: The Dryden Press, 1980), p. 140.

作業役割의 魅力, 이 경우에는 效果的인 業務遂行者의 魅力이 되는데 이는 여러 役割結果에 作業役割이 가지는 手段性을 곱한 것이 된다. 우수한 노력이 예상된 것인가의 여부에 대한 決定은 作業役割의 魅力水準에 期待를 곱하므로써 이루어진다. 앞서 휘드백 개념이 假定되었다고 했는데 이는 作業役割의 달성(效果的인 業務遂行)에 따라 役割結果가 얻어질 때마다 手段性 水準이 高陽되어 作業役割은 이제 더욱 結果를 낳을 가능성이 높은 것으로 보인다는 意味에서 그러하다.

이 基本모델은 후에 Graen自身的 修正을 받고 있다. 또 Campbell과 Pritchard는 한 作業役割內的 여러 形態의 課業目標(task goals)의 明細를 내어 놓고 있다.⁽¹²⁾ 그러나 이 基本모델의 變數와 關係들의 基本골격에는 큰 변동이 없다.

III. 理論에 입각한 實證研究의 展開

1. Georgopoulos, Mahoney, Jones의 研究

Georgopoulos 등은 그들의 理論을 한 家庭機器會社의 生産作業者들에게 적용하였다. 標本은 621명으로 선발되었고 測定道具는 완전히 自己報告式의 設問紙가 使用되었다. 우선 評價對象者들에게 10개의 目標中 가장 중요한 것을 3개 고르게 한 다음 이들 3개 중에 다시 個人들에게 어느 것이 중요한가를 물었다. 그 결과 나온 세 目標은 ① 長期的으로 돈을 더 버는 것 ② 作業集團과의 원만한 調和를 維持하는 것 ③ 보다 높은 基本給으로의 昇進 등이었다. 그 다음 이들 目標을 달성하는데 高生産性이나 低生産性이 가지는 手段性이 評定尺度에 의해 측정되었다. 그 尺度의 한 끝은 “도움이 된다” 가운데는 “중립” 그리고 다른 한 끝은 “해가 된다”로 표시되었다. 예를 들면 높은 生産性은 돈을 더 버는데 상당히 도움이 되는 것으로 評價될 것이고 낮은 生産성은 같은 目標을 달성하는데 害가 되는 것으로 간주될 것이다. 그

(12) J.P. Campbell and R.P. Pritchard, *op. cit.*, p. 75.

리고 生産性的 測定値는 그들이 달성한 會社標準의 以上, 以下%로 보고 되었다. 끝으로 制約要素로부터의 自由는 報告된 自由와 職務經驗의 量 兩者에 따라 정해졌다.

研究結果는 <표 2>에 표시된 것처럼 기본적인 手段性的의 假定을 確認하여 주었다. 成果와 目標 사이에 陽의 方向으로 手段性 關係가 있다고 본 사람들이 實績이 높은 作業者일 가능성이 많았다. 그러나 差異點들은 그리 뚜렷한 것은 아니었고 6개의 差異中에 셋만이 統計的으로 有意했다. 그리고 表에 나와있지 않은 資料를 통해서는 目標를 달성하려는 強한 욕구가 있을 때 이것이 手段性과 成果間의 關聯性을 증가시켜 주는 경향이 있음이 발견되었다. 또 知覺된 手段性과 生産性과의 關係는 制約으로부터 “自由로운” 사람들에게 있어 보다 높았다. 이번에도 手段性을 (+)로 知覺하는 사람들과 (-)로 知覺하는 사람들間의 차이는 그리 크지 않았으며 持續的인 統計的 有意性은 “돈을 더 버는”에서만 發生했다.

全般的으로 이러한 研究結果들은 期待理論을 支持해 주기는 하지만 그러나 그 힘이 그리 강력하지는 못했다.

<표 2> 各 手段性知覺別 實績높은 他業者들의 %

關 聯 目 標	手段性에 대한 知覺			
	高生産性이 目標達成에 有利	高生産性이 目標達成에 害	低生産性이 目標達成에 害	低生産性이 目標達成에 有利
長期的으로 돈을 버는 것	(38)	21)*	(30)	22)
作業集團과의 원만한 調和	32	23	33	28
보다 높은 基本給으로의 昇進	26	23	(32)	12)

* 괄호안의 차이들은 統計的으로 有意함

자료 : B.S. Georgopoulos, G.M. Mahoney; and N.W. Jones, A Path-Goal Approach to Productivity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, 1957, p. 349.

2. Vroom의 研究

Vroom은 自身の 理論을 내어 놓은지 2年後에 실제 調查研究를 실시하였다.⁽¹³⁾ 이 때는 그의 理論의 一部分인 첫번째 假定 즉 誘意性에 관한 假定만이 문제되어 期待에는 별 관심이 두어지지 않고 職務成果나 職務滿足 대신 職業選擇의 문제만이 다루어졌다.

研究對象者는 大學生들이었다. 研究目的은 어떤 目標가 個人들에게 重要하며 各 組織에의 成員資格이 각각의 目標를 달성하는데 手段으로 얼마나 效果가 있는 것으로 知覺되는가 하는 것을 알아봄으로써 여러 潜在的인 雇用組織의 魅力性(그리고 결국에는 選擇自體)을 豫測하는 것이었다.

어느 組織을 선택하기 前에 說問紙를 통해 여러 變數들에 대한 評價가 얻어졌다. 社會에

(13) V.H.Vroom, Organizational Choice: A Study of Pre-and Postdecision Processes, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 1, 1966, pp. 212~225.

利益을 줄 機會, 監督으로부터의 自由, 높은 봉급과 같은 職務目標나 結果들이 大學生들에게 얼마나 重要한가 하는 것을 評價하게 했다. 그 다음 研究對象자들이 가장 관심을 보였던 3組織들에 대해 學生들이 생각할 때 目標充足의 機會를 어느 정도 제공하는지 하는 것이 측정되었다. 이들 두 변수를 결합하여 각 組織에 대해 手段性-目標 指數가 계산되었고 이것이 組織에 매겨진 魅力性 點數와 그 후의 選擇兩者와 가지는 관련성이 조사되었다.

研究結果를 보면 重要的 目標를 달성하는 手段을 제공하는 것으로써 보여지는 組織이 보다 魅力的으로 생각되고 있음을 뚜렷이 알 수 있다. 學生들의 76%는 따라서 手段性-目標 指數가 가장 높은 組織을 選擇했다. Vroom의 研究調査는 自己理論에 대한 部分的인 調査에 불과했지만 그 結果는 理論과 완전히 일치하는 것이었다.

3. Galbraith와 Cummings의 研究

Galbraith와 Cummings는 重裝備製造會社에 근무하는 32名の 工員을 對象으로 研究조사를 실시하였다.⁽¹⁴⁾ 會社에 보유하고 있는 生産性數値에 誘意性, 手段性 그리고 自己沒入(ego involvement)의 測定值를 相關시켰다. 自己沒入이란 앞서 이들의 理論에서 설명한 1次水準 結果의 內在的 モチベーション을 표시하는 것이다. 그들은 期待要素는 실제로 測定하지 않았고 行爲와 成果間에 +1의 期待를 가질 可能性이 큰 標本을 채택했다. 그리고 成果가 다른 作業者나 機械에 영향을 받지 않는다고 생각하는 作業者들을 선택했다.

6가지 가능한 2次水準 結果에 대한 誘意성과 成果-手段性 水準이 일어졌다. 自己沒入은 日課後에 未解決된 作業問題를 얼마나 생각하는가 하는데 答하게 함으로써 測定되었다.

유일하게 統計的으로 意味있는 研究結果는 監督者의 後援과 考慮라는 結果에 대해서만 나왔다. 그에 있어서는 誘意성과 成果手段性이 높다는 것이 生産성이 높은 것과 관련이 있었다. 분명히 監督者로부터의 後援을 원하고 좋은 成果는 目標에 대한 手段이 될 수 있다는 확신을 그들로부터 받은 사람들이 보다 實積이 높았다. 반면에 다른 結果들의 測定值에 대해서는 별 新통한 研究결과가 나오지 않았다. 그러한 이유로는 結果變數自體가 잘 선택이 안되었을지도 모르고 使用된 尺度中の 어떤 것이 信賴性이 적었다는 어떤 증거가 있다. 더구나 標本크기가 작다는 것이 統計的 有意성을 획득하는데 逆으로 作用했을 수도 있다. 研究成果의 結論을 설명할 수 있는 또 하나의 理由는 努力-成果에 관한 期待가 사실상 그들이 假定했던 것처럼 一定하지 않았을 可能性이다. 어떤 경우든 이 研究는 期待理論의 妥當性에 대한 강력한 증거를 제시해주지 못하고 있다.

4. Porter와 Lawler의 研究

(14) J.Galbraith and L.L. Cummings, *op.cit.*

Porter와 Lawler는 둘이서 때로는 그중 하나가 다른 사람과 공동으로 꾸준히 일련의 연구를 계속해 오고 있다. (15) 최초의 두사람의 공동연구는 그들의 모델이 제시된 직후 이루어졌는데 이 때는 7개의 相異한 組織의 任員級 以下 563명의 管理者를 대상으로 한 광범한 것이었다. 이 研究는 一次的으로 結果중에서 給與에 초점을 두고 있다. 그들의 모델中에 있는 여러 變數들이 設問紙를 통해 얻어졌다. 努力과 成果變數는 管理者들의 직속상관들의 점수를 통해 얻어냈다.

給與에 관한 한 研究結果는 報償의 價値와 知覺된 努力-報償의 確率이 努力에 영향을 주는데 合成된다는 假定을 지지해 주고 있다. 給與가 중요하다고 보고 그리고 給與가 努力과 相關된다고 보는 사람들은 그들의 作業에 더욱 노력을 기울였다. 이 努力은 上司가 평가한 것이든 本人이 평가한 것이든 같은 結果가 나왔다. 같은 關聯性이 成果變數에도 또한 적용된다. 그러나 이때는 다소 정도가 약했다. 이 역시 그의 모델에서 豫測되었던 바이다. 왜냐하면 追加的인 要因이 努力과 成果間에 介在되기 때문이다. 이러한 요인 가운데 하나가 役割知覺이었다.

5개 組織의 154명의 管理者를 대상으로 한 또 다른 연구에서는 給與외에 昇進, 友情, 手腕이나 能力을 使用할 機會와 같은 結果들을 이용하여 資料가 수집, 분석되었다. 다만 보다 많은 結果가 豫測變數에 合成된 것을 제외하고는 앞서의 研究와 方法은 차이가 없었다. <표 3>에 나와있는 것처럼 豫測公式에 報償의 價値를 포함시키는 것이 重要했다. 그것이 없을 때 보다도 있을 때 相關係數가 持續的으로 보다 높았다. 그리고 職務努力이 職務成果

<표 3> 職務努力과 成果의 豫測變數로서의 [(努力-報償)確率]과 [(努力-報償)確率×報償의 價値]의 結果들에 대한 多相關關係

評 價	(努力-報償)確率	(努力-報償)確率×報償의 價値
上級者의 評價		
職務 努力	0.22	0.27
職務 成果	0.17	0.18
同僚의 評價		
職務 努力	0.25	0.30
職務 成果	0.21	0.21
自身の 評價		
職務 努力	0.32	0.44
職務 成果	6.25	0.38

자료 : E.E. Lawler and L.W. Porter, Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.2, 1967, p.136.

(15) L.W. Porter and E.E. Lawler, *op.cit.*

보다 훨씬 지속적으로 正確하게 예측될 수 있었다. 그러나 多重相關關係分析에 있어 相關係數는 전반적으로 아주 낮았다. 0.3 이상의 4數値만이 統計적으로 有意했다. 이들 4개의 有意한 相關中の 3개가 그 測定の 獨立성이 의심되는 自己評價에 비추어 全般的인 研究結果는 그들의 모델에 대한 強力한 지지를 보내주지 못하고 있다.

후의 연구에서 Lawler는 앞의 연구에 참여했던 管理者中 55名을 대상으로 測定値를 두번에 걸쳐 얻어냈다. (16) 1年の 간격을 두고 처음과 끝에 측정치가 얻어졌다. 이 때는 상관관계도 높고 統計的 有意性도 보다 많이 획득됐다. 또 2次時期的 期待×誘意성이 1次時期 成果와 가지는 相關성보다 1次時期的 期待×誘意성이 2次時期的 成果와 가지는 相關성이 높다는 사실로부터 事前에 知覺된 確率과 結果의 誘意성이 그 후의 成果에 미치는 因果關係가 확인되기도 하였다.

Porter와 Lawler版 期待理論과 相關된 최종연구는 Hackman과 Porter에 의해 이루어졌다. (17) 그는 종래의 연구의 난점을 피하기 위해 結果를 연구담당자가 정하는 대신 24명의 연구대상자가 스스로 정하게 했다. 따라서 그것들은 연구대상자가 실제로 存在한다고 申報이었다. 이 경우에는 成果基準에 대한 相關關係는 거의 모든 경우에 有意했다.

전반적으로 Porter와 Lawler의 여러 연구들은 期待理論에 상당한 지지를 표명해주고 있다. 그러나 이들의 理論이 作業모티베이션을 보는 하나의 方式을 확인해 주기는 했지만 Porter와 Lawler 自身도 그들의 많은 研究에서 발견되는 낮은 相關係數에는 어리둥절해 하고 있다.

5. Graen의 研究

Graen의 研究는 한 架空會社에 時間制로 일하러 고용된 女子들을 대상으로 했다는 점에서 시뮬레이션 研究라 할 수 있다. (18) 두번의 作業期間이 있었는데 두번째 期間中에는 實驗的인 操作이 있었다. 즉 3集團이 設定되었다. 첫번째는 成就集團(achievement group)으로 앞서의 成果와 相關하여 구두로 認定을 받고 있는 集團이다. 두번째는 誘因集團(incentive group)으로 “앞으로 잘하리라 믿고” 봉급인상을 받은 集團이다. 셋째는 아무런 조치가 없는 統制集團(control group)이다. 연구대상자들의 職務滿足이나 成果와 더불어 그의 理論의 여러 變數들에 대한 測定値가 設問紙를 통해 얻어져 理論의 4假定이 다음과 같은 檢討를 받았다.

(16) E.E. Lawler, *op.cit.*

(17) J.R. Hackman and L.W. Porter, *Expectancy Theory Predictions of Work Effectiveness, Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, 1968, pp.417-426.

(18) G.Graen, *op.cit.*

첫번째 假定은 作業役割의 달성에 따라 役割結果가 얻어지면 結果의 達成에 대한 그 役割의 知覺된 手段性은 높아질 것이라는 것이다. 즉 이는 취드백 假定인데 이 假定은 支持되었다.

두번째 假定은 職務擔當者의 作業役割에 대한 滿足은 각 (役割結果의 魅力)×(가능한 役割結果의 달성에 대한 作業役割의 知覺된 手段性)이 된다. 이 假定은 앞서의 成果에 대해 認定을 받고 있는 集團에 대해서는 아주 一致하는 것이었지만 나머지 두 集團에 대해서는 그렇지 않았다.

세번째 假定은 만일 效果的인 業務遂行者의 役割達成에 따라 한 役割結果가 달성되면 같은 結果의 達成에 대한 그 役割의 知覺된 手段性은 높아질 것이다. 이는 단순한 職務擔當者보다는 效果的인 業務遂行者 役割에 대한 취드백 假定이다. 이 假定은 成就취드백과 認定에 대한 效果的인 業務遂행의 知覺된 手段性이 成就集團에서 높아졌다는 점에서 支持되었다.

네번째 假定은 職務成果는 (效果的인 業務遂行者의 作業役割의 魅力)×(증가된 努力이 效果的인 成果를 유도하리라고 知覺된 期待)의 곱의 함수라는 것이다. 이 假定은 部分的인 支持만을 받고 있다.

Graen은 그의 연구결과가 期待理論에 일반적으로 好意的인 것으로 보고 있다. 그러나 그는 成就集團에서만 분명한 방식으로 效果的인 업무수행과 바라는 役割結果의 달성間에 結束關係(contingency)가 있음을 注目하고 있다. 그리하여 手段性理論(期待理論)에 있어 하나의 중요한 適用條件(boundary condition)은 效果的인 成果와 바라는 役割結果間에 分明한 방식으로 結束關係가 확립되어야만 한다는 점을 지적을 하고 있다.⁽¹⁹⁾

IV. 期待理論의 論理的, 實證的 妥當性

60年代에는 전반적으로 期待理論에 관한 理論定立이 시도되었던데 반해 70年代에는 이 理論의 妥當性 如否에 관한 많은 調查研究가 실시되었다. 그 과정에서 實證研究上的 문제 뿐만 아니라 이 理論의 哲學的 土臺와 基本假定에 대한 의문도 제기되었다.

1. 哲學的 土臺와 理論上的 問題

(1) 快樂主義假定에 대한 批判

期待理論의 기본바탕에 대해 가장 신랄한 비판을 가하고 있는 사람은 目標設定理論(goal

(19) *Ibid.*, p. 24.

setting theory)의 창시자인 Locke이다.⁽²⁰⁾ 그의 비판중에 가장 注目할 만한 것은 誘意性變數의 滿足定義 속에 편입되어있는 快樂主義(hedonism)의 개념이 지지될 수 없는 것이라는 것이다. Locke는 哲學者들이 수세기 동안 제시해온 滿足極大化의 存在로서의 人間에 대한 見解에 反對하는 여러 主張을 제기하고 있다. 그의 주장의 要點은 많은 人間の 行爲는 사실상 자기치별적이라는 것이다. 더구나 사람들은 滿足을 위해 애쓸 때 조차도 極大化를 도모하기 보다는 그 보다 못한 어떤 努力水準에서 만족하는 경우가 많다. 따라서 그에 의하면 期待理論은 기껏해야 어떤 한계內에서만 적용될 수 있다는 것이다.

(2) 合理的 認知過程에 대한 批判

Locke는 또 과연 人間이 期待理論이 暗示하는 바와 같은 認知過程을 가질 수 있는가 하는데 의문을 제기하고 있다.⁽²¹⁾ 즉 理論에 따르면 人間은 다른 結果를 낳게 할 수 있는 모든 結果를 그 結果가 미치는 범위까지 계속해서 測定할 수 있고 誘意성과 手段性을 그 理論이 假定하는 바와 같이 매우 복잡한 內面化된 측정과정의 방식으로 곱할 수 있다. 그러나 실제로는 사람들은 때로 無意識的인 動機로부터 行動하고 期待理論이 想定하고 있는 것같은 計算的이고 고도로 合理的인 過程에 기초하지 않는 방식으로 行動할 때도 많다는 것이다.

(3) 意思決定理論의 假定에 대한 充足問題

Vroom자신은 그의 假說과 主觀的 期待效用理論間에 어떤 유사성을 표명한 적이 있고 또 Mitchel은 아주 이 理論을 意思決定理論의 보다 큰 맥락 안에 드는 특별경우로까지 비약시키고 있다. 그들은 그리고 公式的 意思決定理論에 대해 개발된 다양한 合理性假定을 期待理論이 얼마나 充足시키고 있느냐 하는 것을 問題삼고 있다. 한편 期待理論이 意思決定理論에서 유도된 假定들을 모두 충족시킬 필요는 없다는 강한 주장이 대두되고 있다. 예를 들면 誘意성과 期待間에 相關關係가 없는 것으로 즉 獨立性이 있는 것으로 期待理論에서는 假定되고 있는데 이는 실제 그렇지 않다는 주장이 있다.⁽²²⁾ 그러나 이러한 獨立性이 期待理論의 假定이 타당함을 증명하는데 반드시 필요한 것은 아니라고 말하는 사람도 있다.⁽²³⁾

(4) 移行性的 問題

- (20) W.C. Hamner and D.W. Organ, *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach* (Dallas, Texas: Business Publications Inc., 1978), p. 147.
- (21) J.B. Miner, *Theories of Organizational Behavior*, (Hindale, Ill: The Dryden Press, 1980), p. 148.
- (22) O. Behling and F.A. Starke, The Postulates of Expectancy Theory, *Academy of Management Journal*, Vol. 16, 1973, pp. 373-388.
- (23) W.W. Liddell and R.J. Solomon, Critical Reanalysis of "A Test of Two Postulates Underlying Expectancy Theory." *Academy of Management Journal*, Vol. 20, 1977, pp. 154-158.

移行性(transitivity)이라는 또 하나의 假定이 期待理論에 필요한 것으로 인정되고 있다. 즉 結果 A가 B보다 選好되고 B가 C보다 낫다고 생각되면 A는 C보다 나아야 하는 것으로 假定된다. 만일 그렇지 않고 C가 A보다 誘意性이 크다면 非移行性이 存在한다고 할 수 있다. 사람들이 실제로 이러한 非移行性의 觀點에서 생각하는 정도가 클수록 合理性에 強하게 의존하는 期待理論은 公理에 빠진다. 그러나 다행히도 현재의 증거로서는 非移行性은 흔치 않은 현상임이 제시되고 있다. (24)

(5) 公理假定的 問題

극히 최근에는 期待理論의 기본이라고 할 수 있는 誘意性×期待의 公理假定向에 대한 연구가 처음으로 실시되었다. (25) Arnold는 당연한 것으로 간주되었던 公理假定向의 妥當性을 검토하고 그것이 단순히 誘意性和 期待를 더하는 것보다 나은 것인가를 調査하였다. 그는 그림에 의한 方法과 統計的 方法에 의해 그 假定의 타당성을 調査하였는데 전반적으로 연구 결과는 公理假定向이 타당한 것임을 밝혀주고 있다. <표 4>는 통계적 方法에 의한 結果인데 두개의 豫測된 二重相互作用($E_x \times U_x$ 와 $E_y \times U_y$)이 총 分散의 46%를 설명해 주고, 두개 또는 그 이상의 獨立變因이 하나의 從屬變數에 미치는 效果를 표시하는 主效果(main effect)는 分散의 37%를 설명해 준다. 따라서 公理假定向에 의한 모델은 公理에 의해 나오는 힘(force)에 있어서의 총 分散의 83%를 설명해 주어 이 모델의 公理假定向을 지지해 주고 있다.

<표 4> 說明되는 平均分散

源	泉	ω^2	源	泉	ω^2
主 效 果		.366	$V_x \times E_y$.003
E_x		.024	$V_x \times V_y$.011
V_x		.143	$E_y \times V_y$.212
E_y		.026	三重相互作用		.026
V_y		.173	$E_x \times V_x \times E_y$.002
二重相互作用		.476	$E_x \times V_x \times V_y$.012
$E_x \times V_x$.245	$E_x \times E_y \times V_y$.003
$E_x \times E_y$.001	$V_x \times E_y \times V_y$.009
$E_x \times V_y$.004	四重相互作用		.004

자료 : H.J. Arnold, A Test of the Validity of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy-Valence Theories of Work Motivation, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No.1, 1981, p. 138.

(24) J.B. Miner, *op.cit.*, p. 149.

(25) H.J. Arnold, A Test of the Validity of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy-Valence Theories of Work Motivation, *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No.1, 1981, pp. 128-141.

이상의 문제점들을 고려해 볼 때 이는 期待理論의 타당성을 완전히 폐기하게 만드는 것이라기 보다는 이 理論의 적용한계가 있으므로 人間의 모티베이션 과정에 대한 하나의 근사치를 표시하는 것일 뿐이라는 것을 제시해 주고 있는 것이라 할 수 있다.

2. 研究調査上の 問題

(1) 尺度의 信賴性 問題

研究에 使用되는 尺度의 信賴性이 있을 때 그 연구는 의미를 가질 수 있을 것이다. 그런데 初期의 연구의 대부분은 신뢰성에 관한 정보를 밝히지 않고 있고 이를 보고할 때도 별로 믿을 만한 것이 제시하지 못하고 있다. 그리하여 대부분의 최근 연구는 信賴性問題에 직접 초점을 맞추고 있다. 信賴性을 높게 보고한 연구들도 있지만 같은 變數들에 대해 操作的 定義가 달랐던 연구와 비교해 보니 構因妥當度(construct validity)⁽²⁶⁾에 대한 증거가 약했다. 이러한 사실은 같은 용어를 사용해서 측정했다 하더라도 항상 동일한 것이 측정된 것은 아니라는 것을 알 수 있다.

信賴性에 관한 여러 연구들은 期待理論을 검토하는데 사용되는 尺度들에 대해 심각한 문제를 제기해 주고 있다. 理論에 대한 지지결과가 별로 안나오는 것은 이 때문인지도 모른다. 더구나 왜 연구가 다름에 따라 이론중의 다른 要素들이 가장 좋은 豫測變數로 등장하게 되는가의 이유에 대한 설명이 되기도 한다. 여러 變數의 尺度에 대한 신뢰성은 한 연구 내에서도 상당히 다양할 때가 많다. 그리고 이는 豫測的인 相關係數에 다시 영향을 주게 된다. 즉 한 특정연구에 있어 다른 척도보다 誘意性에 대한 신뢰성이 적다면 예측에 별 기여를 하지 못할 것이다. 결국 豫測力이 차이가 있는 것은 使用된 尺度의 信賴性的의 함수라 할 수 있을 것이다.

(2) 結果產出方法的 問題

Hackman과 Porter의 연구들을 제외하고는 대부분의 초기연구들은 調査者 자신이 만든 結果目錄을 사용하고 있다. 結果를 누가 만들 것인가 하는 것과 그 目錄이 얼마나 길어가는가 하는 것은 계속 상당한 논란거리가 되고 있다. 期待理論은 모티베이션의 內容보다는 過程을 문제삼으므로 結果에는 큰 관심을 안 쏟는다. 이론적인 관점에서 보면 어떤 結果도 시행될 수 있다. 왜냐하면 手段性이나 誘意性이 결핍되어 있는 것은 어떤 경우든 零이 될 것이기 때문이다. 그러나 실제로 研究를 하는 사람들은 目錄이 너무 길어지는 것에 反對한다.

(26) 構因妥當度란 構成概念(construct)의 定立程度를 말하는 것이다. 여러가지 概念들이 학자들에 따라 여러가지로 해석되고 또한 측정됨으로써 개념이 제멋대로 해석되고 연구결과도 혼선을 빚기 때문에 각각의 개념들이 어떤 次元 또는 要因으로 구성되어 있느냐를 밝히는 동시에 그 測定尺度도 標準化시키는 構因妥當度에 관한 實證的 연구가 필요하다.

研究의 結果들은 일반적으로 평가대상자 자신이 結果를 만드는 것을 支持해 주고 있다. 그러나 Porter와 Lawler가 給與에 했던 것처럼 특별한 형태의 모티베이션에 주의를 기울여 할 때는 연구담당자가 작성할 수도 있다.

(3) 個人內(within-persons)方法의 使用問題

Vroom은 그의 理論에서 사람들이 여러 代案의 行動 가운데서 (+)값의 힘이 제일 큰 것이나 (-)힘이 제일 작은 것을 선택한다고 밝히고 있다. 이것이 시사하는 바는 여러 代替的인 행동에 대한 힘들이 각 개인들에 대해 계산되어야 한다는 것이다. 그중에서 가장 힘이 큰 것이 行爲를 낳게 하는 結果를 빚을 것이다. 그러나 初期의 연구에서 사용된 方法은 대상자마다 하나의 힘의 豫測值를 내어 이를 基準尺度와 총괄적으로 연관시키는 것이었다. 이러한 전형적인 研究對象者橫斷法(across-subjects)대신에 研究對象者內法(within-subjects)은 각 대상자마다 예측된 힘과 基準尺度間에 相異한 相關關係를 내어 이의 平均을 내는 合成值(composite index)의 方法을 취한다. 최근에 시행된 Parker & Dyer의 연구, Matsui, Kagawa, Nagamatsu & Ohtsuka의 연구,⁽²⁷⁾ Matsui & Ohtsuka의 연구들은 이 方法을 채택하고 있는데 여기서 나온 結果들은 더욱 期待理論을 지지해 주고 있는 것 같다.

(4) 適用條件의 確立問題

초기 연구 가운데 Graen의 연구는 앞서 살펴본 바 있으나 期待理論의 適用範圍에 대한 條件(boundary condition)을 확립하는데 기여하고 있다. 그는 期待理論이 타당한 것이라면 效果의인 業務成果를 얻는 것과 바람직한 結果를 얻는 것 간에 분명히 확립된 結束關係가 맺어져 있어야 한다는 結論을 내리고 있다. 이 결론은 그 후에 Dachler와 Mobley의 연구⁽²⁸⁾로부터 상당한 支持를 얻고 있다. Reinharth와 Wahba의 연구 역시 期待理論 豫測이 어떤 會社에서는 타당성이 입증되나 다른 會社에서는 완전히 타당성이 없다는 것을 보여주고 있다. 그러나 둘의 연구는 이 理論의 적용범위에 대해서는 자세한 언급이 없다. 반면에 Kopelman과 Thompson⁽²⁹⁾은 그들의 연구를 통해 강력하게 成果—報償의 結束關係⁽³⁰⁾를 확

(27) T. Matsui, M. Kagawa, J. Nagamatsu, and Y. Ohtsuka, Validity of Expectancy Theory as a With-in-person Behavioral Choice Model for Sales Activities, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, 1977, pp. 764-767.

(28) H.P. Dachler and W.H. Mobley, Construct Validity of an Instrumentality-Expectancy-Task Goal Model of Work Motivation: Some Theoretical Boundary Conditions, *Journal of Applied Psychology Monograph*, Vol. 58, 1973, pp. 397-418.

(29) R.E. Kopleman and P.H. Thompson, Boundary Conditions for Expectancy Theory Predictions of Work Motivation and Job Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 19, 1976, pp. 237-258.

(30) 그러한 結束關係(contingency)는 다음과 같은 상황에서 존재한다.

1. 성과의 우수성에 비례해서 보상될 것

립하면 할수록 동기부여 수준은 더 높고 동기부여와 成果間의 관련성도 더 밀접했다는 것을 분명히 밝히고 있다.

(5) 比率尺度의 使用問題

期待理論이 假定한 곱셈공식을 적용하려면 期待와 誘意性이 比率尺度⁽³¹⁾에 의해 측정되어야 한다는 主張이 Schmidt에 의해 제기되고 있다.⁽³²⁾ 그에 의하면 期待와 誘意性의 合理的인 零點이 알려지지 않는 한 無次相關技法(zero-order correlation technique)을 이용한 모델의 검토는 모호하고 잘못된 결과로 유도할 것이라는 것이다.

V. 期待理論의 應用과 發展을 위한 方案

1. 期待理論의 應用

(1) Porter와 Lawler의 方案

期待理論은 그 理論이 복잡하고 人間의 內面的 變數를 操作해야 했기 때문에 實務家들의 별 관심을 끌지 못했다. 이는 理論을 위한 理論으로써 存在하는 經濟學的 效用理論과 비슷한 처지였다. 그러나 여기에는 한가지 예외가 있는데 이는 報償體系의 管理에 대한 Porter Lawler의 일련의 연구와 그에 계속된 Lawler의 연구이다.

Porter와 Lawler의 연구에서는 實務를 위해 4가지 事項이 추천되고 있다.⁽³³⁾

1) 企業들은 종업원들이 그들의 職務에서 원하는 것(報償이나 誘意性의 價値)과 그들이 쏟은 努力이 相對的으로 보상을 얻을 것이라고 知覺하는 確率에 관해 體系의인 情報를 蒐集해야 한다. 이 情報는 다시 報償體系를 設計하는데 使用되어질 수 있다.

2) 企業들은 從業員들이 自己들의 직무에 대한 役割知覺을 이해하고 있나를 확인하여 그들의 努力이 誤導되거나 낭비되는 일이 없도록 해야 한다.

3) 企業들은 從業員들의 마음속에서 成果와 報償이 연결되게끔 조치를 취해야 한다. 즉 結束關係에 대한 知覺이 확립되어야 한다는 것이다. 이를 위한 方案으로는

- 2. 能力(merit)의 증가%는 성과의 우수성에 따라 보상될 것
- 3. 제일 나은 사람이 제일 최고 위치에 올라가게 승진체계가 되어 있는 것
- 4. 봉급인상이 성과에 기초한 것으로 보여질 것
- 5. 보상과 인정이 훌륭한 작업에 주어질 것
- 6. 능력을 가진 사람의 장래가 유망할 것

(31) 比率尺度란 絕對零點을 갖는 尺度를 말한다.

(32) F.L. Schmidt, Implications of Measurement Problem for Expectancy Theory Research, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 1973, pp. 243-251.

(33) J.B. Miner, *op. cit.*, p. 159.

① 개인이 원하는 것으로 報償을 잘 것

② 일을 못하는 사람보다는 잘하는 사람에게 外部的 報償도 많이 주고 內在的 報償의 기회도 많이 줄 것

③ 높은 成果가 높은 報償을 낳는다는 것을 종업원들이 보고 믿게 할 것. 따라서 給與에 대한 비밀은 제거되어 結束關係가 관찰될 수 있어야 할 것이며 成果를 評價하는데는 가장 최선의 믿을만한 資料源을 이용해야 한다.

Lawler는 그 후의 연구에서 成果와 結果의 結束關係를 낳게 할 수 있는 절차와 誘意한 結果가 되게끔 報償을 조정하는 個人的인 方法에 특히 관심을 쏟고 있다. 그리하여 그는 給與의 비밀성을 제거하는 것과 “카페테리아” 報償體系의 使用할 것을 권하고 있다. “카페테리아” 體系란 제일 좋아하는 報償에 가장 큰 重要性을 둘 수 있게끔 從業員으로 하여금 自己自身の 報償(給與와 給付)의 패키지를 구성하게 하는 方法이다.

(2) 應用에 따른 問題點의 指摘

期待理論의 應用이라 할 수 있는 成果와 給與의 연결에 관한 개념은 여러 사람의 비판에 직면하고 있다. 혹자는 期待理論이 充分한 검토를 거친 것도 아닌데 이에 근거를 둔 응용은 설익은 것일 수 밖에 없다는 주장을 하는가 하면, 또 일각에서는 그 과정을 人間의 尊嚴性과 自己尊敬에 대한 위협으로서 간주하기도 한다. 이 개념을 비판하는 사람들은 누구나 Deci의 연구를 들추고 있다. Deci에 의하면 成果와 結束關係를 가지는 外在的 報償은 內在的 動機에이션에 오히려 부정적인 영향을 미친다는 것이다. 이는 行爲에 보상이 밖에서 주어질 때 그들은 돈을 벌기 위해서 活動을 수행한다고 지각하기 시작해 내재적 動機에이션을 증가시켜 줄 수 있는 自信感과 自己尊敬이 발휘되지 못하기 때문이다. (34)

구체적으로 開放給與政策이나 “카페테리아” 方法은 상당한 저항에 부딪치고 있다. 給與를 비밀로 하는 것은 적어도 公開를 함으로써 不公正感을 증가하게 될 때는 유용한 기능을 수행한다. 가장 많은 급여를 받는 사람들에게서 마저 이 開放政策을 지지하는 소리는 별로 나오지 않고 있다. “카페테리아” 方法 역시 상당한 장애에 직면하고 있다. 그러나 이 方法에 대해서는 試驗이 계속되고 있어 開放政策보다는 받아들여질 가능성이 큰 것 같다.

2. 理論 및 應用上的 發展方案

(1) 理論面에서의 發展方案

우선 理論面에 있어서는 이 理論의 豫測力이 높아지기 위해서는 앞서 Graen이 지적한 바 있는 成果와 結果間의 結束關係라는 환경이 조성되어야 할 것이다. 바꾸어 말해서 종업원

(34) *Ibid.*, p. 159.

들이 직무가 요구하는 것을 위해 노력을 쏟게 되면 바라는 것이 나오는 것을 목도해야만 하는 것이다. 報償構造가 잘 안되어 있거나 成果—報償 關係가 모호할 때는 이 理論의 豫測力은 미미할 수 밖에 없다. 즉 이 理論은 適用條件을 알고 利用되어야 한다는 것이다.

두번째는 이 理論을 檢證할 때는 信賴性이 있고 妥當性이 있는 理論變數의 操作이라 할 만한 尺度들을 이용해야 한다는 것이다. 이제까지의 연구에서는 이러한 尺度들의 필요조건이 고려가 안 될 때가 많았다. 그러나 尺度들의 선택이나 새로운 개발에 주의가 기울여진다면 이는 충분히 해결될 전망이 있다. 또 一定個人에게 지배적인 구체적 動機를 고려하여 짜여진 個人別 結果指數를 이용하는 研究들이 相關關係가 더 높은 연구결과들을 보여 주고 있다. 앞서 언급한 研究對象者內 技法도 研究를 위한 밝은 전망으로 볼 수 있다.

셋째는 期待理論의 기본골격외에 다른 變數들을 포함시키는 것이 좋을 수도 있으나 혼란을 줄 수도 있다는 것이다. 예를 들면 Vroom의 職業選擇에 대한 연구에서는 家族과 同僚들의 壓力指數가 사용되었던 것이 모티베이션을 이해하는데 큰 도움이 되었다. 그러나 이런식으로 연구를 확대하는 것은 期待理論과 이 理論의 變數들이 왜 어떻게 作用하는가에 대한 이해를 해 나가는데 기여하는 바가 별로 없다. 다른 구조의 혼합물속에 期待概念이 상실되어 기본이론에 대한 진정한 이해가 손상될 우려가 있다.⁽³⁵⁾ 따라서 연구는 이 理論의 中心概念들을 중심으로 해서 이루어질 때 그 값어치를 발휘할 수 있을 것이다.

(2) 應用面에서의 發展方案

管理的인 目標를 위해서 期待理論은 다음과 같은 地平을 열어주고 있다. 우선 期待理論을 利用하여 종업원들을 모티베이트시키고자 한다면 이론이 제시하고 있는 바와 같이 成果—結果의 結束關係를 강조하고 이것이 눈에 띄게 만들어 그 理論이 적용범위 내에서 작용하게끔 條件을 助成하는 것이 선결문제가 될 것이다. 이러한 條件들은 앞서 Dachler와 Mobley 그리고 Kopelman에 의해 잘 설명된 바 있다. 물론 Porter와 Lawler가 제시하고 있는 開放給與政策이나 카페테리아式 報償節次가 적정한 이론적용환경을 조성할 수 있지만 그러한 방법이 아니더라도 結束關係만 잘 유지된다면 期待理論의 적용조건은 마련되는 셈이다.

期待理論이 요구하는 조건을 조성하는데는 Meyer와 Deci가 제시하는 바와 같은 어떤 부정적 부수효과가 있을 수 있다. 이러한 내재적 모티베이션에 주는 부정적 효과는 期待理論의 현실 적용에 큰 부담이 아닐 수 없다. 그러나 이 문제의 얼마간은 기대이론의 여러 척도들에 대해 높은 점수를 얻고 그래서 作業狀況에 최대한의 努力이나 힘을 보일 수 있는 從

(35) J.B. Miner and H.P. Dachler, Personal Attitudes and Motivation, *Annual Review of Psychology*, Vol. 24, 1973. p. 401.

業員들을 選拔함으로써 해결될 수 있다. 이들은 期待理論의 영역內에 드는 狀況에 대해서는 극히 反應的이고 부정적 부수효과에 대해서는 별 영향을 받지 않을 것이다.

둘째로 期待理論과 參與經營과의 제휴도 모색될 수 있다.⁽³⁶⁾ 어떤 면에서 이 이론이 요구하는 組織은 극히 合理的인 理想的 官僚制度이다. 그러나 意思決定이 특수한 方式으로 이루어져 이러한 決定들이 成果—結果의 結束關係를 강조한다면 이 理論은 參與經營과 共存할 수 있다. 그러한 意思決定은 官僚制度의 位階의 狀況에서 보다 쉽게 이루어질 수 있지만 단일 結束關係가 參與經營에서 이루어질 수 있다면 參與經營은 그 결속관계가 폭넓게 認識될 수 있게 해주는 情報의 交換을 촉진시켜 줄 것이다.

셋째로 요사이 많이 거론되고 있는 統制의 位置(locus of control)의 개념과 더불어 이용될 때 이 이론의 판리도구로서의 의의는 더욱 높아지게 될 것이다. 기대이론의 合理的이고 쾌락주의적인 가정을 감안한다면 內部論者(internals)가 더욱 강하게 모티베이트된다는 것은 놀랄 사실이 아니다. 이러한 結果를 지속적으로 보여주는 많은 연구들이 있다.⁽³⁷⁾ 따라서 期待理論의 맥락에서 가장 일 잘하는 사람을 선택하는데는 統制의 位置 理論에서 나오는 內部性的 측정치를 이용하는 것이 가능하다.

VI. 結 論

이상에서 살펴 본 바와 같이 期待理論은 作業모티베이션에 관해 많은 것을 우리에게 알려 주면서 또 그만큼 問題도 많이 지니고 있는 理論이다. 期待理論에 內在하는 쾌락주의적 假定, Deci 등의 理論의 근본을 뒤흔드는 主張, 公式的인 意思決定에서 유도된 假定과의 배치 등은 이 理論의 어쩔 수 없는 限界로 보이기도 한다. 그러나 이러한 一部の 우려와는 달리 이 理論의 발전전망은 매우 밝다. 우선 理論面에서는 충분한 이론적 지지를 해주는 많은 연구들이 나오고 있다. 초기의 연구는 그 이론이 어떤 구체적 상황에서는 타당성이 없는 것으로 나타날 때가 많았고 타당성이 있더라도 그 상관관계가 낮다는 점에 있어서 결론적

(36) T.R. Mitchell, Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal, *Psychological Bulletin*, Vol. 81, 1974, pp. 1053-1077.

(37) L.A. Breeding, Relationship of Internal-External Control to Work Expectancy Model, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975, pp. 65-70과 T.L. Lied and C.R.D. Pritchard, Relationships between Personality Variables and Components of the Expectancy-Valence Model, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, 1976, pp. 463-467 및 A.D. Szilagy and H.P. Sims, Locus of Control and Expectancies across Multiple Occupational Levels, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975, pp. 638-640 참조

이지 못했지만 최근의 연구는 의미있는 결과가 나올 뿐만 아니라 상관관계도 높아지고 또 연구의 설계에 있어서도 보다 큰 신뢰성을 갖게 되었다. 그리하여 作業組織에 있어서의 모든 유형의 모티베이션을 설명해주는 理論은 되지 못한다 하더라도 충분한 정도의 설명력을 갖는 理論으로서 인정을 받게 되었다. 또 최근에는 책상 위의 理論으로서의 汚名을 벗으려는 努力도 상당히 이루어져 應用의 범위가 확대되고 있으며 그 結果도 상당히 실적이 있는 것으로 평가되고 있다.

參 考 文 獻

- Arnold, H.J., A Test of the Validity of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy—Valence Theories of Work Motivation, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, 1981, pp. 128.
- Arnold, H.J., Effects of Performance Feedback and Extrinsic Reward upon High Intrinsic Motivation, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 17, 1976, pp. 275-288.
- Behling, O. and F.A. Starke, The Postulates of Expectancy Theory, *Academy of Management Journal*, Vol. 16, 1973, pp. 373-388.
- Broedling, L.A., Relationship of Internal—External Control Motivation and Performance in an Expectancy Model, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975, pp. 65-70.
- Campbell, J.P. and R.D. Pritchard, Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology, In M.D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand, McNally, 1976), pp. 63-130.
- Dachler, H.P. and W.H. Mobley, Construct Validation of an Instrumentality—Expectancy—Task Goal Model of Work Motivation: Some Theoretical Boundary Conditions, *Journal of Applied Psychology Monograph*, Vol. 58, 1973, pp. 397-418.
- Georgopoulos, B.S., G.M. Mahoney, and N.W. Jones, A Path—Goal Approach to Productivity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, 1957, pp. 343-353.
- Graen, G., Instrumentality Theory of Work Motivation: Some Experimental Results and Suggested Modification, *Journal of Applied Psychology Monograph*, Vol. 53, No. 2, 1969. pp. 1~25.

- Hamner, W.C. and D.W. Organ. *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach* (Dallas, Texas: Business Publications Inc., 1978)
- Kopelman, R.E. and P.H. Thompson, Boundary Conditions for Expectancy Theory Predictions of Work Motivation and Job performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 19, 1976, pp.237-258.
- Lawler, E.E., A Correlational Causal Analysis of the Relationship between Expectancy Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52, 1968, pp.462-468.
- Liddell, W.W. and R.J. Solomon, A Critical Reanalysis of "A Test of Two Postulates Underlying Expectancy Theory," *Academy of Management Journal*, Vol. 20, 1977, pp. 460-464.
- Matsui, T., M. Kagawa, T. Nagamatsu and Y. Ohtsuka, Validity of Expectancy Theory as a With-in-Person Behavioral Choice Model for Sales Activities, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, 1977, pp.764-767.
- Miner, J.B., *Theories of Organizational Behavior*, (Hindale, Ill: The Dryden Press, 1980).
- Mitchell, T.R., Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal, *Psychological Bulletin*, Vol. 81, 1974, pp.1053-1077.
- Szilagyi, A.D. and H.P. Sims, Locus of Control and Expectancies across Multiple Occupational Levels, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975, pp.638-640.
- Vroom, V.H., *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).
- Vroom, V.H., Organizational Choice: A Study of Pre-and Postdecision Processes, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 1, 1966, pp.212 -225.