

企業組織에서의 成就動機開發의 意義

中 化 金

<目 次>	
I. 序 論	IV. 成就動機의 開發可能性
II. 成就動機의 重要性	V. 成就人에 適合한 組織風土
III. 成就動機의 行動特性	

I. 序 論

企業組織의 生產性을 向上시키기 為한 努力を 다음 세 가지 側面으로 區分할 수 있을 것이다. 하나는 組織의 物的 要因 即 機械, 施設, 原料 등과 같은 物的 要因의 염가구입, 質的改善 등을 통한 效率적 生產販賣를 도모하는 것이고, 다른 또 하나는 組織構造의 改善을 통한 能率向上을 모색하는 것이며, 나머지 하나는 組織員의 能率向上 및 忠誠心, 士氣의 抑揚을 통한 人的 資源의 能力向上과 完全稼動을 追求하는 것이다. 어느 企業家이전 위에 든 세 가지 側面에서 改善을 異함으로써 企業의 번영을 누릴 수 있다는 點에 대해서 의심하지 않으며 또한 이들 세 側面의 改善을 위해 노력하고 있다.

本稿에서는 이들 三大要因中에서 人的要因의 改善을 통한 生產性 向上来 도모하기 위한 몇 가지 戰略을 提示해 보려 한다.

1930年代의 科學的 管理技法即 Taylor에 의해 소개된 以來 人間의 情意的 要因은 度外視된 印象을 갖게 되었고 더구나 現代의 機械萬能現象은 人間要因을 더욱 度外視하게 되었다. 따라서 한동안 대부분의 企業家는 物的 要因 및 組織構造의 改善에만 主觀心을 모아 왔으며 組織員의 能力向上이나 士氣振作에는 별로 큰 비중을 두지 않았었다. 이같은 時代의 流行에 反旗를 들고 일어난 것이 人間關係論이었다. 人間關係論者들은 人間要因을 機械와 같이 생각할 수 없다는 것이며 원만한 인간관계의 形成없이는 조직의 生產性向上을 기대할 수 없다는 점을 強力하게 主張해 왔다. 이의 가장 대표적 實驗은 有名한 Hawthorne 實驗이다. 그러나 最近에 研究된 Farris⁽¹⁾의 實驗에 의하면 Hawthorne 實驗의 결

筆者：서울大學校 經營大學院 講師

(1) G.F. Farris *The Drunkard's Search in Behavioral Science Personnel Administration*, Jan-Feb. 1969. 10-18.

과해석에는 모순이 있음이 밝혀지고 있다. 그는 Hawthorne 이 한 실험과정을 똑같이 되풀이 하였으며 결과도同一하게 나왔다. 그러나 그는 實驗의 마지막 단계에서 自己의 假說을 檢證하기 위해 몇가지 變化를 投入해 보았다. 그리고 마지막으로 그는 Hawthorne 의 結論과 正反對의 결론 即 生產性의 向上은 人間關係의 向上에서가 아니라 物的 報償 (Reward)에 의해 조달된 것이라고 해석을 내렸다.

筆者는 어느 누구의 理論 하나만을 옳다고 主張하고 싶지는 않다. 科學的管理技法, 人間關係論, 物的報償體制理論 등 어느 것도 生產性向上에 기여할 수 있다는 생각을 갖고 있기 때문이다. 그러나 여기서는 위에 제시된 方法과는 다른 第四의 方法을 提示하고 이 方法의 重要性 및 效率性을 考察해 보려 한다. 第四의 方法은 人間要因의 變化를 통한 生產性向上을 追求하는 범주에 屬한다.

II. 成就動機의 重要性

우선 다짜고짜 成就動機 (Achievement motive)를 定義지워 보면 어떤 훌륭한 일을 成就하고자 하는 內的意欲이라고 할 수 있겠다. 그리고 이와 같은 成就動機가 높은 사람의 行動特性을 보면 철저히 계산된 적절한 冒險을 遂行하며, 責任感이 강하고, 무슨 일에든 自信을 갖고 부딪치며, 精力의이고 革新的이며, 課業指向의이며, 未來指向의이다. 그렇다면 어느 企業家치고 成就動機가 높은 從業員을 싫어 할 사람은 없을 것이며 成就動機가 높은 사람이 많으면 많을 수록 生產性이 向上될 可能性은 많다고 볼 수 있을 것이다.

Herzberg⁽²⁾은 人間의 動機를 滿足要因과 不滿足要因으로 分區하고 滿足要因을追求하는 사람을 動機追求者 (motivation seeker), 不滿足要因을追求하는 사람을 現象維持追求者 (maintenance seeker)라 이름하고 前者가 많으면 生產性이 높아진다고 報告하고 있다. 그런데 成就動機가 높은 사람의 行動特性이 바로 Herzberg 가 말하는 動機追求者的 그것과一致한다는點에서 成就動機의 중요성을 지지를 받을 수 있다고 본다.

여기서 성취동기의 重要性을 좀더 구체적으로 論議하기 위해 몇가지 研究結果를 提示코자 한다.

李俊範⁽³⁾은 個人的業績 (performance)을 다음과 같은 公式으로 나타내고 있다. 即
個人의 業績 = 能力 × 動機

위의 公式을 보면 動機가 個人的業績의 獨立變數임을 알 수 있다. 그러나 筆者は 한 걸

(2) F. Herzberg, et al, *The motivation to work*, New York; John willy & Sons 1959.

(3) 李俊範, 現代經營管理論 서울 博英社 1968. p.27

음 더 나아가 다시 能力은 動機의 從屬變數로 보고 싶다. 우선 여기서 能力이라 함은 知能, 知識, 技術 등을 포함한 廣範한 의미의 能力を 뜻한다. 그렇다면 能力의 대부분은 生活慣習과 經驗에 의해 이루어 진 것임도 짐작할 수 있다. 더구나 企業事態에서의 能力은 다분히 入社后 習得된 지식이나 기술이며 이는 타고난 能力(potentiality)보다 企業組織에서 더욱 중요한 比重을 차지한다고 볼 수 있다. 入社后 從業員教育이 강조되는 理由도 바로 여기에 있다 할 것이다.

그러면 이같은 知識, 技術의 習得을 보다 빨리 하는데 必要한 入門의 特性이 무엇일까? 옛말에 馬夫가 말을 물가에까지는 끌고 갈 수 있어도 물을 먹지 않을려는 말에게 물을 얹기로 먹일 수는 없다고 했다. 이 말은 물을 먹으려는 意欲 즉 動機가 없는 말에게 물을 먹도록 할 수 없다는 뜻일 게다. 이렇게 본다면 動機가 모든 人間行動의 方向과 強度를 결정짓는 것임을 알 수 있다. 이러한 性質을 가진 動機中에서도 특히 成就動機는 個人이나 組織, 國家發展에 어떻게 作用하는가를 考察해 보겠다.

우선 成就動機가 個人의 發展에 미치는 영향에 關한 研究를 보면 Sheppard 와 Belitsky⁽⁴⁾ 는 美國 펜실베니아주에 위치한 州에서 일하다가 會社의 形便上 임시 休職을 당한 勞動者 300余名을 대상으로 그들의 態度, 行動, 成就動機를 調査했다. 즉 이들이 休職을 當한 후에 자기의 처지를 어떻게 보고 있고 또한 어떤 종류의 職場을 어떤 方法으로 얼마나 빨리 求하는가를 알아 보는 것이었다. 여기서 특히 關心을 둔 것은 이들 中에서 成就動機가 높은가를 알아 보는 것이었다. 研究結果 成就動機가 높은 집단은 職場을 求하기 위한 活動量과 活動半經이 넓었고, 직장을 빨리 구했으며, 경쟁이 심한 직장을 구했고, 힘이 많이 드는 職業을 택했고, 能動的으로 求職한데 反해서 성취동기가 낮은 集團은 職場을 求하기 위한 活動量과 活動半經이 좁았으며, 직장을 늦게 구했고, 경쟁이 심하지 않은 職場을 택했고, 作業內容이 간단한 職業을 택하면서도 他人의 알선을 기다리며 退職金으로 살아 갔다.

다음으로 成就動機와 國家發展과의 相關關係를 알아 보기 위한 研究들을 보자. 성취동기가 個人의 發展과 直接的으로 相關이 있다면 國家發展과도 直結될 수 있다는 命題는 쉽게導出해 낼 수 있을 것이다. 우리가 흔히 使用하는 國家發展은 經濟發展, 社會文化發展 등 여러가지 側面에서 論議될 수 있다. 그러나 여기서는 國家發展을 經濟發展 및 產業의 發展이란 뜻으로 局限해서 생각하기로 한다. 최근에 國家發展에 있어서 환경적 요인 보다는

(4) Quoted by D,C, McClelland, "Achievement Motivation can Be Developed", Harvard Business., (NOV. Dec., 1965)

오히려 人間의 要因이 더 중요하다는 事實을 지적하고 있는 經濟學者들이 많아졌다. Max Weber⁽⁵⁾는 西歐에서 일찌기 資本主義的 經濟가 發展할 수 있었던 原因은 기독교의 가르침에 힘입은 國民들의 心理的 成就意欲 때문이라고 主張했었고 Schumpeter 역시 經濟發展課程에 真正한 意味의 企業家, 企業家精神의 役割을 強調했던 것이다. 이들은 이미 古典에 屬하는 經濟발전 이론이지만 최근에 經濟발전을 촉진 또는 沮害하는 經濟外의 要因에 관한 研究가운데 우리들의 注目을 끄는 것으로 Hagen의 分析的 研究가 되겠다. 그는 經濟成長에 관한 종전 경제이론의 모순을 지적하면서 다음과 같이 論하고 있다.

“經濟成長의 中心的 問題는 資本形成 問題라고 종전의 경제이론은 믿고 있었다. 이들 理論은 經濟的 成長을 위해 필요한 技術은 어느 社會나 어느 時代나 충분히 가지고 있었으나 實際 發展하느냐 못하느냐는 資本의 有無로 決定되는 것이라고 主張하고 있다”⁽⁶⁾ Hagen은 계속해서 종전의 經濟理論과는 달리 經濟발전을 촉진하는 心理的 要因을 강조하고 그 心理的 要因을 주로 “創意的 性格” 概念으로 풀이하여 說明하고 있다.

McClelland 와 그의 동료들은 이같은 心理的 要因이 經濟발전과 상관관계가 깊다고 보는 心理學者로서 이들은 經濟발전에 지대한 영향을 미치는 心理的 要因으로 成就動機를 들고서 이에 관한 연구를 遂行하였다. 그들은 39個國을 대상으로 1950年の 성취동기수준과 1952, 1958年の 經濟成長水準間に 어떤 關係가 있는가를 조사한 바 있다⁽⁷⁾. 이 研究에서 구태어 1952~1958年까지의 經濟現像에 關心을 둔 것은 이 때가 세계적으로 가장 平和와 번영이 이룩된 시기라는데 있으며 이 時期의 經濟현상을 그 보다 10餘年前인 1950年的 성취동기 수준과 관련지워 본 것은 성취동기가 經濟成長을 先導하는 要因일 것이라는 가설 때문이었다.

各國의 성취동기수준은 標本에 든 39個國의 兒童讀本을 分析하여 測定하였다. 여기서 아동독본을 分析한 까닭은 그것이 全國民을 對象으로 한 것이기 때문에 어떤 特殊한 계층의 成就動機水準이 아니라 沉國家의인 것이 反映되리라는 가설에서이다. 그리고 各國의 經濟發展水準의 指數로는 電力生產量으로 하였다. 흔히 국민 총수입(GMP)을 經濟성장의 指數로 삼는데 McClelland는 그에 關한 신빙성 있는 資料를 求할 수 없었을 뿐만 아니라 또 理論的으로 그것은 資源의 다과에 의해서 좌우된다는 문제점을 지니고 있어서 이러한

(5) Max Weher, *The Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism*, New York: Scribner's Sons., 1930.

(6) E.E. Hagen, *On the Theory of social Change*, Homewood, III.: The Dorsey press., 1962, p. 49.

(7) D.C McClelland, *The Achieving Society*, Princeton New Jersy, Van Nostrand, 1961. pp. 63-105.

애로를 타개하고 간편하게 各國의 경제발전을 추정할 수 있는 指數로 電力生產量이 적합하다고 보았다.

電力生產을 國家의 代表的인 경제성장의 지수로 본 것은 다음과 같은 理由에서이다. 첫째 그것은 理論的인 面에서 技術의 發達, 經濟的인 에너지의 저축과 配分 및 消費生活의 代表的인 지수가 될 수 있으며, 둘째 실제적인 面에서도 測定이 용이하고 신뢰성이 있으며, 때와 장소에 相關없이 그 單位가 共通의라는 利點을 가지고 있기 때문이었다.

研究結果에 의하면 대체적으로 1950年에 성취동기가 높은 國家는 1952~1958年간의 전력생산이 기대량을 초과하는 반면, 성취동기가 낮은 국가는 전력생산이 기대량에 未達하는 경향을 보였다.

McClelland 와 그의 동료들은 美國을 대상으로 類似한 研究를 해 보았다⁽⁸⁾. 1800~1950년까지의 兒童讀本을 20年 간격으로 分析해서 國家의 水準에서의 성취동기수준을 測定하고 經濟發展의 指數로는 등록이 認可된 特許種目の 數를 人口單位로 환산하여 算出하였다. 여기서 特許種目을 經濟成長의 指數로 본 것은 西歐의 指數로 본 것은 西歐의 產業革命이 소위 技術의 革新에서 起因될 수 있었다는 理論에 기초한 것이다. 그 結果 成就動機이 높은 때는 特許種目도 그 만큼 많았고 성취동기가 낮은 때는 역시 特허종목이 적었다. Bradburn 과 Berlew 는 歷史上 가장 오래도록 경제적 번영을 누린 바 있는 英國을 대상으로 연구하였다⁽⁹⁾. 이 研究에서 成就動機水準은 500A.D~1800A.D 까지 50年씩 時代간격을 두고, 각각 30~50名의 著者와 150페이지 정도의 문헌을 수집해서 分析하였다. 그리고 當時의 經濟의 成長의 指數는 海上을 통해서 런던으로 수입되는 石炭量으로 하였다. 그 理由는 16世紀에 최초로 벽돌로 만든 굴뚝이 考案되어 그 以後부터 石炭이 英國의 가장 중추적인 動力源이 되었고, 런던은 當時に 英國의 中心的인 商業都市였기 때문에 모든面에서 英國을 代表할 수 있었기 때문이다. 그리고 當時 런던의 주변에는 炭礦이 없었으므로 석탄은 19세기에 기관차가 發明될 때까지 주로 水路를 통해서 輸入해야 했기 때문에 이었다. 런던에 輸入되는 石炭量에 대한 資料는 各種 문헌에 의해서 수집되었다. 結果는 역시 그들간에 밀접한 相關이 있음이 밝혀졌다. 즉 50년간의 時差를 두고 두 曲線의 형태가 거의 같았다. 따라서 이 研究結果에서 英國의 文學作品에 반영된 성취동기가 그 보다 50年後의 英國의 경제적 성장을 미리 警告했다고 보겠다.

(8) D.C McClelland, op cit., 1961. pp. 148—151.

(9) N.M. Bradburn, & DE. Berlew, "Need for Achievement English Growth" in D.C. McClelland, *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey, Van Nostrand, 1961. pp. 132—145.

이 밖에 古代 아테네, 中世 後期의 스페인을 대상으로 研究한 것이 있는데 여기서도 역시 위에 紹介한 것들과 같이 成就動機와 경제적 성장간에 밀접한 相關이 있는 것으로 밝혀지고 있다.

III. 成就動機의 行動特性

앞서 成就動機는 훌륭한 課業을 遂行하려는 意欲이라고 간단히 定義한 바 있다. 그런데 그 다음의 문제는 成就動機가 높은 사람 또는 낮은 사람이 실제로 어떻게 行動을 달리 하느냐가 關心事이다. 만일 성취동기가 높은 사람의 행동이나 낮은 사람의 행동에 별 差異가 없다고 하면 成就動機란 말은 아무런 意義를 가질 수 없을 것이며 따라서 行動的 差異에 대해 理解함으로써 成就動機 概念을 보다 分明하게 理解할 수 있겠기에 다음에 성취동기와 관련된 行動特性을 자세히 說明하겠다.

① 課業指向性

성취동기가 높은 사람은 낮은 사람에 비하여 주어진 課業을 보다 능률적으로 達成한다고 한다. 그러나 어떠한 課業이나 잘 해 내지는 않는다. 즉 그들은 當面한 課業이 과연 해 볼 만한 意義가 있고挑戰할 만한 價值가 있을 때에 다른 사람보다 잘 해낸다. 누구나 다 할 수 있는 쉬운 일이라든가 기계처럼 無意味하게 되풀이 되는 일에는 성취동기가 높은 사람이나 낮은 사람사이에 의미있는 차이가 없다. 成就動機가 높은 사람은 自己能力에 비해 적절히 어려운 일挑戰할 價值가 있는 일을 成就함으로써 그의 能力を 自身이 評價해보는데 보다 興味를 느낀다. 그리고 成就人은 성취결과나 課業成就로 因해서 얻게 되는 報償에 關心을 두기 보다 성취해 나가는 과정, 그 自體와 그의 能力を 誇示하고 評價하는 것에 더 큰 관심을 갖는다고 한다. 外部的인 보상이 강조되는 과업수행에 있어서는 흔히 성취동기가 높은 사람이 성취동기가 낮은 사람보다 못하는 경우가 있다.

② 適切한 冒險性

만일 어떤 일들이 여러 水準의 困難度와 冒險性을 가지고 있다면 成就人은 그중 적절한 곤란도와 모험성을 내포하고 있는 일을 일을 골라서 하게 된다는 사실을 研究結果들이 밝히고 있다. 성취인은 아무런 모험성도 困難度도 없는 일은 自己의 能력을 誇示하거나 평가할 수 없기 때문에 興味를 느끼지 못한다. 한편 自己의 能력에 비해 과업이 너무 어렵거나 지나치게 모험적일 때도 역시 흥미를 갖지 않는다. 왜냐하면 이처럼 어려운 과업의 성취는 能力如何에서가 아니라 순전히 幸運이나 요행에 의해서 될 수 있는 일이기 때문이다. 따라서 성취인은 그의 능력과 지능을 대해서 이룩할 수 있는 적절한 모험성과 곤란도를

內包하고 있는 課業을 선택하여 挑戰하기를 좋아한다.

③ 自信感

成就人은 성취동기가 낮은 사람에 비해 課業遂行에 보다自信을 갖고 있다. 더우기 성취인은 그의 짐작을 正當化할 수 있는 事實的 근거가 뚜렷이 없는 경우 成就可能性에 대한 主觀的 判斷 즉自信을 더욱 높이 갖게 된다고 한다. 그리고 以前에 전혀 경험해 보지 못한 課業에 대해서는 성취동기가 높은 사람은 낮은 사람에 비해 자신감을 갖는데 反해서 以前에 경험한 바 있거나 그 課業의 本質에 관해서 잘 알고 있는 경우는 반드시 그렇지 않다. 그렇다고 해서 成就動機가 높은 사람은 어떠한 課業이나 또는 언제나 자신에 차 있는 만용자가 아니라 어디까지나 成就可能의 限度內에서 자기의 힘을 검토하고自信感을 갖는 實踐家이다.

④ 精力的이고 革新的 活動性

成就動機를 卓越한 업무수행을 하고자 하는 意欲이라 한다면 성취동기가 높은 사람은 모든 일을 보다 精熟의으로 혹은 열심히 하는 사람일 것이라는 것은 쉽게 짐작할 수 있을 것이다. 성취인은 과업에 보다 열중하고 더 많은 과업을 계획하고 성취하기에 온갖 努力을 集中한다. 그렇다고 해서 어떤 일에나 무작정 열중하지는 않는다. 이미 說明한 바와 같이 새로운 일,挑戰할 價值가 있는 일, 적절하게 어려운 일,自己能力을 시험해 볼 수 있는 일 등에 보다 열중하며 누구나 할 수 있는 쉬운 일, 늘 되풀이 되는 일에는 별로 흥미를 느끼지 않으며 열중하지 않는다. 다시 말하면 성취인은 새롭고 革新的인 일에挑戰的興味를 갖고 열중한다. 그러기에 그들은 언제나 새로운 문제를 찾고 새로운 해결방안을 모색하며自己가 이루어 놓은 성취과업에 크게 만족을 느끼는 사람이다. 그리고 그들은 단순히 부지런한 사람이 아니라 創造하는 사람이며 現狀態를 維持하는 사람이 아니라 事態를 언제나 새롭게 하는 사람, 문제를 만드는 사람이며 단순한 경영자가 아니라 真正한 意味의 企業家이다. 단일挑戰할 만한 새로운 문제가 없을 때는 그들은 오히려 게을러지고 한가히 사간을 보내고 있을 수도 있다. 그러나 그의 마음 속에는 언제나 새로운 문제, 도전할 가치가 있는 문제를 찾고 있을 것이다.

⑤ 自己 責任感

성취동기가 높은 사람의 또 다른 行動的 特性은 성취할 과업에 대해自己自身이 責任을 진다. 課業이 失敗했을 때도 成功했을 때와 마찬가지로自己責任으로 알며 남에게 돌리려 하지 않으며 또 남에게 의지하지 않는다. 따라서 그들은 생각하고 決定할 수 있는自律, 自由, 先導, 責任이 허용되고 장려되는 作業狀況을 좋아한다고 할 수 있다. 自由와

責任이 허용되지 않는 命令이나 指示에 따라야 하는 작업에는 흥미를 느끼지 못한다. 그렇다고 해서 自己自身만을 위해서 일하는 利己的인 사람은 아니다. 그리고 그들은 個人的으로 作業할 때나 集團的으로 할 때나 다 같이 열심히 하고 능률적이긴 하나 集團的 作業狀況의 경우 個人이 맡은 課業을 스스해 나갈 수 있는 自由와 責任을 가졌을 때는 더욱 열성적이고 능률적이라고 한다.

⑥ 結果에 대한 知識

누구나 자기가 수행한 일의 결과를 알고자 하는 것으로 생각하기 쉽다. 그러나 사실은 그렇지 않다. 결과에 대한 지식이나 豫見은 不安을 가져 오기 때문이다. 결과에 대한 지식은 늘 우리에게 成功의 가능성만을 보여 주지는 않고 피할 수 없는 失敗의 가능성도 보여 준다. 따라서 失敗가 예상되는 결과에 대해서는 外面하고 失敗로 말미암아 일어 질 불안, 갈등, 공포를 忌避하려는 사람이 있다. 더욱이 나타 날 結果가 具體的인 것이 못되고 불확실한 경우는 대부분의 사람은 그 결과를 無視해 버리거나 성취못한 일도 성취한 것처럼 合理化하는 수가 많다.

그런데 성취인은 그가 수행하는 과업이 어떻게 진행되고 있으며 예상되는 결과는 어떠한 것인가에 관해서 구체적이고 客觀的 情報를 계속 추구한다. 비록 예상되는 결과가 失敗라고 하더라도 그 결과를 보다 정확히 하고 있을 때 성취활동은 더욱 強化된다고 한다.

⑦ 未來指向性

마지막 行動特性으로 成就人은 새로운 일을 이룩하기 위하여 언제나 長期的인 계획을 세우고 未來에 모을 성취만족을 期待하면서 作業에 热中한다고 한다. Kluckhohn의 理論에 의하면 성취인은 過去나 現在指向의 아니고 未來指向의인 사람이다⁽¹⁰⁾. 성취동기가 높은 사람은 未來에 이루어 놓을 成就課業과 成就滿足을 기대하면서 現在에 당하는 苦痛 갈등과 끈기 있게 싸워 나간다.

지금까지 說明한 成就動機가 높은 사람의 行動特性들을 다시 要約할 겸 McClelland의 말을 引用해 본다.

“成就動機는 個人으로 하여금 그의 能力에 비추어挑戰할 만한 價值가 있는 일을 탐색하게 하며, 그러한 일을 보다 능률적으로 수행하게 하며 그러한 일을 成就해 낼 수 있을 것이라는 自信感을 갖게 한다. 성취동기가 높은 사람은 그들의 能力으로는 도저히 감당할 수 없는 일이나 순전히 우연 유행으로만 可能한 일에는 별 흥미를 갖지 못하며 그들의 能

(10) F. Kluckhohn, *Variations in Value Orientations*, Evanston, Ill., Row. Peterbon, 1961.

力으로 해낼 수 있는 일에 보다 도전적 흥미를 갖는다. 그리고 그들은 成就結果를 구체적으로 예견함으로써 그들의 成就活動을 더욱 強化하게 된다. 그러나 그 成就結果를 그들의 成就目標로 삼으려 하지 않고 成功의 尺度 내지 手段으로 간주한다. 成就人은 利己的이 아니며 個人을 위해서나 集團을 위해서 꼭 마찬가지로 作業에 열중하여 課業自體의 成就에 보다 흥미를 갖는다. 따라서 과업수행의 잘, 잘못을 他人에게 전가 시키려 하지 않으며, 모든 責任은 自身에게 있는 것으로 여긴다. 끝으로 그들은 長期的 眼目으로 未來에 얻어질 成就滿足을 期待하면서 現在의 課業에 烈中한다”⁽¹¹⁾.

IV. 成就動機의 開發可能性

성취동기는 그 行動特性으로 보나 그것이 個人 및 國家發展에 미치는 영향으로 보아 어느 누구에게든지 매력을 주는 心理特性이다. 이러한 特性를 과연 各者 어느 정도 가지고 있는지 알고 싶기도 하다. 더 나아가서 그러한 特性를 어떻게 해서든 많이 갖도록 할 수 없을까 하는데 까지 욕심이 커질 것으로 본다.

그간에 心理學者들은 人間의 心理的 特性를 正確히 究明하는데 많은 정열을 쏟아 지금에 와서는 어지간히 究明되고 있다. 즉 知能이라든가 性格, 適性 등을 상당히 정밀하게 쟁 수 있게 되었다. 그런데 이처럼 心理特性을 測定해서 무엇이 어느 정도다 하는 것을 아는 것도 꼭 중요한 일이지만 個人을 위해서나 組織, 社會, 國家를 위해서 어떤 必理特性을 開發시킬 필요가 있기도 한데 이에 대해서는 이제야 손을 대고 있는 형편이라고 보겠다. 특히 性格을 바람직한 방향으로 開發시킬려는努力은 최근에야 찾아 볼 수 있다. 여기에는 그럴만한 理由가 있다. 종래부터 대부분의 心理學者들은 性格을 開發한다든가 變化시킨다든가 하는 문제에 대해서 꽤 悲觀的이었다. 性格은 幼年期에 形成되고 固着된다고 생각하였다. 代表的인 理論으로는 Freud를 中心으로 한 精神分析學을 손꼽을 수 있다. 이들에 의하면 人間의 基本的인 性格構造는 學齡前(6歲 以前)에 形成되어 가지고 그 後로는 內容上으로 하등 變化없이 固着된다고 한다. 따라서 그들은 정신치료과정에서 사소한 性格的인 문제를 다룰 때에는 長期間에 걸쳐 환자의 幼年期의 경験을 分析하는 절차를 밟는다. 그러나 Festinger를 비롯한 최근에 몇몇 社會心理學者들이 認知的 調和理論을 소개한 以後로 여러가지 새로운 事實이 밝혀졌다. 이들은 실험을 통해 人間의 深層的 要因인 性格도 적절한 조작을 加함으로써 變化될 수 있다는 實證的 研究를 제시하면서 인간의

(11) D.C. McClelland, opcit., p.238.

性格은 社會的 환경적 영향에 의해 얼마든지 變化될 수 있다는 점을 示唆하였다.

McClelland 를 포함한 成就動機 理論家들도 초기에는 성취동기가 主로 유년기의 경험에 의해 形成되는 것으로 보았다. 그러나 그들은 그들의 研究에서 성취동기가 個人生活과 國家發展에 매우 有益한 人間의 特性임이 밝혀지자 초기의 觀點을 수정하여 成人들에게 성취동기를 開發시킬 수 있는 可能性을 탐색하였다. 그들의 첫 시도는 만약 어떤 教育의 인課程을 거쳐 企業家들에게 성취동기를 개발시키면 그들의 企業活動이 보다 의미있게 증진될 것이라는 가설에서 出發하였다⁽¹²⁾. 그들은 가설을 檢證하기 위해서 美國, 印度 등 세계 여러 곳에서 企業家를 대상으로 成就動機 開發課程이라는 특수한 과정을 實施하고 그效果를 長期間에 걸쳐 追隨研究하였다. 다음에 성취동기 개발과정의 효과가 검증된 몇 가지 事例를 소개하겠다.

① 美國大會社의 例⁽¹³⁾

1962年에 최초로 美國의 大企業體의 中堅 實務者(mid-level executive)中 年齡, 근무년한 하는 일, 봉급수준이 비슷한 32名을 골라 이들을 두 集團으로 나눠 16名에게는 成就動機 課程을 實施하고 다른 16名에게는 經營訓練課程을 實施하였다. 성취동기과정을 받는 사람에게는 1주일동안 (1) 成就動機가 무엇이며 實業家에게 얼마나 중요한 것인가를 알려주고 (2) 성취동기가 높은 사람처럼 생각하고, 말하고, 行動하며 세상을 보는 方法을 가르쳤다. 다른 統制集團은 會社에서 해 보던 日常의 경영훈련과정을 그대로 실시했다. 2年後의 追隨研究한 결과 실험집단인 성취동기과정을 받은 사람들이 통제집단에 비해 進級率이 훨씬 높았다.

② 印度의 例⁽¹⁴⁾

1963年에 봄베이에 거주하는 32名의 實業家를 대상으로 하여 성취동기과정을 실시하였다. 과정이 끝난 2年後에 나타난 결과는 課程 前에 20—30%의 사람들이 비교적 能動的이었는데 비해 약 3분의 2의 사람들이 能動的이었다고 한다. 즉 그들은 새로운 事業을 착수하거나 創意的인 活動을 통하여 수입을 올릴 수 있는 活動을 하게 되었다는 것이다.

1964年에 다시 印度의 Kakinada에 거주하는 52名의 실업가를 상대로 7次에 걸쳐 실시하였다. 이러한 課程의 效果가 오랜 時日을 두고 일어날 것은 당연하지만 편의상 訓練後 6個月에서 10個月 사이에 걸쳐 그 成果를 調査했다. 여기에서 훈련을 받은 3분의 2이

(12) D.C. McClelland, *Personality*, New York, William Sloane Associates. 1951.

(13) D.C. McClelland, 1965 op cit., 7.

(14) D.C. McClelland, 1965. op cit., 7.

상의 사람들이 그들의 業務에 더 能動的이었다. 즉 그들은 다른 새로운 生產品을 찾아 적극적인 활동을 하게 되었다. 또 이들은 課程을 거치기 2 年前과 비슷한 일을相當히 능동적으로 운영하고 있었다. 그 대표적인例를 들면

가) 小規模의 라디오 상점을 운영하면 사람이 塗料工場을 시작하여 成功했고, 라디오 상점을 또 하나를 開設했다.

나) 한 銀行家는 자기의 貸付方針이 資金의 安定性에만 置重했기 때문에 大地主와의 去來 밖에는 할 수 없었고 따라서 事業이 부진한 것을 알았다. 그는 이러한 부진 상태를 해결하기 위한 方法으로 貸付를 요청하는 個人들의 우수성과 하려는 일의 質을 고려하여 대부기로 결정했다. 그 뒤의 事業은 大都市로 번창해 갔으며 그 곳에 은행업무의 새로운 活氣를 불어 넣었다.

다) 조수에게만 맡기던 商店의 일을 自身이 每日 하게 됐다.

라) 한 사진사는 렌즈를 잘 연마할 수 있는 기구를 주문했다.

③ 韓國의 例

우리 나라에서도 서울師大 教育心理 研究室에서 McClelland의 成就動機 開發課程을 韓國 실정에 맡도록 再構成해서 그 效果를 실험해 보았다. 실험대상은 서울師大 附設 教育行政研修院에 등록한 教育行政家(校長, 校監, 奨學官, 奖學士)들로서 1967—1968年까지 1年 동안 2期에 걸쳐 實施되었다. 그들의 長期的인 效果는 아직까지 追隨研究의 課題로서 檢討中에 있지만 一次 實驗에서 얻은 實驗집단과 통제집단의 前後 成就動機 點數만을 비교 한 결과 [실험집단의 점수가 意義있게 높았다]⁽¹⁵⁾.

한편 韓國行動科學研究所에서는 1970年 10월에 三養食品工業株式會社의 社內訓練으로 中堅 實務者 25名에게 성취동기과정을 실시한 바 있었다⁽¹⁶⁾. 결과를 보면 성취동기 수준의 變化를 알아 보기 위하여 課程 前後에 成就動機 水準을 測定한 結果 課程 前의 平均成就動機 水準이 1.01이던 것이 課程 後에는 6.26으로 向上되었다. 또한 課程 實施後 과정에 대한 評價的 反應을 물은 質問紙의 結果에도 참여자들은 그들의 訓練經驗을 높게 評價하고 있으며 生의 有益한 계기로 받아들이고 있었다. 또 하나 흥미있는 사실은 課程의 초반에 참여의 의미에 대하여 회의적이었던 몇몇 사람들이 과정 후반에는 다른 사람보다도 더욱 적극적으로 과정에 참여 하였으며 결과 또한 좋았다.

(15) 鄭元植, 情意의 教育, 서울, 培英社 1969. p. 325.

(16) 韓國行動科學研究所, 行動과학 News letter 1970. 10. 鄭元植, 情意의 教肺, 서울, 培英社 1969 Vol. 4. No. 4.

以上의 몇 가지 研究結果를 보아 人間의 深層構造인 性格, 動機를 變化시키기 어렵다고 본 생각은 잘못이었음을 알 수 있다. McClelland는 지금까지의 研究結果에 勇氣를 얻어가지고 저개발국가에 대한 이제까지의 원조정책에 어떤 變化가 있어야 한다고 主張하고 있다⁽¹⁷⁾. 즉 저개발국에 중요한 기구나 발전에의 새로운 기회, 예를 들면 거대한 공장이나 實業學校, 水力電氣 등을 마련해 주는 것도 좋은 일이나 이러한 원조가 아무런 展望 없이 사용되는 것을 억제하기 위해서는 行政管理者 내지 企業家의 성취동기를 개발시켜 그들에게 마련된 새로운機會를 活用하도록 하고 活用하려고 하는 意志를 길러야 한다고 주장하고 있다.

⑤ 成就動機의 開發戰略

McClelland는 성취동기를 개발하기 위하여 그自身의 예비적인 실험과 각종 心理學的 문현을 기초로 12個의 理論的 原理를 발전시켰다⁽¹⁸⁾.

그 原理를 說明하기 前에 한가지 分明하게 할 것이 있다. 즉 이른 바 “성취동기를 개발시킨다”는 말은 마치 허공에서 카라리아꽃을 만들어 내듯 그것을 創造해 낸다는 뜻이 아니다. 누구나 다소간의 성취동기를 가지고 있는데 이를 補強하고 強化시키는 것에 不過하다.

다음에 12個의 原理를 풀이해 가면서 說明하겠다.

—原理 1：個人動機를 開發할 수 있다는 可能性과 開發할 意欲과 開發하겠다는 信念을 事前에 가지고 있을 때 그 動機를 開發시키려는 努力은 더욱 成功할 可望이 많다.

우리는 어떤 일을 할 때 그 일이 잘 될 것이라고 믿고 또 열심히 하면 다 같은 일이라도 잘 되는가 하면, 아예 안 될 것으로 보고 전성으로 함으로써 일을 망치기도 하는 것을 알고 있다. 심지어는 藥을 먹을 때도 그렇다. 이 藥으로 굉장한 効果를 얻을 것으로 생각하고 먹을 때와 그렇지 않을 때의 약의 효험이 다르다고 한다. 이러한 現象이 뜻하는 바는 設定된 目標에의 自我介入(self-involvement)의 程度가 成敗를 가름한다는 것이다. 心理學에서는 個人이 어떤 活動이나 目的에 自我介入하게 되는 과정이나 方法 그리고 그것이 개인에게 주는 効果에 대해서 多方面으로 究明되어 왔다. 예컨대 情報理論(communication theory)에서 일컫는 權威暗示效果라든가 產業心理學에서의 호손 効果(Hawthorne effect), 또는 精神治療分野에서 일컫는 헬로—굿바이 効果("hello-goodbye" effect) 등이다. 原理 1

(17) D.C. McClelland., 1965. op cit. 8.

(18) D.C. McClelland, Toward A theory of Motive Acquisition, *American Psychologist*, Vol. 20. No. 5. 1965.

은 이러한 研究를 참고하여 세운 것으로써 個人으로 하여금 成就動機는 開發할 수 있고. 開發할 것이고, 關發해야 겠다는 信念을 갖게 하기 위해서 다음과 같이 한다. 즉 성취동기가 個人生活에 아주 바람직한 心理特性임을 強調하고 성취동기가 開發될 수 있다는 실체적인 증거를 제시해 준다. 그리고 피훈련자 집단에게 그들은 성취동기과정의 효과를 검증하기 위해서 특별히 선발된 집단임을 암시함과 함께 講師陣이 이 方面에 最高 權威者라는 印象을 준다.

原理 2：個人이 動機의 開發을 現實의 心要와 부합하는 것으로 知覺할 때 그 動機를 開發하기 위한 教育的인 努力은 더욱 成功할 수 있다.

성취동기가 個人的 次元에서는 물론 社會的 혹은 國家的 次元에서도 중요하고 성취동기는 바로 社會的인 要請임을 認識하게 되면 그들을 위한 동기개발 과정은 더욱 효과적일 수 있다. 이같은 原理를 達成하기 위하여 成就動機에 관한 연구결과를 좀 더 구체적으로 설명한다. 이 때 자료를 지나치게 과장할 必要까지는 없지만 資料를 提示할 때 確固한 態度를 가지고 해야 한다.

原理 3：個人이 動機의 定義가 되는 聯想網을 發展시키고 明確히 概念化할 때 動機는 더욱 育成될 가망이 많다.

이 原理는 사실상 동기개발의 원칙 가운데 가장 核心的인 것이다. 성취동기를 갖자면 그에 앞서 成就의 想念이 무엇인지를 확실히 알아야 하고 이러한 一群의 想念內容이 個人の 意識構造를 점령하고 다시 그것이 具體的인 事象에 살살이 침투될 수만 있다면 그心理的인 態勢는 개인 行動에 광범한 영향력을 갖게 된다.

原理 4：새로이 育成된 動機가 行動에 連結되었을 때 思考와 行動의 變化는 더욱 일어나고 持續될 가망이 많다.

이 原理는 具體的인 行動에 관한 것이다. 앞에서 成就動機가 높은 사람의 行動特性에 관해서 說明한 바 있다. 그려한 行動特性에 적합한 行動들을 實際의 作業事態나 게임 事態에서 해보도록 한다. 예를 들면 作業이나 게임 事態에서 適切한 冒險을 하게 한다든가 個人的 責任感을 갖게 하는 實習過程을 갖는다.

原理 5：새로 概念化된 聯想—行動體制를 日常生活 現場에 連結시킬 때, 그 動機는 開發課程 이외의 事態에서 思考와 行動에 더욱 영향을 줄 可望이 많다.

原理 5는 피훈련자가 체득한 성취 상념과 성취인다운 행동을 그들이 直接 生活하고 있는 具體的 場面에 적응시켜 보려는 것이다. 일단 訓練過程에서 形成된 部分的인 觀念이나 行動을 다양한 生活場面에 관련지음으로써 그 內容 自體를 명료함과 아울려 차후에 그들

의 應用度를 확장할 수 있도록 하는 手法이다.

原理 6：새로 概念화한 動機를 自我影像의 向上으로 知覺하고 經驗할 때 그 動機는 장차의 思考와 行動에 더욱 영향을 줄 가능성이 크다。

사람은 누구나 자기의 哲學에 따라 現實觀, 價值觀을 가지고 있으며 이것이 그의 行動에 막중한 영향을 준다. 이와 마찬가지로 자기 자신의 현실에 대한 어떤 思考體制 즉 自我概念(self-concept)을 가지고 있으며 이것이 또한 思考와 行動을 支配하고 統制하는 힘을 갖는다. 만일 成就動機를 自我概念의 一部나 혹은 中核으로 内面化하고 있고 진정한 成就人으로 여기고 있다면 그는 그와 같은 自我概念과 一致하는 思考와 行動을 하게 될 것이다. 그래서 가급적 成就人다운 自我concept을 갖도록 되기 위해서 自己事例發表, 自我省察, 自我概念, 改善可能性의 탐색 등을 하게 한다.

原理 7：새로 개념화된 動機를 社會의 文化的 價值觀의 向上으로 知覺하고 經驗할 때 그 동기는 장차의 思考와 行動에 더욱 영향을 줄 가능성이 크다.

어느 社會든간에 각각 그들 나름의 當爲의 世界를 形成하고 있으며 그 社會를 구성하는 사람은 이 公認된 規範들을 체득해야만 원만히 적응할 수 있다. 만일 성취적인 思考나 行動이 現存하는 規範과 상치된다고 생각되면 成就動機開發의 可能性은 낮아 질 것이다. 課程의 이 단계에서는 成就人답게 思考하고 行動할 때 文化價值觀과의 갈등이 있음을 認識케 하고 그와 같은 갈등을 克服해야 한다는信念을 또한 갖게 한다. 이려한 目的을 위하여 文化價值觀을 갈등을 分析하여 그 解決책을 모색케 한다.

原理 8：個人이 새로 形成한 동기와 관련된 具體的인 目標를 달성하려고 努力할 때 그 動機는 장차의 思考와 行動에 더욱 큰 영향을 줄 수 있다.

原理 9：個人이 어떤 目標를 向해서 이룩한 進展度를 계속 기록하고 있을수록 새로 형성된 動機는 장차의 思考나 行動에 보다 계속해서 영향을 미칠 가능성이 크다.

原理 8과 9는 目標 設定에 관한 것으로서 그 理論的인 背景은 大同小異하다. 開發課程에서는 마지막 단계에 이두 原理를 活用하고 있다. 각者에게 之後 2年 동안에 달성할 目標를 설정케 하고 그 目標를 달성하기 위하여 필요로 하는 구체적인 합동계획을 세우도록 하는데 거기에는豫想되는 장애, 장애의 극복 방안 등을 포함하도록 한다. 여기서 노리는 바는 새로 形成된 動機를 實際的인 自己目標達成에 활용케 함으로써 새로이 形成된 동기를 강화하자는 것이다.

原理 10：個人이 그 자신의 將來 行動을 스스로 遂行할 수 있는 能力を 가진 사람임을他人에게서 認定받고 존경을 받게되는 對人關係 분위기에서 동기변화의 가능성은 더욱 커

진다.

이原理는 開發課程 全般에 걸쳐 고려된 原理이다. 課程이 진행되는 동안 피훈련자가 疎外感을 느끼거나 無視를 당한다고 느껴서는 안된다. 行動을 의도적으로 變化시킬려고 할 때 가장 효과적인 것은 行動을 統制하는 主役인 個人이 行動을 變化시킬려는企圖를 깊이 共感하고 自覺할 수 있는 분위기를 造成해 주어야 한다. 그러자면 개개인의 存在를 존중해 주는 태도가 있어야 할 것이고 개인에게 共感的인 態度(empathetic attitude)를 보여야 하며 솔직하고 성실하게 대해야 한다. 이렇게 함으로써 훈련자와 피훈련자 사이의 인간관계가 温情의이고 受容의으로 되며 訓練의 效果는 極大化될 것이다.

原理 11 : 동기의 變化는 開發課程의 背景을 劇化하고, 그 動機 變化를 日常生活의 通常의 테두리를 벗어나서 誘發시킬 때, 더욱 일어날 可能性이 많다.

이는 課程의 效果를 極大化하는데 있어서 物理的 心理的 環境이 한 뜻을 단단히 하고 있음을 強調한 것이다. 아직까지 이 原理를 지지할 수 있는 特別한 科學的인 증거는 없으나 통상적으로 世俗의 俗氣로 움으로부터 벗어나 훈련함으로써 그 효과가 크다는 事例는 많다. 마치 修道者처럼 外部와의 접촉이 완전히 두절된 환경이 바람직하다.

原理 12 : 새로운 動機가 새로운 準據集團에 所屬하게 되는 상징적인 意味를 갖게 될 때, 動機의 變化는 더욱 잘 일어나고 變化된 動機는 더 오래 持續될 가능성이 크다.

社會心理學에서 말하기를 개인이 가진 意見, 態度 및 信念은 그가 屬한 準據集團(reference group)과 합수관계가 있다고 한다. 또한 個人은 새로운 準據集團에 加入하게 되면 그 集團에서 要求하는 特殊한 태도를 形成해서 이를 계속 견지하는 傾向이 있다고 한다. 이러한 原理를 적용하기 위해서 피훈련자들끼리 同僚集團을 形成케 하고 課程이 끝난 후에도 새로 形成된 集團과의 유대를 계속 강화하게 한다. 그러기 위해서 피훈련자에게 同門意識을 불러 일으키고 계속해서 주기적으로 會合을 갖고서 成就와 관련된 思考나 行動에 대해서 物心兩面의 보상을 서로 주고 받도록 하며 成就動機에 反하는 社會的 壓力を 받았을 때 서로 합심하여 對抗할 수 있게 한다.

以上에 소개한 諸般 成就動機 開發原則을 實제적인 訓練課程으로 構案하여 주로 企業家, 學生, 教師 및 各種 훈련과정에 있는 후보자들에 실시하고 있는데 課程의 몇 가지 特徵을 지적하면 첫째 成就動機 訓練課程을 自體訓練計劃 속에 포함시키는 수도 있지만 自我改善計劃이라는 獨立된 形式으로 추진하는 경우가 많다. 둘째 훈련에 소요되는 時間은 보통 25—35 時間 정도의 短期間이다. 세째 피훈련집단의 人員은 20—30 名 內外로 制限시킨다. 네째 그 效果는 보통 課程이 끝난 다음 1年半 내지 3年間에 걸친 追隨研究에 의해서 검

총되고 있다.

V. 成就人에 적합한 組職風土

지금까지 企業組織에서의 成就動機의 重要性, 定義, 開發可能性, 開發戰略에 대해서 記述하였다. 그러나 아무리 훌륭한 開發課程에 의해 成就動機가 開發되었다 해도 그들이 生活하는 環境이 成就動機가 높은 사람에게 갈등을 일으키는 것이라면 즉 文化價值觀이 成就人的 것과 相反된다면 開發된 것이 弱化되거나, 아니면 그들이 상당히 苦戰을 해야 할 것이다. 原理 12에서 피훈련자들에게 準據集團을 形成케 하고 그들끼리 뜰뜰 뭉쳐서 生活하도록 하는 것도 바로 이런 點을 고려해서이다. 心理學에서 자주 논의되는 公式 $B=f(O.E)$ 즉 行動은 個體와 環境의 합수라는 것을 보더라도 環境이 人間의 行動을 個體와 함께支配함을 알 수 있다. 成就動機를 開發했다 함은 위 公式에서 O(個體)를 變化시켰다는 이야기인데 E(環境)가 이를 強化 또는 受容해 주지 않으면 “나무아미타불”이다.

人間의 行動에 영향을 주는 環境에는 여러가지 있겠으나 여기서는 職場이라는 組織만을 놓고 그것의 環境이 어떠해야 成就인이 발붙일 수 있는지에 대해 考察해 보겠다.

우선 職場環境을 物理的 環境과 心理的 環境으로 나눠 생각할 수 있겠는데 물리적 환경은 사실상 여기서는 문제삼을 것이 못된다고 보아 論外로 하고 心理的 環境만을 다루기로 한다. 심리적 환경이란 다른 만로 바꾸면 組織의 風土이다. 즉 組織의 構成員이 知覺한 組織의 特徵 및 性格으로서 各 組織員이 知覺하고 있는 조직의 分위기, 名聲 및 將來性 등과 같은 것이 포함되겠다. 個人에게 各各 獨特한 性格이 있드시 組織에 따라 獨特한 風土가 있게 마련이다.

그러면 成就動機가 높은 사람에게 바람직한 직장풍토의 특징을 들어 보겠다.

첫째로 業務中心的인 風土를 看을 수 있겠다. 이는 人間關係中心的 風土와 對比되는 것으로서 새로운 人間關係에 神經을 쓰기보다는 業務自體에 신경을 쓰는 風土를 말한다. 직장에서 동료간의 두터운 親睦, 上司에 대한 順從 또는 맹목적인 忠誠이 존중되는 風土는 業務中心的인 風土라고 할 수 없을 것이다. 오직 일만을 위해서 존재하고 自己가 맡은 業務分野에서는 自己가 最高權威者라고 자부할 수 있고 또 그것을 認定해주는 風土라야 된다. 이러한 風土에서는 꾸준한 努力과 성실성이 높이 評價받아 그에 상응하는 보상이 뒤따른다.

둘째 能力本位의 風土이다. 누구나 能力만 있으면 그만큼 남보다 앞설 수 있다고 믿는 風土라면 成就人은 춤을 추기라도 할 것이다. 승진이나 승급, 補職이 背景이나 기타 情實

에 좌우되지 않고 有能한 者라면 그가 누구든 그의 能力を 인정하여 그에 맞게 일을 맡긴다면 그들은 더욱 흥이 날 법하다.

마지막으로 創意性이 존중되는 風土이다. 成就人은 「불도저」라 불리우리만 만큼 모든 일을 意欲的으로 하는가 하면 한편으로는 늘 研究하여 새로운 일을 構想하고 前보다 좀 더 새로운 「아이디어」로 문제를 解決하려고 한다. 그런데 만약 風土가 保守的이고 權威主義의 이어서 혁신적인 方案이 냉대를 받을 경우 그들이 설 땅을 찾을 수 없는 것이다. 약간의 모험을 수반한 方案일 경우 그것이 새로운 것이라면 일단 환영하고 試圖하려는 風土가 成就人에게는 가장 바람직한 風土의 特徵이다.

지금까지 成就動機와 職場風土에 대해서 論해 보았다. 生產性 向上을 為해서 人間의 變化가 요청되기도 하나 變化될 人間이 저항을 느끼지 않을 환경조성이 뒤따라야 함도 역시 필요하다고 믿어 진다. 즉 體質改善은 體制改善 없이는 所期의 成果를 거둘 수 없음을 알 수 있다.

參 考 文 獻

1. E.E Hagen, On the Theory of Social Change, Homewood III., The Dorsey Press. 1962.
2. F. Herzberg, et al., The motivation to work, New York, John Wiley & Sons 1959.
3. F. Kluckhohn, Variations in Value Orientations, Evanstren. III., Rew, Peterson 1961.
4. Max Weber, The protestant Ethics and the Spirit of Capitalism, New York; Seribner's son's, 1930.
5. D.C. McClelland, The Achieving Society, Princeton New Jersy, Van Nostrand. 1961.
6. D.C. McClelland, Toward A Theory of Motivation Acquisition, Amer. Psychol. Vol. 20. No. 5. 1965.
7. D.C. McClelland, Achievement Motivation can be Developed, Harvard Business Review, (Nov. Dec 1965) 6—8.
8. G.F. Farris, The Drunkard's Search in Behavioral Science, personnel Administration, Jan-Feb. 1969. 10—18.
9. 李俊範, 現代經營管理論, 서울, 박영사, 1968.
10. 鄭元植, 情意의 教育, 서울, 培英社, 1969.