

효과적인 조직기능에 영향을 미치는 인적요인

Ⅲ. 동기유발 및 직업적 만족

(Motivation and Job Satisfaction)

문 희 자
(경희의대 간호학과 교수)

현대사회는 조직사회이며 조직의 목적달성을 위해 개인이 참여한다. 조직의 일차적인 목적은 생산성의 증가에 있으며 생산성의 증가는 기계적인 요소와 인간적인 요소에 의해 좌우되고 결정되어 진다.

병원과 같은 조직의 생산성은, 직원들이 얼마나 열심히 일하고 능숙하게 일하는가에 의해서만 결정되는 것이 아니라 기계적인 요소도 때론 중요한 역할을 하게 된다. 잘 고안된 기계와 설비와 표준방법들을 이용 가능하게 하므로써 시간소비를 감소시키고 직원들이 더 열심히 일하도록 격려하게 된다. 병원조직은 자동화는 거의 없고 많은 직원이 일하는 조직이므로 생산성은 직원의 기여도에 의해 결정되어 지는데 이는 직원의 능력과 동기부여의 결과로써 정확히 말한다면 능력 곱하기 동기부여이다. 이때 능력은 지식과 기술의 결과이다. 지식은 교육, 경험, 훈련, 관심을 통해서 성취되어지며 기술은 적성(aptitude)과 성격뿐 아니라 교육, 훈련, 경험, 관심에 의해 영향받게 된다.

동기란 유기체를 내부로부터 움직여 행동의 실행 또는 목표추구로 향하도록 하는 것을 말하며 이러한 상태로 아끄는 것을 동기유발(motivation)이라 한다. 즉, 동기란 유기체와 요구에 따

라 행동을 일으키고 유인물이 있을 때 그것을 찾아 자신의 요구를 충족시키는 과정 전체를 뜻한다.

따라서 동기라고 하는 용어는 요구(need), 충동(drive), 유인(incentive) 등과 관련된 여러 뜻을 포함하고 있다.

인간의 동기는 복잡하며 생리적인 면과 동시에 표상적(表象的)인 면을 가지며 개인에 따라 독특하며 먼 거리의 목적물에 대해서도 동기가 일어난다.

동기의 분류기준이나 수에 있어서는 학자들간에 일치된 견하는 없으며 일차적 동기, 사회적 동기, 자아실현의 동기로 분류한다.

일차적 동기 범주속에 드는 동기는 다분히 선천적인 성향을 띠었기 때문에 충동이라는 말을 써도 무방하다. 이 범주에 속하는 것으로 두가지 부분이 가능하며 하나는 생리적, 신경학적 조건을 갖춘 동질정체적 동기(homeostatic motives)로서 기아(hunger), 갈증(thrust), 성(sex) 및 고통회피(pain avoidance) 행동을 들 수 있으며 W.B. Cannon이 처음 쓰여진 개념으로서 유기체가 그의 생리적 조건에 균형(balance)을 유지하려는 경향을 말한다.

비동질 정체적 동기로서는 활동(activity), 호

기심(curiosity), 탐색(exploration), 조작(manipulation) 충동을 줄 수 있다. 유기체는 많은 시간을 새로운 환경과 접촉하고 그 속에서 무엇이 일어나고 있는가를 발견하고 또 그와 친근하게 지내려고 노력하는 것을 볼 수 있으며 경제적 충동과 대조적으로 오히려 불균형상태를 추구하고 해결하려는 경향성과 관련된다.

Maslow의 요구의 다섯가지 범주의 인정과 관련하여 개인이 조직에 참여하는 일차적 목적은 일차적 욕구와 관계되는 의·식·주의 해결에 있다고 보아지며 이는 생존을 위한 필수적인 요소로 중요시된다.

다음으로 사회적 요구는 동료직원, 직장상사, 감독, 업무와 관계없는 친구 등 타인과 접촉하는 것으로 만족되어 질 수 있다.

사회적 요구는 우정 집단과의 동일감, 팀웍 등을 제공하지만 흔히 직원들이 생산성을 높이기 도록 자극하지는 않는다.

egoistic need는 개인이 자기자신을 높이 평가하려는 요구이다. 여기에는 지식, 성취, 능력, 독립, 자존, 지위, 인정 등이 포함된다. 이들이 만족되면 이 요구들은 자극하는 것을 멈추나 Agyris, Mecllelland, Likert, Herzberg의 연구에서는 ego need는 결코 완전히 만족되지 않으며 계속 자극하는 것으로 나타났다.

요구의 가장 높은 수준이 자아실현 또는 자아성취에 대한 요구이다. 이러한 요구들은 비전문인보다 전문인이 더 많이 느끼게 된다. 이 요구들은 최고의 motivator이며 이것을 성취하기 원하는 직원에게는 이를 성취할 수 있는 기회가 제공되어야 한다.

요구, 만족, 동기, 직원의 업무수행, 그리고 생산성은 상호관계가 있다. 병원의 생산성은 직원의 업무수행과 기술에 의해 좌우된다. 직원의 수행은 직원의 동기과 능력에 의해 좌우된다. 단지 높은 동기만이 직원의 수행이나 생산성을 증가시킬 수는 없다. 그것은 능력과 습득된 기술이 초화되어야 하기 때문이다.

요구만족과 motivation과의 관계는 명확하지 않다. 높은 수준의 요구만족이 항상 동기수

준을 높이고, 요구만족의 수준이 낮으면 동기수준을 항상 낮은 것처럼 보이기 는 하지만 이것이 반드시 사실만은 아니다. 이러한 유형이 교차된다는 것이 연구조사에서 나타나고 있다.

즉, 높은 요구만족이 낮은 동기와 수반되어 질 수도 있고 요구만족이 낮은 것이 낮은 동기와, 요구만족이 낮은 것이 높은 동기와 수반되어 질 수도 있다는 것이다.

일반적으로 요구만족이 낮은 것은 생리적 요구와 사회적 요구가 활성화 되었지만 만족되지 않았을 때, 그리고 직원의 egoistic needs가 활성화 되었지만 그의 노력이 인정되거나 이해되지 않았다고 느낄때 낮은 자극과 수반되어 진다. 자극은 낮고 요구만족이 높은 것은 개인이 그 직업과는 관계없는 요구가 만족되었을 때 일어난다. 거기에는 그가 업무를 수행해야 한다는 자극이 없을 수도 있다. 직원은 또한 비형식적이며 단결력있는 집단의 일원이 되므로써 요구만족을 성취할 수도 있을 것이다.

이러한 집단이 존재하므로써 병원과 같은 조직이 생산성을 증가시키려는 목적을 성취하는데 방해가 될 수도 있다. 처음에는 열심히 일하고 고용주에게 호의적인 인상을 주는 사람이 웬만큼하여 출세하는데 이는 직원이 요구만족은 높지만 자극이 낮은 다른 예이다. 어떤 연구에서는 긴장과 압박의 상황이 성취를 더 높이도록 자극한다는 것이 나타났다.

한편 요구의 총만족(total satisfaction)은 창의없이 만족으로 이끌 수도 있다.

직원이 초보자일때 흔히 요구만족은 낮고 동기는 높아진다. 그는 흔히 상관이 정해놓은 목적에 따르게 되고 비록 생리적인 요구와 사회적인 요구가 충족되지 않더라도 그에 앞서가기를 바란다. 덧붙여서 실업상태가 높을때 요구는 충족되지 않더라도 동기는 높을 수 있다. 다른 곳에서 직업을 구하기 어려울 때 헤고되지 않기위해 열심히 일할 수도 있다.

실적상태가 반영되어 있고 생리적인 요구가 충족되어 있지 않으면 사회적인 요구와 egoistic needs는 그렇게 중요해 보이지 않는다.

요구만족은 낮지만 동기는 높은 또 다른 경우는 개인의 요구는 만족되지 않았지만, 생산목표가 높은 단결력있는 집단에 소속되어 있을 때이다. 따라서 그는 직원의 기대에 따르기 위해 계속적인 압박하에 있게 된다. 요구만족, 직원의 수행, 높은 생산성은 모두 서로 관련이 되어 있고, 보조적인 역할을 한다. 수행을 향상시키고 생산성을 높이는데 중요한 요소는 보상이다. 직원의 향상된 수행이 인식되어지거나 보상되지 않는다면 일시적이든 영구적이든 요구만족은 감소될 수 있다.

March와 Simon은 보상에 대하여 기대된 가치와 개인의 목적을 결정한다고 강조한다. 기대되어진 가치는 직원의 야심(열망)을 높이고 이것은 따라서 결과에 덜 만족하게 할 수도 있다.

요약하면 직원이 업무수행을 더 잘 하도록 자극하고 어떤 시간동안 생산성을 높이도록 하는 가능성은 다음과 같을 때 더 커질 것이다.

1. 직원의 생리적인 요구와 사회적인 요구가

1. 일반적으로 만족된다면
2. 직원의 egoistic needs가 계속되는 토대위에서 활성화되고 상당히 잘 만족되어진다면 또는
3. 직원의 egoistic needs와 차아실현의 요구가 만족되지 않았지만 현재 진행되는 것이 미래에 그러한 요구만족으로 이끌어 갈 것이라고 느낀다면,
 끝으로 직원에 대한 이해적인 칭취와 긍정적인 반응과 신중한 평가는 집단의 성공과 동기수준에 기여하는 많은 요소들 중 가장 중요시되는 점으로 볼 수 있겠다.

Reference

1. Sandra Stone and Others, *Management for nurses*, Mosby, 1976, Saint Louis
2. 장병법, 「일반심리학」, 서울: 범문사, 1975
3. 진용일, 「교육심리학」, 서울: 예일출판사, 1974

<85페이지에서 계속>

IX. 결 론

복강경 검사는 직접 육안적으로 병소를 관찰하기 때문에 그 확진율은 일반적으로 대단히 높아 90% 이상에 이르고 있어 불필요한 개복 수술을 피하고 복강내의 질환을 진단하는 좋은 방법으로 인정되고 있다.

REFERENCES

- 1) Schiff, L.: Diseases of the liver, 4th Ed., J.

- B. Lippincott Co., Philadelphia, 1975.
- 2) Blockus, H.L.: Gastroenterology, Vol. 4, 3rd Ed., W.B. Saunders Co., Philadelphia, 1976.
- 3) Conn, H.O.: Percutaneous versus peritoneoscopic liver biopsy. Gastroenterology, 63:1074, 1972.
- 4) Kuster, G. and Biol, F.: Accuracy of laparoscopic diagnosis. Am. J. Med, 42 : 308, 1967.
- 5) Bruguera, Porodas, Roeds: Atlas of laparoscopy and biopsy of the liver, Saunders Co. 1979.
- 6) 김영철 외 4인 : 복강경 검사의 임상적 고찰, 22: 731, 1979, 대한내과학회잡지