

2026년 공인노무사 2차 시험 대비  
**디딤돌 입문특강**

**경영조직론**

이패스노무사 최우정 노무사

## 경영조직론

조직행동론 : 개인차원 - 가치관, 창의성, 지각, 태도, 직무만족, OCB, 모티ベーション 등

집단차원 - 집단응집성, 집단 갈등, 리더십, 협상, 권력, 조직정치 등

조직차원 - 조직개발, 조직문화, 조직변화

## 거시조직이론 및 조직구조 설계론

거시조직이론 - 상황적합론, 전략적 선택이론, 제도론 등

조직구조설계 - 환경/기술/규모  
기능조직, 팀 조직, 네트워크 조직 등

조직수명주기, 조직쇠퇴

# 동기부여

<p><b>욕구이론</b> =모티베이션 내용이론</p>	<p><b>인지적 동기이론</b> =모티베이션 과정이론 ★</p>	<p><b>내재적 동기이론</b></p>
<p>Maslow의 욕구단계설 Alderfer ERG이론 Herzberg 2요인 이론 McClland 성취동기이론 McGregor XY이론</p>	<p>Vroom 기대이론 ★ Poter &amp; Lawler 수정기대이론 ★ Adams 공정성 이론 ★ Locke 목표설정이론 ★</p>	<p>직무특성이론 ★ 인지평가이론 ★ 자기결정이론 ★</p>

## 동기부여

개인의 목표지향적인 행동을 자발적으로 일으키고 방향지우며,  
지속시키는 과정

개인 노력의 강도, 방향, 지속성을 설명하는 역동적인 힘의 집합

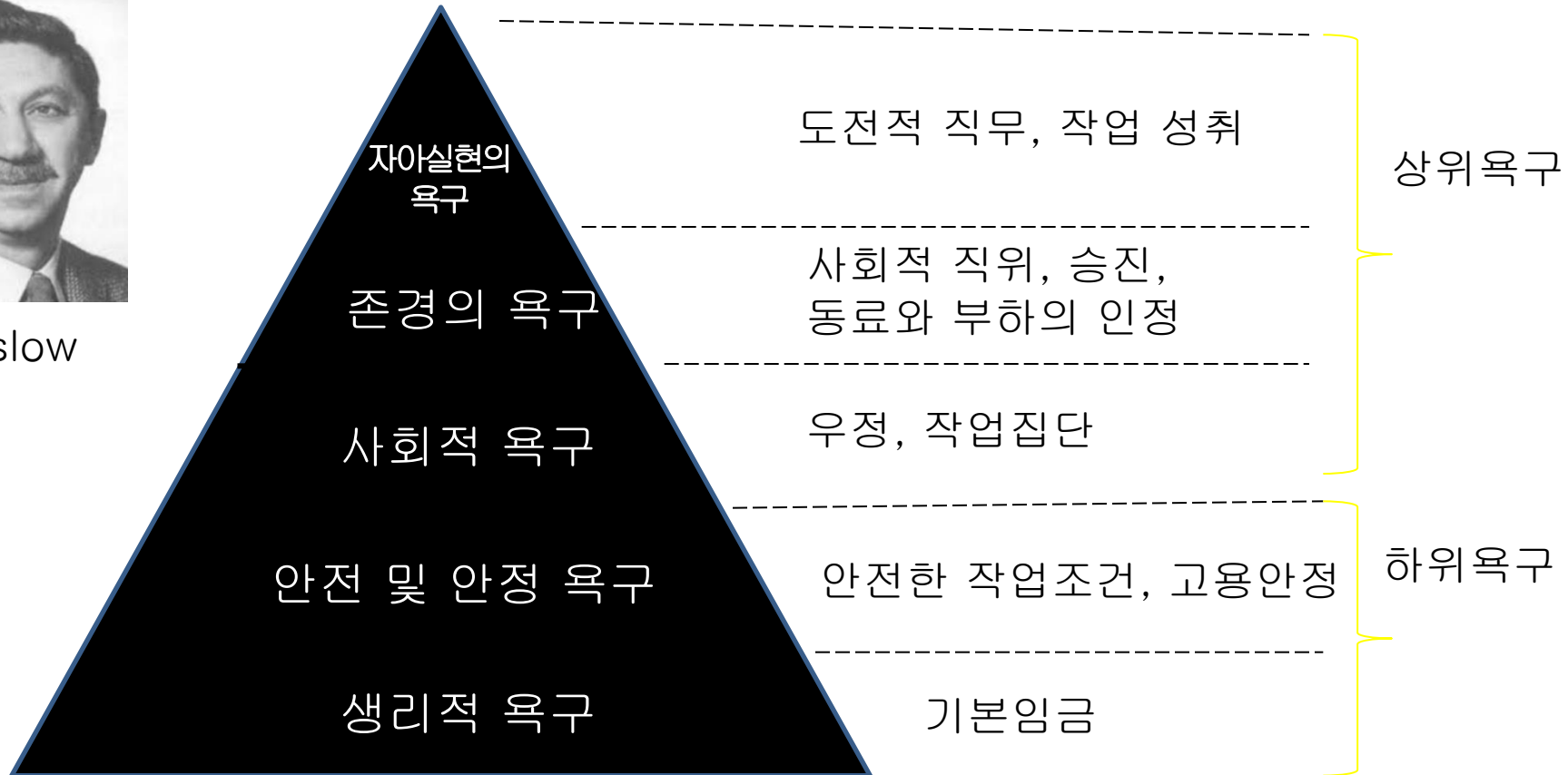
$$P = f (M \times A)$$

P : Performance,      M : Motivation,      A: Ability

# Maslow의 욕구단계설



Maslow



## 가정

- 인간의 욕구는 위계 및 계층을 갖고 있다.
- 결핍-지배의 원리
- 충족-출현의 원리

## 평가

- + 인간욕구에 대한 체계적 인식
- 둘 이상의 욕구를 함께 느낄 수도

# Maslow의 욕구단계설



Maslow

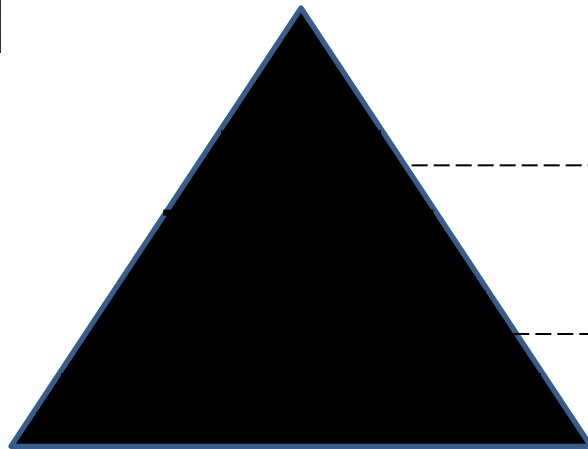
- 생리적 욕구 – 가장 처음 등장하는 욕구. 식욕, 갈증, 휴식 등  
기본임금, 식당, 냉난방시설
- 안전 욕구 – 신체적 위협이나 정서적 위해로부터의 안전 추구  
안전한 작업조건, 고용안정, 저축, 보험 가입
- 사회적 욕구 (소속감 및 애정 욕구)
  - 타인과의 원활한 상호작용, 집단에의 소속감을 추구  
멘토-멘티 관계, 팀 단합, 응집력 등
- 존경 욕구 – 타인으로부터 중요한 사람임을 인정받고자 하는 욕구  
자아존중감, 사회적 지위, 동료와 부하로부터의 인정
- 자아실현 욕구
  - 개인적 성장과 잠재력 인정받고자 진정으로 원하는  
바를 이루고자 하는 욕구,  
오랫동안 꿈꾸었던 목표 달성의 욕구  
도전적 직무, 작업성취, 높은 자리로의 승진 등

# Alderfer의 ERG이론



Alderfer

Maslow의 욕구단계설을 저차원 욕구 / 고차원 욕구 구별이 필요하다고 하여 세 범주로 압축하여 설명한 이론.  
기업, 은행, 대학교 등에서 실시한 설문조사 실증연구 토대로 정리



G 성장욕구 (Growth needs)

R 관계욕구 (Related needs)

E 존재욕구 (Existence needs)

## 가정

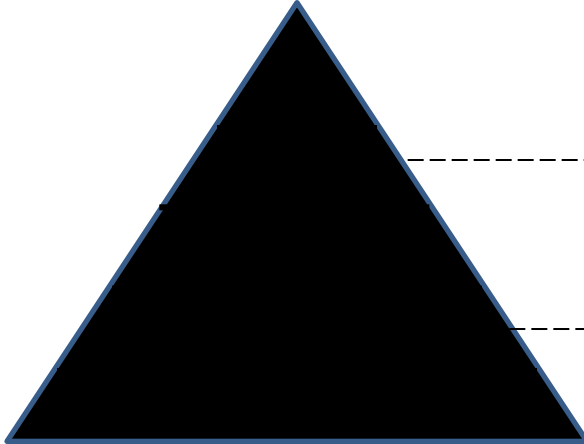
- 욕구만족 - 각 수준의 욕구가 덜 만족될수록, 그 욕구에 대한 기대 더 커진다.
- 욕구강도 - 하위욕구 만족될수록, 상위욕구에 대한 바램이 커진다.
- 욕구좌절 - 상위욕구가 덜 만족될수록, 더 낮은 하위욕구에 대한 바램 커진다.

- 충족-진행의 원리
- 좌절-퇴행의 원리

# Alderfer의 ERG이론



Alderfer



G 성장욕구 (Growth needs)

R 관계욕구 (Related needs)

E 존재욕구 (Existence needs)

## 평가

공헌점 - 동기부여이론으로서 타당, 좌절-퇴행현상 제시

한계점 - 실증조사 불충분, 개념 모호성



# Alderfer의 ERG이론



Alderfer

## Maslow 이론과의 비교

### 공통점

1. 동기부여 내용이론이다.
2. 욕구의 계층이 존재한다.
3. 복리후생, 임금 등 보상이론의 시사점을 제공

### 차이점

[욕구단계] Maslow : 5개의 계층, Alderfer : 3개의 계층

[욕구진행] Maslow : 충족-출현의 원리, one-way  
Alderfer : 충족-출현의 원리, 좌절-퇴행의 원리, 양방향

[실증연구] Maslow : 실증연구 없음. Alderfer : 실증연구 있음.

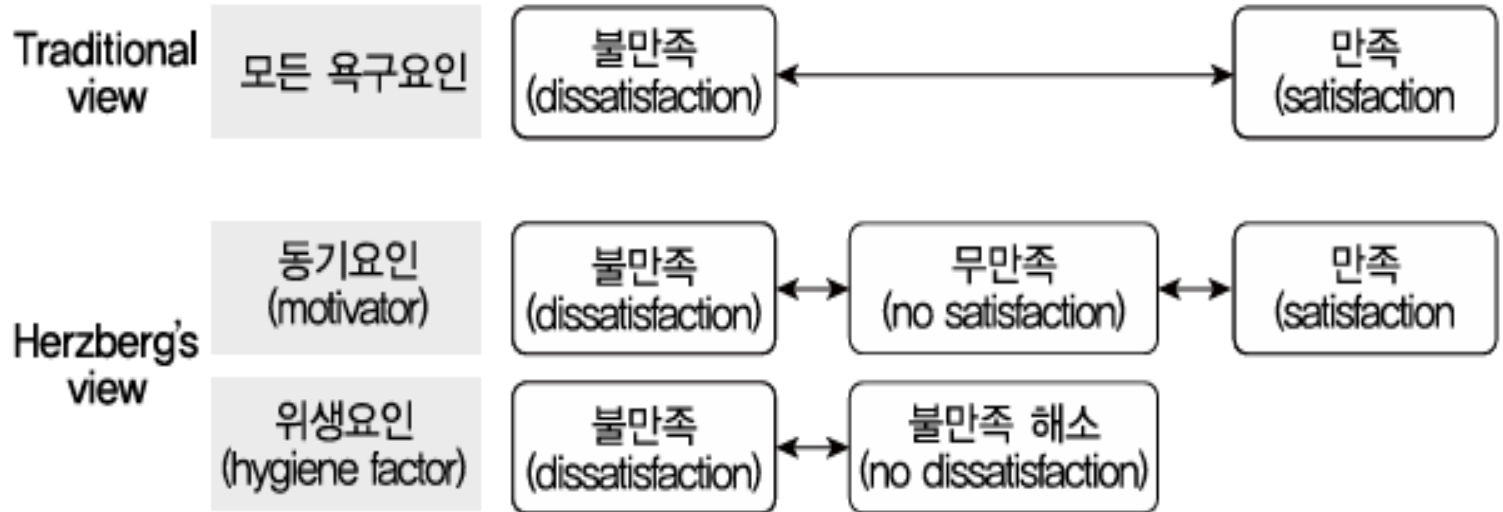
[내용] Maslow : 한 번에 하나의 욕구만 형성. 발생순서에 따른 계층  
Alderfer : 둘 이상의 욕구 존재

# Herzberg의 2요인 이론



Herzberg

허즈버그는 종업원에게 만족을 가져다 주는 사건들과 불만을 가져다 주는 사건들을 발견하고, 이 중 만족의 주요 원인이 되는 사건들은 성과와 직접적 인과관계가 있음을 발견하였다.



**동기요인 (만족 증대 요인)** 성취감, 안정감, 도전감, 책임감, 성장과 발전, 일 그 자체

**위생요인 (불만족 해소 요인)** 회사정책, 작업조건, 관리감독, 임금, 사회적 지위, 산업안전 등

# Herzberg의 2요인 이론

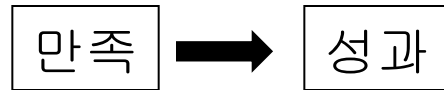


Herzberg

허즈버그 2요인 이론

VS

포터와 롤러의 수정기대이론



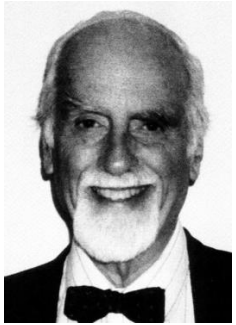
## 평가

공헌점) 인간의 다양한 욕구충족요인들을 두 개의 차원으로 분류한 것은 상당히 의미, 내재적 동기베이션의 중요성 강조  
구성원이 열심히 일하지 않는 원인을 게으름 x, 근무환경 o

## 한계점)

- 만족요인과 불만족요인의 구분이 타당하지 못함. 예 : 임금
- 2요인이론은 개인차를 전혀 무시
- 연구대상이 엔지니어, 회계사, 경리와 같이 이미 위생요인이 어느 정도 충족된 전문직

# McClelland의 성취동기이론



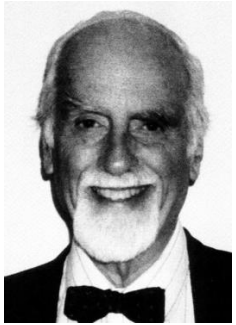
D. McClelland

- 모든 사람이 공통적으로 선천적 욕구의 계층을 갖고 있다고 설명한 매슬로우 욕구단계설을 비판.

→ 욕구간 고정된 서열/위계가 없다는 점에서 Maslow 이론과 차이

- 인간행동에 영향을 미치는 욕구의 서열은 사람마다 다르다고 보았음.
- 성취욕구가 높은 사람이 강한 수준의 동기를 갖고, 직무를 수행한다는 것이 핵심 주장임.
- 욕구는 학습되는 것이고 개인마다 욕구의 계층에 차이가 있다고 주장한 이론 (개인마다 가장 중요하다고 여기는 욕구가 다르다는 것을 의미)
- 후천적 개발성을 강조한 동기부여이론

# McClelland의 성취동기이론



D. McClelland

## 성취욕구 (Needs for Ach)

- 고성과 결과를 얻기 위하여 높은 기준을 설정하고, 이를 달성하려는 욕구  
예) 도전적 직무, 높은 수준의 몰입도와 책임감, 결과에 대한 피드백 선호, 기업/국가경제와 밀접한 관계

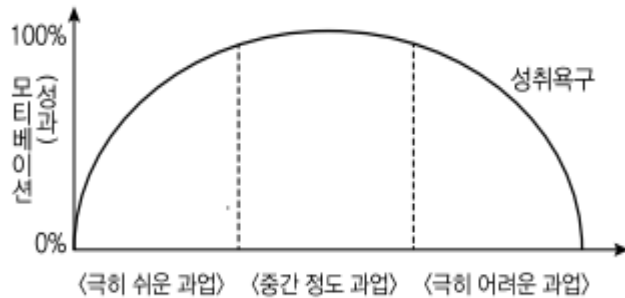
## 권력욕구 (Needs for Pow)

- 타인간의 관계를 중시하는 욕구    예) 관리자 역할에 영향

## 친교욕구 (Needs for Aff)

- 타인의 행동에 영향력을 행사하려는 욕구    예) 서비스 직종 역할에 영향

# McClelland의 성취동기이론



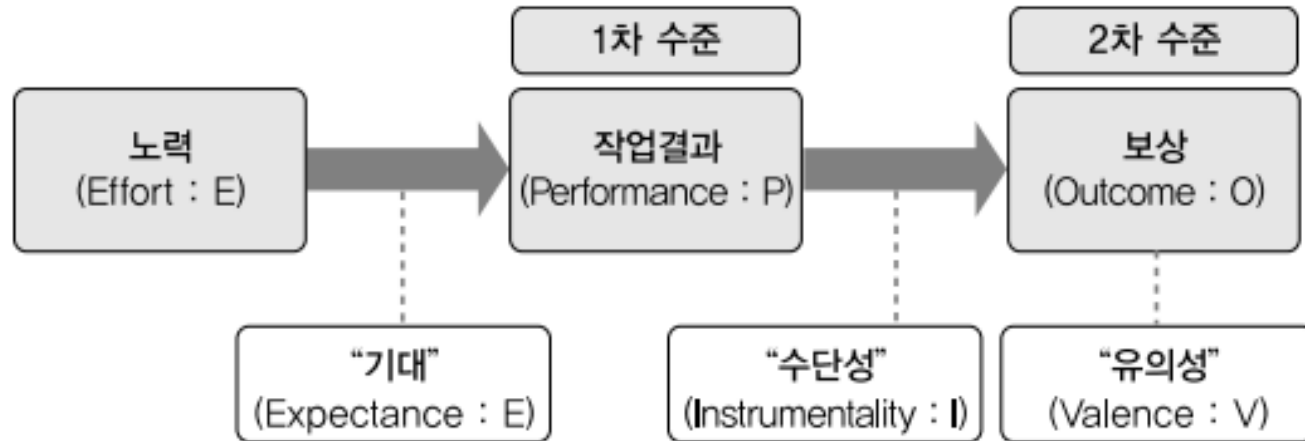
중간정도의 리스크와 피드백이 있을 때  
높은 성취동기를 가진 자들은 강하게 동기부여되어  
직무성과가 높게 나타난다는 사실을 시사

**[공헌점]** - 매슬로우의 고정적 욕구단계설보다 설득력 有  
∴ 개인별로 지배적인 욕구가 다를 수 있다는 점에서 타당성이 높음.  
기업의 선발관리, 육성 및 개발정책에 영향  
거시경제분야까지 확대하여 설명, 중소기업 발전의 원동력  
주제통각검사 제시

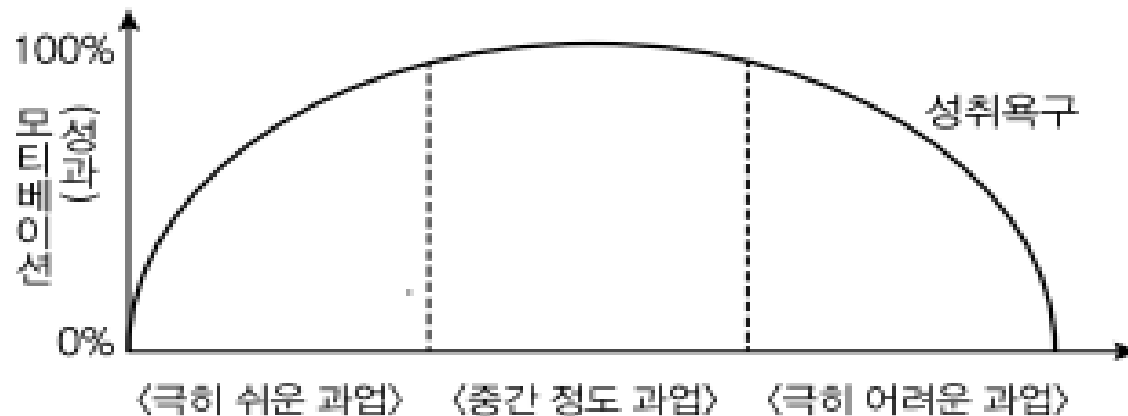
**[한계점]** - 획득된 성취욕구 지속될 수 있을까라는 점에서 한계  
인간의 선천적 욕구체계 주장하는 학자들, 즉 욕구를 어릴 때  
결정되는데, 과연 훈련을 통해서 습득하는 것이 유지되는가. 비판  
TAT (주제통각검사) 오랜 시간, 비용 많이 들고, 측정도 어렵다.  
성취욕구 하나만으로 설명할 수 있는 현상이 많지 않다.

# McClelland의 성취동기이론

## 기대이론과의 차이점



## 성취동기이론

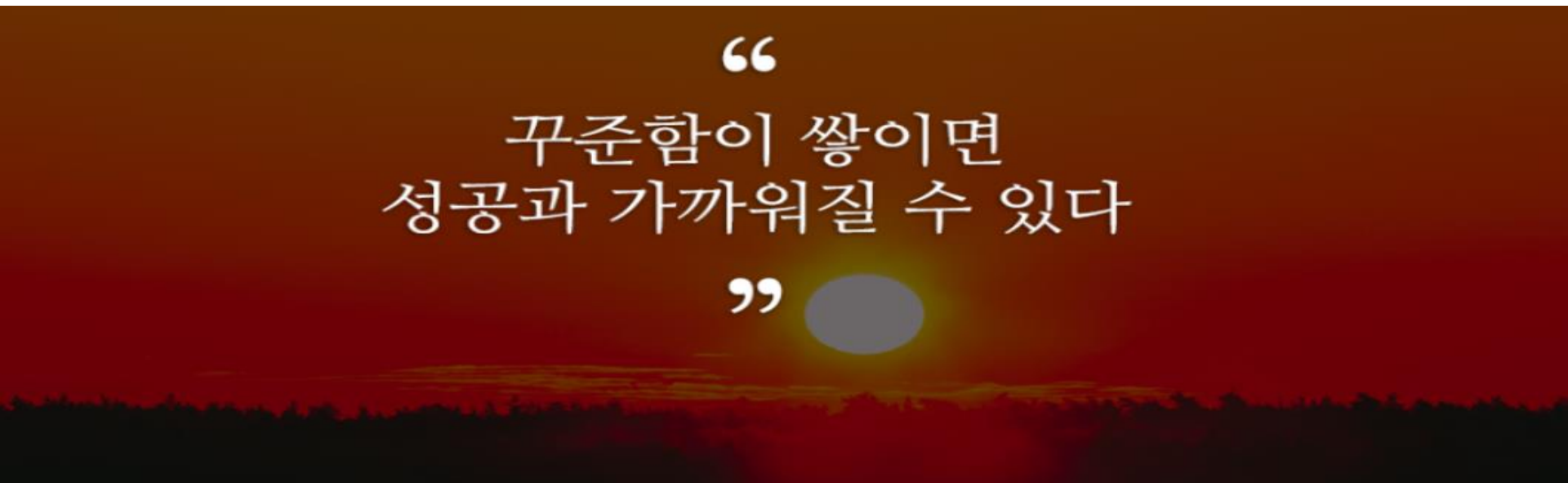


# McClelland의 성취동기이론

## 성취동기 훈련 방법

1. 성취동기 수준 파악
2. 목표 설정
3. 학습

“  
꾸준함이 쌓이면  
성공과 가까워질 수 있다  
”





# McGregor의 XY이론

## X 이론

- 일을 싫어하고, 게으르며, 가능한한 책임을 회피하는 성향
- 야망이 없기 때문에 그저 시키는 일만 하려고 함.
- 통제와 지시로 관리, 감독 철저, 물질적 보상, 수직적 조직구조

## Y 이론

- 일을 즐기고 조직목적에 적극 참여, 적극적으로 맡은 일을 완수하려고 함.
- 목표달성을 위해서 스스로 통제하고 관리함.
- 자율에 맡김, 권한위임으로 자긍심 부여, 정신적 보상  
수평적 조직구조

## 평가

공헌점) 경영자의 기본가정에 따라 사람관리방식이 달라짐을 제시  
조직목표와 개인목표의 통합을 강조

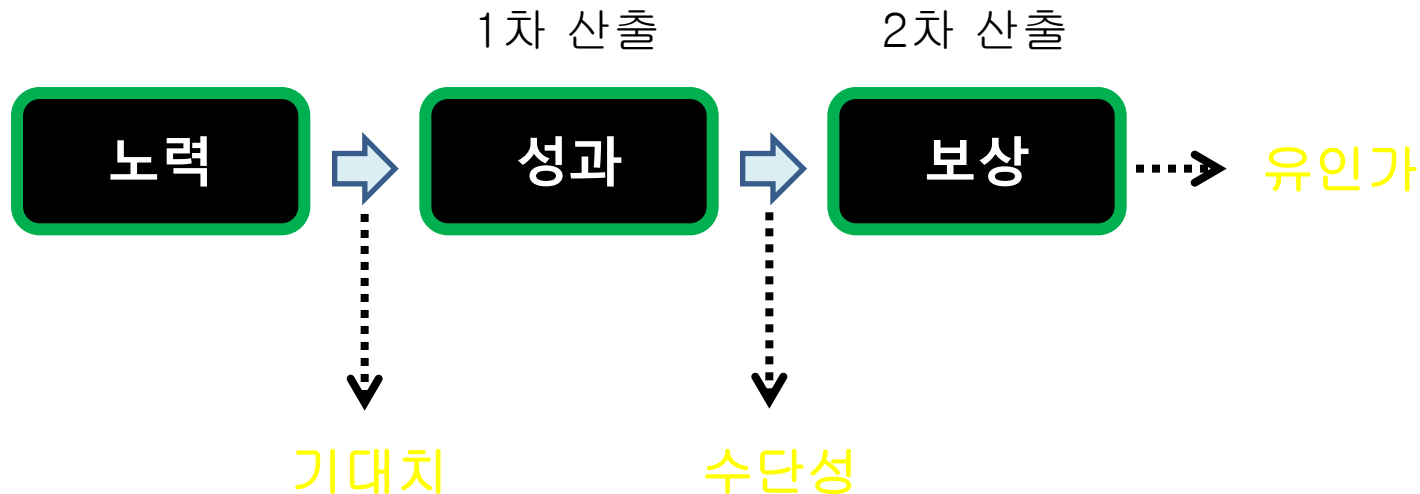
한계점) 인간을 이분법적으로 구분  
모든 상황에서 Y이론이 타당한지 의문

# Vroom의 기대이론



V.Vroom

- 예일대학교 Victor Vroom 교수는 개인의 행위는 각 행동 대안이 가지는 힘(동기부여)이 가장 큰 쪽으로 이루어진다고 주장
- 언제, 어떤 경우에 직무에 대한 높은 동기를 갖게 되는지 그 과정에 주목하고, 동일한 결과물이 주어진다고 하더라도 개인이 그 결과를 어느 정도 선호하는지에 따라 상이한 동기가 부여된다고 예상
- 사람들의 개인차를 인정

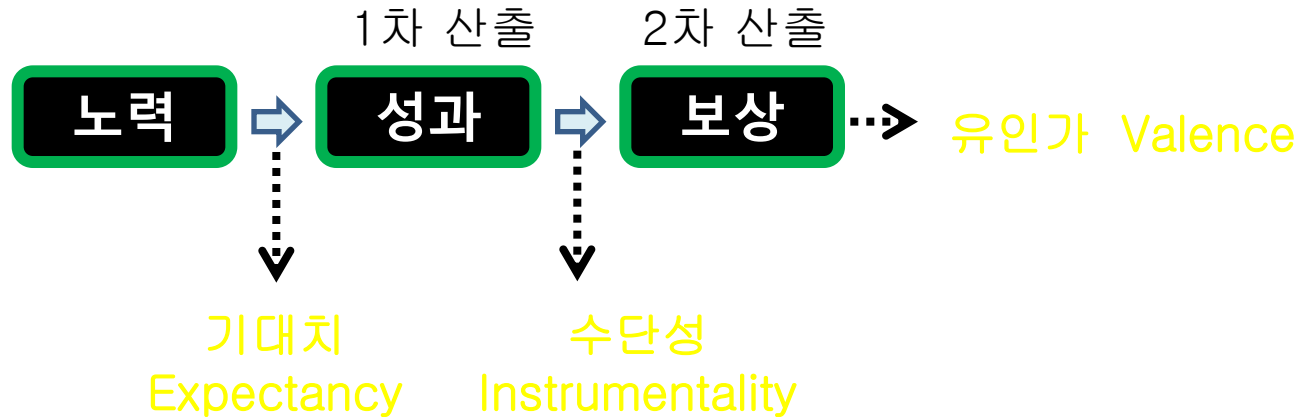


- 기대치 : 특정 노력을 기울여서 성과를 낼 수 있으리라는 주관적 확률
- 수단성 : 특정 성과에 대하여 보상을 받을 수 있을 것이라는 믿음, 신뢰
- 유인가 : 보상의 중요성이나 가치 정도

# Vroom의 기대이론



V.Vroom



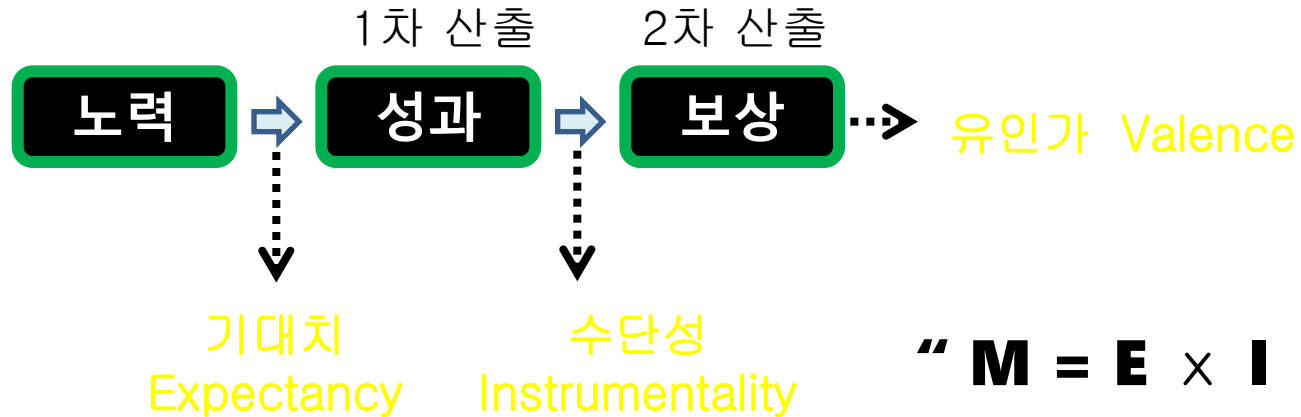
$$M = E \times I \times V$$

- 기대치를 높이는 방법 : 선발, 교육훈련, 자기효능감 증진, 긍정심리자본
- 수단성을 높이는 방법 : 일관성, 즉시 보상, 신뢰
- 유인가를 높이는 방법 : 사기조사, 개인의 가치와 욕구체계 파악

# Vroom의 기대이론



V.Vroom



$$M = E \times I \times V$$

## 평가

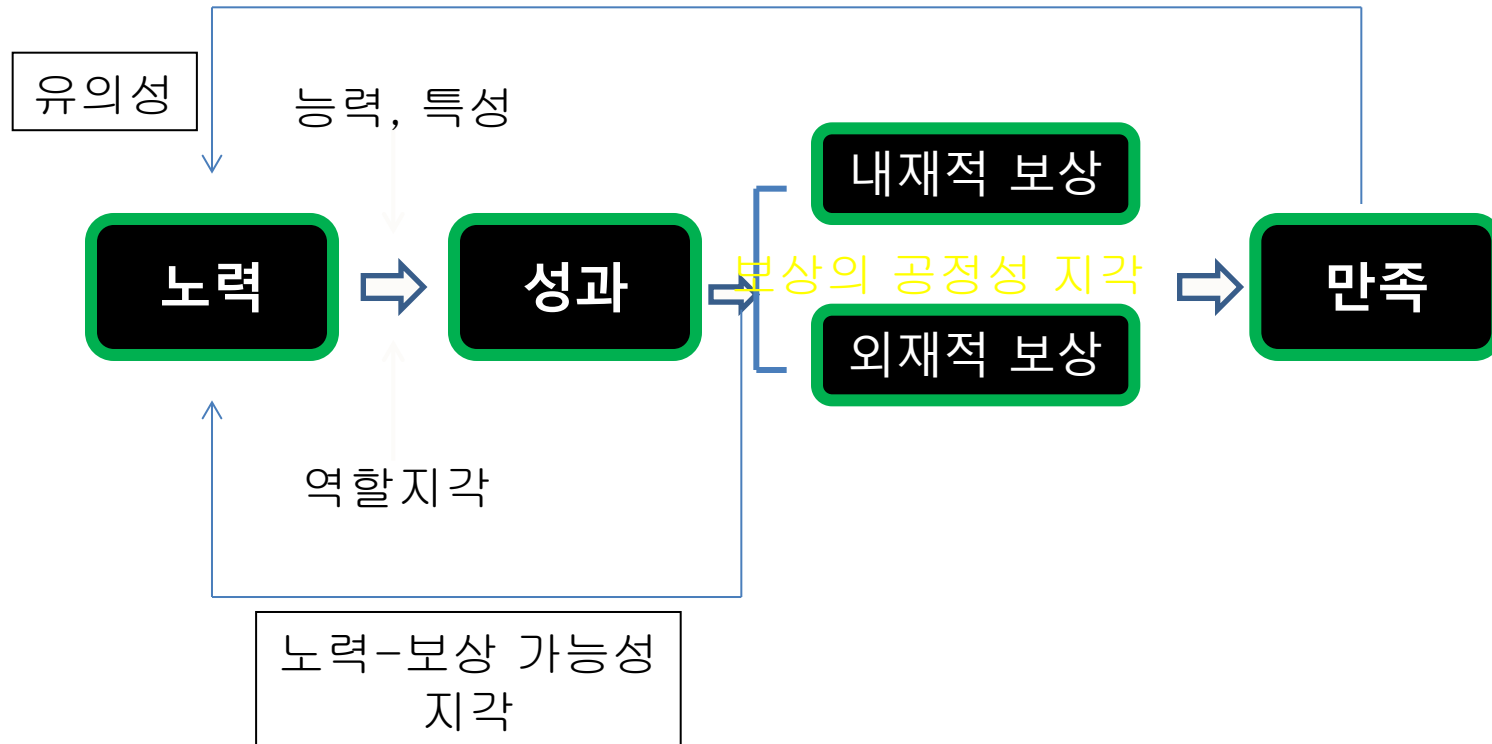
공헌점) 원하는 보상을 주어야 함. 주관적 판단(기대)에 초점  
기대되는 행동을 구성원 스스로 인지해야  
동기부여 현상을 매우 합리적이고 인지적으로 설명.

한계점)

너무 복잡한 이론이어서 검증 어려움. 조작적 정의가 애매  
가장 만족이 큰 쪽으로 동기부여된다는 가정은 인간행동의 올바른 설명 x  
기대값이 높을수록 동기부여된다고 간주하고 있으나, 성취동기가 높은 자는  
기대값이 너무 높은 경우 오히려 일에 대한 성취의지가 떨어진다는 실증연구

# Porter 와 Lawler의 수정기대이론

- 브룸(Vroom)의 기대이론을 토대로 하여 변수를 추가 하고, 공정성 이론을 연결시켜 총괄적인 동기부여모형을 제시(1968)
- 개인의 노력은 직무완수 이후 그 결과에 의해 영향을 받게 된다고 설명



# Porter 와 Lawler의 수정기대이론

## 특징

- 1.성과-만족 모형 : 성과에 대한 보상, 보상수준에 대한 내재적/외재적 보상이 만족으로 감.
- 2.공정성 변수 가미 : 성과에 대한 보상의 공정성 지각, 보상수준에 대한 가치 부여
- 3.조절변수 : 능력, 특징, 역할지각
- 4.내재적 보상 / 외재적 보상으로 구분
- 5.피드백에 의한 환류작용

# Porter 와 Lawler의 수정기대이론

## 평가

### [공헌점]

성과와 보상의 결속관계를 증진시켜 보상의 공정성에 대한 지각을 높이고, 종업원 능력신장을 지원하며, 역할을 명확하게 부여해야 함을 시사  
대표적인 성과-만족 모형

### [한계점]

내용이 너무 복잡하여 검증이 곤란, 각 변수의 개념정리가 애매

# Adams의 공정성 이론

아담스 공정성이론은

개인이 자신의 투입(노력, 기술 등)과 산출(보상, 승진 등)을  
준거인(비교 대상)과 비교해 불공정성을 인지하면 동기부여가 발생

불공정성은 투입 대비 산출이 적을 때 더 강하게 인식되며,  
이를 줄이기 위해 노력 증대, 투입 감소, 준거인 변경 등의 전략을 사용

본인		타인	
$\frac{\text{보상}}{\text{투입}}$	=	$\frac{\text{보상}}{\text{투입}}$	→ 공정한 상태 (Equity)
$\frac{\text{보상}}{\text{투입}}$	>	$\frac{\text{보상}}{\text{투입}}$	→ 긍정적 불공정한 상태 (Positive inequity)
$\frac{\text{보상}}{\text{투입}}$	<	$\frac{\text{보상}}{\text{투입}}$	→ 부정적 불공정한 상태 (Negative inequity)



# Adams의 공정성 이론

- 나와 타인의 투입량 대비 산출량의 수준을 비교하여 형평성이 유지되는 방향으로 동기부여됨.
- 비교과정에서 불공정성(inequity)이 지각된다면, 개인은 이에 대하여 긴장(tension)을 느끼게 되고, 이를 줄여 나가기 위한 노력을 기울이게 되기 때문

## [측정치]

- Input : 시간, 노력, 교육, 충성심, 나이, 성격 등
- Output : 급여, 승진, 인정, 만족감, 근무환경, 복리후생 등

## [전제조건]

- 1.인지부조화 : 불편함 or 긴장을 극복하려는 노력
- 2.상대적 비교 : 개인별 투입 대비 산출을 비교
- 3.사회적 비교 : 타인의 투입-산출과 비교

# Adams의 공정성 이론

## 평가

공헌점) -조직정의에 따라 동기부여 수준이 결정  
-산출량에 대한 공평한 분배 필요  
-분배적 정의와 절차적 정의에 대한 인식기회 제기  
-심리적 비교과정을 합리적으로 분석. 이론의 완성도가 높음.  
-투입 대비 산출의 객관적 규모 보다는 개인이 인지하는  
구성원 지각에 관심을 갖게 됨.

한계점) -비교대상 선정방법을 제시하지 않음.  
-투입량과 산출량의 측정요인이 주관적임.  
-상대적이고 주관적인 값이므로, 측정이 쉽지 않음.  
-과소보상의 경우 설득력이 있지만,  
과다보상의 경우 타당성 입증 어려움.

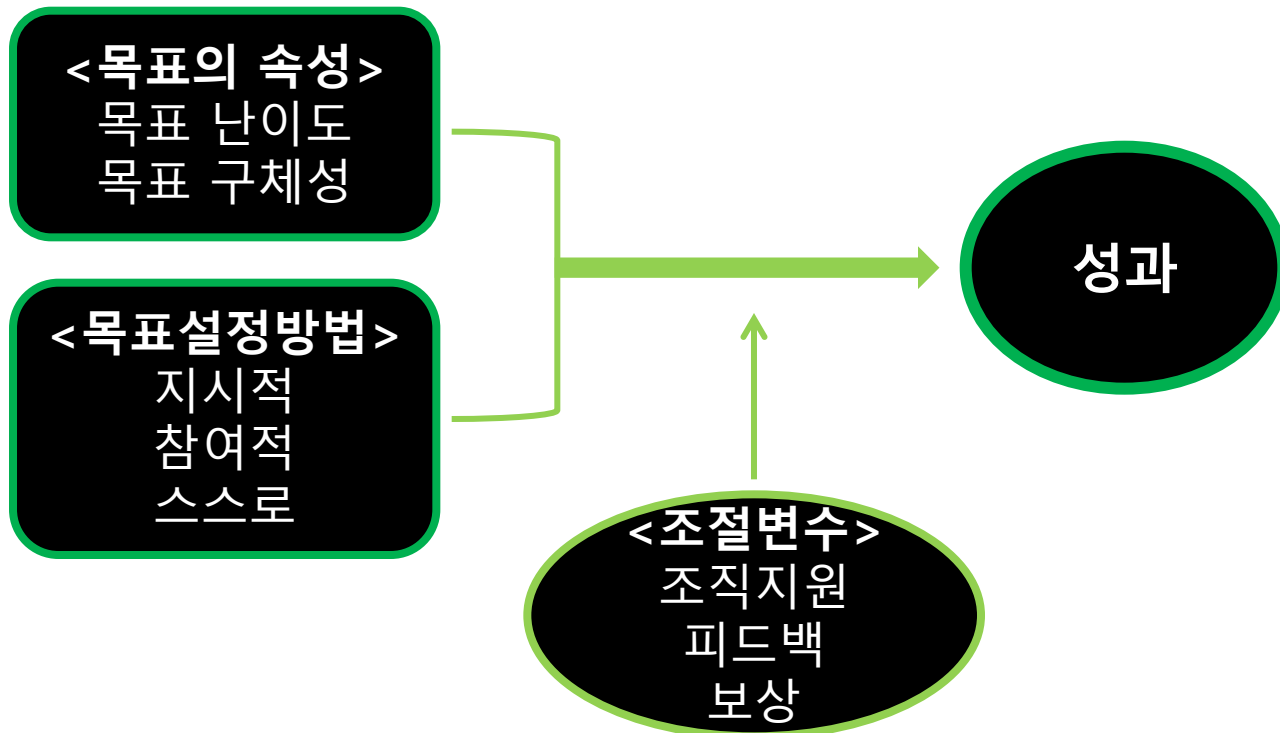
# Locke의 목표설정이론



E.Locke

로크(Locke)의 목표설정이론은 인간의 행동이 의식적인 목표와 성취의도에 의해 결정된다는 이론 명확하고 구체적인 목표가 동기부여와 성과향상에 직접적인 영향

구체적 & 어려운 목표, 무엇을 어느 정도 수준으로 달성하기 위해 일하는지가 분명할 때, 더욱 열심히 일할 수 있다는 것을 시사



# Locke의 목표설정이론

## •SMART 목표 프레임워크

(Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

## SMART 목표설정

- Specific : 구체적인 목표
- Measurable : 측정 가능한 목표
- Achievable : 달성 가능한 목표
- Relevant : 관련성 있는 목표
- Time-bound : 시간 설정된 목표

## •목표의 기능

- 행동방향 결정
- 필요한 행동에 몰입
- 자원 활용의 합법적 근거 마련
- 업적 평가 기준

# Locke의 목표설정이론

## •목표지향성

### 1)숙련지향성향

: 도전을 통해 새로운 기술을 학습하고, 역량향상기회로 삼으려는 것

**숙련-접근 성향** : 도전적 과제를 통해 자신의 역량을 향상시키려는 자세

**숙련-회피 성향** : 배워야 할 것을 배우지 못할까봐 두려워 노력하는 자세

### 2)성과지향성향

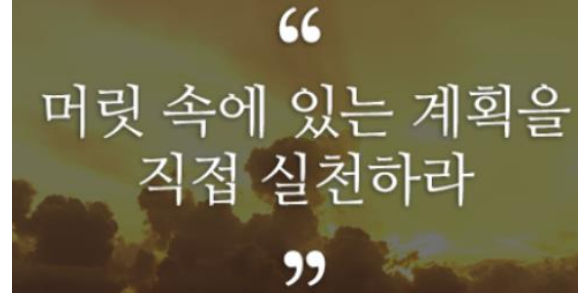
: 우월한 성과를 창출하여 호의적인 평가를 받으려는 것

**성과-접근 성향** : 도전적 과제의 수행을 통해 자신이 남들보다 뛰어난임을 입증하고 싶어하는 자세

**성과-회피 성향** : 다른 사람들보다 못하다는 인식을 받지 않기 위해 노력하는 자세

# Locke의 목표설정이론

## 평가



### 공헌점)

- 목표설정이론은 이해하기 쉽다.
- 실무에 적용하기 용이하고, 적용했을 때 결과를 밝히는데 어려움이 없음.
- 달성하기 쉬운 목표를 부여하는 것이 능사는 아니라는 점을 밝혔다.

### 한계점)

- 여러 목표들간의 상충되는 것이 있을 때 이론의 작동에 대한 연구 미흡.
- 목표설정 시 개인특성 및 작업상황 연구 미흡
- 목표는 시야나 관점을 좁히는 경향이 있기 때문에 주변 상황변화를 감지하기 어렵다는 단점이 있으며, 비구조적 과업 상황에서는 구체적 목표가 오히려 비생산적일 수 있다.

# Hackman & Oldham의 직무특성이론

## 핵심직무차원

기술 다양성  
과업 정체성  
과업 중요성

자율성

피드백

MPS

## 중요심리상태

경험적 의미감

경험적 책임감

작업결과에 대한  
재인식

## 개인 및 작업결과

내적 작업 동기베이션 상승

작업성과의 질적 향상

작업 만족도 증대

이직율 및 결근율 저하

종업원  
성장욕구강도

$$MPS = \frac{\text{기술다양성} + \text{과업정체성} + \text{과업중요성}}{3} \times \text{자율성} \times \text{피드백}$$

# Hackman & Oldham의 직무특성이론

## 평가

### 공헌점)

- 구체적 직무설계 방향 제시, 직무특성과 성과간의 명확한 인과관계 제시
- 개인차를 고려한 직무와 사람의 조화 강조
- 직무에 대한 동기부여의 중요성 강조

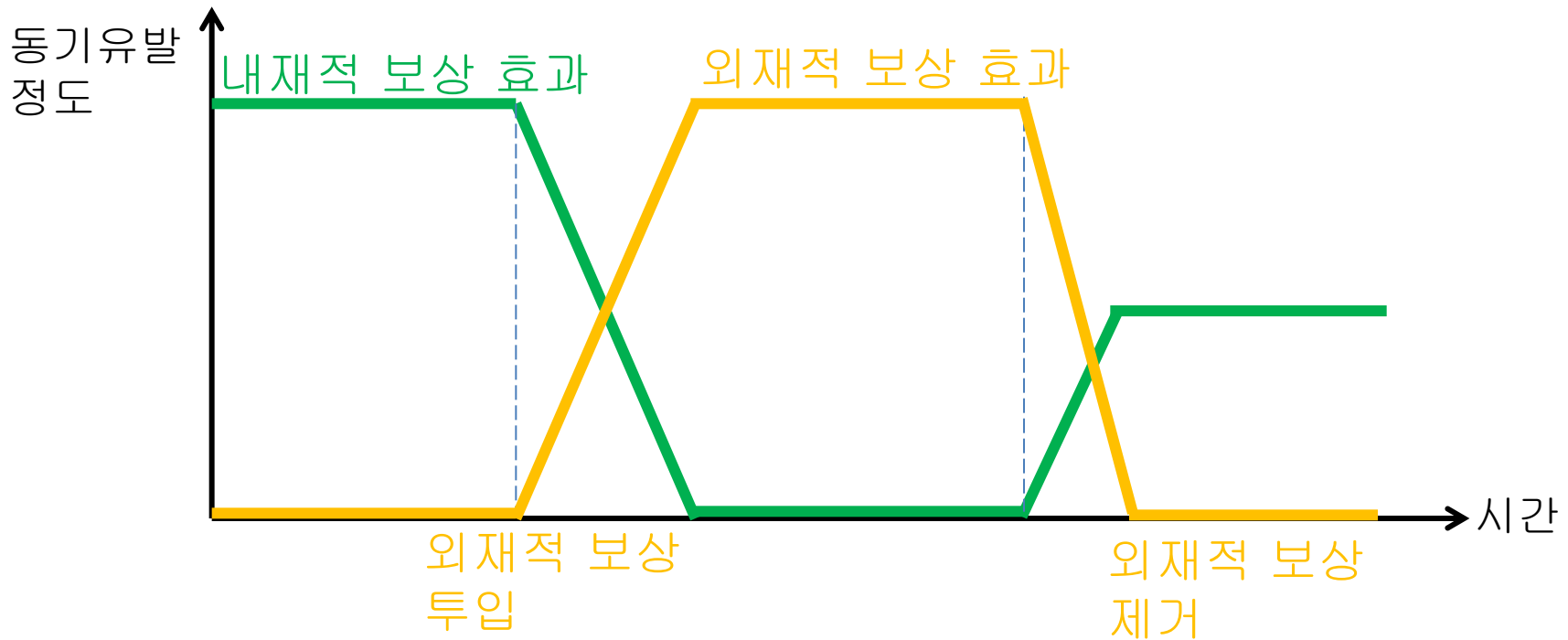
### 한계점)

- 중요심리상태와 성과간의 관계가 불명확
- 개인의 성격과 특성은 비일관성 존재
- 개인의 중요심리상태는 핵심직무특성이 아닌 다른 요인에 의해서도 동기부여 가능



# Deci의 인지평가이론

내재적으로 동기부여된 행동에 외재적 보상이 주어질 때, 오히려 내재적 동기가 감소한다는 이론. 예) 봉사활동

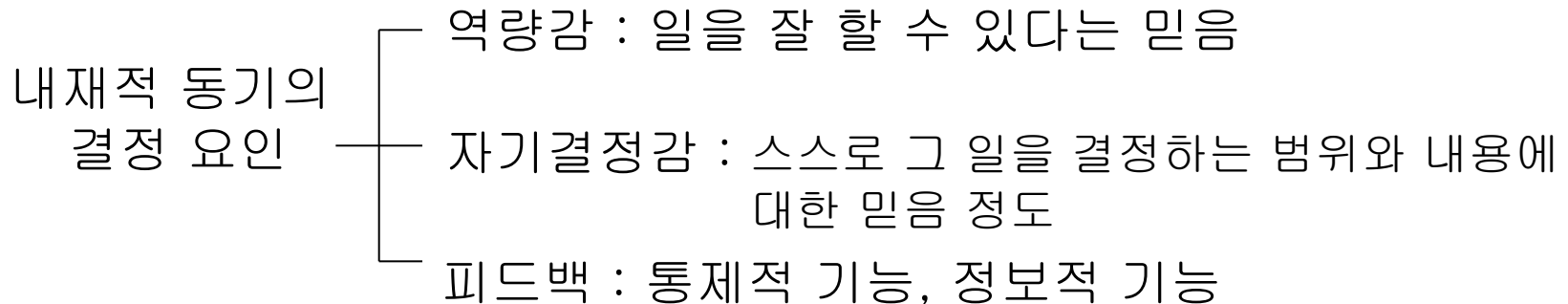


- 인지적 평가이론에 따르면, 사람은 어떤 활동을 수행하는 것을 좋아하는데, 그러한 행동에 보상이 주어지면 과잉 정당화(overjustification)가 발생.
- 일에 대한 대가가 주어질 때, 사람들은 그 일을 원해서 하는 것이 아니라, 보상때문에 하는 것으로 받아들이는 현상

# Deci의 인지평가이론

## 보상유형에 따른 동기유형 결정

**내재적 동기** - 내재적 보상에 의해 이루어지는 동기로 종업원과 직무간의 직접적 관계에서 발생      예) 일 자체의 흥미, 도전감  
※내재적 동기의 결정 요인 : 역량감, 자기결정감, 피드백



**외재적 동기** - 직무환경으로부터 발생하는 동기요인  
예) 보상, 급여, 포상금, 승진, 복리후생, 작업조건, 상사의 감독스타일

# Deci의 인지평가이론

## 결론

결론적으로, 일 자체가 아니라, 일종의 놀이와 같이 즐겁고 몰입된 상태에서 일을 수행할 때 동기도 향상되고, 성과도 증진되는 것이다.

## 평가

### 공헌점)

- 기존 동기베이션 이론에 비해 새로운 시각 제시
- 성과와 연동한 보상이 오히려 개인의 동기를 떨어뜨릴 수 있다는 점을 지적
- 임금이 오히려 동기베이션을 감소시킴을 입증. 기업 조직에 시사점 제공
- 내재적 동기를 고려한 직무재설계의 중요성을 제시, 실무에 공헌
- 직무의 속성(흥미)이 내재적 동기유발의 원천이 될 수 있음을 설명

**한계점)** 작업구조상 내재적 동기자체를 기대할 수 없는 경우 논의 미흡  
유능감, 자기결정감 등의 욕구가 낮은 작업자들에게 어떤 방법으로 내재적 동기를 높일 수 있을 것인지 논의가 미흡

# Deci의 인지평가이론

## 평가

### 공헌점)

- 기존 동기베이션 이론에 비해 새로운 시각 제시
- 성과와 연동한 보상이 오히려 개인의 동기를 떨어뜨릴 수 있다는 점을 지적
- 임금이 오히려 동기베이션을 감소시킴을 입증. 기업 조직에 시사점 제공
- 내재적 동기를 고려한 직무재설계의 중요성을 제시, 실무에 공헌
- 직무의 속성(흥미)이 내재적 동기유발의 원천이 될 수 있음을 설명

### 한계점)

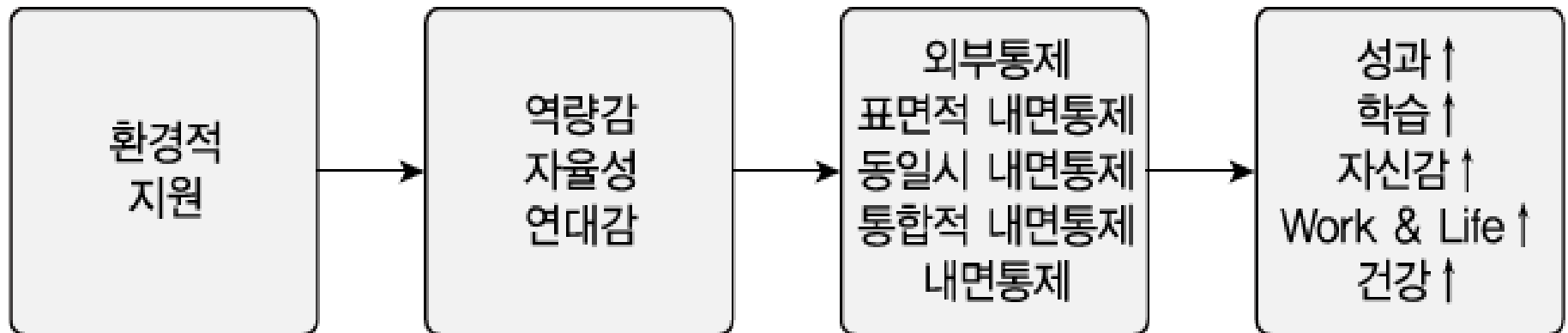
- 작업구조상 내재적 동기자체를 기대할 수 없는 경우 논의 미흡
- 유능감, 자기결정감 등의 욕구가 낮은 작업자들에게 어떤 방법으로 내재적 동기를 높일 수 있을 것인지 논의가 미흡
- 외재적 보상과 내재적 보상의 이분법이 지나치게 단순하다.
- 금전적 보상이 무조건 외재적 보상이라 할 수는 없다. 임금관리론에서 주류적 입장에 의하면, 높은 임금은 직무의 난이도나 중요성을 반영하므로 정보적 피드백에 속한다고 주장함.

## Deci & Ryan의 자기결정이론

인간행동의 통제원천이 내면인가 외부인가에 초점을 맞추면서, 자기행동에 대해서 스스로 통제하고 믿는 경우 동기부여 효과 증가한다고 설명한 이론

인간행동의 통제원천이 내면인가 외부인가에 초점을 두고, 스스로 통제하여 결정한다고 믿는 경우 동기부여가 증가한다는 이론

업무수행에 있어서 본인의 결정권에 대해 인지하는 정도가 동기부여에 영향을 미친다고 보는 관점. 개인이 스스로 결정하여 진행하는 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 긍정적 영향을 준다고 보았다.



# Deci & Ryan의 자기결정이론

1.개인 행동 통제 요인 : 역량감, 자율성, 연대감

2.통제유형

: 외부통제, 표면적 내면 통제, 동일시한 내면통제, 통합적 내면통제, 내면통제

3.환경적 지원 방법 : ★

역량감 지원방법 - 상사의 긍정적 피드백, 업무 교육훈련,  
규칙/규정에 의한 기대감의 명확화

자율성 지원방법 - 개인의 의견과 선택 지지, 권한위양, 수평적 조직구조

연대감 지원방법 - 참여제도, 제안제도

# Deci & Ryan의 자기결정이론

## 개인행동 통제 유형

### •외부통제

: 특정일에 대해서 아무런 흥미가 없지만, 보상이나 상사의 지시, 법규때문에 수행

### •표면적 내부통제

: 외부통제가 존재하더라도 자신의 체면이나 자존심 때문에 업무를 수행

### •동일시 내면통제

: 외부통제가 존재하지만, 그 업무가 자신이 궁극적으로 추구하려는 목적달성에 도움이 된다는 판단 하에 수행

### •통합적 내면통제

: 외부에서 주어진 일이지만, 그 필요성을 인정할 뿐만 아니라 그 일의 가치를 자신의 다른 내면가치와 일체화시킨 상태

### •내면통제

: 외적인 자극이 전혀 없이 완전히 자신의 자율적 결정에 의해 업무를 수행



“

다가오는 행운을 기다리기 보다  
직접 찾아 나서라

”