

자기결정성이론의 HRD 적용에 대한 논의

정승환*, 장형심**

■ 요약 ■

동기이론 중 하나인 자기결정성이론(self-determination theory)에 따르면, 인간은 심리적 인 성장과 통합을 향하여 능동적으로 자아(self)를 발달시키려는 유기체적 존재이다. 본 연구는 자기결정성이론을 바탕으로, HRD 적용에 대한 시사점을 논의하기 위해 작성되었다. 먼저 자기결정성이론의 다섯 가지 미니이론인 인지평가이론(cognitive evaluation theory), 유기통합이론(organismic integration theory), 인과지향이론(causality orientation theory), 기본 심리욕구이론(basic psychological needs theory, 목표내용이론의(goal content theory) 기본가정과 핵심적인 내용에 대하여 기술하였다. 이를 통해 자기결정성이론의 여섯 가지 HRD 적용점을 제시하였다. 첫째, 자율적 인간관에 대하여 강조하였다. 구체적으로 자율성과 성과와의 관계, 자율성과 독립성과의 관계를 기술하였다. 둘째, 외재적 보상을 재고할 것을 제안하였다. 구체적으로 외재적 보상의 효과와 보상의 숨겨진 대가에 대하여 설명하였다. 셋째, 자율성을 촉진하는 환경에 대해 논의하였다. 넷째, 유능성 증진을 위한 피드백의 역할에 대해 설명하였다. 구체적으로 유능성에 대한 진보를 자각하는 것과, 유능성과 칭찬의 관계에 대하여 설명하였다. 다섯째, 조직가치의 동일시와 통합에 대하여 논의하였다. 마지막으로 심리적 욕구와 조직 리더의 관계에 대하여 논하였다.

[주제어] 자기결정성이론, SDT, 내재적 동기, 자율성, HRD

* 제1저자, 한양대학교 교육공학과 박사과정 (hfhsr@naver.com)

** 교신저자, 한양대학교 교육학과 교수 (janghs@hanyang.ac.kr)

I. 서론

조직에서의 인적자원을 관리하고 개발시키기 위해서는 인간의 기본적인 동기양식을 이해할 필요가 있다(Minbaeva, 2008). 특히 HRD는 경영의 다른 어떠한 분야보다도 인간 자체와 인간 내면의 역동적인 변화에 더 많은 관심을 보여야 한다(Chalofsky, 2000). 다른 물적자원과는 달리 인적자원은 기계론적으로 완벽한 예측과 통제가 불가능하기 때문에, 인간 내면의 욕구뿐만 아니라 이러한 인간들이 다수 집합하였을 때 이루어지는 역동적인 심리적 특성에 대해 파악해야 할 필요가 있다. 이에 많은 동기 이론(motivation theory)들은 개인의 행동양식을 예측가능하게 해주는 동기 기제(motivational process)에 대한 폭넓은 이해의 틀을 제공한다.

조직 관점에서 HRD는 인간을 성장가능한 존재로 보고 그 성장을 극대화하기 위한 체계적인 노력을 하는 특성을 지니고 있다. HRD가 대상으로 하는 성인의 경우, 외재적 요인보다는 내재적 요인에 의해서 성장하려는 동기가 유발된다(Knowles, 1984). 성인교육을 위한 안드라고지는 내적과정이며, 학습은 학습자의 욕구 충족과 목적 달성을 위한 심리적인 과정이다(Knowles, 1970). 또한 이 과정에서 성인 학습자는 자신의 인지적, 정서적 기능을 주도권을 갖고 적극적으로 참여하고자 하는 특성을 가지고 있다. 따라서 HRD가 실행하는 각종 개입(intervention)은 조직원들의 내면적인 특성을 반영할 필요가 있다. 인간은 투입(input)에 대한 결과(output)라는 측면에서 항상 선형성을 보이지 않으며, 기계론적으로는 예측 불가능한 의외성이 존재하여, 동일한 조건 하에서도 다른 반응을 보일 수 있는 존재이기 때문이다. 이에 따라 HRD의 역할 중 한 가지는 인간의 학습과 성장에 대한 자발적인 내면의 욕구를 지속적으로 가져갈 수 있도록 촉진하고 지원하는 역할이라고 볼 수 있다.

그럼에도 불구하고 HRD에서의 일부 개입이나 활동들은 이러한 인간 내면의 동기적 특성을 반영하기 보다는 과도하게 행동주의(behaviorism) 또는 기능주의(functionalism)적으로 설계된 것이 사실이다(장원섭, 2011). 이러한 개입이나 활동은 인간을 지나치게 상과 벌에 따라 움직이는 수동적인 존재로 보는 편향성을 내포한다. 행동주의에 대한 과도한 집중은 인간의 창의력, 지구력, 몰입 등을 유발하는 동기 자원인 내재적인 동기(intrinsic motivation)를 촉진하지 못할 뿐 아니라, HRD 활동에서 인간을 자극에 반응하는 수동적인 존재로 파악하여, 오히려 인간을 소외시키는 결과를 가져오기도 한다. 현재와 같이 창의성이 조직의 경쟁력의 원천인 시대에는, 지나치게 행동주의적 철학을 기반으로 설계된 프로세스나 프로그램들이 오히려 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치지 못할 수도 있으며, 개인의 심리적 자산이 조직경쟁력에 매우 중요한 역할을 담당하는 시대에는 그 함의를 간과하기 어렵다. 뿐만 아니라 인간 동기의 질적 중요성을 인식하면서도 이를 간과하고 가시적인 성과에만 집중하는 접근은 일시적으로는 생산성 향

상을 이룰 수는 있겠으나, 중·장기적 측면에서 직원들의 과업수행에 있어서 즐거움, 도전, 흥미, 성장을 경험하지 못한 채 기계적인 성과산출에 치중하게 할 것이다(고현철 외, 2008; 이승계, 2013; Heneman, 1992). 이에 따라 조직 내에서의 인간 행동양식의 심리적 기반을 이해하고 HRD 관점에서 그에 대한 시사점과 전략적 방향을 새롭게 논의해 볼 필요가 있다. 현대 사회는 더 이상 산업사회에서 강조되던 생산성의 개념만을 강조하지 않는다. 21세기의 경쟁력은 혁신과 창의적 사고에서부터 비롯된다. 덧붙여 일과 삶의 균형, 행복한 일터 등과 같이 삶의 질(quality of life)에 대한 강조는 더욱 커지고 있다.

기존의 행동주의 기반의 프로세스들이 보상과 처벌이라는 외재적 동기에 기반하고 있다고 가정할 때, 현재의 HRD는 인간의 잠재력 실현과 더불어 삶의 질과 관련된 내재적 동기라는 부분에 집중해야 할 필요가 있다. 자기결정성이론(self-determination theory)*은 개인의 행동은 자율성 혹은 자기결정적 수준에 따라 조절되며, 그 조절의 수준에 따라 내재적 동기와 외재적 동기를 연속체로 설명하는 이론이다(Deci & Ryan, 1985). 또한 이 이론에서는 자기 결정성에 영향을 미치는 기본심리욕구로 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness)에 대한 경험을 강조하고, 이 세 가지 기본심리욕구의 충족은 자기결정성을 통한 내재적 동기를 촉진한다고 주장한다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000a).

HRD가 자기결정성이론에 주목해야 하는 이유는, 이 이론이 단순히 인간의 내면적 특성만을 설명하는 것이 아니라, 성장가능성을 내포한 유기체로서의 인간이 어떻게 환경과 상호작용하는지를 설명하기 때문이다. 자기결정성이론에서는 인간을 기본적으로 잠재력 있는 존재로 보고, 그 잠재력을 어떻게 촉진·저하시키는지에 따라, 어떻게 인간이 성장하는지와 관련된 사회문화적 조건(sociocultural condition)에 대해 연구한다. 따라서 HRD가 어떻게 조직의 환경을 구성하고 직원 성장을 위한 맥락을 제공하여, 직원들의 기본심리욕구의 충족을 통해 그들을 성장시킬 수 있는지에 대한 근거를 제시한다. 생물학적 동기와 관련된 이론들이 ‘결핍’에 그 이론적 초점을 두고 있는 것에 비해, 자기결정성이론은 유기체(인간)의 ‘성장’에 초점을 두는 이론으로써, 인간 성장에 대한 HRD의 기본적 신념과 연계하여 설명할 수 있는 이론이다.

사회문화적 조건의 변화에 따라 자기결정성이 강조되는 또 다른 원인은 현대 조직이 자기결정성이나 자기주도성을 강조하는 업무방식 또는 학습방식으로 변모하는 데에 있다. 특히 최근 HRD영역에서 스마트러닝에 대한 기대가 계속 증가하고 있으며(이정환, 조항정, 2013), 스마트러닝에서는 학습자들에게 핵심적으로 자신의 학습을 주도하는 능력이 요구되기 때문이다(방선희, 2012; 송영수, 이찬, 2013). 스마트러닝 환경에서는 학습자가 학습과정에 대한 주도성과 책임을 가지고 자기주도적으로 학습을 계획하고 실행하며 평가하기 때문이다.

이 같은 맥락에서 본 연구에서는 자기결정성이론의 기본적 가정과 연구결과들을 통한 핵심

* 국내에서는 ‘자기결정성이론’, ‘자기결정이론’, ‘자결성이론’ 등을 혼용

적인 내용을 소개하고, 이 결과들을 HRD적용과 관련지어 논의하고자 한다. 조직에서의 인간의 내재적 동기와 자기결정성에 대한 이해는 HRD에 이론적 근거를 보강해 줄 수 있을 것이다.

II. 자기결정성이론과 유기체적 접근

자기결정성 이론(Self-determination theory: SDT)은 인간의 건강한 기능 및 성장욕구를 자기결정성의 정도에 초점을 두는 거시이론(meta-theory)의 기본적 틀 안에서 인간의 복잡하고 정교한 다양한 행동양식을 5개 영역의 하위이론(mini-theories)의 구조로 설명하는 이론적 접근을 취한다. 자기결정성이론의 창시자인 Edward L. Deci와 Richard M. Ryan의 연구는 1970년대 행동주의적 접근이 인간의 동기를 설명하는 주된 틀로 인식되던 시기에 등장하였다. 이들 창시자들과 자기결정성이론 연구자들은 성장지향적이고 건강하며 효율적인 인간행동의 근간은 처벌과 보상에 기인하기보다는, 인간존재의 본질에 선천적으로 내재되어 있는 내재적 동기(intrinsic motivation)에 근거함을 수많은 실험연구, 종단연구, 설문연구 등의 다양한 과학적이고 경험적인 연구방법을 통해 입증하며 자기결정성이론을 심리학 분야의 핵심적 주요 동기이론으로 등장시켰다. 지난 30~40여 년간 다양한 연구방법을 적용한 경험적 과학의 틀로 인간의 성장 및 자아실현과 관계된 동기이론으로써, 교육, 조직, 산업, 대인관계, 심리치료, 스포츠, 긍정심리 분야 등의 다양한 영역에서 인간행동의 대한 사회과학적 설명력을 확인해 왔다.

자기결정성이론에서 인간은 심리적인 성장과 통합을 향하여 능동적으로 자아(self)를 발달시키려는 유기체적 존재이다. 이러한 자아는 통합을 위한 과정(process of synthesis)과 성장하려는 성향(tendency to grow)을 가진 존재로 이해된다(김아영, 2010). 유기체적인 존재라는 것은 인과관계의 조합으로 이해되는 기계론적이고 결정론적인 인간임을 거부하고, 환경에 대하여 능동적으로 반응하며, 스스로 성장하려는 경향을 내포하고 있는 존재를 의미한다. 즉, 인간은 환경과의 상호작용을 통하여, 흥미 있는 활동에 참여하면서 자신의 능력을 발현하고, 사회집단과의 연결성을 추구하며, 내적(intrapersonal) 및 대인관계적(interpersonal)인 경험을 통합하려는 존재이다. 본 장에서는 각각의 하위이론들을 통해 자기결정성이론이 가지고 있는 인간에 대한 기본적인 가정과 철학 및 각각의 내용을 탐색하고자 한다.

1. 인지평가이론

인지평가이론(cognitive evaluation theory: CET)은 자기결정성 이론의 첫 번째 미니 이론으

로써, 내재적 동기(intrinsic motivation)에 대한 외적 사건의 영향을 설명하기 위해 제시된 이론이다(Deci & Ryan, 1985). 인지평가이론은 내재적 동기를 촉진시키거나 저하시키는 환경(외적 사건)에 관심을 두는데, 개인이 적절한 환경에 처할 때에 내재적 동기가 촉진된다고 설명한다. 사람들은 내재적으로 동기화되면 어떠한 행위에 자발적으로 참여하고, 그 행위 자체의 즐거움이나 기쁨 때문에 그것을 계속하게 된다. 내재적 동기는 행위 그 자체에 만족하게 하는 특징을 가지고 있지만, 외재적 동기는 행위 자체가 아닌 행위에 따른 결과에 초점을 맞추기 때문에 도구적인 특징을 가지고 있다(Deci & Ryan, 2002).

사람들은 자신이 유능하기 위한 기본 욕구를 가지고 있으며, 유능성에 대한 지각은 자율성 또는 내적으로 지각된 인과소재(perceived locus of causality, 이하 PLOC)로 귀인할 때에만 내재적 동기를 증진시킨다(Ryan, Deci, 2000b). 내적인 PLOC를 촉진하는 외적 사건(예: 선택)은 내재적 동기를 촉진하며, 반면 외적인 PLOC를 촉진하는 사건(예: 보상, 벌)은 외재적 동기를 촉진한다. 따라서 외적 사건의 목적이 다른 사람을 통제하기 위한 것이라면 외재적 동기가 내재적 동기를 대신함으로써, 자율성과 내재적 동기가 훼손된다(Reeve, 2014). 지각된 유능성을 증가시키는 외적 사건(예: 칭찬)은 내재적 동기를 촉진하는 반면, 지각된 유능성을 감소시키는 외적 사건(예: 비난)은 내재적 동기를 훼손시킨다.

인지평가이론은 모든 외적 사건들이 '통제 측면'과 '정보 측면'을 갖고 있다고 설명한다(Deci & Ryan, 1985). 상대적으로 통제 사건은 자율성을 침해하여, 내재적 동기를 훼손하고 외재적 동기를 촉진한다. 반대로 정보 사건은 유능성에 대한 긍정적인 효과를 내므로, 내재적 동기를 증가시킨다. 여기에서 어떠한 외적 사건도 통제적으로 또는 정보적으로 제공될 수 있다. 예를 들어 상사의 칭찬은 듣는 사람에 따라 정보적으로 지각될 수도 있고(예: 지난번의 발표가 참 논리적이더군요.), 통제적으로 지각될 수도 있다(예: 지난번 지시사항이 발표에 잘 반영이 되었군요). 여기서 중요한 것은 칭찬이나 보상 그 자체가 중요한 것이 아니라 그것이 주어지는 방식에 있다고 설명할 수 있다(Deci & Ryan, 1985).

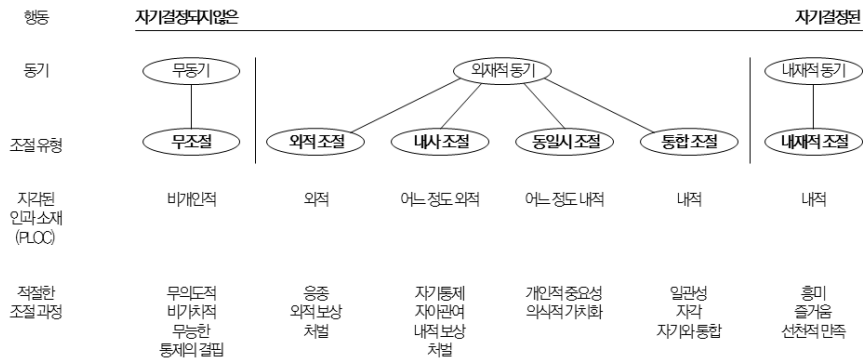
2. 유기통합이론

유기통합이론(organismic integration theory: OIT)은 내재적 동기와 외재적 동기 모두를 중요한 기능으로 설명하면서, 자기조절 수준에 따라 동기유형을 설명하는 이론이다. 초기의 내재적 동기의 중요성을 설명한 이론가들은 내재적 동기와 외재적 동기를 완전히 구분하고, 두 유형 간에는 상호대립적인 관계가 있다고 설명하였다(Lepper, Greene, 1975, Lepper, Greene, Nisbett, 1973). 또한 일부 이론가들은 내적인 흥미가 있는 상태에서 외적인 보상이 주어지면 더욱 동기가 증가된다고 설명하였다(Harackiewicz, 1979). 그러나 유기체 통합이론에서는 동기

의 유형을 연속체(continuum)로 보고 이에 따라 동기유형을 설명한다.

유기통합이론이 내재적 동기를 강조하는 것은 사실이지만, 모든 외적 보상이 반드시 부정적인 기능만 하는 것은 아니라고 설명한다. 기본적으로 내재적 동기는 유기체 통합 과정에서 주요한 역할을 하며, 유기체의 심리적 욕구에 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 내재적 동기는 자율성을 보장하는 과제나 유능성을 증진시켜 주는 피드백 등과 같은 외적 사건과의 상호작용을 통해서 발달한다. 한편 내재적으로 동기화되지 못한 행동들이 내재화를 통해 개인에게 내면화(internalization)되어 자기결정된 행동으로 바뀌는 과정을 설명한다.

유기통합이론에 따르면, 이러한 과정들을 설명하기 위한 상이한 유형의 동기들이 [그림 1]과 같이 PLOC의 수준에 따라 자기결정 연속체로 제시된다.



출처 : Ryan & Deci (2000a)

[그림 1] 동기 유형에 따른 자기결정 연속체

무동기(amotivation)는 행동해야 할 동기가 존재하지 않는 상태로, 의도 없이 행동을 수행하거나 실제로 행동을 하지 않는다. 무동기에 놓인 사람은 과제 수행에 특별한 가치를 두지 않으며, 그 과제를 성공적으로 할 것이라고 기대조차 하지 않는다(Seligman, 1975). 무동기된 사람들은 쉽게 외적인 자극에 의하여 동기화되지도 않고, 외재적 동기를 인지할 수조차 없다.

외적 조절(external regulation)에서는 보상을 획득하거나 위협을 회피하기 위해서 어떠한 행동이 수행된다. 이러한 행동은 자기결정성이 포함되지 않은 타율적인 행동이다. 외적으로 조절되는 사람들은 이러한 외적인 자극이 제시되지 않는다. 과제를 수행하는데 어려움을 보인다. 이들은 내적으로 동기화되지 않기 때문에 자기결정성이 없다. 다른 세 가지 외재적 동기 유형에 비하여, 외적 조절에 의해 동기화된 사람은 저조한 성과를 나타낸다(Deci & Ryan, 1987; Kohn, 1993; Ryan & Connell, 1989; Ryan & Deci, 2000a).

내사 조절(introjected regulation)은 특정한 방식으로 생각하거나 행동하도록 하는 외적인 요

구를 채택한다. 그러나 이것을 진정으로 수용하는 것은 아니다. 내사조절은 근본적으로 ‘죄책감’이나 ‘해야만 한다는 것의 압제(tyranny of the shoulds)’에 의해서 동기화된다(Horney, 1937). 어떠한 행동을 하지 않는 것을 스스로 용납하지 못하거나, 하지 않으면 수치심을 느끼게 때문에 행동한다. 이는 자신의 자발적인 내면의 방식으로 통합되는 것이 아니라 어느 정도 거리를 두는 것을 의미한다. 내사 조절은 어느 정도는 자기결정적이긴 하지만, 자아에 통합되지 않으며, 통제감이나 구속감을 느끼게 된다.

동일시 조절(identified regulation)은 대체로 내면화되고 자기결정된 외재적 동기를 나타낸다. 동일시 조절은 특정한 방식으로 생각하거나 행동하도록 하는 외적인 요구에 대한 장점과 중요성을 수용하게 되는 것이다. 여기에서 동기는 외재적이기는 하지만, 개인이 자유롭게 선택한 것이다. 또한 그러한 사고방식과 행동방식이 가치가 있고 개인적으로 중요하다고 여겨지기 때문에, 그것을 내면화시킨다(Reeve, 2014). 동일시 조절된 사람은 내사 조절과 같이 중압감이나 구속감을 느끼는 것이 아니기 때문에 그보다는 높은 수준의 자기결정된 행동을 하는 것이지만, 내재적 흥미를 위해 행동하는 것은 아니므로 여전히 외재적인 행동이다.

통합 조절(integrated regulation)은 네 가지의 외재적 동기 중에서 가장 자율성이 높은 방식이다. 동일시(identification)가 가치나 행동을 ‘채택’하는 과정이라면, 통합(integration)은 개인이 그 동일시한 가치와 행동을 완전히 자신의 것으로 ‘변환’시키는 것을 의미한다(Ryan & Deci, 2000b). 이는 새로운 가치와 행동이 기존에 자신이 가지고 있던 가치와 행동과 충돌하지 않도록 일치시키는 검증과정을 필요로 한다. 통합 조절된 사람은 행동의 결과와 가치를 바탕으로 자율적인 선택을 하게 된다. 통합 조절은 외재적 동기 중에서 가장 자기결정적인 유형이기 때문에 친사회적 발달, 심리적 안녕, 학업성취 등과 높은 상관관계를 보인다.

내재적 동기(intrinsic motivation)는 자신의 내/외적 세계를 자율적으로 탐구하고 숙달하기 위한 선천적인 성향에 가깝다(Ryan, Connell, & Grolnick, 1992). 내재적으로 동기부여된 사람은 과제 수행 자체에서 갖는 본질적인 만족감이나 즐거움 또는 재미를 얻기 위해 과제를 수행한다. 따라서 수행을 위한 어떠한 외적 보상이나 처벌도 필요로 하지 않는다.

3. 인과지향이론

인과지향이론(causality orientation theory: COT)은 특정한 행동을 하는 과정에서 경험하는 자율성, 유능성, 통제성 등이 특정한 인과지향을 발달시킨다고 가정한다. 인과지향은 개인에게 유입되는 정보를 이해하고 해석하는 특성으로, 다시 개인의 동기유발과 행동에 영향을 미친다(Deci & Ryan, 1985). 다시 말해, 사람들은 자신이 행동하도록 만드는 원인에 대한 이해가 각자 다르기 때문에, 어떤 사람은 자신의 행동이 내부에서 결정된 판단으로부터 온다고 생각하

는 반면, 어떤 사람은 외적인 자극이나 유인으로부터 온다고 판단하며, 개인은 성장환경에 따라 제각기 다른 인과지향을 갖게 된다.

Deci와 Ryan(1985)는 인과지향을 세 가지로 구분하고, 이 인과 지향이 사람들의 행동을 유도한다고 설명하였다. 첫째, 자율지향성(autonomy orientation)은 개인이 행동하는 이유가 개인 내부에 있으며, 외적 환경을 정보적 기능을 하는 것으로 해석하고 조절하는 경향이다. 자율지향성을 갖는 사람들은 스스로의 선택에 의하여 특정한 행동을 실시한다. 둘째, 통제지향성(control orientation)은 어떻게 행동해야 하는지에 대하여 타인의 통제와 지시를 따르는 경향이다. 통제지향성이 높은 사람들은 행동에 대하여 자발적인 선택 경험을 하지 못한다. 셋째, 무동기지향(impersonal orientation)은 행동과 결과 간에 아무런 관련이 없다고 판단한다. 특히 반복된 실패경험은 무능력감을 유발시켜 무동기지향을 발달시킨다. 무동기지향이 높은 사람들은 내재적으로든 외재적으로든 동기유발이 되지 않는다. 이는 Seligman(1972)가 제시한 학습된 무력감(learned helplessness)과 동일한 내적 반응이라고 설명할 수 있다.

4. 기본심리욕구이론

기본심리욕구이론(basic psychological needs theory: BPNT)은 유기체의 세 가지 심리적 욕구인 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness)에 대해 설명하며, 이 욕구들은 학습, 성장, 발달에 대한 선천적인 동기를 사람들에게 제공한다(Deci & Ryan, 2002). 이를 통해서 유기체가 기본심리욕구의 충족을 위해 어떻게 환경과 상호작용하고 변화하며 성장하는지를 설명한다. 생리적 욕구가 생물학적 결핍에 의해 나온다면, 심리적 욕구에 의한 에너지는 능동적이며 환경과의 상호작용을 통해 성장하는 성장욕구라고 설명할 수 있다(Reeve, 2014).

자율성(autonomy)은 인간이 행동을 하는데 있어, 자기지시와 개인적 승인을 경험하려는 심리적 욕구이다(Deci & Ryan, 1985). 사람들은 특정한 행동의 원인이 자기 자신에게 있다고 파악하기를 원하고, 스스로 자신의 목표를 세우고 행동하는 조절자라 믿고, 각자 자신에게 중요한 것과 가치 있는 것을 스스로 결정할 수 있는 자율성을 원한다(Ryan & Deci, 2000b). 다시 말해, 인간은 자신의 행동이 자기 내면의 흥미, 기호, 필요, 욕망과 연결되기를 원한다. 자율성은 단순히 자유가 주어진 상태를 의미하지는 않는다. 스스로 목표를 세우고, 무엇이 중요한지 선택하며, 무엇이 가치있는지 결정되었다고 지각(perception)할 수 있을 때 자율성의 욕구가 충족되었다고 말할 수 있다. 자율성을 지지하는 것은 인간의 다양한 분야에 긍정적인 영향을 미치는데, 구체적으로 발달(Harter, 1978, Ryan & Grolnick, 1986), 학습(Grolnick & Ryan, 1987; Vansteenkiste et al., 2005), 수행(deCharms, 1976), 심리적 안녕(Deci et al., 2001; Nix, Ryan, Manly, & Deci, 1999) 등을 긍정적으로 향상시키게 된다.

유능성(competence)은 환경과의 상호작용에서 개인의 역량과 기술을 연마하고, 이를 통해 최적의 도전을 추구하고 숙달하고자 하는 욕구를 의미한다(Deci & Ryan, 1985). 인간은 누구라도 자신이 능력 있는 사람이길 원하고, 자신의 능력과 기술을 발전시키기를 원한다. 유능성에 대한 욕구는 개인이 획득한 기술이나 역량 그 자체라고 파악하기 보다는, 스스로가 유능하다고 느끼는 지각과 관련된 것이다. 유능성은 행동을 통해 자신의 자신감과 효율성을 느끼도록 하는 것을 보여주는 것이며, 유능성을 지지받는 경우 내재적인 동기를 촉진받게 되고, 외적으로 동기화된 행동의 자기조절을 촉진한다(Ryan & Deci, 2002). 유능성에 대한 욕구는 환경과 지속적으로 상호작용 할 때 그 기회가 주어지는데, 긍정적 피드백을 제공하거나 자율성을 지지하는 것은 유능성에 대한 욕구를 충족시키고 내재적 동기를 증진시키게 된다(Deci & Cascio, 1972; Vallerand & Reid, 1984).

관계성(relatedness)는 다른 사람들과 친밀한 정서적 결속과 애착을 형성하고자 하는 심리적 욕구이다(Ryan, 1991). 사람들은 타인과 긴밀하게 연결되어 있다고 느끼고, 타인에게 관심을 가지거나 타인이 자기 자신을 배려한다고 느끼며, 자신이 소속된 사회에 속한다고 느끼고 싶은 욕구를 가지고 있다(Ryan & Deci, 2000b). 이것은 타인과의 상호작용을 통해 얻은 특정한 공식적인 관계가 아니라, 자신이 스스로 다른 사람들과 조화로운 관계를 이루고 있다고 지각하는 것과 관련된 것이다.

5. 목표내용이론

목표내용이론(goal content theory)는 비교적 최근인 2010년 제4차 국제 SDT 국제학술대회에서 제안된 이론으로서, 삶의 목표에 대한 내용을 내적인 것과 외적인 것으로 구분하여 설명한 이론이다(Ryan, 2010). 목표내용이론은 외재적 삶의 목표인 경제적인 성공, 권력, 사회적 인정, 신체적인 매력 등과, 내재적 삶의 목표인 자기실현, 건강, 활력, 공동체 참여 등을 바탕으로, 삶의 목표가 어떻게 생성되며, 개인은 각각 어떻게 인생의 목표를 선택하고 탐색하는지 설명하고 있다.

Ⅲ. 자기결정성이론의 HRD 적용

본 장에서는 앞서 설명한 자기결정성이론을 통해 HRD에 대한 시사점 및 적용가능한 점을 기술하고자 한다. 첫째, 자기결정성이론을 바탕으로 조직에서의 패러다임을 비교하고자 한다.

구체적으로 (1)자기결정성이론이 가지고 설명하는 자율적 인간관에 대한 논의를 바탕으로 이를 조직에서 성과 및 독립성과 어떻게 연계시킬지를 논의하고자 한다. (2)다음으로 이와는 상반되는 방식인 조직에서의 외재적인 보상이 구체적으로 조직원들에게 어떠한 영향을 미치는지 기술하고자 한다. 둘째, 자기결정성이론을 통해 기본심리욕구를 지원하는 환경과 맥락이 어떠한지를 고찰하고, 이를 통해 조직에서 내재적인 동기를 어떻게 촉진할 수 있는지를 살펴보고자 한다. 구체적으로 (3)자율성을 촉진하는 환경과 방식에 대해, (4)유능성을 증진시키는 방식에 대해 논의하고자 한다. 셋째, 기본심리욕구를 조직에서 어떻게 적용할 수 있는지 구체적인 내용에 대해 제안하고자 한다. 구체적으로 (5)거시적인 차원에서 조직의 욕구와 조직원 개개인의 기본적심리욕구를 어떻게 통합시킬 수 있는지, (6)실제 조직환경에서 심리적욕구를 조직의 리더가 어떻게 지원할 수 있는지를 논의하고자 한다.

1. 자율적 인간관

자기결정성이론이 HRD에 주는 가장 큰 혜안 중 하나는, 조직이 인적자원을 어떠한 존재로 바라보아야 하는지에 대한 명확한 철학적 근거를 마련해주는 것이다. HRD에서 성과 패러다임과 학습 패러다임의 논쟁은 계속 되었지만, 두 입장 모두 개인의 자기실현을 위해 근본적으로 자신을 더 나은 존재로 발전시키기 위한 인간의 잠재력을 강화시키는 학습의 힘을 신뢰한다는 기본적인 공통점을 가지고 있다(Swanson, 2001). 또한 Bierema(2000)는 개인은 자기실현을 위해 자신이 학습하는 과정을 자율적인 방법으로 결정해야만 한다고 설명한다. 본 절에서는 이와 관련하여 자율적 인간관에 따라 조직에서의 자율성이 조직성과 및 조직에서의 독립성과 어떠한 관련이 있는지를 바탕으로 그 적용점을 논의하고자 한다.

가. 자율성과 성과

인간은 누구나 자율적인 존재라는 명제를 부정하는 사람은 없겠으나, 조직에서의 각 개개인의 모든 자유의지를 표출하기에 제한이 있어 보인다. 자율성의 중요성을 인식하면서도 조직과 HRD가 이를 쉽게 적용할 수 없는 이유는 많은 인본주의적 이론들의 철학이나 취지에는 동의하나, 그 이론들이 너무 감상적인 태도로 관념적인 내용을 제시하거나, 이상적인 인간상을 제시하기 때문이다. 이에 대하여 자기결정성이론이 의미 있는 이유는 사회, 학교 및 조직맥락에서 자율성과 성과에 대한 실증적인 자료들을 수십 년간 누적하여 제시하고 있기 때문이다.

자기결정성이론을 바탕으로 Gagne, Koestner & Zuckerman(2000)은 자율성을 지원하는 3가지 방법(과제의 근거를 제시하기, 어떻게 할지에 대한 선택권의 일부 제공하기, 업무에 대한

감정 인정하기)의 조직변화에 대한 효과에 대하여 중·횡단적인 연구를 실시하였다. 그 결과 세 가지 방법은 모두 조직변화를 촉진하며, 상당한 크기의 효과의 크기를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 Deci, Connell & Ryan(1989)이 23명의 관리자들을 대상으로 한 실험에서, 관리자의 자기결정성은 조직에 대한 신뢰($r=.72$), 만족감($r=.69$)과 매우 높은 정적 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

조직성과 측면에서 업무 만족이나 조직몰입과 관련한 실증적인 연구들은 다음과 같다. Gillet와 동료들(2013)은 연구를 통해 상사의 자율성 지원은 욕구 만족과 조직 지원에 대한 인식에 긍정적인 영향을 주고, 결과적으로 업무 만족, 조직 동일시, 업무 성과를 긍정적으로 예측한다고 설명하고 있다. 자율성의 긍정적인 효과가 문화적 맥락을 가진 것인지를 고려하기 위하여 Deci와 동료들(2001)은 미국과 불가리아를 비교하여 연구하였는데, 여기에서 조직에서 자율성을 지지하는 것(자율성 지지 환경, 자율성지지 관리자, 자율적인 환경)은 세 가지 기본 심리 욕구에 정적인 영향을 미치며, 이를 매개로 하여 불안(anxiety)과는 부적인 상관관계를, 몰입 및 자존감과는 정적인 상관관계를 보이는 것으로 보고하였다.

다른 조직성과 측면으로써, 이직의도라는 결과변수에 대한 연구는 다음과 같다. Gillet et al., (2013)의 연구에 따르면, 업무 동기(work motivation)는 조직의 지원과 더불어 관리자의 자율성 지원과 유의미한 관계를 보인다고 설명하고 있다. 추가적으로 조직지원과 업무자율성(work autonomous motivation)에 대한 인식은 직무 만족과 정적인 관계를 보인다고 나타났다. 반면, 이직 의도는 조직지원과 업무자율성에 대한 인식과는 부적인 관계를 보였으며, 업무통제성(work controlled motivation)과는 정적인 관계를 보인다고 나타났다. 또한 Trepanier와 Fernet 그리고 Austi(2014)는 교차 지연 분석(cross-lagged analysis)을 통하여, 근로자의 기본 심리 욕구의 만족은 업무 몰입을 촉진시키고, 이직을 감소시킨다고 설명하고 있다.

최근 국내에서도 자율성과 성과와 관련된 실증연구들이 보고되고 있다. 권기룡(2010)의 연구에 따르면 직무자율성은 주도적 행동과 조직원 혁신적 업무 행동 간에 정적인 상관관계를 가지고 있다고 보고하고 있다. 오정석(2014)은 지적분야 종사자들을 대상으로 연구한 결과 자율성이 조직몰입에 직·간접적으로 영향을 미친다고 설명하였다. 또한 송지영(2009)은 간호사들의 자율성이 임파워먼트와 간호업무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 이홍재와 변찬복 그리고 박성중(2013)은 직무자율성과 다른 성과변수들 간의 구조적 관계를 연구하였는데, 그 결과 직무자율성과 정서적 조직몰입, 정서적 조직몰입과 지식공유행동, 그리고 직무만족과 정서적 조직몰입 간에 유의한 정적 상관관계가 있음을 밝혔다.

자기결정성이론은 인간의 보편적인 특징을 설명하는 이론이기 때문에, 다양한 영역에서 연구된 것이 사실이나, 초기에는 주로 학교 또는 아동을 대상으로 연구되었다. 그러나 최근 증대되고 있는 다양한 국내외의 실증자료들은, 자율성이 개인 또는 조직 차원의 성과에 긍정적인 연구를 보이는 것을 확인할 수 있다.

현장에서 널리 알려진 3M의 15%제도, 구글(google)의 20% 프로젝트(회사 시간의 일부분은 하고 싶은 일에 투자하게 장려하는 제도)의 핵심은 구글 직원들의 자율성에 대한 배려라고 강조할 수 있다. 직원들이 자신의 내재적 흥미에 기반한 일을 자발적으로 기획하고 추진할 때, 가장 창의적인 결과물이 나올 수 있고 높은 성과를 가질 수 있다는 가정에 기반한 것이다.

나. 자율성과 독립성의 관계

그렇다면 조직에서는 조직원들이 내적으로 원하는 것을 자유롭게 할 수 있도록 해야 하는 것인가? 이에 대한 대답은 자율성(autonomy)과 독립성(independence)의 관계에서 찾을 수 있다. 조직에서 개인은 팀 또는 조직과 분리되어 별도로 존재하는 독립적인 존재가 아니다. 조직 안에서의 개인은 조직의 미션과 목적과 부합하는 존재이며, 이것은 개인과 조직이 서로 의존적인 존재라는 것을 의미한다. 따라서 조직의 미션과 관련이 없는 활동을 하는 것은 독립적일 수는 있으나, 결코 자율성을 가지고 있다고 볼 수는 없다.

자기결정성이론에서는 자율성이 외부에 의존하지 않음을 의미하는 독립성과 구별되는 개념으로써, 자율성과 의존성은 대립되는 개념이 아니라고 주장한다(Deci & Ryan, 2002). 독립성이 타인에 의한 비의존성을 의미하는 개인간(interpersonal)의 문제인 반면, 자기결정성이론에서 말하는 자율성은 내적(intrapersonal)인 것이다. 따라서 자율성의 반대는 자신의 결정이나 행동이 자신에 의해 결정된다는 것과 반대되어, 타인에 의해 통제당하고 조종당한다고 주관적으로 느끼는 타율성(heteronomy)이다(Ryan & Lynch, 1989). 따라서 자율성은 다른 사람에게 의존하는 것을 부정하거나 분리를 요구하는 것이 아니며(Deci & Ryan, 2002). 심지어 다른 사람에게 의존할 것을 스스로 선택한다면 이는 자율적인 행동이라고 볼 수 있다(김아영, 2010).

덧붙여, 자기결정성이론에 따르면 자율성이 선택(choice)과 동일한 것이 결코 아니라는 사실이다. 물론 사람들은 선택권이 주어졌을 때 즐거움과 만족감을 느끼는 등 높은 내재적 동기를 경험하는 것이 일반적이다. 선택을 제공하는 것은 일반적으로 개인의 자율성에 대한 내재적 동기를 향상시키기 때문이다(Zuckerman et al., 1978). 그러나 단순한 선택권이 항상 내재적 동기를 높이는 것은 아니다(김원식, 김성일 2005; Iyengar & Lepper, 2000). 따라서 모든 선택이 다 동일한 것은 아니며, 모든 선택이 다 자율성을 촉진하는 것은 아니다(Reeve, Nix, & Hamm, 2003; Patall, Cooper, & Robinson, 2008).

예를 들어, 조직에서 “A프로젝트와 B프로젝트 중 무엇을 하고 싶은가?”와 같은 질문은 조직원에게 선택을 기회를 주는 것처럼 보인다. 그러나 이러한 선택 제공에서 개인은 선택하도록 요구받고, 심지어는 강요당하거나 압력을 받기 때문에(Moller, Deci, & Ryan, 2006), 조직원의 자율성이나 수행을 증진시키지 못한다. 모든 사람들은 그들의 행위에 대해 진정한 선택을 가지거나 자신의 삶에 의미가 있는 선택을 제공받을 때에 진정한 자율성을 경험한다(Cordova

& Lepper, 1996; Reeve, Nix, & Hamm, 2003).

2. 외재적 보상에 대한 재고

가. 외재적 보상의 효과

본 연구에서 내재적 동기와 자율성에 대하여 지속적으로 그 중요성에 대해 논의하고 있지만, 수많은 조직원들의 이해관계가 얽혀 있는 조직에서는 외재적 보상을 사용하는 것이 너무나 당연하게 필수적으로 인식된다. 조직에서 개인에게 부과되는 많은 업무가 조직원의 내재적 흥미를 촉진하는 일은 아니기 때문이다. 실적이 좋은 영업사원에게 그렇지 않은 영업사원에 비하여 높은 인센티브를 제공하는 것에 대하여 이의를 제시하기는 어려워 보인다.

그렇다면 조직에서 사용되는 수많은 외재적 보상은 반드시 부정적인 것일까? 심리학자들의 30년간의 연구결과들을 종합한 메타분석 결과들에 따르면 외재적 보상이 일반적으로 내재적 동기를 감소시키지만, 항상 그렇지는 않다는 것이다(Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Eisenberger, Pierce & Cameron, 1999; Rummel & Feinberg, 1988; Wiersma, 1992). 이는 기대(expectancy)와 유형성(tangibility)라는 두 가지 측면에 달려있다고 설명된다. '내가 이 과제를 끝내면, TV를 볼 수 있다.'와 같이 조건적(if-then)으로 기대된 보상은 내재적 보상을 감소시키지만, 기대하지 않는 보상은 그렇게 하지 않는다(Orlick & Moscher, 1978; Pallak et al., 1982). 또한 돈, 상, 음식과 같은 유형적 보상은 내재적 동기를 감소시키는 반면에, 칭찬과 같은 무형적 보상은 그렇게 하지 않는다(Blanck, Reis, & Jackson, 1984; Kast & Connor, 1988; Sansone, 1989).

Ariely(2008)이 MIT 학생들을 대상으로 한 연구에서 '기본적 인지능력'을 요구하는 업무의 경우에도 보상은 빈약한 성과를 가져온다는 사실을 확인했다. 반면에 '기계적인 기술만 요구하는 단순한 업무'의 경우에는 보상이 많을수록 수행결과도 좋아졌다. 따라서 매우 단순하거나 반복적인 업무 또는 지루한 업무와 같은 경우에는 외재적 보상이 효과적일 수 있으나, 창의적이거나 인간의 인지적 노력을 필요로 하는 경우에는 그렇지 않다.

Amabile과 동료들(1996)은 의뢰받은 작품과 의뢰받지 않은 작품을 모두 그리는 화가들의 작품의 질을 비교하였다. 연구내용에 대해 전혀 알지 못했던 평가단들은 의뢰받지 않은 작품의 창의력이 더 뛰어나다는 일관적인 평가를 하였다. 현재의 무한경쟁의 경영환경에서는 창의성이 기업경영의 핵심적인 자산이다. 점차 역동적이고, 불확실하며, 지식 기반적인 특성을 지니게 됨으로써 조직은 더욱 조직원들의 창의성을 기대하게 되고 있다(George, 2007). 그리고 조직의 창의성은 자율성을 통한 내재적 동기를 통해 창출 가능하다(홍세정, 장재운, 2015; Zhang

& Bartol, 2010). 이는 각기 다른 다양한 형태의 조직에서도 내적 동기가 조직원의 창의성을 촉진시키는 것으로 보고된다(Dewett, 2007; Hon, 2012; Teigland & Wasko, 2009; Tierney, Farmer, & Graen, 1999). 현재의 비즈니스모델 창출과 경영혁신 및 새로운 제품과 서비스의 아이디어 등의 창의적인 노력들은 결코 외재적인 보상시스템으로는 이루어지지 않을 것이다.

나. 보상의 숨겨진 대가

외재적 동기와 관련하여 HRD의 활동 중 가장 고려해볼 사항 중 하나는 ‘보상의 숨겨진 효과(hidden cost of reward)’이다. 이는 조직원들이 내재적이고 자발적으로 흥미로워 하는 활동에 대하여 외재적 보상을 제공했을 때에, 오히려 장기적으로 내재적 동기를 손상시키는 효과를 의미한다(Condry, 1977; Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Lepper, Greene, & Nisbett, 1973).

외재적인 보상은 기본적으로 개인의 자율적 자기조절의 발달을 방해한다. 보상을 지속적으로 받은 개인이, 갑자기 보상에 제공되지 않았을 때 자신의 행동을 스스로 조절하기 어려워하게 된다. 내재적인 흥미 때문에 시작된 활동이라 하더라도, 이에 대한 외적인 보상을 받게 되면, 점차 자율성을 상실하고 내재적인 동기를 감소시키는 역효과를 가져오게 된다. 이는 앞서 설명한 지각된 인과의 소재가 점점 외적으로 되기 때문이다(deCharms, 1984; Deci, Koestner, & Ryan, 1999).

자신의 업무 노하우를 정리하고 이를 공유하는 것을 즐기는 직원이 있다고 가정해보자. 이 직원에게 KM시스템에 자신의 자료를 올릴 때마다 보상(예: 인사평가점수)을 지급한다면, 이는 지각된 인과의 소재가 외적으로 변환되어, 결국 자신의 자기결정성을 떨어뜨리게 된다. 이러한 보상이 계속 되다가, 어느 순간 이 보상이 사라지게 된다면, 이 직원은 내재적 동기가 훼손이 되어, 더 이상 업무 노하우를 공유하지 않게 된다. 현재의 HRD의 정책들은 회사마다 차이가 있으나 어느 정도 보상과 맞물려 있다. 이러한 정책이 조직원들에게 적절한 외재적 동기를 제공하는 것일 수도 있으나, 자칫 잘못 설계될 경우 장기적으로 조직원들의 자발적인 학습동기나, 내재적 성장동기를 훼손시킬 수도 있음을 깨달아야 할 것이다.

3. 자율성을 촉진하는 환경

조직원을 동기부여 하는 방식은 자율성을 지지하는 방식과 통제하는 방식으로 구분할 수 있다. 자율성을 지지하는 방식은 다른 사람의 내적 동기자원을 파악, 육성, 개발하기 위한 대인적 정서와 행동을 의미한다(Reeve, 2014). 이러한 방식은 타인의 관점을 수용하고, 개인적으로 성장할 수 있는 기회를 존중함으로써 이루어진다. 자율성을 통제하는 방식은 정해진 방식으로

생각하고, 느끼고, 행동하는 것에 순종하도록 타인을 강요하는 정서와 행동을 의미한다. 이는 정해진 결과를 향해 타인을 압박하거나, 정해진 결과를 목표로 삼는 환경에서 이루어진다.

자율성을 지지하는 방식은 타인의 내적 동기자원을 육성하는 것이다. 이는 기본적으로 타인의 흥미, 기호, 심리적 욕구를 파악하고 육성하여, 그들이 주도적이 되도록 격려하는 것이다. 예를 들어 S-OJT에서, 자율성을 지지하는 멘토는 멘티의 흥미, 기호, 도전감, 유능성에 따라 멘토링을 진행할 것이다. 그러나 통제적인 멘토는 결과, 보상, 지시, 마감, 명령, 처벌, 위협 등을 통해 멘티에게 행동하도록 강제하며, 이것은 모두 외재적 동기유발 요인에 의존한다.

자율성을 지지하는 방식은 비통제적일 뿐만 아니라, 특히 정보적인 언어에 의존하여 동기 문제를 진단하고 해결한다. 예를 들어, 자율성을 지지하는 팀장은 팀원에게 ‘최근 OO의 실적이 감소하고 있는 것 같은데, 왜 그런 것 같습니까?’라고 묻는다면, 통제적 방식의 팀장은 ‘반드시 실적을 내야만 합니다.’ 또는 ‘OO씨는 꼭 이것을 해야만 합니다.’와 같은 대화 방식을 사용한다. 다시 말해 통제적 방식을 가진 사람들은 수행에 대한 죄의식, 수치심, 불안을 유도하고(Barber, 1996), 동의를 이끌어내기 위해 위협하며(Assor, Roth, & Deci, 2004), 자존감을 위협하고(Ryan, 1982), 완벽주의적 기준을 장려하고(Soenens et al., 2005), ‘조건적인 존중’을 제공하면서(Assor, Roh, & Deci, 2004). 다른 사람을 동기부여하려고 애쓴다. 이들은 모두 통제적인 방식을 통하여 자신의 것을 남에게 받아들이게 함으로써, 무엇이 바르게 생각하고 행동하는 것인지에 대한 관점을 따르도록 조장하는 것이다.

실제 조직에서 빈번히 조직원들이 별로 흥미롭지 않게 생각하는 일을 수행하도록 요구할 수 있다. 흥미롭지 않은 일에 조직원을 동기부여하기 위해서 자율성을 촉진하는 사람은 그 수행에 대한 의의, 가치, 의미, 유익, 중요성 등을 전달한다. 이러한 근거를 설명하는 것은 조직원들이 외부적으로 부과된 규칙, 제약, 한계 등을 내면화하고 받아들이기 쉽게 해주며, 일단 내면화 되면 흥미 없는 활동에도 자발적인 노력을 기울인다(Reeve et al., 2002). 반면 통제적 방식을 사용하는 사람은 이 수행에 대한 목적과 중요성만을 설명하는 것에 대한 노력을 그다지 들이지 않는다.

자율성을 지지하는 방식 중 다른 하나는 조직원들의 부정적 감정이나 저항을 인정하고 수용하는 것이다. 이후 그 기저에 있는 원인을 해결하기 위해 노력한다(Reeve, 2014). 반면 통제적인 방식의 사람은 부정적 감정이나 저항의 표현이 수용불가함을 밝히고, 부정적 감정을 사회적으로 좀 더 수용 가능하고 유순한 것으로 바꿔 놓으려고 한다.

4. 유능성 증진을 위한 피드백

가. 유능성에 대한 진보의 자각

유능성은 환경과의 상호작용에서 효율적이고자 하는 심리적 욕구이며, 개인의 역량과 기술을 연마하고, 이를 통해 최적의 도전을 추구하고 숙달하고자 하는 바람을 반영한다(Deci & Ryan, 1985). 이러한 유능성을 증진시키는 핵심적인 환경조건은 조직에서 긍정적 피드백을 제공하여 유능성에 대한 진보를 스스로 깨닫도록 하는 것이다. 피드백은 네 가지 출처 - 과제에 의한, 자신에 의한, 사회적 비교, 타인에 의한 - 중 하나 이상에서 나오게 된다(Dollinger & Thelen, 1978). 첫 번째 과제에 의한 피드백은 수행 자체를 할 수 있는지에 대한 피드백에서 나온다. 두 번째 자신에 의한 피드백은 진보가 있다고 느끼는 것이 유능성에 대한 중요한 신호이다(Schunk & Hanson, 1989). 세 번째, 사회적 비교는 다른 사람들보다 잘 하고 있다는 것이 유능성이 있음을 나타내는 신호이다(Harackiewicz, 1979). 마지막으로 타인에 의한 평가의 경우, 칭찬과 긍정적인 피드백은 유능성에 대한 지각을 강화시키며, 반대로 비난이나 부정적 피드백은 유능성에 대한 지각을 저해한다(Anderson, Manoogian, & Reznick, 1976; Vallerand & Reid, 1984). 이러한 각각의 피드백이 자신이 수행을 잘했다는 해석으로 이어질 때, 개인은 유능성에 대한 심리적 욕구를 만족시키는 정적 피드백을 경험한다.

유능성은 최적의 도전을 통해 진보를 자각했을 때에 촉진된다. 도전과 기술이 적절히 높은 상황에서 플로우를 경험함으로써 이루어진다(Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1992). 과도한 도전은 유능성을 위협하고, 그 위협이 정서적으로 걱정이나 불안으로 이어진다. 반대로 지나치게 낮은 도전과제는 감소된 집중, 최소한의 과제참여 등으로 이어져, 유능성을 경시하게 되고 정서적으로 무관심이나 지루함으로 이어진다(Csikszentmihalyi, 1982). 일반적으로 사람들은 유능성에 대한 욕구에 영향을 미치는 조건을 세우길 원한다. 한편 손쉬운 성공은 단순한 즐거움을 유발할 수 있으나, 방어적이고 안심에 기초한 즐거움이며 이러한 즐거움은 유능성에 대한 심리적 욕구를 촉진시키지 못한다. 반면, 과제의 도전을 넘어서는 기술 수준을 가지고 있음을 확인시켜 주는 피드백을 즐긴다. 따라서 조직원들의 유능성을 촉진시키고 육성시키는 것은 최적의 도전(optimal challenge)에서의 성공이고, 이와 같은 상황에서 심리적 욕구를 충족시키는 진정한 즐거움을 만들어 낸다(Clifford, 1990).

나. 유능성과 칭찬

자기결정성이론에 따르면 어떠한 외적사건(칭찬, 돈, 감독, 마감시한, 경쟁, 인센티브 등)은 통제적 방식으로 또는 정보적 방식으로 제공될 수 있다. Henderlong와 Lepper(2002)는 사장이 '아주 잘 했어요. 생산성이 10% 증가하였군요.'라고 말함으로써 정보적 방식으로 의사를 전달하거나, '아주 잘했어. 마땅히 해야 할 만큼은 하였군.'이라고 말함으로써 통제적 방식으로 의사를 전달한다고 구분한다. 칭찬에 당연히 해야 함을 표현하는 어휘를 포함하는 것은 일종의 압력이 발생하는 통제적 방식으로 피드백을 주는 것이다(Ryan, 1982).

또한 단순히 칭찬을 하는 것이 중요한 것이 아니라, 분명하고 구체적으로 유능성을 진단하는 피드백은 정보적인 기능을 한다(Brophy, 1981) 단순히 조직에서 리더가 '잘 했습니다.'라고 말하는 것보다는 '고객에게 잘 정리된 제안서를 보고하는 것을 보았습니다. 잘 했습니다.'라고 말하는 것이 조직원의 유능성에 대한 정보를 제공한다.

두 가지 차원을 종합하여 설명할 수 있는 사실은, 칭찬 그 자체가 중요한 것이 아니라 칭찬이 주어지는 방식에 있다(Deci & Ryan, 1985). 조직원이 그 칭찬을 정보적으로 인식하여 자신의 유능성에 대한 진보로 자각했을 때에만, 내재적 동기를 촉진하게 되는 것이다.

5. 조직 가치의 동일시와 통합

모든 조직원은 개인이 고유하게 가지고 있는 흥미나 즐거움에 관련된 것(하고 싶은 것) - 예를 들어 개인의 취미활동이나 잠재적인 바람 - 과, 회사에서 일과 관련된 것(상대적으로 해야 하는 것) 의 사이에 놓여 있다. 이상적인 모습은 이 두 가지가 완전히 일치하는 것이겠으나, 조직에서의 모든 활동을 개인의 내재적인 동기에 기대할 수는 없다.

최근의 성인 직장인들을 대상으로 하는 많은 교육프로그램들, 특히 직장인들의 행복이나 삶의 만족과 관련된 프로그램들은 '자기발견', '자신의 꿈', '힐링' 등의 주제를 통해, 자신이 어떠한 활동을 하고 무슨 일에 도전한다면 행복할지에 대하여 성찰하고 토론하도록 하는 경우가 많다(김보석, 2012; 한국HRD협회 2012). 그러나 이러한 일부 프로그램들은 너무나 개인적인 행복이나 즐거움에만 초점을 맞추어, 회사라는 공간이 자아실현의 공간과 대립되는 개념으로 파악하게 할 위험성도 있을 것이다.

따라서 외재적 동기와 내재적 동기를 양 극단에 있는 적대적인 개념으로 인식함으로써 외재적 동기의 기능을 폄하시키는 것을 피해야 할 필요가 있다. 동기를 이분법적으로 보는 것은 내재적 흥미나 외적 보상이 기대되지 않는 상황에서도 특정한 과제를 수행하는 인간의 행동을 설명하지 못한다(최병연, 2002). 조직이라는 맥락에서 외재적 동기로 구성된 회사와 내재적 동기를 가지고 있는 개인을 적대적이고 투쟁적인 관계로 인식할 것이 아니라 연속선상으로 이해해야 한다.

앞서 설명한 대로 내재적 동기의 힘을 강조하지만 외재적 동기 또한 무조건적으로 나쁜 것이 아니며, 조직 내에서 개인과 통합되어야 할 필요가 있다. 특히 자기결정성이론의 미니 이론 중 하나인 유기통합이론에 따르면, 내재적 동기에는 자기결정성이 반드시 포함되어 있고, 외재적으로 동기화된 행동에도 일부 자기결정성이 포함되어 있다. 따라서 일에서 느끼는 외재적 조절을 어떻게 내재적인 조절 과정으로 동일시 및 통합해 가는가에 대하여 고민해야 할 필요가 있을 것이다.

동일시와 통합의 과정과 관련하여 생각한다면, 조직이 가지고 있는 대부분의 가치는 개인에게는 우선적으로는 외재적인 가치에 해당한다. 이와 관련하여 조직의 HRD의 핵심적인 역할은 이러한 외재적인 가치를 어떻게 내재화 할 것인가에 대한 부분이다. 송영수(2009)는 델파이조사를 통해 전략적 HRD의 핵심과제를 4가지로 제시하였는데, 그중 가장 중요한 것을 조직의 미션, 비전, 전략을 정립하고 이를 실천하고 확산하는 것이 가장 중요하다고 설명한 바와 같다. 임선예와 박소연(2009)는 핵심가치 공유가 활성화되기 위해서는 구성원들의 신뢰가 중요하며, 그에 앞서 공동체 의식을 위한 동기부여가 중요하다고 강조하고 있다. 최재영(2013) 또한 실증연구에서 조직의 핵심가치교육을 위해서는 조직신뢰와 같은 내적인 과정이 중요함을 강조하고 있다. 이와 같이 조직의 가치를 내재화하기 위해서는 조직원들의 내적인 변화과정에 대하여 주목해야 할 필요가 있다.

이를 위해 HRD는 조직의 구성원들의 내재화를 유기통합이론의 동기 유형을 통해 파악할 수 있을 것이다. 앞서 설명한 대로, 자기결정성이론에서 내재적 동기와 외재적 동기는 이분법적인 개념이라기보다는 연속선상에 있는 개념이며, 여기서 중요한 점은 통제 소재를 외적인 것에서 개인 내적으로 옮겨 오는 것이다.

예를 들어 ‘혁신’이라는 핵심적인 가치를 가지고 있다고 가정할 때, 내재적으로 혁신에 대한 갈망(혁신활동을 하는 것이 내재적인 즐거움이나 기쁨을 가져오는)이 있는 조직 구성원은 극소수에 불과할 것이다. 결국 이 혁신이라는 가치를 얼마나 동일시하고 궁극적으로는 자신의 내면과 통합시켜 내재화 하는지가 HRD가 가져야 할 중요한 역할이라 볼 수 있다. <표 1>은 ‘혁신’이라는 조직의 가치에 대하여 동기 유형별 행동의 이유를 제시한 것이다. ‘무동기’

<표 1> ‘혁신’이라는 조직의 가치에 대한 동기 유형별 행동 이유

동기 유형	외적 수반	내가 어떠한 행동을 하는 이유	예시 (회사에서 혁신활동 하기)
무동기	-	왜 하는지 모르겠음	나는 왜 혁신활동을 하는지 모르겠다.
외재적 동기	외적 조절 ·유인물 ·결과물	어떤 결과를 얻기 위해서	나는 혁신 아이디어 1달에 1개 이상 내지 않으면, 인사평가에서 낮은 점수를 받기 때문에 한다.
	내사 조절 ·죄책감의 감소 ·자존감의 증가	하지 않으면 내 자신에게 못마땅함을 느끼기 때문에	나는 내 자신이 좋은 구성원이라고 느끼려면, 마땅히 회사의 정책에 따라야 한다고 생각하기 때문에 한다.
	동일시 조절 ·가치화 ·중요성 인식	그것이 중요하기 때문에	나는 혁신활동이 회사의 유지와 성장을 위해 정말 중요한 활동이라고 생각하기 때문에 한다.
통합 조절	·가치 일치	그것이 나의 가치를 반영하기 때문에	나는 혁신활동을 하는 것이 나의 생각과 가치관을 반영하고 표출하는 것이기 때문에 한다.
내재적 동기	-	그것 자체가 매우 흥미롭고 즐겁기 때문에	나는 혁신활동 자체가 매우 즐겁고 흥미로운 일이기 때문에, 누가 시키지 않아도 한다.

의 경우 아예 혁신활동을 하지 않거나, 왜 하는지를 모르면서 하게 된다. 외재적 동기의 가장 낮은 수준인 ‘외적 조절’ 단계에서는 어떠한 결과를 얻기 위해(보상을 얻거나 처벌을 피하기 위해) 혁신활동을 한 것이 되고, ‘내사 조절’의 단계에서는 죄책감을 감소시키고 자신이 좋은 사람이라는 자존감을 위하여 혁신활동을 하게 된다. 더 높은 ‘동일시 조절’ 단계에서는 조직에서 혁신활동이 왜 중요한지 인식하기 때문에 실시하며, 가장 높은 외재적 동기 단계인 ‘통합 조절’ 단계에서는 회사의 핵심가치가 이미 나의 의지를 반영할 수 있을 정도로 자신에게 통합되어, 혁신활동을 하는 것이 개인의 가치를 반영하기 때문에 실시한다. 따라서 혁신이라는 가치는 본래 개인에게 있었던 가치가 아니라, 외부(조직)에서 주어진 외재적 가치이지만, 이를 내적으로 조절하는 수준에 따라 다른 동기의 양상을 보이게 된다. 결과적으로 이와 같은 핵심가치의 내재화를 ‘정도’의 차이가 아니라 전혀 다른 외적 수반이 작용하는 ‘유형’의 차이로 인식해야 할 필요가 있다. 따라서 HRD는 조직원들이 얼마나 핵심가치의 내재화가 계량적으로 어느 정도 얼마나 상승했는가를 파악하기 보다는, 어느 정도의 질적인 변화를 거쳐 어떠한 유형에 와 있는지를 파악하여, 이에 따라 어떠한 전략을 세워야 할 것인가를 더 고민해야 할 것이다.

6. 심리적 욕구와 조직 리더의 관계

자기결정성 이론의 핵심은 개인의 내재적 동기를 유발시킴으로써, 외적으로 동기화된 행동을 내면화시켜 통합된 조절을 이루기 위해, 기본심리욕구의 욕구를 자극하고 충족시켜줄 수 있는 환경을 구성하는 데에 있다(최병연, 2002). 따라서 기본심리욕구를 증진시키는 조직의 맥락을 구성하여 조직원들의 내재적인 동기를 촉진하는 것이 조직 성과를 위한 HRD의 역할이라 할 수 있다. 앞서 제시한 몇 가지 논의들은 결국 시스템 차원 또는 정형화된 교육에서 이루어지는 것이 아니라, 자율성과 유능성을 자극하는 환경을 만들 때 이루어진다. Reeve(2014)에 따르면, 자율성을 지지하는 사람과 통제적인 사람이 다른 사람을 동기부여하기 위해 쓰는 말과 행동을 <표 2>과 같이 제시하고 있다.

말과 행동을 통한 자율적·통제적 경험은 조직에서의 매 순간순간의 상호작용에서 발생하게 된다. 자율성을 지지하는 사람은 남의 말을 주의 깊게 듣고, 다른 사람에게 말할 기회를 제공하며, 흥미롭지 않은 수고를 해야 하는 근거를 말해주고, 다른 사람이 무엇을 하고자 하는지 물어보며, 진보와 향상은 칭찬하고 다른 사람의 관점은 인정한다.

자율성이나 유능성을 지지하는 핵심은 결국 조직원의 현장에서 각각의 업무와 사건마다 자신에게 외적자극을 제시하거나 규정하는 가장 중요한 존재인 리더와의 관계에서, 얼마나 자기 결정적인 판단을 할 수 있으며, 이를 얼마나 내면화, 통합화 시키는지와 관련된다고 할 수 있

다. 자율성을 지지하는 방식은 다른 사람의 내적 동기자원을 파악, 육성, 개발하기 위한 대인적 정서와 행동을 의미하는데(Reeve, 2014), 이는 리더와의 상호작용을 통해 구체적으로 축적된다고 할 수 있다. 또한 유능성에 대한 자각 역시 리더와의 일상적인 상호작용을 통해서 자신의 진보를 자각했을 때에 이루어진다고 말할 수 있다.

<표 2> 자율성 지지적인 사람과 통제적인 사람의 말과 행동

자율성 지지적인 사람의 말과 행동	통제적인 사람의 말과 행동
·주의 깊게 들음	·학습 매체에 집중함
·다른 사람에게 말할 시간을 줌	·정확한 답변을 보여줌
·이론적 근거를 제공함	·정확한 답변을 말함
·노력을 격려함	·지시와 명령을 함
·진보와 숙련을 칭찬함	·‘꼭’, ‘반드시’, ‘틀림없이’라는 진술을 사용함
·다른 사람이 원하는 것이 무엇인지 물어봄	·통제적 질문을 함
·질문에 답함	·지나친 요구를 하는 것 같음
·다른 사람의 관점을 인정함	

출처 : Reeve (2014)

자율성이나 유능성은, 그 자체보다는 심리적인 자각(perception)과 관련된 것이다. 따라서 자신이 얼마나 자율적인 선택을 할 수 있다고 스스로 믿는지, 또한 자신이 얼마나 진보를 했다고 스스로 믿는지에 대한 부분이며, 이는 결국 유기체 간의 상호작용을 통해 이루어지게 될 것이다. 리더는 이런 상호작용의 핵심이며, 특히 리더는 조직차원에서 직접적으로 외적 자극이나 외재적 동기를 제공하는 존재이기 때문에, 결국 조직원의 심리적 욕구와 내재적 동기는 리더의 상호작용을 통해 이루어진다고 설명할 수 있다.

자기결정성이론과 관련된 많은 실증연구들 역시 리더의 중요성을 강조하고 있다. 관리자의 인간관계 스타일이 기본욕구의 충족과 관련 있으며, 이러한 욕구의 충족은 조직에서 더 높은 수준의 행복을 예측한다고 설명한다. 반대로 욕구의 좌절은 행복과 부적인 관계가 있다고 설명하고 있다(Gillet et al., 2013). 또한 상사의 자율성 지원은 욕구 만족과 조직 지원에 대한 인식에 긍정적인 영향을 주고, 결과적으로 업무 만족, 조직 동일시, 업무 성과를 긍정적으로 예측한다. 이 연구에서는 관리자들이 그들의 조직원들의 자율성을 지원할 수 있도록 강화시키는 훈련프로그램을 제공할 것을 결과로 제시하고 있다.

자율성을 지원하는 관리자의 태도는 변혁적 리더십(transformational leadership)에서 강조하는 리더의 모습과 유사하다고 설명할 수 있다. 변혁적 리더십과 기본심리욕구 그리고 조직의 성과와의 관계에 대한 실증적 연구 결과에 따르면 변혁적 리더십은 세 가지 기본심리욕구(자율성, 유능성, 관계성)의 충족에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이어 세 기본심리욕구의 충족은 모두 직무만족(job satisfaction)에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 특히 유능성의 충

족은 직업적 자기효능감(occupational self-efficacy)에, 관계성의 충족은 리더에 대한 헌신(commitment to the leader)에 영향을 주는 것으로 나타났다(Kovjanic et al., 2012). 또한 다른 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 행동관리를 비교하였는데, 변혁적 리더십은 관계성, 자율성, 유능성에 유의한 영향을 주는 것(회기계수 각각 .50, .46, .21)으로 나타났다(Hetland et al., 2011). 자율성과 이직률 간의 관계를 분석한 한 연구에서는, 영세회사 320곳을 대상으로 이들 중 절반의 회사에서는 직원들에게 자율성을 허용했으며, 나머지 절반의 회사에서는 수직적인 지시체제를 따르게 했다. 그 결과 자율성을 허용한 회사는 통제 위주의 회사에 비해 네 배 더 성장했으며, 이직률은 1/3에 불과했다(Baard, Deci, & Ryan, 2004).

현재의 HRD는 교육의 주체를 HRD부서 자체에서 현장의 리더로 이전시키고 있다. 자기결정성이론을 통해 설명하는 리더의 중요성은 사실 새로운 것이 아니다, 그러나 리더의 역할 또는 HRD에서의 리더십교육의 중요성은 조직원들의 심리적 욕구 충족과 내재적 동기의 유발이라는 차원에서 또 하나의 관점으로 논의할 수 있을 것이다.

IV. 논의 및 제언

조직원을 어떻게 동기부여 시킬지에 대한 고민은 결코 최근의 것이 아니다. 창의와 혁신이 기업 경쟁력의 기반이 되는 현대사회의 조직은 조직원을 어떻게 동기화시켜 그들 내면의 잠재력을 극대화시키고, 이를 통해 장기적인 성과로 연결할 것인지에 더욱 집중하고 있다. HRD는 이를 위해 HRD는 조직의 미션을 바탕으로 어떻게 개개인이 흥미와 즐거움을 잃지 않으면서도, 조직과의 상호작용을 통해 성장하고 그들의 전문성을 축적해 나아갈지에 대하여 고민하고 있다. 여기에 대한 답변으로써 본 연구에서는 먼저 인간 내면의 역동적인 과정인 인간 동기에 대하여 이해해야 함을 강조하였다. 한편, 동기이론이 조직에서의 행동양식을 예측가능하게 해주는 동기 기제를 설명하지만, 역사적으로 동기이론은 단일이론으로 발전하지 않고, 수많은 이론으로 분화하여 발전하였다(Reeve, 2014). 이는 단일이론이 인간행동의 모든 측면을 포괄하여 설명해 줄 수 없기 때문이다. 이와 같은 상황에서 HRD분야에 자기결정성이론이 부각되는 이유는, 자기결정성이론이 인간이라는 유기체가 외적과정과 상호작용을 통해 어떻게 성장하고 변화되는지를 설명하기 때문이다. 또 다른 이유는 자기결정성이론이 추상적인 개념을 제시하는데 그치지 않고 수많은 실증적인 실험과 연구들을 바탕으로 그 이론의 적용 가능성을 증명하고 있기 때문이다.

이와 같은 맥락을 바탕으로, 본 연구에서는 자기결정성이론의 다섯 가지 미니이론들의 기본

적인 가정과 및 주요 내용에 대해 살펴보고, 이를 통해 자기결정성이론의 여섯 가지 HRD 적용점을 제시하였다. 첫 번째로, 조직이 조직원을 어떻게 바라보는지에 대하여 자율적 인간관에 대하여 강조하였다. 구체적으로 자율성과 성과와의 관계를 수많은 국내외의 실증적인 자료를 통해서 입증하였고, 자율성과 독립성이 대립되는 개념이 아님을 강조하여, 조직에서 자율성을 지원하는 것의 중요성에 대해 논하였다. 둘째로, 자율성을 지지하는 방식과 자율성을 통제하는 방식을 통하여, 자율성을 촉진하는 조직의 환경에 대해 논의하였다. 셋째, 유능성 증진을 위한 피드백의 역할에 대해 설명하였으며, 구체적으로 유능성에 대한 진보를 자각하는 것과, 유능성과 칭찬의 관계에 대하여 설명하였다. 넷째, 현재 조직 시스템의 외재적 보상에 대하여 재고할 것을 제안하였다. 이를 위해 외재적 보상의 효과와 보상의 숨겨진 대가에 대하여 설명하였다. 다섯째, 조직의 가치와 자아의 가치가 상충되거나 대립되는 개념이 아니며, 동일시 또는 통합되어야 함을 강조하였다. 마지막으로 결국 조직에서 이러한 심리적 욕구를 만족시키는 일차적인 역할은 리더에게 있으므로, 자율성을 지원하는 리더의 중요성에 대해 강조하였다.

본 연구에서 제시한 여섯 가지 적용점이 HRD에 대하여 완전히 새로운 주장은 아니라고 파악된다. 자기결정성이론에서 자율성을 지지하는 리더에 대한 연구들은 변혁적 리더십과의 연구와 관련된 내용을 가지고 있으며, 자율성을 지지하는 환경에 대한 연구는 조직에서의 임파워먼트와 유사한 내용을 설명하고 있다. 또한 자율성을 지지하는 언어나 행동들은, 코칭이나 멘토링에서의 핵심적인 요인들과 그 맥락을 같이 한다. 이를 바탕으로 자기결정성이론이 HRD 현장에 가치 있는 이유를 설명한다면, HRD 현장에서 현재에도 경험적으로 이루어지고 있는 실천과 새로운 도전들에 대한 이론적·철학적 근거를 제공할 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서 논의된 결과들을 바탕으로 HRD가 '왜 조직원의 자율성을 증진시켜야 하는지', '왜 현장에서 코칭이 강조되고 있는지', '왜 핵심가치의 내재화는 여전히 중요한 것인지', '왜 현장중심의 HRD로 변화해야 하는지' 등을 설명한 HRD현장 중심의 연구들(송영수, 2000, 2009)을 연구결과를 이론적으로 설명할 수 있는 토대가 될 수 있을 것이다.

현장의 HRD를 설명하기 위한 이론적 기초를 제공하는 차원에서 자기결정성이론과 관련하여 네 가지 시사점을 논의해 볼 수 있다.

첫째, 자기결정성이론은 학교교육 영역에 국한된 연구가 아니라, 인간의 일반적인 행동을 설명하기 위한 주장된 이론이다. 그러나 HRD 분야에서 자기결정성이론과 관련된 연구는 아직 미비하다. 현재 대부분의 자기결정성 이론 연구는 대부분 학생들의 학습상황에서 자기결정성과 학업성취간의 연구 또는 자기조절학습에 관련된 것이다(조한익, 2014; 최영아, 양명희, 2013). 국내 자기결정성이론 관련 연구에 대하여 메타분석을 실시한 김성수, 윤미선(2012)에 따르면, 한국연구재단에 등재된 105편의 자기결정성 논문 중 연구대상이 학생인 것은 74.3%인데 비해, 성인을 대상으로 한 연구는 25.9%에 그쳤으며, 이 중에서 운동선수, 교사, 일반성인을 제외하고, 일반성인을 대상으로 한 연구는 단 1.9%(2편)에 그쳤다. 특히 성인 대상 연구는 스포

츠 영역에서 운동선수들의 자기결정성과 운동성과와 관련된 연구들이 많았는데, 개인 또는 팀의 성과와를 강조하는 스포츠 영역과는 달리 HRD는 조직 시스템의 성과를 강조한다는 점에서, 그 시사점을 바로 적용하기는 어려워 보인다. 한편 최근 조직성과와 관련해서 자기결정성이론을 적용한 연구들은 증가하고 있는 것으로 보인다. 조직맥락에서 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)와 성과를 다루는 연구들에서, 자기결정성이론을 직접적으로 다루지는 않았으나 심리적 임파워먼트의 하위 구인으로써 자기결정성을 적용하고 있음을 알 수 있다(강중수, 2012; 김의영, 이종환, 2011; 조태준, 2014). 또한 다른 방면에서는 자발적 동기 또는 자기주도성과 성과행동 간의 연구도 보고된다(강성호, 2013; 권석균, 오승희, 최보인, 2014). 이와 같은 연구들이 조직차원에서의 자기결정성과 성과의 관계를 논의하고는 있으나, 직접적으로 HRD와의 관련성과의 접근성은 아직 부족한 실정이다.

둘째, 단순하고 반복적인 업무에서가 아니라, 보다 인지적 노력이나 창의적인 노력을 많이 필요로 하는 업무에서의 자기결정성과 성과와의 관계를 실증적으로 검증하는 연구가 필요하다. 유경훈(2009)에 따르면 자기결정성이 높은 동일시 조절, 통합 조절, 내재적 동기는 모두 창의성과 높은 정적상관을 보였으나, 무동기나 외재적 동기는 부적상관을 보였다고 설명하고 있다. 김청자(2006)의 연구에서도 동일시 조절, 통합조절, 내재적 동기가 창의성을 설명해주는 설명을 가진다고 보고함으로써 유경훈의 연구와 동일한 연구결과를 보고하고 있다. 그러나 본 연구들은 각각 중학생과 초등학생을 대상으로 한 것이므로 일반화하는 데에는 한계가 있다. 이에 따라 조직차원 또는 성인을 대상으로 장기적인 성과 또는 창의적인 성과와의 관련성에 대하여 실증적인 연구결과들이 더 요구된다고 할 수 있다.

셋째, 앞으로 HRD를 비롯하여 인재경영 차원에서 자기결정성과 관련된 논의는 더욱 커질 것이며, 그 적용 가능성이 더욱 커질 것으로 예측된다. 김성수와 윤미선(2012)은 국내 자기결정성이론에 대한 연구동향을 분석하였는데, 2001년 1편이던 연구논문이 2006년에는 10편으로 증가하였고, 2009년 이후에는 연간 20편 이상 발표된다고 분석하였다. 특히 이중 절반 정도는 교육영역에 대한 논문이며, 경제와 경영 분야 등으로 그 적용 영역이 증가되고 있다. 앞서 말한 대로 조직 경쟁력의 원동력으로서 조직원의 자발적인 몰입과 창의성을 요구하는 시대에서, 조직원의 자기조절능력과 자율성에 대한 관심은 더욱 커질 것이다. 또한 자기결정성이론은 완전히 발전되어 정립된 이론이 아니라, 현재에도 세계 각지의 다양한 학자들의 연구를 바탕으로 계속 수정되고 보완되어가는 이론으로서 그 가능성이 크다. 자기결정성이론의 하위 이론이 네 개로 구성되었다가 비교적 최근인 2010년에 목표내용이론이 추가되었다. 이 이론은 외재적 삶의 목표와 내재적 삶의 목표에 대한 이론으로, 특히 HRD에서 경력개발에 대한 이론적인 기초로 연구될 수 있는 가능성이 있을 것으로 판단된다.

넷째, 자기결정성을 지원하는 환경이나 리더와 관련하여, 한국 특유의 위계적이고 수직적인 조직문화가 어떻게 조절할 것인지, 또는 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대하여 탐색해야 할 것

이다. Sheldon과 동료들(2001)은 10가지 욕구를 제시하고 이를 미국과 한국에서 각각 비교하였는데, 자기결정성이론의 기본심리욕구인 자율성, 유능성, 관계성은 시간과 문화와 관계없이 중요한 욕구라고 설명하였다. 그러나 욕구의 상대적 중요성은 문화에 따라 차이가 있을 수 있다고 설명하였다. 자기결정성이론의 기본적인 가정은 국가나 지리적인 위치 등과 관련 없는 인간의 고유한 심리적 특성을 설명하는 이론이다. 그렇지만 이것이 구체적으로 발현되는 문화, 특히 문화적으로 자율적인 환경을 제한하는 위계적 문화와는 어떠한 관계가 있는지를 횡단적으로 비교할 필요가 있을 것이다. 기본적으로 한국과 같은 관계중심적 사회에서는 의존성을 강조하고, 미국과 같은 개인주의적 사회에서는 자율성을 강조하는 특성을 가지게 된다(조공호, 1996). 이는 문화권에 따라 인지, 정서 및 동기의 여러 측면에 차이를 가져오기 때문이다. 사람들이 개인적 독립성이나 사회적 의존성을 강조하는 정도는 그들이 속한 사회의 문화적인 가치관을 반영하게 된다(Henrich, Heine, & Norenzayan, 2010). 따라서 서구 사람들을 대상으로 한 대부분의 자기결정성이론의 실증연구가 한국적인 맥락에서도 같은 방식으로 이해될지를 확인해야 할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 강성호 (2013). 기업 내 조직구성원의 자기주도성이 문제해결과정에 미치는 영향. *HRD 연구*, 15(2), 195-218.
- 강중수 (2012). 사회복지조직에서의 임파워먼트가 소진과 경력몰입에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지* 21(5), 213-226.
- 고현철, 배노조, 이상우, 최유중 (2008, 5). 성과주의 인사의 진화방향. *CEO Information*, 제654호. <http://mseri.org/doc/mov03.html?menucd=0102&pubkey=db20080514001&npage=1&flag=0> 에서 인출
- 권기룡 (2010). 직무의 자율성이 혁신적 업무성과에 미치는 영향 : 부하의 주도적 행동의 매개 효과를 중심으로. 단국대학교 대학원 석사학위논문.
- 권석균, 오승희, 최보인 (2014, 5). 직무상황에서 자발적 동기와 긍정적 정서가 성과행동에 미치는 영향. *한국인사관리학회 2014 춘계학술대회*, 서울.
- 김보석 (2012, 3). 국내 기업의 힐링 교육 프로그램 운영 현황. *월간HRD*, 45-55. <http://webzine.hrdiv.com/etc/list.asp?msection=3&idx=7036> 에서 인출
- 김성수, 윤미선 (2012). 자기결정성이론의 연구 동향 및 학업성취와의 관계에 대한 메타분석. *교육학연구*, 50(4), 77-106.
- 김아영 (2010). 자기결정성이론과 현장 적용 연구. *교육심리연구*, 24(3), 583-609.
- 김원식, 김성일 (2005). 과제에 대한 선택권이 과제흥미를 증진시키는가? 과제구체성과 지각된 유능감 효과. *교육심리연구*, 19(2), 353-369.
- 김의영, 이종환 (2011). 시큐리티 요원의 심리적 임파워먼트가 서비스지향성 및 조직성과에 미치는 영향. *한국경호경비학회지*, 28, 9-31.
- 김청자 (2006). 중등학생의 창의력과 자기결정성 동기간의 관계연구. *교육과학연구*, 37(2), 23-42.
- 방선희 (2012). 스마트 러닝 활성화를 위한 자기주도 학습 전략 연구. *평생학습사회*, 8(1), 93-112.
- 송영수 (2000). 21세기 지식/정보화사회에 대응하는 기업내 HRD(인적자원개발)의 방향과 전략. *기업교육연구*, 2(1), 52-70.
- 송영수 (2009). 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출. *기업교육연구*, 11(2), 75-98.
- 송영수, 이찬 (2013). *The Smart Learning*. 서울: 박영사.
- 송지영 (2009). 간호사의 자율성이 임파워먼트 및 간호업무성과에 미치는 영향. 한국방송통신대학교 평생대학원 석사학위논문.
- 오정석 (2014). 지적분야 종사자의 자율성 정도가 조직몰입에 미치는 영향 : 리더십과 직무소진

- 의 매개효과를 중심으로. *한국지적학회지*, 30(2), 129-143.
- 유경훈 (2009). 내·외재동기, 자기결정성 동기가 창의적 성향에 미치는 영향. *창의력교육연구*, 9(2), 69-88.
- 이승계 (2013). 성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구. *인적자원관리연구*, 20(3), 187-208.
- 이정환, 조항정 (2013). 기업의 스마트러닝 수용 의도 연구: 기업교육 담당자 관점을 중심으로. *Entrue Journal of Information Technology*, 12(3), 107-119.
- 이홍재, 변찬복, 박성중 (2013). 직무자율성, 직무만족, 정서적 조직몰입과 지식공유행동의 구조적 영향관계: 서울시 특1급 호텔 종사자를 대상으로. *관광연구*, 28(3), 145-168.
- 임선예, 박소연 (2009). 사회적 자본과 조직몰입의 관계에서 핵심가치 공유 활동의 매개효과분석. *HRD 연구*, 11(3), 253-275.
- 장원섭 (2011). 인적자원개발: 이론과 실천. 서울: 학지사.
- 조공호 (1996). 문화유형과 타인이해 양상의 차이. *한국심리학회지*, 15(1), 104-139.
- 조태준 (2014). 참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구. *한국인사행정학회보*, 13(2), 211-239.
- 조한익 (2014). 자기결정성과 자기조절학습의 관계에 대한 메타분석. *아동교육*, 23(2), 233-251.
- 최병연 (2002). 자기 결정성 학습동기 이론의 교육적 적용. *교육문제연구*, 16, 165-184.
- 최영아, 양명희 (2013). 자기조절학습과 정의적 특성의 관련성에 대한 메타분석. *중등교육연구*, 61(4), 931-961.
- 최재영 (2014). 대기업 종사자가 인식한 핵심가치 실천과 핵심가치교육, 핵심가치 전개활동 및 조직신뢰의 관계. *농업교육과 인적자원개발*, 46(3), 181-206.
- 한국HRD협회 (2012, 9, 28). 힐링, 자기발견 정체성 연수의 트렌드. *NewsWire*. <http://www.newswire.co.kr/newsRead.php?no=654521> 에서 인출
- 홍세정, 장재윤 (2015). 한국사회에서의 창의성 ; 내적 동기와 창의성간의 관계에 대한 메타분석 연구. *한국심리학회지 일반*, 34(1), 57-86.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, R., Manoogian, S. T., & Reznick, J. S. (1976). The undermining and enhancing of intrinsic motivation in preschool children. *Journal of Personality and Social psychology*, 34(5), 915.
- Ariely, D. (2008). *What's the Value of a Big Bonus?* *new York Times*, p. A43. Durham, nC.
- Assor, A., Roth, G., & Deci, E. L. (2004). The emotional costs of parents' conditional regard: A Self-Determination Theory analysis. *Journal of personality*, 72(1), 47-88.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings1. *Journal of Applied*

- Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Barber, B. K. (1996). Parental psychological control: Revisiting a neglected construct. *Child Development*, 67(6), 3296-3319.
- Bierema, L. L. (2000). Moving beyond performance paradigms in human resource development. In A. L. Wilson & E. R. Hayes (Eds.), *Handbook of Adult and Continuing education* (pp. 278-293). San Francisco: Jossey-Bass.
- Blanck, P. D., Reis, H. T., & Jackson, L. (1984). The effects of verbal reinforcement of intrinsic motivation for sex-linked tasks. *Sex Roles*, 10(5-6), 369-386.
- Brophy, J. (1981). Teacher praise: A functional analysis. *Review of Educational Research*, 51(1), 5-32.
- Chalofsky, N. (2000). Professional morality and integrity. *Advances in Developing Human Resources*, 2(3), 28-33.
- Clifford, M. M. (1990). Students need challenge, not easy success. *Educational Leadership*, 48(1), 22-26.
- Condry, J. (1977). Enemies of exploration: Self-initiated versus other-initiated learning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(7), 459.
- Cordova, D. I., & Lepper, M. R. (1996). Intrinsic motivation and the process of learning: Beneficial effects of contextualization, personalization, and choice. *Journal of Educational Psychology*, 88, 715-730.
- Csikszentmihalyi, M. (1982). Toward a psychology of optimal experience. *Review of Personality and Social Psychology*, 3, 13-36.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge university press.
- deCharms, R. (1976). *Enhancing motivation: Change in the classroom*. New York: Irvington.
- deCharms, R. (1984). Motivation enhancement in educational settings. In R. E. Ames & C. A. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: Student motivation* (Vol. 1, pp. 275-310). New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Cascio, W. F. (1972). *Changes in Intrinsic Motivation as a Function of Negative Feedback and Threats*. Presented at the meeting of the Eastern Psychological Association, Boston.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

- Deci E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37(3), 197-208.
- Dollinger, S. J., & Thelen, M. H. (1978). Overjustification and children's intrinsic motivation: Comparative effects of four rewards. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(11), 1259-1269.
- Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation: Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125, 677-691.
- Gagne, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1843-1852.
- George, J. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Provost, A. M., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification, and job performance: *The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support*. *Journal of Advanced Nursing*, 69, 2560-2571.
- Gillet, N., Gagne, M., Sauvagere, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: an experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 890-898.

- Harackiewicz, J. M. (1979). The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1352-1363.
- Harter, S. (1978). Pleasure derived from challenge and the effects of receiving grades on children's difficulty level choices. *Child Development*, 49, 788-799.
- Harter, S. (1982). The perceived competence scale for children. *Child Development*, 53, 87-97.
- Henderlong, J., & Lepper, M. R. (2002). The effects of praise on children's intrinsic motivation: a review and synthesis. *Psychological Bulletin*, 128(5), 774-795.
- Heneman, R. L. (1992). *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*. New York: Addison-Wesley Publishing Co.
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world?. *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2-3), 61-83.
- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523.
- Hon, A. (2012). Shaping environments conducive to creativity. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53-64.
- Horney, K. (1937). *The neurotic personality of our time*. New York: W. W. Norton.
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995-1006.
- Kast, A., & Connor, K. (1988). Sex and age differences in response to informational and controlling feedback. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(3), 514-523.
- Knowles, M. S. (1970). *The modern practice of adult education*. New York: New York Association Press.
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in Action. Applying modern principles of adult education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, Praise, and other bribes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1975). Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), 479-486.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest

- with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137.
- Minbaeva, D. B. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. *International Business Review*, 17(6), 703-713.
- Moller, A. C., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2006). Choice and ego-depletion: The moderating role of autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(8), 1024-1036.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284.
- Orlick, T. D., & Mosher, R. (1978). Extrinsic awards and participant motivation in a sport related task. *International Journal of Sport Psychology*, 9, 29-39.
- Pallak, S. R., Costomiris, S., Sroka, S., & Pittman, T. S. (1982). School experience, reward characteristics, and intrinsic motivation. *Child Development*, 53, 1382-1391.
- Patall, E. A., Cooper, H., & Robinson, J. C. (2008). The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: a meta-analysis of research findings. *Psychological Bulletin*, 134(2), 270-300.
- Reeve, J. (2014). *Understanding motivation and emotion*. John Wiley & Sons.
- Reeve, J., Jang, H., Hardre, P., & Omura, M. (2002). Providing a rationale in an autonomy-supportive way as a strategy to motivate others during an uninteresting activity. *Motivation and Emotion*, 26(3), 183-207.
- Reeve, J., Nix, G., & Hamm, D. (2003). Testing models of the experience of self-determination in intrinsic motivation and the conundrum of choice. *Journal of Educational Psychology*, 95(2), 375-392.
- Rummel, A., & Feinberg, R. (1988). Cognitive evaluation theory: A meta-analytic review of the literature. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 16(2), 147-164.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450-461.
- Ryan, R. M. (1991). The nature of the self in autonomy and relatedness. In J. Strauss & G. R. Goethals (Eds.), *The self: Interdisciplinary approaches* (pp. 208-238). Springer New York.
- Ryan, R. M. (2010). *The fifth "mini-theory" of SDT: Intrinsic and extrinsic goal contents in theory, research, and application*. Symposium presented at The 4th International Conference on SDT, Ghent, Belgium.

- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.
- Ryan, R. M., Connell, J. P., & Grolnick, W. S. (1992). When achievement is not intrinsically motivated: A theory of internalization and self-regulation in school. In A. K. Boggiano & T. S. Pittman (Eds.), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*. Cambridge University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 550.
- Ryan, R. M., & Lynch, J. H. (1989). Emotional autonomy versus detachment: Revisiting the vicissitudes of adolescence and young adulthood. *Child Development*, 60(2) 340-356.
- Sansone, C. (1989). Competence feedback, task feedback, and intrinsic interest: An examination of process and context. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25(4), 343-361.
- Schunk, D. H., & Hanson, A. R. (1989). Self-modeling and children's cognitive skill learning. *Journal of Educational Psychology*, 81(2), 155-163.
- Seligman, M. E. (1972). Learned helplessness. *Annual review of Medicine*, 23(1), 407-412.
- Seligman, M. E. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325-339.
- Soenens, B., Vansteenkiste, M., Luyten, P., Duriez, B., & Goossens, L. (2005). Maladaptive perfectionistic self-representations: The mediational link between psychological control and adjustment. *Personality and Individual Differences*, 38(2), 487-498.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Teigland, R., & Wasko, M. (2009). Knowledge transfer in MNCs: Examining how intrinsic motivations and knowledge sourcing impact individual centrality and performance. *Journal of International Management*, 15(1), 15-31.

- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Trepanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2014). *A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037726>
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Sport Psychology*, 6(1), 94-102.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Soenens, B., & Matos, L. (2005). Examining the motivational impact of intrinsic versus extrinsic goal framing and autonomy-supportive versus internally controlling communication style on early adolescents' academic achievement. *Child Development*, 76(2), 483-501.
- Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 101-114.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(3), 443-446.

논문접수 2015. 6. 30 / 수정 2015. 7. 31 / 게재확정 2015. 8. 24

- 정승환 : 한양대학교 교육공학과 박사과정(교수체제설계 및 기업교육연구 전공) 재학중. 한양대학교 리더십센터 연구원이며, 주요 관심분야는 HRD, 사회적 지식공유, 네트워크 분석 등임.
- 장형심 : 미국 University of Iowa, Psychological & Quantitative Foundations 박사. 현재 한양대학교 교육학과 교수로 재직 중이며, 주요 관심분야는 인간동기, 인간발달, 사회심리, 인적자원 등임.

Abstract

A Discussion about Self-Determination Theory on HRD Application

Jung, Seung-Hwan (Hanyang University)

Jang, Hyung-Shim (Hanyang University)

In the self-determination theory, the human beings are those who want to develop themselves actively through the psychological growth and integration. The purpose of this study to discuss the implications for HRD based on the self-determination theory. Above all, basic assumptions and critical points of five mini-theories(cognitive evaluation theory, organismic integration theory, causality orientation theory, basic psychological needs theory and goal content theory) of self-determination theory were described. Through those, the six critical points of self-determination theory were proposed to HRD application. First, we emphasized the view of autonomous human nature. Specifically, we described the relationship between the autonomy and performance, and the relationship between autonomy and independence. Second, we proposed to reconsider the extrinsic rewards and explained the hidden cost of reward. Third, we discussed the environment to promote autonomy. Fourth, we described the role of feedback promoting competence. Specifically, we explained the awareness of progressive competence, and the relationship between the competence and praise. Fifth, we discussed the integration and identification of organizational values. Finally, we demonstrated the relationship between psychological needs and organizational leaders.

[Key Words] Self-Determination Theory, SDT, Autonomy, Intrinsic Motivation, HRD