

제 6 장

동기부여이론

(욕구이론과 과정이론)

제1절 욕구이론

제2절 과정이론

학습목표

1. 욕구이론과 과정이론의 차이를 이해할 수 있다.
2. 대표적인 욕구이론들을 설명할 수 있다.
3. 대표적인 과정이론들을 설명할 수 있다.

제 1 절 욕구이론

동기부여는 ‘조직의 목적을 달성하도록 또는 개인이 기대하는 행동을 추구하도록 열의와 지속성을 각성시키는 인간의 내적인 또는 외적인 힘’이라 할 수 있다.

동기부여가 나타나는 인지적 과정에 관심을 두고 연구한 것은 ‘내용이론’이라고 하고, ‘욕구이론’은 인간 내면에 존재하는 ‘욕구’를 동기부여의 힘으로 보고 그러한 욕구의 종류를 확인하는데 초점을 두고 있다.

욕구이론의 대표적인 이론으로 매슬로우(Abraham Harold Maslow)의 욕구계층이론, 앨더퍼(Clayton Paul Alderfer)의 ERG이론, 허즈버그(Frederick Herzberg)의 이 요인이론, 맥클러랜드(David McClelland)의 인간 동기이론-학습된 욕구이론 등이 있다.

1. 매슬로우의 욕구계층이론

매슬로우(Maslow, 1943)¹⁾의 욕구계층(Maslow's hierarchy of needs)이론은 심리학적으로 인간의 욕구는 5단계로 구성되었다고 보는데, 피라미드 계층구조와 같이 묘사되기도 한다. 매슬로우는 인간은 특정한 욕구를 성취하기 위해 동기부여 되고, 어떤 욕구는 다른 욕구에 비해 우선적으로 나타나서 욕구의 내용에 따라 선후가 있다고 하였다. 인간의 가장 기본적 욕구는 신체적 생존욕구인데 이것은 인간의 행동이 동기부여 되는 첫 번째 단계이다. 기본적 욕구가 충족되면 다음단계로 동기부여 한다고 하면서 욕구전진설로 설명하기도 한다.

이 모델은 결핍욕구(deficiency needs)와 성장욕구(growth needs)로 나눌 수 있다. 피라미드 아래 계층을 결핍욕구(D-needs)라 하고, 최상위 수준을 성장 또는 존재 욕구(B-needs)라 한다. 결핍욕구는 부족함, 결핍 때문에 생기고 인간은 부족함을 느낄 때 동기부여 된다고 말한다. 또한 결핍욕구를 충족시키려는 동기는 욕구충족이 안 되는 기간이 길어질수록 강해진다. 예를 들어 목마른 시간이 길어질수록 갈증의 강도가 높아지는 것과 같다.

매슬로우에 따르면, 인간은 더 높은 수준의 성장욕구를 충족시키기 위하여 우선 낮은 수준의 안전욕구를 충족시켜야 한다고 말했다. 그러나 매슬로우는 나중에 자신의 이 주장에 대하여 “‘다음 욕구가 나타나기 전에 현 단계의 욕구가 100% 충족되어야만 한다.’는 잘못된 생각”이라는 점을 명백히 하면서, 욕구에 대한 만족이 “전부 아

니면 전무(all-or-none)”의 현상이 아니라는 점을 명백히 했다(Maslow, 1987: 69)2).

욕구 불만족이 ‘어느 정도(more or less)’ 해소되었을 때 인간은 습관적으로 아직 충족시키지 못한 다음 단계의 욕구들을 충족시키려 한다. 성장욕구는 무엇인가 부족한 것이 아니라 인간으로 성장하려는 욕망에서 비롯되는 것이다. 이러한 성장욕구가 합리적으로 실현되면 자아실현 욕구라 불리는 최고 수준에 도달할 수 있는 것이다.

모든 인간은 최상위 자아실현 수준까지 오르려는 욕구가 있다. 그러나 낮은 수준의 욕구충족이 좌절되어 다음단계로 오르려는 욕구가 중단되기도 한다. 이혼이나 실직 등을 포함한 인생경험이 계층별 욕구수준 사이에서 갈등을 유발할 수 있고, 그러므로 모든 사람들의 욕구 충족은 한 방향으로만 진행되는 것이 아니라, 서로 다른 유형의 욕구 사이에서 전진과 후퇴를 할 수 있다.

1) 욕구의 계층구조

매슬로우는 인간의 욕구는 계층구조로 정렬되어 있다고 주장하였다. 욕구 5단계의 기본 계층구조는 다음과 같다(Maslow, 1987: 64)3).

- 생리적 욕구(Biological and physiological needs) : 공기, 음식, 물, 거처, 온정, 섹스, 잠 등에 대한 욕구
- 안전욕구(Safety needs) : 안전, 질서, 법, 안정, 두려움으로 부터의 자유 등의 요인으로부터 보호받고 싶은 욕구
- 애정욕구(Love and belongingness needs) : 우정, 애정, 관계, 수용, 애정과 사랑을 받아들이고 주는 것, 소속감과 사교 등에 대한 욕구
- 존중욕구(Esteem needs) : 매슬로우는 존중욕구를 두 범주로 구분했다. 하나는 자신에 대한 존중(예: 존엄, 성취, 성숙, 독립)이고 다른 하나는 다른 사람으로부터 평판이나 존경(예: 지위, 위신)이다. 매슬로우는 존경이나 평판의 필요성이 어린이와 청소년에게 가장 중요하며, 자신에 대한 존중 또는 존엄에 앞선다고 지적했다.
- 자아실현 욕구(Self-actualization needs) : 개인적 잠재력의 실현, 자기실현, 개인적 성장과 최고의 경험추구, 최고가 될 수 있다는 욕망이다.

욕구를 피라미드식 계층구조로 도식화하면 다음 [그림-]과 같이 표현할 수 있다.

[그림-] 매슬로우의 5가지 범주의 욕구계층



출처 : McLeod, (2017)⁴⁾

“빵만이 있을 때 인간은 빵만으로 사는 것은 사실이다. 그러나 빵이 풍부하고 배가 만성적으로 가득차면 사람의 욕망은 어떻게 될까? 동시에 생리적 욕구가 아니라 다른 (그리고 ‘더 높은’) 욕구가 인간을 지배하게 된다. 그리고 이것들이 차례로 만족되면 다시 새로운(여전히 ‘더 높은’) 욕구가 생겨난다. 이것은 인간의 기본욕구가 상대적인 우열 관계로 계층, 조직화되어 있다는 말을 의미 한다” (Maslow, 1943: 315)⁵⁾.

2) 계층구조와 욕구의 유연성

매슬로우는 수십 년에 걸쳐 자신의 욕구 계층 이론을 개선시켰다(Maslow, 1943⁶⁾, 1962⁷⁾, 1987⁸⁾). 매슬로우(1987)는 자신이 언급한 계층구조에 관하여 그가 앞서 설명하면서 암시했던 것과 같이 계층구조의 순서가 “그렇게 경직되어 있지는 않다.”(p. 68)라는 것이다. 매슬로우는 외부환경 또는 개인차를 감안할 때 욕구의 순서는 유연할 수 있다고 보았다. 예를 들어, 그는 일부 사람들이 존중욕구를 애정욕구보다 더 중요하게 여긴다고 지적하였다. 또 다른 사람들은 창의적 성취 욕구가 심지어 가장 기본적인 욕구를 대신할 수 있다고 지적하였다.

매슬로우(1987)는 또한 대부분의 행동은 다양한 동기를 가지고 있으며, “어떤 행동이든지 그 중 하나의 욕구만이 아니라 여러 가지 또는 모든 기본 욕구에 의해 동시에 결정되는 경향이 있다.”(p. 71)고 지적하였다.

3) 욕구계층이론의 의의와 평가

매슬로우의 욕구계층이론은 행동과학에서 인간의 동기를 설명하는 가장 강력한 영향력을 행사한 이론으로 인지론적 관점에서 인간의 동기를 설명하는 기본적이고 보편적인 모형을 제시하였다는 점에서 의의가 크다고 할 수 있다.

이후 이론을 검증하기 위한 많은 연구가 이루어져 왔다. 욕구계층 개념에 따르면, 욕구충족은 해당 욕구에 대한 바람과 역(-)상관관계를 가지고 있으며, 다음 (상위)단계의 욕구에 대한 바람과는 정(+)상관관계에 있다고 하였다(Maslow 1943). 그러나 실증적인 검증 연구결과 욕구계층 개념이 일관되게 지지되지 않는다는 다수의 결과가 있다.

롤러와 서틀(Lawler & Suttle, 1972)⁹⁾은 종단데이터를 수집하여 정적 상관관계는 물론 동적 상관관계를 조사한 결과 욕구 수준은 5단계로 나누어지기보다는 낮은 수준의 생물학적 욕구(biological needs)와 높은 수준의 욕구가 포함된 전체적인 수준의 욕구(global needs)로 구분된다는 것이다. 따라서 욕구에 관한 연구를 위하여 다양한 요인을 고려할 때 욕구는 하위 수준의 기본적인 생물학적 욕구와 상위 수준의 다른 모든 욕구를 포함하는 2단계 욕구계층으로 배열할 것을 제안하였다. 그리고 하위수준 욕구의 만족도와 중요도를 측정한 결과 부적(-)상관관계가 있는 것으로 나타났다. 만족이 증가하면 욕구의 중요성이 낮아진다는 것이다.

또 다른 비판은 개인의 욕구가 정적인 맥락(static context)이 아닌 동적인 맥락(dynamic context)에서 설명되어야 한다는 것이다. 개인의 욕구는 욕구가 발현되는 다양한 상황에서 끊임없이 변화하여 나타나고 때로는 각 욕구가 상호작용하며 나타나기도 하는데 매슬로우의 욕구 단계 이론은 각 욕구의 동태적인 모습을 설명하지 못했다는 점에서 한계가 있다. 또한 동시에 발생할 수 있는 욕구에 대한 설명도 부족하다는 점이 비판을 받았다¹⁾.

이상호(2013)¹⁰⁾에 따르면 매슬로우의 욕구계층이론을 검증하려는 시도는 있었지만, 일반적으로 연구결과에 의해 지지되지는 않았다. 아마도 욕구라는 것이 일반적으로 무의식적이기 때문에 이 이론의 검증이 불가능할 수도 있을 것이다. 마이너가 말한 바와 같이 만일 욕구가 사람의 내면에서 활성화되지 않으면 그것이 만족 되었는가 또는 불만족 되었는가를 묻는 것 자체가 의미 없는 것이다. 특히 높은 수준의 욕구는 더욱 그럴 것이다. 따라서 매슬로우의 욕구계층이론은 과학적이라기보다는 철학적이라고 볼 수 있다.

1) (심리학용어사전, 2014. 한국심리학회)

매슬로우의 욕구계층이론은 인간관계론 관점의 동기부여이론을 확장하는데 큰 공헌을 하였다. 조직 내에서 구성원들은 기본적인 생리적 욕구를 충족시키고 정서적으로나 육체적으로 안전함을 느끼게 되면 자신의 능력을 최대한 발휘하려는 상태가 되는 것이다. 또 상사나 리더는 구성원들이 조직으로부터 존중받고 있다는 사실을 보여주어야 하며, 이와 같은 상황을 지지하는 분위기를 조성함으로써 동기부여 시킬 수 있다는 것이 핵심이라 할 수 있다.

2. 앨더퍼의 ERG이론

앨더퍼(1969)¹¹⁾의 ERG이론은 인간의 욕구는 계층을 이루고 있다는 매슬로우의 욕구단계설을 확장 발전시킨 이론으로 매슬로우의 욕구 5단계를 3단계로 줄여 제안하였다.

1) 욕구범주

ERG이론에서 욕구 3단계의 기본 범주는 다음과 같다.

존재욕구(Existence needs) 공기, 음식, 물, 급여, 작업환경 등 생리적, 물질적인 욕망에 의해 만족되는 욕구들이다. 매슬로우가 제시한 낮은 수준의 1, 2단계 기본욕구와 같다.

관계욕구(Relatedness needs) 가족, 상사, 파트너, 부하, 친구 등과 같이 대인관계나 사회적 관계와 같은 요소에 의해 만족되는 욕구들이다. 매슬로우의 2,3,4단계 욕구와 같다.

성장욕구(Growth needs) 창의적 성장이나 사회적 기여를 통하여 만족되는 욕구를 포함하고 있다. 매슬로우의 4, 5단계의 욕구와 같다.

2) 욕구의 작동원리

ERG이론의 욕구범주는 다음의 원리로 세 가지 명제를 제시한다.

욕구좌절(Needs frustration) 높은 차원의 욕구인 성장욕구가 덜 만족(좌절)되면 다음 수준의 욕구인 관계욕구에 대한 바람(중요성-강도)이 더 커진다. 매슬로우의 욕구이론에서는 제시되지 않았던 것으로, 좌절-퇴행((frustration-regression)원리라 하며, 성장욕구를 충족하기 위한 노력을 하지만 지속적으로 좌절되었을 때 낮은 수

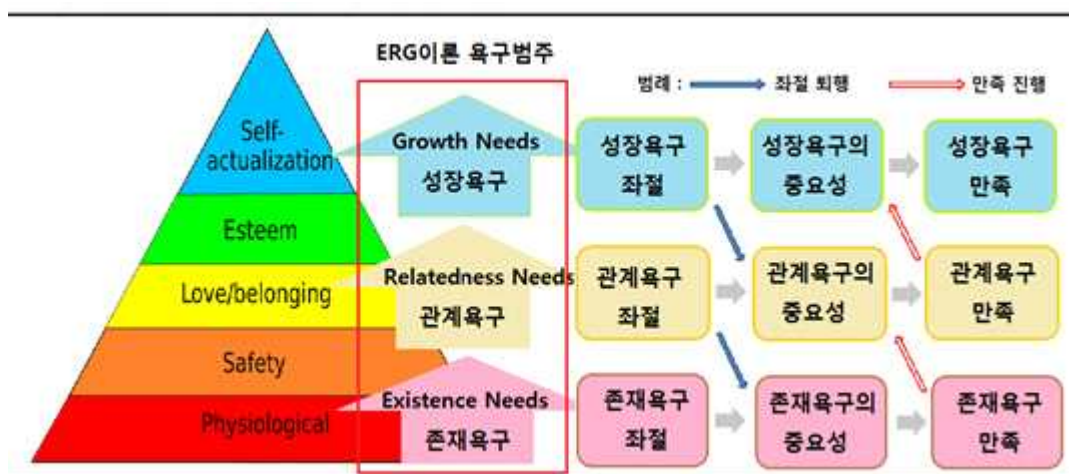
준의 관계욕구 수준으로 회귀-퇴행함으로써 동기부여 된 상태로 남아 있을 수 있다. 예를 들어, 존경받는 자리로 승진하기 위하여 많은 노력을 시도하였지만 번번이 승진탈락이 된 경우, 승진을 포기하고 원만한 대인관계를 유지함으로써 동기수준을 유지하려는 경우가 해당될 것이다.

중요성-강도(Needs strength) 저 차원의 욕구인 존재욕구가 충족(만족)되면 다음 수준의 욕구인 관계욕구에 대한 바람(중요성-강도)이 더 커진다. 만족-진행(satisfaction progression)원리로 낮은 단계의 욕구가 충족되면 다음 수준의 욕구가 생긴다는 것으로 설명할 수 있으며, 매슬로우의 이론과 같은 맥락으로 설명할 수 있다. 예를 들어, 직장에서 성과보상이 충분하고 근무조건이 원만한 경우 동료들과의 관계를 긴밀히 하려는 경우가 해당될 것이다.

욕구만족(Needs satisfaction) 각 수준의 욕구에 만족하지 않으면 그 욕구에 대한 바람(중요성-강도)은 더 커진다. 즉, 일정한 시점 각 수준에서 충족되지 않은 욕구가 중요하며, 다음 단계의 욕구가 나타나려면 현 수준의 욕구에 충분히 만족해야 된다는 것이다. 이 경우 조직 내에서 다양한 사례를 찾을 수 있을 것이다. 급여수준이 낮은 경우 급여의 중요성이, 작업조건이 나쁜 경우 작업조건의 중요성이, 사람들과 관계가 나쁜 경우 인간관계의 중요성이 중요한 요인이 되는 것과 같고 그 부족한 것이 충분히 만족스러워질 때 다음 단계의 욕구가 활성화된다는 것이다.

앨더퍼의 ERG이론 매슬로우의 욕구단계설과의 관계를 [그림-]에서 도식적으로 설명하고 있다.

[그림-] ERG이론의 작동원리와 욕구단계설과의 관계



출처 : McLeod, (2017)¹²; 이상호(2013)¹³; 임창희(2007)¹⁴ 재구성

3) 욕구5단계설과 차이 및 시사점

ERG이론은 작동원리에서 설명한 바와 같이 매슬로우의 욕구계층이론과 몇 가지 점에서 주요한 차이가 있다.

좌절-퇴행(frustration-regression)원리 매슬로우 이론에서 제지되지 않은 좌절-퇴행원리이다. 인간의 욕구충족 행동은 만족-진행과 좌절-퇴행으로 설명할 수 있다. 만족-진행 행동이란 낮은 단계의 욕구가 충족되면 다음 수준의 욕구가 생기는 것으로 설명할 수 있으며, 매슬로우의 이론과 같은 맥락이다. 그러나 좌절-퇴행 행동은 고차 욕구가 충족되지 않으면 오히려 저차 욕구의 강도-중요성이 높아진다는 주장으로 앨더퍼가 ERG이론으로 새롭게 주장한 것이다.

욕구 다중 작동성 욕구는 순차적으로 한가지씩 뿐만아니라 동시에 한 가지 이상이 작동할 수 있다는 점이다.

하위욕구 중요성 저차원의 욕구충족이 고차원이 욕구 활성화에 필수적 선행조건이라는 매슬로우의 이론을 배제하고, 오히려 고차원욕구의 결핍(좌절)은 저차원욕구의 중요성(강도)을 더욱 높게 한다는 점에서 차이가 있다.

ERG이론에 대한 평가와 조직에서 시사점은 다음과 같다.

평가 ERG이론은 조직현장에서 실증적인 연구결과를 바탕으로 이론정립을 시도하였다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있다. 우선 욕구범주를 3가지로 제시한 것은 연구결과 실증되었다. 그러나 3가지 욕구범주의 작동원리는 다양하고 혼합된 연구결과를 보여주고 있는데, 이는 결과변수를 조절하는 다른 변인의 존재가 있다는 의미를 해석할 수 있다.

시사점 ERG이론을 통해서 경영자나 리더들이 조직 내에서 고려할 점으로, 구성원들의 성장욕구를 지지하고 지원함으로써 동기수준을 높여 더 고 성과를 창출해 내는 노력이 필요할 것인데, 이 욕구를 적절히 충족시키지 못할 때 조직은 이에 상응한 비용을 지불하여야 한다는 점을 알아야 할 것이며, 경영자나 조직의 리더는 구성원의 높은 차원의 욕구충족에 대하여 세심한 주의를 기울여야 한다는 점이다. 2)

2) 클레이턴 폴 알더퍼(Clayton Paul Alderfer, 1940년 9월 1일 ~ 2015년 10월 30일)는 미국의 심리학자이다. 그는 에이브러햄 매슬로우의 인간 욕구 단계설을 확장한 ERG 이론(Existence, Relatedness & Growth, 존재-관계-성장)을 주창한 것으로 유명하다. 1969년 <인간 욕구에 대한 새로운 이론의 실험적 연구>(An Empirical Test of a New Theory of Human Need)란 논문에서 이 이론을 발표하였다. 그는 생리적, 안전에 대한 하위욕구를 존재의 영역에 통합하고 Maslow의 개인 간 사랑과 존중에 대한 욕구를 관계성으로 분류하였다.(위키백과)

3. 허즈버그의 이 요인(two-factor)이론

허즈버그(Frederick Irving Herzberg)의 이 요인이론(two-factor theory) 또는 동기위생이론(motivation hygiene theory)은 기업경영이나 조직운영에 있어서 어떤 상황이 고차적인 욕구를 충족시킬 수 있는 동기가 되는가를 탐구 한다(Herzberg, et al. 1959)¹⁵⁾.

1) 이 요인이론의 구조

허즈버그의 이 요인이론은 직무태도, 직무만족과 과업성과에 대한 연구결과를 바탕으로 제안되었다. 직무만족에 대한 전통적인 접근 방법은 일차원적이었지만, 허즈버그의 이 요인이론에서는 동기요인별로 구분하여 차원을 달리하여 제시하였다.

허즈버그는 직무요인에 대한 전통적인 만족도 개념인 ‘만족하지 않으면 불만족, 불만족을 제거하면 만족’이라는 단선적 차원의 접근방식에 의문을 제기하면서, 만족의 상대개념이 불만족이 아니라 단지 만족이 없다는 것이고, 반대로 불만족의 상대개념은 만족이 아니라 단지 불만족이 없는 상태라고 하면서 만족요인과 불만족요인은 독립적인 즉, 별개의 차원이라고 하였다.

[그림-] 허즈버그의 직무만족 개념



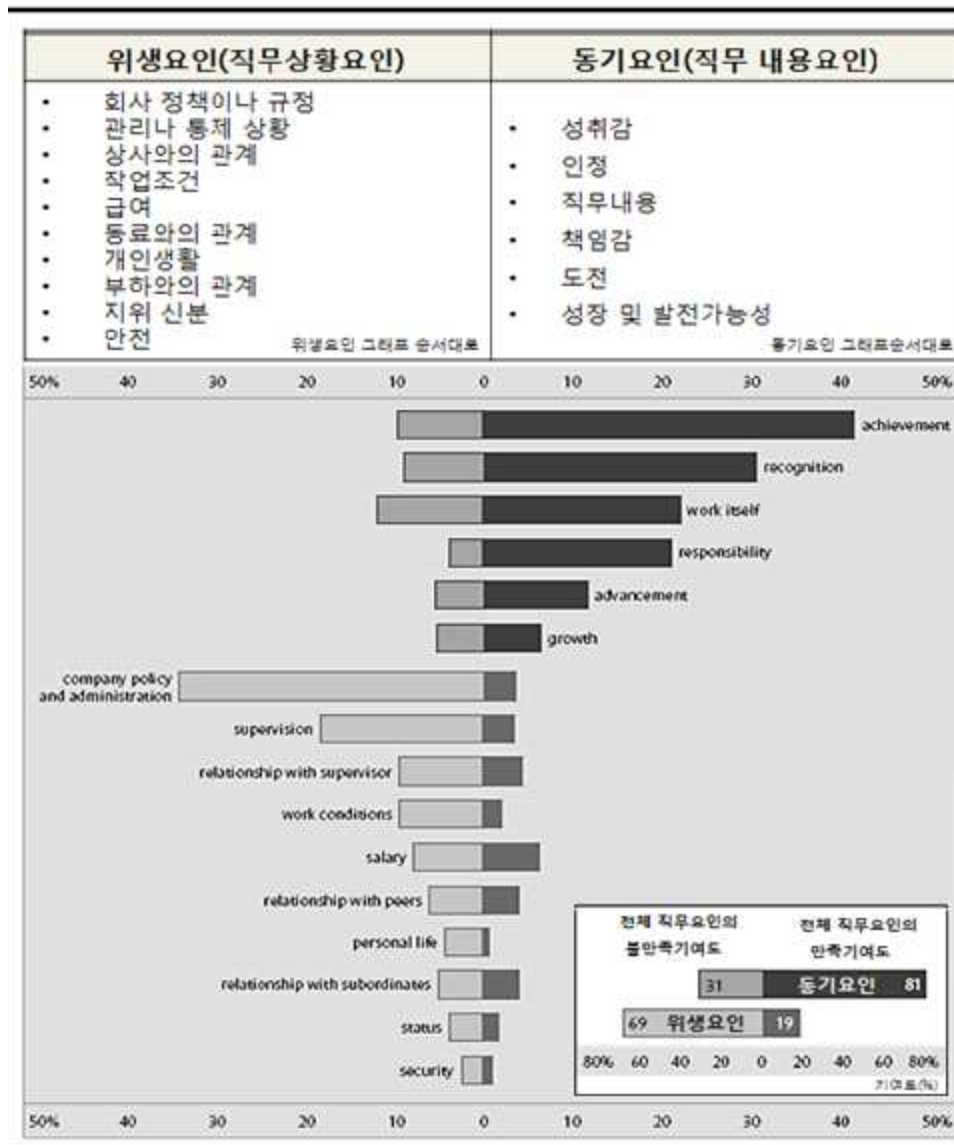
출처 : Herzberg et al. (1959) 재구성

실증연구를 위하여 허즈버그는 미국 피츠버그 지역의 엔지니어 및 회계사 200명을 대상으로 했던 인터뷰에서 응답자들에게 자신의 삶에서 자신의 직업에 대하여 행복하고 불만스러울 때를 상세하게 묘사하도록 요청하였다. 즉, “당신은 예외적으로 직무에 대하여 좋았다고 느꼈을 때를 상세하게 묘사할 수 있습니까? 그리고 당신은 예외적으로 직무에 대하여 불만스럽게 느꼈을 때를 상세하게 묘사할 수 있습니까?”라는 질문을 한 뒤 응답을 분석하고 범주화한 결과 다음과 같은 결과를 도출 하였다.

그림과 같이 직무만족으로 이끄는 성취감, 직무와 관련된 내재적 관심, 책임감, 도전과 성장요인들은 대부분 단일요인(unipolar)으로 직무불만족요인에 거의 영향을

주지 않았다. 이와는 반대로, 직무불만족요인으로 이끄는 회사의 정책과 관리와 통제 실행, 인간관계, 작업조건, 급여 등은 직무만족에 거의 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

[그림-] 이 요인이론의 직무만족과 불만족 요인



출처 : Herzverg (1978)¹⁶⁾; 이상호(2013)¹⁷⁾ 참조 재구성

이와 같이 직무만족과 직무불만족으로 구분하여 만족에 영향을 미치는 일차적 요인을 동기요인(Motivation Factor)이라 하고, 불만족에 영향을 주는 일차적 요인을 위생요인(Hygiene Factor)이라 한다. 동기요인으로는 성취감, 인정, 직무, 성장, 도전, 책임감 등 주로 직무자체 또는 개인의 심리적 요인들과 관련이 있으며, 위생요인으로는 회사의 정책과 관리, 통제실행, 인간관계, 작업조건, 급여 등 주로 직무외적인 환경요인들과 관련이 있다.

2) 동기요인을 위한 직무구축

허즈버그는 일반적으로 사람들은 두 개 요인 모두를 가질 수 있는데, 사람에 따라 동기요인이 지배적일 수도 있고, 위생요인에 집착하는 성향을 보일 수도 있다고 하면서 급여, 복지, 근무여건, 직장안정성 등 위생요인만 추구하는 사람들을 정신질환자라고 하였다³⁾.

이 요인이론이 실제의 경영에 주는 시사점은 다음 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 어떻게 동기요인을 구축하고 확대할 것인가에 대한 과제인데, 허즈버그는 조직 내에서 동기요인을 구축하는 것은 이 요인이론의 핵심이라고 하면서, 구성원들이 동기요인을 체험할 수 있도록 직무를 재구성할 것을 제안하였다.(직무충실화 참조)

둘째로 위생요인만을 추구하는 정신질환자 수준의 구성원들은 조직의 암적인 존재로 규정하고, 그들은 단기적인 입장에서 조직의 상황과는 동떨어진 위생요인만을 추구하는 행태를 보이기 때문에 이들에게 조직의 파트너로서 역할을 기대하기 어렵다고 하였다. 다만 조직 내에서 이런 분위기를 극복하기 위하여 직무확대와 직무충실화를 통하여 동기요인을 추구할 수 있는 교육과 환경을 제공하는 것이 중요하다고 하였다.

셋째로, 조직구조를 동기요인을 담당하는 부서와 위생요인을 담당하는 부서를 분리하여 편제하면 소기의 목적을 달성할 수 있을 것으로 보았다.

3) 이론의 의의와 적용

이 요인이론은 학계에서 인정 또는 중요성 여부와 관계없이 경영일선의 관리층에 널리 대중화되어 인기가 높았다. 구성원을 만족시키기 위하여 위생요인은 물론 동기요인까지 고려해야하며 동기요인을 높이기 위하여 직무설계가 필요한데 그 방법으로 허즈버그는 직무충실화 개념을 제시하였다.

허즈버그는 직무충실화를 실천하기 위한 다양한 프로그램을 만들어 제공하였다. 그 중 OJE(Orthodox Job Enrichment)은 허즈버그의 집념이 담긴 직무충실화 기법이다(Herzberg, & Zautra, 1976)¹⁸⁾. 직무충실화 개념은 이후 직무특성이론으로 발전하였다.

3) 최근 우리나라의 직장과 직무선택도를 감안한다면 생각의 여지가 남는다.

위생요인과 동기요인의 가능한 결합은 다음과 같다.

- High Hygiene-High Motivation
구성원의 높은 동기와 불만이 적은 가장이상적 상황
- High Hygiene-Low Motivation
구성원의 불만은 없지만 동기부여가 낮은 상황으로 급여는 단지 수입원에 불과한 상황
- Low Hygiene-High Motivation
구성원은 동기부여 되어 있지만 불만이 많은 상황으로, 과업은 흥미를 돋우고 도전적이지만, 근로조건이나 작업환경이 좋지 않는 상황
- Low Hygiene-Low Motivation
최악의 상황으로 구성원의 동기부여도 없고, 불만이 가득한 상태

참고로 이 요인이론이 우리나라에 도입되면서 경영자들이 주목한 것은 동기요인이 아니라, 위생요인이었다. 위생요인 중에서도 급여를 지목하여 ‘급여는 더 지급하여도 만족하지 않는다.’는 건강부회하던 시절이 있었으니 허즈버그가 이 사정을 알았다면 한국에서 적용에는 신중히 고려하지 않았을까 한다.

4. 맥클러랜드의 인간동기이론

맥클러랜드(David Clarence McClelland)⁴⁾의 인간동기이론(Human Motivation Theory)은 욕구가 무엇인지, 어떻게 필요하며, 어떻게 접근해야 하는지를 세분화하여 동기부여 과정을 설명하는 이론이다. 이 이론은 학습된욕구이론(Learned Needs Theory)이라고도 불린다.

인간의 욕구는 선천적으로 타고나는 것이 있는가 하면 후천적으로 학습을 통하여 생기는 욕구가 있다. 맥클러랜드는 매슬로우의 욕구단계설에서 제시한 인간의 욕구 중 상위 욕구를 대상으로 3가지 범주로 나누어 관찰한 결과 3개의 욕구가 인간행동의 80%를 설명할 수 있다고 하였다.

4) 데이비드 클라렌스 맥클러랜드(David Clarence McClelland; 1917 ~ 1998)는 욕구이론으로 유명한 미국의 심리학자이다. 그는 1950년대부터 1990년대에 많은 작품을 발표하였으며, 주제 통각 테스트 (Thematic Apperception Test (TAT))라는 새로운 채점기준을 만들었다. McClelland는 성취욕구 (need achievement) 혹은 N-성취이론(n-achievement theory)라고 불리는 성취 동기 이론 (Achievement Motivation Theory)으로 유명하다. Mt. Vernon, New York에 태어난 McClelland는 1938년 Wesleyan 대학교에서 예술학 학위를 받았고 1939년에 Missouri 대학교에서 문학석사를, Yale 대학교에서 실험심리학 박사학위를 받았다. 1956년 그가 사회관계학과 심리학 의장으로서 30년 동안 일했던 Havard 대학교에 들어가기 전에 Connecticut 대학과 Wesleyan 대학교에서 가르쳤다. 1987년에, 그는 Boston 대학교에 들어갔고 그곳에서 혁혁한 과학적 공헌으로 미국 심리학 협회 상을 받았다.

1) 맥크러런드 이론의 이해

1940년대 초 매슬로우는 욕구단계설에서 인간은 일련의 욕구를 선천적으로 가지고 태어나며 욕구는 시간 경과와 함께 사람들의 만족도에 따라 중요성이 다르게 나타난다고 주장한 반면, 맥클러런드(1961)¹⁹⁾는 사람들은 후천적으로 환경과 상호작용하면서 욕구를 개발한다고 주장하고, 후천적으로 학습된 욕구의 중요성을 강조하였다.

맥클러런드에 따르면 인간은 성별, 문화, 나이에 상관없이 세 가지 동기요인 중 하나가 사람마다 각기 다르게 나타나고, 그 중하나가 지배적 동기가 될 것이라고 하면서, 지배적인 동기가 되는 것은 주로 문화와 삶의 경험에 달려 있다고 하였다. 즉 인간의 욕구는 선천적으로 부여되는 것보다 사회문화로부터 학습되는 것으로 이해하였다. 맥클러런드가 제시한 세 가지 욕구범주는 다음과 같다.

권력욕구(nPow : need for power) 권력욕구는 다른 사람에 대한 통제 권한을 보유하고, 그들의 결정에 영향력을 행사하고 변화시키려는 욕망으로 강한 정서적 호소력을 가지고 있다. 자신의 자존감과 평판을 높이려는 권력욕구는 자신의 견해와 아이디어를 수용시키고 자신의 견해와 아이디어를 타인들이 이행하게 하는 노력을 경주한다. 이런 사람은 강력한 지도자로서 리더 지위에 적합하다.

맥클러런드는 권력을 개인적 차원과 제도적인 차원 두 개의 범주로 나누어 설명하고 있다. 권력욕구에 의해 동기부여 된 개인은 통제욕구를 가지고 다른 사람에게 영향력을 행사하고자 하며, 경쟁이 그들을 동기부여하고, 논쟁을 즐긴다. 그들은 높은 지위에서 인정받고자 하고, 지는 편에 서는 것을 선호하지 않는다. 그들은 자기훈련되어 있고 자신의 동료와 팀에게도 같은 것을 기대한다. 그들은 제로섬게임을 피하지 않는데 게임에서 한사람이 이기면 다른 한 사람은 패하는 것을 당연히 여기며, 협업은 선택사항이 아니라 생각한다. 이런 동기부여유형은 개인의 명성에 대한 필요와 더 나은 개인적 지위가 수반된다.

제도적 권한을 행사하는 사람들은 조직 목표를 달성하기 위하여 팀을 이끌고 팀 역량을 모으는 노력을 한다. 제도적 권한을 행사하는 사람들은 팀 구성원으로 더 적합하다.

친교욕구(nAff : need for affiliation) 친교욕구는 다른 사람들과 친밀한 인간관계와 사회적 관계를 형성하려는 욕구이다. 그들은 친근하고 지속적인 관계로 구성된 집단에서 일하는 것을 원하고 다른 사람들의 호의를 받고 싶어 한다. 그들은 경쟁관계에서 협업하는 경향을 보이고, 대개 고위험 상황과 불확실성을 좋아하지 않는다.

친교욕구에 동기부여 된 개인은 조직 내에 함께 일하는 것을 선호한다. 그들은 사

교활동을 하고 관계를 유지하며 사랑받고 호의가 받아들여지기를 원한다. 이 사람들은 작업장에서 문화의 규범을 고수하는 경향이 있으면, 거부감을 두려워하기 때문에 조직문화와 규범을 바꾸려 하지 않는다.

협업은 경쟁우위를 유지하기 위한 방안으로 동원하며, 위험을 회피하고 접근방식에 매우 신중한 태도를 보인다. 이런 사람들은 사회적 상호작용에 기반한 역할, 예를 들면 고객서비스 및 기타 고객 상호작용 업무 등에 더욱 효과적인 성과를 보일 수 있다.

친교육구는 다른 관점에서 보면 자율육구라 할 수 있는데 타인으로부터 자유롭고 싶은 육구이다. 그들은 독립적으로 자율적으로 과업을 수행하길 원하고, 회사의 제도나 규정을 좋아하지 않는다. 자율육구가 강한 사람은 의사결정과정에 참여하는 것을 좋아하고, 타인과의 관계에서 발생하는 스트레스에 견디는 힘이 강하며, 조직목표보다 개인의 목표와 상황을 더 중시하는 경향이 있다.

성취육구(nAch : need for Achievement) 성취육구는 과업을 통하여 무엇인가 성취하려는 육구이다. 성취는 개인별 추구하는 지향점이 다를 수 있지만, 평범한 것이 아닌 탁월한 수준의 목표에 도달하려는 육구로 도전적인 업무를 선호하는 결과 지향적 경향을 가지고 있기 때문에 성공이 적당히 어려울 때 높은 동기부여를 나타낸다. 즉 성공가능성이 떨어지면 도전자체를 포기하거나, 너무 쉽게 달성하는 과제는 흥미를 보이지 않을 수 있다.

성취육구에 동기부여 된 사람은 구성원들을 일하게 하고 심지어 목표달성을 위하여 투쟁을 피하지 않는 육구이다. 이들은 평범한 과업에 낮은 보상을 싫어하여, 도전적인 목표를 설정하고 탁월한 성과를 바탕으로 높은 보상을 추구하는 경향이 있다. 또한 목표달성을 위하여 계산된 위험을 기꺼이 감수하며, 그 결과에 대한 통제위치는 내부-자신에게로 돌리는 경향이 있다.

목표달성과정에서 정기적인 피드백을 받고 때로는 혼자 일하는 것을 좋아한다. 이 성격유형은 성취과정에서 달성한 업무를 기반으로 산출된 결과를 신뢰한다.

2) 이론적용사례

맥클러런드의 세 가지 동기를 일반회사나 조직에서 어떻게 활용할 수 있는가?

성취육구에 동기부여 된 사람에게 도전이 필요하지만 불가능하지 않은 과업이라야 한다. 그들은 어려운 문제나 상황을 극복함으로써 성공을 확인하고, 이러한 방식으로 그들의 열의를 지속시키는 것이 좋다. 성취감으로 동기부여 된 사람은 혼자 혹은 높

은 성과를 낸 사람과 매우 효과적으로 업무를 수행한다. 그들에게 피드백을 제공할 경우 공정하고 균형 잡힌 평가를 해야 한다. 그들은 무엇을 잘했는지 또는 잘못했는지 개선점을 알고 싶어 한다.

친교욕구에 동기부여 된 사람은 조직 내에서 가장 작업을 잘하기 때문에, 가능하다면 그들을 팀과 일체감을 느끼게 하는 노력이 필요하다. 그리고 그들은 불확실성과 리스크를 피하기 때문에 과업을 할당할 때 다른 사람들을 위하여 리스크 있는 과업은 유보하는 것이 좋다.

이들에게 피드백은 개인적으로 제공하는 것이 좋다. 균형 잡힌 피드백을 주는 것은 여전히 중요하지만, 그들과 좋은 업무관계와 그들에 대한 신뢰를 강조하여 평가를 한다면 그들은 더 개방적이 될 것이다. 이 들은 다른 사람들에게 눈에 띄게 나타나는 것을 원치 않기 때문에, 다른 사람들 앞에서가 아니라 사적으로 칭찬하고 관심 표명하는 것이 좋다.

권력욕구가 높은 사람들은 그들이 책임자가 되었을 때 가장 일을 잘한다. 그들은 경쟁을 즐기기 때문에 목표지향적인 프로젝트나 과업을 잘 수행한다. 또한 협상이나 다른 당사자가 아이디어나 목표를 확신해야하는 상황에서 매우 효과적일 수 있다.

피드백을 제공할 때는 팀원들에게 직접 연락한다. 그리고 그들의 경력목표를 성취하도록 도와줌으로써 그들에게 동기부여 시킨다.

McClelland의 인간동기이론의 주요 포인트는 모든 사람은 성취욕구, 친교욕구 그리고 권력욕구라는 세 가지 주요 동기 중 하나를 가지고 있다. 이러한 동기 유발 요인들은 선천적으로 타고나는 것이 아니라 우리의 문화나 인생경험을 통해 후천적으로 교육·개발되는 되는 것이다.

제 2 절 과정이론

동기부여이론 중 동기유발 과정을 설명하는 이론이다. 과정이론은 인식절차이론(cognitive process theories of motivation)으로 부르기도 한다. 내용이론이 욕구를 주 대상으로 연구하였다면, 과정이론은 정보처리(information processing)나 인식(cognition) 혹은 직무와 관련된 환경 요인과 상황 등을 주 대상으로 연구한다.

과정이론은 이러한 인식 요인들이 서로 어떻게 관련되어 있는가를 분석하는 데 관심을 둔다. 즉 인식 변수(cognitive variables)가 동기유발에 ‘어떻게, 왜’ 영향을 미치는가에 관심을 두며, 이러한 변수를 확인하는 것을 포함하여 변수 간의 관계나 상호교환 관계에 대하여 연구한다.

과정이론에는 브룸(Victor H. Vroom)의 기대이론(expectancy theory), 애덤스(Stacy Adams)와 호만스(Homans)의 공정성이론(equity theory), . 목표설정이론, 자기결정이론조고폴리스(Basil S. Georgopoulos) 등의 통로-목표 이론 등이 있다

1. 브룸의 기대이론

브룸(Vroom 1964)²⁰⁾의 기대이론(期待理論, expectancy theory)은 구성원의 동기를 유발하기 위하여 동기요인들이 상호작용하는 과정에 초점을 맞춘 이론으로, 앳킨슨(J.W. Atkinson)의 기대이론⁵⁾ 연구를 바탕으로 브룸(V.H. Vroom)이 완성시키고, 포터와 라울러(Lyman W. Porter & Edward E. Lawler III) 등의 업적만족이론⁶⁾으로 발전되었다.

5)앳킨슨의 기대이론 [expectancy theory of Atkinson] 사람들이 어떤 행위를 선택하는 데는 그 행위를 달성할 수 있는 가능성, 결과가 가져다 줄 유인, 그리고 그 행위를 얼마나 하고 싶어 하느냐 하는 요인이 복합적으로 작용한다는 앳킨슨(J. W. Atkinson)이 주장한 기대이론을 말한다. 그는 사람이 어떤 행위의 선택에 임해 두 가지의 경우를 고려한다고 본다. 하나는 그 행위를 성공적으로 수행하고자 하는 경우이고, 또 하나는 실패를 회피하려고 하는 경우다. 성공을 바라는 경우의 선택은 ① 성공하고 싶은 동기의 강도, ② 성공 가능성, ③ 성공하는 경우의 유인가를 고려한다. 반면 실패를 회피하려는 선택을 하는 경우는 ① 실패를 회피하고자 하는 동기의 강도, ② 실패 회피의 가능성, ③ 실패 회피 경우의 유인가를 고려한다는 것이다.(행정학사전, 2009. 네이버지식백과)

6)업적 만족이론[performance-satisfaction theory] 만족이 직무성취 또는 업적을 가져오는 것이 아니라 직무성취의 수준이 직무만족의 원인이 된다고 주장하는, Lyman W. Porter 와 Edward E. Lawler, III가 정립한 동기이론이다. 종래의 사기(士氣)이론이, 욕구의 충족이 업적의 달성을 가져온다(만족 → 업적)고 본데 반해, 이 이론은 업적의 달성이 만족을 가져온다(업적 → 만족)는 인과관계를 상정하고 있다. 즉 이 이론은 직무성취와 그것에 결부된 보상에 부여하는 가치, 그리고 어떤 노력이 보상을 가져다 줄 것이라는 기대가 직무수행 노력을 좌우 한다는 것이다.(사회복지학사전, 2009. 네이버 지식백과)

1) 기대이론의 내용

브룸은 개인이 어떤 행동을 할 때 예정된 결과가 얻어질 것이라는 기대와 그러한 결과가 개인에게 어떤 가치가 있는 것인가를 보여주는 유인 정도에 따라 행동한다고 하였다. 그는 인간이 행위를 선택하는데 미치는 요인을 ¹기대감(expectancy), ²수단성(instrumentality) 그리고 ³유의성(valence) 세 가지로 제시하였다(Vroom 1962)²¹⁾. 각 요인의 내용은 다음과 같다.

기대감(expectancy) 자신의 일정한 정도의 행동을 통해 기대하는 결과를 얻을 수 있으리라는 자신감(주관적 확률과 관련된 신념)으로 개인의 주관적 확률에 따라 “0~1”까지 변화한다. 노력-성과(effort-performance linkage) 관계

수단성(instrumentality) 일정한 수준의 성과에 도달하면 바람직한 보상이 주어질 것이라는 믿음 정도로 “0~1”까지 변화한다. 성과-보상(performance-reward linkage) 관계

유의성(valence) 성과 보상에 대한 개인의 선호도 즉 매력이나 가치에 부합하는 정도로 보상의 가치는 “-1 ~ 1”사이의 값을 가진다. 보상-개인목표(Reward-individual goal linkage) 관계

즉 노력하면 성과를 얻을 수 있고, 성과는 보상으로 이어질 것이며, 보상은 내게 가치 있을 것이라는 복합적 함수에 의해 결정된다는 동기이론이다. 도식적으로 표현하면 다음 [그림-]과 같다.

[그림-] 기대이론의 요인별 관계



따라서 개인은 과업을 수행하기 전 얼마만큼의 노력을 투입할 것인가를 결정하기 전 다음과 같은 요인을 고려하게 된다. 첫째 노력하면 요구되는 수준의 일을 달성할 수 있는가? 둘째 일의 성과에 따라 개인이 바라는 결과를 얻을 가능성이 있는가? 셋째 바라는 잠재적 결과에 대하여 본인이 두고 있는 가치는 어느 정도인가?

2) 동기요인간의 관계

기대이론의 세 가지 요인에 대한 관계성을 기본식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\text{동기부여의 힘 (M)} = \text{기대감} \times \text{수단성 (I)} \times \text{유의성 (V)}$$

$$0 \leq \text{기대감} \leq 1$$

$$0 \leq \text{수단성} \leq 1$$

$$-1 \leq \text{유의성} \leq 1$$

개인의 동기부여 힘은 요인의 곱으로 정리하였는데, 세 요인 중 어느 한 요인이라도 “0”에 가까워지면 동기부여의 힘은 급격히 떨어지게 된다는 것을 보여준다.

일반적으로 단일성과라 하더라도 보상은 한 가지 이상으로 제공되는데, 이 경우에는 제공되는 각각의 보상에 대해 수단성과 유인가를 곱하여 더한 후, 전체 기대감을 곱하면 동기부여의 힘이 된다. 다음 식과 같이 표현할 수 있다.

$$\text{동기부여의 힘 (M)} = \text{기대감(E)} \times \sum\{\text{수단성(I)} \times \text{유의성(V)}\}$$

결국 개인은 자신이 바라는 목표에 도달할 수 있다고 믿을 때 비로소 성과지향적 행동에 옮기게 되며, 보상에 대한 유의성이나 기대에 충분히 만족하지 않을 때는 동기유발은 일어나지 않는다는 것을 보여준다.

3) 문제점과 시사점

기대이론에서 동기부여의 강도는 기대감, 수단성, 그리고 유의성의 곱으로 계산되는데 동기부여의 힘은 세 가지 요인의 곱하기라서 어느 한 요인이더라도 “0”에 가까워지면 동기부여의 힘이 급격히 떨어지거나 경우에 따라 어느 한 요인이더라도 “0”이 되면 동기부여의 힘도 “0”이 되는 결과로 나타나게 되는 문제점을 안고 있어 이에 대하여 어떤 방식의 합산형태가 유의한 것인지에 대한 논의가 있었는데, 브룸의 기대이론은 주요 요인을 결합하는 방식에 개인차이가 있다고 했다(Stahl & Harrell 1981)²²⁾.

보상에 대한 적절성과 유인가에 대한 개인차에 대하여 이슈가 제기되었다. 당연히 보상의 동기 부여시킬 것이라는 일반론을 넘어 구체적으로 부정적 보상과 긍정적 보상, 내재적 보상과 외재적 보상 그리고 보상 내용에 대한 개인 차이를 어떻게 반영할 수 있는가에 대한 적절성을 확보하기 어려운 점이 있다.

또 다른 한편 이론에서는 개인에 대한 동기유발만을 다루었지만 집단에 대한 동일

화(同一化)나 단결심이라는 집단의 동기유발 측면은 검토되지 않았다는 비판을 받고 있다.

기대이론을 활용하여 실제로 적용하는 경영자나 관리자들은 부하들의 동기를 자극하는데 다음과 같은 시사점을 제시한다.

기대감을 높이기 위하여 교육, 훈련 또는 직무 재배치를 통하여 개인의 능력이나 기술수준을 높여주고 적절한 직무를 부여하여 직무수행에 대한 기대감을 높여줄 수 있다. 즉 직무에 대한 자신감을 부여하여 노력하면 성과를 낼 수 있다는 자신감 즉, 기대감을 높여줄 수 있다..

수단성을 높여주기 위하여 리더는 구성원들로부터 신뢰를 얻어야 한다. 성과를 내면 리더는 보상을 줄 것이라는 구성원의 믿음과 신뢰가 바탕이 되어야만 수단성이 높아진다.

성과에 대한 유의성을 높여주기 위하여 성과와 의미 있는 보상과 연계시켜야한다. 구성원 개인별 욕구차이를 세심히 파악하여 제공하는 보상이 개인별로 가치 있도록 해야 하고, 또 추가로 제공할 보상이 있는지 파악하는 것도 중요하다.

[표-] 조직에서 기대이론의 적용 시 체크사항

상급자에 적용	조직에 적용
- 부하가 달성해야 할 목표를 정확히 제시해 줄 수 있다. - 보상받기 가장 적절한 행동기준을 부하에게 제시할 수 있다. - 부하에게 목표수준을 달성할 수 있도록 확신을 줄 수 있다. - 조직성과와 부하의 업적을 미리 연계시킬 수 있다. - 부하의 노력은 반드시 보상이 있다는 확신으로 동기부여 시킬 수 있다. - 보상시스템이 공정하게 작동될 수 있도록 관리할 수 있다.	- 정당한 보상이라 내용공개가 가능하다. - 도전적인 직무설계가 가능하다. - 집단성과에 대한 보상으로 집단 팀워크를 창출할 수 있다. - 관리자들로 하여금 보상에 대한 정확한 예측을 가능케 하여 높은 사기와 업적을 유도할 수 있다. - 개인 간 차이에 유연성을 발휘시켜 동기상승으로 연계시킬 수 있다.

2. 공정성 이론

애덤스(J. Stacy Adams)의 공정성 이론(equity theory)은 개인 간 또는 개인과 조직 간의 교환관계에 초점을 맞춘다. 교환과정에서 지각된 불균형을 감소시키기 위한 방향으로 동기부여 되어 균형을 맞추는 행동을 한다(Adams, 1963)²³⁾는 이론이다.

초기 호만스(Homans, 1961)²⁴⁾는 교환관계에 있는 개인은 자신의 노력에 대한 보상을 받을 때 공정함을 느끼게 된다고 하는 분배공정성에 관한 최초의 주장에 대하여, 애덤스(Adams, 1965)²⁵⁾는 분배공정성이란 자신이 투입한 노력과 기여 정도와 그에 대하여 조직이 제공한 보상 비율이 준거대상에게 제공된 투입과 보상비율에 대한 일치여부라고 하였다.

이후 공정성 이론은 산출물이 나오게 된 과정과 절차도 결과만큼 중요하다고 하면서 해당연구에 과정과 절차의 개념을 도입하였다(Thibaut & Walker, 1975²⁶⁾; Leventhal, 1980²⁷⁾). 그리고 Bies & Moag(1986)²⁸⁾는 절차가 진행되거나 배당이 결정될 때 개인 간 일어나는 상호작용의 질에 따라 공정성 지각이 달라진다는 상호작용 공정성(Interactional justice)을 개념화 했다. 여기에서는 애덤스의 공정성이론을 중심으로 관련된 이론을 설명 한다.

1) 공정성 이론의 내용

애덤스(Adams, 1965)²⁹⁾에 따르면 개인들이 불공정한 상황을 지각하게 되면 불만족을 느끼고 정서적 긴장을 초래하게 되어 그런 불공정한 상황을 해소하기 위한 동기가 유발될 것이라 하였다. 불공정의 지각은 자신의 상태와 준거집단 또는 준거기준)과 비교하여 발생하는 심리적 상태이다.

인지부조화 이론⁸⁾은 상호 상충되는 두 가지 인지가 있으면 긴장이 유발되고, 인간은 긴장상태를 줄이거나 제거함으로써 안정 또는 균형 상태를 유지하려고 노력한다는 것인데, 공정성이론에서도 인간은 공정성을 유지하도록 동기부여 되어 있기 때문에 불공정이 지각되면 불만족과 긴장이 유발되고 공정성을 회복 또는 유지하려는 노력을 한다는 것이다.

7)비교 대상은 보통 타인이 될 수 있지만 자기 자신이 될 수도 있다. 조직관점에서 비교 가능한 타 회사 또는 산업평균등과 비교 가능하다. 다만, 어떤 비교 대상을 선택할 것인가에 대한 선호는 비교 대상이 갖는 매력과 유의성 또 정보의 유용성에 따라 결정된다.

8) Festinger는 두 개의 인지요소가 심리적으로 불일치할 때 긴장(부조화)을 일으키게 되고 이를 해소하기 위하여 긴장감을 초래하는 원인을 제거하여 심리적 균형을 이루도록 한다는 인지부조화 이론(Cognitive dissonance theory)을 통해 구성원의 공정성에 대한 태도반응에 대하여 설명하였다.

공정성의 지각은 사회적 비교에 있다. 개인은 절대적 기준에 의하여 자신이 받은 보상에 대한 공정성을 지각하기보다는 다른 사람과 비교를 함으로써 자신의 보상을 평가하는 경향이 있다는 것으로 초기 이론은 개인이 공정성을 인식할 때 다른 준거 대상과의 비교 과정이 필수적이라 하였다.

구체적으로 비교되는 것은 투입에 대한 산출의 비율이다. 투입은 개인이 조직에 기여하는 것들로 직무성과는 물론 자신이 직무와 관련된 자신의 경험이나 재능 등도 포함된다. 산출은 조직의 보상 또는 개인적으로 가치부여가 가능한 임금, 부가급부, 대우개선, 지위 등 조직으로부터 제공되는 모든 대가라 할 수 있다.

개인과 조직간 교환과정에서 주고받는 투입과 산출의 내용은 다음 표와 같다.

[표-]공정성이론에서의 투입과 산출

투입(input)		산출(outcome)	
▪ 시간 ▪ 지성 ▪ 교육/훈련 ▪ 경험 ▪ 기술(숙련) ▪ 창의성 ▪ 엄매임 ▪ 사회적 지위	▪ 조직 충성심 ▪ 나이 ▪ 성격적 특성 ▪ 소유도구 ▪ 노력 ▪ 출석 ▪ 건강	▪ 급여/상여금 ▪ 각종 부가혜택 ▪ 도전적 직무부여 ▪ 직업안정 ▪ 내재적 보상 ▪ 경력상승 ▪ 단조로움 ▪ 지위상징물	▪ 운명의 불확실성 ▪ 안락한 근무환경 ▪ 개인성장 ▪ 자기개발 기회 ▪ 상급자의 지원 ▪ 인정 ▪ 중요 의사결정에 참여 ▪ 허즈버그의 위생요인

공정성 이론에서는 개인의 투입에 대한 산출 비율(산출물/투입물)을 준거대상의 비율과 심리적으로 비교이고, 비교는 산출 또는 투입만을 비교하지 않고 상호 비율을 비교한다. 따라서 불공정이 존재하는 경우는 자신의 비율이 준거대상의 비율 다르다고 생각할 때이다.

2) 불공정의 지각과 대응행동

불공정의 지각은 우선 어떤 개인이 자신이 투입한 것에 비해 준거대상에게 더 많은 산출물이 제공되었다고 믿는 경우 과소지급(underpayment) 불공정성을 존재하게 된다. 그러나 어떤 개인이 준거대상에 비해 투입물 대비 자신의 산출물 제공이 더 많았다고 믿게 되는 경우 과대지급(overpayment) 불공정성을 지각하게 된다.

애덤스(1965)³⁰⁾는 과소지급 불공정성은 분노를, 과대지급 불공정성은 양심의 가책을 유발하여 다양하고 가능한 기제를 통해 불공정성을 해소시키려는 동기가 유발되

는데 조직상황에 따라 공정성 회복의 방법으로 다음과 같이 대안을 행동을 하는 것으로 나타났다.

투입물의 조정 조직에서 구성원이 분배적 공정성 지각에 따라 자신의 투입을 상향 또는 하향조정한다. 즉 자신에게 부여된 과업의 양과 질을 조절하여 준거대상과 비율이 같아지도록 직무태도나 행동 등을 조정할 것이다.

산출물의 변화 조직으로부터 과소지급 불공정성을 지각한 경우 산출의 양을 변경하는 방법으로 추가적인 보상을 요구하기 위하여 의사결정권자와 협상이 필요하며, 때때로 집단해결방식으로 노동조합이 동원된 힘겨루기 형태로 나타날 수 있다. 과대지급 불공정성에 대하여 산출을 변경하는 사례로 과대지급 분을 조직에 환수하는 경우는 없을 것이고, 간혹 유명인들이 수령하는 예외적 보너스나 성과급을 자선단체에 기부하는 형식으로 과대지급분의 환원이 일어나기도 한다.

과대보상의 경우에 취할 수 있는 반응으로, 과대보상을 인정하기 보다는 투입의 질 또는 산출의 가치를 재평가하여 불공정 지각을 인지적으로 왜곡(합리화)시키는 경향이 있다. 예를 들면, ‘내가 투입한 것이 비교적 더 중요하고 가치 있다’고 과대지급에 대한 합리화를 시킨다.

볼리노와 턴레이(Bolino & Turnley, 2008)³¹⁾에 따르면 과소지급의 경우 구성원들의 수행성고가 낮아진다는 연구결과는 확고하지만, 과대지급이 수행성고를 높인다는 연구는 드물다고 하였다. 특히 직장 내 절도와 관련하여 근로자들이 임금삭감에 의해 과소지급 불공정성을 경험한 근로자들은 절도를 함으로써 자신들의 산출을 변경시킨다고 하였다.

상황 이탈 불공정을 만들어낸 상황을 회피함으로써 불공정성을 해결하는 방식이다. 지각 또는 결근하는 등의 일시적인 저항이 있기도 하지만, 타 부서로 이동 또는 전출 외에 이직의도로 나타나기도 하여 이는 때때로 영구적 이탈로 이어지기도 한다.

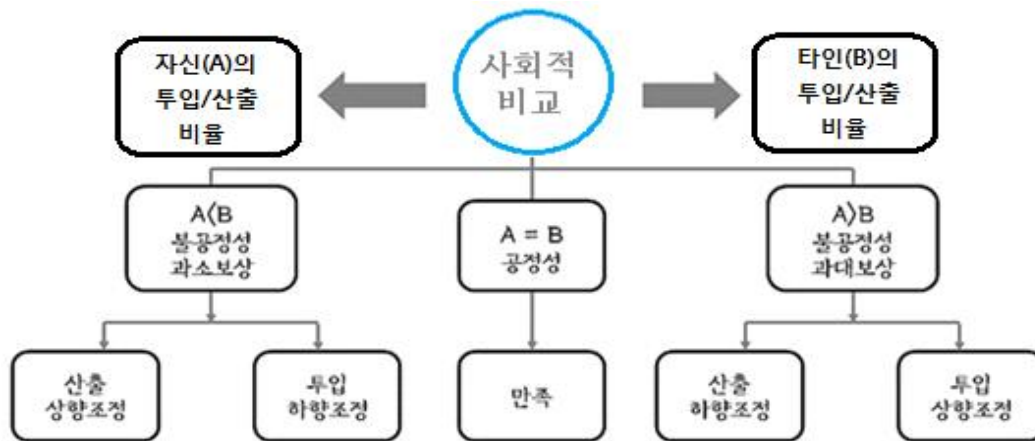
준거대상에 대한 압력 행사 문제의 준거대상을 불공정 상황에서 배제하거나, 투입을 변경시키게 하는 영향력을 행사한다. 조직 내의 관행을 살펴보면 새로이 사원을 채용할 경우 능력이나 실력보다 인간됨됨이 또는 조직적응을 더 중요한 선발기준으로 두는 경우와, 팀원 중 특정개인이 독자적으로 우월한 성과를 내는 경우 여러 가지 압력을 행사하여 특정개인의 실력발휘를 저지하여 팀 내 평균 수준의 성과로 저하시키는 경우라 할 수 있다.

준거대상의 변경 불공정 지각을 하게 된 비교대상 인물을 변경함으로써 불공정을 해소하는 전략이다. ‘저 사람하고 나는 원래 비교대상이 아니었는데...’ 하며 과대지

급의 경우 준거대상을 상향시키거나, 과소지급의 경우 하향시키는 경우이다.

공정성이론의 기본모형은 [그림-]과 같다.

[그림-] 공정성이론의 기본모형



3) 분배 공정성과 절차적 공정성

공정성이론은 초기에 형평이론(equity theory)로 불렸는데, 공정성을 평가할 때 투입과 산출의 형평 원칙에 초점을 두었기 때문이다. 따라서 초기 공정성이론에서는 형평성을 공정성과 동일개념으로 파악했다. 형평이론은 피 고용인들이 기여한 노력의 결과 성과가 높아지면 보상도 높아질 것이라는 믿음으로 공정성 규범(equality norm)으로 언급되었다.

이후 이론이 발전되면서 형평원칙에 근거한 자원 분배와 배당뿐만 아니라 평등의 원칙이 중요한 개념으로 등장하게 되었다. 즉 형평성은 공정성이라는 도식이 더 이상 지지받지 못하게 되면서 초기 분배공정성에서 절차의 공정성이 중요한 관심사가 되었다. 즉 분배공정성이 보상의 공정한 분배를 다루고 있다면, 절차 공정성은 보상의 분배 또는 배당 과정의 공정성을 다룬다.

절차 공정성(procedural justice)은 개인들이 조직 내 보상의 분배결과에만 관심을 둔다는 분배 공정성의 한계를 지적하고, 개인들은 보상 결과만이 아니고 분배 과정상의 공정성도 중요하게 여긴다는 것으로 이를 분배 공정성과 구분하여 절차에 대한 공정성으로 개념화 시켰다.

티보트와 워커(Thibaut & Walker, 1975)³²⁾는 갈등조정 과정에서 제3자 개입정도

에 따른 결과 만족도의 차이를 연구하였는데 이 연구에서 실험대상자들은 보상수준과 상관없이 보상이 분배되는 (의사결정)과정에 참여하여 의견을 제시하고 영향력을 행사한 경우 결과에 더 만족하는 것으로 나타났고, 갈등조정 과정을 제3자에 의존하여 성사된 협상 결과에 대한 만족도는 떨어지는 것으로 나타났다고 한다.

린드와 타일러(Lind & Tyler, 1988)³³⁾에 따르면 개인들은 절차 공정성이 자신들에게 직접적인 이득을 주기 때문이 아니라 절차 공정성이 주는 심리적 가치를 중요하게 생각하기 때문에 절차 공정성을 중요시한다. 이들은 장기적 관점에서 사회적 관계를 통해 정체성을 확보하기 때문에 집단 소속감이 중요하다고 가정한다. 또 개인은 집단에서 받는 처우를 중요하게 여기는데 처우수준은 개인이 집단으로부터 확인하고 싶은 자신의 정체성을 형성하는데 중요한 요인이기 때문이라고 한다.

개인이 조직의 절차적 공정성을 파악하는 3가지 요소로, 첫째는 신뢰이다. 조직의 분배 체계가 수혜자에게 손해를 주지 않을 것이라는 신뢰가 있어야 한다. 둘째, 분배의 수혜자를 구성원으로서 완전하게 인정해야 한다는 느낌이다. 셋째, 분배를 결정하는 체제가 공정하고 차별적이지 않아야 한다(Lind & Tyler, 1988)³⁴⁾.

레벤탈(Leventhal, 1980)³⁵⁾은 실제 조직 차원에서 절차적 공정성 개념을 도입하고 공정성을 수립조건으로 6가지 원칙을 제시하였다. 이것은 조직의 원활한 소통을 위한 원칙으로 내용은 다음과 같다. 첫째 일관성(consistence)의 원칙으로 분배 과정은 시간적으로나 대상에 대해 일관적으로 적용되어야 한다. 둘째 편견억제(bias suppression)원칙으로 분배 과정은 분배자의 개인적 이익을 고려해서는 안 된다. 셋째 정확성(accuracy)의 원칙으로 분배 과정은 가능한 다양한 정확한 정보와 의견을 바탕으로 이루어져야 한다. 넷째 수정가능성(correct ability) 원칙으로 분배 과정에서 잘못된 점은 즉시 수정할 수 있어야 한다. 다섯째 대표성(representativeness) 원칙으로 분배의 영향을 받는 하위에 있는 모든 집단의 기본적인 이해, 가치, 전망 등을 아우를 수 있어야 한다. 마지막으로 윤리성(ethicality) 원칙으로 분배 과정이 분배 당사자의 개인적인 도덕 및 윤리 수준을 충족시켜야한다는 점이다.

4) 공정성이론의 적용과 시사점

공정성이론에 다음과 같은 한계점이 있다.

단순화 문제 공정성이론은 투입과 산출에 집중하는데 공정성 인식과정을 지나치게 단순화하였다는 비판이 있다. 공정성 지각은 보상에 대한 결과뿐만 아니라 보상과정도 중요한 요인이라는 점을 인지해야 한다.

준거대상에 대한 왜곡 초기 공정성 이론은 조직 내 동료들 대상으로 한정적 비교를 통해 형성되는 지각에 주목하였지만 비교 당사자가 동시에 과소지급 또는 과대지급을 받는 경우 이론의 왜곡이 생길 수 있다는 점을 설명하지 못한다.

평가 대상과 기준에 대한 편견 보유능력이나 과업성과가 동일한 경우라도 인종, 성과 같은 개인이 결정할 수 없는 귀속지위에 따라 보상수준에 영향을 미치는 경우에 대하여 설명할 수 없는 한계를 지닌다. 또 준거대상 기준설정에 대한 설명이 필요하다.

지각의 왜곡 과소 지급에 대한 부정적 감정은 뚜렷한데 반해 과대 지급에 대한 그 감정은 뚜렷하지 않고, 오히려 과대 보상의 경우 불공정성을 인정하려들지 않는 지각상의 왜곡이 발생한다.

경영학적 관점에서 주는 의미는 구성원에 대한 보상과 관련된다. 경영자들에게 급여나 가능한 보상을 통하여 종업원을 어떻게 동기 부여시킬 것인지 시사점을 준다. 경영자는 보상뿐만 아니라 보상제도와 같은 구조적 측면에 대한 신뢰를 얻고 윤리적으로 운영할 필요가 있다. 공정성 이론을 금전적 보상제도와 연계한 연구에서 시간급 및 성과급의 과다지급 및 과소지급에 따른 불공정 지각이 성과에 대한 영향을 조사한 결과 4 가지 가설이 연구되었다.

시급의 과다지급 공정성을 회복하기 위하여 투입 또는 노력을 늘려 성과의 양과 질이 높아질 것이다.

시급의 과소지급 공정성을 회복하기 위하여 투입 또는 노력을 줄여 성과의 양과 질이 낮아질 것이다.

성과급의 과다지급 공정성을 회복하기 위하여 더 많은 노력을 투입할 것이다. 그러나 투입이 늘어나며 성과의 양도 늘어나 추가적인 보상이 뒤따라 불균형이 증대될 것이다. 따라서 추가의 노력은 성과의 양보다 성과의 질을 높이는 방향으로 나타날 것이다.

성과급의 과소지급 공정성을 회복하기 위하여 성과의 질을 낮추고 양을 높여, 추가적인 노력의 투입 없이 산출물을 높이려는 방향으로 행동할 것이다.

이 가설들은 실증연구를 통하여 지지를 받고 있으나, 과다지급의 경우는 의문점이 남아있다. 금전적 보상 이외에 지위를 상징하는 직위 타이틀이나 지위에 따라 제공되는 업무 공간 등 비금전적 보상도 공정성이론의 적용이 가능하다.

3. 목표설정이론

하버드 경영대학원(MBA) 졸업생을 대상으로 했던 한 연구(1979)³⁶⁾는 목표설정의 중요성을 설명하는데 자주 인용된다.

연구대상 졸업생들에게 ‘뚜렷한 목표를 설정하고 이를 성취하기 위한 구체적인 계획이 있는가?’라는 질문을 하였는데, 졸업생의 3%는 기록된 목표설정과 목표달성을 위한 계획이 수립되었던 반면, 13%는 목표가 있었지만 기록되지 않고 나머지 84%는 목표가 없었다. 졸업 후 10년이 지나 목표가 있던 13%는 목표가 없던 84% 보다 평균 2배의 소득이 있었고, 목표를 기록해 둔 3%는 나머지 97%보다 무려 10배의 소득을 올렸다는 조사 자료가 목표설정의 중요성을 설명하고 있다.

1) 목표설정이론의 내용

목표설정이론(goal setting theory)의 출발은 사람들의 행동이 그들이 가지고 있는 목표, 목적 또는 의도에 의해 동기화 된다는 것이다. 목표설정이론을 연구하여 처음 제시한 Locke(1966)³⁷⁾는 인간이 합리적으로 행동한다는 기본적인 가정에 기초하여, ‘개인이 의식적으로 얻으려고 설정한 목표가 동기와 행동에 영향을 미친다.’는 동기이론을 제시하였다. 즉 개인의 성과가 목표에 의해 결정된다는 것이다.

대부분의 조직 내에서는 목표설정이론에 근거하지는 않더라도 목표설정 원리에 따라 목표관리를 광범위하게 사용하고 있으며 산업화가 진전된 곳에서는 다양한 목표설정 프로그램이 사용되고 있다. 조직심리학자들은 동기이론 중 현재까지 가장 유용한 이론을 목표설정이론이라고 할 만큼 광범위한 지지를 받고 있다(Locke & Latham, 1990)³⁸⁾.

헬리겔과 슬로컴(Hellriegel & Slocum, 1978)³⁹⁾은 조직 및 개인이 달성해야 할 목표가 적합하게 설정되어야 하고, 개인의 수행 목표는 다음과 같은 기준을 충족해야 한다고 주장한다.

- 목표는 분명하고 세밀하며 모호하지 않아야 한다.
- 목표는 필요조건을 명확하게 기술해야 한다.
- 목표는 조직의 정책과 절차와 일치해야 한다.
- 목표는 경쟁성을 지녀야 한다.
- 목표는 기대, 동기 부여, 도전감을 유발할 수 있어야 한다.

2) 목표의 특성

기업조직에서 고성과를 내는 부하에 대한 설문조사를 보면 ‘상사의 기대를 정확히 알고 있다.’고 대답한 반면 저성과자들의 대부분은 ‘내가 무엇을 해야 하는지 정확히 알지 못한다.’ 또는 ‘상사의 요구하는 기대를 잘 알지 못하다.’는 대답이 있었다. 이 대답은 목표가 분명히 있어야 한다는 것을 말하는 것으로, 어떤 목표가 동기를 부여 시키는지 몇 가지 중요한 사항은 다음과 같다.

구체적이고 도전적인 목표 우선 하버드 MBA사례에서 보듯 막연히 최선을 다한다는 애매한 목표보다 구체적으로 목표를 설정하는 것이 중요하다는 점을 분명히 하고 있으며, 난이도 측면에서도 누구나 쉽게 달성할 수 있는 목표보다 도전적인 목표를 설정할 때 성과가 높게 나타난다.

도전적인 목표 설정이라 하여 때로는 터무니없는 목표를 제시한 사례가 있기도 하지만, 조직에 절박성이 있어 반드시 달성해야 할 목표라고 인식된다면 설명하기 어려운 동력이 생기기도 하는데, 혹자들은 한국인의 고유허성으로 한(恨), 신바람, 할 수 있다는 자신감으로 설명하기도 한다.

구체적이고 도전적으로 설정한 목표는 중요한 기능을 수행하는데 Steers(1989)⁴⁰⁾는 첫째, 설정된 목표는 행동이나 방향을 결정해 주는 기능을 지닌다. 둘째, 목표는 조직이나 개인의 실적을 평가하는 표준이 될 수 있다. 셋째, 목표는 여러 활동과 목표 추구에 필요한 자원을 활용할 수 있도록 해줌으로써 합법성의 근거를 제공해 준다. 넷째, 조직의 측면에서 볼 때 조직의 구조 즉, 의사소통 형태, 권위나 권력관계, 지위의 배정 등에 직접 영향을 미칠 수 있다. 마지막으로 목표를 연구함으로써 다른 방법으로는 알아낼 수 없었던 조직 구성원이나 조직의 감추어진 동기, 성격 및 행동 등에 대한 통찰력을 얻을 수 있다고 하였다.

지시된, 자발된 그리고 협의된 목표 목표는 상사로부터 지시된 목표(Assigned goal)와 부하가 자발적으로 설정한 목표(Self-set), 또 상사와 부하가 함께 논의하여 설정한 목표(Participative goal) 세 가지 차원으로 구분할 수 있는데(Locke & Latham, 1990)⁴¹⁾, 지시된 목표는 업무를 수행할 부하가 거부감 없이 받아들여야 효과가 있는 것으로 나타났다.

적지 않은 사례에서 볼 때 위에서 찍어 누르듯 지시되는 조직목표는 구성원의 반발을 사게 마련인데, 조직목표에 대한 일시적 동의(목표수용: goal acceptance)에 반해 목표에 대한 몰입은 일정기간 처음 받아들인 목표를 지속적으로 유지하려는 애착을 포함하는 것으로 권한, 동료, 보상, 공개적 선언, 개인취향 등이 목표몰입에 영향을 미치는 요인이다.

그리고 목표의 세 가지 차원 중 지시된 목표(Assigned goal)가 목표몰입이나 성과가 높은 것으로 나왔다. 다만 지시된 목표가 기대하는 성과와 연결되려면 몇 가지 상황요인들을 충족시킬 필요가 있다.

첫째 상황요인은 ‘직무의 복잡성’ 정도로 Csikszentmihalyi(1997)⁴²⁾는 복잡한 과업은 성과를 방해하며 구성원은 과업수행보다 목표에 매달리는 경향을 보일 수 있다고 하였고, 이 요인은 추가의 실증적 연구가 필요한 부분이기도 하다(백기복, 2014⁴³⁾).

둘째로 피드백의 제공 여부는 성과와 직접적으로 영향을 주는 요인으로 구성원의 자신감을 형성하는 요인이다. 진행경과에 대한 피드백이 있어야 목표달성에 대한 가능성을 확인하고 추가의 노력을 하게 된다.

셋째로 보상은 성과를 높이는데 큰 역할을 한다. 보상방법은 내재적 보상과 외재적 보상으로 구분할 수 있는데, 외재적 보상을 목표와 연계시켜 인센티브, 승진, 연봉에 반영할 경우 성과를 향상시킬 수 있다. 성과에 대한 내재적 보상은 성취감, 자신감, 업무만족도 등이 높아지는데 다만 내재적 보상은 목표의 난이도가 높을수록 구성원들이 느끼는 만족도가 높아지는 것으로 나타난다.

넷째로 직무능력과 목표의 상호작용이 성과를 결정하는데, 목표의 난이도가 높을수록 필요한 직무능력의 수준과 상관관계가 높아지는 경향이 있다. 일정수준까지는 목표가 어려워질수록 성과도 올라가지만, 너무 높은 목표로 능력에 한계가 오면 성과는 완만히 상승하게 된다.

마지막으로 경쟁상황이다. 경쟁관계가 치열해질수록 지시된 목표에 대한 구성원의 목표 수용도는 높아지고, 경쟁상황 자체가 구성원개개인에게 스스로 목표를 설정하게 함으로써 성과를 높여주는 효과가 있다.

3) 조직차원의 목표 관리

차원을 확대하여 조직관점에서 목표설정을 보면, 직무수행을 유지하거나 증진시키는 효과적인 방법으로 대부분의 조직이 조직목표를 달성하는 방향으로 노력을 하고 있다. Locke 등(1981)⁴⁴⁾은 목표설정이 직무수행을 효과적으로 향상시키는 요인들을 제시하였다.

첫째 구성원들이 목표를 수용함으로써 목표에 몰입해야한다는 점이다. 조직과 개인의 동기요인은 다를 수 있는데, 구성원이 목표를 수용함으로써 조직목표를 달성하

려는 동기가 향상될 것이다.

둘째 목표를 향한 각 과정에서 피드백을 받아야 한다. 성과에 대한 피드백을 받지 못하면 목표가 행동방향과 일치하는데 어려움이 생길 수 있다.

셋째 구체적이고 도전적인 목표 수립은 더 나은 성과로 연결될 것이다. 항상 목표 달성이 되는 것은 아니지만 최선을 다하여 과업을 수행한다면 목표의 난이도가 높을 수록 수행결과가 좋아질 수 있다. 그러나 구체적이고 힘든 목표가 막연히 최선을 다 한다는 애매한 목표보다 효과적이고 더 나은 성과로 이어진다.

넷째 자신 스스로 설정한 목표는 일반적으로 조직이 부여한 목표에 비하여 더 나은 결과로 이어진다. 구성원들이 목표설정과정에 참여하여 스스로 목표를 설정하는 것은 더욱 효과적이다. 구성원들의 참여는 목표가 효과적이기 위해 필요한 목표수용 가능성을 높여준다.(자기결정이론에서 추가로 다룬다.)

목표설정이론의 한계점이 지적되는 연구결과가 있긴 하지만, 목표설정이 직무성과를 증진시킨다는 것은 이미 확고한 지지를 받고 있어, 구성원이나 조직차원에서 직무성과를 높이는 수단으로 활용되고 있다. 앞서 검토된 직무수행을 효과적으로 향상시키기 위한 중요한 요인들은 목표설정 프로그램을 구성할 경우 반드시 포함시켜 관리할 필요성이 있다.

목표설정은 참여적 의사결정, 유인체계, 직무설계와 더불어 이를 구체화시킨 목표관리 프로그램(Management By Objectives, MBO)를 개발하고 추진하는데 중요한 요인이다.

4) MBO(Management by Objectives)

조직이 명확한 목표를 수립하여 활동하는 것과 목표 없이 활동한 결과 성과차이는 분명히 드러나겠지만, 목표설정 여부는 성과차이를 넘어 조직의 지속가능성을 확인하는 시금석이 된다. 따라서 대부분의 조직은 좋은 목표설정을 위하여 노력하고 있으며 특히 영리조직의 경우 효과적인 목표설정을 위한 남다른 시간과 노력을 투입하고 있다.

이 같은 목표설정이론이 구체적으로 어떻게 실행되는지 1954년 피터 드러커(Peter F. Drucker)가 제안한 목표관리 프로그램으로 MBO가 조직 내에서 구체적으로 어떻게 수립되고 운영·평가되는지 알아보자

피터 드러커는 1954년 듀폰 등 여러 기업에서 실시하고 있던 목표관리를 체계적으

로 정리한 뒤 새롭게 소개되면서 기업을 중심으로 활용도가 급속히 증가되어 현재까지 많은 조직에서 활용되어지고 있으며, 용어에 대하여 사용자에 따라 달리 표현하는 경우도 있지만 ‘목표에 의한 관리(MBO)’로 불려진다.

MBO는 조직 내에서 상사와 부하가 조직목표를 바탕으로 조직구성원의 참여를 통해 일정기간 달성해야하는 목표를 확인하고 개별적으로 부과된 목표를 실행하고 평가 및 피드백 시켜 최종적으로 조직목표를 달성하는 관리 과정이라 할 수 있다.

Odiorne(1976)⁴⁵⁾은 MBO는 조직에서 상사와 부하가 공동으로 조직의 공통된 목표를 확인하고, 기대하는 결과 측면에서 개별적인 업무 책임분야를 규정하고, 업무단위를 실행하기 위한 지침으로서 조직구성원 개개의 기여도를 평가하는 과정이라고 하였다.

MBO는 실행, 성과 평가 그리고 피드백의 과정을 거치는데 다음 그림과 같다.

[그림-] MBO(Management by Objectives) Process



MBO의 특·장점은 다음과 같다

첫째, 설정된 목표는 조직 전체를 대상으로 하는 조직비전이나 미션체계로 모든 구성원에게 일관된 체계로 할당된다. 상위 조직단위에서 순차적으로 회사, 본부(부문), 팀(부), 팀원까지 일관된 목표할당체계로 구성된다. 목표의 성격에 따라 구성원 개개인의 목표들을 취합하여 팀별 목표를 설정하는 경우도 있다.

둘째, 목표설정 단계에서 구성원의 참여를 기초로 한다. 본부단위의 목표설정은 상위부문의 최고책임자와 본부장간에 협의하고, 팀 단위의 목표는 본부장과 팀장이, 팀원의 목표는 팀장과 팀원이 협의하여 단위 조직별 상황과 능력을 고려한 목표가 설정된다. 이와 같이 각 단계에서 구성원을 참여시켜 설정된 목표는 구성원들의 자발적 동기를 증진시키고, 조직에 대한 구성원별 성과를 확인할 수 있다.

셋째, 목표 달성을 위한 실행과정에서 필요한 자원과 수단, 방법 등을 구체화할 수 있어 효과성과 효율성을 동시에 추구하게 된다. 즉 MBO는 올바른 목표를 설정하게 되며, 설정된 목표가 올바르게 추진되는 목표관리체계이다. 따라서 구성원 간 불필요한 경쟁을 억제하고 상호협력을 유도하여 조직결속력을 높이는데 도움을 준다.

넷째, 체계적인 평가를 가능하게 한다. 구체화된 목표를 구성원들의 참여를 통하여 각 부문과 구성원별로 할당하였기 때문에 구성원의 목표에 대한 인식이 높고, 조직 단위별 구성원별 평가를 체계적으로 실시할 수 있다. 평가결과에 대한 피드백을 통하여 목표차이를 확인하여 다음 목표설정 또는 실행단계에서 피드백 정보를 반영할 수 있다.

MBO의 장점에 불구하고 적용상 난점이 있다.

첫째, 정량적 목표설정에 어려움이 있어 목표의 측정 가능성은 물론 성과평가까지도 영향을 미칠 수 있다. 둘째, 조직을 둘러싼 환경변화의 불확실성이 높은 경우 장기적 관점의 체계적인 목표설정이 어렵고, 단기적인 수량적 목표로 의미가 축소될 수 있다. 셋째, 조직문화가 권위적이거나 경직된 경우 적용단계에서 어려움이 있을 수 있다. 마지막으로 적용절차의 복잡성과, 부하와 합의에 이르는 시간과 노력이 필요하고, 때로는 성과목표서가 문서로만 존재하는 경우도 있다.

최근의 성과관리시스템은 목표에 의한 관리(MBO)에 이어 BSC(Balanced Score Card)에 기반을 둔 성과관리제도가 도입.확산되고 있다.

BSC는 조직의 미션·비전을 달성하기 위하여 재무, 고객, 내부프로세스, 학습·성장이라는 4가지 관점의 핵심요인을 성과지표로 설정하고 실행하는 전략적 관리시스템으로, 이는 종래의 기업 성과지표가 단기·재무적 관점에 치중함으로써 상대적으로 소홀했던 조직의 장기비전을 중요시하는 비재무적 관점을 보완한 특징을 가지고 있다.

4. 자기결정이론

자기 결정 이론(Self-Determination Theory, SDT)은 개인이 사회적 환경과 상호작용하는 인간성 및 동기에 대한 광범위한 이론이다. SDT는 동기부여 연구를 구성하는 메타이론⁹⁾으로써 여러 유형의 내재적 및 외재적 동기를 정의한다. 이 동기는

9) 메타이론[metatheory] : 이론을 대상으로 하는 이론. 두 개의 이론 A와 B가 있을 때, A가 B를 대상으로 하여 전개되고 있을 경우에, A는 B에 대하여 「메타이론」이라고 하고, B는 A에 대하여 「대상이론」(object theory)이라고 한다. 메타 이론과 대상이론은 서로 상대적인 관계에 의하여 성립되는 개념들이다. 규범적 윤리학을 대상이론으로 하는 메타 윤리학, 물리학이나 생물학 등의 과학을 대상이론으로 하는 과학철학 등이 메타 이론의 대표적인 것이다. 과학이 객관적으로 존재하는 세계를 설명

인지적, 사회적 발달과 성격 그리고 상황 반응에 대한 영향을 설명한다.

1) 자기결정이론의 내용과 미니이론

SDT⁴⁶⁾는 인간행동의 통제 원천이 내부인가 아니면 외부인가로 나누고, 인간의 동기는 내적으로 통제될 때 높으며 외부통제에 의하여 행동할 때 낮다는 명제에서 출발한다. 또 SDT는 유기적 변증법적 관점(organismic dialectical perspective)에서 인간은 심리적 성장과 자신을 발달시키려는 욕구가 있다는 가정에서, 이에 대한 통합과정을 SDT로 본다. 그리고 개인들이 욕구를 통제하는 세 가지 요인으로 '자율성(autonomy),² 유능감(competence) 그리고³ 연대감(relatedness)을 제시하였다.

자기결정이론은 6개의 미니이론(mini-theory)로 구성되었다. 각 각의 이론은 연구실 및 현장조사에서 나온 일련의 동기부여 기반현상을 설명하기 위하여 연구되었다. 각각의 이론별 간략한 내용은 다음과 같다.

인지평가이론(Cognitive Evaluation Theory: CET) 내재적 동기로 '그 자체(for its own sake)'를 위하여 행동하는, 만족에 기초하고 있는 동기이다. CET의 원형은 아동의 놀이이지만 인간 창의성의 원천이다. CET는 교육, 예술, 스포츠 등 여러 영역에서 내재적 동기를 촉진하는 유능감과 자율성에 의해 지원되는 역할을 강조한다. 인간행동의 통제원천이 내면인가 아니면 외면인가에 초점을 맞춘다. 내면의 동기가 유발된 경우 외재적 보상을 제공하면 내면의 동기가 감소된다고 주장한다.

유기적 통합이론(Organismic Integration Theory: OIT) 다양한 형태의 외부 동기특성, 결정요인과 결과를 다룬다. 내재동기 연구자들은 동기를 내부와 외부로 나누고 두 요인을 대립적 관계로 파악한다. 그러나 행동이론 연구자들은 내적흥미와 동시에 강화(외부적 보상)가 일어나면 동기가 높아진다고 주장하고, 또 다른 연구자들은 내부인자와 내부인자는 상호 보완적이라고 주장한다. 따라서 동기를 이분법적 관점에서 접근하는 것보다 행동의 원인을 다양한 관점에서 접근하고자 하는 견해가 OIT이다.

인과지향성이론(Causality Orientations Theory: COT) 사람들의 환경적응 성향과 행동규제 양식의 개별적 차이를 설명한다. COT는 세 가지 유형의 인과관계를 설명

하는 이론을 전개하는 데 비하여, 과학철학은 그러한 과학을 탐구의 대상으로 한다. 그런 의미에서 과학철학은 「2차원적」(second-order) 혹은 「고차원적」(higher-order) 이론이라고 일컬어지기도 한다. 현대의 분석철학에 의하면, 철학은 메타 이론의 학문이라고 규정되기도 한다.(교육학용어사전, 1995 네이버지식백과)

하고 평가한다. 첫째 현재 일어나는 일에 대한 관심도와 가치를 기준으로 행동하는 자율성, 둘째 보상, 이익 및 승인에 초점을 둔 통제성향, 셋째 역량에 대한 불안으로 특징된 비인격적 또는 동기 부여된 경향 세 가지를 다룬다.

기본심리욕구이론(Basic Psychological Needs Theory: BPNT) 심리적 욕구 증진 개념과 그들의 심리적 건강과 웰빙(well-being)의 관계를 설명한다. BNPT에서 심리적 웰빙과 최적 상태에 대한 논의는 자율성, 유능감 그리고 연대감에 근거한다고 한다. 이들 세 가지 요인은 모두 필수적이고, 어느 요인이라도 방해될 받게 되면 대가를 치르게 된다.

목표구성이론(Goal Contents Theory: GCT) 내재적 목표와 외부 목표 간의 차이에서 비롯된 동기부여와 건강을 다룬다. 재정적 성공, 외모, 인기/명성과 같은 외부 목표들은 특히 사회공동체, 친밀한 관계, 개인적 성장과 같은 내재적 목표들과 대비되고, 전자는 더 낮은 건강과 더 큰 불행과 관련이 있을 가능성이 있다고 주장한다.

관계동기이론(Relationships Motivation Theory: RMT) 연대감과 다른 관계들과 관련을 설명한다. 연대감은 3가지 기본 심리욕구 중 한가지로 가장 친한 친구나 연인과 같은 친밀한 개인적 관계 개발과 유지와 관련이 있다. RMT는 연대욕구에 안정감을 제공한다. 연구결과 개인 간 높은 수준의 관계 형성은 한쪽에서 다른 한쪽의 사람들에게 자율성, 유능감 그리고 연대감을 지지해주는 관계에서 나온다고 한다.

2) 내재적 동기부여의 중요성

최근 인지평가이론(Cognitive Evaluation Theory: CET)은 자기결정이론으로 변화 발전되어 간다(Deci & Ryan, 2008a)⁴⁷⁾.

구성원들의 동기를 높이기 위한 임금이나 작업조건 같은 외재적 요인보다 긍지, 칭찬과 같은 내재적 요인의 역할이 증대되고 있다. 과거에는 외재적 동기요인과 내재적 동기요인은 상호 영향을 미치지 않는 독립변수로 보았는데, 연구결과 일 자체에 흥미가 있어 열심히 하는 사람에게 외재적 보상만을 제공한 경우 일 자체에 대한 흥미가 떨어 질 수 있다는 것이다.

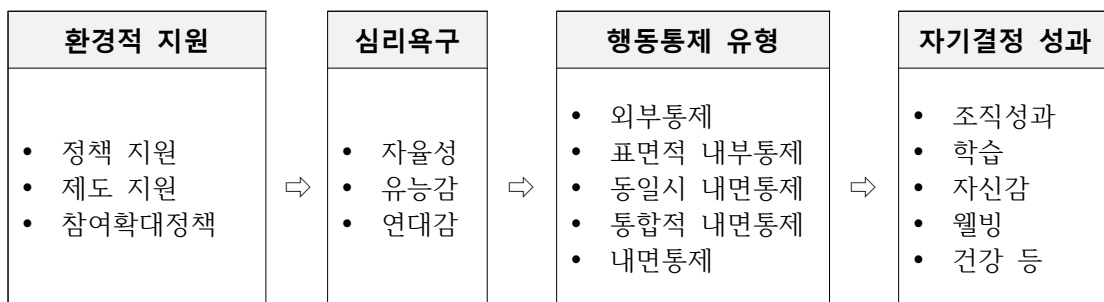
자기결정이론에서 내재적 동기는 개인들이 욕구를 행동화하고 선택함으로써 행동을 즐길 수 있으며 이 과정에서 심리적인 안정감을 가지게 된다고 한다. 무엇을 하는가 보다 왜 하는지가 더 중요한 선택의 이유가 된다. 개인들이 어떤 활동을 할 때 내재적으로 동기화된 경우에는 추가의 보상, 유인 또는 강제하는 것이 필요하지 않는데 이는 그 활동자체가 개인들에게 보상이기에 스스로 행동하게 되는 것이다(Deci

& Ryan, 1985)⁴⁸⁾.

외재적 동기는 내재적 동기의 상대 개념으로 행동주체인 당사자 개인이 아니라 타인으로 인한 타인의 만족을 위한 것으로 칭찬, 유인요건, 처벌 등이 있으며 외재적 동기를 통한 유인은 행위주체인 당사자 본인의 활동에 낮은 관심과 결과지향적인 태도를 보이게 할 수 있다.

자기결정이론의 모형은 [그림-]과 같다.

[그림-] 자기결정이론 모형



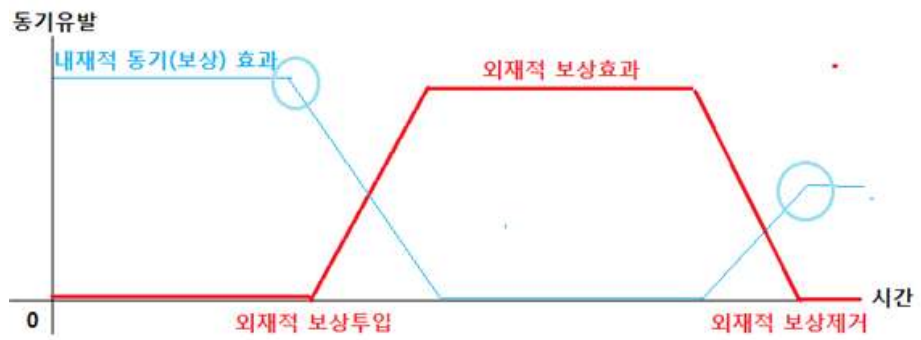
3) 보상과 피드백의 (내재적)동기부여 효과

인간은 자신의 행동에 대한 원인을 규명하려는 심리적 속성을 갖는다. 이러한 관점에서 보면 외적 보상 없이 내재적 동기가 유발되어 있는 상태에서는 원인으로 돌릴 만한 다른 요인(예, 외적 보상)이 없기 때문에 열심히 일하는 행위의 원인을 일 자체의 특성(즉, 일이 재미있어서) 때문이라고 귀인하게 된다.

그런데 이처럼 내적 귀인의 상태에 외재적 보상을 제공하게 되면 열심히 일하는 것에 대한 귀인의 대상이 일 자체에서 보상(예, 돈)으로 바뀌게 된다. 이 경우 똑같이 일은 하겠지만, 그 이유가 흥미 있는 일 때문이 아니라 보상 때문이라고 스스로 평가하게 된다.

그런데 이 때 특이한 것은 ‘만약 내적 동기유발 상태에 외재적 보상을 주었다가 이 외재적 보상을 제거하면 어떻게 되는가?’이다. 여기에 인지적 평가이론(Cognitive Evaluation Theory: CET)의 핵심이 있다. 이 이론에 의하면 외재적 보상을 제거했을 때 본래의 내적 동기(즉, 일 자체의 흥미 등)가 되살아나지 않는다. 이를 그림으로 표현하면 아래 [그림-]과 같다.

[그림-] 내적 동기와 외재적 보상의 동기효과



인지평가이론의 영역은 보상 문제를 포함하여 피드백이 주어졌을 때 그 의미를 판단하여 귀인자료로 사용한다. 사람들은 피드백 자료를 통제적 정보와 능력정보로 나누어, 나를 통제할 목적으로 주어진 피드백이라고 판단하는 경우와 나의 능력을 평가하는 내용이라고 판단하는 경우로 나누어 받아들일 수 있다. 이 경우 능력정보는 내재적 동기와 관련되고, 통제적 정보는 외적 통제와 관련되며 통제적 정보가 능력 정보에 의한 내재적 동기유발효과를 약화시킬 수 있다(백기복, 2004: 144)⁴⁹⁾. 즉 피드백은 중요하지만 통제정보로 사용하면 동기유발효과가 감소한다.

특정과업에 대하여 아무런 흥미도 없는데 상사지시, (받은)보상, 법규 때문에 해야 하는 경우 이것을 '외부통제의 의한 행동으로 비자발적 행동이다. 그러나 외부통제가 있더라도 체면이나 자존심 때문에 하는 것이라면 ²표면적 내면통제에 의한 행동이라 한다. 또한 자신이 궁극적으로 추구하려는 목적을 달성하는 데 있어 주어진 일이 도움이 된다고 생각하여 수행한다면 ³동일시 내면통제에 의한 행동이라고 할 수 있다. 동일시 내면통제는 개인이 의식적으로 요구되는 행동의 필요성을 인정하고 받아들인 상태이다. ⁴통합적 내면통제는 주어진 일의 필요성을 인정할 뿐 아니라 그 일의 가치를 자신의 다른 내면가치와 일체화시킨 상태로서 내면통제에 가장 가까운 통제유형이다. 한편, ⁵내면통제는 행동이 외적인 자극이 전혀 없이 완전히 자신의 자율적 결정에 의해서 이뤄지는 경우이다(Ryan & Deci, 2002)⁵⁰⁾.

이들 다섯 가지 행동통제 유형은 내면통제로 갈수록 개인의 자율적 선택 정도가 커진다. 특히 많은 연구에서 개인의 자율통제감(내면통제)이 높을수록 성과, 학습, 자신감, 웰빙, 건강에 있어 더 좋은 결과를 산출하는 것으로 나타나고 있다(백기복, 2014: 144)⁵¹⁾.

인간은 생존을 위해 공기, 음식, 물과 같은 생리적 욕구와 같은 심리적 욕구를 가지고 있는데, 자기결정 이론에서는 기본적인 심리적 욕구로 자율성(autonomy), 유능감(competence), 연대감(relatedness) 3 가지를 제시하고 있다(Deci & Ryan, 1985⁵²; Ryan & Deci, 2000⁵³). Murray(1938)⁵⁴와 Maslow(1954)⁵⁵는 자기실현경향성, 안정성, 돈, 영향력, 자기존경과 기쁨 등을 포함한 개인행동을 통제하는 심리적 욕구에 대하여 연구해왔는데 자기결정이론에서 제시한 3가지 심리적 욕구가 가장 중요한 것으로 나타났다(Sheldon, et al. 2001)⁵⁶. 이런 심리적 욕구는 사회문화의 유형(eg. 집단주의, 개인주의 문화 혹은 전통주의, 평등주의 가치 etc.)에 관계없이 모든 사람에게 중요한 것으로 나타났다(Deci & Ryan, 2008b⁵⁷; Sheldon, et al. 2001⁵⁸).

자율성(autonomy) 과업에 대한 자기 자신의 선택영역을 의미하는 것으로, 개인들이 외부의 환경으로부터 압박 혹은 강요받지 않으며 자신들이 추구하는 것이 무엇인지에 대하여 개인들이 자유롭게 선택할 수 있는 감정을 말한다. 자율성은 개인의 행동과 자기조절을 선택할 수 있으며 감정이나 타인의 의지와 달리 본인의 선택으로 자신의 행동이나 향후 계획을 결정할 수 있는 감정을 의미한다(Deci & Ryan, 1985)⁵⁹.

유능감(competence) 어떤 일을 해 낼 수 있다는 느낌으로, 사람은 누구나 자신이 능력 있는 존재이기를 원하고 기회가 될 때마다 자신의 능력을 향상시키려 노력한다. 자신이 유능한 존재임을 인식하는 지각은 역량감으로 표현되기도 하며, 이러한 유능성에 대한 욕구는 개인 혼자서는 획득하기는 어려우며 사회적 환경과 상호 작용할 기회가 주어질 때 충족된다. 유능함이 나타나기 위해서는 타인 혹은 집단과의 상호작용이 필요하고 긍정적인 피드백과 자율성의 지지는 개인에게 유능성 욕구를 충족시키는 요인으로 결과적으로 내재적 동기를 증진시키는 효과를 가져 오게 된다(Deci & Ryan, 2008c)⁶⁰.

연대감(relatedness) 과업을 통하여 타인으로부터 인정받을 수 있다는 느낌으로 타인과 교제나 관계에서 느끼는 안정성을 의미한다. 연대감은 타인에게 무엇인가 얻어 내거나 사회적인 지위 등을 획득하기 위한 것이 아니며 그 관계에서 나타나는 안정성 그 자체를 지각하는 것이다. 연대감에 대한 욕구 충족은 자율성이나 유능성 욕구 충족에 비해 내재적 동기를 확보하는 부분에서 보조적 역할을 한다. 일반적으로 외재적 동기에 의한 행동은 개인에게 흥미를 제공하지 않아 쉽게 행동을 하려하지 않는 경향이 있으나, 동기부여를 시키려는 사람과 자신이 연대감을 느끼는 경우 그 사람과 관계의 안정성을 가져오는 요인으로 판단하여 쉽게 행동으로 이어질 수 있다. 이는 연대감을 기반으로 공동체의 소속감등을 기반으로 하고 있기 때문이다(Deci &

Ryan, 1985)⁶¹⁾.

자율성, 유능감, 연대감의 3 가지 욕구가 충족되었을 때 사람들은 동기화되는 것을 느끼고 일련의 활동에 흥미를 가지고 참가하게 된다. 즉 내적 동기화가 되었을 때 수행성과가 높아질 것이고 안정감이 높아 질 것이다(Ryan & Deci, 2000)⁶²⁾. 이 세 가지 심리적 욕구들은 보편적이고 건강 발달에 필수적이다. 분명히 사람들의 인식 여부와 관계없이 이런 심리적 자양분을 필요로 한다. 심리적인 욕구충족을 높이기 위하여 환경적 지원이 필요하다.

[표-] 세가지 심리적 욕구 증진 방안

욕 구	제공된 것	증진 방법
자율성	자율성 지지	- 개인의 독특한 관점을 익힌다. - 가능한 선택들을 제공한다. - 압력을 최소한으로 사용한다. - 시도할 수 있도록 독려한다. - 개인의 목표와 가치를 연결한다. - 개인의 선택을 지지한다. - 개인이 대처 가능한 수준에서 선택할 수 있도록 돕는다.
유능감	구조	- 기대를 명료화 한다. - 유관성을 명료화 한다. - 피드백을 제공한다. - 과업을 보다 작게 다룰 수 있을 정도로 나눈다.
	적정 도전	- 과제는 너무 어렵지 않다. - 과제는 너무 쉽지 않다.
연대감	관여	- 시간 - 흥미 - 에너지

출처 : Connell & Wellborn(1990)⁶³⁾

4) 자기결정이론의 적용과 한계점

자기결정이론이 활발히 적용되는 분야는 교육과 스포츠 영역이다. 학생들의 학업성취도를 높이기 위한 동기부여에서는 다양한 관점에서 외재적, 내재적 동기를 연구하게 되었다. 그러나 데시는 난무하는 ‘자기계발서’에 대하여 “동기부여 기법이나 자율성 확보 기법 따위는 없다”고 단언하면서, 동기부여는 기법이 아니고 내적으로 와야 하고, 자신에 대한 책임감과 결심에서 부여된다는 것으로 외부적 방법으로 동기부여

는 불가능하다는 주장을 한다.

자기결정이론과 관련, 데시의 연구에서 내재적 동기부여의 개념을 외재적 보상이 없는 경우와 같이 다소 애매하게 정의하였다고 지적하였다(Bandura, 1997)⁶⁴. 또한 현실적으로 외재적 유인이 전혀 없는 상황을 찾기는 매우 어려우며 행동은 개인의 내적요소와 환경요소간의 지속적 상호작용의 결과로 나타나는 것이라고 주장하였다. 그리고 성과의 감소는 인센티브 자체에 대한 반응이라기보다는 인센티브가 제시되는 방식, 즉 어떤 메시지로 전달되는가에 대한 반응으로 볼 수 있다고 하였다.

예를 들어, 외재적 인센티브가 외적 통제의 느낌을 제공하기 보다는 유능감과 자기결정감을 촉진하는 방식으로 제공될 수도 있을 것이다. 외재적 보상이 구성원의 가치를 인정하고 알려주는 역할을 한다고 하였다(Eisenberger & Rhoades, 2001)⁶⁵

이와 같이 자기결정이론이 주장하는 외재적 보상의 부정적 효과에 대해서는 많은 비판이 제기되고 있다. 그럼에도 불구하고 외재적 동기부여와 내재적 동기부여의 개념을 구분하고 다양한 측면에서 논의를 하는 것은 학문적으로 뿐만 아니라 실무적으

-
- 1) Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.
 - 2) Maslow, A. H. (1987). Motivation and personality (3rd ed.). Delhi, India: Pearson Education.
 - 3) Maslow, A. H. (1987). Motivation and personality (3rd ed.). Delhi, India: Pearson Education.
 - 4) McLeod, S. A. (2017). Maslow's hierarchy of needs. Retrieved from www.simplypsychology.org/maslow.html
 - 5) Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-96.
 - 6) Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.
 - 7) Maslow, A. H. (1962). Toward a Psychology of being. Princeton: D. Van Nostrand Company.
 - 8) Maslow, A. H. (1987). Motivation and personality (3rd ed.). Delhi, India: Pearson Education.
 - 9) Lawler, E. E. & Suttle, J. L. (1972). A causal correlational test of the need hierarchy concept. Organization Behavior and Human Performance, 7(2), 265-287.
 - 10) 이상호, (2013). 조직과 리더십 (제2판). 북넷
 - 11) Alderfer, C. (1969) An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Organizational Behavior & Human Performance. Vol. 4 Issue 2, p142-175.

- 12) McLeod, S. A. (2017). Maslow's hierarchy of needs. Retrieved from www.simplypsychology.org/maslow.html
- 13) 이상호, (2013). 조직과 리더십 (제2판). 북넷
- 14) 임창희, (2007). 조직행동 (3판). 학현사
- 15) Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work (12th Ed. 2010. Transaction Publishers, New Brunswick (U.S.A.))
- 16) Herzberg, F., (September - Oct. 1987) "One More Time: How Do You Motivate Employees?". Harvard Business Review
- 17) 이상호, (2013). 조직과 리더십 (제2판). 북넷
- 18) Herzberg, F., Zautra, A. (1976) Orthodox Job Enrichment: Measuring True Quality in Job Satisfaction, Personnel, vol. 53 pp. 54-68.
- 19) McClelland, David C. (1961). "Methods of Measuring Human Motivation", in John W. Atkinson, ed., The Achieving Society (Princeton, N.J.: D. Van Nostrand), pp. 41-43.
- 20) Vroom, V.H., (1964). Work and Motivation, New York: Wiley.
- 21) ----- Ibid.
- 22) Stahl, M. J. & Harrell, A. M. (1981), Modeling effort decisions with behavioral decision theory: Toward an individual differences model of expectancy theory. Organizational Behavior and Human Performance Volume 27, Issue 3, June 1981, Pages 303-325.
- 23) Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity, Journal of Abnormal and social psychology. 67. pp. 422-436.
- 24) Homans, G. C. (1961). Social Behavior: Its Elementary Forms. New York: Harcourt, Brace, & Jovanovich, Inc.
- 25) Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, New York: Academic Press.
- 26) Thibaut, J. & Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis, Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 27) Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In Gergen, K. G. & Greenberg, M. S. & Willis, R. H. (eds.), Social Exchange: Advances in Theory & Research, NY: Plenum Press.
- 28) Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In Lewick, R. J. & Sheppard, B. H. & Bazerman, M. H. (eds.), Research in Negotiations in Organizations (Vol. 1, pp. 43-55), Greenwich, CT: JAI Press.
- 29) Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, New York: Academic Press.
- 30) ----- Ibid.
- 31) Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2008). Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts Journal of Organizational Behavior. 29(1):29-50
- 32) Thibaut, J. & Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis, Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 33) Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988), The social psychology of procedural justice. New York: Plenum.

- 34) ----- Ibid.
- 35) Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In Gergen, K. G. & Greenberg, M. S. & Willis, R. H. (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory & Research*, NY: Plenum Press.
- 36) http://premium.chosun.com/site/data/html_dir/2014/01/17/2014011700763.html
- 37) Locke, E. A.(1966). The Ubiquity of the Technique of Goal Setting theory, *Behavior Science*: Vol.11
- 38) Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, New Jersey: Prentice-Hall, pp.6-8
- 39) Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1978년). *Management: Contingency Approaches*. Addison-Wesley Pub. Co.
- 40) Steers, R. M. (1989). *Organizational effectiveness: A behavioral view*(Santa monica, Calif.:Goodyear, pp.100-112
- 41) Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, New Jersey: Prentice-Hall, pp.6-8
- 42) Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: the psychology of engagement with everyday life*, New York: Basic Books.
- 43) 백기복. (2014) *조직행동연구* (제6판), 창민사
- 44) Locke, E. A., Shaw, L. M., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- 45) Odiorne, G. S. (1976). MBO in state government. *Public Administration Review*, 36(1), pp.28-33.
- 46) Self-Determination Theory (SDT), <http://selfdeterminationtheory.org/>
- 47) Deci, E. L., & Ryan, R. M., (2008a) Self-determination Theory: A macro-theory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 40-3, 182-185 pp.
- 48) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
- 49) 백기복. (2014) *조직행동연구* (제6판), 창민사
- 50) Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- 51) 백기복. (2014) *조직행동연구* (제6판), 창민사
- 52) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
- 53) Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- 54) Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press
- 55) Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality* (1st edition: 1954, 2nd edition: 1970, 3rd

edition 1987)

- 56) Sheldon, Elliot, Kim, & Kasser, (2001), What Is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 80, No. 2, 325-339
- 57) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008b). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- 58) Sheldon, Elliot, Kim, & Kasser, (2001), What Is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 80, No. 2, 325-339
- 59) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- 60) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
- 61) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- 62) Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- 63) Connell, J. P., & Wellborn, J. G. (1990). Competence, autonomy and relatedness: A motivational analysis of self-system processes. In M. R. Gunnar & L. A. Sroufe (Eds.), *The Minnesota Symposium on Child Psychology: Vol. 22. Self processes in development* 43-77 pp. Hillsdale, NJ: Lawrence
- 64) Bandura, A.(1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W. H. Freeman
- 65) Eisenberger, R. & Rhoades, L. (2001) Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and social Psychology*, 81, 728-741 pp