

내재적 동기에 대한 성과 - 보상 연계성과 경쟁, 피드백 결과의 효과

고수일

전북대학교 상과대학 경영학부
(kosoo@moak.chonbuk.ac.kr)

본 연구는 주로 어린이 및 학생들을 대상으로 이루어져 왔던 성과-보상 연계성과 경쟁, 피드백 결과의 효과에 관한 Deci의 가설이 기업 종업원의 경우에도 적용될 수 있는지를 검토하기 위한 시도이다. 내재적 동기에 대한 외재적 보상의 유해성 문제는 최근 우리나라 기업의 경우 연봉제가 급속히 도입되고 있다는 점에서 중요한 이슈라 할 수 있다. 회귀분석 결과, 내재적 동기는 연령, 성과-보상 연계성, 긍정적 피드백, 성취지향성 등에 의해 정적인 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 그리고 연령, 성과-보상 연계성, 피드백 결과, 성취지향성 변수들은 본 연구의 매개변수로 설정된 역량의 중요성에도 모두 정(+)적인 영향력을 보여 주었다. 그러나 역량감에 대해서는 성취지향성과 피드백 결과만이 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 매개회귀분석에 의해 변수의 영향 경로를 살펴보면, 연령, 성과-보상 연계성과 성취지향성 등의 변수들은 역량의 중요성에 대한 지각을 높임으로써 내재적 동기에 기여하고 있었다. 또한 피드백 결과와 성취지향성은 개인에게 역량감을 고취시키는 과정을 통해 내재적 동기에 공헌하고 있는 것으로 나타났다. 이로써 역량의 중요성 및 역량감이 가지는 매개효과에 관한 가설이 입증되었다.

1. 서 론

어떤 사람이 주어진 일을 할 수 있는지의 여부는 그 사람이 가지고 있는 역량 정도가 결정하지만, 그 사람으로 하여금 실제로 그 일을 하게 하는 것은 일에 대한 모티베이션이라 할 수 있다. 이러한 모티베이션의 발생 배경은 흔히 내재적인 것과 외재적인 것으로 구분된다. 다른 뚜렷한 보상이 없지만 행위 자체에 내재되어 있는 즐거움이나 호기심 등으로 어떤 일에 몰입하는 경우 내재적으로 동기 부여 되어있다고 말한다. 반면, 외재적 동기는 금전과 같은 외재적 보상을 얻기 위해 또는 외재적 벌을 피하기 위해 행위가 발생하는 경우를 말한다. 일반적으로는 내재적 동기와 외재적 동기가 결합되어 나타나지만, 두 가지 동기 가운데 한가지가 어

떤 주어진 과업을 수행하는 주된 동기가 될 수도 있다. 예컨대, 창의성을 발휘하게 하는 동기는 외재적 동기보다는 주로 내재적 동기라고 알려져 있다 (Amabile, 1997). 내재적 동기는 흔히 외재적 동기보다 강조되고 있지만 내재적 동기가 항상 외재적 동기보다 우위에 있다고는 말하기 어렵다. 외재적 보상이 종업원의 노력과 기업 이익의 증가를 가지고 올 수도 있기 때문이다(Lazear, 1996). 그러나 선행 연구에 의하면 일반적으로 내재적 동기는 과업에 대한 창의성 외에도 성과 향상, 과업에 대한 몰입, 이직 감소, 긍정적 감정의 고양, 다른 일에도 참여하려는 후속적인 의지, 심리적 및 신체적인 측면에서의 건강 효능 등과 관련을 가지고 있는 것으로 나타나, 외재적 동기보다 긍정적 효과가 높은 것으로 밝혀져 왔다(Deci와 Ryan, 1992). 그런데 이러한 긍정적 기능의 모티베이션이 과업

특성이나 내재적 동기를 방해하는 여러 요인으로 인해 침해를 받을 수 있다. 그 가운데 대표적인 것이 내재적 동기에 대한 외재적 보상의 유해성 문제이다. 즉, 심리학자들이 제시하는 내재적 동기와 외재적 동기간의 대립모델로서, 어떤 일에 대한 외재적 동기가 증가하면 내재적 동기는 감소한다는 것이다.

내재적 동기에 대한 외재적 보상의 침해 문제는 특히 우리나라 각종 조직체의 경우 중요한 이슈라 할 수 있다. 최근 기업은 물론, 공공기관 및 대학교수의 임금체계가 연봉제를 비롯한 능력주의형으로 급속한 탈바꿈이 이루어지고 있기 때문이다. 능력주의형 임금 체제는 조직구성원의 업적에 따라 보상을 차별화함으로써 구성원들의 노동 동기를 높이기 위한 임금 체계이다. 그런데 금전과 같은 외재적 보상이 종업원들의 일에 대한 내재적 동기 욕구를 하락시킨다면 궁극적으로 조직의 생산성에도 유익한 결과를 기대하기는 어려울 것이다.

내재적 동기와 외재적 보상간에 관한 연구는 지난 70년대 이후 심리학자들에 의해 꾸준히 이루어져 왔는데, 흔히 학생들을 대상으로 실험실에서 연구가 이루어져 왔다. 초기의 연구들은 금전적 보상(Deci, 1971)이나 마감 기한(Amabile, Dejong & Lepper, 1976), 감독(Lepper와 Greene, 1975) 등과 같은 외재적 사건들이 개인에게 통제적인 것으로 지각되어 내재적 동기를 손상시킨다는 사실을 밝히고 있다. 그러나 이후의 연구들에서는 점차 외재적 보상과 내재적 보상간의 다양한 상황 변수 및 매개 변수들이 고려되면서 이론이 진전되어 왔다.

경영학계에서 보상과 관련된 연구는, 조직에서의 다양한 동기 요인 즉 임금, 승진, 자율성, 기타 작업 환경 등이 조직 효용성 변수(예컨대 조직애착도 또는 직무 만족, 생산성 등)에 대한 공헌도를 분석

하는 것이 주된 흐름이었다. 내재적 동기에 대한 외재적 동기의 유해성은 경영학계에서도 이론적으로 지적되어 왔지만 이와 관련되어 기업의 종업원을 대상으로 한 실증 연구는 국내외를 막론하고 찾아보기 힘들다.

이러한 배경에서 본 연구는 다음 2가지 목적을 가진다. 첫째, 내재적 동기와 관련하여 주로 학생들을 대상으로 이루어진 이론적·실증적 연구 결과들이 기업의 종업원에게도 유사하게 적용될 수 있는지를 검토하고자 한다. 이를 위해 실험실 연구가 아닌, 종업원들이 현재 조직에서의 보상의 연계성, 경쟁 분위기 등에 대한 지각을 설문지를 통해 측정하는 방법을 시도하였다. 둘째, 최근 급속히 확산되는 연봉제 등 능력주의 임금체계의 실효성에 대한 시사점을 제시하고자 한다. 즉, 연봉제 실시에 의한 보상과 성과간의 연계성 강화와 내부 경쟁 분위기의 조성 등이 종업원의 내재적 동기에 어떤 방향으로 영향을 미칠 것인가를 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설의 설정

1. 내재적 동기에 대한 보상의 영향

내재적 동기에 대한 외재적 보상의 영향에 관한 대표적인 이론적 지침은 Deci(1971, 1972, 1975)의 인지적 평가이론(cognitive evaluation theory)이다. Deci에 의하면 내재적 동기는 역량(competence) 욕구와 자기결정(self-determination) 욕구라는 2가지 기본적인 욕구에 기초하고 있다. 여기서 역량이란 자신이 역량이 있거나 적어도 학습 역량이 있다고 믿는 경우로서, 역량 욕구가 충족되면 일

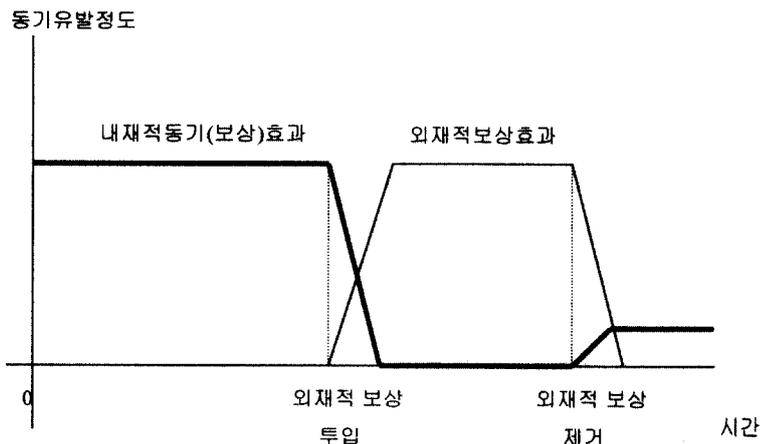
이 즐거운 체험이 된다는 것이다. 또 자기결정욕구란 자신이 하는 일에 대한 자유선택 및 통제 등 자기가 결정하고자 하는 욕구를 의미한다. 사람들은 외부적 요인이나 압력보다는 자기 자신의 자발적 의지에 의해 일을 할 때 내재적으로 더 동기유발을 받는다는 것이다. 종합하면, 내재적 동기는 역량감(perceived competence)을 높이는 사건에 의해 향상될 수 있지만 자기결정감(perceived self-determination)을 낮추는 통제적 성격의 외부요인에 의해 방해받게 된다(Deci와 Ryan, 1985).

그런데 Deci(1975)에 의하면 보상에는 행위에 대한 통제와 개인 역량에 대한 정보 제공이라는 두 가지 측면이 있다고 한다. 먼저, 내적 동기가 유발되어 있는 상태에서 단지 어떤 일을 수행한 것과 연계되어(task-contingent) 보상을 받게 되면 인간은 그 행위의 원인이 일 자체의 특성, 즉 일에 대한 흥미가 아닌 보상에 있다고 귀인하게 된다. 그리고 이 경우 외재적 보상을 제거하면 본래의 내재적 동기는 되살아나지 않게 된다(〈그림 1〉 참

고). 보상이 자신의 행위를 의도적으로 통제하기 위한 수단으로 지각되어 내재적 동기가 침해된 것이다. Deci(1971)는 이러한 현상을 과잉정당화 효과(overjustification effect)로 해석하기도 한다. 개인이 외재적 보상을 받게되면 본래 자신이 좋아서(내재적으로 동기유발되어) 한 일도 외재적 보상을 위해(외재적으로 동기유발되어) 한 일로 생각(과잉 정당화)하게 되어 내재적 동기가 감소된다는 것이다. 따라서 이러한 가설은 보상의 부정적 잠재성을 밝히는 것으로서, 행동을 외재적 보상과 강화 측면에서 설명하면서 보상의 긍정적 측면만을 제시한 행동주의에 의문을 던지고 있다.

반면, 보상에는 긍정적인 측면도 내재되어 있다. 보상이 성공적인 과업 수행의 표시로 주어질 경우 긍정적인 감정을 불러일으켜 내재적 동기가 증가할 수 있다. 보상이 역량에 대한 정보 제공의 역할을 함으로써 긍정적 영향을 미치는 것이다.

종합하면, 외재적 보상은 개인으로 하여금 자신의 행위를 외재적 보상에 의한 것으로 지각케 함으



자료: 백기복(1998), 조직행동연구, 법문사, 221쪽.

〈그림 1〉 내재적 동기와 외재적 보상 : Deci의 이론

로써 행위에 대한 통제 효과가 있는 한편, 성과에 대한 피드백을 제공함으로써 역량에 대한 정보 제공 효과가 있다고 말할 수 있다. 그리고 이러한 상반된 효과는 독립적으로 발생한다. 따라서 특정 사건의 정보 측면이 두드러지고 긍정적일 경우("그 사건이 내게 주는 주요 의미는 내가 역량이 있다는 사실을 알려준다는 데에 있다") 후속적 동기는 향상된다. 그러나 통제 측면이 두드러지게 나타날 경우("그 사건이 내게 주는 주요 의미는 내가 통제를 받고 있다는 사실을 알려준다는 데에 있다") 후속적 동기는 저하될 것이다.

보상이 가지는 이와 같은 양면적 특성(통제 측면과 정보 제공 측면)으로 인해 내재적 동기에 대한 보상의 효과에 관한 실증 연구 결과들이 다소 상충적으로 나타나는 현상은 당연해 보인다. 보상이 내재적 동기의 저하를 가져온다고 밝힌 연구로는 Deci(1971)와 Kruglanski, Alon, & Lewis (1972) 등을 들 수 있다. 예컨대, Deci(1971)의 실험에서 참가자들은 평소에 즐겼던 퍼즐을 풀도록 요구받는다. 퍼즐풀기 중간 시간에 이들은 휴식시간 동안 원하는 것을 해도 좋다는 메시지를 받는다. 그 결과, 이 자유시간동안 퍼즐을 푸는 대가로 금전적 보상을 받은 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비해 퍼즐풀기에 시간을 덜 보내는 것으로 나타났다. 이러한 사실은 이후 유사한 상황에서 이루어진 실험에서도 반복적으로 나타났다(Lepper와 Greene, 1978; Deci와 Ryan, 1985). 뿐만 아니라 금전적 보상을 받은 참가자들은 과업에 대한 흥미도 감소하는 것으로 나타났다. Kruglansk 등(1972)은 두 집단으로 나누어 게임을 하도록 했다. 경쟁에서 이긴 집단을 다시 둘로 나눈 후 한 쪽에는 보상을 주었고 다른 쪽에는 아무런 보상을 주지 않았다. 그런 후 그 게임이 얼마나 재미있는지를 질문했는데, 보

상을 받은 집단은 보상을 받지 않은 집단에 비해 게임에 대한 흥미가 낮은 것으로 나타났다.

그러나 일반적으로 성과와 연계된 보상은 내재적 동기에 정적인 영향을 주는 것으로 밝혀지고 있다(Harackiewicz와 Manderlink, 1984; Boggiano와 Ruble, 1979; Karniol과 Ross, 1977; Rosenfield, Folger & Adelman, 1980). Karniol과 Ross(1977)는 보상이 성과와 연계되지 않을 경우 내재적 동기가 감소하지만 성과와 연계될 경우에는 내재적 동기가 증가된다고 보고하고 있다. Enzle과 Ross(1978)도 대학생을 대상으로 한 퍼즐 게임 실험에서 단순히 과업 수행과 관련하여 보상을 받은 사람은 과업에 대한 흥미가 감소했으나 성과와 연계되어 보상을 받은 사람은 흥미가 높아졌다고 밝힌다. 또한 성과 연계 보상을 많이 받은 사람은 적게 받은 사람보다 높은 과업 흥미를 나타냈다. 이러한 결과는, 보상의 통제적 측면이 강조되면 내재적 동기는 낮아지지만 과업 역량을 알려주는 보상은 내재적 동기를 높여줄 수 있다는 Deci(1975)의 이론과 부합하는 것이다.

따라서 보상이 가지는 통제적 또는 정보 제공 측면 가운데 어느 측면이 부각되느냐에 있어서 일과 보상 수준간의 연계성 여부는 중요하다. 즉, 보상이 단지 일을 수행하는 데 대해(task-contingent) 지급되느냐 아니면 일의 성과 수준에 따라(performance-contingent) 지급되느냐이다. 전자와 같은 성과와의 비연계적(noncontingent) 보상은 일정한 수준의 보상이 일을 얼마나 잘 했는지와 관계없이 지급되기 때문에 역량에 대한 피드백은 이루어지지 않는다. 이 경우 역량에 대한 정보 제공 측면보다는 유인적 또는 통제적 측면이 더욱 부각되며 내재적 동기는 감소하게 된다. 반면, 후자의 경우처럼 보상의 수준이 역량에 따라 결정되는 경우 보상이 성공

적인 과업 수행이라는 메시지를 전달할 수 있게 되므로 보상의 역량 정보 제공 측면이 통제적 측면보다 부각됨으로써 내재적 동기가 높아질 수 있는 것이다.

2. 역량의 중요성

보상에 따른 내재적 동기의 증감을 설명하는 요인으로는 지금까지 언급한 통제적 측면과 정보 제공 측면 외에도 역량의 중요성이 지적되고 있다. 역량의 중요성은 후술하게 될 역량감과 더불어 어떤 외부 사건이 내재적 동기의 증감을 가져오는 과정을 설명하는 매개변수로서 제시되어 왔다.

내재적 동기에 대한 보상의 긍정적 효과를 뒷받침하는 논리는, 보상이 역량의 중요성을 지각케 함으로써 내재적 동기에 공헌할 것이라는 데에 있다. 즉, 성과와 연계된 보상은 개인으로 하여금 과업을 잘 수행하기 위해 역량 발휘에 관심을 가지게 함으로써 과업에 대한 접근 태도에 변화를 준다. 그리고 보상을 위해 역량에 가치를 부여하게 되면 그 일에 대한 감정적 몰입이 발생하여 과업이 가지는 의미가 높아진다는 것이다. 요컨대, 성과와 연계된 보상은 역량에 가치를 부여하는 과정을 통해 후속적인 흥미를 향상시킬 수 있게 된다. Harackiewicz와 그의 동료들은 (e.g., Epstein과 Harackiewicz, 1992; Harackiewicz, Manderlink & Sansone, 1992; Harackiewicz, Sansone, & Manderlink, 1985) 내재적 동기에 대한 성과 연계 보상의 중요한 매개변수는 역량의 중요성(competence valuation) 즉, 역량 발휘에 부여하는 가치라고 주장한다. Harackiewicz와 Manderlink(1984)은 경로분석을 통해 성과 연계 보상은 역량의 중요성이라는 매개 변수를 통해 내재적 동기에 영향을 미친다는 사실을 발

견했다. 이들 연구에서 보상의 대상이 되는 참가자들은 단지 평가만을 받거나 피드백 통제를 받는 참가자들에 비해 과업을 잘 수행하는 데에 더 중요성을 부여하는 것으로 나타났다. 이는 보상이 개인으로 하여금 역량에 대해 가치를 부여하고 일을 잘 하는 것에 대해 관심을 가지도록 하는 등 역량의 중요성을 높여준다는 것을 의미한다. 그리고 이와 같이 과업을 잘 수행하려는 관심은 과업에 대한 내재적 동기를 높여주는 것으로 밝혀졌다.

가설 1 : 성과-보상 연계성은 역량의 중요성을 매개로 내재적 동기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

일반적으로 역량은 가치있는 보상을 획득하거나 경쟁에서의 승리 수단이 되는 경우 중시되는데, 역량에 가치를 부여하는 정도는 특히 보상이 없는 경우 개인의 성취지향성에 따라 달라질 수 있다. 성취지향의 개인들은 외재적 유인과 관계없이 역량을 중시하며 역량 발휘를 위해 노력할 것이다. 성취욕구를 충족시키기 위해서는 역량이 중요하기 때문이다. 반면, 저성취지향자의 경우는, 역량을 중요한 것으로 떠오르게 하는 외재적 계기가 없다면 일을 잘 하는 것에 대해 관심을 가지지 않을 수 있다(Atkinson과 Reitman, 1956; McKeachie, 1961). Harackiewicz와 Manderlink(1984)의 연구에서도 성과와 연계된 보상은 고성취지향자보다는 저성취지향자에게 역량의 중요성을 높게 지각토록 하는데 영향을 미치는 것으로 나타났다. 역량이 가지는 도구적 가치에 초점을 맞춤으로써 보상은 저성취지향자에게 무보상 상황에 비해 일을 잘해 내는 것에 더욱 신경쓰게 한다는 것이다(Atkinson과 Reitman, 1956; McKeachie, 1961). 반면, 고성취지

향자는 역량 자체에 가치를 두기 때문에 보상은 그들이 능력에 부여하는 관심을 방해할 지도 모른다 (Nicholls, 1979; Trope, 1983).

성취지향성 변수는 Harackiewicz와 그의 동료들의 연구에서 대부분 조절변수로서 포함되어 왔지만, 내재적 동기에 대한 독립적인 효과도 검증되어 왔다. 예컨대, Harackiewicz와 Manderlink(1984)은 경로분석을 통해 성취지향성이 높은 사람은 낮은 사람보다 역량에 대해 중요하게 생각하며 그 결과 내재적 동기도 높은 것으로 나타났다. 즉, 성취지향성은 역량의 중요성을 매개로 내재적 동기에 공헌한다는 것이다. 이와 비슷하게 Tauer와 Harackiewicz(1999)도 퍼즐의 난이도가 낮은 경우 성취지향성이 높은 사람은 역량의 중요성을 매개로 내재적 동기도 높게 나타났다.

가설 2 : 성취지향성은 역량의 중요성을 매개로 내재적 동기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

3. 경쟁상황

경쟁이 내재적 동기에 미치는 영향에 관한 연구 결과들도 다소 상충적인데, 이것 역시 경쟁이 가지는 이중적 측면에 기인한다. 보상으로 인해 사람들의 관심 또는 흥미가 과업 자체에서 멀어지듯이, 경쟁에서 이겨야 한다는 압박감은 사람들로 하여금 자신의 행위가 외재적으로 통제받겠다고 지각시킬 수 있다. 그리고 이러한 통제 효과는 자기결정감을 침해하여 내재적 동기에 부정적 영향을 미칠 것으로 예측될 수 있다. 반면, 경쟁은 사람들로 하여금 그 일에 대해 도전감을 느끼게 하고 역량을 확인할 수 있는 기회를 제공한다는 점에서 매력적인 것으

로 인식될 수도 있다.

Ross와 Van den Hagg(1957)은 경쟁을 직접적인 것과 간접적인 것으로 구분한다. 간접적 경쟁이란 개인들이 각자의 평소 기록이나 일정한 성과 목표를 기준 삼아 경쟁을 하는 것이다. 직접적 경쟁이란 다른 사람과의 경쟁을 의미한다. 간접적 경쟁은 역량에 대한 정보 제공 측면이 부각되어 내재적 동기를 높일 수 있지만, 직접적 경쟁은 통제 측면이 부각되어 내재적 동기를 침해할 수 있다. 또한 간접적 경쟁도 역량에 대한 피드백을 얻는 기회로 인식하느냐 아니면 주어진 기준을 달성해야 한다는 압력으로 인식하느냐에 따라 내재적 동기에 긍정적 또는 부정적 영향을 미칠 수 있을 것이다. 따라서 경쟁의 효과는 경쟁이 가지는 두 가지 측면 가운데 어떤 측면이 더 두드러지게 나타나느냐에 따라 달라지는 것으로 보인다.

대체로 초기의 실증 연구들은 경쟁이 내재적 동기를 침해한다고 보고하고 있다. 경쟁은 정보적 특성보다는 통제적 특성을 가지는 것으로 인식되어 내재적 동기를 감소시킨다는 것이다. 예컨대, Deci, Betley, Kahle, Abrams, & Porac (1981)는 경쟁이 내재적 동기에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실험 집단에게 퍼즐 풀기를 하도록 지시했다. 그리고 한 집단에게는 다른 사람보다 잘하도록(경쟁 상황) 노력할 것을 주문하고 다른 집단에는 최선을 다하라고(비경쟁 상황) 지시했다. 그 결과 경쟁 상황에서 퍼즐을 푼 사람들은 그렇지 않은 사람들보다 퍼즐 풀기에 대한 흥미가 낮아졌다. 후속 연구 결과들(Vallerand, Gauvin, & Halliwell, 1986; Amabile, 1982)도 경쟁이 내재적 동기를 감소시키는 것으로 보고하고 있다.

Reeve와 Deci(1996)는 경쟁이 내재적 동기를 증가시키기도 하며 침해할 수도 있다고 주장한다.

이들에 의하면 경쟁이 내재적 동기를 침해하는 이유는 이겨야 한다는 통제적 상황에 있다. 경쟁에서의 승리자는 패배자보다 내재적 동기가 증가하지만 이는 비통제적인 상황에서만 발생하는 것으로 나타났다. 실험 참가자들이 경쟁에서 승리하라는 압박을 받으면 그렇지 않은 경우에 비해 자기결정감이 감소하여 비록 경쟁에서 승리했다라도 내재적 동기는 감소하였다.

그러나 최근에 와서는 경쟁의 긍정적 기능이 강조되고 있다. 내재적 동기를 자극하기 위해서는 적절한 도전성이 필요한데 경쟁은 과업에 대한 도전성을 불러일으킬 수 있다는 주장이다. Tauer와 Harackiewicz(1999)는 경로분석을 통해 이러한 논리를 실증적으로 보여주고 있다. 이들 연구에서 경쟁은 지각된 도전성을 매개로 내재적 동기에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 사람들이 과업을 도전적인 것으로 지각할 때 더욱 흥미를 느끼며 경쟁은 이러한 도전성을 높이는 데 공헌하였다.

경쟁은 또한 성과-보상 연계성의 경우와 같이 역량의 중요성 측면에서도 내재적 동기에 긍정적 영향을 미친다는 것이 많은 연구에서 입증되어 왔다 (Epstein과 Harackiewicz, 1992; Harackiewicz, Manderlink & Sansone, 1992; Harackiewicz, Sansone, & Manderlink, 1985). 즉, 경쟁은 역량의 중요성을 인식시킴으로써 내재적 동기에 공헌할 수 있다. 예컨대, Tauer와 Harackiewicz(1999)는 퍼즐실험에서 경쟁은 개인의 성취지향성 정도와 관계없이 역량의 중요성을 높여주며, 역량의 중요성을 지각하는 사람은 퍼즐을 더욱 즐긴다는 사실을 발견했다. 이러한 연구 결과들에 의하면 역량의 중요성은 경쟁에서 과업의 즐거움을 촉진시키는 매개 과정이라고 볼 수 있을 것이다.

가설 3 : 경쟁은 역량의 중요성을 매개로 내재적 동기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

4. 피드백 결과

인지평가이론에 의하면 승리와 패배라는 경쟁의 결과는 상황이 비교적 비통제적이라고 가정한다면 역량감에 영향을 미침으로써 내재적 동기에 긍정적 또는 부정적 효과를 가져올 수 있다. 예컨대, 경쟁의 승리자는 패배자보다 역량감을 높게 지각하게 되며, 이로 인해 내재적 동기도 높아진다는 것이다 (McAuley와 Tammen, 1989; Reeve, Olson & Cole, 1987; Vallerand와 Reid, 1984; Weinberg와 Ragan, 1979). McAuley와 Tammen (1989)는 116명의 대학생을 대상으로 1:1 농구 점프 경쟁을 시킨 후 경쟁 결과의 효과를 측정하였다. 그 결과 승리한 사람들은 그렇지 않은 사람들보다 높은 내재적 동기를 보여주었다. 이러한 결과는 역량감이 과업에 대한 내재적 동기의 중요한 결정요인이라는 주장(Bandura, 1986; Deci와 Ryan, 1985)을 뒷받침해주는 것으로서, 어떤 과업에 대해 역량감을 느끼게 되면 과업 자체가 즐거운 것으로 경험될 수 있다는 것을 시사한다.

성과와 연계된 보상도 경쟁의 경우와 마찬가지로 역량감을 자극할 수 있다. 보상이 성과와 연계되어 이루어지면 개인은 보상을 받거나 받지 못하게 됨으로써 자신의 성과 수준에 대해 알게 된다. 그리고 이와 같은 성과에 대한 피드백은 역량감을 자극함으로써 내재적 동기에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 실증 연구들(Deci, 1971; Fisher, 1978; Harackiewicz, 1979; Ryan, 1982)도 내재적 동기에 대한 역량 피드백의 긍정적 효과에 대해 보고함으로써 이러한 논리를 뒷받침하고 있다. 그리

고 보상을 최대한 받지 못한 경우 내재적 동기가 낮아지는 것으로 나타나 부정적 피드백의 유해한 효과가 입증되기도 했다(Deci 등, 1999).

Vallerand와 Reid(1984)와 Reeve와 Deci(1996)는 경로분석을 통해 경쟁의 결과가 내재적 동기에 미치는 영향은 역량감에 의해 매개된다는 사실을 입증했다. 즉, 경쟁 결과가 역량감에 영향을 미치고 이는 다시 내재적 동기에 증감을 결정하므로 경쟁의 승리자는 패배자보다 내재적 동기가 컸다. 이러한 매개변수 분석 결과는 인지평가이론의 예측과 일치하는 것이라고 볼 수 있다.

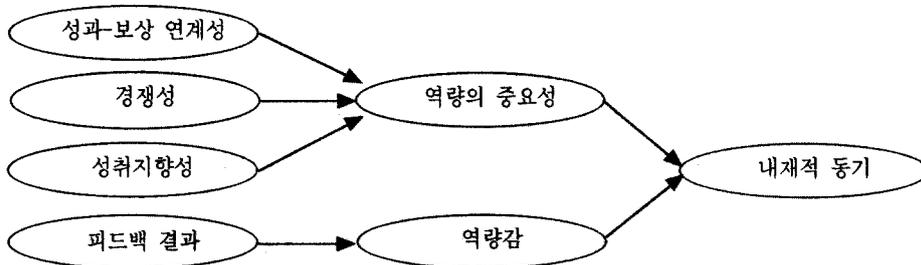
Tauer와 Harackiewicz(1999)에 의하면 결과 피드백과 내재적 동기 사이간에 존재하는 역량감의 매개 역할 사실은 경쟁 상황과 비경쟁 상황에서 모두 유효하다고 주장했다. 이들 연구에서 동료들보다 뛰어난 성과를 거둔 사람들은 과업 흥미, 긍정적인 정서, 역량감이 성과가 낮은 사람보다 높게 나타났다. 이러한 긍정적 피드백의 효과는 경쟁과 비경쟁 상황 모두에서 유사하게 나타나 경쟁 상황에만 국한되지 않는다는 것을 알 수 있다. 그러나 역량감을 증진시키는 긍정적인 피드백의 효과는 경쟁 상황에서 특히 두드러지게 나타났으며, 부정적인 결과 피드백은 경쟁의 부정적 효과를 부각시키며 내재적 동기에 유해한 영향을 보여주었다. 이러한 결과는 피드백에 대한 반응이 경쟁에 의해 증폭되

어 나타날 수 있다는 것을 말해주고 있다.

내재적 동기에 대한 성과-보상의 연계성 효과도 마찬가지로 보상의 결과 피드백에 의한 효과 차원에서 볼 수 있다. 성과와 연계된 보상은 성과에 대한 피드백을 제공한다. 개인이 보상을 받거나 받지 못하게 되면 자신이 성과 수준에 대해 알게 되기 때문이다. 이러한 피드백은 내재적 동기에 영향을 줄 수 있는 역량감을 자극하게 된다. 결국 보상이라는 긍정적 결과 피드백이 역량에 대한 정보를 제공해 줌으로써 역량감을 부여해 주는 것이다.

가설 4 : 긍정적인 피드백은 역량감을 매개로 내재적 동기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 위와 같은 이론적 배경과 가설을 바탕으로 <그림 2>와 같은 연구모형을 설정하였다. 연구의 초점은 내재적 동기에 대한 성과 연계 보상 체계의 효과이다. 내재적 동기에 영향을 줄 것이라고 예측되는 성과 연계 보상 체계의 주요 상황 요인으로는 성과-보상의 연계성, 이로 인해 야기되는 구성원간의 경쟁성, 그리고 피드백 결과를 들 수 있으며, 개인 특성 요인으로는 성취지향성을 들 수 있다. 우리는 이들 요인들을 내재적 동기에 대한 독립변수로 설정하여 이들의 효과뿐 아니라 2가지



<그림 2> 연구모형

매개과정에 주목하고자 한다. 하나는, 선행연구에서 밝히고 있는 바와 같이 성과-보상의 연계성, 경쟁성, 성취지향성은 역량의 중요성이라는 매개 과정을 통해 즉, 역량의 중요성을 지각시킴으로써 내재적 동기를 높여주느냐에 관한 것으로서, 성과 연계 보상이 가지는 보상 제시 효과이다. 또 다른 하나는 피드백 결과가 역량감에 영향을 미침으로써 내재적 동기에 공헌하는지에 대해 밝히는 것으로서, 성과 연계 보상이 가지는 보상 결과의 효과에 관한 것이다.

III. 실증 연구

1. 자료 수집과 연구 대상

가설 검증을 위한 설문 조사 대상은 경남지역에 위치한 기업 조직들로 선택했다. 11개 업체를 대상으로 총 400매를 배포하여 그 중 회수된 349매(회수율 87%) 모두를 통계 처리에 사용하였다. 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 평균 연령은 35세이며(표준편차 7.4세), 성별로는 남자 87%를 차지하였다. 교육수준은 고등학교 졸업자가 34.5%, 전문대졸 26.6%, 대졸이상이 38.9% 등이었으며, 직급으로는 일반 사원급이 67.2%이다. 직군별로는 관리직이 26.7%, 영업직이 9.5%, 연구개발직이 5.6%, 기술직 31.8%이며, 생산직이 23.1%를 차지하였다.

2. 변수의 측정

본 연구의 변수들을 측정하기 위한 문항은 모두 7점 척도(전혀 그렇지 않다=1, 아주 그렇다=7)

에 의해 측정되었으며, 이들 문항의 평균을 각 변수의 지표로 사용하였다. 변수들의 정의 및 문항 내용은 아래와 같다.

2.1 성과-보상 연계성

성과-보상 연계성은 종업원들이 성과와 보상간의 연계성을 어느 정도 지각하느냐에 관한 것이다. 문항은 Perry와 Pearce(1983)을 참고로 새롭게 개발하였는데, 다음과 같다 : (1) 업무를 훌륭하게 수행하면, 나의 급여 수준은 높아질 것이다. (2) 일을 잘해도 아무런 보상(급여 인상, 승진 또는 기타 혜택)이 따르지 않는다(R). (3) 급여 수준은 인사 평가와 관계없이 결정된다(R). (4) 일을 잘 할 때와 못할 때 받는 보상(급여 인상, 승진 요인 또는 상사의 인정 등)의 차이는 크다. (5) 일을 잘 하면 다른 사람으로부터 인정을 받는다.

2.2 경쟁성

경쟁성은 소속 직장의 경쟁 분위기가 어느 정도 인지에 관한 것이다. Reeve 와 Deci(1996)가 측정한 문항을 참고로 2개 문항을 다음과 같이 개발하였다 : (1) 직장에서는 동료들간(또는 다른 부서와)에 경쟁 분위기가 형성되어 있다. (2) 나는 다른 동료들에 대해 경쟁 의식을 어느 정도 느낀다.

2.3 성취지향성

성취지향성 척도는 Steers와 Braunstein(1976)가 개발한 외현욕구설문지(Manifest Needs Questionnaire: MNQ)를 참고하였다. 이 도구는 Murray (1938)의 욕구이론에 기초하여 개발된 도구로서,

작업상황에서의 행동과 관련된 성취, 친애, 자율, 지배욕구 등 4개의 욕구를 각각 5개 문항씩으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 이중 성취욕구를 측정하는 5개 문항을 참고로 총 6개 문항으로 성취지향성을 측정하였다.

2.4 피드백 결과

피드백 결과는 Harackiewicz와 Manderlink(1984)을 참고로 자신의 업무 수행에 대한 평가 결과가 어느 정도 긍정적인 것으로 인식하고 있는지를 묻는 2가지 문항으로 측정했다. 이 문항은 자신의 업무 수행에 대한 피드백 결과에 대해 어느 정도 알고 있다고 응답한 대상자에 대해서만 측정했으며, 피드백 결과를 인식하지 못하고 있다고 응답한 21명은 측정 대상에서 제외시켰다.

2.5 역량의 중요성

역량의 중요성이란 일을 잘하기 위한 역량 발휘가 얼마나 중요하다고 생각하느냐에 관한 것으로서, 역량을 발휘하려는 정서적 몰입을 반영한다(Elliot와 Harackiewicz, 1994). Harackiewicz와 Manderlink(1984)을 참고로 다음 2가지 문항으로 측정했다 : (1) 일을 잘해야 한다는 것은 내게 중요한 문제다. (2) 나는 일을 잘하기 위해 능력을 최대한 발휘한다.

2.6 역량감

역량감이란 자신에게 역량이 있다는 지각을 의미하는 것으로서 Reeve와 Deci(1996)를 참고로 다음 3가지 문항으로 측정했다 : (1) 나는 주어진

일을 잘하는 편이다. (2) 나는 능력이 있다고 생각한다. (3) 나는 다른 동료들보다 실력이 다소 뒤떨어진다(R).

2.7 내재적 동기

내재적 동기는 일 자체에 대한 흥미 때문에 일에 몰입되는 경우로서 다음 2가지 문항으로 측정했다 : (1) 일하는 것이 재미있다. (2) 내가 일에 열중하는 이유는 일이 좋아서다.

3. 분석 결과

3.1 측정의 신뢰성 및 타당성

독립변수인 성과-보상 연계성, 경쟁성, 그리고 성취지향성 변수들의 타당성을 검증하기 위해 varimax 회전방법에 의한 요인분석을 실시하였다. 그 결과, <표 1>에 나타난 바와 같이 성취지향성의 1개 항목을 제외하곤, 변수들은 모두 각각 같은 차원들간의 요인적재치가 높으면서 다른 차원들간의 요인적재치는 낮았다. 따라서 독립변수들에 관한 측정변수들의 구성 타당도는 높은 것으로 판단되며, 성취지향성 요인에 대한 적재치가 낮은 1개 항목은 이후 분석에서 제외하였다. 매개변수인 역량감과 역량의 중요성 변수들도 차별적으로 인식되고 있어 변수의 타당성에 문제가 없는 것으로 해석될 수 있다.

본 연구에서 사용된 변수들에 대한 측정의 신뢰성을 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 변수들은 모두 .70을 상회하는 높은 신뢰성을 보이고 있다.

자료의 기술통계적 특성을 나타내는 평균과 표준편차, 변수들간 상관관계는 <표 4>에 나타난 바와

〈표 1〉 독립변수들의 타당성 검증 결과

변수	문항	요인1	요인2	요인3	공유율
성취 지향성	과제가 어려울수록 최선	.649	6.55E-02	9.92E-02	.524
	어려운 일에 대한 선호	-6.17E-03	-1.62E-02	-.150	.838
	좋은 성과를 얻어야 만족	.723	-2.02E-03	.268	.638
	일을 잘할 때까지 계속 노력	.756	-4.73E-02	-4.63E-02	.577
	최선을 다하는 데서 만족	.693	.188	6.06E-03	.524
	업적이 좋아야 직성이 풀림	.682	-1.19E-03	.283	.596
성과-보상 연계성	성과와 급여수준간의 연계	.158	.721	8.48E-02	.555
	성과에 따른 보상 유무	-8.89E-02	.746	7.52E-02	.574
	급여수준과 평가와의 연계	-.143	.672	.246	.535
	성과에 대한 타인의 인정	.373	.542	-9.25E-02	.461
	성과와 승진과의 연계	.107	.791	2.43E-02	.656
경쟁성	동료들간의 경쟁 분위기	8.91E-02	.176	.845	.758
	동료에 대한 경쟁 의식	.200	8.33E-02	.842	.768
Eigen Value		3.409	2.209	1.364	
Percentage of Variance(%)		26.221	16.990	10.491	
Cumulative Percentage(%)		26.221	43.211	53.702	

〈표 2〉 매개변수들의 타당성 검증 결과

변수	문항	요인1	요인2	공유율
역량감	일을 잘하는 편	.764	.296	.672
	능력이 있다고 생각	.853	.233	.782
	동료보다 실력이 떨어짐(R)	.859	.106	.750
역량의 중요성	능력을 최대한 발휘	.303	.846	.808
	일을 잘하는 것이 중요	.137	.911	.848
Eigen Value		2.858	1.002	
Percentage of Variance(%)		57.169	20.035	
Cumulative Percentage(%)		57.169	77.204	

〈표 3〉 측정의 신뢰성 검증 결과

측정척도	문항수	Cronbach α 계수
성과-보상 연계성	5	0.75
경쟁성	2	0.76
성취지향성	5	0.76
피드백 결과	2	0.85
역량의 중요성	2	0.79
역량감	3	0.81
내재적 동기	2	0.70

〈표 4〉 변수들의 기술 통계 및 상관계수

변수	mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별	1.15	.42	1.00								
2. 연령	35.12	7.42	-.326 (.000)	1.00							
3. 성과-보상 연계성	4.29	1.06	-.095 (.077)	-.036 (.510)	1.00						
4. 경쟁성	4.01	1.15	-.174 (.001)	.017 (.750)	.244 (.000)	1.00					
5. 성취지향성	4.93	.78	.039 (.471)	-.006 (.913)	.156 (.003)	.302 (.000)	1.00				
6. 피드백 결과	4.46	.98	.001 (.986)	.015 (.785)	.133 (.016)	.087 (.117)	.323 (.000)	1.00			
7. 역량의 중요성	5.04	.98	-.003 (.961)	.095 (.080)	.302 (.000)	.224 (.000)	.621 (.000)	.308 (.000)	1.00		
8. 역량감	4.93	.79	-.041 (.445)	.014 (.796)	.124 (.021)	.166 (.002)	.560 (.000)	.392 (.000)	.473 (.000)	1.00	
9. 내재적 동기	4.30	1.19	-.015 (.787)	.125 (.022)	.275 (.000)	.149 (.005)	.424 (.000)	.296 (.000)	.484 (.000)	.358 (.000)	1.00

같다. 인구 통계학적 변수들인 성별과 연령은 연구 변수들과 대부분 유의한 상관 관계를 보이지 않거나 미미한 상관관계만을 보이고 있다. 따라서 회귀 분석에 의한 가설 검증에서 이들 변수들의 통제 효과는 매우 낮을 것으로 예측된다. 그리고 성별과 경쟁성이 비록 낮지만 부(-)의 상관관계를 보이고 있어서, 남성이 여성보다 경쟁성을 높게 지각하는 경향이 있는 것으로 예측된다. 그밖에 연구 변수들 간에는 대부분 유의한 상관관계를 보이고 있는데, 특히 내재적 동기는 나머지 연구변수들과 모두 유의한 상관관계를 나타내고 있다.

3.2 가설의 검증

가설로 설정한 역량의 중요성과 역량감 변수의 매개역할은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 절차에 따라 계층적 회귀분석(hierarchical regres-

sion)을 통해 검증되었다. 이 분석방법에 의하면 어떤 변수의 매개역할 여부는 다음 3단계 회귀분석에 의해 판단될 수 있다. 1단계에서 매개변수가 독립 변수에 회귀되었을 때 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미친다. 2단계에서 종속변수가 독립변수에 회귀되었을 때 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미친다. 마지막으로 3단계에서 종속변수를 독립변수와 매개변수에 대해 동시에 회귀분석하는데, 이 때 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하는 동시에, 독립변수의 효과는 2단계보다 3단계에서 더 작아져야 한다. 또한 3단계에서 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 종속변수에 대한 효과가 유의하지 않으면 완전 매개효과(completely mediating)가 있다고 판단되어 독립변수는 오로지 매개변수를 통하여 종속변수에 영향을 준다고 해석한다.

먼저 본 연구의 매개변수인 역량의 중요성과 역

량감 변수들을 독립변수들에 대해 각각 회귀분석하였다. 이때 통제변수로서 연령과 성별을 포함시켰다. 먼저 역량의 중요성에 대해서는 연령, 성취지향성, 성과-보상 연계성 등이 모두 $p < 0.01$ 수준에서 역량의 중요성 지각에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 선행 연구에서 밝힌 바와 같이 보상이 성과와 연계될 경우 또는 개인의 성취지향성 정도가 높을수록 역량이 증시될 것이라는 것을 재확인할 수 있다. 피드백 결과 변수도 $p < 0.05$ 수준에서 정(+)적인 효과가 있는 것으로 나타나 긍정적인 피드백 역시 역량의 중요성을 지각시키는 데에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석된다. 그러나 예측과 달리, 경쟁성은 역량의 중요성에 유의한 효과가 발견되지 않았다.

역량감에 대해서는 성취지향성과 피드백 결과만이 $p < 0.01$ 에서 유의한 정(+)의 영향을 보여주고 있다. 이러한 결과는 긍정적 피드백이 개인의 역량감을 높여줄 수 있다는 선행 연구 결과들과 부합하고 있는 것으로 보인다.

종속변수에 대한 독립변수들의 직접 효과를 알아보기 위해, 종속변수인 내재적 동기를 독립변수들에 대해 회귀분석하였다. 그 결과, 연령, 성취지향성, 성과-보상 연계성 등이 $p < 0.01$ 수준에서, 피드백 결과는 $p = 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 연령, 성취지향성, 성과-보상 연계성, 피드백의 긍정적 결과가 내재적 동기에 정적으로 공헌하고 있음을 알 수 있다. 역량의 중요성에 대해 유의한 효과가 발견되지 않았던 경쟁성 변수는 내재적 동기에도 유의한 영향력이 없는 것으로 나

타나, 경쟁이 내재적 동기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 기각되었다.

가설 1~4의 매개효과를 검증하기 위해 매개회귀분석의 마지막 단계로서, 종속변수인 내재적 동기를 독립변수와 매개변수에 대해 동시에 각각 회귀하였다. <표 5>의 3단계 회귀분석에서 보는 바와 같이, 매개변수인 역량의 중요성과 역량감은 모두 $p < 0.01$ 수준에서 내재적 동기에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 매개변수인 역량의 중요성이 투입된 모델 I의 경우, 앞서 2단계 회귀분석에서 유의하게 나타났던 변수들이 여전히 유의적으로 나타나고 있으나 피드백 결과 변수를 제외한 나머지 변수들인 성과-보상 연계성, 성취지향성, 연령 등의 영향력은 공통적으로 약화되는 것을 발견할 수 있다. 2단계 독립변수의 회귀계수와 3단계 독립변수의 회귀계수간의 차이가 통계적으로 유의한지를 검증한 결과, 모두 $p < 0.01$ 수준에서 그 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 성과-보상 연계성, 성취지향성, 연령 등의 변수들은 내재적 동기에 대해 역량의 중요성이 부분적으로 매개(partially mediating)하고 있는 것으로 판단된다.

모델 II는 역량의 중요성 대신 역량감을 매개변수로 투입한 경우를 보여준다. 모델 I의 경우와 유사하게 성취지향성의 효과가 2단계에서 보다 줄어들어($p < 0.05$) 성취지향성은 내재적 동기에 대해 역량감이 부분적으로 매개하고 있음을 확인할 수 있다. 그리고 피드백 결과변수는 역량감이 추가되자 통계적으로 무의미해졌다. 따라서 피드백 결과 변수는

1) Baron and Kenny (1986)가 제안한 다음과 같은 방법으로 검증했다.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 - s_a^2 s_b^2}}$$

(a: 1단계 독립변수의 회귀계수 추정값, b: 3단계 매개변수의 회귀계수 추정값, sa: 1단계 독립변수의 회귀계수 추정값의 표준오차, sb: 3단계 매개변수의 회귀계수 추정값의 표준오차)

〈표 5〉 매개 효과 분석 결과

	종속변수				
	1단계		2단계	3단계	
	역량의 중요성 (모델 I)	역량감 (모델 II)	내재적 동기	내재적 동기 (모델 I)	내재적 동기 (모델 II)
통제변수					
성별	.033	-.067	.033	.026	.047
연령	.127**	.004	.135**	.106*	.134**
독립변수					
성과-보상 연계성	.209**	.019	.228**	.181**	.224**
경쟁성	-.017	-.047	-.023	-.019	-.013
성취지향성	.555**	.523**	.355**	.229**	.250**
피드백 결과	.108*	.236**	.134*	.110*	.087
매개변수					
역량의 중요성				.228**	
역량감					.200**
F	42.889	34.676	19.095	18.758	18.365
R ²	.454	.402	.270	.298	.294

* : p<0.05 ** : p<0.01

역량감을 통해서만 내재적 동기와 관련되는 완전 매개관계라는 것을 알 수 있다

종합하면 성과-보상 연계성과 성취지향성은 역량의 중요성을 매개로, 피드백 결과는 역량감을 매개로 내재적 동기에 영향을 줄 것이라는 가설 1, 2, 4는 각각 지지되었으나 경쟁성의 효과를 예측한 가설 3은 입증되지 못했다.

IV. 결론

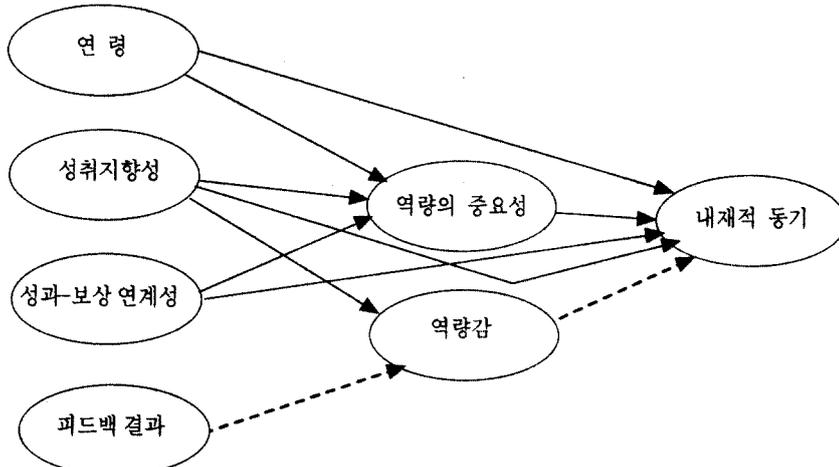
1. 연구 결과의 요약

분석 결과에 의하면 내재적 동기는 연령, 성과-보상 연계성, 긍정적 피드백, 성취지향성 등에 의

해 정적인 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 따라서 연령이 많을수록, 성과-보상 연계성이 높을수록, 피드백이 긍정적일수록, 또는 개인의 성취지향성이 높을수록 내재적 동기가 높아지는 것으로 판단된다.

한편 연령, 성과-보상 연계성, 피드백 결과, 성취지향성 변수들은 본 연구의 매개변수로 설정된 역량의 중요성에도 모두 정적인 영향력을 보여 주었다. 그러나 역량감에 대해서는 성취지향성과 피드백 결과만이 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 성취지향성이 높은 사람은 역량 발휘에 대해서 중요하게 생각하는 동시에 스스로에 대해서도 역량감을 높게 지각한다는 것을 알 수 있다.

매개회귀분석에 의해 변수의 영향 경로를 살펴보면, 연령, 성과-보상 연계성과 성취지향성 등의 변수들은 부분적으로 역량의 중요성을 매개로 내재적



* 실선은 직접적 영향 또는 부분 매개 관계를 나타내며, 점선은 완전매개관계를 나타낸다. 성별과 경쟁성은 분석에 포함되었으나 다른 어떤 변수에 대해서도 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 영향을 보여주지 못해 모델에서 생략되었다.

〈그림 3〉 내재적 동기에 대한 경로 모델

동기에 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 즉, 연령과 성과-보상 연계성, 성취지향성은 부분적으로 역량의 중요성에 대한 지각을 높임으로써 내재적 동기에 기여하고 있었다. 또 성취지향성은 부분적으로 역량감을 매개로도 내재적 동기에 영향을 주고 있었다. 역량감은 피드백 결과와 내재적 동기를 완전 매개하는 것으로 나타나, 긍정적 피드백은 개인에게 역량감을 고취시키는 과정을 통해 내재적 동기에 공헌하고 있다는 것을 알 수 있다.

이상의 연구 결과들을 모델로 나타내면 다음 〈그림 3〉과 같다.

2. 토론

본 연구는 심리학계에서 주로 어린이 또는 학생 등과 같은 피교육자를 대상으로 이루어져 왔던 성과-보상 연계성과 경쟁의 효과에 관한 연구 결과들

이 기업 종업원의 경우에도 유사하게 적용될 수 있는지를 검토하기 위한 시도였다. 특히 연봉제가 유행처럼 도입되고, 그 효과에 대한 논란도 무성한 시점에서 본 연구의 분석 결과들은 몇 가지 의미있는 시사점을 던져주고 있다.

단순히 과업 수행과 연동된 보상은 내재적 동기를 침해하지만, 성과와 연계된 보상 체계는 통제적 특성이 부각되느냐 또는 정보 제공의 측면이 부각되느냐에 따라 내재적 동기가 침해될 수도, 또는 증가할 수도 있다는 것이 Deci의 인지적 평가이론의 요지이다. 본 연구결과에 의하면 성과-보상의 연계성은 개인에게 역량의 중요성을 지각시킴으로써 내재적 동기에 긍정적인 공헌을 하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 사실은 보상을 성과와 연계시키기 위한 연봉제 도입이 일에 대한 내재적 동기를 침해할 것이라는 연봉제에 대한 부정적 시각과는 상반되고 있는 것으로 판단된다. 즉, 능력주의 임

금체제로서의 연봉제가 보상과 성과간의 연계성을 지각시킨다면 종업원의 내재적 동기에 오히려 공헌할 수 있다는 점을 시사해 준다고 하겠다.

반면 내재적 동기에 미치는 경쟁성의 독자적인 효과는 불투명하다. 경쟁성은 내재적 동기 뿐 아니라 매개변수라고 예측된 역량의 중요성에도 유의한 효과를 보여주지 못했다. 그런데 선행 연구들에 의하면 경쟁이 가지는 긍정적 측면이 통제적 측면보다 우세하게 작용할 것인가는 개인의 성취지향성 정도에 따라 다를 수 있다. Tauer와 Harackiewicz(1999), Reeve와 Deci(1996)의 연구에서 경쟁의 주효과는 발견되지 않았지만 성취지향성을 고려할 경우 상호작용효과가 작용하는 것으로 나타났다. 즉, 고성취지향자들은 경쟁의 결과와 관계없이 그리고 경쟁 결과에 대한 피드백이 없는 경우에도 경쟁을 즐기지만, 저성취지향자들에게는 경쟁이 내재적 동기에 부정적인 효과를 가지는 것으로 밝혀졌다. Tauer와 Harackiewicz(1999)는 경로분석을 통해 이러한 조절 효과는 열정을 매개로 내재적 동기에 영향을 미친다고 주장했다. 경쟁은 개인의 성취지향성 정도에 따라 열정을 불러일으키는 정도가 다르기 때문에 내재적 동기에도 차이가 발생한다는 것이다. 이러한 결과는 피드백이 이루어지기 전에 이미 경쟁으로 인한 상황이 개인으로 하여금 과업을 대하는 자세에 중요한 영향을 미치고 있다는 사실을 입증하고 있다. Harackiewicz와 Sansone(1991)도 개인 특성 차이가 경쟁의 효과를 조절할 수 있다고 주장하면서 고성취지향자들은 경쟁에 긍정적으로 반응할 것이라고 예측했다. 이와 같은 연구결과들에 입각한다면 경쟁성의 효과를 명확히 밝히기 위해서는 추후 연구에서 개인의 성취지향성 변수를 조절변수로서 고려할 필요가 있을 것이다.

본 연구의 또 다른 초점은 내재적 동기에 대한

매개변수를 밝힘으로써 내재적 동기의 발생 과정을 이해하는 것이었다. 분석 결과, 성과-보상 연계성은 역량의 중요성을 매개로 내재적 동기에 영향을 미치는 것으로 나타나, Harackiewicz과 그의 동료들의 매개분석 결과와 맥을 같이 하고 있다. 이러한 결과는 일에 대한 흥미가 발생하기 위해서는 심리적으로 그 일에 관심이 선행되어야 한다는 것을 시사한다.

역량감이 내재적 동기에 대한 긍정적 피드백의 효과를 완전 매개한다는 사실도 흥미할 만하다. 이 결과에 의하면 내재적 동기에 대한 피드백의 효과는, 피드백이 개인에게 어느 정도의 역량감을 불러일으켰느냐가 핵심이라는 것을 알 수 있다. 업무 수행 평가가 명확히 피드백이 되지 않은 경우가 많은데, 일을 잘하는 종업원에 대해서는 인사평가 등의 피드백 방법을 통해 역량감을 높일 수 있도록 해야 할 것이다. 그리고 인사평가 결과 부정적 피드백을 받게 되는 종업원에 대해서는 이들이 역량감 저하로 일에 대한 흥미를 잃지 않도록 유의할 필요가 있을 것이다. 흔히 인사평가의 목적이 사정형(査定型)이 아닌 육성형이 되어야 한다는 이유 가운데 하나도 이러한 역량감 차원에서 찾을 수 있을 것으로 본다.

본 연구는 최근의 임금 체계를 둘러싼 이슈를 다루었다는 점에서 여러 가지 실무적 시사점을 던지고 있지만, 동시에 많은 문제점을 내포하고 있다는 사실에 주의해야 한다. 우선 연구 방법론 및 측정 문항에 대한 신뢰성이 충분히 검증되지 않은 상태라는 것이다. 본 연구가 설문지에 전적으로 의존했다는 점도 인과 관계 검증에 매우 제한적일 밖에 없다. 측정 문항의 신뢰성 및 타당성을 높이기 위한 시도가 계속되어야 하겠지만 내재적 동기에 관해 심리학계에서 시도해온 실험실 연구와 유사한,

기업 상황에서의 실험방법을 병행하는 등 복수 연구방법론 개발 노력도 필요할 것으로 본다.

둘째, 능력주의 임금체계의 문제점과 바람직한 모습에 대해 보다 구체적인 교훈을 얻기 위해서는 외재적 보상과 내재적 동기간의 관계에 존재하는 조절 변수 및 매개변수들을 추가로 살펴보아야 할 것으로 판단한다. 예컨대, 외재적 보상이 내재적 동기를 증가시키는 상황이 있는 반면, 오히려 감소시키는 상황이 있다면, 그러한 조건들을 살펴봄으로써 외재적 보상이 생산적 기능을 발휘하기 위한 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 개인의 초기 내재적 동기 수준은 외재적 보상이 내재적 동기에 긍정적으로 작용할 것인지 아니면 침해할 것인지에 영향을 주는 중요한 변수라는 것도 고려해야 할 것이다. 개인이 일에 대해 흥미를 가지고 깊이 몰입된 상태라면 내재적 동기는 외재적 동기의 부정적 효과에 상대적으로 영향을 받지 않는다. 그러나 개인의 태도나 동기가 모호한 상태에서는 외부 요인에 의해 쉽게 영향을 받게 된다. 따라서 과업에 대한 내재적 동기가 이미 분명한 상태에서는 내재적 동기와 외재적 동기의 결합 효과를 기대할 수도 있을 것이다. 또한 내재적 동기에 대한 독립변수들의 효과에 초점을 둔다면 직종 변수도 고려되어야 할 것이다. 직종간에 동기 유발 요인에 차이가 있을 수 있기 때문이다.

향후의 연구들이 이와 같은 다양한 변수들을 포함한다면 내재적 동기에 대해 보다 깊은 이해를 얻을 수 있을 것으로 생각된다.

참고 문헌

- 백기복(1998), 조직행동연구, 법문사.
- Amabile, T.M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations", *California Management Review*, 40, 39-58.
- Amabile, T.M. (1982), "Children's artistic creativity: Detrimental effects of competition in a field study", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 573-578.
- Amabile, T.M., DeJong, W., & Lepper, M.R. (1976), "Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92-98.
- Atkinson, J.W., & Reitman, W.R. (1956), "Performance as a function of motive strength and expectancy of goal attainment", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 361-366.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Deci, E.L. (1971), "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-111.
- Deci, E.L. (1972), "Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 113-120.
- Deci, E.L. (1975), *Intrinsic motivation*, N.Y., Plenum Press.
- Deci, E.L., Betley, G., Kahle, J., Abrams, L., & Porac, J. (1981), "When trying to win: Competition and

- intrinsic motivation", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 1981, 79-83.
- 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, 627-668.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, N.Y., Plenum.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1992), "The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement", in A.K. Boggiana & T.S. Pittman (eds.), *Achievement and motivation*, N.Y., Cambridge Univ. Press, 9-36.
- Elliot, A.J. & Harackiewicz, J.M. (1994), "Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 968-980.
- Enzle, M.E., & Ross, J.M. (1978) "Increasing and Decreasing Intrinsic Interest with Contingent Rewards: A Test of Cognitive Evaluation Theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, 14, 588-597.
- Epstein, J.A., & Harackiewicz, J.M. (1992), "Winning is not enough: The effects of competition and achievement orientation on intrinsic interest", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 128-138.
- Fisher, C.D. (1978), "The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1352-1363.
- Harackiewicz, J.M. (1979), "The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1352-1363.
- Harackiewicz, J.M., & Manderlink, G. (1984), "A process analysis of the effects of performance-contingency rewards on intrinsic motivation", *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 531-551.
- Harackiewicz, J.M., & Manderlink, G., & Sansone, C. (1992), "Competence processes and achievement motivation: Implications for intrinsic motivation". in A.K. Boggiano & T.S. Pittman (eds.), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*, N.Y., Cambridge Univ. Press, 115-137.
- Harackiewicz, J.M., Sansone, C., & Manderlink, G. (1985), "Competence, achievement orientation, and intrinsic motivation: A process analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 493-508.
- Karniol, R., & Ross, M. (1977), "The effect of performance-relevant and Performance-irrelevant rewards on children's intrinsic motivation", *Child Development*, 48, 482-487.
- Kruglanski, A.W., Alon, S., & Lewis, T. (1972), "Retrospective misattribution and task enjoyment", *Journal of Experimental Social Psychology*, 8, 493-501.
- Lazear, E.P. (1996), "Performance, Pay, and Productivity", Mimeo, Stanford Univ.
- 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, 479-486.
- Lepper, M.R., Greene, D., & Nisbett, R.E. (1973), "Undermining children' intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137.
- McAuley, E., & Tammen, V.V. (1989), "The effects of

- subjective and objective competitive outcomes on intrinsic motivation", *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11, 84-93.
- McKeachie, W.J. (1961), "Motivation, teaching methods, and college learning" in M.R. Jones(ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, vol.9, Lincoln, Univ. of Nebraska Press.
- Murray, H.A. (1938), *Explorations in personality*, N.Y., Oxford Univ. Press.
- Nicholls, J.G. (1979), "Quality and equality in intellectual development", *American Psychologist*, 34, 1071-1084.
- Perry, J.L. & Pearce, J.L. (1983), "Initial reactions to federal merit pay", *Personnel Journal*, March, 230-237.
- Pritchard, R.D., Campbell, K.M., & Campbell, D.J. (1977), "Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation", *Journal of Applied Psychology*, 62, 9-15.
- Reeve, J., & Deci, E.L. (1996), "Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 24-33.
- Reeve, J., Olson, B.C., & Cole, S.G. (1987), "Intrinsic motivation in competition: The intervening role of four individual differences following objective competence information", *Journal of Research in Personality*, 21, 148-170.
- Rosenfield, D., Folger, R., & Adelman, H.F. (1980), "When reward reflects competence: A qualification of the overjustification effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 368-376.
- Ross, M. (1975), "Salience of reward and intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 245-254.
- Ross, R.G., & Van den Hagg, E. (1957), *The fabric of society*, N.Y., Harcourt-Brace.
- Ryan, R.M. (1982), "Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450-461.
- Ryan, R.M., Mims, V., & Koestner, R. (1983), "Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and testing cognitive evaluation theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 736-770.
- Steers, R.M., & Braunstein, D.N. (1976), "A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings", *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- Tauer, J.M., & Harackiewicz, J.M. (1999), "Winning isn't everything: competition, achievement orientation, and intrinsic motivation", *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 1999, 209-238.
- Trope, Y. (1983), "Self-assessment in achievement behavior", in J.M. Suls & A.G., Greenwald(eds.), *Psychological perspectives on the self*, Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Vallerand, R.J., Gauvin, L.I., & Halliwell, W.R. (1986), "Negative effects of competition on children's intrinsic motivation", *Journal of Social Psychology*, 126, 649-656.
- 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, 94-102.
- Weinberg, R.S., & Ragan, J. (1979), "Effects of competition, success/failure, and sex on intrinsic motivation", *Research Quarterly*, 50, 503-510.

Effects of Performance-Contingent Rewards, Competition, and Feedback on Intrinsic Motivation

Soo-II Ko*

Abstract

In this study, the effects of performance-contingent rewards, competition, achievement orientation and feedback on intrinsic motivation were examined. A direct effect revealed that performance-contingent rewards and positive feedback significantly enhanced task interest. In addition, achievement orientation positively affected interest, but the effect of competition was not found.

Mediational analyses identified competence valuation as mediator of performance-contingent rewards, and achievement orientation on intrinsic motivation. It was also found that perceived competence was affected by feedback and achievement orientation, and had a positive causal impact on subsequent intrinsic motivation.

Key words : performance-contingent rewards, competition, achievement orientation,
feedback, competence valuation, perceived competence, intrinsic motivation

* Chonbuk National University