

부하 직원의 동기가 수행에 미치는 영향: 상사의 감정표현에 대한 귀인 방식의 조절효과를 중심으로*

강 의 진 정 은 경 손 영 우†

연세대학교 심리학과

본 연구의 목적은 부하 직원의 성취동기 및 구조화동기 수준이 수행에 미치는 영향에서 상사의 감정표현(긍정 및 부정)에 대한 귀인 방식 차이의 조절효과를 알아보는 것이었다. 이를 위해 제약회사 영업사원 75명의 설문조사 결과를 통해 자료를 얻었다. 분석 결과, 같은 외현적 성취동기와 구조화동기 수준을 보이는 부하 직원이더라도 상사의 부정적인 감정표현의 이유에 대해 수행귀인(상사가 화를 내는 이유는 내 실적이 만족스럽지 않기 때문이다) 방식을 사용할 때보다 사람귀인(상사가 화를 내는 이유는 나를 싫어하기 때문이다) 방식을 사용할 때 더 나은 수행을 보이는 것으로 나타났다. 즉, 부하 직원의 외현적 성취동기 및 구조화동기 수준이 수행에 미치는 영향에 있어 상사의 부정적인 감정표현에 대한 귀인 방식 차이의 조절효과가 검증되었다. 반면, 부하 직원의 외현적 성취동기 및 구조화동기 수준이 같을 때 상사의 긍정적인 감정표현에 대한 귀인 방식의 차이는 수행에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 연구의 의의, 한계점 및 미래 연구에 대해 논의하였다.

주요어 : 성취동기, 외현적 성취동기, 구조화동기, 상사의 감정표현, 귀인 방식, 수행

* 본 연구는 연세대학교 BK21 인지 및 심리과학 사업단 지원에 의해 수행되었음.

† 교신저자 : 손영우, 연세대학교 심리학과, ysohn@yonsei.ac.kr

조직구성원들의 동기 수준은 구성원 개개인
은 물론 조직의 성취, 업적, 생산성 등 전반적
인 수행에 중요한 결정 요인으로 작용해 왔다
(Latham, 2006). 하지만 조직구성원의 동기 수
준과 조직의 수행 및 생산성의 관계를 이해함
에 있어 단순한 선형 관계를 가정하기에는 어
려움이 따른다. 조직 장면에서 뿐만 아니라
인간의 삶에 전반적으로 나타나는 동기의 일
반적인 정의는 행동을 일으키고 행동의 방향
을 결정하는 에너지인데, 행동의 세기와 방향
을 결정하는 원인에는 외적 사건, 욕구, 사고
방식, 인지, 정서 등 다양한 영역이 개입되기
때문이다(김연주, 민현숙, 심재영, 2010). 특히,
조직 장면에서 동기는 단순히 개인 혹은 환경
의 영역에 속하는 문제가 아니라 이 둘을 연
결하는 심리적 메커니즘이라고 볼 수 있다
(Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008). 따라서 조직
구성원들의 동기 수준과 수행 및 생산성의 관
계를 보다 정확하게 이해하기 위해서는 동기
외의 다른 많은 요인들을 심도 있게 살펴 볼
필요가 있을 것이다.

조직구성원의 동기 수준에 중요한 영향을
주는 것 중 하나가 바로 상사(리더)의 감정이다
(Fisher & Ashkanasy, 2000). 상사의 감정표
현은 부하 직원이 느끼고, 생각하고, 행동하
는 방식과 깊은 연관이 있다(George, 2000).
Reeve(2009)는 감정이 행동의 방향을 결정해주
는 동기화 시스템으로써의 역할을 담당한다고
했는데, 이러한 감정의 영향은 자신의 감정
(Forgas, 1995)뿐만 아니라 타인의 감정(Frijda,
1986; Keltner & Haidt, 1999; Parkinson, 1996)
에 대해서도 적용될 수 있다. 특히, 직장 내
에서는 상사의 감정표현이 부하 직원에게 중
요한 정보로 인식된다. Van Kleef(2009)의 사회
적 정보로써의 감정(The Emotions as Social

Information) 모델은 감정이 대인관계에 있어
어떤 영향을 미치는지에 대해 설명하고 있다.
즉, 한 사람의 감정 표현은 그것을 지켜보고
경험하는 다른 사람의 행동에도 영향력을 행
사할 수 있다는 것이다. 따라서 상사의 감정
표현은 부하 직원의 인지적 과정 및 행동에까
지 영향을 미치는 중요한 요인이라고 볼 수
있다.

이러한 상사의 감정표현은 그 자체로도 부
하 직원의 수행에 영향을 미칠 수 있지만
(McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Damen, Van
Knippenberg, & Van Knippenberg, 2008), 상사의
감정표현을 부하 직원이 어떻게 귀인하는지에
따라서도 수행에 영향을 미칠 수 있다. 귀인
이론에서는 사람들이 특히 자신과 관련된 어
떤 결과를 경험하게 되는 이유를 발견하려는
한다는 속성을 중요하게 다루고 있다(Heider,
1958; Weiner, 1980, 1985, 1986). 때문에 부하
직원의 동기 수준이 같더라도 상사의 감정표
현을 경험한 후에 그 이유에 대해서 귀인하는
방식에 따라 행동이 달라질 수 있을 것이다.
따라서 본 연구에서는 상사의 감정표현을 어
떻게 귀인하느냐에 따라 같은 동기 수준을 보
이는 부하 직원이더라도 수행의 차이가 발생
할 것이라고 가정하였다.

부하 직원의 동기 수준과 수행

수행에 영향을 미칠 수 있는 동기 중에서
성취동기(Achievement Motivation 또는 Need for
Achievement)는 우수한 결과 및 수행을 달성하
려는 욕구로 수행과 매우 밀접한 연관이 있다
(Collins, Hanges, & Locke, 2004). 이는 수행이라
는 목표를 위한 욕구로써, 조직 내에서도 자
신에게 주어진 목표를 달성하여 실적을 높이

려는 부하 직원의 동기는 매우 중요하기 때문에 성취동기를 심도 있게 살펴보고자 하였다. 또한 구조화동기(Personal Need for Structure: PNS)는 정보를 조직화하고 처리하는 과정에서 생겨나는 욕구로(Kruglanski, 1989) 수행에 영향을 미칠 수 있기 때문에 중요하게 다뤄져 왔으나(김연주, 한순미, 강혜원, 1993), 국내에서는 거의 연구가 되지 않았다. 본 연구에서는 목표를 위한 욕구인 성취동기와 더불어 목표를 위한 정보를 처리하는 과정에서 발생하는 구조화동기가 수행에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다.

성취동기

성취동기는 표준보다 우수한 결과를 얻기 위해 보다 높은 기준을 설정하고 그것을 달성하려고 노력하는 욕구이다(McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953). 성취동기가 높은 사람은 동기 수준이 낮은 사람보다 과업 지향적인 행동을 보이고, 활동적이고 혁신적인 일에 참가하기를 원하며, 일의 결과에 대해 높은 자신감과 책임감을 보인다(McClelland, Clark, Roby, & Atkinson, 1958). 또한 성취동기가 높은 사람은 행동 결과에 대한 피드백을 중시하여 자신의 노력이 성공적인지에 대해서 큰 관심을 보인다(김연주 등, 2010). 이러한 특징은 성공적인 수행과 연결되기 때문에 조직 장면에서 성취동기는 매우 중요한 개인적 특성으로 간주되어 왔다(Collins et al., 2004).

하지만 성취동기가 꼭 성공적인 수행을 보장하는 것은 아니라는 연구 결과도 존재한다. 성취동기가 높은 사람들은 보다 나은 수행에 대한 강력한 접근 경향성을 갖고 있는 동시에 실패에 대한 공포도 강하게 느낀다. 이러한 특성은 성취동기가 높은 사람들이 수행목표를

설정하는지 아니면 회피목표를 설정하는지에 따라 수행에 있어 상반된 결과를 가져오게 한다(Elliot & Church, 1997). 또한, 성취동기를 측정하는 방법론적인 측면에서 살펴볼 때, 외현적(explicit)인 성취동기와 내재적(implicit)인 성취동기 중 어떤 것을 사용하여 측정하는지에 따라 수행을 높이려는 동기 유발 원인이 달라질 수 있다(Brunstein & Maier, 2005; Pang & Schultheiss, 2005). 외현적 성취동기는 자기보고식의 설문으로 측정되며(Brunstein & Maier), 내재적 성취동기는 주제투각검사(Thematic Apperception Test: TAT)를 이용하여 성취와 관련된 사고들이 나타나는 그림에 대해 개인이 상상한 이야기의 내용을 분석하여 측정된다(McClelland, 1980). 외현적 성취동기는 사회적인 규범과 타인의 기대에 의해 학습되어 형성되는 특징을 가지고 있는 반면에 내재적 성취동기는 생애 초반에 비언어적으로 정서에 기반한 학습을 통해 형성되어 성취에 대한 욕구가 기질적인 특성으로 자연스럽게 발달되는 특징을 보인다(McClelland; McClelland, Koestner, & Weinberger, 1989; McClelland & Pilon, 1983). 이 두 가지 동기는 이처럼 각각 유발되는 원인이 다르기 때문에 결과로써 나타나는 행동의 양상 또한 다를 수 있다(McClelland et al.). 내재적 성취동기는 성취에 대한 자신의 내적 기준과 수행이라는 과제 자체에 대한 흥미로 그 수준이 높아져 행동에 영향을 준다면, 외현적 성취동기는 사회적 관계 속에서 발생하는 다양한 외적 기준에 의해 그 수준이 달라질 뿐 아니라 행동의 양상도 사회적인 요구에 부합하려는 특성을 보인다(Brunstein & Maier). 특히 조직 장면에서 외현적 성취동기를 측정하였을 경우 부하 직원은 조직의 규범과 상사의 기대에 부응하려는 의도를 가질 가능성이

높다. 때문에 자기보고식 형태의 외현적 성취 동기가 수행을 높일 수도 있지만 그 기저에는 수행과 성취 자체에 대한 욕구가 아닌 사회적 인 기준과 타인의 기대에 부응하려는 의도가 더 큰 욕구로 작용할 수 있는 것이다. 더불어 이 두 가지 성취동기가 유의미하지 않은 상관 관계를 보이는 것으로 나타났기 때문에 이 둘이 기본적으로 성취에 대한 욕구를 측정한다고 하더라도 다른 두 종류의 동기 수준으로 간주하는 것이 옳다는 주장도 존재한다(Brunstein & Maier). 따라서 성취동기는 조직구성원의 목표 설정의 방식에 따라 수행에 상이한 결과를 초래할 수 있으며, 기존의 이론에서 주장하는 것처럼 성취동기가 수행에 긍정적인 영향을 미친다고 하더라도 외현적 성취동기와 내재적 성취동기 중 어떤 것을 사용하여 측정하느냐에 따라 동기 수준이 높아지는 원인이 달라질 수 있다.

구조화동기

구조화동기란 인지적 구조화를 통해 사건, 상황, 환경 등에 대한 정보를 보다 간단하게 처리하고 그에 대한 명확한 의미를 찾고자 하는 욕구이다(Kruglanski, 1989). 인지적 구조화는 이전의 경험을 간단하게 일반화하여 추상적인 형태의 내적 표상을 만드는 것(Markus & Zajonc, 1985)으로 상대적으로 최소한의 인지적 자원을 사용하여 주위 환경 및 세상을 이해하려는 시도이다(Newberg & Newsom, 1993). 구조화동기의 기원은 Kruglanski의 인식론에 관한 이론(Lay Epistemics Theory)에서 찾아볼 수 있다. 인간은 세상에서 발견할 수 있는 현상이나 상황에 대해 인식하기 위해서 여러 가지 심리적 도구를 이용한다. 지각, 범주화, 추론, 기억 등은 사람이 자극에 반응하여 행동하기

위해 사용하는 인식적인 도구라고 할 수 있다(Thompson, Naccarato, Parker, & Moskowitz, 2001). 이러한 도구를 활용하여 인간은 세상에 존재하는 자극, 상황, 현상 등에 대한 지식을 습득하게 된다. 이렇듯 세상에 존재하는 수많은 정보에 대한 의미와 지식을 습득하게 되는 과정에서 발생하게 되는 개인적인 동기 중 하나가 바로 구조화이다. 세상에 존재하는 자극은 수없이 많기 때문에 자극에 대한 모든 의미를 습득하는 것은 불가능한 일이다. 따라서 이러한 정보를 간단명료하게 정리하여 쉽게 정보를 처리할 수 있도록 특정한 심리적 구조를 형성하려는 인간의 속성은 가장 기본적인 욕구 중 하나라고 볼 수 있다. 구조화동기는 인간이 주위 환경에 대한 정확한 이해를 통해 세상에 보다 잘 적응하려는 시도 속에 탄생했다는 점에서 매우 기본적이면서도 중요한 동기라고 볼 수 있다(Thompson et al.).

구조화동기는 개인차가 발생하기 마련인데, 불확실성으로 가득 찬 주위의 정보를 개인이 얼마나 용납할 수 있는가에 따라 동기 수준이 변하기 때문이다(Thompson et al., 2001). 구조화동기 수준이 높은 사람은 그렇지 않은 사람보다 불확실하고 애매한 상황에서 피하고자 하는 속성이 강하기 때문에 정보를 가능한 한 간단하게 구조화하여 빠른 시간 안에 스스로가 이해하고 습득할 수 있는 의미에 도달하고자 한다(Schaller, Boyd, Yohannes, & O'Brien, 1995). 더불어 구조화동기 수준이 높은 사람들은 의사결정 시 휴리스틱한 접근을 하는 경향이 있으며(Thompson et al.), 애매모호한 상황에서 타인을 평가할 때 자신이 이미 가지고 있는 정형화된 구조 속에서 판단하려 하기 때문에 타인에 대한 고정관념을 형성하기 쉽다(Newberg & Newsom, 1993; Schaller et al.).

구조화동기가 수행에 미치는 영향에 대한 연구는 매우 적은 편이나, Rietzschel, De Dreu와 Nijstad(2007)는 구조화동기와 창의적 수행의 관계에 대해 논의하면서 구조화동기가 높은 사람은 빠른 시간 내에 휴리스틱한 접근을 통하여 결정을 내리고 자신이 내린 결정 외에 또 다른 대안의 가능성이 존재한다는 것에 회의적이기 때문에 창의적 수행이 떨어지는 경향이 있다는 의견을 제시했다. 하지만 구조화동기가 높은 사람이라도 무효함에 대한 두려움(Personal Fear of Invalidity: PFI)의 정도가 낮은 사람의 경우에는 오히려 창의적 수행이 향상된다고 말하면서 구조화동기와 창의적 수행의 관계는 조절변인에 따라 그 관계의 방향성이 달라질 수 있음을 암시했다(Rietzschel et al.).

이렇듯 동기 수준이 수행에 미치는 영향이 일관적이지 않은 까닭은 다른 요인들이 함께 작용할 수 있기 때문인데(Reeve, 2009), 앞서 언급한 것처럼 특히 감정은 동기를 유발시키는 특성을 지니고 있다. 조직 장면에서도 상사의 감정표현은 부하 직원의 특정 동기를 유발시킬 수 있는 가능성이 높기 때문에 부하 직원의 동기와 더불어 상사의 감정표현과 수행의 관계에 대해서도 알아보았다.

상사의 감정표현과 수행

조직 내에서 상사의 감정표현은 효과적인 리더십과도 연결되기 때문에 매우 중요한 연구 주제 중 하나이다(George, 2000; George & Brief, 1992). 상사와 같이 권력을 가지고 있는 사람의 감정표현은 그 감정을 경험하는 사람의 행동을 조절할 수 있는 가능성이 더 크다(Keltner, Van Kleef, Chen, & Kraus, 2008; Van Kleef, Homan, Beersma, & Van Knippenberg,

2010). 상사가 감정을 적절히 활용하면 부하 직원의 동기 수준을 높여 좀 더 일을 열심히 할 수 있도록 격려해 줄 수 있으며 이는 곧 더 나은 조직의 수행과도 연결된다고 한다(Bass, 1990; Conger & Kanungo, 1994, 1998). 좀 더 구체적으로 살펴보면, 상사의 긍정적인 감정표현은 부하 직원의 직무에 대한 동기 수준을 높여주고 더 나은 수행을 위해 노력할 수 있도록 자극하는 역할을 한다(George & Brief, 1996). 반면 어떤 상황에서는 상사의 부정적인 감정표현이 결과적으로 더 나은 수행에 있어 효과적일 때도 있는데, 이는 상사의 부정적인 감정표현이 부하 직원에게는 현 상황에서 무언가가 잘못 진행되고 있다는 점을 간접적으로 알려주는 역할을 하게 되어 결국 더 노력하도록 만드는 원동력으로 작용할 수도 있기 때문이다(George & Zhou, 2001).

그렇다면 상사의 감정표현이 어떤 방식으로 부하 직원의 수행에 영향을 미치게 되는 것일까? 상사의 감정표현이 부하 직원의 특정 동기를 유발할 수 있다는 점을 고려해 본다면, 부하 직원의 동기 수준이 같더라도 상사의 감정표현을 접했을 때 그 감정을 귀인하는 방식에 따라 수행의 차이가 발생할 수 있을 것이다. 따라서 같은 동기 수준을 보이는 부하 직원이더라도 상사의 감정표현에 대한 귀인 방식의 차이에 따라 수행이 어떻게 달라지는지 알아보았다.

상사의 감정표현에 대한 귀인

사람들은 성공, 실패, 승리, 패배, 사회적 수용 혹은 배척의 배후에 있는 이유를 이해하려고 노력한다(Reeve, 2009). 즉, 사람들은 자신이 경험한 어떤 사건의 결과에 대한 이유를 찾으

려 애쓰는데 이것이 바로 인과적 귀인이다. 이렇게 이유를 찾는 과정을 거치면서 자신의 생활 및 환경과 상호작용하는 방식을 향상시키는 정보를 얻을 수 있기 때문에 귀인이 발생하는 것이다(Weiner, 1985). 상사의 감정표현은 상사-부하의 관계에 있어 중요한 사회적 의미를 담고 있기 때문에(Van Kleef, 2009), 부하 직원은 자연스럽게 상사의 감정표현에 대한 이유를 찾으려고 어느 형태로든지 귀인을 하게 될 것이다.

Van Kleef(2009)는 상사의 감정표현에 대한 부하 직원의 두 가지 인지적 과정을 제안했는데, 하나는 상사의 감정표현에 대한 감정적인 반응이고 다른 하나는 그에 대한 추론이다. 다시 말해서, 부하 직원은 상사의 감정표현의 이유에 대해 좋거나 싫은 감정적 반응이 가능한 반면 상사의 감정이 어떤 정보를 전달한다고 보고 그에 대한 추론을 할 수도 있다는 것이다(Van Kleef). 이러한 추론 방식과 비교해서 생각해 보면, 상사-부하의 관계에 있어 중요한 상사의 감정표현에 대한 이유를 귀인하는 방식도 부하 직원의 외현적 성취동기와 구조화동기 수준에 따라 상사와 자신의 관계 속에서 발생하는 감정적인 측면에 기반을 둘 수도 있고 자신의 직무와 직접적으로 연결되는 수행이나 성취에 기반을 둘 수도 있다. 즉, 상사의 감정표현을 경험한 후 부하 직원은 그 이유를 감정적인 측면에 기반을 두어 상사가 자신을 좋아하거나 싫어하기 때문이라고 귀인(사람귀인)할 수도 있으며, 똑같은 감정표현의 이유를 자신의 직무와 직접적으로 연관되는 수행이나 성취에 기반을 두어 상사가 자신의 실적이거나 수행이 만족스럽거나 만족스럽지 않기 때문이라고 귀인(수행귀인)할 수도 있다는 가능성을 제기해 볼 수 있다. 이러한 선행연구와 추론

을 바탕으로 상사의 감정표현에 대한 두 가지 귀인 방식(사람귀인과 수행귀인)이 성취동기와 구조화동기 수준이 수행에 미치는 영향을 어떻게 조절할 수 있을지 살펴보았다.

성취동기와 상사의 감정표현에 대한 귀인 방식이 수행에 미치는 영향

성취동기가 높은 사람들은 자신의 성공과 실패의 이유를 내적으로 귀인하고 또한 자신이 통제할 수 있는 것으로 귀인하는 방식을 택한다(Weiner, 1986). 다시 말하면, 성취동기가 높으면 성공과 실패와 같은 어떤 사건에 대한 이유를 자신의 능력이나 성격 등 개인의 내부에 있는 원인으로 귀인하는 경향이 있으며, 더불어 자신이 통제할 수 있는 것에 해당하는 성취에 대한 개인의 노력 혹은 전략과 같은 것으로 귀인하는 방식을 보여준다는 것이다. 왜냐하면 성취동기가 높은 사람들은 어떤 상황이나 사건에 대해서 자신의 내적 능력이나 통제력을 다른 사람보다 훨씬 더 크게 지각하기 때문이다(Weiner).

하지만 외현적 성취동기 수준이 똑같이 높은 부하 직원 중에서도 상사의 감정표현의 이유에 대해 통제 불가능한 차원인 사람귀인을 한다면 수행귀인을 하는 것보다 실적이 더 좋을 수 있다. 앞서 언급했듯이 외현적 성취동기가 높은 사람들은 사회적으로 요구되는 기준에 부합되도록 자신의 기준을 세우고 행동하는 경향이 있다(Brunstein & Maier, 2005). 자신이 설정한 기준보다 높은 목표를 달성하면서 만족감을 얻는 내재적 성취동기가 높은 사람들과는 달리 외현적 성취동기가 높은 사람들은 사회적 관계 속에서 형성되는 목표와 그 성취의 의미에 더욱 관심을 가질 수 있다. 때문에 외현적 성취동기가 높은 사람들 중에서

도 상사의 감정표현에 대한 이유를 상사와의 관계 형성 측면으로 귀인하는 방식을 보이는 부하 직원이 존재할 수 있다. 내재적 성취동기가 높은 사람들은 상사의 긍정적 혹은 부정적 감정표현의 이유에 대해 자신의 수행이 좋거나 부족하다고 귀인하여 수행에 박차를 가할 수 있으나, 외현적 성취동기가 높은 사람들은 상사의 긍정적 혹은 부정적 감정표현을 자신을 좋아하거나 싫어한다는 관계적 측면으로 귀인하여 상사의 기대에 부응하고 긍정적 관계를 형성하기 위해 수행에 박차를 가할 수 있다. 즉, 상사의 감정표현에 대한 사람귀인 방식은 상사의 감정이라는 정보가 상사-부하의 관계에 대한 청신호 또는 적신호로써 작용하게 되는 것이다(George & Brief, 1996; George & Zhou, 2001). 다시 말해서, 외현적 성취동기가 높은 부하 직원이 상사의 긍정적인 감정표현의 이유가 자신을 좋아하기 때문이라고 귀인하게 되면 이 자체가 하나의 보상으로 작용하게 되어 수행에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다. 또한, 외현적 성취동기 높은 부하 직원이 상사의 부정적인 감정표현의 이유를 자신을 싫어하기 때문이라고 귀인하게 되면 이 자체가 하나의 처벌로 작용하게 되어 수행에 박차를 가할 수 있도록 하는 자극제가 될 수 있다. 이러한 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 상사의 긍정적 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식은 외현적 성취동기 수준이 실적(수행)에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 외현적 성취동기 수준이 높은 부하 직원 중에서도 상사의 긍정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용한 부하 직원이 더 좋은 실적을 보일

것이다.

가설 1-2. 상사의 부정적 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식은 외현적 성취동기 수준이 실적(수행)에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 외현적 성취동기 수준이 높은 부하 직원 중에서도 상사의 부정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용한 부하 직원이 더 좋은 실적을 보일 것이다.

구조화동기와 상사의 감정표현에 대한 귀인 방식이 수행에 미치는 영향

구조화동기 수준이 높은 사람일수록 사회적 상황이나 대인관계의 문제에 있어 개인적 특성이나 기질적 측면으로 정보를 추론하고 귀인하는 경향이 있으며, 간단하고 구조화된 방식을 선호하다 보니 자신이 판단한 결론 외에 다른 대안적인 설명이 존재할 수 있다는 가능성에 대해 매우 보수적인 태도를 취한다(Moskowitz, 1993). 또한 구조화동기가 높은 사람들은 동기 수준이 낮은 사람보다 자신과 관련된 상황 중 감정이 개입된 경험에 대해 정서적 극단성을 보이며 반응한다(Linville, 1985; Niedenthal, Setturland, & Wherry, 1990). 다시 말해서, 구조화동기가 높은 사람은 동기 수준이 낮은 사람보다 성공을 더욱 기쁘게 느끼고 실패에 대해서는 더 슬퍼하거나 화를 내며 반응한다는 것이다. 따라서 상사의 감정표현을 접했을 때 구조화동기가 높은 부하 직원은 그 감정에 대해 더욱 민감하게 반응할 가능성이 높다.

구조화동기 수준이 똑같이 높은 부하 직원 중에서도 상사의 감정표현의 이유에 대해 사람귀인을 하는 것이 수행귀인을 하는 것보다 더 나은 실적으로 이어질 수 있다. 구조화동

기가 높은 사람은 어떤 상황이나 결과에 대한 이유를 개인적 특성이나 기질로 추론하거나 귀인하는 경향이 있는데(Moskowitz, 1993), 상사의 감정표현은 대인관계에 대한 정보를 주는 사회적 성격을 강하게 띠고 있으므로(George, 2000; George & Brief, 1992) 구조화동기가 높은 부하 직원은 상사가 자신에게 긍정적 혹은 부정적인 감정을 표현한 이유를 자신을 좋아하거나 싫어하기 때문이라고 귀인하는 사람귀인 방식을 사용할 가능성이 농후하다. 또한 구조화동기가 높은 사람들은 타인의 감정표현에 보통 사람들보다 더 민감하게 반응(Linville, 1985; Niedenthal et al., 1990)하는 경향이 있으므로, 구조화동기 수준이 높은 부하 직원은 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용하여 상사의 감정표현을 이해하려 할 것이다. 따라서 구조화동기가 높은 부하 직원 중에서도 상사가 긍정적인 감정을 표현하는 이유를 자신을 좋아하기 때문이라고 귀인하는 사람귀인 방식을 사용한다면 상사와의 좋은 관계를 유지하기 위해 더 열심히 일하게 되는 원동력을 얻을 수 있을 것이다. 같은 맥락에서, 상사가 부정적인 감정을 표현하는 이유를 자신을 싫어하기 때문이라고 귀인한다면, 상사와의 관계에서 강한 위기의식을 느끼기 때문에 이를 회복하기 위해 더 열심히 일하게 되는 계기가 될 수 있을 것이다. 이러한 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 상사의 긍정적 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식은 구조화동기 수준이 실적(수행)에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 구조화동기 수준이 높은 부하 직원 중에서도 상사의 긍정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용한

부하 직원이 더 좋은 실적을 보일 것이다.

가설 2-2. 상사의 부정적 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식은 구조화동기 수준이 실적(수행)에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 구조화동기 수준이 높은 부하 직원 중에서도 상사의 부정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용한 부하 직원이 더 좋은 실적을 보일 것이다.

방 법

연구 참여자

D 제약회사 영업 부서를 대상으로 설문을 실시하였다. 설문을 의뢰한 100명 중 99명이 설문에 응답하여 99%의 회수율을 보였다. 회수한 설문지와 회사에서 제공한 수행데이터를 일치시키는 과정에서 참가자가 본인의 신상정보를 적지 않아 일치 작업이 불가능한 24명은 분석에서 제외되었다. 결과적으로 분석에 사용된 총 응답자 수는 75명이었다.

설문 참가자들의 인구통계 특성을 보면 남자는 72명(96%), 여자는 3명(4%)으로 나타났고, 연령대는 25세부터 51세까지의 분포를 보였으며 평균은 35.91세($SD = 4.52$ 세)로 나타났다. 직급은 총 7개로 분류되었으며, 부장 4명(5.3%), 차장 11명(14.7%), 과장 19명(25.3%), 대리 34명(45.3%), 주임 3명(4.0%), 계장 2명(2.7%), 그리고 사원은 2명(2.7%)이었다. 직장 경력은 최소 1년부터 최대 24년까지의 분포를 나타냈으며 평균은 9.88년($SD = 4.63$ 년)이었다.

측정 도구

성취동기

성취동기를 측정하기 위하여 Costa와 McCrae (1992)가 개발한 NEO-PI-R 척도 중 '성취 노력'을 측정하는 8문항을 사용하여 설문을 실시하였다. NEO-PI-R은 성격의 다섯 요인인 신경증, 외향성, 개방성, 순응성, 그리고 통제성을 측정하기 위해 개발된 성격검사이다. 이중 통제성은 6개의 하위 요인 중 성취노력(Achievement Striving)을 포함하고 있는데, 이는 외현적 성취동기를 측정하는 연구들에 사용되어 왔다(Holt & Crocker, 2000). 본 논문에서는 이승은(1993)이 번안한 NEO-PI-R 척도를 사용하였는데 이것은 부하 직원이 자기보고식 형태로 응답한 외현적 성취동기라 할 수 있다. 문항들의 몇 가지 예는 다음과 같다, "나는 뚜렷한 목표를 세우고 그 목표를 성취하기 위해 일관성 있게 일을 해 나간다"; "나는 어떤 일에도 성공적이지 못한 것 같다," 역코딩; "나는 내가 할 수 있는 모든 것을 성취하려고 노력한다"; "나는 목표를 이루기 위해 열심히 일한다." 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .83이었으며, 리커트 5점 척도(1=아주 조금 그렇다, 5=많이 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

구조화동기

구조화동기를 측정하기 위하여 Thompson, Naccarato와 Parker(1989, 1992)가 개발한 Personal Need for Structure(PNS) 척도 12문항을 사용하여 설문을 실시하였다. 구조화동기 척도는 두 가지 하위 요인으로 구성되어 있다. 하나는 구조화에 대한 욕구(Desire for Structure)이고, 다른 하나는 구조화의 부족에 대한 반응(Response to Lack of Structure)이다. 문항들의 몇 가지 예는 다음과 같다, "나는 명확하고 구조화된 삶의 방식을 좋아한다"; "나는 규칙적

인 시간으로 짜여진 잘 정돈된 삶이 지루하게 느껴진다," 역코딩; "나는 예측할 수 없는 사람들과 함께 있는 것을 싫어한다"; "나는 규칙이 분명하지 않은 상황에 처했을 때 불편함을 느낀다." 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .61이었으며 리커트 6점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 6=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. (부록 1 참조)

상사의 감정표현에 대한 귀인 방식

상사의 감정표현은 긍정적인 표현과 부정적인 표현으로 나누었다(Ekman, 1993). 상사의 긍정적 혹은 부정적 감정표현에 대한 부하 직원의 사람귀인 혹은 수행귀인 방식을 측정하기 위해 본 연구의 목적에 맞도록 문항을 개발하였다. 긍정적인 감정표현은 행복, 신남, 여유로움 등 여러 가지가 존재할 수 있으나 직장 내에서 흔히 상사가 부하 직원에게 표현할 수 있는 유쾌한 기분을 나타내기 위해 유쾌함을 측정했다. 부정적인 감정표현 또한 분노, 두려움, 화 등 여러 가지로 분류할 수 있으나 직장 내에서 상사가 부하 직원에게 흔히 표현하는 부정적인 감정표현인 화를 측정했다. 상사의 긍정적 감정표현에 대한 사람귀인 방식("상사가 나를 유쾌하게 대하는 것은 나를 좋아하기 때문이다")과 수행귀인 방식("상사가 나를 유쾌하게 대하는 것은 내 실적이 만족스럽기 때문이다"), 상사의 부정적인 감정표현에 대한 사람귀인 방식("상사가 나에게 화를 내는 것은 나를 싫어하기 때문이다")과 수행귀인 방식("상사가 나에게 화를 내는 것은 내 실적이 만족스럽지 않기 때문이다"), 이렇게 4문항을 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 자주 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 분석에는 상사의 긍정적인 감정표현과 부정적인 감

정표현 각각에 대한 사람귀인 방식 문항의 점수에서 수행귀인 방식 문항의 점수를 뺀 값을 사용하였다. 즉, 귀인 척도에서 점수가 높을수록 상사의 감정표현의 이유에 대해 부하 직원은 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용함을 의미한다. (부록 2 참조)

종속변수

개인의 수행(실적) 자료는 영업 부서의 2010년 1월부터 6월까지의 상반기 개인 당 판매 목표금액 대비 실제 판매금액으로 계산되었다. 매월 영업 부서에서는 개인별 판매 목표금액을 직책에 따라 상이하게 설정하게 된다. 2010년 상반기 6개월 동안의 판매 목표금액과 실제 판매금액을 각각 합산하였고, 총 판매 목표금액 대비 실제 판매금액을 계산한 백분율 값을 분석에 사용되었다. 이 목표달성률은 영업 부서 구성원의 승진, 보상, 급여 인상 등에 중요한 평가 기준으로 사용되고 있다.

2010년 1월부터 6월까지 영업사원 75명의 판매 목표금액의 평균은 243,620.00($SD = 116,664.88$)이었고, 실제 판매금액의 평균은 255,947.84($SD = 155,044.37$)이었다. (단위: 만 원)

분석

부하 직원의 성취동기 및 구조화동기 수준이 수행(실적)에 미치는 영향에 있어 상사의 긍정적 혹은 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식의 조절효과를 살펴보기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검증 시 다중공선성 발생을 방지하기

위해 성취동기와 구조화동기는 센터링 후 분석에 사용되었다.

분석에 사용된 종속변인인 수행데이터는 개인 당 판매 목표금액 대비 실제 판매금액을 계산한 백분율 값을 목표달성률이었다. 영업 부서에서 개인 당 판매해야 하는 목표금액은 직급, 직장경력, 그리고 연령 등을 고려하여 개인마다 다르게 할당되었다. 이는 종속변인 자체가 이미 부하 직원의 수행에 영향을 줄 수 있는 직급, 직장경력, 그리고 연령 등을 충분히 반영하고 있다는 것을 의미하기 때문에 별도로 인구통계학적 변인을 통제하지 않았다.

결 과

분석에 사용된 중요 변인들의 기술 통계치 및 상관관계를 표 1에 제시하였다. 성취동기와 구조화동기가 유의미한 상관관계를 보이는 것으로 나타났으며($r = .26, p < .05$), 상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인방식은 수행과 유의미한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다($r = .29, p < .05$). 즉, 부하 직원이 상사의 부정적 감정표현에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용할 때 수행과 정적인 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

상사의 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식의 조절효과: 성취동기와 수행

가설 1-1은 외현적 성취동기 수준이 높은 부하 직원 중에서도 상사의 긍정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용한 부하 직원이 더 좋은 실적을 보일 것이라고 예측했다. 가설 1-1을 검증하기 위해 성취동기와 상사의 긍정적 감정표

표 1. 중요 변인의 기술 통계치 및 상관관계

변인	평균(표준편차)	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성취동기	3.48(0.67)								
2. 구조화동기	3.95(0.53)	.26*							
3. 상사의 긍정적 감정표현에 대한 사람귀인 방식	3.30(0.93)	.04	.02						
4. 상사의 긍정적 감정표현에 대한 수행귀인 방식	3.20(0.92)	.09	-.03	.04					
5. 상사의 부정적 감정표현에 대한 사람귀인 방식	2.10(0.96)	-.04	-.18	-.34**	.12				
6. 상사의 부정적 감정표현에 대한 수행귀인 방식	2.82(1.11)	-.32**	-.07	-.28*	-.07	.27*			
7. 상사의 긍정적 감정표현에 대한 귀인 방식 ¹⁾	0.10(1.28)	-.04	.04	.70**	-.69**	-.33**	-.15		
8. 상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식 ²⁾	-0.73(1.26)	.25*	-.07	-.01	.15	.53**	-.68**	-.12	
9. 수행(실적)	101.07(17.46)	.14	-.13	-.04	.19	.15	-.20	-.17	.29*

주. N=75, * $p < .05$, ** $p < .01$.

¹⁾상사의 긍정적 감정표현에 대한 사람귀인 방식에서 수행귀인 방식을 뺀 값.

²⁾상사의 부정적 감정표현에 대한 사람귀인 방식에서 수행귀인 방식을 뺀 값.

현에 대한 부하 직원의 귀인 방식을 1단계에, 성취동기와 귀인 방식의 상호작용을 2단계에 넣고 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 상사의 긍정적 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식은 성취동기가 수행에 미치는 영향을 조절하지 못하는 것으로 나타나 가설 1-1은 기각되었다($\beta = -.08, p > .05$).

가설 1-2는 외현적 성취동기 수준이 높은 부하 직원 중에서도 상사의 부정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용한 부하 직원이 더 좋은 실적을 보일 것이라고 예측했다. 가설 1-2를 검증하기 위해 성취동기와 상사의 부정적 감정표

현에 대한 부하 직원의 귀인 방식을 1단계에, 성취동기와 귀인 방식의 상호작용을 2단계에 넣고 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 상사의 부정적 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식의 주효과가 유의하였고($\beta = .28, p < .05$), 가설 1-2에서 예상했던 바와 같이 성취동기와 상사의 부정적 감정에 대한 부하 직원의 귀인 방식의 상호작용이 유의미한 것으로 나타났다($\beta = .25, p < .05$). 또한 성취동기와 귀인 방식의 상호작용 항이 투입되었을 때 R^2 변화량이 유의미한 것으로 나타났다($\Delta R^2 = .05, p < .05$). 따라서 상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식이 성취동기

표 2. 성취동기가 수행에 미치는 영향에서 상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식의 조절효과

변인	B	SE B	β
단계 1			
성취동기	.22	.38	.07
상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식	3.83	1.61	.28*
단계 2			
성취동기(A)	.58	.41	.18
상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식(B)	4.08	1.59	.29*
A X B	.58	.291	.25*

주. 단계 1의 경우 $R^2 = .09$ ($p < .05$); 단계 2의 경우 $\Delta R^2 = .05$ ($p < .05$).

N=75, * $p < .05$.

가 수행에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 가설 1-2는 지지되었다. 가설 1-2에 대한 분석 결과를 표 2에, 상호작용 효과를 나타낸 그래프를 그림 1에 제시하였다. Aiken과 West(1991)가 제안한 절차를 이용하여, 상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식의 평균을 기준으로 1 표준편차 위와 1 표준편차 아래로 집단을 나누어 귀인 방식의 조절효과

를 그래프로 나타냈다. 그림 1에서 볼 수 있듯이, 성취동기 수준이 높은 부하 직원의 경우 상사의 부정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식($M = 91.82$)보다는 사람귀인 방식($M = 110.04$)을 사용할 때 훨씬 더 좋은 수행 및 실적을 보이는 것으로 나타났다. 반면 성취동기 수준이 낮은 사람들의 귀인 방식 차이는 수행에 별다른 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

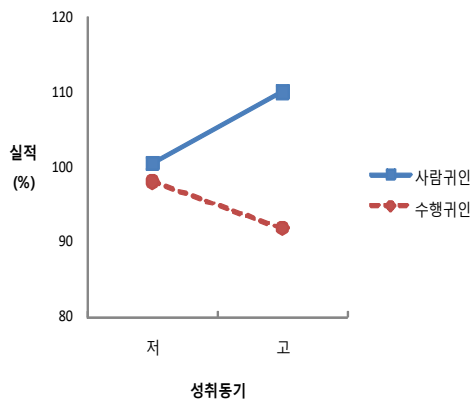


그림 1. 부하 직원의 성취동기가 수행에 미치는 영향에서 상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식의 조절효과

상사의 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식의 조절효과: 구조화동기와 수행

가설 2-1은 구조화동기 수준이 높은 부하 직원 중에서도 상사의 긍정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용한 부하 직원이 더 좋은 실적을 보일 것이라고 예측했다. 가설 2-1을 검증하기 위해 구조화동기와 상사의 긍정적 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식을 1단계에, 구조화동기와 귀인 방식의 상호작용을 2단계에 넣고 위계적 회귀분석을 실시하였다.

분석 결과, 상사의 긍정적 감정표현에 대한

표 3. 구조화동기가 수행에 미치는 영향에서 상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식의 조절효과

변인	B	SE B	β
단계 1			
구조화동기	-.30	.31	-.11
상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식	3.94	1.56	.28*
단계 2			
구조화동기(A)	.13	.31	.05
상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식(B)	3.38	1.46	.24*
A X B	.85	.24	.40***

주. 단계 1의 경우 $R^2 = .10(p < .05)$; 단계 2의 경우 $\Delta R^2 = .13(p < .001)$.

N=75, * $p < .05$, *** $p < .001$.

부하 직원의 귀인 방식은 구조화동기가 수행에 미치는 영향을 조절하지 못하는 것으로 나타나 가설 2-1은 기각되었다($\beta = -.10, p > .05$).

가설 2-2는 구조화동기 수준이 높은 부하 직원 중에서도 상사의 부정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용한 부하 직원이 더 좋은 실적을 보

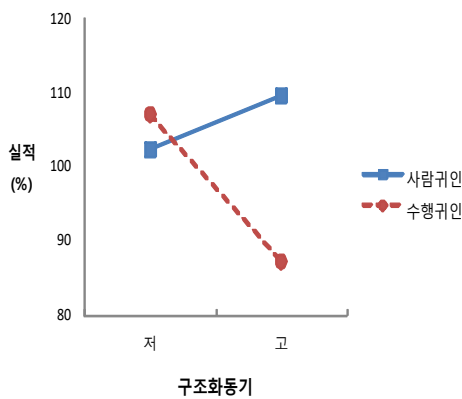


그림 2. 부하 직원의 구조화동기가 수행에 미치는 영향에서 상사의 부정적 감정표현에 대한 귀인 방식의 조절효과

일 것이라고 예측했다. 가설 2-2를 검증하기 위해 구조화동기와 상사의 부정적 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식을 1단계에, 구조화동기와 귀인 방식의 상호작용을 2단계에 넣고 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 상사의 부정적 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식의 주효과가 유의미하였고($\beta = .28, p < .05$), 가설 2-2에서 예상했던 바와 같이 구조화동기와 상사의 부정적 감정에 대한 부하 직원의 귀인 방식의 상호작용이 유의미한 것으로 나타났다($\beta = .40, p < .001$). 또한 구조화동기와 귀인 방식의 상호작용 항이 투입되었을 때 R^2 변화량이 유의미한 것으로 나타났다($\Delta R^2 = .13, p < .001$). 따라서 귀인 방식이 구조화동기가 수행에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났으며 가설 2-2는 지지되었다. 가설 2-2에 대한 분석 결과를 표 3에, 상호작용 효과를 나타낸 그래프를 그림 2에 제시하였다. 상사의 부정적 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식의 조절효과를 그래프로 나타내기 위해 가설 1-2에서처럼 Aiken과 West(1991)가 제안한 절차를 사용했다.

그림 2에서 볼 수 있듯이, 구조화동기 수준이 높은 부하 직원의 경우 상사의 부정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식($M = 87.19$)보다는 사람귀인 방식($M = 109.64$)을 사용할 때 훨씬 더 좋은 수행 및 실적을 보이는 것으로 나타났다. 반면 구조화동기 수준이 낮은 사람들의 귀인 방식 차이는 수행에 별다른 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

논 의

본 연구는 부하 직원의 성취동기와 구조화동기 수준이 수행에 미치는 영향을 조절하는 변인으로써 상사의 감정표현에 대한 부하 직원의 귀인 방식의 역할을 살펴보았다. 예측한 대로 부하 직원의 외현적 성취동기와 구조화동기 수준이 똑같이 높더라도 상사의 부정적 감정표현의 이유에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용할 때 궁극적으로 더 좋은 수행을 보이는 것으로 나타났다. 상관관계 분석 결과에서 언급했듯이, 상사의 부정적인 감정표현에 대한 귀인 방식은 수행과 유의미한 정적 상관관계를 보이는 것으로 나타났으며, 위계적 회귀분석 결과에서도 상사의 부정적인 감정표현에 대한 귀인 방식의 차이가 수행에 미치는 영향의 주효과를 확인할 수 있었다. 이는 상사의 부정적 감정표현에 대해 수행귀인 방식보다는 사람귀인 방식을 사용했을 때 수행이 더 높아짐을 의미한다. 보통 성취동기가 높은 부하 직원은 상사의 부정적인 감정표현에 대해 나를 싫어하기 때문이라고 귀인하기 보다는 내 실적이 만족스럽지 않기 때문이라고 귀인할 때 자신의 실적에 더욱 박차를 가하게 되는 것이 적절한 흐름이라고 볼

수 있다. 하지만 본 연구에서는 오히려 사람귀인 방식을 사용할 때 수행이 더 높아지는 현상을 발견할 수 있었는데, 이는 측정한 성취동기가 외현적인 성취동기로 수행 자체에 대한 욕구보다는 타인의 기대나 외적 기준에 부합하고자 하는 욕구가 더욱 높은 사람들의 특성을 대변했기 때문인 것으로 보인다.

또한 본 연구에서는 제약회사 영업사원을 대상으로 설문을 실시하였다. 영업 부서에서는 실적으로 자신의 능력을 입증해 보여야 하기 때문에 직무 자체에 대한 동기보다는 실적을 높여 실적과 바로 직결되는 급여인상이나 승진과 같은 외적 보상을 얻고자 하거나 상사의 기대와 기준에 부합하고자 하는 외적 동기가 높아질 가능성이 농후하다. 이러한 직원에게는 상사가 자신에게 화를 내는 이유는 단순히 실적 때문일 뿐 자신을 싫어하는 것은 아니라고 생각하는 수행귀인 방식보다는 상사가 자신에게 화를 내는 이유는 자신을 싫어하기 때문이라고 생각하는 사람귀인 방식이 상사와의 관계에서 강한 위기의식을 느끼게 하기 때문에 사람귀인 방식이 오히려 수행에 더 좋은 영향을 미친 것으로 생각된다. 상사와의 관계에서 위기의식을 느끼면 그것을 회복하려는 노력의 차원에서 더 나은 수행을 위한 행동이 발생할 수 있기 때문이다. 또는 상사가 자신을 감정적으로 싫어한다고 느끼더라도 높은 실적으로 자신의 능력을 보여줄 수 있다면 충분한 외적 보상을 받을 수 있기 때문에 상사의 부정적 감정표현에 대해 사람귀인 방식을 사용하는 것이 더 나은 수행으로 연결된다고 생각해 볼 수도 있을 것이다.

반면 상사의 긍정적인 감정표현에 대한 귀인 방식 차이는 성취동기와 구조화동기 수준이 수행에 미치는 영향을 조절하지 못하는 것

으로 나타났다. 이는 사람들이 긍정과 부정의 사건에 대해 다르게 반응하고 귀인하는 성향, 즉 부정적 사건에 대한 불균형한 인식 때문인 것으로 보인다. Taylor(1991)의 연구에 따르면 사람들은 긍정적인 사건보다 부정적인 사건에 훨씬 더 민감하게 반응한다고 한다. 인과적 귀인이론에서도 사람들은 특히 부정적인 결과를 설명하려는 탐색을 훨씬 더 많이 시도한다는 사실을 강조하고 있다(Bohner, Bless, Schwarz, & Strack, 1988). 부정적인 사건은 긍정적인 사건보다 사건 자체를 해석하는데 있어 훨씬 더 복잡하고 많은 양의 인지적 활동을 요구하기 때문에 사람들은 부정적인 사건에 더 민감한 귀인활동을 펼치게 된다(Peeters & Czapinski, 1990). 즉, 사람들은 긍정적인 사건보다 부정적인 사건을 접했을 때 그 사건의 배후에 대해 해석하고 사건이 발생한 이유를 찾으려는 활동을 더 많이 한다는 것이다. 또한, Kanouse와 Hanson(1972)은 긍정과 부정의 비대칭적 효과를 범위-빈도 설명(Range-Frequency Explanation)으로 접근하고 있다. 우리의 심리적 중립 상태는 약간 긍정적인 것으로 기울어져 있기 때문에 부정적인 사건은 언제나 예상치 못한 것, 놀라운 것, 더 많은 관심을 쏟아야 할 것으로 불균형하게 인식된다는 것이다. 따라서 우리는 부정적인 사건에 대해서 훨씬 큰 관심을 보이며 부정적인 감정에서 벗어나 원래의 심리적 중립 상태로 돌아오기 위해 적절한 행동을 취하려고 분주히 노력하게 되는 것이다. 이러한 선행 연구 결과들을 참조해 볼 때, 상사의 부정적인 감정표현은 상사-부하의 관계에 있어 적신호를 보내는 역할을 함으로써 어떤 상황이 원만하게 진행되지 않고 있다는 것을 암묵적으로 표현해 주어 부하 직원에게 적절한 행동을 취할 수 있도록 유도한다는

것을 알 수 있다(George & Zhou, 2001). 상사의 부정적인 감정표현이 긍정적인 것보다 부하 직원의 귀인 방식에 더 유의미한 영향을 미친다는 본 연구 결과도 이와 같은 맥락에서 해석될 수 있을 것이다.

본 연구의 결과를 토대로 생각해 보면, 외현적 성취동기나 구조화동기가 높은 부하 직원은 상사의 부정적인 감정표현에 대해 사람 귀인 방식을 사용할 때 수행이 높아졌으나, 이러한 사람귀인 방식을 지속적으로 사용하게 되면 스트레스가 증가해 부하 직원의 정신적 건강을 해칠 수도 있다는 문제점을 제기해 볼 수 있다. 특히 구조화동기가 높은 사람들은 감정의 기복이 심하고 우울증에 빠질 위험이 크다는 연구를 참고해 볼 때(Neuberg & Newsom, 1993; Thompson, Naccarato, Parker, & Moskowitz, 2001), 이러한 동기 수준이 높은 부하 직원이 사람귀인 방식을 지속적으로 사용한다면 정신적으로 건강하지 못한 조직 생활을 경험할 가능성이 높다. 따라서 상사는 자신의 감정표현을 부하 직원이 잘못된 방식으로 해석하지 않도록 부하 직원과의 적극적인 의사소통을 주도할 필요가 있을 것이다.

본 연구의 결과는 조직의 생산성, 수행 및 성취를 높이기 위해서 상사의 감정표현은 물론 부하 직원의 동기 수준까지도 이해하고 고려해야 한다는 점을 시사하고 있다. 상사의 감성지능이 조직 장면에서 점점 중요하게 다루어지고 있다는 것을 감안한다면(Dasborough & Ashkanasy, 2002), 상사가 적절한 시기에 적절한 방법으로 감정을 표출하여 부하 직원의 동기 수준에 영향을 주어 더 좋은 수행을 이끌어낼 수 있도록 하는 심리적 메커니즘은 매우 중요하다고 볼 수 있다. 때문에 향후 연구에서는 외현적 성취동기와 구조화동기 수준에

따른 리더의 효과적인 감정표현을 포함한 적절한 리더십 스타일에 대해서도 생각해 볼 수 있을 것이다. 특히 외현적 성취동기가 높은 직원들이 외적 보상이나 상사와의 관계에만 중점을 두어 일하지 않도록 직무 자체에 대한 흥미를 제고시킬 방법에 대해서도 고려할 필요가 있다. 또한 구조화동기가 높은 직원은 타인의 감정표현에 대해 매우 민감하게 반응할 뿐만 아니라(Linville, 1985; Niedenthal et al., 1990) 어떤 결과에 대한 이유를 개인적 특성이나 기질로 추론하거나 귀인하는 경향이 있기 때문에(Moskowitz, 1993), 상사가 이러한 직원을 관리할 때는 좀 더 다양하고 열린 관점으로 상황을 바라볼 수 있도록 유도하고 상사의 감정표현을 왜곡하여 해석하지 않도록 배려할 필요가 있을 것이다.

본 연구는 실험 연구가 아닌 조직 현장에서 진행된 것으로 조직 장면에서 실제로 일어나는 심리적 메커니즘을 반영했다고 볼 수 있다. 더욱이 본 연구에서 사용된 종속변인은 실제 조직구성원의 6개월 간 수행 및 실적데이터를 이용한 객관적인 측정에 기반을 둔 것이기 때문에 그 의의가 크다고 할 수 있다.

하지만 본 연구는 설문조사의 방법을 이용했기 때문에 부하 직원의 동기 수준과 귀인 방식, 상사의 감정표현에 대한 자료가 일회성이라는 한계점이 존재한다. 또한 실제 상사의 감정표현을 측정하여 자료를 얻은 것이 아니라 설문을 통해서 부하 직원이 자기보고식으로 상사의 감정에 대해 느끼는 바를 응답했다는 점에서도 한계가 있다. 그리고 상사의 긍정적, 부정적 감정표현에 대해 유쾌함과 화를 각각 대표적으로 사용한 부분 또한 본 연구가 지니는 한계점으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 직장 내에서 상사가 부하 직원에게 가장

흔하게 표현할 수 있는 유쾌한 기분과 화를 측정했으나, 구체적인 긍정 및 부정의 감정표현을 두루 측정하지 못했기 때문에 추후 연구에서는 유쾌함과 화뿐만 아니라 긍정, 부정적 감정표현을 표현할 수 있는 다양한 종류의 감정표현에 대해 연구할 필요가 있을 것이다. 더불어 표본이 제약회사 영업 부서 직원에 제한되어 있어 일반화의 문제가 제기될 수 있다. 다른 직종이나 부서에서도 본 연구의 결과가 적용될 수 있는지에 대해서는 추가적인 연구가 필요할 것으로 보인다.

마지막으로 본 연구에서 측정한 성취동기는 내재적 성취동기가 아닌 외현적 성취동기였다. 외현적 성취동기는 타인의 기대에 부응하거나 사회적 규범에 민감하게 반응하려는 욕구에 의해 형성되는 특징을 지니고 있기 때문에(Thrash, Elliot, & Schultheiss, 2007), 외현적 성취동기가 높은 부하 직원은 수행에 관한 정보를 해석하는데 있어 상사와 조직의 기대와 관계에 대해 더욱 관심을 가질 가능성이 높다. 따라서 외현적 성취동기가 높은 부하 직원은 상사의 감정표현을 접했을 때 상사와의 관계에 초점을 맞춘 사람귀인 방식을 사용하면서, 상사의 기대나 조직의 규범에 부응하고자 노력할 것이다. 반면 내재적 성취동기는 성장 과정에서 성취에 대한 욕구가 자연스럽게 기질적으로 학습된 특징이 있으므로(McClelland, 1980; McClelland & Pilon, 1983; McClelland et al., 1989), 내재적 성취동기를 측정하여 연구해 본다면 귀인 방식의 결과가 달라질 가능성이 있기 때문에 이 부분도 추후에 연구할 가치가 있을 것이다.

참고문헌

- 김언주, 민현숙, 심재영 (2010). 인간동기의 이해와 적용. 서울: 신정.
- 김언주, 한순미, 강혜원 (1993). 동기이론: 정보처리적 접근. 서울: 민음사.
- 이승은 (1993). NEO-PI-R 성격검사의 신뢰도 및 타당도 예비연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press: New York.
- Bohner, G., Bless, H., Schwarz, N., & Strack, F. (1988). What triggers causal attributions? The impact of valence and subjective probability. *European Journal of Social Psychology, 18*, 335-345.
- Brunstein, J. C., & Maier, G. W. (2005). Implicit and self-attributed motives to achieve: Two separate but interacting needs. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 205-222.
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance, 17*, 95-117.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 439-452.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Manual for the Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Damen, F., Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2008). Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower performance. *Journal of Applied Social Psychology, 38*, 868-902.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly, 13*, 615-634.
- Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American Psychologist, 48*, 384-392.
- Elliot, A. J., & Church, M. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 218-232.
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 123-129.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin, 117*, 39-66.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*, 1027-1055.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity

- relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 75-109). Greenwich, CT: JAI Press.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). *Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of content and clarity of feelings*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley.
- Holt, D. T., & Crocker, M. (2000). Prior negative experiences: Their impact on computer training outcomes. *Computers and Education*, 35, 295-308.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (Eds.). (2008). *Work Motivation: Past, present and future*. Philadelphia, PA: Lawrence Erlbaum Associates / Psychology Press.
- Kanouse, D. E., & Hanson, L. R., Jr. (1972). Negativity in evaluations. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 47-62). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Keltner, D., & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition and Emotion*, 13, 505-521.
- Keltner, D., Van Kleef, G. A., Chen, S., & Kraus, M. (2008). A reciprocal influence model of social power: Emerging principles and lines of inquiry. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 40, pp. 151-192). San Diego, CA: Academic Press.
- Kruglanski, A. W. (1989). *Lay epistemics and human knowledge: Cognitive and motivational bases*. New York: Plenum Press.
- Latham, G. P. (2006). *Work motivation: Theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Linville, P. W. (1985). Self-complexity and affective extremity: Don't put all of your eggs in one cognitive basket. *Social Cognition*, 3, 94-120.
- Markus, H., & Zajonc, R. B. (1985). The cognitive perspective in social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed., pp. 137-230). New York: Random House.
- McClelland, D. C. (1980). Motive dispositions: The merits of operant and respondent measures. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 1, pp.10-41). Beverly Hills, CA: Sage.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C., Clark, R. A., Roby, T. B., & Atkinson, J. W. (1958). The effect of the need for achievement on thematic apperception. In J. W. Atkinson(Ed.), *Motives in fantasy, action and society*, 64-82. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96,

- 690-702.
- McClelland, D. C., & Pilon, D. A. (1983). Sources of adult motives in patterns of parent behavior in early childhood. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*, 564-574.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly, 13*, 545-559.
- Moskowitz, G. B. (1993). Individual differences in social categorization: The influence of personal need for structure on spontaneous trait inferences. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 132-142.
- Neuberg, S. L., & Newsom, J. T. (1993). Personal need for structure: Individual differences in the desire for simpler structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 6*, 113 - 131.
- Niedenthal, P. M., Setturland, M., & Wherry, M. B. (1990, August). "Possible self" complexity and affective extremity. Paper presented at the 98th Annual Convention of the American Psychological Association, Boston.
- Pang, J. S., & Schultheiss, O. C. (2005). Assessing implicit motives in U. S. college students: Effects of picture type and position, gender and ethnicity, and cross-cultural comparisons. *Journal of Personality Assessment, 85*, 280-294.
- Parkinson, B. (1996). Emotions are social. *British Journal of Psychology, 87*, 663-683.
- Peeters, G., & Czapinski, J. (1990). Positive-negative asymmetry in evaluations: The distinction between affective and informational negativity effects. *European Review of Social Psychology, 1*, 33-60.
- Reeve, J. (2009). *Understanding of motivation and emotion*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Rietzschel, E. F., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2007). Personal need for structure and creative performance: The moderating influence of fear of invalidity. *Personality and Social Psychology Bulletin, 33*, 855-866.
- Schaller, M., Boyd, C., Yohannes, J., & O'Brien, M. (1995). The prejudiced personality revisited: Personal need for structure and formation of erroneous group stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*, 544-555.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin, 110*, 67-85.
- Thompson, M. M., Naccarato, M. E., & Parker, K. E. (1989, June). *Assessing cognitive need: The development of the Personal Need for Structure and Personal Fear of Invalidity scales*. Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association, Halifax, Nova Scotia.
- Thompson, M. M., Naccarato, M. E., & Parker, K. E. (1992). *Measuring cognitive needs: The development and validation of the Personal Need for Structure (PNS) and Personal Fear of Invalidity (PFI) measures*. Unpublished manuscript.
- Thompson, M. M., Naccarato, M. E., Parker, K. C. H., & Moskowitz, G. B. (2001). The personal need for structure and personal fear of invalidity measures: Historical perspectives,

- current applications, and future directions. In G. B. Moskowitz (Ed.), *Cognitive social psychology: The Princeton symposium on the legacy and future of social cognition*, 19-39. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thrash, T. M., Elliot, A. J., & Schultheiss, O. C. (2007). Methodological and dispositional predictors of congruence between implicit and explicit need for achievement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *33*, 961-974.
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, *18*, 184-188.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., & Van Knippenberg, D. (2010). On angry leaders and agreeable followers: How leader's emotions and follower's personalities shape motivation and team performance. *Psychological Science*, *21*, 1827-1834.
- Weiner, B. (1980). *Human motivation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, *92*, 548-573.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.

1차 원고접수 : 2011. 3. 12

2차 원고접수 : 2011. 6. 11

최종게재결정 : 2011. 8. 11

The effect of subordinate motivation on performance: The moderating role of subordinate attributional style on leader emotional display

Euijin Kang

Eun-Kyoung Chung

Young Woo Sohn

Yonsei University

The purpose of this study is to examine whether subordinate attribution style on leader emotional (positive and negative) display moderates the relationship between subordinate achievement motivation/personal need for structure(PNS) and performance. 75 employees in the sales department of a pharmaceutical company participated in the survey. Results showed that subordinates using person-attribution style on leader negative emotional display performed better than those using performance-attribution style, though they had the same high level of explicit achievement motivation and PNS. That is, the moderating role of subordinate attributional style on leader negative emotional display was verified. On the contrary, subordinate attributional style on leader positive emotional display did not moderate the relationship between subordinate explicit achievement motivation/PNS and performance. Theoretical and practical implications, limitations, and future research are discussed.

Key words : Achievement motivation, Explicit need for achievement, Personal need for structure, Leader emotional display, Attributional style, Performance

부록 1. 구조화동기 문항

구조화동기(Personal Need for Structure: PNS)

1. 나는 내가 기대할 수 있는 것이 무엇인지를 알 수 없는 상황에 처했을 때 화가 난다.
2. 나는 내 일상생활을 방해하는 일이 생겼을 때 별로 신경 쓰지 않는다.*
3. 나는 명확하고 구조화된 삶의 방식을 좋아한다.
4. 나는 모든 것이 제 자리에 있는 것을 좋아한다.
5. 나는 즉흥적인 것을 즐긴다.*
6. 나는 규칙적인 시간으로 짜여진 잘 정돈된 삶이 지루하게 느껴진다.*
7. 나는 불명확한 상황을 좋아하지 않는다.
8. 나는 마지막 순간에 임박해서 계획을 바꾸는 것을 싫어한다.
9. 나는 예측할 수 없는 사람들과 함께 있는 것을 싫어한다.
10. 나는 일상생활이 일관성 있게 지속될 때 삶이 더욱 즐겁다고 느낀다.
11. 나는 예측할 수 없는 상황에 있을 때 느껴지는 흥분을 즐긴다.*
12. 나는 규칙이 분명하지 않은 상황에 처했을 때 불편함을 느낀다.

주. 구조화에 대한 욕구(Desire for Structure): 3, 4, 5, 6, 10

구조화의 부족에 대한 반응(Response to Lack of Structure): 1, 2, 7, 8, 9, 11, 12

* 역코딩 문항

(1=전혀 그렇지 않다, 6=매우 그렇다)

부록 2. 상사의 감정표현에 대한 귀인 방식

		상사의 감정표현	
		긍정	부정
귀인 방식	사람	상사가 나를 유쾌하게 대하는 것은 나를 좋아하기 때문이다	상사가 나에게 화를 내는 것은 나를 싫어하기 때문이다
	수행	상사가 나를 유쾌하게 대하는 것은 내 실적이 만족스럽기 때문이다	상사가 나에게 화를 내는 것은 내 실적이 만족스럽지 않기 때문이다