

게이미피케이션 메커니즘의 기업 조직 내 동기부여 사례연구

하진주[†] · 안미리[†]

[†] 한양대학교 대학원 교육공학과

A Case Study on the corporate Organizational Motivation of Gamification Mechanism

Jin-Ju Ha[†] · Mi-Lee Ahn[†]

[†] Dept. of Educational Technology, Graduate school of Hanyang University

요 약

4차 산업혁명의 본격화로 과거 효율성과 생산성이 중점이 되던 경영 패러다임에서 벗어나 혁신, 창의성, 유연성이 대두되는 경영 패러다임으로 변화되고 있다. 이러한 변화된 환경 속에서는 조직 구성원들의 창의적인 업무수행이 조직에게 경쟁우위를 가져다주는 새로운 지식과 아이디어의 원천이면서 동시에 기업이 지속적으로 성장하고 살아남기 위한 필수 요소가 된다. 조직 및 상사의 강제적 견인보다는 구성원들 스스로 목적의식을 가지고 업무를 수행하는 과정에서 창의적 업무수행은 가장 잘 발현될 수 있으며, 본 연구를 통해 창의적 업무수행 과정에서 가장 핵심이 되는 내재적 동기부여의 관점에 초점을 맞추어 게이미피케이션 메커니즘과 접목시켰을 때 조직구성원들에게 동기부여를 발현시킬 수 있는지에 대해 연구하고자 한다.

1. 서 론

4차 산업혁명의 본격화로 경영 환경의 예측 불가능한 기하급수적인 변화와 불확실성 속에서 기업이 지속적으로 경쟁우위를 유지하며 살아남기 위해서는 조직 구성원들의 자발적인 창의적 업무수행이 그 어느 때보다 중요해지고 있다. 21세기 경영 환경은 효율성과 생산성이 중점이 되던 20세기 과거의 경영 패러다임에서 벗어나 혁신, 창의성, 유연성이 대두되는 경영 패러다임으로 변화되고 있다. 이러한 변화된 경영 환경 하에서 조직 구성원들의 창의적인 업무수행은 조직에게 경쟁우위를 가져다주는 새로운 지식과 아이디어의 원천이면서 동시에 기업이 지속적으로 성장하고 살아남기 위한 필수 요소로 받아들여지고 있다(Amabile, 1988; Shalley, 1995; Shalley, Zhou & Oldham, 2004). 기업들은 지식 기반의 혁신을 이루고자 많은 자원과 노력을 투입하지만 일시적 성과만을 거두는 경우가 많은데(손태원 등, 2002), 그 이유는 관련 경영기법의 도입 여부를 성공의 판단기준으로 삼았기 때문으로 볼 수 있다(Staw & Epstein, 2000). 따라서 아무리 탁월한 경영기법이라도 조직에 문화로서 흡수되고 융화되지 못한다면 조직 발전의 장애요인이 되고 조직경쟁력을 저하시킬 수 있다(이창대, 2011). 최근에는 조직 구성원의 감성이 조직생활에 영향을 미치게 된다는 인식이 확대되면서 조직 내 감성에 대한 관심이 높아지고 있다(장은진, 백지연, 2013). 때문에 자율성과 적극성을

통해 조직 성과에 긍정적 효과를 가져오는 구성원 스스로의 자발적 노력과 협력의지를 조직 발전의 선제적 행동으로 보고 있다. 스스로 동기부여 될 때 구성원들은 가장 창의적이 된다는 선행연구에서 알 수 있듯이(Amabile, 1997), 조직 및 상사의 강제적 견인보다는 구성원들 스스로 목적의식을 가지고 업무를 수행하는 과정에서 창의적 업무수행은 가장 잘 발현된다(Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

따라서 본 연구에서는 창의적 업무수행 과정에서 가장 핵심이 되는 내재적 동기부여의 관점에서 초점을 맞추어 게이미피케이션 메커니즘을 적용했을 때 조직 구성원들에게 동기부여를 일으킬 수 있는가에 대해 연구하고자 한다.

2. 이론적 고찰

2.1 동기부여

동기부여란 개인의 행동을 어떤 목적을 위하여 일정한 방향으로 작동시키는 과정 또는 작동되도록 유도하는 과정으로 설명할 수 있다. 동기부여의 개념은 심리학에서 주로 사용되는 것이지만, 조직구성원들로 하여금 자발적으로 일을 하게 하여 생산성을 높이는데 유용하므로 조직이론에서 중요시 되고 있다. 동기부여는 동기의 유형에 따라서 내재적·외재적 동기부여로 구분할 수 있으며 조직 내에서 살펴보았을 때 내재적 동기

부여는 성취감, 만족감, 도전 정신 같은 업무자체에서 오는 흥미와 만족, 즐거움을 획득하기 위한 활동 참여에서 발생하는 동기이며 외재적 동기부여는 조직 구성원이 임금, 승진 등과 같은 실제적인 보상을 이끌어낼 수 있다고 인지할 때 발생하는 동기이다. 대부분의 동기부여에 관한 연구에서 외재적 동기부여보다 내재적 동기부여가 더 우세하지만, 이들은 서로 상호보완적 관계를 갖는다고 말한다. 이효용(1998)은 내재적 동기부여에 의한 학습을 하였을 때 학습자는 좀 더 안정적이고 지속적인 학습효과를 보인다고 했으며, Kohn(1990)은 두 동기부여의 효율성을 비교한 실험에서 내재적 동기부여 관점의 집단이 외재적으로 동기부여 된 집단 보다 더 빨리 주어진 직무를 수행하였다고 하였다. 그렇다고 해서 내재적 동기부여만으로 충분한 동기부여의 효과를 기대할 수 있다고 말할 수는 어려우며 두 개념은 서로 반대되는 개념이라기보다는 상호보완적이며 고유의 역할을 가지고 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 외재적 동기부여의 관점보다는 구성원 스스로가 몰입하여 흥미를 느끼고 성취와 만족을 위해 과업을 수행할 수 있는 내재적 동기부여 측면에서 연구하고자 한다.

2.2 게이미피케이션의 개념

인간의 욕구를 자극하여 흥미를 유발시키고 몰입을 유도하는 놀이기법들은 최근 다양한 분야에서 그 가치와 효용성을 보여주고 있다. 지금 게임은 기존의 선입견에서 벗어나 사회적이며 일상 문화적 산물로 진보하고 있으며 인류적 차원에서의 창의성과 발전을 구현하는 도구로 해석되고 있다. 일상의 목적성을 담아내는 가장 효율적인 도구로 발전하고 있다는 것이다. 그러한 사례를 대표 할 수 있는 것이 게임을 만드는 데 필요한 절차, 전략, 기법 등을 게임이 아닌 영역에 적용하여 게임처럼 즐길 수 있게 하여 그 과정 상의 상호작용과 결과 모두를 전략적으로 디자인하는 게이미피케이션이라 할 수 있다. 게이미피케이션은 게임의 속성과 재미를 바탕으로 다양한 분야에서 사용자의 인식과 행동을 변화시키는 방법 또는 프로그램을 말하며, 내재적 동기를 높여 몰입을 강화하는 Gameflow의 개념과 학습의 목적을 강화한 Education-Flow의 개념을 포함하고 있다. 게임의 속성에서 대표되는 포인트, 레벨, 도전, 가상 상품, 리더보드 등의 “게임 메카닉”과 보상, 경쟁, 성취, 상태, 자기표현 등의 “게임 다이나믹”이 효과적으로 적용 되어야지만 그 효과가 증진될 수 있다. 다양한 게이미피케이션에 대한 개념 정립이 시도되었었는데 Gartner(2013)는 게이미피케이션이란 비게임적인 시나리오에 게임 메카닉을 사용하는 것으로 보았으며, Deterding et al. (2011), Al Gore(2011) 등의 게이미피케이션 관련연구자들은 사람들의 행동변화를 유도하기 위해 게임 메카닉 등을 활용하여 게임이 아닌 맥락 속의 기법이나 활동으로 정립 하였다.

Zichermann(2011), Huotari & Hamari(2012)은 게임적 사고와 게임 메카닉, 게임적 경험 등을 통해 사람들의 관심을 유발하고 행동을 유도하기 위한 과정으로 개념화 하였다. 근래에 Gartner는 ‘목표달성을 위한 플레이어 동기 부여와 디지털 관여도 향상을 위해 게임 메카닉스 및 경험 디자인을 활용하는 것’으로 포인트, 배지, 순위표로 명시된 게임 메카닉스, 경험 디자인, 디지털 환경, 동기부여 목적, 플레이어의 목표 달성을 위한 기능과 같은 5가지 핵심요소가 포함되어야 한다고 정의 내렸다. 마크 르블랑(LeblancM.)의 구조적 게임 디자인 원리인 MDA 프레임워크 가운데 역학적 요소에 속하는 PBL(Point, Badge, Leader board) 도입이 강조되면서 보상,양적 측정, 순위 경쟁 등이 게이미피케이션의 주요 방법론으로 지시되었다. 이렇듯 다양한 정의들을 바탕으로 게이미피케이션은 게임으로부터 얻을 수 있는 인간의 내적동기요소인 자율성, 숙달, 목적, 진전, 사회적 상호작용 요소를 갖추고 있고, 게임의 구성요소인 인터랙션(interaction), 인터페이스(interface), 콘텐츠(contents)을 이용하여 사용자의 몰입에 큰 영향을 미칠 수 있을 것이다(Paharia,2013, Koster, 2005; 박상진, 2006). 올바른 의미에서 게임화란, 1)목표수립, 2)규칙, 3)피드백, 4)참여의 자발성 4가지 원칙으로 정의된다. 게임 참여를 통해 얻고자 하는 결과물 즉 목표가 수립되어야 하며, 게임 해결에서 참여자들이 따라야 하는 실질적 제한을 주는 규칙이 분명해야 한다. 그리고 참여자들에게 그들이 도출한 결과물과 실제 목표 사이의 차이를 인지시킬 수 있는 피드백이 있어야 하며, 가장 중요한 것은 이 모든 일련의 과정에 누군가의 강제가 개입 되지 않는 자발적 참여이다. 이렇듯 기본적으로 게이미피케이션은 사용자의 자발적인 동기부여를 통한 변화를 목적으로 한다. 리더십과 동기유발 전문가이자 켈블렌차드킵퍼니 시니어컨설턴트인 수전 파울러는 “모든 사람들의 근원적, 심리적 욕구인 자율성, 관계 맺기, 역량을 충족시켜준다면 긍정적 동기를 이끌어 낼 수 있다”며 “긍정적 동기에 이끌린 이들은 일과 조직에 헌신하고 높은 생산성과 창의성을 보인다”고 설명했다. 앞서 말한 듯이 게임 메카니즘은 내적 동기를 부여한다. 사람은 누구나 성취하기를 좋아하는 관점에서 게이미피케이션은 참여자에게 자발적 목표 설정을 통해 더 큰 동기 유발과 목표 달성을 이루어낼 수 있을 것이다.

2.3 게이미피케이션과 동기부여의 매개효과

내재적 동기부여는 구성원이 과업 수행 결과로 얻게 되는 외적인 보상이 아니라 과업 자체를 수행하는 과정에서 얻게 되는 즐거움, 성취감, 도전감 등에 의해 동기부여 되는 것을 의미한다(Deci,1975; Deci & Ryan, 1985). 이 과정에서 구성원은 자신의 업무에 대한 높은 자율성과 통제력을 갖게 되고 업무 자체에 더욱 몰입하고 즐거움을 느낄 수 있게 된다. 뿐만 아니라 자신

이 수행하는 업무를 매우 의미있고 가치있는 일로 여기는 것은 자연스럽게 업무 자체에 대한 높은 만족감으로 이어지게 된다. 게임메카닉의 “포인트, 레벨, 도전, 가상 상품, 리더보드”의 요소들과 보상, 경쟁, 성취 등의 게임 다이내믹 요소가 충족되어 구성원 자발적인 동기부여를 일으키면 이는 업무 수행에 있어서 강한 몰입감과 성취욕을 자극한 동기부여로 더 높은 업무 몰입과 높은 성과를 불러일으킬 수 있을 것이다. 업무를 수행함에 있어서 즐거움을 느끼게 하여 내재적 동기부여를 향상 시킬 수 있고, 향상된 내재적 동기부여는 높은 업무 성과를 달성하는데 있어서 긍정적 영향을 미치게 될 것으로 추론할 수 있다.

3. 기업 내 게이미피케이션 메커니즘 적용 사례

앞서말한 듯이 게이미피케이션에서 이용자들의 참여를 도모하기 위해서는 게임 메카닉과 게임 다이내믹이 효과적으로 적용되어야지만 그 효과가 증진될 수 있다. 이 요소들에 근거하여 진행된 이해립 외(2014)가 진행한 145개의 게이미피케이션 사례 분석 연구에 따르면, 성공사례들에서는 평균적으로 게임 메카닉과 다이내믹을 비교적 높게 사용되고 있는 것으로 나타났다. 그러한 사례를 본 논문에서 살펴보았다.

-하나은행 ‘팍스하나(PaxHana)’

하나은행은 2009년에 새롭게 바뀌는 업무 체계를 교육하기 위해 ‘팍스하나(PaxHana)’라는 기능성 게임을 개발하여 하나은행 전 직원들에게 플레이를 시켰다. 700개의 팀으로 매일 40분씩 30일동안 게임 내에서 30개국에 개설된 모의 지점을 돌면서 문제 풀이를 통해 자연스럽게 시스템을 익히도록 하였다. 또한 그 과정에서 팀별 단합을 통해 팀워크를 증진시키고자 하였다. 결과적으로 개인별 참여도는 99% 팀 참여율은 100%로 참여도가 기존 교육에 비해 매우 높았으며 훈련법 또한 효과적이었다고 나타났다. 팍스하나의 사례에서는 문제를 푸는 도전 행위를 통해 레벨을 올리고 포인트를 받는 메카닉적 요소를 사용하였고 팀별 단합을 통한 다른 팀과의 경쟁 요소와 더불어 문제를 푸는 것에 대한 성취를 다이내믹으로 이용하였다. 이 과정에 있어 직원들의 내재적 동기부여를 불러일으켜 학습을 촉진 시킬 수 있었으며, 단계별 보상 시스템을 통해 이용자들의 학습 역량을 강화시킬 수 있었다. 단방향적인 수동적 훈련법의 전통적인 방법에서 벗어나 자발성을 강화 시키는 능동적인 훈련법을 제공해 줄 수 있는 것이다. 기존 하나은행의 교육은 일방적인 온라인 매체와 강사위주의 강의식이었지만 직원들이 자발적으로 움직여 스스로 성취하고 습득해가는 팍스하나라는 게이미피케이션이 적용된 기능성 게임을 이용할

으로써 높은 참여도 뿐만 아니라 효과적인 훈련으로 거듭날 수 있었다.

- 델로이트(Deloitte)의 직원 교육 사례

글로벌 컨설팅 업체인 델로이트(Deloitte)는 직원들이 교육 과정에 참여하도록 동기를 부여하기 위해 온라인으로 교육 과정 카탈로그인 델로이트 리더십 아카데미(Deloitte Leadership Academy)를 공개하고 게임화 기법을 적용했다. 여기에 직원들 간의 경쟁을 즐겁게 하기 위해 배지까지 제공했다. 델로이트 리더십 아카데미는 변화 관리, 팀 주도, 복잡한 상황 관리 등의 리더십 교육 수업에 맞추고 있다. 이런 수업의 대상 집단은 시간이 많지 않기 때문에 수업이 이동 중에 10분~1시간 이내에 소화할 수 있을 정도로 쉽고 간결해야 한다고 델로이트 디지털의 파트너 프랭크 페럴은 말했다. 처음에는 학습을 돕기 위해 강의에 영상과 다운로드 가능한 콘텐츠를 추가했지만 직원들이 참여가 저조했고, 그 이상의 유인이 필요하다고 생각하여 일종의 재미적인 게임화 요소를 추가하였다. 강의 포탈에 게임화 기능을 추가하여 참여자들이 강의를 이수할 때마다 포인트와 배지를 얻을 수 있고, 직원들은 그 총점에 따라 등수가 매겨지고 점수가 가장 높은 사람은 리더 보드에 등재되는 명예를 누리도록 했다. 직원들은 동료들과의 점수 비교를 통해 더 학습 포탈 유입률이 높아졌고 게임 메카닉의 필수 요소 중 하나인 리더 보드 도입으로 활동이 눈에 띄게 극적으로 증가하였다. 프랭크 페럴은 사람들은 경쟁에 쉽게 중독되며 또한 자신의 기술과 지식을 인정받고 싶어한다고 설명했다. 페럴은 직원들의 강의 참여 독려를 넘어 참여자들이 각 전문분야에서 챔피언의 느낌을 가질 수 있기를 바랐다. 또한 직원이 이수한 강의를 다른 사람들이 확인할 수 있도록 하면 정보 공유 분위기가 조성되고 내부적인 인사 이동의 기회가 열림으로써, 사내에서 더 넓은 기회를 얻을 수 있도록 된다. 델로이트는 해당 플랫폼을 도입한 9개월 만에 매일 강의 포탈을 자발적으로 방문하는 직원들의 수가 47%나 증가했다. 또한 활성 사용자 1인당 평균 3개의 배지를 보유하고 있으며, 두 달 만에 30개의 배지를 획득하거나 3개월 만에 리더십 아카데미 졸업 배지를 획득한 직원도 있다. 델로이트의 사례에서도 게임화를 이용하여 직원들의 자발적 교육 참여를 불러 일으켜낼 수 있었다. 콜로라도 덴버 경영대학원의 트레이시 시즈먼 조교수의 연구에 따르면 비디오 게임을 통해 훈련 받은 직원은 상호성이 덜한 환경에서 훈련 받은 직원에 비해 사실 정보를 더 많이 익히며 더 높은 기술 수준에 도달하고 정보를 더 오래 유지했다고 한다.

하나은행과 델로이트 사례 외에도 48개 이상의 지점과 60,000여명의 직원을 보유한 세계적인 금융 기관인 라보뱅크에서는 고객과 직원들에게 게이미피케이션 전략을 사용하고 있으며 이를 위해 게이미피케이션 중심

부서 또한 운영되고 있다. 고객대상으로 사용되는 게이미피케이션은 복잡한 대출 절차 과정이나, 제출 서류를 온라인으로 접수하도록 유도하여 업무의 효율성을 확대하여 비용을 절감하고 있으며, 직원 대상으로는 보안 및 규정 준수 교육을 게이미피케이션 시스템을 활용하여 교육을 진행하고 있다. 대부분의 직원들이 교육 받는 데 있어서 소홀하기 때문에 동기 부여 요인이 필요하다고 느껴 도입한 게이미피케이션 시스템이었고, 그 결과는 비용 효율적이었으며 교육 또한 성공적으로 진행 되었다고 보고되었다. 이처럼 기업에서 게이미피케이션 메커니즘은 직원 업무 역량 강화를 위한 훈련, 구성원 내부적 소통을 하는데 즐거운 방식으로 사용될 수 있었고 더불어 기업 내부의 자체 인적 자원의 질적 향상을 도모할 수 있었다. 단순히 재미에만 목적을 둔 것이 아닌 실제 교육 목적을 구체화하고 교육 내용을 중심으로 게임 메커니즘과 보상, 경쟁, 성취 등의 게임 다이나믹적 요소를 가미하여 직원들의 동기 부여를 통한 교육의 질적 효과를 낼 수 있었다.

4. 결론 및 향후 연구

본 연구에서는 게이미피케이션 메커니즘이 자발적 동기부여를 불러일으킬 수 있는 효과가 있는지에 대해 조사해보았다. 앞서 말한 듯이 조직 성과에 긍정적 효과를 가져오기 위해서는 구성원 스스로의 자발적 노력과 협력의지가 조직 발전의 선제적 행동이 된다고 볼 수 있다. 스스로 동기부여 될 때 구성원들의 가장 창의적이 될 수 있다는 선행연구 아래에서 강제적 견인보다는 구성원들 스스로 목적의식을 가지고 업무를 수행하도록 하여야 한다. 게이미피케이션 메커니즘을 이용한 기업 내 교육 사례들에서는 강제적 견인이 아닌 구성원 스스로의 행동이 시초가 되어 업무 흥미를 불러일으켰다는 것을 볼 수 있었다. 공통적으로 발견할 수 있었던 것은 게임메카닉과 다이나믹 요소가 효과적으로 적용되었을 때 게임의 본 목적이 증진될 수 있다는 것이었다. 단순히 재미만 추구한 내용없는 게임화는 사용자에게 그 순간의 즐거움만 줄 수 있으며 차후 업무 성과에는 아무 효과가 없을 수 있다. 때문에 게이미피케이션 메커니즘을 적용하기 위해서는 게임 메카닉과 다이나믹 요소가 체계적으로 설계되어야 한다. 효과적인 게이미피케이션 메커니즘 그 자체가 자발적인 동기 부여를 통한 변화를 목적으로 하며, 자발적 참여를 통한 시스템이 긍정적 동기로 이어지게 되어 높은 생산성과 창의성을 얻을 수 있다. 누구나 성취하기를 좋아하는 관점에서 게이미피케이션은 참여자에게 자발적 목표 설정의 기회를 줌으로써 더 큰 동기 유발과 목표를 달성할 수 있도록 해준다. 결과적으로 게이미피케이션 메커니즘이 동기부여에 효과가 있다는 것을 충분히 납득할 수 있었으며 본 연구를 선행연구로 하여 향후 게이미피케이션 메커니즘을 접목시킨 조직 내 임파워먼트 모델을 통해 구성원 스스로가 목표를

설정하여 과업에 대한 몰입을 통해 지속적으로 흥미를 가지고 임파워 할 수 있는 체계적 프로세스 모델을 개발할 수 있을 것으로 기대된다.

참고 문헌

- [1] 권보연, 류철균 (2015). 국내 게이미피케이션 연구의 메타 분석 : 동향과 제안. 인문콘텐츠, (39), 97-124.
- [2] 김종관, 이용탁 (2002). 조직구성원의 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향. 대한경영학회지, (31), 323-347.
- [3] 이승필, 김선혁 (2016). 심리적 임파워먼트와 창의성 - 내재적 동기부여의 매개효과 및 상사 신뢰의 조절효과. 인적자원관리연구, 한국인적자원관리학회.
- [4] 서연주, 이우원, 김중화 (2015). 진정성 리더십과 조직 구성원의 내재적 동기부여에 관한 연구. 한국인사학회.
- [5] 정의준, 이해림 (2013). 게이미피케이션에 기반한 게임 3.0 시대의 변화 양상에 관한 연구 - 게이미피케이션의 개념과 메커니즘을 중심으로. 한국컴퓨터게임학회.
- [6] 이창욱 (2017). 넷지와 게이미피케이션 미디어의 활용 사례를 통한 공유적 미디어 분석. 커뮤니케이션디자인학회.
- [7] 구정모 (2014). 심리적 임파워먼트, 창의적 기업 문화, 선제적 행동의 구조적 관계. 대한경영학회지,27(9), 1493-1513.
- [8] 정원조, 이창조 (2017). 사용자 상호작용에 광고를 적용한 게이미피케이션 콘텐츠 설계. 한국게임학회 논문지. 한국게임학회.
- [10] 이해림, 정의준 (2014). 소통과 공유 개념에 기반한 기업의 게임 효용성 고찰 연구. 한국컴퓨터게임학회.
- [9] Lauren Brousell (2013.02). "사내교육이 즐겁다" 게임화 기법 접목한 딜로이트. CIO. <http://www.ciokorea.com/news/15683?page=0,0> 에서 검색
- [10] Ira Winkler, Samantha Manke (2013.02). "보안 인식 높이는 비법 '게임화'". CIO. <http://www.ciokorea.com/news/19209> 에서 검색
- [11] 이해림, 우정현, 박만수, 이대영, 정의준 (2014). 게이미피케이션 사례분석을 통한 효과적인 개발 방향 연구 - 게임 메커니즘과 다이나믹 개념을 중심으로. 한국컴퓨터게임학회.
- [12] 김상균 (2015). 인력교육에서 게이미피케이션의 한계와 역효과에 대한 관찰연구. 한국게임학회 논문지제 15권 제3호 p.87-96.