

보상을 기반으로 내·외적 동기가 창의성에 미치는 영향

장휘

동명대학교 복지경영학과 조교수

The Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Creativity Based on Rewards

Hui Zhang

Assistant Professor, Department of Welfare Management, Tongmyong University

요 약 21세기의 핵심역량 중 하나인 창의성은 사회구성원의 필수 항목으로 요구된다. 원하는 방향으로 사용할 수 있도록 하는 개성적인 측면에서 그 능력을 강조한다. 그러나 창의성은 새로운 아이디어나 제품을 만들어내는 것뿐만 아니라 변화하는 환경에 적응하고 문제를 해결하는 등 조직의 긍정적인 변화에 기여하는 것으로 간주된다. 이에 따라 선행연구를 검토하여 보상이 창의성을 촉진하거나 방해할 수 있다는 결론을 내렸으며, 이는 보상의 성격과 연구자가 보유한 창의성 개념, 개인차 및 외부 환경에 따라 달라질 수 있다. 우리는 또한 보상이 동기, 인지 및 합성 기능을 통하여 창의성에 영향을 미칠 수 있다고 제안하였다. 분석을 바탕으로 보상이 창의성에 미치는 영향을 구체적으로 모델을 제안하였다. 본 연구는 기존의 연구를 기반으로 하며, 어떠한 외적 동기와 내적 동기가 어떠한 관계를 가지고 있는지 비교를 바탕으로 창의성에 영향을 미치는 과정에서 작용하는 다양한 요소와 메커니즘을 분석하였다. 다음으로, 보상은 사람마다 환경적 상황에서 주어지는 방식에 따라 다른 것으로 나타났다. 마지막으로 다양한 유형의 창작과제를 보상함으로써 적극적인 보상의 역할을 확보할 수 있다.

주제어 : 보상, 내적동기, 외적동기, 창의성, 메커니즘

Abstract Creativity, one of the core competencies of the 21st century, is required as an essential item for members of society. Emphasizes its ability in terms of personality that allows it to be used in the desired direction. However, creativity is considered to contribute to positive change in the organization, not only in creating new ideas or products, but also in adapting to a changing environment and solving problems. Accordingly, by reviewing previous studies, it was concluded that rewards can promote or hinder creativity, which may vary depending on the nature of rewards, the concept of creativity possessed by the researcher, individual differences, and external environment. We also proposed that rewards may influence creativity through motivational, cognitive, and synthetic functions. Based on the analysis, a specific model was proposed for the effect of reward on creativity. This study is based on existing research and analyzed various factors and mechanisms acting in the process of influencing creativity based on comparison of which extrinsic and intrinsic motivations have what kind of relationship. Next, it appears that rewards differ from person to person according to the way they are given in environmental circumstances. Finally, by rewarding various types of creative tasks, an active reward role can be secured.

Key Words : Reward, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Creativity, Mechanism

*Corresponding Author : Hui Zhang(zhanghui@tu.ac.kr)

Received April 21, 2022
Accepted May 20, 2022

Revised April 26, 2022
Published May 28, 2022

1. 서론

현대사회는 급격히 변화되고 있다. 많은 발전을 이루었음에도 한계를 뛰어넘기 위한 노력이 지속되고 있다. 노력하고 있는 가운데에서 창의적인 인재 양성은 발전의 기틀을 다지는 데 중추적인 역할을 하고 있다. 이에 따라서 21세기 핵심역량 중 하나인 창의성은 사회 구성원들에게 필수적인 덕목으로 요구되고 있다. 그러나 창의성이 단순히 새로운 아이디어나 제품을 만들어 내는 것뿐 아니라 변화하는 환경에 대한 적응과 문제해결 등 조직의 긍정적인 변화에 기여하는 것으로 인식되고 있기 때문이다(황소영, 2017).

이러한 문제를 타개하기 위해서 앞으로 미래사회를 이끌어 갈 인재들에게는 창의성뿐만 아니라 그 능력을 바람직한 방향으로 펼칠 수 있게 하는 인성이 함께 강조되고 있다(문용린, 2010). Cropley(2001)는 창의성의 요소로 도덕성 항목을 추가하였으며, 역으로 인성 관련 연구에서는 창의성의 중요성을 인지하고 있다.

창의성이 개체의 생존과 발전에 매우 중요한 작용을 가지고 있으며, 개체의 창조성을 높이는 것도 각 조직의 중요한 목표가 되었다. 창의성을 높이기 위해서는 많은 방법들 중에서 본 연구에서는 가장 먼저 추천한 것은 보상이고, 그것은 창의성에 어떻게 영향을 주느냐에 대해 광범위한 연구를 진행한다. 많은 학자들이 창의성 성과를 높이기 위한 동기 부여의 대해 관심 가지고 있었지만 동기와 관계에 대한 연구는 여전히 미흡한 상황이다[2].

대부분의 연구결과는 내재적 동기가 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고했으나 이에 대한 메타분석이 미흡하므로 내적 동기가 창의성에 미치는 영향이 모든 인구통계학적 요소와 환경요소에서 동일하게 나타난다고 확신할 수 없다. 특히 일부 학자들은 내적 동기와 성과의 관계에 있으며 외적 보상의 약화효과가 존재한다고 나타났다.

외적 동기에 관한 연구들은 주로 외적 보상이 외적 동기를 유발하여 결과는 긍정적으로 나타났고 외적 동기와 외적 보상을 혼재하여 나타났다. 외적 동기가 창의성에 미치는 영향이 일관되지 않게 나타나는 원인 중 하나로 보상에 대한 기대와 유형성을 들 수 있다[17]. 또는 보상에 대한 기대와 유형성에 따라서 외재적 동기가 창의성에 미치는 영향의 수준이 달라질 수 있다. 또한 개인특성과 환경특성은 상호작용하며, 서로 “매치(Match)” 즉, 개인-환경 적합성(Person-environment Fit)이 높아야 비로소 가장 높은 수준의 창의성을 발휘하게 된다

(Shalley et al., 2004). 따라서 개인의 욕구에 따라 원하는 방식으로 조직의 보상이 이루어질 때 구성원의 창의성은 최대한으로 발휘될 수 있다.

본 연구목적은 개인특성을 통해 동기와 보상이 창의성에 주는 영향에 대한 분기의 원인을 분석하며, 내적 동기와 외적 동기가 창의성에 미치는 영향을 분석하며 이 중 관계의 균형점을 찾아내 영향 모형을 건립하여, 아래에서 보상과 창의성의 영향을 연구하는 연구자에게 변수 지지를 제공한다.

본 연구는 체계적으로 외적·내적 동기와 창의성 개념을 통해 창의성의 관계를 살펴보고 비교하는 바탕으로, 보상은 창의성에 영향을 주는 과정에서 작용하는 각종 요소와 메커니즘을 분석하고, 최근의 연구 성과와 미래를 전망하고자 한다.

본 연구는 우선 문헌 연구법으로 역사관의 관점에서 보상이 창의성에 대한 영향을 연구한다. 다음 비교과 실증 결합 방식으로 두 가지 관점이 산생한 분기의 원인을 분석하고, 마지막으로 모의 분석법으로 이론 모형을 건립한다.

2. 이론적 배경

2.1 일반적 개념

2.1.1 보상의 개념

보상은 구성원이 성과를 달성하기 위한 조건으로 보상을 실시하여 외재적으로 동기부여 시키는 것을 의미한다(고수일, 2011). 여기서 보상은 일정한 기준으로 만족시키는 성과에 대해 외적으로부터 받는 모든 것, 성적, 상, 건강상의 이익, 칭찬, 인정 등이 포함된다(Cerasoli et al., 2014). 이러한 보상은 외재적 보상에서 끝나는 것이 아니고 개인의 성취에 대한 인정이 되기 때문에 자긍심을 높이는 효과도 있다.

보상이 창의성에 미치는 영향에 관한 연구에서는 직접 효과는 나타나지 않았으나 창의적 자기효능감과 보상에 대한 중요성의 지각에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 구체적으로 창의적 자기효능감과 보상에 대한 중요성이 높으면 보상은 창의성을 증가하는 반면, 창의적 자기효능감과 보상에 대한 중요성의 지각이 낮으면 창의성에 따른 보상은 창의성을 감소하는 것으로 나타났다. 내적 동기에 대한 영향 역시 직접적인 영향은 유의미하지 않았으나 통제 소재가 내적에 있을 때 내적 동기가 창의성

을 증가하고 외적에 있을 때 내적 동기가 창의성을 감소하는 것으로 나타났다[15]. 창의성에 따른 보상을 유형과 무형으로 나누어서 본 연구에서는 유형의 보상은 외적 동기에 부정적인 영향을 미치고 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 무형의 보상은 외적 동기와 내적 동기에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[14]. 실험 연구 중에서도 보상이 창의성에 미치는 유의미한 정(+)적인 영향이 미친다고 나타났다[16].

2.1.2 창의성의 개념

창의성은 인간의 동기, 능력, 태도, 기법 등 다면에서 정의될 수 있으며 창의성을 어느 하나로 정의를 논하기는 어렵다. 왜냐하면 창의성은 동기, 능력, 태도, 기법 등을 통합한 체계적인 특성이 있기 때문이다. 인간은 창의성을 완벽히 실현한다는 것은 어렵다. 창의성 측면에서 살펴보면 창의적인 인간은 창의성이 실현되는 인간을 지칭하는 것이다(김진숙, 2005). 또한 최창호(2002)는 창의성은 태도와 지적인 능력이 밀접히 관련되어 있고 한 인간의 근본적인 삶의 방식이라고 하였다. 이에 따라 다원적인 시각을 통해서 새로운 유용하고 가치가 있는 것을 만드는 능력으로 개인의 인식적 능력과 정의 성 성향, 과제, 환경과의 상호작용에 의해 결정되는 것으로 정의했다[12].

2.1.3 내적 동기의 개념

내적 동기이란 본인이 행동의 결과에 대한 지식의 획득하거나 성취와 같은 자기만족을 하는 뜻이다. 이에 외적에서는 어떠한 영향을 받지 않고 보상이나 제약 없이 스스로 수행을 하는 뜻이다. 이런 활동에 의한 보상된 즐거움을 경험하며 외재적인 강압 없이 본인 스스로 환경을 지배하는 뜻이다. 사람은 내적으로 동기화 되었을 때 외적인 보상이나 제약 없이도 자발적인 행동을 한다[11]. 일반적으로 어느 개인이 외적에서 보상 없이 순수하게 즐거움을 위해 활동에 참여한다면 그 사람은 내적으로 동기화가 될 수 있다고 본다[13].

2.1.4 외적 동기의 개념

외적 동기이란 내적 동기에 반대로 외적에서 환경의 영향을 받는다. 행동할 때의 시작이 외적에서 진행되며 내적 동기에 비하여 자발적인 행동결과나 참여정도를 도출하는 것을 가져온다. 즉, 행동을 하는 이유가 내적 동기가 아닌 외적의 압력에 의한 하여 이루어진다. 이에 따

라 외적 동기가 인간의 사회적인 되는 현상에서 내적 동기가 아닌 것에 의해 요구되는 가치나 태도 같은 행동이라 볼 수 있다. 또는 외적 동기는 활동 자체를 추구하는 것이 아닌 좋은 결과를 얻기 위한 수단으로 참여하는 인간의 행동을 말한다(Deci, 1975).

2.2 보상과 창의성의 관계

일반적으로, 초기의 외적 동기가 내적 동기의 관계에 대한 연구자들은 외적 동기가 내적 동기를 부정적인 영향을 미친다고 나타났다. Deci(1971)는 대학생 실험을 통해서 유형의 보상이 내적 동기를 감소를 시킬 수 있다는 결론을 나타냈다. 하지만 인지지향에 따른 외적 동기가 내적 동기에 부정적인 영향을 미치는 결과를 나타나지만 긍정적인 영향도 줄 수 있다고 한다[3].

2.2.1 외적 동기와 창의성의 관계

인지지향 연구의 철학적 기초는 루소와 로저스 등 연구자들은 인성에 이해로 거슬러 올라갈 수 있다. 그들은 개체의 자유를 강조하여 창의성을 자발적인 표현으로 간주하며, 개체가 자유를 충분히 느낄 때 창의성을 심발 발휘할 수 있다. Amabile(1996)는 '미궁비유'로 보상이 창의성에 대한 부정적인 영향을 해석한다. 모든 행동은 이 목표에 한정될 것이고, 개체는 보상과 평가 앞에서 가장 직접적이고 안전한 길을 선택할 것이며 창조적인 아이디어는 항상 미로에 깊이 들어가야 새로운 출구를 찾아야 하기 때문에 창의성의 발휘를 방해할 것이라고 한다.

행위주의지향의 철학 기초는 인간 본성의 실용관이고, 행위가 긍정적인 결과에 의해 움직이는 것으로 간주하며, 환경이 인간의 창조 작용을 강조한다. 행위의 유지와 증강이 위해 강화가 필요하며, 학생의 학업성적을 높일 수 있고, 작업 능률을 개선할 수 있으며, 역시 창의성을 높일 수 있다고 여긴다고 한다. 행동주의지향의 연구자는 외적 동기 보상이 창의성을 저해한다고 결론 내린 것은, 연구자의 차별 없이 피시자의 행위를 보상하기 때문이라고 지적한다. 이런 보상의 관리 불가능은 피시에게 학습자 무기력(Learned Helplessness)을 되어 동기가 낮아져 창의성을 저해한다. 사실은 대부분 경우에 적절한 보상을 활용은 내적 동기와 창의성을 약화시키지 않고 오히려 이러한 활용은 매우 쉽게 할 수 있다[4]. Eisenberger(1992)는 작전 학습 이론을 바탕으로 학습된 근면 이론을 제시한다(Learned Industriousnesstheory). 이에 노력하는 사람들이 혐오감을 느끼게 되지만, 보상

하면 이런 혐오감을 감소시킬 수 있다고 지적한다. 개체는 그들이 보상을 받을 수 있는 행위(속도, 정밀성, 참신성 등)를 더욱 유쾌하게 배우고, 이러한 학습을 새로운 임무에 활용시킬 것이다.

외적 동기 보상이 창의성에 미치는 영향은 이론적으로는 두 가지 지향이 뚜렷하지만 실증연구에서는 연구의 패러다임을 어떤 연구에 의해 향상시키는 것이 아니라, 여러 가지 방법을 채택하여 창의성에 대한 영향을 탐구한다. 그러지만 실증 연구에서는 각종 연구 방법을 통한 나온 결과도 심각한 차이가 있다. 갈등의 초점은 역시 보상이 창의성을 약화이나 촉진하는 것이다.

2.2.2 내적 동기와 창의성의 관계

전반적으로 내적 동기가 수행과 긍정적인 상관관계를 나타내지만 단순히 양적인 과업수행보다는 복잡하고 질적인 과업수행에 있어서 특히 중요한 역할도 한다[10]. 개인의 성과와 창의성을 발휘하는데 가장 중요한 요소가 내적 동기이며 높은 수준의 내적 동기를 경험 할 때 가장 창의적이다. 내적 동기가 정서적으로 일에 대한 흥미와 호기심, 직무몰입을 발휘하고 새로운 창의적인 아이디어를 더 잘 끌어낼 수 있기 때문이다(Shalley et al., 2004). 그 원인은 질적인 성과는 복잡하고 더 많은 기술을 필요하며, 개인 많은 투자와 외적 낮은 통제를 요구하는 특징이 있다(Deci & Ryan, 2000). 이에 따라서 내적 동기로 높게 동기 부여된 개인 인식적으로 유연해지고 자율성이 높아지며, 이 에는 높은 질적인 성과로 이어지게 된다(Vansteenkiste, 2007).

3. 보상이 창의성에 미치는 실증 연구

3.1 보상이 창의성에 영향 실증 연구 차이

일부의 실증연구에서는 보상은 내적 동기를 낮추어 창의성을 약화시킬 수 있다는 결과가 나왔다. Amabile 등이(1986) 선형 보상이 창의성에 미치는 영향하는 연구에서 역시 먼저 카메라를 치고 이야기를 해 보았지만, 카메라 놀기를 보상하는 것을 미리 알려준 피시는 창의성이 아무런 설명도 하지 않은 피시보다 낮다고 결과 나왔다. Hennesey(1989) 는 7~13세 아동의 창의성에 대한 보상의 영향을 살펴보았다. 실험은 실험자 보상(실험자가 보상하는 것), 컴퓨터 보상(컴퓨터가 보상하는 것), 무 보상으로 나뉘어졌다. 연구 결과는 앞의 두 팀이 임무의 창조성은 모두 무 보상보다 현저히 낮았다고 나왔다. 그 후

에 Amabile(1996) 보상이 창의성에 영향을 주는 많은 실증연구를 연구하고, 각종 형식의 보상은 내적 동기와 창조임무 표현에 여러 정도의 감소 작용을 가진 결과를 나타냈다 .

또는 다른 연구는 보상과 창의성 사이에 명확한 긍정적인 관계가 형성되면 보상이 창의성을 촉진할 수 있다고 밝혔다[5]. Eisenberger, Armeli(1997)는 5, 6학년 초등생 120명을 시험 삼아 보상이 창의성에 작용을 연구하였다. 실험에 책자 위의 도안을 반복적으로 그려내거나 조직의 새로운 도안을 늘리도록 요구받았으며, 두 가지 선택 모두 보상을 받을 수 있었다. 실험 결과는 창조성 표현에 대한 보상이 거친 후 새로운 그림을 선택하는 횟수를 늘리고, 창조성 없는 표현에 대한 보상이 증가하자 유사한 패턴을 따라하는 횟수가 늘은 것이다. Eisenberger, Shanock (2003)은 대량의 실증연구를 분석한 결과는 보상이 내적 동기와 창의성을 높일 수 있는 것이다.

3.2 보상이 창의성에 영향 전기 연구 문제

본 연구는 이전의 연구 자료에 대한 체계적인 분석을 통해 이 분야의 전기 연구가 다음과 같은 문제가 있음을 발견하였다. (1) 연구는 지나치게 내적 동기가 창의성의 작용을 강조하였다. 연구는 항상 보상이 동기에 영향을 주는 각도에서 보상이 창의성에 미치는 영향을 연구하고, 인지 요소, 보상과 창의성 자체의 특징 및 보상이 창의성에 영향의 심층 기능을 탐색을 소홀히 한다. (2) 실험 설계에서 동기와 창의성의 측정 방법이 미비하여 측정 효율이 낮다. (3) 보상은 종종 설명이나 암시적인 정보를 수반하고 이러한 정보 자체가 창의성에 영향을 미치기 때문에 순수한 보상이 창의성에 미치는 영향을 드러내기 어렵다. (4) 보상의 성질에 대한 명확한 경계가 결여한다.

이론 연구든, 실증 연구든 모두 정반대의 결론을 냈기 때문에 연구자는 쉽게 보상이 창의성을 촉진하거나 저해하는가를 결론짓기 어렵고, 이론과 실증연구의 결과는 더 자세히 분석하고 감별해야 한다. 또한 이 문제에 대한 연구의 흥미를 크게 자극한다.

4. 보상이 창의성에 작용의 영향 요소

창의성의 연구 범위가 확대되고 연구 방법이 다양화됨에 따라, 연구자들은 각종 배경에 각종 이론 관점과 연구

방법을 종합하여 보상이 창의성에 대한 영향을 탐구하기 시작하였다. 한편, 연구자는 보상의 성격이 창의성에 대한 영향을 결정하는 중요한 요소라는 것을 깨닫고, 창의성의 다양성에 대한 다양한 인식도 연구자에게 다른 창의성에 대한 영향을 탐색하도록 한다. 다른 편에 연구자들은 외적 환경 요소와 개인적인 요소가 창의성에 미치는 특별한 작용과 공동 작용을 연구하기 시작하다. 이런 연구 추세는 연구자가 사회 환경, 개체 차이와 임무 특징 등 여러 각도에서 보상이 창의성에 영향을 주는 과정에서 조절 작용을 하는 요소를 찾아야 한다. 이와 함께 연구자는 보상이 내적 동기를 약화시키거나 촉진하지 않으며, 자아 결정, 임무 스트레스, 인지전략 등의 요소를 통해 창의성에 영향을 줄 수 있다고 지적하였다. 이러한 관점은 향후 보상이 창의성에 영향하는 뒤에 메커니즘의 다양화 문제에 문을 열어주었다[6]. 따라서 보상과 창의성의 특징 및 보상이 창의성에 영향을 주는 메커니즘에 대해 심층 분석을 해야만 보상이 창의성에 영향하는 것을 분명할 수 있다.

4.1 보상의 성질

심리학 연구에서 보상은 일반적으로 성공한 표현 후에 얻은 만족 자극물을 가리키다. 보상은 외적 자극으로서 독특한 특징을 가지고 있으며, 그 다른 형식, 표현 조건과 특별한 상황에 따라 대표되는 의의가 개체에 다른 심리적 변화를 일으킬 수 있다. 따라서 명확한 계측과 분석을 할 필요가 있다.

이전의 연구에 대한 분석에 따르면, 보상의 성질은 주로 형식, 조건, 부가적인 의미의 세 가지 방면에서 나타난다[7]. 보상의 형식에 연구자는 구두찬상, 적극평가 등의 긍정적인 피드백을 사회 보상이라고 하고, 물질 및 금전 등의 유형 보상을 비사회적 보상이라고 한다. 또 비사회적 보상의 한도(저, 중, 고), 사회적 보상의 내용(능력, 노력 등)이 창의성에 미치는 영향을 살펴보았다. 보상의 조건에서 연구는 보상의 표명 조건에 근거하여 그것을 아래와 같이 분류한다. (1) 임무-조건적 보상(tas-contingent rewards)과 표현-조건적 보상(performance-contingent rewards). 전자는 임무에 참여하는 행위에 대해 주는 보상이고, 후자는 일정한 표현 수준에 도달할 때만 주는 보상을 가리키다. (2) 보상하는 사람 수(낮음, 중, 고 인원 비율) (3) 보상 시기(사전, 즉시, 지연보상) 보상의 부가 의미에서는 특수한 조건의 보상에서 나타난 내포된 가치, 보상과 동반한 정보성 설명은 자아 효능감, 내적 임무 동기, 성취의 질 등을

증가시킬 수 있다. 또 다른 보상을 따른 통제성 설명은 창의성의 발휘를 저해할 수 있다. 앞에 Amabile(1986)의 연구에서 이야기하는 것을 보상의 조건으로 삼으면, 이것은 실제로 통제받는 것을 시험적으로 경험하게 될 것이다. 따라서 개인이 보상의 표현 방식, 설명이나 감정적인 이해는 개인 내적의 상태에 영향을 미쳐 창의성에 대한 보상의 역할에 영향을 미친다.

4.2 창의성의 다양성

근년에 연구자들은 종종 서로 다른 시각에서 단계별, 영역별 창의성을 연구한다. 창의성 단계이론에 따라 보상은 수준별, 층계구조가 있다[8]. 이전의 창의성에 대한 보상에 관한 연구에서 설정한 창조적인 임무는 주로 사고와 창조성 제품을 발산하는데, 이러한 임무들은 대부분 일반적인 일상 창의성에 관련되어 있다. 따라서 보상은 더욱 높은 수준의 전문 창의성이나 뛰어난 창의성에 대한 영향은 좀 더 연구해야 한다. 연구 시각에서 단체 창의성과 합작 창의성 영역이 주목받고 있다. 이전의 연구에서 보상이 개인 창의성에 영향만 연구하였고, 단체의 교류와 합작에 영향을 미칠 수 있는 형식, 단체 합작의 과정과 결과는 모두 연구하지 않았다. 연구 분야에서는 연구자가 갈수록 특수 영역 창의성의 연구를 중시하고 있으며, 예술 창의성, 과학 창의성 등이 모두 다른 특징을 가지고 있다고 여기다. 이전의 연구는 대부분 보상이 일반 창의성에 미치는 영향과 관련되어 있으며, 보상이 각 다른 분야의 창의성에 서로 다른 영향을 미칠 수 있는지에 대해서는 연구가 필요하다. 이것들은 모두 보상과 창의성에 관한 연구가 부족하고 심지어는 언급하지도 않은 방향이다. 이러한 문제에 대한 진일보한 탐구는 더욱 우리가 깊이 전면적으로 보상이 창의성에 미치는 영향을 파악하는 것에 도움이 된다.

4.3 보상이 창의성에 영향을 미치는 메커니즘

4.3.1 보상이 창의성의 작용에 대한 조절 변수

최근 몇 년 동안 일부 연구자들은 사회 환경, 임무 특징 및 개인 차이의 각도에서 보상 창의성에 대한 영향을 연구하여 가치를 있는 중요한 결론을 내렸다. 이는 보상이 창의성에 어떤 영향을 미치는지를 깊이 이해하는데 큰 시사점을 갖는다. 예를 들어 사회 환경 방면에서 창의성에 영향을 주는 전인 변수는 개인주의, 집단주의 문화의 조절을 받는다는 연구가 있다[9]. 임무 특징에 Friedman(2009)은 예정 보상이 다른 임무 안에 개체의

창의성에 영향을 관찰하였다. 그는 같은 창조적인 임무에 서로 다른 틀을 설정하여, '실(loose)'이라는 임무의 틀 안에서 개인적인 창의성을 촉진할 수 있는 것을 보상하고, '특(get)'이라는 임무의 틀 아래서는 창의성을 촉진할 수 없다는 것을 발견하였다. 이는 사람들이 잃은 것을 막기 위해 애써 창조하겠지만, 더 많은 것을 얻기 위해 노력하지 않는다는 것을 보여준다. 또한, 같은 임무에 서로 다른 목표의 틀을 부여하면 임무 완수의 질에 영향을 미친다는 연구도 있다. 개체차이 측면에서 사회적 보상(적극적인 얼굴 표정)과 비사회적 보상(돈)이 아동과 청소년의 억제반응을 촉진하는 연구에 의하면, 금전적인 보상은 긍정적인 표정의 효과보다 긍정적인 영향을 받는다. 최근의 연구에 의하면 창조적인 제품의 교육과 금전적인 상호작용을 어떻게 창출하느냐에 따라 개인별 창조적 표현이다. 이밖에도 개체의 인지 스타일, 성취동기 수준, 감정 상태, 목표 정향 등 개체 요소들은 모두 보상에 대한 이해에 영향을 미쳐 창의성의 발휘에 더욱 영향을 미친다는 연구가 있었다.

종합적으로 보면 어떤 외적 환경, 개체의 차이 요소들은 모두 보상이 창의성에 영향을 주는 조절 변수가 될 수 있다. 이전의 연구는 보상과 창의성에 영향을 미치는 환경과 개체의 차이 요인을 탐색해 왔지만, 이러한 탐구는 여전히 초기 단계이다. 이론의 완벽함과 실증연구의 깊이에 따라, 사람들은 더 많은 조절 변수를 발견할 수 있고, 그 작용 성질과 방식에 대해 명확한 구분과 경계를 정할 수 있다.

4.3.2 보상이 창의성의 작용에 대한 매개 변수

보상이 창의성에 미치는 영향을 깊이 알아야 하며, 보상의 성격과 창의성의 특징, 그리고 보상 대상의 개인별 특징 및 처한 환경 특성 외에 보상이 창의성에 대한 작용 경로도 분석해야 한다. 많은 창의성 이론이 동기가 창의성에 대한 중요한 작용을 인정함으로써 보상이 창의성에 대한 영향은 동기의 영향으로 가장 중요한 경로를 통해서 실현된다고 한다. 연구자는 보상이 동기에 미치는 영향에 대하여 대량의 연구를 진행하였다. 처음에 연구자는 동기를 내적 동기와 외적 동기로 구분하였다. 대부분의 연구자들은 내적 동기는 창의성을 촉진하고 외적 동기는 창의성을 저해한다고 생각한다. 나중에 연구 결과에 따라 외적 동기가 창의성에 분화 작용이 있다. 자기 결정 이론은 동기의 내화 정도에 따라 무동기에서 내적 동기로의 연속체로 보고, 그 결과에 대한 변수의 예측 작

용에 따라 내적 동기와 내화가 비교적 높은 공감조절을 자율적인 동기로 분류하다. 이러한 동기 이론의 배경으로 한 연구에서 자주 동기는 창의성과 기타 적극적인 행동 결과에 도움이 되지만, 통제 동기는 이러한 결과에 따라 변량에 서로 다른 영향을 미친다. 이상의 연구는 자주적 동기는 창의성을 촉진할 수 있고, 통제적 동기가 창의성에 미치는 영향은 더욱 복잡한 과정이 있음을 보여준다. 따라서 보상은 어떻게 동기 경로로 통해 창의성에 영향을 미치는지를 여전히 더욱 연구해야 한다.

최근의 연구에서 보상은 동기를 통해 창의성에 영향을 주는 것 외에 다른 요인을 통해서 창의성에도 영향을 미친다는 것을 발견하였다. Lim(2005)는 보상이 창의성에 영향을 주는 매커니즘에 대해 토론하면서 동기-인지 쌍 경로 모형을 제시했는데, 그 경로중 하나는 동기이며, 다른 하나는 인지이다. Lim (2005)은 보상이 개인 인지전략(조정 또는 유지), 동기를 변화시켜 창의성에 영향을 줄 수 있는데, 이러한 영향은 동기와 인지 요소의 시너지 작용을 통해 이루어진다고 지적하였다. 근년에 인지 신경 방향의 연구는 기능적 자기공명 영상법(FMRI) 기술을 통해 임무 표현에 영향을 주는 신경 기초를 발견하고 쌍 경로 모형을 지탱하였다. 이 연구는 지정한 손가락으로 압출 버튼을 누르는 재미있는 임무를 설계하였는데, 연구자는 참가자를 두 그룹으로 나누어 한 그룹이 정확한 반응에 대해 보상을 주고 다른 한 그룹은 반응이 맞아도 틀려도 보상하지 않는다. 연구 결과에 피질 기초 핵 평가 시스템은 가치 구동과 인지 과정을 통해 임무 활동에 공동으로 영향을 주는데, 즉 이러한 영향은 개체의 동기계통과 정보가공 시스템을 통해서 완성되었다. 이상의 발견은 동기 요인 외에도 인지 요소는 보상이 창의성에 영향을 주는 과정에서 중개 역할을 하고 있음을 보여준다.

이전의 연구는 동기 요소가 보상과 창의성 사이에서 중개 작용하는 데 중점을 두었으며, 인지 요소에 대한 중개 작용은 매우 적었다. 사실 창의성의 발휘는 물론 강한 동기가 필요하지만, 복잡한 인지 과정, 사람들의 인지 전략 등의 요소도 창조적 사고 과정에서 중요한 역할을 수행하고 이러한 요소들은 어떻게 보상의 영향을 받는가에 따라 창의성에 영향을 미치고 있는지도 모두 어느 정도 보상이 창의성에 영향을 미치는 성질을 결정하고 있다. 따라서 보상이 창의성에 대한 영향을 분명하게 하며, 유형별 동기에 대한 영향 외에, 인지 요소의 중개 작용과 서로 다른 보상 조건 하에서의 동기와 인지 요소가 창의성에 대한 종합적인 작용도 더욱 탐해야 한다.

5. 결론

본 연구는 보상이 창의성에 영향을 주는 종합 연구 모델을 구성한다. 각종 요소를 종합하고 보상이 창의성에 미치는 영향과 그 메커니즘을 고찰하려고 하다.

모델별로는 보상 형식, 조건, 부가 의미에 대한 경계와 창의성에 대한 다른 시각, 영역과 계층별 구분이 어떤 보상에 어떤 창의성을 미칠지 구분한다. 보상이 창의성에 영향을 주는 과정에서 여러 가지 조절과 중개 변수가 존재하고, 이러한 조절 변수는 보상과 중개 변수의 관계를 조절하여 창의성에 영향을 미칠 수 있으며, 중개 변수와 창의성의 관계를 조절할 수도 있다. 또한, 보상은 동기 혹은 인지 요소를 통하여 창의성을 영향을 주거나, 동기와 인지 요소의 종합적인 작용을 통해 창의성을 변화시킬 수 있다. 그래서 앞으로 연구의 중점은 더 이상 보상이 창의성의 촉진이나 저해를 논쟁하기 아니라, 보상의 성격, 개체와 환경의 변수를 결합하여 서로 다른 시각(단체/개체), 다른 층계(소형 창조, 전문 창의성, 뛰어난 창의성), 다른 분야(과학/예술/인문)에서 영향을 구체적으로 분석하는 것이다. 보상이 창의성에 영향을 주는 작용 경로에 대한 탐구는 동기 측면에 국한되지 않고 동기와 인지 요소를 결합하여 종합적으로 연구할 것이다. 이 모형은 보상이 창의성에 대한 영향을 더 연구하는 것에 골격을 마련하며, 이 측면으로는 창의성에 대한 보상이 신중하게 결정되고, 한편은 연구자들이 서로 다른 각도에서 그 영향과 메커니즘을 자세히 분석하게 할 수 있게 한다.

실천 응용 방면에서, 이 모형은 창의성을 배양하고 향상시키기 위해 유익한 참고 모델을 제공할 수 있다. 우선, 보상은 보편적으로 운용되는 격려수단으로서 창의성을 배양하고 향상시키는데 여전히 적극적이다. 그러나 합리적으로 이용해야 효과적인 작용을 할 수 있다. 즉, 보상 내용은 적절하고 시기 맞게, 그량이 있고, 사람들에게 충분히 자유를 주거나 임무 자체에 대한 흥미를 증가시킬 수 있는 것이다. 다음으로 보상은 사람에 따라 다르고, 환경 상황에 따라 주는 방식도 차이가 있어야 한다. 즉 서로 다른 성격 특징, 인지 특징과 집단 문화 특징을 가진 사람에 대해서는 어떤 보상이 가장 적합하고 적절한 한지를 구체적으로 분석하여 창의성에 대한 적극적인 역할을 최대한 발휘해야 한다. 마지막으로, 서로 다른 형식의 창조적 임무에도 맞춤형 보상을 하여 보상의 적극적인 역할을 보장할 수 있다.

REFERENCES

- [1] S. Peng, B. Cherng & H. Chen. (2013). The effects of classroom goal structures on the creativity of junior high school students. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 33(5), 540-560.
DOI : 10.1080/01443410.2013.812616
- [2] K. Byron & S. Khazanchi. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological bulletin*, 138(4), 809-830.
DOI : 10.1037/a0027652
- [3] K. A. Miller. (1988). Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior. *Contemporary Sociology*, 17(2), 253.
DOI : 10.2307/2070638
- [4] R. Eisenberger & L. Shanock. (2003). Rewards intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 121-130.
DOI : 10.1080/10400419.2003.9651404
- [5] R. Eisenberge & L. Rhoades. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 728-741.
DOI : 10.1037/0022-3514.81.4.728
- [6] M. Selart, N. Thomas, B. Kuvaas & K. Takemura. (2008). Effects of reward on self-regulation, intrinsic motivation and creativity. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 52(5), 439-458.
DOI : 10.1080/00313830802346314
- [7] J. Condry. (1977). Enemies of exploration: Self-initiated versus other initiated learning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(7), 459-477.
DOI : 10.1037/0022-3514.35.7.459
- [8] J. C. Kaufman & R. A. Beghetto. (2009). Beyond big and little: The four C model of creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1-12.
DOI : 10.1037/a0013688
- [9] J. Du & D. N. Wang. (2009). Person-Environment Fit and Creativity: The Moderating Role of Collectivism. *Acta Psychologica Sinica*, 41(10), 980-988.
DOI : CNKI:SUN:XLXB.0.2009-10-009
- [10] Z. L. Wen, L. Chang, K. T. Hau. (2006). Mediated Moderator and Moderated Mediator. *Acta Psychologica Sinica*, 38(3), 448-452.
DOI : 10.1016/S0379-4172(06)60092-9
- [11] J. H. Zhang, G. R. Liu, W. W. Shi & X. J. Fu. (2010). The relationship between motivation and creative thinking in primary school students: the mediating role of autonomous motivation. *Acta Psychologica Sinica*, 43(10), 1138-1150.
DOI : 10.3724/SP.J.1041.2011.01138
- [12] Y. N. Wang & J. H. Zhang. (2010). Collaborative

Creativity: A New Realm of Creativity Research.
Advances in Psychological Science, 18, 84–90.
DOI : CNKI:SUN:XLXD.0.2010-01-011

- [13] S. H. Park. (2018). The Effects of Motivation on the Creativity : The Moderating Effects of Contingent Reward. *The Convergent Research Society Among Humanities, Sociology, Science, and Technology*, 8(4), 637–645
DOI : 10.21742/AJMAHS.2018.04.89
- [14] S. H. Jung & H. S. Jang. (2015). A Discussion about Self-Determination Theory on HRD Application. *The Korean Society For Human Resource Development*, 17(3), 99–131.
DOI : 10.18211/kjhrdq.2015.17.3.005
- [15] M. A. R. Malik, A. N. Butt & J. N. Choi. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59–74.
DOI : 10.1002/job.1943
- [16] R. Hendijani, D. P. Bischak, J. Arvai & S. Dugar. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *Human Performance*, 29(4), 251–274.
DOI : 10.1080/08959285.2016.1157595
- [17] H. K. Hwan & S. K. Choi. (2015). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness –The Mediation of Group Identification and Trust–. *Korean Academy Of Human Resource Management*, 22(2), 171–192.
DOI : 10.14396/jhrmr.2015.22.2.171

장 휘(Hui Zhang)

[정회원]



- 2012년 8월 : 동의대학교 회계학과 (경영학사)
- 2014년 8월 : 동의대학교 경영학과 (경영석사)
- 2017년 8월 : 동의대학교 경영학과 (경영박사)
- 2018년 3월 ~ 현재 : 동명대학교 복지

경영학과 조교수

- 관심분야 : 경영학, 국제경영학, 마케팅학, 중국어 교육
- E-Mail : zhanghui1117@naver.com