

## 업무수행 피드백의 수용에서 성취 목표 지향성의 효과\*

박 영 석†

김 기 연

가톨릭대학교

본 연구는 업무수행에 대한 피드백의 수용성을 다루었다. 피드백의 수용성을 정보피드백, 긍정적 및 보상적 피드백으로 구분하고 이 피드백의 수용성에 미치는 성취목표 지향성의 효과를 검토하였다. 180명이 연구에 참여하였고 설문지를 통해 연구가 진행되었다. 연구 결과, 부정적 보상피드백보다 긍정적 보상피드백의 수용성이 유의하게 더 높았다. 정보피드백의 수용성은 숙달접근 목표지향성 및 수행접근 목표지향성과 유의한 상관이 있었다. 긍정적 보상피드백도 정보피드백과 유사한 결과를 나타냈으나, 부정적 보상피드백은 숙달접근 목표지향성만이 유의한 상관이 있었다. 숙달회피 및 수행회피 목표지향성은 어떤 피드백의 수용성과도 유의한 상관이 없었다. 숙달접근 목표지향성은 수행목표 지향성에 비해 더 다양한 업무 수행 차원에서 정보 및 보상피드백의 수용성과 유의한 상관이 있었다. 정보피드백의 수용성은 그 변량이 주로 숙달목표 지향성에 의해 설명되었지만, 부정적 및 긍정적 보상피드백의 수용성은 숙달접근 목표와 수행접근 목표 지향성간의 상호작용에 의해 유의하게 설명되었다. 연구 참여자들이 실제 업무수행 중에 받은 피드백을 검토하였을 때에도 앞의 결과와 유사하게 숙달접근 목표 지향성과 수행접근 목표지향성이 피드백의 수용성과 유의한 상관이 있었다. 끝으로 본 연구의 실무적 시사점이 논의되었고, 성취목표 지향성에 대해 경쟁되고 있는 두 가지 이론, 즉 규범적 목표 이론과 다중적 목표 이론으로 본 연구의 결과를 해석하였다.

주요어 : 성취목표 지향성, 피드백 수용성, 정보피드백, 보상피드백, 규범적 목표 이론, 다중적 목표이론

\* 본 연구는 가톨릭대학교 2006년 교비연구비의 수혜를 받은 논문임.

† 교신저자 : 박영석, 가톨릭대학교 심리학과, yspark@catholic.ac.kr, 02-2164-4277

오늘날 인적자원관리에 대한 중요성이 증가하면서 수행평가 피드백에 대한 관심이 증대되고 있다. 공식적인 수행평가 피드백은 조직이 구성원들의 수행을 어떻게 평가하고 있는지에 대한 정보를 조직구성원들에게 제공하는 것이다(Murphy & Cleveland, 1995).

업무수행에 대한 피드백은 목표를 달성하는 방향으로 행동을 유도하고, 미래의 수행 목표를 설정하는데 영향을 미치며, 더 열심히 노력하여 산출될 성과를 예측하게 만들고, 자신의 통제 영역 밖에 있는 사항이 무엇인지 파악할 수 있게 한다. 또한 피드백을 받으면, 수행의 기준이 명료해지고 그 기준에 비교하여 자신을 평가할 수 있게 되며 학습이 촉진된다(London, 2003). 이러한 정의에 따르면 업무수행에 대한 피드백은 수행에 긍정적인 효과를 지니는 것이 당연해 보인다.

그런데, Kluger와 DeNisi(1996)는 피드백과 수행의 효과에 대한 메타분석에서, 피드백이 수행에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀진 연구가 약 37%에 이른다고 주장하였다. 편향을 줄이기 위해서 한 개의 논문에서 다루어진 두 개 이상의 연구나, 같은 연구자에 의하여 출판된 논문은 한편 만 분석에 포함 시켜도 대략 33%에 이르는 연구에서 피드백이 수행에 부정적인 영향을 미치는 것을 관찰하였다. 그들은 이러한 비일관적인 결과가 표집오차에 근거한 것이 아니라 체계적인 효과에 근거한 것이라고 결론지었다(“피드백 개입은 칼의 양날과 같다. 그것은 항상 수행을 향상시키는 것이 아니라 어떤 조건에서는 수행을 감소시키는 효과를 지닌다.” p.275).

그들의 연구결과에 따르면, 정확한 해결방안(correct solution)과 같은 피드백의 내용은 수행을 촉진하지만, 의욕을 떨어뜨리거나

(discouraging), 집단과 비교한 규준정보(normative information)를 제공하거나, 자존심을 위협하는(threatening) 피드백의 내용은 수행을 감소시키는 중재변인의 역할을 한다.

본 연구에서는 이러한 다양한 피드백들의 효과를 피드백의 수용성으로 이해하려는 연구이다. 즉, 피드백의 특징에 따라 개인이 그 피드백을 수용하거나 수용하지 않을 수 있다는 것을 검토하고자 한다. 특히 피드백이 문제해결에 도움이 되는 정보를 담고 있거나, 자존감을 증진시키는 피드백은 그것의 수용성을 높일 것이며 결과적으로 이후의 수행에 긍정적인 효과를 가질 것이다. 그러나 피드백이 자신의 의욕을 떨어뜨리는 내용을 담고 있거나, 집단과 비교하여 자신이 열등하다거나 자신의 자존심을 해치는 내용을 담고 있으면, 그 피드백을 수용하지 않을 것이고, 결과적으로 그 피드백은 이후의 수행에 어떤 효과도 가지기 어려울 것이다.

현재 피드백 수용성에 관한 연구는 많이 이루어지고 있다. 조직 내에서 피드백이 제공되는 빈도가 증가할수록(Cook, 1968), 수행 평가를 실시하는 평가자의 신뢰성이 높을수록(Bannister, 1986), 피드백 내용이 피 평가자에게 구체적으로 제시 될수록(Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979) 수용성이 증가한다. 또한 조직의 지원과 같은 환경적인 요소들도 피드백의 수용에 영향을 주는 주된 요인이다(Maurer, Mitchell & Barbeite, 2002). 이와 같이 피드백의 출처, 정보의 특성, 환경적 요인과 같은 많은 요인들에 관한 연구가 진행되어왔지만, 피평가자, 즉 피드백 수령자의 특성에 관한 연구는 그리 많지 않다.

본 연구에서는 피평가자의 특성 중 성취목표 지향성에 초점을 두었다. 기존에도 성취목

표 지향성과 피드백에 관한 연구가 있었으나, 주로 피드백의 탐색행동과 관련되어 연구가 행해졌다(예: 이차연과 박영석, 2006; Butler, 1993; Miller, Behrens, Greene, & Newman, 1993; Sujan, Weitz, & Kumar, 1994; Vande Walle & Cummings, 1997). 특히 이차연과 박영석(2006)의 연구에서 다루어진 정보 피드백과 보상 피드백이 개인의 성취목표 지향성에 따라 그 수용성이 어떻게 달라지는지를 검토하고자 하였다.

### 성취 목표 지향성

성취동기는 개인이 추구하는 목표의 유형으로 해석할 수 있다(Ames, 1992; Dweck & Elliot, 1983; Nicholls, 1984). 즉, 개인이 어떤 목표를 추구하느냐에 따라 특정 사건을 해석하며 이에 반응하는 틀이 달라지고, 이에 따라서 업무수행 시에 숙달 지향적 반응이나 무기력 반응을 보이는 것이다(Dweck & Elliot, 1983).

개인이 추구하는 성취 목표는 숙달목표와 수행목표로 대표된다(Dweck, 1986). 숙달목표는 주어진 업무의 숙련을 통해 자신의 능력을 개발하는 것을 목표로 하고, 수행목표는 타인과 비교하여 자신의 상대적 위치를 확인하는 것을 목표로 하여 이에 따르는 행동들을 유발시킨다(Ames, 1992).

이러한 숙달목표와 수행목표가 성취적 수행에 미치는 효과를 검증하기 위해서 여러 실험적 연구들이 수행되었고 일관성 있는 결과가 검증되었다. 연구들을 통해 숙달목표를 가지면 어려운 상황에 부딪혔을 때 인내심과 학습 지향적 행동들을 유지하게 하고, 수행목표를 가지면 같은 상황에서 무력감이나 무능감에 빠지거나 성취동기나 수행을 낮아지게 하는

효과가 있다(예: Elliot & Dweck, 1988; Elliot & Harachiewicz, 1993, 1994; Winter & Latham, 1996).

최근 Elliot와 McGregor(2001)는 수행목표 뿐만 아니라 숙달목표가 접근 및 회피의 개념으로 구분된다는 경험적 증거를 제시하였다. 그들은 성취목표가 정의(definition)와 방향성(valence)의 두 가지 차원으로 구분될 수 있다고 주장한다(그림 1).

성취목표의 정의 차원에서 살펴보면, 숙달목표는 자신의 현재 수행 수준이 과거 수준에 비해 향상되고 능력이 개발되었는지를 절대적이고 개인내적인 기준에서 자신의 역량을 평가하는 목표이고, 수행목표는 자신의 수행과 타인의 수행을 비교하는 규범적 기준에서 자신의 역량을 평가하는 목표이다.

성취목표의 방향성 차원에서 살펴보면, 성취목표가 접근 목표와 회피목표로 구분되는데, 이것은 동기이론가들에 의해 전통적으로 다루어졌던 동기의 접근성과 회피성으로 성취목표를 구분하는 것이다. 즉, 인간의 행동은 성공을 추구하는 방향이나 실패를 회피하는 방향으로 일어난다는 것이다.

		정의 (definition)	
		절대적, 개인내 기준	상대적, 규범적 기준
방향성 (valence)	성공 추구	숙달접근 목표	수행접근 목표
	실패 회피	숙달회피 목표	수행회피 목표

그림 1. 2 × 2 성취목표의 틀  
(출처: 성미송과 박영석, 2005)

따라서 네 가지 하위요인의 내용은 다음과 같다. 첫째, 숙달 접근 목표(mastery approach goal)는 업무수행에 필요한 자신의 능력이나 기술 및 지식을 개발하고 업무에 대한 이해와 숙련도를 높이려는 동기를 의미한다. 둘째, 숙달 회피 목표(mastery avoidance goal)는 업무에 대한 공격적인 숙련보다는 자신이 현재 지니고 있는 능력이나 기술 및 지식을 잃지 않고, 그 상태를 유지하려는 동기를 의미한다. 셋째, 수행 접근 목표(performance approach goal)는 업무 자체의 숙련보다는 타인에 비해 나은 결과 및 평가를 얻고자 하려는 동기를 의미한다. 넷째, 수행 회피 목표(performance avoidance goal)는 타인보다 낮은 겨로가 및 평가만을 받지 않으려는 동기를 의미한다.

Elliot와 McGregor(2001)는 대학생을 대상으로 한 연구에서 공 변량 구조분석을 통해 2×2 성취목표 구조를 확인하였다. 국내에서도 성미송과 박영석(2005)에 의해 동일한 구조가 재검증되었고, 성취욕구, 동기체계, 학습전략, 외향성 및 신경성 성격과 같은 심리적 특성과 네 가지 성취목표 간의 관계를 분석하여 이 모델의 수렴 및 변별 타당도를 검증한 바 있다.

#### 정보피드백과 보상피드백

Jones와 Gerard(1967)는 개인은 타인에게 정보와 효과라는 두 가지 측면에 의존하고 있다고 주장하였다. 효과 의존(effect dependence)이란 한 개인이 자신의 요구를 충족하기 위해 타인에게 의존하는 것이며, 정보 의존(information dependence)이란 환경에 대한 정보와 그것의 의미, 그리고 환경 속에서 행동의 가능성에 대한 정보를 얻기 위해 한 개인이 타인에게 의존하는 것이다. 즉, 개인들의 상호작용

은 타인으로부터 자신에게 필요한 정보나 자신의 요구를 충족시켜주는 보상을 받기 위한 것이다.

이러한 맥락에서 보면 수행에 대한 피드백을 제공하고 탐색하는 활동은 개인의 업무수행에 대한 순수한 정보뿐만 아니라 그 업무수행의 결과에 대한 평가, 즉 보상을 제공하고 탐색하는 행동으로 구성될 것이다. 따라서 수행 피드백은 ‘수행에 대한 과정 중심의 내용을 구체적으로 서술’하는 정보 피드백(information feedback)과 ‘수행의 결과에 초점을 둔 평가적 내용’을 담고 있는 보상 피드백(reward feedback)으로 나누어 볼 수 있다(이차연과 박영석, 2006).

앞서 언급한 Kluger와 DeNisi(1996)의 연구결과에서 수행을 촉진하는 피드백의 내용으로 밝혀진 ‘정확한 해결방안’과 같은 것은 정보적 특징을 가진 예이고, 수행과 무관하거나 그것을 저하시키는 피드백의 내용으로 드러난 ‘의욕을 저하시키기’, ‘집단과 비교한 기준정보를 제공하기’, ‘자존심을 위협하기’ 등과 같은 것들은 보상피드백, 특히 부정적 보상피드백의 특징을 가진 예이다.

#### 성취목표 지향성과 피드백 수용성

피드백 수용성(feedback acceptance)은 ‘피드백이 자신의 수행을 정확하게 묘사하고 있다는 피드백 수령자의 신념’으로 정의된다(Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). Ilgen(1979)의 피드백 모델에 따르면, 피드백 수용은 인지적 과정이며 다양한 요소들에 의해 영향을 주고받는 복잡한 현상으로 보았다. 또한 구성원이 피드백을 수용한 이후에야 비로소 수행으로 연결된다는 매개효과를 제안하였다.

Jacobs와 그의 동료들(Jacobs, 1977; M.Jacobs, Jacobs, Feldman & Cavior, 1973; A.Jacobs, Jacobs, Cavior & Burke, 1974; M. Jacobs, Jacobs, Gatz, & Schaible, 1973) 이 다양한 조건하에서의 연구를 통해 밝힌 결과는 긍정적인 피드백이 부정적인 피드백보다 더 수용도가 높다는 것이다. 피드백이 공식적으로 제공되거나 혹은 익명으로 제공되는 상황(Jacobs, 1977; A. Jacobs et al., 1974), 혹은 행동적, 정서적 또는 둘 모두의 연합의 형태로 피드백이 주어지는 상황(M. Jacobs, Jacobs, Feldman, & Cavior, 1973), 그리고 긍정적-부정적 피드백 순서와 부정적-긍정적 피드백의 순서로 제시되는 경우(M. Jacobs, Jacobs, Gatz, & Schaible, 1973)에서도 동일하게 긍정적인 피드백이 부정적인 피드백보다 더 잘 수용되는 것으로 밝혀졌다.

정보피드백과 달리, 보상피드백은 긍정적-부정적 내용의 평가적인 요소가 포함되어 있다. 따라서 이 피드백은 긍정적 피드백과 부정적 피드백으로 나눌 수 있다. 긍정적 보상 피드백은 피드백의 내용이 수행에 대한 긍정적 평가의 내용을 담고 있는 것이나, 부정적 보상 피드백은 수행에 대한 부정적 평가의 내용을 담고 있는 것이다.

숙달 목표는 자신의 현재 수행 수준이 과거

수준에 비해 향상되고 능력이 개발되었는지를 절대적이고 개인내적인 기준에서 자신의 역량을 평가하는 목표이고, 수행목표는 자신의 수행과 타인의 수행을 비교하는 규범적 기준에서 자신의 역량을 평가하는 목표이다(Elliot & McGregor, 2001). 즉, 수행목표 지향성이 높을수록 그것이 접근 목표이든 회피목표이든 자신의 수행이 타인과 비교해서 얼마나 우수한지의 여부의 평가적 내용에 관심이 많을 것이다. 그러나 숙달 목표지향성이 높을수록 타인과의 비교되거나 평가적인 내용에 관심이 별로 없을 것이다.

따라서 수행접근이나 수행회피 지향성이 높을수록 긍정적 피드백의 수용성은 높을 것이지만, 부정적 보상피드백의 수용성은 더 낮을 것이다(가설 1). 그러나 숙달접근이나 숙달회피 지향성은 긍정적이던 부정적이던 보상피드백과 관련이 없을 것이다(가설 2).

정보피드백(information feedback)은 수행에 대한 과정 중심의 내용을 구체적으로 서술하는 피드백이다. 따라서 정보 피드백에는 평가적인 요소가 포함되어 있지 않은 피드백이므로 긍정적인 피드백과 부정적인 피드백으로 나누기 어렵다. 정보피드백은 자신의 수행과정에 도움을 주는 정보이다. 따라서 성취목표 지향

피드백 성취목표지향성	보상 피드백		정보 피드백
	긍정적	부정적	
숙달 접근	O	O	+
숙달 회피	O	O	O
수행 접근	+	-	+
수행 회피	+	-	O

그림 2. 성취 목표 지향성과 보상 및 정보 피드백간의 가설적 상관관계(+는 유의한 정적 상관, -는 유의한 부적 상관, 그리고 O는 유의하지 않은 상관)

성 중 접근목표인 숙달접근 동기와 수행접근 동기는 정보피드백의 수용과 정적인 상관관계가 있지만, 회피목표인 숙달회피와 수행회피 동기는 정보피드백의 수용과 유의한 상관을 보이지 않을 것이다(가설 3).

가설을 그림 2로 표기하였다.

## 방 법

### 연구 참여자

국내에 있는 회사원을 대상으로 설문을 실시하였다. 설문지는 총 180부를 배포하여 163부(90.6%)를 회수하였고, 이중 성실하지 못한 응답을 한 19부를 제거하고 144부의 설문지를 연구에 사용하였다. 결측치를 제외한 조사대상의 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성이 115명, 여성이 22명이었으며 사원급이 68명으로 가장 많았고 대리급 21명, 과장급 29명, 차장급 12명, 부장급 3명 이었다.

### 측정 도구

#### 성취목표 지향성

성취목표지향성은 Elliot과 McGregor(2001)가 사용한 문항을 성미송과 박영석(2005)이 번안한 것이다. 총 12문항이며, 각 하위요인은 3개의 문항으로 측정되었다. 각각의 하위요인은 숙달 접근 목표, 숙달 회피 목표, 수행 접근 목표, 수행 회피 목표이다.

각각의 문항에 대해 자신의 생각과 일치하는 정도를 '전혀 그렇지 않다'를 1로, '매우 그렇다'를 7로 하는 리커트식 7점 척도 상에서 응답하도록 되어 있으며, 내적 합치도 계

수(Cronbach  $\alpha$ )는 .75이다. 각 하위 요인의 내적 합치도 계수는 숙달 접근 목표가 .75, 숙달 회피 목표가 .84, 수행 접근 목표가 .62, 수행 회피 목표가 .59이다.

#### 피드백 수용성

피드백 수용성은 2가지 방법으로 측정하였다. 한 가지 방법은 피드백 수용성연구에서 일반적으로 사용되는 방법으로 연구자가 제작한 피드백 질문지를 제시하고 그 항목을 얼마나 수용하는지를 묻는 형태로 제작되었다. 다른 한 가지 방법은 연구대상자가 실무에서 받은 피드백의 내용에 대한 수용성을 묻는 자기 보고식 방법이다. 이 방법은 Moran과 Stockton(1980)의 방법을 따른 것으로 연구대상자가 실제 업무 중에 받은 피드백의 내용을 기술하고, 기술된 내용에 대해 그 피드백의 정확성(credibility), 바람직성(desirability), 영향정도(impact) 차원에서 평정하도록 제작된 것이다.

첫 번째 방법에서는, 설문지 응답자들에게 정보 피드백과 보상 피드백을 제시 했을 때 어느 정도 수용할 것인지를 물었고, 수용정도는 리커트식 7점 척도를 사용하였다.

조직 장면에서 직무수행의 다양한 측면에서 피드백을 받을 수 있기 때문에, Quinn(1988)의 경쟁가치 모델에서 제시한 리더의 8가지 역할에 해당하는 정보피드백과 보상피드백을 제작하여 수용여부를 직접 응답하게 하였다. Quinn(1988)의 리더십 8개역할은 리더의 업무영역은 일, 사람, 조직, 그리고 변화라는 4개의 영역으로 구분할 수 있으며, 각 영역에는 두 대의 대표적인 역할이 있다는 모델이다. 8개의 역할은 지시자와 생산자(이상 일의 영역), 촉진자와 교육자(이상 사람영역), 모니터와 조정자(이상 조직영역), 외교가와 혁신가(이상 변화

영역)이다.

특히, 보상 피드백의 경우는 자신이 평소 듣지 않았던 피드백을 제시 받을 경우 정확하게 수용정도를 평가할 수 없게 되므로 8가지 역할 별로 긍정적인 보상 피드백과 부정적인 보상 피드백 중에서 평소 상사에게 자주 받는 피드백을 먼저 선택하게 한 후 그에 해당하는 보상피드백의 수용 정도를 평가하게 하였다 (부록 1 참고).

이 때 사용된 척도의 내적 합치도 계수는 정보피드백 .80, 긍정적인 보상 피드백 .92 그리고 부정적인 보상 피드백 .96이었다.

두 번째로 Moran과 Stockton(1980)의 방법을 사용한 수용도의 측정에서는, 응답자에게 최근 3개월 동안 상사로부터 받은 피드백을 3개~5개 직접 기술하게 한 후 위에서 제시한 3가지 차원에 따라 응답자가 직접 기술한 피드백을 리커트식 7점 척도에 따라 평가하게 하였다. 그 후에 응답자가 직접 기술한 피드백을 내용을 연구자가 정보 피드백과 보상 피드백으로 분류하고, 이 두 가지 피드백이 정확성, 바람직성, 그리고 영향정도의 수용성 차원에서 어떤 차이가 있는지를 분석하였다. 예를 들어, 정보피드백으로 분류된 것으로는, ‘사람을 뽑는 쪽보다 교육하는 쪽으로 일의 방향을 잡으라’, ‘경영자의 입장에서 생각하라’, ‘관련법규 등을 정독하라’, ‘상황에 따라 다르게 영입하라’, ‘미리 투자를 하라’ 등과 같은 것이다. 긍정적 보상피드백으로 분류된 예로는, ‘대인관계가 넓다’, ‘당신은 항상 잘 한다’, ‘당신은 이런 면에서 최고다’, ‘기획력이 뛰어나다’, ‘열심히 일 한다’ 등이다. 부정적 보상피드백으로 분류된 예로는, ‘아이디어가 부족하다’, ‘말뜻을 못 알아 듣는다’, ‘이렇게 일하려면 회사를 관둬라’, ‘이것을 일이라

고 했느냐?’, ‘좀 더 일찍 회사에 출근해라’ 등이다.

정보피드백으로 볼 수도 있고 보상 피드백으로 볼 수도 있어 애매한 내용은 자료처리에 서 제외하였다.

### 절차

자료의 조사는 집단으로 실시되었다. 교육에 참여중인 연구 참가자들에게 연구 목적을 설명하고 설문지를 배포한 후, 응답이 완성된 후 회수하였다. 연구 참가자들의 신뢰성 있는 응답을 위하여, 연구 결과가 연구 이외의 다른 목적에 이용되지 않음을 설문지에 명시하였다. 설문지는 총 9쪽으로 제작되었다.

## 결과 및 논의

### 피드백의 종류와 수용성

표 1은 피드백의 종류 별로 그 수용성의 평균과 표준편차를 제시한 것이다. 이것을 변량 분석한 결과 피드백의 종류 간에 유의한 차이가 있었다( $F = 38.09; df = 2, 192; p < .001$ ). 정보피드백, 긍정적 보상피드백, 그리고 부정적 보상피드백 순으로 수용성이 높다.

표 1. 피드백의 종류에 따른 수용성의 평균과 표준편차

피드백의 종류	Mean	SD
정보피드백	5.68	0.77
긍정적 보상피드백	5.35	0.86
부정적 보상피드백	4.73	1.25

이 결과는 Jacobs와 그의 동료들(Jacobs, 1977; M.Jacobs, Jacobs, Feldman & Cavior, 1973; A.Jacobs, Jacobs, Cavior & Burke, 1974; M. Jacobs, Jacobs, Gatz, & Schaible, 1973)의 연구결과와 일치하는 것이다. 그들은 다양한 조건 하에서 긍정적 피드백이 부정적 피드백보다 더 수용도가 높다는 것을 관찰하였다. 따라서 본 연구의 설계나 방법이 기존 연구의 것과 크게 다르지 않다는 방법론적 타당성을 확보한 셈이다.

성취목표 지향성과 피드백의 수용성

표 2에 피드백의 수용성을 일반적인 방법으로 측정하였을 때, 성취목표 지향성과 정보 및 보상피드백 간의 상관계수를 제시하였다. 연구결과, 수행접근 지향성은 긍정적 보상피드백의 수용과 정적인 상관관계가 유의하지만 ( $r = .292, p < .001$ ), 수행회피 지향성은 유의한 상관이 없으며( $r = -.160, n. s.$ ), 부정적 피드백은 수행접근 및 수행회피 지향성과 유의한 부적인 상관관계가 없다. 따라서 긍정적 보상피드백의 수용은 수행접근 지향성 수행회피 지향성과 각각 정적인 상관이 유의하고 부정적 피드백의 수용은 둘 다 부적인 상관이

유의할 것이라는 가설 1은 기각되었다.

숙달접근이나 숙달회피 지향성은 긍정적 및 부정적 보상 피드백의 수용과 각각 유의한 상관이 없을 것으로 가설을 세웠으나(가설 2), 숙달접근 지향성은 긍정적 보상피드백( $r = .319, p < .001$ ) 및 부정적 보상피드백( $r = .201, p < .05$ )과 유의한 정적상관이 있는 반면, 숙달회피 지향성은 유의한 정적상관이 없다. 따라서 가설 2는 부분적으로 지지되었다.

숙달접근 지향성은 정보피드백과 정적인 상관이 유의하고( $r = .330, p < .001$ ), 수행접근 지향성도 정보피드백과 유의한 정적상관이 있다( $r = .188, p < .05$ ). 반면, 숙달회피 지향성과 수행회피 지향성은 유의한 상관이 없다. 따라서, 숙달접근 및 수행접근 지향성은 정보피드백의 수용과 정적인 상관관계가 있고, 숙달회피 및 수행회피 지향성은 정보피드백의 수용과 유의한 상관이 없을 것이라는 가설 3은 지지되었다.

이 결과를 정리하면, 숙달목표 지향성이든 수행목표 지향성이든 접근 지향성이면 정보피드백의 수용 및 긍정적 보상피드백의 수용성과도 유의한 정적상관 관계가 있다. 특히 숙달접근 지향성은 부정적 보상피드백의 수용과도 유의한 정적상관이 있다.

표 2. 성취목표지향성과 정보 및 보상피드백 수용 간의 상관계수

	Mean	SD	정보 피드백	보상 피드백	
				긍정	부정
숙달접근	5.94	0.83	.330***	.319***	.201*
숙달회피	4.18	1.40	.026	-.080	.100
수행접근	5.43	0.98	.188*	.292**	.133
수행회피	4.06	1.23	-.003	-.160	.058

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ,  $n = 144$



정보피드백의 수용에서 성취목표 지향성의 효과는 이차연과 박영석(2006)의 연구에서 다루어진 정보피드백의 탐색행동과 제공행동에 관한 연구 결과의 양상과 확연히 일치하는 것이다. 이차연과 박영석의 연구에서 정보피드백의 탐색행동과 제공행동은 두개의 접근목표 지향성과 유의한 정적 상관관계가 있었다. 따라서 성취목표 지향성의 방향성(valence) 차원에 따라(그림 1 참고) 정보피드백의 탐색행동, 제공행동, 그리고 수용이 체계적으로 다르다

표 3. 세부역할별 성취목표 지향성과 정보 및 보상피드백간의 상관계수

		숙달접근	숙달회피	수행접근	수행회피
정보 피드백	모니터	.110	.015	.212*	-.053
	조정자	.079	.010	.024	-.016
	생산자	.251**	.026	.210*	.004
	지시자	.268**	.016	.174*	.092
	교육자	.239**	-.028	.111	-.013
	촉진자	.292***	.090	.076	.055
	혁신자	.261**	.009	.028	-.080
	외교가	.190*	.001	.130	-.050
긍정 피드백	모니터	.134	-.118	.169	-.085
	조정자	.203*	-.058	.292**	-.052
	생산자	.241*	.013	.271*	.004
	지시자	.157	.031	.102	.033
	교육자	.280*	.017	.198*	-.119
	촉진자	.219*	-.028	.102	-.115
	혁신자	.293**	-.110	.183	-.144
	외교가	.288**	-.051	.304**	-.083
부정 피드백	모니터	.192	.127	.212	.094
	조정자	-.064	.104	-.034	-.085
	생산자	.362*	.067	.226	.143
	지시자	.167	.033	.111	-.064
	교육자	.297	.121	.235	.161
	촉진자	.209	.314	.166	.408*
	혁신자	.364*	.173	.059	-.065
	외교가	.094	-.042	.098	-.357*

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ,  $n = 144$

고 결론지을 수 있다. 즉 성공을 추구하는 목표지향성인 숙달접근 목표와 수행접근 목표 지향성이 높을수록 정보피드백을 더 많이 제공하고 탐색하며 더 잘 수용하지만, 실패를 회피하는 목표지향성인 숙달회피 목표 및 수행회피 목표 지향성은 정보피드백의 제공이나 탐색 그리고 수용과 별로 상관이 없다.

표 3은 정보피드백과 보상피드백을 Quinn (1988)의 경쟁가치 모델에서 제시한 리더의 8 가지 역할로 구분하였을 때 그 수용성을 성취 목표 지향성과 비교하였다. 숙달접근 지향성은 생산자( $r = .251, p < .01$ ), 지시자( $r = .268, p < .01$ ), 교육자( $r = .239, p < .01$ ), 촉진자( $r = .292, p < .001$ ), 혁신자( $r = .261, p < .01$ ), 그리고 외교가( $r = .190, p < .05$ )의 여섯 가지 다양한 역할에 대해 제공된 정보피드백의 수용과 유의한 정적상관이 있다. 반면, 수행접근 지향성은 생산자( $r = .210, p < .05$ )와 지시자( $r = .174, p < .05$ ), 모니터( $r = .212, p < .05$ )의 역할에서만 정보적 피드백의 수용과 정적 상관이 유의하다.

이 결과는 숙달접근 지향성이 높을수록 다양한 역할에서의 정보피드백을 수용하지만, 수행접근 지향성이 높을수록 일의 성과와 관

련된 역할에 제한되어 피드백의 수용성이 높아진다는 것이다. 생산자와 지시자는 일의 성과를 달성하기 위해 목표를 세우고 실행에 옮기는 역할이며, 모니터 역할은 이러한 과정을 철저히 점검하는 것이다. 따라서 이것은 수행 접근 지향성이 숙달접근 지향성에 비해 피드백에 대한 관심영역이 일의 성과와 관련된 정보에 한정되어 있음을 시사한다.

긍정적 보상피드백의 수용에 있어서도 숙달 접근 지향성과 수행접근 지향성의 이러한 차이는 비교적 일관성 있게 나타난다. 숙달접근 지향성은 조정자, 생산자, 교육자, 촉진자, 혁신자, 그리고 외교가 역할의 수행에 대한 긍정적 보상피드백과 상관이 유의하지만, 수행 접근 지향성은 생산자, 조정자, 교육자, 그리고 외교가 역할에 대한 긍정적 보상피드백에서만 정적인 상관관계가 유의하다.

피드백의 수용성을 설명하는데 있어서 네 가지 성취목표지향성의 상대적 강도를 검토하기 위해 회귀분석을 실시하였다(표 4). 회귀분석 결과 정보적 피드백의 수용성, 긍정적 보상피드백 및 부정적 보상 피드백의 수용성 모두에서 오직 숙달접근 지향성만이 유의한 설명 변인이었다. 따라서 네 가지 성취목표 지

표 4. 피드백 수용성에 영향을 주는 성취목표지향성의 상대적 강도

종속변인	예언변인	$\beta$	R <sup>2</sup>	F
정보 피드백	(상수)	3.98		
	숙달접근	.33***	.11	17.35***
긍정적 보상피드백	(상수)	3.61		
	숙달접근	.30***	.09	12.88***
부정적 보상피드백	(상수)	3.04		
	숙달접근	.20*	.04	4.21*

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

표 5. 피드백 수용성에 영향을 주는 성취목표 지향성의 상호작용효과

종속변인	예언변인	$\beta$	$R^2$	F
정보 피드백	(상수)	4.07	.11	16.64***
	숙달접근	.33***		
긍정적 보상피드백	(상수)	4.22	.13	20.16***
	숙달접근 x 수행접근	.36***		
부정적 보상피드백	(상수)	3.85	.04	4.22*
	숙달접근 x 수행접근	.21*		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

향성 간의 공변성을 고려하면 각각의 피드백의 수용성에 영향을 주는 핵심적인 변인은 숙달접근 지향성 뿐 이라고 할 수 있다.

표 2에서 피드백의 수용성과 상관관계가 유의한 성취목표 지향성은 숙달접근과 수행접근이었으므로, 이 두 가지 지향성의 주 효과와 상호작용 효과를 검토하기 위해 추가로 회귀분석을 하였다. 표 5는 그것의 결과이다. 정보 피드백의 수용성은 오직 숙달접근 지향성에 의해서 유의하게 그 변량이 설명된다( $R^2 = .11$ ,  $F = 16.64$ ,  $p < .001$ ). 긍정적 보상피드백은 숙달접근 지향성과 수행접근 지향성에 의해 그 변량이 유의하게 설명되며( $R^2 = .13$ ,  $F = 20.16$ ,

$p < .001$ ), 부정적 보상피드백 역시 숙달접근 지향성과 수행접근 지향성에 의해 그 변량이 유의하게 설명된다( $R^2 = .04$ ,  $F = 4.22$ ,  $p < .05$ ). 따라서 정보피드백의 수용성은 숙달접근 지향성에 의해 유의하게 설명되지만, 보상피드백의 수용성은 그것이 긍정적이든 부정적이든 숙달접근 지향성과 수행접근 지향성의 상호작용에 의해 결정된다고 할 수 있다.

자기보고 방법에 따른 피드백 수용도

표 6은 연구 참여자들이 실무 중에 상사로 부터 받은 수행에 대한 피드백의 수용도를 3

표 6. 자기보고 방법에 따른 성취목표 지향성과 피드백 수용성의 상관계수

	정보피드백( $n=65$ )			보상피드백					
	정확성	바람직성	영향정도	긍정( $n=20$ )			부정( $n=22$ )		
정확성				바람직성	영향정도	정확성	바람직성	영향정도	
숙달접근	-.011	.344**	.184	.771***	.626**	.496*	-.151	-.130	.271
숙달회피	.189	.144	.161	-.043	-.205	-.119	.289	.139	.509*
수행접근	.066	.271*	.182	.623**	.254	.262	.368	.365	.027
수행회피	.113	.081	.097	.088	.081	.065	-.009	-.103	.317

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

가지 차원에서 정리한 것이다. 한사람이 1개 이상 피드백의 내용을 작성하여 각 차원에 평가하였으면 자료처리에 포함되었다. 한 사람이 여러 개의 피드백을 보고한 경우에는 그 평균으로 계산하였다.

표 6에 제시된 바와 같이 이 방법에서도 숙달접근 지향성과 수행접근 지향성이 높을수록 실제로 실무에서 받은 피드백에 대한 수용성이 높은 경향이 있다.

숙달접근 지향성은 정보피드백의 바람직성 차원의 수용성과 유의한 상관이 있고( $r = 3.44, p < .01$ ), 긍정적 보상피드백에서는 정확성( $r = .771, p < .001$ ), 바람직성( $r = .626, p < .01$ ), 그리고 영향정도( $r = .496, p < .05$ )의 모든 차원에서 유의한 상관이 있다.

수행접근 지향성은 정보피드백의 바람직성 차원과 유의한 정적상관이 있고( $r = .271, p < .05$ ), 긍정적 보상피드백에서는 정확성 차원에서 정적상관이 있다( $r = .623, p < .01$ ).

그러나 이 두 가지 지향성은 부정피드백의 수용성에서는 어떤 차원에서도 유의한 상관이 없다. 또한 숙달회피 및 수행회피 지향성은 정보피드백이나 보상피드백의 대부분의 차원에서 유의한 상관이 없다. 이 결과도 부정적 보상피드백을 제외하면 표 2와 표 3의 결과와 일관성 있는 것이라고 할 수 있다.

## 종합논의

### 실무적 시사점

본 연구에서 밝혀진 주요 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 부정적 보상 피드백 보다 긍정적 보상 피드백의 수용도가 유의하게 더

크다. 둘째, 숙달접근 지향성과 수행접근 지향성은 정보피드백의 수용과 유의한 정적인 상관관계가 있으나, 숙달회피 지향성과 수행회피 지향성은 정보피드백의 수용과 유의한 상관관계가 없다. 셋째, 숙달접근 지향성은 긍정적 보상피드백 뿐 만 아니라 부정적 보상피드백의 수용과 정적 상관관계가 유의하지만, 수행접근 지향성은 긍정적 보상피드백의 수용과 정적인 상관관계가 유의하고 부정적인 보상피드백의 수용과는 유의한 상관관계가 없다. 넷째, 숙달접근 지향성은 수행접근 지향성에 비해 더 다양한 차원의 정보피드백 및 긍정적 보상피드백과 유의한 정적 상관관계가 있다. 다섯째, 정보피드백, 긍정적 및 부정적 보상피드백은 네 가지 성취목표지향성 중 숙달접근 지향성에 의해 그 변량이 유의하게 설명된다. 그러나 숙달접근 지향성과 수행접근 지향성의 상호작용을 고려하면, 보상적 피드백의 수용성은 이 상호작용에 의해 그 변량이 주로 설명된다. 여섯째, 연구 참여자가 실무에서 실제로 받은 피드백(자기보고 피드백)에서도 앞의 결과들이 유사하게 나타났다.

이러한 결과로 부터 업무수행 피드백의 수용성을 높이기 위해서는 한마디로 피드백 수용자의 숙달접근 목표 지향성을 높이는 것이 가장 효과적인 방법임을 알 수 있다. 숙달접근 목표 지향성이 높으면, 정보피드백의 수용과 긍정적 보상피드백의 수용 뿐 만 아니라, 실무에서 가장 어렵다고 여겨지는 부정적 보상피드백의 수용성을 높일 수 있다. 또한 숙달접근 목표 지향성이 높으면 업무수행의 보다 다양한 측면, 즉 다양한 역할에 대한 피드백에 대해서 높은 수용성을 보였다. 실무에서 직접 받은 피드백에 대한 수용성을 검토하였을 때에도 이러한 효과는 일관적이었다.

Kluger와 DeNisi(1996)는 메타분석을 통해 피드백 개입을 다룬 연구의 1/3이상이 부정적 효과를 초래하였다는 결과를 보고하였다. 또한 Jacobs와 그의 동료들(Jacobs, 1977; M.Jacobs, Jacobs, Feldman & Cavior, 1973; A.Jacobs, Jacobs, Cavior & Burke, 1974; M. Jacobs, Jacobs, Gatz, & Schaible, 1973)의 연구에 따르면 긍정적인 피드백이 부정적인 피드백보다 더 수용도가 높다. Ilgen(1979)은 피드백 수용은 인지적 과정이며 다양한 요소들에 의해 영향을 주고받는 복잡한 현상이며, 구성원이 피드백을 수용한 이후에야 비로소 수행으로 연결된다는 매개효과를 제안하였다.

이러한 연구결과와 본 연구 결과를 종합하면, 피드백 개입이 비효과적인 경우는 피드백이 수용자에게 부정적 결과를 알려주는 보상 피드백일 가능성이 높고, 수용자는 이러한 부정적 보상피드백을 수용하지 않을 뿐 만 아니라, 부정적인 평가 정보는 불쾌한 정서를 유발함으로써(Sy, Saavedra, & Cote, 2005), 결과적으로 이 후의 수행에 부정적 효과를 초래하게 되는 것으로 해석할 수 있다. 향후에는 이러한 계열적인 효과의 모델을 검증할 필요가 있을 것이다.

#### 성취목표 지향성의 규범성과 다중성

본 연구의 결과는 성취목표 지향성에 대한 규범적 목표 이론(normative goal theory; Midgely & Kaplan, 2001)과 다중적 목표 이론(Multiple goal theory; Barron & Harackiewicz, 2001)의 시각에서 해석할 수 있다.

규범적 목표 이론은 숙달목표 지향성은 적응적이고 긍정적인 결과와 관련되고 수행목표 지향성은 부적응적이고 부정적인 결과와 관련

된다고 주장한다(Midgely & Kaplan, 2001). 반면 다중적 목표이론은 오히려 숙달 목표 지향성과 수행 목표 지향성은 둘 다 적응적이고 긍정적인 결과와 관련되며, 두 가지 목표 지향성과 관련되는 긍정적 성과가 각각 다를 수 있다고 주장한다. 따라서 후자는 각각의 목표 지향성이 긍정적 효과를 지니는 접근 지향성과 부정적 효과를 지니는 회피 지향성으로 구분될 수 있다고 가정하지만, 전자는 이를 구분할 필요가 없이 숙달목표 지향성은 긍정적 효과를 수행목표 지향성은 부정적 효과를 지닌다고 가정한다.

본 연구의 주요 결과들은 규범적 목표 이론(Midgely & Kaplan, 2001)의 주장과 다른 결과이며, 오히려 다중적 목표 이론(Multiple goal theory; Barron & Harackiewicz, 2001)을 지지하는 결과이다. 우선 표 2에 제시된 바와 같이 접근 목표 지향성(숙달접근 및 수행접근)과 회피 목표 지향성(숙달회피 및 수행회피)은 정보적 피드백 및 보상적 피드백에 다른 효과를 지닌다. 회피목표 지향성은 각 피드백의 수용성과 유의한 상관이 없지만, 접근목표 지향성은 유의한 정적 상관이 있다. 따라서 숙달 목표와 수행 목표가 각각 접근과 회피 목표지향성으로 구분될 수 있으며 다른 효과를 지니는 것이므로 다중적 목표 이론을 지지하는 것이다.

Barron과 Harrackiewicz(2001)은 다중적 목표이론을 지지하는 네 가지 자료의 패턴을 제시한 바 있다. 이들의 자료 패턴에 따라 판단할 때에도 본 연구는 대체로 다중적 목표이론을 지지한 결과를 보여준다.

첫째, 가산적 목표 패턴(additive goal pattern)은 숙달목표와 수행목표가 한 가지 성과지표에서 각각 독립적 효과를 갖으면서 긍정적인 기여를 하는 것이다. 본 연구의 결과(표 2)에

서 숙달접근 목표 지향성과 수행접근 목표 지향성은 정보피드백의 수용에 각각 유의한 정적인 상관관계를 가진다. 또한 긍정적 보상피드백의 수용에서도 이 두 가지 목표지향성은 각각 독립적인 효과를 가지고 있다. 따라서 이 결과는 규범적 목표이론 보다는 다중적 목표이론을 지지하는 것으로 해석된다.

둘째, 상호작용 목표 패턴(interactive goal pattern)은 이 두 가지 목표가 주 효과 외에 상호작용 효과를 갖는 것이다. 규범적 목표이론은 숙달목표 지향성이 높고 수행목표 지향성이 낮은 사람이 가장 적응적이라고 주장하지만, 다중적 목표이론은 이 두 가지 목표지향성이 동시에 높은 사람이 가장 적응적이라고 주장한다. 표 5에서 긍정적 보상피드백의 수용성과 부정적 보상피드백의 수용성은 각각 숙달접근 지향성과 수행접근 지향성의 상호작용 효과에 의해 그 변량이 유의하게 설명되었다. 이 결과 역시 다중적 목표 이론을 지지하는 것이다.

셋째, 특유한 목표 패턴(specialized goal pattern)은 숙달목표 지향성과 수행목표 지향성이 서로 다른 성과 준거에서 효과를 갖는 것이다. 본 연구에서(표 3) 점검자의 역할에 대한 정보피드백의 수용은 오직 수행접근 목표 지향성과 상관이 유의하지만, 교육자, 촉진자, 혁신자 및 외교가의 역할에서는 오직 숙달접근 목표 지향성과 유의한 상관관계가 있다.

넷째, 선택적 목표 패턴(selective goal pattern)은 상황에 따라 혹은 때에 따라 특정 목표지향성의 효과가 달라지는 것인데, 본 연구에서는 이에 대한 검토가 없었다.

종합하면, 본 연구의 결과는 전반적으로 성취목표 지향성에 대한 다중적 목표 이론을 지지하는 것으로 해석할 수 있다.

## 참고문헌

- 성미송, 박영석 (2005). 조직 장면에서 2×2 성취 목표 모형의 타당화 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(1), 97-117.
- 이차연, 박영석 (2006). 성취 목표 지향성이 업무수행 피드백에 미치는 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(1) 25-38.
- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. In G. Robert(Ed.), *Motivation in sports and exercise*, Champaign, IL: Human Kinetics Books.
- Banister, B. D. (1986). Performance outcome feedback and attributional feedback: Interactive effects on recipient responses. *Journal of Applied Psychology*, 71, 203-210.
- Barron, K. E., & Harakiewicz, J. M. (2001). Achievement goals and optimal motivation: Testing multiple goal models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 706-722.
- Butler, R. (1993). Effects of task- and ego-achievement goals on information-seeking during task engagement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 18-31.
- Cook, D. M. (1968). The impact on Managers of Frequency of Feedback. *Academy of Management Journal*, 11, 263-277.
- Dweck, C. S., & Elliot, E. (1983). Achievement motivation. In E. Heatherington(Ed.), *Handbook of child psychology*(Vol. 4, pp.643-691). New York: Wiley.
- Elliot, A. J., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.

- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1993). Achievement goals and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 904-915.
- Elliot, A. J., & McGregor. (2001). A 2×2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Jacobs, A., Jacobs, M., Cavior, N., & Burke, J. (1974). Anonymous feedback: credibility and desirability of structured emotional and behavioral feedback delivered in groups. *Journal of Counseling Psychology*, 21, 106-111.
- Jacobs, M. (1977) A comparison of publicly delivered and anonymously delivered verbal feedback in brief personal growth groups. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45, 385-390.
- Jacobs, M., Jacobs, A., Feldman, A., & Cavior, N. (1973). Feedback II - The "credibility gap": delivery of positive and negative emotional and behavioral feedback in groups. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 41, 215-223.
- Jacobs, M., Jacobs, A., Gatz, M., & Schaible, T. (1973). The credibility and desirability of positive and negative structure feedback in groups. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 40, 244-252.
- Jones, E., & Gerard H. B. (1967). *Foundation of Social Psychology*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- London, M. (2003). *Job feedback*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Maurer, T., & Mitchell Debora, R. D., & Barbeite, F. G. (2002). Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 87-107.
- Midgley, C., Kaplan, A., & Middleton, M. (2001). Performance-approach goals: Good for what, for whom, under what circumstances, and what cost? *Journal of Educational Psychology*, 93, 77-86.
- Miller, R. B., Behrens, J. T., Greene, B. A., & Newman, D. (1993). Goals and perceived ability: Impact on student valuing, self-regulation and persistence. *Contemporary Education Psychology*, 18, 2-4.
- Morran, D. K., & Stockton, R. A. (1980). Effect of self-concept on group member reception of positive and negative feedback. *Journal of Counseling Psychology*, 27, 260-267.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, Organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*. 91, 328-346.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management:*

- Mastering the paradox and competing demands of high performance.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58, 39-52.
- Sy, T., Saavedra, R., & Cote, S. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 2, 295-305.
- VandeWalle & Cummings. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390-400.
- Winter, D., & Latham, G. P. (1996). The effect of learning versus outcome goal on a simple versus a complex task. *Group and Organization Management*, 21(2), 236-250.
- 1차 원고접수 : 2007. 10. 10  
2차 원고접수 : 2007. 11. 19  
최종게재결정 : 2007. 11. 21



## **The Effect of Achievement Goal Orientations on the Acceptance of Performance Feedback**

**Young Seok Park**

**Ki Yeon Kim**

The Catholic University of Korea

This study examined the relationship between achievement goal orientations and the acceptance of performance feedback. Three types of performance feedback, information, positive reward, and negative reward feedback, were addressed. One hundred eighty employees were participated in this survey study. The results indicated that 1) positive feedbacks were more accepted than negative feedbacks, 2) the mastery-approach and the performance-approach goal orientation were significantly correlated with the acceptance of information feedback, 3) the mastery-approach and the performance-approach goal orientations were significantly correlated with the acceptance of positive reward feedback, 4) but the negative reward feedback was correlated only with the mastery-approach goal orientation, 5) the variance of the information feedback was significantly explained by the mastery-approach goal orientation, but the variance of positive and negative reward feedback were significantly explained by the interaction between the mastery-approach and the performance-approach goal orientation, 6) when we examined participants' real feedbacks in their job, same trends of the results were observed. The practical implications and theoretical implications in normative and multiple goal theory of this research were discussed.

*Key words* : achievement goal orientations, acceptance of feedback, information feedback, reward feedback, normative goal theory, multiple goal theory

부록 1. 정보피드백과 보상피드백 수용성 측정문항의 예(일반적 방법)

다음의 항목들은 귀하의 피드백의 수용성을 측정하기 위한 문항들입니다.

항목의 내용이 ‘전혀 수용하지 않음’ 이면 1, ‘전적으로 수용함’ 이면 7에 체크하여 주십시오.

중간의 숫자는 그 정도를 의미합니다.

1. 귀하께서 상사로부터 아래와 같은 피드백을 받았다면 어느 정도 수용하시겠습니까?

▶ 상사가 당신에게 ‘인맥을 넓히는 것은 필수적인 요건’이라고 말하였다.

전혀 수용하지 않음
전적으로 수용함

①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥-----⑦

2. 귀하는 아래의 2가지 피드백 중 어떠한 피드백을 주로 들었습니까?

오른쪽에 V표 해 주십시오.

┌ 상사가 ‘당신은 다른 사람들보다 정보를 수집하는 능력이 탁월하다’고 말하였다. ( )

└ 상사가 ‘당신은 다른 사람들보다 정보를 수집하는 능력이 부족하다’고 지적하였다. ( )

↳ 귀하께서 위에서 선택한 피드백을 받았다면 어느 정도 수용하시겠습니까?

전혀 수용하지 않음
전적으로 수용함

①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥-----⑦

\* 1은 정보피드백 2는 보상피드백

부록 2. 정보피드백과 보상피드백 수용성 측정문항의 예(자기보고식 방법)

최근 3개월 이내에 귀하가 회사 내에서 상사로부터 받은 피드백 3~5개를 (직접기술) 란에 적어 주십시오. 그리고 피드백에 대한 귀하의 생각을 묻는 아래의 문항에서 해당하는 곳에 체크하여 주십시오(예시 참조). 여기서 피드백이란 공식적인 수행평가 후 주어지는 피드백은 물론 일상적인 업무활동에서 주어지는 평가와 조언 모두를 포함하여 의미합니다.

A.(직접기술) \_\_\_\_\_

1. 나는 위의 피드백이 정확하다고 생각한다.

전혀 그렇지 않다 1 2 3 4 5 6 7 매우 그렇다

2. 나는 위의 피드백이 나의 행동이나 생각에 영향을 미친다고 생각한다.

전혀 그렇지 않다 1 2 3 4 5 6 7 매우 그렇다

3. 나는 상사가 위의 피드백을 제공한 것에 대해 바람직하다고 생각한다.

전혀 그렇지 않다 1 2 3 4 5 6 7 매우 그렇다