

## 직무특성모형에 관한 연구 : 분석수준을 중심으로

김 경 수\* · 김 인 숙\*\*

논문접수일 : 94. 6

게재확정일 : 95. 2

### 초 록

본 논문에서는 핵만과 올드햄의 직무특성모형이 분석수준에서 고찰되었다. 직무가 개인별로 할당된 경우, 즉 개인이 서로 무관하게 독립적으로 직무를 수행하는 경우, 직무특성모형은 하나의 타당한 이론으로 밝혀졌다. 그러나, 직무가 집단별로 할당된 경우, 즉 한집단의 구성원들이 서로 상호의존하여 직무를 수행하는 경우, 직무특성모형은 분석수준의 불일치로 타당하지 못한 이론으로 나타났다. 이를 토대로 하나의 대안으로서의 모형이 본 논문에서 제시되었다. 두 모형을 개인수준에서 검증한 결과 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이 뒷받침되었다. 또한 직무가 집단별,부서별로 할당되었다는 가정하에 검증한 결과 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이 역시 뒷받침되었다. 토론부분에서는 기존에 직무특성모형의 대안으로서 제시되었던 사회정보처리모형과 성장육구-성장기회모형에 대한 또다른 대안으로서 본 논문에서 제시된 모형의 본질이 논의되었다.

\* 전남대학교 경영대학 경영학과 전임강사.

\*\* 연세대학교 간호대학 간호학과 조교수.

본 논문에 유용한 지적을 해주신 익명의 두 심사자에게 감사를 드리며 본 논문을 완성하는데 도움을 준 이경근박사와 최광신군에게 감사를 드린다.

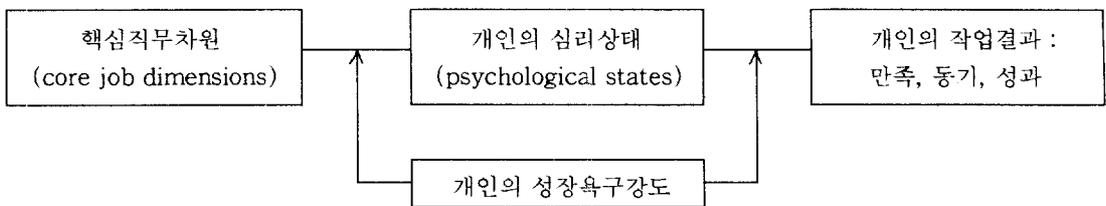
많은 조직이론가들은 이론이나 가설을 세우는데 있어서 분석수준(level of analysis)을 고려해야 한다는 것을 주장해 왔다(Dansereau, Alutto, & Yammarino, 1984 ; Glick & Robert, 1984 ; Rousseau, 1985). 특히 댄스로 등(Dansereau et al., 1984)은 분석수준을 고려하는 것이 보다 강력한 이론이나 가설을 만들 수 있는 토대를 제공한다고 보았다. 또한 글릭과 로버트(Glick & Robert, 1984)는 이론적/실증적 관점에서 이론적인 분석수준이 반드시 자료분석의 분석수준과 일치해야 한다는 것을 주장했다. 따라서 본 논문에서는 분석수준을 고려하는 것이 왜 이론적으로 중요한가를 알아보는 동시에, 하나 또는 그 이상의 수준에서 만들어진 이론이나 가설은 반드시 똑같은 수준에서 검증되어야 함을 밝히고자 한다. 이러한 목적을 위하여 기존의 조직행동이론에서 발전되고, 실제조직현장에서 널리 사용되고 있는 핵만과 올드햄(Hackman & Oldham, 1976)의 직무특성모형(job characteristics model)이 개인과 집단수준에서 고찰되었다. 즉 핵심직무가 개인별로 할당된 경우에, 그리고 집단별로 할당된 경우에 직무특성모형의 적합성여부를 이론적인 측면에서 분석수준을 고려하여 고찰하였다. 이를 토대로 하나의 대안으로서의 모형이 제시되었다. 이와 더불어 직무특성모형과 본 논문에서 제시된 하나의 대안으로서의 모형이 개인수준에서 검증되었고, 또한 직무가 집단별, 부서별로 할당된 경우에 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이 검증되었다.

## I. 핵만과 올드햄의 직무특성모형

핵만과 올드햄의 직무특성모형은 직무특성과 직무태도의 관계, 욕구와 직무태도의 관계가 일관성이 없다는 연구결과에 기초하여(Pfeffer, 1982 : 56쪽 참조) 직무특성과 직무태도(즉 작업결과 : 동기, 만족, 성과)의 관계가 개인차에 의하여 결정된다는 일종의 상황이론이다. 다시 말하면 개인에 할당된 핵심 직무차원(core job dimensions)이 기술의 다양성(skill variety), 과업의 정체성(task identity), 과업의 중요성(task significance), 자율성(autonomy), 그리고 피드백(feedback)을 제공하면 개인들은 보람감(meaningfulness), 책임감(responsibility), 그리고 결과에 대한 인식(knowledge of result)등의 심리상태(psychological states)를

경험하게 되고 결과적으로 개인들의 만족, 동기, 성과가 높게 나타나며 이때 개인의 성장욕구 강도(growth need strength)가 핵심직무차원, 심리상태, 그리고 작업결과에 대한 상관관계를 매개(moderate)한다. <그림1>은 단순화시킨 직무특성모형을 보여준다.

<그림 1> 직무특성모형



이것을 식으로 표시하면 다음과 같다.

$$(핵심직무차원 \langle - \rangle 개인의 심리상태 \langle - \rangle 개인의 작업결과) \perp \text{ 성장욕구강도} \dots\dots(1)$$

식(1)에서 <-> 은 상관관계가 있음을 나타내고  $\perp$  은 매개변수를 의미한다. 따라서 성장욕구가 높은 개인에게 충실화된 직무(enriched job)가 제공되면 보람감, 책임감, 그리고 결과에 대한 인식을 경험하게 되어 결과적으로 개인의 만족, 동기, 성과가 높게 나타난다. 반대로, 성장욕구가 낮은 개인에게 충실화된 직무가 제공되면 그 개인은 보람감, 책임감, 결과에 대한 인식을 경험하지 못하고 결과적으로 개인의 만족, 동기, 성과에 영향을 주지 않는다. 그러나 직무특성모형은 다음과 같은 한계를 갖는다.

### 직무특성모형의 한계

핵만과 올드햄의 직무특성모형은 구성원의 성장욕구강도에 따라 직무재설계를 통하여 구성원 개인들의 작업동기를 높임으로써 만족과 성과를 높인다는 측면에서 널리 이용되어 왔다. 그럼에도 불구하고 직무특성모형은 몇가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 많은 연구들은 직무특성모형, 특히 성장욕구강도의 매개효과를 뒷받침하는데 실패해 왔다(Brief & Aldag, 1975

; Hackman & Lawler, 1971 ; Orpen, 1979 ; Tieg, Tetrick & Fried, 1992). 더우기 몇몇의 비평(review)논문에서는 성장욕구강도의 매개효과가 일관되지 못하다는 결론에 도달하기까지 했다.(Bottger & Chew, 1986 ; Graen, Scandura & Graen, 1986 ; Kulick, Oldham, & Hackman, 1987). 특히 그레인 등(Graen et al. , 1986)은 직무특성모형에서 종업원을 동기부여시키는 것이 직무충실화가 아니라 성장기회(growth opportunity)라고 보았으며, 비록 성장욕구강도가 높은 종업원일지라도 성장기회의 도전이 제공되지 않으면 동기부여되지 않기 때문에 성장욕구강도의 매개효과가 나타나지 않거나, 매우 미진하게 나타난다고 설명하고 있다. 또한 보트거와 츠(Bottger & Chew, 1986)는 기존의 연구에서 개인차를 적정하게 측정할 수 있는 변수의 부재때문에, 즉 근로자 자신에게 주어진 직무가 자신에게 어느정도 가치가 있는가를 측정하기 보다는 근로자들이 바라는 정도를 측정해 왔기 때문에 성장욕구강도의 매개효과가 제대로 나타나지 않았다고 설명하고 있다. 뿐만아니라, Meta-analysis의 결과 역시 성장욕구강도가 직무특성, 심리상태, 작업결과들간의 관계를 매개하지 못하다는 것을 보여주고 있다.(Fried & Ferris, 1987 ; Spector, 1985).

둘째, 직무특성모형이 객관적인 직무특성과 지각된 직무특성에 초점을 두고 있음에도 대부분의 연구는 오직 지각된 직무특성만을 고려하고 있다. 비록, 프리드와 페리스(Fried & Ferris, 1987), 그리고 타버와 테일러(Taber & Taylor, 1990)은 객관적인 직무특성과 지각된 직무특성이 일치한다는 주장을 하고 있지만, 직무특성의 지각은 일반적으로 지각자의 준거틀을 포함하고 있을 뿐아니라(O'Reilly, Parlette, & Bloom, 1980), 직무란 일반적으로 직무수행자의 지각과는 무관하게 존재하므로 객관적인 직무특성과 지각된 직무특성간의 관계에 대하여 알려진바가 없다고 로버츠와 글릭(Roberts & Glick, 1981)은 주장하고 있다. 그러므로 지각된 직무특성이 연구에서 사용된다면 객관적인 직무특성이 심리상태와 작업결과에 미치는 효과를 파악할 수 없을지도 모른다. 또한 직무가 작업집단에 할당될 때 역시 지각된 직무특성이 사용된다면 집단효과를 파악할 수 없을지도 모른다. 이러한 한계점은 보다 구체적으로 분석수준에 의해서 설명될 수 있다.

## 직무특성모형의 분석수준 고찰

직무특성모형을 분석수준에서 고찰할 때 제일 먼저 해야 할 일은 각변수들의 분석수준을 결정하는 것이다(Dansereau et al., 1984).

**핵심직무차원 :** 핵만과 올드햄에 따르면 직무는 개인에게 따로따로 할당되기도 하고 집단(group), 생산라인(product line), 공장(plant), 혹은 팀(team)별로 할당하기도 한다(Hackman, 1979 ; Hackman & Oldham, 1980). 따라서 핵심직무차원은 개인수준의 변수이기도 하고 집단(생산라인, 공장, 팀)수준의 변수이기도 하다. 이때 개인수준에서의 직무란 집단의 구성원들이 서로 무관하게 독립적으로 직무를 수행하는 것(예를 들면, 개인이 수행하는 직무는 기술의 다양성측면에서 개인간 차이가 난다)을 의미하며, 집단수준에서의 직무란 집단의 구성원들이 서로 상호의존, 협력하여 직무를 수행하는 것(예를 들면, 집단구성원들은 서로 유사한 정도의 기술다양성을 요구하는 직무를 수행한다)을 의미한다.

**개인의 심리상태 :** 구성원들에게 직무가 할당되었을 때 그들이 느끼는 심리상태는 다른 구성원과는 독립적으로 나타난 결과이고, 구성원마다 다르므로 개인수준의 변수이다.

**작업결과 :** 직무특성모형에서의 초점은 개인의 동기, 만족, 성과를 높이는 것이다. 즉 작업결과는 다른 구성원과의 상호의존하여 나타나는 것이 아니라 개인의 독자적인 수행에 의해 결정된다. 따라서 작업결과는 개인수준의 변수이다.

**성장욕구강도 :** 성장욕구강도는 다른 구성원과는 무관하게 독립적으로 결정되고, 개인마다 다르므로 개인수준의 변수이다.

위의 4가지 변수 각각에 대해 분석수준이 고려되었다. 핵만과 올드햄의 정의에 따라 심리상태, 작업결과, 그리고 성장욕구강도는 개인수준의 변수로, 핵심직무차원은 개인과 집단(생산라인, 공장 혹은 팀)수준의 변수로 볼 수 있다. 이제 다음순서는 4개 변수들의 관계를 분석수준에서 살펴보는 것이다.

앞에서 언급한 바와 같이 핵만과 올드햄에 따르면, 직무는 개인별로 할당될 수도 있고 작업 집단별로 할당될 수도 있다. 우선 직무가 개인별로 할당되었다고 가정해보자. 이 경우, 개인은 다른 개인(예를 들면, 동료)과는 독립적으로 자신의 과업을 완성한다. 즉 직무특성에 대한 자신의 지각에 기초하여 다른 개인들과는 독립적으로 심리상태를 경험하게 되고 결과적으로 개

인수준의 작업결과가 나타나게 된다. 직무특성모형에 따르면 개인수준에서의 직무특성, 심리상태, 작업결과와의 관계가 개인수준변수인 성장욕구강도에 의해 매개된다. 페퍼(Pfeffer, 1982) 역시 직무특성모형이 개인분석수준의 상황이론임을 제안하고 있다. 따라서, 직무가 개인별로 할당될 때 직무특성모형은 타당한 이론이라 할 수 있다.

그러나, 둘째로 직무가 작업집단별로 할당되었다고 가정해보자. 이 경우 할당된 직무는 작업집단별로 다르고 각집단의 구성원들은 일반적으로 협상을 통하여 역할을 만듦으로써(role making) 작업을 완성하게 된다. 혹은 구성원들은 작업집단의 리더나 또는 조직에 의해 보내진 역할(role taking)을 수행하게 된다(예, Graen & Scandura, 1987 ; Katz & Kahn, 1978). 그러므로 직무특성은 개인수준의 현상이라기보다는 작업집단수준의 현상이다. 그렇지만 각개인은 다른 구성원과는 무관하게 심리상태를 경험하고 내적동기를 가지게 된다. 즉 심리상태와 작업결과는 개인수준의 현상이라 볼 수 있다. 그러므로 작업집단수준의 현상인 직무특성은 개인수준의 현상인 심리상태, 작업결과와 연합될 수 없다. 이러한 관계는 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$\text{핵심직무차원} \perp (\text{심리상태} \leftrightarrow \text{작업결과}) \dots\dots\dots (2)$$

[분석수준 : 작업집단수준      개인수준      개인수준]

위식에서 만약 지각된 직무특성이 사용된다면, 세개변수(직무특성, 심리상태, 작업결과)가 서로 개인수준에서 관계가 있을 것이라고 한연구가는 주장할지도 모른다. 그러나, 이런 경우 우리는 작업집단수준의 효과를 파악할 수 없게 된다. 또한 한 연구가는 직무가 작업집단에 할당될 때, 작업집단 구성원들은 서로 상호의존, 협력하여 작업을 완성하고 동질적인 심리상태를 경험하고, 따라서 작업집단수준의 작업결과를 보일 것이라는 주장을 펼 수도 있다. 즉, 직무특성, 심리상태, 작업결과가 작업집단수준에서 서로 관계가 있다고 주장할 수도 있다. 이러한 관계는 다음과 같은 식으로 나타낼 수 있다.

$$\text{핵심직무차원} \leftrightarrow \text{심리상태} \leftrightarrow \text{작업결과} \dots\dots\dots (3)$$

[분석수준 : 작업집단수준      작업집단수준작업집단수준]

그러나, 위식에서 우리는 하나의 매개변수, 즉 성장욕구강도를 고려해야만 한다. 개인들은

자신의 성장욕구강도에 있어 차이를 나타낸다. 그러므로 성장욕구강도는 작업집단수준의 변수라기 보다는 개인수준의 변수라 할 수 있다. 알드리히(Aldrich, 1979)와 밀러(Miller, 1978)에 따르면, 어떤 객체(objects)의 환경(즉, 매개변수)속에는 그객체가 포함된다. 그러므로 식(3)에서 작업집단수준에서의 직무특성, 심리상태, 작업결과와의 관계는 적어도 작업집단수준의 변수 혹은 그보다 높은 수준(예를 들면 부서, 조직)의 변수에 의해 식(3)이... 즉 작업집단수준에서의 세변수들간의 관계... 매개된다는 것은 논리적으로 타당하지 못하게 된다. 결론적으로 식(2)는 직무가 작업집단별로 할당될 때, 직무특성모형에 대한 하나의 가능한 대안모형이라고 볼 수 있다. 이제 식(2)에 제3의 변수인 성장욕구강도를 고려해 보자.

개인수준변수로서의 성장욕구강도는 논리적 비일관성의 문제때문에(Dansereau, Alutto, & Yammarino, 1984) 집단수준변수인 직무특성과 연합될 수 없다. 오히려 개인수준변수로서의 성장욕구강도는 개인수준변수인 심리상태, 작업결과와 관계가 있을 것이다. 이것을 식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{핵심직무차원} \perp (\text{성장욕구강도} \leftrightarrow \text{심리상태} \leftrightarrow \text{작업결과}) \dots\dots\dots(4)$$

[분석수준 : 작업집단수준      개인수준      개인수준      개인수준]

위식에서 성장욕구강도보다는 직무특성을 개인에 대한 환경으로 보았다. 개인들(종업원들)은 일반적으로 조직에 의해 할당되는 자신들의 직무를 쉽게 바꿀 수 없다. 만일 직무가 개인 근로자에게 할당된다면, 그근로자는 다른 종업원과는 독립적으로 무관하게 직무를 수행하게 될 것이다. 따라서, 직무특성은 개인수준의 변수로 볼 수 있다. 그러나 만일 직무가 한 작업집단에 할당된다면, 집단구성원들은 서로 상호의존, 협력하여 자신들의 직무를 수행할 것이며, 이때 직무특성은 작업집단수준의 변수가 된다. 그러므로 식(4)는 핵심직무차원이 괄호안의 세변수간의 관계에 대해 환경으로 작용하므로 직무가 개인근로자별로 할당되던지 혹은 작업집단별로 할당되던지 관계없이 성립한다.

더욱이 직무담당자의 지각과 무관하게 존재하는 객관적인 직무특성이 사용될 경우, 직무가 개인별, 혹은 작업집단별로 할당되느냐에 따라 직무특성은 개인수준 혹은 작업집단수준의 변수로 볼 수 있다. 그러므로 객관적인 직무특성은 개인수준의 현상(즉 성장욕구강도, 심리상태, 작업결과간의 관계)를 매개할 수 있다.

그럼에도 불구하고 이 모형에 대해 가해질 수 있는 비판으로서는 성장욕구강도가 심리상태에 어떻게 영향을 미치는가 하는 것이다. 이러한 비판에 대해 본 논문의 저자들은 상황(contingency)과 복합(multiplexed)의 측면에서 설명하고자 한다. 논의를 단순화하기 위하여 성장욕구강도, 심리상태, 핵심직무차원의 세 변수만을 고려해보자(심리상태가 작업결과에 미치는 영향은 이미 심리상태가 성장욕구강도와 핵심직무차원에 의해 결정되기 때문에 핵만과 올드햄의 모형이나 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이나 차이가 없으므로 설명을 생략하고자 한다.)

조직행동이나 다른 사회과학 분야에서 상황의 개념은 두 변수의 관계가 제 3의 변수에 의존한다는 것이다(예를 들면, Fiedler, 1967 ; Hellriegel & Slocum, 1979 ; House, 1971 ; Neilson, 1974). 댄스로 등(Dansereau et al., 1984)은 이 상황을 간접적인 상황(indirect contingency)이라고 정의하는데, 이때 두 변수(성장욕구강도, 심리상태)의 관계는 제 3의 변수에 의존하므로 핵심직무차원에 의해서 괄호안의 두 변수간의 관계가 설명될 수 있다. 즉, 충실화된 직무가 주어졌을 때(상황 1) 성장욕구 강도가 높은 사람일수록 보람감, 책임감 그리고 결과에 대한 인식을 보다 많이 경험하게 된다. 반대로 충실화된 직무가 주어지지 않았을 때(상황 2) 성장욕구강도와 심리상태는 관계가 없게 된다. 따라서 성장욕구강도가 심리상태에 미치는 영향에 대해 직무충실화로 설명이 가능해 진다.

댄스로 등(Dansereau et al., 1984)은 또한 복합(multiplexed)의 개념을 정의하고 있는바, 복합에서는 괄호안의 두 변수(성장욕구강도, 심리상태)가 제 3의 변수(핵심직무차원)에 관계 없이 여하간에 관계가 있는 것으로 본다. 따라서 개인의 성장욕구강도가 여하간에 개인의 심리상태에 영향을 미쳐야 한다. 동기이론(예를 들면, Maslow, 1970)에 따르면 성장욕구강도가 높은 사람일수록 보람을 찾으려 하고, 책임을 지려고 하고, 결과를 알려고 애쓴다. 이들은 욕구를 충족하는 방향으로 행동할 것이며(예를 들면, 남들이 안하는 힘든 일) 따라서 보람감, 책임감 그리고 결과에 대한 인식을 경험할 확률이 많게 된다. 이러한 설명은 동기이론에 바탕을 둔 것이며, 성장욕구강도가 여하간에 심리상태와 관계가 있다는 것을 보여준다. 그러므로 상황과 복합개념에 비추어 개인의 성장욕구강도가 개인의 심리상태에 미치는 영향에 대한 핵심 직무차원과 동기이론 측면에서의 설명은 하나의 대안으로서의 모형이 이론적으로 성립할 수 있음을 뜻한다.

제시된 모형에 대해 가해질 수 있는 또 하나의 비판은 입력과 출력의 시스템 관점에 위배될 수도 있다는 것이다. 시스템이론(Katz & Kahn, 1978)에 따르면 시스템이 목적을 달성하려면 이에 필요한 입력이 투입되어야 하고 투입된 입력은 변환과정을 통하여 출력으로 산출되어야 한다. 본 논문에서 제시된 하나의 대안으로서의 모형에서 입력으로 투입되는 요소로는 인적자원을 들 수 있다. 즉 목표를 달성하기 위하여(예, 개인의 동기, 만족, 성과) 성장욕구강도가 높거나 낮은 인적자원이 투입되어야 한다. 따라서 하나의 대안으로서의 모형은 입력과 출력의 시스템관점에 위배된다고 볼 수 없다.

## 요 약

분석수준관점에서 핵만과 올드햄의 직무특성모형에 대한 하나의 대안으로서의 모형이 제시되었다. 이 대안 모형은 직무가 개인근로자 혹은 작업집단별로 할당되던지 관계없이 성립하는 이론이다. 또한 이 모형은 지각된 직무특성 혹은 객관적인 직무특성이 사용되던지 상관없이 성립하는 이론이다. 이 모형에 기초하여 본논문에서의 검증가능한 가설은 다음과 같다.

## 가설

종업원의 성장욕구강도는 직무특성의 충실화 정도에 따라 심리상태, 작업결과와 정의 상관관계가 있을 것이다. 이때 매개변수는 직무특성이 된다.

## 연구방법

본 연구는 4개의 종합병원, 109개 병동에서 교대 근무하는 간호원들을 대상으로 각 병동에서 6명을(3교대 각각에서 2명씩) 무작위로 추출하였다. 4개 대학병원은 비슷한 병상수, 종업원수, 그리고 보상체계를 가지고 있었다. 전체 표본수 654명중 이용가능한 표본수는 512명이

었다. 응답자들의 평균나이는 25세(표준편차 = 3.54)이고, 평균근속년수는 3.80년(표준편차 = 2.36)이었다. 이와 더불어 간호대학에 근무하는 교수 20명을 대상으로 병원의 부서(예, 외과, 내과·정신과·마취과 등)중 가장 직무충실화가 높은 우선순위에 따라 5개의 부서를(이때, 한 부서는 여러개의 병동을 포함하고 있다. 예를 들면, 내과계부서는 내과 1병동, 내과 2병동, 내과 3병동등으로 이루어져 있다.) 선정하게끔 하였다.

### 변수의 측정

본 논문에서 제시한 모형을 검증하기 위하여 기존에 직무특성모형을 검증하기 위하여 사용되었던 측정도구(Tosi & Young, 1982)를 간호사 직무에 맞게 수정한 도구가 사용되었다.

**핵심직무차원** : 핵심직무차원 14문항에 대해(예, '귀하의 업무는 다양한 기술을 필요로 한다' ; '귀하가 수행하는 직무는 일상적이고 반복적이다' ; '귀하의 직속상사는 귀하가 수행한 결과에 대해 피드백을 제공한다' ; '귀하가 수행하는 업무는 별로 의미가 없고 중요치 않다') varimax rotation 방법을 사용하여 요인분석한 결과 핵만과 올드햄이 주장한 바와 같이 5개의 요인, 기술다양성, 과업의 정체성, 과업의 중요성, 자율성, 피드백으로 나타났다. 표1에서 보는 바와 같이 9개의 문항이 5개의 요인에 포함되었고 9개문항으로 이루어진 핵심직무차원의 신뢰도는 0.67로 나타났다. [프리드와 페리스(1987)는 MPS 보다는 5개의 핵심직무특성을 단순히 합한 도구가 작업결과를 보다 잘 예측한다는 결론을 내리고 있다.]

**심리상태** : 16개 문항에 대해(예, '귀하는 수행한 업무결과에 대해 많은 보람감을 느낀다' ; '귀하의 업무수행으로 나타나는 결과는 전적으로 귀하의 책임이다' ; '귀하가 업무를 잘 수행했는지 혹은 잘못 수행했는지 알도리가 없다') varimax rotation 방법을 사용하여 요인분석한 결과 3개의 요인, 즉 보람감, 책임감, 결과에 대한 인식으로 나타났다. 표1에서 보는 바와 같이 11개 문항이 3개의 요인에 포함되었고 심리상태의 신뢰도는 0.82로 나타났다.

**성장욕구강도** : 성장욕구강도를 측정하기 위하여 4점척도로 이루어진 2항목('귀하는 귀하의 성장 잠재력을 개발하고자 노력하고 있다' ; '귀하는 틈만나면 모르는 문제에 대해 상사나 선배 또는 도서관을 찾는 편이다')이 사용되었다. 2항목에 대해 varimax rotation 방법을 사용하여 요인분석한 결과 1개요인으로 나타났고 표1에서 보는 바와 같이 신뢰도는 0.65였다.

**작업결과** : 작업결과로서 직무만족과 이직의도(turnover intention)가 측정되었다. 직무만족을 측정하기 위하여 미시간대학에서 개발된(예, '귀하는 현재의 직무에 대체로 만족한다'; '귀하는 동료간호사에 대체로 만족한다'; '귀하는 근무병동 수간호사에 대해 대체로 만족한다') '일반적인 직무만족'의 도구가 사용되었다. varimax rotation 방법을 사용하여 요인분석한 결과 표1에서 보는 바와 같이 신뢰도는 0.75로 나타났다. 이직의도를 측정하기 위하여 4점척도로 된 4항목이 사용되었다(예, '귀하는 현직장에서 이직을 고려하고 있다'; '귀하는 5년이내에 현직장을 떠날 것이다; '귀하는 평생 한직장에서 근무할 것이다; '귀하는 기회가 오면 현직장을 그만둘 것이다') 요인분석결과 하나의 요인으로 나타났고 신뢰도는 <표 1>에서 보는 바와 같이 0.82로 나타났다.

<표 1> 각변수들의 신뢰도, 평균값, 표준편차

	항목수	평균값	표준편차	신뢰도(cronbach alpha)
<u>핵심직무차원</u>	9	(3.01)	(.37)	(.67)
1. 기술의 다양성	2	2.95	.56	.72
2. 과업의 정체성	2	3.09	.60	.41
3. 과업의 중요성	2	2.92	.62	.44
4. 자율성	1	3.25	.61	NA
5. 피드백	2	2.81	.63	.76
<u>심리상태</u>	(11)	(3.32)	(.35)	(.82)
1. 보람감	7	2.84	.52	.83
2. 책임감	1	3.72	.45	NA
3. 결과에 대한 인식	3	3.39	.42	.56
<u>성장욕구강도</u>				
1. 성장욕구강도	2	2.56	.74	.65
<u>작업결과</u>				
1. 이직의도	4	2.85	.65	.82
2. 직무만족도	8	2.50	.41	.75

'NA'는 신뢰도를 구할 수 없음을 뜻한다.

## 분 석

핵만과 올드햄의 직무특성모형과 본논문에서 제시된 하나의 대안으로서의 모형을 검증하기 위하여 개인수준에서 상관관계 분석이 행해졌고 매개변수의(성장욕구강도, 혹은 직무특성) 효과를 분석하기 위하여 성장욕구강도(혹은 직무충실화)의 정도에 따라 중앙값을 토대로 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 부분군 분석(subgroup analysis)이 행해졌다. 비록 상호작용효과(interaction effect)를 검증하는 다른 하나의 기법으로 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression)이 있지만 이기법을 통해서도 성장욕구강도 혹은 직무특성중 어느 것이 매개변수인지를 알 수 없다. 따라서 아놀드(Arnold, 1982)가 제시한 바와 같이 부분군 분석(subgroup analysis)이 사용되었다.

또한 간호사의 직무가 개인별로 혹은 병동별로 할당되었는지 알아보기 위하여 one-way ANOVA에 기초를 둔 안과 간 분석(within and between analysis, Dansereau et al., 1984)이 행해졌다. 댄스로 등(Dansereau et al., 1984)에 따르면 15<sup>0</sup>의 수준에서 유의적인 집단의 동질성을 나타내기 위해서는 E-ratio(=between-eta correlation / within-eta correlation =  $\eta_B / \eta_W$ )가 1.30보다 커야한다는 것을 밝히고 있다. 해가드(Haggard, 1958) 역시 집단의 동질성을 검증하기 위한 기법으로 one-way ANOVA에 기초를 둔 급내상관관계(intraclass correlation) 분석을 제시하고 있다.[비록 조오지와 헤인즈(George & Hanes, 1993)는 집단내 동의(within-group agreement)를 검증하는 기법으로 interrater reliability coefficient(IRC)를 주장하고 있지만, IRC는 한개의 변수에 대해 단하나의 집단에 의해 만들어진 동의(agreement)를 평가하는데 적합한 분석이므로(James et al., 1984; Yammarino & Markham, 1993), IRC는 작업집단의 효과, 즉 직무가 집단별로 할당되었는지를 검증하는데 적합하지 않다]. 이를 토대로 직무충실화가 높은 병동과 낮은 병동을 두 집단으로 나눈 후 상관관계분석과 두 집단간 차이분석이 행해졌다. 뿐만 아니라 대학교수들과 면접을 통하여 얻은 자료를 토대로 대학병원의 부서들 중 직무충실화가 높은 부서와 낮은 부서를 두 집단으로 구분하여 각 집단간의 상관관계분석과 두 집단간의 차이 분석이 행해졌다. 이를 토대로 본 논문에서 제시된 하나의 대안으로서의 모형이 검증되었다.

## 연구결과

표1은 각각의 측정도구에 대한 평균, 표준편차, 신뢰도를 나타낸다. 표2는 상관관계 매트릭스를 나타내는바 이 매트릭스에 따르면 조직 성장욕구강도와 핵심직무차원의 관계, 핵심직무차원과 이직의도의 관계만이 부분적으로 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 그러므로 직무특성 모형에서의 매개효과를 보다 상세히 분석하기 위하여 성장욕구강도의 정도를 중앙값에 기초하여 두개의 집단으로 나눈 후 차이 검증을 행하였다.

〈표 2〉 상관관계 매트릭스(n = 약 512)

	핵심직무차원				심리상태			작업결과		TOI	GNS
	FB	SV	TS	TI	AU	MF	KR	RE	SF		
FB	x										
SV	.34	x									
TS	.23	.21	x								
TI	.14	.18	.15	x							
AU	.26	.24	.18	.26	x						
MF	.37	.29	.25	.19	.29	x					
KR	.26	.30	.17	.35	.35	.37	x				
RE	.23	.32	.22	.18	.24	.32	.34	x			
SF	.39	.19	.23	.16	.20	.48	.32	.17	x		
TOI	-.24	-.01	-.09	-.06	-.11	-.49	-.12	-.11	-.34	x	
GNS	.03	.20	.05	.10	.18	.18	.14	.10	.14	-.13	x

상관관계 값이 .10보다 크면 5% 수준에서 유의적임.

FB : 피드백

SV : 기술의 다양성

TS : 과업의 중요성

TI : 과업의 정체성

AU : 자율성

MF : 보람감

KR : 결과에 대한 인식

RE : 책임감

SF : 직무만족도

TOI : 이직의도

GNS : 종업원의 성장욕구강도

핵만과 올드햄의 직무특성모형에 대한 검증

표3에서 보는바와 같이, 성장욕구강도에 관계없이 핵심직무차원, 심리상태, 이직의도, 직무만족 4개의 변수들 관계는 모두 통계적으로 유의적임을 나타냈다. 뿐만 아니라 2집단간의 차이를 검증한 결과 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 핵만과 올드햄의 직무특성모형이 본 연구에서는 뒷받침되지 않았다는 것을 보여준다. 즉 기존의 연구에서와 마찬가지로 직무특성모형에서 성장욕구강도는 더 이상 매개변수로서의 역할을 담당하지 못한다. 개인차에 의한 매개효과를 분석하기 위하여 간호원들의 나이, 근속연수, 교육정도 또한 중앙값을

〈표 3〉 핵만과 올드햄의 직무특성모형을 검증한 결과

a. 성장욕구가 높은 간호사들(n = 약 250명)

	핵심직무차원	심리상태	이직의도	직무만족
핵심직무차원	x			
심리상태	.59**	x		
이직의도	-.22**	-.37**	x	
직무만족	.41**	.46**	-.35**	x

b. 성장욕구가 낮은 간호사들(n = 약 247명)

	핵심직무차원	심리상태	이직의도	직무만족
핵심직무차원	x			
심리상태	.57**	x		
이직의도	-.16**	-.31**	x	
직무만족	.33**	.42**	-.32**	x

\* p < .05 \*\*p < .01

기초로 높고 낮은 두개의 집단으로 구분한 후 차이검증을 실시한 결과 역시 유의적인 차이를 발견하지 못하였다. 이러한 결과는 개인차에 의해 직무특성과 직무태도의 관계가 결정된다는 핵만과 올드햄의 직무특성모형이 뒷받침되지 않았다는 것을 나타낸다.

**본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형에 대한 검증**

본 논문에서 제시한 바와 같이 개인의 특성(예, 성장욕구강도)이 아닌, 직무특성이 개인의 성장욕구강도와 직무태도의 관계를 매개한다는 하나의 대안으로서의 모형이 검증되었다. 이 경우 핵심직무차원이 개인별로 할당되었다고 가정을 하여, 중앙값을 토대로 보다 높은 수준의 직무충실화를 지각하는 간호사 집단과 그렇지 못한 간호사 집단으로 나누어 차이검증이 행해졌다. 표4의 네모로된 Box에서 보는 바와 같이 보다 높은 수준의 직무충실화를 지각한 간호사들 집단의 경우 그들이 갖는 성장욕구강도는 심리상태와 이직의도 그리고 직무만족과 모두 유의적인 것으로 나타났다. 하지만 보다 낮은 수준의 직무충실화를 지각한 간호사들 집단의 경우, 성장욕구강도는 심리상태와 이직의도와 유의적인 관계를 보여주지 못했으며 단 직무만족과는 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 두 집단간 차이를 분석한 결과 성장욕구강도와 심리상태, 성장욕구강도와 이직의도 관계는 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 논문에서 제시한 모형, 즉 핵심직무차원이 개인의 특성과 직무태도와의 관계를 매개한다는 것을 뒷받침하고 있다.

〈표 4〉 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형을 검증한 결과

a. 충실화된 직무를 가졌다고 지각한 간호사들(n = 약 270명)

	성장욕구강도	심리상태	이직의도	직무만족
성장욕구강도	x			
심리상태	.20** #	x		
이직의도	-.19** #	-.49**	x	
직무만족	.14* #	.13*	-.25**	x

b. 충실화되지 않은 직무를 가졌다고 지각한 간호사들(n = 약 220명)

	성장욕구강도	심리상태	이직의도	직무만족
성장욕구강도	x			
심리상태	.13	x		
이직의도	-.07	-.45**	x	
직무만족	.05	.17*	-.15**	x

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

#  $p < .05$  (Z-difference test)

### 직무할당의 검증

간호사들의 직무가 병동별로 할당되었는지 알아보기 위하여 one-way ANOVA를 행하였다. 표5에서 보는 바와 같이 병동들간의 차이는 유의적이지 못한 것으로 나타났다(한 변수에 대해 각병동의 동질성 [homogeneity] 여부를 검증하는 기준으로 Dansereau et al. [1984]는 F-ratio 와 E-ratio를 제시하고 있다. 이 때  $E = \text{between-eta correlation} / \text{within-eta correlation}$  로 E 값이 1.30 보다 클경우 150 수준에서 유의적인 것으로 본다. 본 연구의 결과 F 값은 유의적이었지만, E 값은 1.30 보다 작으므로 병동의 동질성은 없는 것으로 나타났다. 또한 Haggard [1958]는 병동의 동질성을 검증하기 위하여 급내상관관계 [intraclass correlation] 을 구해야 한다고 주장했다. 본 연구의 결과는 급내상관계수  $r = .18, p > .05$  를 나타내므로 같은 병동에 근무하는 간호사들의 직무에 대한 지각이 동질적이지 않다는 것을 보여주었다). 이러한 결과는 간호사의 경우에 직무가 병동별로 할당되는 것이 아니라 개별적으로 할당된다는 것을 의미하며, Pfeffer(1982)가 제시한 대로 아마도 간호사들이 행하는 직무는 단순하고, 비전문적인 업무인 관계로 병동별보다는 개인별로 할당된다는 주장을 뒷받침하는 듯하다.

〈표 5〉 핵심직무차원에 대한 분산분석

변 수	Eta-correlation		E-ratio	F-ratio (108,377)
	Between	Within		
핵심직무차원	.60	.80	.75	1.90*

\* p<.05

비록 간호사들의 직무가 개인별로 할당된다는 결과를 얻었지만, 본 논문에서 제시한 모형을 검증하기 위하여, 간호사들의 직무가 병동별로 할당되었다고 가정을 하고(같은 병동에 소속된 간호원들의 직무에 대한 응답의 평균값과 차이가 나는 variance를 오차로 보고), 핵심직무차원에 대해 각 병동의 간호사들이 지각한 값을 병동별로 평균하여, 평균값을 토대로 중앙값을 구한 후 두개의 집단으로 나누었다. 즉 각 병동들이 한개의 직무충실화 정도의 값을 가진다고 가정한 후, 그 값에 기초하여 병동들을 두개의 높고 낮은 집단으로 나누었다.

표6은 병동중 직무충실화가 높은 집단(병동)의 경우, 간호사들의 성장욕구강도가 심리상태, 이직의도, 직무만족과 유의적인 관계가 있다는 것을 보여준다. 반대로 직무충실화가 낮은 병동들의 경우 간호사들의 성장욕구강도는 이직의도와 직무만족과 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 두 집단간의 차이를 분석한 결과 표6의 네모로된 box에서 보는 바와 같이 성장욕

〈표 6〉 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형을 검증한 결과 :  
직무가 병동별로 할당되었을 경우

a. 충실화된 직무를 수행하는 병동의 간호사들(n = 약 265명)

	성장욕구강도	심리상태	이직의도	직무만족
성장욕구강도	x			
심리상태	.19** #	x		
이직의도	-.16** #	-.45**	x	
직무만족	.20* #	.52*	-.26**	x

b. 충실화되지 않은 직무를 수행하는 병동의 간호사들(n = 약 244명)

	성장욕구강도	심리상태	이직의도	직무만족
성장욕구강도	x			
심리상태	.14*	x		
이직의도	-.10	-.52**	x	
직무만족	.12	.46*	-.45**	x

\* p < .05 \*\*p < .01

# p < .05 (Z-difference test).

구와 심리상태, 성장욕구와 이직의도, 성장욕구와 직무만족의 관계가 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 핵심직무차원이 병동별로 할당되었다고 가정할 때, 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이 뒷받침되었다는 것을 보여준다.

하지만 이러한 분석은 간호사들의 직무가 실제로는 개인별로 할당되었다는 본 연구의 결과에 기초하지 않고, 병동별로 할당되었다고 가정을 하였기 때문에 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형을 검증하는데 충분치 않다. 따라서 본 연구에서는 하나의 대안으로서 부서별로 직무충실화의 정도가 다르게 나타날 수도 있다는 점에 착안하여 간호대학의 교수를 대상으로 이들의 자료를 분석하였다. 표 7에 따르면, 5개의 부서(응급실, 중환자실, 수술실, 외과, 내과)가 보다 높은 수준의 직무충실화를 가지는 것으로 나타났으며 나머지 14개 부서(산부인과, 소아과, 정신과, 신생아실, 분만실, 재활병동, 마취과/회복실, 이비인후과/안과, 암병동관련부서, 치과, 노인병동, 성형외과, 정형외과, 인공신장)는 보다 낮은 수준의 직무충실화를 가지는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 부서의 직무충실화정도에 대한 우선순위  
(20명의 간호대학교수들로부터 얻은 자료를 바탕으로)

부 서	응 답 우 선 순 위					빈도수
	첫째	둘째	셋째	네째	다섯째	
응 급 실	10	10	4	—	—	24
수 술 실	4	6	8	2	—	20
중 환 자 실	4	4	8	2		18
외 과	2	—	—	6	8	16
내 과	—	—	—	6	8	14
암 병 동	—	—	—	2	2	4
소 아 과	—	—	—	2	2	4
전체응답수	20	20	20	20	20	

따라서 19개의 부서를 직무충실화가 높은 cell과 낮은 cell로 나누어 차이 검증을 하였다(이러한 두개의 cell이 간호사들의 직무특성에 대한 지각상에서 서로 차이를 보이는지를 조사하기 위하여 one-way ANOVA 분석이 행해졌다. 분석결과 두 cell의 평균값이 유의적인 차이를 보이지 못하고 있다 [보다 높은 수준의 충실화를 가진 부서의 cell과 보다 낮은 수준의 충실화를 가진 부서의 cell 각각의 평균값 각각 3.01, 3.00로 나타났다].) 이러한 결과는 로버츠와 글릭(1981)이 밝힌바와 같이 객관적인 직무특성이 지각된 직무특성과 아무런 관계가 없다는 것을 보여준다. 그러나 본논문에서는 간호대학교수로부터 얻은 자료를 객관적인 직무특성으로 사용하였고 이를 기초로 두개의 cell로 나누어서 이후의 분석이 행해졌다.

표8에서 보는 바와 같이 응급실, 중환자실, 수술실, 외과, 내과등 대학교수들이 보다 높은 수준의 직무충실화가 이루어진다고 응답한 부서에서는 간호사들의 성장욕구강도가 심리상태, 이직의도, 직무만족과 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 반대로 소아과, 정신과, 신생아실 등 대학교수들이 직무충실화가 제대로 이루어지지 않고 있다고 응답한 부서에서는 성장욕구강도가 심리상태, 이직의도, 직무만족과 유의적인 관계를 갖지 않은 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 표8의 네모로 된 box에서 보는 바와 같이 성장욕구강도와 심리상태, 성장욕구강도와 이직의도, 성장욕구강도와 직무만족간의 관계는 두개의 집단에 있어 유의적인 차이를 나타냈

다. 이러한 결과는 객관적인 직무특성을 사용하였을 때, 핵심직무차원이 개인의 특성과 직무 태도의 관계를 매개한다는 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형을 뒷받침하고 있음을 보여주고 있다.

〈표 8〉 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형을 검증한 결과 :  
직무가 부서별로 할당된 경우

a. 충실화된 직무를 수행하는 부서의 간호사들(n = 약 247명)

	성장욕구강도	심리상태	이직의도	직무만족
성장욕구강도	x			
심리상태	.29** #	x		
이직의도	-.18** #	-.35**	x	
직무만족	.29* #	.43*	-.27**	x

b. 충실화되지 않은 직무를 수행하는 부서의 간호사들(n = 약 262명)

	성장욕구강도	심리상태	이직의도	직무만족
성장욕구강도	x			
심리상태	.01	x		
이직의도	-.09	-.33**	x	
직무만족	.10	.46*	-.32**	x

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

#  $p < .05$  (Z-difference test).

## 토 론

핵만과 올드햄의 직무특성 모형은 조직행동분야에서 개인의 동기, 만족, 성과를 높이는 하나의 기법으로 많이 사용되어 왔다. 변수들의 관계에만 초점을 두었을 때 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형과 경쟁가설 관계에 있으므로 적합한 이론으로 보여진다. 그러나, 분석수준에 초점을 두었을 때 오로지 직무가 구성원 개개인에게 할당되었을 때만 적합한 이론이 되고, 만일 직무가 집단별로 할당될 경우 집단구성원들의 상호의존으로 나타나는 효과, 즉 집단효과를 고려하지 못하게 되므로 적합하지 않은 이론이 된다. 반대로 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형은 핵심직무차원을 하나의 상황요인으로 봄으로써, 직무가 개인별로 할당되었을 때는 물론이고, 집단별로 할당되었을 경우에도 집단구성원들의 상호의존효과를 보여주는 적합한 이론이 된다. 그러므로 분석수준을 고려하는 것이 왜 중요한가를 시사해 준다.

실증적인 측면에서 핵만과 올드햄의 직무특성모형과 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형중 어느 것이 더 타당한가를 밝히기 위하여 핵심직무차원이 개인별로 할당되었다는 가정하에, 즉 개인수준에서 두 모형이 검증되었다. 검증결과 핵심직무차원이 개인의 성장욕구 강도와 심리상태, 작업결과의 관계를 매개한다는 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이 핵만과 올드햄의 직무특성모형보다 더 타당한 것으로 보여졌다. 또한 직무재설계가 병동별로 이루어졌다는 가정하에, 즉 병동수준에서 검증한 결과 역시 직무충실화가 낮은 병동에 비해 높은 병동에 근무하는 간호사들의 성장욕구강도가 심리상태, 이직의도, 직무만족과 관계가 있는 것으로 나타나, 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이 보다 타당한 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 직무재설계가 부서별로 이루어진다는 가정하에 대학교수들로부터 어떤 부서가 직무충실화의 높은 정도를 나타내는지에 대한 의견을 묻고, 그 자료를 토대로 직무충실화가 높게 이루어진다는 내과, 외과, 응급실, 수술실 등의 부서에서 간호사들의 성장욕구 강도가 심리상태, 이직의도, 직무만족과 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 핵만과 올드햄의 직무특성모형보다는 분석수준을 토대로 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이 보다 타당하다는 것을 뒷받침하고 있다.

실용적인 측면에서 본논문의 결과는 핵만과 올드햄의 직무특성모형이 종업원들의 내재적 동기를 향상시키는 유용한 틀이지만 반드시 성장욕구강도보다는 직무특성을 매개변수로 보아야만 한다는 것을 제안하고 있다.

그럼에도 불구하고 본논문은 몇가지의 한계점을 지니고 있다. 비록 직무특성의 지각에 있어 같은 병동에 속한 간호사들이 동일적으로 직무특성을 지각하지 않았음에도 불구하고 병동을 두개의 cell로 나누기 위해 직무특성의 병동간 값(between nursing unit scores)을 사용하였다.

그렇지만 병동간 값으로부터의 결과는 지각된 직무특성과 객관적인 직무특성간의 관계에 대한 이슈를 해결하는 실마리가 될지도 모른다. 지각된 직무특성이 사용되었을 때, 본논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이 뒷받침되었을 뿐만 아니라, 객관적인 직무특성(병동간 값과 간호대학교수로부터 얻은 자료)이 사용되었을 때에도 분석결과 역시 본논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이 뒷받침되었다. 이러한 결과는 지각된 직무특성이 사용되었건, 혹은 객관적인 직무특성이 사용되었건 상관없이 본논문에서 제시한 모형이 타당하다는 것을 제안하고 있다.

이러한 전체적인 결과는 또한 본논문에서 제시한 모형이 사회적 정보처리모형에 대한 하나의 대안이 될 수 있다는 것을 제안한다. 살란식과 페퍼(Salancik & Pfeffer, 1978)는 욕구충족모형(즉 직무특성모형)에서 인간이 인지적 상황을 재조직화함으로써 자신들의 만족을 충족시키는 능력이 부정되고 있다고 주장한다. 그러나 본논문에서 제시한 모형은 인간으로 하여금 자신들의 욕구를 충족하는 것을 허용한다(그림 2참조).

〈그림 2〉 하나의 대안으로서의 모형

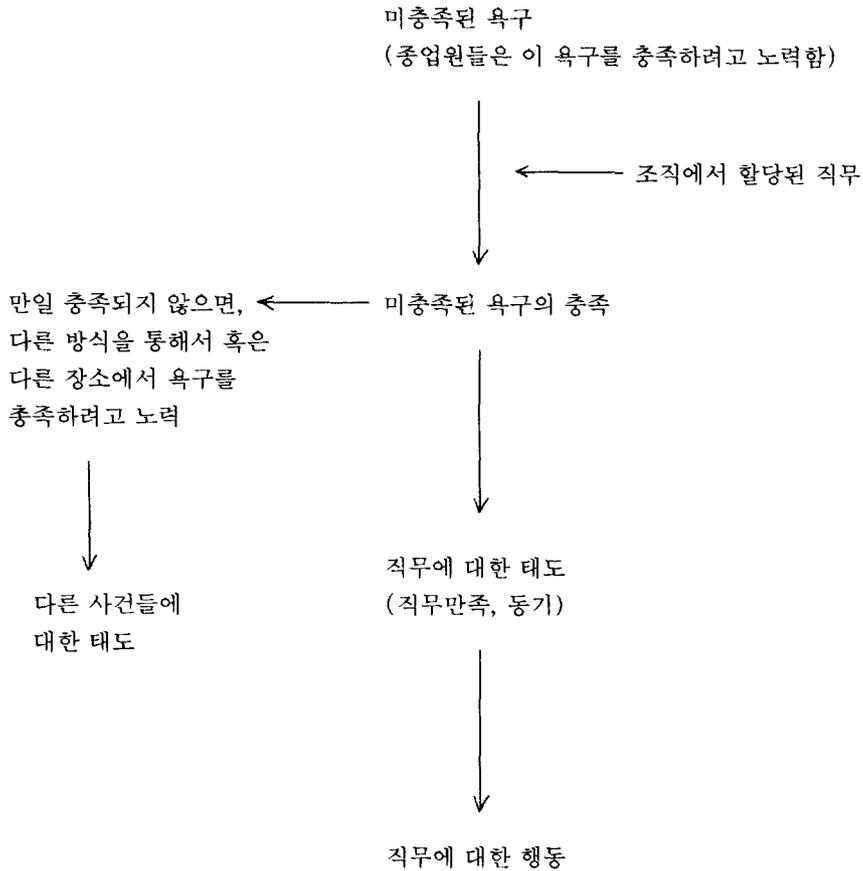


그림 2에서 인간은 처음에는 조직에 의해 할당된 직무를 통하여 자신들의 욕구를 충족하려고 노력한다. 만일 자신들의 욕구가 충족된다면 그들은 직무에 만족할 것이다. 그러나 만일 직무를 통하여 자신들의 욕구가 충족되지 않는다면 그들은 욕구를 충족하기 위하여 다른 방법을 모색할 것이다. 예를 들면 다른 장소에 가서 능동적으로 미충족된 자신들의 욕구를 충족시키려고 노력할 것이다. 따라서 이경우 인간은 할당된 직무를 수동적으로 지각하는 것이 아니라 능동적으로 다른 상황을 선택함으로써 자신들의 욕구를 충족하게 되므로 자신들의 만족을 스스로 추구하려는 능력을 가지고 있다고 볼 수 있다.

또한 본논문에서 제시한 모형은 조직에서 할당된 직무가 종업원의 미충족된 욕구를 충족시

켜주지 못하는 경우에 다른 방법을 통해서 혹은 다른 장소에서 욕구를 충족시키려고 노력한다는 점에서 그레인 등(Graen et al., 1986)이 제안한 성장욕구-성장기회모형에 대한 하나의 대안이 될 수 있다.

그럼에도 불구하고, 본 논문에서는 종합병원에서 간호사들에 대한 직무재설계가 개인별로 이루어지고 있다는 것을 발견하였다. 이러한 결과는 간호사의 직무가 의사의 진료행위를 보조하는 비교적 단순하므로 직무가 개인별로 할당되고, 따라서 개인이 다른구성원들과는 무관하게 독립적으로 맡은 바의 직무를 수행한다는 것을 의미할 수도 있다(Pfeffer, 1982). 그러므로 직무가 집단별, 부서별로 이루어지고 있다는 가정(물론 이 경우에도 하나의 대안으로서의 모형이 더 타당)을 하고 검증을 하였다. 이 점에서 실제로 직무의 재설계가 집단별, 부서별로 이루어지고 있는 조직에 본 연구의 결과를 일반화 하는데 무리가 따른다고 볼 수 있다. 따라서 앞으로의 연구는 직무의 재설계가 집단, 부서별로 이루어지고 있는 샘플(예를 들면, task force team 혹은 project team)을 선택하여 본 논문에서 제시한 하나의 대안으로서의 모형이 검증되어야 할 것이다.

## 참고 문헌

1. Aldrich, H.E. *Organizations and environment*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1979.
2. Arnold, H.J. Moderators variables : A clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1982, 29, 143~174.
3. Bottger, P.C., & Chew, I.K. The job characteristics model and growth satisfaction : Main effects of assimilation of work experience and context satisfaction. *Human Relations*, 1986, 39, 575~594.
4. Brief, A.P., & Aldag, R.J. Employee reactions to job characteristics : A construc-

- tive replication. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 182~186
5. Dansereau, F., Alutto, J.A., & Yammarino, F. *Theory testing in organizational behavior : The variant approach*. Englewood Cliffs, Nj : Prentice-Hall, 1984.
  6. Fiedler, F.E. *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1967.
  7. Fried, Y., & Ferris, G. R. The validity of the job characteristics model : A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 1987, 40, 287~332.
  8. Ganster, D.C. Individual differences and task design : A laboratory experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1980, 26, 131~148.
  9. George, J. M., & James, L. R. Personality, affect, and behavior in groups revisited : Comments on aggregation, level of analysis, and a recent application of within and between analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78, 798~804.
  10. Glick, W.H., & Roberts, K.H. Hypothesized interdependence, assumed independence. *Academy of Management Review*, 1984, 9, 722~735.
  11. Graen, G.B., Scandura, R.A., & Graen, M. A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 484~491.
  12. Graen, G.B., Scandura, T.A., & Graen, M. A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 484~491.
  13. Griffin, R.W., Welsh, A., & Moorehead, G. Perceived task characteristics and employee performance : A literature review. *Academy of Management Review*, 1981, 6, 655~664.
  14. Hackman, J.R. Work design. In R.M. Steers & Porter L.W. (Eds.) *Motivation and work behavior*(pp. 399~426). New York : McGraw-Hill, 1979.
  15. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 250~269.
  16. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. *Work redesign*. Reading, Mass. : Addison-Wesley,

- 1976.
17. Haggard, E. *Intraclass correlation and the analysis of variance*. New York : Dryden Press, 1958.
  18. Hellriegel, D., & Slocum, J. *Organizational Behavior*. New York : Chandler, 1979.
  19. House, R.J. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, 321~339.
  20. James, L.R., Demaree, R.G., & Wolf, G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, 85~98.
  21. Katz, D., & Kahn, R.L. *The social psychology of organizations*. New York : Wiley, 1978.
  22. Kulick, C.T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 1987, 31, 278~296.
  23. Maslow, A.H. *Motivation and personality*. New York : Haper & Row, 1970.
  24. Miller, J.G. *Living system*. New York : McGraw-Hill, 1978.
  25. Neilson, E.H. Contingency theory applied to small business organizations. *Human Relations*, 1974, 27, 357~379.
  26. O'Reilly, C.A., Parlette, G.N., & Bloom, J.R. Perceptual measures of task characteristics : The biasing effects of differing frames of references and job attitudes. *Academy of Management Journal*, 1980, 23, 118~131.
  27. Orpen, C. The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance : A field experiment. *Human Relations*, 1979, 32, 189~217.
  28. Pfeffer, J. *Organizations and organization theory*. Marshfield, Mass : Pitman Publishing, 1982.
  29. Roberts, K.H., & Glick, W. The job characteristics approach. *Journal of Applied Psychology*, 1981, 66, 193~217.

30. Rousseau, D.M. Issues of level in organizational research : Multi-level and cross-level perspectives. In L.L. Cummings & B.M. Staw(Eds.), *Research in organizational behavior*(pp. 1~38). Greenwich, CT : JAI Press, 1985.
31. Roberts, K.H., & Glick, W. The job characteristics approach. *Journal of Applied Psychology*, 1981, 66, 193-217.
32. Salancik, G.R., & Pfeffer, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, 224~253.
33. Spector, P.E. Higher-order need strength as a moderator of the job scope-employee outcome relationship : A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 1985, 58, 119~127.
34. Taber, T.D., & Taylor, E. A review and evaluation of the psychometric properties of the job diagnostics survey. *Personnel Psychology*, 1990, 43, 467~500.
35. Tieg, R.B., Tetrick, L.E., & Fried, Y. Growth need strength and context satisfaction as moderators of the relations of the job characteristics model. *Journal of Management*, 1992, 18, 575~593.
36. Tosi, H., & Young, J. *Management : Experiences and demonstrations*. Homewood, Illinois, 1982.
37. White, J.K. Individual differences and the job quality-worker response relationships : Review, integration, and comments. *Academy of Management Review*, 1978, 3, 267~280.
38. Yammarino, F.J., & Markham, S.E. On the application of within and between analysis : Are absence and affect really group-based phenomena ? *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77, 168~176.

## Job Characteristics Model Revisited : A Multiple Level Approach

Kyoungsu Kim\* · Insook Kim\*\*

### ABSTRACT

This paper reviewed Hackman and Oldham's job characteristics model(JCM) in terms of level of analysis issues and provided an alternative model. The data from 512 nurses of 124 nursing units in 19 nursing departments failed to support the JCM. However, the data supported the alternative model presented in this model. This research found that employee(nurse) GNS was associated with critical psychological states and work outcomes regardless of whether more enriched job was assigned to individual workers(nurses), nursing units, or nursing departments. In contrast, employee GNS was not associated with critical psychological states and work outcomes, when less enriched job was assigned to individual workers, nursing units and nursing departments. The nature of the modified JCM as an alternative approach to social informational processing model was discussed.

---

\* College of Business Administration, Chonnam National University, Kwangju, Korea

\*\* College of Nursing, Yonsei University, Seoul, Korea