

6. 해크만과 올드햄의 직무특성화이론

해크만(R. Hackman)과 올드햄(G. Oldham)은 직무 내 요소들이 어떻게 조직되는냐에 따라 노력을 증가시키거나 감소시킬 수 있다는 직무특성이론을 제시하였다. 즉, 직무특성이 종업원의 심리상태에 영향을 주어 동기부여, 직무만족, 작업성과, 이직률과 결근률에 영향을 미친다고 보았다. 직무특성이론의 체계는 5가지 직무특성, 3가지 심리상태 변수들, 4가지 성과변수들로 구성되어 있으며 개인의 성장욕구수준이 직무특성과 심리상태, 심리상태와 성과간을 조절해주는 변수로 작용하고 있다.

1) 5가지 핵심 직무특성과 MPS

① 기술다양성

직무를 수행하는데 있어 요구되는 기술의 종류 수(다양한 기술, 지식, 특기 등)를 의미한다. 기술의 다양성이 높은 직무는 한 개인이 수행하는 직무의 폭이 넓어지게 된다.

② 직무정체성

직무가 독립적으로 완결되는 것을 확인할 수 있는 정도, 맡은 직무가 ‘전체’와 연결된 것임을 아는 것을 말한다. 자신의 직무가 사소한 ‘부분’에 지나지 않는다는지 무슨 일인지 모른다면 직무수행자의 사기는 침체된다. 자동차 생산 공정에서 바퀴를 부착하는 직무만을 수행하는 종업원의 경우 공장장보다 직무의 정체성이 낮다고 볼 수 있다.

③ 직무중요성

개인이 수행하는 직무가 다른 사람의 작업이나 행동에 영향을 미치는 정도를 뜻한다. 자신의 직무라 불량이 나면 옆 사람이나 전체 프로세스에 중대한 영향을 미치는 직무일수록 중요성을 느끼고 그럴수록 의미 있는 일이 된다. 병원의 중환자실에서 환자를 다루는 간호사의 직무는 바닥의 청소를 하는 청소부보다 과업의 중요성이 높다.

④ 자율성

종업원이 직무에 있어서 자유, 독립성, 재량권을 주는 정도를 말한다. 감독 없이 업무를 계획하고 처리하는 종업원은 매일매일 지시를 받는 종업원에 비해 자율성이 높다.

⑤ 피드백

작업수행 성과에 대한 정보의 유무를 뜻한다.

해크만과 올드햄은 5가지 직무특성들이 서로 어떠한 작용을 하면서 동기부여효과를 산출하는지를 잠재적 동가지수(Motivating Potential Score: MPS)를 가지고 설명하였다.

$$MPS = \frac{\text{기술다양성} + \text{직무정체성} + \text{직무중요성}}{3} \times \text{자율성} \times \text{피드백}$$

이 공식에서 중요한 것은 자율성과 피드백 두 요소를 강조하고 있다는 점이다. 그 중 하나가 Zero에 가까워지면 다른 요소들이 아무리 높더라도 전체 MPS가 낮아진다.

그러므로 MPS가 높은 직무는 성장욕구가 강한 직원에게 맡기고 MPS가 낮은 직무는 성장욕구가 약한 직원에게 맡기는 것이 바람직하다는 것이다.

2) 직무수행자의 주요 심리상태와 결과

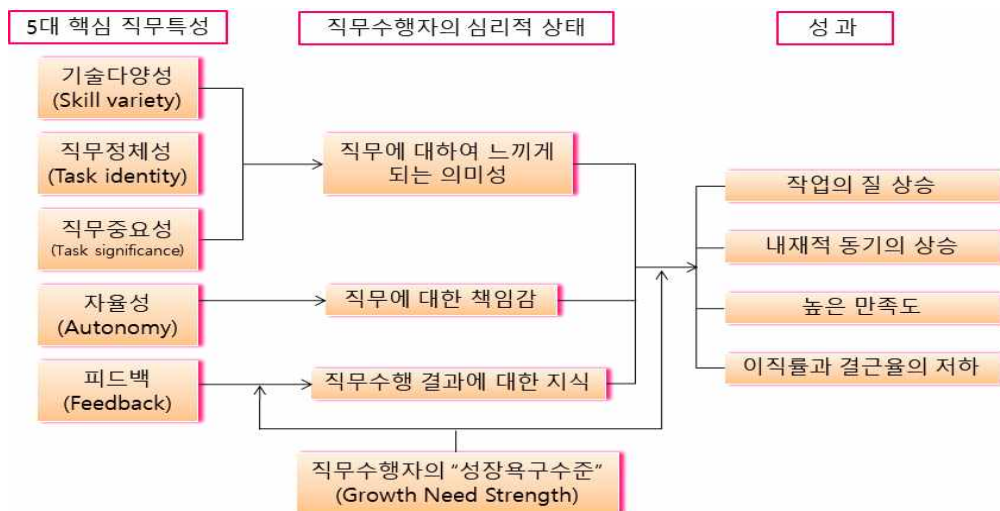
① 직무에 대하여 느끼게 되는 의미성은 5가지 핵심직무특성 가운데 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성과 관련되어 있다. 따라서 이 3가지 특성이 직무 안에 존재할 때 직무수행자는 자신의 직무를 중요하고 가치 있는 것으로 여긴다.

② 직무에 대한 책임감은 5가지 핵심직무특성 가운데 자율성과 관련되어 있다. 자율성은 직무 수행자로 하여금 작업 결과에 대해 개인적인 책임감을 느끼게 해주는 요인이다.

③ 직무수행 결과에 대한 지식은 5가지 핵심직무특성 가운데 피드백과 관련되어 있다. 따라서 피드백이 제공되면 직무수행자는 자신이 얼마나 잘하고 있는지 알게 된다.

직무특성모델은 핵심직무특성에 대한 MPS 점수가 높을수록 종업원은 직무의 의미를 더 잘 느끼게 되고, 직무에 대한 책임감과 직무수행 결과에 대한 지식을 갖게 긍정적 심리상태(내재적 보상)를 얻게 된다는 것을 보여준다. 그 결과 직무에 대한 내재적 동기를 갖게 되며, 작업성과의 향상, 만족도가 높아지며 이직률과 결근율이 더 낮아질 것이다.

[도표6-6] 직무특성이론 모델



출처 : 백기복(2019), p.113.

3) 조절변수

직무특성 - 심리상태 - 결과변수로 이어지는 관계의 양상에 영향을 미칠 수 있는 조절변

수로는 직무수행자의 성장욕구수준을 들 수 있다. 즉 개인의 성장욕구수준(Growth Need Strength)이 직무특성과 심리상태, 심리상태와 성과 간을 조절해주는 변수로 작용하고 있다.

높은 성장욕구를 가진 종업원들은 충실화 된 직무(핵심직무특성의 제 요소를 고루 갖추어진 직무)가 주어졌을 때, 낮은 성장욕구를 가진 종업원들에 비해 보다 긍정적인 심리상태를 경험할 가능성이 높고 성과도 향상하게 된다.

4) 시사점과 한계점

(1) 시사점

첫째, 직무특성이론은 허즈버그의 이론을 발전시켜 직무확대 및 직무충실화에 대한 이론적 근거를 제시하였다.

둘째, 직무설계시 개인차(성장욕구)를 인정했으며 높이 평가받는다. 즉, 개인의 성장욕구가 높은 사람은 심리적으로 긍정적인 방향으로 인지하고 높은 업무 성과를 가져올 수 있으므로 직무수행자의 심리상태를 동기화시킬 수 있는 직무설계가 중요하다는 것을 밝혀냈다.

(2) 한계점

주요 심리상태와 결과변수 간의 인과관계가 불명확하며 주요 심리상태는 핵심직무특성 이외의 요인에 의해서도 동기부여가 가능하다는 것을 간과하였다.