

기업의 경쟁력은 사람에게 있다. 아무리 좋은 비전과 전략을 가지고 있다 할지라도, 조직 내 구성원들이 그 비전에 공감하지 않고 전략의 실행에 자발적으로 참여하지 않는다면, 기업은 경쟁력을 상실하게 되고 결국 도태하게 될 것이다. 구성원들 한 사람 한 사람이 자신의 분야에서 자발적으로 최선의 노력을 다할 수 있을 때 기업은 지속적 경쟁우위를 점할 수 있게 될 것이며, 영속적 기업으로서의 비전을 달성할 수 있게 될 것이다. 이를 위해서는 구성원들이 자신의 업무에 몰입하고, 자발적으로 열심히 일할 수 있도록 하여야 할 것이며, 그것은 구성원들 스스로가 자신의 업무가 가치 있고, 자신이 조직 내에서 중요한 존재라고 느낄 때 가능한 것이다.

동기 이론가들과 인본주의 심리학자들은 사람들에게 자신의 삶과 자신이 하는 일이 의미 있다고 믿고 싶은 욕구가 있으며(Alderfer, 1972; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Maslow, 1943; McGregor, 1960; Rogers, 1959), 이러한 욕구가 충족되었을 때에는 긍정적 정서를 경험하게 되고 업무동기가 유발되는 반면에 충족되지 않았을 때에는 업무수행에 있어서 자신의 역량을 발휘하려 하지 않을 것이라고 주장하였다(Maslow, 1943, 1971; McClelland, 1965). 오동근, 이영석, 김명언, 서용원(2004)은 이들 연구자의 주장이 조직 장면에서 다음과 같은 네 가지 시사점을 갖는다고 제안하였다.

첫째, 사람들은 자신이 하는 일과 자기 자신에 대해 가치를 느끼고 싶은 욕구를 가지고 있다.

둘째, 이러한 욕구는 결핍욕구가 아닌 성장욕구로서, 충족된 이후에도 지속적인 동기요인으로 작용한다.

셋째, 이러한 상위의 욕구는 내재적인 욕구로서, 외적 보상이 아닌 내적 만족을 통해 충족될

수 있다.

넷째, 이러한 욕구들이 충족되었을 때, 사람들은 긍정적 정서를 경험한다.

오동근 등(2004)은 일에서의 의미 지각이 조직 장면에서 갖는 이러한 시사점들을 토대로 일가치감(Perceived Value of Work; PVW)을 개념화 하였다. 이들이 개념화한 일가치감이란, “일을 통해서 경험하는 심리적 상태로서, 자신이 하는 일의 가치 있고, 자신이 조직 내에서 필요한 존재라는 인지적 평가, 및 그에 따른 긍정적 정서 반응을 포함하는 개념”으로 정의된다. 즉, 일가치감이란, 일가치 인식, 자기가치 인식, 및 가치 충족 정서로 구성된 심리적 상태로서, 일가치 인식이란 자신이 하는 일이 가치 있고 중요하다는 인식을 의미하며, 자기가치인식이란 자신이 조직 내에서 중요하고 가치 있는 존재라는 인식을 의미하고, 가치충족정서는 자신이 하는 일과 자신에 대한 가치인식을 통해 경험하게 되는 긍정적 정서로 개념화할 수 있는 것이다(오동근 등, 2004).

오동근 등(2004)은 현장에서의 사례연구와 조사연구를 통해 일가치감을 결정하는 결정요인들로서 업무의 중요성, 과정의 효율성, 결과의 유용성, 비전의 실현성, 그리고 사회적 인정 등의 요인을 추출하였다. 이들 결정요인을 구체적으로 살펴보면, 첫 번째 요인은 업무특성 차원의 ‘업무의 중요성’ 요인으로서, 업무가 특정의 지식이나 기술을 요구하는 정도, 전체 과제에 어느 한 부분이 아닌 과제 전체를 다루는 정도, 업무특성 상 업무 수행의 결과가 성과로 명확히 드러나는 정도, 팀내 주변업무가 아닌 주요 업무로서 인식되는 정도, 반복적이거나 루틴하지 않으며 창의성이 요구되는 정도, 아무나 할 수 없는 난이도가 높은 정도 등이 포함된다. 두 번째 요인은 업무수행 과정 차원의 ‘과정의 효율성’ 요인으로서,

여기에는 개인에게 권한과 책임이 주어지는 정도, 상사나 동료로부터 업무수행과 관련하여 원활한 피드백이 이루어지는 정도, 불필요한 업무 없이 효율적으로 업무가 진행되는 정도, 그리고 서로가 합의한 업무수행의 원칙과 기준이 지켜지는 정도 등이 포함된다. 세 번째 요인은 업무수행 결과 차원의 '결과의 유용성' 요인으로서, 여기에는 자신의 업무가 회사 내·외의 타인들에게 영향을 미치는 정도, 자신의 업무수행 결과가 조직의 성과에 기여하는 정도, 업무수행 결과가 조직내에서 중요하게 활용되는 정도, 자신의 성공적이지 못한 업무 수행이 조직내·외에 미치는 파급효과가 큰 정도, 자신의 업무수행 결과가 사회적 및 국가적으로 기여한다고 생각되는 정도 등이 포함된다. 네 번째 요인은 개인비전 차원의 '비전의 실현성' 요인으로서, 여기에는 현재의 업무가 전문가로의 경력발달에 기여하는 정도, 자신의 업무역량 증진에 도움이 되는 정도, 조직 내에서의 승진에 도움이 되는 정도, 그리고 개인의 장기적 계획/목표 달성에 도움이 되는 정도 등이 포함된다. 마지막으로, 다섯 번째 요인은 사회적 평가 차원의 '사회적 인정' 요인으로서, 상사로부터 인정이 주어지는 정도, 동료들로부터 인정이 주어지는 정도, 그리고 자신의 업무를 통해 사회적으로 지위를 인정받는 정도 등이 포함된다.

오동근 등(2004)이 제시한 이러한 일가치감 결정요인들은 기존의 직무확충 모형들(Hackman & Lawler, 1971; Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957)과 마찬가지로, 업무수행에서의 긍정적인 심리적 상태 경험에 영향을 미치는 요인들을 밝히고, 이들을 변화시킴으로써 직무에 대한 만족과 동기의 증진을 목적으로 한다는 점에서 공통점을 갖는다. 또한, 대표적인 직무확충 모형으로서, Hackman(1976)은 이러한 긍정적 심리상태의

증진을 위해 직무자체가 지니고 있는 다양성, 정체성, 중요성, 자율성 및 수행 피드백이 사람들의 직무동기를 높여주는 중요한 요인이라고 주장하였으며, Herzberg 등(1957)은 직무가 다양하고 독창성을 필요로 하며, 전체적으로 난이도가 높고, 자신이 일의 여러 단면들을 전체로서 모두 다룰 수 있는 등의 요소들을 포함할 때, 자신의 직무에 대해 좋은 감정을 갖게 된다고 주장하였는데, 이러한 요인들은 오동근 등(2004)이 제안한 업무특성 차원의 '업무의 중요성' 요인에 포함된다 할 수 있다.

그러나, 직무확충 모형과 일가치감 모형은 몇 가지 측면에서 차이를 갖는다 할 수 있다. 첫 번째는 긍정적 심리상태를 가져오는 직무상의 결정요인들에 대한 것으로서, Herzberg 등(1957)과 Hackman(1976)의 직무확충 모형이 직무에 대한 만족과 심리적 유의미감의 증진을 위해 일 자체의 특성에 초점을 두고 있는 것과는 달리, 오동근 등(2004)이 제안한 일가치감 모형은 이 외에도 업무수행 과정 차원, 업무수행 결과 차원, 개인비전 차원, 사회적 평가 차원을 포함하고 있다는 점에서 보다 포괄적이라 할 수 있을 것이다. 이러한 차이는, 자신의 일에서 느끼는 긍정적 심리상태가 단순히 일 자체에 의해서만 결정되는 것이 아니라, 업무수행에 영향을 미치는 상사의 리더십, 조직의 업무관행, 동료간 및 부서간 업무협조 및 관계, 조직의 구조 및 조직문화 등의 다양한 요인들에 의해 영향 받을 수 있음을 보여주는 것이다. 두 번째는 긍정적 심리상태에 대한 것으로서, 직무확충 모형들에서는 직무확충의 결과로서 나타나게 되는 심리적 상태에 대해 명확한 개념 및 측정도구를 제시하고 있지 못한 반면에, 일가치감 모형에서는 사람들이 자신의 업무가 가치있다고 느낄 때의 긍정적인 심리상태를 일가치감으로 정의하고 이를 측정할 수

있는 인지적(일관련 가치 인식 및 자기관련 가치 인식) 및 정서적(가치충족정서) 차원의 도구를 제시하고 있다는 점에서 차이가 있다 하겠다. 이러한 차이는 일가치감 모형이 기존의 직무확충 모형을 보다 정교하게 확장하고 있음을 의미하는 것이다. 기존의 직무확충이 업무에 대한 심리적 유의미성 증진을 위해 직무재설계를 요구함으로써 조직내 적용상에 많은 어려움과 제약을 갖는 반면에, 일가치감은 직무재설계의 노력 외에도 업무의 중요성에 대한 인식의 변화, 업무수행 과정에서의 효율성 증가, 업무수행 결과의 유용성에 대한 인식의 변화, 현재의 업무와 개인 비전 간의 연계성 인식, 상사나 동료들로부터의 긍정적 피드백 등을 통해서도 일가치감이 증가될 수 있음을 입증하였다는데 의미가 있다 하겠다(오동근 등, 2004).

오동근 등(2004)은 이러한 다섯 가지의 일가치감 결정요인들이 모두 일가치감에 미치는 영향이 유의미함을 입증하였다. 또한, 오동근(2004)의 연구에서는 일가치감에 미치는 다섯 가지 결정요인들의 효과 뿐 아니라, 일가치감이 직무만족, 직무몰입, 직무동기 등 직무와 관련 변인들에 미치는 영향에 대해서도 언급하였다. 즉, 자신과 자신의 일에 대한 긍정적인 평가는 사람들이 가지고 있는 기본적인 욕구이므로, 일가치감의 충족이 개인의 내적 욕구에 대한 만족이 긍정적인 보상으로 작용하여, 사람들로 하여금 자신의 직무에 대해 만족하게 하고(Fisher, 2000; Gardner & Pierce, 1998; Hackman & Oldham, 1975; Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989; Weiss, 2002), 몰입하게 하며(Chusmir, 1982; Hall & Schneider, 1972), 보다 열심히 일하고자 하는 동기를 갖게 하는 것이다(George & Brief, 1996; Korman, 1971; Roberson, 1990). 실제로, 오동근(2004)의 연구는 일가치감이 직무만족, 직무몰입, 직무동기에 미

치는 영향이 유의하며, 일가치감은 일가치감 결정요인들이 이러한 직무관련 변인들에 미치는 영향을 잘 매개하고 있음을 입증하고 있다.

지금까지 언급하였듯이, 조직에서의 일가치감 증진이 조직의 효과성에 중요한 영향을 미치며, 이러한 일가치감 증진을 위해서는 다섯 가지의 결정요인들의 변화가 요구됨을 알 수 있다. 그러나, 현장조사연구만으로는 일가치감 결정요인들과 일가치감 간의 인과관계를 입증할 수 없다는 한계가 있다. 따라서, 본 연구에서는 오동근 등(2004)과 오동근(2004)이 제시한 일가치감 모형이 실제 현장에서 효과가 있는지를 현장실험을 통해 밝히고자 한다.

현장 실험을 위해 본 연구자들은 오동근 등(2004)이 제시한 일가치감 모형을 이용하여 ‘업무 가치증진(TVC)’ 활동을 개발하여, 이를 독립변인으로 하여 일가치감 결정요인들의 변화를 조작한 후 이러한 변화가 일가치감에 어떠한 변화를 가져오는지 살펴보고자 한다. 본 현장실험 연구에 사용되는 TVC 프로그램은 불필요한 업무의 제거와 비효율적인 업무의 개선을 목적으로 1993년에 최초 개발하여 많은 기업에 적용해 오다가, 최근 일가치감의 결정요인들을 반영할 수 있도록 연구자들이 수정을 가한 것이다.*

방법 및 절차

실험설계

본 연구는 현장실험으로서, 일가치감 모형을

* TVC 프로그램은 1993년 국내 L기업의 조직활성화 프로그램 개발 차원에서 개발된 것으로, 서울대 김명언, 당시 L기업의 박희규, 남재봉, 박현수, 최승우 등이 참여하여 저자와 공동으로 개발하였다.

이용하여 개발한 ‘업무가치증진(TVC)’ 프로그램을 실시한 집단(실험집단)과 실시하지 않은 집단(통제집단) 간에 처치 전후의 차이를 비교하는 ‘통제집단 사전사후측정 실험설계(pretest-posttest design with control group)’이다.

참여자

본 현장실험은 국내 L제회사의 현업팀들 중 사무기술직의 11개 팀 74명을 대상으로 실시되었다. 이 팀들 중 5개 팀 36명이 실험집단이었으며, 나머지 6개 팀 38명이 통제집단으로 참여하였다. 이들 참가자들 중 남성은 62명 여성은 7명이었으며 무응답은 5명이었다. 이들 중 부장이 10명, 차장이 13명, 과장이 15명, 대리가 18명, 사원이 15명, 무응답이 3명이었다. 익명성이 보장되지 않으므로, 응답자들의 거짓응답 가능성을 고려하여 자세한 인구통계적 특성은 설문에 포함하지 않았다.

실험절차

먼저, L제회사의 사무기술직 팀들에게 TVC 활동을 사내 인트라넷을 이용하여 소개한 뒤, 참가를 희망하는 팀들의 신청을 받는다. TVC 활동은 개발자가 직접 프로그램을 진행하는 방식이 아닌 각 팀에서 선발된 촉진자(facilitator)들에 의해 자체적으로 실시하도록 하는 프로그램이다. 따라서, 각 팀에서 선발된 촉진자들을 대상으로 2박 3일에 걸쳐 TVC 활동의 진행에 대한 교육과 실습을 실시한 후, 각 촉진자가 자신의 팀에 돌아가서 3개월간의 TVC 활동을 진행하게 된다. 촉진자 교육은 2003년 4월과 6월 두 차례에 걸쳐 실시되었으며, 이들 촉진자들에게 교육 후, 소속팀으로 돌아간 뒤 의무적으로 TVC 사전진단

과 사후진단을 실시하도록 하였다. 사전진단은 6월과 7월에 실시되었으며, 사후진단은 10월에 실시되었다.

TVC 활동은 사전 모임, 여는 모임, 다지는 모임, 닫는 모임의 4단계로 이루어진다.

첫 번째는 사전모임 단계이다. TVC 활동은 교육을 받은 각 촉진자가 자신의 팀에 돌아가 ‘사전모임’을 갖는 것에서부터 시작한다. 사전모임에서는 TVC 프로그램에 대한 설명을 통해 팀장 및 팀원들로부터 TVC 활동에 대한 참가 동의를 이끌어내고, TVC 진단지(여는 모임용)를 작성하게 된다. TVC 진단지에는 팀풍토, 팀만족도, 직무만족, 직무몰입, 직무동기 등의 팀 활성화도, 일가치감, 일가치감 결정요인, 리더의 업무 스타일에 대한 리커트식의 척도들이 제시되고, 이외에 지금까지 직장생활을 하면서 자신이 하는 일이 가치 있다고 느꼈던 경험 및 가치 없다고 느꼈던 경험을 작성하게 된다. 또한, 여는 모임에서의 활발한 논의가 가능하도록 하기 위해 사전에 준비해야 할 과제들을 설명한다.

두 번째, 여는 모임 단계에서는 사외에서 1박2일 동안 다음과 같은 총 8 단계의 활동을 실시한다.

1 단계 - 들어가며: 이 단계의 목적은 실험 참가자들의 참여동기를 높이기 위한 것으로서, 참가자들과 팀장의 기대소감을 발표하도록 한다.

2 단계 - 우리모습 보기: 이 단계의 목적은 자신들의 현재모습에 대한 이해를 높이기 위한 것으로서, 사전조사결과를 피드백 한다.

3 단계 - TVC 이해: 이 단계의 목적은 TVC에 대한 이해를 높이기 위한 것으로서, TVC 활동의 목적과 기본사상, TVC 활동에서 지켜야 할 원칙에 대해 설명한다. (TVC 활동이 현장실험 자료로 이용될 것임에 대해서는 언급하지 않았음)

4 단계 - 나의 업무가치 알리기: 이 단계의 목

적은 자신의 업무 가치에 대한 인식의 변화를 가져오기 위한 단계로서, 참가자들이 사전 과제로 작성해 온 양식(1)을 각자 발표하고, 발표내용에 대해 다른 참가자들이 피드백 하도록 한다.

5 단계 - 나의 업무가치 올리기: 이 단계의 목적은 각자의 업무 가치를 증진시키기 위한 개선 계획 수립의 단계로서, 사전 과제로 작성해 온 양식(2)을 발표하고, 팀장 및 관련 팀원들과의 협의를 통해 업무가치 개선을 위한 개선계획에 대해 합의를 도출한다.

6 단계 - 리더 업무스타일 도움주기: 이 단계의 목적은 일가치감을 저해하는 리더의 업무스타일을 개선하기 위한 것이다. 팀장의 업무스타일에 대한 진단결과를 발표하고, 팀원들의 피드백을 통해 팀장의 변화계획에 대한 계획을 수립한다.

7 단계 - 가치 없는 팀 업무 함께 풀기: 이 단계의 목적은 팀원들의 일가치감을 저해하는 공통적인 문제들을 개선하기 위한 것으로서, 팀 전체 구성원들의 일가치감을 저해하는 문제들에 대한 토론과 합의를 통해 변화계획을 수립한다.

8 단계 - 마무리: 이 단계의 목적은 여는 모임 동안의 변화계획들에 대해 각자의 맡은 역할과 변화계획을 작성하고 발표와 참가소감에 대한 발표가 이루어지게 된다.

세 번째는 다지는 모임 단계이다. 매달 사내에서 2시간에서 4시간 정도의 회합을 통해, 여는 모임에서 도출된 개선방안들이 계획대로 실행되어 가고 있는지를 점검해보고 필요시 보완작업을 토의하여 합의를 이루게 된다.

네 번째는 닫는 모임 단계이다. 닫는 모임은 여는 모임에서 업무가치증진을 위해 계획된 실행계획이 마무리되는 3개월 후에 사외에서 1박 2일 동안 진행된다. 닫는 모임 7일전 작성한 진단결과를 발표하고 3개월 전과 어떤 차이가 있

는지를 피드백 한다. 그런 뒤, 3개월 동안의 업무가치 증진을 위해 각자가 해 왔던 노력들에 대해 작성하고 발표함으로써 성과를 공유한다. 마지막으로, 보다 더 업무가치를 증진시키기 위해 각자가 개인비전을 수립하고 보람있는 일을 계획한 뒤, 그 내용을 공유하는 시간을 갖는다. 그런 뒤, TVC 활동을 종합정리하고 지속적으로 업무가치 증진을 위해 노력할 것을 결의하는 시간을 갖는다.

독립변인

본 현장실험에서는 TVC 활동의 실시가 독립변인이 된다. 즉, TVC 활동 중 제시되는 일가치감 결정요인들에 대한 개입활동이 독립변인이 되는 것이다. TVC 활동에서의 개입활동은 인식의 변화와 행동의 변화라는 2가지 유형으로 이루어지게 된다. 인식의 변화는 주로 여는 모임에서의 활동을 통해 이루어지게 되며, 행동의 변화는 여는 모임 후 3개월간의 변화계획의 실행을 통해 이루어진다. 이들 각각을 인식의 변화와 행동의 변화로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 인식의 변화는 주로 여는 모임 단계에서의 '나의 업무가치 알리기'와 '나의 업무가치 올리기' 과정을 통해서 이루어지게 된다. 먼저 '나의 업무가치 알리기' 단계에서는 1) 자신의 일이 행해지지 않았을 때 일어날 상황들, 2) 후임자가 와서 자신의 일을 하게 된다면 그 일에서 어떤 가치와 보람을 느낄 수 있으며, 그러기 위해 어떠한 업무자세가 요구되는지, 3) 업무를 수행하면서 느끼는 애로사항들이 무엇이며 자신의 '일가치감' 증진을 위해 팀장이나 동료들이 도와주었으면 하는 사항들 등에 대해 발표하도록 하고, 발표에 대한 팀장과 동료들의 피드백이 이루어지게 된다. 이러한 과정을 통해 업무의 중요성과

결과의 유용성에 대해 새롭게 인식하게 되고, 자신의 일이 전문가로서의 성장 및 조직 내 성장에서 어떠한 의미를 갖는지 인식하게 됨으로써 비전의 실현성에서의 인식의 변화가 이루어지게 되며, 동료들과 팀장의 피드백을 통해 자신의 일에 대하여 팀장과 동료들이 가치를 인정하고 있음을 인식하게 됨으로써 사회적 인정이 충족되게 된다.

또한, '나의 업무가치 올리기' 단계에서는 필요하다는 것은 알지만 개인이 가치를 못 느끼고 있는 일들, 예를 들면 남들이 알아주지 않는 일, 팀내의 허드렛일, 조직 운영을 위해 어쩔 수 없이 해야 할 일, 타 팀원들의 업무에 대한 지원업무 등에 대하여 팀장과 동료들의 인정과 감사의 표현을 통해 사회적 인정에 대한 지각을 높이게 된다.

둘째, 행동의 변화는 주로 여는 모임 후 다지는 모임의 단계에서 이루어지게 된다. 먼저 과정의 효율성 차원에서 살펴보면, 여는 모임의 과정에서의 '나의 업무가치 올리기'를 통해 불필요한 일과 비효율적인 일에 대한 논의를 통해 정말로 불필요한 일은 팀장의 동의를 얻어 제거하기로 결정하고, 비효율적으로 이루어지고 있는 일에 대해서는 개선 방안을 도출하게 되며, 명확하지 않은 업무기준이나 불분명한 역할들에 대한 개선계획을 도출하고 이를 3개월간의 TVC 활동을 통해 실행함으로써 과정의 효율성에서 변화가 이루어지게 된다.

또한, 업무의 중요성에서는 업무 특성상 가치를 느끼기 어려운 부분들에 대해서는 팀장과 팀원들간의 논의를 통해 직무순환, 직무확충 등의 개선 계획을 수립하거나, 팀원들 간의 업무 재분장이 이루어지게 됨으로써, 업무의 중요성에 대한 변화를 가져오게 한다.

또한 여는 모임에서의 리더 워킹스타일 도움

주기 과정에서, 리더의 업무스타일(working style) 중 개선할 점들이 도출되고 팀장이 변화계획을 세우게 되면, 이후의 3개월간의 실행 과정에서 팀장 스스로가 변화를 위해 노력하게 된다. 리더의 워킹스타일은 팀원관리 스타일, 의사소통 스타일, 팀운영 스타일, 코칭 스타일, 업무처리 스타일, 업무지시 스타일, 회의 스타일, 보고 스타일, 의사결정 스타일 등의 9가지로 범주화되어 있으며, 따라서 이러한 영역들에서의 리더의 행동 개선은 주로 과정의 효율성과 사회적 인정에서의 변화를 가져오게 된다.

연구에서의 실험집단들에서 도출되었던 행동 변화 계획들을 표 1에 제시하였다. 표를 살펴보면, 도출된 내용은 정보공유 관련된 항목이 가장 많이 도출되었다. 정보공유는 업무수행과 관련된 사항들을 팀내 구성원들 간에 공유하는 것으로 공유방법의 변경, 공유항목의 확대, 공유시기 조정 등과 관련된 항목들이었다. 업무의 타부서 이관은 부서 간 업무갈등을 초래하는 업무들을 관련부서와 조정하는 내용이었고, 업무분장은 팀내 구성원 간에 업무효율화를 위하여 상호 업무를 재조정하는 내용이었다. 권한위임은 업무전결권의 조정, 기술적 문제 처리에 대한 범위를 확대 하자는 내용들이 도출되었다. 불필요한 업무를 제거하는 내용도 많이 도출되었다. 기타 업무기준 수립, 업무기준 매뉴얼화, 업무절차 개선, 중복업무제거, 업무에 대한 피드백 등이 도출되었다. 개선계획들의 대부분이 업무수행 과정 차원의 과정의 효율성을 증진하기 위한 방법들이라 할 수 있으며, 이들 중 교육기회의 제공은 보다 비중 있는 업무를 맡을 수 있도록 하기 위한 동시에 개인의 역량증진을 목적으로 한다는 점에서 업무의 중요성 및 비전의 실현성과 관련된 항목이라 할 수 있고, 권한위임은 보다 중요한 업무를 맡긴다는 측면에서의 업무의 중요성과,

표 1. TVC활동을 통한 개선 항목 목록

| 개선항목 구분 | 결정요인 | 건수 |
|-------------|-------------|----|
| 교육기회 제공 | 업무중요성/비전실현성 | 1 |
| 권한위임 | 업무중요성/과정효율성 | 4 |
| 반복업무 메뉴얼화 | 업무중요성/과정효율성 | 1 |
| 업무재분장 | 업무중요성 | 5 |
| 업무타부서 이관 | 업무중요성 | 6 |
| 업무기준 수립 | 과정효율성 | 2 |
| 불필요한 업무 제거 | 과정효율성 | 3 |
| 불필요한 회의 제거 | 과정효율성 | 2 |
| 업무양식개정 | 과정효율성 | 1 |
| 업무절차 개선 | 과정효율성 | 2 |
| 중복업무제거 | 과정효율성 | 2 |
| 업무에 대한 피드백 | 과정효율성/비전실현성 | 1 |
| 회의방법 개선 | 과정효율성/결과유용성 | 1 |
| 상사 워킹스타일 개선 | 과정효율성/사회적인정 | 4 |
| 정보공유 | 과정효율성 | 7 |
| 기타 | | 2 |
| 합계 | | 44 |

권한과 책임의 강화를 통해 빠른 업무진행을 돕는다는 측면에서 과정의 효율성에도 해당한다고 할 수 있다. 상사의 워킹 스타일 개선은 과정의 효율성 뿐 아니라, 인정과 칭찬의 적극적 발휘라는 측면에서의 사회적 인정 차원의 항목이라고도 할 수 있다.

이러한 인식과 행동의 변화 정도는 여는 모임과 닫는 모임의 사전 모임에서 작성하게 되는 'TVC 진단지'의 일가치감 결정요인들에 대한 진단을 통해 이루어지게 된다. 이 진단지에서의 일가치감 결정요인들에 대한 척도는 오동근 등(2004)에서 개발된 문항들이다. 이 척도는 업무특성 차원의 업무중요성 6문항($\alpha=.820$), 업무수행과정 차원의 과정효율성 4문항($\alpha=.786$), 업무수행결과 차원의 결과유용성 5문항($\alpha=.833$), 개인비전 차원의 비전실현성 4문항($\alpha=.844$), 사회적 평가

차원의 사회적인정 3문항($\alpha=.820$)으로 전체 22문항으로 구성되어 있으며, 모든 문항들은 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)이다.

본 연구에서는 일가치감 결정요인들에 대한 측정문항들을 평균하여 업무의 중요성, 과정의 효율성, 결과의 유용성, 비전의 실현성, 사회적 인정 각각에 대한 요인점수를 산출하여 이용한다.

종속변인

본 현장실험의 종속변인은 3개월간의 TVC 활동 후 측정된 개인의 일가치감 정도이다. 일가치감이란, 일을 통해서 경험하는 심리적 상태로서, 자신이 하는 일이 가치 있고 자신이 조직 내에서 필요한 존재라는 인지적 평가, 및 그에 따른 긍정적 정서 반응을 포함하는 개념이다. 일가치감에 대한 측정은 오동근 등(2004)이 개발한 문항들을 이용하였다. 일가치감 척도는 3개의 하위 요소로 구성되어 있다: 1) 일관련 가치(3문항): 자신이 하는 일이 가치 있고 중요하다는 인식, 2) 자기관련 가치(3문항): 자신이 조직 내에서 가치 있고 필요한 존재라는 인식, 3) 가치관련 정서(8문항): 일관련 가치 및 자기관련 가치 인식을 통한 긍정적 정서반응. 일가치감 척도는 전체 14개 문항으로 구성되어 있으며, 모두 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 이루어져 있다. 오동근 등(2004)의 연구에서 이들 일가치감 하위 요인들의 신뢰도는 각각 $\alpha=.647, 780, 929$ 였다.

분석결과

조작점검(일가치감 결정요인의 변화)

TVC 프로그램의 실시가 일가치감에 미친 효과

표 2. 실험조건별 일가치감 결정요인의 평균(표준편차)

| 조작변인 | 실험조건(A) | | | |
|-------|------------|------------|------------|------------|
| | 실험집단(a1) | | 통제집단(a2) | |
| | 사전(b1) | 사후(b2) | 사전(b1) | 사후(b2) |
| 업무중요성 | 3.26(0.51) | 3.40(0.57) | 3.51(0.60) | 3.55(0.59) |
| 과정효율성 | 3.38(0.46) | 3.69(0.52) | 3.46(0.45) | 3.52(0.51) |
| 결과유용성 | 3.32(0.51) | 3.63(0.50) | 3.50(0.49) | 3.53(0.54) |
| 비전실현성 | 3.31(0.57) | 3.54(0.46) | 3.36(0.56) | 3.30(0.62) |
| 사회적인정 | 3.11(0.57) | 3.67(0.37) | 3.17(0.50) | 3.32(0.49) |

를 검증하기에 앞서, TVC를 실시한 실험집단과 TVC를 실시하지 않은 통제집단 간에 일가치감 결정요인들에서 차이가 있는지를 밝히기 위해 조작점검을 실시하였다. 이를 위해 각각의 일가치감 결정요인들을 종속측정치로 하는, 2(TVC 실시: 실험/통제)×2(사전/사후-피험자내 변인) 이원 변량분석을 실시하였다.

분석에 사용된 각 실험조건별 일가치감 결정요인들의 평균과 표준편차를 표 2에 제시하였다. 표에서 볼 수 있듯이, 실험집단의 경우는 사전측정치가 3.11에서 3.38까지의 값을 보이는 반면에, 통제집단에서는 3.17에서 3.51까지의 값을 보이고 있어, 상대적으로 실험집단에 비해 통제집단의 평균값이 더 큰 값을 보이고 있었다. 따라서, 각 변인들에 대한 조작점검에 들어가기 전에 앞서 실험집단과 통제집단의 사전측정치들 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는지를 살펴보기 위해 t검증을 실시하였으며, 그 결과를 표 3에 제시하였다. 표에 제시된 바와 같이 t검증 결과 다섯 가지 결정요인들 모두에서 실험집단과 통제집단 간에 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 TVC 프로그램의 적용 이후에 실험집단과 통제집단 간에 차이가 있을 경우, 그 차이가 사전에 존재하는 집단간의 차이가 아닌 TVC

표 3. 실험집단과 통제집단간 일가치감 결정요인의 사전측정치에 대한 t검증 결과

| 변인 | 실험 집단 | 통제 집단 | 차이 | t | p |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 업무중요성 | 3.26 | 3.51 | -.249 | -1.91 | .0606 |
| 과정효율성 | 3.38 | 3.46 | -.079 | -0.74 | .4616 |
| 결과유용성 | 3.32 | 3.50 | -.183 | -1.59 | .1170 |
| 비전실현성 | 3.31 | 3.36 | -.056 | -0.43 | .6679 |
| 사회적인정 | 3.11 | 3.17 | -.060 | -0.48 | .6303 |

프로그램의 적용에 의한 차이임을 의미하는 것이다.

업무특성 차원: 업무의 중요성

업무특성 차원의 업무의 중요성 지각에 대한 혼합이원변량분석을 실시하였다. 앞의 표 2에서 볼 수 있듯이, 실험집단은 TVC 프로그램을 실시하기 이전과 이후의 평균이 각각 3.26($SD=0.51$)과 3.40($SD=0.57$)으로 나타났으며, 통제집단의 경우에는 사전측정치와 사후측정치의 평균이 각각 3.51($SD=0.60$)과 3.55($SD=0.59$)로 나타났다. 그러나 분석결과, 표 4에 제시한 바와 같이, 실험/통제의 주효과, 사전/사후 주효과, 및 상호작용 효과가 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 TVC 실시를 통해 업무특성 차원의 업무의 중요성 지각에 대한 조작이 효과가 없음을

표 4. 업무중요성 지각에 대한 혼합이원변량분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|----------|----|--------|-------|------|-------|
| 실험/통제(A) | 1 | 1.474 | 1.474 | 2.85 | .0956 |
| 사전/사후(B) | 1 | 0.264 | 0.264 | 1.92 | .1704 |
| A×B | 1 | 0.090 | 0.090 | 0.66 | .4199 |
| S(A) | 72 | 37.219 | 0.516 | - | - |
| B×S(A) | 72 | 9.943 | 0.138 | - | - |

의미하는 것이라 할 수 있다.

업무수행 과정 차원: 과정의 효율성

업무수행 과정의 효율성 지각에 대한 혼합이원변량분석 결과는 표 5에 제시하였다. 분석결과 사전/사후의 주효과 및 상호작용효과가 유의한 것으로 나타났으며, 따라서 상호작용효과를 해석하기 위해 실험집단과 통제집단별 사전/사후 측정치에 대한 단순주효과 분석을 실시하였다. 표 6에서 볼 수 있듯이, 실험집단에서는 TVC 프로그램을 실시하기 이전($M=3.38, SD=0.46$)에 비해 실시한 이후($M=3.69, SD=0.52$)에 과정의 효율성 지각이 높아진 반면에, $F(1,72)=13.39, p<.001$, 통제집단에서는 사전측정치($M=3.46, SD=0.45$)와 사후측정치($M=3.52, SD=0.51$)간 과정의 효율성 지각에서 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 TVC 프로그램을 통해 실험참가자들의 업무수행 과정의 효율성 지각에 대한 조작이 효과적

표 5. 과정효율성 지각에 대한 혼합이원변량분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|----------|----|--------|-------|--------|-------|
| 실험/통제(A) | 1 | 0.073 | 0.073 | 0.21 | .6464 |
| 사전/사후(B) | 1 | 1.228 | 1.228 | 9.79** | .0025 |
| A×B | 1 | 0.560 | 0.560 | 4.47* | .0379 |
| S(A) | 72 | 24.937 | 0.346 | - | - |
| B*S(A) | 72 | 9.034 | 0.125 | - | - |

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

표 6. 과정효율성 지각에 대한 실험/통제와 사전/사후 간 상호작용의 단순주효과 분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|-------------|----|-------|-------|----------|-------|
| 사전/사후 at 실험 | 1 | 1.681 | 1.681 | 13.39*** | .0005 |
| 사전/사후 at 통제 | 1 | 0.067 | 0.067 | 0.53 | .4686 |

*** $p<.001$

이었음을 의미하는 것이라 할 수 있다.

업무수행 결과 차원: 결과의 유용성

업무수행 결과의 유용성 지각에 대한 혼합이원변량분석 결과는 표 7에 제시하였다. 분석결과 사전/사후의 주효과 및 상호작용효과가 유의한 것으로 나타났으며, 따라서 상호작용효과를 해석하기 위해 실험집단과 통제집단별 사전/사후 측정치에 대한 단순주효과 분석을 실시하였다. 표 8에서 볼 수 있듯이, 실험집단에서는 TVC 프로그램을 실시하기 이전($M=3.32, SD=0.51$)에 비해 실시한 이후($M=3.63, SD=0.50$)에 결과의 유용성 지각이 높아진 반면에, $F(1,72)=16.76, p<.001$, 통제집단에서는 사전측정치($M=3.50, SD=0.49$)와 사후측정치($M=3.53, SD=0.54$)간 결과의 유용성 지각에서 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 TVC 프로그램을 통해 실험참가자들의 업무수행 결과의 유용성 지각에 대한 조작이 효과적

표 7. 결과유용성 지각에 대한 혼합이원변량분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|----------|----|--------|-------|---------|-------|
| 실험/통제(A) | 1 | 0.061 | 0.061 | 0.15 | .6988 |
| 사전/사후(B) | 1 | 1.119 | 1.119 | 10.39** | .0019 |
| A×B | 1 | 0.751 | 0.751 | 6.97* | .0101 |
| S(A) | 72 | 29.356 | 0.407 | - | - |
| B*S(A) | 72 | 7.756 | 0.107 | - | - |

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

표 8. 결과유용성 지각에 대한 실험/통제와 사전/사후 간 상호작용의 단순주효과 분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|-------------|----|-------|-------|----------|-------|
| 사전/사후 at 실험 | 1 | 1.805 | 1.805 | 16.76*** | .0001 |
| 사전/사후 at 통제 | 1 | 0.018 | 0.018 | 0.18 | .6762 |

*** $p<.001$

이웃음을 의미하는 것이라 할 수 있다.

수 있다.

개인비전 차원: 비전의 실현성

개인비전 차원의 비전의 실현성 지각에 대한 혼합이원변량분석 결과는 표 9에 제시하였다. 분석결과 실험/통제 조건과 사전/사후 측정치간 상호작용효과가 유의한 것으로 나타났으며, 따라서 상호작용효과를 해석하기 위해 실험집단과 통제 집단별 사전/사후 측정치에 대한 단순주효과 분석을 실시하였다. 표 10에서 볼 수 있듯이, 실험 집단에서는 TVC 프로그램을 실시하기 이전($M=3.31, SD=0.57$)에 비해 실시한 이후($M=3.54, SD=0.46$)에 비전의 실현성 지각이 높아진 반면에, $F(1,72)=7.94, p<.01$, 통제집단에서는 사전측정치($M=3.36, SD=0.56$)와 사후측정치($M=3.30, SD=0.62$)간 비전의 실현성 지각에서 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 TVC 프로그램을 통해 실험참가자들의 비전의 실현성 지각에 대한 조장이 효과적이었음을 의미하는 것이라 할

사회적 평가 차원: 사회적 인정

개인의 사회적 인정 지각에 대한 혼합이원변량분석을 실시하였으며, 그 결과를 표 11에 제시하였다. 분석결과 사전/사후의 주효과와 상호작용효과가 유의한 것으로 나타났으며, 따라서 상호작용효과를 해석하기 위해 실험집단과 통제 집단별 사전/사후 측정치에 대한 단순주효과 분석을 실시하였다. 표 12에서 볼 수 있듯이, 실험 집단에서는 TVC 프로그램을 실시하기 이전($M=3.11, SD=0.57$)에 비해 실시한 이후($M=3.67, SD=0.37$)에 사회적 인정 지각이 높아진 반면에, $F(1,72)=34.92, p<.01$, 통제집단에서는 사전측정치($M=3.17, SD=0.50$)와 사후측정치($M=3.32, SD=0.49$)간 사회적 인정 지각에서 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 TVC 프로그램을 통해 실험 참가자들의 사회적 인정 지각에 대한 조장이 효과적이었음을 의미하는 것이라 할 수 있다.

표 9. 비전실현성 지각에 대한 혼합이원변량분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|----------|----|--------|-------|-------|-------|
| 실험/통제(A) | 1 | 0.331 | 0.331 | 0.67 | .4145 |
| 사전/사후(B) | 1 | 0.267 | 0.267 | 2.12 | .1501 |
| A×B | 1 | 0.842 | 0.842 | 6.66* | .0119 |
| S(A) | 72 | 35.418 | 0.491 | - | - |
| B*S(A) | 72 | 9.101 | 0.126 | - | - |

*p<.05

표 10. 비전실현성 지각에 대한 실험/통제와 사전/사후간 상호작용의 단순주효과 분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|-------------|----|-------|-------|--------|-------|
| 사전/사후 at 실험 | 1 | 1.003 | 1.003 | 7.94** | .0062 |
| 사전/사후 at 통제 | 1 | 0.082 | 0.082 | 0.65 | .4226 |

**p<.01

표 11. 사회적인정 지각에 대한 혼합이원변량분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|----------|----|--------|-------|----------|-------|
| 실험/통제(A) | 1 | 0.735 | 0.735 | 2.34 | .1308 |
| 사전/사후(B) | 1 | 4.643 | 4.643 | 29.19*** | .0001 |
| A×B | 1 | 1.494 | 1.494 | 9.39** | .0031 |
| S(A) | 72 | 22.680 | 0.315 | - | - |
| B*S(A) | 72 | 11.455 | 0.159 | - | - |

p<.01, *p<.001

표 12. 사회적인정 지각에 대한 실험/통제와 사전/사후간 상호작용의 단순주효과 분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|-------------|----|-------|-------|----------|-------|
| 사전/사후 at 실험 | 1 | 5.555 | 5.555 | 34.92*** | .0001 |
| 사전/사후 at 통제 | 1 | 0.447 | 0.447 | 2.81 | .0978 |

***p<.001

일가치감(종속변인)의 변화

지금까지 TVC를 실시한 집단과 실시하지 않은 집단 간에 일가치감 결정요인들에 대한 사전측정치와 사후측정치가 차이가 있는지를 살펴보았다. 분석결과 실험조건에서는 업무특성 차원의 업무의 중요성을 제외한 과정의 효율성, 결과의 유용성, 비전의 실현성, 및 사회적 인정 등이 TVC 프로그램의 실시를 통해 증가한 반면에, TVC를 실시하지 않은채 실험집단과 같은 시기에 사전측정과 사후측정을 실시한 통제집단에서는 모든 일가치감 결정요인에서 어떠한 변화도 없는 것으로 나타났다.

따라서, 이러한 조작점검 결과를 토대로, TVC의 실시를 통해 조작된 과정의 효율성, 결과의 유용성, 비전의 실현성, 및 사회적 인정의 증진이 일가치감에 미친 효과를 밝히기 위해, 일가치감을 종속변인으로 하고 2(TVC 실시: 실험/통제)×2(사전/사후-피험자내) 이원변량분석을 실시하였다.

각 조건별 일가치감의 평균과 표준편차를 표 13에 제시하였다. 표에서 볼 수 있듯이, 실험집단과 통제집단의 사전측정치가 각각 3.39와 3.49로 나타났으며, 따라서 이러한 차이가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위해 t검증을 실시하였다. 분석 결과, 표 14에 제시한 바와 실험집단과 통제집단간 일가치감 평균의 차이는 통계적으로 유의하지 않았으며, 따라서 이러한 결과는 TVC 프로그램 실시 이후 실험집단과 통제집단 간에 일가치감에서 차이가 있을 경우 이러한 차이가, 두 집단 간의 사전 차이에 의한 것이 아닌 TVC 프로그램의 실시에 의한 차이임을 의미하는 것이다.

혼합이원변량분석 결과는 표 15에 제시하였다. 분석결과 사전/사후의 주효과와 상호작용효과가

표 13. 실험조건별 일가치감 평균(표준편차)

| 사전/사후 | 실험조건 | | 전체 |
|-------|------------|------------|------------|
| | 실험집단 | 통제집단 | |
| 사전 | 3.39(0.52) | 3.49(0.44) | 3.44(0.48) |
| 사후 | 3.82(0.42) | 3.56(0.50) | 3.68(0.48) |
| 전체 | 3.60(0.52) | 3.52(0.47) | 3.56(0.49) |

표 14. 실험집단과 통제집단간 일가치감의 사전측정치에 대한 t검증 결과

| 변인 | 실험집단 | 통제집단 | 차이 | t | p |
|------|------|------|-------|------|-------|
| 일가치감 | 3.39 | 3.49 | -.105 | -.94 | .3504 |

표 15. 일가치감에 대한 실험/통제와 사전/사후간 혼합이원변량분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|----------|----|--------|-------|----------|-------|
| 실험/통제(A) | 1 | 0.223 | 0.223 | 0.60 | .4396 |
| 사전/사후(B) | 1 | 2.213 | 2.213 | 29.13*** | .0001 |
| A×B | 1 | 1.228 | 1.228 | 16.17*** | .0001 |
| S(A) | 72 | 26.651 | 0.370 | - | - |
| B*S(A) | 72 | 5.470 | 0.075 | - | - |

***p<.001

표 16. 일가치감에 대한 실험/통제와 사전/사후간 상호작용의 단순주효과 분석결과

| 변량원 | df | SS | MS | F | p |
|-------------|----|-------|-------|----------|-------|
| 사전/사후 at 실험 | 1 | 3.283 | 3.283 | 43.21*** | .0001 |
| 사전/사후 at 통제 | 1 | 0.074 | 0.074 | 0.98 | .3263 |

***p<.001

유의한 것으로 나타났으며, 따라서 상호작용효과를 해석하기 위해 실험집단과 통제집단별 사전/사후 측정치에 대한 단순주효과 분석을 실시하였다. 표 16에서 볼 수 있듯이, 실험집단에서는

TVC 프로그램을 실시하기 이전($M=3.39$, $SD=0.52$)에 비해 실시한 이후($M=3.82$, $SD=0.42$)에 일가치감 지각이 높아진 반면에, $F(1,72)=43.22$, $p<.0001$, 통제집단에서는 사전측정치($M=3.49$, $SD=0.44$)와 사후측정치($M=3.56$, $SD=0.50$)간 일가치감 지각에서 차이가 없는 것으로 나타났다.

논 의

본 연구에서는 현장실험을 통해 일가치감 결정요인들이 일가치감에 미치는 효과를 검증하고자 하였다. 이를 위해 일가치감 모형을 토대로 '업무가치증진(TVC)' 프로그램을 개발하여, TVC 프로그램의 실시를 통해 일가치감 결정요인들에서의 변화를 위한 3달간의 활동들을 실시한 실험집단과 TVC 프로그램의 실시없이 실험집단과 동일한 시기에 사전측정과 사후측정을 실시한 통제집단 간 일가치감에서 변화가 있는지를 검증하고자 하였다.

TVC 프로그램의 실시를 통한 일가치감 결정요인들에서의 변화가 효과적인지를 밝히기 위해 조작점검을 실시하였으며, 분석결과 실험집단에서는 TVC 실시이전에 비해 TVC를 실시한 이후에 업무수행 과정 차원의 '과정의 효율성', 업무수행 결과 차원의 '결과의 유용성', 개인비전 차원의 '비전의 실현성' 및 사회적 평가 차원의 '사회적 인정' 등이 통계적으로 유의하게 높아진 반면에, 통제집단에서는 실험집단과 통제집단 간에 일가치감 결정요인들 모두에서 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 TVC 활동을 통해 효과적으로 일가치감 결정요인들이 향상되었음을 의미하는 것이라 할 수 있다.

그러나, 업무특성 차원의 '업무의 중요성'에서는 실험집단과 통제집단 모두에서 사전측정치와

사후측정치간 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 업무 자체의 특성에 대한 중요성 지각이 다른 일가치감 결정요인들에 비해 비교적 안정적임을 의미하는 것이라 할 수 있다. TVC 활동은 팀 단위의 자율적 변화 활동으로서, 리더십의 변화와 불필요한 업무의 제거 및 업무효율성 개선을 통한 '업무수행 과정의 효율성' 증진 활동, 자신의 업무가 수행되지 않았을 때의 결과들에 대한 상상과 자신의 업무가 갖는 중요성에 대한 스스로의 재평가 등을 통한 각자의 업무수행 결과가 갖는 '결과의 유용성' 지각 증진 활동, 서로의 업무에 대한 상호 피드백 및 각자의 업무가 개인의 조직 내 성장과 개인 비전에서 갖는 의미 등에 대한 재인식 등을 통한 '비전의 실현성' 지각 증진 활동, 그리고 서로의 업무 애로사항에 대한 인정과 격려 및 개인의 담당업무에 대한 상호 칭찬과 관심 표현 등을 통한 '사회적 인정'의 증진 활동이 주를 이룬다. 반면에, '업무의 중요성'에 대해서는 팀장과 팀원 간의 논의를 통한 직무순환이나 직무확충 등을 권고하고 있으나, 직무순환과 직무확충은 팀 자체의 자율적 변화 노력에 의해서 변화되기가 상대적으로 힘든 더 큰 단위의 조직(부문, 본부, 회사) 차원의 노력이 요구되며, 다른 일가치감 결정요인들에 비해 상대적으로 시스템적 변화가 요구된다는 측면에서 3개월 간의 TVC 활동을 통해 변화되기에는 쉽지 않았던 것으로 해석될 수 있었다. 또한, 업무의 중요성에 대한 변화가 효과적이지 못했던 또 다른 이유는, 본 연구가 주로 엔지니어들을 대상으로 이루어졌기 때문일 수 있다. 엔지니어들의 경우 자신의 전문 분야에 따라 업무 자체가 고정되기 때문에, 공장의 설비나 기계를 바꾸기 전에는 업무 자체의 변화가 어려울 수 있게 되며, 직무순환이나 담당 업무의 변경이 쉽지 않기 때문에, 업무의 중요성

에 대한 변화가 어려울 수 있게 된다.

TVC활동을 통해 증진된 일가치감 결정요인이 실제 일가치감을 향상시켰는지 알아보고자 분석한 결과, TVC를 실시한 실험집단에서는 사전측정치에 비해 사후측정치에서 일가치감이 유의하게 증가한 것으로 나타난 반면에, 통제집단에서는 사전측정치와 사후측정치간 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 TVC 실시를 통한 과정의 효율성, 결과의 유용성, 비전의 실현성, 및 사회적 인정의 증진으로 인해 실험참가자들의 일가치감이 높아지게 되었음을 의미하는 것이라 할 수 있다.

이러한 연구 결과는 두 가지 측면에서 의미를 갖는다 할 수 있다. 첫째는, 오동근 등(2004)에서 제시한 일가치감 모형을 현장실험을 통해 입증하였다는데 그 의미가 있다 하겠다. 오동근 등(2004)은 사례연구와 현장조사를 통해 사람들이 자신의 일에 대해 가치를 느끼는 것이 조직효과성에 중요하다는 것과, 사람들의 일가치감이 업무의 중요성, 과정의 효율성, 결과의 유용성, 비전의 실현성, 및 사회적 인정 등의 5가지 일가치감 결정요인들에 의해 결정된다는 것을 입증하였다. 본 현장실험의 결과는 일가치감 결정요인들의 증가를 통해 사람들의 일가치감이 증진됨을 실험을 통해 입증함으로써, 오동근 등(2004)이 제시한 일가치감 모형의 타당성을 보다 확고하게 입증할 수 있었다는데 그 의미가 있다 하겠다.

두 번째는 업무가치증진(TVC) 프로그램의 개발을 통해, 일가치감 결정요인들을 증진하기 위해 기업현장에서 활용할 수 있는 개입활동을 개발하였다는데서 그 의미를 찾을 수 있을 것이다. 기존의 직무확충 모형이나 직무확대 모형들에서는 개인의 직무만족, 직무몰입, 직무동기, 직무수행 등의 조직효과성 변인들의 증진을 위해 일

자체 특성의 변화에 초점을 두어 왔으나(Hackman, 1976; Hackman & Lawler, 1971; Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957; Steers & Porter, 1991), 본 연구에서는 이러한 일 자체의 특성 외에도, 업무수행 과정과 결과 차원 및 개인의 비전과 사회적 평가 차원에서의 변화가 일가치감의 변화에 영향을 미침을 입증하였다. 본 현장실험 결과, TVC 프로그램은 업무수행 과정의 효율성, 업무수행 결과의 유용성, 개인비전의 실현성, 및 사회적 인정의 증진에 효과적인 것으로 나타났으며, 이를 통해 일가치감이 증진됨이 입증되었다. 그러나, 업무 자체 특성의 경우에는 TVC 프로그램의 실시에 따른 변화가 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는, 구성원들의 일가치감 증진을 위한 구체적인 방법을 제시하였다는 점에서, 현장에서의 조직활성화에 대해 갖는 시사점이 크다 하겠다. 그 구체적인 예로서, 최근 국내의 많은 기업들이 기업의 지속적 경쟁 우위의 원동력은 구성원들에게 있으며, 조직의 발전을 위한 구성원들의 자발적 참여와 노력을 이끌어내기 위해서는 구성원 중시의 조직문화가 중요함을 인식하고, 이를 위해 많은 시간과 비용을 투자하고 있다. 이들 기업이 추구하는 것은 구성원들이 자신의 업무를 통해 보람과 자부심을 느끼고, 즐겁게 열심히 일하는 조직문화의 구축이라 할 수 있으며, 따라서 그 핵심은 구성원들 모두가 자신의 일에서 가치를 느낄 수 있도록 하는데 있다 하겠다. 또한 그 일환으로 제시되고 있는 최근의 '재미있는 일터 만들기'는 사람들이 즐겁게 일할 수 있도록 하기 위한 노력이라 할 수 있을 것이다. 일부 기업들이 이를 단순히 생일 파티, 칭찬 카드 발급, 커피 브레이크 등과 같은 다양한 이벤트의 필요성으로 받아들이고 있으나, 그 근본적인 의미는 이벤트 자체가 갖는 즐거움이 아닌,

그러한 이벤트들을 통해 서로가 서로에게 관심을 갖고 상대방에게 인정과 칭찬을 제공하며, 원활한 커뮤니케이션과 피드백을 통해 불필요한 업무를 줄이고 업무의 효율성을 높일 수 있도록 함으로써, 각자가 자신의 업무에 대해 가치를 느낄 수 있도록 하는데 있다 할 수 있을 것이다. 이러한 의미에서 본 연구에서 제시한 5가지의 일가치 특성요인들은 구성원들이 자신의 업무에 대해 가치를 인식할 수 있도록 하기 위해, 조직의 리더와 구성원들이 어떠한 노력을 해야 할 것인가에 대한 해답을 제시하였으며, TVC 프로그램의 개발을 통해 이를 현장에 적용할 수 있도록 하였다는 점에서 중요한 의미를 갖는다 할 수 있을 것이다.

그러나, 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계를 가질 수 있다. 이러한 한계는 현장실험이 갖는 방법론적 한계로서, 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째는 조사대상의 한계이다. 본 현장실험은 L제조회사만을 대상으로 이루어짐으로써, 이러한 연구결과가 대상 기업에서만 특징이 아닌 보다 일반화 가능한 결과임을 입증하기 위해서는 여러 기업에서 TVC 프로그램을 적용하고 그 효과를 검증하는 노력이 요구된다 하겠다. 특히, 이 회사의 특성상 조사대상자들이 대부분 남성(약 90%)들이었다는 점도 한계로 지적될 수 있을 것이다.

둘째, 실험집단과 통제집단 간 특성에서의 차이이다. 본 연구의 표 2와 표 12에서 볼 수 있듯이 사전측정치에서 실험집단에 비해 통제집단이 5가지의 일가치감 결정요인들 및 일가치감에서 다소 높은 것으로 나타났다. 이러한 사전측정치에서의 차이는 현장실험이 갖는 실험조건별 무선배치(random assignment)의 한계에 의한 것이라 할 수 있다. 본 현장실험은 TVC 촉진자 교육 후 일괄적으로 사전조사를 실시한 뒤, 자체적으로

TVC 활동이 필요하다고 생각하는 팀들에 대해서만 활동을 실시하도록 하였으며, 따라서 이들 중 TVC 활동을 실시한 팀은 사전조사 결과 자신들의 팀에 더 문제가 있다고 생각되는 팀들일 가능성이 있기 때문에 실험집단이 통제집단에 비해 일가치감 결정요인들 및 일가치감의 수준이 낮았을 가능성이 있다. 이들 모든 변인들에서 실험집단과 통제집단 간 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나기는 하였으나, 사전측정치가 낮았던 실험집단이 통제집단에 비해 TVC의 효과가 더 크게 나타났을 가능성이 있다는 점에서, 본 연구의 한계로서 지적할 수 있을 것이다. 특히, 조직활성화를 위한 현장 개입 프로그램의 경우에는 문제 있는 팀들을 대상으로 하게 되므로, 향후 조직활성화 개입 프로그램에 대한 현장실험을 실시할 때에는 이러한 실험집단과 통제집단간 사전 측정치에서의 차이 가능성을 고려해야 할 것이다.

셋째, TVC 프로그램을 통한 일가치감 결정요인들의 조작이 갖는 한계이다. 현장실험에 대한 조작점점 결과 일가치감 결정요인들 중 업무특성 차원의 업무의 중요성의 경우에는 실험집단과 통제집단 모두에서 변화가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 TVC 프로그램을 통한 변화 노력이 업무 자체의 중요성에 대한 지각의 변화를 가져오지 못하였음을 의미하며, 따라서 본 현장실험을 통해 업무특성 차원의 중요성의 효과에 대해서는 검증할 수 없었다. 이러한 결과는 세 가지 측면에서 그 이유를 찾을 수 있을 것이다. 첫 번째는, 본 현장실험의 대상이 L제조업의 사무기술직을 대상으로 이루어졌기 때문일 수 있을 것이다. 이들은 대부분 엔지니어들로서, 자신의 전문분야에 따라 업무 자체가 고정되기 때문에 공장의 설비나 기계를 바꾸기 전에는 업무 자체의 변화가 어려울 수 있게 된다. 두 번째는,

실험대상자들이 주로 엔지니어들이므로, 이들의 담당업무의 변화를 위해서는 개인의 역량증진이 뒷받침 되어야 하며, 3개월의 본 현장실험 기간이 이를 위한 자기개발의 시간으로는 부족했을 수 있을 것이다. 세 번째는 본 TVC 프로그램이 업무의 중요성에 대한 변화에 대해서는 효과적이지 않았기 때문일 수 있다. 만일 업무의 중요성에 대한 조작의 실패가 앞의 두 가지 이유에서 밝힌 샘플의 특성 때문이 아닌 실제 TVC 프로그램의 한계 때문이라면, 직무재설계나 직무순환 등을 통한 업무특성 자체의 변화나 업무특성의 인식변화를 통해 업무의 중요성에 대한 지각의 변화를 가져올 수 있도록 TVC 프로그램이 수정되어야 할 것이다.

본 연구의 네 번째 한계는, 본 연구에서의 현장실험에서 나타난 일가치감 결정요인들의 변화와 일가치감의 변화가 호손효과에 의한 일시적인 변화일 가능성에 대한 한계이다. 본 연구에서, 사전 측정 후 3개월이 지난 시점에서의 사후측정만이 이루어졌고, 그 후 다시 1년 후에 측정이 이루어지지 않았기 때문에 호손효과일 가능성을 완전히 배제할 수는 없을 것이다. 그러나, 호손효과와 달리 3개월 이후에도 각 집단에서 자율적으로 TVC과정에서 계획한 활동들(예, 지속적 정보공유, 지속적 조직학습을 통한 팀원들의 역량증진 노력 등)을 지속하고 있음이 사내에서 보고되고 있다는 점은 TVC 활동을 통해 참가 팀들에서의 변화가 지속적으로 이루어지고 있음을 의미한다 할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 오동근 (2004). 일가치감이 직무효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(3),
- 오동근, 이영석, 김명언, 서용원 (2004). 일가치감 및 그 결정요인의 척도개발 및 타당화, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(2), 187-221.
- 이영석, 조연식 (2000). 업무가치 창조활동이 직무특성과 집단효율성에 미치는 영향. 2000년도 인재개발 종합대회 발표논문집. LG 인화원.
- 이영석, 오동근 (2003). 업무가치 증진활동 매뉴얼 (6판). 서울: ORP연구소.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human in organizational settings*. New York: The Free Press.
- Hackman, J. R. (1976). Work design. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Ed.), *Improving life at work*. Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing Company.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reaction to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitude: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*(2nd.). New York: Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. NY: McGraw-Hill.
- Rogers, C. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework, in S. Koch(ed.), *Psychology: A study of science*, Vol 3. New York: McGraw-Hill.
- 오동근 (2004). 일가치감이 직무효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 한국심리학회지: 산업 및

- Steers, R.M., & Porter, L.W.(1991). *Motivation and work behavior*(5th.). New York: McGraw- Hill.
- Maslow, A. H. (1971). *The further research of human nature*. New York: Penguin.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement motivation can be developed. *Harvard Business Review*, November-December: 20.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48-70.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Pierce, J. L., Garder, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organizational-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(3), 622-648.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Chusmir, L. H. (1982). Job commitment and the organizational woman, *Academy of Management Review*, 7(4), 595-602.
- Hall, T., & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 47, 340-350.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organization*, 18, 75-109.
- Korman, A. K. (1971). *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meanings and work motivation. In A. Brief, & W. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 107-134). Lexington, MA/New York: Free Press.

1차 원고접수 : 2004. 8. 30

최종게재결정 : 2004. 10. 19

Effects of perceived value of work(PVW) determinants on PVW: A field experiment through 'task value creation(TVC)' program

Dongkeun Oh

Youngseok Lee

ORP Institute

The purpose of this study was to verify effects of perceived value of work(PVW) determinants on PVW through field experiments. For this study, 'Task Value Creation (TVC)' program based on PVW determinants was developed. Then mean differences in PVW determinants and PVW between the experiment group(n=36) that participated in the TVC program and the control group(n=38) that did not participated in it, was compared. The result revealed that the experiment group showed a significant increase of the other four PVW determinants(that is, process efficiency, result utility, vision actualizability, and social recognition) except for job significance, and that PVW was also accordingly increased. However, the control group did not show any meaningful increase of PVW determinants and PVW as well. The result of this study has an important contribution to the field of organizational revitalization in that the effect of PVW determinants on PVW was proved through a field experiment and the effectiveness of TVC program developed aiming at increasing employee's PVW was confirmed.

key words : perceived value of work, PVW, work values, task value creation, TVC