

# 조직기술에 따른 조직사회화전략의 효과성에 대한 연구\* - 부서수준의 기술을 중심으로 -

신 상 근\*\*

논문접수일 : 94. 7

게재확정일 : 94. 10

## 초 록

본 연구는 조직사회화전략의 효과성에 대해 조직기술이 지니는 효과를 분석하였다. 조직사회화에 대한 기존의 연구들은 조직사회화의 효과성을 판단함에 있어, 각 연구에서 나름대로 정의한 조직사회화기간이 끝나는 시점에서 조직사회화의 효과성을 측정하였다. 그러나 본 연구는 과거 연구들이 지니는 조직사회화의 효과성 측정시기와 사용변수에 있어서의 문제점을 지적하여 조직사회화과정 이후의 역할갈등변수를 이용하여 조직사회화전략의 효과성을 측정하였다.

본 연구는 조직사회화활동중 조직사회화전략에 그 연구초점을 두었으며, 연구결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 조직이 사용하는 조직사회화전략을 분류할 수 있었다.

둘째, 조직사회화전략들의 한쪽 극단을 모두 집단화조직사회화전략으로 파악할 수 있었다.

셋째, 조직사회화 전략의 집단화정도가 높을수록 조직구성원의 역할갈등수준이 낮았다.

넷째, 조직기술에 따라 조직사회화전략의 효과성이 달라짐을 파악하였다.

본 연구결과에 따르면 조직사회화기간이 종료된 시점에서 조직사회화활동의 효과성을 판단하는 것은 불합리하며 조직사회화의 효과성 판단은 이후 조직생활과의 비교를 통해서 이루어져야 함을 알 수 있다. 또한 본 연구는 조직사회화전략의 선택에 대한 기준을 제공하여 줄 수 있으며, 이에 따라 조직구성원의 이동배치와 재교육시 조직구성원이 사용하게 될 기술에 따라 재사회화전략의 선택에 필요한 기준도 제시해 줄 수 있을 것이다.

\* 본 논문에 대해 많은 학문적 지도와 세심한 조언을 베풀어 주신 김 인수 교수님과 문 형구 교수님께 깊이 감사드립니다.

\*\* 고려대학교 경영학과 박사과정

## I. 서론

조직사회화는 사회학에서 말하는 사회화(socialization)의 개념을 조직차원에 적용시킨 것으로, 신입구성원이 정상적인 조직구성원이 되어가는 과정을 의미한다. 신입구성원을 신속히 정상적인 조직구성원으로 만드는 것은 조직목표달성에는 물론 조직의 근본문제인 조직생존에 있어서도 매우 중요한 문제이다(Van Maanen and Schein, 1979). 따라서 조직은 신입구성원의 조직사회화과정에 대해 적극적인 행동을 취하게 되며, 이러한 조직의 적극적인 행동을 조직사회화활동이라 한다. 이와같이 조직사회화는 신입구성원과 조직이라는 두 가지 차원에서 파악될 수 있다.

조직사회화에 대한 기존의 연구들은 신입구성원이 조직에 진입하여 정상적인 조직구성원이 되어가는 과정을 전반적으로 연구하였다. 이러한 기존의 연구들은 조직사회화과정중의 특정 사건과 개인심리에 초점을 맞춘 조직사회화의 특성에 대한 연구(Hughes, 1958; Brim, 1966; Van Maanen, 1976, 1977), 조직사회화과정의 단계를 연구한 조직사회화단계에 대한 연구(Merton, 1957; Feldman, 1976; Van Maanen, 1976), 조직사회화과정중 조직이 신입구성원에게 제공하는 정보내용에 연구초점을 맞춘 조직사회화내용에 대한 연구(Brim, 1966; Schein, 1971; Fisher, 1986), 조직사회화과정중 조직이 신입구성원에게 제공하는 정보의 전달형식을 연구한 조직사회화전략에 대한 연구(Wheeler, 1966; Glaser and Strauss, 1971; Van Maanen and Schein, 1979; Jones, 1986)로 나누어 볼 수 있다. 이러한 기존의 연구중 조직사회화과정의 특성과 단계에 대한 연구는 앞에서 밝힌 조직사회화에 대한 정의중 개인적 관점에 입각한 조직사회화연구이며 조직사회화과정의 내용과 전략은 조직적 관점에서의 연구라 할 수 있다.

그러나 기존의 연구들의 대부분 한가지 점에 있어 공통적인 문제점을 지니고 있는데 그것은 바로 조직사회화 효과성의 파악에 있어서의 문제점이다. 그 중 첫번째 문제점이 바로 조직사회화의 효과성측정시기의 부적절성이다. 즉, 신입구성원을 이후에 정상적인 조직생활을 할 수 있도록 만드는 것이 조직사회화의 목적임(Schein, 1968; Feldman, 1976; Van Maanen and Schein, 1979; Louis, 1980)에도 불구하고, 조직사회화에 대한 기존의 연구들은 조직사회화와 이후의 조직생활간의 비교를 통해 조직사회화의 효과성을 밝히기 보다는 각 연구에서 나름

대로 정의한 조직사회화기간이 끝난 시점에서 조직사회화의 효과성을 측정하고 있다(Van Maanen, 1975; Feldman, 1976; Louis, 1980; Toffler, 1981; Jones, 1986).

또한 기존의 연구들은 조직사회화의 효과성측정을 위한 결과변수들의 사용에 있어서도 적절치 않다는 문제점을 지니고 있다. 기존의 연구들은 조직사회화의 효과성을 측정하는데 있어 직무만족(Feldman, 1976; Toffler, 1981), 직무몰입(Hall and Schneider, 1972; Feldman, 1976), 역할갈등(Jones, 1986), 역할모호성(Van Maanen, 1975; Jones, 1986), 이직의도(Feldman, 1981; Jones, 1986; Wanous, 1992) 등의 변수를 사용하였다. 즉, 기존의 연구들은 조직사회화의 효과성을 파악하는데 있어 이러한 변수들을 대용물로 사용하고 있는데, 이는 이러한 태도변수들의 양호함이 이후의 정상적인 조직생활에 도움을 줄 것이라는 생각에서 비롯된 것이다. 그러나 앞서서도 밝힌 바와 같이 이러한 변수들은 각 연구에서 나름대로 정한 조직사회화기간이 끝난 시점에서 측정되었기 때문에 조직사회화가 신입구성원의 이후 조직생활에 어느정도의 도움을 주었는가하는 조직사회화효과성의 판단에는 직접적인 도움을 제시해 주고 있지 못하다. 이는 이러한 변수들이 이후의 조직생활에 의해 많이 변화할 수 있으며 기존의 연구에서도 독립변수가 아닌 대부분 결과변수로 사용되었기 때문이다(Porter et al. 1975; Mobley, 1977; Locke, Latham and Erez, 1988; Organ, 1988).

본 연구는 과거의 연구들이 지니는 이러한 문제점을 극복하기 위하여 조직생활과 연결지어 조직사회화의 효과성을 파악하고자 하였다. 조직생활을 나타내는 변수로는 조직기술중 부서 수준의 기술이라고 할 수 있는 Perrow(1967)의 기술분류를 사용하였다. 본 연구는 대부분의 조직사회화연구들이 개념적·이론적이었던 것과는 달리 보다 실제적인 연구를 위해 조직사회화이론에서 조직사회화전략에 그 영역을 국한시켰다. 즉, 조직사회화과정에서 신입구성원에게 정보가 전달되는 형식을 뜻하는 조직사회화전략(Van Maanen and Schein, 1979; Jones, 1986)의 효과성이 조직기술에 따라 어떻게 결정되는지를 살펴보았다. 이는 조직사회화전략과 조직기술간의 적합관계를 살핌으로써 조직사회화의 효과성을 밝혀보고자 하는 의도에서 제시된 것이다.

Perrow의 기술분류와 조직사회화전략의 분류는 그 관계에 있어 흥미로운 연구의문점을 제시해준다. 즉, 기술에 따라 요구되는 개인의 업무성향이나 업무처리방식이 조직사회화전략에 의해서도 나타날 수 있다는 것인데, 이러한 점은 조직사회화전략의 결과물이 조직기술과 적합한지를 파악해 보아야한다는 점을 제시해주고 있다.

조직사회화의 효과성을 측정하기 위한 변수로는 역할갈등(role conflict)변수를 사용하였다. 이는 조직사회화가 신입구성원이 정상적인 조직생활을 하게 되는데 도움을 주었는가를 기준으로 조직사회화의 효과성을 파악하기 위한 것으로, 조직사회화를 통해 신입구성원이 얻은 가치, 목표, 행동규범 등과 이후 조직구성원이 정상적인 조직생활을 수행하는데 필요한 가치, 목표, 행동규범 등의 일치정도에 따라 조직구성원의 역할갈등수준은 달라질 것이기 때문이다. 여기서 정상적인 조직생활을 수행하는데 필요한 가치, 목표, 행동규범 등은 바로 조직기술에 의해 발생하는 것이며, 각각의 기술에 따라 이러한 가치, 목표, 행동규범 등이 달라지게 된다(Perrow, 1967).

## II. 이론적 배경

### 2.1 조직사회화전략

신입구성원은 조직진입초기에 많은 혼란과 낯설음으로 인한 현실충격(reality shock)을 겪게 되며(Hughes, 1958), 이러한 현실충격을 극복하기 위하여 많은 정보를 원하게 된다. 신입구성원의 이러한 활동이 정보탐색활동(information seeking activity)이며 조직은 이러한 신입구성원의 정보탐색활동에 영향을 미침으로써 신입구성원의 원활한 조직적응을 도울 수 있다(Miller and Jablin, 1991; Morrison, 1993).

정보탐색활동에 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 방법중의 하나가 상황과 개인에 적절한 특성의 조직사회화전략을 사용하는 것이다(Jones, 1986). 조직사회화전략이란 조직내 개인이 느끼는 역할변화경험이 구조화되어 있는 형태를 말하는 것으로(Van Maanen, 1978), 조직사회화상황의 구조라고 할 수 있다. 또한 이러한 조직사회화전략들은 조직구성원들의 차별화를 위해 선별적으로 사용되어질 수 있다.

조직사회화전략에 대한 대표적인 연구는 Van Maanen and Schein(1979)의 연구를 들 수 있다. 이들은 각각의 조직사회화전략들이 신입구성원에 대해 지니는 효과를 체계적으로 분석하였으며, 조직사회화전략은 신입구성원들의 이후 상태에 많은 영향을 미친다고 하였다. 이들

은 여섯개의 조직사회화전략을 파악하였으며, Jones(1986)는 각 조직사회화전략이 조직구성원의 역할반응에 미치는 영향에 따라 이를 다시 크게 개인화(individualized)사회화전략과 집단화(institutionalized)사회화전략으로 분류하였다.

조직사회화전략에 대한 Van Maanen and Schein(1979)과 Jones(1986)의 주장을 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

	집단화사회화전략	개인화사회화전략
상황	집단적(collective) 공식적(formal)	개인적(individual) 비공식적(informal)
내용	순차적(sequential) 고정적(fixed)	임의적(random) 변동적(variable)
사회적 측면	연속적(serial) 부여적(investiture)	이산적(disjunctive) 소거적(divestiture)

<그림 1> 조직사회화전략의 분류

Jones(1986)에 따르면 <그림 1>의 처음 두 사회화전략차원은 조직이 신입구성원에게 정보를 제공하는 상황(context)에 대한 것으로, 집단적사회화전략은 신입구성원들이 공통의 학습경험을 하는 것을 말하며, 개인적사회화전략은 각각의 신입구성원마다 독특한 학습경험을 하도록 만드는 것이다. 공식적사회화전략은 교육을 받는 동안 신입구성원들을 다른 조직구성원들과 분리시키는 것을 말하며, 비공식적사회화전략은 신입구성원이 작업집단의 일부분으로 참여한 가운데 조직생활에 대해 배우는 것을 의미한다.

다음의 두 조직사회화전략은 조직사회화를 통해 신입구성원에게 제공되는 정보의 내용(content)에 대한 것이다. 순차적사회화전략은 신입구성원이 장차 조직에서 경험하게 될 것의 순서에 대한 정확한 정보를 제공하는 것을 말하며, 고정적사회화전략은 신입구성원에게 조직사회화 과정에서 각 단계를 마치는데 소요되는 시간에 대한 정확한 정보를 제공하는 것을 말한다. 변동적사회화전략은 고정적사회화전략과는 반대로 신입구성원이 언제 특정한 단계에 다다를 것인지에 대한 정확한 정보를 제공하지 않는 것을 말한다.

마지막 두 조직사회화전략은 사회적 측면(social aspect)을 나타내는 것으로, 연속적사회화전략은 경험많은 고참구성원이 신입구성원에 대한 역할모형(role model)이 되는 것을 말하는

반면 이산적사회화전략은 이러한 고참구성원의 도움이 없이 신입구성원 스스로 자신의 상황에 대한 정의를 내리도록 만드는 것이다. 부여적사회화전략과 소거적사회화전략은 신입구성원이 조직에 들어와서 기존의 고참구성원들로부터 각기 긍정적 지원을 받는지, 부정적 지원을 받는지에 대한 것을 나타낸다.

Van Maanen and Schein(1979)은 조직사회화전략이 신입구성원의 역할적응에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 이론적 근거를 제시하였다. 그들의 연구에 의하면, 조직이 사용한 조직사회화전략은 신입구성원들에게 제공되는 정보의 전달형태를 결정하고 이에 따라 신입구성원들은 자신의 역할에 대한 태도가 달라진다고 하였으며, 조직사회화에 따른 조직구성원의 반응을 크게 순응적(custodial)반응과 혁신적(innovative)반응으로 제시하고 있다. 이러한 현상을 Jones(1986)는 역할적응(role orientation)이라고 하였으며, 이러한 각각의 반응을 이끌어냄에 따라 Van Maanen and Schein(1979)이 분류한 조직사회화전략을 크게 집단화사회화전략과 개인화사회화전략으로 분류하였다.

집단화사회화과정을 거친 신입구성원들은 개인화사회화과정을 거친 신입구성원들보다 더 높은 정도의 순응적 반응을 나타낼 것이다(Van Maanen and Schein, 1979). 이는 집단적, 공식적으로 조직사회화를 거친 신입구성원들은 공통의 경험을 하며, 교육기간동안 정상적인 조직활동과 떨어져 있게 되므로 이러한 신입구성원들은 좁은 상황범위에만 노출되기 때문이다. 이러한 이유로 인해 집단화사회화전략은 개인화사회화전략보다 조직사회화대상인 조직구성원에 대해 혁신적 사고와 행동을 덜 불러 일으키게 된다. 연속적전략도 비슷한 이유로 인해 순응적 역할적응을 불러 일으킬 것이다. 순차적이며 고정적전략은 신입구성원에게 조직내에서 자신들의 발전과정의 순서와 경과시간에 대한 완전한 정보를 제공함으로써, 역할에 대한 혁신적 반응을 불러 일으킬 가능성을 매우 낮게 만든다. 마지막으로 부여적사회화전략은 혁신적 역할적응을 불러 일으키게 되는데, 이는 신입구성원들에게 자신들의 행동에 대한 가정에 의문점을 갖게 만들어 그러한 가정들을 수정·변경케 만들기 때문이다.

Jones(1986)의 연구와 Van Maanen and Schein(1979)의 연구는 두가지 조직사회화전략 차원에서 상반되는 주장을 하고 있다.

첫째, Van Maanen and Schein(1979)은 고정적사회화전략은 신입구성원에게 앞으로의 조직경험에 대한 시간적 정보를 제공함으로써 이것이 혁신적인 반응을 불러 일으킬 것이라고 주장한 반면, Jones(1986)는 고정적사회화전략이 제공해 주는 확실성으로 인해 혁신성이 감소될

것이라고 주장하고 있다.

둘째, Van Maanen and Schein(1979)은 부여적사회화전략이 신입구성원들로 하여금 그들 자신의 믿음과 행동을 강화시키도록 하기 때문에 혁신적 역할적응을 불러 일으킬 것이라고 주장하였으며, Jones(1986)는 부여적사회화전략의 긍정적 지원은 신입구성원들의 믿음과 행동에 대한 의문을 감소시키기 때문에, 부여적 전략은 순응적 역할적응을 가져올 것이라고 보고 있다. 본 연구에서는 Jones(1986)의 역할적응개념을 연구기저로 삼고 있으므로 Jones의 분류를 따르기로 한다.

그러나 이 두 연구는 공통적인 비판대상점을 지니고 있다. 이 두 연구 모두 각각의 조직사회화전략차원에서 양극단점을 제시하고 있으며, 이러한 양극단의 조직사회화전략은 각기 다른 효과를 지니고 있다고 주장하고 있다. 그러나 이들은 어느점에서 양극단의 구분이 가능한지와 각 차원의 중간점은 어떻게 해석해야하는지에 대해서는 아무런 설명을 해주고 있지 못하다. 연구자는 이러한 각각의 조직사회화전략차원들의 양극단이 하나의 동일한 연속선상에 놓여 있고 양극단을 나눌 수 있는 명확한 기준이 없기 때문에 각 차원의 양극단을 개별적으로 파악한다는 것이 불합리하다고 생각된다. 즉, 각각의 조직사회화전략차원은 단지 한개의 개념만을 말하는 일차원일뿐이며, 동시에 양극단의 두 가지 개념을 말하는 것은 직관적으로는 가능하나 이론적으로는 타당하지 않다고 생각된다. 예를 들어 집단화-개인화차원을 생각해 볼 때, 이 차원이 집단화와 개인화 두 가지 개념을 모두 포함하고 있다고 보아야 할 것이 아니라 집단화정도가 높은지 낮은지내지는 그에 따라 개인화정도가 낮은지 높은지로 파악하는 것이 더 합당하다는 것이다.

## 2.2 조직기술

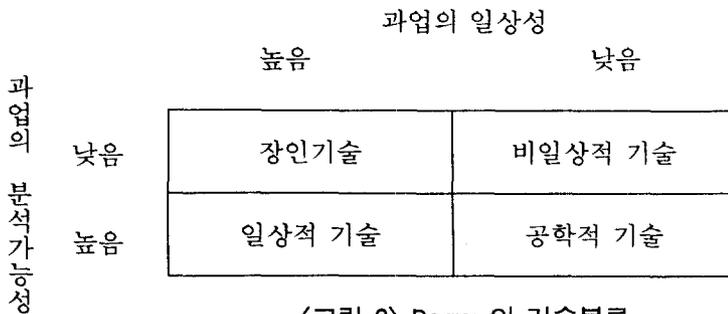
기술이란 조직내에서 투입물(input)을 산출물(output)로 변환시키는 과정에서의 모든 것을 말하며, 조직이론에서 정의하는 기술의 개념은 조직내에서 수행되는 변환과정에서 사용되는 기계, 종업원의 교육과 기술 그리고 작업절차 등을 포함한다. 따라서 기술의 개념은 '제조'나 '기계적'이라는 의미에만 국한되는 것이 아니며 모든 조직에 적용될 수 있는 개념인 것이다(Daft, 1986). 조직기술은 분석수준에 따라 조직수준, 부서수준, 개인수준으로 분류할 수 있으며(Comstock and Scott, 1977), 크게 조직수준의 기술과 부서수준의 기술로 나눌 수 있

다(Daft, 1986).

본 연구에서는 조직구성원이 거친 조직사회화전략의 결과와 실제 조직생활변수라고 할 수 있는 조직기술의 상호작용효과를 검증하기 위해 부서수준의 조직기술을 사용하였다. 부서수준의 조직기술이란 조직내의 부서 또는 작업공정에서 쓰이는 서로 다른 기술을 의미한다. 즉, 각 부서나 작업공정에서 투입물을 산출물로 변환시키는데 사용되는 기술을 의미한다(김인수, 1991, P. 198 부분인용).

본 연구는 기술의 정의와 분류를 위해 Perrow(1967)가 제시한 기술개념을 사용하였다. Perrow(1967)의 기술분류는 부서수준의 조직기술로 과거 많은 연구에서 사용되었으며 (Hage and Aiken, 1969; Van de Ven and Delbecq, 1974; Van de Ven, Delbecq and Koenig, 1978), 조직내 정보처리(information processing)연구에까지 적용되었다(Galbraith, 1977; Tushman and Nadler, 1978; Daft and Macintosh, 1981).

Perrow(1967)는 기술은 “어떤 대상물을 변화시키기 위하여 도구나 기계장치의 도움을 받거나 또는 도움없이 그 대상에 대하여 가해지는 개인적인 모든 활동”이라고 정의하고 있다. 그는 작업과정 혹은 문제해결의 과정에서 당면하게 되는 예외의 수가 많고 적음을 나타내는 과업일상성(task routineness)차원과 과업상의 예외에 적절히 대응하기 위한 예외의 분석가능성(analyzability)차원을 가지고 기술을 분류하였다. 그는 이 두 차원을 기준으로 하여 일상적(routine)기술, 장인(craft)기술, 공학적(engineering)기술, 비일상적(nonroutine)기술의 4가지 기술을 밝혀내었으며, 이를 그림으로 나타내면 <그림 2>와 같다.



Perrow(1967)는 각 부서가 사용하는 기술에 따라 구성원의 사회적 구조(social structure)와 목표(goal)가 달라진다고 주장하였다. 그는 또한 목표를 크게 조직전체 목표, 제품특성목표, 파생적 목표로 나누어 이러한 각각의 목표가 기술에 따라 어떻게 달라지는지를 파악하였다. Daft(1986)는 Perrow의 기술분류에 따라 8가지 구조적 특징이 달라짐을 주장하고 있다.

본 연구에서는 조직기술의 효과를 보다 극명히 살피기 위하여 Perrow가 제시한 4가지 기술 분류중 2가지인 일상적기술과 비일상적기술만을 사용하였다. 일상적 기술을 사용하는 부서에서는 과업이 분명하고 발생하는 문제도 분석이 용이하게 때문에 안정성과 낮은 위험을 추구하게 되며 따라서 구성원의 성향은 보수적이며 소극적인 태도를 갖게 된다. 비일상적기술을 사용하는 부서에서는 과업의 일상성이 매우 높고 발생한 문제도 그 해결이 용이하지 않다. 발생한 문제를 해결하기 위해서는 많은 노력과 시간이 필요하며 구성원의 사고에 있어 많은 유연성과 창의성을 필요로 한다.

### 2.3 역할갈등

조직사회화가 효과적인지를 살펴보는 것은, 결국 신입구성원이 자신의 역할에 잘 적응했는가를 알아보는 것이라 할 수 있다. 역할(role)이란 어떤 직위에 대한 일반화된 기대의 내용이라고 할 수 있는데, 이 때 일반화된 기대란 그 직위담당자가 자기 행위에 대한 준거인(reference)의 기대내용을 적극적 또는 소극적으로 일반화한 것을 의미한다(Kahn et al., 1964). 또한 Robin(1966)은 “어떤 특정한 직위(position)와 관련된 행동에 대한 일련의 기대군”을 역할이라고 정의하였다.

역할갈등은 양립되기 어려운 두가지 이상의 기대가 한 개인에게 동시에 주어질 때 발생한다(Kahn et al., 1964; Graen, 1976). 기업의 경우 이와 같은 현상은 보편적인 것으로, 개인이 역할갈등을 느끼게 되면 스트레스를 받게 될뿐만 아니라 나아가 직무만족의 저하를 초래하며(French and Caplan, 1970), 결국에는 업무성적을 저하시키게 된다(Cohen, 1959).

본 연구에서는 조직사회화의 효과성을 측정하는데 있어 역할갈등변수를 사용하였다. 이는 앞서도 밝힌바와 같이 조직사회화의 효과성을 밝히는데 있어서 직무만족이나 직무몰입 등과 같은 변수를 사용하는 것은 적절하지가 않으며, 조직사회화전략으로 나타난 조직구성원의 역할반응이 현재 해당 조직구성원이 특정한 기술을 사용함으로써 얻게된 가치, 목표, 행동규

범 등과 상충되는지를 파악하는데는 역할갈등변수가 적절할 것이라는 판단에서 비롯된 것이다. 이상과 같은 주장을 뒷받침해주는 연구로는 Allen and Meyer(1990)의 연구를 들 수 있는데, 이들의 연구에 따르면 조직내에서 시간이 흐를수록 조직사회화가 직접적으로 조직구성원의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 정도가 줄어 들고 있다. 이러한 이유때문에 직접적으로 조직사회화와 직무만족과 조직몰입간의 관계를 보는 것은 조직사회화의 효과성을 평가하는데 적절하지 않다고 판단된다.

### Ⅲ. 연구가설과 연구방법

#### 3.1 연구가설

조직사회화는 조직구성원이 정상적으로 조직생활을 하는데 도움을 주어야 하며, 또한 이러한 목적으로 실시되고 있다. 그러나 조직사회화가 직접적·객관적으로 조직구성원의 정상적인 조직생활에 기여했는지를 파악하기란 쉬운 일이 아니다. 따라서 앞에서 밝힌 바와 같이 간접적으로나마 신입구성원이 정상적인 조직생활을 하는데 저해가 되는 요인을 조직사회화가 없애는 기능과 정도를 가지고 조직사회화의 효과성을 측정하고자 한다. 이러한 취지에서 본 연구에서는 조직사회화의 효과성을 조직구성원의 역할갈등수준을 가지고 평가하고자 한다.

Jones(1986)는 자신이 말한 집단화조직사회화전략인 집단적·공식적·연속적·고정적·순차적·부여적조직사회화전략들은 조직이 신입구성원에 대해 무엇을 어떻게 해야할지를 확실히 알려주기 때문에, 신입구성원이 자신의 주위상황을 해석·이해하는데 어려움을 느끼지 않게 해주며 따라서 조직에 훨씬 잘 적응할 수 있도록 해줄 것이라 주장하였다. 그러나 앞서도 밝혔듯이 Jones(1986)의 연구는 집단화사회화전략과 개인화사회화전략이 하나의 동일한 연속선상에 있음에도 불구하고 이들을 완전히 개별적인 두 개의 차원으로 인식하고 있다는 문제점을 지니고 있다. 따라서 본 연구에서는 조직사회화전략을 개인화사회화전략과 집단화사회화전략으로 나누지 않고 집단화차원 하나만을 사용하여 조직사회화전략의 집단화정도가 높고 낮음만으로 표현하고자 한다.

이상과 같은 기존연구들의 주장을 바탕으로 조직사회화전략과 조직구성원의 역할갈등간의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1. 조직사회화전략의 집단화정도가 높을수록 조직구성원의 역할갈등수준은 낮을 것이다.

Van Maanen and Schein(1979)과 Jones(1986)의 연구는 비록 Jones(1986)가 밝힌 집단화사회화전략에 속하는 개별적 조직사회화전략에 있어서는 완전한 일치가 되고 있지는 않지만 집단화조직사회화전략이 신입구성원의 직무만족, 직무몰입의 수준을 높이고 역할갈등, 역할모호성, 이직의도 등의 수준을 낮춘다는 점에는 주장이 일치하고 있으며, 가설1도 이러한 관점에서 제시되었다.

그러나 이러한 주장은 또 다시 비판의 대상이 될 수 있다. 이들의 주장에 따른다면 집단화조직사회화전략이 개인화조직사회화전략보다 조직사회화의 실시목적을 달성하는데 있어 항상 더 효과적이라는 의미가 된다. 하지만 이러한 결론은 너무나 단순하며 많은 설명력을 지니고 있지 못하다. 즉, 집단화조직사회화전략이 항상 긍정적인 결과를 가져오는 것만은 아니며, 개인화조직사회화전략도 경우에 따라서 긍정적인 결과를 가져올 수 있을 것이다. 이러한 판단에 대한 근거로는 앞서서도 제시했던 바와 같이 조직사회화전략과 조직기술간의 적합관계에 대한 고려때문이다. 즉, 일상적기술을 사용하는 부서에 근무하는 조직구성원에 대해서는 집단화조직사회화전략이 효과적이나 비일상적기술을 사용하는 부서에 근무하는 조직구성원에 대해서는 집단화조직사회화전략이 비효과적일 것이다. 이는 조직사회화전략으로 인해 나타난 역할반응과 조직기술로 인해 나타난 조직구성원의 사회적 구조와 목표성향간의 적합여부때문인 것이다.

따라서 가설2에서는 조직구성원의 역할갈등에 대해 조직사회화전략과 조직기술이 상호작용 효과를 지니고 있음을 보여 조직기술에 따라 조직사회화전략의 효과성이 달라짐을 밝혀 보고자 한다.

이상과 같은 주장을 바탕으로 조직사회화전략과 조직기술간의 관계를 통한 조직구성원의 역할갈등수준에 대한 가설을 제시하면 다음과 같다.

가설 2. 집단화조직사회화전략으로 조직사회화를 받았더라도 조직기술에 따라 역할갈등수준이 다를 것이다.

2-1. 비일상적 기술을 사용하는 부서의 조직구성원은 사전에 집단화조직사회화 전략으로 조직사회화를 받았을수록 역할갈등의 수준이 높을 것이다.

2-2. 일상적 기술을 사용하는 부서의 조직구성원은 사전에 집단화조직사회화 전략으로 조직사회화를 받았을수록 역할갈등의 수준이 낮을 것이다.

### 3.2. 연구방법

본 연구는 연구분석을 수행하는데 필요한 조직사회화전략, 조직기술, 역할갈등수준에 대한 자료를 얻기 위해서 설문지법을 사용하였다. 조직사회화전략을 측정하기 위한 설문으로 Jones(1986)가 개발한 설문을 이용하여 총 30개의 설문문항으로 리커트식 7점 척도를 이용하였다. 부서수준기술을 측정하기 위한 설문으로는 Withey et al. (1983)이 기존의 기술측정문항을 종합하여 제시한 10가지 설문항목중 중복되는 의미를 지닌 2개의 문항을 제외한 총 8개의 설문문항을 사용하였다. 또한 역할갈등수준을 측정하기 위하여 Rizzo et al. (1970)이 개발한 설문을 사용하였다.

부서수준의 기술을 측정하기 위한 8개의 설문항목들은 과업의 일상성차원을 측정하는 4개의 설문항목과 예외의 분석가능성차원을 측정하는 4개의 설문항목으로 이루어져 있다. Perrow(1967)의 기술분류는 크게 볼 때, 일상적 기술과 비일상적 기술로 나눌 수 있지만 본 연구에서는 동일한 연속선상의 양극단으로서의 일상적 기술과 비일상적 기술이 아닌 Perrow가 제시한 4가지 기술중의 일부분으로서의 일상적 기술과 비일상적 기술을 사용하였다. 과업의 일상성차원과 예외의 분석가능성차원의 중위수를 기준으로 두 차원 모두 중위수 이상을 일상적기술로 분류하였으며, 두 차원 모두 중위수 아래를 비일상적 기술로 분류하였다. 즉, 조직기술은 본 연구에서 측정된 다른 변수들과 동일하게 등간척도(interval scale)로 측정되었지만 분석시에는 명목척도(nominal scale)로 사용되었다.

본 연구는 일반화가능성의 제고와 표본특수성의 방지를 위해 금융업, 제조업, 컨설팅업, 신문·방송업 등 다양한 부문에 종사하는 사람들 중 총 166개의 표본을 추출하였으며, 이 중 남

자가 146명, 여자가 20명이었다. 표본은 모두 대졸이상의 학력소지자들이었으며 전체평균 해당조직근무연수는 2년이었다.

## IV. 연구결과

### 4.1 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서 사용된 조직사회화전략, 조직기술, 역할갈등수준을 측정하기 위한 설문문항들의 신뢰성을 측정하기 위하여 각 변수에 대한 설문문항들의 Cronbach's alpha를 구해 보았으며, 그 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1>에 의하면 대부분 척도들의 Cronbach's alpha가 0.6이상으로서 만족할만한 수준으로 나타났으나, 조직사회화전략중 공식적차원의 Cronbach's alpha는 0.2671로 매우 낮게 나타났다. 따라서 조직사회화전략차원중 공식적차원은 이후 분석에서 제외되었다.

또한 조직사회화전략 차원중 부여적차원을 측정하는 다섯개의 설문항목중 전체 신뢰도를 낮게 만드는 설문항목 한 개를 제외시켜, 모두 4개의 설문문항들만 사용하였다. 부서수준의 기술을 구성하는 과업의 일상성차원을 측정하는 4개의 설문문항중 한 문항이 이후 타당성검증에서 같은 요인으로 묶이지 않아서 분석에서 제외되었다.<sup>1)</sup>

조직사회화전략, 조직기술, 역할갈등수준을 측정하는데 사용한 설문사항들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 그 결과는 <표 2>, <표 3>, <표 4>와 같다.

<표 2>에서는 공식적차원을 제외한 나머지 5가지 조직사회화전략들을 측정한 설문문항들이 모두 5개의 요인으로 묶이고 있다. 요인분석에 의해 얻어진 5개의 요인들은 다섯가지 조직사회화전략들을 나타내는 것이므로 조직사회화전략을 측정한 설문문항들은 타당하다고 할 수 있다.

1) 초기항목 4개를 모두 사용했을 때의 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.6808이었다.

다항목 척도	초기항목수	최종항목수	Cronbach's $\alpha$ 계수
<u>조직사회화전략</u>			
* 집단적	5	5	.6768
* 공식적	5	0	.2671
* 순차적	5	5	.6299
* 고정적	5	5	.6112
* 연속적	5	5	.6645
* 부여적	5	4	.6039
<u>부서수준의 기술</u>			
* 과업의 일상성	4	3	.7380
* 예외의 분석가능성	3	3	.8615
<u>역할갈등</u>	5	5	.7339

〈표 1〉 변수들의 신뢰성 검증 결과

〈표 3〉는 부서수준의 기술을 측정한 설문문항들에 대해 요인분석을 실시한 결과로서 모두 2개의 요인을 제시해 주고 있다. 요인1은 예외의 분석가능성차원이며 요인2는과업의 일상성차원을 나타낸 것으로, 부서수준의 기술을 측정한 설문문항들도 타당성을 지니고 있음을 알 수 있다. 조직기술 측정시 '예외의 많음'항목은 역척도로 측정하여 분석시 다시 역척도화하였다.

〈표 4〉은 역할갈등수준을 측정한 설문문항들의 요인분석결과로서 5개의 설문문항들이 하나의 요인으로 묶여서 역할갈등수준의 측정을 위한 설문문항들도 타당성을 지니고 있음을 입증해 주고 있다. 역할변수측정시 '나의 가치관과 일치'항목은 역척도로 측정하여 분석시 다시 역척도화하였다.

요인 항목	요인 1 (순차적)	요인 2 (연속적)	요인 3 (부여적)	요인 4 (집단적)	요인 5 (고정적)
교육의 체계성	.7275	.0127	.0084	.3542	.1457
교육의 연속성	.7213	-.0506	.0908	.3442	.1424
직무간 이동성	.5027	.2974	.2613	.2711	-.2709
경력단계구분성	.4499	.0572	.1730	-.2671	.2958
이전사원 접촉	.1928	.6653	.1190	-.1287	-.2462
고참사원 관찰	-.0329	.6527	.1330	.1390	.1572
고참의 조언	-.0696	.5906	.2324	.0443	.2381
자신만의 노력	.2195	.4655	.1674	.1612	.2597
고참사원 지도	.1484	.4096	-.0034	-.0134	.1267
동료의 지원	.1061	.1667	.8304	.1456	.0730
회사, 능력인정	.0581	.0982	.5219	-.0071	.0936
동료의 적극성	.3349	.2517	.4488	.1313	.2467
고참과 거리감	.0354	.2826	.4282	.0867	-.0771
동기의 도움	.0581	.0982	-.0071	.7808	-.0936
교육의 동일성	.1702	.1584	.0403	.7116	.1129
교육참여 다소	.1232	-.1875	.2668	.5492	.1408
동기의식	.3349	.2517	.0519	.4744	.1120
개별적 교육	.1924	.0552	.0867	.4193	-.0208
교육제공정보	.2598	-.0263	.0842	.0600	.6932
교육기간정보	.2851	-.0631	.0799	.3745	.6698
경력발전정보	.0596	.3934	.1874	.0519	.5838
교육내용정보	.2104	.2444	.1940	.1901	.4962
정보획득방법	.0011	-.1547	.1476	-.0617	.4448
Eigenvalue	6.6908	2.1872	1.8450	1.6927	1.5898
% of variance	26.9	12.5	8.8	7.3	5.3
Cumulative %	26.9	39.4	48.2	55.5	60.8

〈표 2〉 조직사회화전략에 대한 요인분석결과

항목 \ 요인	요인 1 (분석가능성)	요인 2 (과업일상성)
사전정립된 지식체계	.9714	.1072
사전정립된 절차, 방식	.9056	.1628
명확한 업무처리방식	.7456	.3523
부서업무의 동일성	.1396	.8394
업무의 반복성	.2211	.7621
업무수행방법의 동일	.1303	.7585
예외의 많음	.2576	.2937
Eigenvalue	3.2164	1.2618
% of variance	45.9	18.0
Cumulative %	45.9	64.0

〈표 3〉 조직기술에 대한 요인분석 결과

항목 \ 요인	요인 1 (역할갈등)
업무수행방법의 의구심	.7803
규칙에 대한 의구심	.7227
업무의 불필요성	.6859
나의 가치관과 일치	.6714
업무의 무흥미	.6173
Eigenvalue	2.4333
% of variance	48.7
Cumulative %	48.7

〈표 4〉 역할변수에 대한 요인분석 결과

## 4.2 가설검증

가설검증에 앞서 본 연구에서 사용된 모든 변수들의 평균 및 표준편차와 상관계수를 살펴보면 <표 5>와 같다.

	평균	표준편차	부여적	순차적	연속적	고정적	집단적	역할갈등	과업일상성	분석가능성
부여적 차원	4.1683	1.0840	1.0000							
순차적 차원	3.5660	1.0908	.4205**	1.0000						
연속적 차원	4.5229	1.0988	.5230**	.3967**	1.0000					
고정적 차원	3.8248	1.0332	.3789**	.6429**	.4117**	1.0000				
집단적 차원	4.6131	1.0062	.5761**	.5202**	.3622**	.4130**	1.0000			
역할갈등	3.6980	1.0087	-.3407**	-.3225**	-.2170**	-.2470*	-.2256*	1.0000		
과업일상성	3.7745	1.1799	-.0142	.0311	.1880*	-.0099	.1056	.2321*	1.0000	
분석가능성	4.2462	1.4704	.2322*	.3435**	.3441**	.3199**	.3005**	-.0590	.4320**	1.0000

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

<표 5> 변수들간의 평균, 표준편차 및 상관관계

<표 5>를 살펴보면 각 조직사회화전략간의 상관계수가 매우 유의하게 나타나고 있다. 이를 통해 이들간의 다중결정계수를 살펴보지 않더라도 대략적으로 이들이 집단화조직사회화전략이라는 하나의 개념을 구성하고 있다는 사실을 알 수 있다. 또한 각각의 집단화조직사회화전략들과 개인의 역할갈등수준이 모두 유의한 負의 관계를 나타내고 있다. 이를 통해 가설 1이 지지될 수 있는 가능성을 엿볼 수 있다. 역할갈등수준과 조직기술의 관계는 혼재된 결과가 나타나고 있는데 과업의 일상성차원은 역할갈등수준과 유의한( $p < .01$ ) 正의 관계를 지니고 있는 반면 예외의 분석가능성차원과의 유의한 관계를 지니고 있지 못하다. 이러한 결과는 조직기술이 개인의 역할수준에는 많은 영향을 미치고 있지 못함을 의미하고 있다.

다섯개의 조직사회화전략들을 모두 집단화조직사회화전략이라고 할 수 있는지를 파악해 볼 필요가 있다. 이는 앞의 단순상관관계분석에 의해서도 그 결과가 대략적으로 나타났지만 엄밀한 분석을 위해서 각각의 조직사회화전략과 나머지 조직사회화전략들간의 다중결정계수(coefficient of multiple determination :  $R^2$ )를 구해 보았으며, 그 결과는 <표 6>와 같다.

조직사회화전략	다중결정계수	F-값(유의도)
집 단 적	.42724	28.1592(.0000)
부 여 적	.44207	29.9109(.0000)
연 속 적	.49274	36.6690(.0000)
순 차 적	.33016	18.6067(.0000)
고 정 적	.44010	29.6731(.0000)

〈표 6〉 조직사회화전략들간의 다중결정계수

〈표 6〉에서 제시된 결과로 인해 조직사회화전략들의 한쪽 극단을 하나의 개념으로 사용하는 것에 별 무리가 없다는 것과 집단화조직사회화전략차원이 존재함을 알 수 있다. 본 연구에서도 Jones(1986)의 연구에서와 마찬가지로 이를 집단화조직사회화전략이라고 한다.

조직기술을 일상적기술과 비일상적기술로 나누기 위하여 앞에서도 밝혔듯이 과업일상성차원과 과업분석가능성차원의 각각의 중위수를 이용하였다. 과업일상성차원과 과업분석가능성차원 각각의 중위수는 3.750과 4.333으로 나타났다. 조직사회화전략의 집단화정도가 높았을수록 그 조직사회화전략의 대상이었던 조직구성원의 역할갈등수준이 낮을 것이라는 가설 1을 검증하기 위하여 역할갈등수준과 조직사회화전략의 집단화정도간에 대해 다음과 같은 선형식을 가정하여 회귀분석을 실시하였다.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_i + \epsilon_i \dots\dots\dots \text{式(1)}$$

(Y<sub>i</sub> : 역할갈등수준, X<sub>i</sub> : 조직사회화전략의 집단화정도)

집단화의 수준은 다섯가지 조직사회화전략들의 합을 사용하였으며, 그 결과는 〈표 7〉과 같다.

R <sup>2</sup>	F-값	F-값의 유의도	Beta	T-값	T-값의 유의도
.12557	22.11420	.0000	-.354355	-4.703	.0000

〈표 7〉 역할갈등수준과 조직사회화전략의 집단화정도간의 회귀분석결과

〈표 7〉에 나타난 결과에 의하면 역할갈등수준과 조직사회화전략의 집단화정도간에는 반비례의 선형관계가 존재하며, 이를 나타내는 선형식의 기울기가 통계적으로 유의하게 나타나고 있다. 이는 조직사회화전략의 집단화정도가 높을수록 조직구성원의 역할갈등수준이 낮다는 의미이며 따라서 가설 1이 지지됨을 알 수 있다. 그러나 조직사회화전략의 집단화정도가 조직구성원들의 이후 역할갈등수준을 설명하는 설명력정도인  $R^2$ 는 0.12557로 낮게 나타나고 있는데, 이는 조직구성원의 역할갈등에 영향을 미치는 정도는 조직진입초기의 조직사회화과정보다는 조직진입이후의 실제 조직생활이 더 크다는 것을 의미하는 것이라 생각된다. 가설 1에 대한 검증결과는 조직생활의 경과에 따른 조직만족, 조직몰입에 대한 조직사회화의 효과감소를 밝힌 Allen and Meyer(1990)의 연구와도 그 맥을 같이 한다고 할 수 있다.

비록 그 설명력이 작기는 하지만 조직사회화전략의 집단화정도가 이후 조직구성원의 역할갈등수준에 대해 負의 영향을 미친다는 가설 1의 검증결과와 역할갈등이 조직구성원의 효과적인 업무수행에 좋지 않은 영향을 미친다는 점을 감안해 볼 때, 조직의 입장에서는 항상 집단화조직사회화전략만을 사용해야 할 것이다. 하지만 이러한 결과는 그 설명력이 매우 낮아 실제 조직관리에 그다지 큰 도움을 주지 못하리라 생각되며, 이에 따라 실제 조직생활변수를 고려할 필요성이 대두된다. 따라서 본 연구에서는 조직기술을 동시에 고려한 가설 2를 제시하였다.

가설 2는 앞서서도 밝힌 바와 같이 조직사회화전략과 조직기술이 조직구성원의 역할갈등수준에 대해 독자적인 영향을 미치면서도 상호작용효과가 있을 것이라는 것을 제시하고 있다. 본 연구에서는 가설 2를 검증하기 위하여 다음과 같은 선형식을 가정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_1 \cdot X_2 + \varepsilon_i \dots \dots \dots \text{式(2)}$$

( $Y_i$  : 역할갈등수준,  $X_1$  : 조직사회화전략의 집단화정도,

$X_2$  : 조직기술,  $X_1 \cdot X_2$  :  $X_1$ 과  $X_2$ 의 곱)

조직사회화전략과 조직기술이 역할갈등수준에 대한 상호작용효과를 지니고 있음을 밝히기 위하여 선형식에  $X_1$ 과  $X_2$ 의 곱을 세번째 항으로 넣었다(Neter, Wasserman and Kutner, 1990).  $X_2$ 의 조직기술은 더미변수(dummy variable)로 일상적기술인 경우에는 0, 비일상적 기술인 경우에는 1의 값을 부여하였으며, 각각의 경우 식(2)는 다음과 같이 표현된다.

$$E\{Y\}=\beta_0+\beta_1\cdot X_1+\beta_2\cdot(0)+\beta_3\cdot X_1\cdot(0)=\beta_0+\beta_1\cdot X_1, \quad \text{if } X_2=0. \dots\dots\dots \text{式(2)-1}$$

$$E\{Y\}=\beta_0+\beta_1\cdot X_1+\beta_2\cdot(1)+\beta_3\cdot X_1\cdot(1)=(\beta_0+\beta_2)+(\beta_1+\beta_3)\cdot X_1, \quad \text{if } X_2=1. \text{ 式(2)-1}$$

분석결과는 <표 8>과 같다. <표 8>에 따르면 가설 1의 검증결과와 같이 조직사회화전략의 집단화정도는 조직구성원의 역할갈등수준에는 유의한 負의 영향을 미친다. 하지만 그 정도는 조직기술이 미치는 영향력정도보다는 작게 나타나고 있다. 따라서 조직사회화전략이 이후 조직구성원들의 역할갈등수준에 미치는 영향력정도는 이후 실제 조직생활변수보다 작음을 알 수 있다. 또한 상호작용항의 베타계수가 유의함으로 역할갈등수준에 대해 조직사회화전략의 집단화정도와 조직기술이 상호작용효과가 존재하고 있음을 알 수 있으며, 또한 이 상호작용효과가 역할갈등수준에 가장 큰 영향력을 미침을 발견할 수 있다.

다중회귀분석에서 구한  $\beta_0$ ,  $\beta_1$ ,  $\beta_3$ 의 추정치를 식(2)-1과 식(2)-2에 대입하면 다음과 같다.

$$E\{Y\}=(8.065641)+(-.203024)\cdot X_1, \quad \text{: 일상적기술인 경우}$$

( $X_1$  : 조직사회화전략의 집단화정도)

$$E\{Y\}=(.489037)+(.180640)\cdot X_1, \quad \text{: 비일상적기술인 경우}$$

( $X_1$  : 조직사회화전략의 집단화정도)

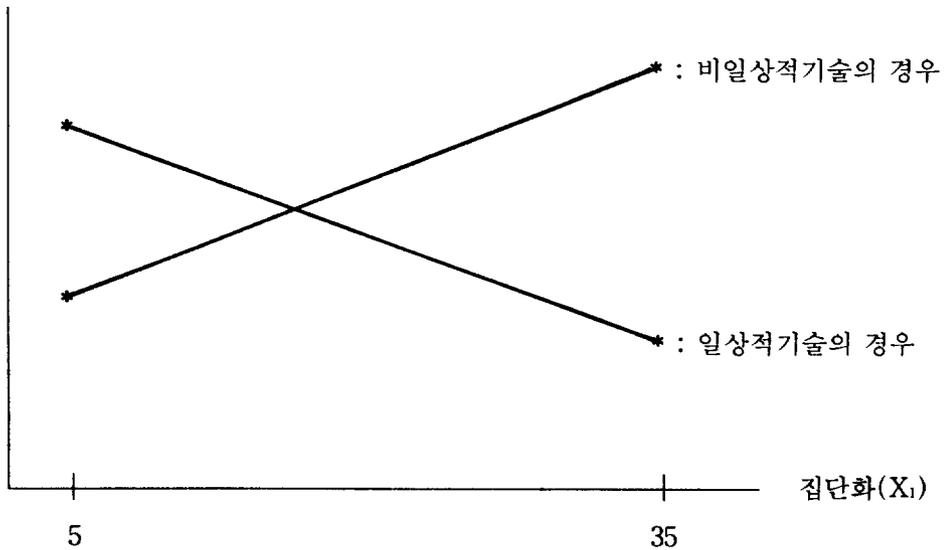
역할갈등수준에 대한 조직사회화전략의 집단화정도와 조직기술의 상호작용효과를 확실히 나타내기 위하여 위의 두 식을 그래프로 나타내면 <그림 3>과 같다.

<그림 3>에서 두 회귀직선이 교차하므로 역할갈등수준에 대해 조직사회화전략과 조직기술이 상호작용효과를 지니고 있다고 할 수 있으며, 따라서 조직사회화전략의 효과성이 조직기술에 따라 달라질 것이라는 가설 2를 지지할 수 있다.

변 수	Beta	T-값	T-값의 유의도
상호작용 조직기술	3.0929	9.908	.0000
조직사회화전략의 집단화정도	-2.7224	-9.119	.0000
	-.9086	-6.624	.0000
R <sup>2</sup>	.72750		
F-값	35.59697		
F-값의 유의도	.0000		

〈표 8〉 역할갈등수준과 조직사회화전략의 집단화정도, 조직기술, 상호작용간의 다중회귀분석결과

역학갈등(E(Y))



〈그림 3〉 조직기술에 따른 조직사회화전략의 효과

## V. 결 론

본 연구에서는 조직구성원이 조직에 들어와서 거쳤던 조직사회화과정의 유형을 밝히고자 하였으며, 그러한 조직사회화과정의 유형이라고 할 수 있는 조직사회화전략과 실제 조직생활간의 적합관계를 파악하고자 하였다.

조직사회화에 대한 기존의 많은 연구들은 조직사회화의 효과성과 유용성 등에 대해 밝히고 있는데, 각 연구에서 나름대로 가정한 조직사회화기간의 마지막 시점에서 직무만족(Feldman, 1976; Toffler, 1981), 직무몰입(Hall and Schneider, 1972; Feldman, 1976), 이직의도(Wanous, 1980; Jones, 1986) 등을 측정하고 있다. 그러나 조직사회화과정에 의해 직무만족, 직무몰입, 이직의도 등의 태도변수가 긍정적으로 나타났다고 하더라도 이러한 긍정적 결과들은 이후 조직생활에 따라 분명히 변화할 것이다. 즉, 조직구성원의 직무만족, 직무몰입, 이직의도 등에 대한 영향력은 조직사회화보다 그 이외의 실제 조직생활이 더 클 것이며 조직사회화는 단지 이후 조직생활에 도움을 주는 것에 의해서만 그 효과성이 평가되어야 할 것이다.

이와 같은 연구의도에 따라 본 연구에서는 조직사회화과정중 사용된 조직사회화전략과 조직기술간의 적합관계를 살펴보았으며, 여기서 적합성의 정도는 조직사회화전략으로 나타난 태도와 조직기술로 인해 나타나는 바와의 상충정도로 파악하였고 이를 위해 역할갈등변수를 사용하였다. Van Maanen and Schein(1979)과 Jones (1986)의 연구에 의하면 집단화조직사회화전략으로 조직사회화를 받은 조직구성원은 순응적(custodial)반응을 갖게 되며, 그에 따라 긍정적인 태도를 지니게 된다. 그러나 본 연구는 실제 조직생활변수중의 하나라고 할 수 있는 조직기술에 따라 사전에 거친 조직사회화전략의 효과성이 달라짐을 밝혀보았다. 본 연구의 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 조직이 조직구성원들에 대해 실시하는 조직사회화전략은 그 특성에 따라 공식적차원을 제외한 5개의 조직사회화전략으로 분류되었다.

둘째, 본 연구에서는 기존의 연구들(Van Maanen and Schein, 1979; Jones, 1986)과 달리 각 조직사회화전략을 하나의 차원으로만 파악하였으며, 각각의 조직사회화전략은 나머지 조직사회화전략들과 다중상관관계가 매우 높게 나타났다. 따라서 5개의 조직사회화전략들을

모두 집단화조직사회화전략이라는 하나의 개념으로 파악할 수 있었다.

세째, 조직구성원들이 거친 조직사회화전략의 집단화정도가 높을수록 이들의 역할갈등수준은 낮게 나타났다(가설 1). 그러나 본 연구는 조직사회화과정의 마지막 시점에 있는 조직구성원들을 대상으로 한 것이 아니기 때문에 조직사회화전략이 조직구성원의 역할갈등수준의 변이에 대한 설명력은 다소 낮게 나타났다. 이러한 결과는 조직생활의 경과에 따른 조직사회화의 효과성의 감소를 밝힌 Allen and Meyer(1990)의 연구결과와 일치된다고 할 수 있다.

네째, 조직기술에 따라 조직사회화전략의 효과성이 달라짐을 파악하였다(가설 2). 가설 1의 검증결과에 따르면 조직은 자신이 자신이 사용하는 조직사회화전략의 집단화정도를 높일수록 더 좋은 결과를 기대할 수 있다. 그러나 이는 가설 1의 검증결과에서다중결정계수가 낮으면서도 드러났듯이 그 설명력이 매우 낮아서 이론축적과 실제 경영실무에 많은 도움을 주지 못하리라 생각된다. 일상적기술을 사용하는 조직구성원들은 사전에 받은 조직사회화전략의 집단화정도가 높을수록 역할갈등수준이 낮으나, 비일상적기술을 사용하는 조직구성원들은 이와 반대되는 현상을 나타냄을 발견하였다. 이는 집단화조직사회화전략으로 인해 조직구성원이 지니게 된 태도가 현재 사용하는 기술이 요구하는 바와 일치되는 경우와 그렇지 않은 경우로 나뉜다는 것을 의미한다.

이상과 같은 연구결과들을 종합해보면 본 연구는 다음과 같은 연구의의를 지닌다고 할 수 있다.

첫째, 조직사회화전략은 조직사회화과정중 정보전달의 형식을 일컫는다. 따라서 조직사회화전략은 단지 조직사회화과정내에서만 이야기 할 수 있는 성질의 것이 아닌 조직내 교육, 훈련의 전략으로도 생각될 수 있는 것으로서 조직내에서의 재교육내지는 재사회화에도 충분히 적용될 수 있을 것이다. 이는 본 연구가 특별히 조직진입시기에 있는 조직구성원들을 대상으로 하지 않았다는 점에서도 그 가능성을 엿볼 수 있다.

둘째, 본 연구는 조직사회화전략과 실제 조직생활변수라고 할 수 있는 조직기술간의 적합관계를 살펴보았다. 본 연구에서 사용된 Perrow(1967)의 기술은 부서수준의 기술이다(Daft, 1986). 따라서 본 연구의 결과는 새로운 조직구성원이 장차 어떠한 과업을 담당할 것인가내지는 어느 부서에 배치될 것인가를 파악한 후에 적절한 조직사회화전략을 사용하는데 도움을 줄 수 있을 것이다. 또한 조직구성원의 이동배치시 적절한 재교육전략내지는 재사회화전략을 선택하는데도 도움을 줄 수 있을 것이다.

본 연구는 이상과 같은 연구의의를 지니고 있으며 조직사회화에 대한 과거 연구들의 재고찰을 통하여 작게나마 조직사회화연구에 대한 나름대로의 새로운 시각을 제시하였다고 생각된다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 점들에서 연구의 한계점을 지니고 있다고 생각된다.

첫째, 본 연구는 조직사회화전략의 집단화정도를 파악하는데 있어 조직구성원들의 인지에 의존했다. 따라서 조직구성원들이 조직사회화과정중 받은 조직사회화전략의 집단화정도를 객관적으로 파악하지 못했을 수도 있다.

둘째, 본 연구는 실제 조직생활변수로서 조직기술을 사용하였다. 조직기술은 조직구성원들의 태도와 사고를 변화시키는 대표적인 변수이기 때문에 본 연구에서 사용되었다. 조직기술이 외에도 조직문화, 조직분위기 등과 같은 다른 조직생활변수들도 충분히 조직사회화변수와 연결지어져 고려될 수 있을 것이다.

셋째, 조직기술을 일상적기술과 비일상적기술로 분류하는데 있어 확실한 기준이 존재하지 않는 관계로, 과업의 일상성차원과 예외의 분석가능성차원의 각각의 중위수를 기준으로 두 기술을 분류하였다. 이러한 분류는 본 연구에서 사용된 표본에서는 적절할지 모르나 객관적인 기준으로는 부적절할 가능성이 있다.

넷째, 본 연구는 조직사회화의 결과와 조직기술간의 관계를 고찰하는 가운데 실제 조직생활변수가 사전에 받은 조직사회화전략보다 조직구성원에 대해 더 큰 영향력이 있으리라고 가정하였다. 그러나 조직내에서 얼마만큼의 시간경과이후에 그 영향력이 더 커지는지에 대해서는 밝히지 않았다. 따라서 시간경과에 따른 조직사회화전략의 영향력과 실제 조직생활변수인 조직기술의 영향력의 상대적 크기를 살펴보는 것은 미래 연구과제로 남겨 놓을 수밖에 없었다.

## 참 고 문 헌

1. 김인수, 1991, 거시조직이론 -조직설계의 이론과 실제-, 서울, 무역경영사.
2. Allen, N. J., and Meyer, J. P., 1990, "Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 847-858.

3. Brim, O. G. Jr., 1986, "Socialization through the life cycle", In Orville G, Brim, Jr, and Stanton Wheeler(eds.), *Socialization after Childhood: Two Essays*, pp. 1-49., New ork: Wiley.
4. Cohen, A. R., 1959, "Situational structure, self-esteem, and threat-oriented reactions to power", In Cartwright, D. (ed.), *Studies in social power*, Ann Arbor, Mich. :Institute for Social Research.
5. Comstock, D. E., and Scott, R. W., 1977, "Technology and the structure of subunits: Distinguishing individual and workgroup effects", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 177-202.
6. Daft, R. L., 1986, *Organization Theory and Design*, 2nd ed., St. Paul, MN: West Publishing Company.
7. Daft R. L., and Macintosh, N. B., 1981, "A tentative exploration into amount and equivocality of information processing in organizational work units", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 207-224.
8. Feldman, D. C., 1976, "A contingency theory of socialization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 433-452.
9. Fisher, C. D., 1986, "Organizational socialization: An integrative review", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4, pp. 101-145.
10. French, J. R. P., and Caplan, R. D., 1970, "Psychological factors in coronary heart disease", *Industrial Medicine*, Vol. 29, pp. 383-397.
11. Galbraith, J. R., 1977, *Organizational Design*, Reading MA: Addison Wesley.
12. Glasser, B. G., and Strauss, A. L., 1971, *Status Passage*, Chicago: Aldine.
13. Graen, G. B., 1976, "Role making processes within complex organizations", In M. D., Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
14. Hage, J., and Aiken, M., 1969, "Routine technology, social structure, and organizational goals", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 366-379.
15. Hall, D. T., and Schneider, B., 1972, "Correlates of organizational identification as

- a function of career pattern and organizational type”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 340-350.
16. Hughes, E. C., 1958, *Men and Their Work*, Glencoe, IL: Free Press.
  17. Jones, G. R., 1986, “Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers’ adjustments to organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 262-279.
  18. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., and Rosenthal R. A., 1964, *Organizational Stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York: Wiley.
  19. Locke, A. L., Latham, G. P., and Erez, M., 1988, “The determinants of goal commitment”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 23-39.
  20. Louis, M. R., 1980, “Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 226-251.
  21. Merton, R., 1957, *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, IL: Free Press.
  22. Miller, V. D., and Jablin, F. M., 1991, “Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 92-120.
  23. Mobley, W. H., 1977, “Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp. 237-240.
  24. Morrison, E. W., 1993, “Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 557-589.
  25. Neter, J., Wasserman, W., and Kutner, M. H., 1990, *Applied Linear Statistical Models*, 3rd ed., Irwin.
  26. Organ, D. W., 1988, “A restatement of the satisfaction-performance hypothesis”, *Journal of Management*, Vol. 14, pp. 547-557.
  27. Perrow, C., 1967, “A framework for the comparative analysis of organizations”, *American Sociological Review*, Vol. 32, pp. 194-208.
  28. Rizzo, J. R., House, R. J., and Lirtzman, S. I., 1970, “Role conflict and ambiguity

- in complex organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, pp. 150-163.
29. Robin, S. S., 1966, “Three approaches to role theory”, *Rocky Mountain Social Science Journal*, Vol. 3, pp. 140-148.
30. Schein, E. H., 1968, “Organizational socialization and the profession”, *Industrial Management Review*, Vol. 19, pp. 1-16.
31. Schein, E. H., 1971, “The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7, pp. 401-426.
32. Toffler, B. L., 1981, “Occupational role development: The changing determinants of outcomes for the individual”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 396-417.
33. Tushman, M. L., and Nadler, D. A., 1978, “Information processing as an integrating concept in organization design”, *Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 613-624.
34. Porter, L. W., Lawler, E. E., and Hackman, R. J., 1975, *Behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill, pp. 411-422.
35. Van de Ven, A. H., and Delbecq, A. L., 1974, “A task contingent model of work-unit structure”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 183-197.
36. Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., and Koenig, R. Jr., 1978, “Determinants of coordination modes within organizations”, *American Sociological Review*, Vol. 41, pp. 322-338.
37. Van Maanen, J., 1975, “Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 207-228.
38. \_\_\_\_\_, 1976, “Breaking-in: Socialization to work”, In Robert Dubin(ed.), *Handbook of Work, Organization and Society*, pp. 32-103, Chicago: Rand-McNally.
39. \_\_\_\_\_, 1977, “Experiencing organization: Notes on the meaning of careers and socialization”, In J. Van Maanen(ed.), *Organizational Careers : Some New Perspectives*: New York, Wiley.

40. \_\_\_\_\_, 1978, "People processing: Major strategies of organizational socialization and their consequences", In J. Paap(ed.), *New Directions in Human Resource Management*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
41. Van Maanen, J., and Schein, E. H., 1979, "Toward a theory of organizational socialization", In Barry M, Staw(ed.), *Research In Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 209-264.
42. Wanous, J. P., 1992, *Organizational Entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*, 2nd ed., New York: Addison-Wesley.
43. Wheeler, S., 1966, "The structure of formal organized socialization settings", In Orville G. Brim, Jr., & Stanton Wheeler(eds.), *Socialization after Childhood: Two Essays*, New York: Wiley, pp. 51-116.
44. Withey, M., Daft, R. L., and Cooper, W. H., 1983., "Measures of Perrow's work unit technology: An empirical assessment and a new scale", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 45-63.

## The Effectiveness of the Organizational Socialization Tactics by Technology

Sang Keun Shin\*

### ABSTRACT

This study is concerned with the impact of technology on the effectiveness of organizational socialization tactics. In examining the effectiveness of organizational socialization, previous studies have measured the effect of organizational socialization at the end of the organizational socialization period. And they differed in determining the ending point of the organizational socialization period. But this is a main problem of previous studies in addition to the variables that were used to examine the effectiveness of organizational socialization. This study examines the effectiveness of organizational socialization in terms of role conflict after the organizational socialization period.

The results of this study are as follows:

First, organizational socialization tactics are classified into five dimensions.

Second, it was found that both institutionalized organizational socialization tactics and individualized organizational socialization tactics are on a continuum.

Third, the more institutionalized are organizational socialization tactics, the lower is role conflict level.

Fourth, the effect of organizational socialization tactics differs according to the technology.

This study argues that it is irrelevant to measure the effectiveness of organizational socialization at the ending point of the organizational socialization period, and that the effectiveness of organizational socialization has to be assessed only in terms of the organization activities. The results of this study suggest the factors that can be considered when we decide which organizational socialization tactic is more appropriate. Furthermore, the results of this study are also applicable to organizational re-socialization.

---

\* Doctoral student, college of Business Administration, Korea University.

