

정보탐색활동과 피드백원천이 초기진입자의 직무만족에 미치는 영향

이진규*·박찬규**

논문접수일 : 94. 3

게재확정일 : 95. 1

초 록

본 연구에서는 조직사회화에 있어서 초기진입자를 수동적인 측면에서가 아니라 조직에 적응하기 위하여 정보를 적극적으로 탐색하게 된다는 관점에 기초하고 있다. 초기진입자의 정보탐색활동과 조직사회화 담당자로서 감독자/동료의 피드백과 자신의 피드백이 초기진입자의 직무만족에 어떠한 영향을 주게되며, 아울러 조직사회화 각 단계에서는 이러한 관계가 어떻게 변하는지를 살펴보는것이 연구의 목적이다. 연구결과 초기단계에서는 정보 탐색활동이 적극적인 집단이 소극적인 집단보다 직무만족이 더 높았으며, 정착단계로 진행됨에 따라 두 집단간의 직무만족 수준은 유의한 차이를 보여주지 못하고 있다. 아울러 피드백원천과 직무만족과의 관계에 있어서는 초기 단계에서는 정보탐색활동이에 관계없이 감독자의 피드백이 동료나 자신에 의한 피드백보다 직무만족에 더 큰 영향을 주게된다.

그러나 정착단계로 진행됨에 따라 자신에 의한 피드백이 직무만족에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다.

이와같은 결과는 조직사회화에 있어서 조직사회화전략이나 담당자 뿐만 아니라 사회화의 대상자인 개인 자신의 역할도 매우 중요하며 또한 초기 진입자의 조직사회화에 있어서 정보의 역할이 매우 지대하다는 것을 시사해주고 있다.

* 고려대학교 경영학과 교수

** 고려대학교 경영학과 박사과정

I. 연구목적

시간의 흐름속에서 조직은 변화하는 여러 환경에 직면하게 되는데 조직은 변화하는 여러 환경적 요소들에 효과적으로 대응하기 위하여 여러가지 내적 관계요소들을 변화시키는 일련의 노력들을 하게된다. 그러한 노력 중의 하나가 우수한 인재를 모집/선발하고, 선발된 인적자원을 효율적으로 관리하고 개발하는 과정을 포함하게 된다. 즉 새로 진입한 신입사원들이 빠른 시간내에 조직에 적응하여 맡은바 업무를 훌륭히 수행하고 조직의 완전한 구성원이 될 수 있도록 하는 조직사회화의 과정이 필요하게 된다.

조직사회화란 일반적으로 조직생활에 필요한 요령을 익혀 나가고(Schein, 1968) 과거의 태도나 가치관, 행동을 버리고 새로운 가치관, 규범 및 기대되는 행위를 학습해 나가는 과정(Van Maanen, 1976)으로 그리고 조직구성원으로 참여하는데 필요한 가치관, 능력, 기대되는 행동, 사회적 지식을 이해하게 하는 과정(Louis, 1980)"으로 정의 되고 있다.

이러한 조직사회화에 대한 연구는 전통적으로 다음과 같은 세가지의 觀點에서 이루어져 왔다. 첫째는 초기진입자(newcomers)가 조직의 외부인(outsiders)에서 내부인(insiders)으로 되어가는 과정과 관련된 단계모형에 관한 것이고, 둘째는 조직이 초기진입자에게 실시하는 사회화전략에 관한 관점이다.

세째는 초기진입자들이 새로운 환경에서 사건(events)들을 해석하고 그들에 대처하는 의미 해석과정에 관한 관점이다. 비록 조직사회화에 대한 이러한 세가지의 관점이 초기진입자의 조직사회화에 있어 중요한 공헌을 한것은 사실이지만 다음과 같은 限界를 나타내고 있다.

첫째, 그들은 초기진입자를 수동적으로 또는 반응적(reactive)으로 보고있다는 것이다. 다시말하면, 대부분의 조직사회화 연구가 조직이 사용하는 사회화전략이나 감독자, 작업동료와 같은 사회화담당자 등에 중점을 두고, 이러한 사회화전략이나 사회화담당자에 따라 초기진입자의 반응형태(조직사회화결과)가 어떻게 달라지는가에 연구의 초점을 둬으로써 초기진입자도 조직사회화에 있어서 불확실성을 감소시키고 조직에 잘 적응하기 위하여 적극적인 행동(proactive)을 취하게 된다는 점을 看過하고 있다.

둘째, 조직사회화에 있어서 정보의 역할을 명백하게 인정하지 않았다는 점이다. 왜냐하면 조직사회화는 초기진입자가 조직에 적응하고 또한 조직에서 요구되는 것들을 학습하는 과정

인데 이러한 과정을 위해서는 정보가 반드시 필요하기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 초기진입자를 수동적인 측면에서가 아니라 정보를 적극적으로 탐색하는 사전적행동(proactive)의 관점에 기초하여, 초기진입자의 정보탐색활동과 조직사회화 담당자로서 감독자, 작업동료의 피드백과 자신의 피드백이 초기진입자의 직무만족에 어떠한 영향을 주는지를 살펴보고자 한다.

II. 정보탐색활동

새로운 조직이나 직무에 들어가는 초기진입자들은 어느 정도의 놀람과(Louse, 1980)과 역할충격(Van Maanen, 1975) 그리고 많은 불확실성을 경험하게 된다 따라서 조직은 초기진입자가 경험하는 이러한 놀람과 역할충격, 불확실성을 잘 극복할 수 있도록 정보를 제공해주게 된다. 그러나 조직이 초기진입자에게 적절한 情報를 제공해줄지라도 그러한 情報는 내용이나 양에 있어서 초기진입자들에게 불충분함으로 그들은 상대적인 정보부족을 경험하게 되며(Jablin, 1984), 반대로 정보를 해석하고, 소화해낼 수 없을만큼 많은 정보를 제공해줄 경우 그들은 정보에 대한 과다현상(overload)을 경험 된다(Brett, 1984)

따라서 초기진입자들은 조직이 제공하는 정보의 부족현상 및 부적절성을 해결하기 위하여 조직에서 제공하는 정보를 소극적으로 기다리는 것이 아니라 자신에게 필요한 정보를 적극적으로 탐색하게 된다. 즉 개인들은 새로운 조직에 들어가면 그들이 直面하는 환경을 예측하고 통제하려고 함으로써 불확실성을 減少시키고, 자신이 達成하고자하는 目標나 組織에서 설정한 目標를 달성하기 위하여 狀況을 관찰하거나 直接的으로 다른사람에게 質問함으로써 여러 가지 情報 및 피드백을 探索하게 된다(Ashford,1986). 이러한 過程을 통하여 초기진입자는 조직사회화의 적극적인 담당자(proactive agents)의 役割을 하게 되는 것이다(Miller and Jablin,1991).

Ⅲ. 피드백에 대한 고찰

조직이나 집단에 있어서 피드백은 그들의 목표와 성과를 증진시키는데 있어서 매우 중요한 역할을 해왔다. 이러한 피드백에 대한 정의는 과거에는 피드백을 組織現狀으로 보는 견해가 支配的 이었는데, 최근들어 組織의 觀點에서 뿐만아니라 개인의 觀點에서도 활발히 연구가 進行되고 있으며, 피드백을 組織이나 個人 모두에게 유용한 정보자원의 하나로 접근하는 견해가 대두되고 있다(Ashford & Cummings, 1983).

한편, 피드백의 기능에 있어서 지금까지는 피드백의 기능을 조직의 관점에서 지시적인 기능과 동기부여적 기능으로 가장 많이 언급되어 왔다(Locke, 1978). 그러나 최근들어 피드백의 기능을 동기부여 기능과 지시적 기능 뿐만 아니라 개인에게 정보를 제공해주는 즉, 개인에게 필요한 정보자원으로서 피드백을 보는 견해가 대두되고 있다.

피드백을 제공하는 피드백원천에 있어서는 <표1>에서 보는바와 같이 많은 학자들에 의해 여러 피드백원천으로 분류되고 있다.

<표1> 피드백원천(Van Dyne & Linn, 1992)

Ilgen, FischeR & Taylor(1979)	Greller & Herold(1975)	Herold & Parsons(1985)	Lason(1984)	Ashford & Tsui(1991)	Marrison (1991)
다른사람(감독자, 동료, 부하)	공식조직 감독자	조직/감독자	공 식	외부적상황	직접적감독
-	작업동료	작업동료	-	-	간접적감독
업무(task)	업 무	업무/자신	비공식	내부적상황	경험있는동료
자신(self)	자 신		-	(업무/자신)	초기진입동료
					외 부 자

한편, 피드백의 지각 및 수용은 피드백원천 뿐만아니라 피드백의 내용, 피드백의 빈도와 양, 수신자의 특성에 의해 영향을 받게 된다(Asford & Cummings,1900).

초기진입자들은 그들의 작업환경에서 불확실성을 감소시키기 위하여 다른 사람으로 부터의 정보를 기다리기 보다는 그들 스스로 정보 및 피드백을 적극적으로 탐색하게 되며, 이러한 정보 및 피드백 탐색활동은 성공적인 조직의 동화를 위해서 매우 중요하다. 그러나 이러한 정보탐색활동이 여

러 방법에 의해 방해될 때 피드백장애가 발생하게 된다.

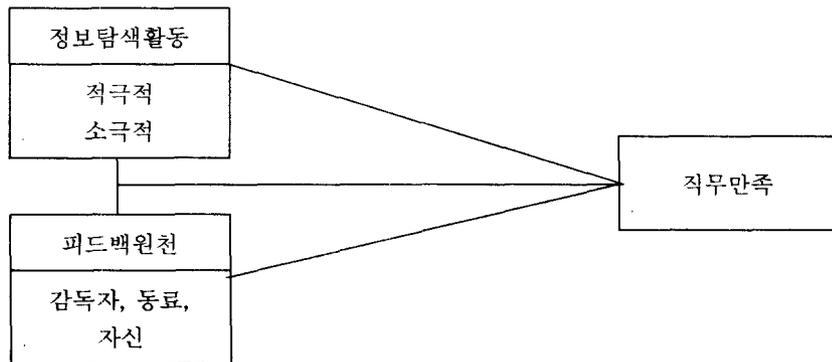
이러한 피드백 장애는 초기진입자에게 많은 불확실성과, 역할갈등, 역할모호성등을 증가시켜, 결국 직무불만족이나 職務로부터의 이탈행동(withdrawl behaviors)을 일으키게 된다 (Walsh, et al. 1985).

따라서 초기진입자에 대한 피드백 제공은 그들의 불확실성을 감소시켜 주고, 이러한 피드백 장애를 제거해 줌으로써 그들의 직무만족이나 이직의도에 영향을 주게 될 것이다.

IV. 연구모형 및 가설

1. 연구모형

본 研究에서는 個人의 情報探索活動과 피드백원천 그리고 정보탐색활동과 피드백원천의 상호작용이 職務滿足에 어떠한 影響을 주는가를 살펴보기 위한 研究假說을 導出하고 이에 대한 실증적 검증을 시도하고자 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.



2. 연구가설

초기진입자들은 새로운 조직이나 직무에 적응하고 역할충격, 불확실성을 감소시키려고 스스로 필요한 情報를 얻고자 노력하게 되는데, Ashford & Cummings(1985)는 정보탐색활동의 빈도와 역할갈등/모호성 사이에 부정적인 相關關係가 있으며, Cotton & Tuttle(1986)은 역할갈등/모호성은 직무만족, 재직의도와 부정적인 관계를 갖는다는 것을 보여주고 있다.

이와같은 결과는 情報探索을 자주하는 初期進入者는 불확실한 상황이나 모르는 문제들에 대해서 정보탐색활동을 통해서 스스로 문제를 해결하려고 노력함으로써 정보탐색에 소극적인 사람보다 불확실한 상황이나 역할갈등/모호성을 덜 경험하게 되고, 이로인한 직무만족은 더 높게 될 것이라는 것을 알 수 있다. 따라서 初期進入者의 情報探索活動과 직무만족에 대해 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 I : 정보탐색이 적극적인 사람이 소극적인 사람보다 직무만족이 더 높을 것이다.

Ilgén et al. (1979)은 피드백원천의 信賴性이 높으면 높을수록 피드백은 더 잘 인지되며, 또한 개인들은 힘이있는(powerful) 원천으로부터의 피드백을 더 정확하게 인지하려고 한다고 주장하였다.

McGuire(1969)는 피드백 원천의 지위와 명성이 피드백원천의 메시지에 대한 수용에 의미 있는 효과를 주게된다는 것을 보여주고 있다.

한편, 감독자는 종업원을 처벌하거나 보상을 위한 권한을 가지고 있으며, 초기진입자와 공식적 혹은 개인적인 관계를 갖게된다(Jablin, 1982).

Feldman & Brett(1983), Ashford(1986)도 대면단계(encounter-stage)에서 초기진입자는 감독자로부터 정보와 피드백을 탐색하는 것이 용이하며, 그러한 정보는 초기진입자의 조직 적응에 매우 유용할 것이라고 주장하였다.

따라서 감독자의 피드백이 同僚나 다른 사람의 피드백보다도 初期進入者의 직무와 관련된 태도에 더 많은 영향을 주게될 것이라는 假定하에 다음과 같은 假說을 설정하였다.

가설 II : 감독자에 의한 피드백이 동료, 자신에 의한 피드백 보다 직무만족에 더 큰 영향을 줄 것이다.

피드백원천이 개인에게 미치는 影響力은 개인의 特性에 따라 달라질 수 있다. Weiss(1977)는 높은 자존심(self-esteem)을 가진 部下는 낮은 자존심을 가진 部下보다 業務와 관련된 행동에 있어서 그들의 職務環境보다 그들 자신의 知覺(self-perception)을 더 依存하며, 직무수행에 있어서 그들의 능력을 더 確信하고, 감독자의 行動 模倣(modeling)을 덜 하게됨을 발견하였다. 이와같은 결과는 높은 자존심(self-esteem)을 가진 사람은 外部源泉으로 부터의 피드백을 덜 感知한다는 것을 의미한다(Ilgen,1979).

한편, 情報探索活動에 있어서 자존심(self-esteem)이 높은 사람이 낮은 사람보다 情報探索 활동을 더 積極的으로 하는 경향이 있음을 보여주고 있다(Louis,1990). 이러한 先行研究結果, 情報探索에 적극적인 사람은 자신이 탐색한 정보를 기초로 자신의 판단 및 능력에 의한 피드백을 다른 外部源泉의 피드백보다 더 依存하게 되며, 情報探索活動에 소극적인 사람은 자신보다도 外部源泉의 피드백을 더 依存하므로 외부원천의 피드백에 더 많은 영향을 받을수 있다는 것을 가정할 수 있다.

가설 III-I : 정보탐색활동이 적극적인 경우 자신에 의한 피드백이 감독자, 동료 에 의한 피드백보다 직무만족에 더 큰 영향을 줄 것이다.

가설 III-II : 정보탐색활동이 소극적인 경우 감독자,동료에 의한 피드백이 자신에 의한 피드백보다 직무만족에 더 큰 영향을 줄 것이다.

V. 연구방법

본 연구를 위한 표본추출은 5개기업에서 195개, K대학교 경영대학원학생중에서 62개를 추출하였으며 그 중 응답이 부실하여 연구에 이용하기 곤란한 표본을 제외하고 252개의 표본을 대상으로 분석을 실시하였다. 표본의 학력은 고졸 53명, 대졸이상이 199명, 남성이 204명, 여성이 48명이며, 평균연령은 28. 2세, 근속년수는 1년미만이 122명, 1-4년이 61명, 4년이상 69명이었다.

표본선정방법에 있어서는 시간과 비용, 표본에 대한 接近可能性을 고려하여 임의표본추출

방법(convenience samping)을 사용하였으며, 分析資料는 모두 설문지를 통하여 수집하였다.

한편, 정보탐색의 빈도를 측정하기 위하여 Ashford & Cummings와 Miller & Jablin (1991)이 분류한 정보탐색방법의 유형을 토대로 설문항목을 구성하였으며, 피드백에 대한 항목은 Herold & Parsons(1985)이 개발한 항목을 사용하였다. 직무만족을 측정하기 위해서는 Brayfield & Rothe(1951)가 개발한 항목을 중심으로 설문지를 구성하였으며, 사회화단계는 Buchanan(1974)의 사회화단계를 토대로 초기단계(1년미만), 변화단계(1-4년), 정착단계(4년이상)로 나누었다. 이러한 개념들을 측정하기 위한 항목들은 “전혀 그렇지 않다”와 “전적으로 그렇다”를 양극단으로 하는 리커트식(Likert-type) 7점척도를 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 측정도구의 신뢰도 및 타당도검증

본 研究에서 尺度의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 계수를 사용하였다. 정보탐색활동에 대한 신뢰도는 신뢰도를 저해하는 1개 항목을 제외하고 Cronbach's Alpha 값이 0.60이고, 나머지 피드백항목과 직무만족에 대한 항목은 모두 0.63이상으로 설문항목은 대체로 신뢰할 만한 수준인 것으로 나타났다.

타당도 분석은 신뢰도를 저해하는 항목을 제외하고 모든 항목을 다 포함하여 요인분석을 실시하였다. 각 요인은 정보탐색활동요인, 직무만족요인 그리고 피드백요인으로 분류되었으며, 이중 피드백요인은 감독자 긍정적/부정적피드백, 동료 긍정적/부정적피드백, 자신의 긍정적/부정적피드백 요인으로 묶이었다. 한편, 아이겐 값이 1.0이하인 경우는 요인에서 탈락되었다.

2. 가설의 검증

1) 情報探索活動과 職務滿足

가설 I 을 검증하기 위하여 정보탐색활동의 질문항목에 대한 응답치를 합산하여 평균값(4.5)를 기준으로하여 평균값 이상인 집단을 정보탐색을 적극적으로 하는 집단으로, 평균값 미만인 집단을 정보탐색을 소극적으로 하는 집단으로 구분하였고, T-검증을 통하여 두 집단간의 직무만족 수준을 비교하였다.

〈표 1〉 정보탐색활동에 따른 집단별 직무만족 수준 비교

구 분	사 례 수	평 균	표준편차	t 값	자 유 도	유의수준
집단 1	166	4.6978	.968	3.88	250	.000
집단2	86	4.2074	.917			

집단 1 : 정보탐색활동이 적극적인 집단

집단 2 : 정보탐색활동이 소극적인 집단

〈표 1〉의 분석결과를 보면 정보탐색활동이 적극적인 집단이 소극적인 집단보다 직무에 대해 더 만족하고 있으며, 통계적으로도 매우 유의한 결과를 보여주고 있다. 이와같은 결과는 자신의 역할을 수행하는데 필요한 정보를 적극적으로 탐색하는 初期進入者가 다른 사람이 정보를 제공해 주기를 기다리는 初期進入者보다 자신이 수행하고 있는 직무와 역할에 대해 不確實性에서 기인하는 역할갈등이나 역할모호성을 낮게 지각함으로써 직무에 대해 더 만족하기 때문이라고 생각된다.

한편, 정보탐색활동이 직무만족에 어떠한 영향을 주는지에 대해 좀더 구체적으로 살펴보기 위하여 조직사회화 단계별로 積極的인 집단과 消極的인 집단의 직무만족 수준을 비교하였다.

〈표 2〉

사회화단계별 정보탐색활동에 따른 집단별 직무만족 수준 비교

사회화단계	구 분	사 례 수	평 균	표준편차	t 값	유의수준
초기단계	집단 1	78	4.9316	1.057	2.90	.004
	집단 2	44	4.2074	1.101		
변화단계	집단 1	44	4.5947	.744	2.82	.006
	집단 2	17	4.0098	.673		
정착단계	집단 1	44	4.3864	.911	1.38	.172
	집단 2	25	4.1000	.656		

집단 1 : 정보탐색활동이 적극적인 집단

집단 2 : 정보탐색활동이 소극적인 집단

〈표 2〉에서 보는바와 같이 組織社會化에 있어서 定着段階로 진행됨에 따라 정보탐색활동이 적극적인 집단과 소극적인 집단이 職務滿足에 있어 통계적으로 유의한 차이를 보여주지 못하고 있다. 이러한 결과는 조직에 새로 들어온 신입사원에게는 정보탐색활동이 새로운 조직이나 집단에서의 不確實性이나 역할갈등 등을 감소시켜 줌으로써 직무만족을 높여줄 수 있지만, 조직에서의 재직기간이 증가함에 따라 정보탐색활동의 효과성은 감소함을 알 수 있다.

2) 피드백원천과 직무만족

감독자, 동료, 자신의 피드백 중에서 어떠한 피드백원이 직무만족에 더 큰 영향을 주는지를 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 분석방식은 독립변수를 모두 동시에 투입하는 Enter方式을 취하고 있다.

〈표 4〉에서 Beta값을 살펴보면 감독자피드백이 동료나 자신에 의한 피드백보다 직무만족에 더 큰 영향을 주게 되며, 유의수준도 감독자피드백은 .0064($P < 0.05$)으로서 통계적으로 매우 유의한 것으로 나타났다.

<표 3> 피드백원천과 직무만족간의 회귀분석결과

	B	Beta	T	Sig T	R ² , Sig F
감독자 피드백	0.2540	0.1903	2.752	0.0064	R ² =0.1309
동료 피드백	0.2657	0.1664	2.328	0.0207	F=13.6057
자신 피드백	0.1431	0.1173	1.787	0.0751	Sig F=.000
상 수	1.6133		2.363	0.0039	

이와같은 결과는 組織社會化에 있어서 감독자가 提供해주는 정보가 초기진입자가 직무와 관련한 情報를 얻는데 가장 효과적이며 또한 初期進入者들은 자신의 職務와 役割을 지정해 주고, 성과를 평가하며, 직무요구사항 등을 결정하는 감독자를 가장 중요한 피드백의 源泉으로 知覺하고 있음을 알 수 있다.

3) 정보탐색활동과 피드백원천의 상호작용이 직무만족에 미치는 영향

<표 4>는 정보탐색활동이 적극적일 경우 어떤 피드백원천이 직무만족에 더 큰 영향을 주는가에 대한 가설 III-I를 검증하기 위한 회귀분석결과를 보여주고 있다.

<표 4> 정보탐색활동이 적극적인 경우 피드백원천과 직무만족간의 회귀분석결과

	B	Beta	T	Sig T	R ² , Sig F
감독자 피드백	0.1949	0.1420	1.621	0.1070	R ² =0.1200
동료 피드백	0.2851	0.1633	1.898	0.595	F=7.3685
자신 피드백	0.1642	0.1359	1.640	0.1030	Sig F=.001
상 수	1.6133		2.363	0.0193	

<표 4>에서 보는바와 같이 감독자, 동료, 자신의 피드백 그 어떤것도 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 주지못하는 것으로 나타났다.

따라서 좀더 구체적으로 살펴보기 위하여 社會化 段階別로 구분하여 분석을 실시하였다.

〈표 5〉 정보탐색활동이 적극적인 경우 사회화단계별 피드백원천과 직무만족간의 회귀분석결과(Beta값)

피드백원천	초기 단계	변화 단계	정착 단계
감독자 피드백	0.3430**	0.0969	-0.1209
동료 피드백	0.1462	0.1054	0.0446
자신 피드백	0.2254 *	0.3453*	0.4498*

** P<0.01 * P<0.05

〈표 5〉를 보면 初期段階에서는 감독자가 직무만족에 가장 큰 영향을 주게되지만 變化段階나 定着段階에서는 자신에 의한 피드백이 감독자나 동료에 의한 피드백보다 직무만족에 더 큰 영향을 주게되며, 통계적으로도 유의한 결과를 보여주고 있다.

이와같은 결과는 초기단계에서는 초기진입자가 정보탐색을 적극적으로 하더라도 정보의 해석능력이나 상황판단 능력이 부족하기 하기 때문에 감독자의 영향을 더 받게되지만, 변화단계나 정착단계로 진행됨에 따라 자신의 가치관이 정립되고 업무수행 방법이나 동료집단내의 문제 등에 대해서 자기 스스로 해결방안을 습득함으로써 감독자나 동료의 피드백보다 자신의 준거적 판단에 의한 피드백을 더 의존하게 된다는 것을 알 수 있다.

〈표 6〉 정보탐색활동이 소극적인 경우 피드백원천과 직무만족간의 회귀분석결과

	B	Beta	T	Sig T	R ² , Sig F
감독자 피드백	0.2946	0.2410	2.003	0.0485	R ² =0.0989
동료 피드백	0.1593	0.1817	0.877	0.3830	F=3.0028
자신 피드백	0.0146	0.0114	0.101	0.9198	Sig F=.0251
상 수	2.1291		2.604	0.0109	

한편, 情報探索活動이 消極的인 경우 감독자나 동료의 피드백이 자신에 의한 피드백보다 職務滿足에 더 큰 影響을 준다는 가설 Ⅲ-II는 〈표 6〉에서 보는바와 같이 감독자나 동료의 피드백이 자신에 의한 피드백보다 직무만족에 더 큰 영향을 주지만 동료에 의한 피드백은 통계적으로 유의한 결과를 보여주지 못하고 있어, 가설 Ⅲ-II는 부분적으로 지지되었다.

이와같은 결과는 情報探索에 消極的인 사람은 職務와 相關한 문제들에 대해 스스로 해결하기 위한 노력을 하기 보다는 다른 사람이 정보를 제공해주기만을 기다림으로써 감독자와 같은 외부원천의 정보가 職務와 相關한 태도 및 행동을 결정하는 중요한 요소가 된다는 것을 알 수 있다.

<표 7> 정보탐색활동이 소극적인경우 사회화단계별 피드백원천과 직무만족간의 회귀분석결과(Beta값)

피 드 백 원 천	초기 단계	변화 단계	정착 단계
감독자 피드백	0.5221**	0.5819	-0.4050
동료 피드백	0.1338	-0.3237	0.1326
자신 피드백	0.0570	0.0308	0.2420

** P<0.01 * P<0.05

한편, 정보탐색에 소극적인 경우 사회화단계별로 구분하여 피드백원천이 직무만족에 미치는 정도를 살펴보면, <표 7>에서 보는바와 같이 초기단계나 변화단계에서는 감독자, 동료의 피드백이 자신에 의한 피드백보다 직무만족에 더 큰 영향을 주는것으로 나타났다. 그러나 초기단계에서의 감독자 피드백만 직무만족에 유의한 영향을 주고 변화단계나 정착단계에서는 어떤 피드백원천도 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못함을 알 수 있다.

Ⅶ. 토론 및 결론

組織社會化에 있어서 정보탐색활동과 피드백원천이 직무만족에 미치는 영향에 관한 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 정보를 積極的으로 탐색하는 初期進入者가 그렇지 않은 初期進入者보다 職務滿足이 더 높은 것으로 나타났으며, 사회화단계별 분석결과는 초기단계에서 변화단계로 진행됨에 따라 정보탐색활동의 적극적인 집단과 소극적인 집단간에 직무만족 수준에 있어 유의한 차이를 보여주지 못하고 있다(가설 I).

둘째, 감독자에 의한 피드백이 동료 및 자신에 의한 피드백보다 職務満足에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다(가설 II).

세째, 정보탐색활동이 積極的인 경우, 감독자, 동료, 자신의 피드백 그 어떤것도 직무만족에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 사회화단계별 분석에서는 初期段階에서는 감독자에 의한 피드백이 동료나 자신에 의한 피드백보다 직무만족에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났으며, 變化段階와 정착단계에서는 자신에 의한 피드백이 감독자, 동료에 의한 피드백보다 직무만족에 더 큰 영향을 주게되는 것으로 나타났다(가설 III-I).

네째, 초기진입자의 정보탐색활동이 消極的인 경우 감독자에 의한 피드백이 동료 및 자신에 의한 피드백보다 직무만족에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났으며, 사회화단계별 분석에서는 초기단계에서는 감독자 피드백만나 직무만족에 유의한 영향을 미치고 변화단계나 정착단계에서는 감독자, 동료, 자신의 피드백 어떤것도 직무만족에 유의한 영향을 주지못하고 있다(가설 III-I).

이상의 여러 연구결과들은 다음과 같은 몇가지의 시사점을 제시해준다.

첫째, 조직사회화에 있어서 정보의 중요성을 보여주고 있다.

초기진입자들은 새로운 조직에 들어와서 처음에는 놀람과 충격, 좌절 등을 경험하게 되고 정신적, 심리적으로 갈등 및 긴장상태를 겪게된다. 이러한 상황은 대개 초기진입자들이 상대적으로 조직 및 직무에 대한 불충분한 정보를 갖고 있지 못하기 때문이며, 초기진입자들이 조직에서의 불확실성을 극복하고 빠른 시간내에 조직에 적응하여 맡은바 업무를 훌륭히 수행하고 조직의 완전한 구성원이 되기 위해서는 조직의 상황, 규범, 가치관 그리고 직무에 대한 정보가 매우 중요한 역할을 하게 된다.

둘째, 조직사회화에 있어서 개인의 역할이 매우 중요하다는 것이다. 지금까지 조직사회화에 대한 연구의 초점은 조직에 진입한 초기진입자가 사회화의 단계를 거치면서 조직의 실체를 경험하게 되고 조직이나 감독자 혹은 동료가 제공해준 정보와 조직의 사회화전략에 따라 조직에 어떻게 적응하고, 또한 어떤 사회화의 결과를 가져 오는가에 있었다. 그러나 연구결과 조직사회화는 조직이 초기진입자를 일방적으로 변화시키는 과정의 관점에서가 아니라, 조직의 내부자가 제공해주는 정보의 정보탐색활동에 대한 개인차의 상호작용의 관점에서 이루어 질 때 효과적이라고 할 수 있다. 즉 조직사회화는 사회화의 주체인 초기진입자와 객체인 조직이나 감독자, 동료 및 기타 여러 상황이 서로 상호작용하는 정보교환의 과정이라고 할 수 있다.

세째, 정보탐색활동은 초기진입자가 새로운 조직이나 집단에서의 불확실성이나 역할갈등을 감소시켜 줌으로써 직무만족을 높여줄 수 있지만 조직에서의 재직기간이 증가함에 따라 정보탐색활동의 효과 및 중요성이 그 만큼 감소된다는 것을 제시해 주고 있다. 즉 정보에 대해 다른 사람에게 계속적으로 의존하는 것은 이에 따른 장기적인 사회적 비용이 발생하게 됨으로써 정보탐색활동을 통해 얻는 것 보다 사회적 비용이 더 크게 발생할 수 있다는 것을 알 수 있다.

네째, 신입사원이 조직에서의 재직기간이 증가함에 따라 자신의 가치관이 정립되고 업무수행 방법이나 동료집단내의 문제 등에 대해서 자기 스스로 해결방안을 꾀함으로서 감독자나 동료에 의한 정보보다도 자신의 준거적 판단에 의한 정보를 더 의존하게 되며, 조직에 의한 변화를 수용하지 않으려는 경향이 증가하고 자신의 의견을 충분히 반영시키고자 함으로써 조직이나 감독자로 부터의 영향력을 덜 느끼게 됨을 알 수 있다.

그러나 본 연구를 통해서 나타난 한계점으로는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

첫째, 조직사회화의 結果變數로 직무만족 한가지의 변수만을 사용하였는 점과, 피드백을 긍정적 피드백과 부정적 피드백을 구분하지 않고 이 두가지의 피드백을 동시에 고려하였기 때문에 그에 대한 피드백의 효과가 상쇄되었을 가능성을 배제할 수 없다. 또한 사회화 단계별분석에서 사회화의 단계에 따른 직무만족의 측정에 있어서 종단적(longitudinal) 측정을 하지 않고 동일시점에서 다른 단계에 있는 사람들을 비교하는 횡단적(cross-sectional)인 연구를 하였는 점이다.

그러나 이상의 여러 한계점을 지니고 있긴 하지만 조직사회화에 있어서 그동안 상대적으로 소홀히 해왔던 정보에 대한 중요성을 인식하였다는 점과 또한 조직사회화에 있어서 초기진입자도 조직사회화의 대상자일 뿐만아니라 담당자(counterpart)의 역할도 담당하게 된다는 점을 인식함으로써 조직사회화에 있어서 새로운 미래방향을 제시해 줄 수 있을 것으로 생각된다.

한편, 과거에는 피드백을 개인을 동기부여 시키고 어떤 목적달성을 위한 지시적인 기능만을 강조해 왔는데, 피드백에 대한 개념을 정보를 제공해준다는 관점에서 사용하였기 때문에 피드백에 대한 새로운 연구방향을 제시해 줄 수 있을 것으로 생각된다. 또한 본 연구에서는 피드백을 부정적, 긍정적으로 구분하지 않고 分析을 실시했기 때문에 차후의 연구에서는 부정적인 피드백과 긍정적인 피드백을 구분하여 좀 더 세밀한 연구가 필요하다고 생각된다.

參 考 文 獻

1. 이진규, 김한얼 (1993) “조직사회화 과정에서 멘토의 역할”, 경영학 연구 제 22권 제 2호 통권 33호
2. 이진규, 김한얼 (1993) “종업원의 욕구특성이 멘토특성에 미치는 영향”, 인사관리 연구, 제 15집, 인사관리학회
3. 이진규 (1992) “경력관리에 관한 이론적 고찰”, 인사관리연구, 제15집. 인사관리학회
4. 이진규 (1991) “경력개발 중심 인사제도 모형에 관한 연구(한국적 모형개발을 중심으로)”, 省谷論叢, 제 22집.
5. 김한얼 (1993) “조직사회화 과정에서 멘토의 역할”, 석사학위 논문, 고려대학교.
6. 광병찬 (1993) “멘토관계 유형과 사회화에 관한 연구” 석사학위 논문, 고려대학교.
7. 박찬규 (1993) “정보탐색활동과 피드백 원천이 초기 진입자의 직무만족에 미치는 영향”, 석사학위 논문, 고려대학교.
8. Ashford, S. J., & Cummings, L. L., “Feedback as an Individual Resource Personal Strategies of Creating Information”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, 1983, pp. 370-398.
9. Ashford, S. J., & Cummings, L. L., “Proactive feedback seeking : The instrumental use of the information environment” *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, 1985, pp. 67-79
10. Ashford, S. J., “Feedback-Seeking in individual adaptation: A resource perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, 1986, pp. 465-487.
11. Ashford S. J., & Tsui A. S., “Self-Regulation for Managerial effectiveness : The role of active feedback seeking”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34. No. 2, 1991, pp. 251-280.
12. Becker, R. E., & Klimoski, R. J. “A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performanceP”, *Personnel Psychology*, Vol. 42, 1989, pp. 343-358.

13. Cotton, J. L., & Tuttle, J. M., "employee turnover: A Metaanalysis and review with implications for research". *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, pp. 55-70.
14. Feather, N. T., "Change in confidence following success or failure as a predictor of subsequent performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 9, 1968, pp. 38-46.
15. Fedor, D. B., "Feedback recipients' responses to negative feedback: Investigating the role of uncertainty", *Paper presented at Society for Industrial & Organizational Psychologists. Miami, FL*, (April 1990).
16. Feldman, D. C., & Brett, J. M., "Coping with new jobs : A comparative study of new job hires and job changers. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, 1983, pp. 258-272.
17. Greller, M. M., & Harold, D. M., "Source of feedback: A preliminary investigation", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, 1975, pp. 244-256.
18. Greller, M. M., "Evaluation of feedback source as a function of role and organizational level", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, 1980, pp. 24-27.
19. Halperin, K., Synder, C. R., Shenkel, R. J., & Houston, B. K., "Effect of source status and message favorability on acceptance of personality feedback", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, 1976, pp. 85-88.
20. Hanser, L. M., & Muchinsky, P. M., "Work as an information environment". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 21, 1978, pp. 47-60.
21. Herold, K. M., & Parsons, C. K., "Assessing the feedback environment in work organizations : Development of the job feedback survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, 1985, pp. 290-305.
22. Ilgen, D. R., & Hamstra, B. W., "Performance satisfaction as a function of the difference between expected and reported performance at five levels of reported performance", *Organizational Behavior and Human Performance*", Vol. 7, 1972, pp. 359-370.

23. Ilgen, D. P., & Fisher, C. D., & Taylor, M. S., "Consequence of individual feedback on behavior in organizations". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, 1979, pp. 359-371.
24. Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Lyon, H. L., "A study of the impact of management by objectives on perceived need satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol. 23, 1970, pp. 139-151.
25. Jablin, F. M., "Superior-subordinate communication : The state of the art", *Psychological Bulletin*, Vol. 86, 1979, pp. 120-122.
26. Jablin, F. M., "Assimilating new members into organizations. In R. Bostrom(Ed), *Communication Yearbook*, Vol. 8, 1984, pp. 594-626.
27. Kanfer, F. H. Karoly, P., & Newman, A., "Source of feedback observational learning and attitude change", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 29, 1974, pp. 30-38.
28. Larson, Jr. J. R., "The performance feedback process: A preliminary Model". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 33, 1984, pp. 42-76.
29. Locke, E. A., "The ubiquity of the technique of goal setting in theories and approaches to employee motivation". *Academy of Management Journal*, Vol. 22, 1978, pp. 163-168.
30. Louis, M. R., "Surprise and sense-making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 1980, pp. 226-251.
31. Louis, M. R., Posner, B. Z., and Powell, G. N., "The availability and helpfulness of socialization practices", *Personnel Psychology*, Vol. 36, 1983, pp 857-866.
32. Miller, D. T., "Ego involvement and attributions for successs and failure". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 34, 1976, pp. 901-906.
33. Miller, V. D., & Jablin, F. M., "Information seeking during organizatioal entry: Influences, tactics, and a model of the process, *Academy of Management Review*, Vol. 16, 1991, pp. 92-120.

34. Morrison, E. W., "Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 1993, pp. 557-589.
35. Morrison, E. W., & Bies, R. J., "Impression management in the feedback-seeking process : A literature review and research agenda", *Academy of Management Review*, Vol. 16, 1991, pp. 522-541.
36. Morrison, E. S., "An investigation of mode and source usage in the newcomer information seeking process", *Academy of Management presentation*, Miami, FL, August, 1991b,
37. Norton, R. W., "Measurement of ambiguity tolerance", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 39, 1975, pp. 607-619.
38. Parsons, T., "Role conflict genesis of deviance", *The Social System*, Free Press, New York, 1951, pp. 280-283.
39. Redding, W. C., "Communication within the organization: An interpretive review of theory and research" New York: Industrial Communication Council, 1972.
40. Reichers, A. E., "An interactionist perspective on newcomer socialization rates", *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1987, pp. 278-287.
41. Salancik, G. R., & Pfeffer, J., "A social information processing approach to job attitudes and task design", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 1978, pp. 224-253.
42. Schein, E. H., "Organizational Socialization and the Profession of management", *Industrial Management Review*, Vol. 9, 1968, pp. 1-16.
43. Shrauger, J. S., & Rosenberg, S. E., "Self-esteem and the effects of success and failure feedback on performance", *Journal of Personality*, Vol. 38, 1970, pp. 404-417. 37.
44. Singer, J. E., "Social comparison-progress and issues". *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 2, 1966, pp. 103-109.
45. Van Dyne, Linn., "Feedback sources and types in organizational settings : Typology and process model. Working paper, University of Minnesota, 1992.

46. Van Maanen, J., "Breaking in: Socialization to work". In R. Dubin(Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society*: 1975, pp. 67-120. Chicago: Rand McNally.
47. Van Maanen, J., & Schein, E., "Toward a theory of organizational socialization, In. B. M. Staw (Ed), *Research in organizational behavior*, Vol. 1, 1979, pp. 233, Greenwich, CT:JAI Pres
48. Walsh, J. P., Asford, S. J., & Hill, T. E., "Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions", *Human Relations*, Vol. 38, No. 1, 1985, pp. 23-46.
49. Wanous, J. P., and Reihers, Arnon, E, "Organizational socialization and group development : Toward and integrative perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984, pp. 672.
50. Weiss, H. M., " Subordinate imitation of supervisor behavior : The role of modeling in organizational socialization", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 19, 1977, pp. 89-105.

The Effects of Information-seeking Behaviors and Feedback Sources on Satisfaction of the Newcomers.

ABSTRACT

Jin K. LEE* · Chan K. Park**

This paper is based on the hypothesis that the newcomers in the process of organizational socialization are not passive but active in seeking information to adjust themselves to the organization.

The purpose of this paper is to study the influence of information seeking behaviors of the newcomers and feedback of the supervisors, the co-workers and themselves as socialization agents is observed on newcomers' job satisfaction.

The results of this study show that the group whose information-seeking behaviors are active has higher job satisfaction than the group who are passive at the entry stage, while at the setting-in stage, there is no significant difference between the two groups.

As for the sources of feedback, at the entry stage, supervisor's feedback has higher impacts on newcomers' job satisfaction than coworkers' or newcomers' feedback have, while the self-feedback has higher influences on job satisfaction as they move to setting-in stage.

These results imply that, in the organizational socialization, not only the role of socialization-tactics or agents but also that of newcomers are significant, and that the role of information is crucial in the socialization of newcomers.

* Professor of Management, College of Business Administration, Korea University

** Doctoral Student of Management, College of Business Administration, Korea University

