

# 개인과 조직의 일치 : 인턴사원제도가 조직구성원의 사회화와 작업결과에 미치는 효과\*

김경수

전남대학교 경영학과 조교수  
전남대학교 기업경영연구소 연구원  
(ksukim@chonnam.chonnam.ac.kr)

김공수

군산대학교 경영학과 전임강사  
(kksoo@knusunl.kunsan.ac.kr)

본 연구에서는 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들이 정시모집을 통해 입사한 사원들에 비해 개인-조직 가치의 일치를 높게 지각할 뿐 아니라, 조직에 대한 몰입과 직무만족 그리고 업무성과 역시 높게 나타날 것과, 반대로 이직하려는 의도는 낮을 것이라는 가설을 설정하였다. 7개의 기업에 근무하는 사원들을 대상으로 서베이를 통하여 수집한 자료를 분석한 결과 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 정시모집을 통해 입사한 사원들에 비해 높은 개인-조직 가치의 일치에 대한 지각, 업무성과, 조직몰입을 보이는 것으로 나타났으며, 이직의도는 낮은 것으로 나타났다. 또한 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 근속년수(1년 이하, 1-2년, 2년 이상)에 따라 비교분석한 결과 근속년수에 관계없이 일정한 개인-조직 가치의 일치, 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 업무성과를 보여주었으나, 정시모집을 통해 입사한 사원들은 입사초기와는 달리 근속년수가 오래됨에 따라 개인-조직 가치의 일치, 조직몰입, 직무만족이 떨어지는 것으로, 그리고 이직의도는 높아지는 것으로 나타났다. 토론부분에서는 이러한 연구결과가 조직사회화 전략과 조직구성원이 가지는 기대감 및 포부 측면에서 논의되었다.

## I. 연구의 의의

1984년에 처음 도입된 인턴사원제도는 10여년이 지난 지금 대졸신입사원 채용제도로서 확고하게 정착되었다. 인턴사원제도는 졸업을 앞둔 대학생들을 일정기간 현장에 근무시킨 후 특별한 하자가 없으면 정식사원으로 채용하는 제도를 말한다. 1993년도 자료에 따르면 70여개기업에서 인턴사원제도를 채용하고 있으며, 채용규모는 4,500명에 이르고 있고, 1994년도에 인턴사원제도를 채용하고 있는 회사는 40여개사로 줄었지만 채용규모는 전년 대비 15%이상 증가한 5,200명에 달하고 있는 것

으로 전체 채용규모에 15%이상을 육박하고 있다. 이와 같이 인턴사원제도가 증대일로에 있는 이유는 이 제도를 통하여 선발한 사원들은 정식으로 채용되기전 현장실습을 통하여 자신의 이상과 가치를 실현할 수 있는 직장인지의 여부를 미리 파악할 수 있을 뿐 아니라, 기업에서는 다른 경쟁기업보다 우수한 인적자원을 조기에 미리 확보할 수 있다는 점과 현장실습시의 근무성적을 토대로 우수한 인력을 선발할 수 있고, 기업이 중시하는 가치와 동일한 가치관을 가진 사원을 선발할 수 있다는 장점을 가지기 때문인 것으로 분석될 수 있다. 실제로 인턴사원제도를 통하여 신입사원을 선발한 기업에서는 이직율이 10%미만에 있는 것으로 나타나, 인턴사

논문 접수일 : 98. 2      게재확정일 : 98. 5

\* 본 연구는 1994년 학술진흥재단 신진교수 연구비의 수혜로 이루어졌으며, 이 논문의 일부는 1997년도 한국경영학회 추계학술대회에서 발표되었음. 본 논문에 대해 유용한 지적을 해주신 익명의 두 심사자에게 진심으로 감사사를 드립니다.

원제도를 통하지 않은 기업들에 비해 낮은 이직률을 보이는 것으로 나타났다.

그럼에도 불구하고 이제도를 처음 채용한 L그룹은 1993년 말경에 이 제도를 폐지하였으며, 1995년도에는 전국의 채용규모가 4,000명선으로 감소 추세에 있는 실정이고 점차 이 제도를 통하여 신입사원을 선발하는 기업들의 수도 감소하고 있는 실정이다. 이러한 사실은 기존에 인턴사원제도를 통하여 사원을 선발한 기업들이 인턴사원제도의 효익이 없다는 판단에 근거하는 것으로 실제 인턴사원에게 들어가는 비용만도 대기업의 경우 1년에 평균 2억정도이고 또한 같은 기업에서 인턴사원제도를 통해 선발된 사원과 그렇지 않은 사원들간의 이질감 역시 인턴사원제도를 기피하는 원인으로 작용하고 있다.

그러나 인턴사원제도는 나름대로의 장점을 가지고 있다. 첫째, 신입사원이 한 기업에 입사할 경우 이미 해당기업에서 일한 경험을 가지게 되므로 일반적으로 신입사원들이 겪는 새로운 조직상황에 대한 충격이나 적응상의 어려움을 극복할 수 있게 된다. 둘째, 기업의 규범이나 가치관에 대한 정보를 정식으로 입사전에 입수할 수 있으므로 기업의 규범(행동양식)이나 가치관이 사원 자신이 가지는 가치관과 일치하는가의 여부를 미리 알 수 있게 되며, 기업측면에서도 역시 인턴사원에 대한 정보를 가지게 되므로 기업이 중시하는 가치와 동일한 가치관을 가진 인턴사원을 확보함으로써 조직과 개인의 일치(person-organization fit)를 통한 조직몰입, 직무만족, 직무성과등 작업결과에 대한 극대화를 꾀할 수 있게 된다.

그럼에도 불구하고 인턴사원제도를 통하여 선발된 종업원들이 자신의 가치관과 조직의 가치관 사이에서 일치를 보여 높은 작업결과 또는 직무성과

를 보여주는지에 대한 연구는 거의 없을 뿐 아니라, 인턴사원제도를 통하여 선발된 신입사원들이 공개채용된 사원들에 비해 초기사회화의 정도가 높게 나타나고, 조직에 대한 강한 몰입과 높은 직무만족, 직무성과를 보여주는지에 대한 실증적인 연구는 거의 이루어지고 있지 않은 실정이다. 따라서 본 연구의 목적은 인턴사원제도를 통하여 선발된 신입사원들이 정시모집을 통하여 선발된 신입사원들에 비해 사회화정도가 높게 나타나는가, 사원과 조직이 가지는 가치의 일치정도가 높은가, 그리고 뛰어난 성과(직무성과, 조직몰입, 직무만족등)를 보여주는가를 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. Chatman의 개인-조직의 적합 모형

Chatman(1989)은 조직안에서의 개인행동을 설명하기 위하여 기존의 두가지 접근법을 통합한 하나의 모형을 제시하였다. 즉, 개인행동을 개인 자신의 특성(성격특성, 가치, 태도, 능력등)으로 설명하려고 하는 개인차 접근법(individual difference approach)과 개인의 행동을 그가 처한 환경적(조직) 특성으로 설명하려고 하는 상황적 접근법(situationist approach)을 통합한 상호작용모형(interactive model)을 제시하였다. 이 모형은 기존의 상황적합 모형과는 달리 조직이 개인에 미치는 영향 뿐 아니라, 개인이 조직에 미치는 영향까지도 포함하고 있는 모형으로서 개인이 환경(조직)의 힘에 대해 수동적으로 반응하는 존재가 아니라 능동적이고 적극적으로 자신이 처한 환경을 선택

내지 변화시킬 수 있는 존재로 보았다. 따라서 구성원들은 한 조직에 소속되어 있으므로 조직의 특성에 의하여 영향을 받음과 동시에 다른 한편으로는 구성원들이 가지는 특성에 의하여 조직 또한 영향을 받게 된다. 특히 Chatman은 개인과 조직이 가지는 여러 특성중 가치(values)가 개인과 조직에 대해 보다 근본적이고 지속적인 영향을 미친다고 보았다.

그러므로 이 모형에 따르면 개인-조직의 적합한 조직이 중시하는 가치와 개인(조직구성원)이 가지는 가치관간의 조화로 정의 될 수 있으며, 조직구성원이 가지는 가치(관)과 조직이 중요시하고 있는 가치가 조화를 이룰 때 조직구성원들은 조직에 대해 애착을 느끼게 되고 직무만족을 느끼게 되어 결국 조직의 성과는 높게 나타나게 된다. 따라서 조직에서는 신입사원을 선발, 모집하는 과정에서 업무를 수행하는데 필요한 자격요건이나 능력 이외에 면접등을 통하여 조직이 중요시하는 가치와 동일한 가치관을 가지는 사원을 채용하려고 노력하고 있으며 (Dawes, 1988; Rothstein & Jackson, 1980; Snyder, Berscheid, & Matwychk, 1988), 일부 조직에서는 신입사원을 선발하는데 있어서 능력이나 경험면에서 약간 부족함을 보이더라도 조직에 대해 열정을 보이는 응시자들을 보다 선호하는 경향까지 보이고 있다(Rynes & Boudreau, 1986).

또한 조직에서 신입사원을 채용시 동일한 가치관을 가진 사원을 선발하는 것과 마찬가지로 직장을 구하려는 사람들 역시 어떤 직장이 자신의 이상과 가치를 실현시킬 수 있는 조직인가에 대한 정보를 구하며 본인의 특성이나 가치관과 일치하는 가장 이상적인 직장을 선택하려고 노력한다 (Betz & Judkins, 1975; Bretz, Ash, & Dreher, 1989; Burke & Deszca, 1982; Cable &

Judge, 1994, 1996; Chatman, 1991; Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Judge & Bretz, 1992; Sigelman, 1975; Turban & Keon, 1993). 직장선택에 대한 기존의 두가지 모형은 이를 뒷받침하고 있다. Tom(1971)의 자기선택(self-selection)모형에 따르면 개인들은 자신의 욕구를 충족시킬 수 있는 상황을 스스로 능동적으로 찾아가므로, 직장을 선택함에 있어서 자신의 특성과 유사한 특성을 가지는 직장을 택한다는 것이다. 또한 슈나이더(Schneider, 1987)의 ASA (attraction-selection-attrition)모형에 따르면 개인들이 직장을 선택함에 있어서 매력을 느끼는 직장을 선택하며, 직장에 들어와 더 이상 매력을 느끼지 못하면 직장을 미련없이 떠난다는 것으로 이 모형 역시 직장을 선택함에 있어서 자신의 가치관과 일치하는 가치관을 가지는 직장을 선택한다는 것이다. 실제로 Cable과 Judge(1996)는 이 두가지 모형을 기초로 직장을 구하려는 사람들이 가지는 개인과 조직가치의 일치에 대한 지각이 어떤 직장을 선택할 것이냐에 대한 의도에 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

그럼에도 불구하고, 직장을 구하려는 사람들의 경우 직장에 대한 정보를 구하는 것이 쉽지 않기 때문에 매우 제한적인 정보만을 가지고 직장을 선택하게 되는 것이 일반적이며, 마찬가지로 조직에서도 역시 입사를 희망하는 사람들에게 대한 제한된 정보만을 가지고 선발을 하게 되므로 조직이 중시하는 가치와 동일한 가치를 가지는 사원을 선발하는 것이 어렵기 때문에 조직에서는 조직이 가지는 가치와 조직구성원이 가지는 가치의 일치 정도를 높이기 위하여 별도로 훈련과 교육에 상당한 투자를 하고 있는 실정이다.

이러한 단점들을 극복하는 한가지 방안으로서 기

존의 연구가들은 실제적 사전직무내람(realistic job preview)을 제시하고 있는데(Colarelli, 1984; Wanous, 1977, 1980), 실제적 사전직무내람이란 사전에 직무와 관련된 내용을 일방적(one-way, 예를 들면 사보, 비디오, 전화상담, 기업탐방등) 혹은 쌍방적(two-way, 예를 들면 상사 혹은 관리자와의 일대일 면담, 공식적이지 않은 사적인 정보제공 등)으로 입사지원자들에게 전달하는 것으로, 이러한 방안을 통하여 지원자들로 하여금 스스로 자유재량을 가지고 선택했다는 느낌을 가지게 함으로써 혹은 기업에 대한 부푼 기대감을 사전에 낮춤으로써, 혹은 사전에 직무와 관련된 정보를 제공하여 난관을 극복케 함으로써 직장에 대한 몰입과 직무에 대한 만족을 높이고 동시에 이직의도를 낮추는 효과를 가질 수 있다. 그럼에도 불구하고 실제적 사전직무내람은 입사지원자들에게 간접적으로 정보를 제공할 뿐 직장과 직무에 대한 직접적인 체험을 할 수 있는 기회를 제공하지 않는다는 점에서 실제적 사전직무내람을 넘어서는 방안이 필요하다고 판단된다.

입사지원자들에게 직접적인 체험을 가능케하는 한가지 방안으로서 인턴사원제도를 들 수 있다. 인턴사원제도는 현장에서 2-4주동안 정식사원들과 함께 근무한다는 점에서 직접적으로 체험이 가능하고 따라서 직장을 구하려는 사람들에게 기업에 관한 충분한 정보를 제공함으로써 개인자신의 이상을 실현할 수 있는 기업인지의 여부를 판단할 수 있게 도와줄 뿐 아니라 기업측에서는 기업이 중시하는 가치와 일치하는 가치관을 가진 사원들을 선발함으로써 조직사회화에 관련된 훈련과 교육비용을 최소화할 수 있도록 도움을 준다.

## 2. 인턴사원제도

인턴사원제도는 졸업예정자를 대상으로 학교교육만으로는 배울 수 없는 산업현장실습을 통해 일정기간 동안 현장적응훈련을 하는 과정으로 실습 후 졸업과 동시에 정규직원으로 발령하는 제도를 말하는 것으로(리쿠르트, 1996) 국내에는 도입되지 13년째를 맞고 있다. 인턴사원들은 방학기간을 이용하여 2-4주의 실습을 하며 근무시간은 일반적으로 정식사원과 동일하고 실습근무내용은 오리엔테이션과 회사소개를 내용으로 하는 기본교육을 받은 뒤 각부서에 배치되어 현장실습을 하게 된다. 원래 인턴사원제도는 기업이 필요로 하는 고급인력의 조기확보라는 차원에서 또한 단편적인 필기시험과 수박 겉핥기식의 면접등을 통한 채용을 극복하는 방안으로 비교적 오랜시간 동안 근무태도나 업무능력, 대인관계 나아가 가치관이나 의식구조등을 면밀히 파악하여 우수인력을 선별할 수 있다는 점에서 점차 확대일로에 있다고 볼 수 있다. 또한 학생들의 입장에서는 입사전 회사의 분위기와 가치관, 근무조건, 그리고 업무내용을 미리 파악하여 충분한 입사선택의 기회를 가진다는 점을 장점으로 꼽을 수 있다(취업을 원하는 학생들은 각기업체에 대한 정보를 얻고자 많은 노력을 기울이고 있지만 얻을 수 있는 정보는 한정되어 있고 또한 평소 자신이 생각하고 있는 부분과의 차이로 입사후 전직을 생각하게 된다. 이러한 점을 극복하기 위해 등장한 채용제도가 바로 인턴사원제도라 할 수 있다).

또한 비공식적인 통계이지만 인턴사원제도를 통하여 선발한 사원들의 이직률은 공채를 통해 선발한 사원의 이직률에 50% 밖에 되지 않는다는 점 또한 장점으로 꼽히고 있다. 이러한 낮은 이직률은 인턴사원제도를 통하여 기업의 입장에서 기업이 중

요시하는 가치와 동일한 가치관을 가지는 사원을 선발할 수 있다는 점과 또한 졸업예정자들의 입장에서는 자신의 가치관과 일치하는 기업을 선택할 수 있다는 점에서 개인의 가치관과 조직의 가치가 일치될 보이게 됨으로써 나타나는 결과라고 볼 수 있다.

### 3. 인턴사원제도와 사회화

1984년 국내에 처음 도입된 새로운 채용제도로써의 인턴사원제도는 조직의 관점에서 보면 채용전 실습기간동안에 입사대상자들의 자질과 능력을 파악함과 동시에 이들이 가지는 가치관을 평가하여 조직에 커다란 공헌을 할 수 있는 사원을 사전에 확보하자는 취지에서 채용후 개인이 가지는 가치관과 조직이 중시하는 가치를 동일하게 만들어주는 제도로 인식될 수 있다. 예를 들어 도전과 창의를 중시하는 기업에서 도전과 창의를 하나의 신조로 삼아 인생의 목적을 달성하려는 한 인턴사원을 정식사원으로 채용하는 경우 채용된 사원이 가지는 가치관과 기업이 중시하는 가치는 일치하게 될 것이다. 반대로 같은 기업에서 변화를 두려워하고 보수적인 것을 좋아하는 한 인턴사원을 정식사원으로 채용하는 경우 입사후 일정기간동안은 기업이 중시하는 가치와는 다른 가치관을 가지게 될 것이며, 기업에서는 조직이 중시하는 가치와는 다른 가치관을 가진 구성원들의 의식과 가치관을 변화시키는데 많은 시간과 비용을 투자해야 할 것이다.

개인관점에서 보면 입사대상자들은 채용전 근무를 통하여 몸담고 있는 조직이 과연 자신의 개발과 성장을 보장할 수 있는 조직인가를 평가하게 되며 나아가 자신의 가치관과 동일한 가치를 가지는 조직인가를 판단하여 조직에 입사할 것인가를 결정할

수 있는 수단으로 활용할 수 있다. 예를 들어 자신의 성장과 개발에 중요한 가치를 두고 있는 한 인턴사원의 경우, 조직에서도 역시 개인구성원들의 성장과 개발에 가치를 두고 있다면 당연히 자신이 입사할 조직으로 판단할 것이다. 그러나 조직이 만약 개인의 성장이나 개발보다는 조직의 이익을 우선시하는 조직이라면 그 인턴사원은 그러한 조직을 선택하지 않을 것이다. 그러므로 인턴사원제도를 통해 선발한 사원들은 기업이 중시하는 가치와 일치하는 가치를 가질 확률이 높아지게 된다.

이와는 반대로 인턴실습을 거치지 않고 채용된 사원들은 입사전 기업에 대한 충분한 정보를 가지지 못할 뿐 아니라 입사후 일정기간이 지나야만 기업에서 중시하는 가치가 무엇인지 또한 이러한 가치가 자신의 가치와 동일한지를 판단할 수 있게 되며, 비록 기업이 중시하는 가치가 자신의 가치와는 다르다 할지라도 고용구조상 이직은 어렵고 결국 기업이 중시하는 가치와 일치하는 방향으로 자신의 가치를 변화시킬 것이다. 하지만 개인들이 가지는 가치는 입사전에 이미 부모와 동료, 그리고 학교로부터의 사회화를 통하여 형성되었기 때문에 한순간에 변화하기 보다는 오히려 입사후 일정기간동안 그대로 유지하게 되고, 따라서 기업이 중시하는 가치와 다르기 때문에 심각한 갈등을 겪게 될 것이다.

또한 기업에서는 신입사원들로 하여금 기업이 중시하는 가치와 일치하는 가치를 가지도록 여러가지 다양한 사회화전략을 사용하고 있다. 사회화란 신입사원이 자신의 역할을 어떻게 이행할 것이냐를 배우는 과정이며 또한 조직의 분위기에 자신을 적응시켜 나가는 과정이라고 정의할 수 있다(Van Maanen & Schein, 1979). 기업에서 주로 사용하고 있는 사회화전략의 유형은 일반적으로 제도화된 사회화(institutionalized socialization)로서

집합적, 공식적, 순차적, 혹은 연속적 전략을 통하여 기업에서 중시하는 가치가 무엇인지를 이해토록 하며, 나아가 점진적으로 기업이 중시하는 가치와 일치하는 가치를 습득토록 하고 있다(Ashforth & Saks, 1996). 그러나 비록 사회화전략을 통하여 전체사원을 대상으로 기업이 중시하는 가치와 일치하는 가치를 습득토록 함에도 불구하고 애초에 기업과 동일한 가치를 가지는 사원들과 그렇지 않은 사원들간에 사회화과정의 결과는 다르게 나타날 것이다. 즉 인턴사원제도를 통하여 선발된 신입사원들은 이미 기업이 중시하는 가치와 일치하는 가치를 가질 확률이 높기 때문에, 사회화과정에 있어서 이미 조직이 중시하는 가치에 대해 이해를 하고 있으며, 또한 아무런 갈등없이 조직이 중시하는 가치를 수용할 것이다. 그러나 반대로 기업에서 중시하는 가치에 대한 충분한 정보없이 입사한 사원들은 사회화과정을 통하여 비로서 기업이 중시하는 가치가 무엇인지 이해하게 되고, 또한 기업이 중시하는 가치와 일치하는 가치를 가질 확률이 상대적으로 낮기 때문에, 사회화과정에 있어서 자신의 가치를 변화시켜야 하는 갈등을 겪게되며 대부분의 경우 어느 일정기간동안 자신이 가지는 가치를 유지, 보존할 것이다. 그러므로 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 1

인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 정시모집을 통해 입사한 사원들에 비해 높은 정도의 개인-조직가치 일치를 지각할 것이다

4. 개인-조직가치의 일치와 작업결과간의 관계

상호개인간의 관계에서 상대방이 자신과 동일한 가치와 태도를 가졌다고 지각하는 경우, 그 사람은

상대방에 대해 매력을 느끼게 되며, 친구관계를 갖기를 원한다는 것이 이미 기존의 연구결과에서 밝혀졌다(Byrne, 1969; Miller et al., 1966). 이러한 연구결과를 개인과 조직간의 관계에 적용할 경우, 조직이 중시하는 가치와 일치하는 가치를 가지고 있다라고 지각하는 사원들은 일반적으로 조직에 대해서 매력을 느끼게 되며, 지속적인 관계를 유지하려고 할 것이다. 반대로 조직이 중시하는 가치와 일치하지 않는 가치를 가지는 사원들은 소속된 조직에 대해 매력을 느끼지 못하고, 조직을 이탈하게 될 것이다(예를 들면, Schneider, 1987; Wanous, 1980). 그러므로 결국 개인과 조직가치의 일치정도가 높은 사원들은 업무성과면에 있어서도 높게 나타날 것이라고 예측해 볼 수 있다. 이러한 예측을 가능케해 주는 기존의 연구중 Chatman (1989)은 개인-조직의 적합성 모형을 제시했으며 이 모형에 따르면 개인과 조직가치의 일치정도가 직무만족 조직몰입, 조직에 공헌하는 역할의 행동 등 작업결과에 영향을 미친다는 주장을 하고 있다. 또한 Cable과 Judge(1996)는 68명의 종업원으로부터 수집한 자료를 분석한 결과 '조직의 가치와 일치하는 가치를 가지고 있다'라고 지각한 종업원들이 높은 정도의 직무만족과 조직몰입을 보이는 것으로 나타났으며, 이직의도는 낮은 것으로 나타났다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 2

조직이 중시하는 가치와 일치되는 가치를 가졌다고 지각하는 사원들은 상대적으로 높은 정도의 직무만족과 조직몰입 및 업무성과를 보일 것이며, 반대로 이직하려는 의도는 낮을 것이다.

## 5. 인턴사원제도와 성과

앞에서 예측한 바와 같이 인턴사원제도를 통하여 선발된 신입사원들은 정시모집을 통해 선발된 신입사원들에 비해 상대적으로 높은 개인-조직가치의 일치를 지각할 확률이 높게 나타나고(가설 1), 또한 개인과 조직가치의 일치정도가 높은 사원들의 경우 높은 정도의 직무만족과 조직몰입 및 업무성과를 보임과 동시에 이직의도는 낮게 나타날 것이다(가설 2). 그러므로 인턴사원제도를 통하여 선발된 신입사원들은 정시모집을 통해 선발된 신입사원들에 비해 상대적으로 높은 정도의 직무만족과 조직몰입 및 업무성과를 보일 것이며, 이직의도는 낮게 나타날 것이다. 물론 채용형태에 따라 작업결과, 특히 업무성과가 다르게 나타날 수 있다는 예측은 가능하다. 예를 들어 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 입사전 현장학습을 통하여 실무경험을 쌓았기 때문에 정시모집을 통해 입사한 사원에 비해 업무성과면에서 우수하다고 말할 수 있다. 그러나 대부분의 기업에서 실시하는 인턴사원제도는 기간이 2-4주로 상당히 짧은 기간일 뿐 아니라 인턴수습기간중 첫 1주 동안은 회사 오리엔테이션 및 지사와 공장을 견학하고, 나머지 기간동안 각계 열사로 배치되어 현장실습을 하지만 기간이 짧은 관계로 선배사원들과의 업무상 지식교류와 OJT 등이 깊이 있게 이루어지지 않는다는 점에서 채용형태에 따른 또는 현장실습경험에 따른 업무성과의 차이를 설명하기가 어렵다고 볼 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 채용형태가 개인-조직가치의 일치정도에 영향을 미치고 이것이 다시 업무성과에 영향을 미치므로 결국 채용형태에 따라 업무성과의 차이가 있을 수 있다는 예측을 하였다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

### 가설 3

인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 정시모집을 통해 입사한 사원들에 비해 높은 정도의 직무만족과 조직몰입 및 업무성과를 보일 것이며, 반대로 이직의도는 낮게 나타날 것이다.

## III. 연구방법

### 1. 연구대상

본 연구는 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들과 정시모집을 통해 입사한 사원들을 비교하는 것이므로 연구대상기업을 1996년 현재 인턴사원제도를 통해 신입사원을 선발하는 기업으로 국한하였다. 1996년 현재 인턴사원을 통해 사원을 모집하는 26개의 기업 중 60명 이상의 인턴사원을 선발하는 기업의 수는 5개, 40명 이상 60명 이하의 인턴사원을 선발하는 기업의 수는 14개, 20명 이상 40명 이하의 인턴사원을 선발하는 기업의 수는 6개, 그리고 20명 이하의 인턴사원을 선발하는 기업의 수는 4개로 나타났다. 따라서 60명 이상의 인턴사원을 선발하는 1개의 기업, 20명 이상 60명 이하의 인턴사원을 선발하는 5개의 기업, 그리고 20명 이하의 인턴사원을 선발하는 1개의 기업을 연구대상기업으로 선정하였다. 이러한 과정을 통해 선정된 기업들은 D전자, D중공업, S화재, H화재, H증권, H자동차, HS화학 이었으며, 이 기업들중에는 인턴사원제도를 사용한 기업이 최장 7년이었기에 각 기업의 사원들 중 근속년수가 7년 이하의 사원들을 연구대상으로 하였다.

또한 연구대상기업중 인턴사원의 비율에 따라

60명 이상의 인턴사원을 선발하는 기업에 대해서는 인턴사원과 비인턴사원 각각 40명, 20명 이상 60명 이하의 인턴사원을 선발하는 기업에 대해서는 인턴사원과 비인턴사원 각각 20명, 20명 이하의 인턴사원을 선발하는 기업에 대해서는 인턴사원과 비인턴사원 각각 10명을 대상으로 설문지가 배포되었다(인턴사원제도를 통해 신입사원들을 채용하는 기업들은 인턴사원제도보다는 정시모집을 통해 신입사원을 선발하는 비율이 상대적으로 높았지만(채용규모 대비 인턴사원 점유율은 평균 약 30%에 달하고 있음, 인턴, 1995, 91쪽) 인턴사원의 수가 많지 않았기 때문에 동일한 샘플의 수를 설정하였다).

배포된 총 300개의 설문지 중 276개의 설문지가 회수되었으며, 이중 불성실하게 응답한 설문과 근속년수가 7년이 넘는 근로자의 설문지, 그리고 인턴사원제도도 아니고 정시모집도 아닌 특수한 모집(예를 들면, 특별채용, 추천 등)으로 입사한 사람들의 설문을 제외한 206개에 대해 분석이 이루어졌다. 응답자는 남성 192명, 여성 14명이었고 평균 근속년수는 22.73개월(표준편차=15.47)으로 나타났다.

## 2. 측정도구

본 연구에서 설정한 변수들에 대하여 다음과 같이 측정하였다.

인턴사원제도: 인턴사원제도를 통해서 입사했는지 혹은 정시모집을 통해서 입사했는지의 여부를 물어 보았으며, 206명 중 89명은 인턴사원제도를 통해 입사한 것으로 나타났고, 나머지 117명은 정시모집을 통해 입사한 것으로 나타났다.

개인과 조직가치의 일치: 조직이 중시하는 가치와 개인 자신이 가지는 가치가 어느정도 일치하는

지 여부를 측정하기 위하여 Cable과 Judge(1996)가 개발한 지각된 개인-조직의 일치스케일과 추가적으로 O'Reilly와 Chatman(1986)이 내면화를 측정하기 위해 사용한 설문을 수정하여 추가하였다. 이 스케일은 총 여섯 항목으로 이루어져 있으며(예를 들면 '나의 가치관은 회사의 가치관과 일치한다,' '나의 가치관은 직장 동료들의 가치관과 일치한다,' '내가 다니는 회사가 중시하는 가치는 나의 가치관을 반영하고 있다,' '나는 우리 회사가 중시하는 가치(관)에 대해 바람직하다고 생각한다,' '우리 회사의 가치관이 나의 가치관과 달랐다면 이 회사에 들어오지 않았을 것이다,' '다른 회사보다 현재 다니는 이 회사를 택한 이유는 회사가 중시하는 가치(관) 때문이다'), 각 항목에 대해 5점 척도에 의해 응답하도록 하였다(①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다). 여섯 항목에 대해 Varimax에 의한 요인분석을 한 결과 1개의 요인으로 나타났으며, 신뢰계수 또한 0.74로 비교적 높게 나타났다. 따라서 여섯 항목의 평균값을 지각된 개인-조직가치의 일치를 나타내는 척도로 사용하였다.

개인의 성과: 개인의 업무성과는 고과자가 평가한 고과점수에 의해 측정하는 것이 바람직하지만 기업에서 직원들의 고과점수는 공개하지 않는다는 것을 원칙으로 하기 때문에 공식적인 고과점수를 얻는 것이 불가능했다. 그러나 직원들 대부분은 자신의 고과점수를 인지하고 있기 때문에 직원들 스스로에게 직장에서의 자신의 성과를 직접 물어보았다. '만약 귀하의 고과성적을 학점인 A, B, C, D, F로 표시한다면 어디에 해당됩니까?' 라는 질문을 통하여, 5개 문항 ①A ②B ③C ④D ⑤F 중 하나를 선택하도록 하였다. 물론 하나의 항목을 사용하는 것은 신뢰도의 문제를 가지지만 고과성적을 학

점으로 비유할 수 있다는 점에서 내용타당도의 문제점은 없다고 판단된다. 그러나 객관적인 성과의 측정이 이루어지지 않았다는 점에서 기준관련타당도의 문제와 구성타당도의 문제가 있으며 본 연구가 가지는 하나의 한계점이라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 객관적인 성과의 측정이 불가능한 경우, 주관적인 성과를 측정하는 것이 성과를 측정하지 않는 것보다는 더 많은 정보를 제공한다는 점을 감안하여 본 연구에서는 주관적인 성과측정도구를 사용하였다.

조직몰입: 조직몰입은 1986년에 O'Reilly와 Chatman에 의해 사용된 조직몰입 스케일중 4개 항목(회사에 대해 불평이 있어도 밖에 나가서는 좋게 이야기 한다, '나는 단순히 종업원이라기 보다는 회사의 주인이라는 느낌이 든다, '나는 내가 이 회사의 구성원이라는 사실을 남들에게 자랑스럽게 이야기 한다, '나는 우리 회사를 친구나 후배들에게 다닐만한 좋은 회사라고 이야기 한다)을 사용하였다. Varimax에 의한 요인분석 결과 하나의 요인으로 나타났으며, 신뢰계수는 0.81로 비교적 높게 나타났다. 따라서 이 네 항목의 평균값을 조직몰입을 나타내는 척도로 사용하였다.

직무만족: 직무만족은 Cammann, Fichman, Jenkins 그리고 Klesh(1979)가 개발한 전반적 만족 스케일 3항목을 5점 척도로 측정하였다. Varimax에 의한 요인분석 결과 하나의 요인으로 나타났으며, 신뢰계수는 0.79로 나타났다. 이 세 항목의 평균값을 전반적 직무만족을 나타내는 척도로 사용하였다.

이직의도: 이직의도는 O'Reilly와 Chatman 그리고 Caldwell(1991) 등이 개발한 4개의 스케일에 '더 좋은 직장으로 갈 수 있다면 가겠다'라는 문항을 추가하여 5점 척도로 측정하였다(예를 들면

'나는 현재 하고 있는 일보다 다른 일을 하고 싶다, '나는 입사이후 다른 직장으로 옮겼으면 하고 진지하게 생각한 적이 많다, '나는 현재의 직장이 평생직장이라고 생각한다'). 요인 분석결과 하나의 요인으로 나타났으며, 신뢰계수는 0.78로 비교적 높게 나타났다. 따라서 다섯 항목의 평균값을 이직의도를 나타내는 척도로 사용하였다.

### 3. 분석방법

본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위하여 One-way ANOVA, Two-way ANOVA, 상관관계분석, 회귀분석 등이 실행되었다. 즉 인턴사원제도를 통해 입사한 사원과 정시모집을 통해 입사한 사원을 두 집단으로 구분한 후 두 집단간에 개인-조직가치의 일치정도가 유의적인 차이를 보이는가를 분석하기 위하여 One-way ANOVA를 실행하였으며, 각각의 집단을 근속년수(1년 이하, 1년에서 2년 이하, 2년 이상)에 기초하여 총 6개 집단간에 유의적인 차이를 보이는가를 분석하기 위하여 Two-way ANOVA 분석을 하였다. 이와 더불어 개인-조직가치의 일치정도가 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 유의적인 관계를 가지는가를 분석하기 위하여 상관관계분석 및 회귀분석이 행해졌다.

## IV. 연구결과

〈표 1〉은 본 연구에서 사용된 각 변수의 평균값과 표준편차, 그리고 변수들간 상관관계를 나타내고 있다. 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 개인-조직가치의 일치는 개인의 업무성과 및 조직몰입, 직무만

〈표 1〉 변수들간 평균값과 표준편차 및 상관관계(N=206)

변 수	평균값	표준편차	개인-조직의 일치	직무 만족	이직 의도	조직 몰입	업무 성과	근속 년수
개인-조직의 일치	2.93	0.51	X					
직무만족	3.25	0.67	.48**	X				
이직의도	3.13	0.64	-.55**	-.69**	X			
조직몰입	3.33	0.59	.65**	.59**	-.61**	X		
업무성과	3.68	0.67	.21**	.23**	-.13	.21**	X	
근속년수	22.73	15.47	-.14*	-.23**	.21**	-.17*	.07	X

\* P&lt;.05, \*\* P&lt;.01

즉, 이직의도와 유의적인 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

#### 가설 1의 검증

가설 1을 검증하기 위하여 인턴사원제도를 통해서 입사한 사원들과 정시모집을 통해서 입사한 사원들을 두개의 집단으로 나누어 이들 집단간에 개인-조직가치의 일치정도에 차이가 나는지를 One-way ANOVA를 통하여 분석하였다(이에 앞서 두집단간 표본특성의 차이를 살펴본 결과 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들의 평균근속년수는 21.40개월 표준편차는 13.29로 나타났으며 정시모집을 통해 입사한 사원들이 평균근속년수는 23.73 표준편차는 16.93으로 나타났다. 또한 두집단간 분산의 동일성 여부를 평가한 결과 F값은 1.62로 동일하지 않은 것으로 나타났으며, 따라서 separate variance estimate에 의한 t검증 결과 t값은 1.11, p값은

0.27로 나타나 근속년수에 있어 두집단간 차이가 있다는 충분한 증거가 없다고 결론지을 수 있다).

〈표 2〉에서 보는 바와 같이 두 집단간에 개인-조직가치의 일치정도가 유의적인 차이를 보이는 것으로 나타났다. 즉 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들이 지각한 개인-조직가치의 일치정도의 평균값은 3.03(표준편차=.51)로 정시모집을 통해 입사한 사원들이 지각한 개인-조직가치의 일치정도의 평균값 2.86(표준편차=.49)보다 높고 유의적인 차이를 보여주었다<sup>1)</sup>(F=5.63, p<.05). 이러한 결과는 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들의 경우 이미 입사전 인턴수습기간을 통하여 자신이 입사할 조직의 가치가 자신의 가치와 일치하여 자신의 이상을 실현할 수 있는 직장으로 선택했다는 것과 기업 역시 수습기간동안의 관찰과 평가를 통하여 기업의 가치와 일치하는 가치를 가지는 사원들을 정식사원으로 선발했다는 것으로 해석할 수 있다(인턴사원

1) 한 익명의 심사자께서는 어떤 경우 같은 회사에서 동수로 연구대상을 뽑았다는 점에서 t 검증이 보다 conservative할 수도 있다라는 지적에 따라 t 검증을 실시한 결과 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들의 집단과 정시모집을 통해 입사한 사원들 집단간의 모집단 분산은 동일한 것으로 나타났으며(F=1.08, p=.69), 이를 기초로 pooled variance estimate를 분석한 결과 개인과 조직가치의 일치정도에 있어 두집단간에 차이가 있는 것으로 나타났다(t=2.37, p<.05). 익명의 심사자분께 감사를 드린다.

〈표 2〉 인턴모집사원과 정시모집사원의 지각된 개인-조직가치 일치에 대한 차이 분석

	인턴사원제도를 통해 입사한 사원	정시모집을 통해 입사한 사원	F 값
지각된 개인 - 조직 가치의 일치	3.03(SD=.51)	2.86(SD=.49)	5.63*

\*  $P < .05$

제도를 도입하고 있는 기업중 인턴사원을 정식사원으로 채용한 비율은 70%이상이 5개 기업, 40-70%가 16개 기업, 40%미만인 경우가 5개기업인 것으로 나타났다. (인턴지, 1995).

그러나 정시모집을 통해 선발된 사원들의 경우 조직과 일치하는 가치를 가진 사원을 선발했다기 보다는 업무수행 능력이나 어휘능력, 성실한 근무태도 등에 기초하여 선발한 결과 개인-조직가치의 일치정도가 낮은 것으로 보여진다.

인턴사원제도를 통해 선발한 사원들과 정시모집을 통해 선발한 사원들 간의 개인-조직가치의 일치정도에 대한 지각차이를 보다 자세히 분석하기 위하여, 우선 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들을 근속년수에 따라 1년 이하, 1-2년, 2년 이상의 세 집단으로 구분하여 개인-조직가치의 일치정도가 세 집단간에 차이가 나는지를 분석하였다. 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 각 집단의 평균값은 3.06, 3.02, 3.05로 비유의적인 것으로 나타났다( $F=0.05$ ,  $p>.05$ ). 이러한 결과는 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 입사전 수습기간동안을 통하여 인턴사원 자신의 선택과 기업의 선택에 의한 결과에 의해

서 나타났다는 것을 의미하며 인턴사원을 통해 입사한 사원들의 경우 근속년수가 장기화되어도 자신이 가지는 가치관과 조직의 가치가 일치함을 지각한다는 것을 의미한다(물론 이 기간중 조직이 중시하는 가치가 변했는지의 여부는 측정하지 않았기 때문에 변화여부는 알 수 없지만, 장기근속자나 단기근속자의 개인-조직가치 일치정도가 거의 유사하다는 연구결과를 통해 조직이 중시하는 가치가 변하지 않았다고 추정해볼 수 있다).

또한 정시모집을 통해 입사한 사원들 역시 근속년수에 따라 1년이하, 1년-2년, 2년 이상의 세 집단으로 구분하여 개인-조직가치의 일치정도가 이들 세 집단간에 차이가 나는지를 분석하였다. 〈표 4〉에서 보는 바와 같이 각 집단의 평균값은 3.01, 2.81, 2.80으로 나타나 개인-조직가치의 일치정도가 유의적인 차이를 보이지 않고 있다( $F=1.89$ ,  $p>.05$ ). 이러한 결과는 개인-조직가치의 낮은 정도가 어느 일정기간 동안 지속된다는 것을 의미하며, 조직에서는 개인이 가지는 가치관의 변화를 통하여 조직의 가치와 일치시키는 작업이 선행되어야 한다는 것을 의미한다. 물론 조직에서는 사회화전략을 통하여 개

〈표 3〉 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들의 근속년수에 따른 개인-조직가치의 일치에 대한 차이분석

	1년이하 (N=12)	1-2년 (N=53)	2년이상 (N=23)	F 값
개인-조직 가치의 일치	3.06(SD=.44)	3.02(SD=.48)	3.05(SD=.62)	0.05

인-조직 가치의 일치성을 높이려는 노력을 하고 있지만 본 연구의 결과에 의하면 개인-조직가치의 일치정도가 변하지 않고 있기 때문에 기업에서는 사회화전략을 사용하고 있지 않거나, 사용하고 있다할 지라도 거의 효과가 없는 것으로 추정해볼 수 있다.

또한 한가지 특기할만한 결과는 비록 유의적인 차이가 있는 것은 아니지만, 정시모집을 통해 입사한 사원들의 경우 근속년수가 오래됨에 따라 개인-조직의 일치정도가 낮아진다는 사실이다(근속년수가 1년이하인 사원들과 1-2년인 사원들 두집단의 차이는 10% 수준에서 유의적인 것으로(F=3.04, p=0.08) 나타났고, 나머지 두집단들간의 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다). 이러한 결과는 정시모집을 통해 입사한 사원들은 입사초기에는 자신이 속한 기업에 대하여 기대감과 자부심을 가지고 조직가치와 일치하는 가치를 가지려고 노력을 하지만 근속년수가 오래됨에 따라 기업에 대한 기대감과 자부심이 저하되어 자신이 원래 가지는 가치관을 그대로 유지한다는 것으로 해석될 수 있다.

이러한 해석을 가능하게 하는 것은 근속년수별로 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들과 정시모집을 통해 입사한 사원들의 개인-조직 가치의 일치에 대

한 지각 차이에 대한 결과를 보면 명확해 진다. <표 5>에서 보는 바와 같이 근속년수 1년이하의 경우에는 인턴사원과 정시모집사원간에 개인-조직가치의 일치정도가 각각 3.06, 3.01로서 차이가 없는 것으로 나타났다(F=0.08, p>.05). 그러나 1년-2년의 경우에는 3.02, 2.81로서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며(F=4.77, p<.05), 2년 이상의 경우에도 3.05, 2.80으로 나타나 10%수준에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다(F=2.90, p<.10). 이러한 결과가 나온 것은 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들의 경우 조직의 가치관에 대하여 수습기간동안 이미 꽤 정확히 파악하고 있고, 조직도 역시 조직이 중시하는 가치에 적합한 사람을 선발하였기 때문에 시간이 흐름에 따라 커다란 차이가 없는 것으로 생각되며, 반면에 정시모집사원의 경우에는 오리엔테이션과 입사초기의 포부로 초기에는 자신의 가치와 조직의 가치가 일치하거나 일치될 수 있을 것으로 생각하다 시간이 흐르면서 그러한 기대가 깨져 개인-조직가치의 일치정도가 떨어지는 것으로 판단해 볼 수 있다.

이러한 결과가 아마도 기업간 사원들이 가지는 개인-조직가치의 일치에 대한 지각의 차이 때문에

<표 4> 정시모집을 통해 입사한 사원들의 근속년수에 따른 개인-조직가치의 일치에 대한 차이분석

	1년이하 (N=32)	1-2년 (N=46)	2년이상 (N=38)	F 값
개인-조직 가치의 일치	3.01(SD=.54)	2.81(SD=.44)	2.80(SD=.50)	1.89

<표 5> 인턴모집사원과 정시모집사원의 지각된 개인-조직가치 일치에 대한 근속년수별 차이 분석

	인턴사원제도를 통해 입사한 사원	정시모집을 통해 입사한 사원	F 값
1년이하	3.06(SD=.44)	3.01(SD=.54)	0.08
1-2년	3.02(SD=.48)	2.81(SD=.44)	4.77*
2년 이상	3.05(SD=.62)	2.80(SD=.50)	2.90†

†p<.10 \*p<.05

〈표 6〉 정시모집을 통해 입사한 사원들의 근속년수에 따른 개인-조직가치의 일치  
(기업별 표준화시킨 값)에 대한 차이분석

	1년이하 (N=32)	1-2년 (N=46)	2년이상 (N=38)	F 값
개인-조직 가치의 일치	0.21(SD=.98)	-0.24(SD=.87)	-0.20(SD=.92)	2.60†

†p<.10

나타날 수도 있다는 점에서 각기업별로 근로자들의 개인-조직가치의 일치정도를 표준화시켜 분석한 결과 역시 표준화시키지 않은 결과와 동일하게 나타났다. 〈표 6〉에서 보는 바와 같이 세집단의 개인-조직가치의 일치정도의 평균 값은 0.21, -0.24, -0.20로 나타나 비록 10% 유의수준에서의 차이지만 (F=2.60, p=0.08) 어느 기업에 속하건 관계 없이 근속년수가 오래된 사원일수록 점차 개인-조직가치의 일치정도가 떨어지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞에서 설명한 바와 같이 정시모집을 통해 입사한 사원들은 기업의 가치에 대한 정확한 정보없이 기업에 들어와 오리엔테이션과정을 거치면서 갖게된 애사심과, 대개 근로자들이 입사초기에 갖는 의욕과 애착노력이 시간이 흐르면서 깨지는 것으로 해석할 수 있다.

가설 2의 검증

개인-조직가치의 일치에 대한 지각이 개인의 업무성과, 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 유의적인 관계를 가지는가를 알아보기 위하여 상관관계분석이 행해졌다. 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 사원들이 지각한 개인-조직가치의 일치는 사원들이 지각한 업무성과, 조직몰입, 직무만족과 정(+)의 관계를 그리고 이직의도와는 부(-)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 관계를 보다 구체적으로 살펴보기 위하여 회귀분석을 추가로 실행하였다. 〈표 7〉은 각각의 결과변수 즉 직무만족, 조직몰입, 업무성과, 그리고 업무성과를 종속변수로, 근속년수와 개인-조직가치의 일치를 독립변수로하여 실행한 회귀분석결과를 보여준다. 〈표 7〉에서 보는 바와 같이 직무만족은 근속년수와는 부의 관계를 그리고

〈표 7〉 결과변수예측에 대한 회귀분석결과

독립변수	직무만족		조직몰입		이직의도		업무성과	
	Beta	T-value	Beta	T-value	Beta	T-value	Beta	T-value
근속년수	-.16	-2.65**	-.08	-1.53	.13	2.24*	.05	.66
개인조직 가치의 일치	.46	7.52**	.64	11.93**	-.53	-9.14**	.22	2.93**
	F=35.33**		F=76.46**		F=48.12**		F=4.35*	
	Adjusted R <sup>2</sup> =.25		R <sup>2</sup> =.43		R <sup>2</sup> =.32		R <sup>2</sup> =.04	

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

개인-조직가치의 일치와는 정의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입과 업무성과는 근속년수와는 관계가 없고 단지 개인-조직 가치의 일치와 정의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 반대로 이직의도는 근속년수와는 정의 관계를 그리고 개인-조직가치의 일치와는 부의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직가치와 일치하는 가치를 가진다고 지각한 사원들의 경우 업무성과가 높고, 조직에 대한 몰입이 강하며, 직무에 대해서 만족한 반면, 이직할 의사는 낮다는 것을 의미하는 것으로 기존의 연구결과(Chatman, 1991; Cable & Judge, 1996)와 일치하며, Chatman(1989)에 의해 제시된 개인-조직의 적합모형이 타당하다는 것을 보여준다.

가설 3의 검증

가설 2의 검증 결과는 조직의 가치와 일치하는 가치를 가진다고 지각한 사원들의 경우 업무성과가 높고, 조직에 대한 몰입이 강하며, 직무에 대해서 만족한 반면, 이직할 의사는 없다는 것을 의미하지만 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들과 정시모집을 통해 입사한 사원들의 업무성과, 조직몰입, 직

무만족, 의직의도에 있어서 차이가 있는지를 제시하지는 않는다. 따라서 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들과 정시모집을 통해 입사한 사원들을 두 집단으로 나누어 업무성과, 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 있어 차이가 나는가를 분석하였다.

〈표 8〉에서 보는 바와 같이 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 정시모집을 통해 입사한 사원들에 비해 더 나은 업무성과를 보이는 것으로 나타났으며(평균값은 각각 3.78, 3.60,  $F=2.91$ ,  $p=.06$ ), 조직몰입 역시 높은 것으로 나타났고(평균값은 각각 3.43, 3.25,  $F=4.46$ ,  $p<.05$ ), 이직의도는 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들이 정시모집을 통해 입사한 사원들에 비해 비교적 낮은 것으로 나타났다(평균값은 각각 3.03, 3.20,  $F=3.53$ ,  $p=.06$ ).

그러나 직무만족은 두 집단간에 유의한 차이가 나타나지 않았다(평균값은 각각 3.32 3.19,  $F=1.97$ ,  $p=.16$ ). 이러한 결과는 직무만족은 개인 자신들이 행하는 직무와 관련된 태도를 말하는 것으로 비록 개인-조직가치의 일치정도가 직무만족에 영향을 주는 것은 사실이지만 그외에도 자신이 수행하는 직무에 의한 영향이 보다 크게 영향을 준다

〈표 8〉 인턴모집사원과 정시모집사원과의 결과변수 차이분석

	인턴사원제도를 통해 입사한 사원	정시모집을 통해 입사한 사원	F 값
직 무 만 족	3.32(SD=.68)	3.19(SD=.65)	1.97
이 직 의 도	3.03(SD=.64)	3.20(SD=.64)	3.53†
조 직 몰 입	3.43(SD=.62)	3.25(SD=.55)	4.46*
업 무 성 과	3.78(SD=.62)	3.60(SD=.47)	2.91†

†  $p<.10$ , \* $p<.05$

는 것을 의미한다(그럼에도 불구하고 본 연구에서는 사원들이 수행하는 직무의 특성에 대해 측정하지 않았기 때문에 이러한 설명이 타당한지는 정확히 알 수 없으므로 향후 직무특성에 대한 분석이 이루어져야 할 것으로 판단되며 본 연구가 가지는 한계라 할 수 있다).

또한 이러한 유의적인 차이가 근속년수별로 나타나는가를 살펴보기 위하여 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들을 근속년수에 따라 1년 이하, 1년-2년, 2년 이상의 세 집단으로 구분하여 업무성과 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 있어서 세 집단간에 유의적인 차이가 있는가를 분석하였다. <표 9>에서 보는 바와 같이 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 근속년수에 관계없이 비슷한 업무성과(3.75, 3.72 3.90,  $F=0.70$ ,  $p>.05$ ), 조직몰입(평균값은 3.44, 3.46, 3.34,  $F=0.33$ ,  $p>.05$ ), 직무만족(3.53, 3.32, 3.22,  $F=0.81$ ,  $p>.05$ ), 이직의도(2.80, 3.02, 3.16,  $F=1.23$ ,  $p>.05$ )을 가지는 것으로 나타났다(각각의 결과변수에 대해 근속년수별로 두집단간의 유의적인 차이가 있는가를 검증하였다. 직무만족의 경우 1년이하의 사원들과 1-2년인 사원들 두집단간( $F=3.92$ ,  $p<.05$ )에 그리고 1년이하인 사원들과 2년이상인 사원들 두집

단간( $F=4.55$ ,  $p<.05$ )에 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났으며, 이직의도의 경우 1년이하인 사원들과 2년이상인 사원들의 두집단간에서만 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다( $F=4.35$ ,  $p<.05$ ). 또한 조직몰입의 경우 1년이하의 사원들과 2년이상인 사원들간 두집단에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났으며( $F=4.37$ ,  $p<.05$ ), 업무성과는 차이가 없는 것으로 나타났다).

이러한 결과는 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들의 경우 입사전 현재의 조직이 자신의 이상과 가치를 실현할 수 있는 직장이기애 선택했다는 것을 의미하며, 따라서 근속년수에 관계없이 조직에 대한 강한 애착을 가지고 업무수행에 많은 노력을 기울였기 때문에 상대적으로 높은 성과를 나타냈다고 볼 수 있다(물론 입사초기에 사원들의 능력을 측정할 수 없었기 때문에, 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들이 정시모집을 통해 입사한 사원들보다 뛰어난 능력을 가지고 있었기 때문에 항상 성과가 높을 수 있다는 해석은 가능하다. 그러나 인터뷰결과 학교에서 성적이 중상에 속하는 학생들이 주로 인턴사원제도를 선호하는 경향이 있으며, 성적이 아주 우수한 학생들은 오히려 인턴사원제도를 별로 선호하지 않았다는 점에서 인턴사원제도를 통해 입사한

<표 9> 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들의 근속년수에 따른 결과변수들의 차이분석

	1년이하 (N=12)	1-2년 (N=54)	2년이상 (N=23)	F 값
직무만족	3.53(SD=.74)	3.32(SD=.61)	3.22(SD=.82)	0.81
이직의도	2.80(SD=.68)	3.03(SD=.66)	3.16(SD=.56)	1.23
조직몰입	3.43(SD=.64)	3.46(SD=.63)	3.33(SD=.62)	0.33
업무성과	3.75(SD=.50)	3.72(SD=.64)	3.91(SD=.61)	0.70

사원들의 능력이 뛰어났기 때문에 성과가 높다가 보다는 개인과 조직가치의 일치정도가 높기 때문에 나타난 결과로 해석하는 것이 옳다고 보여진다. 물론 사원들이 입사초기에 가지는 직무수행능력, 학교성적 등에 대해 측정하지 않은 것은 본 연구의 한계라 볼 수 있다). 뿐만 아니라 현재의 직장이 자신의 가치와 일치하는 가치를 가지기 때문에 이직할 의사 역시 낮은 것으로 나타났다고 보여진다.

마찬가지로 정시모집을 통해 입사한 사원들을 근속년수에 따라 1년 이하, 1년-2년, 2년 이상의 세 집단으로 구분하여 업무성과, 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 있어서 세 집단간 유의적인 차이가 있는가를 분석하였다. <표 10>에서 보는 바와 같이 정시모집을 통해 입사한 사원들은 근속년수에 따라 직무만족(평균값은 각각 3.42, 3.11, 3.10,  $F=2.74$ ,  $p<.10$ ), 이직의도(평균값은 각각 3.04, 3.16, 3.37,  $F=2.47$ ,  $p<.10$ ), 조직몰입(평균값은 각각 3.41, 3.24, 3.13,  $F=2.36$ ,  $p<.10$ )에 있어 10%수준에서 유의적인 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인과 조직 가치의 일치정도가 비록 비유의적인 차이지만 근속년수에 따라 낮아지기 때문에 나타난 결과로서 개인-조직 가치의 일치정도에 대한 지각이 직무만족, 조직몰

입, 이직의도와 유의적인 관계가 있다는 것과 맥을 같이한다. 그럼에도 불구하고 업무성과는 근속년수간 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다(평균값은 각각 3.54, 3.67, 3.56,  $F=0.33$ ,  $p>.05$ ). 이러한 결과는 정시모집을 통해 입사한 사원들의 경우 개인-조직가치의 일치정도에 대한 지각과 성과간의 관계가 유의적이지 못한 결과( $r=0.19$ ,  $p>.05$ )와 맥을 같이 하며, 정시모집을 통해 입사한 사원들의 경우 업무성과는 개인-조직가치의 일치보다는 오히려 근속년수에 따른 능력의 향상으로 설명하는 것이 보다 타당하다는 해석이 가능하다. 물론 능력을 측정하지 않았기 때문에 이러한 설명이 정확하지 않을 수 있어 향후 능력에 대한 분석이 추가되어야 할 것이다.

인턴사원제도를 통해 입사한 사원들과 정시모집을 통해 입사한 사원들간에 개인-조직가치의 일치정도에 대한 지각, 조직몰입, 직무만족, 업무성과 및 이직의도의 차이가 선발형태와 근속년수의 상호작용에 의해 나타나는가를 조사하기 위하여 Two-Way ANOVA를 실시하였다. 분석결과 상호작용 효과(interaction effect, 개인-조직의 일치정도, 직무만족, 조직몰입, 업무성과, 이직의도 각각에 대해 상호작용 효과는 각각  $F=0.44$ , 0.17,

<표 10> 정시모집을 통해 입사한 사원들의 근속년수에 따른 결과변수들의 차이분석

	1년이하 (N=32)	1-2년 (N=46)	2년이상 (N=39)	F 값
직무만족	3.42(SD=.68)	3.11(SD=.67)	3.10(SD=.56)	2.74 †
이직의도	3.04(SD=.70)	3.16(SD=.59)	3.37(SD=.61)	2.47 †
조직몰입	3.41(SD=.53)	3.24(Sd=.51)	3.13(SD=.58)	2.36 †
업무성과	3.54(SD=.78)	3.67(SD=.71)	3.56(SD=.62)	0.33

†  $p<.10$

0.52, 0.36, 0.12로 비유의적인 것으로 나타났다)보다는 주효과(main effect)에 의해, 특히 근속년수가 아닌 선발형태에 따라 차이가 나타났다(각각의 변수에 대해  $F=6.77, 3.15, 4.79, 3.29, 3.71$ 로 유의적인 것으로 나타났다).

## V. 토론

### 1. 이론적 이슈

본 연구에서는 현행 기업조직에서 실제로 사용하고 있는 선발제도의 하나인 인턴사원제도의 효과를 개인-조직 적합성모형(Chatman, 1989)에 기초하여 예측하였다. 즉 기업의 입장에서는 실습기간 동안 인턴사원들의 특성을 관찰, 평가한 후 조직의 가치와 일치하는 가치를 가지는 인턴사원을 정식사원으로 선발한다는 점에서, 또한 인턴사원들 입장에서는 실습기간동안 직장의 특성과 분위기를 파악하고 현직장이 자신의 이상과 가치를 실현시킬 수 있는지의 여부를 판단한 후 선택한다는 점에서 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 기업에서 중시하는 가치와 동일한 가치를 가질 확률이 높을 것이라는 예측을 하였다. 그러나 반대로 정시모집을 통해 입사한 사원들은 입사전 기업에 대한 제한된 간접적인 정보만을 가지고 직장을 선택한다는 점에서, 또한 기업 역시 짧은 기간동안의 면접을 통해 응시자들에 대한 제한된 정보만을 가지고 선발한다는 점에서, 조직이 중시하는 가치와 일치하는 가치를 가질 확률이 낮을 것이라는 예측을 하였다.

또한 조직이 중시하는 가치와 일치하는 가치를 가진 사원들은 조직에 대해 강한 애착을 느끼고,

조직에서 부여된 직무에 대한 만족을 느끼며, 조직을 위해 헌신적인 노력을 기울이게 되므로 뛰어난 업무성적을 보이게 된다. 따라서 인턴사원제도를 통해 선발된 사원들은 정시모집을 통해 선발된 사원들에 비해 상대적으로 개인-조직가치의 일치를 보일 확률이 높기 때문에 뛰어난 업무성적을 보일 것이며, 강한 조직몰입과 높은 직무만족, 그리고 낮은 이직의도를 가질 것으로 예측하였다.

### 2. 실증적 이슈

분석결과 본 연구에서 제시한 가설이 대부분 뒷받침되었다. 즉 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 정시모집을 통해 입사한 사원들에 비해 상대적으로 높은 개인-조직가치의 일치를 지각하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 예측한 바와 같이 기업에서는 인턴사원제도를 통해 조직의 가치와 일치하는 가치를 가지는 사원을 선발할 확률이 많다는 것을 의미하며, 인턴사원은 자신의 이상과 가치를 실현할 수 있는 조직을 스스로 선택했다는 것을 의미한다. 또한 근속년수별로 개인-조직가치의 일치정도의 변화여부를 분석한 결과 인턴사원을 통해 입사한 사원들은 근속기간이 지남에 따라 변하지 않는 것으로 나타났으며, 정시모집을 통해 입사한 사원들은 비록 유의적인 차이는 아니지만 근속기간이 지남에 따라 오히려 개인-조직가치의 일치정도가 낮아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞에서 밝힌 바와 같이 정시모집을 통해 입사한 사원들의 경우 입사초기에는 자신의 이상을 실현할 수 있는 직장을 선택했다는 점에서 조직이 가지는 가치와 일치하는 쪽으로 자신의 가치관을 변화시키려고 노력하지만 시간이 지남에 따라 자신의 포부와 이상을 실현시킬 수 있는 직장이 아니라

는 판단하에 원래 자신이 가지고 있었던 가치관을 유지하게 되는 것으로 해석될 수 있다.

또한 본 연구에서는 조직의 가치와 자신의 가치가 일치한다고 지각하는 직원들의 경우 뛰어난 성과와 강한 조직몰입, 높은 직무만족, 그리고 낮은 이직의도를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존의 연구결과(Cable & Judge, 1996; Chatman, 1991)와 다르지 않는다는 것을 보여주며 Chatman(1989)의 개인-조직 적합모형이 타당하다는 것을 보여준다.

이와 더불어 본 연구에서는 인턴사원제도를 통해 입사한 직원들은 정시모집을 통해 입사한 직원들에 비해 상대적으로 뛰어난 업무성과와 강한 조직몰입, 낮은 이직의도를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인턴사원제도를 통해 입사한 직원들은 자신의 가치가 조직에서 중시하는 가치와 동일하다고 지각하므로 조직에 대한 강한 애착을 느끼게 되고 이직의도 역시 낮게 되며, 이에 따른 기대이상의 노력을 통하여 뛰어난 업무성과를 보여주는 것으로 해석될 수 있다.

이러한 해석은 근속기간별 분석에 의해서도 뒷받침되고 있다. 인턴사원제도를 통해 입사한 직원들은 근속년수에 관계없이 유사한 개인-조직가치의 일치를 지각하고 있으며, 따라서 조직몰입, 직무만족, 이직의도, 업무성과면에 있어서도 별반 차이를 보여주지 않고 있다. 이러한 결과는 입사초기에 형성된 개인-조직가치의 일치정도가 근속년수가 장기화되어도 변하지 않으며 결국 조직몰입, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등에 있어서도 차이가 나지 않는다는 것을 보여준다(물론 이 기간중 조직이 중시하는 가치가 변했는지에 대한 분석은 이루어지지 않았기 때문에 정확한 결론은 내릴 수 없지만, 만약 근속기간중 조직이 중시하는 가치가 변한 경우,

입사초기에 개인-조직가치의 일치정도를 높게 지각한 직원들이 자신의 가치관을 변화시킬 것인가는 문제로 남는다고 볼 수 있다. 따라서 향후 조직의 가치의 변화여부에 따른 개인-조직가치의 일치정도를 조사해보는 것이 필요하다고 판단된다).

### 3. 본 연구의 한계

앞에서도 제시한 바와 같이 본 연구에서는 인턴사원제도를 통해 입사한 직원들이 정시모집을 통해 입사한 직원들보다 능력면에서 뛰어났기 때문에 업무성과가 높게 나타날 수도 있다는 해석을 배제할 수 없었다. 물론 이러한 해석이 가능키 위해서는 실험설계가 필요하지만 interview 결과 학교성적이 중상인 학생들이 인턴사원제도를 선호하는 대신 성적이 아주 우수한 학생들은 인턴사원제도를 선호하지 않았다는 점이 이러한 해석을 배제할 수 있는 한가지 근거가 된다고 생각된다. 또한 학교성적이 반드시 직장에서의 업무수행능력과 일치하지 않기 때문에 업무성과와 직결될 수 없다는 해석 역시 타당할 수 있으므로, 향후 직원들의 능력을 측정하여 능력과 성과간의 관계 혹은 능력과 개인-조직가치의 일치정도의 상호작용에 따른 성과간의 관계를 조사해 볼 필요가 있으며, 본 연구가 가지는 한계라 할 수 있다. 이와 더불어 직원들이 가지는 능력 이외에 다양한 background에 대한 조사가 이루어지지 않았기 때문에 본 연구에서 통제할 수 없다는 점 또한 본 연구가 가지는 한계라고 볼 수 있다.

뿐만 아니라, 인턴사원제도를 통해 입사한 직원들과 정시모집을 통해 입사한 직원들의 직무만족 비교에서 별차이를 보이지 않은 점은 직무만족은 아마도 직원들이 수행하는 직무의 특성에 따라 달라질 수 있으므로 직무의 특성에 대한 분석이 이루어지지 않

은 것 역시 본 연구가 가지는 한계라 할 수 있다.

또한 업무성과와 이직의도를 측정하는데 있어 객관적인 측정이 아니라 주관적인 측정도구를 사용하여 자료를 수집한 것이 본 연구의 한계점이라고 할 수 있다. 그러나 기업측으로부터 사원 개개인에 대한 객관적인 성과자료와 이직률을 구하는 것이 상대적으로 어려웠기 때문에 주관적인 자료를 수집할 수밖에 없었으며, 향후 객관적인 자료의 수집이 요구된다고 볼 수 있다.

이와 더불어 본 연구에서는 근속년수가 다른 사원들을 대상으로 cross-sectional하게 연구가 이루어졌기 때문에 동일한 사원이 가지는 개인-조직가치의 일치에 대한 지각의 변화여부를 분석할 수 없다는 한계점을 들 수 있다. 따라서 향후 장기간에 걸친 연구가 수행되어야 할 것이며 이를 통해서 인턴사원 및 정시모집을 통해 입사한 사원들이 지각하는 개인-조직가치의 일치정도에 대한 변화여부를 알 수 있을 뿐 아니라, 근속년수가 증가함에 따라 업무성과, 조직몰입, 직무만족의 변화여부 역시 알 수 있을 것이다.

#### 4. 시사점

본 연구에 따르면 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 정시모집을 통해 입사한 사원들에 비해 상대적으로 개인-조직가치의 일치정도가 높고, 뛰어난 업무성과, 강한 조직몰입, 높은 직무만족, 그리고 낮은 이직의도를 보여 주었다. 또한 두 집단의 사원들을 유사한 근속년수에 따라 비교한 분석에서도 동일한 결과가 나타났다. 이러한 결과는 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들은 직장을 선택하는데 있어 인턴수습기간을 통해 기업에 대한 충분한 정보를 입수하여 이 기업이 자신이 가지는 욕구를 충족

시켜 줄 수 있는 직장인가 혹은 자신이 가지는 특성이나 가치관과 유사한 가치를 중시하는 조직인가를 파악한 후 직장을 선택하며, 기업 역시 인턴수습기간을 통해 기업이 중시하는 가치와 유사한 가치관을 가진 사원을 선발함으로써 나타난 결과라고 해석할 수 있다. 따라서 기업에서는 인턴사원제도를 통한 신입사원의 선발을 점차 확대해 나가야 할 것이다.

반면에 정시모집을 통해 입사한 사원들은 입사 초기에는 인턴사원제도를 통해 입사한 사원들과 유사한 개인-조직가치의 일치정도를 지각한 반면 근속년수가 오래된 사원일수록 일치 정도가 낮아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞서서도 밝힌 바와 같이 정시모집을 통해 입사한 사원들은 입사 초기 자신의 이상과 포부를 실현할 수 있는 직장에 대한 자부심으로 조직이 중시하는 가치와 일치하는 방향으로 자신의 가치관을 변화시키려는 노력을 하지만 근무기간이 지남에 따라 점차 이러한 자부심이 깨지게 되어 결국 원래 자신이 가지는 가치관을 유지하는 것으로 해석될 수 있다. 따라서 기업에서는 사원들로 하여금 현재의 직장이 자신의 이상과 포부를 실현할 수 있는 직장이라는 생각을 가지도록 비전을 제시해 주어야 할 것이다.

일반적으로 기업에서 사용하고 있는 조직사회화 전략은 4가지 차원으로 분류할 수 있는데(Chao et al., 1994), 현재 수행하고 있는 직무에 대한 성과를 증진시키는 전략, 다른 동료들과의 성공적이고 만족스러운 작업관계를 증진시키는 전략, 공식적 혹은 비공식적인 작업관계와 권위구조에 관한 정보를 획득하도록 하는 정책과 관련된 전략, 그리고 조직의 전통, 의례, 신화, 목표와 가치를 습득토록 하는 전략을 들 수 있다. 그러나 본 연구결과에 따르면 정시모집을 통해 입사한 사원들의 경우 근무기간이 오랜 된 사원일수록 개인-조직가치의

일치정도가 낮아지고 있다는 것을 보여 주므로 기업에서 사용하고 있는 조직사회화 전략중 문화적인 요소를 습득토록하는 전략이 별로 실효성을 거두고 있지 못하다는 것을 보여준다. 따라서 기업에서는 직무성이나 작업관계 및 조직정책과 관련된 사회화 전략과 더불어 특히 사원들로 하여금 기업이 중시하는 전통이나 가치와 동일한 가치관을 가질수 있도록 노력을 기울여야 할 것이다. 예를 들면, 산요(Sanyo)기업은 입사한 사원들을 5개월동안 회사의 기숙사에서 생활토록 하면서 기업이 하는 모든 방식(예, 상사와 동료에게 말하는 방법, 의사결정과정 등)에 대해 집중적인 훈련을 통하여 습득토록 하고 있어, 한국 기업들이 사용하고 있는 신입사원 연수 프로그램과는 질적으로 다르다는 것을 알 수 있다.

그러므로 기업들은 이러한 노력의 일환으로 조직의 가치와 문화를 전수할 수 있는 전담부서나 사원을 양성하여 신입사원들에게 조직이 중시하는 가치가 무엇인지 습득토록 할 필요가 있으며, 이와 더불어 사원들이 지각하는 개인-조직가치의 일치정도를 지속적으로 평가하여 일치의 정도를 높여주는 작업을 계속해 나가야 할 것이다. 물론 기업에서는 조직사회화를 시키는데 들어가는 교육 훈련비용과 인턴사원제도를 도입함으로써 소요되는 비용을 비교하여 어떤 비용이 보다 적게 소요되는지를 판단하여 효과적인 것을 선택해야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 월간 리쿠르트, 리쿠르트, 1996.  
인턴, 인턴사, 1995.  
Ashforth, B.E., & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Betz, M., & Judkins, B. (1975). The impact of voluntary association characteristics on selective attraction and socialization. *Sociological Quarterly*, 16, 228-240.
- Bretz, R.D., Ash, R.A., & Dreher, G.F. (1989). Do the people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42, 561-580.
- Bretz, R.D., & Judge, T.A. (1993). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implication for satisfaction, tenure and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Burke, R.J. & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 50-59.
- Byrne, D. (1969). Attitudes and attraction. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 4, pp. 35-89). New York: Academic Press.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47: 317-348.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person-organizational fit, job choice decisions, and organization entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67: 294-311.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished Manuscript*, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Carmine, E.G., & Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J.,

- & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Chaman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Colarelli, S.M. (1984). Methods of communication and mediating process in realistic job preview. *Journal of Applied Psychology*, 69, 633-642.
- Dawes, R. (1988). *Rational choice in an uncertain world*. Orlando, MA: Ballinger.
- Hall, D.T., Schneider, B., & Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Judge, T.A., & Bretz, R.D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Miller, N., Campbell, D.T., Ivedt, H., & O'Connell, E.J. (1966). Similarity, contrast, and complementarity in friendship choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 3-12.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J.A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 3, 487-516.
- Rothstein, M., & Jackson D.N. (1981). Decision making in the employment interview: An experimental approach. *Journal of Applied Psychology*, 65, 271-283.
- Rynes, S.L., & Boudreau, J.W. (1986). College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39, 729-757.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 14, 437-453.
- Sigelman, L. (1975). Reporting the news: An organizational analysis. *American Journal of Sociology*, 79, 132-151.
- Snyder, M., Berscheid, E., & Matwychk, A. (1988). Orientations toward personnel selection: Differential reliance on appearance and personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 972-979.
- Tom, V.R. (1991). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
- Turban, D.B., & Keon, T.L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wanous, J.P. (1977). Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 84, 601-618.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.

## Person-Organization Fit: The Effects of Internship Program on Socialization and Work Outcomes of Organizational Members

Kyoungsu Kim\* · Kong-Soo Kim\*\*

### Abstract

To investigate the effects of internship program on socialization and work outcomes of organizational members, we studied 89 employees hired from internship program and 117 employees hired from regular recruiting procedure in 7 firms. The results indicated that employees hired from internship program perceived higher congruence between organizational and individual values, job satisfaction, organizational commitment and performance, and lower turnover intention than those hired from regular recruiting procedure. The results also showed that employees hired from internship program constantly perceived person-organization fit, job satisfaction, organization commitment, turnover intention and performance regardless of tenure. For employees hired from regular recruiting procedure, however, employees with more seniority showed lower level of person-organization fit perception, job satisfaction, organizational commitment and performance, and higher level of turnover intention than those with less seniority. These results were discussed from the perspectives of organizational socialization strategies and organizational members' expectations and aspirations.

---

\* Chonnam National University

\*\* Kunsan National University