

## 조직의 사회화 전략들과 근거리 사회화 결과들 그리고 원거리 사회화 결과들 사이의 관계에 관한 연구

김상표

진주산업대학교 벤처경영학과 조교수  
(tao@jinju.ac.kr)

김태열

City University of Hong Kong Department  
of Management Assistant Professor  
(bestkty@cityu.edu.hk)

이 연구는 그 동안 사회화에 대한 연구들에서 과정을 무시해왔다는 비판을 고려하여, 사회화 결과들을 근거리 결과들(개인-조직 적합성과 역할명확성)과 원거리 결과들(조직몰입, 직무만족, 이직의도)로 구분하고, 조직의 사회화 전략들, 근거리 결과들, 원거리 결과들 삼자 간의 관련성을 실증연구를 통해 검증하였다. 조직의 사회화 전략들을 측정하는 데에는 Cable과 Parsons(2001), Jones(1986)가 제안한 삼분법적 분류방식을 따라 맥락 사회화 전략, 내용 사회화 전략, 사회적 사회화 전략이라는 세 범주를 활용하였다. 우리나라의 9개 조직을 대상으로 설문조사를 실시하여 347명의 신입사원들로부터 자료를 수집하여 분석한 결과는 다음과 같은 세 가지로 요약된다. 첫째, 내용 사회화 전략과 사회적 사회화 전략은 개인-조직 적합성과 역할명확성에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 개인-조직 적합성과 역할명확성은 조직몰입 및 직무만족과는 正(+)의 인과관계를, 그리고 이직의도와는 負(-)의 인과관계를 갖고 있었다. 셋째, 조직의 사회화 전략들과 원거리 결과들 간의 관계를 근거리 결과들이 부분적으로 매개하는 효과를 갖고 있음이 확인되었다. 마지막으로 이 연구가 갖는 이론적·실천적 함의를 논의하고 연구의 한계와 후속 연구의 방향을 제시하였다.

### 1. 문제제기

개인과 조직이 서로에게 배우고 영향을 미치는 과정은 오랫동안 조직행동 분야의 핵심적인 연구과제 중의 하나였다(Perrow, 1986; Argyris, 1957). 개인들은 조직진입단계와 같은 역할이행 과정에서 역할요구(role requirement)에 대한 많은 불확실성에 맞닥뜨리기 때문에, 다른 어떤 시기보다도 조직에 의해 제공되는 정보들에 더욱 민감하게 반응한다(Ashforth & Saks, 1996). 새로운 조직상황에 직면해서 신입사원들은 조직으로부터 기대되는 역할이 무엇인지 그리고 조직 내의 다른 구성원

들과 어떠한 방식으로 상호작용해야 하는지에 대해 거의 알지 못한다. 이러한 불확실성은 신입사원들의 불안감과 긴장감을 유발하는 원인으로 작용한다. 그렇기에 신입사원들은 고용관계의 초기단계에서 불확실성을 줄여서 자아 안정감을 유지하기를 원한다(Van Maanen & Schein, 1979). 조직의 사회화 전략(organizational socialization tactics)의 필요성이 바로 이 지점에서 발생한다.

Van Maanen과 Schein(1979, p. 230)은 조직의 사회화 전략을 '하나의 역할에서 다른 역할로 옮겨가는 과정에 있는 개인들의 경험이 조직 내의 다른 사람들에 의해 구조화되어지는 방법'이라고 정의한다. 조직은 다양한 사회화 프로그램들을 통

해 새로운 상황에 관한 정보를 신입사원들에게 전달함으로써 그들의 불확실성을 줄여줄 수 있다. 선택과정이 의도적이든 비의도적이든 간에 조직의 사회화 전략은 조직의 가치들에 관한 공통의 메시지와 사회적 모델 그리고 상황을 해석하고 반응하는 방법에 대한 정보를 신입사원들에게 제공할 목적으로, 조직내 관리층의 주도 하에 입안되고 실행된다(Ashforth, Saks, & Lee, 1998; Bauer, Morrison, & Callister, 1998; Ashforth & Saks, 1996; Van Maanen & Schein, 1979).

비록 많은 공식적·비공식적 사회화 전략들이 신입사원의 성공적인 조직적응을 나타내는 지표인 사회화 결과들(socialization outcomes), 즉 조직몰입, 직무만족, 역할명확성 등에 유의한 영향을 미친다는 사실이 확인되었지만, 가장 세련된 이론적 기반을 가진 사회화 전략들의 전형적인 유형은 Van Maanen과 Schein(1979)에 의해 제시되었다(Ashforth & Saks, 1996). Van Maanen과 Schein(1979)이 원래 사회화에 대한 개념을 포착하기 위해 사용한 범주는 여섯 가지 사회화 전략들이었다. '집단적(collective)-개별적(individual)', '공식적(formal)-비공식적(informal)', '순차적(sequential)-무작위적(random)', '고정된(fixed)-가변적(variable)', '연속적(serial)-탈구적(disjunctive)', '특성유지(investiture)-특성파괴(divestiture)' 사회화 전략이 그것들이다. Jones(1986)는 후속연구에서 이러한 여섯 가지 사회화 전략들이 맥락(context), 내용(content), 사회적(social aspects) 사회화 전략이라는 세 가지의 더 포괄적인 요인으로 분류될 수 있음을 이론적으로 뿐만 아니라 실증적으로도 입증해보였다.

Jones(1986)에 의해 조직의 사회화 전략들이 맥락, 내용, 사회적 사회화 전략 등 크게 세 범주

로 구분될 수 있음이 확인되었음에도 불구하고, 이들 세 가지 전략들을 활용한 사회화 과정에 대한 연구는 거의 없다. Jones(1986)의 연구와 후속된 실증연구들에서 여섯 가지 사회화 전략들 상호 간에 높은 상관관계가 있음이 밝혀졌기 때문에, 몇몇 학자들은 조직의 사회화 전략들을 제도화(institutionalized)와 개인화(individualized)를 양 끝으로 하는 단일차원에 배치할 것을 제안하였다(Bauer, Morrison, & Callister, 1998; Ashforth, Saks, & Lee, 1998; Saks & Ashforth, 1997; Ashforth & Saks, 1996). Van Maanen과 Schein(1979)이 제시한 사회화 전략들을 단일 차원으로 포착하는 것이 간결성(parsimony) 측면에서는 장점이 있지만, 이 연구에서는 Jones(1986)가 분류한 세 가지 사회화 전략들을 활용하여 사회화 전략들과 사회화 결과들 간의 관계에 대해 살펴 보게 되는데, 이는 다음의 다섯 가지 이유 때문이다(Cable & Parsons, 2001; Griffin, Colella, & Goparaju, 2000). 첫째, Jones(1986)의 세 가지 사회화 전략들은 단일 차원보다는 기업들 간의 차이를 더 많이 드러낼 수 있는 장점이 있다. 둘째, 세 가지 사회화 전략들은 단일 차원보다는 사회화 과정의 훨씬 더 다양한 측면을 개념적으로 포착할 수 있다. 셋째, 세 가지 사회화 전략들은 단일 차원보다는 사회화 전략의 특정 범주들을 대상으로 더 많은 가설 검증을 시도할 수 있다. 넷째, Jones(1986)의 삼분법적 분류체계는 단일 차원의 단순성이나 여섯 가지 유형으로 분류하는 복잡성을 피하면서도, Van Maanen과 Schein(1979)이 사회화 전략을 다차원적으로 포착한 원래의 취지를 크게 손상시키지 않는다. 다섯째, Jones(1986)가 분류한 세 가지 사회화 전략들 각각에는 하위 차원으로 Van Maanen과 Schein(1979)이 제시

한 두 가지 사회화 전략들이 포함되는데, 각 전략에 포함된 두 개의 하위 차원들 간에는 논리적으로 내적 연관성이 매우 높다.

이와 같이 사회화 전략을 세가지 범주로 분류하는데 따르는 장점이 있음에도 불구하고, 이를 활용한 연구는 Cable과 Parsons(2001)의 연구가 유일하다. Cable과 Parsons(2001)는 세 가지 사회화 전략들과 개인-조직 적합성(person-organization fit) 간의 관계를 탐색하였다. 하지만 이들은 일반적으로 조직의 사회화 전략과 관련되어 있다고 알려져 있는 다양한 사회화 결과 변수들(예: 역할명확성, 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등)을 연구에 포함시키지 않았다. 우리는 이 논문에서 세 가지 사회화 전략들이 개인-조직 적합성뿐만 아니라 그 밖의 다양한 사회화 결과들과도 어떠한 관련성을 맺고 있는지를 탐색할 것이다. 특별히 우리는 그동안 사회화에 관한 연구들에서 사회화 프로그램들이 사회화 결과들에 미치는 과정을 무시했다는 비난을 반영하여, 세 가지 사회화 전략들이 다양한 사회화 결과들과 관계를 맺는 패턴을 탐색할 것이다. 즉, Saks와 Ashforth(1997)가 제시한 조직 사회화의 과정모델(process model)에 이론적 기반을 두고서 사회화 전략들에 의해 영향을 받는 사회화 결과들을 '근거리 결과들(proximal outcomes)'과 '원거리 결과들(distal outcomes)'로 구분하고, 사회화 전략들, 근거리 결과들, 원거리 결과들 삼자 간의 관계를 실증연구를 통해 살펴볼 것이다.

글의 순서는 다음과 같다. 2절에서는 이론적 논의를 바탕으로 연구의 가설을 설정한다. 구체적으로는 먼저 이 논문의 핵심 변수인 맥락, 내용, 사회적 사회화 전략의 내용을 살펴보고, 두 번째로는 이들 전략들과 근거리 결과들(개인-조직 적합성 및 역할명확성) 간의 관련성에 대해 논의하며, 이어서

근거리 결과들과 원거리 결과들인 신입사원의 조직에 대한 태도들(조직몰입, 직무만족 그리고 이직의도) 간의 관련성을 규명한다. 이 과정에서 이 연구의 가설을 도출한다. 3절에서는 연구방법에 관하여 서술하며, 4절에서는 수집된 자료를 바탕으로 설정된 가설을 검증하고 그 결과에 대해 토론한다. 마지막으로 5절에서는 본 연구가 갖는 이론적·실천적 함의를 논의하고 연구의 한계와 후속 연구의 방향을 제시한다.

## II. 이론적 배경: 가설의 설정

### 2.1 조직의 사회화 전략들

앞서 밝혔듯이 Van Maannen과 Schein(1979)은 사회화 전략의 유형으로 '집단적-개별적', '공식적-비공식적', '순차적-무작위적', '고정된-가변적', '연속적-탈구적', '특성유지-특성과파' 사회화 전략 등 여섯 가지를 제안했다. Cable과 Parsons(2001), Jones(1986)는 후속연구에서 이러한 여섯 가지 사회화 전략을 맥락, 내용, 사회적 사회화 전략 등 3가지의 더 포괄적인 요인으로 분류하였다. 본 연구의 초점은 Jones(1986)가 세 가지 범주로 분류한 사회화 전략들과 사회화 결과들 간의 관계를 탐색하는 데 있으므로, 아래에서는 맥락, 내용, 사회적 사회화 전략에 대해 좀더 구체적으로 살펴본다.

먼저 맥락 사회화 전략에 대해 살펴본다. 조직이 신입사원들에게 정보를 제공하는 맥락은 매우 다양한데, 한 극단에는 집단적이고 공식적인 사회화 전략이 있고, 그 정반대편에는 개별적이고 비공식적인 사회화 전략이 있다(Cable & Parsons, 2001).

집단적 사회화 전략에서는 신입사원들을 집단으로 묶어서 그들에게 똑같은 학습경험을 제공함으로써 신입사원들의 상황에 대한 동질적인 반응을 유도해 낸다(Jones, 1986). 여기서 신입사원들 간에 이루어지는 상호작용은 사회화 대리인에 의해 제공된 상황에 대한 정의를 더욱 강화시키는 작용을 한다. 집단적 사회화 전략과는 달리, 개별적 사회화 전략에서는 신입사원들 각자가 독특한 학습경험을 하게 되고, 그에 따라 상황에 대해 상이하게 반응하게 된다(King & Sethi, 1998). 이 과정에서는 신입사원들 간에 한 배에 탔다는 공동체 의식이 생겨날 여지가 거의 없다(Van Mannen, 1978). 한편, 공식적 사회화 전략에서는 사회화 과정 동안에 신입사원을 기존의 조직구성원들과 분리시키는 반면에, 비공식적 사회화 전략에서는 신입사원들이 기존의 조직구성원들과 함께 직무를 수행하는 과정에서 사회화된다. 집단적이고 공식적인 사회화 전략의 전형적인 예는 디즈니(Disney)사의 'Tradition 101'이다. 여기서는 신입사원들이 일상적인 직무에서 벗어나 업무수행 장소와는 동떨어진 특정한 장소에서 다른 신입사원들과 공동으로 오리엔테이션을 받거나 구조화된 교육프로그램을 이수한다(Cable & Parsons, 2001).

내용 사회화 전략에는 순차적-무작위적, 고정된-가변적 사회화 전략이 포함되는데, 두 전략들 모두 사회화를 통해 제공되는 정보의 내용과 관련되어 있다(Jones, 1986). 순차적 사회화 전략에서는 신입사원들이 조직에서 기대되는 역할을 수행하기 위해서 거쳐 가야만 하는 일련의 체계적인 이행과정(transitional process)을 사전에 계획적으로 설정하고, 이에 관한 구체적인 정보를 신입사원들에게 제공한다. 예를 들어, 순차적 사회화 전략을 채택하고 있는 미국 중서부에 위치한 한 보험회사의

모든 신입사원들은 AS400 운영체계, 보고서 프로그램 생성 루틴(Report Program Generator), 기대되는 프로그램 스타일 등에 관한 내부교육과정을 거친다(King & Sethi, 1998). 각 교육훈련 모듈에서는 구체적인 업무와 프로그래밍 프로젝트들이 주어지고 해당 모듈의 성공적인 수행여부가 상급관리자들에 의해 평가된다. 상위 모듈의 교육훈련을 받기 위해서는 이전 단계의 모듈을 성공적으로 이수해야만 한다. 고정된 사회화 전략에서는 사회화 과정의 각 단계를 이수하는 데 소요되는 시간에 관한 정확한 정보가 신입사원들에게 제공된다(Jones, 1986). 미국 중서부에 위치해 있고 사업부제를 채택하고 있는 한 제조회사는 고정된 사회화 전략을 활용하고 있는데(King & Sethi, 1998), 이 회사의 신입 프로그래머는 회사의 각 사업부에서 여섯 달이라는 고정된 시간을 보내게 되며, 이 때 사업부 책임자들은 각 신입사원이 자신의 사업부에 적합한 인재인지의 여부를 판단했다가 교육기간의 종료 시에 특정 신입사원을 소속 부서에 배치해줄 것을 요청한다. 한편 무작위적 사회화 전략에서는 조직이 사회화 프로그램들을 어떠한 순서로 신입사원들에게 부과하는지를 판단할 수 있는 정보가 제공되지 않으므로, 개인은 특정한 규칙이나 순서에 얽매이지 않고 임의로 사회화 과정을 선택하게 된다. 무작위적 사회화 전략을 사용하는 규모가 작은 한 소프트웨어 회사에서는 신입사원들이 필요하다고 느낄 때 개별적으로 시스템에 관한 매뉴얼을 읽어서 소프트웨어의 사용방식을 익힌다(King & Sethi, 1998). 그리고 가변적 사회화 전략에서는 사회화 과정의 특정 단계에 도달하는 시기에 대한 어떠한 정보도 제공되지 않는다.

마지막으로 사회적 사회화 전략은 연속적-탈구적, 특성유지-특성파괴 사회화 전략을 포함하는데, 이 두

개의 범주들은 사회적 차원이나 對人的(interpersonal) 차원과 관련되어 있다(Jones, 1986). 연속적 사회화 전략은 공식적인 멘토(mentor)나 고참 조직구성원이 신입사원에게 조직생활의 요령을 가르쳐주는 역할모델(role model)로서 행동하는 것을 포함한다. 즉, 기존의 조직구성원들은 신입사원들에게 조직생활의 모범을 보여준다. Van Maanen (1978)은 조직이 연속적 사회화 전략을 활용하게 될 때, 불확실한 환경에서조차 커다란 어려움 없이 조직의 문화와 가치가 유지될 것이라고 주장한 바 있다. Saks(1994)는 연속적 사회화 전략의 한 사례를 제시한 바 있다. Saks(1994, p. 58)가 제시한 사례에서 신입 프로그래머들은 시스템을 배우고 시스템에 대한 의문사항들에 대해 (기존의 조직구성원들에게) 질문할 수 있도록 유지 및 보수 직무에서 업무를 시작한다. 이러한 방식의 사회화 과정은 신입사원들에게 “아, 내가 이 조직의 신참이구나. 내가 좋은 사람이라는 것을 입증하고 싶고, 관리자는 나에게 XYZ 모듈에 있는 버그(bug)를 고쳐야만 한다고 가르쳐주었다”라는 느낌이 들게 한다. 특성유지 사회화 전략에서는 신입사원들 각각의 특성이 인정되고 수용된다. 즉, 조직은 신입사원들을 변화시키기 보다는 오히려 조직에 갖고 들어오는 그들의 능력을 조직에 도움이 되는 방향으로 활용하기를 원한다. 예를 들어, 몇몇 고용주들은 신입사원들이 특정고객이나 공급자에 대한 경험이 있기 때문에 채용하기도 한다. 이상의 논의에서 밝혀졌듯이, 연속적 사회화 전략과 특성유지 사회화 전략의 한 가지 공통점은 신입사원들이 사회적 지원(social support)을 받는다는 데 있다(Cable & Parsons, 2001). 한편, 탈구적 사회화 전략에서는 신입사원들은 어떠한 역할모델에도 접근이 가능하지 않기 때문에, 스스로 조직상황에

대한 정의를 내려야 할 뿐만 아니라 과업수행에 적합한 역할행동을 학습해야 한다. 그리고 특성파괴 사회화 전략에서는 조직이 신입사원들을 새로운 조직에 맞게 개조할 목적으로 과거의 경험을 통해 습득한 태도나 행동에 대해 부정적 피드백(negative feedback)을 보낸다. 이처럼 탈구적 사회화 전략과 특성파괴 사회화 전략에서는 신입사원들이 사회적 지원의 공백 상태에서 스스로 조직생활의 요령을 터득해나가야 한다.

## 2.2 조직의 사회화 전략들과 개인-조직 적합성 간의 관계

신입사원들은 고용관계의 초기단계에서 불확실성을 제거하여 자아 안정감을 확보하려는 욕구를 갖고 있다(Ashford & Black, 1996). 특별한 주의를 기울이지 않은 채 신입사원들을 홀로 내버려두기보다는, 조직이 그들에게 초점이 명확한 학습경험을 공유하도록 유도할 때, 신입사원들은 개인-조직 적합성을 더욱 강하게 경험한다(Cable & Parsons, 2001). 집단적이고 공식적인 사회화 전략을 통해 신입사원들은 조직과 관리자로부터 조직의 가치에 대한 공통의 메시지와 상황을 해석하고 반응하는 방식을 전달받는다. 집단적이고 공식적인 사회화 전략이 의도하는 효과를 발휘하게 되면, 개인들은 새로운 환경에 대해 편안한 느낌을 가지면서 다른 신입사원과 공동체 의식을 개발할 가능성이 높아진다(Cable & Parsons, 2001; Bauer, Morrison & Callister, 1998; Ashforth & Saks, 1996). 이럴 경우에 신입사원은 조직의 지배적인 가치와 문화를 별다른 심리적 갈등 없이 수용하게 된다. 다시 말해 신입사원의 개인-조직 적합성에 대한 인식은 증대한다. 인지부조화(cognitive dissonance)

관점에서도 맥락 사회화 전략과 개인-조직 적합성 간의 높은 相關性을 설명할 수 있다. 조직 내의 사건들을 인식하고 해석하는 표준화된 틀을 신입사원들에게 제공했는데도, 그들이 제공된 틀을 수용하지 않는다면 부조화를 경험하게 될 것이지만, 대체로 이러한 상황에 놓인 개인들은 부조화를 줄이기 위해 조직의 지배적인 가치와 규범을 수용하고 내재화하려는 노력을 하게 된다(Cable & Parsons, 2001).

내용 사회화 전략을 구성하는 순차적이고 고정된 사회화 전략도 개인-조직 적합성을 높여주는 기능을 한다. 신입사원들은 새로운 환경에서 많은 불확실성에 직면하여 조직구성원으로서 성공하는 방법을 알고 싶어 한다. 신입사원들은 완전한 조직구성원이 되기 위해서 거쳐 가야 하는 과정을 이해할수록 조직과의 가치 적합성에 대한 인식이 더 높아질 가능성이 있다(Cable & Parsons, 2001). Van Maanen과 Schein(1979)이 언급한 것처럼, 신입사원들은 처음부터 미래에 대한 경로를 명확히 알 수 있을 경우에 그렇지 않은 경우보다 조직의 가치를 수용하고 따르려는 경향이 더 높다. 예를 들어, 보상을 받으려면 어떻게 행동해야 되는지를 알게 될 때, 신입사원들은 규범화된 방식대로 행동하는 경향을 보인다. 그들의 행동이 개인적 가치와 일치하지 않는 만큼 부조화를 경험하게 될 것이나, 이것은 조직의 가치를 내재화함으로써 줄어들 수 있다. 순차적이고 고정된 사회화 전략과는 반대로, 무작위적이고 가변적 사회화 전략에서는 신입사원들이 사회화 과정의 순서나 일정에 대한 어떠한 정보도 갖고 있지 못하므로 각자 따로따로 새로운 조직상황에 반응한다. 결과적으로 여기서는 가치의 다양성이 존중되지만 조직의 가치를 내재화하기 위한 동기가 신입사원들에게 주어지지 않는다(Cable & Parsons, 2001).

사회적 사회화 전략도 개인-조직 적합성과 밀접한

관련성을 갖고 있다. 연속적 사회화 전략의 일환으로 신입사원들과 고참 조직구성원들 간의 상호작용이 활발히 일어나는 과정에서 신입사원들은 조직의 實狀에 대한 상황적 정의(situational definition)와 역할정체성(role identities)을 적극적으로 구성해내려고 시도한다(Katz, 1980). 이는 인간이 내부자와의 상호작용, 귀인과정, 그리고 인지적 각본의 변화를 통해 새로운 상황에서 발생하는 충격을 해석하고 의미를 부여하려는 경향성을 갖고 있기 때문이다(Reichers, 1987; Louis, 1980). Chatman(1991)은 신입사원들이 조직의 멘토들과 사귀는 시간을 더 많이 보낼수록 조직의 가치를 내재화하는 경향이 더욱 높아진다는 사실을 발견했다. 즉, 고참 조직구성원들과 상호작용을 촉진하는 연속적 사회화 전략은 개인-조직 적합성을 높여준다는 것이다. 반면에, 탈구적 사회화 전략에서는 신입사원들에게 공통의 사회적 모델을 제공하지 않기 때문에, 신입사원들은 환경에 대해 따로따로 반응한다(Van Maanen & Schein, 1979). '특성유지-특성파괴' 사회화 전략과 개인-조직 적합성 간의 관련성은 강화(reinforcement) 이론의 측면에서 설명될 수 있다. 몇몇 조직들은 신입사원들을 개조하기 위해서 특성파괴 사회화 전략을 활용하지만, 경험연구의 결과들에서 긍정적 강화가 부정적 강화보다 더 많은 학습효과를 유발한다는 사실이 확인되었다(Kostandov & Azurmanov, 1991). 신입사원들이 부정적 사회화 경험을 겪게 되면, 소외감이 높아지고 조직에 의해 제시된 가치와 상황을 해석하는 방법에 대해 의문시 한다. 여기서 더 나아가면 신입사원들은 조직규범을 준수하기 보다는 각기 고유한 방식으로 환경에 대해 개별적으로 반응한다(Jones, 1986). 이상의 논의에 근거하여 우리는 다음과 같은 연구가설 1을 설정한다.

가설 1 : 조직의 사회화 전략들은 신입사원의 개인-조직 적합성에 正(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1a : 맥락(집단적이고 공식적인) 사회화 전략은 신입사원의 개인-조직 적합성에 正(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1b : 내용(순차적이고 고정된) 사회화 전략은 신입사원의 개인-조직 적합성에 正(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1c : 사회적(연속적이고 특성유지) 사회화 전략은 신입사원의 개인-조직 적합성에 正(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 조직의 사회화 전략들과 역할명확성 간의 관계

조직에 편입되어 가는 과정은 대부분의 사람들에게 매우 폭넓은 영향을 미치게 되는데, 이 과정에서 신입사원들의 기대와 현실적 경험이 불일치하는 경우가 빈번히 발생한다. 이럴 경우에 신입사원들은 현실 충격(reality shock)을 경험한다(Louis, 1980). 새로운 조직에 진입하게 되면서 겪게 되는 방향감각의 상실로 말미암아, 대부분의 신입사원들은 상황을 통제하고 지배할 수 있는 능력의 결핍을 느낀다(Ashford & Black, 1996). 그런데 사람들은 일반적으로 상황에 대한 통제와 예측가능성을 확보하려는 욕구를 갖고 있다. 따라서 신입사원들은 다양한 조직원천을 통해 정보를 탐색함으로써 불확실성을 감소시키려고 시도한다. 이 때, 조직은 사회화 전략을 통해 개인에게 다양한 정보를 제공하여 조직과 과업 그리고 역할에 대한 학습기회를 제공함으로써 신입사원들의 역할 적응(role adjustment)을 도와줄 수 있다(King & Sethi, 1998; Saks & Ashforth, 1997; Jones, 1986).

Brett(1984)에 따르면, 신입사원들은 '노력 행동 불확실성(effort behavior uncertainty)'과 '행동 불확실성(behavior uncertainty)'을 체험한다. 여기서 노력 행동 불확실성은 신입사원이 작업 상황에 맞는 기술적 지식을 갖고 있는지의 여부에 대해 확신하지 못함에서 비롯되고, 행동 불확실성은 신입사원이 자신의 직무에서 수행해야 할 것이 무엇인지를 알지 못하는 데에 기인한다. 조직이 여러 가지 사회화 전략들을 활용하여 신입사원들에게 제공하는 정보는, 신입사원들이 이러한 두 가지 불확실성을 처리하는 데는 물론이고 개인의 역할이나 작업집단의 문화와 기대를 이해하고 해석하는 데에도 도움을 줌으로써, 그들의 역할명확성(role clarity)에 대한 인식을 높여준다(King & Sethi, 1998).

Kahn 등(1964)은 역할모호성(role ambiguity)을 역할 행동에 대한 불확실한 정보로 인해 발생하는 상황으로 기술한다. 불확실성은 복잡한 조직구조들 혹은 신입사원과 다른 조직구성원들 간의 의사소통의 문제점 때문에 생겨난다(King & Sethi, 1998). 그런데 조직은 집단적인 오리엔테이션, 공식적인 교육훈련 프로그램, 직무순환, 멘토 등과 같은 다양한 원천을 활용하여, 신입사원들이 조직 진입단계에서 겪을지도 모르는 역할행동에 대한 불확실성을 해소시켜 줄 수 있다. 맥락 사회화 전략에서 신입사원들에게 정보가 제공되는 통로는 집단적인 오리엔테이션이나 공식적인 교육훈련 프로그램 등이다. 집단적인 오리엔테이션은 신입사원들이 조직의 문화, 비전, 역사, 구조 등을 익히는데 도움을 준다. 그리고 공식적인 교육훈련 프로그램은 신입사원들이 업무수행지식과 조직의 기대를 파악하는 데 도움이 된다. 내용 사회화 전략 또한 신입사원의 역할행동에 대한 불확실성을 줄여줄 수 있

다. 예를 들어, 조직이 신입사원들에 대해 직무순환이나 직무 간의 이동교육을 실시할 경우에 신입사원들은 상이한 직무나 부서에서 기대되는 역할과 상호작용방식을 이해하게 될 뿐만 아니라 조직 전체의 목적과 방향 및 운영방식에 대해서까지도 깊이 파악할 수 있다. 물론 사회적 사회화 전략 또한 신입사원들의 역할행동에 따르는 모호성을 줄이는데 도움을 준다. 예를 들어, 고참 조직구성원으로부터 피드백을 받음으로써 신입사원들은 새로운 작업상황에서 관습적으로 받아들여지며 바람직한 것으로 인식되는 행동과 관점뿐만 아니라 그렇지 않은 것들에 대해서도 배우고 학습한다. 이와 같이 여러 가지 조직통로를 통해 제공되는 정보에 힘입어, 신입사원들은 역할 수행에 따르는 불확실성을 해소하고 자신의 역할에 대해 명확한 정의를 내리게 된다.

요컨대 조직의 사회화 전략들이 원활하게 진행될수록 신입사원들은 깊이 있고 폭 넓은 정보들에 보다 빠르게 접근하여 조직과 과업 그리고 역할에 대한 학습기회를 더욱 많이 갖게 된다(Morrison, 2002, 1993; Ostroff & Kozlowski, 1992). 즉, 신입사원들이 조직의 사회화 프로그램들에 더 많이 노출될수록 역할행동에 따르는 불확실성을 해소하고 자신의 역할을 명확하게 이해하고 습득할 가능성이 높아진다(King & Sethi, 1998). 사실 이러한 점들은 여러 경험연구들에서 이미 밝혀졌다. King과 Seithi(1998), Jones(1986) 등의 경험연구 결과에 의하면, 조직의 사회화 전략들이 역할 모호성과 負(-)의 관계를 맺고 있었다. 따라서 우리는 다음과 같은 연구가설 2를 제안한다.

가설 2 : 조직의 사회화 전략들은 신입사원의 역할 명확성에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2a : 맥락(집단적이고 공식적인) 사회화 전략은 신입사원의 역할명확성에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2b : 내용(순차적이고 고정된) 사회화 전략은 신입사원의 역할명확성에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2c : 사회적(연속적이고 특성유지) 사회화 전략은 신입사원의 역할명확성에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 2.4 개인-조직 적합성과 신입사원의 조직에 대한 태도들 간의 관계

오늘날과 같은 불확실한 경쟁환경에서 조직이 필요로 하는 인재상은 계속적으로 변화하는 역할들을 잘 소화해내면서도 동시에 조직에 헌신하려는 자세를 견지하는 사람이다. 이러한 조직구성원을 유지하는 데 가장 핵심적인 관건은 개인과 조직 가치의 적합성을 확보할 수 있느냐의 여부에 달려있다(Kristof, 1996; Bowen, Ledford, & Nathan, 1991). 따라서 오늘날의 조직은 모집과 선발과정을 통해 조직의 핵심 가치에 동조하는 지원자들을 유인하고 그 중에서 개인-조직 적합성을 높게 인식하는 사람들만을 골라 뽑는데 많은 노력을 기울인다. 개인-조직 적합성을 높이려는 조직의 노력은 선발과정 이후에도 사회화 과정을 통해 지속된다. 앞서 언급한 바와 같이 조직의 사회화 전략은 조직의 가치에 관한 공통의 메시지와 사회적 모델 그리고 상황을 해석하고 반응하는 방법에 관한 정보를 제공함으로써 신입사원들로 하여금 조직의 가치를 수용하고 따르려는 경향성을 높여준다(Cable & Parsons, 2001).

만약 새로운 상황이나 환경이 자신의 가치와 일

치하지 않는 행동을 요구하는 경우에 신입사원은 개인-조직 가치의 괴리로부터 오는 심리적 불편함을 겪게 되고, 이러한 괴리감을 변화시키지 않고 계속해서 유지할수록 조직에 대한 부정적인 태도와 행동을 보일 가능성이 높아진다. 반면에 개인의 가치와 조직의 가치가 일치할 경우에 신입사원들은 새로운 조직상황에 적응하는 과정에서 편안한 마음을 갖고 자신의 가치체계에 어울리는 자연스런 행동을 하기 때문에, 업무를 수행하는 과정에서 심리적 만족감을 느끼는 것은 물론이고 나아가 조직에 대한 긍정적 태도를 형성하게 될 것이다. 개인-조직 적합성과 개인의 조직에 대한 태도와의 관계에 대한 많은 선행연구들에서 이러한 사실은 입증된 바 있다. Cable과 Judge(1996), Harris와 Mossholder(1996), Lee와 Mowday(1987) 등은 개인-조직 적합성이 직무만족 및 조직몰입과 正(+)의 관계를 갖는다는 사실을 발견했다. 또한 Chatman(1991), O'Reilly와 Chatman 그리고 Caldwell(1991) 등은 개인-조직 간에 높은 가치 적합성을 보인 개인은 낮은 적합성을 보인 개인보다 더 오랫동안 조직에 머물러 있다는 연구결과를 내놓았다. 이러한 논의에 더해 우리는 다음과 같은 연구가설 3을 설정한다.

가설 3 : 개인-조직 적합성은 신입사원의 조직에 대한 태도들(조직몰입, 직무만족, 이직의도)에 영향을 미칠 것이다.

가설 3a : 개인-조직 적합성은 신입사원의 조직몰입에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3b : 개인-조직 적합성은 신입사원의 직무만족에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3c : 개인-조직 적합성은 신입사원의 이직의도에 負(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.5 역할명확성과 신입사원의 조직에 대한 태도들 간의 관계

역할이행 과정에 있는 신입사원들은 새로운 조직 상황에 대한 불충분한 정보로 말미암아 업무상의 권한과 책임의 정도를 명확히 파악하지 못하거나 조직의 기대를 정확히 인식하지 못하는 등 역할행동에 대한 불확실성에 직면한다(Cooper, 2001, Boles, Joneston, & Hair, 1997). 특히 개인들은 다른 어떤 시기보다도 조직진입 초기단계에서 역할모호성을 경험할 가능성이 높다. 역할모호성을 체감하는 신입사원들은 좋은 업무성과를 내기 위해서는 어떠한 방향으로 노력해야만 하는지 그리고 자신의 성과가 어떠한 기준에 의해 평가되고 보상되는지에 대해 확신하지 못한다. 이것은 개인들에게 긴장과 불안을 야기하는 스트레스의 한 요인으로 작용한다(Cooper, 2001). 이러한 과정을 거쳐 역할모호성은 궁극적으로 신입사원의 조직에 대한 태도들인 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등에 영향을 미치게 된다. O'Driscoll과 Beehr(2000), Babin과 Boles(1996), Brown과 Peterson(1993), Jackson과 Schuler(1985) 등의 연구들에서도 역할모호성은 구성원의 조직에 대한 태도를 결정하는 선행변수로서 조직몰입 및 직무만족과는 負(-)의 관계를, 그리고 이직의도와는 正(+)의 관계를 갖고 있음이 밝혀졌다. 그런데 역할모호성은 조직 내의 자신의 역할에 대한 정확한 숙지 정도를 의미하는 역할명확성과는 정반대의 속성을 가진다(Morrison, 2002). 이는 역할명확성과 역할모호성이 연속선 상의 양극단에 위치함을 의미한다. 이상의 논의를 통해 우리는 다음과 같은 연구가설 4를 설정한다.

가설 4 : 역할명확성은 신입사원의 조직에 대한

태도들(조직몰입, 직무만족, 이직의도)에 영향을 미칠 것이다.

가설 4a : 역할명확성은 신입사원의 조직몰입에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4b : 역할명확성은 신입사원의 직무만족에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4c : 역할명확성은 신입사원의 이직의도에 負(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.6 조직의 사회화 전략들과 원거리 사회화 결과들 간의 관계에 대한 근거리 사회화 결과들의 매개 효과

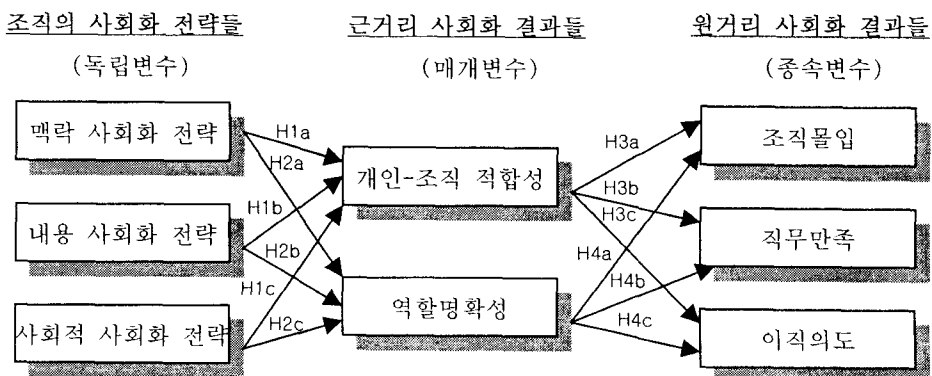
사회화에 관한 연구는 사회화 프로그램이 사회화 결과에 미치는 과정을 무시한다는 비난을 받아왔다(Wanous & Colella, 1989). 이러한 문제의식 아래 최근에 들어서 Saks와 Ashforth(1997)가 조직의 사회화 전략들과 사회화 결과들 간의 관계에 영향을 미치는 매개변수들을 탐색할 필요성을 제기했지만, 아직까지 이렇다할만한 경험연구가 이루어진 적은 없다. Saks와 Ashforth(1997, p. 239)가 제안한 조직 사회화의 과정 모델에 의하면, 조직의

사회화 전략들은 여러 경로를 통해 신입사원들에게 조직과 과업 및 역할에 관한 정보를 전달함으로써, 그들의 불확실성과 불안을 감소시키고 다양한 영역(예: 조직의 목표와 가치, 권력구조, 과업지식 등)에 대한 학습의 기회를 제공하여, 근거리 사회화 결과들인 개인-조직 적합성과 역할명확성에 직접적인 영향을 미친다. 다시 근거리 사회화 결과들은 원거리 결과들인 구성원의 조직에 대한 태도들(조직몰입, 직무만족, 이직의도)에 영향을 미치게 된다. 즉, 개인-조직 적합성과 역할명확성은 조직의 사회화 전략들과 구성원의 조직에 대한 태도들 간의 관계에 영향을 미치는 매개변수로 작용한다는 것이다(Saks & Ashforth, 1997). 따라서 우리는 다음과 같은 탐색적 연구가설을 제안한다.

가설 5 : 조직의 사회화 전략들과 신입사원의 조직에 대한 태도들(조직몰입, 직무만족, 이직의도) 간의 관계를 개인-조직 적합성과 역할명확성이 매개할 것이다.

아래 <그림 1>은 이상에서 검토한 이론적 배경과 가설을 반영한 연구모형을 그림으로 나타낸 것이다.

<그림 1> 연구모형



### III. 연구방법

#### 3.1 표본

단일 조직이나 단일 부서만으로 연구대상을 제한하게 되면, 조직의 사회화 전략들에 대한 충분한 편차(variation)를 확보하기 어렵다. 단일 조직이나 단일 부서는 한 가지의 특정한 방식으로 신입사원을 사회화하는 경향이 있기 때문이다. 그렇기에 다양한 조직의 상이한 부서에 속한 신입사원들을 표본에 포함시킬 필요가 있다(Ashforth & Saks, 1996). 하지만 대부분의 신입사원의 사회화에 대한 연구는 표본 획득의 어려움 때문에, 특정 조직이나 특정 산업만을 대상으로 자료를 모으는 경우가 대부분이다. 이러한 방식은 연구결과를 일반화하는데 커다란 제약으로 작용한다. 기존 연구의 한계를 극복하고 연구결과 일반화 가능성을 높이기 위해 우리는 표본 수집의 범위를 확대하려고 노력하였다.

모대학과 협력관계에 있는 여러 조직의 최고경영경영층과 접촉하여 이 연구에 참여하는 데 동의하는지의 여부를 확인하고 참여를 수락한 조직에 대해서는 결과의 요약본을 보내줄 것을 약속하였다. 연구대상조직에는 2개의 병원, 2개의 증권회사, 1개의 광고회사, 4개의 제조회사가 속해있다. 9개 조직의 신입사원들 중 현 조직에서 근무한 기간이 3개월 이상부터 24개월(2년) 이하의 신입사원만을 선별하여 총 600부의 설문지를 배포하였다. 표본에는 여러 부서에서 다양한 직무를 수행하는 신입사원들이 포함되도록 했다. 자료의 수집은 2003년 1월부터 4월까지 약 4개월 간에 걸쳐 이루어졌다. 연구대상조직의 신입사원들에게는 그들의 답변이 익

명으로 처리 된다는 사실을 확인해주면서 참여 여부를 자발적으로 선택하도록 했으며, 이들은 조직의 정규근무시간 동안에 설문지를 작성하였다. 응답률을 높이기 위해 연구의 참여자들 모두에게 즉석복권이 제공되었다.

총 600부의 설문지 중 354부가 회수되었는데, 이는 59% 응답률로서 매우 높은 수치이다. 답변에 누락된 항목이 있는 등 성의 없게 답변한 설문지를 제외하고 347부가 연구에 사용되었다. 신입사원의 52%가 남자, 그리고 48%가 여자로 성별 비율이 거의 비슷했다. 평균 연령은 27세(SD=3.5), 현 직장의 평균 근속년수는 13.2개월(SD=6.4), 조직 당 평균 종업원 수는 3,486명(SD=5.857) 이었다.

#### 3.2 변수의 측정

이 연구에 포함된 모든 변수들은 리커드의 7점 척도(1=전혀 동의하지 않는다, 7=전적으로 동의한다)로 측정되었고, 해당 변수의 측정에 활용한 항목들의 평균값을 구하여 각 변수의 지표로 삼았다.

##### 3.2.1 조직의 사회화 전략들의 측정

Jones(1986)는 사회화 전략들의 측정을 위한 문항들을 개발하였는데, 이들 문항들은 공통방법편기(common method variance)를 줄이기 위해 정의적(affective)이고 평가적인 내용보다는 행위적 측면에 초점이 맞추어져 있다(Jones, 1986). Jones(1986)는 원래 여섯 가지 사회화 전략별로 5개의 문항을 구성하여 총 30개의 문항을 연구에 사용하였지만, 이 연구에서는 Jones(1986)의 문

항들 중에서 각 사회화 전략의 속성을 가장 잘 드러내고 있다고 여겨지는 문항들을 사회화 전략별로 2개씩 추출하여 총 12개의 문항을 연구에 활용하였다. 구체적인 문항들은 <표 1>에 제시되어 있다. 우리의 연구와 마찬가지로 맥락, 내용, 사회적 사회화 전략이라는 삼분법적 분류체계를 활용하여 경험연구를 시도한 Cable Parsons(2001) 또한, 이

들 세 가지 사회화 전략들의 측정을 위해 12개의 문항을 사용한 바 있다.

요인분석을 실시한 바에 의하면, Cable Parsons (2001)의 연구와 동일하게 고유치(eigenvalue)가 1이상인 3개의 요인이 발견되었는데, 사회화 전략들을 측정하는 1개의 문항이 원래 의도했던 요인에 적재되지 않아서 해당 문항을 제외하고 11개의

<표 1> 조직의 사회화 전략들에 대한 요인분석 및 신뢰성 검증의 결과

설문문항들	내용 사회화 전략	사회적 사회화 전략	맥락 사회화 전략
회사의 교육훈련 과정의 각 단계는 이전 단계에서 배웠던 업무지식을 한층 더 발전시키고 진전시켜 준다.	0.69		
회사에서는 경험이나 경력을 쌓기 위한 역할 간의 이동이나 업무 간의 이동 등과 같은 직무순환이 체계적으로 이루어진다.	0.67		
회사에 개설되어 있는 여러 단계의 교육훈련 과정을 전부 이수하는 데 어느 정도의 시간이 걸리는지에 대해 나는 잘 알고 있다.	0.83		
상위 직위로 계속해서 승진해나가려면, 언제 어떤 직장경험(예: 교육훈련 이수 등)을 쌓아야 하는지에 대한 구체적인 일정을 회사는 나에게 제시해 준다.	0.81		
대부분의 동료들은 나를 개인적으로 배려해주는 편이다.		0.81	
동료들은 내가 회사에 적응하는 데 도움을 준다.		0.78	
고참(선임) 사원들은 신입사원에 대한 조언이나 훈련을 그들의 업무와 관련된 중요한 책임 중의 하나로 인식하고 있다.		0.54	
상급자가 일하는 모습을 관찰하여 봄으로써 회사에서 내가 해야 할 역할에 대해 이해하게 된다.		0.71	
이 회사 사원이라면 누구나 공통적으로 수행하게 될 업무활동들의 경우에는 업무의 파악을 위해서 나는 다른 신입사원들과 공동으로 노력한다.			0.61
회사는 모든 신입사원들에게 차등을 두지 않고 동일한 교육 훈련을 시킨다.			0.73
나는 특별히 신입사원만을 교육대상자로 선정하여 업무에 관한 포괄적인 지식을 제공해주는 일단의 교육훈련을 받은 적이 있다.			0.63
<b>Eigenvalue</b>	2.50	2.37	1.48
<b>Variance</b>	22.74	21.52	13.46
<b>Cronbach's α</b>	0.79	0.76	0.65

문항만을 본 연구에 활용하였다. 요인분석 결과 및 신뢰성은 <표 1>에 제시되어 있다. <표 1>에서 보듯이 내용 사회화 전략에는 순차적-무작위적, 고정된-가변적 사회화 전략과 관련된 문항들이, 사회적 사회화 전략에는 연속적-탈구적, 특성유지-특성과 무 사회화 전략과 관련된 문항들이, 그리고 맥락 사회화 전략에는 집단적-개별적, 공식적-비공식적 사회화 전략과 관련된 문항들이 포함되었다. 7점 척도상에서 7점에 가까울수록 맥락(집단적이고 공식적인) 사회화 전략, 내용(순차적이고 고정된) 사회화 전략, 사회적(연속적이고 특성유지) 사회화 전략 등 세 가지 사회화 전략들을 더 많이 추구하는 것을 의미한다. 즉, 세 가지 사회화 전략들에서의 높은 점수는 신입사원의 사회화를 위해 회사가 사전에 계획된 체계적인 일련의 활동들을 더욱 많이 하고 있다는 것을 의미한다. 각 항목들의 요인적재값들은 0.60이상으로 판별타당성이 있었고, 세 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 도 0.65 이상으로 신뢰성도 있었다.

### 3.2.2 매개변수들의 측정

이 연구에 사용한 매개변수는 개인-조직 적합성과 역할명확성이다. 개인-조직 적합성은 개인의 조직에 대한 적합성 정도에 대한 신념을 의미하는데 (Cable & Parsons, 2001), 이를 측정하기 위해서 우리는 Cable과 DeRue(2001)가 사용한 3개의 문항을 활용하였다. 예를 들어 '내가 인생에서 가장 소중하다고 생각하는 것들과 회사가 소중하다고 여기는 것들이 매우 유사하다' 등의 문항이 포함되었다. 역할명확성은 신입사원들이 자신의 역할을 어느 정도 이해하고 있는가의 정도를 확인하는 문항들로 구성되었고, King과 Sethi(1998)가 Rizzo

와 House 그리고 Lirtzman(1970)의 연구를 참조하여 개발한 4개의 문항을 활용하였다. 예를 들어, '업무상의 권한에 대한 이해 정도', '업무상의 책임에 대한 이해 정도', '회사의 기대를 정확히 인식하는 정도' 등과 관련된 문항들이 포함되었다. <표 2>에 제시되어 있듯이, 각 항목들의 요인적재값은 0.60 이상으로 판별타당성이 있었다. 개인-조직 적합성과 역할명확성의 Cronbach's  $\alpha$ 는 각각 0.91, 0.84로 신뢰성 또한 매우 높은 것으로 나타났다.

### 3.2.3 종속변수들의 측정

종속변수로는 조직몰입, 직무만족, 이직의사 등 3개 변수를 활용하였다. 조직몰입은 Allen과 Meyer (1990)가 개발한 항목들 중 6개로 측정하였다. 직무만족은 Cammann, Fichman, Jenkins 그리고 Klesh(1983)의 MAAQ로부터 3개의 문항을 활용하였다. 그리고 이직의사는 3개의 문항으로 측정하였다. 각 변수들의 측정에 사용된 구체적인 문항은 <표 2>에 제시되어 있다. 요인분석의 결과, 각 항목들이 원래 의도했던 요인들에 적재되었고 모든 항목들의 요인적재값은 0.60이상으로 판별타당성이 있었으며, 세 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 도 0.7이상으로 신뢰성이 있었다.

〈표 2〉 매개변수와 종속변수의 요인분석 및 신뢰성 검증의 결과

설문문항들	개인- 조직적합성	역할명확성	조직몰입	직무만족	이직의도
내가 인생에서 가장 소중하다고 생각하는 것들과 회사가 소중하다고 여기는 것들이 매우 유사하다.	0.83				
내가 개인적으로 소중히 여기는 가치들은 회사가 강조하는 가치 및 문화와 일치한다.	0.88				
회사가 강조하는 가치와 문화는 내가 인생에서 귀중하다고 생각하는 것들과 잘 맞는다.	0.89				
나에게 주어진 업무상의 권한이 어느 정도인지를 명확히 알고 있다.		0.86			
나에게 주어진 업무상의 책임이 무엇인지를 알고 있다.		0.79			
나는 회사가 정확히 무엇을 나에게 기대하는지를 알고 있다.		0.61			
회사는 내가 무엇을 해야 하는지에 대해 확실하게 설명해준다.		0.82			
다른 사람이 회사에 대해 비난할 때면 나는 개인적으로 심한 모욕을 당한 것처럼 느낀다.			0.78		
다른 사람이 회사에 대해 어떤 생각을 갖고 있느냐에 대해 나는 많은 관심을 갖고 있다.			0.79		
현재의 직장에 대해 이야기 할 때 일반적으로 나는 '이 회사 (혹은 그 회사)' 보다는 '우리 회사' 라고 부르기를 선호한다.			0.71		
회사의 성공이 곧 나의 성공이라고 생각한다.			0.66		
다른 사람이 회사에 대해 좋은 평가를 내릴 때는 내가 개인적으로 칭찬을 받는 것 같은 느낌이 든다.			0.79		
방송매체(예: 신문, 방송 등)에서 회사를 비난하는 이야기가 나오면 나는 부끄럽게 느낀다.			0.69		
나는 수행하는 업무에 대해 전반적으로 만족하고 있다.				0.79	
모든 것을 고려해 볼 때 대체로 내가 맡은 업무가 마음에 든다.				0.83	
내 업무는 매우 재미있다.				0.76	
현 직장에 근무하기 시작한 이후로 나는 이직을 심각하게 고려하고 있다.					0.66
나는 현재의 직장에 계속해서 근무하기를 원한다.					0.76
나는 지금부터 3년 동안은 현재 근무하고 있는 회사에서 일할 생각이다.					0.79
<b>Eigenvalue</b>	2.77	2.74	3.71	2.43	2.10
<b>Variance</b>	14.57	14.44	19.52	12.79	11.05
<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	0.91	0.84	0.87	0.90	0.75

## IV. 분석결과 및 토론

### 4.1 기초적 분석

〈표 3〉에 제시된 바와 같이, 우리나라 조직들의 사회화 전략 활용 정도는 사회적 사회화 전략 (5.25), 맥락 사회화 전략(5.16), 내용 사회화 전략 (3.86) 순으로 나타났다. 조직들은 신입사원의 순조로운 조직적응을 돕기 위해 사회적 사회화 전략이나 맥락 사회화 전략을 상당히 적극적으로 활용하고 있는 편이다. 즉, 집단적이고 공식적인 오리엔테이션이나 교육 프로그램을 운영하거나 기존 조직구성원들이 신입사원의 조직생활에 길잡이 역

할을 하도록 독려하는 데 많은 관심을 쏟고 있다. 반면에 내용 사회화 전략의 경우에는 다른 두 사회화 전략들보다 상대적으로 적게 활용하고 있었는데, 이는 척도의 중간값이 4인 점을 고려해볼 때 매우 낮은 수치이다. 우리나라 조직들은 아직까지 신입사원들이 거쳐 가게 되는 여러 사회화 단계들을 순차적으로 마련하거나 각 사회화 단계의 구체적인 일정을 명확히 제시하려는 노력이 부족하다. 〈표 3〉에서 보듯이 내용 사회화 전략이 근거리 사회화 결과들 뿐만 아니라 원거리 사회화 결과들과도 매우 높은 상관관계를 맺고 있다는 점을 고려한다면, 내용 사회화 전략의 활용에 더 많은 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

〈표 3〉 변수들의 평균과 표준편차 그리고 상관관계

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.48	.50	-											
2	27.03	3.52	-.38**	-										
3	13.18	6.40	-.15**	.12*	-									
4	3.486	5.857	-.28**	.16**	-.01	-								
5	5.16	.95	-.06	.03	-.15**	-.07	-							
6	3.86	1.11	-.13	.07	-.02	-.02*	.38**	-						
7	5.25	.87	-.00	-.04	-.06	-.05	.47**	.48**	-					
8	3.70	1.36	-.16**	.18**	-.09	-.04	.22**	.55**	.35**	-				
9	4.75	.92	-.08	.16**	.02	-.04	.40**	.54**	.49**	.47**	-			
10	5.15	.99	-.26	-.05	-.10	-.09	.36**	.36**	.40**	.35**	.45**	-		
11	4.51	1.22	-.13*	.15**	-.09	-.02	.39**	.54**	.45**	.49**	.58**	.49**	-	
12	3.07	1.28	.11*	-.09	.10	-.07	-.24**	-.41**	-.29**	-.41**	-.40**	-.44**	-.58**	-

각주 1) ① 성별, ② 나이, ③ 근속기간, ④ 조직규모, ⑤ 맥락 사회화 전략, ⑥ 내용 사회화 전략, ⑦ 사회적 사회화 전략, ⑧ 개인-조직 적합성, ⑨ 역할명확성, ⑩ 조직몰입, ⑪ 직무만족, ⑫ 이직의도

각주 2) \*p < 0.05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001.

### 4.2 연구가설의 검증 및 토론

〈그림 1〉의 연구모형은 독립변수 → 종속변수 경로를 포함하지 않은 구조방정식 모형(이하: 이론모형)이다. 즉, 이론모형은 독립변수 → 종속변수 경로를 '0'으로 제약한 이상적인 모형이다. 이론모형에 대한 대안으로, 이론모형에 추가적으로 독립변수들이 종속변수에 미치는 직접적 효과를 통제한 구조방정식 모형(이하: 수정모형)을 설계하였다. 수정모형에서는 독립변수가 종속변수에 영향을 미칠 수 있음을 가정하고 있다. 이론모형과 수정모형에 대한 적합도 평가와 경로분석을 위해 AMOS 4.0을 활용하였다. 투입자료로는 상관관계 행렬(correlation matrix)을 이용하였는데, 상관관계 행렬은 계수의 유의성에 대한 상당히 안정적인 추정치(more conservative)를 제공해주기 때문에 과대편기를 일으키지 않는 장점이 있다(Dillon, Kumar, & Mulani, 1987). 모수추정방법은 최대우도비 추정방법(Maximum Likelihood Estimation)을 사용하였다.

이론모형과 수정모형 중에서 최적 모형을 선정하기 위해서는 부합도 지수들을 평가해보아야 한다(이순목, 1990). 〈표 4〉에 수정모형과 이론모형을 비교한 결과가 제시되어 있다. 이론모형은 수정모형보다 자유도의 증가( $\Delta df=9$ )에 비해  $\chi^2$ 가 아주 크게 증가( $\Delta \chi^2=69$ )하고 있음이 확인된다. 이것

은 자유도 9만큼의 간명성을 희생하더라도 부합도가 좋아지는 수정모형이 이론모형보다 더욱 우수함을 의미한다. 또한 수정모형은 GFI, AGFI, NFI, RMR 등 다른 적합도 지표들에서도 이론모형보다 우수함을 알 수 있다. 결론적으로 수정모형이 이론모형보다 주어진 자료에 잘 부합한다고 할 수 있다. 이러한 이유로 최종모형으로 수정모형이 채택되었다.

〈그림 1〉의 연구모형에 독립변수 → 종속변수 경로를 추가한 최종 구조방정식 모형의 경로계수들을 추정한 결과를 요약한 것이 〈표 5〉이다. 이제 연구가설 1부터 4까지의 검증결과를 확인해 보도록 한다. 연구가설 1은 맥락, 내용, 사회적 사회화 전략이 개인-조직 적합성에 正(+)의 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. 〈표 5〉에서 보듯이, 내용 사회화 전략과 사회적 사회화 전략은 개인-조직 적합성과 正(+)의 인과관계를 맺고 있으며 이는 통계적으로도 유의하였다. 따라서 연구가설 1b와 1c는 지지되었다. 이러한 사실을 통해 신입사원들이 자신을 조직의 가치에 동화시키는 방향으로 노력하도록 만드는 유인책으로써 내용 사회화 전략과 사회적 사회화 전략이 상당한 효과를 발휘함을 알 수 있다. 이 결과를 통해 우리는 두 가지 측면의 함의를 도출할 수 있다. 첫째, 조직이 순차적이고 체계적인 사회화 프로그램을 제공하고 미래의 경력경로를 명확히 알려 주는 경우에, 신입사원들은 조직에서 성

〈표 4〉 모형의 적합도 지수

모형	$\chi^2(df)$	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMR
이론모형	561(373) (p=0.000)	0.903	0.879	0.899	0.963	0.964	0.092
수정모형	492(364) (p=0.000)	0.915	0.891	0.911	0.975	0.975	0.076

〈표 5〉 최종 구조방정식 모형을 통해 추정한 경로계수들과 가설검증결과

연구 가설	내용	경로계수	임계율 (Critical Ratio)	p 값	가설검증결과
1a	맥락사회화전략 → 개인-조직 적합성	-3.576	-2.346	< 0.05	기각
1b	내용사회화전략 → 개인-조직 적합성	1.077	5.219	< 0.01	채택
1c	사회적사회화전략 → 개인-조직 적합성	2.320	2.306	< 0.05	채택
2a	맥락사회화전략 → 역할명확성	-0.805	-1.724	n. s.	기각
2b	내용사회화전략 → 역할명확성	0.385	3.368	< 0.01	채택
2c	사회적사회화전략 → 역할명확성	0.981	2.900	< 0.01	채택
3a	개인-조직적합성 → 조직몰입	0.501	2.118	< 0.05	채택
3b	개인-조직적합성 → 직무만족	0.502	2.269	< 0.05	채택
3c	개인-조직적합성 → 이직의도	-0.640	-2.333	< 0.05	채택
4a	역할명확성 → 조직몰입	0.364	3.106	< 0.01	채택
4b	역할명확성 → 직무만족	0.348	3.265	< 0.01	채택
4c	역할명확성 → 이직의도	-0.417	-2.999	< 0.01	채택
	맥락사회화전략 → 조직몰입	2.788	1.853	n. s.	
	맥락사회화전략 → 직무만족	2.647	1.873	n. s.	
	맥락사회화전략 → 이직의도	-3.523	-1.901	n. s.	
	내용사회화전략 → 조직몰입	-0.307	-0.968	n. s.	
	내용사회화전략 → 직무만족	0.089	0.305	n. s.	
	내용사회화전략 → 이직의도	-3.523	-1.901	n. s.	
	사회적사회화전략 → 조직몰입	-1.723	-1.774	n. s.	
	사회적사회화전략 → 직무만족	-1.745	-1.903	n. s.	
	사회적사회화전략 → 이직의도	2.601	2.123	< 0.05	

각주) n. s.: 유의하지 않음.

공하기 위한 방법을 알고자 하므로 조직의 가치를 더욱 더 적극적으로 수용하고 따르는 경향이 있다 (Van Maanen & Schein, 1979). 둘째, 기존 조직 구성원들이 상호작용과정에서 우호적이고 배려적인 태도를 보일수록 신입사원들은 보다 더 쉽게 사회적 네트워크를 형성하면서 새로운 조직에서 인정받고 있다는 느낌을 갖게 되고, 이는 다시 개

인-조직 적합성에 대한 신입사원의 인식을 높이게 되는 경향이 있다(Cable & Parsons, 2001).

그런데 맥락 사회화 전략의 경우에는 개인-조직 적합성을 높이기엔 커녕 낮추는 것으로 나타나, 연구가설 1a는 기각되었다. 예상과는 정반대로 나타난 이 연구결과는 우리를 매우 당혹스럽게 만든다. 맥락 사회화 전략이 개인-조직 적합성에 미치는 효

과는 상당한 논란의 여지가 있어 보인다. 미국의 신입사원들을 대상으로 한 Cable과 Parsons (2001)의 연구에서는 맥락 사회화 전략이 개인-조직 적합성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그들은 맥락 사회화 전략은 신입사원의 조직 가치와의 동조성(conformity)을 유발하기 보다는 신입사원들 상호간의 우호적 관계를 창출하는 데 더욱 효과적인 수단이기 때문에 이러한 결과가 출현했을 것이라고 짐작한다(Cable & Parsons, 2001). 집단적이고 공식적인 사회화 전략은 신입사원들을 기존의 조직구성원과 분리하여 별도의 장소에서 사회화시킴으로써 신입사원 모두에게 공통의 학습경험을 제공한다(Van Maanen & Schein, 1979). 이런 점에서 관찰할 때, 맥락 사회화 전략에 대한 이들의 주장은 수긍할 만하다. 하지만 맥락 사회화 전략이 개인-조직 적합성을 떨어뜨린다는 우리의 연구결과를 논리적으로 설명하기란 쉽지 않다. 따라서 우리는 보완적으로 개인-조직 적합성을 종속 변수로 하고 조직의 세 가지 사회화 전략인 맥락, 내용, 사회적 사회화 전략을 독립변수로 하여 회귀 분석을 실시하였다. 그 결과, 맥락 사회화 전략은 개인-조직 적합성과 관계가 없는 것으로 나타났다. 이 결과는 우연히도 Cable과 Parsons(2001)의 연구결과와 일치한다. 이러한 사실들을 종합하여 판단해 보건데, 맥락 사회화 전략이 다른 두 사회화 전략과 함께 사용될 때 개인-조직 적합성에 긍정적 영향을 미치지 않는 것으로 결론내릴 수 있다. 이 연구에서 맥락 사회화 전략과 개인-조직 적합성 간의 관계가 負(-)로 나타난 것에 대해서는 앞으로 더 깊은 논의가 있어야 하겠지만 이에 대해서 어느 정도 잠정적인 해석은 가능하다. 이 연구의 결과만을 놓고 볼 때, 맥락 사회화 전략을 다른 사회화 전략과 섞어서 사용하는 경우에 이것이 다

른 사회화 전략이 신입사원의 개인-조직 적합성을 높이는 효과를 상쇄할 개연성이 존재한다. 사실상 우리나라에서 실시하는 맥락 사회화 전략은 조직의 적극적 개입 아래 신입사원들을 반강제적으로 동원하는 측면이 강하고, 업무수행에 직접적인 도움을 주는 정보를 신입사원들에게 제공하지 못하는 편이다. 따라서 내용 사회화 전략이나 사회적 사회화 전략이 원활하게 작동하는 상황에서는 맥락 사회화 전략이 조직의 의도와는 정반대로 개인주의 성향이 강한 신입사원들에게 조직에 대한 부정적 이미지를 심어주어 개인-조직 적합성을 떨어뜨릴 수도 있을 것이다. 다른 각도에서의 해석도 가능하다. 기본적으로 세대 간의 차이가 심한 우리나라에서 기존 사원과 동떨어져 신입사원들끼리 교육을 받게 되면, 자기 세대들만의 가치를 상호 간에 공유하게 됨으로써 기존 사원들의 가치와 문화와는 상당히 동떨어진 하위문화가 형성될 수 있다. 이러한 이유로 말미암아 맥락사회화 전략이 개인-조직 가치 적합성에 부정적인 영향을 미쳤을 수도 있다(Inglehart, 1990). 따라서 세 가지 사회화 전략을 동시에 사용하게 될 때 맥락 사회화 전략의 효과나 유용성에 대해서는 앞으로 이론적, 경험적 연구가 더 있어야 할 것이다.

다음으로 연구가설 2는 세 가지 사회화 전략들이 신입사원의 역할명확성에 正(+)의 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. <표 5>에 제시된 바와 같이 내용 사회화 전략과 사회적 사회화 전략은 유의미한 正(+)의 인과관계를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 연구가설 2b와 2c는 지지되었다. 이러한 연구결과는 신입사원들이 내용 사회화 전략과 사회적 사회화 전략에 더 많이 노출될수록 역할행동에 따르는 불확실성을 해소하고 자신의 역할을 명확하게 이해하고 습득하게 된다는 사실을 보여주고 있다.

그러므로 우리나라의 조직들은 직무순환, 멘토시스템 등 제도화된 프로그램들을 활용하여, 신입사원들에게 깊이 있고 폭넓은 정보를 빠르게 제공함으로써 그들이 조직과 과업 및 역할에 쉽게 적응할 수 있도록 도와주어야 한다. 그런데 역할명확성의 경우에도 맥락 사회화 전략은 다른 두 사회화 전략과 다른 방식으로 영향을 미치고 있었다. 즉, <표 5>에서 보듯이 맥락 사회화 전략은 역할명확성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 가설 2a는 기각되었다. 맥락 사회화 전략에서 신입사원들에게 정보가 제공되는 통로는 주로 집단적인 오리엔테이션인데, 여기서 조직은 신입사원들에게 대체로 조직의 문화, 비전, 역사 등 매우 포괄적이고 일반적인 수준의 조직에 대한 지식을 전달한다. 즉, 신입사원들이 현업에서의 원활한 업무수행을 위해 필요로 하는 지식이나 작업집단의 기대 등을 맥락 사회화 전략을 통해 제공하는 경우는 드물다. 이러한 이유로 맥락 사회화 전략이 역할명확성에 영향을 미치지 않는 것으로 보인다. 내용 사회화 전략과 사회적 사회화 전략이 맥락 사회화 전략보다 역할명확성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타난 이 연구결과는 정준상관관계분석(canonical correlation analysis)을 통해 사회화 결과들과 사회화 전략들 간의 연관성을 검증한 King과 Seithi(1998), Jones(1986)의 연구결과와도 일치한다.

조직의 사회화 전략의 분류방식과 관련하여 연구 가설 1과 2의 검증 결과가 우리에게 주는 한 가지 시사점이 있다. Van Maanen과 Schein(1979)은 원래 사회화 전략을 여섯 가지 차원으로 포착했었지만, 사회화 전략들이 서로 간에 높은 상관관계를 갖고 있을 뿐만 아니라 각 사회화 전략들이 사회화 결과들에 거의 유사한 방식으로 영향을 미친다는 이유로, Cooper-Thomas와 Anderson(2002),

McMillan과 Lopez(2001), Lueke와 Svyantek(2000), Bauer와 Morrison 그리고 Callister(1998), Ashforth와 Saks 그리고 Lee(1998), Ashforth와 Saks(1996) 등 여러 학자들은 여섯 가지 사회화 전략을 제도화와 개인화를 양 극단으로 하는 단일차원에 배치할 것을 제안하였다. 그런데 연구가설 1과 2를 검증하는 과정에서 확인했듯이 세 가지 전략이 개인-조직 적합성과 역할명확성에 미치는 영향력에서 일정 정도 차이가 있는데, 이럴 경우에 사회화 전략을 세 차원으로 분류하는 연구들이 단일차원으로 인식하는 연구들보다 경영자들에게 더 많은 관리적 정보를 제공할 수 있을 것이다(Cable & Parsons, 2001). Van Maanen과 Schein(1979)이 제시한 여섯 가지 사회화 전략 범주의 복잡성을 피하면서도 단일차원의 단순성에 함몰되지 않는 장점이 있으며 Cable과 Parsons(2001), Jones(1986)에 의해 이론적, 경험적 타당성이 입증된 삼분법적 분류체계를 실증연구에 적극적으로 활용하는 것에 대해 진지하게 검토할 필요성이 있음을 이 연구결과는 시위하고 있다.

연구가설 3은 개인-조직 적합성이 신입사원의 조직에 대한 태도들(조직몰입, 직무만족, 이직의도)에 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. <표 5>에 제시된 바와 같이, 개인-조직 적합성은 조직몰입과 직무만족에는 正(+)의 영향을, 그리고 이직의도에는 負(-)의 영향을 미치고 있었고, 이는 통계적으로도 모두 유의한 것으로 나타났다. 즉, 연구가설 3a, 3b, 3c는 지지되었다. Meglino와 Ravlin(1998), Chatman(1989), Schein(1985), Selye(1984) 등의 주장처럼 개인은 조직 가치와의 적합성에 대한 인식이 높을수록 자신이 소중한 여기는 가치와 괴리감을 느끼지 않은 채 조직생활을 할 수 있기 때문에, 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성하

게 된 것으로 보인다. 한편, 신입사원뿐만 아니라 기존의 조직구성원까지를 표본에 포함시켜 개인-조직 적합성과 조직구성원의 태도를 연구한 양혁승·정영철(2002), 김우택·김인호(1999)의 연구에서는 개인-조직 적합성이 조직구성원의 태도들에 별다른 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다. 후속 연구에서 개인-조직 적합성이 조직구성원의 근속년수에 따라 종업원의 태도들에 미치는 영향이 달라지는지의 여부를 확인하는 것도 자못 흥미로운 것이다.

연구가설 4는 역할명확성이 신입사원의 조직에 대한 태도들에 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. <표 5>에서 보듯이 개인-조직 적합성과 마찬가지로 역할명확성 또한 조직몰입과 직무만족에는 正(+)의 영향을 그리고 이직의도에는 負(-)의 영향을 미치고 있었고, 이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 4a, 4b, 4c는 채택되었다고 결론지을 수 있다. 이러한 연구결과는 Cooper(2001), O'Driscoll과 Beehr(2000), Babin과 Boles(1996), Brown과 Peterson(1993), Jackson과 Schuler(1985) 등의 기존 연구결과들과도 일치한다. 신입사원들이 자신의 역할행동을 명확히 인식하게 되는 경우에 그들은 새로운 조직상황에서 어떤 방향으로 얼마만한 노력으로 업무를 수행해야만 긍정적 보상을 받게 되는지를 알 수 있다. 그렇기에 신입사원들은 심리적 안정감 속에서 역할행동을 할 것이고 그 결과로 직무만족과 조직몰입이 높아지고 이직의도가 줄어들었을 것이다.

이 연구의 마지막 가설은 조직의 사회화 전략들과 구성원의 조직에 대한 태도 간의 관계를 개인-조직 적합성과 역할명확성이 매개할 것이라는 예측이었다. 매개변수가 매개효과를 가지려면, 먼저 독립변수 → 매개변수 경로계수와 매개변수 → 종속

변수 경로계수 둘 다가 유의적이어야 한다(Baron & Kenny, 1986). 이것을 필요조건으로 하여 독립변수 → 종속변수 경로계수가 유의적이지 않은 경우에는 매개변수가 완전매개 효과를 그리고 유의적인 경우에는 부분매개 효과를 갖는다고 할 수 있다(한주희·고수일, 2003; Baron & Kenny, 1986). 연구가설 1부터 4까지를 검증하는 과정에서 확인했듯이, 독립변수 → 매개변수 경로계수와 매개변수 → 종속변수 경로계수 중에서 맥락 사회화 전략 → 역할명확성 경로계수를 제외하고는 통계적으로 모두 유의적이었다. 따라서 이 경우를 제외하고는 매개효과를 가질 수 있는 필요조건을 갖춘 셈이다. 즉, <그림 1>에서 맥락사회화 전략과 신입사원의 조직에 대한 태도(조직몰입, 직무만족, 이직의도) 간의 관계가 맥락 사회화 전략 → 역할명확성 경로를 거쳐서 성립되는 3가지 경우를 제외하고는, 개인-조직적합성과 역할명확성은 독립변수와 종속변수 간의 관계에 최소한 부분매개효과를 가짐을 알 수 있다.

매우 놀라운 사실은 <표 5>에 제시된 바와 같이 사회적 사회화 전략 → 이직의도 경로계수를 제외하고는 독립변수들인 조직의 사회화 전략들이 종속변수인 신입사원의 조직에 대한 태도에 전혀 유의한 영향을 주지 않고 있다는 것이다. 이러한 결과를 액면 그대로 받아들이면서 매개효과와 필요조건을 결여한 앞의 3가지 경우를 예외로 하고 매개효과를 갖는 경우에 한해서만 판단해 볼 때, 개인-조직 적합성과 역할명확성이 사회적 사회화 전략과 이직의도 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것이 외에는 매개변수들이 독립변수들과 종속변수들 간의 관계에 완전매개효과를 가진다고 결론지을 수 있다. 그런데 <표 5>의 내용을 더욱 자세히 들여다 보면, 해석의 어려움에 직면하게 된다. 과학적 연

구에서 통계적 유의성에 대한 엄격한 기준은 0.05 유의수준인데, 0.05 유의수준에서 임계율(Critical Ratio)이 유의적이라면 1.96보다 커야 한다. 1.96이라는 절대적 잣대만으로 판단하면, <표 5>에 제시된 바대로 독립변수가 종속변수에 미치는 효과는 사회적 사회화 전략 → 이직의도 경로를 제외하고는 유의적이지 않다. 그렇지만 이처럼 해석하는 데 있어서 한 가지 고려해야 할 사항은 내용 사회화 전략이 조직몰입과 직무만족에 미치는 효과들 이외에 독립변수와 종속변수 간의 경로계수를 대부분은 1.96에 근접해 있고 이는 0.1 유의수준(임계율 = 1.645)에서는 통계적으로도 유의하다는 것이다. 이 점을 고려한다면, 매개효과를 가지는 경우를 다음 두 가지로 나누어 생각해 볼 수 있다. 첫째, 내용 사회화 전략의 조직몰입과 직무만족에 대한 관계의 경우에는 개인-조직 적합성과 역할명확성이 완전히 매개하는 효과를 가진다. 둘째, 첫째 경우를 제외한다면 조직 사회화 전략과 신입사원의 조직에 대한 태도 간의 관계를 개인-조직적합성과 역할명확성이 완전하지는 않지만 상당한 정도로 매개하는 효과를 가진다. 매개효과에 대한 이상의 논의를 종합해 볼 때, 연구가설 5는 대체로 지지되었다고 결론지을 수 있다. 이러한 결과로부터 우리는 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 조직은 여러 가지 사회화 프로그램을 활용하여 신입사원들에게 조직과 과업 및 역할에 대한 학습의 기회를 제공함으로써 신입사원들의 근거리 사회화 결과들(개인-조직 적합성, 역할명확성)에 직접적인 영향을 미칠 수 있으며, 이어서 근거리 사회화 결과들은 원거리 사회화 결과들(조직몰입, 직무만족, 이직의도)인 신입사원의 조직에 대한 태도들에 영향을 미치게 된다. 결론적으로 근거리 사회화 결과들이 조직의 사회화 전략들과 원거리 사회화 결과들 간의

관계를 매개하는 변수로 작용하게 된다는 Saks와 Ashforth(1997)의 주장이 상당한 설득력을 갖고 있음을 알 수 있다.

## V. 맺음말

우리 사회는 다른 어떤 사회보다도 변화의 속도가 매우 빠르다. 인터넷 세대는 기성세대와는 매우 다른 가치관을 가지고 있으며, 이는 세대 간의 갈등의 원인이 되고 있다. 이들이 이제 조직에 진입하기 시작하고 있다. 인터넷 세대는 매우 개성적이며 자유스러움을 추구한다는 점에서 조직 변화와 혁신의 견인차 역할을 할 수 있다. 하지만 조직의 입장에서는 다양한 가치를 추구하는 인터넷 세대를 조직의 가치에 동화시키고 조직이 기대하는 역할행동을 수용하도록 유인해야 하는 어려운 과제를 떠안게 되었다. 이런 점에서 볼 때, 이제 우리의 조직들에게도 신입사원의 사회화를 위한 체계적인 프로그램에 대한 심도 있는 검토가 필요한 시점이다. 하지만 아직까지 경영학자들은 이와 관련하여 뚜렷한 연구성과물들을 제출하고 있지 못하다. 김우택·김인호(1999), 박경규·윤종록·임효창(1999) 등에 의해 이루어진 몇몇 연구를 제외하고는 사회화에 대한 연구가 거의 없는 실정이다. 즉, 이 분야가 다른 연구 분야들에 비해 소홀히 취급되어 온 감이 없지 않다. 이러한 연구의 공백을 메우기 위해 우리의 연구가 수행되었다.

우리 연구의 결과는 다음과 같은 몇 가지 이론적·실천적 함의를 던져주고 있다.

첫째로 이 연구는 맥락, 내용, 사회적 사회화 전략 등 세 범주로 조직의 사회화 전략을 포착한 이

론적, 경험적 연구의 범위를 확대시켰다. Cable과 Parsons(2001), Jones(1986)의 연구와 일관되게 이 연구에서도 세 가지 사회화 전략들이 경험적으로 포착되었고, 이들이 사회화 결과들과 맺는 관련성에서 일정한 차이가 있음이 확인되었다. 앞으로 사회화 전략에 대한 삼분법적 분류체계의 유용성을 다른 변수들을 포함한 실증연구를 통해 검증해 보아야 할 것이다.

둘째로 Saks와 Ashforth(1997)의 과정모델을 검증하여, 근거리 사회화 결과들이 조직의 사회화 전략들과 원거리 사회화 결과들 간의 관계를 매개하는 효과가 있음을 입증해 보였다. 사회화 과정에 대한 대부분의 연구에서 조직의 사회화 전략들이 사회화 결과들에 미치는 과정을 무시해왔다는 점을 고려할 때, 이 연구는 진일보한 측면이 있다. 특히 사회화 결과들을 일률적으로 종속변수로 다루기보다는 이들 간의 경로 설정이 사회화 과정에 대한 연구에 추가되어야 할 필요성이 있음을 이 연구는 시사하고 있다.

셋째로 이 연구는 신입사원들의 개인-조직 적합성을 높이기 위해 사회화 전략들을 활용할 필요가 있다는 점을 시사하고 있다. 경험연구의 결과에서 내용 사회화 전략과 사회적 사회화 전략은 개인-조직 적합성을 높여주는 것으로 나타났다. 이것은 신입사원들이 조직의 사회화 전략들을 통해 새로운 조직상황에서 요구하는 태도와 행동 그리고 지식을 전달받게 되는 경우에 자신의 가치를 조직의 가치와 일치하는 방향으로 변화시키려고 시도한다는 것을 의미한다. 신입사원이 개인-조직 적합성을 높게 인식할수록 직무만족과 조직몰입은 높아지고 이직성향은 줄어들기 때문에, 조직이 사회화 전략들을 활용하게 되면 생산성이 높아지고 관리비용이 낮아질 것이다.

넷째로 조직의 사회화 전략들의 또 하나의 유용

성은 신입사원들의 역할명확성에 대한 인식을 높여 줌으로써 조직에 대한 그들의 긍정적인 태도들을 강화시키는 데 있음이 확인되었다. 실증연구의 결과에 의하면, 내용 사회화 전략과 사회적 사회화 전략은 역할명확성을 높여주고, 이는 다시 조직몰입과 직무만족을 높이고 이직의도를 떨어뜨리는 것으로 나타났다.

다섯째로 세 가지 사회화 전략들 중 맥락 사회화 전략이 가치-조직 적합성과 역할명확성에 긍정적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타난 이 연구결과는 맥락 사회화 전략을 다른 사회화 전략과 함께 사용할 경우에 신중한 검토가 필요하다는 점을 시사하고 있다. 맥락 사회화 전략의 구성내용과 그 의도한 바를 명확히 해야만 조직은 이것의 실행을 통해 조직구성원으로부터 긍정적인 효과를 얻을 수 있을 것이다.

이제 본 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향을 몇 가지 지적하고자 한다.

첫째로 조직의 사회화 전략들뿐만 아니라 신입사원들의 사회화를 위한 선도적 행위(proactivity) 또한 사회화 결과에 영향을 미칠 수 있는 데(Griffin, Colella, & Goparaju, 2000; Ashford & Black, 1996), 이를 연구에 포함시키지 못했다. 이후의 연구는 둘 모두를 고려해야 할 것이다.

둘째로 사회화의 과정을 조직의 사회화 전략들, 근거리 사회화 결과들, 원거리 사회화 결과들 세 가지만으로 지나치게 축소했다는 것이다. 후속 연구는 사회화 과정의 단계를 더욱 세분화하고 이를 모델로 구성하여 검증하려는 시도를 해야 할 것이다. 예를 들어 조직의 사회화 전략들에 영향을 미치는 변수로 조직특성을 포함시킬 수도 있을 것이다. 또한 조직의 사회화 전략들과 근거리 사회화 결과들 간의 관계에 영향을 미치는 개인차에 관한

변수들에 대한 탐색도 진행되어야 할 것이다.

셋째로 변수들에 대한 측정치를 단일 자료원(신입사원들의 자기 보고)에만 의존했기 때문에 변수들 간의 관계가 과대평가되는 문제점이 있다. 이를 극복하기 위해서는 다양한 자료 원천을 활용하는 연구가 진행되어야 할 것이다.

넷째로 횡단면 분석(cross-sectional study)의 한계로 인해 인과관계의 방향성에 대한 문제가 제기될 수 있다(Saks & Ashforth, 1997). 조직에 대해 긍정적인 태도를 가진 신입사원일수록 조직의 사회화 전략들에 더욱 더 우호적으로 반응했을 가능성을 완전히 배제할 수는 없다. 따라서 엄밀하게 인과관계의 방향을 검증하기 위해서는 종단적(longitudinal) 자료의 수집이 필요하다.

이러한 여러 가지 한계에도 불구하고 이 연구의 의의는 적지 않다. 사회화가 효과적으로 진행된다면 신입사원들이 조직의 가치를 적극적으로 수용할 뿐만 아니라 역할을 명확하게 이해하고 습득하게 됨으로써 궁극적으로는 조직에 대한 긍정적인 태도를 갖게 된다는 사실을 확인할 수 있었다. 사회화 과정의 중요성에도 불구하고, 대부분의 경영자들은 신입사원들이 새로운 조직상황에 직면해서 겪게 되는 불확실성을 해소할 수 있는 구체적이고 실질적인 수단들에 대해 잘 알지 못한다. 조직이 신입사원들의 사회화를 순조롭게 진행시키고자 한다면, 경영자 혹은 관리자들과의 교육훈련 프로그램에 신입사원의 육성에 도움이 되는 사회화 전략들에 관한 내용을 포함시켜야 한다. 그뿐만 아니라 신입사원의 사회화 달성 여부를 관리자들과의 성과평가기준의 하나로 삼는 방안에도 대해서도 생각해볼 수 있다. 이 연구가 보여주듯이, 조직이 사회화 프로그램을 개발하고 실행하는 데 적극적으로 투자하게 되면 매우 귀중한 결과를 얻게 될 것이다.

## 참고문헌

- 김우택 · 김인호 (1999), "상사의 행동 스타일과 개인 및 조직가치의 적합성이 조직사회화와 조직구성원의 태도간 관계에 미치는 영향에 관한 연구," *인사관리연구*, 23(1), 189-220.
- 박경규 · 윤종록 · 임효창 (1999), "신입사원의 조직사회화에 대한 종단적 연구," *인사 · 조직연구*, 7(1), 43-82.
- 양혁승 · 정영철 (2002), "개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도에 미치는 영향," *인사 · 조직연구*, 10(2), 211-238.
- 이순목 (1990), 「공변량구조분석」, 서울: 성원사.
- 한주희 · 고수일 (2003), "급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사-구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 연구," *인사 · 조직연구*, 11(2), 171-197.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Argyris, C. (1957), *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*, New York, Harper & Row.
- Ashford, S. J. and J. S. Black (1996), "Proactivity during Organizational Entry: The Role of Desire for Control," *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Ashforth, B. E. and A. M. Saks (1996), "Socialization Tactics: Longitudinal Effects of Newcomer Adjustment," *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Ashforth, B. E., A. M. Saks, and R. T. Lee (1998), "Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context," *Human Relations*, 51, 897-926.

- Babin, B. J. and J. S. Boles (1996), "The Effects of Perceived Co-worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance, and Job Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72, 57-76.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bauer, T. N., E. W. Morrison, and R. R. Callister (1998), "Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 149-214.
- Black, S. J. and S. J. Ashforth (1995), "Fitting in or Making Jobs Fit: Factors Affecting Mode of Adjustment for New Hires," *Human Relations*, 48, 421-437.
- Boles, J. S., M. W. Johnston, and J. F. Hair (1997), "Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-relationships and Effects on Some Work-related Consequences," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Winter, 17-28.
- Bowen, D. E., G. E. Ledford, and B. R. Nathan (1991), "Hiring for the Organization, not the Job," *Academy of Management Executive*, 5, 35-51.
- Brett, J. M. (1984), "Job Transition and Personal and Role Development," In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Job Transition and Personal and Role Development*, Greenwich, CT, Greenwood, 155-185.
- Brown, S. P. and R. A. Peterson (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- Cable, D. M. and S. DeRue (2002), "The Construct, Convergent, and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions," *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cable, D. M. and C. Parsons (2001), "Socialization Tactics and Person-Organization Fit," *Personnel Psychology*, 54, 1-22.
- Cable, D. M. and T. A. Judge (1996), "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cammann, C., M. Fichman, G. D. Jenkins, and J. R. Klesh (1983), "Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members," In S. E. Seashore, E. E. Lawler III, P. H. Mirvis, and C. Cammann (Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, New York, Wiley, 71-138.
- Chao, G. T., A. M. O'Leary-Kelly, H. J. Klein, and P. D. Gardner (1994), "Organizational Socialization: Its Content and Consequences," *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chatman, J. A. (1991), "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms," *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cooper-Thomas, H. and N. Anderson (2002), "Newcomer Adjustment: The Relationship between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-437.

- Cooper, C. L. (2001), *Theories of Organizational Stress*, Oxford, Oxford University Press.
- Dillon, W., A. Kumar, and N. Mulani(1987), "Offending Estimates in Covariance Structure Analysis-Comments on Cause and Solutions to Heywood Cases," *Psychological Bulletin*, 101, 126-35.
- Fisher, C. D. (1996), "Organizational Socialization: An Integrative Review," In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, Greenwich, CT, JAI Press, 101-145.
- Griffin, A. E. C., A. Colella, and S. Goparaju (2000), "Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective," *Human Resource Management Review*, 10, 453-474.
- Harris, S. G. and K. W. Mossholder (1996), "The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation," *Journal of Management*, 22, 527-547.
- Inglehart, R. (1990), "Culture Shift in Advanced Industrial Society," Princeton, Princeton University Press, pp. 77-108.
- Jackson, S. E. and R. S. Schuler (1985), "A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," *Organization Behavior and Human Decision Process*, 36, 16-78.
- Jones, G. R. (1986), "Socialization Tactics, Self-efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations," *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snock, and R. A. Rosenthal (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York, Wiley.
- Katz, R. (1980), "Time and Work: Toward an Integrative Perspective," In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Greenwich, CT, JAI Press, 209-264.
- King, R. C. and V. Sethi (1998), "The Impact of Socialization on the Role Adjustment of Information Systems Professionals," *Journal of Management Information Systems*, 14, 195-217.
- Kostandov, E. A. and Y. L. Azurmanov (1991), "The Significance of Unrecognized Feedback Stimuli in Cognitive Activity," *Neuroscience and Behavioral Psychology*, 21, 17-23.
- Kristof, A. L. (1996), "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualization, Measurement, and Implications," *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lee, T. W. and R. T. Mowday (1987), "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover," *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Louis, M. R. (1980), "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings," *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Lueke, S. B. and D. J. Svyantek (2000), "Organizational Socialization in the Host Country: The Missing Link in Reducing Expatriate Turnover," *International Journal of Organizational Analysis*, 8, 380-440.
- McMillan, A. and T. B. Lopez (2001), "Socialization and Acculturation: Organizational and Individual Strategies toward Achieving P-O Fit in a Culturally Diverse Society," *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 37, 19-34.

- Meglino, B. M. and E. C. Ravlin (1998), "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research," *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Morrison, E. W. (2002), "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization," *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
- Morrison, E. W. (1993), "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization," *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- O'Driscoll, M. P. and T. A. Beehr (2000), "Moderating Effects of Perceived Control and Need for Clarity on the Relationship between Role Stressors and Employee Affective Reactions," *The Journal of Social Psychology*, 140, 151-159.
- O'Reilly, C., J. Chatman, and D. F. Caldwell (1991), "People and Organization culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ostroff, C. and S. W. J. Kozlowski (1992), "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition," *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Perrow, C. (1986), *Complex Organizations: A Critical Essay*(3rd ed.), New York, Random House.
- Reichers, A. E. (1987), "An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates," *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Rizzo, J. R., R. J. House, and S. I. Lirtzman (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Saks, A. M. (1995), "Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-efficacy on the Relationship between Training and Newcomer Adjustment," *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Saks, A. M. (1994), *On-the-Job Learning in the Software Industry*, Westport, CT, Quorum Books.
- Saks, A. M. and B. E. Ashforth (1997), "Organization Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future," *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Van Maanen, J. and E. H. Schien (1979), "Toward a Theory of Organizational Socialization," In B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Greenwich, CT, JAI Press, 209-264.
- Van Maanen, J. (1978), "People Processing: Strategies of Organizational Socialization," *Organization Dynamics*, Summer, 19-36.
- Wanous, J. P. and A. Colella (1989), "Organization Entry Research: Current Status and Future Directions," In G. R. Ferris and K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 7, Greenwich, CT, JAI Press, 59-120.

## Organizational Socialization Tactics, Proximal Socialization Outcomes, and Distal Socialization Outcomes

Sang-Pyo Kim\* · Tae-Yeol Kim\*\*

### Abstract

The past organizational socialization studies have devoted their attention to examining how organizational socializations affect various individual outcomes. Although they have provided useful insights on organizational socialization, they have generally failed to examine the processes by which organizational socialization tactics affect various socialization outcomes. In addition, Jones (1986) provided a 3-factor conceptualization of socialization tactics (i.e., context, content, and social aspects) which is conceptually richer and allows for greater hypothesis-testing regarding specific classes of socialization tactics than a single continuum. However, only Cable and Parsons (2001) used the framework to examine the relationship between organizational socialization and person-organization fit (P-O fit).

To address these limitations, this study investigated the effects of the 3-factor conceptualization of socialization tactics on socialization outcomes, based on the process model proposed by Saks and Ashforth (1997). According to Saks and Ashforth, socialization tactics are predicted to result in proximal socialization outcomes that are more directly affected by organizational socialization than others. Proximal socialization outcomes are then expected to influence a wide variety of more distal socialization outcomes. That is, proximal socialization outcomes mediate the relationship between organizational socialization and distal socialization outcomes. In this study, we examined how person-organization fit and role clarity (i.e., proximal socialization outcomes) mediate the relationship between the 3-factor socialization tactics and various distal socialization outcomes (i.e., organization commitment, job satisfaction, and

---

\* Assistant Professor, Department of Venture & Business, Jinju National University.

\*\* Assistant Professor, Department of Management, City University of Hong Kong.

intention to quit).

To test this research model, we collected data from newcomers whose tenure is between 3 months and 2 years in 9 Korean organizations. Based on 347 completed surveys, we conducted structural equation modeling analysis using AMOS 4.0. The results show that overall the proposed research model fits to the data well based on various fit indices such as CFI and GFI. More specifically, significant tests of each path coefficient show that, as expected, content and social aspects of socialization were positively associated with person-organizational fit and role clarity. P-O fit and role clarity were also significantly associated with three distal socialization outcomes. In addition, P-O fit and role clarity partially mediated the relationship between organizational socialization and the distal socialization outcomes. For example, person-organizational fit and role clarity fully mediated the relationship between content aspect of socialization and organizational commitment and job satisfaction. However, as unexpected, collective and formal socialization (i.e., context aspects of socialization) was negatively and significantly associated with P-O fit. It is possible that when organizations provide the same socializations to newcomers while separating them from the existing employees, the newcomers may develop their own subcultures that may deviated from the current organizational culture and values. In particular, in Korea, where generation differences are substantial (Inglehart, 1990), the negative impact of collective and formal socialization on person-organizational fit may be not unusual. Thus, when organizations use collective and formal socialization tactics (i.e., the context aspect of socialization), they have to pay more attentions to clarifying the purpose and the content of the socialization. Theoretical and practical implications are discussed.

Key words: Context Socialization Tactic, Content Socialization Tactic, Social Aspects Socialization Tactic, Proximal Socialization Outcome, Person-Organization Fit, Role Clarity, Distal Socialization Outcome, Organization Commitment, Job Satisfaction, Intention to Quit.