

조직사회화 기법이 신입사원의 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과를 중심으로*

김 경 민[†]

한신대학교 경영학과

본 연구는 신입사원의 조직적응을 돕기 위해 조직이 실시하는 사회화 과정이 이들의 조직시민행동의 수행에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하고 있다. 사회교환이론에 근거하여, 이 과정을 설명하는 매개변인으로서 조직지원인식에 초점을 두었다. 조직지원인식은 조직이 개인의 가치와 기여를 인정하고 이들의 안녕을 도모한다는 인식으로서, 신입사원이 조직으로부터 보다 체계화되고 제도화된 사회화 과정을 제공받으면 이들은 조직이 자신을 지원하고 있다는 인식을 갖게 되며, 결과적으로 조직에 도움이 되는 행동인 조직시민행동을 더 많이 수행하게 된다고 예측하였다. 국내 대기업 신입사원 450명에게 설문조사를 실시하였으며, 최종적으로 382명의 설문결과를 바탕으로 구조방정식 모델링을 통한 경로분석을 실시하였다. 분석 결과, 조직사회화 기법이 내용적(content), 맥락적(context), 그리고 사회적(social) 측면에서 제도화될수록 신입사원의 조직지원인식이 증가하였다. 또한 조직사회화 기법의 제도화는 신입사원의 조직시민행동(OCB)과도 정적인 관련성을 보였으며, 이 과정은 조직지원인식이 완전매개를 하는 것으로 나타났다. 내용적, 맥락적, 사회적 측면 중에서는 상대적으로 맥락적 측면의 제도화 정도가 신입사원의 조직지원인식과 조직시민행동 모두에 대한 영향력이 가장 높았으며, 사회적 측면이 가장 낮은 수준의 영향력을 보였다. 조직사회화 기법과 신입사원의 조직시민행동 간의 관계성은 기존 연구에서 간과되어 오던 부분으로서, 본 연구결과는 조직사회화가 신입사원에게 미치는 영향력의 범위와 그 과정에 대한 이해도를 높이는 데 기여하고 있다.

주요어 : 조직사회화, 신입사원, 조직지원인식, 조직시민행동, 사회교환이론

* 본 연구는 한신대학교의 지원을 받아 작성되었습니다.

[†] 교신저자 : 김경민, 한신대학교 경영학과 조교수, 경기도 오산시 한신대길 137 소통관 8226호

E-mail : kyungmin@hs.ac.kr

조직사회화(organizational socialization)는 신입 사원의 조직적응을 돕는 제도적 장치로서, 다양한 교육프로그램 및 기존 구성원들과의 상호작용을 통해 신입사원에게 역할에 대한 인식을 형성하고 조직의 일원으로서 필요한 지식들을 학습시키는 과정이다(Feldman, 1976). 조직에 입사한 신입사원은 새로운 환경과 업무로 인해 높은 수준의 불확실성과 불안감을 안고 조직생활을 시작한다(Louise, 1980; Hsiung & Hsieh, 2003). 조직사회화는 직무와 조직에 대한 전반적인 지식을 제공하고, 조직 내에서의 행동방식을 학습시킴으로써 신입사원이 갖는 불확실성과 불안감을 줄이는 데 중요한 역할을 한다. 이와 함께 조직사회화는 개인을 조직의 일원으로 변화시키는 과정으로서, 조직효과성에도 유의한 영향을 미친다.

조직사회화 과정이 신입사원의 조직적응에 미치는 효과성에 대해 여러 실증연구들이 이루어져 왔다. Allen & Shanock(2013)은 500명의 신입사원을 대상으로 종단연구를 실시한 결과, 조직사회화 기법이 제도화될수록 신입사원의 조직몰입이 증가하고 이직의도가 낮아짐을 밝혔다. 조직사회화 기법이 조직몰입과 이직의도에 미치는 이와 같은 영향력은 다른 연구들에서도 입증되었다(Allen & Shanock, 2013; Ashforth & Saks, 1996; Bauer, Bodner, & Tucker, 2007; Lapointe, Vandenberghe, & Boudrias, 2014; Saks, Uggerslev, Fassina, 2007). 이와 함께, 사회화 기법의 제도화가 신입사원의 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 연구들도 제시되어왔다(Bauer, Bodner, & Tucker, 2007; Ashforth & Saks, 1996; Gruman, Saks, & Zweig, 2006). 제도화된 조직사회화 과정은 신입사원의 직무수행과도 정적인(positive) 관련성을 갖는 것으로 나타났다(Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007).

이와 같이 조직사회화 과정은 신입사원의 조직 내 태도 및 행동변인들에 유의한 영향을 미친다. 그러나 연구의 대부분이 조직사회화의 결과변인으로서 직무수행, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등의 변수에만 초점을 맞추어, 그 외 다른 변수들에 대한 관심은 부족한 상황이다. 특히 조직사회화는 신입사원의 조직시민행동(organizational citizenship behavior)에 영향을 미칠 수 있다. 신입사원이 조직으로부터 체계적으로 설계된 제도화된 사회화를 제공받을 경우, 이들은 입사하면서부터 갖고 있던 직무에 대한 불확실성, 모호함, 불안 등을 사회화 과정을 통해 상당부분 해소할 수 있게 되어 결과적으로 조직으로부터 혜택을 받았다는 인식과 조직에 대한 애착이 증가할 수 있다(Allen & Meyer, 1990). 또한 제도화된 사회화를 통해 조직의 가치를 학습하면서 자연스럽게 개인-조직 부합도(person-organization fit)도 증가할 수 있다(Poohongthong, Surat, & Sutipan, 2014). 조직으로부터 혜택을 받았다는 인식, 조직에 대한 애착, 그리고 개인-조직 부합도의 증가 등은 결과적으로 신입사원의 조직시민행동을 촉진시키는 역할을 할 수 있다. 실제로 Poohongthong, Surat, & Sutipan (2014)는 조직사회화와 조직시민행동 간의 관련성을 분석한 결과, 조직사회화의 정도는 조직시민행동을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 그러나 조직사회화 기법의 세부 차원과 조직시민행동 간의 관계에 관한 실증연구는 거의 이루어지지 못했다. 따라서 본 연구에서는 조직사회화의 각 요소가 신입사원의 조직시민행동과 어떠한 관련성을 보이는가를 실증적으로 분석하였다.

조직사회화가 어떠한 ‘과정’을 통해 위의 결과변인들에 영향을 주는가, 즉, 매개변인에

대한 실증연구도 이루어졌다. 기존 연구에서 밝혀진 주요한 매개변인으로는 역할인식과 관련된 변인(예: 역할명료성, 역할갈등)(Bauer et al., 2007; Lapointe et al., 2014; Saks & Ashforth, 1997a)과, 부합도와 관련된 변인(예: 개인-조직 부합도(person-organization fit), 개인-직무 부합도(person-job fit)) 등이 위 관계를 설명하는 매개변인으로 밝혀졌다(Cable & Parsons, 2001; Riordan, Weatherly, Vandenberg, & Self, 2001; Saks & Ashforth, 1997c). 그러나 실증적으로 분석된 매개변인의 폭이 제한적이어서, 조직사회화가 영향을 미치는 매커니즘에 대한 충분한 이론적 이해가 아직까지 부족한 상황이다(Allen, 2006; Gruman et al., 2006; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). 이에 본 연구에서는 조직사회화와 조직시민행동 간의 관계를 설명하는 매개변인으로 조직지원인식(perceived organizational support)의 영향력을 분석하였다. 이를 통해, 조직사회화가 신입사원에게 미치는 영향의 폭을 확대하고 그 과정에 관련된 변수를 새롭게 제시함으로써 조직사회화에 대한 이론적 이해를 증진시키고자 한다.

조직사회화 기법

조직사회화 기법(organizational socialization tactics)은 사회화가 이루어지는 과정의 ‘구조적’ 측면을 일컫는다(Ashforth & Saks, 1996). 사회화 기법은 사회화의 질적인 측면(예: 교육내용 등)과는 구별되는 개념으로서, 사회화가 이루어지는 절차, 방식, 체계 등과 같은 구조적 요소들을 의미한다. Van Maanen & Schein(1979)은 사회화 기법을 크게 제도화된(institutionalized) 사회화와 개별화된(individualized) 사회화로 구분하였으며, 사회화기법의 제도화 정도는 총 6개

의 차원으로 개념화하였다. 첫째는 집단적 vs. 개인적(collective vs. individual) 차원이다. 집단적 사회화 기법은 신입사원들이 하나의 집단을 이루어 사회화 교육을 받음으로서 모두 동일한 경험과 지식을 습득하게 되는 반면, 개인적 사회화는 신입사원들이 서로 다른 직무환경에서 각각 고유한 경험을 통해 사회화가 이루어지는 것을 말한다. 둘째는 공식적 vs. 비공식적(formal vs. informal) 차원으로서, 공식적 기법에서는 신입사원이 기존 구성원들과 분리되어 별도의 교육을 받는 반면, 비공식적 기법에서는 이러한 분리과정 없이 직무를 수행하는 과정을 통해 사회화가 이루어진다. 셋째는 순차적 vs. 임의적(sequential vs. random) 차원으로서, 순차적 사회화에서 신입사원은 그들이 앞으로 배우거나 경험하게 될 활동들에 대한 정보를 사전에 충분히 받는 반면, 임의적 사회화에서는 이러한 정보가 신입사원에게 주어지지 않고 세부적인 계획없이 사회화가 진행된다. 넷째는 고정적 vs. 변동적(fixed vs. variable) 차원으로서, 고정적 사회화 기법에서는 사회화 단계별로 고정된 시간표가 존재하며 이에 따라 교육이 이루어지는 반면, 변동적 사회화 기법에서는 정해진 시간표나 계획 없이 무작위로 진행된다. 다섯째는 연쇄적 vs. 분리적(serial vs. disjunctive) 차원으로서, 연쇄적 사회화에서는 기존 사원들이 신입사원의 적응을 돕기 위해 롤 모델(role model)로서 지원적 역할을 하는 반면, 분리적 사회화에서는 이러한 사회적 지원이 없으며 기존 사원들과 교류의 기회가 공식적으로 주어지지 않는다. 마지막은 임명적 vs. 박탈적(investiture vs. divestiture) 차원으로서, 임명적 사회화에서는 신입사원의 정체성을 확인시켜주고 사회적 지원을 통해 이를 강화시키는 반면, 박탈적 사회화에서는

부정적 피드백을 통해 기존의 정체성을 약화시키는 것을 말한다(Van Maanen & Schein, 1979).

여러 연구들이 Van Maanen & Schein(1979)의 분류법을 적용하여 사회화 기법을 연구하였지만, 일부에서는 이 분류법이 타당도가 낮다는 비판을 제기하였다(Bauer et al., 2007). 특히, 임명적 vs. 박탈적 차원에 대해 상반되는 연구결과들이 제기되고 있는데, Van Maanen & Schein (1979)을 포함한 몇몇 학자들은 임명적 차원을 제도화된(institutionalized) 사회화 기법으로 분류하는 반면(Allen & Meyer, 1990; Ashforth & Saks, 1996), 다른 학자들은 임명적 차원이 다른 제도화된 기법들과 부적 관련성을 보이며, 개념적으로 제도화된 기법의 반대인 개별화된(individualized) 기법으로 분류해야 한다는 주장이 제기되었다(Saks & Ashforth, 1997b; Laker & Steffy, 1995).

이에 따라 최근 연구들에서는 Jones(1986)의 분류체계가 적용되고 있다. Jones(1986)는 기존 6개의 기법들이 다시 세 가지 차원(내용, 맥락, 사회)으로 묶일 수 있음을 발견하였다. 첫째로 내용(content) 측면은 기존의 집단적, 공식적 차원들을 하나로 통합한 것으로서, 신입사원이 자신의 직무에서 벗어나 사회화 교육에만 몰두할 수 있는가의 정도를 반영한다. 둘째로 맥락(context) 측면은 기존의 순차적, 고정적 차원들을 통합한 것으로서, 신입사원들이 자신의 직무수행에 필요한 교육과정이 무엇인지와 그에 관해 계획된 시간표를 구체적으로 알고 있는 정도를 의미한다. 마지막으로 사회적(social) 측면은 기존의 연쇄적, 임명적 차원을 통합한 것으로서, 신입사원이 멘토링과 같은 주변인의 도움을 받아 결과적으로 조직의 일원으로서 긍정적인 정체성을 형성하도록 피드백을 받는 정도를 의미한다. Jones의 분류체계

는 Van Maanen & Schein의 분류법에 기반하고 있으며, 내용적, 맥락적, 그리고 사회적 기법이 강하다는 것은 곧 전체적으로 사회화기법이 보다 더 제도화되어 있음을 의미한다고 볼 수 있다. Cable & Parsons(2001)은 이와 같은 세 가지 차원이 종업원 태도나 행동변수에 미치는 영향력이 각각 다르다고 주장하면서, 세 차원 각각을 “별도의 변수”로 분석하는 실증연구가 아직 부족하다는 지적을 제기하였다(Bauer et al., 2007). 이에 본 연구에서는 Jones(1986)의 분류법을 채택하여 세 가지 차원 각각이 결과변인인 조직시민행동과 어떻게 서로 다른 관련성을 갖고 있는가를 살펴봄으로써, 사회화기법의 각 차원이 갖는 상대적 영향력을 비교분석하였다.

조직사회화 기법과 조직시민행동: 조직지원인식의 매개효과

조직에 입사한 신입사원은 자신의 역할이나 과업, 그리고 조직생활에 대한 정보가 거의 없는 상태와 다름없다(Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993). 따라서 신입사원은 적극적으로 정보를 습득하고 해석함으로써 조직생활에 적응하고자 하며, 이 과정에서 조직의 사회화 기법은 중요한 변수로 작용한다. 사회화 기법의 영향을 받는 일차적 변수(proximal variable)로 신입사원의 역할에 대한 이해도가 있다. 기존 연구결과에 따르면, 사회화 기법이 제도화될수록 신입사원의 역할명료성(role clarity)이 증가하고 역할갈등(role conflict)이 낮아진다(Ashforth & Saks, 1996; Lapointe et al., 2014; Miller & Jablin, 1991). 또한 사회화 기법은 신입사원의 조직 부합도에도 영향을 주는데, 사회화 기법이 제도화될수록 신입사원의 개인-

조직 부합도와 개인-직무 부합도가 증가하는 현상을 보인다(Cable & Parsons, 2001; Kristof, 1996; Saks & Ashforth, 1997a).

본 연구에서는 이와 같은 변수 외에, 조직 지원인식이 일차적으로 사회화 기법의 영향을 받아 결과적으로 신입사원의 행동에 영향을 주게 될 것이라 보았다. 조직지원인식(perceived organizational support)이란 조직이 자신의 기여도를 인정하고 이에 공정하게 보상하려 하며, 자신의 욕구를 충족시키고 요구에 부응하려 노력한다고 개인이 인식하는 정도를 의미한다(Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999). 조직사회화 기법이 신입사원의 조직지원인식에 영향을 주는 기제는 크게 세 가지 측면에서 설명할 수 있다.

우선, 불확실성 감소이론(uncertainty reduction theory)에 따르면, 신입사원은 새로 입사한 조직에 대한 정보가 극도로 낮은 상태이기 때문에 상대적으로 높은 수준의 불확실성과 불안감(anxiety)을 갖게 된다(Louise, 1980). 따라서 이들은 적극적인 정보습득이나 주관적 해석 등의 인지적 활동을 통해 이러한 불확실성과 불안감을 낮추려는 강력한 동기를 갖게 된다. 이 때, 제도화된 사회화 기법은 개인의 이러한 동기를 상당부분 충족시켜줄 수 있다(Kim, Cable, & Kim, 2005; Saks et al., 2007). 조직이 내용적 사회화 기법(content socialization tactics)을 갖추수록 신입사원은 자신의 직무를 본격적으로 수행하기 전에 별도의 사회화 교육을 받을 기회를 갖게 된다. 이러한 공식적 교육을 통해 자신의 직무나 역할, 그리고 조직에 대한 이해가 명료해지며 불확실성은 낮아지게 된다. 또한 다른 신입사원들과 함께 집합교육을 받음으로써 서로 정보를 공유하고 정서적 지원을 받을 수 있다. 이러한 기회는 신입사

원의 불안감을 해소하는 데 도움이 될 수 있다. 맥락적 사회화 기법(context socialization tactics) 하에서 신입사원은 자신이 앞으로 경험할 과정에 대해 보다 상세한 계획과 절차를 알 수 있게 되고, 사회적 사회화 기법(social socialization tactics)을 통해 주변인의 적극적인 도움과 지원, 그리고 조직의 일원으로서 긍정적인 피드백을 받게 된다. 이러한 요소들 모두 신입사원이 갖고 있었던 불확실성과 불안감을 해소하는 데 상당한 도움을 줄 수 있다. 제도화된 사회화 기법은 신입사원의 정보습득 욕구를 충족시키고 부정적 정서를 감소시키는 데 도움을 주며, 그들이 기존에 갖고 있던 조직에 대한 기대사항들을 실제로 충족시킨다(Wanous, 1992; Lapointe et al., 2014). 따라서 개인은 조직이 자신의 욕구나 필요에 관심을 갖고 이를 충족시키고자 하며, 개인의 심리적 안녕감(well-being)을 증진시키기 위해 노력하고 있다고 인지할 수 있다.

둘째로, 제도화된 사회화 기법을 실시하는 조직은 개별화된 사회화 기법을 실시하는 조직보다 상대적으로 더 많은 시간과 노력, 그리고 비용을 신입사원의 사회화를 위해 사용한다. 내용적 기법을 적용할 경우, 신입사원은 직무에서 벗어나 별도의 집합교육을 받게 되는데 이는 조직 측면에서 직접비용(예: 교육비)과 간접비용(예: 직무공석으로 인한 생산성 저하) 모두를 발생시키는 요소이다. 맥락적 측면에서도 조직은 사회화 과정에 대해 보다 세부적이고 체계적인 계획을 수립하고 이를 시행하며, 사회적 측면에서 여러명의 기존 사원이 신입사원의 사회화 과정에 참여하여 적극적으로 그들의 직무적응을 돕게 된다. 신입사원은 조직의 이와 같은 활동들을 자신에 대한 일종의 ‘투자’ 개념으로 해석하여, 조직이 자

신을 투자할만한 가치가 있는 조직의 일원으로 여긴다는 인식을 갖게 될 수 있다(Allen & Shanock, 2013). 즉, 조직이 자신의 가치와 잠재력을 인정함으로써 이와 같은 비용과 노력을 투자한다고 해석하게 되며, 이에 따라 높은 수준의 조직지원인식을 형성할 수 있다. Wayne, Shore, & Liden(2007)은 실증연구를 통해 종업원이 조직으로부터 교육을 많이 받을수록 조직지원인식을 높게 인지하게 된다고 주장하였다.

마지막으로 관계적 응집성 이론(Relational Cohesion Theory, RCT)에서는 개인이 조직에 대한 소속감을 갖게 되는 과정을 개인의 자산(capital) 관점에서 설명하였다(Yoon & Lawler, 2006). 자산을 크게 세 가지 유형: 인적자산(human capital, 개인이 보유한 지식, 스킬, 경험, 능력 등), 사회적 자산(social capital, 개인 간 인적 네트워크), 문화적 자산(cultural capital, 조직의 공유된 가치나 사고체계)으로 구분할 때, RCT 관점에서는 개인이 이러한 세 종류의 자산을 더 많이 보유하게 될수록 스스로의 권한을 더 많이 인지하게 되고(empowerment), 이러한 권한위임에 대한 인식이 결과적으로 조직지원인식을 강화시킨다고 주장한다(Yoon & Lawler, 2006). 이러한 관점에서, 제도화된 사회화 기법은 신입사원의 인적, 사회적, 문화적 자산을 증가시키는 역할을 한다. 내용적 사회화 기법을 통해 개인은 자신의 역할, 조직 내에서의 행동양식 등에 대한 지식을 확대하고, 인적, 그리고 문화적 자산을 증가시킬 수 있다. 사회적 사회화 과정을 통해 기존 사원들과 인적 네트워크를 형성함으로써 사회적 자산을 쌓을 수 있다. 제도화된 사회화 기법은 신입사원이 자신감을 형성하는 데 도움을 주며(Lapointe, Vandenberghe, & Boudrias, 2014) 조

직 내에서 자신이 어느 정도의 권한을 갖는다는 인식을 형성한다. 따라서 제도화된 사회화 기법은 개인의 자산을 증가시키며, 이는 결과적으로 구성원의 조직지원인식으로 연결될 수 있다. 이와같은 이론적 배경 하에, 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 1. 조직의 내용적 사회화 기법(content socialization tactics)은 신입사원의 조직지원인식과 정적인 관련성을 보일 것이다.

가설 2. 조직의 맥락적 사회화 기법(context socialization tactics)은 신입사원의 조직지원인식과 정적인 관련성을 보일 것이다.

가설 3. 조직의 사회적 사회화 기법(social socialization tactics)은 신입사원의 조직지원인식과 정적인 관련성을 보일 것이다.

사회교환이론(social exchange theory)에 따르면, 개인이 조직으로부터 혜택을 받게 되면 이에 상응하는 보답을 해야 한다는 의무감(obligation, 혹은 채무감(indebtedness))을 갖게 되고(Blau, 1964), 이에 따라 조직의 발전과 효과성에 도움이 되는 행동들을 수행하게 된다. 조직지원인식이 높은 개인은 조직이 자신을 가치 있는 일원으로 여기며 자신의 웰빙(well-being)을 위해 노력한다고 믿는 상태로서, 이미 조직으로부터의 혜택을 인지하고 있는 상태라 할 수 있다. 따라서 이들은 사회교환 이론에서의 호혜성 원칙(reciprocity norm)에 따라 자신도 조직을 위해 호의적인 태도와 지원적 행동을 높은 수준으로 유지하게 될 수 있다. 이러한 측면에서 조직지원인식은 조직시민행동의 수행에 영향을 줄 수 있다. 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 자신의 공식적 직무는 아니지만 조직의 효과성

증진에 도움이 되는 역할 외 활동(extra-role behavior)들을 의미한다(Organ, 1997). 직무를 요구되는 수준 이상으로 수행하는 행동, 어려움을 겪는 동료들 적극적으로 도와주는 행동, 회사 밖에서 회사를 옹호하는 발언을 하는 행동 등이 조직시민행동의 대표적 예이다. 조직시민행동은 공식적으로 요구되는 역할이 아닌 일종의 자발적 행동(discretionary behavior)이며, 조직의 강요보다는 조직지원을 인지함으로써 생기는 심리적 채무감과 조직에 보답하려는 욕구 등으로 인해 나타날 수 있는 행동 유형이다(Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999; Wayne, Shore, & Liden, 1997). 지금까지의 논의들을 종합할 때, 조직이 시행하는 사회화 기법의 제도화 정도는 신입사원의 조직지원인식에 긍정적 영향을 줄 수 있으며, 이는 결과적으로 이들의 조직시민행동 수행으로 연결될 수 있으리라 예측할 수 있다. 이에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4. 조직의 내용적 사회화 기법(content socialization tactics)은 신입사원의 조직시민행동과 정적인 관련성을 가질 것이며, 이 과정은 개인의 조직지원인식을 매개로 이루어질 것이다.

가설 5. 조직의 맥락적 사회화 기법(context socialization tactics)은 신입사원의 조직시민행동과 정적인 관련성을 가질 것이며, 이 과정은 개인의 조직지원인식을 매개로 이루어질 것이다.

가설 6. 조직의 사회적 사회화 기법(social socialization tactics)은 신입사원의 조직시민행동과 정적인 관련성을 가질 것이며, 이 과정은 개인의 조직지원인식을 매개로 이루어질 것이다.

방 법

연구대상

설문조사의 대상은 2017년도 국내기업(종업원 300인 이상 기업) 신입사원으로서, 입사 후 1년 미만의 근무자에 한하였다. 총 450명에게 설문지의 참여를 요청하였으며, 설문조사는 온라인 사이트를 이용하여 실시하였다. 참여자에게 사전교육을 간단히 실시하였으며, 설문결과는 철저히 익명으로 처리됨을 고지하였다. 총 402명이 설문에 응답하였으며(응답률 89%), 이 중에서 극단치, 불성실응답, 불완전응답 등 20명의 데이터를 제외하고 최종적으로

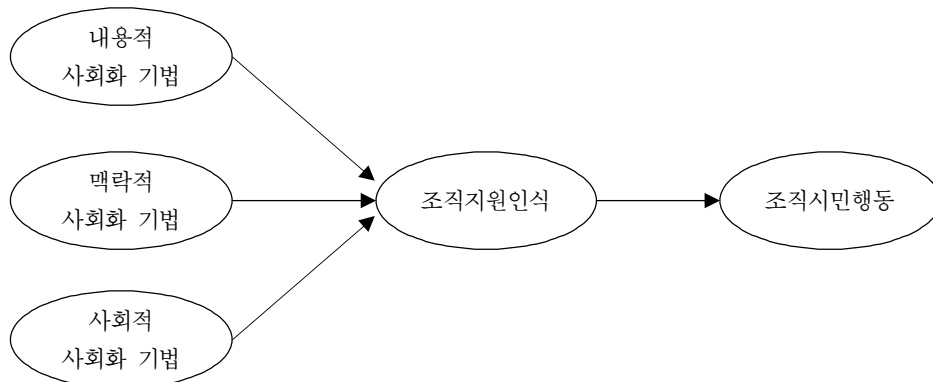


그림 1. 연구모델

로 382명의 설문결과를 분석에 활용하였다. 최종 설문결과와 인구통계학적 분포는 다음과 같다. 신입사원의 성별분포는 남성 61%, 여성 39%이며, 연령대는 20대 79%, 30대 21%로 나타났다. 산업군의 분포는 금융업 36%, 제조업 32%, 서비스업 20%, 기타(유통업 등) 12%로 나타났다. 학력은 학사 82%, 석사이상 18%로 구성되었으며, 설문대상자 모두 정규직으로 구성되었다. 직무군의 분포는 경영지원 39%, 영업직 25%, IT 전산직 18%, 연구직 13%, 기타 5%로 구성되었다.

측정도구

조직사회화 기법은 Cable and Parsons(2001)의 12문항을 사용하였다. 이들은 Jones(1986)의 3가지 차원으로 구성된 분류법에 기초하였으나, 초기문항 모두를 사용하지 않고 그 중에서 각 차원에 대한 요인적재값이 가장 높은 12문항들만 추출하였다. 문항의 예시는 “우리 회사는 내가 앞으로 조직 내에서 경력을 개발할 수 있는 방법에 대해 구체적이고 명확하게 설명 해주었다”(내용적 요소), “지난 몇 개월 동안, 나는 함께 입사한 다른 신입사원들과 함께 교육받고 생활하였다”(맥락적 요소), “동료들은 내가 회사에 적응할 수 있도록 도와주었다”(사회적 요소) 등이다. 각 문항들은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정되었다.

조직지원인식은 Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa(1986)의 36개 문항에 기반하였으며, 이 문항들 중 요인적재값이 가장 높은 16개 문항을 추출하였다. 문항의 예시는 “회사는 내가 회사의 발전에 공헌한 바를 가치 있게 여긴다” 등이다. 각 문항들은 Likert 5점 척도로 측정하였다.

마지막으로 조직시민행동은 기존에 제시되었던 여러 차원들 중, 시민덕목(civic virtue)과 충성심(loyalty) 차원을 사용하였다. 이 두 차원은 Moorman, Blakely, and Niehoff(1998)의 실증 연구에서 조직지원인식과 유의한 관련성을 보인 차원들로 밝혀지면서 이후 조직지원인식과의 관계를 분석한 연구들에서 사용되어왔다(Coyle-Shapiro & Conway, 2005). 시민덕목은 Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter(1990)가 사용한 4개 문항을, 충성심은 Van Dyne, Graham, and Dienesch (1994)의 3개 문항을 사용하였다. 문항의 예시는 “반드시 해야 하는 일은 아니지만 회사의 이미지에 도움이 될 경우에는 그 일을 수행한다” 등이다. 각 문항은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

분석방법

가설검증을 위한 통계분석으로 구조방정식 모델(structural equation modeling)을 기반으로 한 경로분석(path analysis)을 실시하였다. 성별, 연령, 소속회사, 근무기간, 직무군의 요인은 결과변수에 유의한 영향을 줄 수 있으리라 판단되어 통계적으로 통제하였다. 또한 본 설문은 수집방법 상 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있기 때문에 이를 가능한 한 제한하기 위해 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff(2003)가 제시한 방법들 중, 동일방법편의를 독립된 하나의 잠재변수로 설정하여 이의 효과를 모형에서 통계적으로 제한하는 방법을 사용하였다.

결 과

신뢰도와 타당도

각 척도의 신뢰도는 Cronbach's Alpha로 측정하였다. 측정 결과, 연구에 사용된 모든 척도가 적절한 수준의 신뢰도를 갖는 것으로 나타났다(내용적 사회화 기법: .81, 맥락적 사회화 기법: .83, 사회적 사회화 기법: .79, 조직지원인식: .78, 조직시민행동: .85). 연구모형의 타당도 검증을 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)를 실시하였다. 내용적 기법, 맥락적 기법, 사회적 기법, 조직지원인식, 그리고 조직시민행동이 각기 독립적인 요소임을 가정한 모형을 수립하였으며, 이 모형의 적합도 수준을 분석하였다. 분석 결과, CFI=.942, TLI=.919, SRMR=.054, RMSEA=.06의 수치를 보여 적절한 수치의 적합도를 보이는 것으로 나타났다(판단기준: CFI>.90, TLI>.90, SRMR<.08, RMSEA<.07)(Bentler, 1995; Bollen, 1989; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006; Steiger, 1990; Vandenberg & Lance, 2000).

가설검증

우선 사회화의 세 가지 기법과 매개변수인 조직지원인식, 그리고 결과변수인 조직시민행동 간의 관계를 파악하기 위해 가설모델과 여러 대안모델의 적합도 지수를 비교분석하였다. 본 연구의 가설은 세 가지 사회화기법이 조직지원인식을 매개로 조직시민행동에 영향을 미친다는 것이므로, 모든 차원에 대해 직접효과를 배제하고 매개과정을 통한 간접효과만을 가정하는 모형을 가설모델로 설정하였다. 가설모델과 적합도를 비교할 대안모델로는 1) 직접효과모델: 모든 차원에 대해 조직지원인

식을 통한 간접효과를 배제하고 사회화기법의 직접효과만을 가정, 2) 통합모델: 모든 차원에 대해 사회화기법의 직접효과와 조직지원인식을 통한 간접효과 모두를 가정, 3) 내용직접효과모델: 내용(content) 차원만 직접효과를 갖고 나머지 두 차원은 간접효과를 가정, 4) 맥락직접효과모델: 맥락(context) 차원만 직접효과를 갖고 나머지 두 차원은 간접효과를 가정, 5) 사회직접효과모델: 사회(social) 차원만 직접효과를 갖고 나머지 두 차원은 간접효과를 가정, 6) 내용간접효과모델: 내용(content) 차원만 간접효과를 갖고 나머지 두 차원은 직접효과를 가정, 7) 맥락간접효과모델: 맥락(context) 차원만 간접효과를 갖고 나머지 두 차원은 직접효과를 가정, 8) 사회간접효과모델: 사회(social) 차원만 간접효과를 갖고 나머지 두 차원은 직접효과를 가정하는 모델로 구성하였다.

각 모델의 적합도 지수를 비교분석한 결과는 표 2와 같다. 분석 결과, 가설모델과 대안모델 2를 제외한 나머지 모델의 적합도 지수는 모두 상대적으로 낮은 수준을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 가설모델과 대안모델 2(통합모델)은 서로 내포관계에 있으므로, 둘 사이의 적합도를 비교하기 위하여 추가적으로 카이제곱값 차이검증(chi-square difference test)를 실시하였다. 분석 결과, 가설모델과 대안모델 2 간 카이제곱값의 차이($\Delta\chi^2=4.47$)가 두 모델의 자유도의 차이($\Delta df=3$)와 비교하였을 때 상대적으로 유의한 정도의 차이를 보이지 못하는 것으로 나타났다($\chi^2_{.05}(3)=7.81 > 4.47$). 따라서 두 모델의 카이제곱값에 유의한 차이가 없을 때에는 보다 간명한 모델을 선택한다는 기준(배병렬, 2013)에 따라 가설모델이 가장 적합한 것으로 나타났다.

가설모델과 대안모델 2의 카이제곱값 차이

표 1. 평균, 표준편차, 상관계수

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 맥락적 사회화 (3.54 / 0.85)	1									
2 내용적 사회화 (3.48 / 1.01)	.677***	1								
3 사회적 사회화 (3.58 / 1.13)	.438***	.416***	1							
4 조직지원인식 (3.39 / 0.61)	.535***	.452***	.456***	1						
5 조직시민행동 (3.94 / 0.43)	.238***	.279***	.146**	.312***	1					
6 성별	-.087	-.105*	-.094	-.132**	-.098*	1				
7 직무군	.114*	.053	.119*	.041	-.046	.101	1			
8 연령	.031	.074	.014	-.006	-.016	-.164**	.047	1		
9 근무기간	-.106*	-.016	-.077	-.171***	.006	-.034	.051	.023	1	
10 소속회사	.208***	.079	.126**	.134**	.019	.060	.062	-.031	-.378***	1

N=382, 괄호 안: (평균 / 표준편차) * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

표 2. 적합도 지수 분석결과

모델	Chi-square	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
가설모델	324.989	140	.913	.881	.055	.060
대안모델 1	911.213	139	.639	.537	.151	.164
대안모델 2	320.511	137	.914	.881	.055	.061
대안모델 3	380.783	140	.886	.846	.063	.072
대안모델 4	404.162	140	.876	.832	.066	.076
대안모델 5	373.009	140	.890	.851	.062	.068
대안모델 6	450.376	140	.854	.803	.071	.088
대안모델 7	482.919	140	.838	.780	.075	.108
대안모델 8	467.025	140	.846	.792	.073	.099

분석결과는 조직지원인식의 매개효과를 입증하는 결과이기도 하다. 만약 매개효과가 유의하게 존재한다면, 세 유형의 사회화 기법이 조직시민행동에 미치는 직접효과의 경로를 제약모델에 추가할 경우 적합도가 개선되지 않아야 한다(배병렬, 2013). 위에 제시된 것처럼 가설모델에 비해 대안모델 2에서 적합도가 유의한 정도로 개선되지 못했기 때문에 조직지원인식의 매개효과는 존재한다고 볼 수 있다. 또한 대안모델 2에서의 경로계수를 살펴보면,

맥락적 사회화가 조직시민행동에 미치는 직접효과는 유의하지 못한 것으로 나타났다(표준화 회귀계수 $b=.098$, $p=.082$). 내용적 사회화와 사회적 사회화도 조직시민행동에 미치는 직접효과가 유의한 수준을 보이지 못했다(내용적 사회화 $b=.079$, $p=.092$, 사회적 사회화 $b=.036$, $p=.142$). 따라서 세 유형의 사회화 기법이 조직시민행동에 미치는 영향은 조직지원인식이 완전매개하고 있다고 볼 수 있다. 가설모델을 기준으로, 세 가지 사회화 기법

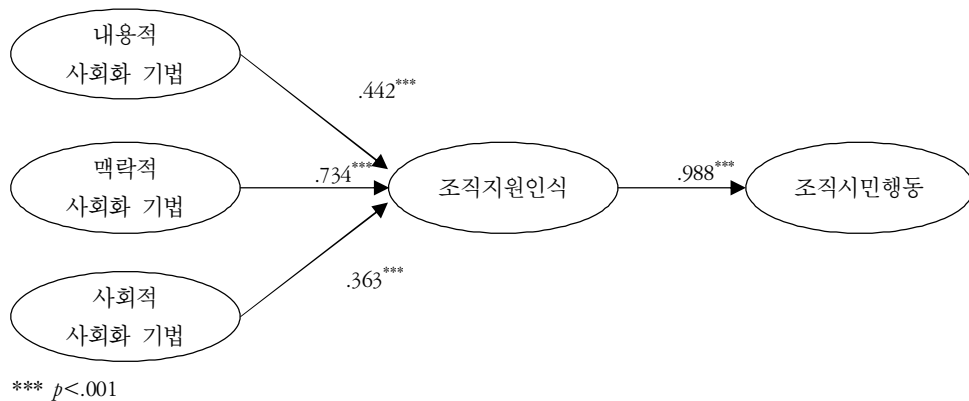


그림 2. 각 변수 간 표준화 회귀계수 (잠재변수만 표시)

의 상대적 영향력을 비교하기 위해 각 변수 간의 경로계수를 분석하였다. 우선, 조직지원 인식이 조직시민행동에 미치는 영향력에 대한 표준화 회귀계수는 $b=.988$, $p=.000$ 로서, 두 변수 간의 정적인 관련성은 유의한 것으로 나타났다. 세 유형의 사회화 요소가 조직지원인식에 미치는 영향을 비교한 결과, 세 변수 모두 조직지원인식과 정적인 관련성을 갖는 것으로 나타났다. 그 중에서 맥락(context) 요소가 조직지원인식에 미치는 효과가 가장 큰 것으로 나타났으며($b=.734$, $p=.000$), 내용적(content) 요소가 그 다음으로 유의한 영향을 미쳤으며($b=.442$, $p=.000$), 사회적(social) 요소가 가장 낮은 수준의 영향력을 보였다($b=.363$, $p=.000$).

논 의

이론적 시사점

본 논문은 신입사원의 조직시민행동 수행에 있어 조직의 사회화기법이 선행변인으로 작용할 것이며, 그 과정에서 조직지원인식이 매개변인의 역할을 할 것이라 예측하였다. 통계분석 결과, 3가지 유형의 조직사회화 기법은 조직시민행동에 간접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 과정에서 조직지원 인식이 매개변인으로 작용함이 나타났다. 구체적으로, 맥락적 사회화가 조직지원인식을 통해 조직시민행동에 미치는 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다. 내용적 사회화가 그 다음으로 유의한 영향을 미쳤으며, 사회적 사회화가 상대적으로 가장 낮은 수준의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 이론적 측면에서 다음과

같은 시사점을 갖는다. 첫째로, 조직의 사회화 기법이 신입사원의 조직시민행동에 영향을 미친다는 점은 기존 연구에서 간과되어왔던 측면으로서, 사회화기법이 직무와 관련된 변인(예: 직무수행, 직무만족 등) 뿐 아니라 직무 외적인 변인에도 영향을 미친다는 점을 새롭게 제시하고 있다. 이는 이론적인 측면에서 사회화기법이 갖는 영향력의 범위를 보다 확장하는 것으로서, 신입사원의 조직적응과정에 있어 사회화 기법의 역할과 중요성을 강화하는 것으로 볼 수 있다. 둘째로, 조직지원인식 역시 본 연구에서 새롭게 밝혀진 매개변인이다. 기존 연구에서는 사회화기법과 결과변인 간의 관계를 역할인식과 관련된 변인들이나 개인-조직 부합도 중심으로 설명해왔다(Bauer et al., 2007; Cable & Parsons, 2001; Lapointe et al., 2014; Riordan et al., 2001; Saks & Ashforth, 1997a). 조직지원인식은 이러한 변인들과 비교할 때 상대적으로 '조직과의 관계에 대한 개인의 인식'에 초점이 맞춰진 변수로서, 조직의 사회화기법은 신입사원의 역할인식이나 가치체계 뿐 아니라 조직과의 상호교환관계, 그리고 더 나아가 심리적 계약(psychological contract)과 같은 조직과의 관계의 질에도 유의한 영향을 미칠 수 있음을 본 연구결과는 시사하고 있다. 사회교환이론(social exchange theory)에 따르면, 조직이 개인에게 지원이나 혜택(inducement)을 제공하면, 이를 인지한 개인은 그에 상응하는 기여(contribution)를 조직에 제공해야 한다는 심리적 의무감을 갖게 된다(Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). 이러한 심리적 의무감은 개인에게 여러 긍정적 태도(예: 직무만족, 조직몰입 등)들을 유발하며 결과적으로 행동에까지 영향을 미치게 된다

(Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997; Nye & Witt, 1993; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Shore and Tetrick, 1991). 또한 이러한 교환과정이 반복되면서 개인은 조직과의 관계를 정의하게 되고, 이는 개인의 심리적 계약의 근간을 형성하게 된다. 예를 들어, 높은 수준의 조직지원인식에서 출발하여 다양한 조직의 혜택과 기여의 교환을 경험한 개인은 조직과의 관계에 대해 상호 신뢰에 기반한 관계적 계약(relational contract)을 형성하게 될 가능성이 높아질 것이다.

과거 여러 학자들은 조직의 사회화과정을 단순히 직무에 관한 지식의 습득이나 적응의 과정으로만 볼 것이 아니라, 조직과의 교환관계를 형성하는 기제로도 보아야 함을 제시하면서 이에 관한 실증연구의 필요성을 강조해왔다(Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). 이러한 측면에서 본 연구결과는 조직의 사회화 기법이 신입사원이 조직과 맺는 관계에도 유의한 영향을 줄 수 있음을 실증적으로 제시함으로써, 조직사회화 과정이 단기적인 적응과정 뿐 아니라 장기적인 고용관계에까지 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있다.

마지막으로, 세 유형의 사회화 기법이 조직시민행동과 조직지원인식에 미치는 상대적 영향력이 서로 다르다는 결과는 사회화기법의 역할과 중요성을 보다 세부적으로 이해할 필요가 있음을 시사한다. 지금까지 대부분의 연구에서는 조직사회화를 여러 기법이 종합된 하나의 변수로 인식해왔다. 그러나 최근 몇몇 연구들은 사회화 기법의 각 차원이 서로 다른 영향력을 갖고 있으며, 이를 별도의 변수로 연구해야 함을 주장해왔다(Bauer et al., 2007; Cable & Parsons, 2001). 본 연구결과에서는 세 가지 사회화기법 중, 맥락적 사회화가 조직지

원인식에 미치는 직접효과와 조직시민행동에 미치는 간접효과 모두 가장 큰 것으로 나타났다. 즉, 신입사원들의 조직지원에 대한 인식에는 자신의 직무수행에 필요한 교육의 구체적 계획 및 스케줄, 그리고 활동에 관한 정보가 얼마나 많이 주어지는가가 가장 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다. 교육계획과 관련된 정보를 구체적이고 체계적으로 제공할수록 개인은 조직이 교육에 대해 보다 더 많은 관심과 노력을 기울이고 있다는 인식을 갖게 되어 조직지원에 대한 인식이 높아진다고 해석할 수 있다. 또한 신입사원은 조직 내부에서의 모든 활동에 대해 높은 수준의 불확실성을 인지하고 있는 상태이기 때문에, 사회화 과정에 대한 구체적인 정보제공은 이들의 이러한 불확실성을 낮춰줌으로써 조직으로부터 보살핌과 배려를 얻고 있다는 인식을 만들게 된다고도 볼 수 있겠다. 상대적으로 사회적 기법은 조직지원인식과 조직시민행동에 대해 유의한 영향력을 갖고 있었으나, 세 유형 중 가장 낮은 수준의 영향력을 보였다. 상사나 멘토 등의 주변인은 신입사원에게 조직을 대표하는 대변인(agent) 역할을 함으로써(Rousseau, 1995), 이들과의 상호작용은 결과적으로 조직의 지원에 대한 인식에도 영향을 준다고 볼 수 있다. 그러나 다른 두 가지 기법에 비해 조직이 직접적으로 개입하는 비중이 약한 만큼, 조직지원 인식에 미치는 영향력도 상대적으로 약해지는 것으로 해석할 수 있다. 이와 함께, 본 연구결과는 결과변수가 개인-조직 부합도인 경우에는 사회적 기법이 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났던 기존 연구와는 다소 상반된 것으로서(Cable & Parsons, 2001), 각각의 결과변수마다 사회화기법의 세부 유형이 미치는 상대적 영향력이 서로 다를 수 있음을 시사한다.

실무적 시사점

본 연구결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고 있다. 첫째로, 조직은 신입사원의 충성심과 헌신을 이끌어내기 위한 방법으로 조직사회화의 '구조적 측면'에 관심을 둘 필요가 있다. 사회화 과정에서 형성되는 신입사원의 조직지원인식은 교육내용과 같은 질적인 측면 뿐 아니라 사회화과정의 구조적 측면을 통해서도 형성될 수 있음을 본 연구결과는 제시하고 있다. 즉, 사회화과정을 어떻게 구성하고 설계하는가는 사회화과정의 내용과는 또 다른 영향력을 갖고 있으며, 교육내용과는 별개로 신입사원의 조직지원인식 수준을 높여 결과적으로 조직시민행동과 같이 충성심에 기초한 행동을 촉진할 수 있다. 따라서 조직은 사회화과정을 보다 다양한 관점에서 이해할 필요가 있으며, 사회화의 내용적 측면과 함께 사회화의 구조적 측면도 중요한 요소로 고려할 필요가 있다.

둘째로, 본 연구에서는 사회화기법을 Jones (1986)가 제시한 세 가지 차원으로 구분하여 살펴보았지만, 결국 이 세 유형은 Van Maanen & Schein(1979)의 분류법에 기초한 것이다. 따라서 세 차원이 모두 조직지원인식 및 조직시민행동과 정적인(positive) 관련성을 갖는다는 분석결과는 곧 사회화기법이 '제도화'될수록 구성원의 조직지원인식과 조직시민행동이 증가한다고도 해석할 수 있다. 이러한 결과에 기반할 때, 조직이 신입사원과 질높은 교환관계를 형성하여 그들로부터 높은 수준의 헌신적 행동을 이끌어내고자 한다면 개인화된 사회화 방식보다는 제도화된 사회화방식이 상대적으로 더 효과적일 수 있겠다.

마지막으로, 조직은 세 가지 유형의 사회화

기법 중에서도 특히 맥락적 사회화기법을 활용함에 더 많은 노력을 기울이는 것이 신입사원의 조직지원인식과 조직시민행동을 증가시키는 데 보다 효과적이라 할 수 있다. 조직은 교육방식이나 내용, 혹은 실행에 초점을 맞추느라 자칫 교육의 계획과 스케줄에 대한 의사소통을 상대적으로 소홀히 할 수 있다. 그러나 이러한 의사소통은 오히려 집합교육이나 대인적 교육방식(예: 멘토링)보다도 조직지원인식을 높이고 조직시민행동을 유발하는 데 있어 더욱 효과적이다. 신입사원과 사전에 교육계획과 체계에 대한 충분한 의사소통을 실시하는 것은 이들의 심리적 불확실성을 낮춰주고 앞으로의 활동에 대한 확신을 불러일으키며, 결과적으로 조직과의 관계의 질을 높이는 데 기여한다는 측면에서 조직은 맥락적 사회화기법을 보다 더 적극적으로 활용할 필요가 있겠다.

한계점 및 향후연구

연구방법론적 측면에서, 본 연구는 여러 변수에 대한 설문조사를 동일한 대상에 대해 동일한 시점에 실시하였기 때문에 동일방법편의(common-method bias)가 발생할 수 있다. 통계적으로 제 3의 변수를 잠재변수로 설정하여 경로분석에 추가함으로써 동일방법편의를 최소화하고자 시도하였으나, 여전히 한계가 존재할 수 있다. 이와 함께, 본 연구에서는 조직시민행동을 자기보고식으로 측정하였다. 조직시민행동은 다른 변인들에 비해 사회적 바람직성 오류가 상대적으로 더 많이 발생할 수 있는 변인이므로, 자기보고식 측정과 함께 타인의 보고를 반영할 필요가 있다. 향후 연구에서는 종단연구나 다중데이터소스의 사용 등

보다 적극적인 방법을 통해 이러한 방법론적 한계를 극복할 필요가 있다.

또한 본 연구에서는 사회화기법이 조직시민 행동에 미치는 영향의 과정에서 매개변수만을 제시하는데 그치고 있다. 조직지원인식이라는 매개변수가 작동할 수 있는 보다 구체적인 상황변수, 즉, 이 매개과정에 영향을 미칠 수 있는 다양한 조절변수에 대한 고찰이 향후 연구에서 이루어질 필요가 있다. 예를 들어, 최근 개인의 성격 5요인(Big Five) 중 하나인 성실성(conscientiousness)이 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있다는 연구가 제시되었는데(Lapierre & Hackett, 2007), 이러한 성실성은 사회화과정이 조직지원인식으로 연결되는 과정 혹은 조직지원인식이 조직시민행동으로 이어지는 과정 모두에 유의한 영향을 미칠 수 있기 때문에 조절변인으로 고려해볼 수 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 조직사회화 기법의 세 가지 차원을 정량적으로 측정하고 있다. 그러나 내용적, 맥락적, 그리고 사회적 차원의 요소들은 질적인 측면에서도 연구될 필요가 있다. 이와 함께, 사회화기법의 결과변인으로서 본 연구에서 제시한 조직시민행동 이외에 보다 다양한 변인에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다. 이를 통해 신입사원의 사회화과정이 이들의 추후 조직생활에 미치는 영향력과 중요성에 대한 이해도를 증진시킬 수 있다. 또한, 조직사회화과정이 신입사원의 조직지원인식에 영향을 줄 수 있음이 제시되었기 때문에, 향후 연구에서는 조직지원인식의 결과변인으로 밝혀진 변수들(예: 조직몰입, 이직의도 등)(Rhoades & Eisenberger, 2002)이 신입사원의 사회화 과정에서도 동일하게 적용될 수 있는가에 관한 분석이 이루어질 필요가 있다.

문 항

조직사회화 기법

맥락적 요소

지난 몇 개월 동안, 나는 함께 입사한 다른 신입사원들과 함께 교육받고 생활하였다.

회사는 모든 신입사원에게 동일한 교육프로그램을 실시한다.

나는 신입사원이 직무와 관련된 지식과 스킬을 함양할 수 있도록 특별히 고안된 교육프로그램을 회사로부터 제공받았다.

나는 업무를 맡기 전에 일이 이루어지는 절차나 방법에 대한 충분한 지식을 학습하였다.

내용적 요소

회사에는 하나의 업무가 다른 업무와 연계되는 명확한 패턴이 존재한다.

회사는 개인이 경력을 개발할 수 있는 경로를 세부적으로 명시하고 있다.

다른 직원이나 선배들의 경우를 보면서, 나는 우리 회사에서 내 경력개발의 미래를 예측할 수 있다.

회사는 내가 앞으로 조직 내에서 경력을 개발할 수 있는 방법에 대해 구체적이고 명확하게 설명해주었다.

사회적 요소

동료들은 내가 회사에 적응할 수 있도록 도와주었다.

동료들은 내가 도움이 필요할 때 기꺼이 도움을 주었다.

나는 내 직무를 어떻게 수행해야 하는가에 대해 경험 있는 선배들로부터 조언을 들은 적이 거의 없다.

나는 선배들을 보면서 이 회사에서 내가 해야 할 역할에 대해 명확하게 이해할 수 있었다.

조직지원인식

회사는 내가 회사의 발전에 공헌한 바를 가치 있게 여긴다.

회사는 내가 회사를 위해 한 노력을 인정하지 않는다(r).

회사는 나의 개인적 목표와 가치에 관심을 갖는다.

회사는 내가 불만을 제시하면 이를 무시한다(r).

회사는 내가 중요하게 생각하는 관심사들에 대해 신경을 쓰지 않는다(r).

내게 문제가 생겼을 때 회사에 도움을 언제든지 요청할 수 있다.

조직은 나의 개인적 웰빙에 많은 관심을 갖는다.

회사는 내가 직무에서 최대한 능력 발휘를 할 수 있도록 최선을 다해 돕는다.

내가 최고의 성과를 올려도 회사는 이를 알아주지 않는다(r).

회사는 내가 특별요청을 하면 언제든지 도와주고자 한다.

회사는 내가 직무에 대해 전반적으로 만족하는가의 여부에 관심을 갖고 있다.

기회가 주어진다면, 회사는 나를 이용해 이득을 취하려 할 것이다(r).

회사는 나에게 대해 거의 관심이 없다(r).

회사는 나의 의견에 관심을 기울인다.

회사는 내가 이룬 업적을 인정하고 자랑스러워한다.

회사는 가능한 한 나의 직무를 흥미롭게 만

들기 위해 노력한다.

조직시민행동

시민덕목

참여가 필수적인 것은 아니지만 중요하다고 판단되는 회의에는 보통 참석한다.

만드시 해야 하는 일은 아니지만 회사의 미지에 도움이 될 경우에는 그 일을 수행한다.

회사에서 일어나는 변화나 동향을 빠짐없이 챙긴다.

회사가 하는 발표나 공지 등은 빠짐없이 챙겨본다.

충성심

외부인들에게 회사를 좋게 표현한다.

외부 위협에 대해 우리 회사를 방어하기 위해 노력한 적이 없다(r).

외부사람들에게 우리 회사가 일하기 좋은 곳이라 말한 적이 없다(r).

참고문헌

배병렬 (2013). 구조방정식 모델링-원리와 실제. 도서출판 청람

Allen, D. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32, 237-256.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived

- organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350-369.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Bauer, T. N., Bodner, T., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Bentler, P. M. (1995). *EQS structural equation program manual*. Encino CA: Multivariate Software.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley series in probability and mathematical statistics. New York, NY: Wiley Bollen.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Conway, N. & Briner, R. (2005). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 774-781.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*, 6th ed., Prentice-Hall International.
- Hsiung, T. L., & Hsieh, A. T. (2003). Newcomer socialization: The role of job standardization. *Public Personnel Management*, 32, 579-589.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents

- and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779-794.
- Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Laker, D. R., & Steffy, B. D. (1995). The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 645-660.
- Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Occupational and Organizational Psychology*, 80, 539-554.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 599-624.
- Louise, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 64, 226-251.
- Miler, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff. B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 557-589.
- Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct validity of the perceptions of politics scale. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 821-289.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Poohongthong, C., Surat, P., & Sutipan, P. (2014). A study on the relationships between ethical leadership, work-life balance, organizational socialization, and organizational citizenship behavior of teachers in Northern Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 9, 17-28.
- Randall, M. L., Cropanzano, R. C., Bormann, C.

- A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (2001). The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13, 159-176.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreement*. Sage Publications.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997a). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997b). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 48-61.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997c). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4-69.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40,

82-111.

Yoon, J., & Lawler, E. J. (2006). Relational cohesion model of organizational commitment. In O. Kyriakidou & M. F. Ozbilgin (Eds.), *Relational Perspectives in Organizational Studies* (pp. 138-162). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

논문 투고일 : 2018. 07. 09

1차 심사일 : 2018. 07. 10

게재 확정일 : 2018. 10. 22

**The impact of organizational socialization tactics on
newcomers' organizational citizenship behaviors:
The mediating effect of perceived organizational support**

Kyungmin Kim

Assistant Professor Business Administration Department Hanshin University

This study investigates the impact of organizational socialization tactics on newcomers' organizational citizenship behaviors. We explain this relationship with the concept of perceived organizational support, which refers to the extent to which individuals perceive that the organization recognizes their contributions and takes care of their well-being. We expect that the more institutionalized the organization's socialization tactics are, the more organizational support individuals perceive, consequently increasing the performance of organizational citizenship behaviors. We performed a survey targeting 450 newcomers in domestic companies, and adopted 382 data for path analyses based on the structural equation modeling. As the result, in all the three dimensions of socialization tactics (content, context, social), the extent to which socialization tactics are institutionalized is positively related to the perception of organizational support. It also has the positive relationship with individuals' organizational citizenship behaviors, being fully mediated by the perceived organizational support. More specifically, context socialization tactics shows the highest level of impact both on the perceived organizational support and organizational citizenship behaviors, whereas social tactics has the lowest level of impact. These results imply that the range of effects the organizational socialization has on the newcomers' attitudes and behaviors should be more extended and detailed.

Key words : *organizational socialization, newcomers, perceived organizational support, organizational citizenship behavior, social exchange theory*