

▣ 응용논문

개인-조직 적합도의 확장모델수립 및 종업원
선발과 유지에의 전략적 활용*

A Study on the Modeling of Individual-Organization Fitness Theory
and Its Strategic Application for Employee Selection and Retention

이 광 회**

Lee, Kwang Hee

이 욱 기***

Lee, Wook Gee

Abstract

The purpose of this study was to verify the determinants of person-organization(P-O) fit and its effects on job satisfaction and turnover intention. As a result of empirical survey, value congruence, job choice decision and similar occupation are confirmed as factors that affect on P-O Fit. And the effect of P-O fit on job satisfaction and turnover intention was significant.

This findings indicated that P-O fit model can be used for organization to improve employee performance. Some limitations of this study and strategic application of P-O fit model for employee selection and retention were also discussed.

1. 서 론

직무만족이나 이직을 설명하기 위한 여러 요인중의 하나로 '개인-조직 적합도(person-organization fit 혹은 individual-organization fit)라는 개념이 그간 관심의 대상이 되어왔다. 이 개인-조직 적합도에 대한 기존의 연구들을 살펴보면 주로 어떤 특정 변수가 개인-조직 적합도에 영향을 미치는지를 확인하는데 초점이 맞추어져 있다. 지금까지 알려진 주요 영향으로는 인구통계학적 변수, 직무특성, 친숙 직업, 가치 등이다(Braithwaite와 Scott, 1991; Cable과 Judge, 1996; Neiner와 Owens, 1985; Schneider, 1987). 그러나 지금까지의 연구들에서는 이러한 요인들의 영향을 개별적으로 고려하였기 때문에 다른 요인의 영향을 동시에 고려하지 못했다는 한계점을 가지고 있다. 또한 개인-조직 적합도가 다른 주요 결과변수에 미치는 영향을 고려한 통합모델을 제시하는 연구가 이루어지지 못하고 있다.

이에 따라 이 연구에서는 첫째, 개인-조직 적합도에 영향을 미치는 주요 변수를 고려한 개인-조직 적합도 측정모델과 개인-조직 적합도가 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 인과모델을 통합하여 개인-조직 적합도의 확장모델을 제시하고 이를 실증적으로 검증하고자 한다. 둘째, 이를 통해 나온 결과를 전략적으로 활용하여 종업원의 유지전략과 응시자 집단을 대상으로 한 선발전략에 활용할 수 있는 제언을 하고자 한다.

* 본 연구는 1998년도 금오공과대학교 학술 연구비에 의하여 연구된 논문.

** 금오공과대학교 산업경영학과

*** 금오공과대학교 산업경영학과

2. 개인-조직 적합도의 영향요인

2.1. 개인-조직 적합도

개인-조직 적합도에 대한 연구들은 크게 세 유형으로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 단순히 개인과 환경과의 적합도(person-environment fit)라는 개념을 지향하고 있는 연구로 직장을 찾는 사람들은 자신과 비슷한 '인성(personality)'를 가진 조직을 선택한다는 것이다 (Tom, 1971).

두번째 유형의 연구들은 위의 환경이 변수외에 가치일치성(Chatman, 1989, 1991; Cable & Judge, 1996)과 인구통계학적 변수의 일치성(Cable & Judge, 1996; Jackson 외, 1991)등의 변수를 도입한 연구들이다. 이 연구들이 개인-조직 적합도 구성요소에 관한 연구의 주류를 이루어 왔다.

세번째 유형의 연구들은 이미 두번째 부류들의 연구들이 고려하고 있는 가치라는 변수를 포함하여 가장 포괄적으로 개인-조직 적합도 개념을 규정짓고 있다. 이들이 사용하고 있는 가치 이외의 변수로는 직장/직업선택기준 등과 바이오데이터로써의 과거 경험속에서 축적된 친숙직업이다(Neider & Owens, 1985; Soelberg, 1967). 이들은 개인의 가치와 조직가치의 일치성을 강조하는 것 이외에 한 개인이 태어나서 직업을 선택할 때까지의 과정에 걸치는 환경적, 개인적 변수가 개인-조직 적합도에 영향을 미친다는 것을 암시하고 있다.

세 번째 유형의 연구들의 개념은 개인-조직 적합도에 관련한 가장 포괄적인 개념이기 때문에 본 연구에서는 이들의 관점에 따라 연구를 진행하고자 한다.

2.2. 가치와 개인-조직 적합도

가치는 소비자의 구매선택, 문화인류학, 사회학 등에서 폭넓게 사용되는 개념이다. Rokeach(1973)는 개인의 가치를 "어떤 구체적인 행동양식이나 최종존재상태를 다른 행동양식이나 최종존재상태보다 개인적으로나 사회적으로 더 선호하는 지속적인 신념"이라고 정의했다.

개인의 가치가 직업선택에 영향을 미친다는 주장은 Soelberg(1967)에 의해 주장되었다. Soelberg(1967) 주장의 특성은 개인의 가치차이가 직업선택 및 직장선택에 영향을 줄 수 있다는 점을 강조하고 있다. 즉, 개인은 자신의 욕구를 가장 잘 반영하는 조직을 찾으려 하고 이때, 한 개인의 바이오 데이터가 이 조직선택에 영향을 미친다는 것이다. 개인의 가치가 직장선택에 영향을 미친다는 가설은 최근 Cable과 Judge(1996)연구에서 실증적으로 확인되었다.

2.3. 직업 및 직장선택기준과 개인-조직 적합도

Soelberg(1967)는 한 개인이 직업 및 직장선택을 하는 과정에서 사용된 직업 및 직장선택기준이 조직에 들어가서 얼마만큼 만족되는가에 따라 이직의도 및 직무만족에 영향을 미친다고 주장하여, 이 직업 및 직장선택기준이 개인-조직 적합도와 관련되어 있음을 시사하였다. 이 주장에 따라 직업 및 직장선택기준을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

직업 및 직장선택기준에 관한 여러 연구들(Bijapurkar, 1990; Powell, 1991; Gupta, 1993; Bretz와 Judge, 1994; Linz, 1995; McCulloch, 1995; Ahmed, Alam과 Alam, 1996; Cable과 Judge, 1996; Srinivasan과 Park, 1997)을 살펴보면, 이들 연구들은 직업선택과 직장선택에 사용되는 기준이 혼용되어 사용되는 경우를 발견할 수 있다. 이들 변수들은 직업선택기준으로 쓰인 것, 직장선택기준으로 쓰인 것, 직업선택기준 및 직장선택기준으로 모두 쓰인 것으로 분류할 수 있었다.

하지만 위의 연구들은 직접적으로 개인-조직 적합도 개념을 측정하고자 했던 것은 아니었다. 따라서 Soelberg(1967)의 주장을 근거로 한 직업 및 직장선택기준을 개인-조직 적합도 측정에 활용하는 것은 직업 및 직장선택기준연구의 범위를 확대시킨다는 의미가 있을 뿐만 아니라, 개인-조직 적합도의 영향요인을 확인한다는 데에 의의가 있다.

2.4. 친숙 직업과 개인-조직 적합도

Neiner와 Owens(1985)에 따르면 개인의 바이오 데이터가 직업선택에 영향을 미친다는 것이고, 이를 실증적으로 분석하였다. 또한 Schneider(1987)는 이런Neiner와Owens(1985)의 주장을 옹호한 바 있다. 이 주장에 따라 개인이 살아오면서 접하게 된 친숙 직업이 직업선택에 영향을 미치는지를 확인하는 몇몇실증연구가 발표되었다.

Saltiel(1988), Hotchkiss(1993), Van Ophem Hartog와 Vijverberg(1993)는 아버지의 직업만을 이용하여 개인의 친숙 직업을 측정하고 있고, Neiner와 Owens(1985)는 아버지의 직업, 개인의 어릴 적 희망직업, 개인이 생각하는 이상적인 직업을 사용하고 있다.

2.5 이직의도, 직무만족과 개인-조직 적합도

Soelberg(1967)는 한 개인이 직업 및 직장선택을 하는 과정에서 사용된 직업 및 직장선택기준이 조직에 들어가서 얼마만큼 만족되는가에 따라 이직의도 및 직무만족에 영향을 미친다고 주장하였다. 조직의 가치를 공유하는 종업원들은 조직에 보다 헌신하게 되고 따라서 자신의 직무에 보다 만족하고 사퇴할 가능성이 보다 적어진다(Bretz& Judge, 1993; Chatman, 1989, 1991; Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989; O'Reilly et al., 1991).

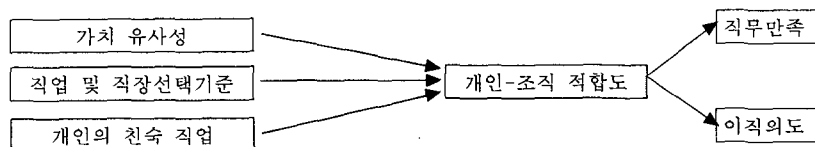
가치와 더불어 기존 조직 구성원의 인구통계학적 변수와 직업을 찾는 사람이나 새로이 조직에 진입하려는 사람의 인구통계학적 변수가 동일한가의 여부가 개인-조직 적합도의 영향요인이라는 주장은 이러한 유사성이 높으면 구성원간 의사소통 및 좋아하는 정도에 영향을 미쳐서 이직을 및 개인의 성과 등에 영향을 미친다는 맥락에서 나온 것이다(Cable과 Judge, 1996; Chatman, 1989; Jackson 외, 1991).

이와 같이 개인-조직 적합도의 영향요인들이 직무만족과 이직 의도에 영향을 미친다는 주장은 다양한 연구에서 실증적으로 지지되고 있다. 그러나 개인-조직 적합도에 대한 종업원의 인식을 직접적으로 측정하고 이것이 만족, 이직의도에 미치는 영향의 정도와 인과관계의 방향을 연구한 것은 거의 없다.

2.6. 연구모델의 설정

특정 조직 속의 한 개인의 개인-조직 적합도는 지금까지 알아본 바와 같이 세 변수 즉, 개인의 가치와 조직가치의 일치성, 직업 및 직장선택기준, 개인의 친숙 직업등을 얼마나 충족하는 직장을 다니는지를 확인할 수 있는 측정치가 된다. 그러나 과거의 모델은 개인의 가치, 직업 및 직장선택기준, 친숙 직업 등이 직업선택에 미치는 영향을 개별적으로 살펴보고, 이를 통하여 간접적으로 개인-조직 적합도에 대한 영향을 추론하였기 때문에 영향요인들간의 상호관련성을 통계적으로 고려하지 못하고 개인조직 적합도에 이들변수가 미치는 영향의 정도를 정확하지 분석하지 못한다는 방법론상의 문제점이 지적되어 왔다.

이에 본 연구에서는 이들 세 변수가 개인-조직 적합도의 측정변수로서 개인-조직 적합도에 미치는 직접적인 영향을 살펴보는 동시에 개인-조직 적합도가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향과 인과 관계를 통합적으로 검증하고자 다음과 같은 연구모델을 설정하였다.



<그림 1> 연구모델

3. 측정변수의 조작적 정의

3.1. 주관적 개인-조직 적합도

Cable과 Judge(1996)는 '나의 가치가 다른 종업원의 가치와 부합하는가?'라는 설문항목과 '조직의 가치와 개성이 당신 자신의 가치와 개성을 반영한다고 생각하십니까?'라는 설문항목을 추가하여 개인-조직 적합도를 측정하였다. 이 결과 '귀하가 지금 다니고 있는 회사와 자기 자신이 어느 정도 어울린다고 생각하십니까?'라는 단일항목으로 측정된 결과와 거의 유사하게 나타났다. 이에 따라 본 연구에서도 이들이 사용한 단일 설문항목을 사용하였다.

3.2. 가치유사성

가치유사성은 Rokeach의 36개 가치항목에 대해 한 개별응답자가 갖고 있는 각 가치항목(5점 척도)의 응답결과와 그 응답자가 속해 있는 조직의 기존 구성원들의 가치항목들의 평균과의 상관관계로 측정하였다.

3.3. 직업 및 직장선택기준

직업 및 직장선택기준의 차이는 한 개인이 생각하고 있는 각 직장선택기준별로 조직이 주는 실제상태와 각 기준에 대해 개인이 생각하는 바람직한 상태(중요도)와의 차이로 측정하였다. 사용된 직장선택기준은 기존의 문헌연구에서 유의한 항목으로 확인된 13개 항목(임금, 승진가능성, 회사이미지, 회사의 위치, 개인능력개발기회, 작업의 형태, 함께 일하는 동료, 직업의 안정성, 자율성, 작업의 유연성, 교육 및 훈련, 작업의 흥미성, 복지혜택)이다.

3.4. 친숙 직업

개인의 친숙 직업은 Neiner와 Owens(1985)가 사용한 세 가지 친숙 직업 측정항목 - 아버지의 직업, 어릴 적의 희망직업, 가장 이상적으로 생각하는 직업 - 을 사용하였다. 이 세 가지 항목을 측정 후, Holland의 직업분류에 의해 개별응답자의 응답내용을 분류하였다.

이 연구는 친숙 직업 차이정도를 친숙 직업 측정항목의 각 항목에 개별응답자가 대답한 직업분류와 현재 직업분류가 일치하면 0점을, 아니면 1점을 부여하는 것으로 측정하였다.

3.5. 이직의도와 직무만족

본 연구에서는 이직의도를 근로자가 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 의도하는 정도로 일반적으로 정의한 (Iverson, 1992)의 견해에 따랐다. 이직의도는 3개의 설문항목으로 측정되었으며 각 항목은 Likert의 5점 척도로 설계되었다. 직무만족도는 직무에 대한 전반적의 만족도를 묻는 4개의 항목으로 리커트의 5점척도를 사용하여 측정하였다.

4. 실증분석

4.1. 표본의 추출 및 구성

본 연구에서는 표본을 학교를 졸업하고 처음으로 직장을 갖춘 근속년수 3년 미만의 종업원으로 대상으로 하였다. 직무유형은 제조업체의 관리·사무직과 생산직의 정규사원으로 하였다. 실증분석을 위하여 대구·경북 지역의 제조업체 직원을 중심으로 설문지를 배포하여 회수된 350부 중에서 기재내용이 불충분한 23부를 제외하고 분석에는 327부를 사용하였다.

4.2. 직장선택기준 항목의 요인분석결과

이 13개의 직장 선택기준 항목차이는 연구의 간명성 및 개별측정항목간의 관련성을 확인하

기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. <표 1>의 요인분석 결과에 따르면 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인은 모두 4개였다. 첫 번째 요인은 '발전가능성'이라 칭하였다. 두 번째 요인은 '보상'이라 칭하였다. 세 번째 요인은 '환경'이라 칭하였다. 네 번째 요인은 '규모'라 칭하였다. 이 4개의 요인으로 총 분산의 69.25%를 설명할 수 있었다.

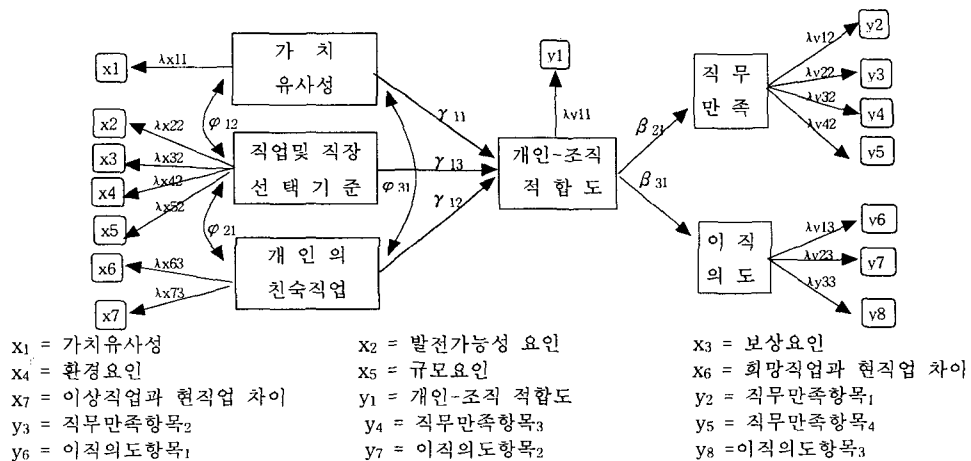
이 4개의 요인들은 각 요인에 대하여 제일 높은 값의 적재량을 보인 항목들을 가중치를 고려하지 않은 평균값을 기존의 종업원들의 평균값과의 차이를 계산하고 이를 각각 '직장 및 직업선택기준'의 측정치 값으로 사용하였다.

<표 1>요인분석결과

	발전가능성	보 상	환 경	규 모
개인능력개발기회	0.75003	0.25469	0.03080	0.03522
승진가능성	0.72847	0.26662	0.25649	0.12605
어느 부서에 근무하는가	0.67491	0.10778	0.26598	0.15022
교육 및 훈련	0.64258	0.43030	-0.02682	0.09955
복지혜택	0.30979	0.85126	0.13238	0.08607
임금	0.20448	0.82125	0.14299	-0.06407
회사 이미지	0.23310	0.65862	0.26628	0.37426
함께 일하는 동료는	0.06205	0.12950	0.78999	-0.10551
직업의 안정성	0.01112	0.39580	0.70927	0.27901
작업의 흥미성	0.56748	-0.15010	0.62362	-0.16691
작업의 자율성	0.49191	0.15394	0.59792	0.09697
회사의 위치	0.03156	-0.01399	0.01079	0.90315
회사의 크기	0.39838	0.29399	-0.04261	0.52599
고유치	2.88144	2.47189	2.12256	1.41977
*분산설명비율	22.16%	19.01%	16.33%	10.92%

4.3 기본 모델의 검증

앞서 제시된 연구 기본 모델을 검증하기 위하여 설계된 구체적인 검증 모형은 <그림 2>과 같다. 모델의 통계적인 검증은 LISREL 8을 이용하여 공분산구조분석을 통하여 실시하였다.



* 이 모델에서 θ_{δ} 항과 θ_{ϵ} 항은 상호독립적이라는 가정을 하였으며 모델을 간결 하게 표현하기 위하여 θ_{δ} 항과 θ_{ϵ} 항 그리고 ψ 항은 표시를 생략하였음.

<그림 2> 개인-조직 적합도의 확장모델의 검증을 위한 기본모델

개인-조직 적합도의 확장모델의 검증을 위한 기본모델에 대한 부합도 평가(assessment of fit)를 위한 지표로서 전반적 부합지수(fit measure)를 보면 <표 4>와 같다.

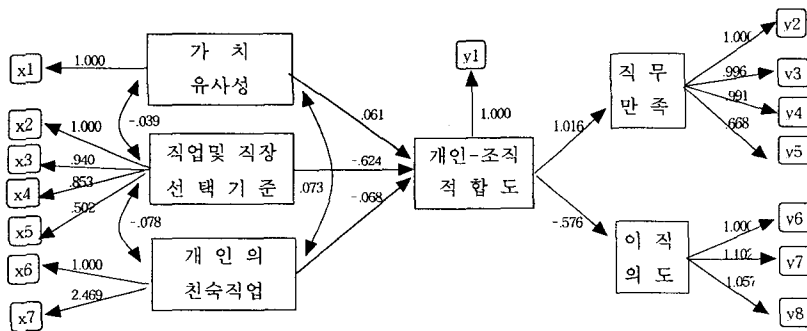
<표 2> 기본 모델의 전반적 부합지수

전반적 지수	CHI-SQUARE	GFI	AGFI	NFI	NNFI	RMR
지수값	118.776 (P = 0.00750)	0.890	0.843	0.841	0.932	0.0645

카이자승값은 정규분포이론을 근거로 계산되고 자료가 크며 분석자료가 공분산자료일 경우에 보다 타당한 지수이다. 본 연구모델에서는 표본규모가 상대적으로 작고 분석자료가 상관관계자료이기 때문에 이 조건에 다 만족되는 것은 아니지만 카이자승값과 p값이 그럼에도 불구하고 만족하다고 하기에는 미흡한 결과를 보이고 있다.

기초부합치(GFI:goodness of fit index)는 0.9이상이면 모형에 큰 문제가 없다고 할 수 있고 0.95이상이면 좋은 모델이라고 할 수 있다. 이 기준에서 볼 때 본 연구 모델의 GFI지수 0.895는 큰 문제가 없는 것이라고 할 수 있다. 또한 조정부합치(AGFI:adjusted goodness of fit index)는 GFI를 수정한 것으로 좀더 현실적인 지수이다. 이 모델에서의 AGFI의 값은 큰 문제는 없어 보이지만 만족할 만한 수준에는 미치지 못하고 있다. 표준 부합치(NFI:normed fit index)는 0.849로 “잘 맞는”결과로 보기에 미흡한 수준을 보이고 있다. 비표준부합치(NNFI:non-normed fit index)는 0.943로 좋은 결과는 보이고 있다. 원소간 평균차이(RMR:root mean square residual) 0.0614로 표준적인 기준인 0.05에 비하여 약간 미흡한 결과를 보여주고 있다.

전반적인 부합지수들의 결과를 종합해 볼 때 기초모델이 현실자료에 대해 전반적인 부합도가 미흡한 결과를 보이고 있다. 이에 따라 현실자료를 보다 잘 설명하는 모델을 찾기 위하여 모델탐색을 시도하였다. 모델탐색을 위하여 각 잠재변수간 경로계수 및 측정변수들의 요인계수들의 T-값과 추가지수(modification index)를 검토하였다.



* 이 모델에서 θ_{ϵ} 항과 θ_{ϵ} 항은 상호독립적이라는 가정을 하였으며 모델을 간결하게 표현하기 위하여 θ_{ϵ} 항과 θ_{ϵ} 항 그리고 ψ 항은 표시를 생략하였음.

<그림 3> 기본모델의 경로계수

먼저, 추정된 기본모델의 추가지수(modification index)에 대한 검토결과에 의하면 ‘가치유사성’ 요인에서 ‘규모’(x5)로 가는 경로 (λ_{x51})의 추가지수(modification index)가 8.476으로 두 번째로 높게 나타났다. 조직의 가치가 규모와 어떤 유형의 관련성을 가질 수 있다는 것이 논리적으로 틀리지 않다는 판단을 하여 이 경로를 수정모델에 추가하였다. 측정변수 x1과 x5의 오차

항인 간의 상관관계 θ_{δ} 에 대한 추가지수도 10.526으로 가장 높게 나타났는데 위와 마찬가지로 이 두항간의 관계가 존재한다는 것이 타당한 것으로 보아 수정모델에 $\theta_{\delta 15}$ 를 추가하였다. 그 다음으로 높게 나타난 추가지수는 $\theta_{\delta 27}$ 인데 이 계수 또한 '직업 및 직장 선택기준'의 측정변수인 조직 내부에서의 '발전가능성'요인(x2)이 '개인의 친숙직업'요인의 측정변수인 '이상적 직업과 현재 직업의 차이'(x7)변수 오차항과 관련성이 있다는 가정이 타당하다고 보아 수정모델에 추가하였다. ψ_{23} 의 값도 4.666으로 비교적 높게 나타났을 뿐아니라 관련성을 고려하는 것이 타당하다고 보아 추가하였다.

T-값의 검토결과에 의하면 $\gamma_{11}, \gamma_{31}, \phi_{21}, \phi_{13}$ 의 T-값이 각각 1.009, -437, -498, 1.854로 나타났으나 논리적으로 보다 이들 계수를 유지하는 것이 타당하다고 보아 수정모델에서 그대로 유지하였다. 이상에서와 같이 T-값과 추가지수를 검토하여 자료에 부합하는 수정모델을 위한 모델찾기를 하였다.

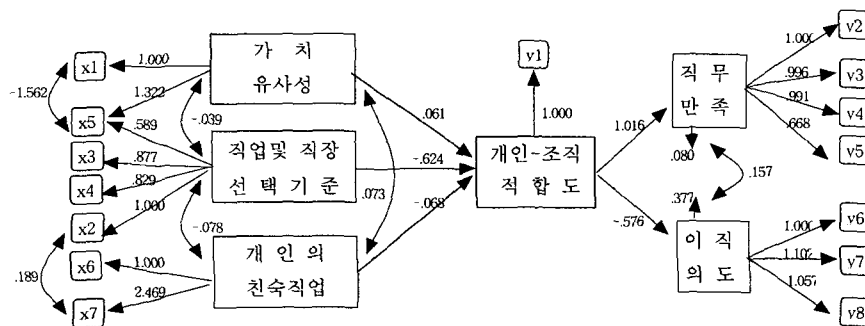
<표5>의 결과에 의하면 카이 자승값은 0.05보다 월등히 높아 통계적으로 유의하게 나타났고 RMR도 0.052로 유의하게 나타났으며 AGFI와 NFI도 각각 0.877과 0.881로 만족할만한 수준인 0.9에 매우 근접하는 결과를 나타냈다. 이것은 본 연구자료의 표본수가 128로 상대적으로 크지 않다는 것을 고려할 때 만족할 만한 유의한 결과로 판단된다.

<표 3> 수정모델의 전반적 부합지수

전반적 지수	CHI-SQUARE	GFI	AGFI	NFI	NNFI	RMR
지수값	89.123 (P = 0.227)	0.918	0.877	0.881	0.981	0.052

표본의 대소에 대하여 유의성이 크게 영향을 받지 않는 좋은 부합도 지표인 NNFI가 0.981로 매우 높에 나타나 이같은 판단을 뒷받침하고 있다. 일반적으로 많이 쓰이는 GFI도 0.918로 만족할 만한 결과를 보이고 있다.

수정모델에서의 각 경로계수는 <그림 4>와 같다.



* 이 모델에서 θ_{δ} 항과 θ_{ϵ} 항, ψ 항은 상호 독립적이라는 가정을 하였으며(단, $\theta_{\delta 15} = -1.562$, $\theta_{\delta 27} = 0.189$, $\psi_{23} = 0.157$), 모델을 간결하게 표현하기 위하여 나머지의 θ_{δ} 항과 θ_{ϵ} 항 그리고 ψ 항은 표시를 생략하였음.

<그림 4> 수정모델의 경로계수

수정모델에서의 추가지수는 $\theta_{\delta \epsilon 12}$ 가 4.782로 가장 높은 값으로 나타났으나 상대적으로 작은 값이고 전체 유의성에 미치는 영향이 미미할 뿐 아니라 논리적으로도 타당하지 않아 추가지수에 의한 수정은 하지 않았다.

T-값은 θ_{δ} , γ , λx 등에서 일부 유의하지 않은 값이 나타났으나 모델의 구조상 타당한

경로들로 판단되어 모델의 간명성을 일부 상실하기는 하지만 그대로 유지하였다. 이에 따라 모델탐색은 수정모델에서 멈추고 <그림 4>의 모델을 채택하였다.

5. 종업원 선발과 유지에의 전략적 활용

이 연구에서 검증한 개인-조직 적합도에 대한 실증분석의 틀과 그 구성요소를 조직의 인적 자원 관리에 활용할 수 있다. 구체적으로 현재 조직 내 인력유지를 위해 개별조직이 실행해야 할 기회를 포착하는 데 활용하고 새로운 인력을 확보하기 위한 선발에도 전략적 활용이 가능하다.

5.1. 종업원 선발에의 전략적 활용

개인-조직적합도 모델의 종업원 선발에의 전략적 활용은 두 가지 관점에서 실행할 수 있다. 하나는 같은 업종에 종사하는 경쟁사끼리 동일한 성격의 노동시장을 대상으로 인력을 선발하고 있다는 가정 아래에서 인력확보 경쟁을 하기 위한 방안을 모색하는 것이다(동종업계 내 조직 간 경쟁). 또 다른 하나는 업종을 망라해서 우리조직과 외부시장의 인력을 놓고 경쟁하는 경쟁사가 있다는 가정 아래에서, 인력확보경쟁을 하고 있는 경쟁자를 확인하고, 이들과 경쟁하여 인력을 확보하기 위한 방안을 개발하는 것이다(업종 간 인력확보 경쟁).

우수한 인적자원을 확보한다는 목적을 달성하기 위해 조직들은 노동시장에서 경쟁적 관계에 있다. 이 경쟁은 업종간 또는 특정업종 내 조직간에 발생한다. 이 경쟁을 살피기 위해 개인-조직 적합도의 구성요소를 활용하는 방안을 보면 다음과 같다. 동종업계 내 조직 간 경쟁을 위해서는, 특정업종 내 조직간 기존구성원의 가치관 및 직장선택기준 상대적 중요성차이를 이용한 노동시장에서의 노동력 유인 방안을 들 수 있다.

업종 간 인력확보경쟁을 위해서는 첫째, 직장선택기준과 직업선택기준을 축으로 한 조직별 위상정립(positioning)을 통해 인력확보를 위해 경쟁하고 있는 경쟁사를 확인하기 둘째, 이들 인력확보경쟁사를 제치고 더 나은 인력을 확보하기 위한 분석의 틀 제공하기 셋째, 이 분석의 틀에 이용할 수 있는 기초자료 제공하기(보기: 인구통계학적 변수별 직장선택기준 차이 등)를 들 수 있다.

5.2. 종업원 유지에의 전략적 활용

종업원 유지전략은 조직의 인재를 조직내부에 유지시키려는 노력을 말한다. 이것은 두 가지 관점에서 실행할 수 있다. 하나는 조직내부에 한정된 시각으로 개인-조직 적합도를 높임으로써 직무만족을 높이고 이직의도를 낮추는 접근법이다. 다른 하나는 시각을 동종업계내 경쟁사와의 비교를 포함하는 포괄적 시각이다. 개인-조직 적합도의 구성요소인 직장선택기준을 이용하여 각 조직별 경쟁력을 측정함으로써 자기 회사가 갖고 있는 조직원 유지상의 우위 및 열위를 찾아내고, 우위는 살리고 열위는 극복할 수 있는 방안을 모색함으로써 경쟁사에게 자기구성원을 빼앗기지 않으려는 적극적인 방법이다. 종업원유지 전략을 자기 조직 내부에 국한시킨 관점에서 이 연구에서 탐구된 개인-조직 적합도를 이용하여 인사관리자를 도울 수 있는 방안으로는 첫째, 개인-조직 적합도가 높은 사람을 더 높게 만들기 둘째, 개인-조직 적합도가 낮은 사람을 개인-조직 적합도가 높은 사람수준으로 끌어올리기가 있다. 또한 종업원 유지전략을 경쟁사와의 관계까지 확대한 접근법으로 개인-조직 적합도의 구성요소를 활용하는 방안으로는, 직장선택기준을 이용한 동종업계내 회사간 조직구성원의 직장만족도를 측정하고, 직장만족도를

현저히 저하시키는 요인을 확인하여, 이를 개선시킴으로써 개인-조직 적합도를 높여서 경쟁사에게 우리 조직원을 빼앗기지 않도록 하는 방법이 있다. 경쟁사 입장에서는 우리회사의 직장선택기준에서의-정확히 말하면 개인-조직 적합도에서의 관점에서-장점이 무엇이고, 경쟁사의 단점이 무엇인지를 찾아서, 경쟁사의 우수인력을 유인할 수 있는 기회가 된다.

조직의 실무자들이 개인-조직적합도를 활용하기 위해서는 개인-조직적합도를 개인 부서별 혹은 타조직과의 평균비교, 요인별 프로파일 분석, 포지셔닝분석 등을 활용하여 분석한 후 분류유형별로 차별화된 인사정책을 수립하는데 반영하는 것이 필요하다. 예컨대 '보상'요인 보다 '환경'요인에 대한 갭이 클 경우 이러한 부서에 대하여서는 직접적인 임금 인상보다는 근무조건 및 동료관계개선을 위한 프로그램 도입 등이 보다 효과적인 결과를 보일 수 있을 것이다.

6. 결 론

이 연구에서는 문헌고찰을 통하여 개인-조직 적합도의 주요 영향요인을 확인하고 개인-조직 적합도가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 통합적으로 검증하고자 하였다. 또한 이 개념의 종업원 유지와 선발에의 전략적 활용에 관한 제언을 하고자 하였다.

연구모형을 검증하기 위해 LISREL을 이용한 공분산구조분석을 실시한 결과, 개인-조직 적합도의 구성요인이 기존의 가치유사성 이외에 직업 직장선택기준차이의 4가지 요인 중 '보상'요인과 '환경'요인, 그리고 친숙 직업의 세 가지 요인 중 '어릴 적 희망직업과 현재 직업의 차이'를 그 구성요소로 포함시킬 수 있음을 확인할 수 있었다. 직무만족에는 정의 영향을, 이직의도에는 부의 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 이 연구에서는 검증한 개인-조직 적합도에 대한 실증분석의 틀과 그 구성요소를 조직의 인적자원 관리에 활용할 수 있도록 조직 내 인력유지 및 선발을 위한 활용전략을 제시하였다.

이 연구의 공헌점은 첫째, 학문적으로 개인-조직 적합도의 결정요인을 모두 실증적으로 검증함과 동시에 개인-조직 적합도가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 포괄하는 확장모형을 검증했다는 데 있고, 둘째로는 실무종사자가 조직에 새로이 진입하는 인력에 대한 가치와 보상에 관한 요인, 환경적 요인, 친숙 직업 등을 사전에 확인하고 조정함으로써 개인-조직 적합도를 높일 수 있고, 이를 통하여 기업의 경쟁력을 제고할 수 있다는 것이다.

이 연구의 한계점은 첫째, 표본의 한계점이다. 이 연구에서 사용한 연구대상은 대구·경북 지역의 제조업으로 한정되었고, 표본의 크기가 비교적 작았기 때문에 연구의 결과를 일반화시키는 데는 다소간의 문제점이 있음을 지적할 수 있다.

둘째, 개인-조직 적합도측정을 조직에 이미 진입한 사람들을 대상으로 하였으므로 조직 내 종업원의 유지에는 적합하게 활용할 수 있지만 신규 채용에 적용할 시에는 별도의 측정이 필요하다. 이는 기존 구성원 집단과 응시자 집단의 모집단 성격이 틀릴 수 있다는 가능성을 배제할 수 없기 때문이다.

셋째, 개인-조직 적합도의 구성요소 중 성별 직장선택기준 차이를 반영하지 않았다는 측정상의 문제점이다. 즉 여성과 남성의 직장선택기준의 차이가 다르다는 기존 연구결과를 반영하지 않고 있다는 것이다.

참 고 문 헌

1. Ahmed, K., Alam, K.F., & Alam, M., (1996), Factors affecting career choice, *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, 75(3), 65.
2. Bijapurkar, R., (1990), Building a competitive edge for a brand of employer, *Journal of the Market Research Society*, 32(2), 261-278.

3. Braithwaite, V.A., & Scott, W.A., (1991), Values, In J.P. Robinson, P.R. Shaver, & L.S., Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes*, 661.
4. Bretz, R.D., Jr., & Judge, T.A., (1994), The role of human resource system in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531-551.
5. Cable, D.M., & Judge, T.A., (1996), Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
6. Chatman, J.A., (1989), Improving interactional organizational research: A model person-organization fit, *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
7. Gupta, N.D., (1993), Probabilities of job choice and employer selection and male-female occupational difference, *American Economic Review*, 83(2), 57-61.
8. Hotchkiss, L., (1993), Effects of training, occupation, and training-occupation match on wage, *Journal of Human Resources*, 28(3), 482-496.
9. Jackson, S.E., Brett, J.F., Sessa, V.I., Cooper, D.M., Julin, J.A., & Peyronnin, K., (1991), Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover, *Journal of Applied Psychology*, 76, 675-689.
10. Kalhe, L.R., (1983), *Social values and social change: Adaptation to life in America*, New York, NY: Praeger Publisher, 63.
11. Linz, S.Z., (1995), Russian labor market in transition, *Economic Development & Cultural Change*, 43(4), 693-716.
12. McCall, B.P., (1991), A dynamic model of occupational choice, *Journal of Economic Dynamics and Control*, 15, 387-408.
13. McCulloch, M.C., (1995), Was it meant to be? Why recruits are walking away from the selection process, *Managers Magazine*, 70(12), 6-7.
14. Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C.L., (1989), A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
15. Neiner, A.G., & Owens, W.A., (1985), Using Biodata to Predict Job Choice Among College Graduates, *Journal of Applied Psychology*, 2, 127-136.
16. Rokeach, M., (1973), *The nature of human values*, New York, NY: Free Press, 359-360.
17. Saltiel, J., (1988), The Wisconsin model of status attainment and the occupational choice process: Applying a continuous-choice model to a discrete-choice situation, *Work and occupation*, 15(3), 334-355.
18. Schneider, B., (1987), The people make the place, *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
19. Soelberg, P.O., (1967a), Unprogrammed decision making, *Industrial Management Review*, 8, 19-29.
20. Srinivasan, V., & Park, C., (1997), Surprising robustness of the self-explicated approach to customer preference structure measurement, *Journal of Marketing research*, 40(May), 286-291.
21. Tom, V.R., (1971), The role of personality and organizational images in the recruiting process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
22. Van Ophem, H., Hartog, J., & Vijverberg, W., (1993), Job complex and wages, *International Economic Review*, 34(4), 853-872.