

## 신입사원의 주도적 성격(Proactive Personality)이 직무만족에 미치는 영향: 조직사회화의 조절효과와 개인-조직 부합도의 매개효과 분석\*

김 경 민\*

한신대학교 경영학과

본 연구는 신입사원의 주도적 성격이 직무만족도에 영향을 미치는 과정에서 조직사회화 기법의 조절효과와 개인-조직 부합도의 매개효과를 분석하고 있다. 통계분석을 위해 203명의 국내기업 신입사원을 대상으로 입사 후 6개월이 지난 시점에 설문을 실시하였다. 특히 개인-조직 부합도의 경우 이의 변화에 따른 영향력을 검증하기 위해, 동일한 신입사원에게 입사 직후 시점에 추가적인 설문을 실시하였다. 분석결과, 신입사원의 주도적 성격은 직무만족도와 유의한 정적 관련성을 보이는 것으로 나타났다. 그러나 이 관계는 조직이 제도화된 사회화 기법을 실행할 경우에만 유효하였고, 개인화된 사회화 기법을 실행할 경우는 유의한 관련성이 나타나지 않았다. 마지막으로 신입사원의 주도적 성격은 개인-조직 부합도의 증가를 매개로 직무만족도에 영향을 미치는 현상이 나타났다. 이러한 연구결과는 개인의 주도적 성격이 새로운 조직에의 적응과정에도 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있으며, 기업의 선발제도와 사회화 제도의 설계와 운영에 실무적인 시사점을 제공하고 있다.

주요어 : 주도적 성격, 직무만족, 조직사회화 기법, 개인-조직 부합도

\* 본 논문은 한신대학교의 연구지원을 받아 작성되었습니다.

† 교신저자 : 김경민, 한신대학교 경영학과 조교수, kyungmin@hs.ac.kr, 031-379-0482

조직 내에서 종업원의 성격은 여러 직무수행 변수들을 예측하는 데 있어 중요한 요소이다. 국내 성격연구들에 대한 메타분석 결과에 따르면, 성격 5요인 중 성실성과 수용성은 조직만족도에 긍정적 영향을 미쳤으며, 이를 통해 결과적으로 조직시민행동과도 정적인 관련성을 갖는 것으로 나타났다(김예실, 이순묵, 신강현, 2014). 또 다른 메타분석 연구에서는 정서적 안정성, 외향성, 성실성이 종업원의 직무수행을 예측하는 것으로 나타났다(유태용, 민병모, 2001). 그러나 최근 종업원의 태도나 행동을 예측함에 있어 성격 5요인 모델 이외에 다른 성격유형이 영향을 미칠 수 있음이 제시되고 있으며, 그 중 대표적인 유형이 종업원의 주도적 성격이라 할 수 있다.

주도적 성격(proactive personality)은 조직 내에서 직무수행을 비롯하여 경력성공, 도움행동, 조직몰입, 학습 등 여러 종류의 성과에 긍정적 영향을 미침이 연구들에서 밝혀졌다(Bateman & Crant, 1993; Crant, 1995; Fuller & Marler, 2009; Li, Liang, & Crant, 2010; Major, Turner, & Fletcher, 2006; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999; Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010). 국내연구에서도 종업원의 주도적 성격은 경력성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이동하, 탁진국, 2008; 황애영, 탁진국, 2010). 이에 따라 종업원의 주도적 성격은 조직의 인적자원관리에 있어 중요한 요소로 여겨지기 시작했으며, 한 연구결과에 따르면 1 포인트의 주도적 성격이 예측하는 금전적 가치는 연간 약 8,677달러에 이르는 것으로 나타났다(Seibert, Crant, & Kraimer, 1999).

특히 주도적 성격은 직무만족과 유의한 관련성을 보인다. 개인의 주도적 성격은 정보탐색이나 정보습득, 사회적 관계의 수립, 환경에

대한 해석 등에 영향을 주어 결과적으로 직무에 대한 만족도에 긍정적 영향을 미친다는 의견들이 제시되어 왔다(Ashford & Black, 1996; Fuller & Marler, 2009; Li, Liang, & Crant, 2010). 그러나 대부분의 연구가 조직에서 일정기간 이상 근무하고 있는 재직자를 대상으로 이루어졌으며, 신입사원을 대상으로 그들의 주도적 성격이 조직적응과정에 미치는 영향에 대한 연구는 미흡한 상황이다.

신입사원은 새로운 조직 환경에 적응하는 과정에서 단순히 수동적 존재가 아니라, 조직에 영향을 주며 상호작용하는 존재이다(Ashford & Black, 1996; Rousseau, 1995; Wanberg & Kammeyer-Muller, 2000). 그리고 이 과정에서 신입사원은 그들의 적극성에 있어 개인차를 보이는 것으로 나타났으며, 보다 주도적인 신입사원일수록 조직가치의 습득이나 네트워킹에 있어 높은 수준의 성과를 보인다(Ashford & Black, 1996; Crant, 2000). 따라서 신입사원의 주도적 성격은 새로운 조직과 직무에 대한 적응과정에서 상당히 중요한 요소이며, 개인의 적극성에 따라 조직적응의 여러 결과변수들이 달라질 수 있다.

이러한 측면에서 본 연구는 신입사원의 주도적 성격이 직무만족을 예측할 수 있다고 보았으며, 이 과정에서 개인-조직 부합도가 매개효과를, 조직사회화 기법이 조절효과를 가질 것이라 보았다. 특히 개인-조직 부합도는 입사 후 사회화를 거치면서 변화가 가능한 개념인 만큼, 이의 변화가 직무만족에 미치는 영향을 보다 정확하게 검증하기 위해 6개월의 시간차를 두고 두 번의 설문을 동일한 신입사원에게 실시하였다. 이러한 분석을 통해 본 연구는 신입사원의 주도적 성격과 직무만족 간의 관련성을 검증하고, 이러한 관련성이 왜 존재하

는가에 대한 이유와 어떤 조건에서 이 관계가 유의한가에 대한 변인들을 새롭게 제시하고자 한다. 이를 통해 과거 연구에서 간과되었던 부분, 즉, 주도적 성격과 직무만족 간의 관계에 영향을 미치는 매개변인과 조절변인을 새롭게 조명하고, 이를 바탕으로 개인의 주도적 성격이 조직적응과정에 미치는 영향력을 보다 논리적이고 체계적으로 이해하는 데 기여하고자 한다.

### 주도적 성격과 직무만족

주도적 성격(proactive personality)은 개인이 자신에게 주어진 환경에 영향을 주기 위해 행동을 취하려는 경향성으로 정의된다(Bateman & Crant, 1993). 주도적 성격을 지닌 개인은 좀 더 많은 기회를 포착하며, 변화를 주도하고, 실제로 의미 있는 변화가 일어날 때까지 행동을 취하려는 성향을 보인다(Crant, 2000; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). 주도적 성격은 주변환경을 통제하고자 하는 욕구에 기반하며, 환경에 영향을 미치려는 노력은 직접적인 행동뿐 아니라 인지적 재구조화(cognitive restructuring) 또는 인지적 조작(cognitive manipulation) 등과 같이 인지적 프로세스에 의해서도 이루어진다(Bateman & Crant, 1993).

이러한 주도적 성격은 개인의 직무성과에 대해 성격의 5요인(big five)과는 별도의 설명력을 보이며 증분적 예측타당도를 갖는 것으로 여러 연구에서 밝혀졌다(Bateman & Crant, 1993; Crant, 1995; Major, Turner, & Fletcher, 2006). 특히 주도적 성격은 성격은 성격 5요인 중 ‘외향성’과 유사한 측면을 갖기도 하지만, 외향성은 타인과 함께 그룹에 소속된 상태를 좋아하는 성향을 말하는 것으로서 보다 타인

에게 초점이 맞춰진 개념이라는 점에서 주도적 성격과 개념적으로 구별된다.

또한 주도적 성격은 조직시민행동(organizational citizenship behavior), 경력성공, 학습(continuous learning) 등 성과와 관련된 여러 요소들과 정적인 관련성을 보이며, 정서적 조직몰입, 자기효능감, 심리적 임파워먼트 등과 같이 개인의 내부 정서나 동기와 관련된 요소들과도 정적인 관련성을 보여 왔다(Crant, 1995; Fuller & Marler, 2009; Li, Liang, & Crant, 2010; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999; Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010). 주도적 성격은 수행에 영향을 미치는 대인관계 형성에도 긍정적 영향을 미침이 밝혀졌는데, 주도적인 개인일수록 사회적 네트워크가 확장되며, 리더-멤버 교환(leader-member exchange, LMX)에서 리더와 보다 성숙한 관계에 도달하는 것으로 나타났다(Fuller & Marler, 2009; Li, Liang, & Crant, 2010; Thompson, 2005).

특히 주도적 성격이 직무만족(job satisfaction)과 유의한 관련성을 갖는다는 결과가 여러 연구에서 제시되었다(Ashford & Black, 1996; Fuller & Marler, 2009; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005; Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010). 이들 연구들은 개인이 주도적 성격일수록 직무만족도가 높아짐을 공통적으로 제시하고 있으며, 이러한 관련성이 나타나는 이유로 주도적인 개인일수록 직무에서의 자율성(sense of autonomy)과 과업중요성(task significance)을 높게 평가하고, 스트레스를 잘 관리하며, 정보탐색에도 보다 적극적인 성향을 보임을 지적하였다(Folkman & Lazarus, 1980; Hackman & Oldham, 1975; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001).

### 조직사회화 기법의 조절효과

이러한 연구들은 조직에서 상당기간 일을 해온 일반사원을 대상으로 한 연구들이다. 물론, 신입사원 역시 주도적 성격은 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가 제시되었지만(Ashford & Black, 1996), 이 관계에 영향을 미칠 수 있는 조절변인이나 매개변인에 대한 연구는 아직까지 매우 미흡하다. 조직에 막 입사한 신입사원의 경우는 기존 사원과는 다른 메커니즘 혹은 다른 요소들이 관여할 수 있기 때문에, 주도성과 직무만족도 간의 관계에 영향을 미치는 변인들 또한 기존 사원과는 상당히 다를 수 있다.

이러한 측면에서 본 연구는 신입사원이 입사 후 경험하게 되는 조직사회화 기법(organizational socialization tactics)이 그들의 적극성과 직무만족도 간의 관계에 영향을 줄 수 있다고 보았다. 조직사회화 기법은 크게 두 가지: 제도적 사회화(institutionalized socialization tactics)와 개인적 사회화(individualized socialization tactics) 기법으로 구분된다(Haueter, Hoff Macan, & Winter, 2003; Van Maanen & Schein, 1979). 제도적 사회화 기법은 조직 전체가 추구하는 가치와 행동방식, 상황에 대한 해석과 대응방식 등을 신입사원에게 교육시키며 이를 개인이 내면화하도록 유도한다. 조직 전반에 관한 사항뿐 아니라 제도적 사회화는 직무와 관련된 지식들도 신입사원에게 집중적으로 전달한다. 이에 따라 개인은 자신의 구체적인 과업, 주요 역할, 이에 따른 책임 등에 관한 지식을 학습하게 된다. 이러한 학습과정은 기존 사원들로부터 분리된 집합교육 형태로 이루어지며, 일정 기간 동안 정해진 스케줄에 따라 이루어진다. 또한 집합교육 이후, 신입사원들은 멘토

를 배정받아 직무수행 과정에서 이들의 지원을 지속적으로 받게 된다(Van Maanen & Schein, 1979).

이와 반대로 개인적 사회화 기법은 조직이 추구하는 가치나 행동방식에 대한 별도의 교육이 이루어지지 않는다. 개인적 사회화의 목표는 개인마다의 고유한 해석과 반응을 이끌어내는 것이기 때문에 조직의 가치나 이념에 대한 주입식 교육은 불필요한 것으로 받아들여진다. 또한 직무나 역할에 대한 교육은 신입사원이 실제 직무를 수행하면서 스스로 습득해나가는 방식을 취한다. 별도의 역할모델도 없으며 멘토의 지원도 없다(Van Maanen & Schein, 1979).

주도적 성격은 여러 요소들과 연관성을 보이지만 특히 ‘학습동기(motivation to learn)’에 대해 강한 예측력을 갖는다. Major 등은 개인의 주도적 성격이 성격의 5요인 중에서 외향성, 개방성, 성실성과 함께 학습동기를 독립적으로 예측하는 변수임을 실증연구를 통해 제시하였다(Major, Turner, & Fletcher, 2006). 또한 Fuller와 Marler가 실시한 107개 연구에 대한 메타분석 결과에 따르면, 주도적 성격은 여러 변수와 관련성을 보이지만 특히 학습목표지향성(learning goal orientation)에 대해 상대적으로 강한 예측력을 보였다(Fuller & Marler, 2009). 이러한 결과를 고려할 때, 조직의 사회화 기법 중 제도화된 사회화 기법은 주도적 성격을 지닌 개인의 니즈와 보다 잘 부합될 수 있다. 높은 학습동기와 목표지향성에 따라 이들은 조직이 제공하는 많은 양의, 그리고 다양한 종류의 정보와 지식체계(예: 조직, 직무, 구성원 등에 관한 지식)를 소극적 개인보다 더 빠른 시간에 보다 더 효과적으로 학습할 것이다. 뿐만 아니라 실제 직무수행에 필요한 정보나

지식에 있어서도 조직이 제공하는 멘토로부터 보다 효율적으로 이를 획득하여 내면화 할 것이다(Fuller & Marler, 2009). 이러한 과정을 통해 주도적 성격을 지닌 개인은 소극적 개인에 비해 조직에 대한 적응과 직무수행이 보다 효과적으로 이루어질 수 있으며, 결과적으로 직무에 대한 주관적 행복감인 직무만족도에 있어서도 차이를 보일 수 있다.

이에 반해 개인화된 사회화 기법에서는 조직이 충분한 정보를 제공하지 않고 개인의 독자적인 생각과 경험에 의한 적응을 유도하기 때문에, 주도적 성격이 직무만족에 대해 제도화된 사회화에서처럼 영향력을 행사하기는 어려울 수 있다. 개인화된 사회화의 목표는 신입사원이 기존의 합의된 조직가치나 규율을 학습하는 것이 아니라 자신만의 고유한 관점을 실현하는 것이기 때문에(Van Maanen & Schein, 1979), 개인의 조직 적응이 정보습득이나 학습에 의해서보다는 자신만의 경험을 통해 이루어지기 때문이다. 물론 개인의 적극성이 주변인과의 관계수립이나 혁신(innovation)을 통해 직무만족도에 영향을 미칠 수도 있지만, 이러한 영향력의 정도는 제도화된 사회화에서의 영향력에 비하면 상당히 낮을 것이다. 즉, 제도화된 사회화 기법 하에서는 개인이 활용할 수 있는 소스(source)가 이미 충분하기 때문에, 이를 활용할 것인가에 대한 의지의 차원에서 주도적 성격이 미치는 영향력이 더 강할 것이라 볼 수 있다.

**가설 1.** 신입사원의 주도적 성격은 직무만족도와 정적인 관련성을 보일 것이다.

**가설 2.** 신입사원의 주도적 성격과 직무만족도 간의 정적인 관련성은 조직의 사회화 기법에 의해 조절될 것이다. 즉, 조직이 개인적

사회화 기법보다 제도적 사회화 기법을 제공할 때 정적인 관련성이 더욱 강해질 것이다.

### 개인-조직 부합도의 매개효과

주도적 성격이 직무만족도를 높이는 이유 중 하나는, 주도적인 개인일수록 자신의 직무를 보다 효과적으로 수행하기 위한 상황과 환경을 마련할 확률이 높기 때문이다(Crant, 1995). 신입사원의 경우 이러한 상황과 환경은 조직에 대한 이해에서 비롯된다고 볼 수 있는데, 메타분석 결과에서도 주도적 성격을 가질 경우 조직에 대한 지식(organizational knowledge)과 정치적 지식(political knowledge) 수준이 수동적 개인에 비해 더 높아지는 것으로 나타났다. 이 때, 조직에 대한 지식과 정치적 지식수준은 개인이 조직의 ‘가치체계’를 습득함에 따라 증가하는 요소라 볼 수 있다. 또한 주도적 성격은 과업수행(task performance)이나 세부국면수행(facet-type measures of performance)보다는 전반적인 직무수행(overall job performance)과의 정적인 관련성이 훨씬 더 강하게 나타난다(Fuller & Marler, 2009). 높은 수준의 전반적인 직무수행 역시 세부국면수행이나 과업수행과는 달리 조직 전반에 걸친 행동양식이나 가치를 습득함으로써 가능한 현상이라 볼 수 있다. 개인이 조직의 가치를 습득함은 곧 개인-조직 부합도(P-O fit)가 높아짐을 의미하며, 따라서 신입사원의 주도적 성격은 개인-조직 부합도의 증가에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이는 개인의 욕구 측면에서도 설명할 수 있는데, 주도적인 개인일수록 환경에 대한 통제욕구가 상대적으로 강하다(Bateman & Crant, 1993). 불확실성 감소이론(Uncertainty reduction theory)에 따르면, 이러한 통제욕구가 강한 개인일수록

불확실성을 더욱 강하게 인지하며 동시에 이를 감소시키기 위한 노력 또한 더욱 적극적으로 기울이게 된다(Louise, 1980). 따라서 주도적인 개인은 조직의 가치나 행동방식을 보다 더 적극적으로 학습하게 되며, 결과적으로 수동적인 개인보다 개인-조직 부합도의 증가량이 더 높아질 수 있다. 그런데 이러한 개인-조직 부합도는 여러 연구에 의해 직무만족도와 유의한 관련성을 보임이 밝혀졌다. 21개 관련연구에 대한 메타분석 결과, 개인-조직 부합도는 직무만족도와 정적인 관련성을 보이는 것으로 나타났으며, 이러한 관계는 이후의 실증연구에서도 동일하게 유지되었다(Chen, Sparrow, & Cooper, 2016; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). 따라서 주도적 성격을 가진 신입사원은 입사 후 개인-조직 부합도의 증가량이 수동적 개인에 비해 더 많으며, 이러한 부합도의 증가에 따라 결과적으로 직무만족도가 높아진다고 볼 수 있다. 이에 기초하여 아래와 같은 가설을 도출할 수 있다.

**가설 3.** 신입사원의 주도적 성격은 개인-조직 부합도를 매개로 직무만족도에 정적인 영향을 미칠 것이다.

## 방 법

### 연구대상

실증연구를 위해 국내 대기업 신입사원을 대상으로 두 번의 설문을 진행하였다. 가설 1과 가설 2에서 측정하는 주도적 성격과 직무만족은 모두 상당히 안정적인 개인 특성변수이기 때문에, 입사 후 6개월 시점(T2)에 한 번

의 설문만 실시하였다. 그러나 가설 3에서 측정하는 개인-조직 부합도의 경우, 개인마다 입사 시점부터 이미 일정 수준의 개인-조직 부합도를 갖고 있기 때문에 이의 효과를 배제하고 주도적 성격으로 인해 새롭게 변화한 개인-조직 부합도의 매개효과를 측정할 필요가 있었다. 이에 따라 개인-조직 부합도는 입사 직후 교육과정에서 1차 설문을 실시하고(T1), 이후 6개월이 지난 시점에서 동일한 대상에게 다시 한 번 2차 설문을 실시하여(T2) 보다 정확한 매개효과를 추론을 가능케 하였다. 1차 설문지는 총 400부를 배포하였으며, 이 중에서 312부가 회수되었다. 6개월 후 이들에게 2차 설문지를 배포하였으며 최종적으로 209명의 설문을 회수하였다. 이 중에서 불성실한 응답 등을 제외하고 최종적으로 203부를 통계분석자료로 사용하였다.

표본의 평균 나이는 28.5세이며, 58%가 남성이고 42%가 여성이었다. 74%가 학사학위를 갖고 있었으며, 나머지 26%가 석사학위를 보유하고 있었다. 회사의 산업별 분포는 서비스 업종이 42%로 가장 높았으며, 제조업이 38%, 그리고 기타(유통 등) 20%였으며, 표본의 직무군 분포는 사무직이 52%로 가장 높았고 R&D가 29%, 판매 12%, 그리고 기타 7%로 구성되었다.

### 측정도구

#### 주도적 성격

주도적 성격은 Bateman과 Crant(1993)가 제시한 17개 문항 중에서 6개의 문항을 사용하였다. 6개 문항을 사용하는 것은 여러 연구에서 행한 기법으로서(Li, Liang, & Crant, 2010; Parker, 1998), 이 문항세트는 원래 17개 문항

세트와 강한 상관을 보이는 것으로 알려져 있다(Claes, Beheydt, & Lemmens, 2005). 예시문항은 “만약 내가 좋아하지 않는 것을 보게 되면 난 그것을 고치려 노력한다”이며, 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 신뢰도는 비교적 높은 수준으로 나타났다(Cronbach's  $\alpha = .79$ ).

### 직무만족

직무만족은 Hackman과 Oldham(1980)이 개발한 3개 문항을 사용하였으며, 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 신뢰도는 높은 수준으로 나타났다(Cronbach's  $\alpha = .85$ ).

### 조직의 사회화 기법

조직의 사회화 기법은 Cable과 Parsons(2001)에 근거한 6개 문항을 바탕으로 사회화 기법이 제도화된 정도를 측정하였다. 이 문항들은 3개의 하위차원(맥락, 내용, 사회적 측면)으로 구성되며, 각 차원마다 2개 문항으로 이루어진다. 신뢰도는 높은 수준으로 나타났다(Cronbach's  $\alpha = .84$ ).

### 개인-조직 부합도

개인-조직 부합도는 Resick 등이 제시한 3개 문항을 사용하였다(Resick, Baltes, & Shantz, 2007). 예시문항은 “내가 인생에서 추구하는 것들이 회사의 가치와 매우 비슷하다”이며, 모든 문항은 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 신뢰도는 높은 수준으로 나타났다(Cronbach's  $\alpha = .84$ ).

### 분석방법

가설들은 회귀분석을 통해 검증되었다. 특히 조절효과는 위계적 회귀분석을 통해 검증

하였으며, 매개효과는 3단계 매개회귀분석을 사용하여 검증하였다. 이에 따라, 주도적 성격이 직무만족에 미치는 영향에 대한 분석(1단계), 주도적 성격이 개인-조직 부합도에 미치는 영향에 대한 분석(2단계), 그리고 마지막으로 주도적 성격과 개인-조직 부합도가 직무만족에 미치는 상대적 영향력에 대한 분석(3단계)을 실시하였다. 특히 개인-조직 부합도의 매개효과를 보다 정확히 측정하기 위해 두 번의 설문결과를 통계적으로 분석하여 기간 내에 측정된 변화량을 기초로 매개효과를 검증하였다. 모든 변수는 중심화 과정을 거친 후 분석에 사용되었다.

## 결 과

타당도 측정을 위해 확인적 요인분석(Confirmative Factor Analysis)을 실시하였다. 본 연구에서 측정하는 4개의 변수: 주도적 성격, 직무만족, 조직사회화 기법, 개인-조직 부합도가 각각 독립된 구성개념이라는 전제 하에, 4개 요소로 구성된 모델의 적합도를 분석하였다. 분석 결과, 4요소 모델은 일반적인 기준에 근거해 보았을 때 RMSEA가 약간 높은 성향을 보이지만 전반적으로 적합한 적합도를 보인다고 볼 수 있다( $\chi^2(75)=163.553, p<.001$ , Comparative fit index(CFI)=.933, Tucker and Luwis index(TLI)=.905, Root-Mean Square Error of Approximation(RMSEA)=.074) (Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999; Tucker & Lewis, 1973).

상관분석 결과(표 1), 개인-조직 부합도와 조직사회화 기법의 제도화 정도가 직무만족도와 다소 높은 정적(positive) 상관을 보였으며, 개인의 주도적 성격도 직무만족도와 정적 상

표 1. 상관계수표

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	성별									
2	연령대	-.230**								
3	학력	-.032	.266**							
4	회사	-.122	.018	.042						
5	직무	.085	.013	.210**	.026					
6	근무경험	.086	-.204**	-.188**	.003	.118				
7	주도적 성격	-.117	.207**	.084	-.040	.014	-.023			
8	직무만족	.010	.108	.160*	-.132	.037	.074	.332**		
9	제도적 사회화기법	-.036	.162*	.103	-.047	.084	.038	.296**	.617**	
10	T1 개인-조직 부합도	-.075	.128	.148*	-.003	-.046	-.003	.319**	.456**	.404**
11	T2 개인-조직 부합도	-.072	.104	.154*	-.122	.046	.028	.420**	.606**	.464**

n=203, \* p<.05 \*\* p<.01

관을 보였다. 사회화기법의 제도화 정도와 개인-조직 부합도 간에도 정적 상관성이 나타났다. 인구통계학적 변인 중에서는 학력이 직무만족도와 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다.

#### 주도적 성격과 직무만족의 관계

가설검증 전에, 직무만족도에 영향을 미칠 수 있다고 판단되는 요소들(성별, 연령, 학력, 회사, 직무군, 이전근무경험)을 통제변수로 설정하여 이들의 영향력을 배제하였다. 또한 직무만족도는 일정기간의 직무경험을 통해 판단될 수 있는 요소이기 때문에 입사 후 6개월 시점(T2)에 이루어진 설문 데이터를 사용하였다. 가설 1에 대한 회귀분석 결과, 신입사원의 주도적 성격은 직무만족에 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다( $\Delta R^2=.093$ ,  $\Delta F=$

23.159,  $p<.001$ ). 회귀계수 역시 통계상 유의한 수준으로 나타났다( $\beta=.440$ ,  $t=4.812$ ,  $p<.001$ ). 따라서 가설 1은 지지되었으며, 신입사원의 주도적 성격이 강할수록 직무만족도는 증가하는 것으로 볼 수 있다.

#### 조직사회화 기법의 조절효과

가설 2는 신입사원의 주도적 성격과 직무만족도 간의 관계가 조직의 사회화 기법에 의해 조절된다는 것이다. 즉, 사회화 기법이 제도화될수록 위의 정적(positive)인 관계가 더 강해진다는 것으로, 이는 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다. 분석결과, 표 2에서와 같이 주도적 성격과 조직사회화 기법 간의 상호작용 효과가 직무만족도에 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다( $\Delta R^2=.018$ ,  $\Delta F=5.891$ ,  $p<.05$ ). 조절효과에 대한 보다 세부적인 분석을 위



표 2. 제도적 사회화기법의 조절효과

독립변인	모델1		모델2	
	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
이전근무경험	.18	1.75	.168	1.663
성별	.076	.729	.057	.556
직무군	-.007	-.206	.002	.043
연령대	.066	.529	.054	.441
학력	.301*	2.271*	.234	1.755
회사	-.08*	-2.009*	-.085*	-2.176*
주도적 성격	.283***	3.892***	.253***	3.710***
제도적 사회화기법	.392***	4.393***	.319***	4.019***
주도적 성격 X 제도적 사회화기법			.173*	1.96*

종속변인: 직무만족도

$n=203$ , \*  $p<.05$  \*\*  $p<.01$  \*\*\*  $p<.001$

해, 조직 사회화 기법의 제도화 정도를 평균치를 기준으로 상, 하 그룹으로 나누어 각 그룹 내에서 주도적 성격과 직무만족 간의 관계를 분석하였다. 제도화 정도에서 ‘상’에 해당하는 데이터 개수( $n$ )는 103개이며 ‘하’에 해당하는 데이터 개수( $n$ )는 90개였다. 나머지 10개의 데이터는 표준편차  $\pm 1$ 을 넘지 못하는 수치로서, 분석에서 제외하였다. 분석 결과, ‘상’ 그룹에서는 신입사원의 주도적 성격이 직무만족에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\Delta R^2=.107$ ,  $\Delta F=15.771$ ,  $\beta=.422$ ,  $t=3.971$ ,  $p<.001$ ). 그러나 ‘하’ 그룹에서는 신입사원의 주도적 성격이 직무만족에 유의한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다( $\Delta R^2=.020$ ,  $\Delta F=1.839$ ,  $\beta=.189$ ,  $t=1.356$ ,  $p=.179$ ). 따라서 조직사회화 기법이 제도화될수록 신입사원의 주도적 성격과 직무만족 간의 정적인 관계가 강해진다는 가설 2는 지지되었다.

#### 개인-조직 부합도의 매개효과

가설 3은 신입사원의 주도적 성격이 개인-조직 부합도를 매개로 직무만족에 영향을 줄 것이라는 점이다. 이 때, 매개효과를 보다 논리적으로 검증하기 위해 입사 직후(T1)에 측정된 개인-조직 부합도 수치를 통제된 상태에서 입사 후 6개월 시점(T2)에 측정된 개인-조직 부합도의 매개효과를 분석하였다. 이를 통해 개인의 주도적 성격이 부합도의 “변화”에 영향을 미쳐 결과적으로 직무만족도에 영향을 미치는가의 여부를 검증하였다. 분석방법에서 설명한 바와 같이 3단계 매개 회귀분석을 실시하였다. 1단계 분석 결과, T1에서 측정된 개인-조직 부합도를 통제된 상태에서 주도적 성격은 직무만족을 유의한 수준에서 예측하고 있었다( $\Delta R^2=0.035$ ,  $\Delta F=10.298$ ,  $\beta=0.285$ ,  $p<.01$ ). 2단계 분석 결과, T1에서의 개인-조직 부합도를 통제된 상태에서 개인의 주도적 성

표 3. 개인-조직 부합도의 매개효과

독립변인	모델1		모델2	
	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
이전근무경험	0.152	1.594	0.125	1.433
성별	0.085	0.883	0.11	1.24
직무군	0.009	0.275	-0.006	-0.184
연령대	0.041	0.355	0.068	0.645
학력	0.201	1.615	0.146	1.283
회사	-0.08*	-2.187*	-0.045	-1.309
T1 개인-조직 부합도	0.378***	5.94***	0.108	1.507
주도적 성격	0.285**	3.209**	0.127	1.499
T2 개인-조직 부합도			0.508***	6.437***

종속변인: 직무만족도

$n=203$ , \*  $p<.05$  \*\*  $p<.01$  \*\*\*  $p<.001$

격은 T2의 개인-조직 부합도에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\Delta R^2=0.048$ ,  $\Delta F=18.985$ ,  $\beta=0.310$ ,  $p<.001$ ). 마지막으로 3단계 분석 결과, 1단계에서 유의했던 직무만족에 대한 주도적 성격의 긍정적 효과가 T2의 개인-조직 부합도가 추가되자 예측력이 유의하지 않은 상태로 바뀌는 것으로 나타났다(표 3). 이와 동시에, T2의 개인-조직 부합도는 직무만족을 유의한 수준에서 예측하는 것으로 나타났다( $\Delta R^2=0.120$ ,  $\Delta F=41.438$ ,  $p<.001$ ). 따라서 개인-조직 부합도의 변화량은 주도적 성격과 직무만족 간의 관계를 매개하는 것으로 볼 수 있다.

가설 2에 대한 검증결과에서, 조직사회화의 제도화 정도를 중심으로 상, 하 그룹으로 나누었을 때, ‘상’ 그룹에서만 개인의 적극성이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 때문에 매개효과 역시 ‘상’ 그룹의 표본에서 다시 한 번 검증을 실시하였다. 분

석 결과, T1에서의 개인-조직 부합도를 통제한 상태에서 개인의 적극성은 직무만족에 유의한 정적 관련성을 보였으나( $\beta=0.338$ ,  $t=3.051$ ,  $p<.01$ ), T2에서 측정된 개인-조직 부합도 지수가 추가되자 직무만족에 대한 개인의 적극성의 예측력은 유의하지 않은 수준으로 떨어지는 양상을 보였다( $\beta=0.145$ ,  $t=1.288$ ,  $p=.20$ ). 이와 동시에 T2 개인-조직 부합도는 직무만족에 대해 유의한 정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다( $\Delta R^2=0.109$ ,  $\Delta F=19.055$ ,  $\beta=0.472$ ,  $t=4.365$ ,  $p<.001$ ). 따라서 주도적 성격과 직무만족도 간의 정적인 관계는 개인-조직 부합도에 의해 완전 매개된다고 볼 수 있으며, 이러한 매개효과는 조직사회화 기법이 제도화된 정도에 의해 달라진다고 볼 수 있다. 이는 가설 3을 지지하는 결과이며, 주도적 성격이 개인-조직 부합도의 상승을 통해 직무만족에 정적인 영향을 준다고 볼 수 있다.

## 논 의

### 연구의 시사점

본 연구는 개인의 주도적 성격과 직무만족 간의 관계를 ‘신입사원’의 관점에서 분석하였다. 분석 결과, 신입사원의 경우도 기존 사원과 마찬가지로 주도적 성격이 강할수록 높은 직무만족도를 보이는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 관계는 신입사원이 경험하는 조직의 사회화 과정에 따라 달라졌는데, 개인이 조직으로부터 제도적 사회화를 경험할 경우에는 위의 관계가 유효했지만 개인적 사회화를 경험할 경우에는 유효하지 않은 양상을 보였다. 또한 신입사원이 주도적 성격을 강하게 보유할수록 입사 후 개인-조직 부합도가 높아져 결과적으로 직무만족도가 증가하는 현상이 나타났다.

이러한 결과는 몇 가지 이론적 시사점을 갖는다. 첫째로, 직무만족에 대한 주도적 성격의 예측력은 재직자 뿐 아니라 신입사원에게도 동일하게 적용된다는 점을 본 연구는 제시하고 있다. 그러나 개인의 주도적 성격이 직무만족에 영향을 주는 과정은 신입사원과 재직자 간에 차이가 존재할 것이다. 신입사원의 경우 이 관계는 직무적응이론(Theory of work adjustment)을 기반으로 설명할 수 있다. 이에 따르면, 새로운 조직 혹은 작업환경에 직면한 개인이 자신의 직무에 만족하기 위해서는 6가지 조건: 성취나 진보를 가능케 하는 환경적 조건, 스트레스가 없는 편안한 상태, 타인의 인정을 받을 수 있는 조건, 다른 사람들과 조화를 이룰 수 있는 조건, 안정을 취하고 예측이 가능한 환경, 그리고 개인적으로 통제감 또는 자율성을 확보할 수 있는 조건을 우선적

으로 갖추어야 한다(Dawis, England, & Lofquist, 1964). 신입사원의 주도적 성격은 이러한 조건들을 갖추는 데 있어 중요한 요소로 작용할 수 있다. 즉, 주도적인 개인일수록 위와 같은 조건들을 수동적인 신입사원에 비해 더 빠르고 효율적으로 형성함으로써, 결과적으로 자신의 직무에서 성과를 보이고 높은 만족도를 형성하게 된다고 볼 수 있다.

또한 본 연구는 이러한 과정적 측면에 관련된 매개변인 중 하나를 실증연구를 통해 새롭게 제시하고 있다. 기존 연구에서는 주도적 성격이 직무만족을 예측하는 매개변인으로, 주도적인 개인일수록 정보탐색(information seeking)을 더 많이 하거나, 주변 사람들과 사회적 관계(social relationship)를 더 많이 형성하여 사회적 지지를 획득하거나, 또는 상황을 긍정적으로 해석(positive framing)하여 보다 더 많은 기회를 포착하는 것을 제시하고 있다(Ashford & Black, 1996). 또 다른 연구에서는 개인의 주도적 성격이 리더-멤버 교환관계(leader-member exchange, LMX)를 매개로 직무만족에 영향을 준다고 주장하였다(Li, Liang, & Crant, 2010). 본 연구는 이러한 연구들에 더하여 새로운 매개변인으로서 개인-조직 부합도를 제시하고 있으며, 특히 기존 사원이 아닌 신입사원의 경우 주도적 성격이 직무만족에 영향을 미치는 이유를 이론적으로 설명하고 있다. 이러한 매개변인의 검증은 개인의 주도적 성격이 영향을 미치는 과정에 대한 전반적인 이해를 보다 논리적으로 가능케 한다.

셋째로, 본 연구는 신입사원의 주도적 성격이 직무만족으로 이어지기 위한 조건 중 하나로서 조직사회화를 제시하고 있다. 즉, 주도적 성격은 개인적 사회화보다는 제도적 사회화를 경험할 경우 직무만족에 대한 영향력이 증가

하는 성향을 보였다. 이는 곧 개인적 사회화에서는 개인의 주도적 성격이 직접적으로 직무만족으로 이어지지 못하며, 제 3의 변인의 영향을 받을 수도 있음을 간접적으로 시사한다. 이와 관련하여 최근 Sun과 Van Emmerik은 실증연구를 통해 개인의 주도적 성격이 항상 직무수행이나 타인에 대한 도움행동으로 이어지는 것이 아니며, 개인의 '정치적 스킬'에 따라 이 관계가 달라질 수 있음을 제시하였다(Sun & Van Emmerik, 2015). 즉, 개인이 정치적 스킬을 갖고 있을 경우에만 주도적 성격이 결과변수들에 유의한 영향을 미친다는 것이다. 이러한 연구를 고려해볼 때, 개인적 사회화 기법 하에서 신입사원은 새로운 환경과 직무에 대한 적응을 본인 스스로 경험을 통해 이루어내야 하는 만큼, Sun과 Van Emmerik가 제시한 것과 같이 정치적 스킬 등의 대인관계 스킬이 동시에 갖추어져야만 주도적 성격이 직무만족으로 이어진다고 볼 수 있다. 이와 함께, 제도적 사회화 기법 하에서 주도적 성격이 직무만족을 유의하게 예측한 것은 Major 등이 실증연구를 통해 제시한 바와 같이 주도적 성격이 학습동기(motivation to learn)와 밀접한 관련성이 있음을 간접적으로 지지하는 결과라 볼 수 있다(Major, Turner, & Fletcher, 2006). 제도적 사회화는 조직이 제시하는 모든 사고방식과 행동패턴, 가치 등을 신입사원이 학습하는 형태라 볼 때, 주도적 성격은 이러한 학습을 보다 활발히 만들어 조직 및 직무에 대한 적응이 용이해지고 결과적으로 직무만족도가 증가하는 것이라 볼 수 있다.

본 연구결과는 이론적 뿐 아니라 실무적 시사점도 제공하고 있다. 첫째로, 조직이 신입사원에게 높은 적응력과 만족도, 그리고 조직가치의 내면화를 기대한다면, 개인의 주도적

성격을 선발기준으로 적용하여 인력을 선발할 필요가 있다. 주도적 성격은 직무수행(Job Performance)에 대해 성격 5요인이 설명하지 못하는 부분을 추가적으로 예측할 뿐 아니라, 여러 경력 상의 성공요소(예: 목표몰입, 자기효능감 등)와 도움행동에도 긍정적 영향을 주는 것으로 알려져 있다(Fuller & Marler, 2009; Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010). 또한 본 연구결과에 따라 주도적 성격은 개인-조직 부합도와 직무만족도에도 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 조직은 성격검사를 실시함에 있어 기존의 성격 5요인 뿐 아니라 주도성의 정도도 함께 측정할 필요가 있겠다.

둘째로, 개인의 주도성이 위와 같은 예측력을 갖기 위해서는 조직이 개인적 사회화보다는 제도적 사회화를 실시할 필요가 있다. 인사제도는 조직의 구조나 기술, 사람과의 부합도도 중요하지만, 인사제도 간의 부합도 또한 조직의 성과에 중요한 요소이다(Baird & Meshoulam, 1988). 따라서 조직이 선발제도에서 주도적 성격을 고려했다면, 사회화 과정 역시 선발제도와 부합하는 방식으로 설계될 필요가 있다. 이러한 면에서 본 연구결과는 주도적 성격을 고려한 선발제도는 개인적 사회화보다는 제도적 사회화와 내부적인 부합도가 더 높게 나타난다는 점을 시사하고 있으며, 주도적인 신입사원을 선발했을 경우 사회화 과정 역시 제도화가 이루어지는 것이 조직성과에 도움이 될 수 있겠다.

#### 제한점 및 향후 연구방향

본 연구는 결과변수로서 신입사원의 개인-조직 부합도와 직무만족도만을 고려했다는 한계점을 내포한다. 향후 연구에서는 보다 다양

한 결과변수들을 적용하여 신입사원의 주도적 성격의 효과를 분석할 필요가 있다. 특히 신입사원의 적극성은 직속상사와 초기관계를 수립하는 데 상당히 긍정적인 영향을 줄 수 있으며(Li, Liang, & Crant, 2010), 중요한 정보를 소유한 선배나 멘토, 혹은 주변 동료들과의 관계형성에도 영향을 미칠 수 있다(Thompson, 2005). 신입사원은 초기 적응과정에서 단순히 수동적 존재가 아니라 환경에 영향을 주면서 상호작용하는 존재라는 관점에서, 이들의 성격적 특성이 환경적 자원이나 사회적 관계를 활용하는 데 어떠한 영향을 주는가는 상당히 중요한 향후 연구 과제라 볼 수 있다.

이와 함께 신입사원의 성격을 보다 폭넓은 관점에서 조직의 선발과정이나 사회화 과정에 적용하는 연구도 필요하다. 메타분석에서 주도적 성격이 개인의 성격 5요인과 구분되는 구성개념임이 밝혀진 만큼(Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010), 이 요소들을 모두 포함하는 성격분석이 프로파일링(profiling) 형태로 진행될 필요가 있다. 이러한 프로파일들이 여러 결과변수들과 어떠한 관련성을 보이는가는 향후 중요한 연구주제가 될 수 있다.

### 참고문헌

김예실, 이순목, 신강현 (2014). 직무만족에 의해 중개되는 성격의 5요인과 조직시민행동과의 관계: 메타분석을 활용한 회귀분석. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(4), 643-682.

유태용, 민병모 (2001). 다양한 장면에서 수행을 예측하기 위한 5요인 성격모델의 사용가능성과 한계: 국내 연구결과의 통합분

석. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 14(2), 115-134.

이동하, 탁진국 (2008). 주도성과 핵심자기평가가 경력성공에 미치는 영향에 관한 연구: 경력계획을 매개변인으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(1), 83-103.

황애영, 탁진국 (2010). 주도성이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 프로틴 경력지향을 매개변인으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(2), 409-428.

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.

Baird, L., & Meshoulam, I. (1984). Strategic human resource management: Implications for training human resource professionals. *Training and Development Journal*, 38(1), 76-78.

Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K. A. & Long, J. S. (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, 136-162, Beverly Hills, CA: Sage.

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.

Chen, P., Sparrow P., & Cooper, C. (2016) The

- relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 946-959.
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology: An international review*, 54, 476-489.
- Crant, M. C. (1995). The proactive personality scale and objective performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crant, M. C. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haueter, J. A., Hoff Macan, T., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20-39.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95, 395-404.
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 92, 927-935.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreement*. Sage Publications.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. A. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446-1455.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel*

- Psychology*, 54, 845-874.
- Sun, S. & Van Emmerik, H. IJ. (2015). Are proactive personalities always beneficial? Political skill as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 100, 966-975.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275-300.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 209-264. Greenwich, CT: JAI Press.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Muller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.

1차 원고접수 : 2016. 07. 24

2차 원고접수 : 2016. 10. 31

최종게재결정 : 2016. 11. 27

## The Influence of Newcomers' Proactive Personality on their Job Satisfaction: Its Mediating and Moderating Factors

**Kyungmin Kim**

Hanshin University, Department of Business Administration

This study investigated mediating and moderating factors on the relationship between newcomers' proactive personality and job satisfaction. 203 newcomers participated in the survey 6 months after the entry. An additional survey has been conducted right after the entry in order to measure the change in the person-organization fits. Results showed that newcomers' proactive personality has a positive relation with their job satisfaction. This relationship, however, was moderated by socialization tactics such that it is significant only when the organization employs institutionalized socialization tactics rather than individualized socialization tactics. Finally, newcomers' proactive personality affected job satisfaction being fully mediated by the change of person-organization fit. These results imply that an individual's proactive personality can influence the adaptation process to a new organization. It provides practical implications for organizations to effectively design and implement the selection and socialization practices.

*Key words : proactive personality, job satisfaction, socialization tactics, person-organization fit*