



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

M&A 이후 환경요인이 조직유효성에
미치는 영향에 관한 연구

2017년



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

장 성 진

석사학위논문
지도교수 정진택

M&A 이후 환경요인이 조직유효성에
미치는 영향에 관한 연구

2016년 12월 일



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

장 성 진

석사학위논문
지도교수 정진택

M&A 이후 환경요인이 조직유효성에
미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effect of Environmental Factors on
Organizational Effectiveness after M & A

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2016년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

장 성 진

장 성 진의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2016년 12월 일



HANSUNG
UNIVERSITY

심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

M & A 이후 환경요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

장 성 진

IMF 이후 본격적으로 기업 경쟁이 심화되면서 경쟁력을 확보하기 위한 방안으로 M&A를 선택하는 기업들이 점점 늘어나고 있다(김승현, 2007)

본 연구는 M&A의 환경요인인 고용에 대한 임직원들의 불안정성향과 조직구성원으로서의 직무에 대해 충분히 발생 가능할 수 있는 직무역할에 대한 모호성과 그로 인해 발생하는 갈등, 그리고 양 기업 간의 오랜기간 동안 이어져 내려온 조직문화의 차이로 인한 문화적 이질감 등이 피 인수기업의 조직 구성원들에게 새로운 조직에 대한 몰입과 이직에 대한 의도에 어떠한 영향을 미치는가, 차이가 발생했는가, PMI 과정에서 형성되는 조직문화가 서로 다른 두 기업 출신 직원들 간의 심리적(김승현, 2007) 화합에 어떠한 차이를 발생시키는가 등.

이와 같은 연구 방법은 일반적으로 M&A 이후 변화된 자사의 내부 상황에 대해 알리는 것을 극히 꺼리는 기업의 특성(김승현, 2007)이 내재된 관계로 온라인 설문에 대한 많은 부담감을 가지고 있었으나 사전에 해당 관련 기업의 전현직 임직원들과의 기존의 친분을 통해 자연스러운 미팅의 시간을 가짐으로서 본 연구의 근본적 취지를 주지하였으며 호응을 이끌어 낼 수 있는 계기가 마련되어져 설문이 전파될 수 있는 계기가 되었다. 국내 기업과 다국적 기업간에 그 동안 진행해왔었던 M&A에 대한 경우와 그 이후 2년이 경과한 후 M&A를 경험한 임직원들을 중심으로 설문을 진행할 수 있게 되었다.

대개의 M&A를 진행해 왔던 인수기업에서 50%이상의 M&A 실패 사례를 경험했던 이유 중 대표적인 것이 바로 피 인수기업의 임직원들의 조직몰입을 이끌어 내지 못한 것에 기인한다는 연구 조사 결과가 많이 나와 있음을 알 수 있다.

따라서 본 연구는 이러한 M&A 환경하에서의 피 인수기업 조직구성원들의 각종 부정적인 요인들을 알아보고 그 요인들을 적극 대처함으로 인해 M&A를 성공으로 이끄는 조직구성원들의 조직몰입을 유도하고 직무만족을 이끌어 냄으로서 능력있는 조직구성원들의 이직의도를 최소화시켜 통합기업의 조직유효성을 증대시킬 수 있는 방법을 모색해 보고자 한다.

주제어 : M&A, 고용불안정성, 직무역할, 직무모호성, 직무갈등, 조직유효성, 조직몰입, 직무만족, 이직의도



목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 목적	1
1.2 연구의 범위와 방법	2
II. 이론적 배경	4
2.1 M&A의 이해	4
2.1.1 M&A의 정의	4
2.1.2 M&A의 동기	6
2.1.3 M&A의 유형	10
2.1.4 M&A의 절차	13
2.1.5 M&A 이후 조직구성원에게 전개되는 현상	14
2.2 인수 후 통합(PMI)	15
2.2.1 PMI의 개념	15
2.2.2 M&A 이후 통합의 중요성	19
2.3 조직몰입	20
2.3.1 조직몰입의 개념	20
2.3.2 조직몰입에 대한 이론	20
2.3.3 조직몰입의 3개 차원	22

2.3.4 조직몰입의 결과변인	24
2.3.5 조직몰입의 일반모형	26
2.3.6 M&A에 대한 몰입	28
2.4 직무만족	30
2.5 이직의도	31
2.5.1 이직의도의 개념	31
2.5.2 이직의도의 선행연구	32
2.5.3 이직의 결정요인	33
2.6 M&A 이후 조직유효성에 작용하는 변수	34
2.6.1 고용불안정성	34
2.6.2 직무역할 특성	36
2.6.3 조직문화와 문화적이질감	40
III. 연구설계	45
3.1 연구모형	45
3.2 연구가설의 설정	42
3.3 변수의 조작적 정의	47
3.3.1 M&A의 환경요인	47
3.3.2 조직유효성	48
3.4 조사의 설계	49
3.5 측정도구	50

IV. 연구결과	51
4.1 타당성 및 신뢰도 분석	51
4.1.1 인구통계학적 분석	51
4.1.2 변수의 기술통계와 신뢰도 분석	56
4.2 가설 검정	69
4.2.1 다중회귀분석	69
4.2.2 가설 검정 결과	75
V. 결 론	76
5.1 연구 결과의 요약	76
5.2 연구의 한계점 및 향후 과제	78
5.2.1 연구의 시사점	78
5.2.2 연구의 한계점 및 향후 연구를 위한 제언	80
참고문헌	83
부 록	88
ABSTRACT	94

표 목 차

<표 2-1> M&A 동기에 대한 이론	9
<표 2-2> 이직의도의 선행연구	32
<표 2-3> 이직의 결정요인	34
<표 3-1> 조사의 설계	49
<표 3-2> 측정도구	50
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성	51
<표 4-1-1> 표본의 성 별 구성	53
<표 4-1-2> 표본의 연령대 별 구성	53
<표 4-1-3> 표본의 학력 별 구성	54
<표 4-1-4> 표본의 근무기간대 별 구성	54
<표 4-1-5> 표본의 근무부서 별 구성	55
<표 4-2> 기술통계	56
<표 4-3> 설명된 총분산(독립변수)	57
<표 4-4> 회전성부행렬(독립변수)	59
<표 4-5> KMO & Bartlett검정(종속변수)	60
<표 4-6> 설명된 총분산(종속변수)	61
<표 4-7> 회전성분행렬(종속변수)	62
<표 4-8> 신뢰도 통계(고용불안정성)	63
<표 4-9> 항목총계통계(고용불안정성)	63
<표 4-10> 신뢰도 통계(역할보호성)	64
<표 4-11> 항목총계통계(역할보호성)	64
<표 4-12> 신뢰도 통계(역할갈등)	65
<표 4-13> 항목총계통계(역할갈등)	65
<표 4-14> 신뢰도 통계(문화적이질감)	66
<표 4-15> 항목총계통계(문화적이질감)	66
<표 4-16> 신뢰도 통계(조직몰입)	67

<표 4-17> 항목총계통계(조직몰입)	67
<표 4-18> 신뢰도 통계(이직의도)	68
<표 4-19> 항목총계통계(이직의도)	68
<표 4-20> 입력된/제거된 변수(조직몰입)	69
<표 4-21> 모형요약(조직몰입)	69
<표 4-22> 분산분석(조직몰입)	70
<표 4-23> 계수(조직몰입)	71
<표 4-24> 입력된/제거된 변수(이직의도)	72
<표 4-25> 모형요약(이직의도)	72
<표 4-26> 분산분석(이직의도)	73
<표 4-27> 계수(이직의도)	74
<표 4-28> 가설검증결과	75



HANSUNG
UNIVERSITY

그림 목 차

<그림 1> M&A의 핵심단계	16
<그림 2> 국내기업 M&A 주요 실패원인	17
<그림 3> 인수결과에서 업무통합과 인적통합의 영향	18
<그림 4> 몰입의 일반모형	27
<그림 5> 연구모형	45
<그림 6> 연구가설	46



I. 서 론

1.1 연구의 목적

작금의 글로벌 시대하에서 우리나라에도 무한 경쟁이 심화되는 상황이 빠른 속도로 전개되고 있으며 앞으로 기업이 새로운 성장 동력을 확보할 수 있는 전략의 일환으로 M&A의 중요성이 활발하게 대두되고 있고 지속적으로 추진하고 있다. 국내 M&A 대한 역사는 1997년 외환위기(IMF)를 기점으로 그 이전과 이후로 나눌 수 있는데 IMF 당시에는 M&A란 용어 자체가 생소할 정도로 그다지 활발하지 않았다(이종서, 2014). 그렇기에 이때까지 국내에서 인수와 합병에 대한 것은 부실한 기업을 정리하는 차원에서의 정부의 주도적인 진행으로 이루어진 것이 대부분이라고 할 수 있겠다. 하지만 IMF 위기를 통해서 한 때 경제 각 분야의 업종에서 선두를 질주 하였던 수많은 기업이 매각되었고 이제 본격적으로 국내 경제는 전세계의 모든 기업에게 개방되는 개방의 시대로 접어들기 시작하였다. 이후 M&A는 우리에게 다소 생소했지만 선진국에서 실시하는 투자방법으로 주목받기 시작했고 우리 국내기업들도 M&A 이후 필수불가결한 구조조정으로 이어지기 시작했다(이종서, 2014). 2009년부터 본격적으로 국내 기업들은 강도 높은 정부의 주도적인 구조조정 시행지침의 의거하여 자본과 규모적인 대형화를 이룰 수 있는 발판을 다져 나가기 시작하였고 지배 경영권에 대한 방어와 국제 경쟁력 확보에 열을 올려야 생존 가능한 상황으로 치닫기 시작하였다. 하지만 M&A라는 것이 본래의 취지대로 성공만을 보장하지 않는다는 것을 반드시 인지하여야 한다는 것이다(이종서, 2014).

M&A를 실시한 기업을 조사해본 바에 의하면 M&A 이후 어느 정도 시간이 지나면서 대략 50% 정도, 많게는 60% 정도가 인수합병에서 결과적으로 실패하는 것으로 나타났다(Schweigerand Weber, 1989). 예를 들어 국내 기업들이 생산거리 확보와 시장 확보의 측면을 목적으로 동남아와 남미 등으로도 진출하였지만 국가간 지역문화와 인사적인 제도의 차이를 극복하지 못해 철수하거나 우리나라에 진출한 외국 기업들이 우리나라의 경영 방식이나 특히 한국만이 가지고 있는 독특한 노사 문제 등과 같은 문화 차이를 극복하지 못하고 철수한 사례들도 많이 볼 수 있다(이

중서, 2014). 특히 지금까지 기업들이 인수합병을 추진하는 과정에서 인적자원관리의 중요성을 간과하여 실패한 사례가 많았으며 인적자원을 담당하는 인사부서가 인수 합병의 성공과 실패를 좌우하는 중요한 역할을 담당하였다(이중서, 2014). A. T. Kearney 컨설사의 연구에 의하면 다양한 산업에 걸쳐 155건의 M&A 케이스를 조사한 결과 실패의 부분은 인사(people)와 관련된 것이었다고 결론지었다(LublinandO' Brien,1997).

또한 M&A 실패 가능성에 대한 연구에 따르면, M&A 전략 수립 단계나 후보 선정 실사 단계와 M&A 단계보다 인수합병 이후의 통합과정에서 실패 할 가능성이 가장 높은 것으로 나타났다(Habecketal, 2000).

통상적으로 인수 관계자들은 인수와 관련된 의사결정과정에서 직무의 상실, 새로운 역할에 따른 직무과업의 변경, 경력 경로상의 변화, 기업 조직문화의 변화, 정체성의 상실 등과 같은 인사 상의 문제를 비용적인 관점에서 제대로 인식하지 못하는 경우가 상당히 많았다.

이와같은 상황을 배경으로 본 연구에서는 M&A 환경요인이 M&A의 실질적인 성공을 좌우할 피 인수기업의 구성원들의 조직유효성을, 특히 직무만족을 통한 조직몰입을 이끌어내고 조직구성원들의 빠른 조직이탈을 방지함으로써 성공적인 M&A를 이루어 내는데 주안점을 두고자 한다.

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구는 M&A기업을 대상으로 M&A 환경요인이 피 인수기업의 구성원들의 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구에 주안점을 두었으며 기업의 인수합병 이후 M&A의 성과에 영향을 미치는 여러요인들을 파악하고 이들의 관계를 분석 후 보다 효율적이고 적합한 조직적 통합을 통한 인적자원에 대한 관리 방안을 도출하고자 하는 것이다(김충현, 2008). 본 연구의 연구 목적을 달성하기 위하여 기존의 문헌과 선행 연구들 살펴보고 이를 토대로 연구가설과 연구모형을 도출하였다(2008, 김충현). 기존 연구에 대한 검토는 M&A 상황 하에서 조직구성원의 태도에 영향을 주는 요인을 다룬 선행 연구들과 일반인 기업 상황 하에서 구성원의 태도에 관한 선행연구 자료를 주로 검토하였다(이지현, 2003). 선행연구의 검토에 의해 도출된 가설을 검증하기 해서 활용된 기법은 설문지법이다(김충현, 2008). 연구의 변수들은

부분 합병직후에 측정될 수 없으며, 따라서 합병 이후 일정기간이 지난 후에 측정하는 것이 바람직하다고 판단되었다(김충현, 2008). M&A에 따른 조직변화로 인한 조직구성원의 태도 변화가 M&A 이후에 발생할 수 있는 고용불안정성, 역할모호성과 역할갈등, 문화적 이질감 등의 태도와 같은 M&A 환경요인과 이에 따른 조직유효성을 검증하고자 하였다. 연구에 사용된 설문지는 선행연구에서 검증된 설문항목을 주로 활용하였으며, 설문조사 대상기업의 직원들과의 인연을 통해 자연스럽게 검토할 수 있는 분위기가 조성되었으며 특히 회사의 상황에 맞지 않다고 판단되는 항목은 제외하고 설문을 실시하였다(김충현, 2008). 설문지의 배포 및 회수는 사전에 접촉해서 논문의 취지를 설명하고 도움을 이끌어내기 위해 관계 회사 직원들과의 접촉을 시도하고 그 후 온라인을 통하였으며 일부는 M&A를 경험했던 대학 동료 및 선배들을 직접 전화 또는 방문을 통하여 심층있는 질의를 통해 문헌 및 사례로 실증연구의 사각지대에 있는 부분들을 보충하고자 하였다. 분석의 방법은 사회조사 통계 패키지인 SPSS 14.0 프로그램을 활용하여 선행변수와 결과변수들 간의 신뢰도와 타당도의 검증과, 본 연구의 가설검증을 통한 통계분석을 실시하였다(김충현, 2008).

II. 이론적 배경

2.1 M&A의 이해

2.1.1 M&A의 정의

M&A라는 용어는 “Merger& Acquisition”의 줄인 말로서 “합병·인수”, “매수·합병”, “인수·합병”, 합병 매수, 합병취득과 같은 다양한 용어로 쓰여지고 있다(김동환, 김종천, 김안생, 2010).

M&A는 학문적으로나 법률적으로 정의된 용어가 아니고 실무 전문가들에 의해서 기업 간의 인수·합병이 발생함에 따라 생겨난 경제적인 용어로 이해해야 한다(이종서, 2014)는 것이 지배적이다. 법률적인 용어로서는 기업결합 또는 인수와 합병으로 사용한다.

일반적으로 국내에서는 M&A가 단순히 기업 간에 인수합병의 의의 및 의미로 사용되고 있으며, 외국에서는 기업의 자산, 생산라인, 자회사 기업의 일부분 또는 전부를 제3자에게 매각하는 분리매각(divestiture), 회사분할, 기술제휴, 공동마케팅 등 전략 제휴 등 의의 및 의미로 사용되고 있다(이종서, 2014). 이때 M&A를 단순히 경영권 거래로서 표현할 시에는 기업의 인적, 물적 자원의 배분에 대한 최종결정권을 의미한다(이종서, 2014)

또한 M&A는 기업합병, 기업인수, 자산취득 주식인수 등과 같은 외적 성장(external growth)의 방법으로 기업이 부를 창출 할 수 있는 막강한 힘 또한 지니고 있다(이종서, 2014). 이는 경영에 있어 시간이 주요한 자원의 한 요소로 등장함에 따라서 기업 내부의 자원을 이용한 내적 성장(internal growth) 만으로는 더 이상 성장하는데 있어서 한계가 있기 때문이다(이종서, 2014).

우리나라 기업들의 인수·합병의 특성은 크게 4가지로 나타나고 있다(서정식, 자본자유화가 M&A 시장에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 박사학위논문, 경남대.1997, pp23~4).

첫째, 정치·경제적인 환경에 의해서 보다 능동적이고 자율적인 인수 합병이 이루어지는 것이 아니고 주로 정부에 의해 즉 관의 주도하에 이루어진다고 하는 점이다.

둘째, 산업구조와 합리화를 추진하면서 동일한 부분의 중복투자를 피하고 부실기업을 정리하는 과정에서 경영성과나 재무상태가 우수한 대기업에서 부실기업을 인수하도록 정부가 중용했다는 것이다(강은정, 2000).

이 때 정부에서는 인수기업에 대해서 각종 금융지원을 해 주었고 이들 인수기업들은 피 인수기업을 헐값에 인수하면서 저렴한 금리로 금융특혜를 받아서 인플레이션 이득과 기업확장에 필요한 재원을 조달할 수 있었다(강은정, 2000).

셋째, 인수합병 시장은 대기업의 불균형적 성장 전략으로 인해 구매자 중심으로 되어 있다는 것이다.

또한 소유와 경영이 분리되지 아니하고 주식이 대주주에 집중되어 있음으로 인해 주식취득 시 공개매수의 방법이 이용되고 있어서 시장경쟁원리에 의해 형성되는 미국의 M&A 시장과는 많은 차이가 있을 수 있다(강은정, 2000).

넷째, 계열기업간의 합병이 많이 이루어지고 있다는 점이다. 이와 같이 계열기업간 또는 대규모 기업집단 내에서의 합병은 대개의 기존의 관계회사 경영이 부실한 경우 이를 구제하거나 그룹차원의 조직 재정비, 재무구조 개선 등을 위주로 이루어져 왔다는 것이다(강은정, 2000).

이와 같이 우리나라의 M&A 시장에서는 합병시장의 불완전성, 소유와 경영의 미분리, 기업 성장에 필요한 재원조달 창구의 미비, 정부 주도형의 경제 정책으로 인한 타율적 합병이 주로 이루어졌었다는 특징을 지니고 있으며 외국과는 다른 형태의 특성을 지니고 진행되어 왔었다고 볼 수 있다(강은정, 2000).

따라서 추후 우리나라에 예측되는 시장변화에 의한 M&A 전망에 대해 다음과 같이 예측해 볼 수 있다.

첫째, 우리나라 경제가 고도성장단계에서 성숙단계에 이르게 되면 기존의 사업으로는 지속적인 성장이 불가하게 된다는 것이다. 기업은 성장을 위해 기존사업을 확장하거나 새로운 사업에 진출하기 위해 M&A를 적극 활용하고자 하는 필요성이 높아질 것이다(강은정, 2000)

둘째, 세계가 무한경쟁시대에 돌입하면서 생존을 위한 효율성을 추구할 것이며, 경쟁력 확보를 위해 M&A의 필요성이 더욱 높아질 수 밖에 없어질 것이다.

셋째, 구 증권거래법(제 200조 1항의 “주식대량소유제한”) 규정에 의하면 절대로 적대적 M&A는 불가능했던 것이다. 법률적으로 대주주를 지나치게 보호함으로 오

히려 소액주주의 이익이 침해되어 경영의 비효율성이 나타나는 문제점을 가지고 있었던 것이다. 따라서 이러한 문제점을 보완하고 보다 효율적인 경영성과의 창출을 위해서 1997년 4월 1일 부로 대량주식 취득금지 조항을 삭제하였다. 이후부터는 적대적 M&A가 발생할 수 있는 확률이 높아졌음을 의미하는 것일 것이다.

넷째, 다른 나라(특히, 미국)의 경우처럼 보다 기업의 역사가 짧은 우리나라는 소유와 경영이 분리되지 않은 상태에서 대주주의 지분율이 매우 높은 편에 속한다. 하지만 우리나라도 창업주에서 2세 경영체제로 넘어가면서 전문경영인 제도를 도입하는 기업이 점차 늘어나고 있으며 소재별집단들이 새롭게 형성되는 과정에서 M&A가 활발하게 이루어질 것으로 전망된다(강은정, 2000).

다섯째, IMF 체제이후 이제 본격적으로 외국인에게도 국내기업의 소유권을 넘겨주는 추세가 늘어날 것이다. 이로 인해 우리나라의 근로환경이나 조직문화를 이해하지 못하는 외국기업들의 등장으로 한국인 근로자들의 고용환경도 급속하게 떨어질 것으로 예측되고 있다.

2.1.2 M&A 의 동기

Andeson Consulting의 조사에서는 인수합병한 기업의 70%가 실패한 것으로 나타났다(김승렬,1999). 그럼에도 불구하고 M&A가 계속적으로 세계적인 추세로 증가하고 있는 이유는 기업의 생존과 성장 동력으로서 이를 통해 효율성과 이익의 극대화를 이룰 수 있는 주요 요인이라고 볼 수 있기 때문이다(이중서, 2014).

M&A는 여러 가지 다양한 유형의 동기가 작용하여 발생하며 경영자가 M&A를 수행하는 동기에 대한 이론들이 특히 많이 존재한다(이중서, 2014). M&A의 동기 중 가장 자주 언급되는 것은 효율성이다(Kitching,1974).

즉, 기업은 합병을 통하여 합병기업의 잉여 경영능력을 활용함으로써, 합병상 기업 간의 내적 비효율성을 제거하고 시너지 효과를 통해 시장지배력을 강화하여 그 목적을 달성함으로써 기업 재무상의 이익을 획득하고자 하는 것이다(안동욱,2010). Trautwein(1990)의 연구에서는 M&A의 가장 기본적인 동기로서 “서로 다른 기업의 결합을 통한 시너지 효과의 추구” 를 거론하는 데에는 의견의 일치가 이루어지고 있다고 하였다(이중서, 2014).

또한 Jensenand Ruback(1983)은 기업결합이득의 일부는 시너지로부터 생기는

것 같다고 하였다(이중서, 2014). 즉, 시너지효과(synergy effect)란 “1더하기 1은 2가 아니라 2를 초과하는 것”을 말하는 것으로 별개인 둘 이상의 회사가 각각 독립으로 경영을 해서 나타나는 결과의 합보다도 둘 이상의 기업을 합병을 통해 보다 유기적으로 연계하여 운영함으로써 발생하는 결과가 더욱 크다는 것을 뜻한다(이중서, 2014).

(1) 영업적 동기

1) 시장지배력 확대

동종기업 간 M&A로 기업규모를 대형화하거나 경영자원 이용의 집중도를 증가시켜 시장 점유율 확대로 시장 지배력을 증가시킬 수 있다(이중서, 2014). 기업 규모의 확대는 시장질서와 산업조직을 해칠 독점적인 요소로 전략될 우려가 있기 때문에 정부에서는 독점규제법으로 이를 제한하고 있다.

2) 규모와 범위의 경제적 효과

M&A를 통해 생산매출의 규모가 대형화되면서 단위생산성 확대를 통한 원재료 구입비, 재고관리비, 유통 판매비 등의 원가절감을 통해서 규모의 경제를 추구할 수 있다(이중서, 2014).

3) 시장참여의 시간단축

M&A를 이용하여 기술이나 유통망, 전문인력 등을 보유한 기업을 인수한다면 신규투자에 의한 시장참여보다 시간적으로 단축할 수 있는 기대효과가 나타날 수 있다(이중서, 2014).

(2) 재무 동기

1) 위험분산효과

M&A로 인하여 흐름의 변동성(위험)은 보다 많은 위험도를 보유하게 되면서 위험분산효과를 가지게 될 것이며 도산확률 역시 낮아지는 공동보험효과(coinsurance effect)가 발생하기도 한다(이중서, 2014).

2) 자본조달능력의 확보

M&A를 통해 기업규모가 커지고 위험분산의 효과로 도산위험이 줄어들게 되면 이에 따라서 자금에 대한 조달 능력의 확대로 이어질 수 있다(이종서, 2014).

3) 자본이득의 실현 대상으로 평가되고 자산으로 이용되지 못하고 있는 기업은 자본으로 인수한 후에 정상화 절차를 밟음으로서 기업의 자금흐름을 증대시킬 수 있게 되면 재매각하여 자본이득을 실현할 수 있다(이종서, 2014).

4) 조세감소효과

합병에 의한 이익의 승계가 허용된다면 이익을 낸 기업이 합병된 적자 기업의 손실을 보전하여 이익을 축소하거나, 적자 합병기업의 이월결손을 상계함으로써 조세부담을 줄일 수 있다(이종서, 2014).

(3) 경영전략적 동기

1) 조직성장의 지속화

기업의 지속을 위해서는 내부자원만을 활용하는 내적 성장만으로는 한계가 있다(이종서, 2014). 따라서 이러한 경우에는 타 기업과의 결합을 통한 외적 성장전략을 추구하여 경쟁력을 쉽게 확보할 수 있다.

2) 경영효율성의 극대화

기업의 효율성을 극대화하기 위해서 전략적으로 중요하지 않고 수익성이 없는 사업을 처분하거나 수익성은 있지만 장래 불리한 영업환경 변화가 예상될 경우 미리 적정가격으로 기업을 매각하여 매각을 통해 주력사업을 강화하여 효율성을 꾀할 수 있다(이종서, 2014).

3) 국제화의 추구

제품 기술의 세계화 트렌드와 함께 개별기업이 해외거점을 마련하고 무역마찰을 피하기 위한 목적으로 M&A를 통해 적자기업을 인수하여 해외시장에 쉽게 진출할 수 있다(이종서, 2014).

4) 저평가된 기업의 활용

외부기업 경영자의 능력부족, 조직의 비능률과 비효율성으로 인하여 저평가된 기업이 있다고 판단되는 경우에는 이러한 기업의 인수를 통하여 우수한 인력을

투입하고 조직을 활성화하여 기업을 성장시킨다면 기업성장과 발전에 획기적인 계기를 마련할 수 있다(이종서, 2014).

5) 첨단기술의 도입

현재의 경영환경은 기술개발의 속도가 점점 빨라지고 있으며 제품의 수명주기가 짧은 환경으로 인해 연구개발에 소요되는 막대한 비용과 시간을 절약하기 위하여 첨단기술을 보유한 기업을 인수하게 되면 기술도입에 보다 효과적일 수 있다(이종서, 2014).

<표 2-1> M&A 동기에 대한 이론

합리적 선택 으로의 M&A	M&A를 통한 인수기업 주주들의 이익도 모	시너지 효과를 통한 순이익 (이종서, 2014)	효율성 이론 (이종서, 2014)
		소비자로부터 이전되어지는 부(富)(이종서, 2014)	독점 이론 (이종서, 2014)
		인수대상 기업의 주주로부터 이 전되어지는 부(富)(이종서, 2014)	침입자 이론 (이종서, 2014)
		사적인 정보를 이용하여 획득되 는 순이익(이종서, 2014)	가치평가 이론 (이종서, 2014)
	M&A를 통한 경영자의 이익 도모 (이종서, 2014)		왕국건설 이론 (이종서, 2014)
프로세스 결과로서의 M&A(이종서, 2014)			과정 이론 (이종서, 2014)
거시경제적 현상으로서의 M&A(이종서, 2014)			시장 불안정 이론 (이종서, 2014)

출처 : Trautwein(1990), P284)

2.1.3 M&A의 유형

(1) 거래형태에 따른 분류

1) 합병(Merger)

합병은 일반적으로 합병회사(acquiring firm)가 흡수당하는 회사(acquired firm)를 흡수하여 한 개의 기업으로 되는 흡수합병(Merger)과 두 기업이 완히 소멸되고 제3의 새로운 기업이 설립되는 신설합병(Consolidation)으로 분류할 수 있다(이종서, 2014).

2) 인수(Acquisition)

기업인수는 인수기업이 피인수기업의 경영지배권을 획득하기 위하여 피인수기업의 일부자산 및 사업부문을 취득하는 자산인수와 인수기업이 피인수기업의 주주들로부터 주식의 전부 또는 일부를 취득하는 주식취득으로 나뉘어진다(이종서, 2014)

3) 기업분할(Sell-offs)

기업을 두 개 이상으로 나거나 특정 사업부문을 분리하여 독립된 새로운 기업을 설립하는 것을 의미한다(이종서, 2014). 기업분할은 합병과 기업인수와는 상반되는 형태이고 분리설립(spin-offs), 분리공개(carve-out), 분리매각(divestiture), 완전매각(voluntarybust-up)등 4가지가 있다(이종서, 2014).

(2) 결합형태에 따른 분류

1) 수평적(horizontal) M&A

동종 산업 내에서 동일한 영업활동을 수행하는 기업 간의 결합을 말한다(이종서, 2014). 예를 들면, 가전업체가 같은 업종의 다른 가전업체를 인수하는 경우이다.

2) 수직적(vertical) M&A

동일 산업 내에 속하나 생산단계나 판매경로 상 이후 단계에 속해 있는 기업을

인수하는 것이다(이종서, 2014). 즉 가전업체가 가전 부품회사의 인수합병을 들 수 있다.

3) 다각적(conglomerate) M&A

기업의 각 부문적인 측면에서 서로 무관한 기업 간의 결합을 다각적(conglomerate) M&A라고 한다. 예를 들어 항공사가 연료비용절감을 위해 정유사를 인수하는 경우가 이에 해당한다(이종서, 2014).

(3) 거래의사에 따른 분류

1) 우호적(friendly) M&A

인수기업과 피인수 기업 측이 우호적인 관계에서 합의하에 M&A가 결정되는 것을 말한다(이종서, 2014). 통상 우호적 M&A는 성공확률이 높고 적대적 M&A에 비하여 비용과 노력 면에서 유리한 입장에 있다(이종서, 2014).

2) 적대적(hostile) M&A

인수기업이 피인수 기업 측의 동의 없이 공개매수방식으로 주식매집을 통해 강압으로 경영권을 빼앗는 것을 말한다(이종서, 2014).

(4) 결제수단에 따른 분류

1) 매수

기업인수의 대가를 지불하는 방법으로 M&A를 신속하게 진행할 수 있고 절차도 복잡하지 않으나 기업매수에 막대한 자본이 소요될 수 있다(이종서, 2014).

2) 주식교환매수

인수대가로서 인수회사가 보유하거나 발행하는 주식, 환사채, 신주인수권부사채 등의 유가증권을 교부하고 피 인수회사의 주식을 취득하는 방법이다(이종서, 2014).

3) 차입매수(LBO:leveraged buy-out)

인수 할 기업의 자산이나 향후 흐름을 담보로 금융기간에서 돈을 빌려 기업을 인수하는 방법이며 고도로 발달된 자본조달기법에 의한 기업 M&A기법의 하나이

다(이종서, 2014).

(5) 교섭방법에 따른 분류

1) 개별교섭

인수회사가 피 인수기업 측과 개별적인 매수교섭에 의하여 체결된 매수계약에 의하여 M&A가 이루어지며 우호적 M&A가 이에 해당한다(이종서, 2014).

2) 공개매수(TOB:takeover bid)

경영권을 획득할 목적으로 주식 매입 희망자가 사회에 매입기간, 매입 주식수, 매입 가격을 일반에게 공표한 후 증권 시장 밖에서 주식을 대량으로 매수하는 방법이다(이종서, 2014).

(6) 결합주체에 의한 분류

1) 국내 M&A

국내 기업 간의 인수합병을 말하며 부실기업 인수와 업종문화에 따른 그룹 계열간의 합병이 대부분이다(이종서, 2014).

2) 국제 M&A

국제 M&A 선진국의 기술습득, 무역장벽극복, 해외유통망확대, 경영 다각화 등을 목적으로 국제화 전략으로 많이 사용한다(이종서, 2014). 국내기업이 해외기업을 인수합병하는 In→Out 형과 해외기업이 국내기업을 인수하는 Out →In형으로 구분된다(이종서, 2014).

(7) 경영목적에 따른 분류

1) 비다각적 M&A

동종 산업에서 동일업을 하는 기업 간의 M&A로서 업종을 분화할 목적이나 시장지배력의 확대, 경쟁력 강화 등 시장구조 독점화를 목적으로 한다(이종서, 2014).

2) 다각적 M&A

사업상 관련이 없는 다른 산업이나 업종에 속하는 기업간의 합병으로 다각화 이익의 추구를 목적으로 한다(이종서, 2014).

2.1.4 M&A의 절차

* M&A는 크게 8개 단계로 진행이 된다.

(1) 사전준비단계로서 경영진이 M&A의 필요성을 검토하여 동기를 명확히 하고 M&A 전략을 수립한다(이종서, 2014).

(2) 이후 M&A 대상기업을 선정하는 단계로 현재의 사업과 시너지를 발휘 할 수 있는 잠재적인 대상기업을 물색하고 경영진이나 최대주주와 합의하여 인수제안 (proposal)을 하게 된다(이종서, 2014).

(3) 인수제안에 따라 상호 합의하에 사전 비용실사(preliminary-due diligence)과정을 거친다.

(4) 비용실사가 완료되면 제시했던 인수합병 가격의 조정이 재무상 차이를 통해 이루어지고 여기에서 합의 도달하면 가계약 형태의 MOU(Memorandum of Understanding)를 맺는다(이종서, 2014).

(5) MOU 체결 후 향후 수익 창출 가능성, 잠재적인 채무의 존재 여부 등의 제반 역할에 대해 실사(Due diligence)를 실시한다(이종서, 2014).

(6) 최종적으로 계약을 체결하게 될 때에, 실사결과를 바탕으로 인수방식 인수가액을 결정해야 하는데 계약에 반할 다양한 거래조건과 양사의 책임 범위들을 확정짓는다(이종서, 2014).

(7) 정식 인수합병 계약서(Contracts)를 작성하고 상호 서명하에 계약이 체결된다(이종서, 2014).

(8) 이때부터 비로소 인수기업 측의 관리 범위 안에서 작업이 시작되고 이 시기부터 본격적인 통합작업(PMI)이 시작된다(이종서, 2014). 이 과정에서 우선적으로 양사의 기존조직을 통합하여 한 조직을 구축하고 이를 관리하기 위한 관리방안을 구축해야 한다(이종서, 2014). 한 두 회사 간의 분리되어 있던 인재관리시스템을 통합해야 하며 마지막으로 M&A에 따른 변화와 새로운 조직문화를 수립해야 한다(이

중서, 2014).

2.1.5 M&A 이후 조직구성원에게 전개되는 현상

인수 합병이 발생하게 되면 법적으로나 외형 상으로 1개의 기업으로서 조성이 되지만 각각의 조직 구성원들은 서로 다른 환경 및 조직체계하에서 근무해 왔었기에 새롭게 조성된 하나의 조직으로 형성되기 위해서는 양측 회사 모든 구성원들이 그동안 익숙했었던 관행과 각종 시스템들은 변화가 불가피하게 된다.

특히 피 인수기업의 직원들은 새로운 체계에 대한 뚜렷한 거부감을 나타내는 경향이 명확하게 나타나게 된다고 볼 수 있다. 그 동안 경험해 왔던 직무가 상실되며, 새로운 과업에 따른 직무의 변경과 그 동안 계획해 왔던 경력의 변화 및 배치 전환과 보상의 변화, 그리고 가장 두렵게 여겨지는 새로운 상사 및 동료직원과의 지위와 위신의 변화 그리고 기업문화(조직문화)의 변화 등 여러 가지의 인적자원 관리상의 문제들이 과제로 급부상하게 된다. 그렇기에 인수, 합병 이후 조직의 통합을 이루는 것이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있겠다(장기명, 2010). M&A가 진행되면서 인수, 피 인수 기업의 종업원 모두에게 있어서 신변의 이상을 직면하게 된다. M&A 과정을 거쳐 하나의 기업으로 거듭나기 위해서 정말 수 많은 혼란과 진통에 직면하게 되는 것이다. M&A 로 인한 두 기업 간의 통합에 있어서 구성원들은 합병의 종류나 성격에 따라서 새로운 조직에 우호적일 수도 적대적일 수도 있다(장기명, 2010). 특히 우호적 M&A 보다는 적대적 M&A의 경우에 피 인수기업 직원들의 반감으로 인한 반발적인 행동들이 끊임없이 발생하며(장기명, 2010), 설령 그렇지 않다고 하더라도 M&A가 진행되는 과정에서 새로운 기업으로서의 명확한 비전을 제시하고 양 기업 간의 심리적인 조직융합을 위해 적절한 소통의 장의 마련에 대한 필요성이 대두된다.

일단 피 인수기업의 구성원들은 M&A 소식을 접하게 됨과 아울러 심리적 충격과 그 동안에 몸담고 나름대로 충성해왔던 기존의 기업에 대한 신뢰의 저하와 혼란을 경험하게 되며 이러한 심리적인 현상으로 인해서 업무 뿐만 아니라 직무 만족도 및 조직 몰입 등 조직유효화에도 상당한 영향을 미치게 된다(장기명, 2010). 서로 다른 조직 속에서 지내왔던 양 기업 구성원들간의 배타적인 태도를 통해서 심한 갈등을 초래할 수 있는 것이다.

“왓슨와이어트 월드와이드” 라는 컨설팅 업체가 405개 공기업을 대상으로 조사한 결과, 인력을 잘 운용하던 회사의 시장 가치가 30% 향상되었다는 보고서를 내놓았다(장기명, 2010). 그리고 전 하버드대학 교수인 데이비드 마이스가 15개국 29개 회사를 대상으로 조사한 바에 의하면 직원의 만족도를 20% 이상 끌어 올리게 되면 회사의 재무성과는 그의 두배인 40% 이상 높아진다는 보고서를 내놓았다(장기명, 2010). 즉 직원의 만족도가 재무성과의 원동력이 된다는 결과보고서였다.

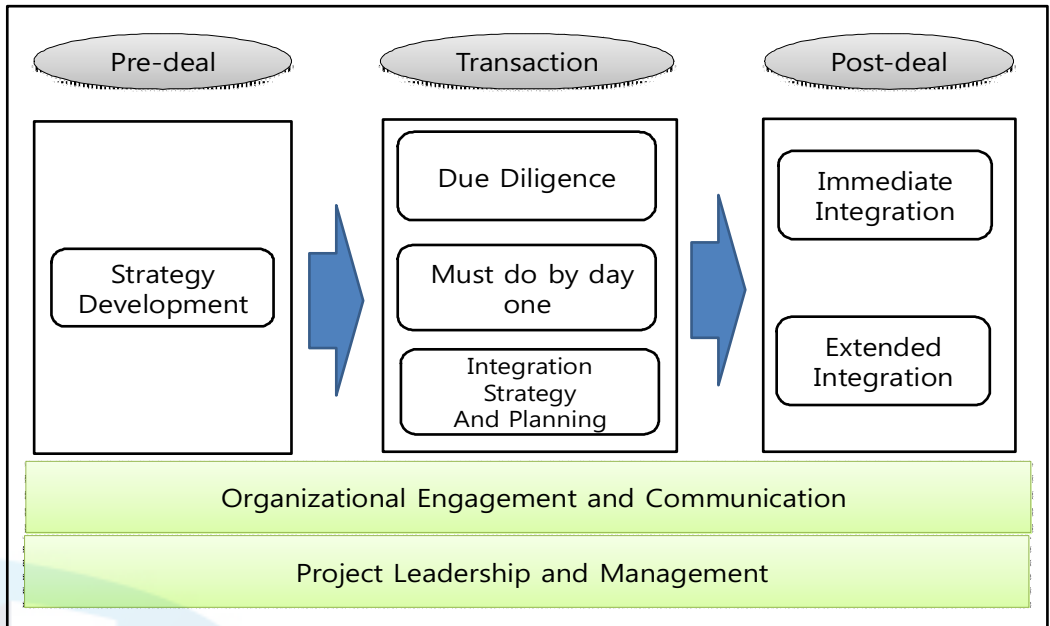
여기에 보상제도 또한 중요해서 이로 인한 수익차이가 무려 14% 이상 생겼다고 한다(사이월드 비즈북, 2006). 기업이 외적인 성장을 이룩하기 위해서 M&A 라는 방법으로 조직변화를 꾀하고, 고용에 대한 조정을 실시하였지만 이와 같은 조치는 바로 조직 구성원들의 조직에 대한 낮은 몰입감과 사기저하를 이루게 되어 결국에는 생산성 하락으로 이어졌다는 것이다(장기명, 2010). 마지막에 가서는 기업의 존립조차 심각하게 위협받는 심각한 상황이 발생할 수도 있다는 것이다. 따라서 성공적인 M&A를 이룩하기 위해서는 M&A 이후 통합과정(PMI)에서 과연 어떻게 할 것인지에 대한 전략수립이 그 무엇보다도 중요하다는 것을 다시 한 번 인지하여야 한다.

2.2 인수 후 통합(PMI)

2.2.1 PMI의 개념

M&A는 크게 기업인수의 목적과 당위성, 잠재회사 물색을 위한 정보수집 및 인수가격 산정 등을 포함하는 실사작업과정(Due Diligent Process), Shimizu, Vaidyanath Hitt & Pisano 에 의하면 인수후보 회사를 대상으로 한 인수가격 및 인수조건을 결정하는 협상과정, 그리고 인수 후 인수-피 인수 기업 간 제도적 문화의 차이를 통합하는 통합과정 등 세 과정으로 분류할 수 있다(류주한, 2016). (Shimizu, Vaidyanath Hitt & Pisano 2004)(그림1 참조).

여기서 PMI란(Post Merse Integration)의 약자로서 M&A 이후 두 조직의 통합 과정을 일컫는 말이다.



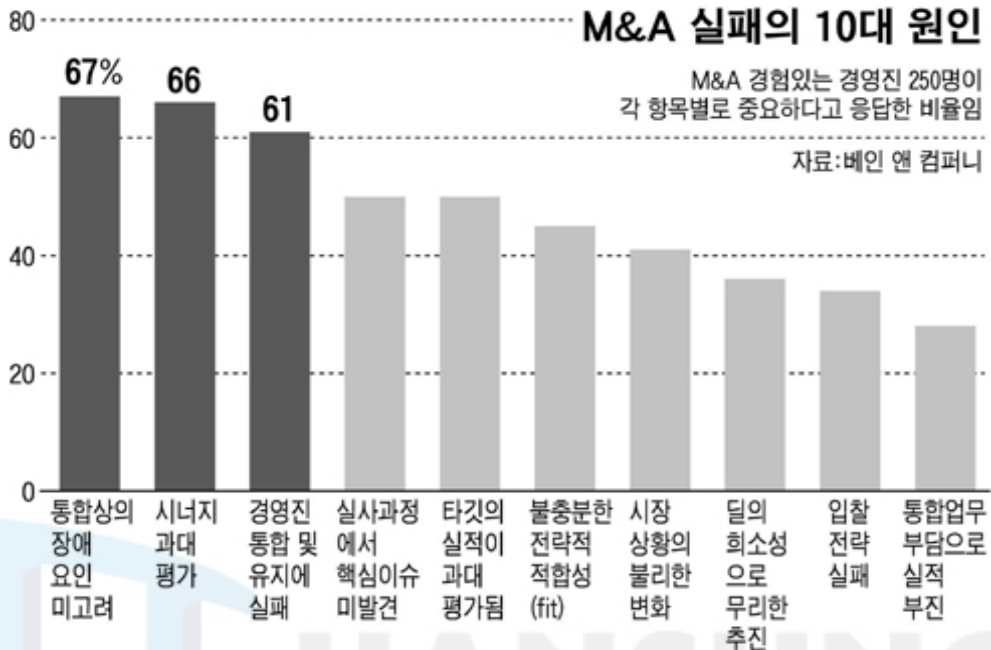
<그림1> M&A의 핵심단계

출처: Hutchson(2002)

M&A 진행과정은 위의 그림에서 보는 바와 같이 크게 3단계로 분류되는데, 첫째는 사전 준비단계이어서 실사(Duedilligence) 및 협상, 계약 체결단계, 그리고 최종적으로는 사후 통합 단계의 3단계로 이루어져 있다(장세진, 2004).

사전 준비단계에서는 인수기업이 M&A 전략을 수립한 이후에 이에 적합한 기업을 선정 및 적절한 가치 평가를 진행하는 과정을 말하며, 세부 실사로 시작하여 계약까지 이르는 단계에서는 대상기업과의 실무적인 접촉을 통해서 인수, 합병에 대해서 실질적인 내용이 논의되는 과정이며, 이러한 과정을 통해서 인수 합병이 이루어지고 난 후에는 다각적인 방면에서 통합을 추진하게되는데 이 단계가 세 번째 단계이자 인수.합병 후 통합과정이며 이를 통해 상이한 조직이 가치와 문화를 공유하는 하나의 조직으로 재편되게 되는 것이다(문철우, 2007).

참고로, M&A 주요 실패원인은 다음과 같다.

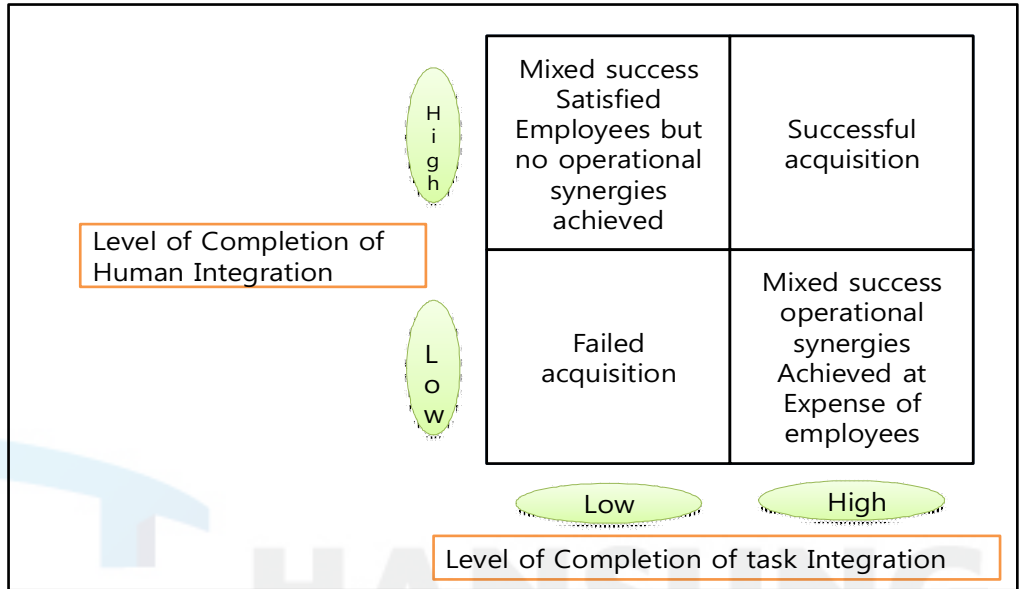


<그림 2> M&A의 주요 실패원인

특히 인수 후 통합과정에는 다양한 형태의 조직갈등이 불가피하게 이루어진다. “인수-피 인수기업 간 힘겨루기” 라고 표현하는 것이 적절할 것으로 보면서 이에 보유한 귀중한 자원들을 선점하기 위해 경쟁이 지속되기 때문이다(Olie 1994). 따라서 인수 후 통합은 이와 같은 것을 효과적으로 관리해 가는 과정을 말하는 것이다.

인수 후 발생하는 갈등은 크게, 권력갈등(Power-Related), 감정적갈등(Emotional-Related), 경제적 갈등(Economical-Related)로 나뉜다(Cohen, Birkin, Garfield & Webb 2006)(재인용 류주한, 2016). 이러한 갈등이 야기하는 통합의 실패의 원인은 임직원 간 심적 경향(Mind-Set)과 양 기업간 조직문화가 근본적으로 다르므로 해서 발생하는 것이다(Marks & Mirvis 2000)(재인용, 류주한, 2016). 결론적으로 인수 후 통합은 인수-피 인수기업 간 다양한 형태의 갈등을 최소화하고 임직원 간의 이질적 심리적 경향을 잘 융합시켜서 구조(Structure), 시스템, 문화(Culture)를 적절하게 부합시켜 나가기 위한 과정이라고 볼 수 있다(Epstein

2004).



<그림3> 인수결과에서 업무통합과 인적 통합의 영향

통합에는 그 대상에 따라 업무통합(Task Integtation), 인적통합(Human Integration)으로 나뉜다. 업무통합은 인수 후에 발생하는 지식이전, 자원공유, 역량 강화를 목표로 하며,

인적통합은 인수-피 인수기업 간 임직원들의 이질감을 동질화시키는 것을 목표로 한다(Birkinshaw, Bresman & Hakanson 2000)(재인용, 류주한, 2016).

또한 일부 학자들은 통합의 종류를 업무처리 방식을 통합하는 절차적 통합(Procedural Integration), 기업의 상이한 시스템과 중복자원을 합리화하는 물질적 통합(Physical Integration), 그리고 인적자원의 상이한 가치관, 규범, 기업문화 등을 통합하는 사회문화적 관리통합(Managerial and Sociocultural Integration) 등 세가지로 구체화 시키기도 한다(류주한, 2016).

통합의 대상은 인수-피 인수 기업 간 산업적 특성과 연관성, 인수 합병의 목표에 따라서 결정되며(류주한, 2016) 서로 분리되어 별개의 과정으로 진행되기도 하며

때로는 동시다발적으로 진행되기도 한다. 통상적으로 기업들이 경험하는 인수 후 통합의 실패는 과정과 대상자의 문제라기보다는 결국에는 임직원 관리의 실패에서 온다고 보는 것이며 결국, 사람 즉 “인적자원관리”가 핵심이라고 볼 수 있는 것이다 (류주한, 2016).

2.2.2 M&A 이후 통합의 중요성

M&A는 급변하는 환경 변화에 적응하기 위해서나 성장 수단의 한 방법으로 사용되는 기업전략의 하나이지만 그 성과가 항상 좋은 것은 아니며, 오히려 더 많은 경우에 있어서 기대했던 성과를 얻지 못함으로써 실패를 경험하게 된다(김충현, 2008). 합병기업이 기대했던 시너지를 얻는데 너무 오랜 시간이 걸린다거나, 직원들이 생산적으로 협력하지 않는다거나, 너무 강압적으로 기업을 통합하는 바람에 피합병 기업의 고객이나 유능한 직원들이 기업을 떠나가 버리는 현상들이 여기에 속한다(Ashkenas et al., 1998). 이러한 현상들은 M&A 이후 새로 탄생한 조직을 어떻게 관리하는가에 따라 성과가 달라질 수 있음을 시사하는 것이다(Datta, 1991; Hunt, 1998).

M&A를 통한 기업시너지 효과를 달성하기 위해서는 합병 후 통합과정에 대한 적극적인 관리가 필요하다(윤철완, 2005)(주해식, 2003)(한재훈, 2015). M&A의 실패 가능성에 관한 연구에 따르면, M&A 전략 수립단계나 후보선정 및 실사단계(30%), 혹은 M&A 협상단계(17%)보다 합병 후 통합과정(55%)에서 실패가능성이 가장 높은 것으로 나타났다(Habeck et al, 2000).

M&A는 두 기업의 물리적인 통합이기도 하지만, 동시에 화학적 측면의 통합이다. M&A는 서로 다른 특성을 지닌 두 기업을 하나의 기업으로 만드는 것이라고 볼 수 있다(주해식, 2003)(한재훈, 2015)(이태섭, 2009). 따라서 통합기업은 안정성을 촉진시키는 메카니즘의 개발과 양 기업간 상호작용 촉진에 의한 가치창출을 위해 노력하여야 한다(Pablo,1994). 합병 후 통합과정의 핵심은 두 기업의 경쟁력의 근본이 되는 전략적 역량(strategic capabilities)을 합병 후 어떤 식으로 재구성, 전이 또는 재창조 하는가의 문제이다(주해식, 2002,2003)(한재훈, 2015). 특히 다국적 M&A(cross-border M&A)가 활발해짐에 따라 자연스레 기업간 문화적 차이 및 이에 대한 관리방안에 대한 관심이 높아지고 있다(한재훈, 2015).

2.3 조직몰입(Organizational Commitment)

2.3.1. 조직몰입의 개념

조직몰입에 대해서는 학자들에 따라서 다양하고 많은 정의를 내려왔다. 조직몰입이란 조직구성원이 자신을 고용하고 있는 조직에 헌신하는 정도로서 조직을 위해 기꺼이 일하려고 하는 정도 및 조직 구성원으로 계속해서 남아 있을 가능성이라 생각할 수 있다(한재훈, 2015).

즉, 어떤 조직에 대한 조직 구성원의 동일시와 관여도에 대한 것을 의미한다(Mowday, Porter & Streers, 1982). Porter와 Smith(1970)에 따르면 조직몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 가지는 동일시와 심취의 정도라 정의하고 특히, 조직의 목표와 가치관에 대해 강한 신념과 수용, 헌신하려는 의지, 구성원으로 남고자 하는 욕구라고 한다(Mowday, Porter와 Streers(1982))(정경훈, 2014).

역시 조직몰입이라는 개념에는 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 애착, 헌신, 그리고 그 조직 구성원으로 남아 있고자 하는 욕구 등이 포함되어 있는 것이라고 하였다(한재훈, 2015)(정경훈, 2014).

이상과 같은 학자들의 논의를 통해 보면 조직몰입은 조직과의 동일시 또는 내면화를 통해 감정적, 정서적 혹은 규범적으로 조직에 대해 애착과 충성심을 갖는 것으로서 조직 내에 잔류하고 싶어 하는 것이라고 할 수 있다(한재훈, 2015). 조직몰입에 관하여는 다차원적인 개념이라는 것이 일반적이며 Meyer와 Allen 그리고 Smith(1993)의 조직 몰입 3요소 모형이 조직몰입을 측정하는데 유용한 도구로 사용될 수 있다. 따라서 본 연구에서도 적합성이 높을 것으로 생각된다(한재훈, 2015)(정경훈, 2014).

2.3.2 조직몰입에 대한 이론

조직몰입은 조직구성원을 관리하고 성과를 향상시키기 위해 행동론 연구자들로부터 많은 관심을 끌어왔다(권정숙, 2003)(전지명, 2010)(한재훈, 2015). 이는 조직몰입이 직무만족보다 조직구성원의 이직현상을 보다 잘 설명해주는 경우가 많으며, 조직몰입이 높을수록 성과가 높아질 가능성이 높고, 조직몰입이 조직유효성의 유용한 지표로 활용될 수 있기 때문이다(Steers, 1977).

조직몰입은 1960년대부터 지금까지 많은 학자들에 의해 연구되었지만 학자에 따라서 개념적 정의가 조금씩 차이가 있으므로 해서, 일관되고 보편적인 정의가 확실하게 내려져 있지는 않았었다(Meyer & Herscovitch, 2001; Wiener, 1982).

Mowday와 그들의 동료(1979, p.226)는 조직몰입을 “특정 조직에 대한 개인의 상대적 동일시의 강도와 참여”라고 정의하고, Mathieu와 Zajac(1990, p.171)은 “조직과 개인의 묶음 혹은 엮음”이라 정의하였다(권정숙, 2003)(전지명, 2010). Allen과 Meyer(1990, p.14)는 “조직과 개인을 묶는 심리적 상태”라고 정의하고, Meyer & Herscovitch(2001)는 조직구성원의 조직활동과 관련된 모든 상황에 대하여 일반적으로 정의할 수 있는 개념적 몰입을 “하나 또는 그 이상의 목표를 달성하는데 적합한 일련의 행동을 하도록 개인을 속박하는 힘”이라 정의하였다(권정숙, 2003)(전지명, 2010).

조직몰입은 두개의 중요한 유형으로 분류할 수 있는데, 조직구성원이 조직과 개인을 동일시하는 “태도”로서 몰입을 정의하는 태도적 조직몰입(attitudinal commitment)과 조직에 있어서 “행동” 측면에의 몰입을 정의하는 행동적 조직몰입(behavioral commitment)이 있다(권정숙, 2003)(전지명, 2010).

태도적 조직몰입은 심리학적 접근방법으로, Mowday 등의 연구에서 주장된 조직몰입에 대한 정의가 가장 대표적인 태도적 조직몰입이다(권정숙, 2003)(전지명, 2010). Mowday와 그의 동료들(1974)은 조직몰입을 첫째, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 둘째, 조직을 위하여 열심히 노력하고자 하는 의지, 셋째, 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등 세가지 요소를 통해 조직몰입을 개념화 하였다(권정숙, 2003)(김양균, 최문실, 정기택, 김영훈, 2003). 또한 이들은 조직몰입을 측정하기 위한 측정도구(Organizational Commitment Questionnaire: OCQ)를 개발하였다(권정숙, 2003)(전지명, 2010).

반면, 행동적 조직몰입은 원래 Becker(1960)의 조직몰입에 관한 이론에서 시작되었다. 이 접근방식은 조직몰입을 교환이나 보상-비용의 개념에서 생각하고 있다(전지명, 2010)(권정숙, 2003). 행동적 조직몰입은 개인과 조직간의 거래 또는 교환관계에 중점을 두고 있다. 즉, 조직몰입이 조직구성원과 연관된 비용과 이익의 지각으로부터 발생한다고 보았다. 예를 들어 조직구성원은 자신이 지각한 비용적 관점에서 볼 때 이익보다 크면, 아마도 그 조직을 떠나려 할 것이라고 보는 것이다(권정

숙, 2003)(전지명, 2010).

지금까지 살펴본 조직몰입에 대한 연구들은 조직구성원 개인이 동시에 여러 대상에 몰입할 수 있고, 개인마다 조직에 몰입하게 되는 동기가 다르다는 점을 간과하고 있다는 한계점을 지니고 있다(O'Reilly & Chatman, 1986). 그리고 서로 다른 접근방식을 통한 조직몰입을 모두 포괄할 수 있는 다중개념의 조직몰입이 제시되었다(Meyer & Allen, 1984). 다중개념의 조직몰입 조직구성원의 태도형성 및 태도와 관련된 일관된 행동을 연구함에 있어 보다 적절하고 자세한 정보를 제공하는 장점때문에 점점 많은 연구가 이용되고 있는 추세이다(서재현, 1998).

2.3.3 조직몰입의 3개 차원

한편, Meyer와 Allen 그리고 Smith(1993)은 조직몰입을 세 가지로 구별되는 차원을 포함하는 개념이라고 하였는데, 감정적 몰입(affective commitment), 계속 몰입(continuance commitment), 규범 몰입(normative commitment)이 그것이다(한재훈, 2015)(정경훈, 2014).

1) 감정몰입(Affective commitment)

감정몰입은 조직에 대한 감정적인 밀착 및 조직 가치에 대한 신념이며, 조직에 대한 충성심 및 동일시를 가져오는 긍정적인 측면을 강조한다(한재훈, 2015)(정경훈, 2014). 만일 종업원이 조직이 자신들에게 지지적이고 공정한 방식으로 대우한다고 지각하고 있다면, 이런 유형의 몰입이 발달될 것이라는 예측을 할 수 있다(한재훈, 2015). 실제로 감정적 몰입은 지각된 조직적 지지(perceived organizational support, POS)와 절차공정성(procedural justice)과 같은 변인들과 정적인 상관관계를 보여준다는 연구 결과가 있다(한재훈, 2015). 조직적 지지란 조직이 종업원에게 도움이 여겨지는 정도를 나타내는 것이다. 즉, 조직이 '종업원 편'이라고 지각되는 정도이다(한재훈, 2015). 절차공정성이란 조직이 종업원을 대하는 과정에서 사용하는 절차의 공정성을 나타낸다. 병원 간호사에 대한 최근 연구는 지지적인 조직 문화는 감정적인 몰입을 예측한다는 것을 보여주었다(Lok, & Crawford, 2001). 감정적 몰입 수준을 높이기 위해서 현실적 직무 시사(Realistic job preview)가 유

용할 수 있다(한재훈, 2015). 선발과 채용 기간 동안에 조직이 예비 종업원들에게 현실적인 정보를 제공해주는 방법이다(Wanous, 1973). Meyer와 Allen은 현실적 직무시사가 직장에 계속 남게 되는 논리적인 근거 뿐만 아니라 종업원의 몰입을 키워줄 수 있다는 점을 지적하였다(한재훈, 2015). 솔직한 정보를 제공받은 종업원은 조직이 ‘모든 것을 보여주었다고 느낄 것이고, 종업원은 조직에 입사할 것인지 아닌지에 대한 충분한 정보를 받고 선택을 할 수 있었다고 느끼게 될 것이다(한재훈, 2015). 이러한 자유로운 선택이라는 느낌은 종업원의 조직에 대한 몰입감을 키워줄 수 있다(한재훈, 2015). 또한 조직이 솔직하게 좋지 않은 모습에 대하여도 정직하게 정보를 제공하였기 때문에 종업원들은 미래에도 자신들이 공정하고 정직하게 대우를 받을 것이라는 신호로 받아들여지게 되며 이 응시자들이 정식 직원이 되면 높은 몰입감으로 보답하려 할 것이라는 것이다(한재훈, 2015). 반대로 채용과정에서 지나치게 긍정적인 모습만 제공했다고 느낀다면 이는 조직 내에서 공정성과 정직성이 부족하다는 신호로 여긴다(한재훈, 2015)(정경훈, 2014).

2) 계속 몰입(continuance commitment)

계속 몰입은 구성원으로 남아 있는 것과 떠나는 것 사이의 경제적 가치에 대한 인식이다(한재훈, 2015). 계속 몰입에 대한 설명은 행동과정에 몰입하는 기제로 언급되는 Becker(1960)의 ‘부차적 내기(side bet)’란 개념에 의존하고 있다(한재훈, 2015). 만일 어떤 사람이 다가오는 1년 동안 자신이 10kg을 감량 하겠다는 것에 내기를 걸게된다면, 이런 선언은 사람들로 하여금 이 행동과정에 몰입하게 만들어 준다(한재훈, 2015). 마찬가지로, 시간이 경과함에 따라 조직구성원은 그들을 현 조직에 몰입하게 하는 여러 가지 ‘부차적인 내기’를 누적시키는 것이라고 볼 수 있다(한재훈, 2015). 예를 들어, 근무연수가 증가할수록 조직구성원에게 이에 따른 특별한 혜택이나 특권이 부여되지만, 만약 조직구성원이 회사를 떠나 다른 회사로 이동하게 되면 그런 혜택은 상실된다(한재훈, 2015). 또한 조직구성원은 자신의 동료들과 사회적 관계를 맺고, 유대감과 편안함을 느끼게 되는데, 이런 느낌은 다른 조직으로 이동하면 사라지게 된다(한재훈, 2014). 계속 몰입의 또 다른 설명 인자는 조직구성원의 현 조직에서 다른 실행 가능한 대안을 지각하는 정도이며 실제로 대안이 존재하느냐 존재하지 아니하느냐가 중요한 것이 아니라 지각을 어떻게 하고 있

느냐가 중요하다고 볼 수 있다(한재훈, 2015). 대안의 지각은 실업률과 같이 환경적인 것도 있지만, 다른 주관적인 것 즉, 자신의 전반적인 역량, 교육 수준이나 이동 가능성에 대한 지각은 대안을 지각하는데 고려되는 요소이고 계속 몰입은 현 조직 외의 대안을 지각하지 못하는 종업원들에게서 더욱 높게 나타날 것이다(한재훈, 2015).

3) 규범 몰입(normative commitment)

규범 몰입은 도덕적인 또는 윤리적인 이유로 조직구성원으로서 남아 있고자 하는 의무감이라는 것이며, Meyer와 Allen(1997)에 따르면, 개인적 특성과 조직과 종업원 간 거래의 성질이 규범적 몰입의 발달에 영향을 줄 수 있다(한재훈, 2015). 입사 이후 첫 6개월간 초기 사회화 과정이 어땠느냐에 따라, 종업원의 조직에 대한 충성심이나 도덕적인 의무감을 키우는 정도가 다를 수 있으며, 이것이 종업원의 몰입을 예언한다는 것이다(한재훈, 2015). 규범적 몰입의 가장 강력한 결정인자는 조직이 구성원을 대하는 방식을 들 수 있는데, 종업원이 입사하게 되면, 종업원과 조직 사이에는 암묵적인 계약 또는 심리적 계약(psychological contract)이 형성되며(Schein, 1980), 심리적 계약은 종업원이 느끼기에 자신이 조직의 구성원으로서 받게 되는 합당한 대우라고 여겨지는 것이 무엇인지에 대한 종업원의 지각을 나타낸다(한재훈, 2015). 따라서 조직이 심리적 계약 목표를 존중하고 있다고 지각할 때 종업원의 규범적 몰입이 가장 클 것이라고 가정할 수가 있을 것이다(한재훈, 2015).

2.3.4. 조직몰입의 결과변인

1) 태도변인

Meyer와 Allen(1991)은 감정, 계속, 규범적 몰입에 대한 구분을 받아들이고 이 형태 별로 각각의 관련 변인들을 분리해서 검토하였다(한재훈, 2015). 감정몰입은 다른 업무 관련 태도와 높은 관련성을 보여주었으며, Mathieu와 Zajac(1990)은 감정적 조직몰입과 직무만족 간의 교정 상관이 .53이라는 것을 발견하였다(한재훈, 2015). 다른 태도 변인들은 직무몰입(.36), 직업몰입(.27), 노조몰입(.24), 스트레스

(.29)로서 직무 만족에 대한 상관이 상대적으로 높았고, 또한 감정 몰입은 계속 몰입보다 직무만족, 직무 몰입과 더 높은 상관을 갖는 것으로 나타났다(한재훈, 2015).

2) 결근

Mathieu와 Zajac(1990)은 감정몰입과 결근 간의 교정 상관은 .12이었고, 지각과의 상관은 .11이었다는 것을 발견하였고, 이것은 감정적 몰입이 높은 종업원의 경우 낮은 수준의 결근을 보여주는 경향이 있지만, 이런 경향이 강한 것은 아니라는 것을 뜻한다(한재훈, 2015). 빈번한 결근은 종업원으로 하여금 그 직장에 오래 남아 있지 못하게 한다는 부정적 결과를 가져온다는 점을 볼 때 조직에 대한 도덕적 의무감에 기반을 둔 몰입(규범적 몰입)과 상관성을 생각해 볼 수 있다(한재훈, 2015).

3) 이직

세 유형의 조직몰입과 이직과의 관계를 보여주는 증거는 더 많다. 여러 경험적 연구들은 몰입의 세 유형 모두와 이직 간에 부정적 관계가 있다는 것을 보여준다(Allen & Meyer, 1996; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2002; Mathieu & Zajac, 1990). 그러나, 고용주 입장에서는, 계속 몰입이나 규범적몰입의 수준이 높아서 이직률이 낮은 경우 반드시 바람직하다고 할 수도 없다(한재훈, 2015). 다른 곳으로 이직할 가능성이 없어 잔류하는 경우 최소한의 일만하려는 소극적 태도를 갖기 쉬우며, 도덕적 의무감에 잔류하는 경우에는 직원이 행복하지 않을 수 있다(한재훈, 2015).

4) 직무수행 성과

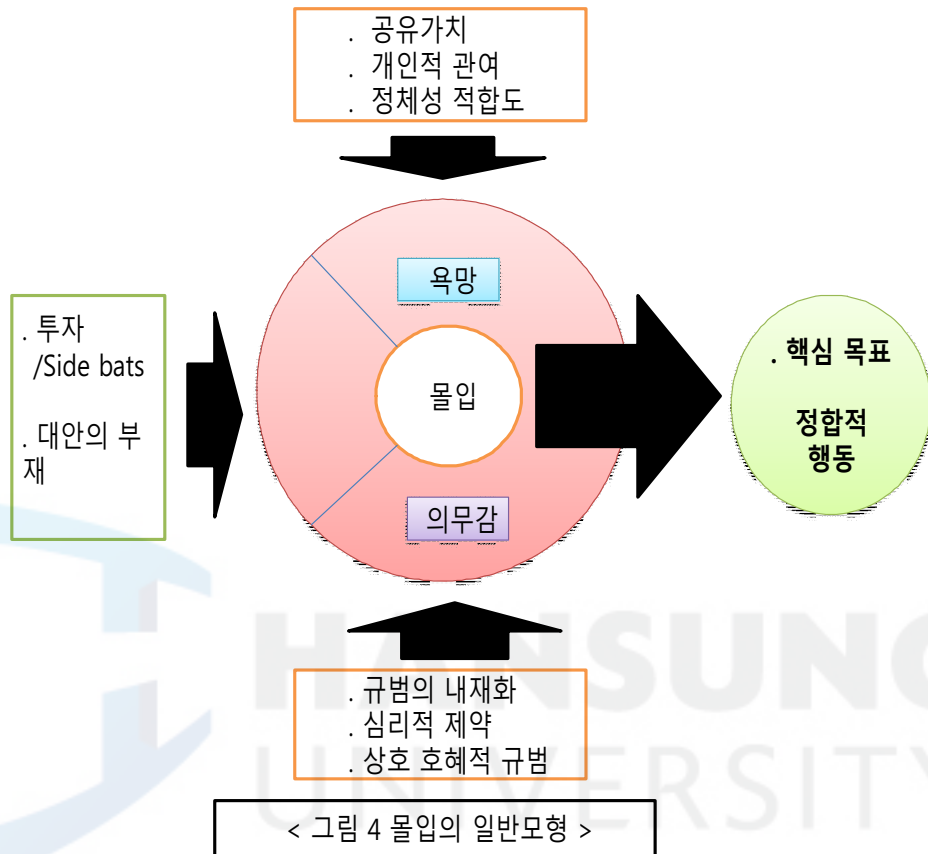
감정몰입은 비록 관련성이 아주 강하지는 않지만, 직무수행과 정적인 관계를 보여주었다(Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997). 그러나 성과 측정에 있어 상관 평가, 자기평가, 금전적 성과 등 연구자들마다 다양한 측정치를 사용했기 때문에 어떤 메커니즘이 작동했는지 밝히기는 쉽지 않다(한재훈, 2015)(박노을, 2005). 높은 수준의 감정 몰입을 가진 종업

원은 낮은 수준의 감정 몰입을 가진 종업원보다 더 열심히 일을 하고 더 많은 노력을 기울이는 경향이 있으므로, 높은 수준의 노력이 높은 수준의 수행성으로 변환되었다고 볼 수 있을 것이다(Campbell, 1990, 1994). 감정 몰입과 비교해서, 계속 몰입과 규범 몰입에 있어서의 수행과의 관계를 분석한 연구는 많지 않은 형편이며 이상과 같은 학자들의 논의를 통해 보면 조직몰입은 조직과의 동일시 또는 내면화를 통해 감정적, 정서적 혹은 규범적으로 조직에 대해 애착과 충성심을 갖는 것으로서 조직 내에 남아있고 싶어 하는 것이라고 할 수 있다(한재훈, 2015)(정경훈, 2014). 조직몰입에 관하여는 다차원적인 개념이라는 것이 일반적이며 Meyer 등(1993)의 조직 몰입 3요소 모형이 조직몰입을 측정하는데 유용한 도구로 사용될 수 있다(한재훈, 2015). 따라서 본 연구에서도 적합성이 높을 것으로 생각된다(한재훈, 2015).

2.3.5 몰입의 일반모형(A General model of Commitment)

최근 조직몰입에 관한 연구에 있어 조직에 몰입하게 되는 개인의 동기에 따라 몰입의 종류를 구분해야 한다는 다중형태의 조직몰입의 필요성이 강조되고 있다(Meyer & Allen, 1984; Ko et al, 1997; Meyer & Hercovitch, 2001)(반미순, 2007)(권정숙, 2003)(한재훈, 2015). 이에 Meyer와 Herscovitch(2001)는 몰입의 대표적인 개념적 연구자들(Meyer & Allen, 1990; Meyer, et al., 1993, 2000; O'Reily & Chatman,1986; Mowday et al,1979)이 제시하고 있는 몰입의 하위 차원을 비교 분석하여 몰입의 일반모형을 제시하였다(반미순, 2007)(권정숙, 2003). 이들은 이 모형에서 몰입의 구성요인을 욕망, 지각된 비용, 그리고 의무감의 세가지 하위차원이라 정리하고, 이들 세가지 하위차원은 Meyer와 Allen의 정서적, 지속적 그리고 규범적 차원의 조직몰입과 대응함을 주장하였다(권정숙, 2003)(반미순, 2007). 몰입의 정서적 요소는 개인의 정체성과 가치관 및 개인적 관여와 관련된 욕망이고, 몰입의 지속적 차원은 조직구성원과 조직간의 이미 형성된 관계에 의하여 조직구성원 스스로 행동을 통제하며, 규범적 차원의 몰입은 조직구성원과 조직간의 상호 호혜적 관계와 조직 내에서의 규범에 대한 존중 및 조직구성원이 느끼는 심리적 계약 등에 기초하여 조직구성원이 조직에 대하여 규범적으로 느끼는 심리적 의무감에 의해 조직구성원 스스로 행동을 속박한다(반미순, 2007)(권정숙, 2003).

아래 그림은 Meyer & Herscovitch(2001)가 제시한 몰입의 일반모형을 도식화한 그림이다.



한편, Meyer와 Herscovitch(2001)는 몰입의 대상 또한 다원적이라, 명시적이거나 암묵적인 대상에 대하여도 몰입이 가능함을 주장하였다(반미순, 2007)(권정숙, 2003). 즉, 몰입의 대상은 조직이나 팀과 같은 조직의 구성단위, 추상적 개념 또는 전략과 같이 조직이 지향하는 목표 등 조직구성원의 행동이 그 결과와 합일되는 것으로 지각하는 한 어떠한 대상도 가능하다고 보았다(반미순, 2007)(권정숙, 2003). 이러한 가능성을 바탕으로 Meyer와 그의 동료들은(1993) 몰입의 대상이 직무인 직무몰입이라는 개념을 소개하고, 이 개념의 타당성을 실증적으로 검증하였다. 또한 Herscovitch & Meyer(2002)는 “조직변화에 대한 몰입(commitment to change)”을 개념화하고 개념의 타당성을 검증하였다(반미순, 2007)(권정숙, 2003).

2.3.6 M&A에 대한 몰입(Commitment to M&A)

Herscovitch와 Meyer(2002)는 Meyer와 Herscovitch(2001)가 제시한 몰입의 일반모형을 토대로 변화에 대한 몰입(commitment to change)이라는 개념을 소개하였다(권정숙, 2003). 그들은 변화에 대한 몰입을 조직변화의 성공적 수행을 위해 필요한 행동을 하도록 개인을 묶는 힘이라고 정의하고, 변화에 대한 몰입의 정서적 요소는 변화에의 지원을 제공하고자 하는 욕구에 의해, 변화에 대한 몰입의 지속적 차원은 변화의 지원을 제공하는데 실패할 때 발생하는 손해에 대한 인지를 통해 그리고 변화에 대한 몰입의 규범적 차원은 변화에 대한 지원을 제공하려는 의무감에 의해 몰입이 유발된다(권정숙, 2003). 조직변화에 대한 몰입의 개념적 검증을 위하여 Herscovitch와 Meyer(2002)는 조직변화에 대한 몰입의 세가지 하위차원별로 6개의 측정항목을 개발하고 실증적 분석을 통해 조직변화에 대한 몰입의 개념 타당성을 검증하였다(권정숙, 2003).

본 연구에서는 Herscovitch와 Meyer(2002)가 주장한 조직변화에 대한 몰입의 개념을 이용하여 M&A에 대한 몰입의 개념을 제안하고 이를 통한 연구를 실시하고자 하였다(권정숙, 2003). M&A는 둘 이상의 조직이 인수 혹은 합병하는 것으로 조직 변화의 한 종류이며 따라서 변화에 대한 몰입을 M&A에 대한 몰입으로 구체화하는데 무리가 없으리라 판단되며, 이에 M&A에 대한 몰입을 “조직의 M&A가 성공적으로 수행되는데 필요한 행동을 하도록 조직구성원 개인을 속박하는 힘”으로 정의하고, M&A에 대한 몰입을 다음과 같은 3개의 하위차원으로 구분하였다(권정숙, 2003).

첫째, M&A에 대한 몰입의 정서적 차원(Affective dimension of commitment to M&A) : 조직의 M&A가 본질적으로 갖는 혜택에 대한 믿음에 근거하여 M&A를 지원하고자 하는 욕망이다.

둘째, M&A에 대한 몰입의 지속적 차원(Continuance dimension of commitment to M&A) : 조직의 M&A를 지원하지 못함으로써 발생하는 비용에 대한 인1 Herscovitch와 Meyer(2002)의 논문에서 변화에 대한 몰입(commitment to change)의 하부차 원을 affective commitment to change, continuance commitment to change, normative commitment to change이라 명명하고 있다

(권정숙, 2003). 그러나 이들 하부차원은 변화에 대한 몰입을 세 가지의 하부 차원으로 구분한 것이므로, 정확한 의미전달을 위하여 본 연구에서는 “변화에 대한 정서적 몰입 (affective commitment to change)”이 아닌 “정서적 차원의 변화에 대한 몰입(affective dimension of commitment to change)”이라 명명하기로 한다 (권정숙, 2003).

셋째, M&A에 대한 몰입의 규범적 차원(Normative dimension of commitment to M&A) : 조직의 M&A를 지원해야만 한다는 의무감이 이러한 구분에 따른 정서적 차원의 M&A에 대한 몰입은 조직구성원이 M&A라는 조직변화가 자신의 속한 조직에 어떠한 영향을 미치며 어떤 혜택이 있는지에 대하여 이해하고, 이를 지원하고자 하는 의지를 형성함으로써 M&A가 성공적으로 수행하도록 조직구성원 개인의 행동을 속박하는 힘이다(권정숙, 2003). 따라서 정서적 차원의 M&A에 대한 몰입이 높은 조직구성원은 M&A가 조직을 위하여 필요한 변화이며, 훌륭한 전략이라고 인식하고 주어진 업무에 보다 충실하게 될 뿐만 아니라 사적 자리에서도 조직의 M&A에 대하여 호의적 태도를 피력하리라 예상된다. 지속적 차원의 M&A에 대한 몰입은 M&A를 지원하지 않을 경우 발생하는 조직구성원 개인의 희생과 가능한 대안이 없음을 인식하여 M&A가 성공적으로 수행하도록 조직구성원 개인의 행동을 속박하는 힘이다(권정숙, 2003). 따라서 지속적 차원의 M&A에 대한 몰입이 높은 조직구성원은 개인의 비용적인 측면과 가능한 대안을 고려하여 어쩔 수 없이 M&A를 지원하는 경우이다. 만약 정서적 차원과 규범적 차원의 M&A에 대한 몰입은 낮고 지속적 차원의 M&A에 대한 몰입만 높은 조직구성원은 가능한 대안이 생길 경우 조직을 떠날 가능성이 크다. 마지막으로 규범적 차원의 M&A에 대한 몰입은 조직구성원이 조직 혹은 대인관계 등을 통하여 생긴 의무감을 근간으로 M&A에 대한 지원에 대한 의무감으로 조직구성원 개인의 행동을 속박하는 힘이다. 규범적 차원의 M&A에 대한 몰입이 높은 조직구성원은 M&A에 대한 반대 의견을 표현하지 못하고 강한 의무감으로 M&A를 지원하는 경향이 높으리라 예상된다.

2.4 직무만족

조직의 유효성에서 많이 거론되는 연구분야이나 본 연구에서는 참고 자료로 활용하고 별도의 종속변수로는 활용하지 않기로 했다. 개인의 직무만족에 대한 연구는 직무에 대한 태도 중에서도 가장 오랜 역사를 가지고 있다(김영식, 2012)(송영선, 2008). 경영의 관점에서 가장 중요한 것은 기업 구성원들의 직장에 대한 태도이기 때문에 직무 만족에 대한 연구는 산업심리를 다루는 학자들에 의해 20세기 초부터 활발히 진행되어 왔다(김영식, 2012). 여전히 산업 및 조직심리학, 또는 인사관리 및 조직행동 분야에서 가장 많이 연구하는 변수 중 하나다. 직무만족이란 조직구성원들이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도라고 할 수 있는데, 직무에 대한 정서적 반응이므로, 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것의 비교를 나타내는 주관적 개념이라고 할 수 있다(김영식, 2012)(이향화, 2013). McCormick & Tiffin(1974)은 직무만족을 ‘직무를 통하여 얻거나 도는 경험하게 되는 욕구만족 차원의 함수’라고 하였다(김영식, 2012)(송영선, 2008)(주해식, 2003). Smith(1955)는 ‘개인이 자기 직무와 관련되어 경험하는 모든 좋고, 나쁜 감정의 조화 또는 이러한 느낌의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도’라고 하였다(김영식, 2012)(송영선, 2008)(주해식, 2003). Locke(1976)은 직무만족을 ‘개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험으로 인해 가지는 유쾌함이나 그에 따른 정서 상태’라고 보았다. Porter & Lawler(1968)는 ‘실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도’라고 하였다(김영식, 2012)(송영선, 2008)(주해식, 2003). 직무만족의 개념을 종합해 볼 때, 직무만족은 개인의 감정, 신념, 태도, 성취감 등과 같은 심리적 상태와 보상에 대한 인지수준이 기준이 된다고 볼 수 있으며 직무만족의 영향요인에 대하여 많은 연구가 진행되어 왔으나, 여전히 종합적, 체계적, 실증적 연구가 부족한 것이 현실이다(김영식, 2012)(송영선, 2008)(진연연, 2013). 직무만족 요인이 단순한 속성이 아니라 매우 복합적인 속성으로 구성되어 있으며, 또한 직무자체가 원래 단순하지 않고, 직무가 과업, 책임, 상호작용, 인센티브, 보상 등 복잡하게 관련되어 있어 직무만족 요인을 독립적으로 규명하기가 어렵기 때문이다 (Milton, 1981). 그러므로 동일한 방법을 사용한다고 해도 조직마다 혹은 평가할 때마다 요인들이 다르게 나타날 수 있으며, 조직이 처한 상황이나 조직구성원들의 개인적 특성에 따라서도 바뀔 수 있다(진연연, 2013)(김영

식, 2012). 또한 조직의 문화와의 차이는 개인에게 주어지는 자율성과 통제 차원과, 관계중심과 변화중심의 차원에서 발생되기 때문에, 동료와의 친밀성이나 개인에게 주어지는 자율성 등 직무환경에 영향을 미치게 되므로 직무만족에 중요한 영향을 미치는 요소가 될 것으로 생각된다.

2.5 이직의도

2.5.1 이직의도의 개념

이직에 대한 정의는 학자에 따라서 다양하지만, Price(1977)에 의하면, 광의의 의미로서의 이직은 사회적 시스템의 구성원들의 자격의 경계를 넘나드는 개인의 이동 정도라고 할 수 있으며, 조직 내의 모든 이동인 입직, 이탈, 배치, 전환, 승진 등이 포함된다(김종국, 2016)(한기완, 2014)(김성건, 2013). 그러므로 Price(1977)의 정의는 이직의 동적인 측면을 강조하며 조직을 떠나는 행위 뿐 만 아니라 조직에 진입하는 행위까지도 포함되는 개념이라고 할 수 있을 것이다(이상희, 2005).

또 다른 한편, Mobley(1982)에 의하면 협의의 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 조직 내에서의 구성원 자격을 스스로 끝내는 것이라고 볼 수 있다. 협의적인 이직은 광의적인 이직과는 달리 조직외부로 이동을 의미하며 이러한 이직과정에서 입직, 배치, 전환, 승진 등에 배제됨으로서 조직 내의 이동과 회사를 떠나는 이직과는 구별하고 있다(김종국, 2016)(김성건, 2013)(유종우, 2015).

또한 일상적인 측면에서의 조직구성원의 이직은 이직의도를 대응변수로 사용한다. Tett & Meyer(1993)에 의하면 이직의도는 조직을 떠나기 위한 신중하고 사려 깊은 생각으로 표현하고 있으며 Deci & Ryan(1987)은 이직의도를 특정행위를 하기 위한 결심으로 정의하고 있다(김종국, 2016)(한기완, 2014)(김성건, 2013)(유종우, 2015).

실질적으로 이직 자체를 종속변수로서 사용할 경우에는 자발적 이직의 유형에 혼재되어질 수 있는 비자발적 이직으로 완벽하게 분류해 낼 수 없겠지만 이직의도는 이러한 문제들을 줄일 수 있다는 지적 때문이다(Price 1977). 따라서 이직의도는 조직구성원이 자신이 소속된 회사 내 부서에서 직무를 계속적으로 수행하게 되면

개인이 생각하는 목표달성에 미치지 어렵다는 지각으로 인해서 직무를 이탈하고자 하는 심리적 상태로 정의 내릴 수 있다.

2.5.2 이직의도의 선행연구

<표2-2> 이직의도 선행연구

구분	요인 분류		세부 영향요인
개별적 이직 영향 요 인	개인적	인구통계학적 요인	나이, 근속기간, 성별, 가족규모, 부양책임
		개인적 특성요인	흥미, 개성, 지능, 적성, 심리적반응, 자아 존중
	직무적	직무내용 요인	과업일상성, 직무자율성, 직무책임성, 역할명료성
		직접적 작업환경요인	작업단위규모, 동료집단과의 상호작용의 성격
	조직의 전반적 요인		보상, 승진정책, 조직규모
	대체적 직무의 주요요인		조직 내, 외부의 대체적 직무기회
	기타요인		투자, 작업 특성의 차이
통합적 요인	태도적 요인		직무만족, 조직몰입, 직무몰입
	직무태도와 이직의향		직무태도, 이직의향
	제도적 요인		이직의 용이성
	성과와 이직		직무성과, 성과

출처 : 김정아(2005) 컨벤션산업 종사자와 직무스트레스와 이직의도에 관한 연구에서 인용(경희대학교 박사학위논문)

기존의 이직의도의 선행 연구를 검토한 결과 이직은 크게 두가지 관점으로 연구되어지고 있는데, 기업의 경영자 입장에서는 주로 부정적으로 간주되며, 구성원의 입장에서는 좀 더 긍정적으로 간주되고 있다(Carbery et al, 2003)

우선 경영자적 입장에서 볼 때에는 구성원들의 이직이 대체인력의 채용을 위한 비용, 고급인력의 손실, 신규직원의 기술 습득 기간 중의 생산성 저하, 이직자의 조직 비방 등의 부정적 결과를 초래할 것이다(박은희, 2013)(김종국, 2016)(김성건, 2013).

반면에 이직을 하는 조직구성원의 입장에서는 소득의 증가와 경력상승, 자기개발, 새로운 환경에 대한 동기 및 자극 유발 등의 긍정적 효과를 기대할 수 있다(김종국, 2016)(김성건, 2013). 따라서 결과적으로 구성원의 유지문제를 구조적으로 갖추고 있지 않게되면 조직의 성과적인 측면에서 중장기적으로 부정적인 영향을 끼치게 될 것이며(Holtom, Mitchell, Lee, 2006), 높은 이직률은 경영자들로 하여금 조직구성원들에 대해서 투자를 위축시키게 하며 구성원들이 제공하는 서비스의 질의 저하로 이어지게 되어 구성원 자신의 성과 및 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다(Schlesinger & Heskett, 1991). 다른 측면에서 조직구성원이 장기적으로 기업에 남아서 자신의 역할을 수행하다 보면 고객과의 친밀도와 신뢰도가 증가하게 되어 고객유지율이 증가하면서 결과적으로 구성원들과 기업에게 모두 이익이 되는 성과로 이어질 것이다(Reichheld, 1993).

2.5.3 이직의 결정요인

Cotton & Tuttle(1986)은 Pettman(1973)의 이직관련 선행연구를 중심으로 이직 관련 상관계수를 크게, 외부적 요인, 조직 및 직무관련 요인, 개인적 요인으로 크게 분류하였다(김성건, 2013)(김종국, 2016).

Cotton & Tuttle(1986)이 사용한 이직 결정요인을 분류하면 다음과 같다.

〈표2-3〉이직의 결정요인

외부적 요인	직무관련 요인	개인적 요인
· 고용현황	· 급여 및 직무성과 · 역할의 명확성 · 전반적 직무만족	· 연령 · 근속년수
· 실업률	· 과업의 반복성 · 급여에 대한 만족	· 성별 · 결혼여부
· 취업률	· 직무자체 만족 · 상사에 대한 만족	· 부양 가족수 · 능력과 태도
· 노조의 문제	· 동료에 대한 만족 · 승진기회 만족 · 조직 몰입여부	· 지식 · 행동성향 · 기대충족

2.6. M&A 이후 조직유효성에 작용하는 변수(환경요인)

2.6.1 고용불안정성

급변하는 경제구조, 경기침체, 가속화되는 인수합병 등 환경상의 압력이 근로자들의 고용의 불안정성에 대한 지각 정도를 높이게 된다(Brockner, et al., 1992a). 즉, 조직구성원들은 인수합병과 같은 조직변화를 겪으면서 조직구성원 자신의 직무 상실의 가능성을 크게 느끼고, 그 상실감을 억제 하지 못하여 무력감을 크게 느끼면 느낄수록 이들이 지각하는 고용불안은 더욱 더 증가하게된다. 여기서 고용불안정성이란 Ashford 등(1989)이 정의한 것처럼, 자신이 몸담고 있는 직장에서 이유 없이 해고당함으로써 계속 근무가 어려운 정도를 나타낸다. 그들은 개인이 자신의 고용상태가 불안정하다고 인식할 때 구성원들의 조직몰입 수준이 감소하고 이직의도가 증가한다는 연구결과를 제시했다(김충현, 2008)(주해식, 2003)(이기동, 2010).

기업에서 조직의 규모를 축소하거나 조직의 재편성, 또는 기업을 합병하게 되면 조직 속에 있는 구성원들은 심리적으로 매우 불안한 마음 즉, 자신의 신분에 대하여 불리한 처우를 받지 않을까에 대해서 많은 염려를 하게 된다(김민경, 2003,2004)(이지현, 2003,2004)(김충현(2008)). 고용에 대하여 불안을 느끼는 것이 조직몰입을 하락시키는 요인이 되기도 한다(Ashford, Lee & Bobko, 1989). 고용불안정성의 지각 정도를 산출하는 수식을 제안한 Greenhalgh과 Rosenblatt(1984)은 빠르게 변화하는 경영환경 등이 구성원들에게 중요 요소로 작용하여 고용불안정성 수준을 높게 된다고 지적하면서, 이는 조직유효성에 영향을 미치게 된다고 하였다(주해식, 2002,2003)(김충현, 2008). 그 결과로 조직을 떠나려는 성향을 보이는 조직 구성원들이 증가하는데, 문제는 가장 능력을 갖추고 있는 구성원이 가장 빨리 이직한다는 것을 지적하고 있다(김충현, 2008)(이지현, 2003,2004). 구조조정이나 합병 등과 같은 조직변화는 많은 종업원들이 해고될 뿐만 아니라, 종업원들이 담당하는 직무에도 상당한 변화를 가져온다(Lim, 1996 ; Roskies et al., 1993). 특히 인수 합병과정에서 구성원들이 고용불안을 경험하게 되면 이러한 심리적 계약관계가 흔들리게 된다. 이 경우 구성원들의 직무노력과 조직몰입은 상당부분 예상과 같지 않을 수 있다. 대부분의 선행연구들(Hitt, Harrison, & Ireland, 2001; O'shaughnessy & Flanagan, 1998)은 기업의 효율성 증대에 관해 합병이후에는 흔히 조직과 인력의 구조조정을 실시하기 때문에 특히 피합병기업 구성원들에게 고용안정성은 가장 심각하게 우려되는 요인이라고 주장하고 있다(김충현, 2008)(권인수, 김민경, 이지만, 2007)(권인숙, 최항석, 최영근, 2011). 인수합병은 기업규모의 변화와 조직구조의 변경, 또는 주요한 직무내용의 재편성이나 직무자체의 상실 등을 수반하게 되는데, 이때 조직구성원들은 심리적으로 불안한 마음 즉 자신의 신분 에 대하여 불리한 처우를 받지 않을까 하는 염려를 하게 된다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Schweiger & Ivancevich, 1985). 이와 같은 불안감은 구성원의 이직 성향을 증가시키고, 변화에 저항하게 하며, 작업노력과 조직에 대한 충성심을 약화시키게 된다(Greenhalgh & Sutton, 1991). 이러한 인력감축은 일자리를 잃은 사람들에게는 물론 조직에 그대로 남아있는 사람들에게 까지도 심각한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(김조, 2001; 김윤성, 이규용, 2003; 이원행, 2001; 박상언, 이면, 2004). 하지만 자신이 근무하고 있는 조직에 있어서 해고당할 염려가

없을수록 즉, 고용안정성이 높을수록 구성원의 조직몰입은 높아지게 된다 (Greenhalgh & Sutton, 1991). 요약하면 인수합병 과정에서 조직구성원들이 지각하는 불안요인은 해고, 승진, 좌천, 임직, 복리 후생의 변화 가능성 등의 인사제도에 대한 변화가 직업안정과 불확실한 정보의 습득 등 여러 요소와 관련하여 나타날 수 있다(Schweiger & Ivancevch, 1985). 특히 합병을 당하는 입장에 있는 피인수기업의 조직 구성원은 기업통합에 따른 이직은 강제 해고로서의 불안감을 느끼게 된다(이진규, 2001).

조직구성원이 불안을 지각하게 되면 직무수행과정에서도 과업달성에 대한 노력이 원활하게 이루어 질 수 없게 된다(김충현, 2008). 이러한 불안이 기업의 인수합병 과정에서 과업내용의 변화가 평가제도와 같은 인사제도의 변화 등으로 이어져 발생한다면, 기업의 인수합병은 구성원의 직무수행노력을 저하하게 만들 것이다(김정환, 조경순, 2003). 따라서 인수합병과정과 이후 통합과정에서 조직 구성원의 고용안정성은 구성원들의 태도와 행동을 결정하는 아주 중요한 요인이라고 볼 수 있다(김충현, 2008).

* 고용불안정성 = $[(\sum \text{직무특성의 중요성} \times \text{직무특성을 상실할 가능성}) + (\sum \text{직무상실의 중요성} \times \text{직무상실의 가능성})] \times \text{회사에 향하는 인지된 무기력감}$ (김충현, 2008)

2.6.2 직무역할특성

본 연구에서는 직무역할의 여러 가지 형태 가운데 Price-Mueller 모형을 토대로 연구한 Del Vecchio(1999)의 연구에서 조직특성변수로 활용한 역할모호성과 역할갈등을 직무역할 특성 변수로 활용하고자 한다(김충현, 2008).

1) 역할 모호성

개인이 집단에서 자신의 일을 하다 보면 자신이 수행해야 하는 역할이 무엇인지 정확히 모르는 경우가 많다(김충현, 2008)(손창우, 2009). 이는 자신이 수행해야 할 역할이 모호하다는 것인데, 즉 역할 모호성(role ambiguity)이란 이처럼 개인의

역할이 불명확하거나 불확실한 것을 의미한다(김충현, 2008)(손창우, 2009). 이러한 역할 모호성은 무엇을 해야 할 지가 불명확한 경우이나, 무엇을 해야 할지는 명확하지만 그것을 어떻게 해야 할지를 모르는 경우에 나타나는 상태이다(신유근, 1997). 역할에 대한 개념은 많은 학자들에 의해서 정의되어 왔는데, Rizzo 등(1970)은 역할이란 하나의 사회구조에 있어서 어떤 조직에 걸맞은 행동에 대한 일련의 기대라고 정의하고 있으며, 자신들이 고안한 5개 항목으로 구성된 직무 역할 모호성 지표를 사용하여 개인이 조직에서 경험하는 권한 체계, 책임 소재, 목표, 업무 역할의 모호성을 측정한다(김충현, 2008)(손창우, 2009). Katz와 Kahn(1978)은 역할모호성에 대해 주어진 직무에서 필요로 하는 유용한 지식의 결여 상태라고 하였으며, 하나의 조직에 처해 있는 상황에서 수행 하여야 할 직무역할에 대한 정보의 불충분과 역할요구의 불확실성이라고 정의한다(주해식, 2003)(손창우, 2009)(김충현, 2008). 이들은 조직구성원들이 역할모호성을 경험하게 되는 여섯 가지 환경요인들을 다음과 같이 제시한다(김충현, 2008)(손창우, 2009).

첫째, 개인의 이해 역할을 초과하는 조직 규모의 복잡성, 둘째, 조직화에 수반되는 조직의 빠른 성장, 셋째, 사회구조의 변화를 요구하는 빈번한 기술의 변화, 넷째, 상호의존성을 교란시키는 빈번한 인사이동, 다섯째, 구성원에게 새로운 요구를 하는 조직환경의 변화, 여섯째, 조직에 투입되는 정보에 제한을 가하는 권리활동 등이다(김충현, 2008)(주해식, 2002)(손창우, 2009). Gibson(1982)은 개인이 직무를 수행하기 위해 필요한 권리, 의무에 대한 이해부족이라고 하였다(김충현, 2008)(주해식, 2002)(손창우, 2009). Organ과 Greene(1974)는 개인이 조직에서의 역할의무를 충족시킬 방법에 대해 느끼는 불확실한 감정이라고 하였다(김충현, 2008)(손창우, 2009). 역할모호성은 개인이나 집단에 다같이 부정적인 효과를 미치게 되는데 개인이 이를 경험할 때 스트레스를 유발할 뿐만 아니라 나아가 이직률 상승, 직무만족 감소, 인적자원의 불충분한 사용 등과 같은 부작용으로 인해 생산성이 감소될 소지가 있다(손창우, 2009)(김충현, 2008). 역할모호성은 급격한 환경변화에 대응하기 위한 기술습득의 정도에 따라 하위계층보다 상위계층에서 지각이 높다고 볼 수 있다(Dougherty & Pritchard, 1985). 역할모호성과 직무만족과의 관계는 개인 차에 따라 다르며 특히 관리직이나 전문직의 상위직에서 직무만족과 높은 부(-)의 관계가 나타났으며(Szilagyi et al., 1976), 직무불안과는 정(+)인 관계에 있다

(Hammer & Tosi, 1974). 반대로 역할의 명료성은 역할미달자의 태도에 따라 좌우되지만, 역할이 명료할수록 직무에 대한 관심이 높아지며 직무긴장과 이직성향과는 부(-) 관계임이 밝혀졌다. (Ivancevich & Donnelly, 1974). Jamal(1990)은 조직몰입과 역할모호성은 비교적 높은 부(-)의 상계를 맺고 있다고 하였다(김충현, 2008)(주해식, 2003)(손창우, 2009). DeCotiis와 Summers(1987)가 실시한 관리직 사원을 대상으로 한 연구에서도 역할모호성은 높은 조직몰입과 부(-)의 상관관계를 나타내고 있다(김충현, 2008)(손창우, 2009). 이상의 결과에서 나타났듯이 역할모호성은 역할을 맡고 있는 구성원들로 하여금 자신의 역할에 대한 확신과 자신감, 직무만족도 등을 저하시키게 하고 이러한 결과는 조직몰입에 대해서도 부(-)의 향을 미치게 한다(주해식, 2003)(김충현, 2008)(손창우, 2009). 이러한 역할모호성은 M&A상황에서 더욱 커지게 된다. Katz & Kahn(1978)의 여섯 가지 환경요인으로 분석해보면 M&A상황에서는 피합병기업 구성원이나 합병기업 구성원이거나 구분할 것 없이 개인이 이해할 수 있는 조직의 역할은 제한되며, M&A가 진행되고 있는 상황에서는 조직변경이나 구성원 개인의 인사적인 처리가 어떻게 될 것인지 추측이 불가능 하였다(김충현, 2008)(이지현, 2004). 또한 M&A는 진행되는 동안 뿐 아니라 진행 후에도 많은 조직의 변화는 물론 조직 구성원의 신분상의 변화를 초래하며, 구성원이 가지고 있는 M&A 상황에 대한 의문이나 개인이 수행해야 할 역할에 대한 명확한 정보를 얻기에는 매우 힘들었다(김충현, 2008)(이지현, 2004). 구성원이 역할모호성을 크고 장기적으로 인식하고 있을수록, 조직의 안정화는 기대하기 힘들며, 결과적으로 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치게 될 것이다(손창우, 2009)(김충현, 2008)(이지현, 2004). 이들 역할 모호성을 감소하기 해서 Ivancevichi 등(1980)은 추가인 의사소통망을 사용하거나 기존의 의사소통망을 활성화하거나 는 직무기술을 재편성 함으로써 정보흐름을 원활히 할 수 있고, 그러므로 역할모호성을 감소할 수 있을 것이라고 하였다(김충현, 2008)(손창우, 2009)(이지현, 2004).

2) 역할 갈등

역할 모호성과 같이 역할 갈등(role conflict)도 많은 연구의 대상이 되고 있다(김충현, 2008)(김민정, 2012). Rizzo, House와 Lirtzman(1970)의 정의에 따르면 역

할 갈등은 실제 역할과 역할 기대와의 부조화의 정도라고 하는데, 여기서 부조화란 각자 자신이 가진 가치와 조직이 요구하는 가치와의 사이에서 일어나는 갈등, 개인의 자원 배분 문제, 등은 각각의 여러 개인들에 대한 책임간의 갈등 때문이라고 하였다(김충현, 2008)(이지현, 2003,2004). 박내회(1989)는 역할 갈등의 요인을 네 가지로 구분하여 설명하고 있다. 첫째 요인은 수행해야 할 임무와 책임 그리고 권한이 애매하여 수행자가 자신의 역할에 해당 되는 역할 모호성을 경험하게 될 때 발생하는데, 이러한 상황은 공식적인 직무기술서의 내용이 분명하지 않거나 직무내용이 명확하게 도달되지 못했을 때 발생한다(김충현, 2008)(김민정, 2012). 두 번째 역할 갈등은 다양한 역할 기대(multiple role expectation)때문에 발생하기도 하는데, 한 개인이 가진 여러 가지 역할들 간의 역할 기대를 조정하지 못했을 때 발생한다(김충현, 2008)(김민정, 2012)(이지현, 2004). 세 번째로는 역할 수행자의 능력부족 또는 역할 무능력(role incapacity)으로 인해 역할 갈등을 초래할 수도 있다(김충현, 2008)(이지현, 2004)(김민정, 2012). 즉 발달된 역할 기대가 수행자의 능력, 자질, 성격에 비추어 적합하지 못할 경우 기대하는 행동과 결과가 나타나지 않게 된다(김충현, 2008)(이지현, 2004). 마지막으로 네 번째 요인은 역할 갈등은 역할 마찰(role friction)에 의해 야기될 수도 있다(김충현, 2008)(이지현). 역할 마찰은 집단 구성원들 간에 각 자가 서로 선호하는 역할과 실제 역할과의 불일치는 부조화에 의해서 발생 하게 된다(김충현, 2008)(이지현 2004). 즉 주어진 과업역할과 집단유지 역할을 중심으로 조직 구성원들은 자신의 역할 선호(role preference)가 있는데, 이 선호체계가 일치하지 않을 경우 역할 상호간에 마찰이 생기고 경쟁도 생기게 된다(김충현, 2008)(김민정, 2012). 이종목 등(1988)은 역할 갈등(role conflict)은 역할 수행자에게 명확히 전달된 역할에 대한 기대들이 양립이 불가능하거나 상충적일 때 발생한다고 보았다(김충현, 2008)(김민정, 2012). 역할 갈등은 역할 수행자 내 역할 갈등(intra sender role conflict; 개인이 상반되는 두개 이상의 조건에 놓일 때), 역할 수행자 간 역할 갈등(inter sender role conflict; 두 개 이상의 조건에 놓일 때), 개인-역할 갈등(person-role conflict; 개인의 가치가 여러 사람들의 기와 모순될 때) 역할 간 갈등(inter role conflict; 두 개 이상의 역할 요구사항이 모순될 때)으로 구분되는데(Quick 등, 1984), 이는 모두 조직의 역기능에서 일어나는 조건들이다(김충현, 2008)(김민정, 2012)(이지현, 2003). 그래서

역할 갈등을 경험하는 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비해서 보다 직무 불만족이 크고, 직무관련 긴장이 많고, 자기-확신이 낮으며 우울증의 경향이 높고, 작업동기 수준이 낮고, 이직하려는 의도가 강하다(Caplan et al., 1975)(김충현, 2008)(김민정, 2012). 이상 역할 모호성과 역할 갈등이 지속될 경우 조직 구성원의 직무에 대한 불만족이 증가하고, 스트레스가 쌓이며, 조직 몰입이 감소되고 집단에서 이탈하려는 경향이 늘어난다는 연구결과가 있으며(Jackson & Schuler, 1985), 이를 토대로 검토해 볼 때 M&A의 조직변화 상황은 조직 구성원으로 하여금 역할 모호성을 증대시키고, 역할 갈등을 증폭시키는 상황임에 분명하며, 이 경우 조직 몰입과 직무 만족에는 부(-)의 영향을 미치게 될 것이다.

2.6.3 조직문화와 문화적이질감

일반적으로 문화는 사회집단이 외견상 나타나는 행동양식, 관습, 전통, 언어, 사회적 산물 등의 특성과 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 지식, 규범, 상징물 등의 인지수준의 특성을 포함하는 종합적인 개념이다(Lihgt and Keller, 1975; 최만기, 1994; 도윤경, 2001)(김충현, 2008)(민주영, 2002). 그리고 이러한 거시적인 문화개념을 미시적인 조직체 수준에 적용한 것이 조직 문화(Organizational Culture)이다(김충현, 2008)(최영덕, 2008)(나혜선, 2008)(이은영, 2006). 즉 조직문화란 조직구성원이 평소 공유하는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 총체적 개념으로서 구성원과 조직체의 행동에 영향을 미치는 기본요인이라고 할 수 있다(이학중, 1993). 따라서 조직 문화는 조직 구성원들이 갖는 사고의 틀로서 그들의 행동체계에 영향을 미칠 수 있다(김충현, 2008)(민주영, 2002). 또한 조직문화는 “한 조직의 축적된 공통의 학습 결과이며, 이는 조직구성원의 총체적·심리적 기능에 있어서의 행동·감정·인지 요소를 포함하는 것”으로 정의할 수 있다(Shein, 2002). 조직문화는 경우에 따라서 변화에 강하게 저항하는 역기능을 나타낸다. 기업의 인수합병은 기업이 환경의 변화와 성장에 따라 경험하는 대표적인 변화의 과정이다(김충현, 2008). 합병과정에서 합병주체기업은 피합병기업에게 자신의 조직문화를 자연스럽게 강요하게 된다. 따라서 통합된 기업은 조직문화 충돌을 최소화 하면서 공동체로서의 문화를 배려하지 않고 조직적 통합만을 강요한다면 문화적 긴장감 (acculturative tension)이 생겨날 수

있다(김충현, 2008). 반면에 기존의 각 조직문화 간 차이의 정도를 낮추고 공정한 조직관리를 실시한다면 문화적 동화를 이끌어낼 수 있다(Elsass & Veiga, 1994). 다시 말하면, 조직문화는 구성원 행동과 전체 기업행동에 기본전제로 작용하는 기업 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴 등 기업구성원들이 공유하고 있는 것들의 거시적 총체라고 할 수 있다(홍 립, 2010)(김충현, 2008).

1) 조직문화의 유형

조직문화를 설명하는 여러가지 이론과 조직문화의 모델에 있어서도 다양한 형태들이 존재한다(김충현, 2008)(심희택, 2009). 조직문화 유형이 어떤 것이든 그 자체로는 좋은 유형, 혹은 나쁜 유형이라고 말할 수가 없는 것이다(김충현, 2008)(심희택, 2009)(조용미, 2010). 조직문화라는 것이 개인의 성질 같아서 각 조직마다 특징적인 유형을 가질 수가 있기 때문이다. 조직문화의 유형을 구분하는 것은 조직문화 유형에 대한 가치 판단을 하기 위해서 라기보다는 조직문화를 중심으로 조직의 제반 문제를 연계시켜 고찰하려고 할 때 편의상 조직의 문화 유형을 구분하는 것이 유용할 따름이다(김충현, 2008)(조용미, 2010)(심희택, 2009). 그러나 조직문화의 유형을 구분하는 중요한 이유는 조직이 어떠한 특징 요소, 예를 들면, 공유가치가 있고, 이 공유가치와 조직의 다른 부분과 부합되는지 여부가 조직의 성과에 커다란 영향을 미치고 있다고 이해하기 때문이다(김충현, 2008)(심희택, 2009)(조용미, 2010). 즉, 조직문화는 조직이 당면한 환경에서 성공하기 위하여 무엇이 요구되는가를 구체화시켜 준다(백기복, 1996). 조직문화 유형의 분류를 시도한 대표적인 연구로 해리슨(Harrison, 1972), 핸디(Handy, 1978), 딜과 네디(Deal & Kennedy, 1982), 왈라취(Wallach, 1983), 존스(Jones, 1983), 어니스트(Ernest, 1985), 퀸 등(Quinn & Hall, 1983; Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)이 있으며, 국내 연구로는 퀸과 맥그래스(Quinn & McGrath, 1985)에 기한 서인덕(1986)의 유형화가 대표적이라고 볼 수 있다.

2) 문화적 이질감

M&A 시에 인수기업은 피 인수기업의 조직문화의 상당부분을 강요하게 된다. 인

수기업으로서는 경영전략에 따라 문화 충돌을 최소화하되 조직 전체의 목표를 달성하기 위한 공동체로서의 문화공유를 추구할 수밖에 없다(김충현, 2008)(김정한, 조정순, 2003). 조직의 문화적 측면에 대해서는 1980년 이르러 조직의 성과와 관련되어 많이 연구되었고, M&A의 결과로 나타나는 문화적 부적합에 대한 부적절한 대응 또는 무관심으로 인해 상당수의 M&A가 실패로 끝나게 되었다(김충현, 2008)(이환, 2004)(한국노동연구원, 2002). 이는 많은 M&A 기업들이 합병기업과 피합병기업 간 문화 차이를 극복하지 못함에 따라 실패한 것으로 조사되고 있는데(Zweig, 1995), 문화 차이 극복의 중요성을 간과하는 경우에는 원래 인수의 취지를 제대로 달성하지 못할 수도 있다고 보는 것이다(김충현, 2008)(주해식, 2002,2003). M&A 기업상황에서는 기존의 조직에서 당연시되어 온 기준과 관행과는 다른 상이한 문화의 충돌로 일시적이거나 장기적으로 가치 공백 및 방향성 상실의 가능성이 있으며, 조직 내부의 공식 또는 비공식활동에 광범위한 영향을 미치게 되는 것이다(김충현, 2008)(주해식, 2002,2003). 두 기업간의 부서조직이 통합될 때에 발생하는 대부분의 문제들은 다른 조직의 문화를 무시하는 데서 비롯된다(김충현, 2008). 그 대표적인 사례로 다임러와 크라이슬러의 M&A 사례로, 이 두 회사간의 M&A 실패의 대표적인 이유로 조직문화의 차이를 꼽을 수 있다(김충현, 2008).

완고하고 서열을 중시하는 독일(다임러)의 조직문화와 성과중심인 미국(크라이슬러)의 문화가 끝까지 대립하는 양상을 보인 사례이다(김충현, 2008). Habeck 등(2000)에 따르면 세계 115개 회사를 대상으로 문화통합의 전략 안에 대한 설문조사를 실시한 결과, 현재 가장 보편적으로 이루어지는 방법은 한 기업의 문화를 상대 기업에게 이식하는 것으로 나타났다(김충현, 2008)(주해식 2002,2003). 그러나 경우에 따라서 이러한 방법은 사전에 충분한 준비없이 이용했을 경우, 원래 합병이 의도했던 부가가치를 창출할 수 없게 만드는 부작용이 있을 수 있다고 보는 것이다(김충현, 2008)(주해식, 2002,2003). 따라서 타 기업을 인수하는 회사는 사전에 이러한 문화자산을 어떻게 이용하고 그 가치를 극대화 시킬 것인지에 대해 명확한 아이디어를 가지고 있어야 하며 심지어 어떻게 하면 문화적 통합을 이룰 것인지에 대해서도 구체적인 전략을 가지고 있어야 한다(주해식, 2002,2003)(김충현, 2008). 여기에서 문화적 이질감이란 기존의 조직에서 당연시 되어오던 기존의 관행과는 다

른 상이한 문화의 충돌을 의미하는데, 많은 M&A 실패사례가 인수기업과 피 인수 기업 간 문화차이를 극복하지 못함에 따른 것으로 조사되고 있다(김충현, 2008)(주해식, 2002)(이은영, 2006). Kanter(1994)가 세계 25개국의 경영자들을 대상으로 실시한 경영자의 의식조사에 따르면 기업 인수에 대해 경험이 적은 경영자일수록 M&A에 있어, 기업 간의 문화 충돌이나 기업간 합병 시 발생할 여러 조직적, 미시적 딜레마들을 제대로 인식하지 못하고 있었으며 다소 추상적이고, 거시적인 전략적 합성에 중요성을 두는 경향이 있었다(김충현, 2008)(주해식, 2002,2003). 그리고 M&A에 대한 경험이 많은 경영자일수록 M&A 이후의 지속적인 기업인수의 어려움에 더욱 많은 관심을 가지고 있었다(김충현, 2008)(주해식, 2002,2003). Cartwright와 Cooper(1996)는 조직 간의 조직문화 적합성이 M&A의 성공에 중요한 역할을 할 것이라는 가정을 가지고 이에 대한 연구를 실시하였다(김충현, 2008)(주해식, 2003).

그들은 이 연구에서 통합 인수 기업의 지배적인 조직문화 유형을 평가하여 통합 기업의 새로운 조직문화와 비교하고, 인수 후 약 12~18개월이 지난 후에 새로운 조직문화를 평가하였으며, M&A 과정에서도 조사를 실시하였다(김충현, 2008)(주해식, 2002). 측정된 문화에 대한 종속변수로는 조직몰입, 직무만족, 이직의도, 스트레스에 따른 정신 행동 등이다(김충현, 2008)(주해식, 2003). 연구 결과, 합병기업과 피합병기업의 조직문화에 따라 인수 후 결과에 대해 매우 다른 측면을 보게된다. 특히 인수기업이 권력 중심의 조직문화를 가지고 있고, 피 인수기업의 문화가 역할, 과업, 사람, 지원 중심의 조직문화를 가지고 있을 경우 M&A가 실패할 가능성이 가장 크다고 진단하고 있다(김충현, 2008)(주해식, 2003). 그리고 과업중심 조직문화가 역할 중심이나 사람과 지원 중심의 조직문화와 합병할 때 순조로운 문화동화로 합병 시 성공 가능성이 높다고 말할 수 있다(김충현, 2008)(주해식, 2003). 이 연구에서 중요한 것은 합병 과정에서 전략 기조와 함께 기존에 이미 존재하고 있는 조직문화가 M&A 결과에 중요하고 결정적인 역할을 한다는 것이다(김충현, 2008)(주해식, 2003). 국내에서는 M&A와 조직문화에 대하여 노재구(2001)가 연구하는데 그는 M&A 대상기업 간 조직문화의 통합이 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 연구하였다(김충현, 2008)(주해식, 2002). 먼저 통합 인수기업의 지배 문화와 피 인수 기업의 지배 문화를 분석하고, 통합기업에서의 지배 문화

가 어떻게 형성되는가를 살펴보았는데 그에 대한 연구결과로서 통합 후 피인수기업은 인수기업의 지배 문화에 동화되는 것으로 나타났다. 박경범과 최명범(2002)은 합병기업의 조직문화가 조직유효성 노사관계에 미치는 영향에 대해 연구하였다(김충현, 2008)(주해식, 2003). 연구결과 조직문화의 통합유형과 기업합병 후 조직문화 통합관리 노력이 조직유효성과 노사관계의 안정성에 대한 영향을 미친다고 보고하였다(김충현, 2008). 이상의 연구결과를 종합해볼 때 합병기업, 특히 이질적인 조직문화를 가진 기업 간 합병에 있어서 조직구성원들이 일체감 조성을 통한 바람직한 합병성과를 산출하기 위해서는 조직문화의 통합관리(integration management of organizational culture)가 무엇보다도 중요하다고 판단된다(김충현, 2008)(민주영, 2002).

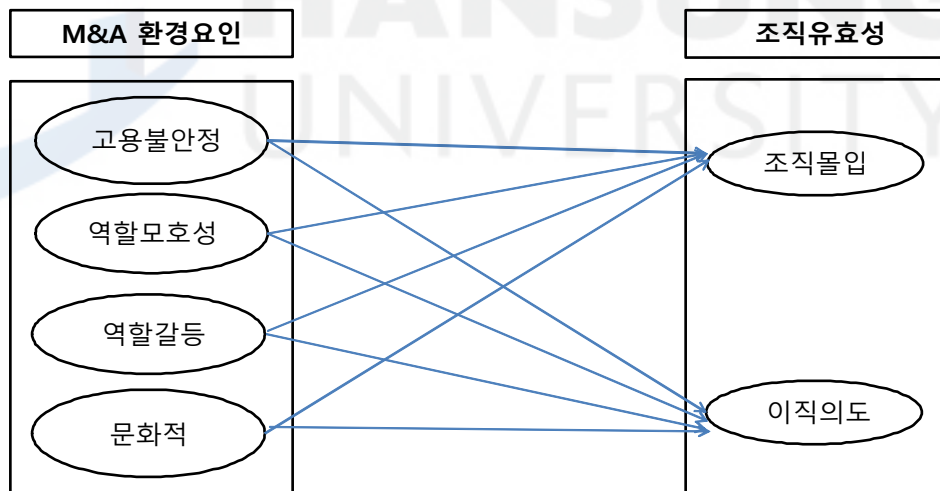


Ⅲ. 연구 설계

3.1 연구 모형

본 연구에서는 M&A 이후 M&A 환경요인이 피 인수기업 구성원들의 조직유효성에 어떻게 영향을 미치는가에 대해서 집중하고 있다. 즉, M&A의 성공여부는 인수기업의 경영진 및 관리자들의 능력에 기인하기 보다는 피 인수기업에서 오랜기간 동안 업무를 수행해 왔던 조직 구성원들의 능력을 어떻게 끌어올릴 수 있을까를 확인하고자 하였고, 이를 위해서 조직 구성원들의 조직유효성을 긍정의 방향으로 배가시킬 수 있는 방법을 연구하는데 중점을 두었다.

이를 위해 다음과 같은 연구모형을 설계하였으며 그 모형은 <그림5>와 같다.



<그림5> 연구모형

3.2 연구가설

3.2.1 가설설정 :

H1 고용불안정은 조직몰입의 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2 고용불안정은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3 역할모호성은 조직몰입의 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

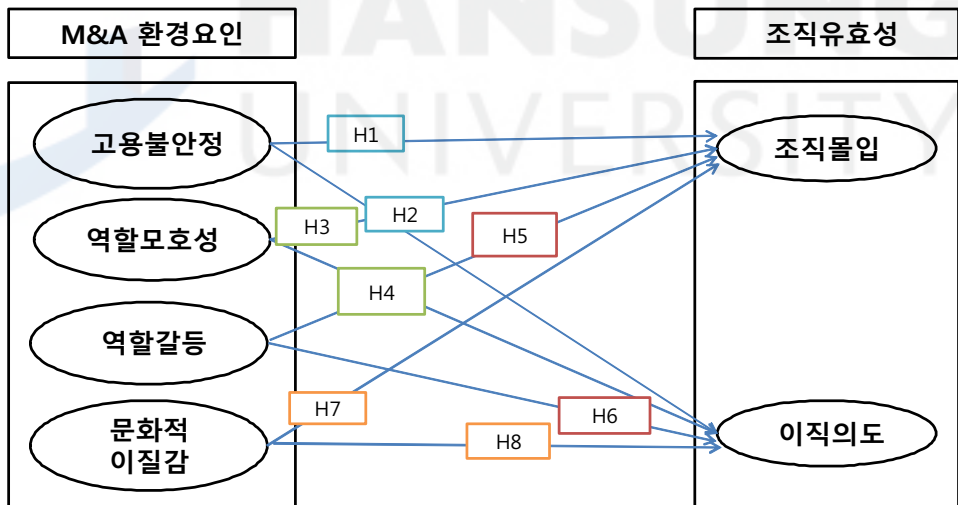
H4 역할모호성은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5 역할갈등은 조직몰입의 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H6 역할갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H7 문화적이질감은 조직몰입의 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H8 문화적이질감은 이직의도의 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



<그림6> 연구가설

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 M&A 의 환경요인

1) 고용불안정성

급변하는 경제구조, 경기침체, 가속화되는 인수합병 등 환경상의 압력이 근로자들의 고용불안정성에 대한 지각 정도를 높이게 된다(Brockner, et al., 1992a). 마찬가지로 조직구성원들은 인수합병과 같은 커다란 조직변화를 겪으면 조직구성원 자신의 직무상실의 가능성을 크게 느끼고, 그 것을 억제하지 못하여 무력감을 크게 느낄수록 이들이 지각하는 고용불안은 증가한다고 할 수 있다. 고용불안정성은 앞서 살펴 본 이론에 따르면 제 자신이 몸담고 있는 직장에서 이유없이 해고당함으로써 계속 근무가 어려운 정도를 나타낸다고 Ahford 등(1989)은 설명했다. M&A로 인해 조직의 변화가 발생한 기업에서 근무하는 구성원에게서 흔히 찾아볼 수 있는 구성원의 태도는 근무하고 있는 기업에서 근무를 계속할 수 있는 지에 대한 가능성을 타진해보는 것이라고 볼 수 있으며, 각 개인별 최악의 결과, 근무 상태에 대한 불안감을 인지하게 되면 조직몰입은 떨어지게 될 것이다. 본 연구에서는 M&A 기업에 종사하는 구성원을 대상으로 고용불안정성을 조사하기 위해 활용된 설문 항목은 Johnson, Messe & Crano(1984)가 개발하고, Brockner, Grover, Reed & Dewitt(1992), 이원행(2001), 정성엽(2001)이 활용한 문항을 사용하는데, 사용한 문항은 예를 들어 “나의 의도와는 상관없이 나는 우리 회사를 떠나야 할 지 모른다” 등과 같은 항목이 사용되었다. 이들 문항은 Likert의 5 척도를 사용하여 측정하였다.

2) 직무역할특성(역할모호성과 역할갈등)

역할모호성(role ambiguity)은 자신이 맡은 직무에 기대되는 역할에 대해서 명확하게 인식하지 못하는 정도와 역할수행의 결과에 대한 불확실성의 정도이다. 역할갈등(role conflict)은 자신에게 기대되는 복수의 역할들이 서로 양립하지 못하는 정도이다. Jackson & Schuler(1985)는 역할모호성과 역할갈등이 지속된 경우 집단 구성원이 직무에 대한 불만족이 증가하고, 스트레스가 쌓이며, 조직 몰입이 감소되고 집단에서 이탈하려는 경향이 늘어난다고 하였다. 본 연구는 역할모호성을 측정하기 위한 도구는 Rizzo 등(1970)의 연구를 토대로 Vecchio(1998)가 개발하고 주해식(2002)과 이지현(2003)이 활

용한 설문항목을 사용하였으며, 역할갈등을 측정하기 위해서는 이 종목과 박한기(1988)가 개발한 척도를 활용하였다. 사용한 문항은 예를 들어 “나는 주위사람들의 상반된 요구를 만족시킬 수 없다”, “나는 직무수행에 있어 충분한 권한을 가지고 있다” 등과 같은 항목이 사용되었다. 이들 문항은 Likert의 5 척도를 사용 하여 측정하였다.

3) 문화적 이질감

조직문화란 조직구성원이 평소 공유하는 가치, 신념, 이념과 관습, 규범과 관념 그리고 지식과 기술 등을 포하는 총체 개념으로서 성원과 조직체의 행동에 향을 미치는 기본요인이라고 할 수 있다(이학중, 1993). 따라서 조직문화는 조직 구성원들이 갖는 사고의 틀로서 그들의 행동체계에 향을 미칠 수 있다. 많은 기업들이 기업 인수합병 시 합병기업과 피합병기업 간 문화차이를 극 복하지 못함에 따라 실패한 것으로 조사되었다(Zweig, 1995). 이러한 문화차이 에서 발생한 문화 이질감이란 기존의 조직에서 당연시되어 온 기과 행과 는 다른 상이한 문화의 충돌을 의미한다. 사용한 문항은 예를 들어 “합병한 두 회사의 조직구조에는 차이가 있다” 등과 같은 항목이 사용되었다. 이들 문항은 Likert의 5 척도를 사용하여 측정 하였다.

3.3.2 조직유효성

1) 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 자기가 속한 조직의 조직목표에 대해 일체감을 느끼며 조직구성원으로 계속 남아 있고자 하는 태도를 가리키며(Mowday & Steers, 1979), 한 마디로 조직에 대한 충성(loyalty)을 의미한다(Price & Mueller, 1986). McGee와 Ford(1987)는 조직몰입을 구성원이 자신의 조직에 대하여 가지는지, 조직의 목표와 가치에 대한 내면화 즉 동일시, 조직을 통하여 조직에 대해 개인적으로 헌신하겠다는 의지인 정서 몰입으로 정의 하였다. 본 연구에서는 M&A로 인해 변화를 경험한 구성원을 대상으로 조직몰입의 정도를 파악하기 위한 척도로는 McGee & Ford(1987)가 개발한 설문항목을 토대로 이를 활용한 주해식(2002)의 설문항목을 채택하였다. 사용

한 문항은 예를 들어 “나는 우리 회사에 대하여 강한 소속감을 가지고 있다” 등과 같은 항목을 사용하였다. 이들 문항은 Likert의 5 척도를 사용하여 측정하였다.

2) 이직의도

이직의도는 Price & Muller(1986)의 항목을 일부 수정하여 활용하였다. 예를 들어, ‘나는 곧바로 옮길 수 있는 직장이 생긴다면, 그 회사로 갈 것이다.’ 등의 5개 항목 으로 구성하였고, 이 역시 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.4 조사의 설계

<표 3-1> 조사의 설계

구분	내 용
조사대상	- 대한민국 기업에 근무하면서 M&A를 최소 1회 이상 경험한 피 인수기업 임직원들 중 현재 M&A를 직접 경험한 피 인수기업에 근무 중이거나 퇴사한 자
조사방법	- 통계처리의 용이성을 위해 Likert 5점 등간 척도 사용
조사표본	- 배포된 설문지 총 250부 중 126부 회수, 결측 값 제외 121부 선정 (N = 121 , 회수율 : 48.4%)
조사기간	- 2016년 11월 8일 ~ 2016년 12월 7일

3.5. 측정 도구

. 설문문의 구성

<표3-2> 측정도구

변 수	문 항	설문 내용	척도
고용불안정성	1-1-1	. 퇴직에 대한 의사결정 주체 여부	Likert 5 등간척도
	1-1-2	. 피 인수기업구성원의 전환배치 여부	
	1-1-3	. 두 기업간 대립과 적대의식 여부	
	1-1-4	. M&A 이후 직급변화 여부	
	1-1-5	. M&A 이후 하위직급 부여 여부	
역할모호성	1-2-1	. 업무수행 곤란 여부(여러상사지시)	
	1-2-2	. 역할모호로 인한 혼란 여부	
	1-2-3	. 불필요 업무 수진 여부	
	1-2-4	. 직무수행정보 습득 곤란 여부	
	1-2-5	. 작업과제와 목표의 불명확성 여부	
역할갈등	1-3-1	. 업무수행권한 확보 여부	
	1-3-2	. 업무과다책임 부여 여부	
	1-3-3	. 직책관련책임 수행 여부	
	1-3-4	. 동료들의 요구만족 수행 여부	
	1-3-5	. 업무에 나의 의사 반영 여부	
문화적이질감	1-4-1	. 두 기업 간 관리스타일 차이 여부	
	1-4-2	. 두 기업 간 인사제도 및 정책의 차이 여부	
	1-4-3	. 기본적인 업무 절차 차이 여부	
	1-4-4	. 조직구조의 차이 여부	
	1-4-5	. 경영전략의 차이 여부	
조직몰입	2-1-1	. 회사에 대한 소속감 여부	
	2-1-2	. 정년근무 희망 여부	
	2-1-3	. 회사에 대한 자부심 여부	
	2-1-4	. 회사발전 위한 노력의 정도 여부	
	2-1-5	. 회사와의 가치관 일치 여부	
이직의도	2-2-1	. 유사직무로 인한 이직결정 여부	
	2-2-2	. 직무관련 회사 차원의 격려 여부	
	2-2-3	. 여건상황에 따른 이직의도 여부	
	2-2-4	. 회사선택에 대한 긍지 여부	
	2-2-5	. 회사 장래에 대한 관심 여부	

IV. 연구 결과

4.1 타당성 및 신뢰도 분석

4.1.1 인구통계학적 분석

1) 인구통계학적 특성

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성

구	분	빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남	83	68.3
	여	38	31.7
연령	20대	1	0.8
	30대	7	5.8
	40대	50	41.3
	50대	60	49.6
	60대 이상	3	2.5
학력	고졸 이하	9	7.4
	전문대졸 이하	8	6.6
	대졸 이하	56	46.3
	대학원 석사 이하	44	36.4
	대학원 박사 이상	4	3.3
근무기간	3년 이하	14	11.6
	3년~6년	19	15.7
	6년~9년	20	16.5
	10년~19년	48	39.7
	20년 이상	20	16.5
근무부서	점포관리직	16	13.2
	점포영업직	15	12.4
	본사관리직	43	34.1
	본사영업직	11	8.7
	기타	36	28.6

통계량은 선택한 변수들의 유효한 데이터 수와 결측치(Missing) 값을 보여준다. 본 데이터는 126부로 구성되어 있고, 결측치는 5부로 나타난다.

설문응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 서울과 수도권 거주하며 응답자의 성별은 남자가 83명(68.3%) 여자가 38명(31.7%)으로 남자의 비율이 높으며, 나이는 50대가 60명(49.62%)으로 가장 많으며 40대세가 127명(32.3%)으로 두 번째로 많고 30대와 20대 순으로 높게 나타났다.

학력은 대졸이하 46.3%(56명)으로 가장 많았고, 그 다음이 대학원 석사이하가 36.4%(44명) 로서 주로 점포 및 본사 관리자 중심의 고학력자들이 대부분이라고 볼 수 있다.

근무기간은 10년~19년 사이가 39.7%(48명)으로 가장 많았고 그 다음으로 3년~9년 사이가 32.2%(39명)의 순을 이루었다.

근무부서는 피 인수기업의 임직원 중 주로 본사에 근무를 많이하였던 자들이 42.8%(54명)로 가장 많았고 점포 관리자 및 영업직으로 이루어진 그룹은 25.6%(31명)으로 현재 점포에서 근무 중인 자들로 점포현장 특성 상 설문이 용이하지 않았던 한계로 인해 비교적 적은 인원의 설문을 접수할 수 있었다. 그리고 기타 유통업 중에서 타 회사에서 근무한 경력이 있거나 타 업종에서 1회 이상 피 인수기업의 임직원으로 M&A를 경험했던 자들이 28.6%(36명)으로 이루어져 있었다.

< 표 4-1-1 표본의 성 별 구성 >

		빈도	퍼센트	올바른퍼센트	누적퍼센트
유효함	1.00	81	64.3	66.9	66.9
	2.00	38	30.2	31.4	98.3
	3.00	2	1.6	1.7	100.0
	총계	121	96.0	100.0	
결측값	시스템	5	4.0		
총계		126	100.0		

< 표 4-1-2> 표본의 연령대 별 구성 >

		빈도	퍼센트	올바른퍼센트	누적퍼센트
유효함	1.00	1	.8	.8	.8
	2.00	7	5.6	5.8	6.6
	3.00	50	39.7	41.3	47.9
	4.00	60	47.6	49.6	97.5
	5.00	3	2.4	2.5	100.0
	총계	121	96.0	100.0	
결측값	시스템	5	4.0		
총계		126	100.0		

<표 4-1-3> 표본의 학력 별 구성 >

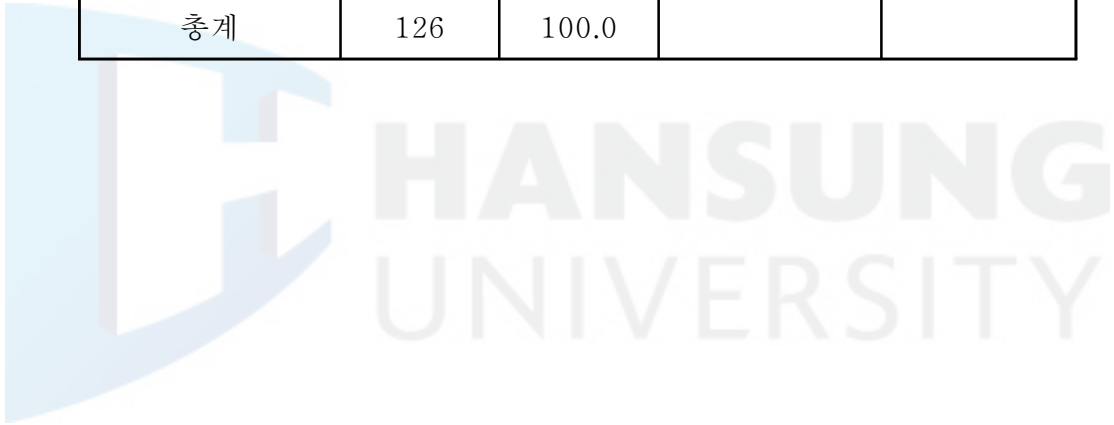
		빈도	퍼센트	올바른퍼센트	누적퍼센트
유효함	1.00	9	7.1	7.4	7.4
	2.00	56	44.4	46.3	53.7
	3.00	44	34.9	36.4	90.1
	4.00	4	3.2	3.3	93.4
	5.00	8	6.3	6.6	100.0
	총계	121	96.0	100.0	
결측값	시스템	5	4.0		
총계		126	100.0		

<표 4-1-4> 표본의 근무기간대 별 구성

		빈도	퍼센트	올바른퍼센트	누적퍼센트
유효함	1.00	14	11.1	11.6	11.6
	2.00	18	14.3	14.9	26.4
	3.00	20	15.9	16.5	43.0
	4.00	48	38.1	39.7	82.6
	5.00	20	15.9	16.5	99.2
	6.00	1	.8	.8	100.0
	총계	121	96.0	100.0	
결측값	시스템	5	4.0		
총계		126	100.0		

<표 4-1-5> 표본의 근무부서 별 구성

		빈도	퍼센트	올바른퍼센트	누적퍼센트
유효함	1.00	16	12.7	13.2	13.2
	2.00	43	34.1	35.5	48.8
	3.00	15	11.9	12.4	61.2
	4.00	11	8.7	9.1	70.2
	5.00	36	28.6	29.8	100.0
	총계	121	96.0	100.0	
결측값	시스템	5	4.0		
총계		126	100.0		



4.1.2 변수의 기술통계와 신뢰도 분석

1) 요인분석

(1) 독립변수

<표 4-2> 기술통계

	평균	표준편차	분석(N)
고용불1	3.5680	1.13831	125
고용불2	3.1600	1.20081	125
고용불3	3.7360	.99307	125
소용불4	3.4160	1.03319	125
고용불5	3.3280	1.09821	125
모호1	2.8160	.99502	125
모호2	2.8560	1.02157	125
모호3	3.1760	.98426	125
모호4	2.8400	.94528	125
모호5	2.7840	.99664	125
갈등1	3.1520	1.03219	125
갈등2	3.0160	.98361	125
갈등3	2.8480	.96767	125
갈등4	3.1680	.94814	125
갈등5	3.1680	.96500	125
이질감1	3.8720	.82282	125
이질감2	3.7440	.86046	125
이질감3	3.6640	.93277	125
이질감4	3.7840	.84800	125
이질감5	3.8400	.79717	125
몰입1	3.6960	.84457	125
몰입2	3.6880	.92820	125
몰입3	3.4160	.85368	125
몰입4	3.7120	.69347	125
몰입5	3.2240	.77109	125
이직1	3.3840	.81105	125
이직2	3.3440	.74166	125
이직3	3.2400	.88354	125
이직4	3.3600	.72290	125
이직5	3.1440	1.00566	125

<표 4-3> 설명된 총분산(독립변수)

구성 요소	초기고유값			추출제곱합로딩			회전제곱합로딩		
	총계	분산의 (%)	누적률 (%)	총계	분산의 (%)	누적률 (%)	총계	분산의 (%)	누적률 (%)
1	7.183	23.945	23.945	7.183	23.945	23.945	4.088	13.628	13.628
2	3.873	12.909	36.853	3.873	12.909	36.853	4.033	13.444	27.071
3	2.826	9.419	46.272	2.826	9.419	46.272	3.626	12.088	39.159
4	2.109	7.029	53.301	2.109	7.029	53.301	2.674	8.915	48.074
5	1.828	6.093	59.394	1.828	6.093	59.394	2.352	7.842	55.915
6	1.411	4.702	64.096	1.411	4.702	64.096	1.895	6.316	62.232
7	1.068	3.559	67.655	1.068	3.559	67.655	1.627	5.424	67.655
8	.894	2.979	70.635						
9	.818	2.726	73.360						
10	.776	2.587	75.948						
11	.714	2.380	78.327						
12	.603	2.010	80.337						
13	.593	1.975	82.312						
14	.578	1.927	84.240						
15	.544	1.813	86.053						
16	.497	1.658	87.711						
17	.459	1.529	89.240						
18	.429	1.431	90.671						
19	.400	1.335	92.006						
20	.353	1.176	93.182						
21	.324	1.081	94.263						
22	.281	.938	95.201						
23	.253	.844	96.045						
24	.237	.790	96.835						
25	.202	.672	97.506						
26	.181	.604	98.110						
27	.179	.597	98.707						
28	.142	.473	99.181						
29	.135	.449	99.630						
30	.111	.370	100.000						

추출방법: 프린시펄구성요소분석

[설명된 총분산 해석]

회전제공합적재값을 제시하면, 1번, 2번, 3번, 4번 요인의 고유치는 7.183, 3.873, 2.826, 2.109으로 고유치 1 이상으로 나타나고 있고, 요인추출 기준으로 지정한 고유치 1 이상인 요인만 추출한 것을 의미한다. 고유치는 그 요인이 설명하는 분산의 양을 나타내는 것이므로 이 값이 큰 요인이 상대적으로 중요한 요인이라는 것을 의미한다. 분산설명율도 요인별로 각 13.628%, 13.444%, 12.088%, 8.915%의 설명력을 보이고 있다. 전체 합계 퍼센트 회전하기 전과 같은 48.074%로 나타났다.



<표 4-4> 회전성분행렬a(독립변수)

	구성요소						
	1	2	3	4	5	6	7
몰입3	.784	-.151	.072	-.001	-.095	.006	-.037
몰입1	.771	.088	-.033	.090	-.116	.014	-.157
몰입2	.756	.052	.121	-.030	-.080	.009	-.002
이직4	.706	-.166	-.145	-.072	.236	-.165	.285
이직2	.705	-.178	-.137	-.079	.271	-.210	.074
몰입4	.691	.142	.035	-.161	-.129	.086	-.045
몰입5	.668	-.125	-.195	-.098	.079	-.149	-.153
이질감4	-.077	.857	.067	-.047	.093	.174	.039
이질감1	-.026	.826	.114	-.040	.022	.155	.269
이질감3	.034	.812	.213	.126	.138	-.044	.005
이질감2	-.088	.806	.190	.089	.103	.061	.155
이질감5	.011	.622	.285	.052	.039	.096	-.472
갈등5	.212	.186	.781	.011	.186	-.115	.000
갈등1	-.092	.153	.763	-.098	-.056	.012	.145
갈등4	.004	.334	.712	.081	.093	-.011	-.139
갈등3	-.038	-.015	.668	-.166	.075	.399	-.058
모호5	-.311	.309	.549	-.148	.207	.124	.402
모호4	-.110	.268	.528	-.044	.189	.292	.440
모호2	-.191	.060	.480	-.083	.031	.434	.470
고용불4	-.016	-.013	.040	.869	.015	.039	-.128
고용불3	-.198	.002	-.053	.818	.074	.005	-.018
고용불5	.128	.075	-.044	.763	-.026	-.085	.203
고용불2	-.134	.056	-.098	.674	-.016	.039	.025
이직3	.031	.175	.163	.112	.854	.021	.031
이직1	-.036	-.029	.015	-.019	.816	.047	.039
이직5	-.059	.274	.176	-.040	.740	.191	.105
갈등2	-.016	.231	-.082	.043	.117	.807	.010
모호1	-.079	.026	.451	.020	.130	.584	.164
모호3	-.292	.419	.312	-.018	.007	.456	.279
고용불1	-.018	.327	.096	.190	.135	.113	.610

베리맥스(Varimax) 회전법을 체크한 결과, 9차례 반복계산 후에 얻어진 회전 결과이다. 총 30개의 변수는 7개의 요인으로 묶여졌음을 확인할 수 있다. 조직몰입 1,2,3,4,5 와 이직의도2,4 가 함께 묶였다.

각각의 변수들에 대한 수치는 요인적재량(Factor Loading)이라고 한다. 위의 표에서 보는 바와 같이, 각 요인별 요인적재량의 수치는 큰 수치부터 작은 수치까지 내림차순으로 나타나고 있다.

요인분석을 실시하여 단 한 번에 선행연구결과의 이론구조에 적합한 결과가 나오면 좋겠지만, 위의 경우처럼 그렇지 않은 경우가 대부분이다.

(2) 종속변수

<표 4-5> KMO 및 Bartlett의검정(종속변수)

Kaiser-Meyer-Olkin 표본적합도.		.765
Bartlett의단위행렬 검정	근사카이제곱	525.568
	df	45
	유의수준	.000

(송지준, 2015). Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)는 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 값이다. 이 값이 적으면 요인 분석을 위한 변수들의 선정이 적합하지 못함을 표시하는 것이다.

본 연구에서는 KMO 값이 0.765으로 적절한 수치로써 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋은 편으로 나타나고 있다(송지준., 통계분석방법 2015).

Bartlett의 구형성 검정은 요인 분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 것이다. 요인 분석 모형으로써 적합하지 아닌지는 유의확률로써 파악하게 된다(송지준., 2015). 귀무가설은 “상관관계행렬이 단위행렬이다”이고, 귀무가설이 기각되어야지

만 요인분석 모델을 사용할 수 있는 것이다(송지준., 2015). 본 연구에서는 유의 확률이 0.000으로서 귀무가설은 기각된다. 즉, 요인분석의 사용이 적합하여 공통 요인이 존재한다고 결론을 내릴 수 있어 연구가설(H1)로 채택된다(송지준., 2015).

<표 4-6> 설명된총분산(중속변수)

구성 요소	초기고유값			추출제곱합로딩			회전제곱합로딩		
	총계	분산의 %	누적률 (%)	총계	분산의 %	누적률 (%)	총계	분산의 %	누적률 (%)
1	3.802	38.025	38.025	3.802	38.025	38.025	3.801	38.006	38.006
2	2.233	22.332	60.357	2.233	22.332	60.357	2.235	22.351	60.357
3	.982	9.819	70.176						
4	.651	6.506	76.682						
5	.582	5.818	82.500						
6	.518	5.178	87.678						
7	.404	4.041	91.720						
8	.367	3.665	95.385						
9	.273	2.733	98.118						
10	.188	1.882	100.000						

추출방법: 프린시펄구성요소분석

본 연구의 측정변수는 척도 순화 과정을 통하여 일부 항목을 제거하였다. 먼저 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분분석(Principle Component Analysis)를 실시하였고, 요인적 재치의 단순화를 위하여 직교회전방식을 채택하였다.

<표 4-7> 회전성분행렬a(중속변수)

	구성요소	
	1	2
몰입3	.781	-.118
이직2	.759	.173
이직4	.748	.187
몰입2	.741	-.048
몰입1	.737	-.104
몰입5	.718	-.029
몰입4	.662	-.093
이직3	.030	.909
이직5	-.080	.835
이직1	.002	.781

■ 고용불안정성

<표 4-8> 신뢰도통계(고용불안정성)

Cronbach의 알파	항목의N
.721	5

신뢰성 검증을 위하여 크롬바스 알파(Cronbach's α) 지수로 값을 구하였다. 일반적으로 측정값이 0.6 이상이면 변수의 측정이 내적으로 일관성이 있다고 판단된다. 아래의 분석 결과에서 알 수 있듯이, 모든 변수의 측정값이 0.6 이상이므로, 본 연구의 측정항목들은 신뢰성이 양호하다고 볼 수 있다.

<표 4-9> 항목총계통계(고용불안정성)

	항목삭제시 척도평균	항목삭제시 척도분산	수정된항목 총계상관	항목삭제시 Cronbach의 알파
고용불1	13.6400	11.652	.159	.795
고용불2	14.0480	9.240	.480	.676
고용불3	13.4720	9.348	.634	.619
고용불4	13.7920	9.134	.637	.614
고용불5	13.8800	9.171	.572	.637

신뢰도 분석 결과 해석(고용불안정성)

고용불안정성의 신뢰도 분석 결과 전체 Cronbach's Alpha값은 0.721로 나타났다. 각 항목별 Alpha if Item Deleted의 값은 전체 Cronbach's α 값인 0.721보다 낮게 나타나, 항목을 제거하면 신뢰수준이 낮아지는 것으로 평가된다. 그래서 고용불안정성의 각 항목은 신뢰수준을 저해하는 항목이 없다.

■ 역할 모호성

<표 4-10> 신뢰도통계(역할모호성)

Cronbach의 알파	항목의N
.848	5

<표 4-11> 항목총계통계(역할모호성)

	항목 삭제시 척도평균	항목 삭제시 척도분산	수정된항목 총계상관	항목 삭제시 Cronbach의 알파
모호1	11.6560	10.631	.552	.844
모호2	11.6160	9.916	.660	.816
모호3	11.2960	10.178	.646	.820
모호4	11.6320	9.928	.735	.797
모호5	11.6880	9.845	.698	.806

【신뢰도 분석 결과 해석(역할모호성)】

역할모호성의 신뢰도 분석 결과 전체 Cronbach's Alpha값은 0.848로 나타났다. 각 항목별 Alpha if Item Deleted의 값은 전체 Cronbach's α 값인 0.848보다 낮게 나타나, 항목을 제거하면 신뢰수준이 낮아지는 것으로 평가된다. 그래서 편리성의 각 항목은 신뢰수준을 저해하는 항목이 없다.

■ 역할 갈등

<표 4-12> 신뢰도통계(역할갈등) >

Cronbach의 알파	항목의N
.708	5

<표 4-13> 항목총계통계(역할갈등)

	항목삭제시 척도평균	항목삭제시 척도분산	수정된항목 총계상관	항목삭제시 Cronbach의 알파
갈등1	12.2000	6.984	.553	.620
갈등2	12.3360	9.370	.121	.788
갈등3	12.5040	7.123	.583	.610
갈등4	12.1840	7.264	.568	.617
갈등5	12.1840	7.264	.552	.623

【신뢰도 분석 결과 해석(역할갈등)】

역할갈등의 신뢰도 분석 결과 전체 Cronbach's Alpha값은 0.708로 나타났다. 각 항목별 Alpha if Item Deleted의 값은 전체 Cronbach's α 값인 0.708보다 낮게 나타나, 항목을 제거하면 신뢰수준이 낮아지는 것으로 평가된다. 그래서 역할갈등의 각 항목은 신뢰수준을 저해하는 항목이 없다.

■ 문화적 이질감

<표 4-14> 신뢰도통계(문화적이질감)

Cronbach의 알파	항목의N
.883	5

<표 4-15> 항목총계통계(문화적이질감)

	항목삭제시척도 평균	항목삭제시척도 분산	수정된항목총계 상관	항목삭제시 Cronbach의알 파
이질감1	15.0320	8.225	.743	.853
이질감2	15.1600	7.958	.765	.847
이질감3	15.2400	7.619	.761	.848
이질감4	15.1200	7.881	.800	.839
이질감5	15.0640	9.189	.535	.897

【신뢰도 분석 결과 해석(문화적이질감)】

편리성의 신뢰도 분석 결과 전체 Cronbach's Alpha값은 0.883로 나타났다. 각 항목별 Alpha if Item Deleted의 값은 전체 Cronbach's α 값인 0.883보다 낮게 나타나, 항목을 제거하면 신뢰수준이 낮아지는 것으로 평가된다. 그래서 문화적이질감의 각 항목은 신뢰수준을 저해하는 항목이 없다.

(2) 종속변수

■ 조직몰입

<표 4-16> 신뢰도통계(조직몰입)

Cronbach의 알파	항목의N
.820	5

<표 4-17> 항목총계통계(조직몰입)

	항목삭제시 척도평균	항목삭제시 척도분산	수정된항목 총계상관	항목삭제시 Cronbach의 알파
몰입1	14.0400	6.281	.669	.767
몰입2	14.0480	5.901	.679	.764
몰입3	14.3200	6.268	.662	.770
몰입4	14.0240	7.314	.541	.805
몰입5	14.5120	7.091	.521	.810

【신뢰도 분석 결과 해석(조직몰입)】

조직몰입의 신뢰도 분석 결과 전체 Cronbach's Alpha값은 0.820로 나타났다. 각 항목별 Alpha if Item Deleted의 값은 전체 Cronbach's α 값인 0.820보다 낮게 나타나, 항목을 제거하면 신뢰수준이 낮아지는 것으로 평가된다. 그래서 조직몰입의 각 항목은 신뢰수준을 저해하는 항목이 없다.

■ 이직의도

<표 4-18> 신뢰도통계(이직의도)

Cronbach의 알파	항목의N
.683	5

<표 4-19> 항목총계통계(이직의도)

	항목삭제시 척도평균	항목삭제시 척도분산	수정된항목 총계상관	항목삭제시 Cronbach의 알파
이직1	13.0880	5.242	.503	.605
이직2	13.1280	6.161	.287	.690
이직3	13.2320	4.583	.635	.536
이직4	13.1120	6.133	.311	.681
이직5	13.3280	4.706	.470	.622

【신뢰도 분석 결과 해석(이직의도)】

이직의도의 신뢰도 분석 결과 전체 Cronbach's Alpha값은 0.683로 나타났다. 각 항목별 Alpha if Item Deleted의 값은 전체 Cronbach's α 값인 0.683보다 낮게 나타나, 항목을 제거하면 신뢰수준이 낮아지는 것으로 평가된다. 그래서 이직의도의 각 항목은 신뢰수준을 저해하는 항목이 없다.

4.2 가설 검증

4.2.1 다중 회귀분석

- H1 고용불안정은 조직몰입의 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
 H3 역할보호성은 조직몰입의 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
 H5 역할갈등은 조직몰입의 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
 H7 문화적이질감은 조직몰입의 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1) 종속변수 - 조직몰입

<표 4-20> 입력된/제거된변수(조직몰입)

모형	입력된변수	제거된변수	방법
1	고용불안정, 역할보호성, 역할갈등,문화적이질감,	.	Enter

종속변수: 조직몰입

독립변수: 고용불안정, 역할보호성, 역할갈등, 문화적이질감

【진입/제거된 변수 해설】

독립변수로 고용불안정성, 역할보호성, 역할갈등, 문화적이질감 등이 종속변수로

조직몰입이 입력되었음을 보여주는 것이다.

<4-21> 모형요약(조직몰입) >

모형	R	R 제곱	조정된R 제곱	표준추정값 오류	Durbin-Watson
1	.324	.105	.074	.60694	1.998

예측변수: (상수) 고용불안정, 역할보호성, 역할갈등, 문화적이질감,

종속변수: 조직몰입

【모형 요약 해석】

독립변수와 종속변수 간의 상관관계는 0.324의 다소 낮은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 R제곱 = .105로 나타났는데, 이는 독립변수인 고용불안정성, 역할 모호성, 역할갈등, 문화적이질감이 종속변수인 조직몰입을 10.5% 설명하고 있다는 것이다.

Durbin-Watson는 1.998의 수치로 나타났는데, 이는 2에 가까운 수치이고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다(송지준., 2015).

<표 4-22> 분산분석(조직몰입)

모형		제곱합	df	평균제곱	F	유의수준
1	회귀분석	4.996	4	1.249	3.391	.012
	잔차	42.732	116	.368		
	총계	47.728	120			

종속변수: 조직몰입

예측변수: (상수), 고용불안정, 역할모호성, 역할갈등, 문화적이질감

【분산분석 해석】

F값은 3.391, 유의확률은 .012($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다(송지준., 2015).

<표 4-23> 계수(조직몰입)

모형		비 표준계수		표준계수	t	유의수준	공선성 통계	
		B	표준오차	베타			허용오차	VIF
1	(상수)	3.694	.315		11.741	.000		
	고용불안정성	.069	.089	.091	.777	.439	.563	1.777
	역할모호성	-.374	.108	-.456	-3.463	.001	.445	2.249
	역할갈등	.238	.093	.292	2.566	.012	.597	1.676
	문화적이질감	.006	.088	.007	.063	.950	.674	1.483

종속변수:조직몰입

독립변수:고용불안정, 역할모호성, 역할갈등, 문화적이질감

【계수 해석】

가설 H1, H3, H5, H7의 최종 검정결과를 보여준다. 분석결과 고용불안정성은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. t값은 .777, p값은 .439으로 가설 H1은 기각되었다. 역할모호성은 t값이 -3.463, p값은 .001으로 가설 H3는 채택되었다.

역할갈등은 t값이 2.566, p값은 .012로 가설 H5는 채택되었다. 문화적이질감은 t값이 .063, p값은 .950의 수치를 보여 가설 H7는 기각되었다

공차한계(Tolerance)는 모두 0.1 이상의 수치를 보이기 때문에 독립변수 간 다중공선성에는 문제가 없다(송지준., 2015).

2) 종속변수 - 이직의도

H2 고용불안정은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4 역할보호성은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6 역할갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H8 문화적이질감은 이직의도의 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 4-24> 입력된/제거된변수(이직의도)

모형	입력된변수	제거된변수	방법
1	고용불안정, 역할보호성, 역할갈등, 문화적이질감,	.	Enter

종속변수: 이직의도

독립변수: 고용불안정, 역할보호성, 역할갈등, 문화적이질감

【진입/제거된 변수 해설】

독립변수로 고용불안정성, 역할보호성, 역할갈등, 문화적이질감 등이 종속변수로

이직의도가 입력되었음을 보여주는 것이다.

<표 4-25> 모형요약(이직의도)

모형	R	R 제곱	조정된R 제곱	표준추정값 오류	Durbin-Watson
1	.435	.189	.161	.70581	2.173

예측변수: (상수), 고용불안정, 역할보호성, 역할갈등, 문화적이질감,

종속변수: 이직의도

【모형 요약 해석】

독립변수와 종속변수 간의 상관관계는 0.435의 적절한 상관관계를 보이고 있다. 그리고 R제곱 = .189로 나타났는데, 이는 독립변수인 고용불안정성, 역할모호성, 역할갈등, 문화적이질감이 종속변수인 이직의도를 18.9% 설명하고 있다는 것이다.

Durbin-Watson는 1.949의 수치로 나타났는데, 이는 2에 가까운 수치이고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다(송지준., 2015).

<표 4-26> 분산분석(이직의도)

모형		제곱합	df	평균제곱	F	유의수준
1	회귀분석	13.493	4	3.373	6.771	.000
	잔차	57.787	116	.498		
	총계	71.280	120			

종속변수: 이직의도

예측변수: (상수) 고용불안정, 역할모호성, 역할갈등, 문화적이질감

【분산 분석 해석】

F값은 6.771이고, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다(송지준., 2015).

<표 4-27> 계수(이직의도)

모형		비 표준계수		표준계수	t	유의수준	공선성 통계	
		B	표준오차	베타			허용오차	VIF
1	(상수)	1.540	.366		4.211	.000		
	고용불안정	.262	.104	.281	2.517	.013	.563	1.777
	역할모호성	.068	.126	.068	.544	.588	.445	2.249
	역할갈등	.114	.108	.115	1.060	.291	.597	1.676
	문화적이질감	.072	.103	.071	.701	.485	.674	1.483

종속변수: 이직의도

독립변수: 고용불안정, 역할모호성, 역할갈등, 문화적이질감

【계수 해석】

가설 H2, H4, H6, H8의 최종 검정결과를 보여준다. 분석결과 고용불안정성은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. t값은 2.517, p값은 .013으로 가설 H2는 채택되었다. 역할모호성은 t값이 .544, p값은 .588으로 가설 H4는 기각되었다. 역할갈등은 t값이 1.060이고, p값은 .291로 가설 H6는 기각되었다. 문화적이질감은 t값이 .701, p값은 .485의 수치를 보여 가설 H8는 기각되었다.

공차한계(Tolerance)는 모두 0.1 이상의 수치를 보이기 때문에 독립변수 간 다중공선성에는 문제가 없다(송지준., 2015).

4.2.2 가설 검증 결과

<표 4-28> 가설 검증 결과

가설		결과치		연구 결과
		t	p	
H1	고용불안정은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	.777	.439	기각
H2	고용불안정은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	2.517	.013	채택
H3	역할보호성은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	-3.463	.001	채택
H4	역할보호성은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.544	.588	기각
H5	역할갈등은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	2.566	.012	채택
H6	역할갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	1.060	.291	기각
H7	문화적이질감은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	.063	.950	기각
H8	문화적이질감은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.701	.485	기각

V. 결 론

5.1 연구 요약

본 연구는 기업의 경쟁력 확보라는 측면에서 추진된 M&A가 오랜기간 동안 기업의 체질개선이 주로 재무적인 측면 중심으로만 진행되어, 합병 이후 결과에 대해서도 재무적인 측면에서만 성공 혹은 실패를 판가름하였다. 따라서 인수합병으로 직접적인 영향을 받게 되는 조직구성원에 대한 관리가 철저히 필요하게 현실이 되어 버린 것이다. 특히 피 인수기업의 조직구성원들은 인수합병 이후에 나타나는 여러 가지 문제 - 고용불안정성, 직무역할의 모호성, 직무역할의 갈등, 조직문화적인 이질감 - 등에 대한 압박으로 현재 근무하고 있는 조직에 몰입할 수 있는 분위기 조성이 어려운 것 또한 사실로 드러났다. 특히 인수기업은 인력통합관리의 부재로 인해 인수합병 후 통합관리(PMI)가 철저히 요구되고 있는 것이다. M&A에 대한 것은 단지 기업정책 뿐만 아니라, 재무적인 적합성에만 중점을 두고 있다. 이는 기업들이 갖는 비효율성을 극복하며 자금확보의 방안으로만 M&A를 활용하기 때문이다. 그리고 대부분의 M&A사례들이 그러하듯 M&A의 실질적 이득인 장기 과업효과나 시너지 증대보다는 단기적 효과인 인수기업의 재무구조 개선, 자금 확보에 초점을 맞추고 있었다. 그러나 재무적인 적합성 이상으로 고려해야 할 것이 바로 통합기업 조직구성원에 대한 효과적인 관리이다. 특히 피 인수기업의 조직구성원의 조직몰입도를 끌어올리는 것이 M&A 성패를 좌우한다는 많은 연구결과처럼 M&A의 궁극적인 성공을 위해서는 통합 후 효과적인 인적자원관리와 조직관리의 중요성에 대한 인식이 강화되어야 한다는 차원에서 본 연구를 시작하게 되었다.

본 연구의 구체적인 연구목적은 제시하면,

첫째, 선행연구에 대한 검토를 통하여 M&A 이후 피 인수기업 조직구성원의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 조직적인 특성을 도출하고, 둘째, M&A를 통한 조직변화과정에서 형성된 조직적특성이 구성원들의 태도에 미치는 영향을 실증으로

규명하며, 마지막으로 이와 같은 연구 결과를 토대로 M&A 기업 특히 피 인수 기업 조직 구성원 관리에 대한 이론적이고 실무중심의 관리능력 배양을 중점적으로 양성해야 함을 제안하고자 하는 것이다. 본 연구는 가설 검증에 있어서 기존의 선행연구를 바탕으로 M&A로 인한 조직의 변화특성인 고용불안정성, 역할모호성과 역할갈등, 문화적 이질감 등을 독립변수로 설정하여 조직구성원들의 조직몰입과 이직의도에 대해 어떠한 영향을 미치는지에 대해 신뢰도분석과 다중회귀분석을 통해 검증 하였다. 이와 같은 실증분석을 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

M&A라고 하는 조직변화는 조직구성원들에게 상당한 영향을 미친다. 조직구성원들은 조직의 M&A로 인하여 다양한 측면에서 영향을 받으며, 조직의 인적자원관리 및 조직관리 측면에서 M&A의 성공을 위해서는 많은 조직구성원들의 노력과 협조를 얻어내어야만 한다. 이를 위해서는 M&A 자체가 주는 불안감과 M&A에 관련된 조직의 상황에 따른 조직구성원들이 조직에 대한 정체성과 그에 따른 영향을 파악하여야 한다. 본 연구는 M&A의 조직변화에 따른 특성을 도출하고, 도출된 요인들이 조직구성원들의 조직유효성에 어떠한 영향을 주는지 파악하고자 하였다.

첫째, M&A 이후 조직변화로 인한 고용불안정성은 피 인수기업 조직구성원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고용불안정성이 피 인수기업의 조직구성원들로 하여금 이직에 대해 높게 지각한다는 것을 알 수 있으며 이로 인해 조직몰입도가 현저히 낮아짐을 의미한다. M&A 과정을 거치면서 구성원들은 자신의 신분에 한계를 느끼는 경험을 하게 되고, 특히 통합기업에도 구조조정과 같은 기업 변화를 시도하는 경우 구성원들의 고용불안정성의 지각 정도는 더욱 높아진다.

둘째, M&A 과정에서 직무 역할에 대한 모호성을 가지게 될 때에는 조직몰입에 부(-)의 영향을 미친다는 것이다. M&A로 인한 조직변화로 조직구성원이 지각하는 직무역할특성을 측정하기 위해 역할모호성과 역할갈등이라는 변수를 활용하는데, 역할모호성 요인은 구성원의 조직몰입과는 부(-)의 관계를 보이고 있다. 보통 M&A를 실시하면 조직구성원의 직무나 책임, 권한 등의 많은 변화가 오게 마련인데,

M&A 이후의 구성원 자신의 역할과 M&A 이후 자신의 역할이 동일하지 않음을 대부분 크게 인식함에 기인한 것이라고 여겨진다.

세째, 역할갈등은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 역할갈등이 증가할 경우 구성원은 자신의 역할을 새롭게 정립하기 위해 보다 많은 노력을 하여야 하는데 이때 구성원은 자기정체성의 혼돈을 가져와 지나친 스트레스가 작용함으로 인해 조직몰입에 부정적인(-) 영향을 미치게 되는 것이다. 이는 역설적으로는 동료와 상사간의 커뮤니케이션 활성화 정도와 회사의 비전과 전략의 공유정도 등은 모두 조직몰입에 정(+),의 효과를 미치는 것이라고 볼 수 있는 것이다. 이는 M&A 라는 조직 변화 상황에서도 구성원들 간의 직무적 갈등상황이 해결되어 통합기업의 구성원 간 소통문화가 정착되어진다면 M&A 이후의 환경 하에서도 얼마든지 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 업무능률 또한 한층 높아진다는 것을 알 수 있다.

5.2 연구의 한계점과 향후 과제

5.2.1 연구의 시사점

본 연구는 M&A를 실시한 기업을 대상으로 기업의 인수합병 이후의 환경변화로 인해 조직구성원의 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미치는 요인을 규명하고, 이들 간 관계를 실증으로 연구함으로써 이론적, 실무적인 시사점을 제공하고자 하였다.

첫째, 인수합병을 둘러싼 연구는 주로 관련된 조직들 사이의 재무적인 합병 성과에 요인을 두고 있다. 그러나 재무적인 합병 이상으로, 인수합병은 종종 조직 구성원의 태도와 조직 내 문제들로 인해 피 인수기업 구성원과 관리자들에게 스트레스를 유발한다. 이러한 인적자원의 관리차원에서 발생하는 어려움들은 통합 과정에서는 부가적인 비용을 발생시키고, 시너지를 달성하기 위한 회사의 능력을 감소시키며, 합병의 기대효과를 상쇄시킨다.

둘째, 오늘날 M&A는 기업 경쟁력 확보를 위한 중요한 전략적인 선택이라고 할

수 있고, 특히 한국 기업들은 1990년 말부터 M&A 를 적극적으로 고려할 뿐만 아니라 실제로도 M&A 기업이 증가하고 있다. M&A 라는 기업통합이 통합 그 자체로 성공을 보장할 수 없으며, 통합 이후의 극적이고 효율적인 인력 관리가 이루어져야 한다는 전제가 있다. 조직의 성장발전을 위해서는 어떤 조직체이든 조직구성원들의 헌신 내지 몰입은 필요하며, 한편 그에 대해 조직체에서는 충분히 제반 부서와 함께 헌신과 몰입을 유인하기 위한 관리와 노력을 기울이고 있다. 특히 M&A와 같은 조직변화를 겪은 조직구성원들의 헌신과 몰입을 유인하기 위한 조직의 노력은 더욱 중요할 것이다. 왜냐하면 기업 구조조정이라고 하는 급격한 변화 속에서 살아남은 조직구성원들은 극도의 불안과 스트레스를 경험하며(Schweiger & Ivancevich, 1985), M&A 자체 혹은 과정에 대한 불만 등으로 인해 기존 조직에서 가졌던 조직에 대한 구성원 태도가 변할 가능성이 높기 때문이다. 본 연구는 통합 기업 실무자에게 통합 후 관리의 중요성과 통합조직 구성원의 태도에 영향을 미치는 구체적인 요인을 제안함으로써 통합 후 관리에 도움을 준다는 데에서 실무적인 시사점을 발견할 수 있다. 끝으로, M&A는 두 기업의 통합에 따른 시너지 창출을 목적으로 하고 있는 데, 통합에 따른 조직구성원의 충격을 최소화하지 못한다면 통합의 궁극적 성공은 기대할 수 없다. 성공적인 M&A를 위한 필수적인 요소 중의 하나인 PMI과정에서 가장 중요한 부분은 상이한 두 조직문화의 융합이라고 생각한다. 문화적 융화를 간과하는 경우에는 원래 합병의 취지를 제대로 달성하지 못할 수도 있다. 즉 합병성공을 위해서는 기업 문화의 통합이 핵심이라고 할 수 있다. Habeck 등(2000)에 따르면 세계 115개 회사를 상으로 설문조사한 결과 현재 가장 보편적으로 이루어지는 방법은 한 기업의 문화를 대상기업에게 이식하는 것으로 나타났다. 그러나 경우에 따라서 이러한 방법은 사전에 충분한 준비없이 했을 경우, 원래 의도했던 부가가치를 창출할 수 있는 효과를 파괴하는 부작용이 있을 수 있다. 특히 합병을 시도하는 두 기업이 다른 시장에서 활동하고 있는 기업들이라면 통합하기보다는 차라리 별도의 조직문화를 그로 유지 하는 것이 더 나을 수도 있다. 반면에 두 기업이 진정한 의미에서 완히 통합 되어야만 가치창출이 가능한 경우에는 양사 문화의 장만을 추려서 새로운 '복합문화'를 창출하는 것이 필요하다.

5.2.2 연구의 한계 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 표본 추출방식과 표본의 특성이 지니는 한계를 들 수 있다. 본 연구는 M&A를 진행해 본 경험이 있는 기업의 구성원을 대상으로 한 연구로서, 표본 대상기업이 M&A를 실시한 본사의 기업이 아닌 피 인수기업의 본사 및 전국에 위치하고 있는 지사 개념이라는 것이다. 이는 표본 대상기업의 부족과 아울러 일부 산업(유통업)의 회사만을 표본으로 선정하였고 기타 M&A를 피 인수기업의 입장에서 임직원으로 경험한 자들을 대상으로 실시했다는 것에 따른 한계를 지적할 수 있다. 또한 표본 조사 대상인 다수의 직원이 피인수기업의 직원이라는 것이다. 그래서 통합기업의 구성원인 인수기업 구성원과 피 인수기업의 구성원의 차이에 대해서는 연구를 하지 못하였다. 이는 차후에 피 인수기업 구성원 뿐만 아니라, 인수기업 구성원들 간의 M&A 인식에 대한 차이 혹은 통합기업에서의 인사조직 관리 측면에 대한 연구를 할 필요가 있다고 본다.

둘째, 본 연구에서는 조직변화의 특성 변수로서 고용불안정성, 직무역할특성, 문화적 이질감만이 활용되었으나, 향후 연구에서는 M&A 시차에 대한 구성원의 인식 공정성에 대해서도 연구가 필요할 것으로 보인다. 또한 구성원의 태도 측면에서 조직몰입 뿐만 아니라, 조직 시민행동과 같은 종속변수나, 조직통합과정을 통한 매개/조절효과에 대해서도 검토해 볼 필요가 있을 것이다.

셋째, 일부 인터뷰 조사가 있었지만, 대부분의 분석이 설문지 분석에만 국한되어 있다는 아쉬움이 남는다. 추후 좀 더 민감한 부분에 대해서는 심층 인터뷰를 통해 조직구성원들의 조직몰입을 긍정적인 방향으로 유도할 수 있는 방법을 모색할 수 있도록 하여야 할 것이다.

넷째, M&A를 실시한 기업을 유형에 따라 다양하게 분석할 필요가 있다고 생각한다. 예를 들면, 인수합병 실시를 주도한 기업과 인수합병을 당한 기업에 따라 많

은 차이가 발생할 것이다. 기업의 성과는 M&A 이후 기업의 존속 등 거시적인 차원에서 뿐만 아니라, 우호적 혹은 기업에 소속된 구성원에 따라서도 행동이나 태도가 다르게 나타날 것이라고 생각되어 향후에는 이에 대한 연구 또한 필요할 것이다. 끝으로, 본 연구는 M&A가 완료된 상황에서 횡단 측면의 조사를 통해 연구를 하였는데, 향후 연구에서는 M&A 상 시기부터 PMI 과정까지의 종단 측면에서의 연구가 필요하다고 본다.

"성공적인 인수 후 통합(PMI)을 위해서는 강력한 컨트롤 타워의 역할, 피 인수 기업의 자발적 참여를 통한 운영 혁신이 필수다."

"과도하게 설정된 시너지 효과에 대한 맹신을 버리고 피인수기업의 가치를 끌어올려 극대화하는 방법을 찾는 데 집중해야 한다" 고 "더 벨 코리아 M&A 포럼의 기사"에 실린 내용이다. 2014년 머니투데이 더벨이 개최한 '2014 더벨 코리아 M&A 포럼'에서 주제 발표자들과 패널 토론자들이 성공적인 인수합병(M&A)을 위해 내놓은 처방이다. M&A의 궁극적 목표가 인수기업과 피인수기업의 가치를 함께 높이는 데 있는 만큼 세밀한 전략을 세워 PMI에 나서야한다는 조언이다.

본문에서도 언급을 하였지만, M&A 이후의 환경조건은 피 인수기업 초기구성원들에게는 인생일대의 엄청난 귀로에서 있게끔 조성된, 자신의 의지와는 전혀 다른 환경이 주어지게 되는 것이다.

이 때 인수기업의 리더가 피 인수기업의 임직원들에게 어떤 전략을 가지고 어떤 자세로 어떻게 조직몰입을 유도하느냐가 통합기업에 대한 성공의 열쇠임을 인지 하였으면 하는 바램인 것이다. 피 인수기업의 조직구성원들도 회사의 경영상태가 호전이 되지 않는다는 주어진 유통환경에 능동적으로 대응해 나갈 수 없는 상황에 회사가 봉착했을 때에도 어떤 형태로든지 M&A 라고 하는 단어를 떠올리게 된다. 아무리 피 인수기업 구성원들이 자신들의 조직변화를 쉽게 긍정할 수는 없다 하더라도 궁극적으로는 회사가 살아야 자신들도 살 수 있다는 공감대는 구성원들 모두가 가지고 있다는 의미이기도 한 것이다.

이렇기에 피 인수기업 구성원들이 그 동안 근무하면서 자신들의 회사의 문제점을 누구보다도 잘 알고 있는 사람들이기에 그들을 통합기업의 중요한 일원으로

인정해 주고 동반자의식을 가지고 함께 해 나가는 분위기가 무르익는다면 진정한 M&A는 성공에 한 걸음 나아가는 것임을 인지할 수 있다.



참 고 문 헌

국내 문헌

- 강신규. (1998). 『M&A 에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구;합병 및 통합기업의 종업원을 중심으로』 . 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 강은정. (2000). 『한국기업의 전략적 M&A의 활성화 방안』 . 동국대학교 대학원 석사학위 논문.
- 권정숙. (2003). 『M&A에 대한 몰입과 조직몰입의 관계에 대한 연구:공정성이론을 중심으로』 . 숙명여자대학교 대학원 석사학위 논문.
- 구지수. (2002). 『인력구조조정이 조직 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향』 . 서강대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 김민경. (2003). 『인수 합병 후 통합전략이 조직의 심리적성과에 미치는 영향 : 조직몰입과 조직시민행동을 중심으로』 . 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 김민정. (2012). 『역할스트레스가 직무태도에 미치는 영향:성별의 조절효과를 중심으로』 . 상지대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김성건. (2013). 『M&A에서 전략적 리더십, 인적통합전략, 변화저항이 구성원의 태도에 미치는 영향 연구』 . 한국외국어대 대학원 박사학위 논문.
- 김영식. (2012). 『LMX와 직무만족 및 조직몰입관계에 관한 연구:조직활동의 조절효과를 중심으로』 . 부산대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김익. (1999). 『MIS 요원의 경력지향에 따른 직무만족 및 조직몰입의 차이에 관한 연구』 . 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 김익균. (1992). 『MIS요원의 경력지향에 따른 직무만족 및 조직몰입의 차이에 관한 연구』 . 서강대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김종국. (2016). 『CEO 교체이후 종업원의 조직정치지각과 조직공정성인식이 변화저항과 태도에 미치는 영향에 관한 연구』 . 경성대학교 경영대학원 박사학위 논문.

- 김준호. (2009). 『기업 M&A 이후 성공적인 조직통합 방안에 관한 연구』 .
인하대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김충현. (200)]. 『M&A 이후 피합병기업 구성원의 조직몰입에 미치는 영향 관
한 연구』 . 영남대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김현택. (2003). 『M&A 후, 문화와 조직통합이 조직유효성에 미치는 영향에 관
한 연구』 . 국민대학교 대학원 박사학위 논문.
- 류주한. (2016). 기업 인수 후 갈등해소와 통합전략의 성공요인:한국형 모델
의 탐색과 제안. 『분쟁해결연구』 , 14(1), 70-77.
- 민주영. (2002). 『합병은행의 조직문화 통합관리와 은행원들의 직무만족에
관한 연구:H은행의 사례를 중심으로』 . 이화여자대학교 대학원 석사학
위 논문.
- 박기영. (2008). 『조직문화와 효과성:B기업과 H기업의 합병 전, 후 차이 비
교』 . 전남대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 박은희. (2013). 『내국인 카지노 종사자의 직무스트레스 요인이 직무태도 및 이
직의도에 미치는 영향』 . 연세대학교 정경대학원 석사학위 논문.
- 반미순. (2007). 『비영리조직의 리더십유형과 조직몰입도에 관한 연구:의료기
관을 대상으로』 . 건국대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 손창우. (2009). 『캐디의 경력관리와 조직몰입과의 관계에 관한 연구:조직지원
인식의 매개효과를 중심으로』 . 영남대학교 대학원 석사학위 논문.
- 송영선. (2008). 『조직문화유형과 학습조직수준이 조직효과성에 미치는 영향』 .
중앙대학교 대학원 석사학위 논문.
- 송지준. (2016). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』 . 21세기
사.
- 신지민, 이대식. (2014). 『조직원이 인식하는 조직문화유형이 직무만족 및 조직
몰입에 미치는 영향 연구』 . 부산대학교 대학원 석사학위 논문.
- 심희택. (2009). 『기업의 조직문화유형과 조직구성원태도와의 관계 및 개인특
성의 조절효과 검증』 . 영남대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 유종우. (2015). 『호텔종사자의 직무불안정성 지각이 이직의도에 미치는 영향:

- 조직신뢰에 따른 조절효과를 중심으로』. 세종대학교 관광대학원 석사학위 논문.
- 윤철완. (2005). 『피 합병기업조직원의 조직시민행동의 선행요인에 관한 연구』. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 이기동. (2016). 『지방 R&D 조직 내 연구원들의 이중조직몰입에 관한 연구:지역특화센터를 중심으로』. 영남대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 이원행. (2001). 한국에서의 구조조정에 따른 고용불안에 관한 연구. 『인사조직연구』, 9(1), 137-170.
- 이은영. (2005). 『M&A 기업의 사내커뮤니케이션이 조직원의 직무만족과조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』. 숙명여자대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이종서. (2014). 『성공적인 M&A를 위한 HR 전략에 관한 연구』. 한국항공대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이지현. (2003). 『M&A로 인한 조직변화가 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구』. 서강대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 이 환. (2004). 『M&A 이후 종업원수 변화와 재무적성과에 관한 연구』. 동국대학교 대학원 석사학위 논문.
- 장우중. (1998). 『연봉제 도입이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 서강대 경영대학원 석사학위 논문.
- 장지명. (2009). 『M&A(인수,합병)에 의한 조직구성원의 인식변화 및 사내커뮤니케이션 역할에 관한 연구』. 서강대 언론대학원 석사학위 논문.
- 정경훈. (2014). 『공공기관통합에 따른 조직문화변화와 조직융합 및 직무성과와의 관계:근로보지공단사례를 중심으로』. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 정성엽. (2001). 『정보화시대의 고용불안과 조직분권화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구』. 대구대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조용미. (2010). 『지식정보화사회에서의 조직문화유형이 조직문화혁신에 미치는 영향 분석』. 충북대학교 대학원 석사학위 논문.

- 조창기. (2010). 『인수.합병 이후 핵심가치 공유가 조직문화 안정화에 미치는 영향: A사 사례를 중심으로』 . 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 진연연. (2013). 『직무스트레스요인과 직무만족 및 조직몰입의 관계에서 리더와 구성원의 교환관계(LMX)의 조절효과 연구』 . 충남대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김정한, 조정순.(2003). M&A 몰입에 관한 연구. 『한국노동연구원』 , 93-101.
- 한기완. (2014). 『호텔종사원이 지각하는 고객관련 스트레스가 감정노동과 이직의도에 미치는 영향에 있어 감성지능의 조절효과』 . 호남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 한재훈. (2014). 『인수, 합병 후 문화충돌이 조직몰입에 미치는 영향』 . 가톨릭대학교 상담심리대학원 석사학위 논문.
- 황화철. (1998). 우리나라 M&A 시장의 환경변화와 기업문화에 대한 고찰. 『마케팅과학연구』 , 제1집. 175-182.
- 홍림. (2010). 『중국 M&A의 실패사례 연구:상하이 자동차와 쌍용자동차의 M&A사례를 중심으로』 . 공주대학교 대학원 석사학위 논문.

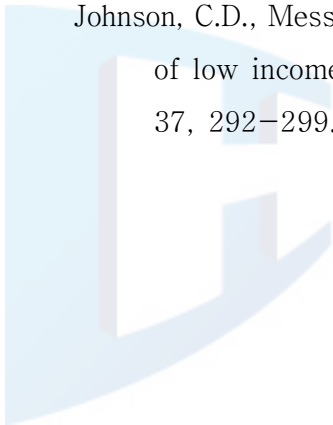
국외 문헌

Bayfield, A.H., &Rothe, H.F. (1951). An Index of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311.

Brockner, J., Grover, S., Reed, T.F., &Dewitt, R.L. (1992) Layoff, job insecurity, and survivors' s work effort ; Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35 (2), 413–425.

Del Vecchio. (1999). *Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment after and Acquisitio*. Unpublished Doctoral Dissertation. Nova Southeastern University.

Johnson, C.D., Messe,L.A., & Crano,W.D.,(1984). Predicting job performance of low income workers: The work opinion questionnaire. *Personality*, 37, 292–299.



HANSUNG
UNIVERSITY

부 록

[설 문 지]

M&A 이후 환경요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 4학기에 재학 중인 장성진입니다. 하기 첨부 내용은 저의 석사과정 졸업논문을 위한 설문지입니다. 먼저 일일이 찾아 뵙고 인사를 드리는 것이 도리인 줄 아오나 이렇게 문자로 먼저 드리게 되어 송구스럽게 생각합니다. 수고스러우시겠지만 학위논문 작성을 위하여 아래와 같이 온라인 설문을 요청드리게 되었습니다. 제가 M&A 이후 환경요인인 고용과 직무역할 관련, 그리고 문화적 차이 등이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실태분석을 위해 작성되었습니다.

응답해 주신 내용은 연구를 위한 실태분석으로만 사용되며, 다른 목적을 위해서는 절대 사용되지 않음을 약속드립니다.

바쁘신 가운데에서도 설문에 참여해 주셔서 감사드리며, 풍요로운 가을이 저물어가는 시점에 좋은 결실과 함께 소망하시는 모든 일들을 꼭 이루시길 기원하겠습니다.

감사합니다.

2016. 11.

지 도 교 수 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
행정학 박사 정 진 택

연 구 자 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
석사과정 장 성 진

연 락 처 : ☎ 010-7195-4933

E-mail : smj4933@naver.com

M&A란?

M&A라는 용어는 “Merger& Acquisition” 의 줄인 말로서 “합병·인수”, “매수·합병”, “인수·합병”, 합병 매수, 합병취득과 같은 다양한 용어로 쓰여지고 있다.

M&A는 학문적으로나 법률적으로 정의된 용어가 아니고 실무 전문가들에 의해서 기업 간의 인수·합병이 발생함에 따라 생겨난 경제적인 용어로 이해해야 한다는 것이 지배적이다. 법률적인 용어로서는 기업결합 또는 인수와 합병으로 사용한다.

일반적으로 국내에서는 M&A가 단순히 기업 간에 인수합병의 의미, 의미로 사용되고 있으며, 외국에서는 기업의 자산, 생산라인, 자회사 기업의 일부분 또는 전부를 제3자에게 매각하는 분리매각(divestiture), 회사분할, 기술제휴, 공동마케팅 등 전략 제휴 등 의미 및 의미로 사용되고 있다. 이때 M&A를 단순히 경영권 거래로서 표현할 시에는 기업의 인적, 물적 자원의 배분에 대한 최종결정권을 의미한다.

● 본 설문지의 구성 및 설문 체크 방법

본 설문지는 5점 리커트 척도로서, 각 항목에 대한 귀하의 의견을 해당번호에 체크(√)해 주십시오.

《예》

전혀 그렇지 않다. 그렇지 않다. 보통이다. 약간 그렇다. 매우 그렇다.

①

②

③

④

⑤

1. 다음은 M&A 이후 고용불안정성 요인에 관한 질문입니다.

번호	문항	1	2	3	4	5
1.	나의 뜻과 상관없이 나는 우리회사를 떠나야 할지 모른다					
2.	인수기업은 피 인수기업의 종업원을 전환배치 한 적이 있었다.					
3.	두 기업은 서로에 대해 불신감이 존재하고 있었다.					
4.	인수합병 이후 직급에 대한 변화가 있었다.					
5.	피 인수기업의 상위직급의 직원이 인수기업의 하위직급의 직원아래로 직책부여 받은 적을 목격 또는 경험하였다.					

2. 다음은 역할모호성 요인에 관한 질문입니다.

번호	문항	1	2	3	4	5
1.	나는 여러상사가 업무지시를 하기 때문에 업무수행에 곤란을 겪고 있다					
2.	나는 내가 어떤 일을 해야 하는지에 대해 혼란스러울 때가 있다.					
3.	나는 불필요한 일을 많이 하고 있다					
4.	나는 직무수행에 필요한 정보를 스스로 찾기 어렵다.					
5.	작업과제나 목표가 명확하지 않다.					

3. 다음은 역할갈등 요인에 관한 질문입니다.

번호	문 항	1	2	3	4	5
1.	나는 업무(직무)수행에 있어 충분한 권한을 갖고 있지 않다.					
2.	나는 너무 많은 책임을 맡고 있다.					
3.	나의 직책으로 충분히 책임을 수행할 수 없다.					
4.	주위사람들의 상반된 요구를 만족시킬 수 없다					
5.	감독자(상사)의 감독행위는 나의 의사가 반영되지 않는다.					

4. 다음은 문화적이질감 요인에 관한 질문입니다.

번호	문 항	1	2	3	4	5
1.	합병한 두 회사의 관리자의 스타일은 차이가 있다					
2.	합병한 두 회사는 서로 다른 인사제도 및 정책을 가지고 있다.					
3.	합병한 두 회사는 기본적인 업무 절차에 있어서 차이가 있다.					
4.	합병한 두 회사의 조직구조에는 차이가 있다.					
5.	합병한 두 회사의 경영전략에는 차이가 있다.					

5. 다음은 조직몰입 요인에 관한 질문입니다.

번호	문 항	1	2	3	4	5
1.	나는 우리회사에 대해서 소속감을 느끼고 있다.					
2.	나는 우리회사에서 정년 때까지 근무를 계속했으면 한다.					
3.	나는 내가 근무하고 있는 우리 회사에 대하여 다른 사람들에게 이야기 하는 것을 즐겁게 생각한다.					
4.	나는 우리회사의 발전을 위해서 일반적으로 기대되는 수준이상의 노력을 경주한다.					
5.	나는 나의 가치관과 회사의 가치관이 매우 비슷하다고 생각한다.					

6. 다음은 이직의도 요인에 관한 질문입니다.

번호	문 항	1	2	3	4	5
1.	나는 현재 하고 있는 일과 비슷한 일을 할 수 있으면 다른 회사로 옮길 것이다.					
2.	우리회사는 내가 최선을 다해 직무를 수행할 수 있도록 나를 격려해 준다.					
3.	나는 내가 처한 상황보다 조금 여건이 좋은 타 직장이 있으면 회사를 옮길 것이다.					
4.	나는 타 회사가 아닌 우리회사를 선택한 것을 무척 자랑스럽게 생각한다.					
5.	나는 회사의 장래에 대해서 진심으로 관심이 있다.					

7.아래는 자료 분류를 위한 질문 항목입니다.

1). 귀하의 성별은?

(1) 남 (2) 여

2). 귀하의 연령대는?

(1) 20대 (2) 30대 (3)40대 (4) 50대 (5) 60대 이상

3). 귀하의 학력은?

(1) 고졸이하 (2) 전문대졸이하 (3) 대졸이하 (4) 대학원 석사이하
(5) 대학원 박사이상

4). 귀하의 M&A 회사에서의 근무기간은?(처음 입사해서 인수합병 후 현재 기준)

(1) 3년이하 (2) 3년~6년 (3) 6년~9년 (4) 10년~19년 (5) 20년 이상

5). 귀하의 현 근무부서(근무회사 또는 이직한 타회사 연관)는?

(1) 점포관리직 (2) 점포영업직 (3) 본사관리직 (4) 본사영업직 (5) 기타

설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on the Effect of Environmental Factors on Organizational Effectiveness after M & A

Jang, Sung-Jin

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service&Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Since the IMF, corporate competition has intensified and more and more companies are choosing M&A as a way to secure competitiveness.

This study examines the relationship between the ambiguity of the employees and the ambiguity of job roles that can be sufficiently generated for the job as an organizational member, the conflicts that arise from them, and the organizational culture And the cultural heterogeneity caused by the difference between the two organizations, affect the intention of the members of the acquiring company to engage and leave the new organization, what kind of difference occurred, What difference does it make in the psychological harmony among employees, etc

This research method has a lot of burden on the online questionnaire due to inherent characteristics of the company which is very reluctant to inform about the changed internal situation of M & A in general. However, The time of natural meeting through acquaintance gave me the basic purpose of

this study and gave me the opportunity to draw a response, which enabled me to spread the questionnaire

It is now possible to conduct a questionnaire focusing on cases involving M&A between domestic and multinational corporations, and executives who have experienced second M & A after two years

One of the reasons why most M&A cases have experienced more than 50% of M & A failures in acquiring firms is that they have not been able to bring about the organizational commitment of the employees.

Therefore, this study investigates various negative factors of the members of the acquiring companies under the M & A environment and actively copes with those factors, thereby inducing the organizational commitment of the organization members leading to the success of the M & A, We will look for ways to increase organizational effectiveness of integrated companies by minimizing turnover intentions

Key Word : M&A, job instability, job role, job ambiguity, job conflict, organizational effectiveness, organizational commitment, job satisfaction, turnover intentions