

M&A 이전 종업원의 직무태도 인식에 관한 탐색적 연구

— 제주지역 H자동차회사와 K자동차회사의 M&A 사례를 대상으로

고 광 명*

요 약

본 연구에서는 M&A 이전 종업원의 직무만족, 기대, 불안에 영향을 미치는 직무만족 결정변수에 대하여 분석해 보고자 한다. 본 연구에 대한 분석결과를 종합하면 다음과 같다. 첫째, M&A 이전 직무만족 결정변수(3개)가 전반적 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, M&A 이전 직무만족 결정변수(2개)가 전반적 기대에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, M&A 이전 직무만족 결정변수(2개)가 전반적 불안에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, M&A 이전 인수기업과 피인수기업 종업원의 전반적 직무만족, 기대, 불안의 인식에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 다섯째, M&A 이전 인수기업과 피인수기업 종업원 간에 직무만족 결정변수의 인식에는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 M&A 이전 종업원의 전반적 만족, 기대, 불안에 영향을 미치는 직무만족 결정변수가 무엇인지를 실증적 연구기법을 활용해 탐색해 봄으로

* 제주대학교 관광과 경영경제연구소 특별연구원

써, M&A를 인사/조직적으로 다루는 연구 분야에서 향후 연구주제를 확장하고, 이와 관련된 연구주제들이 이론화되는데 기여될 수 있는 방향으로 전개하였다.

* 주요 색인어 : M&A, 직무만족, 기대, 불안

1. 서 론

세계화의 급속한 진전으로 무한경쟁에 돌입하게 된 세계 각국의 기업들은 경쟁력 강화의 수단으로 M&A를 적극 활용하고 있다. 세계의 M&A 규모는 1990년 이후 급격한 증가세를 지속하여 2000년 전체규모의 M&A 금액은 3조4800억 달러를 기록하였다. 세계 M&A 중에서 미국과 유럽은 금액기준으로 볼 때 전 세계의 80% 이상을 차지하여 세계 M&A 시장을 주도하였다. M&A 활동은 1980년대 항공, 타이어, 가전업계를 중심으로 M&A가 전개되었으며, 1990년대 들어 은행, 보험, 석유, 자동차, 정보통신 등 거의 모든 업종에서 M&A가 활발하게 일어나기 시작했다. 석유산업은 원유가격 상승, 자동차 산업은 세계적 과잉생산 설비, 금융 및 정보통신업의 경우, 기술진보와 규제완화에 따른 경쟁격화 등 경영환경의 악화에 대비한 방어적 성격의 M&A가 크게 증가했기 때문이다. 최근의 대표적인 대형사레들의 대부분이 업종간 M&A를 통해 기업의 규모를 늘리는 대형기업간의 초대형합병(megamerger)과 정보통신이나 미디어 업계에서의 국적이 다른 기업간의 국제 M&A(cross-border M&A)가 두드러지게 나타났다(김종근, 1999).

이와 같은 M&A의 열풍이 가라앉기 시작한 것은 2001년이였다. 이런 현상이 발생한 원인은 미국을 비롯한 주요 선진국 경기가 하락세로 접어들기 시작했기 때문이었다. M&A금액으로 보더라도 2000년 3조4800억 달러에서 2001년 절반 정도에 불과한 1조8300억 달러, 2002년에는 1조2600억 달러로 떨어졌다(주간조선, 2003). 더욱이 2003년 상반기 동안 전 세계시장에서 진행된 M&A실적은 모두 5410억 달러로, 지난해 같은 기간의 거래실적 5856억 달러에 비해 다소 줄어들었다. 이라크 전쟁과 세계경제 침체 등 여러 요인이 복합적으로 겹치면서 M&A 건수 자체가 줄어든 탓이 크다. 아울러 이때부터 M&A가 현실적인 상황에 부딪치면서 M&A의 성패가 뚜렷하게 드러나기 시작하고 있다. 2003년 9월 23일 시장조사기관 톰슨 앤 파이낸셜에 따르면 2003년 3·4분기 미국을 제외한 전 세계 M&A 규모는 1242억 달러로 지난해 1505억 달러에 비해 263억 달러(17%)가 줄었다. 일본을 제외한 아시아의 경우, 이 기간 M&A 규모는

전년 동기의 231억 달러에서 166억 달러로 급감(-27%)하여 감소율이 전 세계 평균을 훨씬 웃돌았다. 유럽은 프랑스의 미디어 재벌 비방디(Vinendi)가 미국 NBC 방송에 미국 내 엔터테인먼트(entertainment) 부문을 140억 달러에 매각하는 등 굵직한 거래가 많았지만 유럽 전체 M&A에서 차지하는 비중은 25%로 5년 동안 비슷한 수준을 유지하고 있다. 한편 미국도 3·4분기 M&A 규모가 전년 동기 1440억 달러에서 1010억 달러로 감소했다(서울경제, 2003.09.23).

이러한 상황 속에서도 1980년대 이후 미국을 비롯한 전 세계의 국가들에서 급증하고 있는 M&A 붐에 편승하여 수많은 학자들이 M&A의 긍정적인 면에 대한 연구 성과를 발표하였지만, M&A가 실제로 귀결되는 원인을 규명하기 위한 연구는 상대적으로 매우 적은 비중을 차지하고 있다. 그러나 이러한 원인을 밝혀내기 위한 일련의 연구들은 M&A 협상과정에서 가장 중요한 역할을 수행하는 경영자, 재무분석가들이 기업의 인적자원(human resource)이 가지는 중요성을 무시하여 왔다는 사실을 밝혀낸 바 있다(박원우, 2002). Merrell(1985)은 M&A의 건수 40개 사례 중에서 약 65%가 실패하여 그 주된 요인을 인적자원 문제에 기인하고 있다고 하였으며, Mitchell과 Marks(1986)는 M&A의 실패원인 중에서 1/3에서 1/2 정도가 종업원의 문제에 있다고 지적하고 있다. 따라서 M&A가 실패로 끝나는 주된 원인은 경영자들이 대개 법무·재무적 측면만을 중시하고 인간적 또는 조직·문화적 통합문제를 소홀히 다루기 때문인 것이다. 특히, M&A 이전 종업원의 직무태도 인식은 M&A의 성패를 좌우하는 중요한 문제로 부각되고 있다.

따라서 본 연구에서는 직무만족 결정변수가 M&A 이전 종업원의 직무태도(직무만족, 기대, 불안)에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대해 탐색적으로 분석해보고자 한다. 즉, M&A 이전 종업원의 직무태도 인식을 알아봄으로써 기업경영에 있어서 효율적인 경영재생 방법을 도출하는데 연구의 목적이 있다. 이를 위해 본고에서는 우선, M&A에 대한 이론적 고찰과 연구가설을 설정하며, 다음으로 연구설계 및 연구결과 단계로서 기존의 선행연구를 통하여 연구모형을 설계하고 이를 실증적으로 분석하여 시사점을 제시하고자 한다. 특히, 본 연구를 통해 국내 기업들에게 활발하게 진행될 M&A가 성공적으로 달성되는데 하나의 중요한 기초 자료를 제공하고자 한다.

II. 이론적 고찰 및 가설 설정

1. 기존연구의 검토

최근까지의 연구결과를 보면, 기업의 M&A 건수에 비해 인사/조직에 관한 연구는 의외로 많지 않으며, M&A 이전 종업원의 직무만족, 기대, 불안 관계에 대한 연구는 더욱 적은 생각이 든다. 이는 기업을 인수·합병할 때 의사결정 권한을 행사하는 임원 및 최고경영자가 종업원의 직무태도에 관심을 갖지 않았으며, 더욱이 M&A 이전 기업의 경영성과에 영향을 미치는 결정적 요인이라는 생각을 하지도 않았음을 나타낸다(Schweiger & Weber, 1988). 이하에서는 본 연구 과제를 달성하기 위해 M&A에 대한 인사/조직적 접근을 시도한 기존의 선행연구를 살펴보고자 한다.

Costello et al.(1963)은 미국의 2개 대형은행을 대상으로 은행합병의 결정에 대한 피합병은행 종업원의 태도를 조사한 바 있다. 이 조사에서 피합병은행의 종업원은 은행합병에 대해 비호의적인 태도를 강하게 나타냈고, 직무만족이 높은 종업원일수록 은행합병에 대해 호의적이었다. 그리고 은행합병에 대해 불안의 높은 사람이 그렇지 않은 종업원보다도 비호의적인 태도가 높게 나타남을 알 수 있었다. Shirley(1973)는 8개의 병원을 대상으로 합병 결정에 대한 종업원의 태도를 조사·분석하였다. 합병 이전 외재적 요인(급여, 노동조건 등)에 만족하고 있는 종업원은 이것에 불만족한 종업원보다도 합병 결정에 동의하는 경향이 높았다. 그리고 합병 이후 내재적 요인(직무자책, 자기실현 등)에 낙관적인 기대를 갖고 있는 종업원은 합병 결정에 동의하는 경향이 강하게 나타났다.

Wicker et al.(1974)은 2개의 교회를 대상으로 합병 이전 조직규모의 차이가 합병 이후 종업원의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 조사하였다. 이 조사에 따르면 합병에 의한 조직규모의 증대는 합병 이전 조직규모의 대소에 관계없이 종업원의 조직활동에의 참여와 조직에의 일체감을 저하시켰으며, 이러한 경향은 특히, 조직규모가 작은 종업원에게 현저하게 나타났다. 이에 대해

Brokhaus(1975)는 소규모조직에는 일반적으로 종업원간의 강한 단결심과 조직에의 높은 충성심이 존재하여, 합병 이후 소규모조직의 종업원은 이따금 높은 열등감, 낮은 존재의식 및 낮은 영향력을 지각하게 된다는 것이다. 결국, 소규모조직의 종업원은 자존심, 자아의식을 상실하게 되고, 동기부여와 생산성을 저하시키고 있음을 주장하였다.

Graves(1981)는 영국의 2개 보험회사를 대상으로 합병 이후 종업원의 직무태도를 조사하여 다음과 같은 사실을 발견하였다. 이 연구는 샘플의 규모가 86명으로 성별도 명확하지 않고 관리자와 일반종업원을 일괄적으로 분석하고 있다. 이 연구결과를 보면 조직규모가 작은 회사의 종업원은 대규모조직의 종업원보다도 합병의 성공에 대해 낮은 평가를 했다. 한편, 조직규모가 큰 회사의 종업원은 작은 회사의 종업원보다도 합병에 따른 자기의 개인적 이익의 증대를 강하게 지각했다. 일본의 林 伸二(1983)는 일본의 3개 금융기관을 대상으로 합병 전후 종업원의 직무태도 변화에 대한 연구에서 20개 변수가 M&A 이전과 이후 종업원들의 직무만족, 기대, 불안에 어떤 영향을 주는지를 분석하였다. 이 조사에서 합병은행의 종업원들은 전반적으로 내재적 요인에 의해 직무태도가 결정되는데 반해, 피합병은행의 종업원들은 외재적 요인에 의해 직무태도가 결정된다는 사실을 밝혀냈다.

이상의 연구를 통해 자세히 비교할 수는 없지만 합병 결정에 따른 종업원의 직무만족, 기대, 불안은 직무내용의 정도에 따라 다르게 나타난다는 사실을 알게 되었다. 이를 계기로 합병 이전 종업원의 직무태도에 대한 연구의 필요성을 절실히 인식하게 되었다.

이외에도 본 연구과제에 대한 필요성을 명확히 인식하기 위해 기업문화와 인사/조직에 관련된 기존연구들을 살펴보면 다음과 같다. Buono et al(1985)은 M&A 전후간 종업원의 태도·인지적 요소들에 대해 측정하여 국내기업의 M&A 성과에 영향을 미치는 문화충돌 현상에 대해 다루고 있다. 주로 문화충돌 혹은 문화적 차이(cultural differences)가 M&A 과정 또는 M&A 이후 기업성과에 부정적인 영향을 미친다는 내용이다. 이 연구결과에 따르면, 기존의 M&A에 대한 연구관점이 주로 재무/전략적 지표에 있었던 데에 반해, 본 연구는 M&A의 성과에 문화적 요소가 중요한 영향을 미친다는 사실을 지적하고 있다.

Robino & DeMeuse(1985)는 인적자원관리의 담당자들을 대상으로 M&A 전후 종업원들의 직무만족에 대한 다양한 측면을 측정하여, 인적자원관리자의 역할을 강조하였다. 그들의 연구결과에 따르면 피합병기업의 종업원은 M&A가 진행되는 동안에 직무만족이 감소하였으나 직무안정성, 커뮤니케이션(communication), 조직참여 등에 정(+)의 영향을 받는 것으로 나타났다. 한편, 합병기업의 종업원들은 대부분 직무만족이 감소하는 경향을 보이면서도 승진 가능성과 전문성의 성장기회 등에서는 직무만족이 증가하였다.

Larsson & Finkelstein(1999)은 유럽각국의 M&A 사례(1959~1989)에서 61개의 샘플을 선택하여 시너지 실현에 대한 사례조사를 분석하였다. 본 연구에서는 전략, 조직, 인적자원관리를 결합하여 개념적 프레임 틀을 구축하는 것인데, 이를 명확히 설명하기 위하여 M&A의 Performance Mode를 제시하여 실증적으로 분석하였다. M&A의 Performance Model를 시너지 실현과 관련시켜 개념적으로 다루면서 직접적 요인(결합의 잠재성, 조직통합, 종업원의 저항)과 간접적 요인(경영스타일의 유사성, 다국적 M&A, 기업규모)이 시너지 효과를 초래한다고 기술하고 있다.

Lubatkin et al.(1999)은 합병 이후 최고경영자들을 대상으로 2단계에 의해 수집된 자료를 통해 이직에 대한 설명을 시도하고 있다. 본 연구에서 피인수기업 최고경영자들은 합병 이후 상대적 파워의 부족(relative standing)을 감지할 때 이직하는 비율이 증가한다는 것이다. 이는 최고경영자들의 인사/조직적 문제에 대한 관심 부족이 M&A 실패의 가장 큰 요인으로 작용하고 있음을 단적으로 보여주고 있는 것이다.

Veiga et al(2000)은 자신의 기존 연구에서 도출된 23개 항목으로 구성된 CCI(Cultural Compatibility Index)를 개발하여 다국적 M&A를 실시한 영국과 프랑스의 기업들을 대상으로 해당 기업들의 CCI 상 격차(gap)와 M&A 이후 기업성과와의 관계를 검증하고 기업의 문화충돌을 직접적으로 측정하려고 시도한 대표적인 연구이다. 유인종(2000)은 M&A 기업의 인사제도통합에 미치는 영향 요인에 관한 연구에서 조직문화와 인적자원이 융합될 수 있는 합병절차가 M&A의 성공 요인이라는 과정관점(process perspective)에서 인수기업과 피인수기업의 인사제도 특성과 통합 이후 특성을 비교·분석하였다.

박원우(2002)는 M&A와 조직문화 충돌로 인한 문제를 극복하는데 초점을 두고, 문화충돌의 극복방법 등을 M&A 과정관점(process perspective)에서 다루었으며, 성공적인 조직통합을 이룩하기 위한 중요한 과정으로서 인사측면의 HR due diligence와 조직측면의 cultural due diligence를 제시하였다. 김정한·조경순(2003)은 기업조직의 문화적 측면이 1980년대 이후로 많이 연구되어 왔으나, M&A의 결과로 나타나는 문화적 부적합에 대한 내용에 주목하지 못함으로써 상당수의 M&A가 실패해 왔음을 지적하였다. M&A 과정에서 종업원의 행동을 Vroom(1964)의 기대이론을 차용하여 분석함으로써, M&A 관련 인적자원관리 및 조직행동 연구를 활성화하고 M&A 과정에서 발생하는 인적자원관리 및 노사관계의 효율성을 제고하는 차원에서 연구를 진행하였다.

이상의 기존연구를 종합하면 M&A에 관련해서도 인사/조직 관점에서 연구가 진행되고 있으나, 사실 M&A와 종업원의 직무태도에 대한 연구는 국내외적으로 드문 실정이다. 따라서 본 연구는 이상의 기존연구에 대한 검토와 논의를 통해 다음과 같은 연구가설을 설정하고, M&A 이전 종업원의 전반적 직무만족, 기대, 불안에 영향을 미치는 직무만족 결정변수에 대해 탐색적으로 분석하고자 한다. 더욱이 M&A에 대한 인사/조직 관련 연구가 확장되기 위해서는 M&A를 인사/조직적 관점에서 연구된 문헌들이 체계적으로 연구되어질 때 가능하지만, 현재 국내외의 연구동향으로 볼 때 M&A와 종업원의 직무만족 및 기대, 불안이라는 변수를 연계한 연구는 제시되고 있지 않다. 사회과학 학문분야에서 해당 주제가 체계적으로 이론화되기 위해서는 다양한 접근방법으로 관련된 변수들과의 관계를 이론적·실증적으로 검증해 나갈 때 가능하다.

2. 연구가설의 설정

1) 가설 1의 설정

직무만족은 종업원이 자신의 직무에 대한 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 표출

된다. 그들의 직무와 조직에 대한 평가를 할 때 애정적 반응 또는 종업원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 내재적·외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 종업원들의 지각된 반응이다. 이로써 종업원들이 자신의 직무에 대해 만족하는 경우에는 기존회사에서 계속 근무함으로써 얻을 수 있는 보상이 많을 것으로 지각한다(우찬복, 1994).

이정희·김판영(2000)은 '직무만족 결정요인의 전체적인 직무만족에 유의한 정적 관련성이 있을 것'이라는 가설을 설정하여 검증하였다. 그 결과를 보면 직무만족 결정요인이 전체적인 직무만족에 미친 상대적 중요도는 업무환경, 직무자체, 복지수준, 의사소통의 순으로 나타났으며, 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 변수는 업무환경, 직무자체, 복지수준 요인으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 직무만족 결정변수와 전반적 직무만족의 유의적인 관계를 설정할 수 있을 것이다. 이하에서는 종업원들의 느끼는 직무만족 결정변수가 그들이 지각하는 전반적 직무만족에 대하여 어떠한 영향을 미치는가를 다음과 같은 <가설 1>으로 설정한다.

<가설 1> M&A 이전 직무만족 결정변수는 전반적 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 가설 2의 설정

기대는 종업원들이 열심히 일하면 그들이 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신이 있을 때 자기의 직무에 충실하게 되고, 열심히 일을 하게 되는 것을 뜻한다. 그런데 상사가 자기의 역할을 잘 감당하지 못하여 종업원이 열심히 노력하여도 원하는 결과를 얻을 수 없다고 예상되면 종업원들은 직무에 충실하지 못하게 된다(천명섭 외, 1990).

林 伸二(1983)의 연구에서 종업원의 기대는 합병 이전 직무내용, 승진 요인에 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 더욱이 합병에 대해 높은 호의적인 기대를 갖고 있는 종업원은 조직규모에 관계없이 주로 내재적 요인에 대한 기대가 높은 것으로 나타나고 있다. 다시 말하면 인수기업 종업원들은 내재적인 요인에

의해 기대가 결정되는데 반해, 피인수기업 종업원들은 외재적인 요인에 의해 기대가 결정된다는 사실을 밝혀냈다. 이로써 M&A 이전 (피)인수기업 종업원들은 M&A에 대한 긍정적인 인식과 함께 새로운 조직에 대한 기대를 가질 수 있는 계기가 된다. 이하에서는 종업원들의 느끼는 직무만족 결정변수가 그들이 지각하는 전반적 기대에 대하여 어떠한 영향을 미치는가를 다음과 같은 <가설 2>으로 설정한다.

<가설 2> M&A 이전 직무만족 결정변수는 전반적 기대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 가설 3의 설정

M&A가 발생하게 되면 양측 기업에 기존의 익숙한 제도나 관행의 변화가 불가피하게 나타나면서 종업원들에게는 여러 가지 측면으로 불안요인을 제공하게 된다. 또한 M&A로 인해 신분, 관계, 소득 변화에 대한 불안감과 자신이 몸담고 있는 회사의 운명에 아무런 영향력도 행사할 수 없는 무력감이 팽배하게 작용하게 된다. 피인수기업의 종업원은 자신의 능력과 무관하게 불이익을 당할 것으로 예상하여 기존 조직에 대해서는 배신감을 가지면서 새로운 조직에 대해서는 적대감을 표출하여 이직을 고려하여 잔류하는 사람들도 조직과 업무에 몰입하기 어려워진다(김정환·조경순, 2003).

종업원의 불안 문제는 개인의 직무태도, 작업행동, 심리건강 등에 부정적인 영향을 미치기 때문에 M&A 이전 종업원들의 직무만족을 결정하는 중요한 변수가 되고 있다. M&A 이전 종업원의 불안에 대해 인식하는 내용을 살펴보면, 고용 불안, 급여, 복지, 인사 등 처우조정에 따른 불이익, 두 조직간의 갈등, 오해, 불신 증가, 분파주의 우려 등이 모두 불안 요인으로 작용한다. 특히, 인수기업의 종업원은 피인수기업의 비협조적인 태도, 역차별(상대적 박탈감), 비사업부문의 소외, 위축 등에서 불안을 느끼는 반면, 피인수기업의 구성원은 피해의식, 장래의 성장에 대한 불안, 사업장의 폐쇄 등에 불안을 느낀다(유인중, 2002). 이하에서는 종업원들의 느끼는 직무만족 결정변수가 그들이 지각하는 전반적 불안에

대하여 어떠한 영향을 미치는가를 다음과 같은 <가설 3>으로 설정한다.

<가설 3> M&A 이전 직무만족 결정변수는 전반적 불안에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4) 가설 4의 설정

Rainey(1983)는 전반적인 직무만족에 있어서 공공부문이 민간부문보다 높지만 구체적인 직무만족도(직무의 자율성과 도전성)에 있어서는 오히려 민간부문의 직무만족도가 더 높다는 주장이 나오고 있다. 예를 들면 승진전망, 업무의 자율성, 보수수준 등에서는 공공부문 관리자의 직무만족도가 민간부문 관리자보다 낮다고 한다(정광호·김태일, 2003). 林 伸二(1983) 연구에서 관리자의 경우는 (피)인수기업에 관계없이 M&A 이전 전반적 직무만족은 유의하게 저하하고 있지만, 일반종업원의 경우는 (피)인수기업에 관계없이 M&A 이전 전반적 직무만족은 유의한 차이를 나타내고 있지 않음을 밝혔다. 그리고 합병은행의 종업원은 합병 이전 직무내용, 노동시간, 승진기준에 대해 기대를 갖는데 반해, 피합병은행의 종업원은 합병 이전 기대에 미치는 유의한 영향요인을 찾아내지 못했다. Kasl(1978) 연구에서는 종업원의 불안이 직무만족과 높은 상관관계가 있음을 밝혀낸 바 있다. 이로써 본 연구에서는 (피)인수기업의 종업원은 M&A 이전 전반적 직무만족, 기대, 불안의 인식에 차이가 있을 것이라는 명제를 다음과 같은 <가설 4>로 설정하였다.

<가설 4> M&A 이전 (피)인수기업 종업원의 전반적 직무만족, 기대, 불안의 인식에는 차이가 있을 것이다.

5) 가설 5의 설정

Wernimont(1966)는 직무만족 결정요인을 내재적 요인(intrinsic factor)과 외재적 요인(extrinsic factor)으로 구분하고 두 가지의 변수를 측정도구로 설정

하여 직무만족에 미치는 영향요인을 파악하였다. 그리고 Costello(1963)와 Graves(1983)의 연구결과에 의하면 M&A에 대해 호의적인 종업원은 직무만족을 내재적 요인에 두는데 반해, 비호의적인 종업원은 직무만족을 외재적 요인에 두고 있다. 더욱이 개인적인 입장에서 합병을 100% 성공이라 지적했던 종업원은 직무만족에 대한 결정요인을 일에 대한 강한 의욕, 책임, 승진 등과 같은 내재적 요인에 두는데 반해 60% 이하 성공이라 지적한 종업원은 직무만족에 대한 결정요인을 급여, 직장안정, 사회풍토와 공동작업의 개선 등과 같은 외재적 요인에 두고 있다. 이에 대해 林 伸二(1983)의 연구에서 인수기업 종업원들은 M&A 이전 급여, 직무자체 요인에 의해 직무만족이 결정되며, 피인수기업 종업원은 직장분위기, 직급·직위 요인에 의해 직무만족이 결정된다는 사실을 밝혀냈다. 이상의 내용을 종합하여 본 연구에서는 M&A 이전 (피)인수기업 종업원에 따라 직무만족 결정변수 인식에는 차이가 있을 것이라는 명제를 <가설 5>로 설정할 수 있다.

<가설 5> M&A 이전 (피)인수기업 종업원간에 직무만족 결정변수 인식에는 차이가 있을 것이다.

III. 연구방법

1. 연구표본

인구통계학적 특성은 회수된 설문 중에서 근속년수가 5년 이하를 제외한 응답자를 대상으로 분석하였다. <표 1>에 제시된 조사 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성이 101명(93.5%), 여성이 7명(6.5%)이고, 연령은 30대가 81명(75%), 40대 21명(19.4%), 20대 5명(4.6%), 50대 1명(0.9%) 순으로 나타났다. 학력은 고졸이 47명(43.6%)으로 전문대졸 35명(32.4%), 대졸 25명(23.1%), 대학원졸 1명(0.9%)보다 많았고, 직급은 사원이 58명(53.7%), 대리

34명(31.5%), 과장 15명(13.9%), 차장 1명(0.9%)으로 분포하고 있었다. 담당 부문으로는 사무직이 45명(41.7%)으로 가장 많았고, 정비직이 36명(33.3%), 영업직이 21명(19.4%), 기타가 6명(5.6%)이었으며, 근속년수는 10~15년이 40명(37.0%)으로 가장 많았고, 15~20년이 36명(33.3%), 5~10년이 23명(21.3%), 20년 이상이 9명(8.4%)으로 많은 분포를 나타냈다. 급여수준은 3~4천만 원이 61명(56.5%)으로 가장 많았고, 4~5천만 원이 26명(24.1%), 2~3천만 원이 17명(15.7%), 5천만 원 이상이 4명(3.7%)으로 나타났다.

〈표 1〉 인구통계학적 변수의 특성

구분	변수	빈도	비율	구분	변수	빈도	비율
성별	남성	101	93.5	담당 부문	차장급	1	0.9
	여성	7	6.5		사무직	45	41.7
연령	20대	5	4.6		영업직	21	19.4
	30대	81	75.0		정비직	36	33.3
	40대	21	19.4		기타	6	5.6
	50대	1	0.9	근속 년수	5~10년	23	21.3
학력	고졸	47	43.6		10~15년	40	37.0
	전문대졸	35	32.4		15~20년	36	33.3
	대졸	25	23.1		20년이상	9	8.4
	대학원졸 이상	1	0.9	급여 수준	2~3천 만원	17	15.7
직급	사원급	58	53.7		3~4천 만원	61	56.5
	대리급	34	31.5		4~5천 만원	26	24.1
	과장급	15	13.9		5천만원이상	4	3.7

2. 조작적 정의와 설문지 구성

전반적 직무만족은 Hackman & Oldham(1975)의 JDS(Job Diagnostic Survey)에서 사용한 전반적 직무만족 척도를 사용하여 자신의 직무척도에 대해

전체적으로 느끼는 주관적인 평가로 정의하면서 직무에 대해 느끼는 전반적 만족정도로 조작적 정의를 내렸다. 이 때의 전반적 직무만족은 '당신은 과거의 직무(현재의 소속, 담당업무, 인간관계, 급여 등을 포함한 전체로서의 업무)에 만족하였습니까?'라는 단일 문항으로 구성된 척도를 이용하여 Likert type의 7점 척도(1 : 매우 불만족, 7점 : 매우 만족)로 설문지를 구성하였다.

전반적 기대는 기대이론에 근거할 때 기대성, 수단성, 유의성을 내용으로 하는 측정도구(Sims et al., 1976)에서 복수항목으로 측정되기도 하지만, 본 연구에서는 林 伸二(1983)가 M&A 전후 직무만족 결정변수와 기대와의 관계 연구에서 이용한 단일 문항으로 구성된 척도로써, '당신은 기존 조직에 대하여 어느 정도 기대를 갖고 있었습니까?'라는 질문을 Likert type의 7점 척도(1 : 전혀 기대하지 않음, 7 : 아주 기대함)로 측정하였다.

전반적 불안은 직무의 계속성이나 직무속성의 계속성에 대해 개인이 가지는 불확실성의 정도를 말하는 것으로서(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984), 직무불안의 이론적 정의에 대해서는 통일된 견해도 있지만, 실제 측정에 있어서 직무의 어떤 속성을 포함하는가에 대해서는 이견이 많다. 그래서 본 연구는 직무불안 척도로 가장 많이 이용되고 있는 Caplan et al.(1975)이 제시한 직무불안 척도에 근거하여 '당신은 기존 조직에 대하여 어느 정도 불안감을 갖고 있었습니까?'라는 단일 문항으로 구성하고, Likert type의 7점 척도(1 : 전혀 불안하지 않음, 7 : 매우 불안함)를 이용하여 측정하였다.

직무만족 결정변수는 전반적 직무만족에 영향을 미치는 변수로서 JDI(Job Descriptive Index) 및 林 伸二(1983)를 참고하여 본 연구에서는 16문항(급여, 임금체계, 담당직무, 직무내용, 직무보람, 직장분위기, 직급·직위, 승진체계, 직무평가, 경영방침·정책, 상사와의 상담, 상사의 직무원조, 부하의 평가, 부하의 의견수렴, 상사의 감독방법, 부하의 권한부여)으로 구성하여 Likert type의 7점 척도(1 : 전혀 그렇지 않음, 7 : 매우 그렇함)로 측정하였다.

따라서 본 연구의 설문은 종업원의 직무태도인 전반적 직무만족, 기대, 불안을 묻는 3개 문항과 직무만족 결정변수 16개 문항, 조사 표본의 특성을 파악하기 위한 인구통계학적 변수 7개 문항(성별, 연령, 학력, 직급, 담당부문, 근속년수, 급여수준)으로 총 26개 문항으로 구성되었다.

3. 조사 및 분석방법

본 연구의 조사대상은 최근 M&A가 이루어진 자동차산업에서 인수기업과 피인수기업을 연구표본으로 삼아, 제주지역 H사와 K자동차회사 종업원(관리자 포함)을 대상으로 표본을 추출하여 분석하였다. 실증연구를 위한 조사 시기는 2003년 8월 22일부터 9월 30일까지이다. 설문지는 총 144부를 배포하였으며, 이중 모든 항목에 응답을 하지 않거나 불성실하게 응답했다고 판단된 설문 24부를 제외하여 120부를 회수하였으나(설문회수율 : 83.3%), 조사대상 기업의 M&A가 실시된 이후에 입사한 응답자 12명(인수기업 : 3명, 피인수기업 : 9명)을 제외하여 총 108부의 유효표본(설문 채택률 : 75%, 인수기업 : 56명, 피인수기업 : 52명)을 얻었다.

본 연구는 SPSS 10.0 version을 이용하여 통계처리를 하였으며, 인구통계학적 변수 및 기초통계량을 분석하기 위한 빈도분석(frequency analysis), 조사설문의 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)을 검증하기 위한 요인분석(factor analysis)과 Cronbach's alpha를 이용한 신뢰성분석(reliability analysis), 변수들간의 관계를 검증하기 위한 상관분석(correlation analysis), 연구가설을 검증하기 위한 다중회귀분석(multiple regression analysis)과 t-test 등을 분석기법으로 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 타당성 및 신뢰성 검증 결과

M&A 이전 직무만족 결정변수의 16개 문항에 대한 요인분석은 주성분 분석을 이용하여 아이겐 값(eigen-value)이 1 이상인 요인만을 추출하였으며, 요인의 회전방식은 직각회전의 하나인 배리맥스 회전(varimax rotation)을 실시하고

요인의 설명변량을 이용하여 요인 수를 결정하였다(<표 2>). 전체 변수의 표본 적합도(KMO)는 0.894로 보통 수준 이상의 적합성을 나타냈고, 각 변수의 표본 적합도(MSA) 역시 최소 0.823 이상으로써 개념적 타당성을 뒷받침하고 있다.

<표 2> M&A 이전 직무만족 결정변수의 타당성 및 신뢰성 검증 결과

구분 문항	mean	항목제거시 a (전체a=.9376)	요 인 신뢰성	요 인 적재값	eigen-value (누적분산)	MSA	communality
13	4.03	.9320	.9132 (.9136)	.865	8.316 (51.974)	.912	.793
12	4.25	.9309		.836		.953	.784
15	3.98	.9312		.830		.928	.776
14	4.24	.9311		.757		.953	.709
11	3.49	.9344		.739		.868	.591
9	3.68	.9340		.650		.887	.523
16	4.39	.9355		.623		.894	.453
4	4.93	.9354	.9033 (.9040)	.834	1.601 (61.979)	.882	.703
3	4.49	.9330		.816		.823	.717
5	4.49	.9327		.786		.898	.689
1	3.93	.9338		.705		.846	.580
7	4.05	.9311		.672		.895	.669
2	3.69	.9346		.618		.880	.485
6	4.78	.9337		.570		.889	.507
8	3.72	.9346		.543		.848	.461
10	4.08	.9340		.523		.923	.479
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) = .894, Bartlett x2= 1178.902(sig=.000)							

주1) 1 : 급여, 2 : 임금체계, 3 : 담당직무, 4 : 직무내용, 5 : 직무보람, 6 : 직장 분위기, 7 : 직급·직위, 8 : 승진체계, 9 : 상사의 직무평가, 10 : 경영방침·정책, 11 : 상사와의 상담, 12 : 상사의 직무원조, 13 : 상사의 부하관리, 14 : 부하의 의견수렴, 15 : 상사의 감독방법, 16 : 상사의 권한부여.

그리고 전체 변수들과의 상관정도를 나타내는 공통성은 최소 0.453 이상으로

써 사회과학에서 인정하는 수준을 상회하고 있다. 아이겐 값이 1 이상으로 추출된 요인은 16개 문항으로 전체 분산의 61.979%를 설명하고 있다. 이와 같은 타당성을 검증한 결과에 따라 본 분석에서 설계한 16개 변수는 개념적·구성적으로 타당하게 설계되었음이 입증되었다.

또한 신뢰성을 검증한 결과에 따르면 본 분석에서는 신뢰성이 떨어지는 변수는 없는 것으로 나타났고, 16개 변수에 대한 전체 신뢰성 계수 α 는 0.9376으로서 높은 수준으로 나타났고, 16개 직무만족 결정변수의 항목제거시 α 계수는 전체 항목의 알파계수보다 신뢰성이 낮아 삭제해야 할 변수는 없는 것으로 나타났다. 이와 같은 신뢰성을 검증한 결과에 따라 16개 변수는 모두 신뢰할 수 있는 것으로 나타났다.

2. 기초통계량 및 상관관계

전반적 직무만족, 기대, 불안의 관계는 기존의 선행연구에 의해 명확한 관계가 실증적으로 증명된 바 없고, 이론적 연구에 의해서도 그 관계를 개념적으로 정리한 경우가 드문 실정에서 본 연구는 林 伸二(1983)가 직무만족, 기대, 불안을 포괄적인 직무태도로 정의하고, 이들 3개 변수를 유사개념으로 파악한 것 등의 연구를 바탕으로 하였다. 그래서 이들 변수가 과연 포괄적 직무태도로서 상관관계가 있는 개념인지 아닌지를 상관분석과 같은 분석을 통해 증명해 볼 필요가 있다. 상관분석에서 관계 방향을 이미 알고 있는 경우에는 한쪽을 선택하고 모를 때는 양쪽을 선택하는데, 본 연구가설에서는 M&A 이전 직무만족 결정변수가 전반적 직무만족, 기대, 불안에 영향을 미칠 것이라는 것을 연구가설로 설정했기 때문에 관계의 방향을 알고 있는 것으로 가정하지 않아서 양측검정을 실시하였다. M&A 이전 16개 직무만족 결정변수와 전반적 직무만족, 기대, 불안의 상관관계와 기술통계량을 분석한 결과는 <표 3>과 같으며, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

〈표 3〉 M&A 이전 직무만족 결정변수와 직무만족, 기대, 불안의 상관관계 분석결과

	mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	만족	기대	불안
1	3.93	1.30	-																		
2	3.69	1.19	.71	-																	
3	4.49	1.24	.61	.46	-																
4	4.93	1.36	.44	.40	.64	-															
5	4.49	1.30	.58	.46	.66	.71	-														
6	4.78	1.26	.37	.39	.59	.49	.48	-													
7	4.05	1.22	.48	.44	.62	.59	.60	.57	-												
8	3.72	1.33	.43	.53	.39	.41	.39	.46	.70	-											
9	3.68	1.24	.35	.37	.44	.33	.33	.38	.54	.51	-										
10	4.08	1.34	.49	.38	.46	.47	.52	.47	.49	.37	.50	-									
11	3.49	1.41	.40	.40	.26	.31	.34	.42	.49	.35	.43	.49	-								
12	4.25	1.38	.45	.45	.42	.31	.48	.51	.59	.51	.55	.46	.64	-							
13	4.03	1.25	.42	.39	.35	.25	.45	.46	.53	.42	.60	.52	.58	.75	-						
14	4.24	1.28	.50	.51	.47	.35	.50	.50	.54	.50	.54	.49	.59	.73	.70	-					
15	3.98	1.23	.40	.40	.49	.33	.47	.57	.54	.44	.63	.45	.57	.74	.76	.70	-				
16	4.39	1.22	.33	.28	.44	.34	.46	.34	.40	.24	.37	.32	.50	.55	.54	.46	.61	-			
만족	4.37	1.25	.54	.52	.50	.41	.57	.47	.51	.37	.31	.47	.33	.47	.42	.41	.46	.43	-		
기대	4.39	1.47	.27	.15	.38	.20	.42	.19	.26	.14	.26	.30	.25	.32	.23	.20	.39	.41	.33	-	
불안	4.20	1.28	-.35	-.38	-.41	-.38	-.36	-.30	-.51	-.41	-.32	-.36	-.37	-.40	-.32	-.39	-.43	-.43	-.37	-.27	-

주) * $p<0.05$, ** $p<0.01$, 1~16 : 〈표 2〉와 동일.

첫째, 전반적 직무만족에 대한 16개 직무만족 결정변수는 모두 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 16개 직무만족 결정변수와 전반적 만족은 유의수준 1% 이내에서 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 직무보람($r=.57$, $p<0.01$), 급여($r=.54$, $p<0.01$), 임금체계($r=.52$, $p<0.01$) 순으로 강한 상관관계가 형성되는 것으로 분석되었다.

둘째, M&A 이전 16개 직무만족 결정변수 중 기대와 상관관계가 있는 변수는 임금체계, 승진체계를 제외한 14개 변수로서, 서로 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 직무내용, 직장분위기, 부하의 의견수렴은 유의수준 5% 이내에서 정(+)의 상관관계가 있고, 나머지 11개 변수는 유의수준 1% 내에서 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 이들 11개 변수 중에서 직무보람($r=.42$, $p<0.01$),

상사의 권한부여($r=.41$, $p<0.01$), 상사의 감독방법($r=.39$, $p<0.01$), 담당직무($r=.38$, $p<0.01$) 같은 변수는 다른 변수에 비해 M&A 이전 기대와 강한 상관관계를 형성하고 있다.

셋째, M&A 이전 16개 직무만족 결정변수는 불안과 모두 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 16개 직무만족 결정변수 모두 M&A 이전 불안과 유의 수준 1% 이내에서 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 그리고 직급·직위($r=-.51$, $p<0.01$)는 M&A 이전 불안에 가장 강한 상관관계를 나타내는 직무만족 결정변수로 나타났고, 그 다음으로 상사의 감독방법($r=-.43$, $p<0.01$), 상사의 권한부여($r=-.43$, $p<0.01$) 순위로 불안과 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

이와 같이 <가설 1, 2, 3>의 검증에 앞선 이들 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과에 따르면 M&A 이전 직무만족 결정변수는 전반적 직무만족, 기대, 불안과 상관관계를 형성하고 있었다. 그러나 M&A 이전 직무만족 결정변수가 전반적 직무만족, 기대, 불안에 각각 정(+)의 영향, 정(+)의 영향, 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 1, 2, 3>을 검증하기 위해서는 두개 이상의 독립변수의 변화에 따라서 종속변수가 어떻게 변화하는가를 분석하는 인과관계 분석기법인 다중회귀분석을 실시해야 한다.

3. 연구가설의 검증

1) 가설 1, 2, 3의 검증

<표 4>는 전반적 직무만족, 기대, 불안에 영향을 미치는 직무만족 결정변수는 어떤 것인지를 확인시켜 줄 수 있는 다중회귀분석 결과로 인해 어떤 직무관련 요인이 M&A 이전 전반적 직무만족, 기대, 불안에 영향을 주는지를 파악할 수 있게 한다. 그리고 독립변수 투입 방법으로 단계선택법(stepwise method)을 이용해 독립변수 중에서 설명력이 가장 높은 변수 순으로 회귀방정식에 투입시켜 회귀분석을

실시한 결과를 살펴보면 다음과 같다.

우선, <가설 1>에서는 M&A 이전 전반적 직무만족에 영향을 미치는 직무만족 결정변수를 알아보기 위해 단계선택법을 통한 다중회귀분석을 실시한 결과에 따르면 총 16개 직무만족 결정변수 중에서 임금체계, 직무보람, 직장분위기와 같은 3개 변수가 투입되었다. 다중회귀분석에서 자유도를 고려하여 설명되는 정도를 의미하는 수정 R²는 0.426($F=27.505$, $p=.000$)으로서 직무만족 전체 분산의 42%를 설명하는 것으로 나타났다. 이들 3개 변수가 전반적 직무만족에 미치는 상대적 영향 정도를 알 수 있는 표준화 회귀계수는 직무보람($\beta=0.342$, $p<0.01$), 임금체계($\beta=0.290$, $p<0.01$), 직장분위기($\beta=0.199$, $p<0.05$)순으로 M&A 이전 전반적 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나므로 <가설 1>은 부분적으로 지지되었다.

다음으로 <가설 2>에서는 M&A 이전 종업원의 전반적 기대에 영향을 미치는 직무만족 결정변수를 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과에 따르면 16개 직무만족 결정변수 중 직장분위기, 상사의 권한부여와 같은 2개 변수만 회귀방정식에 유의한 영향을 미치는 변수로 투입되었다. 수정 R²는 0.223($F=16.370$, $p=.000$)으로서 기대를 22% 설명하는 것으로 나타났고, 표준화 회귀계수는 각각 직장분위기($\beta=0.298$, $p<0.01$), 상사의 권한부여($\beta=0.271$, $p<0.01$)로서 서로 비슷한 수준에서 전반적 기대에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나므로 <가설 2>는 부분적으로 지지되었다.

마지막으로 <가설 3>에서는 M&A 이전 종업원의 전반적 불안에 영향을 미치는 직무만족 결정변수를 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과에 따르면 16개 직무만족 결정변수 중 승진체계, 상사의 권한부여와 같은 2개 변수가 $p<0.01$ 수준에서 유의한 회귀계수를 갖는 것으로 나타났다. 수정 R²는 0.314($F=25.436$, $p=.000$)로서 M&A 이전 전반적 불안을 31% 설명하는 것으로 나타났고, 표준화 회귀계수는 승진체계($\beta=-0.406$, $p<0.01$), 상사의 권한부여($\beta=-0.270$, $p<0.01$)는 M&A 이전 전반적 불안에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으므로 <가설 3>은 부분적으로 지지되었다.

〈표 4〉 M&A 이전 직무만족 결정변수가 전반적 직무만족, 기대, 불만에 미치는 영향

독립변수	종속변수	전반적 직무만족		전반적 기대		전반적 불안	
		β	t	β	t	β	t
급여		-	-	-	-	-	-
임금체계		.290**	3.414	-	-	-	-
담당직무		-	-	-	-	-	-
직무내용		-	-	-	-	-	-
직무보람		.342**	3.848	-	-	-	-
직장분위기		.199*	2.318	.298**	3.102	-	-
직급·직위		-	-	-	-	-	-
승진체계		-	-	-	-	-.406**	-4.633
상사의 직무평가		-	-	-	-	-	-
경영방침·정책		-	-	-	-	-	-
상사와의 상담		-	-	-	-	-	-
상사의 직무원조		-	-	-	-	-	-
상사의 부하관리		-	-	-	-	-	-
부하의 의견수렴		-	-	-	-	-	-
상사의 감독방법		-	-	-	-	-	-
상사의 권한부여		-	-	.271**	2.821	-.270**	-3.086
검정통계량		R=.665, R ² =.442 수정 R ² =.426 F=27.505(p=.000)		R=.488, R ² =.238 수정 R ² =.223 F=16.370(p=.000)		R=.571, R ² =.326 수정 R ² =.314 F=25.436(p=.000)	

주1) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

주2) 독립변수 투입방법으로 단계선택법을 선택하였고, 각 단계에서 회귀방정식에 투입되지 못한 변수들은 제시하지 않음.

2) 가설 4의 검증

〈가설 4〉는 M&A 이전 인수기업과 피인수기업 종업원의 전반적 직무만족, 기대 불안의 인식에는 차이가 있을 것이라는 것으로써, 이를 검증하기 위하여 〈표 5〉와 같이 인수기업 종업원과 피인수기업 종업원이 이들 변수에 대해 지각하는 평균의 차이를 검증하기 위하여 t-test를 실시했다. 이는 두 집단의 평균을 비교함으로써 각 표본의 분산과 두 표본을 합산한 전체 분산을 이용하여 평균 차이가 어느 정도 유의한가를 검증하는 것이다.

〈가설 4〉를 검증한 분석결과에 따르면 인수기업과 피인수기업 종업원이 M&A

이전 전반적 직무만족에 대한 인식의 차이($t=8.466$, $p=.004$), M&A 이전 전반적 기대에 대한 인식 차이($t=8.637$, $p=.004$), M&A 이전 전반적 불안에 대한 인식 차이($t=4.863$, $p=.030$)는 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 발생하는 것으로 나타났다. 따라서 M&A 이전 인수기업과 피인수기업 종업원이 전반적 직무만족, 기대 불안의 인식에는 차이가 있을 것이라는 <가설 4>는 지지되었다.

〈표 5〉 M&A 이전 (피)인수기업의 전반적 직무만족, 기대, 불안의 인식차이

변 수		N	평균	t	유의확률
전반적 직무만족	인수기업	56	4.69	8.466	.004***
	피인수기업	52	4.01		
전반적 기대	인수기업	56	4.78	8.637	.004***
	피인수기업	52	3.98		
전반적 불안	인수기업	56	3.94	4.863	.030**
	피인수기업	52	4.48		

주) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$.

3) 가설 5의 검증

〈가설 5〉는 M&A 이전 인수기업과 피인수기업 종업원간에 직무만족 결정변수의 인식에는 차이가 있을 것이라는 것으로써, 이를 검증하기 위한 t-test를 검증한 결과는 〈표 6〉과 같다. M&A 이전 인수기업과 피인수기업 종업원이 16개 직무만족 결정변수에 대해 인식하고 있는 정도를 7점 척도로 측정한 결과를 살펴보면 인수기업 종업원은 상사의 권한부여($t=13.004$, $p=.000$), 직무보람($t=8.012$, $p=.006$), 담당직무($t=6.067$, $p=.015$)에서 피인수기업 종업원보다 높은 인식정도를 보이며 두 집단간에 유의한 인식차이를 나타내고 있다. 그리고 승진체계($t=2.756$, $p=.100$)에서는 피인수기업 종업원이 인수기업 종업원보다

높게 인식하면서 유의한 차이를 나타내고 있다. 이와 같은 분석결과에서 <가설 5>는 부분적으로 지지될 수 있는 것으로 판단된다.

<표 6> M&A 이전 (피)인수기업의 직무만족 결정변수의 인식차이

변수	평균		t	유의확률
	인수기업(n=56)	피인수기업(n=52)		
급여	4.05	3.80	.955	.331(n.s)
임금체계	3.69	3.69	.000	.986(n.s)
담당직무	4.76	4.19	6.067	.015**
직무내용	5.14	4.71	2.719	.102(n.s)
직무보람	4.82	4.13	8.012	.006***
직장분위기	4.89	4.67	.818	.368(n.s)
직급·직위	4.08	4.01	.088	.767(n.s)
승진체계	3.51	3.94	2.756	.100*
상사의 직무평가	3.64	3.73	.134	.715(n.s)
경영방침·정책	4.17	3.98	.579	.448(n.s)
상사와의 상담	3.62	3.34	1.054	.307(n.s)
상사의 직무원조	4.41	4.07	1.567	.213(n.s)
상사의 부하관리	4.01	4.05	.027	.870(n.s)
부하의 의견수렴	4.32	4.15	.459	.500(n.s)
상사의 감독방법	4.10	3.84	1.216	.273(n.s)
상사의 권한부여	4.78	3.98	13.004	.000***

주) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$, n.s : 유의하지 않음.

V. 요약 및 결론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 국내·외 M&A에 관한 연구에서 기업인수·합병의 실패원인이 인사/조직적 이슈들에 대한 관심과 관리부족이라고 주장하고 있으나, 직무만족이나 기대, 불안과 같은 인사/조직 연구분야에서 활발히 검토되어온 변수들과 연계된 연구가 제시되지 못하고 있음을 주된 연구의 실마리로 삼았다. 그래서 M&A 이전 종업원의 전반적 만족, 기대, 불안에 영향을 미치는 직무만족 결정변수가 무엇인지를 실증적 연구기법을 활용해 탐색해 봄으로써, M&A를 인사/조직적 관점으로 다루는 연구분야에서 향후 연구주제를 확장하고 이와 관련된 연구주제들이 이론화되는데 기여될 수 있는 방향으로 전개하였다. 지금까지의 본 연구에 대한 분석결과를 종합하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, M&A 이전 직무만족 결정변수(3개)가 전반적 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 4개 변수가 전반적 직무만족에 미치는 상대적 영향 정도를 알 수 있는 표준화 회귀계수는 직무보람($\beta=0.342$, $p<0.01$), 임금체계($\beta=0.290$, $p<0.01$), 직장분위기($\beta=0.199$, $p<0.05$)순으로 M&A 이전 전반적 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나므로 <가설 1>은 부분적으로 지지되었다.

둘째, M&A 이전 직무만족 결정변수(2개)가 전반적 기대에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 2개 변수가 전반적 기대에 미치는 상대적 영향을 파악할 수 있는 표준화 회귀계수는 직장분위기($\beta=0.298$, $p<0.01$), 상사의 권한부여($\beta=0.271$, $p<0.01$)로서 서로 비슷한 수준에서 전반적 기대에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나므로 <가설 2>는 부분적으로 지지되었다.

셋째, M&A 이전 직무만족 결정변수(2개)가 전반적 불안에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 2개 변수가 전반적 불안에 미치는 상대적 영향을 파악할 수 있는 표준화 회귀계수는 승진체계($\beta=-0.406$, $p<0.01$), 상사의 권한

부여($\beta = -0.270$, $p < 0.01$)로서 M&A 이전 전반적 불안에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으므로 <가설 3>은 부분적으로 지지되었다.

넷째, M&A 이전 인수기업과 피인수기업 종업원의 전반적 직무만족, 기대, 불안의 인식에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 인수기업과 피인수기업 종업원이 M&A 이전 전반적 직무만족에 대한 인식의 차이($t = 8.466$, $p = .004$), M&A 이전 전반적 기대에 대한 인식 차이($t = 8.637$, $p = .004$), M&A 이전 전반적 불안에 대한 인식 차이($t = 4.863$, $p = .030$)는 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 발생하는 것으로 나타났다. 따라서 M&A 이전 인수기업과 피인수기업 종업원이 전반적 직무만족, 기대, 불안의 인식에는 차이가 있을 것이라는 <가설 4>는 지지되었다.

다섯째, M&A 이전 인수기업과 피인수기업 종업원간에 직무만족 결정변수의 인식에는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 인수기업 종업원은 상사의 권한 부여($t = 13.004$, $p = .000$), 직무보람($t = 8.012$, $p = .006$), 담당직무($t = 6.067$, $p = .015$)에서 피인수기업 종업원보다 높은 인식정도를 보이며 두 집단간에 유의한 인식차이를 나타내고 있다. 그리고 승진체계($t = 2.756$, $p = .100$)에서는 피인수기업 종업원이 인수기업 종업원보다 높게 인식하면서 유의한 차이를 나타내고 있다. 이와 같은 분석결과에서 <가설 5>는 부분적으로 지지될 수 있는 것으로 판단된다.

이러한 결과는 본 연구의 <가설 1, 2, 3>에서 탐색된 M&A 이전 전반적 직무만족, 기대, 불안에 영향을 미치는 직무만족 결정변수(직무만족 3개 변수-직무보람, 임금체계, 직장분위기 ; 기대 2개 변수-직장분위기, 상사의 권한부여 ; 불안 2개 변수-승진체계, 상사의 권한부여)와 <가설 4, 5>에서 인수기업과 피인수기업의 종업원들이 전반적 직무만족, 기대, 불안에 대한 인식차이 및 16개 직무만족 결정변수에 대한 인식차이에서 나타난 변수는 향후 M&A 이전 인사/조직관리 담당자들이 M&A의 과정관점에서 세심하게 관리해야할 인사전략 프로그램에 대한 정보를 제공해 줄 것이다.

2. 연구의 시사점 및 한계

본 연구의 탐색적 분석결과를 통해 얻어진 결과들은 기업의 인수합병이 빈번한 현 시기에 한국의 기업조직이나 종업원들에게 전략적 시사점을 제공해 줄 것으로 기대된다. 본 연구로부터 기대되는 효과를 간단히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 지금까지 M&A에 대한 논의가 주로 전체 기업조직 및 전략적 차원에서 다루어짐에 따라 개별기업의 종업원에 초점을 둔 논의가 상대적으로 제한되어 왔음을 고려할 때 본 연구의 의의는 크다고 보여진다. 둘째, 직무만족 결정변수는 M&A의 유형에 따라 현저하게 다르게 나타날 수 있으므로 M&A를 유형별로 나누어 연구할 필요가 있으며, M&A의 방법도 보다 중대한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 셋째, 본 연구가 한국의 기업조직이나 종업원들에게 시사하는 바는 매우 크다고 할 수 있으므로, 특히 경영자에게는 M&A 전후를 계기로 종업원의 기대와 불안요인의 인식차이에 대한 많은 관심이 요구된다. 즉, 경영자는 M&A를 통해 종업원의 기대와 불안요인에 매우 큰 변화를 가져온다는 새로운 인식을 가져야 한다.

이상과 같은 연구결과에도 불구하고 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 M&A 대상기업을 제조업 1개 업체를 대상으로 전개하였으나 향후 연구에서는 연구대상을 금융산업, 서비스산업 등 다양하게 확대시켜 연구결과를 일반화시키는 노력이 요망된다. 둘째, M&A 이전에 M&A와 관련된 직무만족, 기대, 불안을 측정하기가 현실적으로 어려운 상황이므로, M&A 이전 종업원들의 직무관련 변수들을 측정하는 것으로 연구의 범위를 한정하였으나, 향후 M&A의 과정관점에서 각 단계별로 필요한 인사/조직 전략을 제시하기 위해서는 관련 변수들을 M&A 진행과정에 따라서 시차를 두고 측정하는 종단적인 연구가 본 연구와 같은 횡단적인 연구와 함께 복합적으로 이뤄져야 할 것이다. 셋째, M&A의 개념에 대해서도 학술적 연구가 부족하고, 다양한 변수들과의 관련성이 검증되지 못하고 있는 실정임을 감안할 때, 보다 구조적이고 실증적인 연구방법을 통해 연구를 전개하지 못했다는 한계가 있다. 넷째, 연구표본이 지역적으로 제한된 범위 내에서 이루어져 이를 학문적으로 일반화하는데 한계가 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 김정한·조경순(2003), 『M&A 몰입에 관한 연구』, 서울 : 한국노동연구원.
- 김종근(1999), 『주요 산업별 해외 M&A 사례와 국내기업의 대응방안』, 서울 : 대외경제정책연구원.
- 김호현·임효창·이규만(2003), 「M&A 기업에 있어서 종업원의 직무불안정에 대한 반응」, 『기업경영연구』, 한국기업경영학회, 10권 2호, pp.35-57.
- 류한호(1998), 「M&A 이후의 조직통합전략-M&A의 성공적 정착방안」, 『IMF 시대의 새로운 기업경영-제4차 IMF 경제포럼』, 삼성경제연구소.
- 박원우. 2002. 『M&A와 문화충돌관리』, 서울 : 집문당.
- 서울경제, 2003.09.23.
- 신창근(2002), 「효율적 인적자원관리의 통합이 성공적인 인수합병에 미치는 영향-국내 H자동차사와 K자동차사의 기업합병 사례 중심으로」, 『노사관계연구』, 한국노사관계학회, 12권 1호, pp.123-154.
- 이정희·김판영(2000), 「관광호텔 종사원의 직무만족에 관한 실증 연구」, 『문화관광연구』, 문화관광연구학회, 제2권 2호, pp.1-11.
- 우찬복(1994), 「호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석」, 『관광학연구』, 한국관광학회, 제18권 2호, pp.3-28.
- 유인중(2000), 『M&A 기업의 인사제도통합에 미치는 영향요인에 관한 연구 : H사와 I사의 통합사례를 중심으로』, 고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문.
- 주간조선(2003).
- 제갈돈(2002), 「지방공무원의 직무만족 결정요인」, 『한국행정학보』, 한국행정학회, 제36권 4호, pp.263-280.
- 정광호·김태일(2003), 「공공부문 조직과 민간기업 조직의 직무만족도 비교분석-한국노동패널연구자료를 중심으로」, 『한국정책학회보』, 한국정책학회, 제12권 3호, pp.1-28.
- 천명섭·이정용·김경규(1990), 「직무태도와 이직의사 : 교사와 금융기관종업원의 실증적 비교연구」, 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 제14권, pp.183-200.
- 林 伸二(1983), 「合併と従業員の職務態度」, 『商學討究』, 小樽商科大學, 제34

권 1호, pp.37-71.

- Brockhaus, W. L.(1975), "A Model for Success in Mergers and Acquisitions", *Advanced Management Journal*, Winter, pp.40-49.
- Buono, A. D. and Bowditch, J. L. & Lewis III, J. W.(1985), "When cultures collide : The anatomy of a merger", *Human Relations*, 38(5), pp.477-501.
- Buono, A. F. and Bowditch, J. L.(1989), *The Human Side of Merger and Acquisitions*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Van Harrison, R. V. & Pinneau, S. R., JR.(1975), *Job demands and worker health : Main effects and occupational differences*, Washington, D. C. : U. S Department of Health, Education and Welfare.
- Costello, T. W. and Kubis, J. F. & Shaffer, C. L.(1963), "An Analysis of Attitudes toward a Planned Merger", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, pp.235-249.
- Graves, D.(1981), "Individual Reactions to a Merger of Two Small Firms of Brokers in the Re-Insurance Industry : a total population survey", *Journal of Management Studies*, 18(1), pp.89-111.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt.(1984), "Job Insecurity : Toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, 9(3), pp.438-448.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
- Kasl, S. V.(1978), *Epistemological Contribution to the study of Work Stress*, in : Cooper, C. L. & R. Payne(ed), pp.259-283.
- Larrison, R. & Finkelstein, S.(1999), "Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions : A Case Survey of Synergy Realization", *Organization Science*, 10(1), Jan-Feb, pp.1-26.
- Lubatkin, M., David Schweiger and Yaakov Weber.(1999), "Top management turnover in related M&A's : An additional test of the

- theory of relative standing", *Journal of Management*, 25(1), pp.55-73.
- Merrell, D. W.(1985), "Playing Hardball on Mergers and Acquisitions Team", *Personnel*, Oct, pp.22-27.
- Mitchell, L. & Marks, M. L.(1986), "Merger Syndrome : Management by crisis", *Mergers and Acquisitions*, 20(3), pp.70-77.
- Rainey, H. G.(1983), "Public Agencies and Private Firms : Incentive Structures, Goals, and Individual Roles", *Administration and Society*, Vol. 15, pp.207-242.
- Robino, D. & DeMeuse, K.(1985), "Corporate Mergers and Acquisitions : Their Impact on HRM", *Personnel Administrator*, Nov, pp.33-44.
- Shirley, R. C.(1973), "Analysis of Employee and Physician Attitudes toward Hospital Merger", *Academy of Management Journal*, 16(3), pp.465-480.
- Schweiger, D. L. & Weber, Y.(1988), "Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions : An empirical investigation", *Human Resource Planning*, 12(2), pp.69-87.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D. & D. R. McKemey.(1976), "Antecedents of Work Related Expectancies", *Academy of Management Journal*, 19.
- Vroom, V. H.(1964), *Work and Motivation*, New York : John Wiley & Sons.
- Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R. & Very, P.(2000), "Measuring organizational culture clashes : A two-nation post-hoc analysis if a cultural compatibility index", *Human Relations*, 53(4), pp.539-558.
- Wernimont, P. F.(1966), "Intrinsic and Extrinsic factors in job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 51.
- Wicker, A. W. and C. E. Kauma.(1974), "Effects of a Merger of a Small and a Large Organization on Member's Behaviors and Experiences", *Journal of Applied Psychology*, 59(1), pp.24-30.

A Exploratory Study on the Recognition of Employee's Job Attitude pre M&A

Ko, Kwang-Myong

〈Abstracts〉

There are some researches about M&A, but conceptual and empirical study in the personal management have been made good progress yet. For expansion of the theme related study of personal management about M&A, it is important to find, identify and apply some influencing job factors of employee's job satisfaction, expectation and insecurity pre M&A.

This exploratory study surveyed a sample of 144 M&A company employee, response rate of 83.3% was archived and usable response totaled 108 of 120. The summary of the results in this study are as follows. Firstly, all 16 job variables designed in this article didn't influence the overall satisfaction(3 variables), expectation(2 variables) and insecurity(2 variables) pre M&A, so influencing job variables of these 3 variables pre M&A could be identified(H1, H2, H3). Secondly, there is perceptual difference between merged and acquired corporation employee about overall job satisfaction, expectation and insecurity(H4). However, the two groups perceived the 4 variables(one's job, job worth, promotion system and empowerment) of 16 job variables differently. Thirdly, three matrices using 3 variable(overall job satisfaction, expectation and insecurity pre M&A) were suggested as a strategic tool for personal management of pre M&A. On the other hand, this study has some limitation, since the number of sample was a little insufficient and only one M&A corporation was surveyed.

Key Words : M&A, Job Satisfaction, Expectation, Insecurity