

요약

2000년 국제 M&A 규모가 1조달러를 넘어선 이후 M&A가 의도하는 목적이 제대로 이루어지지 않았다는 반성 등으로 2001년도에는 5000천억달러가 조금 넘는 수준으로 M&A 규모가 격감하였다. 그러나 M&A가 구조조정, 새로운 사업전개, 신기술 획득 등을 위한 유용한 경영수단이라는 점에서는 여전히 많은 각광을 받고 있다.

조직변화는 조직의 생존과 성장을 위한 필연적 과정이며, M&A는 많은 기업조직이 경영환경의 변화와 성장에 따라 겪는 변화의 과정이다. 그러므로 M&A에 있어서의 피합병기업은 합병기업의 조직문화의 상당부분을 강요당하게 된다. 합병기업으로서는 경영전략에 따라 문화적 충돌을 최소화하되 조직 전체의 목표를 달성하기 위한 공동체로서의 문화공유는 추구할 수밖에 없다. 조직의 문화적 측면은 1980년대에 이르러 조직의 성과와 관련되어 많이 연구되었고, M&A의 결과로 나타나는 문화적 부적합에 대한 부적절한 대응 또는 무관심으로 인해 상당수의 M&A가 실패로 끝나게 되었다.

M&A의 성공적 실행이 조직의 경쟁력을 제고하고, 향후의 지속적 성장을 지향하여 조직구성원에게 장기적 혜택을 제공할 것으로 예측됨에도 불구하고, M&A가 조직구성원에게 정체성 상실, 문화적 갈등, 절차적·배분적 불공정성 등을 초래함으로써 M&A에의 적극적 참여 내지 협조를 유보할 수 있다. M&A와 같은 조직변화를 성공적으로 수행하기 위해서는 조직구성원의 적극적 참여와 협조가 필수적이라고 볼 때 M&A가 이루어진 기업의 종업원을 대상으로 실증분석하는 것은 M&A와 관련된 조직구성원의 행동을 설명하고 예측하는 데 도움이 될 것으로 기대된다.

특히 본 연구에서는 M&A과정에서의 조직구성원의 행동을 Vroom

(1964)의 기대이론을 차용하여 분석하였다. 기대이론은 여러 가지의 행동대안 가운데 자신들에게 가장 바람직한 결과를 제공하며, 자신들이 성공적으로 수행할 수 있는 행동을 선택한다고 주장한다. 따라서 조직구성원이 조직의 M&A 노력에 어느 정도로 참여하고 협조하는 정도는 M&A에 대한 조직구성원의 동기수준으로 파악할 수 있고, 기대이론은 그러한 동기수준이 결정되는 인지적 과정을 분석하는 체계를 제공하기 때문이다. 그러므로 M&A 과정에서의 조직구성원의 행동변화를 정확히 파악하는 것은 M&A의 성공적인 수행을 위해서도 중요한 의미를 갖기 때문에 M&A가 이루어진 기업을 대상으로 실증분석이 이루어질 필요성이 있다.

본 연구는 경제위기 이후 M&A가 많이 일어난 금융업의 조직구성원을 대상으로 M&A가 조직구성원에게 어떠한 태도적·행동적 결과를 미치는가를 기대이론에 입각하여 실증분석함으로써 이론적인 측면에서는 M&A관련 인적자원관리·노사관계 및 조직행동연구를 활성화하고, 실무적인 측면에서는 M&A과정에서의 인적자원관리 및 노사관계관리의 효율성을 제고할 수 있는 방안을 모색하는데 그 목적을 두고 있다.

실증분석 결과 나타난 주요 내용을 요약하면 다음과 같다.

먼저 M&A에 대한 정의적 몰입의 영향요인을 보면 기대성과 수단성 및 유의성 등의 세 가지 기대이론적 변수 가운데 수단성이 정의적 몰입에 대하여 정의 효과를 가지며, 기대성과 유의성은 영향을 미치지 않음이 밝혀졌다.

둘째, M&A에 대한 유지적 몰입의 영향요인은 M&A에 대한 정의적 몰입에 대한 분석의 결과와 유사하게 나타났다. 즉 기대성, 수단성, 유의성이 분석에서 배제되거나 분석에 포함되었을 때 모든 종업원들이 느끼는 긴장과 불안은 통계적으로 유의한 양의 영향을 유지적 몰입에 미침이 확인되었으나, 조직정체성과 상대적 박탈감, 그리고 분배적 또는 절차적 공정성 등의 효과는 통계적 유의성을 확

보하지 못하였고, M&A에 대한 유지적 몰입에 대하여 영향을 미치지 못함을 확인하였다.

셋째, M&A에 대한 규범적 몰입의 영향요인은 M&A에 대한 정의적 몰입에 대하여, 그리고 유지적 몰입에 대하여 각각 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 파악된 M&A 이후 새로운 조직의 정체성과 불안 및 긴장 등이 모두 규범적 몰입에 대하여 정의 영향을 미치는 것으로 분석결과에 의해 밝혀졌다. 이는 종업원들이 갖는 새로운 조직과의 일체감과 조직생활과 업무에서 오는 불안 및 긴장에 의하여 종업원들이 조직의 M&A에 대하여 갖는 의무감이 더욱 고조됨을 의미한다.

마지막으로 M&A에 대한 종합적 몰입의 영향요인을 보면 불안 및 긴장 요인에 의하여 통계적으로 유의한 정의 영향을 받고, 여타의 요인에 의한 효과는 통계적 유의도가 없음이 분석결과에 의하여 밝혀졌다.

종합적으로 볼 때, M&A 후 새로운 조직에 대한 종업원의 정체성과 그들이 느끼는 불안과 긴장에 대한 적절한 관리를 통해 조직의 M&A 성공을 위한 조직적 노력은 더욱 증진될 것이라는 점을 본 연구결과는 강하게 시사한다. M&A를 통한 새로운 조직의 탄생을 지향하는 목표와 그 근저의 가치관을 종업원 개개인의 목표와 가치관과 접목하고, 현실적인 노력에 있어서의 긴장감 있는 업무활동은 조직이 추구하는 M&A의 성공적 수행을 가져올 수 있을 것이다.

실태분석에서 나타난 것처럼 M&A라고 하는 조직변화는 조직구성원들에게 상당한 영향을 미친다. 조직구성원들은 조직의 M&A로 인하여 다양한 측면에서 영향을 받으며, 조직의 인적자원 및 노사관계관리자는 M&A의 성공을 위한 종업원들의 협력과 협조를 얻기 위해 다양한 요소를 고려해야 한다. M&A 자체가 주는 불안감 및 M&A에 관련된 조직의 상대적 지위에 따른 조직구성원의 조직에

대한 정체성과 그에 따른 영향, 그리고 조직 내 절차적·분배적 정의의 지각 등에 의한 조직구성원의 M&A에 대한 몰입이 영향을 받게 됨을 본 연구에서 논의하였다. 따라서 M&A의 실질적 통합단계에 이르기까지 인적자원 및 노사관계 관리자는 보다 많은 종업원들의 보다 높은 M&A에 대한 몰입을 위해 인적자원관리와 노사관계 관리 정책을 수립하고 집행함에 있어 M&A 단계별로 다음 사항을 고려할 것을 제안한다.

첫째, M&A의 준비단계에서는 조직이 실시하는 M&A가 지향하는 가치관과 실질적 목표를 조직구성원에게 널리 알림으로써 M&A가 가져오는 불안감을 경감하도록 노력한다. 또한 이를 통하여 M&A에 대한 조직구성원의 자발적인 협조를 유도한다.

둘째, M&A의 제도적 실행단계에서는 M&A에 따라 종업원의 처우 또는 업무와 자원할당 등에 관련된 다양한 제도적 정비에 있어서 인적자원관리자 및 노사관계관리자는 절차적 공정성과 분배적 공정성을 확보할 수 있도록 종업원 및 노조의 참여를 유도하여야 한다. 그리고 종업원들이 M&A 이후 새로이 탄생한 조직에 대한 건전한 조직정체성을 가질 수 있도록 지원하여야 한다.

셋째, M&A의 업무적 실행단계에서는 조직 내에 병존하는 상이한 문화적 전통에 의한 갈등을 관리하는 것은 조직관리와 인적자원 관리 및 노사관리의 가장 중요한 업무가 될 것이다. 여기에 추가적으로 M&A에 따른 새로운 규정과 절차 및 제도 등의 적용에 있어 조직구성원들이 M&A 이전 소속에 따른 구분에 의하여 상대적으로 상이한 규정과 절차 및 제도를 적용받지 않도록 각별히 주의하여야 한다.

넷째, M&A의 정착단계에서는 서로 다른 조직간의 통합을 추구하는 M&A는 결국 상이한 조직문화의 전통이 하나의 조직문화 내에서 융합되는 것을 지향한다. 이는 서로 다른 문화적 특성이 하나의 조직 내에 공존하는 문화적 다양성과 그 조화를 추구하거나, 또

는 서로 다른 문화적 특성이 상대적 작용에 의하여 변형되고 새로운 전반적인 문화적 특성을 창출함으로써 가능하다. 조직문화를 관리하는 담당자는 주어진 상황적 요인, 즉 조직의 특성, 기존 조직에서의 문화적 특성, 그리고 조직이 추구하는 전략적 특성 등에 의하여 조직문화의 수용체계를 적절히 적용하여야 할 것이다.