

M&A 기업에 있어서 종업원의 직무기대와 직무불안 요인에 대한 인식

— 제주지역 H사와 K사의 M&A 사례를 중심으로

고 광 명*

요 약

본 연구에서는 M&A 기업에 있어서 종업원의 직무기대와 직무불안 요인에 어떠한 인식차이가 있는지에 대해 분석해 보고자 한다. 본 연구에 대한 분석결과를 종합하면 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, M&A 기업의 종업원은 M&A 전후 전반적 직무기대에 차이가 없는 것으로 나타났다. 둘째, M&A 기업의 종업원은 M&A 전후 직무기대 요인에 대해 다르게 인식하는 것으로 분석되었다. 셋째, M&A 기업의 종업원은 M&A 전후 전반적 직무불안에 차이가 없는 것으로 나타났다. 넷째, M&A 기업의 종업원은 M&A 전후 직무불안 요인에 대해 다르게 인식하는 것으로 분석되었다. 이러한 연구결과를 통해 도출될 몇 가지 주요한 사항은 한국의 기업조직이나 경영자들에게 시사하는 바는 매우 크다고 할 수 있다. 첫째, 경영자는 M&A를 통해 종업원의 직무기대와 직무불안 요인에 매우 큰 변화를 가져온다는 새로운 인식을 가져야 한다. 둘째, 경영자에게는 M&A 전후를 계기로 종업원의 직무기대와 직무불안 요인

* 제주대학교 관광과 경영경제연구소 특별연구원

의 인식차이에 대한 많은 관심이 요구된다. 셋째, 종업원의 직무기대와 직무불안 요인은 M&A의 유형에 따라 현저하게 다르게 나타날 수 있으므로 M&A를 유형별로 나누어 연구할 필요가 있으며, 더욱이 M&A의 방법도 보다 중대한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 따라서 지금까지 M&A에 대한 논의가 주로 조직 및 전략적 차원에서 다루어짐에 따라 개별 조직구성원에 초점을 둔 논의가 상대적으로 제한되어 왔음을 고려할 때 본 연구의 의의는 크다고 보여 진다.

주요 색인어 : M&A, 직무기대, 직무불안

1. 서 론

세계 M&A의 규모는 2000년을 정점으로 세계적인 경기하락, M&A 기업들의 실적 부진으로 인해 2001년 총 26,358건(1조 8,300억 달러)에서 2002년 총 23,059건(1억 3,600억 달러)으로 전체적인 시장규모는 감소추세에 있다. 하지만 2003년에는 지난 2~3년간 구조조정을 마친 기업들의 성장을 위한 M&A 시도가 다시 이루어지고 있는 실정이다. 즉 IT 버블 붕괴의 여파로 세계 M&A시장이 크게 위축된 이후 다시 증가세로 반전되어 2002년에 비해 약 10% 증가한 1조 3,330억 달러 규모를 기록했다. 2004년 세계 M&A의 규모는 2003년에 비해 65% 증가한 2조 126억 달러에 이르러 국내 M&A시장도 크게 활성화된 것으로 보인다(삼성경제연구소, 2005).

이러한 상황 속에서 한국에서는 1998년 경제위기 이후 구조조정의 하나의 수단으로 M&A에 관한 관심이 급격히 고조되었으며, 제도적으로도 외국인 주식소유 한도가 확대됨으로써 외국인에 의한 국내기업의 M&A가 활성화되는 추세이다. 더욱이 국내기업 간 M&A는 갈수록 감소하고 있는데 반해 외국기업에 의한 국내기업 M&A는 증가세를 보이고 있는 것으로 나타났다. 지난 2000년 589건이던 국내기업 간 M&A건수는 2001년 542건, 2002년 512건, 2003년 473건으로 지속적으로 3년 연속 감소하여 2000년 대비 19.7%가 줄어든 473건에 그친 것으로 나타났다. 반면 외국기업에 의한 국내기업의 M&A는 그 동안 감소 추세를 보이다가 2002년 90건에서 지난해 103건으로 14.4%가 늘면서 증가세로 돌아선 것으로 나타났다(대한상공회의소, 2004).

이처럼 국내외 M&A 건수가 많은 상황임에도 불구하고 대부분의 M&A가 실패로 끝나는 경우는 상당수에 이르고 있다. 이는 M&A의 결과로 나타나는 문화적 부적합(cultural incompatibility)에 대한 부적절한 대응 또는 무관심으로 인해 상당수의 M&A가 실패로 끝나게 되었다. Merrell(1985)은 M&A 건수 40 사례 중에서 약 65%가 실패하여 그 주된 요인을 인적자원문제에 있다고 하였으며, Mitchell과 Marks(1986)는 M&A의 실패원인 중에서 1/3에서 1/2 정도가 종업원 문제에 기인한다고 지적하고 있다. 이러한 문제를 해결

하고 M&A를 성공적으로 이끄는데 있어서 정말 중요한 요인은 종업원의 직무 기대와 직무불안 요인에 대해 정확한 인식차이를 발견하여 조직 적합성(organizational compatibility)을 확보하는 일이다. 그러므로 M&A 기업에 있어서 피인수기업은 인수기업의 직무기대/불안 요인의 상당부분을 강요당하게 되지만 인수기업으로서는 기업조직의 변화에 따른 문화적 출동을 최소화하되 피인수기업에게 강점을 전파하고 조직통합을 빨리 시행하는 것이 중요하다(김정환·조경순, 2003).

따라서 본 연구에서는 M&A 전후 종업원의 직무기대와 직무불안 요인에 어떠한 인식차이가 있는지에 대해 분석해 보고자 한다. 즉, 본고에서는 급변하는 기업 환경에서 M&A로 결합된 두개의 기업을 대상으로 첫째, M&A 전후 종업원의 전반적 직무기대와 직무불안에 대해 어떠한 인식차이가 있는지를 파악한다. 둘째, M&A 이전 종업원의 직무기대와 직무불안 요인이 M&A 이후 어떤 요인으로 변화하였는지를 살펴본다. 이를 위해 본고에서는 우선, M&A에 대한 이론적 고찰을 하며, 다음으로 연구 설계 및 연구결과 단계로서 기존연구를 통하여 연구가설을 설정하고 이를 실증적으로 분석하여 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 고찰 및 가설설정

1. M&A에 따른 기업조직의 변화

기업조직 내에서 인간의 행동은 복잡한 형태로 나타난다. 자신의 직무에 만족하여 조직발전에 공헌하는 종업원이 있는가 하면, 직무에 무관심하거나 혹은 불만을 느끼고 조직에 적응하지 못해 이직하는 종업원도 있다. 직무에 만족을 느끼는 종업원은 그 조직의 직무환경에 긍정적인 태도를 가지는 반면, 직무

에 불만족한 종업원은 부정적인 태도를 갖게 되어 조직이나 개인 모두에게 피해를 주게 된다. 그래서 많은 조직연구자들은 종업원의 직무태도에 관심을 가지게 되었을 뿐만 아니라 그 태도가 직무기대와 직무불안에 어떠한 역할을 하는지에 대해서도 의문을 가지게 되었다(제갈돈, 2002).

M&A에 따른 조직변화(Organization Change)를 추구하기 위해서는 역사적 전통, 과거의 사고방식, 가치관 및 내부적 저항 등과 같은 여러 가지의 현실적이고 잠재적인 직무기대/불안 요인들을 극복해야 한다. 이러한 요인들을 슬기롭게 극복한 기업들도 있지만 그렇지 못한 기업들도 상당수 있는 것이 사실이다. M&A 기업에서는 조직변화를 촉진하는 직무기대 요인뿐만 아니라 변화를 제약하는 직무불안 요인이 공존한다. 즉 기업조직은 항상 새로운 변화에 대해 긍정적이라고 할 수 없으며 때로는 조직변화에 대해 저항하고 그 결과에 따라 조직변화의 지연, 왜곡, 실패를 초래하기도 한다. 따라서 종업원들이 기업조직의 변화에 대해 저항을 지속적으로 한다면 조직변화를 수행하는 것은 매우 어려워지며, 이를 효과적으로 실행하기 위해서는 주로 조직변화에 대한 종업원들의 기대요인 보다는 불안요인을 감소시키는데 중점을 두어야 한다(주해식, 2002).

특히 M&A 이후 조직변화를 성공적으로 수행하는데 있어서 가장 큰 문제점은 조직변화에 대한 종업원들의 저항이다. 경영자들은 M&A에 따른 종업원의 반응에 주시하면서 새로운 조직에 대한 종업원의 저항을 어떻게 최소화시킬 것인가에 초점을 맞추고 있다. M&A에 관한 인사·조직연구 분야에서는 개인적 및 집단적인 종업원의 반응에 관심을 두고 있다. 개인적 반응은 심리적 및 경력형성의 관점에서 나타나지만, 집단적 반응은 문화적 측면에서 발생한다고 한다(Hambrick & Cannella, 1993). 더욱이 M&A 기업간 결합의 강도는 시너지 실현을 촉진시키면서도 종업원 저항을 한층 증가시키는 요인이 된다. 또한 종업원 저항은 대상기업이 업무의 상호작용을 높이기 위하여 공장의 재편성, 조직구조 통합, 관리절차의 조정 등에 협력하는 경우에 커진다(Shanley and Correa, 1992).

그래서 M&A를 통한 조직효율성의 대부분은 인사조직의 개편, 계층적 조직구조의 정리통합에 따른 결과에서 나타나며(Porter, 1987), 결합 잠재성이 낮

은 M&A에서는 문화충돌(cultural conflict) 현상이 낫다는 보고가 있다 (Walter, 1985). 이는 종업원 불안이나 스트레스를 증가시키고, 경력형성을 붕괴시킬 가능성을 동반할 뿐만 아니라 M&A 이후의 통합단계에서 새로운 조직에 대한 종업원의 저항이나 비협력관계를 조장하는 원인이 된다. Sinetar (1988)는 종업원 저항이 부수적인 스트레스 등과 연결되어 장기적으로 조직유효성에 부정적 영향을 준다는 연구결과를 제시한 바 있다. Calori et al.(1994)은 국가간 M&A에서 문화, 역사, 교육, 사회수준의 차이에 따라 문화충돌을 악화시켜 종업원의 저항을 크게 할 가능성이 높다고 하였다. Larsson & Finkelstein(1999)은 유럽각국의 M&A 사례(1959~1989)에서 61개 기업의 표본을 추출하여 사례조사 방법에 의해 연구결과를 발표하였다. 이 연구에서 종업원 저항이 조직통합에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 즉 M&A 기업에 있어서 종업원의 기대를 높이고 불안을 감소시키기 위해서는 피 인수기업의 종업원에게 활동할 수 있는 장을 만들어 주고, 보다 높은 목표를 설정하여 서로 간에 신뢰관계와 커뮤니케이션을 형성하는 기회를 제공해야 한다. 더 나아가 M&A 과정에서 발생하는 종업원들의 불안을 어떻게 줄이고, 그러한 과정에 어떻게 참여하도록 하는가가 M&A의 성패에 매우 중요한 역할을 한다. 따라서 그 동안 국내에서 종업원의 직무기대/불안 요인에 관한 연구는 사회과학 여러 분야에서 이루어져 왔지만, M&A 전후 종업원의 직무기대/불안 요인에 대한 인식차이가 있을 것이라는 연구가설은 체계적으로 연구되지 못했다. 이에 본 연구는 기존의 연구와 달리 1998년 M&A가 이루어진 자동차산업에서 종사하는 조직구성원의 설문조사를 이용하여 M&A 전후 종업원의 직무기대/불안 요인에 대한 인식차이 분석을 시도하고자 한다.

2. 연구모형의 설계

본고에서는 종업원의 직무태도를 직무기대, 직무불안 등과 같이 직무상황을

지각하여 이에 반응하는 경향으로 이해하면서 기존조직과 새로운 조직에 대한 직무기대와 직무불안 요인을 측정하고자 한다. 앞에서 살펴본 바와 같이 종업원의 직무기대와 직무불안 요인은 M&A 특성과 상황에 따라 상이하게 나타난다고 하지만, 이들 요인이 시간적 변화에 의해 궁극적으로 종업원의 전반적 직무기대와 직무불안에 영향을 미친다는 것이다. 그리고 이러한 요인들은 (피)인수기업의 종업원에 따라 인식하는 요인이 서로 다르게 나타나고, M&A 대상기업의 직무기대와 직무불안 요인에 대한 인식차이를 결정지을 것으로 판단된다.

본 연구의 기본적 모형은 M&A 전후 종업원의 전반적 직무기대와 직무불안에 대한 차이를 알아보는 것이다(H1 : M&A 이전-이후 전반적 직무기대의 차이, H3 : M&A 이전-이후 전반적 직무불안의 차이). 이와 함께 M&A 이전-이후 종업원의 직무기대와 직무불안 요인에 대해 인식차이가 있을 것이라는 가설내용을 본 연구에 추가적으로 설명하였다(H2 : M&A 이전-이후 직무기대 요인의 인식차이, H4 : M&A 이전-이후 직무불안 요인의 인식차이). 또한 이러한 연구가설을 자세하게 살펴보기 위하여 인수기업과 피인수기업 종업원의 인식에 따라 <세부가설 1>과 <세부가설 2>로 구분하여 설명하였다.

3. 연구가설의 설정

1) 전반적 직무기대 및 직무기대 요인

M&A 기업에 있어서 종업원들은 상실감과 불안, 그리고 질서와 같은 감정을 느끼면서 무엇인가 얻을 것은 없는가를 찾는다. 새로운 급여제도는 불안으로부터 벗어날 수 있는 안정감과 공정성을 줄 수 있어야 한다. 이러한 상황에서 종업원들은 모든 것을 비교하면서 기존에 자신이 부여받았던 보상이나 신분과 최소한 같거나 더 낮기를 기대한다. 그래서 M&A가 발생하게 되면 인수기업의 종업원들은 그다지 큰 어려움을 겪지 않는다. 자신들은 모회사 소속

이기 때문에 현 상태에서 커다란 변화가 있을 것이라고는 생각하지 않는다. 하지만 기업규모가 동등한 M&A 기업에서는 양측 종업원의 전체가 영향을 받게 되는데, 이러한 변화는 종업원들의 직무태도에서 점진적으로 드러난다. 가장 극단적인 상황에서는 양측 종업원들의 업무 자체는 M&A 이전과 하나도 달라진 것이 없이, 오히려 예전보다 더 부정적인 자세를 가지고 일하는 양상으로 나타난다.

직무기대는 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(천형섭 외, 1990). Locke(1976)는 사람은 기대하지 않았던 사건이나 결과에 대해 경험하는 반응은 대단히 크다고 설명한다. 예를 들면, 승진이나 승급은 종업원의 기대여부에 관계없이 보통 기쁨을 주면서도, 감봉과 같은 요인은 불쾌함을 준다는 것이다. M&A 기업에 있어서 종업원이 직무기대를 갖는 요인을 살펴보면, 시너지효과 창출, 회사의 대외적 이미지 제고, 직원들의 자긍심 고양, 전문회사의 이미지 구축, 중복투자의 방지, 투자의 효율성 제고 등이 기대된다. 이러한 점을 감안하여 새로운 경영진들은 M&A 이후 새로운 조직에 대한 종업원의 동기부여를 저해하는 요소를 배제하여, 주로 종업원들을 동기부여 할 수 있는 전향적인 요소를 많이 고려해야 될 것이다.

林伸二(1983)의 연구에서 종업원의 직무기대는 합병 이후 직무내용, 승진 요인에 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 합병에 대해 높은 호의적인 기대를 갖고 있는 종업원은 조직규모에 관계없이 주로 내재적 요인에 대한 기대가 높은 것으로 나타나고 있다. 즉, 인수기업의 종업원들은 내재적 요인에 의해 기대가 결정되는데 반해, 피인수기업의 종업원들은 외재적 요인에 의해 기대가 결정된다는 사실을 밝혀냈다. 이로써 M&A 이후 (피)인수기업의 종업원들은 M&A에 대한 긍정적인 인식과 함께 장래에 대한 기대를 가질 수 있는 계기가 된다. 따라서 본 연구에서는 기존연구의 논의에 근거하여 종업원들이 지각하는 기대요인에 대하여 M&A 대상기업의 종업원은 M&A 전후 전반적 직무기대에 차이가 있을 것이라는 다음과 같은 명제를 가설로 설정할 수 있다.

이상의 내용을 종합하여 본 연구는 다음과 같은 <가설 1>과 <가설 2>를 설정하였다.

가설 1 : M&A 전후 종업원의 전반적 직무기대는 차이가 있을 것이다.

가설 1-1 : 인수기업 종업원의 전반적 직무기대는 M&A 전후 차이가 있을 것이다.

가설 1-2 : 피인수기업 종업원의 전반적 직무기대는 M&A 전후 차이가 있을 것이다.

가설 2 : M&A 전후 종업원의 직무기대 요인은 다르게 인식될 것이다.

가설 2-1 : 인수기업 종업원의 직무기대 요인은 M&A 전후 다르게 인식될 것이다.

가설 2-2 : 피인수기업 종업원의 직무기대 요인은 M&A 전후 다르게 인식될 것이다.

2) 전반적 직무불안 및 직무불안 요인

M&A 협상단계에 이르게 되면 양측 기업에 기존의 익숙한 제도나 관행의 변화가 불가피하게 나타나면서 종업원들에게는 여러 가지 측면으로 직무불안 요인을 제공하게 된다. M&A 결정으로 인해 신분, 관계, 소득 변화에 대한 불안감과 자신이 몸담고 있는 회사의 운명에 아무런 영향력도 행사할 수 없는 무력감이 팽배하게 작용하게 된다. M&A 기업의 종업원은 능력에 무관하게 불이익을 당할 것으로 예상하여 기존조직에 대해서는 배신감을 가지거나 새로운 조직에 대해서는 적대감을 표출하고 이직을 고려하여 잔류하는 사람들도 조직과 업무에 몰입하기 어려워진다. 더욱이 적대적 M&A인 경우에는 피인수기업의 종업원들은 대개 기존조직의 변화에 거부감을 갖는 경향을 보이면서 불안감도 심하게 나타난다(김정환·조경순, 2003).

Hambrick & Cannella(1993)는 피인수기업의 종업원이 M&A에 대해 부

정적인 반응을 나타내는 것이 M&A가 성공하지 못하는 큰 이유로 들고 있다. 또한 종업원의 저항은 종업원뿐만 아니라 경영자에게도 부정적인 결과를 낳는다. 이와 같이 종업원 저항은 개인의 직무태도, 작업행동, 심리건강 등에 부정적인 영향을 미치기 때문에 M&A 이후 시너지 효과를 실현하는 중요한 변수가 되고 있다(Roskies & Louis-Guerin, 1990 ; Greenhalgh, 1991 ; Schweiger & Lee, 1987). 이처럼 종업원의 직무불안 문제는 개인의 직무태도, 작업행동, 심리건강 등에 부정적인 영향을 미치기 때문에 M&A 전후 종업원들의 직무태도를 결정하는 중요한 변수가 되고 있다. 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). 즉, M&A 기업에 있어서 종업원의 직무불안에 대해 인식하는 내용을 살펴보면, 고용불안, 급여, 복지, 인사 등 처우조정에 따른 불이익, 두 조직 간의 갈등, 오해, 불신 증가, 분파주의 우려 등이 모두 직무불안 요인으로 작용한다.

더욱이 종업원의 직무불안이라는 심리적 태도는 조직에서 ①개인의 제 능력이 직무환경의 제 욕구와 적합하지 않는 경우, ②개인의 제 욕구가 직무환경에서 충족되지 않는 경우 등에서 발생하는 스트레스에서 나타나는 하나의 정서적 반응이다(McMichael, 1978). 특히, 국내에서는 M&A에 대한 필요 이상의 불안감과 피해의식을 가지게 되면서 M&A가 부실기업을 퇴출시키는 수단으로 도입 활용되어 M&A에 대한 사회적 이미지가 부정적인 방향으로 형성된다. 즉 M&A 전후 (피)인수기업의 종업원들은 M&A에 대한 부정적인 인식과 함께 장래에 대한 직무불안을 가질 수 있다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 앞에서 제시한 기존연구의 논의에 근거하여 종업원들이 지각하는 불안요인에 대하여 M&A 대상기업의 종업원은 M&A 전후 직무불안에 차이가 있을 것이라는 다음과 같은 명제를 가설로 설정할 수 있다. 이상의 내용을 종합하여 본 연구는 다음과 같은 <가설 3>과 <가설 4>를 설정하였다.

가설 3 : M&A 전후 종업원의 전반적 직무불안은 차이가 있을 것이다.

가설 3-1 : 인수기업 종업원의 전반적 직무불안은 M&A 전후 차이가 있을

것이다.

가설 3-2 : 피인수기업 종업원의 전반적 직무불안은 M&A 전후 차이가 있을 것이다.

가설 4 : M&A 전후 종업원의 직무불안 요인은 다르게 인식될 것이다.

가설 4-1 : 인수기업 종업원의 직무불안 요인은 M&A 전후 다르게 인식될 것이다.

가설 4-2 : 피인수기업 종업원의 직무불안 요인은 M&A 전후 다르게 인식될 것이다.

III. 연구방법

1. 변수의 정의 및 측정항목

전반적 직무기대는 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 기업에 있어서 직무만족 결정요인과 직무기대와의 관계 연구에서 이용한 단일 문항으로 구성된 척도로써, '당신은 새로운 조직에 대하여 어느 정도 기대를 갖고 있습니까?'라는 질문을 리커트 7점 척도(1 : 전혀 기대하지 않음, 7 : 아주 기대함)로 측정하였다.

직무기대 요인은 전반적 직무기대에 영향을 미치는 변수로서 JDI(Job Descriptive Index) 및 林 伸二(1983)를 참고하여 본 연구에서는 4항목(급여, 승진, 상사관계, 직무자체)으로 구성하였다. 위와 같은 4개의 직무기대 관련 변수 중에서 중요하게 생각하는 변수를 1순위부터 3순위까지 선택하도록 하는 설문항목을 통해서 리커트 7점 척도로 측정하였다.

전반적 직무불안은 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 새로운 조직에 대하여 어느 정도 불안감을 가지고 있습니까?'라는 단일 문항으로 구성하고, 리커트 7점 척도(1 : 전혀 불안하지 않음, 7 : 매우 불안함)를 이용하여 측정하였다.

직무불안 요인은 전반적 직무불안에 영향을 미치는 변수로서 JDI(Job Descriptive Index) 및 林 伸二(1983)를 참고하여 본 연구에서는 4항목(급여, 승진, 상사관계, 직무자체)으로 구성하였다. 위와 같은 4개의 직무불안 관련 변수 중에서 중요하게 생각하는 변수를 1순위부터 3순위까지 선택하도록 하는 설문항목을 통해서 리커트 7점 척도로 측정하였다.

따라서 본 연구의 설문은 종업원의 직무태도인 전반적 직무기대/직무불안을 묻는 2개 문항과 직무기대/직무불안 요인 2개 문항(각 4개 항목), 조사표본의 특성을 평가하기 위하여 인구통계학적 변수 7개 문항으로 총 11개 문항으로 구성되었다.

2. 조사대상

본 연구의 조사대상은 최근 M&A가 이루어진 자동차산업에서 인수기업과 피인수기업을 연구표본으로 삼아, 이중 대부분의 분석은 제주지역 H사와 K자동차회사의 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.

이와 같이 M&A 이후 5년이 지난시점에서 한 회사를 표본으로 조사 시기를 설정한 이유는 H자동차 회사가 M&A 이후 여러 가지 정책적, 상황적 요인이 혼합되어 그 효과를 나타내면서 최근에 국내에서 이루어진 M&A로 급속하게 성장한 M&A의 가장 큰 성공사례로 인식되기 때문이다. 1998년 11월 H자동차가 K자동차를 인수할 당시만 해도 일각에서는 '공급과잉 상태에서 중복투자다', '규모의 경제 효과보다는 효율성 저하가 더 클 것이다'는 등의 부정적 의견이 많았다. 또한 '국내에서 독점적인 지위를 갖게 되면 경쟁력이 떨어질 것'이라는 인식도 많았다. 하지만 H·K자동차는 이런 우려를 말끔히 씻고 M&A 이후 5년 연속 흑자행진을 기록하며 양적·질적으로 성장을 거듭하고 있다. H자동차의 성공적인 M&A에는 규모의 경제가 중요한 자동차산업의 특성과 함께, K자동차를 인수한 이후 세계시장 위주의 정책이 중요하게 작용한 것으로 평가된다. 이처럼 성공적인 M&A는 시간, 비용 등을 줄일 수 있다는 효율적인 장점을 지니고 있음에도 불구하고 모든 M&A가 기업성장을 담보하는 것은 아니다(신창근, 2002).

3. 분석방법

본 연구에서 사용된 통계분석 방법으로는 첫째, 표본의 구성을 파악하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 사용하였다. 둘째, 연구가설에 대한 차이를 검증하기 위하여 대응표본 t-test를 이용하였다. 셋째, 연구가설에 대한 인식차이를 검증하기 위하여 교차분석(cross tab)을 이용하였다. 교차분석(cross tab)은 명목 및 서열척도를 통하여 수집된 두 변수가 갖는 빈도분포에 의하여 각 셀에 두 변수가 결합된 기대빈도를 구하고 실제 측정된 빈도와 비교함으로써 두 변수가 상호 독립적인지 아니면 관련성을 갖는지 판단하는 분석 기법이다¹⁾.

본 연구의 가설을 분석하기 위한 설문문의 구성에서 M&A 이전과 이후 종업원의 직무기대/불안을 구성하는 변수는 '급여, 승진, 상사관계, 직무자체'와 같은 4개의 직무관련에 해당하는 항목을 선택하게 하는 명목척도(nominal scale)로 설계되었다. 즉, 위와 같은 4개의 직무기대/불안 관련 변수 중에서 중요하게 생각하는 변수를 1순위부터 3순위까지 선택하도록 하는 설문문항을 통해서 측정하였다. 그 이유는 M&A 이전과 이후 직무기대/불안에 대해 실제 응답자들은 제시된 4가지 이외에 여러 직무기대/불안을 지각할 수 있으나, 순위를 부여함으로써 다른 항목에 비해 상대적인 중요도를 가질 수 있는 변수의 순위를 파악함으로써, 응답자들의 직무기대/불안에 대한 구체적인 사항에 대한 정보를 파악할 수 있기 때문이다. 그래서 1순위로 선택된 변수에 300%의 가중치를, 2순위에 선택된 변수에 200%의 가중치를, 3순위에 선택된 변수에 100%의 가중치를 부여하는 방식으로 합산하여, 인수기업과 피인수기업 종업원의 인식의 차이를 비교하였다.

IV. 연구결과

1. 연구표본

인구통계학적 특성은 회수된 설문 중에서 근속년수가 5년 이하를 제외한 응답자를 대상으로 분석하였다. 연구표본의 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. 담당부

1) $\chi^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e$, f_o : 실제빈도, f_e : 기대빈도

문으로는 사무직이 45명(41.7%)으로 가장 많았고, 정비직 36명(33.3%), 영업직 21명(19.4%), 기타 6명(5.6%)이었으며, 근속년수는 10~15년이 40명(37.0%)으로 가장 많았고, 15~20년 36명(33.3%), 5~10년 23명(21.3%), 20년 이상 9명(8.4%)으로 많은 분포를 나타냈다. 급여수준은 3~4천만원이 61명(56.5%)으로 가장 많았고, 4~5천만원 26명(24.1%), 2~3천만원 17명(15.7%), 5천만원 이상 4명(3.7%)으로 나타났다.

2. 연구가설의 검증

1) 가설 1의 검증

〈표 1〉은 M&A 전후 종업원의 전반적 직무기대에 어떠한 차이가 있는지에 대해 분석한 결과이다. 〈가설 1〉을 검증하기 위해 대응표본 t-test를 실시한 결과에 따르면 M&A 이전 전반적 직무기대(mean=4.3981)와 M&A 이후 전반적 직무기대(mean=4.3981)의 평균과 그에 따른 분산의 차이는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것($t=.000$, $\text{sig.}=1.000$)으로 분석되었다. 그리고 〈세부가설 1-1〉인 'M&A 이전과 이후 종업원의 전반적 직무기대의 차이'($t=1.202$, $\text{sig.}=.235$)와 〈세부가설 1-2〉인 'M&A 이전과 이후 종업원의 전반적 직무기대의 차이'($t=-1.341$, $\text{sig.}=.186$)는 모두 일반적으로 넓은 범위로 수용될 수 있는 $\alpha=0.1$ 이내에서 유의한 차이가 나타나지 않는 것으로 분석되었다.

이와 같은 사실을 통해 인수기업의 종업원은 새로운 조직에 대한 직무기대보다는 기존조직에 대한 만족감을 그대로 유지하는 것으로 판단되며, 피인수기업의 종업원은 장래에 대한 직무기대보다는 새로운 조직에 잔류하려는 의식을 갖고 있는 것으로 판단된다. 이상의 분석결과를 전반적으로 종합하면 〈가설 1〉과 그 〈세부가설 1-1, 1-2〉은 모두 차이가 있을 것이라는 가설을 충족시키는 분석결과가 산출되지 않았으므로 기각되었다.

〈표 1〉 연구가설 1의 검증

M&A 대상	M&A 전후	평균	대 응 차			t	sig.
			평균차	S.D	평균의 표준오차		
M&A 기업	M&A 이전	4.3981	.0000	1.6292	.1568	.000	1.000
	M&A 이후	4.3981					
인수기업	M&A 이전	4.7857	.2679	1.6678	.2229	1.202	.235
	M&A 이후	4.5179					
피인수기업	M&A 이전	4.4808	-.2885	1.5509	.2151	-1.341	.186
	M&A 이후	4.2692					

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

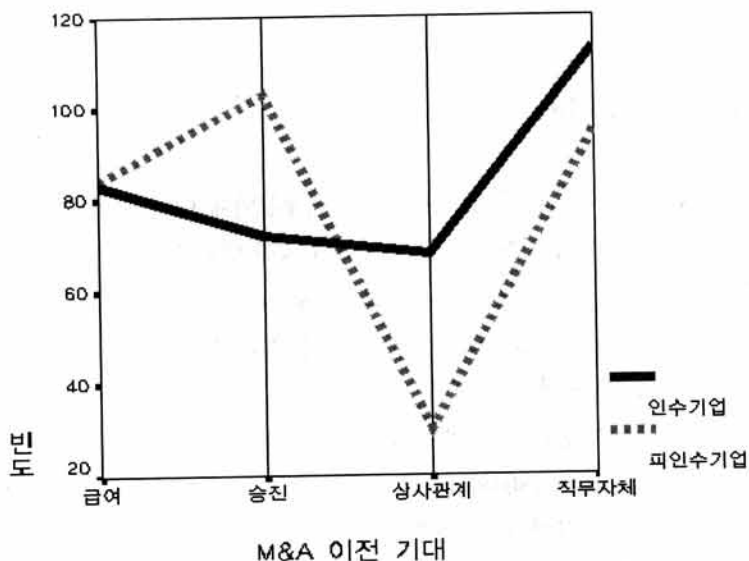
2) 가설 2의 검증

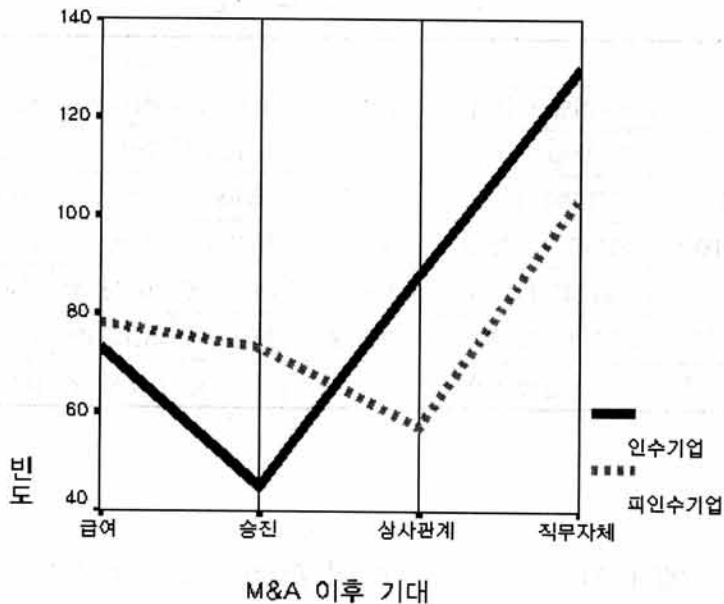
본 연구가설인 M&A 이전과 이후 인수기업 종업원의 직무기대 요인과 피인수기업 종업원의 직무기대 요인이 다르게 인식될 것이라는 〈가설 2〉을 검증하기 위해 〈표 2〉와 같이 교차분석을 실시한 결과에 따르면 인수기업과 피인수기업의 종업원이 기대하는 변수가 M&A 이전과 이후 모두 다른 분포(distribution)를 갖는 것으로 나타났다(M&A 이전 : $\chi^2=20.930$, sig. = .000, M&A 이후 : $\chi^2=15.458$, sig. = .001). 즉, M&A 이전 인수기업의 종업원은 직무자체를 가장 기대하고 있었던 반면에 피인수기업의 종업원은 승진을 가장 기대하고 있는 것으로 나타났다. 한편, M&A 이후 인수기업의 종업원은 직무 자체, 상사관계, 급여 순으로 기대하고 있는 반면, 피인수기업의 종업원은 직무 자체, 급여, 승진 순으로 기대하고 있었다. 결과적으로, M&A 이전과 이후 인수기업과 피인수기업 종업원의 직무기대 요인이 다를 것이라는 〈가설 2〉는 부분적으로 지지될 수 있다. 이와 같은 사항을 그림으로 도식화하면 〈그림 1〉과 같다.

〈표 2〉 연구가설 2의 검증

구분 변수	M&A 이전			M&A 이후		
	인수기업	파인수기업	M&A 기업	인수기업	파인수기업	M&A 기업
급여	83(12.8%)	84(13.0%)	167(25.8%)	73(11.3%)	78(12.0%)	151(23.3%)
승진	72(11.1%)	103(15.9%)	175(27.0%)	45(6.9%)	73(11.3%)	118(18.2%)
상사관계	68(10.5%)	30(4.6%)	98(15.1%)	88(13.6%)	57(8.8%)	145(22.4%)
직무자체	113(17.4%)	95(14.7%)	208(32.1%)	130(20.1%)	104(16.0%)	234(36.1%)
합계	336(51.9%)	312(48.1%)	648(100%)	336(51.9%)	312(48.1%)	648(100%)
통계량	$\chi^2=20.930$, sig. =.000			$\chi^2=15.458$, sig. =.001		

〈그림 1〉 M&A 전후 (파)인수기업 종업원의 직무기대 변수 빈도





3) 가설 3의 검증

〈표 3〉은 M&A 전후 종업원의 전반적 직무불안에 어떠한 차이가 있는지에 대해 분석한 결과이다. 〈가설 3〉을 검증하기 위해 대응표본 t-test를 실시한 결과에 따르면, M&A 이전 전반적 직무불안(mean=4.2037)과 M&A 이후 전반적 직무불안(mean=4.2315)의 평균과 그에 따른 분산의 차이는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것($t=-.207$, $\text{sig}=.837$)으로 분석되었다. 그리고 〈세부 가설 3-1〉인 'M&A 이전과 이후 종업원의 전반적 직무불안의 차이'($t=-1.357$, $\text{sig}=.180$)와 〈세부가설 3-2〉인 'M&A 이전과 이후 종업원의 전반적 직무불안의 차이'($t=1.097$, $\text{sig}=.278$)는 모두 일반적으로 넓은 범위로 수용될 수 있는 $\alpha=0.1$ 이내에서 유의한 차이가 나타나지 않는 것으로 분석되었다.

이와 같은 사실은 (피)인수기업의 종업원에 관계없이 기존조직이나 새로운

조직에 대해 직무불안을 느낄만한 요인에 그다지 차이가 없음을 알 수 있다. 이는 부실기업을 인수하는 경우에 나타나는 특이한 현상이라고 생각된다. 이상의 분석결과를 전반적으로 종합하면 <가설 3>과 그 <세부가설 3-1, 3-2>은 모두 차이가 있을 것이라는 가설을 충족시키는 분석결과가 산출되지 않았으므로 기각되었다.

〈표 3〉 연구가설 3의 검증

M&A 대상	M&A 전후	평균	대 응 차			t	sig.
			평균차	S.D	평균의 표준오차		
M&A 기업	M&A 이전	4.2037	-0.028	1.3973	.1345	-.207	.837
	M&A 이후	4.2315					
인수기업	M&A 이전	3.9464	-.2500	1.3784	.1842	-1.357	.180
	M&A 이후	4.1964					
피인수기업	M&A 이전	4.4808	.2115	1.3910	.1929	1.097	.278
	M&A 이후	4.2692					

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

4) 가설 4의 검증

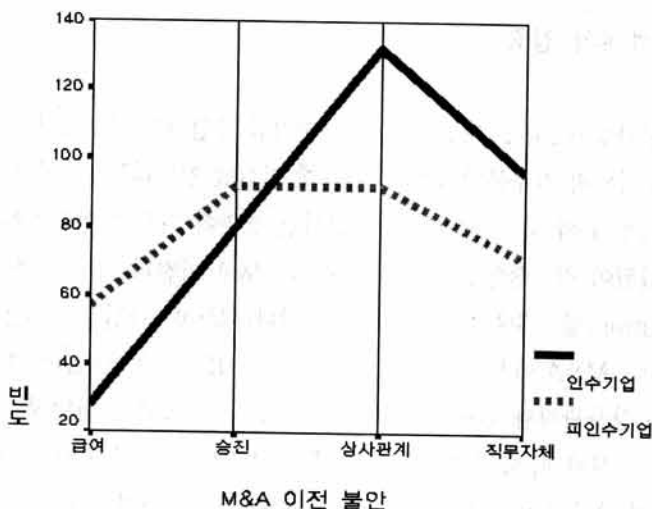
본 연구가설인 M&A 이전과 이후 인수기업 종업원의 직무불안 요인과 피인수기업 종업원의 직무불안 요인이 다르게 인식될 것이라는 <가설 4>을 검증하기 위해 <표 4>와 같이 교차분석을 실시한 결과에 따르면 인수기업과 피인수기업 종업원이 직무불안을 느끼는 변수가 M&A 이전과 이후 모두 다른 분포(distribution)를 갖는 것으로 나타났다(M&A 이전 : $\chi^2=20.756$, sig. =.000, M&A 이후 : $\chi^2=11.430$, sig. =.010). 즉, M&A 이전 인수기업 종업원은 상사관계와 같은 변수에 불안을 느끼고 있었던 반면에 피인수기업 종업원은 상사관계, 승진과 같은 변수에 대해 불안을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 한편, M&A 이후 인수기업의 종업원은 상사관계와 같은 사항에 불안을

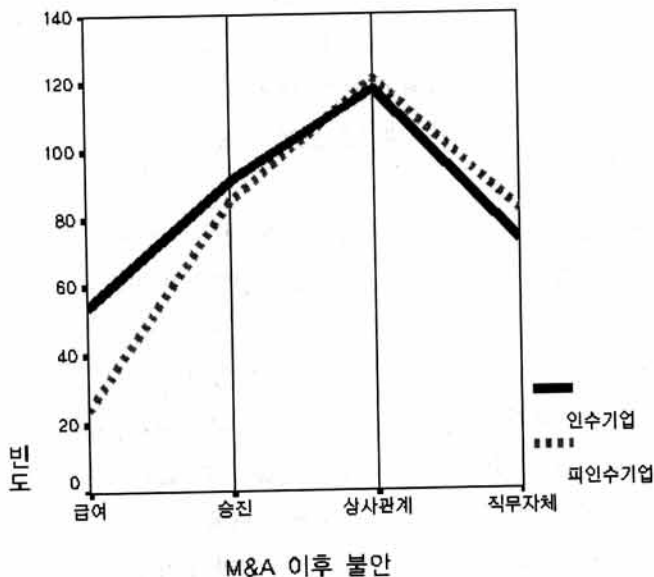
많이 나타내고 있는 반면, 피인수기업의 종업원은 상사관계의 사항에 불안을 많이 나타내고 있는 것으로 분석되었다. 결과적으로, M&A 이전과 이후 인수기업과 피인수기업 종업원의 직무불안에 대한 인식을 다르게 나타낼 것이라는 〈가설 4〉는 부분적으로 지지될 수 있다. 이와 같은 사항을 그림으로 도식화하면 〈그림 2〉과 같다.

〈표 4〉 연구가설 4의 검증

구분 변수	M&A 이전			M&A 이후		
	인수기업	피인수기업	M&A 기업	인수기업	피인수기업	M&A 기업
급여	28(4.3%)	57(8.8%)	85(13.1%)	54(8.3%)	24(3.7%)	78(12.0%)
승진	80(12.3%)	92(14.2%)	172(26.5%)	91(14.0%)	85(13.1%)	176(27.2%)
상사관계	132(20.4%)	92(14.2%)	224(34.6%)	118(18.2%)	121(18.7%)	239(36.9%)
직무자체	96(14.8%)	71(11.0%)	167(25.8%)	73(11.3%)	82(12.7%)	155(23.9%)
합계	336(51.9%)	312(48.1%)	648(100%)	336(51.9%)	312(48.1%)	648(100%)
통계량	$\chi^2=20.756, \text{sig.}=.000$			$\chi^2=11.430, \text{sig.}=.010$		

〈그림 2〉 M&A 전후 (피)인수기업 종업원의 직무불안 변수 빈도





V. 요약 및 결론

1. 연구결과의 요약

본 연구에서는 M&A 기업에 있어서 종업원의 직무기대와 직무불안에 어떠한 인식차이가 있는지에 대해 분석하는 것을 목적으로 하고 있다. 지금까지의 본 연구에 대한 분석결과를 종합하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, M&A 기업의 종업원은 M&A 전후 전반적 직무기대에 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉 M&A 기업은 (피)인수기업의 종업원들에게 오해, 대항의식, 불화 등을 해소하고 M&A 이후 전반적 직무기대에 대한 역기능이 발생하지 않도록 노력해야 한다. 또한 M&A 기업은 (피)인수기업의 직무

기대에 대한 가능성을 가질 수 있도록 최대한 노력하고 인수기업의 경영자로서 리더십 능력을 최대한 발휘해야 할 것이다. 따라서 M&A 기업은 (피)인수기업의 종업원에게 신규회사에의 호감, 애착심, 상호관계 등을 높이는 방법을 통하여 새로운 조직에 대한 기대감을 느낄 수 있도록 보다 나은 직장분위기를 조성해야 함을 의미한다.

둘째, M&A 기업의 종업원은 M&A 전후 직무기대 요인에 대해 다르게 인식하는 것으로 분석되었다. 즉 인수기업의 종업원은 M&A 전후에 관계없이 직무자체를 가장 기대하고 있는 것으로 인식되었다. 한편 피인수기업의 종업원은 M&A 이전에는 승진을 가장 기대하고 있었던 반면에 M&A 이후에는 직무자체를 가장 기대하고 있는 것으로 인식되었다. 따라서 M&A 기업은 두 조직의 기존에 갖고 있었던 직무자체 요인들을 보다 효율적으로 활용하여 새로운 조직에 대한 기대감을 가질 수 있도록 노력해야 한다.

셋째, M&A 기업의 종업원은 M&A 전후 전반적 직무불안에 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉 M&A 기업은 (피)인수기업의 종업원들에게 비전 제시, 우수한 인재의 식별, M&A 관련 정보전달 등을 통하여 M&A 이후 전반적 불안에 대한 역기능이 발생하지 않도록 노력해야 한다. 또한 M&A 기업은 (피)인수기업의 직무불안에 대한 가능성을 줄일 수 있도록 최대한 노력하고 피인수기업의 조직변화를 최소화해야 한다. 따라서 M&A 기업은 (피)인수기업의 종업원에게 불안감, 사기저하, 도덕적 해이의 부작용 및 후유증 등을 최소화하여 새로운 조직에 대한 불안감을 줄일 수 있도록 보다 나은 조직문화를 조성해야 함을 의미한다.

넷째, M&A 기업의 종업원은 M&A 전후 직무불안 요인에 대해 다르게 인식하는 것으로 분석되었다. 즉 인수기업의 종업원은 M&A 전후에 관계없이 상사관계와 같은 변수에 가장 불안하고 있는 것으로 인식되었다. 한편 피인수기업의 종업원은 M&A 이전에는 상사관계와 승진과 같은 변수에 대해 불안을 느끼고 있었던 반면에 M&A 이후에는 상사관계의 변수에 대해 가장 불안을 느끼는 것으로 인식되었다. 따라서 M&A 기업은 두 조직의 기존에 갖고 있었던 상사의 권한체계, 관리감독 스타일, 팀워크의 차이 등을 면밀하게 파악하여 새로운 조직에 대한 불안감을 제거할 수 있도록 노력해야 한다.

따라서 M&A 기업에 있어서 종업원의 직무기대와 직무불안 요인을 연구하는 경우, M&A 이전 조직의 제 특징 및 M&A 이후 새로운 조직과의 차이에 주의할 뿐만 아니라 M&A의 동기와 방법에도 주의를 기울이지 않으면 안 된다. 최근 한국에서는 M&A 대상기업을 중심으로 한 직무기대와 직무불안 연구에 대한 관심이 높아지고 있으나 이에 대한 실증적인 연구는 상대적으로 미흡한 실정인데, 본 연구에서는 이러한 측면을 다루었다는 점에서 학문적 의미가 있다고 할 수 있다.

2. 연구의 시사점 및 한계

최근에 들어 수많은 외국기업의 진입으로 인해 국내 M&A 시장에 상당한 위협을 받고 있는 이때, M&A 기업에 있어서 종업원의 직무기대와 직무불안에 관한 연구들은 국내에서는 전무한 편이어서 이러한 연구결과를 통해 도출될 몇 가지 주요한 연구의 시사점 및 의의는 다음과 같다.

첫째, 지금까지 M&A에 대한 논의가 주로 조직 및 전략적 차원에서 다루어짐에 따라 개별 조직구성원에 초점을 둔 논의가 상대적으로 제한되어 왔음을 고려할 때 본 연구의 의의는 크다고 보여 진다. 둘째, 경영자들에게는 M&A를 통해 종업원의 직무기대와 직무불안 요인에 매우 큰 변화를 가져온다는 새로운 인식을 가져야 하며, 한국의 기업조직이나 종업원들에게도 시사하는 바는 매우 크다고 할 수 있다. 셋째, 경영자들에게는 M&A 전후를 계기로 종업원의 직무기대와 직무불안 요인의 인식차이에 대한 많은 관심이 요구되며, 이들 요인은 M&A 전후 (피)인수기업에 관계없이 조직구성원 간에 밀접한 상호관계를 갖는다. 넷째, M&A 기업의 직무기대와 직무불안 요인은 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.

이상과 같은 연구결과에도 불구하고 본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, M&A 이후 동일한 샘플을 이용하여 M&A 이전의 자료를 수집하였다

는 점이다. 연구방법 중에 사전-사후 검증(pre-post test)방법이 가장 이상적이긴 하지만, 연구샘플을 확보하는데 상당한 어려움이 따르기 때문이다. 결국, 보다 높은 타당성과 신뢰성을 갖기 위해 연구의 시기적 문제와 방법론적인 한계를 극복하는 것이 이 분야에서 선행되어야 할 과제이다. 둘째, 본 연구에서는 제조업 1개 업체를 대상으로 전개하였는데, 향후 연구에서는 연구대상을 금융산업, 서비스산업 등 다양하게 확대시켜 연구결과를 일반화시키는 노력이 요망된다. 셋째, 본 연구에서는 종업원의 직무기대와 직무불안 요인인 급여, 승진, 상사관계, 직무자체 요인만을 변수로 활용하여 검토하였는데 향후 보다 다양한 변수의 활용이 요구된다. 넷째, 종업원의 직무기대와 직무불안이 시간의 변화와 더불어 가변적이라는 이론적 근거에도 불구하고 M&A 시점이 현재 기준으로 5년 이상이 경과한 후에 조사됐다는 한계성을 가질 수 있다. 다섯째, M&A에 대한 사회의 부정적 인식의 전환과 적대적 M&A에 대한 법적인 부분을 완화하는 것이 필요하다. 그리고 적대적 M&A에 대해 경영권을 빼앗는 것이라는 인식보다 기업을 더욱 효율적으로 경영할 주인을 찾아주는 차원에서 접근하는 것이 필요하다.

참 고 문 헌

- 김정환·조경순(2003), 「M&A 몰입에 관한 연구」, 한국노동연구원.
 대한상공회의소(2004), 「최근의 국내외 M&A 동향과 정책시사점」.
 삼성경제연구소(2005), 「글로벌 M&A 현황과 시사점」.
 신창근(2002), “효율적 인적자원관리의 통합이 성공적인 인수합병에 미치는 영향- 국내 H자동차사와 K자동차사의 기업합병 사례 중심으로-”, 『노사관계연구』, 한국노사관계학회, 제12권 제1호, pp.123-154.
 유인중(2000), 「M&A 기업의 인사제도통합에 미치는 영향요인에 관한 연구 : H사와 L사의 통합사례를 중심으로」, 고려대학교 경영정보대학원 석사학위

논문.

- 제갈돈(2002), "지방공무원의 직무만족 결정요인", 『한국행정학보』, 한국행정학회, 제36권 제4호, pp.263-280.
- 주해식(2002), 『M&A 기업의 조직 변화가 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구』, 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 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』, 小樽商科大学, 第34巻 第1號, pp.37-71.
- Calori, R., M. Lubatkin and P. Very(1994), "Control mechanisms in cross-border mergers acquisitions : An international comparison", *Organization Studies*, 15. pp.361-380.
- 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.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt.(1984), "Job Insecurity : Toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, 9(3), pp.438-448.
- Hambrick, D. C., A. A. Cannella(1993), "Relative standing : A framework for understanding departures of acquired executives", *Academy of Management Journal*, 36, pp.733-762.
- 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.
- Locke, E. A.(1976), *The nature and causes of job satisfaction*, In Dunnette(Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago II: Rand McNully, pp.1293-1349.
- McMichael, A. J. (1978), *Personality Behavioral and Situational Modifiers of Work Stressors*. in : Cooper, C. L. & R. Payne(ed), pp.127-145.

- 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.
- Porter, M. E.(1987), "From competitive advantage of corporate strategy", *Harvard Business Review*, 65(3), pp.43-59.
- Shanley, M. T. & M. E. Correa(1992), "Agreement between top management teams and expectations for post acquisition performance", *Strategic Management Journal*, 13, pp.245-266.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D. & D. R. McKemey(1976), "Antecedents of Work Related Expectancies", *Academy of Management Journal*, 19.
- Sinetar, M.(1988), "Mergers, morale and productivity", *Personnel Journal*, pp.863-867.
- Walter, G.(1985), "Culture collisions in mergers and acquisitions", *Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, CA, pp.301-314.

The Study on Gap of Employer's Perception about Job Anticipation and Job Insecurity Factors post M&A

Ko, Kwang-Myong

〈Abstracts〉

This study was aimed to analyze the gap of employer's perception pre-post M&A, especially on the perception about job anticipation and job insecurity factors. The summary of the results in this study are as follows. Firstly, there was not the distinction in the overall job anticipation pre-post M&A. Secondly, it was analyzed that employers cognized the job anticipation factors differently pre-post M&A. Thirdly, there was not the distinction in the overall job insecurity pre-post M&A. Fourthly, it was analyzed that employers cognized the job insecurity factors differently pre-post M&A.

These results have some contributions in the current management environment where many foreign companies have penetrated and domestic M&A market has been challenged. The studies related the M&A, job anticipation and job insecurity of employer have been rarely advanced in Korea so that some useful points from empirical analysis about employers' perception pre-post M&A could propose managerial suggestions to the organization and employee of corporation in Korea.

First, manager should have a new mind that employee's job attitude could be changed positively through M&A. Second, manager of the acquiring company should be interested in the employee's job anticipation and job insecurity factors pre-post M&A. Third, job anticipation and job

insecurity factors about M&A are very related to employee in both acquiring and acquired company.

Recent trend about M&A have been focused on the organization integration strategies, so that individual employers of the organization couldn't be extended. So this study that have its focus on the individual employers would have little practical implemental points in this study area. However, this article about M&A would be compensated for more empirical analysis and various M&A related variable.

Key Words : M&A, Job Anticipation, Job Insecurity.