

## 합병기업 조직구성원의 형평성 및 기업문화에 대한 인식이 조직유효성과 인지적 성과에 미치는 영향에 관한 연구\*

김종준\*\* (중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정)

임성준\*\*\* (중앙대학교 경영대학 교수)

본 연구는 인수합병 후 조직통합과 문화수용의 형태에 대한 선행연구에 기초하여, 두 합병기업 98명의 조직구성원을 대상으로, 조직구성원의 형평성과 자사 및 타사의 문화매력도가 조직유효성 및 인지적 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 우선, 본 연구에서는 흡수합병의 경우, 피인수기업 조직구성원이 인수기업 구성원보다 형평성을 낮게 인식하고 있는 반면, 대등합병의 경우에는 차이가 없는 것을 발견하였다. 또한 상사와 부하간의 합병 전 출신회사가 다른 경우에 같은 경우보다 형평성을 낮게 인식하고 있는 것을 발견하였다. 그리고 이러한 조직구성원의 형평성에 대한 인식이 조직구성원의 조직몰입도, 직무만족도 및 통합기업의 인지적 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것을 확인하였다. 아울러 조직구성원이 인지하는 합병 전 소속회사와 타사의 문화매력도가 조직구성원의 직무만족도 및 통합기업의 인지적 성과에 영향을 미치고 있음도 밝혀내었다. 제한된 표본기업의 수와 자료수집 시점 차이에 따른 연구의 한계점과 탐색적인 수준에서의 연구의 공헌점도 논의하였다.

**Key words** : 인수합병, 인수합병 후 통합, 형평성, 문화매력도, 조직유효성, 조직문화

논문투고일 : 2010. 4. 30    수정논문접수일 : 2010. 8. 16    게재확정일 : 2010. 8. 24

\* 이 논문은 2009년도 중앙대학교 학술연구비 지원에 의한 것임.

\*\* 주저자

\*\*\* 교신저자

## 1. 서론

기업의 인수합병은 기업다각화와 성장을 추구함에 있어서 가장 적극적인 투자전략으로 널리 알려진 수단이다(Shrivastava, 1986). 이러한 인수합병 전략의 효과성은 사례 깊은 계획과 주의 깊은 실행에 달려있다(Jemison & Sitkin, 1986). 또한, 인수합병을 통해 창출될 수 있는 새로운 가치는 두 기업이 합쳐짐으로 얻을 수 있는 시장지배력의 증가, 범위와 규모의 경제를 통한 비용절감, 그리고 두 기업의 경영자원이 결합하여 상호약점을 보완하고 새로운 경쟁우위를 창출해낼 수 있는가의 여부에 달려있다(장세진, 1998).

최근 들어 기업 인수합병이 널리 성행하고 있는 이유는 인수합병이 기업의 성장과 다각화의 목적을 이룩하는 데에 있어서 민첩한 전략을 제공한다고 믿고 있기 때문이다. 그러나 실제로 기업 인수합병은 높은 실패율을 가지고 있으며(Porter, 1987), 기껏해야 절반정도만이 재무적인 기대치를 얻었을 뿐, 실패율이 50~60%에 달하고 있다(Cartwright & Cooper, 1993).

기업 인수합병은 전략적, 재무적, 조직 및 문화적인 측면의 고찰이 요구된다. 인수합병에 대한 대부분의 연구들은 인수기업과 피인수기업 사이의 전략적, 재무적인 적합성에 초점을 맞추고 있다. 전략경영분야에서는 인수성과의 결정요소로서 일반적으로 전략적합성(strategic fit)과 시너지 효과의 역할에 초점을 맞추어 왔다(Chatterjee, 1986; Lubatkin, 1987; Salter & Weinhold, 1979; Seth, 1990; Shelton, 1988; Singh & Montgomery, 1987). 또한, 재무적인 측면의 연구는 기업인수의 결과로서 인수기업과 피인수기업의 주주들에게 생기는 수익 및 합병기업의 성과를 측정하는 것에 초점을 맞추어 왔다(Jarrell, Brickley & Netter, 1988; Jensen & Ruback, 1983).

그러나 인수합병에 있어서 또 다른 일련의 연구의 흐름을 살펴보면, 문화적인 존재로서의 두 조직의 인수합병에 관련된 프로세스와 사회 문화적인 요소의 역할에 대한 연구가 있었고(Lewin, 1951; Berry, 1983, 1984; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Elsass & Veiga, 1994), 조직적합성과 인적자원의 경영과 관련된 이슈들이 주목을 받기도 하였다. 즉, 인수합병의 성패는 인수합병을 통해 새로운 가치를 창출하느냐의 여부에 달려있으며, 특히 이러한 새로운 가치의 창출여부는 인수합병 후, 조직을 얼마나 잘 통합하고, 운영하는가에 따라 결정된다(Blake & Mouton, 1985; Shralow, 1985; Shrivastava, 1986).

인수합병된 기업은 외부에서 보면 하나의 기업이지만, 내부적으로는 이질적인 문화와 이로 인한 불신으로 인해 갈등을 겪게 된다. 또한, 이러한 문화적 갈등을 조정해 나간다면 하더라도 이러한 조직통합을 위해 지출되는 비용, 시간 등의 노력이 크기 때문에 실제로 급속한 환경변화와 불확실성에 유연하게 대처하기가 어렵게 된다. 따라서 효과적인 조직통합을 영위하여 인수합병 후 소기의 목적을 어떻게 달성할 것인가에 대한 연구가 필요하다. 특히 조직통합의 주체는 조직구성원들이므로 이들의 조직 내 형평성에 대한 인식과 합병 전 소속회사 및 상대회사에 대해 인지하고 있는 문화매력도, 그리고 조직몰입과 직무만족과 같은 조직유효성 성과지표 등은 인수합병 후 조직통합 과정을 이해하는데 많은 시사점을 제공할 것이다.

이에 본 연구에서는 인수합병 후 조직통합과 문화수용의 형태에 대한 선행연구에 기초하여, 두 합병기업 98명의 조직구성원을 대상으로, 다음과 같은 관계들을 실증적으로 분석해보았다. 우선, 본 연구에서는 효과적인 조직통합에 영향을 미칠 것으로 생각되는 조직구성원의 형평성에 대한 인식이 합병의 유형(흡수합병과 대등합병)에 따라 차이가 있는지 살펴보았다. 또한 상

사와 부하간의 합병전 출신회사의 차이유무가 조직구성원의 형평성에 대한 인식에 차이를 가져오는지 분석하였다. 그리고 이러한 조직구성원의 형평성에 대한 인식이 조직구성원의 조직몰입도, 직무만족도 및 통합기업의 인지적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 아울러 조직구성원이 인지하는 합병 전 소속사와 상대회사의 문화매력도가 조직구성원의 조직몰입도, 직무만족도 및 통합기업의 인지적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

### 2.1 이론적 배경

최근 인수합병 후 통합의 실패로 사전에 의도한 인수합병의 성과를 달성하지 못하는 사례가 급증하고 있다. Merrell(1985)의 연구에 의하면, 40개의 인수사례에서 약 65%가 실패하였으며, 그 주된 원인은 인적자원의 문제라고 지적하였다. Blake & Mouton(1985)의 연구에서도 10개의 인수사례 중에서 8개가 실패했는데 그 원인은 조직통합의 실패 때문이라고 지적하였다.

인수합병 후 통합의 형태에는 절차적 통합(procedural integration), 실질적 통합(physical integration), 경영 및 사회문화적 통합(managerial and socio-cultural integration)이 있으며, 이러한 인수합병 후의 통합은 인수합병의 성과에 지대한 영향을 미친다(Shrivastava, 1986).

Shrivastava(1986)가 제시한 세 가지 유형의 조직통합 중에서 가장 어려운 것이 바로 경영 및 사회문화적 통합이며, 이는 사회문화적 차이에 대한 인수기업 및 피인수기업 구성원의 형평성에 대한 인식은 물론, 자기 조직문화에 대한 애착의 강도와 상대기업의 문화매력도에 대한 인식 등에 영향을 받는다.

인수 후 성과를 결정짓는 요인으로는 지위보장(Hayes, 1979)과 사회문화적 조화(Marks, 1982)가 인수합병의 성공에 영향을 미치며, 피인수기업과의 원만한 통합이 이루어지고, 피인수기업의 경영진에게 적절한 동기가 부여될수록, 성공할 가능성이 높다고 보고되고 있다(Bradley & Korn, 1981). 반면, 인수합병 후 통합과정의 잘못된 관리나 부적절한 경영관리는 인수합병의 실패가능성을 높인다.

이와 같이 인수합병의 성패는 두 조직구성원의 참여와 동기부여를 통해 새로운 가치를 창출하느냐의 여부에 달려있다. 특히 이러한 새로운 가치의 창출여부는 인수합병 후, 인수된 조직을 얼마나 잘 통합하고, 운영하는가에 따라 결정된다. 따라서 인수합병 후 조직구성원을 공정하게 대우하고, 새로운 조직설계에 있어서 상사와 부하직원 사이의 출신배경에 따른 갈등을 최소화하는 것은 매우 중요하다.

즉, 아무리 인수합병이 사전적인 요인에 있어서 두 기업의 전략적합성이 존재하고, 경영자원이 상호보완적이며, 재무적인 측면의 성과를 기대할 수 있을지라도, 실제로 인수합병 후 조직통합과 운영에 있어서 실패한다면, 어떠한 가치도 창출할 수 없게 된다.

### 2.2 조직구성원의 형평성에 대한 인식에 영향을 미치는 요인에 관한 가설 설정

인수합병 후 문화수용의 과정에서 출신배경의 차이와 같은 이유로 인해 불신감이 커지거나 서로 다른 문화의 충돌이 발생할 경우, 인수합병의 실패가능성은 매우 높아지며, 이는 합병기업 조직구성원이 느끼는 공정성 또는 형평성과 밀접한 관계를 가지고 있다(Davis, 1984; Schwartz & Davis, 1981; Nahavandi & Malekzadeh, 1993). 따라서 합병과정에서 합병방식과 합병 전 소속회사의 차이 등 조직구성원간의 형평성에

영향을 미칠 수 있는 선행요인에 대한 연구는 매우 중요하다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 우선 합병기업 조직구성원의 형평성에 대한 인식에 영향을 미치는 요인을 살펴보고자 하였다. 본 연구에서는 M&A라는 일련의 사건이 진행되는 과정에서 조직구성원이 인식하는 형평성에 관심을 가지고 있기 때문에, M&A라는 사건을 중심으로 형평성 개념을 도출하였다(권정숙, 최규상, 2009). 이는 조직이라는 환경에서 조직구성원이 지각하는 특정 사건에 대한 공정성을 의미하는 것으로 특정 시간과 상황으로 한정된 하나의 사건 혹은 밀접한 관계를 지닌 일련의 사건들에 대한 공정성을 말한다(Cropanzano, et al., 2001). 이를 토대로, 본 연구에서 사용하고자 하는 형평성의 개념은 많은 학자들에 의해 선행 조직연구에서 사용되는 공정성<sup>1)</sup> 개념보다는 다소 협소한 의미로서, 인수합병 후, 조직 내에서 자신이 차별대우를 받고 있다고 인식하는 정도를 측정하여 사용하고자 한다.

Mottola et al.(1997)은 인수합병의 성공은 직원들의 조직몰입(organizational commitment)에 달려있다는 가정 하에, 합병유형이 합병 후 조직 구성원들의 조직몰입도에 미치는 영향을 연구하였다. 이들은 직원들의 심리가 합병의 성공에 영향을 미친다는 측면에서 직원들이 인식하는 합병유형을 세 가지(흡수, 혼합, 결합)로 구분하고 그 차이점을 분석하였다. 이 연구의 결과와 조직구성원의 공정성에 대한 인식이 조직몰입도에 영향을 미친다는 점을 고려할 때, 본 연구에서 사용된 두 합병기업의 합병유형인 흡수합병과 대등합병의 경우, 합병 전 출신회사에 따라 조직구성원들이 인식하는 형평성의 차이가 다르게 나타날 수 있을 것이라 추론할 수 있다. 즉, 대등합병의 경우에는 조직구성원 간의 형평성에 대한 인식이 차이가 없을 것으로 예상되

는 반면, 흡수합병의 경우는 피인수기업의 조직구성원들이 심리적으로 형평성을 낮게 인식할 가능성이 크다.

**가설1:** 대등합병 시에는 합병 전 출신회사에 따라 조직구성원이 느끼는 형평성에 차이가 없는 반면, 흡수합병 시에는 합병 전 출신회사에 따라 조직구성원이 느끼는 형평성에 차이가 있을 것이다.

한편, Kitching(1967)은 인수합병의 성공은 통제, 계획, 재무분석, 그리고 관리자의 역량과 관련된 경험으로부터 나온다고 주장하였으며, 성공의 핵심은 본질적으로 통합관리과정과 합병조직들 간의 근로관계의 질에 달려있다고 하였다.

Datta(1991)는 인수합병기업의 성과에 대한 연구를 통해 관리자들과의 리더십 스타일과 성과사이에 상관관계가 존재하며, 인수합병 후 낮은 수준의 통합은 조직 성과에 부정적인 영향을 준다고 하였다. 이러한 연구 결과들은 인수합병과정에 있어서, 관리자들과의 개입활동이 매우 중요한 역할을 한다는 것을 보여주고 있다.

박경문, 최명범(2001)은 이질적인 조직문화를 가진 기업 간 합병에 있어서 조직구성원의 일체감을 조성하여 기업목표를 달성하기 위해서는 최고경영자 및 관리자의 강한 리더십이 중요하다고 하였다. 흔히, 조직구성원들은 자기들이 가지고 있는 가치관이나 행동을 그대로 유지하려고 하는 경향이 많으며, 외부환경변화에는 저항하려는 경향이 있기 때문에, 성공적인 조직통합을 위해서는 관리자의 리더십이 발휘되어야 한다는 것이다.

박원우, 류승민, 안성익(2007)은 상사로부터의 신뢰를 더 많이 지각하는 부하일수록 상사에 대한 신뢰와

1) 조직유효성에 주요한 영향을 미치는 공정성의 개념은 분배공정성과 절차공정성의 개념으로 나누어 살펴볼 수 있다. 분배공정성은 종업원들이 받고 있는 보상의 총량이 그들의 회사에 대한 기여에 비하여 얼마나 적절한가에 대한 인지 정도로 정의되며, 절차공정성은 보상의 총량을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지 정도로 정의된다(Folger and Konovsky, 1989).

조직에 대한 신뢰가 높았으며, 상사를 신뢰하는 부하일수록 조직에 대한 신뢰가 증가한다는 결과를 얻었다. 또한, Sims, Gioia & Longenecker(1987)의 연구에서는 상사가 개인적 목적을 위해 제도를 활용하는 경향이 있으며, 그 결과로 자기에게 가장 편한 부하에게는 관대한 인사고과를 수행하고, 다루기 힘든 부하에게는 부정적인 인사고과가 과장되는 것으로 나타났다. 이로 인해 상사와 부하직원간의 신뢰가 저하될 수 있으며, 그 결과는 부하직원이 인지하는 공정성에 영향을 미치게 된다.

따라서 합병기업의 조직구성원이 인식하는 형평성에 영향을 미칠 것으로 예상되는 또 하나의 요소는 직속상사와의 합병 전 소속회사의 차이유무가 될 수 있다. 업무상 지속적인 소통을 가져야 함은 물론, 인사고과에 영향을 미칠 수 있는 직속상사와의 관계는 조직구성원이 인식하는 형평성에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 요소이다. 기업 간 문화 및 관행의 차이 등으로 인해 직속상사가 합병 전 동일한 회사 출신인 경우보다는 직속상사가 합병 전 타 회사 출신인 경우에 조직구성원은 형평성을 더 낮게 인식할 가능성이 높을 것으로 예상된다.

**가설2:** 직속상사와의 합병 전 소속회사의 차이 유무에 따라 조직구성원이 인식하는 형평성에 차이가 있을 것이다.

### 2.3 조직구성원의 형평성에 대한 인식과 합병기업의 성과에 관한 가설 설정

조직구성원들의 심리적 차이 때문에 합병유형이 합병 후 조직구성원들의 조직몰입도에 미치는 영향이 다르게 나타나고 있는 것을 보고한 Mottola, et al.(1997)의 연구결과는 조직구성원의 형평성에 대

한 인식이 합병기업의 성과에 영향을 미칠 수 있음을 짐작하게 한다.

또한, 형평성은 M&A상황에서 조직구성원의 M&A에 대한 이해를 고취시키고 효과적인 변화수행을 위한 조직의 능력을 향상시키는 중요한 요인이다(Seo & Hill, 2005). 예를 들어, M&A과정에서 자신이 공정하게 대우받고 있다고 지각하면, 조직구성원은 역경과 손해가 따르는 상황일지라도 변화를 수용하고 지원하기 위한 호의적인 행동과 태도를 취하고자 할 것이다(Cobb, Wooten, & Folger, 1995).

합병기업의 성과에 대한 연구는 재무, 전략경영, 조직행동 분야에서 활발히 진행되어 왔다. 재무 분야의 연구에서는 인수합병의 성과가 주로 주주들의 입장에서 주가의 변화로 측정되어 왔다. 하지만 재무분야의 연구들은 인수성과에 영향을 주는 조직문화적 요소들에 대한 설명에 한계점을 가지고 있으며, 왜 절반이상의 인수합병이 실패하는 지에 대한 이유를 설명하지 못하고 있다(Jarrell, Brickley & Netter, 1988; Jensen & Ruback, 1983). 즉, 인수합병 후 발생하는 주주들의 비정상적인 이익은 실현된 성과라기보다는, 주식시장의 기대이익이 반영된 것이기 때문에(Montgomery & Wilson, 1986), 인수합병의 성과지표로서 충분치 못하다.

전략경영분야에서는 전략적합성(strategic fit) 또는 관련성에 따른 성과에 대한 연구가 진행되어 왔다. 예를 들어, 관련인수합병의 경우 비관련 인수합병보다 우월한 이익률과 성장률을 보인다는 연구가 있어왔다(Salter & Weinhold, 1979; Lubatkin, 1983). 또한 최근에는 조직적합성(organizational fit)과 양립성(compatibility)에 대한 연구가 진행되어 왔으며, 합병의 성과를 결정짓는 중요한 요소로서 문화적인 적합성과 일관성 등을 제시하고 있다(Datta, 1991; Cartwright & Cooper, 1993). 하지만 전략경영분야의 연구에서도 사

후적인 성과가 아닌, 인수합병 후 구체적인 통합과정의 성과에 대한 연구는 흔치 않은 편이다.

본 연구는 합병기업의 조직구성원을 주요 분석단위로 삼고 있기 때문에 인적자원관리 분야에서 주로 사용되는 조직구성원의 조직유효성<sup>2)</sup>에 관한 성과변수인 조직몰입도 및 직무만족도와 조직구성원이 인식하는 인수합병 후 통합기업의 성과를 활용하여 인수합병 후 통합과정의 성과를 살펴보았다. 조직몰입(organizational commitment)은 종업원들 개개인이 자신의 조직에 대하여 느끼는 일체감의 정도를 의미하며(Meyer, Allen & Gellatly 1990), 직무만족은 종업원이 자신의 직무를 좋아하는 정도를 의미한다(Locke, 1969).

M&A는 종업원에게 미래에 대한 상당한 불안과 두려움을 야기하기 때문에 성공적인 변화관리를 위해 변화에 대한 조직구성원의 심리학적인 반응을 이해하고 관리하는 것은 매우 중요하다(Chen & Wang, 2007; Schweiger & Walsh, 1990). M&A로 인한 조직구성원의 미래에 대한 불안과 두려움 같은 심리학적인 반응은 변화에 대한 그들의 행동에 영향을 미쳐 조직몰입과 직무만족의 저하, 직무성과의 감소, 이직의도의 증가 등과 같은 다양한 역기능을 초래할 수 있다(Schweiger & Walsh, 1990).

**가설 3-1:** 인수합병 후 조직구성원이 인식하는 형평성은 조직몰입도에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

**가설 3-2:** 인수합병 후 조직구성원이 인식하는 형평성은 직무만족도에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

**가설 3-3:** 인수합병 후 조직구성원이 인식하는 형평성은 인지적 성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 조직구성원의 기업문화에 대한 인식과 합병기업의 성과에 관한 가설 설정

기업문화란 조직 내에서 개인행동, 집단행동에 영향을 주는 규범, 가치, 신념, 태도의 형태이다. 이는 창업자에 의해 근원되며, 최고경영자나 기타 이해관계자들에 의해 오랜 시간에 걸쳐 만들어진다. 또한, 기업 내에서 경영자와 종업원들의 행동에 의해 재편되고, 수정되기도 한다(Miller, 2000).

기업문화와 관련된 일련의 연구들은 기업문화의 특성을 유형화하고, 이를 조직유효성과 연결하여 실증적으로 검토해왔다. Peters & Waterman(1982)은 미국의 40개 이상의 조직을 대상으로 실시한 연구에서 조직문화가 기업성과에 얼마나 중요한 영향을 미치는 변수인가를 확인하였다. 그 결과 탁월한 기업성과는 그 조직이 가지고 있는 강하고, 뛰어난, 응집력 있는 기업문화의 결과라고 주장하였다. Harrison(1972)은 기업문화의 유형과 조직유효성간의 관계를 상황론적 관점에서 설명하였다. 그는 조직의 문화특성이 그 조직의 이념적 지향에 좌우된다고 보고 문화특성을 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화 및 인간지향문화로 분류하고 이 4가지 유형은 조직의 이해관계와 구성원의 이해관계의 일치성 여부 및 조직의 외부환경에서의 적응능력에 있어서 차이가 발생한다고 주장하였다.

Denison(1984)은 강력한 기업문화가 구성원들에게 참여와 조직몰입을 불러일으키는 기업의 중요한 자산이라 주장하고, 조직의 문화적, 행위적인 측면이 단기

2) 많은 인적자원관리 분야의 연구에 있어서 조직유효성은 직무만족, 조직몰입도, 이직률, 결근율, 그리고 조직도덕성 등의 개념을 포함하고 있다.

적인 기업의 성과와 장기적인 생존과 상관관계를 가진다고 분석하였다. Gordon(1985)은 각 기업은 산업환경에 따라 상이한 문화적인 특성을 가지고 있으며, 기업문화와 조직유효성은 서로 밀접한 관계가 있다고 주장하였다. Kilmann, Saxton, & Serpa(1986)는 기업문화가 조직행위와 조직유효성에 영향을 미친다는 기본적인 가정 하에 기업문화와 조직유효성간의 관계를 고찰하였다. 그는 문화가 미치는 영향의 측면에서 기업문화가 목표지향적인 방향으로 종업원들에게 폭넓게 공유시키려고 하는 힘이 강할 때, 조직유효성과 정(+)의 관계를 갖는다고 주장하였다.

또 다른 연구들을 살펴보면, 문화와 전략 사이의 적합성은 조직 유효성에 있어서 기본 요소이며(Ackerman, 1984; Schwartz & Davis, 1981), 기업 인수합병에 있어서 문화는 전략의 실행에 영향을 주는 변수이고(Davis, 1984; Schwartz & Davis, 1981; Shrivastava, 1986), 전략의 결정요소(Ackerman 1984; Shrivastava, 1985)임을 알 수 있다.

Cartwright & Cooper(1993)에 따르면, 1990년대 이전에는 인수합병 주도기업은 피인수합병기업에 조직 관리에 대하여 무간섭주의적인 접근방식을 채택했던 것에 비하여 오늘날은 조직과 인적자원관리에 개입을 강화하는 경향을 나타내는 것을 알 수 있다. 더구나 인수합병은 조직도와 조직문화의 변화를 수반하기 때문에 이들 요소에 대한 적극적이고 체계적인 관리가 없이는 인수합병의 성공을 기대할 수 없다는 것이다. British Institute of Management(1986)의 연구에서는 합병기업의 두 문화 차이에 대한 통합관리 필요에 대한 과소평가가 주요한 합병 실패요인임을 밝혔으며, Hunt(1988)는 합병기업 조직구성원들의 동일체 의식형성이 우선되어야 한다고 하였다.

그리고 Meeks(1977)와 Sinetar(1981)는 인수합병의 실패는 규모의 경제 달성 실패에 따른 수익성 저하보다는

오히려 낮은 생산성, 최악의 파업기록, 높은 결근율 및 사고율과 더 관련되어 있다고 하였다. Levinson(1970)은 합병과정에 대한 설명에서 기업결합의 경우, 파트너의 적합 여부가 통합된 조직의 건강한 성장을 결정한다고 하였다.

Buono, Bowditch, & Lewis III(1985)는 미국 중형 은행들 간의 우호적인 합병을 대상으로 합병전과 1년 후에 새로이 형성된 종업원의 태도와 인식에 대한 등 조직문화 변화에 대하여 연구를 수행하였다. 연구 결과, 조직구성원들은 새로운 대체 문화를 접했을 경우보다 합병 후 조직의 문화가 그대로 유지되었을 경우에 직무만족과 조직몰입도가 높게 나타나는 것으로 조사되었다.

이동환, 신철호(2008)는 기업 인수합병을 실시한 금융기관 조직구성원을 대상으로 조직문화와 조직유효성에 대한 연구를 수행한 결과, 인수합병 시 상대기업과 비교하여 자신의 문화수준이 높다고 인식하는 종업원일수록 문화의 통합속도가 빠르다고 인지하기 때문에, 인수합병이 이루어진 후 자신이 속한 조직의 문화수준이 낮다고 인식한 조직구성원들은 조직에서 부여된 직무에 대해 만족하지 못할 것이고, 조직에 대해 강한 애착을 느끼지 못하며, 이직 의도는 상대적으로 높아질 것이라는 결과를 얻었다.

인류학(anthropology)과 교차문화심리학(cross-cultural psychology) 분야에서 문화 수용은 양방향에서 문화적인 요소의 확산의 결과로써 생기는 두 문화적 시스템 측면에서의 변화로서 정의된다. 이 프로세스에서는 접촉, 갈등, 적응의 세 가지 단계가 개인 및 조직수준에서 발생한다(Berry, 1983). Berry(1983)는 이러한 문화수용의 형태를 4가지 유형(동화, 흡수, 분리, 탈문화)으로 분류하였다. 합병의 경우는 인수기업과 피인수기업의 문화적 특성이 어떤 형태의 문화수용(acculturation)이 이루어질 것인지를 결정한다고 주장하였다.

Nahavandi & Malekzadeh(1988)는 Berry(1983)의 모델을 수정·보완하여 인수합병 상황에서 문화수용과 적용에 대한 프로세스에 초점을 맞춘 모델을 제시하였다. 즉, 자기문화에 대한 피인수기업 구성원의 인식과 상대인수기업의 문화를 매력적인 것으로 인정하는 정도에 따라 인수합병 후 조직통합의 유형은 <표 1>과 같이 나타난다고 제시하였다.

**<표 1> 인수합병 후 나타나는 피인수기업의 문화수용(Acculturation) 형태**

		피인수기업의 문화매력도	
		높음	낮음
인수기업의 문화 매력도	높음	통합형 (Integration)	동화형 (Assimilation)
	낮음	분리형 (Separation)	탈문화형 (Deculturation)

자료: Nahavandi & Malekzadeh(1993)

피인수기업의 문화매력도가 낮고 인수기업의 문화매력도가 높은 경우, 피인수기업이 자신의 문화를 포기하고 인수기업에 동화(assimilation)하는 것이 가장 일반적인 통합 형태이다. 만약, 피인수기업의 문화매력도와 인수기업의 문화매력도가 동시에 높은 경우 양기업문화가 개방과 균형을 이루려는 것이 통합(integration)이다. 한편, 피인수기업이 자사의 문화를 고수하려는 경향이 강하고, 인수기업이 역사적으로 다문화주의를 가졌을 때 가능한 형태는 분리(separation)이다. 마지막으로, 자신의 문화를 버리려 하고, 인수기업의 문화에도 저항을 함으로써 문화적, 관리적 통합이 잘 이루어지지 않는 형태인 탈문화(deculturation)가 있다. 이는 갈등의 정도가 높고, 혼란과 스트레스를 동반하며, 주로 전문가집단에서 자주 발생하는 형태이기도 하다.

이 연구에서 피인수기업의 문화수용형태는 자신의 기업문화에 얼마나 많은 가치를 두고 있으며(자사의 문화매력도), 인수기업의 기업문화에 대해 느끼는 매력도(상대회사의 문화매력도)의 수준에 달려있다. 이는 다시 인수기업이 가지는 특성에 따라 두 조직이 일치하는 수준에서 문화수용의 형태가 결정된다.

본 연구에서는 이 모델의 확장을 통해 우선 합병에 참여한 두 조직의 구성원이 느끼는 상대기업에 대한 문화매력도와 합병 후 성과와의 관계를 살펴보기 위하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

**가설 4-1:** 인수합병 후 조직구성원이 인지하는 상대회사의 문화매력도는 조직몰입도에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

**가설 4-2:** 인수합병 후 조직구성원이 인지하는 상대회사의 문화매력도는 직무만족도에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

**가설 4-3:** 인수합병 후 조직구성원이 인지하는 상대회사의 문화매력도는 인지적 성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

Nahavandi & Malekzadeh(1988)의 인수합병 상황에서 문화수용과 조직통합 모델은 상대회사의 문화매력도 뿐만 아니라 자사의 문화매력도도 영향을 미칠 것이라 예측하고 있다. 즉, 인수기업과 피인수기업 사이에서 문화수용형태의 일치성(congruency) 수준은 문화수용과 조직통합에 따른 스트레스 수준에 영향을 줄 것이라는 명제를 세우고, 문화수용과 조직통합의 과정에서 발생하는 스트레스는 두 기업의 합병의 실행을 방해하거나, 촉진시킬 것이라고 주장하였다.

Elsass & Veiga(1994)는 문화수용의 성과 또는 형

태는 역동적 변화프로세스(dynamic change process)라 정의하고, 문화수용의 패턴을 예측하고 설명하기 위한 이론적인 틀을 제공하고 있는 Nahavandi & Malekzadeh의 문화수용형태 모델의 확장을 시도하였다. 즉, 문화수용(acculturation)은 조직통합과 상호작용에 대한 조직적 요구를 가진, 두 집단 간에 문화적인 정체성을 유지하도록 하는 역동성의 상호작용이며, 역동적인 문화수용의 변화프로세스는 인수합병 후 조직 성과에 서로 영향을 주고받을 것이라고 주장하였다.

이러한 연구의 주장에 따르면, 인수기업과 피인수기업 모두 상대문화에 대한 매력도가 클 경우, 문화수용형태의 일치성 수준은 높아질 것이며, 상대문화에 대해 매우 호의적으로 수용하기 때문에 문화수용에 따른 갈등 및 스트레스의 수준을 최소화하여 합병 후 성과에 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설 5를 설정하였다.

**가설 5-1:** 인수합병 후 조직구성원이 인지하는 자사와 상대회사의 문화매력도가 높고 낮음에 따라, 조직구성원의 조직몰입도는 서로 다르게 나타날 것이다.

**가설 5-2:** 인수합병 후 조직구성원이 인지하는 자사와 상대회사의 문화매력도가 높고 낮음에 따라, 조직구성원의 직무만족도는 서로 다르게 나타날 것이다.

**가설 5-3:** 인수합병 후 조직구성원이 인지하는 자사와 상대회사의 문화매력도가 높고 낮음에 따라, 조직구성원의 인지적 성과는 서로 다르게 나타날 것이다.

### III. 연구방법 및 결과

#### 3.1 연구의 표본

본 연구를 위한 자료 수집은 이미 합병이 종료된 두 기업의 종업원을 대상으로 한 설문조사를 통해 이루어졌다. 본 연구의 대상인 두 합병기업은 A통신회사와 B은행으로서 모두 규모가 크고, 적대적 인수합병이 아닌 협력적 인수합병 기업이다. A통신회사의 경우 흡수합병(합병비율 1:0.2432)의 유형으로 볼 수 있으며, B은행의 경우는 대등합병(합병비율 1:0.9693)의 유형으로 볼 수 있다. 설문조사는 A통신회사는 통합 후 2개월이 경과한 시점에서, B은행은 통합 후 2년 6개월이 지난 시점에서 수행되었다. 본 연구를 위해 총160부의 설문지를 배포하여 98부(회수율: 61.3%)를 회수하였다. 이 중 A통신회사는 31부(회수율: 51.7%), B은행이 67부(회수율: 67%)이었다.

표본의 구성은 <표 2>에서 보는 것과 같이 여성(30명)보다는 남성(68명)이 많았고, 기혼자(68명)가 미혼자(30명)보다 많았다. 또한 연령은 30~34세 사이(49명)가 가장 많았고, 학력은 대졸자(61명)가 전체의 과반수 이상을 차지하였다. 직급은 주임/계장/대리인 종업원(51명)이 가장 많았고, 과장/차장급 (28명)이 뒤를 따랐다. 근속년수는 전체적으로 고른 분포를 나타냈으며, 그 중 10년 이상(38명) 근속한 사람이 가장 많았다.

대상기업별 표본의 특성은 아래의 <표 2>에서 보는 바와 같다.

#### 3.2 설문지의 구성

본 연구의 실증분석에 사용한 설문지는 선행연구에서 타당성이 입증된 설문문항과 합병 시 형평성을 측정하기 위한 문항을 수정, 보완하여 설계하였다. 설문

<표 2> 표본의 구성

구분		A통신	B 은행	합계
		빈도	빈도	
성 별	남 자	29	39	68
	여 자	2	28	30
결혼여부	미 혼	11	19	30
	기 혼	20	48	68
연 령	20~24세	1	-	1
	25~29세	6	9	15
	30~34세	17	32	49
	35~39세	6	15	21
	40~44세	1	7	8
학 력	45~49세	-	4	4
	고졸이하	1	27	28
	전문대졸	1	3	4
	대 졸	26	35	61
직 급	대학원이상	3	1	4
	사 원	7	11	18
	주임/대리	5	46	51
근속년수	과장/차장	19	9	28
	3년 미만	10	4	14
	3년~5년	10	11	21
	5년~10년	10	15	25
	10년 이상	1	37	38

N= 98 (단, 각 항목의 결측값을 제외하여 계산됨)

의 구성은 조직몰입을 측정하는 OCQ(organizational commitment questionnaire) 15문항(Mowday, Steers, & Porter, 1979)<sup>3)</sup>, 직무만족을 측정하는 MSQ(Minnesota satisfaction questionnaire) 20문항(Weiss, et al., 1967)<sup>4)</sup>, 형평성을 측정하는 6문항<sup>5)</sup>, 인지적 성과를 측정하는 2문항, 자사 및 상대회사의

문화매력도를 측정하는 2문항, 그 외에 인구통계학적 변수를 측정하는 문항을 포함하였다.

인구통계변수를 제외한 각 변수를 측정하는 항목은 모두 Likert-type의 5점 척도를 사용하였고, 설문지 조사에 의해 측정된 자료의 내적 일관성을 확인하기 위한 신뢰성분석은 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 사용하였다.

- 3) 연구에 이용된 대표적인 조직몰입의 항목으로, '나는 우리 회사가 잘 되기 위해 최선의 노력을 다하겠다', '나의 가치관과 회사의 가치관이 비슷하다', '나는 우리 회사의 사원이 된 것을 남에게 자랑한다', '우리 회사는 좋은 성과를 위해 나에게 최선을 다하도록 배려해 준다', '나는 우리 회사의 미래에 대해 많은 관심을 갖고 있다', '우리 회사는 내가 일할 수 있는 회사 중 최고의 회사이다' 등을 들 수 있다.
- 4) 연구에 이용된 대표적인 직무만족도의 항목으로, '나의 직무는 내 능력을 이용할 기회를 갖게 한다', '나는 직무를 수행함으로써 보람을 느낀다', '나는 직무에서 승진할 기회를 많이 가질 수 있다', '우리 회사의 규정이나 규칙은 합리적이며, 공정하게 운영되고 있다', '회사는 나의 성과를 인정해 준다', '나의 직무는 나에게 계속적인 고용을 보장한다' 등을 들 수 있다.
- 5) 연구에 활용한 형평성의 측정항목으로는 '합병 이후, 나는 다른 회사 소속이었던 동료들에 비해 차별대우를 받은 적이 있다', '합병 이후 출신회사와 상관없이 서로간의 의사소통이 잘 이루어지고 있다', '우리 회사에서 성공하기 위해서는 출신 회사가 중요하다', '회식이나 기타모임에서 출신회사별로 어울리는 경향이 있다', '상사가 출신회사에 관계없이 공정하게 대우한다', '나는 동료의 출신회사를 의식한다'를 포함하였다.

<표 3> 설문지의 구성, 기술통계량, 상관계수 및 신뢰도 (N=98)

변수	항목	Mean	Std. D.	1	2	3	4	5	6	Cronbach's α
조직몰입도	I - 1~15	3.5113	0.5115	-						0.8089
직무만족도	II - 1~20	3.3720	0.4609	0.664**	-					0.8448
형평성	II - 21~26	3.7050	0.6521	0.422**	0.499**	-				0.7265
인지적 성과	II - 27~28	3.1919	1.0094	0.318**	0.428**	0.263**	-			0.8297
자회사 매력도	II - 29	3.3600	0.9300	0.162	0.169	0.072	0.044	-		-
타회사 매력도	II - 30	2.9100	0.7700	0.120	0.170	0.189	0.278**	0.279**	-	-
인구통계 변수	III~ X I									

주1) 인구통계변수: 성별, 결혼여부, 연령, 최종학력, 출신회사, 합병 전/후 직위, 근속년수

주2) +: p<0.1 \*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

<표 3>은 각 변수들의 기술통계와 상관관계, 그리고 신뢰도 측정 결과를 나타내고 있다. Cronbach's α 계수를 측정한 결과, 최소 0.7이상의 비교적 높은 신뢰 계수를 보여주고 있다. 또한, 다중공선성을 확인하기 위하여 변량증폭요인(VIF: variance inflation factor)을 측정한 결과, 모든 변수에서 보편적 판단 기준인 10보다 훨씬 작은 값을 나타냈기 때문에 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단하였다.

### 3.3 가설 검증 결과

#### 3.3.1 가설1의 검증

가설 1은 대등합병 시에는 합병 전 출신회사에 따라 조직구성원이 느끼는 형평성에 차이가 없는 반면, 흡수합병 시에는 합병 전 출신회사에 따라 조직구성원이 느끼는 형평성에 차이가 있을 것으로 예측하고 있다. 본 연구에서는 합병유형(흡수합병과 대등합병)별로 구성원이 인식하는 형평성 평균의 차이를 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4>와 같다. 참고로, 성별, 결혼유무, 근속년수와 같은 개인 특

성에서 기인한 변수들은 이러한 차이에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 통제변수로 처리하였다.

<표 4>와 같이, 흡수합병과 대등합병 기업 모두에서 통제변수들만을 독립변수로 포함시킨 회귀분석 모델 1의 결과는 통제변수들이 구성원의 형평성 인식에 영향을 미치지 않고 있음을 보여주었다. 하지만 출신회사를 독립변수로 포함시킨 회귀분석 모델 2에서는 흡수합병의 경우, 출신회사에 따라 조직 구성원이 인식하는 형평성의 차이가 확연히 나타났으나, 대등합병의 경우에는 출신회사에 따른 형평성의 차이가 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타남으로써, 가설1을 지지하였다. 즉, 흡수합병의 경우에만 피인수기업의 구성원이 인수기업의 구성원보다 형평성을 낮게 인식하고 있는 것으로 나타나, 흡수합병의 경우 조직통합 노력이 더욱 필요함을 보여주었다. 즉, 대등합병인 B은행의 경우, 자료수집이 합병 2년 6개월 시점에 이루어져 어느 정도 조직이 안정된시점이라고 볼 수 있는 반면, 흡수합병인 A 통신회사의 경우, 자료수집이 합병 2개월 시점에 이루어져 조직이 아직 안정되기 어려운 시점이라 할 수 있다. 따라서 두 기업 간 인수기업과 피인수기업 구성원간의 형평성의 차이 유무는 합병 후 경과

<표 4> 합병유형에 따른 조직구성원의 출신회사와 형평성의 관계

종속변수 : 형평성	흡수합병 (A기업 - 통신)			대등합병 (B기업 - 은행)		
	모델 1	모델 2	VIF	모델 1	모델 2	VIF
(상수)	3.818	3.865		3.748	3.754	
[통제변수]						
성별(男=0, 女=1)	-0.180	-0.080	1.161	-0.264	-0.265	1.141
결혼유무(미혼=0, 기혼=1)	0.364	0.391	1.219	0.164	0.164	1.191
근속년수	-0.148	-0.082	1.155	-0.017	-0.018	1.084
[독립변수]						
출신회사 (인수/존속기업=0, 피인수/소멸기업=1)		-0.491*	1.069		-0.008	1.023
R <sup>2</sup>	0.093	0.221		0.066	0.066	
Adj. R <sup>2</sup>	-0.008	0.101		0.022	0.006	
F	0.918	1.839		1.484	1.096	
ΔR <sup>2</sup>		0.128*			0.000	

주1) N = 31 (흡수합병), N=67 (대등합병)

주2) +: p<0.1 \*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

시점의 차이 때문일 가능성을 배제할 수 없을 것이다.

### 3.3.2 가설2의 검증

가설 2는 직속상사와의 합병 전 소속회사의 차이 유무에 따라 조직구성원이 인식하는 형평성에 차이가 있을 것으로 예측하고 있다. 이를 검증하기 위해, 상사와의 출신회사 유무 차이를 독립변수로 설정하고, 성별, 결혼유무, 근속년수, 현재 소속기업(A통신회사 또는 B은행)을 통제변수로 설정한 회귀분석을 실시하였다.

<표 5>의 모델 1의 결과에서 볼 수 있듯이, 통제변수들만을 포함시킨 회귀분석의 결과는 유의하지 않은 것으로 나타난 반면, 상사와 부하의 합병 전 출신회사의 유무를 독립변수로 추가한 모델 2의 회귀분석 결과

는 설명력을 증가시켰고, 상사와 부하직원의 출신회사의 차이에 의한 형평성의 차이가 유의한 것으로 나타나(p<0.1) 가설 2가 채택되었다. 즉, 상사와 출신회사가 같은 경우보다는 서로 다른 경우에 부하직원은 차별대우를 받고 있다고 느낀다는 것을 알 수 있다. 또한 합병형태나 합병 후 경과시점이 길고 짧음이 구성원의 형평성에 대한 인식에 차이를 가져올 가능성을 살펴보기 위해, 모델 3에서는 두 표본기업간의 차이와 상사와의 출신회사 차이 유무간의 교호항을 추가한 회귀분석을 시행하였으나, 그 영향은 유의하게 나타나지 않았다. 이는 합병형태나 합병 후 경과시점이 길고 짧음에 관계없이 상사와 부하직원의 출신배경의 상이함으로 인한 형평성 차이가 존재할 수 있다는 것을 보여주었다.

<표 5> 상사와 부하 간 출신회사의 차이와 형평성과의 관계

종속변수 : 형평성	모델 1	모델 2	모델 3	VIF
(상수)	3.718	3.749	3.861	
[통제변수]				
성별(男=0, 女=1)	-0.249	-0.203	-0.221	1.323
결혼유무(미혼=0, 기혼=1)	0.228	0.226	0.211	1.197
근속년수	-0.054	-0.031	-0.028	1.517
소속기업(통신=0, 은행=1)	0.099	0.094	-0.077	2.157
[독립변수]				
출신회사 차이 (상사와 부하의 출신이 같은 경우 = 0, 다른 경우 = 1)		0.248+	-0.584*	3.598
[상호작용]				
소속기업*출신회사 차이 (통신= 0, 은행= 1) * (같은 경우 = 0, 다른 경우 = 1)			0.474	4.501
R <sup>2</sup>	0.067	0.100	0.125	
Adj. R <sup>2</sup>	0.027	0.051	0.068	
F	1.666	2.037+	2.173+	
ΔR <sup>2</sup>		0.033+	0.058+	

주1) N = 98

주2) +: p<0.1 \*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

### 3.3.3 가설3의 검증

가설 3은 인수합병 후 조직구성원이 인식하는 형평성은 조직몰입도, 직무만족도 및 인지적 성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다. 이를 검증하기 위해, 형평성과 조직몰입도, 직무만족도, 인지적 성과간의 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 6>과 같다.

우선, 조직몰입도를 종속변수로 삼은 회귀분석에서 통제변수들만을 포함한 모델 1의 결과는 남성과 기혼자가 좀 더 높은 조직몰입도를 가지고 있는 것으로 나타났다. 형평성을 추가한 모델 2에서는 설명력이 유의한 수준으로 증가하였으며, 형평성에 대한 인식이 조

직몰입도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3-1을 지지하였다. 한편, 남성의 상대적으로 높은 조직몰입도는 모델 2의 결과에서도 유지되었다.

직무만족도를 종속변수로 삼은 회귀분석에서 통제변수들만을 포함한 모델 1의 결과는 남성과 기혼자, 그리고 통신회사 직원이 더 높은 직무만족도를 보이는 것으로 나타났다. 형평성을 추가한 모델 2에서는 설명력이 유의한 수준으로 증가하였으며, 형평성에 대한 인식이 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3-2를 지지하였다. 한편, 남성과 통신회사 직원의 상대적으로 높은 직무만족도는 모델 2의 결과에서도 유지되었다. 인지적 성과를 종속변수로 삼은 회귀분석에서 통제변수들만을 포함한 모델 1의

&lt;표 6&gt; 형평성과 조직몰입도, 직무만족도, 그리고 인지적 성과와의 관계

구분	조직몰입도			직무만족도			인지적성과		
	모델1	모델2	VIF	모델 1	모델 2	VIF	모델 1	모델 2	VIF
(상수)	3.630	2.654		3.508	2.435		3.985	2.829	
[통제변수]									
성별(男=0, 女=1)	-0.411***	-0.345**	1.318	-0.323**	-0.252**	1.318	-0.153	-0.076	1.320
결혼유무(미혼=0, 기혼=1)	0.195+	0.135	1.220	0.206*	0.140	1.220	0.507**	0.436*	1.215
근속년수	-0.033	-0.018	1.481	-0.010	0.005	1.481	-0.084	-0.067	1.470
소속기업(통신=0, 은행=1)	-0.053	-0.079	1.588	-0.206+	-0.235*	1.588	-1.265***	-1.296***	1.584
[독립변수]									
형평성		0.263***	1.072		0.289***	1.072		0.311**	1.071
R <sup>2</sup>	0.223	0.328		0.277	0.435		0.472	0.510	
Adj. R <sup>2</sup>	0.190	0.292		0.246	0.405		0.449	0.483	
F	6.686***	8.985***		8.908***	14.186***		20.570***	18.960***	
ΔR <sup>2</sup>		0.105***			0.158***			0.038**	

주1) N = 98

주2) +: p<0.1 \*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

결과는 기혼자와 통신회사 직원이 더 높은 인지적 성과를 기대하고 있는 것으로 나타났다. 형평성을 추가한 모델 2에서는 설명력이 유의한 수준으로 증가하였으며, 형평성에 대한 인식이 인지적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3-3을 지지하였다. 한편, 기혼자와 통신회사 직원의 상대적으로 높은 인지적 성과는 모델 2의 결과에서도 그대로 유지되었다.

이와 같은 결과는 합병 후 조직 유효성의 향상과 성과창출을 위해서는 조직구성원들 간의 형평성을 침해하지 않으려는 노력이 매우 중요하다는 것을 시사하고 있다.

### 3.3.4 가설4의 검증

가설 4는 인수합병 후 조직구성원이 인지하는 상대회사의 문화매력도는 조직몰입도, 직무만족도 및 인지적 성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다. 이를 검증하기 위해, 상대회사의 문화매력도와 조직몰입도, 직무만족도, 인지적 성과간의 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 7>과 같다.

회귀분석 결과, 합병 상대회사의 문화에 대해 호의적인 감정을 가지고 있는 경우, 합병 후 인지적 성과에는 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4-3은 채택되었다. 그러나 조직몰입도와 직무만족도에는 기대와는 달리 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 4-1과 4-2는 기각되었다.

<표 7> 타사의 문화매력도와 조직몰입도, 직무만족도, 인지적 성과와의 관계

구분	조직몰입도			직무만족도			인지적 성과		
	모델1	모델2	VIF	모델 1	모델 2	VIF	모델 1	모델 2	VIF
(상수)	3.630	3.496		3.508	3.324		3.985	3.400	
[통제변수]									
성별(男=0, 女=1)	-0.411***	-0.421***	1.295	-0.323**	-0.337**	1.295	-0.153	-0.197	1.297
결혼유무(미혼=0, 기혼=1)	0.195+	0.179	1.216	0.206*	0.184+	1.216	0.507**	0.438**	1.211
근속년수	-0.033	-0.036	1.477	-0.010	-0.014	1.477	-0.084	-0.097	1.466
소속기업(통신=0, 은행=1)	-0.053	-0.037	1.607	-0.206+	-0.185+	1.607	-1.265***	-1.196***	1.603
[독립변수]									
타사 문화매력도		0.049	1.035		0.067	1.035		0.215**	1.035
R <sup>2</sup>	0.223	0.232		0.277	0.297		0.472	0.514	
Adj. R <sup>2</sup>	0.190	0.190		0.246	0.259		0.449	0.488	
F	6.686***	5.557***		8.908***	7.777***		20.570***	19.280***	
ΔR <sup>2</sup>		0.009			0.020			0.042**	

주1) N = 98

주2) +: p<0.1 \*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

이는 합병 상대회사의 문화에 대한 매력도가 합병기업의 성과에 대한 기대감을 높이기는 하지만, 구성원 본인의 조직몰입도와 직무만족도에는 영향을 미치지 않음을 시사하고 있다.

### 3.3.5 가설5의 검증

가설 5는 인수합병 후 조직구성원이 인지하는 자사와 타사의 문화매력도에 따른 문화수용형태의 범주에 따라 조직몰입도, 직무만족도 및 인지적 성과에 차이가 있을 것으로 예측하고 있다. 이를 검증하기 위해, 본 연구에서는 Nahavandi & Malekzadeh(1993)의 문화수용형태 모형을 차용하여 자사와 타사의 문화매

력도의 높고 낮음에 따라 표본을 4개의 문화수용형태 범주로 구분하여, 집단 간 차이가 있는지를 분석하였다. 이를 위해 변수의 조작(6)을 통해 <표 8>과 같이 자사와 타사의 문화매력도에 따른 문화수용형태를 4개의 유형으로 범주화하였다.

<표 8> 자사 및 상대회사의 문화매력도 유형

구분	상대회사의 문화매력도 고	상대회사의 문화매력도 저
자사의 문화매력도 고	집단 1 (N=32)	집단 2 (N=9)
자사의 문화매력도 저	집단 3 (N=43)	집단 4 (N=14)

6) 문화매력도를 측정하기 위한 설문항목은 리커트 타입의 5점 척도를 사용하였기 때문에, 문화매력도의 높고 낮음의 수준을 명확하게 하기 위하여, '전혀 그렇지 않다'와 '그렇지 않다'의 응답은 문화매력도가 낮은 차원으로 포함시켰으며, 반대로 '그렇다'와 '매우 그렇다'의 응답은 문화매력도가 높은 차원으로 포함시켰다.

범주화 조작에 따른 집단 간의 조직몰입도와 직무만족도, 인지적 성과의 차이를 분석하기 위하여, 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시한 결과는 <표 9>와 같다.

ANOVA분석 결과, 조직몰입도에서는 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 발생하지 않아 가설 5-1은 기각되었다. 직무만족도에서는 집단 간의 유의한 차이가 나타나 가설 5-2는 채택되었으며, 사후분석으로 Duncan test를 수행한 결과, 그 차이는 주로 집단1과 집단4 사이의 차이에 기인한다는 것을 알 수 있었다. 특히, 가설 4-2에서 제시하였던 상대회사의 문화매력도가 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설이 기각되었음에도 불구하고, 자사 및 상대회사의 문화매력도가 모두 높은 집단(집단1)이 자사와 상대회사의 문화매력도가 모두 낮은 집단(집단4)에 비해서 직무만족 수준이 높게 나타난 것은 Nahavandi & Malekzadeh(1993)의 인수합병 상황에서 문화수용과 조직통합 모델은 상대회사의 문화매력도 뿐만 아니라 자사의 문화매력도도 영향을 미칠

것이라는 예측을 뒷받침하고 있다.

또한, 인지적 성과에서도 유의한 집단 간 차이가 나타나 가설 5-3은 채택되었으며, 사후분석을 수행한 결과, 이 역시 집단1과 집단4 사이의 차이에 기인한다는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 실증연구 결과는 문화수용(acculturation)은 조직통합과 상호작용에 대한 조직적 요구를 가진, 두 집단 간에 문화적인 정체성을 유지하도록 하는 역동성의 상호작용이며, 역동적인 문화수용의 변화프로세스는 인수합병 후 조직성과에 서로 영향을 주고받을 것이라고 주장한 Elsass & Veiga(1994)의 연구를 지지하고 있다. 이는 또한 두 조직의 구성원들이 인지하는 자사 및 상대회사의 문화매력도에 대한 인식은 합병 후 성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 합병 후 통합과정에 있어서 문화에 대한 변화관리를 충실히 수행할 필요가 있음을 시사하고 있다.

<표 9> 문화수용형태에 따른 집단간 차이분석

구분	범주	평균	표준편차	F-값	Duncan Test
조직 몰입도	집단1	3.7645	0.4030	1.951	
	집단2	3.4275	0.5837		
	집단3	3.7302	0.4562		
	집단4	3.4841	0.5834		
직무 만족도	집단1	3.7167	0.3881	2.325*	집단1과 집단4
	집단2	3.4294	0.5078		
	집단3	3.5714	0.3790		
	집단4	3.3717	0.4264		
인지적 성과	집단1	3.8667	1.1255	3.121**	집단1과 집단4
	집단2	3.3235	1.2367		
	집단3	3.1429	1.0264		
	집단4	2.8043	0.9013		

주) +: p<0.1    \*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

## IV. 결론

### 4.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구에서는 인수합병 후 조직통합의 과정에서 조직구성원들이 인식하는 형평성과 문화수용의 선행요인과 이들이 조직몰입도와 직무만족도, 그리고 인지적 성과에 미치는 영향에 관해 실증분석 하였다.

가설 1의 검증결과에서 볼 수 있듯이 대등합병의 경우에는 조직구성원이 인식하는 형평성에 차이가 없는 반면, 흡수합병의 경우에는 피인수기업의 구성원이 인수기업의 구성원보다 형평성을 낮게 인식하고 있었다. 이는 흡수합병의 경우, 피인수기업의 구성원이 공정한 대우를 받고 있다고 느낄 수 있도록 세심한 배려가 필요함을 보여주고 있다. 단, 본 연구는 두 개의 합병기업만을 대상으로 이루어졌기 때문에 이러한 차이가 합병유형의 차이에서 기인한 것인지, 아니면 두 기업의 다른 고유한 특성에 기인한 것인지 명확히 알 수 없기 때문에 연구결과의 일반화에는 주의가 필요하다. 특히 대등합병의 경우인 B은행에 대한 설문조사가 합병 후 2년 6개월이 경과한 시점에서 이루어져 불확실성이 어느 정도 해소된 시점인 데에 반해, 흡수합병의 경우인 A 통신회사는 설문조사가 합병 후 2개월 시점에서 이루어져 불확실성이 높았을 가능성을 고려한다면, 연구결과는 다른 원인에 기인할 가능성을 배제할 수 없다.

가설 2의 검증결과는 상사와 출신회사가 다른 구성원이 출신회사가 같은 구성원보다 형평성을 낮게 인식하고 있음을 보여주고 있다. 이는 통합을 위해 지나치게 빠른 구성원의 융합이 역효과를 낼 수 있는 가능성을 엿보게 해준다.

가설 3의 검증결과는 조직구성원이 인식하는 형평성의 수준이 구성원의 조직유효성을 대변하는 조직몰입도와 직무만족도, 그리고 인지적 성과와 정의 상관

관계를 가지고 있음을 보여주고 있다. 이는 인수합병 후 효과적인 조직통합을 위해서는 조직구성원이 공정한 대우를 받고 있다고 인식하도록 노력하는 것이 중요하다라는 것을 말해준다.

가설 4의 검증결과는 조직구성원이 상대기업의 문화에 대해 매력적으로 느낄수록 높은 인지적 성과를 기대하고 있음을 보여준다. 이는 성공적인 인수합병을 위해서는 상대기업의 문화에 대한 긍정적 이해를 위해 노력할 필요가 있음을 시사한다.

합병기업의 조직구성원이 인식하는 자사와 타사의 문화매력도를 바탕으로 Nahavandi & Malekzadeh(1998)의 문화수용형태 모형을 활용한 가설 5의 검증결과는 자사와 타사의 문화매력도를 높게 인지하고 있는 구성원의 직무만족도와 인지적 성과가 자사와 타사의 문화매력도를 모두 낮게 평가하고 있는 구성원보다 높음을 보여주고 있다. 이는 성공적인 인수합병을 위해서는 구성원들이 자사와 타사의 문화에 모두 자긍심을 느낄 수 있도록 노력하는 것이 필요하다는 점을 시사하고 있다.

### 4.2 연구의 한계 및 제언

인수합병 후 통합과정에 대해서는 다수 표본 확보의 어려움과 민감한 사안에 대한 접근의 어려움 때문에 많은 연구가 이루어지지 못하고 있다. 다양한 업종 및 유형의 인수합병기업 표본과 각 통합기업 구성원에 대한 설문조사가 이루어져야 조직차원 및 구성원 개인 차원의 변수를 아우르는 종합적 연구가 가능하나 현실적으로 접근이 어려운 실정이다. 이러한 어려움은 본 연구에서도 많은 한계점을 초래하였다. 본 연구는 두 합병기업의 조직구성원에 대한 설문조사를 토대로 수행되었으나, 설문조사가 처음부터 본 연구를 위하여 설계되었다기보다는 두 기업에 대한 자문과정에서 우연한 기회를 틈타 이루어졌기 때문에 많은 한계점을

가지고 있다.

우선 본 연구의 표본기업이 단 두 개이므로 연구결과의 일반화에는 상당한 주의가 필요하다. 2개의 표본기업으로는 인수합병 관련 변수 이외의 조직특유의 변수들을 무작위화하여 배제하는 것이 불가능하기 때문에 본 연구의 결과는 향후 더 많은 표본기업을 대상으로 재검증되어야 할 것이다.

또한 설문조사가 A 통신회사의 경우에는 통합 후 2개월이 경과한 시점에서 수행된 반면, B 은행의 경우에는 통합 후 2년 6개월이 지난 시점에서 수행된 점도 연구결과의 해석에 주의를 요하는 부분이다. 한 회사가 다른 회사에 비하여 통합작업이 상당히 진행된 경우이기 때문에 연구결과는 본 연구에서 감안하지 못한 다른 여러 요인에 의해 영향을 받았을 가능성이 있다.

한편, 본 연구에 사용된 모든 변수는 동일한 응답자로부터 수집하였기 때문에 본 연구의 실증모형에 내재적 이론이나 일관성 유지의 동기에 따른 동일방법편의(common method bias)가 존재할 가능성이 있을 수 있다(박원우 등, 2007). 따라서 이러한 문제의 심각성을 평가하기 위해 Podsakoff & Organ(1986)의 연구에서 제시한 방법을 참조하여 Harman(1967)의 단일요인검증(single-factor test)을 실시하였다. 검증결과, 본 연구에서는 고유치가 1이상인 요인이 총 13개 도출되었으며, 첫 번째 요인의 설명력이 총 분산의 8.566%

에 그치고 있어 동일방법 편이에 따른 오류의 문제는 심각하지 않은 것으로 판단하였다. 그럼에도 불구하고, 동일방법편이의 발생가능성을 완전히 제거하는 것은 어려우며, 이는 본 연구의 실증모형이 지니는 한계로 남을 것이다.

끝으로, 본 연구에서는 조직구성원의 형평성에 대한 인식과 문화수용 이외에 인수합병과정의 성과에 영향을 미칠 수 있는 많은 변수들을 고려하지 못하였기 때문에 연구결과의 건전성을 담보하기 어렵다. 하지만 앞서 설명하였듯이 복수의 합병기업 구성원에 접근할 수 있는 연구기회가 매우 희소함을 감안한다면 본 연구가 탐색적 수준에서는 기여할 여지가 있다고 판단된다.

앞서 적시한 여러 한계점 하에서 본 연구는 전략경영 분야에서 주로 조직단위에서 재무적 성과 위주로 이루어지던 인수합병에 관한 연구를 조직구성원 개인을 단위로 한 인수합병 후 조직통합 과정에서의 조직유효성 성과 차원으로 확장하였다는 데에서 의미를 찾을 수 있을 것이다.

개인연구자가 다수의 인수합병기업 조직구성원을 대상으로 통합과정의 성과에 대한 연구를 수행하는 것은 앞으로도 쉽지 않은 일이므로, 향후에는 학회나 기업들의 협회 차원에서의 협조와 공동연구가 시급할 것으로 판단된다.

## ■ References

- 권정숙, 최규상(2009), “조직공정성, 변화몰입, 조직몰입, 이직의도 간의 관계에 대한 연구: 기업의 인수합병 과정을 중심으로,” *생산성논집*, 23(3), 145-170.
- 박경문, 최명범(2001), “합병기업의 조직문화 통합에 따른 리더역할이 조직유효성에 미치는 영향,” *인적자원관리연구*, 2, 147-169.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만(2007), “동일방법편의 (common method bias)의 원인과 해결방안,” *인사조직연구*, 15(1), 89-133.
- 박원우, 류승민, 안성익(2007), “상사로부터의 신뢰 인식과 부하의 조직신뢰 간 관계에서 상사신뢰의 매개효과,” *경영학연구*, 36(3), 679-704.
- 이동환, 신철호(2008), “금융기관 인수 합병후 조직문화 및 통합과정이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” *국제경영리뷰*, 12(1), 157-174.
- 장세진(1998), *글로벌 경영*, 박영사.
- Ackerman, L. D. (1984), “The Psychology of Corporation: How Identity Influence Business,” *Journal of Business Strategy*, 5(1), 56-65.
- Berry, J. W. (1983), “*Acculturation: A Comparative Analysis of Alternative Forms*. In R. J. Samuda and S. L. Woods(Eds.),” *Perspectives in Immigrant and Minority Education*, Lanham, MD: University Press of America, 66-77.
- Berry, J. W. (1984), “*Cultural Relations in Plural Societies: Alternatives to Segregation and Their Sociopsychological Implication*. In N. Miller & M. B. Brewer(Eds.),” *Groups in Contact*, Orlando, FL: Academic Press, 11-27.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton (1985), “How to Achieve Integration on The Human-side of The Merger,” *Organizational Dynamics*, 13(3), 41-56.
- Bradley, J. and D. Korn (1981), “*Acquisition and Corporate Development*,” Mass: Lexington Books.
- British Institute of Management (1986), “The Management of Acquisitions and Mergers,” Discussion Paper, 8, *Economics*.
- Buono, A. F., J. L. Bowditch, and J. W. Lewis III (1985), “When Cultures Collide: The Anatomy of A Merger,” *Human Relations*, 38(5), 477-500.
- Cartwright, S. and C. L. Cooper (1993), “The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage,” *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Chatterjee, S. (1986), “Type of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms,” *Strategic Management Journal*, 7(2), 119-139.

- Chen, J., and L. Wang (2007), "Locus of Control and The Three Components of Commitment to Change," *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503-512.
- Cobb, A. T., K. C. Wooten, and R. Folger (1995), "Justice in The Making: Toward Understanding The Theory and Practice in Organizational Change and Development," In Pasmore, W. A., & R. W. Woodman (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 8, 243-249.
- Cropanzano, R., Z. S. Byrne, D. R. Bobocel, and D. R. Rupp (2001), "Moral Virtues, Fairness, Heuristics, Social Entities, and Other Dimensions of Organizational Justice," *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Datta, D. K. (1991), "Organizational Fit and Acquisition Performance : Effects of Post-Acquisition Integration," *Strategic Management Journal*, 12(4), 281-297.
- Davis, S. M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Denison, D. R. (1984), "Bringing Corporate Culture to The Bottom Line," *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Elsass, P. M. and J. F. Veiga (1994), "Acculturation in Acquired Organizations : A Force-field Perspective," *Human Relations*, 47(4), 431-453.
- Folger, R. and M. Konovsky (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gordon G. G. (1985), "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance, In R. R. Kilmann et al. (Eds)," *Gaining Control of The Corporate Culture*, San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 103-125.
- Harrison, R. (1972), "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*, May-June, 50(3), 119-128.
- Harman, H. (1967), *Modern Factor Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Hayes, R. (1979), "The Human Side of Acquisitions," *Management Review*, 68(11), 41-46.
- Hung, J. (1988), "Managing The Successful Acquisition: A People Question," *London Business School Journal*, Summer, 2-15.
- Jarrell, G. A., J. A. Brickley, and J. M. Netter (1988), "The Market for Corporate Control: The Evidence Since 1980," *Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 49-68.
- Jemison, D. B. and S. B. Sitkin (1986), "Corporate Acquisitions: A Process Perspective," *Academy of Management Review*, 11(1), 145-163.
- Jensen, M. and R. Ruback (1983), "The Market for Corporate Returns," *Journal of Financial Economics*, 11(1), 5-50.

- Kilmann, R. H., M. J. Saxton and R. Serpa (1986), "Issues in Understanding and Changing Culture," *California Management Review*, 28(2), 87-94.
- Kitching, J. (1967), "Why Do Mergers Miscarry," *Harvard Business Review*, 45(6), 84-101.
- Levinson, H. (1970), "A Psychologist Diagnoses Merger Failure," *Harvard Business Review*, 48(2), 139-147.
- Lewin, K. (1951), "*Field Theory in Social Science*," New York: Harper & Row.
- Locke, E. A. (1969), "What Is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Lubatkin, M. (1983), "Merger and The Performance of The Acquiring Firm," *Academy of Management Review*, 8(2), 218-225.
- Lubatkin, M. (1987), "Merger Strategies and Stockholder Value," *Strategic Management Journal*, 8(1), 39-53.
- Marks, M. L. (1982), "Merging Human Resources," *Mergers and Acquisitions*, 17(2), 38-42.
- Meeks, G. (1977), "*Disappointing Marriage: A Study of The Gains from Merger*," Cambridge University Press.
- Merrell, D. W. (1985) "Playing Hardball on A Mergers and Acquisitions Team," *Personnel*, Oct., 22-27.
- Meyer, J. P., N. Allen, and I. R. Gellatly (1990), "Affective and Continuance Commitment to The Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-lagged Relations," *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Miller, R. (2000), "How Culture Affects Mergers and Acquisitions," *Industrial Management*, 42(5), 22-26
- Montgomery, C. A. and V. A. Wilson (1986), "Mergers That Last: A Predictable Pattern," *Strategic Management Journal*, 7(1), 91-96.
- Mottola, G. R., B. A. Bachman, S. L. Gattner, and J. F. Dovidio (1997), "How Groups Merge: The Effects of Merger Integration Patterns on Anticipated Commitment to The Merged Organization," *Journal of Applied Social Psychology*, 27(15), 1335-1358.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nahavandi, A. and A. R. Malekzadeh (1988), "Acculturation in Mergers and Acquisitions," *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
- Nahavandi, A. and A. R. Malekzadeh (1993), "*Organizational Culture in The Management of Mergers*," Westport: Quorum Book.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982), "*In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*," N. Y. : Harper & Row, 85-127.

- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ (1986), "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-542.
- Porter, M. E. (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Salter, M. S. and W. A. Weinhold (1979), "Diversification Through Acquisitions: Strategies for Creating Economic Value," Free Press, New York.
- Schweiger, D. M., and J. P. Walsh (1990), "Mergers and Acquisitions: An Interdisciplinary View," In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 8, 41-107.
- Schwartz, H., and S. M. Davis (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Seo, M. G. and N. S. Hill (2005), "Understanding The Human Side of Merger and Acquisition," *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443.
- Seth, A. (1990), "Value Creation in Acquisitions: A Reexamination of Performance Issues," *Strategic Management Journal*, 11(2), 90-115.
- Shrallow, D. A. (1985), "Managing The Integration of Acquired Operations," *The Journal of Business Strategy*, 6(1), 30-36.
- Shelton, L. M. (1988), "Strategic Business Fits and Corporate Acquisition: Empirical Evidence," *Strategic Management Journal*, 9(3), 279-287.
- Shrivastava, P. (1985), "Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture," *Journal of Business Strategy*, 5(3), 103-111.
- Shrivastava, P. (1986) "Postmerger Integration," *The Journal of Business Strategy*, 7(1), 65-76.
- Sims, Jr. H. P., D. A. Gioia, and C. O. Longenecker (1987), "Behind The Mask: The Politics of Employee Appraisal," *Academy of Management Executive*, 1(3), 183-193.
- Sineta, M. (1981), "Mergers, Morale, and Productivity," *Personnel Journal*, 60(11), 863-867.
- Singh, H. and C. Montgomery (1987), "Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance," *Strategic Management Journal*, 8(4), 377-386.
- Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England, and L. H. Lofquist (1967), "Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire," The Work Adjustment Project Industrial Relations Center Univ. of Minnesota.

# Roles of Employees' Perceived Fairness & Cultural Attractiveness On Post-Merger Integration

Jongjune Kim\*

Seong-Joon Limb\*\*

## Abstract

Building on post-merger integration & acculturation literature this study empirically analyzes the effects of employees' perceived fairness & cultural attractiveness on perceived organizational effectiveness and performance over the sample of 98 employees from two different merged companies.

It is found that while the degree of perceived fairness shows no difference between employees of the acquired and acquiring company in the case of merger between firms with similar sizes, employees of the acquired firm perceive lower fairness in the case of absorptive merger. It is also found that employees whose bosses are from the different firm before the merger perceive lower fairness than otherwise. Perceived fairness of employees is found to be positively related to the level of employees' organizational commitment, job satisfaction, and perceived performance of the merged company. Employees' perceived cultural attractiveness of acquiring and acquired firms also found to be related to the level of employees' job satisfaction and perceived performance of the merged company.

**Key words :** M&A, Post-merger Integration, Perceived Fairness, Cultural Attractiveness, Organizational Effectiveness

---

\* Ph. D. Candidate, Department of Business Administration, Graduate School, Chung-Ang University

\*\* Professor, College of Business Administration, Chung-Ang University