

## 합병기업에서 지위, 출신조직정체성 및 조직문화유사성이 합병조직정체성에 미치는 영향

한 영 석<sup>†</sup>

중앙공무원교육원

본 연구에서는 합병상황에서 합병 성공의 지표로써 조직충성도, 이직의도, 조직냉소주의 및 이직의도의 조직효과성 변인을 설정하고, 합병기업과 피합병기업 구성원간의 인적자원 통합의 지표로서 합병조직정체성을 설정하였다. 그리고 합병조직정체성의 선행요인으로 출신조직정체성과 조직문화 유사성을 설정하고, 이들 관계에서 출신조직의 지위가 미치는 영향을 검증하였다. 이를 위해서 818명을 대상으로 지위, 출신조직정체성척도(한영석·서용원, 2004)와 조직문화 유사성척도, 합병조직정체성 척도 및 조직효과성 변인을 포함하여 이들 관계를 분석하였다. 연구 결과, 합병조직 구성원들의 지위가 피합병조직 구성원에 비해 상대적으로 높았으며, 또한 피합병기업 구성원에 비해 상대적으로 고지위 조직 구성원인 합병기업 구성원들은 출신조직정체성이 높을수록 합병조직정체성이 높았다. 반대로, 저지위 조직 구성원인 피합병기업 구성원들은 출신조직에 대한 정체성이 낮을수록, 조직문화 유사성이 높을수록 합병조직정체성이 높았다. 합병기업과 피합병기업 종업원 모두 합병 후 통합된 조직에 대한 정체성이 높을수록 조직효과성이 높았다. 마지막으로 본 연구의 한계와 제한점을 논의하였다.

주제어 : 지위, 출신조직정체성, 조직문화유사성, 합병조직정체성, 조직효과성

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 한영석, 중앙공무원교육원 역량진단센터, nicehahn@google.com

기업 활동으로 인수·합병은 매우 일반적인 현상이다. 인수·합병의 성공에 중요한 결정요인으로 등장한 것이 인적자원 통합의 문제이다. 그러나 인수·합병에 관한 연구의 대부분은 재무, 법률, 경영전략 측면에서 이루어지고 있다. 이와 같이 인적자원 측면에서 인수·합병 연구가 잘 이루어지지 않는 점에 대해서 Cartwright와 Cooper(1993)는 다음의 3가지 원인을 제시하였다. 먼저, 연구의 방법론 측면에서 합병 전과 후의 비교측정치는 회사의 민감한 부분이므로 이에 대한 자료를 구하기 힘들고, 둘째로 인수·합병에서의 인적자원과 관련된 유용한 이론이 없다는 점이다. 셋째로 조직심리학자나 이 분야의 전문가들이 조직전체 또는 재무상의 이익 또는 실패 등의 거시적 수준에서의 연구가 병행되어 이뤄지지 않고, 주로 구성원의 스트레스나 불안 등의 개인수준 또는 미시적 수준에서의 연구가 주를 이루어, 합병에서 인적자원의 역할을 주변적으로 다루었던 점 등으로 인해 인수·합병에 관한 인적자원의 연구가 제한적이라고 지적하고 있다.

부가적으로 본 연구자의 관점에서 보면, 인수·합병에 대한 연구에서 인적자원과 관련해서 합병 전 단계에서는 세력 갈등이나 조직간 갈등에 관한 연구가 주로 이루어지고, 합병 후 단계에서는 구성원의 이직 또는 개인적 불안과 스트레스에 초점을 두고 이루어졌다고 볼 수 있다. 합병 전 단계에서 세력 갈등이나 조직간 갈등에 대한 연구가 비록 중요하나, 합병 후에 갈등이 현실적으로 존재하는 상황에서 이에 대한 연구가 부족하다고 판단된다. 비록 문화적 통합이라는 경영시행이 중요한 영향요인으로 인식되고 이에 대한 연구가 이루어졌지만, 문화적 통합은 조직간 갈등에 대

한 직접적인 원인과 그 해결책이라고 보기에 제한적이라고 판단된다. 즉 합병조직간 갈등의 직접적인 원인을 살펴보고, 이에 대한 해결책 연구가 이루어져야 한다고 생각한다.

이에 대해 한영석·서용원(2004)은 합병 후 조직에서 합병조직 구성원과 피합병조직 구성원간의 갈등을 사회정체성 이론에 따라 설명하였다. 그들은, 갈등의 주된 원인으로 출신조직 정체성을 소개하였으며, 출신조직 정체성의 형성 원인으로 사회구조요인인 지위(status), 지위차이의 합법성(legitimacy)과 안정성(stability)에 따라 출신조직 정체성이 차별적임으로 밝혔다. 즉, 출신조직의 지위가 높을 때에는 지위차이가 합법적이고 안정적일수록 출신조직정체성이 높았으며, 지위가 낮을 때에는 지위차이가 합법적이고 안정적일수록 출신조직정체성이 낮은 결과를 보였다.

Cartwright 등(1993)이 세 번째로 지적한 재무상의 이익, 손실, 경영전략 상의 기업 경쟁력 강화, 또는 약화 등과 같은 거시적 수준에서의 준거 결여는 옳은 지적이지만, 이에 대해서는 다른 견해를 가지고 접근해야한다. 인수·합병 연구에서 재무상의 성공, 실패가 중요한 준거변인이기는 하지만, 이들 변인들은 인적자원과 관련된 간접 준거변인이라고 판단된다. 재무상의 성공과 실패는 인적자원 외에 조직이 처한 대내외 환경에 많은 영향을 받으므로, 인적자원 관점에서 직접 준거변인으로는 직무만족, 조직시민행동, 조직냉소주의, 협력의도, 조직몰입 등과 같은 변인을 이용하여 그 효과성을 측정하는 것이 타당하다고 생각한다.

인적자원 관점에서 기업합병을 연구한 연구자들은 일관되게 성공적인 합병을 위해서 인적자원의 통합을 주장한다. 그러나 통합 과정

속에서 딜레마로 등장하는 것은 과거조직의 흔적을 어떻게 처리할 것인지, 과거조직의 흔적이 합병 후 새로운 조직에 어떠한 영향을 미치는 지를 밝히는 것이다. 즉 합병 후 새로운 조직에서 구성된 자신이 합병 전 어디 출신이라는 지각과 행동이 합병 후 통합된 조직을 만드는데 어떠한 영향을 미치는 가를 밝히는 것이다. 이에 관해서 Shrivastava(1986)는 합병조직의 사회문화적 통합을 위해 과거 자기 조직문화에 대한 애착 강도와 인수기업문화의 매력도 등에 따라 ‘무시’, ‘최소화’, ‘이용’의 세 가지 전략을 제시하였다. 그러나 그의 연구에서는 세 가지 전략에 대한 상대적 우월성을 검증하지는 않았고, 실증적인 효과를 밝히지 못했다.

이를 문제점으로 지적하고 본 연구에서는 합병조직정체성에 영향을 미치는 중요 선행요인으로 합병된 두 조직의 조직문화 유사성과 과거조직의 흔적으로 출신조직에 대한 정체성을 가정하고, 조직문화 유사성과 출신조직에 대한 정체성이 합병조직정체성에 미치는 효과에서 합병된 조직에서의 상대적 지위가 이들 관계를 조절할 것으로 가정하고 이를 검증하고자 한다. 또한 인적자원의 관점에서 합병의 성공과 실패의 지표로써 조직충성도, 협력의도, 조직내소주의 및 이직의도 등의 조직효과성변인을 설정하고, 합병조직정체성이 조직효과성에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

#### 인수·합병 전 조직의 지위(Status)

사회정체성이론을 바탕으로 기업 인수·합병상황에 대한 연구를 한 연구자들(Terry & Callan, 1998; Terry, Carey, & Callan, 2001; Terry & O'Brien, 2001)에 따르면 기업 인수·합병 맥

락에서 집단간 관계는 다른 집단 맥락과 같이, 집단간 지위와 세력의 차이를 가지고 있다고 주장한다. 즉, 합병을 한 조직과 당한 조직 간에 암묵적인 상하관계 및 세력차이가 내재해 있고 인수·합병 당사자들 간에 지위가 동등하지 않다고 주장한다. 비록 법적으로는 대등한 합병이라고 하더라도, 심리적인 관점에서 볼 때, 합병은 어느 정도 지배권이나 세력에서의 차이가 존재한다고 주장한다(Knippenberg & Leeuwen, 2001). 즉 인수·합병상황에서는 인수 또는 합병 조직이 피인수, 피합병 조직을 지배하는 입장에 있으므로 인수, 합병 조직이 피인수, 피합병 조직에 비해 지위나 세력이 높다고 가설화할 수 있다.

**가설 1.** 합병을 한 조직의 구성원이 합병을 당한 조직의 구성원에 비해 지위가 높다고 지각할 것이다.

#### 지위와 출신조직정체성이 합병조직정체성에 미치는 영향

높은 수준의 정체성을 가지고 있는 종업원은 조직과 일체감을 느끼고, 조직의 관점에서 생각하고, 조직의 관점에서 일을 하며, 궁극적으로 조직에 최상의 이익을 줄 수 있는 방식으로 행동한다(Male & Ashforth, 1992). 예를 들어, 조직에 대한 정체성이 높으면, 높은 수준의 협동심, 조직시민행동, 조직지원 및 높은 수준의 과제수행과 낮은 이직의도 등의 결과가 나타난다. Ashforth와 Male(1989)는 조직정체성에 영향을 미치는 선행변인으로 독특성(distinctiveness), 조직명성(prestige), 외집단 특출성(salience of the outgroup), 집단형성과 관련된 변인(대인간 상호작용, 공유된 목표, 공통의

역사, 호감도, 근접성) 등이 조직정체성에 영향을 미칠 것이라고 지적하였다.

그러나 Knippenberg와 Leeuwen(2001)은 합병 조직의 독특성, 조직명성, 외집단 특출성과, 집단형성과 관련된 변인들이 독특한 효과를 미치지 못할 것이라고 지적한다. 그들은 합병 조직은 두 합병 파트너의 결합이고, 기존 집단의 생존방식에 대한 위협이며, 집단간 차별 및 적대감과의 연합된 정체성위협을 의미하고 합병 상대방간 집단간 갈등이 일반적인 현상이며, “우리 대 그들”이라는 심리구조를 가지고 있으므로 출신조직에 대한 정체성이 합병 조직정체성에 많은 영향을 미칠 것이라고 주장한다. 즉, 합병조직구성원들은 합병 전 조직에 대한 정체성을 가지고 있으며, 합병 전 조직에 대한 정체성이 합병 후 조직에 대한 정체성에 중요 선행요인이라고 지적한다(Leeuwen & Knippenberg, 2003).

합병조직정체성에 영향을 미치는 요인으로 Knippenberg 등(2001)은 합병상황에서의 상대적 우위성(지배(dominant) vs. 피지배(dominated))을 주장한다. 이에 대한 실증연구로 Knippenberg 등(2001)은 행정조직의 합병과 2차 교육기관의 합병에 관하여 연구하였다. 행정조직은 규모 면에서 합병조직이 피합병조직에 비해 10배 이상의 규모를 가진 두 조직의 합병이었으며, 2차 교육기관 합병은 동등한 규모를 가지고 있었지만, 한 조직이 생존을 위해서 다른 조직으로 합병된 사례이다. 두 사례에서 연구자들은 합병 전 정체성과, 합병 후 정체성, 두 조직 간의 지각된 차이를 측정하였다. 그리고 출신조직에 대한 정체성과 합병조직에 정체성 관련성 대해서는 직접 측정하지 않고, 합병 전 고지위 조직이 정체성이 높다고 가정하고, 상대적 지위를 이용하여 출신조직에 대한 정

체성을 측정하였다.

그들은 합병상황에서 합병을 한 조직은 합병을 당한 조직에 비해서 새로운 조직 구성에서 더 큰 영향력을 발휘하게 되고, 그러므로 합병을 당한 조직보다는 합병을 한 조직의 틀에 따라 합병조직이 구성될 것이라고 가정하였다. 그러므로 합병을 한 조직 구성원은 합병 전과 합병 후의 변화에서 합병을 당한 조직 구성원보다 차이를 덜 지각할 것이고, 구성원 가운데 대다수는 합병 후 조직이 합병 전의 조직과 유사하다고 지각할 것이다. 그러나 합병을 당한 조직 구성원은 새로운 합병조직에서 과거 조직과는 상당한 차이를 지각할 것이다. 즉 합병을 한 조직 구성원은 새로운 조직을 자신의 조직으로 인식할 것이고, 합병을 당한 조직 구성원은 새로운 조직에 대해 자신들의 조직이 아닌 다른 조직의 새로운 구성원이라고 인식할 것이다. 결과적으로 합병을 한 조직 구성원은 과거 조직 멤버십과 새로운 조직 멤버십이 연결되어 있으며, 합병을 당한 조직 구성원은 그와 같은 연결이 되어 있지 않은 것이다. 연구자들은 합병에서 상대적으로 우위에 있는 조직이 출신조직에서의 직무나 작업을 지속할 것으로 가정하였다. 즉 상대적 우위에 있는 조직이 출신조직에 대한 정체성과 합병조직에 대한 정체성이 관련 있을 것으로 가정하였다. 연구 가설로는 출신조직정체성과 합병조직정체성은 정적 관련성이 있으며, 합병 조직간의 지각된 차이는 합병조직의 정체성에는 부적 관련성이 있다고 예언하였고, 이들 관계는 합병의 상대적 우위성에 따라 조절될 것이라고 가설화하였다.

조사 결과 합병 전과 후의 정체성과 상대적 우위성과의 상호작용가설이 지지되었다. 즉 합병에서 지배 위치에 있는 조직일수록 출신

조직에 대한 정체성과 합병조직에 대한 정체성은 정적 관련성이 있었으며, 피지배 조직의 경우, 합병 전과 후의 정체성간의 관련성은 나타나지 않았다. 또한 조직간 지각된 차이의 상호작용 가설도 지지되었다. 즉 피지배 조직의 경우 조직간 지각된 차이가 클수록 합병조직정체성에는 부적의 관련성이 있었으며, 지배조직은 조직간 지각된 차이와 합병조직정체성과의 관련성이 없는 것으로 나타났다.

본 연구는 위와 같이 기업 합병 맥락에서 합병된 새로운 조직에 대한 정체성은 출신조직에 대한 정체성이 강한 영향을 미칠 것으로 가정한다. 그러나 합병상황에서의 상대적 지위에 따라서 출신조직에 대한 정체성 및 정체성 관리전략이 합병 후 새로운 조직에 대한 정체성에 미치는 영향은 상이할 것으로 예측한다. 합병상황에서 상대적 고지위에 있는 조직 구성원은 합병된 조직에 대해 출신조직의 연속선상에 있을 것으로 지각하고, 합병된 조직을 자신의 조직으로 인식하기 때문에 고지위 조직은 합병 전 정체성과 합병 후 정체성간의 정적관계를 예측할 수 있다. 또한 출신조직에 대한 정체성을 긍정적으로 관리하는 것은 합병조직에 대한 높은 정체성을 유지할 것으로 예측할 수 있다. 즉, 합병조직 구성원은 합병 후 새로운 조직을 자신들 조직이라고 지각할 것이므로, 출신조직에 자신이 연결되어 있다고 지각하고, 출신조직을 위해 경쟁하는 것은 곧 합병 후 새로운 조직에 정체성을 높이는 것을 의미한다. 그러나 합병상황에서 합병을 당한 저지위 조직구성원은 출신조직에 대한 정체성이 높을수록 합병된 새로운 조직이 출신조직과는 연속된 것이 아닌 별개의 조직으로 인식할 것이고, 합병된 조직을 자신의 조직으로 인식하지 않으려 할 것이다. 따라서

합병 후 내가 어디 어디 출신이라는 것을 강조하고, 이에 대한 긍정적 자기개념을 가지고 있는 구성원들이 이를 유지하기 위해 상대조직구성원과 경쟁하고, 인지적으로 과거조직의 우월성을 찾으려한다면, 합병 후 새로운 조직에 대한 정체성은 더욱 낮아질 것이다.

이와 같이 합병상황에서 합병 후 새로운 조직에 대한 정체성은 출신조직 구성원의 상대적 지위차이에 따라 조절될 것으로 예상될 수 있다. 따라서 다음과 같이 출신조직에 대한 정체성이 합병조직에 대한 정체성에서 지위가 조절효과를 보일 것으로 가설화할 수 있다.

**가설 2.** 지위, 출신조직정체성이 합병조직정체성에 미치는 상호작용효과 가설

**가설 2-1.** 출신조직의 지위가 높을 때에는 출신조직정체성이 높을수록 합병조직정체성은 높을 것이고,

**가설 2-2.** 출신조직의 지위가 낮을 때에는 출신조직정체성이 높을수록 합병조직정체성은 낮을 것이다.

지위, 출신조직정체성 및 조직문화유사성이 합병조직정체성에 미치는 영향

조직문화는 합병의 성공여부를 결정하는 중요한 요소 가운데 하나다. 지금까지 인수·합병을 연구한 연구자들은 인수·합병 상황에서 두 조직문화를 통합하는 것이 인수·합병의 성공에 중요한 결정요인임을 지적하였다. 지금까지 합병에 대한 연구들은 일관되게 합병된 두 조직의 조직문화가 유사할수록 합병이 보다 성공적이라고 지적한다(예; Marks & Mirvis, 1986; Cartwright & Cooper, 1993). 합병이란 두 조직이 합쳐진다는 점에서 구조적인 문

제와 문화적인 문제를 동시에 안고 있다고 볼 수 있다. 구조적인 문제는 물리적인 노력으로 가능하겠지만, 문화적인 문제는 상당히 시간을 필요로 하는 과제다. 따라서 인수·합병이 이루어지면서 우선적으로 해결해야 할 과제 중에 하나는 두 회사의 문화를 하나로 합치는 것이다. 단순한 합이 아닌 시너지를 창출할 수 있는 문화로 창출하는 것이 필요하다. 인수·합병의 궁극적인 목표달성은 기업간의 물리적 결합으로 달성되는 것이 아니라 조직간의 유기적 통합에 의해서 이루어진다. 그리고 통합의 난이도는 두 기업의 조직문화가 얼마나 유사하느냐에 좌우된다. 조직문화 차이가 클수록 경쟁의식이나 적대의식이 커지고, 그것이 조직 목표에 대한 갈등과 의사소통의 단절을 조장하여 서로의 인식을 왜곡시키고 편견을 갖게 한다(신창근, 2002). 즉 두 조직문화가 유사하면 합병조직에 있는 종업원들은 비록 새로운 조직이고, 직무가 변화하고, 다른 부서로 옮겨질 지라도, 종업원들이 느끼는 것은 바로 여전히 같은 합병 전 조직에서 일했던 것과 같다고 지각할 것이다.

Terry(2003)의 병원 합병에 관한 연구에서 합병상황에서 조직문화의 유사성을 검증하였다. 이 연구에서 Terry는 집단간 맥락에서 두 집단의 지각된 유사성이 집단간 행동에 영향을 미칠 수 있다고 가정하였다. 사회정체성이론에서는 유사성-차별 가설(Spears, Doosje, & Ellemers, 1997)에 따라, 적대적 집단간 반응은 유사성에 의해서 내집단의 독특성이 위협받을 때 나타난다고 보고 있다. 그러나 그는 이와 같은 반응은 합병맥락에서는 나타나지 않는다고 가정하였다. 회사의 다각화 욕구에 따라서 합병된 조직에서는 이미 다수준의 차별성을 고려하고 있으므로, 두 집단 종업원의 서로 유사하다고

지각할수록 조화로운 집단간 관계를 촉진될 것이라고 볼 수 있다고 주장한다. 즉 합병에 대한 정적 반응은 종업원이 다양한 차원에서 유사하다고 지각할 때 나타난다고 볼 수 있다. 이와 같은 가정은 Byrne(1971)의 유사성-매력 가설과 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

Terry(2003)는 또한 병원 합병에 관한 중단 연구에서 조직 합병 상황에서 합병 조직간의 유사성에 관하여 살펴보았다. 그녀는 일반병원과 종업병원의 합병상황에서 사회정체성이론에서 주장하는 유사성-차별가설과 유사성-매력 가설을 조직의 문화, 가치, 규범 등의 유사성 정도에 따른 집단 자긍심을 조사하였다. 연구 결과에서 합병 전 조직의 유사성이 높다고 지각할수록 합병 후에 조직에 대한 자긍심이 높을 것으로 나타났다. 즉 유사성-매력 가설이 검증되었다. 즉 조화로운 집단간 관계에서 지각된 유사성이 더 영향을 미친다고 볼 수 있다. 합병맥락에서 보면, 합병이 조직의 다각화를 위한 것이라고 생각되지만, 지각된 집단간 유사성은 독특성의 위협보다는 집단들간의 공통 기반 출현의 신호가 될 것이다.

조직 합병 상황에서 조직문화의 유사성이 직접적인 증거는 아니지만 두 집단의 지각된 차이가 합병된 집단의 정체성에 미치는 효과를 검증한 연구는 Knippenberg와 Leeuwen(2001)의 연구이다. 그들은 행정조직과 2차 교육기관의 두 합병사례에서 모두 합병 전 조직의 상대적 지위, 조직간 지각된 차이, 및 합병 후 정체성을 측정하였다. 연구결과, 합병 전 조직의 상대적 지위가 합병 후 조직정체성에 미치는 영향에서 조직간 지각된 차이는 조절효과를 보였다. 구체적으로 합병 전 상대적 지위가 낮은 조직은 지각된 차이가 클수록 합병 전 조직에 대한 정체성이 낮았고, 상대적 지

위가 높은 조직에서는 지각된 차이에 따른 합병 후 조직에 대한 정체성의 차이를 보이지 않았다.

이들의 결과를 바탕으로 기업합병상황에서 조직문화의 유사성이 합병 후 조직에 대한 정체성에 미치는 영향은 합병 전 조직에 대한 정체성과 지위에 따라 상이한 효과를 보일 것으로 예언할 수 있다. 합병상황에서 상대적 지위가 높은 조직은 조직문화의 유사성에 관계없이 합병 전 조직정체성과 합병 후 조직정체성의 정적인 관계는 변화하지 않을 것으로 예측할 수 있다. 그러나 합병상황에서 상대적 지위가 낮은 조직은 조직 문화가 유사할수록 합병 전 조직에 대한 정체성이 합병 후 조직에 대한 정체성에 미치는 부적인 효과는 감소할 것으로 예언할 수 있다. 이에 따라 다음의 가설을 검증하고자 한다.

**가설 3.** 지위, 출신조직정체성 및 조직문화의 유사성이 합병조직정체성에 미치는 상호작용효과 가설

**가설 3-1.** 출신조직의 지위가 높을 때, 조직문화 유사성 정도에 관계없이 출신조직정체성이 높을수록 합병조직정체성도 높아질 것이다.

**가설 3-2.** 출신조직의 지위가 낮을 때, 조직문화 유사성이 낮으면 출신조직정체성이 높을수록 합병조직정체성이 낮을 것이고, 조직문화 유사성이 높으면, 출신조직정체성에 따른 합병조직정체성은 차이가 없을 것이다.

**합병조직정체성이 조직효과성에 미치는 영향**

지금까지 기업에서의 인수·합병에 대한 연구는 주로 재무, 법률, 경영전략의 거시적 수준에서 진행되어 왔으며, 인적자원관리 측면

에서의 접근은 개인수준의 스트레스와 불안에 초점이 맞춰 재무, 전략 등의 성공실패와 같은 거시적 접근이 결여되어 있어 제한적이라고 지적되고 있다(Cartwright & Cooper, 1993).

그러나 이에 대해서는 다소 상이한 관점이 필요하다. 재무적인 관점에서의 접근은 재무상의 이익과 손실, 법률상의 관점에서는 인수·합병 시행과정의 타당성 및 대응방략이, 경영전략적인 접근은 기업 경쟁력 강화, 또는 약화 등과 같은 준거변인이 각 접근에 맞는 타당한 측정치로 간주될 수 있다. 인적자원관리 측면에서 Cartwright 등(1993)이 지적한 바와 같이 개인수준의 불안과 스트레스에 대한 접근을 넘어 조직 전체, 집단을 대상으로 한 거시적 수준에서의 접근이 필요하다는 지적에는 동의하지만, 인적자원관리측면에서 재무, 법률, 경영전략에서 사용하는 거시적 수준에서의 준거 결여에 대해서는 다른 시각으로 볼 필요가 있다. 비록 인수·합병 연구에서 재무상의 성공, 실패가 중요한 준거변인이기는 하지만 인적자원 관점에서는 직접적인 준거변인이 협력의도, 조직충성도, 조직냉소주의, 이직의도 등과 같은 변인을 이용하여 그 효과성을 측정하는 것이 타당하다고 생각한다.

따라서 본 연구는 합병 후 새로운 조직에서 인적자원통합의 성공지표로 순기능적 조직효과성 변인인 조직충성도와 협력의도를 포함하였다. 조직충성도는 조직 구성원이 개인의 이익이나 관심을 넘어 조직의 관점에서 조직을 위해 헌신하고 노력을 하도록 하는 정도를 의미한다. 협력의도는 집단간 서로 조직을 위해 협력하려는 정도를 의미한다. 또한 합병조직에서 인적자원통합의 실패지표로 역기능적 조직효과성 변인인 조직냉소주의와 이직의도를 포함하였다. 조직냉소주의는 합병된 조직에

대해 부정적이고, 무관심적 태도를 의미하고, 이직의도는 합병 후 새로운 조직을 떠나 다른 조직으로 회사를 옮기려는 정도를 나타낸다.

먼저 합병조직정체성이 순기능적 조직효과성 변인인 조직충성도와 협력의도에 미치는 영향을 사회정체성 이론의 관점에 따라 해석하면, 조직에 대한 높은 수준의 정체성은 자기 자신을 조직에 얽혀있는 것으로 지각하고, 자신이 속한 조직의 장단점, 조직의 성공과 실패, 조직과의 동일시를 통해 자신과 조직을 공동운명이라고 지각하는 것을 의미한다. 따라서, 합병조직에 대한 정체성이 높을수록, 조직충성도와 협력의도가 높아지고, 반대로 이직의도와 조직내소주의는 낮아질 것으로 예측할 수 있다. 이를 가설화하면 다음과 같다.

**가설 4.** 합병조직정체성이 높을수록 조직충성도가 높을 것이다.

**가설 5.** 합병조직정체성이 높을수록 협력의도가 높을 것이다.

**가설 6.** 합병조직정체성이 높을수록 조직내소주의는 낮을 것이다.

**가설 7.** 합병조직정체성이 높을수록 이직의도는 낮을 것이다.

## 방 법

### 조사 대상

본 연구의 조사대상은 합병이 이루어지기 이전부터 기업들에 근무하면서, 합병 상대회사 출신직원들과 직, 간접적으로 함께 근무한 경험이 있는 직장인 818명이었다. 이들을 요 인구조 탐색을 위해서 탐색적 요인분석과 요

인구조의 교차타당화를 위한 확인적 요인분석을 위해 전체 응답자를 무선적으로 3 : 2의 비율로 나누어, 전체 응답자의 3/5에 해당하는 491명을 탐색적 요인분석에 사용하였고, 나머지 2/5에 해당하는 327명을 확인적 요인분석에 사용하였다. 조사대상자의 인구통계특성은 표 1에 제시하였다.

표 1에서 제시된 바와 같이, 합병기업에 근무하는 종업원 450명(55%)이었고, 피합병조직 111개 기업에서 근무하는 종업원 368명(45%)이었다. 남녀비율은 남자가 478명(59%), 여자가 331명(41%)이었다. 연령은 30대가 422명으로 가장 많았으며, 학력은 4년대졸이 454명(55%)로 가장 많았다. 또한 근속년수는 10년 미만에서 고른 분포를 보였고, 회사규모는 1000명 이상이 343명(43%)로 가장 많았다. 담당업무는 기획/관리/지원 부문이 352명(43%)로 가장 많았다. 직급은 사원이 356명(43%), 업종은 금융업(236명, 29%)과 제조업(268명, 33%)이 가장 많았다. 합병유형별로 보면 합병 후 합병 전 합병회사의 회사명을 유지한 흡수합병 회사에서 근무한 구성원이 721명(86.5%)였으며, 합병 후 새로운 회사명을 만든 회사에서 동등합병회사에서 근무한 구성원이 97명(13.5%)였다.

### 조사 방법

합병기업을 파악하기 위해 98년 1월부터 03년 12월 사이 금융감독원 기업공시 자료와 언론 매체를 통해 소개된 80개 합병회사 명단을 확보하였다. 이들 기업을 대상으로 인터넷을 통한 온라인(on-line) 조사와 아울러 직접 개별 방문을 통한 오프라인(off-line) 조사를 병행하여 자료를 수집하였으며, 2004년 3월 11일에서

표 1. 조사대상의 인구 통계적 특성

조직 유형		성 별	
합병조직	450명(55.0%)	남 자	478명(59.1%)
피합병조직	368명 (45.0%)	여 자	331명(40.9%)
연 령		학 력	
20대	248명(30.3%)	고졸이하	146명(17.9%)
30대	422명(51.6%)	전문대졸	154명(18.8%)
40대	135명(16.5%)	4년대졸	454명(55.5%)
50대 이상	13명( 1.6%)	대학원졸이상	64명( 7.8%)
근속년수		업 종	
1-3 년	265명(32.8%)	금융업	236명(29.2%)
4-6 년	240명(29.7%)	제조업	268명(33.2%)
7-10 년	176명(21.8%)	유통업	134명(16.6%)
11-15 년	91명(11.2%)	서비스업	108명(13.4%)
16년 이상	37명( 4.5%)	기 타	62명( 7.6%)
직 급		회사규모	
사 원	371명(45.3%)	300명 미만	201명(24.7%)
대 리	208명(25.4%)	500명 미만	113명(13.9%)
계/반장	44명( 5.4%)	1,000명 미만	157명(19.3%)
과 장	90명(11.0%)	1,000명 이상	343명(42.1%)
차 장	33명( 4.1%)		
부 장	25명( 3.1%)		
임 원	47명( 5.7%)		
담당업무			
영 업	228명(27.9%)		
제 조	25명( 3.1%)		
기획/관리/지원(생산관리포함)	352명(43.0%)		
연 구	55명( 6.7%)		
기 술(설계/QA등)	52명( 6.4%)		
기 타	106명(12.9%)		

3월 26일 까지 15일간에 걸쳐 진행되었다. 온라인 설문조사는 인터넷 조사 전문 기관인 (주)엠브레인에 연구자가 제작한 질문지를 의뢰하여 인터넷에 올리고, 응답자들은 이 회사

에 패널로 등록되어 있는 15만 명의 회원들 중 합병 이전부터 해당기업에 종사하고, 직간접적으로 합병 상대기업 출신 직원들과 함께 근무한 경험이 있는 직장인들만이 자신의 성

명과 주민등록번호를 입력한 후 설문에 응답할 수 있도록 하였다. 온라인 설문을 통해 설문에 응답한 인원은 485명이었다. 또한 직접 개별 방문을 통한 오프라인 조사에서는 온라인 조사와 동일한 기간에 조사원이 해당기업에 직접 개별 방문을 하여 본 연구 대상자에 해당하는 사람들에게 개별적으로 질문지를 직접 배포하고 응답 후 바로 회수하도록 하였다. 오프라인 설문을 통해 응답한 인원은 361명이었다. 온라인 설문지와 오프라인 설문지의 차이는 합병 기업명이 직접 제시되는가 아니면 조사자가 피조사자에게 기업명을 상기시키고, 이를 읽어 주는가에 차이가 있다.

### 질문지 구성

#### 출신조직정체성과 합병조직정체성

출신조직 및 합병조직정체성 척도는 성별사회정체성 척도(김금미, 2001)와 지역사회정체성 척도(박군석, 2002) 및 조직정체성 척도(이상욱·한덕웅, 미발표), 조직동일시척도(김원형, 1994)에 포함되었던 문항들을 수집하여 예비문항을 구성하였다.

출신조직 및 합병조직정체성 문항들은 조직구성원들이 조직에 대해 자기개념을 통해서 지각할 수 있는 인지, 정서, 가치 차원에 따라 문항을 구성하였다. 합병조직정체성 척도는 출신조직정체성 척도문항들을 합병조직상황에 맞게 문항을 수정하였다. 출신조직정체성 척도와 합병조직정체성 척도와의 차이는 ‘출신’이란 단어의 포함 여부에 따라 차이가 난다. 즉 출신이란 단어를 포함했으면 출신조직 정체성을 의미하고 이 단어를 삭제하였으면 합병조직정체성척도를 의미한다. 예를 들어, 출신조직정체성 문항은 ‘나는 내가 다녔던 회사

출신 직원이라는 사실이 나에게 자부심을 갖게한다’로 구성되었으며, 합병조직정체성 문항은 ‘나는 현재 회사직원이라는 사실이 나에게 자부심을 갖게한다’로 구성하였다.

출신조직 및 합병조직 정체성의 하위 요인은 ‘집단 자존심’, ‘집단 동일시’, ‘집단 몰입’이었다. 출신조직정체성 각 요인의 내적일치도계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .912, .830, .809이었으며, 합병조직정체성 하위 요인의 내적일치도계수는 .945, .902, .817이었다.

집단자존심의 문항은, ‘나는 내가 다녔던 회사출신/현재 회사 직원이라는 사실로 인해 삶의 의미를 더 느끼게 된다’를 포함한 각 6문항으로 구성되었다. 집단동일시 문항은 ‘외부 사람이 내가 다녔던 회사출신/현재 회사 직원을 비판하면 나에게 대한 모욕처럼 느껴진다’, ‘누군가 내가 다녔던 회사출신/현재 회사 직원을 칭찬하면 내가 칭찬받는 것 같다’를 포함한 각 4개 문항으로 구성되었다. 집단 몰입문항은 ‘앞으로 어떤 일을 하게 된다면, 나는 내가 다녔던 회사출신/현재 회사 직원들과 함께 하고 싶다’, ‘나와 친하게 지내는 사람들 대부분은 내가 다녔던 회사출신/현재 회사 직원들이다’를 포함한 각 3개 문항으로 구성되었다.

출신조직 및 합병조직정체성의 3요인 모형에 대한 확인적 요인분석은 공변량 행렬을 이용하여 최대 우도법(ML : maximum likelihood)을 이용하였다. 출신조직과 합병조직 정체성의 부합도는 각각 NFI(.979), NFI(.963), NNFI(.964), CFI(.971), RMSEA(.095)/NNFI(.982), CFI(.986), RMSEA(.072) 로 좋은 모형의 기준에 부합하는 것으로 나타났다.

#### 지위

상대적 지위에 관련된 질문은 Tajfel(1986, 19

쪽)의 지위에 관한 정의(평가의 비교차원에서 집단의 상대적 위치)와 Jones(1972, 117쪽; Sachdev & Bourhis, 1987에서 재인용)의 집단간 세력에 관한 정의(한 집단이 다른 집단의 운명을 통제할 수 있는 정도)에 따랐다. 지위에 대한 질문은 ‘현재 새로 만들어진 회사에서 내가 다녔던 회사 출신들은 상대편 회사 출신들 보다 전반적으로 더 우월한 지위에 있다’를 포함한 총 5개의 문항으로 구성하였으며, 내적일치도계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .931이었다.

### 조직문화 유사성

조직문화 유사성문항은 Quinn과 Mcgrath (1985)가 조직문화를 분류하는 유형으로 사용한 합리적 문화, 개발적 문화, 합의적 문화, 위계적 문화의 유형 틀에 따라 문항을 구성하였다. 합리적 문화 문항으로는 ‘경쟁적이고 결과(성과)를 중시하는 분위기속에서 높은 수준의 목표 달성을 강조하는 조직문화’를 포함한 2개 문항으로 구성하였다. 개발적 문화 문항은 ‘도전정신과 혁신 및 성장을 추구하는 조직문화’를 포함한 2개 문항으로 구성하였다. 합의적 문화 문항은 ‘상호 친밀감이 있고 가족 같은 분위기속에서 지도 및 육성하는 조직문화’를 포함한 2개 문항으로 구성하였다. 마지막으로 위계적 문화 문항은 ‘규칙, 규정, 절차를 중시하는 분위기속에서 통제 및 효율의 관리 지향적인 조직문화’를 포함한 2개 문항으로 구성하였다.

조직문화 유사성은 이들 4개 유형에 대해 자신이 근무했던 회사와 상대편회사에 대해서 각각 평정하고, 이 두 점수의 차이의 절대값의 평균을 조직문화 유사성 점수로 하였다. 조직문화 유사성에 대한 탐색적 요인분석 결과, 원래 의도한 요인에 모두 적재되었다.

조직문화 유사성의 하위 4개 요인의 내적일치도계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 ‘개발문화’ .781, ‘합의문화’ .772, ‘합리문화’ .725, ‘위계문화’ .768였으며 이들 전체문화의 내적일치도계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .869로 나타나 이들 하위 조직문화 요인의 평균을 조직문화 유사성의 단일 개념으로 사용되는데 타당한 것으로 나타났다.

조직문화유사성의 4요인 모형에 대한 확인적 요인분석은 공변량 행렬을 이용하여 최대우도법(ML: maximum likelihood)을 이용하였다. 확인적 요인분석 결과, 전반적 합치도 지수들 중 NFI(.971), NNFI(.955), CFI(.978)의 값이 좋은 모형의 기준인 .90을 훨씬 넘고 있었으며, 표집자료로 전집자료를 추정할 때의 오차를 나타내는 지수인 RMSEA(.098)값 또한 수용할만한 합치도(moderate fit)기준인 .10보다 낮은 것으로 나타났다.

### 조직효과성

조직충성도와 협력의도는 이영석(2003)의 조직충성도와 협력의도 척도를 사용하였다. 구체적으로 조직충성도는 ‘나는 회사를 위해서 나의 불이익을 감수 할 수 있다.’를 포함한 3개 문항으로 구성하였고, 협력의도는 ‘나는 회사와 의견이 다르더라도 회사가 어떤 결정을 내리면 기꺼이 협력할 것이다.’를 포함한 4개 문항으로 구성하였다.

조직냉소주의는 이영석(2003)의 조직냉소주의 문항을 사용하였고, 이직의도는 한덕용·이상욱(2003, 미발표)의 이직의도 문항을 사용하였다. 구체적으로 조직냉소주의는 ‘잘못된 회사정책에 대해서 내가 바로 잡을 수 있는 여지는 하나도 없다고 느낀다.’를 포함한 4개 문항으로 구성하였다. 이직의도는 ‘당신은 이 회사보다 봉급을 더 주는 회사가 있으면 옮기

고 있습니까?’를 포함한 4개 문항으로 구성하였다.

조직충성도, 협력의도, 조직냉소주의 및 이직의도요인에 대한 측정문항들이 실제 자료에서 별개의 요인으로 구분되는지를 알아보기 위해 탐색적 요인분석을 하였다. 조직효과성 변인의 요인분석결과에서 고유치가 1.00을 넘는 요인은 네 개였다.

탐색적 요인분석 결과, 제 1 요인은 회사의 목표달성을 위해 적극적으로 협조, 협력하는 문항들로 구성되었다. 따라서 제 1 요인은 ‘협력의도’로 명명하였다. ‘협력의도’의 내적일치도계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .932이다. 제 2 요인은 다른 회사로 이직하려는 의도는 묻는 문항들로 구성되었으므로, ‘이직의도’로 명명하였다. ‘이직의도’의 내적일치도계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .848이다.

제 3 요인은 회사의 정책과 경영신에 대한 불신 및 부정적인 신념들로 구성되었다. 따라서 제 3 요인은 ‘조직냉소주의’로 명명하였다. ‘조직냉소주의’의 내적일치도계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .804이다. 제 4 요인은 회사를 위해 자신의 손해를 무릅쓰고라도 협조하겠다는 의지를 나타내므로 ‘조직충성도’로 명명하였다. ‘조직충성도’의 내적일치도계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .831이다.

조직효과성의 4요인 모형에 대한 확인적 요인분석은 공변량 행렬을 이용하여 최대 우도법(ML: maximum likelihood)을 이용하였다. 확인적 요인분석 결과, 전반적 합치도 지수들 중 NFI(.900), NNFI(.898), CFI(.918)의 값이 좋은 모형의 기준인 .90을 넘거나, 근접하였으며, 표집자료로 전집자료를 추정할 때의 오차를 나타내는 지수인 RMSEA(.109)값은 수용할만한 합치도(moderate fit)기준인 .10을 넘어 좋지 않

은 부합도 지수를 보였다.

본 연구에 사용된 변인들은 모두 7점 척도(‘1:전혀 그렇지 않다.’ ~ ‘7:매우 그렇다.’) 상에서 평정하게 하였다.

## 연구 결과

### 합병조직 구성원과 피합병조직 구성원의 차이 분석 및 빈도분석

합병 조직 구성원과 피합병 조직 구성원들 간의 지위 차이를 확인하기 위해 차이 검증을 하였다. 차이 검증한 결과가 표 2에 제시되었다. 표 2에서 보는 바와 같이 합병 조직 구성원이 피합병 조직 구성원 보다 지위가 높다고 지각하였다(합병조직  $M=4.11$ ,  $SD=1.07$ , 피합병조직  $M=3.35$ ,  $SD=1.32$   $t=9.03$   $p<.001$ ). 그러므로 합병주체에 따른 지위 지각 주효과 가설 1은 지지되었다.

또한 본 연구에서 추후 가설들을 검증하기 위해 합병 조직 구성원 중에서 피합병조직 구성원 보다 지위가 높다고 지각한 구성원과 피합병조직 구성원 중에서 합병조직 구성원 보다 지위가 낮다고 지각한 구성원을 파악하기 위해 지위의 척도 중앙값인 4.0을 기준으로 빈도 분석을 실시하였다. 즉 합병조직 구성원 중 자신들이 속했던 조직을 고지위로 지각한 구성원과 피합병조직 구성원 중 자신들이 속했던 조직을 저지위로 지각한 구성원을 파악하고자 빈도 분석을 실시하였다. 빈도 분석한 결과는 표 3에 제시되었다. 표 3에서 보는 바와같이, 합병조직 구성원 중에서 자신들을 상대조직 구성원보다 지위가 높다고 지각한 사람은 전체 67.8%(278명/410명)였으며, 피합병조

표 2. 합병조직과 피합병조직 구성원들의 지위, 사회정체성, 조직효과성변인 및 조직문화유사성의 평균 및 차이검증 결과

	합병조직 (N=450)	피합병조직 (N=368)	t	
사회정체성	지위(가설 1)	4.11(1.07)	3.35(1.32)	9.03***
	출신조직 정체성	4.26(0.90)	4.49(0.87)	-3.63***
	합병조직 정체성	4.35(0.82)	3.67(0.91)	11.21***
조직효과성	조직충성심	4.99(0.94)	3.21(0.97)	26.64***
	협력의도	4.20(1.04)	3.80(1.18)	5.12***
	조직냉소주의	3.92(1.04)	4.30(0.99)	-5.27***
	이직의도	4.08(1.16)	4.04(1.11)	0.48
	조직문화 유사성	0.88(0.74)	1.09(0.81)	-3.82***

주 1) ( )는 표준편차

주 2) p<.10 \* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

주 3) 점수가 높을수록 사회정체성, 조직효과성이 높음을 의미. 조직문화 유사성은 낮을수록 높음을 의미

표 3. 지위에 따른 합병, 피합병 조직구성원 빈도분석(%)

	고지위(4이상)	저지위(4미만)
합병조직	278(67.8)	172(42.2)
피합병조직	132(32.2)	236(57.8)
전체	410(100)	408(100)

주) 지위 구분: 척도의 중앙값인 4.0을 기준으로 구분

### 구성개념간 상관분석

구성개념들 간의 관련성을 확인하기 위해서 상관분석을 실시하였다(표 4). 상관분석 결과 조직정체성과 관련해서 합병조직정체성의 집단동일시와 몰입이 조직 충성도( $r=.59, p<.001$ )와 가장 높은 관련성을 보였다. 전체적으로  $-.20 \sim .66$ 의 고른 상관을 보였다.

직 구성원 중에서 자신들을 상대조직 구성원보다 지위가 낮다고 지각한 사람들은 전체 57.84%(236/408명)으로 나타났다. 이 또한 합병주체에 따른 지위 주효과 가설을 간접적으로 지지하는 결과로 해석할 수 있다. 추후 가설 검증은 이들 합병조직에서 자신들 지위가 높다고 지각한 구성원과 피합병조직에서 자신들 지위가 낮다고 지각한 구성원을 대상으로 할 것이다.

### 출신조직의 지위와 출신조직정체성이 합병조직정체성에 미치는 영향(가설 2)

합병조직정체성에 대한 출신조직의 지위와 출신조직정체성의 상호작용 효과를 알아보기 위해 위계적 다변량 중다회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 준거변인으로 합병 후 조직에 대한 집단자존심, 집단동일시, 집단몰입을 동

표 4. 구성개념들 간 상호상관

	지위(1)	2	3	4	5	6	7	8	9	0	11
출신조직 정체성	자존심(2)	-.03									
	동일시(3)	-.10	.49								
	몰입(4)	-.12	.47	.52							
합병조직 정체성	자존심(5)	.36	.09	.08	.01						
	동일시(6)	.39	-.02	.01	-.03	.64					
	몰입(7)	.26	.04	.04	.09	.65	.66				
조직충성도(8)	.34	-.05	-.06	-.10	.59	.59	.47				
협력의도(9)	.19	.00	.05	.05	.54	.51	.50	.49			
조직냉소주의(10)	-.16	.01	-.05	.07	-.24	-.17	-.11	-.29	-.15		
이직의도(11)	.07	-.01	-.06	-.02	-.25	-.10	-.10	-.17	-.20	.41	
조직문화유사성(12)	.14	-.15	-.03	-.11	.36	.22	.25	.29	.26	-.07	-.08

주) 유의도 수준은 상관계수 .09를 기준으로  $p < .05$ 임.

시에 놓고, 예측변인으로 1단계에는 출신조직의 지위와 출신조직정체성을 포함시켰고, 2단계에는 출신조직의 지위 × 출신조직정체성을 포함시켰다. 그 결과는 표 5에 제시되었다. 분석 결과, 출신조직의 지위와 출신조직정체성

은 합병조직정체성에 상호작용효과를 보였다 (Wilks'  $\lambda = .892$ , ( $F_{3, 508} = 20.39$ ,  $p < .001$ )). 그러므로 이 결과를 통해 본 출신조직의 지위와 출신조직정체성의 상호작용효과 가설 2는 지지되었다. 상호작용 효과를 출신조직정체성의

표 5. 합병조직정체성에 대한 출신조직의 지위와 출신조직정체성의 다변량 중다회귀분석

단계	변수명	합병조직정체성		
		집단자존심( $\beta$ )	집단동일시( $\beta$ )	집단몰입( $\beta$ )
1	출신조직의 지위(A)	.419***	.431***	.291***
	출신조직정체성(B)	.147**	.046	.103*
	$R^2$	.180***	.183***	.087***
2	A*B	1.451***	1.254***	1.474***
	$R^2$	.252***	.236***	.160***
	$\Delta R^2$	.072***	.053***	.074***

Wilks'  $\lambda = .892$ \*\*\* ( $F_{3, 508} = 20.39$ )

주)  $p < .10$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

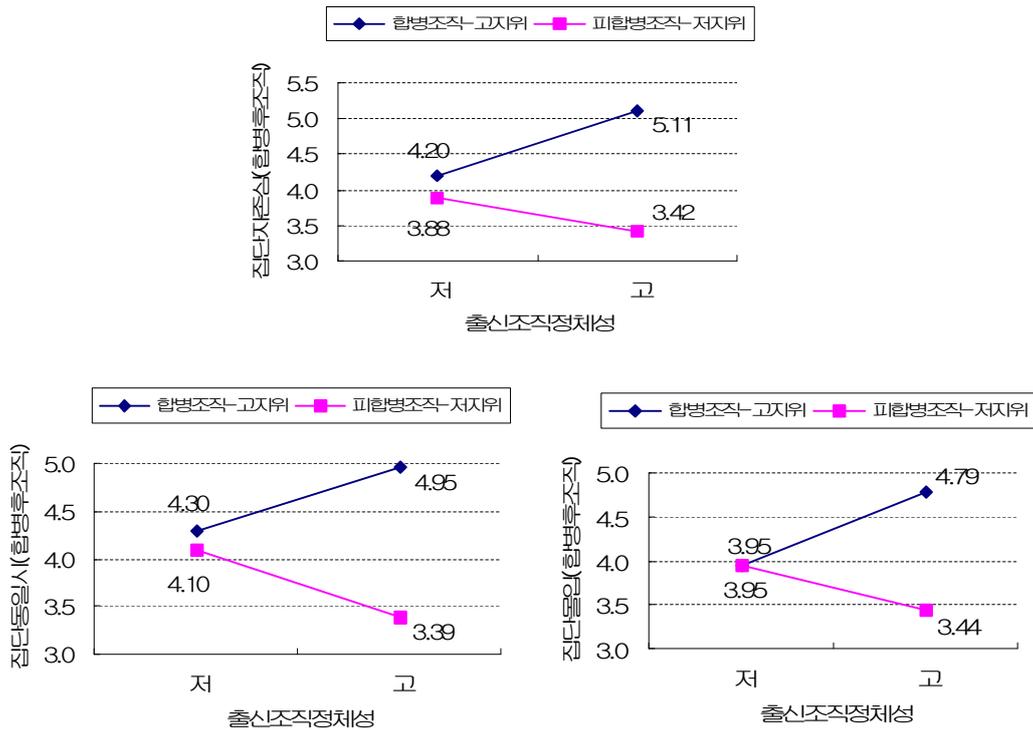


그림 1. 출신조직의 지위, 출신조직정체성이 합병조직정체성에 미치는 영향

하위 구성개념에 따라 각각 살펴보면, 집단자존심 ( $\beta = 1.451, p < .001, \Delta R^2 = .072, p < .001$ ), 집단동일시 ( $\beta = 1.254, p < .001, \Delta R^2 = .053, p < .001$ ) 및 집단몰입 ( $\beta = 1.474, p < .001, \Delta R^2 = .074, p < .001$ )에서 모두 유의한 설명량 증가분을 보였다.

이들 상호작용 효과가 본 연구의 가설 방향과 일치하는 지를 확인하기 위해 출신조직정체성을 상위 33%(4.7)와 하위 33%(4.0)를 기준으로 낮은 수준과 높은 수준으로 각각 구분하고, 출신조직의 지위 유형(합병조직-고지위 vs 피합병조직-저지위)으로 나누어 각 조건별 평균을 그림 1에 제시하였다.

그림 1을 보면, 출신조직의 지위가 높다고

지각한 합병조직 사람들은 출신조직정체성이 높을수록 합병 후 조직에 대한 집단자존심 ( $\beta = .464, p < .001$ ), 집단 동일시 ( $\beta = .314, p < .01$ ), 및 집단몰입 ( $\beta = .390, p < .001$ )이 높았다. 그러나 출신조직의 지위가 낮다고 지각한 피합병조직 사람들은 출신조직정체성이 높을수록 합병 후 조직에 대한 집단자존심 ( $\beta = -.143, p < .05$ ), 집단동일시 ( $\beta = -.205, p < .01$ ), 및 집단몰입 ( $\beta = -.186, p < .01$ )이 낮았다.

출신조직의 지위, 조직문화 유사성이 합병조직정체성에 미치는 영향(가설 3)

합병조직정체성에 대한 출신조직의 지위와

출신조직정체성 및 조직문화 유사성의 상호작용 효과를 알아보기 위해 위계적 다변량 중다회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 준거변인으로 합병 후 조직에 대한 집단자존심, 집단동일시, 집단몰입을 동시에 놓고, 예측변인으로 1단계에는 출신조직의 지위, 출신조직정체성 및 조직문화 유사성을 포함시켰고, 2단계에는 출신조직의 지위×출신조직정체성, 출신조직의 지위×조직문화 유사성, 조직문화 유사성×출신조직정체성을 포함시켰다. 마지막으로 3단계에서 출신조직의 지위×출신조직정체성×조직문화 유사성을 포함시켰다. 그 결과는 표 6에 제시되었다. 분석 결과, 출신조직의 지위, 출신조직정체성 및 조직문화 유사성은 합병 후 조직정체성에 3원상호작용효과를 보였다 (Wilks'  $\lambda$  = .973, ( $F_{3, 504}$  = 4.60,  $p < .01$ )). 그러므로 출신조직의 지위, 출신조직정체성 및 조직

문화 유사성의 상호작용효과 가설 3은 지지되었다. 상호작용 효과를 합병 후 조직정체성의 하위 구성개념에 따라 각각 살펴보면, 집단몰입( $\beta = -1.017$ ,  $p < .001$ ,  $\Delta R^2 = .015$ ,  $p < .001$ )이 유의한 설명량의 증가분을 보였고, 집단동일시( $\beta = -.594$ ,  $p < .01$ ,  $\Delta R^2 = .005$ ,  $p < .10$ )와 집단자존심 ( $\beta = -.057$ , n.s.,  $\Delta R^2 = .000$ , n.s.)에서는 설명량 증가분이 유의하지 않았다.

지지된 가설 3의 세부가설인 고지위-합병조직 조건(가설 3-1)과 저지위-피합병조직 조건(가설 3-2)에서 합병조직정체성과 조직문화 유사성간의 단순상호작용효과를 검증하기 위해 합병조직정체성의 하위 구성개념 각각에 대해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과를 표 7에 제시하였다. 표 7을 보면, 출신조직의 지위가 높다고 지각한 합병조직 사람들은 합병조직정체성이 높을수록 합병 후 집단자존심

표 6. 합병조직정체성에 대한 출신조직정체성과 출신조직의 지위에 대한 다변량 중다회귀분석

단계	변수명	합병조직정체성		
		집단자존심( $\beta$ )	집단동일시( $\beta$ )	집단몰입( $\beta$ )
1	출신조직의 지위(A)	.454***	.468***	.336***
	출신조직정체성(B)	.122**	.019	.070 <sup>+</sup>
	조직문화 유사성(C)	.186**	.196**	.242***
	R <sup>2</sup>	.213***	.219***	.141***
2	A*B	1.633***	1.360***	1.559***
	B*C	.521***	.528***	.322
	A*C	-.226***	-.051	-.102
	R <sup>2</sup>	.313***	.283***	.222***
3	A*B*C	-.057	-.594 <sup>+</sup>	-1.017***
	R <sup>2</sup>	.313***	.288***	.237***
	$\Delta R^2$	.000	.005 <sup>+</sup>	.015**
Wilks' $\lambda$ = .973** ( $F_{3, 504}$ = 4.60)				

주) p<.10 \* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

표 7. 합병조직정체성에 대한 출신조직정체성과 조직문화 유사성의 단순상호작용효과분석

단계	변수명	합병조직정체성					
		집단자존심( $\beta$ )		집단동일시( $\beta$ )		집단몰입( $\beta$ )	
		고지위(A1)	저지위(A2)	고지위(A1)	저지위(A2)	고지위(A1)	저지위(A2)
1	출신 조직정체성(B)	.460***	-.182***	.288***	-.234***	.363***	-.222***
	조직문화 유사성(C)	.023	.339***	.157**	.251***	.164***	.311***
	$R^2$	.216***	.134***	.123***	.105***	.179	.130***
2	B*C	.504 <sup>+</sup>	.603 <sup>+</sup>	.144	.963**	-.343	.981**
	$R^2$	.227***	.147***	.123***	.138***	.183***	.165
	$\Delta R^2$	.011 <sup>+</sup>	.013 <sup>+</sup>	.000	.033**	.004	.034**

주. p<.10 \* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

( $\beta = .460, p<.001$ ), 합병 후 집단동일시( $\beta = .288, p<.001$ ) 및 합병 후 집단몰입( $\beta = -.234, p<.001$ )이 높았고, 이 효과들은 조직문화 유사성에 따라서 차이를 보이지 않았다(집단자존심 :  $\beta = .504, p <.10$ ; 집단동일시 :  $\beta = .144, n.s.$ ; 집단몰입 :  $\beta = -.343, n.s.$ ). 따라서 출신조직의 지위가 높은 경우에는, 조직문화 유사성에 관계없이 출신조직정체성이 높을수록 합병조직정체성이 높을 것으로 예측한 가설 3-1은 지지되었다.

반대로 출신조직의 지위가 낮다고 지각한 피합병조직 사람들은 합병 후 집단자존심( $\beta = .603, p <.10$ )을 제외한 합병 후 집단동일시( $\beta = .963, p<.01$ ;  $\Delta R^2 = .033, p<.01$ )와 합병 후 집단몰입( $\beta = .981, p<.01$ ;  $\Delta R^2 = .034, p<.01$ )에서 출신조직정체성과 조직문화 유사성이 유의한 상호작용효과를 보였다. 따라서 가설 3-2는 지지되었다.

이들 상호작용 효과가 본 연구의 가설 방향과 일치하는 지를 확인하기 위해 출신조직의 지위 유형(고지위-합병조직 vs 저지위-피합병조

직)에 따라 출신조직정체성은 중앙값( $md=4.5$ )을 기준으로, 조직문화 유사성은 상위 33%(1.0), 하위33%(0.5)을 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 각각 구분하고, 각 조건별 평균을 그림 2에 제시하였다.

그림 2에서 볼 수 있듯이 출신조직의 지위가 낮다고 지각한 피합병조직 사람들은 조직문화 유사성이 높을 때에는 출신조직정체성에 따라 합병 후 집단동일시( $\beta = .115, n.s.$ ), 합병 후 집단몰입( $\beta = .253, n.s.$ )에 차이가 없었고, 조직문화 유사성이 낮을 때는 출신조직정체성이 낮을수록 합병 후 집단동일시( $\beta = -.422, p <.001$ )와 합병 후 집단몰입( $\beta = -.434, p <.001$ )이 높았다.

합병조직정체성이 조직충성도, 협력의도, 조직냉소주의 및 이직의도에 미치는 영향(가설 4, 가설 5, 가설 6, 가설 7)

합병조직과 피합병조직 구성원 모두에서 합병조직정체성이 조직충성도, 협력의도, 조직냉

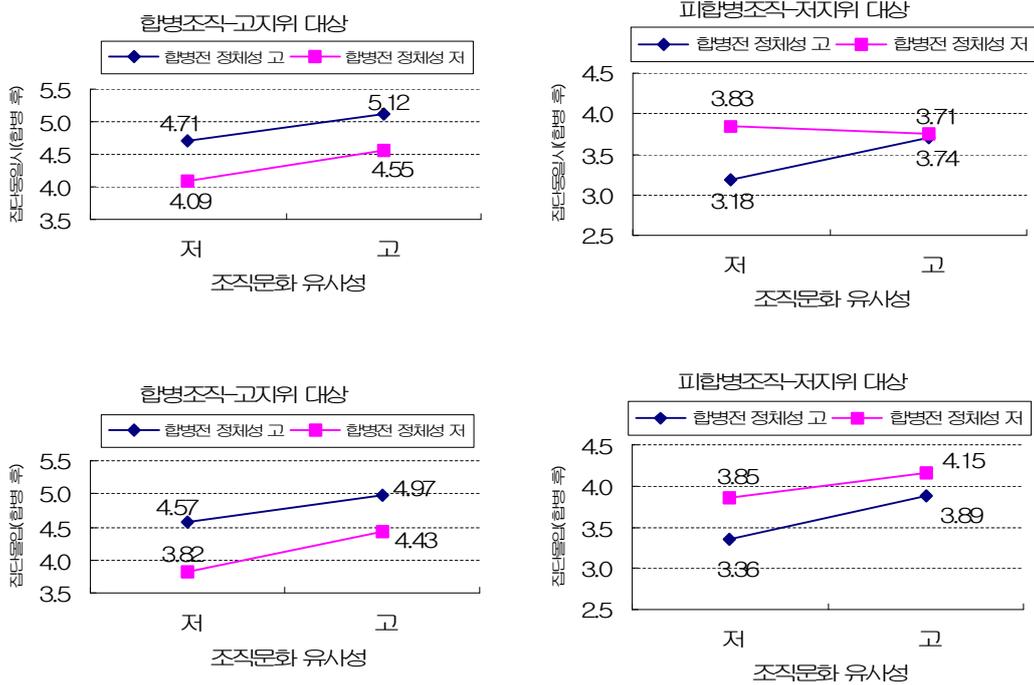


그림 2. 합병 후 집단동일시, 집단몰입에 대한 출신조직의 지위, 조직문화 유사성 및 출신조직정체성의 영향

표 8. 조직충성도, 협력의도, 조직냉소주의 및 이직의도에 대한 합병조직정체성의 회귀분석

	B	$\beta$	표준 오차	t	R <sup>2</sup>
조직 충성도	.885	.640	.047	18.87***	.410
협력 의도	.703	.592	.042	16.65***	.351
조직 냉소주의	-.233	-.214	.047	-4.95***	.046
이직의도	-.234	-.193	.052	-4.47***	.038

주. \*\*\* p<.001

소주의 및 이직의도에 미치는 영향을 알아보기 위해 단순회귀분석을 한 결과는 표 8에 제시 되었다. 표 8을 살펴보면, 합병조직정체성이 높을수록 조직충성도( $\beta = .640$  p < .001)

및 협력의도( $\beta = .592$  p < .001)가 높았다. 따라서 합병조직정체성과 기능적 조직 효과성 변인이 조직충성도와 협력의도의 주효과 가설 4과 가설 5는 지지되었다. 또한 합병 후 조직 정체성이 높을수록 조직냉소주의( $\beta = -.214$  p < .001) 및 이직의도( $\beta = -.193$  p < .001)는 낮았다. 따라서 합병 후 조직정체성과 역기능적 조직 효과성 변인이 조직냉소주의와 이직의도의 주효과 가설 6과 가설 7은 지지되었다.

## 논 의

인적자원과 관련하여 인수·합병의 성공은 조직구성원이 얼마나 합병조직에 대해 정체성

을 획득하였느냐에 달려있다고 볼 수 있다. 이에 본 연구는 합병조직정체성의 선행요인으로 출신조직의 지위, 출신조직정체성 및 조직문화유사성을 설정하고 이들 관계를 살펴보았다. 또한 본 연구에서는 합병상황에서 인적자원과 관련된 성공, 실패의 준거로서 전통적인 조직효과성변인들을 설정해야함을 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 조직충성도, 협력의도, 조직냉소주의 및 이직의도를 조직효과성변인으로 포함하고, 이들 조직효과성변인들에 영향을 미치는 중요선행요인으로 합병조직정체성을 설정하고 이들 간의 관계를 가설화하였다.

합병상황에서 합병을 한 조직 구성원이 합병을 당한 조직 구성원에 비해 지위가 높다고 지각하였다. 그러므로 피합병 조직 구성원 보다 합병 조직 구성원이 상대적으로 지위가 높다고 지각할 것으로 예측한 가설 1은 지지되었다. Terry 등(1998)은 인수·합병 맥락에서 집단간 관계는 지위와 세력의 차이가 있다고 주장한 바 있는데, 이러한 연구 결과는 합병 상황에서 합병 주체에 따른 지위 지각 차이를 실증적으로 검증한데에 의의가 있다.

합병조직정체성에 대한 출신조직의 지위와 출신조직정체성의 효과를 알아본 결과에서, 출신조직의 지위가 높다고 지각한 합병조직 구성원들은 출신조직정체성이 높을수록 합병 후 조직정체성이 높았으며, 출신조직의 지위가 낮다고 지각한 합병조직 구성원들은 출신조직 정체성이 높을수록 합병 후 조직정체성은 낮은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 지지되었다. 세부적으로 자신의 지위가 높다고 지각한 합병조직 구성원들은 과거 자신의 출신조직에 대해 정체성이 높을수록 합병 후 새로운 조직에 대해 자부심과 긍지를 느꼈고,

새로운 조직 구성원들에 대해 동일시를 하였으며, 이들과 함께하려는 경향성을 보였다. 그러나 반대로, 자신의 지위가 낮다고 지각한 피합병조직 구성원들은 과거 자신의 출신조직에 대한 정체성이 높을수록 새롭게 만들어진 조직에 대해 자부심과 긍지를 느끼지 못했고, 새로운 조직 구성원들의 성공, 실패를 공유하지 못했으며, 이들과 함께하려는 경향성이 낮은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과 합병상황에서 합병 전 조직의 흔적이라고 할 수 있는 출신조직 정체성 관리를 합병 조직에 따라 차별적으로 해야 함을 시사한다.

합병조직정체성에 대해서 출신조직의 지위, 출신조직정체성 및 합병 전 조직간 조직문화유사성의 영향을 알아본 결과, 출신조직의 지위가 높다고 지각한 합병 조직 구성원들은 조직문화 유사성에 관계없이 출신조직정체성이 높을수록 합병조직정체성이 높았다. 따라서 가설 3-1은 지지되었다. 또한 출신조직의 지위가 낮다고 지각한 피합병 조직구성원은 조직문화가 유사하다고 지각할 때는 출신조직정체성에 따라 합병조직정체성에서 차이를 보이지 않은 반면에, 조직문화가 유사하지 않다고 지각할 때는 출신조직정체성이 낮을수록 합병 후 조직정체성이 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2가 지지되었다.

이와 같은 결과는 조직문화 유사성이 합병 상황에서 합병 조직에 따라 차별적인 영향을 미치는 것을 시사한다. 구체적으로 조직문화 유사성이 합병 상황에서 영향을 미치는 대상은 합병을 당한 피합병 조직 구성원 중 출신조직에 대한 정체성이 높은 구성원에게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직문화유사성은 과거 조직에 대한 높은 자부심과 과거 조직 구성원들의 성공, 실패에 대한 높은 동일

시 지각 및 그들 구성원간에 높은 응집하려는 경향성을 갖고 있는 구성원들이 합병 후 조직에 대한 정체성의 부적인 영향을 감소시키는 것으로 해석할 수 있다.

합병조직정체성과 기능적 조직 효과성 변인인 협력의도와 조직충성도의 관계를 살펴 본 결과, 합병 후 새롭게 만들어진 조직에 대해서, 자부심과 긍지를 갖고, 새로운 조직 구성원의 성공 실패를 자신의 것으로 인식하고, 그 조직 구성원들과 함께하려는 욕망이 높을수록 회사의 목적 달성을 위해 적극적으로 협력, 노력하고, 자신의 불이익을 감수하려는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4과 가설 5가 지지되었다.

합병조직정체성과 역기능적 조직 효과성 변인인 조직냉소주의와 이직의도의 관계를 살펴 본 결과, 합병 후 새롭게 만들어진 조직에 대해서, 자신이 그 조직 구성원임을 자랑스러워하고, 새로운 조직 구성원임을 스스로 내세우고, 그 조직 구성원들과 함께하려는 욕망이 높을수록 회사를 떠나 이직하려는 경향성이 낮았으며, 회사의 경영진과 정책에 대해서 부정적으로 인식하는 경향이 낮은 것으로 나타났다. 따라서 가설 6과 가설 7이 지지되었다.

이와 같은 결과는 조직충성도와 협력의도의 결과는 동일시에 기반한 회사신뢰가 회사에 대한 충성도를 높이고 회사에 대한 협력을 높이고(이영석, 2003), 또한 이직의도의 결과는 조직 동일시가 높을수록 이직의도가 낮아지는 김원형(1993)의 결과와 일관된다. 이와 같은 결과는 인수·합병 상황에서 인적자원측면에서의 성공 및 실패를 가늠하는 핵심요인은 합병조직정체성이라는 본 연구의 주장을 지지해주는 증거라고 할 수 있다.

## 본 연구의 시사점 및 제한점

많은 인수·합병 사례가 성공적이지 않다는 사실은 인수·합병 그 자체 보다는 인수·합병 후의 인적자원의 통합과정이 중요하다는 것을 시사한다. 본 연구는 기존 합병연구에서 다루지 않았던 인적자원과 관련한 조직효과성 변인을 포함하였다. 지금까지 합병관련 연구들은 대부분이 전략, 재무, 법률상의 관점에서 다뤄져왔기 때문에, 인수·합병의 효과성 지표로서, 재무상의 이익과 경영전략상의 일치도에 따라서 효과성을 측정하고자 하였다. 그러나 이와 같은 재무상의 이익과 경영전략과의 일치도에 앞서 인수·합병의 핵심적인 성공요인이 인적자원통합의 문제라는 것이 지적되고 있다. 또한 기존 인적자원과 관련된 인수·합병 연구들은 조직효과성 지표로는 대부분 이직의도만을 포함하고 있었다. 따라서 본 연구에서는 인적자원과 관련한 인수·합병의 성공지표로서 이직의도에 더해 조직충성도, 협력의도 및 조직냉소주의를 포함하였으며, 이들 요인에 영향을 미치는 요인을 밝힌 데에 첫 번째 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 기존 인수·합병 연구에서 중요히 다루어왔던 조직문화의 통합의 기능을 밝힌 점에 의의가 있다. 즉 본 연구결과에서 합병 조직간 조직문화 유사성은 합병조직정체성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 고지위조직구성원보다는 저지위조직 구성원에 보다 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 기존 조직문화통합을 제안했던 연구들에 대해 조직문화통합이 합병상황에서 미치는 영향을 구체적으로 밝힌 점에 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 지금까지 사회정체성 연구

에서 다루지 않았던 출신조직에 대한 정체성과 합병조직에 대한 정체성을 제안하고, 이를 포함한 실증연구를 제안한 점에 의의가 있다. 즉, 본 연구자는 조직의 합병상황에서 출신조직에 대한 정체성이 합병 후 새로운 조직에 정체성에 중요한 영향을 미칠 것으로 가정하고, 이들 간의 관계를 실증적으로 검증한 점에 의의가 있다.

본 연구의 제한점 및 추후연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 전체적으로 출신조직의 특성이 합병조직에 어떠한 영향을 미치는 가를 밝히기 위해 조사방법을 이용하였다. 즉 횡단 연구방법에 의존하여 출신조직의 영향과 합병조직의 영향을 측정하였다. 따라서 합병과정에서 나타나는 조직구성원들의 실제 태도 및 행동변화를 파악할 수 없었다는 한계를 가지고 있다. 따라서 합병 단계별 그리고 합병 이후 조직통합전략이나 인사관리 및 노사관계의 성격에 따라 구성원의 태도와 행동이 어떻게 변화하는지에 대한 정보를 제공하지 못하고 있다. 이후에는 실제 실증분석에 한계가 있다는 점과 합병 과정에 따른 조직통합전략의 변화를 고려하는 종단연구가 함께 이루어져야 할 것이다.

둘째, 인수·합병에서 조직구성원들의 태도와 행동은 인수·합병의 형태에 따라 상이하다. 즉, 인수·합병의 형태가 우호적 인수·합병이나, 적대적 인수·합병이나 등에 따라 구성원의 행동과 태도는 달라졌을 것으로 가정할 수 있다. 본 연구에서는 이를 고려하지 못하였으므로 추후 연구에서는 인수·합병 형태에 따른 조직구성원의 태도 및 행동변화 연구가 필요하다. 또한 인구·합병 후의 시간경과에 따라 구성원의 행동과 태도에 중요한 영

향을 미쳤을 것으로 예상할 수 있다. 본 연구에서는 이를 고려하지 못하였으므로 추후 연구에서는 합병된 시간적 경과에 따른 구성원의 행동과 태도변화를 검증할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 설문지법에만 의존하여 연구가설을 검증하였다. 비록 설문지법을 통한 연구의 장점이 다양한 사례를 수집할 수 있어, 흡수합병상황의 일반적인 현상을 밝힐 수 있었지만 설문지법을 보완할 수 있는 사례 분석 및 인터뷰 등의 방법을 동시에 고려하는 연구가 필요하다. 또한 설문지 조사방법에 있어 온라인조사와 오프라인조사를 병행하여 실시하여 조사방법에 따른 결과차이를 예상할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 조사방법에 따른 차이를 고려하지 못하였으므로, 이후 연구에서는 조사방법의 효과를 고려할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구의 조사대상자들의 인구 통계적 특성에서 연령에서는 30대(422명, 51.5%), 학력에서는 4년대졸(454명, 55.5%), 직급은 사원직급(356명, 43.5%), 담당업무에서는 기획/관리/지원(생산관리포함)업무(352명, 43.0%)가 전체의 43%를 상회하고 있고 이들 인구통계적 변인들의 다른 수준에 비해 많은 비중을 차지하고 있다. 따라서 본 연구의 제한점으로 인구통계학적 변인들의 특정수준에의 과대편중을 지적하고, 추후 연구에서는 이를 보완하는 연구를 제안한다.

## 참고문헌

김금미 (2001). 집단의 사회정체성과 지위에 따른 내집단 편애: 성별집단과 최소집단에 서. 성균관대학교 대학원 박사학위 청구

- 논문.
- 박군석 (2002). 사회구조 요인과 사회정체성에 따른 상대박탈 경험 및 집합행동: 영호남인의 지역간 갈등을 중심으로. 성균관대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 김원형 (1993). 조직동일화 모형: 선행변인, 조직몰입, 조직내재화, 이직의도의 관계. 성균관대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 신창근 (2002). 효율적 인적자원관리의 통합이 성공적인 인수합병에 미치는 영향; 국내 H자동차사와 K자동차사의 기업합병 사례 중심으로. 산업관계연구, 5, 123-154.
- 이영석 (2003). 조직신뢰와 조직효과성에 관한 이론모형에 관한 연구-회사신뢰와 상사신뢰를 중심으로- 성균관대학교 박사학위 청구논문
- 한영석, 서용원 (2004). 합병기업에서 출신조직 정체성이 정체성 관리전략에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업및조직, 17(3), 419-450.
- Ashforth, B. E., & Male, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 17, 20-39.
- Cartwright, S., & Cooper, L. C. (1993). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliance: Integrating people and culture*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, Academic press.
- Male, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mirvis, P. H., & Marks, M. L. (1992). The human side of merger planning; Assessing and analysis fit. *Human Resource Planning*, 15, 69-92.
- Leeuwen, E. V., & Knippenberg, D. V. (2003). Organizational identification following a merger: The importance of agreeing to differ. In Haslam, S. A., Knippenberg, D. V., Platow, M. J., & Ellemers, N.(Eds.). *Social identity at work*, New York. Psychology press.
- Knippenberg, D. V & Leeuwen, E. V. (2001). Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to postmerger identification. In Hogg, M. A. & Terry, D.(Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*, New York. Psychology press.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational culture : A competing value perspectives. In P. J. Frost,, L. F. Moore,, M. R. Louis,. C. C. Lundberg, & J. Martin, (Eds.). *Organizational culture*, Beverly Hills, CA: Sage. 315-334.
- Sachdev, I., & Bourhis, R. Y. (1991). Power and status differentials in minority and majority group relations. *European Journal of Social Psychology*, 21, 1-24.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 7, 12-65.
- Spears, R., Doosje, B., & Ellemers, N. (1997). Self-stereotyping in the face of threats to group status and distinctiveness: The role of group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(5), 538-553.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social

- identity theory of intergroup behavior. In S. Worche, I & W. G. Austin, (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago; Nelson-Hall.
- Terry, D. J. (2003). A social identity perspective on organizational mergers: The role of group status, permeability, and similarity. In Haslam, S. A., Knippenberg, D. V., Platow, M. J., & Ellemers, N.(Eds.). *Social identity at work*, New York. Psychology press.
- Terry, D. J., & O'Brien, A. T. (2001). Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 271-289.
- Terry, D. J., Callan, V. J. (1998). In-group bias in response to and organizational merger. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 67-81.
- Terry, D. J., Callan, V. J., & Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 267-290.
- 1차 원고접수 : 2008. 1. 9  
2차 원고접수 : 2008. 2. 14  
최종게재결정 : 2008. 2. 18

## **Effects of status, pre-merger organizational identity and organizational culture similarity on the post-merger organizational identity in Merger Enterprise**

**Han, Youngseok**

Central Officials Training Institute

This research extended the findings on the effect of merge and acquisition by applying social identity theory. Various (correlates) of merge and acquisition were investigated using 818 South Korean employees. Employees who perceive their current status to “high status” after merge and acquisition, the higher the pre-merger organizational identity and the similarity of organizational culture, the higher the post-merger organizational identity which leads to high organizational effectiveness. On the other hand, employees who perceive their current status to “low status” after merge and acquisition, the higher the pre-merger organizational identity and the similarity of organizational culture, the lower the post-merger organizational identity which leads to low organizational effectiveness.

*Key words : status, pre-merger organizational identity, organizational culture similarity, post-merger organizational identity, organizational effectiveness.*