

피드백 환경과 가치일치가 조직변화저항 및 조직변화몰입에 미치는 영향 : 금융사 간 PMI(합병 후 통합)과정을 중심으로*

윤선경**, 송영수***

■ 요약 ■

본 연구의 목적은 피드백 환경과 가치일치가 조직변화저항 및 조직변화몰입에 주는 영향을 실증적으로 규명하여 M&A(인수·합병) 이후 발생하는 인적·문화적 통합문제를 PMI(합병 후 통합)과정에서 효과적으로 다룰 수 있음을 밝히는 것이다. 이를 위해 변화관리 관점에서 조직 환경으로서 피드백 환경과 매개역할로 가치일치를 상정하고 조직변화요인에 주는 관계를 확인하고자 했다. 국내 금융사 중 M&A를 경험한 조직구성원 262명을 대상으로 자료를 수집하여 각 측정변인에 대한 타당도 및 적합도를 확인하고 구조방정식 모형과 매개효과 분석을 실시하였다. 분석 결과, 구조 및 경로 모형이 모두 적합한 것으로 나타났다. 첫째, 피드백 환경은 조직변화저항과 조직변화몰입에 모두 영향을 주는 것으로 확인되었다. 둘째, 매개효과 분석에서 가치일치는 피드백 환경과 조직변화저항 및 조직변화몰입 간 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이를 토대로 조직 및 구성원의 변화관리에 대한 학문적 함의를 확인하고, PMI과정에서의 실무적 시사점을 찾을 수 있다.

[주제어] 피드백 환경, 가치일치, 조직변화저항, 조직변화몰입, PMI, 변화관리

* 이 논문은 제1저자의 석사 학위 논문을 수정, 보완한 것임

** 제1저자, 한양대학교 교육공학과 박사과정(nepenthe2@naver.com)

*** 교신저자, 한양대학교 교육공학과 교수(young2020@hanyang.ac.kr)

I. 서론

기업은 지속적 변화와 혁신을 추구하면서 최근 변화관리의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 이러한 배경은 오늘날 기업이 M&A에 노출이 빈번해지면서 변화의 딜레마에 직면하였기 때문이다. M&A를 진행하는 관련 종사자들은 생존을 위한 변화의 필요성과 성과에 대한 압박 사이에서 어려움을 겪는다. 불확실한 경영환경에서 조직이 살아남기 위해 필수적인 방법 중 하나가 되었으나 조직변화의 성공률은 지극히 낮다(Koo, 2012; Krug & Shill, 2008). 이와 같은 원인은 인적요소나 조직문화에 초점을 두기보다 재무적 요소나 M&A목표에만 관심을 갖기 때문이다. 물리적인 인적통합으로 조직차원의 시스템이나 목표 다양성이 증가하는 장점도 있으나, 장기적으로는 조직효과성을 낮추게 되는 문제가 발생할 수 있다(Chakrabarti & Mitchell, 2004). 개인적 차원에서 구성원들은 변화에 동참하지 못하고 불확실성에 따른 불안이나 부정적 반응을 보인다(최병권, 조성일, 한상엽, 2011; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011).

따라서 PMI(Post-merger Integration; 합병 후 통합)가 M&A 진행시 구성원들의 인적·문화적 통합문제를 해결하는 핵심요소로 떠올랐다. PMI는 통합을 위해 문화와 가치를 공유하는 단일 조직으로 변화하려는 조직융합관리를 의미한다(조태준, 황혜신, 최성락, 2011). 조직 기반이 흔들려 불안정하고 확실하지 않은 환경에서 변화 당사자인 구성원들의 동의와 협력을 구해 인적·문화적 통합을 이끄는 것은 결코 쉽지 않다. 그러나 PMI과정을 통해 다양한 자원과 역량이 조화를 이루어 구성원들의 지지를 이끌어내고 문화적 갈등을 줄일 때 효과성이 드러난다(김종대, 2011).

선행연구에서는 PMI과정의 통합 성공요인을 밝히고자 노력했으나 지금까지 PMI연구의 흐름은 인적·문화적 통합으로 발전하는 과정을 간과하였다(Chakrabarti & Mitchell, 2004). PMI의 성공요인은 문화와 성과 관련 이슈로 구분할 수 있는데 인적·문화적 통합문제를 해결하기 위해서는 문화 관련 이슈에 해당하는 조직 몰입, 구성원의 심리적 상태, 인간적 요소, 기업 문화의 적합성 등을 고려해야 한다. 이러한 문화적 이슈들은 곧 ‘통합 전, 통합 선언, 통합 후’인 모든 PMI단계에 해당된다(조태준 외, 2011; Cartwright & Cooper, 1993; Koo, 2012). 통합 전 단계에서는 통합 동기, 통합 조직의 적합성, 문화적 유사성을 분석하고, 통합 후 단계에서는 새로운 조직문화를 창출해야 하는 단계로 전략적 방안들이 요구된다(조태준 외, 2011). 대표적으로 국내 S은행의 PMI단계별 진행사항의 경우, 통합 대상인 S은행과 C은행 두 조직 문화의 핵심 인자(cultural DNA)를 규명하고 새로운 조직문화를 만들기 위해 사전 단계부터 준비하였다. 통합 후 단계에서는 조직문화융합을 목표로 교육, 육성 체계 부문의 인재 역량 개발, 의사결정, 보고 방식 및 직원 간 소통 방식에 대한 조직문화 관련 교육과 전반적 기업문화 교육을

실시하여 성공적인 M&A결과를 도출하였다. 반면 아직 대다수는 통합 전 단계에서부터 인적·문화적 통합가능성과 통합 범위를 염두에 두지 못하는 상황이다. 예로 PMI에 대한 전략이 충분하지 못했던 K은행의 경우 우수인재의 이탈로 당초 M&A목적이었던 역량 이전에 실패하는 결과를 낳았다(김중대, 2011). 이와 같은 기업현장의 요구에도 불구하고 지금까지 PMI연구는 어떻게 문화와 가치를 공유하는 통합된 조직이 될 수 있을지에 대한 검증이 미진한 상황이다. 특히 선행연구에서 인적·문화요소의 중요성을 강조하면서 커뮤니케이션, 리더십과 같은 문화적 요소를 일부 연구하였으나(이태섭, 2012) 단지 PMI라는 상황관리적 맥락에 한정되어 연구되고 있을 뿐이다. 반면 인적·문화적 통합을 위한 조직변화를 효과적으로 실행하기 위해서는 M&A와 PMI를 화학적 수준의 결합으로 완성하려는 변화관리 과정에서 검토할 필요가 있다. 또한 인적·문화적 통합문제 측면에서 조직의 가치문제가 변화관리에 있어서 중요 요소로 작용할 수 있는지 분석할 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 변화 프레임에서 조직변화에 대한 구성원들의 저항과 몰입, 그리고 이에 영향을 주는 요인을 고려하여 실증적 검증에 이르고자 한다. 조직변화저항(resistance to organizational change)은 조직이 추구하는 변화에 대해 현 상태를 유지하는 방향으로 변화를 억제하려는 구성원들의 반응인 다차원적 태도를 의미한다(Piderit, 2000). 다양한 조직변화 상황에서 조직변화저항은 변화를 억제하는 힘이자 변화실패를 도출하는 요인으로 연구되어 왔다(박성진, 이선희, 2013; Kotter, 1995). 본 연구에서는 주로 변화연구에서 연구되어 온 조직변화저항을 PMI 맥락으로 적용하여 검증하고자 한다. PMI과정에서는 저항이 곧 구성원의 이탈로 이어지거나 통합과정을 방해하는 활동으로 나타나므로 조직변화저항을 주의 깊게 볼 필요가 있다. 한편 조직변화몰입(organizational change commitment)은 기존연구에서의 조직몰입(organizational commitment)과 달리 조직에 대한 심리적 애착보다는 변화를 대상으로 한 인지적·의도적 반응에 해당하는 개념을 뜻한다. 즉 조직변화의 성공적인 실행을 위해 요구되는 일련의 행동에 대하여 조직 구성원들이 동참하려는 태도(Herscovitch & Meyer, 2002)이다. 기존의 변화조직 대상 연구에서 조직몰입으로 연구한 바 있으나 이는 조직변화몰입 요인이 아니라는 점에서 제한적이다(이태섭, 2012; 정홍준, 최용득, 이동섭, 2013). M&A와 같은 급격한 조직변화가 생긴 상황에서는 조직 자체에 대한 심리적 애착보다는 조직변화에 대한 몰입형성에 초점을 둘 필요가 있다. 조직변화저항은 조직몰입을 낮춘다고 하지만(정홍준 외, 2013) 조직변화몰입의 경우 조직변화저항과 영향관계에 있지 않는 것으로 밝혀져(Foster, 2010) 본 연구에서 분리된 별도의 변수로 다루고자 한다.

변화연구에서 많은 연구자들이 다양한 모델을 제시하면서 변화에 대한 메커니즘을 밝혀왔다. 여기에서 피드백은 PMI과정의 변화를 돕는 선행요인으로 가정할 수 있다. 수많은 변화관련 문헌을 분석한 바에 따르면 피드백은 자극(stimuli)으로부터 성찰(reflection)이 발생하는 과정으로서 변화가 일어나도록 한다(Young, 2009). 조직맥락에서 피드백 시스템은 피드백 환경

(Steelman, Levy & Snell, 2004), 조직변화모델(Burke & Litwin, 1992)과 피드백 프로세스 모델(London & Smither, 2002) 등으로 깊이 있게 연구되었다. 피드백을 통해 실제 수준과 기대 수준의 차이를 극복하도록 하고(조대연 외, 2013) 개인과 조직 간 상호 변화를 도출할 수 있다는 선행연구(Burke & Litwin, 1992; London & Smither, 2002)에도 불구하고 이처럼 피드백연구를 PMI에 적용하려는 시도는 드물기에 본 연구를 통해 영향관계를 파악하고자 한다. 선행변수로서 피드백환경(feedback environment)은 피드백 교류를 지원하는 조직문화이므로 구성원이 조직변화를 인식하고 받아들이는데 유용한 지속적 환경이라는 측면에서 변화의 핵심 기제로 가정할 수 있다.

한편 가치일치(value congruence)는 개인과 조직간 가치나 규범의 통합이자 조직 적합성(organizational fit)의 문제로 기업 문화적 관행이나 관리스타일, 인간적 특징의 합치를 다루므로 어떻게 조직을 통합하여 내적 관련성을 높일지 문제와 관련이 있다(박정민, 최순규, 박영렬, 2009). 구성원과 환경 간의 상호작용이 특정 행동과 태도를 만든다는 다양한 이론들을 기반으로(Verquer, Beehr, & Wagner, 2003) 조직의 지지적 환경으로 인하여 협력적 태도를 보이고 조직의 가치를 선호하고 따름으로써 조직변화에 긍정적인 태도를 보일 것으로 예상할 수 있다. 선행연구에서 가치일치는 주로 조직몰입의 선행변수로 연구되었을 뿐 변화관리 차원에서 적용한 바는 찾기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 변화 상황에서 가치일치의 매개 역할을 밝히고자 한다. Schein(2004)은 조직문화는 인공물(artifacts), 표방하는 가치(espoused values), 기본적 가설(underlying assumptions)의 다층구조로 되어있다고 보았다. 조직문화를 형성하거나 바꾸려면 업무환경, 구성원 간 대화나 교류 방식과 분위기와 같은 표면적인 것에서부터 바꾸기 시작하여 조직의 가치를 변화시키고 가장 심층적인 믿음과 인식을 바꿀 때까지 지속적인 개입이 필요하다. 이는 조직의 피드백환경과 가치일치가 조직변화에 주는 영향과 무관하지 않을 것으로 추측할 수 있다.

이에 따라 피드백환경과 가치일치가 조직변화저항과 조직변화몰입에 미치는 영향관계를 실증적으로 검증하고자 한다. 이를 통해 변화관리를 PMI과정에서 적용할 수 있는 방안을 모색함으로써 인적·문화적 통합을 통한 조직변화를 효과적이고 전략적으로 실행하는 데에 시사점을 제시할 것이다. 이론적 측면에서 PMI를 변화관리의 프로세스를 연구하는 학문적 차원에서 조직변화 요인을 실증적으로 검증함으로써 해결방안을 제시하고 조직변화의 영향관계를 이론적으로 확인하는 의의가 있다. 또한 실천적 차원에서는 PMI과정을 통해 조직문화를 형성하고 변화관리를 보다 전략적으로 실행함으로써 향후 긍정적인 조직성과를 기대할 수 있다는 의의가 있다.

II. 이론적 배경

1. 피드백 환경

피드백(feedback)은 구성원들의 업무 수행 행위에 나타나는 기대 수준과 실제 수준 간 차이를 깨닫고 극복대안을 제안하는 상호성찰 과정이다(조대연, 이윤수, 설현수, 2013). 일반적으로 환류나 송환의 의미를 지니고 있으나 다양한 개념으로 사용됨에 따라 의미가 혼용되기도 한다. 행동주의 관점에 따른 진단, 평가, 수정 혹은 효과성 증진을 위한 의사소통에서의 성찰로 보거나(지은림, 2009) 목표 달성을 위해 행동의 적절성을 판단하도록 돕는 활동이기도 하다(Ashford & Cummings, 1983). 종합하면, 피드백은 원래의 상태에서 새로운 상태로 변화하려는 목적으로 상호작용을 일으키는 정보와 관련된 행위로 피드백을 얻은 자가 정보를 내면화하여 변화를 일으키게 하는 과정이다. Young(2009)은 변화 관련 문헌을 정리하여 변화의 단계를 통해 메타 변화모델(meta-change model)을 제시하였다. 비교된 여러 변화 모델들에서 자극을 거쳐 성찰이 발생하는 과정은 피드백을 의미하는데 이와 같은 자극을 통해 기존의 태도, 행동, 문화가 새로운 기준으로 변화하는 프로세스는 피드백의 상호성찰 과정과도 같다(조대연 외, 2013).

그러나 다양한 분야에서 개념을 혼용하였기 때문에 피드백 유효성에 대한 연구에서 결과가 서로 일치하지 않는 경우도 있다(허명숙, 2014). 이러한 이유로 피드백 자체의 효과성 연구보다는 피드백이 사용되는 환경에서 조직 혹은 개인의 효과성을 보려는 연구로 점차 확장되는 추세를 보이고 있다. 따라서 조직적 차원에서 Ashford와 Cummings(1983)의 피드백 추구행동(feedback seeking behavior), Kluger와 DeNisi(1996)의 피드백 개입(feedback intervention), London과 Smither(2002)의 피드백 지향 및 피드백 문화(feedback orientation & feedback culture), Steelman, Levy 그리고 Snell(2004)의 피드백 환경(feedback environment)과 같이 피드백이 사용되는 맥락과 구성원 간의 상호작용에 대한 관점이 중요하게 인식될 필요가 있다.

London과 Smither(2002)는 개인차원의 피드백 지향(feedback orientation)과 조직차원의 피드백 문화(feedback culture)를 설명하는 피드백 프로세스 모델(feedback process model)을 제시하였다. 개인의 가치, 수용성 등을 결정하는 다차원적 구성요인인 개인의 피드백 지향은 조직의 강한 피드백 지지와 풍토에 따라 증가되어 피드백을 쉽게 받아들여 적용하게 된다(Gregory, Levy, & Jeffers, 2008). 피드백 프로세스 모델에 의하면, 불확실하고 익숙하지 않은 상황에서 피드백이 주어지면 정서적·인지적 반응을 거쳐 의식적으로 피드백의 의미와 가치를 이해하고 감정과 맞서 피드백 수용 및 거부를 결정하게 된다. 이후 목표 설정에 활용하여 내면의 자기 증진 인식과 행동·성과의 변화를 일으킨다(London & Smither, 2002). 이러한 피드백 문화는

조직의 일상의 비형식적인 상호작용까지 모두 포함(Steelman et al., 2004; Smither, London, & Reilly, 2005)하므로 피드백 환경과 같은 맥락이다(Gregory et al., 2008)

피드백 환경(feedback environment)은 피드백의 질과 중요성을 강조하고 조직 내 원활하게 피드백이 오갈 수 있도록 교류를 지원하는 문화다(이수호, 한태영, 2008; Whitaker et al., 2007). Steelman 외(2004)는 앞서의 피드백 프로세스 모델(feedback process model; London & Smither, 2002)을 바탕으로 피드백 환경의 개념을 제시하였다. 피드백 환경은 피드백 진행 과정에서의 맥락 혹은 상황적 특성으로 이해해야 하고, 형식적 성과평가 측면이 아닌 일상적인 조직 구성원 간 피드백 과정의 맥락이므로 단편적인 피드백으로 판단할 수 없는 역동적인 다차원적 환경으로 보아야 한다. 이에 다양한 피드백 출처 구성(feedback source) 및 출처의 신뢰성(feedback source credibility), 피드백의 질(feedback quality), 피드백 맥락 인식(feedback delivery), 긍정적·부정적 피드백(favorable & unfavorable feedback), 출처 이용가능성(source availability), 피드백 추구 활성화(promotes feedback seeking) 등이 피드백 환경으로 포함된다. 예컨대, 피드백 맥락인식은 피드백을 주려는 의도에 대한 인식이 피드백을 받을 때 반응에 영향을 주어 피드백을 받기 쉽도록 함을 의미한다. 또, 출처 이용가능성은 조직 일상에서 비형식적으로 얼마든지 정보를 얻을 수 있음을 의미한다.

2. 가치일치

가치(value)는 개인에게 바람직한 행동에 대한 내재화된 신념으로 태도와 행동에 영향을 주고 조직차원으로는 조직문화의 기반이자 조직 구성원들에게 제공하는 행동양식에 대한 규범 및 판단의 기준이다(김민수, 김선영, 2006; Cable & Edwards, 2004). 가치일치(value congruence)는 해당 집단의 일원으로서 집단의 가치를 존중하는 내면화이자 조직과의 관계유지 욕구를 의미한다(O'Reilly & Chatman, 1986). 이는 곧 개인가치와 집단 가치의 일치의 의미로 개인과 조직간 적합성(person-organization fit)연구에서 조직구성원들의 태도와 행동을 설명하기 위해 논의되었다(김민수, 김선영, 2006). 개인·조직 적합성은 조직적 요소로서 문화, 풍토, 가치, 목표, 규범과 개인적 요소로서 가치, 목표, 성격, 태도 사이의 적합성을 본다(최보인, 장철희, 권석균, 2011). 이 가운데 상호적합성(supplementary fit; Cable & Edwards, 2004)은 개인의 주관적 선호도를 의미한다. 이는 M&A에서 발생하는 문화적응 유형(acclulturation type)의 결정이 마찬가지로 개인의 주관적 선호도에 따라 달라진다는 것을 뜻한다(박원우, 방호진, 2001). 따라서 가치일치의 문제는 개인의 주관적 선호도의 문제가 된다. 내면화된 핵심가치(internalized core value)나 개인 조직 간 정체성 일치(integrated identification)로서 적합성은 구성원의 행동과 태도에 다음과 같이 나타난다. 개인은 가치일치를 느끼게 되면 구성원으로서

일의 의미를 발견하게 되어 독립적이면서도 동시에 협력적으로 행동할 수 있게 하는 내적 지침이자 일종의 공통의 언어로서 공유가치(shared value)를 인식한다(Posner & Kouzes, 2004). 이와 같은 가치일치에 의한 공유가치로서의 작용은 결국 외적 적응 및 내적 통합의 기능을 한다(Meglino & Ravlin, 1998).

최근 가치일치의 측정과 관련하여 1999년에서 2012년까지의 문헌들을 비교 분석한 Vveinhardt와 Gulbovaite(2014)에 따르면 많은 연구자들이 개인의 주관성과 조직간 적합성으로 가치일치를 측정하는 것으로 나타났다. 예를 들면 Cable과 Judge(1996)의 주관적 개인-조직 적합성(subjectively perceived person-organizational fit)이 있다. Edwards와 Cable(2009)은 가치일치가 직무만족 등 구성원의 태도를 설명하는데 있어 구성원의 주관성이 중요하다고 보았다. 구성원이 자신과 조직 간 가치가 동일하다고 인식하면 태도도 그에 맞게 적응적·협력적으로 나타난다. 이에 따라 구성원이 조직과 가치일치를 주관적 선호에 의해 인식하게 되면 조직변화에 긍정적이고 협조적인 태도로 대할 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 문화적응에 대한 태도가 달라질 것이다.

한편, 조직 지원적 환경인 피드백 환경과 관련하여 가치일치는 환경과 개인의 상호작용으로 구성원들이 영향을 받는 이론으로 설명된다. Verquer, Beehr 그리고 Wagner(2003)는 조직 적합과 직무태도에 관한 메타분석 연구에서 구성원과 환경 간 상호작용이 특정 행동 및 태도를 만든다는 다양한 이론들을 전제로 내세웠다. 그에 따르면 Lewin의 장이론(field theory)에서는 사회적 환경이 개인의 주관적 경험을 기초로 영향을 주고, Murray의 요구이론(need-press theory)은 그러한 환경 인식이 개인 요구나 목표를 만족시키게 한다고 보았다. 마찬가지로 Terborg나 Argyris의 이론도 개인과 환경의 상호작용을 강조한다(Verquer et al., 2003에서 재인용). 이에 비추어보면 조직의 피드백 환경에서 구성원들은 활발하게 피드백을 주고받도록 지원받아야(Steelman et al., 2004) 활동 과정에서 스스로 행동에 대해 판단할 수 있고 동기화되며(한주희, 고수일, 2002) 자발적인 심리사회적 지원을 제공받게 된다(웨이량, 최경주, 김민정, 2016). 따라서 지원적 환경에 의해 조직이 원하는 가치를 인식하고 조직 이해도가 높아지면 가치를 내면화함으로써 조직에 대해 우호적 관계를 형성하고 오래 남으려고 한다(Cable & Judge, 1996; O'reily & Chatman, 1986).

3. 조직변화저항과 조직변화몰입

M&A 이후 PMI 과정은 인적·문화적 통합의 문제로, 조직문화의 통합은 새로운 조직문화 형성과 핵심가치를 공유하는 과정에 해당된다. PMI 과정은 조직 인수 및 합병 과정에서 두 조직의 갈등을 줄이고 통합된 기업 역량을 활용하여 성과를 얻으려는 것이 목적이다(최영근, 한기호, 2008). 그러나 이와 같은 조직변화에는 단편적 변화(episodic change)와 지속적 변화

(continuous change)의 특성이 동시에 존재하므로 인적·문화적 통합을 방해하는 갈등 및 장애도 변화의 양상에 따라 복잡하게 나타난다.

M&A에서는 단발적이며 일시적인 단편적 변화의 충격으로 구성원 이해관계나 관성(inertia)의 충돌과 혼란이 발생하여 조직 구성원의 저항이 생기기 쉽다(정홍준 외, 2013). 그러나 PMI 과정을 통해 발생하는 기존 관습과 새로운 문화의 충돌은 일회적이지 않고 지속적으로 누적 발생한다. Hogdes와 Gill(2015)의 분류에 의하면 이는 점증적 변화(incremental change)와 변혁적 변화(transformational change)의 상호작용에 따라 단속적 평형상태의 변화(punctuated equilibrium change) 과정이 된다. 진화적 관점과 질적 측면의 변혁적 변화의 작용을 반영한 것으로 M&A에서 PMI로 이어지는 과정도 이와 같은 순환을 한다고 볼 수 있다. 이와 같은 거대한 변화과정을 겪으면 이후에도 지속적으로 평형상태를 이루기 위해 조직 내 곳곳에서 구성원들의 많은 갈등이 일어나게 된다. 그러므로 조직 변화에서 안정적 상태로 이동하는 과정에서 구성원들의 변화에 대한 태도만큼 중대한 이슈는 없다(Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Oreg et al., 2011)

조직변화에 대한 구성원의 태도와 관련하여, Oreg 외(2011)는 1948년부터 2007년까지 약 60년 동안의 실증연구를 분석하여 구성원들의 조직변화에의 반응 및 태도에 관한 변수 집단을 도출하였다. 주로 변화 내용, 이익 및 불이익 인식, 참여, 지도층지지 등이 구성원의 반응을 일으켜 직무만족이나 조직몰입 혹은 개인성과에 영향을 주는 것에 대한 연구가 이루어졌다.

주요 조직변화 변수인 조직변화저항(resistance to organizational change)의 경우, Lewin에 의해 '현재 상태를 억제하는 힘(restraining force)'으로 규정된 이래 줄곧 부정적으로 인식되어져 왔다(Swanson & Holton III, 2008에서 재인용). 그러나 2000년대 이후 연구의 관점에서는 구성원의 다차원적 반응으로서 바람직할 수도, 아닐 수도 있는 양면성을 띄고 있다고 보았다(Piderit, 2000; Thomas & Hardy, 2011). 이를 곧 변화에 대한 동기와 관심이나 정체성 위협의 지표로 보고 변화조력과 동시에 존재하면서 영향을 주어 공존할 수 있다고 주장했다(Latta, 2015). 즉 조직변화저항은 관리 대상 이상의 가치와 변화관리 실행에서의 중요 시사점을 준다. 따라서 조직변화저항이 존재할 경우, 어떤 의미나 차원에서 조직저항의 성격을 갖는 것인지 탐색할 필요가 있다. Piderit(2000)는 변화에 대한 부정적인 해석인 인지적 상태와 변화에 대한 불안, 분노 등을 포함한 부정적인 감정인 정서적 상태, 변화에 대한 행동적 상태 등 세 가지 다차원적 태도로 구분하였고 Oreg(2003, 2006)는 이를 바탕으로 이론적 모델 및 측정도구를 개발하면서 구성원의 주관적 경험을 표현함으로써 저항이 의미하는 타당한 이해를 구하고자 했다.

한편 조직변화몰입(organizational change commitment)은 조직몰입(organizational commitment)과 혼용되어 사용되는 경향이 있다. Meyer와 Allen(1991)의 조직몰입 개념의 경우, 조직에 대한 개인의 심리적 애착(최병권 외, 2011)인데 반해, 변화몰입은 인지적·의도적 조건에 의한

몰입에 가깝다(Bouckennooghe, 2010). Meyer와 Herscovitch(2001)는 몰입을 하나 이상의 목표에 관련된 일련의 행동을 개인과 엮는 힘(mind set), 또는 조직변화의 성공적 실행을 위해 필요한 행동에 대해 구성원들이 동참하고자 하는 태도라고 보았다. 비록 Meyer와 Allen(1991)의 조직 몰입의 3차원 개념에서 가져와 변화 맥락에 적용하였으나, 이는 조직이 아닌 조직변화에 대한 개념으로 일반적인 직무몰입과 다르다(Herscovitch & Meyer, 2002). 즉, 변화의 성공적인 실행을 위해 기꺼이 지지하려는 의도를 의미한다(Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008). 따라서 몰입의 대상이 직접적으로 변화와는 관련 없는 조직 자체인지 조직의 변화 상황인지 구별하여 적용할 필요가 있다. 이러한 조직변화몰입의 개념은 Ajzen(1991)의 ‘계획된 행동이론(theory of planned behavior: TPB)’를 토대로 구성되었다. 이에 따르면 생각, 사회적 압력, 경험된 자기 효능감 등과 관련된 구성원의 인식이 의도된 행동을 만든다(Bouckennooghe, 2010).

4. 피드백 환경, 가치일치, 조직변화저항·조직변화몰입의 관계

가. 피드백 환경과 조직변화저항·조직변화몰입 간 관계

논의의 대상인 피드백 환경, 가치일치, 조직변화저항·조직변화몰입의 주요 개념들은 지금까지 각 영역을 중심으로 해당 분야 학자마다 개별적으로 연구되어 왔다. 구체적으로 조직변화에서는 조직적 맥락의 피드백 환경과 가치일치가 조직변화 관련 요인에 어떤 영향을 줄 수 있는지 변수들 간 관계를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 피드백환경은 조직변화에 있어 중요한 역할을 한다. 원활한 피드백 교류를 가능하게 하는 강한 피드백 환경은 피드백의 긍정적 수용도를 증가시키고, 피드백에 의해 다양하게 개입되는 메커니즘으로 그들의 행동과 태도와 연결짓게 됨으로써 자기통제력, 근무자의 태도, 직무성과, 정서적 몰입, 조직시민행동, 행복감 사이의 긍정적 효과성을 드러낸다(London & Smither, 2002; Sparr & Sonnentag, 2008; Rosen, Levy, & Hall, 2006). 피드백의 목적이 단순 평가에서 개발과 효과성 증진으로 점차 바뀌면서 조직 환경에서 피드백은 개인의 역량과 조직에 대한 태도를 우호적으로 변화시켜 능동적으로 적응하도록 돕고(박두환, 홍아정, 2015) 대인 관계를 원만하게 형성하도록 돕는다고 인식되었다(최병권, 전재욱, 원지현, 문형구, 2012). 또한 피드백은 자기결정성을 증진시키고(London & Smither, 2002) 자기효능감, 유능감, 성취감을 부여함으로써 내재적·외재적 동기를 일으켜 목표설정의 효과를 주거나(한주희, 고수일, 2002) 책임과 역할을 명확히 하여 불확실성을 줄여준다(Whitaker, Dahling, & Levy, 2007). 그러므로 지속적으로 피드백이 지원되는 조직 환경은 조직변화 상황에서 구성원들에게 중요한 요소가 된다.

구체적으로 조직변화저항 및 조직변화몰입에 영향을 주는 피드백 관련 요인은 직접적·환경

적 영향 모두 포함된다. 직접적 측면에서 Schweiger와 DeNisi(1991)는 M&A 상황하의 구성원들이 체계적인 커뮤니케이션 프로그램을 통해 공식적인 변화에 대한 정보를 제공받으면 불확실성을 줄임으로써 조직효과성에 미치는 부정적 영향을 감소하게 된다는 연구결과를 제시하였다. 변화참여에 따른 변화기여 인식과 같은 절차적 요소(Wanberg & Banas, 2000)나 지지적, 실제적 커뮤니케이션 측면의 내용적 요소도 영향을 준다고 나타났다(Oreg et al., 2011). 간접적으로는 경영에 대한 신뢰·지지인식, 존중은 변화를 잘 받아들이게 하는 반면(최병권 외, 2011; Wanberg & Banas, 2000) 신뢰나 변화 정보와 같은 환경적 지지가 없을 경우 심리적·행동적 저항이 발생한다(김정진, 박경규, 2008; Oreg, 2006). 커뮤니케이션 풍토와 같은 조직 환경의 인식도 구성원들의 변화준비도를 증진시킨다(Rafferty et al., 2013; Schweiger, & DeNisi, 1991). 피드백 환경은 일상적·비공식적 활동까지 포함하기 때문에(London & Smither, 1995) 구성원은 지원적 환경을 통해 조직의 지지와 신뢰 인식, 목표의 명확화, 동기부여와 대인관계 형성을 촉진하게 된다.

선행연구에 의하면 피드백 환경은 직무스트레스와 불안, 이직의도에 관한 연구에서 직무만족에 있어 자기 통제, 정보 및 결정을 매개로 유의하고(Sparr & Sonnentag, 2008), 조직 지원을 인식하고 직무열의를 보여 피드백 추구행동을 보이므로 자기 역할을 인식하는데 도움을 준다(Whitaker, 2011; Whitaker et al., 2007). 따라서 역할 모호성으로 스트레스를 받는 조직변화에서 구성원들에게 긍정적 영향력을 줄 것으로 기대할 수 있다. 또한 피드백 환경은 개인-조직 일치와 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 긍정적 영향을 주고 한편으로는 역할 스트레스 요인, 번아웃을 감소시켜 결과적으로 조직시민행동을 증가시키는 통합모델로 연구된 바 있다(Peng & Chiu, 2010). 조직변화저항을 일으키는 것은 공정성과도 관련이 깊어 피드백 환경은 조직변화저항을 감소시킬 것으로 여겨진다. 국내에서는 이수호와 한태영(2008)이 성과관리 코칭과 인사평가 공정성과 관련한 연구에서 피드백 환경이 공정성 지각에 유의함을 밝힌 바 있다. 이처럼 피드백 환경은 조직변화에 저항을 만드는 원인을 감소시키고, 변화몰입을 주는 요인을 증가시킴으로써 조직효과성을 높일 것으로 예상된다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설 I, II를 설정할 수 있다.

가설 I: 피드백 환경이 조직변화저항에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II: 피드백 환경이 조직변화몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

나. 가치일치의 매개 관계

한편, 피드백 환경은 구성원의 가치일치에 영향을 줄 수 있다. 피드백 과정에서 나타나는 피드백의 성찰 기능 및 프로세스에 의해 개인 조직 간 상호작용이 발생하여 가치일치를 하려

는 행동이 드러나게 된다. 조직으로부터 지지나 관심을 받는다고 생각하면 소속감이나 인정욕구가 충족되고 조직동일시 의지를 만들게 되므로(장용선, 조대환, 2015) 지원적 피드백 환경에 의해 긍정적으로 조직을 인식하는 것이 중요하다. 또한 피드백 환경으로 인하여 충분한 정보를 제공받고 지속적 의사소통이 가능해져, 자기 통제력은 높이고 무력감을 줄여 결국 조직을 행복한 직장으로 여긴다는 점에서 신입사원들에게도 피드백을 이용하여 조직적응력을 높이려 하는 것과 비슷하다(박두환, 홍아정, 2015; Sparr & Sonnentag, 2008). 구성원들 간 피드백 활동을 통해 조직에 대한 여러 정보를 공유하기 쉽다는 일시적 효과뿐 아니라(이수호, 한태영, 2008), 새로운 상황에 적절히 대응할 수 있도록 행동을 지지하며 일상적이고 지속적인 피드백을 줌으로써 지속적으로 구성원이 환경에 적응하도록 한다. 이와 같은 조직 풍토는 조직 목표와 가치를 기꺼이 수용하려는 개인의 신념을 포함한 조직 몰입과 직무 만족을 비롯한 개인행동과 성과에 영향을 준다(한태영, 차운석, 2011; Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003).

개인의 가치 및 신념과 관련하여 피드백 환경이 조직시민행동(OCB)에 중요한 역할을 한다는 실증연구에 의하면(Kluger & DeNisi, 1996; Peng & Chiu, 2010; Rosen, et al., 2006; Steelman et al., 2004) 구성원들은 피드백이 잘 지원되는 조직 환경에서 자율적인 행동에 의하여 개인의 가치와 신념을 조직에 협력적인 방향으로 설정하여 조직 가치와 함께할 것으로 예상된다. 그러한 조직 환경에서 유의한 영향관계에 있는 조직시민행동은 공식적인 제재가 없더라도 조직 구성원의 역할을 능동적으로 하기 때문이다.

더불어 가치일치는 조직몰입, 조직성과, 조직유효성 등 조직관련 변수에 긍정적 영향을 주는 것으로 보고되었다(신유형, 권성우, 2007; Amos & Weathington, 2008; Verquer et al., 2003). 조직변화몰입에서 가치일치는 다음과 같이 유의미한 연구결과를 보인다. 가치의 일치는 공유가치(shared value)로서 외적인 적응 및 내적 통합의 기능을 하므로(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) 조직의 가치와 동일시하여 조직에 몰입하는 구성원은 조직이 변하더라도 기꺼이 남고자하며 변화준비성과 변화수용성이 뛰어나다(Oreg et al., 2011). 조직문화 맥락에서 가치를 이해하는 Posner, Kouzes 그리고 Schmidt(1985)는 구성원과 조직 사이의 공유가치(shared value)가 개인 및 조직 가치를 이해하려는 자기믿음, 조직몰입, 직무감, 개인 스트레스와 관련 있다고 밝히면서, 다양한 산업 및 기업분야를 막론하고 가치일치를 하는 사람은 그렇지 못한 사람보다 경영진 신뢰와 조직에 대한 태도 및 성과 차이가 크다고 밝혔다(Posner, & Kouzes, 2004). 따라서 가치일치로 인해 조직에 대한 이해와 자기믿음을 가질 수 있다면, 구성원 동기, 역할 자율성, 전략적 비전일치는 조직변화몰입에 영향을 주기 때문에(Parish, Cadwallader, & Busch, 2008) 가치일치가 조직변화몰입에 영향력을 갖는다고 예상할 수 있다.

반면 조직변화저항에 있어서 불확실성, 스트레스 등이 조직변화저항을 예측하는데(최병권 외, 2011), 조직과 가치일치를 가질 경우 조직에 확신을 가지고 스트레스요인이 줄어들게 되어 조직변화저항과 부적 영향관계를 가질 것으로 기대할 수 있다. 또한 경영자 신뢰 풍토도 정서

적, 행동적 변화저항과 관련된 선행요인(김정진, 박경규, 2008)으로 가치일치는 조직 뿐 아니라 경영자에 대한 신뢰에도 도움을 주어 조직변화저항과 유의한 영향을 가질 것이다. 이상 논의를 바탕으로 가치일치는 피드백환경으로부터 영향을 받고, 조직변화저항에 부(-)의 영향을, 조직변화몰입에는 정(+)의 영향을 주어 가치일치가 피드백 환경과 조직변화저항 및 조직변화몰입을 매개한다는 가설 III·IV을 다음과 같이 설정할 수 있다.

가설 III: 가치일치는 피드백 환경과 구성원의 조직변화저항 간의 관계를 매개할 것이다.

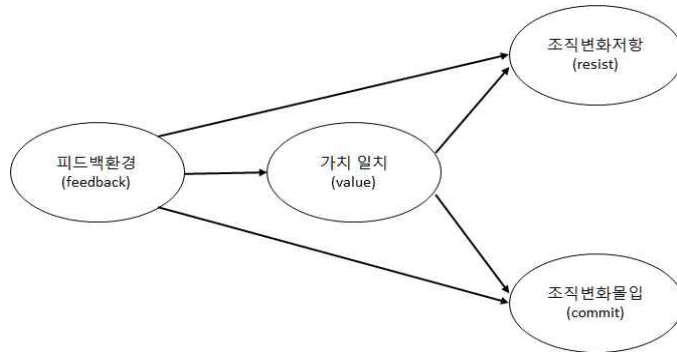
가설 IV: 가치일치는 피드백 환경과 구성원의 조직변화몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

M&A는 조직에 중대한 변화를 가져와 조직의 가치 및 비전, 정체성, 전략이 모두 재설정됨으로써 구성원의 인식 및 조직 구조에 엄청난 차이가 발생한다(Jones, Watson, Hobman, Bordia, Gallois, & Callan, 2008). 때에 따라 통합조직이 승자의 가치를 모두 가져가 계승하는 것은 아니다. 국내 H금융그룹과 K은행의 PMI과정에서 새로운 가치 선언이나 S은행과 C은행의 M&A 이후 통합가치 천명 사례와 같이 새로운 가치를 설정하기도 함으로써 이전과는 전혀 다른 성격의 조직이 된다. 이로 인해 기존 조직에 대해 높은 가치의 일치나 이해도를 가졌던 구성원조차 어려움을 겪게 된다. 즉, 피인수 기업에 속해 있던 구성원 뿐 아니라 인수기업의 구성원들도 변화를 거부하고 조직을 떠나기까지 한다. 따라서 가치일치 및 조직변화와 관련된 문제는 피인수 기업 소속 구성원만의 문제가 아니다. 따라서 피드백 환경이 조직변화저항과 조직변화몰입에 어떠한 영향을 주는가, 또한 그 과정에서 가치일치가 매개역할을 할 수 있는가를 실증적으로 분석하고자 한다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구의 목적은 피드백 환경이 조직변화저항·조직변화몰입에 어떤 영향을 주는지, 그리고 피드백 환경과 조직변화저항·조직변화몰입 관계에서 가치일치가 매개역할을 수행하는지 밝히는데 있다. 지금까지의 이론적 논의를 바탕으로 연구모형을 다음 [그림 1]과 같이 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

2. 표본설정 및 연구대상의 특성

연구모형 검증을 위해 국내 금융계열사 중 M&A를 경험한 조직 구성원을 선정하였다. M&A를 겪는 기업 중 금융업을 선정한 이유는 금융계열은 금융서비스를 제공하기 위해 인적자원에 의존하여 경영을 하므로 인적자원에 대한 관심이 두드러지고 인적자원개발 관련 이슈들에 대한 중요성이 높기 때문이다(Goyal & Joshi, 2012). 제조업과 같은 타 업종과 달리 금융업은 기관별 전개하는 금융상품의 호환성이 높으므로 업무환경은 유사한 점이 있으나 지식집약적 산업에 대한 인적자원의 역할과 특성이 두드러지고, 그들만의 고유한 전통과 문화가 있다(손상호, 2005; Rajwinder, 2013). 이로 인하여 조직문화 이슈는 M&A이후 PMI과정에서 중요할 수밖에 없다. 최근 해당 기업들이 PMI를 진행하면서 최근까지도 인적·문화적 통합문제들이 제기되고 있는 상황이므로 이에 대한 연구가 요구된다.

본 연구를 위한 표본 수집 절차 상 PMI경험자를 찾아내기 위해 무선표집은 현실적으로 쉽지 않으므로 협조가 가능한 기업을 선정하여 표본을 얻는 목적표집 방식으로 설문조사를 진행하였다. 그러나 가능한 다양한 표본을 얻기 위해 은행과 증권사를 포함하여 M&A를 경험한 9개 금융사의 본사 및 지점에 설문 협조를 구하였다. M&A는 규모, 인수주체, 인수목적 및 방향에 따라 행정절차와 그 결과에 대한 형태에 차이가 있지만 M&A에 따른 변화유형을 보기보다 피드백 환경 및 가치일치가 M&A 조직변화 상황에 미치는 일반적 영향관계를 보고자 했으므로 다양한 구성의 금융기관을 대상으로 하였다.

분석에 포함된 응답자의 인구통계학적 특징은 성별에서 남성이 218명(82.0%), 여성이 48명(18%)으로 남성이 다수를 차지하였다. 연령별로 만 30세-39세가 136명(51.1%)로 가장 많았고 직위는 대리 70명(26.3%), 과장 69명(26.0%), 차장 58명(21.8%), 사원 43명(16.1%)으로 고른 분포를 보였다. 응답자들이 경험한 M&A 유형으로는 M&A를 한 조직에 소속되어 있던 경우 167

명(62.8%)이고 피 M&A 조직에서 온 경우 84명(31.6%), 대등합병이나 기타로 답한 경우가 15명(5.6%)이다.

M&A 인수기업 출신 구성원과 피인수 기업 출신 구성원간 표본 구성은 동수로 표집하고자 설문지를 배포하였으나 PMI 진행과정에서 나타날 수 있는 위축으로 인하여 응답 적극성이 떨어진 것으로 판단된다. 그럼에도 인수기업 구성원일 경우라도 새로운 조직의 문화 및 가치에 대한 재설정으로 혼란과 충동을 겪게 되므로 결과적으로 나타난 표본구성은 조직변화에 대한 구성원의 행동 및 태도에 관한 연구로서 의미가 있다. 이상 수집된 자료는 SPSS 21.0, LISREL 8., SPSS Process Macro를 활용하여 절차에 따라 분석을 하였다.

3. 측정도구의 구성 및 분석

본 연구의 주요변수인 피드백 환경의 측정은 Steelman 외(2004)의 피드백 환경의 7개 차원 개념을 바탕으로 개발된 7요인 31개 문항을 사용하였다. 다양한 피드백 출처 구성(feedback source) 및 출처의 신뢰성(feedback source credibility), 피드백의 질(feedback quality), 피드백 맥락 인식(feedback delivery), 긍정적·부정적 피드백(favorable & unfavorable feedback), 출처 이용가능성(source availability), 피드백 추구 활성화(promotes feedback seeking), 이상의 하위 요인에 해당하는 문항으로 ‘팀원들은 일반적으로 피드백을 줄 때 사려 깊다(피드백 맥락 인식)’, ‘나는 팀원들로부터 받은 피드백이 가치가 있다고 생각한다(피드백 질)’ 등과 같이 31개 문항을 사용하였다. 집단 내 피드백이 집단에서의 역학관계와 상호작용으로 기여 정도를 제대로 측정하기 어렵다는 문제와 구성원의 인식이 바로 태도에 영향을 준다는 이유로 구성원이 인식한 피드백 환경으로 측정하였다. 조직의 상황을 잘 알고 있는 학계 전문가 및 현장 전문가의 검토를 받아 조직변화 맥락에 맞게 수정하고 상급자 및 동료로 이원화된 설문을 개인이 인식하는 것으로 단일화하여 내용타당도를 확보하였다. 또한 문항의 신뢰도를 측정하기 위해 Cronbach's α 값을 확인한 결과, .767에서 .892 사이로 나타나 내적 일관성에 문제가 없었다.

가치일치는 Cable과 Judge(1996)가 개발한 개인과 조직 간의 주관적 가치일치 인식 스케일과 O'reilly와 Chatman(1986)이 내면화를 측정하기 위하여 사용한 설문으로 구성된 6문항으로 측정하였고 Cronbach's α 는 .865로 나타났다. 문항의 예로, ‘나의 가치관은 회사의 가치관과 일치한다.’, ‘나의 가치관은 직장 동료들의 가치관과 일치한다.’, ‘내가 다니는 회사가 추구하는 가치관의 의미가 중요하다고 생각한다.’ 등이 있다.

조직변화저항 측정을 위해 Oreg(2006)의 정서적 변화저항, 인지적 변화저항, 행동적 변화저항 각 차원의 4문항, 총 12문항을 사용하였다. 예로 ‘나는 우리 조직에서 진행 중인 변화에

대해 두려워하는 편이다(정서적 변화저항).’, ‘나는 우리 조직에서 진행 중인 변화에 대해 동료에게 불편하였다(행동적 변화저항).’ 등이 있다. 조직변화저항 문항의 Cronbach's α 값은 .764에서 .788 사이로 나타났다.

한편, 조직변화몰입 측정에는 Herscovitch와 Meyer(2002)의 정서적 변화몰입을 사용하였다. 정서적 변화몰입 문항의 예로는 ‘나는 조직변화가 가치 있는 일이라고 믿는다.’, ‘조직변화는 우리 조직을 위한 좋은 전략이다’ 등이다. 규범적 변화몰입의 경우 신뢰도 분석에서 .247이 나와 문제가 있는 것으로 나타났고, 또한 규범적·지속적 두 변화몰입은 “조직변화를 거부하기에 손해가 너무 많다.”, “조직변화를 따르는 것 외엔 달리 대안이 없다.” 혹은 “나는 조직변화에 따라 일할 의무감을 느낀다.”, “조직변화를 지지하는 것에 대해 어떠한 법적·도의적 의무를 느끼지 않는다.” 와 같은 내용으로 구성되어 사회·규범에 대한 심각한 수준의 사회적 선망 편향(social desirability bias)이 생길 수 있다. 선행연구에 따르면 신뢰도 및 타당도에 문제가 생기므로 문항삭제 등의 방법을 권한다(King & Bruner, 2000). 조직변화몰입 연구에서 많은 연구자들은 해당 요인들이 각각 손실회피와 의무감에 기반하므로 변화에 대한 자신의 확고한 믿음에 기초한 정서적 변화몰입만을 채택하여 사용하고 있다(박혜진, 유태용, 2009; 이태섭, 2012). 또한 정서적 변화몰입 중 2문항은 본 연구의 맥락과 목적에 맞지 않아 학계 및 현장 전문가의 내용타당도 검증에 의해 제외하였다. 정서적 조직변화몰입의 Cronbach's α 값은 .853으로 나타나 문항간 내적 일치도를 갖는다.

설문조사 과정에서 총 320부의 설문지를 배부하여 271부를 회수하였고 불성실한 응답과 결측치 5부를 제외한 266부를 분석에 활용하였다. 그리고 다변량 이상치(multivariate outlier)를 확인하는 과정에서 4개의 이상점이 나타나 최종 분석결과에서 제외하여 결과적으로 262개의 표본이 최종 분석대상이 되었다.

IV. 연구결과

1. 정규성 검증 및 상관관계

데이터가 다변량 분석 기본가정을 충족하는가 확인하기 위해 관측변수의 일변량 정규성(univariate normality), 다중공선성(multicollinearity) 및 다변량 정규성(multivariate normality)을 점검했다. 또한 모형의 간명성을 위해 항목 합산(item parceling)하여 확인적 요인분석(CFA)을 하였다. 항목합산으로 최대우도법(ML)에서 요구하는 다변량 정규성의 가정을 충족하고 표본의 제약을 줄이며 역문항의 혼합사용으로 인한 편향을 줄일 수 있으나(Little, Cunningham,

Shahar& Widaman, 2002) 원래의 요인구조가 가려질 염려로 항목 합산에 대한 단일차원성을 먼저 확인할 필요가 있다(Bandalos, 2002). 따라서 항목 합산을 하기 전 구성개념 별 문항검증을 통해 신뢰성 확보를 확인하였다. 다차원 구성개념의 경우 항목 합산을 하나로 하기보다 하위 요인별로 각각 실시해야 하므로(조현철, 강석후, 2007) 본 연구에서도 15문항 이상인 경우에 한하여 하위 요인 별로 항목 합산을 하였다(우종필, 2015). 또한 잠재변수 별 AVE값을 살펴봄으로써 불량한 지표를 골라낼 것을 권하고 있는데 AVE를 검토한 결과 지표는 모두 양호한 것으로 나타났다.

일변량 정규성(univariate normality)을 확인한 결과, 정규성 기준을 충족하였고, 공차(tolerance)는 .304에서 .671로, 분산팽창지수(VIF)는 1.490에서 3.294로 독립변수에 대한 다중공선성(multicollinearity)도 문제없는 것으로 나타났다. 또한 개인 내에선 문제가 없더라도 표본 내에 다른 사례에서 잘 나타나지 않는 패턴인 다변량 이상점(multivariate outlier)은 공분산구조를 왜곡시키므로 제거할 필요가 있다. 따라서 마할라노비스의 거리(D²)를 구하여 4개의 이상점을 찾아내었고(유의수준 P<.001) 이를 최종 분석 자료에서 제외하였다.

<표 1> 관측변수의 기술통계, 일변량 정규성 및 상관관계

잠재변수	관측변수	평균	표준편차	왜도	첨도	1	2	3
1. 피드백 환경	출처신뢰성(sfe1)	3.84	.634	-.054	-.362	-		
	피드백 질(sfe2)	3.89	.674	-.112	-.525			
	피드백 맥락 인식(sfe3)	3.70	.573	.294	-.180			
	긍정적 피드백(sfe4)	3.79	.626	.087	-.396			
	부정적 피드백(sfe5)	3.45	.666	.142	-.195			
	출처 이용가능성(sfe6)	3.84	.683	-.186	-.398			
	피드백 추구 활성화(sfe7)	3.75	.668	.140	-.657			
2. 가치일치	가치일치1(vc1)	3.24	.826	-.190	-.014	.415**	-	
	가치일치2(vc2)	3.47	.728	.122	-.248			
	가치일치3(vc3)	3.29	.848	.006	.142			
	가치일치4(vc4)	3.60	.828	-.106	-.123			
	가치일치5(vc5)	3.01	.915	.253	-.304			
3. 조직변화 저항	가치일치6(vc6)	2.91	.950	.201	-.216	-.446**	-.414**	-
	정서적 변화저항(scr1)	2.67	.619	-.221	.368			
	인지적 변화저항(scr2)	2.60	.662	-.055	.120			
4. 조직변화 몰입	행동적 변화저항(scr3)	2.69	.593	-.202	.645	.475**	.412**	-.567**
	정서적 변화몰입1(cc1)	3.50	.718	-.154	.452			
	정서적 변화몰입2(cc2)	3.46	.711	.133	.151			
	정서적 변화몰입3(cc3)	3.60	.678	.262	-.370			
	정서적 변화몰입4(cc4)	3.58	.826	-.282	-.245			

n=262, **p<.01

제시된 <표 1>과 같이 Pearson 적률상관계수를 산출한 결과, 피드백 환경은 가치일치 ($r = .415, p < .01$) 및 조직변화몰입($r = .475, p < .01$)과 정(+)의 상관을 보였고, 조직변화저항($r = -.446, p < .01$)과는 부(-)의 상관을 보여 모두 유의한 상관관계를 가진 것으로 나타났다.

2. 측정모형 분석결과

가설 검증을 위해 피드백 환경과 조직변화저항과 조직변화몰입 간 관계와 가치일치의 매개 효과를 분석하고자 구조방정식 모형을 실시하였다. 우선 측정모형 적합도는 χ^2 , SRMR, RMSEA, GFI, CFI 등을 기준으로 판단하였다. χ^2 값은 작고 확률값이 클수록($p > .10$) 적합하다고 판단하지만 표본의 크기에 민감한 반응을 하므로 다른 적합도 지수와 함께 고려한다(홍세희, 2002). <표 2>와 같이 본 측정모형의 적합도 수치는 대부분 기준을 충족하는 것으로 나타났다 ($\chi^2 = 408.336, df = 164, \chi^2/df = 2.489, SRMR = .0687, RMSEA = .0756, GFI = .865, CFI = .967$).

측정모형을 파악하기 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시한 결과 측정변수들의 요인부하량은 .67에서 .89($p < .001$)로 모두 .05 이상이므로 잠재변수에 대한 적재량이 유의했다(<표 3 참고>). 피드백 환경(feedback)의 경우 .58에서 .86, 조직변화저항(resist)의 경우 .66에서 .87, 조직변화몰입(commit)의 경우 .60에서 .89로 나타났고 가치일치(value)의 경우 .56에서 .86으로 나타났다.

측정모형의 타당도 검증을 위해 AVE(Average Variance Extracted: 평균분산추출지수)와 개념신뢰도(construct reliability)를 요인부하량과 함께 <표 3>에 제시한다. 분석 결과 나타난 AVE는 .599~.812(.5 이상), 개념신뢰도는 .898~.968(.7 이상)로 기준에 모두 충족하였다. 따라서 수집된 표본으로 검증한 측정모형은 타당도를 잘 갖추고 있다.

<표 2> 측정모형의 적합도 지수

	χ^2	df	χ^2/df	SRMR	RMSEA	GFI	CFI
측정모형	408.336 (p=.000)	164	2.489	.0687	.0756	.865	.967
기준	-	-	≤3.0	≤.08	≤.08	≥.9	≥.9

SRMR: Kline, 2011; RMSEA, GFI, CFI:홍세희, 2002; Browne & Cudeck, 1993

〈표 3〉 측정모형의 요인부하량 및 타당도

잠재변수	관측변수	요인부하량		표준오차	t value	AVE	개념 신뢰도
		비표준화 계수	표준화 계수				
피드백 환경	출처신뢰성(sfe1)	1.00	0.78	-	-	.812	.968
	피드백 질(sfe2)	1.14	0.83	.076	14.96		
	피드백 맥락 인식(sfe3)	0.97	0.84	.064	15.17		
	긍정적 피드백(sfe4)	1.05	0.84	.070	15.04		
	부정적 피드백(sfe5)	0.78	0.58	.081	9.66		
	출처 이용가능성(sfe6)	1.15	0.84	.076	15.22		
	피드백 추구 활성화 (sfe7)	1.15	0.86	.074	15.54		
가치일치	가치일치1(vc1)	1.00	0.81	-	-	.599	.898
	가치일치2(vc2)	0.72	0.67	.064	11.20		
	가치일치3(vc3)	1.09	0.86	.072	15.26		
	가치일치4(vc4)	0.83	0.66	.074	11.17		
	가치일치5(vc5)	0.80	0.58	.084	9.52		
	가치일치6(vc6)	1.00	0.70	.084	11.97		
조직변화 저항	정서적 변화저항(scr1)	1.00	0.66	-	-	.766	.906
	인지적 변화저항(scr2)	1.11	0.69	0.119	9.32		
	행동적 변화저항(scr3)	1.28	0.87	.122	10.43		
조직변화 몰입	정서적 변화몰입1(cc11)	1.00	0.85	-	-	.716	.908
	정서적 변화몰입2(cc12)	1.03	0.89	.062	16.64		
	정서적 변화몰입3(cc13)	0.74	0.67	.063	11.68		
	정서적 변화몰입4(cc14)	0.80	0.60	.079	10.15		

3. 구조모형 분석결과

ML추정법(maximum likelyhood estimation; 최대우도법)은 다변량 정규분포를 가정하므로 (Kline, 2011) 구조방정식 모형 분석에 앞서, 일변량 정규성(univariate normality), 다중공선성(multicollinearity) 및 다변량 정규성(multivariate normality)을 확인하였다. 또한 측정모형 분석에서 관측변수들이 잠재변수를 설명하는데 적합도와 타당도를 갖춘 것으로 확인되었다. 따라서 이론적 배경에 근거하여 설정한 구조모형에 따라 경로분석을 하여 모수추정치를 얻었다.

본 연구에서 앞서 제시된 4개의 가설을 검증하기 위하여 구조모형의 적합도를 확인하였다. 〈표 4〉에 제시된 바와 같이 χ^2/df , SRMR, RMSEA, GFI, CFI를 적합도 권장 기준에 비추어보았을 때 전체적으로 좋은 적합도를 보이고 있다. GFI의 경우 권장 기준에 다소 못미치나 증분적합지수인 CFI와 함께 적합도를 판단하게 되므로 수용 가능한 것으로 볼 수 있다. 적합도를 더

향상시키려는 목적으로 모형 수정의 방법도 있으나 배경이 되는 이론의 허용 범위 내에서 연구 목적에 맞게 이루어져야 하므로(Kline, 2011) 제시된 구조모형의 경로는 별 무리가 없다고 판단된다. <표 5>에 나타났듯이 경로분석 결과, 피드백 환경은 조직변화저항과 조직변화몰입에 모두 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($t=-4.397, p<.001; t=4.765, p<.001$). 따라서 구성원이 인식한 피드백 환경은 조직변화저항을 감소시키고 조직변화몰입을 높여준다는 것으로 나타나 가설 I 과 가설 II는 지지되었다. 매개역할에서 피드백 환경이 가치일치에 주는 영향은 유의하였다($t=6.794, p<.001$). 가치일치가 조직변화저항과 조직변화몰입에 주는 영향 역시 유의하였다($t=-4.656, p<.001; t=4.260, p<.001$). 따라서 가치일치는 피드백 환경과 조직변화저항·조직변화몰입 사이에 매개역할을 하는 것으로 나타나 제안된 가설 III, 가설 IV는 모두 지지되었다.

<표 4> 구조모형의 적합도 지수

	χ^2	df	χ^2/df	SRMR	RMSEA	GFI	CFI
측정모형	446.556	165	2.706	.0819	.0782	.859	.962
기준	-	-	≤ 3.0	$\leq .08$	$\leq .08$	$\geq .9$	$\geq .9$

SRMR: Kline, 2011; RMSEA, GFI, CFI: 홍세희, 2002; Browne & Cudeck, 1993

<표 5> 구조모형 경로계수, 유의도 및 가설 검증 결과

경로	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차	t	R ²	가설검증 결과
feedback ⇨ resist	-.274	-0.336	.062	-4.397***	.113	가설 I 지지
feedback ⇨ commit	.419	0.339	.088	4.765***	.115	가설 II 지지
feedback ⇨ value	.627	0.467	.092	6.794***	.218	가설 III 지지 가설 IV 지지
value ⇨ resist	-.223	-0.367	.048	-4.656***	.135	
value ⇨ commit	.282	0.306	.066	4.260***	.094	

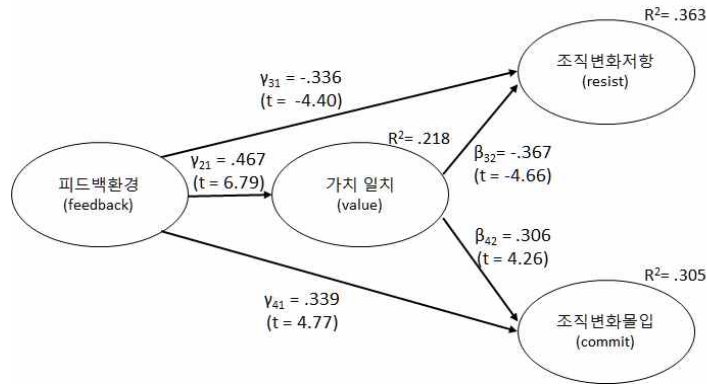
*피드백 환경=feedback, 가치일치=value, 조직변화저항=resist, 조직변화몰입=commit

*** $p<.001$

외생변수에 의한 설명력인 SMC(squared multiple correlation: 다중상관자승)를 살펴보면 가치일치는 .218, 조직변화저항은 .363, 조직변화몰입은 .305의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

연구문제 및 가설을 밝히기 위해 4개의 변수를 설정함으로써 모형적합도와 간명성을 확보하였으나 SMC에 의한 설명력이 높지 않다. 이는 조직변화는 한 가지 국면 이상의 복잡한 사회

현상으로서 여러 관점에서 고려해야 하는 변수 관계를 지닌다고 볼 수 있다. 앞서 가정한 연구모형의 검증 결과를 정리하면 다음 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 연구모형의 검증 결과

* 제시된 경로계수는 표준화 계수임, $p < .001$

4. 매개효과 검증

매개효과 검증을 위해 효과분해(effect decomposition)와 χ^2 차이검증(chi-square difference test: χ^2/d)을 실시하였다. 이후 통계적 유의성 검증을 확보하기 위해 부트스트랩(Bootstrap)을 하였다. 먼저 효과분해를 한 결과, <표 6>에 제시된 대로 간접효과와 직접효과로 분해된 총효과와 경로계수값이 일치하고 모든 경로값이 유의하므로 가치일치는 부분 매개효과를 갖는다. 여기에서 음수로 표시되는 경로를 만드는 조직변화저항의 경우, 억제효과(suppression effect)가 있는 불일치매개(inconsistent mediation) 역할을 한다. 따라서 총효과가 감소하는 것처럼 보이지만 효과가 줄어든다는 것을 의미하지는 않는다.

최근 Hayes와 Preacher(2014)는 다른 매개변수의 존재 가능성 등의 이유로 완전매개와 부분매개의 유형 구분을 설명할 필요가 없음을 주장하였다. 그러나 이와 같은 구분 없이 매개효과 유형을 자의적으로 해석함으로써 매개변인의 중요성이 간과되거나 과대 해석되는 것을 방지할 필요가 있으므로(지성호, 강영순, 2014), <표 7>과 같이 χ^2 차이검증을 하였다. 그 결과, 자유도(df)의 차이값이 2일 때 χ^2 분포 상으로 $\alpha = .05$ 수준에서 χ^2 차이값이 5.99 이상이면 통계적으로 유의한 차이가 있다고 볼 수 있으므로 부분매개 모형에 의한 매개효과가 확인되었다.

마지막으로 Hayes와 Preacher(2014)가 제안한 SPSS Process Macro를 사용하여 부트스트랩을 하였다. 매개효과와 신뢰성 구간 내의 간접효과 값에 0을 포함하지 않으면 매개효과가 있다고

보고 재추출 표본수를 5000회로 하여 분석하였다. 그 결과, <표 8>과 같이 가치일치가 피드백 환경과 조직변화저항으로 가는 경로 ($\beta=-.1117$) 및 조직변화몰입으로 가는 각 경로($\beta=.1148$)가 95%신뢰구간에서 모두 0을 포함하지 않아 통계적으로 매개효과가 있음이 확인되었다.

<표 6> 잠재변수 간 효과분해

경로	비표준화 경로계수(B) (t)			표준화 경로계수(β)		
	직접효과	간접효과	총효과	직접효과	간접효과	총효과
feedback ⇨ resist	-.274 (-4.397)	-.140 (-3.987)	-.414 (-6.453)	-.336	-.171	-.507
feedback ⇨ commit	.419 (4.765)	.177 (3.737)	.595 (7.101)	.339	.143	.482
feedback ⇨ value	.627 (6.794)	-	.627 (6.794)	.467	-	.467
value ⇨ resist	-.223 (-4.656)	-	-.223 (-4.656)	-.367	-	-.367
value ⇨ commit	.282 (4.260)	-	.282 (4.260)	.306	-	.306

<표 7> χ^2 차이검증

구분	χ^2	df	차이값
기본모델	446.556	165	$\Delta \chi^2(2)=40.977$
제약모델	487.533	167	

<표 8> 매개효과 유의성 검증

매개경로	Bootstrap				가설검증 결과
	β	Boot. S.E.	(95%)		
			LLCI	ULCI	
feedback ⇨ value ⇨ resist	-.1117	.0374	-.1920	-.0463	가설Ⅲ 지지
feedback ⇨ value ⇨ commit	.1148	.0288	.0650	.1789	가설Ⅳ 지지

* $p < .001$

V. 결론 및 제언

1. 요약과 결론

본 연구는 M&A와 PMI과정이 변화관리 측면에서 조직변화저항과 조직변화몰입에 주목해야 함을 인식하여 피드백 환경과 가치일치 활동이 미치는 영향을 살펴봄으로써 변화를 형성하는 요인들을 실증적으로 규명하였다. 지금까지의 M&A와 PMI는 재무 등 성과중심 관점에서 실행과 연구가 이루어져 인적·문화적 통합을 간과하여 효과적인 변화관리에 대한 해결방안을 한정적 관점에서 모색해왔다. 이에 대한 관점을 넓혀 변화모형을 비롯한 다양한 이론에서 변화관련 요인들을 밝히고자 하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 피드백 환경은 구성원들이 조직변화를 받아들이는데 영향을 준다. 즉, 지원적 조직풍토인 피드백 환경은 조직변화저항에는 부적 영향을 주고 조직변화몰입에는 정적 영향으로 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 원활한 교류가 가능한 피드백 환경은 조직의 지지와 신뢰를 인식하게 함으로써 변화준비도를 증진시킨다는 선행연구를 지지한다(London & Smither, 2002; Rafferty et al., 2013; Schweiger & DeNisi, 1991). 피드백 환경은 개인과 조직 간 상호작용 의미를 내포한 피드백 프로세스 모형을 바탕으로 제시된 개념이므로 조직차원에 적용하여 변화에 도움을 줄 수 있음을 시사한다.

또한 본 연구결과는 피드백 환경이 M&A 및 PMI맥락에서도 유용하다는 것으로 받아들여질 수 있다. 기존연구에서 스트레스와 불안, 목표상실, 역할모호성, 동기부재, 대인관계형성의 어려움, 조직 신뢰 형성의 어려움을 해소해주는 피드백 환경의 효과가 밝혀졌는데(Sparr & Sonnentag, 2008; Whitaker, 2011), 이를 PMI과정에 적용해봄으로써 지속적인 조직 지원적 환경의 중요성을 밝힐 수 있다. 특히 피드백 환경에 의해 조직변화몰입이 정적 영향 관계를 갖는다는 본 연구결과는 Ajzen(1991)의 ‘계획된 행동 이론(theory of planned behavior: TPB)’으로 뒷받침된다. 이에 의하면 조직에 대한 심리적 애정을 뜻하는 조직몰입처럼 조직 자체에 애착을 당장 가지고 있지 않더라도, 조직의 지원적 환경을 구성원이 인식하게 되면 조직변화에 대한 몰입을 형성하여 의도된 행동을 만들 수 있다고 해석가능하다.

한편, 조직변화저항과 관련하여 피드백 환경은 정서적, 인지적, 행동적 변화저항을 모두 낮추는 것으로 나타났다. 인지부조화 이론(Festinger & Carlsmith, 1959)에 따르면 감정과 행동은 서로 일치하지 않을 수 있기 때문에 조직변화저항은 양면성(ambivalence)을 가진 서로 다른 3가지 차원으로 구성된다(Garcia-Cabrera & Hernandez, 2014; Piderit, 2000). 그러나 본 연구에서 행동만 바꾸는 것이 아니라 정서와 인지적 차원도 바꾸는 것으로 검증되었다. 이와 같은 결과가 도출된 이유는 정서적으로 변화에 동의하지 않더라도 행동적으로 변화에 따르게 되거

나 인지적으로 변화를 수용하면 인지부조화 상태를 맞추기 위해 정서적으로도 받아들이는 것으로 해석할 수 있다. 또한 변화저항이 비록 양면성을 띠고 있는 다차원적 성격이라고 하더라도 피드백 환경이 단편적이거나 일시적인 효과가 아니기 때문에 이와 같은 과정을 통해 결국 모든 변화저항의 하위요인에 영향을 주는 것으로 생각할 수 있다.

둘째, 가치일치는 피드백환경과 조직변화 사이에 매개 역할을 한다. 이러한 연구결과는 피드백 환경이 갖추어진 조직풍토는 구성원이 조직의 목표와 가치를 수용하려는 신념을 갖도록 하며 또한 공유된 가치를 가진 구성원은 조직변화에 대한 수용성이 높고 조직을 신뢰하게 되므로 변화상황에 남고자한다는 선행연구와 같은 선상에 있다(Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003; Oreg et al., 2011; Posner & Kouzes, 2004). 특히 M&A를 경험한 상황에서도 이와 같은 결과가 나타났다는 것은 PMI과정에서 조직 가치와 구성원의 가치일치가 잘 형성될 수 있음을 의미한다. 또한 매개효과의 형태로 직접효과 뿐 아니라 가치일치의 간접효과도 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 이유는 피드백 환경이 직접적으로 조직변화에도 도움을 주면서 동시에 변화의 과정 상 구성원들에게 조직의 공유가치를 형성하도록 하는 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구에서 가치일치의 영향관계는 구성원과 환경 간 상호작용에 대한 이론들을 바탕으로 설정한 바 이를 실증적으로 확인하였다(Carr et al., 2003; Verquer et al., 2003). 구성원들은 피드백 환경에 영향을 받아 가치를 형성하고 다시 조직변화상황에 대해 구성원들의 입장과 태도를 나타낸다. 즉 조직 환경과 구성원 사이의 상호작용을 반복하면서 조직변화의 프로세스가 진행되므로 이와 같은 상호작용이 잘 이루어지면 변화관리가 원활하게 실행될 수 있다.

2. 시사점 및 제언

조직에 변화를 실행하는 것은 상당히 어려운 일이다. 조직 내적으로 별 문제가 없었더라도 외부의 힘에 의해 변화의 대상이 되기도 하고, 기존의 관성에 점차 쇠퇴하는 조직이 되어가기도 한다. 원인과 규모에 상관없이 변화를 성공적으로 실행해야 하는 것은 오늘날 조직의 생존을 위해 필수불가피한 능력이 되었다. PMI 관련하여 연구자와 실무자들은 모두 인적·문화적 통합문제를 해결하기 위해 보다 확장된 관점에서 연구를 해야 할 필요성과 효과적으로 변화관리를 해야 하는 현장의 문제를 가지고 있다.

이를 위해 앞서 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 학문적 시사점을 제시한다.

첫째, M&A와 PMI연구에 다양한 변화이론과 모델을 적용함으로써 기존의 재무적 관점과 성과중심 틀에서 벗어나 조직변화에 도움을 주는 확장된 관점을 인식하도록 하였다. 변화모델은 개인적 변화, 학습의 변화, 사회 변화, 조직 변화, 리더십 변화, 시스템 사고 등 다양한 분야에서 연구되어 누적된 연구결과와 변화이론 및 모델에서 좋은 통찰력을 얻을 수 있다. 이러한

점에 착안하여 M&A와 PMI과정도 변화프레임으로 파악하여 피드백 환경(Steelman, Levy & Snell, 2004), 조직변화모델(Burke & Litwin, 1992)과 피드백 프로세스 모델(London & Smither, 2002)로부터 피드백 환경 요인을 도출하여 확장된 관점에서 변화관리에 대한 의미 있는 결과를 얻었다. 향후 PMI연구에서 변화관리에 초점을 두고 피드백 부분에 주목하여 깊이 있게 연구할 필요가 있다.

둘째, 가치일치의 매개효과를 밝힘으로써 조직과 구성원의 변화 과정을 이론적으로 입증하였다. 피드백환경과 가치일치에 대한 인식, 조직변화에 대한 구성원의 태도 변화는 조직 환경과 구성원 사이의 상호작용에 의한 변화로 이해할 수 있다. Schein(2004)의 조직문화 구조에서 업무환경과 구성원간 교류, 대화와 분위기, 관행과 용어 체계에 이르기까지 표면적 인공물들은 조직이 지향하는 가치를 사이에 두고 조직과 구성원의 근본적 문화와 상호 영향을 주고받는다. 표면적 요소부터 변화하면 근거에 있는 신념과 인식도 변화하게 되므로 이처럼 일상에서도 늘 가능한 업무환경과 구성원 간 분위기인 피드백 환경에 따라 구성원들의 조직변화에 대한 저항과 몰입에 대한 생각이 바뀔 수 있다.

셋째, 조직변화저항과 조직변화몰입은 조직변화와 관련한 중요변수로 추후 지속적으로 연구될 필요가 있다. 기존 변화연구에서는 조직몰입을 그대로 사용하는 경우가 종종 있었으나 앞에서 밝혔듯 두 개념의 차이를 인지하고 명확하게 사용해야 한다. 또한 조직변화저항과 조직변화 몰입은 사실상 같은 의미로 파악될 수 있는 여지가 있다. 일반적으로 저항과 몰입은 상반된 개념으로 여기지만, 조직변화저항과 조직변화몰입에 관한 선행연구에 따르면 두 변수 간 영향관계가 있을 거라는 전통적 관점은 틀린 것으로 밝혀졌다(Foster, 2010). 따라서 본 연구에서도 두 개념을 분리된 개념으로 설정하였으나 연구결과 피드백 환경과 조직변화저항 및 조직변화몰입 사이의 경로계수와 가치일치 매개효과와 경로계수가 각각 유사하게 나타남에 따라 개념의 차이가 과연 있는지에 대한 추가적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

실무적 차원에서의 시사점은 다음과 같다.

첫째, PMI과정에 대한 관점과 운영방식에 대한 인식의 틀을 제안함으로써 조직문화를 형성하고 변화관리를 보다 효과적으로 실행하여 조직에 기여하는 긍정적 효과를 기대할 수 있다. M&A뿐 아니라 PMI과정에서도 성과 관련 이슈를 우선시하면서 인적·문화적 통합문제를 해결할 중요한 사항을 간과해왔다. M&A연구자들은 성공률이 저조한 이유가 인적·문화적 통합문제에 있다고 공동의 인식을 하고 있으나 단지 제도나 전략을 수립하는 차원에만 제한되어 있다. 조직문화융합을 위해 다양한 교육과 프로그램을 실시하고 조직 가치를 새롭게 하거나 제도 및 시스템을 정비하는 일련의 과정은 문화 관련 이슈를 중심으로 생각하는 관점에서 비롯되어야 한다. 본 연구를 통해 조직차원의 피드백 환경 제공과 가치일치에 의한 정체성 통합의 기능을 확립함으로써 효과적인 PMI 계획 및 실행 전략에 있어 문화와 가치를 공유하는 조직이 될 수 있는 방안을 제시하였다. 이는 조직통합의 전략강화와 조직에 대한 구성원의 지속가능

성(talent sustainability)에도 시사점을 줄 수 있다.

둘째, PMI의 체계적이고 적극적인 실행방안을 가능하도록 했다. 본 연구는 개별 변수 및 변수 간 관계에 있어 이론적 접근을 다양하게 함으로써 PMI의 조직 지원적 환경 및 조직가치 형성에 대한 활동의 근거를 마련하였다. 피드백 환경이 조직변화 요인에 영향을 준다는 연구결과는 M&A 상황에서 조직변화에 어려움을 겪는 구성원들의 문제를 단순히 개인의 부적응으로 여겨서는 안 된다는 것을 의미한다. 이를 개인적 책임에만 돌릴 것이 아니라 체계적으로 조직 차원에서 변화관련 요인들을 관리해야 할 것이다. 또한 PMI과정 실행 시 피드백 환경은 지속적인 조직 환경임을 유념할 필요가 있다. 일반적으로 생각하는 PMI는 D-100에서 D+100까지로 보고 있으나 실제로 그렇게 단순하지 않다. 피드백 환경이 일상적인 조직 환경까지 포함하는 개념임을 염두에 두면, PMI의 소요기간을 명시된 대로 짧게 보아서는 안 된다. 조직통합이 자리 잡기 위해서는 체계적 PMI실행과 긴 호흡이 필요하다. 예로 얼마 전 PMI가 진행 중인 H은행의 경우, 인수된 조직의 노조로 오랜 시간 갈등을 겪고 있다. 최근 많은 시간과 경비를 들이고 있는 국내 기업들을 들여다보면 유사경험을 겪고 있다. 특히 금융권은 업의 특성상 인적자원 중심으로 조직성과를 도출해내므로 PMI의 온전한 기능이 중요하다. 대내외적으로 알려진 커다란 규모의 M&A 뿐 아니라 소규모 사업부 차원의 M&A도 자주 일어나고 있으므로 화학적인 조직통합을 위한 체계적이고 지속적인 PMI실행 및 효과에 대한 요구가 절실하다.

셋째, 변화관리 측면에서 HRD가 기여할 수 있는 역할 확인을 통해 PMI과정을 적극 실행하여 조직의 인적·문화적 통합에 기여할 수 있다. 본 연구에서 나타난 PMI를 통한 변화과정은 조직의 변화관리 능력을 보여주고 또한 조직문화 형성을 통해 지속가능한 인재를 만들고 경영 성과에 기여하는 일련의 과정에 해당한다. 이는 전략적 HRD의 4대영역 및 핵심과제와 일치한다(이영수, 진영심, 송영수, 2013). HRD는 사내 조직원 관리 및 역량 개발 등 전통적이고 일반적인 교육 실행자의 수준을 넘어 미래가치를 창출할 수 있는 변화관리능력을 갖추어 조직혁신의 파트너로서 경영전략적 접근을 할 필요가 있다.(송영수, 2009; Antila, 2006). M&A가 급속도로 증가하는데 반해 HRD역할은 이제 시작의 단계에 있으므로 앞으로 PMI과정 실행시 기여할 수 있는 부분을 명확히 인식해야 한다.

본 연구를 하는 과정에서의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 연구모형을 설정할 때 조직변화저항과 조직변화몰입 간 영향관계를 별도로 설정하지 않았다. 이는 선행연구를 검토하면서 두 변수는 단순히 역의 관계로 상쇄되는 것이 아니라는 의견과 서로 역의 영향관계에 있다는 식으로 기존 연구자들의 의견이 서로 달라 채택하지 않았다. 이는 후속 연구에 제안하는 바이다. 둘째, 은행과 증권사별로, 그리고 인수합병과 피 인수합병 조직의 구성원 간 조직변화저항, 조직변화몰입에 차이가 있을 수 있음에도 표본의 인구통계학적 수치를 통제변수로 두면서 별도로 분류하지 않았다. 마찬가지로 이 연구문제는 후속 연구에 맡기고자 한다. 셋째, 표본 구성에 있어 연구자가 PMI경험자를 대상으로 하는 과정에서 HRD담당자에게 협조를 요청하는 방식

으로 목적표집하여 타당도에 문제가 있을 수 있다. 모집단이 M&A를 경험한 국내 은행과 증권 사이므로 최대한 다양한 조직에 설문협조를 구하고자 했으나 일반화의 문제는 여전히 남는다. 따라서 추후 연구에서 무선표집을 하거나 일반화 적용이 가능한지 엄밀하게 확인할 필요가 있다. 넷째, 측정방법상 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 수 있다. 이로 인해 측정된 변수들의 상관관계에 중대한 영향을 주게 되므로 후속 연구에서는 이를 극복할 수 있도록 변수 간 측정방법이나 응답원을 달리하거나 혹은 응답원 외 관련자에게 설문하여 결과를 비교하는 방법을 사용할 필요가 있다. 또는 동일방법을 통제하기 위한 통제적 접근법을 적용할 것을 제안한다. 다섯째, M&A의 유형과 성격은 규모와 주체, 목적 및 내용에 따라 다양하다. M&A의 다양한 유형 별 차이가 있을 것으로 예상됨에 따라 이를 구분하여 분석하는 것도 의미가 있으나 피드백 환경 및 가치일치가 M&A 조직변화 상황에 미치는 일반적 영향관계를 보고자 하였으므로 집단 간 차이를 두지 않았다. 유형 별 차이에 대한 연구는 후속 연구에서 심층적으로 연구하기를 제안한다.

K C I

참고문헌

- 김민수·김선영(2006). 인구통계학적 비유사성과 개인-집단 가치 적합이 집단 구성원들의 태도에 미치는 영향: 사회적 통합에 대한 가치를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(3), 395-420.
- 김정진·박경규(2008). 조직변화에 대한 구성원 저항의 다차원적 접근. *인사조직연구*, 16(3), 1-41.
- 김중대(2011). M&A 이후의 성공적 PMI 전략에 대한 연구: 통합전략 유형을 중심으로. 2011년 대한경영학회지 춘계학술발표대회 발표논문집(240-247).
- 박두환·홍아정(2015). 피드백이 조직유효성에 미치는 영향과 자기주도학습능력의 매개효과: 신입사원을 대상으로. *농업교육과 인적자원개발*, 27(2), 99-121.
- 박성진·이선희(2013). 조직변화에서의 변화관련 정보의 중요성: 저항에 대한 변화관련 정보와 절차적 공정성의 상호작용 효과. *사회과학연구*, 24(4), 427-445.
- 박정민·최순규·박영렬(2009). 기업관 관련성과 인수 후 통합 수준의 상호작용이 국제 M&A 성과에 미치는 영향. 2009년 한국무역학회 세미나 및 토론회(137-157).
- 박원우·방호진(2001). 기업문화 충돌에 관한 연구의 종합: 충돌유형별 현상 및 측정. *경영논총*, 35(2·3), 175-210.
- 박혜진·유태용(2009). 상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지지 행동에 대한 조직변화몰입의 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(1), 131-153.
- 손상호(2005). 금융업무의 특성과 겸업화 방향. 서울: 한국금융연구원.
- 송영수(2009). 국내 대기업 HRD 부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량. *HRD연구*, 11(3), 23-48.
- 신유형·권성우(2007). A test of the effects of multiple types of value congruence on job satisfaction and organizational commitment. *인사조직연구*, 15(1), 201-251.
- 우종필(2015). 구조방정식모델에서 다차원성 개념의 항목묶음 편향에 대한 연구. *경영학연구*, 44(4), 1131-1147.
- 웨이량·최경주·김민정(2016). 중국 기업 내 멘토링 관계에서 프로테제의 주도적 성격이 직무성과에 미치는 영향 연구: 피드백 추구하고 수용의향의 매개효과를 중심으로. *HRD연구*, 18(1), 65-97.
- 이수호·한태영(2008). 성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(1) 59-81.

- 이영수·진영심·송영수(2013). 국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향에 대한 HRD 담당자의 교육요구도 분석. *HRD연구*, 15(4), 125-156.
- 이태섭(2012). 조직의 인수 후 인적통합 전략에 대한 연구. *한국인적자원관리학회*, 19(3), 35-49.
- 장용선·조대환(2015). 개인-조직 가치일치와 조직 기반 자존감이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 22(2), 1-21.
- 정홍준·최용득·이동섭(2013). 조직변화에 대한 저항과 조직몰입: 직무스트레스의 매개효과 및 노조수단성과 절차적 공정성의 조절효과. *인사조직연구*, 21(2), 1-36.
- 조대연·이운수·설현수(2013). 사회인지적관점에서 조직학습 역량요인이 조직변화몰입에 미치는 영향. *기업교육연구*, 15(2), 135-154.
- 조대준·황혜신·최성락(2011). 조직융합관리(PMI)와 조직효과성 간 관계에 관한 연구: 중앙정부 통합부처의 공무원 인식을 중심으로. *한국행정논집*, 23(2), 531-554.
- 조현철·강석후(2007). 구조방정식 모델에서 항목묶음이 인과 모수의 검정과 적합도 평가에 미치는 영향. *Journal of Global Academy of Marketing*, 17(3), 133-153.
- 지성호·강영순(2014). 사회과학분야의 구조방정식모형에서 매개효과 검정 방법에 대한 논의. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 16(6), 3121-3131.
- 지은림(2009). 교사의 피드백 수행을 위한 구성요인 및 특성에 관한 연구. *아시아교육연구*, 10(3), 77-102.
- 최보인·장철희·권석균(2011). 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 효과성 연구. *조직과 인사관리연구*, 35, 199-232.
- 최병권·전재욱·원지현·문형구(2012). 부하가 인식하는 상사의 피드백 추구행동과 리더십 효과성의 관계: 상사-부하 교환관계(LMX)의 조절효과. *조직과 인사관리연구*, 36(2), 151-186.
- 최병권·조성일·한상엽(2011). 조직변화의 특성과 변화몰입간의 관계에서 심리적소유감과 변화유형의 역할에 대한 개념적 연구. *POSRI경영경제연구*, 11(3), 231-267.
- 최영근·한기호(2008). 다각화 유형에 따른 PMI 전략 모델링. *POSRI경영경제연구*, 8(2), 57-78.
- 한주희·고수일(2002). 자율성, 과정피드백 및 결과피드백과 동기요인이 직무관련노력에 미치는 차별적 영향력에 대한 연구. *인사관리연구*, 26(3), 251-272.
- 한태영·차윤석(2011). 개인 및 팀 적응성과의 고찰: 성과코칭과 피드백 환경에 의한 다수준 상동모형의 검증. *인사조직연구*, 19(1), 1-40.
- 허명숙(2014). 리더의 피드백, 긍정심리자본, 개인 창의성 간의 관계에 대한 실증연구: 부정피드백 수용의 조절역할. *대한경영학회지*, 27(10), 1531-1562.
- 홍세희(2002). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지: 임상*, 19(1), 161-177.

- Ajzen, I.(1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Amos, E. A., & Weathington, B. L.(2008). An analysis of the relation between employee: Organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-632.
- Antila, E. M.(2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 999-1020.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W.(1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L.(1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
- Bandalos, D. L.(2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 78-102.
- Bouckenooghe, D.(2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H.(1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R.(2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M., & Judge, T. A.(1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P.(2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L.(1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Chakrabarti, A., & Mitchell, W.(2004). A Corporate level perspective on acquisitions and integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4, 1-21.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M.(2009). The value of value congruence. *Journal of Applied*

Psychology, 94(3), 654.

- Festinger, L., & Carlsmith, J. M.(1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203.
- Foster, R. D.(2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39.
- Garcia-Cabrera, A. M., & Hernandez, F. G.(2014). Differentiating the three components of Resistance to change: The moderating effect of organization-based self esteem on the employee involvement-resistance relation. *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), 441-469.
- Goyal, K. A., & Joshi, V.(2012). Merger and acquisition in banking industry: A case study of ICICI bank Ltd. *International Journal of Research in Management*, 2(2), 30-40.
- Gregory, J. B & Levy, P. E., Jeffers, M.(2008) Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42-56.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J.(2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y.(2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P.(2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hodges, J., & Gill, R.(2015). *Sustaining change in organizations*. London: SAGE publications Ltd.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J.(2008). Employee perceptions of organizational change: Impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316.
- King, M. F., & Bruner, G. C.(2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. *Psychology and Marketing*, 17(2), 79-103.
- Kline, R. B.(2011). *Principles and practice of structural equation modeling*(3rd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A.(1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory.

Psychological Bulletin, 119(2), 254-284.

- Koo, J. S.(2012). Theoretical research on the determinants of successful M&A focusing on post merger integration and organizational culture in cross-border transaction: A research review. *商学研究科紀要*, 75, 33-56.
- Kotter, J. P.(1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Krug, J. A., & Shill, W.(2008). The big exit: Executive churn in the wake of M&As, *Journal of Business Strategy*, 29(4), 15-21.
- Latta, G. F.(2015). Modeling the cultural dynamics of resistance and facilitation: Interaction effects in the OC3 model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1013-1037.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F.(2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 151-173.
- London, M., & Smither, J. W.(2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C.(1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L.(2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J.(1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F.(1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Oreg, S.(2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S.(2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A.(2011). Change recipients' reactions to organizational change a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P.(2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Peng, J. C., & Chiu, S. F.(2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582-607
- Piderit, S. K.(2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H.(1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293-309.
- Posner, M., & Kouzes, B. Z.(2004). *The Leadership challenge*, 3rd ed. 김원석, 함규진 역(2009). 리더십 챌린지. 경기: 물푸레.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A.(2013). Change readiness a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Rajwinder, S.(2013). Human resource management in the Indian banking sector. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1, 21-28.
- Rosen. C., Levy, P. & Hall, R.(2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211-220.
- Schein, E. H.(2004). *Organizational culture & leadership*(3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S.(1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R.(2005). Does performance improve following multisource feedback? a theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S.(2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 388-412.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F.(2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation, *Educational and Psychological Measurement*,

641), 165-184.

Swanson, R., & Holton III, E. F.(2008). *Foundations of human resource development*(1st ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Thomas, R., & Hardy, C.(2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H.(2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.

Vveinhardt, J., & Gulbovaite, E.(2014). Diagnostic instruments for value congruence. *Journal of Business Theory and Practice*, 2(2), 126.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T.(2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.

Whitaker, B. G.(2011). Linking the feedback environment to feedback seeking through perceptions of organizational support and job involvement. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 14(3), 385-404.

Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P.(2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33(4), 570-591.

Young, M.(2009). A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 524-548.

논문접수 2016. 12. 09 / 수정 2017. 2. 03 / 게재확정 2017. 2. 23

- 윤선경: 한양대학교 교육공학과 박사과정(HRD전공)에 재학 중. 현재 한양대학교 리더십 센터 연구원으로 근무 중이며 주요 관심분야는 조직개발 및 혁신(OD & OC), 변화관리, 협력 네트워크와 동기 등임.
- 송영수: 미국 Florida State University 교육공학 박사(HRD전공). 현재 한양대학교 한양인 재개발원장 겸 교육공학과 교수로 재직 중이며 주요 관심분야는 전략적 HRD, 리더십, 핵심인재관리 및 육성, 핵심역량 등임.

Abstract

The effects of feedback environment and value congruence on organizational change commitment and resistance to organizational change : On the PMI of the financial industry

Yoon, Sun-Kyung(Hanyang University)

Song, Young-Soo(Hanyang University)

The purpose of this study was to highlight the benefits of adopting an organizational supporting environment and integrated program which, in turn, emphasizes the importance of feedback environment and value congruence as key contributing factors towards effective organizational change within the PMI(post-merger integration) process. Accordingly, two research questions were investigated from the standpoint of organizational change. Firstly, how feedback environment will affect organizational change commitment and resistance to organizational change and, secondly, how value congruence mediates between feedback environment and organizational change. Additionally, a total of 262 respondents, employed in the financial industry specializing in M&As, were also surveyed, with their responses being empirically analyzed using both the structural equation modelling (SEM) approach and mediation analysis.

The results showed that the feedback environment significantly affected both commitment and resistance to organizational change, while emphasizing the mediating role that value congruence assumes within the relationship between feedback environment and organizational change. Accordingly, the effects of organizational change on the PMI process will be examined, given the fact that the latter must take into account the repercussions of the former in order to be effective, before other practical insights may be rationalized.

[Key Words] Feedback Environment, Value Congruence, Organizational Change, PMI