

해외기업에 인수된 한국인 종업원들의 직무만족에 관한 연구*

박용석

연세대학교 경영대학
(yspak@base.yonsei.ac.kr)

류기현

연세대학교 경영대학
(aim7@yonsei.ac.kr)

본 연구는 해외 다국적 기업에 의한 국내기업의 인수에 따른 한국 종업원들의 직무만족에 관하여 실증적으로 검증해 본다. 국적이 다른 기업 간 발생하는 국제적 인수의 경우 인수된 기업의 종업원들은 많은 변화를 겪게 된다. 본 연구는 국제적 인수/합병에 따라 인수된 한국기업의 종업원들이 겪게 되는 심리적/현상적 요인들을 구분하여 직무만족도에 미치는 영향을 분석하였다. 따라서 아시아 외환위기 이후 급격한 국제적 인수/합병을 경험한 한국기업에 속했던 종업원들의 충격을 이해할 수 있는 기회가 될 것이다.

본 연구에서는 국제적 인수로 인하여 발생할 수 있는 조직 내 문화적 변화의 인지와 종업원과 회사 간 정체성의 변화를 심리적 변화요인으로 파악하였으며, 한국기업들이 외국기업에 인수된 이후 발생한 보직이동, 구조조정을 직무만족에 영향을 줄 수 있는 현상적 요인으로 파악하였다. 그리고 이러한 요인들이 종업원들이 느끼는 인수 후 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다.

국제적 인수를 당한 15개 기업에서 일하고 있는 종업원들이 작성한 513개의 설문지를 통한 분석에 따르면 국제적 인수 이후 발생한 구조조정의 여부와 조직에 대한 정체성의 변화는 직무만족에 유의한 영향을 야기하는 주요 원인이 되는 것으로 나타났다. 그러나 해외기업에 인수된 한국종업원들은 구조조정이나 보직변경과 같은 현상적 요인과 비교해 볼 때, 조직문화의 변화와 정체성 변화등의 심리적 요인에 의해 더욱 영향을 받는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 기존의 연구에서 밝혀지지 않는 흥미로운 연구결과이며, 이에 관련한 해외기업에 인수/합병된 후에 느낀 종업원들의 직무만족에 관한 변화에 관한 설명이 논문 마지막 부분에서 토론했었다.

주제어: 국제적 인수/합병, 직무만족, 심리적/현상적 요인

1. 서론

국제적 인수합병(Cross-border Merger & Acquisitions)¹⁾은 기업의 성장 및 진입전략으로써 매우 중요한 역할을 하고 있다(Shimizu, Hitt, Vaidyanath & Pisano, 2004). 그럼에도 불구하고 국제적 인수의 성과에 관한 논란은 계속되고 있으며(Brouthers, 2002; Nitsch Beamish &

Makinoet, 1996), 이러한 논의의 중심에는 인수 후 통합과정(post M&As integration process)에 대한 논의가 위치하고 있다(Child, Falkner & Pitkethlyet, 2001; Inkpen, Sundaram & Rockwoodet, 2000). 국제적 인수 후 통합과정과 관련된 연구는 인수한 혹은 인수된 기업이 속해있는 배경을 중심으로, 크게 문화적 차이(Morosini, Shane & Singh, 1998)와 제도적 차이(Newman, 2000)에 초점을 두고 있다. 그러나 이러한 연구에

논문접수일: 2007. 9

게재확정일: 2008. 5

* 이 논문은 연세대학교 Global 5-5-10의 지원에 의하여 이루어진 것임.

1) 본 논문에서는 국제적 인수와 합병의 차이점을 정확히 인식하지만 표현의 단순화를 위해 일괄적으로 '국제적 인수'로 표기함.

서 미국기업과 유럽기업 혹은 일본기업을 배경으로 하는 연구(Krug & Hegarty, 2001; Morosini et al., 1998; Vermeulen & Barkema, 2001; Very, Lubatkin, Calori & Veiga, 1997; Lubatkin, Calori, Very & Veigaet, 1998; Calori, Lubatkin & Very, 1994; Lee & Caves, 1998; Krug & Nigh, 1998)는 활발히 진행되고 있으나 한국기업을 배경으로 진행된 연구(안종석 & 박광서, 2004)는 국내의 연구에서조차도 매우 제한적으로 다루어져 왔다.

그러나 연구의 양적 성과와는 무관하게 한국기업에 대한 국제적 인수는 끊임없이 발생하고 있는 추세이다. 특히, 외환위기를 기점으로 하여 부실기업의 정리 등을 목적으로 하는 국제적 인수가 크게 증가 하였으며(Mody & Negishi, 2001), 한국에서 발생한 국제적 인수의 규모도 2003년 37.6억 달러, 2004년 56.4억 달러, 2005년 65.4억 달러로 꾸준히 증가추세에 있다(World Investment Report, 2006). 이와 같이 외국기업에 의한 국제적 인수가 외환위기 이후에도 활발히 진행되고 있는 상황임에도 불구하고, 한국을 배경으로 하는 국제적 인수와 관련된 실증연구는 크게 부족하다.

인수 후 통합에 가장 큰 영향을 주는 요인은 인적자원의 효과적 관리이다(Weber, 1996; Bruton et al., 1994; Cartwright & Cooper, 1993). 여기에는 관리자(manager)들과 관련된 요인들(Krug & Hegarty, 2001)도 포함될 수 있겠지만, 인수 후 통합(integration)이 직원들의 협력적 의사에 의하여 성과에 영향을 미친다는 것을 가정할 때, 종업원(employee)들에 초점을 둔 연구(Very et al., 1996)는 의미가 있다. 인수가 완료된 기업의 종업원들이 직무에 대한 능력과 역량을 가지고 있다고 하더라도 일을 수행하고자 하는 의지와 의욕

을 가지고 있지 않다면 일에 대한 성과를 기대할 수 없다는 것이다(이영면, 2004). 종업원들의 의지와 의욕은 조직 혹은 기업 내 직무만족으로 표현될 수 있다(황호영 & 임은란, 2001). 비록 직무만족과 성과와의 직접적인 연관성에 대한 논란(Iaffaldano & Muchinsky, 1991)이 있기는 하지만, 대부분의 경영자들이 종업원들의 직무만족과 성과와의 관계를 인정하고 있다(Chen & Spector, 1992). 이는 인수 후 종업원들의 직무만족도의 변화와 이에 영향을 주는 요인들이 인수 후 통합과 성과에 가장 중요한 역할을 할 수 있음(Epstein, 2004)을 보여주는 것이다.

국제적 인수와 관련된 인적자원관리에 관한 선행 연구에서는 인적자원의 보충, 교체, 대량해고 등을 포함하여 국제적 인수에 따르는 종업원 개개인의 반작용에 관한 이슈가 주된 주제를 이루고 있다(Krug & Hegarty, 2001). 그러나 이와 같은 연구들은 주로 국제적 인수와 관련된 직접적인 현상 즉, 종업원들이 직접 겪게 되는 외부적 사건들에 그 초점을 맞추고 있으며, 종업원들이 느낄 수 있는 심리적 요인들은 간과하고 있다. 특히, 70년대 이후 직무만족을 종업원들의 욕구충족보다는 인지적 과정(cognitive process)으로 이해하는 경향이 강조되고 있기 때문에(이영면, 2004), 국제적 인수에 따른 종업원들의 심리적 변화를 이해하는 것은 매우 중요한 의미를 갖는다.

한편, 국제적 인수와 관련된 국내의 연구(안종석 & 박광서, 2004)에 의하면, 국제적 인수 이후 국내 기업의 종업원들은 인수 기대감에 따라 직무스트레스에 영향을 받는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구는 기존의 연구와 달리 한국기업에 대한 국제적 인수와 관련되어 종업원들의 심리상태와 관련된 문제를 다루고 있으나 국제적 인수와 관련한 요인

들이 제한적으로 다루지고 있어 국제적 인수에 초점을 맞춘 추가적인 연구가 필요하다. 또한, 국제적 인수에 따라 종업원들에게 직접 영향을 주었던 현상적 요인들과, 국제적 인수 후 발생하는 조직변화에 따라 느낄 수 있는 심리적 요인들을 비교분석하여 한국의 종업원들에게 어떠한 요인이 직무만족에 더 큰 영향력으로 작용할 것인가를 비교 분석하는 연구는 그 중요성에도 불구하고 선행 연구된 적이 없다. 한국의 조직 문화와 외국의 조직 문화간 충돌과 국제적 인수에 따른 구조조정 여부 중 어떤 요소가 종업원들의 직무만족에 더 큰 영향을 줄 것인가는 매우 중요한 문제임에도 불구하고 이에 관한 실증적 연구가 없어서 본 연구가 이 문제를 다루고자 하는 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 국제적 인수에 따른 직무만족(job satisfaction)

직무만족(job satisfaction)은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있어 학자들 간의 견해차가 있다(김옥경, 2002). 따라서 국제적 인수에 따른 직무만족을 논의하기 위해서는 보다 포괄적인 정의가 필요할 것이다. 기존의 직무만족에 대한 고전적인 연구에서, McCormock과 Triffin(1974)은 “직무만족이란 직무를 통해 얻어지거나 또는 직무로부터 경험하는 욕구만족의 정도”로 정의하고 있으며, Porter와 Lawler(1968)는 “직무만족이란 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도”라고 정의하고 있다. 그리고 “직무만족이란 종업원들이 자신의 직무 또는 직무와 관련된

경험에 대한 평가로부터 나오는 것으로 종업원들의 유쾌하거나 긍정적인 심리상태”로 정의(Locke, 1976)되기도 하며, 이러한 심리상태는 조직 내에서 발생하게 되는 많은 태도 및 행동 변수들과의 상호작용 결과로 볼 수 있을 것이다(Petty, McGee, & Cavender, 1984).

이와 같이 직무만족에 대한 다양한 정의가 가능한 이유는 직무만족이 개인의 내/외부적 상황들 혹은 심리적/현상적 요인들과 직접적으로 연결되어 발생하는 현상이기 때문인데, 다양한 정의들에서 공통적으로 발견되는 직무만족의 의미는 “어떠한 이유에 근거하여, 종업원들이 자신들의 일(job)을 좋아하게 되는 범위”(Spector, 1997)로 요약할 수 있고, 본 연구에서는 국제적 인수라는 사건을 배경으로 자신의 일을 좋아하게 되는 범위를 국제적 인수에 따른 직무만족의 개념으로 정의한다.

직무만족을 개인의 심리상태로 정의한 Locke(1976)의 논의를 구체적으로 살펴보면 직무만족은 분리된 여러 개의 단면적(facet) 만족의 합으로 정의 될 수 있는데, 단면적 만족이란 개인의 직무를 구성하는 여러 요인 중에서 각 요인에 따라 얻을 수 있는 분리된 만족이라고 이해할 수 있다. Locke의 정의를 따르자면, 높은 직무만족을 얻기 위해서는 개인이 수행하는 직무의 여러 측면으로부터 얻어지는 만족의 합이 높아야 한다. 이와 같은 정의는 여러 실증연구(Judge et al, 2001; Rainey, 2003)를 통하여 증명 되었는데, 직무를 통한 단면적 만족은 개인에게 인지되는 직무의 중요성과 강한 상관관계가 있으며(Borg, 1991), 특정한 직무의 단면에 중요성을 느끼는 사람이 그렇지 않은 사람에 비해 만족을 느낄 것이라는 인지와 실제만족간에 강한 상관관계가 있음을 보여주었다(Rice, Gentile & Mcfarlin, 1991). 이는 직무만족이

‘일’ 그 자체에 대한 만족뿐 아니라 종업원들의 심리적 요인까지 포괄할 수 있음을 보여주는 것이다. 따라서 본 연구에서는 국제적 인수에 따라 영향을 받는 종업원들의 일 그 자체에 대한 주관적인 만족도(Curry et al, 1986)와, 국제적 인수 전/후 변화하는 종업원들의 심리적 요인(Locke, 1976)들을 국제적 인수에 따른 직무만족에 영향을 주는 요인들로 파악하였으며, 인수 후 종업원들의 직무만족은 인수 후 통합에 직접적으로 영향을 미치는 원인(Epstein, 2004)을 설명할 수 있는 변수가 될 수 있을 것이다.

2.2 직무만족에 영향을 줄 수 있는 심리적 요인

2.2.1 국제적 인수 이후의 조직 정체성의 혼란

조직 정체성(organizational identity)은 종업원들과 조직간의 관계 혹은 조직과 연결된 종업원들의 지각된 일체성(wholeness)으로 정의되어 진다(Meal & Ashforth, 1992). 일반적으로 개인의 자아인식은 개인적인 특성에 기인하기도 하지만, 개인이 속해 있는 그룹 혹은 사회에 대한 정체성과 연결 되어 있기 때문이다(Tajfel et al, 1986). 이러한 조직에 대한 개인의 정체성(identification)은 종업원의 만족과 조직의 효율성에 중요한 역할을 한다(Ashforth & Mael, 1989; Li, Xin & Pillutla, 2002). 이는 조직 구성원 각 개인들이 다양한 그룹에 속하여 공통적인 정체성(common identity)을 공유하며 집단적 자각을 가지게 되기 때문인데(Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986), 조직과의 일체감이 형성됨으로서 조직에 속한 사람들은 정신적으로 조직의 운명과 그들 자신을 엮게 되며 자신의 성공과 실패를 조직

과 공유하게 된다(Meyer & Allen, 1991). 조직에 속한 사람들의 이러한 인식과 관련하여, 개인이 소유하고 있는 정체성을 조직에 연결 또는 부착시키려는 조직지향성을 개인의 조직몰입으로 정의할 수 있다(Sheldon, 1971). 이와 같은 정의에 근거해 볼 때, 개인의 정체성과 연결된 조직몰입의 정도는 종업원들의 직무만족과 동기부여 등의 긍정적인 결과로 연결 될 수 있고, 스트레스에 의한 장기결근 혹은 이직 등의 부정적 결과를 방지할 수 있게 된다(Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982). 결과적으로, 조직몰입의 증대는 종업원들이 소속된 회사의 가치를 얼마만큼 소유하고 있는가, 그리고 그들이 회사에 봉사하는 것을 선호하는 것과 직접 연결된다고 할 수 있다(Mowday, Steers & Porter, 1979).

그러나 국제적 인수의 경우와 같이 전혀 다른 국가의 제 3자에 의한 조직의 인수가 진행 될 경우, 종업원들이 생각하는 회사에 대한 정체성(organization identity)의 정도에는 변화가 예상된다. 특히 인수된 기업의 종업원들은 그들의 모회사(parent companies)가 상이한 문화를 가진, 지리적으로 멀리 떨어져 있는 지역에 존재한다는 인식을 갖게 되며 기존의 목표와는 다른 목표가 제시됨을 느낄 수 있고 달성해야 하는 성과가 기존의 상황과 비교하여 상대적으로 불명확한 것을 인지하게 될 것이다(Frayne & Geringer, 1993). 따라서 인수 후 종업원들은 ‘우리’ 혹은 ‘그들’의 개념으로 분리하여 대응할 가능성이 높아지게 되며(Zaheer, Schomaker & Genc, 2003), 인수된 기업의 종업원들은 개인의 조직정체성에 근본적인 의문을 가질 수 있다. 개인의 조직정체성은 개인과 조직간의 정서적 연결을 직접적으로 반영하기 때문에, 정체성에 대한 위협은 종업원들의 감정적 대응을 유발

시키며(Zaheer et al, 2003) 직무만족에 부정적 영향을 초래할 것이다.

가설 1: 국제적으로 인수된 기존의 한국기업에서 종업원들이 갖는 회사에 대한 정체성이 높을수록 종업원들의 직무만족도는 증가할 것이다.

2.2.2 국제적 인수 이후의 문화적 변화

문화란 국가가 같은 사람들에 의해 공유된 집단의 정신적 프로그래밍(collective mental programming)으로 정의될 수 있다(Hofstede, 1983). 각각의 국가는 사회, 경제, 교육, 그리고 제도적인 면에 있어서 그들 자신만의 독특한 면을 개발하며 역사를 가지게 되는데, Hofstede(1983)에 따르면 비록 한 국가 내에서도 다양한 문화가 존재할 수는 있겠지만, 국가 간에는 더욱 분명한 차이가 존재한다는 것이다. 국제적 인수와 관련되어, 이러한 문화적 차이에 대한 고려는 국제적 인수의 성공에 가장 큰 영향을 미치는 요인 중 하나로 인식되고 있다(Cartwright & Cooper, 1993a).

한편, 조직 내 문화의 변화와 국제적 인수에 따른 기업성과와의 관계는 논란의 여지가 있기는 하지만(Cartwright & Cooper, 1993b), 조직 문화의 차이는 여전히 국제적 인수에 있어 중요한 변수중 하나로 지적된다. 그 이유는 조직의 문화가, 소속되어 있는 국가의 문화에 바탕(rooted in)을 두고 있거나(Calori, Lubatkin & Very, 1994), 적어도 조직의 문화와 국가의 문화가 서로 연결되어 있으며, 강한 영향력을 준다고 믿기 때문이다(van Oudenhoven, 2002). 국적이 다른 기업 간의 인수는 서로 상이한 문화적 배경을 가지고 있

는 기업들이 통합하는 과정이기 때문에 조직문화가 통합되기 위해서는 이질적인 문화와의 적응이 필요하다. 따라서 국제적 인수의 경우, 주요 실패 원인이 국제적 인수 시 발생하는 기업 간 문화충돌(culture clash) 때문이라는 것이 지배적 의견이다(Cartwright & Cooper, 1993; Weber, 1996; Marks & Mirvis, 1992; Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber, 1992). 또한 국가 간의 문화차이가 클수록 해당 기업 간 국제적 인수의 성과는 작은 것으로 나타났다(Morisini, Shane, & Singh, 1998). 따라서 인수된 한국기업의 종업원들이 체감하는 문화적 이질성은 국제적 인수에 따른 직무만족에 영향을 줄 것으로 보인다. 한국의 조직문화는 극단적인 집단주의적 특성 등으로 정의될 수 있는데(Hofstede, 1983), 집단주의적 사고에서는 집단의 가치나 목표 등을 중요하게 생각하며(Triandis et al, 1988), 경쟁하기 보다는 협력을 강조하게 된다. 따라서 한국의 조직문화에 익숙해 있던 종업원들은 조직 속에서 주변의 인정, 원만한 대인관계, 친밀한 정서적 연대를 강조하게 된다(Grimm et al, 1999). 그러나 외환위기를 기점으로 한국의 조직문화는 점차 집단주의가 후퇴하고 개인주의가 크게 강화되었으며(이준호, 2003), 이는 국제적 인수 증가에 따른 기존 조직문화의 서구화가 빚어낸 변화로 볼 수 있다. 기존의 집단적 조직문화가 개인주의적 성향의 조직문화로 변화함에 따라 조직 내 응집력, 신뢰, 지원적인 직무분위기 등이 약화된다면, 인수된 종업원들의 직무만족은 감소하게 될 것이다(Kirkman & Rosen, 1997).

가설 2: 국제적으로 인수된 기존의 한국기업 종업원들이 느끼는 집단주의 조직문화의

차이가 클수록 종업원들의 직무 만족도는 감소할 것이다.

2.3 직무만족에 영향을 줄 수 있는 현상적 요인

2.3.1 국제적 인수 이후의 보직이동

Pfeffer(1998)는 기업이 위기에 직면하거나 변화를 시도할 때 가장 자연스럽게 목격되는 기업의 행위 중에서 구조조정 및 직무 재배치가 포함 된다고 하였다. 국제적 인수에서는 다양한 의사결정과 이에 따른 조직 재구성이 따르게 되는데, 기업 경쟁력 강화의 필요 등에 의하여 국제적 인수에서는 거의 예외 없이 조직 내 인력이동이 발생하게 된다(UNCTAD Report, 2001). 기업의 입장에서, 국제적 인수에 따른 조직 재구성은 긍정적인 면을 가지게 된다. 왜냐하면, 국제적 인수란 두 개의 기업이 하나로 만들어지는 과정이라고 볼 수 있는데, 조직학습(learning)의 측면에서 조직 내 구성원들의 순환근무 및 상호 교류가 필수적이라고 할 수 있기 때문이다. 조직의 지식은 개인의 지식과 지식교환 활동을 통해 창출되고 축적되기 때문에(Nonaka, 1991) 종업원들의 재배치는 매우 효율적인 방식이 될 것이다.

그러나 국제적 인수에 따른 조직 재설계로 인한 개인의 작업 재배치 경험은 종업원의 고용불안에 직접 영향을 미치게 되며(Roskies & Louice-Guerin, 1990) 이러한 변화는 기업에 대한 종업원들의 직무태도에 부정적인 결과로 이어지게 된다(김진희 & 심원술, 2004). 이와 같은 해석은 Becker(1960)의 고전적 이론인 부차적 투자 이론(side-bet theory)을 통한 접근이 가능하다. Becker(1960)는 조직몰입의 개념을 종업원들이

자신들의 행위를 동일선상에서 유지하려는 경향으로 묘사하며 부차적 투자이론을 설명하고 있다. 즉, 종업원들은 기존의 조직 혹은 부서에 남아있기를 원하는데 이러한 행위는 새로운 곳에서 개인이 다시 만들어야 하는 사회적 관계 등에 투자할 거래비용이 발생하기 때문이다(한광현, 2005). 또한, 개인이 새로운 일(job)에 적응(unfit)하지 못할 가능성과 기존의 부서에서 개인이 맺어온 공동체적 관계가 깊이 형성되어 있을 때 이러한 부차적 투자가 일어날 가능성은 더욱 높아지게 된다(Becker, 1960). 그리고 새로운 부서에 배치된다는 것은 개인의 경력개발(career path)에 있어 하나의 넘지 못할 기준(glass ceiling)이 될 가능성도 있다(이원행, 2001).

Wallance(1997)에 따르면 직무와 관련된 종업원들의 행동이 한 방향으로 지속되지 못하고 변경되거나 단절되는 경우 지금까지 투입된 시간과 노력이 무가치한 투자가 될 가능성이 높기 때문에 종업원 개개인들은 일정한 방향의 행동을 지속하려는 습성이 있으므로 종업원들의 원하지 않는 보직이동은 직무만족에 영향을 줄 것이다.

가설 3: 국제적으로 인수된 한국기업에서의 보직이동에 따라 종업원들의 직무만족도는 감소할 것이다.

2.3.2 국제적 인수 이후 구조조정

기업의 구조조정이 해당 기업의 이익 혹은 불이익을 초래할 것인가에 대해서는 매우 많은 논란이 있다. 경영성과의 향상을 초래하기 위해 구조조정을 실시함에도 불구하고 오히려 기업의 실패율을 높이며(Hannan & Freeman, 1984) 재무적 성

과에 부정적 영향을 준다는 연구도 제시되어 있다 (Amburgey, Kelly, & Barnett, 1990). 이와 같은 연구의 결과는 기존의 조직이 운영되어오던 체계가 변화할 때, 구성원들이 적응하지 못한 결과로 해석될 수 있으며 구조조정이 조직의 혼란을 야기시킬 수 있는(김경목 & 정승화, 2003) 일련의 사건임을 암시하고 있다. 즉, 구조조정은 공식, 비공식적인 조직 체계, 업무처리과정, 의사소통 등의 급격한 변화를 가져오는데 이는 종업원들에게는 상당한 심리적 혹은 육체적 부담을 유발할 것이고 (McKinley & Scherer, 2000) 종업원들의 누적된 피로도가 부정적인 결과로 이어진다는 논리이다.

국제적 인수에 따른 구조조정은 종업원들의 고용불안에 직접적인 원인이 된다((Roskies & Louice-Guerin, 1990; Cameron et al, 1991). 즉, 합병이나 조직재설계 등의 사유로 인해 해고의 가능성이 있을 때 종업원들은 고용불안을 느끼게 되고, 이로 인하여 직무에 대한 부정적 반응을 보일 수 있다(이원행, 2001). 물론, 고용불안과 구조조정에 희생되지 않은 생존자들의 직무태도와와의 관련성은 논란의 여지가 있다. 고용불안이 높거나 낮을 때 보다는 중간일 때(inverted U-shape), 생존자들의 직무태도가 높을 것이라는 연구결과(Brockner, Grover, Reed & Dewitt, 1992) 등은 구조조정에서 생존한 종업원들의 직무태도에 대한 다양한 관점을 제공해 준다. 그러나 국제적 인수와 관련되어 진행되는 인수된 기업의 구조조정은 조금 다른 이유에서 직무만족에 영향을 미칠 수 있다. 국제적 인수/합병에 따른 구조조정은 구성원간 상호작용을 통해서라기보다는 계층의 권위를 통한 전략의 일환으로 진행될 가능성이 매우 크다. 또한, 국제적 인수에 따른 구조조정이 매우 신속한 속도로 진행됨을 감안할 때, 종업원들은 구조조정

에 따른 급박한 정리해고의 소식 등에 직면하기 쉽다(Krug & Hegarty, 2001). 그리고 국제적 인수에 따라 구조조정을 실행 하려하는 의사결정시 공식적 절차를 실행하는 과정에서 종업원들의 의견은 배제되기 때문에(김희철, 김두경, & 강영순, 2005), 종업원들은 현재의 직업에 대한 불확실성을 느끼게 된다. Rousseau & Greller(1994)는 인간의 제한된 사고와 복잡한 환경변화에 따라 종업원들은 그들이 느끼는 불확실성을 관리자 등과 같은 다양한 조직 구성원들과의 상호작용을 통하여 해결한다고 보았으며, 조직 내 의사결정의 과정과 결정의 구체적 내용이 얼마나 그들에게 설명되어 지는가에 민감하게 반응하기 때문에(Greenberg, 1996), 국제적 인수에 따른 구조조정의 일방적 실행과 이에 따른 고용에 대한 불확실성은 종업원들의 직무만족에 영향을 미치게 될 것이다(Ashford, Lee, & Bobko, 1989).

가설 4: 국제적으로 인수된 한국기업에서의 구조조정에 따라 종업원들의 직무만족도는 감소 할 것이다.

2.4 한국기업 종업원들의 직무만족에 더욱 큰 영향을 주는 심리적 요인

‘문화적 심리가 반영되지 않는 개인의 생각과 행동은 없다’(Shweder, 1991). 이러한 명제는 국제적 인수 후 한국인 종업원들의 직무만족에 어떠한 요인이 더욱 크게 영향을 미칠 것인가를 짐작 할 수 있게 해준다. 물론, 국제적 인수와 관련된 자원 기반이론의 측면에서, 인수한 기업이 갖고 있는 조직구성원의 지식, 숙련, 동기와 가치 등으로 구성되는 인적자원 역량은 중요한 경쟁력 요소이다(노

용진 & 김동배, 2003). 따라서 국제적 인수에 따라 종업원들의 협력적 의사를 유도하여 종업원들의 역량을 극대화하기 위해서는 세심한 노력이 필요하다(Zaheer, 1995). 그러나 이러한 노력에도 불구하고 국제적 인수가 구조조정의 한 방법이기 때문에(Clark & Ofek, 1994), 인수이후 종업원들의 대규모 감축과 조직 내 인력이동은 일반적인 현상이며(UNCTAD Report, 2001), 종업원들의 불안을 초래하는 것도 사실이다. 인적자원관리의 측면에서 볼 때 국제적 인수에 따른 고용조정은 조직 효과성 증대의 실패(Cameron, Freeman, & Mishraet, 1991) 등 부정적인 면으로 비춰지기도 하고, 실제로 구조조정을 통한 조직의 변화는 종업원들에게 상당한 규모의 부담을 유발하는 원인이 된다(Mckinly & Scherer, 2000). 따라서 국제적 인수에 따른 인력이동 및 대규모 구조조정 등의 현상적 요인 역시, 종업원들의 직무만족에 직접적인 영향을 초래하게 될 것이다.

그러나 70년대 이후 직무만족을 종업원들의 기본적 욕구충족보다는 조직 상황에 따른 인지적 과정(cognitive process)으로 이해하는 경향이 강조되고 있다(이영면, 2004). 따라서 국제적 인수에 따른 종업원들의 심리변화를 이해하는 것은 직무만족도에 더 큰 영향을 줄 수 있기 때문에 매우 중요한 의미를 갖는다. 국제적 인수와 같이 거대한 조직 변화의 상황에 직면한 종업원들은 심리적 변화를 가져올 가능성이 높다(조경순, 2006). 일반적으로 종업원들은 자신이 속한 조직에 대하여 몰입하는 특성을 가지고 있기 때문에(Meyer & Allen, 1991), 국가 혹은 조직문화가 다른 기업 간 국제적 인수가 발생할 경우 인수이후 종업원들의 정신적 갈등과 부정적 정서를 초래할 수 있다(Gugler & Yortoglu, 2004). 부정적 정서

(negative affectivity)는 부정적 감정 상태를 갖는 성향을 말하는 개인차 변수이다(이규만, 2006). 국제적 인수와 관련되어 개인의 부정적 감정 상태를 유발하는 심리적 요인은, 문화충돌(Weber, 1996)과 조직 정체성(Li, Xin & Pillutla, 2002)등으로 대표될 수 있다.

한국은 중국, 일본과 함께 유교적 역동성(confucian dynamism)을 보유한 국가로 분류되어 진다(Hofstede, 1980). 유교적 역동성은 인내심, 지위와 서열 존중, 체면유지 등이 중요한 요인으로 구분되며, 특히 한국인들은 집단주의 문화와 함께 조직생활에 있어 심리적 요인들이 크게 작용할 것으로 판단되어 진다(이을터 & 이진규, 2006). 이와 같은 한국인의 심리적 특성은 먼저 가치적인 측면에서 나타날 수 있다. 한국인의 문화 심리적 특성을 나타낸 고전적 연구들에서는, 한국인의 심리적인 요인을 내/외집단 구분과 외집단 차별의 특성을 가지며(윤태림, 1970), 성실하고 협동적인 면을 강조해 왔다(조공호 & 조대회, 1977). 따라서 인수 후 조직에 대한 정체성의 혼란은 내/외집단을 구분하려 하는 한국인의 심리적 특성에 영향을 주어, 일시적이고 현상적인 요인들과 비교하여 인수 후 직무만족에 더 큰 영향을 미칠 것이다. 또한, 한국의 집단주의 문화의 변화 역시 중요한 요인이 될 것이다. 집단주의 문화의 조직에서, 사람들은 다양한 상황과 관계에 의해 조직생활이 규정되어 진다(Nisbett, 2003). 따라서 집단주의 문화권에서 개인들은 상황과 타인과의 관계적 특성에 따라 자신의 행동이 달라질 수 있으며, 이러한 관계 속에서 자신의 이익을 추구하려 한다(이을터 & 이진규, 2006). 그러므로 타인과의 관계보다는 개인의 이익추구가 우선인 개인주의 문화로의 변화는 집단주의 문화적 심리에서 만족감을 찾으려 하는 종업

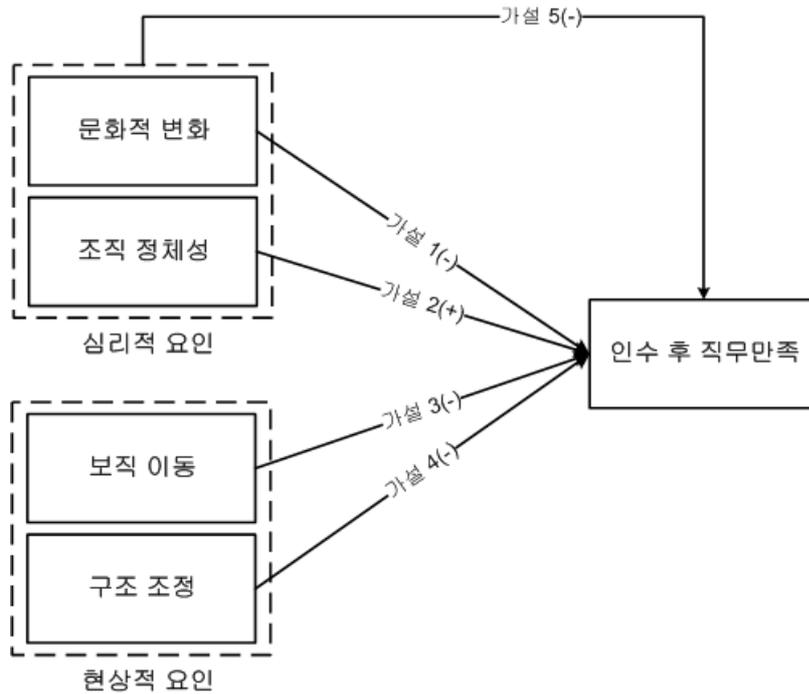
원들의 직무만족에 더 큰 영향을 줄 것이다.

이러한 심리적 요인들이 원인이 되어 다른 국가의 기업에 의해 인수된 한국인 종업원들의 불만은 증가할 것이고 직무만족도는 저하될 가능성이 높다 (Brief, Burke, George, Robinson & Webster, 1988).

가설 5: 국제적으로 인수된 기존의 한국기업 종업원들의 직무만족에는 현상적 요인보다 심리적 요인이 더 크게 작용할 것이다.

〈그림 1〉에서 본 연구의 모형을 제시하였다. 연구모형에서 '문화적 변화' 변수는 국제적 인수 이전의 측정값에서 이후의 측정값을 빼준 값이다. 따라

서 계산된 값의 증/감은 변수들의 방향성을 의미하며, 빼준 값이 커질수록 변화의 폭이 크다는 것을 알 수 있다. 즉 국제적 인수 이전에 표시한 값이 크고 이후의 값이 작다면 전체적인 변수의 측정값은 증가하며, 측정된 값이 증가한다는 것은 국제적 인수를 통해 해당변수의 방향성이 반대의 방향으로 향하고 있음을 의미한다. 예를 들어 국제적 인수 이전의 집단주의적 조직 문화의 정도가 매우 높음으로 인해 7점이었고, 이후의 정도가 1점이었다면 집단주의 문화에서 개인주의 문화로의 변화 값은 6점으로 측정되고, 이전 값이 1점이고 이후가 7점이었다면 변화의 값은 -6점으로서, 이와 같이 계산된 조직 문화의 변화값은 방향성을 갖게 되며 값이 커질수록 집단주의 문화에서 개인주의 문화로



〈그림 1〉

의 변화 폭이 크다는 것을 의미한다.

III. 연구 방법

3.1 표본 및 자료수집

본 연구를 위하여 해외의 다국적 기업에 의해 IMF 이후에 인수된 기존의 15개 한국 회사의 종업원들로부터 513개의 설문지를 수거하였다. 15개 회사 모두 인수되기 전에는 한국을 국적으로 하는 기업이었으며 외국의 기업에 인수된 경우만을 대상으로 하였다. 인수합병 형태는 모두 대개 국내시장에서 시장점유율을 높이거나 국제적 진출을 목적으로 하는 M&A로써, 단순히 경영권 획득을 목적으로 하는 적대적 M&A는 샘플에서 제외되었다. 특히 국제적 인수에 따른 변화요인들이 종업원들에 의해 명확히 인지될 수 있도록 인수된 지 3개월에서 3년까지의 기간에 해당하는 기업만을 선정하였으며, 한국에서 발생한 국제적 인수 중 인수된 한국기업 종업원 수가 500명 이상인 기업만을 대상으로 하였다. 한 기업당 평균 35명이 설문지에 답변해 주었으며 최고로 많이 참여한 경우라도 90명을 넘지 않았다. 산업별로는 금융 분야가 37.4%로 가장 큰 비율을 보였으며, 자동차(16.3%), 금속(15.8%), 광고(10.1%)순으로 나타났다.

본 연구를 위하여 사용된 설문지는 각 변수별로 적합한 선행연구들을 참고하여 제작되었고, 7 Point Likert Scale로 작성되었다. 다른 연구들과 달리, 국제적 인수를 거치며 한국의 독특한 조직문화인 집단주의 문화가 변화하였는지 여부를 측정할 수 있도록 인수 이전과 이후에 종업원들이 느낀 정도를

측정할 수 있도록 설계하였다. 설문지는 2003년 7월부터 2004년 5월에 걸쳐 수거되었으며, 설문에 응답한 모든 응답자는 해외기업에 인수당하기 전부터 일하고 있었던 사무직원(white-collar)으로 구성되어 있다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 종속 변수

본 연구에서 사용되고 있는 종속변수는 직무만족의 변화이다. 직무만족의 변화와 관련된 문항은 Weiss(1967) 등에 의해 개발된 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)의 항목을 인용하여 그 중 5개의 항목을 선정하여 측정을 실시하였다.

3.2.2 독립 변수

본 연구에서 사용되고 있는 독립변수는 기존의 한국기업에서 일하던 한국인 종업원들이 느낀 문화적 차이의 지각, 회사에 대한 종업원들의 정체성의 변화, 보직이동, 구조조정이다.

가설 1을 검증하기 위해 쓰이는 독립변수는, 회사에 대하여 종업원들이 느끼고 있는 정체성인데, 회사에 대한 개인의 정체성은 Goffee & Jones (1998)에 의해 구분된 조직정체성에 따른 네 가지 조직형태 중에서 공동체 조직을 기준으로 하였다. 이러한 조직에 속해있는 종업원들의 성격은 회사에 대한 충성심과 자부심이 매우 높고, 만일 회사를 떠나게 되더라도 회사에 대한 집착이 계속되는 특성을 갖게 된다. 본 연구에서는 Mowday (1979) 등에 의해 개발된 항목 중 조직 정체성(identity)에 부합한 항목을 선정하여 측정하였다.

가설 2의 검증은 목적으로 문화적 차이가 실제 종업원들로 하여 인지되고 있는가를 측정하기 위하여 본 연구에서는 우선 Hofstede(1983)의 연구를 토대로 하여 한국기업의 국제적 인수 시 가장 분명한 변화로 볼 수 있는 것을 연공서열, 종신고용에 따른 위계조직(hierarchical structure)의 변화로 보고, 이를 반영할 수 있는 문화적 특성을 높은 집단주의적 특성으로 정의하여 측정하였으며, 인수 이후에 느끼는 개인적 변화를 측정하여 이를 문화적인 차이의 지각이라는 하나의 변수로 나타내었다.

가설 3 및 4의 검증을 위해 국제적 인수 시 발생하는 보직이동과 구조조정의 여부를 측정하여 더미(dummy)로 처리 하였다.

3.2.3 통제 변수

본 연구에서는 설명변수(explanatory variable) 외에 영향을 미칠 수 있는 인구 통계학적(demographic) 요소 중 가장 영향을 줄 수 있는 직급,

근무년수, 산업의 특성 그리고 인수 후 경과시간을 통제변수로 사용할 것이다. 직급은 관리자(과장) 이상을 기준으로, 관리자이면 1, 아니면 0으로 표시하고, 근무년수는 최저 2년 이하, 최고 20년 이상, 4년 단위로 하여 측정 하였다. 또한 산업의 특성이 미칠 수 있는 영향을 감안하여 금융업을 더미 처리하여 분석하도록 할 것이다. 한편, 인수된 이후 시간이 지날수록 각 변수들의 변화여부가 발생할 것으로 추측되어 인수된 이후의 기간을 통제변수로 활용하였다.

IV. 연구결과

4.1 상관관계 분석

〈표 2〉에서 본 연구에 쓰이고 있는 변수들의 상관관계를 제시하였다. 표에서 볼 수 있듯이 통제변

〈표 1〉 변수 측정

변 수	문 항	문항의 신뢰도 (Cronbach α)
독립변수	문 화	.67
	정체성 (identity)	.61
	보직변경	N/A
	구조조정	N/A
종속변수	직무만족	.65

〈표 2〉 상관관계 분석

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
① 직급	1								
② 근무년수	-.544**	1							
③ 업종	.028	-.190**	1						
④ 경과시간	.036	.017	.230**	1					
⑤ 보직이동	.027	.034	-.051	-.125**	1				
⑥ 구조조정	-.015	.092	.325**	.022	.198**	1			
⑦ 조직 정체성	-.042	-.033	.100*	-.156**	.083	.155**	1		
⑧ 문화적 변화	-.123**	.282**	-.317**	.162**	-.119**	-.261**	-.281**	1	
⑨ 직무만족	-.098*	-.082	.157**	-.112*	.062	.125*	.650**	-.203**	1
Mean	1.5	3.2	1.5	3.4	1.8	1.5	4.06	.68	4.1
S.D	.50	1.31	.49	1.62	.31	.50	1.08	1.11	.98

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

수로 제시한 두 가지 중 근무년수가 많을수록 직무 만족의 변화에 영향을 주는 것으로 나타났다. 설명 변수로 사용된 다른 독립변수들과 직무만족의 변화는 상관관계가 크게 높지 않은 것으로 나타나고 있지만 종속변수인 직무만족과 조직정체성이 다소 높은 상관관계를 보여(.650, $p < .01$) 변수 간 다중공선성 여부를 신중히 살펴볼 필요가 있을 것이다.

본 연구에서는 먼저 인수된 한국기업의 문화적 변화가 인수이전과 이후에 차이가 있었는가를 먼저 검증한 후 변수들을 단계별로 투입하여 투입된 변수에 따라 모델의 설명력이 어떻게 변화하는가를 비교하는 방식을 사용하게 될 것이다. 즉, 첫 번째 모델에서는 통제변수만을 분석하고 이후 각 종속변수에 요인이 되는 독립변수들을 추가하여 그 변수에 대한 설명력을 파악하고자 한다. 또한 가설로 설명되지 않는 변수 간 상호작용효과까지도 파악하도록 하겠다.

4.2 인수 후 문화적 변화여부의 검증결과

전술한 바와 같이 초국가기업에 의해 인수된 한국기업에 중요한 변화요인 중 하나는 집단주의 문화의 변화로 볼 수 있다. 따라서 인수 이전과 이후의 응답으로 구분된 설문문항을 통해 이를 먼저 분석하였다.

〈표 3〉에서 볼 수 있듯이 인수이전과 이후의 값을 비교한 t-test에서 각 값의 차이가 유의한 것으로 나타나 인수이전과 이후에 한국기업의 집단주의 문화가 개인주의 문화로 변화하였음을 볼 수 있다.

4.3 가설 검증 결과

4.3.1 국제적 인수에 따른 직무만족의 변화 요인

가설 1, 2, 3, 4의 검증을 위해 동일한 방법으

〈표 3〉 문화적 변화에 대한 t-test 결과

		평균	표본 수	표준편차	t-value
대응표본	인수이전	4.7628	482	.93134	13.236***
	인수이후	4.0920	482	.99180	

*** Significant at the 0.01 level (2-tailed).

로 통제변수와 가설에 따른 설명변수들을 단계적으로 분석하였다. 전체 모델에서 Condition Index 30이하 VIF 10이하로 상관관계 분석에서 우려한 바와 같이 다중공선성의 문제는 없었다. 먼저, 통제변수로 투입한 변수들에서는 〈표 4〉의 모델 1에서 볼 수 있듯이 직급과 근무년수 그리고 경과 시간이 인수 후 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 직급이 높을수록 그리고 근무년수가 많을수록 모든 모델에서 인수 후 직무만족에 영향을 주고 있는 것으로 나타나 오랜 시간동안 근무한 관리자들의 심리상태를 확인 할 수 있다. 한편, 인수 후 경과시간과 관련하여 인수 직후의 종업원들이 느끼는 만족도가 시간이 지남에 따라 점차 낮아지고 있음을 확인할 수 있으며, 이는 국제적 인수에 따른 다양한 요인들의 누적적 효과로 파악될 수 있을 것이다. 또한 모델에 따라 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타나 다른 변수들과의 상호작용여부를 살펴볼 필요성이 있어 보였다.

한편, 모델 2에서는 현상적 요인들로 구성된 변수들이 투입되었는데, 여기서는 인수 시 발생한 구조조정 여부가 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 심리적 요인들이 투입된 모델에서는 조직정체성이 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(모델 3). 그러나 2개의 요인들이 동시에 투입된 모델 4에서는 심리적 요인인 조직정체성과 문화적 변화가 인수된 한국 종업원들의 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 본

연구에서 변화 값으로 측정된 조직 문화와 종속변수인 직무만족의 선형적 관계가 양(+)의 값을 보여주고 있다. 이것은 문화적 변화가 집단주의 문화에서 개인주의 문화로 변한 것이 오히려 인수이후 종업원들의 직무만족 증가를 초래한다는 결과를 보여주고 있는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 가설 3, 보직이동이 인수 후 종업원들의 직무만족에 부정적 영향을 줄 것이라는 가설은 통계적 유의성을 확보하지 못하여 기각되었고 가설 2는 제시한 가설과 달리 반대의 결과가 나오므로써 기각되었다. 따라서 가설 1, 4번이 지지되었다. 한편 현상적 요인과 심리적 요인이 동시에 투입된 모델 4에서 심리적 요인들인 조직 정체성과 조직 문화의 변화가 통계적 유의성을 확보한 반면 현상적 요인들은 유의성을 확보하지 못하여 가설 5가 지지 되었다. 즉, 외국기업에 인수된 한국의 종업원들의 인수 후 직무만족에 직접 영향을 미치는 요인은 외부로 들어오는 구조조정 및 보직이동 등의 현상적 요인 때문이 아니라 조직 정체성과 문화적 변화 등의 심리적 요인임이 밝혀진 것이다.

한편, 변수 간 상호작용효과를 고려한 모델 5에서는 정체성과의 상호작용만이 직무만족에 유의한 결과를 보여주고 있다. 이는 국제적 인수로 인한 구조조정이나 보직이동이 발생한다 하더라도 조직 정체성에 혼란이 없다면 긍정적인 직무만족을 기대할 수 있다는 결과를 보여주고 있는 것이다. 또한 일반적으로 인수 직후 종업원들의 직무만족도가 인

〈표 4〉 국제적 인수에 따른 직무만족의 변화 요인에 관한 회귀분석

	직무 만족					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
직급	-.343***	-.368***	-.281***	-.291***	-.309***	-.284***
통제 변수	근무년수	-.127***	-.145***	-.099***	-.126***	-.124***
	업종	.155	.082	.175***	.136	.107
	경과 시간	-.061†	-.055†	-.014**	-.013	-.327***
독립 변수	보직 이동		.146		.064	-.226
	구조 조정		.211**		.093	.065
	정체성			.567***	.575***	.479**
	문화적 변화			.024	.078**	-.054
상호 작용	정체성 · 문화				.041	.016
	경과시간 · 정체성				.079***	.002
	경과시간 · 문화				-.018	-.044
	구조조정 · 정체성				.040†	.012
	구조조정 · 문화				.011	-.012
	보직이동 · 정체성				.085***	.034
	보직이동 · 문화				-.002	.144
Adjust R ²	.037	.047	.434	.418	.390	.417
F	4.666***	4.099***	57.197***	34.974***	22.951***	19.039***

*** Significant at the 0.01 level (2-tailed).

** Significant at the 0.05 level (2-tailed).

† Significant at the 0.1 level (2-tailed).

수 이후 시간이 경과됨에 따라 떨어진다는 통제변수의 결과에도 불구하고 조직 정체성이 확고하다면 이러한 효과가 상쇄될 수 있다는 결과를 확보 하였다. 그러나 모든 변수들이 투입된 모델 6에서는 상호작용을 나타낸 변수들의 유의성이 확보되지는 않았다.

즉, 국제적 인수 후 인수된 한국기업에는 보편적인 인수/합병에서 발생하는 보직이동 및 구조조정이 발생하지만 이 중 구조조정이 종업원들의 직무만족에 부정적인 역할을 주며, 구조조정이 실시된

다 하더라도 인수로 인한 조직 정체성 및 문화적 변화 등의 심리적 요인이 더 크게 작용한 것이다. 그러나 어떠한 경우라도 인수 후 조직정체성의 혼란을 겪게 될 경우에는 한국인 종업원들의 직무만족에는 현저한 영향을 줄 것임은 분명하다. 그러나 조직문화의 변화폭이 집단주의 문화에서 개인주의 문화로의 변화폭이 클수록 오히려 긍정적인 직무만족의 요인이 될 수 있음은 이에 대한 구체적인 논의가 필요함을 보여주는 결과이며 토론에서 다시 논의 하도록 하겠다.

이와 같은 본 연구의 결과는 국제적 인수에 따른 한국인 종업원들의 직무만족이 종업원들의 인지적 혹은 감정적 요인들에 의해 크게 좌우 될 수 있음을 보여주는 결과로써, 국제적 인수가 빈번히 발생하고 있는 현 시점에서 큰 의미를 줄 수 있을 것이다.

V. 토론 및 시사점

지금까지 본 연구에서는 한국에서 발생했던 국제적 인수에서 기존의 한국 종업원들이 느끼는 직무만족에 영향을 주는 요소들에 관해 살펴보았다. 연구의 결과를 근거로 할 때 다음과 같은 논의가 가능할 것이다.

첫 번째, 본 연구의 결과에 따르면, 인수 이후 종업원들이 인지하는 조직 정체성은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 정체성은 개인과 조직의 인지적이고 감정적인 결합의 산물로서(Meal & Ashforth, 1992). 조직정체성의 위협은 조직에 대한 감정적인 대응을 유도하기도 한다(Zaheer, Schomaker & Genc, 2003). 이와 같은, 조직 정체성의 직무만족에 미치는 영향은 사회 연결망 이론으로 설명 가능하다. 왜냐하면 개인의 직무와 조직의 운영체제는 조밀한 연결망으로 구성되어 있으며, 개인은 철저히 조직의 네트워크 속에 배태(embedded)되어 있기 때문에(Granovetter, 1985), 기업 종업원들의 직무만족은 이러한 조직 네트워크의 배태성에 의해 크게 좌우 될 수 있다. 한국기업이 외국기업에게 인수 되었다는 사실은 이러한 네트워크의 경계 및 구조가 바뀌어 진 것으로써, 여기에는 상이한 사회 연결망으로부터 자신의 이익을 유지해야 하는 추가적인

종업원들의 노력 및 자원이 필요하게 되며, 자신들이 새롭게 구성되어진 조직 네트워크속에서 이탈되고 있다는 사고를 할 가능성이 높다. 그러므로 인수 이후 조직에 대한 정체성의 감소 혹은 증가에 따라 종업원들의 직무만족이 영향을 받게 되는 것이다. 따라서 조직 정체성은 조직이 인수 혹은 합병됨에 따라 변화하는 조직 내의 네트워크 경계 혹은 구조와 관련되어 있을 가능성이 높다. 이는 본 연구에서 나타난 바와 같이, 인수 후 조직 정체성과 경과시간과의 관계 속에서도 유추해 볼 수 있다. 즉, 인수 직후에는 다양한 조직변화의 기대감으로 인하여 직무만족이 더 높아질 수 있지만, 점차 시간이 지나게 되면서 직무만족이 감소하는 반면(모델 1, 2, 3), 조직 정체성과의 상호작용 항목에서는 오히려 인수 후 점차 시간이 흐르게 되더라도 조직 정체성이 증가하면 직무만족이 증가하게 되는 결과를 보여(모델 5), 조직 정체성의 훼손이 인수 후 종업원들의 직무만족에 큰 영향을 주고 있음을 보여 주고 있다. 따라서 인수한 기업이 회사의 통합을 통한 시너지를 극대화하기 위해서, 종업원들이 인식하고 있는 회사에 대한 정체성을 효과적 인적자원관리를 통해 점검해야 할 중요한 요인으로 인식해야 한다. 인수한 회사의 입장에서 인수된 회사의 인적자원을 가장 효율적으로 관리하기 위해서는 인력의 자발적 참여의 유도를 필수조건으로 볼 수 있다(Organ & Ryan, 1995). 종업원들이 회사와 일체감을 유지하고 있고, 조직과 업무가 자신과 가장 일치(fit)하다고 생각하는 종업원을 소유한 기업일수록 이상적인 인적자원을 활용하고 있는 것이다(Heneman, 1983). 따라서 인수된 종업원들이 유지하고 있는 조직 네트워크의 변화가 있다 하더라도 종업원들이 변화된 네트워크 속에 확실히 참여하고 있다는 사실을 부각시켜야

할 것이다.

두 번째, 국제적 인수와 관련되어, 조직문화의 변화에 대한 긍정적 측면을 강조할 수 있다. 일반적으로 국제적 인수는 오히려 기업경영에 '독'이 될 수 있다는 지적이 있는데 이러한 근본적인 이유는 인수된 회사들이 상호 이질적인 기업문화에 적응하지 못하기 때문이었다(한국경영자총협회 경영 News, 1998). 그러나 본 연구의 결과에 따르면 국제적 인수에 따른 조직문화의 변경은 직무만족에 오히려 긍정적인 영향을 주고 있음이 들어났다(모델 4). 이와 같은 결과는 단순히 문화의 변화가 직무만족에 긍정적 혹은 부정적 영향을 줄 것이라는 비교적 단순한 이분법적 논리를 제시(김주엽, 2004)하기보다는, 한국 기업의 종업원들을 대표하는 모집단(population)의 특성이 변화하고 있음을 인식시켜 주는 것으로 파악되어야 할 것이다. 통계변수에서 설명된 것처럼 직급이 높고, 회사에 근무한 연수가 많은 종업원들이 직무만족에 부정적인 결과를 보인 것은, 한국기업의 이러한 모집단의 인식변화가 아직 진행형인 것으로 보여진다. 그러나 분명한 것은 한국 기업의 조직문화가 점차 획일적인 유교 문화권의 집단주의적 문화에서 점차 다원주의적 문화로 바뀌어 가고 있다는 것이다. 특히 기존의 집단적 조직문화에 젖어있던 한국의 종업원들이 한국의 금융위기 이후 급격하게 발생된 조직의 해체 및 구조조정 속에서 그동안 볼 수 없었던 새로운 현상들을 경험하고 학습했으며, 새로운 세대를 구성하고 있는 한국의 종업원들이 새로운 가치관을 소유(서재현, 1995)함에 따라 집단주의 문화가 오히려 부정적인 면으로 비추어졌을 가능성도 있다.

세 번째, 국제적 인수에 따라 발생하는 종업원의 보직이동과 구조조정은 조직 정체성과 문화적 변화에 비해 직무만족에 영향을 주지 않는 아주 흥미로

운 결과를 보인다(모델 4). 이것은 본 연구가 국제적 인수와 관련된 구조조정에서 살아남은 종업원들을 대상으로 한 연구이기 때문일 것으로 한편 추정할 수 있다. 즉, 회사에 잔류하게 된 종업원들의 입장에서 국제적 인수의 발생과 대규모 고용조정의 발생에도 불구하고 회사에 남게 된 것은 자신의 능력을 인정받았다는 것을 의미하고, 특히 한국 고용시장의 경직성을 고려해 볼 때, 본인의 보직이동과 기업차원의 구조조정에도 불구하고 회사에 대해 감사하며 더욱 열심히 일하게 될 것이다(Nelson, 1997). 실제로 이와 관련된 실증연구에서 회사의 인원감축에서 제외된 직원들이 이전보다 더 많은 노력과 헌신을 한 것으로 나타났다(Brockner, Grover, & Blonder, 1988). 이와 같은 결과는 본 연구의 한계로 지적될 수 있으나, 본질적으로 인수 후 통합에 관한 연구가 인수된 기업의 생존한 종업원들만을 대상으로 하기 때문에 이는 본 연구의 태생적 특성으로 파악되어야 한다. 또한 이에 대하여서는 추가적인 연구가 반드시 필요하다. 왜냐하면 본 연구에서는 종업원들이 생존하기까지의 과정적 요인들이 충분히 검토되지 않았기 때문이다. 종합해 보면, 국제적 인수에 따라 인수 후 통합에 영향을 줄 수 있는 한국 종업원들의 직무태도는 종업원들의 입장에서 심리적, 현상적 요인들에 의해 영향을 받을 가능성이 있지만, 인수에 따른 직무만족에서는 종업원들의 인지적, 감정적 요인에 의해 더 영향을 받을 것이다. 이는 한국기업에서만 볼 수 있는 독특한 성질의 결과로써 향후 다른 국가의 연구들과 비교분석해 볼 만한 가치가 있다.

지금까지의 논의는 한국기업을 대상으로 하는 국제적 인수에 관한 상황을 바탕으로 하고 있음을 재차 강조 하겠다. 따라서 본 연구는 인수된 한국기업이라는 한정으로 인해 매우 제한적인 결과를 보

일 수도 있다. 또한 인수된 지분정도와 인수 이후 성과가 직무만족에 영향을 줄 가능성이 크지만 이와 같은 내용이 포함되지 않은 점은 본 연구의 한계라고 할 수 있다. 추가적으로 본 연구의 보완적 연구는 종업원들의 심리적 변화에 보다 초점을 두고 진행 되어야 할 것이며, 이는 국제적 인수에 따라 발생하는 모든 문제의 근원이 바로 기업 간 문화적, 제도적 차이에서 오는 종업원들의 심리적 요인에서 출발한 현상임을 먼저 인지해야 하기 때문이다. 이러한 이유를 뒷받침하기 위해서는 참여 관찰 및 심층면접을 포함한 다양한 방법론의 사용이 필수적이며, 또한 다양한 문화를 가진, 여러 국가에서 발생한 국제적 인수를 대상으로 하는 비교 연구가 실행되어야 할 것이다. 마지막으로 조직 내 생존해 있는 종업원들과 고용조정으로 인해 이직의 경험이 있는 종업원들과의 비교연구를 통한 실증연구도 흥미로운 주제가 될 것이다.

참고문헌

- 김경문·정승화 (2003), “기업 구조조정의 영역과 성과” **인사관리연구**, 27(1), 273-298.
- 김주엽 (2004), 조직문화연구에 대한 비판적 검토, **인적자원개발연구**, 6(1), 123-143.
- 김진희·심원술 (2004), 인적자원 관리 시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과, **인사관리연구**, 28(2), 131-169.
- 김희철·김두경·강영순 (2005), “분배 및 절차공정의 차별적 효과와 상호작용 공정성의 조절효과”, **인사관리연구**, 29(3), 67-94.
- 김옥경 (2002), 호텔기업의 서비스지향성에 관한 연구, **관광정보연구**, 12, 39-64.
- 노용진·김동배 (2003), 고용조정방식이 생존자 조직몰입에 미치는 영향, **한국인사관리학회**, 55-83.
- 서재현 (1995), 발전적 조직몰입에 관한 연구: 개인주의와 집단주의 문화의 영향을 중심으로, **인사조직연구**, 3(1), 165-191.
- 이규만 (2006), 심리적 계약위반 지각이 조직구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향, **경영교육논총**, 44, 267-286.
- 이준호 (2003), 우리나라 조직구성원들에 인지된 문화적 가치관이 팀제에 대한 저항과 조직성과에 미친 영향, **인사관리연구**, 27(4), 25-57.
- 이을터·이진규 (2006), 한국적 지식경영 프랙티스: 문화심리 접근, **인사관리연구**, 30(1), 1-29.
- 이영면 (2004), 국내실증연구에서 나타난 측정도구 사용 방법 및 절차적 문제에 대한 분석: 직무만족도를 중심으로, **인사조직연구**, 12(3), 33-85.
- 이원행 (2001), 한국에서의 구조조정에 따른 고용불안에 관한 연구, **인사조직연구**, 9(1), 137-170.
- 윤태립 (1969), 한국인의 성격, 서울현대교육총서.
- 안종석·박광서 (2004), 국제인수합병 이후 국내 근로자의 직무스트레스와 조직몰입에 관한 연구, **국제경영연구**, 15(3), 1-28.
- 조금호·조대회 (1977), 실증적 연구를 통해본 현대한국인의 인간관, **한국교육개발원**, 253-305.
- 조경순 (2006), 조직구성원의 이직의도에 대한 변화몰입의 효과: 국내금융기관의 인수합병 상황에 대한 분석, **인적자원관리연구**, 13(1), 167-182.
- 황호영·임은란 (2001), 백화점 판매직원의 직무만족과 이직에 관한 연구, **인적자원개발연구**, 3(2), 59-85.
- 한광현 (2005), 개인의 성향특성이 조직시민행동에 미치는 영향: 지각된 직무이동기회의 조절효과를 중심으로, **대한경영학회지**, 18(5), 1903-1926.
- 한국경영자총협회 (1998), 경영 News: M&As 잘못하면 독, **임금연구**, 124.
- Ashford, S. J., Lee, C., and Bobko, P. (1989),

- Content, causes and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test, *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-824.
- Ashforth, S. J., & Mael, F. (1989), Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Amburgey, T. L., D. Kelly, and W. P. Barnett. (1993). Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Transformation and Failure. *Administrative Science Quarterly*, 38: 51-73.
- Becker, H. S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66, 32-34.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. E., and Dewitt, R. E. (1992), Layoffs, job insecurity, and survivor's work effect: evidence of an inverted-U relationship, *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.
- Brockner, J., Grover, S., and Blonder, M. D. (1988), Predictors of survivals Job involvement following layoff: A Field Study, *Journal of Applied Psychology*, 73, 436-442.
- Brouthers, K.D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33, 203-221.
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M. Robinson, B. S. and Webster, J. (1988) "Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in the Study of Job Stress?," *Journal of Applied Psychology*, 73, 193-198.
- Berkovitch, E., and Narayanan, N. (1993), How target shareholders benefit from value-reducing defensive strategies in takeovers, *Journal of Finance*, 48(1), 137-156.
- Borg, I. (1991), On the relationship between importance and satisfaction ratings on job aspects, *Applied psychology: An International Review*, 40(1), 81-92.
- Bruton, G. D., Oviatt, B. M. and White, M. A. (1994) Performance of acquisitions of distressed firms, *Academy of Management Journal*, 37(4), 972-989.
- Child, J., Falkner, D., and Pitkethly, R., 2001. The Management of International Acquisitions. Oxford Univ. Press, Oxford, UK.. Press, Oxford, UK.
- Cartwright, S., and Cooper, C. L. (1993), The role of culture compatibility in successful organizational marriage, *Academy of Management Executives*, 7, 57-70.
- Clark, K., and Ofek, E. (1994) "Mergers as a means of restructuring distressed firms: An empirical investigation," *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 29, 541-565.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., and Mishra, A.K. (1991), Best practice in white collar downsizing: managing contraction. *Academy of Management Executive*, 5, 57-73.
- Cartwright, S. and Cooper, C. L. (1993b), The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers, *Human Relations*, 46(3), 327-348.
- Cartwright, S. and Cooper, C. L. (1993a), The role of cultural compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.

- Calori, R., Lubatkin, M., & Very, P. (1994), control mechanisms in cross-border acquisitions: an international comparison, *Organization Studies*, 15(3).
- Chen, P. Y., and Spector, P. E. (1992), Relationship of work stressors with aggression, withdrawal, theft, and substance use: an explanatory study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M., Schweiger, D. and Weber, Y. (1992) Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human value, *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., and Mueller, C. W. (1986), On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Epstein, M. J. (2004), The drivers of success in post-merger integration, *Organizational Dynamics*, 33(2), 174-189.
- Frayne, C.A., and Geringer, J.M. (1993). Joint venture general managers: Key issues in research and training. Research in personnel and human resources management, Supplement 3, Greenwich, CT: JAI Press.
- Grimm, S. D., Church, A. T., Katigbak, M. S., and Reyes, J. A. S. (1999), Self-described traits, values, and moods associated with individualism and collectivism, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 466-500.
- Goffee, R., Jones, G. (1998), *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*, Harper Business, London,
- Greenberg, J. (1996), *The quest for justice on the job*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Granovetter, M. S. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Guglar, K., and Yurtoglu, B. B. (2004), The effects of mergers on company employment in the USA and Europe, *International Journal of Industrial Organization*, 22, 481-502.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1983), The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hannan, M., and J. Freeman (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Heneman, H. G. (1983), *Personal/Human Resource Management*, Richard D. IRWIN.
- Inkpen, A.C., Sundaram, A.K., and Rockwood, K., 2000. Cross-border acquisitions of U.S. technology assets. *California Manage. Rev.* 42 (Spring), 50-70.
- Iaffaldano, M., and Muchinsky, P. (1991), Job satisfaction and job performance, In R. Steers and L. Porter(5th Eds), *Motivation and Work Behavior*, New York, McGraw Hill, 258-264.
- Judge, T.A., S. Parker, A.E. Colbert, D. Heller, and R. Ilies. (2001), "Job satisfaction: A Cross-Cultural Review." In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, and C. Viswesvaran, eds., *Handbook of Industrial,*

- Work and Organizational Psychology, 2, 25-52. London: Sage.
- Kirkman, B. L., and Rosen, B. (1997), A model of work team empowerment, *Organizational Change and Development*, 10, 131-167.
- Krug, J. A., and Nigh, D., 1998. Top management departures in cross-border acquisitions: governance issues in an international context. *Journal of International Management*, 4, 267-287.
- Krug, J., and Hegarty, H. W. (2001), Predicting who stays and leaves after an acquisition: a study of top managers in multinational firms. *Strategic Management Journal*, 22 (2), 85-196.
- Lee, T. J., and Caves, R.E., 1998. Uncertain outcomes of foreign investment: determinants of the dispersion of profits after large outcomes. *Journal of International Business Studies*, 29, 563-582.
- Li, J., Xin, K., and Pillutla, M. (2002), Multicultural leadership teams and organizational identification in the international joint ventures, *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 320-337.
- Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- Lubatkin, M., Calori, R., Very, P., and Veiga, J.F., 1998. Management mergers across borders: a two-nation exploration of a nationally bound administrative heritage. *Organization Science*, 9, 670-684.
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990), A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mael, F.A. and Ashforth, B. (1992) Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13(2), 103-123.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Morosini, P., Shane, S., and Singh, H. (1998), National culture distance and cross-border acquisition performance, *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137-158.
- Mody, A. and Negishi, S.(2001), Cross-border mergers and acquisitions in East Asia, *Finance & Development*, 38(1), 6-9.
- McCormick, E. J. and Tiffin, J. (1974), *Industrial Psychology*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Mckinly, M., and Scherer, A. G. (2000), Some anticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management Review*, 35(4), 735-752.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Nonaka, I. (1991) The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November-December.
- Nitsch, D., Beamish, P., and Makino, S., 1996. Entry mode and performance of Japanese FDI in Western Europe. *Management of International Review*, 36, 27-43.
- Nelson, B. (1997), The Care of the Un-Downsized,

- Training & Development*, April, 41-43.
- Newman, K. L. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25, 602- 619.
- Nisbett, R. E.(2003), *The geography of thought*. Brockman, Inc.
- Organ, D. W., and Ryan, K. (1995), A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personal Psychology*, 48, 775-802.
- Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- Pfeffer, J., (1998), *The human equation: Building profits by putting people first*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Petty, M. M., McGee, G. W., and Cavender, J. W. (1984), A meta analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance, *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Rainey, H.G. (2003), *Understanding and Managing Public Organizations*, 3d ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Roskies, E., and Louis-Guerin, C. (1990), Job insecurity in managers: Antecedents and consequences, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 345-359.
- Rice, R. W., Gentile, D. A., and Mcfalin, D. B. (1991), Facet importance and job satisfaction, *Journal of Applied psychology*, 76(1), 31-39.
- Rousseau, D. M., and Greller, M. M. (1994), Human resource practices: Administrative contract market, *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- Shimizu, K., Hitt, M.A., Vaidyanath, D., and V. Pisano. (2004), Theoretical foundation of cross-border mergers and acquisitions: a review of current research and recommendations for the future, *Journal of International Management*, 10, 307-353.
- Shweder, R. A.(1990), "Cultural psychology: What is it?" In J. W. Stigler, R. A.Shweder, & R. A. LeVine (Eds.), *Culture theory: Essays on mind, self, and emotion*, Cambridge, England: Cambridge University Press, 27-66.
- Spector, P. E., 1997. *Job Satisfaction*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Sheldon, S. M. (1971), "Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel and L. W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chigago: Nelson-Hall.
- Triandis, H. C., Bentempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., and Lucca, N. (1988), Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.
- United Nations Conference on Trade and Development (2001), *Impact of international investment flows on development: outcome of the expert meeting on mergers and acquisitions*, 12-16.
- Vermeulen, F., and Barkema, H.G., 2001. Learning through acquisitions. *Academy of Ma-*

- agement Journal*. 44, 457-476.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R., and Veiga, J., 1997. Relative standing and the performance of recent European mergers. *Strategic Management Journal*. 18, 593-615.
- von Oudenhoven, J., (2002). Successful international cooperation: the influence of cultural similarity, strategic differences, and international experience. *Applied Psychology*, 51(4), 633-653.
- Wallance, J. E. (1997), "Becker's Side-Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for a Moratorium or a Resurrection?" *Human Relations*, 6, 727-749.
- Weber, Y.(1996), Corporate cultural fit and performance in merger and acquisitions, *Human Related*, 49(9), 1181-1202.
- Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England, and L. H. Lofquist, (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: *Univ. of Minnesota, Industrial Relations Center*.
- World Investment Report, (2006), FDI Policies for Development, country fact sheet: Republic of Korea.
- Zaheer, S., Schomaker. M., & Genc, M. (2003), Identity versus culture in mergers of equals, *European Management Journal*, 21 (2), 185-191.
- Zaheer, S. (1995), Overcoming the liability of foreignness, *Academy of Management Journal*, 38, 341-363.

A study on acquired employees' job satisfaction after cross-border acquisitions: From the experience of Korean employees

Yong Suhk Pak* · Ki Hyun Ryu**

Abstract

Since the financial crisis of 1997, international acquisitions by foreign firms for the purpose of restructuring financially distressed Korean firms have grown steadily. Despite this trend, empirical studies on cross-border M&As in Korea are insufficient compared to those in the U.S., Europe, or Japan.

One of the significant factors affecting successful integration after acquisitions is an effective human resource management (HRM). Believing that integration after acquisitions influences firm performance through employee's cooperative behaviors, post merger integration (PMI) research focusing on employees seems meaningful. If employees do not have the cooperative will and intention to accomplish assignments, the integration synergies cannot be expected even if the employees have the ability and competence to do the work. This implies that a negative change in employees' job satisfaction during the PMI needs to be properly and carefully managed for the positive results after the acquisition.

Previous research on HRM related to international acquisitions overlooked the psychological factors that employees may experience. In addition, a comparative analysis between the phenomenal and psychological factors after international acquisitions affecting Korean employees' job satisfaction has not been examined before. We need to understand how different factors such as cultural difference and restructuring efforts affect employees' job satisfaction after the international acquisition. Accordingly, we categorized the change of organizational culture and identity as the psychological factors, and the change of organi-

* Professor, School of business, Yonsei University

** Ph.D. candidate, School of business, Yonsei University

zational replacement and restructuring as the phenomenal factors that may affect job satisfaction. We compared the influence of these factors on employees' job satisfaction.

513 survey questionnaires were responded by employees who were working for 15 different firms that had been internationally acquired. An interesting result that was not shown in the previous research was found. A change in identity and culture after the international acquisition was shown to be a more important factor that affected employees' job satisfaction than the phenomenal factors such as restructuring or job rotation. The result might reflect only the Korean-specific context but mandates a careful management of psychological factors of Korean employees after cross-border acquisitions. Managerial issues are discussed and further research focusing on employee's psychological changes is recommended at the end.

Key words: Cross-border M&As, job satisfaction, and psychological factors of employees.