

피인수기업 종업원의 공정성 지각이 태도에 미치는 영향: 사건공정성과 사회실체공정성 구분을 중심으로

권정숙
숙명여대 경영학과
(jungsok.kwon@gmail.com)
최규상(교신저자)
숙명여대 경영학과
(kyoochoi@sm.ac.kr)

.....

본 연구는 Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp(2001)의 새로운 공정성 패러다임에 기초하여 공정성을 사건공정성과 사회실체공정성으로 구분하고, 사건공정성과 사회실체공정성 그리고 조직구성원 태도간의 관계에 대해 연구하였다. 이를 위해 공식적인 M&A 이후 M&A 통합경영관리과정에서 피인수기업 종업원이 지각하는 조직공정성을 M&A와 관련된 일련의 사건에 대한 공정성과 M&A를 계획하고 이를 이끄는 인수기업에 대한 사회실체공정성으로 구분하여 피인수기업 종업원이 지각하는 M&A에 대한 사건공정성이 인수기업에 대한 사회실체공정성을 통해 피인수기업 종업원의 태도에 미치는 영향을 분석하였다.

실증분석을 위해 최근 실시된 M&A 중 인수기업과 피인수기업이 명확히 구분되고, 공식적 M&A 발표 이후 M&A 통합 경영관리과정에 있는 피인수기업 종업원을 대상으로 실시한 설문을 활용하였다(N=192). 분석결과, 분배적 사건공정성, 절차적 사건공정성, 상호작용적 사건공정성은 인수기업에 대한 사회실체공정성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 사회실체공정성은 변화몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 이직의도에는 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 사건공정성이 사회실체공정성을 통해 변화몰입 및 이직의도에 미치는 매개효과를 분석하기 위해 대안모형을 제시하고 이를 비교분석하고 추가적으로 Sobel test를 실시하였다. 분석결과, 사건공정성과 변화몰입 그리고 사건공정성과 이직의도간의 관계에 미치는 사회실체공정성의 매개효과는 유의한 것으로 나타났다. 이상의 연구결과를 바탕으로 연구의 의의, 한계 및 추후 연구과제에 대해 논의하였다.

주제어: 조직공정성, 사건공정성, 사회실체공정성, 변화몰입, 이직의도

.....

1. 서론

조직에서 일어나는 일련의 사건은 이들 사건을 이끄는 사회실체가 있기 마련이고, 조직구성원은 사건에 대한 공정성과 이에 책임을 갖고 있는 사회실체에 대한 공정성을 구분할 수 있다(Fortin, 2008; Folger & Cropanzano, 2001). 즉, 조직구성원은 조직생활을 하면서 성과평가 혹은 상사

와의 미팅 같은 사건(events) 자체에 대한 공정성과 이러한 조직 내 사건을 계획하고 진행하는 사회실체(social entities)에 대한 공정성을 구분하여 지각할 수 있다(Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001; Folger & Cropanzano, 2001). 예를 들어, 회사의 연말 성과평가 과정에서 종업원은 성과평가와 이러한 성과평가를 이끄는 회사의 공정성을 구분하여 판단할 수 있고, 종업원의 성과평가에 대한 공정성 지각과 회사에 대한 공정성 지

각이 복합적으로 종업원의 태도와 행동에 영향을 미치게 된다. 따라서 조직공정성이 조직구성원 태도와 행동에 미치는 영향을 제대로 이해하기 위해서는 사건에 대한 공정성뿐만 아니라, 사회실체에 대한 공정성도 고려할 필요가 있다.

그러나 지금까지 이루어진 조직공정성 연구는 주로 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성과 같이 조직공정성의 하위 차원을 구분하고, 이들 하위 차원이 조직구성원의 태도 및 행동에 미치는 개별적인 영향을 밝히는데 중점을 두고 있다. 그 결과 기존의 조직공정성연구는 사건공정성(event justice)과 사회실체공정성(social entity justice)을 구분하지 않거나, 특정 사건에 대한 공정성에만 초점을 두어왔다. 또한, 조직공정성 지각이 활용가능하고 특징적인 정보에 기초하여 전체적 판단(holistic judgement)을 통해 형성될 수 있음에도 불구하고, 조직의 전반적 공정성인 조직에 대한 사회실체공정성에 초점을 맞춘 연구 역시 드물다(Greenberg, 2001; Ambrose & Arnaud, 2005; Colquitt & Shaw, 2005).

한편 대부분의 M&A(Merger and Acquisition)는 대량해고, 인사이동, 조직문화 충돌과 같은 대규모 조직변화를 수반하고, 이러한 조직변화는 조직구성원에게 미래에 대한 불확실성으로 다가온다(Buono & Bowditch, 1989). 미래 불확실성은 모든 조직구성원을 불안하게 만드는 요인이지만, 이전 소속기업이 인수기업인가 피인수기업인가에 따라 정도의 차이가 있다. 우호적 대등합병을 제외한 많은 M&A는 피인수기업과 인수기업으로 구분되고, 피인수기업은 새로운 권력주체인 인수기업의 M&A 계획을 따르게 된다. 그 결과, 인수기업의 종업원은 상대적으로 우월한 위치에 서게 되는 반면, 피인수기업의 종업원은 미래에 대한 불안감으

로 인해 M&A에 대한 거부감이 크고 상실감과 좌절을 느끼게 된다(Marks & Mirvis, 2001). 따라서 성공적인 M&A를 달성하기 위해서는 이들 피인수기업 종업원의 미래 불확실성을 해소함으로써 인수기업에 대한 호의적인 태도와 M&A에 대한 자발적인 지원을 이끌어 내는 것이 매우 중요하다.

공정성 휴리스틱이론에 따르면, 피인수기업 종업원과 같이 권력주체에 대한 경험 및 정보가 부족하여 권력주체의 신뢰 여부를 판단할 수 없는 경우, 조직구성원은 권력주체와 처음 맞닥뜨려 수집하게 되는 공정성 관련 정보를 바탕으로 권력주체에 대한 전반적 공정성인 공정성 휴리스틱(fairness heuristics)을 형성하고, 이러한 공정성 휴리스틱은 권력주체의 지시 수용 및 신뢰가능성 여부에 대한 판단기준으로 활용되어 종업원의 태도에 영향을 미치게 된다(Lind, 2001; Van den Vos, Vermunt, & Wilke, 1997). 즉, 피인수기업 종업원의 새로운 권력주체인 인수기업에 대한 전반적 공정성의 향상을 통해 성공적인 M&A를 위한 바람직한 종업원 태도를 이끌어 낼 수 있다.

본 연구는 조직공정성을 사건공정성과 사회실체공정성으로 구분한 Cropanzano et al.(2001)의 새로운 공정성 패러다임에 기초하여 공정성을 M&A에 대한 사건공정성과 M&A를 계획하고 이를 이끄는 새로운 권력주체인 인수기업에 대한 사회실체공정성으로 구분하고, 공정성 휴리스틱이론을 바탕으로 사건공정성이 사회실체공정성에 미치는 영향과 사회실체공정성이 피인수기업 종업원 태도에 미치는 영향 그리고 사건공정성과 종업원 태도간의 관계에 미치는 사회실체공정성의 매개효과에 대해 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설

조직구성원이 지각하는 공정성 판단의 대상은 조직공정성 분야에서 지속적으로 연구되는 주제 중 하나이다(Cropanzano et al., 2001). 조직구성원은 조직생활을 하면서 성과평가 혹은 상사와의 미팅 같은 사건(events) 자체에 대한 공정성, 그리고 사건을 계획하고 책임지고 있는 사회실체(social entities)에 대한 공정성을 지각할 수 있다(Folger & Cropanzano, 2001). 즉, 일반적으로 사람들은 '일회성 사건'과 '장기적 행동'을 구분할 수 있으며, 'A가 무엇을 하는가(what someone does)'와 'A는 어떻게(what someone is like)'에 대한 평가를 구분할 수 있다(Fortin, 2008: 104). 이러한 공정성 판단 대상에 대한 논의에 기초하여 최근 새로운 공정성 패러다임이 제기되었다(Cropanzano et al., 2001).

새로운 공정성 패러다임은 사건공정성과 사회실체공정성을 구분한다. 사건공정성이란 작업환경에서 조직구성원이 지각하는 특정 사건에 대한 공정성을 의미한다. 이러한 사건공정성은 하나의 사건 혹은 이와 연관된 사건들에 대한 공정성으로 특정 시간과 상황에 한정된 사건에 대한 공정성 지각이다. 사건공정성에 속한 사건으로는 해고(Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin, & Bies, 1994), 선발(Bauer, Maertz, Dolen, & Campion, 1998), 정부정책(Tyler & DeGoey, 1995) 등을 들 수 있다.

반면 사회실체공정성은 상사와 같은 특정 사람이나 그룹, 혹은 조직 전체에 대한 공정성을 의미한다. 조직구성원은 종종 조직을 자율의지를 지닌 사회적 행위자(social actor)로 의인화하여(Levinson,

1965), 조직을 행동 능력이 있는 하나의 실체(juristic person, Coleman, 1993)로 인지하고 조직에 대한 전반적인 공정성 평가를 한다. 또한 사건공정성은 "나의 상사는 지난 피드백 과정에서 나를 공정하게 대우하였다"와 같이 성과평가과정에서 피드백 과정이라는 상황적 측면에서의 공정성을 강조하는 반면, 사회실체공정성은 "나의 상사는 공정한 사람이다"와 같이 사회실체의 특성을 강조한다(Cropanzano et al., 2001: 189). 즉 사회실체공정성은 특정 사건이나 상황을 넘어서는 공정성 판단이라 할 수 있다.

2.1 사건공정성과 사회실체공정성

M&A는 둘 이상의 기업이 하나로 통합되어 단일 기업이 되는 기업합병(merger)과 한 기업이 다른 기업의 자산 또는 주식 취득을 통해 경영권을 행사하는 인수(acquisition)을 말한다(신창근, 2002). 일반적으로 M&A는 대량해고, 인사이동, 조직문화 충돌과 같은 대규모 조직변화를 수반하고, 이러한 조직변화는 조직구성원에게 미래에 대한 불확실성으로 다가온다(Buono & Bowditch, 1989). M&A 이후 통합경영관리과정(Post-Merger Integration Process)에서 발생하는 불확실성이 커질수록 조직구성원은 고용불안, 역할갈등, 조직정체성 혼란, 동료와의 분리불안 등을 느끼게 된다(Seo & Hill, 2005). 이러한 미래 불확실성은 모든 조직구성원을 불안하게 만드는 요인이지만, 이전 소속기업이 인수기업인가 피인수기업인가에 따라 정도의 차이가 있다.

유사한 규모를 가진 기업들 간의 우호적 합병을 제외하고 대부분의 M&A는 피인수기업과 인수기업으로 구분되고, 피인수기업은 인수기업의 M&A

계획을 따르게 된다. 인수기업과 피인수기업 양측 모두 M&A로 인한 기존의 제도 및 절차의 변화가 불가피하지만(신창근, 2002), 인수기업의 종업원은 피인수기업의 종업원에 비해 상대적으로 우월한 위치에 서게 된다. 반면, 피인수기업의 종업원은 대개 상대적으로 M&A에 대한 거부감이 크며, 상실감과 좌절을 느끼게 된다(Marks & Mirvis, 2001).

특히 M&A 통합경영관리과정에서 인수기업 종업원의 공정성 지각과 피인수기업 종업원의 공정성 지각에는 상당한 차이가 존재한다. 인수기업 종업원은 M&A이전부터 기업 내 경험을 통해 인수기업의 경영방식에 익숙할 뿐만 아니라 공정성 판단에 필요한 개인적 경험과 정보가 있기 때문에 이를 바탕으로 인수기업에 대한 사회실체공정성 판단이 가능할 것이다. 하지만, 피인수기업 종업원과 인수기업의 첫 대면은 대체로 M&A를 진행하는 과정에서 이루어지기 때문에 피인수기업 종업원은 M&A를 이끄는 인수기업에 대한 사회실체공정성 판단에 필요한 경험과 정보가 부족하다. 따라서 피인수기업 종업원은 인수기업의 사회실체공정성 여부를 확신할 수 없는 딜레마에 빠지게 될 것이다.

공정성 휴리스틱이론에 따르면(Lind, 2001; Lind & Van den Bos, 2002), 조직구성원은 권력주체의 조직구성원 관리가 요구되는 불확실성에 쌓여 있고, 이러한 불확실성은 권력주체의 이기적 착취 가능성, 권력주체의 요구 거절에 따른 불이익과 같은 '근본적인 사회적 딜레마(fundamental social dilemma)'를 경험하게 된다. 이러한 근본적인 사회적 딜레마는 권력 주체를 신뢰할 수 있다고 판단하는 경우 해소되고, 조직구성원의 불확실성과 불안 역시 경감될 수 있다(Lind, 2001). 그러나 권력주체에 대한 신뢰성 여부 판단은 많은 시간과 정

보가 요구되기 때문에 조직구성원은 권력주체와 처음 맞닥뜨려 수집하는 정보(분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성 중 어떤 것이든지 간에)중에서 공정성 판단을 가능케 하는 가장 용이한 정보를 활용하여 권력주체에 대한 전반적 공정성인 공정성 휴리스틱(fairness heuristic)을 형성하게 되고, 이는 권력주체에 대한 신뢰가능성 판단기준이 된다(Van den Bos et al., 1997; Blader & Tyler, 2005).

이러한 공정성 휴리스틱이론의 관점에서 볼 때, 피인수기업의 종업원은 새로운 권력주체인 인수기업에 대한 정보가 미흡하기 때문에 인수기업에 대한 사회실체공정성 여부를 확신할 수 없는 근본적인 사회적 딜레마 상황에 처하게 되고, 이러한 불확실성을 해소하기 위해 가장 먼저 접하게 되는 인수기업에 대한 공정성 관련 정보에 기초하여 인수기업에 대한 전반적인 공정성인 공정성 휴리스틱을 형성하게 될 것이다. 앞에서 살펴본 바와 같이, 일반적으로 피인수기업 종업원과 인수기업의 첫 대면은 공식적 M&A 발표 이후에 이뤄지기 때문에 피인수기업 종업원은 M&A 통합경영관리과정에서의 직접 경험을 통해 M&A라는 사건에 대한 분배적 공정성이나 절차적 공정성, 혹은 상호작용적 공정성을 가장 먼저 접하게 되고, 피인수기업 종업원이 가장 먼저 수집한 공정성 관련 정보인 M&A에 대한 사건공정성에 기초하여 인수기업에 대한 사회실체공정성을 형성하게 될 것이다.

사회인지적 관점 역시 이러한 주장을 뒷받침하고 있다. 사회인지적 관점에서 볼 때, 개인은 이미 형성된 개인의 관념과 상반되는 정보를 부정하거나 누락하는 오류를 범하게 된다(Fiske & Taylor, 1991). 즉, 피인수기업 종업원은 M&A 통합경영관리과정에서 가장 먼저 접하게 되는 M&A에 대

한 사건공정성에 기초하여 인수기업에 대한 사회실체공정성을 판단하게 될 것이다. 또한, Van den Bos et al.(1997)의 실험실 연구결과에 따르면, 실험참가자에게 과정(procedure)에 대한 정보보다 결과(outcome)에 대한 정보를 먼저 제시하는 경우에는 결과에 대한 정보가 공정성 판단에 미치는 영향이 더 크게 나타났다. 반대로 결과에 대한 정보보다 과정에 대한 정보를 먼저 제시하는 경우에는 과정에 대한 정보가 공정성 판단에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

군대에 대한 경험과 정보가 부족한 군지원자들을 대상으로 선발과정 공정성과 전반적인 군대의 절차적 공정성 간의 관계를 연구한 Lazar, Zinger, & Lachterman(2007)의 연구결과에 따르면, 군지원자가 군대 선발과정에서 선발과정 공정성을 높게 지각할수록 군대 전체에 대한 절차적 공정성도 높게 지각하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 통해, 선발이라는 조직 내 사건에 대한 공정성이 군대라는 사회실체에 대한 공정성에 영향을 미칠 수 있음을 유추해 볼 수 있다.

구체적으로 M&A 통합경영관리과정에서 인수기업이 지급한 임금, 보너스, 승진 등이 타인과 비교하여 불 때, 피인수기업 종업원 자신의 노력에 대해 공정하다고 지각하면, M&A 통합경영관리과정을 계획하고 이끄는 인수기업에 대한 신뢰와 애착을 느끼게 되어 인수기업에 대한 사회실체공정성 역시 높게 지각할 것이다. 반면, M&A 통합경영관리과정에서 인수기업이 지급한 임금, 보너스, 승진 등이 피인수기업 종업원의 노력을 충분히 보상하지 못하거나 인수기업 종업원과 비교하여 상대적으로 낮은 임금을 받고 있다고 느끼면, 이러한 분배적 불공정성에 책임이 있는 인수기업에 대한 거부감과 적대심을 느끼게 되어 인수기업 역시 공정하지 않

다고 지각하게 될 것이다.

또한, 피인수기업 종업원이 M&A 통합경영관리과정에서 인수기업의 절차나 규칙이 일관성있고 명확한 정보에 근거하고 있으며 이의를 제기할 수 있다고 생각하여 절차적 공정성을 높게 지각하면, 이러한 처우 및 임금 관련 절차와 규정을 제정하고 실행하는 인수기업에 대한 신뢰와 애착을 형성하게 될 것이다. 그 결과, 피인수기업 종업원의 M&A에 대한 절차적 사건공정성이 높을수록 피인수기업 종업원이 지각하는 인수기업에 대한 사회실체공정성은 높아질 것이다. 반면, M&A 통합경영관리과정에서 인수기업의 절차 및 규칙이 M&A이전 소속 회사에 따라 다르거나 일관성이 없고 명확한 정보에 근거하지 않을뿐더러 이의도 제기할 수 없어 불공정하다고 지각한 피인수기업 종업원은 인수기업을 부정적으로 판단하여 인수기업에 대한 사회실체공정성을 낮게 지각할 것이다.

한편, M&A 통합경영관리과정에서 정책이나 절차의 실행과정에서 권력을 지닌 실체가 진실하고 편견없는 태도로 종업원을 대하고 그들의 견해에 관심을 기울인다고 느껴 상호작용 공정성을 높게 지각하면, 피인수기업 종업원은 인수기업에 대한 호의와 신뢰를 형성하게 될 것이다. 따라서 M&A 통합경영관리과정에서 피인수기업 종업원은 상호작용적 공정성을 높게 지각할수록 인수기업에 대한 사회실체공정성 역시 높게 지각할 것이다. 반면, M&A 통합경영관리과정에서 권력 실체가 자신을 무시하며 편견을 갖고 진실한 태도를 보이지 않고 느끼면 상호작용적 공정성을 낮게 지각하게 되고, 인수기업에 대한 적대감과 불신이 쌓이게 되어 인수기업에 대한 사회실체공정성을 낮게 지각할 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 1: 피인수기업 종업원의 M&A에 대한 사회실체공정성이 높을수록 인수기업에 대한 사회실체공정성이 높게 나타날 것이다.

가설 1-1: 피인수기업 종업원의 M&A에 대한 분배적 사건공정성이 높을수록 인수기업에 대한 사회실체공정성이 높게 나타날 것이다.

가설 1-2: 피인수기업 종업원의 M&A에 대한 절차적 사건공정성이 높을수록 인수기업에 대한 사회실체공정성이 높게 나타날 것이다.

가설 1-3: 피인수기업 종업원의 M&A에 대한 상호작용적 사건공정성이 높을수록 인수기업에 대한 사회실체공정성이 높게 나타날 것이다.

2.2 사회실체공정성과 종업원태도

변화몰입은 조직구성원이 자신이 속한 조직의 변화가 성공적으로 수행되는데 필요한 일련의 행위를 하도록 자신을 스스로 구속하는 힘으로 정의되며, 조직구성원의 변화추구 행동에 대한 설명력이 높은 변수로 알려져 있다(Herscovich & Meyer, 2002; Ford, Weissbein, & Plamondon, 2003). 따라서 변화몰입을 통해 M&A라는 조직 내 변화에 대한 피인수기업 종업원의 보다 적극적이고 혁신적 의지를 살펴볼 수 있다. 한편, M&A에 따른 종업원 이직은 기업에 경쟁력 약화와 노동력 손실, 신규고용 및 훈련비용과 같은 막대한 손실을 초래하기 때문에 조직구성원이 이직을 실행으로 옮기고자 하는 실질적인 의도를 의미하는 이직의도는 M&A 통합경영관리과정에서 기업의 적극적인 관심과 관리가 요구되는 종업원 태도라 할 수 있다. 이에 본

연구는 다양한 조직구성원 태도 중 조직 내 특정 변화에 대한 개인의 반응에 초점을 둔 변화몰입과 보다 광범위한 조직수준의 결과변수인 이직의도를 통해 사회실체공정성과 종업원 태도간의 관계를 살펴보고자 한다.

일반적으로 조직구성원은 변화에 직면하면 변화의 상황이 변화 이전의 상황보다 더 적절한가에 대해 판단하고, 이에 기초하여 변화에 반응하게 된다(Morris & Raben, 1995). 이러한 조직구성원의 변화 상황 판단에 있어 사회실체공정성은 판단기준을 제공한다. 왜냐하면 특정 사건에 대한 상황적 측면을 강조한 사건공정성과 달리 사회실체공정성은 사회실체의 행동 및 의도에 대한 전반적인 평가이기 때문이다(Cropanzano et al., 2001). 따라서 조직구성원은 사회실체공정성 지각을 통해 변화를 이끌고 있는 권력주체의 행동 및 의도를 판단할 수 있다.

공정성 휴리스틱이론 역시 권력주체에 대한 공정성 휴리스틱은 권력주체에 대한 신뢰가능성 판단과 권력주체의 지시 수용 및 지원 여부에 대한 판단기준이 된다고 주장한다(Lind, 2001). Van den Bos, Wilke, & Lind(1998)의 실험실 연구결과에 따르면, 의사결정자가 공정하다는 단서를 실험참가자에게 제공할수록 실험참가자는 의사결정자의 행동을 더욱 호의적으로 평가하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 의사결정자라는 사회실체에 대한 공정성은 사회실체에 대한 조직구성원의 태도에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

이러한 맥락에서 피인수기업 종업원이 지각한 인수기업에 대한 사회실체공정성은 인수기업의 신뢰가능성 판단과 지시수용 및 지원 여부에 대한 판단기준이 되어 피인수기업 종업원의 변화몰입과 이직의도에 영향을 미치게 될 것이다.

구체적으로 M&A 통합경영관리과정에서 피인수기업 종업원이 인수기업의 사회실체공정성을 높게 지각하면, 인수기업의 행동 및 의도를 호의적으로 평가하여 이들이 이끄는 M&A 역시 조직을 위한 옳은 선택이라 생각하게 되고, M&A 이후에도 기업에 계속 소속되기를 위하여 조직구성원의 이직의도가 낮아질 것이다. 또한, 현재 직면한 M&A의 상황이 비록 이전보다 자신에게 불리하더라도 인수기업의 사회실체공정성을 높게 지각하면, 인수기업이 이끄는 M&A의 목적을 이해하고 성공적인 M&A를 위해 노력하고자 하여, 피인수기업 종업원의 변화몰입이 높아질 것이다. 반면, 피인수기업 종업원이 인수기업을 불공정하다고 지각하면, 인수기업의 추후 행동과 의도에 대한 불신과 거부감이 증폭되어 인수기업이 주도하고 있는 M&A를 부정하고 적극적으로 지원하지 않을 뿐만 아니라, 이직에 대해서도 심각하게 고민하게 될 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 2-1: 피인수기업 종업원의 인수기업에 대한 사회실체공정성이 높을수록 변화몰입이 높게 나타날 것이다.

가설 2-2: 피인수기업 종업원의 인수기업에 대한 사회실체공정성이 높을수록 이직의도가 낮게 나타날 것이다.

2.3 사회실체공정성의 매개효과

공정성 휴리스틱이론에 따르면(Van den Bos et al., 1997), 조직구성원은 공정성 '판단단계(judgemental phase)'에서 근본적 사회적 딜레마 상황을 벗어나기 위해 자신이 접한 공정성 관련 정보를 활용하여 권력주체에 대한 전반적 공정성을

먼저 형성하고, 이후 '활용단계(use phase)'에서 조직구성원은 전반적 공정성에 기초하여 권력주체의 신뢰 및 협동 여부를 판단하게 된다. 이러한 전반적 공정성은 권력주체와의 관계 변화가 생기거나 전반적 공정성과 심각하게 모순되는 사건(phase shifting event)이 발생하지 않는 한 안정적으로 지속된다(Lind, 2001).

따라서 권력주체에 대한 전반적 공정성은 공정성의 하위 차원들의 개별적 영향력을 넘어선 개념으로 공정성 하위 차원들에 비해 조직구성원의 행동 및 태도에 더 큰 설명력을 지닌다(Lind, 2001). 조직시민행동에 대한 조직공정성의 하위차원과 전반적 공정성의 설명력을 비교분석한 Fassina, Jones, & Uggerslev(2008)의 메타분석 결과를 살펴보면, 조직시민행동에 대한 전반적 공정성(공정성 하위차원들의 공분산)의 설명력이 공정성 하위차원들의 개별 영향력의 합보다 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직시민행동뿐만 아니라 다른 조직구성원 태도에 미치는 전반적 공정성의 설명력 역시 개별 공정성 하위차원보다 더 높을 수 있음을 시사한다.

이와 같은 맥락에서 피인수기업 종업원은 새로운 권력주체인 인수기업과의 첫 대면인 M&A 통합경영관리과정에서 수집한 공정성 관련 정보인 M&A에 대한 사건공정성에 기초하여 인수기업에 대한 사회실체공정성을 형성하게 되고, 피인수기업 종업원의 변화몰입과 이직의도에 영향을 미치리라 예상할 수 있다. 즉, 피인수기업 종업원은 '판단단계'에서 공정성관련 정보인 M&A에 대한 사건공정성에 기초하여 인수기업에 대한 전반적 공정성인 사회실체공정성을 형성하고, 이후 '활용단계'에서 인수기업에 대한 사회실체공정성을 이용하여 인수기업에 대한 조직지원 및 이직 여부를 결정하리라 예상할

수 있다.

특히 새로운 권력주체인 인수기업의 신뢰 및 공정성에 대한 경험과 정보가 부족한 피인수기업 종업원은 M&A로 인한 불확실성 및 불안감이 크기 때문에, 특정 사건이나 상황에 대한 사건공정성보다는 새로운 권력주체인 인수기업의 행동 및 의도에 대한 공정성 판단인 사회실체공정성에 기초하여 자신의 태도를 결정하게 될 것이다. 권력주체의 전반적 공정성에 대한 조직구성원의 의존도는 권력주체에 대한 공정성 및 신뢰 판단에 필요한 정보가 적을수록 더욱 높고(Bell, Ryan, & Wiechman, 2004), 전반적 공정성은 권력주체에 대한 신뢰 대용으로 활용될 수 있을 뿐만 아니라, 불확실성을 제거하여 조직구성원의 불안을 완화하고 편안함을 제공하기 때문이다(Lind & Van den Bos, 2002). 이에 본 연구는 공정성 휴리스틱이론을 바탕으로 사건공정성과 종업원 태도간의 관계에 미치는 사회실체공정성의 매개효과를 살펴보고자 한다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3: 사회실체공정성은 사건공정성과 종업원 태도 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-1: 사회실체공정성은 M&A에 대한 사건공정성과 변화몰입 간의 관계를 정(+)적으로 매개할 것이다.

가설 3-2: 사회실체공정성은 M&A에 대한 사건공정성과 이직의도 간의 관계를 부(-)적으로 매개할 것이다.

III. 연구방법

3.1. 표본 설계

3.1.1 표본 선정

본 연구는 기업의 중요한 조직변화인 M&A 과정에서 피인수기업 종업원이 지각한 M&A에 대한 사건공정성과 인수기업에 대한 사회실체공정성이 피인수기업 종업원의 변화몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구이다. 본 연구의 가설을 검증하기 위해서는 인수기업과 피인수기업의 구분이 명확하여야 하고, M&A에 대한 사건공정성과 사회실체공정성의 구분이 가능하여야 한다.

이를 위해 본 연구는 인수기업과 피인수기업의 구분이 모호한 대등합병을 제외하고 인수기업과 피인수기업으로 명확히 구분되는 M&A만을 표본대상으로 선정하였다. 또한 M&A 진행단계를 고려하여 M&A에 대한 사건공정성과 인수기업에 대한 사회실체공정성의 구분이 불명확한 M&A 역시 표본대상에서 제외하였다.

M&A 진행단계는 학자들마다 다소 다르지만, 크게 M&A 이전 단계, 초기 계획 및 합병단계, 운영 합병단계, 안정화 단계의 4단계로 나눌 수 있다(Seo, 2001). M&A의 첫 번째 단계는 'M&A 이전 단계(pre-merger stage)'로 인수합병에 대한 심사에서 시작하여 인수합병 공식 발표로 끝난다. 이 단계는 여러 가지 M&A와 관련한 고려사항과 계획 그리고 논의들이 이뤄진다. 이 단계에서 협상이 더욱 공식화되며, 인수 합병의 가능성이 가시화되어 조직변화에 대한 고려가 증폭된다.

두 번째 단계는 '초기 계획 및 공식 결합단계

(initial planning and formal combination stage)'로 M&A에 대한 공식적인 발표 이후, 인수 합병이 실질적 단계에 들어가게 된다. 이 시기에 인수기업과 피인수기업간의 교류가 증대되고 조직의 세부 인수합병 계획이 수립되며, M&A 이전 단계보다 좀더 견고하게 조직적, 운영적, 절차적 기준 및 인력선택과 감축계획이 결정된다.

세 번째 단계는 '운영 결합단계(operation combination stage)'로 공식적인 물질적, 법률적 합병단계이며 실질적인 조직 기능 및 운영 통합이 이뤄진다. 이 단계는 길게는 몇 년에 걸쳐 이뤄지기도 한다. 이 시기에 조직구성원은 새로운 직무 분담과정과 담당 업무와 역할, 책임, 보고, 근로자 간의 상호협력관계, 그리고 직무환경 등의 변화를 실질적으로 경험하게 된다. 뿐만 아니라, 예산 및 자원에 대한 계획이 수정되고 재할당된다. 따라서 조직구성원은 새로운 성과 기준 혹은 가치에 맞는 변화된 직무수행방법을 따르게 되고, 종업원의 역할 관련 문제와 조직의 여러 운영적, 문화적 문제들이 표면화되면서 점차 수정되어 명료화된다.

네 번째 단계는 '안정화단계(stabilization stage)'로 합병의 여파와 심리적 결합단계에 해당되는 단계이며 통합이 완료됨에 따라 프로세스의 견고화를 다지게 된다. 비록 이 단계에서 변화와 수정이 지속적으로 이뤄지더라도 조직은 안정되고, 기준과 역할이 고정되며 새로운 업무가 자리매김하게 된다.

M&A의 4단계 진행단계 중 1단계(M&A 이전 단계)는 아직 M&A가 공식적으로 발표되지 않아 실질적인 M&A가 진행되고 있지 않은 단계이다. 또한 M&A 실시여부는 기업의 중대 기밀사항에 속하기 때문에 1단계에서 피인수기업 종업원은 M&A에 대한 사건공정성과 인수기업에 대한 사회실체공정성 지각이 불가능하다. 4단계(안정화 단

계)는 M&A 통합이 완료됨에 따라 일상적인 업무 프로세스가 견고화되어 일상적인 조직 환경과의 차이가 최소화되는 단계이다. 따라서 4단계 역시 M&A에 대한 사건공정성과 사회실체공정성의 구분이 모호하다.

이러한 이유로 본 연구는 인수기업과 피인수기업이 명확히 구분되고, 공식적인 M&A 진행단계가 2단계 '초기 계획 및 공식 결합단계'와 3단계 '운영 결합단계'에 속한 피인수기업 종업원을 대상으로 설문을 실시하였다. 이를 위해 본 연구는 M&A 진행 단계를 파악하기 위한 설문을 고안하였다. M&A 단계에 대한 설문은 Seo(2001)의 연구를 참고하여 앞에서 살펴본 M&A의 4단계에 대한 간략한 설명을 제시하고, 설문응답자가 기업의 M&A 진행단계를 선택하는 방식이다. 보다 정확한 M&A 진행 단계 진단을 위해 M&A 진행단계에 대한 설문은 M&A의 진행단계를 계획하고 진행하는 기업의 기획부서 및 인적자원관리부서 부장급 이상의 담당자를 대상으로 조사하였다.

M&A의 단계가 2단계인가 3단계인가에 따라 본 연구의 결과가 달라질 수 있다. 특히, 피인수기업 종업원의 지각하는 인수기업에 대한 사회실체공정성은 피인수기업 종업원이 갖고 있는 인수기업에 대한 공정성 관련 정보에 따라 달라질 수 있다. 일반적으로 시간이 지남에 따라 M&A 단계가 더 진행되고, M&A가 진행될수록 피인수기업 종업원이 인수기업에 대한 공정성 관련 정보를 더 많이 접하게 되기 때문이다. 이에 본 연구는 표본을 2단계와 3단계로 구분하고 다중집단분석을 실시하여 M&A 진행단계에 따른 차이를 추가분석에서 살펴볼 것이다.

3.1.2 자료수집

본 연구는 최근 3~4년간 이루어진 M&A 중 서울과 경기도에 소재한 M&A 실시 기업을 대상으로 연구자가 직접 방문하거나 전화로 설문취지를 설명하고 설문을 요청하였다. 이들 기업 중 인수기업과 피인수기업이 명확히 구분되고, M&A 진행 단계가 2단계와 3단계에 속하는 M&A의 8개 피인수기업 종업원을 대상으로 설문을 실시하였다. 2009년 1월 20일부터 2009년 3월 20일까지 약 2개월간 300부의 설문지를 배부하여 총 222부가 회수되었고, 이 중 인수기업 소속 종업원의 설문지

와 응답내용이 불성실한 30부의 설문지를 제외한 192부를 최종분석자료로 사용하였다.

분석대상인 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 응답자 전체의 80.2%인 154명이 남성이고, 여성은 10.9%인 21명으로 나타났으며, 연령은 응답자의 절반 이상인 30대가 가장 많았고(108명, 56.3%), 40대가 36명(18.8%), 20대가 21명(10.9%), 50대가 4명(2.1%)의 순으로 나타났다(<표 1> 참조). 근속년수는 5~10년 이하가 66명(34.4%)으로 가장 많았고, 그 뒤로 2~5년 이하(37명, 19.3%), 2년 이하(34명, 17.7%), 10~15년 이하(19명, 9.9%)의 순으로 나타났다. 응답

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

		빈도	비율(%)			빈도	비율(%)
성별	남성	154	80.2	연봉 (만원)	2500이하	21	10.9
	여성	21	10.9		2500~3500이하	26	13.5
	미상	17	8.9		3500~4500이하	36	18.8
신분	정규직	170	88.5		4500~5500이하	30	15.6
	비정규직	5	2.6		5500초과	38	19.8
	미상	17	8.9		미상	41	21.4
직책	일반사원급	87	45.3	부양 가족	0명	44	22.9
	팀장급	81	42.2		1명	17	8.9
	미상	24	12.5		2명	47	24.5
직종	사무직	135	70.3		3명	46	24
	전문기술직	27	14.1		4명이상	12	6.3
	서비스직	6	3.1		미상	26	13.5
	미상	24	12.5	근속 년수	2년이하	34	17.7
나이	20대	21	10.9		2~5년이하	37	19.3
	30대	108	56.3		5~10년이하	66	34.4
	40대	36	18.8		10~15년이하	19	9.9
	50대	4	2.1		15년초과	15	7.8
	미상	23	12		미상	21	10.9

자의 대부분인 170명(88.5%)이 정규직이고, 비정규직은 5명(2.6%)으로 나타났으며, 직책은 대리를 포함한 일반사원이 87명(54.3%)이고, 과장이상 팀장급이 81명(42.2%)로 나타났다. 응답자의 70.3%(135명)가 사무직이고, 14.1%(27명)가 전문기술직, 3.1%(6명)이 서비스직에 종사하고 있는 것으로 나타났으며, 연봉은 2500만원 이하가 21명(10.9%), 2500~3500만원 이하가 26명(13.5%), 3500~4500만원 이하가 36명(18.8%), 4500~5500만원 이하가 30명(15.6%), 5500만원보다 많이 받는 경우가 38명(19.8%)으로 나타났다.

또한, 총 8개 기업 중 M&A 2단계에 해당되는 기업은 2개 기업(99명)이며, 나머지 6개 기업(93명)은 M&A 3단계에 속하는 것으로 나타났다. M&A 2단계에 속한 A기업(n=40)과 B기업(n=59)은 각각 2007년과 2008년에 M&A를 실시하였고, M&A 3단계에 속한 C기업(n=24), D기업(n=15), E기업(n=21), F기업(n=3), G기업(n=2), H기업(n=28)은 각각 2005년, 2008년, 2005년, 2006년, 2008년, 2008년에 M&A를 실시하였다. 분석 결과, 비슷한 시기에 M&A를 실시하였더라도 기업에 따라 M&A 진행단계에 차이가 있었다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

3.2.1 사건공정성(event justice)

사건공정성은 특정 상황과 시간으로 한정된 사건에 대한 공정성 정도로 정의할 수 있다. 본 연구는 M&A라는 특정 사건에 대한 공정성을 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성의 3가지 하위차원으로 측정하였다.

M&A에 대한 분배적 사건공정성은 M&A가 진행되는 과정 동안 조직구성원 개인에게 지급된 임금, 보너스, 승진 등의 결과물에 대한 조직구성원의 공정성 지각을 말한다. 이러한 M&A에 대한 분배적 사건공정성은 Price & Mueller(1986)와 Mansour-Cole & Scott(1998)를 참고하여, M&A라는 사건에 맞춰 변형하여 설문에 활용하였다. 설문은 '전혀 아니다'부터 '매우 그렇다'의 Likert 7점 척도로 총 5개 설문문항으로 측정하였고, 구체적인 설문의 예로는 'M&A 과정 동안 내가 받은 보상은 나의 경험과 비교할 때 공정하였다'를 들 수 있다.

M&A에 대한 절차적 사건공정성은 M&A가 진행되는 과정 동안 조직의 절차나 규칙에 대한 조직구성원의 공정성 지각을 의미하고, M&A에 대한 상호작용적 사건공정성은 M&A가 진행되는 과정 동안 정책이나 절차의 실행과정에서 조직구성원이 지각하는 권한주체의 대인관계 처우에 대한 공정성으로 정의할 수 있다. M&A에 대한 절차적 사건공정성과 상호작용적 사건공정성은 Moorman(1991)의 척도를 M&A라는 사건에 맞춰 변형하여 설문에 활용하였다. 절차적 사건공정성과 상호작용적 사건공정성은 Likert 7점 척도로 각각 7개와 6개 문항으로 측정하였다. 절차적 사건공정성의 설문문항의 예로는 'M&A 과정 동안 기업의 임금, 승진, 복지후생 등을 포함한 처우관련 공식절차 의사결정에 이의를 제기할 수 있는 기회가 있다'를 들 수 있고, 상호작용적 사건공정성의 설문문항의 예로는 'M&A 과정 동안 나의 상사는 나를 친절하고 사려 깊게 대하였다'가 있다.

3.2.2 사회실체공정성(social entity justice)

사회실체공정성은 조직구성원이 사회실체에 대해

지각하는 포괄적인 공정성으로 정의할 수 있다. 본 연구의 사회실체공정성은 조직의 주요 사건인 M&A를 계획하고 과정을 진행하는 M&A 인수기업에 대한 공정성이다. 이러한 M&A 인수기업의 사회실체공정성은 Colquitt & Shaw(2005)와 Choi(2008)의 연구를 참고하여, 인수기업의 전반적인 공정성을 묻는 3개 문항으로 측정하였다. 설문문항의 예로는 '인수기업은 매우 공정한 조직이다'를 들 수 있다. 각 설문문항은 '전혀 아니다'부터 '매우 그렇다'의 7점 Likert 척도로 측정하였다.

3.2.3 변화몰입(commitment to organizational change)

변화몰입은 조직의 변화가 성공적으로 수행되는데 필요한 행동을 하도록 조직구성원 개인을 속박하는 힘으로 정의할 수 있다(Herscovich & Meyer, 2002). 본 연구는 조직구성원의 변화몰입을 측정하기 위해 Herscovich & Meyer(2002)의 변화몰입 중 정서적 변화몰입의 6개 설문문항을 M&A라는 조직변화에 초점을 맞춰 사용하였다. 구체적인 설문문항의 예로는 '나는 우리기업의 M&A를 가치 있는 일이라 믿는다'를 들 수 있고, 각 문항은 '전혀 아니다'부터 '매우 그렇다'의 Likert 7점 척도로 측정하였다.

3.2.4 이직의도(turnover intention)

이직의도를 측정하기 위해 Michaels & Spector(1982)가 사용한 설문문항을 이용하였다. 구체적인 설문문항은 이직을 고려하는 빈도, 이직을 원하는지, 그리고 실제 이직을 계획하고 있는지에 대한 3개 문항으로 '전혀 아니다'부터 '매우 그렇다'의

Likert 7점 척도로 측정하였다.

IV. 분석결과

4.1 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구는 측정도구의 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's α 계수와 항목-전체 상관관계(item to total correlation)를 사용하였다(〈표 2〉 참조). 본 연구에 사용된 모든 변수의 Cronbach's α 계수가 0.7이상이고 모든 측정문항의 항목-전체 상관관계가 0.50보다 높은 것으로 나타남에 따라 본 연구의 측정도구의 신뢰성이 높은 것으로 판단된다(Nunnally, 1967).

측정도구의 타당성을 검증하기 위해 AMOS 7.0을 활용하여 요인분석을 수행하였다. 분석에 앞서 모형의 적합도(goodness of fit)를 평가하였다. 구조방정식모형의 모형 적합도를 판정하는데 가장 기본적으로 사용되는 카이제곱 값은 카이제곱 분포의 특성상 표본크기에 민감하다는 한계점이 있으므로 참고자료로만 활용하였다(Byrne, 2001). 이를 보완하기 위해 본 연구는 카이제곱 값과 자유도의 비율(χ^2/df), RMSEA(Root Mean-Square Error of Approximation), TLI(Tucker-Lewis Index), CFI(Comparative Fit Index) 적합도 지수를 사용하였다. 일반적으로 카이제곱 값이 유의하지 않고, TLI, CFI는 0.90이상, RMSEA는 0.05이하인 경우 모형적합도가 우수하다고 볼 수 있으며(Byrne, 2001), 카이제곱 값과 자유도의 비율(χ^2/df)은 3미만일 때 모형적합도가 우수하다고 판단할 수 있다(Hayduk, 1987).

〈표 2〉 신뢰성과 수렴타당성

측정문항	항목전체 상관관계	α	측정문항	항목전체 상관관계	α
사회실체공정성1	0.86	0.95	상호작용적 사건공정성1	0.80	0.94
사회실체공정성2	0.92		상호작용적 사건공정성2	0.71	
사회실체공정성3	0.88		상호작용적 사건공정성3	0.80	
분배적 사건공정성1	0.87	0.96	상호작용적 사건공정성4	0.85	
분배적 사건공정성2	0.88		상호작용적 사건공정성5	0.87	
분배적 사건공정성3	0.91		상호작용적 사건공정성6	0.87	
분배적 사건공정성4	0.93	0.95	변화몰입1	0.74	0.89
분배적 사건공정성5	0.86		변화몰입2	0.76	
절차적 사건공정성1	0.83		변화몰입3	0.57	
절차적 사건공정성2	0.78		변화몰입4	0.70	
절차적 사건공정성3	0.84		변화몰입5	0.77	
절차적 사건공정성4	0.80		변화몰입6	0.74	
절차적 사건공정성5	0.83		이직의도1	0.65	0.83
절차적 사건공정성6	0.85	이직의도2	0.70		
절차적 사건공정성7	0.86	이직의도3	0.72		

확인적 요인분석 결과, 카이제곱 값의 유의도가 매우 유의하게 나타났다. 카이제곱 값은 제한적이므로 다른 적합도 지수를 살펴보면, 적합도의 우수기준보다 다소 낮게 나타났다($\chi^2(df) = 736.17(390)$, $p < 0.001$, $\chi^2/df = 1.89$, $TLI = 0.94$, $CFI = 0.93$, $RMSEA = 0.068$). 이는 여러 관찰변수를 지닌 잠재변수들이 측정모형에 다수 포함된 경우 흔히 발생할 수 있는 현상이다(Joreskog & Sorbom, 1993). 본 연구는 동일한 잠재변수에서 설문지 순서효과가 있을 것으로 예상되는 관찰변수들의 오차항간에 공분산을 설정하였다. 수정 후 측정모형의 적합도는 우수한 것으로 나타났다($\chi^2(df) = 555.15(386)$, $p < 0.001$, $\chi^2/df = 1.44$, $TLI = 0.97$, $CFI = 0.96$, $RMSEA = 0.048$).

측정모형의 적합도가 측정모형의 전반적인 적합도를 설명해 주지만, 개별 모수(parameter)의 성격과 모형의 내적 구조에 대한 다른 측면에 대해서는 명확히 제시하지 못할 수도 있다(Bagozzi & Yi, 1988). 즉 전반적인 적합도는 만족스러운 모형임을 나타내지만, 가설적 관계에 대한 일부 모수는 유의하지 않거나 신뢰성에 문제가 있을 수 있다. 이에 본 연구는 타당성과 신뢰성에 대한 보다 엄격한 검사를 위해 개별 측정문항의 표준요인적재량, 개념신뢰성(construct reliability: CR), 평균분산추출(average variance extracted: AVE)을 추가로 사용하였다.

〈표 3〉에서 제시된 바와 같이 변화몰입의 3번째 측정문항을 제외한 모든 개별 측정문항의 표준요인

〈표 3〉 측정모형의 표준요인적재량, 개념신뢰성, 평균분산추출

변수	측정문항	표준요인적재량	개념신뢰성	평균분산추출
분배적 사건공정성	분배적사건공정성4	0.96	0.96	0.83
	분배적사건공정성3	0.93		
	분배적사건공정성2	0.90		
	분배적사건공정성1	0.88		
	분배적사건공정성5	0.89		
절차적 사건공정성	절차적사건공정성7	0.89	0.95	0.72
	절차적사건공정성6	0.89		
	절차적사건공정성5	0.87		
	절차적사건공정성4	0.84		
	절차적사건공정성3	0.84		
	절차적사건공정성2	0.77		
	절차적사건공정성1	0.84		
상호작용적 사건공정성	상호작용적사건공정성6	0.91	0.94	0.72
	상호작용적사건공정성5	0.91		
	상호작용적사건공정성4	0.90		
	상호작용적사건공정성3	0.82		
	상호작용적사건공정성2	0.72		
	상호작용적사건공정성1	0.83		
사회실체 공정성	사회실체공정성3	0.91	0.95	0.85
	사회실체공정성2	0.97		
	사회실체공정성1	0.89		
변화몰입	변화몰입6_re*	0.61	0.87	0.55
	변화몰입5_re	0.65		
	변화몰입4	0.80		
	변화몰입3_re	0.49		
	변화몰입2	0.92		
	변화몰입1	0.88		
이직의도	이직의도3	0.85	0.83	0.63
	이직의도2	0.80		
	이직의도1	0.73		

*re: reverse 측정문항

〈표 4〉 상관계수제공(SMC)과 평균분산추출(AVE)*

	분배적 사건공정성	절차적 사건공정성	상호작용적 사건공정성	사회실체 공정성	변화물입	이직 의도
분배적 사건공정성	0.83					
절차적 사건공정성	0.34	0.72				
상호작용적 사건공정성	0.26	0.30	0.72			
사회실체공정성	0.34	0.33	0.36	0.85		
변화물입	0.11	0.12	0.08	0.26	0.55	
이직의도	0.06	0.03	0.05	0.26	0.11	0.63

*대각선은 각 개념의 평균분산추출(AVE)임.

적재량은 모두 Bagozzi & Yi(1988)가 제시한 권고치인 0.50을 넘고 있다. 비록 변화물입의 3번째 측정문항의 표준요인적재량이 0.50 미만이라 하여도 그 차이가 크지 않고, 변화물입을 포함한 모든 잠재변수의 개념신뢰성과 평균분산추출이 각각 0.70과 0.50을 초과하고 있기 때문에 전반적으로 개념신뢰성과 집중타당성이 있다고 판단된다.

판별타당성은 두 개념 간 상관계수제공(squared multiple correlation: SMC)과 각 개념의 평균분산추출을 비교함으로써 검증할 수 있다. 두 개념의 평균분산추출 모두가 상관계수 제공보다 크면 판별타당성이 있다고 할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 본 연구의 개념 간 상관계수제공과 평균분산추출을 〈표 4〉에 정리하였다. 모든 상관계수제공이 관련 개념의 평균분산추출보다 작게 나타나 본 연구의 구성개념 간에는 판별타당성이 존재하는 것으로 나타났다.

4.2 동일방법편의(Common method bias) 검증

본 연구는 분석에 사용되는 변수들을 자기보고 방식으로 측정함에 따라 동일방법편의(common

method bias)의 가능성이 있다. 이러한 동일방법편의는 연구 설계 과정에서 설문지와 면접, 관찰, 사례연구 등 다양한 방법을 함께 활용함으로써 최소화할 수 있으나, 본 연구와 같이 이미 변수에 대한 측정이 완료된 경우에는 통계방법을 통해 동일방법편의 잠재적 문제를 사후에 판단할 수 있다. 이에 본 연구는 통계적 사후 검증방법으로 널리 쓰이는 방법 중의 하나인 Harman의 일원검증법(Harman's one-factor test)을 사용하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Harman의 일원검증법은 연구에 포함된 모든 설문항목들에 대한 주성분 요인분석을 실시하는 방법으로, 만약 동일방법편의에 문제가 있다면, (1) 단일 요인이 추출되거나, 혹은 (2)전체 분산을 대부분 설명하는 한 개의 요인이 추출된다(Podsakoff et al., 2003). 본 연구에 포함된 6개의 변수를 측정하기 위한 모든 설문문항을 포함한 주성분 요인분석 결과, 고유치가 1이 넘는 요인이 모두 6개가 추출되었고 전체분산의 78.4%를 설명하는 것으로 나타났다. 또한, 이 중 첫 번째 요인이 전체 분산의 18.4%를 설명하는 것으로 확인됨에 따라

〈표 5〉 각 변수들의 평균과 표준편차 및 상관관계

	평균	표준 편차	분배적 사건공정성	절차적 사건공정성	상호작용적 사건공정성	사회실체 공정성	변화 몰입	이직 의도
분배적 사건공정성	4.03	1.17	-					
절차적 사건공정성	3.75	1.14	0.59***	-				
상호작용적 사건공정성	4.29	1.08	0.50***	0.52***	-			
사회실체공정성	4.28	1.17	0.55***	0.56***	0.58***	-		
변화몰입	4.92	1.05	0.32***	0.30***	0.26***	0.44***	-	
이직의도	2.43	1.14	-0.23***	-0.14**	-0.21***	-0.46***	-0.32***	-

p<0.01, *p<0.001

본 연구에 사용된 자료의 동일방법편의는 심각한 수준은 아니라고 판단할 수 있다.

4.3 상관관계분석

연구가설 검증을 위한 공변량구조분석에 앞서 각 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하고, 〈표 5〉에 정리하였다. 상관관계표를 보면, 가설에서 가정 한 바와 같이 M&A에 대한 분배적 사건공정성, M&A에 대한 절차적 사건공정성, M&A에 대한 상호작용적 사건공정성은 피인수기업에 대한 사회실체공정성과 각각 정(+)의 유의한 상관관계를 나타냈다. 그리고 M&A에 대한 분배적 사건공정성, M&A에 대한 절차적 사건공정성, M&A에 대한 상호작용적 사건공정성 간에도 각각 모두 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

한편 M&A에 대한 분배적 사건공정성, M&A에 대한 절차적 사건공정성, M&A에 대한 상호작용적 사건공정성은 결과변수인 변화몰입과 정(+)의 유의한 상관관계를 갖고, 이직의도와는 부(-)의 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 피인수기업에 대한 사회실체공정성 역시 가설에서 설정

한 바와 같이 변화몰입과는 정(+)의 유의한 상관관계를 갖고, 이직의도와는 부(-)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

4.4 가설검정

본 연구는 가설 검증을 위해 구조방정식모형을 이용하였다. 본 연구는 분배적 사건공정성, 절차적 사건공정성, 상호작용 사건공정성이 사회실체공정성을 통해 변화몰입과 이직의도에 영향을 미치리라고 가정하고 있다. 매개모형을 포함한 구조방정식 분석에서 있어 연구에서 가정한 변수들 간의 관계가 데이터를 가장 잘 대표한다는 사실을 검증하기 위해서는 대안모형과의 비교가 필요하다(Kelloway, 1998). 이에 본 연구는 4개의 모형을 제시하고, 이들 대안모형을 비교 분석하였다.

첫 번째 모형인 ‘기본모형(base model)’은 분배적 사건공정성, 절차적 사건공정성, 상호작용 사건공정성이 사회실체공정성에 미치는 경로와 사건공정성의 3가지 하위차원이 결과변수인 변화몰입과 이직의도에 미치는 경로를 포함한 모형이다. ‘모형 1’은 기본모형에 사회실체공정성이 변화몰입에 미

〈표 6〉 모형들 간의 적합도 비교

	χ^2	df	비교	$\Delta\chi^2$	Δ df	TLI	CFI	RMSEA
기본모형	615.52***	389	-	-	-	0.95	0.96	0.055
모형1	593.84***	388	기본모형 vs. 모형1	20.68***	1	0.96	0.96	0.053
모형2	578.95***	388	기본모형 vs. 모형2	36.57***	1	0.96	0.96	0.051
모형3	556.61***	387	모형2 vs. 모형3	22.34***	1	0.96	0.97	0.048

(1) 기본모형(base model): 사건공정성의 개별 하위차원이 사회실체공정성, 변화몰입, 이직의도에 미치는 직접경로를 가정한 모형, 모형1: 기본모형에서 사회실체공정성이 변화몰입에 미치는 경로를 추가한 모형, 모형2: 기본모형에 사회실체공정성이 이직의도에 미치는 경로를 추가한 모형, 모형3(full model): 기본모형에 사회실체공정성이 변화몰입과 이직의도에 미치는 두 경로를 추가함으로써 변수들 간의 모든 경로를 포함한 모형

(2) ***p<0.001

치는 경로를 추가한 모형이고, ‘모형2’는 기본모형에 사회실체공정성이 이직의도에 미치는 경로를 추가한 모형이다. 마지막으로 ‘모형3(full model)’은 기본모형에서 사회실체공정성이 변화몰입과 이직의도에 미치는 2개의 경로를 추가하여 변수들 간의 모든 경로를 포함한 완전모형(full model)이다. 이상의 모형들의 적합도 비교결과를 〈표 6〉에 제시하였다.

〈표 6〉에 제시하였듯이 모든 모형들의 TLI, CFI, RMSEA와 같은 적합도는 비슷한 것으로 나타났다. 그러나 모형들 간의 카이제곱 값을 비교한 결과, 기본모형 보다 모형1과 모형2가 우수한 것으로 나타났다. 또한 모든 변수들 간의 경로를 모두 포함한 모형3(full model)이 모형1과 모형2보다 통계적으로 유의하게 우수한 것으로 나타났다. 따라서 변수들 간의 모든 경로를 포함한 모형3이 데이터를 가장 잘 대표한다고 판단할 수 있다. 이에 모형3의 분석결과를 통해 본 연구의 가설을 검증하였다(〈그림 1〉 참조).

가설 1-1에서 가정한 바와 같이 분배적 사건공정성이 사회실체공정성에 미치는 영향은 경로계수 0.26(p<0.001)으로 통계적으로 유의한 정(+)

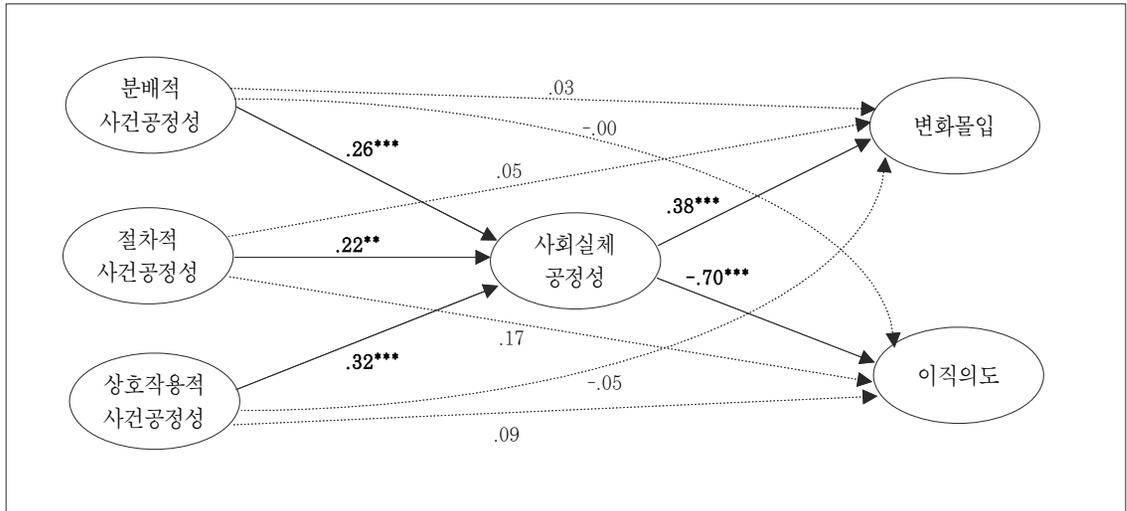
영향을 미치는 것으로 나타났다. 절차적 사건공정성과 상호작용적 사건공정성이 사회실체공정성에 미치는 영향 역시 경로계수가 각각 0.22(p<0.01)와 0.32(p<0.001)로 통계적으로 유의한 정(+)

영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 가설 1-2과 가설 1-3은 지지되었다. 또한 가설 2-1과 가설 2-2에서 가정한 바와 같이 사회실체공정성이 변화몰입에 미치는 영향은 0.38(p<0.001)으로 통계적으로 유의한 정(+)

영향을 미치며, 사회실체공정성이 이직의도에 미치는 영향은 -0.70(p<0.001)으로 통계적으로 유의한 부(-)

영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1과 가설2 모두 지지되었다.

한편 분배적 사건공정성, 절차적 사건공정성, 상호작용적 사건공정성이 각각 변화몰입과 이직의도에 미치는 직접효과는 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나, 사건공정성의 하위차원이 사회실체공정성을 통해 변화몰입과 이직의도에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 본 연구는 가설 3에서 가정한 사회실체공정성의 매개효과를 검증하기 위한 Sobel test를 실시하고, 분석결과를 〈표 7〉에 제시하였다.



- (1) **p<0.01, ***p<0.001
- (2) $\chi^2=556.61(387)$, TLI=0.96, CFI=0.98, RMSEA=0.048
- (3) 경로계수는 비표준화 추정치임
- (4) 실선은 통계적으로 유의한 경로이고, 점선은 통계적으로 유의하지 않은 경로임

〈그림 1〉 모형3 및 가설검정 결과

분석 결과, 가설 3-1에서 가정한 바와 같이 사건 공정성의 3가지 하위차원과 변화몰입 간의 관계에 미치는 사회실체공정성의 매개효과 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 사건공정성의 3가지 하위차원과 이직의도 간의 관계에 미치는 사회실체공정성의 매개효과 모두 통계적으로 유의하

게 나타남으로써 가설 3-2 역시 지지되었다. 즉, 피인수기업 종업원이 지각한 분배적 사건공정성과 절차적 사건공정성 그리고 상호작용적 사건공정성은 인수기업에 대한 사회실체공정성을 높임으로써 간접적으로 종업원 태도인 변화몰입을 향상시키고 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 Sobel test 분석결과

변수의 영향관계	z값
분배적사건공정성 → 사회실체공정성 → 변화몰입	2.91**
절차적사건공정성 → 사회실체공정성 → 변화몰입	2.53*
상호작용적사건공정성 → 사회실체공정성 → 변화몰입	3.16***
분배적사건공정성 → 사회실체공정성 → 이직의도	-3.27***
절차적사건공정성 → 사회실체공정성 → 이직의도	-2.76**
상호작용적사건공정성 → 사회실체공정성 → 이직의도	-3.64***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

〈표 8〉 M&A 2단계와 3단계 집단의 기본모형 적합도

	χ^2	df	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA
기본모형: 2단계(n=99)	535.58***	387	1.38	0.94	0.95	0.063
기본모형: 3단계(n=93)	604.23***	387	1.56	0.91	0.92	0.078

***p<0.001

〈표 9〉 다중집단분석

	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	Δdf	TLI	CFI	RMSEA
대안모형1	1139.85***	774	1.47			0.93	0.93	0.050
대안모형2	1193.84***	818	1.46	53.99	44	0.93	0.93	0.049

(1) 대안모형1은 비제약모형이고, 대안모형 2는 제약모형이다.

(2) ***p<0.001

4.5 추가분석: 다중집단분석(Multigroup Analyses)

본 연구는 인수기업과 피인수기업이 명확히 구분되고, 공식적인 M&A 진행단계가 2단계(초기 계획 및 공식 결합단계)와 3단계(운영 결합단계)에 속한 피인수기업 종업원을 대상으로 설문을 실시하였다. 피인수기업 종업원이 지각하는 인수기업에 대한 사회실체공정성은 피인수기업 종업원이 갖고 있는 인수기업에 대한 공정성 관련 정보에 따라 달라질 수 있다. 일반적으로 시간이 지남에 따라 M&A 단계가 더 진행되고, M&A가 진행될수록 피인수기업 종업원이 인수기업에 대한 공정성 관련 정보를 더 많이 접하게 되기 때문이다. 따라서 설문시기가 2단계인가 3단계인가에 따라 사건공정성과 사회실체공정성간의 관계가 달라질 수 있다. 이에 본 연구는 M&A 진행단계에 따른 결과의 차이를 알아보기 위하여 추가적으로 다중집단분석을 실시하였다.

추가분석에서는 Byrne(1994)가 제시한 방법을 따랐는데, 먼저 전체표본을 M&A 2단계 집단과

M&A 3단계 집단으로 나누고, 가설검증에 활용한 모형3을 기반으로 두 개의 대안모형을 설정하였다. 대안모형1은 비제약모형으로 두 집단 간에 아무것도 제약하지 않은 모형이며, 대안모형2는 두 집단의 모든 경로계수와 외생변수 및 내생변수에 가정한 공분산이 동일하다고 제약한 모형이다. 그 다음, 비제약모형과 제약모형의 카이제곱 값에 차이가 있는지를 살펴보았다.

M&A 2단계와 M&A 3단계 집단의 데이터를 이용한 기본모형 분석결과를 정리한 〈표 8〉를 살펴보면, RMSEA 지수가 다소 높지만 다른 적합도 지수들은 일반적인 적합도 기준치와 비교할 때 대체로 우수한 것으로 나타났다. 다음으로 비제약모형인 대안모형1과 제약모형인 대안모형2의 다중집단분석의 적합도를 살펴보면(〈표 9〉 참조), 적합도 지수가 일반적인 기준치를 상회하고 있음을 알 수 있다. 비제약모형(대안모형1)의 카이제곱은 자유도 774에 1139.85이고 제약모형(대안모형2)의 카이제곱은 자유도 818에 1193.84로 두 모형 간 카이제곱 차이는 53.99($\Delta df=44$)로 통계적으로 유

의하지 않게 나타나, M&A 진행단계인 2단계와 3 단계간의 유의한 차이는 없는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 논의

5.1 연구결과 의 요약

본 연구의 분석결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 가설 1에서 예상한 바와 같이 M&A 사건 공정성은 사회실체공정성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 조직구성원이 서로 다른 조직공정성 하위 차원인 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성에 대한 경험이 있고, 이들 경험들이 결합하여 전반적 공정성판단을 형성한다는 Lind(2001)의 주장과 일치하는 결과이다.

둘째, 가설 2-1과 가설 2-2에서 가정한 바와 같이 인수기업에 대한 사회실체공정성은 변화몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 이직의도에는 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 피인수기업 종업원은 인수기업에 대한 전반적 공정성인 사회실체공정성을 높게 지각할수록 M&A 이후 새로운 권력주체인 인수기업의 행동 및 의도에 대한 호감과 신뢰를 형성하여 인수기업이 계획하고 책임지고 있는 M&A에 대해 몰입하고 다른 조직으로의 이직 역시 고려하지 않는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 대안모형과 연구모형의 비교분석과 Sobel test 통해 사건공정성과 변화몰입 그리고 사건공정성과 이직의도간의 관계에 미치는 사회실체공정성

의 매개효과가 유의함을 검증하였다. 이러한 분석 결과는 사회실체공정성이 다양한 조직공정성 하위 차원들보다 종업원태도에 보다 직접적인 영향을 미침을 의미한다.

5.2 연구의 시사점

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 선행연구에서 개념적으로 제시되었으나 실증분석을 통해 거의 검증되지 않았던 사건공정성, 사회실체공정성, 조직구성원 태도 간의 관계를 실증적으로 검증하였다. 특히 본 연구는 M&A에 대한 분배적 사건공정성, 절차적 사건공정성, 상호작용적 사건공정성이 피인수기업에 대한 사회실체공정성에 유의한 정(+)의 영향을 미침을 검증함으로써 사건공정성과 사회실체공정성간의 관계를 밝혔다.

조직공정성 연구에서 한 연구에서 사건공정성과 사회실체공정성을 구분하고 이들이 조직구성원 태도 및 행동에 미치는 영향을 동시에 고려한 연구는 Choi(2008)의 연구를 제외하고는 거의 이루어지지 않았다. Choi(2008)는 일상적인 경영환경에서 매년 실시되는 종업원의 성과평가에 대한 사건공정성과 성과평가를 계획하고 주관하는 상사와 기업에 대한 사회실체공정성, 그리고 종업원 태도에 대해 연구하였다. 연구결과, 상사와 기업에 대한 사회실체공정성이 성과평가에 대한 사건공정성과 종업원 태도 간에 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

반면 일상적인 경영환경에서 권력주체에 대한 정보와 경험이 있는 종업원을 대상으로 한 Choi(2008)의 연구와는 달리, 본 연구는 새로운 권력주체인 인수기업에 대한 정보가 부족하여 근본적 사회적 딜레마에 빠진 피인수기업 종업원을 대상으로 M&A에 대한 사건공정성이 인수기업에 대한 사회실체공

정성에 영향을 미침을 검증하였다는 이론적 시사점을 지닌다.

이러한 Choi(2008)의 연구와 본 연구의 결과는 사건공정성과 사회실체공정성의 관계가 경영환경에 따라 다를 수 있음을 시사한다. 예를 들어, 연구대상을 M&A 통합경영관리과정에 있는 인수기업의 종업원으로 선정한다면, 사건공정성과 사회실체공정성 간의 관계는 M&A 이후 새로운 사회실체인 인수기업에 대한 경험과 정보가 축적되어 사회실체공정성을 이미 형성하고 있으리라 예상되는 인수기업 종업원과 인수기업에 대한 정보가 부족한 피인수기업 종업원간에 차이가 있을 수 있다. 따라서 사건공정성과 사회실체공정성간의 관계를 보다 자세하게 연구하기 위해서는 보다 다양한 경영환경에서의 사건공정성과 사회실체공정성 간의 관계를 이론적으로 가정하고 이를 검증하는 연구가 필요하다.

또한 사건공정성과 사회실체공정성간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 조절변수에 대한 연구 역시 요구된다. 사회실체공정성은 권력주체에 대한 전반적 공정성으로 사회실체와 조직구성원간의 관계 혹은 사회실체에 대한 조직구성원의 신뢰 등에 따라 사건공정성과 사회실체공정성간의 관계는 달라질 수 있다. 그러므로 사건공정성과 사회실체공정성간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 조절변수 및 사회실체공정성의 형성에 영향을 미칠 수 있는 다양한 원인변수에 대한 연구가 요구된다.

이러한 연구결과는 실무적으로 피인수기업 종업원과 인수기업의 첫 대면인 M&A 이후 통합경영관리과정에서 분배적, 절차적, 상호작용적 측면에서 피인수기업 종업원이 공정하게 대우받고 있다고 느끼도록 세심하게 배려하면 인수기업에 대한 높은 사회실체공정성을 이끌어 낼 수 있음을 시사한다. 따라서 인수기업에 대한 사회실체공정성을 형성하

지 못한 피인수기업 종업원의 성공적인 인적자원관리를 위해서는 인수기업에 대한 공정성 판단의 첫 단추인 M&A 통합경영관리과정에서 피인수기업 종업원이 공정성을 높게 지각하도록 각별히 주의하여야 한다. 왜냐하면, M&A 통합경영관리과정에서 지각한 M&A에 대한 사건공정성은 인수기업에 대한 전반적인 사회실체공정성 판단의 밑거름이 되고, 이는 피인수기업 종업원의 태도에 영향을 미치기 때문이다.

특히 M&A 통합경영관리과정에서 인수기업 관리자 등은 M&A 이전 소속회사에 따른 차별이 없도록 노력하여야 할 것이다. 대체로 인수기업 종업원은 피인수기업 종업원에 비해 상대적으로 우월한 위치를 선점하게 되는 반면, 피인수기업 종업원은 상대적으로 M&A에 대한 거부감이 크고 상실감과 좌절을 느끼게 되고(Mark & Mirvis, 2001), 인수기업 종업원과 비교에 민감하게 반응하게 된다. 따라서 기업들은 M&A 통합경영관리과정에서 인수기업 종업원과 비교하여 피인수기업 종업원의 임금, 보너스, 승진기회가 공평한지, 인수기업 종업원과 피인수기업 종업원 모두에게 동일한 절차와 규칙을 적용하고 있는지, 인간관계 측면에서 피인수기업 종업원과 인수기업 종업원을 차별하지 않는지에 각별히 주의해야 한다. 이러한 인수기업의 세심한 배려는 곧 피인수기업 종업원의 인수기업에 대한 높은 사회실체공정성 형성에 밑거름이 될 것이다.

둘째, 본 연구는 실증분석을 통해 사회실체공정성이 변화몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미침을 검증함으로써 조직구성원의 몰입을 높이고 이직의도를 낮추는데 있어 조직전체에 대한 전반적 공정성 평가인 조직에 대한 사회실체공정성이 중요한 선행요인

임을 보였다.

이러한 연구결과는 실무적으로 M&A 이후 새로운 권력주체인 인수기업에 대한 피인수기업 종업원의 사회실체공정성이 인수기업이 이끄는 M&A에 대한 종업원의 몰입과 이직의도에 중요한 영향을 미침을 시사한다. 따라서 성공적인 M&A 달성을 위한 피인수기업 종업원의 몰입과 노력을 이끌어내기 위해서는 인수기업에 대한 사회실체공정성을 높게 지각하도록 하는 것이 중요하다. 구체적으로 M&A 이후 통합경영관리과정에서 피인수기업 종업원이 M&A를 계획하고 책임지고 있는 인수기업의 행동 및 의도에 대한 사회실체공정성을 낮게 지각하면, 피인수기업 종업원은 인수기업의 행동과 의도에 대해 불신하게 되고 M&A 자체에 대한 거부로 이어져 적극적으로 성공적 M&A를 위해 노력하지 않을 뿐만 아니라 기회가 되면 다른 직장을 찾아 떠나려 할 것이다.

셋째, 본 연구는 실증분석을 통해 사건공정성과 종업원 태도 간의 관계에 미치는 조직에 대한 사회실체공정성의 매개효과를 통계적으로 검증하였다. 이를 위해 본 연구는 매개모형 검증을 위하여 대안모형들을 제시하고 이를 비교 분석하였을 뿐만 아니라 Sobel test를 추가적으로 실시하였다. 분석결과, M&A 사건공정성이 변화몰입과 이직의도에 미치는 직접경로가 유의하지 않는 것으로 나타났고, 사건공정성이 사회실체공정성을 통해 변화몰입과 이직의도에 미치는 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

지금까지의 조직공정성 연구는 주로 조직공정성의 하위 차원을 구분하고, 이들 하위 차원들 각각의 고유한 설명력과 조직구성원의 다양한 태도 및 행동에 미치는 차별적인 영향을 밝히는데 중점을 두고 있다(Ambrose & Arnaud, 2005). 그러나

많은 실증연구에서 이들 조직공정성의 차원들 간에 높은 상관관계가 있고, 조직공정성 지각은 활용 가능한 특징적 정보에 기초하여 전체적 판단(holistic judgement)으로 형성될 수 있음에도 불구하고 전반적 조직공정성에 대한 연구는 드물다(Greenberg, 2001; Ambrose & Arnaud, 2005; Colquitt & Shaw, 2005). 조직공정성 하위차원을 구분하고 이들 하위 차원들 각각의 고유한 설명력을 밝히는 것도 중요하지만, 조직구성원 태도 및 행동에 미치는 조직전체에 대한 전반적 공정성의 영향력을 밝히는 것도 매우 중요하다(Greenberg, 2001; Ambrose & Arnaud, 2005; Colquitt & Shaw, 2005). 이러한 측면에서 본 연구는 조직전체에 대한 전반적 공정성인 사회실체공정성이 변화몰입과 이직의도에 유의한 영향을 미침을 검증함으로써 조직구성원의 태도를 예측하고 설명하는데 있어 조직에 대한 사회실체공정성이 중요함을 검증하였다는 것에 의의를 찾을 수 있다.

또한, 사회실체공정성의 매개효과가 통계적으로 유의함을 보인 본 연구의 분석결과는 전반적 공정성이 공정성의 하위차원보다 조직구성원 개인의 공정성 경험을 더 잘 설명할 수 있다는 Lind(2001)와 Shapiro(2001)의 주장과 Fassina, Jones, & Uggerslev(2008)의 메타분석 결과와도 일치하는 것으로 지금까지 조직공정성 연구에서 주목받지 못한 조직에 대한 전반적 공정성이 조직공정성의 하위차원 보다 종업원태도에 직접적으로 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 따라서 후속 연구에서는 다양한 하위차원에 대한 만족과 전반적인 만족 모두를 연구하는 직무만족과 같이 조직공정성 연구역시 공정성 하위차원에 대한 연구와 전반적 공정성에 연구가 동시에 이뤄져야 한다(Ambrose & Schminke, 2006).

5.3 연구의 한계점 및 연구과제

본 연구의 한계점 및 추후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 피인수기업 종업원의 공정성만을 연구하였다. 피인수기업 종업원은 M&A를 이끄는 인수기업에 대한 사회실체공정성 판단에 필요한 경험과 정보가 부족하기 때문에 피인수기업 종업원이 처한 조직 환경은 인수기업에 대한 사회실체공정성 여부를 확신할 수 없는 딜레마 상태이다. 즉, 본 연구는 권력주체에 대한 사회실체공정성이 형성되지 않은 상황에서 조직구성원이 지각하는 사건공정성과 사회실체공정성 간의 관계에 대해 살펴보았다. 연구결과, 사건공정성은 권력주체의 사회실체공정성 형성의 중요한 선행요인으로 나타났다.

그러나 이러한 사건공정성과 사회실체공정성간의 관계는 조직구성원이 권력주체에 대한 사회실체공정성 지각여부에 따라 달라질 수 있다. 과거 조직과의 경험을 통해 권력주체에 대한 공정성 판단에 필요한 개인적 경험과 정보가 있어 권력주체에 대한 사회실체공정성을 이미 형성한 경우에는 조직구성원이 이미 갖고 있는 권력주체에 대한 사회실체공정성을 공정성 휴리스틱으로 활용하여 추후의 공정성 관련 정보 및 의사결정을 위한 판단기준으로 사용할 것이다. 그 결과, 권력주체에 대한 사회실체공정성은 조직 내 발생하는 사건에 대한 공정성 판단에 영향을 미치게 될 것이다. Fulk, Brief, & Barr(1985)의 연구결과를 살펴보면, 상사에 대한 신뢰가 성과평가에 대한 공정성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Fulk, Brief, & Barr, 1985). 이러한 이들의 연구결과는 일상적인 조직환경에서 경험을 통해 형성된 권력주체에 대한 평가(상사신뢰)가 성과평가라는 사건에 대한 공정성 판단에 영향을 미칠 수 있음을 유추할 수

있다. 반면, Choi(2008)의 연구는 일상적인 조직환경에서 조직구성원이 지각한 조직에 대한 사회실체공정성은 성과평가에 대한 사건공정성과 조직구성원 태도 간의관계에 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 사회실체공정성과 사건공정성 간의 관계를 보다 면밀히 조사하기 위해서는 특정 사건 발생 이전에 조직구성원의 권력주체에 대한 사회실체공정성 판단 가능성 여부에 따른 사회실체공정성과 사건공정성간의 관계에 대한 연구가 진행되어야 할 것이다.

둘째, 연구결과의 일반화에 한계가 있을 수 있다. 본 연구는 최근 3~4년간 이루어진 M&A 중 인수기업과 피인수기업이 명확히 구분되고, M&A에 대한 사건공정성 지각이 가능한 M&A 통합경영관리가 완료되기 이전 단계인 M&A 진행단계 2단계와 3단계에 속하는 피인수기업을 대상으로 설문을 실시하였다. 임의로 표본을 추출하려고 노력하였으나, 많은 기업들이 M&A 관련 업무를 외부에 밝히기를 꺼려하여 자료접근의 제약이 있었다. 따라서 접근을 허용한 기업들을 대상으로 한 본 연구는 연구결과의 일반화에 한계가 있다.

셋째, 변수 측정상의 오류가 존재할 가능성이 있다. 본 연구는 M&A 진행단계를 파악하기 위하여 Seo(2001)의 연구를 참고하여 M&A 진행단계에 대한 설문을 고안하였다. 그러나 M&A 진행 단계별 특성은 각 기업마다 차이가 있다. 예를 들어, 본 연구에 포함된 D기업의 경우 M&A 2단계의 특성인 '인수기업과 피인수기업의 합동위원회를 중심으로 한 교류증대'는 이뤄지지 않았으나, M&A 3단계 특성인 '변화된 직무수행방식, 조직문화, 역할 관련 문제들의 명료화'는 진행된 상태이다. 하지만, 추가분석에서 살펴보았듯이, M&A 2단계와 3단계 간의 결과의 차이는 유의미하지 않았다.

넷째, 본 연구는 횡단적 조사에 의존하고 있어

변수들 간의 인과관계를 명확하게 드러내기에는 한계가 따른다. 횡단적 연구는 특정시점에서의 태도 또는 지각에 근거하여 측정이 이루어지므로 동일방법편의 가능성이 있고, 시간경과에 따른 변화에 대한 정보를 제공하지 못한다는 단점이 있다. 따라서 이를 보강하기 위해서는 종단적 연구가 필요하다.

참고문헌

- 신창근(2002), "효율적 인적자원관리의 통합이 성공적인 인수합병에 미치는 영향: 국내 H자동차사와 K자동차사의 기업합병 사례를 중심으로," **산업관계연구**, 12(1), 123-154.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005), "Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct?" In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 59-84.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2006). The role of overall fairness judgments in organizational justice research. *Paper presented at the 21st annual meeting of the society for Industrial and Organizational Psychology*, Dallas, TX, April 2006.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models," *Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bauer, T. N., Maertz, C., Dolen, M. R., & Campion, M. A. (1998), "Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback," *Journal of Applied Psychology*, 83, 892-903.
- Bell, B. S., Ryan, A. M., & Wiechmann, D. (2004). Justice expectations and applicant perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 24-38.
- Blader, S. and Tyler, T. R. (2005), "How can theories of organizational justice explain the effects of fairness?" In Greenberg, J. and Colquitt, J. A. (Eds), *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 329-354.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R. Martin, C., & Bies, R. J. (1994), "Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss," *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989), *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications and programming*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Byrne, B. M. (2001), *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Choi, J. (2008), "Event justice perceptions and employee's reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator," *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 513-528.
- Coleman, J. S. (1993), "The rational reconstruction of society," *American Sociological Review*, 58, 1-15.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005), "How should organizational justice be measured?" In Green, J. and Colquitt, J. A. (Eds),

- Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 113-152.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001), "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice," *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 805-828.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991), *Social Cognition*, New York: McGraw-Hill.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001), "Fairness theory: Justice as accountability," In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1-55.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E. (2003). Distinguish organizational form strategy commitment: Linking officials' commitment to community policing job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20, 159-185.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Fortin, M. (2008), "Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality," *International Journal of Management Review*, 10(2), 93-126.
- Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H. (1985), "Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations," *Journal of Business Research*, 13, 299-313.
- Greenberg, J. (2001), "Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about "what, why, and how", *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.
- Hayduk, L. A. (1987), *Structural equation modeling with LISREL*, The John Hopkins University Press, Baltimore, Maryland.
- Herscovich, L., & Meyer, P. J. (2002), "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS command language*, Chicago: Scientific Software Internal.
- Kelloway, E.K. (1998), *Using LISREL for structural equation modelling: A researcher's guide*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Lazar, A., Zinger, A., & Lachterman, B. (2007), "The influence of prefeedback selection justice on perceptions of overall procedural justice and organizational attractiveness in a real-life selection procedure," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 94-109.
- Levinson, H. (1965), "Reciprocation: The relationship between man and organization," *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lind, E. A. (2001), "Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations," In Greenberg, J.

- and Cropanzano, R.(Eds), *Advances in Organizational Justice*. Stanford, CA: Stanford University Press, 56-58.
- Lind, E. A. and Van den Bos, K. (2002), "When fairness works: towards a general theory of uncertainty management," In Staw, B.M. and Kramer, R.M.(Eds), *Research in Organizational Behavior*, Boston, MA: Elsevier, Vol.2, 181-223.
- Mansour-Cole, D. M., & Scott, S. G. (1998), "Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions," *Personnel Psychology*, 51(1), 25-54.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001), "Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation," *Academy of Management Executives*, 15(2), 80-92.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982), "Causes of employee turnover: A test of Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model," *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morris, K. F., & Raben, C. S. (1995), "The fundamental of change management," In Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E., & Associates(Eds.), *Discontinuous change leading organizational transformation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 47-65.
- Nunnally, J. C. (1967), *Psychometric theory*, NY: McGraw-Hill.
- Price, J., & Mueller, C. (1986), *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pittman.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Shapiro, D. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the "wheels" already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 252-242.
- Seo, M. G. (2001), "Managing merger and acquisition processes: An integrative framework," *Academy of Management Proceedings*, ODC: F1-F6.
- Seo, M. G., & Hill, N. S. (2005), "Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework," *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 422-443.
- Tyler, T. R., & Degoey, P. (1995), "Collective restraint in social dilemmas: Procedure justice and social identification effects on support for authorities," *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482-497.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997), "Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*," 72(1), 95-104.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A. M., & Lind, E. A. (1998), "When do we need procedural fairness? The role of trust in authority". *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1449-1458.

The effects of perceived organizational justice on employee attitudes for the acquired companies during M&A: An analysis of the event justice and social entity justice

Jungsook Kwon* · Kyoosang Choi**

Abstract

Research on organizational justice has largely been focused on individual effects of the different dimensions of justice on different types of outcomes(Ambrose & Arnaud, 2005). In spite of the fact that there are high correlations among the dimensions of organizational justice and that some individuals may perceive organizational justice in holistic judgment, there has been little attention devoted to general justice(Greenberg, 2001; Ambrose & Arnaud, 2005; Colquitt & Shaw, 2005).

Based on the fairness heuristic theory, this study incorporated two paradigms in the organizational justice research identified by Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp(2001). The main purpose of this study is to examine the relationships among social entity justice of the acquiring companies(general justice), event justice of M&A(distributive event justice of M&A, procedural event justice of M&A, and interactional event justice of M&A), and employee attitudes.

The data were obtained from employees in acquired companies in the context of M&A. The sample size was 192. Results suggested that distributive event justice of M&A, procedural event justice of M&A, and interactional event justice of M&A had positive effects on social entity justice of acquiring companies. Also, social entity justice had positive effects on commitment to organizational change, but a negative effect on negative effects on turnover intention. In addition, as anticipated, results of Sobel test demonstrated that social entity justice significantly mediated the effects of event justice on both commitment to organizational

* Lecturer, Department of Business Administration, Sookmyung Women's University

** Assistant Professor, Department of Business Administration, Sookmyung Women's University, Corresponding author

change and turnover intention. The implications, future research directions, and limitations of this study were discussed.

Key words: general justice, event justice, social entity justice, commitment to organizational change, turnover intention.