은행 간 인수·합병에 따른 조직문화의 통합과 사내커뮤니케이션 전략에 관한 연구*

신호창**
(서강대학교 커뮤니케이션학부 교수)

노형신***
(서강대학교 커뮤니케이션학부 박사과정)

본 연구는 지난 IMF 경제위기 이후 본격적으로 진행되었던 은행 간 인수· 합병 과정을 조직통합의 관점에서 조직문화와 사내커뮤니케이션에 대한 구성원들의 인식차이를 검증하고자 하였다. 3 개의 은행(국내은행끼리 인수·합병한 통합 A은행, 국내은행끼리 대등한 수준의 인수합병을 한 통합 B은행, 외국계 은행의 주도하에 국내 은행과 통합한 C은행) 직원 174명을 대상으로 서베이를 실시하였다.
연구결과 인수은행직원은 피인수은행직원보다 상대회사의 장점과 우수인력을 받아들임으로써 회사가 더 발전할 것이라고 생각하는 반면, 피인수은행직원은 인수은행직원보다 인원감축 및 연봉체계 변화에 대한 불안감을 더 느끼고 있었다. 구성원 간의 커뮤니케이션, 직급 간 커뮤니케이션, 그리고 기획부서와 실행부서 간 커뮤니케이션 등을 포함한 직원들 간의 커뮤니케이션에 대해서 합병 전보다 합병 후 만족도가 떨어지는 것으로 나타났다. 또한 사내 커뮤니케이션 채널을 통해 얻은 정보가 충분하다고 인식하는 사람일수록 합병 후 조직문화가 긍정적으로 변할 것이라고 생각하고 있었다. 더 나아가서 개인중심의 문화를 존중하든 조직중심의 문화를 존중하든 구성원들은 합병 후 조직 문화 변화에 대한 긍정적 인식과 부정적 인식을 일관되게 하는 것으로 나타났다.

key words: 조직통합, 조직문화, 사내커뮤니케이션, 매체풍요도

---

* 데이터 수집에 도움을 주신 최영덕(서강대학교 언론대학원 석사)과 나혜선(서강대학교 언론대학원 석사)께 감사의 말씀을 전합니다.

** hochang@sogang.ac.kr

*** rhsiny@hanmail.net

1. 문제제기 및 연구목적

맥킨지(Mckinsey, 2007년)는 1997년에서 2006년까지 수행된 1,000개의 인수·합병 거래 전·후 주가를 비교하여 인수자의 주주 가치 변화를 분석하였다. 이에 따르면 분석 대상 가운데 62%가 주주 가치를 증가시키지 못한 것으로 나타났다(LG경제연구소, 2008). 기업은 인수·합병을 통해 규모 및 범위의 경제를 달성하거나, 인수기업과 피인수기업 간의 시너지를 통해 기존 사업의 경쟁력 향상 도모한다. 또한 경쟁 기업의 인수를 통한 시장에서의 선도적 위치 점유 및 지배력 강화 등을 꾀한다(박천규, 2005). 그러나 맥킨지 보고서만 두고 본다면 절반 이상의 인수·합병이 목적달성을 이루지 못하고 있다.

인수·합병은 두 기업의 자원, 지식, 업무 방식 등의 결합만을 의미하는 것이 아니라 서로 다른 두 기업의 문화적 융합을 이뤄내야 하는 과정이다. 그렇기 때문에 조직문화가 통합되지 못해 구성원들 간에 공감대가 형성되어 있지 않으면 인수·합병에 따른 변화가 조직에 효과적으로 흡수되지 않고 파벌 형성이나 갈등의 증대, 사기와 업무 능률의 저하 등을 가져오기 쉽다. 반면에 조직문화가 통합되었을 경우, 기존의 조직 구성원에게 새로운 협력 가능성 및 효용을 믿게 하고 제한 사항을 제거함으로써 새로운 문화로 정착될 수 있다(홍덕표, 1998).

이러한 조직문화의 통합을 위해서는 조직변화에 대한 내부 구성원들의 충분한 이해와 적극적 참여가 필요하다. 기업이 아무리 훌륭한 변화전략을 수립하였다고 하더라도 변화의 핵심 주체 세력이 되어야 할 내부 구성원들이 이를 충분히 이해하고 동참하지 않는다면 변화의 성공 가능성은 매우 낮아지기 때문이다. 이러한 이유에서 커뮤니케이션에 의한 경영의 중요성이 강조되고 있는데, 그 이유는 사내커뮤니케이션을 통해 기업이 추진하고자 하는 사항에 대한 정확한 정보를 제공하고 조직 구성원의 의견을 수렴하여 궁극적으로 조직의 변화에 대한 공감을 이끌어 내 조직 구성원의 참여를 극대화시킬 수 있기 때문이다. 즉, 효과적인 사내커뮤니케이션은 기업 변화의 성공 가능성을 제고하여 기업 가치의 극대화를 가능케 한다(김종호, 2002; 신호창, 1999). 하지만 인수·합병 시 조직구성원을 대상으로 하는 효과적인 사내커뮤니케이션이 제대로 이뤄지지 않는다면 피합병기업 구성원과 관리자들에게 중대한 정신적 갈등이 유발되고, 통합 과정에서는 부가적인 비용이 발생하여 시너지 효과 달성을 위한 회사의 능력을 감소시키며, 결국 인수·합병의 기대효과를 상쇄시키게 된다(Weber, 1996).

이러한 이유로 인해 인수·합병이라는 조직의 특수한 상황에서 통합기업구성원에 대한 효과적인 관리에 대한 관심 증가와 함께 조직문화 통합과 이를 위한 사내커뮤니케이션의 필요성을 강조하는 연구 또한 많아지고 있다(김오현 외, 2003; 김종호, 2002; 김찬석, 2009; 박원우, 2001; 신호창·윤선현, 2008; Ramaswamy, 1997). 따라서 본 연구에서는 인수·합병 시 조직문화 통합을 위해 시행된 사내커뮤니케이션에 대한 문제점을 파악하여 조직문화 통합에 따른 효과적인 사내커뮤니케이션 전략을 논의하고자 한다. 이를 위해 실제 인수·합병을 경험한 조직의 구성원들을 대상으로 인수조직 구성원과 피인수조직 구성원 간의 조직문화변화에 대한 인식차이를 알아보았다. 그리고 인수·합병 전후 커뮤니케이션 만족도 차이와 커뮤

니케이션 채널의 정보풍요도에 따른 조직문화 변화에 대한 인식 차이 그리고 조직문화(개인중심문화, 조직중심문화)에 대한 인식과 조직문화변화에 대한 인식 간의 상관관계 등을 살펴보았다.

2. 문헌 검토

1) 인수·합병 시 조직문화 통합과 사내 커뮤니케이션의 필요성

많은 기업들이 인수·합병을 통해 얻을 수 있는 장점들로 인해 인수·합병을 적극적으로 추진하고 있지만 성공률은 그리 높지 않은 것으로 나타나고 있다(박천규, 2008; LG경제연구소, 2008; Mckinsey, 2007). 이에 인수·합병의 성공률을 높이기 위한 많은 연구가 이뤄졌지만, 대부분의 연구는 전략적이고 재무적인 측면의 접근을 통해 관련된 조직들 사이에서의 재무적 적합성을 높이기 위한 방안을 제시하고 있다(김오현 외, 2003).

하지만 재무적 적합성 이상으로 고려해야 할 점으로 통합기업구성원에 대한 효과적인 관리의 필요성 또한 강조되고 있다(김오현 외, 2003; 김종호, 2002; 박원우, 2001; 신호창, 1999; Allen, et al., 2007; Price & Mueller, 1981; Weber, 1996). 그 이유는 인수합병이 종종 구성원의 태도와 생산성 문제들로 인해 피합병기업 구성원과 관리자들에게 중대한 정신적 갈등을 유발하고 통합 과정에서는 부가적인 비용의 발생과 시너지 효과 달성을 위한 회사의 능력을 감소시키며, 합병의 기대효과를 상쇄시키기 때문이다(Weber, 1996). 즉 인수·합병이 조직 구성원들에게 주는 문화적 충격이나 불확실성 증가 등의 원인이 되어 조직구성원들의 조직몰입의 감소, 직무만족 감소, 이직, 충성심 감소, 스트레스 증가, 정신적 갈등 유발 등과 같은 인적자원 관리상의 문제들을 일으키고 있다(Allen, et al., 2007).

특히 프라이스와 뮬러(Price & Mueller, 1981)는 인수·합병이라는 조직의 변화가 피인수기업 구성원들에게 큰 심리적 충격을 주게 된다고 주장하였다. 즉 피인수기업 구성원이 겪는 심리상태는 자신의 부모가 떠나 버리고 새로운 부모를 맞이한 어린아이에 비유될 수 있으며, 가까운 사람이 세상을 떠났을 때 겪게 되는 과정처럼 구성원들도 이러한 슬픔이 있는 경우, 불신과 부정으로부터 시작하여 분노, 정서적 흥분, 우울의 과정을 거쳐 결국 현실을 받아들이는 과정을 거친다는 것이다(Mirvis, 1985; 권인수 외, 2007 재인용).

국내의 연구에서도 성공적인 인수·합병을 위해서는 지나치게 재무적이고 단기적인 성과만을 고려하는 시각보다 인수·합병이 조직원에게 미치는 영향에 초점을 맞추면서 조직의 사회·문화적 통합을 중요한 요소라고 강조하고 있다(김오현 외, 2003; 김정진·박경규, 2008; 김종호, 2002; 전기호, 1996; 전병채, 2005). 전기호(1996)는 인수·합병이 개인의 경력에 있어 많은 불확실성을 가져오고, 이는 불안감을 증대시켜 생산성을 떨어뜨릴 수 있기 때문에 의사소통을 장려하고, 종업원으로 하여금 합병의사결정에 참여하게 하여 통합된 조직문화를 구축하도록 노력해야 한다고 주장한다. 전병채(1995) 또한 인수·합병 시 나타나는 보이지

않는 비용(Hidden Cost)이라고 일컫는 구성원들의 감성적 장애 요인들은 미래에 대한 불확실성에서 기인하기 때문에 성공적인 인수·합병을 이루기 위해서는 종업원들의 감성적 장애 요인들에 항상 주목하고 깨어있어야 한다고 주장한다. 그리고 이를 위해 5가지의 감성적 장애 요인(생존에 대한 불안감(Anxiety), 상대적 박탈감(Loss), '나부터 살자는 이기주의'(Egoism), 조직 적대감 증가(Resistance) 그리고 끼리끼리 문화 양산(We-They Tension))과 각각에 따른 극복 전략을 제시하면서 이러한 노력을 통해 통합된 조직문화를 형성할 수 있다고 한다.

이처럼 인수·합병이 조직원에게 미치는 부정적 영향은 해당 조직의 사회·문화적 통합에 걸림돌이 될 수 있는데, 이에 대한 극복 방안으로 사내커뮤니케이션의 중요성이 강조되고 있다(김오현 외, 2003; 박원우, 2001; Allen, et al., 2007; Bies, 1987; Folger, 1987; Schweiger & Denisi, 1991). 앨런 외(Allen, et al., 2007)는 조직 변화에서 발생하는 불확실성이 조직원에게 미치는 부정적 요소들은 커뮤니케이션을 통해 해소할 수 있다고 주장하면서 질 높은 변화 커뮤니케이션을 제공받은 직원의 경우, 조직의 변화에 더 개방적인 태도를 보인다고 하였다. 슈바이거와 데니시(Schweiger & Denisi, 1991) 또한 인수·합병에 따른 기업의 변화와 개인에게 주어지는 역할 변화에 대해 조직구성원들과 함께 공유하는 과정을 거친다면 통합에 따른 부정적 요인들은 약화된다고 한다. 비록 조직이 바람직하지 않은 자원할당을 했더라도 조직이 이에 대한 충분한 설명을 부여하면 조직구성원은 우호적인 반응을 보이며, 해고 시에도 명확하고 충분한 설명이 있으면 해고가 공정하다고 인식하게 된다는 것이다(Bies, 1987; Folger, 1987; 김오현 외, 2003 재인용).

또한 박원우(2001)는 기업문화관리 상 성공 혹은 실패요인을 도출한 총 31편의 논문을 검토하여 실증연구와 개념연구로 분류한 후 각 논문이 제시한 조직문화 변화의 핵심성공 혹은 실패요인을 도출하였다. 연구 결과, 실증연구와 개념연구 모두에서 핵심성공 요인으로 의사소통과 조직원의 참여가 도출되었다. 그리고 국내기업을 대상으로 하는 설문 결과에서도 기업문화형성을 위해서는 종업원의 참여가 조직 전체차원에서 진행되어야 하며 이는 원활한 사내커뮤니케이션을 통해 가능한 것으로 나타났다.

지금까지의 논의를 요약해보면 첫째, 인수·합병의 성공을 위해 재무적 적합성 이상으로 중요하게 고려해야 할 사항이 조직문화의 통합이다. 이는 인수·합병에 따른 조직의 변화를 조직구성원들이 효과적으로 받아들지 못할 경우 파벌 형성이나 갈등의 증대, 사기와 업무 능률의 저하 등의 부정적 효과를 초래하게 될 것이기 때문이다. 둘째, 이러한 조직문화의 통합을 위해서는 인수·합병 시 효과적인 사내커뮤니케이션이 필요하다. 즉 인수·합병 시 사내 커뮤니케이션[1]의 성공 여부에 따라 구성원들 간의 공감대(인수·합병이 가져다주는 새로운 협력 가능성 및 효용)가 형성되어 궁극적으로는 조직문화의 통합을 이뤄낼 수 있다(홍덕표, 1998).

이처럼 인수·합병의 성공을 위해서는 조직문화의 통합이 중요하며 효과적인 사내 커뮤니케이션을 통해 조직변화의 필요성에 대한 통합조직구성원들의 이해와 공감을 이끌어 낼 수 있

1) 인수·합병 시 사내커뮤니케이션이란 인수·합병이 조직구성원에게 미치는 부정적인 영향을 최소화하고 조직변화에 대한 이해와 공감을 이끌어 내어 궁극적으로 조직문화통합을 이루기 위해 조직구성원을 대상으로 시행하는 커뮤니케이션을 의미한다.

다. 이에 본 연구에서는 기존연구에서 제시한 인수 · 합병 시 조직원들이 우려하는 조직문화 변화 요소들을 추출하여 합병 후 조직문화 변화에 대한 인식을 인수 기업과 피 인수기업으로 나누어 알아보고자 한다. 인수 · 합병 시 조직문화변화에 대한 조직원들의 인식 파악은 효과적인 사내커뮤니케이션 전략을 수립하는데 기초자료로 활용 될 수 있다. 이를 기반으로 도출해 낸 첫 번째 연구문제는 다음과 같다

- 연구문제 1: 조직통합 후 인수은행과 피인수은행 구성원 간에는 조직문화 변화에 대한 인식차이가 어떻게 나타나는가?

2) 커뮤니케이션 만족도

커뮤니케이션 만족이란 조직 내에서 이루어지는 커뮤니케이션의 다양한 측면에 대한 구성원 개개인의 만족으로, 조직의 제반 커뮤니케이션 특징에 관한 포괄적인 정서적 반응이며 매우 다차원적인 개념이다(Crino & White, 1981). 커뮤니케이션 만족은 조직 전체적 측면의 커뮤니케이션을 통합적인 조직현상으로 파악함으로써 조직구성원들의 커뮤니케이션 과정을 이해하는데 중요한 지표로 활용되고 있다(김수현 · 원영신, 2007; 황명호, 2003).

조직 차원의 커뮤니케이션 만족에 대한 연구는 많은 학자들에 의해 이뤄졌는데, 슐러(Schuler, 1986)는 커뮤니케이션과 직무만족 그리고 직무성과 관계 모형에 관한 실증적인 연구에서 정보제공 커뮤니케이션과 조직통합 커뮤니케이션, 상 · 하급자의 커뮤니케이션 일치도 등이 조직 구성원의 직무만족과 성과에 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 루빈(Rubin, 1993)은 조직구성원들은 조직 내의 커뮤니케이션에 만족을 느낄 때 보다 더 효과적인 업무관계를 형성할 수 있다고 하였다.

그리고 327명의 간호사를 대상으로 커뮤니케이션과 직무 만족의 상관관계를 살펴본 핀커스(Pincus, 1999)의 연구에서는 커뮤니케이션 만족과 직무만족, 직무성과는 정적인 상관관계를 갖고 있으며, 커뮤니케이션 만족이 증가할수록 직무만족도 증가한다는 결론을 도출하였다. 또한 오영미(2004)는 커뮤니케이션 만족은 직무만족에 정적인 영향을 미치는 중요한 요인이며 직무만족을 향상시키기 위해서는 조직 커뮤니케이션 만족을 높이기 위한 적극적인 관심과 적절한 방안이 요구된다고 하였다. 이러한 선행연구를 고려해 볼 때, 커뮤니케이션 만족에 대해 대부분의 연구자들은 긍정적으로 인식된 조직 내에서의 커뮤니케이션이 조직의 성과 증대에 공헌한다고 밝히고 있다(오영미, 2004; Pincus, 1999, Rubin, 1999; Walther, 1988).

조직 내 커뮤니케이션 만족에 대한 측정은 다운스와 헤이즌(Downs & Hazen, 1977)에 의해 커뮤니케이션 만족의 다차원적 개념을 처음으로 조직 상황에 적용하여 이뤄졌다(Federico, 1996). 그들은 조직 차원에서의 커뮤니케이션 만족(Communication Satisfaction Questionnaire)을 8개 차원(개인적 피드백(personal feedback), 상사와의 커뮤니케이션(supervisory communication), 종속적 커뮤니케이션(subordinate communication), 동료와의 커뮤니케이션(co-worker communication), 조직 통합(organizational integration), 기업

정보(corporation information), 커뮤니케이션 분위기(communication climate), 그리고 미디어 질(media quality))으로 구분하여 실증 분석하였다.

이 연구를 기반으로 후속연구를 통해 조직 내 커뮤니케이션에 만족 측정지수가 구체화 되었다. 대표적 예로 핀커스(Pincus, 1999)는 다운스와 헤이즌(Downs & Hazen, 1977)의 커뮤니케이션 만족 척도에 최고경영자와의 커뮤니케이션이라는 요인을 더한 9개 요인을 커뮤니케이션 개념과 연관시켜 적용하였으며 크게 관계적 차원과 정보적 차원 그리고 관계·정보적 차원으로 구분하여 측정하였다. 여기서 관계적 차원에는 종속적 커뮤니케이션, 동료와의 커뮤니케이션, 최고 경영자와의 커뮤니케이션이 포함되었고, 정보적 차원에는 미디어 질, 조직 통합, 기업 정보로 구성되었으며, 마지막으로 관계·정보적 차원에는 개인적 피드백, 상사와의 커뮤니케이션, 커뮤니케이션 분위기가 포함되었다. 또한 뮬러와 리(Mueller & lee, 2002)는 다운스와 헤이즌(Downs & Hazen, 1977)의 커뮤니케이션 만족 8개 차원을 사원들이 어떠한 배경에서 커뮤니케이션을 경험하는가에 따라 다시 대인적 맥락, 그룹적 맥락, 조직적 맥락의 세 맥락으로 범주화 하였다. 대인적 맥락의 경우, 개인적 피드백과 상사와의 커뮤니케이션, 그룹적 맥락은 종속적 커뮤니케이션과 동료와의 커뮤니케이션 그리고 조직 통합, 마지막으로 조직적 맥락은 기업 정보와 커뮤니케이션 분위기 그리고 미디어 질로 구성하여 측정하였다.

하지만 위에 제시한 연구에서의 조직 내 커뮤니케이션 만족도 측정 차원은 구분에 있어 약간의 문제점이 나타나고 있다. 우선 핀커스(Pincus, 1999)의 연구에서 사용된 3 가지 차원의 9 가지 요소들의 경우, 커뮤니케이션 분위기와 상사와의 커뮤니케이션 구분이 모호하게 설정되어 있어 차원 간에 교차되는 부분이 발생하고 있다. 또한 뮬러와 리(Mueller & lee, 2002)의 연구에서도 종속적 커뮤니케이션과 동료와의 커뮤니케이션이 대인적 맥락과 그룹 맥락에 중복될 수 있고 조직의 통합은 조직적 맥락과 교차될 수 있다.

본 연구는 커뮤니케이션 만족도를 측정하는데 있어 핀커스(Pincus, 1999)의 연구에서 사용된 관계적 차원과 정보적 차원을 연구문제 2와 연구가설 1에 적용하였다. 연구문제 2에서는 기존 연구의 동료라는 개념을 좀 더 확대시킨 구성원 간 커뮤니케이션, 기존의 상사와의 커뮤니케이션과 종속적 커뮤니케이션을 묶은 직급 간 커뮤니케이션, 그리고 인수·합병을 진행하는 과정에서 중요한 커뮤니케이션 요소로 작용되는 부서 간 커뮤니케이션 등을 살펴보고자 한다.

- 연구문제 2: 합병 전과 후 사내 커뮤니케이션에 대한 조직 구성원들의 평가는 어떻게 나타나는가?

3) 커뮤니케이션 매체풍요도

조직의 성과와 효율성에 중요한 영향을 미치는 조직구성원 간의 의사소통(오승희 외, 2006)을 원활하게 하기 위해 기업에서 활용할 수 있는 커뮤니케이션 도구가 다양해짐에 따라 조직 내 주어진 상황에 맞는 적절한 매체 선택이 중요해졌다(김현주, 2002). 일반적으로 조직 내 커뮤니케이션 매체에 대한 분류는 대중적 커뮤니케이션과 인적 커뮤니케이션으로 분류할

수 있는데(문덕중 · 조영호, 1998), 대중적 커뮤니케이션은 대중매체를 이용하여 수신자를 차별화하지 않는 대규모로 의사를 전달하는 일방적 커뮤니케이션으로 사내신문, 방송, 조회, 연설 등이 포함되며, 인적 커뮤니케이션은 개인 대 개인이 대면으로 접촉하는 쌍방향 커뮤니케이션을 말하며 대화, 전화, 비공식모임, 편지, 팩스 등이 여기에 속한다.

이러한 매체들은 각각의 특성에 따라 그 효용성이 다르게 나타나는데 드래프트와 렌젤(Daft & lengel, 1984; 1986)은 '정보풍요도(Information Richness)'와 '매체풍요도(Media Richness)'라는 개념으로 커뮤니케이션 방법을 특성화하였다. 여기서 정보풍요도란 '주어진 시간에 이해력을 변화시킬 수 있는 능력(the ability of information to change understanding within a time interval)을 의미한다(Daft & Lengel, 1986: 560). 즉, 커뮤니케이션을 하는 상황에서 불확실성이나 오해가 생길 경우, 바로 이를 해결하는 능력이 높은 경우 정보의 풍부성이 높고 그러한 매체가 풍부한 매체가 되는 것이다.

매체풍요도 이론은 영향을 주는 네 가지 요소, 즉 피드백의 즉시성(immediacy of feedback), 개인 중심성(personal focus), 다수의 단서(multiple cues) 그리고 언어의 다양성(language variety) 등에 의해 측정된다(Daft & lengel, 1986). 매체풍요도 이론에 따르면, 사람들은 매체풍요도가 높은 매체를 선택 또는 선호하는 경향이 있고 풍요도가 가장 높은 매체로 대화가 나타났으며 전화와 같은 음성매체, 그리고 편지와 같은 문자매체 순으로 매체풍요도를 인식하고 있었다(Daft & lengel, 1986). 하지만 상황에 따라 적합한 매체가 다르게 나타났는데 비일상적이고 모호한 상황이나 인간관계에 대한 배려가 중요한 상황에서는 풍요한(rich) 매체, 즉 비언어적 단서를 많이 전달하는 매체가 적절하며(Rice & Love, 1987), 풍요롭지 못한(lean) 매체는 감정 이입을 가져오지 못하기 때문에 커뮤니케이션 결과에 부정적인 영향을 미친다고 한다.

최근 조직의 커뮤니케이션에 관한 연구에 의하면 매체의 선택에 있어 매체풍요도 외에 추가적인 다른 요인들(사회적, 상황적, 개인적 요인들)에 의해 영향을 받는다는 것을 밝히고 있다(김민정 · 한동섭, 2006; 김은미 · 박주연, 2007; 최세경 외, 2008; 황하성 · 이옥희, 2009; 배진한, 2005; Trevino, et al., 2000). 그 예로 커뮤니케이션하는 대상과의 친밀성 수준에 따라 매체별 지각된 매체 풍요도가 다르게 나타나고 있고(김민정 · 한동섭, 2006), 컴퓨터 매개 커뮤니케이션(Computer Mediated Communication: CMC)의 성과에 있어서는 메시지 특성과 매체풍요도의 적합관계보다는 개인 경험에 따라 풍요도를 높게 인지함으로써 해당 매체를 이용한 커뮤니케이션 만족도가 긍정적으로 변화하는 것으로 나타났다(최세경 외, 2008).

또한 조직에서의 대인매체 선택과 이용에 대한 김은미 · 박주연(2007)의 연구에서는 조직구성원들이 활용하는 대인 매체는 기업유형, 직종, 직위, 업무성격 등의 조직관련 변인에 따라 대인매체의 사용정도가 다른 것으로 나타났다. 즉 휴대전화의 경우 사적 영역에서 많이 사용된 반면, 유선전화의 경우 주로 보고 · 통보 · 확인 · 발표 · 문의 · 요청 · 신청 등 업무적 목적으로 사용되고 있었다. 그리고 이메일은 사내 · 외 상대방과의 업무적인 영역에서 주로 사용되는 반면 메신저의 경우 사내 동료들 및 사적인 친구들과의 커뮤니케이션에 고루 사용되고 있었다. 특이한 점은 두 매체가 문자성이라는 속성에서 유사함에도 불구하고 상호작용성이 높은

경우 사적 커뮤니케이션에 고루 사용되고 있는 것을 의미한다. 이는 기존의 속성 위주의 매체 분석(Eveland, 2003)은 특정 속성을 넘어 속성 간의 결합을 보아야 할 필요가 있다는 점을 시사하고 있다.

조직 내 커뮤니케이션의 정보적 차원에 대한 측정을 위해 매체풍요도를 활용하여 인수·합병 시 매체풍요도 인식에 따른 조직문화변화에 대한 인식 차이를 살펴볼 필요가 있다. 이번 연구에서는 기존의 다프트와 렌젤(Daft & lengel, 1986)이 구분한 매체풍요도의 4 가지 요소 중 매체가 수용자에게 제공하는 순수 정보의 풍부성을 의미하는 정보적 차원(정보풍요도)을 중심으로 구성하고자 한다. 이를 기반으로 도출해낸 연구가설은 다음과 같다.

- 연구가설 1: 통합조직의 구성원들은 커뮤니케이션채널의 정보풍요도(Information Richness)를 높게 인식 할수록 통합 후 조직문화변화에 대해 긍정적으로 인식할 것이다.

4) 조직문화에 대한 조직구성원의 인식

조직문화에 대한 정확한 개념은 학자들의 관점과 연구초점에 따라 다르게 나타나고 있는데, 기존 연구에서 나타난 조직문화에 대한 정의들을 살펴보면 다음과 같다. 샤인(Schein, 1983)은 조직문화를 조직체가 대내외 환경에 적응하고 통합하는 과정에 작용하는 전제조건으로 구성원의 가치관과 사고, 행동을 지배하는 근본요소라고 하고 있고, 데이비스(Davis, 1984)는 조직구성원들에게 의미를 부여하고 조직 속에서 행위에 대한 규칙을 제공해주는 공유신념 및 가치라고 정의하고 있다. 또한 홉스테드(Hofsted, 1994)는 기업문화를 한 집단의 구성원들 사이에서 구별되는 정신의 종합적 프로그래밍으로 그 견해를 밝히고 있고, 이학종(1997)은 조직문화를 조직구성원들이 공유하고 구성원 행동과 전체 조직체 행동에 기본전제로 작용하는 신념, 규범과 관습, 행동패턴 등의 거시적 총체라고 규정하였다.

결과적으로 조직문화는 한 조직 속에서 역사적으로 형성되고 구성원들 사이에 견지되어온 해석적 길라잡이(interpretive scheme)가 되어 자신과 다른 사람의 행동에 의미를 부여하고 정형화 시키는 도구가 된다(서인덕·도재욱, 2007 재인용). 이를 통해 조직문화가 지니는 특이한 가치, 신념, 의례 및 인공물들이 조직 구성원들로 하여금 조직 정체성을 인식하게 하고 지각된 특이성을 표출하게 만든다(Albert, 1998).

이에 조직문화는 구성원에게 일체감과 체제의 안정성을 제공하고, 자신보다 더 큰 헌신(commitment)과 조직행위를 유도하고 형성시키는 감지도구(sense making)로 작용할(Smircich, 1983) 뿐 아니라 외부의 적응과 집단의 존속을 위한 내부의 통합기능을 수행(Schein, 1985)하는 것으로 알려져 있으며 특히 조직유효성(organizational effectiveness)을 예측하는 중요 지표로 사용되고 있다.

조직문화의 유형은 다양한 형태가 존재하여 어떤 조직문화가 좋은 유형인지 단정 지을 수는 없다. 그럼에도 불구하고 조직문화를 유형화하는 연구가 이뤄진 것은 조직문화의 이해를 위한

간결성을 제공해 주고 기본적인 구조와 관계를 인식시켜 줄 뿐만 아니라, 기업문화 이론의 개발과 가설검증의 기초를 제공해 준다는 측면에서 의미를 찾을 수 있기 때문이다(김원석, 1998).

조직문화 유형에 대한 연구는 일반적으로 2분법적 구분(Grunig, Grunig & Dozier, 2002)과 4분법적 구분(Deal & Kennedy, 1982; Harrison, 1972; Quinn & Rohrbaugh, 1983)에 의해 이뤄졌다. 2분법적 구분의 경우, 강한 · 약한 문화, 혁신 · 보수 문화, 개방 · 폐쇄 문화 등으로 구분하는 것을 말하는데 이러한 문화유형분류가 현실을 너무 단순화하는 경향이 있다는 지적에 의해 4분법적 구분이 주로 사용되고 있다. 4분법적 구분의 대표적인 예는 퀸과 로울바우프(Quinn & Rohrbaugh, 1983)가 문화의 다중적이고 중첩된 요소들을 두 가지 축을 기준으로 한 분류법[2]과 해리슨(Harrison, 1972)이 기업의 공식화 정도와 집권화 정도를 기준으로 한 분류법[3] 그리고 딜과 케네디(Deal & Kennedy, 1982)가 기업환경과의 상호관계에서 기업이 성과달성을 위하여 얼마나 모험적인 활동을 전개하고 그 결과로서 얼마나 빨리 피드백을 받느냐의 두 가지 기준을 중심으로 나눈 4가지 기업문화유형[4] 등이 대표적인 예이다.

이러한 조직문화 유형은 조직유효성을 결정하는 주요 요소로서 작용하기 때문에(Sathe, 1983) 다양한 조직문화 분류에 따른 조직 성과와의 관계를 규명하는 연구(이규만, 2001; 이종찬, 1996; 서인덕, 1986; Denison, 1984; Dick, et al., 2004; Grunig, Grunig & Dozier, 2002; Rondeau & Wager, 1998; Smircich, 1983)가 이뤄졌다. 여기서 나타난 연구 결과들을 살펴보면 커뮤니케이션이 활발한 기업문화에서는 업무만족도(Job satisfaction)나 조직만족도(Organization satisfaction)가 높게 나타났으며(Grunig, Grunig & Dozier, 2002), 친화적 문화가 조직몰입과의 관련성이 가장 크고 그 다음에 진취적 문화가 조직몰입과 관련이 있는 것으로 나타났다(서인덕, 1986). 그리고 집단문화가 조직몰입과 조직생활만족에 영향을 미치는 것으로 나타났고(이종찬, 1996), 딕 등(Dick, et al., 2004)의 연구에서는 개인이 집단의 규범 및 가치에 동일시하는 정도가 높을수록 이직 의도가 감소하는 결과가 나타나기도 하였다. 또한 참여적인 문화를 갖고 있는 기업이 그렇지 못한 기업보다 투자 수익률이 두 배에 이른다는 결과도 나타났다(Denison, 1984).

최근 연구에 따르면 우리나라의 경우, 집단주의적 성향이 퇴색하고 개인주의적 가치가 자리 잡고 있는 것으로 나타나고 있다(삼성경제연구원, 2007). 저명한 비교문화학자인 오이스만(Oysetman)은 2002년 국가 간 문화를 비교한 80여 건의 연구 결과를 분석한 결과, 한국인들의 개인주의 성향이 미국인들과 큰 차이를 보이지 않는 다는 흥미로운 사실을 발표한 바 있다. 1970년대 초 IBM 전 세계 지사에 근무하는 직원들의 가치관을 비교한 홉스테드(Hoefstede, 1994)의 연구에 따르면, 한국 직장인의 개인주의 점수는 180점으로 미국의 91점에 비해 크게 낮았지만 40여 년이 지난 현재의 한국인의 가치관은 근본적으로 바뀐 모습이다.

---

2) ① 관계 지향적 문화(Group Culture) ② 혁신 지향적 문화(Development Culture) ③ 위계 지향적 문화(Hierarchical Culture) ④ 과업 지향적 문화(Rational Culture)의 4가지 조직문화 유형

3) 공식화와 집권화가 모두 강한 ①관료조직문화, 공식화와 직원화가 모두 약한 ②핵화조직문화를 양극으로 하여 중간에 ③권력조직문화와 ④행렬조직문화의 4가지 조직문화 유형

4) ① 모험형 ② 근면형 ③ 투자형 ④ 관료형의 4가지 조직문화 유형

그 예로 조영호 교수(중앙일보, 2007)는 집단주의 성향에 대해 '회사는 제2의 가정이다.'라고 직장인들에게 물어본 결과, 1995년에는 약 97%가 동의하였으나, 2007년 조사에서는 긍정응답률이 약 80%에 그쳤다.

또한 조직문화의 다양한 유형들은 한 조직에서 동시에 나타날 수 있고, 많은 조직들은 다양한 조직문화유형을 동시에 강조하는 것으로 알려져 있다(Cameron & Quinn, 1998; Quinn & McGrath, 1985). 즉 하나의 조직 안에는 다양한 문화가 존재할 수 있으며 상황에 따라 강하게 요구되는 문화가 나타날 수 있다는 것이다. 알버트와 휘튼(Albert & Whetten, 2003)은 조직의 문화는 다양한 하위문화를 가지게 되며 이러한 문화는 상황에 따라 변화되며 유지된다고 한다. 특히 규범주의 문화가 강한 조직의 경우에도 상황에 따라 기능주의 문화를 추구하게 되고, 반대로 기능주의 문화가 강한 조직의 경우에도 규범주의 문화를 추구한다고 한다. 즉 상황에 따라 조직의 문화는 변화될 수 있고 다르게 나타날 수 있다는 것이다.

결과적으로 조직문화의 특성은 조직구성원으로 하여금 조직몰입이나 조직생활만족 등에 대해 영향을 미쳐 최종적으로 조직효율성 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 조직문화는 조직구성원의 인식과도 관련이 있다. 즉 개인이 선호하는 조직문화 특성과 실제의 조직문화 특성이 일치할 때 직무만족과 조직몰입이 높아지고 성과가 올라갈 수 있다는 것이다(O'reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

기존의 연구가 주로 조직문화가 조직구성원에 미치는 영향 정도를 보는 관점이었기에 조직구성원의 조직문화에 대한 인식이 조직유효성에 미치는 영향 정도를 보는 것 또한 조직문화의 효과를 측정하는 좋은 접근이 될 수 있다. 이에 이번 연구에서는 조직문화 유형에 따른 조직원의 인수·합병에 대한 인식이 아니라, 한 조직 내 공존할 수 있는 두 문화인 조직중심문화와 개인중심문화에 대한 조직구성원의 합리성 인식을 알아보고 조직통합 후 조직문화 변화에 대한 인식과의 관계를 규명해 보고자 한다. 이를 기반으로 도출해 낸 세 번째 연구문제는 다음과 같다.

- 연구문제 3: 조직중심문화와 개인중심문화에 대한 평가가 통합 후 조직문화변화에 대한 인식과 어떠한 관계가 있는가?

3. 연구방법

1) 조사대상과 표집방법

본 연구는 IMF 경제위기 이후 본격적으로 진행되었던 은행 간 인수, 합병 과정을 거친 3 개의 통합은행 직원들을 대상으로 실시하였다. 3 개의 은행은 국내 특정 은행의 주도하에 국내 은행끼리 인수·합병한 통합 A은행, 국내은행끼리 대등한 수준의 인수합병을 한 통합 B은행, 외국계 은행의 주도하에 국내 은행과 통합한 C은행 등이다. 설문은 통합 A, B, C 은행에 2007년 10월 16일부터 11월 8일까지 구조화된 설문지 250부를 배포하여 총 196부을 수거하였

으며, 이 중 불성실한 응답 24부를 제외한 174부를 대상으로 분석하였다.

2) 설문지 구성

이 연구의 주요 변인을 측정하기 위한 설문은 크게 3가지로 구성되었다. 첫 번째 부분은 응답자들의 조직통합 후 조직변화에 대한 인식을 알아보기 위한 문항으로 구성되었고, 두 번째 부분은 조직중심문화와 개인중심문화에 대한 동의도 인식을 측정하기 위한 문항으로 구성되었다. 세 번째 문항에서는 커뮤니케이션 만족도를 측정하기 위해 관계적 차원과 정보적 차원에 대한 인식을 측정하는 문항으로 구성되었다. 끝으로 성별, 통합 전 소속 회사, 직군, 직위, 학력 등과 같은 인구통계학적 속성을 묻는 문항으로 구성되었다. 각각의 변인에 대한 조작적 정의와 구체적인 측정도구는 다음과 같다.

조직통합 후 조직변화에 대한 인식

인수 · 합병 상황 시 조직원들이 우려하는 요소를 추출하여 합병 후 조직변화에 대한 인식을 인수 기업과 피 인수기업 구성원으로 나눠 알아보고자 하였다. 조직통합 후 조직문화변화를 물어보는 문항은 인수 · 합병 시 조직원들로부터 고려되는 요소들로서 기존 연구들에서 도출된 요소들을 본 연구에 맞게 재구성하여 최종 6가지로 구성하였다. 각 각의 항목들에 대한 동의도는 5점척도(①매우 그렇지 않다 ②그렇지 않다③보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다) 로 질문하였고, 최종 질문항목에 대한 구체적 내용은 다음과 같다: ①합병 후 회사에 대한 자부심이 커졌다, ②상대회사의 장점과 우수인력을 통해 회사가 발전될 것이다, ③사원후생복지 등 사원혜택이 증가할 것이다, ④인원수 증가에 따른 직원 감축 및 연봉 체계 변화에 대한 불안감이 있다, ⑤양사 직원간의 의사소통 및 시스템의 차이에서 오는 불편함으로 업무 효율성이 감소한다 그리고 ⑥기업 문화 차이에서 발생하는 갈등과 부적응 현상이 발생한다.

커뮤니케이션 만족도

커뮤니케이션 만족도는 핀커스(Pincus, 1999) 의 연구에서 사용된 관계적 차원과 정보적 차원의 틀을 기반으로 설문을 재구성하였다. 관계적 차원에서는 인수 · 합병을 진행하는 과정에서 중요한 커뮤니케이션 요소로 구성원 간 커뮤니케이션, 직급 간 커뮤니케이션, 그리고 기획부서와 실행부서 간 커뮤니케이션을 선정하였다.

구성원 간 커뮤니케이션은 조직 전반의 커뮤니케이션 분위기를 나타내는 것으로 '우리 회사는 구원간의 의견 공유가 활발하고 공감대가 형성된다'로 진술하였다. 직급 간 커뮤니케이션은 서열에 관계없이 이뤄지는 커뮤니케이션에 대한 인식을 의미하며 '우리 회사는 서열에 관계없이 직원들 상호간에 쉽게 접근할 수 있다'로 진술하였다. 마지막으로 기획부서와 실행부서 간 커뮤니케이션의 경우, 인수 · 합병 진행 시 기획부서와 실행부서의 커뮤니케이션을 의미하며 '우리 회사는 기획부서와 실행부서와의 커뮤니케이션이 잘 되고 있다'로 진술하였다. 이상 3 가지의 커뮤니케이션 만족에 있어 관계적 차원은 인수 · 합병 전과 후에 대한 응답을 하게 하였다.

또한 조직 내 커뮤니케이션 만족의 정보적 차원을 측정하기 위해 매체풍요도에 영향을 미치는 요소 중 관계적 요인을 제외한 정보적 요인만을 설문으로 구성하여 측정하였다. 관계적 요인을 제외한 이유는, 본 연구에서는 매체별 풍요도를 측정하기 보다는 조직 커뮤니케이션 매체가 주는 정보풍요도를 측정하기 위해서다. 또한 매체 전체로 질문하였을 경우, 응답자의 대상 매체에 대한 구분이 모호하게 되기 때문에 매체 별 정보풍요도를 측정하되 최종 데이터로 활용할 때에는 전체를 통합하여 사용하였다. 정보적 요인에 대한 인식 측정은 '다음의 커뮤니케이션 매체를 통해 새로운 조직문화(시스템, 경영전략, 조직 변화 등을 포함)에 관련한 정보를 충분히 얻고 계십니까?'의 항목으로 이뤄졌으며 각각의 커뮤니케이션 채널에 3점척도(①그렇지 않다 ②보통이다 ③그렇다)로 응답하게 하였다. 마지막으로 커뮤니케이션 채널의 경우에는 기존연구들을 토대로 총 8개의 채널(①공공소식지(웹진, 사보, 인트라넷) ②사내방송 ③동호회 ④직장동료와의 비공식 모임 ⑤고위급 임원과의 커뮤니케이션(미팅, 메일) ⑥공식회의, 미팅 ⑦직속상관 ⑧입소문)로 구성하였다.

조직문화에 대한 조직구성원의 인식

이번 연구에서는 조직문화 유형에 따른 조직원의 인수·합병에 대한 인식이 아니라, 한 조직 내 공존할 수 있는 두 문화인 조직중심문화와 개인중심문화에 대한 조직구성원의 합리성 인식을 알아보고, 조직통합 후 조직문화 변화에 대한 인식과의 관계를 규명해 보고자 한다. 2개의 문화에 대한 항목을 4점척도(①전혀 합리적이지 않다 ②그다지 합리적이지 않다 ③어느 정도 합리적이다 ④매우 합리적이다)로 측정하였는데, 조직중심문화에 대한 인식은 '기업전체의 화합을 중시하고 경영진에 의해 의사가 주도되는 문화'로, 개인중심문화에 대한 인식은 '개인의 능력을 매우 중시하고 개개인의 자율성을 인정해 주는 문화'로 규정하여 평가하였다.

4. 연구결과

최종 분석 대상이 된 각 통합은행 별(국내은행끼리 인수·합병을 실시한 통합 A은행, 국내은행끼리 대등한 수준의 인수합병을 실시한 통합 B은행, 외국계 은행의 주도하에 국내 은행과 통합한 C은행) 인수 및 피인수은행 구성원 숫자는 〈표 1〉과 같다. 응답자 속성을 살펴보면, 성별로는 남자 96명(55.5%), 여자 77명(44.5)이었다. 응답자의 통합 전 소속회사별로는 피인수기업 81명(47.9), 인수기업 88명(52.1)이었으며, 근속 연수별로는 5년 이하 56명(35.6), 6~14년 66명(42.0) 그리고 15년 이상 35명(22.3)으로 나타났다. 통합 전 직군별로는 사무관리 63명(51.6), 영업 50명(41.0), 상품개발/마케팅 9명(7.4)로 나타났고, 현재 직군은 사무관리 80명(48.5), 영업 73명(44.2), 상품개발/마케팅 12명(7.3)으로 나타났다. 학력은 고졸 25명(14.5), 전문대졸 25명(14.5), 대졸 108명(62.4), 대학원 졸 15명(8.7)이었으며, 직위는 사원 40명(23.1), 계장/대리 43명(24.9), 과장 43명(24.9), 차장 이상 47명(27.2)으로 나타났다.

〈표 1〉 설문 대상 은행 분포

구 분		빈 도(명)	비 율(%)
A은행	피인수은행	25	14.3
	인수은행	31	17.8
B은행	피인수은행	29	16.6
	인수은행	30	17.2
C은행	피인수은행	33	18.9
	인수은행	26	14.9
합 계		174	100.0

1) 조직문화 변화에 대한 인식

피인수은행과 인수은행 구성원들 간에 조직통합 후 조직문화 변화에 대한 인식에 있어 차이가 있는지(〈연구문제 1〉)를 알아보기 위해 응답자들을 피인수은행과 인수은행 두 집단으로 구분하고 조직통합 후 변화될 수 조직문화 항목들에 대한 인식차이를 분석하였다. 〈표 2〉에서 볼수 있듯이, '상대회사의 장점과 우수인력을 통한 회사의 발전', '직원 감축 및 연봉 체계 변화에 대한 불안감 존재'에 대한 인식에 있어 피인수은행직원과 인수은행직원 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 인수은행 직원은 피인수은행직원보다 상대회사의 장점과 우수인력을 통한 회사가 발전할 것이라고 생각하는 반면, 피인수은행직원은 인수은행직원 보다 더 인원감축 및 연봉체계 변화에 대한 불안감을 느끼고 있었다.

〈표 2〉 인수은행과 피인수은행 직원 간의 통합 후 조직문화 변화에 대한 인식차

조직문화 변화인식	집단	사례수	평균	표준편차	t	df	유의확률
합병 후 회사에 대한 자부심 증대	피인수은행직원	80	3.13	1.07	−1.541	165	.125
	인수은행직원	87	3.38	1.06			
상대회사의 장점과 우수인력을 통한 회사의 발전	피인수은행직원	81	3.15	1.05	−2.105	167	.037
	인수은행직원	88	3.48	.98			
사원후생복지 등 사원혜택 증가	피인수은행직원	81	3.03	.96	−.969	165	.334
	인수은행직원	86	3.17	1.03			
직원감축 및 연봉체계 변화에 대한 불안감 존재	피인수은행직원	81	4.00	.87	2.858	166	.005
	인수은행직원	87	3.60	.96			
양사 직원 간 의사소통 및 시스템 차이로 인한 업무 효율성 감소	피인수은행직원	81	3.73	1.04	.918	166	.360
	인수은행직원	87	3.59	.97			
기업문화 차이에서 발생하는 갈등과 부적응현상 발생	피인수은행직원	81	3.98	.85	1.282	167	.202
	인수은행직원	88	3.81	.86			

한편 '합병 후 회사에 대한 자부심 증대', '사원후생복지 등 사원혜택 증가', '양사 직원 간 의사소통 및 시스템 차이로 인한 업무 효율성 감소', '기업문화 차이에서 발생하는 갈등과 부적응 현상 발생'에 대한 평가는 피인수은행직원과 인수은행직원 간 차이가 없는 것으로 나타났다.

2) 커뮤니케이션 만족도

〈연구문제2〉는 합병 전후 조직구성원들의 커뮤니케이션 만족도 변화를 살펴보는 것이었다. 사내커뮤니케이션의 관계적 측면을 측정하기 위해 구성원 간의 커뮤니케이션, 직급 간 커뮤니케이션, 그리고 기획부서와 실행부서 간 커뮤니케이션으로 구분하여 각 각의 만족도에 대한 조직 통합 전과 후 차이를 살펴보았다.

〈표 3〉에서 볼 수 있듯이 '구성원 간에 의견공유가 활발하고 공감대가 형성된다'등 3 개의 측정 항목 모두에서 합병 전보다 합병 후 더 낮은 만족도를 보였다. 요컨대 구성원 간 커뮤니케이션, 직급 간 커뮤니케이션, 그리고 기획부서와 실행부서 간 커뮤니케이션 등을 포함한 직원들 간의 커뮤니케이션에 대해서 합병 전보다 합병 후 만족도가 떨어지는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 합병 시기에 따른 커뮤니케이션 만족도에 대한 인식차

커뮤니케이션 만족도	합병 시기	사례수	평균	표준편차	t	df	유의확률
구성원 간의 의견공유가 활발하고 공감대가 형성된다	합병 전	164	3.78	0.76	8.880	163	.000
	합병 후	164	2.95	0.96			
서열에 관계없이 직원들 상호간에 쉽게 접근할 수 있다	합병 전	163	3.45	1.01	4.011	162	.000
	합병 후	163	3.04	0.96			
기획부서와의 커뮤니케이션이 잘 되고 있다	합병 전	164	3.42	0.78	7.770	163	.000
	합병 후	164	2.79	0.98			

3) 커뮤니케이션 채널의 정보풍요도 인식

〈연구가설1〉은 커뮤니케이션채널의 정보풍요도(커뮤니케이션의 정보적 측면 만족도) 인식에 따라 조직통합 후 조직문화변화에 대한 인식 차이를 알아보고자 하였다. 〈표 4〉에서 볼 수 있듯이, 긍정적인 변화에 있어서는 정보풍요도 인식수준에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 합병 후 회사에 대한 자부심 증대, 회사의 발전 그리고 사원혜택의 증가 등 3개의 측정항목 모두에서 정보풍요도를 높게 인식한 집단과 낮게 인식한 집단, 그리고 보통으로 인식한 집단과 낮게 인식한 집단 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 요컨대 사내 커뮤니케이션 채널을 통해 얻은 정보가 충분하다고 인식하는 사람일수록 합병 후 조직문화 변화를 긍정적으로 생각하는 것으로 나타났다.

반면에 부정적인 변화에서는 정보풍요도 인식수준에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉 직원 감축 및 연봉 체계 변화에 대한 불안감, 업무 효율성 감소 그리고 기업문화 차이로 인한 갈등과 부적응 현상 발생 등 3 가지 측정항목 모두에서는 사내 커뮤니케이션 채널의 정보풍요도 인식 정도에 따른 차이는 나타나지 않았다.

〈표 4〉 커뮤니케이션 매체의 정보풍요도 인식 수준에 따른 합병 후 조직문화 변화에 대한 인식차

구분	조직문화 변화인식	정보풍요도 인식 수준	사례수	평균	표준편차	F	df	유의확률	차이 집단
긍정적인 변화	합병 후 회사에 대한 자부심이 커졌다	상	29	3.59	1.02	7.498	2,152	.001	상 집단과 하 집단 중 집단과 하 집단
		중	88	3.33	1.04				
		하	38	2.68	1.02				
		전체	155	3.22	1.07				
	상대회사의 장점과 우수 인력을 통해 회사가 발전될 것이다	상	29	3.66	0.97	6.805	2,153	.001	상 집단과 하 집단 중 집단과 하 집단
		중	88	3.40	0.97				
		하	39	2.82	1.07				
		전체	156	3.30	1.03				
	사원후생복지 등 사원혜택이 증가할 것이다	상	29	3.28	0.92	7.011	2,152	.001	상 집단과 하 집단 중 집단과 하 집단
		중	87	3.22	0.93				
		하	39	2.56	1.07				
		전체	155	3.07	1.00				
부정적인 변화	인원수증가에 따른 직원 감축 및 연봉체계 변화에 대한 불안감이 있다	상	29	3.66	0.85	.514	2,153	.599	–
		중	88	3.83	0.91				
		하	39	3.69	1.08				
		전체	156	3.76	0.94				
	양사 직원간의 의사소통 및 시스템 차이로 인한 업부 효율성이 감소한다	상	29	3.69	1.00	.726	2,153	.510	–
		중	88	3.57	1.06				
		하	39	3.80	1.01				
		전체	156	3.65	1.03				
	기업문화 차이에서 발생하는 갈등과 부적응 현상이 발생한다	상	29	4.00	0.66	2.005	2,153	.138	–
		중	88	3.74	0.93				
		하	39	4.03	0.81				
		전체	156	3.86	0.86				

* 정보풍요도 인식 수준: 상(평균 2.5이상), 중(평균 2.0이상~2.5미만), 하(평균 2.0미만)

4) 조직문화 유형과 조직문화 변화에 대한 인식간의 관계

〈연구문제3〉에서는 조직문화에 대한 조직구성원의 평가가 통합 후 조직문화변화에 대한 인식과 어떠한 관계가 있는지를 파악하고자 하였다. 조직문화유형을 '조직중심문화'와 '개인중심문화'로 나눠 각 문화에 대한 평가와 통합 후 조직문화변화에 대한 인식 간의 상관관계를 알아보았다. 분석결과, 개인중심의 문화를 존중하든 조직중심의 문화를 존중하든 구성원들은 합병 후 조직문화 변화에 대한 긍정적 인식과 부정적 인식을 일관되게 하는 것으로 나타났다.

〈표 5〉에서 나타나듯 개인의 '개인의 능력을 매우 중시하고 개개인의 자율성을 인정해 주는 문화'에 대한 인식과 합병 후 '합병 후 회사에 대한 자부심이 커졌다(.372**)', '상대회사의 장점과 우수인력을 통해 회사가 발전될 것이다(.370**)', '사원후생복지 등 사원혜택이 증가할 것이다(.316**)', 그리고 '기업문화 차이에서 발생하는 갈등과 부적응현상이 발생한다(-.175*)' 간에는 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다.

즉 개인의 능력을 중시하고 개개인의 자율성을 인정해주는 문화에 대한 평가가 긍정적일수록 합병 후 회사에 대한 자부심이 커진다고 생각하고, 상대회사의 장점과 우수인력을 통해 회사가 발전될 것이라고 생각하며, 사원후생복지 등 사원혜택이 증가할 것이라고 인식하는 경향을 보였다. 그리고 인원수 증가에 따른 직원감축 및 연봉체계 변화에 대한 불안감이 적을 것이라고 생각하고 있었다.

또한, '기업전체의 화합을 중시하고 경영진에 의해 의사결정이 주도되는 문화'에 대한 인식과 합병 후 합병 후 회사에 대한 자부심이 커졌다(.394**)', '상대회사의 장점과 우수인력을 통해 회사가 발전될 것이다(.405**)', '사원후생복지 등 사원혜택이 증가 할 것이다(.394**)', 그리고 '기업문화 차이에서 발생하는 갈등과 부적응현상이 발생한다(-.163*)' 사이에도 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다.

즉 기업전체의 화합을 중시하고 경영진에 의해 의사결정이 주도되는 문화에 대한 평가가 긍

〈표 5〉 조직구성원의 조직문화에 대한 인식과 조직통합 후 조직문화 변화에 대한 인식 간의 상관관계

조직문화 유형	조직문화 변화인식					
	①	②	③	④	⑤	⑥
개인의 능력을 매우 중시하고 개개인의 자율성을 인정해주는 문화	.372**	.370**	.316**	−.079	−.040	−.175*
기업전체의 화합을 중시하고 경영진에 의해 의사결정이 주도되는 문화	.394**	.405**	.394**	−.033	−.083	−.163*

① 합병 후 회사에 대한 자부심이 커졌다
② 상대회사의 장점과 우수인력을 통해 회사가 발전될 것이다.
③ 사원후생복지 등 사원혜택이 증가 할 것이다.
④ 인원수 증가에 따른 직원감축 및 연봉체계 변화에 대한 불안감이 있다.
⑤ 양사직원간의 의사소통 및 시스템의 차이에서 오는 불편함으로 업무효율성이 감소한다.
⑥ 기업문화 차이에서 발생하는 갈등과 부적응현상이 발생한다.

정적일수록 합병 후 회사에 대한 자부심이 커진다고 생각하고 상대회사의 장점과 우수인력을 통해 회사가 발전될 것이라고 생각하며 사원후생복지 등 사원혜택이 증가할 것이라고 인식하는 경향을 보였다. 하지만 인원수 증가에 따른 직원감축 및 연봉체계 변화에 대한 불안감이 적을 것이라고 생각하고 있었다.

5. 요약 및 토론

본 연구는 인수·합병 시 조직문화 통합을 위해 시행된 사내커뮤니케이션에 대한 문제점을 파악하여 효과적인 사나커뮤니케이션 전략을 제안하고자 하였다. 이를 위해 은행 간 인수·합병을 거친 3개의 통합은행 직원들을 대상으로 인수조직과 피인수조직 구성원 간의 조직문화 변화에 대한 인식차이, 인수·합병 전후 커뮤니케이션 만족도 차이와 커뮤니케이션 채널의 정보풍요도 인식 수준에 따른 조직문화 변화에 대한 인식 차이 그리고 조직문화에 대한 인식과 조직문화변화에 대한 인식 간의 관계 등을 살펴보았다.

〈연구문제1〉에서는 피인수은행과 인수은행 구성원들 간에 조직통합 후 조직문화변화에 대한 인식에 있어 차이가 있는지를 검토하고자 하였다. 분석결과 인수기업 구성원이 피인수기업 구성원에 비해 합병 이후 상대회사의 장점과 우수인력을 통해 회사가 발전될 것이라고 인식하고 있었다. 반면에 인원수 증가에 따른 직원 감축 및 연봉체계 변화에 대한 불안감은 피인수기업 구성원이 인수기업 구성원보다 더 많이 느끼는 것으로 나타났다. 또한 통계적으로 유의미하지는 않았지만 피인수조직 구성원의 경우, 조직통합 후 긍정적 조직문화변화에 대한 인식에 있어서는 인수기업 구성원보다 덜 긍정적이었고, 부정적 조직문화변화에 대해서는 더 부정적으로 인식하고 있었다. 이는 조직통합 후 조직문화변화의 부정적 측면에 있어 인수은행의 구성원보다 피인수은행의 구성원이 더 우려하고 있다는 것을 의미한다. 이는 선행연구(김오현 외, 2003; Price, 1985; Price & Mueller, 1981)의 연구에서도 나타났듯이 피인수기업의 구성원이 인수·합병에 대한 충격이 더 크며 인수·합병 이후 자신의 미래에 대한 불확실성이나 불안감이 더 크게 인식하고 있다는 것이다.

〈연구문제2〉에서는 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족도에 있어 관계적 성향에 대한 인식을 조직 통합 전 후로 비교 측정을 하였는데, 구성원 간, 직급 간, 기획부서와 실행부서 간 커뮤니케이션에 있어 모두 통합 전보다 통합 후 낮은 만족도를 보이고 있었다. 즉, 구성원 간 커뮤니케이션과 직급 간 커뮤니케이션 그리고 인수·합병을 추진하는 기획부서와 실행부서 간 커뮤니케이션 모두 인수·합병 이후 더 원활하지 못하다고 인식하고 있었다. 이러한 결과는 인수·합병을 실시하고 있는 모든 기업에서 나타날 수 있는 현상으로 서로 다른 문화의 두 기업이 하나의 기업으로 완전히 융합되어 시너지를 내기까지는 많은 시간과 노력이 필요하다. 두 문화 간의 차이(gap)를 줄이기 위해서는 조직 구성원의 적극적인 참여가 필요하며 이를 이끌어 내기 위한 다각적인 노력이 이뤄져야 할 것이다. 또한 조직 내에서 3가지 관계적 측면의

커뮤니케이션은 각각 다른 특성을 내포하고 있기 때문에 각각의 상황에 대한 체계적인 조사를 기반으로 커뮤니케이션 만족도를 향상시키기 위한 전략을 수립해야 할 것이다.

〈연구가설1〉은 조직 내 커뮤니케이션 만족에 있어 정보적 차원을 매체에 대한 정보풍요도 인식 정도로 측정하여, 조직 통합 후 조직문화 변화에 대한 인식 차이를 알아보고자 하였다. 분석결과, 커뮤니케이션 채널로부터 얻은 정보가 충분하다고 인식하는 사람일수록 합병 후 긍정적 조직문화 변화에 대해 동의하는 것으로 나타났다. 즉 커뮤니케이션 채널에 대한 정보풍요도를 높게 인식할수록 '회사에 대한 자부심', '회사의 발전', '사원혜택의 증가'등의 긍정적인 변화에 대해 동의하고 있었다. 이러한 결과는 기존의 연구(김오현 외, 2003; 전기호, 1996; Allen, et al., 2007; Schweiger & Denisi, 1991)에서 나타난 조직의 변화 시 발생하는 불확실성이 조직원에게 미치는 부정적 영향을 커뮤니케이션을 통해 해소할 수 있으며, 더 나아가 이러한 조직원의 경우 조직의 변화에 더 개방적인 성향을 보인다는 결과와 일맥상통한다. 즉, 조직의 변화 시 조직이 구성원들과의 적극적인 커뮤니케이션을 통해 구성원 스스로 조직이 돌아가는 상황을 이해할 수 있게 해주면, 구성원 스스로가 조직 안에서 자기 인정(Self-recognition)과정을 거쳐 자존심(Self-respect)을 회복할 수 있게 되기 때문에 조직의 변화에 수긍하고 직무몰입을 이끌어 낼 수 있다(백풍렬, 2004). 이러한 이유로 인해 많은 기업들은 인수·합병 시 조직구성원들에게 다양한 커뮤니케이션 채널을 통해 구성원들이 인식하는 정보풍요도 수준을 높여, 인수·합병의 부정적 영향을 최소화하기 위해 노력해야 한다.

〈연구문제3〉에서는 조직중심문화와 개인중심문화에 대한 조직구성원의 합리성 인식을 알아보고, 조직통합 후 조직문화 변화에 대한 인식과 어떠한 관계가 있는지 파악하고자 하였다. 분석결과, 두 문화(조직중심 문화, 개인중심 문화) 모두 합리적이라고 생각할수록 '회사에 대한 자부심', '회사의 발전', '사원혜택의 증가'에 대해 긍정적으로 인식하고 있었고, '기업문화 차이에서 발생하는 갈등과 부적응현상의 발생'이 적게 나타날 것이라고 인식하고 있었다. 즉 두 문화(조직중심 문화, 개인중심 문화)에 대한 합리성에 따른 조직통합 후 조직문화 변화에 대한 인식은 같은 결과가 나타났다. 이는 개인이 적합하다고 인식하는 조직문화일수록 그 조직에 대한 긍정적 태도, 헌신, 몰입을 이끌어 낸다는 개인-조직 적합성(Person-Organization fit)의 관점과 같은 결과를 나타내고 있다. 또한 알버트와 휘튼(Albert & Whetten, 2003)의 연구에서 나타난 기업 내의 다양한 문화의 공존과 일치하며, 이는 위의 두 가지 문화가 인수·합병 시 상황에 있어 합리적으로 인식되고 있다는 것을 의미한다. 즉 조직의 능률적인 면이나 진취적인 면에서는 개인중심적인 문화의 필요성이 중요하다고 인식되는 반면, 기업의 변화에 대한 조직전체의 통합이나 결정에 있어서는 조직중심적인 문화가 중요하게 인식된다는 것이다.

합병이 결정되면 피인수기업의 구성원들은 불안정한 상태가 된다. 이러한 불확실성에 대한 심리를 안정시키지 못할 경우, 피인수기업의 구성원들 사이에 생산성, 고객 서비스, 개혁 등에 대한 관심도가 떨어지게 되어 하나의 기업으로의 통합은 매우 어렵게 된다. 따라서 불확실성을 잠재우고 구성원 사이에서 통합 필요성에 대한 공감대를 형성시키기 위해서는 정보의 공유가 필수적(홍덕표, 1998)이며, 이를 위해 조직은 조직구성원들과의 커뮤니케이션을 적극적으로 시행하여야 한다. 왜냐하면 인수·합병을 포함한 조직의 변화에 있어 커뮤니케이션을

통해 조직원들의 공감대 형성 및 적극적인 참여를 이끌어낼 수 있기 때문이다. 기존의 연구에서 제시하였듯이, 인수·합병은 조직 구성원들에게 생존에 대한 불안감(Anxiety), 상대적 박탈감(Loss), 적대감 증가(Resistance), '나부터 살자'는 이기주의(Egoism) 등 다양한 불안감을 야기 시킬 수 있기 때문에 이러한 요소들의 해소를 위한 노력이 필요하다. 이에 인수·합병을 포함한 조직의 변화에 있어 효과적인 사내커뮤니케이션 전략 수립을 위한 몇 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 구성원에게 진솔하고 정확한 정보를 제공하는 것은 구성원의 불안감을 해소하거나 조직 차원의 적대감을 완화하는데 도움을 준다. 인수·합병이 추진되고 발표되는 과정에서 주로 주주 혹은 경영진에 의해 일방적으로 주도되는 경우가 많고, 기업 구성원들이 어떤 의견을 제안하거나 진행과정에 대한 충분한 정보를 제공받지 못함으로써 조직변화과정에서 소외되게 된다. 우선 구성원들에게 현재 회사가 처한 문제가 무엇인지, 인수·합병의 위협과 심각성 그리고 회사가 어떠한 비전과 전략을 가지고 인수·합병을 추진하는지에 대해 정확히 알 수 있게 해주어야 한다. 단순히 위협 요인을 과장하거나, 반대로 낙관적인 분위기 조성을 위해 현실을 과소평가해서 알려주어서는 안 된다. 이를 통해 인수·합병의 정당성이나 합법성에 대한 공감을 이끌어 내어 조직원들이 인수·합병에 적극적으로 참여할 수 있는 분위기를 만들어야 한다.

동시에 현재 조직 구성원이 무슨 일을 하고, 무엇을 고민하고 있는지에 대해 파악해야 한다. 조직원들은 자신의 의견이나 건의사항을 상사 혹은 조직에게 보다 자유롭게 전달할 수 있을 때 상대적으로 직무불안정성을 낮게 지각하는 한다(김오현 외, 2003). 상황에 대한 인식이나 전략에 대한 이해만으로는 구성원들은 인수·합병을 받아들일 준비가 되지 않는다. 구성원을 인수·합병에 대한 수동적 방관자가 아닌 능동적 참여자를 만들기 위해서는 신뢰를 이끌어내야 한다. 신뢰의 대상은 조직 자체가 될 수도 있고 최고경영자가 될 수도 있으며 동료가 될 수도 있다. 이러한 신뢰를 이끌어 내기 위해 조직원의 의견 수렴을 위한 적극적인 커뮤니케이션이 필요하다. 그 예로 서베이를 들 수 있다. 일반적으로 서베이라 함은 타깃 대상에 대한 정보를 얻기 위한 수단이라 인식하고 있지만 반대로 서베이에 참여하는 대상에게 조직이 원하는 정보를 제공하고 인지시킬 수 있는 수단이 되기도 한다.

둘째, 다양한 커뮤니케이션 채널을 활용하여 조직 구성원들의 심리적 불안감과 스트레스를 해소시켜 주기 위한 노력이 필요하다. 기업이 인수·합병을 추진할 때에는 발표 전부터 발표 후 통합까지 무수히 많은 루머와 검증되지 않은 정보들이 난무하게 되는데, 왜곡된 정보는 조직 구성원들의 불안감을 가중시키게 된다. 따라서 인수·합병 전·후로 조직 구성원들의 불안감(동요·업무 수행 차질 등)을 해소시켜주기 위해 다각적인 커뮤니케이션 채널을 활용하여 적극적인 커뮤니케이션을 시행하는 것이 필요하다.

많은 기업들은 인수·합병 시 다양한 커뮤니케이션 채널을 통해 인수·합병의 부정적 영향을 최소화 하려 노력하고 있다. 즉, 구성원들로 하여금 조직 현 상황에 대한 정보풍요도를 높이는데 적합한 커뮤니케이션 채널을 활용하고 있다. 2006년 델타항공(Delta Airlines)은 웨스턴항공(Western Airlines)을 합병할 당시 웨스턴 항공의 각 부서와 조직 구성원의 모든 가정에 인수·합병 후 실시될 통합 프로그램 내용을 자세히 설명한 우편을 발송하여 피인수기업 구

성원의 불안감 해소를 위해 노력하였다. 1986년 정보솔루션 개발회사인 스페리(Sperry Corp.)와 버로스(Burroughs Corp.)사가 합병하여 신설 회사인 유니시즈(Unisys Corp.)사를 만들었을 때에는 인수·합병에 따른 통합조직구성원들의 감성적인 스트레스나 불안감을 해소하기 위한 노력의 일환으로 '합병 신드롬 워크숍'을 개최하였다. 이 밖에도 1996년 통신회사인 벨 애틀랜틱(Bell Atlantic)사가 나이넥스(Nynex)사를 인수할 당시, 조직원의 불안감 해소를 위해 일대일 면담이나 전문 카운슬링을 활용하였다. 이를 통해 새로운 직무 환경에 필요한 지식습득을 위해 어떤 교육과 훈련을 받아야 하는지 그리고 통합 기업 내에서 자신이 선택할 수 있는 경력 경로에는 어떠한 것이 있는지 등에 대한 정보를 제공하였다.

한편 커뮤니케이션 채널을 활용하는데 있어서 기존의 채널 분류(대중적/선별적, 직접적/간접적 등)의 구분에 따른 매체의 활용은 위험 할 수 있다. 가장 성공적인 매체 활용 기준은 그 조직의 구성원에게 가장 적합한 매체를 활용하는 것이다. 조직마다 문화가 다르고, 선호하는 채널이 다르게 나타난다. 조직문화 연구에서 활용되고 있는 개인-조직의 적합성에서 '하부문화 단위'의 중요성 부각으로 인해 활용되고 있는 개인-그룹 적합성의 적용은 좋은 기준이 될 수 있을 것이다. 즉 조직 전체를 규합하기 위한 매체와 세부 그룹의 규합에 적절한 매체의 활용을 고려한 커뮤니케이션 통합 전략이 이뤄져야 할 것이다.

마지막으로 본 연구의 한계점을 보완하고 후속연구에서 보다 정교한 분석을 하기 위한 몇 가지 시사점을 정리해보면 다음과 같다. 이 연구는 은행 간 인수·합병에 따른 조직문화와 커뮤니케이션에 대한 연구이기 때문에 연구의 결과를 타 조직을 대상으로 일반화하기에는 무리가 따른다고 할 수 있다. 타 연구에서는 전체 기업을 아우를 수 있게 직군 별 인수·합병 기업을 샘플링하여 연구가 이뤄진다면 전반적인 조직에 적용할 수 있는 결과가 나올 수 있을 것으로 생각된다. 또한 사내커뮤니케이션 매체에 대한 연구가 미흡하기 때문에 각 매체의 특성이나 활용 그리고 중요하게 인식되는 적합도와 신뢰도 등에 대한 후속 연구가 필요하다고 생각된다. 매체 별 활용도에 따른 적합도와 신뢰도의 경우, 효과적인 사내커뮤니케이션을 측정하는데 좋은 지표가 될 수 있을 것이다. 본 연구에서는 커뮤니케이션 만족도에서의 정보적 차원측정을 위해 매체풍요도의 요인 중 일부만을 활용하여 매체전체의 정보풍요도를 측정하였는데, 후속 연구에서는 각각의 매체에 대한 매체풍요도를 측정한다면 조직 내 사내커뮤니케이션 매체 별 활용도 및 핵심매체를 선별해 낼 수 있을 것이라 생각된다. 그리고 매체풍요도 측정 시 상황설정에 있어, 인수·합병 시 또는 인수·합병 전·후의 단편적 상황 설정보다는 인수·합병 관련 불안감 요소 별, 단계 별 등 인수·합병 시 조직 구성원들에게 중요하게 인식되는 요소나 기준점을 기반으로 측정할 경우, 세부적인 매체 커뮤니케이션 전략을 계획하는데 좋은 가이드라인을 제공할 수 있을 것이다.

■ 참고문헌

권인수 · 김민경 · 이지만(2007). 인수합병과정과 이후 통합행위에 대한 구성원 지각이 조직시민행동에 미치는 영향. 『인사관리연구』, 31(3), 103~131.

김원석(1998), 기업문화와 PR커뮤니케이션의 관계에 대한 연구. 『홍보학연구』, 2, 77~112.

김오현 · 임효창 · 이규만(2003). 'M&A 기업에 있어서 종업원의 직무불안정에 대한 반응', 『기업경영연구』, 10(2), 35~57.

김은미 · 박주연(2007). 조직에서의 대인매체 선택과 이용. 『한국언론학보』, 51(3), 142~172.

김정진 · 박경규(2008). 조직변화에 대한 구성원 저항의 다차원적 접근. 『인사 · 조직연구』, 16(3), 1~41.

김종호(2002). 기업변화를 위한 내부커뮤니케이션. 『LG주간경제』, 2002. 10. 30.

김찬석(2009). 기업 M&A PR에 대한 탐색적 연구. 『한국언론학보』, 53(4), 323~344.

김현주(2002). 대인 커뮤니케이션 매체의 속성에 관한 연구: 매체 간 비교, 『스피치와 커뮤니케이션』, 1, 80~106.

문덕중 · 조영호(1998), 조직커뮤니케이션 방법이 경영혁신 성과에 미치는 영향. 『한국인사 · 조직학회 발표논문집』, 143~170.

박원우(2001). 기업문화 변화의 핵심성공 및 실패요인. 『인사조직연구』, 9(1), 189~208.

박천규(2005). M&A 후폭풍을 막는 5가지 방법. 『LG주간경제』, 2005. 06. 08.

백풍렬(2004). 전투력 극대화를 위한 커뮤니케이션 『LG주간경제』, 2004. 11. 03.

서인덕(1986). 『한국기업의 조직문화유형과 특성간의 관련성 연구』. 서울대학교 박사학위논문.

서인덕 · 도재욱(2007). 조직문화 지각이 조직몰입 및 이직 의도에 미치는 영향에 있어서 조직 동일시의 매개효과. 『인적자원관리연구』, 14(2), 77-97.

신호창(1999). 구조조정과 경영혁신을 성공시키기 위한 PR전략. 『西江 Harvard Business』, 84, 59~63.

신호창 · 윤선현(2008). 바람직한 조직문화 형성을 위한 사내 커뮤니케이션 진단. 『홍보학연구』, 12(2), 44~81.

오상준(2008). M&A의 유혹과 함정. 『LG Business Insight』, 2008. 04. 23.

오승희 · 박상혁 · 조남재(2006), 조직 내 의사소통 환경과 온라인 커뮤니케이션 매체 선택간의 관계, 『Journal of Information Technology Applications & Management』13(3), 129~143.

이학종(1997). 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』. 박영사, 12~13.

임재화 · 이규만(2001). 조직문화와 직무태도간의 관계 및 개인특성의 조절효과, 『한일경상논집』, 21, 143~167.

전기호(1996). M&A 사후 관리가 중요하다. 『LG주간경제』, 1996. 09. 26.

진병채(2005). M&A 발목 잡는 감성의 덫. 『LG주간경제』, 2005. 05. 04.

천성현(2007). 기업문화의 서구화 트렌드, 문화 충돌을 극복하라. 『LG주간경제』, 2007. 08. 29.

태정원(1991). 『우리나라 기업의 조직문화유형 및 조직유효성과의 관련성 연구』. 숙명여대대학원 박사학위논문.

황명호(2003). 호텔 종사자의 커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 영향: 서울 시내 특급 호텔을 중심으로. 『문화관광연구』, 5(1), 185～205.

홍석표(1998). 성공적 M&A를 위한 통합 프로세스, 『LG주간경제』, 1998. 09. 23.

Albert, S. & D. A. Whetten(1985). Organizational Identity, L. L. Cummings and B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, *7*, 263～295.

Albert, S. & D. A. Whetten(2003). Revealing The Coeporation, Ch 4. *Orgnizatioanl idendity*. NY: Routledge.

Cameron, K & Quinn, R.(1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.

Crino, M. D. & White, M. C.(1981). Satisfaction in communication an examination of the Downs-Hazen Measure. *Psychological Reports*, *49*, 831～838.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A.(1982). *Corporate Culture*: *The Rites and Rituals of Corporate Life*. Mass achusetts: Addison-Wesley Publishing Co. 8～18.

Denison, D. R.(1984). Bringing Corporate Culture to the botton line. *Organization Dynamics*, *13*(2), 5～22.

Denison, D. R. & Spreitzer, G. M.(1991). Organizational Culture and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, *5*, 1～21.

Downs, C. W. & M. D. Hazen(1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, *14*, 63～74.

Dick, R. V., O. Christ, J. Stellmacher, U. Wagner, O. Ahlswede, K. Moltzen, and P. A. Tissington(2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organization and job satisfaction. *British Journal of Management*, *15*, 351～360.

Draft, R., & Lengel, R.(1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, *6*, 191～233.

Draft, R. & Lengel, R.(1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, *32*, 554～571.

Dygert, C. B. & Jacob, R. A(2004). *Creating a Culture of Success*: *Fine-turning the Heart and Soul of your Organization*. Warwick, NY: Moopress.

Eveland, W.(2003). A "mix of attributes" approach to the study of media effects and new communication technologies. *Journal of communication*, *53*, 395～410.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, M.(2002). Inside the organization: Culture, structure, systems of Internal communication, gender, and diversity. In Grunig, L. (Ed). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*: *A study of communication management in three countries*. Mawhah, NJ: Lawrence Erlbaum Associations, 480～535.

Harrison, R.(1972). 'Understanding Your Organization's Character'. *Harvard Business Review*, *3*.

Hofstede, G.(1994). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, *35*, 273～326.

J. Allen, N. L. Jimmieson, P. Bordia & B. E. Irmer(2007). Uncertainty during Organizational Change: Management Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, *7*(2), 187～210.

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*, *57*(3), 487～516.

Pincus, J. D.(1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, *12*, 395～416.

Price, J. C. & Mueller, C. W.(1981). *Professional Turnover*: *The case of Nurses*. NewYork: Spectrum Publications. Inc.

Quinn, R & Rohrbaugh, J. A.(1983). Special Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, *29*.

Quinn, R. E. & McGrath, M. R.(1985). The transformation of organizational cultures: a competing values perspective. In Peter J. Frost, et al.(Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.

Ramaswamy, K.(1997). The performance impact of strategic similarity in horizontal mergers: Evidenced from the U.S. banking industry. *Academy of Management Journal*, *40*(3), 697～715.

Rice, R.& Love, G.(1987). Electronic emotion: Socioemotional content in a computer mediated communication network. *Communication Research*, *14*, 85-108.

Rubin, R. B.(1993). The effects of locus of control on communication motives, anxiety and satisfaction. *Communication Quarterly*, *41*, 162～171.

Sathe, V.(1983). Implementation of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, *28*, 5～23.

Schein, E. H.(1985). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Summer, 5～21.

Schuler, R. S.(1986). A Role Perception Transactional Process model for Organizational Communication Outcome Relationships. *Organizational Behavior & Human Performance*, *23*, 268～291.

Schweiger, D. M. & DeNisi, J. M.(1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, *34*, 110～135.

Shivinsky, S. M.(2002). Real People, *Real Crises*: *An Inside Look at Corporate Crisis Communications*. OakHill Press (September 1)

Smircich, L.(1983). Concept of Cultural & Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, *28*(3), 344～345.

Weber, Y.(1996). "Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions". *Human Relations*, *49*(9), 1181～1202.

최초 투고일 2009년 12월 18일
게재 확정일 2010년 1월 18일
논문 수정일 2010년 1월 28일

A Study on the Organizational Culture and Internal Communication of the Merged Banks for the Successful Integration

Hochang Shin
Professor, School of Communications

Hyungshin Roh
Ph.D Student, School of Communications

This study examines the cognition difference of members about organizational culture and internal communication based on organizational integration which has been reached through merger and acquisition between banks since IMF bailout. It conducted a survey of 174 employees in the three banks: A bank merged and acquired between domestic banks, B bank merged and acquired between domestic banks of an equivalent condition, and C bank merged under a foreign bank. The result of the study shows that the members of the acquired company have been perceived to be more negative on the change of the organizational culture and also perceived that internal communication has been weaker since the merger. People believe that organizational culture will be positively changed after the merger as they perceived that the information from communication channels is enough. In addition, after the organizational integration, the cognition on the change of organizational culture according to the perception of rationality about the two cultures, organization-oriented and member-oriented, comes to the same result. The more they think the two cultures are rational, the more they perceive positive about 'pride about a company', 'development of a company', and 'increase in benefits' and also recognize that conflict caused by the difference of the corporate culture and the occurrence of maladjustment will be less likely to happen.

Key words : Organizational Integration, Organizational Culture, Internal Communication, Media Richness