

# 은행합병성공에 영향을 미치는 잠재변수 규명을 위한 경로분석

손소영 · 박정훈

연세대학교 공대 기전공학부

## Path Analysis for Identifying the Effects of Perceived Variables on Anticipated Commitment in a Merged Bank

So-Young Sohn · Jeong-Hoon Park

We use a path analysis to identify influential latent variables on employees' anticipated commitment to a merged bank. Survey samples are taken from Hanvit bank which is a merged form of Hanil and Sangup. Latent variables used in the path analysis are perceptions of organizational support, contact conditions, organizational unity, employee threat and organizational commitment. We find an interesting pre-merger group membership effect as well as merger pattern perceived by employees on the path for the anticipated commitment to the merged bank.

### 1. 서론

M&A(Mergers and Acquisitions)란 기업의 합병과 매수를 의미하는 것으로서 최근에 국외뿐만 아니라 국내에서도 M&A가 확산되고 있는 추세이다. 이는 급변하는 경영환경 아래 기업들이 자신의 존속을 위하여 끊임없이 자신의 내부 자원들을 이용하여 원가절감, 생산시설 확충, 품질향상, 신제품 개발 등을 통해 성장을 모색하다가 내부 자원들의 이용 및 결합에 의한 성장이 순조롭지 못하거나 어려움을 느끼게 되면 외부 경영자원들을 활용하게 되는데 이러한 외부 경영자원활용의 한 방법으로 M&A를 택하기 때문이다.

M&A가 일어나는 원인을 구체적으로 살펴보면, 첫째, 규모의 경제 추구를 들 수 있다. 대형 거래를 함으로써 보다 큰 이익을 얻게 되고 불규칙한 수요변동에 대비한 예비량 비율의 절감, 생산 규모 확대에 의한 설비인원, 조직의 전문화 등을 할 수 있게 된다. 둘째, 비효율성의 제거를 들 수 있다. 경영자들이나 태하거나 무능하여 업계의 평균보다 낮은 이익을 올리고 있는 기업이거나 많은 활용 가능한 자산을 갖고 있으면서 그 자산을 충분히 활용하지 못하여 더 많은 이익을 올리지 못하고 있는 기업을 매수하여 효율적 경영을 통한 기업가치를 올리고 피매수측은 현재 주식이보다 높은 가격으로 기업을 넘겨주게 되어 M&A는 결국 기업에 내재되어 있던 비효율성을 제거

하는 효과를 나타낸다. 셋째, 절세 효과를 들 수 있다. 많은 나라들이 투자 촉진이나 어떤 특정 산업을 지원하기 위하여 특별히 세제상의 특전을 부여하고 있는데, 기업들이 그 세제상의 특전을 이용하기 위하여 M&A를 이용할 수 있다. 그 밖에도 잉여 자금의 이용, 자원의 보완적 결합 등을 들 수 있다. 이러한 M&A의 여러 효율성에 의해 지금 세계적으로 M&A는 활성화되어 가고 있다. 그러나 우리 나라의 기업들은 M&A의 세계적 추세에 동떨어져 있다. 이렇게 우리 나라에서 M&A가 활성화되지 못한 여러 가지 이유를 들자면, 우리 나라에서는 기업합병은 정부 또는 금융기관에 의한 부실기업 정리와 산업구조 조정의 일환으로만 사용되어 왔으며 정책금융이 존재함으로써 경쟁력이 약화된 기업이라도 다른 기업에 매수 합병되기보다는 정책금융을 받아 자생력을 길러 왔기 때문이다. 또 우리나라는 많은 기업들이 재벌그룹에 속해 이미 혈연관계를 맺고 있어 기업합병에 의한 시너지 효과와 같은 상태에 있기 때문이란 점도 들 수 있다(<http://mm.cwha.ac.kr/~jhlkm/97/proj/hone2/happy.htm>).

이렇게 본다면 우리 나라 기업들도 변화된 경영 환경에 적응하고 존속하기 위해서 M&A에 대하여 기존의 관념들을 버리고 새롭게 M&A를 받아 들어야 한다. 새로운 M&A 환경에 적응하기 위해서는 합병의 성공에 미치는 요소들을 분석하는 것이 중요하다. 따라서 본 연구에서는 합병의 성공이 직원들의 합병된 조직에 대한 전념 정도에 의해 영향을 받는다는 Mottola *et al.* (1997)의 연구 내용을 바탕으로 우리 나라 은행에서 직원들

의 합병된 은행에 대한 전념도에 영향을 미치는 잠재변수들을 규명해 보고자 한다.

2장에서는 M&A에 관련된 논문들을 정리하였고 3장에서는 Mottola *et al.*(1997)의 모형을 바탕으로 한빛은행의 합병에 적용한 경로 도형(Path Diagram)과 설문내용을 소개하였다. 4장에서는 한빛은행의 설문조사를 바탕으로 추정된 경로 도형에 대한 분석을 하였다. 5장에서는 이 논문의 결과를 정리하고 향후 연구방향을 제시하였다.

## 2. 문헌 고찰

Pfeffer(1972)는 자원 의존도(Resource dependence)의 비율이 합병에 영향을 미친다는 연구를 하였다. 자원의 의존도를 동일 산업 내와 산업 외의 구별 없이 두 기업간의 경제 거래량(Transaction)의 비율로 측정하여 상관관계를 분석하였다. Finkelstein(1997)은 자원의 의존도가 거래량의 비율로 표현되었던 것을 Burt(1982)에 의해 개발된 Network based measure로 측정하였다. 합병된 기업의 수의 변화를 설명하기 위해 산업 내와 산업 외를 구별하여 자원의 의존도, 자산 규모가 큰 회사의 수, 대상 산업의 적합성, 대상 산업의 집중화를 설명변수로 다중회귀분석하였다.

Achampong and Zemedkun(1995)은 합병이 경영진들이 자신의 회사에 대한 지배권을 강화하거나 도산 위기에 있는 기업을 살리는 등 자사의 이익을 위해 일어난다고 보았다. 따라서 경영자 선호 비용 요소(Managerial expense preference factor)들을 실험집단과 통제집단에 대해서 각각 합병 전과 합병 후의 자산 유지비율, 주주비율, 임금지출비율, 총 운영지출비율뿐 아니라 내부소유비율의 관점에서 요소들의 변화를 비모수통계분석을 이용하여 비교하였다. 이때 실험집단은 일정기간 내에 합병된 기업으로 두었고 다른 요인에 의한 간섭확률을 줄이기 위해서 통제집단은 같은 크기의 합병되지 않은 기업들을 선택했다.

Mottola *et al.*(1997)는 Pfeffer(1972), Achampong and Zemedkun

(1995)과는 달리 합병의 성공이 직원들의 전념도에 영향을 받는다는 가정하에, 합병의 형태가 합병된 기업의 직원들의 전념(Commitment) 정도에 영향을 미친다는 것을 연구하였다. 기존의 논문들은 합병의 낮은 성공률을 전략, 재정, 경영의 측면에서만 고찰한 반면 Mottola *et al.*(1997)은 직원들의 심리가 합병의 성공에 영향을 미친다는 측면에서, 합병 형태를 3가지 - 흡수, 혼합, 결합 - 로 구분하고 이것이 합병된 기업에 대한 직원들의 전념에 미치는 영향을 연구하였다. 이 연구를 위해 우선 합병 형태, 구성원 대우에 관한 그룹간 관계, 회사의 지원인식, 직원들의 회사에 대한 귀속감, 합병전의 구성 그룹, 직원들이 느끼는 위협, 회사에 대한 직원들의 전념이라는 잠재변수(Latent variable)들을 설정하여 경로 도형을 작성하고 모델검증을 위해서 LISREL(1996)을 사용하여 경로 분석(Path analysis)을 하였다. 데이터는 대학생들에게 시나리오를 주고 그 상황에서 설문조사를 통해 얻었다. 이것은 실제 합병 상황에 처해있는 직원을 대상으로 하는 것보다 현실감이 떨어지는 면이 있다. 따라서 본 연구에서는 실제 합병을 시행한 한일은행과 상업은행의 직원들을 대상으로 설문조사를 해서, 우리나라 은행합병 성공에 미치는 요소를 분석해 보고자 한다.

## 3. 연구 모형과 방법

### 3.1 연구 모형

다중회귀분석은 각각의 설명변수와 반응변수간의 직접적인 관계를 분석하는 반면, 경로 분석은 선험적인 가설을 바탕으로 설명, 간접, 반응변수간의 관계를 나타내는 경로 도형을 작성하고 이 모델이 맞는지 검증하는 것이다. 이는 각각의 설명변수가 하나 또는 그 이상의 간접변수를 통해서 반응변수에 주는 직접, 간접적인 효과를 모두 분석할 수 있는 장점이 있다. 경로 분석에서 각 계수는 선형구조방정식을 통해 추정되는데 각 변수는 직접적으로 측정되는 측정변수와 직접적으로 측정되지 않으나 측정변수에 의해 대변되는 잠재변수로 구

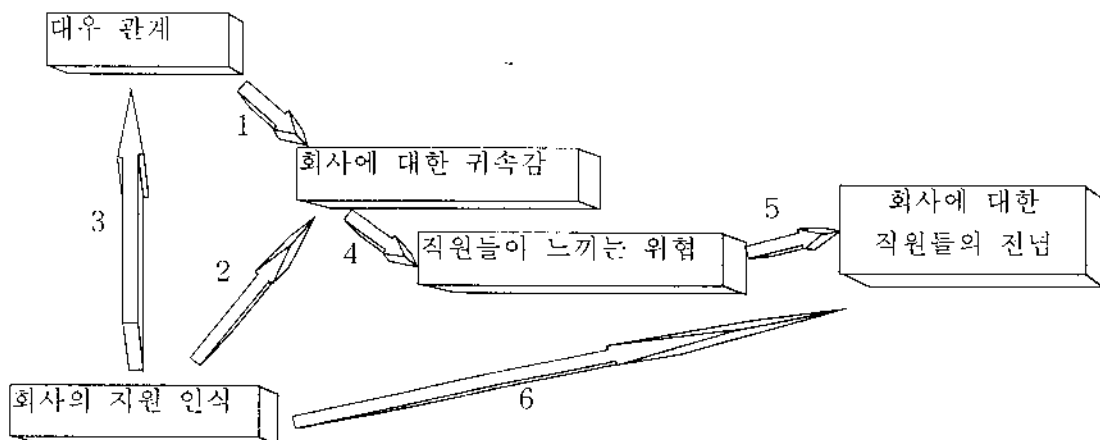


그림 1. 한빛은행의 잠재변수(latent variable) 간 경로 도형.

분할 수 있다. 경로 분석에서는 각 잠재변수들간에 인과관계가 존재하고, 측정변수는 각 잠재변수의 속성을 나타내 주는 것으로 가정하고 있다. 측정변수와 잠재변수들간의 인과 관계를 화살표로 나타내어 경로 도형으로 작성하는데, 이는 연구자의 이론모델의 구조를 쉽게 파악할 수 있도록 해줄 뿐 아니라 모델을 수학적으로 표시해 줄 수 있다는 장점을 가진다.

한빛은행의 합병성공에 미치는 요소를 분석하기 위해 본 연구에서 사용한 경로 도형은 <그림 1>과 같다. Mottola *et al.*(1997)가 가설한 대로 경로 1과 경로 2는 합병 후에 두 그룹간 구성원들의 대우에 관한 관계와 직원들이 느끼는 회사의 지원 정도가 합병된 조직의 직원들이 느낄 수 있는 귀속감에 영향을 미칠 것이라는 가설하에 이루어졌다. 서로 다른 회사가 합병을 했지만 두 회사의 직원들이 합병이 된 후에도 똑같이 대우받는다면 직원들의 소속감은 증가할 것이다. 직원들이 회사가 자신들에게 관심을 가져 준다는 것을 느낀다면 역시 소속감이 증가될 것이다. 경로 3은 Mottola *et al.*(1997)가 처음에 제시

한 모델에는 없었지만 모델의 적합성을 위해 수정한 모델에서 생긴 경로이다. 경로 4는 직원들이 합병된 기업에 귀속감을 느낀다면 합병된 기업에 대한 두려움이 감소된다는 것을 설명한다. 두 기업의 직원들이 귀속감 없이 서로 경쟁하게 된다면 직원들은 실직의 위협을 느끼게 될 것이다. 경로 5는 직원들이 위협을 받는다면 합병된 회사에 전념하지 않는다는 것을 설명한다. 경로 6은 합병된 회사가 직원들에게 관심을 가진다면 직원들은 회사의 일에 전념한다는 것을 설명한다.

### 3.2 연구 방법

<그림 1>과 같은 경로 도형을 검증하기 위해 한빛은행의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지에는 Mottola *et al.*(1997)의 설문조사와 같이 구성원 대우에 관한 그룹간 관계, 회사의 지원 인식, 회사에 대한 귀속감, 직원들이 느끼는 위협, 회사에 대한 직원들의 전념 등 잠재변수에 해당하는 질문

표 1. 한빛은행에 대한 설문 내용

변 수	질 문
그룹간 대우 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 한일은행과 상업은행의 직원들은 똑같이 존중받을 것이다.</li> <li>* 한일은행과 상업은행의 직원들은 같은 직원으로 보일 것이다.</li> <li>* 한일은행과 상업은행의 직원들은 그전 은행에서와 같은 직위와 승진이 보장된다면 그전과 비슷하게 대우받을 것이다.</li> <li>* 만약 인원 감축이 필요하다면 한일은행과 상업은행의 직원은 같은 수로 해고될 것이다.</li> <li>* 한일은행과 상업은행의 직원들은 한빛은행의 목표를 달성하는 데 충실할 것이다.</li> </ul>
회사의 지원 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 한빛은행은 나의 기여를 높이 평가할 것이다.</li> <li>* 한빛은행은 나의 복지에 관해서도 가치를 둘 것이다.</li> <li>* 나는 한빛은행의 경영진이 의사 결정을 할 때 나의 관심도 고려할 것이라고 믿는다.</li> <li>* 한빛은행은 나의 복지에 관심을 가질 것이다.</li> <li>* 나는 한빛은행의 경영진이 나를 공정하게 대할 것이라고 확신한다.</li> </ul>
회사에 대한 귀속감	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 나는 한빛은행이 하나의 합병된 은행같이 느껴질 것이라고 기대한다.</li> <li>* 한일은행과 상업은행의 직원들은 같은 팀에서 작업하는 것 같이 느낄 것이다.</li> </ul>
직원들이 느끼는 위협	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 나는 직업을 잃어버릴지도 모른다고 걱정할 것이다.</li> <li>* 나는 내 직업의 미래가 불확실하다고 느낄 것이다.</li> <li>* 나는 재정적 이익을 잃어버릴지도 모른다고 걱정할 것이다.</li> <li>* 나는 나의 지위와 권위가 합병에 의해서 위협받을 것이라고 걱정할 것이다.</li> <li>* 나는 그전의 은행보다 낮은 책임과 권위의 위치를 가질 것 같다.</li> <li>* 나는 상대 은행의 경영진이 나를 구별할 것을 걱정할 것이다.</li> <li>* 나는 합병의 결과로 강등될 것이라고 생각한다.</li> </ul>
회사에 대한 직원들의 전념	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 나는 그전의 은행에서 했던 것처럼 한빛은행에서도 열심히 일할 것이다.</li> <li>* 나는 한빛은행의 앞으로의 운명에 관해서 관심을 가질 것이다.</li> <li>* 나는 한빛은행의 발전을 돕기 위해서 기꺼이 노력할 것이다.</li> <li>* 나는 한빛은행의 일원이라고 다른 사람들에게 말하는 것이 자랑스러울 것이다.</li> <li>* 나는 한빛은행의 성공이 나의 성공이라고 생각할 것이다.</li> </ul>

들을 이용하였을 뿐 아니라 응답자의 성별, 나이, 직위, 학력들에 관한 항목도 포함하였다. 자세한 설문내용은 <표 1>에 나타난 바와 같다. 각각 질문에 대한 답은 '결코 아니다'의 1에서 '매우 그렇다'까지 7까지 중의 숫자 중에 하나를 선택하도록 하여, 각 잠재변수에 해당하는 설문 문항들의 평균을 구해서 잠재변수 값으로 설정하였다.

이렇게 구해진 잠재변수들간의 인과관계를 검증하기 위하여 LISREL(Linear Structure Relationships)을 사용하였는데, LISREL은 선형구조방정식을 분석하는데 있어 가장 많이 사용되는 프로그램이며, 경로분석 뿐만 아니라 확증요인분석, 다중회귀분석 등을 할 수 있다. 본 연구에서는 경로분석에 대한 모델의 적합도를  $\chi^2$ , p-value, RMSEA로 평가하였는데, RMSEA는 표본 크기가 큰 제안모델을 기각시키는  $\chi^2$ 의 단점을 수정하기 위해 개발된 측정지수로서 관찰치와 추정치 사이의 잔차 평균에 자유도별 불일치를 반영한 지수이다.

### 4. 분석 결과

#### 4.1 기초자료 분석

설문지 180여 개를 1999년 1월~2월 사이에 수도권에 소재하는 한빛은행에 보낸 결과 응답률이 52%로 93명의 직원들이 설문조사에 참여했다. 그 중 남자는 55명(59%), 여자는 38명(41%)이었다. 은행의 여직원들은 대부분 행원으로서 많은 고객을 대상으로 근무하기 때문에 설문조사 참여가 적었다. 한일은행의 직원들 58명(62.4%)과, 상업은행 직원 35명(37.6%)이 설문조사에 참여했다. 그리고 한빛은행의 직원들은 한빛은행의 합병이 합병의 3가지 형태 중 30명(32.6%)이 혼합(Blend), 61명(66.3%)이 결합(Combine)이라고 답했지만 흡수(Absorb)라고 생각하는 1명의 응답자도 있었다.

본 분석에 앞서 설문지의 신뢰도를 검정한 결과는 <표 2>에

표 2. 잠재변수별 Cronbach Alpha

	구성원 대우관계	회사에 대한 귀속감	회사의 지원 인식	직원들이 느끼는 위협	회사에 대한 직원들의 전념도
Cronbach Alpha	0.774	0.842	0.896	0.882	0.899

표 3. 잠재변수 값의 평균과 표준편차

		구성원 대우관계		회사에 대한 귀속감		회사의 지원 인식		직원들이 느끼는 위협		회사에 대한 직원들의 전념	
		Mean	STD	Mean	STD	Mean	STD	Mean	STD	Mean	STD
성별	남자	5.59	1.07	5.55	1.28	4.57	1.34	3.65	1.32	5.83	1.11
	여자	5.23	1.00	5.26	1.29	4.10	1.13	3.57	1.24	5.78	0.89
	전체	5.45	1.05	5.43	1.29	4.38	1.27	3.62	1.28	5.81	1.02
은행별	한일은행	5.46	1.08	5.44	1.26	4.41	1.22	3.62	1.31	5.70	1.11
	상업은행	5.42	1.02	5.41	1.35	4.32	1.36	3.62	1.26	5.98	0.85
	전체	5.45	1.05	5.43	1.29	4.38	1.27	3.62	1.28	5.81	1.02
학력별	고등학교 졸업	5.47	0.92	5.63	1.13	4.43	1.20	3.53	1.21	5.91	1.02
	대학교 졸업	5.34	1.21	5.04	1.40	4.30	1.40	3.84	1.35	5.62	1.03
	대학원 졸업이상	6.40	1.04	7.00	0.00	4.47	1.10	2.23	0.61	6.33	0.50
	전체	5.45	1.05	5.43	1.29	4.38	1.27	3.62	1.28	5.81	1.02
합병형태별	혼합	5.37	1.03	5.08	1.43	3.91	1.26	3.87	1.33	5.67	0.93
	결합	5.56	0.92	5.68	1.05	4.65	1.15	3.42	1.17	5.97	0.87
	전체	5.50	0.95	5.48	1.21	4.41	1.23	3.57	1.24	5.87	0.89

나타난 바와 같으며 모든 잠재변수에 대한 Cronbach Alpha 값이 0.7이상으로 자료의 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.

<표 3>은 성별, 은행별, 학력별, 합병 형태 인식별에 따른 경로도형에 이용된 잠재변수 값의 표본평균과 표준편차이다. 성별, 은행에 따라 잠재변수 값의 모평균에 차이가 있는가를 검증하기 위해 t-test한 결과, 유의수준 5%에서 유의한 차이가 없었다. 학력은 3가지 단계로 되어있기 때문에 ANOVA 분석을

하는 것으로 나타났다.

4.2 경로 분석

설문조사를 바탕으로 Mottola et al.(1997)의 모델을 적용한 결과는 <그림 2>와 같다. 어느 정도 Mottola et al.(1997)과 비슷한 결과를 얻었지만 그보다 약한 인과관계를 보였고 모델의

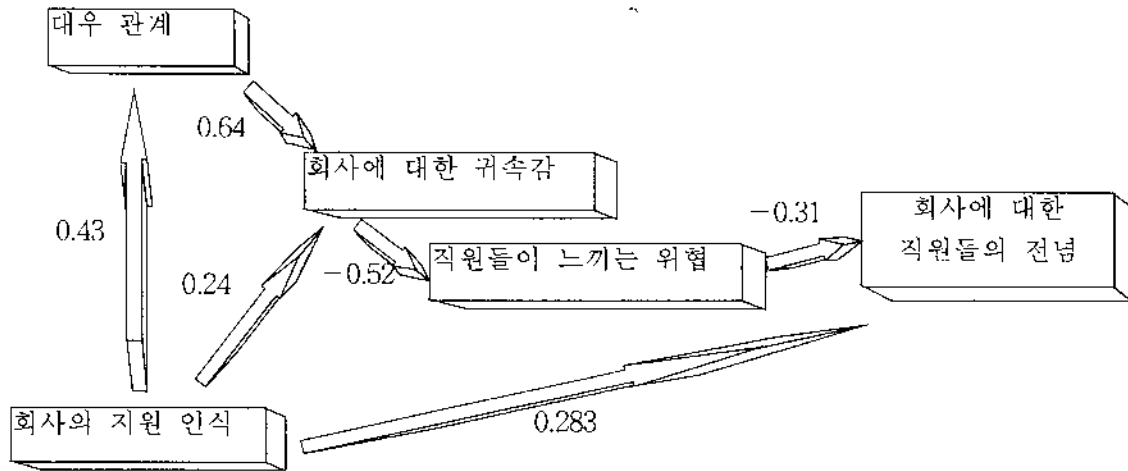


그림 2. 한빛은행의 경로 분석.

하였다. 회사에 대한 귀속감(p-value=0.0091)은 유의수준 1%에서 학력에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 대학원 졸업 이상의 학력을 가진 직원들은 합병이 되어도 다른 그룹보다 한빛은행에 더 많은 귀속감을 느끼는 것으로 나타났다. 이것은 높은 학력으로 인해 합병이 되어도 자신의 지위가 위협받지 않을 것이라는 생각에서 나온 것으로 해석된다. 회사에 대한 귀속감(p-value=0.0477), 회사의 지원 인식(p-value=0.0067)은 유의수준 5%에서 합병 형태 인식에 따라 유의한 차이가 있었다. 결합이라고 생각한 직원들은 합병이 되어도 합병된 은행에 귀속감을 더 느끼고 은행의 지원을 더 많이 인식

적합도도 비교적 낮게 나타났다 ( $\chi^2=43.79$ ,  $df=4$ ,  $p\text{-value}=0.00000$ ,  $RMSEA=0.331$ ).

개선을 위하여 LISREL에서 제시한 3가지의 새로운 경로 즉, 대우관계에서 회사에 대한 직원들의 전념으로의 경로, 회사에 대한 귀속감에서 회사에 대한 직원들의 전념으로의 경로, 회사의 지원 인식에서 직원이 느끼는 위협으로의 경로를 추가하였다. 일반적으로 합병된 기업이 두 그룹의 직원들을 차별 없이 똑같이 대우해 준다면 직원들이 회사에 전념할 것이라는 것이 예상된다. 또 직원들이 회사를 하나같이 느끼면서 귀속감을 갖는다면 이것 역시 회사일에 직원들이 전념할 것이고

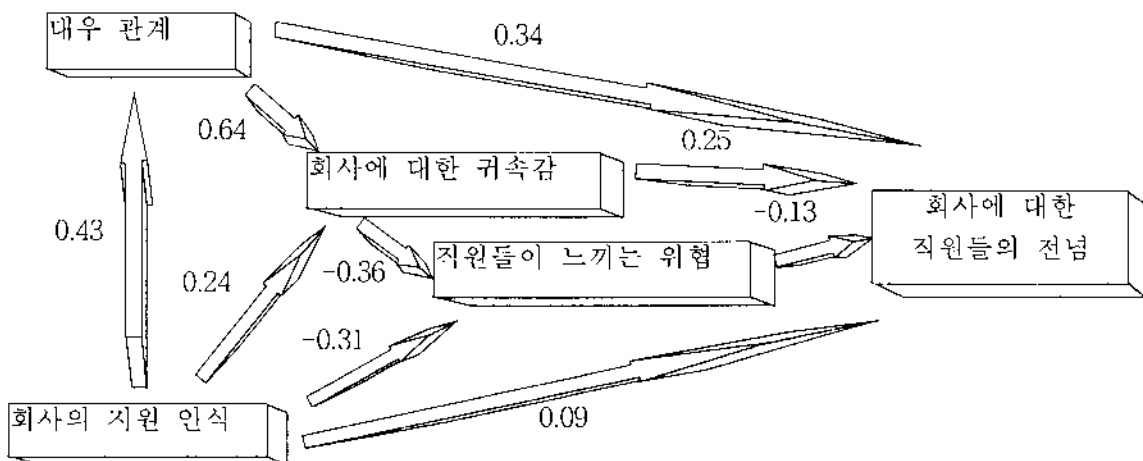


그림 3. 수정된 한빛은행의 경로 분석.

회사가 직원들의 복지문제같은 사안을 고려한다면 직원들은 위협을 덜 느끼게 될 것이다. 수정된 모델의 결과는 <그림 3>과 같다. 처음의 모델보다 보다 개선된 적합도를 나타냈지만 ( $\chi^2=2.38$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value}=0.12261$ ,  $RMSEA=0.123$ ), 회사의 지원 인식에서 회사에 대한 직원들의 전념의 경로가 전 모델보다 약한 인과관계를 나타냈다.

다 ( $\chi^2=6.09$ ,  $df=2$ ,  $p\text{-value}=0.04755$ ,  $RMSEA=0.191$ ).

상업은행의 경로 분석 결과는 <그림 5>와 같다. 회사의 지원 인식에서 직원들이 느끼는 위협으로의 경로가 추가되었다. 모델을 가정할 때 직원들이 직장을 잃어버릴지도 모른다는 위협을 느낀다면 직원들이 회사 일에 전념하지 않기 때문에 음의 값을 가진다고 보았다. 상업은행의 경우 직원들이 느끼는

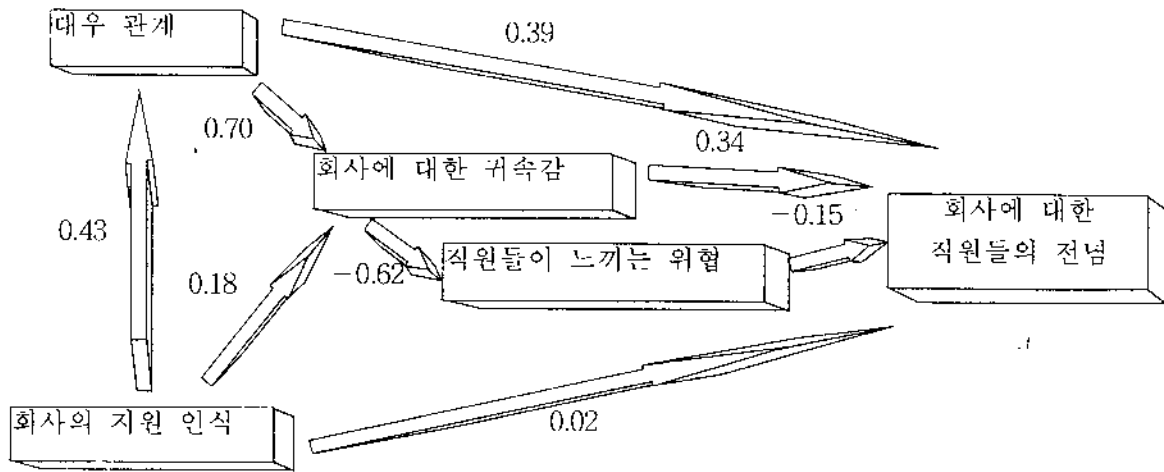


그림 4. 한일은행의 경로 분석.

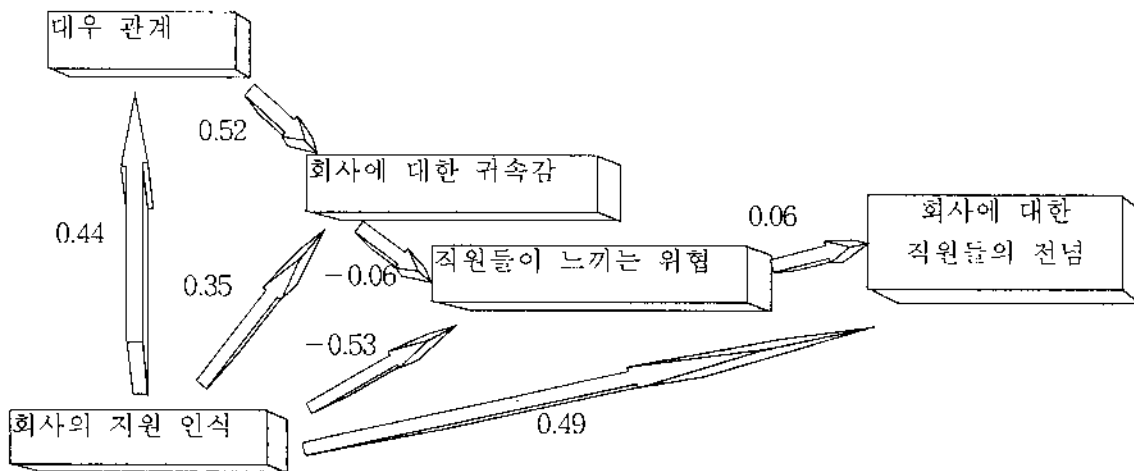


그림 5. 상업은행의 경로 분석.

한일은행과 상업은행간의 차이를 알아보기 위해서 한일은행의 직원과 상업은행의 직원들을 구분하여 경로 분석을 하였다. 한일은행의 경로 분석 결과는 <그림 4>와 같다. 한일은행 모델에서는 대우관계에서 회사에 대한 직원들의 전념으로의 경로와 회사의 귀속감에서 회사에 대한 직원들의 전념으로의 경로가 추가되었다. 모델의 적합도는 초기 모델보다 개선되었

위협에서 회사에 대한 직원들의 전념의 경로 값이 양의 값이 나왔다. 이것은 직원들이 자신의 직위와 직장을 잃어버릴지도 모른다는 위협을 받을 경우 위협에 자극을 받고 더 열심히 회사 일에 전념할 수도 있다고 분석할 수 있다 ( $\chi^2=3.87$ ,  $df=3$ ,  $p\text{-value}=0.27560$ ,  $RMSEA=0.094$ ).

설문조사에서 한빛은행의 합병이 혼합 또는 결합의 형태라

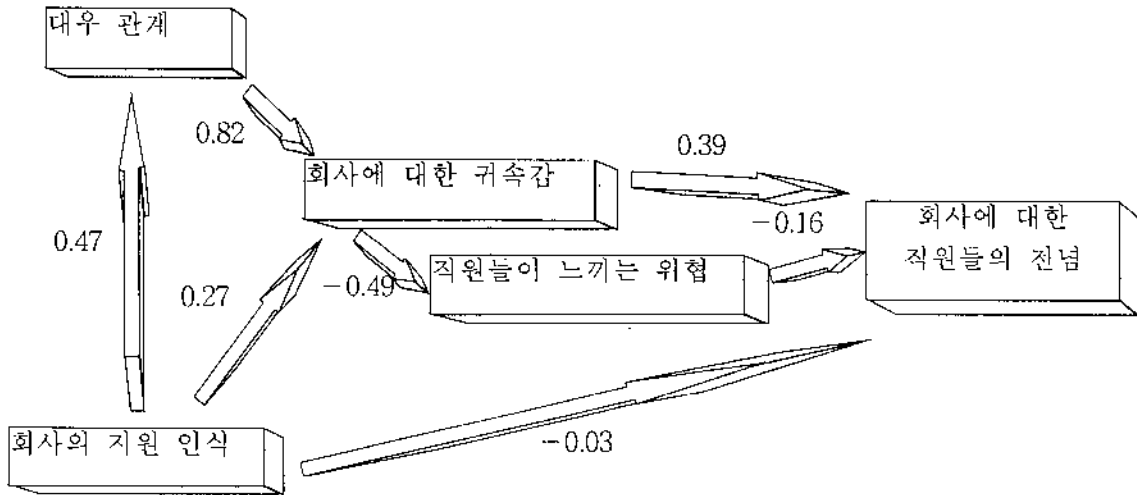


그림 6. 혼합이라고 응답한 직원들의 경로 분석.

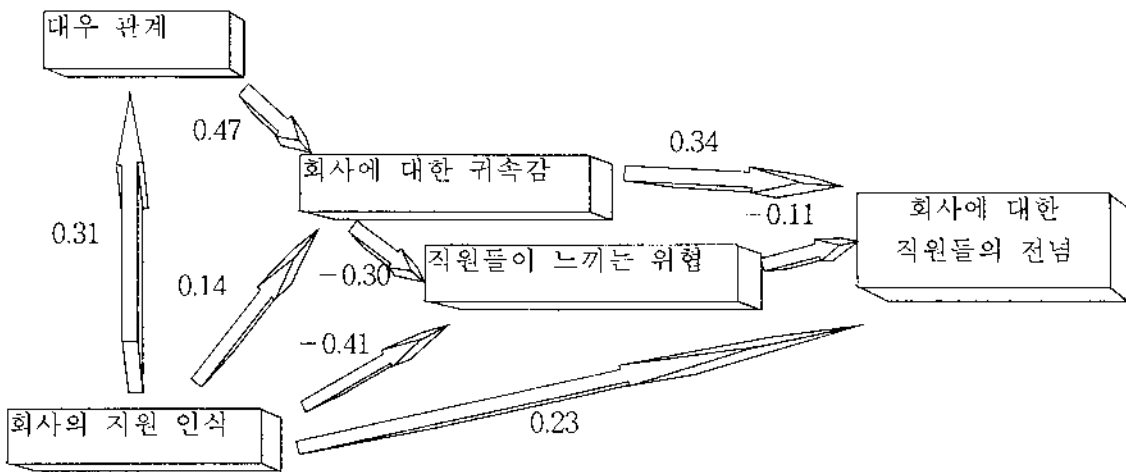


그림 7. 결합이라고 응답한 직원들의 경로 분석.

고 응답한 직원들간의 모델의 차이를 살펴보기 위해 두 개의 그룹으로 나누어 분석하였다. <그림 6>은 혼합이라고 응답한 한빛은행의 직원들의 경로 분석 결과이다. 회사에 대한 귀속감에서 회사에 대한 직원들의 전념으로의 경로 추가되면서 모델의 적합도가 보다 향상되었지만  $\chi^2=1.02$ ,  $df=3$ ,  $p\text{-value}=0.79744$ ,  $RMSEA=0.000$ , 회사의 지원 인식에서 회사에 대한 직원들의 전념에 대한 경로가 작은 음의 값을 나타냈다. 이것은 은행이 직원들의 복지 문제들을 고려하고 지원하게 되면 오히려 회사에 전념하지 않는 역효과가 나타나는 것으로 볼 수 있다.

<그림 7>은 결합이라고 응답한 한빛은행 직원들의 경로 분석 결과이다. 이 모델에서는 회사에 대한 귀속감에서 회사에 대한 직원들의 전념으로의 경로와 회사의 지원 인식에서 직원들이 느끼는 위협으로 경로가 추가되면서 보다 좋은 적합도를

나타내었다 ( $\chi^2=10.54$ ,  $df=2$ ,  $p\text{-value}=0.00515$ ,  $RMSEA=0.268$ ).

### 5. 결론

본 연구에서는 합병의 성공이 직원들의 합병된 조직에 대한 전념 정도에 의해 영향받는다라는 Mottola *et al.*(1997)의 연구 내용을 바탕으로 우리나라의 합병된 은행에서 직원들의 전념도에 영향을 미치는 잠재변수들을 규명해 보았다.

한빛은행에 Mottola *et al.*(1997)의 모델을 그대로 적용한 결과, 모델의 적합도가 낮게 나타났다. LISREL의 제안대로 모델을 수정한 결과, 두 은행의 직원들이 합병된 후에도 똑같이 대우 받을 때 은행에 대한 직원들의 전념도가 높아지고 직원들이

은행에 대한 귀속감을 느낄수록 은행 업무에 전념하는 것으로 나타났다. 또 은행의 지원을 직원들이 인식할 때 직원들이 느끼는 위협은 감소하는 것으로 나타났다.

한일은행과 상업은행을 나누어 분석한 결과, 두 은행간에 다른 결과가 나타났다. 한일은행의 경우, 합병한 후에 두 은행의 직원들이 똑같이 대우받고 은행에 대한 귀속감이 증가할 때 직원들이 은행 업무에 전념하는 경향이 증가하는 것으로 나타났지만, 상업은행은 은행의 지원을 직원들이 인식할 때 직원들이 느끼는 위협은 줄어드는 것으로 나타났다. 두 은행간 모델의 가장 큰 차이는 상업은행의 경우, 직원들이 위협을 받을 때 전념도가 증가하는 경향을 나타낸 것이다. 이는 모델을 가설할 때 직원들이 낮은 직위를 갖게 되거나 직업을 잃게 될지도 모른다는 위협을 받게 된다면 회사 일에 전념하지 않을 것이라고 예상한 것에 반대되는 결과가 나온 것이다.

또 한빛은행의 합병 형태를 혼합이라고 생각한 직원과 결합이라고 생각한 직원들간의 모델의 차이를 알아보기 위해 두 그룹으로 나누어 각각 분석했다. 혼합인 경우, 은행에 귀속감을 많이 느낄 때 직원들은 은행 업무에 전념하는 것으로 나타났고, 결합의 경우, 은행에 귀속감을 느낄 때 은행 업무에 전념할 뿐만 아니라 은행의 지원을 직원들이 인식할수록 직원들이 느끼는 위협은 줄어드는 것으로 나타났다. 두 모델의 가장 큰 차이점은 혼합이라고 응답한 직원들의 모델에서 은행의 지원을 직원들이 인식할 때 은행 업무에 직원들이 전념하지 않는 것으로 나타난 것이다. 혼합의 합병 형태는 두 기업이 합병하기 전 그들의 기업 문화를 그대로 유지하면서 합병을 하기 때문에, 전과는 다른 새로운 기업문화를 형성하는 결합 형태보다 직원들이 느끼는 불안 요소가 적다고 볼 수 있다. 따라서 한빛은행의 합병이 혼합이라고 생각하는 직원들은 은행에서 복지 문제 등을 지원해도 은행 업무에 그다지 전념하지 않는 것으로 분석할 수 있다.

경로 분석 결과 추정된 계수 중 0.5 이상인 경로를 살펴보면

일반적으로 어떤 모형을 추정하든간에 합병 전 그룹원들이 합병된 후에도 그 전 소속에 관계없이 차별없는 대우를 받을 때 은행에 대한 귀속감이 강하게 증가하는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 바탕으로 은행 합병 후 효과적인 관리를 위해서는 합병 전 은행 소속별로 구성원을 구별하지 않고 하나의 조직원으로 대우하도록 노력하는 것이 필요하다고 본다. 더불어 인사관리시 합병 전 은행의 직장문화가 배려되어야 하며 합병 형태에 대한 인식 또한 합병된 조직간에 consensus를 이룰 때 효과적인 조직관리가 이루어 질 수 있다고 본다.

향후 연구방향으로 다른 형태의 합병 은행인 하나은행(하나+보람)과 국민은행(국민+장기신용)을 대상으로 경로 분석을 하여 은행별로는 어떠한 차이가 있는지 알아보고자 한다. 또 은행과는 다른 성격을 가진 기업들이나 학교의 합병 형태를 대상으로 경로 분석을 해보고자 한다.

## 참고문헌

- 조선배 (1996), LISREL 구조방정식모델, 영지문화사.
- Achampong, F. K. and Zemedkun, W. (1995), An empirical and ethical analysis of factors motivating managers' merger decisions, *Journal of Business Ethics*, 14, 855-865.
- Burt, R. S. (1982), *Toward a Structural Theory of Action: Networks Models of Social Structure, Perception and Action*, Academic Press, New York.
- Finkelstein, Sydney (1997), Interindustry merger patterns and resource dependence: A replication and extension of Pfeffer, *Strategic Management Journal*, 18(10), 787-810.
- <http://mm.ewha.ac.kr/~jhkim/971proj/bone2/happy.htm>
- Motroila, G. R., Bachman, B. A., Gartner, S. L. and Dovidio, J. F. (1997), How groups merge: The effects of merger integration patterns on anticipated commitment to the merged organization, *Journal of Applied Social Psychology*, 27(15), 1335-1358.
- Pfeffer, J. (1972), Merger as a response to organizational interdependence, *Administrative Science Quarterly*, 17, 382-394.



### 손소영

1981년 연세대학교 수학과 학사  
1983년 한국과학기술원 산업공학과 석사  
1989년 Univ. of Pittsburgh 산업공학과 박사  
현재: 연세대학교 기전공학부 정보산업전공 교수  
관심 분야: 품질 및 신뢰도 공학모형 추정, 마케팅 분석 등



### 박정훈

1999년 연세대학교 산업시스템공학과 학사  
현재: 연세대학교 석사과정 재학중  
관심 분야: 자료 분석