

M&A이후 전략적리더십과 변화저항, 성과인식과의 관계에 관한 연구 -IT기업을 중심으로-

김 성 건*

A Study on Relationship Among Strategic Leadership, Resistance and Perceived Performance After M&A -Focused on IT Companies-

Sung-Gun Kim *

요 약

본 논문은 M&A이후 최고경영자의 전략적 리더십이 변화저항과 성과인식에 미치는 영향에 관한 연구이다. M&A에 관한 기존 연구들은 주로 전략적, 재무적, 경제적 분야의 연구들과 통합관점의 연구들이 주를 이루었고 조직인사적 관점에서 리더십이나 구성원의 행동에 관한 연구는 제한적으로 이루어지고 있다. 성공적인 M&A를 하기 위해서는 최고경영자의 리더십은 무엇보다도 중요하다. 이러한 최고경영자의 리더십 중 주목받는 리더십은 전략적 리더십일 것이다. 전략적 리더십이란 최고경영층이 장기적인 미래지향성을 가지고 전략적인 의사결정을 통해 변화를 추구하여 조직의 다양성을 통합하고 영향력을 행사하여 성과를 창출하는 능력으로 볼 수 있는데, M&A이후 이러한 최고경영자의 리더십의 발현은 피인수기업 출신 구성원들의 변화에 대한 저항을 감소시키고 M&A에 대한 긍정적인 성과인식을 할 수 있을 것이라고 판단, 본 연구에서는 M&A를 단행한 국내 IT업계 구성원을 대상으로 실증 연구를 통해 이를 살펴보았다.

▶ Keywords : 전략적리더십, 변화저항, 성과인식, M&A

Abstract

This paper examines the impact of the strategic leadership of CEOs after M&A on resistance to change and on perceived performance. Most M&A research has focused on the strategic, financial and economic aspects, while studies on leadership and employee behavior have been limited. CEO

•제1저자 : 김성건

•투고일 : 2013. 8. 19, 심사일 : 2013. 8. 30, 게재확정일 : 2013. 9. 24.

* 한국의국어대학교 경영학과 박사(Ph. D. of Business Administration, Hankuk University of Foreign Studies)

leadership is critical to a successful M&A.

Recently, strategic leadership has been attracting more attention. Strategic leadership can be defined as a person's ability to anticipate, envision, maintain flexibility, think strategically and to work with others to initiate changes that will create a viable future for an organization.

It can also reduce resistance and improve perceived performance. So this paper used empirical studies from the IT industry after M&A.

▶ Keywords : Strategic leadership, Resistance, perceived performance, M&A

I. 서 론

M&A(merger & acquisition)는 둘 이상의 기업이 결합되어 하나의 기업이 되는 합병(merger)과 기업이 인수대상 기업의 주식이나 자산을 전부 또는 일부를 취득함으로써 경영권을 획득하는 인수(acquisition)를 포함하는 개념이다(1). 최근 주요 IT기업들은 '모빌리티', '클라우드', '빅데이터' 등을 중심으로 M&A를 빈번하게 이루고 있다. 이러한 부분에 M&A가 집중된 것은 각 기술의 연계성이 높아지고 있기 때문이다. 업계에서는 IT업체들이 기존의 환경에 3가지 기술을 더해 시장구조를 바꾸고 있는 것으로 분석하고 있으며, 하드웨어 업체들도 소프트웨어부문 접점을 통해 사업을 확장하고 있다. 이 뿐만이 아니라, IT업체들은 획기적인 사업 환경의 변화를 맞이하면서 일대 도약하는 면모를 보였으며, 이를 통해서 지속적인 사업 역량이 축적됨에 따라서 최근에는 해외의 고부가가치 창출 사업으로까지 활발히 진출하는 등(2) 이중 사업군과의 M&A를 통해 신사업의 발굴과 시너지를 모색하고 있다. 하지만 이러한 M&A에서 성공된 사례는 그리 많지 않다. 이는 IT업계에만 국한된 문제가 아니라, 기존 산업에서 M&A를 추진한 기업들도 겪는 문제이다. 이렇게 M&A가 실패하는 까닭은 여러 가지 이유가 있으나 대체로 시너지의 과대평가나 인수프리미엄과 같은 인수이전단계의 문제와, 통합전략의 부재와 같은 인수이후의 문제들이다. 이중 인수 이후의 통합과정에서의 전략 및 수행상의 문제점들이 최근 들어 M&A의 중요한 실패원인으로 부각되고 있는 것이 유의미하다(3). 그럼에도 불구하고 M&A분야에서 통합전략에 관한 연구는 매우 제한적이며, 주로 경제적, 재무적, 전략적 측면의 연구들만 이루어지고 있다. 이는 M&A의 연구의 대상이 주로 Pre M&A, 즉, 인수 이전 단계를 중심으로 인수목적, 인수대상, 인수가격 등 경제적, 재무적, 전략적 관점에 치중

되어 왔기 때문이다(4). 무엇보다도 M&A의 성사여부가 곧 M&A의 성공으로 간주되어 온 것도 주요 원인이라고 할 수 있다. 반면에 인수 후 효과적인 통합전략에 관한 연구는 관찰과 자료 수집의 한계로 매우 제한적으로 이루어지고 있다. 이러한 통합전략의 이슈만큼 중요한 것이 M&A이후 최고경영자의 리더십이다. 그러나 이부분에 대한 연구도 통합전략만큼 연구가 부족한 실정이다. 그러나 이러한 통합전략과 최고경영자의 리더십은 별개라 아니라 유기적으로 연계된 것이다. 통합전략은 두 개의 회사를 하나로 만드는 법적, 재무적인 과정 뿐 만 아니라, 상이한 경영철학과 기업문화, 조직구조, 경영시스템과 프로세스를 가지고 운영되던 두 회사를 하나로 만드는 일이며 이러한 통합전략은 바로 최고경영자의 리더십을 기반으로 이루어진다. 최고경영자의 리더십 발현은 M&A로 인한 구성원들의 저항을 감소시키고 변화를 수용하게 촉진하며, 구성원들을 새로운 조직에 몰입하게 하고 조직에 대한 긍정적인 태도를 갖게 한다.

이러한 최고경영자의 리더십 중 주목할 만한 리더십은 바로 전략적 리더십이다. 전략적 리더십은 최고경영자를 위한 21세기의 새로운 리더십으로 주목받고 있는데, 이러한 전략적 리더십에 대한 연구는 1989년 Hambrick의 연구(5)에서부터 시작이 되었다. 이러한 전략적 리더십은 기존의 연구되어 온 리더십과는 연구의 초점이 다른데, 기존의 리더십은 리더와 구성원간의 관계에 특별한 관계를 두지만, 전략적 리더십은 구성원들간의 관계적 행동 뿐 만 아니라, 상징적인 행동 모두에 초점을 둔다(6). 따라서 이러한 전략적 리더십의 특징은 M&A이후 조직구성원들의 통합에 매우 중요한 영향을 미칠 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서는 전략적 리더십을 중심으로 전략적 리더십과 변화저항, 그리고 성과인식에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 기존의 문헌연구를 토대로 가설을 도출, 설문조사 방식을 통해 가설을 검증하고 이에 따른 시사점을 찾고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 최고경영자의 전략적 리더십

불확실한 환경 하에서 기업의 흥망에 결정적인 영향을 미치는 의사결정을 내려야 하는 최고경영자의 리더십에 대한 관심이 점점 커지고 있다. 전략적 리더십에 대한 연구는 Hambrick(1989)[5]이 전략적 리더와 전략적 리더십에 대한 연구논문을 발표하면서부터 활발히 진행되기 시작하였다.

전략적 리더십이 조직의 전략적 선택 및 성과에 있어서 매우 중요하다는 사실은 이미 많은 연구를 통해 확인되고 있고, 연구자들 사이에도 재론의 여지는 없는 상황이지만(7), 전략적 리더십 관련 연구결과들이 일관되게 지지되지 않고 특정한 조건과 상황 하에서 차이를 보임에 따라 이를 규명하기 위한 노력들이 이루어지고 있다(8).

Handsome & Norman(1993)[9]은 전략적 리더십이란 전략적 사고를 갖고 전체적인 흐름에서 연결고리가 빠진 것을 찾아서 통합해 나갈 수 있는 역량이라고 정의하면서 전략경영과 연관되고 통합된 전략적 리더십의 개념을 제시하였으며 Elenkov et al.(2005)[10]은 전략적 리더십은 크게 세 가지 측면에서 연구가 이루어졌다고 주장한다. 첫 번째는 경영층을 중심으로 한 상층부에 관심을 둔 연구로써 상층부의 자유재량권이 조직에 미치는 영향에 대한 연구이다. 두 번째는 리더십 요소와 그 영향에 대한 이해도를 높이기 위한 연구이다. 세 번째는 비전의 중요성을 강조한 연구로써 전략적 리더십을 비전을 달성하기 위하여 리더가 다른 사람들을 협동하게 이끄는 경영활동이라고 정의하고 있다. 그러나 이러한 연구는 주로 경험적 요소를 바탕으로 연구가 이루어지고 모든 조직에게 동일하게 적용되지 않는다는 한계를 지니고 있다는 점을 지적하고 있다. 그러므로 전략적 리더십의 영향과 역할에 대한 이해를 높이기 위해서는 보다 체계적인 연구가 필요하다는 사실을 적시하고 있다.

Ireland & Hitt(1999)[11]는 전략적 리더십과 관련된 연구들을 종합하여 전략적 리더십의 구성요소를 전략적 방향 제시, 핵심역량 개발 및 유지, 인적자본개발, 유효한 기업문화 유지, 윤리경영, 전략적 통제라는 6가지로 구분하고 있다. 또한 Boal & Hooijberg(2001)[12]는 전략적 리더십의 핵심요소를 학습능력을 의미하는 흡수능력과 변화할 수 있는 능력인 적응능력, 그리고 분별력과 적절한 타이밍을 조합한 경영지혜라고 제시하고 있다.

본 연구에서는 전략적 리더십을 Ireland & Hitt(1999)[11]의 연구를 중심으로 살펴보았다. 그들의 연구에 따르면 전략적 방향제시란 조직의 비전과 목표를 명확하게 설정하여 제시하고, 구성원들과 목표와 비전을 공유하며, 비전과 목표달성을 위해 균형 있게 조직을 운영하는 것을 말하며 핵심역량 개발 및 유지란 기업의 구성원들이 보유하고 있는 기업의 핵심을 이루는 능력, 다른 기업이 쉽게 모방하지 못하는 그 기업만이 가지고 있는 고유한 기술과 능력, 즉 기업의 구성원들이 보유하고 있는 핵심역량의 중요성을 인식하고, 구성원들의 핵심역량 개발 및 유지를 위해 노력을 하는 것을 말한다. 또한 인적자본 개발이란 구성원들이 지식과 노하우를 학습하고 축적시킬 수 있도록 교육 프로그램을 제공하여, 구성원들이 창의적 관점에서 능력을 개발하고 발휘할 수 있도록 지원하는 것을 말하며 유효한 기업문화 유지란 기업의 조직구성원의 활동의 지침이 되는 행동규범을 창출하는 공유된 가치, 신념의 체계, 즉 기업문화의 중요성을 인식하고, 혁신과 임파워먼트를 통해, 성실한 직무수행과 자기개발을 위한 기업문화를 조성하며, 기업문화의 유지를 위해 구성원들과 개방된 분위기에서 조직의 정보를 교환하는 것을 말한다. 그리고 윤리적 경영이란 회사경영 및 기업 활동에 있어 윤리를 최우선의 가치로 생각하며 모든 직무수행의 기준을 윤리규범에 두고 투명하고 공정하며 합리적인 업무수행 하는 것을 말한다. 마지막으로 전략적 통제란 내·외부 환경변화에 따라 적절하게 조직을 적응시키고, 성과창출을 최대화할 수 있도록 의사결정 하는 것을 의미한다.[4].

2. 변화저항

M&A는 급속한 환경변화에 대응하기 위해 최근 자주 이용되는 방법이지만 M&A를 통한 조직변화과정에서 구성원들은 기존의 지위나 영향력을 상실하고 생존을 위한 노력에 집중하게 되며, 동료들의 해직 또는 이직 등에 의한 업무량 증대와 개인생활에 대한 직간접적 영향과 함께 회사가 무엇을 하려는지 알려주지 않는 경우 불안감을 느끼고 심리적인 충격을 받는 등의 경험을 하게 된다(13). 이러한 심리 때문에 구성원들은 M&A 전후의 모든 상황을 비교하면서 안정감과 공정성을 추구하게 되어, M&A로 인한 조직변화에 대해서 저항하는 경향이 있으므로 충분히 시간을 가지고 변화하는 상황에 맞추어 장기적이고 지속적으로 체도를 개선할 필요가 있다. 계획된 조직변화의 성패는 많은 요인들에 기인하지만 변화에 대한 구성원들의 태도만큼 중요한 것은 없다. 이는 조직구성원의 협력이 변화계획에 대한 성공 가능성을 확보하기 위한 필수 조건이며 조직변화에 대한 저항은 성과의 감소, 반복

및 적대감, 태업, 제시된 개선안에 대한 비판주의로 표현될 수 있기 때문이다[14].

Dawson(1994)[15]은 조직변화에 대한 구성원들의 저항은 직무의 상당한 변화, 경제적 안정성의 감소 또는 면직, 심리적 위협, 권한에 대한 위협이 하나 또는 둘 이상의 결합의 결과로서 나타난다고 보았다. Chawla & Kelloway(2004)[16]는 변화에 대한 저항을 '조직변화의 목표를 저해하는 어떤 태도 또는 행동의 고수'로 정의하고, 변화 노력의 실패로 인한 결과는 높은 이직률, 낮은 효율성, 태업, 조직몰입의 감소로 나타난다고 하였다. 이러한 저항은 심리적인 불만 상태로 머물러 있을 수도 있고, 항의 표출 등 행동의 형태로 나타날 수도 있다. 조직의 변화과정에서 나타나는 구성원들의 저항을 그 강도에 따라서 잠재적 저항과 표출적 저항으로 구분 할 수 있는데, 잠재적 저항은 변화에 대한 무관심이나 반감, 소극적 협조, 무사안일 등 구성원이 내재적으로 갖는 심리적인 태도이기 때문에 쉽게 드러나지 않고, 조직적인 저항으로 표출되기 보다는 개인적 차원에서 못마땅함을 느끼는 정도에 머무르는 것이 일반적이다. 반면, 표출적 저항은 항의나 사직, 태업 등과 같이 구성원의 행위적 측면으로 나타난다[17].

Oreg(2006)[18]은 저항을 변화에 대한 3차원의 부정적 태도로 정의하고, 감정적 요소, 행동적 요소 및 인지적 요소를 포함한다고 제안하였다. 감정적 요소는 한 개인이 변화에 대하여 어떻게 느끼는지에 관한 것이고, 인지적 요소는 한 개인이 변화에 관하여 생각하는 바를 의미하며, 행동적 요소는 변화에 반응하여 행동하거나 행동하려는 의도이다.

따라서 본 연구에서는 M&A상황하에서 최고경영자의 전략적 리더십이 잘 이루어질수록 구성원의 변화저항은 감소할 것이라는 가설을 설정하였다.

가설1 : 전략적 리더십이 잘 이루어질수록 변화저항을 감소시킨다.

가설1-1 : 전략적 방향제시가 잘 이루어질수록 변화저항을 감소시킨다.

가설1-2 : 핵심역량 개발 및 유지가 잘 이루어질수록 변화저항을 감소시킨다.

가설1-3 : 인적자본 개발이 잘 이루어질수록 변화저항을 감소시킨다.

가설1-4 : 윤리적 경영이 잘 이루어질수록 변화저항을 감소시킨다.

가설1-5 : 전략적 통제가 잘 이루어질수록 변화저항을 감소시킨다.

3. 성과인식

M&A 성과에 대해서는 많은 연구들이 진행되어 왔다 [19]. 이러한 연구들은 인수성과에 영향을 미치는 변수들로 인수기업과 피인수기업간의 자원, 전략적 유사성, 사업 전략적 적합성, 경험, 규모, 인수기업의 수익률, 최고경영자간의 의견일치정도, 인수기업의 시장포지션, 인수합병 후 통합과정을 지적하였다[20].

기존의 인수합병 성과에 관한 연구들에 있어서 이러한 변수들은 두 가지로 구분되는데, 첫 번째는 인수합병 전 단계에서 어떤 기업을 선택해야 하는가에 대한 선택 관점이며[21], 두 번째는 인수합병 후 단계에서 어떻게 통합을 실시해야만 하는가에 대한 과정관점이다[22].

선택 관점에서 기존의 연구들은 인수합병 성과에 영향을 주는 중요한 요인들로서 기업의 자원 및 전략적 요소간의 적합성과 유사성을 지적하였다[20]. 과정관점에서 볼 때 인수합병 기업들은 피인수기업에 대해 여러 가지 통합을 할 수 있다. 이러한 통합들에는 경영자 교체, 조직구조 통합, 조직시스템 통합 등 여러 가지 조정이 있다[20]. 결론적으로 인수합병 성과는 인수합병 전 단계에서 중요한 선택 관점과 인수합병 후 단계에서 중요한 과정관점이 상호작용한 결과가 인수합병의 성과로 나타난 것을 알 수 있다.

이러한 M&A의 성과를 측정하는 방식은 재무적 지표를 이용하거나 성과에 대한 인식도를 조직구성원에게 직접 질의하는 방식이 있다. 기존의 많은 연구들에서도 두 가지 방식이 고르게 사용되고 있으며 Beamish & Delios(1997)[23]의 연구에서도 객관적 재무제표와 성과인식 사이에 높은 상관관계가 있음을 보여주었다. 박정민(2009)[20]의 연구에서도 구성원들이 인식하는 성과와 회사의 객관적인 재무제표 사이에서 상관관계가 있음을 보여주었다. 이에 본 연구에서는 피인수기업 출신 조직구성원에게 M&A에 대한 성과인식을 질의하는 방식으로 연구를 진행하였다.

이에 본 연구에서는 변화저항과 성과인식을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2 : 변화저항은 성과인식을 감소시킨다.

III. 연구모형 및 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 M&A 이후 기업들의 궁극적인 성공을 위해서

는 조직구성원들이 저항을 극복하고 새로운 조직에 대한 정체성 확립과 몰입이 중요하다는 인식을 기초로 최고경영자의 전략적 리더십과 변화저항의 관계를 살펴보고 이 변화저항이 성과인식간의 관계를 규명하고자 다음 그림 1.과 같이 연구모형을 제안하고, 다음과 같이 두 축으로 진행코자 한다.

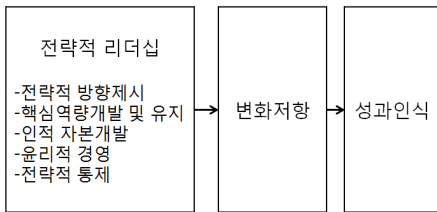


그림 1. 연구모형
Fig. 1. Research Model

첫째, 최고경영자의 전략적 리더십은 전략적 방향제시, 핵심역량개발/유지, 인적자본개발, 윤리경영, 전략적통제로 구성되며 이들이 조직구성원의 변화저항에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고 이에 따른 시사점을 도출한다.

둘째, 조직구성원의 변화저항이 성과인식에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고 이에 따른 시사점을 도출하고자 한다.

2. 연구방법

연구모형에 따른 가설을 검증하기 위해 설문조사를 실시하였다. 본 연구에서는 최고경영자의 전략적 리더십을 피인수기업 출신 구성원들이 인지하는 것으로 측정하였으며 본 연구에서는 Ireland & Hitt(1999)[11]의 연구에서 제시한 전략적 방향제시, 핵심역량개발 및 유지, 인적자본개발, 윤리적 경영, 전략적 통제 등 5가지의 구성요소를 중심으로 기존에 연구된 선행연구의 측정방법을 연구의 목적에 맞게 수정하여 21개 문항으로 측정하였다. 그리고 변화저항은 Oreg(2006)[18]에 의해 개발된 정서적, 행동적, 인지적 저항에 대한 13개의 문항 중 본 연구 목적에 맞게 수정하여 6문항으로 측정하였다. 마지막으로 성과인식은 본 연구에서는 성과를 직접 질의하는 방식으로 측정하고 기존 문헌[24]에 기초하여 인수합병 성과를 M&A 목적 달성도, 인수합병 전 대비 매출 성장, 비용절감, 수익성, 시장점유율 증가, 전반적인 경영 성과를 5점 척도로 측정하였다.

구분	항목	조작적정의	항목수	출처
전략적 리더십	전략적 방향제시	조직의 비전과 목표를 명확하게 설정하여 제시하고 구성원들과 목표와 비전을 공유하며 비전과 목표달성을 위해 균형 있게 조직을 운영 하는 것	3	Ireland, Hitt(1999), 조봉인(2010).
	핵심역량 개발 및 유지	조직구성원들이 보유하고 있는 핵심역량의 중요성을 인식하고 구성원들의 핵심역량 개발 및 유지를 위해 노력을 하는 것	3	Ireland, Hitt(1999), 이규태, 권재현, 권기현(2006).
	인적자본 개발	구성원들이 지식과 노하우를 학습하고 축적시킬 수 있도록 교육프로그램을 제공하여 구성원들이 창의적인 관점에서 능력을 개발하고 발휘할 수 있도록 지원하는 것	3	Ireland, Hitt(1999), 강재윤(2008).
	윤리적 경영	회사경영 및 기업활동에 있어 윤리를 최우선 가치로 생각하고 모든 직무수행의 기준을 윤리규범에 두고 투명하고 공정하며 합리적으로 업무수행하는 것	5	Ireland, Hitt(1999), 최창명, 김성수(2005), Soule(2002).
	전략적 통제	내이부의 환경변화에 따라 적절하게 조직을 적응시키고 성과향상을 최대화 할 수 있도록 의사결정을 하는 것	5	Ireland, Hitt(1999), 최창명, 김성수(2005), Soule(2002).
변화저항	구성원이 변화를 받아들이는 부정적인 태도와 행동, 인지적인 저항	6	Oreg(2006).	
M&A 성과인식	M&A 목적달성도, 매출성장, 비용절감, 수익성, 시장점유율 증가, 전반적 경영성과	6	Hornberg, Bucertus(2006).	

그림 2. 설문지의 구성
Fig. 2. Questionnaire Configuration

IV. 연구결과의 분석

1. 조사대상 분석

본 연구의 조사대상 표본은 2010년부터 2012년까지 M&A를 단행한 국내 IT대기업 중 최고경영자가 교체된 기업들의 구성원(피인수기업출신)을 대상으로 실시하였으며, 설문대상은 300명이었다. 본 연구는 최고경영자가 교체된 기업을 대상으로 하였는데, 피인수기업 구성원의 입장에서 보면, 인수기업의 기존 CEO에 대한 선입견이 존재, 리더십 연구의 오류가 발생할 수 있어, CEO가 교체된 경우로 대상을 한정하여 연구를 진행하였다. 설문조사는 2013년 2월 20일부터 3월 20일에 이루어졌으며 M&A 기업의 인사부서 실무책임자들에게 조사목적과 취지를 설명하고 정확한 설문지 될 수 있도록 협조를 구하고 조사하였다. 설문지는 약 300부 배포하여 260부가 최종 회수되었다. 회수율은 87%이며 이중 불성실하게 응답하였다고 판단된 11부를 제외하고 249부를 분석에 이용하였다.

본 연구 가설을 검증하기 위하여 실증조사에 참여한 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 전체 응답자 성별분포를 보면 남성 208명(83.5%), 여성41명(16.5%)으로 나타나 응답자 중 남성의 비율이 높게 나타났다. 연령별 분포는 21~30세 89명(35.7%), 31~40세 94명(37.8%), 40~50세 49명(19.7%), 50세 이상 17명(6.8%)으로 30~40세가 가장 많은 것으로 나타났다. 최종 학력은 고졸이하 10명(4.1%), 전문대졸 57명(22.8%), 대

졸 162명(65.0%), 대학원졸 20명(8.1%)으로 대졸이 가장 많은 것으로 나타났다. 직급은 사원급 65명(26.1%), 대리급 73명(29.2%), 과장급 53명(21.4%), 차장급 31명(12.5%), 부장급 이상 27명(10.9%)으로 구성되었다. 재직 연수는 2~5년 72명(28.7%), 6~10년 71명(28.5%), 11~15년 57명(22.7%), 16~20년 49명(19.8%), 21~25년 1명(0.2%), 나타났다. 담당직무는 지원/관리 9명(3.8%), 제조/생산 37명(14.9%), 영업/마케팅 90명(36.1%), 연구개발 104명(41.9%), 기타 8명(3.3%)으로 나타났다.

2. 타당성 및 신뢰도 분석

추상적인 개념들은 측정하기 위하여 여러 가지 측정항목을 사용하였다. 따라서 자료의 분석에 앞서 이러한 측정항목들에 대하여 선별하고 정교화 하는 과정으로써 타당성 및 신뢰성을 검증하는 과정이 필요하다. 왜냐하면 대부분의 사회과학에서 흔히 사용되는 변수들의 속성을 측정하는 경우는 측정하고자 하는 속성의 규명도 어려울 뿐만 아니라 측정도구가 완벽하게 개발되기가 어렵기 때문에 측정상의 오차가 거의 모든 경우에 발생하게 된다. 본 연구에서의 측정변수는 척도순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석을 사용하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식을 채택하였다. 본 연구에서의 문항의 선택의 기준은 고유값 1.0이상, 요인적재치는 0.50이상을 기준으로 하였다[25]. 전략적 리더십은 5개 요인으로 구분되었으며 총19문항 중 2개 문항이 이론구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 18개 문항을 사용하였으며 변화저항과 성과인식은 각각 1개요인 으로 구분되었으며 변화저항은 6개 문항 중 1개 문항이, 성과인식은 6개 문항 중 1개 문항이 이론구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 분석에 이용하였다. 제거된 문항들을 구체적으로 살펴보면, 전략적 리더십 중 윤리적 경영의 경우, 제거된 항목이 CEO의 술선수범 여부(문항4)이며, 전략적 통제 의 경우, CEO가 전략이 제대로 실행되고 있는지 분석하고 모니터링 여부(문항5)이었다. 또한 변화저항의 변화를 막아볼 방안을 찾거나(문항1), 동료들에게 불평하거나(문항2), 스트레스를 받는다(문항3)였으며 성과인식의 경우도 목적달성도(문항1)가 제거되었다. 이러한 문항들의 경우 측정시점에 따라 측정대상자의 상태가 변화하여 측정의 결과를 왜곡시키는 경우로 판단될 수 있으며, 측정이 이루어지는 환경적 요인이나, 상황적 요인에 의한 오차가 발생할 수 있을 것이라고 판단된다.

다음 그림 3.은 요인분석 결과를 보여주고 있다.

	성분							공통성
	1	2	3	4	5	6	7	
전략적 방향제시1	0.910							0.882
전략적 방향제시2	0.885							0.852
전략적 방향제시3	0.768							0.803
핵심역량개발 및 유지3		0.894						0.913
핵심역량개발 및 유지2		0.844						0.898
핵심역량개발 및 유지1		0.824						0.830
인적자본 개발3			0.864					0.898
인적자본 개발1			0.740					0.788
인적자본 개발2			0.699					0.833
윤리적 경영1				0.839				0.810
윤리적 경영2				0.826				0.767
윤리적 경영3				0.696				0.766
윤리적 경영5				0.573				0.725
전략적 통제2					0.815			0.872
전략적 통제4					0.779			0.768
전략적 통제1					0.685			0.797
전략적 통제3					0.558			0.673
변화저항6						0.778		0.828
변화저항2						0.758		0.752
변화저항3						0.726		0.714
M&A 성과인식3							0.861	0.789
M&A 성과인식5							0.830	0.759
M&A 성과인식6							0.825	0.754
M&A 성과인식4							0.794	0.736
M&A 성과인식2							0.767	0.652

그림 3. 요인분석
Fig. 3. Factor Analysis

신뢰성의 측정 방법에는 반복 측정법, 대체 측정법, 내적 일관성 측정법 등이 있다[26]. 이에 본 연구에서는, 특정 변수 내에 제시된 여러 질문 항목 간에 내적 일관성이 존재하는 지 크로바 알파(Cronbach's α)계수를 사용하여 신뢰성 테스트 하였다. 다음 그림 4.는 신뢰성분석 결과를 보여주고 있다.

구분	항목	초기항목수	최종항목수	Cronbach's α
전략적 리더십	전략적 방향제시	3	3	0.896
	핵심역량 개발/유지	3	3	0.942
	인적자본 개발	3	3	0.867
	윤리적 경영	5	4	0.818
	전략적 통제	5	4	0.846
변화저항	변화저항	6	3	0.781
	성과인식	6	5	0.900

그림 4. 신뢰성분석결과
Fig. 4. Credibility Analysis

또한 변수들의 관계를 살펴보기 위하여 상관분석을 하였는데, 상관계수는 통상 r로 표시되는데 이 r의 절대값이 1에 가까울수록 상관관계는 높다고 할 수 있다. 어떤 설명 변수 간 상관관계수가 1이나 -1에 가깝거나 1혹은 -1일 때 다중 공선성이 존재한다고 한다. 다중 공선성이 존재하는 경우, 상관관계가 상당히 커져서 설명 변수 간의 밀접한 관련을 맺게 한다[27]. 본 연구의 가설에서는 전략적 리더십이 변화저항에 부(-)의 관계가 있으며, 이러한 변화저항이 성과인식에 부(-)의 관계가 있다고 보았는데, 그림 4.의 상관관계분석을 보면 이들 간의 상관관계가 있어 매우 유의한 경향을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용된 독립변수, 종속변수들은 알맞은 상관관계를 가지고 있어서 연구변수로서 적절하다고 할

수 있다. 다음 그림 5.는 상관관계분석을 보여주고 있다.

	전략적 방향제시	핵심역량 개발/유지	인적자본 개발	윤리적 경영	전략적 통제	변화저항	성과인식
전략적 방향제시	1						
핵심역량 개발/유지	0.195**	1					
인적자본 개발	0.357**	0.641**	1				
윤리적 경영	0.051	0.478**	0.444**	1			
전략적 통제	-0.316**	0.362**	0.305**	0.449**	1		
변화저항	-0.011	0.058	0.099*	0.146**	0.315**	1	
성과인식	-0.136**	-0.135**	-0.034	-0.063	-0.011*	-0.269**	1

그림 5. 상관관계분석
Fig. 5. Correlation Analysis

3. 가설검정

가설검증을 위하여 회귀방정식을 사용하여 회귀분석을 실시하여 가설을 검증하였다. 이러한 분석은 모두 유의수준 $p < 0.05$ 에서 검증하였으며 통계처리는 SPSS 20.0을 사용하여 분석하였다.

전략적 리더십이 잘 이루어질수록 변화저항이 감소될 것이라는 가설 1의 검증결과는 다음과 같이 나타났다. 가설1-1인 전략적 방향성은 t 값이 -4.987 로 가설 1은 채택되었다. 핵심역량 개발 및 유지도 t 값이 -5.733 으로 채택이 되었으나, 인적 자본개발 및 윤리적 경영은 t 값이 각각 -0.724 , -1.333 으로 기각되었다. 그리고 전략적 통제는 t 값이 -4.805 로 채택되었다. 즉 전략적 방향제시, 핵심역량 개발 및 유지, 전략적 통제가 통계적 유의수준 하에서 변화저항을 감소시킬 것으로 나타났다. 회귀모형은 F 값이 $P=0.000$ 에서 12.210 의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 $R^2 = 0.121$ 로 12.1%의 설명력을 보이고 있다. 그림 6.은 가설1의 결과를 보여주고 있다.

종속변수	독립변수	B	표준오차	β	t	유의확률
변화저항	상수	3.935	0.285		13.785	0.000
	전략적 방향제시	-0.206	0.041	-0.272	-4.987	0.000
	핵심역량 개발 및 유지	-0.242	0.042	-0.353	-5.733	0.000
	인적 자본개발	-0.038	0.053	-0.046	-0.724	0.470
	윤리적 경영	-0.082	0.062	-0.073	-1.333	0.183
	전략적 통제	-0.291	0.061	-0.277	-4.805	0.000
		$R = 0.348$	$R^2 = 0.121$	수정된 $R^2 = 0.111$		
		$F = 12.210$	$P = 0.000$			

그림 6. 전략적 리더십과 변화저항 회귀분석 결과
Fig. 6. A Result of Regression Analysis of Strategic Leadership and Resistance

변화저항이 성과인식을 감소시킨다는 가설 2의 검증결과는 그림 7.과 같다.

종속변수	독립변수	B	표준오차	β	t	유의확률
성과인식	상수	5.169	0.093		55.486	0.000
	변화저항	-0.546	0.037	-0.568	-14.605	0.000
		$R = 0.568$	$R^2 = 0.323$	수정된 $R^2 = 0.322$		
		$F = 213.304$	$P = 0.000$			

그림 7. 변화저항과 성과인식 회귀분석 결과
Fig. 7. A Result of Regression Analysis of Resistance and Perceived Performance

그림 7.과 같이 변화저항은 t 값이 -14.605 로 통계적 유의수준하에서 가설2는 채택되었다. 즉 변화저항이 성과인식을 감소시킨다는 것을 알 수 있었다. 회귀모형은 F 값이 $P=0.000$ 에서 213.304 의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 $R^2 = 0.323$ 으로 32.3%의 설명력을 보이고 있다.

변화저항에 대한 매개효과가 있는지에 대한 분석을 하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 그림 8.에서 제시된 것과 같다.

매개효과 검정단계	변수	β	t	p	R^2
단계1	전략적 방향제시	-0.272	-4.987	0.000	0.121
	핵심역량 개발 및 유지	-0.353	-5.733	0.000	
	인적 자본개발	-0.046	-0.724	0.470	
	윤리적 경영	-0.073	-1.333	0.183	
	전략적 통제	-0.277	-4.805	0.000	
단계2	전략적 방향제시	0.148	2.804	0.005	0.171
	핵심역량 개발 및 유지	0.339	5.703	0.000	
	인적 자본개발	0.106	1.703	0.089	
	윤리적 경영	0.063	1.187	0.236	
	전략적 통제	0.424	7.584	0.000	
단계3 (독립변수)	전략적 방향제시	0.010	0.210	0.834	0.400
	핵심역량 개발 및 유지	0.159	3.023	0.003	
	인적 자본개발	0.062	1.552	0.121	
	윤리적 경영	0.026	0.571	0.569	
	전략적 통제	0.283	5.791	0.000	
단계3 (매개변수)	변화저항	-0.510	-12.962	0.000	

그림 8. 매개효과 분석
Fig. 8. Mediated Effect Analysis

그림 8.에서와 같이 매개효과를 보면 1단계 회귀분석 결과와 2단계회귀분석 3단계 분석결과를 진행한 결과 전략적 방향제시는 완전매개효과가 있었으나, 핵심역량 개발 및 유지, 전략적 통제는 불완전 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

V. 결론

1. 연구결과의 요약

이에 본 연구는 조직행동과 인사관리 측면에서는 M&A 기업들의 궁극적인 성공을 위해서는 구성원들의 변화에 대한 저항관리가 중요하다는 인식을 기초로 기존에 연구된 최고경

영자의 전략적 리더십 연구를 바탕으로 변화저항과의 관계를 살펴보고 변화저항의 중요성과 관리방안을 제안하고자 하며, 또한 변화저항과 성과인식과의 관계를 실증적으로 규명하고자 하였다.

가설 1인 구성원들이 인지한 최고경영자의 전략적 리더십이 변화저항에 미치는 영향을 본 연구에서는 전략적 방향제시, 핵심역량 개발 및 유지, 인적자본개발, 윤리적 경영, 전략적 통제로 살펴보았다. 분석결과 인적자본개발과 윤리적 경영을 제외한 전략적 방향제시와, 핵심역량 개발 및 유지, 전략적 통제가 구성원의 변화저항을 감소시킴을 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과의 원인을 살펴보면 인적자본 개발의 경우, M&A기업에서는 실제로 구성원들에게 지식이나 노하우를 위한 학습이나 창의적 관점에서 능력개발과 발휘격려부분을 집중하는 것이 아니라, 통합에 초점을 둔, 인수기업의 가치관을 심어, 일체감을 위한 교육이 실제로 이루어지고 있기 때문이다. 또 윤리적 경영의 경우, 우리나라의 경우, 최고경영층의 리더십으로 간주되는 경향이 많고, 구성원들을 통제하기 위한 수단으로 활용되는 현실이 본 연구결과와 같이 나온 것으로 판단된다.

가설 2인 변화저항이 성과인식에 감소시킨다는 가설도 채택되었음을 확인하였다. 이는 구성원의 변화저항이 높으면 M&A에 대해 낮은 성과인식을 보여주는 것으로 M&A라는 큰 조직 변화에서 능동적이고 적극적인 변화저항 관리는 조직 구성원 하위급 성과인식에 긍정적인 영향을 미친 것으로 볼 수 있다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 M&A 이후 피인수기업출신 구성원들의 인지하는 최고경영자의 전략적 리더십이 변화저항에 미치는 요인과 그 변화저항이 성과인식에 미치는 영향에 관한 연구로 각 변수간의 관계를 실증적으로 연구함으로써 이론적, 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

먼저 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 M&A에 대한 성과창출이 인수 후 인적자원에 대한 통합과 적극적인 관리에 달려있다는 인식하에 M&A 이후 통합관리를 연구주제로 선정함으로써 기존의 경제적, 재무적, 전략적 관점의 연구의 범위를 조직/인사 분야로 확장하는데 기여하고자 하였다. 이에 본 연구에서는 국내에서 미흡하게 다루고 있는 기존 M&A 이후 인적통합의 연구에 최고경영자의 전략적 리더십의 연구를 포함하여 통합전략의 프레임을 넓히는데 기여하고자 하였다.

둘째, 본 연구에서는 M&A 이후 변화저항관리에 적합한

최고경영자 리더십을 전략적 리더십으로 선정하고, 이를 중심으로 살펴보고 전략적 리더십이 구성원의 변화저항과 태도와 성과 인식에 미치는 영향을 도출함으로써 M&A 이후 최고경영자에 대한 리더십 연구의 기초를 마련하였다.

다음으로 실무적 시사점을 정리하면 다음과 같다.

최근 M&A는 기업의 경쟁력을 확보하기 위한 중요한 전략적 의사결정이며 이러한 M&A를 추진하는 기업들은 증가하고 있는 추세이다. 그러나 M&A의 성공은 혼란 일 아니며, M&A가 성공하기 위해서는 M&A 이후 효율적이고 효과적인 통합전략의 실천으로 인적자원에 대한 관리가 이루어져야 한다. 그러기 위해서는 다음과 같은 점을 고려하여 진행하여야 할 것이다.

첫째, M&A 이후 기업구성원들에 대한 효과적인 인적자원관리의 출발은 새로 출범하는 기업의 최고경영자의 리더십 일 것이다. 최고경영자의 영향력은 조직구성원에게는 절대적 일 것이다. 따라서 최고경영자가 그 스스로의 리더십을 조직의 장기적 관점에서 새로운 조직문화를 만들고 그 방향으로 조직구성원들의 사고와 행동을 바꾸는 조직문화를 바꾸는 활동(조직변화)에 집중한다면, M&A 이후 통합에 대한 추진동력이 떨어지지 않을 것이다. 이를 위해서는 HR부서에서 최고경영자에 대한 코칭과 전략적인 접근이 필요할 것이다.

둘째, 조직구성원에 대한 적극적인 변화관리가 전체적이고 통합적인 관점에서 이루어져야 한다. 조직구성원들이 새로운 조직에 대해 정체성을 정립하고 조직몰입 제고하고 이직의도를 낮추기 위해서는 구성원에 대한 변화관리가 필요하다. 변화관리의 요체는 최고경영자의 리더십이며, 이러한 리더십을 발현하기 위해서는 제도적으로 인적통합전략이 뒷받침 되어야 할 것이다. 그리고 이러한 모든 것들이 전략적이고 체계적으로 진행되어야 하며 효과성과 지속성을 제고하기 위해 이를 담당하는 주관부서를 만들어 전체적인 Master Plan을 갖고 활동하는 것이 중요하다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 이론적, 혹은 방법론적 측면에서 다음과 같은 한계를 가지고 있으며 이를 극복할 수 있는 추가 연구가 필요하다.

첫째, 본 연구는 우리나라 기업의 M&A 이후 통합관리에 대한 탐색적 연구라고 할 수 있다. 국내 기업들의 M&A가 급속하게 증가하고 있지만 그 연구는 매우 제한적이며, 특히 조직인사적 관점의 연구는 특히 부족하다. 본 연구결과도 국내 IT기업을 대상으로 한 연구이기 때문에 이에 대한 일반화가 좀 더 필요하며, 이에 따른 후속 실증연구들이 충분히 이루어

질 필요가 있다.

둘째, 기존의 연구들은 통합전략에 대한 연구로 진행이 되어왔다. 그러나 통합전략과 함께 조명해야 할 주제는 M&A 기업의 최고경영자일 것이다. 따라서 본 연구에서는 M&A 기업에서 적합한 최고경영자의 리더십으로 전략적 리더십을 선택하여 연구하였으나, 리더십에는 정답이 없는 만큼 M&A를 추진한 기업에 적합한 리더십을 찾는 후속연구가 필요할 것이다.

셋째, M&A에 대한 연구자체가 매우 제한적이다. M&A를 실시한 기업들은 M&A에 대한 언급을 꺼리는 경우가 많다. 특히 피인수기업 출신 구성원들에게 연구는 M&A를 추진한 기업의 도움 없이는 사실상 불가능한 정도이다. 따라서 대상기업을 선정하기가 매우 어려웠다.

다섯째, M&A에 관한 조직/인사측면의 연구는 무엇보다도 시기가 중요하다. 하지만 M&A가 진행되는 그 순간을 포착하기는 사실 어렵다. 왜냐하면 M&A는 비공개로 진행되는 경우가 많기 때문이다. 따라서 연구를 언제 하느냐에 따라서 그 결과는 달라질 수 있는 한계가 존재한다.

참고문헌

- [1] Kim Kyung-Sik, "A Study on the Performance of the M&A Firm on KOSDAQ," *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, 12(1): 229-239, January 2007.
- [2] Ahn Yeon-Sik, "The Empirical Analysis on the Relevancy Between the IT Competency of the Group Enterprises, and the IT Service Firms' Management Performance," *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, 15(7), July 2010.
- [3] Moon Chul-Woo, "Post-Merger Integration: Human Resource Strategy," *Journal of Human Resource Management*, 14, December 2007.
- [4] Kim Sung-Gun, "A Study on Strategic Leadership Integration Strategy, Resistance, Attitude in M&A," *Hankuk University of Foreign Studies*, August 2013.
- [5] Hambrick, D. C., "Guest editor's introduction: Putting top Managers back in the strategy picture," *Strategic Management Journal*, 10 , special issue, pp. 5-15, August 1989.
- [6] Pettigrew, A., Starkey, K., & Hambrick, D., "Power and Change: Andrew Pettigrew on Strategy and Change [and Commentary]," *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 45-47, August 2001.
- [7] Cannella, A. A., & Monroe, M. J., "Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers," *Journal of Management*, 23(3), 213-237, June 1997.
- [8] Finkelstein, S., & Hambrick, D. C., "Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion," *Administrative Science Quarterly*, 484-503, September 1990.
- [9] Handscombe, R. S., & Norman, P. A., "Strategic leadership, Managing the missing links," 2nd, New York: McGraw-Hill Book Co., April 1993.
- [10] Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P., "Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-culture Comparative Study," *Strategic Management Journal*, 26, 665-682, January 2005.
- [11] Ireland, R. D., & Hitt, M. A., "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership," *Academy of Management Executive*, 13(1): 43-57, February 1999.
- [12] Boal, K. B., & R. Hooijberg, "Strategic Leadership Research : Moving on.," *Leadership Quarterly*, 11, pp. 515-549, Winter 2001
- [13] Habeck, M. M., Kroher, F., & Tram, M. R., "After Merger: Seven Rules for Successful Post Merger Integration," London, Prentice-Hall, July 2000.
- [14] Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J., "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change.," *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 22, pp.59-80, May 1994.
- [15] Dawson, P., "Organizational change," A processual approach. P. Chapman, January 1994.

- [16] Chawla, A., & Kelloway, E. K., "Predicting openness and commitment to change.," The Leadership & Organization Development Journal, 25(6), pp. 485-498, May 2004.
- [17] Sin Yoo-Geun, "Management for Human Respect," Dasan, July 2005.
- [18] Oreg, S., "Personality, context, and resistance to organizational change," European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(1), pp. 73-101, December 2006.
- [19] Bruton, G. D., Oviatt, B. M., & White, M. A., "Performance of Acquisitions of Distressed Firms," Academy of Management Journal, 37(4), 972-989, August 1994.
- [20] Park Jung-Min, "The Effect of the Interaction Between Inter-firm Relatedness and Post Acquisition Integration Process on Cross-border Acquisition Performance," Yonsei University, August 2009.
- [21] Harrison, P. M., Lawson, D. M., Artymiuk, P. J., Yewdall, S. J., Smith, J. M., Livingstone, J. C., & Treffry, A., "Solving the structure of human H ferritin by genetically engineering intermolecular crystal contacts," Department of Molecular Biology and Biotechnology, February 1991.
- [22] Jemison, D. B. & S. B. Sitkin, "Corporate Acquisitions: A Process Perspective.," Academy of Management Review, 11(1), 145-163, January 1986.
- [23] Beamish, P. W., & Delios, A., "Improving joint venture performance through congruent measures of success," Cooperative strategies: European perspectives, 997., January 1997.
- [24] Homburg, C. & M. Bucerus, "Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An analysis of the Role of Internal and External Relatedness.," Strategic Management Journal, 27(4), 347-367, April 2006.
- [25] Hair et al., "Multivariate data analysis," February 2006.
- [26] Lim Jong-Won, "This is a Marketing Research," Bupmun, January 1996.
- [27] Noh Hyung-Jin, "Research Methods and Statistical Analysis by SPSS 12.0," Seoul: Hyungsul, February 2005.

저 자 소 개



김 성 건

2000: 한림대학교 경영학과 학사

2003: 한국외국어대학교

경영정보대학원 경영학과 석사

2013: 한국외국어대학교

경영학과 박사

관심분야: M&A, 리더십, 통합전략

Email : backtobasic@hanmail.net