

조직통합으로 인한 조직몰입과 직무만족의 변화요인 분석: 개인적 요인과 사회적 요인의 비교*

이 창 길**

Focusing on comparing individual and social factors, this paper examines the determinants of employees' change in commitment and job satisfaction in the process of organizational mergers. Despite the abundance of literature on the effectiveness of organizational mergers, few studies focus on investigating how individual employees adapt themselves during the period of organizational change. Data was collected from a survey of 104 middle managers working in Korea Land and Housing Corporation, which was formed from the merging of Korea Land Cooperation and Korea Housing Corporation. The results of regression analysis on individual factors show that job position significantly affects the change in commitment and satisfaction while expectation of promotion or increasing performance pay does not significantly do so. More importantly, social factors were found to have a significant and negative effect on the change in commitment and satisfaction. This implies that employees who are more connected informally with colleagues are likely to have greater decrease or lesser increase in commitment and satisfaction resulting from radical organizational changes. In other words, the social relationships of employees significantly affect the degree of change in commitment and satisfaction. To achieve a successful post-merger integration among employees, this paper recommends designing strategies based on their social relationships.

[Key Words: Organizational Merger, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Social Network]

I. 들어가면서

조직통합은 조직환경 변화에 따라 조직 상호간 관계를 전면 재조정하는 조직혁신의 수단

* 본 연구는 2009년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2009-0327-B00793).

** 세종대학교 행정학과 부교수(cklee@sejong.ac.kr).

이다(Pfeffer, 1971). 이러한 거시적이고 전략적 선택임에도 불구하고 실제 조직에게나 조직 내 개인에게는 위기가 아닐 수 없다. 기존의 질서가 무너지고 새로운 시스템이 형성되기 때문이다. 이에 따라 개인에게는 불확실성이 크게 증가한다. 조직구성원의 신분, 역할, 직무, 인사 등이 불안정하고 불확실하기 때문이다(Meier, 1980; Marks and Marvis, 1997). 이러한 불안정과 불확실성의 근본적인 요인은 기존의 인간적, 사회적 관계 변화 또는 파괴로 인한 두려움에 의하여 촉발되는 경우가 많다. 조직 통합 이후에 상당기간 개인의 불안감은 가중된다. 조직의 입장에서 조직통합은 위기이다. 조직통합은 자기조직의 해체이며, 새로운 시스템의 형성이다. 조직의 입장에서는 환경변화에 대한 적극적인 적응이나 혁신을 성공적으로 이끌지 않으면, 조직통합이 의도하였던 목적이나 취지가 실현되기 어렵다. 이와 같이 조직관리자 입장에서 보면, 조직의 안정과 발전, 그리고 개인의 조직몰입과 적응을 위하여 조직관리의 중요성이 크게 증가한다(정진우, 2001; 이명환, 2009).

특히 조직관리자는 조직구성원의 적극적인 참여와 동조가 조직통합 성공의 필수요건이 된다(Boyle, 1979). 조직구성원의 심리적 요인이 조직성과의 중요한 요인이 되기 때문이다. 조직융합관리(Post-Merger Integration)의 대부분은 통합된 두 조직구성원들의 심리적, 문화적 통합을 강조한다(Bruono & Lewis 1985, 임영제, 이창원, 2008; 조소연, 황석주, 2008). 즉 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입의 정도가 결과적으로 조직융합의 중요한 성패요인을 결정하는 지표가 된다. 결국 조직통합으로 인하여 직무만족과 조직몰입의 정도가 변화하고 이러한 변화가 어떤 요인에 의하여 결정되는지가 조직통합의 성공과 실패의 열쇠가 될 수 있다(이명환, 2009).

일반적으로 공공부문에서 조직통합에 관한 논의는 크게 두 가지로 구분된다. 하나는 조직통합 이전에 구체적인 조직구조의 개편방안에 대한 논의(최병선, 1993, 박대식, 2001, 염재호 외, 2007)와 조직통합 후의 통합조직의 효과성에 관한 논의(안경섭, 2009; 박천오, 2011, 이창길, 최성락, 2011)이다. 일반적으로 민간기업의 인수합병에 관한 연구가 조직통합이 왜 이루어지는지, 통합요인에 대한 논의가 많은 점과는 차이가 있다. 공공부문의 경우 대체적으로 개별조직들의 자율적, 상향적 통합노력이라기보다는 외부적, 정치적 요인에 의하여 이루어지는 하향적 작업이기 때문이다(문명재, 2009). 따라서 정부조직통합의 요인에 대한 연구는 대부분 조직통합의 명분과 필요성에 관한 정책적인 논의를 중심으로 제한적으로 이루어지고 있으며(박천오, 2011, 이창길·최성락, 2011), 조직통합 후 통합조직의 효과성을 중심으로 이루어진다.

본 연구는 조직통합 후 조직구성원의 조직몰입과 직무만족의 변화가 어떤 요인에 의하여 결정되는지를 살펴보고자 한다. 본 연구는 조직통합으로 인하여 발생하는 조직구성원의 심리적 불안정의 근본적인 원인을 규명하는 차원에서 개인적인 요인과 사회적인 요인으로 구

분하여 그 효과를 비교하고자 한다. 조직통합 연구에 대한 선행연구를 먼저 살펴본 후, 조직몰입이나 직무만족에 영향을 미치는 개인적 요인과 사회적 요인을 본다. 지난 2009년 통합된 토지공사와 주택공사의 직원을 대상으로 하는 설문조사를 통하여 수집된 자료를 토대로 개인적 요인과 사회적 요인이 각각 조직통합으로 인한 조직몰입과 직무만족의 변화에 어떻게 영향을 주는지 분석한다. 결론부분에서 본 연구의 의미와 향후 연구방향을 제시한다.

II. 조직통합과 조직몰입 및 직무만족에 관한 선행연구

1. 조직통합에 관한 거시적 연구와 미시적 연구

조직통합의 효과성에 관한 연구는 전반적으로 거시적 연구와 미시적 연구로 구분될 수 있다. 거시적 연구는 조직통합이 조직문화, 조직혁신, 그리고 조직성과에 미치는 영향을 중심으로 분석한 반면(Peters, 1992; Ramaswamy, 1997), 미시적 연구는 조직통합이 조직구성원의 행동과 심리의 변화에 미치는 영향을 중심으로 분석한다(Marks and Mirvis, 1997). 지금까지 대부분의 연구는 거시적인 연구, 즉 조직통합이 당초 개편의 목적이나 취지에 부합하였는지에 집중하는 경향이 있다(민진, 2008). Thomas(1993)는 정부조직의 통합효과를 평가하는 기준으로 경제적 효율성, 정치적 책임성, 조직내부 자율성, 그리고 정부신뢰와 안전 등을 제시하고, 최병선(1993)은 정부조직개편의 목적은 국정철학의 상징성, 정치적 정당성, 정치적 위기돌파나 정부역할 재조정 등 정치적 목적을 가지고 있다고 지적하고 있다. 또한 문명재(2009)의 경우 정부조직개편을 정부생산성이나 효율성, 그리고 자율성과 책임성, 그리고 투명성 증대 등 다소 관리적 목표의 중요성을 지적하고 있다. 이와 같이 정부조직개편의 목적에 비추어 실제 이러한 목적을 달성하였는지를 검증하는 선행연구가 많다.

특히 최근 정부조직통합에 대한 거시적 연구는 통합조직의 조직혁신이나 조직문화, 그리고 조직갈등 등 거시적 관심에서 조직통합 효과를 진단하고 조직융합을 달성하기 위한 다양한 논의가 이루어지고 있다. 정부조직개편이 실질적인 인력이나 예산절감효과를 가져오지 못하거나(Meir, 1980), 조직개편 다음해에는 오히려 인력이 증가하는 경향으로 보인 것으로 연구된다(Berkman and Christopher, 2004). 특히 두 조직의 문화적 통합에 집중한 연구들이 많다(Bruono & Lewis 1985; Chatterjee, Lubatkin, Schweiger, & Weber, 1992, Knippenberg, & Leeuwen, 2001). 정진우(2001)는 경제기획원과 재무부 문화가 통합 후 재정경제원 조직에서 그대로 유지되어 정책적 갈등을 야기하고 있다고 분석하고 있으며, 장지원(2005)은 내무부

와 총무처가 통합된 이후에도 통합조직문화의 형성에는 실패한 것으로 분석하고 있다. 이와 같이 통합조직의 문화적 정합성이 조직통합의 성패를 결정하는 중요한 요인이 된다(Marks & Mirvis, 1997).

조직혁신이나 조직갈등 역시 조직통합효과와 관련된 중요한 연구대상이 된다. 장지원.김석은(2009)은 통합조직의 조직혁신에 미치는 영향요인을 분석하여 리더십이나 전략, 시스템 등의 요인이 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 특히 조직통합 이후 통합 이전 조직 상호간의 갈등에 관한 연구는 최근까지도 계속된다. 윤건(2009)의 경우 정보통신부와 의 통합된 방송통신위원회도 정보통신부직원들의 적응과 불만이 크게 나타난 것으로 분석하고 있다. 박천오(2011)는 2008년 이명박정부 출범후 통합된 조직에서 통합이전 조직 상호간의 인식차이에 따라 상호 정책갈등의 원인으로 작용하고 있는 것으로 분석되었다. 이창길.최성락(2011)은 통합성과를 부처차원, 정부차원, 사회차원으로 구분하여 분석하는 한편, 통합이전 조직을 통합기대부처와 통합우려부처로 구분하고 이들 두 조직구성원 상호간에 부처 간 및 부처 내 협조관계에도 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 분석하였다.

하지만 이러한 연구는 거시적 차원에서 조직문화나 조직갈등, 그리고 조직성과에 대한 실증적인 연구들이 대부분을 차지하고 있고, 조직통합 이후 조직구성원들이 어떤 요인에 의하여 조직효과성에 영향을 미치는지에 대한 미시적인 접근은 상대적으로 미흡하다(Ramaswamy, 1997). 실제 조직통합의 성패는 전략적 성과나 재무적 성과만을 고려하여 추진할 경우 실패가능성이 높고 구성원의 스트레스와 불안감, 불확실성이 중요한 요인이 된다(Cartwright and Cooper, 1993). 이와 같이 연구의 필요성에도 불구하고 조직구성원의 태도나 행동의 변화에 대한 미시적 연구는 상대적으로 적다.

또한 조직구성원의 태도나 행동 변화에 대한 기존의 미시적 연구의 경우 조직통합 후 전반적인 변화에 대한 평균적인 설명 또는 조직몰입의 결정요인을 탐색하기보다는 조직통합 이전과 이후의 구체적인 차이에 대한 개별적인 요인을 설명하는 연구가 필요하다(박천오, 2011, 이창길.최성락, 2011). 즉 어떤 조직구성원이 조직통합 전과 후에 조직몰입과 직무만족에 직접적으로 그리고 민감하게 반응하는지에 대한 실증적인 연구가 필요하다. 조직통합 후 실질적인 조직융합을 위한 방안을 마련하기 위하여는 어떤 조직구성원이 어떻게 변화하고 이러한 변화가 어떤 요인에 의하여 영향을 받는지에 대한 연구가 필요한 것이다. 일반적인 조직몰입과 직무만족의 결정요인과는 달리, 조직통합으로 인한 불안한 환경 속에서 조직구성원은 조직몰입과 직무몰입의 정도는 변화하게 된다. 이를 통하여 조직통합 이후 변화관리를 보다 적절하게 추진할 수 있을 것이다.

2. 조직몰입과 직무만족의 개인적 요인과 사회적 요인

1) 조직효과성 지표로서 조직몰입과 직무만족

조직효과성은 일반적으로 조직의 목표달성 정도로 정의된다(Etzioni, 1964). 하지만 조직 효과성의 구체적인 지표와 내용은 조직의 목표를 어떻게 규정하느냐에 따라 이 달라진다. 조직효과성에 대한 전통적 접근방법은 투입측면을 강조하는 체제자원적 접근방법, 조직내부 관계와 활동을 강조하는 내부과정 접근방법, 산출과 결과 측면을 강조하는 목표달성 접근방법으로 구분된다(이창원·장부차, 2003). 하지만 이러한 접근방법들이 조직내부의 일면만을 강조한다는 지적에 따라 조직외부의 이해관계자들을 강조하는 이해관계자 접근방법(Zumtato, 1982)과 조직이 지향하는 다양한 가치를 강조하는 경쟁가치모형(Cameron & Whetten, 1983)이 제시되고 있다. 특히 경쟁가치모형은 개방체제, 합리적 목표, 내부과정, 이해관계의 4가지 하위모형을 제시하면서 조직효과성의 종합적인 평가기준을 제시함으로써 최근 이를 활용하는 연구가 증가하고 있다(김호정, 2002; 최성욱, 2005; 이동수, 2009).

조직효과성에 대한 경쟁가치모형에 의하면 조직몰입이나 직무만족은 내부과정모형에 입각하여 조직효과성을 정의하고 측정하는 지표이다. 이와 같이 조직효과성의 지표로서 조직몰입이나 직무만족의 결정요인을 분석하는 이론적 또는 실증적 연구는 많다(Campell, 1977; Pennings and Goodman, 1977; 김호정, 2002; 박희봉, 2005). 조직몰입은 고용 조직에 대한 태도적, 타산적, 행위적 몰입(김병섭, 박광국, 조경호, 2001:266)인 반면, 직무만족은 “한 개인이 수행하는 직무와 직무수행경험에 대한 그의 평가를 근거로 나타난 즐겁고, 긍정적인 감정적 태도”로 정의된다. 개인의 즉각적이고 일시적인 태도경향(Locke, 1976:1300)으로서의 직무만족과 장기적이고 지속적인 태도로서의 조직몰입은 약간의 차이가 있으나, 조직효과성의 내부과정모형에 의한 평가기준으로 활용된다. 이와 같이 조직몰입과 직무만족은 소위 ‘생존조직관’에 의한 조직효과성 측정지표의 하나로 조직구성원의 만족 및 행복에 관한 지표를 제시하고 있다(민진, 2003; 박희봉, 2005). 조직몰입이나 직무만족의 결정요인에 대한 연구는 개인적인 요인과 조직적인 요인에 집중하는 경우가 많다(Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, & Jobin, 2000). 즉 조직몰입이나 직무만족을 결정하는 개인적 요인으로 인사, 승진기회, 성공기회, 성장기회, 직원복지, 근무환경, 직무직위, 그리고 보상체계 등을 변수로 활용한다(제갈돈, 2002). 조직적인 요인은 조직구조, 리더십, 조직규모, 조직내 신뢰, 직무특성, 직무스트레스, 조직환경과 특성, 그리고 조직문화 등이 중요한 것으로 분석되었다(박희봉, 2005).

2) 조직효과성 결정의 사회적 요인 연구

아울러 조직몰입과 직무만족이 사회적 요인에 의하여 결정될 수 있는 연구는 다양한 변수의 하나로 포함되는 경우가 많고, 사회적 요인에 대한 명시적인 검증은 일부 연구를 제외하고는 매우 제한적으로 이루어지고 있다. 제갈돈(2002)은 지방공무원의 직무만족 결정요인으로 외적보상, 조직지원, 조직만족, 전문성, 직무혼란과 함께 동료관계를 중요한 보상을 분석한 결과, 정부조직내의 조건보다는 인간관계의 원활성이 직무만족의 중요한 요인인 것으로 분석하고 있다. 김호정(2002)은 조직문화의 유형과 특성에 따라 조직몰입이나 직무만족의 정도를 분석한 결과, 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화가, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 각각 의미있는 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구는 인간관계 특히 사회문화적 요인이 조직몰입이나 직무만족에 영향을 미치는 여러 가지 요인 중의 하나로 작용한다는 점을 밝히고 있다는 점에서 그 의의는 크다. 하지만 사회적 요인에 대한 보다 직접적인 명시적인 분석이 필요한 것으로 생각된다.

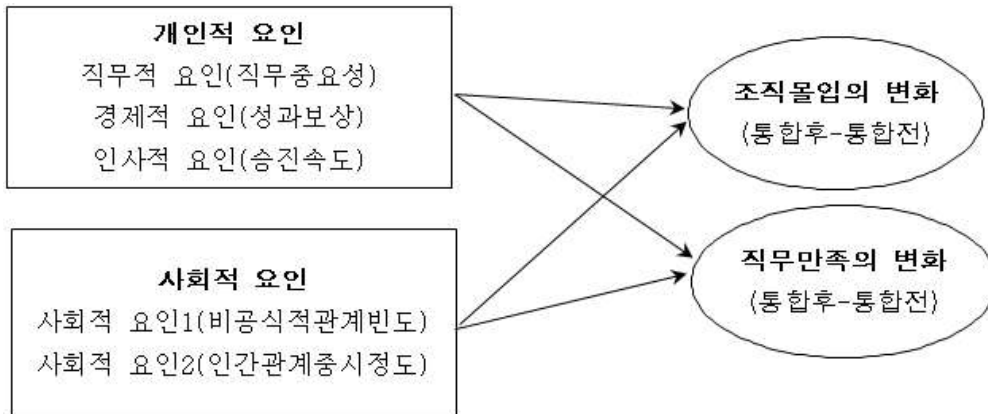
조직통합의 효과에 대한 사회적 요인에 대한 연구는 많지 않다. 하지만 최근 조직통합의 효과로서 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 대한 연구에 일부 학자들의 관심이 증가하고 있다(이명환, 2009; 안경섭, 2009). 조직몰입이나 직무만족의 결정요인으로 조직적 요인이나 개인적 요인 이외에 사회적 요인의 중요성을 직접 또는 간접적으로 연구하여왔다. Shah(2000)는 조직통합이나 인력감축의 효과를 분석한 결과 조직구성원 상호간의 내부적인 사회관계를 파괴함으로써 부정적인 통합효과를 설명하였고, Marmenout(2010)은 조직통합 후 구성원의 태도는 통합과정과 특성에 따라 달라질 수 있다는 점을 강조하고 있다. 특히 많은 학자들이 조직변혁의 시기에는 사회적 자본이나 권력이 조직구성원의 생존에 영향을 미치는 것으로 지적하고 있다 (Fischer & Pollock, 2004). 특히 Cross & Parker (2004)은 조직통합 후 직원 상호간의 협력네트워크를 분석한 결과 정보교환 네트워크의 경우 조직 내 자유롭고 다양한 의견교환이 균형 있게 이루어지지만, 문제해결 네트워크의 경우 훨씬 더 교환이 적게 이루어지고 과거 소속 조직 상호간에 이분화된 형태를 가진 것으로 나타났다. 이러한 연구는 조직통합에 미치는 사회적 요인에 대한 간접적인 효과를 설명하는 경우가 대부분이다. 본 연구는 조직구성원의 개인적 요인과 함께 관계적 측면, 즉 사회적 요인이 조직통합 후 조직구성원의 조직몰입이나 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 보다 직접적인 효과를 분석하고자 한다.

Ⅲ. 연구분석틀 및 자료수집

1. 연구분석틀

본 연구는 <그림 1>에서 보는 바와 같이 조직통합 이후 조직몰입과 직무만족의 변화정도를 분석한다. 조직몰입의 변화정도는 통합 전 조직몰입도에서 통합 후 조직몰입도를 뺀 것이며, 직무만족의 변화정도도 마찬가지로 통합 전 직무만족도에서 통합 후 직무만족도를 뺀 것이다. 이러한 변화정도에 영향을 주는 요인으로 개인적 요인과 사회적 요인으로 구분하였다. 개인적 요인의 경우 직무, 인사, 그리고 보수 측면을 고려하여 직무 또는 직위의 중요성 증감, 성과급의 수령정도, 그리고 팀장승진의 속도로 변수화하였다. 사회적 요인의 경우 조직 내에서 비공식적인 관계를 얼마나 적극적으로 활용하고 있는지 그리고 조직의 성과 향상을 위하여 친밀한 인간관계가 얼마나 필요하다고 인식하는지로 구분하여 변수화하였다. 개별변수의 세부적인 개념 및 측정방법은 변수 및 가설설명 부분에서 후술하고자 한다. 이와 같이 본 연구는 조직통합으로 인한 조직몰입과 직무만족의 변화정도는 개인적인 요인과 사회적인 요인으로 구분하여 그 영향여부를 검증한다. 특히 개인적 요인과 함께 사회적 요인이 조직몰입이나 직무만족의 변화정도에 영향을 주는지 살펴보고자 한다.

<그림 1> 연구분석틀



2. 분석대상 및 자료수집

본 연구에서 활용된 통계자료는 2009년 10월 1일 한국토지공사와 대한주택공사가 통합

된 한국토지주택공사(LH)의 관리자(팀장)급 104명을 대상으로 실시한 설문조사로부터 수집되었다. 설문조사는 2009년 6월에 조직통합 후 조직통합의 효과성을 진단하기 위하여 실시하였다. 설문대상으로 팀장을 선정한 것은 조직 내 고위계층과 하위계층이 조직통합에 상대적으로 민감하게 반응한 반면 팀장급은 중간관리층으로서 보다 중립적인 위치에서 조직통합 효과에 응답할 수 있을 것으로 기대하였기 때문이다. 설문대상은 통합이전 조직인 토지공사와 주택공사를 구분하여 조직규모에 상응하여 선정되었다. 특히 설문대상자의 선정에 있어서는 각 본부 내에 편제된 4-5개의 팀 중 2-3개의 팀장을 선정하되, 이중 가급적이면 통합이전 소속조직을 감안하여 균형있게 배분되었다. 따라서 통합이후 토지주택공사의 팀장급 약 250명 중 140명을 선정하여 온라인 설문을 실시하였고, 이중 104명이 최종적으로 응답하였다. 응답률은 74.3%이다. 통계자료의 분석은 SAS 프로그램을 통하여 다중회귀분석 방법을 활용하였다.

3. 한국토지공사와 대한주택공사의 통합과정

한국토지공사와 대한주택공사에 대한 통합논의는 1998년 외환위기 당시 구조개혁과제로 선정하여 추진하면서 시작되었다(김재호·김중하, 2008). 이에 따라 토지공사와 주택공사의 업무를 민간부문에 이양 축소하고 양 공사의 공적업무를 중심으로 2001년 통합한다는 계획을 수립하였다. 이에 따라 2001년 “한국토지주택공사법안”을 국회에 제출되었으나, 재무분석 및 자산실사용역 결과 양 공사가 통합하는 경우 영업이익으로 부채를 감당할 수 없고 토지공사의 일정정도 수익구조가 주택공사의 손실을 보전하기는 어려워 통합 시 동반부실이 우려된다는 문제제기와 함께 법안통과가 무산되었다. 2008년 새 정부 출범 후 공기업선진화방안의 일환으로 토지공사와 주택공사가 통폐합대상에 포함시켰고, 2009년 4월 30일 양 기관의 통합법(한국주택토지공사법)이 국회를 통과하여, 2009년 10월 1일 한국토지공사와 대한주택공사의 통합으로 한국토지주택공사(LH)를 설립하였다(김재호·김중하, 2008).

이러한 조직통합과정에서 조직통합 이후 통합자산의 증가로 인한 재무상황 악화 우려와 함께 양 조직 간의 기능중복과 효율성문제가 지속적으로 제기되었고, 통합논의가 시작된 이후 조직구성원들 상호간에 치열한 논쟁과 비판이 이어졌다(정극원, 2008). 이러한 과정을 통하여 조직구성원의 신분불안이 가중된 가운데 2003년까지 토지공사와 주택공사는 이미 각각 670명, 1,058명을 퇴직시켜 자체적인 구조조정을 하였다(김재호·김중하, 2008). 2008년 조직통합이 확정된 전후에도 두 조직 상호간의 인력배분과 갈등 문제가 끊임없이 제기되었고, 통합이후에는 지방이전과 관련한 지역갈등으로 확대되기도 하였다(송재복, 2008). 이와 같이 실제 조직통합 논의는 재무적 상황과 함께 조직인력의 배분 갈등이 강하게 표출되었고,

이에 따라 조직인력 측면에서 조직구성원들의 조직몰입이나 직무만족의 변화에 대한 연구가 통합 후 융합관리의 중요한 과제가 되었다.

IV. 종속변수와 독립변수, 그리고 가설설정

1. 종속변수

종속변수는 통합이전과 통합이후의 조직몰입과 직무만족의 차이이다. 이는 통상적으로 조직효과성 지표로 활용하는 단순한 조직몰입이나 직무만족의 정도와는 다르다. 조직통합 이전과 통합이후의 조직몰입과 직무만족의 변화를 측정하는 방법은 세 가지로 요약된다. 첫째, 대부분의 기존 연구의 경우에서 보는 바와 같이, 조직통합의 효과를 분석하기 위하여 단순히 통합 이후 조직몰입과 직무만족의 정도를 측정하고 이에 미치는 영향요인을 분석하는 것이다. 이는 종속변수보다는 조직통합 이후 다양한 변화를 측정하는 독립변수를 통하여 통합의 효과를 측정하는 것이다. 둘째, 통합이전과 통합이후를 구분하여 측정하지 않고 통합이후에 조직몰입과 직무만족이 증가하였는지 또는 감소하였는지를 측정하는 방법이다. 셋째, 통합 이전과 통합 이후를 구분하여 조직몰입과 직무만족의 정도를 각각 측정하고 이에 대한 차이를 측정하는 방법이다. 이는 조직몰입과 직무만족에 관한 응답자의 개별적인 태도를 보다 정확히 구분하여 측정할 수 있다. 이에 따라 그 변화를 명확하고 직접적으로 측정할 수 있다는 장점이 있다.

본 연구에서는 세 번째 방법을 활용하였다. 설문대상자들에 통합 이전의 조직몰입/직무만족과 통합 이후의 조직몰입/직무만족을 구분하여 설문문항을 작성하고 각각 응답하게 한 후, 그 차이를 측정하여 통합이후의 조직몰입이나 직무만족의 변화를 확인하고자 하였다. 조직몰입과 직무만족의 설문문항은 <별지 1>과 같이 각각 5개 및 4개로 구성하고, 이를 통합 이전과 통합 이후를 구분하여 5점 척도를 활용하였다. 즉 종속변수인 조직몰입과 직무만족의 차이 = 통합이후의 조직몰입/직무만족도 평균 - 통합이전의 조직몰입/직무만족도의 평균으로 계산되었다.

<표 1>에서 보는 바와 같이, 설문조사 결과 조직몰입의 차이는 -0.184로 통합이전에 비하여 통합이후에 감소한 것으로 나타난 반면, 직무만족의 경우에는 -0.412로 통합이전에 비하여 상당히 감소한 것으로 나타났다. 조직몰입 차이의 경우 최소값은 -2.4이며, 최대값은 1.6이고, 직무만족의 차이의 경우 최소값은 -2.2이며, 최대값은 1.2이다. 즉 조직통합 후 평균적으로 보

면 조직몰입이나 직무만족이 낮아진 것으로 나타났지만, 최소값이 음수로 나타난 것으로 일부 팀장의 경우 조직통합 이후 조직몰입이나 직무만족이 오히려 증가한 것으로 나타났다.

<표 1> 기술적 통계량

변수	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
조직몰입 차이	104	-0.184	0.607	-2.4	1.6
직무만족 차이	104	-0.412	0.643	-2.2	1.2
통합이전소속기관	104	0.567	0.498	0	1
연령	104	0.788	0.410	0	1
재직기간	104	23.962	2.445	13	29
직무중요성증감	104	0.096	0.807	-2	3
성과급증감	104	0.240	1.145	-3	3
팀상승진속도	104	3.135	0.904	1	5
비공식적관계빈도	104	2.461	0.621	1	4
인간관계중시정도	104	2.596	0.631	1.5	4

2. 독립변수와 가설

1) 개인적인 요인

조직통합 후 조직구성원의 직무태도를 결정하는 직접적인 요인은 조직구성원 개인들의 신분상의 변화이다. 첫째, 직무의 중요성 증감이다. 이는 통합이후의 직무중요성 값에서 통합이전의 직무중요성 값을 뺀 것으로 계산하였다. 즉 통합이후 담당직무나 직위가 달라짐에 따라 조직몰입이나 직무만족이 달라질 수 있다. 즉 핵심적인 직위로 이동하여 직무의 중요성이 높아지면 조직몰입이나 조직만족은 높아질 것이고, 반대로 직무의 중요성이 낮아지면 조직몰입이나 직무만족은 통합이후 낮아질 것이다. 이는 설문조사를 통하여 수집되었기 때문에 객관적으로 직무중요성이 증가했다기보다는 개인들이 생각하는 주관적인 직무중요성이 증가한 것으로 해석할 수 있다. <표 1>에서 보는 바와 같이 직무 중요성의 변화(0.096)는 크지는 않지만, 통합 이후 약간 높아진 것으로 나타나고 있다. 다만, 최저 값과 최고 값을 볼 때, 통합이후 개인별로 직무의 중요성 증감은 차이가 있다.

둘째, 개인적인 요인의 중요한 요인은 성과보수와 관련된다. 일반적인 보수체계는 직원 전체에 영향을 미칠 수 있지만, 개인적인 성과급의 차이는 조직몰입이나 직무만족의 중요한 요인이 아닐 수 없다. 조직통합 이후 통합이전과 비교하여 성과급을 많이 받았을 경우 상대

적으로 조직몰입과 직무만족은 높아질 것이고, 성과급을 상대적으로 적게 받았을 경우에는 조직몰입과 직무만족이 낮아질 것이다. 성과급의 변화는 설문조사 결과에 의거하여 통합 이전 성과급 값에서 통합이후 성과급을 빼 값으로 측정되었으며, 측정결과 0.240으로 약간 높아졌으나 이 역시 개인별로 차이가 있다.

셋째, 조직구성원의 조직과 직무에 대한 태도를 결정하는 중요한 요인으로 승진요인을 빼 놓을 수 없다. 개인들은 조직통합 이후 자신의 승진가능성을 예측하고 이를 판단하기 때문에 이에 따라 조직통합 이후 조직몰입과 직무만족의 변화에 영향을 미칠 것이다. 팀장승진이 상대적으로 빨랐다고 인식하고 있는 경우 다음 임원승진에 대한 현실적인 기대와 관심이 아직 높지 않은 반면, 팀장승진이 상대적으로 늦었다고 인식하고 있는 경우 임원승진에 대한 기대와 관심이 상대적으로 높다 하겠다. 임원승진에 대한 기대와 관심이 높을 경우 조직불안으로 인한 불확실성이 높아지고 이에 따라 조직통합 이후 조직몰입이나 직무만족이 낮아질 수 있다. 반대로 임원승진에 대한 기대나 관심이 상대적으로 낮으면 조직몰입과 직무만족이 조직통합 이후 낮아질 것이다.

이를 종합하여 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다.

- 〈가설1〉 조직통합 이전과 비교하여 담당직무의 중요성이 증가하면, 조직통합 후 조직몰입과 직무만족의 정도가 더 높아지거나 덜 낮아질 것이다.
- 〈가설2〉 조직통합 전과 비교하여 성과급이 증가하면, 조직통합 후 조직몰입과 직무만족의 정도가 더 높아지거나 덜 낮아질 것이다.
- 〈가설3〉 조직통합 전에 스스로 빨리 승진했다고 생각한 사람은 조직통합 후 조직몰입과 직무만족의 정도가 더 높아지거나 덜 낮아질 것이다.

2) 사회적 요인

개인적인 요인과 함께 개인들의 조직몰입이나 직무만족에 영향을 줄 수 있는 요인은 사회적 요인이다. 개인적인 요인은 개인의 직무와 승진, 보수 등 조직이 조직구성원 개개인에 부여하는 개인적인 역할과 보상인 반면, 사회적 요인은 개인들 상호간의 관계적 측면이다. 즉 조직통합 후 개인들의 조직몰입이나 직무만족을 결정하는 요인은 개인적 요인과 함께 사회적 요인에 의하여 영향을 받을 것이다. 즉 조직통합이라는 위기상황 속에서 개인들의 조직과 직무에 대한 태도는 인간관계나 동료관계에 의하여 결정될 수 있다. 이와 같은 조직 내 인간적인 유대는 신분 불안과 불확실성을 줄일 수 있는 사회적 자본으로 작용할 수 있다. 또는 조직통합으로 인한 사회적 자본의 파괴로 인하여 불안이 더욱 가중될 수 있다.

본 연구에서 사회적 요인은 두 가지로 측정되었다. 첫째, 비공식관계 빈도이다. 즉 조직

내 다른 동료가 요청할 경우 얼마나 수용하고 스스로 다른 동료에게도 부탁하는 정도를 말한다. 동료상호 간의 비공식적인 인간관계를 지속적으로 유지한 사람은 조직통합에 대한 적응 능력이 높고, 심리적인 안정감을 유지함으로써 조직몰입과 직무만족이 상대적으로 높아진다. 반대로 동료 간의 비공식적인 인간관계가 부족한 경우에는 조직통합으로 인한 불안감이 높고, 불확실성을 해결할 수 있는 사회적 기반이 부족하여 조직몰입과 직무만족이 낮아질 수 있다고 본다. 이와 같이 조직통합 이후 조직몰입과 직무만족의 변화는 직위변화, 보상이나 승진기대 등 개인적 요인과 함께 비공식적인 관계빈도에 따라 달라질 것이다.

둘째, 인간관계 중시정도이다. 다만 이러한 사회적 요인은 실제 나타난 경우만이 아니라 심리적으로 이러한 비공식적인 인간관계의 중요성을 인지한 경우에도 조직몰입이나 직무만족에 동일하게 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 실제 비공식적인 인간관계를 유지하지 못하더라도 조직생활에서 개인들의 탁월한 직무역량보다는 비공식적인 인간관계를 중요하다고 인정한 경우에도 조직몰입과 직무만족의 변화에 영향을 줄 수 있는 것이다. 이는 조직몰입이나 직무만족의 정도에 미치는 영향이 없다 하더라도 조직통합으로 인한 변화, 즉 통합전후의 차이에는 영향을 줄 수 있다. 이와 같은 사회적 요인에 대한 설문결과 비공식관계빈도는 평균 2.461로 나타났으며, 인간관계 중시정도는 평균 2.596으로 나타났다.

조직이 개인들에 부여한 개인적 특성 가지는 특성을 조직이 개인들에 부여하는 특성인 반면의 특성 부여하는 특성적 측면을 의미한 반면, 사회적인 요인은 조직 내 개인들 상호간의 관계적 측면을 의미한다.

〈가설4〉 비공식적 인간관계를 폭넓게 가지고 있는 사람은 조직통합 후 조직몰입과 직무만족의 정도가 더 높아지거나 덜 낮아질 것이다.

〈가설5〉 탁월한 업무능력보다 친밀한 인간관계를 중요시하는 사람들은 조직통합 후 조직몰입과 직무만족의 정도가 더 높아지거나 덜 낮아질 것이다.

3) 통제 변수

통제변수로 첫째, 통합이전 소속기관이다. 통합이전의 소속기관은 토지공사와 주택공사이다. 어느 기관의 소속이냐에 따라 조직몰입과 직무만족의 정도가 달라질 수 있을 것이다. 즉 조직통합에 보다 적극적인 기관과 조직통합에 소극적인 기관 상호간의 통합이후 조직몰입이나 직무태도는 차이가 있을 수 있다 (이창길, 최성락, 2011). 조직통합에 적극적인 기관이 소극적인 기관보다 보다 강할 것으로 추정된다. 즉 조직규모가 크고 조직통합에 적극적이었던 주택공사가 토지공사보다 조직몰입이나 직무만족이 적게 낮아질 것으로 생각된다.

둘째, 연령 및 재직기간이다. 연령이 높으면 조직통합은 기존의 안정성에 대한 위협으로 받아들이고 조직통합에 보다 부정적인 인식을 갖게 될 것이다. 이에 따라 조직몰입이나 직무 만족이 보다 크게 낮아질 수 있다. 또한 해당조직에 재직기간이 길면 조직통합으로 인하여 신분불안이나 불확실성이 보다 높을 것이며, 이에 따라 조직통합 후 조직몰입이나 조직만족의 정도가 보다 높아질 것이다.

<표 2> 사용변수들의 Pearson 상관계수

사용변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
조직몰입 차이										
직무만족 차이	0.592 ***									
통합이전소속기관	0.317 ***	0.188 *								
연령	0.330 ***	0.288 ***	0.165 *							
재직기간	0.196 *	0.083	0.217 **	0.456 ***						
직무중요성증감	0.283 ***	0.346 ***	0.016	-0.091	-0.013					
성과급증감	0.141	0.024	-0.218 **	-0.068	-0.021	-0.046				
팀장승진속도	0.019	0.071	-0.107	-0.263 ***	-0.384 ***	0.062	-0.088			
비공식적관계빈도	-0.212 **	-0.352 ***	-0.135	-0.052	-0.098	-0.051	0.102	0.183 *		
인간관계중시정도	-0.057	-0.232 **	-0.108	0.081	0.203	-0.062	-0.072	0.252 **	0.034	

V. 분석결과 및 토의

조직통합 이후 조직몰입이나 직무만족의 변화에 미치는 영향요인은 개인적 요인과 사회적 요인으로 구분될 수 있다. 앞의 가설에서 설명한 바와 같이, 우선 조직통합의 상황에서 개인의 직무와 보수, 그리고 인사적 측면의 변화에 민감한 반응을 보일 것이다. 직무중요성의 변화, 성과급의 변화, 그리고 자신의 팀장승진 연도에 따라 통합 후 조직몰입의 정도는 달라질 수 있다. 또한 조직통합 후 조직몰입은 비공식적인 관계의 빈도와 인간관계를 중시하는 정도 등 사회적 요인이 영향을 미칠 수 있다. <표 3>는 조직통합 후 조직몰입도 변화의 개인적·사회적 요인에 대한 회귀분석 결과를 나타내고 있으며, <표 4>는 조직통합 후 직무만족도 변화의 개인적·사회적 요인에 대한 회귀분석 결과를 나타내고 있다.

1. 조직통합과 조직몰입

먼저 <표 3>의 모델 1에서 보는 바와 같이, 개인적 요인의 경우 직무의 중요성 변화가 유의미한 영향을 미치는 반면, 성과급의 변화나 팀장 승진연도는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 통합 후 조직몰입의 변화는 통합조직에 있어서 승진이나 보수보다는 보직, 즉 직위의 변화에 의하여 영향을 받는다. 통합이전과 통합이후의 직무중요성 차이가 클수록 조직몰입도의 차이가 높아지는 것이다.

<표 3> 조직통합 후 조직몰입도 변화의 개인적·사회적 요인에 대한 회귀분석

개별변수	모델 1			모델 2			모델 3		
	계수	S.D	t 값	계수	S.D	t 값	계수	S.D	t 값
상수	-1.578 **	0.720	-2.19	-1.226	0.751	-1.63	-1.685 **	0.822	-2.05
통제변수									
통합이전소속기관	0.321 ***	0.112	2.86	0.290 **	0.113	2.56	0.373 ***	0.129	2.89
연령	0.383 ***	0.146	2.62	0.388 ***	0.145	2.67	0.447 ***	0.160	2.8
총재직기간	0.024	0.027	0.88	0.024	0.027	0.89	0.017	0.029	0.59
개인적 요인									
직무중요성증감	0.196 ***	0.068	2.9	0.184 ***	0.067	2.74	0.210 ***	0.074	2.82
성과급증감	0.059	0.049	1.2	0.072	0.049	1.45	0.073	0.055	1.31
팀장승진속도	0.106	0.070	1.52	0.127 *	0.071	1.8	0.140 *	0.080	1.75
사회적 요인									
비공식적관계빈도				-0.164 *	0.092	-1.79			
인간관계중시정도							0.025	0.103	0.24
표본수	104			104			104		
R-Square	0.283			0.308			0.305		
Adj R-Sq	0.235			0.254			0.244		
F Value	5.97 ***			5.66 ***			5.02 ***		

직무중요성의 증감변수는 통합이전의 직무중요성에서 통합이후의 직무중요성을 뺀 것이고, 조직몰입도의 차이 역시 통합이전의 조직몰입도에서 통합이후의 조직몰입도를 뺀 것으로 계산되었다. 따라서 통합이후 직무의 중요성이 상대적으로 증가하면 조직몰입도가 높아지고 직무의 중요성이 상대적으로 감소하면 조직몰입도가 낮아진다. 이는 조직통합에 따라 조직구성원에 가장 중요한 요인은 역시 직위와 직무의 변화로 해석된다. 어떤 직위에서 어떤 직무를 맡느냐에 따라 조직통합 후 조직몰입의 정도가 달라질 수 있고 조직구성원의 심

리적 불안은 직위의 변화에서 출발한 것으로 보인다.

성과급 등 보수의 변화는 긍정적인 관계를 보인 것은 사실이지만, 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. <표 3>의 모델 2와 모델 3에서 보는 바와 같이 팀장승진속도의 경우 조직몰입의 정도 유의미한 정(+)의 영향을 나타내고 있다. 즉 팀장승진속도가 늦었다고 생각한 팀장들이 통합이후 조직몰입의 감소가 더욱 크게 나타나는 것으로 해석된다. 즉 팀장승진속도가 늦었다는 것은 임원승진을 빨리 해야 하겠다는 생각이 강하게 작용하고 따라서 조직통합에 보다 민감하게 반응한 것으로 해석된다. 상대적으로 팀장승진이 빠른 사람들은 임원승진에 대한 관심이 상대적으로 낮아 통합이후 조직몰입의 정도가 더 높게 나타났다. 구체적인 승진연도와는 달리 팀장승진 속도에 대한 인식은 통합 이후 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

사회적 요인의 경우 <가설 4> 및 <가설 5>와는 달리 비공식적관계빈도는 통합이후 조직몰입의 변화에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 인간관계중시정도의 경우에는 유의미한 영향을 보이지 않았다. 비공식적관계빈도가 높으면 선배, 동료, 그리고 부하 상호간에 상당한 비공식적인 인간관계를 유지하고 있는 것을 의미하는 것으로 조직통합 이후 이러한 비공식적인 인간관계가 무너지면서 조직몰입의 정도가 덜 증가하고 더 감소한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 <가설 4>에서 예측한 바와는 차이가 있다. 즉 비공식적인 인간관계가 신분상의 불안정을 해소하는 사회적 자본으로 작용하기보다는 통합이후 비공식적인 인간관계의 파괴로 인하여 불안과 불만을 더욱 증가하는 것으로 해석된다.

2. 조직통합과 직무만족

조직통합이후 직무만족의 변화에 대한 회귀분석 결과를 보면 <표 4>에서 보는 바와 같다. 먼저, 개인적 요인 중에서 직무의 중요성 변화는 조직몰입의 경우와 마찬가지로 직무만족 변화에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통합이전과 통합이후의 직무중요성 차이가 클수록 직무만족도의 차이가 높아지는 것이다. 즉 통합이후 직무의 중요성이 증가하면 직무만족의 정도가 상대적으로 더 높아지거나 덜 낮아지고, 직무의 중요성이 상대적으로 감소하면 직무만족의 정도가 더 낮아지거나 덜 높아진 것이다. 앞에서 언급한 바와 같이 조직관리자 즉 팀장급 조직구성원의 경우 조직통합으로 인하여 가장 민감하게 그리고 충격적으로 받아들이는 요소는 직무나 직위의 변화이다. 조직통합 이후 중요한 직위로 이동할 경우 직무만족이 높아지거나 또는 직무만족이 떨어지더라도 덜 떨어진 반면, 조직통합 이후 덜 중요한 직무를 담당하게 될 경우 직무만족이 낮아지거나 또는 높아지더라도 덜 높아지는 것으로 해석된다.

<표 4> 조직통합 후 직무만족 변화의 개인적·사회적 요인에 관한 회귀분석

개별변수	모델 1			모델 2			모델 3		
	계수	S.D	t 값	계수	S.D	t 값	계수	S.D	t 값
상수	-1.004	0.742	-1.35	-0.247	0.719	-0.34	-0.528	0.799	-0.66
통제변수									
통합이전소속기관	0.215 *	0.122	-1.76	0.153	0.115	1.33	0.196	0.136	1.45
연령	0.432 ***	0.160	2.7	0.444 ***	0.149	2.99	0.435 **	0.171	2.55
총재직기간	-0.008	0.028	-0.27	-0.008	0.026	-0.3	-0.002	0.030	-0.07
개인적 요인									
직무중요성증감	0.249 ***	0.072	3.46	0.232 ***	0.067	3.46	0.210 ***	0.071	2.72
성과급증감	-0.002	0.054	-0.04	0.038	0.051	0.75	-0.002	0.057	-0.03
팀장승진속도	0.092	0.070	1.31	0.150 **	0.067	2.25	0.063	0.076	0.82
사회적 요인									
비공식적관계빈도				-0.372 ***	0.091	-4.09			
인간관계중시정도							-0.205 *	0.104	-1.97
표본수	104			104			104		
R-Square	0.227			0.348			0.232		
Adj R-Sq	0.178			0.299			0.169		
F Value	4.66 ***			7.09 ***			3.67 ***		

하지만, 조직통합 전후 성과급의 변화는 직무만족의 변화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 조직통합 후 상대적으로 높은 성과급을 받더라도 실제 직무만족도가 높아지지 않았다. 조직구성원에 대한 경제적 인센티브는 직무만족향상을 위한 정책수단으로 적합하지 않은 것으로 해석된다. 팀장승진속도의 경우 <표 3> 조직몰입의 효과와 동일하게 직무만족과 정(+)의 관계로 나타났다. 특히, 모델 2와 모델 3의 경우에 유의미한 관계로 나타났다. 즉, 팀장승진을 빨랐다고 생각하는 사람일수록 조직통합 후 직무만족도는 덜 낮아지거나 더 높아지고, 팀장승진이 늦었다고 생각하는 사람일수록 조직통합 후 직무만족도는 덜 높아지거나 더 낮아진다. 팀장승진을 일찍한 사람의 경우 조직 내에서 자신에 대한 인정감이 높고 스스로 역량이 높은 것으로 인식함으로써 조직통합의 위기에 대한 충격과 불만이 적은 것으로 해석된다.

개인적인 요인과는 별도로 사회적 요인에 대한 분석결과는 <가설 4>와 <가설 5>와는 달리 비공식적 인간관계 및 인간관계중시정도 모두 유의미한 부(-)의 관계로 나타났다. 먼저, <모델 2>에서 보는 바와 같이, 비공식적인 관계빈도는 조직통합의 직무만족의 변화와 유의미하고 부정적인 관계를 가진 것으로 나타났다. 비공식적인 인간관계가 많은 팀장의 경우에는 조직통합 후 직무만족도가 상대적으로 크게 낮아지거나 또는 높아지더라도 덜 높아지며,

비공식적인 인간관계가 적은 팀장의 경우 조직통합 후 직무만족도가 상대적으로 적게 낮아지거나 또는 크게 증가한 것으로 해석된다. 즉, 직장동료와 선후배들과의 다양하고 풍부한 인간관계를 가진 사람의 경우 조직통합으로 인한 불안과 충격이 큰 것으로 해석된다. 이는 조직내부의 구성원들과 폭넓은 신뢰관계를 형성하고 있는 경우에는 그 동안 구축해 놓은 사회적 자본이 손상될지도 모른다는 불안감이 상대적으로 높기 때문인 것으로 보인다. 반면에, 조직내부의 구성원들과 비공식적인 관계가 약한 경우에는 조직통합 후의 직무만족도는 덜 하락한 것이다. 즉 조직 내 비공식적인 인간관계를 적게 가진 사람의 경우 조직통합으로 인한 충격을 적게 받고 이에 따라 직무만족의 정도에도 영향이 적은 것으로 해석된다.

인간관계중시정도의 경우에도 직무만족도의 변화와 부(-)의 관계에 있는 것으로 나타났다. 즉, 탁월한 업무수행능력보다 친밀한 인간관계가 중요하다고 생각하는 사람들은 조직통합 후 직무만족도가 더 낮아지거나 덜 높아진다. 반면에, 친밀한 인간관계보다 탁월한 업무수행능력이 중요하다고 생각하는 사람들은 조직통합 후 직무만족도가 더 높아지거나 덜 낮아진다. 우수한 역량을 중시하는 사람들은 조직의 변화에도 동요하지 않고 직무에 충실할 것으로 예측된다. 폭넓은 인간관계보다 우수한 역량을 가진 사람들은 조직통합으로 인하여 새로운 생활에 대한 자신감이 있는 반면, 우수한 역량보다 폭넓은 인간관계를 가진 사람들은 조직통합에 대한 위기의식과 불안이 더 크게 나타난 것으로 해석된다.

<표 3> 및 <표 4>에서 통제변수의 영향정도를 살펴보면, 통합이전 소속기관과 연령 변수가 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통합이전 소속기관을 기준으로 보면, 한국토지공사 팀장이 대한주택공사의 팀장들보다 조직통합 이후 조직몰입이나 직무만족도가 더 많이 떨어지는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 직무만족보다는 조직몰입도에서 보다 더 명확하게 나타나고 있다. 이러한 결과는 통합우려부처와 통합기대부처(박천오, 2011; 이창길·최성락, 2011)의 분석결과와도 일치한다. 조직통합과정에서 통합에 긍정적인 태도를 가졌던 기관의 구성원은 조직통합에 부정적인 태도를 가졌던 기관보다 상대적으로 조직몰입이나 직무만족이 더 적게 하락한 것으로 나타났다. 즉 통합우려부처의 경우 조직통합으로 인한 충격과 불안이 보다 심한 것으로 해석된다. 뿐만 아니라 예측한 바와는 달리, 연령이 많을수록 조직몰입이나 직무만족의 변화가 큰 것으로 나타났다. 일반적으로 연령이 많으면 조직내 재직기간이 길고 다양한 이익이 기존 조직 내에 배태된 것으로 이러한 기존시스템의 변화에 대한 우려가 담긴 것으로 볼 수 있으나, 분석결과는 그 반대이다. 이는 설문대상이 팀장이라는 조직 내 중간관리층인 점을 감안할 때, 상대적으로 나이가 적은 경우에는 조직에 대한 변화가 자기의 경력관리상의 불안이 보다 크게 반영된 것으로 해석된다.

VI. 결론 및 정책적 시사점

본 연구는 조직통합 이후 조직몰입이나 직무만족이 어떻게 변화하고, 이러한 변화의 요인은 무엇인지 알아보려고 하였다. 특히 이러한 변화의 영향을 미치는 요인으로 개인적 요인과 함께 사회적 요인의 영향여부를 검증하고자 하였다. 분석결과를 종합해보면, 첫째, 조직통합의 효과를 평가함에 있어 개인적인 요인과 함께 사회적 요인에 대한 고려가 매우 중요한 것으로 나타났다. 즉 조직통합 이후의 조직몰입이나 직무만족의 변화 정도는 비공식적인 인간관계의 정도나 친밀한 인간관계를 중시하는 정도에 의하여 영향을 받는 것이다. 친밀한 인간관계를 중시하고 폭넓은 비공식적 관계를 유지하고 있는 조직구성원의 경우 조직통합 후에 조직몰입이나 직무만족의 정도가 상대적으로 보다 크게 하락하였다. 이러한 결과는 지금까지 대부분의 선행연구가 조직몰입이나 직무만족의 영향요인으로 다루었던 개인적 또는 조직적 요인과 함께 사회적 요인에 대한 연구의 중요성을 말해준다.

둘째, 개인적인 요인의 경우에도 경제적 인센티브나 인사상의 동기부여가 반드시 조직통합 후 조직효과성 변화에 긍정적으로 영향을 미치는 것은 아닌 것이다. 조직통합으로 인하여 가장 중요한 요인은 직무나 직위의 변화인 것으로 나타났다. 즉 조직통합 후 직무의 책임성이나 중요성이 증가하면 조직몰입이 증가하거나 또는 감소하더라도 상대적으로 적게 감소하고, 직무의 책임성과 중요성이 감소하면 조직몰입이 더 적게 증가하거나 더 많이 감소하는 것이다. 이와 같이 조직통합 후 조직몰입이나 직무만족에 영향을 미치는 가장 직접적인 요인은 직무의 변화이며 성과급이나 승진가능성의 변화는 주된 요인이 보기 어려운 것으로 해석된다.

셋째, 대부분의 조직통합 연구는 조직통합 후 조직몰입에 미치는 영향에 집중하고 조직몰입의 절대적인 수준에 미치는 영향요인을 분석하고 있으나, 본 연구는 조직통합 이전과 이후의 차이를 계산하여 조직몰입 변화의 정도에 영향을 미치는 정도를 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 이러한 연구는 평균적인 의미에서 각 개인들의 조직통합 후 조직몰입과 직무만족도를 측정하여 분석하는 연구와는 차이가 있다. 조직통합 이후 조직몰입이나 직무만족의 절대적인 수준의 증가나 감소보다는 상대적인 변화의 정도를 분석함으로써 조직통합 효과를 보다 직접적으로 그리고 정확하게 측정할 있다.

이러한 분석결과는 조직통합 후 조직융합관리(Post-Merger Integration)를 담당하는 조직관리자들에게 많은 정책적 시사점을 제시한다. 먼저, 승진이나 인사 등 개인적 요인과 함께 사회적 요인에 대한 고려를 강화할 필요가 있다. 다양하고 친밀한 인간관계를 중시하고 실제로 많이 활용하는 직원들이 조직몰입이나 직무만족이 낮아질 수 있음을 감안하여 특별한 관심과 설득이 필요하다. 아울러 친밀한 인간관계보다 탁월한 직무역량을 중시하면서 실제

친밀한 인간관계를 보이지 않는 직원들에 대해서도 조직몰입이나 직무만족이 낮아지지 않도록 지속적인 노력이 필요한 것이다. 조직통합 후에는 성급하게 성과급을 도입하거나 조기 승진가능성을 설명하기보다는 직위의 적절한 부여가 보다 중요하다고 하겠다.

본 연구는 개인적 요인과 사회적 요인을 단순 비교하여 사회적 요인의 유의미성을 검증하였다. 하지만, 설문조사를 통한 자료수집의 한계로 조직구성원의 개인별 사회적 관계를 구체적으로 측정하여 변수로 활용하지 못하였다. 앞으로 사회적 요인 중에 과연 어떤 연결망(network)을 가지고 있는 구성원의 조직몰입이나 직무만족이 어떻게 변화하는지에 대한 연구가 필요하다. 행위자 중심 네트워크(ego-centric network)의 구조적 특성을 면밀히 조사하여 보다 개별직원들의 조직몰입 변화요인을 찾고자하는 노력이 필요하다. 즉 직원들 상호간의 인간관계 네트워크를 조사하여 연결정도, 중심성, 구조적 틈새 또는 구조적 등위성 등 다양한 특성을 활용하여 조직통합의 효과분석이 가능할 것이다. 아울러 본 연구의 대상인 한국토지공사와 대한주택공사 간의 통합과정은 정치적 상황, 재무적 상황, 그리고 구성원 상호간의 갈등 정도 등에서 차이가 있으므로, 분석결과를 일반적인 조직에 적용 시에는 그 성격과 과정을 감안하여 해석할 필요가 있고, 설문조사 대상과 설문 시점에 대한 고려도 필요하다.

참고문헌

- 김병섭·박광국·조경호, (2001). 「조직의 이해와 관리」. 대영문화사.
- 김재호·김종하, (2008). 「토지공사·주택공사 통합논의 소고」, 한국토지공법학회 토지공법연구 제 42집.143-175
- 김호정, (2002). 「행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향」, 한국행정학보 36(4): 87-105.
- 문명재, (2009). 「정부조직개편의 정치주기적 반복성과 실제」. 한국공공관리학회보, 23(4): 23-41.
- 민진, (2003). 「조직효과성에 관한 개념정의의 분석 및 재개념화」, 한국행정학보, 37(2). 83-104.
- _____, (2008). 「이명박 정부의 중앙정부조직개편 사례 연구」. 한국조직학회보 5(2): 267-292.
- 박천오, (2011). 「이명박 정부의 조직개편에 대한 공무원 인식: 통합부처 소속 공무원을 중심으로」 행정논총 49(1): 1-30.
- 박희봉, (2005). 「조직효과성에 대한 비판적 고찰」. 한국조직학회보 2(1): 1-20.
- 송재복, (2009). 「공기업선진화방안과 지역갈등」, 한국정책학회 하계학술대회. 291-313
- 안경섭, (2009). 「중앙정부 조직개편에 따른 조직문화의 변화와 조직융합, 직무성과와의 관계 분석」. 정책분석평가학회보 제19권 제1호

- 염재호·정병걸·길종백·하민철, (2007) 「행정조직 통합의 논리와 대안 분석: 환경행정체제 개편을 중심으로」. 한국정책학회 발표 논문, 127-151.
- 윤 건, (2009). 「조직통합의 결과에 관한 연구: 방송통신위원회 사례분석」 551-569. 2009년 한국정책학회 추계학술대회 발표논문,
- 이동수, (2009). 「경쟁가치모형을 적용한 중앙행정조직 관리자의 리더십 분석」, 한국공공관리학회보 23(1): 33~63.
- 이명환, (2009). 「행정조직통합에 있어 조직문화가 조직몰입 및 통합성과에 미치는 영향」 2009. 한국행정학회 하계학술대회
- 이창원·장부차, (2003). 「지방공단의 조직효과성 평가모형 개발」, 한국행정학보, 37(4): 281-302.
- 이창길·최성락, (2011). 「정부부처 통합효과에 대한 차별적 인식에 관한 연구: 통합기대부처와 통합우려부처의 비교」. 한국공공관리학회보, 25(2): 143-166.
- 임영제·이창원, (2008). 「정부조직의 조직융합관리에 관한 시론적 연구」. 한국정책과학학회보. 12(4): 133~154.
- 장지원, (2005). MBTI를 활용한 통합부처의 조직성격에 대한 실증연구. 한국행정학보 39(1): 139-169.
- 장지원·김석은, (2009). 「조직혁신 영향요인에 관한 연구: 통합부처를 중심으로」. 한국사회와 행정연구, 17(4) 17-41.
- 정극원, (2008). 「토공과 주공의 통합에 대한 비판론적 검토」, 한국토지공법학회 토지공법연구 제 42집. 177-190.
- 정진우, (2001). 「조직개편 이후 조직통합을 위한 관리전략에 관한 연구: 재정경제원을 중심으로」. 한국정책학회보, 10(1). 189-208.
- 제갈돈, (2002). 「지방공무원의 직무만족 결정요인」. 한국행정학보 36(4): 263-280.
- 조소연·황석준, (2008). 「한국정부의 조직융합관리 프로그램에 대한 평가와 향후과제」. 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집.
- 최병선, (1993). 「산업·통상 행정조직의 개편방향」 강신탉·김광웅 편. 행정조직개혁 - 새정부의 개편방안. 105-118. 서울대 행정대학원.
- 최성욱, (2005). 「한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구: 중앙부처를 대상으로」. 한국행정학보 39(2): 41-62.
- Appelbaum, S. H., J. Gandell, H. Yortis, S. Proper, and F. Jobin, (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). Management Decision 38(9): 649-661.
- Berkman, Michael B. & Reenock, Christopher. (2004). Incremental Consolidation and Comprehensive Reorganization of American State Executive Branches. American Journal of Political Science,

48(4): 796-812.

- Boyle, John M. (1979). Reorganization Reconsidered: An Empirical Approach to the Departmentalization Problem. *Public Administration Review*, 39(5): 458-465.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. & Lewis III, J. W., (1985). When cultures collide: The Anatomy of a Merger, *Human Relations*, 38(5), 1985m pp. 477~500.
- Cartwright S. and Cooper C. L. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage, *Academy of Management Executive* 7-2.
- Cameron, K. & Whetten, D. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press.
- Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. in P.S. Goodman and J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass Publishers: Washington.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M., Schweiger, D., & Weber, Y. (1992), Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital, *Strategic Management Journal*, 13, pp.319-334.
- Cross, Rob and Andrew Parker. (2004). *The Hidden Power of Social Networks*. Harvard Business School Press.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hal
- Fischer, H. M., and T. G. Pollock, (2004). Effects of social capital and power on surviving transformational change: The case of initial public offering.” *Academy of Management Journal*, 47(4): 463-481.
- Knippenberg, D. V & Leeuwen, E. V. (2001). Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to postmerger identification. In Hogg, M. A. & Terry, D.(Eds.), *Social identity precesses in organizational contexts*, New York. Psychology press.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, in M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicargo: Rand MaNally.
- Marks, M.L. and Mirvis, P.H. (1997). The Merger Syndrome: A Persistent Old Enemy-Revising the Merger Syndrome: Dealing With Stress. *Mergers & Acquisitions*. 31-6.
- Marmenout, K.. (2010). Employee sensemaking in mergers: How deal characteristics shape employee attitudes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(3): 329-359.
- Meier, Kenneth J. (1980). Executive Reorganization of Government: Impact on Employment and Expenditures. *American Journal of Political Science*, 24(3):396-412.
- Pennings, Johannes M. and Goodman, Paul S. (1977). Toward a Workable Framwork in P.S. Goodman and J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass

Publishers: Washington.

- Peters, B. Guy. (1992). Government Reorganization: A Theoretical Analysis. *International Political Science Review*, 13(2):199-217.
- Pfeffer, J. (1971). Merger as a Response to Organizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*. 382-394.
- Ramaswamy, K. (1997). The Performance Impact of Strategic Similarity in Horizontal Mergers: Evidence from the U.S. Industry. *Academy of Management Journal* 40-3.
- Shah, P. P., (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1): 101-112.
- Thomas, C. W. (1993). Reorganizing Public Organization: Alternatives. Objectives and the Evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 3-4.
- Zumtato, Raymond F. (1982). *Assessing Organizational Effectiveness: System Change, Adaptation, and Strategy*. State University of New York Press: Albany.

<부록 1> 조직몰입과 직무만족에 대한 설문문항(총 20문항)

설문항목	문항수	설문문항
조직몰입 (통합이전)	5개	(질문) 다음은 작년 10월 공사통합 이전에 자신이 몸담고 있었던 조직에 대한 귀하의 의견을 묻는 문항입니다. 빠짐없이 체크(V)해 주세요. 1) 나는 우리 조직에 강한 애착을 느끼고 있다. 2) 나는 정말로 우리 조직의 문제를 내 문제처럼 느꼈다. 3) 나는 우리 조직에 소속감을 가지고 있었다. 4) 이 조직은 나에게 개인적으로 상당한 의미가 있었다. 5) 개인적으로 조직을 떠났을 경우의 손실이 이득보다 훨씬 컸을 것이다.
조직몰입 (통합이후)	5개	(질문) 공사통합 이후 현재 자신이 몸 담고 있는 LH공사에 대한 귀하의 의견을 묻는 문항입니다. 빠짐없이 체크(V)해 주세요. - 통합이 전 조직몰입 설문문항과 동일한 문항
직무만족 (통합이전)	4개	(질문) 다음은 작년 10월 공사통합 이전에 자신이 몸담고 있었던 조직에서 귀하의 직무와 직장생활에 대한 의견을 묻는 문항입니다. 1) 내가 하는 일에 꽤 만족하고 있다. 2) 이 조직에서 내가 알고 지내는 대다수의 다른 직원들보다 여기에서 일하기를 더 좋아한다. 3) 보수의 정도에 만족하고 있다. 4) 현재 직장상사와 동료에 대하여 만족하고 있다.
직무만족 (통합이후)	4개	(질문) 공사통합 이후 현재 자신이 직무와 직장생활에 대한 귀하의 의견을 묻는 문항입니다. - 통합이전 직무만족 설문문항과 동일
계	18개	* 답변항목(5점척도): ① 전혀 그렇지 않다. ② 그렇지 않다. ③ 보통이다. ④ 그렇다. ⑤ 매우 그렇다.

<논문접수일: 2012.04.15. / 심사개시일: 2012.04.30. / 심사완료일: 2012.05.21.>