

조직융합의 실천과 영향요인의 분석:
통합 공단을 중심으로

김 장 기 (Kim, Jang-gi) *
(E-mail : kjg5308@kcomwel.or.kr)
신 윤 창 (Shin, Yoon-chang)**
(E-mail : ycschin@kangwon.ac.kr)

논문접수일 : 2012년 2월 28일
논문심사일 : 2012년 4월 10일
게재확정일 : 2012년 5월 17일

* 학위취득대학: 강원대학교
현직: 근로복지공단 책임연구원(주저자)
** 학위취득대학: 고려대학교
현직: 강원대학교 공공행정학과 교수(교신저자)

조직융합의 실천과 영향요인의 분석:
통합 공단을 중심으로

<국문요약>

이명박 정부는 정부출범과 함께 공공개혁의 핫 이슈로 선진화 정책을 추진하였다. 공공기관 선진화는 공공기관의 역할과 기능을 재정립하기 위한 정책수단으로 활용되었으며, 공공기관 운영의 효율성을 추구하는 조직통폐합이 나타났다. 이와 관련하여 본 연구에서는 제2차 선진화 추진계획에서 조직통폐합의 대상이 되었던 근로복지공단과 한국산재 의료원의 조직융합사업을 연구대상으로 분석하였다. 조직융합은 조직발전 목표와 관련된 조직융합의 실천방안이 중요하며, 조직융합의 실천사업 추진을 통하여 이질성 극복과 조직발전에 기여할 수 있어야만 된다.

따라서 본 연구에서는 실제 조직통합기관의 조직구성원을 대상으로 조직발전 목표와 조직융합의 실천사업에 대한 영향요인을 실증적인 차원에서 검토해 보고자 하였다. 공공기관 선진화 정책의 성패는 조직통폐합 기관의 조직융합정도가 상당히 중요한 의미를 갖고 있으며, 이에 대한 실증적인 분석을 통하여 보다 적합한 융합관리 사업들이 추진되어야만 된다. 본 연구에서는 조직통폐합의 대상이 되었던 공공기관을 대상으로 실증적인 차원에서 조직특성에 부합된 조직융합관리 사업의 영향요인을 검증하고 있다는 점에서 현장사업의 기여와 제고와 함께 학술적인 의미가 내재된 것으로 설명할 수 있다.

[주 제 어] 조직융합, 조직통폐합, 공공기관 선진화

I. 서론

이명박 정부에서도 공공개혁은 핫이슈(hot-issue)로 등장하였으며, 정부차원에서의 뚜렷한 목적은 “활기찬 시장경제를 토대로 선진 일류 국가로의 도약”을 추구하는 개혁목표가 나타났다.¹⁾ 그렇지만 공공개혁은 다양한 정책주체간의 복잡한 정책결정 및 집행과정을 기반으로 공공기관의 수와 인력조정, 제도적·기술적 행정환경의 영향 하에 조직발전을 추구하는 개혁내용과 관련될 수 있다(박영기 1987; 이창신 1989; 문태훈 1994). 현 정부의 공공개혁은 정부정책의 변화와 국민요구의 증대, 조직역량과 경쟁력 강화에 초점을 두고 있으며, 주된 개혁대상은 공공기관의 기능중복과 비체계성의 문제인식 하에 시장 경쟁력 강화, 지배구조의 혁신, 조직 비대화 및 비효율성 등의 개선내용들이 강조되고 있다.

공공개혁은 공공기관의 선진화에서 비중 있게 논의되고 있다. 공공기관의 선진화는 공사부문간의 역할관계를 재정립하고 비효율적인 경영, 민간부문과의 경쟁, 기능의 중복성을 새롭게 조율·조정하려는 의미를 내재하고 있다. 공공기관의 선진화는 민영화 못지않게 조직통폐합을 통해 공공기관의 역할과 기능을 재정립하려는 현상이 강력하게 추진되고 있다. 조직통폐합은 조직변화 혹은 개편현상이 있지만, 둘 이상의 조직체를 하나의 공동운명체로 재구성하여 조직발전 목표를 실현하기 위한 것으로 설명된다(정진우 2001, 190). 조직통폐합은 기관합병과 유사한 방법으로, 통합조직의 바람직한 장래의 발전 상태를 추구하는 것과 동시에 통합이후 조직융합의 실천과제가 나타날 수 있다. 조직융합은 통합이후 조직발전 목표를 실천해 나가는 과정론

1) 현 정부의 공공개혁은 민영화, 유사 조직의 통폐합, 기능조정, 경영효율화 등의 개혁방법들이 전개되고 있다. 공공기관 선진화는 공공업무를 민간부문에서 수행하는 것이 바람직한 민영화(privatization), 공공기관 간의 유사·중복 업무 및 기능을 수행하는 기관 통폐합, 사회여건의 변화로 기능 및 역할 재정립이 필요한 기능조정, 모든 공공기관의 경영효율화 등이 활용되고 있다(기획재정부의 2008, 2-5).

적·결과론적 차원의 융합관리 현상으로 이해된다.

따라서 본 논문에서는 공공기관 선진화의 추진에서 조직통폐합의 대상이 되었던 공공기관을 대상으로 조직융합의 실천과 영향요인을 분석해 보고자 하였다. 조직융합의 실천은 공공기관 선진화에서 제시된 조직통폐합의 성과를 결정하는 중요한 의미를 내재할 수 있으며, 둘 이상의 이질화된 조직을 단일 공동운명체로 전환시키고 통합의 추진성과를 결정할 수 있는 중요한 특성을 나타낼 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 공공기관 선진화 2단계 추진계획에서 조직통폐합의 대상이 되었던 근로복지공단과 산재의료원을 대상으로 하였다. 근로복지공단과 산재의료원의 조직통합은 조직융합의 초기단계에 있고 실천사업의 전개에 대한 필요성이 강하게 나타나고 있기 때문이다.

II. 이론적 논의 : 통합과 융합의 실천

1. 조직융합의 개념적 특성

조직통합은 합병(merger)과 부합된 표현이며, 통합이후 조직융합(Post-merger Integration; PMI)이 발생된다. 조직융합은 조직간 결합관계에서 점변-결합-통합-융합의 과정과 절차에서 나타난다면, 통합이후 조직간 유기적·화학적 결합과정으로 설명될 수 있다(임영제·이창원 2008, 138-140). 조직융합은 조직문화, 업무형태와 방식 등 서로 다른 특성을 지닌 조직간 합병이후 통합효과를 발생시키기 위한 체계적인 관리활동(조소연·황석준 2008), 혹은 조직문화, 인사관리, 재정관리, 임금·보수·후생관리 등에서 문화적·제도적 차별성을 해소하고 조직발전의 목표를 효과적으로 달성해 나가기 위한 융합과정으로 이해된다. 이러한 점에서 조직융합의 특성을 살펴볼 수 있다.

첫째, 조직융합의 개념적 정의이다. 조직융합은 협의, 광의 또는 최광의 범주에서 다루어진다.²⁾ 조직융합은 통합범주와 추진사업의 특성

을 어떤 관점에서 볼 것인가가 중요하다. 조직융합은 관련 사업의 범위와 대상을 어디까지 포함시킬 것인가에 따라 융합개념의 범위가 선정될 수 있다. 둘째, 조직융합의 가치와 목표의 실현이다. 조직융합은 통합과정에서 공동의 목표와 가치, 이해관계가 형성될 수 있다. 조직융합의 가치와 목표실현은 공동의 비전과 미션, 가치와 목표의 선정과 결부되며, 장래에 실천하기 위한 바람직한 조직발전의 상태를 구현하는 것에서 설명된다(정진우 2001, 190). 셋째, 조직융합은 통합조직의 구성원들이 갖는 가치와 의식의 차이, 의사소통과 참여형태의 차이, 제도 및 업무수행의 차이 등 이질화된 현상을 극복할 수 있어야만 된다. 조직통합의 성과는 인적·물적 자원의 관리체계에 대한 차이를 해결하며(Cartwright and Cooper 1992, 4-6에서 재인용), 통합이후의 가치와 목표 달성을 위해 공유된 조직구성원의 이해와 행동체계를 재정립할 필요성이 있다. 넷째, 조직융합은 다양한 잠재갈등을 사전에 해소하고 “결합된 조직수준에서 발생하는 문화, 조직구조와 시스템, 제도적·기능적 활동영역에서 의도적인 변화를 발생시키기 위한 자구적인 노력”이 요구된다(행정안전부 2008, 18).³⁾

실제적으로 조직융합은 인사 및 평가체계의 공정성, 교육훈련기회의 형평성, 통합부서간 핵심사업의 연계 및 재정의 등 통합의 정체성

- 2) 조직융합관리는 협의, 광의, 최광의의 개념정립이 가능하다. 협의의 관점은 기초 자료분석과 설문, 핵심그룹 인터뷰에 따른 현상 진단과 해결방안 마련을, 광의의 관점은 융합현상의 진단과 그 결과로 제시된 대안의 후속관리, 해결방안의 지속적인 실행과 모니터링, 필요한 부문의 추가진단 등을, 최광의의 관점은 개별 부서에서 진행되는 모든 조직융합 관련 프로그램을 총칭한다(조소연·황석준 2008, 6).
- 3) 조직융합의 경우 공공부문에서는 기능중복 해소, 효율적인 사업결정, 공공서비스의 고도화 추구를 목적으로 하는 반면, 민간부문에서는 기업의 이윤추구를 목적으로 한다. 또한 추진형태에서 공공부문의 경우 기관조직 개편을, 민간부문의 경우 기업의 인수 및 합병(M&A)을, 활용수단에서는 공공부문의 경우 기관경영의 철학과 이념 및 통솔방침을, 민간부문에서는 인수기업의 경영철학과 이념을, 융합관리의 주요 요인에서는 공공부문에서는 기관통합이후 갈등관리와 인력 재배치를, 민간부문에서는 영업이익의 극대화와 탄력적 인력관리 및 활용이 나타날 수 있다(행정안전부 2008, 1-2).

확립이 요구되며(Hult 1989; Wilson 1987; 정진우 2001, 193에서 재인용), 통합이후 조직운영의 성과창출을 위해서도 하위 부서간 기능중복의 제거, 의사소통의 합리화, 교육훈련, 후생복지 등 다양한 조직융합의 지원체계가 강조될 수 있어야만 된다(Hult 1987).

2. 조직융합의 범주와 측정지표

1) 조직융합의 적용범주

조직융합은 매우 복잡한 실체이다. 조직융합의 실천은 단순히 조직공동체의 통합기반을 조성하는 것과는 달리, 관련 사업의 운영이 조직발전의 목표와 부합될 수 있어야만 된다. 일반적으로 민간부문에서는 생산성 향상과 고객서비스의 가치 제고를 위한 공유된 목표가 제시되고 있지만(행정자치부 2008, 3), 공공부문에서는 기관특성에 부합된 통합목표와 가치실현이 중요할 수 있다. 또한 조직융합의 경우 새로운 조직변화가 요구된다는 점에서 생태학적 관점의 적용을, 공공기관 선진화의 추진전략과 수단의 선택과 결부된다는 점에서 정책수단적인 성격을 갖고 있다.

반면 조직융합의 범주에서는 물리적·화학적 통합의 조직간 융합 정도에 따른 구분도 가능하다. 대부분 물리적 통합은 통합이전에 발생된 사전합의에 근거하여 조직기구와 인력조정, 예산 및 보수제도의 단일화, 후생복지의 재편과 공유, 정보시스템의 공유 등 전반적인 조직경계의 재배정과 관련될 수 있다. 화학적 통합은 실질적인 융합관리 과정으로 비전과 미션, 조직문화, 역할과 기능, 성과관리 등의 대상 범주가 제시될 수 있으며, 조직융합의 효과는 조직구성원의 만족도, 통합조직의 조직 몰입도, 비용의 절감, 정책기능의 원활화 등이 제시된다(한국행정연구원 2008, 242-247).

2) 조직융합의 측정지표

조직융합의 실천은 다양한 사업과 관련된다. 조직융합은 각종 융합관리 사업의 추진과 그 결과가 실제 어떻게 작용되고 있는가와 관련될 수 있다. 이와 같이 조직융합의 실천사업이 조직공동체의 기반 조성은 물론 조직발전의 기대와 목표에 어느 정도 부합되고 있는가를 검토할 수 있다. 즉 조직융합의 측정은 조직융합의 실천형태를 진단하고 평가하는 것을 의미할 수 있으며, 통합이후의 기관특성, 조직구조와 업무의 특성, 관리운영 방식 등 진단모형의 설계에서 나타날 수 있다.

한편 험트와 윌슨(Hult & Wilson)은 조직융합의 추진전략에 대한 중요성을 강조한다. 험트는 조직융합의 대상과 관련해서 기능 재조정과 기능중복의 제거, 의사소통의 원활화, 교육훈련의 중요성을 강조한 반면, 윌슨은 실적평가에 따른 인사체계의 확립, 교육훈련체계의 확립, 하위 부서간 핵심사업의 재정의 등을 중요시하였다(정진우 2001, 193). 이처럼 적합한 조직융합의 실천 문제는 조직구성원 상호간의 이해부족과 불신, 인사관리의 공정성 문제, 포용적 리더십 문제, 업무추진 방식의 차이, 구성원간의 정보 미공유, 간부진 및 중간관리층에 의한 전 소속기관의 편향성, 복리후생제도의 미흡, 보고방식의 차이, 회의 방식의 차이 등이 제시되고 있다(조소연·황석준 2008, 4-5). 통합조직 내에서 조직융합의 실천은 통합기관의 일체성 강화, 조직여건에 적합한 프로그램 운영, 지속적인 융합관리의 모니터링과 보완조치, 기능융합에 따른 시너지 효과창출 등이 다루어지고 있다(조소연·황석준 2008, 12-14).

또한 최창현(2008)은 조직융합의 효과성 자가 진단에서 융합관리의 만족도, 통합조직의 몰입도, 통합조직의 융합문화, 조직융합의 구조적 특성을 평가하였으며, 개별 요인에서는 융합관리 전략과 정책의 만족도, 조직구성원간의 만족도, 업무수행의 만족도, 융합관리 지원체계의 만족도, 공정한 융합인사고과의 만족도, 합리적인 승진기준의 만족도, 급여복지제도의 만족도, 교육훈련의 만족도, 통합조직의 소속감, 평생직장의 개념, 근무연한과 이직율, 새로운 업무방식의 선호도, 구성

원의 의사결정 참여, 업무의 통합정도, 융합관련 의견의 수렴정도, 성과중심의 조직문화, 의사전달체계의 명확화, 업무의 책임과 권한관계의 명확화, 융합관리 지침의 명문화, 의사결정의 구성원 참여, 직무에 대한 권한계층, 구조적·절차적 융합관리 기구, 융합관리의 훈련, 의사소통체계 등을 제시하였다.

이외에 임영제·이창원(2008, 135-137)은 조직문화적 측면, 인적자원관리적 측면, 구조기능적 측면의 세 가지 관점에서 연구결과가 제시되었으며, 공동의 목적과 이해를 공유하기 위한 노력이 강조되고 있다. 조직융합은 성공과 실패의 양면성이 있으며, 조직융합의 성패는 인적·물적 자원의 통합을 위한 초기 계획, 발 빠른 융합관리의 추진과 비용 절감, 융합관리의 리더와 인센티브의 제공, 조직 내의 갈등회피 및 맞춤형 의사소통과 같은 문화적 차이, 융합관리자의 기술 및 인적자원 능력, 고객서비스 제공의 마찰 감소 등으로 기술된다(P. A. Pautler 2003, 8-9). 또한 조직융합은 낮은 생산성, 최악의 파업기록, 높은 결근율과 사고율 등과 같은 인적자원관리의 실패현상이 나타난다. 조직융합의 실패는 통합전략의 부재, 조정, 통제, 갈등해결 등의 제반 국면에 대한 이해가 부족할 경우, 조직구조와 기능의 차이, 조직을 규율하는 공식적인 규범의 차이, 조직의 주요 고객의 차이, 조직에서 운영되는 기술의 차이 등 조직구조와 기능, 프로세스, 행태 등의 다양한 요인들이 제시되고 있다(임영제·이창원 2008, 133-135).

3. 공공기관 선진화와 조직통합

공공기관에서 조직통합은 조직구성원에게 최선의 이익을 발생시키는 신념과 목적 하에 적합한 전략적·재정적 방안의 선택이 요구된다(정진우 2001, 191). 조직통합을 추진하기 위한 공공기관의 유형분류에서는 기관특성과 지배구조가 논의의 대상이 되었으며, 조직통합과정에서 기관특성을 적극적으로 반영시키려는 취지가 나타났다.⁴⁾ 조직통합은 단순히 통폐합, 혹은 합병 등의 물리적·기능적 경계를 넘어 통

합이후 선택적인 조직발전 전략을 제시할 수 있어야 하며, 통합전후의 과정에서 실제적이고 현실적인 문제를 해결할 수 있어야만 된다.⁵⁾

특히 조직통합은 공동의 조직목표를 설정하고 생산성 향상을 추구하며, 성과향상을 기대하는 발전지향성이 제시된다. 일반적으로 공공기관의 경우 조직통합과정에서 경영효율화가 강조되었으며, 통합조직의 기관특성을 최대한 반영하려는 공동의 목표와 이해, 그리고 공감대 조성이 나타날 수 있다. 대체적으로 공공기관은 조직통합이후에도 기관의 존재목적에 부합된 특성과 목표의 선택, 업무수행의 효율성, 고객서비스 제공 등과 관련된 조직발전의 목표가 나타날 수 있다. 통합근로복지공단의 출범은 한국산재의료원과 기관통폐합의 대상이었으며, 근로복지공단(A)+산재의료원(B)=근로복지공단(A')과 같은 방식의 조직통폐합이 추진되었다(기획재정부 2008, 21; 송재복 2009, 298-300).

통합 근로복지공단의 조직통폐합은 유사한 업무성격의 유지, 출연기관의 특성, 치료·요양업무 등 유사한 업무성격, 산재의료원의 고유한 역할수행의 제약 등에서 비롯되었다. 흡수형 조직통합의 특성은 산재환자의 보상과 치료 연계, 산재전문 및 재활특화 병원의 역할강화, 관리감독의 체계화, 중복기능 축소에 따른 경영 효율화 등이 통합

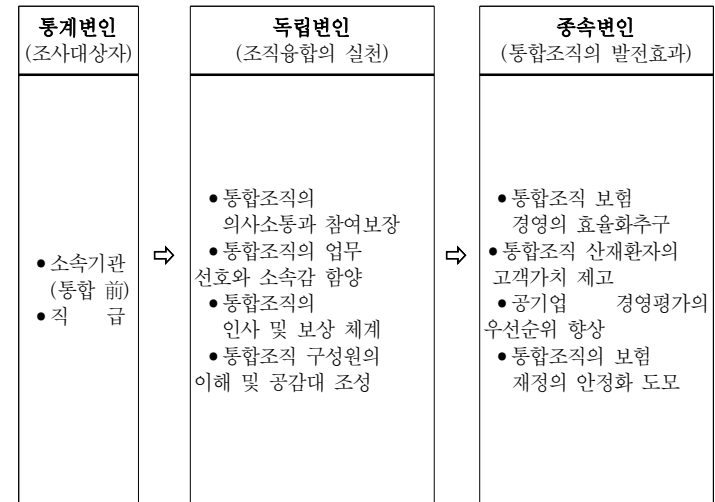
- 4) 공공기관의 유형구분에서 던리비(Dunleavy 1989)는 공공부문 조직을 “의회 입법이나 위임명령에 의하여 설립되고 국고의 지원을 받으며 의회나 행정부의 직접적인 감독에 따라야 하는 기관들”로 정의하였으며, 플린더스와 맥코넬(Flinders and McConnel 1999)은 조직의 공공성(공공성과 민간성)과 정부와의 거리(통제와 자율성)등을 제시한다. 반면 길(Gill 2002)은 중앙정부 부문의 조직유형을 법적 형태(legal form)와 경제적 실체(economic substance)를 기준으로 정부부처조직, 책임행정기관, 공법적 공공기관, 공기업, 비상업적 사법적 공공기관, 기타 등으로 분류하였으며, KDI(2009)는 재원조달방식, 국민경제적 중요성(규모), 업무 복잡성, 엄격한 계약의 가능성을 제시하고 있다(조택 2009, 23).
- 5) 보편적으로 통합과정에 대한 논의는 다양하다. 서로 다른 조직(기관)간의 통합추진 순서는 ①착수(initiation)→②실사작업(due diligence)→③협상과정(negotiation)→④조직통합관리(integration)등으로 분류된다. 이와 같은 통합과정은 물리적 합병과 화학적 통합, 통합이후의 성과창출 등과 같은 절차의 형태로서 구분할 수 있다. 공공기관의 선진화는 총 319개의 대상기관 중에서 79개 기관을 대상으로 민영화 28개, 통합 31개 기관에서 14개 기관으로, 기관폐지 3개 기관, 기능조정 19개 기관 등이 제시되었다(기획재정부 2008).

목적으로 제시된다. 조직통합이후의 경영효율화는 공통지원 기능의 축소, 민간수행이 가능한 시설관리 기능의 외부위탁, 산재환자의 진료 특화 및 전문화 병원의 기능조정 등이 통합의 실질적인 의미로서 나타났다(기획재정부 2008, 9).

Ⅲ. 분석모형과 조사설계

1. 분석모형과 구조

<그림 1> 분석의 개념적 증거 틀



조직융합은 물리적 통합현상을 뛰어넘어 서로 녹아져 하나로 섞이는 현상을 의미한다. 조직융합은 일종의 조직변화 현상으로 새로운 조직발전의 목표와 전략 수립, 조직문화와 공감대 조성, 구조와 기술, 환경적 특성 등을 적합하게 관리할 수 있는 사업기반 조성이 중요하

다(Vasu and Stewart et. al. 1998, 265-273). 조직융합은 통합이후 이질화된 기관속성을 서로 섞고 녹여서 공동의 조직운명체를 재구성하는 과정론적·결과론적 관리현상이다. 하나의 조직공동체 조성은 상호의존성에서 찾아 볼 수 있으며, 상호의존성은 통합기관 상호간의 역할과 기능의 교호적 관계에 중점을 둘 수 있다(염재호 정병걸 외 2007, 5-6).

이와 같은 점에서 조직융합은 외적 환경변화의 요구에 부응한 내적 균형성과 일체성을 조성하는 조직변화의 현상으로 설명된다. 공식적인 조직통합이후 내적으로 동일한 문화적·제도적 균형성을 찾아가는 것(D. Silverman 1971, 152-155)과 함께 융합여건을 조성해 나갈 필요성이 있다. 따라서 조직융합의 실천은 통합조직의 기관특성에 부합된 발전목표를 달성해 나가기 위한 다양한 사업추진체계와 결부될 수 있다. 통합조직의 발전목표에 대한 총체적인 효과성을 달성하기 위한 하위수준의 융합관리 노력과 실천사업의 현실화에서 제반 특성이 나타날 수 있다(조태준·황혜신 2009, 38-41). 조직융합은 시간적인 관점에서도 물리적 차원에서의 각종 제도와 규정을 단계별로 단일화·통합화하는 과정 못지않게 통합조직 구성원의 역할과 기능, 행동체계를 재확립하고 이끌어내기 위한 화학적 통합과정이 중요시될 수 있다.

그러므로 본고에서는 통합 초기에 근로복지공단의 기관특성과 부합된 차원에서 조직융합의 실천과 영향요인을 검증해 보고자 하였다. 통합 근로복지공단은 준정부기관의 기관특성을 내재하고 있으며, 산업재해를 둘러싼 보험경영 사업을 운영하는 사회보험기관이다. 이와 같은 점에서 통합조직의 출범이후 조직발전 효과는 보험경영의 효율화, 산재환자 고객가치의 제고, 경영평가의 우선순위 향상, 보험재정 안정화 등 기관특성과 부합된 차원에서의 구체적인 목표를 제시하였다. 조직융합의 실천에서는 통합조직의 출범초기에 조직융합의 실천을 위해 필요하다고 판단되는 의사소통과 참여보장, 통합조직의 업무형태 및 소속감 함양, 통합조직의 인사 및 보상체계, 통합조직 구성원

의 이해 및 공감대 조성 등을 중요한 분석대상으로 선정하였다.⁶⁾

2. 조사설계

조직통합(2010. 04. 26)의 실시이후, 통합공단의 본부에는 일부 통합기관 대상의 실·국직원에 대한 융합배치가 나타났다. 통합공단 내부의 융합배치 인력은 물리적 통합이후 지속적인 통합업무의 수행과 조정, 기관별·제도적 차이에 대한 역할과 기능조정 등을 위해 실국 부서별로 편제된 융합관리 인력으로 설명된다. 특히 통합공단은 흡수형 통합방식에 의해 출범됨으로써 산재의료원 출신 직원들의 융합배치 현상이 나타났으며, 관련 직원의 경우 조직통합이후 융합관리의 필요성에 대한 이해도가 가장 높은 집단으로 설명된다.

통합공단 본부에 서로 융합배치된 조직구성원을 대상으로 일부 면접조사와 설문조사 방식을 적용하여 융합관리의 실천사업에 대한 필요성을 분석해 보고자 하였다. 설문조사의 지표에서는 통계변인 2개 지표, 조직융합의 실천요인 23개 지표, 효과성 요인 4개 지표 등 총 29개의 분석지표를 구성하였다. 조사기간은 통합공단의 출범이후 4개월이 경과된 시점인 2010년 09월 01일부터 09월 10일까지 수행하였다. 조사대상자는 전(前) 산재의료원 소속직원 64명을 기준으로 기관별 1:1 표본추출 비율을 적용하였으며, 총 표본추출은 128명을 선정하였다. 조사방법은 조사대상자와의 인터뷰 수행과 설문조사를 회부하여 수거하는 방법을 활용하였으며, 수집된 조사부수는 99부(77.3%)이었다. 조사대상자의 통계학적 특성은 통합 전 근로복지공단 30.3%, 통합 전 산재의료원 52.5%, 무응답 17.2%였으며, 직급별로는 3급 이상 20.2%, 4급 이하 64.6%, 무응답 15.2%로 산출되었다.

6) 조직융합의 실천요인은 통합이후 공단본부에 융합배치된 근로복지공단과 산재의료원 직원 대상의 설문조사를 베리맥스(verimax) 회전방식의 요인분석 결과를 통하여 산출된 내용을 토대로 4개의 요인군으로 재구성하였다. 분석결과에 기초하여 개별 요인군의 지표특성을 최대한 대표할 수 있도록 명명하였다.

<표. 1> 요인분석을 활용한 요인선별과 측정지표 구성

변 수		측정지표	Alpha	
독립변인	조직 융합의 실천	①통합조직 구성원의 의견수렴을 위한 별도의 창구 운영, ②통합조직의 업무실적과 성과중심의 지표 마련, ③통합조직의 의사소통 규칙과 제도 마련, ④통합조직의 융합관리를 위한 규칙과 규정, 절차 마련, ⑤통합조직의 의사결정 과정에 대한 조직구성원의 참여 보장, ⑥통합조직의 하위직급까지 권한위임의 활성화, ⑦통합조직의 융합관리를 위한 전담부서와 창구 마련, ⑧통합조직의 잠재갈등 해소를 위한 빈번한 노력 제시, ⑨통합조직 구성원의 융합관리 훈련 정도, ⑩통합조직 최고관리층까지의 원활한 의사전달체계, ⑪통합이후 갈등이나 다양한 의견수렴 절차	.947	
		①새로운 통합조직의 틀 내에서 과거 업무수행 형태의 적합한 반영, ②통합조직 일원의 강한 소속감 향유, ③통합조직에서 중장기적으로 일하고 싶은 욕구와 기대, ④조직구성원의 통합조직 업무방식에 대한 선호, ⑤조직융합과정에서 구성원 의견의 의사결정과정에 대한 반영, ⑥통합조직 내 기관별 업무에 대한 편견 배제	.878	
		①조직통합이후 인사고과를 객관적으로 공정성 있게 반영, ②합리적 인사승진을 위한 제도적 장치 마련, ③기관 목표달성에 대한 객관적이고 명확한 보상체계 마련, ④조직구성원의 융합관리를 위한 융합교육프로그램 마련	.843	
		①통합 이점에 대한 조직구성원의 충분한 이해, ②통합이후 구성원간의 공감대 조성	.762	
종속변인	영향요인	통합조직의 발전 목표	①공단 보험경영의 효율화 추구, ②산재환자의 고객가치 제고, ③공기업 경영평가 순위 향상, ④보험제정의 안정화	.660

IV. 분석결과

1. 조직융합의 진단과 실천

조직융합은 효과적인 조직융합의 실천이 발생되지 않고서는 효율성을 기대하기 어려울 수 있다. 성공적인 조직융합은 실질적인 효과가 기대되며, 조직결합차원에서 잠재적인 갈등현상을 극복하고 조직문화, 구조와 시스템, 기능적 활동영역에서의 의도적인 변화가 요구된다. 이처럼 조직융합의 실천은 통합조직 내에서 의사소통과 참여보장, 업무선호와 소속감 함양, 공정한 인사 및 보상체계 확립, 구성원의 이해와 공감대 조성 등과 관련된 실천 가능한 사업내용을 분석하였다.

우선 통합조직의 의사소통과 참여보장이다. 통합조직 구성원의 의견수렴을 위한 별도의 창구 마련 42.5%, 통합조직의 업무실적과 성과중심의 지표 마련 30.3%, 통합조직의 의사소통 및 규칙과 제도 마련 32.3%, 통합조직의 융합관리를 위한 규칙과 규정 및 절차 마련 30.3%, 통합조직의 의사결정과정에 대한 조직구성원의 참여 보장 34.7%, 통합조직의 하위직급까지 권한위임의 활성화 33.3%, 통합조직의 융합관리 전담부서와 창구 마련 48.5%, 통합조직의 잠재갈등 해소를 위한 빈번한 노력 제시 42.4%, 통합조직 구성원의 융합관리 훈련 43.4%, 통합조직 최고관리층까지의 원활한 의사소통 42.5%, 통합이후 갈등이나 다양한 의견수렴 절차 41.2% 등에서 관련 사업마련이 필요한 것으로 제시되었다.

둘째, 통합조직의 업무선호 및 소속감 함양이다. 새로운 통합조직의 틀 내에서 과거의 업무수행 형태의 적합한 반영 25.7%, 통합조직의 일원으로 강한 소속감 향유 사업 52.2%, 통합조직에서 중장기적으로 일하고 싶은 욕구와 기대 20.2%, 조직구성원들의 통합

조직 업무방식에 대한 선호 28.3%, 조직융합과정에서 구성원의 의견에 대한 의사결정의 반영 31.7%, 통합조직 내 기관별 업무에 대한 편견 배제 30.3% 등으로 필요한 것으로 나타났다.

셋째, 통합조직의 공정한 인사 및 보상체계이다. 조직통합이후 인사고과가 객관적으로 공정성 있게 반영 23.9%, 합리적인 인사승진을 위한 제도적 장치 마련 43.3%, 기관목표 달성에 대한 객관적이고 명확한 보상체계 마련 30.6%, 조직구성원의 융합관리를 위한 융합교육프로그램 마련 39.8% 등에서 요구되고 있다. 넷째, 통합조직 구성원의 이해와 공감대 조성이다.

통합이점에 대한 조직구성원의 충분한 이해 제고 29.6%, 조직통합이후 구성원간의 공감대 조성 27.6% 등에서 기대되고 있다. 통합공단의 출범과 함께 조직융합의 실체는 융합관리의 전담부서 및 창구 마련, 통합조직 구성원의 융합관리 훈련, 의사소통 및 참여보장에서는 의견수렴을 위한 별도의 창구 마련, 통합조직 최고관리층까지의 원활한 의사소통, 통합조직의 잠재갈등 해소를 위한 빈번한 노력 제시, 통합이후 갈등이나 다양한 의견수렴 절차 등에서 상대적으로 높은 사업추진의 필요성이 있는 것으로 평가된다.

또한 통합조직의 업무선호 및 소속감 함양에서는 통합조직 일원으로서의 강한 소속감 향유를, 통합조직의 합리적인 인사승진을 위한 제도적 장치 마련과 조직구성원의 융합교육프로그램 마련 등에서 사업추진의 중요성이 나타나고 있다. 이외에 통합의 이점에 대한 이해와 공감대 조성에서는 상대적으로 낮은 결과치가 제시되었다.

<표. 2> 조직융합의 실천사업 조사결과

(단위 : 명, %)

조사항목		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	어느 정도 그렇다	매우 그렇다	합계
의사소통 및 참여보장	①통합조직 구성원의 의견수렴을 위한 별도의 창구 운영	17 (17.2)	25 (25.3)	41 (41.4)	15 (15.2)	1 (1.0)	99 (100.0)
	②통합조직의 업무실적과 성과중심의 지표 마련	7 (7.1)	23 (23.2)	39 (39.4)	27 (27.3)	3 (3.0)	99 (100.0)
	③통합조직의 의사소통 규칙과 제도 마련	4 (4.0)	28 (28.3)	51 (51.5)	14 (14.1)	2 (2.0)	99 (100.0)
	④통합조직의 융합관리를 위한 규칙과 규정, 절차 마련	5 (5.1)	25 (25.3)	43 (43.4)	25 (25.3)	1 (1.0)	99 (100.0)
	⑤통합조직의 의사결정과정에 대한 조직구성원의 참여 보장	4 (4.1)	30 (30.6)	38 (38.8)	24 (24.5)	2 (2.0)	98 (100.0)
	⑥통합조직의 하위직급까지 권한위임의 활성화	3 (3.0)	30 (30.3)	34 (34.3)	30 (30.3)	2 (2.0)	99 (100.0)
	⑦통합조직의 융합관리를 위한 전담부서와 창구 마련	9 (9.1)	40 (40.4)	36 (36.4)	14 (14.1)	0 (0.0)	99 (100.0)
	⑧통합조직의 잠재갈등을 해소를 위한 빈번한 노력 제시	10 (10.1)	32 (32.3)	41 (41.4)	14 (14.1)	2 (2.0)	99 (100.0)
	⑨통합조직 구성원의 융합관리 훈련 정도	12 (12.1)	31 (31.3)	42 (42.4)	13 (13.1)	1 (1.0)	99 (100.0)
	⑩통합조직 최고관리층까지의 원활한 의사소통체계	6 (6.1)	36 (36.4)	41 (41.4)	14 (14.1)	2 (2.0)	99 (100.0)
	⑪통합이후 갈등이나 다양한 의견수렴 절차의 마련	13 (13.4)	27 (27.8)	43 (44.3)	14 (14.4)	0 (0.0)	97 (100.0)

업무 선호 및 소속감 함양	①새로운 통합조직의 틀 내에서 과거의 업무수행 형태의 적합한 반영	4 (4.1)	21 (21.6)	44 (45.4)	28 (28.9)	0 (0.0)	97 (100.0)
	②통합조직의 일원으로 강한 소속감 향유	3 (3.0)	22 (22.2)	37 (37.4)	33 (33.3)	4 (4.0)	99 (100.0)
	③통합조직에서 중장기적으로 일하고 싶은 욕구와 기대	2 (2.0)	18 (18.2)	38 (38.4)	32 (32.3)	9 (9.1)	99 (100.0)
	④조직구성원들의 통합조직 업무방식에 대한 선호	3 (3.0)	25 (25.3)	44 (44.4)	25 (25.3)	2 (2.0)	99 (100.0)
	⑤조직융합과정에서 구성원의 의견에 대한 의사결정의 반영	8 (8.2)	23 (23.5)	41 (41.8)	25 (25.5)	1 (1.0)	98 (100.0)
	⑥통합조직 내 기관별 업무에 대한 편견 배제	4 (4.0)	26 (26.3)	39 (39.4)	29 (29.3)	1 (1.0)	99 (100.0)
공정한 인사 및 보상 체계	①조직통합이후 인사고과가 객관적으로 공정성 있게 반영	3 (3.1)	20 (20.8)	54 (56.3)	19 (19.8)	0 (0.0)	96 (100.0)
	②합리적인 인사승진을 위한 제도적 장치 마련	8 (8.2)	34 (35.1)	34 (35.1)	21 (21.6)	0 (0.0)	97 (100.0)
	③기관목표 달성에 대한 객관적이고 명확한 보상체계 마련	2 (2.0)	28 (28.6)	49 (50.0)	19 (19.4)	0 (0.0)	98 (100.0)
	④조직구성원의 융합관리를 위한 융합교육프로그램 마련	12 (12.2)	27 (27.6)	38 (38.8)	21 (21.4)	0 (0.0)	98 (100.0)
구성원 의 이해와 공감대	①통합이점에 대한 조직구성원의 충분한 이해	5 (5.1)	24 (24.5)	33 (33.7)	33 (33.7)	3 (3.1)	98 (100.0)
	②조직통합이후 구성원간의 공감대 조성	4 (4.1)	23 (23.5)	45 (45.9)	24 (24.5)	2 (2.0)	98 (100.0)

2) 조직발전 목표의 상대적 차이 비교

조직통합이후 통합조직의 특성에 부합된 조직발전의 목표에 대한 통합 전의 소속기관별, 직급별 평균값을 분석하였다. 통합 이전의 소속기관별·직급별 T-검증을 통하여 조직발전 목표에 대한 평균값 차이에서 보험경영의 효율화에서는 통합 전 근로복지공단 4.13과 통합 전 산재의료원 4.17, 산재환자의 고객가치 제고에서는 통합 전 근로복지공단 4.10과 통합 전 산재의료원 4.42, 공기업 경영평가의 순위향상에서는 통합 전 근로복지공단 3.60과 통합 전 산재의료원 3.81, 보험재정의 안정화에서는 통합 전 근로복지공단 3.93과 통합 전 산재의료원 4.10으로 나타났다.

반면 직급별 차이에서는 보험경영의 효율화에서는 3급 이상 4.40과 4급 이하 4.09, 산재환자의 고객가치 제고에서는 3급 이상 4.60과 4급 이하 4.22, 공기업 경영평가의 순위 향상에서는 3급 이상 4.10과 4급 이하 3.63, 보험재정의 안정화에서는 3급 이상 4.20과 4급 이하 4.00으로 제시되었다.

분석결과에 의하면 소속집단에서는 산재환자의 고객가치 제고, 직급별로는 산재환자의 고객가치 제고와 공기업 경영평가의 순위 향상에서 유의미한 결과가 제시된다.

통합공단의 출범이후 공동의 조직발전 목표에서는 산재환자의 고객가치, 보험경영의 효율화, 보험재정의 안정화 등에서 상대적으로 높은 기대치가 발생되었으며, 공기업 경영평가의 순위 향상에서는 직급이 높을수록 낮은 직급보다는 상대적인 기대치가 높게 나타나고 있다. 이러한 현상은 통합조직 내에서 조직융합의 실천 목표와 발전지향성의 설정에서 중장기적 관점에서 기관특성을 고려한 발전목표의 설정과 선택이 필요한 것으로 평가된다.

<표. 3> 통합이후 조직발전 목표의 적합성 비교

구 분	소속기관별	평균	표준 편차	t값	직급별	평균	표준 편차	t값
통합공단 보험경영 의 효율화	통합 전(前) 근로복지 공단	4.13	0.629	-0.279	3급 이상	4.40	0.503	1.969
	통합 전(前) 산재의료원	4.17	0.617		4급 이하	4.09	0.635	
통합공단 산재환자 의 고객가치 제고	통합 전(前) 근로복지 공단	4.10	0.662	-2.250 *	3급 이상	4.60	0.503	2.392*
	통합 전(前) 산재의료원	4.42	0.605		4급 이하	4.22	0.654	
통합공단 공기업 경영 평가의 순위향상	통합 전(前) 근로복지 공단	3.60	0.724	-1.327	3급 이상	4.10	0.718	2.768**
	통합 전(前) 산재의료원	3.81	0.658		4급 이하	3.63	0.655	
통합공단 보험제정 의 안정화	통합 전(前) 근로복지 공단	3.93	0.640	-1.116	3급 이상	4.20	0.616	1.227
	통합 전(前) 산재의료원	4.10	0.634		4급 이하	4.00	0.642	

*주 : *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001;

위의 척도는 5점 리커트(①매우 부적합~⑤매우 적합)가 사용됨.

2. 조직융합의 영향요인 분석

통합이후 조직융합의 실천요인과 조직발전 목표요인과 관련된 상관분석의 검토한 결과는 <표. 4>와 같다. 분석결과에서 제시되듯이 통합조직 내의 의사소통 및 참여보장, 업무선호 및 소속감 함양, 공정한 인사 및 보상체계, 구성원의 이해와 공감대 조성 등과 관련된 독립변인 간에는 의사소통 및 참여보장 요인과 업무선호 및 소속감 함양 요인을 제외하고 0.1%수준에서 대부분 유의미한 상관관계가 존재하는 것으로 분석되었다.

그러나 종속변인인 조직발전 목표와의 상관관계에서는 업무선호 및 소속감 함양에서 p<0.05에서의 유의미성을 제외하고는 변수간의 상관관계를 찾아보기 어려웠다. 통합조직 이후 초창기에는 조직융합의 실천요인간의 관계성은 높게 나타나지만, 조직융합의 실천사업과 조직목표의 달성요인과는 상대적인 관련성이 낮게 작용될 수 있음을 설명할 수 있다.

<표. 4> 조직융합의 실천과 조직발전 목표의 상관관계

구 분	의사소통 및 참여보장	업무선호 및 소속감 함양	공정한 인사 및 보상체계	구성원의 이해 및 공감대
업무선호 및 소속감 함양	0.749**			
공정한 인사 및 보상체계	0.685***	0.550***		
구성원의 이해 및 공감대	0.520***	0.599***	0.533***	
조직발전의 목표 달성	0.007	0.214*	0.107	0.104

*주 : *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001을 의미함.

V. 결 론 : 함의와 제언

또한 통합공단에서 조직융합의 실천과 조직발전 목표와의 영향력 분석에서는 <표.5>에서 보는 것과 같이 다중회귀분석을 실시하였다. 조직융합의 실천요인이 조직발전 목표에 미치는 영향력을 검증한 결과에서는 의사소통과 참여 보장, 업무선호와 소속감 함양에서는 $p < 0.01$ 수준에서 유의미한 결과가 제시되었다. 조직발전 목표와의 영향력 수준은 의사소통 및 참여보장 -.458, 업무선호 및 소속감 함양 .514의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 특히 통합조직 내의 업무선호 및 소속감 함양의 경우 조직발전 목표에 대해 가장 높은 설명력을 갖고 있으나 공정한 인사 및 보상체계, 조직구성원의 이해와 공감대 조성 등에서는 유의한 결과가 제시되고 있지 못하다. 이와 같은 분석결과에서 제시되었듯이, 통합조직 내의 조직발전 목표와 관련해서는 원활한 의사소통, 의사결정의 참여, 권한위임, 업무수행 형태와 업무방식 등의 조직특성에서 부분적으로 설명되고 있는 것으로 판단된다.

<표. 5> 조직융합의 실천과 조직발전 목표의 영향력 분석

종속변인 (조직발전 목표)	비표준화된 회귀계수		표준 회귀계수	t
	B	Std.Error	Beta	
상 수	14.318	.920	-	15.566
의사소통 및 참여 보장	-.105	.039	-.458	-2.668**
업무선호와 소속감 함양	.229	.071	.514	3.215**
공정한 인사 및 보상체계	.097	.094	.148	1.037
구성원의 이해와 공감대 조성	-.045	.144	-.040	-.312

*주: $R^2=.126$, $F^2=.086$, $F=3.164$, ** $p < 0.01$

공공영역은 민간부문과는 달리 조직통합에서 새로운 형태의 조직구정보다는 기존의 조직형태에서 비효율성, 역할체계의 재정립, 기능중복 등 유사 조직의 통합을 통해 현실 문제를 해결하는데 초점을 둘 수 있다. 그러나 조직통합은 민간조직과 같이 조직생산성 향상과 효과성 제고, 고객가치의 창출, 재정안정화 등 뚜렷한 목적과 취지하에서 조직통합을 실천할 수 있어야만 된다. 실질적으로 조직통합은 통합기관간의 조직기구 개편과 인력조정을 통한 감축 관리에 한정될 수 있으며, 조직발전 목표의 실현에서는 단편적인 현상이 나타날 수 있다.

그러므로 본 연구에서는 조직통합의 초창기에 발생되어야 하는 조직융합의 실천이 조직발전 목표의 달성에 대하여 어떤 영향력 관계를 갖는가를 검증해 보고자 하였다. 국가와는 달리 통합조직의 관점에서 볼 때, 조직융합은 이질화된 기관간의 물리적·화학적 결합이라는 관점에서 융합사업의 실천과 효과를 제고할 수 있어야만 될 것이다. 이와 같은 분석결과에 근거할 때 통합조직의 출범과 관련된 초창기 조직융합의 실천에서는 다음과 같은 정책적인 함의와 제언이 가능할 수 있다.

첫째, 통합조직에서 조직융합의 실천은 초창기에 조직구성원의 관심도가 높게 나타날 수 있으며, 사업추진의 필요성에 대해서도 상당한 공감대가 조성될 수 있다. 특히 통합조직의 특성에서 흡수된 조직구성원의 경우 조직융합의 실천과 기대가 흡수기관의 조직구성원보다 상대적으로 높게 나타날 수 있다. 흡수된 기관의 조직구성원은 조직 적응과정을 경험할 소지가 높기 때문에 문화적 차이, 제도적 차이, 역할과 기능적 차이에서 발생하는 불안감이 내재될 수 있기 때문에 조직융합의 실천과 기대감이 높은 것으로 판단된다.

둘째, 통합조직에서 조직융합의 실천은 조직발전의 목표에 대한

관계성 혹은 영향력 정도가 다소 낮게 나타날 수 있다. 현실적으로 통합조직의 구성원들은 사업추진의 필요성과 기대가 높게 나타나더라도, 이와 같은 사업추진의 필요성이 조직발전 목표와의 연계보다는 조직구성원 간의 이질화된 기관특성에 따른 상대적인 불평등의 해소를 요구하는 경향이 높게 나타날 수 있다.

셋째, 통합조직에서 조직융합의 실천은 공동 운명체로서의 역할과 기대, 소속감 함양 등을 기대하는 경우가 높을 수 있다. 조직통합은 둘 이상의 공공기관이 물리적으로 합병된 상태에서 상이한 가치관과 의식을 장기간 소유하고 있을 경우에 오히려 갈등과 불화, 대립관계를 형성할 가능성이 높을 수 있다. 조직융합을 화학적 결합관계로 본다면, 상대적으로 조직구성원들의 문화적·심리적 불일치 현상과 차별성을 해소할 수 있는 상호간의 교호작용 방안과 단계별 시너지 효과를 창출하기 위한 방안 마련이 효율적일 것으로 판단된다.

넷째, 통합조직에서 조직융합의 지속성을 강조할 수 있다. 조직융합은 한시적·일시적으로 잠재 갈등요인을 해소하거나 제한된 범주의 것이 아닌 조직전반에서 지속적인 조직융합의 실천이 강조된다. 조직융합의 실천은 결과론적인 특성보다는 과정론적 성향이 나타날 수 있으며, 조직간 결합에서 상대적인 이해관계를 조율·조정할 수 있는 기반조성이 중요할 것이다.

따라서 조직융합의 실천은 조직구성원 간의 이질화된 괴리현상을 극복하고 인적자원관리에 기반을 둔 융합프로그램의 실천이 유용할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 통합조직의 출범이후 초창기에 필요하거나 기대되는 조직융합의 실천은 조직발전 목표의 달성보다는 조직통합에 따른 상대적인 괴리감, 또는 이질화된 기관간의 차별화된 특성을 조율·조정할 수 있는 사업추진 기반을 조성하는 것이 효과적일 수 있다. 마지막으로 본 연구에서는 통합조직의 초창기에 조직융합의 실천과 관련된 내용을 다루었다는 점에서, 향후 조직융합의 실천사업 추진에 따른 융합수준을 진단하고 측정할 수 있는 관심도가 필요한 것으로 평가된다.

< 참고문헌 >

- 강제상·류상원, 2007, “정부산하기관 특성에 따른 고객만족도 및 경영실적평가 결과 분석 : 정부산하기관관리기본법에 의한 평가를 중심으로”, 『한국행정연구』, 16(4) pp. 3-26.
- 곽채기, 2005, “공기업과 정부산하기관의 기관유형 분류체계 개편 방안”, 『공기업 논총』, 16(1) pp. 23-53.
- 근로복지공단, 2010a, 근로복지공단-한국산재의료원 통합백서.
- _____, 2010b, 공공기관 선진화 추진결과 후속조치.
- _____, 2010c, 기관통합에 따른 종합홍보계획(안).
- 기획재정부외, 2008a, 공기업 선진화 추진계획안(제1차).
- _____, 2008b, 활기찬 시장경제 구현을 위한 공기업 선진화 추진방향(안).
- _____, 2008c, 공공기관 선진화 추진계획안(2차).
- 박대식, 2001, “정부조직개편에 대한 제도-선택적 분석 : 국민의 정부 조직개편을 중심으로”, 『한국행정학보』, 35(3) pp. 1-19.
- 이창신, 1989, “한국행정조직 인력구조의 개체군 생태론적 변동에 관한 연구 : 시 행정부 조직을 중심으로”, 『한국행정학보』, 23(1) pp. 191-221.
- 염재호·정병걸·김종백·하민철, 2008, “행정조직 통합의 논리와 대안 분석: 환경행정체제 개편을 중심으로”, 한국정책학회 추계학대회 논문집 pp. 1-20.
- 윤건, 2009, “조직통합의 결과에 대한 연구 : 방송통신위원회 사례 분석”, 한국정책학회 추계학술대회, pp. 551-568.
- 윤경주, 2008, “합병기업의 통합과정에서 조직문화충돌이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : Air France KLM 합병사례를 중심으로”, 『노동연구』 17 pp. 183-216.
- 장지원, 2005, “MBTI를 활용한 통합부처의 조직성격에 대한 실증 연구”, 『한국행정학회보』 39(1) pp. 139-169.

조태준·황혜신, 2009, "대부처주의(부처통합)의 효과와 성공요인에 관한 연구", 『KIPA 연구보고서』

조택, 2009, "공공기관 지배구조 및 평가제도 개선방향", 공공기관 선진화 정착을 위한 정책과제와 개선방향 정책토론회 자료집 pp. 19-42, 한국조세연구원.

정진우, 2001, "조직개편 이후 조직통합을 위한 관리전략에 관한 연구 : 재정경제원을 중심으로", 『한국정책학회보』, 19(1) pp. 189-208.

정진우, 2008, "조직개편 후 조직융합관리의 고도화", 한국행정학회 2008 동계학술대회 발표자료집

최성욱, 2001, "정부조직개편에 있어 문화통합 논리의 모색", 『한국행정정보』, 10(3) pp. 17-40.

행정안전부, 2008, 정부조직개편의 성공을 위한 조직융합관리매뉴얼 : 물리적 결합에서 화학적 결합으로 : 1-102.

행정안전부 진단컨설팅센터, 2008, 정부조직개편의 성공을 위한 조직융합관리매뉴얼:물리적 결합에서 화학적 융합으로 : 1-106.

Cartwright, S. and Cooper, C. L., 1992, *Merger and Acquisitions : The Human Factors*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Harada, Kimie., 2006, "Measuring the Efficiency of Banks : Successful Mergers in the Korean Banking Sector", 『경제발전연구』 12(1), pp. 51-93.

Hult, K. M., 1987, *Agency Merger and Bureaucracy Redesign*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Jong-Yeol, Kang and Hartley, J., 2006, "Exploring Supply Base Integration after Mergers and Acquisitions", 『경영논총』 40, pp. 1-13.

Marks, M. L., 1997, "Consulting in Mergers and Acquisitions: Inventions spawned by recent trends", *Journal of Organizational Management* 10(3), pp. 267-279.

Murray, M. A., 1983, "Comparing Public and Private Management : An Exploratory Essay", in. Perry, J. L. and Kraemer, K. L. ed. *Public Management : Public and Private Perspective*. California: Mayfield Publishing.

PANTECH, 2004, "화학적 통합을 위한 PMI중심으로 본 국내·외 기업 M&A실행사례".

Paulter, P. A., 2003, "The Effects of Mergers and Post-Merger Integration: A Review of Business Consulting Literature", <http://www.postmergerintegration.eu>, 2012/01/23

Rainey, H. G., Backoff R. W. and Levine, C., 1976, "Comparing Public and Private Organizations", *Public Administration Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 233-244.

Schweiger, D. M and Weber, Y., 1993, "Strategies for Managing Human Relations Ruling Mergers and Acquisitions", *Human Resources Planning*, 12(2), pp. 123-127.

Schultz, M., 1995, *On Studying Organizational Culture: Diagnosis and Understanding*. Berlin·New York: Walter de Gruyter.

Silverman, D., 1971, *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*, N.Y. : Basic Books, Inc.

Vasu, M. L., D. W. Stewart and G. David Garson., 1998, *Organizational Behavior and Public Management*, N.Y.: Marcel Dekker Inc.

Wilson, J. Q., 1989, *Bureaucracy : What Government Agencies Do and Why They Do It*. N.Y.: Basic Books.

An Analysis on the Influencing Factors of Merged Organization Practice : Focusing on Integrated Corporation

Kim, Jang-gi
(Korea Worker's Compensation & Welfare Service)
Shin, Youn-chang
(Kangwon National University)

Abstract

The purpose of this paper is to examine how the processes of merged-organization accomplish of successful integrative corporation. The merged organization of public agencies is meant to activate the role and function as a policy instrument. According to the perspective of merger theory, this study analyzes organizational objectives and practical methods regarding the process of merged organization. The objective of merged organization is influenced from various factors in the contents of practical programs. Also, this research investigates various integrative programs effecting the role and function of merged organizations. Based on the results, this research maintains policy implications as practical methods for the success of merged organizations.

Keywords: merged organization, public agency advance,
public reformation, organization rearrangement,
free market economy