

# 공공기관 통합효과의 영향요인 탐색:

## LH 사례를 중심으로\*

문명재\*\*  
 함성득\*\*\*  
 정광호\*\*\*\*

I. 들어가며 II. 선행연구의 검토: 공공기관 통합효과와 영향요인을 중심으로	<目 次> III. 연구방법론 IV. 실증분석 결과 V. 나가며: 요약과 추가 연구
---	---

### <요 약>

본 연구는 토지공사와 주택공사의 결합으로 탄생한 한국토지주택공사(LH)의 통합효과와 관련된 요인을 설문조사와 면접자료에 근거해 분석하고 있다. 본 연구에서 사용된 통합효과의 변인은 ①문화갈등, ②정체성, ③구성원간 갈등, ④정책효과성이다. 그리고 통합효과와 관련된 설명변인의 경우 ①통합과정에서의 참여(통합참여), ②통합과정에서 겪은 상대적 박탈감, ③통합을 위한 각종 프로그램, ④조직관리의 공정성(공정성), ⑤기관장 리더십의 신뢰(리더십)를 사용하였다. 본 연구의 회귀분석 결과에 따르면, 통합효과와 크게 관련된 변인은 공정성과 리더십이다. 특히 통합LH의 정책효과성에 대한 평가는 신입기관장의 리더십과 밀접히 관련되어 있었다. 한편 통합효과와 관련된 설명변인의 경우 과거 소속기관에 따라 달랐다. 과거 토지공사 소속 응답자의 경우 공정성이 통합효과에 더 중요하다고 평가한 반면, 주택공사 출신의 경우 기관장 리더십을 더 중요하게 평가했다. 또한 본 연구의 구조방정식 분석에 따르면 리더십은 공정성과 통합프로그램을 매개변인으로 하여 통합효과에도 간접적 영향을 주는 것으로 나타났다.

【주제어: 공공기관 통합, 조직관리의 공정성, 리더십, 한국토지주택공사】

\* 이 논문은 정부재원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2010-330-B00031).

\*\* 제1저자, 연세대학교 행정학과 교수(mjmoon@yonsei.ac.kr)

\*\*\* 제2저자, 고려대학교 행정학과 교수(hahm33@hotmail.com)

\*\*\*\* 교신저자, 서울대학교 행정대학원 교수(kwjung77@gmail.com)

논문접수일(2012.8.17), 수정일(2012.9.20), 게재확정일(2012.9.25)

## I. 들어가며

이명박 정부의 출범으로 중앙정부 부처의 통합뿐만 아니라 공기업을 비롯한 준정부기관에서도 상당한 규모의 통합이 있었다(민진, 2008; 박천오, 2011; 안경섭, 2009a; 2009b; 윤건, 2011). 융합패러다임에 맞추어 공공기관들에도 큰 폭의 통합을 시도한 결과이다(행정안전부, 2009). 하지만 아직도 통합효과를 둘러싼 논란이 있고, 통합 후 커진 규모 때문에 조직비대화와 인사적체라는 후유증도 있다(박치성·오재록·남주현, 2011)1). 본 연구가 다수의 공공기관 통합사례 중에서 한국토지주택공사(이하 LH)를 분석대상으로 한 이유는 본 사례가 공공기관 최대 규모의 통합사례일 뿐만 아니라 초기 통합과정에서 겪었던 어려움에도 불구하고 강력한 리더십과 구성원의 자발적 협력으로 일정부분 통합효과가 조기에 가시화되었기 때문이다2).

과거 오랫동안 한국토지공사와 대한주택공사의 통합은 논의만 무성했지 실제 통합은 되지 않았다3). 여기에는 양 공사의 통합반대와 정치권의 개입, 제도적 제약 등 여러 요인이 복잡하게 얽혀 있었기 때문이다. 그런데 이명박 정부 출범으로 기관통합에 호의적인 환경이 만들어지면서, 2009년 4월 양 공사 통합법안이 국회를 통과하였고 그 후 6개월이라는 짧은 준비기간을 거쳐 2009년 10월 통합 LH가 출범하였다. 양 공사 통합은 공공기관 통합 사례 중 가장 큰 규모이지만 단기간에 완료되었던 것이다4). 그러나 아직 양 공사 통합의 효과가

- 1) 민간기업의 통합에 있어서도 그 성공은 쉽지 않다. A.T. 커니가 1998년과 1999년 조사한 115건의 민간기업 통합사례에서도 약 58%가 목표달성에 실패한 것으로 나타났다(Habeck 외, 2000).
- 2) 특히 통합이 결정된 이후 6개월이라는 단기간에 통합이 가능했던 것은 대통령의 강력한 지원, 신임 기관장의 리더십, 조직구성원의 희생정신에서 비롯되었다는 평가도 있다(한국토지주택공사, 2010).
- 3) 양 공사 통합에 대한 논의는 오랜 역사를 가지고 있다. 통합에 대한 최초의 논의는 지난 1993년부터 이나 본격적으로는 1997년 IMF 외환위기 직후, 1998년 ‘공기업 민영화 및 경영혁신 계획’에서 비롯되었다. 그 후 2001년 ‘한국토지주택공사법(안)’이 국회에 제출되었지만, 상임위원회에서 의안이 계류되면서 16대 국회 임기종료(2004년 5월 29일)로 자동폐기되었다. 그 뒤 다시 17대 국회에서 대지입대부 주택사업 추진을 위해 ‘대한토지주택공사법안’(발의자: 홍준표 의원)이 제출되었지만, 회기종료로 다시 폐기되었다. 그러나 이명박 정부 출범 이후 2008년 10월 양 공사 통합법안이 국회에 제출되고, 2009년 4월 국회 본회의에서 통과되어, 2009년 5월 ‘한국토지주택공사법’이 공포되었다. 그 뒤 6개월 동안 통합준비를 거친 후 2009년 10월 1일 한국토지주택공사(LH)가 탄생하였다.
- 4) 지난 2012년 초 각종 신문보도 자료에 따르면, LH는 경영혁신을 통해 재무건전성을 확보하고 있는 것으로 나타났다(서울경제, 2012년 4월 20일자; 헤럴드경제, 2012년 4월 22일자). LH는 통합 후 2년 동안 민간전문가로 구성된 재무개선특별위원회에서 재무개선 100대 과제를 만들어 재무건전성 심사를 강화했고, 원가 10% 절감, 전임직원 임금 10% 반납, 인력 구조조정(1,035명 정리), 과도한 공정 단순화와 업무시스템 단일화를 통해 업무의 효율성을 높인 것으로 평가받았다. 통합 후 LH는 비상경영체제(사업 구조조정과 임직원의 급여 10% 반납)를 가동하여 2012년 1분기에 흑자를 달성했다(토지·주택 판매 및 채권 발행 등을 통해 14조4,492억원을 조달, 사업투자나 부채감축에 13조6,889억원을

무엇이며, 여기에 어떤 요인이 관련되는지 분석한 연구는 적다. 이명박 정부 출범 이후 상당수 공공기관의 통합이 진행되었지만, 국내의 경우 여전히 기관 통합효과와 관련된 변인의 영향을 실증적으로 분석한 논문은 많지 않다<sup>5)</sup>.

이에 본 연구는 LH 구성원에 대한 설문조사와 심층면접을 활용하여 양 공사 통합의 효과와 관련된 요인을 탐색해 보고자 한다. 구체적으로 본 논문의 구성을 살펴보면, 첫째, 통합효과와 관련된 요인에 대한 선행연구를 검토하고 있다. 둘째, 통합효과로 문화갈등, 구성원간 갈등, 정체성, 정책효과성을 선정하고, 이와 관련된 요인으로 ①통합과정에 대한 이해와 참여, ②통합과정에서의 소속기관의 영향력에 대한 인식, ③각종 통합프로그램의 효과, ④공정성, ⑤기관장 리더십에 대한 신뢰를 포함한 분석모형을 도입하고 있다. 셋째, 통합효과에 영향을 주는 변인을 파악하기 위해 회귀분석을 사용하고 있으며, 추가로 구조방정식 모형을 도입하여 리더십의 직간접 효과를 분석하고 있다. 또한 통합효과와 관련된 요인이 과거 소속기관에 따라 어떻게 다른지를 비교하고 있다. 끝으로 본 연구의 요약과 시사점을 정리하고 있다.

## II. 선행연구의 검토: 공공기관 통합효과와 영향요인을 중심으로

### 1. 기관통합에 대한 선행연구의 개관

그동안의 인수합병과 같은 조직간 통합에 관한 연구를 살펴보면, 주로 재정 상황 및 재무관리, M&A 전략, 인적 요소나 행태, 운영절차와 조직관리, 문화갈등 등을 중심으로 연구를 진행해 왔다(Cartwright, 2005; Cartwright & Scheonberg, 2006; Clayton, 2010). 최근 다수의 연구는 여전히 시장성이나 재무차원에서의 통합효과를 분석한다(Bruner, 2002). 또한 통합에 영향을 받는 구성원의 행태에도 관심을 가진다(Cartwright & Cooper, 1993; Daniel & Metcalf, 2001; Geissner, 2011). 예를 들어, 기관간 통합효과에 대한 연구를 보면 상대적 박탈감(Citera & Rentsch, 1993; David & Singh, 1993; Hogan & Overmyer-Day, 1994), 스트레스나 만족도, 협력이나 갈등, 동기부여나 열정과 같은 변인들이 여전히 주목의 대상이다(Cartwright &

지출해 7,603억원 순유입을 기록, 매일경제, 2012년 4월 22일자).

5) 공공기관간 통합에 대한 분석은 최근 2편의 박사논문이 있다. 류숙원(2011)은 공공기관 통합효과와 조직특성간 관련성을 분석하고 있으며, 윤건(2011)은 4개 공공기관 통합 사례(한국인터넷진흥원, 정보통신산업진흥원, 한국정보화진흥원, 한국콘텐츠진흥원)를 질적 연구방법론에 근거해 분석하고 있다.

Cooper, 1993). 통합전후에 형성된 조직정체성(Bartels 외, 2006; Haslam & Ellemers, 2005; Langley 외, 2012; Van Dick 외, 2006), 통합에 대한 참여나 만족(Covin 외, 1996; Epstein, 2004; Vaara, 2003; Van Dick 외, 2006), 공정성(Fried 외, 1996; Harrison, 1998; Schuler & Jackson, 2001; Seo & Hill, 2005), 지속감(Bartel 외, 2006; Ullrich 외, 2005; Van Dick 외, 2006; Van Leeuwen 외, 2003) 등과 같은 변인도 중요한 요인으로 고려된다. 한편 의사소통(Habeck 외, 2000; Schweiger & DeNisi, 1991), 조직간 문화차이(Teerikangas & Very, 2006; Weber & Camerer, 2003; Weber 외, 1996; Zaheer 외, 2003), 통합과정의 분위기나 맥락(Fairfiel-Sonn 외, 2002; Guerrero, 2008), 리더십 특성(Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Waldman & Javidan, 2009) 등에도 관심을 가진다.

위에서 살펴본 것처럼 지난 1990년대 이후 전 세계적으로 인수합병에 따른 기업간 통합이 크게 유행하였지만<sup>6)</sup>, 인수합병의 효과를 두고 여전히 논란이 많다(Andrade 외, 2001; Cartwright, 2005; Cartwright & Schoenberg, 2006; Tynes, 1997). 특히 기관 통합은 기존의 이질적 문화, 조직, 집단, 구성원간 새로운 관계를 만드는 과정인데, 여기서 이질적 구성원간 신뢰나 문화충돌(Stahl & Voigt, 2008; Weber 외, 1996), 내집단 편향성(in-group bias)(Terry & Callan, 2001), 통합 후 정체성 논란(Bartel 외, 2006; Van Dick 외, 2006), 리더십 공백(Habeck 외, 2000; Waldman & Javidan, 2009) 등이 통합성패에 영향을 주는 핵심 변인으로 부각된다. 그러나 아직도 이들 요인을 중심으로 한 통합성패에 대한 엄밀한 연구는 부족하다는 의견이 많다(Cartwright, 2005; King 외, 2004; Stahl & Voigt, 2004). 국내 연구의 경우도 정부 부처간 통합효과에 대해서만 제한적 연구가 존재할 뿐이며(안경섭, 2009a; 2009b; 안경섭 외, 2009; 오재록, 2009; 장지원, 2006; 조태준·황혜신·최성락, 2011; 최성욱, 2001), 그마저도 통합 후 직무만족과 같은 행태에 초점을 두어, 공공기관 통합 전후의 소속감, 정체성, 업무의 시너지 창출 등과 같은 통합효과에 대한 관심은 부족한 편이다<sup>7)</sup>. 나아가 이러한 통합효과가 리더십, 공정성, 통합프로그램과 어떻게 연관되는가에 대한 심층분석 역시도 부족한 실정이다.

6) 전 세계적으로 2004년 한 해 동안에만 약 3만개의 인수합병사례가 있었다(18분마다 인수합병이 이루어짐). 이는 약 1조9천억 달러로 추정되는데, 그 규모는 주요 선진국의 GDP 규모를 합한 것과 유사하다(Cartwright & Schoenberg, 2006:S1).

7) 그 밖에도 최근에 공공기관간 비교사례를 분석한 윤건(2011)의 경우, 문화(과거와 현재의 문화차이, 새로운 문화형성 정도), 정체성(통합기관에 대한 동일시, 이전 소속기관 구성원에 대한 동료인식 정도), 관계(이전 소속기관 구성원과의 협력 및 불편함 정도) 등 세 측면에서 공공기관의 통합효과를 측정하였다.

## 2. 공공기관 통합효과에 관한 문헌

여기서는 국내외 문헌을 통해 통합효과를 무엇으로 보는지 살펴보고자 한다. 첫째, 해외 문헌을 살펴보면, Shrivastava(1986)의 경우 통합효과를 물리적(physical), 절차적(procedural), 관리적(managerial), 사회문화적(sociocultural) 측면에서 융합상태로 살펴보았다. Pablo(1994)의 경우 융합을 조직활동의 효과적 활용, 새로운 가치생성, 내적 정합성(coherence) 확보 차원에서 분석하였다. 또한 기관통합을 Birkinshaw 외(2000)는 업무융합과 인적 융합으로 나누었고, Waldman & Javidan(2009)은 조직융합(자산, 조직구조, 운영절차, 인사관리의 통합)과 문화융합으로 나누었다. 둘째, 통합효과를 다룬 국내 문헌에 따르면, 류주한(2008)의 경우 두 기업 간 시스템, 구조, 문화를 융합하는 과정으로 보고, 최영근·한기호(2008)의 경우 절차적, 물리적, 사회문화적, 관리적 차원에서 통합효과를 바라본다. 안경섭(2009a)은 구조적, 재무적, 문화적, 심리적 차원에서 통합효과를 바라본다. 또한 임영제·이창원(2008)의 경우 조직융합에 따른 문화융합, 관리과정 개선, 구조기능 개편을 통합효과의 목표로 보고 있다. 한편 행정안전부(2009)의 경우 조직융합에 따른 효과로 미션비전, 문화, 인사, 기능, 성과를 제시하면서, 통합에 따른 시너지 효과 여부를 중시한다.

## 3. 기관통합 효과와 관련된 요인을 탐색한 문헌

그동안 인수합병에 관한 연구문헌은 상당히 많았다. 여기서 나타난 연구경향을 보면, ① 기존 문헌에서 나온 인수합병 요인을 메타(meta)분석한 경우, ②실제 각 인수합병사례를 분석하여 유관요인을 추출한 경우로 구분된다. 이를 구체적으로 정리해 보면 다음과 같다.

### 1) 인수합병에 관한 기존문헌의 메타분석

인수합병에 관한 선행문헌을 정리한 후, 통합효과와 관련된 요인을 추출한 연구를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기업의 성공적 합병의 요인으로 Kroger(1999)는 비전, 리더십, 비용절감이 아닌 성장전략, 초기의 가시적 성과(early win), 이질적 문화 통합, 커뮤니케이션, 리스크 관리를 꼽는다. 둘째, Birkinshaw & Bresman(2000)는 통합과정을 ①신속한 先 업무통합 완만한 後 인적통합, ②인적통합에 근거한 再업무통합이라는 2단계로 구분한다. 그리고 연관 요인으로 ①초기 상황(starting conditions)의 경우 합병의 목적과 동기, 통합정도, ②업무통합(task integration)의 경우 통합기제(integration mechanism), 예기치 못한 상황, 책임소재 및 업무분담의 명확화, 부서간 지속적인 의사소통, ③인적 통합(human integration)의 경우 가시적이고 지속적인 리더십, 의사소통, 핵심인재의 유출 및 유지, 문화융합 등을 꼽는다. 셋째,

Epstein(2004)의 경우 합병성공 변인으로 전략적 비전(strategic vision), 전략 적합도(strategic fit), 거래구조(deal structure), 합병관련 실사(due diligence), 합병前 계획(pre-merger planning), 합병後 통합(post-merger integration), 외부환경 등을 든다. 넷째, 최근에는 Cartwright & Schoenberg(2006)가 지난 30년간 인수합병 사례를 분석하여 전략 적합도(strategic fit), 조직 적합도(organizational fit), 합병과정(acquisition process) 등 세 측면에서 합병성패 요인을 제시하고 있다.

2) 인수합병의 사례분석을 통한 요인 탐색

인수합병의 사례연구를 살펴보면, 여러 요인 중에서 대체로 통합의 방향과 비전, 리더십, 초기의 가시적 성과도출, 문화갈등이나 통합 여부, 의사소통 등을 공공기관 통합에 영향을 미치는 요인으로 꼽는다. 특히 민간기관과 달리 공공기관 통합의 경우, 조직 및 인사관리의 공정성과 유관 정치집단의 통합에 대한 평가를 중요시한다. 이상의 요인들은 소통을 활성화 하는 각종 통합프로그램, 공정성과 참여를 강조하는 통합과정, 리더십 등으로 구분된다. 이상의 변인들은 본 논문의 설명변인을 구성하는 바탕이 되는데, 구체적으로 이들 요인이 어떻게 통합효과와 관련이 되는지 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 각종 통합프로그램이 통합효과를 높이는데 사용된다. 예를 들면, 다양한 커뮤니케이션 이벤트, 워크숍, 체육대회 등 각종 프로그램이다. Birkinshaw과 그 동료들의 연구(2000)가 제시한 통합프로그램에 따르면, 공동모임(joint meeting), 문화의식세미나(cultural awareness seminar), 혼성프로젝트팀(mixed project team), 순환인사(personnel rotation), 공동훈련프로그램(joint training programs) 등을 꼽을 수 있다. 또한 연구개발조직의 통합사례를 분석한 Gerpott(1995)의 경우도 순환배치와 공동팀 구성 등을 통합프로그램으로 제시한다. 하지만 아직 각종 통합프로그램의 효과를 실증분석한 문헌은 많지 않다<sup>8)</sup>.

둘째, 통합과정에 있어 참여와 의사소통이다<sup>9)</sup>. 무엇보다 통합의 큰 장애요인으로 참여부

8) LH의 경우 통합 후 1년 동안 다음과 같은 융합 행사를 다채롭게 진행하였다.

<P 홍보팀장>

“한마음 새가족 체육대회를 2회에 걸쳐 2000여명의 직원 뿐 아니라 가족들까지 초청해서 행사를 하고 지역 및 사업본부 모두 자체적으로 행사를 진행하였다. 통합 공사로서 화합하고 뭉치게끔 다양한 행사를 계속적으로 시행했으며 한마음 교육이라도 현재도 직급별로 교육을 시행하였다. 1급직원은 2번 정도 하였고 2급도 3~4회 등, 나머지 직원은 2010년 3~4월쯤 속초 및 대전 연수원 양쪽에서 교육을 받았다. 외부 강사초청과 사장님이 직접 참여한 강의를 통해 화합을 다지는 자리를 지속적으로 마련하였다.”

9) Blake & Mouton(1984)에 따르면, Sero와 Intertrans의 성공적 통합은 공감 리더십, 개방적 소통(open communication), 참여적 문제해결(participative problem-solving), 그리고 협업에 바탕을 둔 재조직화(collaborative reorganization)에서 비롯된다.

족을 든다<sup>10)</sup>. 의사소통의 효과적인 메시지나 프레임 설정 또한 중요하다. 나아가 커뮤니케이션에서 나온 결과를 모니터링하고 여기서 발견된 통합 저해 요인을 적극적으로 개선하는 피드백의 중요성을 강조 한다<sup>11)</sup>.

셋째, 공정성은 통합조직의 적극적 동기유발과 성과향상에 긍정적 영향을 준다(Lind & Van den Bos, 2002)<sup>12)</sup>. 특히 조직의 불확실성이 높을 때 이러한 공정성의 효과는 더욱 크다 (Van den Bos & Lind, 2002).

마지막으로 리더십 변인이다. 그동안 통합과정에서 리더십의 중요성에 대한 인식에도 불구하고 심층연구는 많지 않다(Sitkin & Pablo, 2005)<sup>13)</sup>. 실제 리더십의 중요성을 직접 실증분석한 연구도 드물다. 최근 통합과정에 대한 Waldman & Javidan(2009)의 연구도 통합과정에서 리더십에 있어 사회화된 카리스마적 속성(socialized charismatic components)을 강조하지만<sup>14)</sup> 실증분석이 아닌 이론적 탐색연구에 머물고 있다.

#### 4. 선행연구의 한계

위에서 살펴본 것처럼 기관간 통합효과와 그 유관요인에 대한 연구는 대부분 해외 에서 이루어져 왔다. 아직 국내의 경우 정부 산하기관간 통합에 대한 심층연구가 적은 것이 현실이다. 구체적으로 국내 공공기관들의 통합에 대한 연구의 한계점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 그동안 통합효과에 영향을 주는 변인들이 많이 논의되고 있으나 대부분 민간 기업 간 합병연구에 국한되어 있고, 공공기관의 경우 정부부처 조직간 통합에 국한되었다. 민간 기업의 합병과정에 대한 구성원의 평가에 대한 연구가 다수 있지만(고광명, 2005; 고재학, 2009; 권정숙·최규상, 2009; 김종순·임성준, 2010; 신창근, 2002), 공공기관의 합병에 대한 실

10) Habeck 외(2000)에 따르면, 기업 통합의 성공을 방해하는 장애요인으로, 통합기관 구성원의 참여감 부족(37%), 중간관리의 태만(23%), 문화장벽(21%), 리더십 문제(11%)를 꼽고 있다. 적극적 참여의식의 부족은 적절한 커뮤니케이션 결핍 때문이라는 것이다.

11) Habeck 외(2000)에 따르면, Pharmacia와 Upjohn의 합병사례는 직접 현장을 방문하여 대화를 나누고 반드시 피드백을 받아 이를 신사업계획에 반영하였다.

12) 예를 들면, 직무만족과 조직몰입을 높이고 긍정적 정서를 증가시키는 반면 부정적 정서를 줄이는 효과가 있고, 회사 정책과 권위에 대한 수용성을 제고하고 갈등해결과 조직시민행동을 촉진한다. 공정성이 사라지면 근무기관을 상대로 한 소송과 조직 절도와 같은 행동이 증가한다(Lind & Van des Bos, 2002:183).

13) Sitkin & Pablo(2005)는 성공적 기관통합을 위해 개인리더십, 관계-맥락리더십, 영감리더십, 후원리더십, 청지기정신 (stewardship)등과 같은 리더십 특성을 강조하였다.

14) Waldman & Javidan(2009)는 카리스마를 개인적 요소와 사회적 요소로 구분한 후 전자보다 후자인 사회적 카리스마가 기관통합 후에 협력적인 비전과 의사결정을 촉진할 수 있는 것으로 연구가설을 도입하였다.

증분석은 드물다. 이명박 정부 출범으로 다수의 공공기관들이 통합되면서 이에 관한 실증연구가 이루어졌지만 아직도 중앙부처간 통합사례를 다룬 몇몇 논문만 있을 뿐(민진, 2008; 박천오, 2011; 박치성·오재록·남주현, 2011; 안경섭 외, 2009a; 2009b; 조태준 외, 2011; 최성욱, 2001; 황혜신 외, 2010), 정부 산하 공공기관의 통합을 분석한 연구는 드물다. 공공부문의 기관통합에 대한 소수의 연구마저도 통합전략이나 과정에 대한 서술적 논의에 그치고, 설문자료를 활용한 실증분석을 시도하더라도 통합효과에 미치는 영향요인을 제대로 탐색하지 않았다<sup>15)</sup>. 최근 윤건(2011)과 류숙원의 박사논문(2011)이 있으나, LH 통합사례를 집중적으로 다루지는 않았다.

둘째, 기관간 통합효과의 연구에 있어서 과거 소속기관 변인의 영향에 대한 연구부족이다. 집단소속감(group membership)은 합병 후 구성원의 행태나 통합효과에 대한 평가에 영향을 주는 핵심 요인으로 꼽힌다<sup>16)</sup>. 특히 조직통합과정에 있어, 통합 후 이전 소속기관 출신에 따라 그 영향이 다르게 나타나는 경우가 다반사이기 때문에, 통합 후 어떤 집단이 더 주도적 영향력을 발휘하는지 또는 상대적으로 어떤 집단이 더 많은 혜택(손해)을 받는가에 따라 통합에 대한 인식과 평가가 달라질 수밖에 없다. 그렇지만 아직 통합 이전 소속기관 출신에 따라 통합효과에 대한 인식이 얼마나 다른지 분석한 실증연구는 적다고 보아야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 선행연구에서 심층적으로 다루어지지 않았던 통합 후 초대 기관장의 리더십이 통합효과에 미치는 직간접 영향을 추가로 분석하고자 한다. 통합 후 성과는 리더십에 의해 크게 좌우되지만, 실제 이를 실증적으로 다룬 국내 연구는 많지 않다. 실제 본 연구에서 진행했던 인터뷰에서도 신입 기관장 리더십의 중요성은 매우 크게 부각되었다<sup>17)</sup>. 특

15) 다만 조태준 외(2011)의 경우 구조방정식 모형을 활용하여 통합된 정부부처의 융합관리 전략과 만족도, 비용절감, 정책기능 원활화 사이의 연관성을 보여주고 있다.

16) 이러한 통합과정에 관한 것은 흔히 사회통합이론(social identity theory)으로 설명할 수 있는데, Dackert 외(2003), Giessner 외(2006), Terry(2001), van Knippenberg & van Leeuwen(2001), van Knippenberg 외(2002), van Knippenberg 외(2006) 등의 연구가 대표적이다. 통합에서 주도적 영향력을 행사한 집단 또는 상대적으로 더 이익을 본 집단의 경우 통합조직에 대한 소속감이나 일체감이 높다. 반대로 통합에서 상대적으로 배제되었거나 손해를 본 집단일수록 통합 후 만족감이나 일체감은 낮다.

17) LH는 통합 초기 엄청난 부채와 거대한 조직의 출현으로 통합으로 인한 부정적 측면이 더욱 크게 부각되었다. 하지만 신입 기관장이 위기상황에서 더욱 구성원이 한 곳에 집중할 수 있도록 리더십을 발휘하여 조기에 가시적 성과를 내는데 성공한 것으로 평가된다.

#### <K 팀장의 의견>

“신입 사장님은 조직구성원으로 하여금 공동의 문제 해결을 주지시켜주었다. 그래서 온 직원이 현 조직의 취약점 해결에 매진할 수 있게끔 풍토를 조성했다. 이 문제를 해결하지 않으면 현 공사의 발전은 없다는 위기의식이 생기면서 갈등이 스며들 여지가 없어졌다. 또한 사장의 방향이 조직원의



히 이러한 리더십은 통합효과에 직접 영향도 주지만, 한편으로 통합프로그램이나 조직 및 인사관리에 대한 간접 영향을 통해 통합효과를 높이기도 한다. 다시 말해 리더십의 통합효과에 대한 경로는 직접효과와 간접효과로 나누어 살펴볼 필요가 있는데, 본 연구에서는 이를 위해 구조방정식모형을 활용하고자 한다.

### Ⅲ. 연구방법론

#### 1. 분석모형

위에서 살펴본 것처럼 기관간 통합과 관련된 다양한 변인들이 존재하는데, 본 연구에서는 ①기관통합의 효과에 대한 변인과 ②이러한 통합에 영향을 주는 설명변인으로 나누어, 그 연관성을 LH 통합 사례를 중심으로 실증분석을 하고자 한다. 본 연구의 분석은 회귀분석을 중심으로 이루어지며, 추가로 리더십의 직간접효과를 분석하기 위해 구조방정식 모형을 도입하고 있다.

#### 〈분석모형 1: 회귀분석 모형〉

$$Y_{ik} = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \epsilon_i$$

종속변수(Y) Y=문화갈등, 구성원갈등, 정체성/사명감, 정체성/소속감, 정책효과성.  
여기서 정책효과성은 양 공사 통합으로 각종 정책이 효과적으로 기획 및 조정되고, 집행될 것인가에 대한 기대를 의미.

설명변인(X) X<sub>1</sub>=통합과정에 대한 이해와 참여(통합 참여)  
X<sub>2</sub>=과거 소속기관이 통합에 미치는 영향력(상대적 박탈감)  
X<sub>3</sub>=통합과정에서 사용된 통합 프로그램(통합 조치)  
X<sub>4</sub>=조직 운영 및 인사관리에 대한 공정성(조직관리의 공정성)  
X<sub>5</sub>=기관장 리더십에 대한 신뢰(리더십)

k: 5개의 통합효과, i=1,2,3... 350명 응답자; α=절편, β=회귀계수

주: 각 변수의 설문문항은 부록 1 참고.

---

방향과 맞았다고 강조했다.”

첫째, 본 연구는 회귀분석(분석모형 1)을 위해 통합효과(종속변인)로 ①문화갈등, ②정체성, ③구성원간 갈등, ④정책효과성을 사용하였다. 통합효과에 영향을 주는 설명변인으로 ①통합과정에 대한 이해 및 참여(참여), ②통합과정에서의 상대적 박탈감, ③통합 프로그램, ④조직인사 관리의 공정성(공정성), ⑤기관장 리더십에 대한 신뢰(리더십)를 사용하였다. [분석모형1]의 회귀식을 활용하여 다른 설명변인을 통제한 후 각 설명변인의 통합효과에 대한 상대적 영향력을 측정하고자 하였다.

둘째, 본 연구는 회귀분석에 나타난 리더십의 영향을 바탕으로, 리더십의 직간접 효과를 측정하기 위해 추가적으로 구조방정식(분석모형 2)을 활용하고 있다<sup>18)</sup>. 위에서 살펴본 것처럼 조직통합(PMI)에 관한 각종 선행연구 뿐만 아니라 LH 직원의 면접<sup>19)</sup>에서도 리더십의 중요성이 잘 드러났다<sup>20)</sup>. 특히 리더십은 통합조직에 대한 소속감과 사명감 같은 정체성을 높이고 정책을 효과적으로 추진하는데 큰 영향을 준다<sup>21)</sup>. 그러나 한편으로 통합에 따른 잠재적 갈등과 문화적 이질감을 단기간에 리더십만으로 해결하는데 한계가 있다<sup>22)</sup>. 왜냐하면 조직이 통합된 이후에도 과거 각 조직에 내재된 잠재적 문화차이는 상당한 시간이 지나면서 서서히 없어지기 때문이다. 리더십은 단기간에 조직의 정체성과 정책의 효과를 높이는데 기여할 수 있으나, 잠재된 과거 조직간 갈등이나 문화적 장벽을 해결하는데 한계가 있다는 것

18) 본 연구에서 구조방정식 모형을 추가로 사용하는 이유는 본 연구 분석의 핵심을 차지하는 회귀분석 결과를 바탕으로 다시 리더십의 직간접 효과를 상세히 분석하는 데 있다. 회귀분석의 경우 리더십의 간접효과를 분석할 수 없기 때문에, 본 연구에서는 리더십이 강력한 영향을 발휘하는 공정한 조직관리와 통합프로그램과 같은 중간변인으로 활용하여 리더십의 간접효과를 추가로 분석하고자 하였다.

19) 심층면접결과를 보면, 비전과 가야할 곳을 정해주는 리더십, 직원과의 친밀한 접촉, 각종 융합프로그램을 통해 화합을 적극 도모한 것으로 평가되며, 이러한 리더십이 통합에 따른 갈등을 완화하여 통합효과를 높이는데 크게 기여한 것으로 내부 직원들은 평가한다.

<C 팀장>: “조직구성원이 통합될 수 있는 구심점을 제공해 줬다고 생각한다.”

<F 과장>: “통합 후 처음 3개월은 강력하게 스किन십과 현장 방문을 많이 하여 긍정적 영향이 많았다. 사장님과 3,4급 직원, 그 이하 하위직원들과의 대화를 좋아 하셨다. 직원과의 대화를 통해 많이 들었다.”

<G 직원>: “한마음 어울림 마당을 통해 전 소속 직원들이 모여 행사를 진행하였다.”, “논리적 설득도 물론 있으나 직접적으로 다가가서 설득한 그 정성과 열의가 큰 역할을 했다.”

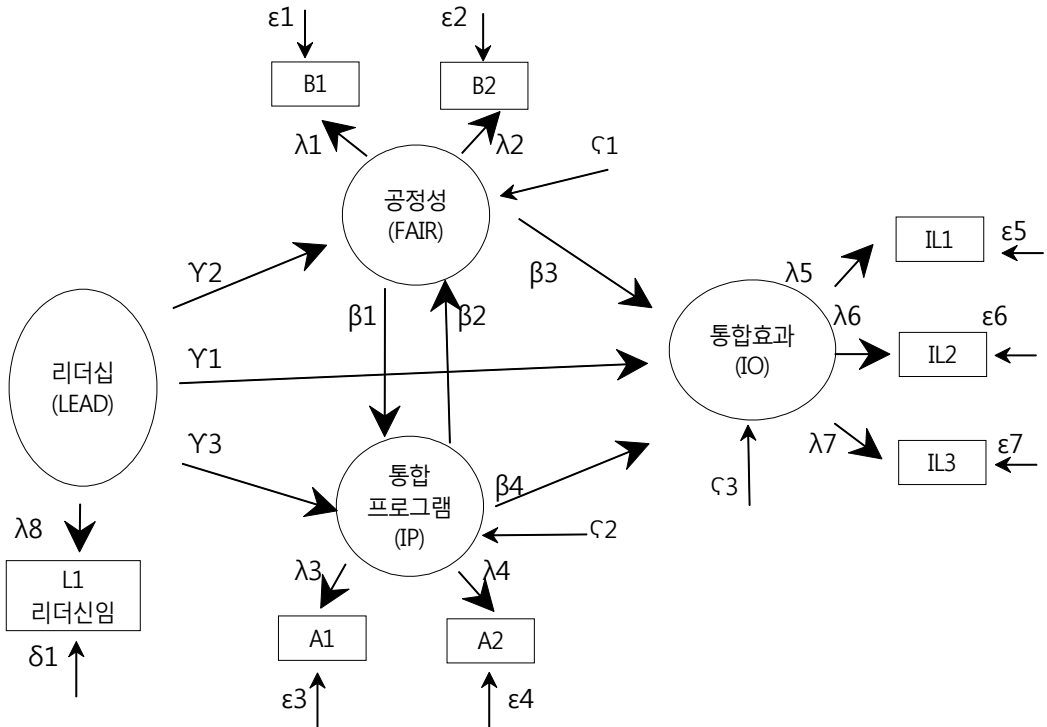
20) 통합LH 탄생과정과 초기 가시적 성과 도출에 기여한 리더십에 대한 분석은 한국토지주택공사(2010)에 잘 정리되어 있다.

21) LH의 경우도 직원들의 면접결과 신입 기관장이 효과적 리더십을 발휘하여 재무와 구조조정 등 개별 정책분야에서 조기성과를 도출하였고, LH 고유의 정체성을 확립하는데 큰 기여를 한 것으로 평가된다. 이러한 내용은 본 연구진이 인사처장, 조직융합팀장, 양 공사 노조관계자들을 면접하여 얻은 결과이다.

22) 통합 후 3년이 지났지만 아직도 과거 토지공사와 주택공사 노조가 아직 병존함으로써 구성원간 잠재적 갈등해소와 문화적 통합이 미완의 영역으로 남아 있다.

이다.

<분석모형 2: 구조방정식 모형>



<구조 모형>

$$\begin{aligned}
 IP &= \beta_1 \cdot FAIR + \gamma_3 \cdot LEAD + \zeta_1 \\
 FAIR &= \beta_2 \cdot IP + \gamma_1 \cdot LEAD + \zeta_2 \\
 IO &= \beta_3 \cdot FAIR + \beta_4 \cdot IP + \gamma_3 \cdot LEAD + \zeta_3 \\
 (IO &= \text{사명감, 소속감, 정책효과성 등 세 가지})
 \end{aligned}$$

<측정모형>

$$\begin{aligned}
 B1 &= \lambda_1 + \epsilon_1; \quad B2 = \lambda_2 + \epsilon_2; \\
 A1 &= \lambda_3 + \epsilon_3; \quad A2 = \lambda_4 + \epsilon_4; \\
 IL1 &= \lambda_5 + \epsilon_5; \quad IL2 = \lambda_6 + \epsilon_6; \quad IL3 = \lambda_7 + \epsilon_7; \\
 L1 &= \lambda_8 + \delta_1
 \end{aligned}$$

주: 동그라미 속 변인은 관찰되지 않는 잠재변인; 네모 속 변인은 실제 설문을 통해서 측정된 관찰변인임. 리더십의 경우 한 개의 관찰변인을 통해서 리더십이라는 잠재변인을 측정하였음<sup>23)</sup>.

23) 일반적으로 잠재변인은 2개 이상의 변인으로 구성되지만, 본 연구의 경우 리더십 자체가 하나의 관찰변인으로 구성되는 한계가 있다. 연구자료의 한계나 연구모형에 따라서는 한 개의 변인만으로 구조방정식에 사용되는 변인도 있으나(Bagozzi, 1980), 연구가능한 범위 내에서는 앞으로 본 연구에서 사용된 리더십 변인의 경우 여러 개의 관찰변인을 추가하여 측정할 필요가 있다.

한편 본 연구에서 리더십의 간접효과는 공정성과 통합프로그램을 통해서도 발휘된다. 통합 LH 출범 초기에 신입기관장은 인사의 공정성을 매우 중시했고, 각종 통합프로그램을 강력하게 집행하여 통합에 따른 초기 혼란과 조직스트레스를 효과적으로 관리했다는 평가를 받기 때문이다.

이상의 내용을 근거로, 본 연구의 구조방정식 모형의 경우 리더십의 직간접적 효과의 최종 종착지로 조직의 정체성(사명감과 소속감)과 정책효과성으로 설정하였다. 위에서 논의한 것처럼 문화갈등과 구성원간 갈등의 경우 단기간에 리더십으로 해결할 수 있는 것이 아니기 때문에 분석에서 제외하였다. 또한 리더십의 간접효과가 거쳐 가는 중간변인으로 공정성과 통합프로그램을 사용하였다<sup>24)</sup>. 따라서 본 연구에서 리더십의 직간접효과는 [리더십 → (통합프로그램, 조직관리의 공정성) → 통합효과]와 같은 경로로 구성되었다.

## 2. 자료

본 연구의 설문자료는 지난 2011년 12월에 LH 직원을 대상으로 500부를 배포하여 384부가 회수되었다. 설문조사 당시의 시점은 2009년 10월 통합 이후 약 2년이 경과한 것으로, 이는 초기 통합기간 동안에 LH 구성원이 인식했던 내용을 설문조사로 평가하기에 적절한 시간으로 판단된다. 본 연구에서는 각 설문항목별 결측값을 제외한 후 실제 분석에 350부를 사용하였다. 본 연구에서 사용한 설문은 기존에 공공기관 통합에서 논의된 내용을 참고하여 LH 통합효과를 측정하는데 맞도록 수정되었다<sup>25)</sup>. 한편 본 연구에서 사용한 면접자료는 설문조사에 앞서 2010년 2월에 시행된 심층면접에 근거하고 있다<sup>26)</sup>.

# IV. 실증분석 결과

## 1. LH 통합효과에 대한 분석

24) 여기서 통합과정에서의 상대적 박탈감 그리고 통합과정의 이해와 참여 변인은 제외되었는데, 그 이유로 이들은 통합 LH의 신입기관장이 취임하기 이전의 상황을 측정하는 변인이기 때문이다.

25) 여기에 주로 사용한 참고문헌으로는 권정숙·최규상(2009), 김종준·임성준(2010), 류숙원(2011) 등이다.

26) 면접시점은 2010년 2월 8일~11일 오후 1시~6시에 LH 본사 인사처 601호 회의실에서 이루어졌다. 면접대상자는 설립준비단(4개 분과, 11개 팀의 총 53명으로 구성) 참여자로서 설립과정에서 양 공사의 사업조정 및 경영계획수립, 제도 및 사규통합, 인사관리 및 조직융합 등에서 담당역할을 수행했던 양 공사 소속 각각 1명을 선정하였다. 조사대상자는 모두 부장(2급), 차장급(3급)의 중간관리자이다.

본 연구에서 통합효과는 문화갈등, 통합 LH 정체성을 보여주는 사명감과 소속감, 구성원 간 갈등, 정책효과성으로 측정된다. 먼저 문화갈등의 정도는 7.85점(10점 만점), 구성원과의 갈등은 7.23점(10점 만점)이다. 이전 소속기관별로 살펴보면, 문화갈등의 경우 과거 토지공사 출신의 응답점수는 8.16점으로 과거 주택공사의 7.58점보다 높다. 또한 구성원 갈등에 대한 점수도 과거 토지공사(7.48점)가 주택공사(7.0)보다 다소 높다. 통합 LH에 대해 갖는 사명감과 소속감은 각각 10.61점(15점 만점)과 9.15점(15점 만점)으로 나왔다. 소속감보다는 사명감이 더 높는데, 새로 탄생한 통합 LH에 대한 소속감은 통합 초기라 제대로 형성되는데 시간이 걸리기 때문인 반면, 통합 LH가 직면한 어려운 상황을 고려하여 구성원 스스로 높은 사명감을 가지고 업무를 하려는 공공서비스동기(public service motivation) 때문인 것으로 판단된다. 이전 토지공사 출신에 비해 주택공사 출신의 경우 사명감과 소속감 모두 높다. 사명감과 소속감의 점수를 보면, 주택공사 출신은 10.91점과 9.46점인데 비해 토지공사 출신의 경우 10.26점과 8.81점이다. 한편 통합 후 LH가 기획·집행하는 정책효과성(15점 만점)에 대한 평가에서도 과거 토지공사 출신 응답자 점수(8.22점)보다 주택공사 출신의 경우(10.58점) 점수가 더 높다.

〈표 1〉 통합효과와 유관변인의 평균 값(양 공사의 차이)

		주택공사 출신응답자 (N=185)	토지공사 출신응답자 (N=165)	전체 (N=350)
		평균 (표준편차)	평균 (표준편차)	평균 (표준편차)
통합 효과	문화갈등***	7.58(1.37)	8.16(1.32)	7.85(1.38)
	정체성(사명감)***	10.91(1.80)	10.26(1.93)	10.61(1.89)
	정체성(소속감)***	9.46(1.97)	8.81(1.89)	9.15(1.96)
	구성원 관계갈등***	7.00(1.28)	7.48(1.28)	7.23(1.30)
	정책효과성***	10.58(2.02)	8.22(2.49)	9.47(2.54)
통합 효과 영향 요인	통합참여(X <sub>1</sub> )***	6.96(1.28)	5.85(1.72)	6.44(1.60)
	상대적 박탈감(X <sub>2</sub> )**	3.61(0.77)	3.81(0.91)	3.70(0.84)
	통합 프로그램(X <sub>3</sub> )***	7.06(1.40)	6.30(1.60)	6.70(1.55)
	조직관리의 공정성(X <sub>4</sub> )**	6.09(1.50)	5.72(1.55)	5.91(1.53)
	기관장 리더십 신뢰(X <sub>5</sub> )***	3.39(0.97)	3.07(1.07)	3.24(1.03)

주1) 통합효과와 영향요인의 측정에 사용된 설문문항은 부록 1 참고.

주2) 주택공사와 토지공사의 평균 값 차이 유의수준:\*\*\*: p<0.01; \*\*: p<0.05; \*: p<0.1.

요약하면 통합 후 수반되는 조직문화의 차이나 구성원간 갈등이 존재함에도 불구하고, 새로운 통합조직에 대한 정체성과 정책 효과성에 대해서는 다소 긍정적 평가를 하고 있다. 그렇지만 과거 소속기관에 따라 통합효과 인식에 다소 차이가 있다. <표 1>에 제시된 것처럼 주택공사 출신의 경우 통합효과에 대해 토지공사 출신보다 긍정적 평가를 한다. 통합 LH에 대한 사명감, 소속감 그리고 정책효과성에 대한 평가에 있어 주택공사 출신 응답자의 점수가 상대적으로 토지공사 출신보다 높다. 통합과정에 대한 이해와 참여, 통합프로그램의 효과, 공정성, 기관장 리더십 신뢰에 대한 평가도 이전 주택공사 출신 응답자에게서 높게 나타난다. 반면 통합과정에서 느끼는 상대적 박탈감은 주택공사에 비해 토지공사 출신의 경우 더 크다.

## 2. 회귀분석 결과1: 통합효과 영향요인 분석

여기서는 통합효과에 영향을 준 변인을 회귀분석 결과를 살펴보고자 한다. 그 내용을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 조직 통합과정에서 참여정도는 통합의 효과에 큰 영향을 준다. 왜냐하면 참여는 통합에 대한 저항을 줄이고 공감대를 형성하여 구성원의 잠재력을 최대한 살릴 수 있도록 해주기 때문이다. 특히 참여는 통합의 주요 걸림돌로 꼽히는 소통장애와 문화 장벽을 허무는데도 유용하다<sup>27)</sup>(Blake & Mouton, 1984; Covin 외, 1996; Habeck 외, 2000; Schweiger & Denisi, 1991). 본 연구의 분석결과, 통합과정에서의 참여는 통합 후 조직에 대한 사명감과 소속감 증진에 기여하는 것으로 나타났다. 또한 정책효과성을 높이는 데도 긍정적 영향을 주는 것으로 평가되었다. 하지만 통합 후 문화갈등이나 구성원간 관계갈등을 해소함에 있어서는 긍정적 영향을 주는 것으로 나타나지만, 그 정도는 통계적으로 유의하지 않았다( $p < .05$ ).

둘째, 합병과정에서 상대적 박탈감을 느낄 경우 통합에 대한 부정적 인식이 만들어지고, 이는 통합과정 전반에 대한 불만과 비협조를 가져와 통합효과를 저해한다(Citera & Rentsch, 1993; David & Singh, 1993; Hogan & Overmyer-Day, 1994). 본 연구의 분석에서도 상대적 박탈감을 많이 느낄수록 문화갈등과 구성원간 갈등이 심화되는 것으로 나타났다. 또한 정책 효과성에 대해서도 부정적 인식을 주었다<sup>28)</sup>. 그렇지만 합병과정에서 겪은 상대적 박탈감은

27) 민간기업의 수많은 합병사례를 조사한 A.T.커니(A.T. KEARNEY)에 따르면 응답기업의 86%(1998~1999년 사이에 115건의 합병사례)가 PMI과정에서 불만스런 의사소통을 지적하였다(Habeck 외, 2000). 미흡한 소통은 조직통합의 가장 큰 애로사항인 참여의식의 결핍으로 이어진다.

28) 통합으로 토지공사의 경우 상대적으로 손해를 보았다는 분위기가 있다. 이는 토지공사 출신 ○○○ 직원의 인터뷰에서도 잘 드러난다.

“통합 이전에 양 공사의 급여수준을 최대한 비슷하게 조정했는데, 여전히 토지공사의 경우 흑자사

조직의 정체성인 사명감이나 소속감 형성에는 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다 ( $p<.05$ ).

〈표 2〉 LH 통합 성공과 관련된 영향요인 탐색

N=350	종속변인= 통합효과				
	문화갈등	정체성		구성원간 관계 갈등	정책 효과성
		사명감	소속감		
절편	8.62(.49)***	5.82(.67)***	3.39(.63)***	7.90(.48)***	4.17(.72)***
통합참여( $X_1$ )	.05(.05) [.06]	.29(.07)** [.24]	.20(.06)*** [.16]	.07(.05) [.09]	.25(.07)*** [.16]
통합과정에서 느낀 상대적 박탈감( $X_2$ )	.34(.08)*** [.21]	.11(.11) [.05]	.02(.10) [.10]	.22(.08)*** [.14]	-.32(.12)*** [-.11]
통합 프로그램 ( $X_3$ )	-.17(.05)*** [-.19]	.08(.07) [.06]	.14(.07)** [.11]	-.07(.05) [-.08]	.39(.07)*** [.24]
공정성( $X_4$ )	-.20(.06)*** [-.22]	.18(.08)*** [.15]	.49(.07)*** [.38]	-.19(.05)*** [-.23]	.20(.08)** [.12]
리더십 신뢰( $X_5$ )	-.08(.09) [-.06]	.31(.11)*** [.17]	.19(.10)* [.10]	-.16(.08)** [-.13]	.56(.11)*** [.23]
통합 전 소속기관 토지공사(=1) 주택공사(=0)	.34(.14)*** [.12]	-.13(.20) [-.03]	-.09(.18) [-.02]	.34(.14)** [.13]	-1.47(.21)*** [-.29]
$R^2$	0.22	0.23	0.36	0.17	0.51

주: ( )=표준오차; [ ]=표준화된 회귀계수; 유의수준: \*\*\*:  $p<0.01$ ; \*\*:  $p<0.05$ ; \*:  $p<0.1$

주: +=긍정적 영향; -=부정적 영향;

셋째, 각종 통합프로그램은 통합효과를 높이는데 도움이 된다(Birkinshaw & Bresman, 2000). 각종 통합프로그램이나 공동활동은 통합조직에서의 새로운 정체성 창출(identity work) 과도 밀접히 연관되기 때문이다(Langley 외, 2012). LH의 경우도 초기 화학적 통합이 중요하다고 판단하여 통합 초기부터 관련 통합 프로그램을 집중적으로 시행하였다<sup>29)</sup>. 본 연구의

업이 많지만 상대적으로 주택공사 사업의 경우는 국민주택 등 적자가 많은데, 둘을 합치니 이익이 나는 파이가 줄어들고, 상대적으로 토지공사의 부담이 증가했다. 이 때문에 토지공사의 불만이 상대적으로 클 수밖에 없다. 향후에 나아질 거란 희망을 가지고 있기에 다소 불만을 삭이고 있다.”

29) 예를 들면, 통합 초기부터 ‘한마음 새 가족 체육대회’를 지속적으로 개최하여 약 2,000여명의 직원 뿐만 아니라 가족까지 초청하여 진행하였다. 그리고 각 지역 및 사업본부 모두 자체적으로 한 마음 가족 행사를 진행하였다. 그 밖에도 공정한 인사를 위해 양 공사의 인력을 적재적소 혼합배치하여 통합효과를 높이고 노력했다(조직융합팀장 인터뷰 내용 중에서 발췌).

분석결과에 따르면, LH가 시행한 각종 통합프로그램은 문화갈등을 줄이는데 기여했다. 또한 소속감을 높이고 정책효과성에 대해서도 긍정적으로 인식하도록 기여한 것으로 나타났다. 하지만 여전히 이러한 통합프로그램들이 구성원간 갈등을 줄이거나, 조직의 사명감 형성에 유의미한 영향을 주지는 않는 것으로 나타났다( $p < .05$ ).

넷째, 조직 속에서 느끼는 공정성은 조직변화에 대해 적극적으로 호응하고 성과를 내는데 밀접한 영향을 준다. 특히 통합 후 불확실성이 높은 상황에서 공정성의 훼손은 직무태도에 부정적 영향을 준다(Fried 외, 1996; Lind & Van den Bos, 2002). 특히 조직통합 후 새로운 인사를 시행하는 과정에서 공정성은 통합의 효과를 좌우할 만큼 매우 중요하다(Seo & Hill, 2005: 431-432)<sup>30)</sup>. 이 때문에 LH의 경우도 통합직후 인사의 공정성을 확보하는데 크게 신경을 썼다<sup>31)</sup>. 이와 같이 성공적 조직통합의 핵심은 공정성을 얼마나 유지하고 적용하느냐에 달려 있다. 본 연구의 분석결과도 공정성 변인은 종속변인인 5개의 통합효과 모두에 유의미한 영향을 주고 있다. 특히 공정성은 새롭게 탄생한 통합LH의 소속감을 높이고, 구성원간 갈등을 줄이는데 큰 역할을 한 것으로 나타났다<sup>32)</sup>.

다섯째, 통합 후 신입 기관장의 리더십에 대한 신뢰도 성공적 통합을 좌우하는 핵심 요인이 된다. 조직통합(PMI)에 대한 주요 문헌들은 통합의 성공으로 리더십을 꼽는다(Ashkenas & Francis, 2000; Habeck 외, 2000). 왜냐하면 조기에 성과를 도출하고(early win), 통합 조직에 존재하는 이질적 구성원간 문화갈등이나 정체성 혼란을 최대한 차단하고 새로운 정체성을 확립하는데 있어 리더십이 핵심 역할을 하기 때문이다. 본 연구에 따르면 기관장의 리더십은 통합 LH가 수행한 정책들의 효과성에 매우 긍정적 인식을 가져오는 것으로 밝혀졌다. 또한 통합 조직에 대한 사명감을 불어 넣고 구성원간 갈등을 감소시키는데도 효과적인 것으로 나타났다<sup>33)</sup>. 다만 통합조직에 내재된 문화 갈등을 해소함에 있어서는 리더십의 효과는

30) 조직통합의 효과를 내기 위해서는 승진이나 인사배치 등 조직관리의 경우 과거 소속기관이나 그 밖에 비실적 기준들(non-merit criteria)과는 상관없이 일관된 공정한 기준을 적용하는 것이 중요하다(문철우, 2007; Harrison, 1998; Schuler & Jackson, 2001).

31) 연구자들은 LH 인사 담당자와 면접에서 ‘이지송식 공정투명인사’라는 용어를 들을 수 있었다. 인사를 투명하게 만들기 위해 직원의 참여를 대폭 확대한 것으로 요약된다. 그 순서를 보면 1차로 보임인사추천위원회를 구성하여 실질적인 1차 대상자를 선정하고, 그 결과를 특별인사심의/실무위원회(직급/직군/출신별 80명 대상 기준으로 구성)를 통해 다시 2차 검증을 받는다. 그리고 이 결과를 기관장에게 보고할 때 문제점 여부를 다시 3차로 감사실장과 양 노조 측의 검토를 거친 후 확정하였다.

32) 아래 <표 3>에서 나타난 바와 같이, 5개 각각의 종속변인에 미치는 공정성의 상대적 크기들을 비교해 보면, 소속감에 대한 영향이 제일 크게 나타났다(문화갈등에 대한 영향 -0.21, 사명감에 대한 영향 0.14, 소속감에 대한 영향 0.38, 구성원간 갈등에 대한 영향 -0.215, 정책효과성에 대한 영향 0.09).



아직 미흡한 것으로 나타나는데, 이질적 문화와 같은 문제를 해결하기 위해서는 다소 시간이 소요될 것으로 예상된다.

### 3. 회귀분석 결과 2: 통합효과에 미치는 설명요인의 상대적 크기 비교

여기서는 종속변인인 통합효과에 영향을 주는 5개의 설명변인을 비교하여 그 상대적 크기를 살펴보고자 한다. 특히 5개의 통합효과에 대한 5개의 설명변인의 효과가 상이함을 알 수 있는데, 주요 특성을 정리하면 아래와 같다.

첫째, 종속변인인 문화갈등에 영향을 주는 5개 설명변인의 크기순으로 그 영향력을 보면 상대적 박탈감(.225)>공정성(-.210)>통합프로그램(-2.00)으로 나타난다. 그러나 통합참여와 리더십은 문화갈등 해소와는 유의미한 연관성을 보이지 않는다. 둘째, 통합LH의 사명감을 높이는데 기여한 설명변인을 그 영향력 순서대로 나열해 보면, 통합참여>리더십>공정성으로 나타난다. 반면 상대적 박탈감이나 통합프로그램은 조직의 사명감을 제고하는데 유의미하게 기여하지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 통합LH의 소속감을 높이는데 기여한 설명변인의 크기를 순서대로 제시하면 공정성>통합참여>통합조치 등으로 나타난다. 넷째, 구성원갈등을 줄이는데 기여한 설명변인을 보면, 공정성>상대적 박탈감>리더십 변인의 순서로 그 영향력이 나타났다. 반면 통합참여나 통합프로그램은 구성원 갈등을 줄이는데 도움이 되지 않는다. 다섯째, 정책효과성을 높이는데 기여한 설명변인의 경우 통합프로그램>리더십>통합참여>상대적 박탈감>공정성의 순서로 그 영향력을 확인할 수 있었다.

위에서는 통합 이전 소속기관 출신을 구분하지 않고 통합효과와 관련된 변인들을 살펴보았다. 그런데 통합효과와 관련된 변인들은 통합이전 소속기관이 어디냐에 따라 다르기 때문에, 과거 소속기관에 따른 차이를 살펴볼 필요가 있다<sup>34)</sup>. 위에서 논의한 것처럼 과거 양 공사 출신에 따라 통합과정에 대한 인식과 결과에 대한 평가에 있어 차이가 존재하기 때문이다.

33) 이러한 내용은 노조와 면담결과에서도 잘 나타난다. 노조원 A씨에 따르면, “우리 통합은 짧은 시간 내에 이끈 걸로 알고 있다.” 그리고 신입 사장이 “노조와의 관계 개선을 위해 격의 없이 방문하여 위원장을 설득하려고 노력했다.” 한편 노조원 B씨도 “통합으로 인한 스트레스도 심하고 복지나 임금 등 직원들의 상처를 치유해줘야 하는 매우 어려운 상황에 대한 인식을 어느 정도 같이 하고 사장님의 대화를 통해 많이 조율된 것으로 보인다.”고 말했다.

34) 일반적으로 통합 전 토지공사에 근무했던 응답자의 경우 주택공사에 비해 통합만족도가 상대적으로 낮다(<표 1> 참고). 그 이유는 주택공사 출신보다 토지공사의 출신의 경우 통합에 따른 상대적 박탈감을 더 크게 느끼기 때문이다. 이렇게 서로 다른 상대적 박탈감은 통합효과에 영향을 주는 다른 설명요인과도 연관되어 최종 통합효과에 영향을 줄 것으로 추정된다. 앞으로 이에 대한 추가연구도 요구된다.

〈표 3〉 과거 소속기관 별 영향요인 분석

전체(N=350) 주택공사(N=185) 토지공사(N=165)		각 설명변인의 상대적 크기(표준화된 회귀계수 비교)				
		문화갈등	정체성 (사명감)	정체성 (소속감)	구성원간 관계 갈등	정책 효과성
통합 참여 (X <sub>1</sub> )	전체 집단	.020	.250***	.171***	.049	.246***
	토공 출신	.046	.129	.122*	.142*	.108*
	주공 출신	.061	.374***	.218***	.015	.227***
박탈 감 (X <sub>2</sub> )	전체 집단	.225***	.043	.006	.159***	-.145***
	토공 출신	.297***	-.011	-.005	.226***	-.234***
	주공 출신	.134*	.128**	.034	.054	.053
통합 조치 (X <sub>3</sub> )	전체 집단	-.200***	-.066	.113***	-.094	.270***
	토공 출신	-.165*	.096	.136*	-.089	.347***
	주공 출신	-.193**	.040	.102	-.065	.147**
공정 성 (X <sub>4</sub> )	전체 집단	-.210***	.144***	.382***	-.215***	.090*
	토공 출신	-.209***	.268***	.496***	-.271***	.210***
	주공 출신	-.233**	-.029	.243***	-.169*	.026
리더 십 (X <sub>5</sub> )	전체 집단	-.066	.174***	.101*	-.139**	.250***
	토공 출신	-.064	.103	-.029	-.119	.203***
	주공 출신	-.058	.281***	.243***	-.158*	.336***
		중속변인= 통합효과				
		문화갈등	정체성		구성원간 관계 갈등	정책 효과성
			사명감	소속감		
		회귀계수 (표준오차)	회귀계수 (표준오차)	회귀계수 (표준오차)	회귀계수 (표준오차)	회귀계수 (표준오차)
주택 공사	절편	.17(.76)***	4.24(.92)***	2.21(.96)**	8.57(.73)***	3.51(1.03)***
	통합참여(X <sub>1</sub> )	.07(.08)	.53(.10)***	.34(.10)***	.02(.08)	.36(.11)***
	박탈감(X <sub>2</sub> )	.24(.12)*	.30(.15)**	.09(.16)	.09(.12)	.14(.17)
	통합프로그램(X <sub>3</sub> )	-.19(.06)**	.05(.09)	.14(.09)	-.06(.07)	.21(.10)**
	공정성(X <sub>4</sub> )	-.21(.08)**	-.04(.10)	.32(.11)***	-.14(.08)*	.04(.11)
	리더십(X <sub>5</sub> )	-.08(.12)	.52(.14)***	.49(.15)***	-.21(.11)*	.70(.16)***
	R <sup>2</sup>	.16	.28	.35	.10	.29
토지 공사	절편	8.43(.62)***	6.29(.91)***	3.76(.80)***	7.82(.61)***	2.96(.92)***
	통합참여(X <sub>1</sub> )	.04(.06)	.15(.09)	.13(.08)*	.11(.06)*	.16(.09)*
	박탈감(X <sub>2</sub> )	.43(.10)***	-.02(.15)	-.01(.13)	.32(.10)***	-.64(.16)***
	통합프로그램(X <sub>3</sub> )	-.14(.07)*	.12(.10)	.16(.09)*	-.07(.07)	.54(.10)***
	공정성(X <sub>4</sub> )	-.18(.07)**	.33(.11)***	.61(.10)***	-.22(.07)***	.34(.11)***
	리더십(X <sub>5</sub> )	-.08(.10)	.19(.15)	-.05(.13)	-.14(.10)	.47(.16)***
	R <sup>2</sup>	.23	.21	.37	.20	.51

주: 각각의 표준화된 회귀계수는 X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub> 등 5개 설명변인 모두를 회귀모형에 포함시켜 추정함. 유의수준: \*\*\*: p<0.01; \*\*: p<0.05; \*: p<0.1.

첫째, 문화 갈등을 악화시키는 상대적 박탈감의 영향은 토지공사 출신에게서 더 크게 나타난다. 둘째, 사명감에 부정적 영향을 주는 상대적 박탈감은 주택공사 출신에게서 더욱 크게 나타났다. 사명감을 높이는데 긍정적 영향을 주는 통합참여와 리더십 변인은 그 영향력이 주택공사 출신에게서 더 크다. 반면, 사명감을 증진하는데 도움이 되는 공정성 변인의 영향력은 토지공사 출신에게서 매우 크다. 셋째, 소속감은 리더십을 통해서 형성되는데, 이는 주택공사 출신에게서 두드러졌다. 공정성도 소속감을 높이는데 기여하는데, 이는 토지공사 출신이 상대적으로 크다. 넷째, 구성원 갈등은 통합과정에서 발생한 상대적 박탈감과 밀접히 관련되는데, 이는 토지공사 출신에게서 특히 그렇다. 다섯째, 주택공사와 달리 토지공사 출신의 경우, 상대적 박탈감과 공정성이 정책효과성에 큰 영향을 준다고 인식한다. 반면 주택공사 출신의 경우 통합참여가 정책효과성에 더 큰 영향을 미친다고 평가한다.

이상의 논의를 근거로 과거 소속기관에 따라 차이가 큰 변인을 꼽아보면, 상대적 박탈감, 공정성, 신입 기관장 리더십이다. 토지공사 출신 응답자의 경우 특히 상대적 박탈감이 주택공사 출신과 비교할 때 크고, 이 때문에 문화갈등이나 구성원갈등의 해소, 정책효과성에 대한 평가도 더욱 부정적이다. 반면 주택공사 출신의 경우, 토지공사 출신 응답자와 달리 리더십 변인이 사명감, 소속감, 구성원 갈등, 정책효과성에 큰 영향을 준다고 평가한다. 한편 공정성 변인의 통합효과에 대한 영향력에 있어서도 토지공사 출신 응답자의 경우가 상대적으로 크다.

#### 4. 리더십의 통합효과에 대한 직간접 영향 분석

여기서는 리더십이 통합효과에 미치는 직간접 효과를 구조방정식 분석결과를 이용하여 살펴보고자 한다. 본 연구의 구조방정식모형에 따르면 리더십은 공정성이나 통합프로그램과 관련되어 있고, 또한 이들 매개변인을 통해 정책효과성과 같은 최종 통합효과에 영향을 준다. 구체적으로 리더십의 직간접 효과를 분석해 보면 아래와 같다.

첫째, 리더십의 영향경로를 살펴보면(<표 4-1> 참고), 먼저 리더십은 사명감과 정책효과성에 직접적으로 영향을 준다. 반면 소속감에 대한 리더십의 직접 영향은 없다. 하지만 리더십은 공정성과 통합프로그램에 직접 영향을 주기 때문에, 이러한 두 매개변인을 통해 간접적으로 통합효과에 영향을 준다. 따라서 공정성과 통합프로그램과 같은 매개변인을 통한 리더십의 간접 영향을 살펴볼 필요가 있다<sup>35)</sup>.

둘째, 리더십의 사명감에 대한 효과를 살펴보면, 공정성이나 통합프로그램과 같은 매개변

35) 공정성의 경우 통합LH의 소속감에만 영향을 주며, 통합프로그램은 통합 LH의 사명감과 정책효과성에만 영향을 준다.

인을 통한 간접효과(0.247)가 직접효과(0.160)보다 더욱 크다. 이는 리더십이 공정성과 같은 매개변인을 통해 통합효과를 높인다는 것을 의미한다<sup>36)</sup>. 리더십의 효과는 공정성을 통해 간접적으로 크게 나타난다는 것이다. 한편 정책효과성에 대한 리더십의 간접효과(0.318)도 직접효과(0.179)보다 높다. 특히 리더십은 소속감에 대한 직접효과는 거의 없고, 대부분 공정성 및 통합프로그램과 같은 간접효과를 통해 소속감 증진에 기여하는 것으로 나타났다.

<표 4-1> 리더십의 공정성, 통합프로그램, 통합효과에 대한 영향

		양 공사의 통합 효과					
		사명감(N=350)		소속감(N=350)		정책효과성(N=350)	
		표준 경로계수	(표준오차)	표준 경로계수	(표준오차)	표준화된 경로계수	(표준오차)
Y1	리더십 → 통합효과	.160	(.084)*	-.037	(.076)	.179	(.070)***
Y2	리더십 → 공정성	.496	(.046)***	.495	(.046)***	.494	(.047)***
Y3	리더십 → 통합프로그램	.322	(.061)***	.326	(.063)***	.340	(.060)***
β1	공정성 → 통합프로그램	.243	(.061)***	.238	(.067)***	.233	(.056)***
β2	통합프로그램 → 공정성	.276	(.045)***	.280	(.042)***	.278	(.049)***
β3	공정성 → 통합효과	.204	(.125)	.654	(.106)***	.061	(.107)
β4	통합프로그램 → 통합효과	.250	(.116)**	.157	(.102)	.575	(.098)***
모형 적합도 <sup>37)</sup>		$\chi^2=25.11$ (df=11, p-value=.009) SRMSR=0.037 AGFI=0.943		$\chi^2=18.50$ (df=11, p-value=.07) SRMSR=0.033 AGFI=0.939		$\chi^2=27.42$ (df=11, p-value=.004) SRMSR=0.024 AGFI=0.957	

주: 나머지 측정모형의 관련 계수, 오차항 등 모두 생략.  
 유의수준: \*\*\*: p<0.01; \*\*: p<0.05; \*: p<0.1.

36) 이 부분은 공정한 인사관리와 각종 융합프로그램의 운영이 통합을 촉진하는데 크게 기여했다는 직원의 면접결과와도 일치한다. 이는 소위 ‘이지송식 공정인사’로 불린다. 본 연구진의 면접결과, A 팀장은 인사의 공정성이 갈등해소에 도움이 되었다고 말했다. B팀장도 토지공사의 불만이 공정한 인사 때문에 상당부분 누그러졌다고 한다.

<A 팀장 의견>

“사장님께서 인사하실 때 균형인사 조치를 하셨다. 그리고 발탁인사를 편중되지 않게 하고, 적절하게 해서 갈등이 많이 소멸된 것으로 보인다.”

<B 팀장 의견>

“처음에 토지공사 노조도 우려했으나 실제 공정한 인사가 이루어져 신뢰가 생겨났다. 결국 서로 배려해 주고 인사상 불이익이 없으면 양 공사간 통합에 따른 갈등은 상당부분 해소될 수 있다는 생각이 들었다.“

37) 본 연구의 구조방정식 모형은 기관통합에 영향을 주는 변인에 대한 이론적 검토와 회귀분석 결과를 기초로 작성된 것인데, 이러한 이론적 모형에 바탕을 둔 모형을 확인하는 차원에서 위 <표 4-1>에 제시된 모형을 구성하였다. 본 연구에서 사용된 구조방정식 모형적합도를 정리하면 아래와 같다. 첫

〈표 4-2〉 리더십의 공정성, 통합프로그램, 통합효과에 대한 직간접 효과

N=350		전체	직접효과	간접효과
리더십이 통합조직 사명감에 미치는 영향	공정성	0.627	0.496	0.131
	통합 프로그램	0.475	0.322	0.153
	사명감	0.407	0.160*	0.247
리더십이 통합조직 소속감에 미치는 영향	공정성	0.629	0.495	0.133
	통합 프로그램	0.476	0.326	0.150
	소속감	0.449	-0.037#	0.49
리더십이 정책효과성에 미치는 영향	공정성	0.629	0.494	0.135
	통합 프로그램	0.486	0.340	0.147
	정책 효과성	0.497	0.179**	0.318

주: P-value: #=62.57%, \*=5.67%; \*\*=1.06%. 나머지는 p<0.001미만.

## V. 나가며: 요약과 추가 연구

본 연구는 설문조사를 바탕으로 한 실증분석을 통해 과거 토지공사와 주택공사를 통합하여 새로 탄생한 LH의 통합효과와 이와 관련된 변인들이 무엇이 있는지 살펴보았다. 본 연구의 핵심 내용을 정리해보면 아래와 같다.

첫째, 통합이전의 집단소속감이 통합효과의 인식에 영향을 준다. 통합만족도에 있어 과거 양 공사 소속에 따라 유의미한 차이가 나기 때문이다. 통합 조직에 대한 사명감과 소속감, 구성원 갈등 등에서 그러하다. 예를 들면, 과거 토지공사 출신 응답자보다 주택공사 응답자의 경우 통합과정에 대한 이해와 참여, 기관장 리더십에 대한 높은 신뢰, 조직관리의 공정성에 상대적으로 더 후한 점수를 준다. 반면 토지공사 출신의 경우 상대적으로 주택공사 출신에 비해 통합과정에서 박탈감을 크게 느낀 것으로 나타났는데, 이것이 통합만족도를 떨어뜨리는 것으로 추정된다. 앞으로 과거 소속기관에 따른 통합효과의 인식차이가 단기적 현상

째, 조정된 적합도지수(Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)가 모두 0.9를 넘고 있어 적합도는 상당히 우수하다고 볼 수 있다. 둘째, 표준화된 평균제곱잔차(Standardized Root Mean-Square Residual: SRMSR)의 경우도 0.07 기준보다 모두 낮아 모형의 적합이 적절한 것으로 판단할 수 있다. 셋째, 다만 카이제곱 검정의 경우 5% 유의수준에서 유의하게 나와 다소 문제가 있다. 요약하면, 카이제곱 적합도의 경우 귀무가설의 기각되어 다소 모형적합도에 문제가 있더라도, 이론적 배경에 근거한 모형을 우선 존중할 필요가 있다는 점, 그리고 나머지 적합도 지수인 AGFI, SRMSR의 경우 적합도에 잘 부합한다는 점을 종합적으로 고려할 때, 위 표 4-1에 제시된 모형적합도는 본 연구의 분석 모형을 수정할 만큼 심각한 것은 아니라 할 것이다.

인지 아니면 장기적 현상인지 추가분석이 필요하다<sup>38)</sup>.

둘째, 통합효과와 관련된 요인을 정리해보면, 통합과정의 참여는 통합조직에 대한 사명감, 소속감, 정책효과성에 대한 긍정적 인식을 가져온다. 하지만 이러한 참여가 문화갈등이나 구성원간 갈등을 해소하는 데는 한계가 있어 보인다. 통합과정에서 느낀 상대적 박탈감이 클 경우 문화갈등과 구성원간 갈등 또한 높다. 각종 통합프로그램은 통합조직에 대한 소속감과 정책효과성을 높이고, 문화갈등을 해소하는데는 유용하지만 구성원간 갈등을 줄이는데는 한계가 있었다. 한편 공정성은 다른 변인에 비해 통합효과에 가장 큰 영향을 준다. 공정성이 확보되면 문화갈등과 구성원간 갈등이 완화되며, 또한 통합 후 조직관리가 공정하다고 평가할 경우 통합 LH에 대한 소속감과 사명감도 높아지기 때문이다. 이와 같이 공정성 변인의 중요성에 비추어 볼 때 공정성이 다른 변인과 연계하여 통합효과에 미치는 영향을 추가로 분석할 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 분석결과 기관장 리더십은 조직관리의 공정성, 통합프로그램의 효과성, 통합효과에 직간접 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 리더십은 통합효과에 대한 직접영향보다는 공정성과 통합프로그램이라는 매개변인을 통해 통합효과에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다.

지금까지 본 연구는 LH에서 나타난 통합효과와 관련된 주요 변인을 살펴보았다. 그러나 여전히 본 연구에서 제대로 다루지 못한 부분이 있다. 첫째, 통합효과에 대한 인식이나 이와 관련된 요인에 대한 평가는 과거 소속기관에 따라 다른데, 그 원인을 심층적으로 분석할 필요가 있다. 둘째, 면접 결과에 따르면 리더십의 역할이 중요한 것으로 평가되는데<sup>39)</sup>, 구체적으로 어떤 과정과 상황 속에서 리더십의 효과가 구현되는지 추가분석이 필요하다. 셋째,

38) 토지공사 출신의 경우, 주택공사 출신보다 사명감 점수가 낮게 나타내는데, 이는 조직관리의 공정성에 대한 불만과 관련된 것으로 추정할 수 있다. 또한 토지공사 출신에게서 발견되는 구성원 사이의 높은 갈등은 통합과정에서 발생한 상대적 박탈감과 관련된 것으로 추정할 수 있다. 토지공사 출신의 경우 정책효과성도 낮게 평가하는데, 이는 통합과정에서 발생한 상대적 박탈감과 공정성에 대한 실망감 때문으로 추정할 수도 있다(이 내용은 ○○○ 팀장의 의견을 정리함).

39) 본 연구에서는 리더십에 대한 신뢰를 중심으로 리더십 역할을 분석하였지만, LH 초대 기관장의 리더십은 여러 각도에서 조명될 수 있다. 실제 직원들이 평가한 리더십의 몇 가지 특성을 소개하면 아래와 같다.

<L 처장>: “호랑이 두 마리를 강아지로 만들어 놓을 정도의 강력한 리더십”

<H 팀장>: “모든 구성원에 대한 개인정보 및 직급 역할에 대해 모두 관심을 가지고 이에 대해 공감을 끌어내는 능력이 탁월함.”

<J 팀장>: “준비단장으로 오실 때 거기에서 과거에 가지고 있던 각사의 이해관계 등이 노조 집행부를 중심으로 자기 쪽의 이익을 대변하려고 할 때, 현 사장님은 거의 노조를 매일 만나다 시피하면서 설득하고 격한 분위기까지 갈 정도로 이야기를 나눴고, 그 와중에서도 끝까지 중심을 지켜냈기 때문에 조직 융합을 가장 우선시 함에도 야합과 타협의 가능성 등 편법을 전혀 사용하지 않고 끝까지 화합을 이끌어냄.”

본 연구는 2011년 12월에 조사한 설문조사에 바탕을 두기 때문에, 그 이후 발생한 변화를 다루지 못하였다. 앞으로 합병 후 상당기간이 지난 시점에서 다시 동태적 분석을 시도한다면<sup>40)</sup>, 합병효과나 그 연관요인의 영향을 동태적으로 파악할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 고광명. 2005. M&A 이후 종업원 저항과 조직통합 및 시너지 실현간의 영향관계. 「경제연구」, 23(3):201-228.
- 고재학. 2009. 금융합병 성과평가로서 PMI(합병 후 통합)에 관한 연구. 「국가정책연구」, 23(4):115-140.
- 권정숙·최규상. 2009. 조직공정성, 변화몰입, 조직몰입, 이직의도간의 관계에 대한 연구: 기업의 인수 합병과정을 중심으로. 「생산성 논집」, 23(3):145-170.
- 김중준·임성준. 2010. 합병기업 조직구성원의 형평성 및 기업문화에 대한 인식이 조직유효성과 인지적 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「전략경영연구」, 13(2):75-97.
- 류숙원. 2011. 통합유형과 조직관리적 특성이 통합효과에 미치는 영향에 관한 연구: 정부조직과 공공기관을 중심으로. 연세대학교 행정학과 박사학위 논문.
- 류주한. 2008. 인수합병후 성공적 통합에 관한 탐험적 연구: 통합속도를 중심으로. 「기업경영연구」, 15(3):263-286.
- 문철우. 2007. 합병후 통합과정의 인적자원관리전략. 「인적자원관리연구」, 14(4):133-151.
- 문효곤·이의중·한송희. 2009. 조직통합사례연구. 2009년 10월 연구 2009-1. 토지주택연구원.
- 박대식. 2008. 정부조직개편 접근법 비교분석: 미국과 한국 사례를 중심으로. 「한국조직학회보」, 5(3): 103-126.
- 박치성·오재록·남주현. 2012. 정부조직개편의 효과 실증분석. 「행정논총」, 49(4): 51-82.
- 박원우. 2002. M&A와 문화충돌관리. 서울: 집문당.

40) Birkinshaw, Bresman & Hakanson(2000)에 따르면, 5년에 걸쳐 스웨덴의 3개 인수합병 사례(Eka Nobel-A&W; Alfa Laval-Sharples; ABB-Taylor)를 관찰한 결과, 통합은 2단계에 걸쳐 일어나며, 첫 단계는 무엇보다 먼저 업무통합이 이루어지고 상당한 시간을 걸쳐 지속적 인적통합 과정을 거친다. 두 번째 단계에서는 업무통합으로 인한 시너지 효과가 나타나며 인적 통합으로 더욱 긴밀한 상호의존성과 협력이 일어난다. 이러한 통합과정은 5년 이상의 기간을 거쳐 [①통합전략 → ② 업무통합과정 & 인적통합과정 → ③공통의 정체성 생성과 상호존중 → ④지식 및 정보의 교환, 공유, 결합으로 인한 시너지효과]와 같은 순서를 따른다.

- 박천오. 2011. 이명박정부의 조직개편에 대한 공무원 인식: 통합부처 소속공무원을 중심으로. 「행정논총」, 49(1):1-30.
- 신창근. 2002. 효율적 인적자원관리의 통합이 성공적인 인수합병에 미치는 영향: 국내 H 자동차사와 K 자동차사의 기업합병 사례 중심으로. 「산업관계연구」, 12(1): 123-154.
- 민진. 2008. 이명박 정부의 중앙정부조직개편 사례 연구: 2008년 2월 사례를 중심으로. 「한국조직학회보」, 5(2): 267-292.
- 안경섭. 2009a. 성공적 정부조직개편을 위한 통합조직의 융합전략에 관한 연구. 「한국행정논집」, 21(1): 261-285.
- \_\_\_\_\_. 2009b. 중앙정부 조직개편에 따른 조직문화의 변화와 조직융합, 직무성과와의 관계 분석: 행정안전부 공무원들의 인식을 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 19(1): 171-199.
- 안경섭·김나영·임채홍. 2009. 국토해양부의 조직문화 변화와 공무원 직무행태의 관계에 대한 실증분석: 조직융합관리에 대한 매개효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 21(2):651-679.
- 오재록. 2009. 정부조직개편에 따른 기획재정부의 권력관계 변화 분석, 「행정논총」, 47(2): 211-232.
- 윤건. 2011. 공공기관 통합 후 융합 평가에 관한 연구. 「정부학 연구」, 21(3): 179-213.
- 임영제·이창원. 2008. 정부조직의 ‘조직융합관리’에 관한 시론적 연구. 「한국정책과학회보」, 12(4):133-154.
- 장지원. 2006. 통합부처의 문화통합 영향요인분석- 행정자치부의 통합사례를 중심으로. 「한국행정논집」, 18(1): 29-61.
- 정진우. 2001. 조직개편 이후 조직통합을 위한 관리전략에 관한 연구: 재정경제원을 중심으로. 「한국정책학회보」, 10(1):189-208.
- 조태준·황혜신·최성락. 2011. 조직융합관리(PMI)와 조직효과성 간 관계에 관한 연구: 중앙정부 통합부처의 공무원 인식을 중심으로. 「한국행정논집」, 23(3): 531-552.
- 최성욱. 2001. 정부조직개편에 있어 문화통합 논리의 모색. 「한국정책학회보」, 10(3): 17-40.
- 한국토지주택공사. 2010. 공기업 선진화 모델 탐색: LH사례를 중심으로.
- 행정안전부. 2009. 조직의 화학적 융합을 위한 조직융합관리실무가이드.
- Amiot, Catherine E., Terry, Deborah J., Jimmieson, Nerina L., and Callan, Victor J. 2006. Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification: A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger. *Journal of Management*, 32(4):552-574.
- Andrade, Gregor, Mitchell, Mark and Stafford, Erik. 2001. ‘New Evidence and Perspectives on Mergers,’ *Journal of Economic Perspectives*, 15(2):103-120.
- Ashkenas, Ronald N. and Francis, Suzanne C. 2000. ‘Integration Managers: Special Leaders for Special



- Times,' *Harvard Business Review*, 78 (6):108-116.
- Bagozzi, R. P. 1980. Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing*, 44(2):65-77.
- Bagozzi, R., and Yi, Y. 2012. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1):8-34.
- Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M., and Pruyn, A. 2006. Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification with the New Organization. *British Journal of Management*, 17:S51-S69.
- Birkinshaw, J. B., Bresman, H., and Hakanson, L. 2000. "Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation." *Journal of Management Studies*, 37:395-425.
- Bruner, R. F. 2002. Does M&A pay? A survey of evidence for the decision-maker. *Journal of Applied Finance*, 12(1):48-69.
- Capron, L. 1999. The long run performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20:987-1018.
- Cartwright, S. 2005. Mergers and acquisitions: An update and appraisal. In: G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, pp.1-38. John Wiley, Chichester.
- Cartwright, S., & Cooper, C. 1993. The psychological impact of mergers and acquisitions on the individual: A study of building society managers. *Human relations*. 46(3):327-347.
- Cartwright, S., and Schoenberg, R. 2006. Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(s1):S1-S5.
- Chatterjee, S. 2007. Why is synergy so difficult in mergers of related business? *Strategy & Leadership*, 35(2):46-52.
- Citera, M., and Rentsch, J. 1993. "Is There Justice in Organizational Acquisitions? The Role of Distributive and Procedural Fairness in Corporate Acquisitions," in *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, R. Cropanzano, ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.211-230.
- Covin, T., Sigtler, K., Kolenko, T., and Tudor, K. 1996. An investigation of postacquisition satisfaction with the merger. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32:125-142.
- Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. 2001. *The management of people in mergers and acquisitions*. Westport, CT:

Quorum Books.

- Datta, D. K. 1991. Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12:281-297.
- David, K., and Singh, H. 1993. "Acquisition Regimes: Managing Cultural Risk and Relative Deprivation in Corporate Acquisitions," in *International Review of Strategic Management*, D. Hussey, ed. NY:John Wiley & Sons, 4:227-276.
- Epstein, M. J. 2004. The Drivers of Success in Post-merger Success. *Organizational Dynamics*, 33(2):174-189.
- Fried, Y., Tieg, R. B., Naughton, T. J., and Ashforth, B. E. 1996. Managers' reactions to a corporate acquisition: A test of an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 7:401-427.
- Fugate, Mel, Kinicki, Angelo J., and Scheck, Christine L. 2002. Coping With an Organizational Merger Over Four Stages. *Personnel Psychology*, 55(4):905-928.
- Geissner, S. R. 2011. Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations*, 64:1079-1098.
- Gerpott, T. J. 1995. Successful integration of R&D functions after acquisitions: an exploratory study. *R&D Management*, 25(2):161-178.
- Giessner, S., Viki, T., Otten, S., Terry, D., and Täuber, S. 2006. The challenge of merging: merger patterns, premerger status, and merger support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32:339-352.
- Guerrero, S. 2008. Changes in employees' attitudes at work following an acquisition: a comparative study by acquisition type. *Human Resource Management Journal*, 18(3):216-236.
- Habeck, M. M., Kröger, F., and Träm, M. R. 2000. After the merger - seven rules for successful postmerger integration. Pearson Education Limited: Edinburgh Gate, GB. 정영환 외 번역. 2001. 합병, 그 이후. 대청.
- Haleblian, J., and S. Finkelstein. 1999. The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44:29-56.
- Harrison, C. 1998. Ensuring a smooth combination of benefit plans. *Merger & Acquisitions*, 32(4):39-42.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D. 1991. Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17(1):173-190.
- Hayward, M. 2002. When do Firms Learn from their Acquisition Experience? Evidence from 1990-1995. *Strategic Management Journal*, 23:21-39.

- Hirsch, P. M. 1986. From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers as an Instance of Cultural Framing and Institutional Integration. *American Journal of Sociology*, 91(4):800-837.
- Hogan, E., and Overmyer-Day, L. 1994. "The Psychology of Mergers and Acquisitions," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, C.L. Cooper and I.T. Robertson, eds. NY:John-Wiley & Sons, 9:247-281.
- Homburg, Christian and Matthias Bucerius. 2006. 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.
- Jemision, D. B., and Sitkin, S. B. 1986. Acquisitions: the process can be a problem. *Harvard Business Review*, 64(2):106-116.
- Kahn, Mark L. 1955. Seniority Problems in Business Mergers. *Industrial and Labor Relations Review*, 8(3):361-378.
- Kavanagh, M., and N. Ashkanasy. 2006. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger. *British Journal of Management*, 17:S83-S105.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. 2004. Meta-analysis of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2):187-200.
- Krug, Jeffrey A. and Hegarty, W. Harvey. 2001. Predicting Who Stays and Leaves after an Acquisition: A Study of Top Managers in Multinational Firms. *Strategic Management Journal*, 22(2):185-196.
- Langley, A., Golden-Biddle, K., Reay, T., Denis, Jean-Louis, Hébert, Y., Lamothe, L., and Gervais, J. 2012. Identity Struggles in Merging Organizations: Renegotiating the Sameness-Difference Dialectic. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48:135-167.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10:1-26.
- Lind, E.A., and Van den Bos, K. 2002. When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management. *Research in Organizational Behavior*, 24:181-223.
- Marmenout, K. 2010. Employee Sensemaking in Mergers: How Deal Characteristics Shape Employee Attitudes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(3):329-359.
- Nahavanid, A., and Malekzadeh, A. R. 1988. Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1):79-91.
- Nguyen, Kleiner. 2003. The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development*

- Journal*, 24(8):447-454
- Pablo, A. L. 1994. Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, 37:803-836.
- Paine, Frank T., and Power, Daniel J. 2006. Merger Strategy: An Examination of Drucker's Five Rules for Successful Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 5(2):99-110.
- Riad, Sally. 2007. Of Mergers and Cultures: What Happened to Shared Values and Joint Assumptions? *Journal of Organizational Change Management*, 20(1):26-43.
- Schuler, R., and Jackson, S. 2001. HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19:239-253.
- Schweiger, D., and Denisi, A. 1991. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34:110-135.
- Seo, M. G., and Hill, N. S. 2005. Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41:422-443.
- Sitkin, S. B., and Pablo, A. L. 2005. "The neglected importance of leadership in M&As," in M.E. Mendenhall and G. Stahl (eds.) *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*, pp.208-223. Stanford University Press.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. 2008. Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. *Organization Science*, 19(1):160-176.
- Teerikangas, S., and P. Very. 2006. The Culture Performance Relationship in Mergers and Acquisitions: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, 17:S31-S49.
- Terry, D. J., & Callan, V. J. 2001. In-group bias in response to an organizational merger. *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2:67-81.
- Tichy, G. 2001. What do we know about success and failure of mergers? *Journal of Industry, Competition and Trade*, 1(4):347-394.
- Tynes, Sheryl R. 1997. The Walking Wounded: Employees' Perspectives on Mergers and Acquisitions. *Sociological Inquiry*, 67(3):299-319.
- Ullrich, J., Wieseke, J., and Van Dick, R. 2005. Continuity and change in mergers and acquisitions: a social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, 42:1549-1569.
- Vaara, Eero. 2003. Post-Acquisition Integration as Sense Making: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4):859-894.
- Van den Bos, K. 2001. Uncertainty Management: The Influence of Uncertainty Salience on Reactions to

- Perceived Procedural Fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80:931-941.
- Van Dick, R., Ullrich, J., and Tissington, P. A. 2006. Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification After a Merger. *British Journal of Management*, 17:S71-S82.
- Van Knippenberg, B., Martin, L. and Tyler, T. 2006. Process-orientation versus outcomeorientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27:685-704.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden L., and de Lima, F. 2002. Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41:233-252.
- Vermeulen, G. A. M., & Barkema, H. G. 2001. Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3):457-476.
- Waldman, D. A., and Javidan, M. 2009. Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *The Leadership Quarterly*, 20:130-142.
- Weber, Y. 1996. Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. *Human Relations*, 49(9):1181-1202.
- Weber, Y., Shenkar, O., and Raveh, A. 1996. National and Corporate Cultural Fit in Mergers & Acquisitions: An Exploratory Study. *Management Science*, 42(8):1215-1227.
- Zollo, M., & Singh, H. 2004. Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25:1233-1256.

부록 1. 분석변인의 측정 방법

지표		설문 항목
통합 효과 과	문화갈등	. 양 공사 조직문화 차이가 여전하다(CU1)
		. 상이한 출신간 이질감이 여전히 존재한다(CU2)
	정체성 (사명감)	. 나는 업무에 강한 자부심과 긍지를 느낀다(M1)
		. 다른 회사로 옮긴다면 그 곳에서 현재와 같은 보람을 느끼지 못할 것이다(M2)
		. 나는 국민 주거복지 실현을 위해 일해야 할 사명감을 느낀다(M3)
	정체성 (소속감)	. 우리조직은 인간적이며 마치 우리 집과 같다(O1)
		. 직원들은 조직에 헌신적이다(O2)
		. 직원들은 자신이 가진 것을 많이 공유하고 있다(O3)
	구성원 갈등	. 통합에 따른 조직구성원간 갈등은 잠재되어 있다(CF1)
		. 통합에 따른 조직구성원간 갈등은 현재 표면적으로 드러나고 있다(CF2)
정책 효과성	. 통합 후 기능중복 문제, 비효율적 사업문제가 개선되었다(P1)	
	. 통합 후 기존 양 공사 사업을 효과적으로 기획 및 조정할 수 있게 되었다(P2)	
	. 통합 후 정부의 토지주택정책을 더욱 효과적으로 집행할 수 있게 되었다(P3)	
통합 효과 영향 요인	프로그램 이해 및 참여	. 나는 통합목표와 통합절차에 대해 잘 알고 있었다(IP1)
		. 통합과정에 구성원들이 적극적으로 참여했다(IP2)
	통합 프로그램	. 다양한 융합프로그램(체육대회, 한마음 교육 등)들이 조직통합에 좋은 효과를 주었다(A1)
		. 양 공사의 혼합적 인사배치는 상호이해를 높이는데 도움이 되었다(A2)
	공정성	. 나는 항상 직원을 공정히 대우하려고 노력한다(B1)
	. 통합 이후 시행된 인사관리는 공정하고 투명하였다(B2)	
상대적 박탈감	. 통합과정에서 내가 속했던 조직이 상대조직보다 많이 양보했다(D1)	
리더십에 대한 신뢰	. 통합 후 기관장은 직원으로부터 신뢰를 받았다(L1)	

주: 모든 설문 문항은 5점 리커트 척도(Likert Scale)로 측정.

부록 2. 기초 통계(N=350)

변수 명	Cronbach's α(신뢰도)	영문 변수 명	내용	평균	표준 편차
통합 참여	0.60	IP1	통합목표와 과정에 대해 알고 있다	3.580	0.875
		IP2	통합과정에서 구성원의 참여	2.860	1.027
상대적 박탈감	-	D1	통합과정에서 양보한 정도	3.700	0.842
통합 프로그램	0.60	A1	융합프로그램(체육대회, 한마음 대회) 효과	3.194	0.925
		A2	혼합적 인사배치 효과	3.509	0.904
조직관리 공정성	0.72	B1	직원을 공정하게 대우한다	3.054	0.880
		B2	인사관리는 공정하고 투명	2.857	0.838
리더십	-	L1	리더십에 대한 신뢰	3.243	1.030
문화갈등	0.86	CU1	양 공사간 문화차이 여전하다	3.969	0.743
		CU2	양 공사간 이질감 존재한다	3.886	0.721
구성원 갈등	0.64	CF1	구성원간 갈등이 잠재적 존재	4.060	0.726
		CF2	갈등이 표면적으로 드러남	3.166	0.780
사명감	0.65	M1	자부심과 긍지	3.731	0.751
		M2	직장에서의 보람	3.166	0.877
		M3	국민 주거복지 실현을 위한 목표의식	3.709	0.857
소속감	0.75	O1	우리 집과 같다	2.789	0.844
		O2	조직에 헌신적이다	3.291	0.802
		O3	자신의 것을 공유한다	3.074	0.746
정책 효과성	0.82	P1	기능중복, 비효율적 사업 개선	2.820	0.990
		P2	사업의 효과적 기획 및 조정	3.343	0.944
		P3	사업의 효과적 집행	3.303	1.018

부록 3-1: Covariance Matrix (DF= 349, 사명감 모형)

	A1	A2	B1	B2	LEAD	M1	M2	M3
A1	0.856	0.359	0.330	0.260	0.314	0.170	0.151	0.137
A2	0.359	0.818	0.202	0.205	0.289	0.137	0.110	0.174
B1	0.330	0.202	0.774	0.435	0.451	0.155	0.229	0.179
B2	0.260	0.205	0.435	0.702	0.404	0.125	0.193	0.153
LEAD	0.314	0.289	0.451	0.404	1.061	0.226	0.232	0.217
M1	0.170	0.137	0.155	0.125	0.226	0.564	0.179	0.323
M2	0.151	0.110	0.229	0.193	0.232	0.179	0.769	0.252
M3	0.137	0.174	0.179	0.153	0.217	0.323	0.252	0.734

부록 3-2: Covariance Matrix (DF= 349, 소속감 모형)

	A1	A2	B1	B2	O1	O2	O3	LEAD
A1	0.856	0.359	0.330	0.260	0.239	0.190	0.198	0.314
A2	0.359	0.818	0.202	0.205	0.194	0.184	0.163	0.289
B1	0.330	0.202	0.774	0.435	0.315	0.251	0.294	0.451
B2	0.260	0.205	0.435	0.702	0.296	0.222	0.263	0.404
O1	0.239	0.194	0.315	0.296	0.712	0.317	0.314	0.315
O2	0.190	0.184	0.251	0.222	0.317	0.643	0.331	0.253
O3	0.198	0.163	0.294	0.263	0.314	0.331	0.556	0.234
LEAD	0.314	0.289	0.451	0.404	0.315	0.253	0.234	1.061

부록 3-3: Covariance Matrix (DF= 349, 정책효과성 모형)

	A1	A2	B1	B2	P1	P2	P3	LEAD
A1	0.856	0.359	0.330	0.260	0.264	0.349	0.368	0.314
A2	0.359	0.818	0.202	0.205	0.338	0.338	0.370	0.289
B1	0.330	0.202	0.774	0.435	0.262	0.314	0.293	0.451
B2	0.260	0.205	0.435	0.702	0.292	0.284	0.301	0.404
P1	0.264	0.338	0.262	0.292	0.979	0.483	0.548	0.379
P2	0.349	0.338	0.314	0.284	0.483	0.891	0.735	0.412
P3	0.368	0.370	0.293	0.301	0.548	0.735	1.037	0.445
LEAD	0.314	0.289	0.451	0.404	0.379	0.412	0.445	1.061



## ABSTRACT

# An Exploratory Study of the Factors for the Effectiveness of Integration in Public Entities: the Case of the Korea Land and Housing Corporation

M. Jae Moon, Sung Deuk Hahm, and Kwangho Jung

This study is designed to explore the factors that determine the effectiveness of integration based on survey and interview data collected from the Korea Land and Housing Corporation, which was established through a merger of the Korea Land Corporation (KLC) and the Korea Housing Corporation (KHC). This study uses cultural conflict, identity, conflict among members, and policy effectiveness as the variables for integration effectiveness. Explanatory variables include participation in the integration process, perceived relative deprivation, managerial fairness, post-merger integration programs, and trust in leadership. The regression analysis indicates that fairness and leadership have a statistically significant relationship to integration effectiveness. This suggests that effective integration is greatly affected by the new leadership of the merged institution. This study also suggests that there is a difference in perceived integration effect between members of the two previously-affiliated institutions. Previous KLC members tend to consider fairness more important than other factors while previous KHC members consider leadership more important to perceived integration effectiveness. According to the results of a structural equation model, leadership also has an indirect effect on perceived integration effectiveness through the two mediating factors of fairness and the post-merger integration programs.

【Keywords: Public Entity Mergers, Managerial Fairness, Leadership, Korea Land and Housing Corporation】