

LX하우시스 계열분리에 따른 기업 구성원이 인지한 심리적 계약위반에 관한 연구*

김 성 건*·이 성 준**

A Study on the Psychological Contract Violation of Company Members by Affiliates Separation of LX HAUSYS

Kim SungGun·Lee SungJun

〈Abstract〉

The general view of the division of affiliates of many large corporations is a reorganization of the governance structure, and the smooth division of affiliates is often well wrapped up in a beautiful breakup. However, the parties to the breakup are not only the owners of the company, but all employees as well. Separation of the owner family can be done with joy and good feelings, because they are separated according to the will of the owner family, and each becomes the owner of the company. As Commitment decreases and turnover behavior appears, it is necessary to take a strategic approach to members, along with consideration.

This study looked into the recent separation of LG Group's affiliates based on this point of view. To this end, we focused on the case of LX Hausys of LX Group, which was separated from LG Group. To this end, through a meeting with the person in charge of LX Hausys, the company's response to the division was investigated, and FGI was conducted for retired and current members. As a result, it was confirmed through the person in charge that no appropriate measures were taken due to the separation of the company. Through FGI with the retirees and incumbents, the psychological resistance of the members and the decrease in organizational commitment and the increase in turnover intention was confirm.

Key Words : Division of affiliates, Psychological Contract, Commitment, Turnover Intention

I. 서론

우리나라의 많은 그룹들, 즉 기업집단들은 창업주

이후 세대를 거둬하면서 일부 계열사들을 계열분리하면서 모그룹의 방계 그룹으로 새로운 기업집단을 만들고 있다. 1990년대 이후 현대, 두산 뿐 만 아니라 삼성, 한진, LG 등 많은 그룹들이 계열분리를 통해 창업자로부터 2세대, 3세대로의 승계 과정 속에서 계열분리를 실시하였다[1]. 삼성그룹도 삼성그룹과 신세계그룹, CJ그룹, 신세계그룹, 새한그룹 등 다양한

* 이 연구는 2021년 인하대학교의 학술연구비의 지원으로 수행되었음

** 인하대학교 산업경영학과 조교수

*** 한국외대 스칸디나비아어과 강사

그룹으로 계열이 분리가 되었고, 현대그룹도 정주영 회장 사후 현대그룹, 현대차그룹, 현대중공업그룹 등으로 계열분리를 단행하였다. 이러한 계열분리는 일반 사람들에게는 자연스럽게 받아들여지고 있다. 언론에서도 계열분리과정을 오너가문의 승계 측면에서 긍정적으로, 또 필연적인 것으로 받아들여져 있다[2]. 그래서 기업집단의 계열분리 과정을 경영권 승계과정 그리고 그 사이에서 발생하는 분쟁측면으로 바라보고 있다. 하지만 기업집단의 계열분리 속에서 또다른 이해관계자인 직원이 겪는 심리적 충격 등에 대해서는 큰 관심을 갖고 있지 않은 것이 현실이다.

우리나라에서 취업을 고려할 때 많은 대학생들이 기준은 어느 기업에서 근무하는가와 어떤 직무를 맡게 되느냐가 중요한 기준 중의 하나이다. 여기서 '어느 기업'에서 가장 많이 고려하는 것이 '어느 그룹에 속하여 있는지'를 보게 된다. 삼성이나 LG, SK, 현대차 등 4대 그룹에 속해있는 기업집단에 입사를 하면, 입사한 기업이 그 그룹의 메인기업이던 아니던 간에 많은 경우 근무를 결심하는 경향이 많다. 그런데 이렇게 입사한 그룹집단의 계열 기업들이 기업승계를 목적으로 계열분리를 단행해서 현재의 기업집단을 이탈한다고 생각하면, 구성원들은 어떤 생각이 들까?

이에 본 연구에서는 가장 최근에 대기업(LG)에서 계열을 분리한 LX그룹의 대표적인 자회사인 LX하우시스의 사례를 중심으로 그 기업 구성원의 심리적 계약위반과, 조직몰입, 이직의도에 대해 살펴보고 성공적인 계열분리를 위한 시사점을 도출해보고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 계열분리

본 우리나라에서 재벌과 같은 기업집단은 매우 영향력이 크고 특수성을 갖고 있다. 이러한 기업집단은

M&A를 통해서 기업집단의 규모를 증가시키기도 하고, 또한 계열분리나 기업분할과 같은 방법으로 기업집단의 수나 규모를 줄이기도 한다.

일반적으로 계열분리란 특정 기업집단에 속했던 기업이 주식거래 등을 통해 독립된 기업으로 변화하는 사건 등을 말한다[3]. 흔히 지배주주가 보유했던 주식을 시장에서 매각 등의 방법을 통해 최대주주가 바뀌는 것이며, 이는 동일 기업집단의 계열사로서 가졌던 경제적 지위나 계열사로서의 역할 등이 변화되는 것을 의미한다. 따라서 계열분리는 해당 기업에게는 큰 사건이다. 이러한 계열분리는 일종의 조직의 변화로 볼 수 있을 것이다. 기업이 생존하고 영속적인 기업으로 존재하기 위해서는 조직의 변화에 적응해야만 할 것이다.

2.2 심리적 계약위반

2.2.1 심리적 계약

산업심리학에서는 심리적 계약은 Argyris[4]가 공장 내 구성원들과 감독자와의 관계를 심리적 근로관계라는 용어로 사용하면서부터 시작되었다. 이후 심리적 계약에 대한 정의를 확대한 연구들이 계속 이루어져왔다. Leivinson, Munden, Mandl & Solley[5]는 계약관계의 무형적인 측면의 호혜적 개념을 심리적 계약의 개념에 도입하여 계약관계에 관련한 상호 의무를 강조하였다. Schein[6] 역시 Argyris[4]와 Leivinson, Munden, Mandl & Solley[5]가 제공한 심리학적인 개념을 지지하였다. 이들이 제시한 심리적 계약은 이후 여러학자들의 연구의 토대가 되었다. 1980년대부터 다양한 조직의 변화가 이루어지면서 전통적인 고용관계가 무너지게 되었고, 근로자들의 심각한 행동적, 태도적 반응이 관찰되었으며, 이러한 상황에서 심리적 계약이 조직의 변화를 묘사하고, 분석하며, 설명할 수 있는 도구로 사용하기 시작하면서 심

리적 계약에 대한 관심이 증가하였다.

이러한 심리적 계약에 대한 정의는 여러 학자들에 의해 다양하게 제시되었다. 그러나 이 정의는 Rousseau[7]의 정의 이전과 이후로 나뉘는데, 그 이전에는 조직과 구성원 간 상호 권리와 의무에 대한 정의가 주를 이루었으나 그녀가 심리적 계약을 조직과 구성원들간에 이루어지는 호혜적 교환협정의 내용과 조건에 대한 개인적 차원의 믿음이라고 주장하면서 대부분의 연구에서 그의 정의를 사용하였다. 본 연구에도 심리적 계약을 Rousseau[7]의 정의를 따르고자 한다.

2.1.2 심리적 계약 위반

심리적 계약은 구성원과 기업 간에 지각된 약속을 기반으로 계약 쌍방이 이를 이행해야 할 의무가 있다고 믿음으로서 형성된다. 하지만 심리적 계약 위반은 상대방에게 실망감을 넘어서 분노나 배신감과 같은 부정적 감정을 느끼게 하고, 이러한 감정들은 구성원들에게 조직 내 이탈행동들을 야기하기도 한다.

위반이라는 말은 표준대국어사전에 의하면 '법률, 명령, 약속 따위를 지키지 않고 어감'으로 나와있다. 그런데 심리적 계약이라는 것이 주관적인 심리로 개인이 처해져 있는 상황을 어떻게 보느냐에 따라 개인이 심리적 계약을 해석하고 느끼는지를 결정한다.

Rousseau[7]는 심리적 계약의 위반을 조직의 의무 관점에서 조직이 개별 구성원의 기여에 대해 그 구성원의 믿음대로 반응하지 않는 것으로 정의하였고, Robinson[8]은 조직에 의한 심리적 계약의 위반을 조직이 심리적 계약으로 약속했던 정도에서 이를 실행한 정도의 차이에 대해 조직의 구성원들이 지각으로 정의하였다. 그러나 Morrison & Robinson[9]은 기존 연구자들과는 다르게 심리적 계약 파기의 전개모형을 제시, 심리적 계약의 불이행과 불일치에 대하여 개념적으로 위반과 파기로 구분하였다.

심리적 계약위반은 약속의 불이행과 지각된 약속의 불일치로 나타나게 된다. 박은철[10]은 약속의 불이행은 조직이 고의 여부에 상관없이 결과적으로 종업원과의 약속을 어길 때 나타나는 것이고 약속의 불일치는 조직과 종업원간의 약속에 대한 이해가 달리 해석됨으로서 나타난다고 주장하였다. 일반적으로 계약 위반은 계약조건에 해당하는 일을 하지 못하는 것이다. 그러나 심리적 계약은 주관적일 수밖에 없기 때문에 계약 위반 상황에 대한 해석이 어떻게 이루어지느냐에 따라서 계약 위반이 달라질 수 있다[9].

2.3 조직몰입

조직몰입에 대한 연구는 March & Simon[11]이 제시한 공헌과 유인의 관계에 대한 조직균형이론과 여기에 시간의 개념을 더한 Becker[12]의 부수적 투자이론, Homans[13]와 Blau[14]의 사회적 교환이론, Katz & Kahn의 역할 갈등이론에 근거한다[10]. 이러한 이론을 바탕으로 지금까지 많은 학자들이 조직몰입에 대한 개념적 정의를 내렸고 그 연구의 수만큼 다양하다.

대표적인 연구로 Mowday, Poter & Steers의 연구와 Allen & Meyer의 연구가 있는데, Mowday, Poter & Steers은 조직몰입을 태도적 접근으로 조직몰입을 개인이 특정한 조직에 대해 갖게 되는 동일시와 관려의 상대적 정도로 정의하였고 Allen & Meyer[15]는 조직구성원들이 조직의 목표와 가치를 수용하고, 조직에 충성을 바치며 조직의 일원으로 계속해서 남아 있으려는 태도로 정의하면서 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입의 3요인을 제시하였다. Allen & Meyer[15]의 연구이후 이 세 가지 관점에 대한 연구가 많이 이루어졌다.

많은 연구들의 조직몰입에 대한 견해를 정리해보면, 대체로 심리적 차원, 경제적 차원, 역학적 차원의 세가지 차원들로 구분될 수 있다[16]. 심리적 차원은

조직몰입을 종업원의 충성심이나 소속감, 그리고 동일시 개념으로 조직과의 심리적 결속상태를 나타내는 태도의 형태로 보는 관점이고, 경제적 관점은 조직몰입을 종업원과 조직 간의 상호 거래의 관계로 보는 관점이며, 역학적 관점은 조직몰입을 종업원에게 조직에 남아 주어진 역할을 수행하도록 하는 잠재적인 힘으로 보고 있다[10].

2.3 이직의도

이직은 표준국어대사전 직장을 옮기거나 직업을 바꿈이라고 정의 내려져 있으며 의도는 무엇을 하고자 하는 생각이나 계획. 또는 무엇을 하려고 꾀함이라고 정의 하고 있다. 학문적으로도 이직에 대해 다양한 견해가 있지만 이직의 정의를 광의의 정의와 협의의 정의로 구분하고 있다. Price에 의하면 광의의 이직은 사회 시스템속에서 구성원 자격의 경계를 넘나드는 개인의 이동정도라고 할 수 있으며 조직 내의 모든 이동인 입직, 이탈, 배치, 전환, 승진 등이 포함된다. 그러므로 Price의 정의는 동적인 측면을 강조하면서, 조직을 떠나는 행위 뿐 만 아니라 조직에 진입하는 행위도 포함되는 개념이라고 보았다.

Mobley는 협의의 이직을 조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 조직 내에서 구성원 자격을 스스로 그만 두는 것으로 보았다. 이는 단지 조직 외부로의 이동만을 이야기 하는 것으로 조직 내부에서의 이동과는 구분하고 있다. 현재 대다수의 이직에 관한 이론이나 연구는 March & Simon[11]의 이직의 지각된 용이성과 욕구의 개념에서 비롯된 것으로 자신의 직무에 불만족한 구성원은 대안을 모색하고 현재의 직무와 기대가치와 비교해서 대안이 현재의 직무보다 더 좋다고 판단되면 이직을 하게 된다. 자발적 이직의 경우, 이직욕구와 이직 용이성과 상관관계가 있고, 이직욕구는 직무만족이나 조직몰입과 같은 직무태도를 의미하는 것이기 때문에 이직 용이성은

지각된 직무 대안이나 실제 실업률을 의미하는 것이다[17].

일반적으로 구성원의 이직의 경우, 이직의도를 그 대용변수로 사용한다. Tett & Meyer[18]에 의하면 이직의도는 조직을 떠나기 위한 신중하고 사려 깊은 생각으로 표현하고 있으며 Deci & Ryan[19]은 이직의도를 특정행위를 하기 위한 결심으로 정의하고 있다. 그리고 이직과 관련한 많은 실증연구에서 이직의도가 이직의 가장 중요한 선행요인이라는 주장을 지지하고 있어 이직의도를 이직의 대용변수로 사용하고 있다[20]. 실질적으로 이직을 종속변수로 사용할 경우 자발적 이직과 비자발적 이직을 구분하기가 힘들기 때문에 이직의도를 사용하는 것은 이러한 문제점을 줄일 수 있다. 또한 이직은 분산되어 있고, 비동시적으로 발생하는 경향이 크기 때문에 Coverdale & Terborg[21]은 이직에 관한 연구에서 실제의 이직행위보다는 이직의도를 기준변수로 사용하도록 권하고 있다. 더불어 이직에 관한 많은 실증연구에서 이직의도가 이직의 가장 중요한 선행요인으로 지지되고 있다[22]. 따라서 Bluedorn[20]은 이직에 관련된 실증연구에서 실제 이직이나 잔류 행동 보다는 이직 의도를 사용할 것을 권유하고 있다. 또한, Steel & Ovalle[23]는 연구에서 이직 의도와 실제 이직사이에 강한 관계가 있음을 증명했다. 따라서 이직의도는 조직구성원 스스로가 본인이 소속된 기업이나 부서에서 직무를 계속 수행하기가 어렵다고 느끼고 직무를 이탈하고자 하는 심리적 상태로 정의할 수 있다.

III. LG 그룹의 계열분리 사례

3.1 LG그룹의 계열분리의 역사

LG그룹은 우리나라 대기업 집단 중 많은 계열분리를 단행한 기업 중 하나이다. 초기 허씨 집안의 출자

와 경영참여로 동업의 형태로 운영되었다. 동업이라고 하지만, 전반적인 회사 경영은 구씨 집안이, 재무 등 내부적인 관리는 허씨 집안이 운영하였다.

분리하였다. 이 2차 계열분리는 지주회사체제인 만큼 (주)LG주식을 (주)LG와 (주)GS홀딩스로 나누는 인적 분할의 형식으로 진행되었다[25]. 이후 2007년 LG패션을 분리하여 LG그룹 계열분리는 일단락되었다[1].



<그림 1> LG의 계열분리 역사[24]

LG의 공동경영은 여타 다른 기업들과는 달리 순조롭게 이루어진 것으로 유명하다. 1세대 경영, 2세대 경영을 거치면서도 동업은 자연스럽게 이루어졌으며, 구씨 집안 및 허씨 집안의 경영참여는 계속되었다. 그러나 3세대 구분무 회장 재임 중, 1차 계열분리를 단행하게 된다. 1999년에는 현 KB손해보험인 LG화재를 시작으로 계열분리가 시작되었다. 2000년에 아워홈과 LG벤처투자, 2003년에 LS그룹이 차례로 계열분리가 되었다. 이러한 1차계열 분리는 1세대의 분리였다. 이 계열분리는 1세대 창업고문일가가 LG계열사의 주식을 매입하고, 경영권을 이전 받는 형식으로 진행되었다[1]. 그리고 2003년 지주회사 체계가 구축된 후 동업 가문인 허씨집안이 GS그룹으로 계열을

3.2 LG그룹에서 LX그룹으로 계열분리

LG그룹은 장남이 그룹의 경영을 이어받고, 형제들이 계열사를 분리하는 방식의 전통을 구축해왔다. 구분무 회장 사후 구광모 회장이 4대 회장으로 취임하면서 구분무 회장의 동생이었던 구분준 현 LX그룹 회장의 지주사 (주)LG의 지분을 7.72%로 2대 주주의 지위를 가지고 있었다. 구분준 부회장은 이 지분을 활용해서 2020년 LG상사와 LG하우시스, 실리콘웍스, LG MMA, 판토스 등 5개의 계열사 중심으로 계열분리를 실시하였다[26].



<그림 2> LG와 LX의 계열분리[27]

이 신설 그룹이 바로 LX그룹이다. 이 계열분리는 LG입장에서도 주력사업인 전자, 화학을 온전히 보존하면서도 지배구조에 미치는 영향을 최소화 할 수 있었다는 장점이 있었으며, LX입장에서도 상사와 하우

시스는 LG그룹의 주력과는 무관하면서도 해당부분에서 국내 일등의 사업을 영위하는 기업이다보니, 계열분리에 따른 리스크를 최소화 할 수 있는 장점을 가지고 있었다.

앞서도 살펴보았듯이, LG그룹은 창업회장인 구인회 회장부터 현 구광모 회장에 이르기까지 계속해서 계열분리를 단행한 기업이다. 계열분리를 통해 오너가의 지분정리를 깔끔하게 이루어낸 기업으로 알려진 그룹이고, 이번 연구대상인 LX그룹도 근래 발생한 계열분리기업 중 가장 규모가 큰 사례이다. 이에 본 연구에서는 LX그룹의 계열분리에 대해 LX의 대표적인 자회사인 하우스시스의 사례를 통해 계열분리에 따른 구성원들의 행동에 관해서 연구하고자 한다.

3.3 하우스시스의 상황

사실 LG하우시스는 2009년 LG화학에서 기업분할된 기업이다. 2009년 당시에도 LG화학의 사업재편에 의해 구성원들의 의사와는 상관없이 LG화학에서 분할이 된 기업이었다[28]. 분할이후 세계적인 기업으로도 약하는 LG화학의 모습과는 달리 하우스시로 분할 이후 새롭게 추진했던 5대 신규사업에서의 지속적인 실패로 정체기에 들어 있는 LG하우시스 직원들은 상대적으로 박탈감을 느끼고 있었다. 또한 2019년 LG전자 출신의 강계웅 부사장이 한국영업부문장으로 전입되고, LG전자 한국영업부문의 스텝들이 하우스시로 이동하게 되었고, 이어 2020년 강계웅 부사장이 대표이사 CEO로 승진되고, LG전자에서 영입한 스텝들이 모두 임원으로 승진하였다. 또한 추가적으로 LG전자와 LG생활건강에서도 임원이 전입됨에 따라 LG하우시스 구성원들의 사기는 저하되고 있었다. 이들 외부출신 임원들은 모두 마케팅 및 영업통이었다. 이들 외부출신의 경영진들은 제조업 중심에서 인테리어 영업중심으로 사업구조를 변화하고 이를 위한 유통혁신을 강하게 추진하기 시작하였다. 그 과정에

서 하우스시스 구성원들은 업무적으로도 많은 압박을 받아오고 있었고 조직구성원들의 사기도 떨어졌으며, 정체성에 대해서도 혼란을 가져왔다.

IV. LG 계열분리에 따른 하우스시스 조직구성원들의 심리적 계약위반 사례 분석

4.1 사례연구 수집 방법

본 연구는 최근 LG 계열에서 분리된 LX하우시스를 대상으로 진행하였다. 본 연구를 진행하기 위해서는 구성원들이 실제로 계열분리에 어떻게 생각하고 반응하는지에 대해 확인할 필요가 있었다. 이에 LX하우시스에 본 연구에 대한 의사를 밝히고, LX하우시스 HR 관련 부분 및 담당자와 인터뷰를 진행하였다. 그러나 회사 관계자들과의 인터뷰는 구성원들의 정확한 소리를 담기 힘들다고 판단, 회사의 협조를 얻어 FGI를 실시하였다. FGI는 제조, 스텝, 영업 등 주요부문의 재직자와 퇴직자를 대상으로 진행하였으며 2022년 5월 10일, 17일, 24일에 3차례 진행하였으며 각각 1시간 동안 진행하였다. 진행장소는 LG서울역빌딩 1층회의실에서 진행하였다. 3차례에 걸쳐 실시된 인원은 7명(책임2명, 선임2명, 사원3명), 5명(책임1명, 선임2명, 사원 3명), 8명(책임 3명, 선임3명, 사원2명)이다. 이들에게 각각 계열분리에 대한 의견과 퇴직사유에 대한 의견을 청취하였다.

4.2 계열분리에 따른 구성원들의 조직 정체성 혼선

LG하우시스의 계열분리 소식은 다른 계열사와는 달리 충격이 컸다. LG하우시스의 경우 LG화학의 모태기업으로 출발하여, 2009년 산업재 사업부문이 LG화학으로부터 분리되어 2009년 설립된 기업이다. 2009년에 설립되었다고는 하지만, LG그룹의 모태기

업이라는 자부심이 큰 기업였기 때문이다. 또한 최근 제조업에서 토탈 인테리어 회사로 전환하는 과정에서 LG전자 및 LG CNS, LG유플러스와 협업을 통해 LG Home전략을 이끄는 중심 회사였기 때문에 이번 계열분리 소식에 구성원들의 놀라움은 더욱 컸다. 사실, LG그룹 내에서도 구본준 회장의 계열분리는 예상이었지만, 하우스시스가 분리될 것이라고는 생각하지 못하였다는 것이 다수의 의견이었다. 따라서 신설 LX그룹으로의 계열분리는 LG하우시스 구성원의 입장에서는 매우 충격적인 뉴스였다.

계열분리의 결과, LG하우시스 직원에게는 기업의 이름이 LX하우시스로 바뀐 것과 그룹회장이 구광모 회장에서 구본준 회장으로 바뀐 것 뿐 인데도 해당 구성원들은 매우 힘들어하고 있다는 점이다. 동일한 일을 동일한 사무실에서 동일한 사람들과 동일한 거래처와 거래를 하지만, 회사의 이름 앞의 기업집단이 LG에서 LX로 바뀌었다는 사실은 구성원에게 몹시 큰 충격을 주고 있다.

언론 등에서는 기업집단의 계열분리를 아름다운 이별, 장자승계원칙의 유지-계열분리 등으로 아름답게 포장하고 있지만[29], 실제 근무를 하는 구성원입장에서는 본인들은 LG그룹 입사를 했지 LX그룹에 입사를 한 것이 아니기 때문에 이에 대한 구성원들의 반발감은 더 크다. 특히 우리나라는 개개 기업도 중요하지만, 본인이 삼성, LG, SK, 현대 등 대기업집단에서 근무하고 있다라는 사실에 자긍심을 갖는 경우가 더 많기 때문이다. 갑자기 재계서열 3~4위권 그룹에서 근무하고 있던 사원을 재계서열 50위권 그룹에서 일하는 사원으로 만들어 버리면 구성원들은 조직 정체성의 혼선으로 심리적 계약 위반이 발생할 수 밖에 없다.

4.3 계열분리에 따른 하우스시스 기업의 대응

대다수 재직자들과 퇴직자들의 의견에 의하면, 하

우시스는 계열분리에 대한 적극적인 대응을 하지 못하였다. 앞서 언급했듯이 2020년부터 본격적으로 제조업 중심의 사업을 토탈인테리어 사업을 전환하면서 회사의 모든 역량을 주방사업과 유통혁신에 기울이고 있었다. 이러한 상황에서 계열분리라는 소식에 회사는 적극적인 대응을 하지 않고, 더욱 사업구조 혁신에 매진하였다고 한다. 오히려 계열분리에 대해서는 단지 회사이름의 변화할 뿐, 하는 업무, 급여, 복리후생은 그대로이며, 새로운 그룹에서는 주력 자회사로서 성장할 수 있다는 점이 오히려 잘 된 일이라고 구성원들과 커뮤니케이션을 한 것이 전부였다. 실제 계열분리의 소식 이후 실제적 계열분리가 이루어진 시기까지 회사는 분리를 위한 별도의 대책 기구나 조직을 신설하지 않았다. 즉, 조직구성원들이 납득할 수 있는 수준의 회사와 HR 부서의 대응이 미흡하였고, 이는 곧 새로운 비전제시와 리더십이 부재한 결과만 초래하게 되었다.

4.4 조직구성원 반응 인터뷰 내용

하우스시스의 계열분리 발표 이후 구성원들의 반응은 충격적인 소식이었고, 그 내용에 대해 대단히 격앙되어 있음을 인터뷰 결과로 확인하였다.

인터뷰는 크게 세 가지로 질문하였는데, 첫 번째는 계열분리에 대해 어떻게 생각하는지, 두 번째는 계열분리에 대해 조직구성원들의 반응은 어떠한지, 세 번째 계열분리에 따른 퇴직사유에 대해 질문하였다.

인터뷰를 정리해보면 첫 번째 계열분리에 대해서는 '누구를 위한 계열분리인가?'가 가장 많이 나온 이야기였다. 또한 두 번째 계열분리에 대한 조직구성원들의 반응은 '격양', '배신'으로 요약될 수 있다. 대부분의 구성원들이 LG그룹에서 LX그룹으로 소속변경을 받아들이지 못하였고, 이러한 심리적인 계약위반에 따른 충격은 조직몰입을 저해하고 이직의도를 높이는 결과를 가져옴을 확인할 수 있었다. 이에 본인

터뷰를 심리적 계약위반과 조직몰입, 이직의도로 나누어서 정리해보았다.

4.4.1 심리적 계약위반에 따른 충격

개인이 기업집단에 입사하게 되면, 그 기업집단의 일원으로서 지속적으로 지낼 것을 믿는다. 스스로 이직을 택하기 전까지 이 기업집단은 구성원의 삶의 터전이라고 믿는 것이다. 이러한 관점에서 '본인이 입사한 기업집단이 바뀌지 않을 것이다'라는 것은 일종의 심리적 계약이 형성된다고 볼 수 있다.

하지만, 계열분리에 따른 오너가와 임직원의 입장은 다를 수 있고, 계열분리를 바라보는 사회적 시각도 다양하게 나타날 수 있다. LG와 LX의 계열분리도 대부분의 언론에서도 아름다운 이별, 장자 승계의 원칙 등 긍정적으로 바라보는 시각이 많았다[29].

그에 반해, 계열분리가 된 기업의 구성원들의 입장에서 보면 엄청난 충격이라고 볼 수 있다. 우리나라에서 기업의 선택 기준 중 전통적으로 가장 우선시한 것 중 하나가 기업의 네임벨류였다. 그만큼 우리나라에서는 이 그룹의 명칭이 매우 중요한 요소였고, 이 그룹의 명칭이 기업의 선택에 있어서 매우 중요한 요소로 작용해왔다. 그런데 임직원들에게는 사전 예고도, 동의도 없이 언론을 통해서 LG직원에서 LX의 직원으로 변화하는 것에 대해 불만이 고조된 것이다.

다음은 재직자들과 퇴직자들의 다수의 의견 중 대표 인터뷰 내용이다.

“친구들이나 친지들이 너 직장 어디냐라고 물어보면 LG, 또는 LG하우스스 다녀 했는데, 이젠 LX다녀라고 하면, 다들 LX가 어디야? 이럴 것이 분명하다.”

“내가 LG에 입사했지, LX에 입사한 것은 아니다.”

“LX에 근무할 줄 알았으면 LG하우스스에 오지 않고 다른 그룹 계열사에서 근무했을 것이다.”

“LG라는 우리나라 굴지의 그룹에 입사했는데, 갑자기 LX라는 중견그룹의 소속으로 바뀌었다.”

“누구를 위한 계열분리인가? 이 계열분리가 우리 하우스스를 위한 것인가? 아니면 회장일가를 위한 것인가?”

“구성원들의 생각은 하나도 안한다. 오로지 오너가의 지분정리이다. 구성원은 장기관의 줄인 것 같다.”

Rousseau[7]가 정의한 심리적 계약은 조직과 구성원들간에 이루어지는 호혜적 교환협정의 내용과 조건에 대한 개인적 차원의 믿음이라고 주장하였는데 이들 임직원들은 LG에서 일하는 조건으로 일하고 보상받는다는 믿음으로 직장생활을 하는데, LG에서 이탈하여 LX의 직원으로 직장생활을 하라는 것은 이러한 심리적 계약에 대한 위반으로 볼 수 있을 것이다. 이러한 감정들은 조직에 대한 실망감을 넘어서 분노나 배신감과 같은 부정적 감정을 느끼게 되고, 이러한 감정은 결국 조직을 떠나는 행동들 초래시키기도 한다.

4.4.2 심리적 계약 위반에 따른 조직 몰입도 저하

LG 하우스스는 LG화학에 계열 분리된 역사가 있고, 다른 LG 계열사에서 임직원이 전입되면서 사업의 방향성 및 업무추진에 있어서 여러 가지 갈등이 있어왔다. 이런 와중에 LG에서의 계열분리라는 소식은 LG하우스스 직원들의 충격은 매우 컸다고 대답하였다.

다음은 재직자들과 퇴직자들의 다수의 의견 중 대표 인터뷰 내용이다.

“일이 힘들고, 치여도 그래도 LG라는 대기업에서 일하였는데 자부심마저 무너뜨리는 충격적인 소식이었습니다.”

“이렇게 일하면서 중소기업으로 변한 하우스시스를 다닐 바에야 다른 기업으로 이직하는 것이 더 낫다고 생각합니다.”

“일이 힘들어도 LG하우시스가 바른 방향으로 움직이고, 언젠가는 LG 내에서도 인정받는 계열사가 될 것이라는 믿음이 있었습니다. 그러나 이젠 이것도 없는 것 같습니다.”

“LG가 급여는 작아도 자부심이 있는 기업이었습니다. LX으로의 계열분리는 더 이상 내가 이곳에 재직해야 할 이유를 잃어버린 것이라고 생각합니다.”

“실질적으로 대기업인 LG에서 이직을 해야 다른 좋은 대기업으로 이직이 좀 더 수월할 수 있기 때문에 신속하게 이직을 고민하였습니다.”

“LG라는 대기업에서 다른 대기업의 이동은 어려운 편이 아니지만, LX로 계열분리하면 이제 다른 기업의 눈에서 보면 LX는 중소기업입니다. 누가 LX출신을 헤드헌팅 할까요? 가려면 빨리 가야 합니다.”

이러한 계열분리의 소식은 임직원들이 LG하우시스의 목표와 가치를 수용하고 조직에 충성을 바치며 조직의 일원으로서 계속 남아있으려는 태도를 저해하는 요인으로 작용하면서 조직몰입을 상당히 저하시키고 있었다.

4.4.3 이직의도 증가 및 퇴직 실행

심리적 계약위반과 조직몰입의 저하로 인하여 많은 구성원들은 LG하우시스로부터의 이직을 선택하였고, 남아 있는 구성원들도 이직에 대한 의도가 매우 높음을 실제 이직 데이터와 인터뷰를 통해 알 수 있었다. LX하우시스는 사원, 주임, 대리, 과장, 차장 등의 직급이 아닌 사원, 선임, 책임으로 3 단계로 구분하고 있다. [표1] 는 퇴직현황을 정리한 것이다. [표1] 에서 보면 사무직 중 사원이 17명, 선임이 37명, 책임이 35명 퇴직했는데, 하우스시스의 퇴직인원이 이정도

인 것은 이례적인 것으로 판단되어, 이 회사의 HR부서에서는 큰 충격을 받았다고 한다.

<표 1> 퇴직인원 현황

구분	21년	1월	2월	3월	4월	5월	6월	계
사무	사원			10	2	5		17
	선임	1	4	11	4	8	9	37
	책임	4	2	4	8	9	8	35
	계	5	6	25	14	22	17	89

<출처 : LX하우시스 내부자료>

4.4.4 블라인드 앱에서 나타난 심리적 계약 위반

블라인드라는 앱에서 계열분리를 단행한 LX하우시스 구성원들의 이야기들을 보면 심각성을 좀 더 느낄 수 있다. . 계열분리에 따른 하소연과 억울한 심정 뿐 만 아니라, 이직을 생각하는 사람들, 이직에 성공해서 떠나는 사람들의 글, 더 이상 회사에 충성을 바칠 것을 포기하는 사람들의 글을 쉽게 볼 수 있었다. 본 내용은 2022년 1월부터 4월까지의 내용 중 일부를 발췌한 것이다.

“계열분리에 따른 기대감 보다는 실망감이 더 컸으며 아직까지 퇴직하지는 않았지만, 기회가 된다면 퇴직하고 싶다.”

“내가 그때 이 회사를 선택한 것을 정말 후회한다. 내가 힘들게 일한 결과가 대기업이 중소기업 되는 것인가?”

“탈출은 지능수이다. 능력 있는 주변 동료들은 이미 다 도망갔다. 갈 수 있을 때 가자”

“인테리어 유통전문으로 사업구조가 바뀌는데, LG라는 브랜드로도 시장에서 밀렸는데, LX로 하면 경쟁자를 이길 수 있을까?”

“그냥 알무원으로 살란다. 회사가 우리를 생각해주시도 않는데, 내가 뭐하러 그럴까? 그냥 월급받는 것

만큼만 할란다”

“이번 계열분리에 한마디도 안하는 CEO도 문제고, 모든 구성원들이 난리인데도 가만히 있는 CHO부문도 문제다.”

“나이는 사람들은 좋아하겠다. 또 안정을 위해 몇 년 다 자리보전, 회사는 계속 늙어가고, 능력 있는 사람들은 다 떠나고, 희망이 없다.”

이렇듯 회사에서 주인의식을 갖고 일하라고 하면서 오너가의 승계문제로 다른 계열로 바뀌는 모습에서 계열분리 되는 기업의 구성원들은 심리적으로 큰 타격을 받고 좌절감에서 쉽게 헤어나지 못하고 있음을 쉽게 확인할 수 있다.

4.5 심리적 계약위반에 대한 종합 정리

4.5.1 조직구성원들의 심리적 계약 위반

대부분의 이야기는 본인들은 LG에 입사했지 LX에 입사하지 않더라는 의견이 다수였다. ‘장자승계의 원칙이나, 아름다운 이별 등 언론에서 말하는 계열분리는 지나치게 오너가의 입장만을 대변할 뿐, 재직 중인 구성원들을 생각하지 않았더라는 것이다. 대한민국 국민이라는 모두 아는 대기업의 직원 신분에서 중소기업의 직원이 되는 것에 대해서 이들은 납득이 되지 않는다는 것이다. 처음부터 LX의 직원으로 입사하였다면, 문제가 되지 않겠지만, 모든 재직자들은 LG 화학, LG하우시스로 입사한 직원들이기 때문이다. 이들에게 계열분리는 회장일가의 재산분할로 본인들이 직장명이 바뀌었다는 것이다. 이들은 모두 LG의 직원으로 일할 것이라고 믿고 LG에 입사했다. 그러나 이번 계열분리는 이들의 심리적 계약에 심각한 타격을 입힌 것으로 판단된다.

계열분리 발표 이후 LG하우시스 노조에서는 위로금을 요청했었다고 한다. 그만큼 보상이라도 받아야

한다는 의견이 대세였다고 한다. LG하우시스는 2009년에 LG화학으로부터 기업분할을 당한 경험이 있다. 그러나 LG화학에서 LG하우시스로의 분할에서 대부분의 크게 저항하지 않았다. 오히려 반기는 측면도 있었다. 그 이유는 LG라는 울타리에서 보다 인테리어 자재, 건축자재 전문기업으로 성장을 희망했기 때문이다. 하지만 이번 계열분리는 그 성격이 LG라는 울타리를 벗어나는 것이기도 하고, 직원들보다는 오너가의 입장에서 추진되는 것이기 때문에 여전히 불만이 존재하였다.

4.5.2 계열분리 후 LX하우시스 행동

예정된 계열분리는 단행되었고, LX하우시스도 LX그룹의 일원으로 새롭게 출범을 하였다. 그러면서 이 탈된 인원에 대한 대규모 보장을 통해 다시금 새로운 출발을 꾀하고 있다. LX로의 계열분리에 대한 의미는 축소하면서 사업전환을 더욱 빠르게 진행하고 있다. 내부적으로 사업자체에 대한 변화는 없었기 때문에 대외적으로는 원활하게 경영이 잘되는 것으로 보이지만, 계열분리 이후에도 지속적인 인원이탈과 구성원들의 사기저하는 LX하우시스 경영진이 고민해봐야 할 새로운 과제로 대두되었다.

V. 계열분리 제언 및 시사점

5.1 계열분리에 대한 제언

계열분리를 단행하기 전에 전사적인 TF조직을 만들어서 계열분리에 대한 구성원들의 동요를 줄일 수 있는 전략적 컨트롤 타워를 구축할 필요가 있고, 이 조직을 통해 체계화된 계열분리 전략을 실시해야 한다. 그리고 계열분리된 기업의 상태는 M&A를 단행한 피인수된 기업과 비슷한 상황으로 볼 수 있을 것이다. 본 사업에 대한 큰 변화는 없이 기업의 오너가



<그림 3> 사례연구 결과에 따른 이론 도식 결과

바뀌는 상황이기 때문이다. 이러한 피인수된 기업, 그리고 계열분리된 기업에 있어서 성공적인 출범을 지원받는 것이 바로 PMI전략일 것이다[30].

PMI전략의 핵심은 조직통합전략으로 조직구성원들이 새로운 조직에서 자발적으로 헌신할 수 있도록 관리하는 것이다. 이러한 PMI전략은 크게 사업통합과 인적통합전략으로 구분하는 것이 일반적이며, 계열분리된 기업에 있어서 중요한 것은 인적통합전략

일 것이다. 인적통합전략은 성공적인 계열분리를 결정하는데 있어 가장 중요한 요소이다. 따라서 계열분리된 기업들은 계열분리 이후 안정적인 조직운영과 통합을 위해 구성원의 태도에 영향을 미칠 수 있는 요소들에 관심을 갖고, 부정적인 요소를 해소해야 한다. 계열분리 이후 인적통합에 대한 중요성에 대한 인식부재는 구성원의 태도에 부정적인 영향을 미칠 것이다[31]. 인적통합전략이 중요한 요인은 거부감과

피해의식일 것이다. 우리나라 기업들과 직원들에게 계열분리는 흔한 일이 아니기 때문에 필요이상의 불안감과 피해의식을 가지고 있다. 또한 계열분리가 오너가의 지배구조 개편과 함께 본인들이 다니는 기업이 대기업 울타리에서 벗어나는 것으로 인식되고 있기 때문에 부정적인 방향으로 흐를 수 있다.

따라서 구성원을 하나로 통합할 수 있는 PMI 전략을 활용하여 적극적으로 구성원과의 소통을 통해 구성원들의 저항, 이탈 등을 막아야 할 필요성이 있다.

이러한 사례 결과를 종합하여 향후 양적 분석에도 움 될 수 있도록 Strauss & Corbin[32]이 개념화한 도식 방법으로 정리하였다. 정리 방법은 인과적 조건 → 현상 → 맥락적 조건 → 중재조건 → 상호작용 전략 → 결과 순으로 정리하였다. 이에 관한 내용을 <그림3>에 표현하였다.

계열분리는 오너가의 입장에서 언제든지 발생할 수 있는 상황이다. 이러한 인과적 조건이 발생하게 되면 자연스럽게 구성원의 저항이라는 현상이 발생하게 된다. 여기에 조직의 대응이라는 맥락적 대응과 중재적 조건이 더해지면서 상호작용전략이 요구된다. 이러한 상호작용전략을 잘 적용되었을 때 계열분리는 원만하고 발전적이 방향으로 이루어질 수 있다.

향후 이러한 관점에서 보다 많은 계열분리된 기업의 구성원들을 대상으로 양적연구를 진행한다면 좀 더 유의미한 결과를 얻을 수 있을 뿐 만 아니라, 계열분리를 단행하는 기업들에게도 큰 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

5.2 결론 및 시사점

계열 분리에 대해 승계측면, 오너 측면에서의 연구는 이루어지고 있지만, 실제 기업에서 일하는 대다수 구성원들에 대한 연구는 아직까지 이루어지지 않고 있다. 특히 국내에서 1세대 창업주들이 타계 후 2세대, 3세대, 4세대로의 승계가 이루어지면서 자연스럽게

계 형제 등의 계열분리가 지속적으로 발생하는 가운데, 계열분리의 성공을 위해서도 무엇보다 계열 분리된 기업의 구성원들을 안정적으로 잘 관리할 필요성이 있다.

많은 대기업들의 계열분리에 대한 일반적인 시각은 지배구조 재편이고, 원활한 계열분리는 아름다운 이별 등으로 잘 포장되곤 한다. 그러나 그 이별의 당사자는 기업의 오너가만 해당하는 것이 아니라, 직원들도 모두 포함된다. 오너가의 이별은 오너가의 의사에 따라 분리하여 각자 회사의 주인이 되는 것이기 때문에 서로 기쁘고 좋은 마음에서 할 수 있지만, 직원들은 타의에 의해서 분리되는 것이기 때문에 심리적 계약위반을 느끼게 되고 이에 따른 조직에 대한 몰입도 저하, 이직행동이 나타나게 됨으로 조직구성원에 대한 전략적인 접근과 함께, 배려와 고려가 필요하다.

본 연구는 이러한 관점을 중심으로 최근 발생한 LG그룹의 계열분리에 대해 살펴보았다. 이를 위해 LG그룹에서 계열분리된 LX그룹의 대표회사인 LX하우시스의 사례를 중심으로 구성원들의 심리적 계약위반과 그에 따른 조직몰입의 저하, 이직의도 및 이직행동의 증가에 대해 살펴보았다. 이를 위해 LX하우시스 담당자와의 미팅을 통해 계열분리에 대한 회사측의 대응에 대해 알아보았고, 좀 더 자세한 내용을 살펴보기 위해 퇴직한 구성원들과 재직중인 구성원들에 대한 FGI를 실시하였다.

그 결과 담당자를 통해 계열분리에 따른 별도의 적절한 조치는 없었다는 점을 확인할 수 있었으며, 퇴직자 및 재직자와의 FGI를 통해 계열분리에 따른 구성원들의 심리적 저항과 조직몰입저하, 이직의도 증가 및 이직행동 등을 확인할 수 있었다.

본 기업의 사례를 통해서 계열분리 시에 구성원들에 대한 적극적인 대응과 관심, 그리고 배려를 통해 계열분리에 따른 부작용을 사전에 예상하고, 이에 대한 적절한 대응이 필요하다는 사실을 알 수 있었다.

이에 대한 적절한 대응으로 제시한 것은 계열분리에 따른 컨트롤타워 조직을 신설하여 조직구성원들의 사기를 진작하고, 이탈을 최소화하며, 조직의 몰입을 이끌어 내야 한다. 이를 위해서 M&A에서 활용되는 PMI전략을 도입해야 한다. PMI전략이란 통상적으로 M&A이후 피인수기업을 중심으로 조직을 통합시키는 전략인데, PMI전략을 통해 조직구성원들이 새로운 조직에 헌신하고 몰입하게 만들도록 유도한다. 비록 계열분리가 새로운 조직으로 바뀌는 것은 아니지만, 회사의 오너와 회사의 네이밍이 바뀌는 등 구성원으로서 M&A를 당하는 수준의 충격을 받게 되며, 심리적으로 큰 충격에 빠지게 된다. 이럴 때 계열분리 기업에서도 PMI전략, 그중 인적통합전략을 활용하여 구성원들의 동요를 빠르게 진정시킬 필요가 있을 것이다. 따라서 계열분리를 추진하려는 기업의 입장에서는 계열분리 실시 전 사전에 해당기업조직에 맞는 PMI전략을 수립하고, 실천방안을 수립하는 것이 매우 필요하다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 한계 및 향후 연구방향은 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫 번째, 본 연구는 계열분리 된 기업의 구성원이 인지한 심리적 계약위반, 조직몰입, 이직의도에 대해 살펴보고, 성공적인 계열분리를 위한 시사점을 도출해 보는 연구이다. 하지만, 연구대상이 계열분리된 많은 기업을 대상으로 연구가 이루어진 것이 아니라, LX하우시스 한 회사를 대상으로 연구가 집중되어지다보니, 그 제약과 한계점이 존재한다. 다만 계열분리 된 기업과의 관계자 및 재직자, 퇴직자들과의 FGI가 쉽지 않다는 점에서 의의가 있을 수는 있지만, 향후 이를 포괄할 수 있는 연구모델을 개발하고 이를 기반으로 많은 계열분리 된 기업들에 대한 연구가 지속된다면 보다 체계적이고 완성도 있는 연구가 될 것이다. 또한 계열분리시 이러한 개인의 심

리적 측면은 해당조직의 CEO 및 리더들의 리더십과 조직문화에 따라 차이가 있을 것이다. 이에 계열분리 기업에 대한 다양한 관점에서 추가연구가 이루어진다면 이 분야에 대한 다양한 연구와 함께, 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

참고문헌

- [1] 박현준·김희천·김지은, "LG그룹의 진화 : 가족 기업집단 관점," KBR, 제25권, 2021, pp.21-49.
- [2] 김덕영, 한국의 명가 재개편, 한국 경제의 개척자들, 2022, 21세기북스.
- [3] 오현탁·이현상·전세환·김종만, "기업분할이 기업가치에 미치는 영향에 관한 실증적 연구," 산업경제연구, 제19권, 3호, 2006 pp.1027-1049.
- [4] Argysis, Chris, Understanding Organizational Behavior, Homewood II : Dorsey Press, 1960.
- [5] Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H.J., & Solley, C.M., "Men, Management, and Mental Health," Cambridge, MA : Harvard University Press, 1962.
- [6] Schein, E. H., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall Inc., 1965.
- [7] Rousseau, D. M., "Psychological and Implied Contracts in Organizations," Employee Responsibilities & Rights Journal, No.2 ,1989, pp.121-139.
- [8] Robinson, S. L., "Trust and Breach of the Psychological Contract," Administrative Science Quarterly, Vol.41, 1996, pp.574-599.
- [9] Morrison, E. W., & Robinson, S. L., "When Employees feel be trayed: A Model of How Psychological Contract Violation develops," Academy of Management Review, Vol.22, No.1,

- 1997, pp.226-256.
- [10] 박은철, “심리적 계약위반이 근로자의 몰입과 노조참여행동에 미치는 영향,” 박사학위논문, 동아대학교, 2010.
- [11] March, J. G., & Simon, H. A., “Organizations,” NY : John Wiley & Sons Inc., Vol.31, 1958, pp. 359-376.
- [12] Becker, H. S., “Note on the Concept of Commitment,” Human American Journal of Sociology, Vol.66, 1960, pp.32-42.
- [13] Homans, G. C., Social Behavior : Its elementary forms, Harcourt Bruce & World Inc., 1961.
- [14] Blau, P. M., “Justice in Social Exchange,” Sociological Inquiry, Vol.34, No.2, 1964, pp.193-206.
- [15] Allen, N. J., & Meyer, J. P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,” Journal of Occupational Psychology, Vol.63, 1990, pp.1-18.
- [16] 황환성·황찬규·권두순, “ICT소방 기업의 조직 공정성이 조직후원인식과 LMX를 통해 조직몰입에 미치는 영향,” 디지털산업정보학회 논문지, 제 15권, 2호, 2019, pp.175-195.
- [17] Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C., “The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover,” Academy of Management Journal, Vol.47, No.5, 2004, pp.711-722.
- [18] Tett, R. P., & J. P. Meyer, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover : Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings,” Personnel Psychology, Vol.46, No.2, 1993, pp.259-294.
- [19] Deci, E. L., & Ryan, R. M., “The Support of Autonomy and the Control of Behavior,” Journal of Personality and Social Psychology, Vol.53, No.6, 1987, p.1024.
- [20] Bluedorn, A. C., “A Unified Model of Turnover from Organizations,” Human relations, Vol.35, No.2, 1982, pp.135-153.
- [21] Coverdale, S., & Terborg, J. R., A Re-Examination of the Mobley, Horner & Hollings worth Model of Turnover, A Useful Replication, Huston Univ Tex Dept of Psychology, 1980.
- [22] 이용택, “호텔기업에 있어 서번트 리더십이 조직 몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 : 신뢰의 조절효과,” 석사학위논문, 경기대학교, 2008.
- [23] Steel, R. P., & Ovalle, N. K., “A Rreview and Meta-analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover,” Journal of Applied Psychology, Vol.69, No.4, 1984, p.673.
- [24] 윤도진, [구분준 분가] 큰소리 한번 안 낸 LG의 전통, Business watch, 2020.11.30., <http://news.bizwatch.co.kr/article/industry/2020/11/26/0018>
- [25] 노경목·고재연, 엘지 웨이 : 세계적 기업은 왜 기분을 말하는가, 한국경제신문: 한경BP, 2019
- [26] 김미경·황의영, LX, LG와 지분정리 마무리...계열 분리 본격착수, 중앙일보, 2021.12.05, <https://www.joongang.co.kr/article/25032315>
- [27] 황정수·강경민, 구분준의 LX계열분리 확정, 구광모 주력사업 질적 성장에 집중, 한국경제신문, 2021, 03.26, <https://www.hankyung.com/economy/article/2021032674491>
- [28] 손현진, LG하우시스 1일 공식출범, 아시아경제,

2009.04.01., <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2009040108545451349>

논문접수일 : 2022년 5월 30일
수정일 : 2022년 6월 8일 (1차)
2022년 6월 13일 (2차)
게재확정일 : 2022년 6월 20일

- [29] 최정화, LG·LX 구자경 명예회장 2주기에 아름다운 이별을 바쳤다, 한스경제, 2021.12.14, <http://www.sporbiz.co.kr/news/articleView.html?idxno=604984>
- [30] 김성진, “M&A 이후 인적통합전략이 변화 수용성과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 기업경영연구, 제20권, 5호, 2013, pp.241-263.
- [31] 정병호·이재진, “M&A 과정에서 직급별로 인지하는 조직정치와 이직 의도에 관한 연구,” 디지털산업정보학회 논문지, 제17권, 3호, 2021, pp.105-119.
- [32] Strauss, A., & Corbin, J., Basics of qualitative research techniques, 1998.

■ 저자소개 ■



김 성 건
Kim SungGun

2020년 3월~현재 인하대학교 산업경영학과 조교수
2013년 8월 한국외국어대학교 경영학과 인사조직전공(경영학박사)
2003년 2월 한국외국어대학교 경영정보대학원 MIS전공(경영학석사)

관심분야 : 리더십, 역량, 조직문화, 영업전략
E-mail : kimssoo@inha.ac.kr



이 성 준
Sung-Jun Lee

2021년 현재 한국외대 스칸디나비아어과 강사
2012년 2월 한국외국어대학교 경영학 박사
2004년 스웨덴 Management & IT Research School 박사과정 수료

관심분야 : 기업가정신, 전략경영
E-mail : sungjun_lee@hotmail.com