creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업 정책학 석사 학위논문

밀레니얼 세대의 승진기피 현상 원인에 관한 연구

- K공기업 직원을 중심으로 -

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

홍 은 일

밀레니얼 세대의 승진기피 현상 원인에 관한 연구

- K공기업 직원을 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 공기업정책학학 석사 학위논문으로
제출함
2022년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
홍 은 일

홍은일의 석사 학위논문을 인준함
2022년 6 월

위 원 장 엄 석 진 (인)

부위원장 임 도 빈 (인)

위 원 이 수 영 (인)

국문초록(16pt)

본 연구는 K공기업의 밀레니얼 세대 초급간부 승진기피 현상이 최근 들어 심화되고 있어 공기업 내부 뿐만 아니라 국가적인 손실이 우려되고 있다. 승진기피 현상이 심화되는 문제점을 해결하고 조직의 지속 가능한 성장을 위해서 K공기업 밀레니얼 세대의 초급간부 승진기피 현상을 해결해야 한다는 중요성이 점차 커지고 있다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 K공기업 밀레니얼 세대 초급간부 승진기피 현상의 원인이 무엇인지 알아보기 위해 질적연구 방법 5가지 중 근거이론 연구를 활용하여 밀레니얼 세대 뿐만 아니라 기성세대 승진자 및 승진 포기자, 승진 포기자의 직장 동료와의 심층 인터뷰를 진행하였고 Strauss & Corbin(1990, 1998)의 접근법을 적용한 결과 개방코딩 과정에서 66개의 개념, 30개의 하위범주, 14개의 상위범주가 도출하였고 개방 코딩을 통해 도출된 범주를 패러다임 모형으로 축코딩을 하였고 이를 통해 인과적 조건, 맥락적 조건, 중심 현상, 중재적 조건, 작용 상호작용, 결과를 제시하였으며 개방코딩, 축 코딩을 바탕으로 모든 개념과 범주를 대변하는 선택코딩을 하여 핵심범주인 '워라밸을 추구하는 밀레니얼 세대가 승진할 경우 워라밸 붕괴를 우려한 승진 거부감으로 승진기피 현상 가속화 '를 도출하였다.

이 연구를 통해 K공기업의 밀레니얼 세대 그들만의 내면적이고 심층적인 승진기피 이유에 대하여 알아보았고 이러한 요인들을 토대로 현상 파악 및 해결방법에 대한 토대를 마련하였다는 데에 연구의 의의가 있다고 하겠다.

연구결과에 따르면 K공기업 밀레니얼 세대의 승진기피 현상의 원인으로는 다양한 이유가 있지만 대표적인 요인들을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 좁고 협한 부장승진의 길이다. 초급간부 승진을 선택해서 승진한 대부분의 차장들은 부장승진을 꿈꾸고 있다. 하지만 차장 10명 대비 1~2명의 부장승진 자리를 놓고 평균적으로 12년 동안 힘든 삶을 살고 있다. 예전과 같이 일만 하고 회사만 생각하던 세대들과 달리 밀레니얼 세

대들은 워라밸을 중요 시 하기 때문에 12년 동안 힘든 삶을 살고 싶지 않아 한다. 둘째, 밀레니얼 세대들은 나만의 시간도 가지면서 가족과 함께 행복하게 살고 싶어하는 워라밸을 추구한다. 본사가 나주로 이전하고 수도권은 6년 근무 후 지방으로 발령받아 살아야 하는 등 가족과 떨어져 사는 것은 승진을 선택했을 때 받아들여야 하는 현실이 되어버렸다. 설사 배우자가 맞벌이가 아니여서 본사 주변으로 가족이 모두 이사를 했다고 하더라도 빠른 출근과 늦은 퇴근, 그리고 잦은 회식으로 집에 있는 시간이 적어 가족과 같이 시간을 보낼 수 있는 시간은 극히 제한적이다. 이는 워라밸 붕괴를 의미하여 밀레니얼 세대가 추구하는 워라밸 추구와는 거리가 멀게 되었다. 셋째, 초급간부로 승진한다는 것에 대한 두려움이다. 승진 후 본사근무 할 경우 전국에 있는 사업소를 가진 K공기업의 특성 상 본사지시는 곧 법처럼 꼭 따라야 하지만 본사에서 잘못된 지시를 내리게 된다면 일선 사업소의 혼란을 야기할 뿐만 아니라 소송으로까지 휘말릴 수가 있어 심리적 압박감이 상당하다. 또한, 맡은일과 시키는 일만 했던 직원생활에서 승진 할 경우 먼저 업무를 기획하고 추진해야 하는 위치에 있게되면 책임감과 함께 두려움이 생기게 마련이다. 마지막으로 K공기업 내에서 가장 힘없는 존재라고 여기기 때문이다. 초급간부로 승진 전까지는 노조의 보호속에서 직원으로 지내왔지만 승진하는 순간 비노조원 중에 가장 낮은 직급으로 변하게 된다. 이는 더 이상 나홀로 노조의 보호막 없이 회사생활을 해야 된다는 것인데 군대같은 수직적인 체계안에 있는 상사들은 초급간부들을 예전처럼 노예처럼 대하는 경우가 많이 있다. 또한, 노조의 보호를 받는 부하직원들도 마음대로 업무지시를 못 내리고 부하직원 중 노조간부라도 있으면 쉽게 부하직원으로 컨트롤 하기가 어렵고 심지어는 상사 대하듯 하는 경우가 다반사이다.

연구 참여자들은 밀레니얼 세대 초급간부 승진기피 현상을 개선하기 위해서는 회사내의 임직원들과 회사 제도가 개선되어야 된다고 이야기 하고 있다. 특히 상사의 적극적인 노력이 필요한데 각종 의전이나 술자리 등 불필요한 일 버리기 및 초급간부들이 업무를 통한 만족감을 얻도록 적극적인 지지가 필요할 것이다. 또한 승진을 하더라도 가정생활에 충실

할 수 있도록 가급적 연고지에 근무할 수 있도록 하고 근무를 못하는 상황이 오게 되더라도 가족이 같이 살 수 있을 만한 제도 마련을 해줘야 하는 회사 차원의 노력이 필요할 것이다. 마지막으로는 초급간부 승진의 목표인 부장승진이라는 당근을 더 많은 인원에게 그리고 짧은 기간에 달 수 있도록 하고 학연·지연·혈연 등으로 승진이 이루어지지 않는 믿음을 보여주게 되어 초급간부들이 즐겁게 회사 다닐 수 있다면 밀레니얼 세대 K공기업의 승진기피 현상은 감소할 것으로 보여진다.

다만, 본 연구의 결과를 해석함에 있어서 다음과 같은 한계에 유념할 필요가 있다. 우선 본 연구는 K공기업에 근무하는 임직원들을 대상으로 그들의 사례를 통하여 승진기피 현상에 대한 원인과 해결책을 제시하였는데 이는 모든 공공기관으로 확대하여 연구결과를 보완하는 것이 필요하다. K공기업과 비슷한 사례의 공기업이 있거나 혹은 승진기피 현상이 발생하지 않는 공공기관을 대상으로 연구를 확대함으로써 좀 더 넓고 깊이 있는 연구 결과를 기대할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 11명의 연구참여자와 질적연구를 수행하였지만, 실제 밀레니얼 세대의 승진포기자의 숫자는 4명에 불과하여 연구 참여자의 한정성으로 일반화 시키기 어려웠고 전반적인 경향성을 파악하는 데에는 제한적일 수도 있기에 밀레니얼 세대의 승진포기자의 연구참여자 수를 늘려 더 다양한 의견을 듣게 된다면 이번 연구보다 일반화된 주장이 나올 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 질적연구방법으로 수행되었기 때문에 실제 K공기업 내부에서 일어나고 있는 승진기피 현상에 대한 생생한 사건을 담아낼 수 있었으나 세부적인 부분에서 양적연구가 진행되어 통계적 측정 방식으로 객관성을 높여 승진기피와 관련된 연구결과가 다양한 면에서 축적되어야 할 것이다.

주요어 : 승진기피, 공공기관, 밀레니얼 세대
학 번 : 2021-22396

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 ····· 3

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 ····· 4
제 1 절 이론적 논의 ····· 4
1. 밀레니얼 세대에 대한 논의 ····· 4
2. 승진에 대한 논의 ····· 6
제 2 절 선행연구 검토 ····· 8
1. 밀레니얼 세대에 대한 연구 ····· 8
2. 승진에 관한 연구 ····· 11
제 3 절 선행연구와의 차별성 ····· 21

제 3 장 연구설계 및 분석방법 ····· 22
제 1 절 연구대상 ····· 23
제 2 절 자료수집과 연구방법 ····· 24
제 3 절 자료분석 ····· 26

제 4 장 연구 결과 ····· 28
제 1 절 개방코딩 ····· 28
제 2 절 축코딩 ····· 35
1. 인과적 조건 ····· 36
2. 중심 현상 ····· 41

3. 맥락적 조건 ····· 45
4. 중재적 조건 ····· 52
5. 작용 상호작용 ····· 59
6. 결과 ····· 67
제 3 절 선택코딩 ····· 73

제 5 장 논의 및 결론 ····· 75
제 1 절 연구의 함의 및 결론 ····· 75
제 2 절 연구의 한계 및 후속 연구 제언 ····· 79

참고문헌 ····· 80
Abstract ····· 82

표 목 차

[표 1-1] 연도별 일반승진 시험 경쟁률 ····· 1
[표 1-2] 6~15년차 근무 인원 및 시험 지원 비율 ····· 2
[표 1-3] 31~40세 근무 인원 및 시험 지원 비율 ····· 2
[표 3-1] 연구참여자 정보 ····· 24
[표 3-2] 인터뷰 내용 ····· 25
[표 4-1] 근거자료의 범주화 ····· 28

그 림 목 차

[그림 4-1] 초급간부 승진 기피현상 패러다임 모형 ····· 35

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

'승진'의 사전적 의미는 벼슬이나 직위가 낮은 곳에서 높은 곳으로 옮아가는 것을 말한다(오석홍, 2009). 민간기업들과 마찬가지로 공공기관 직원들이 갖는 가장 큰 관심 중의 하나는 승진이다. 승진은 개인적으로는 권한·직위 및 임금 상승의 역할을 하는 중요한 보상 시스템이며, 조직적으로는 직원들의 직무수행동기를 유발하여 질적 수준을 향상하고 조직 발전에 기여한다(윤귀남, 2017). 따라서 승진제도는 조직에서 매우 중요하며 핵심적인 의미를 지닌다고 할 수 있다. 하지만 최근 들어 능력있는 젊은 공공기관 밀레니얼 세대[1] 직원들의 승진기피 현상이 발생하면서 국가적 손실이 우려되고 있다.

본 연구의 대상이 되는 공기업인 K기업의 경우에도 2014년 이후 초급간부(차장)로 승진할 수 있는 시험 경쟁률이 [표1-1]과 같이 지속적으로 낮아지고 있는 추세이다.

[표 1-1] 연도별 일반승진 시험 경쟁률

구 분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
선발인원(명)	246	269	291	287	288	229	187
지원인원(명)	1,882	1,621	1,488	1,164	937	576	515
경쟁률	7.7	6.0	5.1	4.1	3.25	2.5	2.8

출처 : K공기업 내부 자료, 2021.11 추출 기준

1) 1980년대 초반에서 2000년대 초반 출생한 세대를 가리키는 말로, 정보기술(IT)에 능통하며 대학 진학률이 높다는 특징이 있는 반면 이들은 2008년 글로벌 금융위기 이후 사회에 진출해 고용 감소, 일자리 질 저하 등의 어려움을 겪은 세대이기도 하다.

K공기업 초급간부 승진은 일반승진과 심사승진으로 구분되는데 2021년 기준 초급간부 승진인원은 일반승진 70%, 심사승진 30%로 구분하여 선발하며 일반승진은 대졸수준 입사 후 6년 이상 실근무하면 시험 응시자격이 주어지며 심사승진은 만 42세 이상인 자로서 승진심사위원회에서 승진심사를 시행하고 인사담당본부장이 승진자를 결정한다. 따라서 밀레니얼 세대는 일반승진으로만 초급간부 승진이 가능하다. 대부분의 30세 이하는 일반승진 시험 응시자격이 안되며 41세 이상은 승진을 포기하거나 심사승진을 하는 경우가 많기 때문에 밀레니얼 세대 중 초급간부 시험을 볼 수 있는 근무년수는 6~15년 정도이며 연령대는 31~40세가 가장 많을 것으로 예상해 볼 수 있다. K공기업의 6~15년의 근무년수 근무 인원, 31~40세 연령대 인원 및 일반승진 지원인원을 연도별로 비교해 본다면 밀레니얼 세대의 승진 선호도에 대하여 알 수 있을 것이다. 해당자료는 K공기업 내부시스템에서 공개한 자료를 활용하였으며 6~15년차 근무 인원 및 시험 지원 비율 현황은 [표 1-2]와 같고, 31~40세 근무 인원 및 시험 지원 비율 현황은 [표 1-3]과 같다.

[표 1-2] 6~15년차 근무 인원 및 시험 지원 비율

구 분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
6~15년차 근무인원(명)	2,344	2,806	2,619	2,422	2,408	2,505	2,280
시험지원 비율(%)	80	58	57	48	39	23	23

출처 : K공기업 내부 자료, 2021.11 추출 기준

[표 1-3] 31~40세 근무 인원 및 시험 지원 비율

구 분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
31~40세 근무인원(명)	3,207	3,001	2,779	2,641	2,413	2,437	2,601
시험지원 비율(%)	59	54	54	44	39	24	20

출처 : K공기업 내부 자료, 2021.11 추출 기준

[표1-2]와 [표1-3]을 보면 초급간부 일반승진 시험을 볼 수 있는 밀레니얼 세대의 시험지원비율은 6~15년차 근무인원으로 확인 하였을 때 2014년 80%에서 2020년 23%까지 급격하게 감소하고 있으며 31~40세 연령으로 봤을 때도 2014년 59%에서 2020년 20%까지 매년 감소하는 것을 확인할 수 있다. 이렇게 심화되는 문제점을 해결하고 조직의 지속 가능한 성장을 위해서 공공기관 밀레니얼 세대의 초급간부 승진기피 현상을 해결해야 한다는 중요성이 점차 커지고 있다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구의 목적인 공공기관 직원의 승진기피 심화에 대한 문제점을 알아 보기 위해 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 연구에 참여한 밀레니얼 세대 승진포기자의 승진기피 이유는 무엇인가? 권한·책임 및 임금 상승의 역할을 하는 중요한 보상이 있는 승진을 포기하게 만든 이유에 대해서 연구 참여자들과 기성세대 선배들과의 비교를 통하여 이를 기술하고자 한다.

둘째, 연구에 참여한 밀레니얼 세대 승진포기자의 특징은 어떠한가? 두 번째 연구 문제에서는 첫 번째 연구 문제에서 기술된 결과를 바탕으로 승진포기자의 특징이 지역별, 성별, 근속년수별, 연령별, 결혼 유무별로 나뉘어 지는지 확인해 보고 이러한 특징들이 승진포기와 어떻게 연결되는지를 이해하고자 한다.

셋째, 승진을 고려하고 있는 밀레니얼 세대 연구참여자의 특징 및 승진고려 이유는 무엇인가? 같은 밀레니얼 세대라고 하더라도 승진을 포기한 연구참여자와의 비교를 통하여 가치관 등에 대한 차이점이 무엇인지 알아보고자 한다.

넷째, 우수한 인력들이 승진 기피가 아닌 승진을 하고 싶도록 할 수 있는 방법은 무엇인가? 앞의 3가지 연구 문제를 통해 도출된 결과가 주는 시사점이 무엇인지에 대해 알아보고 승진을 유도할 수 있는 승진제도 개선안에 대하여 탐색해보고자 한다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 이론적 논의

1. 밀레니얼 세대에 대한 논의

밀레니얼 세대에 대한 구분은 기관이나 학자에 따라 다르지만 퓨 리서치 센터(Pew Research Center, 2019.01.17.)에서는 1981년생부터 1995년생까지로 정의하고 있으며 통상적으로 베이비붐 세대의 자녀로 Howe & Struass에 의해 처음 언급되었으며 모바일, 소셜네트워크서비스(SNS) 등 IT에 능통하고 자기표현 욕구가 강한 특징을 가지고 있다. 밀레니얼 세대의 비중이 늘어나면서 관련 논의가 늘어났으며 김가영(2019)은 밀레니얼 세대는 2008년 금융 위기 이후 사회에 진출해 고용 감소, 일자리 질 저하 등을 겪어 대체로 소득이 낮아 결혼이나 내 집 마련 등에 적극적이지 않은 한편 개인적 삶의 의미와 자아실현의 가능성에 보다 관심이 많은 세대, 청소년기부터 디지털 기기를 사용하여 온라인 미디어나 기술에 대한 친화성이 높은 세대 등으로 알려져 있고 자아를 실현하고 서로의 참된 자아를 존중하는 세계를 꿈꾸며, 그러한 세계는 발전된 기술과 플랫폼을 이용한 자율 노동과 네트워크화된 인간관계 속에서 가능하다고 주장한다. 그러나 현실에서 그러한 삶을 실현하는 데 많은 어려움을 겪고 있었으며, 자신들의 주체성과 개성이 플랫폼에서 인정받을 수 있도록 신실성을 기획하고 자신의 삶이 실제로 신실해지기 위해 끊임없이 마음을 다잡는다고 이야기한다.

Y세대의 일과 삶의 균형에 대하여 연구한 이혜정, 유규창(2013)은 Y세대에게는 일과 삶의 균형을 위한 노력은 이제 선택이 아닌 필수라 할 수 있다고 하였다. 그리고 자신의 일이나 삶에서의 만족을 중요하게 생각하고 있으며 그들의 다양한 삶에서의 가치가 전체적으로 높게 나타난다고

하고 있으며 그들은 다른 사람에게 인정을 받는 가치는 중요하게 여기지 않고 있다. 그 결과를 통해서 보면 Y세대들은 단지 일은 그들의 목표가 아니라 단지 그들의 삶을 여유롭고 즐겁게 살기 위해서 필요한 존재일 뿐이며 다른 것들의 영역에서 만족이 더 중요한 부분이 되었다고 할 수 있다. 또한, 여가나 개인 시간 그리고 업무에서의 유연성 등을 중요하게 생각했으며, 자신의 경력에 대해 고민이 많고 무언가를 새롭게 시작하려는 의지 또한 강하고 일을 통해서 또는 자신의 전체 삶에서 다른 세대들에 추구하고자 하는 가치가 다양한 하고 싶은 것이 많은 세대다. 마지막으로 Y세대들은 자신들의 일에서의 가치가 충족되지 못하거나 일과 삶의 균형이 만족스럽지 못하다고 느낄때는 많은 갈등과 직무 스트레스를 경험하기도 하고 다른회사로의 이직을 고려하며, 자신이 하고 있는 일에 대해 심각하게 고민하는 모습을 볼 수 있었고 퇴근 후 여유로운 시간을 확보하기 위하여 근무 시간에는 주어진 일에 충실하며 일의 가치가 승진이 아니라 일 자체에 있다고 하였다.

박유나(2021)은 밀레니얼 세대는 그 세대를 연구하는 연구자마다 의견이 다르지만 보통은 1980년대 중후반부터 2000년대 초반에 출생한 이들을 통틀어서 말하고 있으며 그 세대가 공유하고 있는 특징을 이해하는 방식이나 형식 등도 달라질 수 있다고 말하고 있다.

장은하(2021)은 밀레니얼 세대의 특징으로는 부모들의 보호속에 경제적으로 어렵지 않은 환경에서 자라 그들 자신들을 높게 평가하고 특별한 존재로 여기는 경향이 있다. 그래서 그들은 자존감이 높아 자기중심적이 되기 쉽고 이기적인 특성이 강하여 자신의 성공 기준은 자신에게 있다고 믿고 있고 자신의 삶을 직장보다 더 중요시 하게 생각한다. 또한 밀레니얼 세대는 어려서부터 디지털에 익숙하여 디지털을 통한 다양한 정보 습득과 대화하는 스타일을 선호한다. 그리고 이러한 영향으로 밀레니얼 세대는 예전 세대보다 개방적이라는 특징을 갖고 있다고 이 논문에서는 말하고 있다.

박치완(2019)은 밀레니얼 세대를 이해하기 위해서는 기존에 생각하는 방식과 달리 새롭게 접근해야 된다고 말하며 세대가 동일한 집단적 정체

성을 지니고 있다는 시각에서 벗어나 그들 자신 각각의 개인을 기준으로 삼을 필요성에 대하여 언급하고 있다. 또한 어느 세대나 할 것없이 세대 갈등, 세대격차는 언제나 존재했고 밀레니얼 세대들과 그 전 세대들에게도 존재하고 있으며 세대 간의 차이나 격차 자체가 사회의 발전을 저해하는 요인은 아니라고 말하고 있다. 그것보다 더 중요한 것은 세대 간의 실제적 차이, 세대 간의 문화적 차이를 상호 인정하고 상호세대적 관계를 어떻게 회복할 것인가에 우리의 관심을 집중시켜야 하며 사람대 사람으로의 관계가 회복할 때 여러 가지 관계인 인간관계, 가족관계, 사회관계가 회복될 수 있을 것이라고 언급하였다.

최지현, 서승호(2021)은 밀레니얼 세대는 기성세대와는 달리 외재적 직업 가치인 조건이나 다른 환경적 요인 보다는 다른 내재적 직업가치를 중요시하고 이러한 직업가치 안에서 그들은 더 큰 만족을 갖는다고 이야기 한다. 또한 밀레니얼 세대의 근로자들은 도전기회와 경력기회를 추구하며 직무 관련 학습을 통해 그들의 직무 적합성을 높이려는 노력을 하고 있으며 이러한 직업가치가 근속기간에 직접적인 영향을 미친다고 생각하기 보다는 조직환경과 조화를 이루는 과정 또는 근속년수를 결정하는 선행요인에 의한 영향이 더 클 수 있다는 것을 암시한다고 말하고 있다. 밀레니얼 세대는 기성세대 보다 더욱 교육훈련에 적극적이고 경력성장과 개발기회를 중요하게 여기기 때문에 그들의 내재적 직업가치를 만족시킬 수 있는 환경에서의 일자리 만족이 높게 나타나며 일자리 만족은 근속기간을 연장하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있으며 마지막으로 밀레니얼 세대의 직업가치가 첫 직장 근속기간에 직접적인 영향을 미치지는 않지만, 밀레니얼 세대의 가치에 부합하는 조직환경에서 직업적응을 높이면, 밀레니얼 세대 구성원의 일자리만족을 높이고, 근속기간도 늘릴 수 있다라고 말하고 있다.

2. 승진에 대한 논의

승진(promotion)은 기업조직에 있어 관리·감독권한이나 지휘·명령권한의 상하관계에 있는 직책(관리·감독직)으로의 상승을 의미한다. 일반적으

로 근무성적, 시험, 경력 등을 통해 상위의 직위로 이동하는 것이며 책임이 커지는 것과 함께 임금 또한 증가하여 조직원에게 동기를 부여하여 근로의욕을 증진시키고 잠재능력을 발휘하는 기회를 제공하는 중요한 수단이 된다.

박순애(2006)는 승진과 같은 조직환경 요인이 전반적인 직무 만족과 크게 관련이 있으며 직무몰입과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되고 있고 박천오, 김진용(2012)는 우리나라 공직에서 승진이란 하위직급에 재직 중인 공무원이 상위직급으로 임용되는 것을 말하며 승진을 하게되면 책임이 증가하고 임금이 높아지며, 지금보다 큰 명예나 지위를 갖는 효과를 같이 수반하기 때문에 재직 공무원들의 최대 관심사 가운데 하나라고 할 수 있고 이상적으로 승진 인사는 공무원의 실적과 조직의 필요에 토대를 두어야 하지만, 현실에 있어서는 실적 외에도 나이, 성(gender), 인종, 교육수준, 출신학교, 근무 연수, 근무 경력 등 실적과 조직의 필요에 토대를 두는게 아닌 다른 여러 요인들이 승진에 영향을 미칠 수 있다고 언급하고 있다.

김민규(2016)는 승진은 하위 계급에 재직 중인 조직 구성원의 직위를 상승시키는 것을 의미하는데, 이것은 조직의 인사 관리 중에서 매우 중요한 역할을 하고 조직 구성원이 승진을 하게 되면 현장에 지시하는 책임 및 결정권자로서의 권한이 많아지며, 현장에서 직접적인 일을 하는 비중이 줄어들게 된다. 그리고 승진을 하게 되면 개인적으로는 급여가 인상되어 금전적인 보상과 함께 승진을 했다는 성취감과 명예 같은 심리적인 보상이 따라오게 된다. 또한 우리나라의 구조상 아직까지는 상명하복 구조의 큰 틀이 있기에 승진을 하게되었을 때 상사의 명령을 따라야 한다는 점에서 큰 메리트가 되기도 한다고 언급하고 있다.

윤귀남(2017)은 조직차원에서 승진의 중요성으로 첫째, 승진을 하게되었을 때 조직구성원들이 사기양양의 할 수 있으며 조직에 헌신하도록 하는 동인으로 작용하고 승진된 사람은 성취욕과 직무에 대한 만족감이 증가하고 이에 따른 동기유발로 조직에 헌신하는 기제로 작용한다. 둘째, 결원을 보충하는 수단인 승진은 조직의 활성화를 도모할 수 있다. 어느

직위에 결원이 생겼을 때 결원을 보충하는 수단인 승진은 그에 따른 연쇄적인 인사이동으로 인해 그 조직에 생동감을 불어 넣을 수 있고 셋째, 조직구성원들이 승진을 통해 자기 성장을 확인 할 수 있고 자신의 경력목표의 달성과 직업에 대한 보람도 갖게 됨으로써 조직의 발전에 기여하게 된다고 언급하고 있다. 이렇듯 승진은 조직내 인적자원체계의 중요한 영역으로 조직차원이나 조직구성원들 개인적으로 중요한 의미를 가지고 있어 승진제도가 객관적이고 공정하게 운영되지 않을 경우 조직구성원들의 불만이 지속되고 조직구성원들의 사기가 저하되는 부작용을 낳을 수 있다고 이야기 하고 있다.

제 2 절 선행연구 검토

본 연구의 주제와 같이 공공기관 직원의 승진기피 현상 원인 분석에 대한 선행 연구는 찾아볼 수 없었고 지금까지의 밀레니얼 세대 및 승진과 관련된 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

1. 밀레니얼 세대에 대한 연구

향후 핵심 생산인구이자 중심세력으로 부상하는 밀레니얼 세대의 영향력이 점점 커질 것이며 이에 대한 연구는 지속적으로 활발하게 이루어지고 있다. 대표적인 밀레니얼 세대에 대한 연구는 다음과 같다.

성남의(2021)는 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인에 관하여 연구하였고 기성세대보다 업무자율성, 승진과 보상의 공정성, 기관의 조직목표 인식은 밀레니얼 세대보다 높게 나왔다. 또한, 밀레니얼 세대 공무원의 유연근무제 이용만족도, 변혁적 리더십, 승진의 공정성, 의사결정과정의 공정성, 협업·소통 인식, 공직만족도가 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 하였고 공직만족도와 조직몰입은 밀레니얼 세대와 기성세대 모두에게 중요한 요소라고 하였다.

채지연(2019)은 대기업 사무직 밀레니얼세대와 기성세대 간 일의 의미와 직무스트레스와의 관계에 대하여 연구하였고 다음과 같은 결과를 얻었다. 첫째, 기성세대 보다 밀레니얼 세대가 자신이 하는 일에서 느끼는 기쁨이나 즐거움, 성취감을 적게 느낀다. 둘째, 밀레니얼 세대는 불확실한 역할을 수행할때나 불필요한 업무를 수행한다고 느낄때 높은 직무스트레스를 경험한다. 셋째, 밀레니얼 세대와 기성세대 모두 자신의 일이 가치가 있다고 느끼게 될 때 직무스트레스가 낮아지지만, 기성세대에 비해 밀레니얼 세대는 일의 의미가 높더라도 직무스트레스를 높게 인식한다.

장진아(2020)는 밀레니얼 세대 팔로워십 특성이 직무태도에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 독립·비판적 사고는 조직몰입에 부정적 영향력을 생기게 하는 반면에 적극·능동적 행동을 하는 팔로워들은 주인의식을 토대로 적극적으로 참여하고 자발적 행동특성을 보이므로 조직몰입과 직무만족 모두 높은 결과를 나타냈다. 또한, 방향제시와 관계가 직무태도인 조직몰입과 직무만족 모두 유의미하게 긍정적 영향력을 행사하였다. 이를 통하여 밀레니얼 세대의 직무태도를 높이기 위해서는 코칭 리더십 전략을 팔로워 특성별로 차별화 할 수 있도록 해야하는 것이 필요할 것이고 보다 효과적인 인적자원관리를 위해서는 리더의 코칭리더십의 역량이 강화될 수 있도록 체계를 갖추어 놓아야 할 것이라고 이야기 하고 있다.

장은하(2021)은 국내 기업 근로자가 인식하는 밀레니얼 리더십과 밀레니얼 팔로워십 유형 분석 및 유형 간 주관적 경력성공 인식 차이 분석에 대한 연구를 시행하였고 그 결과로 첫째, 국내 기업에 근무하는 밀레니얼 세대의 리더십과 팔로워십에 대한 다양한 관점과 인식이 도출되었고 둘째, 국내 기업에 근무하는 밀레니얼 세대에서는 팔로워 중심의 관계지향적인 리더십으로 부하직원들의 성장 지원과 역량 개발에 관심을 두었고 리더십과 조직의 성과를 위해 개인적인 희생도 감수할 수 있다고 인식하는 조직 중심의 과업 지향적인 리더십이 공존했고 셋째, 국내 기업의 밀레니얼 근로자가 인식하는 밀레니얼 팔로워십은 크게 전문성을 강조하는 전문가 지향형과 개인의 가치를 우선시하는 개인가치와 삶 지

향형의 두 그룹으로 구분되고 마지막으로 국내 기업 조직 내 밀레니얼 팔로워들의 일과 성장 균형 인식에 주목할 필요가 있으며 이를 높이기 위한 조직의 관심과 지원이 필요하다고 말하고 있다.

이유리(2021)는 밀레니얼 세대의 직무만족에 미치는 영향요인에 관한 연구를 시행하였고 직무 동기요인, 직무 위생요인 및 직무특성을 바탕으로 분석하여 다음과 같은 결과를 얻었다. 첫째, 기업과 조직에서는 역량에 맞는 업무를 밀레니얼 세대에게 주고 성취를 이룰 수 있도록 단계적인 업무를 제시해 도전적인 과제로 이어나가 전문성을 키워갈 수 있는 업무의 분배가 필요하다. 둘째, 기업에서는 성과에 대하여 밀레니얼 세대들에게 합당한 보상을 해주어야 할 것이며 그들의 능력과 역량에 맞는 보수체계를 구축해야 한다. 셋째, 밀레니얼 세대는 효율성을 직장이 추구해야 할 가치중에 하나로 인식하고 있는데 이는 직무를 수행하는 과정에서 효율성을 추구하며 그들에게 자유롭게 일할 수 있는 재량권을 주고 그에 맞는 책임과 권한을 인정해 줘야 한다.

김시은(2021)은 밀레니얼 세대 여성 교사의 교직 만족 및 불만족 요인 탐색에 대한 연구를 시행하였고, 기성세대 여성 교사보다 밀레니얼 세대 여성 교사가 보다 개인주의적이며 교직관이 강했고 성인지 감수성이 높은 이들에게 성 평등은 주요한 교육 가치관이었다. 또한 밀레니얼 세대와 기성세대의 교직 만족 요인은 크게 차이가 없었으며 불만족 요인에서는 밀레니얼 세대 여성교사는 '근무제도, 안전, 인식, 승진 제도, 월급, 교사 집단 및 교직 문화, 관리자' 순으로 교직에 대하여 불만족 하였고 밀레니얼 세대 여성 교사는 이러한 불만족을 개선하기 위해 교권·인권 보호 방안 마련, 보수 체계 및 승진 제도 개선, 근무제도 보완, 등을 요구했다고 한다.

안정습(2020)은 밀레니얼 세대 공무원의 직업가치 다양성에 관한 연구를 시행하여 밀레니얼 세대 공무원의 직업가치 유형을 개인중시 안정 추구형, 공공중시 의미추구형, 조직중시 인정 추구형인 3가지로 분류하였다. 개인중시 안정 추구형은 직업가치 유형 중 가장 많은 유형이었으며 워라밸과 적은 근무시간 등 외재적 직업가치를 중시하고 사회적, 권위적

직업가치를 기피하는 모습을 보였고 두 번째로 많은 비중을 차지하는 공공중시 의미추구형은 사회기여나 애국과 같은 사회적 직업가치와 지속적 학습과 같은 내재적 가치를 중시하였다. 이는 각각의 다양한 가치관을 지닌 개인들이 존재하여 밀레니얼 세대들도 다르다는 것을 나타내었고 그들의 다양한 가치관과 함께 이들에 대한 이해가 바탕이 되어야 하고 밀레니얼 세대라는 세대의 문제로 옳고 그름을 판달할 수 없고 문제가 있더라도 이것을 고치고 교정해야 될 대상으로 바라보는 것은 좋은 현상은 아니라고 이야기 하고 있다.

손동영(2019)은 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 프로틴 경력태도와 정서적 몰입의 관계에서 자기효능감의 매개효과에 대한 연구를 시행하였고 대기업 사무직 밀레니얼 세대는 프로틴 경력태도가 높을수록 정서적 몰입이 높아지고 이러한 경력태도는 정서적 몰입과 직접적인 효과가 없으며 자기효능감을 향상시키며 이러한 자기효능감을 통해 간접효과가 있으나 밀레니얼 세대에게 업무를 통해 개인적인 성취를 추구하는 동시에 조직 내에서 인정을 받고 자신감을 가질 수 있는 환경을 제공한다면 조직에 정서적으로 몰입할 수 있음을 시사한다고 말하고 있다.

박유나(2021)는 밀레니얼 초등교사의 교사 정체성 형성과정에 관한 질적 연구를 통해 밀레니얼 초등교사의 교사 정체성 형성의 특징으로 첫째, 밀레니얼 초등교사들은 내부보다는 학교 외부로부터의 인정과 내적인 만족감으로부터 얻는 성취감을 추구하였고, 둘째는 밀레니얼 초등교사들은 학교 내부와 외부의 맥락과 상호작용하며 정체성을 형성해 나가는 것으로 나타났으며 밀레니얼 초등교사들은 학교 내부에서 이들을 미성숙하게 보는 시선에 다양하게 대응했고 초등교육과정이 가지는 포괄성을 활용하였고, 셋째로는 자신의 생애 경험을 바탕으로 한 개인적 정체성과 교사로서의 전문적 실천과 관련된 전문적 정체성을 연결 짓는 것으로 나타났다.

2. 승진에 관한 연구

1) 승진제도에 대한 연구

이용모(2011)는 하위직인 6급이하 공무원을 대상으로 승진제도 인식에 대한 연구를 하여 능력과 성과보다는 상사와의 관계, 학연, 지연 등에 의하여 승진이 이루어지고 있다는 부분이 가장 큰 문제점이라고 인식하고 있는 등 대체적으로 승진제도에 대하여 불만족을 느끼고 있으며 승진기준의 명확화, 근무평정의 타당성·신뢰성·객관성을 유지해야 하는 등의 개선방안 마련이 필요하다는 것을 보여주었다.

전수빈, 이효정&장환영(2019)은 승진에 대한 교원의 인식과 교직문화에 대하여 탐색하여 승진의 과정과 어려움이 승진에 대한 인식과 승진 동기에 영향을 주는 주요 요인이라고 분석하고 있다.

홍수영(2014)은 5급 지방공무원 승진제도에 대한 공무원 인식 연구를 하여 심사승진제도는 주관에 의존하는 경우가 많은데 이러한 제도는 승진의 적합성, 공정성 및 투명성을 확보할 수 없다는 결론에 도달하여 승진제도 운영에 대한 공무원 의식 전환이 필요하다고 하였고 성과관리와 역량관리 과정에서 쏟아져 나올 수많은 인사정보를 체계적으로 축적하고 관리해 나가기 위한 하드웨어적인 시스템 구축이 필요하다고 하였다. 또한 직군들간의 갈등을 유발할 수 있는 기술직과 연구/지도직 등 기타직종인 소수직렬로 인한 승진에서의 불이익을 최소화 시켜줄 수 있는 제도개선이 필요하고 승진에 대한 지도 감독 감사기능을 강화하도록 법령 및 규정을 개정하여 향후 투명성·공정한 인사행정 기반 마련이 필요하며 마지막으로 승진적체 해소 방안 마련 등이 필요하다는 결과를 얻었다.

김영환(2015)은 초등 교사들이 인식하는 승진의 의미와 승진에 필요한 요인, 그리고 그들의 학교생활 모습에 관한 연구를 시행하였다. 연구 결과는 초등학교 교사들은 승진을 '내가 해낼 자신이 없는 경쟁', '자아실현', , '어떻게 될지 모르는 것'이라고 의미부여를 하고 있으며 승진에 필요한 요인은 개인의 능력과 노력, 관운, 잘 보이기, 인연이었다. 또한 승

진에 부여하는 의미에 따라 초등교사들의 학교생활 모습도 다르게 나타났다. 이에 따라 능력 중심의 승진제도의 개선이 필요하고 개인의 능력과 상황을 고려한 업무분장의 과정이 필요하며 마지막으로 승진을 포기한 경력이 많은 교사의 노하우를 전수할 수 있는 시스템 마련이 요구된다고 이야기 하고 있다.

조형제(2013)는 경찰관들이 갖는 가장 큰 관심 중의 하나인 승진과 관련하여 현 경찰 승진제도에 대한 경찰관들의 만족도를 조사해보고 구성원들의 만족이 사기진작 및 조직몰입과의 관계에 기여하고 있는지에 대한 연구이다. 연구 결과 경찰의 현 승진제도는 조직몰입에 어느 정도는 유의미한 영향을 주고는 있지만 승진말고 다른 변수들(연령, 교육수준, 입직경로)이 조직몰입에 더 큰 영향을 주고 있었다. 조직몰입이 큰 비용없이 경찰 조직원들로 하여금 조직의 목표달성에 자율적으로 기여하도록 할 수 있게 하는 요인임을 감안할 때, 지금보다는 조직몰입에의 기여도가 높도록 현 경찰승진제도를 개선할 필요성이 있는 것으로 나타난 연구였다.

박용균(2010)은 현행 교육공무원 승진규정에 대한 중등교원의 인식에 대하여 연구를 시행하였다. 그 결과 교직경력이 많을수록 승진에 대한 관심도와 승진규정에 대한 이해도가 높게 나타났으며 이는 남교사가 여교사보다, 도시보다 근무환경이 열악한 지역의 교사가 높게 나타났다. 이는 승진에 적극성을 보이는 교사가 승진에 관심을 보이기에 승진에 필요한 가산점을 취득할 수 있는 지역에 근무하는 열악한 근무환경의 교사가 승진준비를 더 준비를 잘하고 있는 것으로 나타났다. 또한 승진제도를 획기적으로 변화시킨다는 것은 기존의 규정에 맞추어 노력한 많은 교사들에게 불신과 혼란을 줄 수 있기 때문에 승진규정 변화를 가급적 지양하고 학교 현장에 맞는 합리적인 개선방안이 수립되어야 한다고 말하고 있다.

정미경(2007)은 서울특별시 교육청 일반직 공무원의 인식을 중심으로 사무관 승진제도와 직무몰입에 관한 연구를 시행하였고 5급 중간관리자로의 시험에 의한 승진시험 제도에서 발생되고 있는 시험 준비로 인하여

업무를 하지않고 남들에게 미루며 도외시하는 폐단 등을 개선해야 되고 직무에 미치는 개인적 특성별 직무 수행자의 반응은 직무몰입과 직접적으로 연결되어 있음을 말하고 있다. 또한 현행 시험승진제도는 직무몰입과 조직의 안정을 어렵게 하고 공무원들의 국가 경쟁력을 약화시키는 요인이 되고 있어 승진방법을 다양하게 변화시킬 필요가 있고 경력과 직급이 낮은 공무원들이 직무에 대한 애착과 중요성, 그리고 책임감을 가지고 근무할 수 있도록 근무여건 개선과 직무몰입이 낮은 이유 등을 시급이 모색하여야 한다고 제언하고 있다.

2) 승진저해 및 좌절 요인

이영애(2006)는 한국 여성공무원 승진저해 요인에 관한 사례 연구를 시행하였고 여성공무원의 업무수행능력과 잠재적 생산성이 남성과 동일하다는 선행연구가 있지만 고위직 여성공무원 비율이 낮은 이유가 승진에서의 여성차별원인 중 핵심부서 근무능력이 가장 주요한 요인이며 여성승진저해요인을 제거하기 위해 단체장의 의지가 가장 중요한 요인임이 밝혀졌다. 종합적으로 여성 공무원 대표성 확보를 위해 정부의 강력한 집행의지가 요구되며, 여성승진저해요인을 제거하기 위해 여성공무원 승진 보직경로가 우선적으로 배치되어야 하고, 단체장 등 해당 조직의 최고 인사결정권자가 가진 여성대표성에 대한 인식이 체계적으로 검증되어야 하며 여성공무원의 소극적 복무태도에 대한 실천적 개선과 함께 성별 복무태도에 대한 광범위한 조사가 이루어져야 한다고 이야기 하고 있다.
허지욱(2017)은 초등학교 50대 남자 교사의 승진 좌절 경험에 관한 생애사를 통해 그들의 승진 좌절 경험에 영향을 준 요인과 의미를 확인하고 논의를 통해 첫째로 남자 교사에 대한 정체성을 바르게 세워주는 노력을 해야한다. 남자 교사에 대한 인식 변화는 바로 교육을 바라보는 우리의 인식의 전환이 되기도 할 것이기 때문이다. 둘째로 업무를 통한 가산점 부여 체계 방식에서 벗어나, 수업에 대한 전문성이 높은 교사에게 가산점이나 관리자의 길을 열어주는 이원화된 구조의 승진체계 고려 등

교직에 대한 존중의 분위기가 조성되도록 승진제도의 변화가 필요하며, 셋째로 승진에 필요한 배움만을 강요하지 말고 학생을 위한 교육적 배움과 깨달음이 이어질 수 있는 교사 연수체계의 변화가 필요하며 학교에서는 교사 간 협력학습이 일어날 수 있는 공동체적 분위기가 마련되고 활성화 해서 교사의 배움이 일회적이 아닌 지속적 배움의 기회가 주어지도록 도와주어야 한다고 이야기 하고 있다.

이은미(2019)는 승진을 중간에 포기한 교사들을 대상으로 승진 준비 동기, 승진포기 요인, 승진 포기 후 변화, 승진에 대한 재인식(새로운 이해)을 알아보고자 하였고 그들의 승진 준비 동기는 노후의 편리함과 주변인의 권유, 승진을 하지 않은 일반교사로서 지내기에 눈치가 보임, 개인적인 명예와 교육철학의 실천이었다. 승진 포기 요인에는 부족한 승진점수, 관리직에 대한 회의, 동료교사와의 계속되는 경쟁에 지침, 건강 악화, 가정생활에의 소홀함이다. 승진 포기 후 그들에게 일어나는 변화는 더 끈끈해진 학생들과의 관계, 눈치 볼 일 없어 편해진 관리자와의 관계, 수월해진 학교업무, 더 이상 경쟁상대가 아닌 동료교사, 건강해진 나의 삶, 이제야 즐기게 된 취미생활이고 승진에 대한 재인식은 승진제도의 개선, 승진 준비를 일찍 시작하기, 승진을 포기한 고경력 교사들의 학교경영 참여 방법 강구 등에 대하여 이야기 하고 있다.

김성분(2001)은 여교사의 승진 저해요인에 대한 교사들의 인식도 분석을 하였고 여교사의 승진욕구가 남교사에 비해 저조한 것은 여교사들이 승진에 대해 정신적으로 남교사에 비해 많은 부담을 안고 있으며 승진규정에 대하여 잘 모르고 있었다고 말한다. 또한 여교사의 승진을 저해하는 요인으로 남녀 통합 근무 평정 시 남교사 우위라는 의견에 남교사는 '그렇지 않다'라고 응답한 비율이 높은 반면에 여교사는 '그렇다'라는 의견이 가장 많았다는 것은 아직도 승진에 남자가 우위라는 인식이 많다는 것을 의미한다.

김재권(2012)은 호텔 여성직원이 지각하는 승진장벽이 경력몰입 및 경력변경의도에 미치는 영향에 관한 연구를 시행하였다. 그 결과 여성이 남성에 비해 승진장벽에 대해 높게 지각하는 것으로 나타났는데 이는 여

성이 업무수행을 제대로 하지 못할 것이라는 인식을 가지게 하였고 그로 인하여 여성이 능력을 인정받을 수 있는 기회를 얻지 못하게 되었다. 또한 호텔종사원들이 자신들의 경력에 몰입할 수 있도록 자아 존중감과 성장욕구를 높여주기 위해 자기개발 프로그램이나 보상프로그램 등 다양한 방안들에 대한 검토가 필요하며 자신들이 현재 수행하는 직무가 종사원의 경력에 어떠한 도움이 될 수 있는지를 명확하게 인식시켜 주고 이를 위해 조직차원의 적극적인 지원과 투자가 중요하다고 한다.

3) 승진영향요인에 대한 연구

윤귀남(2017)은 준정부기관 조직구성원을 대상으로 승진영향요인과 승진공정성에 대한 인식수준을 알아보고, 이것을 바탕으로 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 분석결과 승진영향요인 중 능력요인이 조직몰입에 중요한 영향을 미치고 있으며, 승진관련 공정성에 대해서는 분배공정성이 조직몰입에 가장 중요한 영향을 미치고 있어, 조직구성원의 조직몰입을 최대한 제고하기 위해서는 최우선적으로 능력요인과 분배공정성을 높일 수 있는 정책수립이 우선시 되어야 한다고 이야기 하고 있다.

김영진(2018)은 대학병원 직원을 대상으로 승진 결정요인과 승진이 조직효과성에 미치는 효과를 실증 분석하였다. 분석 결과 대학병원 직원 승진결정에는 상대적 인사고과점수에 따른 영향이 가장 중요하였고 근속연수, 상위학위취득여부, 인사이동횟수, 관리자여부, 상벌점수도 승진결정에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 승진단계가 올라갈수록 인사고과가 승진결정에 미치는 영향이 감소한 반면, 관리자여부에 의한 영향은 상승하였으며 승진이 직무만족 및 조직몰입 등 조직효과성 향상에 기여하는 바를 정밀 분석하여 승진과 조직성과와의 관련성을 확대시키는 방향으로 승진제도를 재설계할 필요가 있다고 이야기 하였다.

임정철(2015)은 공공기관과 민간기업에서의 승진관리가 조직성과에 유의한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하고자 하였다. 분석결과로 민

간기업보다 공공기관에서 승진에 소요되는 기간이 유의하게 더 길어 공공부문의 승진적체가 상대적으로 더 심각함을 알 수 있었다. 또한 직급별 인원비율은 승진소요기간에 유의하게 영향을 미치는 것을 확인하였고 승진관리 실태 중에서 신입사원에서 과장으로서의 승진소요 기간이 조직성과에 유의한 영향을 미치는 요인이었다. 과장승진기간은 조직성과에 부(-)의 영향을 유의하게 미치는 것을 확인하였다. 민간기업보다 공공부문에서 조직성과에 대한 승진기간의 영향이 더 크게 작용하였고 직급별 인원비율은 조직성과에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 결론적으로 승진관리는 조직성과 향상에 영향을 미치며 승진 소요기간이 유의미한 변수이고 인사적체 상황에서 조직성과의 향상을 도모해야 하는 공공기관은 승진기간, 특히 초중급 관리자로의 승진기간을 단축하는 성과주의 인사제도를 효과적으로 운영할 필요가 있음을 시사하였다.

조연숙&권수현(2019)은 공공기관 종사자를 중심으로 승진욕구의 성차와 영향요인에 대하여 분석하여 남성이 여성보다 승진욕구가 높고 남성은 직무 만족도가 높을수록, 여성은 직위가 높을수록 승진욕구에 영향을 끼쳤고 남성과 여성 모두에게 교육기회가 평등하게 제공된다고 생각할수록 승진욕구가 높아지는 것으로 나타났다.

박시진&홍원기(2018)는 공무원들의 승진 영향요인에 대한 인식과 직무특성에 대한 인식이 이들의 직무만족에 미치는 영향을 조사하였다. 분석결과 공무원들의 직무에 대한 동기가 이들의 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 자신의 직무의 특성에 대하여 긍정적인 인식을 가지고 직무에 대해 내재적 동기를 느끼는 공무원일수록 직무만족 수준이 높다는 바를 시사하는 반면에 공무원들의 승진 영향요인들에 대한 다양한 인식들과 직무만족 간에는 유의미한 연관성이 확인되지 않았다. 이는 공무원들이 성과, 경력, 직무의 중요성, 대인관계, 비공식 네트워크를 소속 기관의 실질적인 승진 영향요인으로 인식하는 것이 이들의 직무만족 수준과 관계가 없음을 나타냈다.

박천오(2012)는 승진에 영향을 미치는 요인들에 대한 중앙공무원과 지방공무원의 인식을 분석하였고 분석 결과 공통된 인식으로는 승진제도의

운영 전반과 승진 결정의 주요 근거가 되는 근무성적평정의 공정성에 대해 부정적으로 인식하고 있고 능력이 중요한 승진 영향요인으로 작용하지만 그 비중이 적정 수준에는 못 미치는 것으로 인식하고 있는 반면에 평판은 승진에 적정 수준 이상으로 큰 영향을 미치는 것으로 인식하고 있다. 또한 남성공무원들에 비해서 여성공무원들은 성(gender)이 승진에 미치는 영향을 상대적으로 심각하게 인식하고 있으며 승진 결정 시에 능력 외적 요인인 사회적 자격과 평판도 어느 정도 고려될 수 있다는 인식을 보이고 있다고 나타났다.

김민규(2016)은 경찰 고위직 공무원의 승진에 영향을 미치는 요인에 관한 연구를 시행하여 개인의 출신지 변수는 상위 계급 승진에 영향을 미치지 않지만 개인의 입직 경로 변수는 상위 계급 승진에 상당한 영향을 미치는 것으로, 그리고 어떠한 소속에서 승진하였느냐는 개인의 상위 계급 승진에 영향을 미친다고 분석하였다. 결과적으로 경찰 고위직 공무원의 승진은 크게 부정적인 양태로 진행되고 있지는 않고 담당하는 업무와 상관없이 경찰청 소속에서 승진을 해야 향후 상위 계급 승진을 할 수 있다는 것을 알 수 있다.

4) 승진공정성 영향에 관한 연구

유수동&전성훈(2017)은 안성시 지방 공무원의 승진에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구를 시행하여 상위직급은 승진에 대한 분배공정성과 절차공정성 지각이 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고 하위직급의 경우는 분배공정성만이 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이인재(2021)는 최근 몇 년간 공공 분야에서 지속적으로 대규모 신규채용이 이루어져 공공 기관들이 가장 먼저 맞닥뜨리게 될 다양성 요인은 연령 다양성이다. 이에 따라서 젊은 세대들이 많아진 조직내에서는 그들과 기성세대간의 세대 차이와 갈등 등이 예상되는데 이 연구에서는 이러한 세대 간 조직 공정성 인식에 대한 차이가 실존하는지를 알아보았다.

분석 결과 조직 내 승진에 관한 공정성 인식은 단순한 연령대별 세대가 아닌 조직 내 사회화 경험을 중심으로 한 직급에 더 큰 영향을 받았고, 5급 직원 등 하위 직급의 공정성 인식이 전반적으로 낮게 나타났기 때문에 이러한 인식을 끌어올리고 직급 간 차이를 줄일 필요가 있을 것으로 보였다. 또한 전반적인 조직 공정성 인식 및 분배, 절차 공정성에 있어 성별의 영향력이 나타나지 않았으나 승진 관련한 상사와의 소통과 같은 대인 관계에서 나타나는 승진 공정성 인식에 있어 여성들이 남성에 비해 더욱 불공평함을 느끼는 것으로 나타났다.

손동욱(2013)은 승진에 있어서 가장 중요한 공정성이 경찰승진 인사의 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 분석하였다. 승진에 대한 기대는 조직 구성원들에게 가장 큰 용기와 희망을 주는 것이기 때문에 승진의 과정은 공정하고 투명하게 이루어져야 하며 부서별 인력배분도 합리적으로 이루어져야 할 것이며, 승진방법을 다양화하여 다각적인 승진이 이루어지도록 해야 한다고 한다. 하지만 현실에서 승진은 자신의 영달과 출세를 위한 수단으로 간주되어 아무리 합리적으로 승진제도가 운영한다고 해도 공정성을 100% 확보한다고 장담하기 어려우며 개인의 능력발전과 경찰조직의 발전에 기여하기 위한 수단이라는 인식이 사회 저변에 확산되어야 한다고 말한다.

5) 승진 욕구에 대한 연구

강지은(2010)은 초등교사의 승진욕구가 직무수행에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 초등교사의 승진욕구는 전체적으로 낮은편이고 남교사가 여교사보다 승진욕구가 높은데 이는 교직에 여교사가 수적으로 많음에도 불구하고 교장, 교감으로의 승진이 여교사에 비해 남교사가 많이 나타나게 되는 원인이다. 또한 경력이 높아질수록, 보직을 가지고 있을수록 승진욕구가 높았다. 하지만 경력이 낮을때는 승진에 대한 관심이 덜 하다가 경력이 많이 쌓이면서 승진에 대하여 관심을 가지게 되고, 보직이 없는 교사에 비해서 보직을 가진 교사들 중 많은 사람들이 승진에 관심이

있기 때문에 이런 결과가 나온 것이라고 말하고 있다.

김선경(2021)은 여성관리자의 어떠한 조직적 수준, 개인적 수준의 요인들이 승진욕구에 영향을 미치는지에 대하여 연구하였다. 많은 실증 연구들에서 기혼 취업여성에게 일과 가정으로 인해 생기는 스트레스를 줄이는데에는 가족친화제도가 큰 역할을 하였고 이로 인하여 직무몰입을 가져와 경력유지에 도움이 된다고 보고하고 있지만 이번 연구의 분석결과에서는 그것이 직접적으로 여성의 승진욕구에 긍정적인 영향을 미치지는 않는 것으로 나타났다. 이는 경력단절을 방지하기 위한 제도적 접근에서 더 나아가서 여성의 승진욕구를 높일 수 있는 방안을 마련해야 한다고 말한다. 또한 기존에 알고 있던 것과는 상반되게 장시간 노동문화를 가지고 있을수록, 영유아 자녀가 있을수록 승진욕구가 높아지는 것으로 나타났다고 말한다. 그리고 지위에 별 관심이 없다는 응답비중이 꾸준히 증가하고 있는데 이는 직장에 대한 로열티에 반문하고 회사와 개인을 분리하여 직장에서의 성취를 위해 개인의 삶을 희생하지 않는 밀레니얼 세대와 같은 요즘세대의 특징이 반영된 결과로 볼 수 있다고 설명하고 있다.

구옥선(2018)은 공립 유치원 교사의 승진 추구 유형과 의미에 대하여 탐색하였다. 우선 승진결심 촉진 요인과 승진결심 저해 요인으로 나누었는데 승진결심 촉진 요인으로는 나이 많은 평교사에 대한 불편한 시선과 교실 수업에 온전히 집중할 수 없게 만드는 과도한 업무 등이 있었고 승진결심 저해 요인으로는 승진을 지향하는 사람들의 열정과 노력에 대한 부정적 시선, 개인의 가정상의 문제, 관리자로서 필요한 역량의 부족, 승진이 나에게 어떤 의미가 있어서 승진을 목표로 삼아야 하는 지에 대한 근원적인 질문 등이 있었다. 그리고 공립유치원 교사에게 승진의 의미는 개인이 성장할 수 있는 기회를 갖게되며, 나이 많은 교사를 바라보는 사회적인 불편한 시선으로부터 벗어날 수 있게 하는 현실로부터 해방이고, 가정생활이나 기타 사정상의 문제로 바로 승진의 대열에 합류할 수 없는 교사들에게 무작정 지향할 수도 없고 그렇다고 놓치기도 싫은 뜨거운 감자이며 마지막으로 승진을 못할 경우 명예퇴직이 그들의 현재 상황에서

어쩔 수 없는 선택이지만 승진을 하게 되면 정년으로의 마무리를 할 수 있다는 의미를 지니게 된다고 말한다.

제 3 절 선행연구와의 차별성

최근 선행연구들에서 향후 핵심 생산인구이자 중심세력으로 부상하는 밀레니얼 세대에 관한 연구들은 점차 증가하고 있으나 공공기관 승진과 관련한 선행 연구에 대해서는 아직까지 관심을 기울이지 않았다. 승진과 관련한 선행 연구들도 마찬가지로 대부분은 승진제도 개선에 관한 연구 및 승진만족도와 공정성 관계에 대한 연구, 승진에 영향을 미치는 요인, 승진제도에 관한 인식 연구, 조직몰입과 승진과의 관계, 승진욕구에 영향을 미치는 요인 등을 분석하는데 초점을 맞췄다. 일부 승진저해 및 좌절 요인에 대한 내용도 특정 성별이나 교원 위주로 작성되어 밀레니얼 세대 공공기관 직원들의 승진기피에 대한 연구를 찾아보기가 쉽지 않은 실정이다. 이에 본 연구에서는 그간 다루어지지 않은 대표 공기업인 K기업 직원들의 초급간부 승진기피 이유에 대하여 알아보고 현 승진제도의 개선안에 대해서 생각해 보고자 한다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

본 연구의 목적은 공공기관에서 근무하고 있는 밀레니얼 세대의 초급간부가 될 수 있는 승진을 기피하는 이유에 대하여 알아보고 밀레니얼 세대 및 공공기관 특징에 대한 이해를 넓히는 데 있다.

이를 위하여 일반적으로 많이 사용하는 설문지를 활용한 양적 연구방법보다는 승진기피를 초래하는 원인에 대한 다양하고 깊이 있는 열린구조의 내용을 이끌어 낼 수 있는 심층 인터뷰를 활용한 질적 연구 방법이 보다 적합할 것으로 판단하였다.

연구자는 밀레니얼 세대로 초급간부 승진을 고민해왔던 경험을 바탕으로 주제와 관련된 이론적 배경 및 선행연구 수집, 분석을 실시하여 연구문제에 적합한 연구 대상자 및 방법을 선정하였다. Creswell&Poth(2018)는 질적 연구방법론에는 개인의 서사를 통해 사회적 문화적 제도적 의미를 탐구하는 Narrative research(담화 연구), 경험의 공통된 의미를 탐구하여 현상의 본질을 도출하는 Phenomenological research(현상학적 연구), 개별경험의 이해를 통해 인간 경험의 의미를 이해하는 Grounded theory research(근거이론 연구), 동일집단이 문화적으로 공유하는 패턴에 대한 이해를 하는 Ethnographic research(민속지적 연구), 마지막으로 현재 발생하는 현실의 사례를 탐구하여 대상을 이해하는 Case study research(사례연구)와 같은 다섯 가지 접근법 이 있다고 설명하고 있다. 그 중 근거이론 연구는 특정한 사회 현상에 대하여 알려진 사실이 거의 없거나 혹은 기존의 사회현상에 대하여 새로운 이해를 얻기 위해서 실제적 분야를 탐색하는 질적 연구 방법이다. 즉, 근거이론은 여타 연구방법론을 통해서 포착하기 어려운 인간 및 조직의 사회적, 심리적, 구조적 현상을 파악하는데 유용한 질적 연구방법론이다(Morse, 2001). 또한, 근거이론 연구를 통하여 구축된 이론은 향후 시행될 연구에서 양적방법을 이용하여 현상을 점검하는 강력한 논거가 된다(김다니&임도빈, 2019). 따라서 밀레니얼 세대 공공기관 직원의 초급간부 승진기피 현상 및 이를 통한 해결방법에 대하 이론을 개발하기 위하여 근거이론 연구를 사용하

였다. 다양한 근거이론 접근법 중 이 연구에서는 Strauss & Corbin(1990, 1998)의 접근법을 활용하였다. 이는 직접 수집한 자료를 바탕으로 개방코딩-축코딩-선택코딩의 과정을 거쳐 이론을 발견하는 방법이다. 이 방법이 자료를 강제적으로 패러다임 모형에 맞춘다고 비판도 받지만 복잡한 현실을 간결하게 압축하는 효율적인 모형이며 수집된 자료에서 개념을 생성하고 개념과 개념 사이의 범주들을 최종적으로 연결하여 추상적 개념과 진술을 끌어내며 연구자의 제한적인 개입과 해석을 어느 정도 인정하고 있는 Strauss & Corbin(1990, 1998)의 접근법을 선택하였다.

제 1 절 연구대상

본 연구참여자는 K공기업에 현재 재직중이며 밀레니얼 세대로 일반승진 시험 대상자 뿐만 아니라 밀레니얼 세대와 기성세대의 차이점을 알아보기 위하여 기성세대 승진자 및 승진포기자도 포함하였다. 또한 승진기피의 이유가 어떠한 것인지 두루 분석하기 위하여 지역별, 성별, 근속년수별, 연령별, 결혼 유무별로 나누어 대상자를 선정하였고 연구자와 같이 밀레니얼 세대 승진자들의 의견도 필요하다고 생각되어 승진 시험에 합격한 승진예정자도 추가하였다. 특히 승진기피의 원인으로 승진포기자 개인의 근무 태도 불량 등과 같은 근로계약을 충실히 이행하지 않거나 생산성향상에 기여하지 않는 것과 연관이 있을 수 있어 연구대상자 중 승진포기자의 직장동료도 연구대상에 일부 포함하였다. 최종 연구 참여자는 총 11명이며 일반적인 특성을 정리하면 [표3-1]과 같다. 연구 참여자 수는 Creswell&Poth(2018)의 Grounded theory research(근거이론 연구)는 10~20명부터 100명이 넘는 연구참여자까지 다양한 범위를 가지고 있으며 추천하는 범위는 20~30명이지만 이론적 포화상태에 이를때까지 면담을 진행하였기에 11명의 연구참여자로 선정하였다.

[표 3-1] 연구참여자 정보

연구 참여자	출생연도 (년)	근속년수 (년)	근무 지역	성별	승진 준비계획	결혼 유무	기타
A	1990	6	경기	남	준비중	유	
B	1988	7	서울	남	포기	유	
C	1990	6	나주	남	승진	무	
D	1990	8	서울	여	포기	유	
E	1983	11	대전	남	고민 중	무	
F	1985	10	부산	여	포기	유	
G	1981	14	서울	남	승진	유	참여자B 직장상사
H	1992	4	서울	여	고민 중	무	참여자B 직장동료
I	1976	19	서울	남	승진	유	참여자D 직장상사
J	1974	20	나주	남	승진	유	기성세대
K	1978	18	서울	여	포기	유	기성세대

제 2 절 자료수집과 연구방법

적합한 연구참여자를 선정한 후 사전 인터뷰가 가능한 3명과 미리 면담을 하고 이를 바탕으로 면담에 사용할 반구조화된 질문지를 작성하였다. 구조화된 면담처럼 미리 만들어진 질문지를 활용하지만 조금 더 유연하게 이야기 할 수 있는 기회를 제공하여 깊이 있고 연구자가 생각하지 못했던 내용에 대하여 알기 위하여 반 구조화된 면담을 사용하고 연구자와 연구참여자가 직접 만나거나 코로나 19 펜데믹이라는 특수한 상황으로 인하여 연구 참여자가 원할 경우 정부의 방역지침을 지키면서 화상회의 플랫폼을 통하여 1:1 대화를 나누는 심층 인터뷰(semi-structured

in-depth interview)로 진행하며 인터뷰의 내용은 다음의 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 인터뷰 내용

구 분	인터뷰 내용
기본 사항	• 성별, 연령, 근속년수, 근무지역, 결혼여부 및 자녀유무 • 승진기피 현상 해결을 위해 개선해야 될 사항
밀레니얼 세대	• 본인이 밀레니얼 세대라고 생각하는지 • 밀레니얼 세대의 특성이 무엇인지에 대한 생각 • 기성세대와 밀레니얼 세대와의 차이점 • 어떠한 직업가치 유형을 가지고 있다고 생각하는지(개인중시 안정 추구형, 공공중시 의미추구형, 조직중시 인정 추구형 등) • 직장이 추구해야 할 가치가 무엇이라고 생각하는지 • 리더가 가져야할 덕목이 무엇이라고 생각하는지
승진 인식	• 승진시험을 향후 볼 의향이 있는지 (있다면 승진을 결심하게 된 이유, 없다면 포기하게 된 이유) • 승진시험 경쟁률이 떨어지는 이유에 대한 생각 • 어떤 특성을 지닌 사람이 승진시험을 보는지에 대한 생각 • 주변에서 승진자를 본 소감 • 주변에서 승진기피 현상이 심화되는 원인에 대한 생각 • 승진의 의미와 승진에 필요한 요인이 어떠한 것인지 • 승진기준이 명확하며 근무평정의 타당성·신뢰성·객관성을 유지하고 있다고 생각하는지
승진 경험	• 승진자라면 승진을 결심한 동기 및 승진 후 장·단점 • 미 승진자라면 승진시험 경험 유·무 및 경험이 있다면 승진 시험을 본 이유 • 승진 경험이 있다면 승진 전으로 돌아갔을 때 다시 승진 시험을 볼 의향이 있는지
직장동료 질문	• 승진포기한 연구참여자의 평소 근무태도가 어떠했는지 • 연구참여자의 근무태도가 좋았다면 왜 승진포기를 선택했다고 생각하는지

제 3 절 자료분석

면담이 끝난 후 면담 내용을 전사하고 자료 검토 및 분석을 하고 연구대상자들과 전사 및 분석된 자료를 공유하고 의도된 것과 같이 연구자가 서술했는지를 확인하는 절차를 실시하여 연구자의 주관적 개입을 막아 연구의 정확도를 높였다. 그리고 반복적인 부호화를 통해 자료를 분석하고자 하는데 부호화(coding)는 "연구하는 현상의 내면적 구조를 분석하기 위하여 자료에서 반복적으로 등장하는 어휘, 주제, 장면 등을 조사하여 일정한 코드를 부여함으로써 자료를 체계화하는 작업"이다(조용환, 1999: 41). 연구자는 Strauss와 Corbin이 제안한 개방 코딩(open coding), 축 코딩(axial coding), 선택 코딩(selective coding)의 세 유형의 부호화 절차를 참고하여 자료를 분석하였다.

우선 개방 코딩은 초기에 시행하는 것으로 인터뷰한 내용들을 반복적으로 읽으며 아무런 제약이나 제한이 없이 자주 언급되는 어휘나 문장들을 파악하고 범주들을 검토하여 유사한 의미들의 단위로 자료를 개념화 하는 것이다. 개방 코딩은 자료로부터 특정한 개념을 밝히고 개념들의 속성과 차원을 발견해 나가는 분석과정이고 본 연구에서도 연구 참여자별 원자료의 초기 코딩을 하였고 범주로 묶일 수 있는 개념들을 묶고 개념들의 속성과 차원을 발견하여 비교와 대조, 유사한 범주를 재조합하여 하위 범주 및 상위 범주를 도출하였다.

이후에 축 코딩을 통하여 각각의 범주들을 중심축에 놓고 속성과 차원에 따라 여러 하위 범주들을 유기적으로 연결하였다. Strauss와 Corbin(1990, 1998)은 인과적 조건, 중심현상, 맥락적 조건, 중재적 조건, 작용/상호작용 전략, 결과로 이루어진 '코딩 패러다임(coding paradigm)'이라는 분석 도구를 중심으로 개방코딩을 통해 분류되었던 자료들을 재조합하여 검토하였다.

근거이론 방법론의 마지막 단계인 선택 코딩을 통해 모든 범주를 하나의 체계 속에 정리하였다.

마지막으로 본 연구자는 연구 참여자와의 신뢰를 쌓아 본 인터뷰에서

자신의 견해와 경험을 허심탄회하게 입장을 밝힐 수 있도록 “K공기업에 입사하게 된 동기는 무엇이었습니까” 등 매우 일반적인 질문으로 시작하여 라포(rapport)를 형성하기 위한 짤막한 담소를 나누었다. 본 연구는 연구 참여자에게 사전 동의서를 받고 면담에 관한 내용은 녹음을 하고 개인정보 및 음성녹음 파일이 유출되지 않도록 엄격하게 관리하여 면담을 실시하고 개인정보 보호를 위하여 이니셜을 사용하였다.

제 4 장 연구 결과

제 1 절 개방코딩 : 근거자료의 범주화

전체 인터뷰를 통하여 공공기관 밀레니얼 세대의 초급간부로의 승진기피 현상에 대하여 진술하는 것을 청취할 수 있었고 대부분의 K공기업 직원으로부터 초급간부 승진기피 하는 이유로 “워라밸 붕괴”와 “좁고 험한 부장 승진의 길”에 대한 이야기를 여러차례 도출하였다.

> “승진을 하는 순간 워라밸이 붕괴되게 된다는 것을 누구나 다 알고 있어요. 그것을 알고 있음에도 감당 할 수 있느냐 없느냐에 따라서 승진을 하는 것 같아요” (참여자 E)

즉, 승진을 기피하는 밀레니얼 세대의 공공기관 직원들은 워라밸을 중시하고 승진을 하기 위해 그만한 노력을 하고 싶지 않고 노력을 한다고 해서 승진이 보장되지 않기 때문에 점점 더 승진을 기피하는 현상이 심해지고 있음을 알게 되었다.

> “차장 승진하고 약 12년 가까이 부장 승진을 위해서 열심히 일해야 하는데 그 열매가 그렇게 달지도 않고 그 열매를 따기 위해서 얼마나 길고 많은 노력을 해야하는지...(중략)...고생 끝에 낙이 와야 하는데 그렇지 않은 경우도 많아요. 저는 하고 싶지 않아요” (참여자 B)

이외에도 연구참여자들과 인터뷰를 진행하며 승진을 하게되면 왜 워라밸이 붕괴되는지와 “좁고 험한 부장 승진의 길”이 어떠한 의미를 가지고 있는지를 가지고 개방 코딩을 시행하였고 최종적으로 최종적으로 66개의 개념, 30개의 하위범주, 14개의 범주가 <표4-1>과 같이 도출되었다.

<표4-1> 근거자료의 범주화

개념	하위범주	상위범주	패러다임
승진보다 여유있는 나의 삶이 있는 것이 더 중요	나를 위한 시간이 중요	밀레니얼 세대의 워라밸 추구	인과적 조건
나만의 취미생활을 즐길 수 있는 시간적 여유에 대한 만족			
내가 살고 있는 지역에서 친구들과의 시간을 가질 수 있어 만족	내 주변 사람과의 시간이 중요		
가족과 같이 매일 시간을 보낼 수 있는 것에 감사			
군대보다 더 경직된 분위기	폐쇄적인 조직	간부 조직 문화	
상사의 말에는 무조건 따라야 하는 문화			
의전을 중요시하며 당연한 문화라는 인식	갑질문화		
차장한테 유독 심한 갑질문화			
가장 하찮은 존재라는 인식이 강함	비 노조 중 가장 낮은 직급	가장 힘 없는 존재	
노조를 등에 업고 막무가내인 직원들 컨트롤 하기 어려움			
군대같은 수직적인 관계 분위기 적응 어려움	하라면 해야하는 분위기		
안좋은 제도는 항상 초급 간부부터 시작			
본사 근무 시 전국을 다 책임져야 하는 것에 대한 심리적 압박감	초급 간부 업무의 어려움	회사 업무 스킬 부족	
업무의 변화무쌍함으로 인한 두려움			
업무를 추진하는 것보다 정해진 일을 하는 것을 선호	맡은일만 하는 것을 좋아함		
새로운 일을 기획하는 것보다 항상 하던 일만 하고 싶어함			
많은 업무량 및 눈치보기로 인한 끊임없는 야근	잦은 야근		
국정감사, 경영평가 시즌 피할 수 없는 야근			
익숙치 않은 업무로 인한 야근			

내 삶이 더 중요함	워라밸을 추구하는 세대	워라밸 붕괴	중심현상
아등바등 사는 것보다 여유로운 생활에 더 만족			
공기업을 선택한 이유 중 하나인 워라밸			
밀레니얼 세대 가치관과는 반대인 승진 선택	승진으로 인한 워라밸 붕괴		
승진 안하고 워라밸 보장 받는 지금이 행복			
차장 10명 중 1~2명만이 부장승진 할 수 있음	부장승진하기가 어려움	좁고 험한 부장승진의 길	
부장으로 승진하기 위한 승진 공정성 문제			
우수인력 본사 유인정책으로 인한 부장 승진을 위하여 필연적인 본사근무			
부장 승진 시기 상사 잘 못 만나 승진 못 할수도 있음			
부장 승진을 위한 노예 12년의 삶	부장승진을 위한 고생		
부장 승진을 못 할 경우 고생만 하고 끝남			
업무적인 능력보다 상사에게 잘하는게 더 중요			
나주라는 낯선 지역에서의 삶	기러기 생활	본사 나주 이전	맥락적 조건
가족과 떨어져 지내야 함			
승진 시 본사 근무 가능성 높음	필연적 본사 근무		
부장승진하기 위해 본사 근무 필수			
주변 인프라 절대 부족	열악한 나주 생활		
서울 등 대도시와의 먼 거리			
원룸 사택 부족			

K공기업에서 가장 힘 없는 존재는 차장	노조라는 보호막이 없어짐	노조 자동 탈퇴	
힘들어도 하소연 할 곳이 없어짐			
상사 및 부하직원 모두의 눈치를 봐야함	비노조원으로의 고충		
무조건 '예스맨'이 되어야 함			
직원 때보다 더 큰 업무를 해야 한다는 부담감	부족한 능력에 대한 걱정	어려운 중간관리자 위치	
업무실수가 전국에 영향을 끼칠 수 있다는 걱정			
상사 모시는 것에 대한 걱정			
상사와 부하직원 모두와 소통을 해야 한다는 부담감	중간관리자로의 책임감		
무슨일이 발생했을 때 중간관리자에서 마무리 지어야 한다는 책임감			
직원들에게 업무 지시 내리기가 어려움	노조와의 관계		
상사도 아닌 노조의 눈치를 봐야함			
적을 만들지 않기 위해서 최선의 노력을 다함	타인간의 관계		
두루두루 어울려야 한다는 압박감			
빨리 승진 할수록 임금 상승폭이 커져 하려면 빨리 해야한다는 생각	급여 상승	회사에서 주는 보상들	중재적 조건
경영평가에서 S등급 받을 시 상당한 금액의 보상이 주어짐			
장기 위탁교육, 해외 교육이 대부분 초급간부 승진 이후 갈 수 있음	각종 혜택		
해외에서 근무 할 수 있는 여건이 많아짐			
수도권 연속 근무 8년에서 6년으로 단축	수도권 근무 년수 단축	본사 유인책	
부장 승진인원 본사에서 더 많이 나올 수 있게 제도 변경	본사 근무자 부장승진 유리		

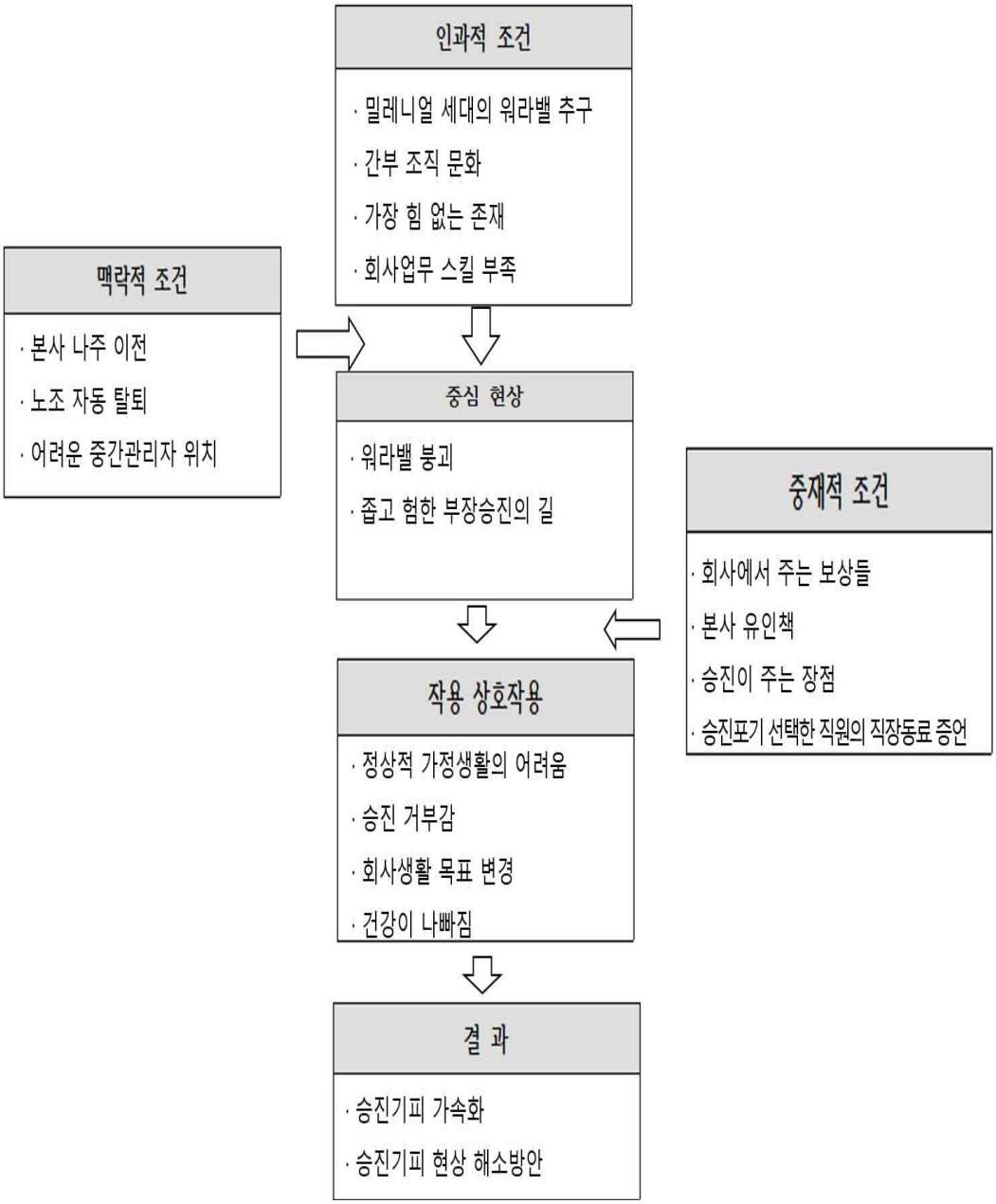
사업소에서 실무없이 중간관리자 역할만 하는 차장	실무를 안함	승진이 주는 장점	
부장 승진하는 사업소 차장도 괜찮겠다라는 생각			
회사를 조금은 바꿀 수 있다는 자부심	더 많은 일들을 할 수 있음		
파트 단위의 업무를 총괄			
가정을 우선시 하는 아까운 인재의 승진포기	유능한 인재의 승진포기	승진 포기를 선택한 직원 직장 동료 증언	
후배들에게 스마트한 선배의 승진포기			
차장으로 육아 휴직, 단축 근무 등의 육아정책 선택하기 힘듦	워킹맘으로 차장은 힘듦		
육아와 일의 병행을 위한 승진포기 선택			
출근은 빠르고 퇴근은 늦어 집에 있는 시간이 적음	육아를 배우자에게 전담시켜하는 어려움	정상적 가정 생활의 어려움	작용상호작용
남녀 모두 육아휴직 하기가 어려운 문화			
아이에게 무슨일 발생했을 때 휴가내기 눈치 보임			
많은 업무로 인하여 육아에 집중하지 못함			
주말부부 생활로 인하여 계획적인 출산을 못함	결혼 및 출산 하기가 어려움		
지방 근무로 인한 결혼할 수 있는 확률 떨어짐			
본사가 있는 나주 근무를 해야함	필연적 기러기 가족		
본사 근무 안할 시 잦은 인사이동			
승진해도 직원들과의 급여 차이가 없음	평가에 대한 거부감	승진 거부감	
매년 시행되는 평가에 대한 스트레스			
실무 및 1page 보고서 등 공부하고 싶지 않음	승진시험 공부		
여러번 승진시험에 떨어지니 합격할 자신이 없어짐			
공부할 시간이 없음			

남는 시간에 주식, 부동산 등 재테크 공부	재테크	회사 생활 목표 변경	
경제적 자유 달성 후 퇴사가 꿈			
심사승진 제도 확대	심사승진		
심사승진으로 목표 변경			
스트레스로 인한 정신과 상담까지 고민	스트레스	건강이 나빠짐	
잦은 야근으로 인한 정신적 스트레스			
스트레스로 인한 우울증 진단			
너무 잦은 음주로 인한 몸 여기저기 아픔	음주		
회사에서 늦은시간 음주로 인한 졸음과 피로감			
밀레니얼 세대의 시대적 흐름	피할 수 없는 시대의 흐름	승진 기피 가속화	결과
공기업이라는 한계			
승진을 포기하는 회사가 되면 안된다는 인식 필요	회사 차원에서 승진기피 해소방안 마련 필요		
승진기피 해소를 위한 각종 제도 및 인식 전환 필요			
12년의 긴 노예 생활이 아닌 부장승진 가능기간 축소	부장 승진 제도 개선	승진 기피 현상 해소 방안	
학연 지연 혈연이 아닌 실력으로 부장을 달 수 있다는 믿음			
비정상적인 차장:부장 비율 개선			
3직급도 노조에 가입하여 노조 방패막 필요	갑을 관계 개선		
불필요한 업무나 욕설 등에 대하여 자유롭게 신고할 수 있는 문화			

수도권 6년근무 후 지방근무에 대한 제도 개선 필요	차장에 불리한 제도 개선		
책임은 있지만 권한은 없는 각종 제도에 대한 개선 필요			
본사 근무자에 대한 혜택은 좋지만 미근무자에 대한 징벌적 제도 없애야함			
적절한 업무량 배분으로 야근없는 삶 필요	상사의 적극적 노력		
각종 의전이나 술자리 등 불필요한 일 버리기 필요			
가정생활에 충실 할 수 있도록 연고지에 근무할 수 있도록 적극 협조	가정생활의 충실		
주말부부를 할 수 밖에 없는 환경에 놓여있다면 적극적 지원 필요			
적극적 업무가 감사대상이 아닌 칭찬의 대상이 될 수 있는 환경 필요	업무를 통한 만족감		
회사를 위해 무엇인가를 할 수 있다는 만족감과 성취감			
부장 승진 예정인원 예측 가능할 수 있는 인사 정책	차장으로의 동기부여		
희생만 강요하기 보다 힘든일에 대한 보상 필요			

제 2 절 축코딩 : 패러다임 모형에 의한 범주 분석

개방 코딩을 통해 도출된 범주를 패러다임 모형으로 다음의 <그림1>에 제시하였다.



<그림1> 초급간부 승진 기피현상 패러다임 모형

1) 인과적 조건

인과적 조건은 중심현상인 '워라밸 붕괴'와 '좁고 험한 부장 승진의 길'에 원인이 되는 요인들로, 본 연구에서는 '밀레니얼 세대의 워라밸 추구', '간부 조직 문화', '가장 힘 없는 존재', '회사업무 스킬 부족'이 이에 해당한다. 밀레니얼 세대들은 워라밸을 추구하고 있지만 K공기업에서 승진은 워라밸의 붕괴라고 생각하고 있다. 간부가 되면서 큰 업무를 맡게 되는 경우가 많은데 이러한 업무 스킬이 부족한 경우가 발생할 수 있으며 또한, 조직 내에서 가장 힘이 없고 간부들의 조직 문화 속에서 워라밸은 찾기 힘들어 부장 승진을 위해 좁고 험한 길을 가지 않으려는 경향을 보이고 있었다.

가. 밀레니얼 세대의 워라밸 추구

밀레니얼 세대에게 워라밸(Work and Life balance)는 점점 중요해지고 있다. 예전 세대처럼 회사에 모든 열정과 시간을 쏟는 시대에서 나와 내 주변을 위한 시간이 더 중요해지고 있다. 하지만, K공기업의 초급 간부가 되면 회사를 위해 개인이 희생해야 한다고 배우고 실천한 예전 세대의 상사들과 직접적으로 일을 해야 하기 때문에 그들은 워라밸을 포기해야만 한다고 말한다.

> "주변에 승진한 사람들을 보면 자신들을 위해 사는게 아니라 회사를 위해서 사는거 같이 보였어요. 저는 회사는 회사고 저는 저대로 살고 싶거든요. 회사업무가 끝나면 취미생활 등 나의 삶을 즐기면서 살고 싶어요." (참여자 E)

> "승진하면 여기 서울을 떠나서 살아야 하잖아요. 저는 서울에서 태어나 서울에서만 자라왔기 때문에 서울을 떠나서 사는 것은 생각하고 싶지 않아요. 가족들과 떨어져 주말부부 하는 것도 싫고 제 주변 모든 사람들이 수도권에 살고 있기 때문에 다른곳에서 살고 싶지 않아

요." (참여자 B)

"이곳에 들어온 직원들 대부분은 워라밸을 위해 이 회사에 들어왔을 것이라고 생각되요. 회사를 위해 모든걸 던지는 그런거 말고 일도 잘 해서 회사에서 승승장구하고 가족도 잘 돌보는 멋진 아빠, 멋진 남편으로..근데 승진하게 되면 그들이 꿈꿨던 워라밸이 무너지는 거잖아요. 어쩔 수 없이 일쪽에 치우기게 될꺼고 부장 승진을 위해서 너무 많은 것을 포기해야 되는거 같아요" (참여자 D)

"예전처럼 회사에 몸 바쳐 일해 인정받겠다라고 생각하는 젊은 세대들은 많이 없어요. 내 삶이 더 중요하다라는 젊은 세대의 가치관이 반영되었죠." (참여자 J)

나. 간부 조직 문화

공기업이라는 조직의 특성 때문인지 아직까지는 군대문화가 남아있다는 의견이 있었다. 상사가 시키면 무조건 따라야 하는 문화와 윗분들에게 잘보여야 한다는 생각에 시행하는 의전을 중요시하고 아직까지 부조리한 직장내 갑질도 남아있는 듯 보였고 이러한 현상은 초급간부인 차장들에게 많이 나타났다. 하지만 직장 내 괴롭힘 금지조항이 근로기준법 안으로 들어왔고 블라인드 애플리케이션의 존재로 젊은 사람들이 부조리한 사항을 보면 참지 않고 신고하는 문화가 생기다보니 예전보다는 갑질 문화가 많이 사라졌다고 한다.

"제가 생각할 때 가장 큰 문제는 간부조직 문화인거 같네요. 군대보다 더 경직되고 윗분들의 말 한마디에 무조건 따라야하는 문화...윗분들 잘모셔야 승진하는 이런 문화가 바뀌지 않는 한 바뀌기 어렵지 않나 싶어요." (참여자 K)

"예전부터 폐쇄적인 조직 문화 관행을 그대로 이어갈 뿐이죠. 자리가

그렇게 만든다는 이야기도 있지만 회사 자체의 구조가 그렇기도 한 거 같아요. 아직까지 갑질문화나 라인 구축하기 등 바뀌기가 쉽지 않아 보입니다. 회사에서도 이런 문제를 다들 알면서도 쉬쉬하는게 제일 큰 문제라고 봅니다" (참여자 A)

"얼마전에 본사에 계신 차장님이 상사인 처장의 갑질 때문에 못살겠다고 블라인드에 글 올려서 많은 직원들의 공감을 받은적이 있잖아요. 블라인드라고 해도 분명 내용을 보면 당사자인 처장은 누구인지 알텐데 용기를 내서 이런 부조리한 갑질문화에 대해 이야기 한거에 박수를 쳐주고 싶어요. 분명 이 차장님 말고도 많은 차장님들이 비슷한 상황을 겪고 있을텐데 함부로 신고도 못하고 그냥 참고 사는거 보면 정말 안타까워요." (참여자 C)

"그래도 요즘에는 윗분들이 블라인드 때문인지 젊은 사람들이 많이 들어와서인지 예전보다는 확실히 조심하는거 같아요. 본인이 좀 심하게 했다 싶으면 '블라인드에 올릴 거야?'라고 농담하시기도 하고...하지만 아직까지 차장들한테는 심하게 하시는 분들은 여전한거 같아요. 이분들이 모두 퇴직해야 이런 문화가 끝날까요? " (참여자 E)

다. 가장 힘 없는 존재

직원들은 노조원으로 노조 보호 아래 회사 생활을 하지만 초급 간부로 승진하면 자동 노조 탈퇴여서 비노조원 중 가장 낮은 직급이 된다. 그래서 아무런 보호 없이 상사가 하라면 해야하는 분위기가 자리잡혀 있고 부장 이상급에서도 노조 보호속에 있는 직원들에게는 지시를 잘 안내리지만 차장들에게는 사적인 일까지 거리낌 없이 지시한다고 이야기 한다.

"회사내에서도 실질적인 직급체계라는 웃지못할 이야기가 떠돌아 다녔어요. 거기서 초급간부가 회사내 실질적 위치가 가장 낮다는 것인데 이것은 신입사원 보다도 낮아요. 이것이 우리회사 내에서 초급간부의 위치에요. 게다가 부하직원 중에 노조간부가 끼어있으면 그 직

원이 일을 안하거나 일을 못해도 뭐라고 못하고 혼자서 끙끙 앓게 되죠." (참여자 F)

"우리회사는 수평적인 조직을 외치지만 아직까지 군대같은 수직적인 체계에요. 요즘 세대들이 높은 위치에 있는 시대에나 수평적인 조직이 가능할지는 모르겠지만 아직까지 이런 수직적인 체계에 초급간부들은 적응하기가 쉽지 않겠죠. 게다가 안좋은 제도가 있으면 항상 간부들부터 시작해요. 몇 년 전 적자로 인한 경영평가급 반납이 있었는데 직원들은 노조 반대로 안됐지만 간부들은 어쩔 수 없이 다 반납을 했던적이 있죠." (참여자 A)

"저도 차장 승진한 것이 후회 될 때가 있어요. 다시 과거로 돌아가서 되돌리고 싶을만큼...삶의질 저하가 너무 심하고 직원들은 말도 잘 안듣고 부장은 제일 만만한게 차장이라 모든 업무를 저한테 쏟아내고 일부 부장님들 중에는 좀 심하신 분들이 있는데 그런분들이 상사로 오면 너무 힘들고 차장 관리책임 이야기도 많이 하고..." (참여자 C)

라. 회사업무의 스킬 부족

전국에 사업소를 가지고 있는 K공기업 특성상 본사에서 근무할 경우 그들의 업무를 총괄 해야하며, 말 한마디가 엄청난 파장을 일으킬 수 있어서 부담이 많이 된다고 이야기 하고 있다. 예전에는 본사에서 업무 지시 공문을 보내면 싫어도 그냥 따르거나 도가 지나치다고 생각하면 노조를 통해서 이야기 하는게 전부였지만 요즘에는 블라인드 애플리케이션을 통해서 마녀사냥 식의 불만을 많이 표출하고 있다. 이러한 이유로 본사에서도 공문 하나 사업소로 보낼 때 고민의 흔적이 여러곳에서 볼 수 있다.

"아직 승진하지는 않았지만 승진해서 본사에서 근무하게 됐을 때 제가 보낸 공문이 전 사업소에 영향을 끼친다고 생각하면 너무 압박감

이 심할꺼 같아요. 아직 저는 그럴만한 능력도 없고 그럴만한 위인도 아니거든요." (참여자 E)

"위에서 지시하면 차장들은 왠만해서는 따를 수 밖에 없고 그 내용에 대해서 사업소로 공문을 내려보내야 되는데...분명 그 공문을 보내면 사업소에서 욕 할꺼라는 것을 알면서도 내려보낼 수 밖에 없는 심정을 사업소에서도 알아줬으면 좋겠어요." (참여자 J)

"요즘 우스갯소리로 본사에서 근무하는 차장 중에서 블라인드에 이름 한번 거론 안됐으면 일을 한게 아니다라는 말이 있어요. 그정도로 본사에 있으면 욕먹게 되는 자리인거 같아요. 어지간한 감심장으로는 못버티죠. 특히 마음 여린사람들은 엄청난 스트레스와 우울감에 빠질 수 밖에 없죠" (참여자 C)

맡은일만 하던 직원 생활에서 중간관리자로 승진하고 업무를 스스로 추진하고 기획해야 하는 일이 많아져서 부담을 많이 느껴하며 업무량 증가 및 업무에 대한 스킬 부족으로 야근도 걱정하고 있었다. 또한, 이러한 야근 뿐만 아니라 많은 업무량(특히 국정감사나 정부경영평가 시즌 등) 및 눈치보기로 인한 야근도 많다고 한다.

"차장이 되면 루틴한 업무들만 하는게 아니라 변화무쌍하게 변하는 업무들을 해야해서 어려운거 같아요. 저는 루틴하고 시키는 일만 하는게 좋고 뭔가 기획하고 추진하는 거는 저랑 안맞는거 같아요." (참여자 A)

"본사에 근무하는 차장들 보면 아침 일찍 출근하고 저녁 늦게 퇴근하고 심지어 주말에도 나와서 일하는 경우도 많이봤어요. 본사에서 근무하지 않는 차장들과 거의 같은 월급 받으면서 뭐하는 짓인가 싶어요." (참여자 C)

"초급간부로 승진한 제 동기들 보면 업무량도 많지만 상사 눈치보기 때문에 야근하는 경우도 많아요. 그리고 매년 국정감사, 경영평가 시

즌 되면 야근은 기본이고 밤새는 경우도 많아 보였어요. 저랑 같은 회사 다니고 있는게 맞나 싶은데 저도 승진하면 그렇게 될까봐 두려워요" (참여자 E)

2) 중심 현상

밀레니얼 세대에게 회사에서 가장 중요한 가치가 무엇이냐고 묻는다면 대부분 워라밸이라고 대답할 것이다. 그만큼 그들에게는 워라밸이 중요한 가치이다. 하지만, 워라밸이 붕괴된 상태에서 오랜시간 생활하고 싶어하지 않아하고 그 끝에는 부장 승진이라는 달콤한 열매가 기다리고 있지만 그 길마저 좁아 열매를 수확하게 될지는 그 누구도 알 수 없다. 본 연구에서는 가장 많이 언급된 '워라밸 붕괴'와 '좁고 험한 부장 승진의 길'이 중심현상에 해당한다.

가. 워라밸 붕괴

과거 많은 직원들이 승진이나 높은 급여 등을 목표로 삼으며 '회사에 몸 바쳐 일해 인정받겠다'와 같은 인식으로 회사에 다니던것과는 다르게 요즘 밀레니얼 세대들은 '내 삶이 더 중요하다'라는 가치관을 가지고 있다. 조직과 일에만 매달리기보다는 일과 개인 삶의 균형을 중요시하는 워라밸을 추구하며 회사는 단지 그들에게 돈을 주는 계약 상대로 존재할 뿐이지 기성세대처럼 조직에 대한 소속감은 찾기 힘들어졌다. 아등바등 사는 것보다 여유로운 생활에 더 만족하는 것이다. 과거처럼 회사에서는 승진이 절대적인 기준이었지만 요즘은 충분한 여가와 취미 등 워라밸이 훨씬 더 중요해졌다. 회사 처음 들어왔을 때는 열정이 넘쳤을지라도 나중에는 직장 생활이 인생의 모든 것이 아니라는 걸 깨닫고 나 자신과 가족을 위해 업무 외적인 시간을 보내려는 것이다. 특히 공공기관인 K공기업의 경우 전부가 그렇지는 않겠지만 입사를 선택하는 직원의 경우 사기업 보다 상대적으로 워라밸이 좋을 것이라고 생각해서 지원을 했을 것

이고 다른 민간 기업에 비해 워라밸 추구하는 경향이 더 많을 것이라는 것을 알 수 있다.

> “요즘 직원들을 보면 일보다는 자기생활을 더 중요시 하죠. 저도 흔히 입사 초기에 다들 한 번씩은 가져보는 높은 자리에 올라가겠다는 꿈을 가지긴 했죠. 하지만 다른 밀레니얼 세대와 더불어 회사 다니면서 인식이 많이 바뀌기 시작했어요. 회사는 회사일 뿐이며 제 삶을 보장 받을 수 있는 워라밸이 훨씬 더 중요해졌죠. 가끔씩 기성세대였던 부장님들이 ‘승진은 꼭 해야된다’라고 말씀 하시긴 하는데 그분들이 승진하기 위해서 쏟았던 열정과 노력을 저는 하고 싶지 않아요. 과거처럼 야근을 지속하면서 상사한테 인정받기보다는 운동, 여행 등 취미 생활도 하고 결혼해서 평범한 가족들처럼 같이 지내고 싶지 기러기처럼 떨어져 지내고 싶지는 않아요” (참여자 B)

> “저는 남들이 다 아는 대기업에 다니다가 여기로 이직했어요. 월급이 제가 다니던 곳보다 훨씬 적은걸 알면서도 여기로 이직 한 가장 큰 이유는 워라밸과 정년보장 때문이죠. 아마 저처럼 대기업 다니다가 이직한 대부분의 직원들이 저와 같은 생각으로 이직했을 것이라고 생각해요. 물론 대기업에 합격하거나 충분히 합격할 수 있는데도 여기를 선택한 직원들도 마찬가지로 워라밸과 정년보장 때문이죠. 그런데 워라밸을 포기하라? 그럼 대기업에 가지 여기를 왜오겠어요?” (참여자 D)

워라밸을 중요시하는 밀레니얼 세대에게 워라밸을 포기할 수 있게 만드는 초급간부로의 승진은 쉽지 않을 선택일 수 있다. 특히 공기업을 선택한 K공기업 직원들의 경우 월급이 적다는 것을 알고 있지만 이곳을 선택한 이유인 ‘워라밸’이 붕괴되면서까지 승진하고 싶지 않을 것이다. 회사에서도 밀레니얼 세대들의 워라밸 추구하는 가치와 같은 차장들을 위한 정책을 만들어 주는 것이 승진 기피를 조금이나마 해소 할 수 있다고 말한다.

"워라밸을 중시하는 그들을 볼때마다 워라밸이 붕괴된 저를 바라보고 있으면 뭐하려고 승진을 해서 이 고생을 하고 있나 생각이 들어요." (참여자 C)

"회사의 일보다 나 자신의 인생을 더 중요시 하는게 지금 젊은 직원들이 직장을 대하는 자세입니다. 한국만 그런 것이 아니고 해외에서는 훨씬 이전부터 바뀌고 자리를 다져온 문화에요. 하지만 우리 회사에서 승진이라는 것은 그 가치를 반하는 방향으로 가기 때문에 승진을 하지 않는 거죠. 사기업과 달리 공기업은 그 승진에 대한 부담이 적고 선택이 가능하기 때문에 많은 인재들이 높은 경쟁률을 뚫고 대기업이 아닌 공기업 입사를 선택하는 거죠. 차장이 되었을 때 워라밸을 붕괴하는 정책이 아니라 워라밸을 추구하는 가치와 같은 정책을 만들어주는게 승진을 촉진시키는 요소가 될 수 있다고 봐요."
(참여자 J)

나. 좁고 험한 부장승진의 길

승진시험을 준비중이거나 승진을 이미 한 연구참여자들 중 차장으로 회사생활을 끝내고 싶은 사람은 없었다. 모두 최소 부장까지는 승진을 하고 싶어했지만 차장 숫자 대비 너무 적은 부장승진 자리와 그 자리를 차지하기 위한 기간이 너무 길고 험하기 때문에 승진을 기피하게 된다고 하였다.

"초급간부로 승진하는 길도 좁지만 부장으로 승진하는 길은 훨씬 더 좁아요. 차장 10명 중에 1~2명 정도만 부장으로 승진하는데 그마저도 우수인력 본사 유인정책으로 부장이 되고 싶으면 본사에 근무해야 해요." (참여자 C)

"이번에 저희 사업소로 온 차장님은 본사에 10년 근무하시다가 부장이 되기 위한 승진 주자 셨는데 그 당시 부장을 잘 못 만나서 평가

를 D받아서 승진 포기하시고 저희 사업소로 오셨어요. 승진을 위해서 본사에서 노예처럼 고생 하셨는데 이렇게 결실을 못 맺고 고생은 고생대로 해서 몸과 마음 다 상하시고..,너무 불쌍하세요. 그런분을 보고 있으면 승진 하고 싶은 마음이 싹 사라져요." (참여자 A)

"혹시 '노예 12년'이라는 영화 아세요? 딱 우리회사 차장들을 보고 하는 말이에요. 회사 생활 중 노예처럼 12년 고생해야 부장이 될 수 있다고 해서 패러디물까지 만들어 졌어요. 게다가 부장으로 승진하려면 줄도 잘서야 되고 승진 할 때쯤되서 인사돌아야 하고 업무성과 만들어야 하고 그렇게 하더라도 학연, 지연, 혈연 등의 관계에 있는 라이벌이라도 만나면 승진 못하고 끝나는 경우도 많다고 하네요."
(참여자 F)

"차장이 부장 될 때까지 걸리는 기간을 생각하면 승진 안하는게 맞을 것 같다는 생각을 합니다. 그리고 더 위로 올라갈수록 갈 수 있는 자리의 수는 너무 적어지죠" (참여자 D)

"유능한 재경권 인재가 승진을 하게끔 만들려면 승진의 공정성과 투명성을 먼저 확보하고 부장승진도 차장승진처럼 뚜렷한 기준점을 제시하고 누구나 그 기준을 달성하면 승진이 되게 하고 차장에서 부장되는 기간도 줄여서 불확실성도 같이 줄이면 좋을 것 같아요"
(참여자 B)

"차장 시험으로 승진하고 나서 그 이후가 힘들어서 승진하는게 꺼려져요. 부장 승진이 불투명하게 보이는게 사실이고 부정적인 말도 많고 그걸 따라하는게 바르지 않는게 맞는데 부장 승진안한다고 하면 차장 승진 할 필요가 없는거 같고...게다가 부장 이상 자리는 별로 없잖아요" (참여자 E)

"최근에 부장 승진을 조금씩 늘려오면서 승진예정자가 발령을 못받고 대기하는 관행이 있었는데 그게 더 심해졌죠. 하지만 작년에 갑작스레 승진인원을 반으로 대폭 줄이는 것이 해결책일까요? 그에 따른

피해는 올해 승진대상자들과 앞으로 승진을 준비하는 차장들인데 그들이 왜 피해를 고스란히 감당해야 하나요? 과거보다 약간 적어지는 인승진인원 감소는 어쩔 수 없다고 생각하지만 반이상 줄어드는 것은 앞으로 승진을 생각하고 있는 직원들에게 승진기피를 더 가속화시키는 것이라고 생각합니다." (참여자 J)

3) 맥락적 조건

맥락적 조건은 중심현상에 영향을 미치는 상황이나 문제가 발생하도록 하는 특수한 구조적 조건을 의미하며 본 연구에서는 '본사 나주 이전', '노조 자동 탈퇴', '어려운 중간관리자 위치'가 이에 해당한다. 워라밸 붕괴에 가장 큰 영향을 끼친 사건은 본사가 나주로 이전한 것이다. 그리고 K공기업의 특수한 구조인 간부가 되면 노조에서 자동 탈퇴가 되어 노조의 보호를 더 이상 받을 수 없게 되며 노조원들과 상사들 사이에 낀 중간관리자가 되어 중심현상에 영향을 끼치게 되었다.

가. 본사 나주 이전

K공기업은 수도권 과밀화에 따른 문제를 해소하고 국가균형발전을 위해 추진된 공공기관 지방이전 정책에 따라 타 공공기관과 마찬가지로 본사를 서울에서 지방인 전라남도 나주로 이전하였다. 지방으로 본사가 이전한 다른 공공기관 직원들과 마찬가지로 K공기업 직원들도 나주라는 낯선 지역으로 가족들을 모두 데리고 서울에서 지방으로 이사를 가거나 가족들과 떨어져 주말부부를 해야하는 실정이다. 본사라는 자체만으로도 힘든 곳인데 나주라는 지역까지 겹치니 본사 근무 기피현상이 심화되고 있다.

"다 행복하려고 하는 일인데 최소한 터를 잡고 가정을 꾸려 나갈 순 있어야지 계속 나주에서 근무하고 옮겨 다녀야 한다면 누가 승진을

하겠어요?” (참여자 C)

“많은 윗사람들이 삼성동 시절에 비하면 지금 본사 생활은 쉽게 하시는 분들도 있지만 나주는 낯선땅입니다. 생활여건, 자녀교육 등등 서울에 있던 본사랑은 차원이 다릅니다. 일과 생활의 균형을 유지하는 것은 불가능합니다. 어떤 분들은 왜 같은 월급받고 나주에서 생활하냐라고 하겠지만 여기있는 직원 중 누군가는 같은 월급받고 나주에서 근무해야 합니다. 누군가는 회사를 위해 희생해야 하는게 어쩔 수 없는 현실이라면 그들에게 그와 상응하는 무언가를 줘야하지 않을까요?” (참여자 E)

K공기업은 승진을 선택하지 않는 직원으로 남게 된다면 자신들이 원하는 근무지가 있는 본부 단위에서 정년때까지 근무할 수 있다. 9년에 한 번씩 지사 단위 이동은 해야하지만 지사가 서로 가까운 재경 지역의 경우 큰 의미가 없다. 이러한 이유로 재경에 근무하는 우수한 인재들이 승진을 안하고 재경에 평생 남겠다고 생각하기 때문에 K공기업 사측에서는 재경권 직원 강제 순환을 할 계획을 세웠지만 노조의 강력한 반대로 무산되고 말았다.

“지금 재경에 근무하고 있는 직원들을 강제 순환하려고 하는 이유로 승진 안하는 사람들이 재경권에 있으니 순환시키면 승진을 더 하려고 하지 않겠나라는 생각으로 하는거 같아요. 그런 것으로 볼 때 본사가 나주로 이전하면서 승진해야 할 이유가 사라졌다고 봅니다. 재경에 있는 능력있는 직원들이 승진을 기피하니 당연히 회사 입장에서는 달갑지 않을 것이고 그래서 많은 반대에도 불구하고 재경권 순환을 통해서 승진기피 현상을 줄여보려고 하는거 같네요”
(참여자 B)

“대한민국 많은 국민들이 그러하듯 여기 직원들도 재경지역에서 근무하고 싶어하죠. 신입사원때 지방에서 몇 년 근무하다가 한번 재경권에 들어오면 승진하지 않는 한 퇴직할 때까지 재경에서 근무할 수

있으니 승진해야 할 이유가 없죠” (참여자 D)

본사가 나주로 이전함과 동시에 중간관리자인 차장들의 본사 근무 기피현상이 심화되었고 이를 타개하기 위하여 초급간부 승진 시 초임 발령지에 희망하는 본사 근무지 작성이 필수화 되어 본사 근무 가능성이 높아졌다. 또한, 기존 차장들을 본사로 유인하기 위하여 부장으로의 승진이라는 당근을 본사 근무하는 차장들에게 더 많은 비율을 배분하고 본사 근무 경력기간에 따라 부장 승진 가점이 달라지게 하였다.

“인기있는 처·실 말고 비인기 부서들은 사람 구하는게 일이에요. 기존 차장들은 본사 안오려고 해서 제일 만만한게 초임 차장들이잖아요. 그분들은 승진했다는 이유로 본사에 반 강제로 끌려오게 되고 대부분 본사 탈출을 꿈꾸며 나주에서 지내겠죠” (참여자 F)

“이제는 부장 되려면 본사 근무는 필수가 되가고 있어요. 지역본부에서는 이제 부장 승진 티오가 한자리 나올까 말까 할꺼고...부장만 바라보고 나주에서 근무하기는 싫고 그러니 젊은 직원들이 차장 되려고 하겠어요?” (참여자 J)

지금은 많이 좋아져 나주혁신도시 내부는 신도시처럼 잘되었지만 그곳을 벗어나면 논·밭으로 둘러 쌓여있고 재경에서만 평생 살아왔던 직원들에게 주변 인프라가 절대적으로 부족하다고 느낄 수 밖에 없을 것이다. 또한 교육을 생각할 수 밖에 없는 중학교 이상되는 자녀를 키울 주변 인프라도 부족하다. 일부 외벌이에 자녀가 없거나 자녀가 어린 부부의 경우 같이 나주로 내려와서 사는 경우도 있지만 자녀가 중학생 이상 되는 부모들은 혼자 내려오는 경우가 대부분이다.

“저는 서울에서 태어나서 한번도 서울을 벗어나서 살아본 적이 없는데 출장 차 나주 본사를 간적이 있었어요. 나주역에서 내려서 혁신도시까지 가는데 진짜 시골 할머니집 가는 느낌이었어요. 그러다가 갑자기 혁신도시가 나오는데 처음 왔을때보다는 많이 좋아지긴 했는데

그래도 큰 대형마트 하나 없는 곳에서 와이프보고 같이 내려와서 살자고는 못 할꺼 같아요” (참여자 B)

나주는 전라남도에 위치해 있어 KTX 나주역은 있지만 서울 등 대도시와는 굉장히 먼 거리에 있다. 대부분의 나주로 혼자 내려와 사는 직원들은 금요일 나주를 떠나 일요일 저녁이나 월요일 새벽에 나주로 다시 돌아오는 일상을 반복하면서 지쳐가고 있었다. 또한 그들에게 주어져야 할 사택은 원룸이 절대 부족하여 원룸 배정받기 전까지 3인이 함께 사는 LH 아파트에서 2~3년 생활하거나 따로 방을 구해서 살아야 한다.

“금요일 오후가 되면 나주역에 사랑하는 가족들이 있는 곳으로 가기 위해서 많은 직원들이 기차를 웃으면서 기다리고 있어요. 그런데 일요일 저녁에 나주로 내려가기 위해 기차를 탈때는 모두 웃음이 사라진 느낌이에요. 주중에는 시간이 천천히 가더니 주말에는 어찌나 빨리가던지...게다가 일요일 저녁에 나주 갈 생각하니 일요일 아침부터 우울해지면서 뭔가 일요일을 그냥 날리는 거 같아서 주말은 토요일 하루뿐인 느낌이에요” (참여자 C)

“주변에 본사 LH 사택에 들어간 친구들 얘기 들어보면 열악한 거 같아요. 자기는 부장님이랑 같이 화장실 쓰는데 너무 불편해서 원룸 구해서 나왔다고 하고 에어컨도 없어서 여름에는 덥고 소똥 냄새같은게 많이나서 창문도 열 수 없었고 이런곳에서 회사에서 제공하는 원룸 받기까지 2~3년은 걸리는데 그때까지 참을 수가 없었다고 자기 돈 40만원 정도 주고 원룸 구하는게 낫다고 하는데 어찌나 짠하던지..” (참여자 E)

나. 노조 자동 탈퇴

K공기업의 직급 체계는 4직급 이하 직원은 노조원이며 3직급 이상인 초급간부 차장부터는 비노조원으로 구별된다. 즉, 초급간부 승진을 하게

되면 노조 자동 탈퇴와 동시에 노조라는 강력한 보호막이 사라지게 되고 비노조원 중 가장 낮은 직급이 된다. 이는 노조의 힘을 받고 있는 직원들 눈치도 봐야하고 비노조원 중 가장 낮은 직급이라 부장 이상 되는 상사의 눈치도 봐야하는 소위 '샌드위치 신세'가 되는 것이다. 일부 직원들은 K공기업에서 가장 힘 없는 존재는 3직급 차장이라는 이야기가 공공연하게 퍼지고 있을 정도이다.

> "우리회사 전 직급 중 노력대비 가장 좋은 직급은 4(가) 과장 직급이고 가장 안좋은 직급은 차장이죠. 노조가 있기에 나이 많은 과장은 차장, 부장, 처장 아무도 맘대로 못건드리는데 차장은 노조가 아니기 때문에 위에서 치이고 아래에서 치이고.." (참여자 B)

> "부장 못된 차장이 과장보다 더 서러워 보여요. 과장은 노조가 있어서 괜찮은데 차장은 버팀목도 없어서 여기저기 눈치보고 다니고 만년 차장은 정말 최악인거 같아요" (참여자 J)

> "차장이 되면 노조라는 보호막이 없어지기 때문에 뛰어난 의전은 아니더라도 기본적인 의전은 해야되고 골치아픈 일은 부장이 차장한테 직접 오더내리고 그 오더를 직원들과 같이 해야하는데 직원들은 노조가 있어서 거부할 수 있지만 차장은 무조건 예스맨이 되어야 하죠. 혹시 그렇지 않으면 부장이상 직급한테 미운털 박히게 돼서 최소한 다른 차장 하는 것 만큼은 해야하죠. 부장되면 그 힘들었던 차장생활도 좋은 추억으로 남겠지만 그러기에는 너무 힘든 생활이 길게 지속되겠죠" (참여자 A)

다. 어려운 중간 관리자 위치

중간관리자의 역할은 실무자 같은 전문성도 요구되지만 본사 차장으로 근무하게 되었을 때 본인의 한마디가 전국 사업소에 영향을 끼칠 수 있는 자리에 있기 때문에 업무 외적인 능력도 많이 포함된다. 맡은일만 했

던 직원생활에서 직원들이 해결 못하는 일에 대하여 차장으로서 책임감을 가지고 본인 선에서 해결을 해야하고 업무를 기획하고 이끌어 나가야 하는 중간관리자는 직원 때보다 더 큰 업무를 해야 한다는 부담감에 걱정과 염려가 있다고 이야기 한다. 또한 직원때와는 다르게 윗사람을 모실 수 밖에 없는 자리에 있기 때문에 상사 모시기를 잘 할 수 있을까라는 걱정도 같이 하고 있었다.

"제가 업무실수가 가끔씩 있는 편이거든요. 저도 잘하고 싶은데 바쁘고 그러면 실수 할 때가 있어요. 근데 직원은 실수하면 차장이 잡아주거나 큰일이 아닌 경우가 많은데 차장이 실수하면 겉잡을 수 없을 정도로 커지는 일도 많잖아요. 특히 본사 차장의 경우 자신의 업무실수가 전국에 있는 사업소에 영향을 끼칠 수 있으니 그런 생각을 하면 저는 차장을 하면 안될꺼 같아요. 자신이 없어요." (참여자 B)

"저희 사업소에 큰 민원이 생겨서 저 혼자로는 해결이 안될꺼 같아서 차장님께 도와달라고 요청했죠. 그리고 악성 민원인에게 시달리며 부장님이나 지사장님께 보고만 드리고 해결은 본인이 직접 다 하시더라구요. 직원이 해결 못하는 일들은 차장님들이 해결해 주시지만 차장님이 해결못하면 부장님이 싫어하시니 어떻게서든 해결하려고 하시더라구요. 그걸 보면서 본인 선에서 꼭 마무리를 지어야 겠다는 책임감이 많다는 것을 느끼게 되었고 저는 그럴 능력이 안되는거 같아서 승진을 포기했어요." (참여자 D)

"예전에는 사업소가서 일 안하려고 승진하는 사람들도 있었지만 요즘에는 차장의 역할이 커져가고 있고 당장 사업소의 악성 민원이나 난해한 일이 생기면 차장이 나서서 해결해야 되요" (참여자 A)

"저는 편한 사람들이랑은 말도 잘하고 그러는 편인데 윗사람 비위 맞추는 거는 정말 못하겠어요. 다른 분들은 한번이 어렵지 계속 하다보면 쉽다고 하는데 저는 정말 못하거든요. 그리고 윗사람 뿐만 아니라 차장이 되면 아랫사람도 생기잖아요. 모두와 커뮤니케이션을 잘하고 갈등 없이 지낼 자신이 없어요. 차라리 그냥 지금처럼 이런 걱정

없이 사는게 훨씬 좋은거 같아요" (참여자 F)

초급간부로 승진을 하게 되면 한 방향의 인간관계만 있는 것이 아니라 상사와의 관계, 노조와의 관계, 밑의 부하 직원들과의 관계 등 많은 인간관계와 마주쳐야 된다. 이때 한목소리로 이야기 하는 것은 적을 만들지 말아야 한다는 것이다. 이러한 인간관계에 어려움을 겪거나 자신이 없는 경우 승진기피를 하게 된다고 한다. 또한 요즘에는 직장인들을 위한 플랫폼인 '블라인드(Blind)' 애플리케이션(Application)에서 익명이라는 무기로 회사에서 일어났던 일들을 가감없이 작성하기 시작하였다. 불합리 하다고 생각하는 일들에 대해서 글을 올리기 시작하면서 간부들은 직원들의 눈치를 보게 되었고 직원들 관리하기가 더 힘들어졌다고 이야기 하고 있다.

"저는 승진해서 지금 나주로 내려왔는데 승진 하기전에는 같이 근무하는 직원들과 바로 차상위자하고의 인간관계만 중요했는데 차장이 되고나니 인간관계를 맺어야 하는 사람들이 너무 많아서 스트레스에요. 윗사람하고도 잘지내야 하고 아랫사람도 잘 컨트롤해야 하고 같이 지내는 사람중에 한명이라도 적을 만들면 그 사람이 저에 대해 안좋은 이야기를 하고 다닐까봐 걱정하면서 지내요" (참여자 C)

"승진을 하게 되면 가장 먼저 체감할 수 있는게 노조와의 관계에요. 승진 직전까지는 노조원이었다가 승진을 하게 되는 순간 노조 자동 탈퇴여서 노조위원장 및 노조간부들이 초급 간부를 대하는 태도가 달라져요. 그리고 자신들의 표인 노조원들을 지키기 위해서 간부들과의 싸움이 항상 준비가 되어있거든요. 그래서 간부들은 항상 노조 눈치를 봐야하고 잘지내야 한다는 생각을 갖게 되요." (참여자 E)

"간부가 쓴소리 하면 블라인드에 글 올리고 노조 찾아가 하소연 하는게 문화가 되었는데 어떤 간부가 쉽게 직원들한테 쓴소리 하고 싶을까요? 업무태만자든 신입사원이든 쓴소리 하기 힘들어진게 간부가 된지 오래됐습니다" (참여자 A)

“중간관리자인 차장의 말에 지시불이행 한다고 직원들에게 가는 패널티는 거의 없다고 봐야됩니다. 근태 확실히 하고 횡령이나 사고만 안치면 일 아무리 못하고 지시불이행 하더라도 MBO 평가에 D주는 거 외엔 간부라고 해도 할 수 있는 방법이 없습니다. D준다고 해서 직원들에게 손해보는건 하나도 없는데 말이죠. 그러니 배째고 나오는 직원을 함부로 할 수가 없죠” (참여자 K)

4) 중재적 조건

중재적 조건은 중심현상을 매개하거나 변화시키는 조건들로 본 연구에서는 ‘회사에서 주는 보상’, ‘본사 유인책’, ‘승진이 주는 장점’, ‘승진포기 선택한 직원의 직장동료 증언’이 이에 해당한다. 중심현상인 ‘워라밸 붕괴’와 ‘좁고 험한 부장 승진의 길’로 인해 승진을 기피하는 밀레니얼 세대 K공기업 직원들을 위해 회사에서는 여러 가지 보상들과 본사 유인책을 주고 있으며, 승진을 했을 경우 장점들도 어느정도 있는 것으로 도출하였다. 또한, 승진 기피 사유가 본인의 잘못인지 알기 위해 주변 사람들의 증언들을 들어보았다.

가. 회사에서 주는 보상

승진을 했을 때 회사에서 주는 보상도 적지는 않다. 앞에서 설명한 바와 같이 초급간부 최저 연봉이 있어 그 연봉이 안된 상태에서 승진을 하게되면 초급간부 최저 연봉만큼 받을 수 있어 연봉이 적은 상태(빠르면 빠를수록)에서 승진을 하면 큰 임금 상승을 기대할 수 있다. 그리고 평가 D를 받으면 타격이 크지만 반대로 S를 받게 되면 상당한 금액의 보상이 주어진다.

"제가 다른 사람보다 승진이 좀 빨랐거든요. 그래서 초급간부 최저 연봉만큼 승진하자마자 연봉이 올라서 지금 승진안한 제 동기보다 7백만원 정도 더 받아요." (참여자 C)

"재작년에는 평가를 D를 받아서 우울했었는데 작년에 평가 S를 받아서 연봉 앞자리가 바뀌는 현상을 보았네요. 부장급에서는 평가D와 S의 차이가 국산 중형차 값 정도 차이 난다는 얘기도 들었어요. 물론 그만큼 그 평가를 잘 받기 위해 고생을 해야하지만요" (참여자 J)

초급간부가 되면 장기 위탁교육, 해외 교육 등의 기회가 직원들에 비해 많고 해외지사 등에서 근무할 수 있는 자리도 많다. 물론 이런 기회들이 지역본부 보다는 본사에 근무해야 기회가 많고 장기 위탁교육의 경우 교육을 받고 온 후에는 본사 의무 근무년수를 4년으로 하고 있다.

"저희 차장님은 회사에서 주는 혜택들을 다 받고 있는거 같아요. 차장되고 해외 교육을 몇 번 갔다 오시더니 해외지사에서도 몇 년을 근무하고 작년에는 장기 위탁교육으로 석사 과정 대학원까지 가셨어요. 직원으로는 꿈도 못꾸는 일인데 그 차장님을 보면 저도 승진해야 되나 생각이 들어요." (참여자 E)

"제가 아시는 차장님은 아이들이 초등학교 입학할때쯤 미국에서 2년 정도 키우면 좋겠다고 생각하셔서 기러기 아빠가 되는 것보다 미국으로 장기위탁교육 신청하셔서 2년정도 다녀오셨어요. 아이들도 2년 미국에서 살다오고 본인도 그곳에서 회사에서 주는 학자금과 생활비로 학위까지 받고... 차장되고 싶지는 않은데 그런 혜택들은 차장말고 직원들에게도 많이 줬으면 좋겠네요" (참여자 D)

"제 동기는 사내부부인데 남편이 차장인데 해외에 있는 지사로 발령받으니 자기도 배우자 휴직같은걸로 휴직해서 3년 동안 거기서 지내다가 왔어요. 그래서 저도 관심이 생겨서 찾아보니 대부분 차장 이상급만 갈 수 있는거 같았어요." (참여자 A)

나. 본사 유인책

본사가 나주로 이전하면서 본사에 근무해야 할 밀레니얼 세대 초급간부 우수인력들의 본사근무 기피 현상이 발생하여 안정적인 인력수급이 곤란하게 되었고 사측에서는 이를 개선하고자 우수인력 본사 유인·유지 제도를 만들었다. 그 내용으로는 부장으로 승진할 수 있는 인원을 본사에서 많이 나올 수 있도록 하고 수도권에서 근무하는 초급간부의 수도권 근무가능 기간을 8년에서 6년으로 단축 시키는 제도였다. 그 결과 워라밸을 중요시 하게 생각하는 밀레니얼 세대 젊은 직원들의 초급간부 승진 기피 현상을 심화 시키는 영향을 끼치게 되었다고 말한다.

> “왜 이런 제도가 생겼는지는 이해가 됩니다. 본사가 서울에 있었으면 이런 제도가 필요 없었을텐데 아쉬운 부분이고...본사 입장에서는 차선책을 선택했다고 보는데 제가 그 자리에 있었어도 방법이 없었을꺼 같습니다. 그리고 본사에서 고생하시는 분들에게 부장 승진자리를 더 주는건 전적으로 공감하고 있는 부분이고...” (참여자 K)

> ″승진하면 무조건 본사가야 한다는 제도거든요. 앞으로 더 심해질꺼라 생각해요. 저는 제가 살고 있는 여기서 떠나고 싶지 않은데 차장되면 잠깐 떠났다가 다시 돌아오면 된다고 생각하고 그래도 조금은 차장 생가이 있었는데 이 제도가 나온 이후에는 완전 승진할 생각이 사라졌어요.″ (참여자 B)

> ″제가 모시던 차장님이 아기를 낳았는데 갑자기 수도권 근무 가능 기간이 6년으로 단축되어서 수도권에서 근무한지 5년8개월 밖에 안됐는데 갓난 아기를 두고 지방으로 가셨어요. 수도권 근무기간 단축은 본사 유인책이 아니라 초급간부 승진하지말라는 거부책 같은 느낌이에요″ (참여자 D)

다. 승진이 주는 장점

밀레니얼 세대의 K공기업 직원의 승진기피 이유로 중심현상에서 살펴봤던 '정상적 가정생활의 어려움', '가장 힘 없는 존재', '좁고 험한 부장 승진의 길'이 있었다. 그럼에도 불구하고 승진이 주는 장점도 적지 않다. 본사에 근무 하지 않고 사업소에 근무한다면 중간관리자로써 실무를 안해도 된다. 직원들은 업무시간에 바쁘게 본인 업무를 처리하고 있는데 실무가 없는 차장들이 여유롭게 있는 모습을 보면 부장 승진 안하고 사업소 차장으로 계속 있는 것이 좋을 수도 있겠다는 생각을 종종 한다고 말한다.

> "주변에서 승진 하려는 직원들 보면 크게 3가지로 나뉘는거 같아요. 첫째는 초급 간부 승진 이후에 부장 승진을 하기 위해서거나 부장이상의 승진을 꿈꾸며 회사에서 승승장구 하기 위해서이고, 둘째는 주변에서 승진하는 동기들도 보이고 후배들까지 보이니 자신도 승진을 해야겠다는 생각을 해서 승진을 하는 경우이고, 마지막으로는 직원으로 더 이상 실무를 하고 싶지 않아서인거 같아요. 직원 입장에서는 실무 안하고 결재만 해주고 직원들 관리하기만 하는 사업소 차장은 편해 보일 수 있죠. 특히 나이가 어느 정도 되면 계속 똑같은 실무를 하는 것 때문에 심사승진 등을 생각하는거 같아요." (참여자 F)

> "사업소에서 매일 민원에 시달리고 퇴근 시간까지 계속되는 똑같은 업무의 반복이 승진을 생각하게 만드는거 같습니다. 민원인한테 욕먹고 본사나 본부에서 오늘까지 해달라는 긴급 요청을 해결하고 있는데 뒤를 돌아보니 여유롭게 앉아있는 차장님 볼때면 아...현타가 올때가 있습니다." (참여자 A)

어느 회사나 마찬가지겠지만 위로 올라갈수록 책임과 권한은 많아진다. 직원으로 회사에서 할 수 있는 일은 한계가 있다. 중간 관리자로 나의 판단과 결정에 따라 조직이 변할 수 있고 다른 사람의 인생을 결정할 수도 있는 중요한 자리이다. 요즘에는 상사가 이러한 권한을 부하직원에

게 직접 일을 처리할 수 있도록 상사의 결재없이 위임하는 경우가 많이 있지만 공기업에서 그런 경우는 쉽지 않다. 따라서 현재의 시스템으로는 직원이 할 수 없는 일들을 차장이 되면서 많이 할 수 있다.

> "사업소에서 직원으로 있다가 본사 차장으로 근무하게 됐는데 제가 생각하는 대로 조그만 일이지만 회사를 바꿀 수 있다는 생각을 하니 부담이 되고 힘들때도 있지만 뭔가 뿌듯하기도 하면서 자부심을 갖게 될 때가 있어요." (참여자 C)

> "차장이 되면 파트장이 되면서 부하직원으로 파트원들을 이끌게 되는데 어떤 차장이 오느냐에 따라서 파트분위기가 완전 바뀌게 되죠. 그리고 올 한해 아무것도 안하고 평상시 하던것과 같이 놔둘 수도 있지만 파트장의 의지에 따라 이것저것 많이 해볼 수도 있어서 더 많은 권한을 가지게 되는거 같아요" (참여자 B)

라. 승진포기를 선택한 직원의 직장동료 증언

K공기업 외의 외부에서 볼때 승진 포기를 선택한 직원은 회사에서의 부적응자나 열정이 없거나 등의 뭔가 문제가 있어서 그런 것이라고 생각하기 쉬울 것이다. 그래서 연구자는 승진포기자 이외에도 승진포기자와 같이 근무하고 있는 직장동료도 연구 참여자로 포함시켜서 그들의 이야기도 같이 들어보았다.

승진포기자 중에 물론 우리가 쉽게 생각할 수 있는 승진할 능력이 안되거나 회사에 대한 열정이 없고 주변 사람들에게 인정을 못 받는 경우도 많이 있을 것이다. 하지만 연구자가 선택한 승진포기자의 경우 주변 직장동료의 증언들을 들었을 때 쉽게 생각했던 것과는 달랐다. 그들은 한결같이 연구참여자의 능력을 높게 평가했고 승진만 했다면 앞으로 승승장구 할 수 있는 열정도 가지고 있다고 말한다.

> "저는 ○○○대리의 마음을 이해해요. 제가 차장 승진시험 볼때만 해

도 그냥 주변에서 다들 하니까 자연스럽게 했던거 같은데 요즘은 안 그러잖아요. 솔직히 ○○○대리가 승진하면 왠만한 차장들보다 잘 할 수 있는 인재라고 생각해요. 좀 아깝죠. 승진해서 회사를 위해서 더 큰 일을 할 수 있을꺼 같은데 승진을 안하겠다고 하니 제가 그 친구 인생 살아줄 것도 아닌데 설득하는 것도 한계가 있고...가정이 우선인 친구니까 여기 서울에서 평생 근무하면서 가족들하고 같이 지내고 싶어하고 워라밸도 중요시 하면서 자기 맡은일은 잘하거든요. 회사에서 아까운 인재를 여기 사업소에서 썩게 놔두는 거 같아서 안타깝네요." (참여자B 직장상사 참여자G)

"○○○대리님은 제가 지방에서 근무하다 서울로 올라왔을 때 제 사수 였어요. 업무 하나하나 알려주실 때마다 뭔가 스마트함도 있으시고 친절하게 잘 알려주셨어요. 지방에서는 다들 바쁘시고 대충 알려주시고 그러는 경향이 있었는데 그 대리님도 바쁘신 와중에도 현장에도 같이 나가주시고 정말 고마우신 분이었어요. 저는 당연히 대리님 같은분이 나중에 승진해서 승승장구 하실 줄 알았고 본인도 처음에는 승진시험 보시겠다고 했던걸로 기억해요. 그런데 어느 순간부터 승진 안하겠다고 하시면서 이렇게 서울에서 계속 근무하면서 사시겠다고 하시는데 처음에는 이해를 못했는데 저도 이제 곧 승진을 할 수 있는 연차가 다가올수록 공감이 많이 되가는거 같아요. 대리님 같은 분들이 승진을 포기하는 회사는 문제가 있다고 생각해요. 제 동기 중에 똑똑하고 유능한 오빠가 다른회사 다니다 왔는게 그 회사에서도 인정받아 특별 승진으로 다른 동기들보다 빨리 승진해서 주변에서도 앞으로 임원까지 갈 친구라고 했었는데 뭐가 안맞았는지 그만두고 우리회사 왔길래 여기서도 능력을 인정받아 우리 동기들 중에서 가장 먼저 승진하고 승승장구 하겠지라고 생각했었는데 얼마전 동기모임에 그 오빠가 나왔었는데 자기는 승진 안하고 그냥 이대로 회사 다닐꺼라고 하는데 그 오빠 보면서 000대리님이랑 비슷하다고 생각했어요." (참여자B 직장동료 참여자H)

어느 직장이나 마찬가지겠지만 워킹맘으로 산다는 것은 대한민국에서 참 어려운 일이다. 그나마 공무원이나 공기업 같은 경우에는 사기업보다

낫다는 이야기를 많이 하지만 K공기업의 경우 직원은 그렇지만 승진을 하게 되는 차장부터는 다른 세상이다. 회사에서는 국가에서 시행하는 저출산 대책에 맞춰 다양한 육아 대책을 가지고 있다. 대표적으로 육아휴직 3년, 임신기 전체 기간 단축 근무, 육아기 단축 근무 등이 있다. 그러나 이 모든 것들은 직원들이 대체적으로 사용할 수 있고 차장들에게는 '그림의 떡'이라고 한다. 연구참여자D도 직장상사의 증언에 따르면 훌륭한 직원이었지만 결혼하고 아이를 갖게되면서 자연스럽게 승진을 포기하게 되었다.

> "△△△씨는 우리파트에서 가장 믿을만한 친구입니다. 다른 직원들은 제가 뭔가를 지시하면 항상 '이거 때문에 못해요', '저거 때문에 못해요' 그러는데 △△△씨는 항상 '한번 해보겠습니다'라고 하거나 힘든 일도 내색한번 안하고 합니다. 얼마전에는 주변 남자 동기들 몇 명이 승진하는 것을 보고 자기도 해봐야지 라고 생각을 했다고 하는데 임신을 해서 승진을 포기해야겠다고 하네요. 제가 그래도 시험은 안정기때니 조금씩이라도 공부해서 승진시험 보고 합격하고 육아휴직 쓰면 되지 않겠냐고 설득해보았지만 차장으로 일하면서 육아까지 하는 것은 힘들다고 포기하는게 나을꺼 같다고 말하는데 짠했습니다. 어느 회사나 마찬가지겠지만 워킹맘으로 살아간다는건 참 힘든거 같은데 직원보다 차장이 훨씬 힘들다는 현실에 또 하나의 유능한 직원이 이렇게 승진을 포기하는 현실 자체가 아이러니 합니다. 우리회사에는 육아를 위해 좋은 제도가 많이 있긴해요. 육아휴직도 3년 쓸 수 있고 애가 어느정도 클 때까지 2시간 단축 근무도 쓸 수 있고 임신 기간 전체 동안도 단축 근무 쓸 수 있고 등등...근데 이 모든건 차장이 쓰기는 힘들어요. 쓸 수는 있겠지만 아무래도 직원보다는 훨씬 더 눈치 보이고 주변에서 직원들은 모든 혜택을 다 쓰는데 차장들이 쓰는건 육아휴직 1년 정도 쓰는거 말고는 거의 못 본거 같아요. 이런 상황속에서 제가 △△△씨에게 해줄 수 있는 말은 나중에 애 키우다가 지금보다 차장으로 워킹맘이 더 좋아진 환경으로 바뀐다면 그때 다시 도전해보라고 했습니다." (참여자D 직장상사 참여자I)

5) 작용 상호작용

작용 상호작용은 중심현상에 대한 반응으로 취하는 행동들로 본 연구에서는 '정상적 가정생활의 어려움', '승진 거부감', '회사생활 목표 변경', '건강 나빠짐'이 이에 해당한다. 중심현상인 워라밸이 붕괴되고 좁고 험한 부장 승진의 길을 걸으면서 정상적인 가정생활은 어렵고 건강도 나빠지며 이에 따라 밀레니얼 세대 K공기업 직원들은 승진에 대하여 거부감이 생기게 되고 회사생활에서 목표를 승진이 아닌 다른 것으로 변경하게 되는 현상이 발생된다.

가. 정상적 가정생활의 어려움

지방으로 본사가 이전한 다른 공공기관 직원들과 마찬가지로 K공기업 직원들도 가족들을 모두 데리고 서울에서 지방으로 이사를 가거나 가족들과 떨어져 주말부부를 해야하는 실정이다. 또한, 초급간부로 승진할 경우 수도권 근무는 한번에 최대 6년을 할 수 있고 그 이후에 본사 등 비수도권 지역으로 업무지역을 옮겨야 한다. 특히 본사 근무 할 경우 업무량이 급격히 증가하여 잦은 야근으로 집에 있는 시간이 거의 없다는 이야기도 하였다.

> "이번에 초급간부 승진시험에 합격해서 차장이 된 동기가 본사로 발령받았는데 아침 7시 출근해서 밤 11시에 퇴근하고 집은 잠만 자는 곳이라고 하더라구요. 애기가 이제 막 100일 밖에 안되서 와이프까지 데리고 서울에서 지방으로 같이 왔는데 아침일찍 나가고 밤늦게 퇴근하니 타지에 친정부모님이나 친구 한명 없이 남편하나 믿고 온 와이프의 불만이 엄청 심한거 같았어요" (참여자 D)

> "작년에 승진시험 합격해서 차장이 되었다는 생각에 잠깐 좋았어요. 근데 본사로 발령받아서 그 당시 사귀던 여자친구랑 헤어지고 다른 좋은 여자 만나서 결혼하고 싶은데 여기 시골에서 누군가 만나는게

쉽지가 않네요. 올해 32살인데 마음은 점점 조급해지고 빨리 본사를 빠져나가 서울로 가고 싶어요. 저랑 같이 승진해서 온 차장님은 자녀 계획을 준비중에 여기로 오셔서 아기 갖는게 쉽지가 않은것 같아 보였어요." (참여자 C)

"결혼을 조금 늦게해서 올해 나이가 40이 훨씬 넘었는데 애기가 이제 7살이에요. 지금 본사에서 근무 중이고 와이프는 서울에서 직장을 다니면서 혼자 독박으로 아기를 키우고 있어요. 근데 와이프가 지난달부터 엄청 바빠져서 7살 된 아이를 제대로 돌봐 줄 수가 없다고 하네요. 지난주에도 아이가 아파서 병원에 데려다 줘야는데 와이프는 휴가내기 어려워하는데 저는 중요한 발표가 있어 눈치 보다가 결국 휴가 못내고 저희 어머니가 멀리서 오셔서 아이 병원에 데려다 줬어요. 그래서 1년 정도 육아휴직을 내려고 해도 아직까지 남자 차장이 육아휴직 내기에는 너무 어려운 문화라 꿈도 못꾸고 있죠."
(참여자 J)

나. 승진 거부감

승진을 했을 때 초급간부인 차장의 최저연봉이 있어 승진을 빨리 할수록 연봉 상승이 크다. 예를들어 차장 최저연봉이 5천만원이고 A라는 사람이 승진 전 연봉이 4,000만원이고 B라는 사람의 승진 전 연봉이 4,300만원 인데 두명이 동시에 승진했을 경우 A는 1,000만원, B는 700만원의 연봉 상승이 각각 일어나는 것이다. 하지만 이미 직원때 받고 있는 연봉이 차장 최저연봉에 가깝거나 높다면 연봉상승률은 크지 않게 되고 결국은 승진을 선택한 간부와 승진을 선택하지 않은 직원 간의 급여 차이는 거의 없게된다.. 또한 간부 이상은 경영평가 결과에 따라 경영평가급이 직원보다 차이가 많이 나며 개인 MBO 평가에 따라 연봉상승률도 달라져 평가를 몇 번 잘 못받다보면 오히려 승진을 안한 동기보다 연봉이 적어질 수도 있다.

"이번에 제가 있는 조직이 D를 받고 저도 승진한지 얼마 안되서 개인평가를 잘 못받았어요. 그래서 저랑 같이 승진한 동기한테 물어보니 그 친구는 속해있는 조직도 S를 받고 그 친구도 개인평가에서 S를 받았어요. 그래서 나중에 연봉 차이를 보니 저보다 3달치 월급을 더 받고 연봉인상률도 훨씬 높더라구요. 그래서 사기도 떨어지고 일할 맛이 안나더라구요." (참여자 C)

"승진해서 간부가 되었다고 대우는 그렇다치고 간부 경영평가 차등지급으로 취약본부 몇 년 근무하다보면 입사동기 직원보다 연봉이 적은 경우도 많죠. " (참여자 A)

"차장 승진하면 야근도 늘어나고 개인 평가를 통해 연봉 상승률도 달라지고 경평 결과에 따라 성과급 차이도 많이나는데 월급은 쥐꼬리만큼 오를텐데 스트레스 받으면서 굳이 차장이 되고 싶지는 않아요. 그냥 지금처럼 9시 출근 6시 퇴근하고 워라밸 지키면서 만년 과장으로 남는게 속 편해요" (참여자 B)

초급간부 일반 승진을 하기 위해서는 승진시험을 봐야 한다. 근무경력, 어학점수, 자격증 등의 자력점수와 실무평가, 1page 보고서 작성이라고 불리는 역량평가 시험을 통하여 승진대상자를 결정한다. 초급간부 시험은 '초간고시'라고 불릴 정도로 공부해야 할 양이 상당히 많다. 그래서 승진시험 공부하기 싫어하거나 몇 번 낙방 후에 자신감이 떨어져서 승진시험을 포기하는 경우도 많이 발생한다.

"저도 처음에는 승진하고 싶었어요. 그래서 자력점수를 채우기 위해 어학시험도 보고 자격증도 취득했어요. 하지만 시험을 보기위해 방대한 양의 실무공부 할 시간도 부족했고 역량평가도 저하고는 맞지 않았어요. 시험에 몇 번 떨어지다보니 공부한다고 자리 비운고 주변 동료들에게 폐를 끼치는거 같고 창피하기도 해서 승진 포기했어요." (참여자 D)

"초간시험 제도가 매번 바뀌어요. 실무평가가 몇 년 전에는 60점만

넘으면 통과하고 역량으로만 평가하기도 하고 또 얼마전에는 공부할 양이 방대하니 문제은행에서만 나온다고 하기도 하고 이번에는 오픈북으로 한다고는 하는데 양이 너무 방대해서 어차피 공부는 해야될꺼 같네요. 결국 업무시간에 공부할 시간도 없고 퇴근하고도 없으면 결국 차장이 되고 싶어도 될 수가 없는 구조에요." (참여자 E)

디. 회사생활 목표변경

노동 소득의 한계를 실감한 밀레니얼 세대인 2030들이 각자 주식·부동산·가상화폐 투자와 같은 재테크에 더 관심을 가지기 시작하였다. 그들은 승진해서 회사에서 승승장구 하더라도 서울에 제대로 된 집 하나 못 사는 세상인데 자기 시간 바쳐가며 승진을 할 필요없다고 생각하며 회사는 적당히 다니고 남는 시간에 재테크 공부해서 경제적 자유를 달성하는게 목표라고 말한다.

"우리 회사가 월급을 많이 주는 것도 아니고 차장, 부장, 지사장까지 승진을 한다고 해도 크게 달라지는 것도 없고 그냥 과장으로 오전 9시 출근 오후 6시 퇴근해서 남는 시간에 재테크 공부해 40살에 조기 은퇴하는 파이어족 되는게 회사 생활 정답인거 같아요" (참여자 D)

"10년 전만 해도 사회적성공=직장과 커리어에서의 성공이 주목 받았고 신입사원들 관심사도 핵심인재 되려면 어디 부서에 가야되요?라고 물어보고 본사에 가서 승진도 하는 것이었죠. 하지만, 요즘 20~30대들은 직장에서의 성공을 예전만큼 대단하다고 보지 않고 부동산, 주식, 코인 등을 하면서 그쪽에 더 관심을 두고 있죠. 직장 생활 해봐야 얼마 벌지도 못하고 서울에 집 한채 살까말까 인데 그러는 것보다 투자공부 쪽으로 마인드를 바꾸는거죠. 이게 저금리 시대를 살아가고 있는 요즘 젊은 친구들의 사고 방식이에요" (참여자 K)

"저는 돈 아껴가며 차근차근 적금해서 이제 1억을 모았는데 제 주변

에는 주식이나 코인으로 몇 십억씩 벌었다고 하고 제가 적금하는 동안 빚내서 집 산 지인은 그 집이 20억이 됐다고 좋아하면서 뭔가 모를 패배감이 들었죠. 그래서 저도 회사 끝나고 남는 시간에 재테크 공부하기 시작했어요" (참여자 E)

"코인으로 100억 벌어서 퇴사한다는 사람, 부동산 경매로 몇십억 벌어서 퇴사한다는 사람, 주식으로 6개월만에 10억 벌어서 전업 투자자로 전향하기 위해 퇴사하는 사람 등등 요즘에 그런 젊은 직원들이 많아지는거 같아요." (참여자 J)

"얼마전에 한 TV 프로그램에서 41세 파이어족이 관심을 받은적이 있었는데 그 분은 연금 받기전까지 얼마가 있으면 되고 그 이후는 연금을 이정도 받으니 충분히 살 수 있을것이다라고 구체적으로 계획을 세우고 회사를 그만두었는데 저도 나중에 그게 꿈이에요. 일확천금을 꿈꾸는건 아니더라도 소박하게 산다면 충분히 가능한거 같습니다." (참여자 F)

K공기업은 몇 년전까지 초급간부가 될 수 있는 승진제도는 크게 일반승진, 제한승진, 심사승진으로 구분되어 일반승진은 대졸수준 입사 후 6년 이상 실근무하면 시험 응시자격이 주어지며 실무평가와 역량평가를 모두 응시해야 해서 밀레니얼 세대와 같은 젊은 직원들이 많이 응시하였고 제한승진은 대졸수준 입사 후 10년 이상 실근무하면 시험 응시자격이 주어지며 실무평가가 없고 역량평가만 응시하면 되는데 일반승진에 비해 근무경력에 따른 자력점수와 평가점수가 중요한 요소이다. 마지막으로 심사승진은 점차 나이 제한이 낮아져 현재는 만 42세 이상인 자로서 승진심사위원회에서 승진심사를 시행하고 인사담당본부장이 승진자를 결정하기에 평가를 잘받으면 승진을 할 수 있었다. 하지만 현재는 제한승진이 사라지고 일반승진과 심사승진만이 남아있어 젊은 차장들은 일반승진으로 승진하여 본사와 같은곳에서 일하고 경력이 많은 심사승진 차장들은 지역본부에서 현장을 돌보고 관리하는 의도로 투트랙(Two Track)으로 할 계획을 세웠다.

“조금 더 경력 쌓고 제한승진으로 승진하려고 했었는데 이제 제한승진이 사라졌으니 일반승진으로 보고 싶지는 않고 본사 갈 필요없는 심사승진으로 승진해서 사업소에서 말년 차장으로 있다가 퇴직해야겠네요” (참여자 B)

“제가 생각할 때 회사에서 일반과 심사로 나누고 심사를 확대하는 것은 좋은 생각인거 같아요. 요즘 사업소에서 경력도 얼마 안되는 본사에서만 근무하다가 온 젊은 차장들이 차장이라고 와서 도움도 전혀 안되고 아무것도 모르고 오히려 신입사원들을 알려줘야 하는데 그들에게 역으로 배우는 경우도 많아요.” (참여자 K)

“심사승진이 확대되면 좋을지 생각해 볼 문제인거 같네요. 물론 좋은 점도 있겠지만 심사승진을 누가 시켜주겠냐 말이에요. 규정상으로는 본부장이 시켜주는거겠지만 사업소에 있는 과장들을 본부장이 어떻게 알고 평가하겠어요? 당연히 노조의 입김이 들어가겠죠. 그럼 노조의 힘만 더 쎄지는 결과를 낳겠죠.” (참여자 J)

심사승진으로 승진 할 수 있는 기회가 확대 되다보니 승진을 할 수 있는 밀레니얼 세대들도 승진을 미루고 심사승진으로 승진을 하겠다는 생각을 많이 하기 시작했다. 젊어서는 연고지에서 가족들과 같이 보내다가 자녀들도 어느정도 크고 나이가 들수록 실무를 직접적으로 해야하는 과장 보다는 차장이 낫다고 생각이 들기 때문이다. 회사에서 직급도 중요하지만 나이도 중요하기 때문에 부장급 이상에서 의전을 바라지도 않고 어려운 업무를 잘 시키지 않는 경향이 있기 때문에 오히려 부장 승진을 포기한 차장이 가장 좋다라는 생각을 가지는 직원들이 늘어났다.

“지금은 가족들과 더 많은 시간 보내고 연고지에서 계속 근무하다가 50 넘어서 만년 과장으로 남기에는 스스로 떳떳하지 못할 거 같고 그냥 그때 되면 심사승진해서 차장으로 부장 눈치 안보고 퇴직하는 게 목표입니다” (참여자 E)

"승진을 안하려는 이유로 심사승진도 있는 것 같아요. 이제는 심사승진 할 수 있는 나이도 만 42세로 적어지고 점점 인원도 많아지잖아요. 굳이 젊었을 때 차장되서 고생하는 것보다 노조에 잘보여 심사승진해서 말년은 과장말고 차장으로 보낼 수 있잖아요" (참여자 B)

"과장님들 보니 퇴직 직전까지 실무하는거 보면 좀 안쓰러울때가 있어요. 물론 기술직들 중 일부는 교대근무로 빠지기도 하시는데 몸이 안좋거나 그러시면 그것마저 쉽지 않잖아요. 그래서 심사승진해서 차장되면 실무는 안해도 되니 지금말고 나중에 심사승진으로 승진은 하려고 생각중입니다." (참여자 F)

라. 건강이 나빠짐

스트레스는 만병의 근원이라는 말이 있고 대부분의 질병이 스트레스와 같은 부정적 감정이 원인이 되어 발병하거나 간접적으로 관계가 있다. 스트레스를 받게 되면 몸의 면역 기능이 떨어져 질병에 걸리기 쉬운 상태가 되어 여러 가지 질환을 일으키기도 하며 걱정이나 근심 등 불안 증상이 나타나고 심하면 우울증이 생기기도 한다. 회사생활 하면서 스트레스를 안받기는 쉽지 않지만 직원때 보다 초급간부로 승진하면 받지 말아야 할 스트레스가 너무 많아 우울증까지 겪으면서 병원에 다니는 차장들이 자주 보인다고 한다.

"저랑 사업소에서 같이 근무했던 차장님이 2년 전에 본사로 발령받아서 갔어요. 본인도 가고 싶어했고 저희들도 본사가서 승진해서 돌아오라고 하면서 즐겁게 보내드렸는데 얼마 전 그 차장님을 만났는데 얼굴 안색이 너무 안좋으셔서 무슨일 있냐고 하니 본사근무로 인한 스트레스로 정신과 진료를 받고 있다고 하네요. 몸이 아파서 병원을 갔는데 진단명은 안나오고 정신적인 문제일 수 있다고 정신과 상담을 받는데 본사를 떠나지 않는 이상 이 병은 사라지지 않을꺼 같다는 결과를 받고 내년에는 본사를 떠나신다고 하네요." (참여자 A)

“본사에서 근무하면서 정신적이 스트레스가 너무 심했어요. 야근은 매일같이 하고 어쩌다 야근 안하는 날은 술먹는 날이였어요. 직장인 뿐만 아니라 사람이라면 누구나 쉴 수 있어야 된다고 생각하는데 여기는 도저히 쉴 수가 없었어요. 스트레스가 너무 심해서 어느날은 몸이 너무 안좋아서 병원 가보니 혈압이 170까지 올라갔었어요. 이러다가 정말 죽겠다 싶어서 부장 승진보다 내가 먼저 살아야 겠다는 생각에 바로 나주 탈출했어요. 본사 나오니 사업소에서는 조금 살만하긴 하네요.” (참여자 I)

예전부터 음주가 많았던 조직이었고 상사의 대부분은 예전 사람들이라 음주를 중요 시 하게 생각하는 문화에서 술자리를 빠지는 것은 사실상 어렵다고 말한다. 그로인한 건강이 악화되는 것은 당연하고 ‘부장승진을 위해서는 건강을 내놓아야 한다’는 말까지 나온다고 이야기 하고 있다. 또한 술자리는 1차로 끝나지 않고 늦게까지 이어질 경우 다음날 업무에도 지장이 있어 졸음과 피로감이 계속 쌓이게 된다. 그래도 2년 넘게 이어진 코로나 19로 인하여 이런 과도한 술자리는 많이 사라졌다고 하지만 코로나 19가 끝나면 다시 시작될 회식에 많은 밀레니얼 세대들은 걱정하고 있다고 말한다.

″대학생때는 친구들과 술마시는걸 좋아했어요. 근데 회사를 오니 부장님이 술을 좋아하셔서 너무 잦은 회식과 늦은시간까지 음주로 인하여 다음날 업무에 지장까지 생겨서 술자리를 최대한 자제했어요. 근데 저희 차장님은 부장님이 좋아하시니 싫어하셔도 계속 쫓아 다니시더라구요. 그러다 어느날은 입원을 하셨는데 술을 너무 많이 드셔서 술병 나신거라고 하시네요. 직원들은 술자리를 공식적인 회식이 아니면 빠질 수 있지만 노조의 보호를 못받는 불쌍한 차장님들은 다 따라다녀야 해서 골병 나실꺼 같아요.″ (참여자 E)

“코로나 19가 빨리 종식되길 바라지만 그래도 코로나로 인해서 장점도 있었습니다. 우선 우리회사에서는 절대 불가능 할 것만 같았던 재택근무가 활성화 되었고 그 다음이 회식이 많이 사라졌던거죠. 회식

이 많이 사라지니 자연스럽게 가족과 함께 보내는 시간이 늘어나서 워라밸을 좀 더 많이 챙길 수 있었는데 이제 곧 코로나가 종식되면 윗분들이 가장 먼저 시행할 것이 회식이라고 생각합니다. 누구를 위해 이렇게 술을 마시는걸까요? 적당히 마시는거는 조직의 활성화 및 조직원들과 친목도모 같은 효과도 있다고 생각을 하는데 과도한 음주와 너무 잦은 회식은 지양해야 된다고 생각합니다. 음주로 인해 다음날 업무에까지 지장을 주면 안되는 거잖아요" (참여자 B)

6) 결과

결과는 중심현상이 작용 상호작용의 전략을 통해서 반응되어 나타나는 것으로 무엇이 일어났는지를 나타내며 본 연구에서는 '승진 기피 현상 가속화' 및 '승진기피 현상 해소방안'이 이에 해당한다. 워라밸이 붕괴되고 좁고 험한 부장 승진의 길을 걷는 주변의 간부들을 보면서 밀레니얼 세대 K공기업 직원들은 승진 기피 현상이 심해지며 이를 해결하기 위해서 여러 가지 승진기피 현상 해소방안들을 도출할 수 있었다.

가. 승진 기피 현상 가속화

승진을 선택했을 때와 선택하지 않았을 때 장·단점이 분명하지만 결과적으로 K공기업의 요즘 밀레니얼 세대들은 승진기피 현상이 가속화 되고 있다는 것은 분명해 보인다. 물론 최근 승진시험 경쟁률이 급격하게 낮아진 이유로 MB정부 시절 공기업 직원 채용이 없어서 지금 시험을 봐야할 직원이 줄어든 것과 블라인드 애플리케이션과 같은 인터넷, SNS 등의 소통의 장이 활발해지며 3직급 처우에 대한 부정적인 여론이 한몫하긴 했지만 밀레니얼 세대의 승진기피 현상은 앞으로 지속될 것으로 보인다.

"승진 경쟁률이 갈수록 낮아지는 이유가 물론 차장 기피 현상이 심

해지는 이유만 있는 것은 아니고 MB정부때 공기업 직원 채용이 없어 지금 시험봐야할 사번들 일부가 없어서 일수도 있고 3직급 처우에 대한 부정적인 여론도 한몫했을 것 같아요. 블라인드 보니 차장에 부정적인 얘기가 많던데 물론 과장된 측면도 많지만 3직급 처우 문제도 좀 고민해 봐야 될듯하네요. 승진안하려고 하는 조직이 정상은 아니잖아요" (참여자 C)

"만년 과장으로 남으며 월급루팡이라고 욕해도 후배가 상사라도 괜찮아요. 대기업보다 월급이 적은 공기업을 선택했기에 월급은 투자를 위한 밑천으로 쓰려고 합니다." (참여자 B)

"공기업이라고 하더라도 회사가 성장하기 위해서는 누군가는 열심히 일해야 하고 열심히 일하기 위한 동기부여가 필요한데 그 동기부여는 승진 또는 돈이죠. 근데 여기서는 차장으로 승진한다고 좋아지는게 하나 없어 실질적인 혜택이 필요한거죠. 근데 이게 솔직히 공기업이라는 한계 때문에 힘들어요. 여기도 대기업처럼 바뀌어야 한다고 봐요. 회사가 발전하기 위해선 열심히 해야할 동기가 필요하고 그 동기가 승진이 되는 회사가 발전하는건데 우리회사는 반대로 가고 있으니..." (참여자 K)

"과거에는 일은 고돼도 한번 들어가면 능력을 인정받는 본사근무가 인기였지만 시대가 변해 워라밸 챙기겠다는 직원이 많아지고 본사가 나주로 이전하면서 본사로 오겠다는 직원의 수가 줄어들고 본사에서 가장 많이 일해야 할 차장들도 본사 근무 기피가 심해지면서 본사 인력 구하기가 쉽지 않아지고 자연스럽게 승진기피 현상이 일어나는 것 같아요." (참여자 J)

이러한 승진기피 현상을 회사의 발전을 위해서라도 바라만 볼 수는 없다. 지속성장 가능한 회사를 위하여 승진은 못하는 것이어야지 안하는게 되면 안된다. 회사에서도 밀레니얼 세대의 승진기피 이유에 대하여 분석하여 이를 해소하기 위한 방안 마련이 필요하다.

“승진 포기하는 회사가 정상적인 회사일까요? 왜 승진을 고민해야 될까요? 참 걱정입니다 ” (참여자 K)

“승진은 못하는거지 안하는게 돼서는 안된다고 생각해요. 저는 승진 직후 기대와 우려를 가지고 본사에 근무했는데 얼마 되지 않아 도망칠 생각만 들더군요. 일이 어렵도 다르고 배워야해서 야근도 많이해서 주말에 못올라가는 일이 많아지고 상사에게 혼나면서 많은 것들이 힘들고 어려웠습니다. 그럼에도 시간이 지나니 일이 좀 늘고 주류에 속한 것 같은 느낌도 들어 뿌듯하기는 하더군요. 그런데 그럴수록 ’내가 여기 왜있지?‘라는 생각이 점점 커지고 작은 능력이지만 회사에 조금이나마 보탬이 되고 싶었고 나도 발전하고 싶었던 초심은 사라지고 주변 승진을 고민하는 친구들에게 승진하려면 마음 단단히 먹으라고 이야기 해주고 있습니다.” (참여자 C)

“회사에서 젊은 직원들이 왜 승진을 포기하려고 하는지에 대해 알아보고 이를 해소하기 위한 방안에 대하여 심도있게 고민해 봤으면 좋겠습니다. 물론 해결하지 못하는 이유도 있죠. 본사 나주 이전과 같은...하지만 차장들이 최대한 본사가 나주로 이전 됐지만 그래도 이곳에서 근무하고 싶어할 수 있도록 최대한 노력은 해야된다고 생각합니다. ’차장들은 그냥 노예라서‘, ’차장들은 시키면 하니까‘, ’승진기피하더라도 차장 하려고 하는 직원들은 아직은 정원 채울 정도는 있으니까‘ 라는 생각들로는 힘들다고 생각합니다.” (참여자 J)

나. 승진기피 현상 해소방안

밀레니얼 세대의 K공기업 초급간부 승진기피는 피할 수 없는 현상인 것처럼 보인다. 하지만 승진시험을 보기 위한 직원들은 언제나 있으니 괜찮다라고 생각하면 우수한 인력들이 서로 승진하려고 해서 회사 발전에 기여할 수 있는 기회는 점점 사라질 것이다. 그래서 연구참여자들에게 어떠한 점이 개선되면 승진기피 현상이 조금이나마 해소 될 것인지에 대하여 질문하였다. 물론 해결 못할 문제도 있고 해결하기 쉽지 않은 문

제도 있지만 승진을 하고 싶도록 만들 수 있는 대책들을 하나씩 내놓는다면 승진기피 현상은 조금씩 나아지지 않을까 생각된다.

우선 초급간부들의 불합리한 제도들에 대하여 개선을 한다면 좋아질 것이라고 이야기 하고 있다. 부장 승진제도, 갑을관계, 차장에 불리한 제도 등에 대한 제도개선이 발생한다면 승진을 포기했던 직원들도 한번씩은 다시 돌아보게 하지 않을까라고 말하고 있다.

"결국 초급간부가 됐다는 것은 부장으로 승진을 하고 싶을꺼에요. 저도 차장을 안거치고 바로 부장으로 진급한다면 승진하고 싶어요. 부장승진을 차장승진자 중에 절반은 할 수 있게끔 하고 부장승진을 위한 차장 근속 기간을 12년 정도에서 6년 정도만 줄여도 경쟁률이 엄청 늘어날 걸요? 지금은 차장이 너무 많고 부장은 적은 비정상적인 비율이니..." (참여자 A)

"우리회사에서 가장 공정한 승진은 3직급으로 가기 위한 초급간부 시험이 유일해요. 부장 이상으로 가기 위해서는 어디 회사나 마찬가지겠지만 능력도 능력이지만 학연, 지연, 혈연과 같은 인맥이 더 중요하잖아요. 제 주변에도 진짜 능력 좋고 사람 좋으신 분이 부장 승진을 앞두고 있었는데 본부장이 자기 학교 출신인 다른 차장을 밀어줘서 결국 능력 좋으신 그 차장님은 부장 못되시고 지방순환 걸리셔서 지방으로 가셨어요. 승진은 공평해야 되는데 이런거 보면 누가 승진하고 싶어 하겠어요? (참여자 E)

"3직급 차장들이 한결같이 하는 이야기는 3직급도 노조에 포함시켜달라는 것이죠. 물론 그렇게 되면 2직급 이상되는 사측에서는 무조건 반대하니 쉽지 않겠죠. 하지만 노조라는 방패막 하나만 있어도 3직급 대우는 엄청 좋아질 것이고 갑을 관계는 많이 개선될 것이라고 생각되요" (참여자 F)

"얼마전에 회사가 갑을관계로 인해서 시끄러웠어요. 부장승진을 앞두고 있던 본사 차장님이셨는데 본인이 모시고 있던 부장을 갑질로 신고해버렸거든요. 그 차장님은 조금만 참았으면 부장이 될 수 있었을

텐데 갑질을 못버티고 결국 신고해서 부장은 다른곳으로 이동했고 그 차장님은 남게 되었지만 주변에서는 부장승진은 못할꺼라고 그러네요. 갑질을 신고했다고 그렇게 부장승진이 제외됐다는거는 정말 불합리 하다고 생각해요. 그러니 누가 갑질한다고 신고하려고 하겠어요? (참여자 B)

각종 제도 개선 등의 승진 유인책보다 사람답게 직장생활 할 수 있다면 승진할 생각이 있다고 대부분의 승진포기자들이 이야기 하고 있다. 그러기 위해서는 적절한 업무량 배분으로 과도한 업무가 없어야 할 것이고 각종 의전이나 술자리 등 불필요한 것들도 사라져야 할 것이다. 이를 위해서는 상사의 적극적인 노력과 가정생활에 충실 할 수 있도록 연고지에 우선 근무할 수 있도록 해야하고 사택 제공 등 여러 배려들이 필요할 것이다. 또한 회사를 위해 무엇인가를 할 수 있다는 만족감과 성취감과 같은 업무를 통한 만족감이 높아져야 하고 희생만 강요하기 보다 힘든일에 대한 보상이 필요한 차장으로의 동기부여도 필요할 것이다.

"지금까지 본사에 있는 차장들은 모두 일이 많고 야근하고 각종 술자리로 인해 삶이 찌들어 있는 줄 알았는데 제 대학교 동기였지만 저보다 입사가 1년 빠른 친구가 차장이 되어 본사에서 근무하는데 칼퇴까지는 아니지만 일찍 퇴근해서 저녁에 테니스를 배우더라구요. 그리고 회식도 1달에 1번정도 밖에 없고 윗사람들도 절대 의전같은거 하지말라고 했다고 하네요. 그 친구를 보면 같은 회사를 다니고 있나 생각이 들어요." (참여자 A)

"제가 신입사원 때 막 승진해서 저희 지사로 오신 차장님이 계셨어요. 그분은 서울에서 오셨는데 가족들을 다같이 데리고와서 살 생각이셔서 사택을 달라고 하시더라구요. 근데 사택을 한번 보시더니 여기서는 도저히 가족들 데리고 살 수 없겠다고 하셔서 결국 혼자만 내려와 지내시더니 1년만에 다른 곳으로 가셨어요." (참여자 E)

"우리 회사 특성상 전국에 사업소가 있고 대부분은 재경과 같은 대

도시에 살고 싶은 것은 이해하지만 수도권 6년 있으면 무조건 수도권을 떠나야 한다는 정책은 재경에서 근무하는 직원들에게 차장이 되지 말라는 의미와 같아요. 그들도 다 가정이 있고 퇴근하면 가족들하고 시간을 보내고 싶지 혼자 떨어져 지내면서 살고싶지는 않거든요. 그들이 가정생활에 충실 할 수 있도록 적극적인 회사측에서의 협조가 필요하다고 생각해요" (참여자 D)

"최근에 승진 인원을 조금씩 늘려오고 승진예정자가 발령을 못받고 대기하는 관행이 문제가 있었고 그 정도가 심해져서 부작용이 더 켜졌죠. 하지만 갑자기 부장 승진인원을 대폭 줄인는 것이 해결책일까요? 그에 따른 수년간 열심히 일해온 부장승진만을 바라보고 있었던 승진대상자들의 어떤 마음일까요? 조금만 더 고생하면 부장달 수 있다는 생각으로 버티고 있는데 이렇게 충격적으로 부장 승진인원을 줄이는 것은 너무 무책임한 것이라고 생각합니다. 매년 최소한의 승진인원을 확보해서 인사적체는 감당할 수 있는 수준으로 해소해 줘야 하고 승진인원을 줄일 수 밖에 없다면 점진적으로 예측이 가능하게끔 해야지 이렇게 갑자기 인사정책을 내세운다면 누가 승진해서 본사에 오려고 하겠어요?" (참여자 J)

"누구나 본사 3직급 차장은 고생하는 자리라는 희생만 강요하기 보다는 그들도 우리와 같은 직원이며 누군가는 그 일을 해야하기에 단지 희생만 강요하기 보다는 힘든일에 대한 적정한 보상이 필요하다고 생각합니다." (참여자 C)

제 3 절 선택코딩 : 핵심범주

핵심범주는 개방 코딩, 축 코딩을 바탕으로 모든 개념과 범주를 대변하고 연구 전체의 중심이 되는 하나의 통합적인 개념으로 자료의 변동성을 잘 설명할 수 있으며 이론을 함축하고 이론이 단계적으로 설명이 되어야 한다(Strauss & Corbin, 1998). 본 연구를 통해 알 수 있는 핵심범주는 ' 워라밸을 추구하는 밀레니얼 세대가 승진할 경우 워라밸 붕괴를 우려한 승진 거부감으로 승진기피 현상 가속화 '으로 분석되었다. 워라밸을 중요시 하고 사람다운 직장 생활을 하고 싶어하는 밀레니얼 세대들에게 이전 세대와 같이 회사가 전부다라는 식의 사고방식 및 각종 제도들로는 승진기피 문제는 심화 될 것이다. 또한, 회사 본사의 나주 이전으로 인해 발생하게 된 여러 가지 현상들도 승진을 기피하는 이유로 이야기 하고 있다. 젊은 밀레니얼 세대들이 승진하는 이유중에 하나는 부장승진이며 목표를 달성하기 위해서는 본사 근무가 필수가 되어가고 있는 상황에서 본사가 나주로 이전함으로 인해 많은 밀레니얼 세대들이 승진을 기피하고 있다.

본 연구가 주목한 것은 K공기업의 밀레니얼 세대 초급간부 승진기피 현상이 K공기업만이 가진 기업특징인지 밀레니얼 세대가 가진 세대만의 특징인지를 알아보는것이다. 먼저 K공기업은 본사가 나주로 이전함으로써 주말부부를 감내해야 하는 정상적 가정생활이 어려워진 것 뿐만 아니라 K공기업 자체의 간부조직 문화도 승진기피를 심화하는데 중요한 역할을 하였다. 부장승진이라는 목표 하나로 길고 긴 차장생활을 가장 힘없는 존재로써 워라밸이 붕괴되면서까지 12년 동안 해야하는 상황에서 승진을 포기하게 되는 것이다. 밀레니얼 세대 전 세대들은 회사를 위해서 희생해야 하는 것이 당연하다고 생각하는 비중이 높았기 때문에 승진을 포기하는 사람은 있어도 이것이 당연한 것은 아니었다. 이런 상황속에서 워라밸을 추구하는 밀레니얼 세대들은 가장 힘 없는 존재로써의 차장 생활이 워라밸을 붕괴하고 건강이 나빠질 것이라고 생각하며 승진보다는 본인들의 워라밸을 추구하고 가정에 더 충실하며 재테크를 공부 하

는 것이 더 가치있는 것이라고 여기고 있다.

K공기업의 밀레니얼 세대 초급간부 승진기피 현상은 밀레니얼 세대의 특징이기도 하지만, K공기업만의 특징이기도 하다. 이러한 문제를 해결하기는 쉽지 않아 보이며 피할 수 없는 현상처럼 보인다. 하지만 지금보다 더 나은 방향으로 가기 위해서는 차장들의 대우를 개선해주어 워라밸을 달성 할 수 있도록 회사차원에서 노력을 해야 할 것이며 부장으로의 승진도 열심히 노력하면 할 수 있다는 믿음을 줘야 할 것이다. 결국 회사 내부에 있는 임직원들과 승진기피를 유발하는 제도들이 변화한다면 이 문제를 어느 정도는 극복할 수 있을 것이라고 할 수 있다.

제 5 장 논의 및 결론

제 1 절 연구의 함의 및 결론

본 연구에서는 K공기업의 밀레니얼 세대 초급간부 승진기피 현상에 대하여 질적연구 방법 5가지 중 근거 이론 연구를 활용하였다. 승진은 직원들에게 동기를 부여하고 근로의욕을 증진시키며 임직원의 잠재능력을 바휘할 기회를 제공하는 중요한 수단이 되고 중간관리자는 조직의 구성원이자 가교 역할을 충실히 해야하고 원활한 의사소통으로 조직을 튼튼하게 지탱해야 한다. 하지만 K공기업의 밀레니얼 세대는 이러한 중간관리자가 될 수 있는 초급간부 승진을 기피하는데 그 이유에 대하여 알아보기 위해 밀레니얼 세대 뿐만 아니라 기성세대 승진자 및 승진 포기자, 승진 포기자의 직장 동료와의 인터뷰를 하였고 이를 통해 Strauss & Corbin(1990, 1998)의 접근법을 적용한 결과 개방코딩 과정에서 66개의 개념, 30개의 하위범주, 14개의 상위범주가 도출하였고 개방 코딩을 통해 도출된 범주를 패러다임 모형으로 축코딩을 하였고 이를 통해 인과적 조건, 맥락적 조건, 중심 현상, 중재적 조건, 작용 상호작용, 결과를 제시하였으며 개방 코딩, 축 코딩을 바탕으로 모든 개념과 범주를 대변하는 선택코딩을 하여 핵심범주인 '워라밸을 추구하는 밀레니얼 세대가 승진할 경우 워라밸 붕괴를 우려한 승진 거부감으로 승진기피 현상 가속화'를 도출하였다. 이 연구를 통해 K공기업의 밀레니얼 세대 그들만의 내면적이고 심층적인 승진기피 이유에 대하여 알아보았고 이러한 요인들을 토대로 현상 파악 및 해결방법에 대한 토대를 마련하였다는 데에 연구의 의의가 있다고 하겠다.

연구결과에 따르면 K공기업 밀레니얼 세대의 승진기피 현상을 찾기위하여 연구참여자들과 인터뷰를 진행한 결과 승진기피 원인으로 가장 많이 도출한 <중심현상>으로는 '워라밸 붕괴'와 '좁고 험한 부장 승진의

길'이 있다. 밀레니얼 세대들에게 워라밸은 점점 중요해지고 있다. 밀레니얼 세대들은 나만의 시간도 가지면서 가족과 함께 행복하게 살고 싶어 한다. 본사가 지방에 있고 수도권은 6년 근무 후 지방으로 발령받아 살아야 하는 등 가족과 떨어져 사는 것은 승진을 선택했을 때 받아들여야 하는 현실이 되어버렸다. 설사 배우자가 맞벌이가 아니여서 본사 주변으로 가족이 모두 이사를 했다고 하더라도 빠른 출근과 늦은 퇴근, 그리고 잦은 회식으로 집에 있는 시간이 적어 가족과 같이 시간을 보낼 수 있는 시간은 극히 제한적이며 이는 워라밸의 붕괴를 의미한다. 또한, 좁고 험한 부장승진의 길이다. 초급간부 승진을 선택해서 승진한 대부분의 차장들은 부장승진을 꿈꾸고 있다. 하지만 차장 10명 대비 1~2명의 부장승진 자리를 놓고 평균적으로 12년 동안 노예같은 삶을 살고 있다. 예전과 같이 일만 하고 회사만 생각하던 세대들과 달리 밀레니얼 세대들은 워라밸을 중요 시 하기 때문에 12년 동안 노예의 삶을 살고 싶지 않아 한다.

중심현상인 '워라밸 붕괴'와 '좁고 험한 부장 승진의 길'에 원인이 되는 요인들인 <인과적 조건>으로는 '밀레니얼 세대의 워라밸 추구', '간부 조직 문화', '가장 힘 없는 존재', '회사업무 스킬 부족'이 있다. 밀레니얼 세대들은 기성세대와 다르게 회사에 모든 힘을 쏟고 싶어하지 않는 경향이 있다. 그들에게 회사는 돈벌이 수단일뿐 워라밸이 붕괴되면서까지 회사를 다니고 싶어하지 않는다. 그리고 차장이 되는 순간 노조 탈퇴가 자동적으로 진행되어 K공기업 내에서 가장 힘 없는 존재가 된다. 초급간부로 승진 전까지는 노조의 보호속에서 직원으로 지내왔지만 승진 하는 순간 비노조원 중에 가장 낮은 직급으로 변하게 된다. 이는 더 이상 노조의 보호망 없이 나홀로 회사생활을 해야 된다는 것인데 군대같은 수직적인 체계안에 있는 윗사람들은 초급간부들을 쉽게 대하는 경우가 많이 있다. 이는 아직까지 상사가 시키면 무조건 해야 한다는 군대문화가 남아있어 힘들다는 의견이다. 또한, 노조의 보호를 받는 부하직원들도 마음대로 업무지시를 못 내리고 부하직원 중 노조간부가 있으면 지시 하는것마저 어렵고 심지어는 상사 대하듯 하는 경우가 다반사라고 이야기 하고 있다. 마지막으로 회사업무의 스킬이 부족하여 맡은일만 하던 직원 생활

에서 중간관리자로 승진하고 업무를 스스로 추진하고 기획해야 하는 것에 대한 스킬이 부족해 하고 있다

중심현상에 영향을 미치는 상황이나 문제가 발생하도록 하는 특수한 구조적 조건인 <맥락적 조건>으로는 '본사 나주 이전', '노조 자동 탈퇴', '어려운 중간관리자 위치'가 있다. 먼저 본사 나주 이전은 국가균형발전을 위해 추진된 공공기관 지방이전 정책에 따라 본사가 나주로 이전하여 주말부부를 하거나 나주라는 낯선 지역으로 가족들을 모두 데리고 와야 하는 환경에 놓이게 되는 것이 있이다. 또한, K공기업 특성상 승진하면 비노조원으로 구별되어 더 이상 노조의 강력한 보호막이 사라지게 되고 비노조원 중 가장 낮은 직급이 되어 노조의 눈치와 상사의 눈치를 모두 봐야하는 소위 '샌드위치 신세'가 되는 것이다. 마지막으는 어려운 중간관리자 위치로 승진 후 본사근무 할 경우 전국에 있는 사업소를 가진 K공기업의 특성상 본사지시는 곧 법처럼 꼭 따라야 하지만 본사에서 잘못된 지시를 내리게 된다면 일선 사업소의 혼란을 야기할 뿐만 아니라 소송으로까지 휘말릴 수가 있어 심리적 압박감이 상당하다.

중심현상을 매개하거나 변화시키는 조건인 <중재적 조건>은 '회사에서 주는 보상', '본사 유인책', '승진이 주는 장점', '승진포기 선택한 직원의 직장동료 증언'이 있다. 먼저 승진을 선택했을 때 회사에서 주는 보상도 많이 있다. 평가만 잘 받는다면 연봉은 크게 상승하며 대학원 등 교육을 받을 수 있는 기회도 많이 있다. 하지만 회사 차원에서 차장들이 본사가 있는 나주로 오지 않으려고 하자 본사 유인책을 만들었지만 이것은 오히려 밀레니얼 세대에게 초급간부 승진기피 현상을 심화시키는 영향을 끼치게 되었다. 그리고 승진이 주는 장점도 있는데 초급간부로 승진 후 본사가 아닌 사업소에 근무할 경우 부장승진만 포기한다면 직원들보다 더 여유롭게 회사 생활을 할 수 있다. 마지막으로 승진을 포기하는 이유가 승진 포기자에게 문제가 있는 것인지를 들어보기 위해 승진포기자와 같이 근무하고 있는 직장동료의 증언도 들어보았고 그들은 한결같이 연구참여자의 능력을 높게 평가했고 승진만 했다면 앞으로 승승장구할 수 있는 열정도 가지고 있다고 한다.

중심현상에 대한 반응으로 취하는 행동들인 <작용 상호작용>은 '정상적 가정생활의 어려움', '승진 거부감', '회사생활 목표 변경', '건강 나빠짐'이 있다. 본사가 나주로 이전하면서 주말 부부는 물론 업무량이 급격히 증가하여 잦은 야근으로 집에 있는 시간이 거의 없어 정상적인 가정생활이 어렵다. 또한, 간부 이상은 경영평가 결과에 따라 경영평가급이 직원보다 차이가 많이나기에 평가를 못받으면 오히려 승진을 안한 동기보다 연봉이 적어 승진을 할 이유가 없어지고 이는 승진자체에 대한 거부감이 커지게 되는 것이다. 그리고 밀레니얼 세대들은 주식·부동산·가상화폐 투자와 같은 재테크에 더 관심을 가지기 시작하였고 승진해서 회사에 충성하기 보다는 회사는 적당히 다니고 남는 시간에 재테크 공부하는게 더 낫다는 생각을 가지는 비중이 커지고 있다. 마지막으로 초급간부로 승진하면 직원 때보다 스트레스가 많아지며 심하면 우울증까지 겪으면서 병원에 다니는 경우도 많고 잦은 음주로 건강이 나빠지게 된다는 의견이 있었다.

중심현상이 작용 상호작용의 전략을 통해서 반응되어 나타나는 것으로 무엇이 일어났는지를 나타내는 본 연구의 <결과>는 '승진 기피 현상 가속화' 및 '승진기피 현상 해소방안'이 있다. 승진을 선택했을 경우 장·단점이 있지만 K공기업 밀레니얼 세대들은 대체적으로 승진을 기피하는 비율이 높아지고 있었다. 연구 참여자들은 밀레니얼 세대 초급간부 승진기피 현상을 개선하기 위해서는 회사내의 임직원들과 회사 제도가 개선되어야 된다고 이야기 하고 있다. 특히 상사의 적극적인 노력이 필요한데 각종 의전이나 술자리 등 불필요한 일 버리기 및 초급간부들이 업무를 통한 만족감을 얻도록 적극적인 지지가 필요할 것이다. 또한 승진을 하더라도 가정생활에 충실할 수 있도록 가급적 연고지에 근무할 수 있도록 하고 근무를 못하는 상황이 오게 되더라도 가족이 같이 살 수 있을 만한 사택정도는 마련을 해줘야 하는 회사 차원의 노력이 필요할 것이다. 마지막으로는 초급간부 승진의 목표인 부장승진이라는 당근을 더 많은 인원에게 그리고 짧은 기간에 달 수 있도록 하고 학연·지연·혈연 등으로 승진이 이루어지지 않는 믿음을 보여주게 되어 초급간부들이 즐겁

게 회사 다닐 수 있다면 밀레니얼 세대 K공기업의 승진기피 현상은 감소할 것으로 보여진다.

제 2 절 연구의 한계 및 후속 연구 제언

한편, 본 연구는 다음과 같은 한계와 함께 후속 연구 과제를 도출하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 K공기업에 근무하는 임직원들을 대상으로 그들의 사례를 통하여 승진기피 현상에 대한 원인과 해결책을 제시하였는데 이는 모든 공공기관으로 확대하여 연구결과를 보완하는 것이 필요하다. K공기업과 비슷한 사례의 공기업이 있거나 혹은 승진기피 현상이 발생하지 않는 공공기관을 대상으로 연구를 확대함으로써 좀 더 넓고 깊이 있는 연구 결과를 기대할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 11명의 연구참여자와 질적연구를 수행하였지만, 실제 밀레니얼 세대의 승진포기자의 숫자는 4명에 불과하여 연구 참여자의 한정성으로 일반화 시키기 어려웠고 전반적인 경향성을 파악하는 데에는 제한적일 수도 있기에 밀레니얼 세대의 승진포기자의 연구참여자 수를 늘려 더 다양한 의견을 듣게 된다면 이번 연구보다 일반화된 주장이 나올 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 질적연구방법으로 수행되었기 때문에 실제 K공기업 내부에서 일어나고 있는 승진기피 현상에 대한 생생한 사건을 담아낼 수 있었으나 세부적인 부분에서 양적연구가 진행되어 통계적 측정 방식으로 객관성을 높여 승진기피와 관련된 연구결과가 다양한 면에서 축적되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

강지은(2010). "초등교사의 승진욕구가 직무수행에 미치는 영향." 국내석사학위논문 춘천교육대학교 교육대학원, 2010. 강원도

구옥선(2018). "공립유치원 교사의 승진 추구 유형과 의미 탐색." 국내석사학위논문 부산대학교, 2018. 부산

김가영. (2019). '밀레니얼 (Millennial)'만들기와 청년성의 전유. 인문사회과학연구, 20, 209-230.

김다니&임도빈.(2019) 고위공무원 정치적 중립에 대한 이해 : 근거이론을 이용하여. 한국행정학보, 제53권 제1호(2019 봄) 95-123.

김민규(2016) 경찰 고위직 공무원의 승진에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

김선경(2021). "여성관리자의 승진욕구에 영향을 미치는 요인 연구." 국내석사학위논문 서울대학교 대학원, 2021. 서울

김시은(2021). 밀레니얼 세대 여성 교사의 교직 만족 및 불만족 요인 탐색

김성분. (2001)"여교사의 승진 저해요인에 대한 교사들의 인식도 분석." 국내석사학위논문 가톨릭대학교 교육대학원, 서울

김영환. (2015). 초등 교사가 인식하는 승진의 의미와 학교생활 연구(서울교육대학교 교육전문대학원)

김영진. (2018). 대학병원 직원 승진결정요인 및 승진효과 분석(연세대학교 보건행정학과)

김재권. (2012)"호텔여성직원이 지각하는 승진장벽이 경력몰입 및 경력변경의도에 미치는 영향." 국내석사학위논문 한성대학교 경영대학원, 2012. 서울

박순애. (2006). 공무원의 직무동기와 조직행태 : 직무몰입과 탈진에 미치는 영향요인을 중심으로, 한국행정연구 제15권 제1호

박시진, & 홍원기. (2018). 승진 영향요인과 직무특성이 공무원 직무만족에 미치는 영향. 한국인사행정학회보, 17, 141-165.

박용균. "현행 교육공무원 승진규정에 대한 중등교원의 인식연구." 국내석사학위논문 한국교원대학교 교육정책전문대학원, 2010. 충청북도

박유나. (2021) 밀레니얼 초등교사의 교사 정체성 형성과정에 관한 질적 연구

박천오. (2012). 승진 영향 요인에 대한 한국공무원의 인식 연구. 한국인사행정학회보, 11, 195-220.

박치완. (2019). 세대론의 르네상스와 '디지털 원주민 세대'의 이해. 문화콘텐츠연구, (16), 7-43.

성남의. 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인에 대한 연구 / 성남의 [electronic Resource]. 서울: 서울대학교 대학원, 2021.

손동영(2019). 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 프로틴 경력태도와 정서적 몰입의 관계에서 자기효능감의 매개효과

손동욱(2013). "경찰승진인사의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향분석." 국내석사학위논문 경북대학교 행정대학원, 2013. 대구

안정습. "밀레니얼세대 공무원의 직업가치 다양성에 관한 연구." 국내석사학위논문 서울대학교, 2020. 서울

오석홍. (2009) 인사행정론 제6판, 법문사

유수동, & 전성훈. (2017). 승진에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 안성시 지방공무원의 인식을 중심으로. 한국인사행정학회보, 16(3), 275-304.

윤귀남. (2017). 준정부기관 직원의 승진관련요인이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-승진영향요인과 승진공정성을 중심으로 (Doctoral dissertation, 서울대학교 행정대학원).

이영애. (2006). 한국 여성공무원승진저해요인에 관한 사례연구: 공무원 인식과 태도 비교조사. 한국동북아논총, (38), 383-402.

이용모. (2011). 공무원 승진제도 인식에 대한 연구: 6 급 이하 공무원을 대상으로. 한국인사행정학회보, 10(3), 213-238.

이유리. "밀레니얼세대의 직무만족에 미치는 영향요인에 대한 연구." 국

내석사학위논문 숙명여자대학교 인적자원개발대학원, 2021. 서울
이은미(2019), 초등 교사들의 승진 중도 포기에 관한 사례 연구(광주교육대학교 교육대학원)
이인재. (2021). 세대별 승진 관련 조직 공정성 인식의 차이와 직급의 매개 효과에 관한 연구.
이혜정, & 유규창. (2013). Y 세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. 노동정책연구, 13(4), 1-31.
임정철. (2015). 공공기관의 승진소요기간과 조직성과의 관계 연구 (Doctoral dissertation, 서울대학교 행정대학원).
장은하(2021) 국내 기업 근로자가 인식하는 밀레니얼 리더십과 밀레니얼 팔로워십 유형 분석 및 유형 간 주관적 경력성공 인식 차이 분석
장진아. "밀레니얼 세대 팔로워십 특성이 직무태도에 미치는 영향 연구." (2020).
전수빈, 이효정, & 장환영. (2019). 승진에 대한 교원의 인식과 교직문화 탐색. 한국교원교육연구, 36(3), 1-26.
정미경. "사무관 승진제도와 직무몰입에 관한 연구." 국내석사학위논문 연세대학교 교육대학원, 2007. 서울
조연숙, & 권수현. (2019). 승진욕구의 성차와 영향요인 분석: 공공기관 종사자를 중심으로. 한국인사행정학회보, 18(1), 27-50.
조용환(1999). 질적 기술, 분석, 해석. 교육인류학연구, 2(2), 27-63.
조형제. (2013). 승진제도에 대한 만족도와 조직몰입의 관계에 대한 연구 (Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).
채지연. "대기업 사무직 밀레니얼세대와 기성세대 간 일의 의미와 직무스트레스와의 관계." 국내석사학위논문 고려대학교 교육대학원, 2019. 서울
최지현 and 서승호. (2021). 밀레니얼세대의 직업가치가 첫 직장 근속기간에 미치는 영향- 개인-직무적합성과 일자리만족의 연속매개효과 -. 직업교육연구, 40(4), 31-55.
허지욱(2017), 초등학교 50대 남자 교사의 승진 좌절 경험에 관한 생애

사연구(광주교육대학교 교육대학원)
홍수영. (2014). 5급 지방공무원 승진제도에 대한 공무원 인식 연구 : 5개 시도교육청(승진제도 및 운영사례)중심으로
Creswell&Poth(2018) Five Qualitative Approaches to Inquiry.
Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). Designing and conducing mixed methods research (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
Strauss, A., & Corbin, J.(1998). Basic of qualitative research: grounded treory procedures and techniues(2nd ed). CA: Sage.

Abstract

A Study on the Causes of Promotion Avoidance in Millennials

- Centered on employees of K Public Corporation -

Eunil Hong

Master of Public Enterprise Policy

The Graduated School of Public Administration

Seoul National University

In this study, the phenomenon of avoiding promotion of Millennial generation beginner executives of K public companies has intensified in recent years, raising concerns about national losses as well as internal to public companies. The importance of solving the problem of deepening promotion avoidance and the avoidance of promotion of beginner executives of Millennials of K public companies for sustainable growth of the organization is increasing. In this context, we conducted in-depth interviews with Millennials as well as older generation promoters and co-workers, using 5 qualitative research

methods to find out the causes of K-public enterprise Millennials' avoidance of promotion, and derived 66 conceptual coding categories Based on the basis, an optional coding representing all concepts and categories was derived to derive the core category, 'If the Millennials who seek work-life balance are promoted, they will accelerate the promotion avoidance phenomenon due to the fear of the collapse of work-life balance'. Through this study, it is meaningful to study the reasons for the avoidance of internal and in-depth promotion of millennials of K public companies, and to lay the foundation for identifying and solving the phenomenon based on these factors.

According to the research results, there are various reasons for the promotion avoidance phenomenon of millennials of K public companies, but the representative factors are summarized as follows. First, it's a narrow and sloppy way to get promoted managers. Most deputy managers who chose to be promoted to junior executives dream of becoming managers. However, he has been living a difficult life for 12 years on average for one to two manager promotions compared to 10 deputy managers. Unlike the generation who worked and only thought about the company as before, millennials don't want to live a hard life for 12 years because work-life balance is important. Second, millennials want to have their own time and live happily with their families. Living apart from your family has become a reality that you have to accept when you choose to get promoted, with the headquarters moving to Naju and the metropolitan area having to live in the provinces after six years of work. Even if all the family members moved around the headquarters because their spouses were not working together, the time they could spend with their families is extremely limited because they spend less time at home due to fast work, late work, and frequent dinners. Third, the

fear of being promoted to a junior executive. If you work at the headquarters after promotion, you have to follow the instructions of the headquarters as the law does, but if the headquarters gives the wrong instructions, it can cause confusion in front-line businesses as well as litigation. In addition, if you are promoted from your job and employee life, you will have a sense of responsibility and fear if you are in a position to plan and promote your work first. Finally, it is because it is considered to be the most powerless in K public corporation. He had been an employee under the protection of the union until he was promoted to a junior executive, but as soon as he was promoted, he would turn into the lowest position among non-union workers. This means that they no longer have to live alone without a protective net of the union, and bosses in vertical systems like the military often treat beginner executives like slaves. In addition, it is common for subordinates protected by the union to not be able to give work instructions at will and to control them if there is a union official among subordinates, even as if they were dealing with their boss.

Participants in the study say that the company's executives and employees and the company system should be improved in order to improve the avoidance of promotions for millennials. In particular, active efforts by bosses are needed, and active support will be needed to make unnecessary work such as various ceremonies and drinking parties and to help beginner executives gain satisfaction through work. In addition, even if you are promoted, you will need to work in your hometown as much as possible so that you can be faithful to your family life, and even if you are unable to work, you will need to prepare a company house for your family to live with. Finally, the promotion avoidance phenomenon of Millennial K-public companies is

expected to decrease if beginner executives can enjoy working at the company by allowing more people to get promoted in a short period of time and showing faith in school ties, delay, and blood ties.
However, it is necessary to keep the following limitations in interpreting the results of this study. First of all, this study presented the causes and solutions of promotion avoidance phenomena to executives and employees working at K public companies through their cases, which needs to be expanded to all public institutions to supplement the research results. A wider and deeper research result can be expected by expanding research to public institutions that have similar cases with K public companies or do not avoid promotion. Second, this study conducted qualitative studies with 11 research participants, but the actual number of millennials who gave up promotion was only 4, making it difficult to generalize to the limitation of research participants, and it may be limited to grasp the overall trend. Finally, since this study was conducted through a qualitative research method, it was possible to capture vivid events about the promotion avoidance phenomenon occurring inside K public companies, but quantitative research was conducted in detail to increase objectivity through statistical measurement, and research results related to promotion avoidance should be accumulated in various aspects.

keywords : Avoidance of promotion, public institutions, millennials
Student Number : 2021-22396