

韓國 公組織 勤勞者의 職場生活에 대한 質的 研究

洪 南 善*

〈目 次〉

- | | |
|--------------|------------|
| I. 序 論 | IV. 論 議 |
| II. 資料蒐集과 分析 | V. 結論 및 提言 |
| III. 研究 結果 | |

I. 序 論

“한국 공조직의 근로자의 직장에서의 생활은 전체적으로 어떠한 모습일까?” 하는 것이 본 연구의 시발점이다. 이러한 질문은 한국의 공조직과 공조직 근로자의 생활에 관심을 가지고 있는 사람으면 누구나 가지고 있는 기본적인 의문일 것이다. 질문이 평범한데 비해 이에 대한 답은 쉽지 않다. 누구나 공조직 근로자의 직장생활에 대해 단편적인 관찰은 한 적이 있을 것이나, 그들 생활 전반을 관찰해 본 적은 없을 것이기 때문이다. 또한 그들 직장생활전반을 관찰하였다기로서니 핵심요인과 주변요인을 구분하여 일목요연하게 서술한다는 것은 특별한 통찰력이 요구되는 일이기 때문에 여전히 쉽지 않다. 그러나 한국 공조직에 관심이 있는 학자라면 파고들어 봄직한 과제일텐데 이에 대한 논문은 거의 발표되지 않는다. 왜 그러한가? 이는 연구방법론과 관련된 문제이다. 연구방법으로서 양적연구와 질적연구가 있는데 경영학 연구에서는 양적연구가 보다 일반적이다.

양적연구방법은 이에 따르는 내재적 한계 때문에 위와 같은 질문에 답을 하기가 어렵다. 양적연구는 기존의 이론에서 제시된 개념들을 양적으로 측정하여 개념간의 통계적 관련성의 정도를 알아보는 것이 보통이다. 이때 “한국 공조직의 근로자의 직장생활경험”에 관해 설명을 제공하는 기존 이론이 있기를 기대하기는 어렵다. 그리고 근로자의 직장생활경험을 설명하는 이론이 설령 있더라도 양적연구는 소수의 선정된 개념(리더십스타

* 목포대학교 경영학과 교수

일, 스트레스 등)간의 관계에 대한 검증을 할 뿐이지, 직장생활전반을 관찰대상으로 하지 않는 것이 보통이다. 이에 반해서 질적연구는 대상자의 생활전반을 관찰대상으로 하며 기존 이론의 유무에 의존함이 없이 당면한 상황에 적용할만한 이론을 개발하는데 주력한다. 이와같은 질적연구방법의 특색을 이용하여 본 연구는 한국공조직을 관찰하고, 서구에서 개발된 이론과는 다른, 한국적 이론을 찾아내려고 한다.

현대의 경영학은 미국을 중심으로한 서구의 가치관과 문화를 배경으로 수립된 것이다. 그런데 학문은 가치중립적이지 않다. 사회과학자들과 그들의 이론은 세상에 대한 잠재적인 가정을 암묵적으로 포함하고 있다(Spradley, 1980). 그러한 잠재적인 가정을 고려하지 않고 국경을 넘어 이론이 적용될 때 오류의 위험에 빠지게 된다.“페레네 산맥 이쪽에서는 진실이지만 저쪽에서는 잘못이라고 이해되는 것이 있다.”는 파스칼의 말도 이러한 점을 지적하고 있다. 경제학의 전 분야가 앵글로색슨적인 것과 마찬가지로 경영학 자체가 미국적인 개념인 것이다(Hofstede, 1984).

그 동안 한국의 경영학계에서는 한국적 경영이론의 필요성에 대해서는 절실히 공감하면서도(김원수, 1987), 그에 대한 학문적 성과는 크지 못하였다. 한국적 경영의 특성을 밝히는 소수의 저작이 있으나(신유근, 1984, 1992 ; 이기율, 1988 ; 이학종, 정구현 외, 1986) 외국기업과의 드러난 차이점을 지적한 것일 뿐, 차이의 근원을 설명하는 한국적 경영이론을 제시한 것은 아니었다. 한국적 경영이론 모색에 성공적이지 못했던 것은 의욕의 부족 때문이 아니라 방법론의 결핍 때문이 아닌가 싶다.

지금까지의 한국의 조직에 대한 저작물 연구방법론에 따라 구분하면 <표 1>과 같다. 종축은 연구접근방법의 구분이다. 선형적 연구는 연역적 연구라고도 하며 타당하다고 입증된 명제들을 논리적으로 엮어나가면서 추론을 거쳐 어떤 주장을 이끌어 내는 것이다. 학문 초기의 여러 주장들은 이와 같은 경우가 많았고, 그 중에서 보편적 진리를 담은 저작은 고전으로 인정받고 있다(Fayol의 관리과정론, Weber의 관료제론, Simon의 의사결정론, Barnard의 조직론 등). 그러나, 오늘날의 학문은 보다 세분화되고 정밀화되었기 때문에 엄밀한 과학적 연구방법론이 요청되고 있다. 그러므로 상대적으로 실증성이 떨어지는 선형적 연구방법은 활용성이 제약을 받고 있다. 새로운 이론을 제시할 때, 실증분석에 의한 입증이 충실히 이루어 지지 않으면, 이론의 충대한 결함으로 지적되기도 한다(Maslow의 욕구단계설의 욕구발현의 순서성, Herzberg의 이 요인이론에서의 요인 구분의 불명료성, Vroom의 기대이론의 주요 개념의 측정 곤란성 등의 예가 그러한 경우이다).

선험적 연구에 대비되는 것이 실증연구이다. 실증연구는 객관적인 자료로 명제를 입증하는 것이 중심이 된다. 실증연구는 다시 양적연구와 질적연구로 나뉜다. 양적연구는 수량적인 표현을 통해 가설을 입증하는 것으로서 통계적 가설검증이 대표적인 방법이다. 양적연구는 연구대상을 객관적으로 표현할 수 있다고 본다. 연구자가 연구대상으로부터 분리되는 것이 객관성을 높이는 데 도움이 된다고 생각한다. 또한 연구 결과의 일반화, 즉 다른 대상에의 적용가능성을 중요시 한다. 다른 하나의 연구방법인 질적인 연구는 여러 가지 근본적인 가정에서 양적인 연구와 대립된다. 질적인 접근법에서는 연구대상을 연구자와 분리할 수 없다고 본다. 연구자는 연구 대상에 가능하면 가까이 접근하여 연구 대상의 의견을 세밀히 살피는 것이 좋다고 본다. 연구자는 연구대상으로부터 완전히 분리되는 것이 불가능하다고 생각한다. 오히려 연구대상에게로 감정이입이 된다면 숨겨진 의미를 발견하는 데 도움이 된다고 본다. 연구의 일반화보다 연구 대상의 특수하고 심층적인 의미를 발견하는 데 가치를 둔다.

그 동안의 한국의 조직연구는 양적연구가 압도적인 우세를 보였다. 이러한 연구방법상의 심각한 불균형이 한국 경영의 독자적 이론 모색의 실패에 대한 간접적인 원인이라는 것을 인식해야 할 것이다.

한편 이론과 현실과의 관련성을 기준으로 볼 때, 세 가지 연구스타일이 있다고 본다. 서술연구, 설명연구, 예측연구가 그것이다. 서술연구는 있는 현상 그대로를 설명하는 것이고, 설명연구는 두 개이상 개념 사이의 상관관계를 풀이하는 것이며, 예측연구는 두 개 이상개념 사이의 인과관계에 대한 연구이다. 설명연구와 예측연구는 전제된 이론과 측정자료의 비교를 통해 이론을 검증하는 것이 보통이다. 특히 예측연구는 기존 이론과 다른 새로운 이론이 모색되는 것이 일반적이다. 그러므로 예측연구의 활성화는 신이론 모색과 동일한 궤도 위에 있다.

<표 1>에서 보듯이 지금까지 한국경영연구에서는 현상에 대한 서술연구와 설명연구는 있었으나 예측을 위한 연구는 거의 없었다. 서술연구는 현상을 자세하게 소개해 주는 효과는 있으나 그 현상을 일으킨 배후의 요인에 관해서는 설명을 하지 못한다(선험적 주장 을 할 수는 있을 것이다). 이론바 실태조사가 그러한 예이다(서울대 경영연구소, 1985; 한희영, 1989). 실증연구의 주된 경향인 설명연구에서는 “무엇이 무엇에 미치는 영향에 관한 연구”에서처럼 2개 이상 개념간의 관계에 대한 검증이 이루어진다. 이러한 연구의 이론적 전개 부분에는 분명히 이론에 관한 언급이 있기는 하다. 그러나 이 경우의 이론

〈표 1-1〉 한국경영에 관한 저작의 성격 구분

현실파의 관계 접근방법		기술 연구	설명 연구	예측 연구
실증 연구	선형적 연구	부즈앨런 한국보고서(1997)	임창희, 가재산(1995)	삼일회계법인(1992) 신유근(1992)
	양적연구	경영연구소(1985) 한희영(1989)	신유근(1984) 이학종 외(1986) 신유근 외(1995) 고시천(1983)	LISREL 등을 이용한 일부 연구들
	질적연구	Janelli(1993) chang & chang(1995)	Kim(1992) Janelli(1993)	

이란 기준의 이론에 대한 재검토이거나 부연인 것이 보통이다. 즉 기준의 무슨 무슨 이론에서 이러이러한 점을 보충하거나 수정한다는 식이다. 이는 본 연구에서 의미하는 새로운 이론이 아니다. 새로운 이론이란 조직군 생태이론, 제도이론, 동기부여의 기대이론, 시스템이론 등과 같이 새로운 패러다임을 제시하는 경우를 말한다. 예를 들어 고시천(1983), 이학종(1983)의 연구에서 다루는 주요개념들은 집권화, 공식화, 커뮤니케이션, 수평적 분화, 수직적 분화, 갈등, 직무몰입, 임파워먼트 등 미국의 조직이론에서 익숙히 등장하는 개념들이 반복해서 다루어지고 있다. 이러한 개념들은 물론 보편적인 개념들로서 한국조직을 설명하는 데도 효과적인 개념일 수 있다.

그러나 이들 개념들이 모두 다 미국조직이론에서 개발된 것들 뿐이라는 데 문제점이 있다. 이들 개념은 한국 조직 현상을 해명하는 데 맞지 않거나 부족하다고 생각한다. 한 예로서 보고의무(accountability)는 직무의 3요소 중의 하나로서 미국에서는 일반인들도 상식적으로 이해하고 있는 개념이지만, 한국에서는 소수의 조직연구가들을 제외하고는 고등교육을 받은 지식인들도 그 의미를 이해조차 하지 못하고 있는 것이다. 그 밖에 “관리”, “경력”, “직무”, “효율성”, “위임”, “집권화”, “리더십” 등의 개념에 대해 한국 조직 구성원이 이해하는 바와 미국 조직의 구성원이 이해하는 바는 뚜렷한 차이가 있다고 본다(〈표 2〉참조). 여기에 한국적인 조직이론 모색의 필요성이 있는 것이며, 이를 위해 질적연구방법이 필요불가결하다는 것이다.

〈표 1-2〉 주요 조직 개념의 국가별 이해의 차이

국가 개념	미 국	한 국
관 리	관리란 계획, 조직, 통제	관리란 통제
경 력	선택할 수 있는 복수의 업무분야 중 하나	선택의 여지가 없으므로 경력=평생직업
직 무	담당자와 구분되는 객관적 일	담당자와 일이 혼합됨
기업소유권	주주, 기업은 사회적 실체임	대주주 개인소유임
보고의무	직무내용에 대해 상급자, 이해관계자에게 설명하고 보고함	해당관념 없음
공식화	규정과 절차	규정과 절차의 자의적, 편의적 해석

본 연구에서는 한국의 문화유형에서 자연스럽게 우리나라에는 조직이론을 탐구함으로써 수입된 조직이론이 충분히 설명하지 못하던 조직현상의 미세한 부분을 설명해 낼 것을 기대한다.

2. 연구방법

본 연구에서는 연구 방법론으로 근거이론 연구방법을 채택하였다. 본 장에서는 근거이론의 철학적 배경 및 근거이론의 이론적 핵심을 형성하고 있는 상징적 상호작용(symbolic interactionism)에 관하여 기술하고 이에 기초해 본 연구가 근거이론 연구방법론을 선택한 논거를 제시하고 이어 근거이론의 자료 분석방법에 대하여 설명하고자 한다.

1) 근거이론의 철학적 배경

근거이론의 철학적 뿌리는 사회과학, 특히 사회심리학과 사회학의 상징적 상호작용의 전통에서 찾을 수 있다(Chenitz & Swanson, 1986). 이 방법의 목적은 사회생활에서 행위의 기본적이고 공통되는 양식을 설명하는 즉 사회심리학적과정을 설명하는 이론을 개발하는 것을 목적으로 한다. 근거이론이 기반을 두고 있는 상징적 상호작용은 사회심리학자인 Mead(1934)에 의해 발전되었다. Mead는 어린이들이 사회적 상호작용을 통해 자아에 대한 감각을 발전시킨다고 주장하며, 인간의 육체적 자아와 분리된 심리적 자

아의 개념을 주장할 수 있는 능력을 상징을 형성할 수 있는 출발점으로 보았다.

사물의 의미가 어디에서 비롯되는가를 설명하는 두 가지 서로 다른 견해가 있다. 첫 번째 견해는 의미를 그 의미를 지니고 있는 사물에 내재해 있는 것으로, 그 사물의 객관적 구성 요소의 한 부분이라고 보는 것으로 이른바 “실재론”的 전통적 입장으로 사회과학에서 널리 받아들여지고 있는 관점이다. 두 번째 견해는 의미를 인간이 스스로 사물에 부과한 심리적인 첨가물이라고 보는 견해이며 감각이나 느낌, 생각, 기억, 동기, 태도 등이 이른바 심리적 첨가물의 구성인자라고 보는 입장이다.

그러나 상징적 상호작용은 의미의 근원을 전술한 두 개의 전통적 견해와는 다른 곳에서 찾는다. 즉 의미가 사물의 내재적인 구성 요인으로부터 나오거나 인간내부의 심리적 요인들의 결합을 통하여 나타나는 것이 아니라 사람들과 사람들 사이의 교섭의 과정을 통해 나타난다고 본다. 다시 말해 어떤 한 사람에 대한 사물의 의미는 다른 사람들이 그 사물과 관련해 그 사람에게 어떻게 행동하는가로부터 나온다는 견해이다. 따라서 상징적 상호작용은 의미를 사회적인 산물로 보는데, 바꾸어 말하면 사람들이 서로 교섭하는 과정에서 사물에 대한 정의를 내리는 활동을 함으로써 사물의 의미가 형성되는 것으로 본다.

2) 근거이론 연구방법론

이러한 이론적 기초에 입각해서 Blumer(1969)는 인간행동을 연구하는 방법론으로서 근거 이론적 접근의 기본 원칙을 다음과 같이 제시하고 있다. 사회과학의 목표는 인간이 자신의 행동을 조직하고 경험을 해석하기 위해서 사용하는 의미의 체계를 발견하고 이를 기술하는 것이다. 의미는 언제나 상징의 사용을 수반한다. 상징 중에서도 특히 언어 상징주의가 중요한데, 이는 사회적 상호작용 과정에서 주로 언어적 상징을 사용하기 때문이다. 상징적 의미는 해석 과정을 통해 사회적 상호작용으로부터 도출된다. 따라서 우리는 하나의 현상을 연구함에 있어서 이 현상의 맥락, 조건은 물론 과정까지도 이해하지 않으면 안된다. 바꾸어 말하면 인간의 행동은 기계적 작용이라기보다 형성적 작용이기 때문에 인간의 행동을 이해하기 위해서는 어떻게, 그리고, 왜, 의미가 변하는지를 알아야만 한다.

Blumer(1969)는 근거 이론적 접근 방법에 따른 연구 자체도 상징적 교섭의 한 과정,

즉 연구자 자신과 학계간에 이루어지고 있는 상징적 교섭의 한 과정으로 보았다. Blumer(1969)는 연구자의 해석 또는 분석을 제3의 세계를 통하여 두 개의 세계를 서로 중재하는 수단으로 개념화하였다. 여기에서 두 세계라 함은 연구의 대상자와 독자의 두 역할을 지칭하는 것으로 인간행동의 연구에 있어서 인간 행동이 가지고 있는 과정적 성격과 대상자에 대한 공감에 기초한 내적 성찰의 필요성을 강조했던 것이다.

Glaser & Strauss(1967)가 "The Discovery of Grounded Theory"를 처음 출간한 이래 수많은 연구자들이 근거이론 연구 방법기법과 개념을 더욱 발전시켜왔다 (Chenitz & Swanson, 1986).

다른 사회과학 연구 방법론과 비교해 볼 때, 근거이론 방법론은 다음과 같은 특성을 가진다. 근거이론 연구방법은 우선 자료수집에 있어서 다른 방법론과는 다르다. 근거이론 연구방법은 주어진 상황을 대상자가 보는 그대로 보기 위해서, 조작된 환경보다는 있는 그대로의 환경을 선호한다. 따라서 개방적 면담, 창조적 면담, 핵심 집단 면접, 참여자 관찰, 문서 분석, 개인적 경험 등 다양한 방법을 사용해 자료를 수집한다. 다른 방법론들이 제한된 자료수집방법 만을 사용하는 것과 비교해, 근거이론은 이렇게 다양한 종류의 자료수집 방법을 사용하므로 인간의 행동이 발생하고 형성되는 사회적 상황을 보다 자세히 관찰할 수 있다는 이점을 가진다.

이처럼 사회적 상황을 대상자의 관점에서, 보다 면밀히 관찰할 수 있게 될 때, 연구자는 자신의 선입견과 가정으로부터 자유로워 질 수 있으며 아울러 연구 대상인 현상이 아닌 보다 광범위한 맥락과 조건을 포괄적으로 관찰할 수 있게 된다.

근거이론 연구방법은 자료의 분석에 있어서도 관찰과 정보의 획득에 장애가 되는 가설을 먼저 전제하지 않으므로 선입견을 효과적으로 배제할 수 있다. 근거이론에 따른 분석과정도 가설의 검증과정이 포함되지만, 가설의 검증은 근거 이론의 핵심적 요소는 아니다.

근거이론 연구방법의 자료 분석 역시 다른 질적 연구방법과 마찬가지로 현상 기술과정을 포함하지만 근거이론 방법은 오히려 자료의 해석에 치중한다. 이렇게 함으로서 연구자는 보다 높은 단계의 추상화에 도달하여 개념간의 포괄적 관계를 발견하며, 자료를 주제에 따라 서술적으로 조직하는 수준에 머무르지 않고 새로운 이론을 개발할 수 있게 된다. 근거이론 연구방법에 있어서 분석의 초점은 실제 자료에 기반을 둔 이론의 개발에 있으며, 이 과정은 자료의 수집, 분석, 그리고 이론적 구성 과정에서 끊임없이 수정되는 과정이다.

3) 자료의 분석 방법

근거이론의 분석방법의 가장 기본적인 과정은 첫째, 주요사건을 개념화하고, 둘째, 대개념(범주)들이 어떠한 인과관계와 영향관계에 있는지를 파악하여 모형을 구축하고, 셋째, 구축된 모형이 사실을 잘 설명하는지를 검증하는 순서로 되어 있다. Shrauss와 Corbin은 이들 과정을 각각 개방코딩, 연결코딩, 선택코딩이라고 명명하고 있다.

(1) 코딩

개방 코딩(open coding) : 개방 코딩이란 자료의 개념화 작업으로서 주로 연구 초기 단계에서 사용된다. 개방 코딩은 해석적 과정으로 자료에 나타나는 현상을 기준의 해석 방법을 뛰어넘어 새로운 분석적인 통찰력을 갖도록 하는 것이다. 주어진 현상에 상호 작용을 중심으로 유사점과 차이점을 비교하면서 개념을 도출하고 도출된 새로운 개념에 이름을 붙이는 과정이다. 개방 코딩에 이어 동일 현상에 속하는 것으로 보이는 개념들을 하나로 묶는 범주화 과정이 진행되는데, 범주가 나타내는 현상도 개념적 명칭이 필요하다는 점에서는 개념과는 다르지 않으나, 개념보다는 훨씬 더 높은 수준의 추상화가 필요하다는 점에서 차이가 있다. 범주화 과정에서는 여러 개의 하위범주들을 모아서 보다 큰 범주로 발전시킨다.

연결 코딩(axial coding) : 하위 범주들을 중심현상과 연결시키기 위해 범주들을 먼저 인과적 조건(causal conditions), 맥락(context), 중재상황(intervening conditions), 전략(action interaction strategies) 그리고 결과(consequences)로 분류하여 핵심범주와 연결시켜, 패러다임 모형을 개발하게 된다.

선택 코딩(selective coding) : 선택 코딩 과정은 연결 코딩 과정에서 나타난 패러다임을 더욱 확대 발전시키는 과정이다. 제1단계에서는 가설적 관계개요(storyline)를 전개하는데, 가설적 관계개요란 중심현상이 어떤 인과적조건 아래 발생했는가? 또 어떤 맥락, 어떤 중재상황 속에서, 어떤 전략을 통해 전개되었고 이에 따라 어떤 결과가 발생했는가 분석적, 서술적 이야기의 형태로 기술하는 것을 말한다. 제2단계에서는 패러다임 모형을 사용하여 하위범주가 중심현상에 어떻게 연결되는가를 밝히고 제3단계에서는 정도의 영역을 고려하여 각 범주들을 서로 연결하며, 제4단계에서는 각 범주간의 관계를 자료와 비교하여 검증하고 제5단계 즉 마지막 단계에서는 미흡한 범주들이 있을 경우 이

를 추가로 채워 넣는 일을 한다. 주의할 점은 상기한 5단계의 연구과정이 반드시 순서대로만 진행되는 것이 아니라 각 연구단계의 필요에 따라 그 순서가 뒤바뀔 수 있다.

(2) 근거이론의 평가

양적 연구에서는 타당성이란 그 연구 절차가 측정하고 있다고 주장하는 것을 실제로 측정할 수 있는 정도, 한 연구에 있어서 측정과 연구대상인 변수들이 얼마나 대표적인가 하는데 초점이 맞추어져 있다. 반면에 질적 연구에 있어서 타당성은 연구대상인 특정 현상의 본질, 정수, 의미, 그리고 특징을 이해하고 지식을 얻는 것 그 자체를 의미한다. 다시 말해 질적 연구의 목표는 측정이 아니라 현상을 이해하는 것이다.

II. 資料蒐集과 分析

연구대상은 한국의 한 개 공조직과 그 조직내의 20명의 근로자들이다.

자료 수집 기간은 1999년 10월부터 2000년 5월까지였고, 자료의 포화상태에 도달할 때까지 반복적으로 계속하였다. 자료 수집 방법은 주로 참여자와의 심층 면담과 참여 관찰이었다. 참여자를 선정한 후 전화로 연구 참여에 관한 동의를 얻고 참여자와 함께 식당이나 커피숍에서 만나 면담하였으며, 면담 내용은 참여자의 동의하에 메모하였다. 참여자의 권리를 보호하기 위하여 익명을 사용하고 연구의 목적과 연구 과정에 대한 정보를 미리 제공하였다. 연구 이외의 목적으로는 사용하지 않을 것을 약속하였으며, 연구 도중이라도 참여를 원하지 않을 경우에는 언제라도 거부할 수 있음을 알려주었다.

연구자는 면담을 진행하는 과정에서 가능한 참여자 스스로 이야기할 수 있는 환경을 만들기 위해 노력하였으며 시간 제한은 두지 않았다. 또한 참여자의 저항을 최소화하고 자유로운 대화의 흐름을 위하여 면담의 시작은 일상적인 인사나 자녀 이야기 등으로 시작하였고, 개방 면담을 실시하였다. 처음에는 “직장생활은 어떠십니까?”와 같은 폭넓은 개방형 질문(opened question)에서 시작하여 면담을 진행하면서 좀 더 구체적인 방향으로 질문의 초점을 맞추었다.

본 연구 자료의 분석 절차는 Strauss와 Corbin(1990)의 분석법에 의거하여 분석하였으며 분석 과정에서 국문과 교수와 경영학 교수의 자문을 구하였다.

자료의 분석 단계는 다음과 같다.

첫째, 수집된 자료를 분류하고, 비교, 검토하여 개념화하고 비슷한 개념끼리 묶어 범주화하였다.

둘째, 각 범주와 하위 범주들간의 관계를 보다 포괄적으로 설명하기 위해 인과적 상황, 현상, 맥락, 중재 상황, 작용/상호작용 전략, 결과 등의 근거 이론 틀(frame)에 맞추어 분석하고 각 범주간의 관계를 연결시켰다.

셋째, 마지막으로 핵심 범주를 선택하여 다른 범주들과의 관계를 진술하고 검증하였으며, 일정한 패턴을 발견하여 자료의 체계화 및 연관성을 강화하고 이를 도해하였다.

III. 研究結果

1. 도출된 개념과 범주

대상자와의 면담 중에 의미있는 진술을 발췌한 다음, 그 진술을 대표하는 개념을 추출하는 것이 근거이론적 분석의 첫단계이다. 다음에 대표적인 진술과 개념들을 소개한다.

대상자 박은 근무경력 10년 가량의 6급 직원이다. 그는 면담자에게 다음과 같은 진술을 하였다. “뭐니 뭐니 해도 승진이 제일 큰 관심이다. 최근 승진이 적체되어 걱정이다. 공무원에게 사무관 승진은 영광스러운 일이다. 봉급도 올라가지만 대우가 달라지는 것도 큰 점이다.” 위의 진술은 “강한 승진 욕구”라고 개념화하였다.

“구조조정으로 하위직, 기능직 인원이 많이 줄었다. 일할 사람은 적고 관리직은 많다.” 이 진술은 “관리직 비대”로 개념화하였다.

“근무지 이동이 없고 직무는 단순하여 정체된 느낌이다.” “새 직무에 익숙해지고 나면 편하다 못해 무료하기까지 하다.” 이는 “평이한 직무”로 개념화하였다.

“승진은 경력점수가 좌우한다. 근무평정도 경력자에게 후한 점수를 준다.” “승진은 경력, 근무 평정, 상별 등으로 결정되나 경력이 최우선으로 고려된다.” 이는 “경력순 승진”으로 개념지었다.

대상자 정은 경력 9년의 7급 직원이다. 그는 이렇게 말한다.

“근무 중 신문을 보며 시간을 보내기도 한다.” 이는 “근무시간 중 사적 활동”이라고 개

념화지었다.

“일을 안 벌리려 한다. 책임질 일을 안 하려는 것이다.” 이는 “일 만들지 않기”라고 개념화하였다.

“최고 경영자도 마찬가지 인 것 같다. 임기만 무사하게 채우려 할 뿐 크게 일 욕심은 없는 것 같다.” 이는 “최고 경영자의 낮은 의욕”으로 부를 수 있을 것이다.

대상자 오는 경력 8년의 7급 직원이다. 다음은 그의 진술들이다.

“일반직은 아니꼬와도 상급자의 면전에서는 복종하는 모습을 보인다. 그러나 비정규직은 ‘듣기 싫다. 이 자리 그만두면 될 것 아니냐’라는 태도도 있다.” 이 진술을 요약하면 “비정규직 항명”이라 할 수 있겠다.

대상자 오는 비정규직의 항명의 한가지 이유로 그들이 승진에서 소외되는 것을 지적한다.

“비정규직은 승진 기회가 전혀 없다. 그들도 비슷한 자격을 가진 인물인데 승진하고 싶은 욕구가 없겠나. 마음속으로 안됐다는 생각을 한다. 총각들 중에는 혼담이 오가다가도 비정규직인 것이 알려져 혼담이 깨지기도 했다는 얘기를 들었다.” 이는 “비정규직 소외”라고 개념지었다.

면담대상자 김은 경력 9년의 7급 직원이다. 다음은 그의 진술이다.

“작년에 구조조정으로 비정규직 중에서 호봉이 높은 사람 3명이 해직되었다. 구조조정은 하위직과 비정규직이 대상이 되는 것 같다.” 이는 “하위직 삭감”이라고 개념화 할 수 있겠다.

“연초에 최고 경영자가 단위 부서를 방문하여 업무보고를 받는다. 내가 보기에는 형식적인 행사이며 별 효과가 없다고 생각된다.” 이는 “형식적 업무보고”라고 개념지었다.

“최근에 2개 부서를 하나로 통합하였다. 이는 정부에게 보이기 위한 것이지 실제로 경비 절감효과가 큰 것 같지 않다.” 이는 “보이기 위한 부서통합”이라고 하였다.

“해마다 일부 직원에게 1주일간 해외 선진지 견학여행을 시켜준다. 그러나 견학이라기보다는 위로 여행이라는 것이 맞을 것이다.” 이는 “교육훈련 비체계성”이라고 개념화하였다.

“상위 직급으로 갈수록 일이 없다. 도장 찍는 일이 주된 일이다.” 이는 “중간관리층 기능 미약”이라고 할 수 있겠다.

대상자 송은 경력 9년의 6급직 공무원이다.

“공조직은 주인이 없는 셈이다. 내집 살림이면 이렇게 방만하게 하지는 않을 것이다.”

이는 “주인의식 없음”이라고 하겠다.

“부서 인원을 줄이려고 하면 해당 부서는 강한 반발을 보인다” 이는 “부서 인원 감축 반발”이라고 하였다.

“길어야 3년 이내에 보직이 순환된다. 그러면 새로운 일을 익히기 위해 한동안 노력해야 한다.” 이는 “잦은 순환보직”이라고 개념화하였다.

대상자 이는 경력 8년의 7급 직원이다.

“이 부서의 일은 5분대기조와 같다. 사건이 발생하면 수습하는 것이 주된 일이다.” 이는 “뒷처리 하기”로 이름지었다.

“6급이나 7, 8급이나 하는 일에 차이가 없다.”는 진술은 “직급별 업무 차이 없음”이라고 개념화 하였다.

“그래서 직급보다 연장자를 존대하는 정적인 유대감이 있는 편이다.”라고 하였다. 이는 “계급성 미약”이라고 하였다.

대상자 양은 경력 7년의 7급 직원이다.

“하루 8시간 근무시간 중 실제 일하는 시간은 4시간 정도이다.”라고 하였다. 이는 “적은 업무량”이라고 하였다.

“비정규직 직원 중 능력있는 사람은 손꼽을 정도이고 나머지는 능력이 처진다.” 이는 “비정규직 무능력”이라고 하였다.

“구조조정의 대상자가 될지도 모르니까 마음의 준비를 하고 있다. 실력배양을 하는 것이 필요하다” 이는 “전직 대비”로 개념화하였다.

“비정규직은 일을 기피하거나 태만하게 할 경우 어찌할 방도가 없다.” 이는 “비정규직 태만”이라고 하였다.

“기획 업무는 거의 없고 반복적인 일이 대부분이다.”는 진술은 “반복적인 일”로 개념화 하였다.

〈표 III-1〉 공조직 근로자 직장생활 경험의 개념, 범주, 패러다임

개념	하위범주	상위범주	패러다임	
무료함, 반복적인 일, 뒷처리하기	평이한 과업	낮은 자극	인과적 조건	
근무평정 절수 안배, 장기 경력자 순승진	경쟁 부족			
형식적 업무보고, 직급별 업무 난이도 차이 없음	낮은 기대			
잦은 순환 보직, 교육훈련 비체계성, 계급성 미약	낮은 전문성			
업무시간 중 사적인 활동, 오락	근무시간 사적 사용	게으름 피우기	중심현상	
일 만들지 않기	일 회피			
중간관리층 안일	중간관리층 안일			
과장 기능 미약	관리층 기능 미약	직급	맥락	
비정규직 태만	비정규직 태만			
특정 부서 직무 반복적, 사후처리 위주	단순 반복 업무부서	부서		
최고경영자의 낮은 의욕, 주인의식 없음	낮은 조직 목표	낮은 조직 목표	중재상황	
하위직 삭감	관리직 비대	관리직 비대		
비정규직 무능력	능력 부족	비정규직 소외		
비정규직 승진 소외	비정규직 소외			
비정규직은 향명	기강 해이			
승진 척체 불만, 승진이 해결책	승진 바램	현실에서 벗어나기	전략	
전직 대비 준비	전직 대비			
비정규직은 업무 방임, 수동적 업무자세	수동적 업무자세	현실에 따르기		
부서 인원 감축 반발	부서 이기주의			
적은 업무량	낮은 생산성	낮은 생산성	결과	
인원 감축 가능, 보이기 위한 부서 통합	방만한 조직			

위와 같은 과정을 통하여 공조직 직원의 직장생활에서 의미있는 사건이나 현상을 요약해서 보여주는 33개의 개념들을 추출할 수 있었다. 이렇게 추출된 개념들은 의미의 관련성에 따라 소수의 보다 넓은 개념으로 묶을 수 있는데 이를 근거이론에서는 하위범주라 한다.

다음에 개념들과 하위범주들을 제시하고 그렇게 범주화하게 된 논리를 제시하였다.

개념들 : 무료함, 반복적인 일, 뒷처리 하기→하위범주 : 평이한 과업

대상자들은 직무내용의 곤란성이나 과중성을 호소한 경우는 드물었고 오히려 단조로움을 지적하는 경우가 많았다. 그렇지 않은 일부 부서, 일부 직원, 일정시기를 제외하고는 대부분 과중하지 않은 업무를 수행하고 있다는 것이 눈에 띄는 특징이었다. “뒷처리하기”는 기획이나 창의가 요구되지 않는 단순한 일로서 대상자는 “노가다 일”이라고도 표현하였다. 그러므로 “평이한 과업”的 범주에 넣는데 무리가 없다고 본다.

개념들 : 근무평정점수안배, 경력자순 승진→하위범주 : 경쟁부족

근무평정은 경력자를 우대해서 평정한다. 모두들 관심이 큰 승진자 결정에서도 경력이 오래된 근무자를 승진시키기 위해 인사부서에서 평정자에게 일정한 근무평정 점수를 요구하는 경우도 있다고 한다. 이는 연공서열적 관행을 보여주는 것으로서 업적이나 능력을 고려하지 않는다는 것이 특징이다. 그러므로 이를 “경쟁부족”이라는 범주로 묶었다.

개념들 : 형식적 업무보고, 직급별 업무 차이 없음→하위범주 : 낮은 기대

이 개념들은 직무담당자들이 최선의 직무수행을 위해 노력하지 않아도 되는 직장분위기를 말해준다. 연초의 업무보고는 한번 치르는 행사일 뿐, 업무수행결과에 대한 평가는 없는 것과 다름없다. 6급에서 9급까지의 직급별 담당 업무 차이가 없으므로 승급과 직무능력 차이가 관련이 없다. 이들 개념은 공조직의 직원의 업적이나 능력에 대해 기대하는 수준이 낮음을 말해준다고 보았다.

개념들 : 잊은 순환보직, 교육훈련 비체계성, 계급성 미약→하위범주 : 낮은 전문성

잊은 순환보직으로 직원들은 한 직무에서 최고도의 전문성을 획득하지 못하게 된다. 이와 더불어 연중 4회에 걸쳐 이루어지는 직장내 교육훈련도 일반적이고 교양적인 내용으로서(컴퓨터 교육 등) 직원 각자의 전문성을 높이기 위한 내용이 아니다. 6급 이하 9급까지 계급에 따른 직무 차이가 없다는 점은 직무의 수직적 분화가 미흡하다는 것으로서 역시 전문성을 기대하지 않는 직장 분위기를 반영한다.

개념들 : 최고 경영자의 낮은 성과 목표, 주인의식 없음→하위범주 : 낮은 조직 목표

최고 경영자 스스로 높은 목표지향성이 없음과 주인의식이 없음은 전체 조직이 과소

목표 지향적이게 만든다.

개념들 : 승진적 체불만, 승진이 해결책→하위범주 : 승진바램

대부분의 응답자들에게 공통된 것은 관리직(사무관) 승진에 대한 강한 욕구이었다. 승진은 경제적인 결핍과 육체적인 고단함, 사회적인 존경 등 직장에서의 대부분의 문제를 해결해주는 궁극적 해답인 것처럼 보였다. 승진이 임박한 사람은 승진에 대한 들뜸과 조바심을 보였고, 승진이 다소 먼 사람은 승진 자체에 대해 불만을 드러내었다. “타 직군과 비교해 승진이 4~5년 늦다”, “나와 같은 또래의 아무개는 5급 승진을 눈앞에 두고 있는데, 나는 이제 6급 승진이나 바라니 안타깝다” 등 발언이 그 예이다.

개념들 : 비정규직 업무 방임, 수동적 업무자세→하위범주 : 수동적 업무자세

비정규직의 업무자세는 방임이나 회피에 가깝다. 정규직은 보다 책임의식이 있으나 정해진 일 이외의 창발적인 일은 적극 피한다는 점에서 역시 수동적 업무자세라고 할 수밖에 없다.

개념들 : 인원감축가능, 보이기 위한 부서통합→하위범주 : 방만한 조직

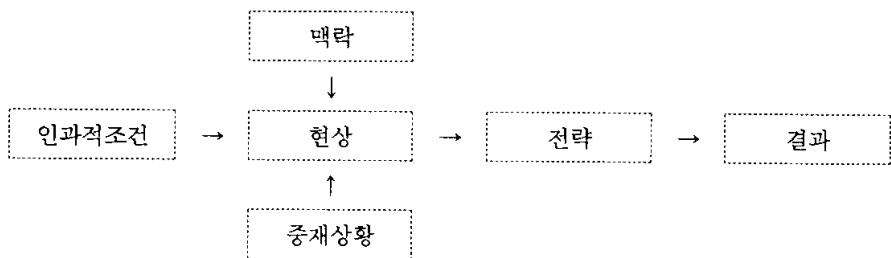
직원들 스스로도 인정하는 점으로서 부서 통합을 통해 잉여되는 인력이 많이 생길수 있다고 하였다. 현재 한두 개의 부서 통합이 있었으나 이 정도의 구조조정이 아니라 대폭적인 조정이 가능하다고 하였다. 역으로 말하면 지금 상황은 조직이 상당히 방만하고 잉여인력이 있다고 할 수 있다.

그 밖의 하위범주들은 각각 하나씩의 개념만을 포함하고 있으므로 범주화에 따른 설명이 필요치 않다. 이와 같이 하여 21개의 하위범주가 성립하였다.

2. 근거이론 패러다임에 따른 범주화

근거이론의 개발과정에서 하위범주들은 다시 주요한 소수의 상위범주로 통합된다. 소수의 상위범주는 인과적조건(causal conditions), 상황(phenomenon), 맥락(context), 중재상황(intervening conditions), 전략(action/interaction strategies), 결과(consequences) 중의 하나로 간주 된다. 이를 패러다임 모형이라고 한다(Strauss & Corbin, 1990).

〈그림 III-1〉 패러다임모형



패러다임모형은 어떠한 사건의 발생에서 결과에 이르기까지의 과정을 보편적으로 묘사하고 있다. 어떠한 현상이 어떻게, 왜, 어느 정도 발생하고 있는지와 거기에 대한 당사자의 대응전략과 그에 대한 결과를 포괄하는 과정 모형이다. 이는 우리들이 어떤 사건을 이해하려고 할 때 보통 원용하는 사고의 틀이기도 하다.

하위범주들을 패러다임모형의 6가지 요소에 대응하도록 대 범주로 묶으면 〈표 3〉과 같다.

중심현상 : “게으름 피우기”

공조직 직원의 직장생활에 가장 특징적인 “현상”은 무엇보다 일을 많이 하지 않는 것 즉 “게으름 피우기”라고 보았다. 이에 해당하는 하위범주는 “근무시간의 사적 사용”, “일회피”, “중간관리층 안일” 등이다. 근무중 개인적인 장거리 전화 사용, 근무중 컴퓨터 게임, 근무시간 중 자리 비우기 등도 그리 드물지 않게 목격하게 되는 사례들이다. “중심현상”을 “게으름 피우기”가 아닌 다른 범주를 택할 수도 있을 것인가? 조직생활은 다면적이기 때문에 다른 의미있는 범주가 있을수도 있겠다(예를 들면, “승진을 위한 활동”, “정규직과 비정규직 사이의 갈등” 등). 다른 “중심현상”을 설명하기 위해서는 다른 “인과적 조건”과 “백락”을 찾게 될 것이며 어떠한 패러다임모형이 더 적절할지는 검증과정에서 밝혀질 것이다.

인과적 조건 : “낮은 자극”

“게으름 피우기” 현상이 나타나는 원인으로 간주할 수 있는 하위범주들을 찾아보면, “평이한 과업”, “경쟁 부족”, “낮은 기대”, “낮은 전문성” 등이 있다. 이들 범주들은 작업자의 능력이나, 동기수준 등 내적 요인이 아닌 외부환경조건임이 눈에 띈다. 일이 평이하고, 동료간에 경쟁이 없으며 상급자가 기대하는 과업 수준도 높지 않으며 작업자에게 전문성

을 개발해 주지 않는 등 조직 분위기와 관련된 요인을 끓어서 “낮은 자극”이라는 상위 범주를 형성하였다.

맥락 : 직급, 부서

맥락이란 “현상”의 정도나 속성을 구체적으로 지칭하는 것이다. “계으름 피우기”는 특정 직급에서 더 빈번하게 일어나고, 부서에 따라서도 정도의 차이가 있다. 또한 “계으름 피우기”는 집단적이기보다는 개인적으로 이루어지며 그 정도는 심하지는 않고 눈치껏(혹은 눈치 챌듯 말듯) 이루어지고 있다.

중재상황 : 낮은 조직 목표, 관리직 비대, 비정규직 소외

중재상황이란 “현상”과 관련된 구조적 상황을 말한다. 이는 주어진 상황과 맥락속에서 전략을 촉진하거나 억제한다. 본 대상 조직에서는 “낮은 조직 목표”, “관리직 비대”, “비정규직 소외”를 중재상황으로 보았다. 이들 세 하위 범주들은 모두 다 부정적인 방향으로 전략이 모색되는 조건이 되고 있다. 조직의 목표가 낮기 때문에 “계으름 피우기”를 개선할 필요를 느끼지 못한다. 도장찍는 일이 주된 업무인 관리직이 상대적으로 비대하므로 조직 전체적으로 한가하고 안일한 분위기가 되고 “계으름 피우기”가 묵인되는데 일조하고 있다. 비정규직은 승진에서 소외된다는 점 때문에 일에 태만해도 어쩌겠느냐는 인식이 있다. 이와 같이 이들 하위 범주들은 직원들의 “계으름 피우기”를 조장하거나 묵인하는 쪽으로 방향을 지어 주고 있다.

전략 : 현실에서 벗어나기, 현실에 따르기

전략이란 일정한 상황 또는 주어진 맥락속에 존재하는 “현상”을 관리하거나 “현상”에 대응하려는 개인 또는 집단의 작용/반작용을 가르킨다. “계으름 피우기”에 대한 조직의 제약이 없기 때문에 작업자들은 “현상”을 타파하거나 수정하려는 전략을 모색하는 대신에 현실에 따르거나, 현실에서 벗어나서 보다 통제가 적은 지위로 옮아가는 전략(관리직으로의 승진)을 모색할 때이다. “현실에 따르기”는 다음과 같은 경우이다. 어느 누구도 “계으름 피우기”를 고쳐야 할 심각한 문제로 인식하지 않고 있었다. 오히려 “공조직은 어디나 마찬가지다.”라고 스스로 위로하기도 하였다. 특히 비정규직은 노동조합이 결성되어 있어서 통제에 대한 방패막이 겸 현상 유지를 위한 도구로 사용하는 듯이 보였다. “부서

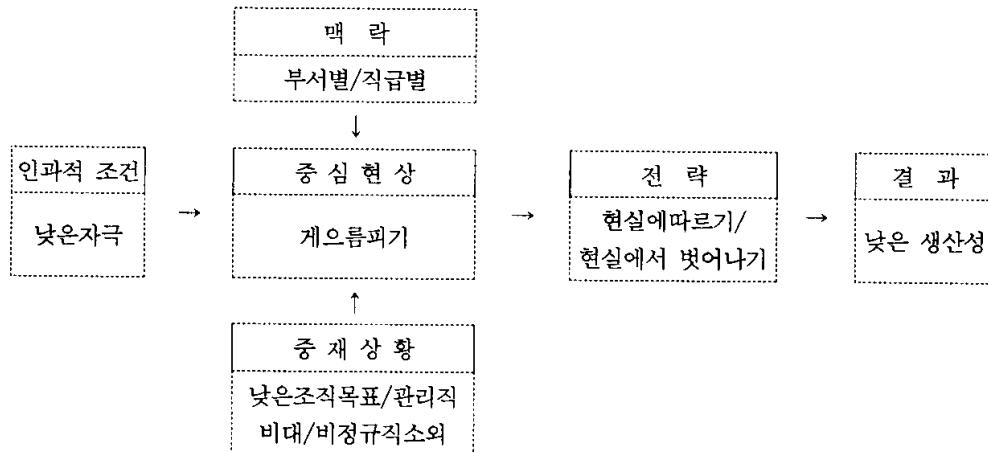
이기주의”도 현실에 따르는 전략으로 사용되었다. 부서의 정원을 한 두명 줄이는 데에는 강한 반발이 있기 때문에 거의 불가능하였다. 그러므로 “부서 이기주의”도 현상을 바꾸지 않고 그대로 지내는 “현실에 따르기”의 행동 모습으로 간주할 수 있다. “현실에서 벗어나기”는 “승진을 향한 강한 바램”이 대표적인 경우이다. 관리자로 승진하게 되면 보다 공공연히 계으름을 피울 수 있다는 점에서 이 경우도 현상의 타파가 아닌 “현실에 따르기”에 가깝다. “현실에서 벗어나기”의 또 한가지 방법은 전직을 고려하는 것이다. 그러나 이것 이 실제로 행해지는 경우는 드물다.

결과 : 낮은 생산성

조직 내 “계으름피우기”가 만연된 결과는 심히 “낮은 생산성”이다. 어느 대상자는 말한다. “하루 근무시간 8시간 중 실제로 일하는 시간은 3~4시간에 불과하다.” “같은 업무를 하는 사조직의 경우라면 3분의 1의 인원으로도 작업이 가능할 것이다.” “낮은 생산성”的 의미를 뒤집어 보면 조직이 방만하다고 할 수도 있을 것이다. 불필요한 인원과 부서가 많이 있다는 것이다.

위와 같이 인과적 조건에서부터 결과에 이르는 상위 범주를 확인하였으므로 이를 도시하면 다음과 같다.

〈그림 III-2〉 근거이론에 의한 공조직 근로자의 직장생활 패러다임 모형



3. 가설적 관계 개요(storyline)의 작성

개념도출에서부터 범주화까지가 근거이론의 첫 단계인 개방 코딩(open coding)이다. 범주들을 패러다임모형에 따라 “인과적조건”에서 “결과”에 이르기까지의 6가지 단계에 연관시키는 것이 두 번째 단계인 연결 코딩(axial coding)이다. 연결 코딩을 통해 현상을 설명하는 뼈대를 구축한 셈이다. 그러나 이 뼈대가 현상을 충실히 반영하고 있는지의 여부를 검증해야 한다. 이 과정을 선택 코딩(selective coding)이라고 한다.

선택 코딩의 첫 번째 작업이 가설적관계개요(storyline)의 작성이다. 가설적관계개요는 패러다임모형을 문장으로 풀어 쓴 것이라고 보면된다. 풀어 쓴 문장이 현실에 비추어 타당한지를 검증하는 것이 그 다음 과정이다.

다음의 본 연구의 가설적 개요이다.

“공조직 근로자들은 동료와의 경쟁이 없이 전문성을 발휘할 것을 기대 받지 않으면서 적은량의 과업을 맡아서 일과를 해나가고 있다. 그래서 근무시간 중 사적인 활동으로 시간을 때우거나 정해진 일 외에는 일을 회피하면서 게으름을 피우는 것이 조직 전체에 걸쳐 용납되고 있다. 게으름 피우기는 관리직과 정규직 직원의 경우는 고유업무가 적기 때문에, 비정규직 직원의 경우 고의적인 회피의 방식으로 이루어지고 있다. 게으름 피우기는 다음과 같은 상황에서 더욱 조장된다. 조직 자체의 목표가 낮거나 특정계층(예를 들면 관리직)에 인원이 과다하거나, 특정신분(예를들면 비정규직)의 직원이(승진 등에서) 소외 의식을 느끼거나 할 때이다. 게으름 피우기에 대해 직원 각자는 현재의 상황에 안주하며 변화의 의지를 보이지 않는다. 오직 승진을 통해 보다 자유롭게 게으름 피울 수 있는 위치가 되기를 바라는 듯이 보인다. 그 결과 직원 개인의 생산성은 낮으며 조직은 방만하다”

4. 유형 분석

가설적 개요는 가능한 모든 경우를 포괄하는 종합적 서술이다. 이 중에서도 보다 빈번하게 관찰되는 전형적 사건 형태를 발견해서 서술한 것이 유형(pattern)이다. 유형들을 실제의 사례와 비교하여 그 타당성을 검증하게 된다. 타당하지 않은 경우 패러다임 모형을 수정하여야 한다. 비교과정에서 새로운 범주가 필요함을 알게 되기도 한다.

유형 I. 자극이 작은 직무에 종사하는 정규직 직원은, 조직 전체의 목표가 낮을 경우 게으름을 피우게 되며 게으름에 대해 문제점을 느끼지 못하고 생산성이 낮아진다. 이 유형에 해당하는 사례는 많다. 한 예를 들면 정규직 직원 유씨가 있다.

“직무는 대출자가 아니더라도 누구나 몇번해 보면 할 수 있는 일들이다. 바쁠때도 몇차례 있지만 보통은 시간이 남는다. 시간이 남으면 신문도 보고 책도 본다. 뭔가 자기개발을 위한 독서도 하고 싶지만 그것은 집중이 잘 안되는 것 같다. 보수는 많지 않지만 이런 직장을 구하기 어려우니 그냥 지내는 거다. 새로운 일을 벌리는 것은 다들 싫어한다. 책임질 일도 싫어 한다. 생산성이 낮다고 봐야할 것이다. 부서를 통폐합하면 인원을 줄일 수 있을 것이라 본다.”

유형 II. 자극이 작은 직무에 종사하는 관리직 직원은, 관리직의 고유 업무가 과소하기 때문에 게으름을 피며 게으름에 대해 문제점을 느끼지 못하고 생산성은 낮다. 이에 해당하는 사례는 다음과 같다.

“공무원은 사기업과 반대로 상위직으로 갈수록 일이 없는 것 같다. 도장 찍는 일이 전부가 아닌가 싶다. 관리직 중에는 근무 중 사적인 통화를 오래하거나 신문을 보거나 컴퓨터 게임을 하는 경우도 있다. 그들 나름대로 젊어서 고생해서 승진했으니까 그렇게 한가하게 지낼 자격도 있겠지.”

유형 III. 자극이 작은 직무에 종사하는 비정규직 직원은, 승진에 대한 소외감 때문에 일에 대한 책임감이 없고 고의적으로 직무를 태만히 하기도 한다. 그러므로 생산성이 낮다. 이에 대한 사례도 많다.

“비정규직 직원은 일을 시켜도 못한다고 하거나 일의 진전이 지지부진 하는 경우가 있다. 그럴 경우 통제할 방법이 없다. 그런 일로 다투기도 그렇고……. 심한 경우 ‘난 일 없으니 마음대로 하라.’고 대들기도 한다.”

유형 IV. 자극이 높은 직무에서 일하는 특정부서의 직원들은, 게으름 피우기가 적고 생산성이 높다. 이에 해당하는 예는 다음과 같다.

“본부의 핵심부서는 정말 고생한다. 바쁜 때가 되면 야근을 밤 먹듯이 한다. 그들은 능력이 있다. 남들이 그렇게 인정하기 때문에 그런 자리에 있는 것이다.”

유형 I에서 IV에 이르기까지 실제 사례와 잘 부합하고 있다. 그러므로 본 패러다임모형은 현실을 설명하는데 유효하고 타당하다고 판단된다. 이들 유형들은 가설의 형태로 표현할 수 있고, 양적인 연구를 통해 검증하는 것도 가능하다.

IV. 論 議

1. 새로운 개념과 범주의 발견

본 논문에서는 기존의 조직행동이론에서 볼 수 없는 개념과 범주가 등장한다. 새로운 개념과 범주가 타당성을 가진 것인가를 검증하는 데는 후속연구가 더 필요하겠지만 적어도 본 논문의 문제의식에 의해서 본다면 필요하고도 타당한 개념들이라고 본다.

“게으름 피우기”에 해당하는 조직행동분야의 용어는 “사회적 태만(social loafing)”이 있으나 이 둘은 의미하는 바에 차이가 있다. “사회적 태만”은 공동작업에서 개인의 노력투입이 암묵적으로 줄어드는 경향을 말하지만 “게으름 피우기”는 조직 전체의 대부분의 인원이 공동작업 뿐 아니라 개별작업에서도 공공연히 노력투입을 기피하는 현상을 지칭하고 있다. 그러므로 “게으름 피우기”는 “사회적 태만”과는 달리 사회심리적 현상이 아니라 조직구조적 현상이라고 보인다.

“게으름 피우기”에 해당하는 보다 근접한 용어는 “근무태만(soldiering)”인 것으로 보인다. “근무태만”은 테일러의 저작(박영우 역, 1994) “과학적 관리법”에 자세하게 언급되고 있다. 그는 “근무태만” 현상을 이렇게 묘사하고 있다. “노동자는 대부분 그가 할 수 있는 것보다 훨씬 적게 일하려고 계획한다. 많은 경우 하루 일의 양의 3분의 1 내지 2분의 1 이하만 일하려고 한다.” 이 설명은 본 논문의 “게으름 피우기”와 흡사하다. 테일러가 “과학적 관리법”을 창안해 낸 이유는 바로 이러한 “근무태만”을 막고 생산성을 높이기 위한 것이었다.

한국의 공조직이 봉착하고 있는 “고비용, 저효율”的 문제는 다름 아닌 조직 전반에 만연한 “게으름 피우기” 혹은 “근무태만”이 아닌가 한다. 경영관리의 기법들은 각각 적용되는 상황과 조건이 있다. 어쩌면 한국의 조직상황은 다른 세련된 경영관리기법을 도입하기에는 시기상조이며 “과학적 관리”를 먼저 충실히 적용하는 것이 급선무일 듯 싶다. 합

당한 하루의 과업의 양을 정하고, 최선의 작업방법을 따르게 하고, 능률에 따라 성과급을 지급하는 테일러 시스템이 90년 전에 미국의 산업계에 혁신을 가져 왔듯이 오늘날의 한국 공조직은 “과학적 관리”의 세례를 통해 새롭게 태어날 필요가 있다. 명확하고 과학적인 과업의 구성과 성과의 측정이 선행되지 않는다면 세련된 다른 경영관리기법(예를 들면, 조직개발, 조직문화, 학습조직, 경영정보시스템 등)의 적용은 밀 빠진 독에 물 붓는 격이 될지도 모른다.

“낮은 자극”도 새로운 개념이다. “낮은 자극”은 과업의 양, 조직의 개인에 대한 기대, 경쟁의 정도, 전문화의 정도 등이 적거나 낮아서 직무담당자가 목표달성을 위해 자신의 능력을 충분히 발휘하지 않아도 되는 경우를 말한다. “기대”, “경쟁”, “전문화” 등의 개념은 기존의 이론에서 등장한 것들이지만 이들을 통합하여 “낮은 자극”이라고 한 것은 그 나름의 이유가 있다. 말하자면 조직의 분위기를 묘사하기 위한 것이다. 본 조직에서 “기대”, “경쟁”, “전문화”등의 각 개념이 어떠한 일관성된 느낌을 가지고 개인에게 다가오는 데, 그것은 쉽고, 안일하고, 안전한 느낌을 주고 있다. 이를 “낮은 자극”이라고 표현하였다. 한국의 공조직에서 흔히 볼 수 있는 조직문화를 나타내는데 유용한 개념이라고 생각 한다.

2. 새로운 패러다임모형의 제시

근거이론의 패러다임모형은 사건의 발생과정에 대한 설명을 제공한다. 본 논문에서는 공조직의 중심적 현상을 “게으름 피우기”로 보고 “게으름 피우기”的 원인과 결과, 맥락, 중재 상황을 아우르는 통합적 설명을 하고 있다. “낮은 자극이 직급과 부서에 따라 게으름 피우기를 조장하고 낮은 조직목표와 비대한 관리적 인원, 소외된 비정규직 직원의 존재가 게으름 피우기 현상을 존속, 강화시키는 방향으로 영향을 미치고 그 결과 공조직의 생산성이 낮아진다”는 것이다. 이러한 추론은 어쩌면 잘 알려져 있거나 충분히 짐작되는 내용이기도 하다. 그러나 의미있는 점은 이러한 설명이 자료에 의해 입증되었다는 것이다. 상식적 사실도 검증되어야 의미가 있다.

이러한 통합적인 설명은 양적인 연구(가설 검증적 연구)에서는 불가능했을 것이다. 일시에 많은 변수를 다루는 것도 어렵고, 인과관계에 대한 단정도 통계학적으로는 쉬운 일이 아니며, 무엇보다도 “낮은 자극”과 “게으름 피우기”가 공조직의 중심적인 문제라는 데

착안하기가 어려웠을 것이다. 가설검증적 연구는 알려진 개념들을 다루는 데에만 익숙해져 있기 때문이다.

V. 結論 및 提言

본 연구의 주제는 “한국 공조직 근로자의 직장생활 경험”이었다. 이에 대해 근거이론 연구방법을 사용하여 한 공조직의 20명의 근로자들을 대상으로 7개월에 걸쳐 심층면담을 하였다. 그들과의 면담을 기록하였고 그 기록을 가지고 근거이론적인 분석을 수행하였다. 중요한 사건과 진술을 대표하는 개념을 추출하였다. 그 결과 “무료함”, “반복적인 일”, “뒷 처리 하기”, “근무평정점수안배”, “과장 기능미약”, “일 만들지 않기”, “업무시간 중 사적활동”, “하위직 삭감”, “승진적체불만”, “적은 업무량”등 33개의 개념이 얻어졌다. 이를 개방 코딩 과정이라 한다.

이들 개념을 유사성에 따라 하위범주라고 하는 큰 범주로 묶었다. 그 결과 “평이한 과업”, “경쟁부족”, “낮은 기대”, “낮은 전문성”, “근무시간 사적사용”, “일 회피”, “중간관리층 안일”, “낮은조직목표”, “기강해이”, “승진바램”, “부서이기주의”, “낮은 생산성” 등 21개의 범주를 구성하였다. 이들 하위범주를 다시 의미의 유사성에 따라 보다 큰 범주(상위범주)로 묶었다. 그리하여 “낮은 자극”, “게으름 피우기”, “직급”, “부서”, “낮은조직목표”, “관리직 비대”, “비정규직소외”, “현실에서 벗어나기”, “현실에 따르기”, “낮은 생산성”의 10개 범주를 얻었다. 이를 범주는 근거이론의 패러다임모형의 “인과적 조건”에서 “결과”에 이르는 6개의 과정에 대응시킨 결과 “게으름 피우기”가 “중심현상”이 되었고 “낮은 자극”은 “인과적 조건”이 되었으며, “낮은 생산성”은 “결과”로 간주할 수 있었다. 여기까지가 연결 코딩 과정이었다.

마지막으로 패러다임모형을 하나의 일관되고 포괄적인 이야기로 재구성하였다. 이를 가설적 관계개요(storyline)라고 하는데 다음과 같다.

“공조직 근로자들은 동료들과의 경쟁없이 전문성을 발휘할 것을 기대받지 않으면서 적은 양의 과업을 맡아서 일과를 해나가고 있다. …… 그 결과 개인의 생산성은 낮으며 조직은 방만하다.”

이 이야기는 여러 맥락과 중재적 상황을 망라하여 구성되어 있는데 이중 일정한 맥락과 중재적 상황을 선택하여 보다 흔히 관찰되는 사건의 유형을 여러 개 구성한다.

이들 유형을 실제의 사례와 대조하여 유형화의 적절성과 개념, 혹은 범주의 누락 여부를 확인할 결과 무난히 조화되는 것으로 보았다. 여기까지가 선택코딩과정이다. 이와같이 얻어진 유형은 가설검증적 연구에서 가설로 이용될 수도 있다.

본 연구는 다음과 같은 가치를 가진다. 첫째, 현장에서 대상자가 실제로 가지는 상호작용을 자연스럽게 반영하고 있다. 둘째, 패러다임모형의 각 범주는 공조직 근로자의 생활의 전반을 반영하고 있어서 근로자 생활을 통합적으로 이해하는데 도움을 준다. 셋째, 익숙한 학술 개념은 아닐지라도 보다 실제에 밀착된 새로운 개념들을 제시하여 설명력이 높다.

그러나 다음과 같은 한계점이 있음을 인정한다. 첫째, 자료수집방법이 단순하였다. 면담 이외에 직무수행에 관련된 문서, 도구 등 수집기, 사진자료 등을 사용하여 풍부한 자료를 습득하는 것이 바람직하였을 것이다. 둘째, 타당성 검증이 미흡한 감이 있다. 질적연구는 양적연구와 달리 실제상황을 얼마나 충실히 설명하고 있는지를 판단하는 수밖에 없다. 그러나 학자에 따라서는 양적연구와 질적연구를 병행하여 타당성을 높이려는 노력도 있는데 이를 트라이앵글레이션(triangulation)이라고 한다. 그 밖에도 분석과정에서 얻어진 개념과 범주를 대상자에게 제시하여 표현의 적절성을 검증받는 것도 필요했을 것이다.

참 고 문 헌

- 고시천 (1983), “경영의 국제비교- 한·미·일을 중심으로”, 「경영학 연구」, 제13권, 1호, pp. 101-114.
- 김원수 (1987), “한국경영학 성숙의 한 과제로서 체계화 필요성”, 한국경영학회 학술연구 발표회, 1987.2.7.
- 박진우 역 (1994), 테일러 저, 「과학적 관리의 원칙」, 서울: 박영사
- 부즈·앨런 & 해밀턴 (1997), 「한국보고서」, 매일경제신문사
- 삼일회계법인 (1992), 「한국기업의 성공조건」, 매일경제신문사.

- 서울대 경영연구소 (1985), 「한국기업의 현황과 과제」, 서울: 서울대출판부.
- 신유근 외 (1987), 「조직환경론」, 서울: 다산출판사.
- _____(1984), 「한국기업의 특성과 과제」, 서울: 서울대출판부.
- _____(1992), 「한국의 경영」, 서울: 박영사.
- 이기을 (1988), 「민족문화와 한국적 경영학」, 서울: 법문사.
- 이학종, 정구현 외 (1986), 「한국기업의 구조와 전략」, 서울: 법문사.
- 임창희, 가재산 (1995), 「한국형팀제」, 삼성경제연구소.
- 정구현 (1987), 「한국기업의 성장전략과 경영구조」, 대한상공회의소.
- 차재호, 김은영 역 (1995), Hofstede 저, 「세계의 문화와 조직」, 학지사.
- 한희영 (1989), 「한국기업경영의 실태」, 삼성이데아.
- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism, Perspectives & Method*, Prentice Hall.
- Chang, C. S. & Chang, N. J. (1994), *The Korean Management System: Cultural, Political, Economic Foundations*, Westport : Quorum Books.
- Chenitz, C., & Swanson, J. (1986), *From Practice to Grounded Theory*, Toronto: Addison Wesley.
- Hofstede, Geert (1984), *Cultures Consequences: International Difference in Work Related Values*, Beverly Hills, CA : Sage.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago : Aldine.
- Janelli, R. I. (1993), *Making Capitalism*, Stanford Univ. Press.
- Kim, J. S. (1992), *The Culture of Korean Industry*, the University of Arizona Press.
- Mead, G. H. (1934), *Mind Self & Society*, Chicago : University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around Organizations*, Prentice-Hall.
- Patton, M. G. (1990), *Qualitative Evaluation & Research Methods*, Sage.
- Spradley, J. P. (1980), *Participant Observation*, Holt, Rinehart and Winston.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, Sage.