

지역 소방조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석

: 제도, 업무 인식 및 직무동기 요인을 중심으로*

The Analysis of the Factors that cause Conflicts between Generations
in Local Fire Service Organization
: Focus on Policy, Work Cognition, and Work Motivation Factors

김 영 곤**
Kim, Young Gon

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의와 가설의 설정
- III. 조사 설계
- IV. 실증 분석
- V. 결론

본 연구는 지역 소방조직 내 세대 간 갈등을 유발하는(또는 저감할 수 있는) 원인으로 구성원들의 제도, 업무 인식(공무원 연금 만족, 일-생활 균형)과 직무동기(내재적, 외재적) 요인에 주목하여 다중회귀분석을 실시하였다. 조직 내 세대는 선행연구를 참고하여 베이비부머, X, Y의 세 가지로 구분하였으며, 실증분석을 위한 자료로 소방공무원 490명으로부터 획득한 설문데이터를 활용하였다. 또한, 실증분석의 결과를 확인·보완하기 위해 현직 소방공무원 16명을 대상으로 심층인터뷰를 실시하여 연구에 반영하였다. 분석 결과, 제도, 업무 인식 요인의 일-생활 균형을 경우 조직 내 세대 간 갈등에 유의미한 부(-)의 영향을 직무동기 요인의 외재적 동기는 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 검증하였다. 이상의 내용을 바탕으로 조직 내 세대 간 갈등을 저감하기 위한 다방면의 실천적 전략

* 본 논문은 저자의 박사학위논문 중 일부를 발췌하여 수정 및 보완한 것임.

** 한국방송통신대학교 공존협력연구소 전임연구원

논문 접수일: 2017. 4. 3, 심사기간: 2017. 4. 3~2017. 5. 17, 게재확정일: 2017. 5. 17

과 연구의 한계점에 대해 제시하였다.

□ 주제어: 세대 간 갈등, 공무원 연금, 일-생활 균형, 직무동기, 소방조직

This study focused on policy, work cognition, work motivation factors that cause (or may reduce) conflicts between generations and conducted the multiple regression analysis. Generation in the organization is classified into three categories, Baby Boomer generation, Generation X and Y, and used data obtained from survey on 490 fire fighters for empirical analysis. In addition, for the sake of confirmation and complement, in-depth interviews with in-service 16 fire fighters were carried out and reflected in the study. As a result, it turned out that the balance between career and home life in policy and work cognition factors exerts a negative effect on conflicts between generations in the organization, and extrinsic motivator in work motivation exerts a positive effect on conflicts between generations in the organization. In conclusion, I proposed practical strategies for reducing conflicts and presented limits of the study.

□ Keywords: generation gap, generational gap, civil servant, public official, public employee, pension, annuity, work motivation, fire service, organization

I. 서론

요즘 들어 사회적으로 세대 간 갈등 문제가 빈번히 주목되고 있다. 특히 점차 고령화 사회로 진입함에 따라 장·노년층과 청년층 간의 첨예한 대립 사례를 어렵지 않게 찾아 볼 수 있다. 버스나 지하철 등에 설치된 노약자석에서의 자리다툼에 관한 사례, 일자리 확보를 위한 청년층과 중·장년층의 갈등, 정보화 진전에 따른 주류문화의 변화와 문화적 차이에 따른 세대 간 소통의 두절 등은 우리사회 내에서의 세대 간 갈등현상의 양적 증대와 그 심각성을 여실히 드러내고 있다.

정치의 영역에서 세대 간 갈등이 전개되던 과거와는 달리 최근에는 일자리, 연금 등 경제적 영역에서의 문제가 집중적으로 거론된다. 일자리의 경우 양적인 측면에서 노후준비가 부족한 기성세대들이 은퇴를 회피함에 따라 청년세대의 일자리가 계속해서 줄어드는 문제로 볼

수 있으며, 질적인 측면에서도 정규직은 기성세대, 비정규직은 청년세대 라는 등식이 성립하면서 세대를 둘러싼 일자리 문제가 격화되고 있다(박길성, 2011).

연금도 세대 간 갈등을 유발하는 대표적인 경제적 쟁점 사안이다. 고령화로 인해 노인인구가 증가함에 따라 청년세대는 기금마련에 대한 부담을 책임져야 하지만, 장래에 피부양자가 되었을 때 연금을 적게 받거나, 받지 못할 수 있기 때문이다. 이와 관련한 논쟁은 2015년 공무원연금 개혁 및 국민연금 수급과 관련한 사회적 이슈 형성을 통해 크게 가중된 바 있다.

사회뿐만 아니라 조직 내에서도 세대 간 갈등 현상은 주목되어야 할 필요성이 있다. 특히, 조직은 목표달성을 위해 지속적으로 인력을 수급하기 때문에 다양한 세대로 구성되어 있다. 이에 공사를 막론하고 조직 내 세대 간의 갈등은 우연찮게 나타날 수 있는 것이다.

또한, 조직 차원에서의 세대문제의 발현은 기존의 거시적이고 사회적인 갈등이슈들과는 차별적 특성을 가진다. 조직수준에서는 내부적 결속 및 공식적 통제 등에 세대의 구분이 관련되어짐에 따라 세대 문제가 더욱 강화되어 구성원들에게 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 선행연구에서도 조직 내에서 발생하는 구성원 간의 갈등은 개인적·조직적 수준에서의 다양한 반생산적 행동으로 이어져 종국에는 조직효과성을 저해할 수 있다고 지적하고 있다(김영훈, 2001; 권미윤, 2011; 이종석·김태형·신용준, 2012; 이경순, 2013; 최인옥·박지환, 2015; Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001). 이에 더하여 조직 내 세대 간 갈등은 구성원 개개인을 넘은 집단 간의 갈등이라는 점에서 해결하기 어려운 더 첨예한 대립과 반목을 초래할 수 있을 것이다. 이 때문에 조직 내에서 유발되는 세대 간의 갈등과 이차적 결과로서의 조직효과성의 저하는 적절하고 타당한 해결책이 필요하다. 하지만, 지금까지 세대 간 갈등의 극복과 각 세대별로 상이하게 나타나는 특성을 조직이 어떻게 이해하고, 적절히 대응할 것인가에 관한 연구자들의 고민은 제한적으로 이루어져 왔다.

특히, 민간에 비해 공공의 경우 세대 간 갈등이 조직 외부에 미치는 부정적 영향은 더 크고 심각하게 발현될 수 있다. 세대 간 갈등으로 유발된 조직 내 문화·기능적 결함은 민간 조직은 그 파급효과가 조직 내에 국한되지만, 공공조직은 국가 전반에 그 영향이 미칠 수 있기 때문이다. 또한, 피해를 감수해야 하는 대상 또한 전 국민이 될 것이다.

실제 우리나라 공공조직에 근무하는 여러 구성원들은 조직 내에 공공연하게 세대 간 갈등이 존재함을 인식하고 있는 것으로 나타났다¹⁾. 구체적으로 2~30대의 경우 “하급자에게 업무 전가로 인한 스트레스(소방공무원, 30세)”, “의견 교환 시 윗세대와의 소통의 어려움(지

1) 본 연구의 주된 목적인 ‘조직 내 세대 간 갈등’ 현상의 실제적인 발현정도를 파악하기 위해 현직 공공조직 구성원들을 대상으로 “조직 또는 팀 내에서 세대 간 갈등이 존재하는가?”의 질문을 바탕으로 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상자는 지방자치단체 소속의 일반직 공무원, 경찰공무원, 소방공무원으로 50대 2명, 40대 2명, 2~30대 3명으로 구성되어 있다.

자체 공무원, 37세)”, “기성세대-청년세대 간 업무 가치관에 대한 견해의 차이(지자체 공무원, 29세)” 등에 의해 조직 내 세대 간 갈등이 발생된다고 인식하고 있었다.

다음으로 40대의 경우 “기성세대의 대우받길 원하는 보상심리, 청년세대의 자기중심적 가치관(경찰공무원, 49세)”, “청년세대와의 업무역량이나 가치관에 대한 차이(소방공무원, 43세)” 등이 세대 간 갈등을 유발하는 원인으로 인식하고 있었고, 50대는 “세대별 자라온 성장환경의 차이(지자체 공무원, 54세)”, “조직 헌신에 대한 세대별 관점의 차이(지자체 공무원, 51세)” 등을 세대 간 갈등을 유발하는 주요한 원인으로 인식하고 있었다. 이상의 내용을 토대로 조직 내 세대 간의 인식 및 관점의 차이와 그로 인한 갈등은 복잡하고도 다양하게 발생할 것으로 예상된다.

공공조직 내 세대 간 갈등으로 인한 부정적인 사회적 영향이 가볍지 않기 때문에, 이에 대한 연구는 학계의 주목을 지속적으로 받아야 하는 중요한 연구 영역일 것이다. 이상의 문제 의식에 기반 하여 본 연구는 지방 공공조직 중의 하나인 소방조직 내 세대 간 갈등의 영향 요인을 제도, 업무 인식 및 직무동기의 측면에서 접근하여 분석을 실시하고자 한다²⁾.

본 연구는 다음과 같은 측면에서 소방조직을 연구의 대상으로 선정하였다. 우선, 소방조직의 경우 그 인적 구성에 있어 각 세대별 구분이 뚜렷하게 나타나고, 다양한 연령층으로 구성되어 있기 때문이다(윤석정 외, 2010). 보통 지역 소방서에는 100여명에서 많게는 200~300명까지 근무를 하는데, 조직효과성 향상을 위해서는 일상적인 업무 수행에 있어 세대 차이에서 오는 괴리감을 줄이고 단합된 조직의 일체감을 조성할 필요성이 있다(한중욱 외, 2013). 즉, 소방조직은 세대 다양성에 기반 하여 각 세대별 특성에 대한 충분한 이해와 관심을 바탕으로 조직관리와 운영을 해야 할 필요성이 다분하다.

다음으로, 소방조직은 특히 현장 출동업무에 있어 긴급 상황을 요하는 경우가 많다. 조직의 특성상 일상적이지 않은 업무를 현장에서 긴급히 처리해야 하기 때문에 계급에 기반 한 위계가 조직운영의 기저로 작용하고, 무엇보다 구성원들의 업무에 대한 협력과 단결이 중요하다(조석구, 2012). 하지만, 위계조직 내에서도 인력 구성의 특성상 상·하 구성원 간의 갈등은 필연적으로 발생할 수밖에 없을 것이다. 세대 간 갈등으로 인해 소방대원 간의 유기적인 협업과 단결이 저해된다면, 출동 시 사고 대처에 문제가 발생할 수 있으며, 이는 지역 공공서비스의 수혜자인 국민들에게도 의도치 않은 피해를 끼칠 수 있다는 점에서 중요하게 다루어져야 한다.

2) 본 연구는 설문을 통한 정량적 분석과 심층인터뷰를 통한 정성적 분석을 병행하는 통합연구방법을 실시한다는 측면에서 연구의 차별성을 제시할 수 있다. 공공조직 구성원의 경우 신분상의 특성으로 인해 설문 응답 시 ‘사회적 소망성 편향’이 강하게 나타날 수 있기 때문에, 조직 내 세대 갈등과 같은 부정적 질문에 대한 대답을 명확히 하지 않는 경향을 보일 수 있다. 이에 심층인터뷰를 통해 세대 집단 상호 간 내재되어 있는 다양한 갈등 유발 요소들을 구체적으로 살펴봄으로써, 세대 간 갈등 예방과 저감을 위한 조직 관리적 측면에서의 함의를 추가적으로 살펴볼 수 있을 것이다.

II. 이론적 논의와 가설의 설정

1. 세대의 형성과 구분

본 연구를 추진함에 있어 중요한 점 중의 하나는 세대를 구분 짓는 기준을 확실히 정립해야 한다는 것이다. 이는 세대 연구의 주요 목적이 특정한 기준에 의해 구분되는 세대 집단 간의 차별적 또는 공통적 특성을 밝히는 것에 있기 때문이다(정승균, 2006). 세대는 단순히 연령상의 차이에 따라 같은 시기에 태어난 사람들의 집단이라기보다는 동일한 역사적 경험의 공유로 공통된 의식을 가진 동년배 집단(cohort)의 개념으로 보는 것이 적절하다(함인희, 2002).

이에 하나의 세대를 일정한 시간 간격(15~30년)으로 나눌 수 있다는 입장(Marias, 1970)은 설득력이 떨어진다. 세대의 구분이 특정한 시간적 기준에 의해 규정 된다고 보다는 사회문화적 변동의 속도에 따라 세대 간 간격을 조절해야 되기 때문이다. 이에 Mannheim(1952)의 관점을 많은 학자들이 따르고 있다. Mannheim(1952)은 세대는 사회 변동에 따라 그 간격이 다양하게 나타난다고 하며 주관적이고 내면적인 시간 개념을 중시한 바 있다. 이러한 구조 속에서만이 세대구분의 적용이 상당한 설득력을 가지고, 세대 문제의 이해가 가능해질 수 있다(조성남·윤옥경, 2000).

이처럼 연령집단 간의 사회문화적 유사성 및 차별성을 기반으로 세대를 구분함에 있어 보통 40세가 기성세대와 신세대를 구분하는 기준점이 되어 왔다. 또한, 조직 내에서의 세대는 기성세대와 신세대로 단순히 이분화 할 수 있는 것이 아니라 중간세대가 존재하는 것으로 나타난다(박오수·김기태, 2001). 이상의 내용에 근거하여 본 연구는 기존 선행연구들을 종합하여 세대의 구분을 베이비부머(1955~1964년), X세대(1964~1979년), Y세대(1980년~)의 세 집단으로 구분하고자 한다. 베이비부머 세대는 한국전쟁 이후 베이비붐 시기에 태어난 세대로 청년기에 유신체제, 5.18 광주 민주화 운동 등을 겪은 세대이다. X세대는 우리나라의 산업화의 시작과 더불어 형성되었으며, 청년기에 민주화 운동, 올림픽, 군사정권의 종식과 문민정부의 출범 등을 목격한 바 있다. Y세대는 대부분이 후기 산업사회에 태어난 베이비부머 세대의 자녀세대로 사회적인 풍요 속에서 인터넷과 통신의 발달, 월드컵 등을 청년기에 경험하였다.

2. 조직 내 세대 간 갈등

세대 간 갈등은 기존과는 구분되는 새로운 사회·문화적 환경 속에서 성장하여 기존 세대와는 상이한 가치관과 행동 양식을 가진 세대가 출현하였을 때 주로 발생되며, 그 원인은 매우 다양하게 나타난다.

Riley(1985)에 의하면 세대 간 갈등은 권력 갈등, 관념적 갈등, 배분적 갈등의 세 가지로 구분된다. 우선 권력 갈등은 특정 세대가 타 세대에 대하여 정당성이 결여된 방법으로 권력을 행사함으로 인해 발생하며, 관념적 갈등은 기본적인 가치와 목표의 충돌에 의해 나타난다. 배분적 갈등은 각 세대가 부담하는 상대적 기여와 그에 대한 보상의 수준이 상이함에 따라 발생하는 갈등으로 연금, 노인 복지비 증가, 연공제와 성과급제 등을 예로 들 수 있다.

한편, 업무와 성과 달성이 중심이 되는 조직 내에서는 구성원 간 관계를 개인의 문제로 치부하는 경향이 있다. 하지만 현대 조직에서는 개인적인 업무 수행뿐만 아니라 구성원 간의 협업을 통한 문제 해결 또한 중요하다. 특히 조직 내 구성원들의 세대 다양성 증가 추세에 따라 세대 간 갈등으로 인한 부정적 결과의 예방은 조직관리 상의 중요한 화두가 될 수 있을 것이다.

구체적으로 조직 내 세대 간 갈등은 개인적 수준에서 조직 냉소주의 증가, 조직몰입 저해, 이직의도 증가, 직무소진 증가, 직무 스트레스 증가, 자기 효능감 저해, 심리적 계약 위반 지각 등을 유발할 수 있으며, 조직적 수준에서도 조직협력 저해, 혁신행동 저해, 조직시민행동 저해, 조직에 대한 신뢰 저해, 업무성과 저해, 조직응집성 저해 등의 부정적 효과를 수반하는 것으로 알려져 있다(강진구, 2005; 한우영, 2014; 이종석·김태형·신용준, 2012; Rousseau & Parks, 1993; Morrison & Robinson, 1997; Raja, Johns & Natalianis, 2004; Thompson & Bunderson, 2003).

본 연구는 조직 내에서의 세대 간 갈등을 과업갈등, 관계갈등, 과정갈등 등의 세 가지 유형으로 나누어 측정하고자 한다(Jehn, 1997; Lira et al., 2007). 과업 갈등은 조직 내에서의 업무를 둘러싸고 유발되는 갈등 유형으로 일에 대한 의견과 아이디어의 차이가 주된 원인이 된다. 관계갈등은 업무를 제외한 구성원 상호 간의 정서적·감정적 요소로 인해 촉발되는 것이다. 마지막으로 과정갈등은 업무수행시의 분담, 성패의 책임, 추진 일정, 불평등한 근무량 등이 주된 원인이 되어 발생하는 유형이라 할 수 있다.

3. 세대 간 갈등의 유발요인

1) 변수 선정의 근거

조직 내 세대문제와 관련한 선행연구를 검토한 결과 특정 변수에 대한 조직 내 세대 간 인식의 차이를 밝히는 연구는 다수 수행된 바 있으나, 본 연구의 주된 목적처럼 세대 간 갈등을 유발하는 요인이 무엇인지를 직접적으로 검증한 연구는 지극히 제한적이었다. 다만, 조직 내 세대 간 갈등과 일정부분 유사한 의미를 공유하는 계층적(hierarchical), 수직적(vertical) 갈등에 대한 몇몇의 연구를 찾아 볼 수 있다.

해당 연구들에서는 조직 내 계층 또는 수직적 갈등에 영향을 미치는 주된 요인으로 상사의 리더십(Xin & Pelled, 2002; Buisman, 2009; 권미윤, 2011), 세대 차이의 인지(정승균, 2006), 목표 및 집단 응집력의 차이(권미윤, 2011), 조직문화(임유석, 2013), 조직 내 세대의 구성비율(한광석, 2014) 등을 거론하고 있다. 하지만, 이상에도 불구하고 갈등의 원인이 무엇인지를 탐색·검증하는 선행연구는 양적으로 크게 부족한 실정이다.

다시 말해, 조직 내에서 유발되는 세대 간 갈등으로 인해 전 사회적으로 미치게 되는 부정적 영향이 심각하게 전개될 수 있다는 점을 고려할 때 이와 관련한 연구는 조직인사관리 분야에 있어 간과되어서는 곤란한 중요한 연구 영역일 것이다. 하지만 학계의 부족한 관심으로 인해 연구결과를 충분히 일반화 할 수 있을 정도로 결과물의 양적 축적이 이루어지지 못하고 있다. 이러한 한계점에 기인하여 본 연구는 기존에 논의된 바 있는 변수들뿐만 아니라 조직 내 세대 간 갈등에 영향을 미칠 수 있는 변수를 추가적으로 발굴해 보고자 하는 탐색적인 시각에서 연구의 설명변수를 도출하고자 한다.

특히, 본 연구는 설명변수의 선정에 있어 소방조직 내 제도, 업무 인식 및 직무동기 요인에 주목 한다. 이에 대해서는 Stephan et al(1999)의 통합 집단 갈등이론을 참고하였다. 통합 집단 갈등이론에서는 집단 간 갈등의 유발 원인으로 현실적 갈등, 상징적 갈등, 부정적 고정관념, 집단 간 불안심리 등의 4가지 관점이 제시된다(오영삼·남성희·윤수경, 2014).

현실적 갈등은 집단 간의 현실적 목표인 권력이나 자원의 획득에 대한 경쟁관계에서 유발되는 것이며, 상징적 갈등은 각 집단의 도덕적 가치나 규범, 사회적 기준이나 믿음, 태도 등의 차이에 의해 유발된다(Vala et al., 2006). 집단 간의 불안심리는 자아에 대한 위협이나 타 집단 구성원과의 관계에서 발생할 수 있는 거부나 불쾌감 등에 대한 반응이며, 부정적 고정관념은 특정 집단이 타 집단에 대해 가지는 부정적 편견이나 행태를 의미한다(Hogg, 2013).

여기서 조직 내 세대 간 갈등이 현실적인 상황에서 연금, 일자리 등의 희소한 자원을 둘러싼 세대 간 대결구도를 가진다는 것(현실적 갈등)과 업무, 직무가치 등에 대하여 세대 집단별로 가지고 있는 가치관 또는 신념과 발현되는 태도의 차이(상징적 갈등) 등에서 발생할 수 있다는 점을 고려한다면, 본 설명변수의 선정에 적절한 이론적 준거로 활용할 수 있을 것으로 사료된다.

또한 제도, 업무 인식 및 직무동기 요인은 구성원의 직무태도에 유의미한 영향을 미치는 변수로 선행연구를 통해 널리 확인된 바 있으며, 최근의 사회적 이슈와 한국적 측면의 특수한 맥락 하에서도 살펴볼 만한 가치가 있을 것이라 판단된다. 이하에서는 각 요인들에 대한 이론적 설명에 더불어 변수 선정의 정책적·사회적 근거를 좀 더 구체적으로 밝히고자 한다.

2) 제도, 업무 인식 요인

제도적 요인은 조직 구성원의 직무와 관련한 행동에 유의미한 영향을 미치는 변수로 보고되고 있다. 송윤현(2009)은 제도적 요인이 관료들의 행태에 직접적인 영향을 미친다고 하였고, 안병철(2003) 또한 제도적 특성이 조직행동에 영향을 미치는 주된 변수로 작용한다고 하였다. 특히, 제도에 관한 조직 구성원의 인식은 조직의 행정풍토로 고착되어 관료의 행태에 주요한 영향을 미칠 수 있다(김호정, 1999). 제도적 요인의 하위변수로는 공무원연금, 일-생활균형에 대한 인식을 살펴보고자 한다. 공무원연금은 보수와 관련한 금전적 요인으로 볼 수 있다. 선행연구에서도 구성원의 직무행태에 보수와 관련 요인이 주요한 영향을 미침이 보고된 바 있으며(Alderfer, 1972; Locke, 1976; Jurgerson, 1978; 정종원 외, 2012), 이는 사회적, 조직적으로 크게 이슈화된 적이 있는 상황이다.

또한, 최근 들어 우리나라에서 시행하고 있는 일-생활 균형 정책은 다양한 가치관과 욕구를 가지고 있는 조직 구성원들에게 개개인에 따른 차별적 지원책의 마련이 필요함을 방증하는 제도적 요인이라 할 수 있다(오화선·민경률·박성민, 2015). 조직 내 세대의 다양성이 본 연구의 주된 초점으로 맞춰져 있는 만큼 일-생활 균형에 대한 구성원 인식의 차이와 그에 따른 직무태도를 분석하는 것은 상당한 의미를 가질 수 있을 것으로 판단된다.

(1) 공무원 연금

공무원연금제도는 공무원의 퇴직, 사망 또는 공무로 인한 질병, 부상에 대해 가입자 본인 및 유족에 대한 적정급여를 제공함으로써, 공무원의 장기재직을 유도하기 위한 인사 정책적 목적과 사회보장적 성격을 공유하는 제도로 우리나라에는 1960년에 도입되었다(진재구, 2015). 이후 1995년, 2001년, 2009년, 2015년 등 총 4번의 개혁을 거쳐 현재의 틀을 유지하고 있다.

공무원연금의 적용 대상은 국가공무원법, 지방공무원법 등의 관련 법에 의한 정규공무원, 중앙정부 또는 지자체에 근무하는 위원회 전임직원 등의 기타 직원, 행정자치부 장관이 업무·보수 등을 고려하여 인정하는 자 등이다. 2015년 기준 재직자는 107만 2,610명이며 연금수급자는 36만 3,017명으로 부양률은 34%이다(인사혁신처, 2015). 공무원연금의 수급을 위해서는 60세 이상, 재직기간 20년 이상이어야 되고, 2010년 이후 임용자의 경우 65세부터 수급 받을 수 있다.

현직 공무원들이 매달 납부하는 기여금은 퇴직 공무원들의 연금을 지급하기 위한 기금으로 우선 편성된다. 이는 도입 초기에는 매우 효과적이었다. 당시에는 연금수급자가 많지 않

고, 가입 기간이 짧아 수금액 또한 적었기 때문이다.

하지만 점차적인 제도의 성숙에 따라 연금수급자가 늘어나면서 국가적인 재정 부담을 초래하게 되었다. 이는 납부한 기여금에 이자만 붙여서 되돌려주는 것이 아니라, 가입 당사자의 사망 이후 배우자에 대한 유족연금 까지 지급하기 때문이다. 특히, 고령화로 인한 평균수명의 증가로 인해 가입자들의 연금 지급의 시간적 범위가 증가함에 따라 공적연금은 지속적으로 고갈되고 있다(이수인, 2011).

한편, 2015년 5월 제 4차 공무원연금법 개정으로 인해 공직 사회 내에서 세대 간 갈등에 대한 우려가 높아지고 있다. 일례로, 20년을 재직한 공무원이 10년 뒤에 받을 연금은 월 200만 원선에서 3만 원 정도만 줄어드는 반면, 10년을 재직한 공무원은 월 169만 원선에서 16만 원 정도가 줄면서, 연금액의 실제적 차이는 40만 원선으로 벌어지게 된다³⁾. 연금지급률이 20년에 걸쳐서 점진적으로 줄어들도록 설계되었기 때문에, 재직기간에 따라 더 많은 연금을 지급받게 되는 것이다.

공무원연금 개혁으로 인한 결과가 장기 근속한 기성세대 공무원의 기득권을 미미하게 침범하는 대신에 입직한지 얼마 지나지 않은 청년세대 공무원들의 희생을 더 크게 강요하게 된다는 점에서 세대 간 형평성의 결여와 세대 간 갈등의 여지를 증폭시키고 있다⁴⁾.

(2) 일-생활 균형

일-생활의 균형은 21세기 들어 인사·조직관리의 핵심 이슈로 급부상 하였으며, 이는 일 이외의 다양한 영역에 대하여 본인 스스로 시간과 에너지를 통제, 조절할 수 있음으로써 자신의 생활에 대한 통제감과 만족감을 얻는 상태를 뜻한다(김정운 외, 2005).

과거 기성세대들은 개인적 관심사나 가정생활 보다는 조직을 우선적으로 생각하였으며, 때때로 조직을 위해서는 개인적 희생 까지도 감내하였다. 하지만, 현재의 청년세대는 개인적인 삶의 질을 조직보다 우선시하는 경향을 보인다.

기성세대는 집단주의적 속성에 기반 하여 때로는 일중독에 빠질 정도로 조직 내에서 과업을 수행하였다. 상사의 부름에 대해서는 일과 이후뿐만 아니라 주말까지도 직장으로 출근하는 것을 당연하게 생각하였다.

이처럼 일과 성과달성에 삶의 초점을 두며, 조직에 대한 충성과 몰입을 중요시 여긴 기성세대에게 조직 내에서 일 이외의 생활 영역에 더 큰 우선순위를 두는 것은 어려울 수 있다.

3) MBN뉴스. 2015년 5월 29일자. “공무원연금법 개정안, 공무원 사회 내 세대 갈등 발생 우려…무슨 내용 담고 있나?”

4) 노컷뉴스. 2015년 5월 9일자. “신참 공무원’ 절대 불리.. 세대갈등 불씨 안은 공무원연금”

이들의 시각에 있어서는 본인들과는 다른 청년세대의 조직과 일에 대한 태도가 열정을 쏟지 않고, 본인의 공식적인 역할만을 수행하려고 하며, 과업의 범위를 정의함에 있어서도 좁고 자기중심인 태도를 견지하는 것으로 비춰질 수 있을 것이다.

반면에, 최근의 지식정보사회에서 성장한 청년세대는 합리적이고 개인주의적인 속성이 강하게 나타나기 때문에 본인의 발전이 조직의 발전을 견인할 것이라는 근로관을 가지고 있다. 즉, 기성세대에 반해 근로에 따른 이익의 중심이 조직에서 개인으로 옮겨지고 있는 것이다. 청년세대는 일이 많고 바쁜 주요부서는 피하고 오히려 여가시간이 적절하게 보장되고 근무조건이 좋은 부서에서의 근무를 희망한다. 퇴근은 정시에 해야하고, 정해진 과업의 범위를 넘어서는 초과근무는 지양하는 태도를 보인다.

또한, 탈 조직화는 최근에 특별하게 주목되는 청년세대의 특성 중 하나로 볼 수 있다. 상사에 대한 무조건적인 충성태도는 점차 희박해지고 있으며, 지인과의 선약이 부서 회식보다 우선시 되는 등 개인적으로 원하는 일에 더 큰 관심을 가진다.

이요행·방묘진·오세진(2005)의 연구에 의하면 일-생활 균형과 일정부분 비슷한 의미를 공유한다고 볼 수 있는 가족 친화적 조직운영이 이직의도와 직장-가정 갈등을 저감하는 효과가 있으며, 직무만족과 조직몰입을 제고하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 본 연구 결과로 미루어 짐작해 보면, 일-생활 균형에 대한 인식이 세대 간 갈등을 저감하는 유효한 효과를 살펴보는 것은 조직 관리의 측면에서 상당부분 의미가 있을 것이다. 특히, 사회적으로도 일-생활 양립에 관한 관심이 증가하고 있기 때문에 일-생활 균형에 대한 조직 구성원의 인식 탐색은 시의적절한 사회적 요구에 부응하는 변수의 선정이 될 수 있을 것이다.

3) 직무동기 요인

동기적 요인은 조직의 환경과 맥락 속에서 직무와 관련된 행동을 유발하는 것으로 알려져 있다(이광수, 2013). 이는 인사관리의 가장 기본적인 개념으로 조직 관리에 있어 필수적으로 고려되는 요소라 할 수 있다(고수일·한주희, 2005).

직무동기는 발생원인의 소재 또는 개인적인 업무의 성과를 통해 획득하는 보상의 주체에 따라 내재적 동기, 외재적 동기의 두 가지로 구분할 수 있다. 내재적 동기는 어떤 뚜렷한 외재적인 보상 없이 본인이 맡은 직무 자체에 내포되어 있는 기쁨이나 만족을 위해 직무를 수행하려는 욕구로 볼 수 있다(Deci & Ryan, 1985). 즉, 업무의 결과가 아니라 업무의 수행 과정으로 인해 동기가 부여되어 업무적인 즐거움과 성취감을 갖는 심리적 요소이다. 예를 들어, 일이 재미있거나 도전해보고 싶어서 해당 과업을 수행한다면 이는 내재적으로 동기부여된 상태라고 할 수 있다(한주희·고수일, 2009).

Deci(1975)의 인지적 평가이론에 의하면 내재적 동기는 자기결정과 역량에 대한 유기체적인 심리 욕구에 기반 하기 때문에 본인이 특정한 업무에 대해 자신감, 역량감, 자기결정력 등을 느끼게 될 경우 해당 과업에 대한 내재적 동기를 가진다고 할 수 있다.

내재적으로 동기부여 된 조직 구성원은 일에 대한 감정과 열정, 직무성과의 질적 수준에서 외재적으로 동기부여 된 경우에 비해 창의성, 성과 등이 더 높은 것으로 보고되고 있다(Amabile, 1996; 정진철·한주희, 2003). 또한 외적인 보상이 불필요하기 때문에 조직관리 비용측면에서 장점을 가진다.

다음으로, 외재적 동기는 조직 구성원이 본인의 행동을 통해 급여, 승진, 인센티브 등과 같은 조직의 통제나 관리 하에 발생할 수 있는 외재적이고 실제적인 보상 요인을 이끌어 낼 수 있다고 인지할 때 발생하는 동기요인이다(이근주·이혜윤, 2007).

조직에서는 구성원들의 동기유발을 위해 외재적 보상을 제공하며, 이는 주로 급여, 인센티브, 수당 등의 금전적 보상과 복리후생제도와 같은 비금전적 보상의 형태로 나타난다(배정훈, 2006). 외재적 보상은 일반적으로 행동의 유발 속도에 있어 내재적 동기보다 빠르며, 현실에서 행위를 유발시키는 데 긍정적으로 작용한다. 그러나 외재적 동기는 지속적인 행동의 유발을 위해 만족할 만한 수준의 보상을 항상 지급해야 한다는 점에서 내재적 동기와 구별된다(Guay, Vallerand & Blanchard, 2000).

한편, 조직 내 세대 차이에 기인한 개인의 인식은 동기부여에 대한 인식에도 영향을 미칠 것이다. 청년세대일수록 기성세대에 비해 의사결정 역할에 있어 보다 많은 것을 요구하고, 더 나은 조건에 따른 이직에 거부감이 없으며, 명시적이고 즉각적인 보상을 기대한다. 이와는 반대로 기성세대의 경우 평생직장의 직업관이 투철하며, 암묵적이고 장기적인 보상에 대한 거부감이 덜하다.

선행연구에서도 세대별 직무동기의 차이에 대한 근거를 살펴볼 수 있다. Cherrington et al.,(1979)은 회사·업무·커뮤니티·직업 전반에 대해 세대별 인식을 설문하였다. 설문결과 중·장년층은 직업에 대한 자부심과 직업윤리를 중요하게 생각한 반면, 청년층은 동료와 복지, 금전적 보상 등을 중요시 하는 것으로 나타났다.

Tweng et al.,(2010)에서는 X세대, Y세대로 내려갈수록 외재적 직무가치의 중요성을 높게 인식하는 것으로 나타났으며, 특히, Y세대는 직무동기 중 이타적 가치에 대해 크게 선호하지 않는 것으로 나타났다. Ng, Schweitzer, & Lyons(2010), Cennamo & Gardner(2008) 등에서도 젊은 세대일수록 타인에게서의 인정, 승진기회, 금전적 보상, 지위와 직업의 영향과 같은 외재적 가치를 더 중요하게 여기는 것으로 나타났다.

이상의 조직 내 세대 간 직무동기와 관련된 인식차이에 대한 선행연구 검토 결과에 따르면, 적어도 세대 차이가 존재함을 나타낸 연구에서는 젊은 세대일수록 자기개발과 경제적 보

상 등의 외재적 직무동기를 중요시 여기는 것으로 나타났다.

기성세대에 비해 청년세대는 본인의 능력과 역량을 증진하는데 필요한 돈과 시간을 투자하는 것에 인색하지 않으며, 이를 필수 불가결한 요소로 생각한다. 또한 집단의 평가가 아닌 개별 평가를 통한 보상의 획득을 중요시 여긴다(김병섭·하태권, 1997). 이러한 점들을 고려해 볼 때 조직 내 세대 구성원 간 내재적, 외재적 동기부여 요인에 있어서의 인식의 차이가 있을 것이라 판단된다. 또한 직무동기가 조직성과 달성에 영향을 미치는 특정한 개인의 심리상태라는 점에서 세대 간 인식의 차이로 인해 조직성과에 부정적 영향을 유발하는 세대 간 갈등에도 영향을 미칠 수 있을 것이라 예측할 수 있다.

4. 가설의 설정

1) 제도, 업무 인식 요인이 세대 간 갈등에 미치는 영향

일반적으로 보수에 대한 조직 구성원의 만족도는 조직 내 긍정적 직무행태를 유도하는 직무만족을 제고하는 것으로 보고되고 있다. 조직구성원의 보수처우에 대한 만족도는 직무만족에 유의미한 정적(+)인 영향을 주는 것으로 나타났고(황해익·주철안·김병만, 2011), 경찰 조직 구성원을 대상으로 수행한 연구에서도 복지시설에 대한 만족도와 보수의 수준이 높을수록 직무만족도가 높아지는 것으로 나타났다(윤호연, 2014).

공무원연금제도는 보수제도의 일종으로 볼 수 있다. 공무원연금제도는 퇴직 후 적정급여 지급을 통해 노후소득을 보장하기 위한 것으로 민간기업종사자의 경우 퇴직금, 산재보험, 국민연금 등의 기능을 복합적으로 수행하는 것이기 때문이다(진재구, 2015). 이는 공무원의 복리증진과 생활안정을 위한 일종의 사회보험이기에 직무만족의 결정요인으로 기능한다. Alderfer(1972), Locke(1976), Jurgerson(1978) 등은 연금 등의 부가급부를 직무만족을 결정하는 요인으로 제시한 바 있다.

정종원 외(2012)의 연구에서도 공무원연금이 공무원의 직무만족을 증가시킴을 확인할 수 있었고, 김태균·이한덕(2010)은 퇴직연금제도의 도입이 직무만족, 조직몰입, 조직동일시 등에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

한편, 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입, 협력 수준이 높을수록 조직 내 구성원 간의 갈등은 저감된다(손운선, 2012; 정종원·남승하, 2012). 이에 보수에 대한 조직구성원의 만족은 직무만족을 유도하면서, 구성원 사이의 갈등의 발현과 그 강도를 저감할 수 있을 것이라 사료된다. 보수제도 속에 공무원연금 또한 포함되기 때문에, 공무원연금에 대해 만족할수록 세대 간 갈등의 저감에도 유의미한 영향을 미칠 수 있을 것으로 사료된다.

다음으로, 우리나라는 직장 내에 많이 그리고 자주 상주하면서 타 조직원에 비해 많은 시간 일을 한다는 인상을 주는 구성원들은 높은 평가와 인정을 받고, 그렇지 않은 구성원들에게는 유·무언의 압박과 그를 통한 불안 및 상실감을 느끼게 하는 근로문화가 강하게 형성되어 있는 편이다. 이처럼 조직문화 차원에서부터 조직과 업무를 최우선적으로 장려하고 개인의 시간적·신체적 희생을 대수롭지 않게 여기는 경직된 분위기가 구축되어 있기 때문에, 일-생활 균형은 개인의 사정만으로만 취급되기 일쑤다(채화영·이기영, 2013). 문제는 이러한 일-생활의 불균형이 조직에 대한 사명감의 철회, 결근률과 이직의도의 증가(정상완·한진환, 2006) 등 반생산적인 결과를 가져올 수 있다는 것이다. 조직에 대해 만족하지 못하는 구성원들은 동료 간의 관계에 있어서도 문제를 발생시킬 소지가 커질 수 있을 것이다. 다시 말해, 부정적 직무태도가 만연한 조직의 경우에는 조직 및 동료들에 대한 애착이 낮아져 구성원 간 갈등 또한 야기되기 쉬워진다는 것이다.

홍미영(2004)은 일과 생활의 양립에 어려움을 호소하는 조직 구성원일수록 업무수행의 측면에서 조직 및 조직 구성원들 간의 갈등을 높게 경험하고, 조직 내에서 소외될 가능성이 증가한다는 결과를 제시한 바 있다. 일-생활의 불균형은 조직 내에서의 강도 높은 직무관련 행동을 유발하고, 이는 곧 조직 구성원의 강박감을 자극할 수 있다. 결국, 조직 내 커뮤니케이션이 저해되고 조직 내 부정적 행동 초래 및 업무성과를 저해할 수 있으며, 조직 내 세대 간에도 갈등을 유발하는 요인으로 기능 할 수 있을 것이다.

배성현·박태경·김훈석(2012)에 따르면, 일-생활 불균형과 그에 따른 강박적 심리상태는 긴장감을 유발하는 것으로 나타났고, 한광현(2006)의 연구결과에서는 대인관계에 있어서도 비우호적 태도를 견지하게 되는 것으로 나타났다. Galperin & Burke(2006)는 일과 생활의 불균형에 따른 강박적 심리상태가 조직 내 대인관계 행동과 부(-)의 관련이 있음을 제시한 바 있다.

이와는 대조적으로 이인석 외(2008)에서는 일-생활 균형 하에서의 업무에 대한 성취지향적 향유감은 조직 구성원의 긍정적인 태도를 유발하는 것으로 나타났고, 조직 내 대인관계 또한 우호적으로 형성되는 것으로 나타났다(한광현, 2006). 이를 통해 유추해 보면, 일-생활 균형의 보장은 업무 성과를 향상시키고, 조직 내 세대 간 갈등 또한 일정부분 저감할 수 있을 것이다. 이상의 내용을 바탕으로 하여 본 연구는 다음과 같은 가설로 제도, 업무 인식 요인과 세대 간 갈등의 관계를 제시하였다.

가설 1: 공무원연급에 대한 만족은 조직 내 세대 간 갈등에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 일-생활 균형에 대한 인식은 조직 내 세대 간 갈등에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

2) 직무동기 요인이 세대 간 갈등에 미치는 영향

본 연구는 조직 내 세대 간 갈등에 주요한 영향을 미치는 다른 차원의 변수로 구성원의 직무동기에 주목한다. 직무동기와 세대 간 갈등의 직접적인 관계를 검증한 선행연구는 찾아 볼 수 없었지만, 일정부분 비슷한 의미를 공유하는 타 선행연구와 이론적 내용 등을 토대로 직무동기와 세대 간 갈등의 관계를 유추해 보고자 한다.

직무동기는 일반적으로 조직 효과성과 깊은 관련이 있는 변수로, 조직구성원의 태도에도 주요한 영향을 미친다. 특히, 직무만족, 조직몰입 등을 증가시키고, 이직의도를 감소시키는 것으로 알려져 있다(Deci & Ryan, 2004; 이지은·이재완, 2015). 김영훈(2001)은 병원 조직을 대상으로 연구를 실시하였는데, 조직 구성원의 직무동기 유발을 포함한 조직설계원칙이 조직 구성원 상하 간의 계층적 갈등의 정도를 낮추는 효과가 있음을 검증하였다.

여기서 직무동기는 내재적 동기와 외재적 동기의 두 가지로 구분할 수 있다. 우선, 내재적 동기는 직무만족의 필수 요소이자 자기 주도적 활동을 이끌어 내는 원동력으로 조직의 갈등을 저감하고 성과를 촉진하는 중요한 요인으로 작용한다(Deci et al., 1989). 최인옥·박지환(2015)에서는 내재적 동기가 조직 내 갈등으로 인한 집단성과의 하락을 완화하는 조절효과가 있음을 제시하였다. 이는 외재적 동기에 비해 조직 내 창의성, 자기발전, 고성과, 행복 등과 더 깊은 관련이 있으며(Amabile, 1982; Ryan, 1993; Utman, 1997; Deci & Ryan, 1991), 조직 내 바람직한 행동과 관련해서도 긍정적인 효과가 더 높은 것으로 보고되고 있다(Deci & Ryan, 1992).

이상의 논의에 따르면, 내재적으로 동기부여 된 구성원들은 조직 내 업무수행과정이나 타인과의 관계에서 발생하는 갈등과 같은 부정적 감정을 덜 경험하게 될 것으로 판단할 수 있다(한주희, 2005).

반면에, 외재적 동기의 경우 본인이 하는 일에 대한 내재적 동기를 저하시키는 부정적인 측면이 있음이 지적되어 왔다(Deci, 1971). 즉, 조직 구성원이 외재적으로 동기화되는 경험을 많이 하면 할수록 점차 자신이 담당하는 업무 자체로 부터의 즐거움이 감소하게 되는 것이다(Deci & Ryan, 1985).

외재적 보상에 의해 동기화된 조직 구성원은 보상 획득과 관련한 외부적 자극에만 협소하게 주의를 기울이게 될 수 있다. 또한, 외재적 동기가 과다하게 되면 업무 부담 또한 과중하게 느끼게 되고, 시간의 부족과 승진을 위한 경쟁적 압박에서 유발되는 심리적 스트레스가 생기게 될 가능성이 높아진다. 외재적 동기로 인한 심리적 압박은 개인의 직무수행에도 부정적 감정을 야기할 수 있다. 즉, 외부적 보상을 획득하기 위한 업무에서 보상의 불확실성이 야기하는 심리적 불안이 구성원 간의 관계 속에서 갈등 등의 부정적 감정 상태를 유발할 수 있는 것이다(한주희, 2005).

이상의 내용을 정리하면, 내재적 동기는 조직 구성원의 직무태도를 긍정적으로 제고하여

조직 내 세대 간 갈등의 저감에도 기여할 수 있겠으나, 외재적 동기는 한정된 자원에 대한 조직 내 구성원 간의 과도한 경쟁과 대결구도를 가져와 갈등을 유발할 수 있을 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 통해 동기적 요인과 세대 간 갈등의 관계를 예상하였다.

가설 3: 내재적 동기는 조직 내 세대 간 갈등에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 외재적 동기는 조직 내 세대 간 갈등에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 조사 설계

1. 분석 모형

본 연구는 지역 소방조직을 대상으로 제도, 업무인식 및 직무동기 요인이 세대 간 갈등에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시한다. 분석의 독립변수로는 제도, 업무 인식(공무원 연금, 일-생활 균형, 인식), 직무동기(내재적, 외재적)를 투입하고, 종속변수로는 세대 간 갈등(과업, 관계, 과정갈등)을 선정하였다. 더불어, 조사대상자의 인구사회학적 특성별로 세대 간 갈등에 차이가 있는지를 살펴보기 위해, 세대, 결혼, 성별, 계급, 입직경로, 담당업무, 근무기관 등을 추가적인 통제변수로 투입한다. 아래 <그림 1>은 이상의 내용을 바탕으로 설정된 연구모형이다.

<그림 1> 연구의 모형



2. 조사대상 및 표본

본 연구의 자료수집을 위한 설문조사는 현재 서울, 경기 및 경북지역의 소방조직에 소속되어 근무 중인 현직 소방공무원과 경기도 소방학교의 교육과정에 입교해 있는 피교육자를 대상으로 2015년 9월 1일에서 22일 까지 약 3주 간 실시하였다.

표본추출은 확률적 표본추출 방법 중의 하나인 단순무작위추출 방법을 사용하였다. 지역 소방조직의 경우 연구자가 직접 설문대상지를 방문하여 수거하는 방식을 사용하였고, 경기도 소방학교에는 우편을 이용하여 총 550부를 배포하여 515부를 회수하였다. 이 중 분석에 포함하기 어려운 25부를 걸러내고 490부를 최종 분석에 사용하였다.

연구대상의 일반적 특성은 <표 1>과 같으며, Y세대 163명(33.2%), X세대 191명(39.0%), 베이비부머세대 136명(27.8%) 으로 구성되어 있다. 통계분석을 위한 프로그램은 SPSS 20.0을 사용하였다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

(N=490)

구분		명(%)	구분		명(%)
성별	남자	454(92.7)	혼인	기혼	384(78.4)
	여자	36(7.3)		미혼	106(21.6)
학력	고졸	127(25.9)	계급	소방령 이상	8(1.6)
	전문대 중퇴	13(2.7)		소방경	24(4.9)
	전문대 졸	141(28.8)		소방위	165(33.7)
	4년제 중퇴	14(2.9)		소방장	107(21.8)
	4년제 대졸	175(35.7)		소방교	105(21.4)
	대학원-석사	14(2.9)		소방사	81(16.5)
	기타	6(1.2)			
입직경로	간부후보	7(1.4)	담당업무	행정	87(17.8)
	공채	354(72.2)		경방	164(33.5)
	특채	129(26.3)		구급	71(14.5)
근무기관	소방본부	4(0.8)		인명구조	36(7.3)
	소방서	150(30.6)		운전	109(22.2)
	안전센터	273(55.7)		통신	15(3.1)
	구조대	46(9.4)		기타	8(1.6)
	기타	17(3.5)			

3. 분석 변수와 신뢰도, 타당도 검증

본 연구의 설문문항은 서열척도 및 명목척도로 구성되어 있다. 서열척도는 독립변수와 종속변수를 측정하는 문항에서 Likert 5점 척도를 적용하였고, 명목척도는 설문대상자의 인구통계학적 특성 측정을 위해 사용하였다.

조직 내 세대 갈등은 과업, 관계, 과정갈등으로 구분하여 Wall & Nolan(1986), Pinkley(1990), Jehn(1995) 등의 연구에서 제시된 바 있는 문항 12개를 수정·변안하여 사용하였다. 제도, 업무 인식 요인 중 공무원연급에 대한 만족도는 정종원 외(2012), 정찬범(2014) 등의 연구에서 활용된 5개의 문항을 공무원 연급개혁 이후의 상황에 맞게끔 재구성하여 사용하였다. 일-생활 균형은 손영미·김정운·박정열(2011)이 공공조직을 대상으로 일-생활 균형에 대한 인식을 측정한 문항 4개를 사용하였다. 동기적 요인의 내재적, 외재적 직무동기는 Guay, Vallerand, & Blanchard(2000)이 개발한 문항을 이문정(2013)이 재차 변안하여 활용한 7문항을 재구성 하여 사용하였다. 기타 세대, 성별, 연령, 학력, 근속연수, 직급, 입직경로, 소속기관, 근무부서 등을 통제변수로 사용하였다.

다음으로, 분석변수의 구성타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 주성분 분석, 배리맥스 회전방식을 적용하여 실시하였다. 요인분석 결과 Kaiser-Meyer-Olkin 표본적합도는 0.901, 유의수준은 0.000으로 나타났기 때문에 타당도는 충분히 확보되었다고 보여진다. 다만, 세대 간 갈등의 3가지 하위요인인 과업, 관계, 과정 갈등은 서로 구분되지 않고 하나의 요인으로 형성되는 것으로 나타났다. 응답자들이 설문 시 개별 문항을 대동소이하게 체감한 것에 기인한 결과로 볼 수 있을 것이다. 실제 조직 내 갈등에 관한 선행연구들에 의하면 각 갈등 요인의 상관관계가 비교적 높게 나타남을 지적한 연구결과들이 있다(Friedman et al., 2000; Simons & Peterson, 2000; Jehn & Mannix, 2001). 이에 강제적으로 개별 유형을 구분하여 분석하기 보다는 단일 변수로 형성하여 분석하는 것이 연구의 실익이 더 크다는 판단 하에 세대 간 갈등을 세 가지 특성이 함축된 단일요인으로 투입한다.

〈표 2〉 변수의 신뢰도와 타당도 검증

구분	문항 내용	성분					신뢰도
		1	2	3	4	5	
세대 간 갈등	업무추진 일정에 있어서의 의견 충돌을 자주 경험	<u>.884</u>	-.018	.021	-.013	-.040	0.964
	업무성패의 책임에 있어서의 의견 차이를 자주 경험	<u>.879</u>	-.005	.054	-.058	-.038	
	불공정한 사안에 대한 대립 자주 경험	<u>.870</u>	-.021	.042	-.052	-.006	
	성격차이로 인한 갈등을 자주 경험	<u>.858</u>	.014	.061	-.003	-.052	
	일로 인해 갈등을 자주 경험	<u>.849</u>	.006	.039	-.018	.002	
	업무분담에 대한 갈등을 자주 경험	<u>.847</u>	-.081	.022	.018	.010	
	정서적인 갈등을 자주 경험	<u>.843</u>	-.017	.072	.013	.032	
	일의 아이디어로 인해 갈등을 자주 경험	<u>.841</u>	-.001	.037	-.025	-.061	
	인간관계로 인한 긴장감 자주 경험	<u>.840</u>	-.011	.038	.019	.012	
	일과 관련된 의견의 불일치를 자주 경험	<u>.835</u>	-.101	.032	-.004	-.069	
	일 이외 다른 이유로 인한 마찰을 자주 경험	<u>.818</u>	-.004	.082	.002	-.128	
일에 대한 의견차이가 자주 일어남	<u>.766</u>	.027	.017	-.056	.015		
공무원 연금	기여금 비율은 적절	.012	<u>.811</u>	-.034	.036	-.049	0.793
	납부액에 대한 수령액은 적절	-.043	<u>.804</u>	-.024	.023	-.080	
	연금제도는 적절히 운영되고 있음	-.052	<u>.765</u>	.005	.009	-.079	
	노후생활 안정에 기여	.022	<u>.721</u>	-.018	.108	.066	
	연금 수급연령은 적절	-.041	<u>.616</u>	.011	.113	.045	
외재적 동기	더 높이 승진하기 위해 일을 함	.005	-.044	<u>.874</u>	.037	.142	0.841
	더 많은 보상을 획득하기 위해 일을 함	.081	-.068	<u>.858</u>	.121	.116	
	타인에게 인정받기 위해 일을 함	.101	.000	<u>.817</u>	.088	.160	
	사람들의 기대에 부응하기 위해 일을 함	.100	.042	<u>.675</u>	.095	-.069	
내재적 동기	기쁨을 주기 때문에 일을 함	-.048	.116	.117	<u>.930</u>	.054	0.918
	재미있어서 일을 함	-.081	.122	.096	<u>.914</u>	.065	
	즐겁고 폭 빠지기 때문에 일을 함	.014	.094	.140	<u>.885</u>	-.003	
일-생활 균형	여가 생활은 삶에서 중요	-.083	-.048	.116	.072	<u>.777</u>	0.725
	일 때문에 건강 희생 불가	-.021	-.005	.182	.037	<u>.770</u>	
	일보다 삶이 중요	.009	-.085	.180	.077	<u>.735</u>	
	가족은 나중에 돌볼 수 있음(역)	-.069	.051	-.154	-.070	<u>.662</u>	

IV. 실증 분석

1. 기술통계 및 상관관계 분석

변수의 기술통계 분석결과는 다음과 같다. 일-생활 균형, 내재적 동기, 외재적 동기는 보통 이상의 수준으로 나타났으며, 세대 간 갈등과 공무원 연금의 만족도는 보통 이하의 수준으로 나타났다. 상관관계 분석에서는 세대 간 갈등과 외재적 동기, 공무원 연금 만족과 내재적 동기, 일-생활 균형과 외재적 동기, 내재적 동기와 외재적 동기가 유의미한 정(+의) 관계를 나타내는 것으로 확인되었다. 변수 간 상관계수는 0.226이 가장 큰 것으로 나타나, 다중공선성의 우려를 걱정할 수준에는 크게 못 미치는 것을 확인할 수 있었다.

<표 3> 변수의 기술통계 및 상관관계 분석

변수	평균	표준편차	갈등	연금	일-생활	내재	외재
세대 갈등	2.517	0.622	1				
연금	2.476	0.769	-0.050	1			
일-생활	3.679	0.623	-0.082	-0.045	1		
내재 동기	3.269	0.807	-0.057	0.195**	0.088	1	
외재 동기	3.257	0.777	0.131**	-0.034	0.205**	0.226**	1

주: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

2. 세대 간 갈등에 영향을 미치는 요인 분석

세대 간 갈등에 대한 다중회귀분석 결과는 아래 <표 4>와 같다. 일-생활의 균형은 세대 간 갈등에 유의미한 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 외재적 동기는 세대 간 갈등에 유의미한 정(+의)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공무원 연금 만족과 내재적 동기는 통계적으로 유의미한 결과값을 나타내지 않았다. 통제변수에서는 고졸에 비해 대학원졸이 세대 간 갈등을 더 높이 체감하는 것으로 나타났고, 행정 특기에 비해 구급 특기가 세대 간 갈등을 덜 체감하는 것으로 나타났다. 이상의 결과를 통해 가설 2와 4는 지지되었고, 가설 1과 3은 기각되었다.

〈표 4〉 제도, 업무 인식 및 직무동기 요인이 세대 간 갈등에 미치는 영향 분석

구분		비표준화계수		표준화계수	유의수준
		β	표준오차	베타	
상수		2.779	.418		.000***
부머 기준	X세대	.080	.089	.063	.365
	Y세대	.134	.143	.101	.350
남자 기준	여자	-.199	.112	-.083	.077
기혼 기준	미혼	.096	.095	.063	.315
고졸 기준	전문대중퇴	.074	.178	.019	.679
	전문대졸	.097	.081	.070	.233
	4년제중퇴	.169	.175	.045	.335
	4년제졸	.117	.082	.090	.155
	대학원졸	.406	.191	.109	.034*
	기타	.140	.256	.025	.584
소방사 기준	소방령	-.317	.283	-.065	.264
	소방경	-.060	.218	-.021	.782
	소방위	-.018	.164	-.014	.912
	소방장	-.113	.147	-.075	.442
	소방교	.161	.112	.106	.150
공채 기준	간부후보	-.038	.251	-.007	.879
	특채	-.098	.070	-.070	.159
본부 기준	소방서	-.099	.320	-.073	.757
	안전센터	.084	.326	.067	.796
	구조대	-.062	.352	-.029	.861
	기타	-.094	.360	-.028	.794
행정 기준	경방	-.181	.104	-.137	.081
	구급	-.349	.129	-.197	.007**
	인명구조	-.098	.183	-.041	.593
	운전	-.111	.117	-.074	.340
	통신	-.269	.178	-.074	.132
	기타	-.225	.227	-.046	.321
공무원 연금 만족		-.008	.037	-.010	.830
일-생활의 균형 인식		-.128	.047	-.129	.006**
내재적 동기		-.055	.037	-.072	.135
외재적 동기		.128	.039	.160	.001**
R제곱		0.133			
조정된 R제곱		0.075			
F		2.271			
유의수준		0.000			

주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

3. 분석결과에 대한 논의

본 연구는 소방공무원에 대한 설문조사에 더불어 심층인터뷰를 병행하여 연구결과의 타당성 확보와 현상 분석에의 심층성을 가미하고자 하였다.⁵⁾ 연구 분석의 결과를 통해 도출할 수 있는 함의점은 아래와 같다. 우선, 동기적 요인에서 외재적 동기가 조직 내 세대 간 갈등에 정(+)⁵⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 다음과 같이 해석해 볼 수 있을 것이다. 외재적 동기가 충만한 구성원들은 직무만족과 조직몰입 등이 제고될 것이나, 그것이 적정수준 이상으로 지나치게 나타날 경우 구성원 간의 경쟁의식 등을 불러와 갈등 또한 유발될 수 있을 것이다. 예를 들어 조직 내에서 승진을 통해 올라갈 수 있는 자리는 한정되어 있기 때문에 승진에 대한 욕구로 상관으로부터의 인정을 강하게 추구하는 구성원의 경우 타 구성원들과의 협력 보다 경쟁을 택할 가능성이 크다.

심층인터뷰 결과, Y세대는 본인의 영전을 위해 팀원의 성과를 개인적으로 활용하고자 하는 기성세대에 대한 반감이 있는 것으로 나타났다. 비슷한 측면에서, 높은 업무성과를 달성하기 위해 아랫세대의 희생을 일방적으로 강요하는 기성세대의 태도가 세대 간 갈등을 유발할 수 있을 것이라 생각하고 있었다.

승진을 위해서 윗사람들에게 맹목적으로 잘 보이려고 하고, 팀에서 이뤄낸 공동의 성과를 개인적으로 이용하려는 사람이 있다. 이로 인해 마찰이 생기게 마련이다. 승진뿐만 아니라 본인의 편한 보직을 유지하기 위해서도 이기적인 행동이 나타난다 (Y_1).

업무성과에 대하여 강한 욕구가 있는 기성세대들의 경우 부하직원들을 강하게 압박하게 되는데, 이 경우 아랫사람의 입장에서 굉장히 힘들다. 이처럼 상관이 부하직원들의 일방적인 희생을 통한 성과 달성에만 집착한다면 세대 간 갈등이 초래될 것이다(Y_4).

X세대 또한 Y세대와 비슷하게 상관의 승진욕구가 부하직원들의 고충을 유발할 수 있다는 점을 인식하고 있었다. 또한, 조직 구성원들의 지나친 외재적 동기의 발현이 조직 내 화합을 저해하고 세대 간 갈등을 증가시킬 수 있다는 점을 우려하고 있었다.

5) 인터뷰 대상자는 각 세대별로 비슷한 인원을 할당하여 선발하였고, 베이비부머 세대 6명, X세대 5명, Y세대 5명으로 구성되어 있다.

승진, 상관으로부터의 인정 등 개인적 욕심 때문에 부하직원들에게 많은 양의 업무적 부담을 줄 경우가 많다. 예를 들면, 팀장·과장급의 윗세대가 승진을 하고자 할 때는 이에 합당한 명분을 찾고자 하는 경향이 강하게 나타나고, 결국 더 많은 양의 업무를 하려 한다. 이 경우 팀원, 과원 등의 아랫세대 또한 함께 동원되어 업무 스트레스를 과중하게 받을 것이다(X_5).

조직구성원의 외재적 동기로 인한 세대 간 갈등 상황은 베이비부머 세대의 부서장, 팀장과 일반 직원인 X, Y세대 간에 발생할 수 있을 것이다. 승진에 대한 욕구는 상관으로부터 인정받고자 하는 행동을 외부에 지속적으로 표출하게 함으로써 조직 내 화합을 해치는 결과를 초래하고, 세대 간 불만과 갈등을 야기하게 될 것이다(X_4).

소방조직과 같이 현장업무가 주가 되는 조직의 경우, 신고 출동 시 업무의 배분과 관련한 갈등이 발생할 수 있다. 이는 특히 외재적 동기외도 깊은 연관성을 가진다고 볼 수 있다. 일부의 X세대의 경우 청년세대가 업무성과에 대한 강한 의욕을 가지고 있기 때문에, 비교적 의욕이 덜한 기성세대와의 마찰이 생길 수 있을 것이라 인식하고 있었다.

신고가 들어와 출동하게 되면 젊은 직원들이 많은 일을 도맡아서 하고, 상대적으로 나이 많은 직원들은 별다른 일을 하지 않는 경우가 있다. 특히 승진대상에서 누락되어, 더 이상 업무성과 달성에 대한 의욕이 없는 사람들이 잦아 입직한 신입직원들과 함께 근무하게 될 경우 마찰과 갈등이 종종 발생하게 된다(X_1).

반면에, 베이비부머 세대는 외재적 동기의 추구는 모든 세대에서 나타날 수 있지만, 특히 개인주의적이고 합리적인 성향이 강한 젊은 세대의 외재적 동기가 더 두드러지게 나타날 수 있음을 지적하였다. 또한 조직에 대한 헌신보다는 비교적 적당히 일하면서 조직 내 정치적인 분위기에 편승하여 승진하길 바라는 젊은 세대의 성향을 부정적으로 생각하고 있었다. 특히, 해야 할 의무를 다하지 않은 채 누릴 수 있는 권리를 우선시 하는 젊은 세대의 행동에 대한 반감이 큰 것으로 나타났다.

요즘 젊은 사람들은 우리들에 비해 일에 대한 부분에서 주어진 보수와 비교해 업무에 대한 열정을 얼마나 쏟아야 손해 보지 않을지에 대한 이해타산이 빠른 듯하다. 조직 전체를 위한 열정은 크게 찾아보기 힘든 듯하다. 승진에 대한 열망은 조직 구

성원 어느 누구나 가지고 있겠지만, 첫 시작 단계인 젊은 세대가 더 크게 가지고 있는 것은 사실일 것이다(B_1).

세대의 구분에 상관없이 외재적 동기는 어느 누구나 추구하는 것이라 생각한다. 하지만 젊은 사람들이 더 충만하다고 볼 수 있다. 승진해서 올라갈 수 있는 자리는 정해져 있는데, 여기서 성실히 일을 하지 않으면서 무조건 윗사람에게만 잘 보이려고 하는 행동에서 갈등이 발생할 수 있을 것이다. 이는 모든 세대에서 나타날 수 있지만 젊은 세대들의 의욕 충만이 이를 더 두드러지게 하는 듯하다. 또한 젊은 세대들은 의무는 다 하지 않으면서 권리는 찾으려고 하는 경향이 강하다(B_2).

반면, 내재적 동기는 조직 내 세대 간 갈등에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이는 다음과 같은 이유를 들어 해석할 수 있을 것이다. 소방공무원은 국민의 생명과 재산을 지키는 대민지원서비스를 담당하기 때문에 일반직 공무원과는 기본적으로 수행하는 업무의 성격이 상이하다고 볼 수 있다. 공무원과 국민 간의 사회적 관계는 주로 대민접촉을 통해 형성되는 바(박소정·박통희, 2014), 일선에서 대민지원서비스를 담당할수록 공무원의 공공봉사동기 등 내재적 동기가 더욱 더 함양된다고 볼 수 있다(Wright & Grant, 2010).

이처럼 대민접촉이 잦은 소방공무원은 기본적인 업무 수행의 기저에 공공봉사동기가 있으며, 타 직류의 공무원들에 비해 공공봉사동기가 내재적으로 더 체화되어 있다고 볼 수 있다⁶⁾. 이에, 내재적 동기에 대한 세대별 인식의 차이는 크게 나타나지 않을 것이며, 조직 내 세대 간 갈등에 미치는 영향 또한 없거나 미미하다고 볼 수 있을 것이다.

셋째, 제도, 업무 인식 요인에서 공무원연금에 대한 만족도는 세대 간 갈등에 영향을 미치지 않음을 확인하였다. 이는 세대를 막론하고 현직에 있는 모든 공무원들이 공무원연금 개혁으로 인한 손해를 일정부분 감수해야하는 상황과 공무원연금 현실화를 위한 고통을 분담해야 한다는 사회적 인식이 선행되어 있기 때문인 것으로 사료된다.

심층인터뷰 결과, 전 세대가 비슷하게 공무원연금과 세대 간 갈등의 관계에 대한 의견을 가지고 있는 것으로 나타났다. 기수급자들에 비해 더 많은 손해가 발생하는 젊은 세대의 상대적 박탈감이 존재할 수 있으나, 이로 인해 세대 간의 갈등 국면이 생길 확률은 거의 없을 것으로 인식하고 있었다.

구체적으로 Y세대는 공무원연금 개혁에 대해 이미 처음부터 크게 기대하지 않았으며, 입

6) 박천오·박시진(2015)의 연구에서는 공무원들의 공직선택 동기를 측정한 바 있다. 소방공무원은 일반직 공무원이나 경찰공무원에 비해 '공직의 사명과 역할', '사회봉사', '소외계층에 대한 관심' 등 내재적 직무동기와 관련된 문항에서 가장 높은 인식을 나타내었고, 이는 집단 간의 비교분석에서도 통계적으로 유의미한 차이가 있음이 실증적으로 검증되었다.

직시기로 인해 제도 적용의 기준이 달라지는 것에 대해서도 일정부분 동의하고 있음을 확인할 수 있었다. 또한, 약간의 상대적 박탈감은 생길 수 있지만 세대 간 갈등 상황으로 넘어가지는 않을 것으로 인식하고 있었다.

공무원연금 개혁으로 인하여 세대 간 갈등까지 넘어가지는 않을 것이고, 약간의 정책적 비판은 있을 것이다. 베이비부머 세대는 연금이 약간 깎여서 싫고, X세대는 좀 더 깎여서 싫고, Y세대는 많이 깎여서 싫어한다. 결국은 현직의 모든 세대가 싫어하기 때문에 공무원연금 개혁으로 인한 세대 간 갈등은 크게 없을 것이다(Y_1).

공무원연금법 개정으로 인해 만족도가 떨어진 것은 분명한 사실이다. 하지만, 이것 때문에 세대 간 갈등이 유발된다고는 생각하지 않는다. 입사시기에 따라 변동되는 정책적 기준을 적용하는 것은 타당하기 때문이다(Y_2).

공무원연금 개혁에 대해 별로 기대하지 않았기 때문에 만족도의 하락이 크게 나타나지는 않았다. 다만 기수급자들은 지속적으로 높은 연금을 수령해 나갈 것인데, 현직의 직원들은 그렇지 못한 것에 대한 상대적 박탈감은 있다(Y_3).

X세대의 경우에도 재직기간이 상대적으로 짧은 X, Y세대가 베이비부머 세대에 비해 상대적 불만이 크게 나타날 수 있겠지만, 이것이 세대 간의 갈등을 초래할 사안으로까지 번지는 않을 것으로 인식하고 있었다.

공무원연금법 개정으로 장기간 근속해온 사람은 큰 손실이 없을 것이나, 재직기간이 짧은 공무원이나 신규공무원은 65세부터 연금이 지급되기 때문에 불만이 큰 것이 사실이다. 추후 정년의 연장과 관련해서도 사회적으로 젊은 세대의 취업문제가 심각한 상황이기 때문에 쉽지 않을 것으로 생각된다(X_5).

공무원연금법 개정에 따라 만족도는 다소 하락하였다. 특히, 베이비부머 세대에 비해 X세대와 Y세대는 퇴직 후 연금 수령액에 큰 차이가 있기 때문이다. 다만 이로 인한 세대 간의 갈등 국면이 표면적으로는 표출되지 않을 것이고 어느 정도 내재되어 있는 선에서 그칠 것이라 생각한다(X_4).

베이비부머 세대도 앞선 X, Y세대와 비슷하게 공무원연금에 대한 만족도가 떨어진 것으로 인식하고 있었으며, 특히, 아랫세대 일수록 그 정도는 더 떨어질 것으로 생각하고 있었다. 이들이 공직에 대한 사명감을 철회하지 않게 하기 위해서는 기본적인 보수 인상 등의 해결책이 필요하다는 의견을 제시하였다.

지금껏 공무원연금제도를 정부가 운영해 왔는데 적자가 난다고해서 공무원들의 연금을 일방적으로 깎는다고 하니 황당하다. 세대 간 갈등과 관련해서는 윗세대에 비해 아랫세대의 연금이 크게 줄어들어 조직 내 위화감이 생길 수 있기 때문에 기본적인 보수의 인상 등 사기진작 대책이 필요하다고 생각된다(B_6).

공무원연금법 개정으로 인해 재직공무원들의 혜택이 축소되었지만, 신규임용 공무원은 더 불리한 조건으로 연금을 수급하게 됨으로써 상대적 박탈감을 가질 수 있다. 현재로서는 이들에게 공직자로서의 사명감과 봉사정신 등을 요구하는데 무리가 따를 수 있을 것이다(B_4).

당연히 공무원연금에 대한 만족도가 떨어졌다. 이는 일종의 재산권 침해라고도 볼 수 있을 것이다. 이에 대해 현직 공무원들의 불만이 상당할 것으로 생각되나, 국가적인 차원에서 추진된 일기기에 불만이 심각하게 표출되는 않을 것이다(B_5).

마지막으로, 일-생활 균형은 세대 간 갈등을 감소시키는 것으로 나타났다. 일반적으로 일-생활의 불균형은 결근률, 이직의도 등의 조직 내 반생산적 행위를 증가시킨다는 점이 보고된 바 있다(정상완·한진환, 2006). 반대로, 일-생활의 균형이 확보된다면 삶에 여유가 생기기 때문에, 일을 함에 있어서도 강박감이 저감되고, 향유감이 증가할 것이다. 이를 통해 타 구성원들과의 갈등의 발현 빈도와 그 수준 또한 저감될 수 있을 것으로 사료된다.

V. 결론

본 연구는 사회적으로 이슈화 되고 있는 세대 갈등을 조직 차원에 집목하여 조직 내 세대 구성원 상호 간 갈등을 유발할 수 있는 요인이 무엇인지를 실증적으로 검증하였다. 분석결과에 따른 정책 제언은 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 소방조직의 근무 구조를 일-생활 균형이 보장될 수 있게끔 개선해야 한다. 현재 소방공무원의 경우 2교대 근무로 인한 체력적 과부하의 해결과 충분한 휴식 보장을 위해 3교대 근무로 일부 전환을 하고 있으나, 불충분한 인력 상황으로 인한 업무 부담과 직무스트레스는 쉽게 해소되지 못하고 있는 실정이다(민세홍 외, 2012). 사회 전반적으로 주 5일 근무를 하고 있음에도 불구하고, 소방공무원은 24시간 교대 근무를 하며 각종 비상근무 및 비번근무에 동원되고 있다. 이를 위해서는 소방 인력 또한 적절한 수준으로 보충할 필요성이 있다.

또한, 일-생활 균형을 더 넓고 근본적인 측면에서 정의해야 한다. 지금까지는 일-생활 균형이 주로 일과 가정을 둘러싼 여성의 문제로 초점이 맞춰져 왔다. 이제는 본인의 동기부여 및 일에 대한 만족을 포함해야 할 필요가 있다. 이를 바탕으로 일과 생활의 관계를 본인 스스로 조율하고 통제할 수 있게끔 할 수 있는 제도적 지원 방안을 마련해야 할 것이다(이혜정·유규창, 2013).

특히, X세대 및 일부의 Y세대는 직장 내의 업무뿐만 아니라 육아, 살림 등 가정에서의 역할을 동시에 요구받는 경우가 많을 것으로 사료된다. 즉, 이들은 일-생활의 불균형이 일-가정 갈등으로 승화되어 세대 간 갈등의 발현 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 이들에게 일에 집중할 수 있는 시간과 가정에 집중할 수 있는 시간을 균형 있게 제공하여(양동훈, 2013), 가정 친화적 직장 분위기를 조성한다면 세대 간 갈등의 저감에 도움이 될 수 있을 것이다. 특히, 일-생활의 균형을 지원하기 위한 제도적 노력의 일환으로 유연근무제도를 적극 활용하고 있는 해외에 비해 국내의 노력은 상대적으로 미흡하다고 사료된다. 이에 유연한 근무환경을 조성하기 위한 공식적인 제도를 포함하여 근무방식 등에 대한 조직적 노력이 필요할 것이다(이혜정·유규창, 2013).

둘째, 외재적 동기에 대한 기존의 인식을 전환해야 한다. 이는 승진, 인센티브 등의 외재적 동기의 추구만이 조직 내에서 최고의 가치로 여겨지는 분위기와 인식을 개선해야 한다는 것이다. 무분별한 외재적 동기의 장려는 상사에게의 인정과 승진에 대한 욕구 등을 불러오게 되고, 이로 인해 조직 내에서의 과도한 경쟁과 대결구도를 형성하여 세대 간 갈등을 양산하게 된다.

이제는 조직성과 창출을 위해서도 구성원 간 맹목적인 경쟁만을 부추길 것이 아니라, 선의의 경쟁을 바탕으로 협력을 용인할 수 있는 상호호혜적인 조직문화의 구축이 필요하다. 즉, 세대 간 갈등의 저감을 위해서는 기본적인 조직성과 달성에 필요한 외재적 동기는 가지되, 협력을 기반으로 더 큰 성과를 추구할 수 있는 협업 중심의 문화가 필요하다.

본인의 업무에 대한 책임감 향상과 더불어 업무의 범위에 대한 명확한 구분도 중요하다. 심층인터뷰를 통해 살펴본바와 같이 현장출동 시 윗세대의 복지부동과 업무전가가 세대 간 갈등의 원인이 될 수 있다는 지적이 있었다. 이를 예방하기 위해서는 업무상의 역할분담을 명확

히 하고, 중복되거나 모호한 영역을 수시로 체크하여 해결방안을 마련할 수 있는 시스템이 필요하다(이경순, 2013).

셋째, 세대 집단별 맞춤형의 처우개선 방안을 모색해야 한다. 심층인터뷰 결과 각 세대별로 타 세대 집단을 바라보는 관점뿐만 아니라, 바람직한 조직생활에 대한 기준, 조직에 원하는 바와 조건 등이 상이하였다. 즉, 이는 모든 조직구성원에게 동일하게 적용되던 기존의 획일적인 조직관리 방안에는 한계가 있으며, 조직 내 세대 간 갈등을 예방 또는 저감하고, 조직 효과성을 제고하기 위하여 각 세대별로 만족할 수 있는 조직관리 방안의 차별적 적용이 필요함을 시사하는 것이다.

베이비부머 세대는 은퇴 이후 생활에 대한 관심이 높다. 일정기간의 정년 연장을 통해 그들에게 소득안정과 삶의 질이 보장된다면, 직무만족과 조직몰입을 제고하여 세대 간 갈등의 저감에도 간접적으로나마 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 사료된다. 나아가, 이는 중고령 인력의 노하우와 경험 활용을 통한 공직 전문성 제고의 효과까지 거둘 수 있을 것으로 기대된다.

X, Y세대의 경우 기본임금의 현실화가 필요하다. 현재의 연공급 보수체계에서 상대적으로 보수를 적게 받는 아랫세대가 윗세대에 비해 더 힘들고 많은 업무를 수행한다는 보수와 업무 배분의 불일치에 대한 불만은 공직사회에 세대 간 갈등을 양산할 수 있을 것이다. 이에 공무원의 임금체계 특히, 하위직의 임금 수준을 개선하여 업무배분에 대한 불만을 상쇄시킬 필요가 있다.

한편, 본 연구를 통해 새롭게 발견할 수 있었던 점은 소방조직 구성원들의 세대 간 갈등의 인식 및 발현과 관련된 것이다. 소방조직의 경우 전통적으로 위계적, 집단주의적 문화가 강하게 나타나기에 획일적인 통제와 관리방식의 적용이 강화될 수 있다. 이 때문에 구성원들 또한 조직 내 기성문화에 침묵하고 순응하게 되어 세대 간 갈등이 조직의 존망을 좌우할 수 있을 정도로 구체적이고 심하게 표출되는 경우는 많지 않을 것이라 사료된다.

심층인터뷰를 통해서도 살펴볼 수 있었던듯이, 타 세대가 보이는 부정적 내지는 바람직하지 않다고 느끼는 행동들에 대한 비판적인 시선이 존재하였지만, 그것이 곧바로 조직 내 세대 간 열전(熱戰)으로 치달을 개연성은 낮아 보였다. 하지만, 어떠한 현상에 대한 인식과 특정 목표에 대한 인식의 차이는 조직 내에 보편적으로 존재하기 때문에 소방조직 내에서도 세대 간의 인식 차이로 인한 오해, 편견, 불만 등이 상당히 내재되어 있을 것으로 사료된다. 특히 이러한 불만을 내재한 채 조직에서 이탈하지 않고 직무에 임하는 태도가 지속될 경우 더 심각한 갈등으로 표출될 수 있을 것이다.

조직 내 갈등과 관련한 기존의 연구들은 갈등의 부정적 효과를 규명하고 이를 해결하기 위한 실천적 방안을 제시하는데 큰 성과를 이루어 왔다. 하지만, 조직 내에서 갈등의 씨앗을 품은

채 침묵하고 순응할 수밖에 없는 개개인에 대해서는 심각하게 고려하고 있지 못하다고 사료된다.

이에 제도와 문화 개선을 통한 사후적인 갈등관리 방안의 마련도 중요하지만, 갈등의 표출 이전에 개별 구성원들이 서로에 대해 내재된 불만사항이나 오해를 저감할 수 있도록 하는 방안도 필요하다. 예를 들어, 조직 내 정기적인 소통, 대화채널 마련의 일환으로 관심 있는 분야에 대한 비공식 모임이 지속적으로 운영될 수 있게끔 장려하고 지원하는 것도 하나의 방법이 될 수 있을 것이다.

다음으로, 본 연구가 조직·인사관리 분야의 연구에 기여하는 점은 다음과 같다. 우선, 우리나라에서도 세대뿐만 아니라 조직 내 성별, 인종, 종교, 문화 등 여러 영역의 다양성이 증가하고 있기 때문에, 본 연구의 결과를 다른 영역의 갈등 사례에도 확산하여 접목할 수 있을 것이다. 또한, 소방조직 내 관리자들이 세대 간 갈등의 관리를 위해서 어느 부분에 자원과 노력을 집중해야 하는지에 대한 의사결정을 내리는데 도움이 될 수 있을 것이다.

이상의 정책적·이론적 기여에도 불구하고, 본 연구는 다음의 한계를 가지고 있는 것으로 사료된다. 우선, 분석의 단위가 개인으로 설정되었기 때문에 각 요인이 구성원 개개인 간의 세대 간 갈등에 미치는 영향은 비교적 어렵지 않게 확인할 수 있었지만, 층위를 달리하여 조직 또는 팀의 차원으로 인한 영향은 정확히 검증하기가 어렵다. 이에 조직이나 집단과 관련된 변수를 발굴, 분석단위로 설정하고, 다층모형을 적용한다면 세대 간 갈등에 따른 조직 전반의 영향까지 검증할 수 있을 것이다. 더불어 세대 간 갈등의 발현과 결과에 대한 공공조직과 민간조직의 비교 연구 등을 통해 조직별로 타당하게 적용될 수 있는 새로운 정책 제언을 발굴해 낼 수 있을 것이다.

다음으로, 변수의 선정과 관련한 부분이다. 후속연구에서는 세대 간 갈등에 영향을 미치는 특정한 원인이 당사자의 심리상태라는 매개변수에 영향을 미치고, 이것이 세대 간 갈등이라는 행동으로 연결될 수 있다는 개연적 논리를 규명할 필요가 있다. 또한 세대 간 갈등을 증폭 또는 저감할 수 있는 조절변수를 발굴하여 검증할 필요성이 있다. 이처럼 보다 더 정교한 연구모형의 설정과 모형 개선에 대한 분석 내용을 포함한다면, 향후 연구자들에게도 좋은 아이디어를 제공할 수 있을 것이다. 나아가, 후속연구에서는 세대 간 갈등으로 인하여 나타나는 조직 내 부정적 효과에 대해서도 규명해 보고자 한다.

【참고문헌】

- 강진구. (2005). 모두를 주인공으로 만드는 미래형 리더십. 『LG Business Insight』, 14-23.
- 고수일·한주희. (2005). 직무동기의 다차원적 구조. 『경영학연구』, 34(5): 1339-1363.
- 구자숙·한준·김명언. (1999). 세대 격차와 갈등의 사회심리적 구조. 『심리과학』, 8(1): 123-139.
- 권미윤. (2011). 미용조직 내 집단 간 갈등에 관한 연구. 『대한미용학회지』, 7(1): 75-80.
- 김병섭·하태권. (1997). 세대간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로. 『행정논총』, 35(1): 129-158.
- 김영훈. (2001). 병원종사자의 조직구조 및 조직문화 인식과 조직갈등경험, 조직몰입간의 관계. 연세대학교 박사학위논문.
- 김정운·박정열·손영미·장훈. (2005). '일과 삶의 조화(Work-Life Balance)'에 대한 개념적 이해와 효과성. 『여가학연구』, 2(3): 29-48.
- 김태균·이한덕. (2010). 퇴직연금제도 도입이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 분석. 『대한경영학회지』, 23(3): 1629-1646.
- 김호정. (1999). 행정풍토와 관료의 부패행태: 한국과 미국의 비교. 『한국정치학회보』, 33(2): 219-239.
- 민세홍·박종덕·권용준·김석원. (2012). 소방공무원 직무스트레스와 잠재적 안전사고위험도 분석. 『한국화재소방학회 학술대회 발표논문집』, 174-177.
- 박길성. (2011). 한국사회의 세대갈등: 연금과 일자리를 중심으로. 『한국사회』, 12(1): 3-25.
- 박오수·김기태. (2001). '조직세대' 구분과 '조직세대'별 문화적 특성에 관한 연구. 『인사·조직연구』, 9(1): 43-82.
- 배성현·박태경·김훈석. (2012). 정서적 성향과 심리적 주인의식이 조직몰입 및 직무긴장과의 관계에서 일중독의 영향. 『경영연구』, 27(4): 223-256.
- 배정훈. (2006). 『동기부여론』, 서울: 형설출판사.
- 손영미·김정운·박정열. (2011). 중앙공무원의 일과 삶의 균형에 대한 조직 및 개인변인의 영향력 검증 연구. 『여가학연구』, 9(1): 101-131.
- 손운선. (2012). 병원종사자의 직무만족과 조직몰입이 이직의도와 조직갈등에 미치는 영향. 원광대학교 박사학위논문.
- 송윤현. (2009). 공공조직에서 고위관리자의 리더십과 조직성과. 『한국행정연구』, 18(2): 3-29.
- 안병철. (2003). 제도와 조직의 대응행동: 노동부의 임금정책과 복지부의 수가정책을 중심으로. 『한국행정학회보』, 37(2): 243-262.

- 양동훈. (2013). 조직 내 세대 및 계층 갈등 해소를 위한 인력운영. 『임금연구』, 4-13.
- 오영삼·남성희·윤수경. (2014). 내집단의 특성이 다문화 집단에 대한 수용적 태도에 미치는 영향: 통합적 갈등이론을 중심으로. 『보건사회연구』, 34(2): 424-452.
- 오화선·민경률·박성민. (2015). 다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국인사행정학회보』, 14(2): 69-98.
- 윤석정·이성태·이인창·이홍교. (2010). 소방공무원 사기진작과 소방발전을 위한 소방조직 내부 갈등 해소방안. 제6기 소방정책관리자과정.
- 윤호연. (2014). 경찰관의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 『경찰복지연구』, 2(2): 96-127.
- 이경순. (2013). 경찰조직의 갈등관리방안에 관한 연구: 갈등유형이 조직유효성에 미치는 영향을 중심으로. 단국대학교 박사학위논문.
- 이광수. (2013). 교원성과급이 직무동기를 매개로 직무수행노력과 직무성공에 미치는 영향. 『교육행정학연구』, 31(2): 325-346.
- 이근주·이혜윤. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국행정학보』, 41(2): 117-140.
- 이문정. (2013). 직무동기와 조직유효성의 관계에 대한 코칭과 개인-직무적합성의 조절효과: 특급호텔 조리사를 중심으로. 경기대학교 박사학위논문.
- 이수인. (2011). 사회자본이 국민들의 공무원연금제도 인식에 미치는 영향. 고려대학교 석사학위논문.
- 이요행·방묘진·오세진. (2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향. 『한국심리학회지 산업 및 조직』, 18(3): 639-657.
- 이인석·정무관·남종훈·김준원·황재원. (2008). 일중독이 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구. 『대한경영학회지』, 21(6): 2605-2626.
- 이종석·김태형·신용준. (2012). 선박조직의 의사소통과 갈등이 집단응집성 및 조직유효성에 미치는 영향. 『한국항해항만학회지』, 36(6): 489-499.
- 이지은·이재완. (2015). 미국 연방공무원들의 직무동기가 태도에 미치는 영향 연구: 상관신뢰, 목표지향성, 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 『지방정부연구』, 18(4): 503-532.
- 이혜정·유규창. (2013). Y세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. 『노동정책연구』, 13(4): 1-31.
- 인사혁신처. (2015). 공무원연금개혁 대안 재정분석 결과 발표. 언론보도자료.
- 임유석. (2013). 경찰의 하위문화가 조직갈등에 미치는 영향. 동국대학교 박사학위논문.
- 정상완·한진환. (2006). 역할갈등과 직무만족에 관한 연구. 『한국콘텐츠학회논문지』, 6(2): 127-135.
- 정승균. (2006). 기업 내 세대 차이와 갈등에 관한 연구. 고려대학교 석사학위논문.

- 정종원·남승하. (2012). 조직협력과 조직 내 정치 및 갈등에 관한 연구. 『한국사회와 행정연구』, 23(3): 291-321.
- 정종원·서보경·신재경·김은지. (2012). 공무원 복지제도가 공무원의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 『정부와 정책』, 4(2): 101-127.
- 정진철·한주희. (2003). 직무수행노력과 조직몰입에 미치는 직무 동기의 차별적 영향력에 대한 연구: 조직공정성의 조절역할에 대한 검증을 중심으로. 『대한경영학회지』, 38: 1071-1092.
- 정찬범. (2014). 지방공무원의 직무만족 결정요인에 관한 연구. 경남대학교 박사학위논문.
- 조석구. (2012). 지역소방서 근무자의 조직몰입에 관한 연구. 『공공행정연구』, 13(1): 187-212.
- 조성남·윤옥경. (2000). 가치관과 행위양식의 세대간 차이와 유사성. 『사회과학 연구논총』, 5: 103-135.
- 진재구. (2015). 박근혜정부의 공무원연금개혁: 문제점과 개선방안. 『한국사회과학연구』, 36(2): 197-236.
- 채화영·이기영. (2013). 육아기 맞벌이 남성의 일, 가정 양립 경험. 『대한가정학회지』, 51(5): 497-511.
- 최인옥·박지환. (2015). 조직갈등이 집단성과에 미치는 영향: 상사의 지원 및 내재적 직무만족의 조절효과. 『분쟁해결연구』, 13(1): 63-92.
- 한광석. (2014). 인력 다양화와 리더십이 인사관리에 미치는 영향: 다양한 인력이 공존하는 조직의 효율적인 인사관리 방안. 경희대학교 석사학위논문.
- 한광현. (2006). 일중독이 개인과 조직에 미치는 영향. 『조직과 인사관리연구』, 30(1): 121-148.
- 한우영. (2014). 조직 내 세대차이가 심리적 계약위반과 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 석사학위논문.
- 한종욱·이재은·김영준·김문택·어경석·정원형·이광동. (2013). 119서비스 품질향상을 위한 충북 소방조직 내부 갈등관리. 제25회 국민안전 119소방정책컨퍼런스.
- 한주희. (2005). 보험설계사의 직무동기와 직무특성이 일-가족 갈등 및 스트레스에 미치는 영향. 『보험개발연구』, 16(3): 3-31.
- 한주희·고수일. (2009). 고성과 인적자원시스템과 직무동기가 직무성과에 미치는 영향: 보험설계사를 대상으로. 『HRD연구』, 11(3): 73-96.
- 함인희. (2002). 가족, 세대갈등의 역동적 무대. 『계간 사상』, 54: 191-213.
- 홍미영. (2004). 여성공무원에 대한 '유리천장' 현상에 관한 연구: 성별 차이비교를 통한 시론적 분석. 『한국사회와 행정연구』, 15(3): 329-363.
- 황해익·주철안·김병만. (2011). 유아교사의 보수처우만족도가 직무만족에 미치는 영향. 『유아교육』, 20(4): 285-305.

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Amabile, T. M. (1982). Children's artistic creativity: Detrimental effects of competition in a field study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8: 573-578.
- _____. (1996). *Creativity in context*. Boulder, Co: Westview Press.
- Buisman, K. (2009). *The understanding of the moderating effect of leadership styles on the relationship between hierarchical conflicts and employee satisfaction*. University of Twente.
- Cennamo, L. & D. Gardner. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 891-906.
- Cherrington, D. J., Spencer, J. C., & J. L. England. (1979). Age and Work Values. *Academy of Management Journal*, 22(3): 617-623.
- Deci, E. L. & R. M. Ryan. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- _____. (1991). *A motivational approach to self: Integration in personality*. In R. Dienstbier(ed.), *Nebraska symposium on motivation: Perspective on motivation*. Lincoln, NE: Univ Nebraska Press.
- _____. (1992). *The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement*. In A.K. Boggiana and T.S. Pittman(eds.), *Achievement and motivation*, NY: Cambridge Univ Press.
- _____. (2004). *An overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective*. *Handbook of self-determination research*. NY: Univ of Rochester Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18: 105-111.
- _____. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & J. C. Tsai. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict styles on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11: 32-55.
- Galperin, B. L. & R. J. Burke. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An

- exploratory study. *International Journal of Human Resource Management*, 17: 331-347.
- Guay, F., Vallerand, R., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale(SIMS). *Motivation and Emotion*, 24: 175-213.
- Hogg, M. A. (2013). *Intergroup relations*. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of social psychology* 2nd ed., New York: Springer.
- Jehn, K. (1995), A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 256-282.
- Jehn, K. (1997), *Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict*. in C. K. W. De Dreu & Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations*, London: Sage.
- Jehn, K. A. & E. Mannix. (2001), The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, 44: 238-251.
- Jurgerson, C. E. (1978). Job preference: What makes a job good or bad?. *Journal of Applied Psychology*. 63(3): 267-276.
- Lira, E. M., Ripoll, P., Peiro, J. M., & P. Gonzalez. (2007). The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: A longitudinal study. *Computers in Human Behavior*, 23(6): 2888 - 2903.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. D. Dunnette (ed.), New York: Holt, Reinhart & Winston.
- Mannheim, K. (1952). *The sociological problem of generations*. In *essays on the sociology of knowledge*, ed. Paul Kecskemeti. London: Routledge and Kegan Paul.
- Marias, J. (1970). *Generations: A historical method*. New York: Gardner.
- Morrison, E. W. & S. L. Robinson. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1): 226-256.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & S. T. Lyons. (2010). New generation, great

- expectations: A field study of the millennial generation, *Journal of Business and Psychology*, 25(2): 281-292.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 117-126.
- Raja, U., Johns, G., & P. Natalianis. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47: 350-367.
- Riley, P. (1985). Strategy: conflict or collaboration. *Mélanges Pédagogiques*, 91-116.
- Rousseau, D. M. & J. M. Parks. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15: 1-43.
- Ryan, R. M. (1993). *Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development*. in J. Jacobs(ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspective on motivation*. Lincoln, NE: Univ Nebraska Press.
- Simons, T. L. & R. S. Peterson. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1): 102-111.
- Stephan, W. G., Stephan, C. W., & W. Gudykunst. (1999). Anxiety in intergroup relations: A comparison of anxiety/uncertainty management theory and integrated threat theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4): 613-628.
- Thompson, J. A. & J. S. Bunderson. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4): 571-586.
- Tweng, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & C. E. Lance. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5): 1117-1142.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1: 170-182.
- Vala, J., Pereira, C., & A. Ramos. (2006). Racial prejudice, threat perception and opposition to immigration: A comparative analysis. *Portuguese Journal of Social Science*, 5(2): 119-140.

- Wall, V. D. & L. L. Nolan. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39: 1033-1052.
- Xin, K. R. & L. H. Pelled. (2002). Supervisor - subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study. *The Leadership Quarterly*, 14(1): 25-40.

김 영 곤: 경희대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 한국방송통신대학교 공존협력연구소에서 전임연구원으로 재직 중이다. 주요관심분야는 조직인사관리, 공공갈등관리, 원자력 정책과 수용성 등이고, 최근 논문으로 “조직 내 인간관계 만족과 갈등에 미치는 대인적 갈등관리 방식의 차별적 영향: 우리나라 일반국민을 대상으로(2017)”, “공공조직 구성원의 일중독과 조직 갈등의 관계에 대한 조직 냉소주의의 매개효과 분석(2017)”, “한국적 조직문화와 조직시민행동의 관계에 대한 연령의 조절효과 분석: 소방조직을 중심으로(2016)” 등이 있다 (palgon@knou.ac.kr).

