

# 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향\*

김영곤\*\*

강제상\*\*\*

## 〈目次〉

I. 서론	IV. 실증분석
II. 이론적 논의와 분석모형 설정	V. 심층인터뷰 분석
III. 조사 설계	VI. 결론

## 〈요약〉

본 연구는 소방공무원 490명을 대상으로 설문조사를 실시하여, 한국적 조직문화가 조직 내 세대 간 갈등에 영향을 미치는지의 여부를 실증적으로 검증하였다. 또한 소방공무원들에 대한 심층인터뷰를 통해 양적조사 결과를 확인·보완하였다. 실증분석 결과, 한국적 행정문화 요인의 권위주의와 온정주의가 세대 간 갈등을 증가시키는 것으로 나타났고, 연고주의는 세대 간 갈등을 감소시키는 것으로 나타났다. 심층인터뷰에서도 세대 간의 인식 차이와 상호 간의 소통 부족으로 인한 갈등을 확인할 수 있었다. 이상의 분석결과를 토대로 '경직된 권위주의적 문화의 완화', '온정주의적 문화의 타파', '비공식 조직의 활성화', '서로 이해할 수 있는 환경의 조성' 등을 조직 내 세대 간 갈등 저감을 위한 정책적 시사점으로 도출하였다.

【주제어: 세대 간 갈등, 한국적 조직문화, 소방공무원】

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

\*\* 주저자, 한국방송통신대학교 공존협력연구소 전임연구원(palgon@knou.ac.kr)

\*\*\* 교신저자, 경희대학교 행정학과 교수(jskang@khu.ac.kr)

논문접수일(2016.4.25), 수정일(2016.6.9), 게재확정일(2016.6.23)

## I. 서론

세대 간의 갈등 문제는 인류 역사의 보편적 현상이라 해도 과언이 아닐 정도로 어느 시대, 어느 사회에서나 관찰할 수 있으며, 이는 기본적으로 세대 간의 차이에 의해 발생한다(Novicevic & Buckley, 2001). 급격한 사회 변화 속에서도 인류는 세대 간 전승(transmission)을 통해 사회문화적 정체성을 유지하지만, 그 과정에서 발생하는 세대 간의 사고방식, 행동양식, 가치관 또는 윤리규범의 차이는 서로의 환경을 바라보고 해석하는 방식에도 차이를 가져와 갈등을 초래하게 된다(박선경·양승범, 2011).

우리나라의 경우에도 압축적 경제발전을 통해 농업사회에서 공업사회, 지식정보사회로 짧은 시간에 기축 산업의 패러다임이 변하는 과정에서 세대 차이와 갈등이 사회 전반에 걸쳐 널리 나타나고 있다. 특히, 이는 사회문화적인 차원에서 살펴 볼 수 있다. 유교 문화권인 우리나라는 전통적으로 세대 간 서열 구분을 중요시 해 왔으며, 이는 권위주의, 집단주의, 위계주의 등의 형태로 나타나 사회 속에서 지배적 문화로 뿌리내려 왔다. 하지만 사회가 복잡·다원화 되면서 기존의 세대와는 다른 서구적인 가치관과 성향을 지닌 새로운 세대가 출현함에 따라 공동체주의(집단문화)에 익숙한 기성세대와 개인주의가 강한 청년세대 간의 갈등이 발생하고 있다.

세대 간 가치관과 태도의 차이 등이 사회 속에서 인식되고 있는 것처럼 사회 전반에 걸쳐 널리 존재함에 따라 우리가 일상생활을 영위하면서 가장 밀접하게 속해있는 조직 내에서도 세대 간 갈등은 어렵지 않게 찾아볼 수 있다.

조직 내 갈등은 본래 내재하는 현상으로 조직에 유용한 역할을 수행하기도 한다. 일반적으로 조직 내 업무수행으로 인해 발생하는 구성원 간 갈등은 상황적 맥락에 따라 조직에서 적절히 관리될 때 긍정적인 효과를 발휘할 수 있다(최인옥, 2011). 하지만 갈등이 제대로 관리되지 못하였을 때는 대체로 조직 효과성을 저하시키는 원인으로 작용한다. 여러 세대가 함께 모여 성과를 창출해야하는 공공조직의 입장에서 세대 간 갈등의 발생과 관리미흡으로 인한 조직 효과성의 저하는 간과할 수 없는 중요한 사안일 것이다.

특히 본 연구의 대상인 소방조직의 경우 세대 간 갈등이 효과적으로 관리되지 못했을 때의 문제가 타 공공조직에 비해 더욱 큰 심각성을 초래할 수 있다. 소방조직은 화재의 예방·경계 및 진압과 구조·구급 상황에서 국민의 생명과 재산을 보호하기 위한 일체의 활동과정을 담당하므로(한종욱 외, 2013), 우리나라 공공조직 중에서도 국민의 생명 및 재산의 안전과 가장 직결된 조직이라고 할 수 있기 때문이다.

소방조직 내 세대 간 갈등관리의 미흡이 초래하는 구체적인 문제점은 다음과 같다.

첫째, 대원들 간의 유기적 협력을 저해하고, 둘째, 존각을 다투는 구조 및 구급 상황의 출동에 차질을 주며, 셋째, 사고예방 및 대비활동과 관련된 제반사항들의 비효율을 초래하게 된다. 이러한 부정적 결과는 결코 가볍게 여길 수 없으며, 세대 간 갈등의 저감 내지는 관리를 위해 소방조직이라는 특수한 맥락 하에서 세대 간 갈등에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 살펴보는 연구는 중요하게 다루어져야 할 필요성이 있다.

이상의 문제 인식에 기반 하여 본 연구는 소방조직 내 세대 간 갈등에 영향을 미치는 요인을 규명하는데 주목한다. 조직 내 세대 간 갈등과 관련한 연구가 활발히 이루어지고 있지 못한 현실을 반영하였을 때, 조직 내 세대 간 갈등의 원인을 규명하는 본 연구를 통해 해당 분야의 이론적·실증적 토대를 구축할 수 있을 것이다. 또한, 분석결과를 통해 조직 내 세대관리 측면에서의 중요한 함의점을 도출한다. 조직 내 세대 간 갈등 저감 및 통합을 달성할 수 있는 인력관리방안을 제시하는 것이 본 연구의 최종 목적이다.

## II. 이론적 논의와 분석모형 설정

### 1. 세대의 구분

세대 연구에서 우선적으로 해결해야 될 부분은 주된 분석 대상인 세대 간 경계선 설정의 문제라 할 수 있다. 세대를 구분함에 있어 주의해야 할 점은 단순한 연도의 차이가 아니라 같은 세대 집단만의 공통된 정치, 경제, 사회문화적 배경을 포함하고 그들만의 차별된 특성을 나타낼 수 있는 집단으로 묶어야 한다는 것이다(김우성·허은정, 2007).

국내 선행연구를 살펴보았을 때, 세대의 구분은 주로 베이비부머(1955~1964년 출생), X세대(1964~1979년 출생), Y세대(1980년 이후 출생)의 세 집단으로 이루어진다(김우성·허은정, 2007; 오대혁·김학조·권종욱, 2011; 오세영·권영상·이수영, 2014). 미국에서도 이는 비슷하게 나타나는데, 미국은 세대를 베이비부머(1946~1964년 출생), X세대(1965~1979년 출생), Y세대(1980~1999년 출생)의 세 가지로 구분한다(Tolbize, 2008).

우리나라의 베이비부머 세대는 국내적으로 유신, 민주화쟁 등을 겪으며 개발독재와 민주화를 모두 내면화한 세대이며, 경제적으로는 고도 성장기에 직업상의 성취를 위해 개인 생활의 희생을 감수한 세대로 평가받는다.

X세대의 경우 고도 압축 성장의 폐해로 인해 표출되기 시작한 우리나라의 구조적 측면에서의 사회·경제의 모순을 목격하였으며, 이전 세대보다는 진보적인 성향의 정치·사

회의식을 공유하고 있다는 특징을 지닌다(서용석, 2013).

Y세대는 이전 세대들에 비해 더욱 풍요로운 환경에서 성장하였으나, 외환위기 이후 심각한 청년 실업을 경험한 세대이기도 하다. 민주화의 정착 이후 성장하여 정치에는 무관심하며 경제적으로는 성장과 분배 사이의 균형에 관심을 가진다(김우성·허은정, 2007). 이상의 세대별 특징에서 나타나듯이 각 집단이 경험한 사회 환경은 매우 다르게 나타난다.

한편, 세대에 관한 연구들에서 간과하기 쉬운 점은 서로 다른 연령층에 있는 사람들에게서 나타나는 특정한 가치관, 태도, 행위양식 등이 연령효과(연령이나 생애주기 단계) 때문인지, 코호트<sup>1)</sup>효과(출생시점에 따른 역사적 사건, 사회문화적 경험의 동일성) 때문인지, 기간효과(특정한 시기의 사건이나 상황이 전 연령층의 사람에게 공통적인 영향을 미침) 때문인지를 정확히 구별하기 어렵다는 것이다(Bengtson et al., 1985). 이러한 특성으로 인해 세대 연구에서의 방법론상의 어려움이 존재할 수 있는데, 이는 연령, 코호트, 기간효과 각각이 하나의 요인인 함수관계에 있기 때문에 개별 요인의 독립적 효과 측정이 어렵기 때문이다.

이에 지금껏 세대와 관련한 연구에서 세대의 개념은 연령, 코호트, 기간효과가 함께 고려된 연령 집단으로 해석되어 왔다. 실제 세대 현상이 동일한 시기에 출생한 사람들이 시간이 지남에 따라 나이가 들고 교체되는 생물학적 특성에 기반 하기 때문에, 세대의 개념에 연령과 코호트, 기간 효과를 함께 적용하는 것은 불가피하다 볼 수 있다(정승균, 2006). 이에 본 연구는 연령, 코호트, 기간 효과를 함께 고려한 연령 집단을 세대로 개념화하도록 한다.<sup>2)</sup>

## 2. 세대 간 갈등

사회심리학 이론에서는 세대 간 갈등을 세 가지 방향에서 설명한다(김은성, 2004). 첫

- 
- 1) 코호트(cohort) 개념은 사회과학 전반에 걸쳐 세대를 정의하는 관점으로 생애주기의 동일한 단계에서 출생시기가 비슷한 사람들이 유사한 방식으로 역사적 사건을 경험할 가능성이 높다는 점으로 인해 그러한 경험을 해당 세대의 특별한 의식이나 행위 양식과 관련지어 이해하는 경우이다(정승균, 2006).
  - 2) 조직 내에서는 직급, 연령 등의 구분이 세대의 구분과 비슷하게 다루어지기도 한다. 실제, 김병섭·하태권(1997), 박선경·양승범(2011), 김정인(2011)의 연구에서는 조직 구성원의 연령 차이와 세대 차이를 동일한 개념으로 해석하였고, 구자숙·김명인·한준(2000)은 조직 내 직급을 기준으로 세대를 구분하였다. 하지만 이 경우 특정기간의 출생연도를 공유하는 집단이라는 세대의 기본개념을 고려하지 못한다는 것과 성숙효과와 세대효과와의 구분이 어려워질 수 있다는 문제를 가진다(오세영·권영상·이수영, 2014; 박재홍, 2009). 또한, 세대 집단은 특정한 역사적·사회적 과정에 내포된 경험을 공유한다는 측면에서 단순한 연령 또는 직급의 구분과는 차이를 가진다.

번째는 현실적 집단갈등(realistic intergroup conflict)의 관점으로 이는 세대 간 갈등이 서로 다른 세대들이 설정한 각기 다른 목표를 달성하는데 있어 필요한 자원이 제한적이기 때문에 현실적인 갈등이 유발된다는 것이다.

두 번째는 세대 간 갈등에 있어 인지적 측면을 강조하는 사회적 정체성(social identity)의 관점이다. 본인이 속한 집단에 대한 소속감을 높이려는 욕구로 인해 본인이 속한 집단은 긍정적으로 지각하게 되고, 본인이 속한 집단과 차이를 갖는 타 집단에 대해서는 부정적인 태도를 형성하기 때문에 세대 간 갈등이 유발된다는 것이다.

세 번째는 세대 간의 부정적 인식과 태도는 세대 간의 불통에 따른 정보의 부족과 오해에서 야기되는 일시적인 현상이라는 관점이다. 세대 간 소통과 상호 간의 정보 부족은 타 세대에 대한 갈등과 편견을 유발할 수 있기 때문이다. 이상의 이론적 요인 중 특정 요인 하나가 원인이 되어 세대 간 갈등이 촉발되기 보다는 세 측면이 서로 상호작용하여 세대 간 갈등이 발생한다는 관점이 더 설명력이 높다고 할 수 있다.

한편, 세대 간의 권위 구조에 대한 의식과 행동의 차이로 인해 세대 간 갈등이 유발되기도 한다. 이는 사회전반에 걸친 거시적 측면에서 뿐만 아니라 조직 내부적 측면에서도 두드러지게 나타나는 현상이다. 집단주의와 개인주의, 권위주의와 합리주의는 권위의 원천과 집단에 의한 개인의 통제에 대해 서로 다른 관점을 가지고 있다. 집단주의가 개인보다는 조직을 강조하고 그에 따른 개개인의 복종을 강요하는 한편, 개인주의는 개인의 자율성을 강조하는 등의 반대 양상을 보인다. 권위주의가 수직적 권위에 기반 한 기성세대의 권위를 강조한다면, 합리주의는 수평적 평등과 합리적 근거에 따른 권위의 정당성 확보를 강조한다(Weber, 1968).

여기서 집단주의와 권위주의에 익숙한 기성세대와 개인주의와 합리주의에 보다 체화된 청년세대 간의 갈등이 발생할 수 있는 것이다. 특히, 기성세대들의 경우 집단주의와 권위주의에 따라 권위에 복종하는 청년기를 보냄으로써 본인들이 지켜야 할 의무는 해결한 상태이기에 본인들이 누릴 사회적 권위에 대한 기대가 충족되지 않을 경우를 좌절과 분노를 느끼게 될 것이다(구자숙·한준·김명언, 1999).

조직 내에서 유발되는 세대 간 갈등이 제대로 관리되지 못한다면, 세대 구성원 간의 질시와 반목 등 부정적 감정 표출을 유발하여 소모적 갈등으로 증폭될 수 있다. 이는 개인적·조직적 맥락에서 막대한 피해를 불러일으킬 수 있다. 특히, 구성원들 간의 세대 다양성이 증가하고 있는 시점에서 세대갈등으로 인한 부정적 효과의 예방은 조직관리상 중요한 이슈라 할 수 있다.

### 3. 선행연구 검토

조직 내 세대 간 갈등에 대한 선행연구는 주로 심리학, 경영학 분야에서 이루어져 왔으며, 행정학 분야에서도 일부 연구는 되었지만, 활발한 연구가 진행되지는 않고 있다. 해외 심리·경영학 분야의 연구에서는 조직 내 세대 간 갈등과 유사한 의미를 공유한다고 볼 수 있는 조직 내 수직적(vertical) 또는 계층적(hierarchical) 갈등에 관한 연구들을 찾아 볼 수 있다(Xin & Pelled, 2002; Benitez et al., 2008; Buisman, 2009). 또한, 국내 심리·경영학 분야에서도 조직 내 세대 간 또는 그와 비슷한 맥락의 수직적(계층적) 갈등에 영향을 미치는 요인을 살펴본 연구를 찾아 볼 수 있다(정승균, 2006; 권미윤, 2011; 한광석, 2014).

한편, 행정학 분야에서는 본 연구의 주된 대상인 소방공무원을 대상으로 조직 내 갈등 관리 방안을 모색한 연구(한중욱 외, 2013), 직무의 성격이 상대적으로 유사한 경찰조직의 하위문화가 조직 내 계층적 갈등에 미치는 영향에 관한 연구(임유석, 2013) 등을 살펴 볼 수 있다. <표 1>은 조직 내 세대 간 갈등에 관련된 국내외 선행연구를 정리한 것이다.

〈표 1〉 조직 내 세대 간 갈등 관련 선행연구 정리

연구자	독립변수	종속변수	표본	분석방법
정승균 (2006)	세대차이 인지(가치관, 직무 가치, 행동특성), 업무의 상호의존성(조절변수)	세대갈등(업무갈등, 관계갈등)	공기업, 민간기업 종사자 328명	독립 t검증, 위계적 회귀분석
한광석 (2014)	인력 비율의 세대 간 균형성	타 세대와의 업무선호도	민간기업 종사자 59명	다중회귀분석
권미윤 (2011)	상호의존성, 목표의 차이, 집단응집력, 의사소통, 인식의 차이, 리더십, 성격	조직 내 수직적 갈등	미용업계 종사자 309명	다중회귀분석
Xin & Pelled (2002)	수직적 감정갈등, 수직적 과업갈등	상사의 리더십 행동(감정적지지, 창의적 격려) 인지	민간기업 종사자 72쌍	다중회귀분석
Benitez et al., (2008)	수직적 과업갈등, 수직적 관계갈등(매개변수)	웰빙(직무만족, 소진)	호텔 종사자 305명	매개회귀분석
Buisman (2009)	조직 내 계층적 갈등(과업, 관계, 과정), 리더십 스타일(조절변수)	직무만족	민간기업 종사자 254명	조절회귀분석
한중욱 외 (2013)	견해차이, 강압적 지시, 업무전가, 의사소통 채널 부족, 개인주의(이기주의)	세대 간 갈등	소방공무원 281명	기초통계분석
임유석 (2013)	경찰하위문화(냉소주의, 남성주의, 변화거부주의, 범죄통제 지향주의)	조직 내 계층적 갈등	경찰공무원 523명	다중회귀분석

조직 내 세대 간 갈등 현상의 중요성을 감안하고 세대 간 갈등에 대한 연구가 향후에도 계속될 것이라 전제한다면, 현재까지 진행된 조직 내 세대 간 갈등 연구의 문제점을 검토하고 개선방안을 찾는 것이 학계의 중요한 연구 과제라 할 수 있다. 지속적으로 강조되고 있는 조직 내 세대 간 갈등 연구의 중요성에도 불구하고 기존 선행연구의 한계는 다음과 같다.

우선, 기존의 연구들은 세대 간 인식의 차이를 주로 검증(Gursoy et al., 2013; Wong et al., 2008; Smola & Sutton, 2002; Cennamo & Gardner, 2008; Twenge et al., 2010; 박선경·양승범, 2011) 하였으나, 그러한 인식차이 요인이 세대 간 갈등에 어떻게 영향을 미치는지를 구체적으로 살펴본 연구는 지극히 제한적이다.

둘째, 세대 간 갈등 현상을 조직 문화적 차원에서 접근하려는 시도가 부족하다. 기존 대부분의 연구들은 개별 구성원의 가치관과 태도에 초점을 두고 갈등현상을 연구하였으나 (Gursoy et al., 2013; Wong et al., 2008; Smola & Sutton, 2002; Cennamo & Gardner, 2008; Twenge et al., 2010; 김병섭·하태권, 1997), 조직 문화적 측면에서의 차이를 함께 고려한 연구는 찾아보기 어렵다.

셋째, 기존의 연구들은 한국적 맥락에서의 조직 내 세대 간 갈등의 의미에 대한 검토에 소홀하였다. 조직 내 세대 차이와 세대 간 갈등을 연구함에 있어 한국적 맥락에서의 조직문화를 고려한 김병섭·하태권(1997), 임유석(2013)의 연구를 제외하고는 한국적 특징을 크게 고려하지 않은 연구가 대부분이다. 이러한 한계점으로 인해 한국적 행정 풍토에서 세대 간 갈등이 어떠한 의미를 가지는지를 심도 있게 살펴보지 못하였다.

선행연구의 한계점을 고려하였을 때, 본 연구의 차별성은 한국적 맥락의 행정문화의 특징을 살펴 본 후 이러한 특징이 세대 간 차이 유발 및 갈등에 어떠한 영향을 미칠 것인지를 고려한다는 점이다. 한국적 맥락의 행정문화의 특징으로는 권위주의, 연고주의, 온정주의 등의 부정적 측면이 주로 부각되고 있다(이병탁, 2013). 특히, 이러한 부정적 측면의 행정문화는 공공조직 내 부정적 현상의 대명사로 여겨지고 있는 무사안일, 복지부동, 행정부패, 전문성 저하 등의 현상을 불러오기 때문에 세대 간 갈등 현상을 유발하고, 조직의 성과를 저해할 것이라는 추측이 가능하다.

#### 4. 연구변수의 정의

##### 1) 한국적 조직문화

한국적 조직문화의 하위변수로는 권위주의, 연고주의, 온정주의를 살펴보고자 한다.

이는 기존 연구를 통해 한국적 맥락의 조직문화로 강조되어 왔기 때문이다(고대유, 2014; 박천오, 2008; 이병탁, 2013). 특히, 전통적, 유교적 문화인 권위주의, 집단주의에 익숙한 기성세대와 서구문화의 영향으로 개인주의, 합리주의 성향이 강한 청년세대 간에 야기된 문화적 차이는 집단 간의 편견과 고정관념을 불러와 갈등을 유발할 수 있을 것이다.

### (1) 권위주의

권위에 대한 태도 및 신념과 관련하여 권위주의로 특징지어지는 한국의 조직문화는 지배-복종의 계층적 관계와 권위에 대한 복종적 태도를 포함한다. 국내의 학자들에 의해 정의된 권위주의 문화의 개념을 살펴보면 다음과 같은 공통적인 속성을 포함하고 있다. 우선, 인간관계의 우열관에 기초하여 강자와 약자, 상급자와 하급자 간의 계층관계로 파악한다. 둘째, 지배와 복종의 내면화와 무비판성에 기초하여 서열관계에서 상관에 대한 무조건적인 복종을 요구한다. 셋째, 인습과 절차에 대한 집착성, 경직성과 파괴성, 불신과 냉소성 등에 기초한다(박광국, 2004).

권위주의는 상관의 권위를 강조하는 권력거리가 큰 문화로서 모든 사람이나 사물을 등급화 하여 계급 서열을 중시하는 것인데, 한국의 전통사회는 가부장적 질서를 바탕으로 하는 대표적인 권위주의적 문화이다(김병섭·하태권, 1997). 권위주의 문화 하의 조직에서는 구성원이 상관의 의사에 반하는 의견을 내기가 힘들기 때문에 의사결정에서 상관에게 권한이 집중되는 집권화 현상이 나타나게 된다. 이에 권한의 위임이 제대로 이루어지지 않으며, 권한 위임이 이루어지더라도 깊이 개입하려는 속성을 지니게 된다(백완기, 1995).

권위주의는 계층제적 연공서열이 중시되는 한국의 관료제 조직에 일정부분 순기능을 제공하기도 한다. 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 내부적 유지를 강조하는 권위주의의 성격 상 보고라인에 따른 일사분란 한 업무의 수행이 가능하고, 조직의 응집력을 유지하여 원만한 수준에서 효율성을 추구할 수 있다(조경호 외, 2014). 신축성과 재량에 의한 업무수행 보다는 계층서열에 따른 위계질서가 강조되는 소방조직의 특성 상 권위주의로 인한 역기능뿐만 아니라 순기능에도 주목해야 하는 이유이다.

### (2) 연고주의

연고주의는 귀속성, 정의성, 특수성, 산만성이 높은 문화로 정책결정, 행정의 합리성·객관성의 확보가 어렵다. 행정에 있어 보편성의 추구보다는 배타적이고 귀속적인 특성



과 혈연·지연·학연·직연 등을 중시하는 파벌주의가 발생하기 때문에, 이러한 문화 하에서는 비공식적 관계에 치중한 나머지 공식적 관계를 등한시하고 공사 간의 구분을 모호하게 하여 승진·전보 등의 인사관리가 공정하게 이루어지지 못하는 등 부정부패의 원인으로 작용하기도 한다.

우리나라의 조직 내 연고주의 행태는 타인과 타 집단에 대한 부당한 편견과 차별적 대우를 통해 희소한 자원을 둘러싼 경쟁에서 우월적 지위를 차지하려는 성향에서 출발한다. 조직 내 가용자원의 희소성과 자원을 획득하기 위한 권력관계나 사회적 지위는 갈등을 유발하는 촉매제로 작용하며, 비정상·비대칭적인 경쟁구조를 통하여 우월적 지위를 독점하려는 연고주의적 성향으로 인해 집단 내 갈등의 팽배와 구성원 간 반목 등의 문제가 발생한다(이상임, 2015).

하지만, 연고주의의 효과가 일률적으로 부정적이라고 단정할 수 없는 부분 또한 존재한다. 연고주의는 혈연이나 종교, 타인과의 관계 등을 통하여 인간적 감정이나 깊은 유대관계가 형성되고 서로 결속되는 것을 의미한다(김응수, 2009). 이에 구성원 간의 관계에서 애착과 의지, 충성과 보호의 상호작용 관계를 유지하는 역할을 할 수 있다. 폐쇄적 집합주의 하에서는 조직의 합리성을 저해하고 공사를 혼동하는 등의 역기능을 초래하지만(김호섭 외, 2012), 조직 내 연고주의의 혜택 안에 있는 사람들은 다른 이들에 비해 더 낮은 수준의 갈등을 인지할 가능성도 충분한 것이다.

### (3) 온정주의

온정주의는 정의성이 높은 문화적 특성을 가진다. 이는 인정, 우정, 의리, 상호신뢰 등 감성적 유대관계를 중시하는 성향으로 온정주의적 성향이 강한 사람들은 타인으로부터의 사회적 압력에 민감한 반응을 보이며, 인정에 끌리고 직정적으로 행동한다. 또한 의지와 지성보다는 사람 간의 정에 치우치는 특성을 보인다(오석홍, 2008). 온정주의 문화 하에서는 인간관계를 이용하여 사적인 목적을 달성하거나 업무처리에 신중함을 보이지 않고 방만한 분위기가 조성될 가능성이 높다.

이로 인해 공직 내 자발적이고 윤리적인 자정작용이 활성화되기 힘들고, 조직 내에서 제도화 된 부정부패가 점차 관성화 되어갈 수 있다. 대부분의 공직 내부적 부정부패 사건은 온정주의에 입각한 단합문화의 영향이 크다. 이러한 부패 친화적 온정주의는 가부장제적 가족주의의 속성으로 인해 부정과 부조리 발견에 대한 적극적인 신고와 처벌보다는 은폐와 축소, 침묵, 내부고발자에 대한 보호 보다는 조직 내의 적으로 간주하는 등 조직·사회적 병리현상을 보인다(김태영 외, 2006).

하지만, 온정주의가 조직 내 긍정적 문화로써 기능할 여지가 없는 것은 아니다. 온정주의의 개념에 관해 정의한 다른 선행연구들을 살펴보면, 온정주의는 타인과의 상호작용을 통해 친근감, 애정, 동일체적 유대감이 형성되는 것(김선희·김도일·박종희, 2009)이며, 한국인의 관계의 근원이 되는 정신적 유대감이라 하였다(Berkowitz & Lee, 2004).

한국적 감성의 온정주의적 문화는 계급과 서열이 중요시되는 조직 내에서의 경계를 초월해서 조직 구성원 상호 간의 유대감을 형성하고, 팀워크를 견고하게 할 수 있다(김응수, 2009). 또한, 심리적 안정감을 동반하여 자신이 속한 조직 공동체의 가치를 중요시 여기는 일련의 동기로도 작용할 수 있다(최명민, 2008)

## 2) 조직 내 세대 간 갈등

본 연구의 종속변수 선정에 있어 조직 내에서 발생할 수 있는 갈등의 유형을 근거로 조직 내 세대 간 갈등을 설명하고자 한다. 조직 내 갈등이 유발되는 대표적 형태는 크게 3가지 과업갈등, 관계갈등, 과정갈등으로 구분되며, 이는 조직성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 이를 세대 간 갈등에 접목시켜 조직 내에서 발생하는 부정적 관점에 초점을 맞추어 세대 간 갈등 현상을 고찰하고자 한다.

### (1) 과업갈등

과업갈등은 성과와 관련된 과업과 정보의 해석에 대한 관점, 조직구성원들 간의 업무와 관련해서 나타나는 생각이나 행동 방식의 차이에 의해 야기된다(Yang & Mossholder, 2004). 과업갈등의 핵심은 인지적인 것으로 정책, 절차, 자원의 분배 등이 어떻게 달성될 것인지에 대한 개인 또는 집단 간의 의견불일치가 생길 때 발생한다(최인옥, 2011).

과업갈등은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치기도 하지만, 정도가 지나칠 경우 시간과 노력의 측면에서 조직의 손실을 발생시키며, 정보 수집과정에 있어서도 해를 끼치게 되어 종국에는 조직성과의 질을 저해한다. 즉, 제대로 관리되지 못한 과업갈등은 조직성과, 구성원의 태도 등에 부(-)의 영향을 미친다(Jehn, 1995; Jehn, Northcraft & Neale, 1999).

특히, 집단주의적 성향이 강한 조직 내에서는 과업과 관련된 대립을 공격적이고 감정적으로 긴장된 대립으로 간주하기 때문에, 일반적인 조직에 비해 과업갈등이 조직성과에 부정적인 영향을 더 크게 미칠 수 있다(최인옥, 2011). 이는 권위주의, 집단주의적 측면이 강한 한국의 행정조직에도 적용될 수 있는 연구의 시사점이라 할 수 있다.

## (2) 관계갈등

조직 내 갈등의 유형 중 관계갈등은 과업과는 무관한 개인적 문제에 의한 의견의 불일치 등과 관련한 긴장감, 적개심 등을 포함하는 개념으로, 통상 종교, 정치, 유행 등과 같은 특정 쟁점에 대한 견해와 선호도 차이뿐만 아니라 개성의 차이도 포함된다. 이는 과업과는 관계없는 통찰 또는 정보와 관련되며, 부정적인 감정과 정체성, 자기 가치 위협 등을 포함하는 개념이라 할 수 있다(전무경 외, 2006).

관계갈등은 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Jehn & Mannix, 2001; De Wit, Lindred & Jehn, 2012). 이는 조직 구성원들에게서 새로운 정보 획득에 대한 어려움을 증가시키고, 새로운 아이디어의 수용을 억제하며, 직무 수행에 있어 시간과 노력을 낭비시킴으로써 조직의 효율성을 저해하게 된다(Pelled, 1996). 또한 관계갈등에 따른 구성원들 간의 반목은 심리적 긴장을 유발하고, 조직 커뮤니케이션을 저해하며, 직무만족과 조직몰입을 저하시킨다(De Dreu & Weingart, 2003).

## (3) 과정갈등

과정갈등이란 작업단위에서 어떻게 업무완수의 과정을 처리해야 하는가, 그것의 책임은 누구에게 있는가, 어떤 식으로 권한의 위임이 이루어져야 하는가 등을 둘러싼 갈등이라고 정의할 수 있다(Jehn, 1997). 과정갈등은 과업 자체의 내용을 떠나 특정한 과업을 완수하기 위한 전략과 관련된 것이다. 예를 들어 조직 내 어떤 특정한 부서(팀)에서의 업무분담과 수행주체, 업무성패에 대한 책임, 업무일정의 효율적 추진, 불평등한 근무량과 같은 불공정성의 문제 등에 대한 이견이 포함된다. 이는 분배적 갈등이나 절차상의 복잡성 같은 선행 조직구성 요소들과 유사하다(박성관, 2009).

Kabanoff(1991)는 과업갈등이 집단의 목표와 목적을 언급하는 반면에, 과정갈등은 실리적 이익의 할당 과정과 규정에 대한 정치적 다툼이라고 정의하였고, Wall & Nolan(1986)은 불평등한 근무량과 같은 불공정성의 문제와 불공평성에 대한 갈등을 연구할 필요가 있음을 제시하였다. 이에 조직 내 개인만의 갈등이 아닌 조직 내 부문, 세대 등의 집단 간 갈등에 있어서는 과업갈등, 업무갈등 뿐만 아니라 과정갈등도 포함하여 측정할 필요가 있다.

## 5. 연구가설 도출

조직문화가 조직 내 세대 간 갈등에 영향을 미치는 직접적인 효과를 측정한 연구는 찾아보기 어렵다. 이에 본 연구는 조직문화가 조직 내 구성원 간의 갈등에 미치는 영향

을 검증한 연구를 통해 연구가설 수립의 논리적 근거를 도출하고자 한다.

인간이 삶을 영위함에 있어 타인과 겪는 가치갈등(value conflict)의 종류와 범위, 강도는 주로 그 사회의 문화적 요소와 깊은 관련이 있다(김재은·김현옥, 2005). 경찰조직을 대상으로 연구를 수행한 황세웅(2013)에 따르면 조직 내 상사와 부하 간 갈등의 근본적인 원인은 경찰 조직의 특수한 문화 즉, 계급주의와 권위주의에서 비롯되는 것으로 나타났다. 그리고 관료조직 내의 계급주의에서 기인하는 의사소통의 단절과 부당한 업무지시 등으로 인해 유발된 갈등은 조직 효과성에 부정적인 요소로 작용하는 것으로 나타났다.

이와 유사하게, 병원조직을 대상으로 연구를 수행한 김영훈 외(2002)는 위계서열문화가 조직 구성원 상하 간 계층적 갈등을 증가시킨다 하였고, 한은경·배병룡(2012)도 의사의 권위주의가 구성원 간 직무갈등을 증가시키고, 직종이기주의와 결합하여 구성원 간 관계갈등의 증가에 간접적인 영향을 미친다는 분석결과를 제시하였다.

비슷한 맥락에서, 조직 내 구조적 특성(집권화)이 강화될수록 구성원이 지각하는 조직 갈등은 증가하고, 조직 내 과정적 특성(능력주의, 의사소통)이 높게 나타날수록 조직 갈등은 감소한다(박용덕, 2006). 여기서 조직 내 권위주의적 특성이 강할수록 집권화 된 조직 구조가 나타난다는 점(김병섭·하태권, 1997)에서 권위주의와 조직 내 갈등 간의 관계를 유추해 볼 수 있다.

이상의 논의를 종합하여 볼 때, 조직 내 권위주의적 문화는 수평적 조직분위기를 저해하고, 신세대 직원들의 조직 부적응을 초래하여 중국에는 직급, 세대 간 갈등을 양산하게 된다. 또한, 조직 내 권위주의적 관계가 개선되지 않을 경우 조직 내 갈등과 부적응 현상이 지속적으로 심화될 우려가 있다(천성현, 2015).

다음으로, 집단적 문화가 상대적으로 강한 한국의 조직사회에서 연고주의처럼 파벌을 바탕으로 형성된 인간관계는 조직 내 구성원 간 상호작용에 있어 갈등을 유발할 수 있다. 이는 비정상이며 비대칭적인 경쟁구조를 통해 정치·경제와 사회·문화의 이해관계에서 우월적 지위를 독점하려는 성향이 개인이나 집단 사이의 경쟁이나 갈등을 한층 더 심화시키는 경향이 있기 때문이다(이상임, 2015). 또한, 연고주의 문화의 폐쇄적·배타적 구조는 부패로 연계되어 구성원들의 분열과 갈등을 조장할 수 있다(조은경·이정주, 2006).

실제로, 기업조직 구성원들을 대상으로 연구한 신현택(1990)에 따르면, 조직구조 중 파벌의 조성이 조직 내 갈등을 증가시키는 것으로 나타났다. 특히, 승진이나 인사에 있어 연고주의에 치우쳐 심사가 진행될 경우 조직 구성원들의 조직풍토 지각은 상당히 부정적으로 나타나며, 이것이 조직 내 갈등에 적지 않은 영향을 주게 되는 것으로 나타났다.

정적인 인간관계를 바탕으로 하는 온정주의 역시 조직 내 구성원 간 갈등을 유발할 수 있다. 온정주의에 기초한 공동체 의리 중시, 공사무분별 상부상조 의식 등의 조직 문화적 특징은 조직 내부의 부패유발요인으로 작용하게 된다.

이러한 현상은 개인적 수준에 그치는 것이 아니라, 집단적, 조직적, 구조적으로 확대됨에 따라 조직 구성원들 간의 불신을 초래하고, 상호 협력을 어렵게 하는 등 갈등 유발요인으로 작용할 수 있다. 특히, 온정주의는 자신이 우선시 여길 비공식 집단을 선택하게 하고, 건전하지 못한 의사결정과 갈등을 조장하면서 공식적인 조직의 결속력을 저하시킬 수 있다(김태영, 2006).

이상에서 논의된 갈등현상들의 경우 해결이 상대적으로 용이한 수평적 관계에서의 갈등보다 조직 내 각 계층 안에서 상하 간에 발생하는 계층적 갈등에서 더욱 증폭될 수 있다. 이는 특히, 상급자와 하급자 사이에서 상황인식, 정보, 지식, 자원, 권력, 직위 등에서 차이가 나기 때문이다(임유석, 2013).

이상의 내용으로 미루어 볼 때, 한국적 행정문화는 대내적으로 조직 내 갈등을 유발하는 부정적인 요인으로 자리매김 할 수가 있다. 이에 한국적 행정문화와 조직 내 세대 간 갈등의 관계에 있어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 권위주의는 조직 내 세대 간 갈등에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 연고주의는 조직 내 세대 간 갈등에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 온정주의는 조직 내 세대 간 갈등에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 조사 설계

#### 1. 조사대상 및 표본의 특성

본 연구의 조사대상은 소방공무원으로 선정하였다. 본 연구의 분석을 위한 설문조사는 수도권 및 지방의 소방서에 근무 중이거나 소방교육기관의 교육과정에 입교한 현직 소방공무원을 대상으로 2015년 9월 1일부터 9월 22일 까지 약 3주 정도의 기간 동안 실시되었다.

설문의 표본추출에 있어 일반화가 불가능한 비확률적 표본추출인 편의추출(convenience sampling)을 지양하고, 모집단을 구성하는 개체가 표본으로 선택되는 확률이 모두 동일하게끔 하기 위한 확률적 표본추출 방법 중 하나인 단순무작위 추출(simple random sampling)

방법을 사용하였다.

설문지는 총 550부를 배포하여 515부를 회수하였다. 설문응답의 정확성 오류를 탐색하여 25부를 분석대상에서 제외하고 최종적으로 490부를 사용하였다. 연구대상을 구체적으로 살펴보면, 소방조직 구성원 490명 중 베이비부머세대 136명(27.8%), X세대 191명(39.0%), Y세대 163명(33.2%)으로 구성되어 있으며, 연구대상자의 일반적인 특성은 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 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)			

## 2. 변수의 측정과 분석방법

조직 내 세대 간 갈등의 원인 분석을 위한 설문지는 다음과 같이 구성되어있다. 독립변수인 한국적 조직문화 요인은 이병탁(2013)이 한국적 맥락의 전통적 행정문화에 대해 측정하고자 개발한 36개의 문항 중 권위주의, 연고주의, 온정주의에 대해 각각 3항목씩

측정한 9개의 문항을 사용하였다.

종속변수인 조직 내 세대 갈등 요인은 3가지 조직 내 과업갈등, 관계갈등, 과정갈등으로 구분하여 Jehn(1995), Wall & Nolan(1986), Pinkley(1990) 등의 선행연구에서 제시한 12개의 문항을 본 연구에 적용가능 하계끔 수정·변안하여 사용하였다. 수집된 자료는 SPSS 20.0을 활용하여 신뢰도분석, 상관관계분석, 탐색적 요인분석, 일원배치분산분석, 다중회귀분석 등을 실시하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 분석에 투입된 변수들의 평균값을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 종속변수인 과업, 관계, 과정 갈등의 경우 각각 2.527, 2.541, 2.484로 나타나 현재 소방공무원들은 보통 이하 수준의 세대 간 갈등을 경험하고 있는 것으로 해석 할 수 있다. 다음으로, 한국적 조직문화의 권위주의는 2.798으로 보통이하, 연고주의는 3.189로 보통이상, 온정주의는 2.974로 보통에 가깝게 나타났다.

본 연구의 독립변수, 종속변수로 투입된 변수 간 상관관계 분석을 실시한 결과, 독립변수들 간의 상관계수는 -0.063에서 0.288의 범위로 나타나 회귀분석에서 다중공선성을 우려할 수준은 아님을 확인할 수 있었다.

〈표 3〉 측정 변수의 평균, 표준편차, 상관관계

구분	평균	표준편차	권위	연고	온정	과업	관계	과정
권위	2.798	0.716	1					
연고	3.189	0.595	-.063	1				
온정	2.974	0.576	.288**	-.063	1			
과업	2.527	0.667	.317**	-.104*	.190**	1		
관계	2.541	0.605	.321**	-.122**	.185**	.819**	1	
과정	2.484	0.713	.386**	-.135**	.204**	.816**	.843**	1

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 2. 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구의 모형에 설정된 요인들의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 이용한 신뢰도 분석을 실시하고, 탐색적 요인분석을 통해 구성타당도를 검증하였다.<sup>3)</sup> 탐색적 요인분석의 경우 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(principal components analysis)을 실시하고, 요인들 간의 상호 독립성을 확보하고자 베리맥스 회전(varimax rotation) 방식을 적용하였다.

독립변수항의 요인분석 결과 연고주의의 '조직은 가족적, 친화적 분위기이며 직원들 간에 유대가 좋다', 온정주의의 '내가 업무처리에 잘못이 있더라도 웬만한 것은 문제 삼지 않을 것이다' 항목이 적절한 요인부하량(factor loading)를 보이지 않아 삭제하였다. 해당 항목을 제외한 독립변수항의 요인분석 결과는 아래와 같다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 0.628이고, 유의수준은 0.000으로 나타났으며, 요인부하량(factor loading) 또한 모두 적합하게 나타나 전체적인 요인분석의 적합성이 검증되었다 할 수 있다<sup>4)</sup>.

다음으로, 종속변수 또한 탐색적 요인분석을 실시하여 구성타당도를 검증하였다. 요인분석 결과 KMO 값은 0.963이고, 유의수준은 0.000으로 나타났으며, 요인부하량 또한 모두 적합하게 나타나 전체적인 요인분석의 적합성이 검증되었다 할 수 있다.

하지만, 종속변수의 세 가지 하위요인인 과업갈등, 관계갈등, 과정갈등은 서로 구별되는 것이 아니라 하나의 요인으로 형성되는 것으로 나타났다. 이는 앞선 상관관계 분석 결과에서 살펴볼 수 있듯이 변수 간 상관관계가 높기 때문인 것으로 판단된다(과업-관계: 0.819, 과업-과정: 0.816, 관계-과정: 0.843). 즉, 설문조사에 있어 응답자들이 각각의 갈등 요인이 서로 구분하기 힘든 비슷한 변수로 판단하였다는 것이다.

각각의 갈등 요인을 이론과 개념상으로는 쉽게 구분할 수 있겠지만, 실제 현실에서는 명확한 차이가 나게끔 구분하기 어렵다고 볼 수 있다. 실제로 개별 갈등요인들의 상관성이 높음을 나타낸 연구들이 있으며(Simons & Peterson, 2000; Friedman et al., 2000; Jehn & Mannix, 2001), 갈등유형 간 상관성이 높을 때 개별 유형을 구분하여 분석하는

3) 본 연구는 측정방법에 의해 야기되는 동일방법편의를 해결하기 위해 일반적으로 활용되는 Harman의 단일요인 검증을 실시하였다(Podsakoff & Organ, 1986). 검증 결과 고유값이 1 이상인 요인은 4개가 도출되었고, 가장 설명력이 높은 요인이 총 분산의 33.198%에 지나지 않기 때문에 동일방법편의에 의한 심각한 오류는 없는 것으로 판단된다.

4) 본 연구에서 척도의 일관성을 확보하기 위해 권위주의의 '조직의 상관은 의사결정에서 부하직원들의 의견을 수렴하고 절충하는 편이다', 연고주의의 '조직은 혈연, 지연, 학연에 상관없이 공평하게 관리되고 있다', 연고주의의 '조직은 연출 보다 개인의 실력을 더 중요시한다' 항목의 경우 역순으로 변수 값을 변환하는 리버스 코딩(reverse coding)을 실시하였다.



것은 분석결과의 해석에 있어서의 실익이 없다고 볼 수 있다. 이에 본 연구는 종합적인 관점에서 세대 간 갈등에 있어서의 세 가지 특성을 함축하여 단일개념의 분석변수로 투입하고자 한다. 확정된 요인들을 대상으로 Cronbach's  $\alpha$  test를 통한 신뢰도를 검증한 결과, 모두 0.629 이상의 값을 나타냈다.

〈표 4〉 변수의 신뢰도 및 타당도 검증

요인	내용	성분	Cronbach's $\alpha$
권위주의	상관은 상위자에게는 맹종하고 하위자에게는 군림함	0.849	0.747
	상관은 자신의 주장에 대한 하급자들의 이의제기를 용납하지 않음	0.847	
	상관은 의사결정에서 부하직원들의 의견을 수렴하고 절충함	0.703	
연고주의	조직은 연줄 보다 개인의 실력을 더 중요시 함	0.898	0.773
	조직은 혈연, 지연, 학연에 상관없이 공정하게 관리되고 있음	0.885	
온정주의	구성원들은 친분관계 등을 이용하여 자기 목적을 달성하려고 함	0.841	0.629
	조직은 상관에 대한 충성심과 조직 내·외의 친분 관계를 중시함	0.826	
세대 갈등 (과업+관계+과정)	타 세대 직원과 업무추진 일정에 대한 의견 충돌을 자주 경험함	0.885	0.964
	타 세대 직원과 업무성패의 책임에 대한 의견 차이를 자주 경험함	0.883	
	타 세대 직원과 불평등한 근무량 등의 불공정한 사안에 대한 대립을 자주 겪음	0.872	
	타 세대 직원과의 성격차이로 인한 갈등을 자주 경험함	0.861	
	현재 내가 맡고 있는 일로 인해서 타 세대 직원과 갈등을 자주 경험함	0.849	
	타 세대 직원과 업무분담에 있어 갈등을 자주 경험함	0.847	
	타 세대 직원과 정서적인 갈등을 자주 경험함	0.844	
	일에 대한 아이디어로 인해 타 세대 직원과 갈등을 자주 겪음	0.844	
	타 세대 직원 간 일과 관련된 의견의 불일치가 자주 일어남	0.840	
	타 세대 직원과의 관계로 인해 자주 긴장감을 느낌	0.839	
	일 이외의 다른 이유로 인해 타 세대 직원과 마찰을 자주 경험함	0.825	
타 세대 직원과 일에 대한 의견 차이가 자주 일어남	0.765		

### 3. 조직 내 세대 간 갈등의 영향요인 분석

본 연구의 독립변수가 세대 간 갈등에 영향을 미치는 효과를 측정하기 전에 종속변수의 자기상관과 독립변수 간 다중공선성을 검토하였다. 그 결과 본 연구의 모형에 대한 Durbin-Watson 지수는 2.162으로 나타나 자기상관 없이 독립적이고, 개별 독립변수항의 분산팽창계수(VIF)는 1.027~2.461의 범위로 모두 10 이하로 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것을 확인할 수 있었다.

〈표 5〉 조직 내 세대 간 갈등의 영향요인 분석 결과

구분	비표준화 계수		표준화 계수	유의수준	
	$\beta$	표준오차	베타		
상수	1.801	.223		.000***	
권위주의	.269	.039	.309	.000***	
연고주의	-.105	.044	-.100	.017**	
온정주의	.099	.047	.092	.036**	
부머 기준	X세대	.144	.066	.113	.031**
	Y세대	.234	.086	.177	.007***
남자 기준	여자	-.197	.105	-.083	.061*
기혼 기준	미혼	.031	.078	.020	.691
전문대 기준	대졸이상	-.025	.056	-.019	.657
공채 기준	간부후보	-.117	.223	-.022	.602
	특채	-.080	.064	-.057	.207
행정 기준	경방	-.070	.079	-.053	.376
	구급	-.204	.098	-.116	.038**
	구조	-.168	.116	-.071	.148
	운전	-.077	.086	-.051	.373
	통신	-.156	.162	-.043	.335
	기타	-.188	.214	-.038	.382
$R^2$	0.190		Adjusted $R^2$	0.163	
F	6.934		Durbin-Watson	2.162	

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

본 연구의 분석모형에 대한 결과 값은 다음과 같다. 우선, 한국적 조직문화 요인에서는 권위주의와 연고주의, 온정주의 모두 세대 간 갈등을 설명하는 주요한 변수로 나타났다. 권위주의( $\beta$ : 0.309,  $p<0.01$ )와 온정주의( $\beta$ : 0.092,  $p<0.05$ )는 세대 간 갈등에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 한국적 조직문화 요인의 또 다른 하위변수인 연고주의( $\beta$ : -0.100,  $p<0.05$ )는 세대 간 갈등에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 가설 1과 가설 3은 채택되었고 가설 2는 기각되었다.

통제변수로 투입된 인구사회학적 변인의 경우 남자에 비해 여자가 세대 간 갈등을 덜 느끼는 것으로 나타났고( $\beta$ : -0.083,  $p<0.1$ ), 업무구분의 경우 행정에 비해 구급에서 세대 간 갈등을 덜 느끼는 것으로 나타났다( $\beta$ : -0.116,  $p<0.05$ ). 또한, 세대의 구분에서는 베이비부머 세대에 비해 X세대( $\beta$ : 0.113,  $p<0.05$ )와 Y세대( $\beta$ : 0.177,  $p<0.01$ )가 세대 간 갈등

을 더 크게 느끼는 것으로 나타났다.

## V. 심층인터뷰 분석

본 연구의 심층인터뷰 대상자는 현직 소방공무원으로 일부 세대에 치우치지 않도록 비율을 감안하여 선정하였다<sup>5)</sup>. 심층인터뷰는 주로 실증분석 결과에 나타난 주요 함의점을 바탕으로 실증분석 결과를 비교, 보완하기 위한 내용으로 구성하였다. 심층인터뷰 결과는 지면상 한계로 인해 인터뷰 내용에 대한 답변 중 유사한 내용을 종합하여 본 연구에 반영하였다.

### 1. 권위주의와 세대 간 갈등

앞선 실증분석 결과와 마찬가지로, 심층인터뷰 결과 권위주의는 모든 세대에 있어 갈등을 유발할 수 있는 주요한 변수인 것으로 나타났다. 특히, Y세대에 있어 권위주의로 인한 조직 내 세대 간 갈등의 발현 기저에는 기성세대의 권위주의적·강압적 태도에 대한 불만사항이 가장 크게 자리하고 있는 것으로 나타났다. 더불어, 업무지시에 있어 논리적인 설명 과정을 거치지 않고, 본인의 권위에만 기반 할 경우 세대 간 갈등을 더욱 크게 느끼는 것으로 나타났다.

대부분의 윗세대들은 자신의 연령, 직급, 직위 등에 기인한 권위만을 내세워 명령과 지시를 한다. 하지만 아랫세대들은 그걸 기반으로 하더라도 논리적 기초와 충분한 설명 하에 합리적 지시를 받기를 바란다. 상호 간에 그 격차가 크면 클수록 세대 간 갈등은 심화 될 수밖에 없을 것이다(Y세대 인터뷰).

다음으로, X세대의 경우에는 기성세대와 Y세대의 중간적인 특성을 보이고 있는 것을 확인할 수 있었다. Y세대의 연령에 가까울수록 권위주의를 부정적으로 인식하고 있었으며, 베이비부머세대의 연령에 가까울수록 권위주의에 대해 묵인하는 경향이 있는 것으로 나타났다.

---

5) 피면접자는 현직 소방공무원 중 Y세대 5명, X세대 5명, 베이비부머 세대 6명의 총 16명으로 구성되어 있다.

베이비부머 세대는 조직의 수직적 관계를 중시하여 상·하급자 간의 예우 문제를 크게 생각하는 반면 X, Y세대는 조직의 수평적 관계를 중시하여 업무중심으로 사고를 하는 편이다. 즉, 베이비부머 세대는 권위를 내세우며 밑에 있는 직원들이 알아서 예우를 하거나, 지시·명령에 따르기를 바라는 반면, X, Y세대는 자기 업무 이외에는 불필요한 간섭을 하거나 강요를 거부하여 마찰이 발생할 소지가 있다(X세대 인터뷰).

전부다 그런 것은 아니고 특정 몇몇의 권위주의가 강한 사람이 있는 것 같다. 하지만 위 계조직 내에서는 어느 정도 묵인되는 부분도 있다. 같은 업무를 하더라도 제일 밑에 부하들이 더 빨리 먼저 움직여주기를 바란다. 그것은 나도 마찬가지이다(X세대 인터뷰).

마지막으로, 베이비부머 세대의 경우 타 세대에 비해서 권위주의에 깊이 체화되어 있는 것을 알 수 있었다. 오히려 그들이 조직의 하위계층을 형성했던 시절에 비해 현재는 권위주의적인 조직문화가 많이 줄어들었으며, 조직의 목표 달성을 위해 권위주의적 문화가 어느 정도는 필요한 것으로 인식하고 있었다.

어떠한 조직의 룰이라고 해야 하나? 권위주의는 어떻게 고칠 수가 없다. 우리들도 예전에는 다 그렇게 해왔다. 조직 자체가 계급사회니 계급에 의해 움직인다. 지금 젊은 세대들에 비해 우리가 더 심한 시대를 살면 살았지 덜하지는 않았던 것 같다. 쓸데없는 부분에 있어서 권위적이지는 않다고 생각한다. 다 업무추진에 있어 필요한 것이니 그렇게 하는 것일 뿐이다(베이비부머 세대 인터뷰).

## 2. 연고주의와 세대 간 갈등

본 연구의 가설 설정과는 달리 실증분석 결과에서는 연고주의가 조직 내 세대 간 갈등에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심층인터뷰 결과에서도 모든 세대에서 연고주의로 인한 세대 간 갈등의 저감효과가 어느 정도는 있을 것이라는 인식을 확인할 수 있었다. 다만 세대가 올라갈수록, 연고주의로 인한 순기능에 대한 인식과 함께 역기능을 경계하는 측면도 있는 것으로 나타났다.

Y세대에 대한 심층인터뷰 결과, 비공식적 장치를 통한 조직 내에서의 집단 형성이 기존에 알려져 왔던 부정적 측면보다는 소속감의 제고, 구성원 상호 간의 교류 등의 긍정적 효과가 있을 것으로 인식하고 있었다. 이는 타 세대에 비해 비교적 조직에의 입직이 늦은 Y세대일수록 조직 적응을 위해 직장 내에서의 소속감 형성과 안정감을 추구하는 결과로도 볼 수 있을 것이다.

어떤 조직이라도 연고주의에 기반 한 비공식 조직들이 있다고 알고 있으며, 본인 또한 그 일원이기도 하다. 연고주의에 기반 한 비공식 조직이 세대 간 갈등을 감소시키는 점은 당연히 있다. 아무 연고가 없는 사람들과 근무하는 것 보다는 같은 지역, 학교, 혈연을 통하여 상·하급자 간에 상호 교류할 가능성이 높아져 서로 간의 대화의 기회를 창출하여 서로를 이해하는 점에서 긍정적인 면이 있다(Y세대 인터뷰).

X세대의 경우에도 연고주의에 대해 Y세대와 어느 정도 비슷한 인식을 가지고 있는 것을 살펴볼 수 있었다. 즉, 조직 내에서 구성원들이 어느 정도 연고주의에 체화되어 있으며, 연고주의로 인한 여러 가지 긍정적인 효과에 동의하는 경향을 나타냈다.

일반적으로 학연에 의한 비공식조직은 어느 조직에도 있는데 이러한 조직은 연례적인 모임을 가짐으로써 모든 세대를 망라하여 소속감을 부여하게 된다. 이는 세대 간의 갈등해소 부분에 있어서도 어느 정도 효과가 있다고 생각된다(X세대 인터뷰).

베이비부머 세대는 조직 내에서 근무한 연륜이 가장 길고, 그에 따른 경험이 가장 많은 세대이다. 이들은 연고주의가 조직 내에 존재하며, 그것에 세대 간 갈등의 저감에 긍정적으로 기여할 수 있다는 것을 인정하고 있었다. 하지만, 연고주의가 극단적 형태의 귀속주의적 속성으로 흘러가게 된다면 소속되지 못한 사람들의 소외감이 발생하여 조직에 부정적인 영향을 미치게 될 것을 우려하고 있었다.

조직 내에 특정 출신끼리 형성된 비공식조직이 있다. 윗 상관이 같은 지역 출신이면 승진뿐만 아니라 자기가 개인적으로 부탁하는 것도 있을 것이고... 이러한 장치가 조직 내의 갈등을 완화시킬 수 있으리라 생각한다. 하지만 같은 연고가 없는 사람들은 소외감을 느낄 수 있다(베이비부머 세대 인터뷰).

### 3. 온정주의와 세대 간 갈등

실증분석에서 세대 간 갈등을 증가시키는 주요한 요인으로 제시된 온정주의의 경우 심층인터뷰에서도 유사한 맥락의 결과를 살펴볼 수 있었다. Y세대의 경우 온정주의에 입각한 기성세대 팀장의 리더십에 대한 불만을 느끼는 것으로 나타났고, 온정주의가 심해지면 업무에 대한 집중보다 조직 내의 정치적 분위기에 편승할 수 있다는 점에 대한 우려를 보이고 있었다.

업무분장을 할 때 팀장급의 윗세대가 본인과 친하거나 그 전에 같이 근무를 했던 사람들에게 조금 더 편하고, 문제가 적은 업무를 맡기는 것을 본 적이 있다. 이런 경우 직접적으로 이야기 하기는 힘들지만 뒤에서 불만을 제기할 수 있을 것이다(Y세대 인터뷰).

조직 내의 온정주의가 세대 간의 갈등을 유발할 수 있다. 왜냐하면 일반적으로 윗세대가 아랫세대에게 온정을 베푸는 구조 하에서 아랫세대의 경우 업무능력보다는 조직 내의 정치활동에 더 노력을 기울일 여지가 생기게 된다. 또한 이로 인해 윗세대의 부담한 지시에도 아랫세대가 거절하지 못하는 분위기가 조성 될 것이다(Y세대 인터뷰).

X세대 또한 Y세대와 유사하게 온정주의적 승진문화, 징계절차 등을 불합리한 것으로 여기고 있었다. 또한, 온정주의적 문화는 상관에게 잘 보이기 위한 맹목적인 조직 내 정치적 활동을 유발하여 부정부패를 야기할 것으로 생각하고 있었다.

온정주의로 인한 세대 간 불만과 갈등이 많을 것이라 생각한다. 같은 지위, 같은 위치에 있는 상황에서 상사가 친분과 정에 입각하여 차별한다면, 그 당사자와 주변인 또한 불만과 갈등이 발생할 것이다. 이러한 형태의 갈등이 지속되면 조직 내의 불안정화 및 불신, 상사에게 잘 보이기 위한 정치적 행위 등이 발생하고, 이는 비리나 뇌물수수 등으로 이어질 수 있을 것이다(X세대 인터뷰).

또한 온정주의적 문화에 베이비부머 세대가 보다 깊이 체화되어 있을 것으로 인식하고 있었다. 이에 업무능력으로 평가받길 원하는 X, Y세대의 경우 베이비부머 세대의 온정주의적 관행으로 인해 인사상의 불합리함을 경험할 수 있으며, 이로 인한 세대 간 갈등이 유발될 수 있을 것이라 생각하고 있었다.

어느 조직이건 온정주의가 작용하고 있으며, 우리조직도 마찬가지라고 생각한다. 개인적인 친분이 있으면 아무래도 징계나 인사 시 처분이 달라지는 것이 현실이다. 예를 들면, 승진인사 시 승진서열 보다는 부탁에 대한 영향력이 더 큰 것이 현실이어서, 가만히 있는 사람은 손해를 보는 느낌이 든다. 베이비부머 세대는 인사 철이 되면 찾아와서 인사를 하기를 바라고, 또 그것을 당연시 여기는 경향이 강한 반면, X, Y세대는 업무능력으로 평가받기를 원한다. 따라서 이러한 생각의 차이로 인한 세대 간 갈등은 내재되어 있다고 본다(X세대 인터뷰).

반면에, 베이비부머 세대의 경우 온정주의로 인한 세대 간 갈등 유발에 대한 관점이

X, Y세대와는 상이한 것으로 나타났다. 그들은 오히려 젊은세대의 개인주의, 이기주의적 특성이 끼리끼리 문화를 만들어 내어 온정주의를 강하게 부추길 것이라 생각하고 있었다.

온정적인 분위기는 나이든 세대에 비해 젊은 세대가 더 강하다고 생각한다. 그들은 본인만 생각하는 개인주의, 이기주의 같은 것이 더 강하기 때문에 그러한 개인적 속성이 온정주의로도 이어질 수 있을 것이라 생각한다. 자기편 감싸고도는 등의 조직 내 온정주의는 완전히 없어질 수 있는 것은 아니다(베이비부머 세대 인터뷰).

## VI. 결 론

### 1. 분석결과에 대한 토론

본 연구의 실증분석 및 심층인터뷰 분석에서 나타난 결과를 토대로 도출된 함의점은 다음과 같다. 첫째, 한국적 조직문화 요인이 세대 간 갈등에 있어 중요한 영향을 미치는 변수임을 확인할 수 있었다. 특히, 권위주의와 온정주의가 세대 간 갈등을 증가시키는 것으로 나타났다.

본 연구의 분석 대상인 소방조직의 경우 위험한 재난 상황 하에서 대부분의 임무가 수행됨에 따라 위계질서, 상명하복, 통제를 중요시하는 조직문화가 기본적인 바탕을 이룬다. 이러한 경직된 문화 하에서의 지속적인 소통부족은 타 집단에 대한 편견과 오해의 소지를 유발하여 세대 간의 갈등을 촉진시킬 수 있을 것이다.

온정주의적 문화는 정(情)에 입각한 인간관계를 중시하는 것으로써 조직 내 부정부패를 유발하는 주요한 원인으로 작용한다(김태영, 2006). 이는 공공조직 내 구성원의 업무수행에서 합리적인 법·제도 및 절차보다는 은혜 또는 신세를 중시하게 함으로서 행정의 합법성과 공정성을 훼손시키는 것이다(하태권 외, 1999).

특히 이러한 온정주의적 문화는 조직 내에서의 채용, 승진, 승격, 평가, 보상 등에 있어 타인과의 관계지수가 우선됨에 따라 업무처리과정에서의 공정성, 형평성을 상실하고, 능력이나 성과창출이 부족한 사람이 온정에 호소하여 이득을 봄으로써 조직의 경쟁력을 저하시킬 수 있다. 이는 결국 조직 내에서의 비합리적 의사결정을 유발함으로써 갈등을 조장하고, 공식적인 조직의 결속력을 저하시킬 수 있는 것이다.

반면에, 연고주의의 경우 오히려 세대 간 갈등을 저감시키는 기능이 있는 것으로 나타

났다. 비록 부정부패의 근원으로써 연고주의의 의미가 배척받고 있는 것이 현실이지만, 우리 사회에서 혈연, 학연, 지연 등의 연고주의적 속성은 가족적 친밀성을 사회적 수준으로 확대하는 매개체로 작용하기도 한다. 연고주의가 조직 내부에 긍정적 측면으로도 기능할 수 있다는 점을 고려한다면, 본 연구의 분석결과에서처럼 세대 간 갈등을 저감하는 요소로 작용할 가능성이 있을 것이라 추측할 수 있다.

특히, 소방공무원들이 현장 임무수행 중에 자주 접하는 화재와 같은 극한의 재난상황에서는 연고주의가 더 중요하게 작용할 수 있다. 연고주의를 통한 팀 내 결속력의 상승은 조직 구성원들의 협업에 대한 동기부여를 촉진하고 동료애를 증가시켜, 극한 재난 상황 속에서 소방공무원 서로간의 안전성을 제고하는데 도움이 될 것으로 판단된다.

둘째, 인구사회학적 특성에서도 세대 간 갈등에 대한 유의미한 결과를 살펴볼 수 있었다. 우선, 베이비부머 세대에 비해 X세대, Y세대가 세대 간 갈등을 더 높이 지각하는 것으로 나타났다. 이는 위계조직 내에서의 계급적 특성에 초점을 맞추어 해석할 수 있을 것이다. 계급이 높은 베이비부머 세대의 경우 타 세대에 비해 높은 자율성을 바탕으로 업무를 추진하는데 반해, 상대적으로 계급이 낮은 Y세대로 갈수록 조직 내의 규칙과 규범에 대한 통제로부터 자유롭지 않기 때문이다. 또한 상관의 명령과 지시에 의한 부담감, 압박감 등으로 인해 갈등을 느끼는 경우도 충분히 있을 것이라 판단된다.

다음으로, 남자에 비해 여자가 세대 간 갈등을 덜 느끼는 것으로 나타났다. 이는 다음과 같이 해석해 볼 수 있다<sup>6)</sup>. 우선, 소방조직 내의 여성은 업무를 추진할 때 남성에 비해 보다 세심하고 부드럽게 진행하는 경향이 강하게 나타날 수 있다. 또한, 소방공무원의 특성상 힘들고 고된 상황에 실제적으로 투입되는 비율은 여성에 비해 남성 소방공무원이 더 많을 것이다. 이러한 업무상의 특징적인 이유들로 인해 여성이 남성에 비해 세대 간 갈등의 체감이 더 낮을 것이라 추론할 수 있다.

소방조직 구성원들의 업무구분에서도 유의미한 결과를 발견할 수 있었다. 구체적으로, 행정특기에 비해 구급 특기의 소방공무원이 세대 간 갈등을 덜 느끼는 것으로 나타났다. 이는 그 이유를 단정 지을 수는 없지만, 소방조직 내 내근과 외근의 이원화 된 근무 형태에 초점을 맞추어 해석할 수 있다. 긴급을 다투는 재난 상황에서 팀원 상하 간에 일사 분란한 명령체계가 필요한 구급 업무를 통해서는 팀원 간 단합과 성취감, 조직몰입

6) 소방조직 내 여성의 세대 간 갈등 수준이 낮을 이유를 탐색하기 위해 FPN Daily의 2008년 10월 9일자 신문기사 “대한민국에서 여성소방공무원으로 산다는 것은”을 참고하였다. 본 신문기사에서는 현직에 근무 중인 여성소방공무원 5명을 대상으로 소방조직 내에서의 업무활동과 관련한 인터뷰를 실시하였다. 이에 본 연구는 신문기사 속의 인터뷰 내용을 바탕으로 여성이 남성에 비해 조직 내 세대 간 갈등 수준이 낮은 이유를 추론하였다.



등을 크게 느낄 수 있기 때문일 것이다. 반면에 행정과 같은 내근직의 경우 상대적으로 개인적이고 독자적인 직무를 수행하는 경우가 많기 때문에 구급과 같은 외근직에 비해 갈등 저감 효과가 덜할 것이라 판단할 수 있다.

## 2. 정책제언 및 연구의 한계

이상의 연구결과를 바탕으로 소방조직 내 세대 간 갈등의 저감을 위한 관리전략을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 가장 중요한 것은 세대 간 소통을 기반으로 한 권위주의적 조직문화의 완화가 필요하다는 것이다. 권위주의적 조직문화 하에서는 상부의 특권 의식으로 인하여 하부 구성원의 소외와 반발이 생기기 쉬우며, 이것이 세대 간의 갈등으로 이어질 수 있다. 이를 해결하기 위해서는 다양한 측면에서의 접근이 필요하다. 우선, 조직 구성원 개개인의 태도 변화를 위해 세대 간 원활한 커뮤니케이션을 유지하고, 특히, 베이비부머 세대인 상급자들의 의식과 태도변화가 일어날 수 있도록 정기적인 워크숍 등을 통하여 집단중심의 사고와 권위주의적 문화를 완화하기 위한 노력을 기울여야 한다(이종원, 2005). 또한, 자율적·창의적·전문가적 사고를 존중하는 업무환경의 조성이 필요하다(고현경·박현신·김근세, 2007).

세대 간 멘토링 제도의 운영도 소통을 통한 권위주의 문화 완화에 큰 도움이 될 수 있는 방안이다. 이는 특히 Y세대 조직 구성원들에게 좋은 효과를 거둘 수 있을 것이다. Y세대의 경우 입직 시기가 타 세대에 비해 늦은 관계로 경험과 경력이 부족하고, 조직 적응에 어려움을 겪을 가능성이 높다. 이러한 환경에서 Y세대 직원들이 빠르게 적응하여 능력을 발휘하기 위해 옆에서 피드백을 제시하고 지식이나 기술을 전수해주며 업무 고충뿐만 아니라 인생 상담까지 해주는 멘토가 세대 간 갈등 저감에 도움이 될 수 있을 것이다(박지원, 2002).

하지만, 이상의 노력이 조직의 기본적인 위계질서까지 무너뜨리는 것은 경계해야 한다. 소방공무원의 경우 인명구조, 화재진압 상황의 최 일선에서 업무를 수행하기 때문에, 업무상 기본적인 위계질서의 하락은 임무수행에 차질을 줄 수 있다. 이에 국민의 재산과 생명을 담보로 한 상황에서 원활한 임무수행을 위한 기본적인 위계질서는 반드시 유지되어야 한다. 다만, 일상생활 하의 동료 간 관계에서 갈등을 유발하는 권위주의적 태도를 지양하기 위해 모든 조직구성원들의 노력이 필요한 시점인 것이다.

둘째, 조직 내 온정주의적 문화를 타파해야 한다. 정(情)이라고 하는 인간의 내면적 상태는 오직 개인의 주관적인 감정에서만 발현되는 것으로, 사회적 합의를 통해 표준화, 객관화 될 수 없으며, 합리적으로 행사되기 어렵다. 이는 사적 영역에서는 친분유지와

같이 제한적으로 긍정적인 기능을 할 수 있을지 모르나, 공적 영역에서는 차별적이고 불공정한 행위를 조장하게 된다(한석태, 1999).

온정주의 문화를 차단하기 위해서는 부패를 유발하는 공공부문의 제도나 조직 구성원 개개인의 태도 등을 개선할 필요가 있다. 구체적으로 조직 내에 시스템에 기반 한 원칙 중심의 문화를 확립하고, 조직의 리더가 온정주의 문화의 배척과 합리주의 문화의 중시를 지속적으로 강조하고 앞장서서 실천해야 할 것이다. 또한, 리더부터 조직 구성원 모두에 이르기까지 엄격한 규정, 지침, 기준 등을 공정하게 적용하여 합리적인 조직체계를 구축해야 할 것이다.

셋째, 연고주의의 역기능을 억제하고 순기능을 장려해야 할 필요가 있다. 조직 내 비공식 조직을 적절히 활용하여 내부적인 결속을 다지고, 공통적인 이해관계를 추구한다면 세대 간 갈등이 적절한 수준에서 저감될 수 있을 것이다.

하지만, 해당 비공식조직에서 제외된 사람들이 가지는 소외감, 비인간화 등이 세대 간 갈등을 증폭시키는 역기능적 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려할 때, 세대 간 연고주의를 장려하되, 타 집단을 배격하는 극단적인 형태의 귀속주의로 가지 않게끔 적절한 수준에서의 조화가 필요하다고 볼 수 있다.

마지막으로, 갈등의 발생 그 자체보다 제대로 관리되지 못하고 방치된 갈등이 조직 내 부정적 효과를 더 크게 수반할 수 있기 때문에, 효과적 갈등관리 문화의 조성이 필요하다. 다만, 비일상적인 업무를 수행하는 조직 내 업무 관련 갈등이 팀 효과성에 긍정적일 수 있다고 해서(Simons & Peterson, 2000), 일상적으로 국민의 생명과 재산을 보호하는 막중한 업무를 수행하는 소방조직 내 세대 간 갈등의 발현을 장려할 수는 없다. 하지만, 조직관리 기초의 변화에 발맞추어 조직 내 갈등 현상이 필연적임을 인정하고, 갈등의 유발 자체를 억제하는 구시대적 조직 관리방식에서 탈피할 필요성이 있는 것이다.

또한, 장기적으로는 세대 간에 서로를 이해할 수 있는 환경이 조성되어야 한다. 청년세대는 기성세대가 가지고 있는 노하우와 지혜를 존중하고, 기성세대는 청년세대의 개방적인 사고방식과 개인주의, 합리주의를 이해해줄 수 있는 상호존중 문화의 활성화가 조직 내 세대 간 갈등을 저감 내지는 관리할 수 있는 효과적인 방안이 될 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 본 연구는 자기보고식 설문을 사용하였기 때문에, 응답자들이 세대 개념의 혼란에서 야기되는 영향을 받았을 가능성이 있다. 비록 연구자가 설문지 상에 세대의 개념과 구분 기준에 대한 구체적인 설명을 제공하였지만, 계층제의 원리에 입각한 소방조직의 특성상 조직 내 세대 간의 갈등을 상-하급자 간의 갈등으로 인식하거나, 단순한 연령 집단 간의 갈등 등으로 이해했을 가능성이 있는 것이

다. 후속 연구에서는 세대 개념의 혼란을 야기하는 다양한 정보원천을 통제하여 설문조사를 실시해야 할 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 도출된 결과의 일반화와 관련된 문제이다. 이를 위해 조직 내 세대 간 갈등의 결과로 인한 부정적 효과가 무엇인지를 밝히기 위한 연구가 지속적으로 수행되어야 하고, 세대 차이에 따른 갈등이 왜 발생하는 지에 대한 이론적·경험적 연구가 다양한 측면에서 선행되어야 한다. 특히, 사회적 요구에 걸맞지 않게 세대 간 갈등에 대한 연구가 활발하지 못한 현실을 반영할 때 다양한 후속연구를 통해 세대 간 갈등 현상에 대한 학계의 주목을 이끌어 내야 한다.

## 참고문헌

- 고대유. (2014). 조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향: 해양경찰조직을 중심으로. 「경희대학교 박사학위논문」.
- 고현경·박현신·김근세. (2007). 한국 중앙행정기관 공무원의 권위주의행태에 관한 연구: 1971년과 2006년 비교를 중심으로. 「한국행정학보」, 41(3): 191-219.
- 구자숙·김명언·한준. (2000). 기업 조직에서의 세대격차. 「한국심리학회지 산업 및 조직」, 13(1): 115-157.
- 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.
- 김선희·김도일·박종희. (2009). 상업적 관계에서 정(情)의 개념정립과 척도개발. 「마케팅연구」, 24(3): 119-148.
- 김영훈·김한중·조우현·이해종·박종연·이선희. (2002). 병원종사자의 조직갈등 및 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 「병원경영학회지」, 7(1): 41-63.
- 김우성·허은정. (2007). 베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교. 「소비문화연구」, 10(4): 31-53.
- 김은성. (2004). 조직구성원의 세대갈등 해소를 위한 리더십 역할에 관한 연구: 공군 전투비행대대를 중심으로. 「한서대학교 석사학위논문」.
- 김응수. (2009). 정(情)의 조직문화 개발의 필요성과 방향. 「인터넷비즈니스연구」, 10(2): 31-50.
- 김재은·김현옥. (2005). 「갈등의 심리학」, 서울: 배영사.
- 김정인. (2011). 공공부문에서의 세대 간 직무동기구조 분석: 미국 조지아주와 일리노이주 정부 공

- 무원사례를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 25(3): 1-25.
- 김태영. (2006). 부패친화적 연구·온정주의 문화개선. 「국가청렴위원회 반부패시스템연구소 토론회 발표자료」.
- 김태영·이환범·최원석·박근수·임병연·손배원·이수창·원준연. (2006). 한국의 연구·온정주의형 부패의 특징에 관한 연구. 「국가정책연구」, 20(2): 91-126.
- 김호섭·김판석·유홍림·김대진. (2012). 「행정과 조직행태」, 서울: 대영문화사.
- 박광국. (2004). 권위주의 문화청산을 통한 행정문화 개선. 「한국거버넌스학회보」, 11(2): 147-175.
- 박선경·양승범. (2011). 한국지방공무원의 직무관련 동기부여요인에 관한 연구: 세대차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 10(3): 53-74.
- 박성관. (2009). 조직문화 유사성과 조직갈등이 지각된 경영성과에 미치는 영향: 조선산업을 중심으로. 「목포대학교 박사학위논문」.
- 박용덕. (2006). 개인특성과 조직특성에 따른 조직갈등이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「충남대학교 석사학위논문」.
- 박재홍. (2009). 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토. 「경제와 사회」, 81: 10-34.
- 박지원. (2002). 신세대 인재 관리의 성공 포인트. 「LG주간경제」, 26-30.
- 박천오. (2008). 행정문화: 연구의 한계와 과제. 「정부학연구」, 14(2): 215-240.
- 백완기. (1995). 「한국의 행정문화」, 서울: 고려대학교 출판부.
- 서용석. (2013). 세대 간 갈등이 유발할 미래위험 관리. 「한국행정연구원 연구보고서」.
- 신현택. (1990). 인사관리제도 및 조직구조가 개인 간 갈등과 직무만족에 미치는 영향. 「인사관리연구」, 14: 285-306.
- 오대혁·김학조·권종욱. (2011). 한국과 중국종업원의 세대간 직무가치관 분석. 「국제통상연구」, 16(1): 103-128.
- 오석홍. (2008). 「행정학」, 서울: 박영사.
- 오세영·권영상·이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. 「한국인사행정학회보」, 13(1): 31-62.
- 이병탁. (2013). 행정문화의 특성에 관한 조사 연구: 서울특별시 자치구 공무원을 대상으로. 「서울시립대학교 석사학위논문」.
- 이상임. (2015). 조직내 연구주의 행태와 경쟁 및 갈등에 관한 연구. 「한국공공관리학보」, 29(1): 57-83.
- 이종원. (2005). 행정조직에서의 권위주의적 행정조직문화 실태비교를 통한 그 완화방안의 모색. 「지방정부연구」, 9(2): 179-202.
- 임유석. (2013). 경찰의 하위문화가 조직갈등에 미치는 영향. 「동국대학교 박사학위논문」.
- 전무경·김정환·한권희·남궁일성. (2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 「대한경영학회지」, 19(1): 159-180.
- 정승균. (2006). 기업 내 세대 차이와 갈등에 관한 연구. 「고려대학교 석사학위논문」.
- 조경호·이석환·이정욱·조윤직·주효진·최상욱·최성욱. (2014). 「공공조직행태론」, 서울: 대영문화사.

- 조은경·이정주. (2006). 부패친화적 연고주의 문화의 국가별 비교분석. 「한국행정학보」, 40(4): 491-509.
- 천성현. (2015). 직장인 이중적 태도, 구시대 조직관성을 버려라. 「포스코경영연구원 연구보고서」.
- 최명민. (2008). 한국인의 정(情)을 고려한 정신보건사회복지 실천방법 모색. 「정신보건과 사회사업」, 30: 356-384.
- 최인욱. (2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향: 관계갈등의 매개효과와 신뢰의 조절효과. 「대한경영학회지」, 24(4): 1961-1977.
- 하태권·김병섭·박홍식·윤태범·이선우. (1999). 공직부패를 유발하는 사회·문화적 환경의 개선에 관한 연구. 「한국행정학회 Conference 자료」, 51-72.
- 한광석. (2014). 인력 다양화와 리더십이 인사관리에 미치는 영향: 다양한 인력이 공존하는 조직의 효율적인 인사관리 방안. 「경희대학교 석사학위논문」.
- 한석태. (1999). 한국행정문화의 유교적 전통요소: 문헌비평적 고찰. 「한국행정학보」, 33(4): 95-111.
- 한은경·배병룡. (2012). 병원조직내 개인간 갈등의 경로 분석. 「한국정책연구」, 12(4): 651-677.
- 한종욱·이재은·김영준·김문택·어경석·정원형·이광동. (2013). 119서비스 품질향상을 위한 충북 소방조직 내부 갈등관리. 「제25회 국민안전 119소방정책컨퍼런스」.
- 황세웅. (2013). 경찰조직의 갈등관리에 관한 연구. 「사회과학연구」, 20(2): 213-240.
- Bengtson, V. L., Cutler, N. E., Mangen, D. J., & V. W. Marshall. (1985). *Generations, cohorts, and relations between age groups*. Handbook of Aging and the Social Sciences, edited by Robert Binstock and Ethel Shanas. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Benítez, M., Guerra, J. M., Medina, F. J., Martínez, I., & L. Munduate. (2008). Hierarchical conflicts and employees' well-being: Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. *Psychologica*, 47: 29-42.
- Berkowitz, D. & J. H. Lee. (2004). Media relations in Korea: Cheong between journalist and public relations practitioner. *Public Relations Review*, 30: 431-437.
- 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.
- De Dreu, C. K. W. & L. R. Weingart. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 741-749.
- De Wit, F., Lindred, L. G., & K. Jehn. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2): 360-390.
- 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.
- Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C., & E. Karadag. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32: 40-48.
- Jehn, K. (1995), A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 256-282.
- \_\_\_\_\_. (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.
- Jehn, K., Northcraft, G. & M. Neale. (1999), Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups, *Administrative Science Quarterly*, 44: 741-763.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16: 416-441.
- Novicevic, M. M. & M. R. Buckley. (2001). How to manage the emerging generational divide in the contemporary knowledge-rich workplace. *Performance Improvement Quarterly*, 14(2): 125-144.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 6: 615-631.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 117-126.
- Podsakoff, P. M. & D. W. Organ. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4): 531-544.
- 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.
- Smola, K. W. & C. D. Sutton. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363-382.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. University of Minnesota.
- 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.
- Wall, V. D. & L. L. Nolan. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39: 1033-1052.

- Weber, M. (1968). *On charisma and institution building*. IL: University of Chicago Press.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & L. Coulon. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 878-890.
- 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.
- Yang, J. & K. W. Mossholder. (2004), Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 589-605.

## ABSTRACT

### A Study of the Effect of Korean Organizational Culture on Generational Conflicts in the Fire Service Agency

Young-Gon Kim & Je-Sang Kang

This study conducted a survey of 490 fire officers and empirically verified whether Korean organizational culture exerts an influence on conflict between generations in public organizations. The results of the survey are also confirmed and complemented through in-depth interviews with fire fighters. The results of the empirical analysis reflect that two major factors of Korean administrative culture, authoritarianism and paternalism, increased conflict between generations whereas nepotism helped reduce conflict between generations. Conflict derived from perception gap and lack of communication between generations are confirmed through in-depth interview. Policy implications were drawn based on the analysis of the results, including alleviation of rigid authoritarian culture, abolition of paternalistic culture, initiating unofficial organizations, and development of an environment that promotes mutual understanding in order to reduce conflict between generations in public organizations.

【Keywords: conflict between generations, Korean organizational culture, fire fighters】