소방공무원의 세대 차이에 관한 연구*
- 제도, 조직문화, 직무동기에 대한 인식을 중심으로 -

A Study on the Generation Gap between Fire Officers
- Focused on the Perception toward Institution, Organizational Culture, Job Motivation -

김 영 곤 (한국방송통신대학교 공존협력연구소 전임연구원 - 주저자)
강 제 상 (경희대학교 행정학과 교수 - 교신저자)

Abstract

Young-Gon Kim / Je-Sang Kang

This study categorized the factors that may have a difference in perception between generations in local public organizations into system, Korean organizational culture, and job motivation and analyzed them with fire-fighting officers. As a result, differences between generations were found in perception toward salary peak system, satisfaction with pension for a public servant, authoritarian organizational culture, intrinsic job motivation, and extrinsic job motivation.

Especially, perception gap between generations on authoritarian organizational culture and extrinsic job motivation were great, and it was confirmed that people toward Y-Generation tend to recognize authoritarian organizational culture as negative and extrinsic job motivation as positive. The rest of the variables except Authoritarianism and extrinsic job motivation did not have any consistency in perception gap between generations. Based on the analysis, I provided strategies for manpower management to unite the generations and implications of the influence of generation gap in organization management.

주 제 어: 세대, 세대차이, 소방공무원, 인력관리

Keywords: generation, generation gap, fire service agency, manpower management

I. 서 론

어느 사회든지 시간의 흐름에 따라 사회 구성원들은 끊임없이 새로운 세대로 대체된다. 이

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

과정에서 새로운 세대들이 가지는 의식, 가치관, 행동양식은 이전 세대와는 사뭇 다른 양상으로 나타난다(조성남·윤옥경, 2000). 세대 간의 차이 또는 이로 인한 행동의 차이가 사회에서의 인식처럼 전반적으로 널리 존재한다면 이는 목표달성을 위해 지속적으로 새로운 인력을 받아들여야 하는 조직의 경우에도 당연히 존재한다고 볼 수 있다(박선경·양승범, 2011).

조직 내에서 세대 간에 발현되는 의식구조와 가치관의 차이는 조직 관리상 중요한 정책적 화두를 제시한다. 우선, 지금까지 기성세대를 중심으로 운영되어 왔던 조직관리 방식은 더 이상 신세대의 새로운 관심과 욕구에 충분히 부합하지 못함에 따라, 신세대에 적합한 새로운 조직관리 방식을 모색해야 할 필요가 있다. 또한 기성세대와 신세대 간 세대 차이로 인해 발생하는 세대 간의 갈등을 완화하고 세대 융합을 통해 조직 효과성을 향상시킬 수 있는 방안을 모색해야 한다.

이에 따라 조직의 생산성 향상을 위한 핵심요소인 인적자원의 형성과 유지를 위해 세대 간 차이를 분석하고, 이를 해결하기 위한 연구가 지속적으로 필요한 시점이다(Arsenault, 2004). 하지만 그 필요성에도 불구하고, 원활한 연구의 축적은 진행되지 못하고 있는 실정이다(Jurkiewicz & Brown, 1998; 오세영·권영상·이수영, 2014).

실제 우리나라 공공조직 내에는 다양한 세대가 존재한다. 특히, 정년제도의 영향으로 민간에 비해 고 연령의 세대가 함께 일하고 있다. 이 때문에, 민간에 비해 세대 다양성(generational diversity)이 더 높으며, 연구대상으로서의 중요성 또한 충분하다고 볼 수 있다.

주지하다 싶이, 조직 내에 존재하는 다양한 세대 간의 차이는 세대 간 갈등으로 비화될 수 있다는 점에서 조직 관리상 중요한 과제로 다루어져야 한다(Novicevic & Buckley, 2001; 조성남·윤옥경, 2000). 특히, 공공조직의 특성상 세대 구분이 공식적 통제, 조직의 결속과 중첩됨에 따라 세대 문제가 강화되어 구성원들의 일상적 경험 속에 나타날 수 있기 때문에 더욱 중요하다.

본 연구의 주된 대상인 소방조직의 경우 재난·재해의 상황으로부터 국민의 생명과 재산을 보호하는 막중한 임무를 수행한다. 따라서 세대 차이로 인한 조직 관리상의 문제는 그 파급효과가 공공영역 전반에 미칠 수 있으며, 그 피해를 감수해야 하는 대상의 범위 또한 전 국민이 될 수 있다. 이에 세대 차이로 인한 조직 관리상의 문제는 반드시 예방되어야 하고, 발생하였다 하더라도 빠른 시간 내에 적절한 해법으로 해결되어야 한다.

이처럼 세대문제는 더 이상 일반적인 사회현상으로 간주될 수 없는 사안이며, 그 중요성은 더욱 강조되고 있다. 또한 특수한 상황이나, 쟁점 속에서 심도 있는 연구를 통해 이를 해결하기 위한 노력이 선행되어야 한다. 특히, 조직 내에서의 세대 연구는 관리자 계층으로 하여금 구성원들의 세대 간 가치관이나 태도의 차이를 이해하고, 세대 융합을 위한 동기부여나 의사소통 체계, 신규채용, 교육훈련 전략을 마련함으로써 조직효과성을 제고할 수 있다는 점에서 큰 의미가 있다.

이상의 문제인식에 기반 하여, 본 연구는 조직 내 세대 간 가치관과 의식구조의 차이를 유발

할 수 있는 요인을 이론적 준거와 선행연구를 통해 도출하여 세대 간 인식 차이를 실증적으로 검증한다. 이를 통해 조직 내 세대 차이를 저감하기 위한 조직 관리상의 함의점을 도출하여 행정의 생산성을 제고하는 것이 본 연구의 최종 목적이다.

Ⅱ. 이론적 논의와 선행연구 검토

1. 세대

세대의 의미는 사회과학적 측면에서 크게 네 가지로 구분된다. 첫 번째는 가계 계승의 원리에 따라 아버지와 아들 세대를 나누는 의미로 사용하는 것, 두 번째는 나이가 들면서 비슷한 나이의 사람들이 함께 이동하는 동기집단(cohort)을 나타내는 것, 세 번째는 청소년 또는 대학생 세대처럼 생애주기의 어느 한 단계에 있는 사람들을 지칭하는 것, 네 번째는 특정한 역사적 사건을 함께 경험한 사람들을 지칭하는 경우로, 이 관점은 두 번째 관점인 넓은 의미의 동기집단의 개념에 포함된다고도 볼 수 있다(Kertzer, 1983).

구체적으로 첫 번째, 가계 계승의 원리로 좁은 범위에서는 친자, 넓은 범위에서는 친족 체계 일반의 계보학적 서열을 의미하는 것이다. 일례로 부모나 자녀 세대와 같이 항렬이 동일한 사람들을 지칭하는 것으로 사회인류학 분야에서 주로 사용되는 개념이다.

두 번째, 코호트(cohort) 개념은 사회과학 전반에 걸쳐 세대를 정의하는 관점이다. 이는 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).

세 번째, 세대는 사람이 태어나서 죽음에 이르기 까지 사회적으로 부여되는 여러 역할에 따른 변화뿐만 아니라, 생물학적인 작용으로 인해 나타나는 변화까지 포괄하는 개념이다. 이는 노년세대, 장년세대, 청년세대 등의 용법으로 쓰일 수 있으며, 대다수의 연구들이 이것은 세대가 아닌 연령효과(aging effect)로 지칭하고 있다(허석재, 2015).

네 번째, 특정한 역사적 시기에 생존하는 사람들이라는 의미에서 주로 역사학 분야에서 사용되며, 두 번째 관점과 비슷하게 주요한 역사적 사건에서의 경험이 의식구조 형성에 미치는 영향에 주목한다. 하지만 코호트는 제한된 기간 중 주요 사건을 동시에 경험한 사람을 의미함에 반해, 넓은 의미에서 역사적 사건을 경험했다는 것은 다양한 범위의 코호트를 동시에 포함할 수 있다는 특징을 가지게 된다.

이상의 의미를 종합하여 세대를 정의하면 동일한 역사, 문화권에서 비슷한 시기에 출생하여 역사적, 문화적 경험을 공유하고 그에 따라 다른 코호트에 비하여 상대적으로 유사한 의식구조

와 행위양식을 갖는 사람들의 집합이라 할 수 있다(박재흥, 1995).

우리나라의 경우 세대구분에 대한 일반적 기준이 정해져있지 않아 연구자들 사이에 상당한 차이를 보인다. 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).

이처럼 연령집단 간 사회문화적 유사성과 차별성을 근거로 세대를 구분하는 것에 있어서 일반적으로 40세가 기성세대와 신세대를 구분하는 기준점이 된다. 또한, 조직 관점에서의 세대는 기성세대와 신세대로 양분되는 것이 아니라 중간세대가 존재하는 특성이 있는 것으로 나타난다(박오수·김기태, 2001).

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; 임세영·옥광희, 2014). 미국에서도 이는 비슷하게 나타나는데, 미국은 세대를 베이비부머(1946~1964년 출생), X세대(1965~1979년 출생), Y세대(1980~1999년 출생)의 세 가지로 구분 한다(Tolbize, 2008)[1].

〈표 1〉 우리나라의 세대 구분과 세대별 특징 비교

구 분	특 징
베이비부머 세대 (1955~1964년)	-경제적 성공, 사회적 지위 상승 추구 -장기적이고 암묵적 형태의 보상 중시 -일에 대한 가치관(성공, 성취, 조직헌신) -평생직장 개념 중시
X세대 (1965년~1979년)	-자기중심적, 개성 중시 -조건을 고려한 이직 -다양한 인간관계와 관심사
Y세대 (1980년 이후)	-개인 성취, 일의 발전가능성 중시 -자율성, 자존감, 낙관적 -즉각적이고 명시적 형태의 보상 중시 -일에 대한 가치관(즐거움, 흥미, 경력개발)

자료: 예지은 외(2009); 오세영·권영상·이수영(2014)의 내용을 정리

2. 세대 차이

세대 차이는 복합적 원인에 의해서 나타나는 현상이기 때문에 명확한 개념정의를 이뤄낸 연구를 찾아보기 어렵다. 현재까지 많이 거론되는 신세대와 기성세대 간의 차이는 서로 다른 경

1) Y세대의 출생연도별 구분은 해외 연구자들 마다 약간의 차이가 난다. Tapscott(2009)의 경우 Y세대를 1977년 이후에 출생한 집단으로 구분하였고, Sutherland & Thompson(2003)은 1980년 이후로 구분하는 등 연구자 마다 Y세대의 시작 연령에서 다소 차이가 있다.

험에 기반 한 코호트효과와 더불어 단순한 연령효과가 겹쳐있다고 볼 수 있다. 세대 차이에서 연령효과만 존재한다면 해당되는 사람만 바뀔 뿐 각 연령대의 가치관과 행동양식은 유지되어 나갈 것이고, 반대로 코호트효과만 존재한다면 연령대의 교체 자체가 세대교체가 되며 집단만의 차별화된 특징에 따라 연령층의 특징이 변화될 것이다.

하지만 현실적으로 특정 연령대의 세대교체는 해당 연령대만이 가지고 있는 계속적, 공통적 특성과 더불어 연령대에 진입한 특정 코호트 집단의 경험에 따른 차별적인 특징이 혼재되어 있기 때문에 둘을 구별하여 세대 차이를 생각하는 것에는 무리가 따른다(정승균, 2006).

이러한 특징들로 인해 세대 문제에 대한 학문적 탐구는 주로 세대 간 전승(generation transition) 현상에 대한 관심에서 출발한다. 우리 사회의 일정한 문화적, 제도적 요소들이 시간의 흐름과 그에 따른 사회 구성원의 변동에도 불구하고 안정적으로 유지되는 현상에 대한 관심에서 세대 현상이 연구되기 시작한 것이다. 하지만 세대변동의 속도가 빠를 경우 세대를 거쳐서 내려오는 전승에 문제가 생기게 된다. 세대 간 경험의 차이가 커지면서 세대 간 전승이 순조롭게 이루어지지 못하는 것인데, 이처럼 세대 간에 경험과 사고방식, 행동지향 등에서 두드러지게 격차가 벌어져서 세대 간 전승이 어렵게 되는 것을 세대 차이(generation gap) 라고 한다(구자숙·김명언·한준, 2000).

특히, 우리나라의 경우 70년대 이후 빠른 경제성장과 2000년대 이후 저출산·고령화의 심화에 따라 세대 간 차이의 폭이 급격하게 증가하고 있다. Inglehart(1997)는 물질주의에서 탈 물질주의로 가장 급격한 변화를 보이는 국가로 우리나라를 지목하며, 한국이 서구는 물론 같은 동양문화권의 중국, 일본보다도 더 큰 세대 차이를 보이는 나라임을 지적하였다.

세대 차이는 가치관 또는 태도의 비교 보다는 가치관의 행동적 이해양식과 같은 보다 구체적이고 관찰 가능한 측면을 비교할 때 더욱 잘 드러난다. 세대 차이의 원인은 세대 현상의 구성요인에 따라 다르게 설명될 수 있는데 크게 네 가지로 구분할 수 있다(구자숙·김명언·한준, 2000).

첫째, 역사적 경험과 사회문화적 조건의 차이에 의해 세대 차이가 발생할 수 있다. 사회 문화적 경험에 의한 세대 간의 차이는 경험의 내용이 다양함에 따라 세대 간 지향에 대한 예측이 어렵다는 점이 특징이다.

둘째, 세대 차이는 생애과정의 내재적 역동성에 의해 야기될 수 있다. 인간의 성장 단계 중 청소년 또는 청년기에는 자유에 대한 지향이 강하고 반항적인 측면이 나타나는 반면에 중·장년기에 접어들수록 보수적이고 통제적인 성향이 강화되어 세대 간의 차이가 나타날 수 있다는 것이다.

셋째, 성장단계별 관점의 차이가 세대 차이의 원인이 될 수 있다. 오랜 기간에 걸쳐 다양한 경험을 습득한 중·장년층에 비해 상대적으로 부족한 경험에서 비롯되는 청소년, 청년층의 관점은 차이가 날 수 밖에 없기 때문이다.

넷째, 세대 간 변화에 대한 수용능력의 차이 또한 세대 차이의 주요한 원인으로 작용한다. 청소년, 청년층의 경우 사회적 변화에 대한 수용 속도가 빠른데 반하여 중·장년층의 경우 학습의 속도가 느려질 뿐만 아니라 이미 습득된 것을 버리고 새로운 것을 익혀야 한다는 두려움으로 인해 수용 속도가 유연하지 못하다. 예를 들어 새로운 IT 기술이나 스마트폰, 인터넷 등의 활용에 있어 청소년, 청년층의 경우 개인 삶에서 없어서는 안 될 일부분으로 생각하는 반면에 중·장년층의 경우 삶을 살아가는 데 있어 편리함을 주는 하나의 도구로써 생각할 뿐이다. 이러한 차이는 정보격차를 유발하고 나아가 세대 간의 차이를 발생시키는 주요한 원인이 된다.

3. 조직 내 세대 차이와 관련한 선행연구 검토

해외에서 조직 내 세대 차이는 민간조직 내 개인의 성격이나 일과 관련된 가치관, 태도, 리더십, 팀워크, 일과 생활의 균형, 경력패턴, 조직유효성 등의 일과 관련된 다양한 변수 안에서 발생하는 세대 차이에 관한 연구들이 주로 수행되어 왔다(Jurkiewicz, 2000; Gursoy et al., 2013; Wong et al., 2008; Smola & Sutton, 2002; Cennamo & Gardner, 2008; Twenge et al., 2010).

국내에서는 조직 내 세대 차이에 관한 선행연구가 주로 심리학, 경영학 분야에서 이루어져 왔다. 행정학 분야에서도 일부 연구가 이루어지고 있지만, 크게 활성화 되지는 못하고 있는 실정이다.

심리학, 경영학 분야에서는 주로 기업조직 내에서의 세대문제에 대한 이해와 새로운 세대들의 유입으로 인한 조직적 결과 및 효과적인 관리방안의 마련을 위한 연구를 수행하였고(구자숙·김명언·한준, 2000; 김남현·신진교, 2002; 예지은·진현, 2009; 임숙빈 외, 2012; 임세영·옥광희, 2014), 일반인을 대상으로 가치관과 행위양식의 세대 간 차이를 비교·분석한 연구(조성남·윤옥경, 2000)가 있다.

행정학 분야에서는 주로 조직성과나 관리방안에 영향을 주는 세대별 가치관과 직무동기, 태도 등의 차이를 파악하는 연구(김병섭·하태권, 1997; 박선경·양승범, 2011)를 살펴 볼 수 있다.

〈표 2〉 조직 내 세대 차이에 관한 선행 실증연구 정리

연구자	비교 변수	표본	분석방법
Jurkiewicz (2000)	직무동기(미래안정성, 신규학습기회, 레저기회, 팀 업무기회, 리더십발휘기회, 전문성발현기회, 중요의사결정참여기회, 공제조합활동기회, 감독의 자유, 직무유·무관 압력의 자유, 우호관계, 높은 명성·사회적 지위, 승진기회, 고임금, 업무다양성)	미국 주정부 공무원 241명	Mann-Whitney U
Gursoy et al., (2013)	직업가치(업무중심성, 인정, 비순응, 기술어려움, 일-가정 균형, 리더십, 권력)	호텔 종사자 717명	ANOVA
Wong et al., (2008)	성격(성취지향, 낙관적, 사교적, 다양성 추구, 독립지향, 양심적)	민간기업 종사자 3,829명	ANOVA

	동기(발전, 소속, 몰입, 수월성·안전성, 권력, 개인 성장)		
Smola & Sutton (2002)	직업가치(업무 결과 바람직성, 능력에 대한 자부심, 업무의 도덕적 중요성)	민간기업 종사자 335명	T-test
Cennamo & Gardner (2008)	직업가치, 직무만족, 감정적 조직몰입, 이직의사	민간기업 종사자 504명	ANOVA
Twenge et al., (2010)	직업 가치와 태도(여가, 이타적, 사회적, 내재적, 외재적)	고등학교 졸업반 학생 1976년(3,284명) 1991년(2,563명) 2006년(2,432명)	T-test
임숙빈 외 (2012)	조직문화 인식, 직무만족, 조직몰입, 이직의도	병원 간호사 1,087명	ANOVA
조성남·윤옥경 (2000)	개인의 가치와 태도, 가족가치관, 사회의식·규범의식, 일상생활 패턴, 직장생활·사회생활	일반인 800명	ANOVA, 교차분석
이장익·이명신 (2011)	세대별 가치관, 세대별 상호인식, 세대별 갈등과 대응 방안에 대한 인식	경기도 초등교원 731명	t검증, ANOVA
박선경·양승범 (2011)	안정적 미래, 새로운 것을 배울 기회, 여가활동 참여기회, 리더십 발휘기회, 능력발휘 기회, 의사결정참여기회, 사회공헌 기회, 감독으로부터의 자유, 압력으로부터의 자유, 우호적 관계, 급여수준, 사회적 지위와 명예, 승진 기회, 할당된 작업의 다양성, 팀 의식 공유	서울시 자치구 공무원 223명	Kruskal-Wallis H, Mann-Whitney U
김병섭·하태권 (1997)	세대별 가치관(권력거리, 불확실성 회피, 개인주의, 남성 문화)과 태도(집권화, 공식화, 직무몰입, 조직몰입)	경찰공무원 326명	ANOVA

Ⅲ. 변수 도출 및 가설의 설정

1. 변수의 도출

이론적 논의와 선행연구에서 살펴본 바와 같이 조직 내 세대 차이를 유발하는 요인은 매우 다양하다. 본 연구는 이론적 논의에 더불어 우리나라의 실정을 종합적으로 고려하여 세대 차이를 유발하는 핵심적인 요인으로 제도, 한국적 조직문화, 직무동기의 세 가지를 도출하였다.

우선, 제도적 요인을 구성하는 핵심변수로 임금피크제도의 필요성 인식과 공무원 연금 만족도를 선정하였다. 임금피크제도는 기성세대의 임금 조정, 직군의 전환 등을 전제로 청년세대의 일자리, 승진적체 등의 문제를 해결한다. 하지만, 거기에 따른 기성세대에 대한 보상이 뚜렷하지 않아 교환의 불균형 상황이 생기게 되며, 세대 간 인식의 차이가 유발될 수 있는 것이다. 특히 공공기관의 경우, 임금피크제 실시 이전에「고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진법」으로 인해 근무할 수 있는 정년이 이미 늘어나 있는 상황이다. 이에 기성세대로서는 임금피크제에 대해 사회적 공익 측면이 아닌 개인의 이익에 있어서는 반발할 가능성이 있을 것이라는

판단이 가능하다.

물론 아직까지 임금피크제도가 공공기관이 아닌 공직 내에 도입 될지의 여부는 불투명한 상황이다. 본 연구는 공무원 조직을 분석의 대상으로 한다는 점에서 임금피크제도의 필요성에 대한 논의가 자칫 연구의 실익 차원에서 의문을 야기할 수 있을 것이다. 하지만 최근 공무원연금 개혁으로 인한 퇴직 후 소득 공백기 해소를 위해 인사혁신처에서 공무원 정년연장과 함께 임금피크제도의 도입을 검토 중인 것으로 알려져 있으며[2], 노동단체들을 필두로 임금피크제도 도입의 수용성 향상을 위해 정부가 솔선수범하여 공직에 임금피크제도를 도입할 것을 촉구하는 의견이 여론화 되고 있다[3]. 이상의 내용에 비추어 볼 때 임금피크제도의 필요성에 대한 공직 내 구성원의 세대 간 인식의 차이를 살펴보는 것은 나름의 의미를 부여할 수 있는 연구 내용이라 판단할 수 있다.

다음으로, 연금은 기성세대와 청년세대의 사회적 계약으로써, 청년세대가 납부한 기여금으로 기성세대에게 연금을 지급하는 시스템이 기본 원칙으로 유지되고 있다. 하지만, 우리사회의 저출산 고령화 추세로 인해 수급연령에 접어드는 미래에 지속적으로 연금이 줄어들거나 받지 못하게 될 가능성이 있는 청년세대로서는 기성세대에 대한 상대적 박탈감을 느낄 수 있을 것이다.

또한, 2015년 단행된 공무원연금법 개정안의 통과로 현재 공직 내의 청년세대일수록 기성세대에 비해 연금지급의 개시 시기가 늦어지고, 높은 기여금 비중에 낮은 지급률을 보장받음에 따라 기성세대에 비해 상대적인 박탈감을 크게 느낄 수 있을 것이다. 또한 이는 조직 내에서의 불만을 야기하여 세대 간 인식의 차이를 넘어 갈등상황으로도 표출될 수 있을 것이다.

마지막으로, 한국사회에서 기성세대와 청년세대 간의 세대 차이는 유교사상에 근거한 문화적 차이에 의해서도 발생한다. 전통적, 유교적 문화인 권위주의, 집단주의에 익숙한 기성세대와 서구문화의 영향으로 개인주의, 합리주의 성향이 강한 청년세대 간에 야기된 문화적 차이가 세대 차이로 표출될 수 있는 것이다. 이에 한국적 조직문화의 하위변수로 권위주의, 연고주의, 온정주의를 선정하고 세대 간 인식의 차이를 살펴보고자 한다.

이상의 이론적 준거를 통하여 변수로 도출된 임금피크제, 공무원연금, 한국적 조직문화 등의 변수는 세대 간 차이를 유발하는 핵심적인 변수로 파악할 수 있다. 이상의 변수 도출에 더불어 앞선 국내외 선행연구에서 세대 간 차이를 설명하는 변수로 직무가치와 태도 등이 널리 사용되어 온 점에 근거하여 내·외재적 직무동기와 일-생활균형에 대한 인식 또한 본 연구의 분석 변수로 사용한다.

2. 가설의 설정

일반적으로 각 세대가 경험한 사회문화적 조건과 그로인해 형성된 가치관, 의식구조, 행동유

---

2) 이데일리 2015년 9월 2일. 인사처 “공무원 정년연장 연계 임금피크제 검토”
3) 스페셜경제 2015년 8월 25일. 임금피크제, 공무원 제외 한국노총-공무원 반발에 정부 진땀

형 등은 다른 경험을 가진 세대와 구별되며 각기 다른 세대별 특성을 드러낸다.

이처럼 다르게 나타나는 세대별 특성은 사회의 변화방향을 예측할 수 있는 근거가 되기도 하고, 본인이 속한 세대 이외의 다른 세대에 대한 인식과 대응전략에 있어서의 차이를 유발하고, 가정, 조직, 사회 등의 각 수준에서 세대 간의 갈등을 일으키는 원인으로 작용하기도 한다(조성남·박숙미, 2002).

본 연구는 각 세대별(베이비부머, X, Y) 인식의 차이가 나타나는 원인을 제도(임금피크제, 공무원연금, 일-생활 균형), 한국적 조직문화(권위주의, 연고주의, 온정주의), 동기(내재적 직무동기, 외재적 직무동기)의 세 가지 요인으로 구분하고, 일원배치 분산분석(ANOVA)을 통해 세대 간의 인식 차이를 실증적으로 검증하고자 한다.

우선, 제도적 요인 중 세대 간 일자리 공유, 승진적체 해소 등과 밀접한 관련이 있는 변수로 임금피크제를 선정하였다. 이에 대한 기성세대와 청년세대 간의 인식 차이는 다음과 같은 이유에 의해서 유발될 수 있다. 기성세대의 경우 정년연장 이후의 임금피크제 도입과 청년고용이라는 사회적 합의에는 인색할 수 있다. 이는 정년연장법이 이미 통과 된 상태에서 임금피크제를 도입하는 것이 기성세대에게는 임금인하나 다름없게 느껴질 수 있기 때문이다. 특히, 연령에 증가에 따라 임금도 그에 비례하여 증가하는 연공급 보수제도에 익숙한 기성세대로서는 임금피크제로 인한 임금의 인하를 달갑게 여기지 않을 것이다.

승진에 대한 인식에서도 이는 비슷하게 나타난다. 피터의 원리(Peter's principle)에 의하면 위계조직에서 모든 구성원들은 자신의 무능력이 드러날 때 까지 승진하려는 경향을 보이고, 시간이 지남에 따라 모든 직위는 그 업무를 수행하는데 필요한 능력을 가지고 있지 않은 구성원들에 의해 채워지는 경향을 갖는다고 하였다. 이에 임금피크제 도입으로 인한 승진적체 해소 효과는 청년세대에게는 환영을 받을 것이나, 기성세대는 이에 반대할 가능성이 높다.

정부는 정년만 연장되고 임금피크제가 도입되지 않으면 청년실업이 지속적으로 늘어날 것으로 추산하고 있다[4]. 공공조직 뿐만 아니라 2016년부터 여러 민간기업들의 정년이 60세로 의무화 되면 임금피크제를 둘러싼 세대 간의 인식 차이는 더욱 해결하기 어려워 질 것이다. 본 제도가 공직에 도입 되는 데 있어 아직 사회적인 합의가 이루어지지 않았지만, 제도 도입의 필연성과 중요성을 감안할 때, 공직 구성원들의 세대 간 인식차이를 비교하고 분석하려는 시도는 선행되어야 할 중요한 영역일 것이다.

공무원연금에 대한 만족도에서도 세대 간 인식의 차이를 살펴볼 수 있다. 공무원의 임금과 처우는 같은 수준의 신입사원이 입사하는 민간기업에 비해 상대적으로 부족하지만, 공무원연금의 혜택은 민간보다 월등하기 때문에, 우수한 젊은이들의 공직 유입 요인으로 작용해 온 것이 사실이다.

지금까지는 비교적 낮은 임금과 상대적으로 후한 연금이 공무원 보수 체계의 중요한 요소로

---

[4] 조선일보 2015년 7월 17일. “아빠·삼촌, 일자리 좀 나눠주세요” 청년들 외침 안들리나

작용해 왔다. 하지만 국가재정상의 이유로 공무원연금 개정에 따른 일방적인 축소는 관료사회의 저항을 불러와 공직사회의 세대 간 갈등수위를 더욱 높이게 될 것이다. 이는 특히 공무원연금 개혁의 하후상박(下厚上薄) 효과가 미미해 연금으로써의 노후보장이 기성세대, 고위직 공무원 보다 신세대, 하위직 공무원들이 더 불리하기 때문이다. 기존 공무원의 기득권은 대부분 유지하면서 신규공무원에서 큰 폭의 급여삭감을 요구하기 때문에 세대 간 형평성의 문제가 발생하게 된다(김상호, 2007).

관료사회에서 이미 퇴직한 과거 세대의 경우 본인이 부담한 비용에 대해 지나치게 큰 수혜를 받았다면, 현재의 기성세대는 그러한 수혜가 조금씩 조정되어 가고 있다. 하지만 현재 입직하고 있는 청년세대와 앞으로 입직하게 될 미래세대의 경우 과거 세대와 현재 세대로부터 이전되는 연금부채를 대신 해결해야 하므로 세대 간의 형평성을 부정적으로 지각할 것이다(송인보, 2002). 이러한 이유로 인해 공무원연금을 둘러싼 인식은 세대 간에 차이를 보일 것으로 예측할 수 있다.

다음으로, 일-생활 균형에 있어서도 세대 간 차이를 살펴볼 수 있다. Gursoy et al.,(2013)의 미국 숙박업 근로자들을 대상으로 한 직업가치별 세대차이 조사에 의하면 베이비부머 세대가 일-생활 균형이 가장 낮은 것으로 나타났다. 또한, Cennamo & Gardner(2008)의 연구에서도 젊은 집단일수록 직업과 삶의 균형, 근무시간 등의 가치를 장년 집단에 비해 중요하게 여기는 것으로 나타났다.

우리나라의 경우 기성세대로 올라갈수록 산업화 이전의 농경사회 하에서의 빈곤을 경험해 봤을 확률이 높아진다. 이러한 경험은 남들보다 앞서야 잘 살수 있다는 사회적인 경쟁논리를 양산하였고, 남들에게 뒤처지지 않기 위해, 또는 보다 높은 자리로 올라가기 위해 남들보다 더 열심히 일해야 한다고 생각하게 되었으며, 지나친 초과 노동의 상황도 당연하게 여기게 되었다. 기성세대는 야근뿐만 아니라 주말까지 출근하는 것을 어떻게 보면 조직 생활 내에서의 일상적이고, 당연한 현상으로 여겨 왔다.

이러한 측면에서 기성세대로 올라갈수록 일 몰입과 강박적 측면의 일중독 현상이 나타나기도 한다. 일몰입이란, 실제로 일에 지나치게 몰두하는 것을 의미하며, 일에 지나치게 몰입한다는 것은 일에 대해 장시간 할애 한다는 의미도 포함되지만, 구체적인 의미로는 삶과 일을 명확히 구분하지 못하여 비업무적인 시간을 할애하지 못하고, 자신의 취미나 여가생활을 포기하면서까지 일에 몰두하는 것을 의미한다. 또한, 일에 대한 강박관념이란, 일하지 않는 시간에도 계속적으로 일에 대해 생각하고, 일을 하지 않고 있으면 죄의식을 느끼게 되며, 일에 대한 비이성적 몰두로 표현되기도 한다(Spence & Robbins, 1992).

이러한 현상은 조직 내에서 높은 성과를 달성하고 그에 따른 개인적인 보상의 획득을 가능하게 하지만, 개인적인 희생, 가정 갈등, 육체적·정신적 건강의 저해와 같은 부정적 결과 또한 초래 할 수 있다.

하지만, 청년세대로 갈수록 이러한 조직 내부적 분위기를 당연시 여기는 생각과 행동은 줄어든다. 이들에게 직장이란 일터일 뿐이며 인생의 모든 것을 보장해 주는 곳이 아니다. 직장에서의 성과 달성을 위해 열심히 노력하지만 직장 밖에서의 또 다른 즐거움을 추구한다.

즉, 청년세대는 다양한 개인적 활동을 통해 자신의 정체성과 가치를 발견하자고 하는 욕구가 기성세대에 비해 강하다(최나은, 2012). 이들은 직업 선택 시에도 일-생활의 균형을 중요한 기준으로 생각하나 실제 만족도는 저조하다[5]. 개인생활을 중시하는 청년세대와 집단주의 가치관이 강한 기성세대 간에 갈등상황이 생기기도 하는데, 청년세대의 경우 일과 개인생활 양자 중 하나를 선택해야하는 상황에서 굳이 개인생활을 희생할 필요가 없다는 생각이 강하기 때문이다(예지은 외, 2009).

이상의 내용을 바탕으로 제도적 요인에 대한 세대 간의 인식차이를 다음과 같은 가설로 설정하였다.

가설 1: 임금피크제의 필요성 인식은 세대가 낮을수록(Y, X, 베이비부머) 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.

가설 2: 공무원연금의 만족도는 세대가 높을수록(베이비부머, X, Y) 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.

가설 3: 일-생활 균형에 대한 인식은 세대가 낮을수록(Y, X, 베이비부머) 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.

조직의 문화는 특정 조직의 구성원들이 내·외부적 환경 자극의 반응에 공유하는 가치, 신념, 이념, 관습, 규범, 행동패턴과 지식, 기술 등을 포함한 거시적·종합적·총체적인 개념이라고 할 수 있다(김호섭 외, 2011).

어떠한 조직이 가지고 있는 문화는 조직구성원의 태도를 크게 좌우 한다. 이것은 조직의 문화가 내부 구성원들의 인지, 태도 형성 및 행동에 영향을 미치고 구성원으로 하여금 정체성과 일체감을 공유하게 함으로써 업무에 대한 태도를 결정하기 때문이다(김호섭 외, 1999). 이러한 조직 내부의 문화에 대한 가치관의 차이는 조직 내 갈등을 유발하기도 한다.

특히 서구의 행정문화에 비하여 부정적인 형태로 인식되어 오고 있는 한국적 맥락의 행정문화의 경우 보수적, 위계적, 권위적, 온정적 등의 한국의 관료제적 특성을 가장 강하게 나타낸다.

과거 유교중심적인 교육과 조직생활을 거쳐 온 기성세대의 경우, 한국적 맥락의 행정문화에 비교적 익숙할 것으로 판단된다. 반면, 청년세대는 서구문화의 영향으로 개인주의, 합리주의적 성향을 가지고 있기 때문에, 한국적 행정문화에 체화된 기성세대에게 반감을 가질 수 있다.

구체적으로, 집단주의적 성향이 강한 기성세대의 경우 대체로 권력자에 대한 의존도가 높으

---

5) 예지은 외(2009)의 조사에 의하면 직업선택 기준으로 기성세대의 25%가 일-생활 균형을 선택한 반면, 청년세대는 42%가 일-생활 균형을 선택하였다. 하지만 일-생활 균형의 만족도의 경우 기성세대가 42%로 나타난 반면 청년세대는 28%의 만족도를 나타냈다.

며, 온정주의적 상하관계에 의해 부하직원과의 관계에 있어 감정의 개입이 쉽게 일어난다. 또한, 하급자의 빈번한 발언을 무례하고 바람직하지 않은 것이라고 간주한다. 하지만, 개인주의적인 성향이 강한 청년세대의 경우 권력자에 대한 의존도가 낮고, 부하와 상사의 관계를 동등하게 바라봄으로써 감정의 개입을 최소화 하고, 자신의 의견을 제대로 표현하는 것을 미덕으로 여김으로써(권보헌·김칠영, 2007) 기성세대와의 차이를 드러낸다.

이상을 내용을 통해 한국적 맥락의 조직문화에 대한 조직 구성원 세대 간 인식의 차이를 전제하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 권위주의에 대한 인식은 세대가 낮을수록(Y, X, 베이비부머) 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.

가설 5: 연고주의에 대한 인식은 세대가 낮을수록(Y, X, 베이비부머) 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.

가설 6: 온정주의에 대한 인식은 세대가 낮을수록(Y, X, 베이비부머) 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.

개인적인 업무에 대한 가치와 직무의 동기에서도 세대에 따른 차이가 나타난다. 기성세대의 경우 일에 대한 흥미와 향유감, 자존감이나 자기효능감으로 인한 명예에 관심을 가지며(Super, 1957), 직무에 대한 금전적 보상 보다는 스스로의 내적 요인에 의해 동기부여 되는 측면이 강하다(Raynor, 1982).

반면에, 청년세대의 경우 업무에 대한 금전적인 보상이나 인정, 승진 등에 관심을 가진다(Cron, 1984), Ng, Schweitzer, & Lyons(2010)에 의하면 신세대로 갈수록 보상과 같은 외재적 가치를 선호하는 것으로 나타났고, 김정인(2011)의 연구에서도 세대 간 직무동기와 관련한 인식의 차이를 확인할 수 있었다.

전통적인 조직문화 하에서의 기성 세대적 업무 가치관과는 달리 청년세대의 경우 개인주의적 성향이 강하기 때문에 조직 내에서 본인이 달성한 성과가 자신에게 귀속되기를 바라며, 조직에서 얻을 수 있는 혜택이나 편익을 확실하게 받으려 한다. 이에 따라 집단적인 평가 보다는 개별적인 평가를 선호하며, 장기적·암묵적 형태가 아닌 즉각적·명시적 형태의 보상을 선호한다.

또한, 청년세대는 직장에의 소속감 보다는 직업의식이 강하다. 이들은 전문 직업에 대한 강한 소신과 집념이 있으나 직장에 대한 애착은 기성세대만 못하다. 기성세대가 평생직장의 개념을 바탕으로 조직에 몰입한다면, 청년세대는 더 나은 조건이나 자신의 경력계발을 위한 이직은 어느 정도 당연한 것으로 인식하는 경향이 있다(민진, 2010). 이상의 내용을 토대로 동기적 요인에 대한 세대별 인식 차이에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7: 내재적 동기에 대한 인식은 세대가 높을수록(베이비부머, X, Y) 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.

가설 8: 외재적 동기에 대한 인식은 세대가 낮을수록(Y, X, 베이비부머) 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.

Ⅳ. 조사 설계

1. 연구의 범위와 방법

본 연구는 각종 문헌연구를 통해 가설을 설정하고 분석하였으며, 관련 국내외 선행연구, 정부보고서, 신문기사 등을 활용하였다. 또한, 소방조직 내 세대 구분에 따른 제도, 조직문화, 직무동기의 차이를 확인하고자, 수도권 및 지방의 소방서에 근무하고 있거나 소방교육기관에 입교한 현직 소방공무원을 대상으로 설문을 실시하였다. 조사기간은 2015년 9월 1일부터 2015년 9월 22일까지이다.

수집된 설문지를 바탕으로 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증할 목적으로 설문의 신뢰도분석과 탐색적 요인분석을 실시하였다. 신뢰도 분석은 Cronbach's α의 값으로 시행하였으며, 탐색적 요인분석에 있어서 요인추출 방법은 주성분 분석을 사용하였고, 고유값 1 이상의 설명력을 높이기 위해서 요인회전 중 베리맥스 회전 방법을 적용하였다. 또한 설문 응답자의 인구사회학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 세대 구분에 따른 인식의 차이를 검증하기 위해 일원배치 분산분석(ANOVA)을 활용하여 분석하였다. 통계처리는 SPSS 12.0 프로그램을 사용하였다.

2. 조사대상 및 표본의 특성

본 연구에 활용한 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.

설문조사는 연구자가 직접 해당 기관을 방문하여 설문지를 배포하고 자료를 회수하는 방법으로 이루어졌으며, 총 550부를 배포하여 515부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 측정 결과가 부정확한 25부의 설문지를 제외하고, 최종적으로 490부의 설문지를 연구에 사용하였다. 확정된 연구대상은 소방공무원 중 베이비부머세대 136명(27.8%), X세대 191명(39.0%), Y세대 163명(33.2%)이다.

〈표 3〉 설문대상자의 인구사회학적 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. 척도의 구성

본 연구의 설문문항은 각각 서열척도(ordinal scale)와 명목척도(nominal scale)로 구성되어 있다. 서열척도의 경우 조직 내 세대 차이의 원인이 되는 변수들을 측정하는 문항에서 사용하였고, 이는 Likert 5점 척도로 측정하였다. 명목척도의 경우 설문대상자의 인구통계학적 특성을 측정하는 문항에서 사용하였다.

구체적인 설문지는 다음과 같이 구성되어있다. 제도적 요인 중 임금피크제의 필요성은 Herscovitch & Meyer(2002)가 개발한 척도를 이승복(2015)이 활용한 4개의 문항을 참고하여 본 연구에 사용하였다. 다음으로 공무원연금 만족도는 정종원 외(2012)와 정찬범(2014) 의해 작성, 활용된 5개의 문항을 재구성하여 사용하였다.

정종원 외(2012)와 정찬범(2014)의 척도는 내용과 구성이 동일하였기 때문에 본 연구에서도 이들의 설문문항을 공무원연금 만족도의 척도로 사용하였다. 다만 본 연구가 이루어지는 시점은 공무원연금 개정안이 국회를 통과한 이후의 시점이기에 공무원연금법 개정 이후의 변화에 대한 내용을 설문문항에 추가하여 측정하였다. 일-생활 균형의 경우 손영미·김정운·박정열(2011)이 중앙부처 공무원을 대상으로 일-생활 균형에 대한 신념을 측정한 4개의 문항을 활용하였다.

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. 동기적 요인 중 내·외재적 직무동기의 경우 Guay, Vallerand, & Blanchard(2000)에 의해 개발된 문항을 이문정(2013)이 번안하여 활용한 내재적 직무동기 3문항, 외재적 직무동기 4문항을 재구성 하여 사용하였다.

〈표 4〉 변수와 측정도구[6)7)]

구분	요인	내용	성분	Cronbach α
제도 요인	임금피크제	임금피크제는 필요함	.890	0.864
		임금피크제는 불가피한 선택	.875	
		임금피크제는 최선은 아니지만 차선	.774	
		임금피크제 제도 자체에는 찬성	.766	
	공무원연금	공무원 연금제도의 적절한 운영	.791	0.792
		연금 납부액의 적절성	.776	
		연금수급연령의 적절성	.734	
		연금 기여금 비율의 적절성	.719	
		공무원의 노후생활 안정에 기여	.634	
	일생활균형	일보다 삶이 중요	.785	0.723
		여가생활은 나의 중요한 일부분	.769	
		가족은 중요하지만 나중에 돌봄 가능	.749	
		일로인한 건강희생 불가	.647	
조직 문화 요인	권위주의	의사결정시 부하직원들의 의견 수렴	.819	0.743
		하급자들의 이의제기 불용납	.817	
		상관은 강자에 맹종 약자에 군림	.701	
	연고주의	조직관리의 공평성	.897	0.778
		연줄보다 개인의 실력을 중시	.880	
	온정주의	조직은 내외의 친분관계를 중시	.811	0.626
		친분관계를 이용한 목적달성	.796	
동기 요인	내재적동기	일이 재미있기 때문	.934	0.920
		일이 기쁨을 주기 때문	.919	
		일이 즐겁고 푹 빠지기 때문	.884	
	외재적동기	더 높은 보상을 얻기 위함	.878	0.844
		더 높이 승진하기 위함	.873	
		사람들의 기대에 부응하기 위함	.830	
		타인으로부터 인정받기 위함	.660	

6) 연고주의의 '조직은 가족적, 친화적 분위기이며 직원들 간에 유대가 좋다', 온정주의의 '내가 업무처리에 잘못이 있더라도 웬만한 것은 문제 삼지 않을 것이다' 항목의 경우 타 요인들과 관련이 있는 적절한 요인부하량(factor loading)을 보이지 않아 삭제하였다.

7) 측정척도의 일관성을 확보하기 위해 일생활 균형의 '가족은 중요하지만 나중에 돌볼 수 있다', 권위주의의 '조직의 상관은 의사결정에서 부하직원들의 의견을 수렴하고 절충하는 편이다', 연고주의의 '조직은 혈연, 지연, 학연에 상관없이 공평하게 관리되고 있다', '조직은 연줄 보다 개인의 실력을 더 중요시한다' 항목의 경우 역순으로 변수값을 변환하는 리버스 코딩(reverse coding)을 실시하였다.

V. 분석결과

본 연구는 제도, 한국적 조직문화, 동기적 요인에 대한 세대별 인식 차이를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다. 분산분석 후 유의미한 차이가 있는 경우에는 Scheffe의 사후검정을 실시하여 집단 간의 차이를 규명하였다. 아래 〈표 5〉는 본 연구의 주된 변수들에 대한 소방조직 구성원 각 세대 간의 차이를 보여주는 일원배치 분산분석 결과이다.

〈표 5〉 세대 간 주요변수의 평균값 비교[8)]

구분	Y세대	X세대	베이비부머	평균차 (유의수준)
임금피크제	2.9110	2.5327	2.7482	0.001**
공무원연금	2.4834	2.3728	2.6132	0.020*
일-생활균형	3.7270	3.7068	3.5827	0.101
권위주의	3.0184	2.7138	2.6520	0.000***
연고주의	3.1677	3.1832	3.2255	0.693
온정주의	3.0123	2.9616	2.9461	0.571
내재적동기	3.3722	3.1361	3.3333	0.013*
외재적동기	3.4248	3.2055	3.1287	0.002**

*p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

1. 제도적 요인에 대한 평균값 차이 분석

제도적 요인 중 임금피크제의 필요성에 대한 인식에 있어 Y세대가 2.9110으로 가장 높은 필요성 인식을 보였고, 베이비부머 2.7482, X세대 2.5327의 순으로 나타났다. 또한, 세대에 따른 임금피크제의 필요성 만족도 평균에 대한 차이는 통계적으로 유의미한 것(p〈0.01)으로 나타났다.

다음으로 공무원연금 만족도의 경우 베이비부머가 2.6132로 가장 높은 만족도 인식을 보였고, Y세대 2.4834, X세대 2.3728의 순으로 나타났다. 공무원연금 만족도 평균에 대한 차이를 검정한 결과 통계적으로 유의미한 값(p〈0.05)을 나타냈다.

일-생활균형의 경우 Y세대가 3.7270으로 가장 높은 인식을 나타냈고, X세대 37068, 베이비부머 3.5827의 순으로 나타났지만 인식에 대한 차이는 통계적으로 유의미한 결과값을 나타내지 않았다. 이상의 결과를 통해 세대에 따라 임금피크제의 필요성과 공무원연금 만족도의 인식에 대한 세대 간 차이가 있음을 실증적으로 확인하였다.

8) 각 변수별 요인문항은 평균값을 계산하여 비교하였다. 일례로 제도적 요인의 하위문항인 임금피크제의 필요성에 대한 인식은 총 4개의 문항으로 구성되어 있는데, 이 4개 문항의 평균값이 Y세대 2.9110, X세대 2.5327, 베이비부머 2.7482이다.

〈표 6〉 세대에 따른 제도적 요인의 차이 검정

구분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의수준
임금 피크제	집단-간	12.755	2	6.377	6.763	.001**
	집단-내	459.255	487	.943		
	합계	472.010	489			
공무원 연금	집단-간	4.606	2	2.303	3.937	.020*
	집단-내	284.820	487	.585		
	합계	289.425	489			
일-생활 균형	집단-간	1.784	2	.892	2.304	.101
	집단-내	188.564	487	.387		
	합계	190.348	489			

*p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

구체적으로 세대 간 임금피크제 필요성 인식의 평균차이를 분석하기 위해 사후분석인 Scheffe test를 실시하였다. 사후분석결과 세대별 임금피크제 필요성 인식의 차이에 있어서 X세대-Y세대(p〈0.01)간에 차이가 발생하는 것으로 나타났으며, 베이비부머-X세대, 베이비부머-Y세대 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

다음으로, 세대 간 공무원연금 만족도 인식에 대한 Scheffe test 결과에서는 베이비부머와 X세대 간 평균의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났고(p〈0.05), 베이비부머-Y세대, X세대-Y세대 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

2. 한국적 조직문화 요인에 대한 평균값 차이 분석

다음으로, 한국적 조직문화 요인에서 세대에 따른 권위주의 인식은 Y세대가 3.0184로 가장 높은 인식을 보였고, X세대 2.7138, 베이비부머 2.6520의 순으로 나타났다. 또한, 세대에 따른 권위주의 인식의 평균에 대한 차이는 통계적으로 유의미한 것(p〈0.001)으로 나타났다.

연고주의 인식의 경우 베이비부머가 3.2255로 가장 높은 인식을 보였고, X세대 3.1832, Y세대 3.1677의 순으로 나타났다. 연고주의에 대한 분산분석 결과는 통계적으로 유의미한 결과값을 나타내지 않았다.

온정주의 인식의 경우 Y세대가 3.0123으로 가장 높은 인식을 나타냈고, X세대 2.9616, 베이비부머 2.9461의 순으로 나타났다. 온정주의에 대한 분산분석 결과 또한 통계적으로 유의미한 결과값을 나타내지 않았다.

〈표 7〉 세대에 따른 한국적 조직문화 요인의 차이 검정

구분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의수준
권위주의	집단-간	12.173	2	6.087	12.423	.000***
	집단-내	238.602	487	.490		
	합계	250.776	489			
연고주의	집단-간	.261	2	.131	.367	.693
	집단-내	173.088	487	.355		
	합계	173.349	489			
온정주의	집단-간	.374	2	.187	.562	.571
	집단-내	162.187	487	.333		
	합계	162.561	489			

*p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

세대 간 권위주의 인식의 평균차이를 분석하기 위해 사후분석인 Scheffe test를 실시하였다. 사후분석결과 권위주의 인식의 차이에 있어서 베이비부머-Y세대(p〈0.001), X세대-Y세대(p〈0.01)간에 평균의 차가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났고, 베이비부머-X세대 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

3. 동기적 요인에 대한 평균값 차이 분석

마지막으로, 동기적 요인에서 세대에 따른 내재적 직무동기는 Y세대가 3.3722로 가장 높은 인식을 보였고, 베이비부머 3.3333, X세대 3.1361의 순으로 나타났다. 분산분석 결과에서는 평균에 대한 차이가 통계적으로 유의미한 것(p〈0.05)으로 나타났다.

외재적 직무동기의 경우 Y세대가 3.4248로 가장 높은 인식을 보였고, X세대 3.2055, 베이비부머 3.1287의 순으로 나타났다. 또한, 세대에 따른 외재적 직무동기의 평균에 대한 차이는 통계적으로 유의미한 것(p〈0.01)으로 나타났다.

〈표 8〉 세대에 따른 동기적 요인의 차이 검정

구분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의수준
내재적 동기	집단-간	5.671	2	2.835	4.405	.013*
	집단-내	313.437	487	.644		
	합계	319.107	489			
외재적 동기	집단-간	7.338	2	3.669	6.196	.002**
	집단-내	288.387	487	.592		
	합계	295.725	489			

*p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

세대 간 내재적 직무동기에 대한 Scheffe test 결과에서는 X세대-Y세대($p<0.05$)간에 평균의 차가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났고, 베이비부머-X세대, 베이비부머-Y세대 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

다음으로, 세대 간 외재적 직무동기에 대한 Scheffe test 결과에서는 베이비부머-Y세대($p<0.01$), X세대-Y세대($p<0.05$)간에 평균의 차가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 베이비부머-X세대 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이상의 분석결과에 따라 세대 간 인식차이에 관한 연구가설 1-8까지를 검증한 결과는 아래 〈표 9〉에 제시하였다.

〈표 9〉 세대 간 인식차이에 관한 연구가설 검증결과 요약

순번	내용	채택여부
가설1	임금피크제의 필요성에 대한 인식은 세대가 낮을수록 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설2	공무원연금의 만족도는 세대가 높을수록 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설3	일-생활 균형에 대한 인식은 세대가 낮을수록 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.	기각
가설4	권위주의에 대한 인식은 세대가 낮을수록 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
가설5	연고주의에 대한 인식은 세대가 낮을수록 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.	기각
가설6	온정주의에 대한 인식은 세대가 낮을수록 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.	기각
가설7	내재적 동기에 대한 인식은 세대가 높을수록 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설8	외재적 동기에 대한 인식은 세대가 낮을수록 크게 나타날 것이며, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택

4. 분석결과의 함의

세대 간 주요변수별 평균값 차이를 검증한 결과를 통해 임금피크제의 필요성, 공무원연금 만족도, 권위주의, 내재적 동기, 외재적 동기에서 세대 간 인식의 차이가 나타남을 살펴볼 수 있었다.

특히, 조직 내 갈등을 높이는 등 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라 예상되는 권위주의의 경우 Y세대로 갈수록 높이 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 조직 내 젊은 세대일수록 위계적인 조직문화에 반감을 가지고 있을 가능성이 높을 것으로 예측해 볼 수 있다.

다음으로, 직무동기 유발의 한 원인으로 작용하여 세대 간 갈등을 증가시키는 효과가 있을 것으로 예상되는 외재적동기의 경우에도 Y세대로 갈수록 높이 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 조직 내 젊은 세대일수록 승진, 인센티브, 타인에 대한 인정 등의 실질적 욕구가 높은 것으로 해석할 수 있다.

임금피크제도의 경우 Y세대가 가장 높은 필요성 인식을 보였지만, 베이비부머와의 세대 간 차이는 없는 것으로 나타났고, 공무원연금의 만족도 또한 베이비부머 세대가 가장 높은 것으로 나타났지만, Y세대와의 세대 간 차이는 없는 것으로 나타났다. 이상의 결과를 통해 임금피크제의 경우 그 필요성에 대한 세대 간 인식이 비슷한 수준으로 나타나고 있는 것으로 판단할 수 있으며, 공무원연금의 경우에도 기여금 부담, 수령액 감소 등의 차이와 관계없이 비슷한 수준에서의 낮은 만족도를 보이는 것으로 해석할 수 있다.

일-생활 균형, 연고주의, 온정주의에 대한 인식은 세대 간 차이가 없는 것으로 나타났다. 이를 통해 조직 내 연고주의, 온정주의 등의 문화는 세대 간 전승을 통해 보편적으로 나타나는 한국적 맥락의 일반적인 조직문화라 추측할 수 있다. 일-생활 균형 또한 '저녁이 있는 삶', '일-가정의 양립' 등 최근의 사회적 요구와 분위기에 따라 세대와는 상관없이 모든 조직 구성원이 바람직한 현상으로 여기고 있는 것으로 해석할 수 있다.

결국 이상의 결과를 통해 세대 차이가 세대 간 갈등으로 비화되는 것을 예방하기 위해서는 세대 간 인식의 차이가 두드러지게 나타나는 변수들에 대하여 세대융합을 위한 관리전략 도출이 필요할 것이라는 예측이 가능할 것이다.

Ⅵ. 결론 및 정책적 제언

본 연구는 공공조직 내 세대 간 의식구조의 차이를 검증하기 위한 목적으로 실시되었다. 구체적으로 세대에 따른 제도, 한국적 조직문화, 직무동기에 대한 인식 차이를 실증적으로 검증하여, 그에 따른 조직 관리적 함의와 신세대 조직구성원들을 함께 아우를 수 있는 관리전략을 도출하고자 하였다.

연구 결과, 임금피크제의 필요성, 공무원연금 만족도, 권위주의, 내재적 동기, 외재적 동기에서 세대 간 인식의 차이가 나타났다. 특히 권위주의와 외재적 동기는 세대가 낮을수록 가장 높게 나타나며, 세대 간 인식의 차이 또한 가장 크게 나타남을 알 수 있었다.

분석결과를 통해 도출된 정책적 함의는 다음과 같다. 첫째, 공공조직 내 권위주의적 조직문화의 완화가 필요하다. 이는 특히 Y세대 구성원들이 타 세대에 비해 권위주의적 문화를 보다 부정적으로 인식한다는 결과에 기인하는 것이다.

이를 위해, 베이비부머 또는 X세대로 구성되어 있는 소방조직 내 중간관리자 계층의 역할이 중요하다. 이들은 최 일선 현장조직의 지휘관으로써 소방조직의 유효성과 가장 밀접히 관련되는 계층으로 볼 수 있다. 이에 팀장급 리더 개개인이 변혁적인 판단과 사고를 근거로 다양한 형태의 리더십을 현대적 상황에 적합하게 적용해 나갈 수 있는 역량을 키워야 한다. 아울러 업무와는 관계없는 권위주의적 요소들을 과감히 일소하기 위한 특단의 노력이 필요하다(김형

도, 2008). 이들이 전통적인 명령과 통제 일변의 리더십을 보이기보다는 팀원들에 대한 조력자의 역할과 더불어 탁월한 업무처리 능력을 겸비한 인간미 넘치는 리더가 될 때 팀원들의 신뢰를 제고하여 권위주의에 대한 세대 차이의 저감에 일조할 수 있을 것이다.

다음으로, 외재적 동기의 경우에도 세대 간 인식의 차이가 크게 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 선행문헌들에서도 Y세대의 경우 타 세대에 비해 외재적 동기를 더 크게 추구하는 것으로 나타나며, 오직 실력으로만 인정받고자 하는 경향 또한 강하게 나타남을 확인할 수 있다(Cron, 1984; Twenge et al., 2010; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010).

이에 조직 내 성과 중심의 문화를 구축하고, 일을 통해 달성한 성과가 적절한 평가를 통해 승진, 인센티브 등의 인사고과에 충실히 반영되어야 할 것이다. 여기서 성과의 평가는 통제의 목적보다는 개인의 자기계발, 능력발전을 위한 피드백으로 활용하는 등의 목적으로 사용할 필요가 있다(강성철 외, 2014).

또한 소방조직의 특성상 출동업무가 잦은 외근직과 행정업무를 담당하는 내근직으로 이원화되어 있기 때문에, 여러 직무의 특성을 아울러 성과를 측정할 수 있는 합리적인 평가 도구의 개발이 필요하다. 하지만, 이러한 성과 중심의 문화가 상관에게 잘 보이기 위한 조직 내 맹목적인 정치적 행위의 추구로 변질되지 않게끔 세심한 조직 관리적 노력도 추가적으로 필요하다.

권위주의와 외재적 동기의 두 가지 변수를 제외한 다른 변수들은 기 설정한 가설대로 세대에 따라 일정한 방향성을 나타내진 않았다. 하지만 특정 세대에 국한되어 세대 차이가 크게 나타나지 않고, 조직 내 세대 전반에 걸쳐 비슷하게 인식되고 있는 변수들의 경우에도 추후 심층적인 분석을 통해 조직관리상의 함의를 추가적으로 도출해야 할 필요성이 있다.

본 연구는 다음의 한계점을 가지고 있다. 공공조직 내 세대 차이 현상을 진단하기 위해 재난구조 업무를 담당하는 소방조직을 분석대상으로 선정하였고, 자료 수집의 편의성 확보를 위해 무작위 추출방식을 택하였다. 하지만 이로 인해 연구결과의 일반화와 표본의 대표성 확보에 문제가 있었을 것이라 판단된다. 향후에는 중앙정부, 지방자치단체 등에 근무하는 일반직 공무원으로 연구대상을 확대할 필요가 있으며, 표본추출에 있어서 무작위 추출이 아닌 층화표본추출 등의 방법을 사용하여 표본의 대표성을 제고할 필요가 있다.

〈참고문헌〉

강성철·김판석·이종수·진재구·최근열. (2014).「새 인사행정론」, 서울: 대영문화사.

구자숙·김명언·한준. (2000). 기업 조직에서의 세대격차.「한국심리학회지 산업 및 조직」, 13(1): 115-157.

권보헌·김칠영. (2007). 문화적 요인의 실증적 분석과 갈등 관리에 관한 연구.「한국항공운항학회지」, 15(3): 63-69.

김남현·신진교. (2002). 신세대 조직구성원들의 갈등관리방식에 관한 탐색적 연구. 「조직과 인사관리연구」, 26(1): 1-22.

김병섭·하태권. (1997). 세대 간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로. 「행정논총」, 35(1): 129-158.

김상호. (2007). 공적연금제도와 세대 간 갈등. 「분쟁해결연구」, 5(1): 37-53.

김우성·허은정. (2007). 베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프 스타일의 비교. 「소비문화연구」, 10(4): 31-53.

김정인. (2011). 공공부문에서의 세대 간 직무동기구조 분석: 미국 조지아주와 일리노이주 정부 공무원사례를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 25(3): 1-25.

김형도. (2008). 「소방조직의 리더십 발전방안에 관한 연구: 중간관리 계층을 중심으로」. 강원대학교 석사학위논문.

김호섭·김판석·유홍림·김대건. (2011). 「행정과 조직행태」, 서울: 대영문화사.

김호섭·김판석·이창원·강제상·유홍림·박통희. (1999). 「새조직행태론」, 서울: 대영문화사.

민진. (2010). 정부조직을 지배할 '밀레니얼 세대', 그들은 누구인가?. 「SAPA News & Platform」, 16: 5-8.

박선경·양승범. (2011). 한국지방공무원의 직무관련 동기부여요인에 관한 연구: 세대차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 10(3): 53-74.

박오수·김기태. (2001). '조직세대'구분과 '조직세대'별 문화적 특성에 관한 연구. 「인사·조직연구」, 9(1): 43-82.

박재흥. (1995). 신세대의 일상적 의식과 하위문화에 관한 질적 연구. 「한국사회학」, 29: 651-683.

손영미·김정운·박정열. (2011). 중앙공무원의 일과 삶의 균형에 대한 조직 및 개인변인의 영향력 검증 연구. 「여가학연구」, 9(1): 101-131.

송인보. (2002). 「공무원연금의 형평성에 관한 연구: 퇴직급여의 손익효과 분석을 중심으로」. 서강대학교 석사학위논문.

예지은·진현. (2009). 신세대 직장인의 특성에 관한 연구. 「인적자원개발연구」, 12(2): 67-86.

예지은·진현·조현국·정지은. (2009). 「"BRAVO Generation", 新세대 직장인을 말하다」. 삼성경제연구소 연구보고서.

오대혁·김학조·권종욱. (2011). 한국과 중국종업원의 세대간 직무가치관 분석. 「국제통상연구」, 16(1): 103-128

오세영·권영상·이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. 「한국인사행정학회보」, 13(1): 31-62.

이문정. (2013). 「직무동기와 조직유효성의 관계에 대한 코칭과 개인-직무적합성의 조절효과: 특급호텔 조리사를 중심으로」. 경기대학교 박사학위논문.

이병탁. (2013). 「행정문화의 특성에 관한 조사 연구: 서울특별시 자치구 공무원을 대상으로」. 서

울시립대학교 석사학위논문.

이승복. (2015).「임금피크제의 관리방식과 유효성과의 관계에 대한 연구」. 충남대학교 박사학위논문.

이장익·이명신. (2011). 초등학교 교원의 세대 간 상호인식도와 세대갈등에 대한 조사연구.「한국교원교육연구」, 28(2): 257-281.

임세영·옥광희. (2014). 경영자원으로서의 세대 간 다양성 활성화 실행연구.「Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education」, 17(2): 1-27.

임숙빈·김세영·고영·이미영. (2012). 병원 간호조직문화의 변화와 세대별 인식차이.「임상간호연구」, 18(2): 215-227.

정승균. (2006).「기업 내 세대 차이와 갈등에 관한 연구」. 고려대학교 석사학위논문.

정종원·서보경·신재경·김은지. (2012). 공무원 복지제도가 공무원의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구.「정부와 정책」, 4(2): 101-127.

정찬범. (2014).「지방공무원의 직무만족 결정요인에 관한 연구」. 경남대학교 박사학위논문.

조성남·박숙미. (2002). 한국의 세대관련 연구에 나타난 세대개념의 구분과 세대갈등을 이해하는 방법에 관한 일 고찰.「사회과학 연구논총」, 9: 39-68.

조성남·윤옥경. (2000). 가치관과 행위양식의 세대간 차이와 유사성.「사회과학 연구논총」, 5: 103-135.

최나은. (2012).「신세대, 이제는 맞춤형 관리가 필요하다」. LG경제연구원 연구보고서.

허석재. (2015). 세대연구의 경향과 쟁점.「미래정치연구」, 5(1): 21-47.

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(2): 124-141.

Cennamo, L. & D. Gardner. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 891-906.

Cron, W. L. (1984). Industrial salesperson development: A career stages perspective. *The Journal of Marketing*, 48(4): 41-52.

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.

Guay, Vallerand, & Blanchard(2000)

Herscovitch, L. & J. P. Meyer. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 474-487.

Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*. NJ: Princeton University Press,

Jurkiewicz, C. L. & R. G. Brown. (1998). Generational comparisons of public employee

motivation. *Review of Public Personnel Administration*. 18(4): 18-37.

Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1): 55-74.

Kertzer, D. I. (1983). Generation as a sociological problem. *Annual Review of Sociology*, 9: 125-149.

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.

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.

Raynor, J. O. (1982). *A theory of personality functioning and change. In: J.O. Raynor and E. E. Entin(eds.), Motivation, career striving and aging*. Washington, DC: Hemisphere.

Smola, K. W. & C. D. Sutton. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363-382.

Spence, J. T. & A. S. Robbins. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1): 160-178.

Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: John Wiley.

Sutherland, A. & B. Thompson. (2003). *Kidfluence*. New York: McGraw-Hill.

Tapscott, D. (2009). *Growing up digital: How the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.

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.

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.

접수일(2016년 01월 15일)
수정일자(2016년 04월 14일)
게재확정일(2016년 04월 15일)