

소방공무원의 조직 활성화 방안에 관한 연구
- 내외근 간의 갈등을 중심으로 -

A Study on the Method of revitalization for Fire Services'
Organization

- The Solution for Conflict Between Desk Officials and Outside Duty Ones -

채진[†] · 우성천*

Jin Chae[†] · Seong-Cheon Woo*

군포소방서, *강원대학교 소방방재학부
(2009. 2. 9. 접수/2009. 4. 16. 채택)

요 약

소방공무원 조직은 전통적으로 보수적 색채가 강하며 계급적인 문화와 상명하복식 위계질서가 심화되어 있는 특정직공무원 중의 한 분야이다. 이러한 소방조직의 특수한 상황은 일반행정직 등 다른 공무원 조직 보다 특별히 많은 조직갈등의 발생을 전제하는 것이라고 보아도 큰 무리가 없을 것으로 판단된다. 소방공무원의 갈등은 바람직한 조직을 만들기 위해 투입된 다양한 노력이 실무단계에 미치지 못하였거나 투입되었다 하더라도 상쇄되어 약화되었기 때문일 것이다. 따라서 본 연구의 목적은 소방공무원의 내근과 외근 간의 갈등, 즉 갈등의 원인, 갈등해소방안 등을 실증분석을 통해 소방조직의 활성화 방안을 도출하는 데 있다.

ABSTRACT

The fire organization of civil servant is a specified public official job which traditionally is characterized by conservative attributes, highly emphasized with a hierarchical culture and the order from higher position. Such a special condition of the fire organization is seemingly regarded as a prerequisite of the occurrence especially prevalent of the systematic discord rather than the other system of a civil servant such as a common administrative job. The conflict among fire officials which is caused by the variety of effort that has been input in pursuit of making a desirable structure does not in progress or even though it dose, weakened by a counterbalance. Therefore, the goal of this research is inducing a plan to revitalize the fire organization through the corroborative analysis of the conflict between indoor duty and outdoor service ones. That is the reason of the disagreement, the device of getting rid of discord and so on.

Keywords : Fire fighter, Conflict, Conflict resolution, Revitalization for organization

1. 서 론

우리나라 소방공무원은 2008년 1월 1일 현재 30,630 명으로 내근 8,497명, 외근 22,133명이다.¹⁾ 인구 대비 소방관 수는 우리나라 소방관 1인당 1,582명으로, 프랑스 240명, 영국 820명, 일본 818명에 비해 과도한 업무 부담을 안고 있다.²⁾ 우리나라에서 화재발생은 1987

년 1만건을, 1994년 2만건을, 1998년 3만건을, 2007년 4만건을 넘었으며, 2003년 31,372건, 2005년 32,340건, 2007년 47,882건으로 계속 증가하는 추세를 보이고 있다. 한편, 2008년에는 49,631건 화재가 발생하여 인명 피해 2,459명, 재산피해 248,432백 만원으로 많은 인명 피해와 재산피해가 발생하였다.³⁾

소방공무원은 각종 사고 현장에서 위험한 상황에 대처를 해야 하는 직업으로 때로는 자신의 안전을 보장 받지 못하는 위급상황이 발생할 수 있는 위험한 환경

[†]E-mail: korea119@kg21.net

에서 근무하고 있다. 소방공무원이 활동하는 현장에서는 가끔 부지불식간(不知不識間) 사상자가 발생하기도 하고, 자신의 능력을 초월하는 상황에 처하기도 한다.

이러한 열악한 환경에서 근무하고 있는 소방공무원의 조직은 전통적으로 보수적 색채가 강하며, 계급적인 문화와 상명하복식 위계질서가 심화되어 있는 특정직공무원 중의 한 분야이다. 따라서 소방조직의 특수한 상황은 일반 행정직공무원등과 같은 다른 공무원 조직보다 더 높은 수준의 조직갈등의 발생을 전제하는 것이라고 보아도 큰 무리가 없을 것으로 사료된다. 소방공무원의 갈등은 바람직한 조직을 만들기 위해 투입된 다양한 노력이 실무단계에 미치지 못하였거나 투입되었다 하더라도 상쇄되어 약화되었기 때문일 것이다. 따라서 본 연구의 목적은 소방공무원의 내근과 외근과의 갈등, 즉 갈등의 원인, 갈등해소방안 등을 실증분석하고, 조직의 활성화 방안을 도출하고자 하는 데 있다.

2. 조직 갈등의 이론적 배경

2.1 갈등의 의미

조직을 구성하는 개인의 차원에서 개인간, 집단간에는 잠재적이든 현재적이든 끊임없는 견해·주장·이해 등이 뒤엉킨 복잡한 대립과 마찰의 사회적·심리적인 상태가 발생하는데 이를 갈등(conflict) 현상이라고 한다. 갈등이란 그것이 발생하는 차원에 따라 여러 가지로 정의 된다. 또한 갈등의 개념을 한마디로 요약 정의 내리는 것이 매우 어려운 것은 인간의 심리적 대립이나 대립적 행동을 가리키는 매우 다양성을 띤 개념으로 다차원적이기 때문이다.⁴⁾ 갈등에 대한 학자들의 견해는 매우 다양한데 갈등의 정의에 관해 살펴보면 다음과 같다. Simon과 March는 의사결정측면에서 갈등이란 의사결정의 메커니즘에 고장이 생겨 행동대안의 선택에 있어서 개인이나 집단이 곤란을 겪는 상황이라고 했다.⁵⁾ Litterer는 조직 갈등을 어떤 개인이나 집단이 다른 사람이나 집단과 상호작용이나 활동으로 상대적 손실을 지각한 결과 대립, 다툼, 적대감이 발생하는 행동의 한 형태라고 했다.⁶⁾ Robbins는 목적을 달성하고 이익을 계속 추구하는데 있어 의도적으로 상대방에게 좌절을 초래하는 행동과 기대로부터 방해를 받을 때 표현되는 조건이라고 했다.⁷⁾

따라서 조직에서의 갈등은 조직내 의사결정과정에서 대안의 선택기준이 모호하여 개인이나 조직이 대안을 선택하는데 곤란을 겪는 상황을 의미한다고 정의 할 수 있다.

2.2 갈등의 유형

갈등의 유형도 기준에 따라 학자마다 매우 다양하게 인식되고 있고, 분류도 다양하다. 행동주체를 기준으로 개인간 갈등, 개인과 집단간 갈등, 집단간 갈등, 개인과 조직간 갈등, 조직과 조직간 갈등 등 다양하다. 그중 대표적인 세가지만 살펴보면 다음과 같다.⁸⁻¹¹⁾

2.2.1 개인적 갈등

조직 내 개인은 여러 가지 형태의 경쟁적 욕구와 역할을 가지고 있으며, 목표사이에 여러 형태의 장애가 발생할 수 있다. 그리고 이들이 기대한 목표에서 적극적인 것과 소극적인 것이 있을 수 있어 인간이 적응과정을 복잡하게 하여 갈등을 유발시킨다. 개인적 갈등은 욕구좌절 갈등, 목표 갈등, 역할 갈등 등이 있다.

2.2.2 개인간 갈등

조직내 개인 상호간의 인간관계에서 발생하는 갈등으로 조직 구성원들이 각자 추구하는 목표 가치관, 신념, 사고방식, 태도 등의 차이에서 발생한다. 일반적으로 개인간 갈등은 상대방을 이해하는 과정에서 오해, 의견차이, 역할경쟁 등으로 인해 발생하며, 업무수행과정에서 업무수행 방식, 태도, 인지 등의 차이에서도 발생한다.

2.2.3 집단간 갈등

조직은 여러 개의 집단으로 구성되어있다. 여러 집단들은 상호작용하는 과정에서 타협이나. 강제를 하게 되는데, 이 과정에서 갈등이 발생하게 된다. 집단간 갈등의 주체는 공식부서(참모부서, 계선부서), 직급, 계급, 부서의 업무성격, 일반직과 기능직 등이 된다. 집단간 갈등에는 조직 내의 상하 집단간에 발생하는 수직적 갈등과 동일수준의 책임과 권한을 가진 집단간에 발생하는 수평적 갈등이 있다.

2.3 갈등이 조직에 미치는 영향

갈등을 관리하는 방법에 따라 조직성과에 적극적이거나 부정적인 영향을 미친다. 갈등이 모든 조직성과에 적극적이고 순기능적인 영향을 줄 수 있는 최적 수준이 있다. 갈등이 매우 적으면 의욕이 상실되어 성과에 방해가 되고, 그와 같은 상황에서 혁신과 변화가 어려워지며, 낮은 갈등수준이 계속되면 조직의 생존이 어렵게 된다. 갈등수준이 매우 높으면 비협조적이고 분열과 혼란이 생겨 조직의 생존을 위협하게 된다. 따라서 적절한 갈등수준일 때는 창의적이고, 변화 지향적이 되어 조직의 성과가 높게 나타난다.^{12,13)}

Table 1. Conflict Measure Index Between Desk Fire Officials and Outside Duty Ones

변 수	평가영역	측정지표	세부측정지표
독립 변수	갈등의 원인	개인적 갈등	· 조직의 목표와 나의 목표간의 갈등
			· 인사와 관련하여 겪는 갈등
			· 승진과 관련하여 겪는 갈등
		개인간 갈등	· 조직 구성원과 업무상 의사소통에서 겪는 갈등
			· 업무를 처리하는데 겪는 갈등
			· 조직구성원의 강압적인 태도 때문에 겪는 갈등
		집단간 갈등	· 부서간 업무조정으로 겪는 갈등
			· 기피하는 부서배치 때문에 겪는 갈등
			· 성과급 지급과 관련하여 겪는 갈등
	갈등의 해소방안	순환보직	· 순환보직이 인사상 갈등 해소방안으로 적합
		희망부서 배치	· 희망부서에 우선 배치하는 것이 인사상 갈등해소
		공정한 인사	· 공정한 인사가 조직의 갈등 해소
		상담제도	· 상급자와 상담제도가 조직의 갈등해소
		협 동	· 갈등당사자와 직접 대화하는 것이 갈등해소
		순 응	· 조직내 원만한 인간관계유지를 위해서 갈등을 회피
타 협		· 갈등해소를 위해 손해도 감수	
강 압		· 자신의 주장을 관철시키기 위해 직권과 권한 동원	
회 피	· 갈등당사자와 가급적 접촉을 회피		
종속 변수	조직의 활성화	· 갈등해소를 통한 조직의 활성화	

2.4 내·외근 소방공무원간의 갈등

소방공무원의 내근과 외근과의 갈등은 다양한 양상으로 나타날 수 있으나 개인적 갈등, 개인간 갈등, 집단간 갈등으로 분류하여 그 대표적인 갈등원인을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 개인적 갈등은 조직의 목표와 나의 목표간의 괴리에서 오는 갈등, 인사와 관련하여 겪는 갈등, 승진과 관련하여 겪는 갈등 등이 있을 수 있다.

둘째, 개인간 갈등은 조직 구성원과 업무상 의사소통에서 비롯되는 갈등, 업무를 처리하는데서 겪는 갈등, 조직구성원의 강압적인 태도 때문에 겪는 갈등 등이다.

셋째, 집단간 갈등은 부서간 업무조정으로 겪는 갈등, 기피하는 부서배치 때문에 겪는 갈등, 성과급 지급과 관련하여 겪는 갈등, 업무를 처리하는데 있어 상관과의 갈등 등이다.

3. 연구의 설계와 분석틀

본 장에서는 조직의 갈등에 대한 이론적 연구와 내·외근 소방공무원간의 갈등 실태를 근거하여 연구모형

을 설정하였다. 선행연구에서 사용된 연구모형과 내·외근 소방공무원간의 갈등 실태에서 주로 논의된 지표를 변수로 선정하고 이를 근거로 분석의 틀을 구성하였다.

3.1 연구의 설계

내·외근 소방공무원간 갈등의 원인과 해소방안을 종합하여 주요 요소를 도출하였다. 갈등의 원인중 개인적 갈등으로는 목표 갈등, 인사 갈등, 승진갈등을, 개인간 갈등으로는 의사소통 갈등, 업무처리 갈등, 태도 갈등을, 집단간 갈등으로는 업무조정 갈등, 기피부서배치 갈등, 성과급 갈등, 상관과의 갈등 등을 주요변수로 선정하였으며, 갈등 해소방안으로는 순환보직, 희망부서 배치, 공정한 인사, 상담제도, 협동, 순응, 타협, 강압, 회피 등을 주요 변수로 선정하였는데 본 연구에서는 이것들을 독립변수로 하고 조직의 활성화, 인사의 만족도를 종속변수로 도출하였다.

위에서 논의한 내용을 토대로 갈등원인, 갈등의 해소방안에 따라 구분하여 세부적으로 측정지표를 정리하면 Table 1과 같다.

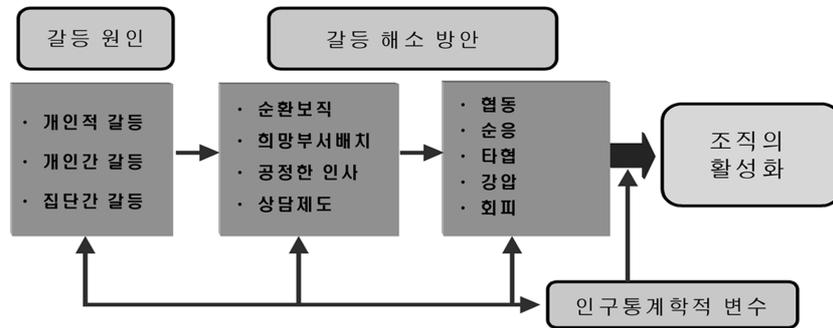


Figure 1. Frame of analysis.

3.2 연구의 분석틀

변수간의 관계에서 종속변수(dependent variable)는 결과변수를 의미하고 독립변수(independent variable) 원인 또는 설명 변수를 의미한다.

본 연구의 종속변수는 조직의 활성화이다. 조직의 활성화는 갈등의 원인과 갈등의 해소방안에 관한 항목을 설정하여 알아보았다. 독립변수로는 갈등의 원인측면에는 개인적 갈등, 개인간 갈등, 집단간 갈등을 선정하였으며, 갈등 해소방안으로는 순환보직, 희망부서 배치, 공정한 인사, 상담제도, 협동, 순응, 타협, 강압, 회피 등을 평가지표로 사용하였다. 이를 그림으로 나타내면 Figure 1과 같다.

4. 연구의 결과 분석

4.1 자료수집 및 응답자의 특성

회피 등을 주요 변수로 선정하였는데 본 연구에서는 이것들을 독립변수로 하고 조직의 활성화, 인사의 만족도를 종속변수로 도출하였다.

위에서 논의한 내용을 토대로 갈등원인, 갈등의 해소방안에 따라 구분하여 세부적으로 측정지표를 정리하면 Table 1과 같다.

3.2 연구의 분석틀

변수간의 관계에서 종속변수(dependent variable)는 결과변수를 의미하고 독립변수(independent variable) 원인 또는 설명 변수를 의미한다.

본 연구의 종속변수는 조직의 활성화이다. 조직의 활성화는 갈등의 원인과 갈등의 해소방안에 관한 항목을 설정하여 알아보았다. 독립변수로는 갈등의 원인측면에는 개인적 갈등, 개인간 갈등, 집단간 갈등을 선정하였으며, 갈등 해소방안으로는 순환보직, 희망부서 배치,

공정한 인사, 상담제도, 협동, 순응, 타협, 강압, 회피 등을 평가지표로 사용하였다. 이를 그림으로 나타내면 Figure 1과 같다.

설문조사는 2008년 10월 16일부터 5일간 실시하였으며, 경기도 S소방서에 총 140부를 배포하여 117부를 회수, 83.5%의 회수율을 보였다. 회수된 117부의 설문지는 정보로서의 가치가 있다고 판단되어 통계처리에 이용하였다.

응답자의 인구사회학적인 특성은 Table 2와 같다. 성별에서는 남자가 전체의 94%(110명)로서 압도적으로

Table 2. Populational Sociologic Traits of Respondent

내용	분류	응답자수 (명)	비율 (%)
성 별	① 남자	110	94.0
	② 여자	7	6.0
나 이	① 20대 이하	15	12.8
	② 30대	53	45.3
	③ 40대	41	35.0
	④ 50대 이상	8	6.8
재직기간	① 5년 미만	36	30.8
	② 5~10년 미만	22	18.8
	③ 10~15년 미만	36	30.8
	④ 15~20년 미만	14	12.0
	⑤ 20년 이상	9	7.7
계 급	① 소방사	31	26.5
	② 소방교	45	38.5
	③ 소방장	29	24.8
	④ 소방위	6	5.1
	⑤ 소방경 이상	6	5.1
근무부서	① 내근	32	27.4
	② 외근	85	72.6
합계		117	100

높은 수치를 보이고 있고, 여자는 6%(7명)이다. 이는 재난관리업무 특성상 재난현장에서 활동하는 주 담당자가 남자공무원으로 구성되었기 때문이며 최근에는 여성 진압대원이 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 연령별로 살펴보면, 30대가 53명으로 전체의 45.3%를 차지하고 있으며, 다음으로 40대가 41명으로 35%를 차지하고 있다.

이들의 재직기간을 보면 10년에서 15년 미만과 5년 미만의 소방공무원이 각각 36명으로 30.8%를 차지하고 있으며, 다음으로는 5년에서 10년 미만이 22명(18.8%)으로 나타났다. 한편, 응답자의 계급은 소방교가 45명(38.5%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로는 소방사가 31명(26.5%)순으로 나타났다. 응답자의 근무부서는 외근이 85명으로 전체 응답자의 72.6%, 내근이 32명(27.4%)으로 나타났다.

4.2 빈도분석

4.2.1 소방공무원 갈등원인 분석

(1) 소방공무원 개인적 갈등원인 분석

소방공무원 개인적 갈등원인에 관한 질문의 응답결과는 Table 3과 같다. 첫째, 목표갈등에 관한 응답결과를 살펴보면 '보통이다'가 41명(35.0%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '그렇다'가 35명(29.0%)으로 나타났

다. 전체적으로 볼 때(평균 3.19) 대부분의 소방공무원은 조직의 목표와 개인적 목표간의 갈등은 보통 이상인 것으로 조사되었다. 둘째, 인사갈등에 관한 응답결과를 살펴보면 '그렇다'가 44명(37.6%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '보통이다'가 37명(31.6%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.29) 소방공무원은 인사와 관련하여 겪는 갈등은 보통이상으로 조사되었다. 셋째, 승진갈등에 관한 응답결과를 살펴보면 '그렇다'가 38명(32.5%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '보통이다'가 35명(29.9%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.18) 소방공무원은 승진과 관련하여 겪는 갈등은 보통이상으로 조사되었다. 소방공무원은 개인적 갈등의 원인은 인사와 관련하여 겪는 갈등이 가장 큰 것으로 조사되었다.

(2) 소방공무원 개인간 갈등원인 분석

소방공무원 개인간 갈등원인에 관한 질문의 응답결과는 Table 4와 같다. 첫째, 의사소통에 관한 응답결과를 살펴보면 '보통이다'가 56명(47.9%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '그렇다'가 40명(34.2%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.25) 대부분의 소방공무원은 조직구성원과 의사소통에 있어 겪는 갈등은 보통이상인 것으로 조사되었다. 둘째, 업무처리에 관한 응답결과를 살펴보면 '그렇다'가 53명(45.3%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '보통이다'가 39명(33.3%)으로

Table 3. Factors of Fire Officials' Personal Conflict

변수	분류	응답자 수	비율 (%)	평균 표준편차
목표갈등	① 매우 그렇지 않다	2	1.7	3.19 .964
	② 그렇지 않다	29	24.8	
	③ 보통이다(중립)	41	35.0	
	④ 그렇다	35	29.0	
	⑤ 매우 그렇다	10	8.5	
인사갈등	① 매우 그렇지 않다	1	.9	3.29 .929
	② 그렇지 않다	26	22.2	
	③ 보통이다(중립)	37	31.6	
	④ 그렇다	44	37.6	
	⑤ 매우 그렇다	9	7.7	
승진갈등	① 매우 그렇지 않다	3	2.6	3.18 1.005
	② 그렇지 않다	31	26.5	
	③ 보통이다(중립)	35	29.9	
	④ 그렇다	38	32.5	
	⑤ 매우 그렇다	10	8.5	

Table 4. Factors of Fire Officials' Conflict Among Individuals

변수	분류	응답자 수	비율 (%)	평균 표준편차
의사소통	① 매우 그렇지 않다	2	1.7	3.25 .787
	② 그렇지 않다	15	12.8	
	③ 보통이다(중립)	56	47.9	
	④ 그렇다	40	34.2	
	⑤ 매우 그렇다	4	3.4	
업무처리	① 매우 그렇지 않다	1	.9	3.56 .845
	② 그렇지 않다	11	9.4	
	③ 보통이다(중립)	39	33.3	
	④ 그렇다	53	45.3	
	⑤ 매우 그렇다	13	11.1	
태도갈등	① 매우 그렇지 않다	1	.9	3.15 .997
	② 그렇지 않다	35	29.9	
	③ 보통이다(중립)	38	32.5	
	④ 그렇다	31	26.5	
	⑤ 매우 그렇다	12	10.3	

나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.56) 소방공무원은 업무처리와 관련하여 겪는 갈등은 보통이상으로 조사되었다. 셋째, 태도갈등에 관한 응답결과를 살펴보면 '보통이다'가 38명(32.5%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '그렇지 않다'가 35명(29.9%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.15) 소방공무원은 승진과 관련하여 겪는 갈등은 보통이상으로 조사되었다. 소방공무원은 조직구성원의 개인간 갈등의 원인은 업무처리와 관련하여 겪는 갈등이 가장 큰 것으로 조사 되었다.

(3) 소방공무원 집단간 갈등원인 분석

소방공무원 집단간 갈등원인에 관한 질문의 응답결과는 Table 5와 같다. 첫째, 업무조정 에 관한 응답결과를 살펴보면 '그렇다'가 44명(37.6%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '보통이다'가 42명(35.9%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균3.26) 대부분의 소방공무원은 부서간 업무조정으로 겪는 갈등은 보통 이상인 것으로 조사되었다. 둘째, 부서배치에 관한 응답결과를 살펴보면 '그렇지 않다'가 44명(37.6%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '보통이다'가 39명(33.3%)으로 나타

났다. 전체적으로 볼 때(평균 2.93) 소방공무원은 부서 배치와 관련하여 겪는 갈등은 보통이하로 조사 되었다.

셋째, 성과급 갈등에 관한 응답결과를 살펴보면 '그렇지 않다'가 37명(31.6%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '보통이다'가 33명(28.2%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 2.99) 소방공무원은 성과급과 관련하여 겪는 갈등은 보통이하로 조사되었다. 넷째, 상관갈등에 관한 응답결과를 살펴보면 '그렇다'가 43명(36.8%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '보통이다'가 38명(32.5%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.21) 소방공무원은 상관과의 갈등은 보통이상로 조사 되었다. 소방공무원은 집단간 갈등의 원인은 부서간업무조정과 상관과의 갈등으로 겪는 갈등이 큰 것으로 조사되었다.

4.2.2 소방공무원 갈등해소 분석

소방공무원 갈등해소 방안 에 관한 질문의 응답결과는 Table 6과 같다. 첫째, 순환보직에 관한 응답결과를 살펴보면 '보통이다'가 48명(41.0%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 '그렇다'가 40명(34.2%)으로 나타났다.

Table 5. Factors of Fire Officials' Intergroup Conflict

변수	분 류	응답자 수	비율 (%)	평균 표준편차
업무 조정	① 매우 그렇지 않다	0	0	3.26 855
	② 그렇지 않다	25	21.4	
	③ 보통이다(중립)	42	35.9	
	④ 그렇다	44	37.6	
	⑤ 매우 그렇다	6	5.1	
부서 배치	① 매우 그렇지 않다	1	.9	2.93 .907
	② 그렇지 않다	44	37.6	
	③ 보통이다(중립)	39	33.3	
	④ 그렇다	28	23.9	
	⑤ 매우 그렇다	5	4.3	
성과급 갈등	① 매우 그렇지 않다	7	6.0	2.99 1.079
	② 그렇지 않다	37	31.6	
	③ 보통이다(중립)	33	28.2	
	④ 그렇다	30	25.6	
	⑤ 매우 그렇다	10	8.5	
상관 갈등	① 매우 그렇지 않다	0	0	3.21 .889
	② 그렇지 않다	30	25.6	
	③ 보통이다(중립)	38	32.5	
	④ 그렇다	43	36.8	
	⑤ 매우 그렇다	6	5.1	

Table 6. Solutions for Conflict Among Fire Officials'

변수	분 류	응답자 수	비율 (%)	평균 표준편차
순환 보직	① 매우 그렇지 않다	2	1.7	3.36 .895
	② 그렇지 않다	16	13.7	
	③ 보통이다(중립)	48	41.0	
	④ 그렇다	40	34.2	
	⑤ 매우 그렇다	11	9.4	
희망 부서 배치	① 매우 그렇지 않다	0	0	3.56 .700
	② 그렇지 않다	6	5.1	
	③ 보통이다(중립)	48	41.0	
	④ 그렇다	55	47.0	
	⑤ 매우 그렇다	8	6.8	
공정 인사	① 매우 그렇지 않다	0	0	3.85 .780
	② 그렇지 않다	5	4.3	
	③ 보통이다(중립)	30	25.6	
	④ 그렇다	59	50.4	
	⑤ 매우 그렇다	23	19.7	
상담 제도	① 매우 그렇지 않다	3	2.6	3.04 .904
	② 그렇지 않다	33	28.2	
	③ 보통이다(중립)	40	34.2	
	④ 그렇다	38	32.5	
	⑤ 매우 그렇다	3	2.6	

전체적으로 볼 때(평균 3.36) 대부분의 소방공무원은 갈등해소방안으로 순환보직을 선호한 것으로 조사되었다. 둘째, 희망부서배치에 관한 응답결과를 살펴보면 ‘그렇다’가 55명(47.0%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘보통이다’가 48명(41.0%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.56) 소방공무원은 갈등해소방안으로 희망부서 배치를 선호한 것으로 조사되었다. 셋째, 공정인사에 관한 응답결과를 살펴보면 ‘그렇다’가 59명(50.4%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘보통이다’가 30명(25.6%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.85) 소방공무원은 갈등 해소방안으로 공정인사를 강력하게 선호한 것으로 조사 되었다. 넷째, 상담제도에 관한 응답결과를 살펴보면 ‘보통이다’가 40명(34.2%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘그렇다’가 38명(32.5%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.04) 소방공무원은 갈등해소방안으로 상담제도에 대해 보통인 것으로 조사되었다. 소방공무원은 갈등해소 방안으로 공정인사와 희망부서 배치, 순환보직을 선호한 것으로 조사되었다.

4.2.3 소방공무원 갈등해소 분석

소방공무원 갈등해소 방안에 관한 질문의 응답결과는 Table 7과 같다. 첫째, 협동에 관한 응답결과를 살펴보면 ‘그렇다’가 57명(48.7%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘보통이다’가 43명(36.8%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.50) 대부분의 소방공무원은 갈등해소 방안으로 협동, 즉 갈등 당사자와 직접 대화하는 것을 선호한 것으로 조사되었다.

둘째, 순응에 관한 응답결과를 살펴보면 ‘보통이다’가 48명(41.0%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘그렇다’가 37명(31.6%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.23) 소방공무원은 갈등해소 방안으로 순응, 즉 조직내 원만한 인간관계 유지를 위해 갈등을 회피한 것을 선호한 것으로 조사되었다. 셋째, 타협에 관한 응답결과를 살펴보면 ‘그렇다’가 51명(43.6%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘보통이다’가 48명(41.0%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.38) 소방공무원은 갈등해소방안으로 타협, 즉 갈등해소를 위해 손해도 감수하는 것을 선호한 것으로 조사되었다. 넷째, 강압에 관한 응답결과를 살펴보면 ‘그렇지 않다’가 66명(56.4%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘보통이다’가 35명(29.9%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 2.37) 소방공무원은 갈등해소 방안으로 강압, 즉 자신의 주장을 관철시키기 위해 직권과 권한을 동원한 것에 대해 선호하지 않는 것으로 조사되었다. 다섯째, 회피에 관한 응답결과를 살펴보면 ‘보통이다’가 40명(34.2%)으

Table 7. Solutions for Conflict Among Fire Officials'

변수	분 류	응답자 수	비율 (%)	평균 표준편차
협동	① 매우 그렇지 않다	0	0	3.50 .738
	② 그렇지 않다	11	9.4	
	③ 보통이다(중립)	43	36.8	
	④ 그렇다	57	48.7	
	⑤ 매우 그렇다	6	5.1	
순응	① 매우 그렇지 않다	2	1.7	3.23 .894
	② 그렇지 않다	22	18.8	
	③ 보통이다(중립)	48	41.0	
	④ 그렇다	37	31.6	
	⑤ 매우 그렇다	8	6.8	
타협	① 매우 그렇지 않다	0	0	3.38 .741
	② 그렇지 않다	14	12.0	
	③ 보통이다(중립)	48	41.0	
	④ 그렇다	51	43.6	
	⑤ 매우 그렇다	4	3.4	
강압	① 매우 그렇지 않다	8	6.8	2.37 .714
	② 그렇지 않다	66	56.4	
	③ 보통이다(중립)	35	29.9	
	④ 그렇다	8	6.8	
	⑤ 매우 그렇다	0	0	
회피	① 매우 그렇지 않다	1	.9	3.13 .896
	② 그렇지 않다	32	27.4	
	③ 보통이다(중립)	40	34.2	
	④ 그렇다	39	33.3	
	⑤ 매우 그렇다		4.3	

로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘그렇다’가 39명(33.3%)으로 나타났다. 전체적으로 볼 때(평균 3.13) 소방공무원은 갈등해소 방안으로 회피, 즉 갈등당사자와 접촉을 회피한 것을 선호한 것으로 조사되었다. 소방공무원은 갈등해소 방안으로 협동과 타협을 선호한 것으로 조사되었다.

4.3 독립표본 t검증

4.3.1 내·외근 소방공무원 갈등원인 t검증

근무형태 즉, 내·외근 소방공무원에 따라 변수에 대한 평균값에 유의미한 차이가 있는지를 파악하기 위해 t검증을 실시한 결과 Table 8에서 보는 바와 같

Table 8. t-test of Mean Value Regarding Duty Type

변 수	근무형태	표본수	평 균	표준편차	t	유의확률
목표갈등	내근	32	3.22	1.039	.211	.515
	외근	85	3.18	.941		
인사갈등	내근	32	3.34	1.035	.378	.205
	외근	85	3.27	.892		
승진갈등	내근	32	3.50	.916	2.149	.830
	외근	85	3.06	1.016		
의사소통	내근	32	3.31	.780	.544	.926
	외근	85	3.22	.792		
업무처리	내근	32	3.56	.878	-.013	.677
	외근	85	3.56	.837		
태도갈등	내근	32	3.13	1.070	-.191	.343
	외근	85	3.16	.974		
업무조정	내근	32	3.28	.888	.126	.441
	외근	85	3.26	.847		
부서배치	내근	32	3.09	.995	1.188	.388
	외근	85	2.87	.870		
성과급	내근	32	2.97	1.150	-.139	.626
	외근	85	3.00	1.058		
상관갈등	내근	32	3.28	.924	.503	.561
	외근	85	3.19	.880		

Table 9. t-test of Mean Value Regarding Duty Type

변 수	근무형태	표본수	평 균	표준편차	T	유의확률
순환보직	내근	32	3.31	.931	-.343	.770
	외근	85	3.38	.886		
희망부서배치	내근	32	3.56	.840	.058	.045
	외근	85	3.55	.646		
공정인사	내근	32	4.00	.762	1.240	.665
	외근	85	3.80	.784		
상담제도	내근	32	2.97	.933	-.542	.975
	외근	85	3.07	.897		
협동	내근	32	3.31	.821	-1.659	.183
	외근	85	3.56	.698		
순응	내근	32	3.34	.937	.837	.430
	외근	85	3.19	.880		
타협	내근	32	3.38	.751	-.086	.801
	외근	85	3.39	.742		
강압	내근	32	2.13	.660	-2.382	.029
	외근	85	2.46	.716		
회피	내근	32	3.06	.914	-.485	.667
	외근	85	3.15	.893		

이 갈등원인에 대해 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

4.3.2 내·외근 소방공무원 갈등해소 t검증
내·외근 소방공무원에 따라 변수에 대한 평균값에

유의미한 차이가 있는지를 파악하기 위해 t검증을 실시한 결과 Table 9에서 보는 바와 같이 갈등해소 방법으로 희망부서 배치와 강압에 대해 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 갈등해소 방안으로 강압은 외근이 내근보다 평균값이 높게 나타났는데 갈등해소 방안으로 외근이 내근보다 자신의 주장을 관철시키기 위해 강압에 의한 방법을 사용한 것으로 나타났다.

4.4 회귀분석

가설검증을 위해 상관관계분석과 회귀분석을 중심으로 분석을 하였다. 상관관계분석은 단일변수만을 고려하는데 비해 회귀분석은 관련변수 사이의 관계를 고려할 때 유의미성이 어떻게 달라지는가를 파악하는데 유용한 방법이다. 본 연구에서 가설을 검증하기 위해 독립변수와 종속변수의 관련 여부와 관계의 방향 및 강도를 확인하면서 회귀분석을 주요 분석방법으로 사용하였다. 본 연구에서는 설문조사를 위해 선정된 20개 항목의 변수를 사용하지 않고 그 중 조직의 활성화와 관련이 있을 것으로 기대되는 9개 항목을 주요변수로 선정하여 회귀분석에 활용하였다.

가설을 검증하기에 앞서 분석에 사용된 주요 변수간의 관련성을 분석하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 즉, 각 변수의 대표값을 활용하여 각 변수의 관계 정도를 분석하는 것으로 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 갖고 변하는지를 파악하였다. 이때 Pearson의 상관계수를 이용하였는데 대상 변수들의 측정에 사용된 척도가 등간·비율척도일 때 하나의 변수와 다른 변수와의 관련성을 분석하는데 자주

사용되기 때문이다.

Table 10은 본 연구의 주요 변수간의 상관관계를 분석한 r값과 유의수준을 나타낸 것으로 대부분 유의미하다고 해석할 수 있고 방향성도 대부분 (+)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으나 활용도와 비용절감은 관련성이 없는 것으로 나타났다. 대부분의 상관계수는 -1이나 1에 가까울수록 상관관계가 높으며 0에 가까울수록 상관관계가 낮다고 해석할 수 있다.

변수간의 상관관계를 살펴보면 갈등회피와 갈등순응의 상관관계가 0.533으로 가장 높고, 그 다음으로 순응과 희망부서배치간의 상관관계가 0.248, 공정인사와 희망부서배치간의 상관관계가 0.228, 협동과 공정인사간의 상관관계가 0.216, 갈등회피와 희망부서배치간의 상관관계가 0.202, 타협과 협동간의 상관관계가 0.200, 회피와 공정인사간의 상관관계가 0.200 순으로 나타났다.

4.4.1 상관관계분석

이러한 상관관계 분석에서 상관관계가 지나치게 높으면 다중공선성(multicol linearity)[†]의 문제를 가질 수 있다. 대부분의 상관관계가 0.8 이상으로 넘어서게 되면 회귀계수의 분산이 증가하기 시작하며, 0.9 이상을 넘어서게 되면 회귀계수의 분산이 급속히 커지고 다중공선성의 문제가 발생할 수 있기 때문에 회귀분석을 실시하지 않는 것이 좋다. Table 10의 상관관계에서 0.8 이하의 상관관계를 보여주고 있어 회귀분석을 실시하여도 무방하다.

Table 10. Correlation Coefficient of Each Variable

변수	(X1)	(X2)	(X3)	(X4)	(X5)	(X6)	(X7)	(X8)	(X9)
순환보직	1.000								
희망부서배치	.050	1.000							
공정인사	.014	.228(*)	1.000						
상담제도	-.008	.112	.119	1.000					
협동	.015	.180	.216(*)	.110	1.000				
순응	.133	.248(**)	.184(*)	-.119	-.044	1.000			
타협	.037	.066	.157	.052	.200(*)	.099	1.000		
강압	-.195(*)	-.188(*)	-.058	.176	-.022	-.066	-.009	1.000	
회피	.179	.202(*)	.200(*)	-.198(*)	-.123	.533(**)	.081	.007	1.000

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

† 다중공선성의 문제는 여러 독립변수간의 상관관계가 높을 때 나타나는 문제점이다.

Table 11. Regression Analysis for Organizational Revitalization

구분	비표준화 계수		표준화 계수 (Beta)	t	유의확률	95% 신뢰구간	
	B	표준오차				하한값	상한값
(상수)	.740	.638		1.160	.249	-.525	2.004
순환보직	-.013	.072	-.015	-.179	.859	-.156	.131
희망부서	-.087	.098	-.076	-.888	.377	-.281	.107
공정인사	.428	.086	.418	4.954	.000	.257	.599
상담제도	.002	.074	.002	.025	.980	-.145	.148
협동	.192	.090	.178	2.124	.036	.013	.371
순응	.138	.084	.155	1.645	.103	-.028	.304
타협	.158	.087	.147	1.824	.071	-.014	.330
강압	-.066	.093	-.059	-.709	.480	-.251	.119
회피	.068	.087	.077	.782	.436	-.105	.241

종속변수: 조직의 활성화 $R^2 = 0.362$, $P = 0.000$
 $\gamma = \beta_0 + \beta_1\chi_1 + \beta_2\chi_2 + \beta_3\chi_3 + \dots + \beta_9\chi_9 + \epsilon$

4.4.2 회귀분석

갈등해소가 조직의 활성화에 대해 영향을 미치는 관계를 알아보기 위하여 각 독립변수들의 영향력을 검토하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

분석결과 R square값이 0.362로 나왔는데, 이는 회귀식에 포함된 9개의 독립변수 즉, 순환보직, 희망부서 배치, 공정인사, 상담제도, 협동, 순응, 타협, 강압, 회피가 종속변수인 조직의 활성화에 36.2%의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

한편 표준화 된 회귀계수(Beta)를 비교해 볼 때 공정인사가 조직의 활성화에 가장 영향력 있는 변수이며, 협동, 순응, 타협도 조직의 활성화에 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다. 이 중에서 순응과 타협은 Table 11과 같이 유의도 0.05보다 크기 때문에 통계적으로 유의하지 않는 것으로 조사되었다.

5. 결 론

지금까지 살펴본 연구에서 나타난 결과에 따르면 조직의 활성화를 위해 첫째, 소방조직의 갈등 원인은 업무처리, 인사갈등, 업무조정, 의사소통, 상관갈등으로 나타났다. 둘째, 갈등해소 방안으로 공정인사, 희망부서 배치, 협동, 타협, 순환보직으로 나타났다. 셋째, 내·외근 소방공무원 갈등원인의 차이는 승진갈등으로 나타났으며, 내·외근 소방공무원 갈등해소 방안의 차이는 강압으로 나타났다.

다음에서 본연구의 분석결과를 바탕으로 소방공무원의 갈등해소를 통한 바람직한 소방조직의 활성화를 위

해 몇 가지 대안을 제시하고자 한다.

첫째, 소방공무원 개인적 갈등의 원인으로 인사와 관련한 갈등으로 조사되었는데, 갈등해소 방안으로 공정한 인사, 희망부서 배치, 순환보직 등을 통하여 해소되어야 할 것이다.

둘째, 소방공무원 개인간 갈등의 원인 중 가장 큰 것은 업무처리인 것으로 나타났는데 갈등해소 방안으로 협동에 의한 방법, 즉 갈등당사자와 직접 대화하는 방법으로 갈등을 관리해야 할 것이다.

셋째, 소방공무원 집단간 갈등의 원인중 가장 큰 것은 부서간 업무조정인 것으로 조사되었다. 집단간 갈등해소 방안으로 협동 즉 갈등 당사자와 상담 등 직접 대화를 통해 갈등을 해소 할 수 있는 조직 문화가 형성되어야 할 것이다.

넷째, 내·외근 소방공무원 갈등원인의 차이는 승진갈등으로 나타났는데 내근이 외근보다 평균값이 높고 승진과 관련하여 갈등이 큰 것으로 나타났다. 이는 내근이 업무처리, 업무조정, 상관갈등 등 다양한 원인이 갈등을 유발시킨 것으로 미루어 짐작할 수 있다. 최근 들어 내근 기피현상이 두드러지게 나타나고 있는데 내근에 대한 보상체계가 구체적으로 마련되어야 할 것이다.

끝으로, 갈등원인을 살펴볼 때 개인적 갈등, 개인간 갈등, 집단간 갈등이 복합적이고 다양한 양상을 나타내고 있다. 따라서 내·외근 소방공무원 갈등 해소방안으로 공식적 제도와 비공식적 제도를 적절하게 운영하고, 조직내 갈등 당사자와 자유롭게 직접 대화를 통해 갈등을 해소할 수 있는 조직문화 조성도 고려해야 할 것이다.

참고문헌

1. 소방방재청, 2008소방행정자료및통계, 소방방재청, p.31(2008).
2. 경향닷컴, 위클리경향(<http://weekly.khan.co.kr>), 2008. 11.11.
3. 소방방재청(<http://www.nema.go.kr>), 2008 전국 화재 발생현황, 2008년도 화재통계연감(2008).
4. Minnery. J. R. Conflict Management in Urban Planning, Gofer Publishing Company, p.3(1985).
5. J.G. March and H.A. simon, Organizations (N.Y.: John Wiley, p.112(1958).
6. Litterer, J. A., Conflict in Organization : A Reexamination, RequotedMichigan State Univ., p.322(1974).
7. S. Robbins, Conflict Management and Conflict Resolution are Not Synonymous Terms, Conflict Management Review, No.21, pp.67-75(1978).
8. J.G. March and H.A. Simon, Organizations (N.Y.: John Wiley, pp.113-129(1958).
9. S. Robbins, Managing Organizational Conflict : Nontraditional Approach, Englewood cliffs. New Jersev : Prentice-Hall, p.24(1974).
10. A.J. Bubrin, Human Relations A Job Oriented Approach, Englewood cliffs. New Jersev : Prentice-Hall, pp.159-160(1988).
11. B.J. Hodge and W.P. Anthony, Organization Theory, Boston, Ally and Bacon, Inc, p.566(1988).
12. W.A. Randolp, Understanding and Managing Organizational Behavior: A Development Perspective, Richard D. Iewin, Inc, pp.475-479(1985).
13. 조석준, 조직이론, 박영사, pp.286-288(2000).