

연구논문

심리적 계약, 공공봉사동기, 직무태도: 소방기장의 의미와 역할을 중심으로*

허 성 욱**
최 용 철***

- I. 서 론
- II. 이론적 논의 및 가설의 설정
- III. 연구방법
- IV. 분석결과 및 결과논의
- V. 결 론

〈요약〉

이 연구는 소방조직의 정체성과 구성원의 명예를 표상하는 소방기장의 의미와 역할을 심리적 계약, 공공봉사동기, 직무태도 측면에서 살펴보고, 소방조직 운영의 성공을 위한 방안을 제시하였다. 연구 분석은 2017년 7월 경기도 소방공무원을 대상으로 한 인터뷰 및 경기도 내 소방조직을 대상으로 배부되어 회수된 1931부의 설문지를 활용하여 진행되었다. 주요한 연구 결과로는 첫째, 소방조직의 기장제도와 연계된 심리적 계약 불이행은 직무만족과 조직몰입에 부정적 관련성을 보였다. 둘째, 공공봉사동기는 심리적 계약 불이행과 조직몰입 및 직무만족의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 최근 소방조직의 인력, 재정, 처우 등의 증진을 위한 혁신방안이 제시되고 있는 가운데, 성공적 소방조직 운영을 위해서는 핵심가치에 기반한 조직관리가 병행될 필요가 있음을 제시한다. 구체적으로 공공봉사동기 향상을 위한 다양한 방안의 고려와 개발이 요망된다. 특히 소방정신인 명예, 신뢰, 헌신을 표상하는 소방기장 운영에 대한 전략적 접근은 소방조직 혁신에서 주요한 이슈로 다루어져야 할 필요가 있다.

[주제어: 조직문화, 심리적 계약, 직무동기]

* 이 논문은 2017년도 경기도재난안전본부에서 제29회 119소방컨퍼런스에 제출한 연구를 수정·보완하여 작성되었음.

** 제1저자, 경기대학교 행정학과 조교수(hur.seunguk@gmail.com)

*** 교신저자, 경기대학교 일반행정대학원 박사과정(alexhall@hanmail.net)

1. 서론

재난이 복잡해지고 다양화됨에 따라 소방조직의 업무는 화재 예방과 진압에서 구조, 구급, 생활 안전으로 점차 확대되고 있다. 그리고 각종 사회, 자연 재난에 대한 총괄 대응 역할이 강화되고 있다. 이에 따라 소방조직 구조와 기능 개편 및 구성원의 복지 강화와 관련한 논의가 정부, 국회, NGO, 학계에서 지속적으로 진행되어 왔다. 급변하는 재난환경과 소방서비스의 질적 향상을 위해, 정부는 국민 안전에 대한 ‘국가 책임제’와 ‘지방 분권’이라는 두 가치의 조화를 목표로 소방조직 변화를 이끌고 있다.¹⁾ 구체적으로 정부조직개편안에 따라 2017년에 소방조직이 독립 ‘소방청’으로 분리되고, 2019년에는 지방직 소방공무원 신분을 국가직으로 전환하는 법률이 국회를 통과하여 시행을 앞두고 있다. 또한 각 지역 간 인력, 복지, 장비 및 시설 격차를 해소하기 위한 재정지원과 함께 소방관의 건강과 공무상 재해를 관리하는 소방복합치유센터 설립이 추진되는 등 소방관 처우 개선이 다각적으로 논의되고 있다.

일반적으로 조직혁신은 조직 규모, 조직체계, 업무 및 관할권 분장, 인력운영 방식의 변경을 위한 법과 규정의 개편을 통해 주도된다. 그러나 공식적 제도의 개편만으로는 성공적 조직혁신을 이루기가 어렵다(Kuipers et al., 2014; Schedler & Proeller, 2007). 무엇보다 제도의 개편과 함께 조직의 핵심가치 실현을 위한 조직문화의 양성과 관리가 중요하다. 조직문화의 변화가 없는 조직혁신은 성공할 확률이 매우 낮다(Cameron & Quinn, 2011; Khademian, 2002). 조직문화는 구성원의 행동과 태도를 규율하는 비공식 가치체계 역할, 구성원이 조직 내·외의 현상을 이해하는 인식의 틀, 특정 조직을 대표하는 상징기능을 포괄적으로 수행하며, 조직효과성과 밀접한 관련을 가진다(Khademian, 2002; Schein, 2010).

소방조직은 기존의 공공조직의 혁신과는 다른 방식의 접근이 필요하다. 최근 개선 방안은 재난환경 변화라는 맥락과 조직 내부의 변화실행 주체의 요구를 함께 반영하고 있지만(국가인권위원회, 2015; 행정안전부, 2017), 이것이 성공적 혁신을 보장하는 필요충분조건은 아니다.²⁾ 기존 방안은 소방공무원의 작업조건, 지위, 임금과 관련된

1) KBS 뉴스 2018.10.30. 기사(홍남기 “소방직 국가직 전환해도 지자체가 지휘권”)

2) 2015년 12월 인사혁신처에서 공직 혁신을 위해 국민과 공무원을 대상으로 실시한 설문조사 결과에 의하면, 공무원들은 공직혁신에서 ‘공무원의 자긍심 고취 및 사기 양양’(53.2%)을 ‘일하는 만큼 보상받는 시스템 확립’(19.2%) 보다 높은 우선순위에 두었다.

기본 욕구를 충족시킴으로써 직무에 대한 불만족을 감소시킬 수 있다고 보았다. 그러나 일반적으로 월급이나 작업환경 등의 개선만으로는 구성원의 내재적 동기와 사기를 높이는 데는 일정한 한계를 보일 수 있다(Park & Rainey, 2008; 김영곤·이근혁·강제상, 2016; 김판석·정성호, 2012; 박소정·박통희, 2014). 그렇다면 소방조직 구성원의 내재적 동기를 고양하고 조직효과성을 높이기 위해서는 어떠한 방안이 필요할까?

소방조직은 국민의 생명과 재산 보호 및 위험의 예방(소방기본법 제 1조)이라는 구체적인 사명을 가지고 있으며, 이를 실현하기 위해 명예, 신뢰, 헌신을 소방정신으로 구현하고 있다(119 소방강령 제 1조). 소방정신은 소방의 사명을 달성하기 위한 핵심가치이다. 이러한 가치는 조직 운영에서의 근본 지침 및 공무원 과업 수행에서의 주요한 판단근거로 작용한다(Bozeman, 2007; Nabatchi, 2012; 김영은·심동철·김삼목, 2018). 또한 소방조직 구성원은 제복을 착용하며, 자신의 생명과 안위보다는 국민 안전을 위해 현장에서 위험한 일을 한다는 자부심과 긍지를 중시한다. 따라서 소방조직의 긍정적 변화를 위해서는, 핵심가치를 구현하는 조직상징의 체계화 작업과 함께 조직상징을 구성원의 업무수행 공적에 대한 보상 수단으로 활용하여 구성원의 동기를 유발할 필요가 있다.³⁾ 이러한 전략은 조직과 구성원들 사이의 상호교환에 대한 권리와 의무에 대한 기대감, 즉 심리적 계약의 유지 및 강화를 통한 조직 효과성 증진을 이끄는 전략적 조직문화 관리로서의 의미를 지닌다(Rousseau, 1995; Schein, 1980).

이 연구에서는 소방기장(記章)의 역할을 심리적 계약 관점에서 접근한다.⁴⁾ 구체적으로 소방기장 제도 운영에 대한 심리적 계약 이행여부에 대한 소방공무원의 인식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향과 더불어 각 변수간 관계에서 공공봉사동기의 매개효과를 살핀다. 우선 소방기장은 제복을 착용하는 조직 내에서 어떤 일을 기념하기 위하여, 또는 개인 신분이나 경력을 표시하거나 공적을 기리기 위하여 수여하는 훈장의 하위 훈격에 해당하는 포상으로, 제복에 패용하여 그 의미나 명예를 나타내는 상징물이다.⁵⁾ 그러나 국군 및 경찰에 비해 소방조직에서는 기장체계가 완비되어 있지 못

3) 국방부는 병영문화혁신과 구성원의 제복에 대한 자긍심 고취를 위해 제복에 패용하는 약장을 36종에서 61종으로 대폭 확장하고, 무자격 패용자에 대한 처벌을 강화하는 계획을 수립하였다(http://kookbang.dema.mil.kr/kookbangWeb/view.do?bbs_id=BBSMSTR_000000000138&ntt_writ_date=20150311&parent_no=63).

4) 기장은 훈장의 하위 훈격으로 공적을 세운 사람의 공로를 기리기 위하여, 또는 어떤 일을 기념하기 위하여 주는 휘장의 일종이다(김창섭, 2012). 기장은 메달 형식의 기장정장(正章)과 알록달록한 작은 배지 형식의 기장약장(略章)이 있다.

하며, 기장수여와 관련한 규정은 있지만 2004년 6월 이후로 수여되지 않고 있다(김창섭, 2012). 따라서 소방공무원이 인식하는 소방기장제도 운영과 관련된 심리적 계약 위반이 어느 정도이며, 심리적 계약 위반이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 살펴보는 것은 소방조직 변화를 위한 새로운 방안을 검토해 볼 수 있는 기회가 될 수 있다. 또한 소방조직을 대상으로 심리적 계약 위반이 조직효과성에 대해 부정적 효과를 가짐을 확인한 연구는 있으나(정윤길, 2011), 공공봉사동기가 심리적 계약과 직무태도(직무만족, 조직몰입) 사이에서 어떠한 역할을 하는지에 대한 연구는 많지 않다. 따라서 공무원의 지닌 독특한 내재적 동기로 간주되는 공공봉사동기의 매개효과를 소방기장제도에 대한 심리적 계약 위반과 직무태도의 관계에서 포괄적으로 탐색할 필요가 있다.

II. 이론적 논의 및 가설 설정

1. 소방정신과 소방기장

조직문화의 이해와 관리는 조직 환경에 대한 외적응과 조직 내 운영의 통합을 달성하기 위해 필수적으로 고려해야 할 요소이다(Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2010; Weick & Quinn, 1999). 환경변화에 조응 및 조직 관리의 정당성과 효율성을 확보하기 위하여, 공공부분 조직은 구조, 기능, 역할을 변화시켜왔다. 그러나 일정시기에 사회적으로 정당화되는 특정한 조직운영체계를 모방 혹은 강제적으로 도입하는 전략 만으로는 성공적인 조직운영을 이룰 수 없다(Khademian, 2002; 김난영, 2016). 또한 조직 관리자는 구성원들의 지위, 안전, 연봉 등에 대한 불만족의 충족과 함께 학습, 인정, 소속감, 성취 등의 동기요인 관리에 관심을 가져야 한다. 특히 공공조직에서는 과업 수행에서 공공가치를 지향하게 하고 구성원의 충성심 확보를 위해서, 공무원이 가진 내재적 동기관리가 요구된다(Moynihan, 2010; 김영은 외, 2018). 따라서 공식적 조직체계와 과정들에 대한 관심뿐만 아니라, 과거로부터 이어져온 조직 내 문화에 대한 이해가

5) 2016년 12월 22일 국회 국정조사 특별위원회 청문회에 출석한 조여옥 육군 대위가 패용이 불가능한 약장 2개를 정복에 부착함에 따라, 군의 명예를 심각하게 실추시켰다는 비판이 제기되었다(<http://news.joins.com/article/21057233>).

병행되어야 한다. 조직문화는 조직에서 작동하고 있는 기본가정, 가치와 신념, 인공물 및 상징으로 개념화되며, 이는 구성원의 행태와 성과를 좌우한다(Schein, 1996, 2010).

소방조직은 일반적인 공공조직과는 다른 정체성을 지닌다. 우선, 소방조직은 국민의 생명과 안전을 지키기 위해, 재난과 위협으로부터 생명을 보호하고 구조하는 일을 한다. 소방정신은 소방조직 사명의 충실한 달성을 위해 정립되었으며, 소방작용의 실체적이고 규범적 방향 설정 기능을 수행한다(김일권 외, 2009). 소방정신은 세 가지 차원에서 구체화된다. 국가와 국민에 대해서는 헌신과 희생, 조직에 대해서는 협동과 신뢰, 개인적 차원에서는 사명과 자긍심으로 구성된다. 소방조직의 역사, 기능, 구성원이 가진 인식을 조사하여 구체화된 소방정신(명예, 신뢰, 헌신)은 2014년 6월 9일 119 소방강령에 명문화되었다. 또한 소방공무원은 제복을 착용한다. 제복은 조직의 구성원과 비구성원을 구분하고 소속 구성원들을 집단의 목표를 위한 명령 또는 조직체계에 적응하게 한다. 제복에는 구성원의 지위와 신분, 계급 등을 명확하게 표시할 수 있도록, 계급장, 휘장, 표장, 배지, 기장 등 각종 장식물이 부착된다.

조직의 정체성과 밀접한 관련을 가지는 상징은 유형적 혹은 언어로 파악될 수 있는 요소를 포함한다(Hatch & Schultz, 2002; Rafaeli & Worline, 2000; 유영옥, 2013). 상징은 조직에서 복잡하고 추상적 내용을 보다 간단하고 분명하게 나타내는 데 유용하며, 조직구성원들과 외부인에게 명시적으로 확인될 수 있는 전형화된 인공물(예: 로고, 제복, 슬로건, 특수 언어 등)로 나타난다(Schein, 2010). 이러한 상징은 조직구성원 의식, 가치, 신념을 반영하며, 이들 간의 상호작용과 구성원의 의미부여를 통해 형성 및 변화된다(Hatch & Schultz, 2002; Rafaeli & Worline, 2000). 소방기장은 소방조직을 대표하는 상징으로, ‘소방공무원 기장령’과 ‘소방공무원 기장 수여 및 패용에 관한 규정’에 따라 운영된다. 소방기장은 영예의 표상, 품위, 사기 향상을 위해 제정되었으며, 공무원 재직 중에 한하여 패용할 수 있다. 기장정장은 제복 상의 오른쪽 혹은 왼쪽에 패용하며, 기장약장은 제복 상의 왼쪽 가슴 위에 부착한다. 상징은 조직 정당성의 유지와 강화에 기여하며, 구성원이 조직목표를 달성하도록 조직 구성원의 동기유발에 기여한다.

종합하면, 소방기장은 제복과 함께 소방조직의 특수한 상징물로, 제복에 패용함으로써 소방의 핵심가치인 소방정신을 함축하여 표시한다. 즉 소방기장은 소방정신인 명예, 신뢰, 헌신을 표상하는 것으로 소방공무원의 공적 및 신분에 대한 명예의 표시로 작용한다. 그리고 법령과 규정에 따라 패용함으로써 조직 내 규율 준수, 수여자에

대한 상호 존중, 조직구성원간 유대감과 신뢰를 형성하게 된다. 따라서 소방기장 수여와 체계적 관리는 조직 내 공로를 인정하고 구성원의 명예와 자부심 고양을 위해 주요한 방안으로 활용될 필요가 있다.

2. 심리적 계약

심리적 계약은 조직과 구성원간 상호교환에 대한 내용 및 조건에 대한 구성원의 기대, 믿음, 신념을 의미한다(Rousseau, 1989, 1995, 1998).⁶⁾ 공식적 범규에 기반한 상호간의 권리와 의무도, 개인의 심리활동에 영향을 받는다. 따라서 심리적 계약은 구성원 개인의 해석과 이해에 따라 다를 수 있으며, 심지어 공식적 계약도 구성원들은 서로 다르게 인식하고 있을 수 있다(Rousseau, 1998). 즉, 심리적 계약은 법률과 규정에 의해 명시화된 일상적 고용계약과는 다르며, 구성원이 갖는 암묵적 기대로써 주관적 특성을 갖는다. 또한, Schein(1980)은 심리적 계약이 비록 문서화되지 않았지만, 조직 행동에 영향을 미치는 주요한 요소로 보았다.

Rousseau & McLean Parks(1993)는 계약을 교환과 유사한 개념으로 사용하면서, 심리적 계약을 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분하였다. 거래적 계약은 조직에서 주로 단기적이고 경제적 측면에서 이루어지는 계약으로, 조직과 종업원이 각자 수행하여야 하는 의무를 명백히 설정하고 동의한 사항을 의미한다. 그러나 관계적 계약은 주로 장기간에 발생하는 것으로, 조직과 종업원간의 사회·감정적 요소의 교환을 특성으로 한다. 이러한 심리적 계약의 내용과 정도는 특정 시점에서 형성 및 확정되는 공식적 계약과는 달리 동태성을 보인다(Rousseau & McLean Parks, 1993). 환경변화에 따른 새로운 인사정책 도입과, 조직 축소와 재구축과 같은 조직구조변화, 구성원의 재직기간 및 심리상태 등에 의해 구성원의 심리적 계약에 대한 인식은 변화한다(Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; 유민봉·박윤·홍혜승, 2012). 특히 심리적 계약의 변화와 관련하여 조직과 구성원 서로간의 기대 및 의

6) 심리적 계약은 사회계약이론에 기반을 두고 있으며, Levinson, Price, Munden, Mandl, and Solley (1962), Kotter (1973), Schein (1980) 등의 연구를 거쳐 발전해왔다. 특히 Rousseau와 동료들은 기존 연구를 바탕으로 심리적 계약에 대한 이론적 체계화를 시도하였다. 심리적 계약에 관한 초기연구는 조직과 종업원 간의 기대와 의무감에 대한 상호호혜성을 강조하고 있는 반면, Rousseau는 심리적 계약에서 상호호혜성에 대한 구성원의 기대와 신념을 심리적 계약의 주요한 특성으로 보고 있다(Conway & Briner, 2005).

무가 충족되지 않음이 발생하는 경우를 심리적 계약 위반이라 한다(Robinson et al., 1994; Robinson & Rousseau, 1994; 박윤·문상호, 2014). 심리적 계약 위반의 발생은 구체적 보상수단의 제공에 대한 불일치부터 조직에서 요구되는 적절한 행동과 관련된 공유된 믿음에 대한 위반까지 다양한 영역에서 발생한다(Morrison & Robinson, 1997)

공공조직에서는 거래적 계약의 충족을 위한 노력(예: 직무안정성 확보, 고충처리를 위한 지원)과 함께 조직 가치에 기반을 둔 관계적 계약의 증진에 힘을 필요로 있다(김판석·정성호, 2012). 소방조직구성원들의 소방기장과 제도운영과 관련된 심리적 계약에 대한 인식을 검토해 보면, 우선 선행연구에서는 소방조직에서 기장제도는 군 조직과 비교해서 기장의 종류, 관리체계, 기장의 착용에 있어 미비한 점이 있음을 지적하고 있다(김창섭, 2012). 기관고유 약장 및 기념장이 미비하며, 소방방재청 개청(2004.06.01) 전후로 거의 수여가 되지 않고 있다. 또한 소방공무원들은 소방고유의 약장의 개발이 필요 및 약장 부착이 필요하다는 인식은 있으나, 패용 방법에 대한 지식 부족 및 직접 구입의 번거로움 등의 이유로 부착하지 않는 경우가 있었다. 그리고 경기도 소방공무원을 대상으로 한 인터뷰에서, 소방공무원은 소방기장이 소방공무원의 자긍심 향상에 도움이 된다고 공감하였다.⁷⁾ 소방기장제도가 소방공무원의 공적과 공로에 대한 권리로 생각하는 의견이 있었으며, 조직의 의무임에도 불구하고 충분히 이행되지 않음을 지적하였다. 또한 소방기장제도 개선에 대한 공감대 형성을 위하여 교육의 필요성을 강조하였다. 소방공무원이 소방기장제도에 대해 언급한 주요 내용은 다음과 같다.

“지금까지 소방기장제도에 대한 조직의 관심도가 적었다. 각종 표창장도 공적이 있는 사람에게 수여는 하고 있지만 소방기장은 소방조직의 고유성을 담고 있으며, 제복에 패용할 수 있기 때문에 제복공무원으로서 그 의미가 더욱 특별할 것이다. 소방기장제도의 실제적 운영과 관리는 앞으로 추진해야 할 소방청의 과제라고 생각한다.”(017.07.03. 소방서 근무경력 29년 소방령 K씨)

“소방기장제도는 법적으로도 공적이 있는 사람에게 보장해야 할 소방공무원의 권리이며, 상급기관에서 운영해야 하는 의무라고 생각한다. 현재까지 소방조직은

7) 소방기장제도 개선을 위해 2017.07.03부터 2017.07.11까지 경기도 소방공무원 25명을 대상으로 대면인터뷰를 실시하였다. 국내 사례 수집을 위해 국군 및 경찰조직의 기장관계자와 전화인터뷰도 병행하였다.

기장을 소방공무원들에게 제대로 지급하지 않고 관리도 하지 않고 있다.”
(2017.07.06. H소방서 근무경력 12년 소방위 H씨)

“1990년대 후반 소방근속기장을 중앙단위에서 대상자에게 일괄로 지급한 적이 있었다. 나도 그 당시 근무경력 10년이 되어서 안전장이라고, 메달과 기장약장을 받았었다. 지급받았을 당시 ‘이 조직에 헌신한 지 10년이나 되었구나’라고 의미를 부여했던 것 같다. 그 이후로는 근속 기장을 지급받지 못했다. 소방의 날에 기관장이 10년, 20년, 30년 된 직원에게 기장을 수여한다면 직원들 개개인에게는 소방공무원으로서 장기근속에 대한 동기부여가 될 것이다.”(2017.07.04. U소방서 근무경력 28년 소방령 K씨)

3. 직무태도와 심리적 계약

직무태도의 관리는 구성원이 조직의 목표 달성에 기여하게 하는 주요한 수단이다. 특히 구성원의 행복 및 헌신의 증진은 조직효과성 증진을 이끌 수 있는 주요한 요인이다(Locke & Latham, 2004). 직무만족은 조직에 대해 구성원들이 직무수행과 경험을 통해 얻게 되는 긍정적이고 우호적인 감정이다(Kim, 2012; Locke, 1976). 직무만족은 직무 전반에 대한 평가로, 인지 및 감정적 측면을 포괄한다. 즉, 조직 내 비교, 경험, 암묵적 약속, 개인 성향 등의 복합적으로 결합되어 형성된다. 조직몰입은 조직과 구성원의 유대와 결속을 나타내는 것으로, 구성원이 조직에 적극적으로 참여하고자 하는 욕구와 의무감을 의미한다(Allen & Meyer, 1990; Kim, 2012). 조직몰입은 정서적, 규범적, 지속적 몰입으로 구분된다(Allen & Meyer, 1990). 정서적 몰입은 조직구성원의 조직에 대한 호의, 소속감, 열심히 하려는 태도로서 심리적 친밀감을 주요한 내용으로 하며, 규범적 몰입은 조직의 사명과 규범의 내면화를 통해 나타나는 충성심과 의무감으로 정의된다. 지속적 몰입은 경제적 합리성을 바탕으로 구성원이 이직과 잔류의 선택에 영향을 미치는 비자발적 몰입이다.

직무만족과 조직몰입 모두 조직 맥락에 의해 영향을 받으며, 조직에서의 경험과 판단을 통해 양성된다(Locke & Latham, 2004). 특히 조직과 구성원간의 상호 호혜적 교환과 기대는 심리적 계약의 형성, 발전, 유지에 주요한 요소로서, 호혜성과 기대와 관련된 불만족은 조직구성원의 태도와 행동에 영향을 미친다(Rousseau, 1995). 조직구성원은 조직이 행해야 할 의무를 위반하였다고 판단하거나 상대방이 믿을 수 없게 될

때 심리적 계약 위반을 인지하게 된다. 심리적 계약 위반은 상호교환관계에서 상대방이 수행해야 할 의무를 이행하지 않는 경우 발생하며, 이는 실망, 좌절, 분노 등 부정적 정서로 이어지게 된다. 또한 심리적 계약 위반을 인지한 구성원은 자신이 수행하고 있는 과업에 대한 투입과 산출을 줄여 조직효과성에 부정적 영향을 끼칠 수 있다(Rousseau, 1989; 유민봉 외, 2012).

심리적 계약 위반과 직무만족과의 관계를 살핀 국·내외 연구는, 심리적 계약의 충족은 직무만족과 긍정적인 관계가 있으며, 심리적 계약의 위반은 직무만족에 부정적 관계가 있음을 보고하고 있다(Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007; 김판석·정성호, 2012; 박은주·주효진, 2013). 심리적 계약 위반과 조직몰입과의 관계를 살핀 연구 역시 직무만족과 유사한 결론을 보인다(Zhao et al., 2007; 박윤·문상호, 2014; 박은주·주효진, 2013). 즉, 심리적 계약의 만족은 조직몰입과 긍정적 관계를, 심리적 계약의 위반은 조직몰입과 부정적 관계를 보인다. Conway, Guest, & Trenberth (2011)는 심리적 계약의 충족의 직무만족과 조직몰입 등에 대한 긍정적 효과보다는 심리적 계약의 위반의 부정적 효과가 더 컸음을 보였다. 종합하면 심리적 계약 위반은 직무만족 및 조직몰입과 부정적 관계를 가질 것이라 예상된다.

가설 1: 소방기장과 관련한 심리적 계약 위반은 직무만족과 부정적으로 관련될 것이다.

가설 2: 소방기장과 관련한 심리적 계약 위반은 조직몰입과 부정적으로 관련될 것이다.

4. 공공봉사동기

공공봉사동기는 공익과 공공가치를 추구하면서 공공서비스를 제공하고자 하는 개인적 정향으로 정의된다(Kim, 2017).⁸⁾ 공공봉사동기는 공공분야 종사자들은 공익에 기여하고자 하는 성향이 있음을 주목하고 발전하였으나, 반드시 공공조직 구성원들에게만 적용될 수 있는 한정된 동기는 아니다(Christensen, Paarlberg, & Perry, 2017; Perry, Hondgehem, & Wise, 2010). 최근 공공봉사동기 연구에서는 공공봉사동기에 공공가치에 대한 헌신의 포함에 대한 논의가 있으며, 또한 공공가치 추구를 위한 이타심과 친사회적 동기가 공공봉사동기 개념화 노력 및 역할 탐구에서 강조되고 있다(김상

8) Perry (1996)는 공공봉사동기가 정책 호감도, 공익 몰입, 동정심, 자기희생이라는 네 가지의 개념으로 구성된다고 주장하였다. 추후 네 가지 구성개념의 타당성에 대한 지속적 연구가 진행됨에 따라 다양한 수정방안이 제안되고 있다(Kim, 2017).

목·노종호, 2018).

공공봉사동기에 관한 연구는 크게 공공봉사동기 개념과 측정방법에 관한 연구, 공공봉사동기에 영향을 주는 요인에 관한 연구, 공공봉사동기와 직무동기 및 성과와 관련된 연구로 나누어진다(김상목·노종호, 2018). 이러한 연구에서 주요한 이슈는 공공봉사동기에 영향을 주는 다양한 인구사회학적 요소들의 역할이다. Christensen et al.(2017)은 과연 공공봉사동기가 변하지 않는 특질적(trait-like) 성격을 가지는지 아니면 정책과 조직 및 인사관리 방안에 의해 변화될 수 있는 상태적(state-like) 성격을 가지는지 연구에서 핵심을 이룬다고 보았다. 만약 공공봉사동기가 조직 혹은 리더의 활동에 대응하여 매우 높은 안정성, 즉 개인의 특질적 성격을 갖는다면 정책과 조직관리 활동에서 주요한 고려 대상이 될 수 없을 것이다. 또한 공공봉사동기가 매우 높은 유동성을 지녀 변화를 예측할 수 없다면, 이 역시 문제가 될 수 있다. 최근 연구들은 공공봉사동기가 조직 활동 및 환경변화에 따라 단기간에 큰 폭으로 변화하지 않는, 공공조직 구성원의 내재적 동기로 다루고 있다(Bellé, 2013; Pedersen, 2015; Vogel & Kroll, 2016).

공공봉사동기에 영향을 미치는 선행요인의 역할을 살펴본 실증연구들은, 인구사회학적 특성(예: 교육, 연령, 성별, 직위), 공공조직의 사회적 맥락(예: 목표모호성, 성과시스템, 협력, 시민과의 접촉), 관리자의 리더십에 의해 공공봉사동기가 영향을 받는 것으로 확인하고 있다(Moynihan & Pandey, 2007b; 김서용·김선희, 2015). 그리고 공공봉사동기가 어떻게 조직효과성 증진에 기여할 수 있는가에 대한 연구들도 다양한 국가와 공공조직에서 폭넓게 수행되어 왔다. 높은 공공봉사동기를 가진 구성원은 행복감 충족, 조직에 대한 몰입과 충성, 조직 내 이타적 행동을 보인다(Moynihan, 2010). 많은 실증연구들도 공공봉사동기가 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 개인 및 조직의 성과 등 조직효과성 전반에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하고 있다(Castaing, 2006; Kim, 2012; Vandenabeele, 2009; 김정인, 2014; 김중석·안국찬, 2016; 박주원·조윤직, 2016; 정윤길, 2007).

가설 3: 공공봉사동기는 직무만족과 긍정적으로 관련될 것이다.

가설 4: 공공봉사동기는 조직몰입과 긍정적으로 관련될 것이다.

5. 공공봉사동기의 매개효과

최근 공공봉사동기의 매개 혹은 조절 효과에 대한 탐구가 늘어나고 있다(Park & Rainey, 2008; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012; 김서용·김선희, 2015; 박순환·이병철, 2017; 박정화·심동철, 2018; 정윤길, 2007; 최선미·홍준형·이재완, 2016).⁹⁾ 이 연구에서는 크게 세 가지 논의를 바탕으로 공공봉사동기의 매개효과를 살핀다. 첫째, 공공봉사동기와 공공가치는 개념과 역할에서 독자성을 가지지만 사익이 아닌 공익을 추구한다는 공통성을 갖는다(Andersen, Jørgensen, Kjeldsen, Pedersen, & Vrangbæk, 2013). 또한, 최근 공공가치 개념 및 측정방법 개선을 위한 연구에서는 공공가치에 대한 헌신이 공공봉사동기의 주요한 요소임을 확인하고 있다(김영은·심동철·김상목 2018). 따라서 두 변수는 직무동기에 대한 영향력을 부분적으로 대신할 수 있는 관계로 볼 수 있다. 둘째, 공공봉사동기는 공공가치의 영향력에 따라 변화할 수 있다. Perry(2000)는 조직의 가치에 따라 구성원은 조직에서 어떠한 행동이 적절한가를 탐색하면서 개인의 자아가 형성될 수 있음을 논의하였다. 김영은 외 (2018)의 연구는 공공가치는 공무원 정체성 형성의 주요한 요소임에 주목하고, 공공가치가 공공봉사동기의 형성, 유지, 발전에 영향을 미침을 밝혔다. 앞선 논의를 종합하면, 조직의 주요한 가치를 표상하는 상징물 관리와 관련된 심리적 계약의 충족은 조직과 구성원의 관계성을 높여 직무태도를 강화할 수 있을 것이다. 역으로, 심리적 계약 위반은 직무태도와 부정적으로 관련될 수 있으며, 공공봉사동기는 둘 간의 관계를 매개할 것으로 예상된다.

구체적으로, 소방조직에서 기장은 소방정신(명예, 신뢰, 헌신)과 밀접한 관련을 가진 유형적 상징물로, 제복에 패용하여 소방공무원 공적 및 신분을 나타낸다. 기장은 소방조직의 정체성을 구현하고 구성원의 신념과 가치를 반영하며, 구성원의 의미부여를 통해 변화한다. 즉, 기장은 소방조직의 가치가 가시화된 상징물로 구성원의 태도와 성과에 영향을 미치는 주요한 요소이다. 그러나 현재 기장제도는 국군 및 경찰조직 등

9) 앞선 연구들을 살펴보면, 일부 연구를 제외하고는 공공봉사동기가 매개역할을 하는지 혹은 조절역할을 수행하는지에 대한 논거는 대부분 공공봉사동기의 특성에 주목하고 있다. 즉, 특정한 선행변수와의 관계성을 논의하여 대체적 역할을 하는지 혹은 보완적 역할을 하는지에 대한 논의보다는, 공공봉사동기가 내재적 동기역할을 수행함에 대한 설명에 집중하는 경향을 보인다. 즉, 공공봉사동기는 공무원의 특수한 내재적 동기로, 부정적인 효과는 완화하고 긍정적인 역할은 강화한다는 내재적 동기의 일반적 역할을 강조하고 있다. 그러나 매개효과 설명에서는 공공봉사동기와 선행변수와의 관계 및 역할에 대한 논의가 전제될 필요가 있다(Park & Rainey, 2007; Wright et al., 2012).

타 공공분야 조직과 비교하여, 체계성과 운영의 측면에서 구성원의 기대를 오랫동안 충족하지 못하고 있다(김창섭, 2012). 또한 소방조직의 장기적인 의무 불이행은 구성원의 심리적 계약 위반에 대한 인식을 낳고 있다. 이러한 심리적 계약의 위반에 대한 인식은 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Castaing, 2006; Coyle-Shapiro & Kessler, 2003; 정윤길, 2007). 그리고 심리적 계약 위반은 직무태도에 부정적 영향을 미친다(Rousseau, 1989; 유민봉 외, 2012). 즉, 조직의 공정하지 못한 처우 및 신뢰 위반은 공익에 대한 몰입과 자기희생을 통해 소방서비스를 제공하고자 하는 소방공무원의 공공봉사동기에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 공공봉사동기는 소방기장에 대한 심리적 계약 위반과 직무태도를 연계하면서 그 영향력을 변화시킬 수 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 이 연구에서는 공공봉사동기가 심리적 계약 위반과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 매개할 것이라는 가설을 도출하였다.

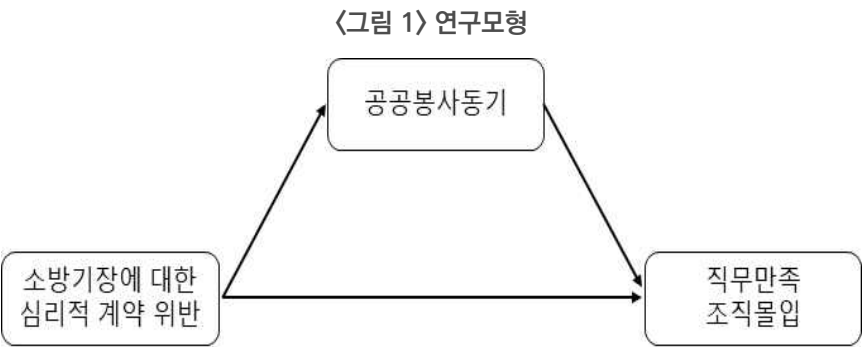
가설 7: 공공봉사동기는 소방기장에 관한 심리적 계약 위반과 직무만족과의 관계를 매개할 것이다.

가설 8: 공공봉사동기는 소방기장에 관한 심리적 계약 위반과 조직몰입과의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

소방공무원이 인식하는 소방기장제도의 운영과 연계된 심리적 계약 위반, 공공봉사동기, 직무태도에 대한 앞선 논의를 바탕으로, 이 연구에서는 심리적 계약위반과 직무태도간에 있어서 공공봉사동기의 매개효과를 살피고자 한다. 직무태도는 직무만족과 조직몰입으로 나누어 분석한다. 선행연구의 주요한 결과를 바탕으로 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



2. 자료수집방법 및 표본정보

소방기장제도에 대한 실태 진단 및 개선방안 도출을 위해 경기도에 소속된 소방서를 대상으로 자료를 수집하였다. 우선, 소방공무원 25명을 대상으로 2017년 7월 3일부터 7월 11일까지 대면 인터뷰를 실시하여, 소방기장에 운영에 대한 전반적 의견을 인터뷰하고, 준비된 설문문항에 대한 이해도를 점검하였다. 그리고 경기도 소방조직에서 근무하는 공무원 1,931명을 대상으로 2017년 7월 9일부터 7월 31일까지 설문조사를 실시하였다. 수원, 용인, 화성소방서와 경기도 재난안전본부, 경기도 소방학교는 직접 방문하여 334부를 받았으며, 나머지는 경기도 내 각 소방서에서 작성한 1,597부를 수령하였다. 총 1,931부의 설문지를 받았으며, 그 중 불성실한 답변 128부를 제외한 1,803부로 분석을 진행하였다.

<표 1> 표본의 기술통계

구분		빈도	비율	구분		빈도	비율
성별	남자	1606	89	근무 연수	5년 이하	580	32
	여자	197	11		6년~15년	651	36
연령	20대	167	10		16년~25년	402	22
	30대	747	41		26년 이상	170	10
	40대	562	31	학력	고등학교	392	22
	50대	327	18		전문학사	565	31
계급	소방사	527	29		학사	777	43
	소방교	332	19		석사 이상	69	4
	소방위	265	15	군경력	미필	233	13
	소방경	131	7		병사	1395	78
	소방령	78	4		부사관	140	7
	소방정 이상	14	1		장교	35	2

3. 변수 구성 및 측정

소방기장에 대한 심리적 계약위반, 공공봉사동기 등 주요변수는 리커트 5점 척도를 사용하였다. 성별, 연령, 계급 등 통제변수로 사용될 변수들은 <표 1>의 구분을 기준으로 명목변수로 바꾸어 측정하였다. 소방기장에 대한 심리적 계약위반 설문문항은 Millward & Hopkins(1998) 항목을 참조하여 구성하였다.¹⁰⁾ 구체적으로, 앞선 소방공무원들과 인터뷰한 내용¹¹⁾을 바탕으로 소방전문가(현직 소방공무원 5명)와 논의를 거쳐 연구에 적합한 문항을 구성하였다. 구체적인 내용은 아래의 <표2>에 정리하여 제시하였다.

종속변수인 직무만족은 자신의 직무 자체 혹은 직무수행 과정에서 겪는 경험에 대한 개인적 평가를 통해 연계 되는 긍정적인 감정 상태를 의미한다. 직무만족은 ‘업무에 대한 만족’, ‘업무에 대한 불만이 없음’, ‘직장을 좋아한다’는 3가지 문항으로 측정하였다. 조직몰입은 자신이 소속된 조직에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 자신과 조직을 동일시하고 적극적으로 관여하고자 하는 태도로 볼 수 있다. Bergman(2006)의 메타분석을 통해 정서적 몰입과 규범적 몰입이 서로 깊은 관련성이 있다는 논의를 바탕으로, 조직몰입을 측정하였다. 조직몰입 문항구성은 Moynihan & Pandey(2007a), 제갈욱·김병규·제갈돈(2015), 박주원·조윤직(2016)의 연구를 참조하였다. 총 4개의 공공봉사동기는 Perry(1996) 및 2017년 한국행정연구원에서 발행된 공직생활에 대한 인식조사에 제시된 문항을 참조하였다. 이 연구에서는 Perry & Vandenabeele(2017)의 공공봉사동기 측정과 관련한 논의를 바탕으로, 공익몰입 3문항, 동정심 3문항, 자기희생 3문항을 이용하였다.¹²⁾

10) <표 2>의 소방약장에 대한 심리적 계약 위반 설문항목은, Millward & Hopkins(1998)의 관계적 계약 측정과 관계된 여덟 개 문항을 참조하여 만들어졌다. 1. I expect to grow in this organization. 2. I fell part of a team in this organization. 3. I have reasonable chance of promotion if I work hard. 4. To me working for this organization is like being a member of a family. 5. The organization develops/rewards employees who work hard and exert themselves. 6. I expect to gain promotion in this company with length of service and effort to achieve goals. 7. I feel this company reciprocates the effort put in by its employees. 8. My career path in the organization is clearly mapped out)

11) 앞서 제시한 인터뷰들의 주요한 내용은, ‘소방공무원의 공적 및 공로를 치하하기 위한 소방기장 제도의 적실한 운영은 소방조직의 당연한 의무임에도 불구하고 현재까지 제대로 이행되지 않고 있다’라고 요약된다.

12) 공공봉사동기는 공공정책 호감도, 공익몰입, 동정심, 자기희생의 네 가지 차원에 따라 많은

〈표 2〉 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수		설문 문항	요인 값	Cronbach - α
종 속 변 수	직무 만족	나는 나의 업무에 전적으로 만족한다	.667	.790
		일반적으로 나는 내 업무를 좋아하지 않는다(R)	.844	
		일반적으로 나는 여기서 일하는 게 좋다	.603	
	조직 몰입	나는 소방조직에 대하여 강한 소속감을 가지고 있다	.767	.856
		소방공무원이라고 주위 사람들에게 말하는 것이 자랑스럽다	.779	
소방조직은 내가 충성할 만한 가치가 있다		.577		
독 립 변 수	소방 기장에 대한	체계화된 약장제도로 조직에서 성장을 기대할 수 있다(R)	.712	.925
		약장으로 조직에 일원이라는 느낌을 받는다(R)	.689	
		공로약장을 받는 것은 내 승진에 도움이 된다(R)	.752	
		소방 약장은 내가 소방가족임을 느끼게 한다(R)	.701	
	심리적 계약 위반	소방조직에 공로가 많을수록 그에 걸맞는 약장을 수여한다(R)	.770	
		근속과 공로에 합당한 약장을 받을 수 있다(R)	.801	
		나는 소방약장의 수여와 관리가 공정하다고 느낀다(R)	.804	
		내 공적과 공로가 소방약장에 정확하게 표시된다(R)	.809	
매 개 변 수	공 공 봉 사 동 기	공공봉사는 시민의 의무이다	.602	.812
		나는 이타적인 마음으로 공동체를 위해 봉사하고 있다	.833	
	동정 심	대부분의 사회복지 혜택은 사회발전의 필수 요소이다	.713	
		곤경에 처한 사람들을 보면 불쌍하다는 생각이 든다	.837	
	자기 희생	나는 개인적인 이득보다는 사회에 대한 기여가 중요하다	.743	
		나는 금전적인 손해를 감수하더라도 다른 사람을 도와줄 수 있다	.850	
		사회의 공동선을 위해 내 자신을 희생할 준비가 되어 있다	.758	

주: R 표시는 역코딩을 의미

측정도구의 타당성 분석을 위해 요인분석을 실시하였다(〈표 2〉 참조). 요인분석은 주성분 분석을 사용하였으며, 다중공선성 발생 문제를 해결하기 위하여 직각회전법을 이용하였다. 요인분석을 통해 측정 변수 중 3개의 항목을 변수에서 제거하였다. 구체적으로, 요인 적재량이 0.5이하로 나타나거나 다른 요인에 잘못 적재되는 경우 분석에서 제거하였다.¹³⁾ 크론바하 알파 값은 직무만족 .790, 조직몰입 .856, 소방약장에 대한 심리적 계약 위반 .925, 공공봉사동기 .812로 나타나, 신뢰도는 전반적으로 큰 문제가

연구에서 활용되었으나, 공공정책 호감도 차원은 설문문항 구성과 타당성 차원에서 일정한 한계가 있다(Perry & Vandenabeele, 2017).

- 13) 예를 들어, 조직몰입에서는 조직에 남아야 할 의무감을 느끼지 못한다는 변수가, 공공봉사동기에서는 봉사활동의 중요성 및 노력하지 않는 사람에 대한 동정심을 느끼지는 못한다는 변수 등이 제거되었다.

없는 것으로 나타났다.

IV. 분석결과 및 결과논의

1. 상관관계

앞서 제시된 다양한 변수들 간의 포괄적 관계를 확인하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석 결과 심리적 계약 위반은 조직몰입, 직무만족, 공공봉사동기와 음(-)의 상관관계를 보였다. 공공봉사동기는 조직몰입과 직무만족에 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 상관관계분석

	성별	연령	계급	근무연수	학력	군 경력	조직몰입	직무만족	PSM	심리적 계약
성별	1									
연령	.205**	1								
계급	.154**	.811**	1							
근무연수	.153**	.857**	.903**	1						
학력	-.090**	-.026	-.001	-.083**	1					
군 경력	.618**	.108**	.059*	.052**	-.069**	1				
조직몰입	.096**	.113**	.116**	.122**	-.035	.119**	1			
직무만족	.077**	.118**	.137**	.142**	-.044	.111**	.672**	1		
PSM	.118**	.185**	.181**	.194**	-.038	.099**	.601**	.536**	1	
심리적 계약	-.034	-.052*	-.058*	-.069**	.015	-.041	-.531**	-.447**	-.446**	1

주: * p<.05, ** p<.001

기술통계에서 제시되었던 성별, 연령, 계급, 근무연수 등 인구사회학적 변수는 종속변수인 직무만족과 조직몰입 및 공공봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 변수들이다 (Moynihan & Pandey, 2007a, 2007b; Perry, 1997). 이 연구에서는 주요 변수들 간의 관계 탐색에 집중하기 위해, 인구사회학적 변수들을 통제변수로 고려하였다. 일반적으로 연령, 계급, 근무연수는 근무기간에 따라 함께 상승하는 추세를 보이는 변수들이

다. 그리고 상관관계 분석에서 서로간의 관계는 0.8이상으로 나타났다. 추후 본 분석에서는 다중공선성 문제 해결 및 분석의 간결화를 위하여 성별, 근무연수, 군 경력을 통제변수로 이용하였다.

2. 매개회귀분석 결과

심리적 계약 위반과 직무만족 및 조직몰입과의 관계분석 및 각 변수간 공공봉사동기의 매개효과를 살펴보기 위해 Baron & Kenny (1986)의 3단계 매개회귀분석을 이용하였다.¹⁴⁾ 주요한 분석결과는 앞서 제시한 성별, 근무연수, 군 경력을 통제변수로 고려한 내용이다.¹⁵⁾

아래의 <표 4> 결과에서 보듯이, 공공봉사동기는 심리적 계약 위반과 직무만족, 심리적 계약 위반과 조직몰입 모두에서 부분매개 하는 것으로 나타났다. 한편 매개회귀분석은 매개효과의 크기와 유의성을 검증하지 못한다는 비판이 있다. 따라서 부가적으로 Sobel-test를 실시하여 공공봉사동기의 부분매개역할을 재검토하였다. Sobel-test는 독립·매개, 매개·종속 변수간의 비표준화된 회귀계수와 표준오차 값을 고려하여 계산한다. 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 하는 모델에서 -16.12와 -17.22값이 나왔다. Sobel-test 결과 값이 +1.96 보다 크거나, -1.96 보다 작으면 매개효과가 유의미하다고 판정한다(Baron & Kenny, 1986). 결과적으로 공공봉사동기는 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이 연구에서 가설 5와 6은(공공봉사동기는 심리적 계약 위반과 직무만족, 심리적 계약 위반과 조직몰입을 매개할 것이다)은 채택되

14) 매개회귀분석을 위하여 1단계에서 독립변수(심리적 계약 위반)의 매개변수(공공봉사동기)에 대한 효과를 측정하였다. 2단계에서는 독립변수(소방기장에 대한 심리적 계약 위반)의 종속변수(직무만족, 조직몰입)에 대한 효과를 확인하였다. 3단계에서는 매개변수(공공봉사동기)의 종속변수(직무만족, 조직몰입)에 대한 효과를 살펴보았다. 마지막으로 4단계에서는 독립변수(소방기장에 대한 심리적 계약 위반)와 매개변수(공공봉사동기)를 함께 방정식에 넣은 뒤 독립변수의 종속변수(직무만족, 조직몰입)에 대한 효과를 측정하였다. 그리고 매개역할 존부는 독립변수(소방기장에 대한 심리적 계약 위반)의 효과가 3단계 회귀계수 값과 비교하여, 2단계 회귀 계수 값이 더 커야 한다. 마지막으로, 매개효과와 관련하여 3단계에서 매개변수는 유의미한 결과를 보이거나 4단계에서 독립변수가 유의미하지 않을 때 완전매개가 있다고 한다. 그러나 3단계와 4단계 모두, 즉 매개변수와 독립변수 모두 종속변수와 유의미한 관계가 있을 때에는, 부분매개효과가 발생했다고 판단한다.

15) 이 연구는 단일설문지를 이용하여 변수간의 관계를 살피기에 따라, 동일방법편의 문제가 발생할 수 있다. 이에 Harman의 일원검증법을 실시하였다. 그 결과 가장설명력이 높은 요인이 50%이하로 나타나 회귀분석을 실시하였다.

었다. 그리고 매개회귀분석 중 3단계에서 공공봉사동기가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 효과를 보였다(〈표 4〉 참조). 상관관계 분석에서도 공공봉사동기는 직무만족과 조직몰입과 긍정적인 관계가 나타났다. 따라서 이 연구에서 가설 3과 4(공공봉사동기는 직무만족 및 조직몰입과 긍정적으로 관련될 것이다)는 채택되었다.

〈표 4〉 매개효과

독립 변수	종속 변수	매개변수					
		공공봉사동기		매개조건충족			
		단계	β	1 (β_1)	2 (β_2)	3 (β_4)	4 ($\beta_2 > \beta_3$)
소방기장에 대한 심리적 계약 위반	직무만족	단계 1, (β_1)	-.432**	○			
		단계 2, (β_2)	-.466**		○		
		단계 3, (β_4)	.391**			○	
		단계 4, (β_3)	-.297**				○(부분)
	모형 적합도	R ² = 0.364, F = 205.5**					
	조직몰입	단계 1, (β_1)	-.432**	○			
		단계 2, (β_2)	-.512**		○		
		단계 3, (β_4)	.448**			○	
		단계 4, (β_3)	-.328**				○(부분)
	모형 적합도	R ² = 0.451, F = 295.801**					

주: * p<.05, ** p<.001, β 는 표준화 계수

3. 분석결과 논의

분석에서 심리적 계약 위반은 직무만족과 조직몰입에 긍정적으로 관련되는 것으로 나타났다. 이러한 결론은 심리적 계약 위반과 관련된 선행연구와 전반적으로 일치한다(Zhao et al., 2007; 김판석·정성호, 2012; 박은주·주효진, 2013). 이 연구에서 초점이 되었던 소방기장제도와 관련하여 논의해 보면, 심리적 계약 위반 발생과 관련하여 조직을 바라보는 시각을 넓혀 볼 필요가 있다.¹⁶⁾ 특히 소방조직 혁신을 제도개편과 물질적 보상에 중점을 둔 기계적 접근에서 탈피해서 연구할 필요가 있다. 조직은 구성

16) 박은주·주효진(2013)의 연구는 심리적 계약 위반의 대상이 급여, 작업환경, 복지 등 물질적인 교환에서 발생함을 넘어, 조직의 미션 및 비전이 조직의 관리방안과의 일치여부에 따라 심리적 계약 위반이 발생할 수 있음을 논의하고 있다.

원들의 일체감을 형성하고, 조직의 목표를 달성하기 위해 수많은 상징(예: 건축물, 행사, 의식, 언어)을 이용하고 있다(Hatch & Schultz, 2002). 상징은 조직 내 복잡하고 함축적 의미를 간략하게 표현하며, 구성원의 의사소통과 행위에 준거점으로 작용한다(유영옥, 2013). 이러한 상징은 기본적으로 조직의 기본 가치를 반영하며, 또한 구성원의 주관적 가치와 일치할 때 의미를 가진다. 조직 구성원은 의미형성(sense-making)을 통해 가치체계와 태도를 형성하므로, 조직이 추진하는 정책과 관리방안에 따라 상징이 가지는 의미는 지속적으로 변화할 수 있다. 따라서 조직의 상징과 관련한 심리적 계약 위반에 대한 탐색은 심리적 계약 위반의 연구 대상을 넓히고, 조직혁신에 필요한 조직문화 관리방안 개발하고 기존 연구결과들을 체계화하는데 도움을 줄 것으로 예상된다.

공공봉사동기는 직무만족과 조직몰입에 긍정적 관련성을 보였다. 소방조직이 아닌 타 행정조직을 대상으로 한 다수의 연구에서는 공공봉사동기가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 가지는 것으로 보고되고 있다(Castaing, 2006; Kim, 2012; 김정인, 2014; 박주원·조윤직, 2016; 정윤길, 2007). 이와 달리 소방조직과 관련한 공공봉사동기 연구는 많지 않았다. 김중석·안국찬(2016)은 소방조직에서 공공봉사동기가 직무만족을 높이는 것을 밝혔다.¹⁷⁾ 이 연구에서는 공공봉사동기가 직무만족 및 조직몰입과 긍정적으로 관련되는 것으로 나타났으며, 공공봉사동기와 관련하여 상관관계분석과 회귀분석 모두에서 조직몰입이 직무만족 보다 높은 수치를 보였다. 이는 조직몰입이 공공봉사동기와 보다 밀접한 관련성을 가짐을 보여준다. 외재적 보상(예: 승진, 월급, 보너스)요인에 의해 많은 영향을 받는 직무만족과 달리, 조직몰입은 조직 내 공유된 가치에 대한 애착을 바탕으로, 조직 가치와 규범 등에 대한 구성원의 내재화에 정도에 의존한다(Romzek, 1990). 따라서 소방서비스를 통해 공익을 실현하고자 하는 공공봉사동기는 조직몰입과 보다 밀접한 관련성을 보인 것으로 판단된다. 또한 공공봉사동기와 조직성과와의 직접적 관계성에 대한 논의는 여전히 지속되고 있다(Petrovsky & Ritz, 2014). 조직몰입은 타 직무동기 보다 조직성과와 가장 지속적이고 긍정적인 관련성을 가진다(Yang & Pandey, 2009). 추후에는 조직몰입이 공공봉사동기와 조직성과간에 어떠한 역할을 하는지, 즉 공공봉사동기가 조직성과에 영향을 미

17) 전주지역 소방공무원을 대상으로 공공봉사동기 중 공공정책 호감도 및 공익몰입이 직무만족을 높인다는 것을 발견하였으나, 동정심과 자기희생은 직무만족 간에는 유의미한 관계가 나타나지 않았다.

치는 과정에서 조직몰입의 매개역할 가능성에 대한 연구가 필요하다.

공공봉사동기는 소방기장에 대한 심리적 계약 위반과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 즉, 소방조직기장에 대한 심리적 계약 위반은 직무동기에 대해서도 영향을 미치지만 공공봉사동기를 경유하여 직무동기에 영향을 미친다. 그리고 상관관계 분석 및 매개회귀분석에서 심리적 계약 위반은 공공봉사동기와 부정적 관련성을 가진 것으로 나타났다. 이러한 결과는 두 가지 점에서 의미를 가진다. 우선 부분매개 결과와 관련해서 앞서 논의한 바대로 공공봉사동기는 공익추구라는 관점에서 공직가치와 공통성을 가짐을 확인할 수 있었다. 즉, 공공봉사동기는 소방기장에 대한 심리적 계약위반의 부정적 효과를 어느 정도 대체할 수 있다. 구체적으로 기장제도 운용에 있어 불충분한 관리, 즉 장기간에 걸친 조직 의무 불이행에 대한 구성원의 인식은 공공봉사동기의 변화를 일으킬 수 있다. 따라서 소방기장 운영의 개선은 구성원의 공공봉사동기 증진뿐만 아니라 직무태도를 증진시켜 전반적 조직효과성 상승에 기여할 수 있다. 공공봉사동기가 높은 구성원을 채용하기 위한 면접시험 및 교육훈련방식 변경과 같은 방식을 넘어선 보다 구체화된 방안이 필요하다. 즉, 소방조직 혁신에서 공공봉사동기를 관리하고 양성할 수 있는 방안에 대한 심도 있는 고려가 함께 요구된다. 마지막으로 최종분석에서 심리적 계약위반의 부정적 효과는 공공봉사동기가 함께 고려되었을 때 심리적 계약위반의 직무태도에 대한 부정적 효과가 낮아졌다. 이는 구성원이 심리적 계약 위반은 직무동기에 직접적인 영향력을 가질 수 있지만, 공공봉사동기가 긍정적 완충역할을 할 수 있는 가능성이 있음을 의미한다. 결론에서는 주된 연구결과를 바탕으로 소방기장제도 운영과 관련한 심리적 계약 위반을 개선할 수 있는 방안을 구체적으로 논의하고자 한다.

V. 결 론

이 논문은 소방조직 정체성과 구성원 명예를 표상하는 소방기장의 의미와 역할을 심리적 계약, 공공봉사동기, 직무태도 측면에서 살펴보고, 새로운 소방조직 운영 방안을 탐색하기 위해 수행되었다. 최근 정부는 소방조직의 독립성 강화 및 소방공무원을 위한 복합치유센터 등을 추진하고 있다. 또한 소방 활동에 있어서 발생하는 사고에 대해 고의나 중대한 과실이 없는 경우 소방공무원에게 면책을 주는 방안에 대해서도 검

토 중이다. 그러나 조직의 지속적 성장 방안을 찾기 위해서는 조직 문화적 접근이 필요하다. 즉, 소방조직이 지닌 정체성과 연계된 공공가치가 소방구성원에게 어떠한 역할을 하고 있는가에 대한 탐색이 필요하다. 이러한 문제의식을 바탕으로 진행된 이 연구에서는 첫째, 소방기장의 운영과 관련된 심리적 계약 위반은 직무만족과 조직몰입에 부정적 관련성을 보였다. 둘째, 공공봉사동기는 직무만족과 조직몰입과 긍정적 관련성이 나타났다. 셋째, 공공봉사동기는 심리적 계약위반과 직무태도(직무만족 및 조직몰입)를 부분적으로 매개하였다.

이러한 주요한 결과를 바탕으로 소방조직 개선을 위해 필요한 구체적 방안을 검토해 보면, 우선 소방기장제도와 운영에 대해 구성원이 인식하고 있는 심리적 계약위반을 개선할 수 있는 방안이 필요하다. 특히 소방공무원이 기대하는 방향 혹은 소방공무원이 조직으로부터 기대하는 의무를 확인하고 충족시킬 수 있는 방안이 필요하다. 먼저 소방공무원 기장령 등 관련 규정 개선이 요구된다. 소방조직은 경찰, 관세, 교정조직과 달리, 국가직화 전환에도 불구하고 중앙정부의 소방청장이 광역 지방자치단체장인 시·도지사에게 인사권 및 지휘권을 위임하여 조직운영이 이원화되어 있었다. 그리고 소방관련 다수의 법령에서 광역 지방자치단체 시·도지사의 역할이 중요하며, 지방에 있는 소방공무원의 임용은 시·도지사가 관장한다. 따라서 소방기장 수여를 소방청장과 함께 시·도지사가 함께 할 수 있도록 하여 소방기장 수여가 원활히 이루어 질 수 있도록 조정해야 한다. 그리고 소방기장의 종류가 부족함에 따라 소방공무원은 타 조직의 기장을 함께 사용하는 경우가 있다. 구성원의 전문성과 봉사활동을 표상할 수 있는 소방기장의 종류를 확대할 필요가 있다. 예를 들어 근속기장을 추가하여 오랜 기간 소방공무원으로서 봉직을 자랑스러워할 수 있도록 해야 하며, 특정 재난에서 활동한 공로를 기념할 수 있는 기장을 신설할 필요가 있다. 또한 자신의 경력과 전문지식을 나타낼 수 있는 기장도 필요하다. 더불어 현재 소방기장 수여와 관리방식의 변경이 요구된다. 기장은 소방조직의 핵심가치를 드러내며, 기장 패용은 소방공무원의 자긍심을 고취시킨다. 따라서 소속기관장과 소방청장이 소방기장 수여식을 공식적으로 의례화하고 소방공무원에게 직접 수여할 필요가 있다. 더불어 소방기장의 정확한 패용을 위해 수여된 기장을 체계적으로 관리할 수 있는 인사관리시스템 개발과 운용이 요구된다. 이러한 시도는 기장제도 운영이 사문화 되는 것을 막고, 무분별한 기장 및 약장의 패용을 방지할 수 있을 것이다.

이 연구에서는 선행연구에서 충분히 다루어지지 않았던 심리적 계약 위반, 공공봉

사동기, 직무동기간의 포괄적 관계를 살펴보고, 소방기장제도와 관련하여 심리적 계약 위반의 관점에서 개선방안을 제시한 점에서 의의가 있다. 그러나 소방기장제도 운영을 관계적 계약에 초점을 두고 살펴볼 때, 소방기장제도의 거래적 측면을 살피지 않았다. 추후 연구에서는 거래적 계약의 측면을 함께 고려하여, 소방기장제도 운영상황을 보다 포괄적으로 검토할 필요가 있다. 그리고 소방기장이 소방정신을 대표하고 있는지를 실증적으로 살펴볼 필요가 있다. 선행연구와 구성원 인터뷰를 통해 소방기장이 소방정신의 핵심가치를 표상하고 있다고 보았지만, 보다 다수를 바탕으로 심층 연구를 함으로써 소방기장이 지닌 온전한 의미를 살펴볼 필요가 있다. 이는 조직문화 연구 측면에서 상징과 가치간의 의미일치성을 확인하는 것으로, 심리적 계약 위반 발생의 준거점을 확인하고 어떠한 격차가 있는지를 살필 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 또한 소방조직과 구성원의 정체성을 확인하는 방법이 될 수 있을 것이다. 마지막으로, 이 연구는 경기도 소방서 및 단일년도 자료를 이용하였다. 추후 연구의 일반화와 인과관계 분석을 위해 연구대상의 확대 및 시계열적 분석 사용이 요망된다.

참고문헌

- 국가인권위원회 (2015). 소방공무원의 인권상황 실태조사. 서울.
- 김난영 (2016). 공공조직 혁신 성과: 제도적 요인과 전략요인을 중심으로. 『한국행정학보』, 50(4), 169-210.
- 김민정·박성민 (2013). 시민참여에 대한 공무원의 인식과 태도가 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구. 『국정관리연구』, 8(2), 27-53.
- 김상묵·노종호 (2018). 공무원의 공공봉사동기와 인적자원관리. 『한국인사행정학회보』, 17(3), 145-174.
- 김상묵 (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 『정부학연구』, 24(3), 43-112.
- 김서용·김선희 (2015). 공공조직에서 모호성이 조직효과성에 미치는 영향분석: 모호성의 유형별 효과와 공공봉사동기의 조절기능을 중심으로. 『한국행정연구』, 24(1), 139-171.
- 김영곤·이근혁·강제상 (2016). 소방공무원의 직무동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 직무관여의 매개효과 검증. 『한국인사행정학회보』, 15(1), 153-178.
- 김영은·심동철·김상묵 (2018). 공공기관의 조직가치가 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 52(4), 55-85.
- 김일권·이서행·이동행·이한규 (2009). 소방 이념과 119정신 정립을 위한 핵심가치 도출 연구.

Retrieved from 천안:

- 김정인 (2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동. 『지방정부연구』, 18(1), 193-218.
- 김중석·안국찬 (2016). 공무원연금, 봉급 및 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향-전주지역 소방공무원을 중심으로. 『한국자치행정학보』, 30(2), 279-299.
- 김창섭 (2012). 소방공무원 제복부착물(약장)에 관한 연구. 『소방연구논문집』, 22, 81-109.
- 김판석·정성호 (2012). 공공부문의 심리적 계약 강화: 인사 혁신의 새로운 대안. 『한국인사행정 학회보』, 11(2), 75-101.
- 박소정·박통희 (2014). 대민접촉이 일선 소방공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향. 『한국행정 학보』, 48(4), 79-107.
- 박순환·이병철 (2017). 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구: 정부출연기관 조직구성 원을 중심으로. 『지방정부연구』, 21(2), 181-207.
- 박윤·문상호 (2014). 인지 및 정서차원의 심리적 계약위반이 이직의도와 조직헌신에 미치는 영 향. 『한국행정학보』, 48(1), 107-131.
- 박은주·주효진 (2013). 사회복지기관 종사자들의 심리적 계약이행이 직무만족과 조직몰입에 미 치는 영향분석. 『한국행정학보』, 47(3), 213-234.
- 박정화·심동철 (2018). 윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공 정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 17(2), 59-91.
- 박주원·조윤식 (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. 『정부학연구』, 22(2), 195-233.
- 유민봉·박윤·홍혜승 (2012). 심리적 계약위반이 이직의도 및 동기부여에 미치는 영향: 직장가 족주의 성향의 조절효과. 『행정논총』, 50(4), 135-162.
- 유영옥 (2013). 조직문화와 조직상징의 실제와 관리전략. 『한국보훈논총』, 12(2), 211-250.
- 정윤길 (2007). 심리적 계약의 유형과 역할내·외 성과의 관계 및 공공서비스동기의 조절효과. 『한국치안행정논집』, 7(2), 1-23.
- 정윤길 (2011). 공무원의 심리적 계약의 내용과 특성: 공공부문과 민간부문의 비교분석. 『한국 치안행정논집』, 8(3), 47-70.
- 제갈욱·김병규·제갈돈 (2015). 경찰관의 직무몰입이 직무스트레스, 직무만족 및 조직몰입에 미 치는 영향. 『한국행정학보』, 49(4), 235-269.
- 최선미·홍준형·이재완 (2016). 중앙공무원의 직무스트레스 요인과 직무태도간의 관계: PSM의 조절효과를 중심으로. 『현대사회와 행정』, 26(3), 85-115.
- 한국행정연구원 (2017). 공직생활에 대한 인식조사. 한국행정연구원 조사보고서. 서울.
- 행정안전부. (2017). 지방자치 분권 5년 밑그림 나왔다. 서울.
- 허성욱 (2017). 리더십 유형이 공공봉사동기 및 조직시민행동에 미치는 영향: 역할 갈등의 조절

효과 탐색. 「지방정부연구」, 21(3), 495-515.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2013). Public Values and Public Service Motivation Conceptual and Empirical Relationships. *The American Review of Public Administration*, 43(3), 292-311.
- Baker, H. G. (1985). The unwritten contract: Job perceptions. *Personnel Journal*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bellé, N. (2013). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Bozeman, B. (2007). Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework (3th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. *Public Policy and Administration*, 21(1), 84-98.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research: Oxford University Press.
- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 213-230.

- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Khademian, A. M. (2002). *Working With Culture: the Way the Job Gets Done In Public Programs* Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.
- Kim, S. (2017). Developing an item pool and testing measurement invariance for measuring public service motivation in Korea. *International Review of Public Administration*, 22(3), 231-244.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Moynihan, D. P. (2010). A workforce of Cynics? The effects of contemporary reforms on public service motivation. *International Public Management Journal*, 13(1), 24-34.

- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007a). Finding Workable Levers Over Work Motivation Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007b). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Nabatchi, T. (2012). Putting the “Public” Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values. *Public Administration Review*, 72(5), 699-708.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.
- Pedersen, M. J. (2015). Activating the Forces of Public Service Motivation: Evidence from a Low-Intensity Randomized Survey Experiment. *Public Administration Review*, 75(5), 734-746.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
- Petrovsky, N., & Ritz, A. (2014). Public service motivation and performance: A critical perspective. Paper presented at the Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship.
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2000). Symbols in organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 71-84). Newbury Park, CA: Sage.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the

- Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 665-671.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 15, pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Schedler, K., & Proeller, I. (2007). Public Management as a Cultural Phenomenon. *Revitalizing Societal Culture in International Public Management Research*. *International Public Management Review*, 8(1), 186-194.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Vogel, D., & Kroll, A. (2016). The stability and change of PSM-related values across time: Testing theoretical expectations against panel data. *International Public Management Journal*, 19(1), 53-77.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

- Yang, K., & Pandey, S. K. (2009). How do perceived political environment and administrative reform affect employee commitment? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 335-360.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

Abstract and Key Words

Psychological Contract, Public Service Motivation, Work Motivation: Focusing on the Meaning and Role of Fire Fighter Medal

Hur, SeungUk
Choi, Yongchul
Kyonggi University

The authors investigate the relationship between psychological contract violation, public service motivation, and work motivation by focusing on the employees' perceptions to psychological contract with fire fighter medals and ribbons. This study uses a survey collected from fire service organizations in Gyeonggi province. They find that psychological contract violation is negatively related to work motivation (job satisfaction and organizational commitment), but public service motivation is positively associated with work motivation. Second, public service motivation partially mediates the association between psychological contract violation and work motivation. Third, public service motivation partially mediates the relationship between psychological contract violation and work motivation. The implications of these results are thoroughly discussed.

[Key Words: organizational culture, psychological contract, work motivation]