

경찰 내부고객만족도 영향요인 분석: 2008년 경찰청 조사자료 분석

박선영*

1980년대 민간기업의 경영기법으로 도입된 고객만족서비스는 공공분야에 까지 확산되어 활용되어지고 있다. 경찰청에서도 전문가를 초빙하여 경찰관을 교육하고 CS(Customer Satisfaction) 스타선발, 전화 친절 등의 과제를 선정하여 경찰에 대한 국민만족도를 향상시키는데 예산과 인원을 배정하는 등 여러 가지 노력을 하고 있다. 그러나 외부고객만족 이전에 경찰의 내부고객만족이 선행되어야 할 것이다. 경찰관 스스로 조직내의 부서간 업무처리, 상하간의 관계, 동료관계가 원만한 가운데서 외부고객인 국민에게도 만족스러운 치안서비스를 제공할 수 있기 때문이다. 경찰청에서도 직무만족도 조사를 통해 내부고객만족도 측정을 하고 있다. 그러나 직무만족은 내부고객만족의 한 변수일 뿐이고 내부고객만족은 조직내부의 업무협조, 의사소통, 동기부여등이 제대로 이루어질 때 가능한 것이다. 이러한 경찰내부고객만족 영향요인을 알아보기 위해 경찰청 직무만족도 조사 결과를 먼저 분석하고 전국경찰관 400명을 대상으로 Goetsch 와 Davis 의 내부고객만족도 설문지를 활용하여 설문조사를 실시하였다. 분석방법으로는 SPSS 회귀분석을 통한 영향요인 분석, 회귀분석, 상관관계분석을 실시하였으며 2008년 경찰청 직무만족도 조사결과를 비교하여 내부고객만족 영향요인을 실증검증해 보았다.

주제어: 고객만족, 내부고객만족, 경찰고객만족, 직무만족, 내부고객

I. 서론

1981년 스칸디나비아 에어라인즈에서 시작된 고객만족 경영기법은 이후 HP, IBM, 모토롤라, 제록스사 등에 도입되어 갔다. 이후 한국 일본등의 여러 기업에서

* 고려대학교에서 행정학박사학위를 취득하고 현재 목원대학교 경찰법학과 교수로 재직중이다. 관심분야는 조직, 인사이다(sypak21c@hanmail.net).

고객만족 경영 기법을 활용하였으며 이제는 공공분야의 행정서비스 개선 기법으로 정착되어 가고 있다. 경찰청에서도 고객만족 치안행정 추진계획을 수립하여 고객만족 모니터실과 고객체험 평가단을 운영하고 고객의 만족도를 분석하고 있다. 교보생명등민간 기업의 CS(Customer Satisfaction)기법을 활용하고 있는 기업의 전문가를 초빙하여 경찰내부 전문가를 육성하고 있다. 경찰관들의 관심과 공감대를 형성하기 위해 CS 스타선발, 전화친절 슬로건등 과제를 선정하고 CS의 일상화를 추진하고 있다. CS 학습조직구성, 지방청, 경찰서별로 고객만족지수를 개발하고 별도의 예산을 배정하도록 하였다. 외부고객 만족도 향상을 위해서는 경찰청은 별도의 부서를 구성하고 정책자문단 및 실무위원회를 구성하는 한편 전문가를 통한 교육, 전화친절도 분석, 예산지원을 하고 있으나 내부고객이라 할 수 있는 경찰관들의 고객만족도는 그 개념상 차이가 있는 직무만족도 조사로 내부고객만족도를 대신하고 있다. 이러한 직무만족도 마저도 경찰관 혁신기획과의 조사에 의하면 2005년 48.9점 2006년 53.8점, 2007년 57.3점, 2008년 61.4점으로 나타났다. 그러나 경찰청의 직무만족도는 근무조건, 인사관리, 급여후생복리, 의사소통, 직무교육만족도로 이루어져 기업체에서 활용하고 있는 내부고객만족도 측정과는 차이가 있다. 먼저 2008년 경찰청 직무만족도 자료를 통해 직무만족도 실태와 문제점을 파악하고 내부고객만족도를 경찰관을 대상으로 실증 검증하여 내부고객만족도 결정요인을 밝히고자 하고자 한다. 이를 위해 경찰대학, 경찰교육원에서 교육중인 400명의 경찰관을 대상으로 고객만족도를 측정하였고 SPSS를 활용하여 경찰내부고객만족도의 결정요인을 분석해보았다.

II. 이론적 논의

1. 내부고객만족의 개념

내부고객이란 조직에서 근무하고 있으며 조직으로부터 서비스, 제품, 정보를 제공받고 있는 사람들로 조직의 도움을 필요로 하는 사람들을 의미한다. 조직의 고객인 동시에 외부고객에 대한 서비스 제공자도 될 수 있다. 내부고객은 외부고

객의 욕구를 정확하게 파악할 수 있어 정보의 원천(Information source)으로 조직의 의사결정에 영향을 미친다. 조직의 비전을 전달하는 일차고객(Primary customer)으로 경찰조직에서는 경찰의 비전을 시민에게 이해시키기 이전에 경찰관 스스로 조직의 비전을 이해하고 공감해야 한다. 조직원의 호감(Good will)은 고객에게 이전되는 데 이를 호감의 이전 (Good will Transfer)이라고 한다.(최영호, 2000 : 14-17) 경찰관 스스로 친절한 분위기에서 근무하고 이러한 분위기가 일상화 될 때 경찰서를 찾는 시민들도 친절한 치안서비스를 제공받는다고 느낄 수 있을 것이다.

베리(Berry)의 정의에 의하면 내부고객 만족은 조직 구성원에게 내부제품인 직무를 제공하고 직무가 구성원에게 적합하도록 계획하는 것으로 그론루스(Gronroos)는 내부 구성원을 고객 지향적으로 개발하는 방법에 중점을 둔 관리전략으로 정의하고 있다. 코들러(Kotler)의 정의에 의하면 고객에게 훌륭히 봉사할 수 있는 능력 있는 내부구성원을 고용하여 훈련시키고 동기부여 하는 과정이라고 할 수 있다. 결국 고객지향적 치안서비스를 제공하기 위해서는 고객지향적인 서비스 마인드를 가지고 있는 경찰관이 많아질 때 가능하다고 할 것이다. (해양경찰청, 2005 : 7 재인용) 선행연구를 통해 내부고객만족도는 외재적 측면보다는 내적인 면에서 접근이 중요하다는 것을 알 수 있다. 그러나 경찰청의 내부고객만족조사에 해당하는 직무만족조사는 근무환경조건, 인사관리, 급여, 직무교육만족, 의사소통에 대한 조사로 외형적인 면에 치중하고 있다.

내부고객만족에 대하여 Rafiq와 Ahmed는 내부고객만족을 위해서는 1단계 조직 구성원 만족단계, 2단계 고객지향단계, 3단계 전략수행과 변화관리 단계로 구분하였다. (유필화·권혁중, 1996 : 252-254 재인용) 2단계인 고객지향이전에 조직구성원의 만족이 우선되어야 함을 지적하였다. 내부고객만족 단계에서는 고객 의식적인 구성원에게 동기를 부여하고 관리자와의 원만한 관계를 유지하여야 한다고 밝히고 있다. 3단계인 전략수행과 변화관리 단계에서는 내부고객관리가 효과를 거둘수록 갈등은 감소하고 커뮤니케이션의 필요성은 증대된다고 결론 내리고 있다. Harris와 Ogbonna(2001 : 157-166)는 외부고객만족을 위해서는 내부고객만족이 선행변수라고 강조하였다. 내부고객만족과 외부고객만족에는 차이점이 없다고 지적하였다. 이준혁 (2000 : 344)의 연구에서도 내부만족이란 고객만족의 개념과 대응되는 개념으로 조직구성원의 만족은 조직 내부의 서비스 품질에 의해서 영향을 받는 것이고 조직원과 고객이 접촉하는 접점에서 내부서비스 품질을 개선하면 고

객만족을 이룰수 있다고 보았다.

<표 1> 내부고객 만족의 개념

연구자	정의
최영호(2000)	조직원의 호감(Good will)은 고객에게 이전되는 데 이를 호감의 이전 (Good will Transfer)
베리(Berry)	조직 구성원에게 내부제품인 직무를 제공하고 직무가 구성원에게 적합하도록 계획하는 것
그론루스(Gronroos) 코들러(Kotler) 해양경찰청, (2005) 재 인용	구성원을 고객 지향적으로 개발하는 방법에 중점을 둔 관리전략 고객에게 훌륭히 봉사할 수 있는 능력 있는 내부구성원을 고용하여 훈련시 키고 동기부여 하는 과정
유필화·권혁중, (1996)	고객지향이전에 조직구성의 만족
Harris, Ogbonna (2001)	외부고객만족을 위해서는 내부고객만족이 선행변수
이준혁 (2000)	조직 내부의 서비스 품질

자료: 선행연구를 저자가 요약정리

2. 내부만족에 대한 선행연구

고객만족에서 내부고객만족은 조직의 서비스 품질을 유지하고 향상시킬 수 있는 기본조건으로 자신의 업무에 대한 이해와 권한을 가지고 자신을 일을 처리할 때 얻어 질 수 있는 만족이다. 조직 중심적 사고와 생산 중심적 활동에서 벗어나 고객을 우선 시 하는 의식의 전환이 필요한 작업으로 최고관리자의 의지와 리더십이 중요시된다. (제갈돈, 1998 : 184) 내부고객만족은 외부고객만족을 지향하기 이전에 조직의 구성원에게 집중한다는 것이고 조직원훈련, 커뮤니케이션 관리를 통해 조직원을 개발하는 것을 가장 중요시 한다. (이재섭, 2002 : 133) 조직내의 팀웍, 네트워크, 의사소통등의 요소가 조직원이 조직의 비전에 대한 이해와 애착을 증진하도록 하고 이러한 바탕위에 외부고객에 대한 만족도도 높일 수 있다는 것이다. (유필화·권혁중, 1996, 252-254) 광동성(1999 : 25-27)도 내부고객만족단계에서 내부고객에 동기부여를 하고 내부고객의 만족에 중점을 두어야 조직의 서비스 품질을 향상된다고 하였다.

내부고객만족은 부서간 만족도이며 조직내부고객인 조직원을 대상으로 관련 부서로 부터의 업무협조의 적절성 신속성, 효과성을 측정하고 개선하도록 하는데도 사용된다. 이러한 내부고객만족은 조직문화, 리더십, 조직구조에 따라 결정되

고 일선의 조직원이 중심이 된다. (이재섭, 2002 : 137) 영주철도청 내부고객만족도 조사에서 사내부서의 만족도, 요구과약, 업무처리의 충실성, 신속성, 정확성, 친절도 등이 내부고객만족도에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. (황병청, 1997 : 27-28) 공적 성격이 강한 철도청의 내부고객만족에 중요한 영향을 미치는 변수가 조직 내부의 만족도와 업무처리의 신속, 정확, 충실성 등이라는 연구에서 외재적요소보다 더욱 중요시되어야 할 부분이 있음을 알 수 있다. 특히 생산물의 측정이 어렵고 경쟁이나 실적으로 평가하기 어려운 공적인 영역인 치안서비스의 만족도의 경우에는 내재적요소가 내부고객만족도를 좌우할 것으로 보인다.

Gilbert(2000 : 183)의 연구에서도 내부고객만족의 영향요인으로 인사의 적실성, 조직내부의 친절도, 동료와의 관계, 서비스신속성, 전문성, 기술성, 업무처리의 신속성, 적절성 등의 들었다. Varey & Lewis(1999:936)의 연구에서는 조직원의 업무능력의 숙련도, 부서간의 협력, 조직 내의 협력성, 업무협조를 위한 경영기법에 대한 조사와 평가, 리더십, 처리과정, 권한위임이 내부고객만족결정의 주요 요인이라고 보았다. Zeithmal (1990 : 91-93)은 내부고객만족은 팀웍, 조직원의 직무적합성, 기술-직무적합성, 지각된 통제, 감독통제시스템, 역할갈등, 역할모호성의 7가지 요인에 의해 좌우된다고 보았으며, Heskett(1994 : 164-174)은 내부서비스 품질에 의해서 외부고객에게 전달되는 서비스 품질이 좌우된다고 보았고 내부서비스품질은 조직원 상호간의 태도와 서비스 제공방식이라고 정의하였다. Harris와 Ogbonna (2001 : 157-166)는 목표, 시장의 명확성, 정치성, 인센티브, 기술성, 동기부여, 종업원 상호간의 갈등해소, 태도변화의 강조, 내부분위기의 이해, 네트워크가 내부고객만족의 영향요인임을 제시하였다.

이상의 선행연구를 통해서 알 수 있듯이 고객만족 지향적 치안서비스를 제공하기 위해서는 동기부여, 의사소통, 네트워크, 인센티브, 업무협조가 경찰 조직 내에서 잘 이루어져 경찰관 스스로 경찰조직의 내부서비스에 만족해야 한다. 이벤트, 실적경쟁위주의 감시와 통제로는 고객만족이라는 한 차원 높은 서비스를 기대하기 어렵다는 것을 경찰조직내부에서 특히 간부계급에서 인식하여, 부하를 배려하고 인격적 대우를 해 나아가야 할 것이다. 고객만족 치안서비스에서는 시민들의 평가 이전에 조직 구성원들이 조직생활 속에서 존중받고 서로 배려하는 성숙된 분위기가 형성되어 가는 것이 선행되어야 할 것이다. 좋은 평가를 받기 위한 친절

보다는 상호 존중하는 분위기속에서 우리나라는 자발적이고 일상화된 친절이 지속적이고 긍정적 결과를 나타낸다

<표 2> 내부고객 만족의 결정요인

연구자	내부고객 만족의 결정요인
제갈돈, (1998)	최고관리자의 의지와 리더십
이재섭, (2002)	조직문화, 리더십, 조직구조, 조직원훈련, 커뮤니케이션 관리
황병청, (1997)	사내부서의 만족도, 요구파악, 업무처리의 충실성, 신속성, 정확성, 친절도
유필화·권혁중, (1996)	조직내의 팀워크, 네트워크, 의사소통
곽동성(1999)	동기부여
Gilbert(2000)	인사의 적실성, 조직내부의 친절도, 동료와의 관계, 서비스신속성, 전문성, 기술성, 업무처리의 신속성, 적절성
Varey, Lewis(1999)	업무능력의 숙련도, 부서간의 협력, 조직 내의 협력성, 경영기법 조사와 평가, 리더십, 처리과정, 권한위임
Zeithmal (1990)	팀워크, 조직원의 직무적합성, 기술-직무적합성, 지각된 통제, 감독통제시스템, 역할갈등, 역할모호성
Heskett (1994)	조직원 상호간의 태도와 서비스 제공방식
Harris, Ogbonna (2001)	목표, 시장의 명확성, 정치성, 인센티브, 기술성, 동기부여, 종업원 상호간의 갈등해소, 태도변화의 강조, 내부분위기의 이해, 네트워킹

자료: 선행연구를 저자가 요약정리

3. 2008년도 경찰청 직무만족도 조사결과

경찰청 혁신기획단 발전전략팀에서는 국민만족도 조사와 더불어 2005년부터 전국 14개 지방경찰청 소속 경찰 공무원을 대상으로 근무분야별 만족도와 불만 등 근무 전반에 대한 직무만족도를 조사하였다. 2005년 직무만족도는 평균 48.7점, 2006년은 평균 53.8점, 2007년은 평균 57.3점, 2008년은 평균 61.4점으로 나타났다. 국민만족도조사는 경찰관의 친절성, 공정성, 청렴성, 업무능력 등에 대한 평가인데 반해, 경찰공무원을 대상으로 한 조사에서는 근무환경조건, 인사관리, 급여, 후생복지, 의사소통, 직무교육만족도등 외재적 요소에 한정되어 있다. 하지만 이러한 직무만족도 마저도 국민만족도는 71.5¹⁾인데 경찰관의 직무만족도는 61.4점으

1) 치안고객만족도 연도별 지수

년도	01년	02년	03년	04년	05년	06년	07년
지수	67.2	67.2	67.6	65.7	66.1	68.9	71.5

자료: 경찰청, 07년 치안고객만족도 조사

로 낮은 점수를 나타내고 있다. 외부고객인 국민만족도에는 많은 예산과 노력을 기울였으나 내부고객인 경찰관 만족도에는 상대적으로 소홀하였다고 평가할 수 있다. 직무만족도는 직무에 대한 태도로 한 개인의 직무나 직무경험 평가시 발생하는 긍정적 정서상태(신유근, 1985 : 198-261) 또는 직무에서 얻어지는 자기실현의 감성과 가치있는 성취감(McCormick & Tiffin, 1976 : 298-299)로 정의되어 주로 직무 자체에서 얻어지는 만족감이고, 내부고객만족도는 조직원 스스로 조직내부의 분위기에 만족하고 호감을 가지고 있어 외부고객에게 이러한 만족감이 전달되어 지는 것 인데 외부고객인 국민에 대하여는 고객만족도를 조사하였으나 내부고객인 경찰관을 대상으로 하는 조사에서는 고객만족도대신 경찰제도 전반에 관한 심리적 만족감인 직무만족도 조사를 평균을 이용하여 빈도분석을 하고 있다. 그 측정 결과를 보면 다음과 같다.

1) 종합직무만족도

2008년 경찰청에서 내부만족도 측정을 위해 근무조건 만족도, 인사관리 만족도, 후생복지 만족도, 의사소통만족도, 직무교육만족도, 요소별 만족도, 체감만족도, 직무만족도를 조사하였다. 국민만족도에서 친절성 등을 조사한 것과 달리 경찰관 내부만족도에서는 외재적 요소를 중요시한 것이 특징이다. 직무만족도 결과는 조직몰입(70.6), 조직운영(67.8), 내부의사소통(61.2), 근무환경(60.4), 교육(60), 인사 성과관리(59.9), 후생복지(49.9)로 나타났다. 이러한 외재적 보상요인이 근무만족의 중요 요소이나 고객만족은 친절, 인간관계적인 내재적 요소가 더욱 우선시 되는 개념이다. 따라서 경찰청 내부고객만족도 조사는 고객만족이라는 본질을 정확히 이해하지 못했다는 결론을 내릴 수 있다. 평가되고 강요된 친절, 서비스는 기업이나 사적인 영역에서는 그 효과를 발휘할 수 있으나 치안서비스와 같은 공적영역에서는 지속적인 효과를 나타내기 어렵기 때문이다. 공적인 영역의 생산성은 사적인 영역과 달리 그 결과물을 측정하기도 어렵지만 효과성외에 형평성이 더욱 강조된다. 특히 경찰과 같이 봉사, 충성심, 정의, 사명감이 강조되는 조직에서는 정의적 만족감과 협력적 조직분위기가 더욱 강조되어야 하고 고객만족도 역시 이러한 측면에 중점을 두고 측정되어야 할 것이다.

<표 3> 종합 직무만족도

	종합	인사/ 성과관리	근무환경	복리후생	의사소통	조직몰입	조직운영	교육
전체	61.4	59.9	60.4	49.9	61.2	70.6	67.8	60.0

자료: 경찰청, 2008 직무만족도 조사결과

2) 인사, 성과관리에 대한 만족도

인사제도에 대한 만족도는 인사고과평정의 공정성, 승진제도 운영의 합리성, 성과평가의 공정성, 성과급과 포상의 적정성, 인사배치의 적정성으로 설문을 작성하였다. 경찰인사제도에 대한 만족도는 종합만족도점수 61.4에 미치지 못하는 59.9로 나타났다. 특히 성과평가에 대한 공정성이나 성과급에 대한 공정성이 낮게 나타났다. 인센티브나 인사제도의 공정성에 경찰관이 만족하지 못하고 있음을 알 수 있다.

<표 4> 경찰인사제도 만족도

	종합만족	인사성과 종합	인사고과공 정성	승진 합리성	성과평가 공정성	성과급 공정성	인사배치 적정성
2008년도	61.4	59.9	61.7	59.1	59.0	59.0	59.7

자료: 경찰청, 2008년 경찰관 직무만족도 조사결과

3) 급여 및 후생복리에 대한 만족도

급여와 후생복리에 대한 만족도를 조사한 결과이다. 조사항목이 구체적이기는 하나 단편적인 질문에 그쳐 있다. 기본급, 수당체계, 시간외근무, 보상의 적절성, 후생복리제도에 대한 만족도, 수련원 이용, 맞춤형 복지제도에 대한 만족도등 경찰청 내부의 세부사항을 질문하고 있어 시행된 제도에 대한 평가라고 보여 지고 고객만족이라는 일반적인 조사항목과는 거리가 있다.

<표 5> 급여 및 후생복리에 대한 만족도

	종합만족	후생복리 종합	기본급	시간외 근무보상	후생복리	경찰수련원등	맞춤형 복지
2008년도	61.4	49.9	53.6	47.7	45.7	45.7	51.3

자료: 경찰청, 2008년 경찰관 직무만족도 조사결과

4) 내부의사소통에 대한 직무만족도

직무만족의 중요한 요소인 내부의 의사소통에 대한 조사이다. 일반적인 내부고객만족도와 가장 관련이 깊은 항목이라 할 것이다. 박충희(1988)는 직무만족의 중요요인으로 임금, 인간관계, 성취도, 승진, 직장생활, 리더행동을 들었으며 박태호(1995)는 직무만족이 직무에 대한 정서적 반응으로 형태가 고정된 것이 아니라 내적인 과정이라고 보았다. 따라서 가장 많은 항목의 설문조사가 이루어져야 함에도 불구하고 상사와의 의사소통, 상사의 처리속도, 부서간 협조체계로 3항목에 대한 조사만이 이루어져있다. 다른 외재적 보상의 요소와 마찬가지로 평가가 부정적임을 알 수 있다.

<표 6> 내부의사소통에 대한 만족도

	종합만족	의사소통 종합	상사와의 의사소통	상사의 처리속도	부서간 협조체계
2008년도	61.4	61.2	62.2	63.1	58.9

자료: 경찰청, 2008년 경찰관 직무만족도 조사결과

Ⅲ. 조사설계

1. 자료수집 및 설문구성

1) 자료수집

본연구에서는 경찰내부고객만족도 측정을 위해서 경찰청의 경찰관 직무만족도 측정과는 달리 경찰관이 업무를 수행하면서 조직내부의 구성원 상호간의 업무처리에 대한 만족감을 얼마나 느끼고 있는지를 측정하였다. 독립변수로 동기부여, 인센티브, 네트워크, 상하간 의사소통, 업무협조를 삼았으며 종속변수로 내부고객만족을 선정하였다. 또한 독립변수들과 종속변수와의 상관관계를 SPSS 회귀분석을 통해 알아보았다. 이를 위해 2008년 6월부터 2009년 7월 사이 경찰대학, 경찰종합학교등의 교육생을 대상으로 설문응답을 실시하였다. 본 설문조사에서는

순경부터 총경까지 각 계급별 분포를 중요시하였으며, 전국에 근무하는 경찰관을 대상으로 고객만족도에 대한 설문조사를 실시하였다.

2) 설문지 구성

기존의 경찰청의 내부고객만족도 조사는 고객만족도 조사라기보다는 조직몰입(70.6), 조직운영(67.8), 내부의사소통(61.2), 근무환경(60.4), 교육(60), 인사 성과관리(59.9), 후생복지(49.9)로 직무만족도와 경찰제도에 대한 만족도 조사를 각 기관별, 계급별, 기능별, 인구통계적 특성별로 평균을 이용한 빈도분석에 머무르고 있다. 그러나 내부고객만족도는 부서간의 만족도이고 조직원에 집중하여 동기부여, 교육훈련, 커뮤니케이션이 강조되는 개념(이재섭, 2002 : 133)이므로 설문내 용도 경찰조직내부의 동기부여, 인센티브, 네트워크, 상하간 의사소통, 업무협조를 독립변수로 선정하여 구성된 Goetsch 와 Davis 의 내부고객만족도 설문(1995 : 164)을 사용하였다.

<표 7> 내부고객만족도 조사 설문 구성

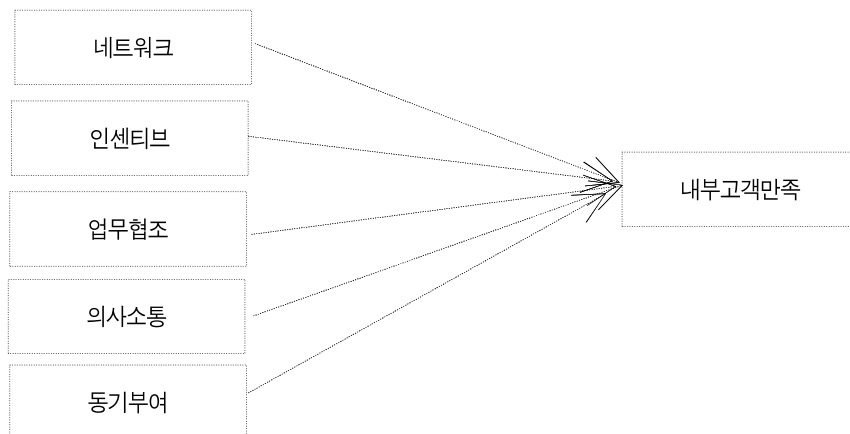
	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1 나는 이곳에서 일하는 것을 즐기는 편이다					
2 나는 내업무가 중요하다는 사실을 느끼고 있다.					
3 내가 업무에서 현저한 실적을 달성하면 이에대한 보상을 얻는다					
4 우리 회사는 업무에 필요한 도구 및 자료를 제공해 준다.					
5 우리회사는 업무에 필요한 정보를 제공해준다					
6 나의 관리자는 나의 애로사항에 대해 귀담아 들어준다.					
7 관리자는 우리부서 사람들에게 회사의 사정에 관한 정보를 계속 알려준다					
8 우리부서의 근무조건은 우수하다.					
9 나의 관리자는 우호적이며 개방적이다.					
10 나의 관리자는 업무면에서 능력이 있다.					
11 나의 관리자는 업무에 대해 모를때 그것을 인정하는 편이다					
12 나는 업무에 필요할 때 주위사람의 도움을 자주 요청하는 편이다					
13 나의 보수는 업무와 비교할 때 적정하다.					
14 직원의 제안은 진지하게 받아들여진다.					
15 나의 상사는 자기계발을 하도록 일깨워준다					
16 우리부서 사람들은 고객을 만족시키기위해 노력한다.					
17 우리부서는 팀워크가 중시된다.					

자료: D.L. Goetsch & S.B. Davis(1995), Implementing Total Quality, Prentice Hall, p. 164

2. 연구모형

선행연구를 통해 내부고객만족을 위해서는 동기부여, 교육, 커뮤니케이션이 중요요소이며(이재섭, 2002 : 133) 내부고객만족이 조직내의 팀웍, 네트워크, 의사소통등이 조직내의 비전에 대한 이해와 애착을 증진한다고 보았다.(유필화, 권혁중, 1996 : 252-254). Gilbert(2000 : 183)의 연구에서는 내부고객만족의 영향요인으로 인사의 적실성, 조직내부의 친절도, 동료와의 관계, 서비스신속성, 전문성등을 제시했다. Varey & Lewis(1999:936)의 연구에서는 조직원의 업무능력의 숙련도, 부서간의 협력, 조직 내의 협력성, 업무협조를 위한 경영기법에 대한 조사와 평가, 리더십, 처리과정, 권한위임을 Zeithmal (1990 : 91-93)의 연구에서는 내부고객만족은 팀웍, 조직원의 직무적합성, 기술-직무적합성, 지각된 통제, 감독통제시스템, 역할갈등, 역할보호성을 Harris와 Ogbonna(2001 : 157-166)는 목표, 시장의 명확성, 정치성, 인센티브, 기술성, 동기부여, 종업원 상호간의 갈등해소, 태도변화의 강조, 내부분위기의 이해, 네트워킹이 내부고객만족의 영향요인임을 제시하였다. 내부고객만족도를 측정하는데 주로 사용되는 Goetsch 와 Davis 의 내부고객만족도 설문(1995 : 164)도 동기부여, 인센티브, 네트워크, 상하간 의사소통, 업무협조등이 내부만족도를 측정하는 요소로 사용되었다. 이상의 선행연구를 기초로 아래와 같이 내부고객만족도의 독립변수를 선정하였다.

<그림 1> 연구모형



IV. 실증분석결과

1. 표본의 특성

조사대상자의 일반적 특징은 남성이 393명으로 90.6%, 여성이 41명으로 9.4%를 나타내었다. 이는 경찰조직내의 여경의 비율이 4.6%정도 인 것을 감안하면 높은 편이라 할 것이다. 연령대를 보면 20대가 14명 3.2%, 30대가 244명으로 56.2%, 40대가 149명으로 34.3%, 50대가 25명으로 5.8%를 나타내 전 연령 대에 고른 분포를 확인할 수 있다. 계급별 구성을 보면 경장이하가 46명 10.6%, 경사가 287명으로 66.1%, 경위, 경감이 53명으로 12.2%를 경정이 26명으로 6%, 총경이상이 22명으로 5.1%를 나타내 경찰조직내의 계급별 분포정도를 나타내고 있어 계급별 분류도의 미를 가진다 할 것이다.

학력별은 고졸이하가 93명, 21.4%, 전문대졸이 106명, 24.4%, 대졸이 200명 46.1%, 대학원이상이 33명, 7.6%로 학력분포에서도 다양하고 고른 분포를 확인할 수 있다. 근무 년 수를 보면 5년 이하가 33명으로 7.6%, 6년에서 10년이 94명으로 21.7%, 11년에서 15년 사이가 165명으로 38%로 가장 높은 비율을 나타냈다. 21년 이상근무자도 57명으로 13%를 나타내 고른 분포를 보였다. 입직경로별로 보면 순경공채가 355명으로 81%, 경장특채가 25명으로 5.8%, 간부후보생이 21명으로 4.8%, 경대생이 29명으로 6.7%, 경정특채가 1명으로 거의 모든 입직경로에 있는 경찰관이 설문에 응답하였다. 근무부서는 외사정보가 26명 6%, 생안 지구대가 135명으로 31%, 수사, 형사가 166명 38%, 경무등이 26명, 6%, 경비, 교통이 77명으로 17.7%를 나타내 전부서에 걸친 설문조사가 이루어졌다 할 수 있다.

<표 8> 표본의 인구통계학적 특성

구분		응답자수(%)	구분		응답자수(비율)
연령	20세 - 30세	14 (3.2)	계급	경장이하	46 (10.6)
	31세 - 40세	244 (56.2)		경사	287 (66.1)
	41세 - 50세	149 (34.3)		경위,경감	53 (12.2)
	51세이상	25 (5.8)		경정	26 (6.0)
	합계	432 (100)		총경이상	22 (5.1)
성별	여자	41 (9.4)	입직경로	순경공채	355 (81.8)
	남자	393(90.6)		경장특채	25 (5.8)
학력	고졸이하	93 (21.4)		간부후보	21 (4.8)
	전문대졸	106 (24.4)		경대	29 (6.7)
	대졸	200 (46.1)		경정특채	1 (0.2)
	대학원이상	33 (7.6)			
근무년 한	5년이하	33 (7.6)	근무부서	외사,정보	26 (6.0)
	6년 - 10년	94 (21.7)		생안, 지구대	135 (31.1)
	11년 -15년	165 (38)		수사, 형사	166 (38.2)
	16년 - 20년	84 (19.4)		경무	26 (6.0)
	21년 이상	57 (13.1)		경비,교통	77 (17.7)

2. 신뢰도와 타당도

Goetsch 와 Davis 의 내부고객만족도 설문 Q3-Q17의 문항을 Varimax 방법으로 직교회전한 결과 고유값이 1이상인 요인 3개가 추출되었다. 선행연구를 통해 제시되었던 동기부여, 인센티브, 네트워크, 상하간 의사소통, 업무협조의 5가지 요소를 Goetsch 와 Davis 의 내부고객만족도 설문의 관련 문항으로 측정하려 하였으나 요인분석 결과 고유값이 1이상인 요인이 3개 추출되었다. 따라서 조사모형에서 독립변수로 선정하였던 동기부여, 인센티브, 네트워크, 상하간 의사소통, 업무협조의 5가지 독립변수 중 의사소통, 보상, 팀워크의 3가지 변수를 선택하여 각각의 요인들이 독립적이 될 수 있도록 하였다. 의사소통은 Goetsch 와 Davis 의 내부고객만족도 설문 Q6,Q7,Q9,Q10,Q11

,Q14,Q15로 보상은 Q3,Q4,Q5,Q8,Q13로 이루어졌으며 동료간 팀워크은 Q16,

Q17로 이루어졌다. 각 문항의 타당성 분석은 문항별 성분행렬 고유값들을 제공하여 합한 결과로 측정하였으며 그 결과 설문 12번 문항이 타당성이 떨어져 제외되었다. 신뢰도계수는 요인1 의사소통은 .898, 요인2 보상은 .792, 요인3 팀워크는 .601로 측정되어 신뢰도도 높은 것으로 나타났다.

<표 9> Varimax 회전된 성분행렬 고유값

문항	요인1	요인2	요인3	타당도
	의사소통	전반적 보상	동료간 팀워크	
Q6	.731	.372	.147	.695
Q7	.575	.408	.261	.564
Q9	.857	.155	.121	.774
Q10	.832	.182	.161	.751
Q11	.825	.147	.148	.724
Q14	.437	.285	.252	.336
Q15	.718	.321	.234	.673
Q3	.245	.616	.074	.445
Q4	.112	.837	.163	.740
Q5	.229	.727	.171	.610
Q8	.375	.578	.154	.498
Q13	.243	.683	-.067	.530
Q16	.272	.252	.731	.671
Q17	.130	.008	.865	.766
Q12	.367	.204	-.003	.176
고유값	6.469	1.398	1.086	
신뢰도계수	.898	.792	.601	

변수들 사이의 다중공선성 문제를 확인하기 위해서 분산팽창인자(variance inflation factor), 분산비율(variance proportion)등을 사용하였다. VIF는 독립변수 사이에서 발생하는 다중공선성으로 인한 분산의 증가를 의미하고, 분산비율은 회귀계수의 분산이 고유값으로 얼마만큼 의존하느냐의 비율이다. 다중공선성 결과는 <표 10>와 같다. 분산팽창인자 값이 10을 넘으면 다중공선성을 의심하지만 본 회귀모형에서는 10을 넘지 않음을 확인하여 다중공선성이 존재하지 않음을 확인 할 수 있다. 그리고 분산비율 값이 0.8이상 값으로 나타나는 설명변수가 두 개이상일

때 다중공선성이 의심되지만 본 회귀모형에서는 분산비율값이 0.8이하의 분산비율을 나타내어 다중공선성이 존재하지 않음을 확인 할 수 있다.

<표 10> 다중공선성 결과

	VIF (분산팽창인자)	분산비율			
		(상수)	의사소통	전반적 보상	팀워크
(상수)		.00	.00	.00	.00
의사소통	1.867	.17	.17	.26	.28
전반적보상	1.648	.44	.32	.22	.31
팀워크	1.292	.38	.50	.52	.40

3. 경찰내부고객만족도 결정요인

1) 주요변수들 간의 상관관계분석

경찰내부고객만족도 결정요인을 파악하기 위해 각 변수별 상관관계분석을 실시하였다. 경찰청에서 실시한 직무만족도 결과를 직무만족도 향상방안으로 활용하기 위해서는 직무만족도 결정요인을 파악하는 상관관계분석도 병행되어야 할 것이다. 각 변수의 평균점은 각각의 순위를 나타낼 뿐 경찰관을 고객으로 파악한 내부고객만족도를 측정하는 것이라 보기 어렵다. 내부만족도에 유의미한 영향을 미치고 있는 변수를 파악하여 이를 개선해 나가는 분석이 필요 할 것이다. 내부만족도와 상관성이 존재하는 변수는 의사소통($r=.395, p=.000$), 보상($r=.356, p=.000$), 동료간 팀워크($r=.315, p=.000$)이다. 의사소통이 원활하면 내부 만족도가 증가하고, 보상이 공정하거나 동료간 팀워크가 원활하면 내부 만족도가 높게 나타난다. 따라서 경찰조직내부의 고객만족도를 향상시키기 위해서는 보상이 공정해야 하고 상하간의 의사소통, 동료간의 팀워크를 원활히하는 노력이 필요함을 알 수 있다. 경찰청에서 실시하는 직무만족도 조사는 이러한 주요 변수중 일부인 인센티브나 외재적 동기부여에 한정하고 있다 할 것이다.

<표 11> 상관관계 분석

	성별	연령	최종학력	의사소통	전반적 보상	동료간 팀워크	내부 만족도
성별	1						
연령	.176**	1					
최종학력	-.179**	.061	1				
의사소통	.106*	.157**	.109*	1			
전반적 보상	.060	.124**	.024	.624**	1		
동료간 팀워크	.106*	.075	.037	.471**	.345**	1	
내부만족도	.056	.074	.015	.395**	.356**	.315**	1

** p<.01 * p<.05

2) 주요변수의 회귀분석

보상, 팀워크, 의사소통 변수가 경찰내부고객만족도에 유의미한 영향을 미치고 있는지 회귀분석을 통해 알아보았다. F값이 34.587로 회귀모형이 유의하며 R²의 값이 .194로 회귀모형을 19.4% 설명하고 있다. 내부만족도를 결정하는 유의성 있는 요인은 의사소통(t=3.639, p=.000), 보상(t=3.013, p=.003), 동료간 팀워크(t=3.161, p=.002)로 나타났다. 따라서 내부만족도에 영향을 주는 요인은 의사소통, 보상, 동료간 팀워크라고 할 수 있다. 표준화계수를 살펴보면 의사소통 .216, 보상.168, 동료간 팀워크 .156 순으로 내부고객인 경찰관의 만족에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

<표 12> 회귀분석 결과

종속변수: 내부만족도						
요인	자유도	제곱합	평균제곱	F	유의확률	R ²
회귀	3	45.427	15.142	34.347	.000	.194
잔차	429	189.129	.441			
계	432	234.557				
모수	계수(B)	표준오차	표준화계수	t값	유의확률	
(상수)	2.417	.172		14.044	.000	
의사소통	.194**	.053	.216	3.639	.000	
전반적 보상	.174**	.058	.168	3.013	.003	
동료간 팀워크	.140**	.044	.156	3.161	.002	

V. 결론

공적인 영역에 도입된 민간의 조직관리 기법인 고객만족 개념은 사적영역과는 다른 공적인 영역의 속성상 적용이 어려운 면이 있다. 그럼에도 고객만족의 단계에서 선행되어야 할 내부고객만족에 대한 이해와 노력이 부족하다는 것을 경찰청 내부고객만족도 조사에서 알 수 있다. 본 연구는 경찰청의 내부고객만족도조사의 방식과 내용을 분석하여 그 문제점을 지적하고 실증연구를 통해 경찰내부고객만족도 영향요인을 알아보았다. 이를 위해 전국의 경찰관 400명을 대상으로 설문 조사를 실시하고 그 결과를 SPSS 프로그램으로 분석해 보았다. 회귀분석결과 경찰내부고객 만족에는 의사소통, 공정한 보상, 동료간의 팀웍이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결국 내부고객만족을 위해 조직내부의 의사소통이 활발히 이루어져야 할 것이며, 조직내부의 보상수준이 공정하고 정당히 이루어져야 함을 알 수 있다 마지막으로 동료간의 팀웍이 업무를 현장에서 수행하는 경찰관의 만족감을 높일 수 있는 방법이라 할 것이다. 내부만족도 조사결과 경찰관의 경우에는 의사소통, 팀웍, 공정한 보상이 내부만족에 영향을 미쳤으나 경찰청 조사는 보수, 후생 등 외재적 경제적 부분의 조사가 대부분을 차지하고 있다. 보상 등의 외재적 조사에서도 인사만족도는 60점, 급여 및 복리후생만족도는 49.9점으로 낮게 나타났다. 본 연구결과에서는 보상이외에도 의사소통이나 동료 간의 팀웍이 내부만족을 결정하는 중요요인으로 조사되었다. 의사소통이나 팀웍과 같은 내재적요인은 일상적 업무처리와 조직내부의 상하간, 동료간의 인간관계에 의해 좌우된다. 따라서 조직내부의 업무처리 분위기, 우호적 인간적관계, 태도등의 개선을 위한 노력이 지속적으로 이루어져야 내부고객만족도가 높아질 것이다. 경찰조직의 내부고객이라 할 수 있는 경찰관 스스로가 조직내의 업무처리, 인간관계, 상하간 동료간의 인간적 태도에 만족감을 느끼고 이러한 만족감이 국민들에게 전달될 때 치안서비스에 대한 고객만족이 이루어 질 것이다.

■ 참고문헌

<국내문헌>

- 곽동성·강기두. 1999. “내부서비스 품질이 종업원 만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 《한국마케팅저널》 1(4)
- 박충희. 1988. 《관광호텔 인적서비스질의 관리에 관한 실증분석》, 경기대 대학원 박사학위논문
- 박태호. 1995. 《임금만족의 결정요인에 관한 실증적연구》, 경기대 대학원 박사학위논문
- 신유근. 1982. 《조직행위론》, 다산출판사
- 유필화·권혁중. 1996. “기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구” 《경영학연구보고서》
- 이재섭. 2002. “호텔내부고객만족에 관한 연구”, 《경기관관연구》 : 133
- 이준혁·서동구. 2000. “인터넷마케팅 요인을 통한 직무만족도, 이직의도, 조직세분화”, 《관광학연구》, 15(2) : 327-347
- 제갈돈. 1998. “철도청 내부고객 만족도의 결정요인에 관한 연구”, 《한국행정학보》 : 184
- 최영호. 2000. 《경찰내부고객만족에 관한 연구》, 동국대학교 석사학위논문
- 해양경찰청. 2005. 《해양경찰청 성과관리체제를 구축을 위한 내부고객 만족조사》.
- 황병청. 1997. 《내부고객만족의 결정요인에 관한 연구》, 안동대학교 석사학위논문.

<외국문헌>

- Gilbert G.R. 2000. “Measuring Internal Customer Satisfaction”, *Managing Service Quality*, 10.3
- Goetsh D.L. and Davis S.B., 1995. *Implementing Total Quality*, Prentice Hall, :164
- Harris. L. C. and Ogbonna. E., 2001. “Strategic Human Resource Management Market Orientation and Organizational Performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 51
- Heskett. J.L. 1994. “Putting the Service-Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*, March - April, 71(2) : 164-174
- McCormick E.J. & Tiffin J., 1976. *Industrial Psychology*, 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall : 298 -299
- Vary R. J. & Lewis B.R. 1999. “A Broadened Conception of Internal Marketing”, *European Journal of Marketing*. 33. 9/10
- Zeithaml, V.A., Berry L.L. 1990. *Delivering Quality Service- Balancing Customer Perceptions and Expectations*, NY, The Free Press : 91-93