

【부 록】 각 시도별 민감도 분석에 의한 소방표준정원

- 상한값 적용(하한값 적용) -

지역	정원	화 재		구 조		구 급		표준편차
		전체정원	추정정원	전체정원	추정정원	전체정원	추정정원	
서울	4,997	6,086 (6,397)	6,445 (6,208)	6,090 (6,555)	6,597 (6,318)	6,342 (6,574)	6,704 (6,371)	256 (141)
부산	1,559	1,562 (1,594)	1,602 (1,569)	1,557 (1,596)	1,607 (1,566)	1,586 (1,607)	1,621 (1,582)	26 (16)
대구	1,559	1,511 (1,538)	1,540 (1,517)	1,510 (1,540)	1,545 (1,516)	1,532 (1,547)	1,558 (1,526)	19 (13)
인천	1,559	1,513 (1,547)	1,542 (1,526)	1,508 (1,548)	1,542 (1,523)	1,525 (1,553)	1,548 (1,531)	17 (13)
광주	645	601 (610)	607 (604)	604 (613)	612 (606)	611 (612)	617 (606)	6 (4)
대전	723	675 (685)	683 (678)	678 (689)	687 (680)	687 (688)	694 (680)	7 (4)
울산	431	399 (408)	403 (404)	400 (410)	404 (405)	402 (408)	405 (404)	2 (3)
경기	3,197	3,566 (3,973)	3,725 (3,861)	3,467 (3,978)	3,656 (3,848)	3,460 (3,892)	3,575 (3,789)	104 (74)
강원	1,246	1,169 (1,203)	1,184 (1,189)	1,167 (1,204)	1,182 (1,188)	1,170 (1,200)	1,179 (1,187)	7 (8)
충북	851	797 (821)	806 (812)	795 (822)	805 (811)	796 (818)	802 (809)	5 (6)
충남	1,122	1,066 (1,101)	1,081 (1,087)	1,060 (1,100)	1,077 (1,084)	1,062 (1,097)	1,072 (1,083)	9 (8)
전북	1,129	1,072 (1,104)	1,088 (1,090)	1,068 (1,104)	1,085 (1,088)	1,072 (1,102)	1,083 (1,089)	8 (8)
전남	1,331	1,271 (1,317)	1,291 (1,299)	1,263 (1,314)	1,284 (1,294)	1,265 (1,311)	1,278 (1,294)	11 (10)
경북	1,627	1,594 (1,677)	1,627 (1,650)	1,573 (1,667)	1,608 (1,637)	1,570 (1,660)	1,591 (1,634)	22 (17)
경남	1,509	1,499 (1,581)	1,535 (1,554)	1,478 (1,445)	1,517 (1,541)	1,477 (1,566)	1,501 (1,540)	22 (48)
제주	422	381 (391)	383 (387)	384 (450)	385 (390)	385 (390)	386 (387)	2 (25)
총정원	23,907	24,762 (25,947)	25,542 (25,435)	24,602 (26,036)	25,593 (25,494)	24,942 (26,025)	25,614 (25,513)	460 (289)

소방방공무원의 내부고객 만족도 결정요인에 관한 연구

- 경기도 소방공무원의 사례를 중심으로 -

김 혁*·정 요 안**

< 목 차 >

- I. 서 론
- II. 소방행정서비스의 특성 및 내부고객만족
- III. 연구의 설계
- IV. 소방공무원의 내부고객 만족도 측정
- V. 소방공무원의 내부고객 만족도 결정요인 분석
- VI. 결 론

행정 서비스에 대한 고객 만족의 중요성이 더욱 커져 가고 있는 현실에서, 비록 오랫동안 관심의 사각지대에 놓여있던 소방서비스에 대해서도 고객 만족의 시각에서 접근하려는 노력이 한층 증대되어 가고 있다. 소방서비스의 고객인 국민이 만족하는 서비스를 제공하기 위해서는 고객과 1차적으로 대면하고 직접적인 서비스를 제공하는 소방공무원의 내부고객 만족도의 제고가 필수적이라는 측면에서 본 연구는 출발하고 있다. 연구에 의하면 소방공무원의 내부고객 만족도는 특히 보수와 근무환경 부문에서 상당히 저조한 것을 포함하여 전반적으로 낮은 수준인 것으로 조사되었다. 그리고 이러한 내부고객만족도가 어떠한 요인들에 의해 영향받고 있는지에 대하여 계량적 분석이 이루어졌는데, 연구결과에 의하면 직무요인과 조직문화요인이 가장 큰 영향력을 가지는 것으로 조사되었다. 그리고 보상체계, 인사제도, 복리후생 및 근무환경을 포함하는 지원체계요인들도 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과들을 기초로 소방공무원의 내부고객 만족도를 증대시키기 위한 구체적인 정책방안들이 모색되고 추진됨으로써 국민들이 만족하는 소방서비스의 제공에 더욱 한 걸음 다가설 수 있을 것이다.

□ 주제어: 소방공무원, 내부고객 만족도, 행정서비스

* 서울시립대 행정학과 부교수

** 소방방재청 행정지원팀

I. 서론

적자생존의 무한경쟁 시대를 맞아 기업들은 고객만족경영을 최고 목표이자 기업 이념으로 설정하여 서비스 품질에 대한 만족도 향상을 위하여 부단히 노력하고 있다. 또한 내부적으로도 고객만족 개념에 대한 직원 의식강화를 위한 투자를 증대하여 고객을 중시하는 조직문화의 형성을 통한 근원적 고객만족경영을 실현하려 하고 있다. 고객에게 제공되는 서비스 차원에서 볼 때, 외부고객(external customer)의 만족감을 증진시키는 것은 이들에게 서비스를 제공하는 내부고객(internal customer)의 역할과 직접적인 연관을 가지고 있다. 소방행정 및 서비스도 내부고객인 조직구성원의 만족 없이는 최종 고객인 국민에게 만족스러운 서비스를 제공할 수 없을 것이다. 소방공무원은 고객과의 접점에서 소방서비스의 문제를 해결하는데 결정적인 주도자로서 소방서비스 공급의 질을 결정한다고 볼 수 있다. 결국 공급되는 소방서비스의 질에 결정적 영향을 미치는 것은 내부고객으로서의 소방공무원이 느끼는 만족도일 것이고 이에 따라 국민이 체감하는 소방서비스에 대한 만족도에도 커다란 차이가 있을 것이다.

소방서비스는 각종 재난의 구호에 있어 중심적 역할을 하고 있는 대표적인 지역 공공재로서, 국민의 관심과 필요성이 날로 높아감에 따라 그 수요가 지속적으로 증대하고 있다. 특히, 최근에는 도시화, 경제성장, 노령인구증가, 독거노인층의 증가 등으로 구조·구급업무가 폭증하는 추세에 있다. 그리고 이러한 맥락에서 소방공무원들이 담당하고 있는 업무량의 폭주는 담당자들에게 피로감을 증대시키고 만족감을 감소시키는 요인이 되고 있다. 2001년 서울 홍제동 주택 및 부산 연산동 빌딩 화재사고로 소방공무원이 사망하는 사고를 계기로 정부에서는 소방공무원들의 사기진작과 복지향상을 위하여 전례에 드물게 당정협의를 실시하여 공무원표준정원제와 무관하게 전국적으로 5,000명의 소방공무원을 증원하기로 하는 한편, 정치권에서는 국회 행정자치위원회에 소방발전특위를 구성하여 부족한 소방인력을 충원하기 위한 방안으로 의무소방대원 제도를 도입하고 소방방재청을 신설하는 등 다각적인 제도개선과 새로운 정책도입을 시도하고 있다. 그러나 일선 소방공무원들이 실제로 어떤 상황에 처하여 있으며 어떠한 방향으로의 개선을 원하고 있는 지에 대해서는 구체적인 기초조사도 제대로 진행되지 못한 채, 그동안 임시방편적 처방이 내려진 적이 많았다.

사실 그 동안 행정부서에서는 소방조직과 소방공무원들이 조직과 업무 및 근무환경 등에 대해서 어느 정도 만족하고 있는지에 대한 명확한 조사나 연구가 이루어지지 못했고, 또한 학계에서도 소방공무원들의 내부만족도에 대한 체계적인 연구 결과를 추적하지 못하여 왔다. 이러한 배경에서 본 연구는 소방서비스를 실행하고 있는 소방공무원들이 가지고 있는 만족도

에 대한 측정을 통하여 직장과 직업 만족도에 영향을 미치는 조직 내부적인 주요 영향 요인들을 추출, 분석하여 현 상황에 대한 진단과 함께 조직 내부의 본원적 문제점들을 분석하고 향후 소방조직과 소방공무원의 만족도를 효율적으로 증대시킬 수 있는 개선 전략의 도출을 위한 단서를 제공하고자 하였다. 이러한 연구 목적을 위하여 실제 소방업무를 담당하는 경기도 소방공무원 전원에 대한 설문조사가 실시되었고, 설문결과에 대해 요인분석과 회귀분석을 실시함으로써 소방공무원의 내부고객 만족도 수준에 가장 큰 영향을 미치는 결정요인이 무엇인지를 파악하고자 하였다.

II. 소방행정서비스의 특성 및 내부고객만족

1. 소방공무원과 소방행정서비스의 업무적 특성

소방행정은 국민의 안전이 위협받는 재난과 관련하여 제도화되고 발전되어 왔다. 역사적으로 본다면 로마 황제 아우구스투스가 로마에 도시 방화제도를 설치한 것으로 소방의 역사는 시작하였으나, 영국과 미국은 1666년 런던 대화재와 1676년 보스턴 대화재를 계기로 제도화되었고, 독일은 1842년 함부르크 대화재 후 소방대를 설치하였다. 프랑스는 1789년 프랑스혁명 후 도시치안을 군경과 소방대로 유지해 오다가 소방대는 1866년 정규군대로서 재편성되었고, 현재는 자치소방과 다름이 없으나, 아직도 파리는 육군이, 마르세이유는 해군이 소방을 책임지고 있다. 우리나라의 소방은 지방자치단체 고유사무(지방자치법 제9조)로 되어 있으나, 1995년 삼풍사고 이후 재난관리를 제정하는 등 국가적 사무로도 인식하여 2000년 개정된 정부조직법 제34조에 소방사무를 됴으로서 국가사무로 인정하는 단계에 와 있다.

소방공무원은 화재의 예방, 경계, 진압으로 국민의 생명, 신체, 재산을 보호한다는 직접적인 목적과 공공의 안녕 질서를 유지하고 사회의 복지 증진에 기여한다는 간접적인 목적에 따라 화재, 구조·구급, 예방 업무를 담당하고 있다. 이외에도 영역이 광범위하게 확장되어 산불, 한해지원, 수해복구, 독거노인 방문 등 생활성 민원까지 담당하고 있는 것이 현실이다. 업무의 수행 구분은 화재의 예방과 진압, 민원행정서비스, 인력관리에 필요한 행정업무는 소방서의 소방행정과와 방호과에서 담당하며 그 비율은 전체의 약 20%정도이며 화재진압과 구조·구급업무의 현장 활동은 소방파출소 및 파견소에서 담당하는데 전체의 80%를 차지하고 있다. 그러나 모든 일은 각각의 독립적으로 이루어지는 것이 아니라 상황이 발생할 시에는 명령에 의해 복합적으로 움직여지는 특수성이 있다.

상황실과 파출소에 근무하는 직원은 365일 24시간 근무체제로 2교대근무를 하며 비번 날에는 부수적인 경방활동과 관할 지역의 지리조사 등을 병행한다. 소방공무원들은 현장활동에 있어서 불안, 공포 등과 같은 심리적 상태가 혼재된 아주 특수한 상황에서 이루어지고 있으며 현장지휘관의 지시와 팀장의 리더에 의해서 생명을 걸고 화재 및 구조·구급업무를 수행하고 있다. 상시적인 출동체제를 갖추고 있어야 하기 때문에 청사 내를 벗어날 수가 없으며 의·식·주를 청사 내에서 다 해결해야하는 업무적인 특수성을 가지고 있다. 이러한 특수성 때문에 소방공무원의 행태는 다른 유형의 공무원들과는 다른 특성을 가질 개연성이 매우 높 다할 것이다.

서비스 차원에서 본다면, 소방서비스는 비배제성과 비경합성의 특징을 갖는 지역공공재이다. 주민이 대가를 지불하지 않는다고 해서 소방서비스의 혜택으로부터 배제하기는 어려우며, 비경합성의 특징 때문에 소방서비스 수준이 향상되면 거의 모든 주민이 향상된 수준의 소방서비스 혜택을 받을 수 있게 된다. 경찰서비스와 함께 소방서비스는 국가가 기능한다고 볼 수 있는 가장 근본적 판단기준이 되는 행정서비스이므로 그 중요성은 매우 높다고 볼 수 있으나 실제로 소방행정서비스가 일반의 관심을 끄는 것은 대규모의 재난재해가 발생했을 때와 같이 매우 특이한 경우에 한하는 것이 일반적이다. 우리나라에서도 소방행정서비스는 일반국민들은 물론 정책결정자들에게 중요한 서비스로서 주목받지 못하여 오랫동안 사각지대에 놓여 있었다고 볼 수 있다. 실제적 소방서비스 공급측면에서도 우리나라의 소방공무원 1인당 국민 수는 일본 및 영국의 1/2, 미국 및 프랑스의 1/10수준에 불과하여 매우 열악한 실정에 처해있는 것이 사실이다(행정자치부 2000). 이러한 맥락성에서 학계에서도 소방행정 에 대해서는 오랫동안 연구자들이 관심을 두어오지 않고 있다가 최근에 들어 대형 재난재해가 증가함에 따라 이와 관련한 연구들이 조금씩 활성화되고 있는 형편인 것이다(모창환 2004; 이재은 2002; 김상돈·안황권 2003; 이재열·김동우 2004; 이동기 2005).

2. 내부고객만족에 대한 이론적 고찰

고객만족의 개념은 치열한 경쟁속에서 기업의 이윤과 경쟁우위를 좌우하는 것이 고객만족이라는 마케팅연구에서 발전하였으며(Churchill & Surprenant, 1982) 모든 기업이 추구해야 할 궁극적인 목적이라고 볼 수 있다. 고객만족이 가지는 가치 즉, 반복구매, 재구매 의도 및 우호적 입장의 형성에 직접적 영향을 미치는 속성은 마케팅활동에서 가장 핵심적인 변수의 역할을 가지게 된다. 다시 말해서 고객만족은 고객을 욕구나 기대에 대한 서비스제공 능력의 평가와 구매 후 행동에 대한 효과적인 예측치의 성격을 가지기 때문에 그 중요성이

큰 것이다. 고객만족에 관한 연구는 1970년대 초반을 기준으로 활발히 이루어졌는데, 미국 농림부가 개발한 고객만족 지표가 최초의 연구로 기록되고 있으며 그 후로 많은 학자들의 심층적인 연구가 있었다. 최근 각 분야의 조직에서 강조되고 있는 고객만족이란 개념은 이미 오래 전부터 기업의 성공을 위한 기본 과정으로 인식되어 왔다(Levitt,1960). 고객만족은 고객이 제품 또는 서비스를 구매, 사용, 평가하는 과정에서 경험하는 호의적 또는 비호의적 감정 또는 태도를 말한다. 이는 제품 및 서비스뿐만 아니라 조직의 활동 또는 노력을 포함하는 모든 과정으로서 평가적 성향을 띠고 있다. 따라서 고객만족은 고객이 제품 또는 서비스에 대해 원하는 기대 이상으로 충족시켜 줌으로써 고객의 재이용률을 높이고 그 제품 또는 서비스에 대한 선호도가 지속되도록 하는 것으로 여겨져 왔다. 또한 고객만족은 제품의 질적 수준보다는 고객의 기대 수준이 크기에 달려 있어, 기대 충족·미 충족 여부와 기대 충족을 위한 조직의 노력 등이 영향을 미치는 것으로 이해되었다. 이러한 맥락에서 고객 만족의 개념의 경영의 영역뿐만이 아니라 행정서비스의 영역에도 적극적으로 도입되기 시작하였다.

서비스는 고객과 종업원간의 상호 접촉을 통해 전달되기 때문에 고객접점 종업원의 태도와 행동은 고객의 서비스 품질평가와 만족수준에 매우 큰 영향을 미친다. 고객이 느끼는 만족수준은 서비스를 제공하는 종업원과 접촉하는 잠깐의 순간에서 결정되기 때문에 고객과 종업원이 접촉하는 순간을 “진실의 순간” 이라고 한다(Norman,2001). 진실의 순간은 고객과의 접점에 있는 현장 종업원의 서비스가 얼마나 중요한가를 나타내는 개념으로서 서비스 마케팅 분야에서는 널리 통용되고 있으며, 최근 공공부분에서도 민간기업의 서비스품질 경영개념을 도입하여 고객만족을 위한 품질행정 경영기법을 업무에 반영하고 있는 실정이다.

Joseph(1966)은 내부 마케팅에 대해 “외부고객에게 서비스하는 방법을 지속적으로 개선하기 위한 종업원의 동기부여를 위해 마케팅, 인사관리 및 관련이론과 기술 및 원칙 등을 응용한 것”이라고 폭 넓게 정의 내리고 있다. 이러한 Joseph 의 정의는 ‘고객 지향적’이라는 개념이 외부고객뿐만 아니라 내부고객에까지 넓게 적용되어야 함을 제시하고 있다. 또한 Gremler 등 (1994)은 종업원이 속해있는 기업에 대한 종업원만족은 내부 서비스공급업자(예를 들어서 소방서에서 소방행정과의 경우 인사관리담당, 소방재난본부에서의 인사, 조직관리 등 업무추진)와의 서비스 접촉에 유의한 영향을 받는다고 제시해주고 있다. 즉 고객이 만족하는 소방행정서비스의 제공을 위해서는 화재예방, 구조·구급서비스, 화재진압업무를 직접적으로 담당하고 있는 소방공무원이 내부고객으로서 만족감을 누릴 때 가능해 진다고 보는 것이다.

종업원만족은 내부조직관리자로서의 인적자원관리 부서 담당자뿐만 아니라 외부고객의 만족에 관심을 가지는 마케팅 담당자에게도 중요한 문제일 수밖에 없으며 이로 인해 종업원 만족에 관한 체계적인 연구의 필요성이 제기 되어온 것이다. 종업원만족을 위해서는 이들의 욕

구를 충족시켜 주어야 하는데, 연구에 따르면 종업원의 욕구는 직무와 관련된 과업과 같은 내적(content)요인과 임금, 신분안정, 감독, 역할갈등, 조직구조, 직무분위기와 같은 직무의 외재적인 면을 포괄한 외적(context)요인으로 구분한다. 그리고 외적(context)요인은 다시 경제적(예를 들면, 임금)요인과 비경제적 요인으로 구분되기도 한다.

종업원 만족에 대해서는 기존의 동기유발이론에서 다루어지고 있는 다양한 차원의 논의들이 있는데, 일반적으로 지적되고 있는 직무만족 요인들을 살펴보면 봉급, 신분의 안정, 마음에 맞는 동료, 직무성취에 대한 인정, 의미 있는 직무, 발전의 기회, 편안하고 안전하며 매력적인 작업환경, 유능하고 공정한 지도자, 온당한 명령과 지시, 조직의 사회적 지위 등이 대표적이다(Flippo 1980). 직무만족과 관련한 연구들을 크게 나누어 보면 심리적 정서적 측면을 강조한 연구들(McCormick & Tiffin 1974; Locke 1976; Smith 1995)과 보상적 측면을 강조한 연구들(Poter & Lawler 1968)로 구분해 볼 수 있다. 또한 직무만족에 영향을 미치는 요인으로서 조직특성, 직무특성, 개인특성의 세 차원으로 분류하여 접근하는 경우도 있다(Glisson & Durick 1988). 일반적으로 동료, 직장의 일, 보수와 직장의 안전, 근무조건, 직장에 활용할 수 있는 설비와 감독을 연구에 포함시킴으로써(Seals et al 1997) 직무, 봉급, 감독, 동료 등의 요인들이 직무만족에 공통적으로 중요하게 기능하고 있음을 밝히고 있다.

직무만족에 관한 국내연구에서 지적되고 있는 요인들도 크게 다르지 않은데, 직업안정과 작업조건, 직장 내 사회적 조건, 직무자체가 지니는 내재적 가치, 직무에 대한 연대감 또는 적극성 등과 같은 요인들이 직무만족에 영향을 미치는 범주로 포함된다(김경동 외 1989). 특정한 종류의 업무를 담당하는 공무원들의 만족감에 대한 연구들도 이루어진 경우가 있는데, 철도공무원의 내부고객 만족도에 대해서는 리더십, 직무구조, 성취도, 지원체계 등이 중요한 요인들로 분석되었고(제갈돈·황병청, 1998), 교사의 직무만족에 대해서는 동료애, 혁신성, 교직의식, 업무부담, 보상, 발전성, 자율성 등이 유효한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(노종희, 2001). 경찰공무원의 경우에는 개인의 발전성, 성취감 같은 동기요인과 징벌의 공정성, 직업의 안정성, 물리적 환경과 같은 위생요인들이 직무만족에 많은 영향을 미치는 것으로 조사되었다(김보환 2001).

살펴본 바와 같이 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해서는 많은 논의들이 있으나, 관리직과 생산직간의 비교, 또는 공사조직간의 비교연구가 주를 이루어 온 것이 사실이다. 몇몇 특수한 직무에 종사하는 공무원들에 대해서만 일부 연구가 이루어진 적이 있었지만, 소방공무원의 업무특성을 고려한 연구는 거의 이루어지지 못하였다. 본 연구에서는 앞에서 고찰해 본 여러 학자들의 제 이론을 중심으로 일반적으로 언급되는 요인들 중 보수, 근무환경, 신분보장, 승진, 자기발전, 사회적평가, 업무자체, 동료 및 상급자관계 등의 요인들을 중심으로

이러한 요인들이 소방직 공무원의 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 분석하고자 하였다.

Ⅲ. 연구의 설계

고객만족에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 꾸준히 이루어져 왔다. 이들 연구는 주로 서비스에 대한 고객 만족의 측정방법을 새로이 고안하고, 실증을 시도한 연구들이다. 그러나 선행된 연구들은 직무만족과 기업의 제품구매에 따른 대중적인 고객만족도에 관한 연구들로서 소방공무원의 만족도에 영향을 미치는 요인을 충분히 설명할 수가 없다. 이에 본 연구에서는 경기도 소방공무원들이 자신의 근무하고 있는 현재의 공직생활의 평가와 조직, 근무환경, 담당하고 있는 업무에 대해서 어떻게 인식하고 있는가를 살펴보고 그들의 요인별 만족도를 분석하여 만족요인과 불만족요인을 찾아내어 개선방향을 모색하고자 하였다. 따라서 연구의 목적을 달성하기 위해서는 만족도를 결정하는 요인을 모두 찾아내어 측정하는 것이 최선의 방법이나 현실적으로 다양한 변수와 요인들을 모두 고려한다는 것이 그리 쉬운 일이 아니다. 그러므로 앞에서 고찰해 본 여러 학자들의 제 이론과 기존의 논문을 참고하여 소방공무원의 만족도에 영향을 미치는 요인을 변수로 설정하였다.

본 연구의 틀에서는 내부고객 만족도에 영향을 미치는 변수를 탐색하기 위하여 공직생활, 복지후생, 직무수행, 조직의 비전·목표, 인사관리, 조직문화, 인사관리의 분야로 구분하였으며 그 안에서 재분류하여 보수, 근무환경, 승진, 자기발전기회, 사회적인 평가, 동료와의 관계, 공직생활의 전망, 장기적인 비전, 목표달성, 기회부여, 담당업무량, 의견반영, 권한위임, 수행능력, 업무적성, 업무개선, 정보공유, 간부직원노력, 업무의 합리성, 업무의 신속성, 부서 이기주의, 혁신경영관리, 업무평가공정성, 승진전보, 인사제도, 가점제도, 교육훈련, 복리후생으로 설정하였다.

고객만족을 증진시키기 위해서는 서비스제공자, 즉 종업원들이 즉각적인 서비스, 예의바른 행동, 그리고 고객욕구의 이해와 같은 속성들을 갖추고 있어야 한다(Zeithaml et al. 1990). 그러나 여러 가지 이유로 종업원들이 고객만족을 유도할 수 있는 서비스행동을 수행할 수 없게 하는데, 이를 위해 내부적인 개선과 대응이 필요하다. 때문에 조직관리의 입장에서 국민들과 직접 접촉하는 소방공무원들에게 보다 양질의 서비스를 제공할 필요가 있으며, 이를 통해 소방공무원들은 내부고객으로서 만족도가 향상되고 결국 스스로의 서비스제공능력이 향상될 것이며, 결과적으로 이러한 과정을 통해 소방서비스를 제공받는 일반국민, 즉 외부고객의 만족은 달성이 용이해질 것이다.

1. 표본의 선정과 자료수집 방법

소방공무원의 만족도를 평가하기 위한 본 연구는 경기도에서 화재예방, 구조·구급서비스, 화재진압업무를 직접적으로 담당하고 있는 3,059명의 소방공무원 전원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 경기도내 25개 소방서와 1개 소방학교를 대상으로 배부되어 회수되었으며 조사기간은 2002. 4. 12~6. 12일까지 2개월에 걸쳐서 진행되었다. 총 2,902부를 회수하여 94.9%의 회수율을 기록하였다. 설문항목의 구성은 기존의 연구들을 참조하여 측정항목을 도출하였으며 행정자치부와 기획예산처에서 평가하고 있는 공무원의 사기진작 설문서를 본 연구의 틀에 맞게 수정 편집하여 재설정하였다. 응답자의 인구통계학적인 특성은 아래의 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 특성

분 류	구 분	빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
성별	남	2814	97.0	97.1
	여	85	2.9	2.9
	합계	2899	99.9	100.0
	무응답	3	.1	
	총계	2902	100.0	
학력	고졸	1638	56.4	56.7
	대졸	228	7.9	7.9
	대졸	1000	34.5	34.6
	대학원 이상	21	.7	.7
	합계	2887	99.5	100.0
	무응답	15	.5	
직급	총계	2902	100.0	
	소방정	22	.8	.8
	소방령	36	1.2	1.2
	소방경	112	3.9	3.9
	소방위	195	6.7	6.7
	소방장	459	15.8	15.9
	소방교	968	33.4	33.5
	소방사	1090	37.6	37.7
	기능직	10	.3	.3
	합계	2892	99.7	100.0
공직 근무연수	무응답	10	.3	
	총계	2902	100.0	
	1년 미만	67	2.3	2.3
	1~5년	576	19.8	19.9
	6~10년	1152	39.7	39.8
	11~15년	693	23.9	23.9
	16~20년	193	6.7	6.7
	20년 이상	213	7.3	7.4
	합계	2894	99.7	100.0
무응답	8	.3		
총계	2902	100.0		

성별에서는 남자가 전체의 97.0%로서 압도적으로 높은 수치를 보이고 있다. 이는 소방 업무의 특성상 화재진압 및 구조현장의 주 담당자가 남자공무원으로 구성되었기 때문이며 1990년 이후부터 본격적인 119구급대 업무의 증가로 여성인력인 간호사 및 응급구조사를 채용함에 따라 여성공무원이 꾸준히 증가되고 있는 실정이다. 최근에는 여성우대정책의 일환으로 성별 분포에서 여성의 점유율이 점차 증가되고 있는 추세에 있으며, 소방 전 분야에 있어 남·여 구분 없이 채용하는 정책이 실시됨으로써 여성분포는 더욱 확대될 것으로 예측되고 있다. 학력에서는 전체의 56.4%가 고졸로서 가장 높은 비율이며, 대졸(34.5%), 대재(7.9%), 대학원 이상(0.7%)의 순서로 나타나고 있다.

직급을 보면, 소방사가 37.6%로서 가장 많으며 직급이 올라갈수록 그 비율이 점차 줄어드는 형태를 보이고 있다. 소방사가 많은 이유는 지방공무원정원규칙에 의거 각 계급별로 정원수가 법적으로 규정되어 있으며 그 구조는 피라미드형으로 되어있기 때문이다. 근무년수는 6~10년이 39.6%로 가장 많은 것으로 조사되었고, 그 다음은 11~15년(23.9%)의 순서였다.

2. 분석의 방법

수집된 자료에 대한 분석방법은 통계적 방법을 적용하였으며 통계처리는 통계패키지 프로그램인 SPSS(ver.10.0: SPSS Inc., 2000)을 이용하여 분석하였다. 먼저 기술통계(descriptive statistics)로 전체적인 응답경향과 분포를 살펴보기 위하여 빈도분석과 평균값 분석을 통해 전체항목의 빈도, 비율, 평균, 표준편차 등을 산출하였고, 응답자 집단간 차이가 가지는 통계적 유의성을 검토하기 위해서 t-검증이 이루어졌다. 내부고객 만족도를 결정하는 요인을 추출하기 위하여 요인분석이 이루어졌고 이에 대한 회귀분석을 통하여 각 요인별 설명력을 도출하여 내부고객 만족도에 영향을 미치는 결정요인을 분석하였다.

IV. 소방공무원의 내부고객 만족도 측정

기존문헌고찰, 사전조사를 통해 소방공무원의 만족도 측정을 위한 분야별 설문을 구성하여 조사를 실시하였다. 분석에 의하면 전체적으로 소방공무원의 내부고객 만족도는 매우 낮은 것으로 조사되었다. 직장근무생활에 대한 만족도에 있어서는 동료관계에 있어서 가장 높은 3.15의 평균치를 나타내었고, 그 뒤를 신분보장과 사회평가의 항목이 각각 3.03과 3.00

의 측정치를 나타내었다. 공직전반에 대한 만족도는 2.87, 업무자체에 대한 만족도는 2.64, 자기발전에 대한 만족도는 2.62, 보수에 대한 만족도는 2.50의 평균치를 나타내었다. 근무환경과 승진에 대한 만족도는 2.16에 불과하여 매우 낮은 수치를 기록하는 것으로 조사되었다.

집단간의 차이분석을 위해 t 검증이 이루어졌으며 분석결과 여성 소방공무원이 남성 소방공무원보다 대체로 높은 만족도를 보이고 있음이 나타났다. 보수, 근무환경, 신분보장, 승진에 대한 만족도에서 여성은 남성보다 통계적으로 유의미한 수준에서 높은 만족도를 가지는 것으로 조사되었다. 직급간의 차이분석에 있어서는 소방위 이상의 상위직은 하위직보다 높은 만족도를 가지고 있음이 나타났다. 사회평가를 제외한 모든 만족도 부문에서 소방위 이상의 상위직은 하위직보다 통계적으로 유의미한 수준에서 높은 만족도를 나타내었다.

<표 2> 성별 집단 내부고객 만족도의 평균비교

등급	집단	평균	표준편차	표준오차	집단간 평균비교
보수	남성	2.49	.89	.016	t=18.715 Prob>t=.000
	여성	2.92	.93	.10	
근무환경	남성	2.15	.94	.017	t=5.713 Prob>t=.017
	여성	2.40	1.08	.12	
신분보장	남성	3.02	.91	.017	t=6.147 Prob>t=.013
	여성	3.27	.84	.090	
승진	남성	2.14	.94	.017	t=19.163 Prob>t=.000
	여성	2.60	.99	.11	
자기발전	남성	2.62	.88	.016	t=.002 Prob>t=.965
	여성	2.61	.91	.099	
사회평가	남성	3.00	1.61	.030	t=.305 Prob>t=.581
	여성	2.91	.87	.094	
업무자체	남성	2.64	.93	.017	t=2.837 Prob>t=.092
	여성	2.81	1.02	.11	
동료관계	남성	3.15	.89	.016	t=.702 Prob>t=.402
	여성	3.07	.72	.079	
공직전반	남성	2.87	.79	.015	t=.013 Prob>t=.908
	여성	2.86	.74	.080	

<표 3> 직급별 집단 내부고객 만족도의 평균비교

등급	집단	평균	표준편차	표준오차	집단간 평균비교
보수	소방장이하	2.49	.90	.018	t=7.523 Prob>t=.006
	소방위이상	2.62	.84	.044	
근무환경	소방장이하	2.11	.95	.018	t=43.851 Prob>t=.000
	소방위이상	2.46	.89	.046	
신분보장	소방장이하	2.99	.91	.018	t=30.269 Prob>t=.000
	소방위이상	3.27	.91	.047	
승진	소방장이하	2.08	.92	.018	t=134.992 Prob>t=.000
	소방위이상	2.68	.95	.049	
자기발전	소방장이하	2.57	.88	.017	t=43.728 Prob>=.000
	소방위이상	2.90	.87	.045	
사회평가	소방장이하	2.98	1.67	.033	t=2.638 Prob>t=.104
	소방위이상	3.13	.85	.044	
업무자체	소방장이하	2.59	.93	.018	t=58.868 Prob>t=.000
	소방위이상	2.99	.89	.046	
동료관계	소방장이하	3.14	.89	.017	t=6.097 Prob>t=.014
	소방위이상	3.26	.82	.042	
공직전반	소방장이하	2.83	.79	.015	t=44.799 Prob>=.000
	소방위이상	3.13	.75	.039	

V. 소방공무원의 내부고객 만족도 결정요인 분석

조직외부에 만족스러운 서비스를 제공하기 위해서는 조직내부에 이러한 서비스를 제공할 수 있는 체제가 구축되어야 하는데, 이러한 체제의 구축을 위해서는 기업문화, 리더십, 조직 구조의 세 요소가 필수적이라고 한다(Albrecht 1990). 고객만족경영의 단계적 전략에서는 고객만족경영혁신의 성공적 추진을 위한 고객만족경영이념의 확립, 고객만족측정시스템의 구축, 고객만족혁신활동의 전개, 혁신활동의 토착화, 조직문화의 정착 등이 필요한 것으로 지적되고 있고(이병우·최승호 1994), 말콤 볼드리지 모형에서는 리더십, 정보와 분석, 전략적 품질계획, 인적자원개발, 품질 보증을 고객만족의 영향요소로 제시하고 있다(이재규 1994). 철도청 직원 만족도 평가요소를 살펴보면 직원 만족의 요소로서 보수만족, 인사승진, 상사관계, 직무수행, 직장비전, 동료관계, 근무환경, 직무자체, 교육훈련을 제시하고 있고(철도청 1997), 리더십, 직무구조, 성취도, 지원체계, 조직문화의 집합적 요소로 내부고

객 만족도의 결정요인을 접근한 경우도 있었다(제갈돈·황병청 1998). 본 연구에서는 기존의 연구들에서 제시된 고객만족경영의 구성요소를 기초로 행정자치부와 기획예산처에서 평가하고 있는 공무원의 사기진작 설문서를 참고하여 소방공무원의 내부고객 만족도에 영향을 미칠 것으로 생각되는 변수들을 <표 4>과 같이 선정하였다.

<표 4> 독립변수의 구성

변수	변수명	문 항
v1	목표	소방행정의 성과목표에 동감한다.
v2	운영목표	소방행정서비스현장제의 이행표준에 동감한다.
v3	시책개발	고객만족을 위한 시책개발이 적극적으로 이루어진다고 생각한다.
v4	정책대응	연간 업무 계획시 주민의 요구사항이 잘 반영되고 있다.
v5	흥미	일하는 가운데 새로운 것을 배울 기회가 많다.
v6	업무량	주어진 업무량이 적당하다.
v7	의사반영	업무수행중 나의 의견이 충분히 반영되고 있다.
v8	권한위임	업무수행에 관한 충분한 권한을 위임받고 있다.
v9	적성	현재 나는 적성에 맞는 업무를 하고 있다.
v10	정보공유	부서원간에는 모든 정보가 공유되고 있다.
v11	부서내협조	부서내 업무처리가 신속하게 이루어지고 있다.
v12	부서간협조	부서간에는 업무협조가 잘 이루어지고 있다.
v13	의사소통	현장의 정보가 최고관리자에게 잘 전달되고 있다.
v14	보상체계	업적평가의 공정성과 이에 따른 보상체계가 잘 이루어지고 있다.
v15	승진	현행 승진·진보 등의 인사관리에 대하여 동감한다.
v16	인사제도	소방관서별 인사제도에 대하여 동감한다.
v17	복리후생	본부의 공무원들에 대한 복리후생노력에 대하여 동감한다.
v18	근무환경	업무수행에 필요한 업무환경이 좋다.
v19	자기발전	소방공무원은 자기발전을 이룰 수 있다.
v20	사회적평가	소방공무원에 대한 사회적 평가가 좋다.
v21	공직의 전망	공직생활을 하면서 앞으로 전망이 매우 밝다.

독립 변수들이 내부고객 만족도에 각각 어떠한 영향을 미치고, 또한 무슨 요인이 가장 중요한 효과를 가지는 지를 조사하기 위하여 회귀분석을 시도하였다. 그러나 요인분석을 통하여 데이터를 축소하지 않고서는 적절한 모형 구축이 가능하지 않을뿐더러 회귀분석 결과가 왜곡될 개연성이 많아, 여러 개의 변수들을 소수의 동질적인 요인으로 축소시킨 후, 요인분

석 결과를 통한 요인 점수를 이용하여 회귀분석으로 검증하는 방법이 사용되었다.

<표 5> varimax회전 후의 요인적재량과 요인의 구성

변수	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
	직무요인	지원체계요인	조직문화요인	리더십요인	성장요인
v1	.085	.189	.006	.767	.205
v2	.126	.195	.059	.820	.136
v3	.171	.092	.255	.708	-.008
v4	.244	.080	.342	.488	-.117
v5	.528	.085	.289	.162	.281
v6	.712	.216	.085	.131	.046
v7	.732	.214	.247	.106	.084
v8	.679	.244	.241	.085	.066
v9	.694	.005	.077	.145	.106
v10	.077	.142	.740	.048	.146
v11	.267	.155	.686	.133	.024
v12	.182	.252	.754	.104	.087
v13	.193	.182	.590	.190	.115
v14	.155	.667	.215	.145	.056
v15	.137	.734	.126	.084	.101
v16	.116	.660	.137	.166	.041
v17	.125	.618	.117	.114	.110
v18	.069	.525	.088	.040	.020
v19	.270	.237	.141	.065	.560
v20	-.013	-.038	.076	.009	.797
v21	.237	.202	.095	.228	.510

소방공무원의 내부고객만족도에 영향을 미치는 21개의 독립변수들에 대하여 탐색적 요인 분석을 실시하여 추출된 5개의 요인은 <표 4>와 같다. 아이겐 값이 1.0 이상인 5개의 요인을 추출하였는데, 그 첫째는 변수 5, 6, 7, 8, 9를 포함하는 직무요인이다. 담당하고 있는 직무에서의 흥미, 업무량, 의사반영, 권한위임, 적성 등이 구성하는 요인으로서 이러한 직무 구조와 직무성격은 내부고객이 제공하는 서비스의 질을 결정하는 중요한 요인으로 인정받고 있다. 둘째의 요인은 보상체계, 승진, 인사제도, 복리후생, 근무환경 등을 포함하는 지원체계 요인이다. 내부고객들이 직무를 만족스러운 차원에서 진행시킬 수 있는 조직의 각종 지원체

계의 확립은 내부고객 만족도를 크게 좌우할 수 있을 것이다. 셋째의 요인은 정보공유, 부서 내 협조, 부서간 협조, 의사소통을 포함하는 조직문화 요인이다. 조직문화가 구성원과 구성원 사이의 협력을 자발적으로 이끌어 내지 못한다면, 구성원 개개의 서비스 향상의 노력에도 불구하고 전체적인 차원에서의 기능부진은 면하기 어려울 것이다. 그리고 이러한 비협조적 조직문화의 존재는 내부고객의 직무만족을 크게 감소시킬 것이다. 넷째의 요인은 목표, 운영 목표, 시책개발, 정책대응 등을 포함하는 리더십요인이다. 리더십은 조직구조의 불완전성을 보완하며 집단이 공동으로 추구하는 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 집단의 인적 노력을 종합하고, 구성원들에게 동기부여를 하는 기능을 한다. 소방공무원들이 최고경영자들이 고객 만족을 위해 설정한 목표와 이를 실천하기 위한 의지와 방향성에 동감한다면, 이는 내부고객 만족에 상당한 영향력을 미칠 것이다.

이러한 5개요인의 독립변인은 요인분석의 직각 회전방식에 의해 산출되어 독립변인들간의 상관관계가 발생하지 않아 회귀분석에 적합한 조건을 이룬다. 회귀분석의 종속변수인 내부고객의 만족도는 공식 전반에 대한 소방공무원의 만족도를 표준점수로 변환시킨 것을 지표로 삼아 회귀식에 포함시켜 분석하였다.

<표 6> 회귀 분석 결과

	비표준화 계수(B)	표준화 계수(베타)	t	유의확률
(상수)	2.949			.000
요인1(직무요인)	.033	.373	25.188	.000
요인2(지원체계요인)	.025	.288	19.493	.000
요인3(조직문화요인)	.027	.304	20.526	.000
요인4(리더십요인)	.014	.167	11.265	.000
요인5(성장요인)	.015	.177	11.953	.000

* R = .611 R² = .373 F=341.48 p= .000.

내부고객 만족도에 대한 회귀분석의 결과를 보면, 5개 독립변인이 동시에 투입된 후 나타나는 종속변수에 대한 설명력은 R²값이 .373으로 나타나 37.3%의 설명력을 가지고 있음을 알 수 있다. F값이 341.48이고 유의확률이 .000으로 나타나 회귀방정식이 통계적으로 유의미함을 보여주었다. 회귀계수에 대한 분석결과를 보면, 직무, 지원체계, 조직문화, 리더십, 성장의 5개 요인 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나 내부고객 만족도에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 회귀계수의 상대적 중요도를 나타내는 표준화된 계수 베타값의 크기

를 살펴보면, 직무요인이 .373으로 가장 크므로 내부고객 만족도를 설명하는 가장 중요한 요인임을 알 수 있다. 그 다음의 중요도를 가지는 요인은 조직문화로 .304의 설명력을 가지고 있고, 이에 조금 못 미치게 지원체계가 .288의 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 리더십과 성장요인은 각각 .167과 .177의 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 분석결과에 따르면 소방공무원의 내부 만족도의 수준을 결정하는 것은 직무요인과 조직문화, 그리고 지원체계 수준 등 직·간접적인 직무환경에 의존하고 있음을 알 수 있었다.

VI. 결 론

최근 소방행정은 인구의 도시집중과 산업기반시설의 급속한 팽창으로 국민의 생활 전반에서 많은 위험요소가 급속히 증가하는 추세에 있어 그 필요성이 일반에 널리 인식되고 있을 뿐만 아니라 그 업무의 중요성으로 볼 때 국민의 생명과 재산을 보호하는 기초적인 사회안전 기관으로서의 위상이 크게 부각되고 있다. 이러한 현실 속에서 경기도소방재난본부는 국내 소방기관 최초로 화재, 구조·구급, 민원업무에 대한 국제품질인증규격(ISO 9000:2000)을 영국표준협회(BSI)로부터 획득하였으며 소방행정체제에 고객만족경영기법을 도입하여 운영하는 등 적극적인 체질변화를 꾀하고 있는 것으로 평가받고 있다. 이러한 소방서비스의 품질개념도입에 있어서 무엇보다도 중요한 사실은 서비스를 제공하는 소방공무원의 내부고객 만족에 따라 외부고객에게 제공되는 서비스의 질이 판이하게 달라질 수 있다는 것이다.

본 연구의 결과 소방공무원의 만족도는 대체로 높지 않은 것으로 나타났다. 소방공무원들이 보수와 근무환경에 대해서 낮은 만족감을 가지고 있으나 동료관계와 소방공무원에 대한 사회적 평가에 대해서는 비교적 높은 만족감을 가지고 있는 것으로 조사되었다. 결국 어려운 근무여건과 2부제라는 힘든 근무조건과 같은 물리적 환경에 대해서는 낮은 만족감을 가지고 있으나 일반 국민들의 소방관과 소방서비스에 대한 신뢰와 지지라는 정서적, 문화적 환경으로부터 비롯되는 소방공무원들의 긍지에 크게 의지하며 직무를 수행하는 형편에 있다고 볼 수 있다. 또한 공무원이라는 일반 기업체보다 안정적이라는 안정성이, 자신들 스스로는 매우 낮다고 인식하는 보수에도 불구하고 현 직업에 대한 만족에 기여하고 있는 것으로 평가된다.

업무 차원의 긍지는 능력개발과 봉사동기에 매우 높은 상관성을 보이고 직무에 대한 만족의 정도가 업무의 질과 종사의무 그리고 사명감 등에 영향을 미치며 효과적인 역할 수행과 전문적 발전에 영향을 준다. 분석결과에서도 직무요인이 내부고객 만족도를 결정하는 가장 중요한 요인임이 발견되었다. 그리고 이러한 직무들이 원활하게 수행되기 위해서는 직무가

이루어지는 환경인 조직문화의 개선이 뒤따라야 할 것이다. 협조적인 조직문화의 형성에 의해 구성원은 직무의 만족도를 증대시킬 수 있을 것이다. 그리고 이러한 직무와 직접 관련된 요인들에 대한 고려 이외에도 지원체계를 개선하는 방안이 매우 효과적이라고 판단된다. 보상체계, 승진 및 인사제도, 근무환경과 복리후생의 개선 등을 통하여 지원체계를 강화하여야 할 것이다. 이러한 지원체계가 내부고객 만족도 수준에 크게 영향을 미치고 있으므로 이에 대한 개선책이 모색되어야 할 것이다.

또한 향후 소방이 나아가야 할 방향에 대한 공무원들의 내부 합의도출 및 이를 비전과 전략으로 구체화하고 이를 실행하고자 하는 최고경영자를 비롯한 간부공무원들의 리더쉽도 매우 중요한 요인이라고 볼 수 있다. 민간기업의 경우에서도 조직 혁신의 가장 중요한 성공의 요인은 경영자의 혁신에 대한 의지였다.

직업만족은 개인이 그들의 직업에서 유래된 보상의 양에 의해 영향을 받고 수행의 정도는 받은 보상에 근거하여 밀접하게 영향을 받으며 개인은 효과적인 수행으로 그들이 바라는 것을 얻게 되는 범위에서 자신의 직업에 만족한다는 것이다. 그러나 소방공무원들은 근무환경과 승진 등 미래에 대한 부분에 있어서 만족하지 못하고 있다. 즉 화재, 구조·구급업무의 증가에 따른 필요한 전문인력, 장비 등은 기준에 크게 못 미치고 내부적인 서류작업의 폭주로 인한 피로감의 증대로 인하여 불만족요인이 누적되고 있는 것으로 파악되었다.

조직내부의 종업원, 소위 내부고객을 중시하지 않는 한 진정한 고객지향적인 조직운영이 불가능하다. 결국, 종업원들 스스로 자신들의 직무에 몰입할 수 있는 조직환경의 구축을 위해서는 각 요인들에 대한 공무원 불만의 수준에 대한 평가와 함께 실제 개선활동의 달성 가능성과 예산 및 법률적 제약과 같은 전문적 검토가 수반되어야 한다. 일선 소방서에 근무하고 있는 소방공무원의 내부고객 만족도의 저하는 소방서비스의 질에 영향을 미칠 것이고, 이는 곧 고객만족경영의 실패로 나타날 것이며 나아가 국민들이 소방행정에 대하여 갖는 신뢰성에도 커다란 손상을 주게 되어 결국 총체적 소방행정의 실패로 나타날 가능성이 있기 때문이다. 결국 소방행정서비스를 제공하는 담당자의 만족감을 증대시키려는 노력은 장기적으로 소방행정서비스의 전체적인 질의 향상에 기여하는 바람직한 효과를 낳을 것이다.

【참고문헌】

- 곽동성, 강기두. (1999). 내부서비스품질이 종업원만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국마케팅저널』 1(4): 24-46
- 김보환. (2001). 경찰공무원의 직무만족에 관한 연구, 『한국공안행정학회보』 11: 39-69
- 김상돈·안황권. (2003). 인위 재난의 위기관리학습에 관한 연구, 『한국지방자치학회보』 15(1): 273-293
- 김애자. (1996). 고객만족 경영에 있어 내부고객 만족요인에 관한 연구, 석사학위논문 연세대학교 경영대학원.
- 김번웅. (1999). 21세기를 대비한 행정서비스의 과제와 전망, 『한국행정연구』 8(2):5-23
- 노종희. (2001). 교원직무만족의 개념화 및 측정에 관한연구, 『교육행정학연구』 19(2): 163-181
- 리서치코리아. (1995). 『철도청 내부고객만족도조사』. 서울: 리서치 코리아
- 모창환. (2004). 도시재난사고에 대한 책무성 분석: 대구시 지하철사고 사례분석, 『한국사회와 행정연구』 15(2): 369-393
- 박경효. (2002). 소방공무원의 근무환경 실태와 개선방안, 『도시행정학보』, 15(3):63-79
- 박광국. (1997). 재난관리체계의 효과성 평가에 관한 연구: 공무원·주민의 의식수준을 중심으로, 『한국행정논집』, 9(3): 581-602.
- 유필화, 백수경. (2001). 의료서비스의 내부마케팅: 내부고객만족, 외부고객만족 및 마케팅 성과를 중심으로, 『한국마케팅학회 추계학술대회 논문집』 229-253
- 이동기. (2005). 소방행정서비스의 고객만족도 평가와 측정, 『도시행정학보』. 18(1)
- 이상철·유근환·장우진·김용득. (2005). 지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구: 경상북도를 중심으로, 『한국사회와 행정연구』 15(4): 97-120
- 이상팔. (1996). 위기관리체계의 지능적 실패에 의한 학습효과 분석: 삼풍백화점 사고 전·후의 제도변화를 중심으로, 『한국행정학보』 30(2): 113-127.
- 이재규. (1994). 『리엔지니어링과 카이젠』. 서울: 21세기북스
- 이재은. (2003). 지방자치단체의 자연재해관리정책과 인위재난관리 정책 비교 연구, 『한국행정학보』 36(2): 165-185
- _____. (2000), 위기관리정책 효과성 제고와 집행구조 접근법, 『한국정책학회보』, 9(1): 51-77.
- 이창원, 최창현, 권해수. (1998). 지방자치단체의 조직효과성 평가에 관한 연구: 계층분석절차 기법을 이용한 평가지표의 개발 및 적용, 『한국행정학보』, 32(1): 129-145.

- 제갈돈, 황병청. (1998). 철도청 내부고객 만족도의 결정요인에 관한 연구: 영주지방 철도청을 중심으로, 『한국행정학보』, 23(1) :181-194.
- 정운수. (1999) 「행정서비스 개혁에 대한 평가」, 『한국행정연구』 8(4): 51-70
- 중앙공무원교육원, (1999). 『품질행정과 서비스혁신』 서울: 중앙공무원교육원
- 최길수(1998), 지방공기업에 있어서 TQM의 성공요인에 관한 연구: 계층분석과정(AHP)에 의한 상대적 중요도를 중심으로, 한양대학교 대학원 행정학 박사학위논문.
- 한국능률협회컨설팅. (1996). 『철도청 종업원만족도 조사결과 분석표』. 서울: 한국능률협회
- 행정자치부. (2000). 『소방행정자료』
- CFI Group Korea 119. (2000). 『소방서비스 행정품질 평가지표 개발 및 측정결과 보고서』
- Addey, John. (1999). Internalcustomersatisfaction through involvement, *Total Quality Management* 10(4/5): 421-426
- Albrecht, Karl (1990) *Service Within: Solving the Middle Management Leadership Crisis*. Homewood, IL.: Dow Jones-Irwin.
- Chaston, J. (1994). Internal Customer Management and Service Gap within the UK Manufacturing Sector, *International Journal of Operations and Production*, 14(9): 45-56
- Churchill. G. A. Jr. & Surprenant. C. (1982). An Investigation into The Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 19(4): 491-503.
- Davidow. W. H. & Uttal, Bro. (1989). *Total Service: the Ultimate Weapon*. New York: Harper & Row.
- Day, Ralsh L. (1984). Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction. *Advanced in Consumer Research*. 11(4): 658-661.
- Dear, T. E. & Kennedy. A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Desatnick, Robert L. & Detzel, Denis H. (1993). *Managing to Keep The Customer: How to Achieve And Maintain Superior Customer Service Throughout the organization*. SanFrancisco, CA.: Jossey-Bass.
- Dunntte, Marvin D. and Leaetta M. Hough(eds). (1994). *Handbook of industrial and Organization Psychology Vol 1*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Fedman, Diniel C. & J. Arnold. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations* New Youk: McGraw-Hill International Book Co.
- Flippo, Edwin. (1980). *Prinpiplles of Personnel Management* 5th ed. New York: