

연구보고서 2000-01

경찰 민원인 만족도 향상 방안



치안연구소

Research Institute of Police Science

연구보고서 2000-01

경찰 민원인 만족도 향상 방안



治安研究所

총 목 차

- ◆ 경찰민원인 만족도 측정기법 개발에 관한 연구 1

- ◆ 고소 / 고발인 불만유형 및 만족도 향상 방안 91

- ◆ 교통단속 피단속자의 만족도 향상에 관한 연구 173

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며
치안연구소 공식견해가 아님을 밝혀드립니다.

경찰민원인 만족도 측정기법 개발에 관한 연구

《 研 究 陣 》

연구위원	: 김 종 립 (한국능률협회 컨설팅)
	: 송 옥 현 (한국능률협회 컨설팅)
	: 장 태 원 (한국능률협회 컨설팅)
연구지도위원	: 이 상 안 (경 찰 대 교 수)
연구실장	: 김 한 중 (총 경)
연구관	: 박 희 룡 (경 감)

목 차

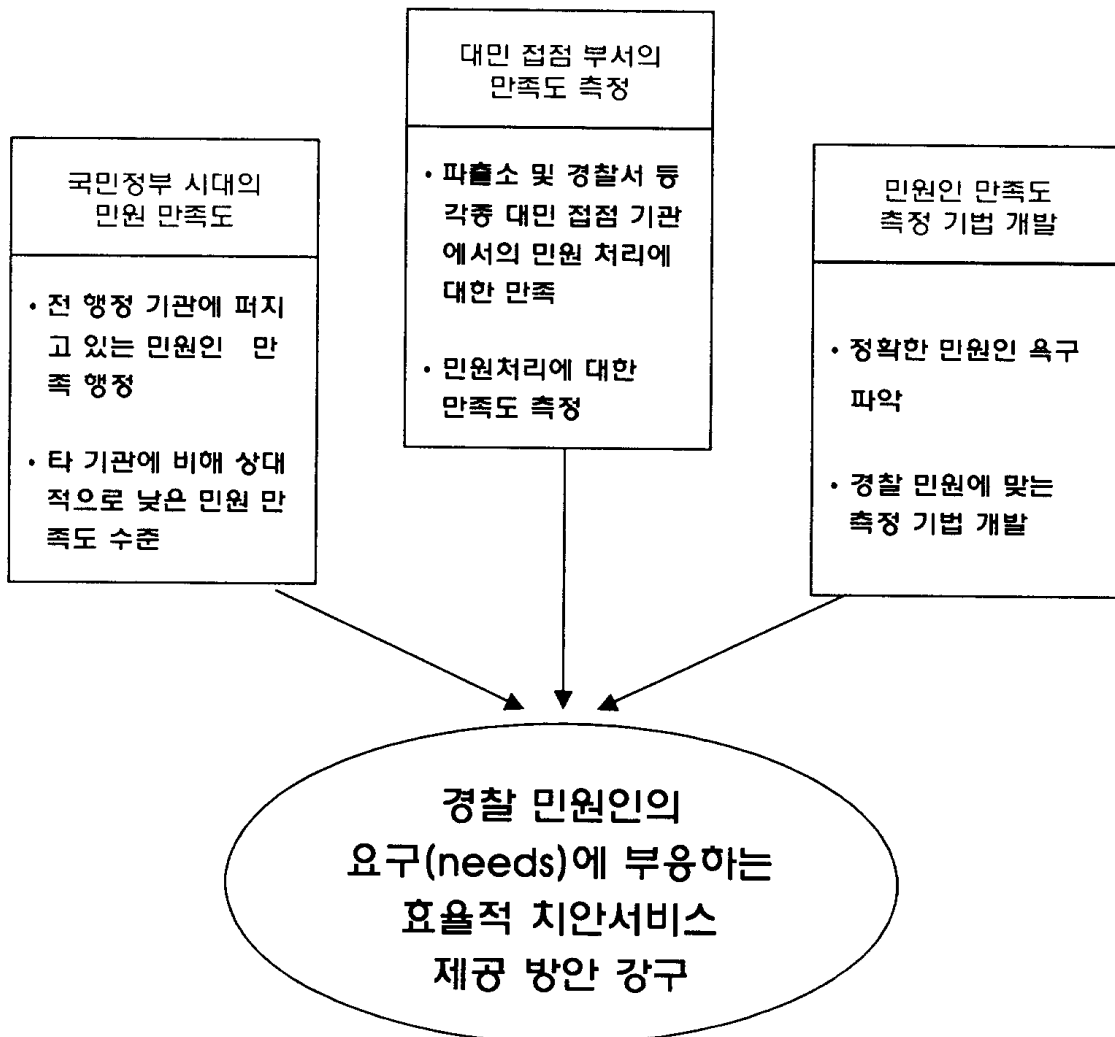
I. 연구개요	5
1. 과제의 선정배경 및 연구목적	5
2. 중점 연구사항	6
3. 연구절차 및 방법	6
3-1. 전체 연구절차	6
3-2. 연구절차별 세부내용	7
II. 연구배경 및 결과	11
1. 고객만족도 측정 역사 및 이론적 배경	11
1-1. 고객만족의 정의	11
1-2. 고객만족도 측정 역사	12
1-3. 만족이론의 발전	14
1-4. 고객만족도의 역할	14
1-5. 우수 기관들의 V.O.C실태	15
1-6. 고객만족도 측정시스템 필요 조건	16
2. 경찰민원 프로세스 파악	17
2-1. 민원인 정의	17
2-2. 민원인 민원 제기	18
2-3. 민원 종류	19
2-4. 민원 종류별 민원 처리 절차	20
3. 민원인 NEEDS 파악	21
3-1. In-Depth Interview 결과	21
3-2. 민원인 만족도 조사 결과	22
4. 외국의 관련 사례	66
4-1. 미국 사례	66

4-2. 영국 사례	67
III. 결론 (경찰청 고객만족도 측정기법 개발을 위한 제언)	70
1. 고객만족 측정 절차	70
2. 고객만족도 측정 절차에 대한 Modeling	74
2-1. 고객만족도 전체 단계	74
2-2. 고객만족도 단계별 접근 방법	74
3. 향후 민원인 만족도 측정 및 개선 방안을 위한 제언	79
4. 경찰청 고객만족도 모델 정리	80
참고 문헌	81
* 별첨 1. 민원인 고객만족도 설문지	83

I. 연구개요

1. 과제의 선정배경 및 연구목적

본 연구과제는 경찰민원인에 대한 만족 및 불만 유형을 분석하여 경찰 민원인들의 만족도를 향상시킬 수 있는 효율적 치안서비스 제공 방안을 마련하는데 그 목적이 있음.



2. 중점 연구사항

■ 경찰 민원인의 불만 유형 분석

- 경찰 민원인의 요구(needs) 파악
- 경찰 민원인의 불만유형 분석

■ 선진 외국 경찰의 민원 처리 실태 및 서비스 체계 비교 분석

- 2차 자료 분석을 통한 주요 국가의 경찰 민원처리절차 분석
- 민원인들의 만족 증진을 위한 활동 벤치마킹

■ 체계적인 조사 설계 방안 마련

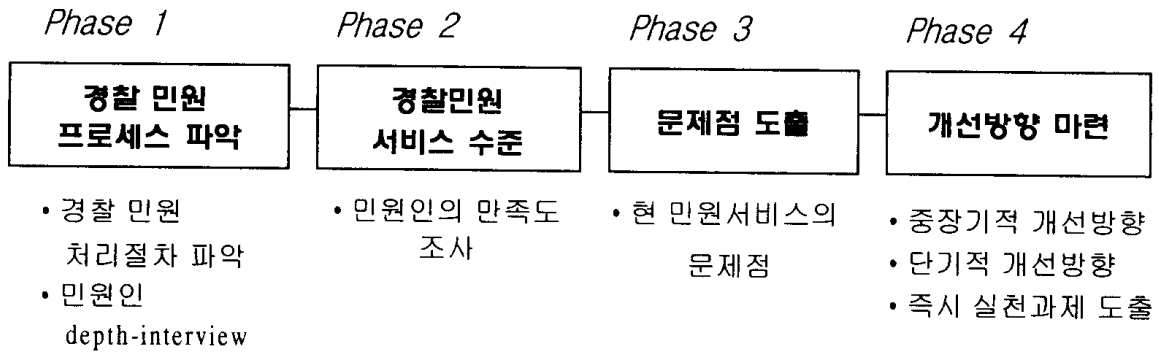
- 현재 실시중인 조사 방법 검토
- 경찰청 민원 유형에 적합한 조사 설계
- 조사 시점 및 조사 접점 결정

3. 연구절차 및 방법

3-1 전체연구절차

본 연구는 전체 4단계에 걸쳐 이루어지며 경찰 민원인의 의견조사와 민원처리절차에 대한 실증적 분석을 통해 현실적인 개선안을 도출하고자 함.

<전체 연구 절차>



3-2 연구절차별 세부내용

Phase 1 : 경찰 민원 처리절차 파악

각종 2차 자료와 경찰 민원에 대한 현장 조사를 통해 민원처리절차를 파악함.

< 경찰 민원 처리절차 파악 >

■ 2차 자료 분석

- 기존 자료중 경찰민원 관련 불만 내용 및 민원내용에 대해 분석

■ 민원 처리절차 조사

- 대상 : 파출소, 경찰서, 경찰청
- 방법 : 민원처리절차 직접 관찰

■ 민원인 In-Depth-Interview

- 대상 : 현장에서 민원을 접수 또는 처리된 사람들
- 방법 : 1 : 1 심층 인터뷰

Phase 2 : 경찰 민원 서비스 수준 파악

현재의 경찰 민원 서비스의 수준을 파악하기 위해 접점에서 경험이 있는 사람들을 대상으로 고객만족도 수준 파악

< 경찰 민원 서비스 수준 파악 >

■ 조사 설계

- 표본 설계
- 설문지 설계
- 조사방법 결정

■ 조사 실시

- 대상 : 경찰 민원인
- 방법 : 1:1 대인면접

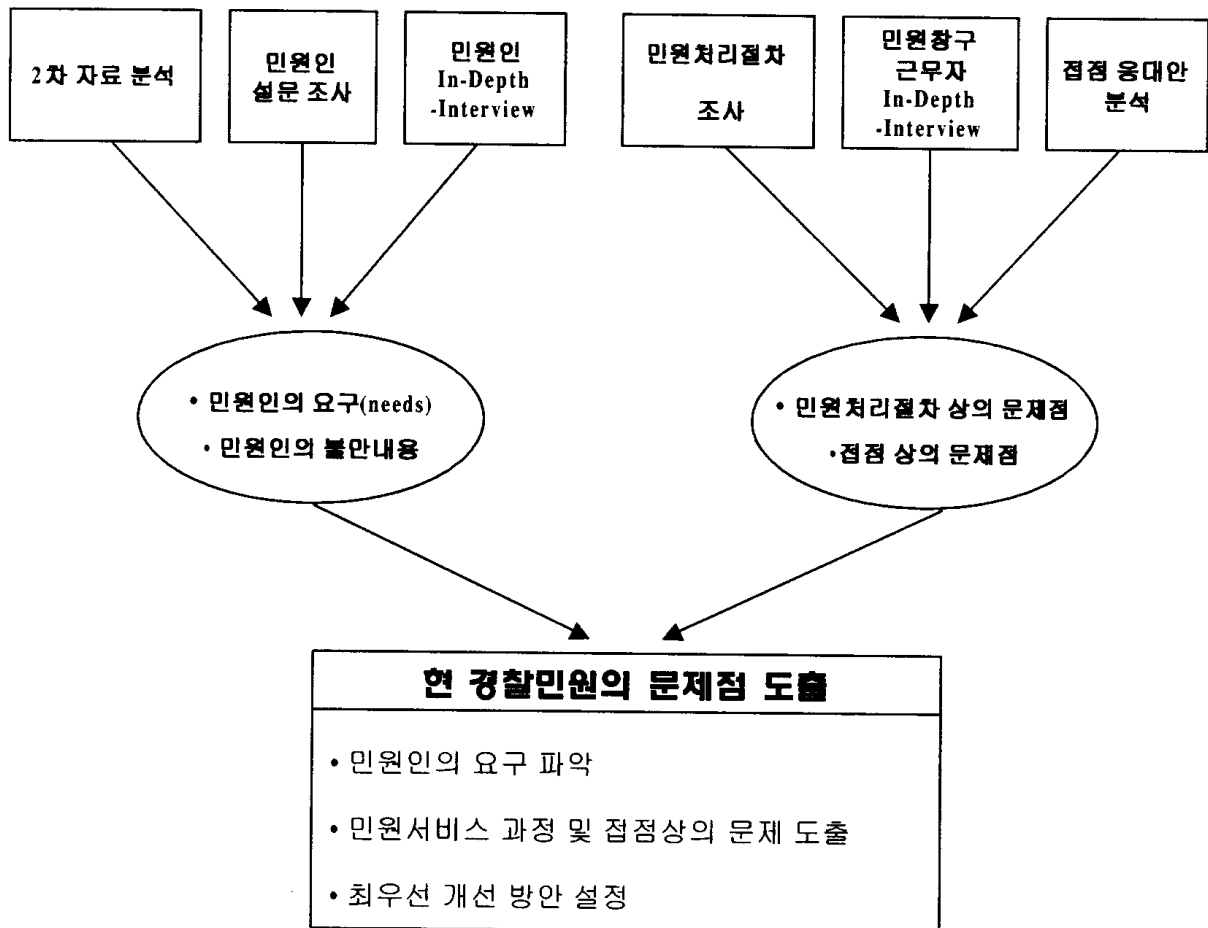
■ 경찰민원 수준 및 불만 파악

- 경찰 민원 만족도 수준 파악
- 경찰 민원 불만 요인 파악
- 경찰 민원 개선 우선 순위 파악

Phase 3 : 문제점 도출

앞의 Phase 1과 Phase 2의 결과물을 심층분석하여 현재의 경찰 민원의 제반 문제점을 도출함.

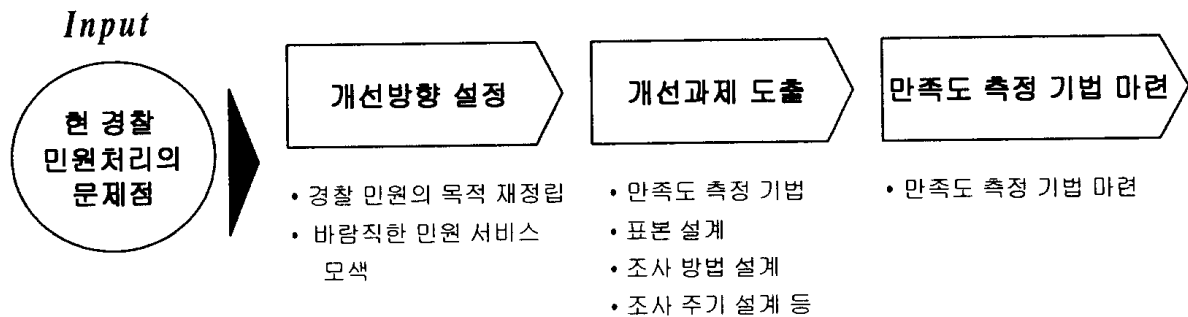
<문제점 도출 과정>



Phase 4 : 개선방향 마련

경찰 민원서비스와 관련된 민원인의 불만 해소 및 업무의 효율성을 높일 수 있는 만족도 측정 기법 개발

<개선방향 및 개선안 마련>



II. 연구배경 및 결과

1. 고객 만족도 측정 역사 및 이론적 배경

1-1. 고객 만족의 정의

- 고객만족은 고객이 제품이나 서비스에 대해 그들이 한 기대가 제대로 충족되었는가 그렇지 않았는가에 대한 마음 상태이다.
- 고객만족은 고객의 마음 상태를 측정하기 때문에, 측정이 완벽하지는 않을 것이며 확실적인 표본 및 단순한 통계적 도구가 필요하다.
- 고객만족측정은 고객의 기대와 그 요소의 인지된 성과간의 차이를 이해할 수 있는 것을 포함해야 한다.
- 고객만족도 측정과 손익 결과간의 연계성이 있어야 한다.
- 만족은 고객과 다양한 측면에서의 관계를 언급하여 다음과 같은 종류의 만족이 존재한다.
 - 특정 상품이나 서비스의 품질에 대한 만족
 - 지속적인 업무 관계에서의 만족
 - 제품과 서비스의 가격 대비 품질에 대한 만족
 - 고객의 기대에 부응하는 제품과 서비스의 만족

1-2 고객만족도 측정 역사

1) TQM(Total Quality Management)에서 태동

- 경찰 민원인 만족도 측정 모델 개발을 위해서는 우선적으로 만족도에 대한 이론적 배경을 살펴 볼 필요가 있다.
- 배경 : Deming 등에 의해 “품질은 고객의 느낌을 반영해야 개선 노력이 성과를 거둘 수 있다”는 사고에 의해 고객만족도가 태동되었다.
- Deming의 「Helix of Continuing Improvement」는 J.M. Juran의 「Spiral of progress in quality」에 반영된 것인데,
 - 궁극적으로는 고객의 input과 feedback이 직접적인 생산설계와 개선에 필수 요건이라고 인식하는 것이 전반적으로 Total Quality Management의 사고였다 (Deming 1993, 177)(Juran 1988, 47).
- 이러한 것은 비록 일반 기업체에서 고객만족도의 측정 초기 단계에서 고려하였던 기본적인 문제들이지만, 경찰 민원의 단계에서 생각해 볼 문제는 다음과 같이 정리될 수 있다.
 - 1) 경찰 민원 서비스 차원에서 민원 서비스의 대상인 민원인들의 고통이 무엇인가를 고객의 지각과 연계시켜야 하며,
 - 2) 이러한 민원인들의 요구(needs)를 미리 알아 좀 더 효율적인 경찰 민원 업무의 설계에 도움을 주는 것이 바로 민원인에 대한 만족도 측정이라 할 수 있다.

2) Deming의 고객조사분류

- ※ TQM을 바탕으로 하는 Deming은 고객 조사를 다음과 같이 세가지로 하였다. (Deming 1986, 182)

- ① 문제 발견을 위한 조사 연구 → analytic information - 제품과 서비스의 질을 증대 시키는데 필요하며 가장 일반적인 고객만족도의 종류가 이에 속한다.
- ② 제품변화에 대한 고객의 반응 예측을 위한 조사 연구 → 제품이나 서비스에 대해 변화를 가한 후 고객들이 어떻게 반응을 하고 이에 따른 시장의 수요는 어느 정도가 되는가 하는 측면의 조사가 이에 속한다.
- ③ 문제를 지닌 가구의 숫자와 비율을 양적으로 추정하는 조사 연구
→ enumerative information - 시장에서 수요의 수준에 맞게 제조업체의 생산 lot 를 조정하는 바람직한 정보를 만드는 것이 이에 속한다.

○ Deming의 고객 조사를 경찰 민원에 비추어 재해석해보면 경찰 민원인 만족도 조사 연구는

- ① 민원인들이 경찰 민원 절차에서 어떤 문제를 느끼고 있는 것일까에 대한 문제 발견 조사 연구
- ② 경찰 민원에서 변경된 내용에 대해 민원인들에게 조사를 하여 그들의 반응을 알아 보는 조사 연구
- ③ 경찰 민원 처리절차를 설계할 때, 제기되는 문제 유형별 민원 처리절차를 재 설계하기 위한 민원 수요 예측을 위한 조사 연구 등으로 나눌 수 있다.

3) 품질학자 Juran의 고객조사분류

※ Juran은 품질적 측면에서 고객조사를 할 때 다음과 같은 주요 설문 항목들이 포함되어야 한다고 한다.

○ Juran의 3가지 주요 설문 문항(Juran 1988, 47)

- ① 제품의 어떤 특성이 중요한가? → 제품의 구체적인 속성 중에서 고객들에게 중시되는 것이 무엇인가?
- ② 경쟁자의 제품과 서비스에 비해 자사의 제품은 어떠한가?
- ③ 매출 수요나 선호라는 개념에서 품질차이가 두드러지게 나는 것은 무엇인가?

○ Juran의 고객 조사를 경찰 민원에 비추어 재해석 해보면 경찰 민원인 만족도 조사 연구 항목에는

→ ① 경찰 민원 서비스에서 어떠한 특성이 중요한가?

② 유사 또는 관련 행정 민원 서비스에 비해 경찰 민원 서비스의 수준은 어떠한가?

③ 민원인을 특별히 만족시킬 수 있는 개념의 속성들은 무엇인가? 등이 포함되어야 한다.

1-3. 만족 이론의 발전

※ 만족이론은 심리학에 기초를 두고 발전되었다. 만족이론을 체계화시킨 대표적인 사람들에 대한 내용은 다음과 같다.

○ Cardozo : 고객만족을 조사한 최초의 마케팅 학자

사회심리학적 접근으로 Helson의 'contrast effect' (현재 의견과 약간이라도 다를 때 그 차이를 과장하는 경향) (Helson 1964)와 Festinger의 'cognitive dissonance theory'(사람 자신의 행위나 신념이 아이디얼하지 못한 상황에 놓일 때, 사람들이 상황의 부조화를 감소시키려 노력하는 방식을 묘사)(Festinger 1957)를 접합하여 고객만족 개념을 만들었다.

○ Howard and Sheth : 만족과정 모델 → 만족과정 모델은 고객이 정보를 취득하고 구매활동을 하고 제품을 사용하는 과정에서 발생하는 기대와 성과를 과정으로 설명하려는 모델이다. (Howard and Sheth 1969)

○ Oliver : 기대 불일치에 초점 → 만족은 기대 대비 성과라는 측면을 이론화 시킨 것이다.(Oliver 1977, 1980, 1981)

1-4. 고객만족도의 역할

○ 정보(information)

제품, 서비스, 배송시스템 등에서 변화를 필요로 하는 것이 무엇이며, 조직이 현재

고객의 요구(needs)를 얼마나 잘 이해하고 수행하는가에 대한 평가 정보를 말한다. 경찰의 입장에서 민원인들이 경찰에게 바라고 있는 것이 무엇인가를 민원인의 입장에서 파악하는 것이다.(Vavra 1997, 28)

○ 커뮤니케이션(communication)

고객조사를 하고 있다는 것이 고객들로 하여금 그들에게 관심을 갖고 있다는 좋은 커뮤니케이션 결과가 될 수도 있다. 예를 들어 경찰에서 시민들을 대상으로 만족도를 조사한다고 하면, 시민들은 “경찰이 무언가 시민들을 위해 변화를 시도하고 있구나” 하는 생각이 들게끔 한다는 것이다.(Vavra 1997, 28)

1-5. 우수 기관들의 V.O.C 실태

- 현장 인력들이 고객만족도 조사 프로그램, 설문, focus group 등에 관여 ; 대부분의 우수한 기관에서는 현장 인력들에 의해 고객만족도 조사 프로그램이 기획되고 있다.
- 최고경영층이 고객만족도 프로그램 옹호 ; 해당 기관의 최고 책임자가 고객만족도 프로그램을 옹호해야 고객 만족도에서 나온 결과를 실행하는데 도움이 된다. 그렇지 않을 경우, 조사결과에서 나온 문제들이 실행되는데 어려움을 겪는다.
- 고객만족도 측정시 자사 및 타사 측정 ; 고객만족도를 측정할 때는 가능하다면 자기 기관은 물론 경쟁이 되는 기관도 조사를 해서 Benchmarking을 할 수 있게 하고 있다. 경찰의 경우는 특수한 경우로서 타기관을 벤치마킹하기는 힘들지만 외국 의 사례나 인접국가의 사례를 수집할 수 있으면 좋다.
- 고객만족 결과가 모든 직원에게 접근 가능 ; 조사에서 나온 결과들이 모든 직원들에게 전달되어야 한다. 그렇게 해야 현재 자신들이 처한 위치가 어떻게 되고 민원인들이 어떤 불만을 갖고 있는지를 알 수 있게 된다.

- 고객들이 응답한 내용들에 대한 변화를 고객에게 홍보 ; 고객만족도에서 나온 결과에 의해 변화된 내용을 고객들이 알 수 있도록 홍보를 해야 한다.
- 내부 및 외부 품질 측정이 같이 혼합됨 ; 내부의 서비스나 품질수준에 대한 측정과 외부 민원인에 대한 만족도 측정이 병행되어야 한다.
- 기업체에서는 고객만족이 기업의 업무로서 기업전략에 포함 ; 경찰의 경우 민원인의 만족을 경찰의 업무에 포함시켜야 한다.
- 고객만족도 측정 결과와 내부 개선과정이 연관되도록 노력 ; 결과를 내부 직원들이 즉시 실천할 수 있도록 개선 과정이 수반되어야 한다.

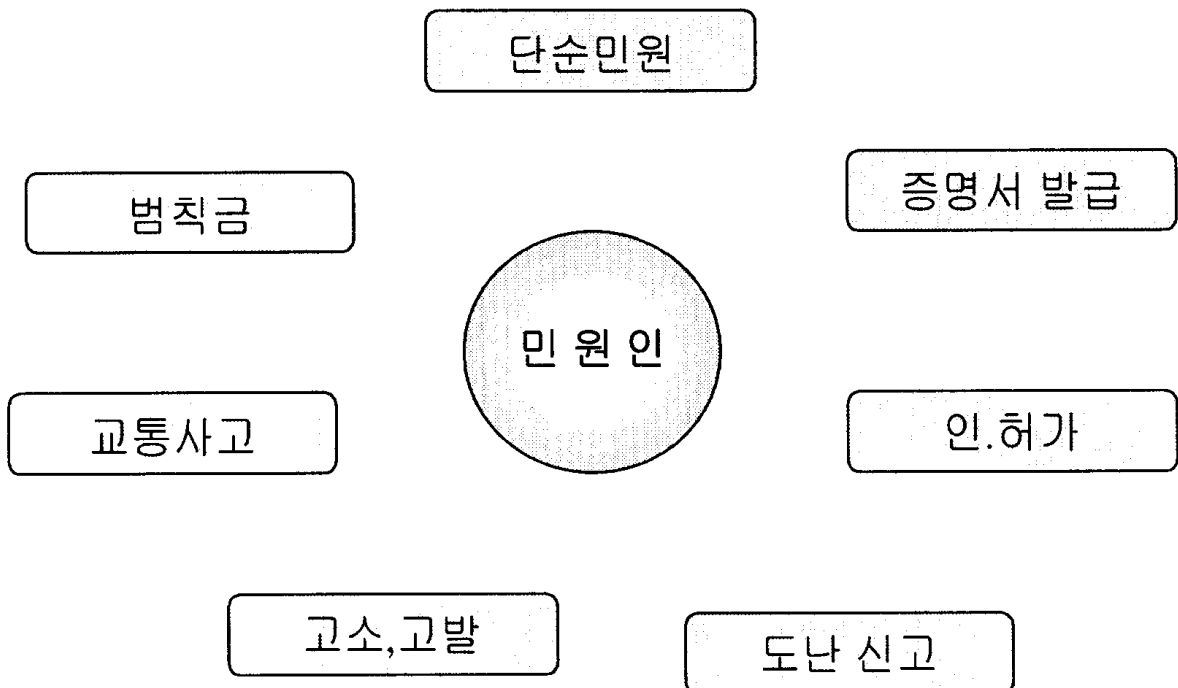
1-6. 고객만족도 측정 시스템 필요 조건

- 고객만족도 조사 체계는 설계하기 쉽고 이해하기 쉬어야 한다 → 고객만족도 조사 체계가 쉬워야 이를 수행 하는 담당 부서나 관련부서에서 향후에 지속적으로 조사를 할 때 수월하게 할 수 있다.
- 내부 개선노력과 결과가 연계될 수 있도록 신뢰성 확보 → 고객만족도 조사결과와 내부의 활동이 같은 맥락으로 연결이 되어야 한다. 경찰의 경우 민원을 담당하는 부서의 성과가 고객들에게서 평가된 내용과 연계될 수 있도록 해야 한다.
- 측정에 비용이 많이 들면 안 된다 → 많은 비용을 들이면 물론 여러가지 결과와 다양한 분석을 가능하게 할 수 있다. 그러나 최소의 비용으로 측정을 할 수 있도록 해야 측정하는데 어려움을 느끼지 않는다. 기관에서 만족도 조사를 수행하는데 너무 많은 비용이 들면 향후 계속해서 시행하는데 걸림돌이 된다.
- 결과가 경영층에 대해서 조치를 취할 수 있게끔 되어야 한다 → 만족도 조사 결과가 단순히 수치에서 그쳐서는 안된다. 결과가 경영층이나 상부에서 보아서 실천 가능한 모습으로 나와야 현장에서 실천하기 용이하다.

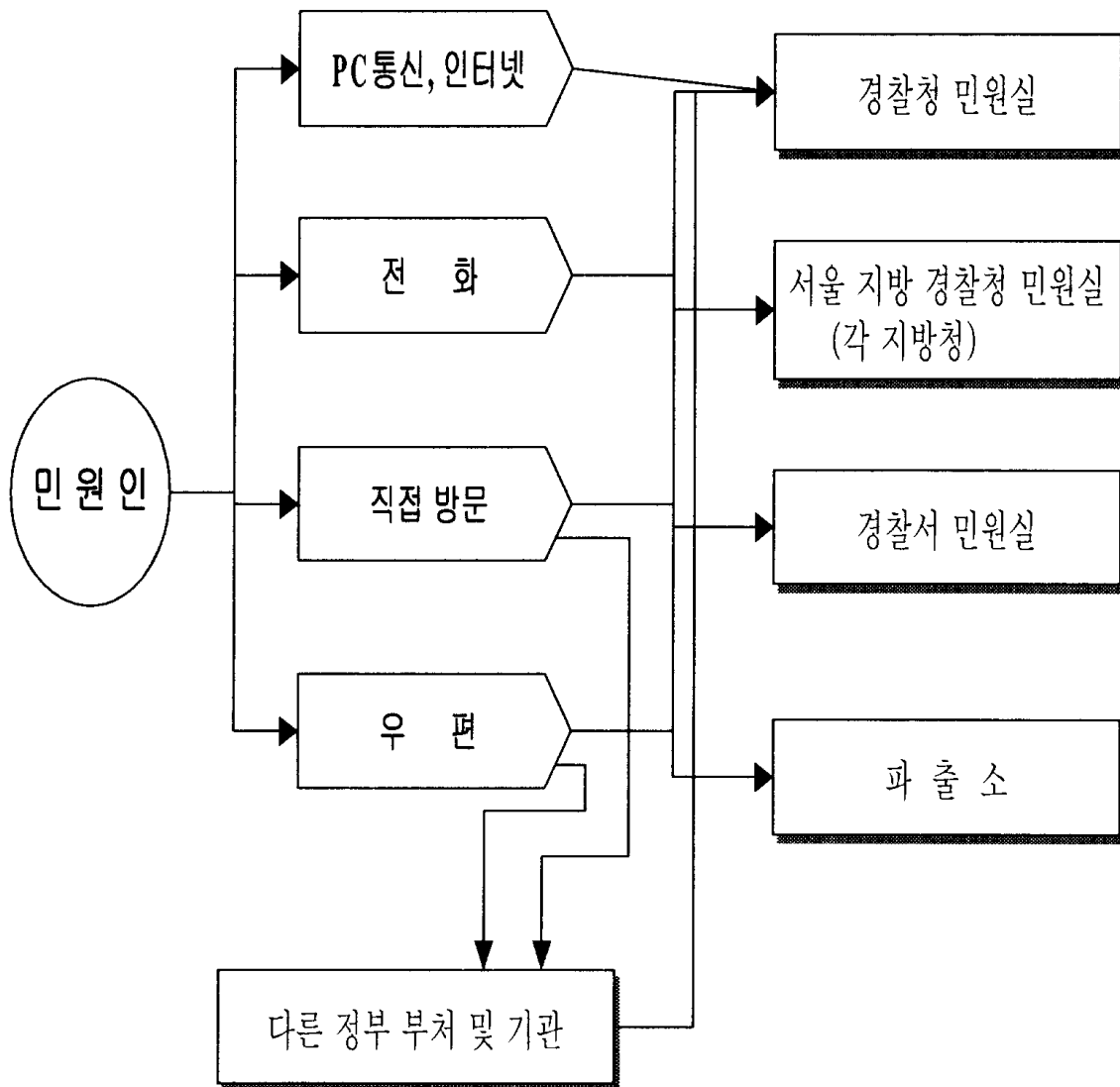
2. 경찰 민원 프로세스 파악

2-1. 민원인 정의

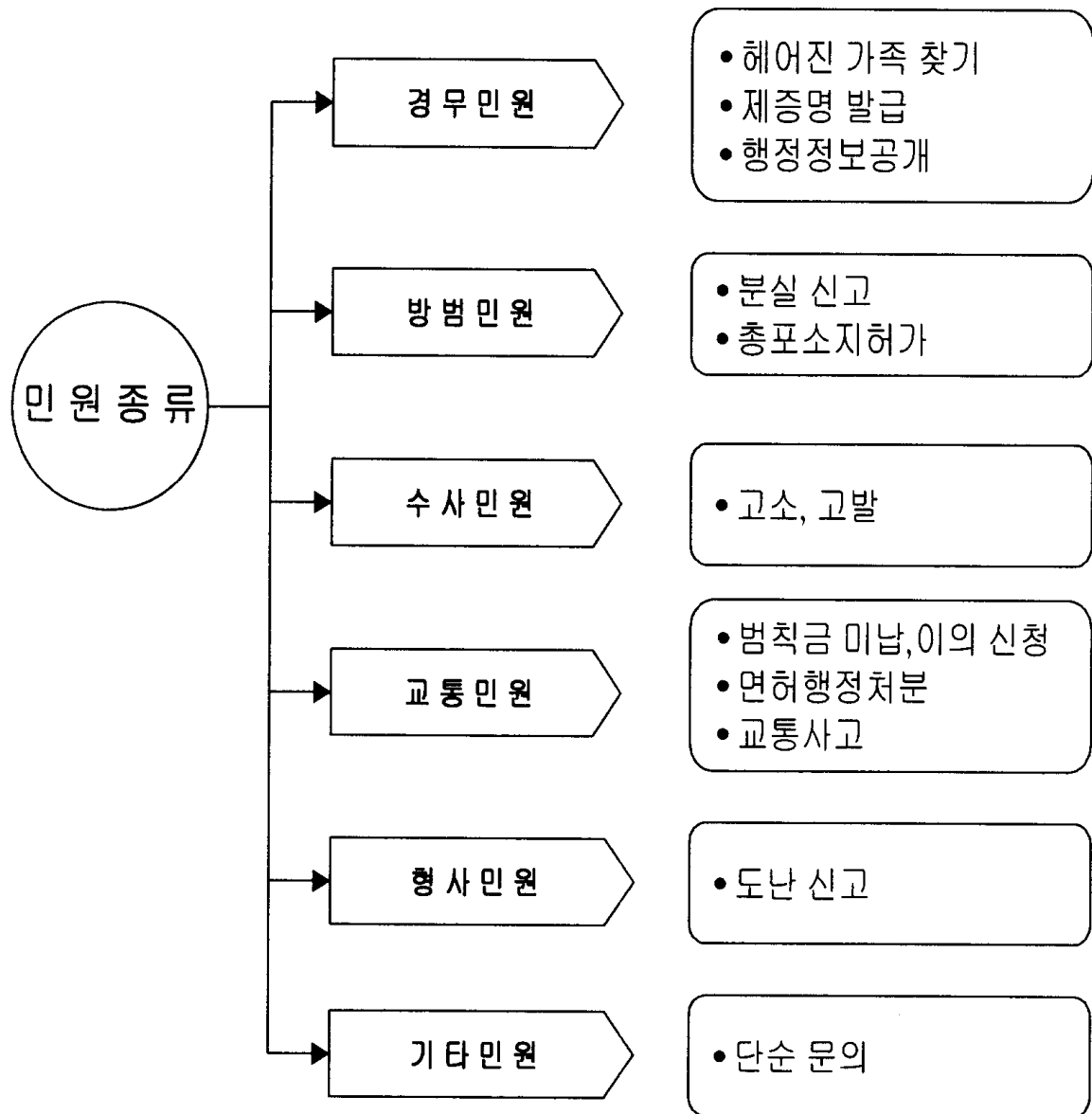
- 경찰청과 관련된 민원은 단순문의에서 고소, 고발까지 다양한데 경찰청의 업무 특성상 고소, 고발이 전체 민원의 60% 이상을 차지한다. 고소, 고발의 특성은 피고소인과 고소인 또는 피의자가 생기는 경찰업무의 특수성이 발생한다. 따라서 본 연구에서는 민원인의 범위를 크게 고소 및 고발, 교통사고 및 관련업무 그리고 기타 단순 민원으로 크게 나누고자 한다.



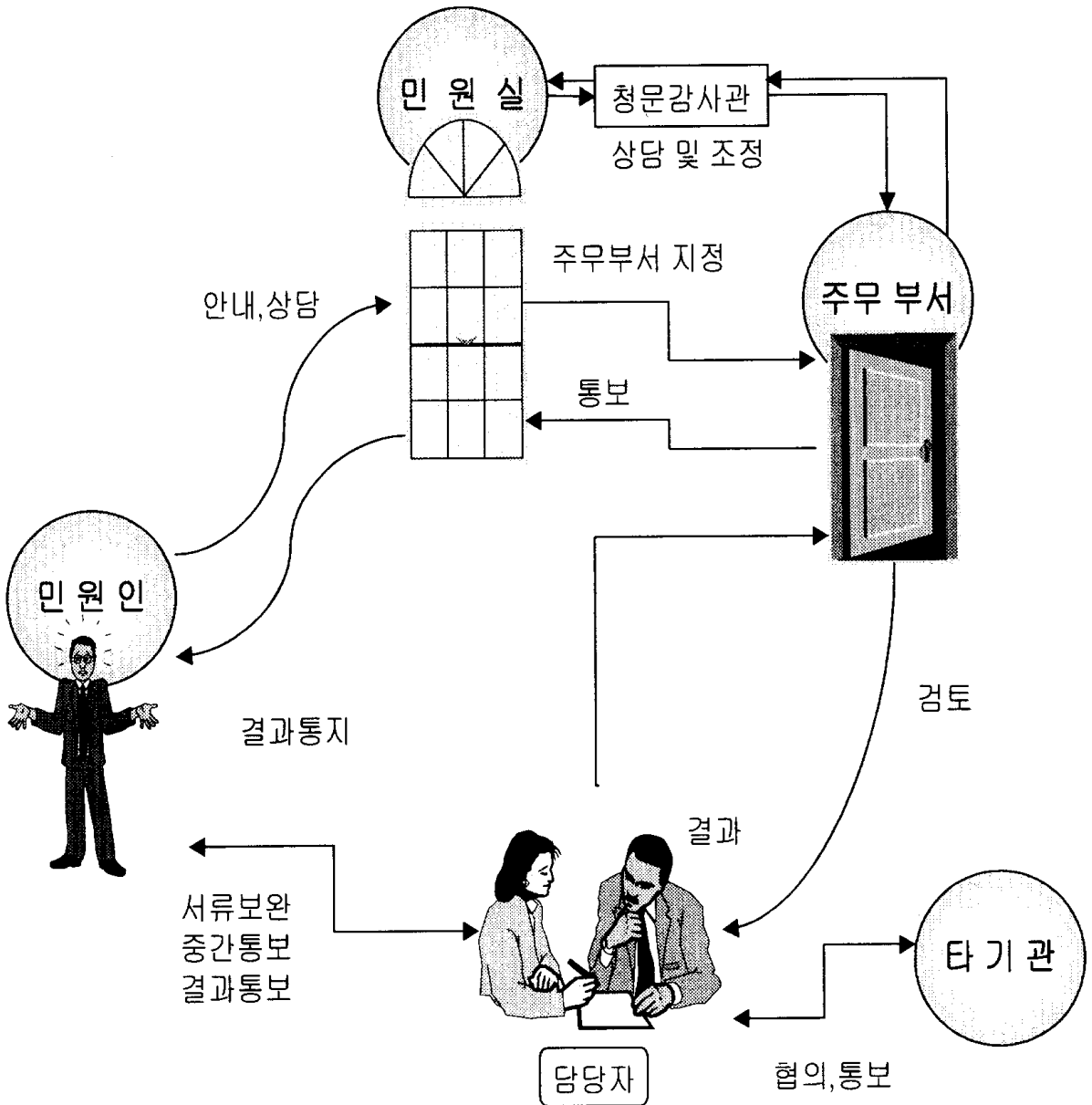
2-2. 민원인 민원 제기 Channel



2-3. 민원 종류



2-4. 민원 종류별 민원 처리 절차



3. 민원인 요구(NEEDS) 파악

3-1. In-Depth Interview 결과

1) 경찰서 방문/업무

- 경찰관의 응대 태도가 좋아짐. 공손한 어투와 친절한 태도 그리고 신속한 처리 등이 민원인으로 하여금 경찰에 대한 인상을 좋게 하고 있음.
- 한자리에서 업무가 처리될 수 있도록 경찰이 도와 줌. 단, 사고나 단속현장에서 좀 더 친절한 태도로 업무에 임했으면 한다는 요구를 나타냄.

민원인 응답 예

- 담당경찰관이 상당히 친절, 경찰서라고 하면 무섭고 겁이 나고 그런 걸로 생각하게 되는데 친구들과 대화하듯이 자연스럽게 그냥 대해 주어서 좋았다.
- 일을 신속하게 잘 처리해 준다.
- 굉장히 부드럽다는 느낌이 들었다. 옛날에는 경찰서에 가면 무섭거나 딱딱하다고 느꼈는데 그런 것이 없었다

2) 업무 처리 및 사후 과정

- 일반 민원인 경우에는 업무처리에 큰 문제가 없지만 고소, 고발의 경우 양측이 모두 출석을 해서 일을 처리해야 하는데 있어서 시간에 대한 손실이 큼.
- 고소, 고발의 경우 수사 과정상에서 해결이 잘 안되는 경우가 발생. 이 경우 경찰관의 업무상 한계(피고소인이 나타나지 않을 경우) 때문에 고소인들의 불만이 발생.

민원인 응답 예

- 경찰관이 상황에 대해서 이해를 하라고만 하고 기다리라고만 하는데 확실한 대답이 아니고... . 예를 들어 이 사람(피고소인)이 안 나타나면 어떻게 되는거냐고 물었더니 민사로 하라고 하더라.
무작정 다리라고 하는게 이해가 안 되었다.

3-2. 민원인 만족도 조사결과

1) 조사의 목적

민원인 만족도란 경찰이 제공한 서비스에 대해 민원인들의 만족 정도를 수치화한 것으로 공적기관인 경찰이 스스로의 수준을 평가하고 해마다 그 추이를 분석, 관리하는 것이 필요함.

본 조사는 민원인들의 만족도를 측정하여 민원인들이 평가하는 경찰의 민원행정에 대한 만족수준을 측정하고, 향후 민원인 만족 행정을 위한 개선활동의 기초자료로써 활용하고자 하는 목적에서 실시되었음.

2) 조사설계

1. 조사대상 고객(모집단)의 정의

조사 결과의 중복을 피하기 위해 이 조사에서는 그 대상이 되는민원인을 경찰청 및 경찰서에 단순 민원을 위해 방문한 사람들로 한정하고자 한다.

2. 조사 방법 : 일대일 개별면접(face to face interview)

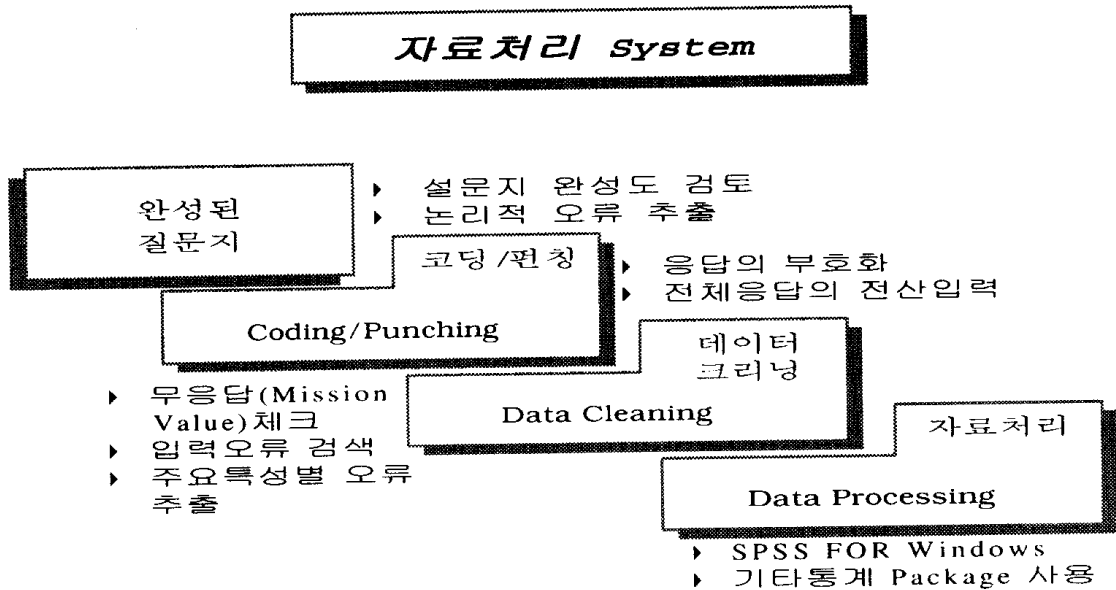
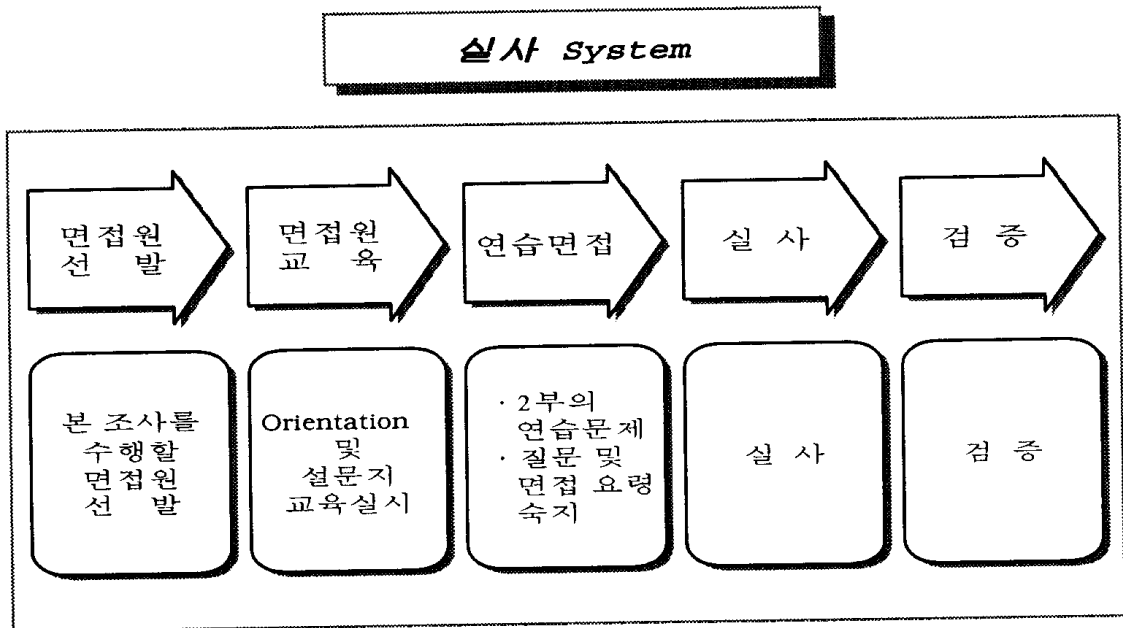
3. 조사대상 및 표본크기 : 총 30명
4. 표본추출방법 : 유의할당표본추출(Purposive Quota Sampling)
5. 조사지역 : 서울 및 수도권 일대
6. 조사도구 : 구조화된 질문지(Structured Questionnaire)
7. 조사기간 : 1999년 10월 14일 ~ 12월 30일

3) 설문내용

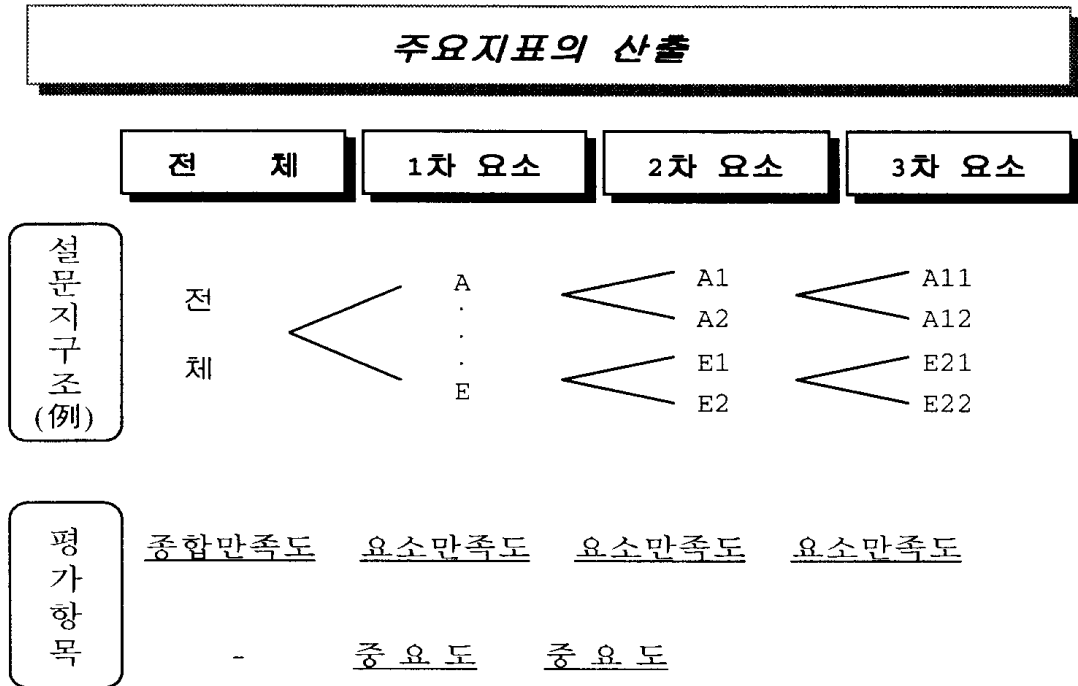
<ul style="list-style-type: none"> ▣ 방문 민원 종류 ■ 환경 및 시설 <ul style="list-style-type: none"> • 주차장 이용편리성 • 출입 용이성 • 안내 표지 • 사무실 • 대기 공간 ■ 민원 접수 편리성 <ul style="list-style-type: none"> • 신청서류 간편성 • 접수처리 간편성 • 접수 친절성 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 고소/고발접수,처리시 <ul style="list-style-type: none"> • 담당경찰관 친절성 • 민원인 요구에 대한 응대 • 문의 상담시 태도 • 진행상황에 대한 설명 • 책임감있는 일처리 • 담당 경찰관의 청렴성 ■ 전화 응대 <ul style="list-style-type: none"> • 전화연결 • 전화연결 신속성 • 전화 친절성 • 전화 예절 • 문의에 대한 설명 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이미지 <ul style="list-style-type: none"> • 신뢰성 • 청렴,공정성 • 선진성 ■ 전반적 만족도 ■ 잘하는 점 ■ 불만점,개선점
--	--	--

4) 실사 시스템

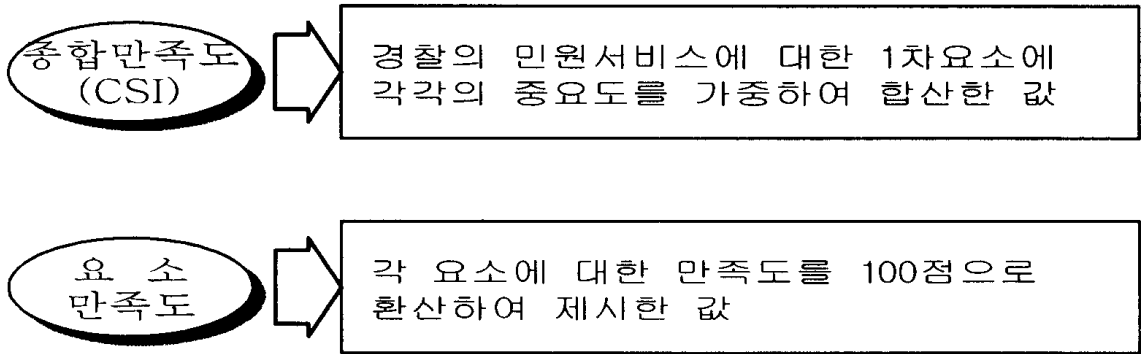
▣ 실사 및 자료처리는 아래와 같은 절차에 따라 수행함으로써 조사에서 발생할 수 있는 비표본오차(Non-Sampling Error ; 면접원 Error, 코딩/편칭 Error)를 최대한 줄임.



5) 주요 지표의 의미



주요지표의 의미



6) 조사 data의 해석

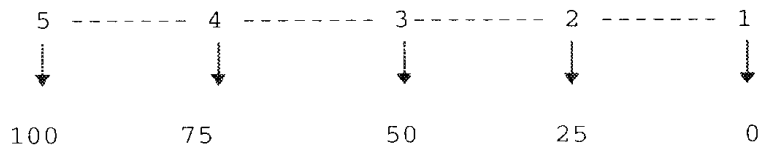
만족도 측정

측정방법 : 5점 척도

* 설문지의 내용에 따라 척도별 설명내용을 아래와 같이 3가지 유형으로 나누어 평가를 받았음.

5	4	3	2	1
매우 있다 매우 만족 정말 그렇다	있 다 만 족 그런편이다	보 통 보 통	없 다 불 만 그렇지 않은 편이다	매우 없다 매우 불만 전혀 그렇지 않다

5점 척도의 100점 척도 전환방법



중요도 측정

중 요 도

• 1차요소 중요도

전반적 만족도와 1차요소간의 상관계수를 구한 후 상대적인 비중을 100%로 재환산한 값임.

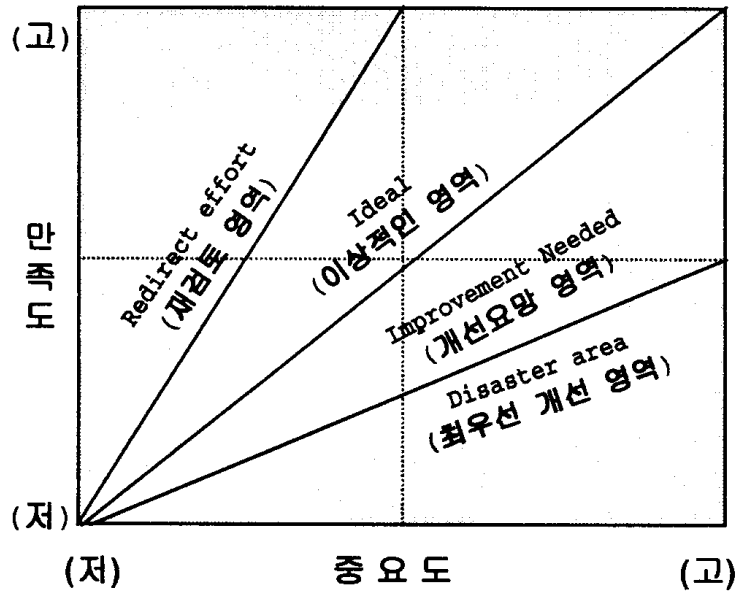
• 2차 요소 중요도

1차요소 만족도와 각 요소간의 상관계수를 구한후 1차요소의 중요도를 가중한 값임.

7) CS SPRAY CHART분석

개선 우선순위 및 취약성 분석

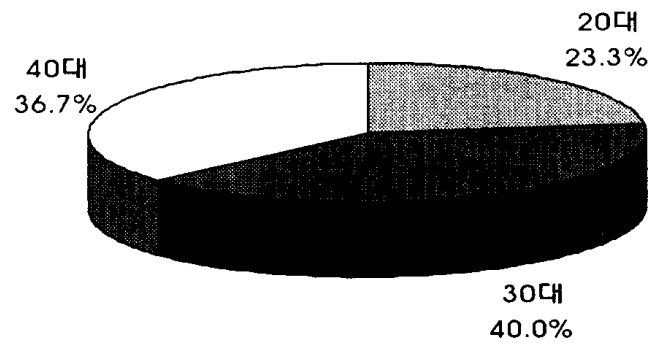
※ CS Spray Chart : 중요도와 만족도의 비례관계를 이용하여 중요도보다 만족도의 위치가 높은지 낮은지를 기준으로 해석



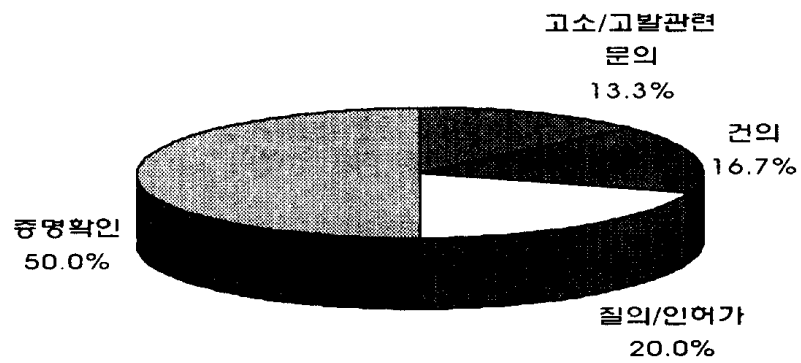
- * 최우선 개선 영역 : 중요도는 높는데 만족도가 낮은 영역으로 개선을 가장 필요로 하는 영역이다.
- * 개선 요망 영역 : 중요도는 높는데 만족도가 이에 상응하지 못하는 영역으로 개선해야 하는 영역이다.
- * 이상적 영역 : 중요도에 비해 만족도가 상대적으로 높은 영역으로 계속적으로 수준을 유지시켜야 할 영역이다.
- * 재검토 영역 : 중요도에 비해 만족도가 매우 높은 영역으로 자원의 재분배를 통해 이 부분에 대한 노력을 조정할 필요가 있는 영역이다.

8) 응답자 특성

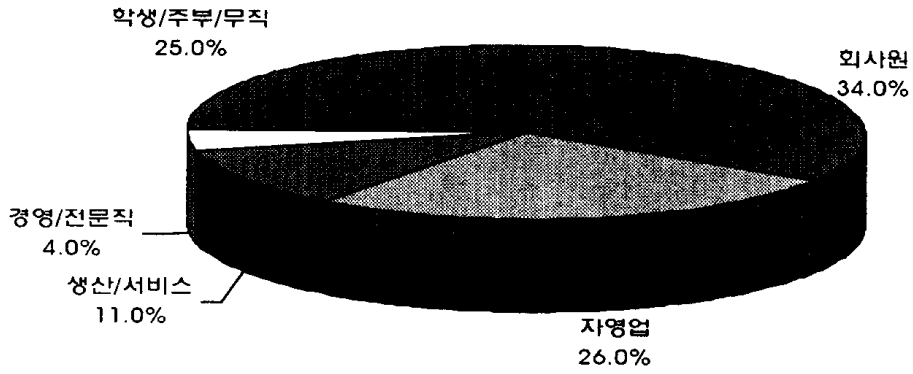
< 연령별 분포 >



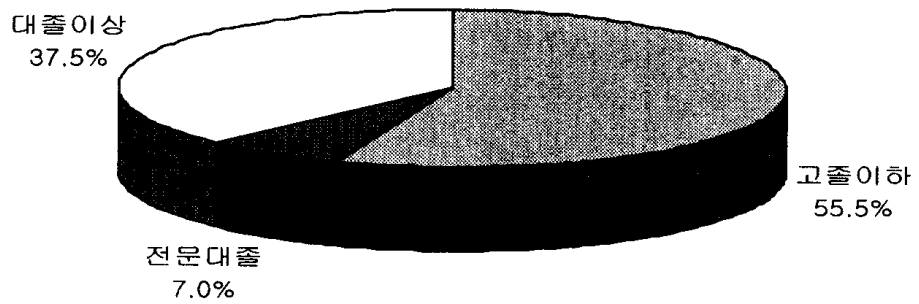
< 방문민원별 분포 >



< 직업별 분포 >



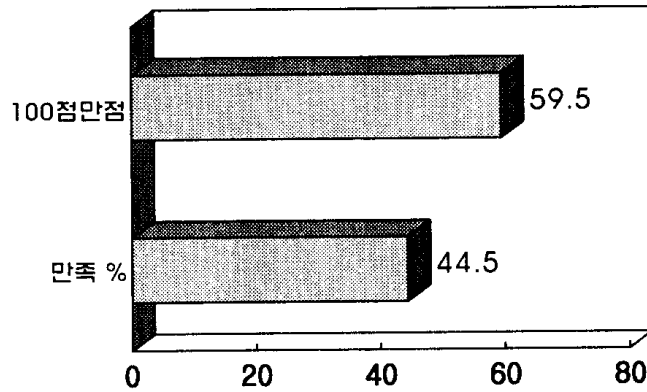
< 최종학력별 분포 >



9) 조사결과

① 전반적 만족도

▶ 경찰청의 일반 민원 만족도는 조사 대상자들이 59.5점으로 평가하고 있었다. 이것을 다시 만족비율(TOP 2%)로 환산한 결과, 44.5%로 전반적으로 양호한 편인 것으로 나타났다. 세분집단별로 보면, 20대의 만족도가 낮았으며, 방문 민원별로는 '건의'의 만족도가 매우 낮았다.

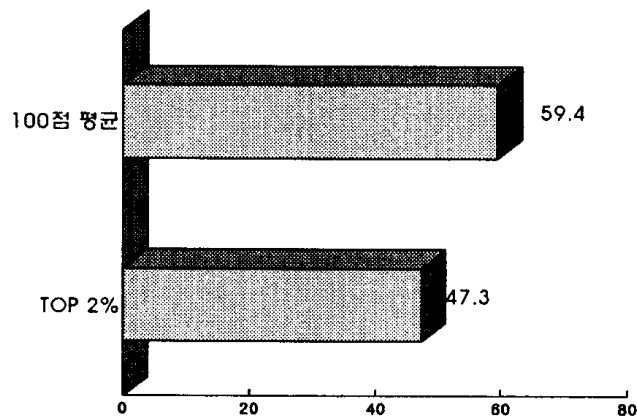


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	55.5
	· 30대	60.6
	· 40대	61.8
	· 50대	59.5
방 문 인 원	· 고소/고발	59.1
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	51.7
	· 질의	61.5
	· 인·허가	59.1
	· 증명확인	60.4
직 업 별	· 자영업	60.6
	· 봉급생활자	60.3
	· 생산/서비스직	59.0
	· 경영/전문직	53.1
	· 학생/주부/무직	59.0

② 최종 CSI

▶ 경찰청 일반 민원에 대한 최종CSI점수는 59.4점으로 양호한 수준으로 나타났다. 세분집단별로 보면 연령이 높을수록 만족도 수준이 높았으며, 고소/고발, 문의 및 접수, 증명확인이 상대적으로 만족도가 높았다. 방문민원별로 만족도 차이가 많이 나는데 특히 '건의'의 만족도가 낮아 단순 민원의 경우에도 좀 더 친절하고 적극적인 응대가 필요한 것으로 나타났다.



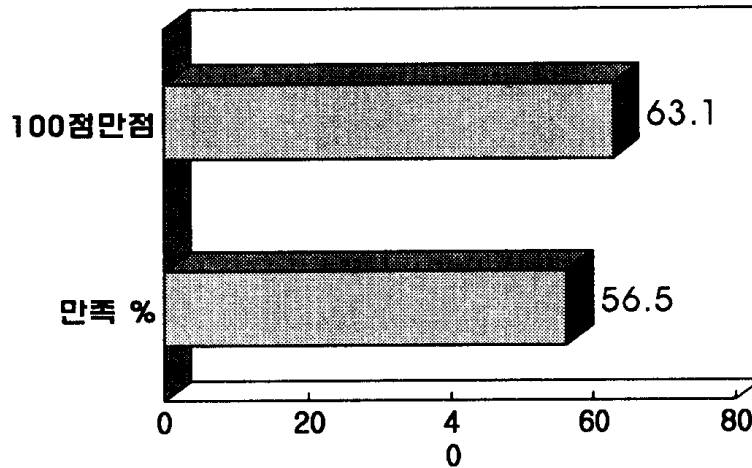
(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	54.5
	· 30대	59.8
	· 40대	61.6
	· 50대	64.0
방 문 인 원	· 고소/고발	60.0
	· 진정, 탄원	59.5
	· 건의	52.2
	· 질의	55.4
	· 인·허가	58.0
	· 증명확인	60.9
직 업 별	· 자영업	60.9
	· 봉급생활자	59.5
	· 생산/서비스직	60.9
	· 경영/전문직	48.0
	· 학생/주부/무직	58.9

④ 1차요소 만족도

가) 환경 및 시설에 대한 만족도

▶ 환경 및 시설에 대한 1차 요소 만족도는 63.1점으로 어느 정도 만족스러운 편이다. 연령별로는 연령이 높을수록 만족도가 높았으며, 방문민원별로는 '진정, 탄원'이 환경 및 시설에 대한 만족도가 가장 높았다.

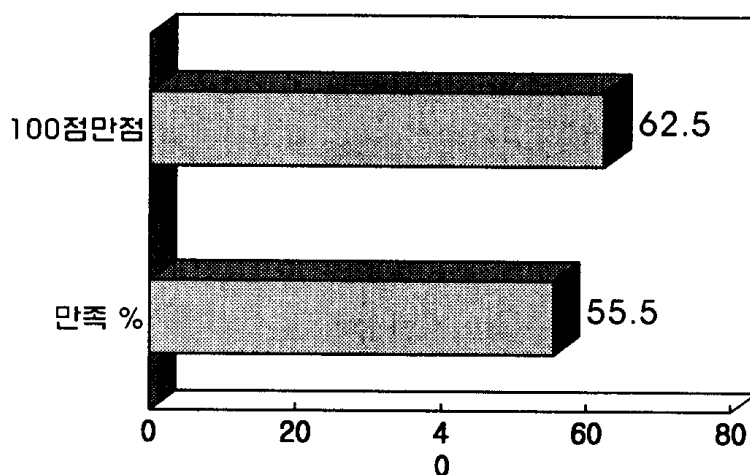


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	58.5
	· 30대	63.1
	· 40대	65.2
	· 50대	69.0
방 문 민 원	· 고소/고발	59.1
	· 진정, 탄원	68.8
	· 건의	56.7
	· 질의	63.5
	· 인·허가	60.2
	· 증명확인	64.4
직 업 별	· 자영업	63.0
	· 봉급생활자	62.1
	· 생산/서비스직	64.8
	· 경영/전문직	56.3
	· 학생/주부/무직	65.0

나) 민원 접수, 편리성에 대한 만족도

▶ 민원 접수, 편리성에 대한 만족도는 62.5점으로 상대적으로 낮은 만족도를 나타내고 있었다. 연령별로는 40~50대, 방문민원 종류별로는 증명확인 직업별로는 봉급생활자의 민원 접수, 편리성에 대한 만족도가 상대적으로 높았다.

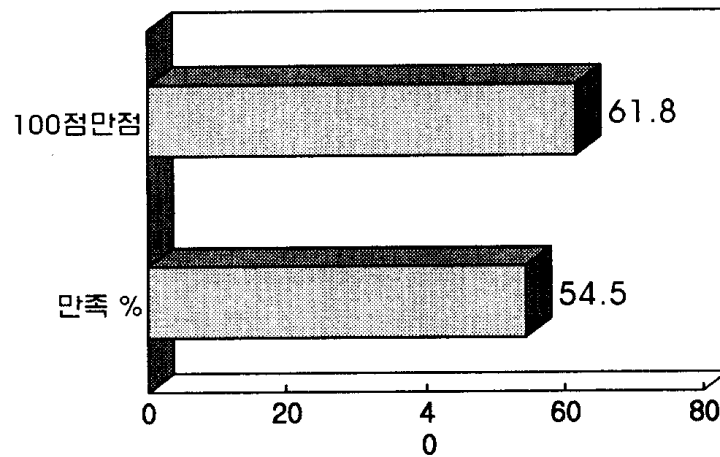


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	57.0
	· 30대	61.5
	· 40대	67.2
	· 50대	67.9
방 문 인 원	· 고소/고발	61.4
	· 진정, 탄원	62.5
	· 건의	48.3
	· 질의	55.8
	· 인·허가	58.0
	· 증명확인	65.6
직 업 별	· 자영업	62.5
	· 봉급생활자	64.3
	· 생산/서비스직	63.6
	· 경영/전문직	46.9
	· 학생/주부/무직	62.0

다) 고소·고발접수 처리에 대한 만족도

- ▶ 고소·고발 접수 처리에 대한 만족도는 61.8점으로 낮은 만족도를 나타내고 있다. 세분집단별로 보면, 연령별로는 50대가, 방문민원별로는 증명확인, 인·허가 등에서 비교적 만족하고 있으며, 직업별로는 별 차이가 없었다. 앞으로 보다 적극적이고 책임감 있는 업무 처리가 요구된다.

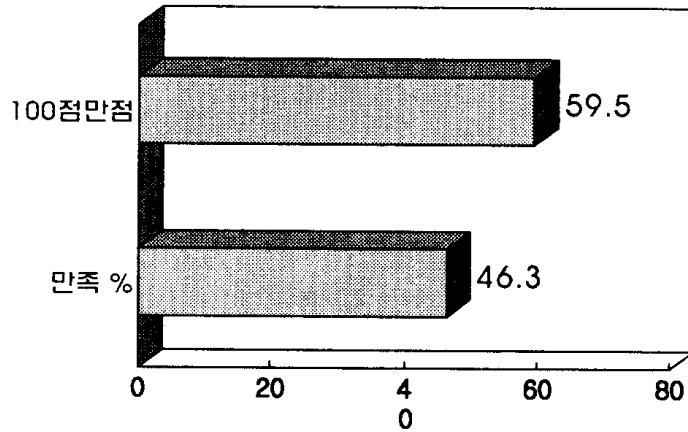


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	57.5
	· 30대	62.8
	· 40대	62.7
	· 50대	65.5
방 문 인 원	· 고소/고발	52.3
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	53.3
	· 질의	57.7
	· 인·허가	62.5
	· 증명확인	63.9
직 업 별	· 자영업	63.0
	· 봉급생활자	62.1
	· 생산/서비스직	61.4
	· 경영/전문직	56.3
	· 학생/주부/무직	61.0

라) 전화응대에 대한 만족도

- ▶ 전화응대에 대해서 민원인들은 59.5점을 주어 보통 수준의 만족도를 나타냈다. 연령별로는 40대가 상대적으로 만족도가 높았으며, 방문민원별로는 고소/고발문의 접수 민원인들이 가장 만족도가 높았다. 경찰관들의 전화응대에서도 권위적이지 않은 측면이 보여져야 할 것으로 나타났다.

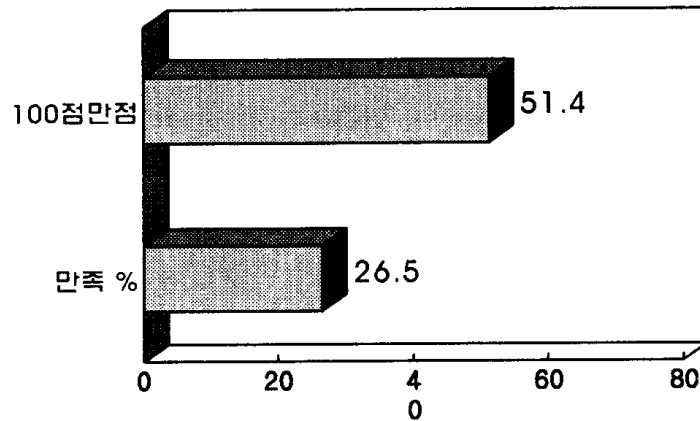


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	56.8
	· 30대	57.6
	· 40대	63.4
	· 50대	61.1
방 문 인 원	· 고소/고발	70.0
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건 의	53.1
	· 질 의	55.6
	· 인 · 허 가	56.3
	· 증 명 확 인	60.7
직 업 별	· 자영업	61.7
	· 봉급생활자	59.7
	· 생산/서비스직	61.4
	· 경영/전문직	45.0
	· 학생/주부/무직	58.3

마) 경찰 이미지

- ▶ 경찰의 이미지에 대해서는 점수가 51.4점으로 매우 낮은 것으로 나타났다. 그러나 세분집단별로 보면, 50대가 가장 높은 점수를 준 반면, 20대가 상당히 낮은 점수를 주고 있는 것으로 나타났다. 방문 민원별로는 ‘고소/고발’부분에서 경찰의 이미지는 여전히 청렴성과 공정성, 선진성 등이 떨어지고 있어 이에 대한 개선이 요구된다.



(단위 : 100점 만점)

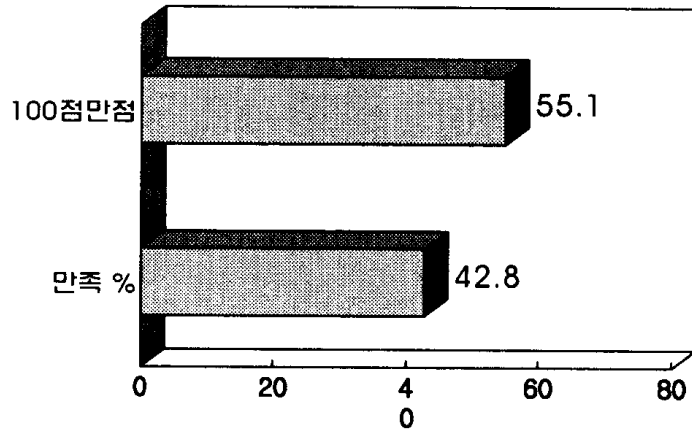
분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	43.5
	· 30대	54.8
	· 40대	51.0
	· 50대	58.3
방 문 인 원	· 고소/고발	56.8
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	50.0
	· 질의	46.2
	· 인·허가	53.4
	· 증명확인	51.1
직 업 별	· 자영업	54.8
	· 봉급생활자	50.4
	· 생산/서비스직	54.5
	· 경영/전문직	37.5
	· 학생/주부/무직	50.0

5) 2차요소 만족도

가) 환경 및 시설에 대한 만족도

ㄱ) 주차장 이용이 편리하다

▶ 주차장 이용의 편리성에 대해서는 만족도가 상당히 낮는데 이것은 우리나라의 현실을 나타내는 것이므로, 주차장 자체를 마련해 주는 것보다는 공공기관, 특히 대도시의 공공기관 방문시 대중교통기관을 이용하는 시민의식이 성숙해져야 한다. 또한 이에 대한 홍보는 시민의식으로서 인식시켜 줄 필요성이 있다

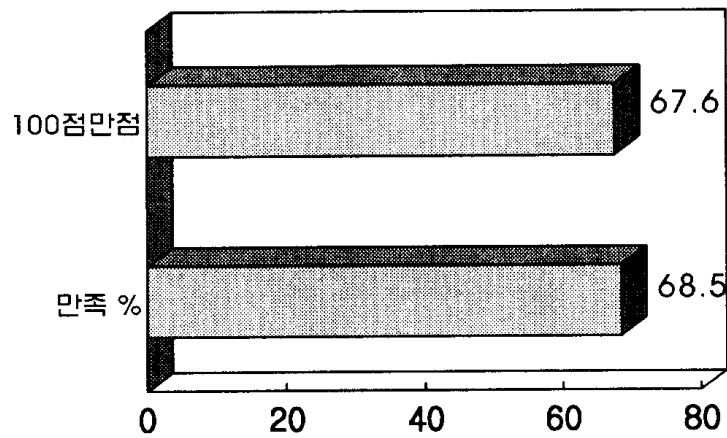


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	53.5
	· 30대	54.3
	· 40대	54.8
	· 50대	62.5
방 문 인 원	· 고소/고발	34.4
	· 진정, 탄원	75.0
	· 건의	51.8
	· 질의	62.5
	· 인·허가	48.7
	· 증명확인	56.6
직 업 별	· 자영업	52.8
	· 봉급생활자	48.8
	· 생산/서비스직	65.5
	· 경영/전문직	67.9
	· 학생/주부/무직	59.4

ㄴ) 출입이 용이하다

▶ 출입의 용이성에 대해서는 만족하고 있는 것으로 나타났다. 출입은 안내에서 얼마나 통제를 하는가에 달려 있다. 따라서 경찰서 등의 출입에 영향을 줄 요소는 정문을 지키고 있는 경찰들의 이미지와 태도와 밀접한 관계가 있으므로 정문에서의 통제가 최소화되는 것이 바람직하다.

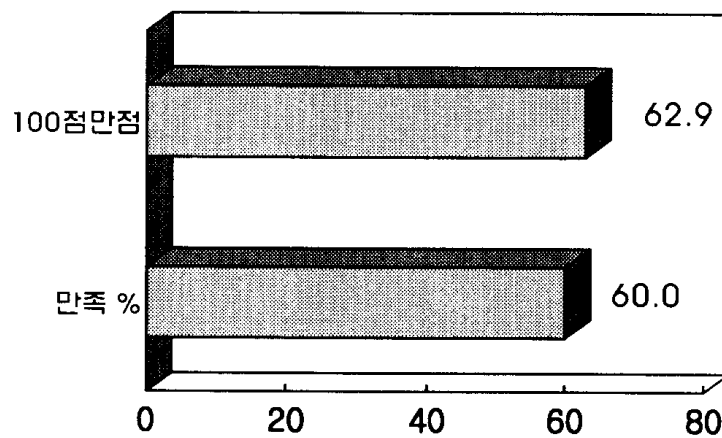


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	64.5
	· 30대	65.4
	· 40대	71.6
	· 50대	73.8
방 문 인 원	· 고소/고발	68.2
	· 진정, 탄원	75.0
	· 건의	58.3
	· 질의	67.3
	· 인·허가	59.1
	· 증명확인	69.8
직 업 별	· 자영업	67.3
	· 봉급생활자	65.8
	· 생산/서비스직	63.6
	· 경영/전문직	65.6
	· 학생/주부/무직	72.5

ㄷ) 각종 안내 표시가 잘 되어 있다

▶ 각종 안내 표시에 대해서는 평가 점수가 어느 정도 좋은 것으로 나타났다. 각종 안내 표시는 민원들이 방문하는 곳이 다른 곳이 아닌 경찰서이므로 아무에게나 묻기가 꺼려지는 부분이 있을 수 있으므로, 안내표시가 정확하고 알기 쉽게 되어 있어 민원인들이 쉽게 가고자 하는 곳을 찾을 수 있도록 해 주어야 한다.

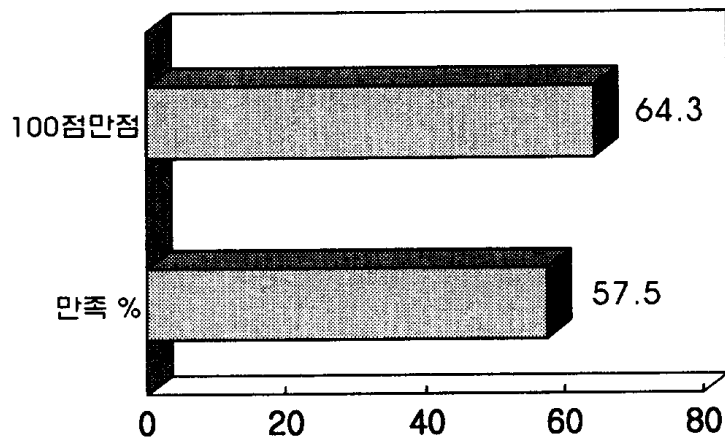


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	61.0
	· 30대	60.9
	· 40대	64.2
	· 50대	71.4
방 문 인 원	· 고소/고발	63.6
	· 진정, 탄원	68.8
	· 건의	61.7
	· 질의	61.5
	· 인·허가	58.0
	· 증명확인	63.7
직 업 별	· 자영업	63.7
	· 봉급생활자	61.0
	· 생산/서비스직	64.8
	· 경영/전문직	65.6
	· 학생/주부/무직	63.5

ㄴ) 각 층의 경찰관들이 친절하게 안내해 준다.

▶ 내부 경찰관의 친절성에 대해서는 높은 점수를 주고 있다. 경찰관들의 친절성은 경찰의 이미지 개선에 많은 영향을 준다. 따라서 경찰관들의 친절성은 향후에도 지속적으로 유지되고 좀 더 친근하면서도 경찰 본연의 권위가 유지될 수 있도록 지속적인 노력이 필요하다.

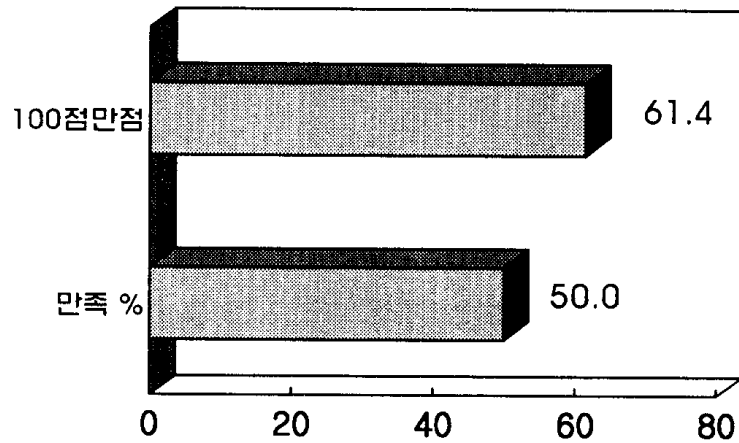


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	60.5
	· 30대	62.2
	· 40대	69.1
	· 50대	69.0
방 문 인 원	· 고소/고발	98.2
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	58.3
	· 질의	67.3
	· 인·허가	61.4
	· 증명확인	65.0
직 업 별	· 자영업	64.4
	· 봉급생활자	64.0
	· 생산/서비스직	63.6
	· 경영/전문직	68.8
	· 학생/주부/무직	64.0

ㄱ) 사무실이 편안한 분위기다

▶ 사무실이 편안한 분위기라는 것에 대해서는 보통 정도의 평가를 받았다. 방문 민원별로는 건의, 질의/인·허가에서 만족도가 매우 낮았다. 이는 상대적으로 건의, 질의/인·허가 등의 경우 대개는 서서 처리한 경우가 많아서 이러한 평가가 나온 것으로 보인다. 따라서 간단한 건의, 질의/인·허가 업무라도 간단하게 앉을 수 있는 의자를 제공하거나 아니면 앉을 수 있도록 권해 주는 것이 바람직하다.

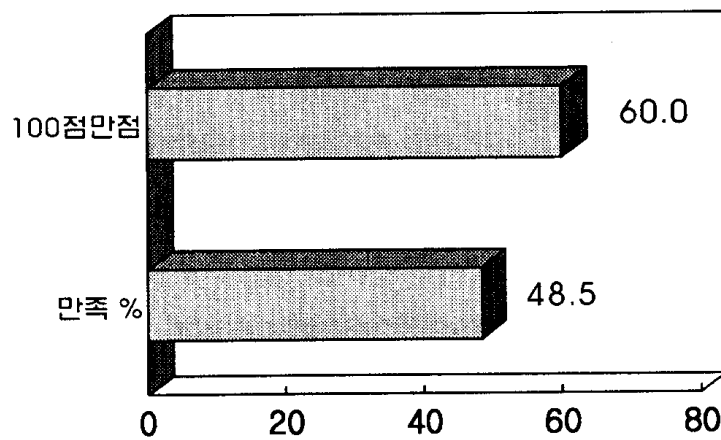


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	54.5
	· 30대	60.6
	· 40대	66.7
	· 50대	67.9
방 문 인 원	· 고소/고발	63.6
	· 진정, 탄원	62.5
	· 건의	56.7
	· 질의	53.8
	· 인·허가	55.7
	· 증명확인	63.3
직 업 별	· 자영업	62.5
	· 봉급생활자	62.1
	· 생산/서비스직	59.1
	· 경영/전문직	56.3
	· 학생/주부/무직	67.0

ㄴ) 대기하거나 쉴 수 있는 공간이 잘 갖추어져 있다

▶ 대기나 휴식 공간에 대해서는 만족도가 보통인 것으로 나타났다. 방문 민원별로는 질의 및 증명 확인이 이 부분에 대한 만족도가 높았으나, 건의에서는 만족도가 낮았는데, 이는 업무 처리 절차와 연관성이 높은 것으로 되어 있어, 필요시 대기 장소로의 친절한 안내가 필요한 것으로 나타났다.



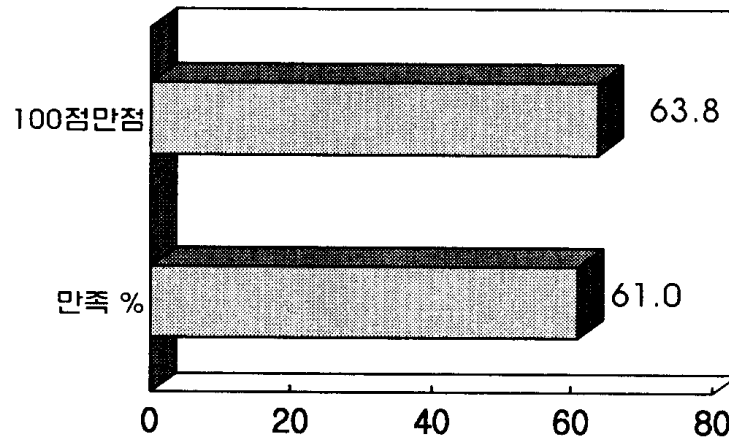
(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	58.5
	· 30대	58.0
	· 40대	61.8
	· 50대	66.7
방 문 인 원	· 고소/고발	56.8
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	50.0
	· 질의	63.5
	· 인·허가	56.8
	· 증명 확인	61.7
직 업 별	· 자영업	56.7
	· 봉급생활자	60.7
	· 생산/서비스직	65.7
	· 경영/전문직	59.4
	· 학생/주부/무직	60.0

나) 민원 접수 편리성에 대한 만족도

ㄱ) 민원 신청시 신청서류가 간소하다

▶ 민원 신청시 신청서류의 간편성은 어느 정도 만족하는 항목이었다. 방문 민원 별로 보면 증명확인이나 고소/고발의 경우 만족도가 상대적으로 높았던 반면, 건의, 인·허가 등에서는 만족도가 매우 낮아 이들에 대한 신청서류의 간소화 및 필요서류 안내를 철저히 함으로써 이에 대한 만족도를 높여야 한다.

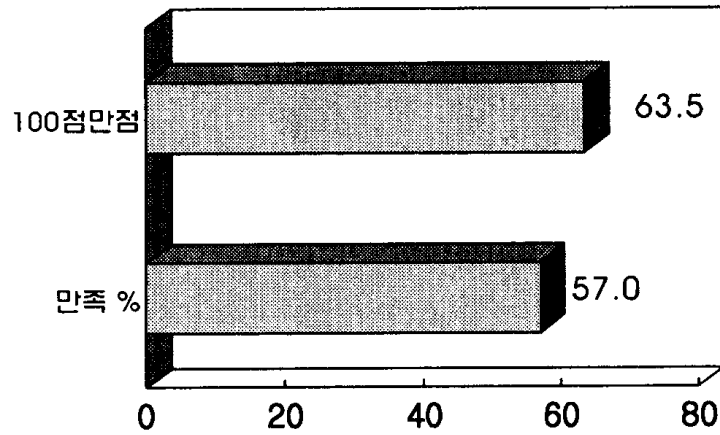


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	58.0
	· 30대	63.1
	· 40대	69.1
	· 50대	66.7
방 문 인 원	· 고소/고발	68.2
	· 진정, 탄원	62.5
	· 건의	50.0
	· 절의	57.7
	· 인·허가	53.4
	· 증명확인	67.2
직 업 별	· 자영업	65.9
	· 봉급생활자	61.8
	· 생산/서비스직	63.6
	· 경영/전문직	53.1
	· 학생/주부/무직	66.0

ㄴ) 한 번 방문으로 접수가 처리된다

- ▶ 한 번 방문으로 처리된다는 것에 대한 만족도는 어느 정도 높은 수준인 것으로 나타났다. 방문 민원별로 보면, 증명확인은 만족도가 상대적으로 높았던 반면, 건의, 질의, 인허가 등에서는 만족도가 매우 낮은 것으로 나타났다. 각 행정기관에서 원-스톱(one-stop) 행정이 펼쳐지고 있다. 따라서 사전 안내와 불필요한 과정을 줄이고 민원인이 한 번에 모든 일을 처리할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

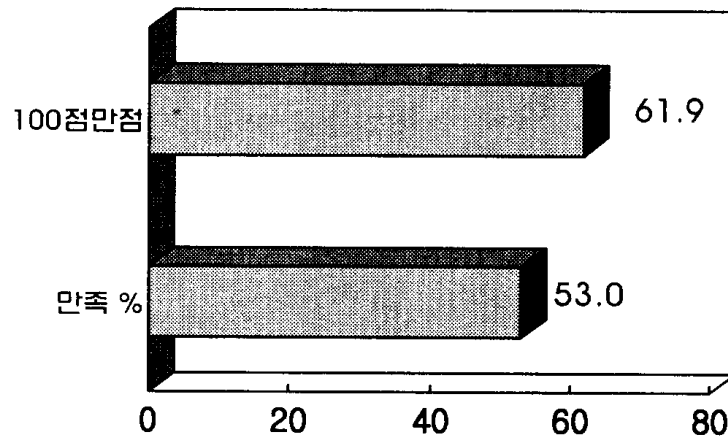


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	61.5
	· 30대	62.8
	· 40대	66.2
	· 50대	64.3
방 문 인 원	· 고소/고발	56.8
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	53.3
	· 질의	51.9
	· 인·허가	53.4
	· 증명 확인	68.1
직 업 별	· 자영업	61.5
	· 봉급생활자	64.7
	· 생산/서비스직	58.0
	· 경영/전문직	46.9
	· 학생/주부/무직	69.0

ㄷ) 필요시 담당경찰관이 접수 절차에 대해 친절하게 설명한다

- ▶ 담당 경찰관의 접수 절차의 친절한 설명은 보통 수준의 만족도를 나타내고 있었다. 방문민원별로 보면 여전히 건의, 질의 등의 만족도가 매우 낮은 것으로 나타났다. 간단한 업무에 대해서 경찰관들이 성의를 더 보여 주는 것이 필요하다.



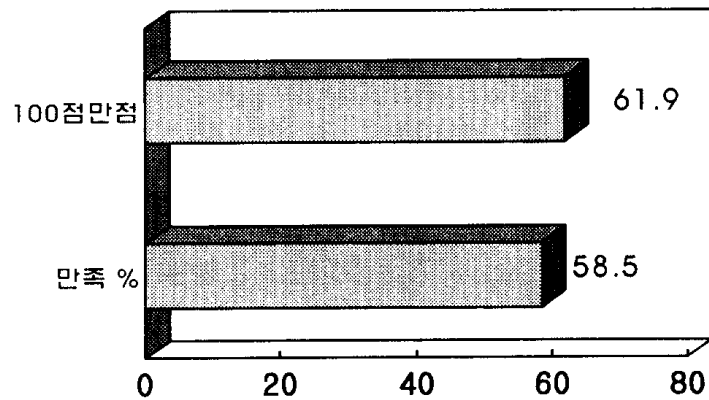
(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	56.0
	· 30대	61.5
	· 40대	65.2
	· 50대	69.0
방 문 인 원	· 고소/고발	61.4
	· 진정, 탄원	62.5
	· 건의	51.7
	· 질의	53.8
	· 인·허가	58.0
	· 증명 확인	64.4
직 업 별	· 자영업	60.1
	· 봉급생활자	63.2
	· 생산/서비스직	63.6
	· 경영/전문직	50.0
	· 학생/주부/무직	63.0

다) 고소/고발 접수 업무에 대한 만족도

ㄱ) 담당경찰관이 업무 처리시 친절하다

- ▶ 담당 경찰관의 업무 처리시 친절성은 만족도 수준이 보통 수준인 것으로 나타났다. 다른 항목에서 지적되었듯이, 담당 경찰관들이 업무 처리과정에서 좀 더 친절한 태도를 보여 줄 필요성이 있다. 물론 고소/고발 접수 자체가 친절성을 요하는 업무는 아닐지 몰라도 충분한 설명과 책임감을 보이는 것이 친절성으로 연결될 것으로 보인다.

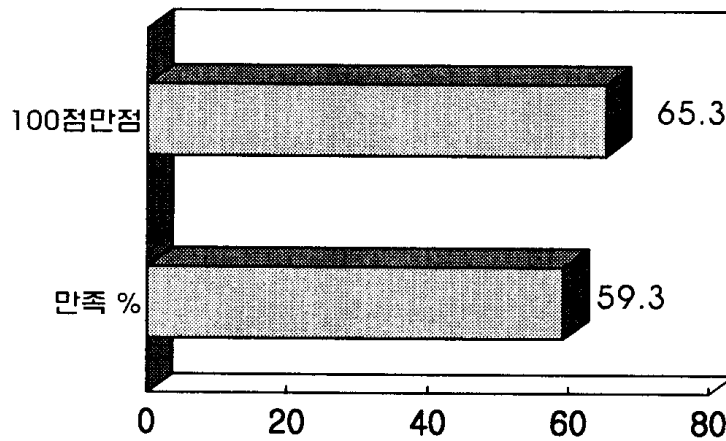


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	57.5
	· 30대	61.9
	· 40대	62.7
	· 50대	70.2
방 문 인 원	· 고소/고발	59.1
	· 진정, 탄원	68.8
	· 건의	55.0
	· 질의	61.5
	· 인·허가	61.4
	· 증명확인	62.8
직 업 별	· 자영업	64.9
	· 봉급생활자	64.3
	· 생산/서비스직	59.1
	· 경영/전문직	53.1
	· 학생/주부/무직	58.0

ㄴ) 개인적인 일 때문에 민원인을 기다리게 하지 않는다

▶ 개인적인 일 때문에 민원인을 기다리지 않게 한다는 것에 대해서는 만족도가 어느 정도 높은 편이었다. 당연한 일이라고 생각할 수 있지만, 민원인들을 개인적인 일 때문에 기다리게 한다는 것은 민원인 차원에서는 불만을 야기할 수 있는 일이므로 이에 대해서는 개인적인 일이 있으면 양해를 구하는 태도를 보여 주는 것이 바람직하다.

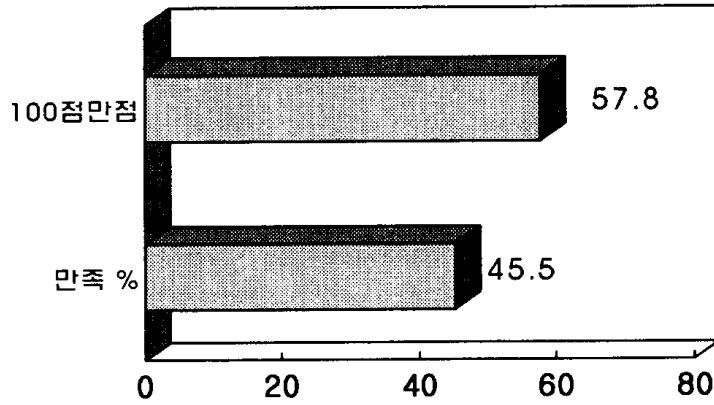


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	61.0
	· 30대	65.7
	· 40대	67.0
	· 50대	70.2
방 문 인 원	· 고소/고발	59.1
	· 진정, 탄원	68.8
	· 건 의	63.3
	· 절 의	51.9
	· 인 · 허가	65.6
	· 증명 확인	67.2
직 업 별	· 자영업	63.5
	· 봉급생활자	66.8
	· 생산/서비스직	61.4
	· 경영/전문직	62.5
	· 학생/주부/무직	67.5

ㄷ) 민원인 요구를 적극적으로 해결하려고 노력한다.

▶ 민원인의 요구에 대한 적극적 해결 노력은 만족도가 보통 수준이었다. 방문 민원별로는 고소/고발, 건의 등에서 만족도가 매우 낮았다. 경찰관들에 대한 인식 중에서 업무 처리를 적극적으로 해 주지 않는다는 인식이 이미지에에서도 나타나고 있다. 따라서 바쁘고 힘들더라도 답답해 하는 민원인의 측면에서 적극성을 보여 주어야 하는데 이는 내부 업무 절차나 업무량과도 관련이 있으므로 이러한 것에 대한 개선안은 내부의 업무 절차에 대한 것과 병행해서 개선되어야 한다.

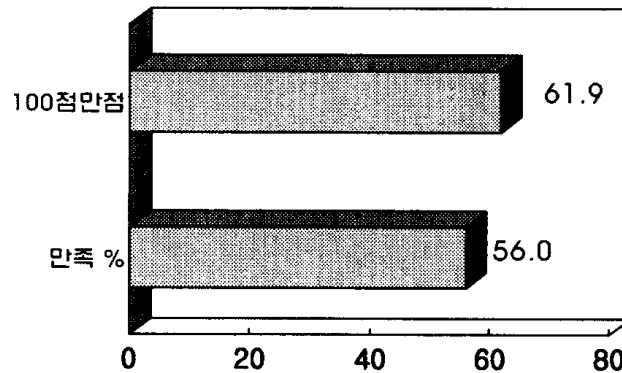


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	56.0
	· 30대	58.3
	· 40대	57.4
	· 50대	60.7
방 문 인 원	· 고소/고발	47.7
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	46.7
	· 질의	50.0
	· 인·허가	56.8
	· 증명확인	60.7
직 업 별	· 자영업	55.8
	· 봉급생활자	61.4
	· 생산/서비스직	53.4
	· 경영/전문직	53.1
	· 학생/주부/무직	57.5

ㄹ) 문의 및 상담시 알기 쉽게 설명해 준다.

▶ 문의 및 상담시 ‘알기 쉽게 설명해 준다’에 대한 만족도는 보통 수준이었다. 방문 민원별로는 증명확인이 만족도가 가장 높았다. 이 부분에 대한 만족도를 높이기 위해서는 단순히 접점에서 경찰관들이 알기 쉽게 설명해주라고 하는 주문만으로는 부족하다. 경찰관들이 맡고 있는 업무의 처리과정, 민원인에 대한 기본적인 법률 상식에 대한 안내 등이 병행되어야 하는데, 현실적으로 이러한 것들이 마련되어 있지 않으므로 민원인들의 답답한 마음을 경찰관들이 모두 해결해 주기는 무리가 있다.

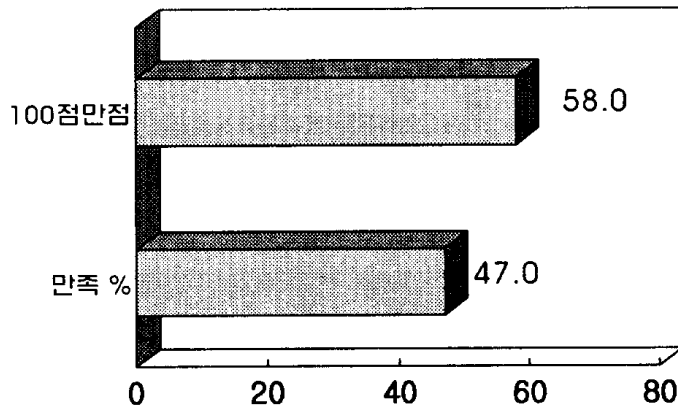


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	59.5
	· 30대	62.5
	· 40대	60.8
	· 50대	67.9
방 문 인 원	· 고소/고발	56.8
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	60.0
	· 질의	57.7
	· 인·허가	63.6
	· 증명확인	62.8
직 업 별	· 자영업	63.0
	· 봉급생활자	62.9
	· 생산/서비스직	62.5
	· 경영/전문직	62.5
	· 학생/주부/무직	59.0

ㄱ) 민원처리의 진행상황을 알기 쉽게 설명해 준다.

▶ 민원처리의 진행상황을 알기 쉽게 설명해 준다는 것에 대한 만족도는 보통 수준인 것으로 나타났다. 방문 민원별로는 질의가 매우 낮은 것으로 나타났다. 이 부분은 경찰관이 업무에서 처리해 줄 수도 있지만 시스템적인 접근이 필요하다. 민원업무 처리에 대한 과정 조희가 인적으로 보다는 시스템적으로 접근이 가능해야 한다. 아직은 힘들겠지만 전화 ARS를 통한 다든지 인터넷을 통한 다든지 해서 처리과정을 조희할 수 있는 시스템이 필요하다.

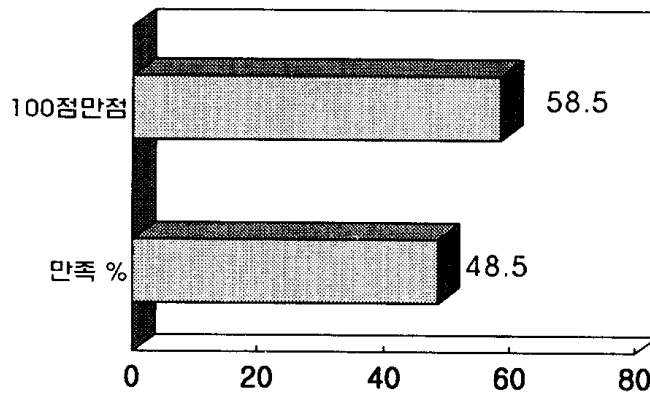


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	55.0
	· 30대	58.7
	· 40대	56.9
	· 50대	65.5
방 문 인 원	· 고소/고발	56.8
	· 진정, 탄원	62.5
	· 건의	58.3
	· 질의	50.0
	· 인·허가	58.0
	· 증명확인	58.7
직 업 별	· 자영업	58.2
	· 봉급생활자	59.2
	· 생산/서비스직	56.8
	· 경영/전문직	46.9
	· 학생/주부/무직	58.5

나) 맡은 일에 대해 책임감 있게 일한다

▶ 맡은 일에 대해 책임감 있게 일한다는 것에 대해서는 보통 수준의 만족 수준이었다. 방문 민원 종류별로는 고소/고발, 접수, 건의 등에서 전반적으로 만족도가 낮았다. 이는 경찰관들의 업무량, 민원인들의 수준 등이 결합되어 나타나는 결과라고 볼 수 있다. 그렇지만 본원적으로 경찰관들이 책임감을 갖는 모습을 보여 주는 것이 경찰관서를 출입해야 되는 민원들을 위해서 필요한 자세라고 볼 수 있다.

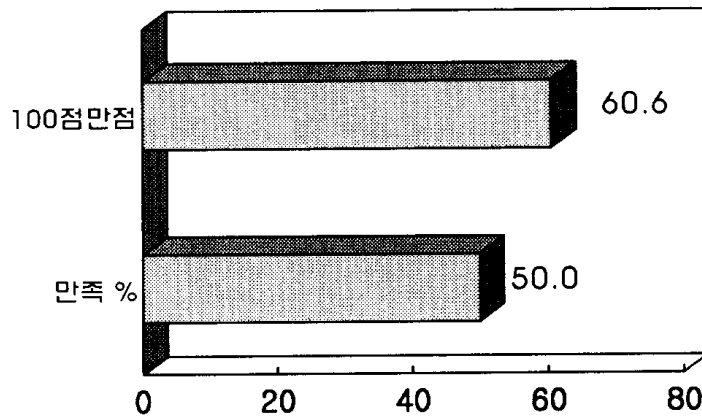


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	52.5
	· 30대	59.0
	· 40대	60.8
	· 50대	65.5
방 문 인 원	· 고소/고발	45.5
	· 진정, 탄원	68.8
	· 건의	48.3
	· 질의	51.9
	· 인·허가	54.5
	· 증명확인	61.7
직 업 별	· 자영업	59.6
	· 봉급생활자	58.8
	· 생산/서비스직	59.1
	· 경영/전문직	53.1
	· 학생/주부/무직	57.5

ㄷ) 담당 경찰관이 청렴하다

- ▶ 담당 경찰관이 청렴하다는 것에 대해서는 만족도 수준이 보통을 나타내고 있었다. 방문 목적별로는 건의가 만족도가 가장 낮았다. 경찰관이 청렴하다는 이미지는 가장 중요한 내용임에도 불구하고, 대다수의 경찰관의 의지와는 다르게 가끔 발생하는 부패, 경찰관에 대한 보도 때문에 많은 시민들에게 청렴성에 대해 좋게 평가하지 못하는 결과로 나타나고 있다. 때문에 근본적으로는 청렴하지 못한 경찰관이 없어야 하는 것이 첫번째 과제이다.



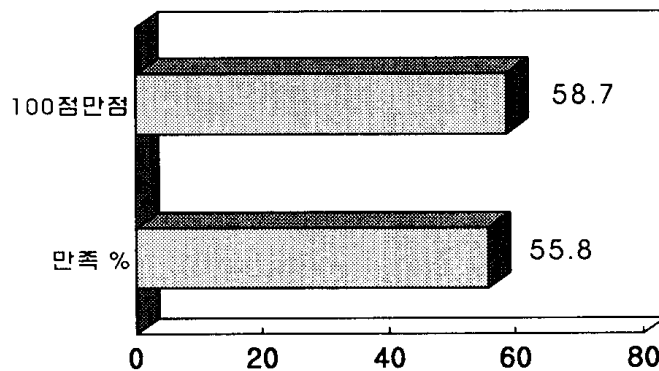
(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	58.0
	· 30대	59.7
	· 40대	61.8
	· 50대	66.7
방 문 인 원	· 고소/고발	54.5
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	53.3
	· 질의	57.7
	· 인·허가	60.2
	· 증명확인	62.4
직 업 별	· 자영업	59.6
	· 봉급생활자	60.4
	· 생산/서비스직	63.6
	· 경영/전문직	50.0
	· 학생/주부/무직	62.2

라) 전화응대에 대한 만족도

ㄱ) 전화연결이 잘 된다.

▶ 전화연결에 대해서는 만족도가 낮은 편이었다. 전화연결성은 두가지로 설명될 수 있다. 하나는 경찰서의 전화분배 시스템과 전화 회선수이고, 또 다른 하나는 내부 직원들의 전화 응대 수준, 즉, 전화벨이 울릴 때 전화를 신속하게 받는 것이다. 전화를 신속하게 받는 것에 대해서는 민원인들이 어느 정도 만족하고 있으므로, 전화연결의 신속성은 전화분배시스템과 관련된 것으로 보이므로 이에 대한 검토가 필요하다.

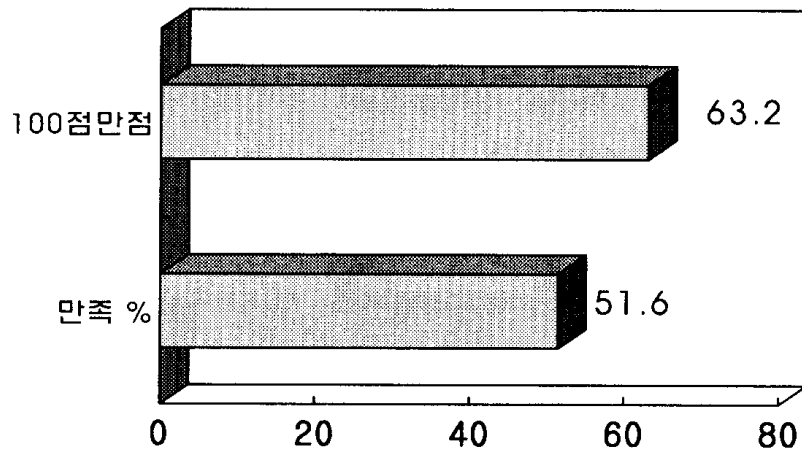


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	58.0
	· 30대	56.3
	· 40대	60.7
	· 50대	63.9
방 문 인 원	· 고소/고발	60.0
	· 진정, 탄원	62.5
	· 건의	53.1
	· 질의	58.3
	· 인·허가	53.1
	· 증명확인	59.8
직 업 별	· 자영업	59.2
	· 봉급생활자	57.3
	· 생산/서비스직	61.4
	· 경영/전문직	40.0
	· 학생/주부/무직	63.9

ㄴ) 전화를 신속하게 받는다

- ▶ 전화를 신속하게 받는 것에 대해서는 만족도가 어느 정도 높은 것으로 나타났다. 전화를 신속하게 받는 것에 대해서는 지속적으로 모니터링이나 유사한 방법을 통해 평가를 하여 수준을 높이는 작업이 필요하다.

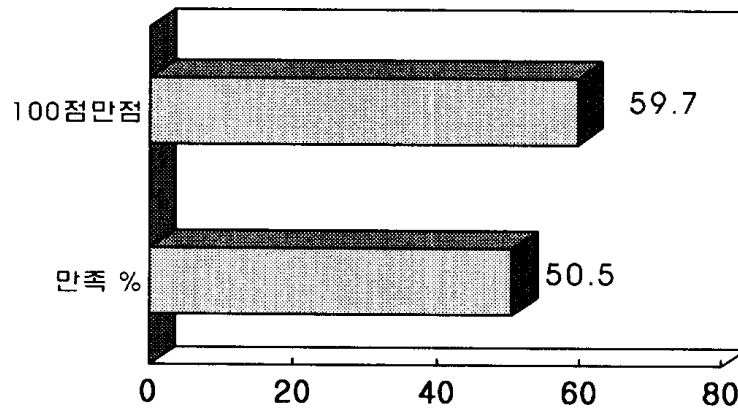


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	64.8
	· 30대	54.9
	· 40대	70.5
	· 50대	69.4
방 문 인 원	· 고소/고발	65.0
	· 진정, 탄원	62.5
	· 건의	59.4
	· 질의	69.4
	· 인·허가	50.0
	· 증명확인	64.3
직 업 별	· 자영업	64.2
	· 봉급생활자	62.1
	· 생산/서비스직	63.6
	· 경영/전문직	60.0
	· 학생/주부/무직	63.9

ㄷ) 전화 상담시 전화를 친절하고 공손하게 받는다

▶ “전화 상담시 전화를 친절하고 공손하게 받는다”에 대해서는 보통 수준의 만족도를 나타냈다. 전화 상담에 대해서는 일반 기업과 비교할 수는 없지만 민원인들의 상담에 대해서 좀 더 친절하고 공손하게 할 필요성이 있다. 이러한 것은 경찰관의 업무가 시민을 도와 준다는 의식이 좀 더 뿌리깊게 자리 잡아야 하는 의식적인 측면과 관계가 있으므로 지속적으로 경찰관들에게 이러한 의식이 심어질 수 있도록 해야 한다.

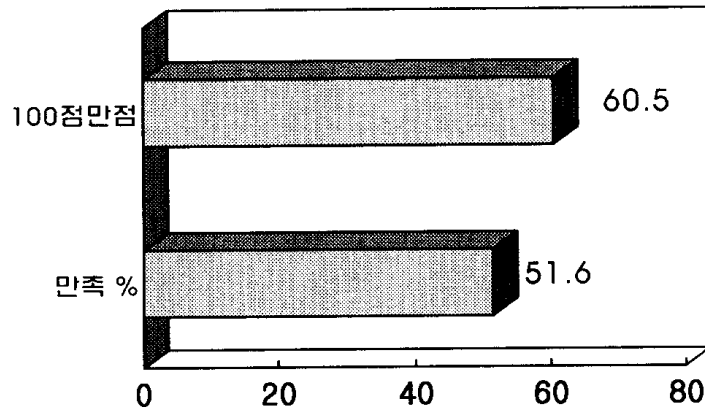


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	58.0
	· 30대	59.0
	· 40대	61.6
	· 50대	61.1
방 문 인 원	· 고 소/고 발	70.0
	· 진 정, 탄 원	62.5
	· 건 의	56.3
	· 질 의	55.6
	· 인 · 허 가	53.1
	· 증 명 확 인	60.7
직 업 별	· 자 영 업	63.3
	· 봉 급 생 활 자	57.3
	· 생 산/서 비 스 직	63.6
	· 경 영/진 문 직	50.0
	· 학 생/주 부/무 직	58.3

ㄹ) 통화의 시작과 끝에 인사말을 한다

- ▶ “전화 상담시 전화를 친절하고 공손하게 받는다”에 대해서는 만족도가 보통 수준이었다. 전화 상담에 대해서는 일반 기업과 비교할 수는 없지만 민원인들의 상담에 대해서 좀 더 친절하고 공손하게 할 필요성이 있다. 이러한 것은 경찰관의 업무가 시민을 도와 준다는 의식이 좀 더 뿌리깊게 자리 잡아야 하는 의식적인 측면과 관계가 있으므로 지속적으로 경찰관들에게 이러한 의식이 심어질 수 있도록 해야 한다.

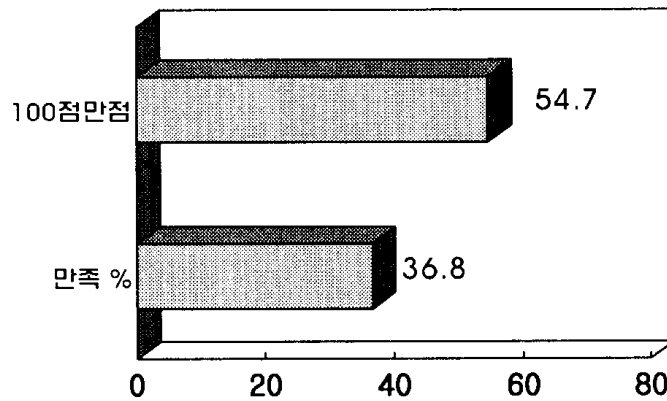


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	54.5
	· 30대	61.8
	· 40대	63.4
	· 50대	61.1
방 문 인 원	· 고소/고발	80.0
	· 진정, 탄원	62.5
	· 건의	43.8
	· 질의	58.3
	· 인·허가	62.5
	· 증명확인	61.1
직 업 별	· 자영업	65.0
	· 봉급생활자	56.5
	· 생산/서비스직	61.4
	· 경영/전문직	45.0
	· 학생/주부/무직	63.9

ㄱ) 전화를 돌리지 않고 한번에 담당경찰관에게 연결된다

▶ “전화를 돌리지 않고 한번에 담당 경찰관에게 연결된다”는 만족도가 낮은 편이었다. 이것은 업무의 특수성에서 기인한 것으로 볼 수 있다. 업무의 특성상 관할업무가 불분명할 때 이러한 현상이 발생할 수 있다. 따라서 이러한 것을 최소화하기 위해서는 민원인들의 민원사항을 체계적으로 분류하고 이에 대한 세부적인 항목들이 마련되어야 한다.

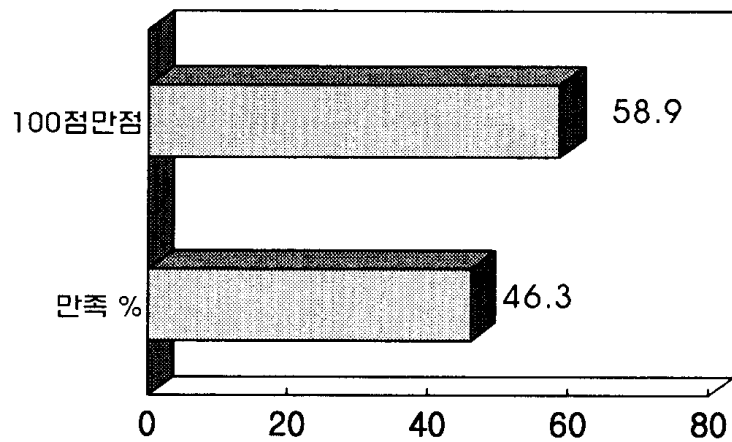


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	44.3
	· 30대	54.9
	· 40대	58.9
	· 50대	66.7
방 문 인 원	· 고소/고발	50.0
	· 진정, 탄원	50.0
	· 건의	40.6
	· 질의	58.3
	· 인·허가	43.8
	· 증명확인	58.2
직 업 별	· 자영업	52.5
	· 봉급생활자	52.4
	· 생산/서비스직	61.4
	· 경영/전문직	55.0
	· 학생/주부/무직	58.3

ㄴ) 문의 시 알아 듣기 쉽게 설명해 준다

- ▶ “문의시 알아 듣기 쉽게 설명해 준다”는 항목에 대해서는 만족도가 보통 수준인 것으로 나타났다. 이 부분에 대해서는 경찰의 노력이 필요하다. 대부분의 시민들은 법적인 지식이 없으므로 답답한 심정으로 전화를 할 텐데 법률적용어나 행정적 용어를 순화해서 사용하면 이러한 불만은 어느 정도 낮아질 것이다.



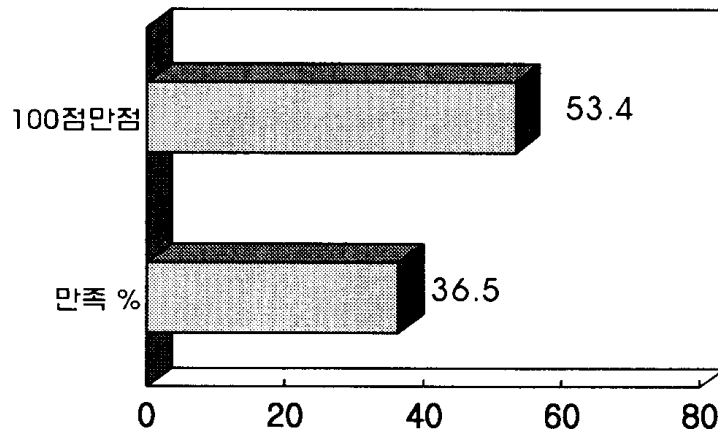
(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	56.8
	· 30대	59.7
	· 40대	58.9
	· 50대	61.1
방 문 인 원	· 고소/고발	65.0
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	59.4
	· 질의	55.6
	· 인·허가	56.3
	· 증명확인	59.4
직 업 별	· 자영업	59.2
	· 봉급생활자	58.9
	· 생산/서비스직	61.4
	· 경영/전문직	50.0
	· 학생/주부/무직	59.7

마) 경찰 이미지에 대한 평가

ㄱ) 신뢰감을 준다

▶ “신뢰감을 준다”는 이미지에 대해서는 낮은 만족도를 보이고 있다. “경찰은 민중의 지팡이”라고 하는 일반적인 개념에 부합하려면 이러한 측면이 평가가 더 좋게 나와야 된다. 신뢰감은 하루 아침에 형성되는 이미지가 아니므로 여러 측면으로 노력을 해야 될 것으로 보인다.

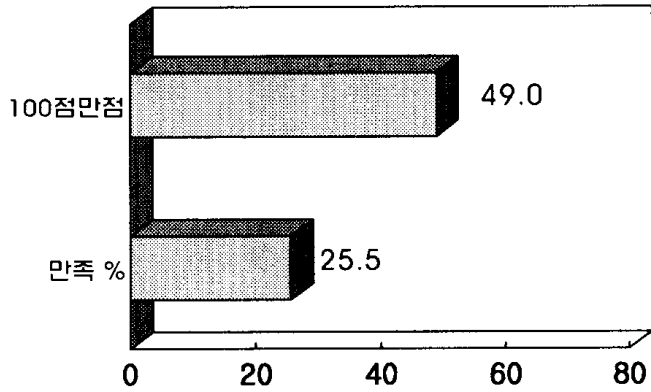


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	46.5
	· 30대	54.8
	· 40대	55.9
	· 50대	58.3
방 문 인 원	· 고소/고발	56.8
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	50.0
	· 질의	48.1
	· 인·허가	54.5
	· 증명확인	53.7
직 업 별	· 자영업	56.3
	· 봉급생활자	54.4
	· 생산/서비스직	51.1
	· 경영/전문직	43.8
	· 학생/주부/무직	51.5

ㄴ) 청렴하고 공정하다

▶ “청렴하고 공정하다”는 이미지에 대해서는 대부분이 낮게 평가하고 있었다. 일부 경찰관들의 비리가 전체 청렴하고 공정한 경찰관들의 이미지에 영향을 많이 주고 있는 것이 사실이다. 가장 중요한 점은 대부분의 경찰들이 그렇지 않다는 점을 부각시켜 주는 것인데 직접적인 설득보다는 친근한 이미지, 깨끗한 이미지를 심을 수 있는 홍보가 절실히 필요하다. 특히 젊은 층에 대해서 더 그러한 것이 필요한 것으로 나타났다.

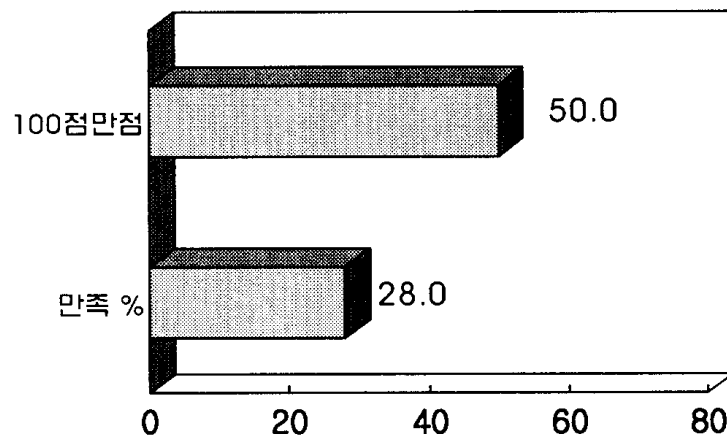


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	42.0
	· 30대	49.4
	· 40대	52.9
	· 50대	54.8
방 문 인 원	· 고소/고발	50.0
	· 진정, 탄원	50.0
	· 건의	41.7
	· 질의	46.2
	· 인·허가	46.2
	· 증명 확인	50.0
		49.8
직 업 별	· 자영업	51.4
	· 봉급생활자	47.8
	· 생산/서비스직	50.0
	· 경영/전문직	40.6
	· 학생/주부/무직	49.0

ㄷ) 선진화된 기관이다

- ▶ “선진화된 기관”이라는 이미지에 대해서는 보통의 평가를 받고 있었다. 이것은 향후 2000년대를 맞이 하여 경찰의 선진화된 이미지 부각이라는 과제를 안고 있다. 첨단 장비, 첨단 인력 등의 이미지로의 개선이 동시에 추진될 필요성이 있다.

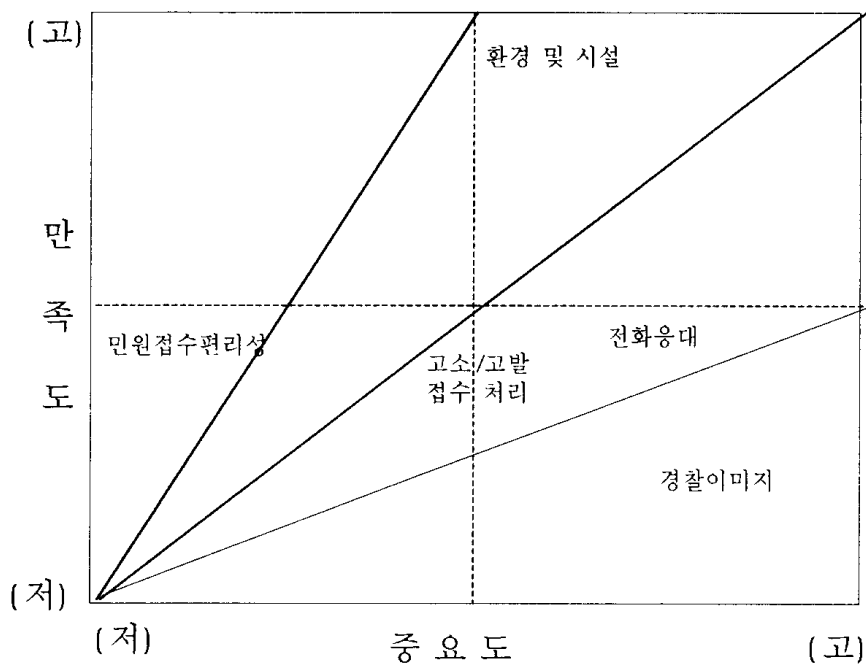


(단위 : 100점 만점)

분 류	내 용	점 수
연 령 별	· 20대	40.5
	· 30대	54.2
	· 40대	50.0
	· 50대	57.1
방 문 인 원	· 고소/고발	50.0
	· 진정, 탄원	56.3
	· 건의	50.0
	· 질의	42.3
	· 인·허가	53.4
	· 증명확인	50.0
직 업 별	· 자영업	52.4
	· 봉급생활자	49.3
	· 생산/서비스직	56.8
	· 경영/전문직	21.9
	· 학생/주부/무직	50.0

6) CS SPRAY CHART 분석

- ▶ 경찰 민원에 대한 CS PORTFOLIO를 분석해 본 결과, 경찰이미지가 가장 큰 개선 요소인 것으로 나타났고, 다음으로는 전화응대, 고소·고발처리가 개선 요소인 것으로 나타났다. 환경 및 시설은 현상태로서 유지를 하는 것이 바람직하고 민원접수편리성도 별 문제가 없는 것으로 나타났다.



- * 최우선 개선 영역 : 경찰이미지
- * 개선 요망 영역 : 전화응대, 고소/고발처리
- * 현상 유지 영역 : 환경 및 시설
- * 재검토 영역 : 민원접수 편리성

7) 개선을 위한 제언

중장기 과제

- ▶ 친근한 경찰상, 청렴한 경찰/공정한 경찰상 정립 필요.
C.I.(Corporate Identity)와 홍보로 이미지 개선 필요.

단기 과제

- ▶ 전화응대의 개선으로 친근한 경찰에 더 접근할 수 있도록 노력.
- ▶ 단순 민원의 경우 친절성에 문제가 없으나, 실질적으로 경찰과 업무를 진행할 때, 좀더 책임감 있고, 적극적 업무처리 자세 필요.
- ▶ 민원 접수 처리시 필요로 하는 서류나 접수의 간편성이 더 요구됨.

8) 개선 사항별 개선 방향

중장기 과제

- ▶ 친근한 경찰상, 청렴한 경찰/공정한 경찰상 정립 필요.
C.I.(Corporate Identity)의 개선과 홍보로 이미지 개선 필요.

○ 오래된 경찰 C.I의 현대화 필요 → 서울경찰청의 포돌이 이미지는 어느 성공적인 캐릭터로 어필되고 있는 것 같음.

○ 청렴한 경찰, 공정한 경찰상 정립을 위한 자기 반성 필요.

일부 극소수 경찰관들의 부패 고리를 과감히 끊을 수 있는 제도적 장치 마련.

- 세련되고 선진화된 경찰이라는 경찰상이 정립되고, 2000년대의 경찰 이미지를 위해서 이러한 분야의 홍보가 반드시 필요.

단기 과제

▶ 전화응대의 개선으로 친근한 경찰에 더 접근할 수 있도록 노력.

- 실질적인 전화응대 개선안 및 응대 매뉴얼 필요. 모니터링의 정례화 및 모니터링 점수를 성과 반영에 포함시키는 과감한 평가로 전화응대 개선 필요.
- 전화는 112와 같은 범죄신고 이외에 상담 전문 전화를 두는 것이 바람직함. 시민들의 법적인 절차 및 여러 가지 사항에 대해 문의만을 전담할 수 있는 경찰청 전체의 상담전화가 필요함.
- 전문화된 전문 요원들을 통해 시민들에게 도움이 될 수 있는 경찰 상담 전화가 필요.

▶ 책임감 있고, 적극적인 업무 처리 자세 필요.

- 경찰에 대해서는 시민들이 신뢰성을 가장 중요시함.
민원인 자신이 절실하고 필요해서 경찰을 찾아 왔는데 적극적으로 처리해 주지 않고 무책임한 태도로 임해 준다면 그에 대한 실망감은 상당히 큼.
- 경찰의 업무 처리 절차상에서 개선할 사항이 무엇인가를 파악할 필요성 있음.
경찰관들의 업무 절차상 민원들에게 영향을 줄 만한 불편한 절차는 없는지 처리 규정이 너무 경찰 위주로 된 것이 없는지 등을 파악한 후 이것을 체계적으로 해결해 줌으로써 경찰 업무상에서 민원인들에게 좀 더 책임감 있고 적극적으로 처리할

수 있는 업무절차 개선 필요.

- 경찰만의 권위를 가질 수 있는 제도적 장치를 보완. 경찰의 특수성을 가미한 권위가 필요.

영국의 경찰상, 일본의 경찰상 등 선진국의 경찰상을 벤치마킹하여 21세기 형의 경찰의 이미지를 심어 주어야 함.

▶ **민원 접수 처리시 필요로 하는 서류나 접수의 간편성이 더 요구됨.**

- 단순 민원이나 건의, 질의/인·허가 등에서 민원 접수시 서류의 간편성과 접수의 간편성이 제고되어야 함.

행정규제 완화차원에서 적극적으로 민원인들의 건의를 받아 들여 필요성이 적은 것이라든지 행정 중심의 업무를 민원인 중심으로 개선 필요.

- 사전 안내나 고지를 통한 민원인에 대한 Before Service 강화로 반복적이고 낭비적인 프로세스를 감축시킬 필요성 있음.

- 원스톱(one-stop) 행정구현을 위해서 필요서류의 간소화, 인·허가 업무의 효율성 제고, 질의나 건의 방법의 개선을 통해 손쉬운 민원 접수가 될 수 있도록 제도적 보완 필요.

4. 외국의 관련 사례

4-1. 미국 사례

▶ 미국은 경찰에서도 서비스 인증을 받는 제도를 지니고 있음.

- 미국은 연방정부 산하에 Police Station으로 되어 있으므로 주별로 많은 차이를 보이고 있다. 미국의 캘리포니아 LAPD(LA Police Department)의 Wilshire Community Police Station의 사례를 들면 다음과 같다.
- Wilshire Community Police Station의 경우 1994년 미국의 대표적인 품질 대상인 Malcolm Baldrige상을 수상하였는데 이 상은 민간이나 공공영역에서 뛰어난 리더쉽, 고객에게 고품질 서비스를 하기 위한 혁신과 측정 가능한 성과가 있을 경우 수여하는 상이다. 또한 Wilshire Community Police Station은 정부기관의 혁신에서 「Best in Class」를 받았다.
- 이 상은 1994년 8월부터 약 3개월간 준비한 결과였다. 프로젝트에 참여한 사람들은 자체 점검을 통해서 51페이지의 서류를 작성하였는데 이것이 바로 Malcolm Baldrige Award의 기준이 되는 내용 들이다. 이 내용의 구체적인 항목들은 다음과 같은 것들이 포함되어 있다.
 - 리더쉽 및 정보 시스템
 - 전략 기획
 - 인적 자원 개발
 - 행정
 - 품질적 차원의 관리
 - 품질 결과
 - 민원인을 위해 얼마나 노력했는가 및 민원인 만족도

- 서비스 품질은 Wilshire Community Police Station에서 가장 우선시 하는 점이다. 따라서 Wilshire는 1994년 Malcolm Baldrige 상을 수상한 이후에도 계속적으로 CCQS에 자신들의 활동 결과를 제출하여 지속적인 개선활동을 하여 1995년에도 Wilshire Community Police Station은 Malcolm Baldrige상을 수상하였다.
- 이러한 결과는 미국 전역에 알려졌다. 진정한 민원인에 대한 만족은 모든 경찰 직원들이 Wilshire Community에 최상의 품질을 제공하려고 하는 노력에 모두 동참한 결과로 이루어진 것이다.
- 미국의 사례에서 보면 경찰에서 만족도 측정은 물론 항상 작업에 품질 개념을 도입한다는 사실을 알 수 있다. 민원서비스 및 시민을 위한 공공서비스의 만족을 위해서는 일반 기업에서 도입하고 있는 다양한 품질적 접근 방법들을 사용하고 있다는 점이 우리 경찰에게 시사하는 바가 크다고 볼 수 있다.

(* 자료 출처 : INTERNET LAPD HOME PAGE)

4-2. 영국 사례

▶ 영국은 Service 현장 도입으로 품질 수준 확인

- 영국 경찰은 다음과 같은 서비스 약속을 하고 있다.
 - 법 준수
 - 24시간 서비스를 제공하고, 전화에 즉각 응대
 - London 길거리에서 늘 보여 시민의 안전을 도모
 - 모든 노력을 다하여 범죄자들에게서 시민들을 보호
 - 피해자들에 대해서 민감하게 처리
 - 시민의 견해에 따라 양질의 서비스를 제공하고 그것을 위해 경찰의 모든 자원을 활용

- 영국경찰은 다음과 같은 의무를 수행하고자 시민들에게 약속하고 있다.
 - 경찰은 정중하고 항상 시민이 접근 가능하도록 한다.
 - 경찰은 지역내에서 시민의 요구에 부응한다.
 - 경찰은 성별, 인종별, 종교 등에 대해서 차별을 하지 않는다.
 - 경찰은 정직하고 누구나 공감할 수 있게 공정한 판단을 한다.
 - 경찰은 피의자를 포함한 모든 사람들을 다룰 때 공정하게 한다.
 - 경찰은 시민과 만났을 때나 전화 그리고 편지를 통한 접촉에서 개방적이고 정직하게 대한다.
 - 경찰은 모두 명찰을 착용한다.

- 영국 경찰은 고객과의 약속을 위해 서비스 수준을 다음과 같이 설정하고 있다.
 - 999전화(우리의 112와 유사)에 15초 이내에 응답. (80% 수준의 달성률 기대)
 - 긴급 사건 현장에 12분 이내에 도착. 80% 수준의 달성률 기대.
 - 긴급 사건은 다음과 같이 정의함.
 - ㄱ) 중상자가 발생하거나 위험에 처해 있을 때
 - ㄴ) 재산에 중대한 위험이 있을 때
 - ㄷ) 범죄가 자행되고 있을 때
 - ㄹ) 거동 수상자가 발견되었을 때
 - ㅁ) 범죄현장을 목격한 사람이 그 자리를 떠나 현장이 보호되지 않을 때
 - ㅂ) 재범죄가 일어날 때
 - ㅅ) 전화로 아주 힘든 상황에 있음을 알 때

- 영국경찰은 100%의 시민 만족을 위해서
 - 높은 수준의 서비스로 시민들에 의해 업무 수행성과를 경험하게 하고
 - 매년 London 시민들에게 경찰이 제공하는 서비스에 대한 만족 수준을 알아 보기 위해 만족도 서베이 실시
 - 영국 경찰의 목적은 모든 사건과 사고 피해자들을 만족시키는 서비스를 제공하는 것을 목적으로 함.

- 영국 경찰은 사건과 사고 피해자들을 위한 표준의 90%수준에 부합하도록 하고,
- 영국 경찰에 전화한 사람들에게 대해서는 80% 수준의 시간 준수를 기대하고 있다.

(* 자료 출처 : INTERNET Metroplitan Police HOME PAGE)

Ⅲ. 결 론

- 경찰청 고객만족도 측정기법을 위한 제언-

1. 고객만족도 측정 절차

Phase 1

경찰 민원 프로세스 파악

- 경찰 민원 프로세스 파악
- 민원인 Depth-Interview

시행 방안

- 민원종류에 따른 In-Depth Interview
(각 민원별 2~3명 수준이 적당)
- 민원 담당 경찰에 대한 인터뷰 필요
(근무여건, 내부직원 만족도 고려)
- 설문지 설계를 위한 과정이므로 설문지가
표준화되는 과정까지 필요
- 경찰 민원에 대한 재정의 필요

▶ 경찰 민원 프로세스 파악에서 가장 중요한 점은 과연 민원인의 정의를 어떻게 내릴 것인가라는 것이 가장 큰 문제인 것으로 나타났다. 일선 경찰서의 민원 담당 경찰관들의 공통적인 지적은 과연 경찰업무의 특성상 범의자에게도 친절을 베풀어야 하는냐는 아주 근본적인 문제를 지적하고 있다.

▶ 따라서 경찰 민원인의 정의는 일반 민원인으로 한정하는 방안이 현실적으로 가장 바람직한 것으로 보인다.

그것은 고소/고발의 경우 피고소인, 고소인이 있는 과정, 이들의 소환상에서 제기되는 출석의 문제 등등이 실질적으로 경찰에서 통제하기 힘든 측면이 존재한다. 또한 교통관련 민원 중에서 교통단속의 경우는 범법이나 위반에 대한 응대이기 때문에 단속의 공정성 문제가 항상 제기된다. 따라서 행정기관과의 비교, 행정의 질을 높인다는 측면에서 경찰 민원인 만족도의 대상은 단순 민원인으로 한정시키는 것이 바람직하다.

Phase 2

경찰민원서비스 수준

- 민원인에 대한 만족도 조사

시행 방안

- 민원인에 대한 정의에 따른 표본 설계
- 조사 대상은 지방경찰청, 경찰서 등으로 한정

▶ 표본설계시 유의할 점은 경찰청 민원실과 같은 경우 최종적으로 풀리지 않는 문제를 재차 해결하고자 하는 경우가 많으므로 일단 조사 대상을 경찰서 및 지방경찰청으로 한정하는 것이 바람직함. 파출소의 경우는 문제제시의 종류가 극히 경미하므로 이미지 개선을 위한 친근한 파출소로서 이미지 전략을 구사할 필요가 있음.

▶ 적절한 표본 설계는 대표성을 유지하기 위해 전국의 광역시 이상을 선정하는 것이 비용 측면을 고려해도 일반인들의 경찰 민원에 대한 평가가 가능함.

▶ 조사 대상은 민원실을 이용하는 고소/고발, 행정민원 등에 한정시키고 실질적으로 조사에 들어간 민원인들에 대해서는 피고소인, 고소인 등의 특별한 법적 관계이므로 민원인 범주에서는 가급적 제외하는 것이 바람직함.

Phase 3

문제점 도출

- 현 민원서비스의 문제점

시행 방안

- 조사결과에서 나온 내용 분석
- Portfolio를 통해 나온 결과를 토대로 문제점 발견
- 단, 공적이익을 추구해야 하는 특별한 상황에 대해서는 현실적 문제 고려

- ▶ 문제점 도출시 일반적인 기업과 같은 식으로 문제를 단순 제기하는 것으로는 공익이라는 것과 위배되는 결과를 도출할 수도 있어 이에 대한 유의 필요. 예를 들어, 주차장은 민원인을 위해 필요하지만, 현실적으로 부지확보 등의 어려움, 대중교통수단이용을 장려하는 정부시책 등과 맞물려 불충족된다고 했을 때 “충족시켜야 하는 것”으로 해석하면 탁상행정의 오류를 범할 수 있으므로 이러한 점 유의 필요.
- ▶ 경찰이라는 특수성에는 장기간 국민들의 마음속에 고착된 이미지가 있으므로, 이러한 것은 장기적인 측면에서 이미지 변신이 필요함. 근래 좋은 사례로는 서울경찰청의 호돌이 캠페인을 들 수 있음. 친근하면서도 강력한 경찰의 이미지를 반영하고 있어 향후 효과 기대.

Phase 4

개선방향 마련

- 선진국 사례연구
- 중장기적 개선방향
- 단기적 개선방향
- 즉실천과제 도출

시행 방안

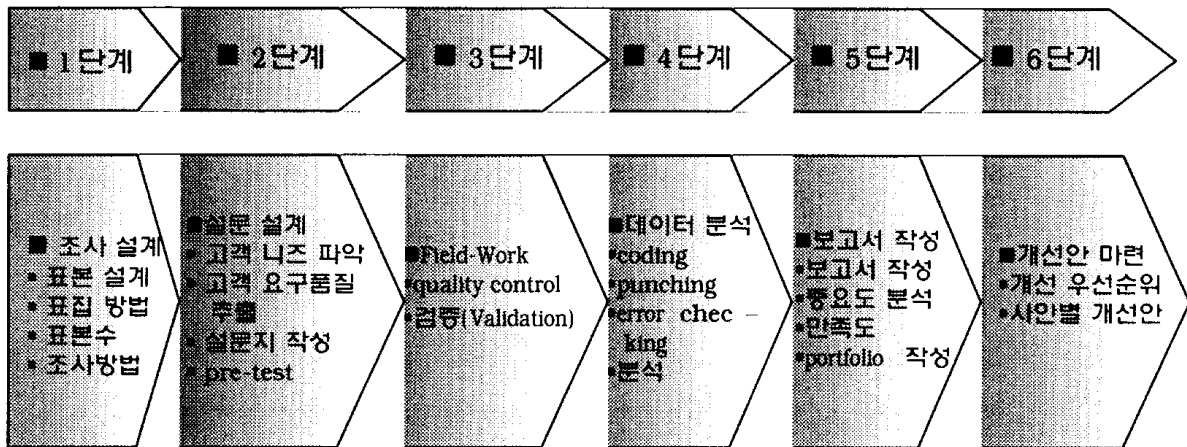
- 경찰의 특수성 고려
- 시행의 선후를 가리고, 전략적인 기간을 설정
- 즉실천과제는 접점에서 가장 쉽게 개선될 것을 고려
- 민원 프로세스와 고객 요구(needs)를 연계시키는 작업 필요

▶ 민원인들의 만족도 구조에서 나타난 것을 경찰의 특수성을 고려하여 문제점을 발굴하고, 개선에 대한 중·장기 과제를 구분하고, 단기과제를 가려내는 작업 필요. 이것은 단순히 민원인들의 입장에서만 해석하는 것이 아니고 경찰청의 정책, 정부의 정책 방향과 함께 고려되어야 함.

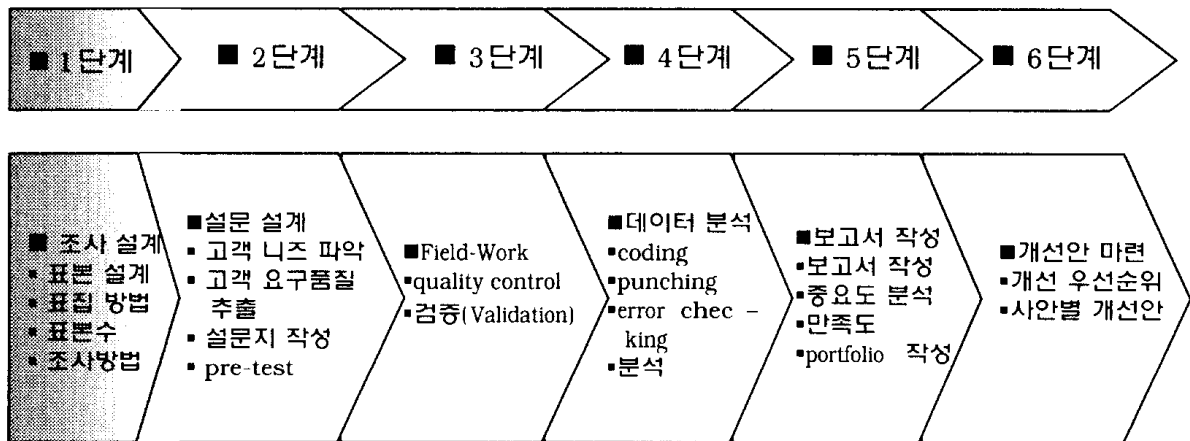
▶ 민원인 요구(needs) 및 민원인 만족도는 반드시 경찰청의 민원 처리절차와 연계가 필요함. 이러한 과정을 통해야만 향후 문제가 발생했을 때, 원인들의 요구에 대한 경중을 가리고 이에 의해 즉시 실천과제를 도출할 수 있음.

2. 고객만족도 측정 절차에 대한 Modeling

2-1. 고객만족도 전체 단계



2-2. 고객 만족도 단계별 접근 방법



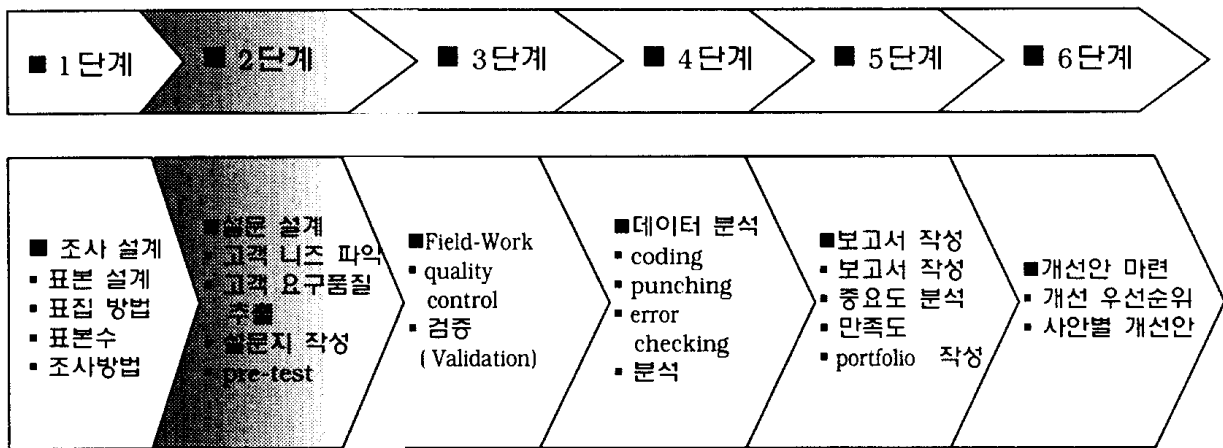
- ◆ **표본 정의** : 표본 설계는 단순 민원인에 대한 만족도는 전국 조사인 경우, 지방경찰청별로 할당을 해 준 후 해당 민원을 받는 사람들로 조사 대상을 한정.

◆ 표집 방법 : 모집단 정의에 나타난 사람들을 임의추출.

예) 각 지방경찰청별로 100명을 조사하는데, 표집은 해당 민원을 받는 사람을 추출.

◆ 표본수 : 표본수는 각 지방청별로 100명을 추출하면 객관성 있고 타당성 있는 조사 가능.

◆ 조사방법 : 일반적으로 가장 접근이 용이한 1:1 대인 면접 방식을 채택.

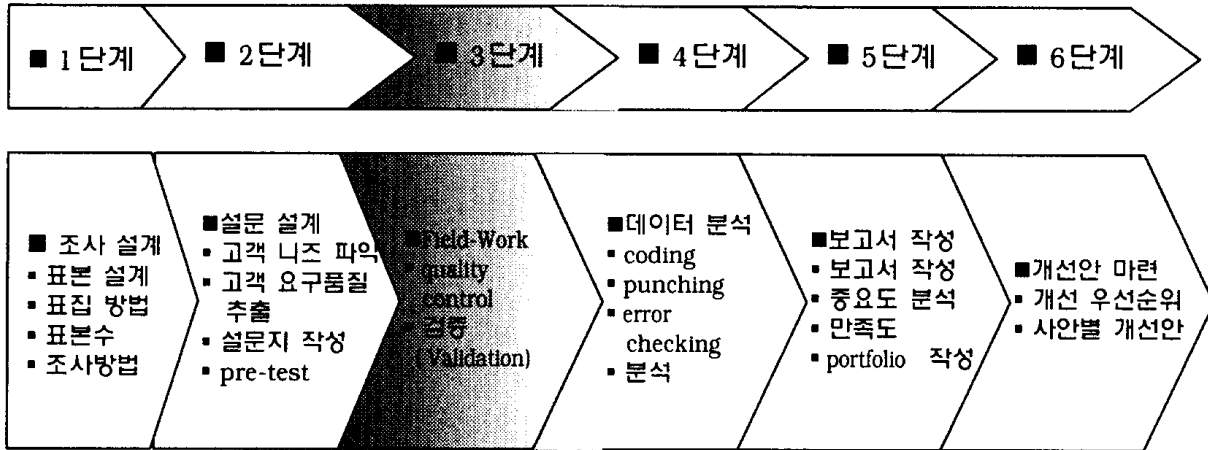


◆ 고객 요구(needs) 파악 : 고객 니즈 파악은 설문지 기본 틀이 없을 때, 민원인들을 대상으로 In-Depth Interview를 한다. In-Depth Interview는 내용을 비교적 크게 설정하여 민원인의 민원제기 과정에서 일어나는 일을 세부적으로 물어본 후 그것을 항목화 한다.

◆ 고객 요구품질 추출 : In-Depth Interview를 통해 나타난 결과를 항목별로 정리하여 요구품질형태로 변경해 준다.

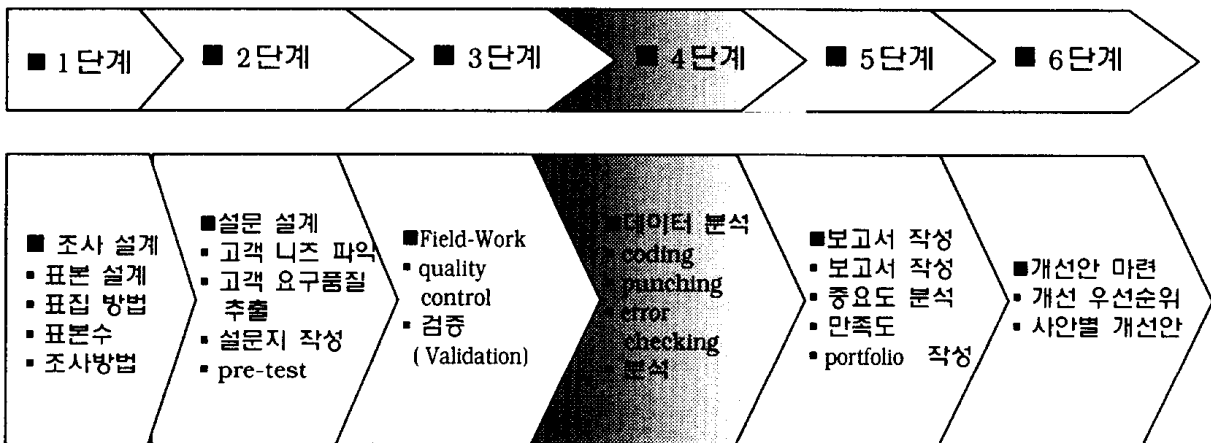
◆ 설문지 작성 : 기존의 설문지를 이용하는 것이 가장 바람직하나 새롭게 변경하고자 하면 고객요구품질 추출한 것을 근간으로 재작성이 필요하다.

◆ Pre-test : 설문지를 신뢰성 및 타당성을 높이기 위해 5~20명 정도에게 설문지를 테스트하여 문제가 없는가를 확인한 후 설문지를 확정한다.



◆ **quality control** : 실사에 대한 통제를 강화하여 실사에서 발생할 수 있는 데이터의 오류를 최소화해야 한다.

◆ **검증** : 검증은 매우 중요한데 실질적으로 실사가 진행되었고, 주어진 방법으로 실사를 했는가를 확인하는 절차로서 대개는 전체 표본의 30%정도를 확인하는데 보통 전화를 걸어 확인한다.

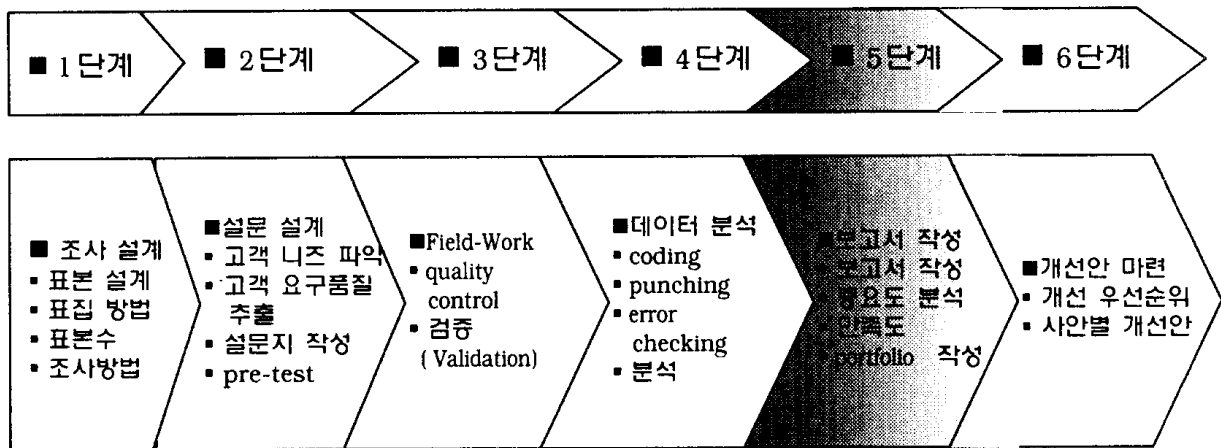


◆ **coding** : 일반적으로 통계 패키지는 spss for windows를 사용하는데 설문지에 응답된 내용에 대해 숫자로 코딩한다.

◆ **Punching** : 코딩된 내용을 컴퓨터에 입력한다.

◆ **Error checking** : 입력된 내용에 대해 입력오류나 논리적인 오류를 찾아내어 고쳐준다.

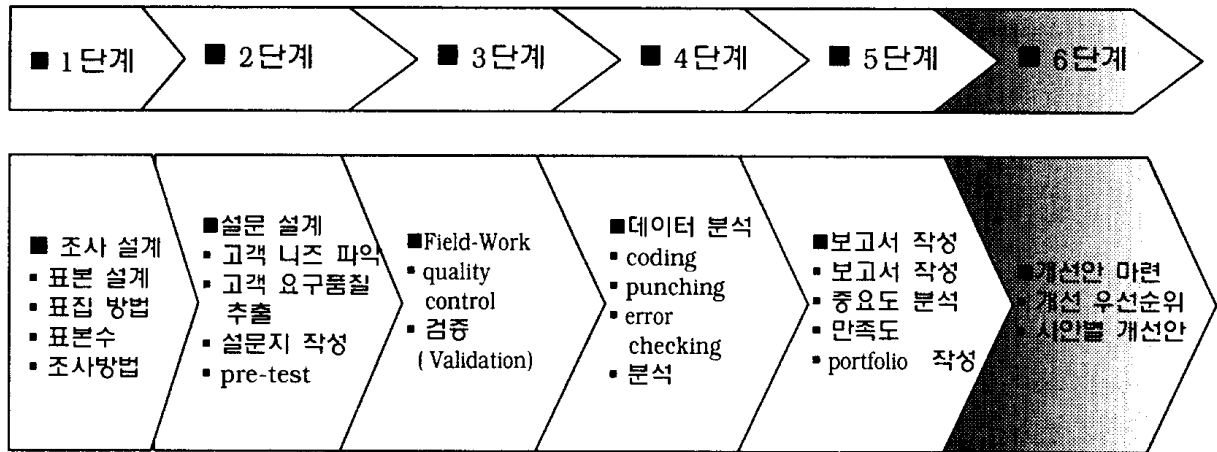
◆ **분석** : 기본적인 빈도 및 평균값을 분석한다.



◆ **각 요소 만족도** : 각 요소에 대한 만족도를 100점 만점 기준으로 환산한다.

◆ **중요도** : 직접 중요도를 구할 수도 있고, 통계적인 방법, 즉, 전반적 만족도와 각 항목간의 상관관계 분석을 통해 중요도 계수를 구한다.

◆ **Portfolio 작성** : 개선의 우선 순위를 밝히기 위해서는 민원인들이 중요하게 생각하는 것과 만족도를 분석하여 portfolio를 작성한다.



- ◆ **개선 우선 순위** : 개선 우선 순위는 기본적으로 portfolio를 통해서 구할 수도 있지만, 내부직원들과의 협의를 통해 고객들이 중요하게 생각하는 요소를 추출하는 작업을 통해서 한다. 이 작업은 내부직원들의 중요도와 민원인들의 중요도를 혼합해서 향후에 가장 우선적으로 추진해 나갈 순위를 정하는 것이다.
- ◆ **사안별 개선안** : 위에서 도출된 내용을 근간으로 개선 순위를 정하면, 각 사안별로 서비스 품질 특성, 즉, 실질적으로 개선을 하기 위한 특성을 찾고, 이에 대해 서비스 품질 수준을 정한 다음 이에 대한 표준을 설정하고 이 표준을 근간으로 개선 수준을 찾는다.

3. 향후 민원인 만족도 측정 및 개선 방안을 위한 제언

1. 경찰청 수뇌부의 CS실천의지가 측정과 개선에 가장 중요 :

- ▶ 아무리 좋은 측정 도구가 있어도 경찰청 수뇌부의 적극적인 개선의지가 없으면 문제를 알아도 개선하기 힘들.

2. 경찰청 민원인의 정의 재정립 필요 :

- ▶ 모든 국민에게 친절한 서비스를 제공해 주는 것이 필요하지만 법치 국가의 특성상 범죄자에게도 친절을 해야 한다는 모순은 없어야 함. 인권 차원에서 필요한 보장 제도는 필요하지만 궁극적으로 행정 민원 만족이라는 방향과는 그 축이 다름을 인식해서 경찰청 민원인의 정의를 재정립해야 함.

3. 경찰청 민원부서의 위상 고려 :

- ▶ 민원 부서는 경찰의 얼굴이라고 해도 과언이 아님. 경찰 민원 부서가 한직이라는 인식을 내부에서 불식시켜야 함. 친절하면서도 권위있는 경찰상 정립을 위해서는 최우선 접점인 민원부서의 위상이 올바르게 정립될 필요성 있음.

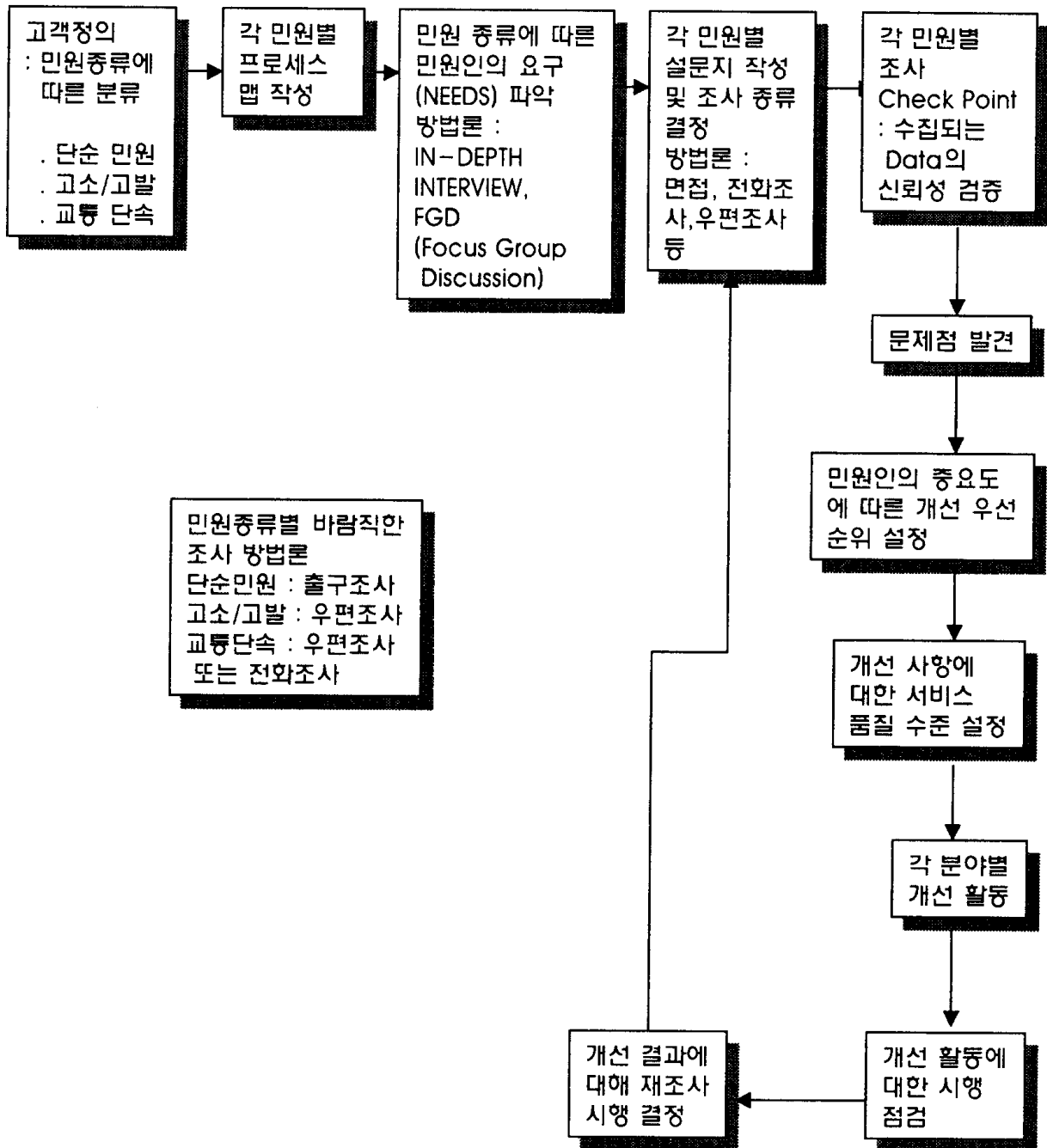
4. 경찰청 민원인 조사의 과학성과 정기성 :

- ▶ 민원인 만족도 조사는 만족도 조사의 단순 숫자 나열식의 결과 제시보다는 향후 개선을 염두에 둔 민원인의 요구(needs) 파악과정을 시행해야 하며, 정기적이고 지속적인 민원인 만족도 조사의 수행 필요.

5. 개선활동을 위해서 :

- ▶ 미국과 영국의 예에서 보더라도 경찰 서비스를 품질적인 차원에서 접근하고 이에 대한 follow-up을 경찰 내부의 프로세스 개선으로 연계 시키는 작업이 필요한데 이의 수행은 매우 복잡하고 자체 도입에 어려움이 있으므로 미국 LAPD에서 하듯이 초기에는 외부 기관의 도움을 받아 진행하는 것이 바람직하다.

4. 경찰청 고객만족도 모델 정리



참 고 문 헌

- Cardozo, Richard. An Experimental Study of Customer Effort, Expectations and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 2, no. 3(August 1965):244-49.
- Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA:Massachusetts Institute of Technology,Center for Advanced Engineering Study,1986.
- Festinger, Leon. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford Univ. Press, 1957.
- Fishbein, Martin, and Icek Aijzen. *Belief, Attitude, Intention and Behavior*. Reading, MA:Addison-Wesley Publishing Company,1975.
- Olson, Jerry C. and Phillip Dover. Disconfirmation of Consumer Expectation Through Product Trail. *Journal of Marketing Research*. 17, (November 1980):460-69.
- Vavra, T.G., *Improving Your measurement of customer satisfaction:A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*,MW:ASQC Quality Press. 1998.

환경 및 시설(출입, 주차장, 안내표시판, 내부시설 등)에 대한 만족도

문 1. 다음은 귀하께서 이용하신 경찰서의 환경 및 시설에 대한 것입니다.
 각 항목에 대해 귀하께서 동의하시는 정도를 말씀해 주십시오.

설 문 내 용	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 은 편 이 다	보 통 이 다	그 런 편 이 다	정 말 그 렇 다
1. 주차장 이용이 편리하다.....	1...	...2...	...3...	...4...	...5
2. 출입이 용이하다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
3. 각종안내표시(부서 위치, 담당업무 등)가 잘되어 있다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
4. 각 층의 경찰관들이 친절하게 안내해준다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
5. 사무실이 진술하기에 편안한(사생활이 보장되는 등) 분위기이다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
6. 대기하거나 쉴 수 있는 공간이 잘 갖추어져 있다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
★ 경찰서의 환경 및 시설에 대해 전반적으로 만족한다	1...	...2...	...3...	...4...	...5

민원 접수 편리성에 대한 만족도

문 2. 다음은 민원접수 처리 및 과정에 대한 것입니다.

설 문 내 용	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 은 편 이 다	보 통 이 다	그 런 편 이 다	정 말 그 렇 다
1. 민원 신청서 신청서류가 간소하다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
2. 한번 방문으로 접수가 처리된다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
3. 필요시 담당경찰관이 접수절차에 대해 친절하게 설명한다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
★ 민원접수처리 편리성에 대해 전반적으로 만족한다	1...	...2...	...3...	...4...	...5

고소/고발 처리시 서비스(소환조사 제외)에 대한 만족도

문 3. 다음은 업무처리시 담당 경찰관의 서비스에 대한 질문입니다.

실 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보 통 이 다	그 런 편이다	정 말 그 령다
1. 담당경찰관이 업무처리시 친절하다.....	1...	...2...	...3...	...4...	...5
2. 개인적인 일때문에 민원인을 기다리게 하지 않는다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
3. 민원인 요구를 적극적으로 해결하려고 노력한다...	1...	...2...	...3...	...4...	...5
4. 문의 및 상담시 알기 쉽게 설명해 준다.....	1...	...2...	...3...	...4...	...5
5. 민원처리의 진행상황(소요일, 처리일 등)을 알기 쉽게 설명해 준다.....	1...	...2...	...3...	...4...	...5
6. 맡은 일에 대해 책임감 있게 일한다.	1...	...2...	...3...	...4...	...5
7. 담당 경찰관이 청렴하다.....	1...	...2...	...3...	...4...	...5
★ 업무처리시 담당 경찰관의 인적 서비스에 대해 전반적으로 만족한다.....	1...	...2...	...3...	...4...	...5

※ 아래 항목은 경찰서/경찰청에 전화해본 경험이 있으신 분만 응답해 주십시오.

전화응대에 대한 만족도

문 4. 다음은 전화응대에 대한 질문입니다.

실 문 내 용	전 혀 그렇지 않 다	그렇지 않 은 편이다	보 통 이 다	그 런 편이다	정 말 그 령다
1. 전화연결이 (통화중 없이)잘 된다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
2. 전화를 신속하게 받는다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
3. 전화상담시 전화를 친절하고 공손하게 받는다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
4. 통화의 시작과 끝에 인사말을 한다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
5. 전화를 돌리지 않고 한번에 담당경찰관에게 연결된다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
6. 문의시 알아듣기 쉽게 설명해 준다	1...	...2...	...3...	...4...	...5
★ 전화응대에 대해 전반적으로 만족한다	1...	...2...	...3...	...4...	...5

※ 아래 항목은 공통항목입니다. 전원이 응답해 주십시오.

경찰서(또는 경찰관)에 대한 이미지

문 5. 다음은 경찰서(또는 경찰관) 이미지에 대한 것입니다.

설 문 내 용	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 은 편 이 다	보 통 이 다	그 런 편 이 다	정 말 그 렇 다
1. 신뢰감이 간다.....	1...	...2...	...3...	...4...	...5
2. 청렴하고 공정하다.....	1...	...2...	...3...	...4...	...5
3. 선진화된 기관이다.....	1...	...2...	...3...	...4...	...5
★ 경찰관 이미지에 대해 전반적으로 만족한다...	1...	...2...	...3...	...4...	...5

※ 종합

문 6. 귀하께서 금번 민원 처리하시면서 경험한 경찰의 민원서비스에 대해 전반적으로 얼마나 만족하고 계십니까?

매우 불만		불만		보통		만족		매우 만족
1.....	2.....	3.....	4.....	5.....				

문7. 귀하께서 생각하시기에 경찰서(경찰청)이 다른 민원기관에 비해 잘 되어 있는 점이나 잘 하고 있는 점은 무엇입니까? 어떤 내용이라도 좋으니 모두 말씀해 주십시오

문8. 귀하께서 경찰서(경찰청)을 경험하시면서 느끼셨던 불만점이나 개선되었으면 좋겠다고 생각되는 점이 있으시면 어떤 내용이라도 좋으니 모두 말씀해 주십시오.

자료분류형 설문

※ 통계처리를 위하여 몇가지 질문을 더 여쭙겠습니다. 이 사항은 다른 용도로는 절대 사용되지 않습니다.

1. ○○님의 직업은 무엇입니까?

- (1) 자영업(도소매 가게/음식/숙박업소/이미용실/개인택시 등)
- (2) 봉급 생활자 <회사원(부장이하)/공무원(교사,서기관이하)>
- (3) 생산직, 기능직
- (4) 서비스직
- (5) 경영인 (회사의 임원이상, 국장급이상 공무원)
- (6) 전문직(의사, 약사, 교수, 변호사, 세무사, 예술인, 종교인, 전문 연구원 등)
- (7) 농업/임업/수산업/축산업 드으
- (8) 학생
- (9) 주부
- (10) 무직
- (11) 기타(구체적으로: _____)

2. 귀하의 학력은요?

- (1) 고졸이하
- (2) 전문대졸
- (3) 대학교 졸업 이상

3. 귀하의 연령은 ? 만 _____ 세

4. 귀하가 다니는 직장의 주요사업은?

- (1) 정부기관 (2) 정부투자, 출연기관 (3) 제조업 (4) 무역업
- (5) 금융업 (6) 건설업 (7) 연구/교육
- (8) 기타 (_____)

<끝까지 질문에 응해주셔서 대단히 감사합니다>

고소 / 고발인 불만유형 및 만족도 향상 방안

《연구 陣》

연구 위원	: 김 준 호 (한국능률협회 컨설팅)
	: 한 수 희 (한국능률협회 컨설팅)

연구지도위원	: 백 형 조 (원광대 석좌교수)
연구 실 장	: 정 의 욱 (총 경)
연 구 관	: 황 현 락 (경 정)

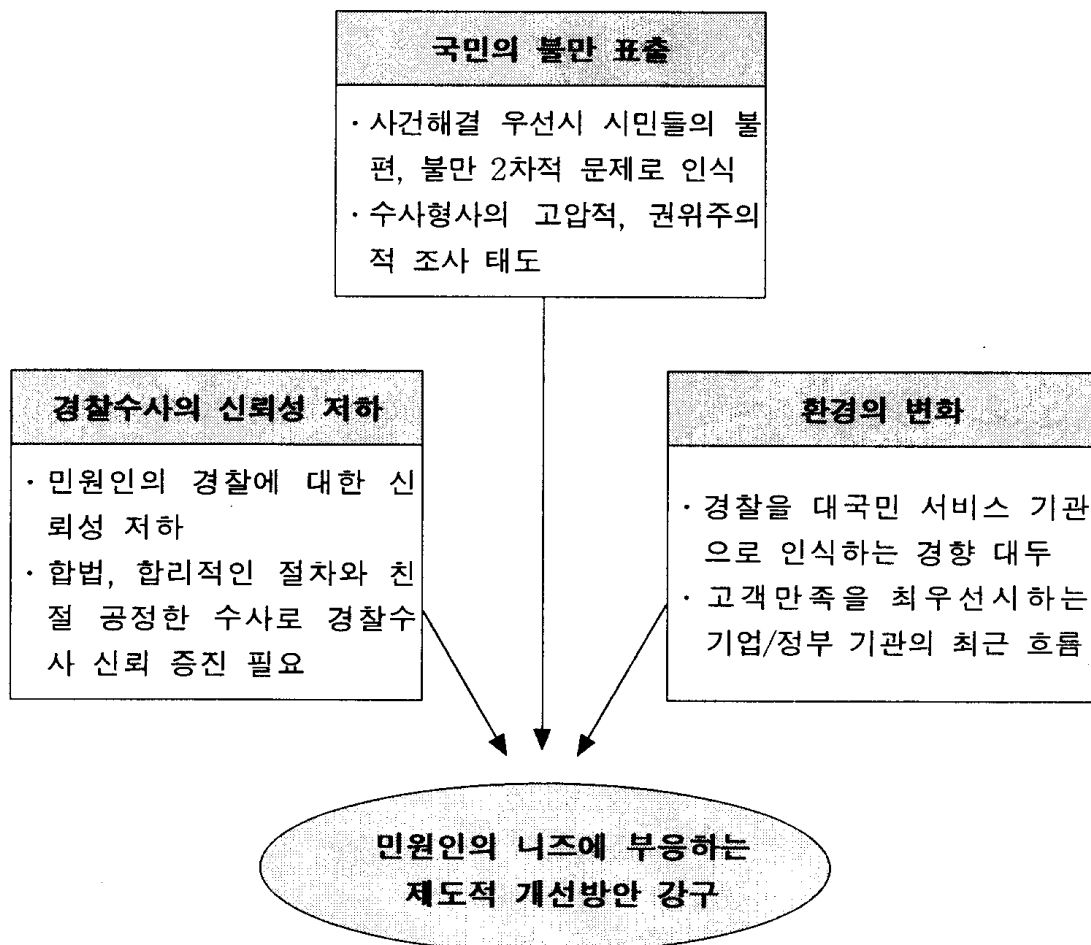
목 차

I. 연구개요	95
1. 과제의 선정배경 및 목적	95
2. 중점 연구사항	96
3. 연구절차 및 방법	97
II. 현상분석	98
<민원인 니즈 파악>	98
<경찰서 현장 진단>	112
III. 개선안 수립	118
1. 문제점 정리 및 추진방향	118
2. 경찰행정 서비스의 도입개념	119
3. 개선안 수립	125
IV. 결 론	168
1. 전체 흐름 파악	168
2. 제 언	169

I. 연구개요

1. 과제의 선정배경 및 목적

본 연구과제는 다소의 불법, 무리가 따르더라도 사건해결이 우선시되고 시민들의 불편, 불만은 2차적 문제로 인식하는 수사관행이 아직도 일부 잔존하고, 수사형사의 고압적·권위주의적 조사태도로 경찰관서 출입경험 민원인들의 불만가중 및 수사경찰에 대한 신뢰가 저하되는 상황에서 민원인들의 불만 유형을 분석하여 시민들의 만족도를 향상시킬 수 있는 제도적 개선방안을 마련하는데 그 목적이 있음.



2. 중점 연구사항

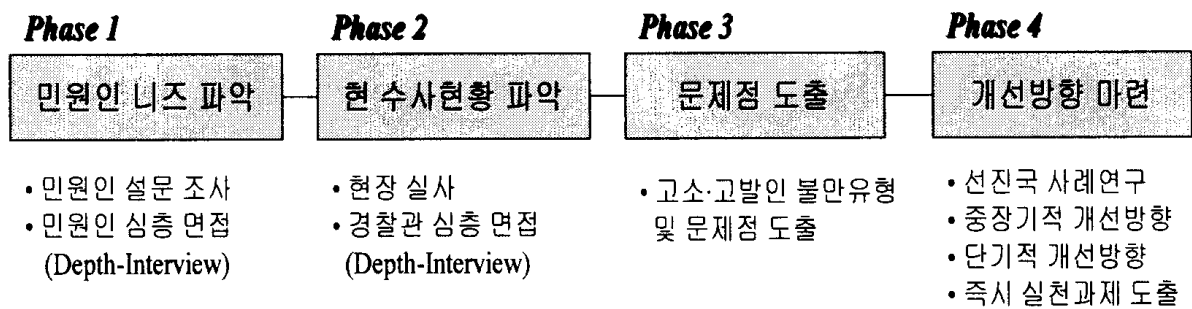
- 수사·조사부서 근무 경찰관 근무실태 조사
 - 민원인에 대한 경찰관의 의식(Mind) 및 응대 태도 조사
- 수사·조사부서 경찰관 및 피조사자 등 민원인, 지역인사 등 상대설문 및 면접조사 실시
 - 경찰관의 업무량, 전문교육이수정도, 수사경찰관의 의식행태, 수사 또는 조사 실무상 애로 및 문제점
 - 시민의 수사경찰에 대한 인식, 조사태도(친절도, 조사의 공정성 등), 불만요인 및 유형, 조사업무에 대한 개선요망 사항
- 수사업무 분야에 고객만족 경영기법 도입방안 강구
 - 선진국 사례 연구
 - 수사업무에 접목시킬 수 있는 경영기법 연구
- 수사요원 자질향상 및 피조사자 등 민원인 만족도 향상 등 수사경찰 신뢰 증진 방안 제시
 - 자질향상을 위한 교육 프로그램 현황
 - 현재 경찰에 대한 신뢰도 조사

3. 연구절차 및 방법

3.1 전체연구절차

본 연구는 전체 4단계에 걸쳐 이루어지며 민원인에 대한 반응조사와 수사현황에 대한 실증적 분석을 통해 현실적인 개선안을 도출하고자 함.

전체연구절차



II. 현상분석

<민원인 니즈 파악>

1. 조사개요

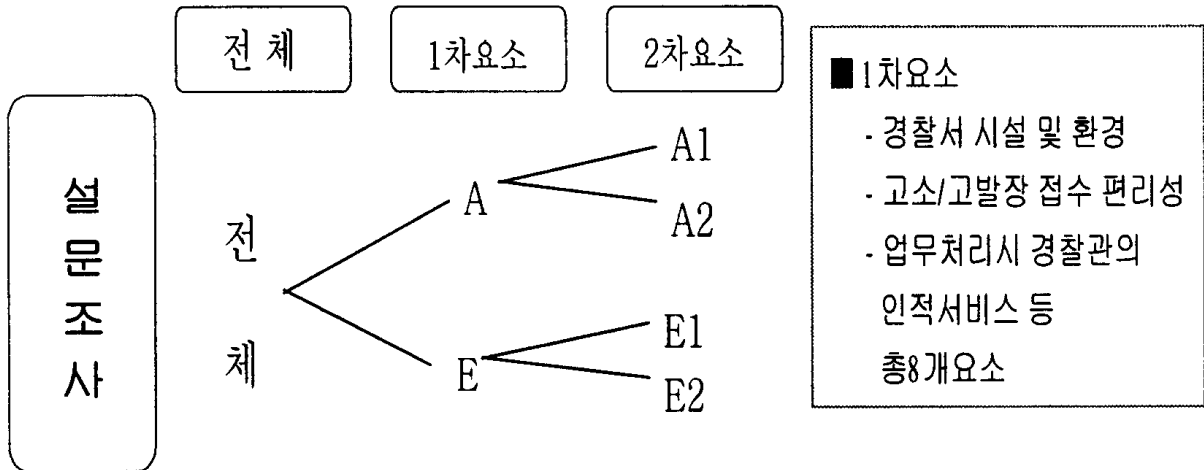
조사목적

최근 고소/고발의 경험이 있는 민원인을 대상으로 인터뷰와 설문조사를 통해 경찰에 대한 민원인의 니즈를 파악, 민원인 만족도 향상에 반영코자 함.

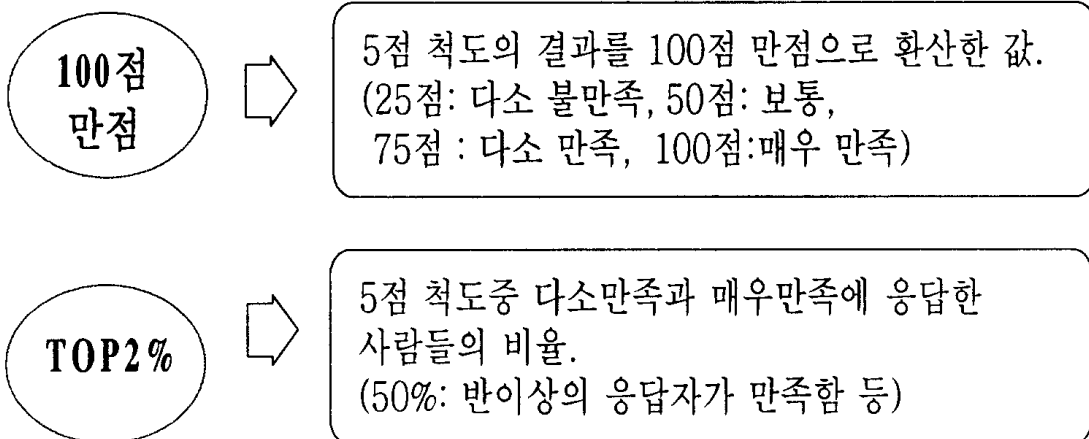
조사설계

구분	심층면접(Depth interview)	설문조사
조사일시	1999. 7. 19~7. 20	1999. 7. 29~8. 2 1999. 12. 23~2000. 1. 7
조사방법	경찰서 방문 민원인 대상	경찰서 방문인 대상으로 구조화된 설문지를 통한 1:1 면접
조사대상	'99년 내 고소/고발 경험자 中 20~50대 서울 거주자	좌 동
표본수	40명	101명
조사내용	<ul style="list-style-type: none"> · 고소/고발시 만족/불만족 내용 · 세부절차별 만족/불만족 내용 <ul style="list-style-type: none"> - 접수 단계 - 검토후 결과 통보 단계 - 소환 조사 단계 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 종합 만족도 · 요소별 만족도 <ul style="list-style-type: none"> - 경찰관 인적 서비스 - 처리절차 등

설문조사



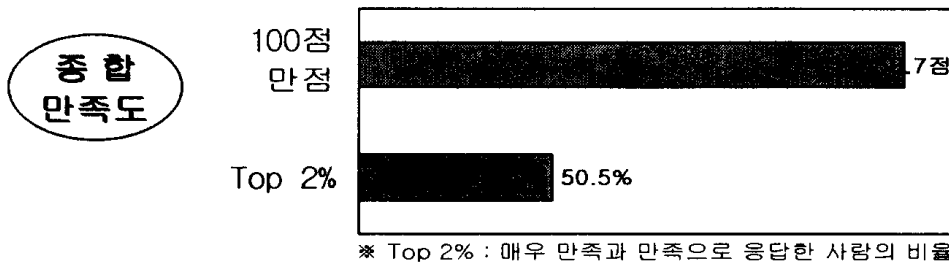
점수 해석법



2-1. 조사결과-종합 만족도

<조사결과>
(n = 101)

◎ 설문항목 : 금번 고소·고발을 처리하면서 경험한 경찰의 민원서비스에 대한 전반적 만족도



(점, %)

요소별 만족도

구 분	100점만점 평균	Top 2%
경찰서 환경 및 시설	63.4	55.4
고소/고발 접수처리 편리성	63.1	62.4
업무처리시 경찰관의 서비스	58.9	44.6
업무처리절차	58.9	43.6
소환조사시 경찰관의 서비스	59.9	48.7
소환조사시 업무처리절차	62.8	57.9
전화응대	65.9	62.4
이미지	55.2	39.6



분 석

◎ 조사결과, 경찰 서비스에 대한 고소/고발 민원인 만족도는 58.7점으로 일반기업체 중 제조업 정도의 수준으로 나타나며 이미지 부분이 55.2점으로 가장 낮게 나타남.

- 인터뷰 결과, 민원인 대부분이 경찰서 오기 전에 매우 서비스가 나쁠 것이라는 선입견을 가지고 있는 경우가 많아 실제 방문시 선입견과 매우 다르다고 느낌. 즉, 기대수준이 낮아 그만큼 만족도가 높은 것으로 판단됨.

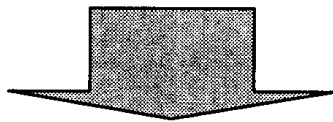
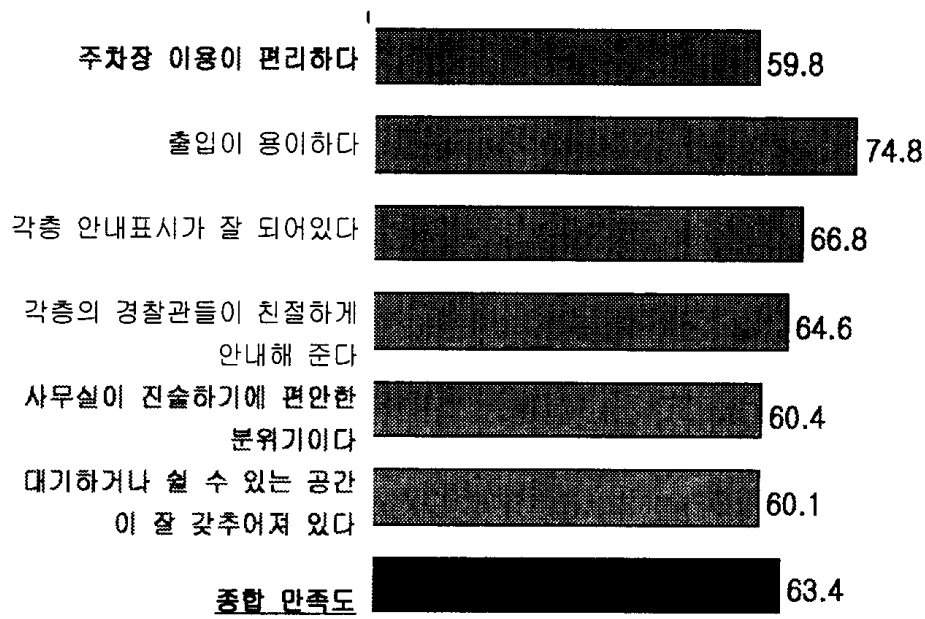
◎ 요소별 만족도를 보면, 주로 경찰관의 인적 서비스와 업무처리절차가 50점 대로 타 요소 대비 저조한 것으로 나타남.

- 인적서비스에 대한 불만점으로는, 위압적인 분위기가 아니었으면 좋겠다, 직원들의 말투가 좀더 부드러웠으면 좋겠다 등이 있었음.
- 업무처리절차에 대해서는 고소장 검토과정이 길어 통보가 늦음 등이 있었음.

2-2. 경찰서 환경 및 시설

<조 사 결 과>

(n = 101)



분 석

- ◎ 시설 관련 요소별 만족도는 전반적으로 평균점을 넘었으나, 주차장 이용 편리성과 사무실의 진솔 분위기, 대기공간에 대해서는 낮은 점수를 보임.
- 주차장 이용은 경찰서별로 시설에 큰 차가 있음을 반영하고 있음.
 - 세부 내용을 보면, 응답자가 경험한 경찰서에 따라 최소 25점에서 최고 75점의 큰 차이를 보여 경찰서간 환경 및 시설에 대한 격차가 큰 것을 알 수 있음.
 - 인터뷰 결과, 사무실이 무척 좁고 경찰관과 민원인들로 사람이 많은 데다 매우 시끄러운 관계로 사생활 보장이 어려운 등 진솔하기에 어려운 환경이라고 함.

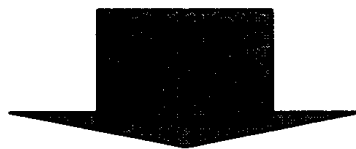
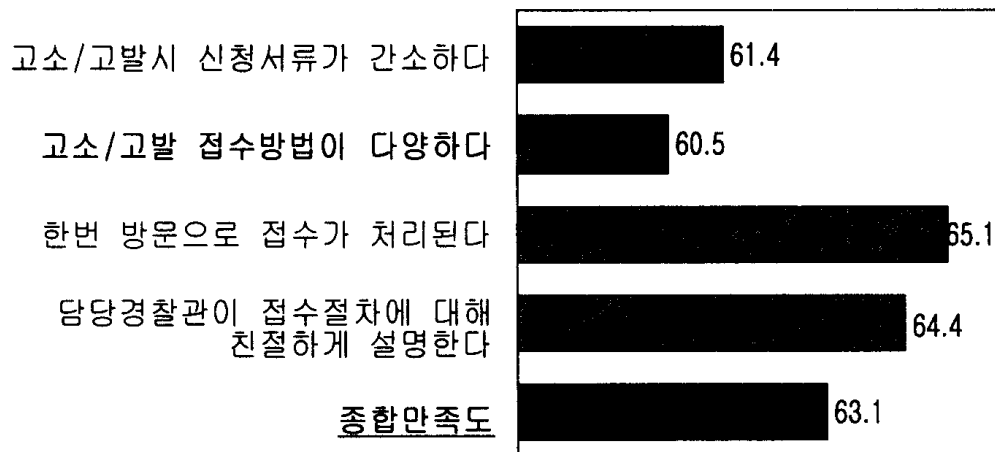
2-3. 고소/고발장 접수단계

<조 사 결 과>

(n = 101)

접수 방법	우 편	방 문
	5%	95%

작성 방법	본인작성	대서소
	54.5%	45.5%



분 석

◎ 고소/고발장 접수는 방문접수가 95.0%로 매우 높았으며, 작성방법중 법무사나 변호사 사무실이 45.5%로 높게 나타남.

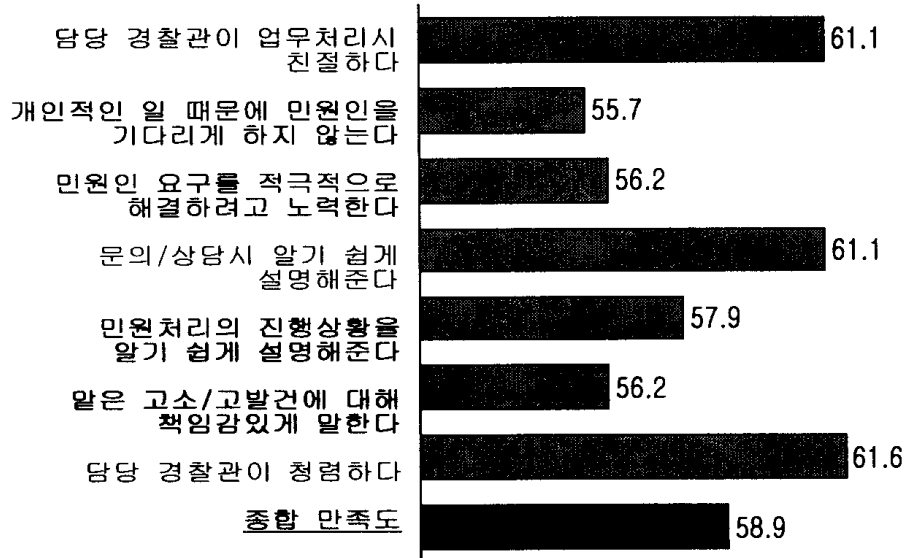
- 인터뷰 결과, 대서소에서 작성하면 비용이 6만원 정도 드는데도 불구하고 전혀 아깝지 않게 생각하고 있었음. 즉, 고소/고발장 작성에 전문성이 필요하다는 인식을 가지고 있음.

◎ 접수단계에서는 고소/고발장 접수방법의 다양성에 대한 만족도가 저조함.

- 현재 접수방법이 방문/우편/FAX 등 다양함에도 그에 대한 인지도가 낮았으며, 다양한 통신시설의(전화, PC통신 등) 발달로 인한 민원인의 니즈가 더 다양해진 결과로 분석됨.
- 접수단계의 불만족 내용을 보면 경찰관의 인적응대 부분이 가장 많았고, 그 다음으로 처리기간이 긴 점을 들었음.
- 인터뷰 결과, 접수시 피고소인의 주거 경찰서에 접수해야 되는데, 피고소인의 주소지 확인이 안되는 경우 고소인이 직접 주소지 추적을 해야 하는 불편점이 나타남.

2-4. 고소/고발 처리시 인적 서비스

<조사 결과>



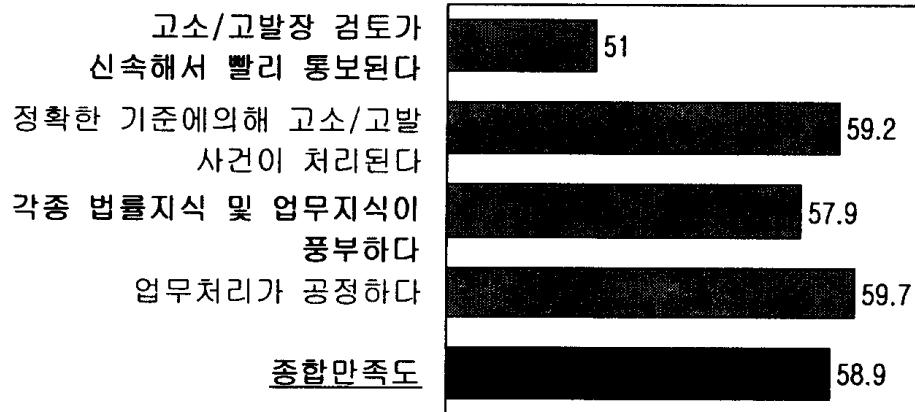
분 석

- ◎ 가장 점수가 낮은 항목은, 개인적인 일 때문에 민원인을 기다리게 하지 않는다
로 Top 2%로 보면 40.6%만이 만족하고 있음.
 - 인터뷰 결과, 현업 경찰서에서 한 민원인이 다른 민원인으로 인해 장시간 대기하는 경우가 있어 대기시간이 긴 것에 대해 민감한 반응을 보임.
- ◎ 민원인 요구에 대한 적극적 해결 및 담당 경찰관의 책임감에 대한 만족도도 50점대로 저조함.
 - 불만족 내용을 보면, 고소/고발장 검토 및 결과통보기간이 길다 가 가장 많았는데, 그 처리기간이 길어지는 것이 담당 경찰관의 무책임/무성의로 생각하는 경향이 나타남.
 - 인터뷰 결과, 고소/고발장 검토기간이 길어짐에도 담당 경찰관의 중간 연락이 없는 경우가 있어 매우 답답했다는 응답자도 있음.

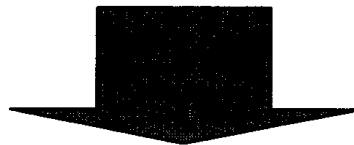
2-5. 고소/고발 처리시 업무처리

<조 사 결 과>

접수후 처리결과 통보기간	1주 이내	2주 이내	3주	4주	2개월
	36.6%	19.8%	13.9%	14.9%	15.0%



처 리 결 과	정식 형사 사건으로 접수	형사사건으로 접수되지 않음
	72.3%	27.7%



분 석

◎ 가장 만족도가 떨어지는 항목은 처리기간 으로 나타남.

- 고소/고발장 검토후 통보기간이 2주일을 기준으로 56:44로 나타남.
- 인터뷰 결과, 접수 경찰서에서 여러가지 이유로 다른 경찰서로 관할이 이전 되는 경우가 있었는데, 민원인이 매우 짜증나는 반응을 보임.
- 인터뷰 결과, 또 다른 경우는 피고소인이 고소인에게 빌린 돈을 또 다른 사람에게 빌려준 경우인데, 고소인이 전혀 그 사람을 모르는데도 불구하고 그 사람으로 인해 처리기간이 길어지는 점에 대해 불만족함.

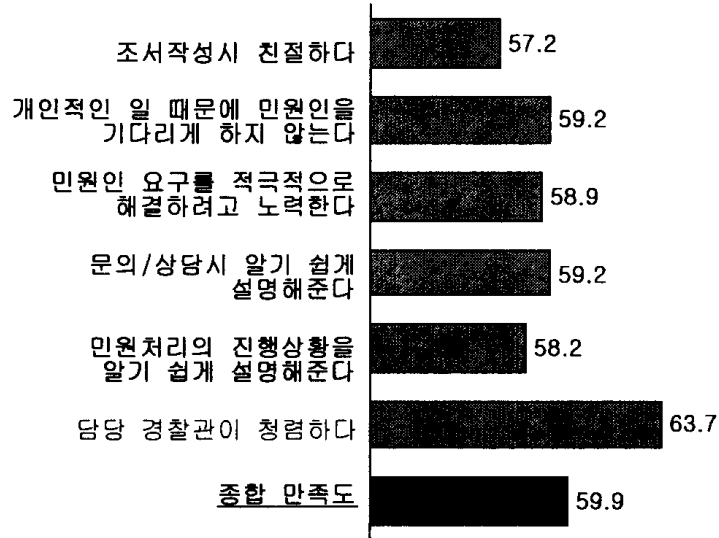
◎ 담당 경찰관의 법률 및 업무지식에 대한 만족도는 57.9점으로 낮게 나타남.

- 2차 자료를 보면, 경찰관들의 법률 지식 필요성에 대한 인지도는 96.9%로 매우 높고, 법률지식 부족으로 인한 업무수행의 곤란도 18.8%로 높게 나타남. (업무 수행 곤란의 경우 보통에 대한 응답비율이 57.1%로 실제 수치는 더 높은 것으로 판단됨)

※ 치안연구소 연구보고서 97-17 <경찰의 법률 서비스 체계 구축방안> 中 p. 40 참조

2-6. 소환조사시 인적 서비스

<조사 결과>



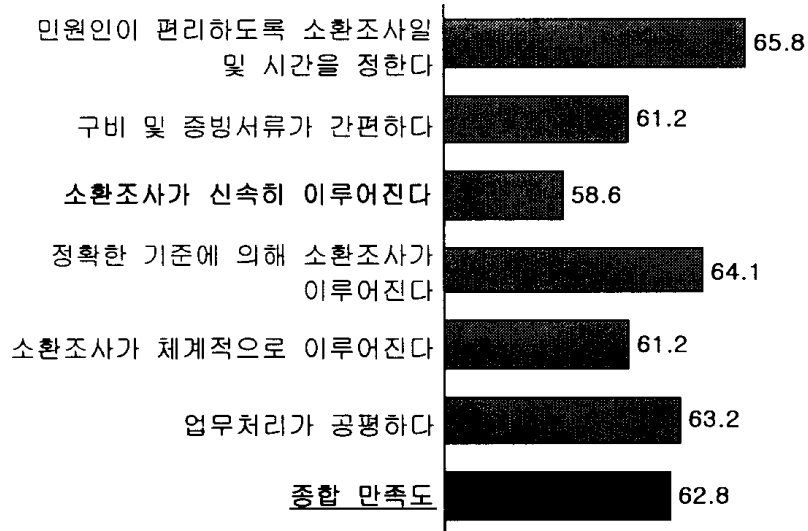
분 석

◎ 대부분 항목이 50점대로 소환조사시 인적 서비스에 대해 많은 불만이 있는 것으로 나타남.

- 불만족 내용을 보면, 소환조사가 신속히 이루어지지 않는다, 증빙서류가 복잡하다, 좀 더 부드러운 말투를 사용했으면 좋겠다, 소환일을 민원인이 편리하도록 하지 않는다는 순이었음.
- 인터뷰 결과, 향후 처리과정에 대해 꼬치 꼬치 질문하니까, 담당 경찰관이 연락이 같거니까 기다리라는 식으로 상황설명 없이 응대하는 경우 불쾌했다고 응답함.
- 인터뷰 결과, 조사의 신뢰성 부분에서 담당 경찰관이 바쁘기 때문인진 몰라도 책임감있게 수사·조사하지 않는다는 반응이 많았음.

2-7. 소환조사시 업무처리

<조 사 결 과>

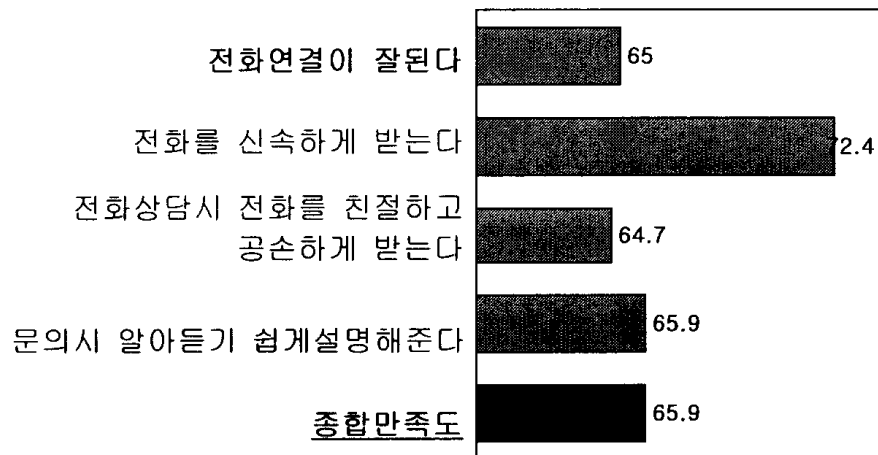


분 석

- ◎ 소환조사시 업무처리에서, 가장 만족도가 낮게 나타난 항목은 처리 신속성 임.
 - 인터뷰 결과, 처리 신속성은 두가지 측면으로 나타났는데, 하나는 접수후 소환조사까지의 처리기간과 소환조사 시간이었음. 소환조사 시간의 경우, 대기 시간까지 합치면 보통 3~4 시간 정도 소요된다고 함.
- ◎ 다른 항목의 경우 전반적으로 만족도가 높았으나, 인터뷰 결과 몇가지 지적사항이 있었음.
 - 불만족 내용을 보면, 고소인 입장에서 조사를 했으면 좋겠다, 서류가 너무 복잡하다 등이 있었음.
 - 인터뷰 결과, 조사일을 정할 때도 민원인 입장을 고려하지 않는 경우도 빈번하다고 응답함.

2-8. 전화응대/이미지

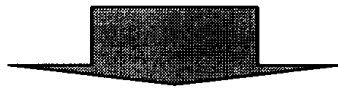
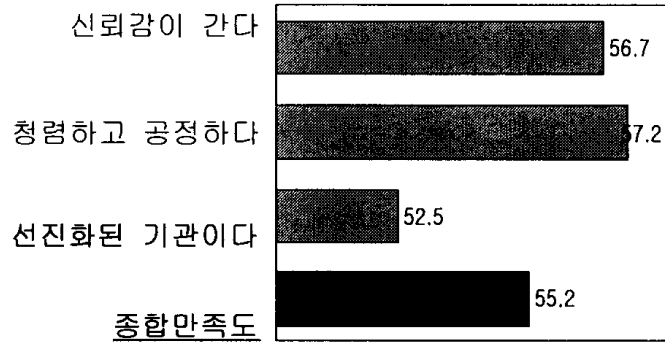
<조 사 결 과>



분 석

◎ 전화응대는 거의 일반 기업체 수준으로 높게 나타났으나, 전화연결율(통화중 없이 연결이 잘 된다), 친절도, 설명력이 65점대로 다소 낮게 나타남.

- 경찰서별로 보면 최소 62.5에서 최대 87.5점으로 편차가 심한 것으로 나타남.



분 석

◎ 이미지는 전반적으로 50점대로 매우 낮게 나타났으며 특히 선진화에 대해서는 낮게 나타남.

- 인터뷰 결과, 첨단장비나 선진화된 제도적 장치가 미흡하다는 선입견이 있었음.

<경찰서 현장 진단>

1. 현장진단 개요

목 적

고소/고발과 관련된 일선 경찰관의 민원인 만족도 의식(CS마인드), 근무조건 및 환경 등에 대한 경찰관의 의견을 파악하여, 민원인의 관점 뿐만 아니라 경찰관의 관점을 비교,검토해 실질적인 고객만족향상방안을 도출코자 함.

진 단 설 계

구 분	내 용
진단 일시	1999. 6. 30 (수) ~ 7. 20 (화)
방문 경찰서	서울 지방 경찰청, 서울 A 경찰서, 경기 지방 경찰청, 경기 B 경찰서
인터뷰 대상	수사과장, 조사계장, 담당 경찰관 등
진단 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 조사 담당 경찰관의 인터뷰 <ul style="list-style-type: none"> - CS 의식 - 근무조건/근무환경 - 애로사항 등

2-1. 현장 진단 결과 - 담당 경찰관의 CS의식

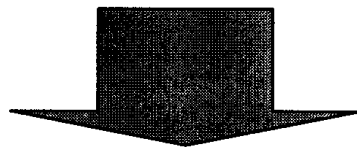
<대민 친절도 개선 실태*>

(n = 776)

<p>• 설문내용 : 귀하는 서울 경찰의 친절도가 과거와 비교해 어느 정도 향상되었다고 생각하는가요?</p>	
매우 친절해진 것 같다	27.7%
대체로 친절해진 것 같다	57.6%
달라진 것이 없다	14.3%
대체로 불친절해진 것 같다	0.1%
매우 불친절해진 것 같다	0.3%
<p>85.3%</p> <p>0.41%</p>	

<p>• 설문내용 : 귀하는 경찰관서의 어느 부서 직원들이 제일 친절하다고 생각하는가요?</p>	
경찰서 민원실	47.3%
파출소	38.3%
교통사고 조사계	9.3%
조사계	2.4%
형사계	0.9%

* 1999. 7. <경찰개혁에 대한 여론조사 결과보고서>
(hrr:p32 참조)



분 석

- ◎ 조사결과에서 보듯이 경찰관들의 전반적인 친절도는 향상되었으나, 부서 중 조사
계의 친절도가 타부서 대비 떨어짐.

- ◎ 진단결과, 조사경찰관들은 업무특성상 친절하기가 힘들다고 응답함.
 - 이해관계가 얽힌 민원인들간의 시비를 가려 주는 상황에서 친절도보다는 엄격
함과 공정도가 더 필요하다고 생각함
 - 고소/고발인 만족의 결정요인은 피고소인의 처벌이 고소인이 원하는대로 이루
어졌는가 이므로, 조사과정상 담당경찰관의 친절도는 민원인의 만족도에 큰
영향을 못 미친다고 인식하고 있음.
 - 과거에 비해 사용언어 및 태도에서 많은 친절도 향상이 있었다고 자체적으로
평가하고 있음.

- ◎ 고소인에 대한 조사 경찰관의 부정적인 선입견이 나타남.
 - 인터뷰 결과, 고소인 대부분이 일반적인 선량한 시민이라기 보다 상습적인 경
우가 많은 非선량한 시민으로 생각하고 있음.

- ※ 진단결과 일선 조사 경찰관들은 친절해야 된다는 당위성을 느끼면서도 어쩔 수 없다는
의식이 있었음.

2-2. 근무 조건/환경

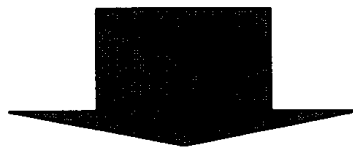
<수사업무 개선에 대한 의견>

(경찰관 대상 n = 1,794 명)

<p>• 설문내용 : 귀하는 일선서 조사계에 근무하는 경찰관들의 업무량이 타기능에 비해 어떻다고 생각하는가요?</p>			
매우 많다	50.0%] 84.9%	
대체로 많다	34.9%		
보통이다	9.6%		
대체로 적다	0.0%] 0.6%	
매우 적다	0.6%		

<p>• 설문내용 : 경찰 수사의 질을 향상하기 위하여 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하는가요?</p>	
수사(형사)요원을 전문화하여 별도관리	42.3%
수사(형사)경찰의 처우 개선	27.9%
지속적인 재교육	18.1%
수사(형사)업무의 세분화	4.6%
기타	3.0%

* <경찰개혁에 대한 제2차 여론조사 결과보고서>
p57, 59 참조



분 석

◎ 진단결과, 일선 조사경찰관들의 업무량이 많은 것으로 나타남.

- 경기 B 경찰서의 경우, 조사경찰관 26명이 월 1,000건 정도의 사건을 처리하고 있었음 (1인당 38건 정도).
- 고소/고발장 검토 ~ 조사까지 1건당 투여시간을 고려한다면 엄청난 업무량으로 판단됨.
- 업무량 과다로 인해 조사에 충분한 시간을 투입할 수 없어 민원인 불만요인이 된다고 함.

◎ 조사경찰관의 전문성 확보에 애로가 있는 것으로 나타남.

- 서울 A 경찰서의 경우, 조사경찰관이 경위 8명, 비간부 10명으로 구성되어 있는데, 수사전문화과정(3개월)을 경위들만 이수 했다고 함.
- 전문성이 매우 필요한 경우, 예를 들어 의료 사건의 경우 검증이 힘들어 기소가 않되는 경우가 많다고 함.

◎ 조사계의 근무환경이 열악한 것으로 나타남.

- 경기 B 경찰서의 경우, 사무실이 좁은데다 칸막이 설치가 안되어 있어 26명의 경찰관과 민원인이 대화를 나누면, 시장같은 분위기가 형성되어 업무진행에 애로가 있었음.
- 서울 A 경찰서의 경우, 조사 경찰관별로 칸막이가 되어 있어 B 경찰서 대비 환경이 좋았음.

3. 고객불만 대비 애로사항

단 계	고객 불만	애 로 사 항
접 수 ~ 결 과 통 보	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 접수해서 고소장 검토후 결과통보까지 오래 기다림 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 현행절차상 담당 조사경찰관으로 사건이 배당되기까지만 1~2일 소요됨 ◎ 현행 사건접수~배당 절차 : -민원실접수→수사계→조사계→사건배당 ◎ 담당조사경찰관의 배당사건수로 인해 검토가 늦어질 경우도 있지만, 가능한 1주일내 통보하려고 하나 어려움
소 환 조 사	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 생업에 바빠서 원하는 일시에 조사를받았으면 좋겠는데 현실적으로 힘듬 ◎ 조사가 신속하게 수행되지 못함 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 많은 양의 사건을 처리하다 보니, 거의 매일같이 조사일정이 잡혀있어 민원인이 원하는 일시에 조사를 못하는 경우 발생 ◎ 피고소인의 잠적 또는 참고인의 출두거부 등으로 인해 조사가 늦어질 경우가 있음 ※ 경찰관 개인의 태만때문이 아니라 법 또는 규정으로 인해 사건처리가 늦어지는 경우가 많다고 함

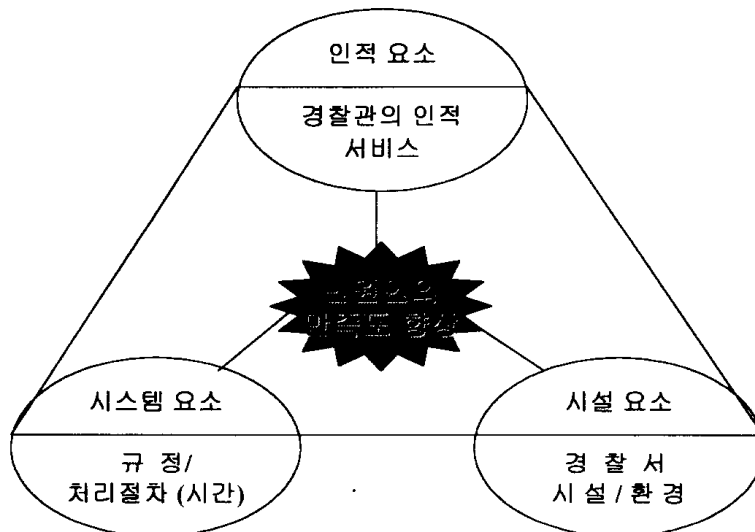
Ⅲ. 개선안 수립

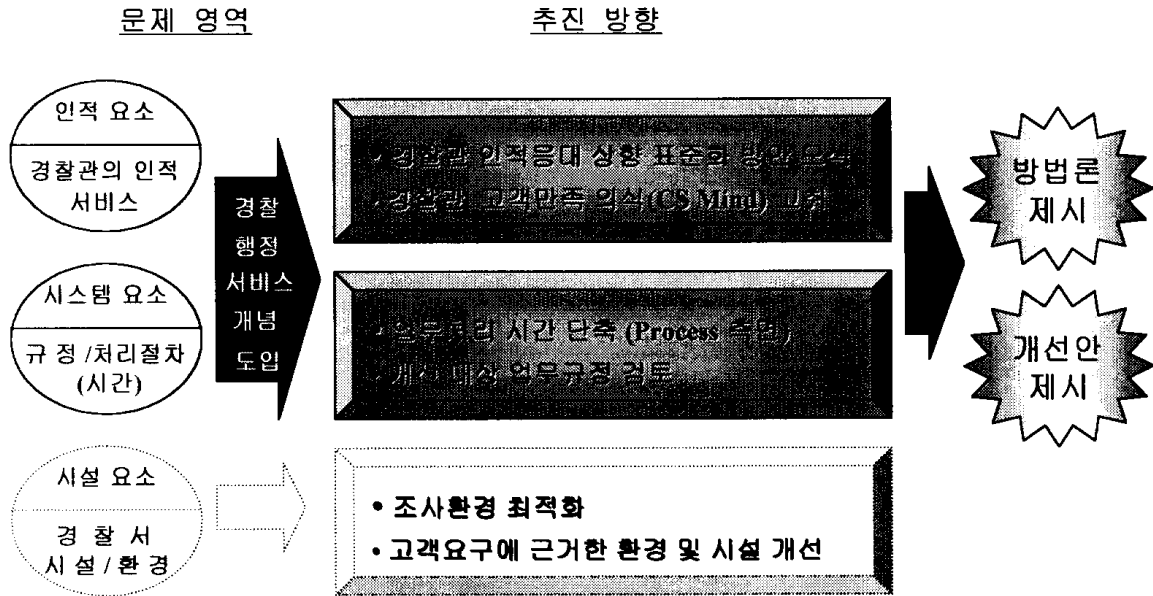
1. 문제점 정리 및 추진방향

<단계별 문제점>

구 분	문 제 점
경찰서 환경 및 서비스	경찰서 내 대기시설이 미흡함 사무실이 진술하기에 적합한 분위기가 아님
고소/고발장 접수	고소/고발장 작성에 전문성이 필요하다는 인식이 강함 고소/고발장 접수방법이 다양하지 못함 접수시 담당 경찰관이 불친절함
고소/고발 처리시	담당 경찰관이 개인적인 일로 민원인을 기다리게 함 고소/고발장 검토 및 결과 통보 기간이 김 담당 경찰관의 법률지식이 미흡함
소환 조사시	조사시 담당 경찰관의 말투가 매우 딱딱함 담당 경찰관이 책임감있게 일처리 하지 않음 조사시 처리 신속성이 떨어짐 조사일시를 정할 때 민원인의 입장고려 미흡

<문제점 정리>

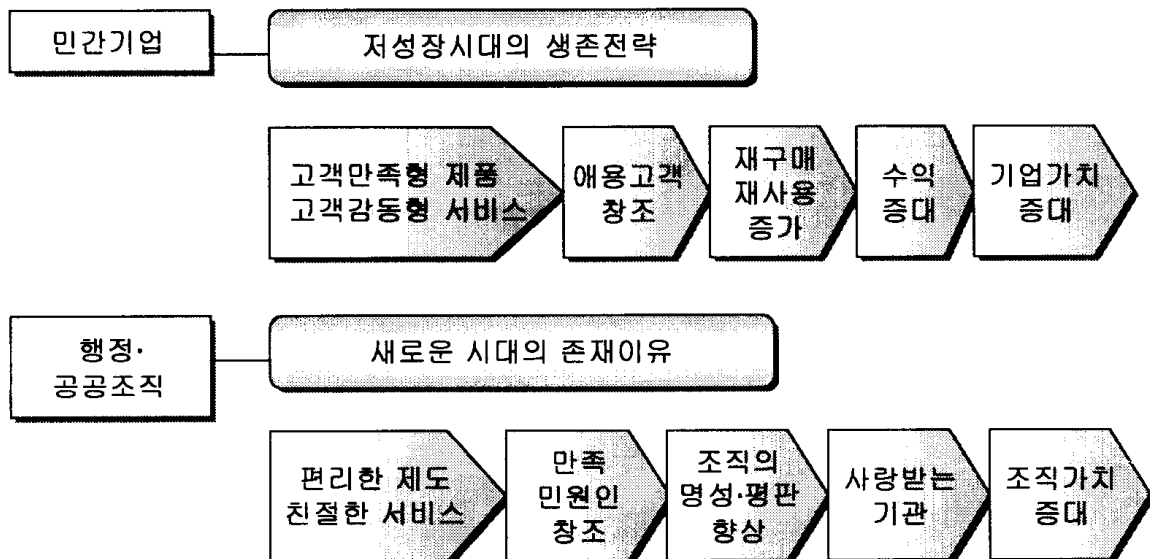




※ 경찰서 시설/환경의 경우 대규모 예산 투입, 중장기적 해결을 필요, 개선안 수립부분에서 제외함

2. 경찰행정 서비스 도입의 개념

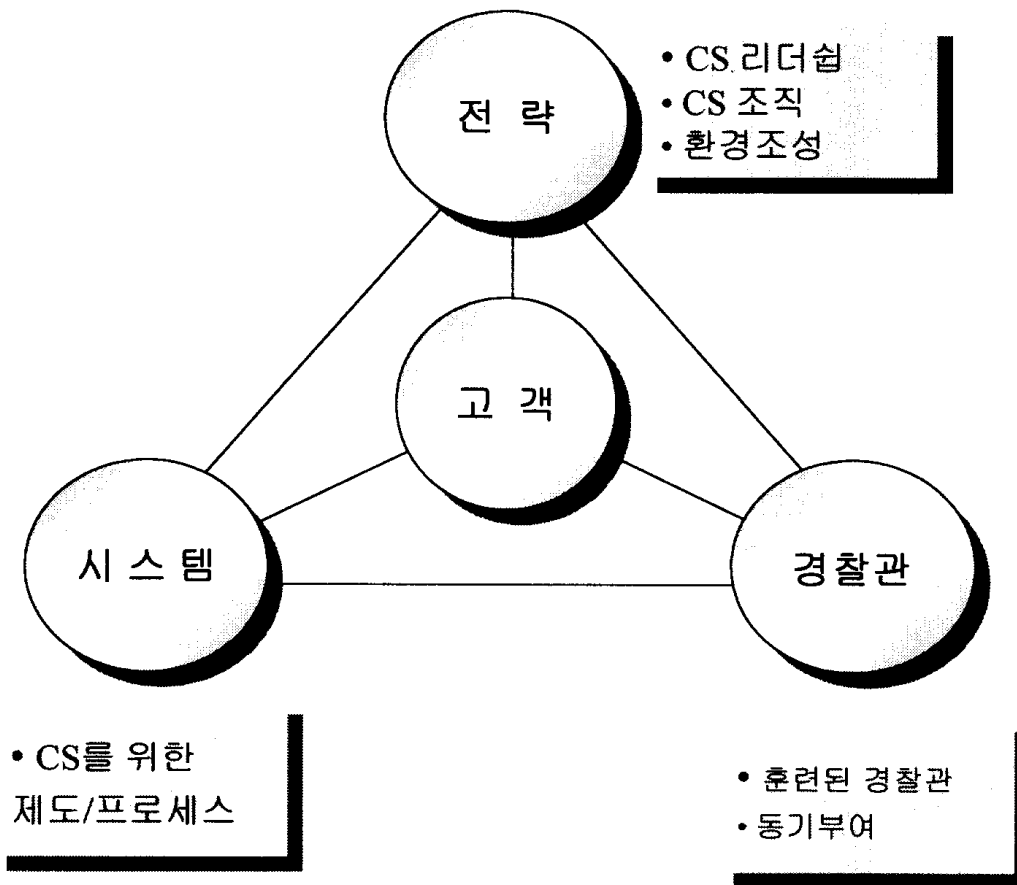
1) 경찰행정 서비스 도입의 필요성



3) 삼위일체 트라이앵글

행정 서비스의 도입은 단순한 경찰관의 태도가 친절 봉사로 전환되는 것이 아니라 전략, 시스템, 인적요소가 삼위일체를 이루어야만 가능함.

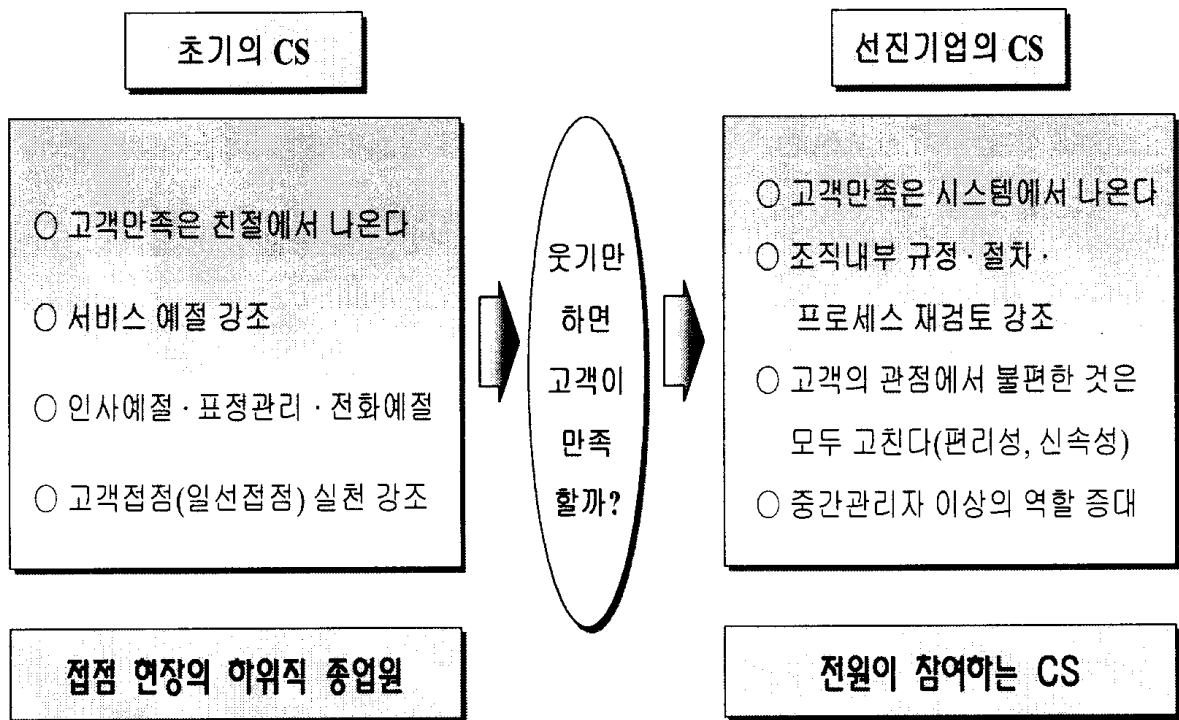
<고품질 · 우량서비스의 조건>



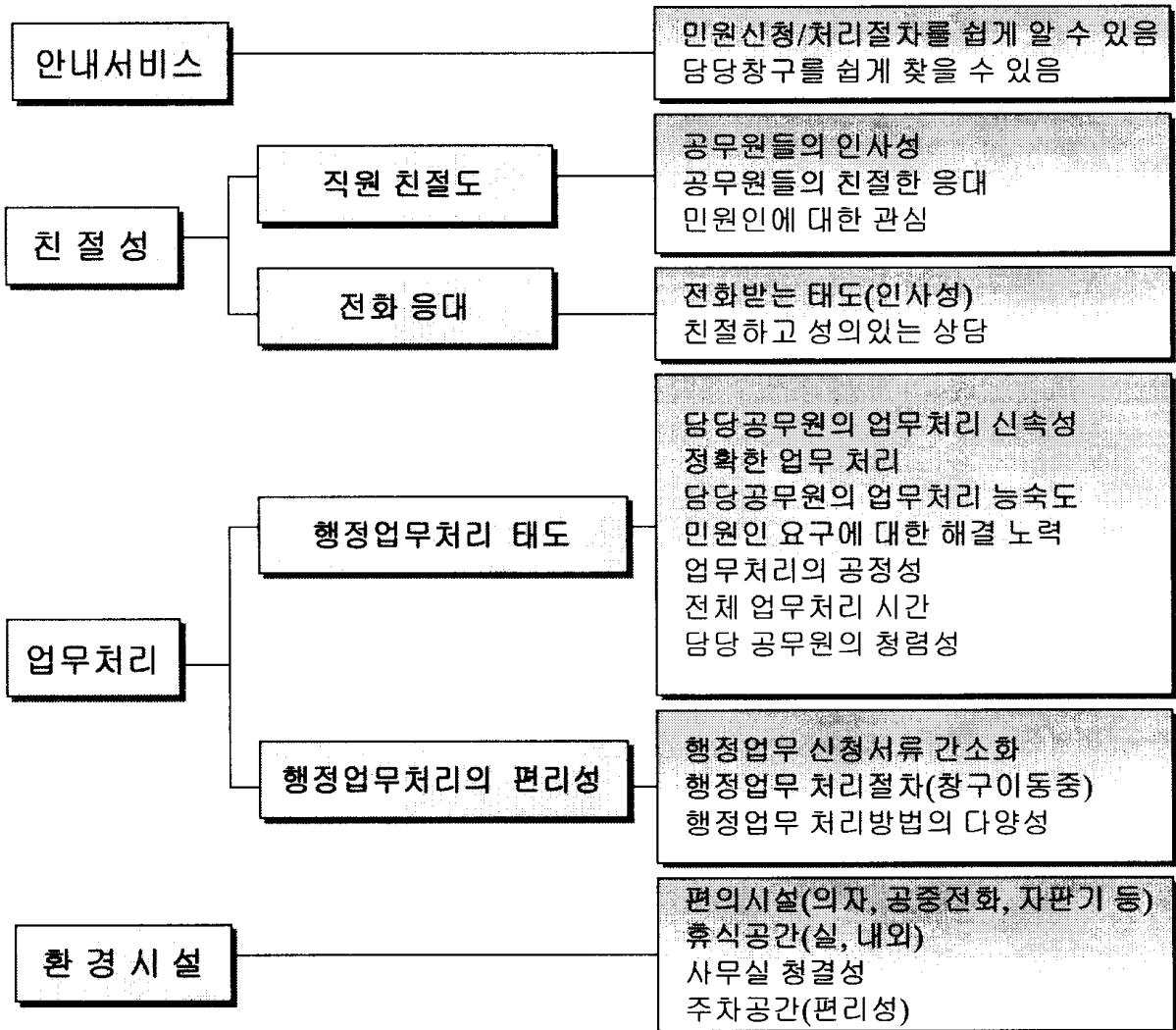
※ CS(Customer Satisfaction) : 고객만족

4) 민원인 만족 혁신의 범위(기업 사례)

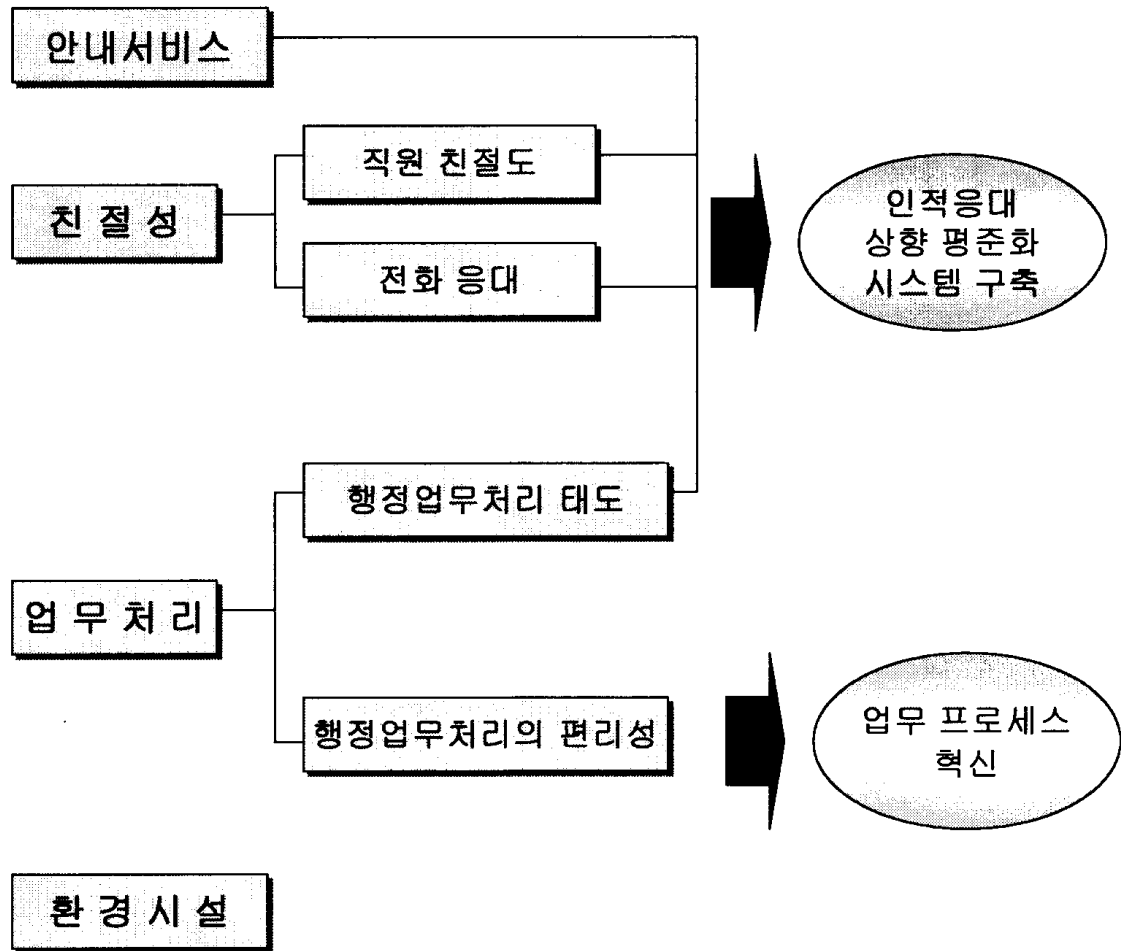
CS는 Smile이 아니라 System이다



5) 공공 행정서비스의 민원인만족 구성요소



6) 연구 전개 방향

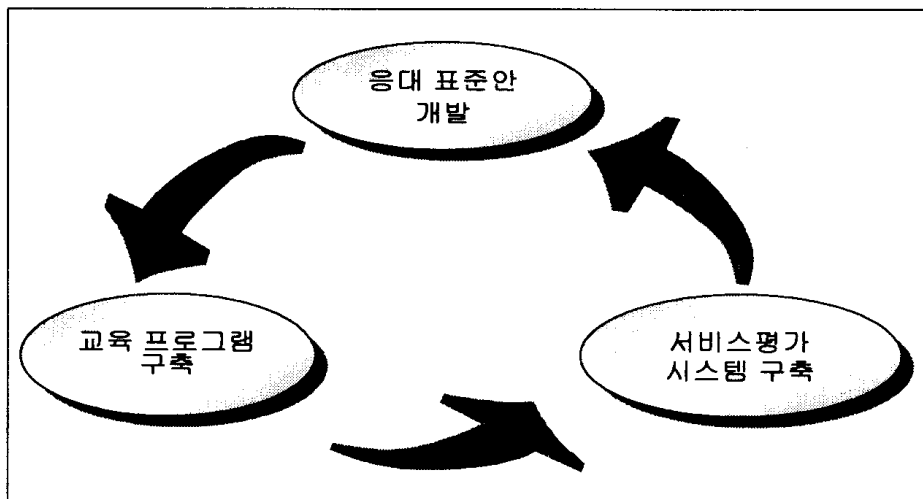


3. 개선안 수립

인적응대 상황 평준화 시스템 구축

1) 시스템 개요

<시스템 개념도>



(1) 응대 표준안 개발

- 민원인 및 담당경찰관 행동 흐름
- 기본 응대안 도출
- 예외적 상황 응대안 도출
- 응대 표준 제시

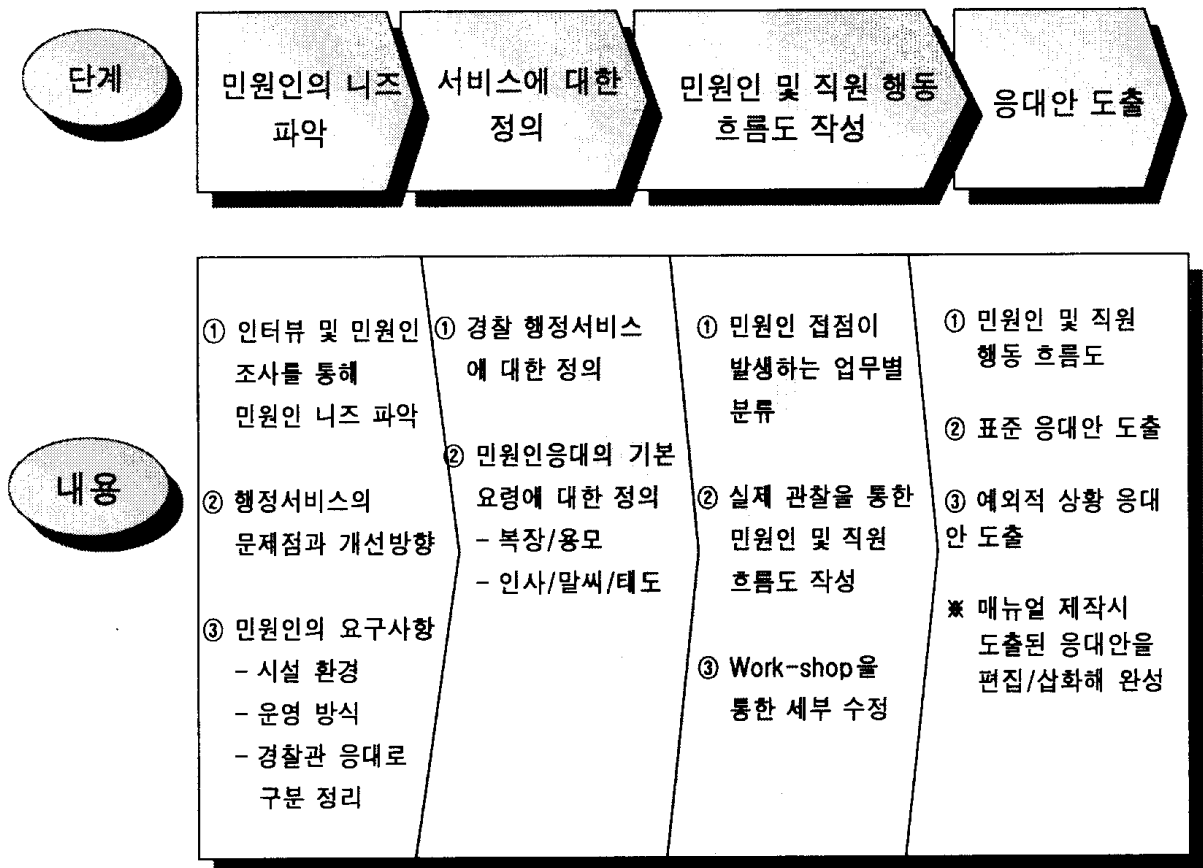
(2) 교육 프로그램 구축

- CS 마인드 고취
- 응대 표준에 따른 교육
- 체계적 · 지속적 교육훈련

(3) 서비스 평가 시스템 구축

- CSI조사
- 모니터링
- 상기 결과를 인사 및 급여에 반영하는 시스템 구축

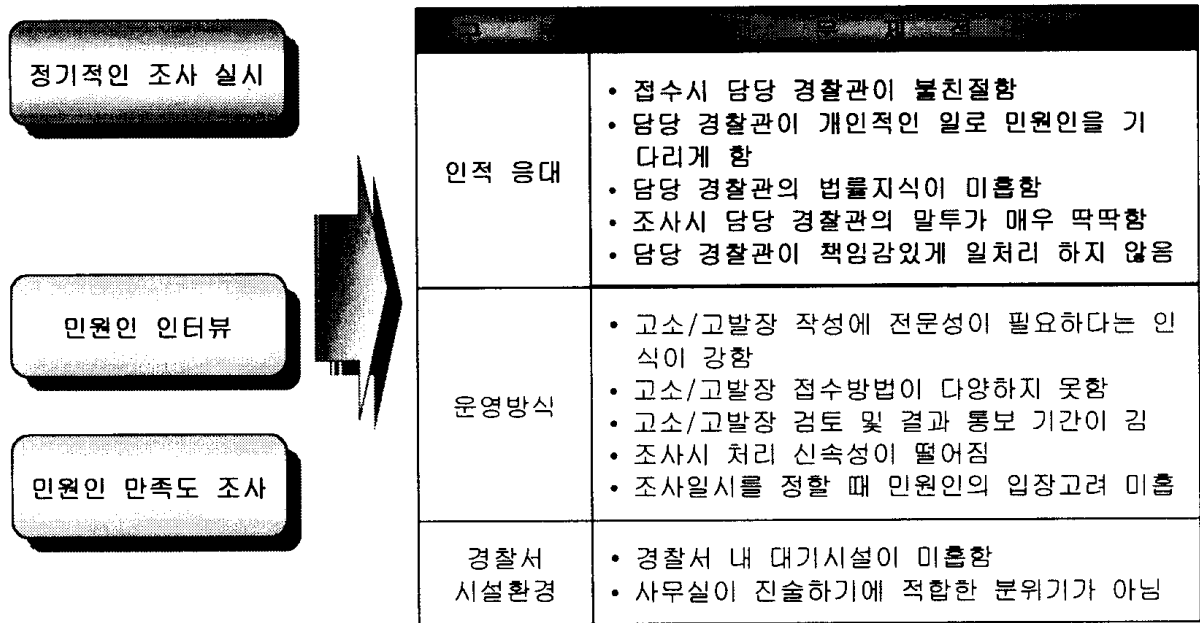
2-1) 시스템 구축 방법론 - 응대 표준안 개발



★ 상기 응대 표준안 개발단계는 기업 및 공공부문의 응대매뉴얼 20종 이상을 분석후 도출한 방법론임

< 응대 표준안 개발 >

■ 1단계 : 고소/고발 민원인의 니즈 파악

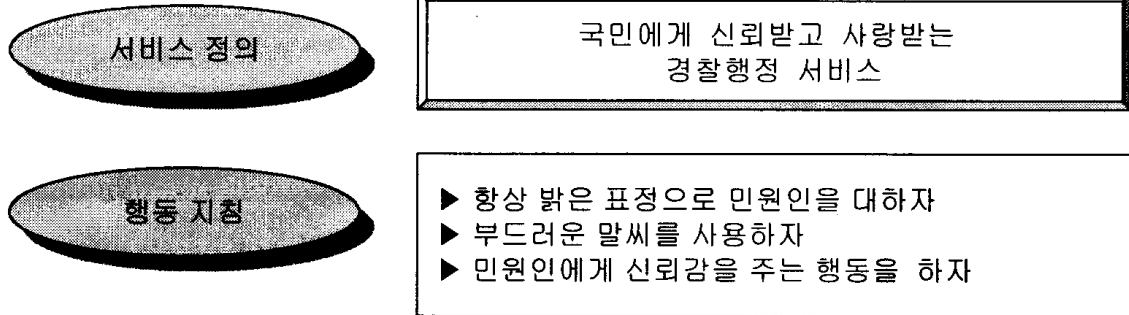


■ 2단계 : 서비스에 대한 정의 및 기본 응대안 도출

1. 경찰청이 지향하는 서비스에 대한 정의¹⁾
 - 경찰 행정서비스의 특성을 고려할 것
 - 전 경찰관이 쉽게 이해하고 공감할 수 있는 내용
 - 경찰의 이미지가 개선될 수 있는 방향
 2. 민원인 응대의 기본요령에 대한 정의
 - 서비스 정의를 하부전개(Break-Down)
 - 용모/표정/시선/인사말 등 기본응대
- ※ 민원인 만족의 필요성 등에 대한 내용도 추가

1) 경찰의 법률 서비스 체계 구축방안(치안연구소 97-17) 참조.

< 서비스 정의 사례2) >



< 고소/고발 민원인 응대의 기본 원칙 >

■ 반드시 해야 할 것

1. 사무실을 찾아온 민원인에게는 언제나 밝은 표정과 친절한 목소리로 반가이 맞아 들입니다.
2. 업무지식을 상세히 파악하여 민원인의 어떠한 질문에도 친절히 응대하여야 합니다.
3. 한 민원인을 응대하고 있을 때 다른 민원인이 무엇인가를 요구해 오면 잠깐만 기다려 주십시오 라고 양해를 구합니다.
4. 퇴근시간에 오신 민원인에게는 서두르지 않고 친절하게 모십니다.

■ 반드시 하지말아야 할 것

1. 어떠한 사람이라도 우리 경찰서에 방문한 분은 귀한 손님이므로 불친절해서는 안 됩니다. 특히 노인과 동반한 민원인에게는 각별히 세심한 배려를 해야 합니다
2. 반말과 거친말은 하지 않습니다.
언어사용은 우리의 인격이기 때문입니다. 민원인을 응대 할 경우에는 올바른 접대 용어를 사용할 수 있도록 습관해야 합니다
3. 민원인을 힐끗힐끗 쳐다 보지 않습니다.
4. 사무실내에서 직원들끼리 수다를 떠는 것은 큰 실례입니다.

2) 연구자가 제사한 것으로 향후 적용시 경찰내부의 W/S을통해 검토후 도출하는 것이 바람직함.

< 인사의 기본 요령 >

친절한 인사

- ◎ 인사는 민원인의 마음을 열어 주는 구체적인 표현이며 인간관계의 기본입니다.
- ◎ 민원인을 맞이할 때와 배웅할 때도 진심을 담아 인사합니다.

인사의 5가지 포인트

- 내가 먼저
- 상대방의 눈을 바라보며
- 표정은 밝게
- 인사말은 명랑하고 분명하게
- 때, 장소, 상황에 맞추어서

바람직한 인사방법

- 밝은 표정으로 민원인을 향해 선다
- 등과 목이 일직선이 되도록 상체를 굽힌다
- 잠깐동안 정지자세를 유지합니다
- 숙일때보다 조금 천천히 든다

접객4대용어

1. 어서 오세요(손님 맞이)
2. 안녕하세요.(반가움)
3. 예, 알겠습니다(납득, 이해, 긍정)
4. 죄송합니다(겸손, 사과, 이해)

반드시 접객4대 용어 형태를 따를 필요는 없겠지만, 상황 별로 그 상황에 맞게 민원인들에게 인사를 해야 합니다.

상황별 인사요령

- ◆ 민원인이 여러 명 대기 중이어서 일일이 인사하지 못할 때
 - 눈맞춤 : 다음 번 대기 민원인을 향해 가볍게 목례하며 시선을 마주쳐서 곧 업무를 처리해 드릴 것을 암시합니다.
- ◆ 앉아서 인사해야 할 때
 - 일어서서 정중하게 인사를 해야하나 그럴 수 없는 상황에서는 가볍게 목례를 하며 보다 밝고 환한 얼굴로 인사 합니다.

◆ 민원인이 먼저 인사했을 때

- 반드시 먼저 대답을 한 후 인사를 합니다.

네. 안녕하십니까?

< 용 모 >

TPO(Time,Place,Occasion) 즉 때와 장소와 상황에 따라 알맞으면서도 개성을 살린 용모는 민원인들에게 호감을 주므로 항상 좋은 인상을 주는 용모를 유지합니다.

항상 몸의 청결 상태나 옷차림 상태를 점검, 유지하여 민원인에게 불쾌감을 주는 일이 없도록 해야 합니다.

개성을 살린 용모와 청결한 용모가 조화를 이루어 사무실에 적합한 단정한 용모가 몸에 배도록 해야 합니다.

- 남자 경찰관은 항상 면도를 한 청결한 용모를 유지하도록 해야하며, 여자 경찰관은 눈에 거슬리는 염색 또는 화려한 액세서리는 가급적 피하는 것이 좋습니다.

<전화응대의 기본 요건>

전화는 업무의 기본

전화는 상대방의 얼굴을 보지 않고 하는 대화이기 때
민원인을 대하는 것보다 더 세심한 신경을 써야 합니다.

전화는 민원인
전체의 개척

한통의 전화가 경찰을 대표하고 경찰의 이미지를 지
것을 잊지 맙시다.

7대 원칙

- 전화 빨리 받기(벨소리는 3번 이내)
- 먼저 인사하기(인사말과 소속, 이름은 기본)
- 충분히 경청하기
- 전화내용 정확히 전달하기
- 오래 기다리지 않게 하기
- 끝인사 하기(완벽한 끝마무리)
- 전화 늦게 끊기(3초만 늦게 끊으면 완벽한 OK)

전화받는 예절

순서

행동요령

1.수화기를 든다

- 벨이 2~3번 울리면 받습니다.
- 메모를 준비합니다

2.인사말,소속,성명을 말한다

- “감사합니다, ○○경찰서 ○○○입니다.
- 상대방을 확인 후 인사합니다

3.용건을 듣는다

- 요점을 메모하면서 듣습니다
- 응답을 하면서 끝까지 듣습니다

4.의문점 질문요점 복창

- 6대 원칙에서 빠진것이 있는지 확인합니다
- 숫자,시간,장소 등은 반드시 복창합니다

5.끝맺음의 인사를 하고 끊는다

- 이야기 내용에 어울리는 인사말을 합니다
- 민원인이 끊은 것을 확인하고 수화기를 놓습니다

민원인불만 전화를 받는 예절

- | | |
|--|---|
| 1. 먼저 사과를 합니다 | “심려를 끼쳐드려 대단히 죄송합니다” |
| 2. 민원인의 감정을 상하게 하지 않도록 불만내용을 끝까지 참고 듣습니다 | 상대 부정 또는 상대 의심을 드러내는 것은 금물입니다 |
| 3. 진실을 확인하고 변명하지 않으며 불만사항에 대하여 정중히 사과합니다 | “대단히 죄송합니다. 저희의 사무착오였습니다.” |
| 4. 불만의 원인을 조사합니다 | 그 즉시 없을 때에는 스스로 적당히 판단하지 말고 상사나 동료와 상의합니다 |
| 5. 최선의 해결책을 제안합니다 | 경찰서의 성의가 충분히 담겨 있고 민원인이 납득할 수 있는 신속한 처리방법을 제시합니다
“이렇게 하면 어떨까요” |
| 6. 그래도 설득이 안될 때는 상황을 바꾸어서 처리합니다 | 일이 꼬였을 때 ‘사람과 장소와 시간을 바꾸라’는 말처럼 사람이 끝까지 처리하기 보다는 다른 사람이 나서서 해결하는 것이 좋을 때가 있습니다.
새로 나서는 사람이 직위가 높으면 더 효과가 있습니다. |
| 7. 책임감을 갖고 전화를 받는 사람의 이름을 밝혀 민원인을 안심시킵니다. 끝으로 한번 더 사과하는 말과 함께 소속과 이름을 밝힙니다 | |

■ 3단계 : 민원인 및 직원 행동 흐름 분석

■ 민원인 행동 흐름

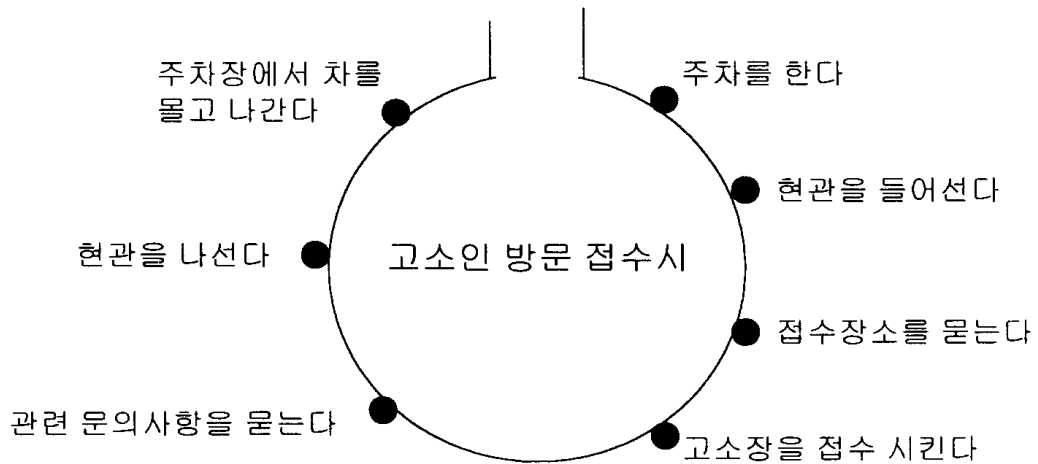
- 순차적 접점 : 민원인이 경찰서 서비스를 이용하기 위해 주차장 혹은 사무실에 들어 서면서부터 용무를 마치고, 경찰서를 떠날 때까지의 전 과정을 시간의 흐름에 따라 단위접점으로 분석한 내용
- 예외적 접점 : 불만 및 이의제기 등 순차적 흐름에서 일어나지 않는 예외적 상황의 흐름

■ 직원 행동 흐름

민원인 접점 행동에 따른 직원 입장에서의 접점분석 내용 및 민원인과의 직접적 접점은 아니나, 업무 처리상 필요한 내부적 업무처리 절차를 순서대로 정리한 접점

<사 례>

■ 민원인 및 직원 행동흐름도를 그리기 전에 민원인의 행동을 파악하기 위해 고객접점(MOT)서클을 그려본다



★ MOT(Moment Of Truth) : 진실의 순간, 즉 고객접점

■ MOT서클을 토대로 민원인 및 직원 행동흐름도를 작성한다

민원인 행동 흐름	직원 행동 흐름	
	순차적 흐름	예외적 흐름
1. 주차를 한다. 2. 현관을 들어선다. 3. 접수장소를 묻는다. 4. 고소장을 접수 시킨다. 5. 관련 문의사항을 묻는다. 6. 현관을 나선다. 7. 주차장에서 차를 몰고 나간다.	1. 주차 안내를 한다. 2. 안내경찰이 인사를 한다. 3. 접수장소를 안내한다. 4. 고소장을 접수한다. 5. 문의사항에 대해 답변한다. 6. 배웅인사를 한다.	※ 고소장을 작성하지 않고 오는 경우 - 친절히 작성요령을 안내한다. ※ 꼬치꼬치 물어보는 민원인의 경우 - 짜증내지 않고 친절하게 답변한다

■ 4단계 : 응대안 도출

■ 표준 응대안 도출

업무의 진행이 일상적인 기본 유형으로 진행될 경우, 각 접점별로 표준응대안을 도출하여 인적응대의 상향 평준화를 도모함

■ 예외적 상황 응대안 도출

업무 진행상의 돌발적 상황이나 예외적인 상황이 발생했을 경우를 상정하여 각 상황에서 가장 적절한 대응방안을 도출하여 공유토록 한다.
최적상황을 도출할때는 반드시 무심코 행동하여 민원인의 중요불만을 야기시킨 과거의 사례로부터 금기사항을 도출하고 약간의 배려로서 민원인감동을 유발할 수 있는 감동 포인트도 함께 도출하는 것이 좋다.

■ 민원인 및 직원 행동흐름도를 토대로 표준응대안을 도출한다

표준 대응안

업무구분	고소/고발	소분류	고소장접수
민원인(업무)흐름	접점 대응안		
1. 주차를 한다.	1. (주차 안내 요원이 있는 경우) 밝은 표정으로 주차할 장소를 안내합니다. ☞ 방향을 지시할때는 반드시 두손을 사용해서 주차할 장소를 가르킵니다. (선생님), 저쪽이 비워있습니다.저쪽으로 주차하시면 됩니다.		
2. 현관을 들어선다.	2. 안내경찰이 민원인의 눈을 바라보며 밝은 표정으로 인사합니다. 1-1. 안녕하십니까 어서오십시오 ☞ 안면이 있는 경우 : 안녕하세요. 어서오세요		
3. 접수장소를 묻는다.	3. 해당부서를 친절하고 상세하게 안내합니다. ☞ 주의: 힐끗힐끗 쳐다보아선 안됩니다. 그건은 ○○계로 가시면 됩니다. ○○계는 (손으로 가르키면서) 우측 2번째 사무실입니다.		
4. 고소장을 접수시킨다.	4. 고소장을 접수합니다. ☞ 민원인과 서류 등 물건을 주고받을 때는 반드시 두손을 사용합니다. (선생님의) 고소장을 접수했습니다. 궁금하신 사항은 없으십니까?		

업무구분	고소/고발	소분류	고소장접수
민원인(업무)흐름		접점대응안	
5. 관련 문의사항을 묻는다.	5. 먼저 민원인에게 궁금하신 사항이 없는가를 여쭙보고, 문의에 대해 상세히 답변해 드립니다. ☞ 꼬치꼬치 묻더라도 절대 짜증내지 않는 것이 가장 중요합니다. 네, 그것은 ○○○합니다. 선생님께서 ○○에서 ○○하시면 됩니다.		
6. 현관을 나선다	6. 안내경찰이 배웅인사를 합니다. ☞ 첫인사만큼이나 배웅인사는 매우 중요하므로 반드시 하도록 합니다 일은 잘 처리되었습니까? 안녕히 가십시오.		
7. 주차장에서 차를 몰고 나간다	7. 주차 안내경찰 및 정문 경찰이 배웅인사를 합니다. ☞ 기본 인사요령에 준해서 합니다.		

예외적 상황응대안

업무구분	소분류	고소장을 작성하지 않은 경우
민원인(업무)흐름		접점대응안
1. 고소장 작성에 대해 문의한다.	1. 밝고 친절하게 고소장 작성 요령에 대해 충분히 설명합니다 ☞ 고소장 양식이 있는 경우는 작성요령을 설명하고, 별도 양식이 없는 경우는 고소장의 법정양식이 없음을 주지시켜드리고, 작성요령을 설명해 드립니다 법적으로 정해진 고소장 양식이 있는 것은 아니기 때문에 편하신 대로 서면에 작성하시되 고소인 성명, ○○○, ○○○ 등은 반드시 기재하셔야 합니다. 고소장 접수는 방문과 우편 둘 다 되니까 참고하시기 바랍니다.	
2. 여러가지 관련사항에 대해 문의한다.	2. 차근차근하게 문의사항에 대해 답변해 드립니다. ☞ 절대 짜증은 금물입니다!!!!	

■ 5단계 : 매뉴얼 책자로 만들 경우

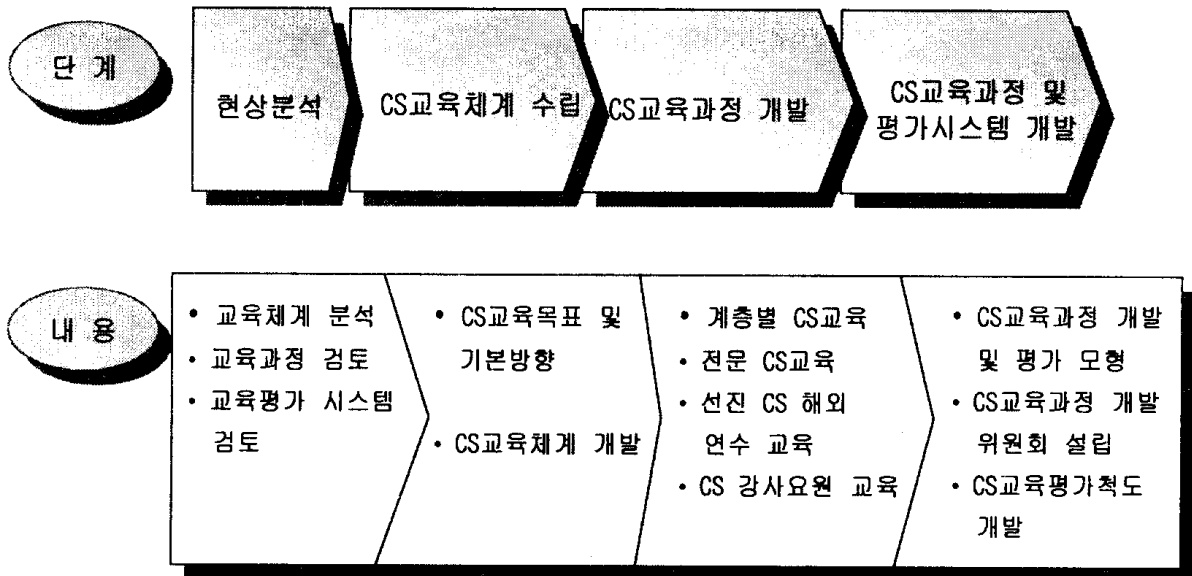
■ 편집

1. 여러 문서편집기에서 호환가능한 파일(TXT등)로 서술형으로 초안 작성
2. 기획단계에서 설정한 목차와 응대안 도출후 목차를 비교
3. 활용할 주체가 읽기 쉽고, 활용하기 편하게 편집(매뉴얼 형태/크기/글자등)

■ 삽화

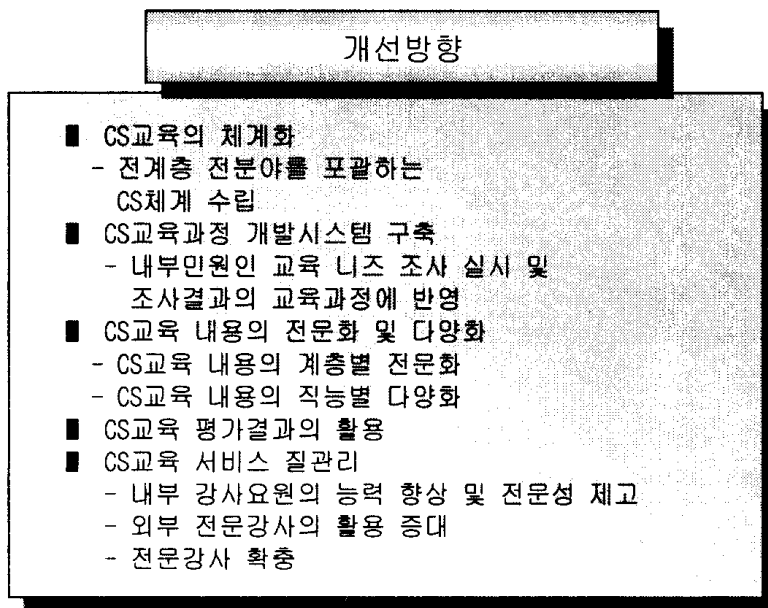
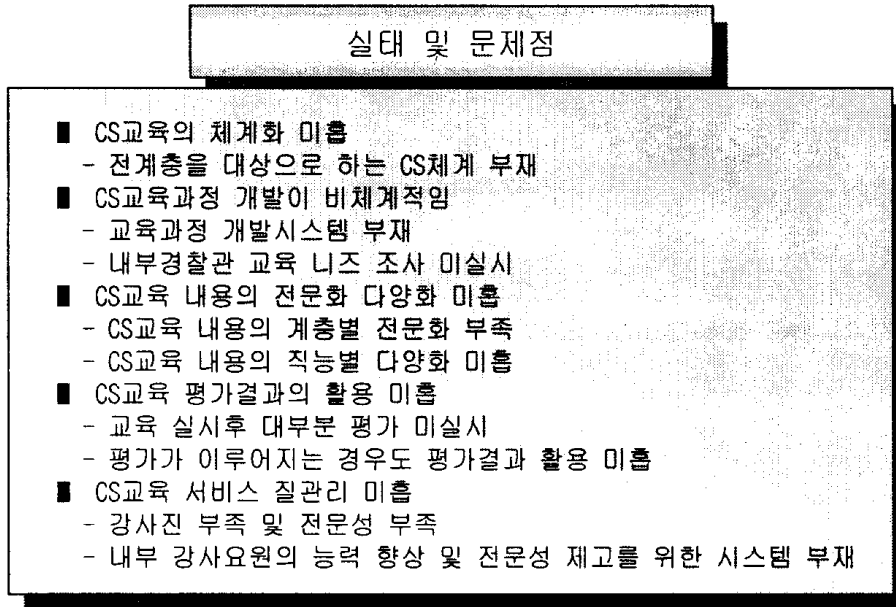
1. 전문 화백의 경우 1컷(cut)당 15,000원~30,000원의 비용 발생
2. 자체인력 활용 또는 그림 파일 이용(clipart,gif등)

2-2) 시스템 구축 방법론 - CS교육 프로그램 개발

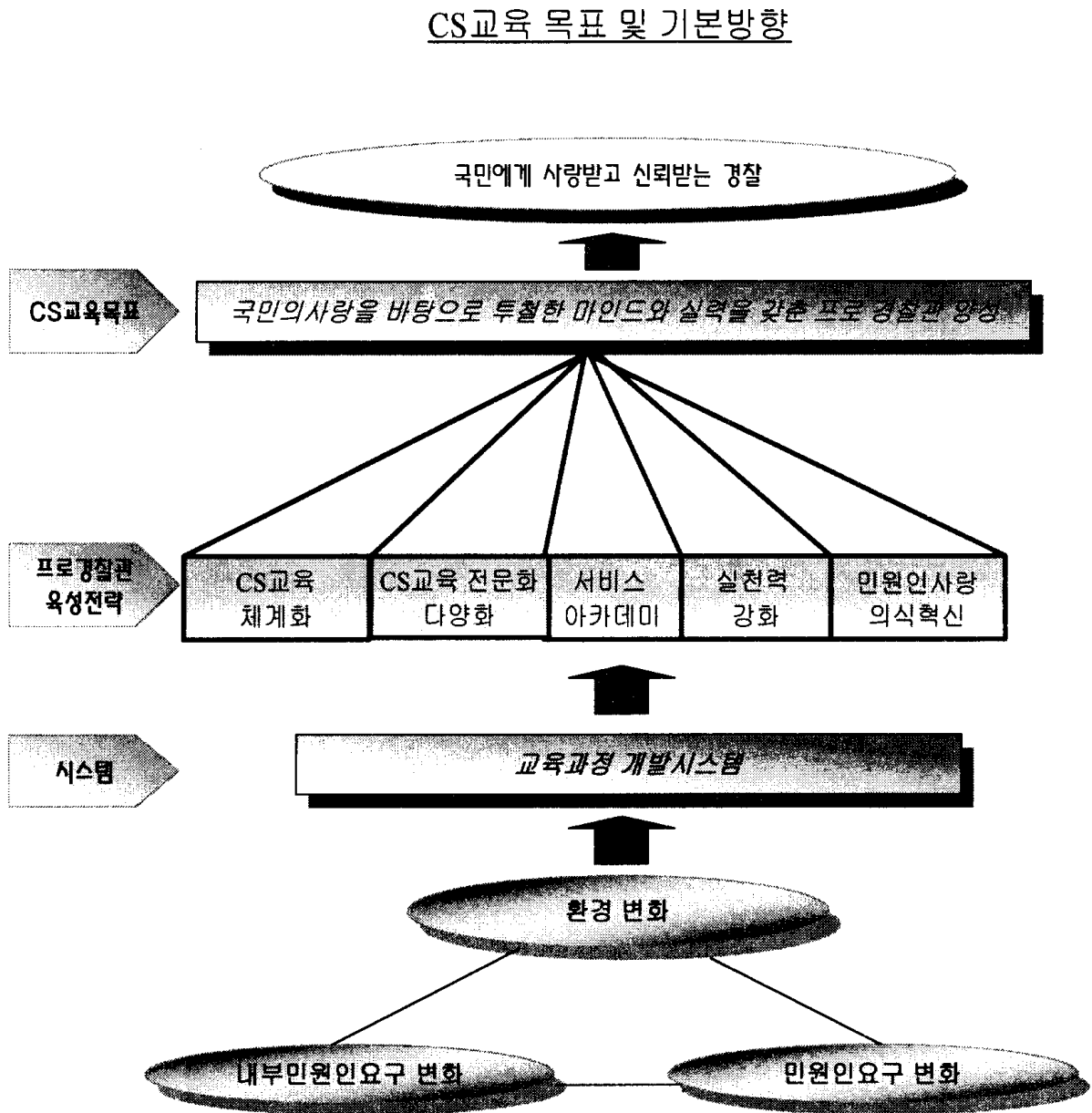


〈CS교육 프로그램 개발〉

■ 1단계 : 현상분석



■ 2단계 : CS교육체계 수립



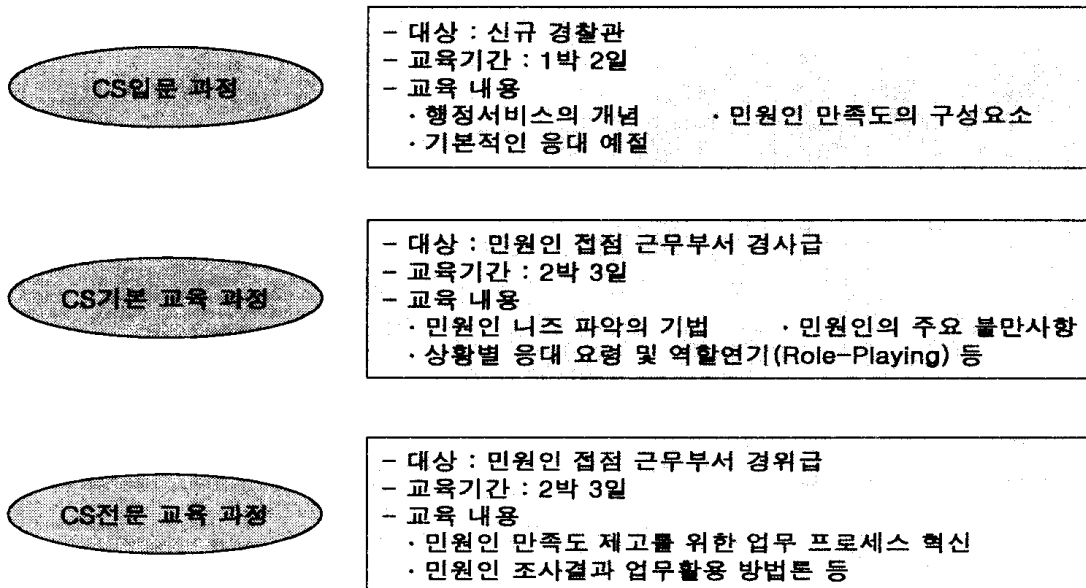
■ 2단계 : CS교육체계 수립

CS교육 체계

경위	CS 전문 교육과정	선진 CS 해외 연수	서비스 레벨업 과정	직능별 서비스 교육	전화응대	서비스 클리닉	선진 CS 해외 연수	서비스 강화과정	CS 강사 심화과정
경사	CS 기본 교육과정		서비스 플러스 과정		창구응대			서비스 기본과정	CS 강사 기본과정
			서비스 기본 교육과정		민원응대			안내기법	예절지도원 양성과정
신규직원	CS 입문과정	CS 입문과정						예절지도원 양성과정	CS 강사 양성과정
구분	민원인 비접점 직원	민원인 접점 직원						예절지도원	CS 강사
								강사요원	

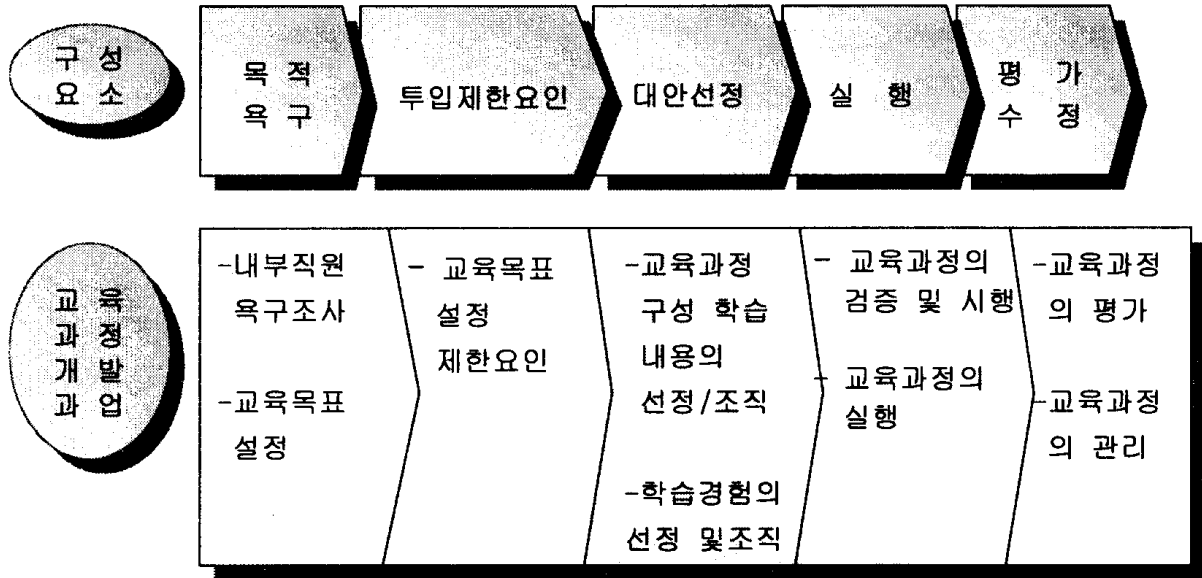
★ 연구자가 조사경찰관에 한해 제시한 안으로
현업적용시 검토와 수정이 필요함

■ 3단계 : CS교육과정 개발



■ 4단계 : CS교육과정 및 평가 시스템 개발모형

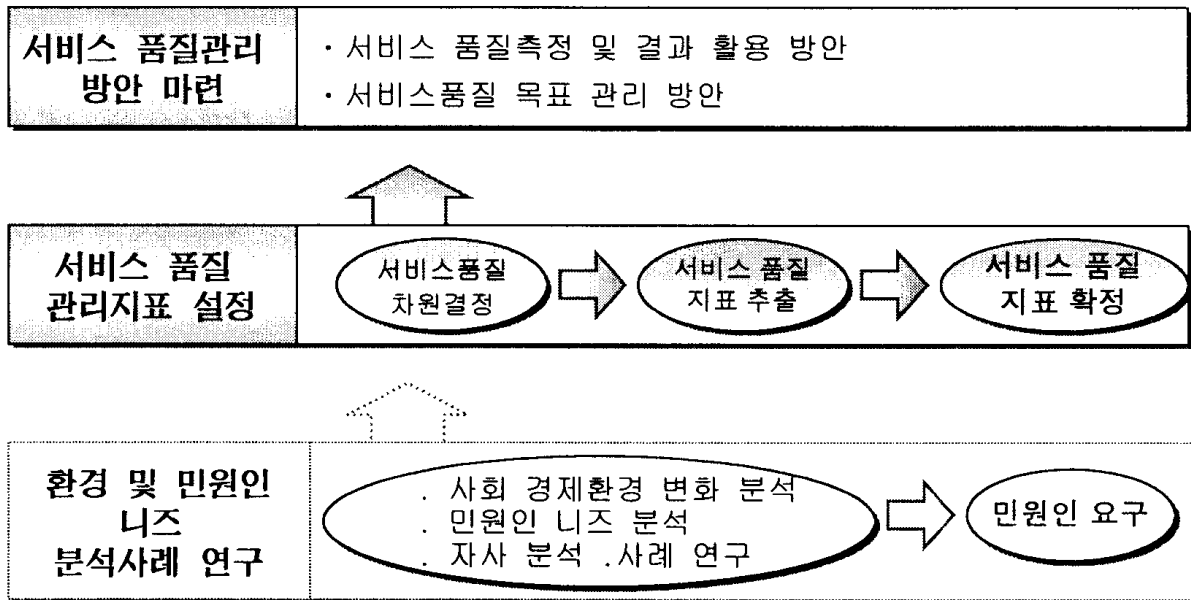
교육과정 및 평가모형



교육과정 개발 위원회 설립

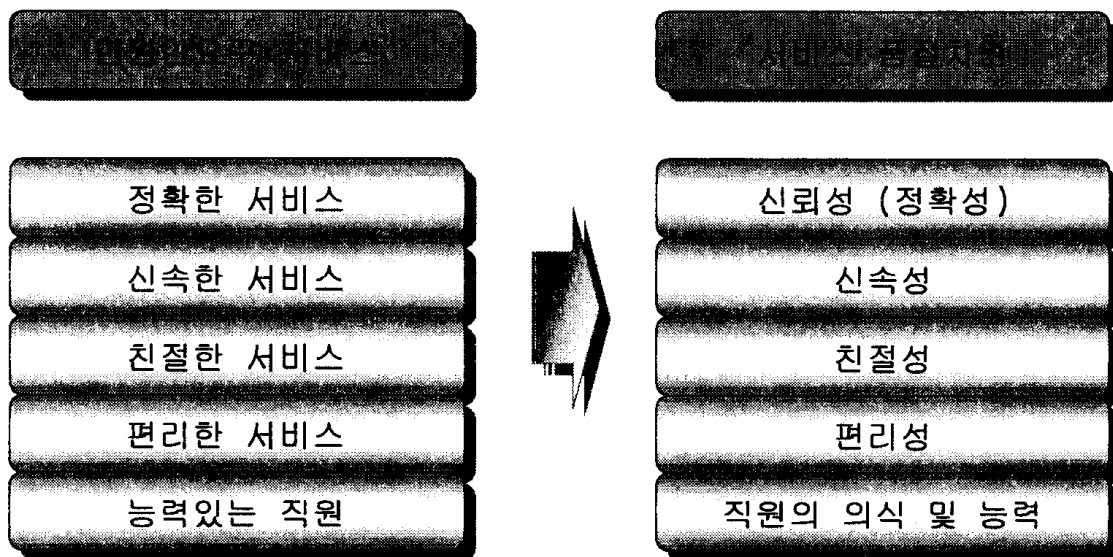
- 목적
 - CS교육과정 개발, 검증 및 평가
- 구성
 - 위원장
 - 위원: 본청 민원인 만족도 관련 부서
교육원 교무과장 및 CS담당교수
대학 및 업계 전문가
기타 교육과정 개발에 필요하다고 인정되는 자
- 역할
 - 교육욕구분석
 - 교육목표 설정
 - 교육체계 검토 및 수립
 - 교육과정 개발, 검토 및 평가
 - 교육평가시스템 개발
 - 기타

■ 추진 단계




2-3) 서비스 평가 시스템 구축

■ 1단계 : 서비스 품질차원 결정



■ 2단계 : 서비스 품질지표 추출

서비스 품질차원	품 질 구 분			
	과 정 품 질 항 목			결 과품질
	접수	처리	종결	
신뢰성 (정확성)	- 접수 정확성 - 약속 시일 준수 - 문의사항 답변 성실	- 조사 객관성 - 처리 공정성	- 처리결과 납득	- 약속준수율 - 민원발생률
신속성	- 조사계 사건배당 신속성	- 조사 신속성	- 처리기간 신속성	- 처리신속도 - 민원발생률
친절성	- 사무실응대 - 전화응대			- 민원발생률 - 민원인만족도
편리성	- 편의시설 - 경찰서환경			- 민원발생률 - 민원인만족도
직원 의식 및 능력	- 근무자세 - 직원의식 - 직원만족도			- 민원발생률 - 민원인만족도



서비스품질지표
- 고소장 접수 누락/분실 건수 - 약속 준수율 - 고소결과에 대한 이의제기율 - 민원발생률
- 소환조사 신속성 - 현장조사 신속성 - 처리기간 신속성
- 사무실응대 - 전화응대
- 편의시설 - 경찰서환경 (청결도)
- 직원의식 - 근무자세 - 직원만족도

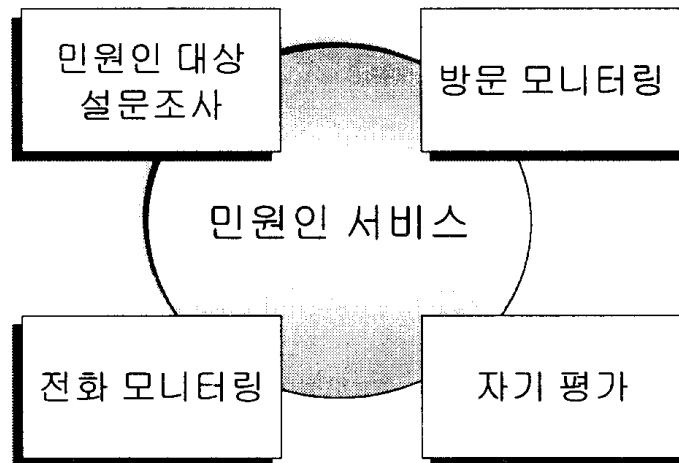
<사례 : 독일의 품질지표>

일례로 독일의 경우, 긍정적 인상과 부정적 인상에 대한 엄격한 항목을 도출해 민원인 대상 설문을 통해 점수화시켜 민원인의 요구에 부합하는 경찰상을 지향하고 있음.

positive	Objective85,polite74,correct and friendly74,humane and official71, trustworthy59,interested58,trusting57,helpful51,comforting45,fair44,obliging/courteous43,earnest38,intelligent35,fair(partnership)24,wormhearted21, bright(cheerful)16
negative	Instructive25,bureaucratic20,stem16,cold16,dogmatically10,bored10,stingy10, ondescending8, inconsiderate7,aggressive7,cynical4,ironish4,unobjective3

■ 3단계 : 서비스 품질 측정

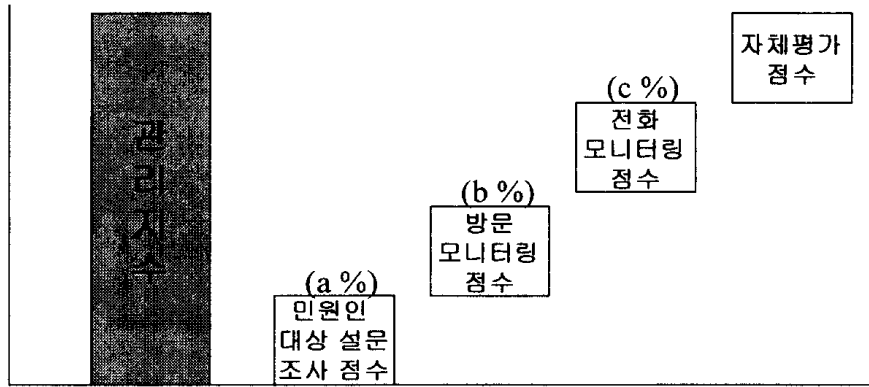
서비스 품질 측정방법



<평가유형별 조사방법>

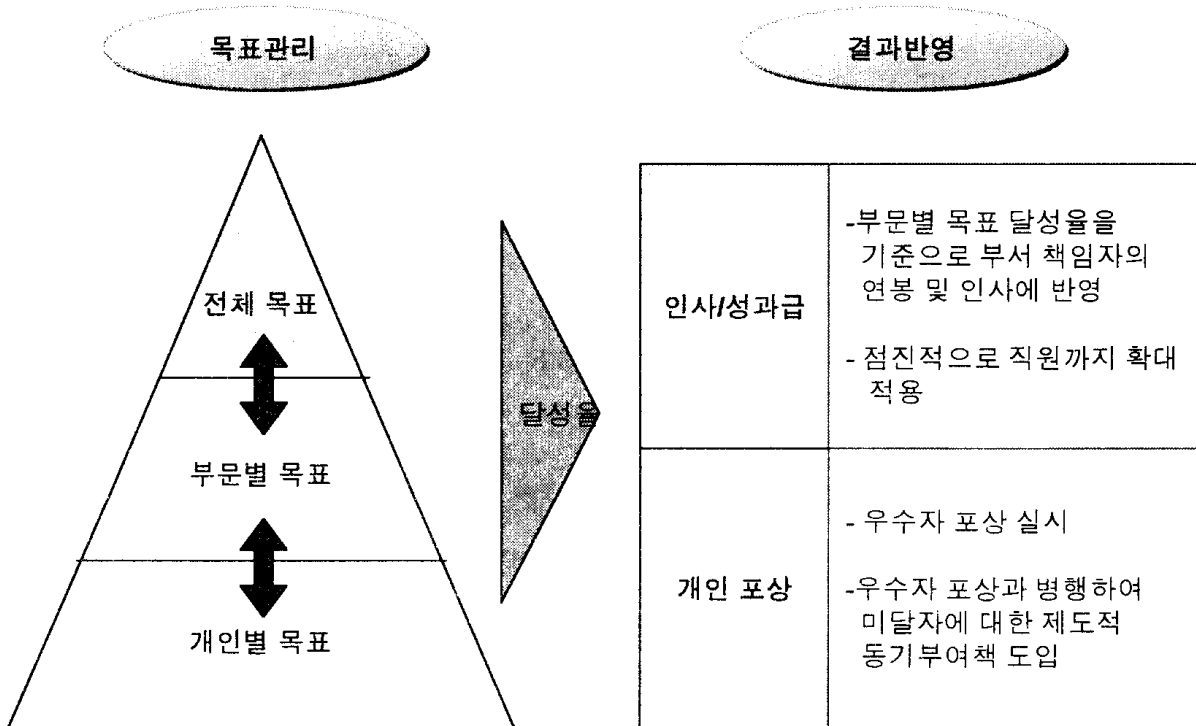
평가유형	조사방법	비고
민원인 대상 설문조사	<ul style="list-style-type: none"> □ 설문지를 이용한 1:1 면접조사 (출구조사, 바운다리 조사등) □ 민원인 대상으로 우편설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> - 설문지 설계 - 적정 샘플 수 확보
방문 모니터링	<ul style="list-style-type: none"> □ 모니터 요원이 체크 리스트(Check List)를 이용, 관찰 평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 평가 기준 조정 - 실사방법의 합리화 - 모니터 요원 관리
전화 모니터링	<ul style="list-style-type: none"> □ 모니터 요원이 Check List를 이용, 전화응대 평가 	
자체평가	<ul style="list-style-type: none"> □ 경찰관 스스로가 Check List를 이용, 자기평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 자기평가와 외부평가 결과의 Gap 비교

<관리지수의 산출>



$$\text{관리지수} = (\text{민원인 대상 설문조사 } \times a) + (\text{방문모니터링 점수 } \times b) + (\text{전화모니터링 점수 } \times c) + (\text{자체평가 점수 } \times d)$$

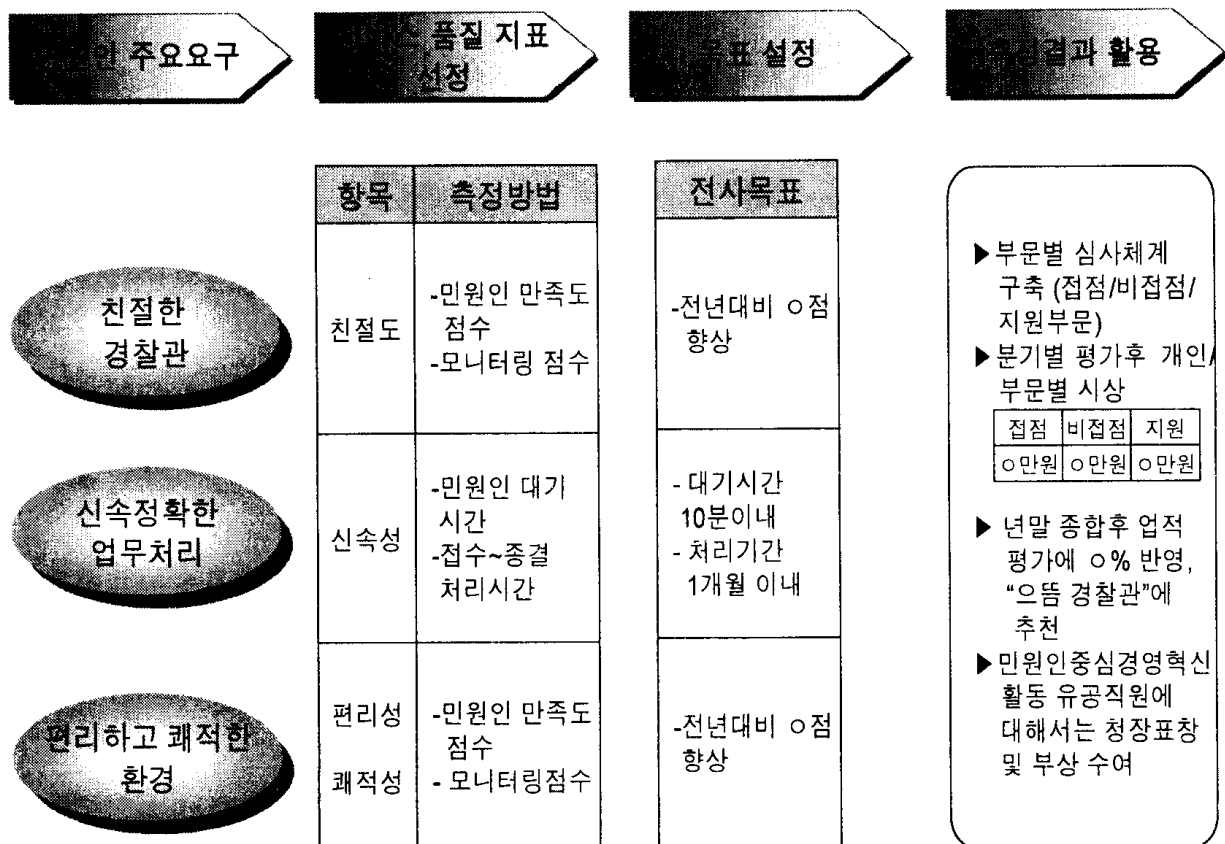
■ 4단계 : 평가 결과 활용



■ 5단계 : 평가 결과 F/B

- ▶ 평가결과의 시계열적 집계 분석
- ▶ 최고 경영층에의 보고루트 확보 및 사내 이슈화
- ▶ 자체평가와 외부평가의 갭(Gap) 분석
- ▶ 우수사례의 발굴 및 전파 확산
- ▶ 중대 민원의 요인 분석 및 재발방지책 수립

<사 례>



3. 개선안 수립

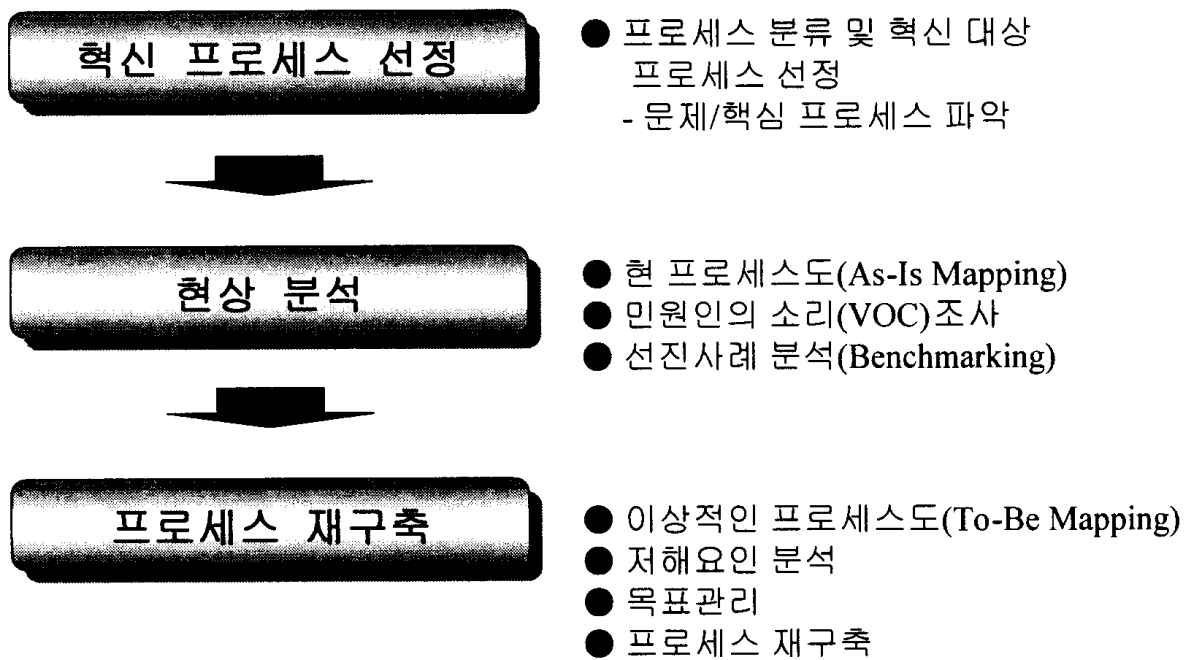
개선안명	'민사성 고소고발사건 인계제' 적극 활용
추진배경	억울하게 돈을 떼이고도 형사처벌의 대상이 아니라는 이유로 검찰로부터 외면 당한 많은 민원인의 분쟁 처리
개선안 내용	<p>□ 제도 내용</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2000년부터 가구당 150만원 이하인 근로자와 영세상인은 누구든지 법률구조 공단의 각종 법률서비스를 받을 수 있음 - 남에게 돈을 떼이는 등 억울한 피해를 본 서민층 고소인들의 경우 상대방이 형사적으로 죄가 있는지에 관계없이 검찰의 안내와 공단의 구조로 민사소송등을 제기할 수 있는 제도(4월 전국 실시) <p>☞ 법무부 99년 12월27일 서민을 위한 법률복지 강화 방안</p> <ul style="list-style-type: none"> - 9월부터 3개 검찰청이 시범 실시한 결과, 공단에 345건을 넘겨 이중 97건의 고소인이 민사구조를 받고, 177건의 고소인은 법률상담을 받음 - 법무부는 4월 임관예정인 공익법무관을 대폭 공단에 투입 국선변호인으로 활동토록하고 2000년 공단 예산을 전년대비 37%늘어난 122억원을 배정 - 공단측은 금년 상반기부터 인터넷 홈페이지를 이용한 전자상담제도를 실시키로 함 <p>□ 활용 방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 일선 경찰서에 홍보 전단 부착, 고소장 접수단계시 안내 등 적극 홍보
기대효과	고소 접수건 감소와 서민층의 권익보호
비 고	

<p>개선안명</p>	<p>전화상담 원스톱 서비스 실시</p>
<p>추진배경</p>	<p>주요접점인 전화상담에 대해 원스톱 서비스를 실시, 민원인 만족도 제고</p>
<p>개선안 내용</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 대상자 : 모델 경찰국 선정 적용후 전 경찰 확산 □ 서비스 내용 전화를 받는 최초의 상담자가 책임을 지고 민원에 대한 응대를 한번에 종결 지음 □ 추진 방법 <ul style="list-style-type: none"> - 최초 전화상담자가 업무담당자가 아니더라도 응대가 가능할 수 있는 시스템 구축 (내용 : 민원인의 이름과 주소, 전화번호등 인적사항과 민원내용을 <원스톱 서비스 카드>에 기록후 담당부서에 넘기면 담당자가 민원을 처리하고 결과를 민원인에게 통보함) ※ 장기적으로는 인터넷 베이스로 담당자에게 E-Mail로 통보 가능토록 함 - 정기적인 전화 모니터링을 실시 점수공개로 통한 응대력 향상 (내용 : 분기 단위로 무작위 전화 모니터링을 실시, 실적부진 경찰서에 대한 순위공개등 지적을 통한 상향 평준화 도모)
<p>기대효과</p>	<p>친절한 경찰상 정립 및 대국민 신뢰도 증진</p>
<p>비고</p>	<p>많은 기업체 및 공공기관(부천 시청등)에서 기 실시 중</p>

<p>개선안명</p>	<p>조사요원 친절 사전명함 별도 제작 확대 시행</p>
<p>추진배경</p>	<p>수사요원 실명화 적극적인 사건처리의 이미지 부각 필요</p>
<p>개선안 내용</p>	<p>■ 내용</p> <ul style="list-style-type: none"> - 민원인 안내를 위해 조사요원 명함 별도 제작해 사용토록 함 - 민원인 귀가시 일어나서 인사하면서 명함 전달 <p>※ 명함 사례</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p><전면></p> <p>○○ ○○경찰서 수사과 조사계 경장 홍길동</p> <p>사무실:○○○-○○○○ 휴대폰:000-000-0000</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p><후면></p> <p>민원인께서 궁금하신 점이 있으시면 언제든지 성의껏 설명하여 드리겠습니다.</p> </div> </div>
<p>기대효과</p>	<p>조사요원에 대한 민원인 신뢰도 및 편의성 제고</p>
<p>비 고</p>	

업무 프로세스 혁신(처리절차,규정)

1. 프로세스 혁신의 추진단계



2-1) 프로세스 혁신의 방법론 - 프로세스 분류 및 선정

프로세스 대분류표를 작성해 업무절차 및 규정상 비효율적인 프로세스를 선정, 프로세스 혁신 방법에 따라 개선함.

- 기존의 업무분류 체계를 활용하여 부서별로 흩어져 있는 업무를 부서를 횡단적으로 관통하는 프로세스를 중심으로 재구성하여 분류
- VOC 또는 내부 토론을 통해 핵심과제 프로세스를 선정
 - 혁신효과/실행가능성 고려



프로세스 대 분류표

1차 분류	2차 분류	3차 분류

<사 례>

고소/고발관련 업무 프로세스 대 분류표

2차 분류	
접수	고소장 접수
	수사계 이관
	조사계 이관(사건배당)
처리	소환 조사
	대질 심문
종결	형사건
	민사건



고소/고발 관련 업무 프로세스는 3차로 세분화할 필요가 없으며, 하나의 프로세스로 규정, Map 분석이 가능함

2-2) 프로세스 혁신의 방법론 - 현 프로세스도 작성(As-Is Mapping)

혁신대상으로 선정된 프로세스를 처리절차와 관련부서(민원인 포함)의 두축을 중심으로 도표화시킴

- 현재 실제로 진행되는 업무 흐름을 도표화해서 작성
 - 현행 프로세스의 이해
 - 현행 프로세스의 문제점 발견
 - 전체 흐름을 이해하기 쉽게 도표화

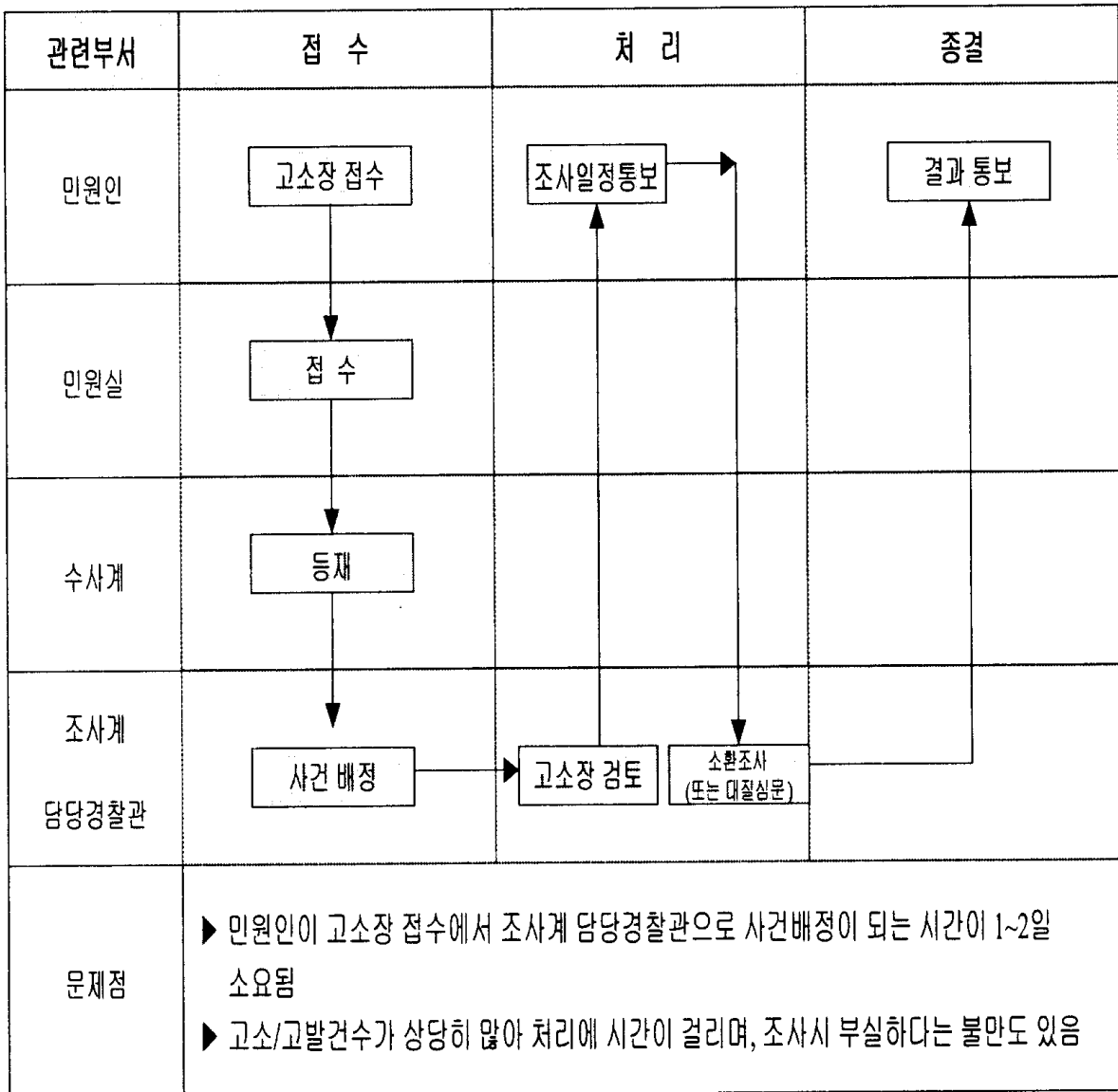


As-Is Map

관련부서	접 수	처 리	종 결
민원인	[] ↓		[] ↑
부서1	[] ↓	[] → [] ↑	
부서2		[] ↓ 분실 []	
문제점			

<사 례>

As-Is Map



<참고사항>

■ 우리나라 고소사건 처리현황

■ 피고소 인원의 급격한 증가

- 1986년부터 1995년 사이 피고소인원은 282,375명이 증가, 증가율이 133.6%로 같은 기간의 전체형사사건 접수인원 증가율 76.3%의 2배에 달하고 있음

■ 형법범, 지능적 재산범죄에 대한 고소 증가

- 1993년 형법범 총발생건수 287,451건중 49.2%건이 고소사건이었으나, 1995년의 경우에는 형법범 총발생건수 361,175건중 무려 64.4%인 232,545건이 고소사건이었음
- 1993년 형법범 총발생건수 287,451건중 36.1%가 사기, 횡령, 배임 등 지능범에 대한 고소사건이었으나, 1995년의 경우에는 형법범 총발생건수 361,175건중 무려 51.4%인 185,487건이 지능범에 대한 고소사건이었음

■ 고소사건에 대한 낮은 기소율

- 검찰에서의 고소사건 기소율은 1991년 이후 계속 감소추세, 1994년부터는 20%이하인 반면, 기소중지율은 1991년 23.4%에서 1995년 34.3%로 증가함

★ 검찰항고/고소제도 개선 및 사건처리절차 합리화 방안 연구(서울고등검찰청, 1997) 참조

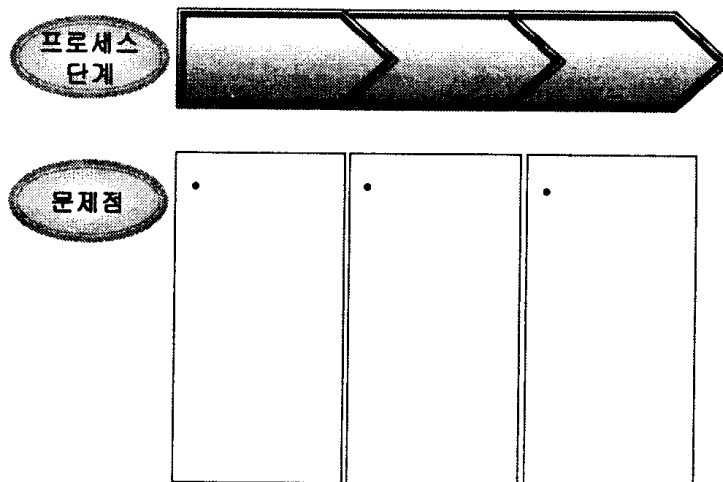
2-3) 프로세스 혁신의 방법론 - 민원인의 소리(VOC) 조사

프로세스 단계별로 민원인의 불만을 조사해 프로세스 재설계에 반영함.

- 프로세스 혁신의 최종목표는 민원인만족
 - 민원인의 요구사항과 불만 사항을 정확히 파악해야만 민원인을 위한 프로세스를 설계할 수 있음
- 조사방법
 - 정성적 인터뷰
 - 정량적 설문조사



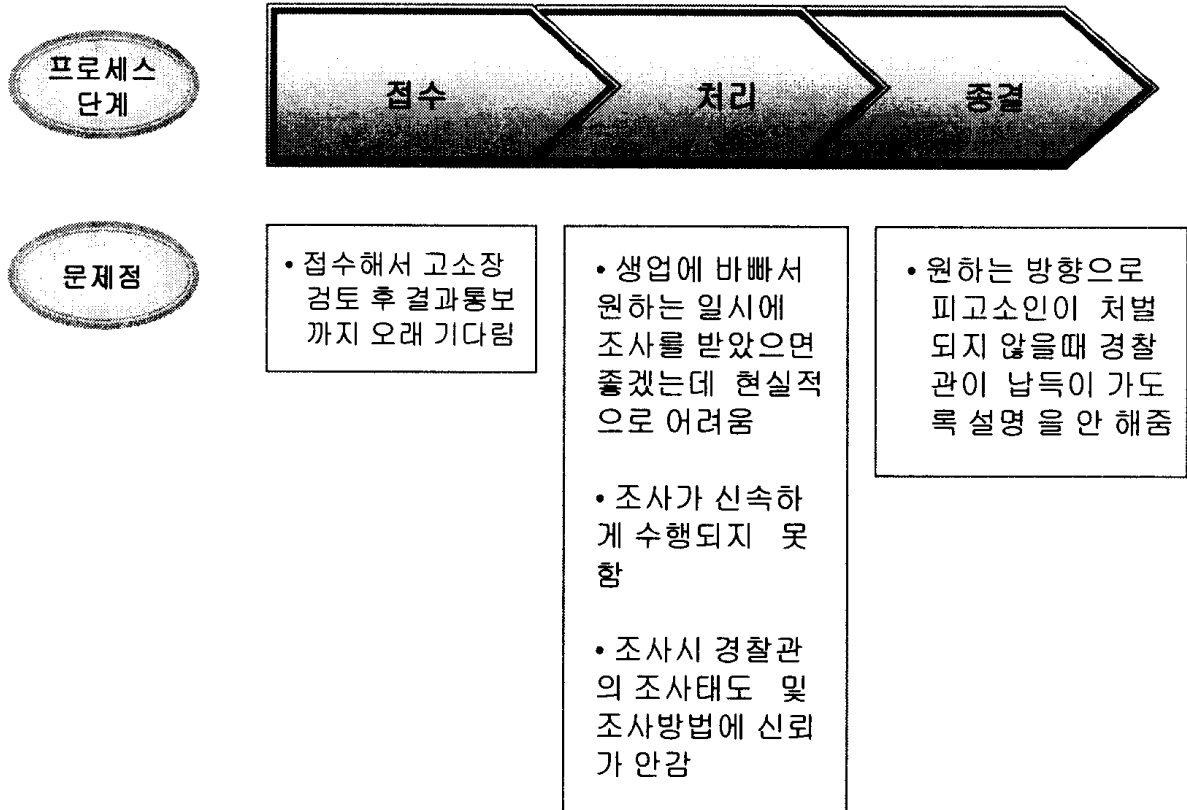
VOC표



※ VOC(Voice Of Customer) : 고객의 소리

<사 례>

V O C 표



2-4) 프로세스 혁신의 방법론 - 선진사례 분석(Benchmarking)

■ 미국

- 형사사건의 기소과정에서 피해자의 의사를 충분히 고려하는 실무관행 발전
 - 검사를 비롯한 미국의 형사사법 실무가들은 형사사법의 목표를 형사 소추를 통한 정의구현보다는 법적 평화의 회복에 중점을 둠
 - 범죄자와 피해자 사이에 원만한 합의만 이루어지면 대부분 기소 하지 않음
 - 부당한 불기소에 대해서 피해자는 법원에 기소명령장을 청구할 수 있고, 대배심에 대한 기소강제도 가능
- ※ 물론 미국도 우리나라와 같이 점증하는 범죄로 형사사법기관의 부담이 점점 가중되고 있고, 교도소의 과밀화가 문제된지 오래되었으나,
→ 유죄답변협상제도(Plea Bargaining)등을 통해 부담 완화

★ 고소제도에 관한 연구(한국형사정책연구원 97-19) 참조

■ 독일

- 형사소송절차에 피해자의 참여 확대라는 시대적 필요성에 부합
 - 형사사법의 새로운 목표로서 피해자에 대한 보호 및 구제
 - 국가 형벌권의 정당성과 가해자/피해자 화해 증진, 국가의 형사사법 부담을 경감한다는 목표
- ※ 이런 측면에서 독일의 고소제도, 사인소추제도, 공소참가제도 등이 주목됨
 - 특히 사인소추와 공소참가라는 형사절차에의 피해자참여제도는 우리나라 고소제도가 피해자 보호와 구제라는 본래의 목적과 달리 형사사법기관의 부담증가로 기능하고 있는 현실을 개선할 수 있는 좋은 모델임
 - 단 피해자의 형사절차참여가 자칫 검찰, 경찰의 수사부담으로 작용할 수 있다는 점에서 효율적인 조정이 필요함

■ 영국

■ 경찰행정의 감시 및 견제기능을 수행하고 조사 및 권고를 통한 새로운 경찰행정문화 정착

- 영국은 1976년 경찰법에 의해 정부로부터 독립해서 경찰민원위원회(PCB)를 설치했고 후에 조사절차의 자율성과 독립성이 보다 강화된 형태의 경찰민원국(POLCA)를 만들
- 동기관은 위원장을 포함한 상근 및 비상근 9명의 위원으로 구성되는데, 이들은 각 분야를 대표하며 위원장은 실질적으로 수상에 의하여 임명되고 위원은 국무성장관에 의해 임명되는데, 경찰출신은 제외하고있고 주로 판사나 전직고급 공무원이 임명됨.
- 직원은 33명이며 파견공무원으로 주로 구성되어 사무실은 내무성 분실에 설치되어 있음
- 동기관은 각 지역 경찰본부장에게 접수된 민원을 조사함으로써 접근의 용이성을 함께 도모하고 있으며, 조사결과 필요한 경우 해당 본부장에게 징계상의 고발을 권고 또는 지시할 수 있음
- 최종적으로 당해 본부장과 2명의 위원으로 구성되는 심판소에서 징계를 결정함

▣ 일본

■ 수사기관의 합리적인 기준에 따른 선별적인 수리, 즉 고소장 선별수리 제도의 길을 열어놓고 있음

- 불수리 기준으로는

- 1) 고소장에 기재된 취지가 전혀 불분명한 것
- 2) 범죄사실이 특정되지 않고 나아가 보정이 곤란하다고 인정되는 것
- 3) 기재내용자체에 의해 아무런 범죄를 구성하지 아니함이 명백한 것
- 4) 기재된 범죄사실이 친고죄이고 고소기간이 경과한 것
- 5) 기재된 범죄사실의 공소사효가 완성되었거나 완성이 임박하여 사실상 수사가 불가능한 것
- 6) 정신병자 등에 의한 고소/고발로서 명백히 망상등에 기인한다고 인정되어 고소/고발무능력자 등에 의한 것으로 무효인 것
- 7) 범인의 처벌을 요구하는 의사가 없음이 명백한 것
- 8) 토지관할이 없는 사건에 대한 고소/고발의 경우에는 관할 수사 관서에 접수하도록 설득, 권유하고
- 9) 위 기준에 해당하지 않는 고소/고발이라도 사건의 종류, 규모등에 비추어 경찰수사가 상당하다고 판단되는 사건에 대해서는 경찰에 접수하도록 권유하고 있음

2-5) 세부 추진단계 - 이상적인 프로세스도 작성(To-Be Mapping)

벤치마킹 및 아이디어 제너레이션을 통해 해당 프로세스의 현실적인 제약조건을 고려하지 않고 이상적인 프로세스도표를 그림

- 현실적인 제약조건을 고려치 않고 가장 이상적인 그림
- 작성요령
 - 정보는 발생지역에서 한번만 처리
 - 사전작업으로 전환
 - 민원인의 부담을 최소화

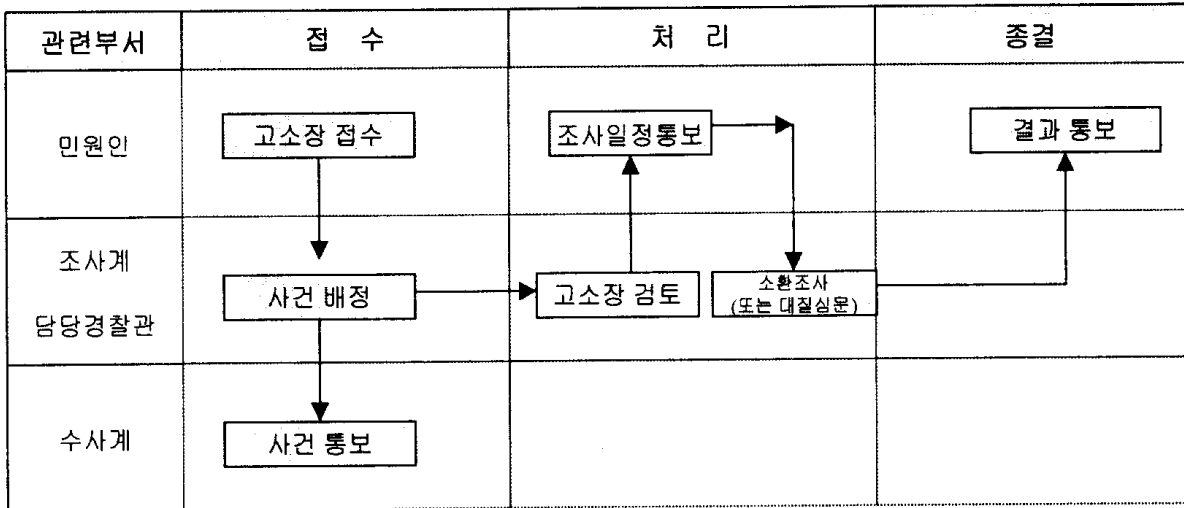


To-Be Map

관련부서	접 수	처 리	종 결
민원인			
부서1			

<사 례>

To-Be Map



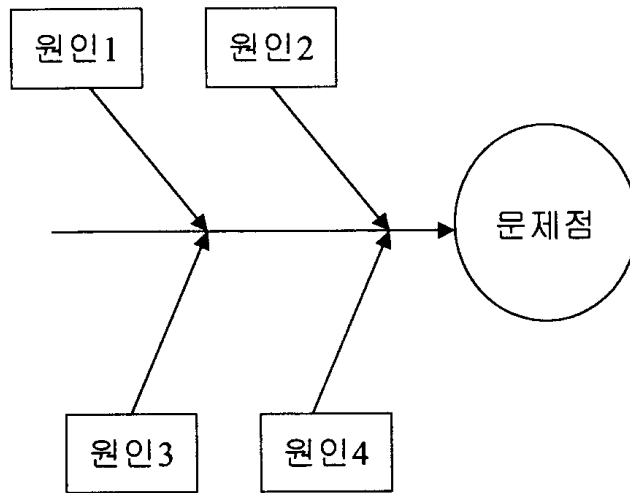
2-6) 세부 추진단계 - 저해요인 분석

이상적인 프로세스도에서 현실적으로 실행할 수 없게 만드는 저해요인을 분석함

- To-Be Map은 어떤 제약도 고려하지 않은 상태의 표이므로 이를 실행하기 위한 현실적인 저해요인이 존재
- 저해요인을 통제가능한 요인과 통제불가능한 요인으로 구분, 대책 수립
 - 전략적 해결
 - 즉시 실천 해결

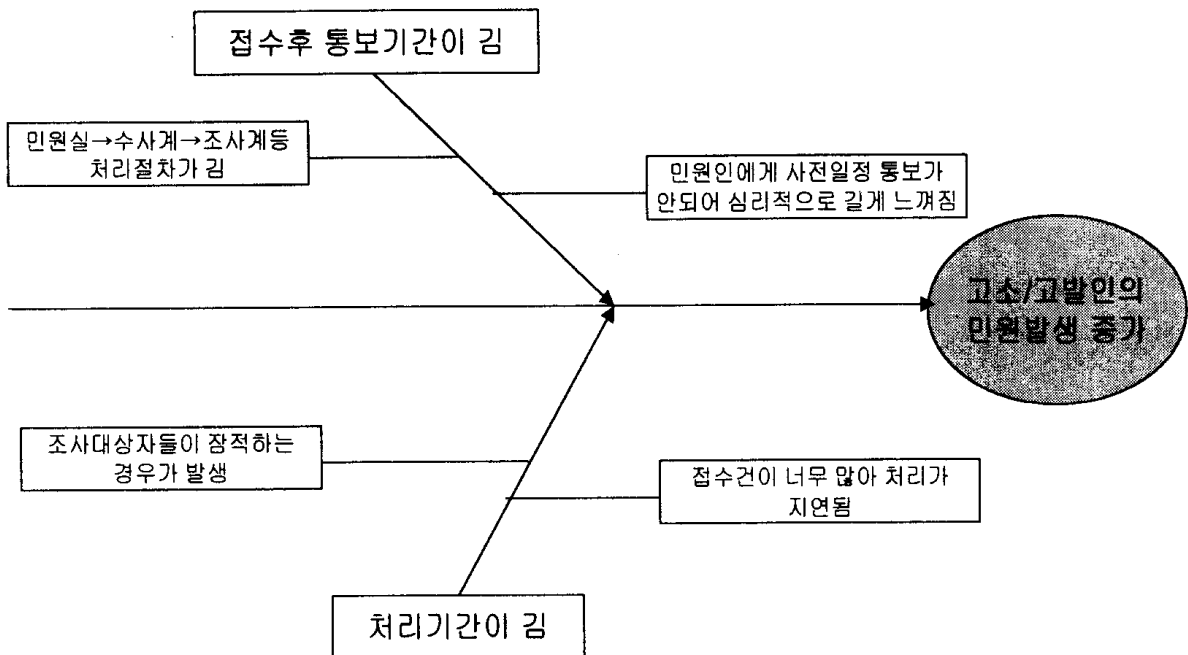


저해요인 분석도



<사 례>

저해 요인 분석도



2-7) 세부 추진단계 - 목표관리

프로세스 혁신을 위해서 의욕적인 목표를 설정하고 지속적으로 관리함.

- 프로세스의 목표설정은 매우 의욕적인 목표를 설정
 - As-Is Map, VOC, Bench- marking을 토대로 설정
 - 정량적인 요소와 정성적인 요소를 분석, Gap에 대한 극복대책을 수립
- 프로세스별로 목표를 세분화 주기적으로 관리
 - 달성율, 일정준수율등프로세스 혁신을 위해서 의욕적인 목표를 설정하고 지속적으로 관리함



목표수준 설정표

구분	정량적 수준	정성적 수준
현재수준		
선진수준		
민원인요구 수준		
목표수준		

목표 수준 설정표

접수~통보 기간

구 분	정량적 수준	정성적 수준
현재수준	-평균 1~2주일 정도 · 접수~사건배당 : 1~2주일 · 고소장 검토~통보 : 1주일	- 민원인들이 심리적으로 오래 걸린다고 생각하는 수준
선진수준	· 접수 후 1~2일	-
민원인요구 수준	· 접수 후 1주일 이내	-
목표수준	· 접수 후 3일 이내	- 민원인들의 기대심리에 부응하는 수준

2-8) 세부 추진단계 - 프로세스 재설계

현실적인 제약조건을 고려 개선해서 실행할 수 있는 프로세스로 재설계함.

● To-Be Map의 실행상 저해요인 중 통제가능한 모든 요인을 고려해 설계

※ To-Be Map을 가능한 적게 고친 프로세스 Map이 좋음



프로세스 재설계

관련부서	접 수	처 리	종 결
민원인	[] ↓		[] ↑
부서1	[]	[]	

<사 례>

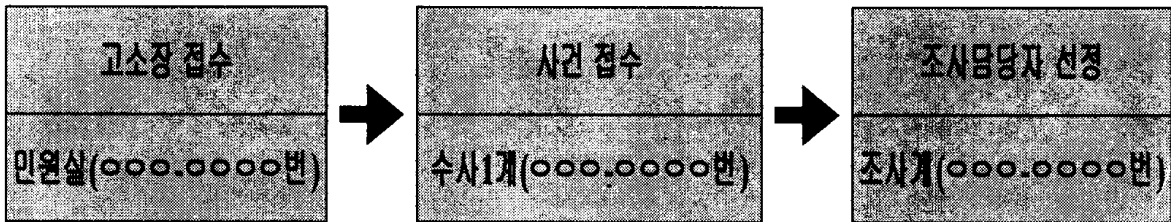
관련부서	접 수	처 리	종 결
민원인	고소장 접수 ↓	조사일정통보 →	결과 통보 ↑
민원실	접 수 ↓		
조사계 담당경찰관	사건 배정 ↓	고소장 검토 ↑ 소환조사 (또는 대질심문) ↓	
수사계	사건 통보 ↓		
규정 혁신	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 고소남발을 방지하기 위해 고소장 선별수리제도 도입등을 검토, 수사경찰관의 업무 부담 경감 ▶ 접수후 통보기간, 처리기간 단축을 정량적으로 목표설정후 관리 		

3. 개선안 수립

개선안명	경찰서별 ‘민원공개방’ 인터넷 개설
추진배경	인터넷 시대에 부합하는 민원행정 업무의 투명성 강화
개선안 내용	<p>■ 내용</p> <p>1) 고소장 접수 채널 다양화</p> <ul style="list-style-type: none"> - 경찰청 홈페이지에 전국 경찰서별 ‘민원공개방’ 개설 - 인터넷 E-Mail을 통해 고소장 접수 및 검토 결과 반영 <p>2) 처리현황 검색 및 이의제기 가능</p> <ul style="list-style-type: none"> - 민원처리 현황과 절차, 최종결재권자의 결재 상황등을 민원인이 검색가능토록 하고 처리절차상 부당처리등에 대해 E-Mail로 즉시 이의제기토록 함 <p>3) 민원인에 대한 법률 정보 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 민원인 도움방을 개설 고소관련 필요한 정보를 제공함 <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <pre> graph LR A((민원인)) --> B[(인터넷)] B --> C((담당 경찰관)) C --> B B --> A </pre> </div>
기대효과	경찰행정 투명성 강화
비고	

개선안명	‘찾아가는 대민 서비스’ 실시
추진배경	소극적인 민원 대응에서 탈피, 적극적인 행정 서비스 도입 필요
개선안 내용	<p>■ 내용</p> <p>1) 조사요원 민원실 상시근무제 확대 시행</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수사과장이 조사요원 일일 민원상담 근무지정 및 근무일지 작성 확인 - 민원상담중 경제적 이유등으로 고소장 작성 대행 요구시 즉시 대행 작성후 서명 날인 받아 접수 안내 <ul style="list-style-type: none"> ☞ 민원인 요구시 고소장 작성을 경찰관이 대행한다는 안내판 게시 및 수사절차를 개략적으로 안내하는 내용의 유인물 제작 비치 배포 - 민원인과 협의 필요한 경우 고소장 접수와 동시에 고소인 보강조서를 바로 작성하고 개략적인 조사계획을 설명후 귀가 조치 - 전화 민원시 즉응체제를 위한 관계부서간 인터폰 설치 (민원실↔조사계↔수사1계) <p>2) 출장 조사제 활성화</p> <ul style="list-style-type: none"> - 노약자나 외병, 부득이한 사유로 출석이 어려운 경우, 조사경찰관을 현장에 파견, 조서작성 완료 - 노트북 및 휴대용 프린터기 지참,현장에서 제반 서류작성 인프라 제공
기대효과	민원인 편익증진을 통한 경찰 신뢰성 제고
비고	※ 뒷장의 민원사건 조사절차 안내도 참조

<사례> 민원조사 절차 안내도



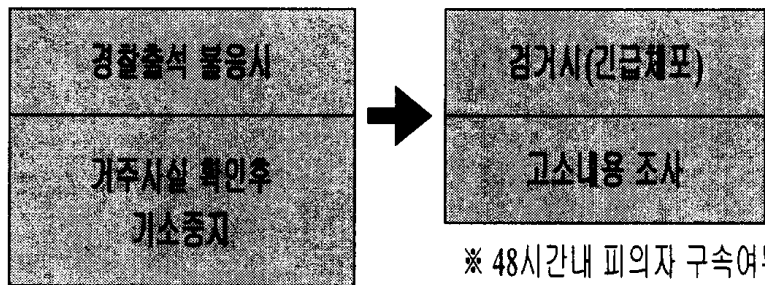
※ 원할 경우 고소장 작성대행

※ 사건 담당자 확인

※ 조사 진행사항 문의



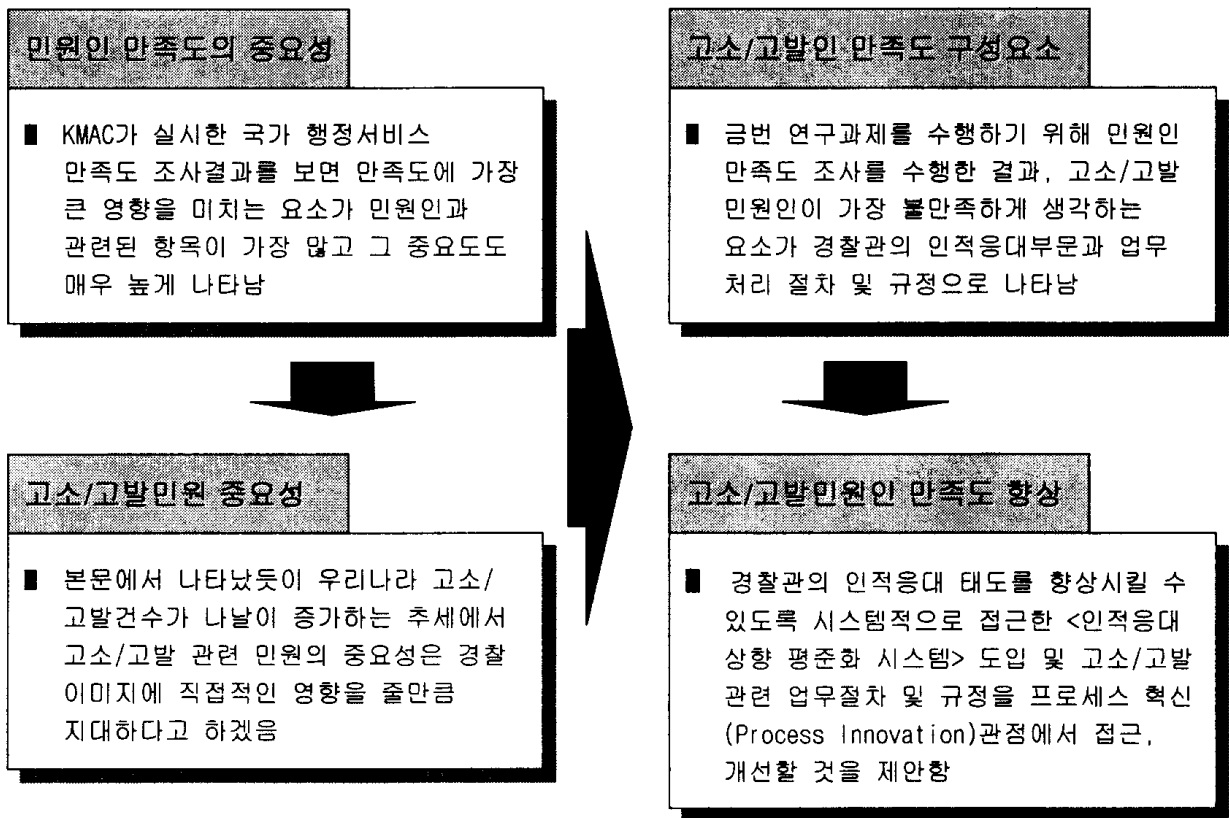
※ 필요한 경우 출장조사



※ 48시간내 피의자 구속여부
 검사지휘 받아 처리

IV. 결 론

1. 전체 흐름 요약



2. 제 언

1) 일선 수사 및 조사 요원의 업무량 최적화

□ 앞서 살펴보았듯이 우리나라의 고소/고발건은 매년 거의 10%대의 높은 증가세를 보이다가 97년 다소 줄었으나 98년 IMF사태의 여파로 14%정도 늘어난 반면, 우리나라 전국의 수사 경찰 총수는 구조조정등 여타의 영향으로 인해 점차 감소의 기미까지 있어 금번 현장진단 결과, 일선 경찰서의 경찰관 1인당 사건 처리건수가 1인으로서는 감당하기 힘들 정도로 매우 많은 것으로 나타나 업무처리 신속성 및 친절도를 저하시키는 큰 요인이었음.

□ 상기와 같은 상황에서 민원인에 대한 일선 수사/형사 경찰들의 불친절만을 탓하는 것은 지나친 근시안적 관점으로 수사/형사 요원의 업무량 최적화에 대한 제도 및 시스템적 접근이 필요함.

→ 일반 기업에서도 고객만족을 하기 위해서는 우선 내부 종업원 만족이 선결되어야 한다는 원칙이 있듯이 경찰 역시 진실한 민원인 만족을 위해서는 내부 경찰들의 근무여건에 대한 만족이 선행되는 것이 타당하다고 판단됨.

※ 따라서 현실적으로 수사/형사 요원의 업무량을 최적화할 수 있는 인력의 현실화 및 제도적으로 고소/고발이 남발되지 않도록 하는 제도(예:고소선별수리제등)의 활성화와 국민의 의식전환이 요구됨.

2) 경찰에 적합한 인적응대 상향 평준화 시스템 개발 필요

□ 본문에서 연구자가 경찰에 적합한 인적응대 상향 평준화 시스템을 구축할 수 있는 방법론을 제시하였지만, 연구자의 경찰경험 일천등 제반이유로 현장에 접목시키기 위해서는 많은 보충 연구뿐 아니라 경찰외부의 방법론 전문가(대학교수, 컨설턴트등)와 현장내용 전문가(전현직 경찰관)의 협의체 구성을 통한 실행안 도출이 필요할 것으로 예상하며, 경찰은 기업과는 물론 일반 국가 행정조직과도 다른 특성이 있다는 점을 감안한다면서비스에 대한 원론적인 개념부터 신중한 검토 및 검증을 거쳐 경찰들의 인적응대 평준화 시스템이 개발되어야 함

□ 말미에 제시된 민사성 고소고발사건 인계제 적극 활용 , 전화상담 원스톱 서비스 실시, 조사요원 친절 사진명함 별도 제작 확대 시행 등은 실제 여타 행정기관이나 일선 경찰서에서 시행되고 있는 제도로 여타의 검증작업 없이 적용되더라도 큰 무리는 없으리라 판단됨.

※ 인적응대 상향 평준화 시스템의 성패는 인적응대 표준의 개발을 얼마만큼 경찰에 적합한가에 달려 있으며, 그런 기반하에 구축된 <인적응대 상향 평준화 시스템>은 경찰의 이미지 개선에 획기적인 전환점을 마련할 수 있는 계기가 될 수 있다고 판단됨.

3) 민원인 관점의 업무처리 규정 재검토 필요

□ 연구자가 현장조사를 할 때 전반적으로 경찰에 대해 느낀 점을 한마디로 표현하면 내부조직지향성 임. 물론 경찰업무 특성상 어쩔 수 없는 부분은 차치하더라도 민원인의 편의성 관점 보다는 경찰의 편의성 관점에서 처리되고 있는 부분이 상당수 많음.

- 접수단계에서 수사계에서 조사계로 고소/고발장이 처리되는 프로세스
 - 고소인이 피고소인이 행방불명이 된 경우, 피고소인의 주소지를 추적 등
- 현재 기업에서 사용하고 있는 업무규정 및 프로세스 최적화의 관점에서 가장 중요한 것은 IT(Information Technology 정보처리 기술)이라고 볼 때, 고소장 접수에서 부터 검토/처리까지 전산화하는 방향도 한번 검토해볼 필요가 있음.
- 또한 가장 민원인 만족에서 중요한 것은 경찰을 할 일을 혹시라도 민원인에게 시키고 있지 않은가 하는 관점에서 현행 업무처리규정을 검토, 혁신하는 것이 바람직함.

교통단속 피단속자의 만족도 향상에 관한 연구

《연구陣》

연구위원	: 김 건 우 (한국능률협회컨설팅 연구원)
	: 한 수 희 (한국능률협회컨설팅 연구원)

연구지도위원	: 박 운 규 (경 찰 대 교 수)
연구실장	: 송 인 광 (총 경)
연구관	: 정 초 영 (경찰청, 치안연구소)

목 차

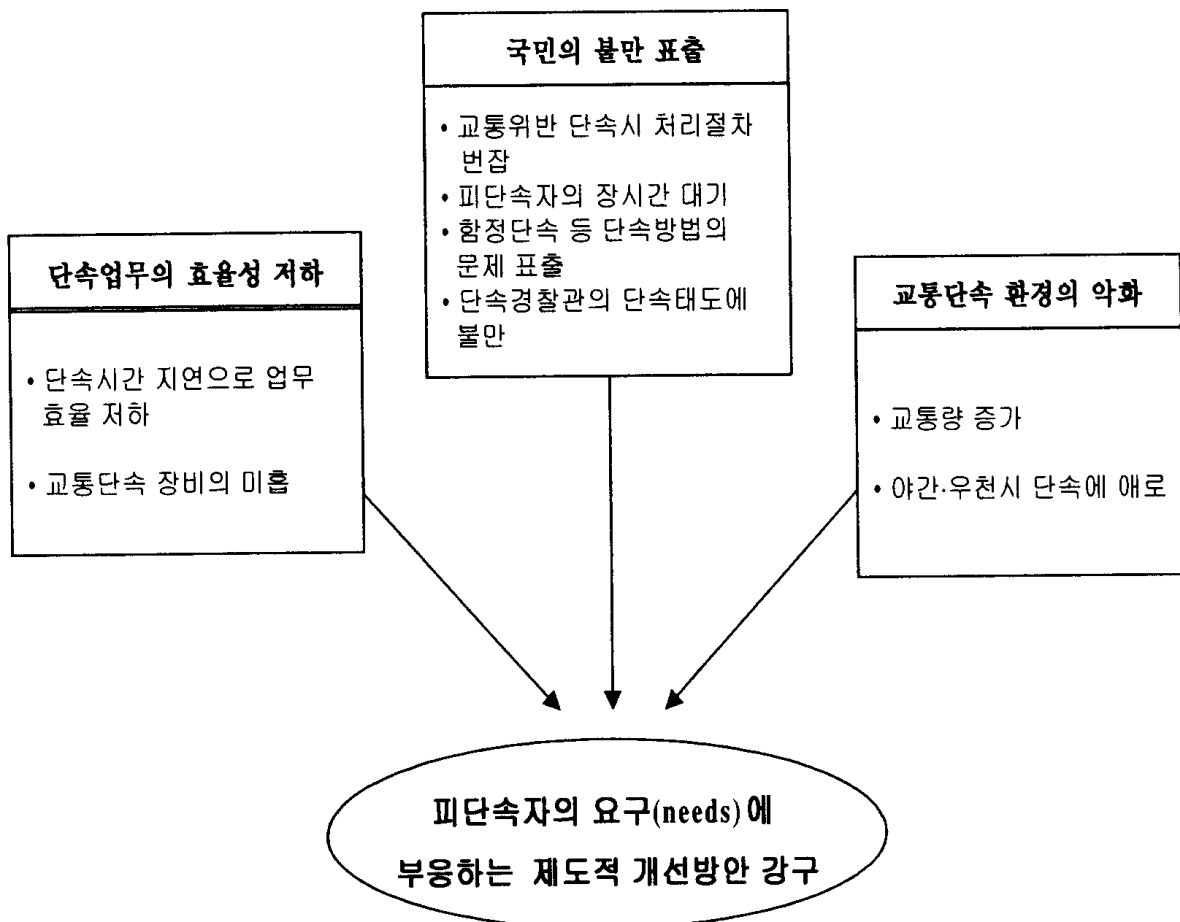
I. 연구의 개요	177
1. 과제의 선정배경 및 목적	177
2. 중점 연구사항	178
3. 연구절차 및 방법	178
II. 교통단속 현상분석	179
1. 피단속자의 요구사항 파악	179
1.1 연구절차 및 방법	179
1.2 주요 조사 내용	179
1.3 조사결과 분석	181
2. 교통단속 실태 파악	223
2.1 연구절차 및 방법	223
2.2 현상 분석	223
2.3 문제점 분석	228
III. 교통단속 피단속자의 만족도 향상방안	229
1. 서비스의 기본적 특성	229
1.1 서비스의 정의	229
1.2 서비스의 특성 및 대응전략	230
2. 서비스만족의 구조	231
2.1 만족의 구조	231
2.2 서비스만족의 구성요소	231
2.3 서비스 만족의 중요성	232
2.4 서비스 만족 경영의 3원칙	232
3. 교통단속 피단속자의 만족도 향상방안	233

3.1 개선 방향	233
3.2 서비스 표준화	233
3.3 교통단속 업무처리의 효율화	247
3.4 교통서비스에 대한 홍보강화	257
3.5 단속장비의 선진화	258
IV. 종합제언	262

I. 연구의 개요

1. 과제의 선정배경 및 목적

본 연구과제는 교통단속에 대한 피단속자의 불만이 끊임없이 발생되고 있고, 교통단속 환경의 악화에 따른 교통단속업무의 효율성이 떨어지고 있는 상황에서 교통단속시 피단속자의 불만 유형을 분석하여 피단속자의 만족도를 향상시킬 수 있는 제도적 개선방안을 마련하는데 그 목적이 있다.



2. 중점 연구사항

■ 교통단속 피단속자의 불만 유형 분석

- 교통 피단속자의 요구 파악
- 교통 피단속자의 불만유형 분석

■ 교통단속의 정확성 및 신속성 확보방안 연구

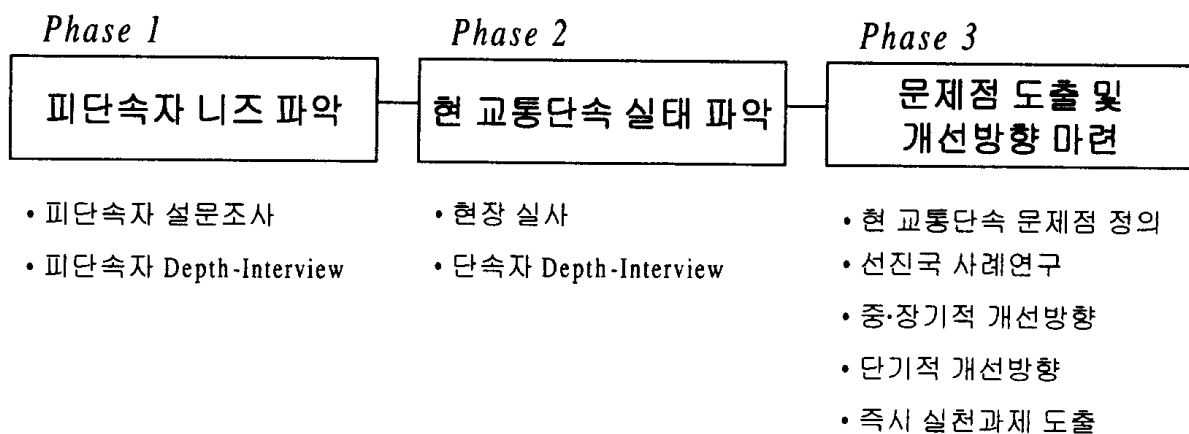
- 교통단속 실태파악
- 교통단속의 문제점 파악
- 교통단속의 정확성 및 신속성 확보방안 마련

■ 무인 단속장비 등 첨단장비에 의한 교통단속 방안 연구

- 현 교통단속장비 실태 파악
- 선진국 사례 연구
- 첨단장비의 활용방안 연구

3. 연구절차 및 방법

◇ 전체 연구 절차 ◇



II. 교통단속 현상분석

1. 피단속자의 요구(needs) 파악

1.1 연구절차 및 방법

각종 2차 자료와 피단속자를 대상으로 한 설문조사 및 인터뷰를 통해 피단속자의 교통단속에 대한 요구사항 및 불만내용을 파악함.

◇ 피단속자의 요구 파악 ◇

■ 2차 자료 분석

- 기존 자료중 피단속자의 불만엽서 및 민원내용에 대해 분석

■ 피단속자 설문조사

- 대상 : 최근 1년내에 교통단속을 받은 경험이 있는 수도권에 거주하는 성인 남녀
- 조사방법 : 1:1 개별 면접

■ 문제점 도출

- 대상 : 최근 1년내에 교통단속을 받은 경험이 있는 수도권에 거주하는 성인 남녀
- 방법 : 1:1 심층 인터뷰

1.2 주요 조사내용

■ 교통피단속자 경험 유형

- 교통단속 받은 장소
- 교통단속된 내용

- 교통단속 경험(횟수)
- 면허 취소 / 정지 경험

■ 교통단속시 경찰서비스의 만족도 평가

- 교통단속시 경찰관의 서비스(음주단속 제외)에 대한 만족도
- 음주단속시 경찰관의 서비스에 대한 만족도
- 무인단속 처리 결과 통보시 서비스에 대한 만족도
- 경찰서 방문시 담당경찰관의 서비스에 대한 만족도

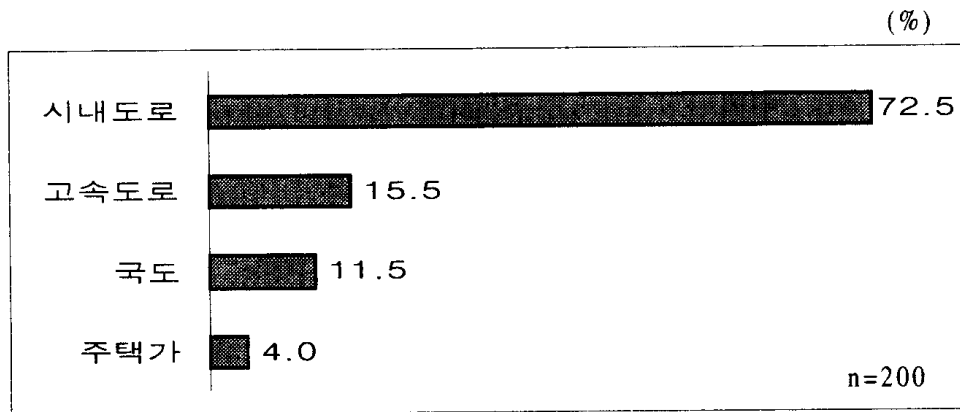
◇ 조사대상 특성 : 총 200 표본수 ◇

조사대상		사례수	조사대상		사례수
연령별	20대	52(26.0%)	직업별	자영업	69(34.5%)
	30대	82(41.0%)		봉급생활자	68(34.0%)
	40대	57(28.5%)		생산/서비스직	28(14.0%)
	50대	9(4.5%)		경영/전문직	10(5.0%)
				학생/주부/기타	25(12.5%)
최종학력	고졸이하	95(47.5%)	직위별	일선실무직	73(42.2%)
	전문대졸	19(9.5%)		중간관리직	33(19.1%)
	대졸이상	86(43.0%)		고위관리직	7(4.0%)
		자영업자		60(34.7%)	

1.3 조사결과 분석

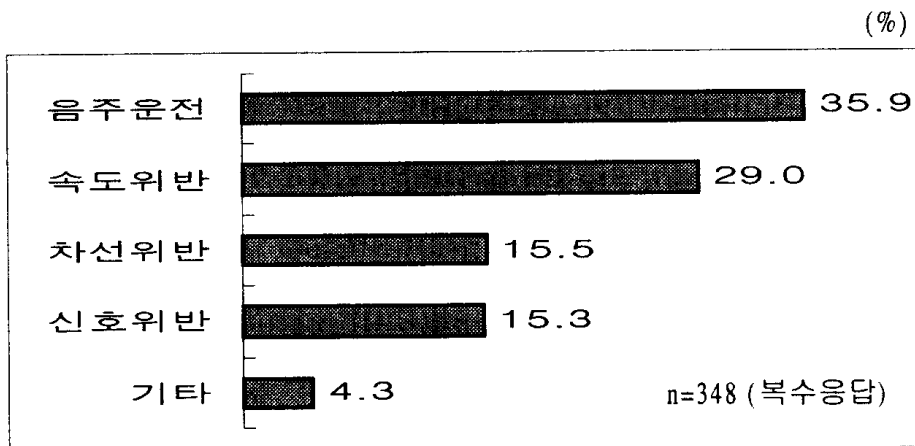
■ 교통 피단속자 경험유형

1) 교통단속 받은 장소



· 조사대상 교통 피단속자의 교통단속 받은 장소는 시내도로(72.5%), 고속도로 (15.5%), 국도 (11.5%)의 순으로 비중이 높았음.

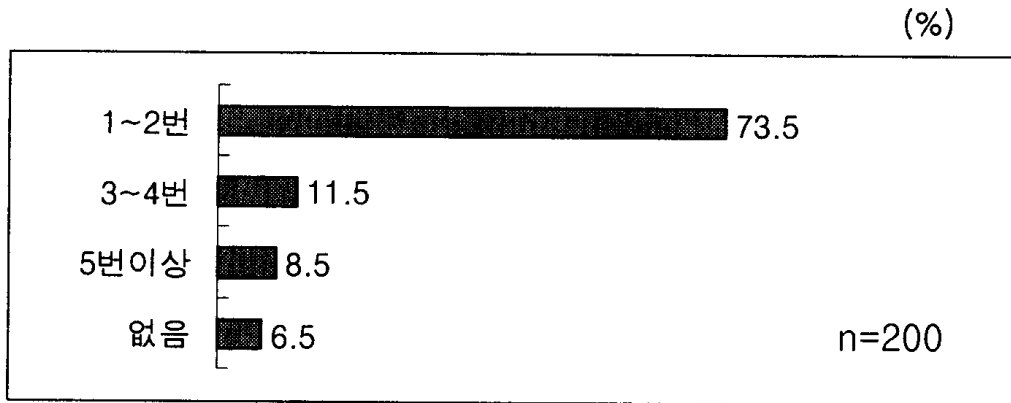
2) 교통단속 경험



· 조사대상 교통 피단속자의 교통단속 경험 내용은

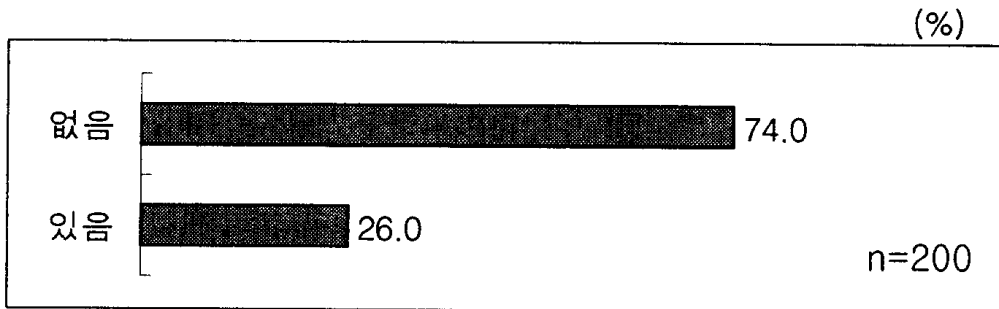
- 음주운전(35.9%)
- 속도위반(29.0%)
- 차선위반(15.5%)
- 신호위반(15.3%)순으로 높은 비중을 차지함.

3) 교통단속 횟수



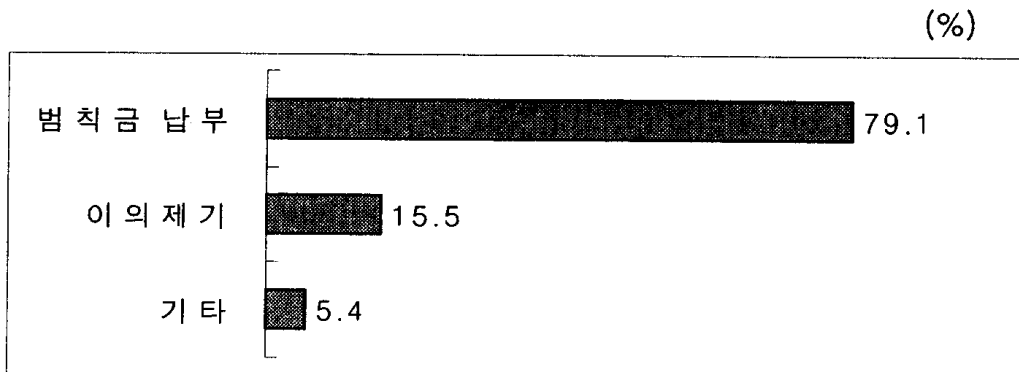
- 조사대상 교통단속 피단속자의 교통단속 경험(횟수)은 1~2번(73.5%), 3~4번(11.5%)으로 비중이 높았음.

4) 면허 취소 / 정지 경험



- 조사대상 교통단속 피단속자의 '면허취소/정지 경험은 없음(74.0%)'의 비중이 높았음.

5) 경찰서 방문경우 유형

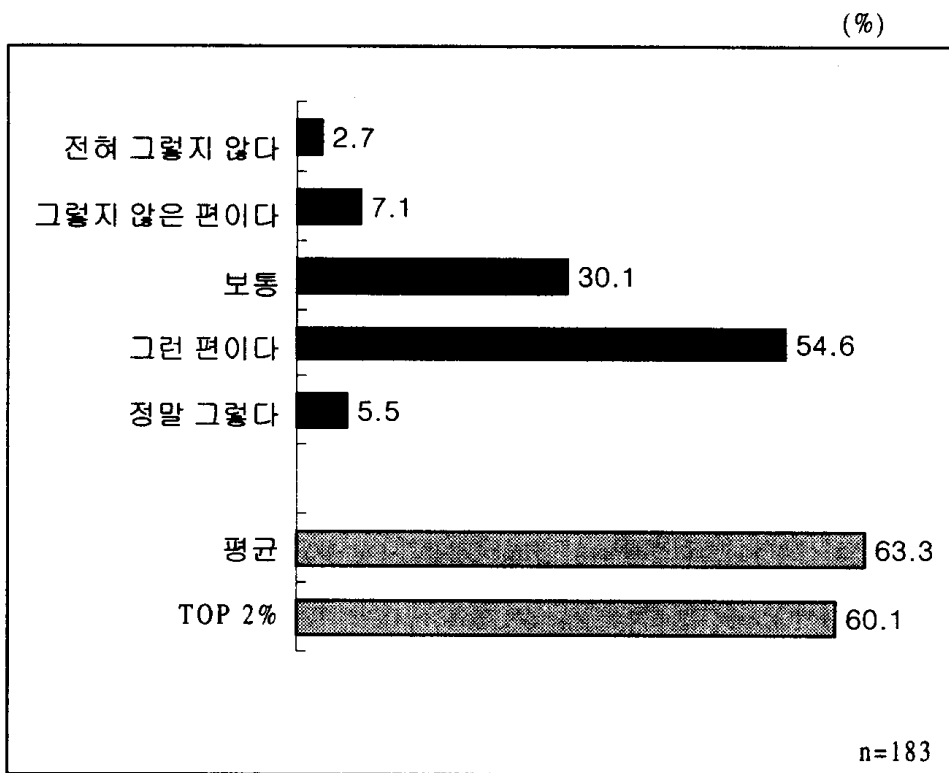


- 조사대상 교통단속 피단속자의 경찰서 방문의 경우는 범칙금 납부(79.1%)와 이의제기(15.5%)가 대부분을 차지하고 있음.

■ 교통단속시 경찰서비스의 만족도 평가

1) 교통단속시 경찰관의 서비스에 대한 항목의 만족도(음주단속 제외)

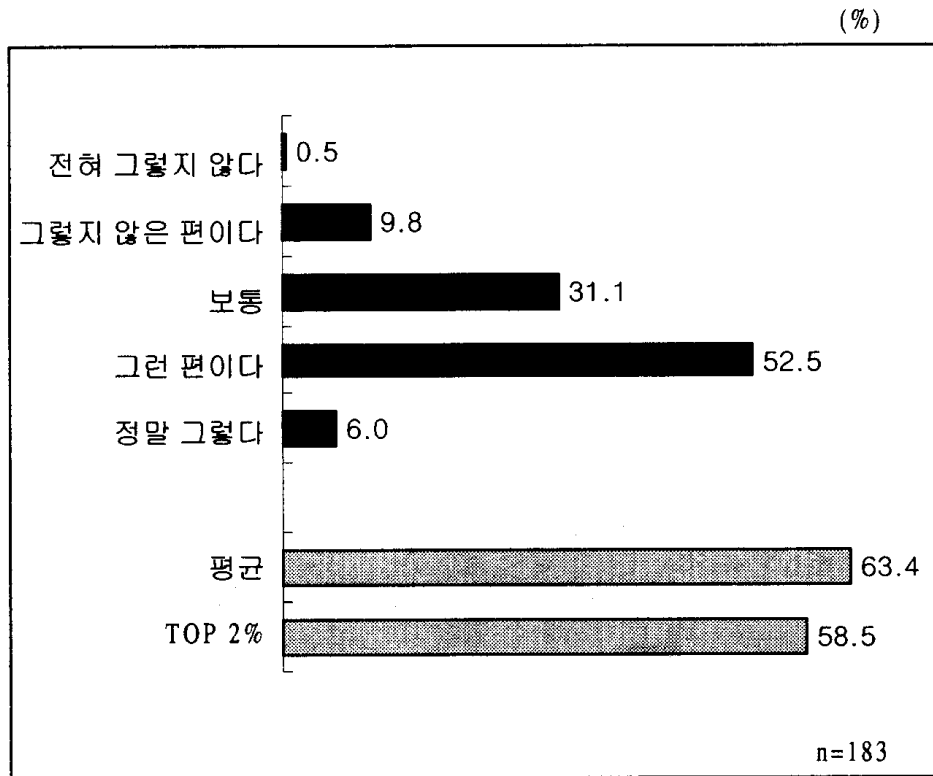
▶ 단속시 경찰관이 인사를 정중히 한다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “단속시 경찰관이 인사를 정중히 한다” 의 만족도는 평균이 63.3점으로 양호한 수준으로 나타남.
- 절대만족도인 TOP 2%도 60.1점으로 양호한 수준으로 나타나고 있어, 인사는 잘 되고 있는 것으로 판단되고 있음.

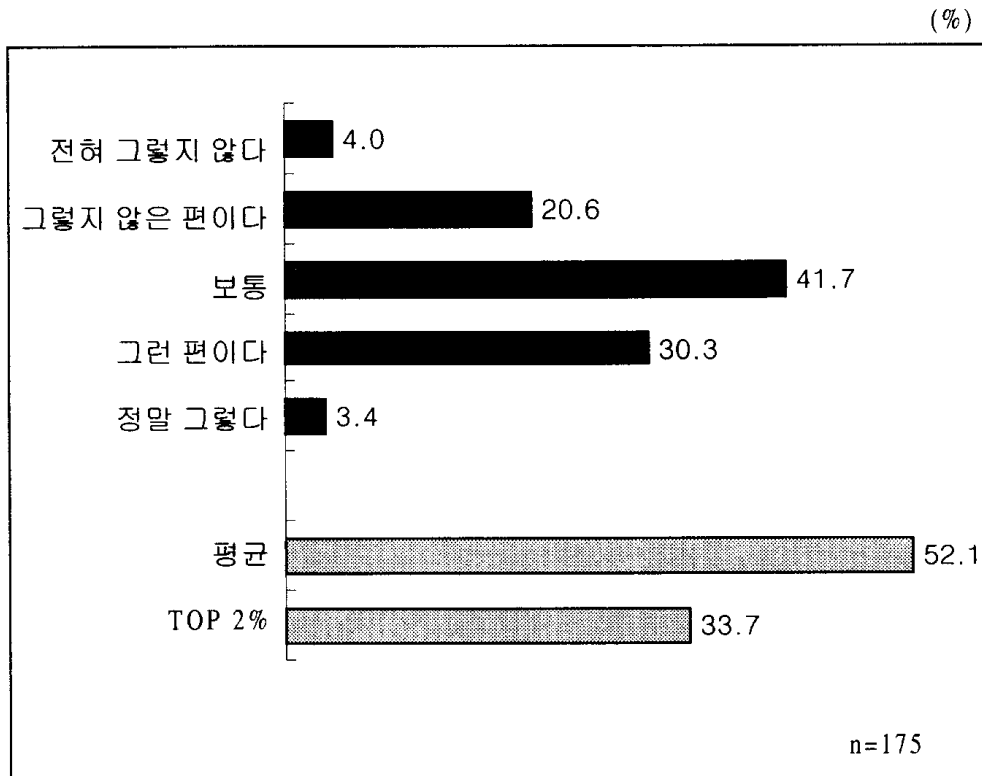
▶ 위반사실 통보시 정중하다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- 위반사실 통보시 정중하다는 만족도는 평균이 63.4점으로 양호한 수준으로 나타남.
- 절대만족도인 TOP 2%도 58.5점으로 양호한 수준으로 나타나고 있음

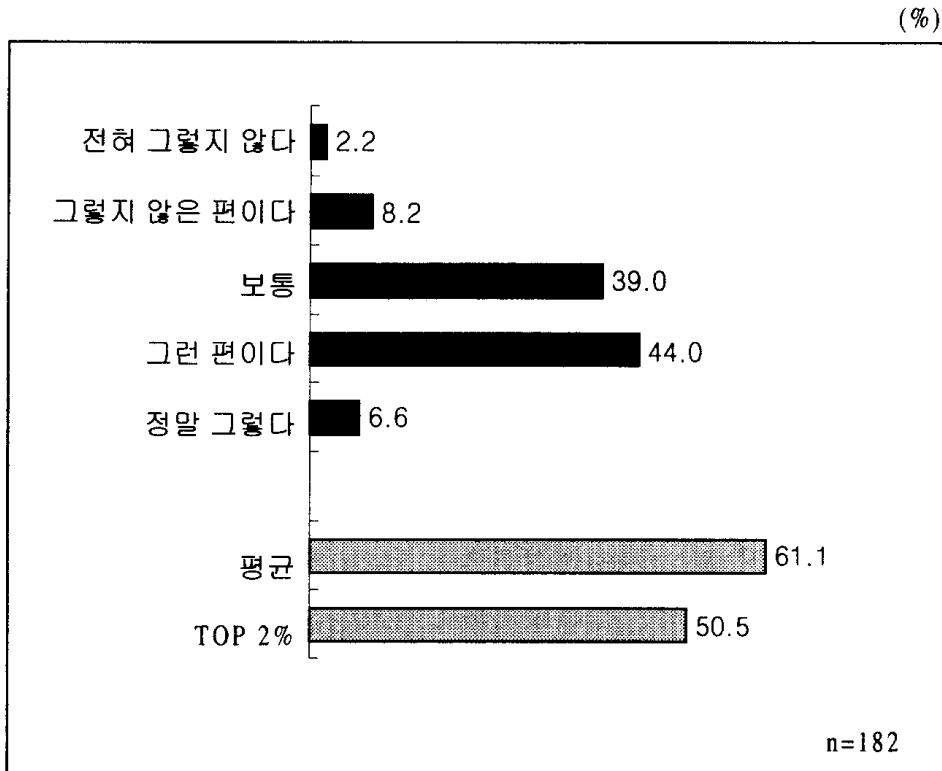
▶ 이의 제기시 성의있게 응대한다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “이의 제기시 성의있게 응대한다” 의 만족도는 평균이 52.1점으로 보통으로 나타나고 있음.
- 하지만, 절대만족도인 TOP 2%는 33.7점으로 낮은 수준으로 나타나고 있어 많은 개선이 요구되고 있음.

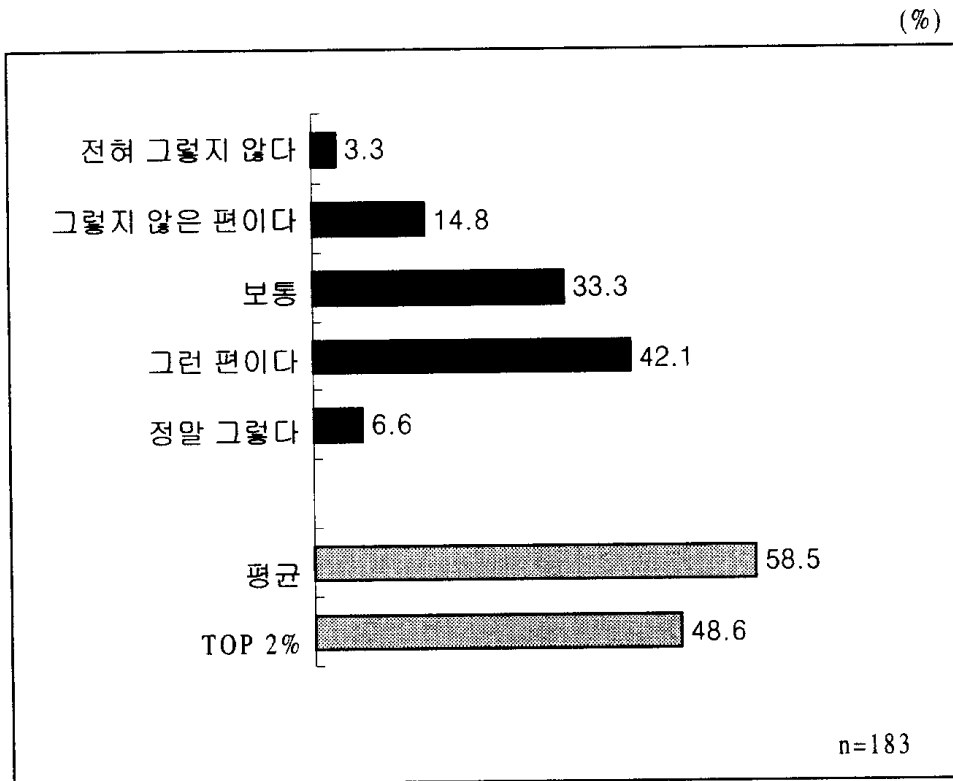
▶ 면허증 제시 요구시 정중하다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “면허증 제시 요구시 정중하다”의 만족도는 평균 61.1점으로 양호한 수준으로 나타나고 있음.
- 하지만, 절대만족도인 TOP 2%는 50.5점으로서 보통수준으로 나타나고 있음

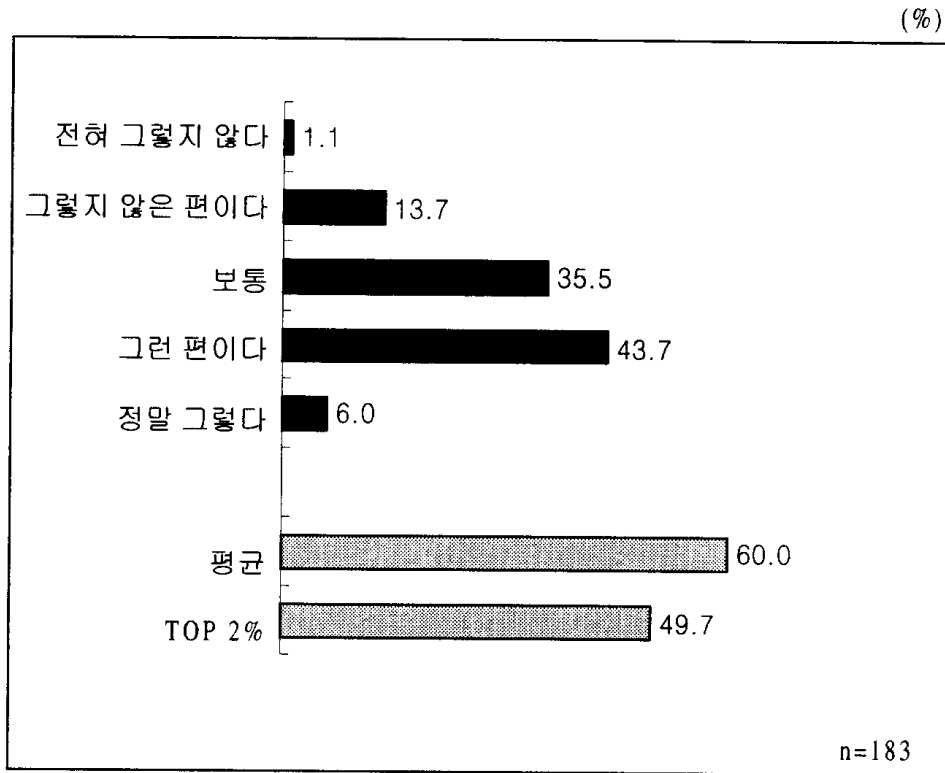
▶ 단속을 끝낸 후 인사를 정중히 한다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “단속을 끝낸후 인사를 정중히 한다” 항목의 만족도는 평균 58.5점으로 보통 수준으로 나타나고 있음.
- 하지만, 절대만족도인 TOP 2%는 48.5점으로서 미흡한 수준을 보이고 있음

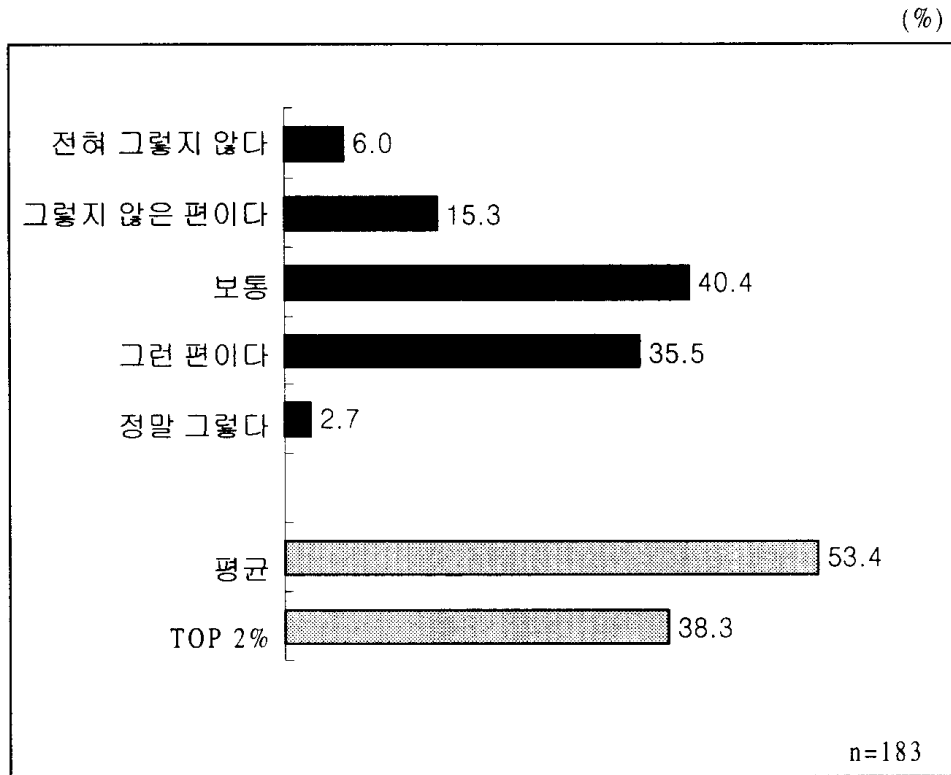
▶ 위반사실에 대해 자세히 설명해준다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “위반사실에 대해 자세히 설명해 준다” 항목의 만족도는 평균 60.0점으로 양호한 수준으로 나타나고 있음.
- 하지만, 절대만족도인 TOP 2%는 49.7점으로서 미흡한 수준을 보이고 있음.

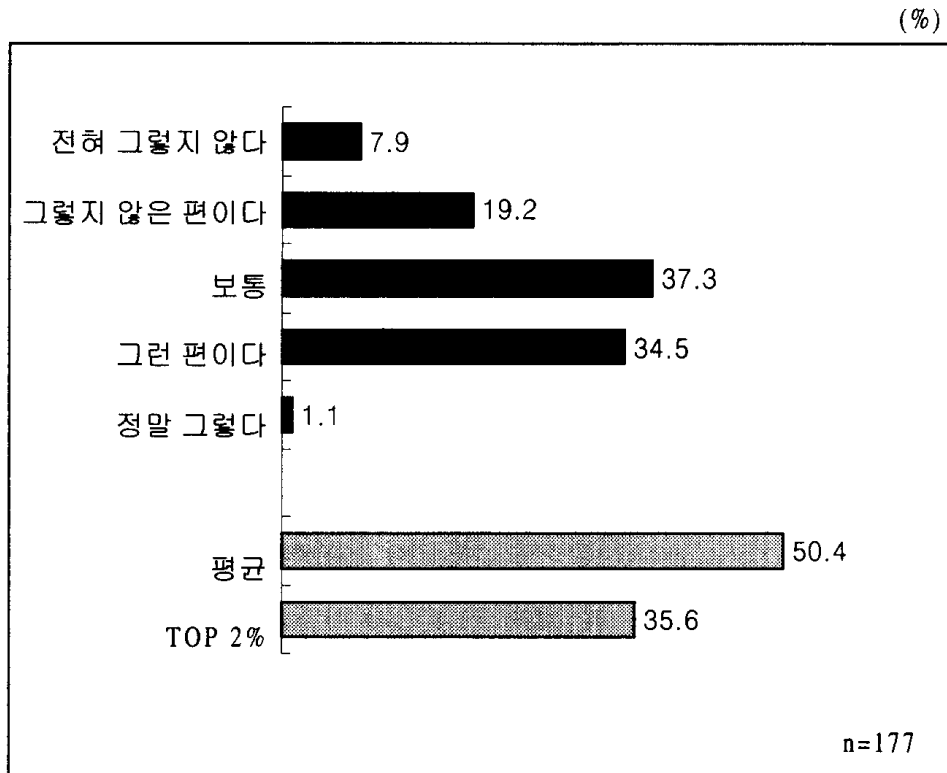
▶ 향후 처리절차 및 처리일정 안내를 잘해준다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “향후 처리절차 및 처리일정 안내를 잘해준다” 항목의 만족도는 평균 53.4점으로 보통으로 나타나고 있음.
- 하지만, 절대만족도인 TOP 2%는 38.3점으로서 상당히 낮은 수준으로 나타내고 있어, 많은 개선이 요구되고 있음.

▶ 이의제기 필요시 안내처나 방법 등을 잘 알려준다

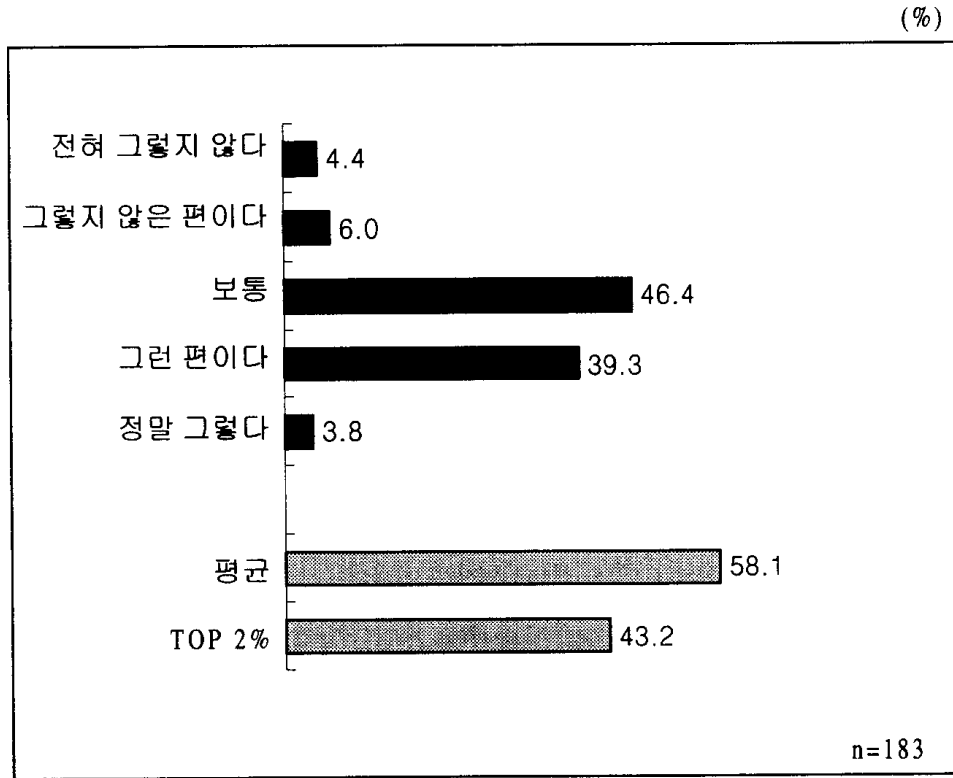


주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

· “이의제기 필요시 안내처나 방법등을 잘 알려준다” 항목의 만족도는 평균 50.4점으로 보통 수준으로 나타나고 있음.

· 하지만, 절대만족도인 TOP 2%는 35.6점으로 상당히 낮은 수준을 보이고 있어, 많은 개선이 요구되고 있음.

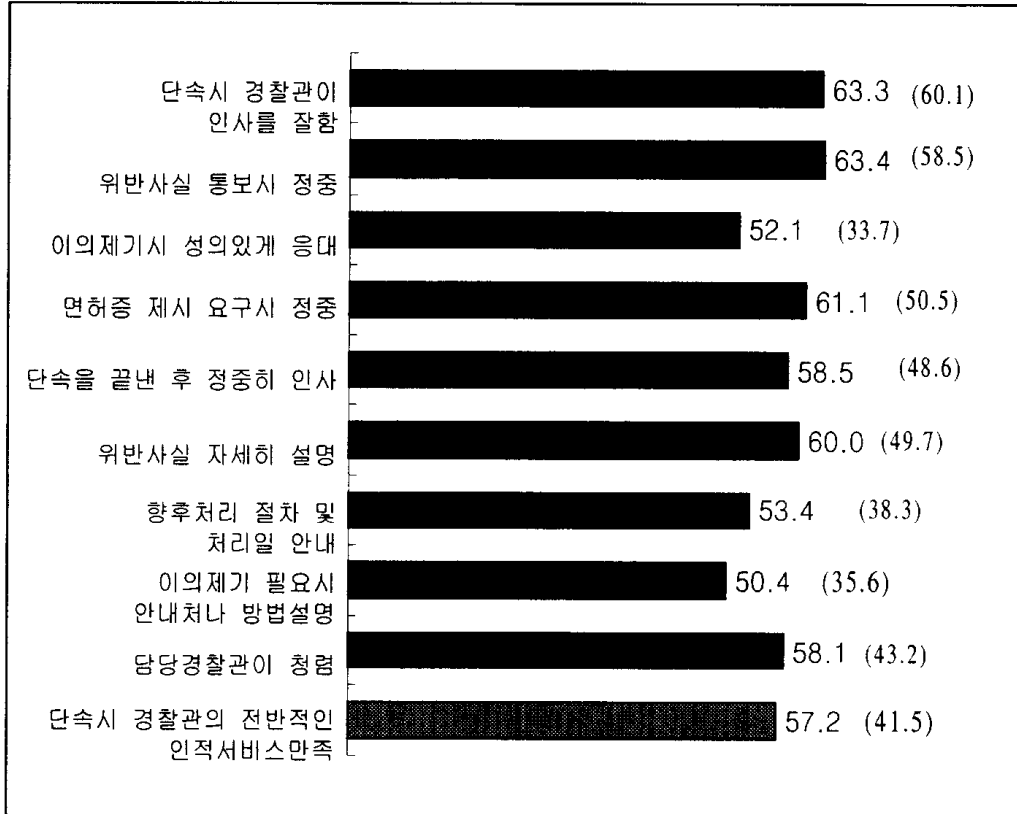
▶ 담당 경찰관이 청렴하다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “담당 경찰관이 청렴하다” 항목의 만족도는 평균 58.1점으로 보통수준을 나타내고 있음.
- 하지만, 절대만족 비율인 TOP 2%는 43.2점으로서 낮은 수준을 보이고 있어, 경찰관의 청렴도에 대한 불신을 가지고 있는 것으로 나타남.

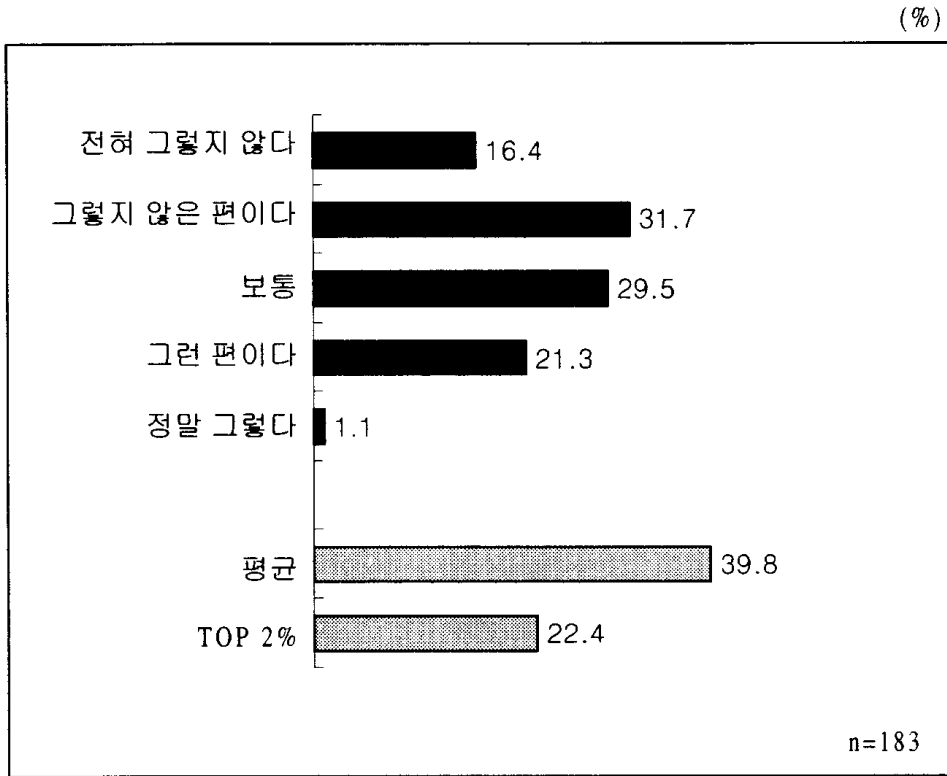
◎ 단속시 경찰관 인적서비스 만족도(종합)



* ()은 TOP2% 만족비율임

- 교통단속시 경찰관의 전반적인 인적서비스 만족도는 57.2점으로 보통 수준이나, 절대 만족도인 TOP 2% 만족도(만족한다, 매우 만족한다)는 41.5점으로 낮은 수준으로 개선이 요구됨
- 항목별로 보면 '이의제기시 성의있게 응대, 이의제기 방법에 대한 설명부분'이 낮은 수준으로 평가되어 개선이 요구된 것으로 나타남
- 단속시 경찰관이 인사를 하는 것과 위반사실 통보시 정중하게 하는 부분은 상대적으로 만족도가 높은 것으로 나타남

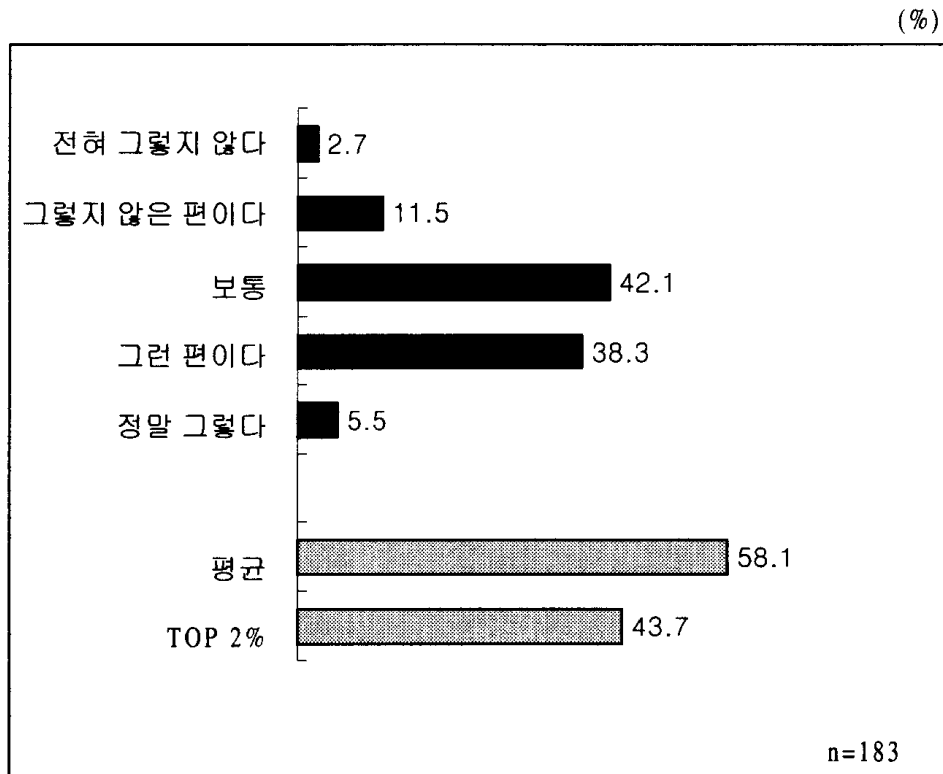
▶ 함정 단속보다는 사전 예방차원에서 업무를 한다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “함정단속보다는 사전 예방차원에서 업무를 한다” 항목에 대한 만족도는 평균 39.8점으로 낮은 수준을 나타내고 있음.
- 하지만, 절대만족도인 TOP 2%는 22.4점으로서 불신감이 매우 높은 것으로 나타나, 시급한 개선이 요구되고 있음.

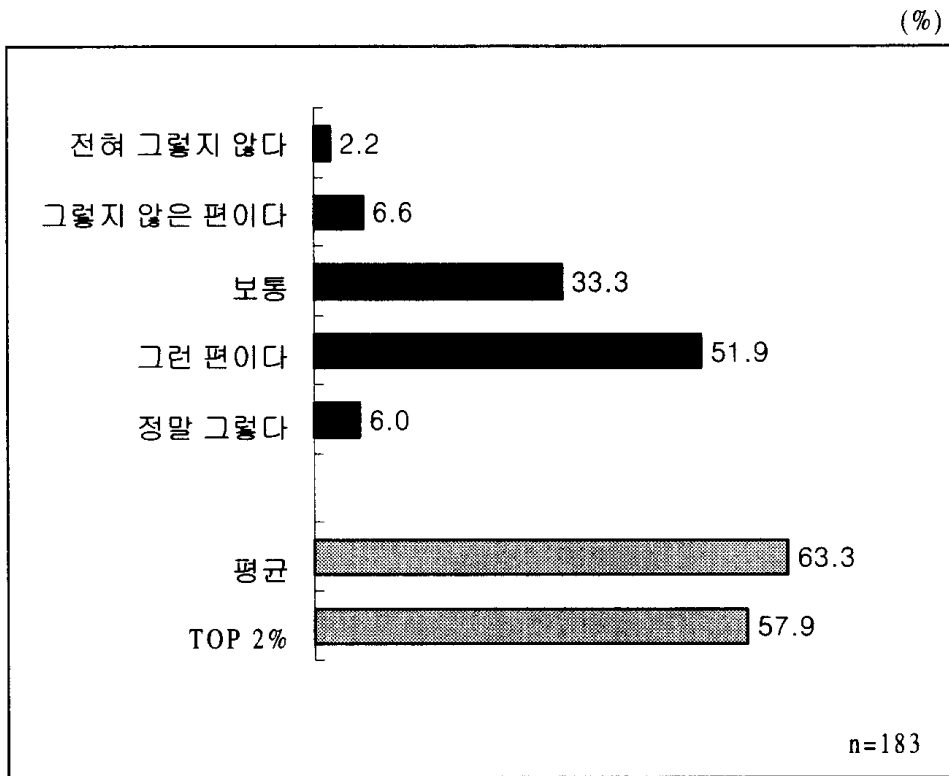
▶ 단속시 업무처리가 신속하다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “단속시 업무처리가 신속하다” 항목의 만족도는 평균 58.1점으로 보통수준을 나타내고 있음.
- 하지만, 절대만족도인 TOP 2%는 43.7점으로 미흡한 수준을 보이고 있어, 개선이 요구되고 있음.

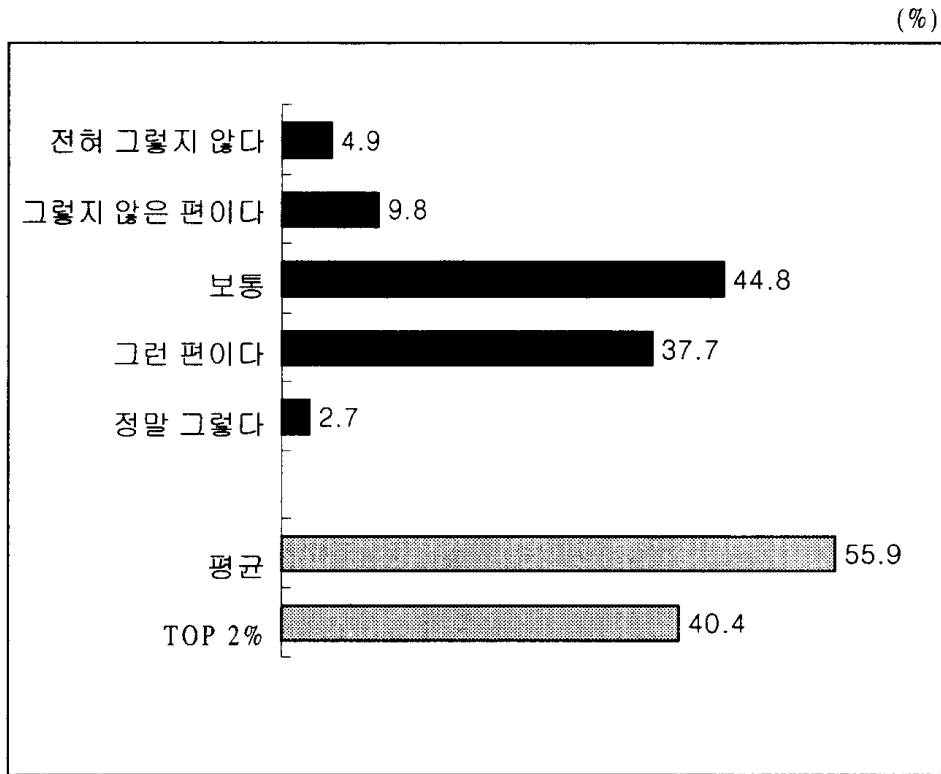
▶ 스티커 기재내용이 정확하다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “스티커 기재내용이 정확하다” 항목의 만족도는 평균 63.3점으로 양호한 수준으로 나타나고 있음.
- 하지만, 절대만족도인 TOP 2%는 57.9점으로서 미흡한 수준으로 나타나고 있어, 개선이 요구되고 있음.

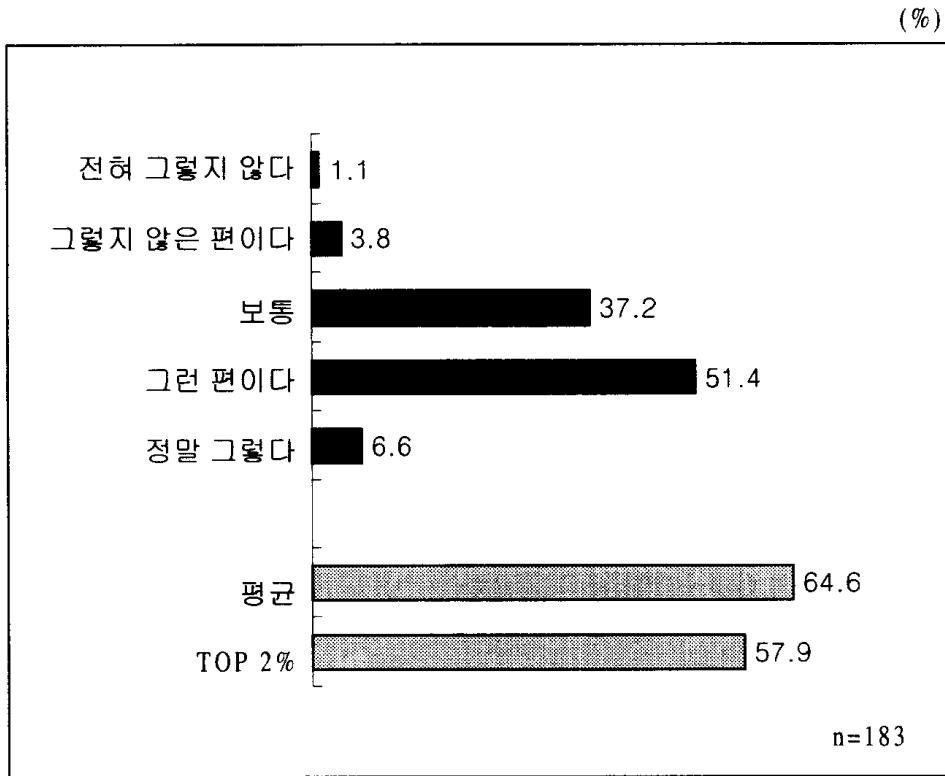
▶ 업무처리가 공정하다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “업무처리가 공정하다” 항목의 만족도는 평균 55.9점으로 양호한 수준으로 나타나고 있음.
- 하지만, 절대만족도인 TOP 2%는 40.4점으로서 낮은 수준을 보이고 있어, 개선이 요구되고 있음.

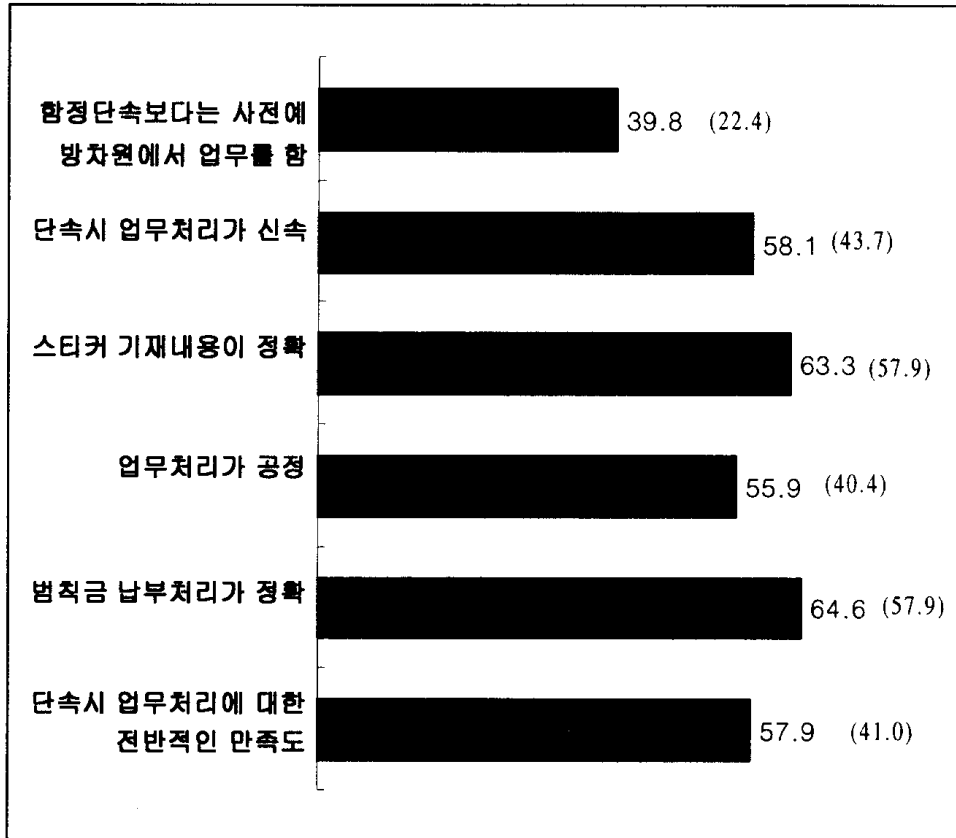
▶ 범칙금 납부처리가 정확하다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- 범칙금 납부처리가 정확하다 항목의 만족도는 평균 64.6점으로 양호한 수준을 나타내고 있음.
- 또한, 절대만족도 비율인 TOP 2%는 57.9로 보통 수준을 상회하는 것으로 나타나고 있음.

● 교통단속시 경찰관의 업무처리 만족도(종합)

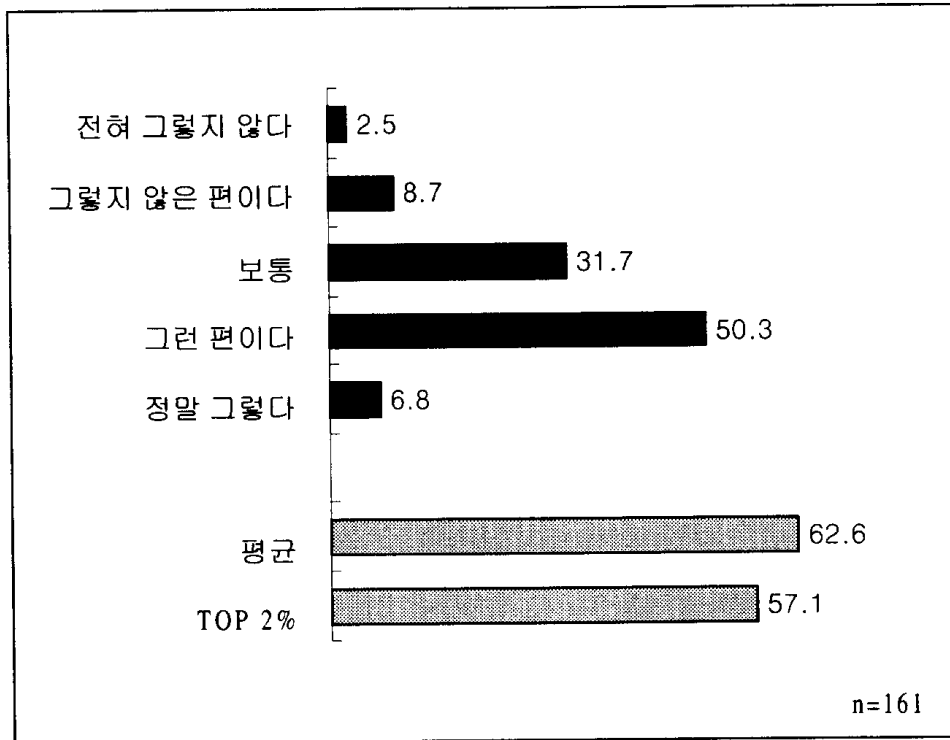


* ()은 TOP 2 %만족비율임

- 교통단속시 경찰관의 업무에 대한 전반적인 만족도는 57.9점(TOP2만족도 41점)으로 보통수준으로 나타나고 있음.
- 예방단속 부분에 대한 항목에 대해서는 매우 낮은 만족도를 나타내고 있어 많은 개선이 요구되고 있음.
- 스티커 기재내용의 정확성과 범칙금 납부처리에 대해서는 상대적으로 높은 만족도 수준을 보이고 있음.

2) 음주단속시 경찰관의 서비스에 대한 만족도

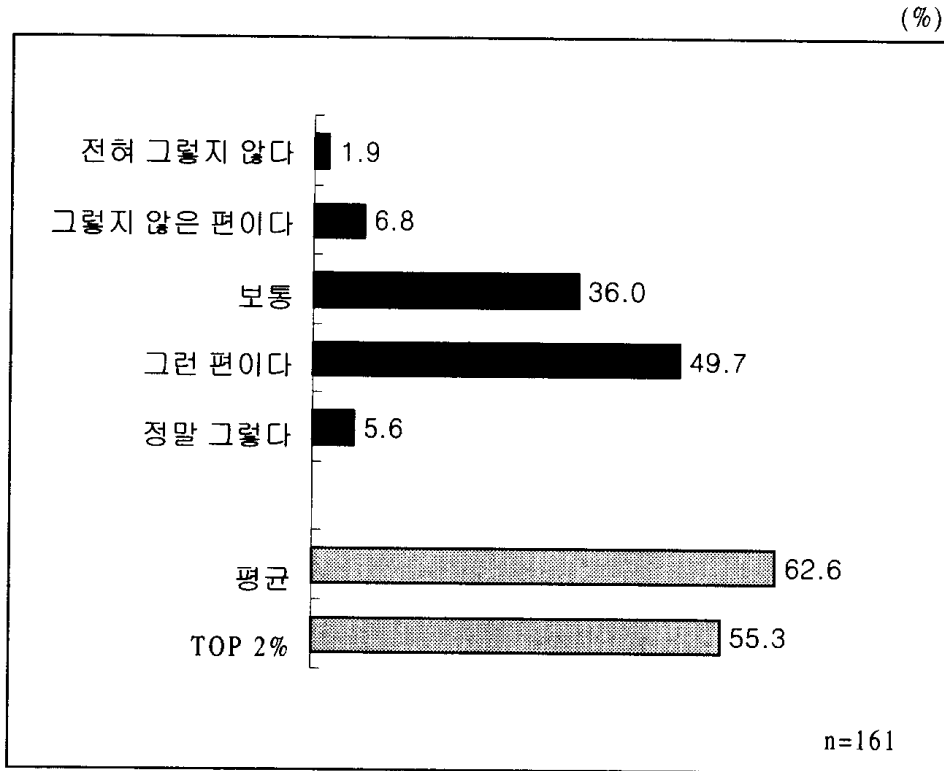
▶ 음주 단속시 경찰관이 인사를 정중히 한다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “음주단속시 경찰관이 인사를 정중히 한다” 항목에 대한 만족도는 평균 62.6점으로 비교적 양호한 수준을 나타내고 있음
- 절대만족 비율인 TOP 2%는 57.1로 보통 수준으로 나타나고 있음.

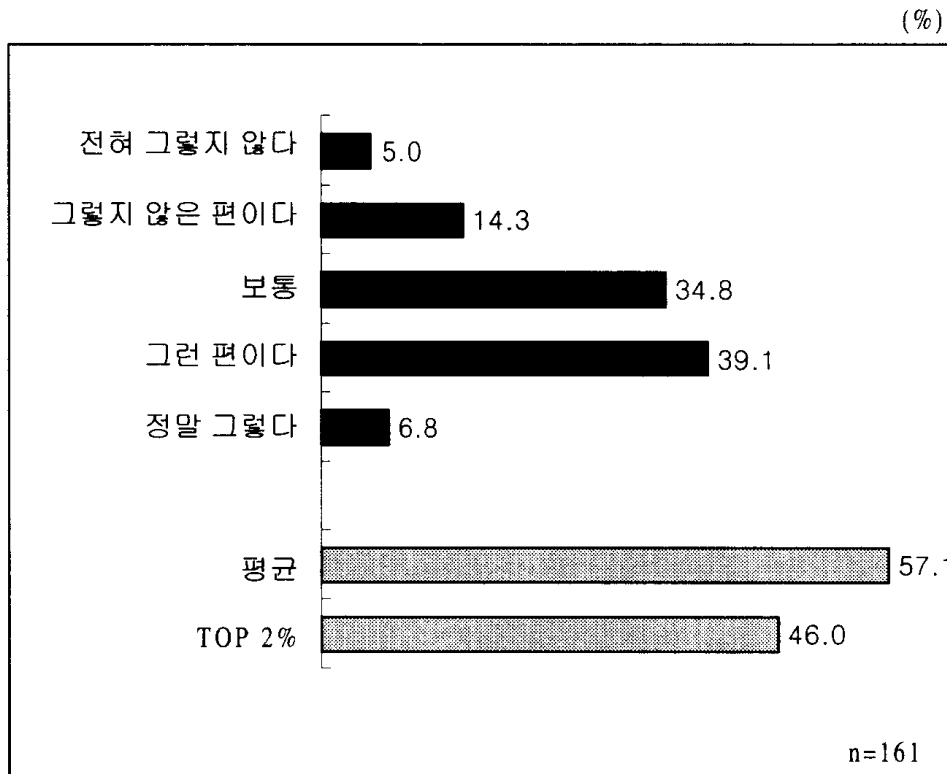
▶ 음주측정 요구시 정중하다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “음주단속시 경찰관이 인사를 정중히 한다” 항목에 대한 만족도는 평균 62.6점으로 비교적 양호한 수준을 나타내고 있음.
- 하지만, 절대만족 비율인 TOP 2%는 55.3으로 보통 수준을 나타내고 있음.

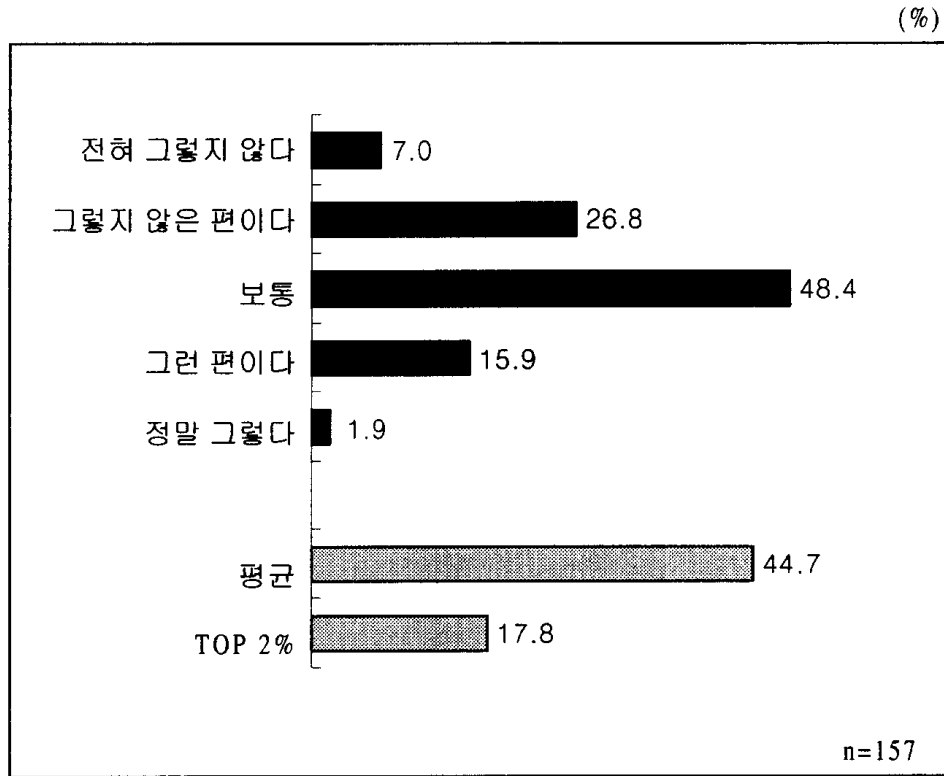
▶ 컵 사용 또는 냄새를 직접 맡지 않고 음주측정 기구를 사용한다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- 컵 사용 또는 냄새를 직접 맡지 않고 음주측정 기구를 사용한다 항목에 대한 만족도는 평균 57.1점으로 보통 수준을 약간 상회하는 것으로 나타나고 있음.
- 하지만, 절대만족 비율인 TOP 2%는 46.0으로, 아직도 음주측정 기구를 사용하는 비율이 미흡한 것으로 나타남.

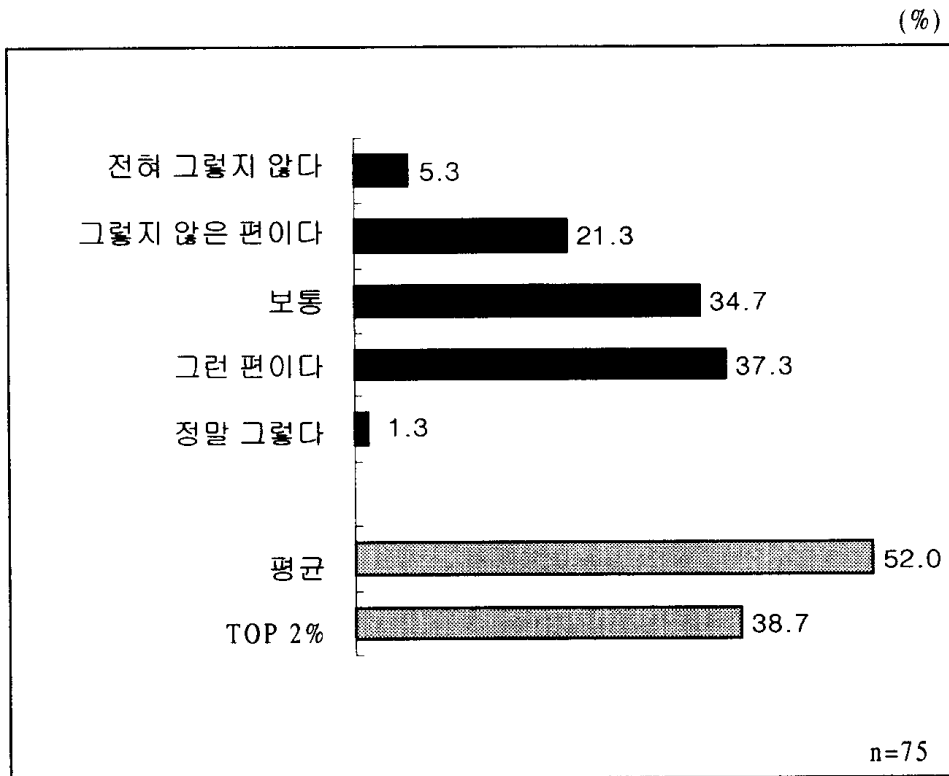
▶ 음주측정 기구가 청결하다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “음주측정 기구가 청결하다” 항목에 대한 만족도는 평균 44.7점으로 미흡한 수준을 나타내고 있음.
- 또한 절대 만족 비율인 TOP 2%는 17.8로, 음주 측정 기구의 청결에 대한 불신이 큰 것으로 나타나 많은 개선이 요구되고 있음.

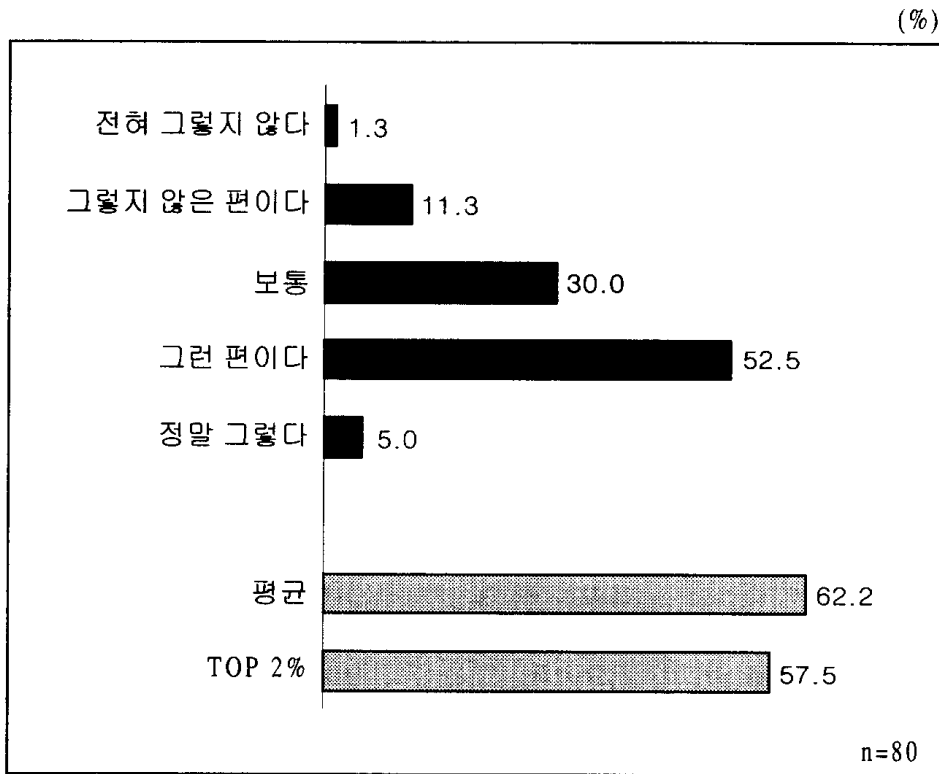
▶ 이의제기시 친절하게 응대한다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “이의제기시 친절하게 응대한다” 항목에 대한 만족도는 평균 52.0 점으로 보통수준으로 나타나고 있음.
- 하지만 절대만족 비율인 TOP 2%는 38.7로, 매우 낮은 수준으로 나타나 많은 개선이 요구되고 있음.

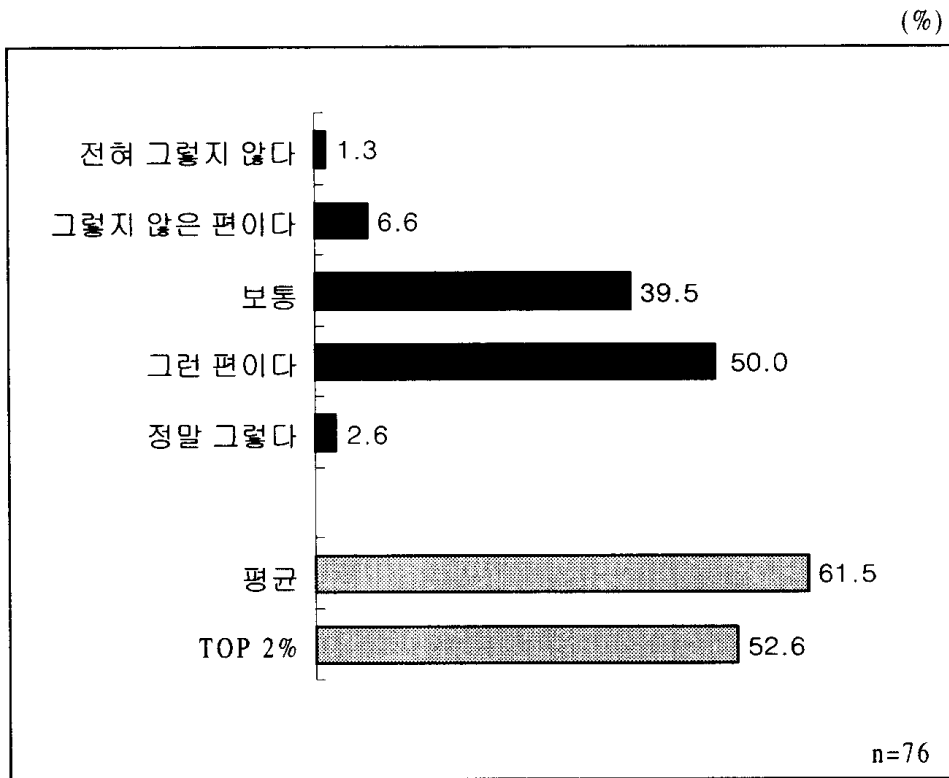
▶ 면허증 제시 요구시 정중하다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “면허증 제시 요구시 정중하다” 항목에 대한 만족도는 평균 62.2점으로 양호한 수준을 나타내고 있음.
- 절대만족 비율인 TOP 2%는 57.5로, 보통 수준을 나타내고 있음.

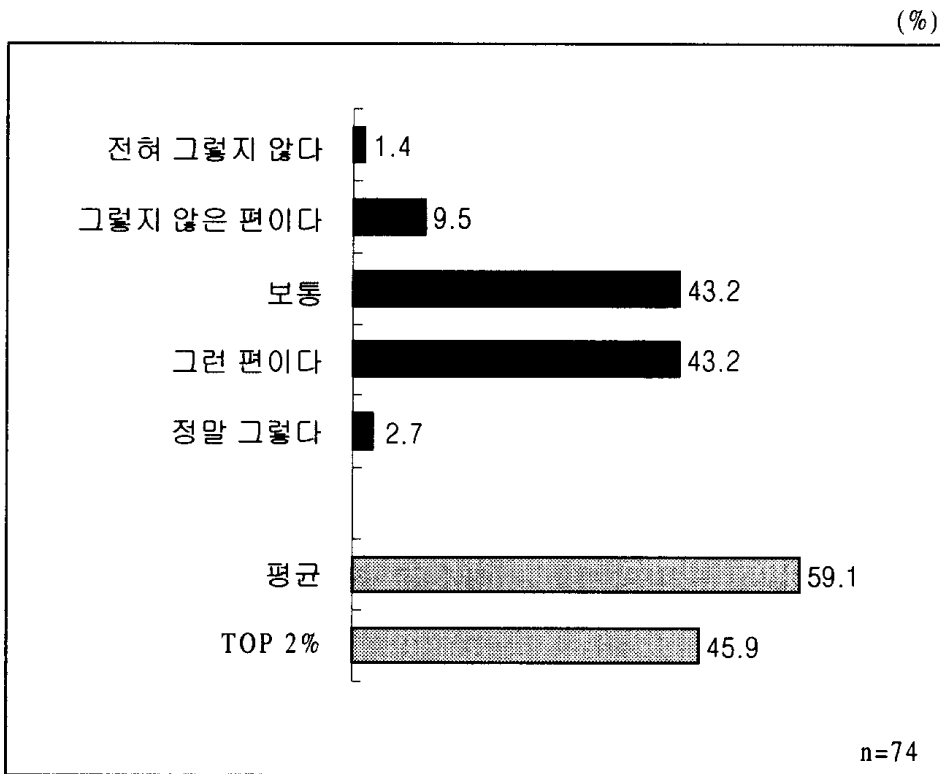
▶ 측정결과를 보여준 후 위반사실을 자세히 설명해 준다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “측정결과를 보여준 후 위반사실을 자세히 설명해 준다” 항목에 대한 만족도는 평균 61.5점으로 양호한 수준을 나타내고 있음.
- 절대만족 비율인 TOP 2%는 52.6으로, 보통 수준을 나타내고 있음.

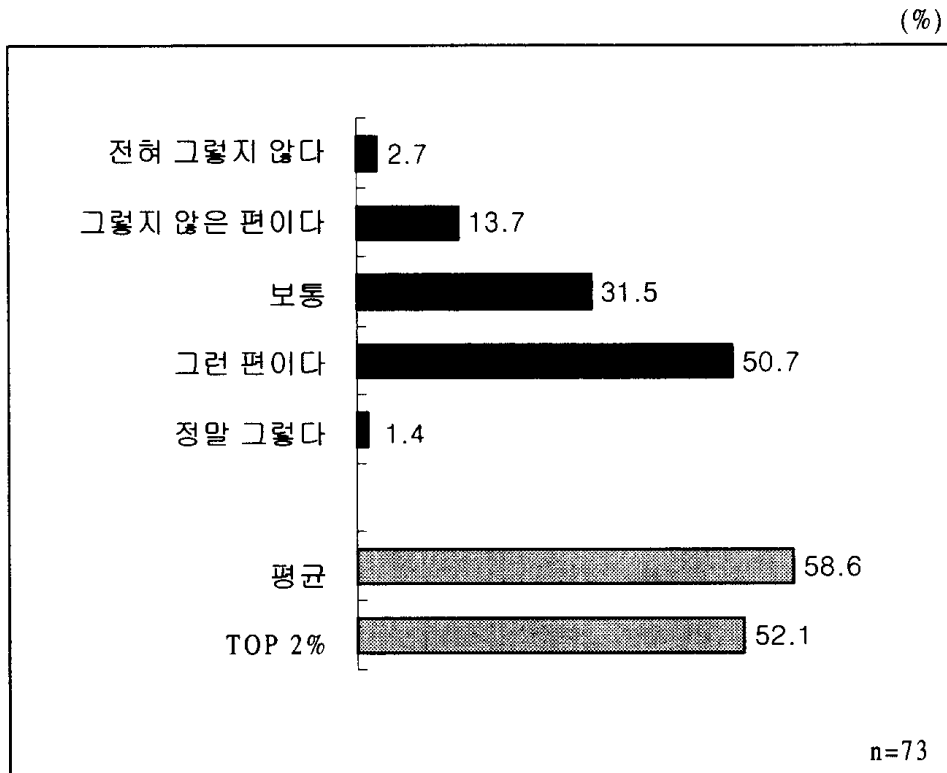
▶ 향후 처리절차 및 처리일 안내를 잘 해준다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “향후 처리절차 및 처리일 안내를 잘 해준다” 항목에 대한 만족도는 평균 59.1점으로 보통 수준을 나타내고 있음.
- 하지만 절대만족 비율인 TOP 2%는 45.9으로 미흡한 수준을 보이고 있어, 개선이 요구되고 있음.

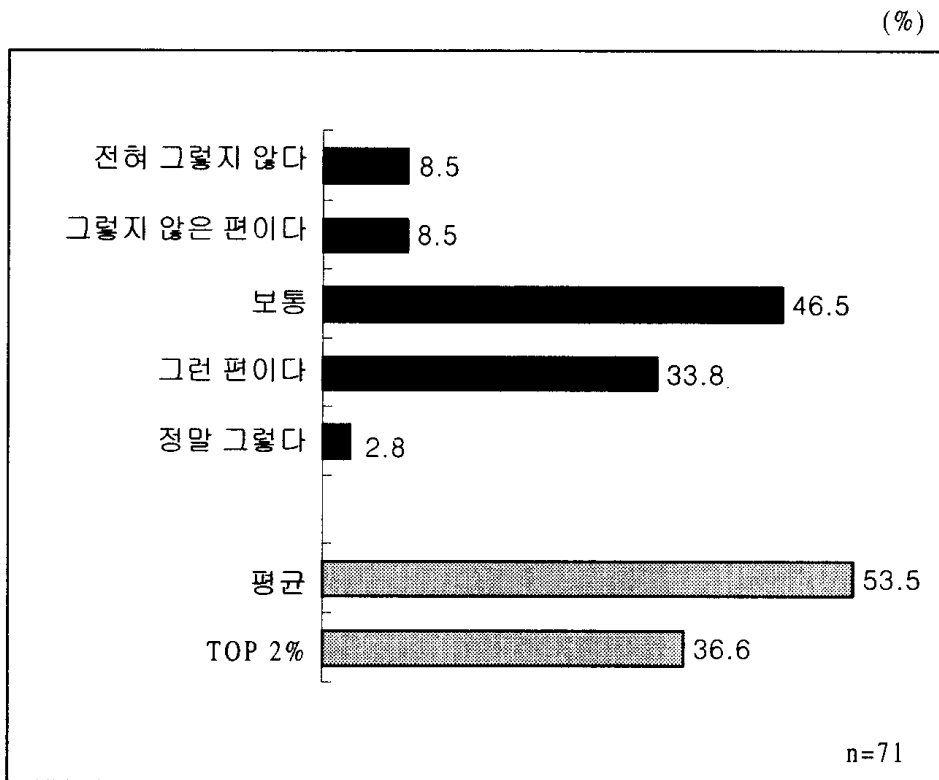
▶ 이의 제기 필요시 안내처나 방법 등을 잘 알려준다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- 이의제기 필요시 안내처나 방법 등을 잘 알려준다 항목에 대한 만족도는 평균 58.6점으로 보통 수준을 약간 상회하는 것으로 나타남.
- 하지만 절대만족 비율인 TOP 2%는 52.1로 보통 수준을 나타내고 있음.

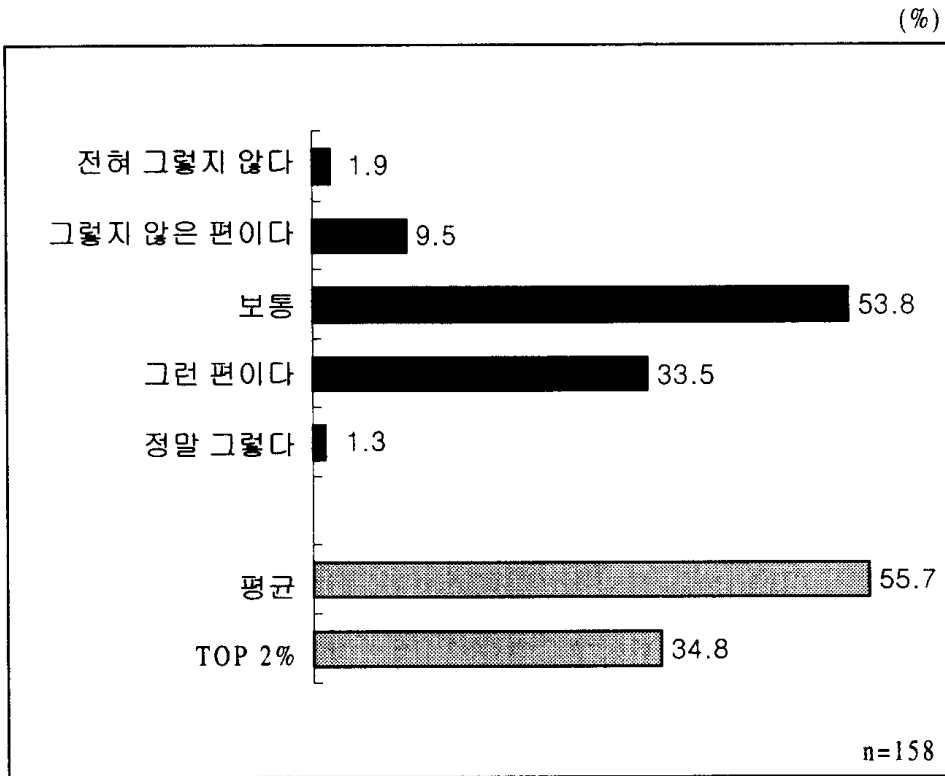
▶ 동행 요구시 태도가 정중하다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “동행요구시 태도가 정중하다” 항목에 대한 만족도는 평균 53.5점으로 보통 수준을 보이고 있음.
- 하지만 절대만족 비율인 TOP 2%는 36.6으로, 낮은 수준을 보이고 있어 많은 개선이 요구됨.

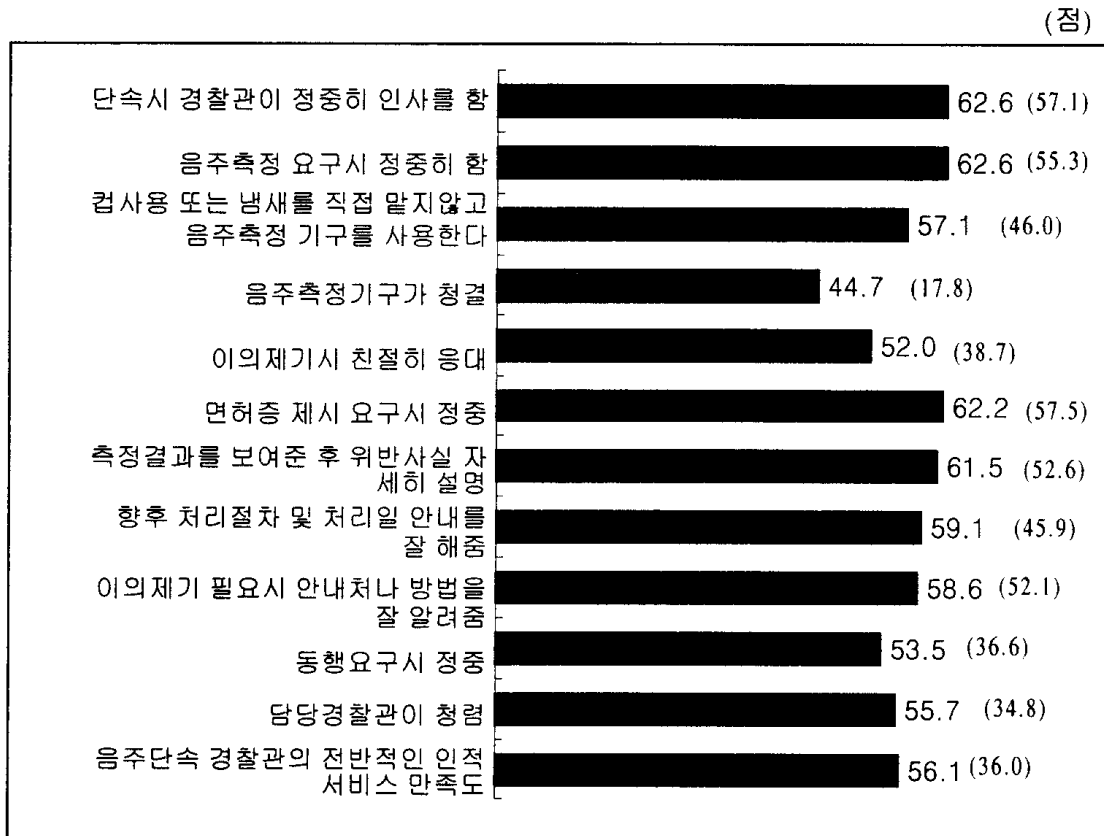
▶ 담당 경찰관이 청렴하다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “담당경찰관이 청렴하다” 항목의 만족도는 평균 55.7점으로 보통 수준을 나타내고 있음.
- 하지만 절대만족 비율인 TOP 2%는 34.8로 낮은 수준을 보이고 있어, 경찰관의 청렴성에 대한 불신이 강한 것으로 나타나고 있음.

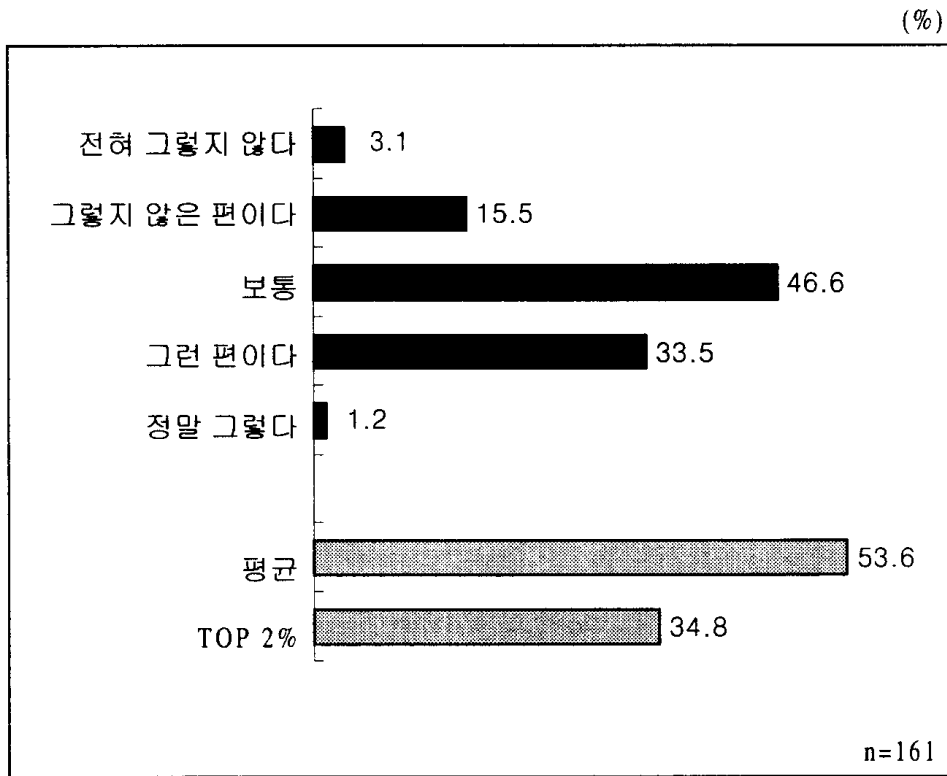
● 음주단속시 단속 경찰관의 인적서비스 만족도(종합)



* ()은 TOP2% 만족비율임.

- 음주단속시 경찰관의 전반적인 인적서비스 만족도는 56.1점으로 보통 수준임. 하지만 절대만족비율인 TOP2% 만족비율은 36.0점으로 매우 낮은 수준으로 개선이 요구되고 있음.
- 항목별로 보면 음주측정기구의 청결, 담당경찰관의 청렴성과 동행요구시 정중한 태도등의 개선이 요구되는 것으로 나타남.

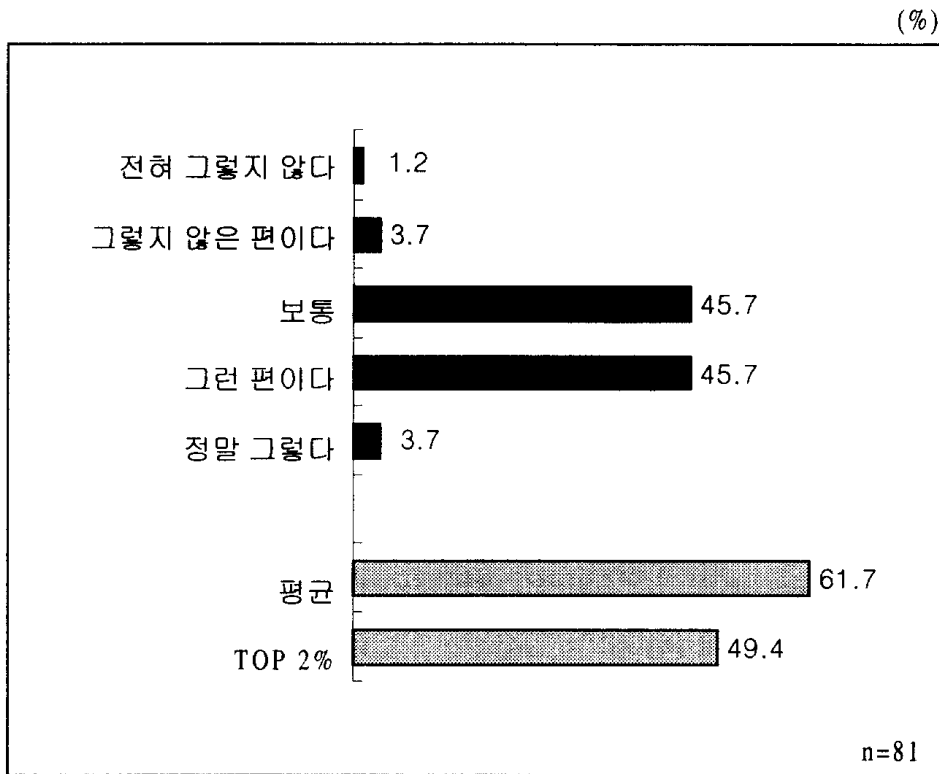
▶ 음주단속시 업무처리가 신속하다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “음주단속시 업무처리가 신속하다” 항목의 만족도는 평균 53.6점으로 보통 수준을 나타내고 있음.
- 하지만 절대만족 비율인 TOP 2%는 34.8으로 낮은 수준을 보이고 있어, 개선이 요구되고 있음.

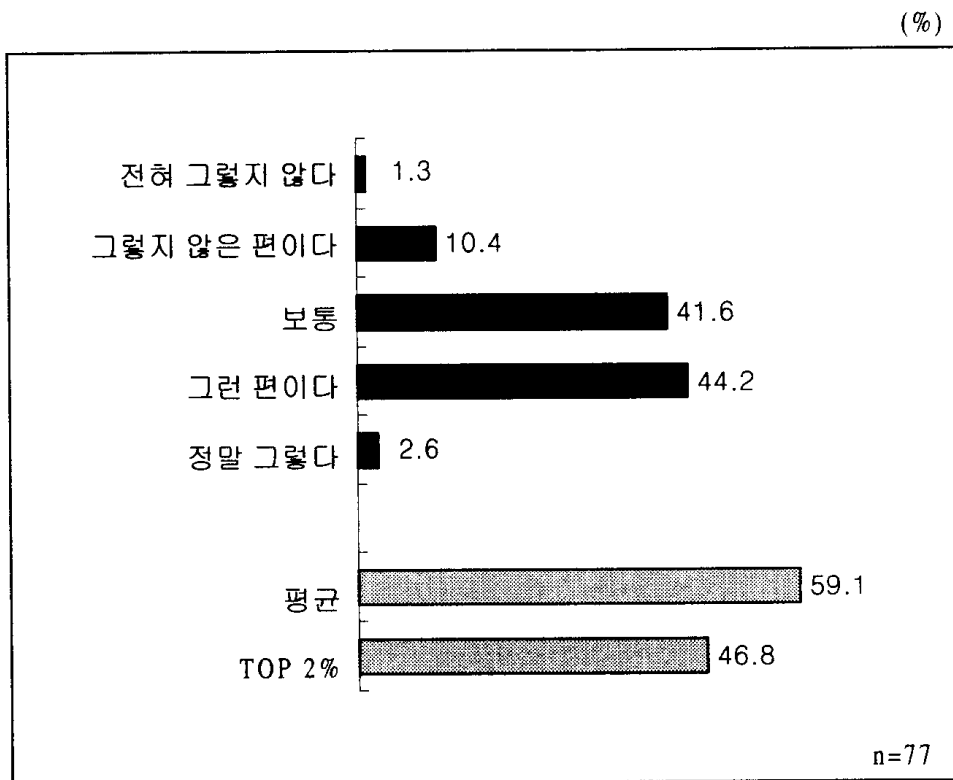
▶ 위반 기준을 정확히 적용해 처리한다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “위반 기준을 정확히 적용해 처리한다” 항목의 만족도는 평균 61.7점으로 양호한 수준을 나타내고 있음.
- 하지만 절대만족 비율인 TOP 2%는 49.4로 미흡한 수준을 보이고 있어, 개선이 요구되고 있음.

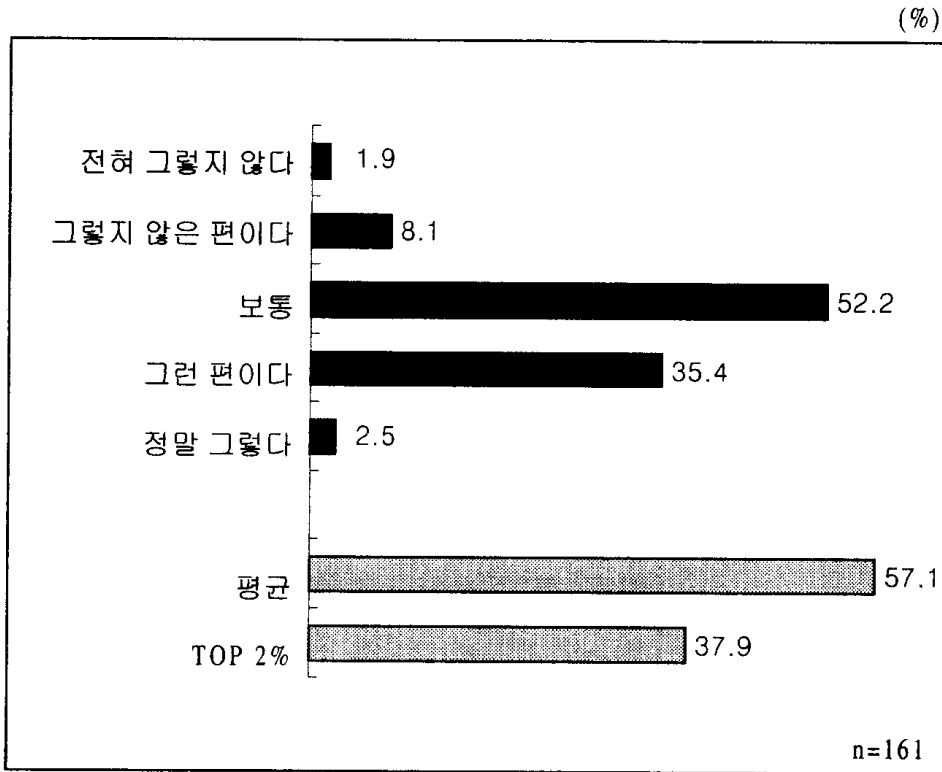
▶ 위반사실 또는 이의제기에 대해 설명을 잘 한다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “위반사실 또는 이의제기에 대해 설명을 잘 한다” 항목에 대한 만족도는 평균 59.1점으로 비교적 보통수준을 보이고 있음.
- 또한 절대만족 비율인 TOP 2%는 46.8로 미흡한 수준을 보이고 있음.

▶ 업무처리가 공정하다.

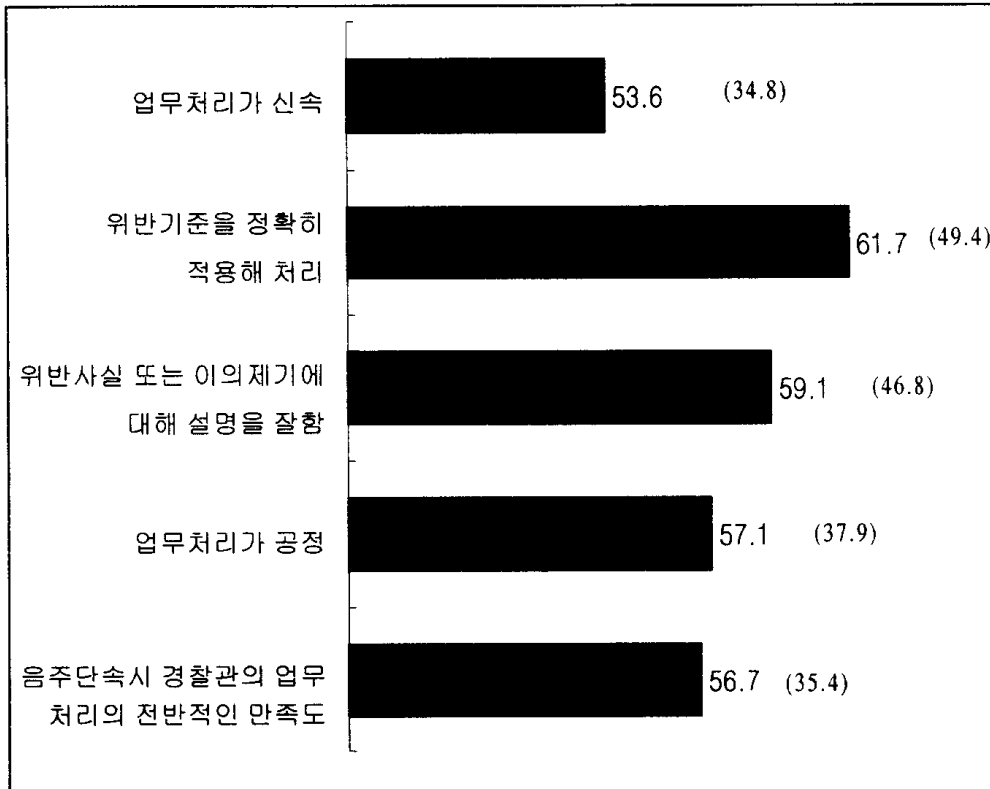


주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “업무처리가 공정하다” 항목의 만족도는 평균 57.1점으로 보통 수준을 보이고 있음.
- 하지만 절대만족 비율인 TOP 2%는 37.9로 낮은 수준을 보이고 있어, 개선이 요구되고 있음.

● 음주단속시 경찰관의 업무처리 만족도(종합)

(점)

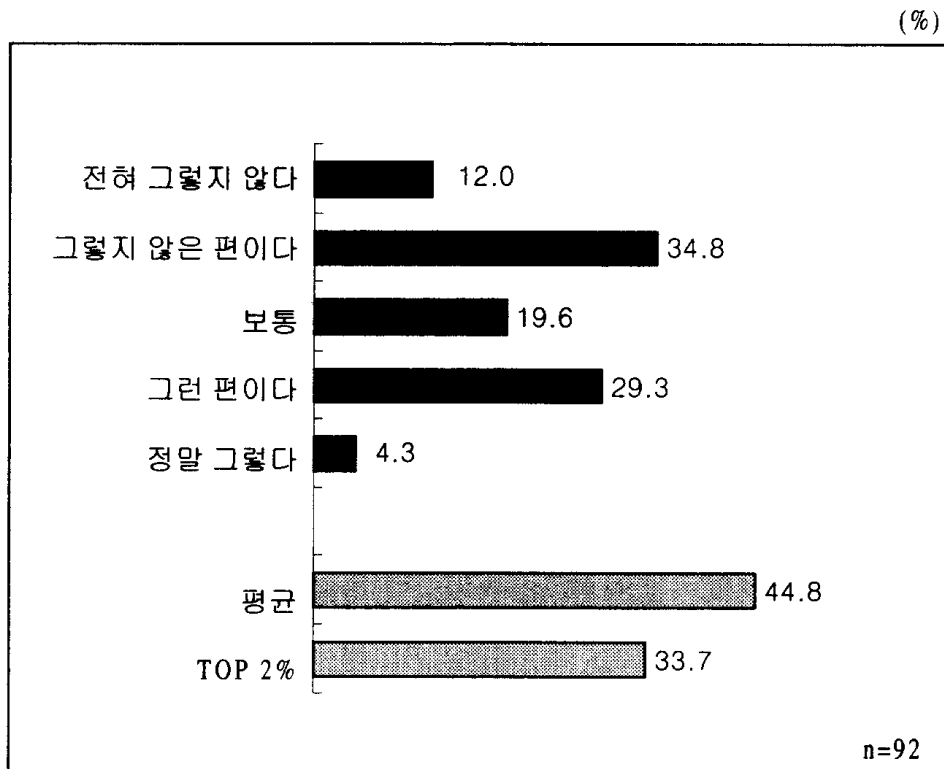


* ()은 TOP2 % 만족비율임.

- 음주단속시 피단속자의 단속경찰관의 업무처리에 대한 만족도는 56.7점으로 보통 수준으로 나타나지만, 절대 만족도인 TOP2% 비율은 30.3점으로 개선이 요구됨.
- 항목별 만족도에서 업무처리 신속과 업무처리 공정 항목부분에 대해서는 TOP2% 비율이 낮은 수준으로 나타나고있어 개선이 요구됨.

3) 무인단속시 업무처리에 대한 만족도

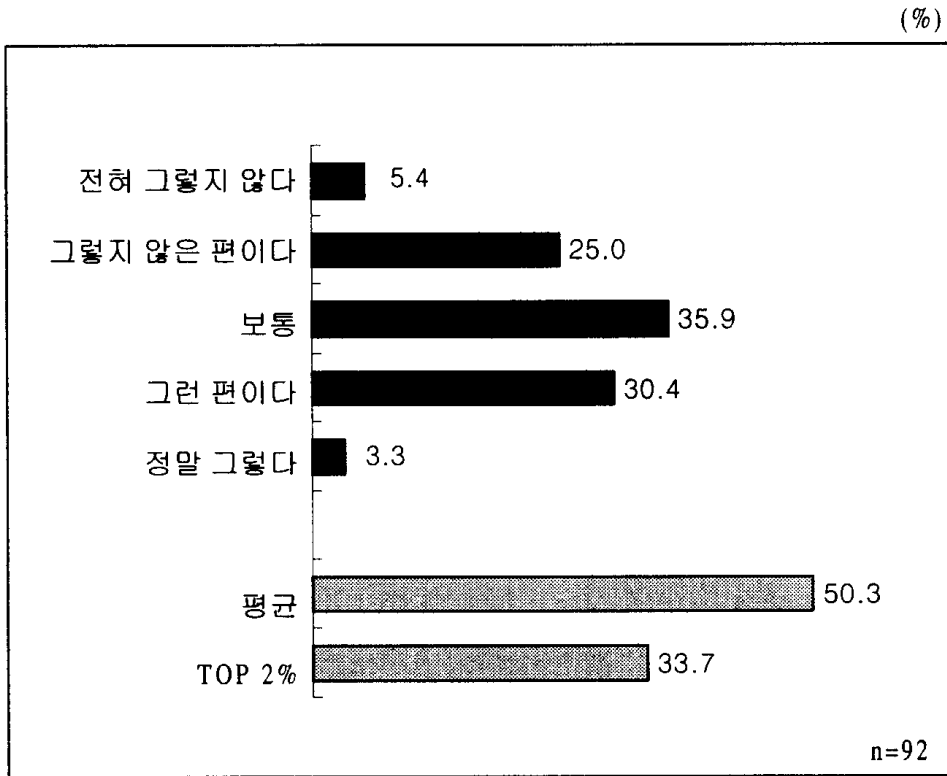
▶ 무인단속시 단속지점에 대한 안내표지가 잘 되어 있다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “무인단속시 단속지점에 대한 안내표지가 잘 되어 있다” 항목에 대한 만족도는 평균 44.8점으로 미흡한 수준을 나타내고 있음.
- 또한 절대만족 비율인 TOP 2%는 33.7으로 매우 낮은 수준을 보이고 있어, 시급한 개선이 요구되고 있음.

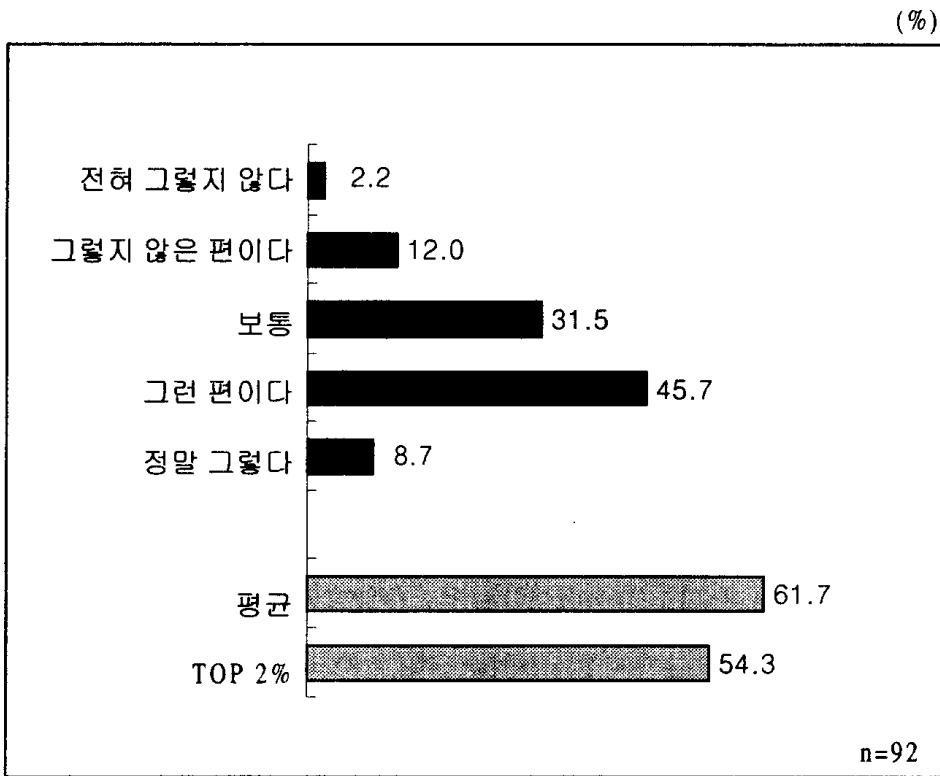
▶ 무인단속 기준이 명확하다



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “무인단속 기준이 명확하다” 항목에 대한 만족도는 평균 50.3점으로 보통 수준으로 나타나고 있음.
- 또한 절대만족 비율인 TOP 2%는 33.7로 낮은 수준을 보이고 있어, 무인단속 기준에 대한 불신이 높은 것으로 나타나고 있음.

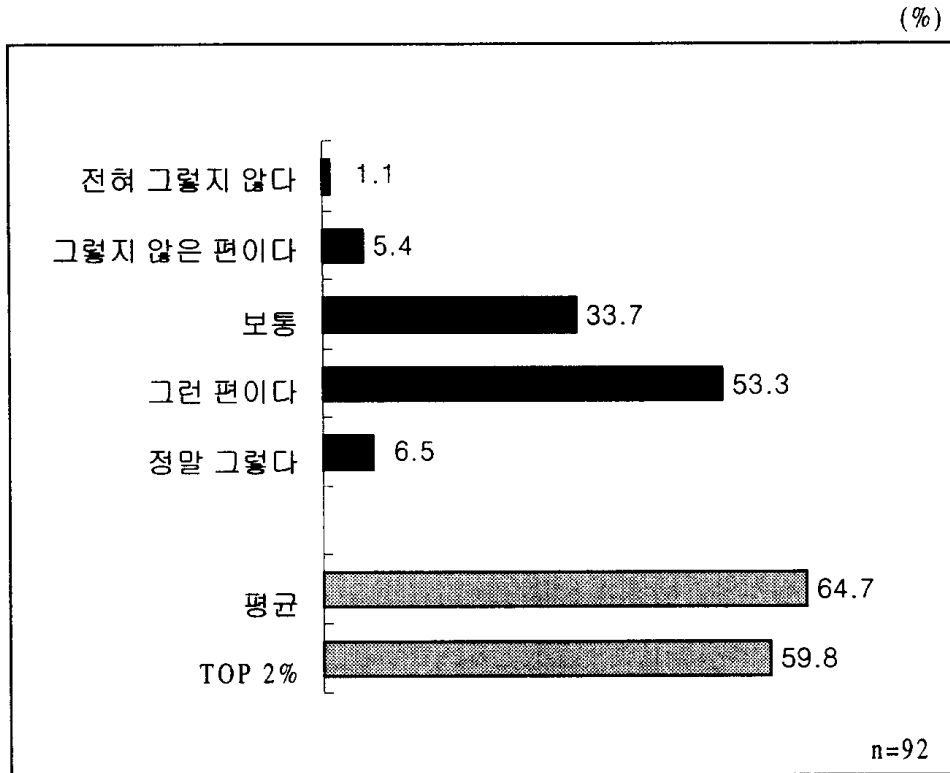
▶ 처리결과 통보가 신속하다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “처리결과 통보가 신속하다” 항목에 대한 만족도는 평균 61.7점으로 양호한 수준으로 평가되고 있음.
- 절대만족 비율인 TOP 2%는 54.3으로 보통수준을 나타내고 있음.

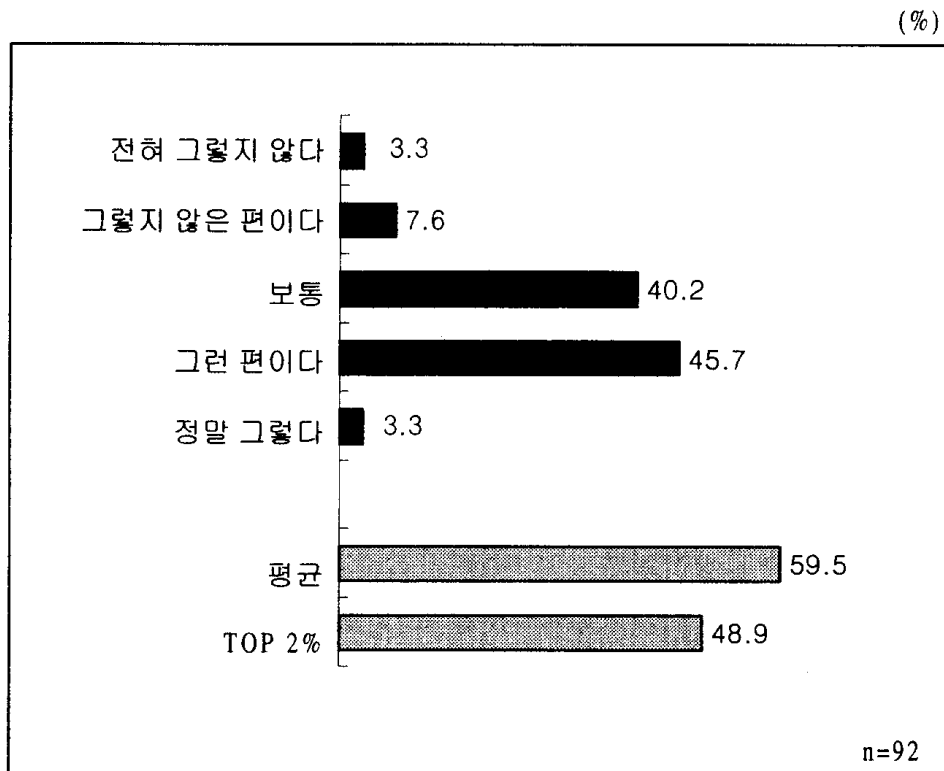
▶ 무인단속 처리결과 통보 내용이 정확하다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- 무인단속 처리결과 통보 내용이 정확하다 항목에 대한 만족도는 평균 64.7점으로 양호한 수준을 나타내고 있음.
- 또한 절대만족 비율인 TOP 2%는 59.8로 나타나 통보내용의 정확성에 대해서는 만족도가 높은 것으로 나타남.

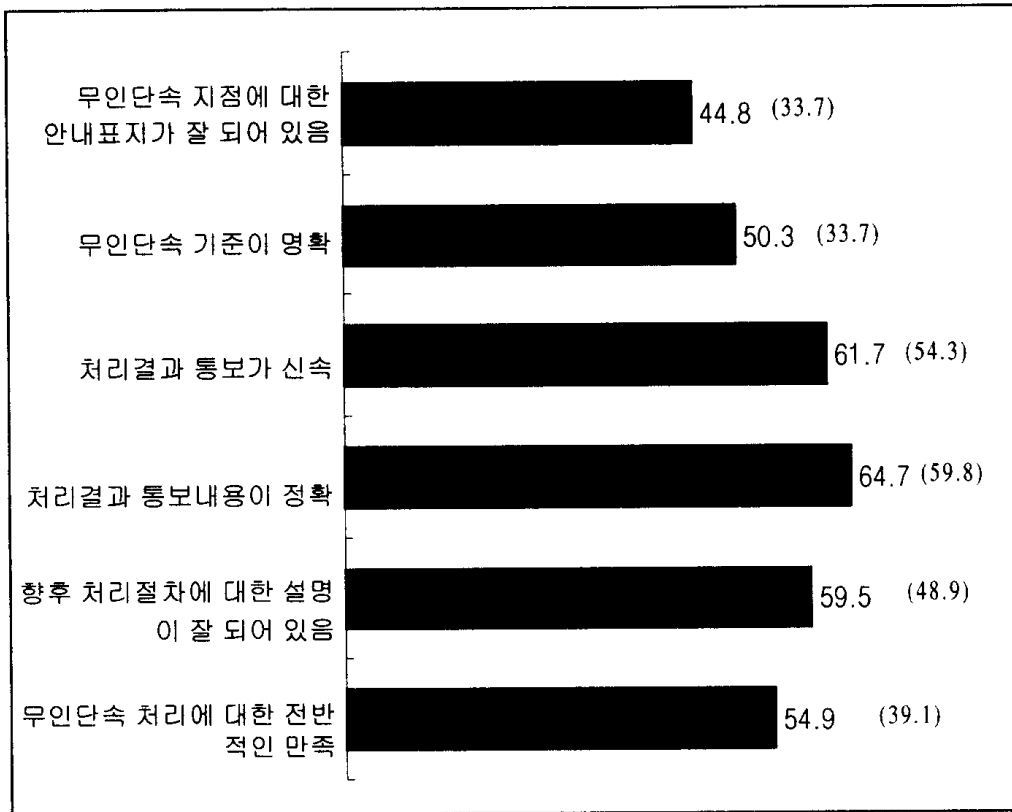
▶ 향후 처리절차에 대해 설명이 잘 되어 있다.



주) TOP 2%는 그런 편이다, 정말 그렇다의 비율임

- “향후 처리절차에 대해 설명이 잘 되어 있다” 항목에 대한 만족도는 평균 59.5점으로 보통 수준을 상회하는 것으로 나타나고 있음.
- 절대만족 비율인 TOP 2%는 48.9로 미흡한 수준을 보이고 있음.

● 무인단속 처리결과 통보서비스 만족도(종합)



* ()은 TOP2 % 만족비율임.

- 무인단속 처리결과 통보서비스에 대한 만족도는 평균 54.9점으로 보통 수준을 나타내고 있으나, 절대만족도인 TOP 2%는 39.1로 낮은 수준을 나타내고 있어 개선이 요구되고 있음.
- 우선 개선항목으로는 무인단속 지점에 대한 안내표지에 불만이 많은 것으로 나타나, 시급히 개선이 요구되고 있음.

4) 교통단속에 대한 피단속자 만족도 평가에서 도출된 개선필요 항목

구 분	우선 개선항목	보완 필요항목	현상유지 항목
교통단속 경찰관 인적서비스	<ul style="list-style-type: none"> - 이의제기시 성의있게 응대 - 이의제기시 안내처, 방법설명 - 향후 처리절차 및 처리일정 안내 	<ul style="list-style-type: none"> - 단속후 정중히 인사 - 경찰관 청렴 - 위반사실 자세히 설명 	<ul style="list-style-type: none"> - 단속시 인사를 잘함 - 위반사실 통보시 정중 - 면허증 요구시 정중
교통단속 경찰관 업무처리	<ul style="list-style-type: none"> - 함정단속보다 예방차원의 업무 	<ul style="list-style-type: none"> - 단속시 업무처리 신속 - 업무처리가 공정 	<ul style="list-style-type: none"> - 스티커 기재내용이 정확 - 범칙금 납부처리가 정확
음주단속 경찰관 인적서비스	<ul style="list-style-type: none"> - 음주측정기구가 청결 - 이의제기시 친절히 응대 - 통행요구시 정중 - 담당경찰관이 청렴 	<ul style="list-style-type: none"> - 음주측정기구를 사용 - 향후 처리절차 안내 	<ul style="list-style-type: none"> - 단속시 정중히 인사 - 음주측정 요구시 정중 - 위반사실 자세히 설명 - 이의제기 처리절차 안내 - 면허증 요구시 정중
음주단속 경찰관 업무처리	<ul style="list-style-type: none"> - 업무처리 신속 	<ul style="list-style-type: none"> - 업무처리가 공정 - 위반 기준을 정확히 적용 - 위반사실 설명을 잘함 	
무인단속시 업무처리	<ul style="list-style-type: none"> - 단속지점 안내표지 - 무인단속 기준의 명확 	<ul style="list-style-type: none"> - 처리절차에 대한 설명 	<ul style="list-style-type: none"> - 처리결과 통보 신속 - 처리결과 통보내용이 정확

2. 교통단속 실태 파악

2.1 연구절차 및 방법

현재의 교통수단에 대한 실태를 파악하기 위해 주요 교통단속 현장에 대한 실사(Field Work)를 시행하고 현장에서 단속을 집행하는 단속경찰을 대상으로 심층 인터뷰를 시행함.

< 현 교통단속 실태파악 >

■ 현장실사

- 단속경찰관의 단속태도 파악
- 교통단속 위치 및 단속절차
- 무인단속장비 설치 및 활용현황 점검

■ 단속경찰 Depth-Interview

대상 : 現 단속 경찰관

■ 교통단속업무 처리 실태 분석

- 교통단속후 내부 업무처리 절차 및 내용 파악
- 교통단속 경찰의 업무 내용 파악
- 교통단속자 배정과정 및 실태 파악

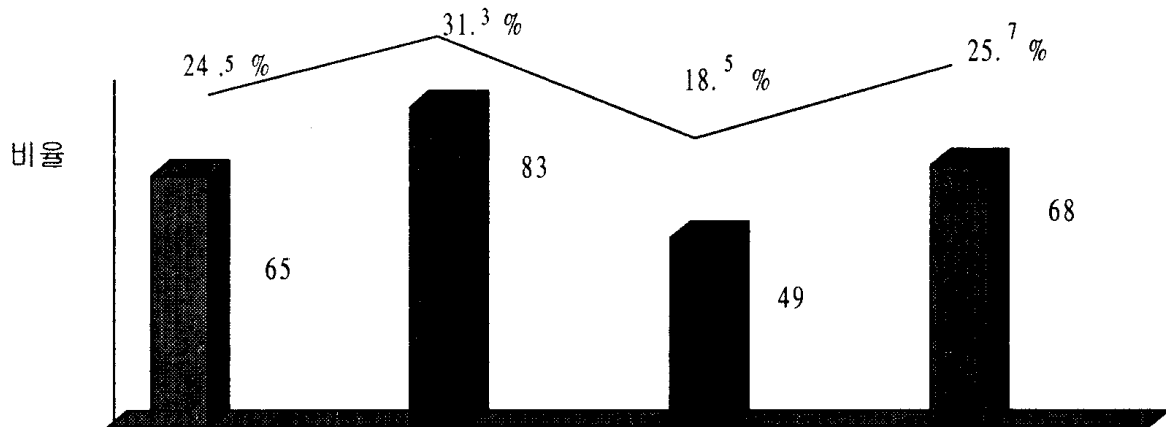
2.2 현상 분석

1) 99년 상반기 교통민원 현황

(1) 민원접수현황

민원항목	불친절 및 비노출단속	단속이의	단속요망	기타(건의 등)	계
접수건수	65	83	49	68	265
비율(%)	24.5	31.3	18.5	25.7	

* 교통 민원 내용을 분석하면, 불친절 및 비노출단속, 단속이의, 단속요망 등이 주요 민원으로 나타남 (99. 1- 99. 5 접수).



(2) 주요민원 내용

- 교통 단속시 반말을 하거나 운전자가 위반사실을 부인하는 경우에도 “억울하면 즉결심판을 신청하라”는 등 불친절한 언행
- 교통 단속시 ‘어이’, ‘여보’, ‘당신’ 등의 호칭을 사용하여 운전자에게 불친절한 인상을 주어 경찰이미지 훼손, 애매하고 불명확한 단속행위
- 교통경찰관의 애매한 범규위반 행위 단속시 운전자가 통고서를 받기를 거부하거나 부인하는 경우에도 통고서만을 던져주며 마음대로 하라는 식의 행위
- 운전자가 법적인 설명이나 이의를 제기할 경우 법적으로 충분히 답변하지 못하는 마구잡이식 과잉단속으로 실적위주의 단속이라는 오인을 받는 행위

- 주변에 교통체증이 있음에도 불구하고 이를 무시한 채 단속을 하므로서 운전자로부터 비난을 받음
- 곡각지, 사각지 등에서 비노출 단속을 하여 실적위주 단속이라는 비난
- 범칙금, 과태료납부 관련 민원전화 응대시 친절하지 못한 답변으로 이미지 훼손
- 법규위반시 경미한 것으로 격하처리해 주겠다는 식의 말을 하며 금품을 요구하는 듯한 분위기를 조성하는행위

2) 경찰청의 교통단속 처리지침 개선 내용

(1) 교통단속시 단속방법 5대원칙 준수 등 친절하고 공정한 근무자세 유지

- 단속 5대원칙 숙지 및 친절한 언행
 - 명확한 위반사실 확인
 - 안전한 곳으로 유도 정차
 - 탑승자(승객)에게 경례 후 단속이유 고지
 - 운전자에게 위반사실 고지 후 면허증 제시 요구
 - 탑승자에게 경례 후 발차 등 단속방법
- 근무복에 명찰패용 등 용모 복장을 단정히 하고 상대방 신분에 맞는 적절한 호칭을 사용하는 등 친절한 언행 사용

(2) 명백한 법규위반 행위에 대해 단속하고 경미한 법규위반시 계도조치

- 명백한 위반행위에 대해 단속을 실시하고 단속시 단속법규에 대해 사전 숙지하여 피단속자가 이해할 수 있도록 자세히 설명
- 경미한 위반행위에 대해서는 계도 위주
- 명백한 위반행위에도 운전자가 부인하거나 통고서 받기를 거부하는 경우 즉결심판에 회부하여 처리

(3) 교통소통 위주의 근무

- 주변 교통체증시에는 소통 위주로 근무를 할 것
- 출·퇴근 시간대 및 체증시점에서는 교통관리 인원을 특별 지정하여 소통 도모

(4) 비노출단속 지양

- 곡각지점, 사각지점 등에서 숨어서 단속하는 행위 엄금
- 교통근무는 교통사고 예방차원의 노출근무를 실시하고, 주변에서 쉽게 확인할 수 있는 곳에서 근무토록 하여 교통근무의 가시성 확보

(5) 교통민원 친절안내

- 각종 교통 민원안내 및 지리교시 등 친절히 상담·안내를 해주고 민원인의 입장에서 최대한 편의 도모

(6) 격하처리 엄금

- 교통단속시 법규위반 행위에 대해 엄정한 법적용 단속을 하고, 쓸데없는 농담으로 운전자가 오인하는 일이 없도록 필요한 말만 하도록 할 것

(7) 근무감독 및 교양 철저

- 현장근무 감독 철저
- 교통과장 1일 2회 이상, 교통계장 1일 4회 이상 감독 순시
- 교통외근 경찰관 개인별 근무 구체적 지정
- 일일교양 철저
 - 교통 경찰은 단정한 용모, 복장과 의연한 자세, 예의있는 행동, 표준어 사용을 하도록 수시교양
 - 특히, 의경에 대해서는 단속법규, 단속시 근무자세, 근무요령 등 일일교양 실시

(8) 의경의 스티커 발부 금지

- 의경은 계도 안내를 담당하며, 의경의 스티커 배부 및 발부를 금지함

3) 무인단속 처리지침 개선 내용

- 출석요구서를 위반사실 통지서로 변경
- 위반사실 통지후 10일간 기간을 정하여 처분 대상자가 구술 또는 서면으로 의견을 진술할 기회를 부여
- 의견진술을 하지 않을 경우 과태료 납부고지서를 등기우편으로 자동차 소유주에게 송부하거나 교부
- 경찰관서에 출석하고 의견을 진술하여 운전자가 확인될 경우는 운전자에게 통고처분하고, 운전자가 확인되지 않을 경우에는 자동차 소유주에게 과태료 처분
- 과태료 집행력을 확보하기 위하여 과태료미납자에 대한 독촉 및 압류예고장 통지, 자동차 압류 등 처리 절차 신설

4) 서울 검찰청 협력위원 및 기자를 대상으로 한 설문 조사 결과

- 사고예방 및 소통위주의 교통단속 시행 실태에 대해 “잘 이루어지고 있다”의 응답이 67.5%로 나타남.
 - 협력위원 : 잘 이루어짐 (75.6%), 보통 (19.0%), 잘 이루어지지않음 (5.3%)
 - 기 자 : 잘 이루어짐 (36.6%), 보통 (42.9%), 잘 이루어지지않음 (20.4%)
- “교통외근 경찰의 비노출단속이 줄어들었다” 는 응답이 78.7%로 높았음
 - 협력위원 : 줄어듬 (86.1%), 전과 같음 (12.8%), 늘었음 (0.6%)
 - 기 자 : 줄어듬 (50.9%), 전과 같음 (42.2%), 늘었음 (6.2%)

2.3 문제점 분석

- 경찰청에서 내려준 서비스의 개선내용을 지방경찰청에서 구체적인 개선방법을 도출하여 관리하지 않고 있으며, 또한 구체적인 내용이 없어 단속경찰관마다 단속기준이 상이하게 나타나고 있음
- 또한, 교통단속 경찰관들에 대한 서비스교육은 조회시 관리감독자들의 일상적인 조회훈시의 정도로 진행되고 있어, 서비스의 표준화 및 서비스의 정규교육 과정이 필요함
- 경찰청에서 노력하고 있는 서비스개선 내용인 피단속자인 국민들 피부에 와 닿지 않음을 조사결과에서 알 수가 있음(특히, 비노출단속, 고압적인 자세, 할당단속 등)
- 무인단속의 경우 통보가 단속시점보다 상당한 기일 후에 온다는 지적이 있으며, 통지후 10일간 진술할 기회를 주고 있으나, 10일의 기준이 피단속자가 통지를 받은 시점이 아닌 경찰서에서 통지한 시점으로 되어 있어 반송이 될 경우에는 피단속자에게 진술할 수 있는 시간의 여유가 없는 경우가 발생. 또한, 이의신청의 경우 피단속자들에게 정확한 안내가 없어 불편함을 겪고 있는 것으로 나타남
- 음주단속의 경우는 단속경찰관들의 고압적인 자세 및 측정기구의 불결함이 민원인들의 불만족을 일으키고 있는 것으로 나타남
- 교통단속 피단속자에 대한 서비스개선이 이루어지기 위해서는 서비스 주체인 단속경찰관들의 의식이 향상됨이 필수적이나, 교통경찰관들이 단속업무에서 만족이라는 용어가 어울리지 않는다는 사고가 강하며, 또한 교통단속부서 근무를 기피하고 있는 현상 및 근무조건에 대한 개선을 요구하고 있음

Ⅲ. 교통단속 피단속자의 만족도 향상방안

1. 서비스의 기본적 특성

1.1 서비스의 정의

1) 활동론적 정의

미국 마케팅 학회 (American Marketing Association)	“서비스란 판매목적으로 제공되거나 또는 상품 판매와 연계해서 제공되는 제활동, 편의, 만족”
블로이스 (K.J.Blois)	“서비스란 제품의 형태를 물리적으로 바꾸지 않고 판매에 제공되는 활동”
스텐톤 (Stanton)	“서비스란 소비자나 산업구매자에게 판매될 경우 욕구를 충족시키는 무형의 활동으로 제품이나 다른 서비스의 판매와 연계되지 않고도 개별적으로 확인 가능한 것”

2) 속성론적 정의

라스멜 (Rathmell)	“시장에서 판매되는 무형의 상품”
쇼스택 (Shostack)	“서비스는 무형재가 아니며 무형재로서 판매되어지지 않는다”

3) 봉사론적 정의

레빗 (Levit)	“서비스를 주종관계에서와 같이 인간의 인간에 대한 봉사라고 보는 것이 기존의 통설이라고 전제하고 현대적 서비스는 현대적 서비스는 이런 전통적 발상에서 탈피해야 한다고 주장, 인간이 제공하는 봉사적 서비스를 인간으로부터 분리하여 인간노동을 기계로 대체하여 서비스의 공업화를 통한 효율성 향상을 달성할 수 있다.
---------------	--

4) 인간 상호관계론적 정의

"서비스는 무형적 성격을 띠는 일련의 활동으로서 고객과 서비스 조업원의 상호관계로부터 발생하며 고객의 문제를 해결해 주는 것이다."

5) 마쯔시타 코오노스케

진 정 한 서 비 스

비즈니스에는 서비스가 따르기 마련이고 그것은 하나의 '의무' 라고도 할 수 있다. 그러나, 그것을 단순히 의무라고 생각해서 마지못해 하려고 한다면 그것처럼 피곤한 일은 없을 것이다. 또한 나만 피곤한 것이 아니라 고객에게도 그 마지못해함이 자연히 전달되고 마는 것이다.

서비스란 상대에게 기쁨을 주고 내게도 기쁨이 생기는 것이어야 한다. 기뻐하며 기쁨을 주는 그러한 모습 가운데 참된 서비스가 존재할 수 있는 것이기 때문이다.

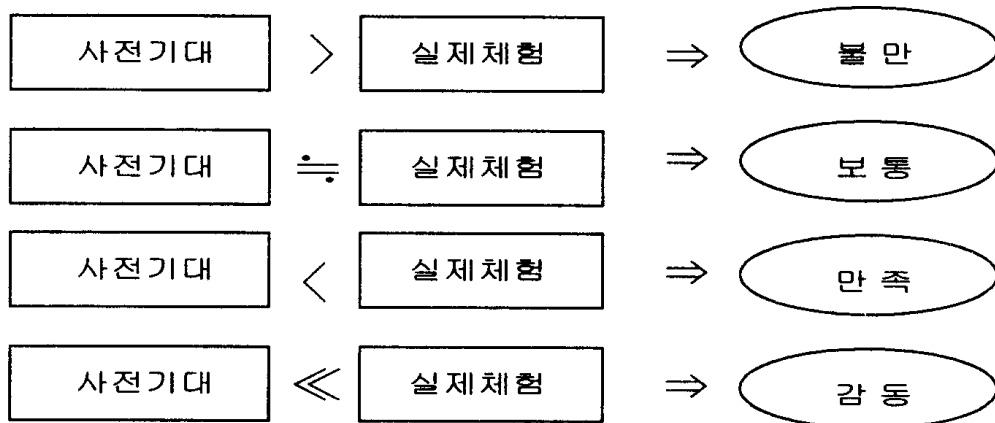
1.2 서비스의 특성 및 대응전략

서비스의 특성	문 제 점	문제해결을 위한 대응전략
무형성	<ul style="list-style-type: none"> · 저장이 불가능 · 특허로 보관이 곤란 · 진열이나 커뮤니케이션 활동이 곤란 	<ul style="list-style-type: none"> · 실체적 단서를 강조 · 인적 접촉을 강화 · 구전의 중요성을 인식 · 이미지를 세심히 관리
비분리성	<ul style="list-style-type: none"> · 서비스 제공시 고객이 개입 · 집중화된 대규모 생산이 곤란 	<ul style="list-style-type: none"> · 서비스 제공자의 선발 및 교육에 섬세한 고려를 함 · 고객을 관리 · 여러 지역에 서비스망을 구축
이질성	<ul style="list-style-type: none"> · 표준화와 품질통제가 곤란 	<ul style="list-style-type: none"> · 서비스의 공업화 내지는 개별화 전략을 시행
소멸성	<ul style="list-style-type: none"> · 재고로서 보관하지 못함 	<ul style="list-style-type: none"> · 수요와 공급간의 조화를 이룸

2. 서비스만족의 구조

2.1 만족의 구조

- 만족이란 제공받은 서비스를 사용함에 의해 고객의 요구가 충족되는 정도를 의미하는 것으로, 고객의 사전기대와 실제적 체험간의 관계를 나타냄
- 경찰서비스에 대한 민원인의 사전기대는 계속 상승하고 있으므로, 이전에 비해 훨씬 높은 서비스를 제공했을 경우에만 민원인의 만족도가 향상될 것이라고 기대할 수 있음



2.2 서비스만족의 구성요소

서비스를 만족시키는 요소는 시설, 환경요소, 인적 응대요소, 정보 요소로 구성되어 있으므로, 서비스를 제공하는 쪽에서는 이 세 가지를 개선하는 방향으로 접근이 되어야 한다.

시설·환경요소	<ul style="list-style-type: none"> · 기동장비 : 순찰차, 싸이카, 오토바이 · 통신장비 : 송수신기,페이징, 차량용 무전기 · 단속장비 : 음주측정기, 자동차 중량기, 스피드건, 무인속도측정기
인적요소	<ul style="list-style-type: none"> · 경찰관의 복장, 언행, 배려, 인사, 대답, 미소, 업무지식, 신속한 대응 등
정보요소	<ul style="list-style-type: none"> · 업무정차에 대한 안내 · 단속기준에 대한 안내 등

2.3 서비스 만족의 중요성

- 96%의 불만고객은 불만을 표현하지 않는다.

즉, 경찰서비스에 불만이 있더라도, 민원불만을 제기하는 민원인은 4%밖에 되지 않는다.

민원불만을 제기하지 않는다고 해서 만족한 것은 아니다.

- 서비스에 불만을 갖는 고객의 90% 이상은 두번 다시 오지 않는다.
- 불만족 고객 한 사람은 적어도 주위의 9명에게 이에 대해 이야기한다.
- 불만을 갖고 있는 고객중 13%는 이를 주위의 20명이상의 타인에게 이야기한다.

즉, 경찰서비스가 경찰이미지에 커다란 영향을 미칠 수 있다는 것을 증명하는 것이다.

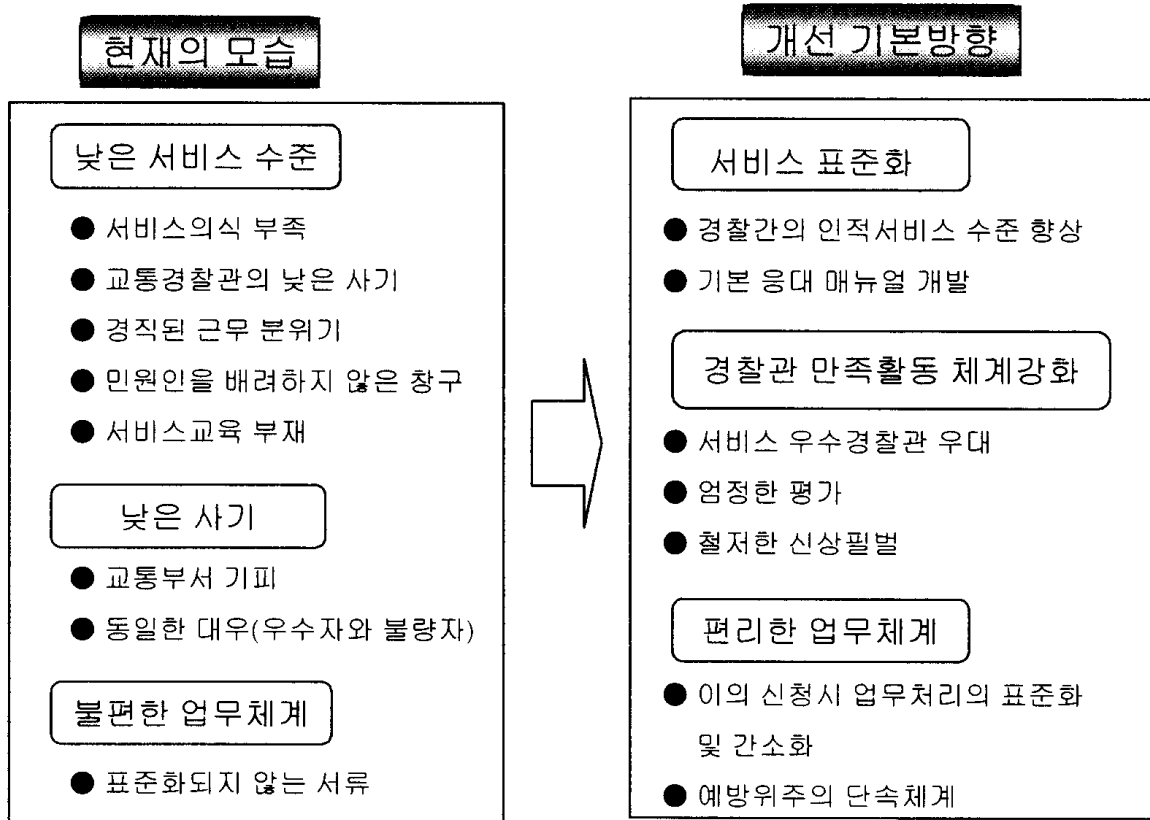
- 고충을 신속하게 처리받는 고객의 90%이상은 우리의 고정고객이 된다.

2.4 서비스만족 경영의 3원칙

<p>① 고객 접점 최우선</p>	<p>· 서비스 경영에서는 무엇보다도 고객 측에 서서 어느 정도 만족하고 있는지를 중요시한다. 따라서, 고객이 기업과 접촉하는 직접, 간접을 불문하고 모든 실태를 경영혁신의 출발점으로 한다.</p> <p>* 경찰서비스의 만족도는 경찰관과 민원인이 만나는 접점이 가장 중요하다.</p>
<p>② 만족도의 정기·정량 측정</p>	<p>· 서비스는 단순한 정신주의가 아니라, 서비스에 대한 고객 만족도를 신뢰성이 높은 측정법에 의해서 정기적 계속적으로 파악하고, 향상목표를 세워서 개선활동을 한다.</p> <p>* 경찰서비스에 대한 민원인의 만족도를 정기적으로 측정하고 평가하여야 한다</p>
<p>③ 경영자 주도</p>	<p>· 경영자는 서비스의 근본적 개혁을 실현하기 위해서 명확한 조직이념을 설정하고 일상업무를 통해서 고객만족을 만들어간다 라는 사고나 행동양식을 종업원에게 침투시켜 부문간의 이해를 초월하게 하지 않으면 안 된다.</p> <p>* 경찰 서비스의 혁신을 위해서는 최고책임자의 솔선수범하는 모습이 직원들에게 보여져야 한다.</p>

3. 교통단속 피단속자의 만족도 향상방안

3.1 개선 방향



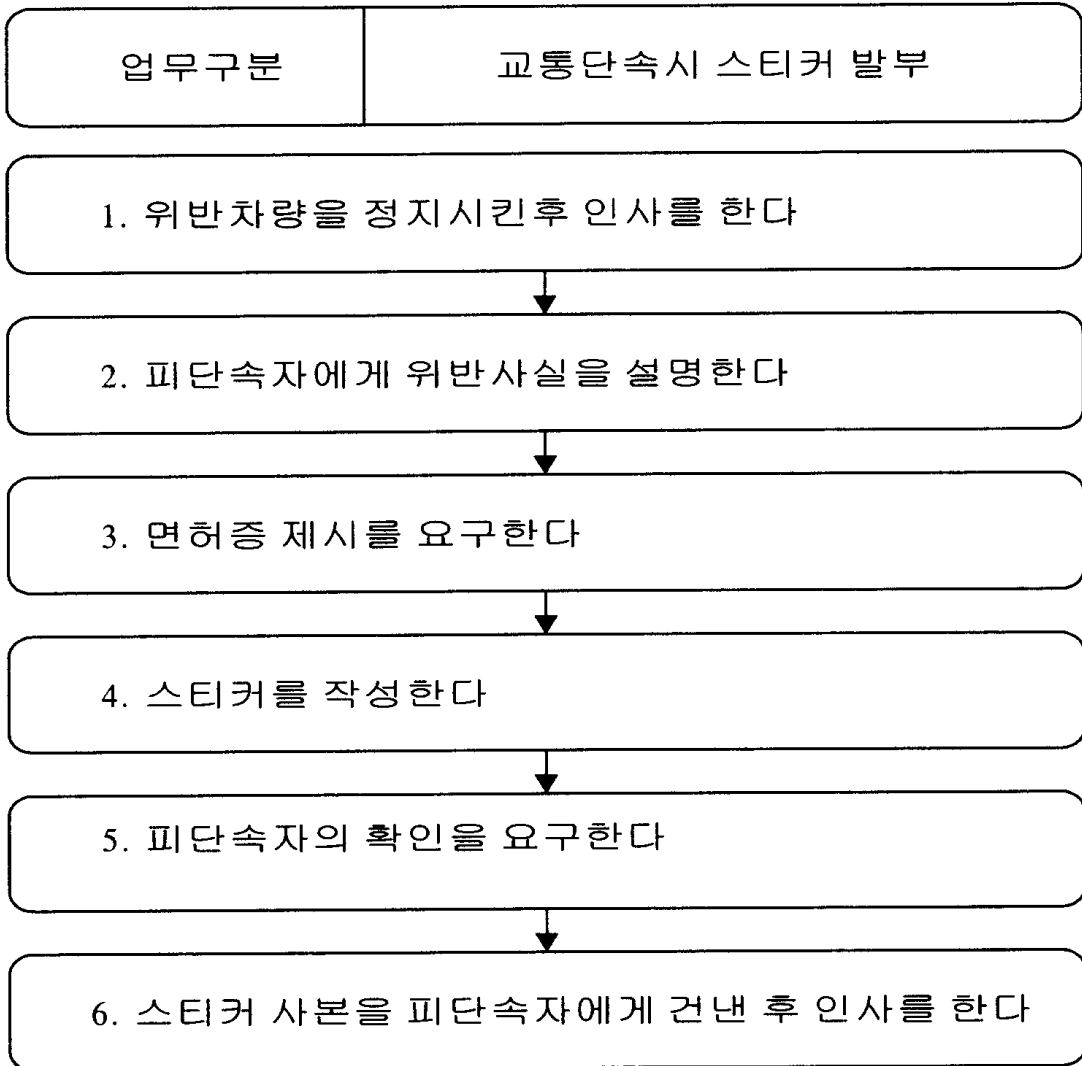
3.2 서비스 표준화

서비스개선을 위해서는 우선 서비스표준화가 우선되어야 하며, 서비스표준화를 통한 서비스향상을 위해서는 기능별 업무분석, 응대안 수립, 교육 및 평가가 수반되어야 한다.

1) 교통경찰관의 업무흐름 분석

서비스 표준화를 위한 응대매뉴얼을 만들기 위해서는, 교통단속의 업무흐름의 분석이 우선 진행이 되어야 한다.

예)



2) 기본 응대안 마련

업무의 진행이 일상적인 기본 유형으로 진행될 경우, 각 접점별로 표준 응대안을 도출하여 서비스품질의 상향 평준화를 도모한다.

업 무 구 분	교 통 단 속 시 스티 커 발 부
업 무 호 롬	접 점 응 대 안
1. 위반차량을 정지 시킨다.	1-1 위반차량을 발견시, 안전한 도로변으로 차량을 인도한 후 눈을 맞추며 인사를 한다. “안녕하십니까, 00경찰서 교통과 000입니다.”
2. 위반내용을 통보한다.	2-1 피단속자에게 위반사실을 정중히 통보한다. “선생님께서 00을 하여, 도로교통법 0조 0항을 위반하였습니다. 벌과금은 00이며, 벌점은 00점이 되겠습니다.” 2-2 정중히 면허증 제시를 요구한다. “면허증을 제시하여 주시기 바랍니다.”
3. 스티커를 작성 후 피단속자의 확인을 받는다.	3-1 스티커에 위반사실을 정확히 기록한다. 3-2 스티커의 내용을 피단속자에게 확인을 받는다. “선생님의 위반사항에 따라 스티커가 작성되었습니다. 확인하여 주시기 바랍니다.” 3-3 이의 신청에 대한 안내를 한다. “만약, 본 스티커 발부에 이의가 있으실 경우, 도로교통법 0조 0항에 의거하여 ○○방법으로 이의 신청이 가능합니다.”
4. 위반차를 출발 시킨다.	4-1 피단속자에게 정중히 인사를 한 후 차를 출발시킨다. “단속내용에 대한 양해를 부탁드립니다, 조심운전하시기 바랍니다. 안녕히 가십시오.”

3) 상황별 최적 응대안

업무진행상의 돌발적인 상황이나 예외적인 상황이 발생했을 경우를 상정하여 각 상황에서 가장 적절한 대응방안을 도출하여 공유토록 한다.

최적 응대안을 도출할 때는 반드시 무심코 행동하여 고객의 중요불만을 야기시켰던 과거의 사례로부터 금기사항을 도출토록 하고, 약간의 배려로서 고객 감동을 유발할 수 있는 감동포인트도 함께 도출하여 공유토록 한다.

업 무 구 분	교통단속시 스티커 발부
상 황	봐달라고 사정할 경우

최적응대안 (행동, 언어, 표정)	금지사항 (태러행위)	부가서비스 (감동포인트)
선생님의 심정을 충분히 이해하지만, 교통안전 문화를 정착시키기 위해서는 스티커 발부가 불가피합니다. 양해하여 주시기 바랍니다.	<ul style="list-style-type: none"> · “안돼요, 변명하지 마세요” · “위반하지 않으면 될 거 아 니오” 	

4) 피단속자 이의제기시 응대방안

교통단속 경찰관의 인적서비스중에서 우선개선항목으로, 피단속자의 이의제기시 응대 부분에 대한 표준화하여 활용이 필요하다.

업 무 구 분	교통단속시, 이의제기시
상 황	교통단속 경찰관에게 피단속자가 단속에 대한 이의제기를 함

최적응대안 (행동, 언어, 표정)	금지사항 (태러행위)	부가서비스 (감동포인트)
<p>피단속자의 이의제기에 대하여 절대 감정적인 대응을 하지 말고, 객관적인 증거를 제시하여 이해를 시키도록 한다.</p> <p>예) - 속도위반시 : 속도측정기의 기록을 보여 주면서 설명을 한다. - 신호위반시 : 위반시 상황에 대한 객관적인 설명을 하며, 이해를 시킨다.</p> <p>“선생님의 입장은 이해를 하지만, 선생님께서는 ○○상황에서 명확한 위반을 하였습니다. 만약 저의 단속내용에 이의가 있으시면, 선생님 이의제기는 ○○경찰서 ○○로 하며, 연락처는 ○○입니다. (명함을 제시하며) 저는 ○○경찰서 교통과 ○○○입니다. 연락처는 ○○○이며, 명함 뒷면에 기록이 되어 있습니다. 불가피하게 단속을 한점에 대해, 다시 한번 양해를 부탁드립니다.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> · “안돼요, 변명하지 마세요” · “마음대로 하세요” · 감정이 격해져, 반말을 하는 행위 	

5) 교통서비스 응대 매뉴얼 제작

교통경찰관의 응대안을 바탕으로 교통서비스 응대매뉴얼을 제작하여 교통경찰관에게 휴대토록 한다.

▶ 교통서비스 응대 매뉴얼 주요내용(예)

고객만족경영

- 고객은 누구인가
- 고객만족이란 무엇인가
- 고객만족이 필요한 이유
- 고객만족의 3단계
- 고객만족 경영을 해야만 하나
- 서비스란 무엇인가
- 서비스의 3S
- 고객이 바라는 것은
- 고객의 기대

경찰서 도착·배웅시 응대요령

- 도착시 응대요령
- 주차장에서의 응대 요령
- 고객이 떠날 때 응대 요령

고객응대 기본요령

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 고객응대의 5단계 ● 용모 ● 표정 ● 시선 ● 기본적인 말씨 ● 상황별 응대말씨 ● 이런 말씨는 NO ● 이런 응대는 NO ● 기본적 인사요령 | <ul style="list-style-type: none"> ● 상황별인사요령 ● 기본적 전화응대 요령 ● 상황별 전황응대 요령 ● 기본적인 안내 요령 ● 상황별 안내 요령 ● 사무실 안내 요령 ● 명함 교환시 요령 ● 음료 접대시 요령 ● 안내직원의 응대요령 |
|--|---|

6) 교육훈련의 체계화 및 선진화

교통단속서비스의 개선노력이 현장에서 성과를 거두기 위해서는 교통경찰관에 대한 교육이 체계적으로 이루어져야 한다. 현재의 훈계위주의 교육으로는 현장에서의 성과를 거두기가 힘들며, 계층별, 업무별 교육훈련의 체계화 및 선진화가 이루어져야 한다.(교육 연수원에 프로그램으로 설정하여, 기본이수과정으로 함)

■ 교통경찰관 교육체계(안)

구 분	비점점직원(내근)	점점직원(교통단속)	강사요원
4 급 이상	- 교통서비스 혁신과정	- 서비스 혁신과정	- 서비스 우수기관 벤치마킹
5 급	- 교통서비스 심화교육 과정	- 교통서비스 심화교육과정	- 서비스강사 심화과정
6 급	- 교통서비스 전문교육과정	- 교통서비스 레벨업 과정	- 서비스강사 양성과정
7 급		- 교통서비스 플러스 과정	
8 급	- 교통서비스 기본교육과정	- 교통서비스 기본과정	- 서비스강사 기본과정
9 급			
신규직원	- 교통서비스 입문과정	- 교통서비스 입문과정	

■ 과정별 세부운영(안)

● 교통서비스 입문과정

구 분	대 상	비 고
대 상	- 신규직원(교통행정 비접접 직원)	
기 간	- 채용 후 3개월 이내 2일(14시간)	
교육목표	- 교통경찰관의 기본예절 습득 및 자세확립	
교육내용	- 직장인의 기본예절 - 교통경찰관의 기본예절	

● 교통서비스 기본교육 과정

구 분	대 상	비 고
대 상	- 8, 9급 직원(교통행정 비접접 직원)	
기 간	- 연1회(7시간)	
교육목표	- 서비스 마인드 형성 - 서비스 기본예절 습득 - 서비스 제도	
교육내용	- 서비스 중요성 이해 - 교통서비스 기본예절 - 교통서비스 제도 - 민원인 요구사항 분석	

● 교통서비스 심화교육 과정

구 분	대 상	비 고
대 상	- 5급(접점, 비접점) 직원	
기 간	- 반기 1회(3시간)	
교육목표	- 서비스의 중요성 이해 - 교통환경 변화 인식 - 서비스 기법 이해	
교육내용	- 서비스 경영 시대의 관리자의 역할 - 교통서비스의 추진체계 및 사례 연구 - 부문별 교통서비스 향상 전략	

● 교통서비스 혁신 과정

구 분	대 상	비 고
대 상	- 4급 이상 간부직	
기 간	- 연1회(3시간)	
교육목표	- 서비스경영 및 추진 프로세스의 이해 - 서비스경영 추진기법의 이해	
교육내용	- 서비스경영 시대의 관리자의 역할 - 교통서비스 혁신 추진전략 - 교통서비스 혁신 추진기법 - 교통서비스 혁신 추진사례	

● 교통서비스 입문과정

구 분	대 상	비 고
대 상	- 신규직원(접점·비접점 직원)	
기 간	- 임용후보자 교육시(21시간)	
교육목표	- 교통경찰관의 기본예절 습득 및 자세확립	
교육내용	- 직장인의 기본예절 - 교통경찰관의 기본예절	

● 교통서비스 기본 과정

구 분	대 상	비 고
대 상	- 접점(교통단속) 분야 9급 직원	
기 간	- 연1회 1일(7시간)	
교육목표	- 서비스 마인드 형성 - 민원인 응대 예절 습득 - 교통서비스 제도의 이해	
교육내용	- 서비스경영의 중요성 이해 - 민원인 응대 예절 - 교통서비스 제도 - 피단속자 불만사례 및 대응화법 - 커뮤니케이션 기초	

● 교통서비스 플러스 과정

구 분	대 상	비 고
대 상	- 접점(교통단속)분야 7, 8급직 직원	
기 간	- 격년 1회(35시간)	
교육목표	- 서비스의 중요성 이해 - 서비스 마인드 고취 - 민원인 응대기법 체득 - 사례중심 교통서비스 실천포인트 도출	
교육내용	- 서비스경영의 이해 - 영역별 예절 실습 - 사례별 서비스와 리더십 - 사례도출 - 민원인 응대화법 - 실습 및 평가	

● 교통서비스 레벨업 과정

구 분	대 상	비 고
대 상	- 접점(교통단속)분야 6급직 직원	
기 간	- 연 1 회(7시간)	
교육목표	- 선진 고객응대 기술 습득 - 서비스의 기본원리 활용방안 - 서비스 실천기법의 체득	
교육내용	- 서비스 도전 - 교통서비스 단계 - 특별한 교통서비스 기회 - 교통서비스 리더십 - 교통서비스 이니셔티브 - 실습 및 평가	

● 교통서비스 강사 양성 과정

구 분	대 상	비 고
대 상	- 서비스 강사 임용자	
기 간	- 격년 1회 5일	
교육목표	- 교통서비스 강사로서의 자세정립 - 교통서비스 강의기법 체득	
교육내용	- 서비스 강사의 임무와 역할 - 교안작성 및 교수기법 - 서비스 경영 이론 - 교통서비스 영역별 예절교육 진행기법 - 강의와 피드백	

● 교통서비스 강사 심화과정

구 분	대 상	비 고
대 상	- 1년 이상 활동중인 교통서비스 강사	
기 간	- 연 1회 2일	
교육목표	- 교통서비스 강사의 역할과 사명의 재조명 - 교수기법 레벨업 - 교통서비스 우수기관 벤치마킹	
교육내용	- 교통서비스 강사의 사명과 역할 - 강의 활성화 기법 - 교보재 활용기법 - 교육효과 측정기법 - 사례분석 및 R/P시행 기법 - 참여수업을 위한 팀 운영기법 - 선진 교통서비스 사례 연구	

6) 교통서비스 평가

고품질 교통 서비스 구현을 위해서는 피단속자들과의 접점에서 활동하는 교통경찰관의 교통서비스 내용에 대한 평가제도의 수립이 필요하다.

가장 일반적인 평가방법은 서비스 모니터링 제도가 있다. 서비스 모니터링은 피단속자의 측면에서 표준화된 서비스 안을 얼마나 잘 지키고 있으며 어느 정도 소화하고 있는지를 평가한다는 의미에서 매우 중요하다. 현재 대부분의 공공기관에서 실시하고 있는 제도이다.

(1) 교통서비스 모니터링의 의미

가. 표준화된 서비스를 유도

- 접점에 대한 표준안이 마련되면 이것을 현장의 교통경찰관들에게 고지하여 모두 알 수 있도록 하고 이에 대한 현장교육 및 표준안을 제시한 후 일정 기간이 지나면서 올바른 방향으로 가고 있는가를 평가하는 것이 서비스 모니터링의 의미이다. 따라서 표준화된 교통서비스를 위해서 필요한 것이 서비스 모니터링이다.

나. 일정기간내의 서비스의 표준화 기능

- 평가는 청 자체의 직원들에 의한 평가와 외부 전문회사에 의한 모니터링이 있는데 청 자체의 직원들에 의해서 할 경우 평가의 객관성과 신뢰성 등이 문제가 된다. 외부 전문기관에 의한 서비스 모니터링은 객관성을 유지하고 전문적인 모니터링 기법을 동원하므로 객관적이고 문제해결 지향적이다.

(2) 서비스 모니터링 시행방법

가. 모니터링이 필요한 현장

- 민원인들이 빈번하게 접촉하는 현장이면 모두 가능하다.

나. 주기적인 체크로 교통서비스 향상을 기함

- 교통서비스 모니터링은 일회성으로 끝나면 효과가 없으므로 지속성이 있어야 함. 따라서 초기에는 교통서비스 모니터링을 최소 1년에 4회 정도를 할 필요가 있다.

(3) 교통서비스 모니터링의 내용 (안)

평가요소	평가항목	평가기준	점수	특기사항
1.교통단속 경찰관	용 모	5) 청결한 제복 + 용모의 단정함 4) 청결한 제복착용 + 용모상태보통 3) 약간불결한제복착용 + 기타의상태보통 2) 불결한 제복착용 + 기타의 상태보통 1) (불결한 제복착용 또 비제복착용) + 기타의 상태 불량	5) 100 4) 80 3) 60 2) 40 1) 20	
	인 사	5) 인사 + 초기인사말 + 종료인사말 + 상냥하게 4) 인사 + 인사말 + 약간 사무적 3) (인사 or 인사말) + 보통 2) (인사 or 인사말) + 형식적 1) (인사 + 인사말) 없음	5) 100 4) 80 3) 60 2) 40 1) 20	
	친 절 태 도	5) 교통피단속자들의 질문에 적극적인 설명 + 밝은 표정 + 시선응시 4) 교통피단속자들의 질문에 적극적인 설명 + 무표정 + 시선응시 3) 교통피단속자들의 질문에 사무적인 설명 2) 교통피단속자들의 질문에 사무적인 설명 + 무표정 + 시선응시 안됨 1) 사무적이고 불친절 + 시선응시 안됨	5) 100 4) 80 3) 60 2) 40 1) 20	

평가요소	평가항목	평가기준	점수	특기사항
2.민원실 환경	민원인 편의시 설	5) 청결 + 기타시설물 양호 4) 청결 + 기타시설물 상태 보통 3) 청결보통 + 기타시설물 상태 보통 2) 청결하지 않음 + 기타시설물 상태 보통 1) 불결 + 기타시설물 상태 불량	5)100 4) 80 3) 60 2) 40 1) 20	
	민원인 대기실	5) 창구높이 적정 + 각종안내 및 게시판 배치 양호 + 기타시설물 배치상태 양호 4) 창구높이 적정 + 각종안내/게시판 양호 + 기타시설물 배치 보통 3) 창구높이 적정 + 각종안내/게시판 배치 보통 + 기타시설물 배치 보통 2) 창구높이 적정 + 각종안내/게시판 배치 보통 + 기타시설물 배치 불량 1) 창구높이 적정 + 각종안내/게시판 배치 불량 + 기타시설물 배치 불량	5)100 4) 80 3) 60 2) 40 1) 20	
<p>[모니터요원의 의견] : 모니터요원들이 느낀 점을 상세히 기록하여 수요자의 입장에서 개선점을 찾아내고 대안이 될 수 있는 의견을 제시함.</p>				

3.3 교통단속 업무처리의 효율화

1) 예방위주의 교통단속 강화

(1) 교통단속의 의의

우리나라에서는 처음부터 자연범은 범죄의 여하를 불문하고 악질성이 높은 것으로 보았으며, 행정범은 위험의 대소에 관계없이 간단히 형식범으로서 경시되어 왔다. 그러나 교통위반은 도로교통의 현장에서 나타나 도로교통상 큰 위험을 발생시키며 더 나아가서 교통위반을 하였을 때 과실에 원인이 되어 교통사고를 야기시켰다. 이처럼 교통위반은 자기 또는 타인의 생명과 신체에 위해를 미치는 특징을 갖는데도 각종 위반자들은 도덕적으로 자기가 잘못하였다고 느끼지 않기 때문에 교통 경찰의 단속활동에 지장을 받고 있다.

그러나 “교통사고가 1건 발생 하는데는 교통위험행위, 즉 교통 위반이 300건”이라는 헤인리 법칙에 의하면 1997년에 서울지방경찰청 관할 내에서 총 66,572건의 교통사고가 발생하였으므로 실제로는 약 2천만여건의 교통위반이 있었을 것이나 교통 경찰관이 이를 인지할 수 없기 때문에 교통위반을 하고서도 제재를 받는 위반자는 극히 일부에 지나지 않는다.

요컨대 교통위반에 대한 단속이나 제재강화는 교통위반자에 대한 직접적인 제재 수단일 뿐만 아니라 실제 도로교통현장에서 운전자의 인지·판단·조치 등에 심리적인 주의를 유도하여 교통법규를 준수하게 하며, 이는 결국 교통사고를 예방하는 역할을 하게 되기 때문에 교통단속활동은 필요하다.

(2) 교통 단속시 피단속자들의 저항을 최소화 시키는 방안

가. 단속계획의 수립

교통단속 활동의 목적인 「도로교통상에서 위험, 장애요인을 제거·방지함으로써 원활한 소통과 안전을 확보」를 달성하기 위해서는 과학성·체계성·실용성 있는 단속계획이 먼저 수립되어야 하고, 계획에 따라 단속활동을 행한 후에는

반드시 단속효과를 분석하여 환류시켜야 한다.

과학성이란 계획을 수립하기 위하여 수집하는 교통관련 기초 자료들을 수집단계에서부터 과학적이고 세분화된 기준에 의해 수집을 하여야 하고 수집 후에는 충분한 분석·검토를 거쳐 사용해야 한다는 것이다.

체계성이란, 「도로교통법」 제1조에 규정된 집중단속활동의 추상적 목적을 개개의 활동에 따라 구체화하여 명백하게 그 목적과 목표를 제시하는 것을 말한다. 즉, 목표의 구체화이다.

실용성이란, 교통단속활동과 업무의 연관성을 말한다. 교통단속 계획은 달성 가능한 목표를 세워 실행 가능한 방법으로 실제 교통사고를 예방하는데 유용해야 한다는 것이다.

그러나 교통여건은 수시로 변하고 있으므로 교통단속계획은 신축성있는 대응력이 요구된다. 그러므로 필히 교통단속 효과를 분석하고 분석결과를 환류시켜 지속적인 수정·보완 작업이 이루어져야 한다.

나. 위반 형태별 단속

우리나라의 경우 현재 교통위반 단속 건수는 다른 나라보다 많으나 그 방법이 도보경찰에 의존하여 단속하기 쉬운 위반행위 중심으로 이루어져 왔다. 즉, 1993년의 경우 속도위반 단속비율이 한국은 12.1%인데 일본은 27.3%로 한국의 2.3배이다.

그러므로 교통사고를 줄이기 위한 교통단속 활동은 교통사고의 주요인이 되고 있는 음주운전, 무면허운전, 과속운전, 신호위반, 중앙선침범, 난폭운전 등을 집중적으로 단속하여야 한다.

또한, 교통사망사고 중 보행자 사고가 50%를 상회하고 있는 현실에서는 보행자 법규위반행위는 물론 운전자의 보행자 보호의무 불이행 등을 강력 단속하여야 한다.

그러나 모든 교통법규 위반행위를 일시에 전부 단속하는 것은 인력 배분상 곤란하므로 월별·계절별·시간대별·요일별·도로별·지역특성별 중점단속 대상을 정하여 집중 단속하되 그 결과는 반드시 분석하여 다음의 중점 단속시에 활용하여야 한다.

다. 수요에 부응한 교통 단속력 확립

교통환경은 날로 열악해져 교통행정수요가 폭증하고 있는 현실에서 교통 단속력은 이러한 교통 환경 변화에 대응하지 않으면 안된다. 그러나 교통상황변화에 신속성 있게 대응하기 위한 교통 단속력의 증가에서 여러가지 제약요건 때문에 일정한 한계가 있다.

때문에 선진외국에서는 교통 환경 변화에 신속성 있게 대응하기 위해 과학적 장비 및 교통감시 시스템 등이 개발되고 있지만, 교통법규를 위반하는 것은 사람이라는 인적 요소이므로 물적요소에 의한 교통 단속력의 대처에도 한계가 있는 것이다.

그렇다면 현행 우리나라의 실정하에서는 물적요소에 의한 교통 단속력의 대처 한계는 차치하고라도 선진국에서와 같은 교통 단속력의 인적증감에 갈음할 수 있는 무인카메라, 중앙제어방식 등을 비롯한 과학적 장비와 교통감시 시스템의 정비·확충 등 물적 설비보강 등으로 인적 교통 단속력의 의존도를 시급히 낮추어 나가야 한다. 왜냐하면 시간적·공간적·환경적 여건에서 오는 인적 단속의 한계성, 교통대중의 대경찰 불신성, 단속방법의 문제성에서 표출되는 단점을 보완하기 위해서이다.

따라서, 교통행정수요에 신속성 있게 대처하기 위해서는 교통 과학장비와 교통감시 시스템 등을 정비·확충하여 인적 교통 단속력의 의존도를 낮추어 나가면서 그 역향은 배증시켜 나가야 할 것이다.

라. 교통단속 활동의 질적 향상

교통경찰의 도로교통 현장에서 교통법규 위반 행위를 발견하여 단속하는 활동은 교통사고의 억제력으로서의 기능과 교통 질서 유지 및 형성 기능에 있다.

교통경찰의 단속과정에서의 적법성·적정성·타당성·합리성의 확보는 교통 참여자는 물론 위반행위를 한 운전자 및 보행자(불특정 다수 국민)에게 교통경찰의 신뢰와 교통 관여자들의 규범 동조의식 조성에 큰 영향을 주게 된다.

교통단속 활동에 있어 직무수행의 질 문제는 교통경찰의 중요한 이슈이자 당

면한 과제이다.

교통단속이 조직적으로 행하는 것이지만 구체적으로는 단속요원 개개인의 활동이 모여서 비로소 전체의 효과를 얻는 것이다.

단속요원의 활동이야말로 전체 조직력의 원천이며, 단속요원이 행하는 직무수행의 질의 향상은 교통경찰 전체의 평균수준을 향상시키는 결과를 가져온다. 교통단속으로 인한 행정처분은 자동차 운전행위를 일정기간 금지시키는 것으로서 생산(직업활동)에 많은 영향을 미치기 때문에 단속활동 과정에서의 적정 타당성이 강조되는 것이다.

따라서 교통경찰의 단속활동에 질을 높이기 위해서는 전술한 과학적 단속장비 활용을 증가시켜야 할 것이나, 물적요소에 의한 단속활동만을 기대할 수 없기에 단속요원의 대응기술 함양이 필요시 된다.

단속에 항의할 경우 한결같이 능숙한 방법으로 대응할 수 있는 것이 직업적인 교통 경찰관이다 라는 말을 되새겨 본다.

마. 단속예고제 실시

교통단속 피단속자의 만족도 평가에서 보듯이, 피단속자가 교통서비스에 대해서 많은 불신을 가지고 있는 부분이 합정단속에 관한 부분이다.

교통단속시 피단속자의 만족도를 높이기 위해서는 교통사고 사각지대를 중심으로 교통단속을 실시하며, 이를 운전자들이 인지할 수 있도록 사전예고제의 실시가 필요하다.

분기단위로 경찰서별 교통단속 및 교통위반 단속실적을 토대로, 지역별 집중단속 지역과 분야를 정하고, 이를 운전자들이 인지할 수 있도록 경찰서장 명의로 단속지역에 고시하여, 운전자들이 운전시 교통위반을 사전예방할 수 있도록 한다.

< 단속예고 표식(안)>

중점단속 예고지역	
● 단 속 구 간:	전방 ○○ Km
● 집중 단속 항목:	○○위반, ○○위반
● 집중 단속 기간:	○○년 ○월 ○일 ~ ○○년 ○월 ○일
● 담 당 경 찰 관:	○○○ 경찰관(수시 교체식으로 제작)
○○경찰서장	

2) 음주 단속의 효율화

(1) 일반적·구체적 단속 지침의 확립

음주운전 단속 활동의 전체적인 목적과 목표를 명확하게 설정하고 그에 따른 단속 활동의 방향을 통일하고, 음주운전 단속의 수단과 방법의 모든 것을 통합하여 전체적인 단속의 효율성을 최대로 할 수 있는 음주운전단속상의 일반지침을 확립시킬 필요가 있다. 이를 통해 음주운전 단속상 그 직무수행의 적정성을 확보하기 위한 방침을 명백히 하고, 더불어 단속요원의 판단과 의사의 통일과 이해를 도모 하므로써 조직집단의 힘을 강화하고 그 기능을 발휘할 수 있도록 할 수 있다.

예) 미국 캘리포니아주 음주운전 단속지침

다음에 게재하는 사항의 운전방법을 하는 운전자는 알코올의 영향하에 운전하고 있다고 보아도 좋을 것이다.

- ⓐ 불합리한 속도로 빨리 달리는 차
- ⓑ 급격하게 운전조작을 하는 차, 즉 저속-고속-저속-으로 운행하는 차
- ⓒ 잦은 행동으로 차선을 변경하는 차
- ⓓ 충분치 못한 간격으로 부적절하게 통과하는 차
- ⓔ 교통신호등을 지나치거나 무시하는 차
- ⓕ 신호등에 접근시 너무 빠르거나 너무 낮은 속도로 접근하고 정지하는 동작이 순탄치 않은 차
- ⓖ 야간에 전조등을 켜지않고 운행하든가 주차위치에서 출발할 때 전조등을 켜는 시간이 지연되는 차
- ⓗ 대향교통에 전조등 조작을 실패하는 차

- ① 뚜렷한 이유없이 저속으로 운전하거나, 반복적으로 변속기 조작을 실패하는 차
- ㉠ 출발 또는 정차할 때 차체가 심하게 흔들리는 차
- ㉡ 불합리하게 저속으로 운행하거나, 차간거리를 불합리하게 잡고 정지하는 차
- ① 노면에 너무 가까이 하여 운전하거나 길 가장자리를 바깥 붙여 운전하거나, 중앙선을 걸쳐 운행하는 차
- ㉢ 추운날 유리창을 내리고 운전하는 차
- ㉣ 머리를 완전히 또는 부분적으로 창밖으로 내밀고 운전하는 차

(2) 단속 장소에 착안한 단속대책

가. 발생원 대책

음주운전자의 음주장소에 관한 것으로 이는 지역에 따라 약간의 차이는 있으나 일반적으로 음식점이 가장 많고 다음으로는 자택, 친구집 등의 순으로 되어 있다. 따라서 음주운전을 미연에 방지·억제하기 위해서는 대중주점 등의 음식점이 모여 있는 유흥가 및 그 주변을 중심으로 한 발생원 대책이 효과적이다. 그러므로 유흥가를 호위하여 검문하거나 이를 핵으로 한 외곽배치에 의한 블록연계 검문(위성검문), 유흥가 주변도로의 선별검문, 그리고 음식점 및 이에 인접한 자동차 정비업소, 주차장 등에 집중검문 등이 효과적으로 실시되어야 한다.

나. 통과지 대책

이는 음주장소에서 목적지로 향하는 통과지역에서의 검문으로, 간선도로나 준간선 도로에서의 통상검문 및 양동검문, 고속도로의 입출구, 그리고 간선도로에서 분기되는 도로에서의 검문·단속을 피해 통과할 수 있는 이면도로에서의 개별검문 등이다.

다. 거주지 대책

이는 거주지에 도달하는 음주운전자를 주변에서 포착하기 위해 신흥주택지의 주변도로나 생활도로 등에서의 소검문으로 경계망의 밀도를 높여서 단속하는 방법도 실시될 수 있다.

(3) 다목적 검문과 광역일제단속

다목적 검문은 음주운전·무면허운전 등 무모한 운전을 하는 자의 단속과 함께 자동차 절도나 자동차를 이용한 범죄 등의 범인 검거를 위한 목적으로 실시된다. 따라서 이 검문은 그 활동이 운전자의 눈에 띄며 교통사고 및 범죄억제 효과를 가져오고 교통 단속의 과정에서 음주운전자는 물론 다른 범죄자를 검거할 수 있는 등 상승 효과를 기대할 수 있다.

또한 소검문 방식의 경우에는 특히 때와 장소를 변경하여 활동이 가능하며 검거 확률이 높고 또 음주 운전자에 대하여는 언제 어디에서 검문당할지 알 수 없다는 경계심을 갖게 하는 등 그 효용이 크다.

그리고 오늘날 교통범죄의 광역화현장에 적절하게 대처하기 위하여 광역적인 일제 단속이 절실히 요구된다. 1983년 후반부터 중점적으로 실시된 전국일제단속을 위시한 일련의 광역단속에서 과거에 볼 수 없었던 다수의 음주운전자를 검거함과 동시에 적절한 단속홍보에 의하여 커다란 파급 효과를 가져오는 등 대단한 성과를 거둔 사실이 있다.

(4) 단속력의 중점운영

운용가능한 경찰력은 될 수 있는 한 음주운전사고가 많은 노선에 배치시키는 것이 타당하다. 따라서 음주운전에 대한 단속력도 그 발생빈도가 높은 간선도로에 집중시키고 단속지점도 규칙 준수를 지도하고 단속 및 검거에 따라 운전자가 압력을 받는 정도가 높은 다리, 도시외곽으로 연결되는 간선도로의 주요지점 장소에 단속력을 중점 배치하는 것이 타당하다.

그리고 단속력이 강화되었음을 운전자들이 느끼고 위반억제에 효과가 있도록 특정 지역에 단속력을 집중시켜 해당 지역의 단속력이 비약적으로 증강된 것을 운전자들이 느끼게 하여 위반을 억제하는 것도 합리적인 방법이다. 그러므로 음주운전에 대한 단속력도 음주를 가능케 하는 지역, 특히 도심지, 상가지역, 유흥가지역과 연결되는 도로에 단속지점을 설정하여 이곳에 단속력을 집중적으로 투입하여 위반의 억제와 단속활동을 하는 것이 합리적이다.

또한 음주운전은 일반적으로 그 위반시간대가 집중되고 있으므로 그 시간대에 맞춰 단속력을 집중시키는 것이 타당하다. 음주운전은 대개 20:00~02:00 사이에 집중적으로 발생하고 있으므로 단속력도 위 시간대에 일치시켜 집중 배치하는 것이 합리적이다. 특히 야간에는 어떤 위반 유형보다도 음주운전이 많고 다른 위반 유형도 음주가 원인이 되고 있는 경우가 많으므로 야간에는 단속력의 대부분을 음주 단속에 집중시키는 것이 타당하다.

(5) 음주측정기구의 관리 효율화

음주단속 부문의 피단속자 만족도 조사에서 제일 많은 불만을 가지고 있는 항목이 음주측정기구의 청결문제를 제기하고 있다. 음주측정기의 관리문제는 불대(mouth piece)를 1인 1회 사용함을 원칙으로 정하였으나, 현장에서 이를 지키지 않고 있는 것이 문제라 볼 수 있다. 또한, 피단속자들의 인식이 다른 사람들을 측정할 기구에 반복해서 측정을 하고 있다고 생각하고 있는 측면도 강하다고 볼 수 있다.

따라서, 음주측정 기구의 청결문제에 대한 불만을 해소하기 위해서는 측정기구 불대(mouth piece)의 사용을 1인 1회 사용의 원칙이 지켜질 수 있도록 관리가 필요하며, 이를 피단속자들이 인식할 수 있도록 측정시 보여주는 것이 필요하다고 할 수 있다.

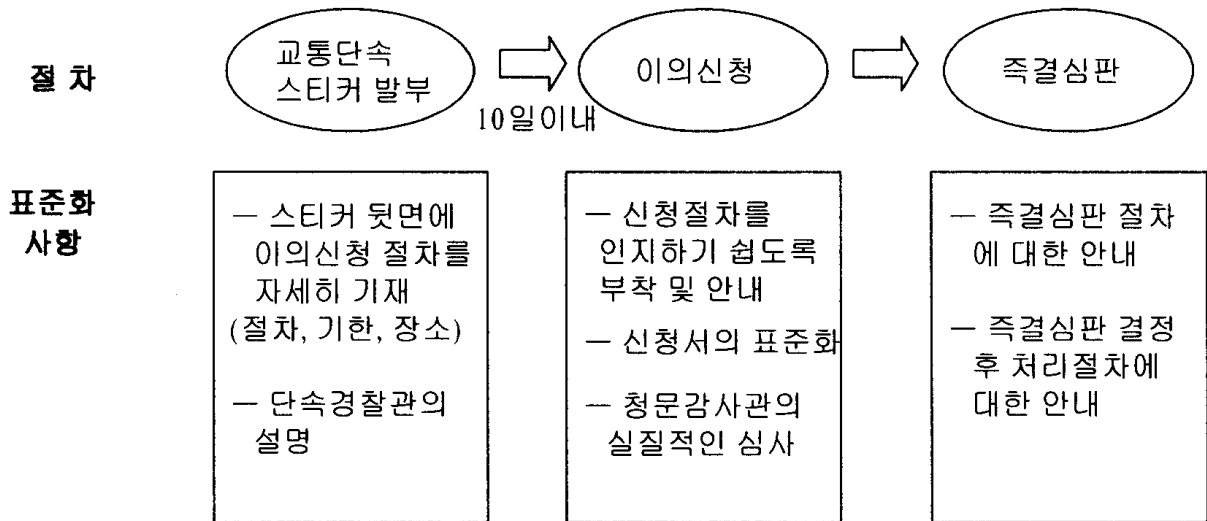
우선, 음주측정기 불대의 시리얼 no.를 관리하는 것이 필요하다. 그리고 이를 음주측정기 관리대장에 관리를 하는 것이 좋다고 본다. 음주측정기 불대에 시리얼 no.를 색인하도록 제작업체와 협의하는 것이 관리효율화에 도움이 되리라 본다.

예) 불대no.관리 필요대상: 음주측정기 관리대장(음주운전단속처리지침 별지10), 음주측정기 사용대장(처리지침 별지 11), 주취측정결과 관리대장(처리지침 별지 11)의 음주측정기 번호 옆에 음주측정기 불대 serial no.란을 삽입하여 관리 음주측정기 청결문제에 대하여 피단속자들의 인식을 제고하는 방법으로서, 음주 측정시 피단속자가 보는 앞에서 불대를 교체하는 것이 필요하다고 본다. 그리고, 단속경찰관이 착용하고 있는 면 장갑의 청결문제도 병행해서 관리할 필요가 있다고 본다. 그리고, 음주단속처리 및 음주측정기 사용관리지침 제6조 2항의 “음주측정시 불대의 사용을 1인 1회 사용함을 원칙으로 한다” 에서 “1인 1회 사용한다” 로 지침을 강화하는 것이 필요하다.

3) 이의신청의 편리성 강화

피단속자들이 단속에 대하여 이의가 있을 경우, 이의 신청을 하기 위해서는 경찰서 민원실에 이에 대한 안내가 되어 있어야 하나, 피단속자가 이의신청을 어떤 방법으로 누구에게 하여야 하는지가 거의 안내가 안되어 있다.

따라서, 우선적으로 피단속자가 이의신청을 쉽게 할 수 있도록 이의신청 절차에 대한 표준화된 안내를 민원실에 부착하고, 단속시 경찰관이 이를 피단속자에게 홍보하는 것이 필요하다.



4) 무인단속 업무체계의 효율화

가. 무인단속 예고제의 표준화

무인단속에 있어서 피단속자의 가장 큰 불만사항이 무인단속에 대한 사전예고 문제로 나타나고 있으며, 이는 교통단속의 함정단속과도 연계가 되는 불만사항이라 볼 수가 있다.

현재 무인단속의 사전표식은 일부분은 되어 있으나, 표준화가 되어 있지 않아 운전자에게 사전예고를 하고 있다는 인식을 주지 못하고 있는 것으로 보인다. 따라

서, 전 지방청 공통으로 전방 1km 지점에 무인단속 표식을 부착하여, 단속지점을 사전 예고하는 것이 필요하다. 또한, 단속의 효율성을 높이기 위하여 무인단속 지점을 사고 다발지점에 설치하는 것이 필요하다.

나. 무인단속 속도의 일원화

현재 무인단속 지침에 의해 10km 이상 위반하는 차량에 대해 단속을 하기로 되어 있으나, 지방청마다 별도로 운영하고 있는 경우가 있다. 일반적인 경우는 20km 이상으로 운영하고 있다. 따라서, 전 지방청마다 20km 이상으로 일원화하여 운영하는 것이 필요하다.

< 무인단속표식 >

무인단속 예고 안내(이미지 삽입)
전방 1km지점, 단속속도 000km
○○ 지방경찰청

5) 교통서비스 실명제 실시

교통단속 피단속자의 만족도 조사에서 경찰관들에 대한 불신감 중에 크게 나타나고 있는 것이 경찰관의 청렴도 문제로 나타나고 있다. 이를 해결하기 위해서는 현재 실시하고 있는 뇌물을 준 민원인을 고발시 인사상 특혜를 주는 제도의 활성화가 필요하며, 또한 교통경찰관들의 단속시 서비스 실명제가 필요하다.

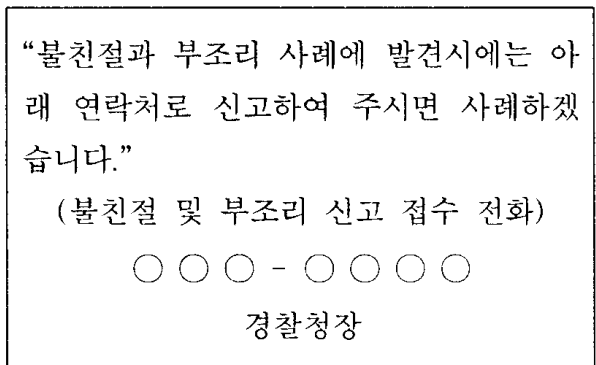
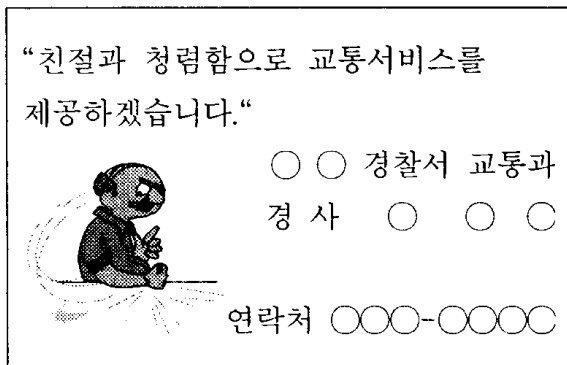
이 방법에는 두 가지 방법을 제시할 수 있다. 한 방법은 교통경찰관의 실명과 연락처가 있는 명함을 단속시 스티커와 더불어 제시하는 방법이다. 이는 교통경찰관이 본인의 서비스에 대해서 책임을 다하겠다는 의지표명이 될 수가 있다.

또 하나의 방법은 Green·Yellow Card제도의 실시이다. 민원인들이 친절한 경찰관에게는 Green Card를, 불친절한 경찰관에게는 Yellow Card를 접수토록 하여, Green

Card 접수자에게는 인센티브를 Yellow Card가 접수된 경찰관에게는 독려를 하는 제도의 실시가 필요하다.

교통 단속 후, 스티커 발부 후 스티커와 더불어 실명 명함과 Green·Yellow Card를 피단속자에게 제시하는 방법으로 실시할 수 있다.

< 교통경찰관 명함의 앞면과 뒷면의 예 >



3.4 교통서비스에 대한 홍보강화

'99년 들어서 경찰청의 교통단속 방법에 대한 서비스 개선이 많이 이루어져 있음에도 불구하고, 국민들의 교통서비스에 대한 인식을 많이 개선되어 있지는 않은 것으로 나타나고 있다.

이는 국민에 대한 경찰청의 개선내용을 홍보하지 않음으로써, 일반 국민들이 느끼는 교통서비스를 체감하지 못하는 것으로 판단된다.

따라서, 향후 경찰청 자체의 개선노력도 중요하지만, 이를 국민에게 적극 홍보함으로써 경찰의 교통서비스 이미지를 높일 수 있도록 하는 것이 요구된다.

● 홍보방법에는 다음과 같은 방법이 있다.

- 관보를 통한 전 관서의 공유
- 반상회에 경찰이 참석하여, 개선사항에 대한 설명회 실시

- 인터넷을 통한 홍보
- 대중매체 광고

3.5 단속장비의 선진화

교통량의 증가에 비해 교통단속 경찰관의 대처능력은 한계가 있으므로, 교통장비의 선진화는 교통단속의 효율 및 과학화를 위하여 필수적이라 하겠다. 따라서, 선진국의 교통장비의 사례를 살펴보기로 한다.

1) 미국의 교통장비

<p>순찰용 헬리콥터</p>	<p>미국 애리조나주 경찰대 소속 매리코파 항공대는 매리코파군의 메이사공항에 있으며, 야간에도 항상 헬리콥터 1대당 2명이 주. 야 대기하고 근무하며 긴급환자발생시 구조대 활동, 살인·강도 등 강력사건의 범인추적, 교통의 소통상태 확인을 주임무로 하며 주경찰은 물론 주방위군과도 상호연락을 취하며 순찰활동을 계속하고 있다</p>
<p>VEHICLE TRACKING SYSTEM (뿡소니 차량 추적 분무기)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 이 장치는 자석식으로 차량 뒷바퀴 부분에 장치되며, 차량충돌시 자동으로 액체가 분무됨. 분무액은 다양한 색채를 갖고 있으며, 야간용 특수분무액도 있음. · 제품 1개에 최고 72시간까지 분무되는데, 8시간 동안은 액체가 증발되지 않아서 그 동안에 추적용 차량은 계속 추적할 수 있다. · 우리나라 출고 자동차에도 의무적으로 부착케 하면 뿡소니 차량추적에 유용하게 이용될 것으로 사료됨.
<p>MULTANOVA AUTOMATED PHOTO RADAR (자동 채증용 스피드건)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 이 제품은 고정식, 이동식으로 다 쓸 수 있음. · 스피드건과 35mm 카메라가 같이 붙어 있어서 자동차의 속도를 보면서 위반사항이 나오면 사진을 찍는다. 이때 속도와 날짜, 시간 등이 같이 찍혀 나온다. · 속도위반 단속에 대한 명확한 구증자료로서 유용하게 쓸 수 있다고 보여짐. · 속도단위가 마일 단위로 되어 있기 때문에 제품주문서 km단위로 환산하는 작업이 필요함.

2) 일본의 교통장비

<p>사고조사전용 차량의 활용</p>	<p>교통사고 조사용 줄자, 스프레이, 사진기, 로프, 광목 천, 체증기, 볼록렌즈, 로올러, 조사증 팻말, 조사용 양식 등을 차량에 탑재하고 현장에 출동하여 사고 조사업무는 물론 채증활동까지 안전하게 수행할 수 있다.</p>
<p>이동식 진입 금지제도의 활용</p>	<p>교통지도시 사용되는 안전시설로 시간대별(이른테면 07:00 - 09:00까지 17:00 - 19:00까지의 러쉬아워) 도로로 선별·지역별로 이동식으로 설치하여 사람이나 차량을 규제함으로써 혼잡방지, 사고의 예방, 소통확보에 활용하고 있다.</p>
<p>자동 속도 측정 사진 기록기 (AUTOMATIC PHOTORECORDING TRAFFIC RAKAR)</p>	<p>이는 속도측정기(스피드건)에 사진촬영기(카메라)기능을 복합한 장치로서 스피드건에 의해 속도가 자동탐지 기록되고 사진기능에 의한 시간, 날짜 등이 자동명기되어 위반차량이 어느 날짜, 시각에 어느 장소에서 무엇을 어떻게 위반했는지에 대해 의심이 가지 않도록 칼라로 인화되어 사진에 자동으로 나타나게 된다.</p>
<p>가스크로메토 그래프 방식의 음주측정기</p>	<p>알콜농도 분석방법으로 분석기와 감지기가 여러 종류가 있으나 분석기로 가스 크로메토 그래프(GAS CHROMATO GRAPH)법이 대표적이라 할 수 있다. 이 방법은 액체 또는 기체를 가스상태로 하여 흡착제의 속을 통과시켜 그안에 포함되어 있는 물질의 종류와 농도를 조사하는 정량분석법의 일종으로 감식에 활용하고 있다. 일본에서는 이 방법을 이용하여 알콜농도측정기를 제작 활용하고 있다.</p>

3) 영국의 교통장비

<p>교통사고 처리차</p>	<p>영국교통경찰중 교통기동대에서 사용하는 교통사고 조사 전용사고 처리차는 레인지 로버 또는 랜드로버 이며 모 토웨이에서는 레인지 로버 이다.</p> <p>여기에 교통사고 조사용 일체의 장구, 장비를 탑재하고 현장에 출동하여 사고조사 업무는 물론 채증활동까지 완 전히 수행할 수 있다.</p> <p>우리나라 봉고 차량을 사고조사 차량으로 배정하여 사용 하나 운전기사 부족으로 출동자체는 어렵고, 장구. 장비 는 전혀 탑재되어 있지 않아 부실하게 사용되고 개인자 가용을 이용하는 것과 대조적이다.</p>
<p>교통 순찰차량</p>	<p>영국 교통기동대와 자치경찰들이 사용하는 교통단속 순찰용 차량은 최신장비를 탑재한 완전장비의 백색 4륜차 로 통상 로버 3,500cc 또는 2,600cc급을 사용하고 2륜차 로는 BMW 1,000cc급 싸이카로 일반 시중차량보다 성능 이 우수한 고급장비들이다.</p> <p>교통순찰 차량 배치 경찰관은 자동차 운전 및 2륜차운전 의 각 1급검정에 합격해야 하고, 교통사고 조사관 (ACCIDENT INVESTIGATOR) 및 차량검사관(VEHICLE EXAMINER)의 자격을 취득할 것을 그 조건으로 하고 있다.</p>

IV. 종합제언

교통단속에 있어서 피단속자들의 만족도향상을 위해서는 다음과 같은 교통경찰관의 의식제고 및 시스템의 개선이 요구된다.

1. 최고 책임자의 강력한 의지가 요구된다

관료사회의 특성상, 서비스를 통한 국민의 만족을 향상시키기 위해서는 이에 대한 필요성이 전반적인 경찰문화에 확산이 필요하며, 이를 위해서 고급 간부들의 강력한 Mind Drive가 상당한 영향력을 미치므로 지속적인 관심과 참여의지를 업무 속에서 부하 직원들의 동참이 필요하다.

2. 교통경찰관의 전반적인 서비스의식 고양ی 필요하다

일선 경찰서를 방문하여 경찰간부 및 교통 경찰관들의 서비스개선에 대한 반응은 “단속하는 데 무슨 만족이 있겠느냐!” 는 냉소적인 대답이 대부분이었다.

이런 근본적인 서비스의식이 고양되지 않고서는 아무리 좋은 제도를 도입하여도 의미가 적어질 수 밖에 없다.

3. 서비스 표준화가 필요하다

현재 교통서비스를 제공하는 경찰관들의 개개인 특성에 따라, 서비스기준이 달라지고 있다. 이는 경찰청에서 지침을 내린 교통단속방법 5대원칙의 구체적인 서비스표준안이 없기 때문이라고 볼 수 있다. 따라서, 교통단속의 업무분석 후 이에 대한 서비스 표준을 마련하여 교통 경찰관들에게 제시하는 것이 필요하다.

4. 서비스 교육 및 평가체계의 도입이 필요하다.

서비스개선은 구호로서 개선될 수는 없다. 담당 직원들의 전문화된 교육이 필요하다.

하지만, 현재 교통경찰관에 대한 서비스 교육은 조희시 담당간부의 훈시정도가 전부라고 해도 과언은 아니다. 따라서, 연수원에 서비스 전문교육과정을 신설하여 계층별, 직무별 서비스 교육을 실시하여 서비스 전문요원의 양성이 필요하다.

또한, 실질적인 서비스개선을 위해서는 서비스 실행에 대한 평가 및 보상체계의 도입이 필요하다. 주기적인 평가와 이에 따른 보상이 이어졌을때, 현장에서의 실질적인 개선 이루어질 수 있다.

5. 교통서비스 업무체계의 개선이 필요하다

피단속자의 교통서비스 만족도를 높이기 위해서는 인적 서비스와 더불어 교통관련 업무체계의 개선이 필요하다. 특히, 함정단속의 이미지를 불식시키기 위한 중점단속예고제, 무인단속 예고실시와 음주운전에서의 음주측정기 관리체계 개선, 무임단속기준의 표준화 및 일원화, 경찰관들의 청렴성 및 서비스에 대한 신뢰도를 높이기 위한 서비스실명제 실시 등이 필요하다고 사료된다.

6. 경찰의 교통서비스에 대한 대국민 홍보가 필요하다

최근 들어 교통단속에 피단속자들의 만족도 향상을 위해서 경찰청의 많은 노력과 실제적인 개선이 이루어지고 있다. 하지만, 안타깝게도 일반 국민들의 교통경찰관에 대한 이미지는 커다랗게 개선되고 있지는 않고 있다.

이는 아직도 교통경찰관들의 서비스수준이 낮은 측면도 있지만, 경찰청의 개선내용을 국민들이 인지하지 못하고 있는 데도 커다란 원인이 있다고 본다. 따라서, 대중매체, 인터넷, 반사회 등을 활용한 경찰청의 대국민 홍보의 강화가 필요하다.

연구보고서 2000-01

경찰민원인 만족도 향상 방안

2000년 12월 발행

2000년 12월 인쇄

발행인 : 유 광 회

발행처 : 치 안 연 구 소

경기도 용인시 구성읍 연남리 88번지

인쇄처 : 대 한 문 화 사

(TEL : (02)2268-0458)

이 책의 무단 복제를 금합니다.

