

경찰관 고객만족 컨설팅의 효과 분석

- 시흥경찰서 경찰관들의 직무만족도를 중심으로 -

Analysis on the Effectiveness of Customers Satisfaction Consulting Targeting the Police Officers

- Focused on the Job Satisfaction of Police Officers
in Siheung Police Station -

박 종 철* · 정 철 우**

차 례

I. 서 론	IV. 연구설계
II. 이론적 논의	V. 분석결과
III. 시흥경찰서 치안 현황 분석	VI. 결 론

• 국 문 요 약 •

경본 연구는 경찰청에서 조사한 2015~2016년 도 경기남부지방경찰청 시흥경찰서의 직무만족도 자료를 활용하여 고객만족 컨설팅이 경찰관의 직무만족도 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위해 공분산 분석을 실시하였고, 컨설팅의 순수한 효과를 알아보기 위하여 공변수를 통제하고 조정평균을 통해 통제 이전과 이후를 평균값을 분석하였다. 분석 결과, 공변수 통제 이전과 이후 모두 고객만족 컨설팅은 직무만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 시흥경찰서 경찰관들의 직무만족도가 고객만족 컨설팅 실시 후에 높아진 것을 의미한다. 특히, 위와 같은 결과는 고객만족 컨설팅이 민간 분야

뿐만 아니라 공공 분야에서도 활용될 수 있음이 검증된 것이라고 할 수 있다.

본 연구를 요약하여 정책 제언하면 다음과 같다. 첫째, 지방경찰청 소속 고객만족 컨설팅 전담 조직 체계 구축이 필요하다. 둘째, 경찰서 고객만족 T/F팀 구성시 상사(중간 관리자)의 참여가 매우 필요하다. 셋째, 컨설팅 실시 전 구성원들의 기대(요구) 사항의 일치화 선행되어야 한다. 넷째, 경찰청 차원의 지속적인 지원과 운영 관리가 필요하다. 모쪼록 본 연구가 경찰청의 고객만족 컨설팅 정책의 지속적인 운영 판단에 유용하게 활용되길 기대한다.

* 경찰대학 교수, 주저자.

** 경찰대학 교수, 교신저자.

◆ 주제어 : 경찰관, 직무만족도, 치안고객만족, 컨설팅 효과, 공분산분석

I. 서론

최근 경찰청의 발표에 따르면 2012년부터 2016년까지 경찰관의 자살률은 크게 증가하고 있으며, 매년 20여명의 경찰관이 자살을 하는 것으로 나타났다.¹⁾ 미국 경찰관의 자살률 역시 전국 평균보다 2~6배 이상 높은 것으로 보고되어 경찰관의 스트레스는 비단 우리나라만의 문제가 아닌 것을 알 수 있다.²⁾

일반적으로 경찰관들은 공공의 안녕이라는 업무의 본질로 인해 타 직업보다 훨씬 더 많은 스트레스와 긴장을 경험한다고 알려져 있다.³⁾ 그리고 과거에 비해 국민의 안전 욕구 상승과 사회적 서비스 요구, 경찰의 업무 영역 증가, 대중매체의 비판과 감시 확대 등으로 경찰의 업무 강도는 높아졌다.⁴⁾ 이로 인한 경찰관들의 업무 스트레스 호소는 직무만족도 저하로 이어져 경찰 업무의 질적 저하를 가져오게 되었다.⁵⁾ 또한 다른

1) 박준호, “매년 경찰관 20명 자살…원인 1위는 ‘직장 불만’”, 뉴시스, 2017. 12. 5.

2) 박영신·지영환, 경찰 직무스트레스-이해와 치료, 학지사, 2012; 김미나, “경찰관의 스트레스, 우울 및 자살생각에 대한 연구 : 직급별 비교”, 인하대학교 대학원 석사학위논문, 2016, 1쪽에서 재인용.

3) 신성원, “경찰공무원의 스트레스 및 사회적 지지가 음주행위에 미치는 영향”, 한국경찰학회보 제10권 제2호, 한국경찰학회, 2008, 117쪽; 김미나, 위의 논문, 1쪽에서 재인용.

4) 김미나, 위의 논문, 1쪽.

5) 우제태, “일선 경찰의 직무스트레스와 직무만족의 관계에 관한 실증분석”, 한국공안행정학회보 제27권, 한국공안행정학회, 2007, 143쪽; 김미나, 위의 논문, 2쪽에서 재인용.

공공부문과의 서비스 경쟁이 심화되면서 내부 고객 뿐 아니라 외부 고객의 만족도 향상을 위한 새로운 전략 기법이 필요하게 되었다.

고객만족 컨설팅은 내부적으로 일하기 좋은 직장 환경을 만들고, 외부적으로 고객 중심의 행정을 실시할 수 있다는 점에서 매우 큰 의미가 있다. 그럼에도 불구하고 고객만족 컨설팅에 관한 연구는 대부분이 민간 조직을 대상으로 한 연구에 치중해 있어 경찰 등 공공조직에 대한 연구는 거의 전무한 실정이다.

위와 같은 상황에서 공공기관 부문에서는 최초로 경찰청에서 2011년도부터 내부고객의 만족을 높이고 국민 중심의 치안서비스 강화를 위해 내부적으로 컨설턴트를 양성하여 전국의 경찰서를 대상으로 고객만족 컨설팅을 실시하였다. 초기의 고객만족 컨설팅은 경찰청 주관으로 실시하였는데, 시행 결과 직무만족도가 향상된 것으로 결과가 나타나 각 경찰서의 컨설팅 수요가 높아졌다.⁶⁾ 경찰청에서는 위와 같은 수요 요구의 충족을 위해서 2014년도 하반기부터 전국의 지방경찰청 주관으로 컨설팅 방식을 개선하여 진행 중이다.

그러나 위와 같은 고객만족 컨설팅 활동의 양적인 증가가 컨설팅의 효과까지 담보한다고 보기는 어렵다. 왜냐하면 지금까지의 공공 부문에 대한 컨설팅 연구가 매우 제한적으로 진행되었을 뿐 아니라 그에 대한 효과 분석도 제대로 이루어지지 않았기 때문이다. 고객만족 컨설팅에 대한 효과 분석은 고객의 요구를 정확히 확인할 수 있고 그에 맞는 맞춤형 방안을 마련할 수 있다는 점에서 매우 중요하다.

6) 경찰청(기획조정-1554), 「2017년 고객만족 컨설팅 추진 계획」, 2017. 3. 6.; 현재까지 2011년도 2개서, 2012년도 3개서, 2013년도 4개서, 2014년도 17개서, 2015년도 25개서, 2016년도 25개서 등 총 76개서를 컨설팅하였다. 2016년에 컨설팅을 실시한 25개 중 치안고객만족도는 18개서가 72%, 직무만족도는 14개서가 56% 상승한 것으로 나타났다.

경찰청이 실시하는 고객만족 컨설팅은 경찰관(내부)의 직무만족도와 국민(외부)의 치안고객만족도가 저조한 경찰서를 대상으로 하고 있다. 고객만족 컨설팅의 정확한 효과 분석을 위해서는 컨설팅 전후의 직무만족도와 치안고객만족도의 변화를 비교·분석하여야 한다. 그러나 경찰청의 비공개 원칙 등 공공자료의 접근성 제한으로 인해 치안고객만족도의 자료는 수집할 수 없어서 직무만족도만을 연구 분석의 대상으로 하였다.

국내의 컨설팅에 관한 연구는 진술한 바와 같이 은행·호텔·병원 등 민간 영역에 대부분 국한되어 수행되었다. 공공조직, 특히 경찰 영역에서는 컨설팅의 개념 자체가 생소하고 제도의 도입도 최근에 이르러서야 이루어져서 이에 관한 연구가 이뤄지지 않았다. 최근 경찰청에서 매년 상하반기에 직무만족도 조사를 실시하고 그 결과를 발표하고 있으며, 직무만족도가 저조한 경찰서에 대해서는 경찰청 차원의 고객만족 컨설팅을 수행하여 변화를 유도하고 있다. 이러한 조직문화의 변화는 경찰청의 서비스 방향이 과거의 외부지향적 시각에서 내부적으로 변하고 있음은 보여주는 단면이라 할 수 있다. 이처럼 고객만족 컨설팅은 직무만족도와 매우 밀접한 관련을 띠고 있으나 이에 대한 연구는 매우 적다.

따라서 본 연구는 고객만족 컨설팅과 직무만족도 간의 관련성을 분석하기 위해 경기남부지방경찰청 시흥경찰서를 대상으로 2016년도 경찰청이 조사한 직무만족도 조사 데이터를 이용하였다. 위 직무만족도 자료의 공분산 분석을 통해 경찰청에서 실시하고 있는 고객만족 컨설팅 전·후의 직무만족도 차이를 살펴봄으로써 컨설팅의 효과를 실증적으로 분석하고자 하였다. 이로써 경찰청이 추진하는 고객만족 컨설팅의 효과를 정확히 살펴보고, 이를 통해 컨설팅 제도의 지속적인 운영을 위한 바람직한 방향을 모색하는 것이 이 연구의 목적이다.

Ⅱ. 이론적 논의

1. 고객만족 컨설팅의 개념 및 현황

1) 고객만족과 컨설팅의 개념

고객만족(customer satisfaction)은 Carozo(1965)가 처음 제시하였고 이후 많은 학자들에 의해 다양하게 해석되었다.⁷⁾ 고객만족의 개념에 대해 Howard and Sheth(1969)는 고객이 구매상황에서 제공한 희생의 대가가 적절한지 여부에 대한 인식 상태라고 하였고, Oliver & Desarbo(1988)는 처음의 기대와 결과 사이의 지각적 차이라고 정의하였다.⁸⁾ 이러한 고객만족의 요소는 거래 거래특유적 관점(transaction-specific)과 누적적(cumulative) 관점으로 이루어져 있다.⁹⁾ 전자는 고객의 주관적인 만족 정도로 개별 거래에 대한 처음의 기대보다 결과가 클 때 만족도가 높아지며, 후자는 개별 거래 경험의 합산에 대한 결과로 고객만족이 결정된다.¹⁰⁾ Dutton & Dukerich(1991)는 고객들이 만족할수록 기업의 브랜드 향상과 경쟁 우위 효과가 나타난다고 하였다.¹¹⁾ 즉 고객만족은 기대를 충족을 의미하는 것이며 이는 고객 충성도, 재방문 의도, 재구매 행동

7) 한중헌·서정운, “호텔 식음료 서비스품질 요인이 고객만족과 브랜드 애호도에 미치는 영향”, 한국조리학회지 제22권 제5호, 한국조리학회, 2016, 279쪽.

8) 한중헌·서정운, 위의 논문, 279쪽.

9) 조광행, “고객만족 및 전환장벽이 점포애호도에 미치는 효과에 관한 연구”, 마케팅연구 제14권 제1호, 한국마케팅학회, 1999, 48쪽.

10) 박규영, “커피전문점 선택 속성의 중요도와 성과가 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 동의대학교 대학원 석사논문, 2012, 19쪽.

11) 박규영, 위의 논문, 15쪽.

등으로 이어질 수 있는 중요한 요인이 된다.

컨설팅(consulting)의 개념은 연구자에 따라 다르게 정의하고 있다. 국제노동기구(ILO)는 컨설팅이란 기업이 지니고 있는 경영상 문제점에 대해 외부 전문가가 실증적 조사, 진단, 분석을 통해 권고와 지도, 조언을 하는 경영개선기법이라고 하였다. 또한 M.Kubr(2002)는 경영상 문제 해결과 기회 발견을 통해 기회의 증진과 변화 실행을 하여 경영자와 조직의 목표 성취를 돕는 독립적·전문적 자문서비스라고 하였다.¹²⁾ 그리고 중소기업기술정보진흥원(TIPA)은 컨설팅이란 경영상 여러 문제를 규명하고 실질적 방안을 제시하여 그 해결방안들이 적시에 실행되도록 도와주는 행위라고 하였다.¹³⁾

본 연구의 주제인 고객만족 컨설팅은 위에서 말한 고객만족과 컨설팅의 합성어으로써 다음과 같이 정의하고자 한다. 경찰청의 고객만족 컨설팅은 “국민이 치안서비스에 대한 처음의 기대보다 높은 결과를 얻을 수 있도록 내·외부의 전문가가 업무처리의 문제점과 원인을 파악하고 해결방안 및 개선방안을 제시하는 업무개선기법”을 말한다.

2) 경찰청 고객만족 컨설팅 현황 및 절차

경찰청에서는 고객 중심의 치안행정을 구현하기 위하여 2011년부터 자체 컨설턴트를 양성하여 컨설팅 제도를 시행해오고 있다. 고객만족 컨설팅은 경찰청에서 반기마다 실시하는 내·외부 직무만족도가 저조한 경찰서를 대상으로 진행되었다. 구체적으로 2017년에는 전국의 34개 경

12) 이철규, “IT컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 석사논문, 2016, 5쪽.

13) 중소기업기술정보진흥원, “컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안 연구”, 2008; 이철규, 위의 논문, 5쪽에서 재인용.

찰서(지방경찰청별 2개)를 선정하여 컨설팅을 실시할 예정이다. 선정 절차는 가급적 희망 경찰서를 우선으로 하되, 조직문화 진단 결과, 치안고객·직무만족도 등을 종합적으로 고려하여 파급 효과가 큰 경찰서를 지방경찰청에서 자체적으로 선정하여 운영할 계획이다.¹⁴⁾

현재까지 경찰청은 전국의 76개 경찰서(경찰청 14개, 지방경찰청 62개)를 대상으로 3개 분야(인적·시스템적·물적 요소)에 대해 컨설팅을 시행하였다. 2011년부터 2016년까지 직무만족도와 치안고객만족도를 컨설팅한 결과, 직무만족도와 치안고객만족도가 전국 평균 대비 상승한 것으로 나타났다.¹⁵⁾ 다만, 지방경찰청에서 컨설팅을 주관한 경우(2014년 하반기)에는 경험 부족과 관심도 저하 등으로 치안고객만족도는 전국 평균보다 하락하였고, 직무만족도는 일부만 상승하여 다소 미흡한 결과를 나타냈다.¹⁶⁾ 경찰청에서는 위와 같이 나타난 결과를 보완하기 위해서 고객만족 컨설턴트의 전문성을 강화하고, 직무만족 및 치안고객만족도가 높은 관서를 발굴하여 우수사례를 공유하고, 컨설팅 기간 중 경찰청 차원의 현장 자문 등을 통한 현장 지원을 강화하였다.¹⁷⁾

현재 전국에서 활동 중인 경찰청 소속 고객만족 컨설턴트는 총 130명으로, 각 지방경찰청에서 선발되어 지방경찰청에 소속되어 있는 경찰서에 대한 컨설팅을 진행하고 있으며, 구체적인 컨설턴트 현황은 아래의

14) 경찰청, 앞의 공문.

15) 경찰청, 앞의 공문: 2016년 기준 25개 경찰서를 컨설팅 실시 결과, 치안고객만족도는 전국 평균에 비해 0.6점, 직무만족도는 상반기 평균에 비해 0.5점 상승하였다.

16) 2011년부터 2014년 상반기까지는 경찰청에서, 2014년도 하반기부터는 지방경찰청에서 고객만족 컨설팅을 주관하여 실시하고 있다.

17) 경찰청, 앞의 공문: 2016년에는 경찰청에서 경찰서 현장 지도 및 컨설팅 진행·고객접점 환경개선비 등으로 약 1억 6,100만 원을 지원하였다.

〈표-1〉과 같다. 고객만족 컨설턴트는 초기 경찰청에서 외부기관 위탁교육을 통해 양성(33명)하다가 2014년부터 지방경찰청에서 컨설팅을 주관하면서 자체 교육을 통해 양성(137명)하였다.¹⁸⁾

〈표 1〉 경찰청 고객만족 컨설턴트 현황

합계	분청	대학	중앙	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	경기 남부	경기 북부	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
130	3	1	3	9	8	10	8	6	8	6	10	5	6	8	4	9	6	7	7	6

출처 : 경찰청 내부자료(2017.3.6).

2. 고객만족 컨설팅의 수행절차

고객만족 컨설팅의 수행 절차는 사전준비, 현장진단, 개선안 도출, 변화관리의 단계를 거치게 되는데, 구체적인 절차는 〈그림 1〉과 같다.

첫째, 사전준비 단계는 약 3주의 기간 동안 대상서 선정, 내·외부 만족도 분석, 내·외부 환경 분석, 담당자 간담회, 미스터리 쇼핑, 지휘관 면담, 고객만족 T/F팀 사전워크숍, 착수보고회 준비를 한다.

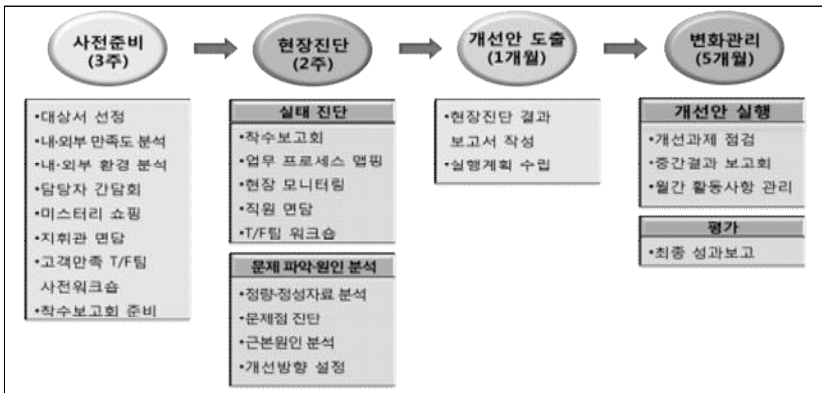
둘째, 현장진단 단계는 약 2주의 기간 동안 실태진단과 문제과약 및 원인분석을 한다. 실태진단은 착수보고회, 업무 프로세스 맵핑, 현장 모니터링, 직원 면담, T/F팀 워크숍을 통해 실시한다. 문제과약 및 원인분석은 대상서의 정량·정성자료 분석, 문제점 진단, 근본원인 분석, 개선방향 설정을 통해 실시한다.

18) 경찰청, 앞의 공문: 경찰청에서는 2011년부터 2016년까지 외부교육 및 내부 자체교육을 통해 총 170명의 고객만족 컨설턴트를 양성하여 현재 130명이 활동 중이다.

셋째, 개선안 도출 단계는 약 1개월의 기간 동안 현장 진단 결과 보고서 작성, 실행계획 수립을 한다.

넷째, 변화관리 단계는 약 5개월의 기간 동안 개선안 실행과 평가를 하게 된다. 개선안 실행은 개선과제 점검, 중간결과 보고회, 월간 활동사항 관리를 하게 되며, 평가는 최종 성과보고를 한다.

〈그림 1〉 고객만족 컨설팅 수행 절차



출처 : 경찰청 내부자료(2016. 2. 15).

3. 직무만족의 개념과 중요성

앞서 살펴본 것처럼 경찰청의 고객만족 컨설팅은 직무만족도와 치안 고객만족도의 향상을 주된 목표로 하고 있다. 또한 본 연구에서도 컨설팅 전후 직무만족도의 변화를 통해 고객만족 컨설팅의 효과를 분석하였다. 그러므로 고객만족의 이해를 높이기 위해서는 직무만족에 대한 개념을 살펴보고 중요성을 인식하는 것이 매우 필요하다.

지금까지 많은 연구에도 불구하고 직무만족에 대한 명확한 정의의 정

립조차 어려운 것은 직무만족을 측정하기 위한 도구가 그만큼 다양하기 때문이다.¹⁹⁾ 직무만족은 호포크(P. Hoppock)의 연구 이래 조직효과성을 측정하고 생산성을 높이기 위한 주요 요인으로 활용되었다.²⁰⁾ 직무만족은 직무에 대한 태도와 매우 밀접한 연관성을 갖는다고 알려져 있다. 또한 직무만족은 구성원의 사기 응원을 통해 높은 직무성공을 창출하는 중요한 요소이기도 하다.²¹⁾ 경찰은 위급한 순간에 국민과 마주하고 그 직무를 수행한다는 측면에서 다른 분야에 비해 매우 높은 직무만족이 필요하다고 볼 수 있다.

직무만족에 대해 Reitz(1981)는 직무에 대한 개인적 느낌 또는 감정이 라고 하였고, Engel(1978)은 현재까지 자신의 신념과 일치하는 것에 평가라고 하였다. 또한 Alavi(2003)은 직무수행에 대한 자긍심(self-esteem)을 뜻한다고 하였고, Wright(2004)는 직무로부터 얻을 수 있는 즐거움이라고 하였다.²²⁾ 결국 직무만족이란 직무를 통해 얻는 자긍심, 즐거움, 만족 등 개인적 느낌을 말한다고 요약할 수 있다. 따라서 직무만족은 조직과 구성원의 목표가 일치되도록 하는 것이 중요하다.²³⁾

19) 홍승만, “직무스트레스와 직무만족간 영향요인의 전략적 활용방안”, 배재대학교 대학원 박사학위 논문, 2000, 32-33쪽; 박종철, “112 경찰의 직무효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 한세대학교 박사학위 논문 2015, 27쪽에서 재인용.

20) 윤호연, “경찰관의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 한세대학교 대학원 박사학위 논문, 2014, 10쪽.

21) 노용희, “지방공무원의 직무스트레스가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문, 2011, 12-13쪽; 박종철, 앞의 논문, 27-28쪽에서 재인용.

22) 박종철, 앞의 논문, 28쪽.

23) 이봉행, “경찰조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 동국대학교 대학원 박사학위논문, 2002, 67쪽.

직무만족은 전술한 바와 같이 조직 목표 달성을 위한 매우 중요한 도구이다. 이처럼 직무만족이 조직 효율성 평가에 중요하게 평가되는 이유는 가치관단, 정신건강, 신체건강, 작업성과, 조직에 대한 태도 등 5가지 요소를 지녔기 때문이다.²⁴⁾ 위와 같이 직무만족은 개인적 및 조직적 측면에서도 매우 중요한 요인이기에 조직은 구성원이 직무를 통해 자아성취를 할 수 있도록 노력해야만 한다.²⁵⁾ 경찰의 직무는 국민의 안전한 생활에 직접적인 영향을 미치므로 경찰관이 사려 깊은 태도로 직무에 전념할 수 있는 내·외부 환경 조성이 필수적이다 할 수 있다.²⁶⁾

4. 선행연구

지금까지의 고객만족에 대한 연구는 대부분 재방문 의도, 고객 충성도, 서비스 품질 등이 고객만족에 미치는 영향 등이 주로 논의되었으며,²⁷⁾ 컨설팅을 주제로 한 연구는 경영·은행·부동산·IT·웨딩산업

24) 최명애, “간호조직의 리더십 유형이 직무만족, 조직몰입에 관한 연구”, 명지대학교 대학원 석사학위논문, 2006, 23-26쪽; 박종철, 앞의 논문, 31-32쪽에서 재인용.

25) 윤호연, 앞의 논문, 17쪽.

26) 김수현, “해양경찰의 조직환경과 직무만족에 관한 연구”, 원광대학교 대학원 박사학위논문, 2012, 16쪽.

27) 한중현·서정운, 앞의 논문, 377-294쪽; 윤제범·박현숙, “금융투자회사의 서비스 진정성, 서비스 품질이 고객만족과 고객충성도에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지 제16권 제3호(상), 한국콘텐츠학회, 2016, 742-759쪽; 김영균, “웨딩홀 레스토랑의 서비스 품질과 고객만족, 그리고 추천의도 간의 관계 연구 : 웨딩홀 및 호텔 이미지의 조절효과를 중심으로”, 한국조리학회지 제22권 제5호, 한국조리학회, 2016, 252-266쪽; 광충곤 외, “선박관리회사의 서비스 품질이 고객만족 및 고객충성도에 미치는 영향”, 수산해양교육연구 제28권 제5호, 한국수산해양교육학회, 2016, 1378-1387쪽.

등 민간 부문의 효율적 경영성과 창출을 위한 것이 주된 학문적 관심이었다. 즉, 지금까지 고객만족 요인은 성과 창출의 한 요소에 불과하여 고객만족 자체에 대한 컨설팅 시도가 부족했을 뿐 아니라 연구 또한 국내외적으로 거의 이루어지지 않았다. 더구나 선행연구들이 민간 부문에 치중되어 있어서 공공 부문에 대한 연구는 매우 부실하다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 위와 같은 연구의 한계로 인해 선행연구의 대상 을 고객만족 부문에 한정하지 않고 살펴보았다.

Zeira and Avedisian(1989)은 기업의 특성, 컨설턴트와 기업 적합도 (fit), 기업의 환경적 특성을 성공적인 컨설팅의 결정요소로 보았다.²⁸⁾ 즉, 경영자의 헌신과지지, 조직의 문화 구조적 특성, 변화의 태도 등이 컨설팅에 효과적인 영향을 미치며, 컨설턴트는 기업이 추구하는 가치·목표와 기업을 둘러싼 환경을 정확히 이해하여야 한다고 주장하였다.

Fleming(1989)은 컨설턴트와 고객의 상호 신뢰, 변화 방법, 능력, 일 치된 기대사항 등을 컨설팅의 주요 성과 요소로 들었으며, Cohen(1992)은 비즈니스 윤리 컨설팅의 장애 요인으로 부정확한 정의와 적정 모델의 부재, 불일치된 기대사항을 주장하였다.²⁹⁾ 또한 Kreklow(2006)는 컨설팅의 성과요인으로 경영자의 적극적 지원, 조직 내부의 옹호자, 컨설팅 외부 전문가 활용, 내부 직원들의 충분한 훈련으로 제시하고 있다.³⁰⁾

28) Y. Zeira · J. Avedisian, "Organizational Planned Change: Assessing the Chances for Success", *Organizational Dynamics*, Vol.12:4, 1989, pp. 31-45; 양용현 · 유연우, "은행 경영컨설팅의 효과에 관한 실증연구 - A은행 사례를 이용한 컨설팅 전후 효과 비교 중심", 디지털융복합연구, 제12권 제11호, 한국디지털정책학회, 2014, 217쪽에서 재인용.

29) Fleming, S. C, "Compatibilitu pays off", *The Journal of Business Strategy*, 1989, pp. 4-7; 박종효, "특허-R&D 연계전략 컨설팅서비스의 컨설팅 성과요인과 품질요인이 고객만족 및 재구매에 미치는 영향에 관한 연구", 서울과학종합대학원 박사학위논문, 2013, 51쪽에서 재인용.

이와 관련한 국내 연구로는 박춘래·황서진·이충섭(2011)은 컨설턴트의 역량과 컨설팅의 영향 관계를 분석하였는데, 컨설턴트 역량의 구분에 따라 경영관리 성과 및 업무효율 성과가 높은 것으로 나타났다.³¹⁾ 또한 정석태(2014)는 컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향을 분석하기 위해 불확실성, 구매의도, 컨설팅 역량, 신뢰, 명성, 가격 등을 변수로 설정하여 연구하였다. 분석 결과, 고객의 신뢰가 구매의도에 직접적인 영향을 미치고, 컨설팅의 수행이 고객에게 신뢰를 주어 재구매 의도에도 영향을 미치는 것으로 나타났다.³²⁾ 이와 유사한 연구로 김문준·장석인(2016)은 컨설팅 성과(컨설팅 완성도, 경영관리 성과, 업무효율성)와 조직 성과(재무적 성과, 비재무적 성과)의 영향 관계를 파악하기 위해 조직 지원(조직 지원, 상사 지원, 동료 지원)을 매개요인으로 두고 연구하였다. 연구 결과, 컨설팅 성과는 조직 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 특히 컨설팅 완성도와 업무효율성이 높을수록 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직지원에 대한 검증 결과, 동료와 조직의 지원보다는 상사의 지원이 조직성과에 더 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다.³³⁾

본 연구가 선행연구와 차별화되는 특징은 현재까지 국내에 연구된 바 없는 ‘공공 분야 고객만족 컨설팅’에 대한 최초의 연구라는 점이다. 또한

30) Kreklow, S. R. "Government Finance Review", Published at August 1, 2006, Retrieved January 15, 2011; 박중효, 위의 논문, 52쪽에서 재인용.

31) 박춘래 외, "경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅 활용도의 매개효과", 산업경제연구 제24권 제6호, 한국산업경제학회, 2011, 3371-3388쪽.

32) 정석태, "컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구", 한세대학교 대학원 박사학위논문, 2014, 101-102쪽.

33) 김문준·장석인, "조직성과에 영향을 미치는 컨설팅 성과에 관한 연구 : 조직 지원의 조절효과를 중심으로", 경영과 정보연구 제35권 제2호, 대한경영정보학회, 2016. 198쪽.

경찰청에서 2011년부터 경찰서를 대상으로 실시한 고객만족 컨설팅 시행 전후의 효과를 비교 분석함으로써 정책의 지속적인 운영 여부 판단에 대한 어려움을 해소한 점이라고 할 수 있다.

Ⅲ. 시흥경찰서 치안 현황 분석

본 절에서는 연구 분석에 앞서서 본 연구의 대상이 된 시흥경찰서의 현황 등을 살펴보고자 한다. 구체적으로 시흥경찰서의 지역 특성 및 각종 치안지표를 살펴보고 최근의 직무만족도 및 치안고객만족도를 추이를 파악함으로써 연구의 이해도를 높이고자 한다.

1. 지역 특성 및 치안지표

시흥경찰서는 경기남부지방경찰청 소속으로 경기도 서부권에 위치하고 있으며 도시, 농촌, 공업지역이 혼재한 복합도시 특성을 가지고 있다. 시화공단, 배곧 신도시, 목감·장현지구 등 대단위 도시개발사업이 추진중으로 인구가 증가 추세에 있으며, 영세민 밀집지역인 정왕동 일대에서는 절도 등 생계형 범죄가 주로 발생하고 있다. 또한 2014년 경기도 통계에 따르면 60개국의 외국인 근로자가 총 31,592명이 거주하고 있어 경기도내 2위의 다문화권을 형성하고 있다.³⁴⁾

위와 같이 이유로 시흥경찰서는 경기 남부권의 경찰서 중 가장 기피하는 경찰서라는 인식이 강했으며, 이로 인한 진출 희망자들이 매우 많

34) 경기도 통계(<http://stat.gg.go.kr/>).

아 소통의 어려움을 호소하는 비율 역시 높았다.³⁵⁾

- 〈직원 A〉 경찰서의 관할 면적이 넓다 보니 거리가 먼 지구대파출소는 유대 관계가 전혀 없어서 마치 타 경찰서에 근무하는 것 같습니다.
- 〈직원 B〉 사무실 환경 개선 사항에 대해 의견 제시를 하면 전혀 피드백이 없어요. 무슨 이유 때문에 개선이 되지 않는지 말을 해줘야 이해를 하는데 우리 경찰서는 의사 소통이 잘 되지 않는 것 같습니다. 그러니 내부가 불만족을 가질 수 밖에 없지요.
- 〈직원 C〉 시흥경찰서에 전입을 한 사람 중에 아마 본인이 지원해서 온 사람은 한 명도 없을 거예요. 징계를 먹어서 오거나 신입으로 오거나 승진해서 오는 등 자발적으로 오는 경우는 거의 없다고 우리는 생각하고 있어요. 우리 서의 많은 직원들이 기피 경찰서로 생각하고 있습니다.

또한 순경·경장급의 경찰관들의 비율이 48.5%로 경기남부지방경찰청 평균인 38.3% 보다 10.2% 이상 월등하게 높았고, 위와 같은 경험 부족이 시흥경찰서의 직무만족도 저하 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 아래의 〈표 2〉는 2016년 3월 기준 경기남부지방경찰청과 시흥경찰서의 계급별 현황 비교를 나타낸 것이다.

〈표 2〉 경기남부지방경찰청과 시흥경찰서의 계급별 현황 비교

구 분	현원	치안 정감	치안감	경무관	총경	경정	경감	경위	경사	경장	순경
시흥서	732명 (%)	0명 (%)	0명 (%)	0명 (%)	1명 0.1(%)	8명 1.1(%)	45명 6.2(%)	183명 25(%)	140명 19.1(%)	200명 27.3(%)	155명 21.2(%)
경기 남부 지방청	15,773 명 (%)	1명 (%)	1명 0.01(%)	6명 0.04(%)	54명 0.34(%)	303명 1.9(%)	1,037 명 6.6(%)	4,850 명 30.7(%)	3,482 명 22.1(%)	3,468 명 22(%)	2,571 명 16.3(%)

출처 : 경기남부지방경찰청 내부자료(2016.6.15.).

35) 경기남부지방경찰청(경무과), 「시흥서 고객만족 컨설팅 중간 결과」, 2016. 6. 15; 컨설팅 사전 설문조사 결과, 시흥경찰서를 기피경찰서로 인식하는 비율이 25%, 전출희망자 다수로 인한 소통부제가 27.3%로 나타났다.

주민 분포는 전체 인구 중 20대의 비율이 13.34%, 30대가 16.04%, 40대가 21.06%, 50대가 15.15%로 생산가능 연령 비율이 65.59%로 나타났다. 이 중 외국인 비율은 7.04%로 경기도 전체의 2.77%에 비해 높은 비율을 보이고 있다.³⁶⁾

시흥경찰서는 1999년 개서되어 2002년 정죽파출소, 2005년 옥구지구대, 2008년 장곡지구대, 2011년 능곡파출소를 개소하였다. 현재 경찰서는 8과 1실의 조직 체계를 갖추고 있으며, 3개의 지구대와 7개의 파출소, 기동순찰대, 2개의 치안센터가 운영 중이다. 2016년 3월 기준 시흥경찰서에 근무하는 경찰관의 수는 총 732명이며 구체적인 현황은 다음과 같다. 계급별 현황은 총경 1명(0.1%), 경정 8명(1.1%), 경감 45명(6.2%), 경위 183명(25%), 경사 140명(19.1%), 경장 200명(27.3%), 순경 155명(21.2%)으로 경장, 순경급 순으로 높은 비율을 나타내고 있다.

2015년도를 기준으로 시흥경찰서의 주요 치안 지표를 살펴보면 다음과 같다. 1인당 담당인구는 551명, 청문 민원은 1,661건, 112신고는 114,613건, 교통사고는 9,660건, 고소(고발)은 13,007건, 5대 범죄³⁷⁾는 4,962건이다.

2. 직무만족도 분석

시흥경찰서의 2014년도부터 2015년도까지 직무만족도의 추이를 살펴보면 다음과 같다.³⁸⁾ 시흥경찰서의 직무만족도는 2014년도 상반기에 경기남부지방경찰청 소속 41개 경찰서 중 13위(81.2점)를 하였고, 2014년

36) 경기도 통계(<http://stat.gg.go.kr/>).

37) 5대 범죄는 살인, 강도, 강간, 절도, 폭력을 말한다.

38) 경기남부지방경찰청, 앞의 공문.

도 하반기에는 22위(77.9점)로 하락하였다. 2015년도 상반기에는 7위(84.3%)로 상승하였으나, 2015년도 하반기에 다시 19위(75.9점)로 하락하였다.

구체적으로 직무만족도 저조 분야³⁹⁾를 살펴보면 2014년도 상반기에는 근무환경·교육이, 2014년도 하반기에는 복지·인사성과·교육·조직운영·근무환경·의사소통 순으로 나타났으며, 2015년도 하반기에는 복지·교육·근무환경·인사성과·의사소통·직무·조직분위기 순의 결과를 보였다. 그리고 직무만족도 분야별 개선필요 항목을 살펴보면 2014년도 상반기에는 경찰장비·교육기회가, 2014년도 하반기에는 승진제도·경찰장비·복지시설·정보공유·업무성취감·공정한 대우·교육기회 순으로 나타났다. 2015년도 하반기는 포상공정성·사무환경·편의시설·부서협조·관서장 노력·업무적절성·교회기회의 결과를 보였다. 위를 종합해볼 때, 시흥경찰서의 직무만족도를 낮게 하는 주된 요소는 교육·근무환경·복지·의사소통 등이며, 직무만족도 개선 필요 항목은 경찰장비·교육기회·복지(편의)시설 임을 알 수 있다.

IV. 연구설계

1. 자료 수집

본 연구를 수행하기 위하여 공공 부문에 대한 고객만족 컨설팅을 시

39) 직무만족도 저조 분야 선정 기준은 전국 평균보다 하위 점수를 나타낸 분야를 말한다. 2015년도 상반기는 모든 분야가 전국 평균 이상을 나타내어 저조 분야에서 제외하였다.

행한 경기남부지방경찰청 시흥경찰서의 컨설팅 전후의 직무만족도 자료를 수집하여 분석하였다. 고객만족 컨설팅은 구성원 및 고객의 관점에서 문제점을 도출 후에 컨설턴트의 현장 모니터링과 구성원(상사·부하) 면담·설문을 통해 인적 응대(Humanware)·업무 처리(Software)·서비스 환경(Hardware) 등 3개 분야에 대한 결과 분석을 실시하고 있다. 본 연구의 대상을 시흥경찰서로 지정하여 분석 자료를 수집한 이유는 경기남부지방경찰청에서 2016년 4월 16일부터 5월 20일까지 시흥경찰서를 대상으로 고객만족 컨설팅을 시범적으로 시행하였기 때문이다. 그러나 연구 결과를 일반화시키기 위해서는 표본의 무작위 수집과 다른 자료를 이용한 반복적인 실험 등을 통한 연구 자료의 외적 타당성 확보가 중요하다. 매년 경찰청에서는 상하반기 전국의 경찰관서를 대상으로 직무만족도 조사를 반복적으로 실시하고 있으며, 설문의 응답도 무작위로 수집하고 있다. 따라서 본 연구의 분석 대상인 시흥경찰서의 직무만족도 자료는 외적 타당도가 어느 정도 확보되었다고 볼 수 있다. 본 자료를 구성하고 있는 변수는 종속변수로써 직무만족도가 있으며, 공변수로써 성별, 연령대, 근무경력, 계급으로 구성되어 있다. 직무만족도는 '아주 만족도가 낮다'의 (1), 보통의 (3), '아주 만족도가 높다'의 (5)로 부호화하였다. 성별은 '남'과 '여', 연령대는 20대, 30대, 40대, 50대로, 경력은 '5년 미만', '10년 미만', '20년 미만', '20년 이상'으로, 계급⁴⁰⁾은 '경위 이상'과 '경사 이하'로 구분하였다. 본 연구에서는 위의 자료를 대상으로 컨설팅 전후의 경찰관 직무만족도를 분석하여 고객만족 컨설팅의 효과를 알아보려고 하였다.

40) 경위 이상은 간부, 경사 이하는 직원으로 구분되고 있어서 계급구분을 이에 따랐다.

2. 분석 방법

고객만족 컨설팅이 종속변수 값인 직무만족도에 미치는 영향을 알아보기 위해서는 실험디자인에 의하여 외생변수(종속변수에 영향을 미칠 수 있으나 실험디자인에서 처치변수로 설정되지 않은 변수)가 통제되어야 한다. 그러나 연구자가 실험디자인에서 이를 직접 통제하는 것이 불가능한 경우에는 공분산 분석(Analysis of Covariance)으로 비교집단 내 회귀모형을 통하여 이를 공변량(covariate)으로 처리하여 그 효과를 제거하여야 한다. 위와 같은 방법으로 공분산 분석은 외생변수의 종속변수에 대한 효과를 제거하여 통제된 후, 남은 변량의 집단 간 차이를 분산 분석에 의해 비교한다. 공분산 분석의 기본모형은 다음과 같다.

$$Y_{ij} = \mu_T + T_j + \beta(X_{ij} - \mu_X) + \epsilon_{ij}$$

Y_{ij} : j 처치집단의 i 번째 사람의 성과

μ_T : 종속변수의 전체 모집단 평균

T_j : j 집단의 처치효과

$\beta(X_{ij} - \mu_X)$: 공변수의 효과

ϵ_{ij} : 오차

본 연구의 분석방법으로 공분산 분석을 활용한 이유는 공분산 분석은 처치수단 외에 직무만족도에 영향을 줄 수 있는 변수를 공변수로 통제할 수 있고 전체 표본에 대한 분석이 가능하다는 장점이 있기 때문이다. 먼저 본 연구에서는 공분산 분석을 실시하기에 앞서서 각 변수들에 의한 직무만족의 차이를 분석하였다.

공분산 분석에서 통계적으로 유의한 차이가 있으면 당연히 변수들을

통제하여야 한다. 그러나 95% 신뢰수준에서 유의한 차이가 나지 않는다고 하더라도 변수들의 영향력이 전혀 없다고 할 수 없다. 그러므로 컨설팅 여부 이외의 변수들을 통제하고 순수한 컨설팅의 효과를 분석하는 것이 보다 정확하다고 할 수 있다. 또한, 컨설팅 실시 여부 이외의 변수들을 통제하기 이전과 이후의 변화된 조정평균을 통하여 컨설팅의 순수한 효과를 분석하고자 하였다.

V. 분석결과

1. 응답자 및 설문문의 기초통계량분석

응답자의 성별 특성은 남자가 482명(89.1%), 여자가 59명(10.9%)이고, 연령대 특성은 20대가 98명(18.1%), 30대가 200명(37.0%), 40대가 130명(24.0%), 50대가 113명(20.9%)인 것으로 나타났다. 근무경력별 특성은 5년 미만인 160명(29.6%), 10년 미만은 117명(21.6%), 20년 미만은 94명(17.4%), 20년 이상은 170명(31.44%) 이었다. 계급별로는 경사 이하가 340명(62.8%)이고 경위 이상은 201명(37.2%)인 것으로 나타났다. 종속변수인 직무에 대한 만족은 7.9인 것으로 나타났다. 아래의 <표 3>은 응답자 특성을 나타낸 것이다.

<표 3> 응답자 특성

구 분		빈도	퍼센트
성별	남	482	89.1
	여	59	10.9

구 분		빈도	퍼센트
연령대	20대	98	18.1
	30대	200	37
	40대	130	24
	50대	113	20.9
경력	5년미만	160	29.6
	10년미만	117	21.6
	20년미만	94	17.4
	20년이상	170	31.4
계급	경사이하	340	62.8
	경위이상	201	37.2
직무 만족	평균	표준편차	
	7.9	2.71	

2. 공분산 분석 결과

공분산 분석을 실시하기 이전에 먼저 고객만족 컨설팅으로 인하여 직무만족에 대한 효과의 차이가 있는지를 분석하였다. 분석결과, 직무만족은 컨설팅 시행 이후는 8.53, 이전은 6.18로 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 아래의 <표 4>는 고객만족 컨설팅 전후의 직무만족도 비교를 나타낸 것이다.

<표 4> 고객만족 컨설팅 전후의 직무만족도 비교

	N	평균	표준편차	t 값	유의확률
이후	396	8.53	2.06	7.697	.000
이전	145	6.18	3.45		

직무만족에 대한 고객만족 컨설팅 전후의 차이는 컨설팅이라는 요인 이외에 다른 공변량에 의해서도 나타날 수 있는 것이므로 다른 요인과 직무만족과의 관련성을 분석하여야 한다. 만약 다른 요인과의 관련성이 있다면 해당 요인들을 통제하고 컨설팅의 순수한 영향력을 살펴보아야 한다. 또한 범주형 변수인 경우 집단 간에 직무만족에 대하여 차이가 있는 경우에 종속변수에 조금이라도 영향을 미칠 수 있으므로 이들 변수를 통제하여야 한다.

따라서 본 연구에서는 변수에 따른 직무만족도의 차이가 있는지를 살펴보기 위하여 t-test와 F-test를 실시하였다. 성별·연령·경력·계급에 따른 직무만족도는 유의한 차이를 발견할 수 없었다. 즉, 위의 범주형 변수는 직무만족도에 유의하지는 않지만 다소 영향을 미치고 있으므로 본 연구는 순수한 컨설팅의 시행 효과를 분석하기 위해 이들 변수를 통제하고 분석하였다. 아래의 <표 5>는 도입변수와 직무만족도와의 관련성을 나타낸 것이다.

<표 5> 도입변수와 직무만족도와의 관련성

구 분	N	평 균	표준편차	t/F	유의확률	
성 별	이후	482	7.88	2.73	.566	.571
	이전	59	8.09	2.60		
계 급	경사이하	340	7.90	2.70	.038	.969
	경위이상	201	7.89	2.75		
연 령	20대	98	8.14	2.34	.415	.743
	30대	200	7.85	2.72		
	40대	130	7.75	2.84		
	50대	113	7.96	2.88		
경 력	5년미만	160	7.95	2.57	1.033	.378
	10년미만	117	8.01	2.65		
	20년미만	94	7.46	2.98		
	20년이상	170	8.02	2.74		

분석결과, 공분산 분석 결과 모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 한편, 컨설팅의 순수한 효과를 알아보기 위하여 컨설팅 전후에 대한 직무만족도의 수정평균을 살펴보았다. 먼저 공변수를 통제하기 이전에는 컨설팅 이전의 평균값은 6.18, 이후는 8.53으로 이전과 이후의 차이는 2.35로 나타나서 유의한 것으로 확인되었다. 또한 공변수를 통제한 이후의 컨설팅 이전의 평균값은 6.12, 이후는 8.56으로 차이는 조금 더 벌어진 2.44로 나타나서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 따라서 고객만족 컨설팅의 순수한 효과는 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 아래의 <표 6>은 공분산 분석결과를, <표-7>은 평균과 조정평균 비교를 나타낸 것이다.

<표 6> 공분산 분석결과

소스	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
수정 모형	612,463	5	122,493	19,463	0
절편	796,432	1	796,432	126,543	0
성별	2,064	1	2,064	0,328	0,567
연령	4,644	1	4,644	0,738	0,391
경력	14,893	1	14,893	2,366	0,125
계급	0,008	1	0,008	0,001	0,972
시행여부	606,155	1	606,155	96,311	0
오차	3367,154	535	6,294		

<표 7> 평균과 조정평균 비교

	N	평균	평균 차이	조정평균	조정평균차이	유의확률
이후	396	8.53	2.35	8.56	2.44	.000
이전	145	6.18		6.12		

VI. 결 론

본 연구는 경찰청에서 조사한 2015~2016년도 경기남부지방경찰청 시흥경찰서의 직무만족도 자료를 활용하여 고객만족 컨설팅이 경찰관의 직무만족도 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위해 공분산 분석을 실시하였고, 컨설팅의 순수한 효과를 알아보기 위하여 공변수를 통제하고 조정평균을 통해 통제 이전과 이후를 평균값을 분석하였다. 분석 결과, 공변수 통제 이전과 이후 모두 고객만족 컨설팅은 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 이를 살펴보면, 컨설팅을 하기 이전의 직무만족도 평균은 10점 만점에 6.18이었으며 조정평균은 6.12점인 반면, 컨설팅 이후는 8.53이며 조정평균은 8.56점인 것으로 나타났다. 따라서 고객만족 컨설팅은 직원들의 직무만족 향상에 긍정적인 역할을 하는 요인이라고 할 수 있었다.

본 연구는 이러한 분석 결과와 선행연구를 바탕으로 하여 다음과 같은 정책을 제언하고자 한다.

첫째, 지방경찰청 소속 아래 고객만족 컨설팅을 전담할 수 있는 조직 체계의 구축이 필요하다. 이는 컨설턴트의 역량 강화에도 직결되는 중요한 요소이다. 현재와 같이 특정 기간에 컨설턴트를 동원하여 진행되는 방식은 전문적인 컨설팅의 상당한 장애요소가 되기 쉽다. Fleming(1989)과 Kreklow(2006)는 컨설턴트의 능력을 컨설팅의 주요 성과 요소로 보았으며, 박춘래 등(2011)도 컨설턴트의 역량에 따라 경영 효율성도 높은 것으로 주장하였다. 본 연구에서 고객만족 컨설팅이 직무만족도에 미치는 효과가 있는 것으로 분석된 만큼, 지방청 차원의 전담 조직 운영

을 통한 상시적인 컨설팅 지원이 필요할 것이다. 현재와 같이 컨설턴트가 각자의 부서에서 근무를 하다가 특정기간에 동원되어 컨설팅을 실시하는 것은 컨설턴트의 비(非)전문화를 초래하여 결국 효과적인 컨설팅의 장애요소가 된다.

둘째, 고객만족 컨설팅의 경찰서 T/F팀 구성시 영향력 있는 상사(중간관리자)의 참여가 매우 필요하다. 시흥경찰서의 고객만족 T/F팀은 팀장(경무과장)과 부팀장(경무계장)을 제외하고는 거의 대부분 각 과의 서무이거나 지구대·파출소의 관리요원으로 구성되었다. 그 중 여경의 비율도 총 21명 중 15명으로 무려 71.4%에 해당하였다. Zeira and Avedisian(1989)은 성공적인 컨설팅의 요소로 변화의 태도 요인을 주목하였고, 김문준·장석인(2016)은 조직 지원, 특히 상사의 지원이 조직성과에 더욱 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 결국 컨설팅이 성공적으로 정착하기 위해서는 초기 T/F팀 구성 단계에서부터 조직 변화를 실질적으로 이끌 수 있는 상사의 참여가 더욱 필요하다고 볼 수 있다. 이와 더불어 상사를 대상으로 한 고객만족 교육의 병행도 필요하다. 상사의 지원은 앞서 살펴본 연구에서도 조직성과와 큰 의미가 있다고 주장되었으므로, 상사의 컨설팅에 대한 정확한 이해와 올바른 시각이 컨설팅으로 인한 변화를 유도할 수 있을 것이다.

셋째, 컨설팅을 실시하기 전에 고객만족에 대한 구성원들의 기대(요구) 사항의 일치가 선행되어야 한다. 시흥경찰서의 경우 지휘관 및 직원 면담 결과 각자의 인식 차이가 있음을 알 수 있었다. 현재의 고객만족 컨설팅은 상·하반기 각 1회 가량 1~2주의 기간으로 각 지방경찰청이 주관하여 실시하고 있다. 이러한 짧은 기간에 해당 경찰서의 모든 기대 사항의 개선은 매우 어려워 자칫 컨설팅의 효과 감소로 이어질 수 있다. Cohen(1992)은 컨설팅의 중요 장애요인으로 구성원의 불일치된 기대사

항을 말하였고, 정석태(2014)는 컨설팅의 불확실성을 주장하였다. 컨설팅은 조직의 문제점을 조사·진단·분석하여 문제 해결을 통한 기회 증진과 변화의 실행을 통한 목표 달성에 의미가 있다. 현재의 경찰청의 고객만족 컨설팅은 선(先) 컨설턴트 지원, 후(後) 구성원 요구 사항 반영으로, 컨설팅 실시 전 컨설턴트가 구성원들의 기대 사항을 알기가 어렵다. 또한 구성원 각자의 불일치된 개별적 요구가 주를 이뤄 컨설팅을 통해 조직 문화의 변화를 도모하기 쉽지 않다. 그러므로 선택적 집중에 의한 효율적인 컨설팅 운영 도모를 위해 사전에 요구 사항의 일치여부가 필수적이다.

넷째, 고객만족 컨설팅에 대한 경찰청 차원의 지속적인 지원과 운영 관리가 필요하다. 본 연구 결과에서 고객만족 컨설팅은 경찰관의 직무만족도 향상에 효과가 있는 것으로 나타났다. 그러므로 컨설팅의 효과 향상을 위한 다양한 고민이 뒤따라야 한다. Zeira and Avedisian(1989)은 기업·컨설턴트·환경 특성을 성공적인 컨설팅의 영향 요인으로 주장하였다. 따라서 컨설팅의 외연 확장과 더불어 컨설턴트의 역량 개선을 위한 노력과 주변 환경의 파악이 정확하게 될 수 있도록 경찰청의 지속적인 뒷받침이 필요하다.

전술한 바와 같이 컨설팅에 대한 기존의 연구는 경영·은행·부동산 등 민간 부문의 효율적인 경영성과 창출이 주된 연구 주제였다. 그러나 본 연구는 '경찰청'이라는 공공 부문을 대상으로 한 고객만족 컨설팅 분야의 최초의 연구라는 점에서 큰 가치를 지닌다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 고객만족 컨설팅 연구의 대상이 시흥경찰서로 한정된 점, 시흥경찰서의 특성이 충분히 통제되지 못한 점 등은 여전히 연구의 한계로 남는다. 향후 연구에서는 이러한 한계를 넘어 고객만족 컨설팅을 시행한 모든 경찰서의 직무만족도 데이터를 활용한 컨설팅 효과 분석이

이루어지길 희망한다. 구체적인 효과 분석은 맞춤형 대안을 찾을 수 있다는 점에서 매우 유용하기 때문이다. 모쪼록 본 연구가 경찰청의 고객만족 컨설팅 정책의 지속적인 운영 판단에 유용하게 쓰여지길 기대하며, 앞으로 고객만족 컨설팅이 보다 활성화되어 내·외부 고객의 만족도 향상에 보다 기여하길 바래본다.

〈논문 접수 : 2017. 8. 20, 심사 개시 : 2017. 8. 23, 게재 확정 : 2017. 12. 20〉

참 고 문 헌

I. 국내문헌

- 곽충곤 외, “선박관리회사의 서비스 품질이 고객만족 및 고객충성도에 미치는 영향”, 수산해양교육연구 제28권 제5호, 한국수산해양교육학회, 2016, 1978-1387쪽.
- 김문준·장석인, “조직성가에 영향을 미치는 컨설팅 성과에 관한 연구 : 조직지원의 조절효과 중심으로”, 경영과 정보연구 제35권 제2호, 대한경영정보학회, 2016, 185-203쪽.
- 김미나, “경찰관의 스트레스, 우울 및 자살생각에 대한 연구 : 직급별 비교”, 인하대학교 대학원 석사학위논문, 2016, 1-49쪽.
- 김수현, “해양경찰의 조직환경과 직무만족에 관한 연구”, 원광대학교 대학원 박사학위논문, 2012, 1-116쪽.
- 김영균, “웨딩홀 레스토랑의 서비스 품질과 고객만족, 그리고 추천의도 간의 관계 연구 : 웨딩홀 및 호텔 이미지의 조절효과를 중심으로”, 한국조리학회지 제22권 제5호, 한국조리학회, 2016, 252-166쪽.
- 노용희, “지방공무원의 직무스트레스가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문, 2011, 1-78쪽.
- 박규영, “커피전문점 선택 속성의 중요도와 성과가 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 동의대학교 대학원 석사논문, 2012, 1-72쪽.
- 박영신·지영환, 경찰 직무스트레스-이해와 치료, 학지사, 2012.
- 박종철, “112 경찰의 직무효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 한세대학교 박사학위 논문, 2015, 1-177쪽.
- 박종효, “특허-R&D 연계전략 컨설팅서비스의 컨설팅 성과요인과 품질요인

- 이 고객만족 및 재구매에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울과학종합대학원 박사학위논문, 2013, 1-167쪽.
- 박춘래 외, “경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅 활용도의 매개효과”, 산업경제연구 제24권 제6호, 한국산업경제학회, 2011, 3371-3388쪽.
- 신성원, “경찰공무원의 스트레스 및 사회적 지지가 음주행위에 미치는 영향”, 한국경찰학회보 제10권 제2호, 한국경찰학회, 2008, 117-141쪽.
- 양용현·유연우, “은행 경영컨설팅의 효과에 관한 실증연구 - A은행 사례를 이용한 컨설팅 전후 효과 비교 중심”, 디지털융복합연구 제12권 제11호, 한국디지털정책학회, 2014, 131-138쪽.
- 우제태, “일선 경찰의 직무스트레스와 직무만족의 관계에 관한 실증분석”, 한국공안행정학회보 제27권, 한국공안행정학회, 2007, 143-169쪽.
- 윤제범·박현숙, “금융투자회사의 서비스 진정성, 서비스 품질이 고객만족과 고객충성도에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지 제16권 제3호(상), 한국콘텐츠학회, 2016, 742-759쪽.
- 윤호연, “경찰관의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 한세대학교 대학원 박사학위 논문, 2014, 1-121쪽.
- 이봉행, “경찰조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 동국대학교 대학원 박사학위논문, 2002, 1-218쪽.
- 이철규, “IT컨설팅트 역량이 컨설팅 서비스품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 석사논문, 2016, 1-80쪽.
- 정석태, “컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한세대학교 대학원 박사학위논문, 2014, 1-137쪽.
- 조광행, “고객만족 및 전환장벽이 점포에호도에 미치는 효과에 관한 연구”, 마케팅연구 제14권 제1호, 한국마케팅학회, 1999, 47-74쪽.
- 최명애, “간호조직의 리더십 유형이 직무만족, 조직몰입에 관한 연구”, 명지

대학교 대학원 석사학위논문, 2006, 1-89쪽.

한중현·서정운, “호텔 식음료 서비스품질 요인이 고객만족과 브랜드 애호도에 미치는 영향”, *한국조리학회지* 제22권 제5호, 한국조리학회, 2016, 277-294쪽.

홍승만, “직무스트레스와 직무만족간 영향요인의 전략적 활용방안”, 배재대학교 대학원 박사학위 논문, 2000, 1-125쪽.

II. 외국문헌

Cohen, D. V, “Resting the Right Stuff : Barriers to Business Ethics Consultation”, *Academy of Management*, Harvard Business School, 1992, pp. 155-159.

Fleming, S. C, “Compatibilitu pays off”, *The Journal of Business Strategy*, 1989, pp. 4-7.

Kreklow, S. R, Government Finance Review, Published at August 1, 2006, Retrieved January 15, 2011, from <http://www.gfoa.org>.

Y. Zeira · J, “Avedisian, Organizational Planned Change : Assessing the Chances for Success”, *Organizational Dynamics*, Vol. 12:4, 1989, pp. 31-45.

III. 기타

경기남부지방경찰청(경무과), 「시흥서 고객만족 컨설팅 중간 결과」, 2016. 6. 15.

경찰청(기획조정-1554), 「2017년 고객만족 컨설팅 추진 계획」, 2017. 3. 6.

박준호, “매년 경찰관 20명 자살...원인 1위는 ‘직장 불만’”,

http://www.newsis.com/view/?id=NISX20171205_0000167569&clD=10201&pID=10200(2017. 12. 5 검색).

경기도 통계 홈페이지, <http://stat.gg.go.kr/>(2017. 7. 7 검색).

< ABSTRACT >

Analysis on the Effectiveness of Customers Satisfaction Consulting Targeting the Police Officers

- Focused on the Job Satisfaction of Police Officers in Siheung Police Station -

Park, Jong-Cheol · Jung, Cheol-Woo

The purpose of this study is to suggest the basic materials to establish strategies that raise degree of job satisfaction of police officers through analysing the effectiveness of custom satisfactory consulting. For this study, 541 data of Siheung police officers surveyed by police agency were collected. This data are consist of 6 variables such as degree of job satisfaction, sex, age, career, rank, and consulted or not. And to find the pure effectiveness of consulting, the Covariance Analysis method was conducted. The results of this study are as follows. First, the consulting is very effective in raising the degree of job satisfaction from 6.18 to 8.53. in not controlling the co-variables. Second, analysing the adjusted mean deducted by covariance analysis showed that the mean of job satisfaction raised from 6.12 to 8.56. This study found that the consulting was very effective in raising the degree of job satisfaction of police officers, so the consulting should be expanded to the all over police organization.

◆ Key Words : Police Officers, Job Satisfaction, Policing Customers Satisfaction Effectiveness of Consulting, Covariance Analysis

