2013-01 책임연구보고서

경찰의 『고객의 소리(VOC)』 활용 현황과 개선방안

치안정책연구소
POLICE SCIENCE INSTITUTE

2013-01 책임연구보고서

경찰의 『고객의 소리(VOC)』 활용 현황과 개선방안

치안정책연구소 정책기획연구실

연구관 백 병 성

목 차

제1장 : 서론 ····· 1

제1절 연구배경 및 목적 ····· 1

제2절 연구범위 및 방법 ····· 2

1. 연구범위 ····· 2

2. 연구방법 ····· 3

제3절 분석기준 ····· 5

제2장 고객의 소리(VOC)에 관한 이론적 고찰 ····· 6

제1절 경찰고객에 관한 정의 ····· 6

1. 고객의 의미 ····· 6

2. 경찰의 고객 ····· 8

제2절 VOC시스템의 등장과 VOC의 정의 ····· 10

1. VOC개념 ····· 11

2. VOC의 유형 ····· 13

3. VOC와 유사한 개념 ····· 14

제3절 선행연구 ····· 20

1. VOC에 관한 선행연구 ····· 21

2. 경찰의 VOC에 관한 선행연구 ····· 23

제3장 경찰의 VOC 운영현황 ····· 26

제1절 전화(182콜센터)을 통한 민원 ····· 27

1. 콜센터 상담실적 ····· 29

2. 콜센터 상담결과 활용 ····· 31
제2절 인터넷을 통한 민원 ····· 32
1. 경찰청(서)홈페이지를 통한 VOC접수 ····· 33
2. 국민신문고 ····· 39
제3절 방문을 통한 민원 ····· 41
1. 경찰민원의 체계 ····· 41
2. 경찰민원의 종류 및 처리 ····· 43
3. 민원별 접수처 분류 ····· 44
4. 경찰서 민원실 운영구조 ····· 46
5. 민원실 업무 중 VOC 활용 ····· 48
제4절 소 결 ····· 48

제4장 VOC에 관한 활용 인식 분석 ····· 52

제1절 VOC에 관한 주요 요소 ····· 52
1. VOC에 시스템의 중요 속성 ····· 52
2. 조직의 서비스역량 ····· 55
제2절 연구문제 및 조사개요 ····· 59
1. 연구문제 및 설문구성 ····· 59
2. 조사개요 ····· 62
제3절 조사 내용 ····· 63
1. VOC 활용에 대한 인식 ····· 63
2. VOC 관리체계에 관한 인식 ····· 64
3. 서비스 역량에 관한 인식 ····· 65

4. 개선사항 ····· 67
제4절 조사결과 시사점 ····· 72

제5장 결론 ····· 73

제1절 현황 진단 ····· 74
제2절 문제점 및 개선방안 ····· 77
1. 경찰의 VOC에 관한 문제점 ····· 77
2. 경찰 VOC의 개선방안 ····· 78

참고문헌 ····· 81

부록1 :경찰의『고객의 소리(VOC)』활용에 관한 직원 대상 설문조사 ····· 86
부록2 :경찰서별 인터넷 게시판 운영 현황 ····· 91

표 목차

<표 1> 경찰의 VOC 운영현황 조사 방식 ····· 3
<표 2> VOC의 유형 ····· 13
<표 3> CRM(고객관계관리)에서 누가 고객인가 ····· 20
<표 4> Voice of Customer에 관한 선행연구 ····· 23
<표 5> 경찰청의 VOC 수집체계 ····· 27
<표 6> 182 콜센터 운영개요 ····· 29

<표 7> 182 콜센터 운영 실적 ····· 30
<표 8> 182 콜센터 상담분류체계 및 분포 ····· 30
<표 9> 경찰(지방)청 별 VOC 운영 현황(2013년 5월 현재) ····· 36
<표 10> 경찰서별 인터넷 대화방 운영현황(2013년 5월 현재) ····· 37
<표 11> 2006년 이후 경찰 민원현황 ····· 42
<표 12> 민원접수관서 현황 ····· 44
<표 13> 경찰서 민원접수 장소에 따른 분류 ····· 45
<표 14> 연구변수의 정의 및 측정항목 ····· 62
<표 15> 응답자 특성 ····· 63
<표 16> 활용수준 평가 VOC시스템 ····· 65
<표 17> 서비스역량 정도 ····· 66
<표 18> 개선사항 ····· 67

그림 목차

<그림 1> 연구 추진체계도 ····· 4
<그림 2> VOC의 유형 ····· 14
<그림 3> 사이버경찰청 자유게시판 ····· 34
<그림 4> 청주 상당 경찰서 자유게시판 ····· 38
<그림 5> 사이버경찰청 신고민원포털 ····· 39
<그림 6> 국민신문고 민원 및 답변 ····· 40

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

2013년 박근혜 대통령은 『국민 중심 서비스정부 3.0 구현』과 『공권력에 대한 국민적 신뢰 회복』을 국정과제로 지정했다. 이것은 국민의 눈높이에 맞는 공정하고 신뢰받을 수 있는 정부상을 구현한다는 의미일 것이다. 이를 위해 우선 국민의 요구와 수요에 부응해야 할 것이다. 새 정부의 출범과 함께 임명된 이성한 경찰청장도 “국민의 눈높이에서 일하겠습니다.” 라는 지휘 방침을 천명하여 주민이 공감하고, 신뢰와 소통에 기반을 둔 창의치안을 실천할 것을 다짐하고 있다. 박 대통령은 “거창한 정책이 아니라 눈에 보이는 민원부터 해결하라”고 지시했다고 한다. 이는 “(한 명의) 한 가지 문제를 해결하면 10만 가구가 동일한 문제를 갖고 있기 때문에 정책 효과가 발생한다”는 박 대통령의 평소 소신에서 나왔다. 하나의 민원을 해결하면 그에 따른 잘못된 제도도 바뀔 수 있고, 청와대가 적극 움직이면 정부 부처도 그런 활동에 나설 수 있는 일종의 ‘모범 사례’가 될 수 있다는 것이다(중앙일보, 2013.5.6).

그동안 고객과 소비자는 시장에서만 주인이었다. 이제 비로소 정부 정책안에서 특히 치안서비스의 수요자인 고객과 소비자가 정책의 목적적 존재로 자리매김하게 되었다. 수요자인 국민과 고객을 다스림의 대상이 아닌 보호하고 그들의 소리에 귀 기울여 요구에 부응하도록 하는 목적적 의미로 자리 잡게 된 것이다.

이 글은 경찰의 민원인을 비롯한 고객의 소리를 정책현장에 반영하기

위한 방안을 강구하는 것이다. 그동안 경찰청은 민원사무를 접수받아 처리하는 데 만족해야 했다. 민원(民願)은 국민의 볼멘소리 또는 듣기 싫은 소리정도로 인식해 온 것을 부정하기 어려울 것이다. 그런데 고객의 소리는 경찰서비스에 억울함을 호소하거나 또는 경찰서비스 질적 개선을 기대하는 마음에서 개인의 시간과 비용을 들여 하소연 하는 것이다. 그렇기 때문에 고객의 소리에 귀를 열어 듣고 필요한 내용은 치안정책에 적극 반영할 필요가 있다. 이에 본 연구는 경찰에게 제기하는 불만, 문의, 제안, 요구 등이 현장에서만 듣고 사장되지 않도록, 고객의 소리를 귀담아 듣고 개선할 필요성이 제기된다는 점에 착안하여 시작하게 되었다. 매번 반복되는 고객의 요구사항에 대해서는 과감하게 수렴하여 제도나 치안정책의 운영방안을 개선할 필요가 있다. 그리함으로써 진정 국민의 눈높이에서 신뢰와 창조적인 치안행정을 구현하는 첫 걸음이 될 것이다.

제2절 연구범위 및 방법

1. 연구범위

고객의 소리는 경찰민원 중 경찰서 민원업무 중심으로 한다. 그런데 VOC를 구축하기 위해서는 ① 조직이 운영하고 있는 VOC의 현상 진단, ② VOC의 전략수립, ③ 전사적인 VOC 운영 및 활성화 방안 마련, ④ VOC시스템 구축과 시스템 안정화 순으로 진행되어야 한다.

이번 연구에서는 연구기간과 자원의 제약으로 ① 단계인 VOC의 현황 진단 및 개선방안으로 제한한다. 후속 연구에서 ② 전략수립, ③ 활성화 방안 등으로 계속사업이 추진되어야 할 것이다[1].

2. 연구방법

본 연구는 선행연구와 VOC현황조사 및 경찰공무원의 인식조사방법을 택했다.

선행연구는 경영학 및 공공행정학에서 고객 또는 고객의 소리와 관련한 기존 선행연구를 검토함으로써 본 연구에 참고하였다.

경찰의 VOC운영현황 조사/분석으로는 경찰의 VOC 현황에 관한 전화민원, 인터넷민원 그리고 방문 민원 실태와 그 운영현황을 연구자가 센터방문 및 홈페이지 확인 등을 통해 조사 분석하였다.

<표 1> 경찰의 VOC 운영현황 조사 방식

연구대상 및 개소		방문일자	조사내용
전화민원	182콜센터 (1)	2013.4월	상담처리현황, 분석자료 활용 내용 등
인터넷민원	각 경찰서 홈페이지 (247)	2013.5월	『청(서)장에게 바란다』 및 『자유게시판』 운영현황
	국민신문고	2013.4월	『국민신문고』 운영 현황 등
방문민원	경찰서 민원실 (16)	2012.8-2013.3월	민원실운영현황 및 실태조사

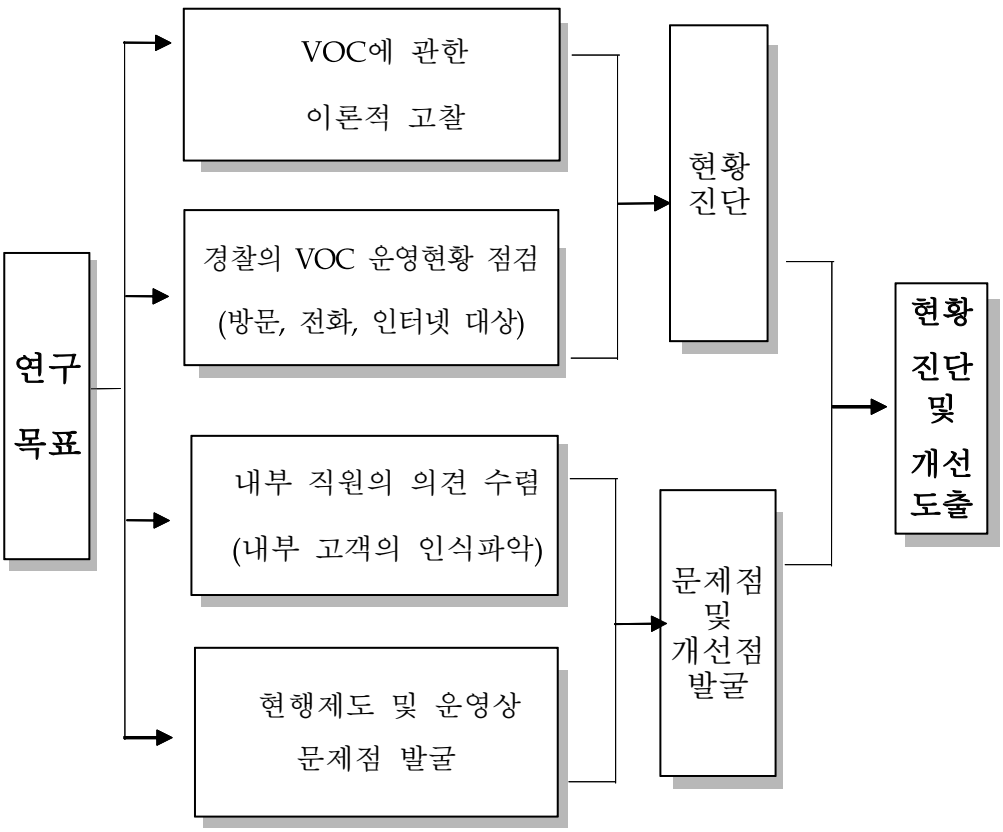
경찰관 대상 인식조사를 실시하였다. 즉 VOC에 관한 인식 및 개선점

1) 본 연구과제는 경찰청의 요청으로 경찰청의 VOC시스템 구축을 위한 사전조사형태로 이루어졌으며, 계속 과제로 VOC시스템 구축을 위한 개선방안에 관한 연구가 이루어 질 것이다(연구자 주).

등을 위해 현직에 종사하는 경찰관 487명을 대상으로 2013년 6월 조사를 실시하였다.

또한 경찰청 민원담당자와의 간담회 개최를 통해 연구방향 및 연구내용에 관한 연구협의를 실시하여 반영하였다.

<그림 1 > 연구 추진체계도



제3절 분석기준

본 연구에서는 민원인(고객)이 경찰에게 요구하고 기대하는 각종 불만, 요구, 문의, 제안, 칭찬, 질책, 건의 등을 포함한 내용을 고객의 소리(VOC)라고 규정한다. 경찰이 제공하는 치안서비스의 질을 제고하고 나아가 국민의 눈높이에서 일할 수 있게 하는 자원으로 VOC를 들고, VOC에 관한 수집과 활용에 관한 내용을 대상으로 한다. 따라서 민원인이 제기하는 VOC를 적절하게 수집, 분석, 가공 활용한다면 민원인의 만족수준이 높아 질 것이라는 당연한 상식에 기초하고자 한다.

연구의 목적인 '고객의 소리(VOC) 활용현황과 개선'을 위한 방안을 강구하기 위해 이용할 수 있는 지표는 여러 가지가 있다. 본 연구는 현재 경찰이 운영하고 있는 VOC 활용현황을 점검하고 개선 방안을 제시한다는 측면에서 IBM(2009)[2]이 제시하고 있는 다음의 8가지 기준을 가지고 분석하고자 한다.

첫째, '고객의 소리(VOC)' 관리의 접점은 무엇인가. 접점에서 경찰청과 관련되는 모든 VOC가 수집되고 있는가?

둘째, VOC 처리부서 및 담당자는 존재하는가?

셋째, 일관성 있는 VOC 분류 체계가 준비되어 있는가?

넷째, 수집 및 분류된 VOC의 처리가 시스템적으로 관리되어지고 있는가?

다섯째, VOC분석 결과가 우선 순위에 의해 보고 및 처리되는가?

여섯째, VOC 수집/처리/분석 단계별로 전사적으로 관련 내용이 공유되어 지는가?

2) IBM(2008), 고객만족경영을 위한 VOC구축방안, 주)스펙트라.

일곱째, VOC 분석결과가 경찰 업무개선 등에 적절하게 적용되고 활용되어 지는가?

여덟째, VOC 결과에 대한 고객 Feedback이 이루어지고 있는가? 이다.

위의 8가지 기준을 분석하기 위해 현장방문, 경찰청(서)의 홈페이지 및 경찰관인식조사를 병행한다.

제2장 고객의 소리(VOC)에 관한 이론적 고찰

고객의 불평은 지속적으로 가장 많이 가용되면서도 가장 덜 활용되는 소비자·시장정보이다. 그것들은 그렇게 회사의 품질과 서비스 회복 프로그램의 기반일 수 있다(자넬 발로·클라우스 묄러; 변봉룡·남주영 역, 2010; 36)[3]. 그럼에도 불구하고 회사는 고객의 불평에 대해 부정적인 피드백은 무시해버리거나 불평 처리를 엉망으로 하는 경우가 허다하다. 그러나 고객의 불평을 잘 처리하면 고객과 회사에 강력한 유대감을 형성할 수 있다.

제1절 경찰고객에 관한 정의

1. 고객의 의미

3) 자넬 발로·클라우스 묄러; 변봉룡·남주영 역(2010), 불평하는 고객이 좋은 기업은 만든다, 세정서적(주), 36쪽.

고객의 개념에 대해서는 연구자별로 각기 다른 관점에서 정의하고 있다. 소비자, 수요자, 고객, 시민 등의 개념이 혼용되고 있다. 이하에서는 공공서비스 또는 경찰행정의 입장에서 고객의 개념에 관하여 논의하고자 한다.

민간부분에 비해 독점적 성격이 강한 공공서비스도 조직내부적인 효율성증진 전략에 의해 민간부문과의 경쟁이 불가피해졌을 뿐 아니라 정치체계의 민주화가 진행되면서 국민의 지지를 극대화하기 위한 고객지향적 관리를 채택하지 않으면 안 되게 되었다.

공공부문에서 고객의 개념은 민간 기업에서 사용하는 것과 달리 의미가 명확하지 못하고 추상적이어서 그 범위가 불명확하다(황혜신·이광희·조태준, 2010)[4]. '고객이라는 용어는 공공서비스의 직접적인 사용자에만 한정되지 않음을 주의해야 한다. 고객은 직접적인 서비스 사용자, 공공기관 활동으로부터 직접적 또는 간접적인 영향을 받는 이들, 그리고 공공기관 활동 또는 비활동에 의해 편익을 얻거나 피해를 입는 이들, 그리고 위의 범주에 해당되지는 않으나 공공서비스의 생산과 제공에 이해관계가 있는 이들을 말한다. 고객은 공공서비스와 관련하여 시민과 주민 이용자 등을 포괄적으로 지칭한다.

먼저, 소비자(消費者, Consumer)는 사업자가 제공하는 상품과 서비스를 소비생활을 위하여 구입하거나 사용하는 사람인데 Alford(2002)[5]는 조직과 공공관계에서 소비자를 시민과 고객이라는 두 개의 카테고리로 구별한다.

시민은 지역이나 국가의 구성원으로서 공공서비스 관계에 직접적인 참여를 통해 공공서비스 전달체계에 영향을 미치고 이들은 세금보다 더 많

4) 황혜신·이광희·조태준(2010), 수요자 중심의 행정시스템 구축방안 연구 -총론, 한국행정연구원, kipa 연구보고서, 2010, 40쪽.

5) Alford,(2002), Defining the Client in the Public Sector: A Social Exchange Perspective, *Public Adminstration Review*. vol. 62(3), pp. 337-346.

은 것으로 요구한다. 시민은 정부의 역할을 통해서 그들이 소비하고 싶은 곳에 소비하는 '선호성'이란 간단히 표현할 수 없는 가치를 드러내는 자들이라고 정의하였다. 또한 몇몇의 시민들은 극단적인 형태로 특정 정책을 지지하기도 하고, 그 정책들의 이행으로 인해 몇몇은 개인적인 고충을 겪을 수도 있으나, 그들은 본질적 가치 또는 전체적으로 사회에 이익이 된다는 점을 고려한다고 보았다.

고객은 경제에서 창출된 재화와 용역을 구매하는 개인이나 가구를 일컫는다. 민간 기업에 의해 발생하는 역할을 하는 돈을 내는 소비자로서, 사실 대부분의 공공분야에서의 소비자는 그들이 받게 되는 서비스보다 돈을 덜 내게 된다고 보았다.

행정에 있어 고객지향의 개념은 일반시민을 고객으로 간주하여 그들의 요구와 선호에 부합하는 행정서비스를 제공하려는 것이며, 이러한 경향이 행정전반에 걸쳐 지속적으로 전개될 때 고객지향주의라고 한다[6].

2. 경찰의 고객

경찰서비스는 시대가 변화함에 따라 그 지향점도 바뀌고 있다. 초기 경찰행정은 능률성과 합리성을 목표로 정부서비스를 직접 전달하는데 중점을 두었다. 법집행과 질서유지에 중점을 두고 법집행의 엄격함을 요구하고 질서유지가 공정성을 요구한 것에 대응하는 것이 주된 목적이었다. 전통적 경찰활동의 우선사항은 범죄이고 경찰이 특별히 다루는 것은 사건이며 경찰효과성을 결정하는 것은 범죄검거율과 출동시간이었다.

이에 반해 신공공관리론에 영향을 받은 경찰서비스는 준시장의 개념을 도입하여 성과관리와 고객지향성을 특징으로 하여 고객인 국민들의 참여

6) 조현빈(2003), "고객지향 경찰서비스에 관한 연구", 한국경찰학회보, (5), 173-190쪽.

를 통해 행정수요를 표출하고 정부의 서비스가 만족하지 않을 경우 퇴출될 수 있는 환경을 마련하는 것으로 변경되었다[7]. 경찰행정이 과거의 규제행정이라는 인식에서 벗어나 경찰서비스라는 인식하에 새로운 패러다임을 요구하고 있는데, 과거의 수동적인 경찰서비스의 수혜자이던 시민은 능동적으로 보다 나은 경찰서비스를 요구하게 되었고 이로 인해 고객지향적인 경찰서비스를 제공하기 위한 경찰활동의 도입이 요구되고 있다[8].

현대 경찰서비스는 이원적 성격을 갖는다. '사회공공의 안녕과 질서유지'와 '시민만족을 위한 갈등해소 및 사회적 응원'이 그것이다[9]. 공공 질서유지를 위해 개인 활동의 자유를 일부 규제 또는 제한하는 차원의 소극적인 범죄예방·진압·수사 활동과 함께 여성의 인권보호, 미아 실종자 찾기 등의 적극적인 보호를 임무로 하는 배분적 기능을 수행하고 있는데 우선순위가 배분적 기능으로 변화되고 있다.

최천근(2011)[10]은 기업은 제품이나 서비스에 대한 고객을 대상으로 하기 때문에 대상이 고객이지만, 치안서비스는 시민을 대상으로 하기 때문에 고객만족도라는 표현보다는 공공서비스에 대한 시민들의 태도를 의미하기 때문에 시민만족도라는 표현이 적합하다고 한다. 시민만족도는 행정서비스에 대한 직접적인 경험뿐 아니라 간접적인 경험도 포함한다는 차이가 있다.

박상준(2010)[11]은 경찰고객은 민원을 접수하는 민원인이나 경찰공무

7) 조성한(2000), "경영혁신의 허와 실" 한국정책학회보, 9(1), 5-27쪽.
8) 조현빈(2003), "고객지향 경찰서비스에 관한 연구", 한국경찰학회보, (5).
9) 오지용·문병기(2009), "수익자부담원칙에 입각한 경찰서비스의 제공: 공공선택론적 해석과 실증분석", 한국정책과학학회보, 13(4), 95-119쪽.
10) 최천근(2011), "시민만족도에 영향을 미치는 행정관리적 요인들 간의 구조적 관계분석: 경찰행정영역의 교통사고조사를 중심으로", 한국정책학회 추계학술대회.
11) 박상준(2010), "고객만족경영의 고객만족행정 접목을 위한 개념적 연구", 북악경영연구, (18), 146-147쪽.

원을 대하게 되는 사람을 협의의 고객으로 본다.

본 연구에서의 고객은 수사·형사, 교통, 112신고, 민원실이용 과정에서 증명, 질의, 이의신청, 진정, 수사, 신고, 고소·고발, 인허가 등의 서비스를 이용하는 모든 국민을 의미한다.

제2절 VOC시스템의 등장과 VOC의 개념

VOC의 등장은 배경이 있다. 먼저, 환경적 요인으로 디지털 환경이 보편화됨에 따라 기업의 지식독점 구조가 붕괴되면서 민간 및 공공분야에 있어서 변화를 가져오고 있어 기업은 물론 공공기관의 각종 정보에 대한 고객의 접근성을 높여 제품의 구매뿐 아니라 제품개발에도 자신들의 의견을 반영하는 적극적인 소비자 참여로 인해 고객의 영향력이 더욱 넓어지고 있다(박근석 2009, 11). 이제 고객은 지식의 비약적인 증가와 기업이나 정부의 지식독점구조 붕괴, 소비자간 연결의 활성화 증가로 고객은 수동적인 서비스 수용자에서 감시자, 영향자로 변화하였다. 따라서 경영에 있어서 고객의 소리에 대한 관리가 중요한 요소로 나타나게 되었다.

다음은 통계적으로 불만족한 고객의 96%는 불평을 말하지 않으므로 불만을 표출하는 고객의 수는 극소수인 반면 불만족한 고객이 만족하는 고객보다 2배 이상 고객만족이 기업의 경영에 미치는 영향이 크다는 것을 시사하고 있다. 이러한 서비스 환경 변화와 더불어 고객의 소리에 대한 중요성은 점차 증가하고 있으며, 기업의 지속가능 경영을 추진하는데 있어서 중요한 요인으로 부각되고 있다. 따라서 접점상황에서 고객의 필요를 반영하고 만족을 증진시킬 수 있는 제도적, 시스템적 장치 마련의 필요성이 증대되고 있다.

1. VOC 개념

VOC(Voice of Customer)란 고객이 기업이나 공공기관에게 들려주는 소리를 뜻하고 고객이 기업이나 기관의 경영활동에 있어서 반응할 수 있는 각종 문의, 불만, 제안, 칭찬 등의 정보가 이에 해당한다. 일반적으로 VOC라 하면 '고객의 불만'과 동일시하는 경향이 있는데, 제안, 칭찬과 같은 제안형 VOC는 제품 및 서비스 개발에 중요한 기초 데이터로 유용하게 활용될 수 있다(박경규, 2008, 14)[12]. VOC를 신완선(2009)[13]은 고객관련 정보를 획득하는 조직의 프로세스로 정의하고 있다. 고객의 소리 프로세스는 언급되거나 언급되지 않은 또는 예상되는 고객의 요구조건, 니즈 및 욕구를 획득하는데 있어 전향적이며 지속적으로 혁신적인 것이어야 한다. 그 목적은 고객 충성도를 얻고 적절히 고객관계를 구축하기 위한 것으로 고객의 구매와 관계 결정에 영향을 주는 설문조사 자료, 웹 기반의 자료, 보충자료, 불만일치 및 현장보고서, 기타 자료와 정보를 통하는 것으로 정의하고 있다.

KMAC(2008, 10)[14]는 VOC체제를 기업의 다양한 접점으로 들어오는 다양한 고객의 소리를 체계적으로 수집, 저장, 분석하여 기업의 경영활동에 활용하고 고객에게 다시 Feedback 해 줌으로써 궁극적으로 고객의 소리에 근거한 경영활동을 할 수 있게 하는 경영체제를 의미한다고 한다. 또 기관과 고객간의 모든 Communication Message의 통합체라고 한다(KMAC, 2012; 93)[15]. VOC는 기업의 여러 방면의 접점으로 들어오는 다양한 고객의 의견을 체계적으로 수집, 저장, 분석하여 기업의 경영활동에 활용하고 고객에게 다시 Feedback해 줌으로써 궁극적으로 고

12) 박경규(2008), "효율적인 VOC시스템 방안 연구", CCMS전략 발표자료, 14쪽.
13) 신완선(2009), 말콤 볼드리지 :MB 모델 워크북, 고즈윈.
14) 한국능률협회컨설팅(2008), 기관을 위한 VOC구축 특별 세미나 자료집, 10쪽.
15) 한국능률협회(2012), 『VOC운영 및 활용』, KMAC, 2012 KMAC직무교육센터, 93쪽.

객의 소리에 근거한 경영활동을 할 수 있게 하는 경영체계를 말한다.

VOC시스템은 크게 광의와 협의로 나누어 생각해볼 수 있다. 광의의 VOC시스템이란 분산 되어 있는 다양한 고객 서비스 접점채널(온라인, 오프라인 창구)을 통합하고, 고객 서비스 관련 내부의 중복된 업무 처리 흐름을 효율적으로 정비하여, 표준화된 CS 매뉴얼을 만들어 나아가면서, 이를 토대로 효과적인 고객 만족 서비스 제공을 가능케 해주는 시스템을 통칭하는 것이고, 협의의 VOC시스템은 단지 VOC시스템 만을 일컫는 말로써 내·외부 VOC시스템, Online/Offline VOC시스템으로 구분된다. 내부 VOC시스템은 기업의 내부 VOC채널로 접수되는 고객의 소리이고, 외부 VOC시스템은 자사와 관련하여 기업외부 환경에서 유포, 확산되고 있는 기사나 인터넷 게시글 등의 고객의 소리를 통칭하는 것이다 (KMAC, 2008, 21-28)[16].

박근석(2009, 15)은 “VOC시스템은 온라인/오프라인 등의 다양한 채널을 통해 들어오는 VOC에 즉각적으로 응대하고 VOC 데이터를 통합하고 분석하여 고객에게 다시 환류(Feedback)시키고 경영 프로세스를 개선하고 직원에게 공유하여 더 나은 서비스를 제공하는 것으로 정의한다. 그의 VOC 시스템 중요 속성을 살펴보면, 서비스의 즉시성(Immediately Response), VOC 수집채널의 다양성(Channel Diversity), VOC 정보의 통합성(Data Integration), 고객 및 내부 프로세스 피드백(Feedback)으로 정의한다.

VOC란 현재와 잠재적인 고객의 요구를 찾아내고 이해하기 위하여, 기업과 공공기관이 만들어 놓은 채널로 모이는 고객과 관련된 정보를 수집하여 분석, 파악할 수 있는 중요한 정보를 말한다. VOC라고 하면 ‘불만’과 동일시하는 경향이 있는데, 불만형 VOC 외에 제안, 칭찬과 같은 제안형 VOC는 서비스를 제공하는 입장에서 고객의 기대치와 수요를 가름

16) 한국능률협회컨설팅(2008), 기관을 위한 VOC구축 특별 세미나 자료집, 21-28쪽.

하게 되고 서비스의 개선에 중요한 기초 자료로 유용하게 활용될 수 있다.

VOC는 기업이나 공공조직에 다양한 접점으로 들어오는 다양한 고객의 의견을 체계적으로 수집, 저장, 분석, 가공하여 기업의 경영활동에 활용하고 고객에게 다시 환류(Feedback)해 줌으로써 궁극적으로 고객의 소리에 근거한 경영활동을 할 수 있게 하는 조직의 경영체계를 의미한다.

2. VOC의 유형

VOC의 유형은 VOC를 제기하는 내용, VOC를 제기하는 주체, VOC를 접수하는 채널, VOC가 형성되는 장소에 따라 다양한 형태로 구분할 수 있다(안수아, 2010)[17].

<표 2> VOC의 유형

구분기준	유형
VOC 내용	제안형 : 정책개선이나 서비스의 개선을 제안 불만형 : 정책이나 서비스에 대한 불만
VOC 제기 주체	고객의 VOC : 고객이 제기하는 VOC 직원의 VOC : 직원이 제기하는 VOC
VOC 접수채널	전화, 게시판, 이메일, 서신, 팩스
VOC 형성 장소	내부 VOC : 기업(기관)에 직접 접수되는 VOC 외부 VOC : 언론사, 소비자단체, 경쟁사, 동호회, 인터넷, 구전 등을 통해 형성되는 VOC

17) 안수아(2010), 화장품 업체 고객 상담 부서의 VOC활용에 대한 인식과 수집 분석 체계에 관한 연구, 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문, 8-10쪽.

또 VOC를 그 시스템운영방식에 따라 의해 다음과 같이 분류하기도 한다.

먼저 조직의 안과 밖을 기준으로 인사이드 VOC시스템과 아웃사이드 VOC시스템으로 분류한다. 인사이드 VOC시스템은 조직의 내부 VOC로 접수되는 고객의 소리를 청취하는 것이다. 아웃사이드 VOC는 조직외부 환경에서 유포 확산되고 있는 고객의 소리를 통칭한다. 일반적으로 내부 VOC 보다 수집과 모니터링이 더 어렵다고 한다.

또 다른 방식으로는 Offline VOC 시스템과 Online VOC시스템방식이다. Offline VOC는 Web 채널 외에 채널에서 접수되는 고객의 소리를 관리하는 시스템을 말한다. 대면상담, 전화, 우편을 관리하는 시스템을 의미한다. Online VOC 시스템은 인터넷을 통하여 고객의 소리를 접수하는 VOC시스템이다. 홈페이지, 게시판, 웹폼 등이 그것이다.

<그림 2> VOC의 유형

3. VOC와 유사한 개념

가. VOC와 고객만족(공공부분에서의 고객만족)

환경의 변화(세계화, 정보화, 고령화)에 따라 행정의 환경도 변화되고 있다. 즉 새로운 행정수요가 발생하고 사회구조도 과거 권위주의에서 수평적 네트워크구조로 변화되고 있으며 국민의 정부의 활동 하나하나를 주시하고 정부가 제대로 대응하지 못하고 국정운영을 투명하고 공정하지 못할 경우 정당성의 위기를 맞게 되는 상황이다. 이러한 변화에 따라 각 기관은 끊임없이 주민 또는 고객들의 수요와 욕구를 만족시키기 위한 다양한 노력을 경주하고 있다(이재필·이시경, 2009)[18] 정부의 생산성 향상과 대민 서비스 개선을 행정개혁의 최우선 과제로 삼는 신공공행정 개념의 등장이후 계속 확산되고 있다.

1990년대 이후 들어 일반 국가행정을 기업경영과 대비하여 유사성을 찾고 기업경영기법, 특히 고객중심적 사고를 행정에 도입하는 것은 새로운 것이 아니다. 고객중시는 기업뿐 아니라 국가행정의 축으로 자리 잡고 있다. 행정서비스의 고객은 국민이고 고객만족 우선 대상도 국민이다.

소비자만족이론은 개인 기업에서 뿐만 아니라 국가가 주체가 되어 국민에게 행정서비스를 제공하는 공공행정에서도 비용의 절감과 함께 중요한 요소로 부각되고 있다. 이는 공공서비스가 공익을 실현한다고 하지만 수혜자인 국민이나 소비자의 만족을 무시하고 제공되는 서비스는 생각할 수 없는 상황에 이르고 있다.

행정서비스의 질을 평가할 수 있는 주체는 행정서비스의 '생산자'가 아니라 '소비자'이기 때문에 소비자의 시각변화를 가져온 국내외 환경변화를 파악할 필요가 있다. 행정서비스의 질과 민간 요구수준과의 괴리를 가져온 원인을 분석할 수 있다. 민간과 행정간의 환경변화는 먼저 전반

18)이재필·이시경(2009), "공공서비스 품질평가 모형개발" 한국공공관리학보, 23(1) 1-32쪽.

적으로 민간부문의 성숙을 들 수 있다. 다음은 민주화된 정치와 지방자치제의 실현으로 행정서비스의 '생산자' 우위에서 '소비자'우위로 급격하게 힘이 이동하고 있다. 다음은 행정부문이 민간부문보다 개혁의 속도가 상대적으로 느리다(박상준, 2010)[19].

과거 정책서비스에 대한 평가는 정책서비스 제공자인 '공직자가 서비스를 제공하는 수준 또는 과정이 법령과 규정을 얼마나 준수하였느냐?'가 기준이었다. 현재는 정책서비스의 대상자인 '고객이 정책서비스에 얼마나 만족하였나'로 변화하고 있다(김인겸, 2008)[20].

박상준은 기업의 고객만족경영과 고객만족행정을 다음과 같이 비교하고 있다.

기업이 시장에서 경쟁력을 추구하기 위해 고객만족을 추구하듯이 행정부도 국가경쟁력의 초석이 되는 행정서비스의 국제경쟁력 제고를 위해 필요하고 이를 위해 아래로부터 요구파악에 의한 서비스가 생산되어야 하고 이런 관점에서 정부의 국민여론조사란 기업에 있어서의 시장조사와 다를 바가 없다는 것이다. 기업의 고객중심사고는 조직의 생존철학인 '주고받는' 것의 균형에서 비롯되었는데 이것은 행정에도 적용된다는 것이다. 즉 행정에서 고객만족 우선이념은 명백한 반대급부로서의 만족을 낳기 때문에 정부의 정권재창출을 할 있는 기반이 되고 행정공무원은 처우개선을 위한 목소리를 높일 수 있는 합리적인 근거가 되며 국민의 조세저항도 줄게 된다.

행정 등 공공분야에서 고객지향행정이란 고객을 위한(for Client), 고객과 함께(with Client)하는 행정을 의미하고 국민이 어떤 서비스를 원하며 국민에게 어떻게 제공할지를 행정기관이 일방적으로 정하지 않고,

19) 박상준(2010), 고객만족경영의 고객만족행정 접목을 위한 개념적 연구, 북악경영연구, (18), 146-147쪽.
20) 김인겸(2008), 경찰민원행정서비스의 주민만족도에 관한 연구, 동국대학교 박사학위논문, 148-149쪽.

국민의 견해와 판단을 구하는 것이라고 할 수 있다.[21]

고객만족 행정을 구현하기 위하여 그 일환으로 정부의 각 기관에서도 VOC에 관한 관심을 가지고 VOC관리시스템을 구축운영하고 있다. 예를 들면, 우정사업본부(2005), 국세청(2008), 행정안전부(2009), 한국산업인력공단(2012)이 그 예이다.

나. VOC와 CRM

고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)란 고객관리에 필수적인 요소들 즉 기술 인프라, 시스템 기능, 사업전략, 영업 프로세스, 조직의 경영능력, 고객과 시장에 관련된 영업 정보 등을 고객중심으로 정리·통합하여 고객활동을 개선함으로써, 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영방식이다(최정환·이유재, 2007; 74)[22].

CRM은 기본적으로 신규고객의 유치에서부터 시작하는 고객과의 거래관계를 고객의 전생애에 걸쳐 유지하고, 제고해 나가면서 장기적으로 고객의 수익성을 극대화하고자 하는 것이다.

그렇기 때문에 CRM은 다음과 같은 특징을 가진다. CRM은 고객지향적이다. CRM은 고객의 생애 전체에 걸쳐 관계를 구축하고 강화시켜 장기적인 이윤을 추구한다. CRM은 기본적으로 개별고객의 생애에 걸쳐 거래를 유지하거나 늘려나가고자 한다. 그리고 CRM은 정보기술에 기반한 과학적인 제반 환경의 효율적 활용을 요구한다. 또 CRM은 고객과의 직접적인 접촉을 통해 쌍방향 의사소통을 지속하며 CRM은 단순히 마케팅만에 역점을 두는 것이 아니라 기업의 모든 내부 프로세스의 통합을

21) Kieron Walsh, *Marketing in Local Government*, London, Longman, 1989, p.6.
22) 최정환·이유재(2007), 2007-74, 죽은 CRM 살아있는 CRM, (주)한언, 74.

요구한다.

CRM은 기업이 고객과 관련된 내외부 자료를 분석, 통합하여 고객중심의 자원을 극대화하고 이를 토대로 고객특성에 맞게 마케팅 활동을 계획, 지원, 평가하는 과정을 의미하는 것으로 한국 소프트웨어 산업협회에서는 '기업이 보유하고 있는 고객데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여 고객 개개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 과정'이라고 정의 하고 있다. 즉 CRM은 고객전략을 정의하고, 경영자원의 분배를 최적화하며, 고객과 관련된 모든 부분에서 최상의 서비스를 제공하기 위해, 고객의 욕구와 행동 그리고 고객의 수익성을 규명해 가는 지속적이고 자동화된 과정을 의미한다(이지현, 2007)[23].

Stanley A. Brown(2000)[24]은 확고한 고객 관리를 위해서는 다음과 같은 다섯 가지의 전략이 필요하다고 한다.

먼저, 고객을 파악해야 하는데 이를 위해 가장 기초적인 고객 관리의 전략은 기업에 가치 있는 고객을 인식하기 위해 가능한 정교한 방법으로 고객의 데이터를 확보하는 것이다.

다음 고객을 분류하는데 고객을 파악한 후 적절한 관리가 가능하도록 고객을 분류하는 것이 중요하다. 이 단계에서 중요한 점은 기업에 가치를 줄 수 있는 고객을 인식하고 차별화된 서비스를 제공하는 것이다.

그리고 고객의 관심사를 조사하는 것으로 분류된 고객의 요구 사항(VOC : Voice of Customer)을 파악하기 위해 폭넓은 자료를 수집한다.

기술의 도입부분으로 고객에게 최상의 서비스를 제공하기 위해 정보기술(Information Technology)을 도입한다. 효과적인 고객의 정보 수집을 위해 필요한 관련 기술로는 고객이 제품과 상품에 어떠한 반응을 보

23) 이지현(2007), 전략적 CRM을 위한 공기업 고객 세분화 방안, Entrue Journal of Information Technology, Vol, 6, No.6, pp.29-43.

24) Stanley A. Brown(2000), Customer Relationship Management, John Wiley & sons canada, Canada Ontario, pp.129-142.

이는지 알기 위한 마케팅에 필요한 데이터베이스 시스템을 구축하고, 고객으로부터 제기된 문제점들을 확보, 분류, 공유하기 위한 지식관리 시스템(Knowledge Management System)을 구축한다. 그리고 수집된 데이터를 분류하고 변화하는 시장 상황을 조망할 수 있는 요약정보 시스템(EIS : Executive Information System)을 도입한다. 또 판매, 고객지원, 품질보증 등 기업의 영업 조직을 지원할 수 있는 응용 시스템을 구축한다.

마지막으로 일관성 있는 고객관리가 필요하다. 즉 확보된 정보를 이용하여 분류된 고객에 맞는 차별화된 서비스를 제공한다. 또한, 고객에게 적절한 정보와 지원이 가능하도록 팀을 구성한다.

일단 고객전략이 수립된 후에는 적절한 채널을 통한 상품 및 서비스를 제공하기 위한 계획 수립이 필요하다. 새로운 상품의 개발은 고객이 원하는 것을 쉽게 사용할 수 있게 한다는 관점에서 CRM에서는 중요한 부분이다.

진실의 순간이라고 번역되는 고객접점(MOT: moments of truth)이란 현장에서 고객과 접하는 최초의 15초를 의미한다. 얀 칼슨은 현장에 있는 직원과 고객이 처음만나는 '15초' 동안의 고객응대 태도에 따라 기업의 이미지가 결정된다고 주장하였다. 결국 '15초'는 기업의 운명을 결정짓는 가장 소중한 순간이며, 고객의 불만을 초래해서는 안되는 순간이라고 한다(박천규, 2007)[25].

고객접점(MOT: moments of truth) 고객이 기업을 평가하는 매순간

① 사람에 의한 접점 : 고객과 접하는 모든 공무원들이 다양한 상황에서 어떻게 고객을 대하느냐에 따라서 고객의 만족도를 크게 좌우한다. 고객접점 현장에서 만족도는 고객과 공무원들의 판단력과 행동양상에 따라 많이 달라

25) 박천규(2007), 고객 불만관리의 성공포인트, LG주간 경제, 2007.10, 19쪽.

진다. 따라서 고객과 가까워지려고 하는 노력이 필요하다. 이를 위해서는 고객지향적인 정신이 몸에 배어야 하고 그러한 정신이 있어야 고객을 존중하는 말과 행동이 자연스레 나올 수 있다.

② 시설·설비에 의한 접점 : 고객이 보고 접촉하며 체험하는 모든 형상, 파출소나 경찰청 등의 건물, 집기 비품, 전시물, 화장실과 휴게실, 안내소, 자동제어장치 등 그 기능성과 분위기도 접점상의 평가 대상이 된다.

③ 정보에 의한 접점 : 고객에게 제공하는 교통정보나 교통사고에 필요한 정보의 내용과 방법, 팜플렛과 카달로그, 각종 홍보와 매체, 홍보 이벤트, 안내간판, 지인과 친구의 입을 통한 홍보 등이다.

<표 3> CRM(고객관계관리)에서 누가 고객인가?

대상	기본적 고객 유형	확장된 고객 유형	목표 비전
기업	소비자	임직원, 공급업자, 판매업자 등	시장 1위 기업
가수	팬	팬의 부모	오랫동안 사랑받는 가수
정부	국민	외국	삶의 질 향상
대학	학생	학부모, 기업, 사회	훌륭한 인재배출
병원	환자	보호자, 의사 등	안락하고 신뢰감주는 병원
경찰	이용자	전체 국민	안전하고 행복한 삶 추구

출처: 최정환·이유재(2007), 죽은 CRM 살아있는 CRM, (주)한언, 26, 재구성

제3절 선행연구

1. VOC에 관한 선행연구

VOC는 커뮤니케이션의 툴로 역할을 한다.

VOC에 관한 선행연구는 Brandt(2008)[26]은 불루칩 기업들을 대상으로 131명의 관리자들에게 온라인 설문을 시행하여 VOC를 고객과의 커뮤니케이션 툴로 사용할 수 있는 보다 효율적인 전략을 제시하였다. 즉 고객경험 카테고리를 만들어 표준 특성에 링크를 시키며, 고객 데이터를 행동으로 옮기기 위한 공식적인 프로세스 실행이 필요하다고 하였다. 최유정·최훈(2011)[27]은 증권사 이용 고객과 직원을 대상으로 인식의 차이를 조명하여 보다 효율적인 커뮤니케이션 정책방향을 제시하였다. VOC 시스템에 대한 고객과 직원간의 인식의 차이를 발견하고 고객의 요구를 따라가기 위해 향상된 시스템의 필요성을 제기하고 고객과의 의사소통을 위해서는 직원들의 고객에 대한 인식수준을 높여야 함을 들었다. 이들은 또 기업은 고객을 충분히 만족시킬 만한 수준의 VOC 시스템을 구축하지 못하면 오히려 고객의 불만만 더 양산하는 결과를 얻게 될 수 있음을 확인했다.

다음, VOC는 기업의 영업핵심전략을 수립하는 기능을 수행한다. 김용원(2007)[28]은 기업의 성과평가도구인 동시에 기업의 전략도구로 활용될 수 있는 BSC를 활용함에 VOC를 이용하였다. 부산시설공단의 사례 연구에서 BSC의 관점 중 고객 관점에 대해 VOC결과를 실시간으로 적절히 반영될 수 있는 방안을 강구하여 기업의 성과관리에 VOC시스템에서

---

26) Brandt, D Randall(2008), “Getting more from the Voice of the customer”, Marking Management, Nov/Dec 2008, Vol.17 Issue 6, pp.211-225.

27) 최유정·최훈(2011), VOC를 활용한 온라인 기업의 고객 만족 전략연구, -키움증권 사례를 중심으로- ,『한국산업경제저널』, 제3권 제1호, 73-93쪽.

28) 김용원(2007), 고객의 소리(VOC)시스템에서 도출되는 데이터와 BSC지표간의 연계 사례분석“ 『서비스경영학회지』, Vol.8, No.3, 277-292쪽.

도출되는 데이터를 연계하여 활용할 정도로 VOC가 기업에 미치는 영향이 크다는 것을 보였다. 최장식(2006)[29]은 IT기업에 적합한 6시그마 추진전략을 실행함에 있어 프로젝트시작단계인 정의 단계에서 VOB(Voice of Business)와 더불어 VOC(Voice of Customer)를 통해 문제점을 파악하려 하였다.

다음 고객의 요구에 맞는 운영시스템의 개발을 통해 시스템의 최적화이다. Coussement & Dirk(2008)은 기업의 의사결정지원시스템을 개발할 때, 마케팅 데이터베이스에서 고객 전자메일을 이용한 VOC를 활용함으로써 고객의 요구사항을 파악하여 보다 적극적이고 효과적으로 시스템 최적화와 도움을 줄 수 있음을 보였다.

박근석(2009)[30]은 “VOC시스템, 조직 서비스역량, 서비스품질과의 영향관계를 분석했다. VOC 시스템의 중요 속성으로 서비스의 즉시성(Immediately Response), VOC 수집채널의 다양성(Channel Diversity), VOC 정보의 통합성(Data Integration), 고객 및 내부 프로세스 피드백(Feedback)으로 개념화하였다. 조직 서비스의 역량의 하부요인으로는 고객 지향 문화개발역량, 지식공유역량, 접점직원역량을 추출한 다음 서비스품질과의 영향관계를 분석했는데, 분석결과 VOC시스템은 전반적으로 서비스품질에 영향을 주는 것으로 나타났고, 하부요인으로는 서비스의 즉시성만이 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과에 따라 VOC를 효과적으로 활용하기 위해서는 조직내 고객지향문화와 지식공유에 대한 기반조성이 필요함을 제안하고 더불어 접점직원들은 VOC를 활용하고 고객에게 서비스를 직접 제공하는 역할을 담당해야 하기 때문에 이들의 역량 제공방안이 필요함을 시사하고 있다.

---

29) 최장식(2006), “IT기업에 적합한 6시그마 추진방법에 관한 연구“, 인터넷비즈니스 연구, Vol.7, No.1, 165-201.

30) 박근석(2009). “voc 시스템과 조직 서비스역량이 공공 서비스품질에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구 -공공 주거서비스를 중심으로- 국민대학교 대학원 박사학위논문.

<표 4> Voice of Customer에 관한 선행연구

연구자(연도)	분석방법	연구결과
Brandt(2008)	온라인설문	효과 제고를 위한 VOC통합 및 배치 전략 개발
김용원(2007)	사례연구	기업성과관리를 위한 VOC활용 가능
최장식(2006)	기업의 6시그마 관련 250여개 프로젝트 분석	6시그마 추진전략 실행시 VOC를 통한 문제점 파악 활용
Coussement & Dirk(2008)	로지스틱 회귀분석을 이용한 전자메일 분석	VOC 정보를 이용하여 고객의 요구사항을 반영한 예측성과를 향상시킬 수 있는 현실적인 방안 모색
최유정/최훈 (2011)	증권사의 고객과 직원을 대상으로 한 FGI	고객과의 의사소통을 위해서는 직원들의 고객에 대한 인식수준을 높여야 함
박근석 (2009)	공공주거서비스 서비스 제공자와 이용자 대상 방문 및 전화조사	VOC시스템은 서비스품질에 영향을 미치는데, 특히 하부요인으로 서비스의 즉시성이 유의한 영향을 주는 것으로 나타남.

2. 경찰의 VOC에 관한 선행연구

경찰행정에 고객의 소리를 반영해 온 제도적이거나 운영적인 측면에서 실적이 없기 때문에 이에 관한 선행연구는 많지 않다. 그러나 큰 틀에서 고객 또는 시민이 경찰행정에 참여함으로써 경찰행정의 효율성제고 및 경찰의 신뢰제고를 위해 필요하다는 연구들을 검토할 수 있다.

이기수(2011)[31]는 우리나라 경찰민원처리에 시민의 참여를 보장하는 방안을 고찰했다. 즉, 미국, 영국과 일본 등 선진 국가에서의 경찰민원처리과정에 시민이 참여하게 된 배경과 역사적 진행과정을 소개하고 우리나라에서도 그 도입필요성을 역설한다. 미국경찰의 신뢰도가 70%대에 달하는데 비해 우리나라는 40%수준에 미치고 있음을 고려할 때 경찰민원처리에 시민의 참여를 보장하여야 한다고 한다. 시민참여의 필요성은 '경찰의 위법행위는 심각한 문제이고 경찰내부의 민원처리 절차로는 이러한 문제를 확실히 공정하게 다루기 어렵고, 그로인해 신뢰도 저하에도 악영향을 준다'고 하고, 외국의 경우 '경찰이 맞는 신뢰의 위기 상황에서 경찰민원처리에 시민참여제도를 도입함으로써 경찰행정의 민주적 정당성을 확보하고, 신뢰도 제고와 민원처리의 효율성 확보라는 세 가지 성과를 얻어내고 성공적인 제도의 정착을 이룰 수 있었다고 평가하고, 시민참여를 통한 경찰민원처리는 국민참여재판을 도입한 사법개혁의 큰 흐름에도 부합한다고 한다.

김용태·박동균(2012)[32]은 국민중심의 경찰활동을 "일선의 최접점인 지역주민의 목소리가 치안정책에 반영되도록 경찰공무원이 적극적인 서비스마인드와 성실하고 친절하게 경찰활동을 전개하여 국민(고객)들도 동일하게 만족을 느끼고 총체적인 치안질서가 유지되는 경찰활동"으로 정의하고, 경찰의 국민중심 경찰활동의 저해요인으로 전형적인 상의하달 조직문화, 경찰활동의 방향성 부족, 경찰에 대한 인식부족과 경찰과 시민사회의 신뢰미약을 들었다. 이를 타개하고 국민중심의 맞춤형 공감치안을 위해서는 다양한 활동 중에 주민의 요구를 상시 모니터링 하고 치안정책에 반영하여 직접 소통을 강화해 고객지향적 치안서비스 중심기간으로 변화해야 한다고 하여 지역주민의 소리에 귀 기울일 것을 주문하고

31) 이기수(2011), 외국의 시민참여를 통한 경찰민원처리제도 고찰, 치안정책연구소 책임연구보고서.

32) 김용태·박동균(2012), "국민중심 경찰활동을 위한 맞춤형 공감치안 방안", 한국위기관리논집 제8월 제3호, 147-162쪽.

있다.

안정기(2006)[33]는 민원고객의 만족도를 제고하기 위해서는 경찰관의 업무처리태도와 응대 친절성이 경찰서 민원실 혁신의 대상이 되어야 한다고 한다. 민원실 근무자는 대부분 하위직에 속하는 경찰관을 고려하여 호의적인 관계를 가진 직원이 승진할 수 있도록 하여야 하고, 모든 계층의 직원들에 전문기술의 교육을 실시하여야 한다. 교육이나 평가의 기준은 '고객에게 도움이 되는 경찰서의 정책을 충분하게 숙지하고 있나?' '청취기술, 도움제공, 갈등해소 기술과 같은 대인관계 기술(people skills)을 소유하고 있나?', '고객에게 쉬운 용어를 사용하고 서식을 간결하게 작성하는 방법을 숙지하고 있나?' 하는 점을 확인해야 한다고 한다. 또 조직내 정보의 흐름이 상향적인 방향으로 진행되도록 해야 한다. 즉, 조직의 상위 또는 중간계층에서 고객의 욕구나 태도에 대해 보다 정확한 통찰력을 가져야 하는데 이를 위해 일선 직원들의 말에 귀를 기울일 필요성이 높아진다고 한다.

김인겸(2008)[34]은 서울 31개 경찰청의 민원실 방문자 조사를 통해 항목별 긴급 개선방안을 제안했는데, 그 내용 중 편의성, 접근성 그리고 대응성의 중요성을 강조했는데 그중에 특히 대응성을 제고하기 위해서는 민원의 내용을 적극적으로 청취할 것을 주문하였다.

한편, 2012년 12월에 전 경찰관을 대상으로 이메일 조사한 『경찰의 고객지향도 조사』 결과(경찰청, 2012)[35]를 참고할 필요가 있다. 이 조사는 개인차원의 경찰고객지향도 수준(7개 문항)과 조직차원의 고객지향도 수준(5개차원 26개 문항)을 질문한 내용으로 조직차원의 고객지향도 수

33) 안정기(2006), 경찰 민원행정서비스의 고객만족 영향요인에 관한 연구, 동신대학교 대학원 박사학위논문, 15쪽.
34) 김인겸(2008), 경찰민원행정서비스의 주민만족도에 관한 연구, 동국대학교 박사학위논문, 27-150쪽.
35) 경찰청(2012), 경찰관 고객지향도(COI) 조사 결과, (경찰청 내부자료).

준은 '고객만족행정리더십', '고객만족 전략', '고객의 소리', '접점서비스 활동', '전반적인 조직차원의 고객지향도' 수준을 조사한 내용이다.

고객의 소리에 관한 평가점수는 76.9점[36]을 나타내고 있고, 세부 내용으로 채널의 다양성(80.2), VOC에 관한 정보 공유(76.1), VOC의 정보를 고객만족에 반영(77.8)로 나타나 상대적으로 높은 점수를 보여주고 있다. 이 조사에 의하면, 2009년보다 고객지향도 점수는 개선되고 있고 개인차원(1.5점 개선), 조직차원(7.8점 개선), 2012년 자체응답결과 고객지향도는 조직(76.5)보다는 개인(83.8)이 월등한 것으로 나타났다.

이 조사는 소속경찰관들을 대상으로 한 조사이기 때문에 이 결과가 서비스를 이용하는 고객의 시각과는 차이가 있을 수 있고, 조사목적 자체가 고객지향도의 개선정도를 파악하고 상대적으로 개선해야 할 부분을 확인하기 위한 조사이기 때문에 경찰청 내 VOC시스템이 상대적으로 정착이 되었다거나 상대적으로 만족스럽다는 결론을 내기는 어렵다.

제3장 경찰청의 VOC 운영 현황

경찰청에서 국민의 소리를 청취하는 방법은 전화를 통한 방법, 인터넷 민원접수방식 그리고 방문이나 서면을 통한 방법이 있다.

이하에서는 경찰관련 고객의 소리를 182를 통한 전화민원, 국민신문고와 각 경찰(청)서에서 운영하고 인터넷민원 및 방문민원을 중심으로

36) 고객만족행정리더십(76.3), 고객만족전략(76.7), 인적지원관리(73.4), 접점서비스활동(75.1)으로 조직차원의 고객지향도는 고객의 소리(VOC)차원이 가장 높게 나타났다(경찰청, 2012, 2012 경찰관 고객지향도(COI) 조사 결과(경찰청 내부자료).

그 현황을 살펴본다.

아래 표에서 ①전화민원, ②인터넷민원, ③방문민원 방식을 대상으로 조사하였다.

<표 5> 경찰청의 VOC 수집체계

VOC 수집채널		특징	소통방식
① 전화민원	182콜센터	112 긴급민원을 제외한 문의, 제안, 불만, 호소 등	24시간 쌍방향 소통방식
②인터넷민원	경찰서(청)장에게 바란다	본인인증 후 기관장과 대화	쌍방향 소통 (비공개)
	자유게시판	인증 없이 익명으로 자신의 의견을 개진	일부 쌍방향 소통(공개)
	국민신문고	개인적인 차원의 민원신청	쌍방향 소통 공식적인 민원처리 (비공개)
③ 방문민원	경찰서 민원실 및 담당처리과(계)	분야별 개인 민원 처리 (신고, 문의, 신청 등)	신청-처리방식 (1일~4주내 처리)
④ 기 타	서신, 여론 호소 등	개별적인 방식	일방적 소통방식으로 여론에 호소

제1절 전화접수(182 콜센터) 민원

경찰은 시급한 범죄신고를 제외한 전화민원은 『182경찰민원콜센터』

로 일원화하였다. 경찰청콜센터는 중앙집중형으로 한 곳에 시스템 장비와 상담원을 집중 구축·운영·관리하는 방식으로 관리와 운영면에서 다양한 장점이 있기 때문에 대부분 콜센터의 운영방식으로 채택하고 있다(임현규, 2009, 17)[37].

경찰청 콜센터는 수준 높은 서비스를 제공받고자 하는 국민의 권리의식에 부응하고 경찰민원서비스 제공의 효율화를 제공하기 위해 2012년 11월 2일 개소하여 현재까지 서비스를 제공하고 있다.

콜센터는 전국 16개 지방청별로 민원전화를 응대해왔으나, 상담인력이 부족한데다 전문 상담시스템을 갖추지 못해 민원인이 장시간 통화대기하거나, 한 번에 민원을 해결하지 못하고 다시 연결된 부서에 민원을 반복 설명하는 불편을 해소하기 위함이다. 여기에다 경찰은 비긴급 사안인 각종 민원전화가 연간 283만 건 가량이나 112범죄신고센터로 걸려와 정작 긴급상황 처리가 지연되는 문제로 골머리를 앓아왔다. 경찰은 전국의 고객의 전화로 문의와 궁금증을 해결하면서도 긴급신고와 비긴급민원을 분리해서 처리할 수 있도록 112범죄신고센터와 별도로 통합콜센터를 개소하게 된 것이다. 즉 긴급하거나 범죄신고는 112로, 경찰 관련 민원상담·실종신고는 182로 이원화하였다. 경찰민원콜센터는 첨단 전산시스템과 상담데이터베이스를 구축하여, 전국 어느 경찰서에 대한 민원이든 상담관을 통해 1차 상담이 가능하며 전문상담이 필요한 경우엔 곧바로 담당자 연결도 가능하다.

37) 첫째, 물리적 공간의 접근 용이성으로 고객과 상담원, 관리자, 기업의 커뮤니케이션 능력이 향상되고 직접적인 코칭 등으로 인한 교육훈련효과가 배가된다. 둘째, 표준화된 상담서비스 제공을 통해 상담품질이 향상되고, 상담품질을 측정하기 용이하며, 이를 개선시키고 개선된 업무를 즉시 적용할 수 있다 PDCA(Plan-Do-Check-Action)의 적용이 용이하다. 셋째, 시스템 통합, IT고도화 및 센터 운영 안정성이 확보된다. 넷째, 다수의 콜센터 통합으로 자원의 효율적인 관리 및 제비용 감소가 가능하다는 장점이 있다. 반면, 단점으로는 통신요금, 인력수급의 문제점, 고객과의 밀접성 저하 등의 문제점을 들 수 있다.

<표 6> 182 콜센터 운영개요

위치	인력	근무 방식	운영지원 (외주지원)
서울시 마포구 상암동 438번지 (서부면허시험장 내)	총 224명 (상담관 219, 운영인력 5)	24시간 운영, (상시 주간 4팀 / 교대 8개팀 4조 2교대)	총 19명 (통계분석, 교육강사, 팀 매니저 등)

182 콜센터를 통해 가능한 서비스로는 ① 교통범칙금·과태료 납부내역 확인, ② 운전면허 적성검사·갱신기간 확인, ③ 교통사고 조사담당자 확인, ④ 수사사건 담당자확인, ⑤ 기초질서사범 납부내역확인, ⑥ 즉결심판 업무담당자 확인 등이 가능하고, ⑦ 기존 실종아동 찾기 등의 서비스이용이 가능하다.

현재 국번 없이 182번을 누르면 ARS를 통해 일반상담은 1번, 실종아동 찾기는 2번 본인 인증 후 확인 가능한 서비스는 3번을 통해 이용할 수 있다.

1. 콜센터 상담 실적

182콜센터의 이용은 점차 증가하여 월평균 30여 만 건에 이르고 있다. 또 민원인의 요구에 상담원이 직접 처리하는 비중도 점차 증가하여 70%선에 이르고 있어 개소한지 6개월 만에 정착하는 모습을 보이고 있다.

<표 7> 182 콜센터 운영 실적

구분	개소시(2012.11월)	2013. 4월 현재
원 전체 전화건수	252,252건	302,843건
1인당 월평균 응답 건수	2,084건	2,099건
112로부터 이관건수	25,707건	36,115건
원스톱처리율	64.4%	70.9%

출처: 경찰청 내부자료(2013.5)

<표 8> 182 콜센터 상담분류체계 및 분포(2013. 4월 기준)

대분류	소분류	주요소분류 내용	처리분포 (%)
경무	33	제안, 제증명, 채용, 행정심판, 참전용사 등	2.36%
경비	9	민간경비, 집회, 시위	0.35%
교통	27	교통사고, 교통정보, 단속, 제증명, 운전학원, 범칙금, 벌점	31.67%
생활안전	26	청소년범죄, 학교폭력 등	8.74%
수사/형사	21	사이버범죄, 고소고발 등	29.04%
외사	9	외국인보호, 신원조사 등	0.08%
정보	4	신원조사, 여권, 집회	0.50%
청문감사	8	민원봉사, 헤어진 가족찾기	2.07%
정보통신	3	개인정보, 보안진단	0.08%
홍보	5	언론보도, 취재협조	0.11%
보안	5	보안수사 및 보안행사	0.06%
관서안내	17	소관경찰청 및 경찰서	1.92%
전화번호	19	지역별 전화번호	11.80%
관할구역	19	지방자치단체별 관할	1.28%
기타	5	지방자치단체	9.96%

출처: 경찰청 내부자료(2013.5)

182 콜센터에 접수되는 민원 및 요청사항에 대해서는 15개의 대분류와 210개의 중분류로 나누어 처리하고 있는데, 주로 이용되는 민원사무는 교통, 수사/형사, 생활안전 관련 민원의 순으로 나타났다.

상담통계 중 경무부분의 “제안”이 VOC의 성격을 띨 것으로 예상된다.

2. 콜센터 상담결과 활용

콜센터에 접수되는 민원은 민원인에게 충분하고 만족스러운 답을 주는 것을 목표로 하고 있다. 182민원서비스를 이용한 고객을 대상으로 만족도를 정기적으로 평가하기 때문이다.

콜센터로부터 접수되는 소비자요구사항에 대해서는 경찰청 내 정보공유방을 통해 부서 공·열람을 통하여 공유하고, 콜센터 내 상담관들이 소식지 등의 발간을 통해 교육자료로 활용하는 수준에 머물고 있다. 그렇기 때문에 접수되는 민원인에 관한 VOC를 체계적으로 정리하여 경찰구성원이 공유하거나 지휘부에 정기적으로 보고하여 정보로써 활용되기까지는 아직 시간과 노력이 요구된다. 즉, 콜센터의 정착을 위해 우선 상담인력의 증원과 콜센터 시스템의 고도화가 요구되는데 예를 들면, 콜백시스템과 SNS에 따른 상담기능의 개선이 그것이다.

『182 콜센터』는 월평균 302천여 건의 전화상담에 응대하고, 이중 약 72%는 상담원의 응대로 답변을 완료함으로써 원스톱으로 처리하고 있다. 이것은 개소초기보다 전화이용건수 및 응답률이 높아진 것이다. 따라서 1인당 응답건수도 높아지고 있어 국민들의 182 콜센터이용이 높아지고 있는 것을 확인할 수 있어 성공적으로 정착하고 있는 것으로 판단된다.

원스톱처리율의 향상과 질 높은 응대를 위해서는 상담원의 증원이 필요하다. 그리고 들어온 민원을 정보로 활용하고 처리하기 위해서는 상담자료의 관리 및 처리를 위한 전문요원 또한 필요한 실정이다. 즉, 182 민원신고로 접수된 자료를 체계적으로 분석함으로써 정보를 생산하는 기능이 미흡하다. 월 30만 건의 전화 속에는 민원인이 단순하게 질문하거나 호소하는 내용이 대부분이지만, 법규나 제도의 개선을 요구하는 사항, 경찰서비스가 적절하지 못했거나 국민에게 불편이나 불쾌감을 유발한 내용 등이 접수되고 있음에도 이에 관한 적절한 검토나 개선이 이루어지는지는 의문이다.

이를 위해서는 콜 데이터 마이닝(call data mining)이 이루어져야 한다. 즉 콜 데이터 마이닝이란 축적된 데이터를 경찰에서 활용할 수 있는 정보의 형태로 분석가공하는 것을 의미한다(최정환·이유재, 2007)[38]. 콜 데이터 마이닝은 세 가지 과제를 가지고 있다. 첫째, 정보를 획득하여야 한다. 여기서 정보란 단순한 콜 데이터 수준을 의미하는 것이 아니라 분석시 이용할 수 있도록 분류되고 정리된 정보이다. 둘째, 정보를 사용가능한 통찰력(insights)으로 전환하여야 한다. 그러기 위해서는 기능간 또는 부서 간 데이터 공유와 철저한 분석이 요구된다. 셋째, 통찰력을 경찰차원에서의 개선이나 향상(improvement)으로 연결시켜야 한다. 이때 고객과의 접점에서부터 성과측정에 이르기까지의 과정을 전체적으로 포괄하여야 한다.

제2절 인터넷 접수 민원

인터넷을 통한 경찰청 고객의 소리(민원)는 경찰청과 경찰서를 통해 접수되는 민원과 국민권익위원회의 국민신문고를 통해 접수되는 민원으

38) 최정환·이유재(2007), 죽은 CRM 살아있는 CRM, (주)한언, 388쪽.

로 대분류 할 수 있다.

먼저, 전국의 각 지방경찰청과 경찰서를 통해 접수되는 국민의 소리(민원)는 기관별 홈페이지를 통해 운영하는 방식으로 크게 두 가지이다. 하나는 '경찰청(서)장에게 바란다'는 대화방형식이고, 다른 하나는 '자유게시판'으로 고객이 하고 싶은 이야기를 편하게 할 수 있는 공간이다.

전국의 모든 경찰서는 '경찰청장에게 바란다'코너를 운영하고 있다. 민원인은 본인임을 인증하고 내용을 기록하면 관련 담당자나 경찰서장이 직접 응답하는 형식인데, 그 내용은 공개하지 않고 있다.

'자유게시판'은 경찰서별로 다소 차이가 있는데, 많은 경찰서는 자유게시판을 운영하고 있고, 일부 경찰서에서는 답변 내용까지 공개하고 있다. 자유게시판 운영은 지방경찰청의 방침에 따라 소속 경찰서도 이에 따르고 있는데, 답변의 여부는 경찰서별로 차이가 있어 이것은 경찰서의 여건에 따른 것으로 보인다.

전체적으로 경찰서 홈페이지를 통한 인터넷민원은 기관장과의 대화방을 통해 비공개 쌍방향 대화가 이루어지 있고, 일반적인 사항은 자유게시판을 통해 일방향 또는 쌍방향 대화가 이루어지고 있다.

1. 경찰청(서) 홈페이지를 통한 VOC 접수

청(서)장에게 바란다는 창은 전국의 모든 지방 경찰청과 경찰서에서 공통으로 운영하고 있다. 실명을 인증하고 해당 경찰의 책임자에게 질문하거나 호소, 건의하는 내용에 대해 책임 있는 담당자나 청(서)장이 응대하고 있다. 대화내용에 대해서는 비공개로 이루어지고 있다.

이에 비해 자유게시판은 주로 책임자의 답변을 요구하기 보다는 일반

적인 문의, 호소, 건의, 질문 등이 공개된 게시판에 올리면 답변을 올리지 않는 것을 원칙으로 하고 있다. 즉 일반민원에 대해서는 국민신문고를 이용할 것을 안내하고 있다. 그러나 대민 서비스 차원에서 일부 지방경찰청과 경찰서에서는 답변을 올리고 있는데 지방경찰청과 경찰서의 사정에 따라 운영하고 있다. 먼저, 16개 지방경찰청중 인천, 충남 및 제주지방경찰청을 제외하고 여타 경찰청에서 운영하고 있다. 또 경찰청을 비롯하여 서울지방경찰청, 광주지방경찰청, 강원지방경찰청, 충북지방경찰청은 답변을 하고 있으나 나머지 경찰청은 답변을 올리지 않고 있다.

<그림 3> 사이버경찰청 자유게시판

경찰서별로는 자유게시판은 지방경찰청의 방침에 따라 운영여부를 확인할 수 있다. 즉 상급 지방경찰청이 운영을 하면 관할 경찰서에서도 자유게시판을 운영하고 있고 상급 지방경찰청이 운영하지 않으면 관할 경찰서에서도 운영하지 않고 있다. 반면, 자유게시판 운영과 달리 답변여부는 경찰서의 사정에 따라 달리 나타나고 있다. 예를 들면 충북경찰청 소속 12개서 모두가 답변을 올리고 있었다. 그리고 서울지방경찰청 소속 31개서 중 11개서, 광주지방경찰청은 5개서 중 4개서가, 강원 17개서 중 14개서가 답변을 올리고 있다. 반면, 경기지방경찰청은 답변을 하지 않고 있었으나 소속 41개서 중 20개서는 답변을 하고 있다. 그 외 지방청에서 답변을 하지 않고 있는 소속 지방청의 경찰서는 역시 답변을 하지 않고 있었다.

<표 9> 경찰(지방)청 별 VOC 운영 현황(2013년 5월 현재)

경찰청	서장에게 바란다		자유게시판		기타
	인증여부	답변공개 여부	접근 용이성	답변 여부	
사이버경찰청	○	미공개	1	○	
서울지방경찰청	○	미공개	1	○	
부산지방경찰청	○	미공개	2	X	
대구지방경찰청	○	미공개	1	X	
인천지방경찰청	○	미공개	자유게시판 없음		
광주지방경찰청	○	미공개	2	○	
대전지방경찰청	○	미공개	2	X	
울산지방경찰청	○	미공개	2	X	
경기지방경찰청	○	미공개	2	X	
강원지방경찰청	○	미공개	1	○	
충북지방경찰청	○	미공개	2	○	
충남지방경찰청	○	미공개	자유게시판 없음		
전북지방경찰청	○	미공개	2	X	
전남지방경찰청	○	미공개	2	X	
경북지방경찰청	○	미공개	2	X	
경남지방경찰청	○	미공개	2	X	
제주지방경찰청	○	미공개	자유게시판 없음		

○=운영 중, X= 미운영 중

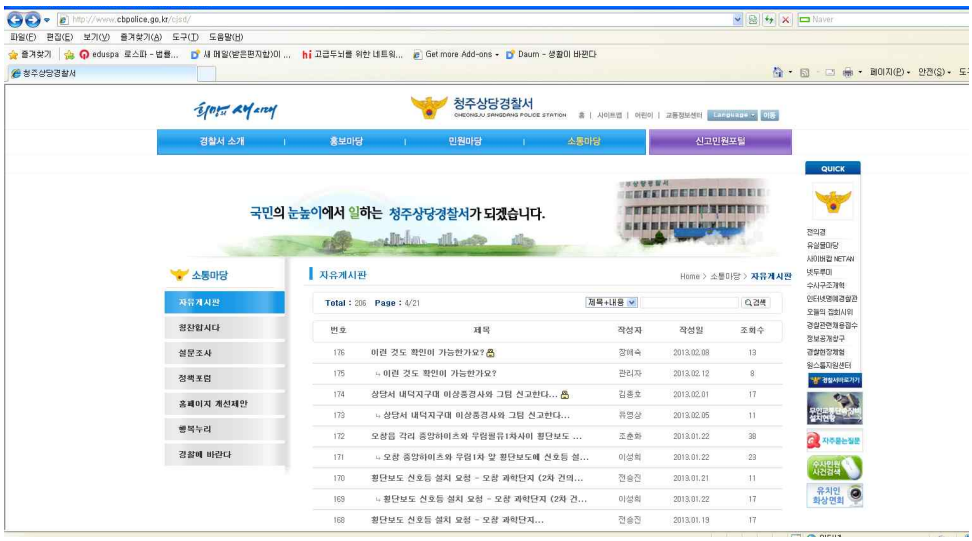
<표 10> 경찰서별 인터넷 대화방 운영현황(2013년 5월 현재)[39]

경찰서 명	서장에게 바란다		자유게시판 운영 및 답변		기타
	인증여부	답변공개 여부	답변하는 경찰서	운영하는 경찰서	
서울지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	11	31	
부산지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	7	15	
대구지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	0	9	
인천지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	자유게시판 운영 안함		
광주지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	4	5	
대전지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	0	5	
울산지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	0	4	
경기지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	20	41	
강원지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	14	17	
충북지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	12	12	
충남지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	자유게시판 운영 안함		
전북지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	0	15	
전남지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	0	21	
경북지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	0	24	
경남지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	0	23	
제주지방경찰청 소속 경찰서	○	미공개	자유게시판 운영 안함		

○=운영 중, X= 미운영 중

39) 경찰서별 현황은 부록 참조

<그림 4> 청주 상당 경찰서 자유게시판



인터넷을 통해 경찰청(서)에서 고객의 소리를 듣고 서장과의 대화방을 통해 직접 대화를 하고 또 일반적인 내용에 대해서는 자유게시판을 통해 고객의 소리를 할 수 있도록 운영하고 있다. 문제는 운영방식이 지방경찰청과 경찰서의 사정에 따라 일반화되어 있지 않다는 점이다. 물론 운영여부나 답변여부는 지역사정이나 경찰현장의 제반 사정에 따라 지역적인 특수성을 고려할 수도 있을 것이다. 그러나 국민이 무엇을 원하고 불편해 하는지 또 경찰에게 무엇을 요구하는 지에 대해 다양한 채널을 열어두는 것이 선(善)이라고 볼 때, 우선 자유게시판을 열고 또 가능하면 답변도 올리는 것이 국민의 기대에 부응하는 긍정적인 효과가 클 것으로 본다. 나아가 이렇게 모아진 이런 저런 요구와 기대는 보다 체계적으로 정리하여 지역단위의 경찰행정에 적극 반영하도록 하는 것이 '국민의 눈높이'를 맞추는데 기여하게 될 것으로 판단된다.

2. 국민신문고

경찰민원인은 경찰청(서)홈페이지에 들어가면 분야별로 민원을 올릴 수 있다. 이 국민신문고는 국민권익위원회가 주관이 되어 2012년 경찰청 및 행정안전부 등 16개 정부기관의 인터넷 민원을 접수하여 처리하는 정부민원포탈사이트 이다.

경찰민원인이 경찰청(서)의 홈페이지에 전자민원을 신청하면, 국민권익위원회에 통합서버로 연결되어 국민권익위원회에서 통합관리하고 있다. 그러나 민원인이 해당 경찰청 홈페이지에 전자민원을 신청할 때 경찰서를 지정하면 해당 경찰서에서 바로 응답하지만, 그렇지 않으면 국민권익위원회나 경찰청에서 내용을 보고 판단하여 관할 서에 배분하는 방식을 취하고 있다.

<그림 5> 사이버경찰청 신고민원포털

국민신문고는 2005년 중앙행정기관 민원처리시스템 통합을 시작으로 오늘에 이르고 있고, 중앙행정기관, 지방자치단체 및 시도교육청과 일부 공공기관의 인터넷 민원이 집결된다. 국민신문고는 민원 신청을 위해 해당 기관을 찾아가거나 문의해야 하는 번거로움을 줄이고 동일한 내용의 민원을 여러 기관에 동시에 제출하던 비효율을 줄이기 위해 중·반복민원을 식별하여 병합처리가 가능하게 되어 불필요한 행정력의 낭비를 막을 수 있게 되었다.

이로 인해 국민신문고로 신청된 민원은 지속적으로 증가하고 있어 2010년 약 79만 건, 2011년 107만 건, 2012년 10월 현재 104만 건의 민원을 접수 처리하였다(국민권익위원회, 2013). 국민신문고를 통해 접수되는 경찰관련 민원은 2010년 83천여 건, 2011년 108천여 건, 2012년 171천여 건이다(경찰청, 2013).

<그림 6> 국민신문고 민원 및 답변

국민신문고에 접수되는 민원을 각 경찰청, 지방청 및 경찰서 단위로 응답하고 있다. 국민신문고에 관한 응답은 상대적으로 신속하고 정중하게 응대되는 것으로 평가된다. 이것은 국민권익위원회에서 매년 2회에 걸쳐 국민신문고를 이용한 고객을 대상으로 그 만족도를 평가받아 공개하고 있기 때문으로 생각된다.

그러나 정작 국민신문고를 통해 들어온 경찰에 관한 각종 민원과 요구(요청)내용은 활용되지 못하고 있다.

이것은 두 가지 점에서 문제를 발견할 수 있다. 먼저, 민원정보를 총괄하는 부서가 없다는 점이다. 지금은 경찰청 민원실에서 관련 민원에 관한 통계를 취합하고 접수된 민원의 성질에 따라 배속을 할 뿐 별도로 관리하지 않기 때문에 정보로써 활용되지 못하고 있다. 다음은 민원에 접수된 내용이 매 건별로 처리됨으로써 완결된 것으로 마무리하고 끝내버리기 때문에 이것이 정보로써 활용되지 못하고 있는 실정이다. 국민의 요구와 민원정보에 대해 귀찮은 일이라는 인식에서 벗어나 소중한 정보라는 인식으로 전환이 필요하다.

제3절 방문을 통한 민원

1. 경찰민원의 체계

경찰민원은 민원사무처리에 관한 법률 제22조의 규정에 의하여 경찰민원봉사실(이하 “민원실”이라 한다)을 설치운영하고 있다. 이에 관한 규범으로는 경찰민원봉사실 운영 규칙(2012.7.20개정)이 있다. 이 규칙은 민원실의 조직, 직무, 그리고 민원실 운영에 필요한 사항을 규정하고

있다. 이에 따르면, 민원실은 경찰청, 지방경찰청, 경찰서에 설치하고, ① 민원사무의 접수 및 결과 회신, ② 민원상담 및 안내(출입자 통제 포함), ③ 각 과의 민원사무처리에 대한 지도 감독 및 확인, ④ 민원사무에 관한 연구 및 직원교양, ⑤ 경미한 민원사무는 즉석 처리하도록 한다.

민원실은 감사관실 감찰담당관(청문감사담당관, 청문감사관) 소속하에 두고, 민원실장을 두되 경찰청은 경찰관의 계급이 경정, 지방경찰청은 경감, 경찰서는 경위 또는 경사로 배치하고 관서장이 판단하여 약간 명의 인원을 두도록 하고 있다. 민원실 직원은 실무경력, 언어, 동작, 인품이 적합하며 국가관이 확고한 청렴결백한 모범 경찰관을 엄선·배치하여야 하고 ① 민원실은 원칙적으로 공개된 사무실에 민원창구 시설을 설치하여야 한다. ② 민원실에는 필요한 비품 등을 비치하여야 한다.

<표 11> 2006년 이후 경찰 민원현황

	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
계	1,713,637	1,947,868	2,080,975	2,149,028	2,038,651	1,834,290
증명확인	729,191	776,581	789,261	848,339	791,052	627,336
고소/고발	341,318	307,943	349,582	332,514	300,440	303,508
인/허가	122,569	144,296	150,474	165,887	161,673	151,262
진정탄원	107,441	103,808	107,331	112,128	133,198	156,018
질의건의	66,781	52,407	54,225	49,684	47,049	51,053
질의건의 (비율)	3.9%	2.7%	2.6%	2.3%	2.3%	2.8%
기타	346,346	562,833	630,102	640,476	605,239	545,113

자료: 경찰청(2012)

민원서류의 접수는 경찰서 민원실에서 한다. 다만, 고소·고발·진정 및 탄원, 범죄 또는 피해신고는 파출소나 방범순찰대의 순찰 중에도 접수할 수 있다. 이 경우에는 즉시 민원실에 이송하도록 한다. 만약, 민원사무처리 주무과에 민원을 직접 접수하였을 때에는 즉시 민원업무관리시스템에 입력한 후 처리하여야 한다.

경찰서 민원실에서 이루어지는 민원서비스는 인·허가, 증명, 확인, 진정, 탄원, 고소·고발, 질의, 건의, 신청 등이 있는데, 2011년 한 해 동안 전국 경찰민원실에서는 총 1,834,290건의 각종 민원을 접수 처리하였다(경찰청, 2012). 민원종류별로는 증명·확인, 고소·고발, 인·허가 순으로 접수처리 되었다.

이중 약 2-3%에 달하는 민원의 내용은 경찰에 질의하거나 건의하는 내용을 담고 있어 이 부분은 VOC의 성격이 다분하다고 예상할 수 있다.

2. 경찰민원의 종류 및 처리

경찰청 민원사무는 총 87종으로 경찰서에서 완결되는 민원, 경찰서에서 접수하여 지방경찰청에서 완결되는 민원으로 분류할 수 있다. 이중 경찰서에서 완결되는 민원은 78종에 이른다. 민원은 경찰기능별로 공통민원으로 진정, 건의, 질의, 경무 관련 정보공개청구, 생활안전관련 민원, 수사/형사 관련 민원, 경비관련 민원, 정보, 청문감사, 교통관련 민원으로 분류할 수 있다.

2012년 현재, 경찰서에서 접수처리 하는 민원이 23종, 지방경찰청에서 접수하는 민원 10종, 경찰청에서 접수하는 민원이 1종이고 경찰서와 지방경찰청에서 접수처리 하는 민원이 23종, 지방경찰청과 경찰청에서 동시에 접수할 수 있는 민원이 8종, 경찰관서로 표기하여 지구대, 경찰

서, 지방경찰청, 경찰청에서 접수하는 민원이 9종, 경찰서, 지방경찰청,

<표 12> 민원접수관서 현황

단위 : 민원 종류

<table>
<tr><td>구분</td><td>경찰관서
(지구대, 서,
지방청,
경찰청)</td><td>경찰서</td><td>지방청</td><td>경찰청</td></tr>
<tr><td>해당관서만
접수가능</td><td>9</td><td>23</td><td>10</td><td>1</td></tr>
<tr><td rowspan="2">선택접수 가능
민원</td><td></td><td colspan="2">경찰서 또는 지방청(23)</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2">지방청 또는 경찰청(8)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">반드시 경유가
필요한 민원</td><td></td><td colspan="2">경찰서 ⇒ 지방청(12)</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">경찰서 ⇒ 지방청⇒경찰청(10)</td></tr>
</table>

출처: 경찰청(2009)

경찰청에서 접수하는 민원이 13종으로 나타났다. 그리고 경찰서에서 접수하여 지방경찰청을 경유하고 경찰청에서 완료되는 민원이 10종, 경찰서에서 접수하고 지방경찰청에서 완료되는 민원이 12종으로 나타났다.

3. 민원별 접수처 분류

민원실에서 직접 처리하는 업무는 증명발급 업무, 교통관련 업무, 정보공개청구, 분실물 신고 등이다. 그리고 고소·고발과 같이 상담이 요구되는 사항은 일단 민원실의 전문상담관과 상담 후 해당 형사나 수사과의

담당자에게 이첩한다.

민원실에서 직접 접수하는 민원과 담당 과에서 접수 처리하는 민원의 비율은 50:50이라고 한다(경기 ○○서 민원실장). 경찰서마다 차이는 있지만 민원인이 민원실에서 처리할 수 있는 민원은 크게 보아도 70%를 넘지 않는다(서울 ○○서 민원실장).

즉, 민원실에서 접수하는 민원 담당과에서 접수하는 민원 종류를 나누면 다음과 같다.

<표 13> 경찰서 민원접수 장소에 따른 분류

민원실 접수 민원		**담당과 접수 민원**		
민원분야	종수	민원분야	해당부서	종수
진정, 건의 질의, 확인	4	경비원배치신고	경비과	1
정보공개청구	1	화약류 수입신고	생활안전과	1
고소·고발*	1	고소·고발*	형/수사과	1
분실신고, 유실물습득*	2	분실신고, 유실물습득*	생활안전과	2
사실확인 (사건, 화재, 도난, 변사, 범죄, 교통사고사실확인)	6	청원경찰임용승인, 청원경찰 무기대여 등 12종	경비과	12
헤어진 가족찾기	1	옥외집회신고	정보과	1
국제면허발급, 과태료체납업무 등 13종	13	공기총사용자지정, 모의총포제조 등 31종	생활안전과	31
계	28			49

* 일부 경찰서에서는 고소·고발과 분실신고 업무를 민원실과 담당과에서 동시 접수하나 대부분의 경찰서는 해당 과에서 접수처리 함

출처: 경찰청(2009) 민원사무편람 및 경찰서 민원실장 등 확인

4. 경찰서 민원실 운영 구조

경찰서 마다 민원업무는 민원인이 접근하기 편리한 1층 별도 공간인 민원실에서 접수처리 하고 있다. 민원실에서는 일반민원업무와 교통민원업무를 처리한다. 경찰서 민원실 공간의 사정에 따라 일반민원업무와 교통민원업무가 한 공간에서 제공되는 경찰서가 대부분이고, 민원실의 공간이 여의치 않는 경우 교통민원은 별도의 교통민원실을 두고 제공하는 경찰서도 있다.

일반적으로 교통민원담당 직원은 4-8명, 일반 민원실은 1-3명으로 구성되어 있다. 교통민원은 교통관리계 소속으로 민원실에 근무하는 직원은 경사이하 직원이, 민원실은 경위이하 직원이 근무하는 형태로 소속은 다르지만 민원실장은 청문소속의 경위가 맡고 있다.

문제는 교통관리계 소속 직원은 민원실에 근무하지만 민원실장(청문담당관 소속)의 지휘를 받지 않고 교통관리계장의 업무 지시를 받는데, 교통관리계가 사무 공간상 별도의 장소와 분리되어 있고, 많은 경우 교통관리계장은 별도 공간에서 근무하고 있다.

가. 경찰서 민원실(일반 및 교통)업무

경찰서 민원실의 업무를 요약하면 다음과 같다.

① 사실확인원 발급 : 사건사고, 도난사고, 도난해지, 변사, 화재사실확인(담당부서 :형사), 교통사고사실확인(교통)

② 헤어진 가족 찾아주기 : 2000. 8. 21부터 전쟁 등으로 인하여 헤어진 가족들을 경찰전산망 등을 활용하여 찾아줌으로써 이산가족의 아픔을

덜어주고자 시행(채권회수 등 민사목적은 제외)

③ 국민신문고 : 국민권익위위원회 주관 “국민신문고”를 통해 접수되는 민원에 대하여 민원답변과 대응을 민원실에서 수행함

④ 정보공개청구 : 민원인의 정보공개청구 사항의 접수 및 처리과로 이송

⑤ 고소/고발의 상담 : 형사사건의 고소고발에 대한 1차 상담 후 필요시 해당부서에 안내

⑥ 분실신고, 유실물습득(일부 경찰서의 민원실) : 분실신고 및 유실물 습득업무를 생활안전과와 병행추진 중에 있음

⑦ 범죄사실 확인증명(일부 경찰서의 민원실) : 범죄사실확인증명서의 발급은 민원실내 별도 폐쇄공간(개인정보보호차원)을 확보하여 담당직원이 발급함.

⑧ 기타 : 민원업무에 대한 총괄, 전화 및 방문민원인에 대한 안내

교통민원업무 중 국제면허 발급업무, 운전면허 재교부, 운전면허증 갱신, 운전면허 정기적성검사, 어린이 통학버스신고, 안전기준 초과 승차(적재)차로폭 초과자동차 통행허가, 도로공사신고, 적성검사, 과태료 부과처분 확인, 차량소유주 변경(렌터카, 법인, 택시 등), 과오납 과태료 처리 등의 업무를 하고 있다.

나. 활용하고 있는 전산시스템

민원실에서 민원사무와 관련하여 운영하고 시스템은 다음과 같다.

○ 민원업무 관리시스템(CAMS) : 헤어진 가족찾기, 집회, 경비, 인허

가 업무 등 민원실에서 운영하고 있는 자료가 집적되어 있음.

○ 형사사법정보시스템(KICS) : 고소, 고발 및 사실확인원(사건사고, 화재, 도난신고, 도난해지, 변사)발급에 활용.

○ 교통경찰업무시스템(TCS) : 교통사고사실확인 및 교통관리민원사무에 활용.

○ 경찰청유실물관리시스템(http://www.lost112.go.kr/)

○ 정보공개청구시스템(https://www.open.go.kr/)

○ 국민신문고(http://www.epeople.go.kr/jsp/user/UserMain.jsp)

5. 민원실 업무 중 VOC 활용

민원실을 통해 접수되는 민원 중<표10> 연간 4-5만 건(전체의 2-3%)에 달하는 민원의 내용은 경찰에 질의하거나 건의하는 내용을 담고 있어 이 부분은 VOC의 성격이 다분하다고 예상할 수 있다.

그러나 이에 대해 정기적으로 모니터링하거나 체계적으로 관리하지 못하고 있다.

제4절 소결

경찰청은 국민의 소리를 전화(182), 인터넷민원접수방식 그리고 방문 등을 통해 접수하고 이를 처리하고 있다.

182 콜센터는 그동안 전국 16개 지방청별로 민원전화를 응대해왔으나, 경찰민원서비스 제공의 효율화를 제공하기 위해 2012년 11월 2일 개소하여 현재까지 서비스를 제공하고 있다. 경찰은 전국의 고객의 전화로 문의와 궁금증을 해결하면서도 긴급신고와 긴급하지 않은 민원을 분리해서 처리할 수 있도록 112범죄신고센터와 별도로 통합콜센터를 개소하게 된 것이다. 즉 경찰 관련 민원상담·실종신고는 182에서 일괄 처리한다.

『182 콜센터』는 월평균 302천여 건의 전화상담에 응대하고, 이중 약 72%는 상담원이 답변을 완료함으로써 원스톱으로 처리하고 있다. 따라서 국민들의 182 콜센터이용이 높아지고 있는 것을 확인할 수 있어 성공적으로 정착하고 있는 것으로 판단된다.

182 콜센터의 정보를 국민의 소리로 활용하기 위해서는 우선 “콜 데이터 마이닝(call data mining)”이 이루어져야 한다. 즉, 수집된 정보가 분석하여 이용할 수 있도록 정보를 분류되고 정리되어야 하고 정보를 사용가능한 통찰력(insights)으로 전환하여야 한다. 그러기 위해서는 기능 간 또는 부서 간 데이터 공유와 철저한 분석이 요구된다. 셋째, 통찰력을 경찰차원에서의 개선이나 향상(improvement)으로 연결시켜야 한다. 이때 고객과의 접점에서부터 성과측정에 이르기까지의 과정을 전체적으로 포괄하여야 한다.

인터넷을 통한 경찰청 고객의 소리(민원)는 경찰청과 경찰서를 통해 접수되는 민원과 국민권익위원회의 국민신문고를 통해 접수되는 민원으로 대분류 할 수 있다. 전국의 각 지방경찰청과 경찰서를 통해 접수되는 국민의 소리(민원)는 기관별 홈페이지를 통해 운영하는 방식으로 크게 두 가지이다. 하나는 ‘경찰청(서)장에게 바란다’는 대화방형식이고, 다른 하나는 ‘자유게시판’으로 고객이 하고 싶은 이야기를 편하게 할 수 있는 공간이다.

경찰청(서)장에게 바란다는 창은 전국의 모든 지방 경찰청과 경찰서에서 공통으로 운영하고 있다. 실명을 인증하고 해당 경찰의 책임자에게 질문하거나 호소, 건의하는 내용에 대해 책임 있는 담당자나 경찰청(서)장이 응대하고 있다. 대화내용에 대해서는 비공개로 이루어지고 있다. 이에 비해 자유게시판은 주로 책임자의 답변을 요구하기 보다는 일반적인 문의, 호소, 건의, 질문 등이 공개된 게시판에 올리면 답변을 올리지 않는 것을 원칙으로 하고 있다. 즉 일반민원에 대해서는 국민신문고를 이용할 것을 안내하고 있다. 그러나 대민 서비스 차원에서 일부 지방경찰청과 경찰서에서는 답변을 올리고 있는데 지방경찰청과 경찰서의 사정에 따라 운영하고 있다. 먼저, 16개 지방경찰청중 인천, 충남 및 제주지방경찰청을 제외하고는 운영하고 있다. 또 경찰청을 비롯하여 서울지방경찰청, 광주지방경찰청, 강원지방경찰청, 충북지방경찰청은 답변을 하고 있으나 나머지 경찰청은 올리지 않고 있다.

인터넷을 통해 경찰청(서)에서 고객의 소리를 듣고 서장과의 대화방을 통해 직접 대화를 하고 또 일반적인 내용에 대해서는 자유게시판을 통해 고객의 소리를 할 수 있도록 운영하고 있다. 문제는 운영방식이 지방경찰청과 경찰서의 사정에 따라 일반화되어 있지 않다는 점이다. 물론 운영여부나 답변여부는 지역사정이나 경찰현장의 제반 사정에 따라 지역적인 특수성을 고려할 수도 있을 것이다. 그러나 국민이 무엇을 원하고 불편해 하는지 또 경찰에게 무엇을 요구하는 지에 대해 다양한 채널을 열어두는 것이 선이라고 볼 때 우선 자유게시판을 열고 또 가능하면 답변도 올리는 것이 국민의 기대에 부응하는 긍정적인 효과가 클 것으로 본다. 나아가 이렇게 모아지 이런 저런 요구와 기대는 보다 체계적으로 정리하여 지역단위의 경찰행정에 적극 반영하도록 하는 것이 '국민의 눈높이'를 맞추는데 기여하게 될 것으로 판단된다.

경찰민원인이 경찰청(서)의 홈페이지에 전자민원을 신청하면, 국민권익위원회에 통합서버로 연결되어 국민권익위원회에서 통합관리하고 있다. 경찰의 국민신문고를 통해 접수되는 민원은 2010년 83천여 건, 2011년 108천여 건, 2012년 171천여 건이다(경찰청, 2013)[40].

국민신문고는 공식적인 민원사무를 의뢰하는 인터넷채널이다. 국민신문고를 통해 들어오는 민원에 대해서는 정중하고 적시에 민원을 처리하고 있어 국민들로부터 타 부처에 비해 상대적으로 호평을 받고 있다.

그러나 국민신문고를 통해 들어온 경찰에 관한 각종 민원과 요구(요청)내용은 정보로써 활용하지 못하고 있는 실정이다. 이것은 경찰청 내 민원정보를 총괄·분석하는 부서나 기능이 존재하지 않는다는 점이다. 민원에 접수된 내용이 매 건별로 완결된 것으로 마무리하고 끝내버리기 때문에 이것이 정보로써 활용되지 못하고 있는 실정이다. 국민의 요구와 민원정보에 대해 귀찮은 일이라는 인식에서 벗어나 소중한 정보라는 인식으로 전환이 필요하다.

그렇기 때문에 국민의 소중한 기대와 바램을 정보와 자원으로서 활용할 수 있는 할 시스템이 요구된다.

민원서류의 접수는 경찰서 민원실에서 한다. 경찰서 민원실에서 이루어지는 민원서비스는 인·허가, 증명, 확인, 진정, 탄원, 고소·고발, 질의, 건의, 신청 등이 있는데, 2011년 한 해 동안 전국 경찰민원실에서는 총 1,834,290건의 각종 민원을 접수 처리하였다(경찰청, 2012). 이중 약 2-3%에 달하는 민원의 내용은 경찰에 질의하거나 건의하는 내용을 담고 있어 이 부분은 VOC의 성격이 다분하다고 예상할 수 있다. 그러나 매년 4-5만 건의 질의내용과 건의내용에 대해서는 체계적으로 관리되지 못하고 있는 실정이다.

40) 경찰청(2013), 국민신문고 민원현황, 경찰청 내부자료.

제4장 VOC에 관한 활용 인식 분석

제4장에서는 경찰청 내 구성원들을 대상으로 경찰청(서)의 VOC 운영 및 활용에 관한 인식을 조사함으로써 기존 경찰의 VOC운영에 관한 자체인식평가와 문제점과 개선방안에 대해 조사하고자 한다.

제1절 VOC에 관한 중요 요소

VOC가 원활하게 작동하기 위해서는 내부적으로 시스템이 정상적으로 작동되어야 한다. 또 이와 같은 시스템을 움직이는 조직과 개인의 서비스 역량이 갖추어져야 한다. 본 자료에서 조직내 시스템 과 조직과 개인의 서비스역량에 관한 성질을 간단히 검토해 본다.

1. VOC 시스템의 중요 속성

VOC의 중요 속성인 채널의 다양성, 즉시성, 정보의 통합, 그리고 피드백을 통한 서비스의 즉시성(Immediately Response), VOC 수집채널의 다양성(Channel Diversity), VOC 정보의 통합성(Data Integration), 고객 및 내부 프로세스 피드백(Feedback)으로 개념화할 수 있다.

가. 서비스의 즉시성

진실의 순간에 고객의 요구에 바로 서비스를 제공하여 고객이 느끼는 서비스 품질을 높이고 만족도를 제고한다. 이 속성은 VOC의 속성 중 가장 중요한 속성으로서 다른 속성에 비해 고객만족에 가장 영향을 미치는 것으로 보고 있다. Taylor(1994)[41]는 서비스의 속도는 고객의 서비스평가에 영향을 미치는 중요한 속성으로 보고 있다.

VOC를 접수받는 접점에서 여러 가지 방법이 있다. 온라인과 오프라인으로 크게 분류할 수 있다. 온라인 접점은 전화 콜센터, A/S요원 방문, 고객방문 등이 있고 오프라인 접점은 인터넷 고객센터, 홈페이지 등이 있다.

나. 수집채널의 다양성

수집채널의 다양성은 고객으로부터 VOC를 접수하는 다양한 채널을 의미한다. VOC를 접수받는 접점에는 여러 가지 방법이 있다. 온라인과 오프라인으로 크게 분류할 수 있다. 온라인 접점은 전화콜센터, A/S요원의 방문, 고객방문 등이 있으며, 오프라인 접점은 인터넷 고객센터, 홈페이지 등이 있다 또한 정기적인 고객조사를 통한 고객 반응 접수, 모니터링을 통한 제품과 서비스의 반응 접수 등이 있다. 이러한 방법들은 내부측면이고 광의로는 외부측면으로 타 웹사이트, 신문 등의 각종 고객조사 등을 들 수 있다.

다. 정보시스템의 통합

41) Taylor, S.(1994), "Wating for Service: The Relationship Between Delays and Evaluation of Service", Journal of Marketing, Vol. 58 April, pp.56-68.

단순히 컴퓨터 네트워크를 통한 기능의 통합뿐만 아니라 정보자원인 데이터 통합을 의미하는 것이다(김상진·박용재, 2002)[42]. 데이터의 통합은 다양한 종류의 데이터베이스에서 다양한 모양의 자료를 서로 연결하여 상호 호환하여 데이터를 검색하고 조회함으로써 정보의 효율성을 높이는 것이라 할 수 있다(강재정·문태수, 2006)[43]. 데이터 통합을 위해서는 다양한 채널을 통해 획득된 데이터가 통합되어 중앙데이터베이스에 저장되어야 한다. 이는 고객중심의 통합데이터를 필요로 하기 때문이다. VOC시스템은 고객중심의 통합데이터 외에 고객과 VOC프로세스에 피드백하는 것이 중요하다. 따라서 조직내 각기 다른 부문과 장소에서 들어오는 VOC 정보를 일정한 기준으로 분류/ 통합 정리하여 경영층 및 고객관리부서에서 종합적인 판단을 할 수 있는 기반이 된다.

라. 고객 및 VOC 프로세스 피드백

이는 분석된 VOC 정보를 바탕으로 더 나은 제품과 서비스로 고객에게 피드백하고, 경영 프로세스 개선으로 연결하여 직원들에게 공유하는 것을 말한다. 때로는 조직의 임원진이 고객에게 전화하여 설명하는 경우도 있을 것이다. 즉 고위간부들이 고객에게 피드백하고 잘 연결될 수 있도록 계속성 있는 메카니즘을 만들 필요가 있다(Reichheld, 1996)[44]. 고객피드백 요인에는 축적된 VOC 정보의 피드백, 해피콜 등을 통한 서비스 만족도 측정 등이 있다. 내부 프로세스 개선 피드백 요인에는 고객서비스 증진을 위한 프로세스 개선, 제도 및 사규의 개선, 피드백 내용

42) 김상진·박용재(2002), “지식경영의 인식도와 정보기술 활용도가 정보시스템의 통합과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 정보시스템연구, 제11권 제1호, 29-49쪽.
43) 강재정·문태수(2006), “고객 데이터 통합과 CRM 성과간의 구조적 관련성”, 정보시스템연구 제5권 제3호, 한국경영정보학회, 87-106쪽.
44) Reichheld, Frederick F.(1996), "Learning from Customer Defection", Harvard Business Review, March-April, pp.56-69.

의 직원 공유 등으로 측정 될 수 있다.

2. 조직의 서비스 역량

역량이란 '기업의 우수한 성과를 올리는 개인의 내적특성'으로 미국 심리학자 McClelland(1973)에 의해 처음 소개된 개념(박근석, 2009, 21, 재인용)[45]이며 교육학, 경영학, 정치학 등 다양한 학문분야에서 다양한 의미로 사용되어 왔다. 특히, 경영학에서는 고성과 관리자의 행동특성으로 대변되는 일반적인 관리자의 역량이 연구되었고, 조직차원으로 확대 적용되어 조직의 성공을 가져오는 조직 시스템과 문화 그리고 가치 등으로 정의되는 핵심역량이란 개념으로 발전되었다. 이와 같은 역량개념은 국내에서 인적자원관리에 적용되어 많은 기업에서 인적자원관리의 새로운 패러다임으로 활용되고 있다. 권석균(2000)[46]은 이러한 역량중심 인적자원관리가 부가된 이유를 인적자원의 경쟁우위의 원천이 되고, 환경적응성과 조직유연성의 요구가 커진데 있다고 본다. 또 기술과 지식의 발전속도가 빨라 구성원이 보유하고 있는 지식과 기능의 진부화가 가속되므로 구성원이 자신의 역량을 지속적으로 개선하도록 이끌어야 한다고 한다.

Prahalad & Hamel(1990)[47]은 조직역량은 하나의 기본 단위로 여기며 이들에 따르면 고성과 조직이란 핵심역량에 바탕을 둔 제도를 조직구성원에세 적용하는 것의 의미한다. Boyatzis(1982)[48]는 직무역량(job

45) 박근석(2009). "VOC시스템과 조직 서비스역량이 공공 서비스품질에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구 -공공 주거서비스를 중심으로-", 국민대학교 대학원 박사학위논문.
46) 권석균, 지식경영과 인적자원 개발 및 교육: 역량중심 인적자원관리의 관점에서", 경영교육연구, 제4권 제1호, 2000.8, 7-28쪽.
47) Prahalad, C. K. & Hamel(1990), G., The core competences of the corporation," Harvard Business Review, May-June, pp.79-91.
48) Boyatzis, R. E.(1982), The Competent manager: A Model Effective Performance,

competency)을 효과적이나 매우 뛰어난 직무성과를 내는 사람들의 내재적인 특징들이라고 정의한다. Spencer and Spencer(1993)[49]은 개인역량을 특정 직무나 상황에서 효과적이거나 매우 뛰어난 성과를 낳게 하는 개인의 잠재적 특성으로 정의한다(김종인, 2005, 34 재인용)[50].

이러한 역량에 대한 정의를 보면, 역량을 조직역량과 개인역량으로 구분할 수 있다. 개인역량에는 관리역량과 직무역량이 포함되는 것으로 불수 있다. 또 이러한 역량은 서로 유기적으로 연관되어 있기 때문에 조직은 조직역량과 개인역량을 모두 향상시켜야 높은 성과를 기대할 수 있다.

이러한 역량은 일반조직에서 활용할 수 있는 것이며 서비스조직의 역량과는 차이가 있다. 즉, 서비스는 제품과는 달리 생산과 전달이 동시에 일어나기 때문에 서비스 접점에서 서비스 제공자와 고객의 상호작용은 서비스 조직의 성과에 매우 중요한 영향을 미치는 것으로 지적되고 있다.

서비스조직에서 서비스 전달과 고객만족의 핵심은 서비스접점이며 이에 대한 지원과 역량 개발이 중요하다고 시사하고 있다.

이러한 논의를 종합해 볼 때, 조직의 서비스 역량은 서비스를 수행하기 위한 조직 역량과 개인 역량으로 분류될 수 있다. 왜냐하면, 고객만족은 고객으로부터 가치를 창출하는 프로세스의 경쟁우위로부터 창출되며, 프로세스의 성과는 이를 수행하는 직원과 지원하는 조직의 역량에 따라 좌우되기 때문이다. 즉 조직의 서비스역량을 논할 때 조직의 프로세스 측면과 서비스 접점직원 측면에서 설명할 수 있다. 조직의 프로세

John Willy & Sons, New York, NY.

49) Spencer, L. M. & Spencer, S.(1993), Competence at Work, John Willy & Sons, New York, NY,

50) 김종인(2005), “역량에 대한 새로운 정의와 인적자원개발에의 적용가능성 탐색”, 임금연구, 가을, 34쪽.

스 측면은 서비스프로세스를 지원하는 역량을 말한다(박근석, 2009, 23)[51].

서비스역량에 포함되는 조직역량은 조직 차원에서 통제되는 변수를 의미한다. 고객에 대한 구성원의 의식과 행동에 영향을 주는 고객지향문화 개발이 필요하며 서비스 제공에 필요한 조직지식의 공유가 필요하다. 이는 고객지향문화 개발역량과 조직지식 공유역량으로 표현한다. 고객지향문화 개발역량과 지식공유역량은 유기적으로 연계되며 동시에 증진시켜야 할 조직 차원의 역량이다. 조직 내 열린 문화와 상호간 신뢰와 존중이 없다면 지식의 전달이 쉽게 이루어지지 않는다. 지식전달에는 긍정적 지식과 부정적 지식을 모두 포함해야 한다.

고객에게 서비스로서 제공되는 지식으로는 업무지식과 응대지식이 있다. 업무지식에 대해서는 고객이 원하는 지식이 전달되어야 하며, 고객이 만족할만한 정도의 지식수준이 되어야한다. 응대 지식에 대해서는 접점상황에서 의사소통에 대한 노하우 등 전달과정에 대한 긍정적 또는 부정적인 지식의 공유를 통해 고객만족 성공 또는 실패 사례를 공유하고 있어야 한다.

가. 조직의 고객지향 역량

고객지향 문화개발역량은 조직의 고객지향문화 개발을 통해 조직원들의 고객지향에 대한 가치를 공유하고 조직의 고객지향 능력을 발전시키는 역량을 의미한다. 이러한 공유가치를 통해 조직원들은 한마음으로 일치된 행동을 보이게 된다. 이를 확산시키는 방법은 여러 가지가 있지만 단기간에 효과를 달성할 수 있는 방법은 역량기반 교육훈련 방법이다(현

51) 박근석(2009), “VOC 시스템과 조직 서비스역량이 공공 서비스품질에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구 -공공 주거서비스를 중심으로-”, 국민대학교 대학원 박사학위논문, 23쪽.

영섭 외, 2008)[52]. 대 고객 업무수행시 상사나 동료들과의 팀워크나 협력이 중요하다(곽원섭·이종구, 2001)[53]. 상사나 동료들과의 협력은 조직 내 고객지향의 공유가치가 부족하면 이끌어내기 힘든 역량이다. 고객이 조직에 서비스를 요청할 때는 조직의 서비스 문화에 대한 수준을 미리 기대하고 서비스를 요청하기 때문에 조직의 고객지향문화 역량은 조직의 서비스역량에 있어 중요한 요소라고 할 수 있다.

나. 지식공유역량

지식공유는 인적, 기술적 네트워크를 기반으로 자신의 지식을 다른 조직구성원과 적극적으로 교환하는 상호작용 활동으로 정의할 수 있다(이홍재·차용진, 2006)[54]. 지식공유에 대한 정의에 따라 지식공유역량을 정의하면 지식이 효과적으로 전달되기 위한 제공자의 공유의도, 수용자의 수용의도, 전달체계 등에 대한 조직차원의 능력을 의미한다. 접점상황에서 고객에게 서비스를 제공할 때 가장 중요하게 활용되는 것이 자식이며, 조직의 지식공유 체계와 접점부서 직원들의 지식 공유와 전달 능력에 따라 고객에게 제공되는 서비스 대기시간 및 서비스품질에 차이가 발생하게 된다. 이러한 지식공유역량은 VOC 시스템에 의해서 영향을 받기도 하지만 VOC시스템에 영향을 미치기도 한다.

---

52) 현영섭·변정현·허전주·김소이·서성진(2008), “Competency-based Curriculum(CBC)를 적용한 곡객응대역량 모델링 및 CS 교육프로그램 개발사례: Htkdml 판매 및 정비직을 대상으로”, 인력개발연구, Vol.10(1), 195-222쪽.

53) 곽원섭·이종구(2001), 서비스 회복 경험에 대한 고객만족의 선행요인과 결과의 관계, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제14권 1호, 115-126쪽.

54) 이홍재·차용진(2006), “지식공유와 업무성과에 관한 실증연구”, 한국행정논집, 제18권 제2호, 515-538쪽.

다. 접점직원역량

고객은 서비스의 본질을 느끼는 순산 서비스에 대한 만족 혹은 불만족을 평가하게 된다. 중요한 역할을 하는 접점직원의 역량은 고객지향적인 업무처리 능력(Spencer & Spencer, 1993 ; 서창적 외, 2008)[55]을 지니고 있어 고객이 불만족한 경우가 발생하는 등 위기상황에서도 당황하지 않고 분석적인인 사고를 통해 판단으로 고객 응대에 임하게 된다.

제2절 연구문제 및 조사개요

1. 연구문제 및 설문구성

가. 연구문제

첫째, 현재 경찰의 VOC의 활용에 대한 인식

둘째, VOC 관리체계에 관한 인식

셋째, 조직과 개인의 고객에 관한 서비스역량에 관한 인식

넷째, VOC에 관한 개선방안

나. 설문구성

55) 서창적·황혜미(2008), “서비스접점직원의 역량이 노동생산성 및 서비스품질에 미치는 영향”, 경영관련학회 하계통합학술대회.

설문구성은 위 연구문제에 의거하여 설정하였다. 설문의 각 문항은 창구별로 개선사항이 무엇인지와 응답자 특성을 제외하고 모두 5점 리커트 척도를 이용하였다. 설문문항은 각각 경찰청에 대한 인식과 응답자 소속의 경찰서에 대해 나누어 응답하도록 하였다.

1) VOC의 활용에 대한 인식

경찰이 VOC의 활용을 어떻게 평가하고 있는지에 관한 조사를 위해 고객의 소리를 수집/관리/활용하는 수준이 어느 정도 인지 질문하였다. 이 질문에 대해 경찰조직과 응답자가 소속해 있는 경찰서에 대해 각각 응답하도록 하였다.

2) 조직 내 VOC시스템에 관한 인식

VOC시스템을 효과적으로 활용하기 위해서는 서비스에 대한 즉시적 대응도 중요하지만, 채널의 다양성, 정보통합, 피드백을 통한 조직과 프로세스에 대한 개선이 필요하다. VOC 정보를 관련 부서 전체가 공유해야 하고 이를 위해 부서들 간의 효율적인 상호작용이 필요하다. 특히 고객접점 기능에 대한 관심과 지원을 통해 가능하게 된다.

VOC시스템 성과를 높이기 위해서는 서비스의 즉시성, 채널의 다양성, 정보의 통합성, 정보활용성 등이 중요한 요소이다. 본 질문에서는 이외에 고객의 소리를 통한 전략수립항목을 설정하여 이에 관한 측정을 더하였다. 이것은 VOC정보의 활용을 세분한 것으로 '정보활용성'이 현장에서 서비스개선에 활용되고 있는 측면이라면, 추가질문항인 '전략수립'은 고객의 소리 정보를 분석하여 치안정책에 활용하고 있는 수준에 관한 질

문으로 국민의 소리를 모아 치안정책에 반영하고 있는 수준을 점검하기 위한 것이다.

3) 조직과 개인의 고객에 관한 서비스역량에 관한 인식

서비스를 제공하는 조직과 개인의 고객지향성을 묻는 질문으로는 조직의 고객지향성과 조직의 지식공유 수준에 대한 질문을 설정했다. 그리고 개인의 역량에 대해서는 자신의 업무처리가 고객지향적이라고 생각하는지 그리고 고객에 응대하기 위한 업무를 충실하게 숙지하고 있는지에 관한 질문을 했다.

4) 개선되어야 할 부분

VOC의 활성화와 통합시스템을 구축하기 위해서는 개선되어야 할 부분으로는 수집채널, 관리, 정보의 공유, 활용, 통합관리 차원의 질문을 하였다. 그리고 현재 대표적으로 운영되고 있는 민원창구인 국민신문고, 콜센터(182), 경찰서 게시판, 그리고 경찰서 민원실에 대해 개선되어야 할 것이 무엇인지를 Open형식으로 질문하였다.

<표 14> 연구변수의 정의 및 측정항목

변수	정의	측정항목	문항수
활용 수준 평가 VOC 시스템	전반적인 평가	경찰조직에서의 활용수준	2
	서비스의 신속성	경찰이 고객의 요구에 바로 서비스를 제공하는 수준	2
	채널의 다양성	경찰이 전화, 방문상담 및 인터넷 등을 통해 고객의 소리에 응대할 수 있는 체제가 마련되어 있다.	2
	수집정보의 통합성	경찰청은 고객접점부서에서 고객의 소리(VOC)데이터를 통합/관리하고 있다	2
	정보활용성	경찰청은 고객의 소리 정보를 분석하여 고객에게 서비스를 개선하는데 적극 활용하고 있다.	2
	전략수립	경찰청은 고객의 소리 정보를 분석하여 치안정책수립에 활용하고 있다	2
서비스 역량	조직의 고객지향	경찰은 고객만족을 중요한 가치로 여긴다.	2
	조직의 지식공유	찰은 고객의 요구에 응대할 만한 지식(메뉴얼, 정보, 기술 등)충분히 공유하고 있다.	2
	자신의 고객지향성	나는 업무처리가 고객지향적이다.	3
개선되어야 할 부분	수집채널		1
	관리의 철저		1
	정보공유		1
	활용		1
	통합관리 필요성		1

2. 조사 개요

경찰공무원(경찰공무원 및 행정직 공무원)을 대상으로 한 조사개요는 다음과 같다.

본 조사는 2013년 6월 11일부터 6월 17일(7일간)까지 전국 28개 경찰서에 근무하는 직원(경찰관 및 일반직 공무원)을 대상으로 전자우편방식을 통해 시행하였다. 총 9,079명 대상 중 동기간 동안 설문에 응답한 사람은 487명으로 응답률 5.4%로 나타났다(표본오차 95%신뢰수준에서 ±4.44%). 근무지별 응답자 분포는 1급지 응답자 308명, 2급지 85명, 3급지 94명으로 나타났다. 총 응답자는 487명 중 경찰관이 478명(98.2%), 일반직 7명, 기능직 2명이다.

<표 15> 응답자 특성

응답자 계급	응답자(%)	근무부서	응답자(%)
순경	13(2.7)	경무/기획/총무	25(5.1)
경장	17(3.6)	생활안전	324(66.5)
경사	149(31.2)	수사/형사	58(11.9)
경위	245(51.3)	경비/교통	34(6.9)
경감	46(9.6)	정보/보안/외사/외사	19(3.9)
경정	4(0.8)	감사/정보통신	18(3.7)
총경	4(0.8)	기타	9(1.8)
계	478명	계	487

제3절 조사 내용

1. VOC 활용에 대한 인식

경찰의 VOC 수집/관리/활용의 수준에 관한 질문에서 응답자는『고객의 소리』를 수집, 관리, 활용하는 수준이 상당히 높다고 응답하고 있다. 즉, 응답자 중 70.1%는『경찰조직』의 고객의 소리관리 및 활용에 '잘함'과 '매우 잘함'에 응답하고, 보통 22.8%, 미흡 이하가 7.1%로 나타났다. 또 응답자가 근무하고 있는 경찰서에 대한 평가에서도 유사하게 73.3%, 19.7%, 6.8%순으로 응답하고 있어 경찰조직 전체든 본인이 근무하고 있는 경찰서든 경찰의 고객의 소리에 대해 상당히 잘하고 있는 것으로 생각하고 있다.

이하 통계에서는 경찰서규모, 근무부서나 지역 및 계급 간 차이를 나타내지 않고 있다.

2. 경찰의 VOC 관리체계에 관한 인식

활용수준 평가 중 VOC시스템을 활용하는 각 지표별 질문에 70%이상의 응답자는 긍정적으로 평가하고 있다. 전반적으로 경찰청보다는 응답자가 속해 있는 경찰서의 시스템 운영에 대해 긍정적으로 평가하고 있는데, 서비스의 신속성과 채널의 다양성에 대해 높게 평가하고 있다. 정보의 활용성과 VOC를 활용한 전략수립역시 높게 평가하는 것으로 나타났다.

<표 16> 활용수준 평가 VOC시스템

단위: 응답비율(%)

구분	조직	매우 잘함	잘함	보통	미흡	매우 미흡	긍정 비율	부정 비율
서비스 신속성	경찰청	37.4	39.6	17.5	4.9	0.6	77.0	5.5
	경찰서	42.9	39.2	14.2	3.1	0.6	82.1	3.7
채널 다양성	경찰청	34.9	42.9	17.0	4.7	0.4	77.8	5.1
	경찰서	41.9	37.8	16.0	3.7	0.6	79.7	4.3
수집정보의 통합성	경찰청	31.2	41.7	22.2	4.7	0.2	72.9	4.9
	경찰서	36.3	39.0	19.9	4.1	0.6	75.3	4.7
정보활용성	경찰청	35.7	40.2	18.7	4.5	0.8	75.9	5.3
	경찰서	41.3	37.4	16.8	3.5	1.0	78.7	4.5
VOC 활용통한 전략수립	경찰청	37.8	37.0	19.3	5.3	0.6	74.8	5.9
	경찰서	40.5	35.5	19.1	4.1	0.8	76.0	4.9
평균		38.0	39.0	18.0	4.3	0.6	77.0	4.8

3. 서비스역량에 관한 인식

응답자의 많은 수가 조직과 개인이 고객만족을 위해 서비스역량이 충분한 것으로 평가하고 있다. 지표별로 보면, 조직의 고객지향성과 자신의 고객지향성은 상대적으로 조직의 지식공유정도 보다 높은 것으로 평가하고 있다. 조직의 고객지향성 중에 교육기회는 상대적으로 높지 않은 것으로 응답하고 있고, 지식공유부분은 부서간의 정보공유가 상대적으로 부족한 것으로 응답하고 있다. 이에 비해 자신과 소속경찰서의 고객지향

성 정도 및 자신의 고객에 대한 응대업무 지식 모두 80%이상의 응답자는 긍정적으로 평가하고 있다.

<표 17> 서비스역량 정도

단위: 응답비율(%)

		매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정	긍정 비율	부정 비율
조직의 고객 지향성	고객의 가치중요성	46.0	38.2	12.7	2.7	0.4	84.2	3.1
	교육기회	36.6	38.8	19.1	4.9	0.6	75.4	5.5
조직의 지식공 유정도	응대지식 공유	37.4	37.6	21.4	2.9	0.8	75.0	3.7
	부서간 지식공유	33.7	36.3	23.2	5.5	1.2	70.0	6.7
자신의 고객지 향성	나의 고객지향성	45.0	39.0	14.4	1.4	0.2	84.0	1.6
	우리서의 고객지향성	44.1	39.8	14.6	1.0	0.4	83.9	1.4
	자신의 고객응대 업무지식	43.5	38.4	16.6	1.2	0.2	81.9	1.4

4. 개선사항

가. VOC 통합시스템 구축을 위한 개선사항

VOC의 활성화와 통합시스템을 구축하기 위해서는 개선되어야 할 부분으로는 수집채널, 관리, 정보의 공유, 활용, 통합관리 차원의 질문을

하였다.

이중에 '정보공유의 활성화'가 가장 개선해야 분야로 나타났다. 그 외 수집채널의 다양화, 정보관리의 철저, 정보활용 및 정보의 통합관리 등도 75%이상으로 높은 응답률을 나타났다<표 18>.

<표 18> 개선사항

단위: 응답비율(%)

	매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정	긍정 비율	부정 비율
수집채널 다양화	37.6	38.4	18.1	5.3	0.6	76.0	5.9
정보관리 철저	37.2	39.4	18.7	3.7	1.0	76.6	4.7
정보공유 활성화	42.3	38.0	16.4	2.7	0.6	80.3	3.3
정보활용 활성화 (보고·개선)	35.9	40.0	19.9	3.5	0.6	75.9	4.1
정보의 통합관리	38.8	36.3	19.9	3.9	1.0	75.1	4.9

나. 창구별 개선사항

창구별로 개선해야 할 것이 무엇인지에 관한 응답에서는 경찰서의 자유게시판의 활용(31.9%), 국민신문고의 운영개선(27.5%), 182콜센터를 통해 접수되는 정보의 활용(23.6%) 그리고 경찰서 청문감사관실과 민원실을 통한 정보의 활용(14.9%)순으로 응답하였다.

창구별 개선사항에 대해 응답자의 구체적인 의견을 요약하면 다음과 같다.

1) 국민신문고에 관한 개선사항

국민신문고는 고객의 평가결과가 관서평가에 반영되기 때문에 현장에서 가장 관심이 많고 적극적으로 대응하는 채널이다. 따라서 현장에서는 고객의 대응에 정성을 다하고 있어 상대적으로 심적인 부담을 가지고 있는 채널이기도 하다.

이에 대해 청취한 고객의 소리를 구체적으로 정보화하여 우리 것으로 만들어 활용하였으면 한다는 의견이 있는 반면, 또 개선해야 할 사항으로 다음과 같은 내용을 지적하고 있다.

먼저, 억지성 민원이나 해결이 안 되는 민원에 대해서는 보다 적극적이고 단호한 대응이 필요한데도 현장에서는 기관평가의 영향을 고려하여 그렇게 대응하지 못하고 있는 어려움에 대해 호소하고 있다. 국민신문고의 악의적 민원 남발 사안은 과감히 사전 차단 할 수 있는 시스템이 있으면 한다. 따라서 악성 반복 민원에 대한 민원해소 대안이 필요하다.

다음 국민신문고는 청문에서 기능별로 배분를 하고 기능별 답변서를 올리고 있고, 생활안전은 지구대(파출소)에 대한 민원을 처리하고 있는데 답변기일이 충분하지 않으므로 이에 대한 기일연장을 다시 하여 답변을 해야 하는 것은 민원인의 입장에서 신속히 답변을 바라는 맘에는 대단히 부정적으로 작용하고 있다. 따라서 국민신문고의 창구를 단일화(청문)하여 민원이 오면 해당 기능으로부터 답변서를 제출받아 일괄 처리하는 것이 답변에 대한 충실성을 기할 수 있고, 민원인에 대한 신뢰감을 얻고, 또한 신속한 답변이 이루어질 수 있을 것이라는 의견을 제시하고 있다.

2) 콜센터 정보의 활용

콜센터로 다양한 민원이 접수되므로 이곳 정보를 통일하여 일원화해야 한다는 의견이다. 수집된 정보는 소홀함이 없이 작은 것이라도 놓치지 말고 활용해야 하는데 예를 들면, 순찰이 필요하다고 하면 구체적으로 어느 장소에 순찰이 필요한가를 정확히 확인해야 할 것이다.

일선 현장근무자들이 자유롭게 이용할 수 있도록 콜센터와 온라인 전산망을 이용 가능하도록 개방하는 것도 검토할 필요가 있다. 예를 들면, 미아, 치매노인 등 수시 참고할 수 있도록 하는 것도 필요하다.

VOC와 관련해서 콜센터에 무엇이 얼마나 신고 되어 있는지 통계를 작성하여 매뉴얼화 할 필요가 있다. 콜센터에 접수된 민원사건을 즉시 관할 청문관으로 배당 신속 처리될 수 있도록 하는 것도 필요하다는 의견이다.

민원내용 분석하고 동일인의 반복되는 민원에 대한 적합한 대응 방안을 교양자료 시달하고 민원내용을 종합분석하면 국민들이 무엇을 원하는지 알 것이라는 의견이다.

3) 경찰서 홈페이지 게시판의 활용

경찰서 자유게시판을 활용하면 지역주민들이 무엇을 원하는지 알 수 있다. 경찰서에 대한 바람은 곧 국민의 요구이므로 이와 같은 정보는 경찰청에서 일괄하여 분석·평가하여 업무계획수립에 환류(feedback)될 필요가 있다. 여기에서 개진되고 수렴된 의견을 이벤트성에 그치는 것이 아닌 경찰 정책 수립에 적극 활용 되여야 한다고 생각한다. 그렇게 하려면 게시판을 담당자 뿐 아니라 지휘부가 읽고 알아야 한다.

고객의 소리 관리, 공유, 활용에 있어 경찰서 게시판에 이를 어떻게 할 것인가를 제시하고 소속 직원들이 폭넓은 공유가 이루어지도록 할 필요가 있다. 경찰서 홈페이지를 통한 소통은 국민과의 공감대를 형성하

고, 지역치안에 대한 신뢰를 구축하는 장이 될 수 있다.

일반 주민들의 경우 자기가 사는 지역에 대해서는 관할 경찰서장이 매우 잘 알고 있다고 여겨 인터넷에서 관할 경찰서 게시판을 이용하는 경우가 있고, 일반 주민들은 자기가 알고자 하는 사안이 형사사안인지 민사사안인지 잘 구분하지 못하는 경우가 많다. 이에 경찰서 게시판 활용을 통해 국민이 궁금한 모든 사안을 접수하여 상담해 준다는 것을 인식시켜주고 주민들이 많이 이용할 수 있도록 하면 국민의 눈높이 치안행정에 도움이 될 것이다.

현재, 해당 기능 서무가 대부분이 답변이 이루어지고 있고, 답변 내용에 대한 진지한 검토 또한 부실하다는 느낌을 받고 있는 실정으로, 앞으로는 해당 기능 과, 계장이 직접 답변을 작성할 수 있도록 하여 게시판 운영에 질적인 개선이 요구된다.

현재 IT정보통신시대에 걸맞게 우리 경찰서 활동사항 및 주민대화 창구로서 대국민 접점창구 역할을 톡톡히 하고 있다. 보다 활성화방안과 내부 조직원들도 적극적으로 참여하고 가산점까지 부과할 수 있는 다양한 인센티브 제공을 통해 소통과 화합의 정보 공유의 장으로 활용할 수 있을 것이다.

4) 경찰서 청문감사관실/민원실 정보의 활용

청문감사실이나 민원실을 통한 수집 보다는 전체 홈페이지나 SNS 등 관련 사이트를 이용하여 수집 할 수 있는 체제를 갖출 필요가 있다.

민원인과 담당경찰관을 참석시켜 상호 대화의 장을 마련하여 이해를 못하는 부분은 충분한 설명하고 잘 못된 부분은 개선점을 찾아 시정이 되

도록 하는 제도마련이 시급하다.

청문감사관실의 정보는 대외비가 많고 또 감찰, 감사 대상이 되기에 민원실에서 일원화하여 정보수집 활용할 필요가 있으며, 부서간 공유 부분 개선, 소통의 공간이 필요하다.

악성 민원 등에 대해서는 고객과 경찰관을 공정한 입장에서 평가하여 고객의 잘못에 대해서는 단호히 대처하고, 민원인과 담당경찰관을 참석시켜 상호 대화의 장을 마련하여야 한다.

다. 고객의 소리제도 개선

고객의 소리에 대해 그 내용을 경찰업무 개선, 비난성, 불만성 민원으로 분류하고 개선이 필요한 사항을 발굴하여 장단기 개선사항을 나누어 체계화할 필요가 있다. 즉, 즉시처리, 부서간 또는 구성원간 공유, 장단기 과제 등 축적하고 분석, 가공해야 한다.

불만 민원에 대한 이해, 설득은 현장에서 이루어 지지 않으면 현실적으로 민원해소의 만족도를 향상하기 어렵다는 점을 인식하여 고객의 소리는 민원실과 청문감사실로 일원화하여 체계적으로 관리할 필요가 있다.

고객의 소리를 어떻게 정책과 제도에 반영할 것인지에 대한 고민이 필요하다. 고객의 소리를 듣기만 하지 말고 적극적인 개선이 필요하다. 창구의 일원화기 요구된다,

고객의 소리가 접수되면 해당 직원이나 해당부서의 문책이 우선시 되는 것이 현실인데 이것부터 바뀌어야 할 것이다. 누가 불친절했는지 가리는 것이 중요한 것이 아니고, 그런 상황이 발생하지 않도록 업무개선

이나 업무환경개선이 더 시급하다고 생각한다.

창구는 인터넷, 전화, 민원 등으로 다양화해야 하나 관리 시행은 단일화해야 한다. 청, 지방청, 경찰서 및 각 부서에서 혼재 되어 있는데 즉, 청취는 다양화, 조사, 답변 등은 일원화해야 한다.

친절만이 능사인지에 대해 검토해 볼 필요가 있다. 외부, 타 기관과 경찰은 그 성격이 다르므로 같은 방식의 고객만족 정책이 아닌 경찰만의 고객만족 정책이 필요합니다(엄정, 공정한 법 집행 우선. 고객만족을 앞세우다보면 강성(또는 악성)민원인에게 끌려갈 우려가 매우 높다.

제4절 조사결과 시사점

현재 경찰의 VOC에 관한 정보를 수집, 관리, 활용하는 수준에 대해 응답자들은 높게 평가하고 있는데, 이와 같은 긍정적인 평가는 고객의 정보를 수집하고 고객에게 피드백하거나 치안정책정보로 활용하는 지표에 관해서도 마찬가지이다. 응답자들은 경찰청이든 응답자가 소속해 있는 경찰서든 같이 높게 평가하고 있어 더 이상 개선의 필요성이 없어 보인다. 고객에 관한 서비스역량도 조직이든 개인이든 고객지향성과 지식공유정도 모두 80%이상의 응답자는 긍정적으로 평가하고 있다.

그럼에도 불구하고 개방식 질문에 대한 응답자의 개선요구사항을 보면, 폐쇄형 질문지에서와는 달리 많은 문제점을 지적하고 개선방안을 제안하고 있다.

물론 본 설문에 참여한 응답자가 경찰의 전체 직원이 아닌 일부 직원만의 의견을 전체 직원의 인식이라고 단정 지을 수는 없다. 그렇더라도 응답자가 제시한 내용을 토대로 시사점을 찾자면 다음과 같다.

경찰청에서 운영하고 있는 현재 VOC시스템에 대해 대체로 긍정적으로 평가하고 있음에도 불구하고 정보의 수집과 관리 및 활용에 대해 전반적으로 개선을 요구하고 있다.

첫째, 고객의 정보의 중요성을 인식하고 지휘부와 전 직원이 고객의 소리에 귀 기울여야 한다. 이것은 중간계급이상 지휘부의 적극적인 관심제고가 요구된다. 그렇게 함으로써 지역치안문제나 현안에 대해 보다 주민과 가깝게 접근하고 지역의 실정에 적합한 정책을 구현할 수 있을 것이다.

둘째, VOC에 관한 정보를 수집채널을 다양화하되(특히 SNS의 활용 등), 관련 정보를 체계적으로 통합하고 분류하여 필요한 정보와 자원은 내부직원이 공유하며 필요시 매뉴얼 등 배포되어 반복민원을 방지하여야 한다.

셋째, 국민신문고 및 경찰게시판 등을 통해 들어오는 민원사무에 관한 보다 객관적인 대응과 “고객만족” 일변도의 대응은 자제되어야 하고, 내부고객에 대한 배려도 병행되어야 한다.

제5장 결론

이 연구는 경찰의 고객의 소리에 관한 활용 현황을 점검하고 그 구성원인 경찰공무원을 대상으로 VOC운영에 관한 인식조사의 결과를 토대로 개선방안을 제안하는 것이다.

먼저, 본 연구는 다음과 같이 제1장에서 제시한 분석기준을 중심으로 문제점과 개선방향을 제시하고자 한다.

제1절 현황 진단

1. 채널의 다양성

‘고객의 소리(VOC)’는 경찰청과 관련되는 모든 VOC가 수집되고 있는가?

채널의 다양성과 경찰에 대한 VOC정보 정보수집 정도를 의미하는 것으로 방문, 전화, 인터넷(국민신문고, 경찰서(청)장과의 대화방 및 자유게시판)등 을 고려할 때, 거의 모든 VOC가 수집되고 있다고 진단할 수 있다.

2. 담당조직의 존재

VOC 처리부서 및 담당자는 존재하는가?

방문민원과 인터넷민원은 각 경찰서 청문담당관 소속의 민원실에서, 182콜센터는 경찰청에서 담당하고 있다. 경찰청(서) 내 VOC를 처리하는 담당부서나 담당자는 별도로 두고 있지 않다.

3-4. VOC의 관리

일관성 있는 VOC 분류 체계존재 및 시스템적으로 처리되고 있는가?

전화(182콜센터)민원은 운영된지 6개월에 머물고 있어 아직 정착단계에 이르지 못하고 있다. 우선, 고객의 질문에 응답하고 대응하는 수준에 있다. 현재 VOC에 관한 정보는 상담내용별로 분류하고 운영하고 있다. 보다 체계적이고 발전된 VOC 대응전략은 수립되지 못하고 있다. 접수된 상담내용이나 건의내용을 체계적으로 수집/분류 및 관리되고 있는 수준에는 미치지 못하고 있다.

방문(민원실)은 종래부터 운영되어 온 방식으로 민원은 각 기능별로 나누어 처리하고 있다. 이것은 경찰청도 마찬가지이다. 따라서 민원전체에 대해 이것을 정보로 간주하여 분류하고 체계적으로 관리한다고 말하기는 어렵다.

인터넷 민원은 크게 국민신문고와 각 관서별로 홈페이지 운영으로 나눌 수 있다. 국민신문고를 통해 접수되는 VOC는 각 기능별로 또는 해당 담당 관서에서 처리하고 이를 체계적으로 분류하여 정보로 활용하지는 못하고 있다. 홈페이지를 통해 들어온 VOC는 해당 경찰청(서)장이 자체 대응하고 있다. 따라서 인터넷민원을 통해 들어오는 정보가 체계적으로 관리되고 있다고 볼 수 없다.

5. VOC 내용의 공유

수집/처리/분석 단계별로 전사적으로 관련 내용이 공유되어 지는가?

경찰청에 접수되는 민원의 전체적인 수량만 공개되거나 공유될 뿐 구체적인 내용에 대해 이를 체계적으로 가공하여 공유하는 시스템은 운영되지 못하고 있다. 이것은 VOC에 관한 정보라고 생각하기 보다는 해당 민원을 처리하는 것으로 임무가 완수되었다고 생각하는 인식에 기초하고 있기 때문으로 생각된다.

6-7. 정책적 활용

VOC분석 결과가 우선순위에 의해 보고 및 업무개선에 적절하게 활용되고 있는가?

각종 민원이나 고객의 소리에 대해 정기적으로 정책을 결정하는 지휘부에 보고된다고 볼 수 없다. 사회적으로 이슈가 되는 사건이나 사고가 아닌 일반 고객의 불평이나 건의사항에 대해 그 중요성이 우선순위에서 밀려나 지휘부에서 관심을 갖지 않기 때문이다. 이것은 정보를 중요시하는 경찰업무의 특성에도 불구하고 VOC를 정치적, 사회적 이슈가 아닌 개인의 문제로 인식한데서 비롯된다.

그렇기 때문에 VOC가 업무개선이나 정책에 반영되기는 어려워 보인다.

8. 서비스 환류

VOC 결과에 대한 고객 Feedback이 이루어지고 있는가?

VOC 결과에 대해 고객에게 환류문제는 제기하는 문제가 어떤 내용인가에 따라 다르다. 즉, 문제를 제기하는 내용이 민원인의 개인적인 문제라면 그때 담당자가 처리하고 있으나 법, 제도의 개선 문제라든가 상당한 예산이 요구되는 사안에 대해서는 적절한 대응과 내부적인 논의나 보고 등이 이루어지고 있다고 말하기 어렵다.

제2절 문제점 및 개선방안

1. 경찰의 VOC에 관한 문제점

가. VOC운영에 관한 통합기능 미비

제3장에서 조사된 바와 같이, 방문민원, 전화민원 및 인터넷 민원은 각각 접수 민원에 대해 채널을 운영하는 해당 부서와 경찰서에서 처리하고 있을 뿐, 고객의 요구나 바람이 정보자원으로서 고객의 소리를 통합적으로 관리되지 못하고 있다. 반복되는 고객의 요구사항이나 개선사항이 무엇인지 또 제도적으로 법적으로 개선 가능한 내용이 무엇인지 통합적인 관리가 되지 못하고 있다.

나. VOC로부터 생산된 정보 활용 미비

각 채널의 운영에 있어서도 고객의 소리를 접수하고 해당 민원에 대응하는 것으로 임무를 완료하고 해당 민원을 종료하고 있어 고객의 소리가 체계적으로 정보로서 모아져서 경찰의 지휘부에 정기적으로 보고되거나 구성원간이 이를 공유함으로써 고객의 요구나 기대가 분석되어 치안정책을 기획하고 서비스개선에 활용되지 못하고 있다.

다. VOC에 관한 정확한 인식부족

제4장에서 조사된 바와 같이, 경찰응답자의 77%이상의 구성원은 고객

의 소리를 수집, 관리, 활용하는 수준이 상당히 높다고 인식하는 것으로 나타났다. 이것은 '고객의 소리'에 대한 정확한 인식의 부족에서 나온 응답이라고 볼 수 있다.

실제 고객의 소리(VOC :Voice of Customer)는 단계별로 ①접점단계에서 방문, 콜센터, 인터넷, 전화 등으로 수집된 고객의 소리(VOC)를 ②체계적으로 정보화하여 ③고객과 지휘부에 다시 환류(Feedback)시켜 ④고객의 소리에 대한 충분한 응대를 통해 궁극적으로 고객만족을 강화하는 것을 의미한다.

경찰의 VOC에 관한 접수채널을 나름대로 갖추고 있고, 민원에 대해 신속하게 대응하고 있는 것을 VOC에 관해 제대로 기능하고 있는 것으로 오인한 것으로 여겨진다. 그러나 실제 VOC는 고객으로부터 접수된 내용을 체계적으로 정리, 분석하여 지휘부에 보고하거나 조직 내에서 이를 공유하여 정책이나 서비스를 개선하는 것이 더 중요한 기능이다. 따라서 충실한 접수기능 외에 고객의 문의, 의뢰, 불만제기, 기대, 요구, 건의 및 제안 사항 등을 분석하여 자원으로 활용하는 기능에 관한 인식을 다시 할 필요가 있다.

2. 경찰 VOC의 개선방안

가. 통합관리시스템 구축

현재, 경찰청의 VOC에 관한 운영은 개별 민원인에 대한 민원접수 당시 현장에서의 대응만 존재할 뿐 제기한 '고객의 요구'에 관해 체계적인 관리와 후속조치를 이루어지지 못하고 있다. 즉, VOC가 담당자 선에서만

해결되고 있어 반복민원의 근본을 해결하지 못하고 있다.

따라서 고객의 소리에 관한 체계적인 관리가 요구된다. 현재 콜센터, 국민신문고, 경찰서 홈페이지 및 경찰청(서)의 민원실에 분산 접수되어 각각 개별적으로 처리되고 있는 고객의 소리에 대해 필요한 부분을 한 곳으로 모아 관리할 필요가 있다. 즉, 채널별로 접수되는 고객의 소리를 통합관리 한다. 통합관리는 관리에 그치지 않고 주기적으로 분석하여 활용하여야 한다. 이를 위해서 먼저, 경찰청에 VOC통합관리시스템을 도입하여야 한다.

이를 위해 '고객의 소리' 채널을 통합하고 관리하며 정보를 교환하기 위한 platform을 구성한다. 그리고 고객의 소리에 관한 업무지원, VOC 축적 및 이력관리를 통한 지식베이스를 구축한다. 여기서 VOC현황을 모니터링하고 데이터를 생산하는 기능을 한다. 다양한 통계 및 보고서를 관리하여 정보를 생산하여 지휘부에 정기적으로 보고하고 해당 및 전직원과의 부서와 공유를 통해 체계적이고 조직적인 대응방안을 모색한다. 더불어 필요한 경우 관련 매뉴얼 등을 작성하여 고객의 요구에 대응하도록 한다.

이와 같은 고객의 정보는 치안정책수립과 집행을 위한 정책자료 뿐만 아니라, 대국민 홍보자료, 내부구성원의 교육자료, 대국회 입법 자료로 활용할 수 있을 것이다.

나. VOC에 관한 인식 제고

'고객의 소리'에 관해 지휘부와 일선 경찰관이 인식을 같이하여야 한다. 우선, 고객의 소리에 대해 그 중요성을 인식하여야 한다. 일선에서는 현재 VOC 시스템이 비교적 잘 운영되고 있다고 평가하면서도 다양한

개선방안을 제안하고 있다. 현장에서는 상황에 따라 대응하고 있지만, VOC에 관한 중요성을 인식하고 보다 체계적으로 관리되지도 활용되지도 못하고 있는 것이 현실이다.

따라서 경찰 지휘부에서 VOC의 중요성을 인식하고 이에 걸 맞는 치안정책을 구상하고 실현하는 것이 요구된다. 고객의 소리에 관한 조직, 예산 등 인프라구축에 보다 많은 투자가 요구된다.

또한 일부 악성민원과 근거 없이 반복적으로 제기하는 민원에 대해서는 내부적인 검토와 연구를 통해 대응방안을 모색할 필요도 있다.

참고문헌

가. 국내 문헌

강재정·문태수(2006), “고객 데이터 통합과 CRM 성과간의 구조적 관련성”, 정보시스템연구 제5권 제3호, 한국경영정보학회, 87-106쪽.

경찰청(2013.5), 경찰청 내부자료, 182콜센터 운영실적.

경찰청(2013), 국민신문고 민원현황, 경찰청 내부자료.

경찰청(2012), 경찰관 고객지향도(COI) 조사 결과(경찰청 내부자료).

경찰청(2012), 경찰백서 268-368쪽.

경찰청(2009), 민원사무편람.

곽원섭·이종구(2001), 서비스 회복 경험에 대한 고객만족의 선행요인과 결과의 관계, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제14권 제1호, 115-126쪽.

국민권익백서(2013), 국민권익위원회, 64-72쪽.

국민권익원회 자료(2013), 민원분석정보시스템 소개.

권석균(2008), “지식경영과 인적자원 개발 및 교육: 역량중심 인적자원 관리의 관점에서“, 경영교육연구, 제4권 제1호, 2000.8, 7-28쪽.

김상진·박용재(2002), “지식경영의 인식도와 정보기술 활용도가 정보시스템의 통합과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 정보시스템연구, 제11권 제1호, 29-49쪽.

김용태·박동균(2012), “국민중심 경찰활동을 위한 맞춤형 공감치안 방안”, 한국위기관리논집 제8월 제3호 147-162쪽.

김용원(2007), “고객의 소리(VOC)시스템에서 도출되는 데이터와 BSC지표간의 연계 사례 분석“ 『서비스경영학회지』, Vol.8, No.3, 277-292쪽.

김인겸(2008), 경찰민원행정서비스의 주민만족도에 관한 연구, 동국대학교 박사학위논문, 148-149.

김종인(2005), “역량에 대한 새로운 정의와 인적자원개발에의 적용가능성 탐색”, 임금연구, 가을, 34쪽.

박근석(2009), “VOC 시스템과 조직 서비스역량이 공공 서비스품질에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구 -공공 주거서비스를 중심으로-국민대학교 대학원 박사학위논문.

박상준(2010), “고객만족경영의 고객만족행정 접목을 위한 개념적 연구”, 북악경영연구, (18), 2010, 146-147쪽.

박천규(2007), 고객 불만관리의 성공포인트, LG주간 경제, 2007.10, 19쪽.

안수아(2010), 화장품 업체 고객 상담 부서의 VOC활용에 대한 인식과 수집 분석 체계에 관한 연구, 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문, 8-10.

안정기(2006), 경찰 민원행정서비스의 고객만족 영향요인에 관한 연구, 동신대학교 대학원 박사학위논문, p.15.

오지용·문병기(2009), “수익자부담원칙에 입각한 경찰서비스의 제공: 공공선택론적 해석과 실증분석”, 한국정책과학학회보, 13(4), 2009, 95-119쪽.

이기수(2011), 외국의 시민참여를 통한 경찰민원처리제도 고찰, 치안정책연구소 책임연구보고서.

이지현(2007), 전략적 CRM을 위한 공기업 고객 세분화 방안, Entrue Journal of Information Technology, Vol, 6, No.6, pp.29-43.

이홍재·차용진(2006), “지식공유와 업무성과에 관한 실증연구”, 한국행정논집, 제18권 제2호 2006, 515-538쪽.

임현규(2009), 경찰청 『콜-센터(Call Center)』 도입방안 연구, 치안정책연구소, 17쪽.

서창적·황혜미(2008), “서비스접점직원의 역량이 노동생산성 및 서비스 품질에 미치는 영향”, 경영관련학회 하계통합학술대회.

신완선(2009), 말콤 볼드리지 : MB 모델 워크북, 고즈윈.

조성한(2000), “경영혁신의 허와 실” 한국정책학회보, 9(1), 2000, 5-27쪽.

조현빈(2003), “고객지향 경찰서비스에 관한 연구”, 한국경찰학회보, (5), 2003 173-190쪽.

중앙일보, 2013.5.6

최유정·최훈(2011), "VOC를 활용한 온라인 기업의 고객 만족 전략연구, -키움증권 사례를 중심으로-" 『한국산업경제저널』 제3원 제1호, 73-93쪽.

최장식(2006), "IT기업에 적합한 6시그마 추진방법에 관한 연구“, 인터넷비즈니스 연구, Vol.7, No.1, 165-201.

최정환·이유재(2007), 2007-74, 죽은 CRM 살아있는 CRM, (주)한언, 26.

한국능률협회컨설팅(2008), 기관을 위한 VOC구축 특별 세미나 자료집.

한국능률협회(2012), 『VOC운영 및 활용』, KMAC, 2012 KMAC직무교육센터.

황혜신·이광희·조태준(2010), 수요자 중심의 행정시스템 구축방안 연구 -총론, 한국행정연구원, kipa 연구보고서, 2010, 40쪽.

현영섭·변정현·허전주·김소이·서성진(2008),“Competency-based Curriculum(CBC)를 적용한 고객응대역량 모델링 및 CS 교육프로그램 개발사례: H사의 판매 및 정비직을 대상으로”, 인력개발연구, Vol.10(1), 195-222쪽.

IBM(2008), 고객만족경영을 위한 VOC구축방안, 주)스펙트라.

자넬 발로·클라우스 묄러; 변봉룡·남주영 역(2010), 불평하는 고객이 좋은 기업은 만든다, 세정서적(주), 2010, 36.

나. 외국문헌

Alford(2002), Defining the Client in the Public Sector: A Social Exchange Perspective, Public Adminstration Review. vol. 62(3): , pp. 337-346.

Brandt, D Randall(2008), “Getting more from the Voice of the customer”, Marking Management, Nov/Dec, Vol.17 Issue 6, pp.211-225.

Reichheld, Frederick F.(1996), "Learning from Customer Defection", Harvard Business Review, March-April, pp.56-69.

Boyatzis, R. E.(1982), The Competent manager: A Model Effective Performance, John Willy & Sons, New York, NY,

Kieron Walsh(1989), Marketing in Local Government, London, Longman, p. 6.

Taylor, S.(1994), "Wating for Service: The Relationship Between Delays and Evaluation of Service", Journal of Marketing, Vol. 58 April, pp.56-68.

Prahalad, C. K. & Hamel, G.(1990), The core competences of the corporation," Harvard Business Review, May-June, pp.79-91.

Stanley A. Brown(2000), Customer Relationship Management, John Wiley & sons canada, Canada Ontario, 129-142.

Spencer, L. M. & Spencer, S.(1993), Competence at Work, John Willy & Sons, New York, NY.

[부록 1]: 경찰의 『고객의 소리(VOC)』 활용에 관한 직원 대상 설문조사

□ 질문지 내용

치안정책연구소는 금번 경찰청 내 **『고객의 소리』**를 활용하는 시스템에 대한 현황과 구성원의 인식을 조사하여 **고객(시민)의 소리(요구)를 경찰행정에 반영함**으로써 고객의 요구와 기대에 부응하기 위해 아래와 같이 직원들의 의견을 듣고자 합니다.

□ **『고객의 소리**(VOC :Voice of Customer)**』**란 고객의 접점단계에서 방문, 콜센터, 인터넷, 전화 등으로 수집되는 고객의 소리(VOC) 내용을 **정보화**하여 고객 및 지휘부에 다시 **환류**(Feedback)시켜 고객의 소리에 대한 **충분한 응대**를 통해 궁극적으로 고객만족을 강화하는 것을 의미

○ **VOC의 예 : 서장과의 대화방, 국민신문고, 자유게시판, 182, 방문, 서신 등을 통한 문의, 의뢰, 불만제기, 기대, 요구, 건의 및 제안 사항 등**

문1. 현재 경찰의 『고객의 소리』를 수집/관리/활용하는 수준은 어느 정도?	① 매우잘함	② 잘함	③ 보통	④ 미흡	⑤ 매우미흡
가. 경찰(조직)의 『고객의 소리』를 수집/관리/활용하는 수준?					
나. 우리서의 『고객의 소리』를 수집/관리/활용하는 수준?					

문2. 경찰의 『고객의 소리』 관리체계		① 매우잘함	② 잘함	③ 보통	④ 미흡	⑤ 매우미흡
1. 신속성	**가. 경찰청은** 고객의 요구에 바로 서비스를 제공한다.					
	나. 우리서는 고객의 요구에 바로 서비스를 제공한다.					
2. 채널의 다양성	**가. 경찰청은** 전화, 방문상담 및 인터넷 등을 통해 고객의 소리에 응대할 수 있는 체계가 마련되어 있다.					
	나. 우리서는 전화, 방문상담 및 인터넷 등을 통해 고객의 소리에 응대할 수 있는 체계가 마련되어 있다.					
3. 수집정보 통합정도	**가. 경찰청**은 고객접점부서에서 고객의 소리(VOC)데이터를 통합/관리하고 있다					
	나. 우리서는 고객접점부서에서 고객의 소리(VOC)데이터를 통합/관리하고 있다					
4. 고객의 소리 정보 활용	**가. 경찰청**은 고객의 소리 정보를 분석하여 고객에게 서비스를 개선하는데 적극 활용하고 있다					
	나. 우리서는 고객의 소리 정보를 분석하여 고객에게 서비스를 개선하는데 적극 활용하고 있다					
5. 고객의 소리를 통한 전략수립	**가. 경찰청**은 고객의 소리 정보를 분석하여 치안정책수립에 활용하고 있다.					
	나. 우리서는 고객의 소리 정보를 분석하고 관내 치안정책에 활용하고 있다.					

문2. 조직과 개인의 서비스역량	① 매	② 긍	③ 보	④ 부	⑤ 매

		우긍정	정	통	정	우부정
1.조직의 고객지향	**가.** 경찰은 고객만족을 중요한 가치로 여긴다.					
	나. 경찰은 고객지향을 위한 교육훈련 기회를 제공하고 있다.					
2.조직의 지식공유	**가.** 경찰은 고객의 요구에 응대할 만한 지식(메뉴얼, 정보, 기술 등)을 충분히 공유하고 있다.					
	나. 경찰은 관련 부서간 지식을 공유하는 체계를 가지고 있다.					
3.직원자신	**가.** 나는 업무처리가 고객지향적이다.					
	나. 우리서는 업무처리가 고객지향적이다.					
	나. 나는 고객에 응대하기 위한 업무를 충분히 알고 있다.					

문4. 경찰청의 『고객의 소리(VOC)』 통합시스템을 구축하기 위해 먼저 개선되어야 할 부분?	① 매우긍정	② 긍정	③ 보통	④ 부정	⑤ 매우부정
1. 고객의 소리 **수집채널**을 지금보다 더 다양화해야 한다.					
2. 고객의 소리 **관리(응답, 분류, 가공 등)**를 지금보다 더 철저하게 하여야 한다.					
3. 고객의 소리 **공유(직원간, 부서간)**를 지금보다 활발하게 하여야 한다.					
4. 고객의 소리 **활용(지휘부보고, 서비스개선)**을 지금보다 개선하여야 한다.					
5. 고객의 소리를 **청단위에서 통합관리** 하여야 한다.					

문5. 창구별로 개선해야 할 것이 무엇인지 번호와 구체적인 내용을 기입해주시기 바랍니다.

(복수응답 가능: 번, 번,)

① 국민신문고 운영의 개선

- 구체적으로( )

② 콜센터(182)를 통해 접수되는 정보의 활용

- 구체적으로( )

③ 경찰서 게시판(자유게시판/경찰서장장에게 바란다)의 활용

- 구체적으로( )

④ 경찰서의 청문감사관실/민원실을 통한 정보의 활용

- 구체적으로( )

문6. 『고객의 소리』 관리와 관련 문제점 또는 개선되어야 할 점에 대해 기재해 주세요.

(무응답 가능)

※ 다음은 통계처리를 위한 질문입니다.

문 7. 귀하의 해당 직종은?

① 경찰관(→ 문 8으로 이동) ② 일반직(→ 문 9로 이동)

③ 기능직(→ 문 9로 이동) ④ 별정직(→ 문 9로 이동) ⑤ 기타(→ 문 9로 이동)

문 8. 귀하의 계급은?

① 총경 이상 ② 경정 ③ 경감 ④ 경위 ⑤ 경사 ⑥ 경장 ⑦ 순경

문 9. 귀하의 근무 부서는?

① 경무·기획·총무 ② 생활안전 ③ 수사 ④ 형사 ⑤ 경비
⑥ 교통 ⑦ 정보 ⑧ 보안 ⑨ 홍보 ⑩ 외사
⑪ 감사 ⑫ 정보통신 ⑬ 기타

부록2 :경찰서별 인터넷 게시판 운영 현황(2013년 5월 현재)

□ 서울지방경찰청 소속(31)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개 여부	단계	답변 여부	
강남경찰서	1	○	X	1	○	
강동경찰서	1	○	X	1	X	
강북경찰서	1	○	X	1	○	
강서경찰서	1	○	X	1	X	
관악경찰서	1	○	X	1	X	
광진경찰서	1	○	X	1	X	
구로경찰서	1	○	X	1	○	
금천경찰서	1	○	X	1	X	
남대문경찰서	1	○	X	1	X	
노원경찰서	1	○	X	1	X	
도봉경찰서	1	○	X	1	○	
동대문경찰서	1	○	X	1	X	
동작경찰서	1	○	X	1	○	
마포경찰서	1	○	X	1	X	
방배경찰서	1	○	X	1	X	
서대문경찰서	1	○	X	1	X	
서부경찰서	1	○	X	1	X	
서초경찰서	1	○	X	1	X	
성동경찰서	1	○	X	1	○	
성북경찰서	1	○	X	1	○	
송파경찰서	1	○	X	1	○	
수서경찰서	1	○	X	1	X	
양천경찰서	1	○	X	1	○	
영등경찰서	1	○	X	1	X	
용산경찰서	1	○	X	1	X	
은평경찰서	1	○	X	1	X	
종로경찰서	1	○	X	1	X	
종암경찰서	1	○	X	1	○	
중랑경찰서	1	○	X	1	X	
중부경찰서	1	○	X	1	X	
혜화경찰서	1	○	X	1	○	

□ 경기지방경찰청 소속(41)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개 여부	단계	답변 여부	
가평경찰서	1	○	X	1	○	
고양경찰서	1	○	X	1	○	
과천경찰서	1	○	X	1	○	
광명경찰서	1	○	X	1	○	
광주경찰서	1	○	X	1	X	
구리경찰서	1	○	X	1	○	
군포경찰서	1	○	X	1	○	
김포경찰서	1	○	X	1	X	
남양주경찰서	1	○	X	1	X	
동두천경찰서	1	○	X	1	X	
부천소사경찰서	1	○	X	1	X	
부천오정경찰서	1	○	X	1	○	
부천원미경찰서	1	○	X	1	X	
분당경찰서	1	○	X	1	X	
성남수정경찰서	1	○	X	1	○	
성남중앙경찰서	1	○	X	1	○	
수원남부경찰서	1	○	X	1	X	
수원서부경찰서	1	○	X	1	○	
수원중앙경찰서	1	○	X	1	X	
시흥경찰서	1	○	X	1	○	
안산단원경찰서	1	○	X	1	X	
안산상록경찰서	1	○	X	1	○	
안성경찰서	1	○	X	1	○	
안양동안경찰서	1	○	X	1	X	
안양만안경찰서	1	○	X	1	X	
양주경찰서	1	○	X	1	X	
양평경찰서	1	○	X	1	○	
여주경찰서	1	○	X	1	○	
연천경찰서	1	○	X	1	X	
용인동부경찰서	1	○	X	1	X	

용인서부경찰서	1	○	X	1	X	
의왕경찰서	1	○	X	1	○	
의정부경찰서	1	○	X	1	○	
이천경찰서	1	○	X	1	○	
일산경찰서	1	○	X	1	X	
파주경찰서	1	○	X	1	X	
평택경찰서	1	○	X	1	X	
포천경찰서	1	○	X	1	X	
하남경찰서	1	○	X	1	○	
화성동부경찰서	1	○	X	1	○	
화성서부경찰서	1	○	X	1	X	

□ 부산지방경찰청 소속(15)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변 여부	
강서경찰서	1	○	X	2	X	
금정경찰서	1	○	X	2	X	
기장경찰서	1	○	X	2	○	
남부경찰서	1	○	X	2	X	
동래경찰서	1	○	X	2	○	
동부경찰서	1	○	X	2	○	
진경경찰서	1	○	X	2	X	
북부경찰서	1	○	X	2	○	
사상경찰서	1	○	X	2	○	
사하경찰서	1	○	X	2	X	
서부경찰서	1	○	X	2	X	
영도경찰서	1	○	X	2	X	
연제경찰서	1	○	X	2	X	
중부경찰서	1	○	X	2	○	
해운대경찰서	1	○	X	2	○	

□ 대구지방경찰청 소속(9)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변여부	
남부경찰서	1	○	X	1	X	
달서경찰서	1	○	X	1	X	
달성경찰서	1	○	X	1	X	
동부경찰서	1	○	X	1	X	
북부경찰서	1	○	X	1	X	
서부경찰서	1	○	X	1	X	
성서경찰서	1	○	X	1	X	
수성경찰서	1	○	X	1	X	
중부경찰서	1	○	X	1	X	

□ 인천지방경찰청 소속(9)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변여부	
강화경찰서	1	○	X	자유게시판 없음		
계양경찰서	1	○	X			
남동경찰서	1	○	X			
남부경찰서	1	○	X			
부평경찰서	1	○	X			
삼산경찰서	1	○	X			
서부경찰서	1	○	X			
연수경찰서	1	○	X			
중부경찰서	1	○	X			

□ 광주지방경찰청 소속(5)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변여부	
광산경찰서	1	○	X	1	○	
동부경찰서	1	○	X	1	○	
서부경찰서	1	○	X	1	X	
남부경찰서	1	○	X	1	○	
북부경찰서	1	○	X	1	○	

□ 대전지방경찰청 소속(5)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변여부	
덕대경찰서	2	○	X	2	X	
동부경찰서	2	○	X	2	X	
둔산경찰서	2	○	X	2	X	
서부경찰서	2	○	X	2	X	
중부경찰서	2	○	X	2	X	

□ 울산지방경찰청 소속(4)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변여부	
남부경찰서	1	○	X	1	X	
동부경찰서	1	○	X	1	X	
중부경찰서	1	○	X	1	X	
울주경찰서	1	○	X	1	X	

□ 강원지방경찰청 소속(17)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증 여부	답변공개 여부	단계	답변 여부	
강릉경찰서	1	○	X	1	X	
고성경찰서	1	○	X	1	○	
동해경찰서	1	○	X	1	○	
삼척경찰서	1	○	X	1	○	
속초경찰서	1	○	X	1	○	
양구경찰서	1	○	X	1	X	
영월경찰서	1	○	X	1	○	
원주경찰서	1	○	X	1	○	
인제경찰서	1	○	X	1	○	
정성경찰서	1	○	X	1	○	
철원경찰서	1	○	X	1	○	
춘천경찰서	1	○	X	1	X	
태백경찰서	1	○	X	1	○	
평창경찰서	1	○	X	1	○	
홍천경찰서	1	○	X	1	○	
화천경찰서	1	○	X	1	○	
횡성경찰서	1	○	X	1	○	

□ 충청북도지방경찰청 소속(12)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변여부	
괴산경찰서	1	○	X	2	○	
단양경찰서	1	○	X	2	○	
보은경찰서	1	○	X	2	○	
영동경찰서	1	○	X	2	○	
옥천경찰서	1	○	X	2	○	
음성경찰서	1	○	X	2	○	
제천경찰서	1	○	X	2	○	
진천경찰서	1	○	X	2	○	
청주상당경찰서	1	○	X	2	○	
청주흥덕경찰서	1	○	X	2	○	
청주청남경찰서	1	○	X	2	○	
충주경찰서	1	○	X	2	○	

□ 충청남도지방경찰청 소속(15)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변 여부	
공주경찰서	1	○	X	자유게시판 없음		
금산경찰서	1	○	X			
논산경찰서	1	○	X			
당진경찰서	1	○	X			
보령경찰서	1	○	X			
부여경찰서	1	○	X			
서산경찰서	1	○	X			
서천경찰서	1	○	X			
세종경찰서	1	○	X			
아산경찰서	1	○	X			
예산경찰서	1	○	X			
천안동남경찰서	1	○	X			
천안서북경찰서	1	○	X			
청양경찰서	1	○	X			
홍성경찰서	1	○	X			

□ 전라북도지방경찰청 소속(15)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변여부	
고창경찰서	1	○	X	1	X	
군산경찰서	1	○	X	1	X	
김제경찰서	1	○	X	1	X	
남원경찰서	1	○	X	1	X	
무주경찰서	1	○	X	1	X	
부안경찰서	1	○	X	1	X	
순창경찰서	1	○	X	1	X	
완주경찰서	1	○	X	1	X	
익산경찰서	1	○	X	1	X	
임실경찰서	1	○	X	1	X	
장수경찰서	1	○	X	1	X	
전주덕진경찰서	1	○	X	1	X	
전주완산경찰서	1	○	X	1	X	
정읍경찰서	1	○	X	1	X	
진안경찰서	1	○	X	1	X	

□ 전라남도지방경찰청 소속(21)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변 여부	
강진경찰서	1	○	X	자유게시판 없음		
고흥경찰서	1	○	X			
곡성경찰서	1	○	X			
광양경찰서	1	○	X			
구례경찰서	1	○	X			
나주경찰서	1	○	X			
담양경찰서	1	○	X			
목포경찰서	1	○	X			
무안경찰서	1	○	X			
보성경찰서	1	○	X			
순천경찰서	1	○	X			
완도경찰서	1	○	X			
여수경찰서	1	○	X			
영광경찰서	1	○	X			
영암경찰서	1	○	X			
장성경찰서	1	○	X			
장흥경찰서	1	○	X			
진도경찰서	1	○	X			
함평경찰서	1	○	X			
해남경찰서	1	○	X			
화순경찰서	1	○	X			

□ 경상북도지방경찰청 소속(24)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변여부	
경산경찰서	1	○	X	2	X	
경주경찰서	1	○	X	2	X	
고령경찰서	1	○	X	2	X	
구미경찰서	1	○	X	2	X	
군위경찰서	1	○	X	2	X	
김천경찰서	1	○	X	2	X	
문경경찰서	1	○	X	2	X	
봉화경찰서	1	○	X	2	X	
상주경찰서	1	○	X	2	X	
성주경찰서	1	○	X	2	X	
안동경찰서	1	○	X	2	X	
영덕경찰서	1	○	X	2	X	
영양경찰서	1	○	X	2	X	
영주경찰서	1	○	X	2	X	
양천경찰서	1	○	X	2	X	
예천경찰서	1	○	X	2	X	
울릉경찰서	1	○	X	2	X	
울진경찰서	1	○	X	2	X	
의성경찰서	1	○	X	2	X	
청도경찰서	1	○	X	2	X	
청송경찰서	1	○	X	2	X	
칠곡경찰서	1	○	X	2	X	
포항남부경찰서	1	○	X	2	X	
포항북부경찰서	1	○	X	2	X	

□ 경상남도지방경찰청 소속(23)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변여부	
거제경찰서	1	○	X	2	X	
거창경찰서	1	○	X	2	X	
고성경찰서	1	○	X	2	X	
김해서부경찰서	1	○	X	2	X	
김해중부경찰서	1	○	X	2	X	
남해경찰서	1	○	X	2	X	
마산동부경찰서	1	○	X	2	X	
마산중부경찰서	1	○	X	2	X	
밀양경찰서	1	○	X	2	X	
사천경찰서	1	○	X	2	X	
산청경찰서	1	○	X	2	X	
양산경찰서	1	○	X	2	X	
의령경찰서	1	○	X	2	X	
진주경찰서	1	○	X	2	X	
진해경찰서	1	○	X	2	X	
창녕경찰서	1	○	X	2	X	
창원서부경찰서	1	○	X	2	X	
창원중부경찰서	1	○	X	2	X	
통영경찰서	1	○	X	2	X	
하동경찰서	1	○	X	2	X	
함안경찰서	1	○	X	2	X	
함양경찰서	1	○	X	2	X	
합천경찰서	1	○	X	2	X	

□ 제주지방경찰청 소속(3)

경찰서 명	서장에게 바란다			자유게시판		기타
	단계	인증여부	답변공개여부	단계	답변 여부	
제주동부경찰서	1	X	X	자유게시판 없음		
제주서부경찰서	1	X	X			
서귀포경찰서	1	X	X			

책임연구보고서 2013-01

경찰의 『고객의 소리(VOC)』 활용 현황과 개선방안

2013년 12월 31일 발행

발행인 : 치안정책연구소장

발행처 : **치안정책연구소**
경기도 용인시 기흥구 언남로 74

홈페이지 : www.psi.go.kr

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며
치안정책연구소 공식견해가 아님을 밝혀둡니다.

POLICE SCIENCE INSTITUTE