

경찰의 『고객의 소리(VOC)』 체계적 구축방안

경찰의 『고객의 소리(VOC)』 체계적 구축방안

치안정책연구소 정책기획연구실
연구관 백 병 성

목 차

제1장 : 서론	1
제1절 연구배경 및 목적	1
제2절 연구범위 및 방법	2
1. 연구범위	
2. 연구방법	
제3절 VOC 체계화를 위한 기준	6
제2장 고객의 소리(VOC)시스템 구축과 사례	8
제1절 VOC의 개념과 기능	8
1. VOC 개념과 중요성	
2. VOC 시스템 구축 절차	
제2절 선진조직의 VOC 운영 사례	16
1. 공공기관 운영 사례	
2. 민간조직 운영 사례	
제3절 선진조직 VOC 시스템의 시사점	30
1. 공공기관	
2. 기업	
제3장 경찰의 VOC 운영 실태와 개선(채널별)	34
제1절 전화(182콜센터)를 통한 VOC 처리	35
1. 콜센터 상담 실적	
2. 콜센터 VOC 사례 및 문제점	
2. 콜센터 VOC 개선방안	
제2절 인터넷 접수 VOC 처리	44
1. 경찰서 홈페이지 통한 접수	
2. 국민신문고	
3. 인터넷을 통한 VOC 처리의 문제점	
2. 인터넷을 통한 VOC 처리 개선방안	
제3절 민원실 방문 VOC 처리	56
1. 경찰서 민원 처리실적	

- 2. 민원실 VOC 접수 사례 및 문제점
- 3. 민원실 접수 VOC 개선방안

제4장 VOC 활용의 체계화 방안: VOC에 관한 인식전환 및 인프라 구축	60
제1절 VOC에 관한 인식의 전환	60
1. VOC에 관한 경찰내부의 인식	
2. 일반민원과 고객의 소리를 분리관리	
제2절 VOC 시스템 및 운영을 위한 인프라 구축	69
1. VOC 체계화 방안	
2. VOC 운영을 위한 인프라 구축	
제5장 결론	74
제1절 연구내용 요약	75
1. 선진 조직의 VOC 운영체제	
2. 경찰의 VOC 운영 실태	
2. VOC 개선방안	
제2절 정책제언	78
참고문헌	81

표 목 차

<표 1> 연구방법 및 조사내용	4
<표 2> 기업별 VOC 기본 요소와 기능	33
<표 3> 경찰청의 VOC 수집체계	34
<표 4> 182 콜센터 운영 실적	36
<표 5> 182 콜센터 상담분류체계 및 분포(2013. 10월 기준)	37

<표 6> 경찰민원콜센터 제안 및 건의사항 접수 현황	38
<표 7> 경찰서별 인터넷 대화방 운영현황(2013년 5월 현재)	46
<표 8> 2007년 이후 경찰 민원현황	56
<표 9> 이용한 민원별 만족수준	59
<표 10> 경찰서의 VOC시스템에 관한 활용수준	61
<표 11> 서비스역량 정도	62
<표 12> 개선사항	64
<표 13> 일반 민원과 고객의 소리	67
<표 14> 민원접수 메뉴의 매트릭스 구조(예시)	69
<표 15> 고객의 소리 도입 및 시스템 구축단계	79

그림 목차

<그림 1> 연구 추진체계도	5
<그림 2> 고객불만의 확산 경로	13
<그림 3> 110 상담 프로세스	17
<그림 4> 민원정보 분석 절차	18
<그림 5> 민원정보분석시스템 개념도	19
<그림 6> VOC통합관리 프로세스	28
<그림 7> 사이버경찰청 신고민원포털	48
<그림 8> VOC 수집 및 관리	74

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

우리나라의 전통적인 파워 조직(검찰, 경찰, 국정원 등)의 영향력 점수는 과거에 비해 올라가고 있으나 신뢰도는 지속적으로 낮아지고 있다고 한다(중앙일보, 2013. 8. 22)¹⁾. 청와대를 포함해 검찰·경찰·국정원과 같은 권력기관의 영향력 점수는 가까이는 2년 전에 비해, 멀리는 2005년 첫 조사에 비해 대부분 상승한 것이다. 그러나 신뢰도 점수는 2년 전과 비교했을 때나 첫 번째 조사 때와 비교했을 때나 대부분 떨어졌다. 영향력과 신뢰도 평점이 반비례한 것은 이들 조직에 대한 국민의 만족도가 낮아지고 있음을 말해준다²⁾.

이를 인식한 정부에서는 『국민 중심 서비스정부 3.0 구현』과 『공권력에 대한 국민적 신뢰 회복』을 국정과제로 지정했다. 이것은 국민의 눈높이에 맞는 공정하고 신뢰로운 정부상을 구현한다는 의미일 것이다. 특히, ‘정부 3.0’의 의미는 쌍방향 통신을 넘어 ‘국민 맞춤형 서비스를 제공 한다’는 의미이다. 이를 위해 우선 국민의 요구와 수요에 부응해야 할 것이다. 새 정부의 출범과 함께 임명된 이성환 경찰청장도 “국민의 눈높이에서 일하겠습니다.” 라는 지휘 방침을 천명하여 주민이 공감하

1) 중앙일보, 2013.8.22., 10쪽.

2) 24개 조사대상을 선정해 영향력과 신뢰도를 각각 따로 묻는 형식으로 진행했다. 5점을 ‘보통’으로 해서 가장 낮은 경우 0점, 가장 높은 경우 10점으로 답하도록 했다. 유·무선 RDD 방식으로 실시한 이번 조사의 표본은 성·연령·지역별 인구비례에 따른 할당추출법으로 선정했다. 조사대상 조직을 세 묶음으로 나눠 8월 5일부터 8일까지 나흘간 1800명(묶음당 600명)을 조사했다. 최대 허용 오차범위는 95% 신뢰수준에서 ±4.0%포인트(평균 응답률 18.2%)다. 이는 중앙일보가 동아시아연구원과 공동으로 우리 사회 파워 조직 24곳에 대해 실시한 국민 인식 평가 조사에서 나타난 결과다.

고, 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).

이 글은 경찰의 민원을 비롯한 국민의 목소리인 ‘고객의 소리’를 정책 현장에 반영하기 위하여 구체적인 방안을 강구하는 것이다.

그동안 경찰청은 민원사무를 접수받아 처리하는 데 만족해야 했다. 우리는 민원(民願)은 국민의 불멘소리 또는 듣기 싫은 소리 정도로 인식해 온 것을 부정하기 어려울 것이다. 그런데 고객의 소리는 경찰서비스에 대해 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

연구 범위는 경찰민원 중 ‘고객의 소리’로 분류될 수 있는 내용을 중심으로 한다. 일반적으로 민원으로 분류할 수 있는 내용은 국민이 경찰관서에 요구하는 건의, 신고, 허가·인가, 증명발급요청, 불평·불만 등의 내용으로 구성된다. 국민의 요구사항은 경찰관서에 다양한 채널을 통해 접수된다. 민원사무를 대상으로 하되 이중 ‘고객의 소리’로 분류될 수 있는 건의, 불평·불만 및 칭찬 등의 내용을 대상으로 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 2013년 상반기에 수행한 ‘경찰청의 VOC현황과 문제점’의 후속 연구로서 ② 전략수립, ③ 활성화 방안을 모색하는 일환으로 경찰 VOC 채널별 개선방안과 활용의 체계화 방안을 강구하고자 한다.

2. 연구방법

본 연구는 경찰청의 VOC현황과 발굴된 문제점을 토대로 선진조직의 VOC 운영사례를 참고하여 현 경찰청의 VOC 운영개선방안을 강구하고 또한 VOC활용의 체계화 방안을 모색하는 것이다.

경찰청의 VOC 운영현황은 2013년 치안정책연구소에서 수행한 연구과제인 “경찰의 고객의 소리운영현황과 개선방안”에서 발굴된 문제상황에 바탕을 둔다. 여기에서는 VOC채널별 문제점을 발굴했고 개괄적인 개선방안에 대해서 제안하고 있으나, 구체적인 개선방안과 활성화방안은 본

보고서에서 다루고자 한다.

경찰의 VOC 체계화 방안을 강구하기 위해 고객의 소리에 보다 민감하게 반영하고 있는 공공조직이나 민간기업의 선진된 VOC 운영현황과 시스템을 벤치마킹하고자 한다. 여기에서 모범사례로 든 공공조직으로는 국민권익위원회, 국세청 그리고 한국소비자원을 대상으로 했다. 기업조직은 롯데백화점, 한국철도공사 그리고 KT를 대상으로 했다. 이들 공공기관과 기업에 대해 연구자와 경찰청 담당자의 방문을 통해 관련자와의 면담 및 현장확인의 과정을 거쳤다.

뿐만 아니라 ‘고객의 소리’에 관련한 관련 세미나 및 교육에 참석 등을 통해 관련업계의 동향과 관련 자료를 획득하였다.

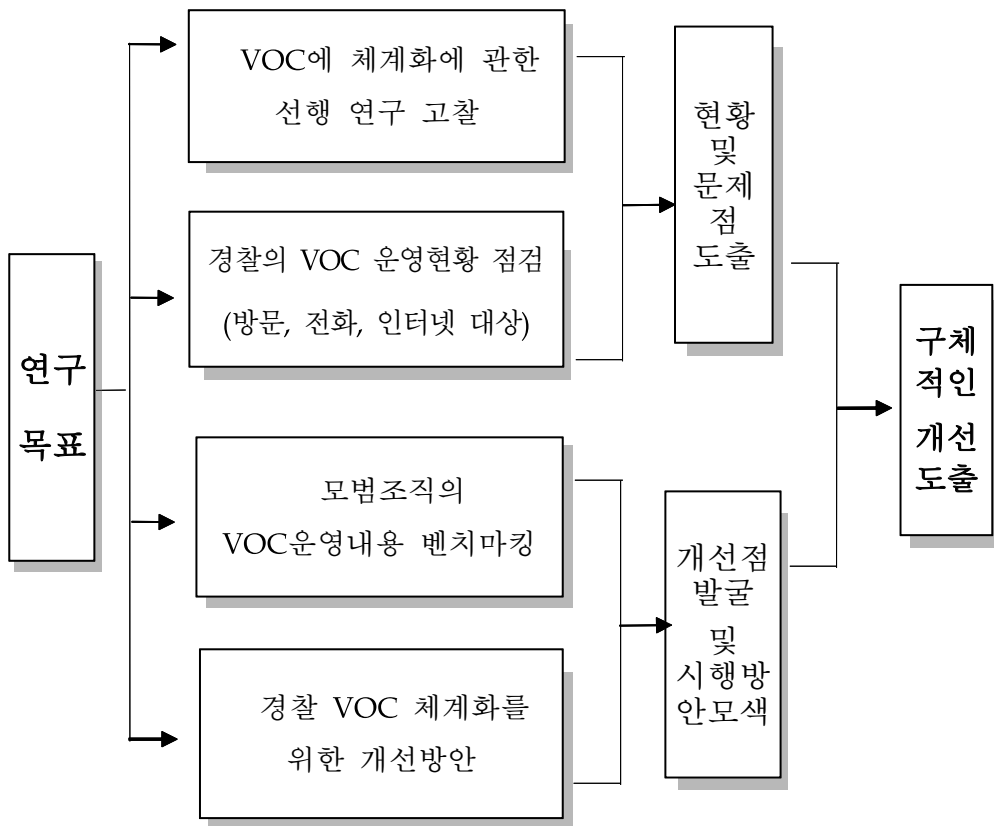
또한 내부적으로 경찰의 VOC 체계적 구축방안을 모색하기 위해 경찰서과 지방경찰청 민원실, 그리고 경찰청 콜센터를 방문하여 실무자와 수차례 면담과 토론을 거쳤으며, 경찰청 미래발전과 실무책임자와의 협의를 거쳤음을 밝힌다.

<표 1> 연구방법 및 조사내용

연구대상		방문 기관	조사내용
선행연구 등		-	관련 선행연구 및 2013년 상반기 VOC문제 연구 내용
모범기관 면담	공공기관	국민권익위원회 국세청 한국소비자원	민원정보분석시스템 국세청 VOC시스템 활용사례 CCM의 평가지표
	기업체	롯데백화점 한국철도공사 KT	롯데백화점의 VOC운영체계 VOC전담조직과 교육 등 VOC통합프로세스
관련	CCM인증기업정기교육(한국소비자		우수기업사례 및 견학

세 미 나	원) VOC관리사례와 소통지수 측정 (KMAC)	고객의 소리 활용과 소통 지수
경찰청 담당자	경찰서 민원실 경찰청 콜센터 경찰청 미래발전과	민원서비스 접수 및 활용 실태 182콜센터 VOC처리상황 연구내용의 협의 등

<그림 1> 연구 추진체계도



제3절 VOC 체계화를 위한 기준

본 연구에서는 민원인(고객)이 경찰에게 요구하고 기대하는 각종 불만, 요구, 문의, 제안, 칭찬, 질책, 건의 등을 포함한 내용을 고객의 소리(VOC)라고 규정한다. 고객의 소리는 일반민원(증명신청, 인허가, 신고) 과정에도 나타날 수도 있고 별도의 사안으로 접수되기 한다. 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)³⁾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?

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

다섯째, VOC분석 결과가 우선 순위에 의해 보고 및 처리되는가?

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

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

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

또 한국능률협회 컨설팅(2013 ; 56-65)⁴⁾ 은 성공적인 VOC구축을 위한 개선 포인트 도출에는 프로세스, 인적자원, 정보기술, 조직 제도 운영이라는 다섯 가지 기본요소와 수집, 처리, 활용, 피드백을 제시한다.

수집단계에서 내부 VOC와 VOC채널에 대해 명확히 정의되어 있는지, 고객이 쉽게 VOC를 제기할 수 있고, 자발적으로 수집할 수 있도록 하는 제도가 있는지 VOC가 고객정보와 연계되어 수집되고 있는지, 직원들이 VOC를 기록할 수 있는 내부 시스템이 있는지 등도 수집단계에서 확인해봐야 할 것이다.

성공적인처리 프로세스를 위해서는 채널에서 수집되는 VOC의 배분이 제대로 되는지 처리담당자에게 신속하게 전달되고 있는지, 그것이 기한 내에 처리되고 있으며, 전달되는 과정에서 부서간 다툼 없이 명확하게 처리부서가 지정되고 있고, 고객에게 회신되는 VOC처리결과의 품질을 관리할 수 있으며 VOC관리담당부서에서 VOC처리에 대한 모니터링이 쉽게 가능한지 등에 대해 파악하는 것이다.

활용프로세스는 체계적인 데이터베이스를 관리 할 수 있도록 내부 VOC분류 유형이 존재하는지, VOC발생 및 개선 추이를 파악할 수 있는

4) VOC 경영연구회,(2013), 『VOICE OF THE CUSTOMER VOC 3.0+』, 한국능률협회 컨설팅, 56-65쪽.

통계적인 틀을 사용하는지, 축적된 VOC를 모든 직원들이 필요할 때 즉시 조회할 수 있는지, VOC발생 원인에 대한 추적이 용이한지, VOC를 기반으로 서비스 및 상품을 개선하는 프로세스가 명확하게 정의되어 있는지 등을 검토해야 한다.

피드백은 내부와 외부로 나누어 VOC수집 및 처리에 대한 활동이 내부 평가지표에 의해 관리되고 있는지 적극적인 VOC 수집 및 처리에 대한 활동이 이루어질 수 있도록 동기부여 프로그램이 운영되고 있는지, 경영진과 내부 관리자에게 VOC에 대한 상시적인 보고가 이루어지고 있는지, VOC관리를 통해 분야별 서비스 향상 추세를 확인할 수 있는지, VOC분석결과가 고객만족계획 수립시 활용되고 있는지 등이다.

외부피드백은 고객별로 VOC제기 이력이 관리되고 있는지, 고객이 자신이 제기한 VOC의 처리상황에 대해 파악할 수 있는지, 고객이 처리결과에 대한 의견을 쉽게 제기할 수 있는지, 개선된 사항이 고객에게 효과적으로 전달되고 있는 등을 체크해봐야 한다.

제2장 고객의 소리(VOC)시스템 구축과 사례

고객의 불평은 지속적으로 가장 많이 가용되면서도 가장 덜 활용되는 소비자·시장정보이다. 그것들은 그렇게 회사의 품질과 서비스 회복 프로그램의 기반일 수 있다(자넬 발로·클라우스 필러; 변봉룡·남주영 역, 2010; 36)⁵⁾. 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 VOC의 개념과 기능

1. VOC 개념과 중요성

가. VOC의 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)⁶⁾. VOC를 신완선(2009)은 고객 관련 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, 웹기반의 자료, 보충자료, 불만일치 및 현장보고서, 기타 자료와 정보를 통

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

6) 박경규(2008), “효율적인 VOC시스템 방안 연구”, CCMS전략 발표자료, 14쪽.

하는 것으로 정의하고 있다.

KMAC(2008, 10)⁷⁾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)⁸⁾. VOC는 기업의 여러 방면의 접점으로 들어오는 다양한 고객의 의견을 체계적으로 수집, 저장, 분석하여 기업의 경영활동에 활용하고 고객에게 다시 Feedback해 줌으로써 궁극적으로 고객의 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 게시물 등의 고객의 소리를 통칭하는 것이다(KMAC, 2008, 21-28)⁹⁾.

박근석(2009, 15)¹⁰⁾은 “VOC시스템은 온라인/오프라인 등의 다양한

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

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

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

10) 박근석(2009), “VOC 시스템과 조직 서비스역량이 공공 서비스품질에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구 -공공 주거서비스를 중심으로- 국민대학교 대학원 박사학위논문, 15쪽.

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 가름하게 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.

본 연구에서 VOC를 다음과 규정하고자 한다. “국민들이 경찰청에 요구, 기대, 평가하는 국민의 소리로서 경찰청의 치안활동에 있어서 반응할 수 있는 개선요청, 불만/불평, 제안/건의, 칭찬/격려, 질책 등의 정보”로 규정한다. 따라서 경찰청의 업무와 관련된 내용으로 그것이 입법조치가 필요한 사항부터 단순한 행정절차나 근무형태의 변화를 요구하는 것까지를 포괄한다.

나. VOC의 중요성

고객들은 불만이나 민원사항만을 이야기하고 있는 것이 아니다. 다양한 제안과 칭찬의 목소리도 내고 있으며 그 목소리 하나하나가 기업이나 기관의 서비스개선과 새로운 정책개발에 활용될 수 있는 매우 소중한 '원료'이다. VOC가 쓸데없는 불평불만이 아니라 기업이나 기관에게 새로운 사업기회를 제공하는 핵심적인 요소이자 사업의 원천이라고 생각한다면 들어오는 VOC를 앉아서 기다릴 것이 아니라 눈에 불을 켜고 VOC를 찾아나서야 할 것이다.

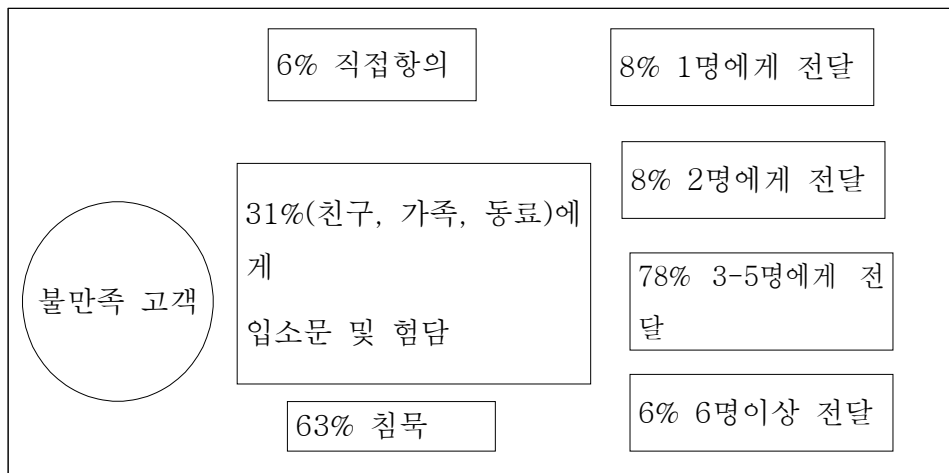
미국 펜실베니아대 와튼스쿨이 캐나다의 컨설팅업체인 베르데그룹과 공동 조사한 '2006 불만 고객연구보고서'에 따르면¹¹⁾ 불만을 느낀 고객 가운데 직접 항의를 하는 고객은 6%에 불과한 것으로 나타났다. 생각보다 무척 적은 숫자이다. 100명 중 94명은 불만을 느끼지만 말하지 않고 그냥 돌아간다고 대답했다. 불만을 말하는 고객보다 더 무서운 고객은 침묵하는 고객들이다. 불만을 느끼면서도 침묵으로 일관한 고객들 중 대다수는 아마 그 길로 조용히 단골고객의 꼬리표를 던져 버렸을지도 모른다.

그러나 그들은 결코 침묵만으로 일관하지는 않았다. 94명의 불만 고객 가운데 31명은 혼자만 불친절한 대접을 받은 것이 너무 억울한 나머지 적극적인 '안티'전도사가 되는 것으로 나타났다. 주변 사람들에게 입소문이나 험담을 통해서 적극적으로 불만을 확대, 전파하는 역할을 담당한 것이다. 31명중 대다수인 78%가 주변 사람들에게 불만을 전파한다고 응답했다. 나머지 8%는 1명에게 또 다른 8%는 2명에게 불만을 털어놓는다고 대답했다.

11) VOC 경영연구회(2013), 『VOC 3.0+』, KMAC, 25-26쪽.

6%의 골수 ‘안티파’들은 스스로 불만을 느끼는 것으로 끝내지 않고 6명 이상의 주변 사람들에게 불만을 전파하는 것으로 나타났다. 결국 한 명에게 불만족한 서비스를 제공한 것은 잠재고객 세 명에게 똑 같은 서비스를 제공한 것과 마찬가지로였다.

<그림 2> 고객불만의 확산 경로



출처: 와튼스쿨, 2006년 불만고객 연구 보고서

2. VOC 시스템 구축 절차

VOC 시스템은 VOC 수집, 의미파악, 공유 그리고 반영의 절차에 따른다¹²⁾.

(1) VOC 파악

12) 이영환, (<http://www.seri.org/forum/csinnovation/>)

VOC는 조직(회사)이 운영 할 수 있는 모든 채널을 동원해서 파악 하는 것이 중요하다. 그것은 방문을 비롯한, 홈페이지, 콜센터, 영업 현장, 간담회, 이메일 등등이다. 하지만, 우리가 간과 하기 쉬운 것은 이러한 VOC의 빈도수와 강도에 대한 분석을 해야 한다.

VOC 중에서 빈도는 거의 없으나 강도가 굉장히 강해서 우리가 꼭 해결 해야 할 것이 있고, 빈도는 많은 데 강도가 약해서 공유를 하거나 반영을 하지 말아야 하는 것들도 있다. 그리고 이를 모아놓을 통합 시스템이 필요하다.

우리 회사(조직)에 적용 하려면 그룹웨어 내에 제안과 함께 쓰는 방법도 있을 것이고, 홈페이지 내에 운영 하는 방법도 있을 것이고, 정기적으로 각 부서에서 취합 받는 방법도 있을 것이다.

(2) 의미 파악

VOC에 있어서 가장 중요한 단계이다. 고객의 목소리는 그대로 경영층에게 까지 왜곡 없이 보고되어 져야 하고 반영 되어 져야 한다. 이것은 물론 1단계를 거친 것들이다.

VOC의 왜곡은 주로 연관 부서의 이해관계, 관리자들과 회사(조직)내 입지와 관련된 정책성 문제, 중간 전달자의 경험 부족으로 제대로된 의미를 파악 할 수 없을 때 주로 일어난다.

또 하나 중요한 것은 VOC의 증폭이다. 현장 방문을 하다 보면, 요청사항을 이야기하는 사람들의 경제적인 이해관계, 사회적 존재감의 확인, 어색한 분위기의 개선용 등 수없이 많은 요인들에 의해 많은 말들이 쏟아져 나오게 된다. 이에 덧붙여져 VOC를 수집한 사람들의 과시욕, 조직운영의 필요성, 업무 파악의 미흡 등의 이유로 증폭 되어 지는 경우가 많게 된다. VOC의 증폭에 의해 고객 접점 현장의 많은 관리자들이 비합

리적이고, 비상식적인 처벌을 받는 것은 고객관리 조직에서는 흔히들 볼 수 있는 현상이다. 예를 들면, 1990년대 고객만족이 국내에 절정기를 이룰 때, 삼성전자 서비스의 100여 개 센터 소장 중 경고 이상의 처벌을 받은 소장들이 80% 이상이 되었다. 진급시 징계 사유가 없는 소장들이 없을 정도이고, 진급을 하기 위해서는 징계가 없으면 안된다는 우스개 소리도 있었다.

(3) 공유

공유는 정책에 반영하기 위한 심사 단계로 보아야 할 것이다. VOC 문제를 어떻게 우리가 공유하고, 중요도를 인정하며(중요도 파악은 1단계에서), 이것을 정책에 반영 했을 때 어떤 효과들이 있을 것이고, 오히려 부작용을 일으키는 것은 어떤 것들이 있을 것인가를 고민 하는 단계이다. 이때 첨예하게 부서간의 이해관계나 개인과 관련된 문제로 인한 마찰이 생기는 경우가 있다. 어떤 부서는 문제도 아니라고 치부하고, 어떤 부서는 이 문제로 인해 회사가 곧 어떻게 될 것처럼 이야기 하는 단계이다. 냉철하고 조직적이고, 공정한 공유가 이루어져야 하는 단계이다.

(4) 반영

모든 심사가 끝나고, 경영층의 결정을 받아 현장 프로세스에 반영 하는 것이다. 이때 가장 중요한 것은 이를 직접 수행 하고 있는 부서에 대한 충분한 공감대 형성이다. VOC가 있었고, 경영층에서 이렇게 하라 라는 형식의 내용으로는 결코 개선 된 내용들이 지속 될 수 없다.

제2절 선진조직의 VOC운영 사례

VOC운영에 관해 공공기관과 민간기업의 운영사례를 살펴보고자 한다. VOC운영에서 선진 시스템을 검토하고 확인함으로써 경찰의 VOC의 체계화 방안을 모색하는데 참고될 수 있고 그들이 겪은 시행착오를 방지할 수 있는 장점이 있다. 그렇더라도 업무의 특성상 모범이 된 조직의 VOC 운영시스템을 그대로 경찰조직에 도입하는 데는 일정한 한계가 있을 것으로 예상된다.

1. 공공기관 운영 사례

국민권익위원회는 대한민국 정부에 접수되는 민원을 통합관리하고 있는 조직으로서 담당부처별로 배분하는 기능 외에 정기적으로 민원의 내용을 분석하여 공표하고 있다. 한국소비자원은 공공기관과 기업으로 하여금 고객중심의 경영을 유도하기 위한 “고객중심경영”인증사업을 운영하고 있다. 국세청은 2008년부터 “고객의 소리를 통합운영”함으로써 고객지향적인 정책을 지향하고 있는 모범적인 사례라고 볼 수 있다. 이하에서 각각 다른 특징이 있는 세 조직의 사례를 살펴보고자 한다.

가. 국민권익위원회 : 민원정보분석시스템

1) 110 정부민원안내콜

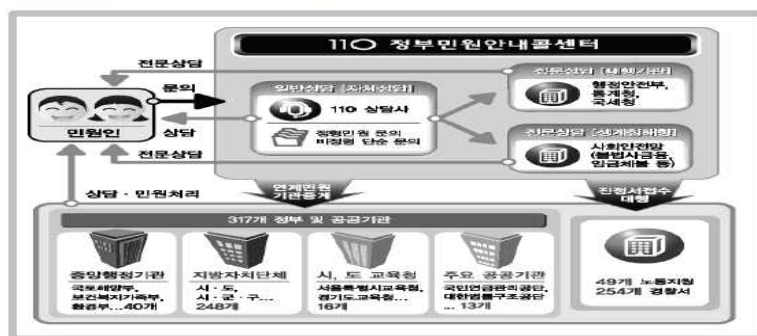
110 정부민원안내콜센터는 정부 업무와 관련하여 국민이 단일번호 110번을 통한 문의·신고 및 건의 등(이하 “안내상담전화”라 한다)에 대하여 민원인에게 상담 및 안내를 하거나 소관기관으로 중계하여 One-Call, One-Stop 서비스를 제공하기 위하여 설치되었다.

안내상담 처리 방식은 단순문의, 정형상담, 기관문의는 콜센터에서 안내상담 후 자체 종결처리하고, 자체 처리가 어려운 전문적인 사항일 경우에는 해당기관으로 중계하여 처리하는데 기관 중계 건에 대해서는 해당 업무담당자와 직접 전화로 연결하거나 또는 기관에서 국민에게 콜백(call back)하는 방식으로 처리된다.

110 정부민원안내콜센터가 2012년 10월말까지 접수한 상담은 1,801,535건으로 이중 1,657,629건을 상담 응대하여 총 1,834,844건을 처리하였다. 2012년 민원전화 유형은 행정교육문화 781,419건, 복지노동 186,358건, 환경산업

정보통신 182,122건, 농림해양 2,224건, 재정금융 36,665건, 건설교통 15,617건, 민사형사 51,535건, 외무통일국방 303,772건, 단순문의 275,132건 순으로 나타났다(국민권익위원회, 2013, 72).

<그림 3> 110 상담 프로세스



2) 민원정보분석시스템

국민의 소리에 가까운 정보를 수집처리하는 것이 『민원정보분석시스템』이다. 『민원정보분석시스템』은 국민신문고와, 110콜센터, 중앙부처 및 자치단체 민원 관련 게시판과 교육청 민원 관련 게시판 등을 통한 국민의 소리를 수집하여 분류, 검색, 분석하여 통계서비스를 제공하고 있다(국민권익위원회, 2012).

주요 기능은 정부부처 게시판 등에서 국민의 소리를 수집하여 다양한 분류체계로 자동분류 하는 기능을 수행한다. 이것은 24개의 대분류, 152개의 중분류를 통해 수집된 민원정보를 지역별, 기관별, 분류별, 기간별 관점의 정보를 생산하여 제공한다. 또 통합검색 기능을 제공하고 있는데 키워드를 기반으로 제목, 민원내용 및 처리내용 검색기능을 제공하고 있다.

<그림 4> 민원정보 분석 절차

◎ 민원정보 분석 절차

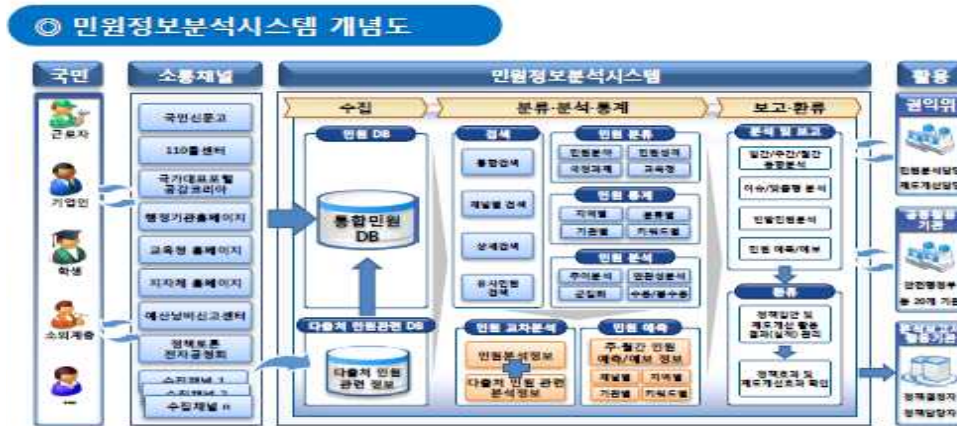
분석유형	기획	분석	작성/제공/환류
동향 분석	<ul style="list-style-type: none"> 민원 모니터링 특이동향 파악 채널별 통계 추출 민원사례 추출 	<ul style="list-style-type: none"> 지역별/기관별/유형별/성별/연령별 통계 추출 민원주어 분석 관련 법/제도 파악 	<ul style="list-style-type: none"> 분석보고서 작성 관계기관 제공 활용실적 파악/관리
빈발민원 분석	<ul style="list-style-type: none"> 주어 비교(급중, TOP) 분석주어추출 도출 분석주어 선정 	<ul style="list-style-type: none"> 민원 유형 분류 주어 분석 민원 발생 원인 파악 통계 추출 	
맞춤형분석	<ul style="list-style-type: none"> 수요 파악 분석주어 선정 	<ul style="list-style-type: none"> 관련 법/제도 연관성 분석 시사점 도출 	
이슈 분석	<ul style="list-style-type: none"> 이슈 탐지 인문/SNS 동향 파악 분석주어 선정 		

『민원정보분석시스템』의 장점은 기관별 민원처리를 한눈에 비교하여 볼수 있다는 점과 트렌드 분석이 가능하다는 점이다. 『민원정보분석시

스텝』은 중앙정부기관과 지방자치단체 등 공공기관의 인터넷 민원사무를 집중관리하기 때문에 기관별 처리량은 물론 처리기간 등 다른 기관과 비교하여 한 눈에 볼 수 있다. 그리고 수집된 국민의 소리에서 발견되는 키워드의 추이, 관계 특이성을 파악을 지원하는 기능을 수행하기 때문에 실시간으로 전국 어떤 민원이나 이슈가 거론되고 있는지를 알 수 있다.

국민권익위원회는 행정의 사각지대에서 발생하는 불합리한 제도를 분석하고, 국민생활공감 아이디어 등 제도개선 과제를 발굴함으로써 친서민 국정기조를 지원함과 동시에 각 기관에 제공된 민원정보에 대한 정기적 모니터링을 실시하여 정책 활용도 향상에 도움을 주기 위해 110콜센터(일 7,000여 건), 국민신문고(일 3,000여 건), 국민제안(일 300여 건) 등 매일 만여 건의 민원을 분석하여 ‘국민신문고 일일동향’ ‘국민의 소리 주간동향’ ‘국민의 소리 월간동향’ 보고서를 중앙행정기관, 지방자치단체 등 243개 기관에 제공하고 있다(국민권익위원회, 2012, 89).

<그림 5> 민원정보분석시스템 개념도



나. 국세청 : 고객의 소리 통합관리시스템

국세청은 2008년부터 『고객의 소리(VOC) 통합관리시스템』을 운영하고 있다. 당시 국세청은 고객불평은 세정현장의 구석구석을 살필 수 있는 아이디어의 보고라는 생각에 그간 여러 갈래로 분산되어 정확한 통계조차 알 수 없었던 고객의 소리를 전산시스템으로 체계적으로 관리, 전 직원이 실시간으로 공유하여 고객만족 아이디어 찾기에 몰두한 결과이다.

『고객의 소리(VOC) 통합관리시스템』은 수집, 처리 및 분석 그리고 VOC의 공유와 활용단계로 진행된다. VOC 수집은 전화(126), 방문, 접점부서, 고객의 엽서 등으로 접수되는데 시스템에 입력은 직원이 입력하도록 구축되어있다. 처리 및 분석은 “통합 VOC DB”를 통해 이루어지는데 이 단계에서는 고객개인정보, 제안, 불만, 고충, 칭찬, 등 분류하고 분석하는데 불만유형, 원인별 발생률, 개선활동 진척도, 개선결과 이력관리 등이 이루어진다. VOC의 공유 및 활용은 본청-지방청-세무서 및 담당자가 각자 공유하고 조세제도 개선사항을 발굴하고 효율적 추진전략을 수립하여 궁극적으로 고객만족을 실현하고 있다.

국세청은 납세자의 증명발급과 세정관련 상담을 제외한 고객의 소리를 ①개선/건의 ②불만민원, ③고충민원, ④칭찬/격려, 등 5가지 유형으로 분류하여 체계적으로 관리해 세정서비스 개선에 활용하고 있다.

고객의 소리관리 조직체계는 국세청장-차장-고객만족센터에서 담당하고 처리하는데 고객의 소리는 2개팀(고객만족기획팀, 고객만족운영팀) 총 8명이 전담하고 있다. 국민신문고(인터넷)를 통해 접수되는 고객의 소리를 제외한 방문, 서신, 전화 등을 통해 접수되는 고객의 소리를 국세청 「VOC 통합관리 시스템」으로 모아져 고객만족운영팀에서 취합 및 분배하고, 고객만족기획팀에서 종합분석, 특이사항 관리 등 수행한다.

VOC의 활용 예를 보면 ① VOC접수내용은 즉시 해당 부서에 배분하여 처리하도록 한다. 고객의 소리의 성격에 따라 개선/건의 사항은 48시간 내에, 불만민원은 3일 이내, 고충민원(국세청 업무상 발생하는 민원의 일종)은 14일 이내에 처리하여 고객에게 통보해주고 있다. ② VOC 접수내용 및 처리내용은 전 직원이 동시에 공유하고 있다. 전직원이 공유함으로써 고객의 기대나 불만이 무엇인지 참고하고 개선해나가기 위함이다. ③ 고객만족기획팀에서는 VOC의 실적을 1년 단위로 분석(이때는 국민신문고를 통해 접수된 VOC 내용도 포괄)하여 배포하고 불친절/친절 사례는 교육자료로 활용한다. ④ VOC실적 즉, 수집, 처리, 활용에 관한 현황을 평가하여 분기별로 해당 직원에게 상품권을 제공하고, 매년 20명 정도 VOC관련 국세청장 포상을 실시하고 있다. 또한 ⑤ VOC관련 우수 고객(건의사항 등)에 대해 연말에 감사편지 보냄으로써 VOC의 운영활성화를 위한 동기부여와 고객과의 신뢰구축에 노력하고 있다.

다. 한국소비자원 : 소비자중심경영(CCM)


1) 개요

『소비자중심경영(CCM: Consumer Centered Management)』인증은 기업이 수행하는 모든 활동을 소비자 관점에서, 소비자 중심으로 (재)구성하고 관련 경영활동을 지속적으로 개선하고 있는지를 평가하여 인증하는 제도이며, 공정거래위원회가 인증하고 한국소비자원이 운영한다.

기업 및 기관의 소비자 지향적 경영문화 확산과 소비자권익 증진 노력을 통한 경쟁력 강화 및 소비자 후생증대에 기여함을 그 목적으로 한다.



“소비자중심경영”이라 함은 제품 및 서비스의 기획에서부터 개발 및 생산, 판매에 이르기까지 가치 창출의 주요 활동들이 소비자 관점에서 이루어지는 경영활동을 말한다.

소비자중심경영 활동을 전개한 기업이나 기관에게는  인증마크를 부여하고 인증마크를 사업장에 게시하거나 홍보물, 광고 및 상품에 표시 가능하다. 또 표시광고법 등 공정위 소관 법령 위반으로 공표명령 및 과징금을 받은 경우 경감해 주며, 우수한 활동을 계속하는 인증기업 및 소속 임직원에게 대한 정부포상을 실시하고 있어 효과를 거두고 있다.

2) 평가기준 및 운영

평가기준은 리더십(20%), 소비자중심 경영체계(30%), 소비자정보시스템(소비자정보채널 4%, VOC운영체계 6%), 소비자 불만관리 프로세스(30%) 성과관리(10%) 등이다.

이중 VOC와 관련해서는 크게 VOC관리, VOC운영프로세스와 VOC제도 활성화로 분류된다. 먼저, VOC관리는 VOC처리를 위한 관리시스템을 갖추고 있는지, VOC의 명확한 관리 지표가 있으며 체계적이고 상시

적인 모니터링 및 피드백이 이루어지고 있으며 활용하고 있는지, VOC유형별 유관조직, 담당자별로 역할과 책임이 명확하게 되어 있어서 신속하고 정확하게 처리하고 있는지로 나뉜다. 다음, VOC운영프로세스는 VOC의 수집, 처리, 활용, 피드백, 개선 프로세스를 확보하고 있는지, VOC의 소비자중심경영 전략적 활용을 위한 구체적인 절차 및 관리체계를 갖추고 있는지를 평가한다. 마지막으로 VOC 제도 활성화는 VOC분석결과를 가지고 지속적으로 업무개선을 하고 있는지, VOC 분석 및 활용 결과를 모든 구성원들에게 공유 및 전파하는 활동을 하고 있는가를 기준으로 하고 있다.

CCM인증시 평가는 매 2년 단위로 평가하고 평가방식은 소비자문제 전문가 3인 1조로 사전평가와 현지평가로 진행된다.

인증기관인 공정거래위원회와 운영기관인 한국소비자원은 인증기업이 『소비자중심경영』을 모범적으로 운영함으로써 소비자 후생 증대에 기여할 수 있도록 관리한다. 동 제도를 운영하는 한국소비자원은 인증기업과 기관이 ① 소비자문제와 관련하여 사회적 물의를 야기한 경우, ② 소비자 불만신고가 현저히 많은 경우, ③ 소비자단체 등의 요구가 있는 경우 ④ 공정거래위원회 및 운영기관이 필요하다고 인정하는 경우에는 사실을 조사할 수 있다.

그리고 한국소비자원은 인증기업과 기관의 모범적인 『소비자중심경영』을 위하여 정기교육을 실시하고, 인증기업은 신규평가를 받은 다음 해부터 연 1회 이상 반드시 정기교육에 참여하도록 하고 있다.

3) 운영성과

2013.7월 현재 인증기업으로는 대기업 71개 및 중소기업 45개 등 총 116개 기업이 인증을 받고 참여하고 있다. 해당 기업이나 기관의 고객 만족수준이 향상되었다. 즉, 소비자불만 관리 프로세스 개선 등 CCM 인증기업들의 고객만족도 제고를 통한 대외경쟁력이 강화되었다. A기업은 소비자만족도 수준이 2011년 88%에서 2012년 90%로 향상되었고, 내부 고객만족도 역시 2011년 59.6%에서 2012년 62.6%로 향상되었다. 또 B기업은 소비자불만 VOC 발생 추이가 2011년 18% 감소했고, 20112년에는 31% 감소하였다(한국소비자원, 2013.10)¹³⁾.

CCM인증제도는 기업이 수행하는 모든 활동을 정부가 소비자관점에서 소비자중심으로 재구성하고 관련 경영활동을 지속적으로 개선하고 있는지를 평가하여 인증하는 제도로서 소비자에게는 상품의 선택정보 제공효과와 소비자문제 발생시 CCM운영체계에 따라 신속하고 합리적인 해결을 가능하게 하고, 기업에게는 CEO와 임직원의 소비자 관련 인식을 제고함으로써 소비자 관점에서 끊임없이 혁신하여 대외경쟁력을 제고하도록 하며, 사회적으로는 소비자의 분쟁해결 및 시정조치에 필요한 비용 절감효과를 기대한다.

2. 민간 조직 운영 사례

가. 롯데 백화점 : 최고경영진의 실시간 공유

VOC의 관리 활동¹⁴⁾은 서비스경영전략의 일환으로 추진된다. 롯데백화점은 공정거래위원회와 한국소비자원이 운영하고 있는 CCM(고객중심

13) 한국소비자원(2013), CCM 인증제도 운영성과 및 방향.

14) 동 내용은 고객의 소리 관리와 활용(KMAC주관) 발표(2013.10.15.)자료를 요약한 것임

경영)에 참여하면서 VOC에 관심을 가지게 되었다.

VOC의 운영체계는 수집/분류- 대응/처리-공유/활용하는 시스템이다. 수집분류단계는 각 채널별로 정보를 수집하는데 페이스북과 각종 블로그 및 앱을 통해 정보를 수집한다. 대응 및 처리단계에서는 상담, 담당부서, 관리자 등이 처리한다. 공유 및 활용단계에서는 정보를 분석하고 조기경보 및 대응방안을 마련한다.

롯데백화점은 VOC의 평가를 통해 신상필벌을 적용한다. 잘된 경우 포상을 그리고 잘못된 경우 경고를 하고 만약 개선되지 않으면 인사조치를 취한다.

롯데백화점은 VOC를 크게 사전예방활동, VOC관리강화로 나누어 관리하고 있다. VOC사전예방 활동은 우선 최고경영진은 VOC상황을 실시간으로 파악한다. 따라서 VOC에 관한 CEO에게 별도 보고를 하지 않는다. 그리고 동시에 VOC헤드라인을 전 직원이 공유한다. VOC리포트를 작성해서 개선활동 공유 및 교육자료를 활용한다. 또 이를 토대로 서비스기준을 수립한다.

VOC 관리강화는 VOC 개선위원회는 주1회 개최한다. 여기서는 VOC를 통한 동일사례 재발방지와 서비스 개선안을 도출한다. 개선안의 예로는 유모차 담요대여 서비스, ATM 바닥 고객 대기선 설치 등이다. 그리고 고객불만 처리위원회는 수시로 개최한다. 고객불만처리위원회는 중대한 컴플레인의 신속한 해결방안을 도출하고 리스크를 관리하는 업무를 수행한다. 예를 들면 명품시계의 잦은 수리로 인한 환불요구건이나 행사 조기 종료로 인한 보상요구와 같은 건을 해결하였다.

롯데백화점의 특징은 Top-down 서비스를 시행하고 있는데, 예를 들면 최고 관리자가 먼저 시범(예: 도어맨서비스 등)을 보이고 하위 직원들이 이에 동참하는 스타일이다.

VOC 운영에 의한 개선내용의 예로는 서비스바리스타, 고객에게 우산 제공, 외국인 특화서비스 등이다. 그 결과 롯데백화점의 만족도가 15% 향상되었고 불만은 45% 낮아졌다.

나. KT : KPI에 반영

KT의 VOC관리시스템은 접수 및 처리시스템, 모니터링시스템, 통계시스템, 업무지침 관리시스템으로 분류된다.

접수 및 처리시스템은 상품과 그 유형에 따라 분류된 코드체계에 따라 접수 및 처리시 분류한다. 그리고 VOC 유형에 따라 처리기관 및 담당자를 지정하고 처리결과까지 관리한다. 고객 VOC진행 단계별 SMS발송 기능을 제공한다.

다음 모니터링 시스템은 VOC처리에 대한 실시간 모니터링 기능을 구현하여 일일 VOC현황, 진행단계, 처리결과를 확인할 수 있다. 그리고 처리지연이나 처리시간 경과시 SMS를 발송한다.

통계시스템은 상품별, 서비스별, 고객유형 등 다양한 기준별 통계를 제공한다. 접수채널, 처리조직, 유발조직, 책임조직, 처리상태 등 처리과정별 통계를 제공한다.

마지막으로 업무지침 관리시스템은 상품지식, 고객응대방안 등 업무처리지침을 실시간으로 업데이트하고 이력을 관리한다. 또 주요 VOC와 개선방안을 공유하는 기능을 수행한다.

KT의 VOC에 관한 관심정도는 CS본부장을 전무가 총괄하고 있고, 사내외의 구성원의 평가요소에 VOC결과가 KPI로 직접 반영하고 있다¹⁵⁾. 즉, VOC의 성격이나 내용에 따라 마일리지로 환산하여 외부사업자는 지

15) KT 본사 CS전략기획팀 담당자의 면담(2013.10.16.)을 통해 확인한 내용임

급비용에서 공제하고, 내부유발부서 책임제도 및 직원은 근무평정이나 포상 등에 직접 반영되고 있다.

VOC에 관한 주요 내용은 매주(현황) 및 월2회(경보) 최고경영진에 보고되고 동시에 전체 구성원이 공유 및 개선하고 있다. 즉 고객만족경영회의(분기), 임원회의(주간) 등 CEO 주관회의시 주요 CS이슈 사항을 공유한다.

그리고 VOC는 다양한 채널을 통해 전사 공유하는데 예를 들면 사내 개선 제안제도 운영, CS뉴스레터 공유, VOC 체험스쿨의 상시 운영을 통해 주요 VOC를 공유하고, 롤프레이팅, CS연극을 통한 VOC해결과정 체험 및 사옥 LCD, SNS 등을 통한 공유를 통해 개선방안을 강구하고 있다. 또 VOC의 내용의 분석 및 결과를 공유하기 위해 VOC 리포트를 주간, 월간, 분기, 연간 발행을 통해 공유하고 있다.

KT의 VOC는 문의(80%), 불편(8%), 불만(13%)으로 구성되고 내부개선사항은 주로 불만내용을 분석해서 반영하고 있다. 해당 사건은 유발부서와 책임부서에 배당되어 9시간이내(시간지연에 대해 상무, 전무, 사장명의로 경고장 부여)에 처리하는 것을 원칙으로 한다. VOC의 진입경로(직접접수건, 외부기관 통해 접수된 건 등)에 따라 대응팀이 다르고, 특히 소비자에 대해서는 초기 단계에서부터 특별대응 한다.

이와 같은 VOC운영 성과로는 시간관리로 인해 신속하게 처리되고 있다는 점, 휴먼VOC(직원의 실수)에 관한 사건이 220만건('11년)→72만건('13년)으로 감소되고 있으며, 무엇보다 고객의 소리나 불만에 대해 전 임직원이 관심을 기울이고 있고 문제발견시 해당부서에서 최선을 다하는 모습은 고객의 작은 소리에도 큰 울림으로 반영하고자 하는 자세를 보이고 있다는 점이다.

<그림 6> VOC통합관리 프로세스



다. 코레일(한국철도공사) : VOC전담부서 운영

철도공사의 VOC에 관해서는 경영총괄본부장이 관장하고 사내외의 구성원의 평가요소에 고객만족 또는 VOC결과가 KPI(약10%)로 직접 반영되고 있다¹⁶⁾. VOC운영 조직체계는 사장-경영혁신총괄본부-고객서비스처-VOC부(6명)로 이루어져 VOC 전담부서를 두고 운영한다는 특징이 있다. 그리고 전국적으로 지역본부에 VOC전담요원은 80명을 두고, 사업장(역)별로 VOC점임요원이 약 1,400명이 활동하고 있다.

VOC부에서는 전체 민원(VOC)에 관한 분류, 체계화, 배분 등의 관리

16) 한국철도공사 담당직원과 면담(2013. 11. 6(수)을 통해 확인한 내용이다.

업무를 수행하고 있는데, 이외에 매 분기별로 이슈(문제사업)가 되는 VOC내용을 경영혁신실장이 임원회의에 보고하여 문제사업에 대해 임원 회의에서 결정하도록 하는 중요한 역할을 수행하고 있다. 또 주간, 월간, 연간 불친절직원 및 친절직원에 대한 포상과 인사고과반영하고 있다.

철도공사의 VOC운영 시스템은 2011년 “코레일 고객의 소리 시스템(3세대)”을 구축(3억 6천만 원) 운영 중이다. 이 기능 중에는 SNS등 코레일 관련 민원이 검색엔진을 통해 수집되면(홍보실접수)-시스템으로 이관-담당부서에서 답변-SNS사이트에 답변형태로 피드백 되도록 되어 있다. 이 시스템은 VOC 부에서 통합적으로 운영관리하고 있다.

VOC의 접수채널은 홈페이지(74%), 고객센터(13%), 대외기관(6%), 방문(2%), 전화(4%)로 구성된다. VOC는 불편, 건의, 문의, 불친절, 칭찬, 이첩, 기타로 분류된다. 이중 불편과 불친절에 관한 내용에 가장 관심을 가지고 처리하고 있으며 질의는 3일 이내, 진정은 7일 이내 처리하도록 내부규정에 있지만 이를 각각 1일씩 단축하여 처리하는 것을 목표로 하고 있다.

VOC와 관련해서 본사에서는 매년 2회씩 VOC관련 교육을 전담요원을 대상으로 실시하고 지역본부에서는 분기1회 이상 겸임요원을 대상으로 VOC 관련 교육을 실시하고 있다.

각 부서에는 부서단위의 VOC내용을 공유 및 개선상황 자체적으로 진척도 체크하고 있다.

한국철도공사는 고객을 상대하는 공기업의 특성상 고객의 소리에 민감하게 반영하고, 고객의 요구를 적극 해결하려고 하는 조직구조와 운영시스템을 통해 확인할 수 있었다.

제3절 선진조직의 VOC시스템의 시사점

1. 공공기관

국민권익위원회의 『민원정보분석시스템』은 국민신문고와 110콜센터, 중앙부처 및 자치단체 민원 관련 게시판과 교육청 민원 관련 게시판 등을 통한 국민의 소비를 수집하여 분류, 검색, 분석하여 통계서비스를 제공한다. 수집된 민원정보를 지역별, 기관별, 분류별, 기간별 관점의 정보를 생산하여 제공한다. 통합검색 기능을 제공하고 있는데 키워드를 기반으로 제목, 민원내용 및 처리내용 검색기능을 제공하고 있다.

『민원정보분석시스템』은 기관별 민원처리를 한눈에 비교하여 볼 수 있고 트렌드 분석이 가능하다. 『민원정보분석시스템』은 중앙정부기관과 지방자치단체 등 공공기관의 인터넷 민원사무를 집중관리하기 때문에 기관별 처리량은 물론 처리기간 등 다른 기관과 비교하여 한 눈에 볼 수 있다. 그리고 수집된 국민의 소리에서 발견되는 키워드의 추이, 관계 특이성을 파악을 지원하는 기능을 수행하기 때문에 실시간으로 전국에서 어떠한 민원이나 이슈가 거론되고 있는지를 알 수 있다. 매일 만여 건의 민원을 분석하여 ‘국민신문고 일일동향’ ‘국민의 소리 주간동향’ ‘국민의 소리 월간동향’ 보고서를 중앙행정기관, 지방자치단체 등 243개 기관에 제공하고 있다. 해당 부처에 환류함으로써 담당부처에서 민원의 내용과 이슈별로 관리할 수 있도록 하고 있다.

한국소비자원은 기업 및 기관의 소비자 지향적 경영문화 확산과 소비자 권익 증진 노력을 통한 경쟁력 강화 및 소비자 후생증대에 기여하기 위하여 『소비자중심경영(CCM : Consumer Centered Management)』 평가인증업무를 맡아 추진하고 있다.

기관과 기업을 대상으로 고객중심경영(CCM)을 유도하기 위해 VOC에 관한 활동을 중요한 요소로 평가하고 있는데 그 지표는 VOC와 관련해서는 크게 VOC관리, VOC운영프로세스와 VOC 제도 활성화에 관해 평가하고 있다. CCM인증을 하기 위해서는 다음과 같은 평가기준에 통과되어야 한다. 평가기준은 리더십(20%), 소비자중심 경영체계(30%), 소비자정보시스템(소비자정보채널 4%, VOC운영체계 6%), 소비자 불만관리 프로세스(30%) 성과관리(10%) 등이다.

이중 VOC와 관련해서는 크게 VOC관리, VOC운영프로세스와 VOC 제도 활성화로 분류된다. 먼저, VOC관리는 VOC처리를 위한 관리시스템을 갖추고 있는지, VOC의 명확한 관리 지표가 있으며 체계적이고 상시적인 모니터링 및 피드백이 이루어지고 있으면 활용하고 있는지, VOC유형별 유관조직, 담당자별로 역할과 책임이 명확하게 되어 있어서 신속하고 정확하게 처리하고 있는 지로 나뉜다. 다음, VOC운영프로세스는 VOC의 수집, 처리, 활용, 피드백, 개선 프로세스를 확보하고 있는지, VOC의 소비자중심경영 전략적 활용을 위한 구체적인 절차 및 관리체계를 갖추고 있는지를 평가한다. 마지막으로 VOC 제도 활성화는 VOC분석결과를 가지고 지속적으로 업무개선을 하고 있는지, VOC 분석 및 활용 결과를 모든 구성원들에게 공유 및 전파하는 활동을 하고 있는가를 기준으로 하고 있다.

국세청은 2008년부터 고객의 소리를 체계적으로 관리해 세정서비스 개선에 활용하기 위해 「고객의 소리 통합관리시스템」을 구축하여 운영하고 있다.

인터넷을 통한 국민신문고를 통해 접수되는 고객의 소리를 제외한 방문, 서신, 전화 등을 통해 접수되는 고객의 소리를 국세청 「VOC 통합관리 시스템」으로 모아져 고객만족운영팀에서 취합 및 분배하고, 고객만족기획팀에서 종합분석, 특이사항 관리 등 수행하고 있다. 고객의 소

리는 일반 민원(증명서 발급 등) 및 전화를 통한 세금 관련 상담을 제외한 ①개선/건의 ②불만민원, ③고충민원, ④칭찬/격려, 등 5가지 유형으로 분류하여 처리한다.

접수된 VOC의 활용은 VOC접수내용 및 처리내용은 전직원이 동시에 공유하고 1년 단위 분석(국민신문고 내용도 포괄)을 통해 배포하고 불친절/친절 사례는 교육자료로 활용하고 VOC실적(수집, 처리, 활용)에 대해 분기별(상품권제공), 연도별 시상(매년 20명 정도 포상)하며, VOC고객에 대해 우수고객(건의사항 등)에게는 감사편지 보냄으로써 고객을 관리하고 있다.

국세청은 기업체와 달리, 민원업무 중 발급 및 일반상담을 제외한 내용(건의, 불평 등)만 고객의 소리로 분류하여 처리함으로써 고객의 소리를 체계적으로 관리하고 있다. 또 VOC 운영관련 전담조직(2개팀)을 운영함으로써 고객의 소리를 체계적으로 관리할 수 있으며, 고객관리(감사편지 등)를 통해 고객과 가까이 가고자 하는 노력을 확인할 수 있다.

2. 기업

VOC를 모범적으로 운영하고 있는 기업의 공통점을 살펴보면, 최고경영자의 관심이 지대하여 정기적으로 또는 수시로 VOC를 모니터링하여 문제를 해결하고자 하는 노력을 기울이고 있다. 또 각 기업은 VOC운영과 관련하여 정보를 통합관리하는 시스템을 구축하여 이를 전사원이 동시에 공유하고 있다는 점이다. 고객의 소리를 관리 운영하는 조직은 최고 경영자 직속으로 배속하여 전담처리요원을 두고 있다. 또 VOC를 통해 들어온 불만이나 고객의 요구사항에 대해 개선위원회와 고객불만처리 위원회와 같은 기구를 통해 정기적으로 처리하고 있고 VOC의 처리결과는 반드시 신상필벌을 적용하고 있다.

<표 2> 기업별 VOC 기본 요소와 기능

기본적인 요소		롯데 백화점	KT	한국철도공사
최고경영자 관심		최고경영진은 VOC상황을 실시간으로 파악	주요내용은 매주(현황) 및 월2회(경보) 최고경영진에 보고 CS본부장인 진무가 총괄	경영총괄본부장이 관장 분기별 VOC내용을 경영혁신실장이 임원 회의에 보고
전담조직		서비스혁신팀 (10명)	VOC혁신팀(7명)	VOC부(6명)
시스템 구축		수집/분류- 대응/처리-공유/활용하는 시스템	접수 및 처리시스템, 모니터링시스템, 통계시스템, 업무지침 관리시스템	전체 민원(VOC)에 관한 분류, 체계화, 배분 등의 관리(코레일 고객의 소리 시스템(3세대))
시스템 운영	VOC 수집	채널별로 정보를 수집하는데 페이스북과 각종 블로그 및 앱을 통해 정보	직접 접수(인터넷, 전화, 방문), 외부기관 통해 접수	홈페이지, 고객센터, 대외기관, 방문, 전화
	VOC 관리	대응 및 처리단계에서 상담, 담당부서, 관리자가 처리	처리시간 관리(SMS 통보 등)	처리시간 경고표시 등
	VOC 공유/활용	정보 분석하고 조기경보 및 대응방안을 마련	VOC는 다양한 채널을 통해 전사 공유	해당 부서 공유 및 고객에게 환류
VOC처리조직		개선위원회 (주1회) 고객불만처리위원회 (수시)	고객만족경영회의 (분기), 임원회의이슈 (주간)	부서단위의 VOC내용을 공유 및 개선상황 자체적으로 진척도 체크
VOC 결과의 성과반영		포상, 경고, 인사조치	외부사업자, 책임부서 및 직원은 근무평정, 포상 등	KPI로 10% 반영 주간, 월간, 연간 불친절직원 및 친절직원 선발포상 등

제3장 경찰의 VOC 운영 실태와 개선(채널별)

경찰청에서 고객의 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 그 현황을 살펴본다.

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

<표 3> 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 기타	서신, 여론 호소 등	개별적인 방식	일방적 소통방식으로 여론에 호소

제1절 전화(182콜센터)를 통한 VOC 처리

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

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

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

1. 콜센터 상담 실적

2012년 11월에 개원한 콜센터는 182콜센터의 이용은 안정단계에 접어들어 월평균 약30만 건에 이르고 있다. 또 민원인의 요구에 상담원이 직접 처리하는 비중도 점차 증가하여 70%선에 이르고 있어 정착하고 있는 모습을 보이고 있다.

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.

<표 4> 182 콜센터 운영 실적

구분	개소 (2012.11월)	2013. 10월 현재	1년간 평균
원 전체 전화건수	252,252건	291,599	293,190
1인당 월평균 응답 건수	2,084건	2,409	2,422
112로부터 이관건수	25,707건	31,721	37,241
원스톱처리율	64.4%	74.9%	72.0%

출처: 경찰청 내부자료(2013.11)

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

콜센터로부터 접수되는 고객요구사항에 대해서는 경찰청 내 정보공유방을 통해 부서 공·열람을 통하여 공유하고, 콜센터 내 상담관들이 소식

지 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.

<표 5> 182 콜센터 상담분류체계 및 분포(2013. 10월 기준)

대분류	소분류	주요소분류 내용	처리분포 (%)
경무	33	제안, 제증명, 채용, 행정심판, 참전용사 등	2.23%
경비	9	민간경비, 집회, 시위	0.40%
교통	27	교통사고, 교통정보, 단속, 제증명, 운전학원, 범칙금, 벌점	31.75%
생활안전	26	청소년범죄, 학교폭력 등	8.75%
수사/형사	21	사이버범죄, 고소고발 등	29.40%
외사	9	외국인보호, 신원조사 등	0.09%
정보	4	신원조사, 여권, 집회	0.53%
청문감사	8	민원봉사, 헤어진 가족찾기	2.07%
정보통신	3	개인정보, 보안진단	0.08%
홍보	5	언론보도, 취재협조	0.08%
보안	5	보안수사 및 보안행사	0.05%
관서안내	17	소관경찰청 및 경찰서	1.89%
전화번호	19	지역별 전화번호	11.22%
관할구역	19	지방자치단체별 관할	1.38%
기타	5	지방자치단체	10.06%

출처: 경찰청 내부자료(2013.11)

『182 콜센터』는 월평균 30천여 건의 전화상담 중 약 72%는 상담원의 응대로 답변을 완료함으로써 원스톱으로 처리하고 있다. 이것은 개소 초기보다 전화이용 건수 및 응답률이 높아진 것이다. 따라서 1인당 응답 건수도 높아지고 있어 국민들의 182 콜센터이용이 높아지고 있는 것을 확인할 수 있어 성공적으로 정착하고 있는 것으로 판단된다.

2011년 11월 개소시부터 2013.8월까지 총 상담건 2,526,299 중 제안이나 건의와 관련된 상담 건은 1,561건으로 약 0.06%의 비율로 접수되었다. 동 기간 동안 제안 건은 345건, 건의 건은 1,216건이다.

콜센터에서 접수받은 건의나 제안상담은 상담원이 즉시 응답하는 경우도 있지만, 많은 경우 관련 부서로 연결하는 기능을 수행하고 있다. 그러나 콜센터에서 상담내용을 별도로 분석하거나 가공하지는 않고 있다.

<표 6> 경찰민원콜센터 제안 및 건의사항 접수 현황
(기간 : 2011년 11월 1일 ~ 13년 8월 31일)

대분류 별 제안 현황			대분류 별 건의 현황		
대분류	상담내용 (건)	비율(%)	대분류	상담내 용(건)	비율(%)
경무	14	4.1%	경무	23	1.9%
관서안내	3	0.9%	경비	3	0.2%
관할구역	1	0.3%	관서안내	12	1.0%
교통	109	31.6%	관할구역	13	1.1%
기타	41	11.9%	교통	558	45.9%
민원처리	1	0.3%	기타	113	9.3%
보안	1	0.3%	민원처리	3	0.2%
생활안전	39	11.3%	생활안전	64	5.3%
수사형사	118	34.2%	수사형사	298	24.5%
전화번호부	8	2.3%	전화번호부	85	7.0%

청문감사	9	2.6%	정보	3	0.2%
홍보	1	0.3%	정보통신	1	0.1%
총합계	345	100.0%	청문감사	37	3.0%
			홍보	3	0.2%
			총합계	1,216	100.0%

본 자료는 182센터상담Application內 '상담이력 조회' 중 '제안' 및 '건의' 키워드로 검색 후 1차 검수한 결과

2. 콜센터 VOC 사례 및 문제점

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 또는 개선되었으면 하는 내용들이 접수되고 있음에도 이에 관한 적절한 검토나 개선이 이루어지지 않는 못하고 있는 실정이다.

건의나 제안내용을 유형별로 살펴보면, 교통과 수/형사부분이 약 70%에 육박한다.

지역 경찰서나 지방경찰청에 해당하는 사항 외 경찰청에서 참고할 만한 주요 건의·제안내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

가. 경무분야

- 콜센터 운영의 개선(업무개선을 수용하는 콜센터)
- 원동기 면허시험 규제개혁

- 경찰관의 대민접촉시 무성의 소극적 대응의 문제제기
- 경북경찰관 근무 중 흡연(불량배와 같이 보임) 및 음식물(붕어빵) 먹는 것 보기에 좋지 않음
- 순찰차에 커피를 쏟았기 때문에 수갑을 채운다는데 문제 있음
- 늦장출동, 편도차선 막고 일처리는 문제 있음

나. 교통분야

- 승용차 과속기준 개정
- 택시기사의 음주운전 단속 요망
- 블랙박스 신고 포상금 제안
- 경찰차의 신호대기시 경광등 소등 요망(뒷차의 운전 방해됨)
- 시내버스와 택시간 갈등에 경찰의 중재요망
- 고속도로 사고지점을 네비게이션으로 알림서비스필요
- 오토바이 앞에 번호판부착 필요
- 국경일에 택시도 앞에 태극기 달기를 제안
- 교통범칙금 영수증 보관기간이 3년인데 시대에 맞지 않게 너무 길다
- 트럭대상 톨게이트에서 음주단속 요망
- 5년마다 무사고운전자표시장을 받는데 상품으로 매년 시계를 받는데 예산낭비임
- 교통사고 예방을 위한 보행자스티커 제도 마련
- 대중교통(버스)등은 과태료를 좀 더 많은 금액을 부과하여 사고예방

- 어린이 셔틀버스 사고 예방제안

다. 생활안전분야

- 청소년에게 담배 판매하는 가게의 처벌제안
- 학교폭력 예방방안 건의(3건)
- 음란전화 발신자 전화번호 표시제안
- 금융기관 비상경보기 발로 작동할 수 있도록 개선필요
- 성폭행자 가중처벌로 인해 피해자가 살해당하는 경우가 많아 형량조정필요
- 한강 수영사고 예방을 위해 대학생 알바 채용제안
- 과출소에는 왜 여경이 없는지 배치요망
- 도로에 다니는 개에게 입에 망을 된 마스크 착용건의

라. 수사/형사분야

- ‘범죄경력조회’ 명칭개정요망(명칭자체가 범죄가 있다는 의미로 해석됨)
- 대구여대생 관련 사건 제안
- 경찰서 유치인 면회시스템 개선(사전예약제 실시)
- 수감문제(성범죄자 발찌)개선 제안
- 지명/공개수배자 명단 및 인상 등을 어플로 다운받아 주변 범죄신고에 용이하게 할 수 없는지

위에 건의·제안한 내용들은 좀 더 진지하게 검토해 볼 필요가 있는 내용들이다. 그럼에도 불구하고 상담원이나 담당부서 실무자의 ‘검토해 보겠다’는 응답으로 상담이 마무리되고 그 내용에 대해서는 체계적인 검토가 이루어지지 못하고 있는 실정이다.

3. 콜센터 VOC 개선 방안

경찰 콜센터를 통해 접수되는 고객의 소리는 ‘콜 데이터 마이닝(call data mining)’이 이루어져야 한다. 콜 데이터 마이닝이란 축적된 데이터를 경찰에서 활용할 수 있는 정보의 형태로 분석·가공하는 것을 의미한다(최정환·이유재, 2007)¹⁷⁾. 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.

첫째, 정보의 획득 단계에서부터 정확한 고객의 소리가 수집되어야 한다. 즉 현재 고객의 소리가 일반상담내용과 섞여 접수하고 처리하고 있는 것을 일반상담과 고객의 소리를 분리하여야 한다. 즉 전화상담 내용 중 일반적인 문의와 안내의 상담내용은 일반상담으로 접수한다. 반면, 고객의 소리의 성격을 가진 상담내용은 고객의 불만/불평, 건의/제안 그

17) 최정환·이유재, 2007-74, 죽은 CRM 살아있는 CRM, (주)한연, 26, 재구성.

리고 칭찬/격려 등을 분리하여 입력하는 시스템으로 개선하여야 한다.

다음은 고객의 소리를 분류한다. 분류방식의 경찰업무의 분야에 따라 경무, 생활안전, 교통, 형사/수사 등 기능별로 분류하는 방식, 고객의 소리의 내용에 따라 경찰청, 해당 지방경찰청, 해당 경찰서 별로 분류하는 방식, 그리고 고객의 소리의 가치에 따라 가치가 가장 높은 유형의 고가치 콜(High Value Calls), 중간정도의 가치를 가진 중가치 콜(Medium Value Calls) 그리고 가치가 없는 통화인 저가치 콜(Low Value Calls)로 분류하는 방식이다. 예를 들면 현장에서 개선이나 제도의 개선 통해 전국의 국민의 편의를 제고할 수 있는 내용인 경우는 고가치 콜로 분류하고, 특정한 지역의 교통체계의 개선, 방법활동 개선 등의 내용은 중가치 콜로 분류하며, 잘못 걸려온 전화나 음주상태에서 걸려온 전화 등은 저가치 콜로 처리한다. 다만, 가치수준이 낮더라도 전국에서 반복적으로 제기된 문제에 대해서는 별도 관리를 통해 집중검토 등의 방안을 강구한다.

둘째, 일반적인 상담 외에 “고객의 소리”(고객의 불만/불평, 건의/제안 그리고 칭찬/격려 등)에 대해서는 고객의 소리를 보다 정확하고 자세하게 입력함으로써 자료로 활용할 수 있도록 하여야 한다. 단순한 문의와 안내의 내용은 자료로서 가치가 높지 않은 반면, 고객의 소리는 자료로도 정보로써 정책에 반영하고 고객에게 피드백 해야 할 내용이므로 다소 번거롭게 시간이 소요되더라도 정확하게 자세하게 기록하여야 한다.

셋째, 고객의 소리에 관한 내용은 관련부서나 해당 서(署)에 실시간으로 이첩하여 처리될 수 있는 시스템을 갖추어야 한다. 이와 같은 시스템 구축은 시간과 예산이 소요되는 사업이므로 단시간에 구축하는 것은 한계가 있을 것이므로 우선은 고객의 소리에 해당되는 내용은 콜센터에서 자체적으로 관리하여 시스템으로 안 되면 수작업을 통해 이관하는 것도 검토하여야 한다.

넷째, 고객의 소리를 전직원 또는 관련부서 직원이 공유하는 방안을 모색해야 한다. 고객의 소리를 살펴보면, 정책적으로 반영할 내용도 있지만, 치안현장에서 참고하면 도움될 내용이 상당수 있고, 또 고객의 눈에 비친 경찰의 모습을 확인할 수 있어 직무활동에 직접적으로 참고가 될 내용들이 많기 때문이다.

다섯째, 고객의 소리를 주기적으로 분석하여 최고지휘부에 보고하고 이슈나 문제사업에 대해서는 연구와 논의를 통해 검토하여 정책에 반영하거나 국민을 설득하는데 활용되도록 한다.

제2절 인터넷 접수 VOC 처리

인터넷을 통한 경찰청 고객의 소리(민원)는 경찰청과 경찰서를 통해 접수되는 민원과 국민권익위원회의 국민신문고를 통해 접수되는 민원으로 대분류 할 수 있다.

먼저, 전국의 각 지방경찰청과 경찰서를 통해 접수되는 고객의 소리 또는 민원은 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 자유게

시판을 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.

1. 경찰서 홈페이지를 통한 접수

전국의 각 경찰서는 홈페이지에 ‘서장에게 바란다’를 공통으로 운영하고 있다. 이용하는 고객은 실명을 인증하고 해당 경찰의 책임자에게 질문하거나 호소, 건의하는 내용에 대해 책임 있는 담당자나 경찰서장이 응대하고 있다. 대화내용에 대해서는 비공개로 이루어지고 있다.

가. 홈페이지를 통한 VOC접수

경찰서별로는 ‘자유게시판’은 지방경찰청의 방침에 따라 운영여부를 확인할 수 있다. 즉 상급 지방경찰청이 운영을 하면 관할 경찰서에서도 자유게시판을 운영하고 있고 상급 지방경찰청이 ‘자유게시판’을 운영하지 않으면 관할 경찰서에서도 운영하지 않고 있다. 반면, 자유게시판 운영과 달리 답변여부는 경찰서의 사정에 따라 달리 나타나고 있다. 예를 들면, 충북경찰청 소속 12개 경찰서 모두가 답변을 올리고 있었다. 그리고 서울지방경찰청 소속 31개 서 중 11개서, 광주지방경찰청은 5개 서

<표 7>경찰서별 인터넷 대화방 운영현황(2013년 5월 현재)¹⁸⁾

지방경찰청별	서장에게 바란다		자유게시판 운영 및 답변	
	인증여부	답변공개여부	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

중 4개 서가, 강원 17개 서 중 14개 서가 답변을 올리고 있다. 반면, 경

18) 경찰서별 현황은 부록 참조.

기지방경찰청은 답변을 하지 않고 있었으나, 소속 41개 서 중 20개 서는 답변을 하고 있다. 그 외 지방청에서 답변을 하지 않고 있는 소속 지방청의 경찰서는 역시 답변을 하지 않고 있었다¹⁹⁾.

인터넷을 통해 경찰서는 고객의 소리를 듣고 서장과의 대화방을 통해 직접 대화를 하고 또 일반적인 내용에 대해서는 자유게시판을 통해 고객의 소리를 할 수 있도록 운영하고 있다.

나. 홈페이지를 통한 VOC 접수되는 사례

자유게시판의 글은 1일 1건 이내 접수되고 있는데, 이것은 경찰서의 대응이 적극적이지 않기 때문인 것으로 예측된다. 그리고 ‘자유게시판’에 올라온 내용은 단속요청(예: 키스방 단속 좀 해주세요), 지역사회에서 발생하는 불편 부당한 현상의 고발(예: 매년 10억 챙기는 핸드폰 대리점...), 지역경찰에 대한 불만(예: 00형사님은 군청과 한편?)이나 칭찬(예: 내 생애에 경찰에 감사하게 되다니..), 지역치안과 관계없으나 언론에 보도된 내용(예: 연애인 자살, 타살에 관한 의견)이나 개인적인 불만 토로(00를 구속하라), 그리고 일부는 광고내용(00반딧불 축제에 여러분을 초대합니다)도 담고 있다.

2. 국민신문고

경찰민원인은 경찰청(서)홈페이지에 들어가면 분야별로 민원을 올릴

19) 경찰청에서는 인터넷을 이용한 민원처리의 일원화를 위해 개별적인 민원창고(자유게시판) 등의 운영이나 답변을 자제할 것을 지시했으나 지역의 여건이나 사정에 따라 일원화되지 못하고 있다.

수 있다. 이 국민신문고는 국민권익위원회가 주관이 되어 경찰청 및 행정안전부 등 16개 정부기관의 인터넷 민원을 접수하여 처리하는 정부민원포털사이트이다.

가. 국민신문고의 운영

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

<그림 7> 사이버경찰청 신고민원포털



국민신문고를 통해 접수되는 민원은 지속적으로 증가하고 있어 2010년 약 79만 건, 2011년 107만 건, 2012년 119만 건의 민원을 접수 처리하였다(국민권익위원회, 2013)²⁰⁾. 경찰의 국민신문고를 통해 접수되는 민원은 2010년 83천여 건, 2011년 108천여 건, 2012년 171천여 건이다(경찰청, 2013).

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

하지만, 국민신문고를 통해 들어온 경찰에 관한 각종 민원은 처리를 하고 있지만 이것을 재분류하여 ‘고객의 소리’ 내용은 활용되지 못하고 있다. 즉, 어떤 분야의 민원이 빈발하고 있는지 또 왜 민원이 발생하는지 등에 관한 체계적인 분석이나 관리는 이루어지지 않고 있다.

나. 국민신문고에 접수된 고객의 소리 사례

국민신문고를 통해 접수되는 민원은 고소, 고발, 신고 등의 사건이 대부분을 이루고 있다. 교통신호체계, CCTV설치, 방범순찰, 형/수사분야 고소 등이 대부분을 이룬다.

그중에서는 2013년에 국민신문고에 접수된 사례 중 ‘고객의 소리’와 유사한 사례를 몇 가지 소개하면 다음과 같다.

20) 국민권익위원회(2013), 2012년 민원동향.

○ 감사

- 신고자가 가해자인 거래 상대방의 실명 핸드폰번호 계좌번호까지 알고 있음에도 불구하고 신고를 하려면 꼭 경찰서에 직접 가야 처리가 되어서 참 불편하다는 생각이 듭니다.

사이버범죄민원포탈이 있기는 하지만 신고 후 시간이 너무 오래 걸리고(빠르면 2주) 사람들 사이에 사이버신고포털에 접수해보았자 무용지물이라는 의식이 팽배해 있습니다. 평상시 업무가 바빠서 시간을 못내는 사람들이나 지방 외곽에 살고 있어 직접 경찰서에 방문하기 어려운 사람들을 위해 인터넷 상으로도 일정 절차를 거쳐서 손쉽게 신고할 수 있고 또 해결가능한 조치가 취해질 수 있는 단계까지 나아갔으면 하는 바램입니다.

특히 저 같은 소액피해자들의 사례의 경우에는 더더욱 인터넷 신고 제도가 정착되어야 다수에게 조금씩 뜯어내어서 이익을 챙기는 사기꾼들이 근절될 것입니다.“

- 감사실 직원과 응대는 정말 친절히 잘 받았습니다. 하지만 그 여직원 전화와서 한다는 말이 ‘사과 하라고 해서 사과전화 했다’고 하네요. 좀 문제 있는 여직원 아닌가요. 본인의 잘못을 아직도 모르는것 같고 설사 본인이 잘못을 안하였다고 하여도 민원인이 불쾌하고 불친절 인상을 받았다면 한번쯤은 자신을 돌아봐야 하는것 아닌가요? 전화를 하라고 한다고 해서 하고~정말 황당하기 짝이 없네요.

○ 경무

- 경찰청에서 발행해 주는 운전 경력증명서 하단에 사고 件에 관한 사항을 기재하는 란이 있는데(사망 *명 중상 *명 경상 *명) 여기서 보면 현행 중상과 경상의 구분이 2주냐 3주냐 그 차이로 중상과 경상을 기입

합니다. 그런데 저 같은 경우 운전으로 취직을 하려고 하면 증상이 하나 기재가 되어 있는데, 제가 이 경력 증명서를 제출하는 회사마다 증상이란 표기를 보고선 무슨 큰 사고라도 내가 낸 줄 알고 있기에 혹 면접이라도 받을 수 있으면 요행히 그 부분에 대해서 해명이라도 할 수 있지만 그렇지 못한 경우에는 서류 심사 단계에서부터 그 증상이라는 표기 때문에 불이익을 당한 경우가 적지 않았습니다. 증상이라면 그 표기 옆에 몇 주짜리 증상이었는가 기재를 같이 해주는게 맞질 않나 싶어 이리 민원을 올려봅니다.

○ 교통

- 파란색 교통신호시간이 너무 짧아서 노인이나 아픈 사람들은 신호등을 건너는 도중에 불이 빨간불로 바뀌어서 도로의 중간에 사람이 서야합니다.

- 안전벨트 미착용으로 면허증을 제시하던 중 맞은편에서도 음주단속을 하고 있었는데 트럭의 운전사가 안전띠를 매고 있지 않았습니다. 저는 저분도 안전띠를 매지 않으셨다고 말을 하자 쳐다보지도 않으시고는 저에게 ‘모두 하나하나 검문을 할 수 없다’고 말씀을 하셨고 저는 바로 뒤에 지금 지나가고 계신다고 말 하였습니다. 그분도 일 하시느라 바쁘시고 짜증이 나고 힘드신 건 알지만 검문을 시작하면서 부터 별로 좋지 않은 표정과 말투로 할테면 하라는 식의 태도로 일관되게 말하였습니다. 저도 흥분한 나머지 인터넷에 글을 올리겠다고 하자 하라고 이름까지 친절히 알려 주셨고 더 이상 있다가는 공무집행 방해라도 될까봐 두려워 일단 자리를 피했습니다. 친절봉사에 대한 교육이 참으로 필요하신 분이 아닌가 생각합니다.“

- 담당 경찰관은 휴대용 단말기에 한참동안 묵묵히 여러 사항을 입력하였고, 나중에 제 연락처를 물어 동일하게 단말기에 기입했습니다. 입력이 완료되자 단말기를 보여주며 화면을 가득채운 네모박스에 서명하라고 해서 했습니다. 단말기에서 범칙금 스티커가 인쇄됐고 그걸 저에게 건네주고는 갔습니다. 단속과정에서 무슨 건으로 단속되었으며 범칙금은 얼마이고, 동반되는 벌점은 몇 점인지 등의 전체적인 설명은 일절 없었는데, 이것이 교통경찰의 업무수칙인지요? 긴박한 상황이 있었다고 얘기했을 때, 과연 타당한 긴박한 상황인지 묻지도 않는게 맞는 것인지요? 과정 전체에서 억누르는 강압적인 태도와 설명하나 없이 종이 한장만을 남겨놓고 가시는 경찰관님을 보면서 저는 잊을 수 없는 모멸감을 느꼈습니다.

○ 생활안전

- 심야시간 이후에 경찰차 패트롤을 해 주시어 외국인들이 옥외에서 모이는 것 자체를 억제해 주셨으면 좋겠습니다.

국민신문고에 접수된 ‘고객의 소리’성격의 내용을 보면 경찰관의 불공정, 불친절, 무관심, 소극대응에 관한 불만이나 불평에 관한 내용이 많이 보인다.

3. 인터넷을 통한 VOC 처리의 문제점

자유게시판 운영상 문제는 그 운영방식이 지방경찰청과 경찰서의 사정에 따라 다르고 표준화되어 있지 않다는 점이다. 물론 ‘자유게시판’의 운

영여부나 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 기대(눈높이)를 확인하고 그 기대에 부응하게 되는 긍정적인 효과가 클 것으로 본다. 나아가 이렇게 모아진 이런 저런 요구와 기대를 보다 체계적으로 정리하여 지역단위의 경찰행정에 적극 반영하도록 하는 것이 ‘국민의 눈 높이’를 맞추는데 기여하게 될 것으로 판단된다.

그리고 국민신문고에 관한 『고객의 소리』 운영은 두 가지 점에서 문제를 발견할 수 있다. 먼저, 민원정보를 총괄하는 부서가 없다는 점이다. 현재 경찰청 민원실에서 관련 민원에 관한 통계를 취합하고 접수된 민원의 성질에 따라 담당부서에 배속을 할 뿐, 경찰청관련 국민신문고를 통해 접수되는 고객의 소리를 별도로 관리하지 않기 때문에 정보로써 활용되지 못하고 있다. 다음은 민원에 접수된 내용이 매 건별로 처리됨으로써 완결된 것으로 마무리하기 때문에 국민의 불만이나 기대가 정보로써 활용되지 못하고 있는 실정이다. 위에 소개된 ‘고객의 소리’는 2013년에 접수된 내용 중 극히 일부내용을 발췌한 것으로 정책이나 현장에서 활용하거나 참고할 내용들이 상당수 있음을 확인할 수 있다. 국민의 요구와 민원정보에 대해 귀찮은 일이라는 인식에서 벗어나 소중한 정보라는 인식으로 전환이 필요하다.

4. 인터넷을 통한 VOC 처리의 개선 방안

가. 경찰서 자유게시판의 VOC관리

경찰서(청)에서 운영하는 자유게시판을 어떻게 할 것인가의 문제이다. 그전에 자유게시판의 성격을 어떻게 규정지을 것인가를 먼저 고려해야 할 것이다. 민원 접수창구의 하나로 볼 것인지 아니면 주위에서 정부에 경찰관에게 이웃에게 하고 싶은 말을 할 수 있는 그야말로 ‘자유게시판’으로 할 것인가 하는 점이다. 민원의 접수창구라면 이미 국민신문고라는 채널을 통해 공식적으로 접수하고 법정기일 내에 처리하여 회신하도록 하고 있다. 그리고 홈페이지 자유게시판에도 민원은 ‘국민신문고’를 이용하자는 안내문도 게시하고 있다. 따라서 자유게시판은 민원의 접수창구라기보다는 국민 누구나 자기가 하고 싶은 말 또는 불만/불평, 정보제공 기능을 하고 누구나 볼 수 있는 게시판으로 자리매김하는 것이 적절하다고 판단한다.

현재는 지방청 또는 경찰서의 사정에 따라 운영하거나 답변을 하지 않은 관서가 있는데, 이것을 전국적으로 폐지하던지 아니면 현재와 같이 운영할지 또는 전국적으로 전면적으로 실시하는 안을 고려할 수 있을 것이다.

먼저, 현재 운영하고 있는 자유게시판을 폐지하자는 주장은 국민신문고를 통해 민원을 제기하고 그것이 불편하면 ‘서장과의 대화방’ 있으니 이를 활용하면 될 것이라는 논거에 의해 자유게시판을 폐지하는 방안을 고려할 수 있을 것이다. 그러나 현재 자유게시판을 운영 중인 관서가 있고 또 고객의 소리를 듣는 채널을 없애는 것은 바람직스럽지는 않다.

다음, 현재와 같이 지방청의 현지상황이나 지역적 특징과 관서의 운영형편 또는 관서장의 지휘방침에 따라 자유게시판 운영여부를 자율적으로 판단하도록 할 수 있다는 안이다. 이것은 치안서비스는 공공재임에도 불구하고 서비스가 지역에 따른 차별화로 인해 국민이 불편해 할 수 있다는 점이다.

마지막으로 자유게시판 운영을 전국적으로 운영하자는 안이다. 그렇게 하면 국민은 다양한 채널을 이용할 수 있고 경찰청은 더 많은 국민의 소리를 들을 수 있다는 장점이 있는 반면, 중복된 민원에 대해 일일이 대응하는 것도 쉽지 않다는 문제가 있다.

다만, 운영한다면 보다 적극적으로 대응(답변)등 할지 아니면 그야말로 순수한 고객의 소리를 한 방향으로 할 수 있도록 하는 방안을 검토할지를 고민해야 할 것이다.

나. 국민신문고를 통한 VOC관리

국민신문고에 접수되는 내용들은 대부분 순수한 민원(고소/고발, 신고, 절차문의, 단순문의)에 관한 내용과 고객의 소리(건의, 불만제기, 칭찬, 불평)에 관한 내용이 혼합되어 접수·처리하고 있다. 따라서 고객의 소리에 가까운 자료는 검색어를 통해 재분류하여 검토하여야 하는 번거로움이 있다.

국민신문고 민원 내용 중 고객의 소리(경찰서비스에 관한 불만/불평, 건의/제안, 칭찬/질책)에 관한 내용을 분리해 낼 필요가 있다. 이것은 국민신문고 접수 메뉴에서 분리하는 방법과 기 접수된 내용에서 키워드 검색 활용해 분류하는 방법이 있을 것이다.

분류한 ‘고객의 소리’는 주기적으로 분석하여 활용하는 방안을 모색해야 한다. 즉, 국민신문고를 통해 접수된 민원 중 ‘고객의 소리’를 지휘부에 보고, 전 직원 또는 관계 경찰관 공유, 장기과제 검토, 직접 회신, 관계 경찰관의 회신 등 사안에 따라 분류하여 공유하고 환류 및 활용하는 방안을 강구하여야 한다.

제3절 민원실 방문 VOC 처리

1. 경찰서 민원 처리실적

경찰서 민원실에서 이루어지는 민원서비스는 인·허가, 증명, 확인, 진정, 탄원, 고소·고발, 질의, 건의, 신청 등이 있는데, 2012년 한 해 동안 전국 경찰민원실에서는 총 1,840,269건의 각종 민원을 접수 처리하였다(경찰청, 2013). 민원종류별로는 증명·확인, 고소·고발, 인·허가 순으로 접수처리 되었다.

이중 약 2~3%에 달하는 민원은 경찰에 질의하거나 건의하는 내용을 담고 있어 이 부분은 고객의 소리(VOC)의 성격이 다분하다고 예상할 수 있다.

<표 8> 2007년 이후 경찰 민원현황

	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
계	1,947,868	2,080,975	2,149,028	2,038,651	1,834,290	1,840,269
증명확인	776,581	789,261	848,339	791,052	627,336	610,363
고소/고발	307,943	349,582	332,514	300,440	303,508	334,662
인/허가	144,296	150,474	165,887	161,673	151,262	143,872
진정탄원	103,808	107,331	112,128	133,198	156,018	187,950
질의건의	52,407	54,225	49,684	47,049	51,053	54,840
질의건의 (비율)	2.7%	2.6%	2.3%	2.3%	2.8%	3.0%
기타	562,833	630,102	640,476	605,239	545,113	508,582

출처: 경찰청(2013), 경찰백서, 368쪽. 및 2012경찰청 통계연보 제56호(2013), 302-303쪽.

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

2. 민원실 VOC 접수 사례 및 문제점

민원실을 통해 접수되는 민원 중<표8> 연간 4~5만 건(전체의 2~3%)에 달하는 민원의 내용은 경찰에 질의하거나 건의하는 내용을 담고 있어 이 부분은 고객의 소리의 성격이 다분하다고 예상할 수 있다.

아래는 서울경찰청에서 2013년 1월부터 8월까지 접수한 질의/건의 내용 중 고객의 소리에 가까운 내용을 요약한 것이다.

경찰에 요구하는 내용(예: 노조의 현행법을 일탈한 집회 및 시위에 대하여 불법행위 발견 즉시 엄중히 경고, 채증을 하여 인근주민의 피해가 최소화 될 수 있도록 엄격한 법집행 요구), 제언(예: 경찰청 발전방향 제언, 파출소, 치안센터, 지구대, 교통안전센터의 발전방향, 자동차운전면허취득은 자동차운전면허시험장에서만 응시할 수 있도록 관련법 개정 건의 등, 최근 청소년오락실에 불법개변조된 게임기를 이용하여 성인들을 대상으로 사행행위를 하는 등 불법 오락실 실태에 관한 자료를 송부하니 일선 경찰서에 배포하여 단속업무에 도움이 되고자 함, 서울지방경찰청 폭행상담센터 설치 제안), 또 협조요청(예 : 교통단속요청, 마라톤대회 관련 협조요청, 김포공항내 택시들의 호객행위 단속 요청, 보라매공원

쓰레기장 앞 불법주차 단속 요청, 자동차 전용도로 일부 구간 이륜자동차 운행 허용 요청, 방사성물질 등의 운반 계획에 따른 업무 협조 요청, 어린이보호구역 내 속도위반 현수막 표시 내용에 대한 수정 건의, 조사관이 병합해서 수사해줄 것을 청원), 그리고 궁금한 내용(예 : 00경찰서 정보과 집회신고 담당 000가 왜 7년이나 한자리에서 근무를 하는지 알고 싶다는 내용) 등이다.

건의한 내용이 어떻게 처리되고 국민에게 환류되는지에 관한 정확한 자료가 없다. 이와 같은 결과 민원별 고객만족도가 ‘질의/건의’에 관한 응답자의 관한 국민만족수준이 낮은 것에서도 확인할 수 있다.

즉, 백병성(2012)²¹⁾의 “민원사무에 관한 고객의 인식과 개선방안”의 결과 민원별로 응답수가 극소수인 일부민원(고소/고발 및 범죄경력조회)을 제외하면, 질의·건의, 진정(6.29)이 가장 낮았다.

물론 이용자의 만족수준이 낮은 것은 여러 가지 원인이 있을 수 있는데, 접수하고 처리하는 기관의 적절한 대응이 없기 때문에 고객이 만족하지 못하는 것이 많을 것으로 예상된다.

국민이 질의하거나 건의한 내용에 대해 정기적인 모니터링이나 체계적으로 관리가 되지 못하고 있다. 다만, 담당 경찰관이 정책제안내용 중 관내 소관부분에 대해 매월 첩보보고 형태로 보고하는 수준에 그치고 있다.

21) 백병성(2012), 『경찰민원만족도 제고를 위한 민원사무처리 개선방안』, 치안정책연구소.

〈표 9〉 이용한 민원별 만족수준

이용한 민원	만족도 평균	응답 수	표준 편차
① 질의·건의, 진정	6.29	50	2.829
② 사실확인원(사고, 화재, 도난, 변사, 교통사고) 증명	8.14	84	2.106
④ 경비업, 경비원 관련	8.36	11	1.748
⑤ 분실물·유실물습득 신고	9.00	2	1.414
⑥ 총포·도검·화약, 사격장, 사행성 영업	8.41	73	2.308
⑦ 고소, 고발	9.00	1	.
⑧ 범죄경력조회	5.00	1	.
⑩ 옥외집회신고	8.40	82	1.872
⑫ 운전면허관련(국제면허 포함)	8.31	35	2.423
⑬ 긴급자동차지정, 어린이통학버스신고	8.50	4	1.000
⑭ 이의신청, 행정심판	7.25	98	2.483
⑮ 기타	8.48	31	1.805
합계	7.89	472	2.354

3. 민원실 접수 VOC 개선방안

민원실에 접수되는 질의나 건의사건 대해서는 답변할 수 있는 내용은 현장에서 답변하고 그렇지 않은 내용은 담당부서로 이첩하고 있다. 문제는 경찰관서의 답변으로 일이 마무리되는 것이 아니라는 점이다. 질의는 사안에 따라 민원인이 궁금해 하는 것을 담당자의 답변을 통해 해소하면 종료된다.

또 일부 불만 민원의 경우 시스템에 입력하지 못하고 수기로 작성하여 청문감사관실로 송부하고 있는 경우도 있는데, 이를 민원시스템(CAMS)

에 입력하여 관리될 수 있어야 한다.

민원실에 접수되는 민원 내용 중 건의 및 질의 내용을 분리하여 ‘고객의 소리’로 관리하여야 한다. 관리는 각 경찰서나 지방청별로 하는 방법보다는 경찰청에서 일괄해서 관리하는 것이 보다 체계적일 것으로 예상된다. 경찰청 민원업무 관리시스템(CAMS)에 집적된 내용 중 건의/질의/제안 내용에 해당되는 부분을 다시 재분류하여 지휘부에 보고, 전 직원 또는 관계 경찰관 공유, 장기과제 검토, 직접 회신, 관계 경찰관의 회신 등 사안에 따라 분류하여 공유하고 환류 및 활용하는 방안을 강구하여야 한다.

제4장 VOC 활용의 체계화 방안: VOC에 관한 인식전환 및 인프라 구축

제1절 VOC에 관한 인식전환

VOC가 원활하게 작동하기 위해서는 내부적으로 시스템이 정상적으로 작동되어야 하는데 이를 위해서 먼저, VOC에 관한 명확한 개념정리는 물론 그 중요성에 대해 인식을 다시 해야 한다.

또 시스템을 움직이는 조직과 개인의 서비스 역량이 갖추어져야 한다. 본 자료에서 조직내 시스템과 조직과 개인의 서비스역량에 관해 검토해 본다.

1. VOC에 관한 경찰내부의 인식

가. 활용수준 및 서비스역량

2013년 치안정책연구소 자료에 의하면(백병성, 2013)²²⁾ 경찰구성원은 경찰청의 VOC에 관한 조사에서 다음과 같이 응답하고 있다. VOC의 활용수준 평가 중 VOC시스템을 활용하는 각 지표별 질문에 70%이상의 응답자는 긍정적으로 평가하고 있다. 상대적으로 서비스의 신속성과 채널의 다양성에 대해 높게 평가하고 있다. 정보의 활용성과 VOC를 활용한 전략수립 역시 높게 평가하는 것으로 나타났다.

<표 10> 경찰서의 VOC시스템에 관한 활용수준
단위: 응답비율(%)

구분	매우 잘함	잘함	보통	미흡	매우 미흡	긍정 비율	부정 비율
서비스 신속성	42.9	39.2	14.2	3.1	0.6	82.1	3.7
채널 다양성	41.9	37.8	16.0	3.7	0.6	79.7	4.3
수집 정보의 통합성	36.3	39.0	19.9	4.1	0.6	75.3	4.7
정보활용성	41.3	37.4	16.8	3.5	1.0	78.7	4.5
VOC 활용통 한 전략수립	40.5	35.5	19.1	4.1	0.8	76.0	4.9
평균	40.58	37.78	17.20	3.70	0.72	78.36	4.42

22) 백병성(2013), 『경찰의 고객의 소리 활용 현황과 개선방안』, 치안정책연구소.

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

<표 11> 서비스역량 정도

단위: 응답비율(%)

지표(요소)		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 지식공유정도	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 고객지향성	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

위와 같은 응답의 결과는 민원업무와 VOC를 혼동한데서 비롯되었다

고 볼 수 있다. 현재 단순 발급, 문의 등 민원업무를 ‘고객의 소리’라고 인식한데서 비롯되었다고 생각된다. 현재 민원업무를 처리함에는 특별한 문제점을 발견하기 어렵고 별 문제가 없기 때문에 ‘잘 되고 있다’고 평가한 반면, VOC의 본래의 기능인 지휘부의 VOC에 관한 공유, 반복민원에 관한 시정 등에 대해서는 개선되어야 할 것으로 지적하고 있는 것에서도 확인할 수 있다.

나. 개선사항

경찰관 대상 조사결과, 현재 경찰내부에서 운영하고 있는 VOC의 활용 수준에 대해 긍정적으로 평가하고 있다. 그러나 개선사항에 관한 질문에서는 다양한 개선점을 제안하고 있어 이중적인 결과를 나타내고 있다.

VOC의 활성화와 통합시스템을 구축하기 위해서는 개선되어야 할 부분으로는 수집채널, 관리, 정보의 공유, 활용, 통합관리 차원의 질문을 한 결과 ‘정보공유의 활성화’가 가장 개선해야 분야로 나타났다. 그 외 수집채널의 다양화, 정보관리의 철저, 정보활용 및 정보의 통합관리 등도 75%이상으로 높은 응답률을 나타냈었다<표 12>.

개방식 질문에 대한 응답자의 개선요구사항을 보면, 폐쇄형 질문지에 서와는 달리 많은 문제점을 지적하고 개선방안을 제안하고 있다.

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

<표 12> 개선사항

단위: 응답비율(%)

구분	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

첫째, 고객의 정보의 중요성을 인식하고 지휘부와 전 직원이 고객의 소리를 공유하고 동시에 고객의 소리에 귀를 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.

‘고객의 소리’에 관해 지휘부와 일선 경찰관이 인식을 같이하여야 한

다. 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.

2. 일반민원과 고객의 소리를 분리 관리

가. 고객의 소리에 관한 개념 규정

일반적으로 고객의 소리(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.

그리고 VOC체계는 시스템이나 프로세스까지 포함된 개념이다. 한국능률협회 컨설팅(KMAC(2008, 10)²³⁾은 ‘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 의미’한다고 한다. 또 기관과 고객간의 모든 Communication Message의 통합체라고 한다(KMAC, 2012; 93)²⁴⁾. VOC는 기업의 여러 방면의

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

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

점점으로 들어오는 다양한 고객의 의견을 체계적으로 수집, 저장, 분석하여 기업의 경영활동에 활용하고 고객에게 다시 Feedback해 줌으로써 궁극적으로 고객의 소리에 근거한 경영활동을 할 수 있게 하는 경영체계를 말한다.

이 자료에서는 VOC개념을 다음과 규정하고자 한다. “국민들이 경찰청에 요구, 기대, 평가하는 국민의 소리로서 경찰청의 치안활동에 있어서 반응할 수 있는 개선요청, 불만/불평, 제안/건의, 칭찬/격려, 질책 등의 정보로 규정한다. 따라서 경찰청의 업무와 관련된 내용으로 그것이 입법조치가 필요한 사항부터 단순한 행정절차나 근무형태의 변화를 요구하는 것까지를 포괄한다.

나. 민원업무 중 고객의 소리를 분리 운영

민원업무의 내용 중에 고객의 소리를 분류하여야 한다. 일반적이고 일상적인 민원업무와는 달리 경찰관서에서 검토하고 별도의 조치를 해야 할 고객의 소리를 분리한다.

즉, 증명발급, 허가, 인가, 신고, 상담(질의), 고소, 고발, 신고, 조회 등은 민원업무로 분류한다. 이와 같은 업무는 담당부서에서 현재와 같이 처리한다.

반면, 고객의 소리의 성격을 띤, 경찰이 관여하여 그 내용을 검토하거나 연구하여 반영하거나 또는 이해를 구하여야 할 내용에 대해서는 별도 관리한다. 이를테면 경찰청이 제공하는 서비스에 대한 개선요청, 불평/불만, 건의/제안, 칭찬/격려, 질책 등이 그것이다.

이를 위해서는 먼저, 상담이나 민원접수 시스템상에서 고객의 소리를 분류해야 한다. 시스템상으로 고객의 소리를 분리하는 작업은 콜센터를

통한 접수민원과 민원실과 각과를 통해 접수하는 민원의 경우에는 우리 청의 자체시스템을 활용하기 때문에 가능할 것이다. 그러나 국민신문고의 경우에는 범국가차원의 시스템 운영으로 VOC에 해당하는 내용의 분리를 어려울 것이나 대신, 검색기능을 통해 고객의 소리를 분리해낼 수 있기 때문에 경찰에 대해 고객의 요구사항은 전반적으로 수집관리하는데 별 문제는 없을 것으로 예상할 수 있다.

그러나 고객의 소리는 일반민원과 완전하게 별도로 존재하는 것이 아니고 일반민원 중 일부는 고객의 소리로 분류할 수 있는 내용이 포함되어 있다. 즉 생활안전에 관한 민원사무를 요청하면서 동시에 건의나 경찰서비스에 대한 불만을 표현하는 경우가 그 예이다.

그렇기 때문에 민원을 처리하는 경찰공무원은 고객의 소리를 선별하여 체크하여 소중한 고객의 소리가 누락되는 일이 없도록 해야 할 것이다.

<표 13> 일반 민원과 고객의 소리

일반 민원	고객의 소리
허가·인가, 증명·확인, 진정·탄원의 민원 중(개선요청, 제안·건의, 불평·불만, 칭찬·격려, 질책)	개선요청, 제안·건의, 불평·불만, 칭찬·격려, 질책

1) 콜센터 상담의 경우

현재 182 콜센터의 상담분류체계는 기능별 15개의 대분류와 210개의 소분류체제로 구성되어 있다. 이것을 매트릭스 체계로 전환하여 고객

의 소리를 분류하여 관리하여야 한다.

예컨대 대분류상 ‘경무’의 하위 소분류에 제안, 제증명, 채용, 행정심판, 참전용사 등으로 구성되어 있는 분류방식을 각각의 분류내용에 따라 고객의 소리의 메뉴를 신설하여 표시하도록 한다. 현재 대분류상 경무에 ‘제안’에 관한 내용이 있지만, 이것은 민원인이 순수한 제안에 관한 내용인 경우만 제한적으로 입력되고 있다. 제안이외의 고객의 소리는 각각의 분류내용에 혼재되어 발견하기 어렵고 교통이나 수사, 생활안전분야에 제안이나 개선요청 등 고객의 소리를 혼재되어 있다.

따라서 고객의 소리에 해당하는 메뉴를 ①개선요청, ②불평/불만, ③건의/제안, ④칭찬/격려, ⑤질책, ⑥기타 로 나누어 표시하도록 한다.

2) 민원실 민원업무의 경우

민원실과 해당과를 통해 접수되는 민원업무도 역시 일반민원과 고객의 소리를 분리하지 않고 혼합하여 접수, 처리하고 있는데, 이를 일반민원 중에서 ‘고객의 소리’에 해당하는 부분이 포함된 것은 고객의 소리로 분리하여 관리할 필요가 있다.

민원실 민원업무도 각 기능에 따른 분류체계를 이루고 있다. 질의·건의·진정, 사실확인원, 경비업, 분/유실물, 총포화약, 조회, 신고 등이다. 민원과 담당과에서 접수되는 민원도 접수메뉴를 매트릭스구조로 전환하여 고객의 소리를 분리해 내야 한다.

민원실과 해당과를 통해 접수되는 민원 중 고객의 소리에 해당하는 메뉴를 ①개선요청, ②불평/불만, ③건의/제안, ④칭찬/격려, ⑤질책, ⑥기타 로 나누어 표시하도록 한다.

<표 14> 민원접수 메뉴의 매트릭스 구조(예시)

구분	개선요청	불평/불만	건의/제안	질책	기타
제증명					
채용	√				
행정심판					
참전용사			√		
:					

제2절 VOC 시스템 및 운영을 위한 인프라 구축

1. VOC의 체계화 방안

현재, 경찰청의 VOC는 일반민원과 VOC를 구별하지 않고 운영하고 있고 별도의 VOC시스템을 운영한다고 말할 수 없다. 민원사무 중 개별 민원인에 대한 민원접수 당시 현장에서의 대응만 존재할 뿐 제기한 ‘고객의 요구’에 관해 체계적인 관리와 후속조치를 이루어지지 못하고 있다. 즉, 고객의 소리에 대해서는 별도로 수집, 공유 및 이용 등의 관리가 이루어진다고 할 수 없는 상황이다. 그렇기 때문에 고객의 소리에 관한 문제인식이나 관리는 없다. 따라서 민원으로 제기된 문제는 계속 반복되고 국민의 기대나 요구는 경찰청에서 체계적으로 감지하지 못하고 있다고 해도 과언이 아니다. 결국 반복민원으로 행정비용은 계속 유발되어 치안서비스가 국민의 기대나 요구와는 다른 행정을 한다고 말하지 않을 수 없다.

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. 그러기 위해서는 제4장 제1절에서 제안한 바와 같이 민원(상담)접수 시스템에서 민원(상담) 중 ‘고객의 소리’를 분리할 수 있는 방안이 요구된다. 다음 각 시스템과 채널을 통해 접수된 고객의 소리를 체계화하고 통합한다.

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 담당부서 또는 전체 직원과의 공유를 통해 체계적이고 조직적인 대응방안을 모색한다. 더불어 필요한 경우 관련 매뉴얼 등을 작성하여 고객의 요구에 대응하도록 한다.

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.

고객의 소리를 어떻게 정책과 제도에 반영할 것인지에 대한 고민이 필요하다. 고객의 소리를 듣기만 하지 말고 적극적인 개선이 필요하다. 이를 위해 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 업무개선이나 업무환경개선이 더 시급하다고 생각한다.

2. VOC 운영을 위한 인프라 구축

경찰청이 고객의 소리를 체계적으로 관리하고 이를 정책자료로 활용하기 위해서는 고객의 소리를 관리할 조직을 구축하고 관련자 뿐 아니라 전체 경찰관을 대상으로 고객의 소리의 중요성과 관리의 필요성 및 활용방안에 관한 교육을 실시하여야 한다. 또한 고객의 소리를 체계적으로 관리할 수 있는 물리적 시스템을 구축하여야 한다.

가. 관리 조직

고객의 소리를 관리할 조직은 별도의 단위 조직을 구축하기보다는 현재의 조직을 활용하되 인력을 추가 배치할 필요는 있다.

시스템을 관리하고 분석할 인력이 요구된다. 콜센터, 민원실, 그리고 국민신문고를 통해 들어오는 고객의 소리를 수집, 분류, 분석하여 공유, 보고, 활용 등으로 처리할 인력이 요구된다.

콜센터는 고객의 소리에 대해 상담내용을 입력시스템에 입력할 때 보다 상세하게 기록하여 자료로 활용될 수 있도록 하여야 한다. 예를 들면, 전자발찌에 관한 개선 건의라면 구체적으로 어떤 부분을 어떻게 개선하는 것이 좋을지를 기록하여야 할 것이다. 민원실에 접수되는 내용도 마찬가지로 경찰청에 관한 불만/불평, 건의/제안, 등에 관한 내용은 보다 상세하게 입력하여 자료로 활용할 수 있도록 하여야 한다.

그렇기 때문에 기존에 콜센터의 1건당 상담시간보다 다소 더 소요될 수 있고 이에 따른 추가 인력이 배치되어야 한다. 현재 상담1건당 2분 10초 소요되고 있는데, 고객의 소리를 상세하게 상담하고 기록하려면 3분정도 소요될 것으로 예상하고 고객의 소리를 전체 상담건수 중 약 5% 정도 된다면, 현재보다 약 2%의 인력이 추가 예상된다.

경찰서의 민원실마다 인력이 추가로 배치될 만큼의 노력의 필요이나 시간이 소요되지는 않으나 기존 담당자의 업무가 다소 증가된다고 할 수 있기 때문에 현재 여력이 없는 민원실에서는 추가 인력배치도 고려되어야 할 것이다.

경찰청은 고객의 소리를 집적, 수집, 분류, 배분, 분석, 활용(공유, 보고, 환류 등)의 작업하기 위해서는 인력배치가 필요하다. 연간 접수되는 고객의 소리는 약 12만건 내외(콜센터 64천건, 민원실 50천건, 국민신문고 10천건, 기타 5천건)될 것으로 추정할 수 있다. 유관기관(국세청)의 예에 따르면 최소한 5-6명이 필요하다.

나. 교육

고객의 소리(VOC)에 관한 교육을 실시한다. 고객의 소리에 관한 교육은 전직원 대상으로 한 일괄교육, 재직자 대상 직무교육의 일환으로 실시하는 직무교육, 신규채용자 대상 교육 그리고 민원업무를 담당하는 직원을 대상으로 한 교육방안을 생각할 수 있다.

고객의 소리를 받아 치안정책에 반영하는 것이 중요한 의미가 있음을 전체 직원을 대상으로 교육을 실시한다. 실시방법은 내부전산망을 통해 고객의 소리의 의미, 관리상 중요성 등에 관한 내용을 중심으로 진행한다. 그리고 재직자 중 직무교육시 ‘고객만족’ 과목에 포함하여 교육하도록 한다.

신규 채용자를 대상으로 고객의 소리에 관한 교육을 실시하는데 별도의 과목을 개설하기 보다는 2014년부터 추진예정인 교과목 ‘고객만족’에 관한 포함하여 교육하는 방법이 무난할 것으로 본다.

현장에서 민원업무 처리시 고객의 소리를 접수하고 입력하는 담당자교육이다.

담당자는 일반민원 중에서 고객의 소리를 발견할 수 있어야 하고 고객의 소리 중 ①개선요청, ②불평/불만, ③건의/제안, ④칭찬/격려, ⑤질책, ⑥기타를 구분하고 또 그 내용을 보다 상세하게 입력하여야 하기 때문에 반드시 담당자를 대상으로 한 교육은 필요하다. 이것은 현재 민원내용을 코드입력 및 분류방식이 표준화되어 있지 못한 것을 고려하면 꼭 필요한 교육이라고 본다.

다. 물리적 시스템 구축

고객의 소리를 지금과 같이 인터넷, 전화, 민원 등으로 다양한 채널을 통해 수집하되 관리는 단일화해야 한다. 현재 경찰청, 지방경찰청, 경찰서 및 각 부서에서 혼재 되어 있는데 즉, 청취는 다양화하되, 분류, 조사/분석, 활용(공유, 답변, 보고 등)은 일원화해야 한다.

이를 위해서는 먼저, 182콜센터 접수시스템과 민원접수시스템(CAMS)을 보완해야 한다. 접수 메뉴에 기능별 민원별로 각각 고객의 소리(①개선요청, ②불평/불만, ③건의/제안, ④칭찬/격려, ⑤질책, ⑥기타)메뉴를 추가하여야 한다.

다음은 182콜센터시스템과 민원접수시스템 그리고 국민신문고를 통해 접수된 고객의 소리를 한곳으로 모아 관리할 수 있는 통합관리시스템이 필요하다.

<그림 8> VOC 수집 및 관리



제5장 결론

이 연구는 경찰의 고객의 소리에 관한 활용 현황을 점검하고 외부 유관기관의 VOC운영 내용을 참고로 경찰청의 ‘고객의 소리’를 체계적으로 운영/관리하고자 하는 방안을 모색하는 것이다.

본 연구의 주요내용을 요약하고 연구내용을 토대로 정책을 제언하면 다음과 같다.

제1절 연구내용 요약

본 연구는 고객이 경찰에게 제기하는 불만, 문의, 제안, 요구 등이 현장에서만 듣고 사장되지 않도록, 고객의 소리를 귀담아 듣고 개선할 필요성이 있고, 반복되는 고객의 요구사항에 대해서는 과감하게 수렴하여 제도나 치안정책의 운영방안을 개선하여야 한다는 당위성에서 시작되었다.

이 연구는 고객의 소리는 경찰민원 중 경찰서 민원업무 중심으로 했다. 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 연구는 현상진단과 더불어 전략수립을 위한 기본 방향제시와 현장에서 개선할 수 있는 사안에 대한 방안을 모색하는 것을 범위로 했다.

경찰의 VOC 체계화 방안을 강구하기 위해 고객의 소리에 보다 민감하게 반영하고 있는 공공조직이나 민간기업의 선진된 VOC 운영현황과 시스템을 참고했다. 선진조직의 고객의 소리 운영체제, 경찰의 VOC운영 실태와 개선방안을 요약하면 다음과 같다.

1. 선진 조직의 VOC 운영체제

선진조직은 모두 VOC를 작동할 수 있는 『분석시스템』을 보유하고 이를 활용하고 있다. 이 분석시스템을 통해 수집, 분류, 검색, 분석 및 배분 그리고 진척도 확인 등의 작업을 수행하고 있다. 그리고 VOC를 체계적으로 관리하고 있음을 확인할 수 있다. 이것은 한국소비자원의 CCM평가지표를 참고할 수 있는데, 그 내용은 VOC관리, VOC운영프로

세스와 VOC 제도 활성화로 나눌 수 있다.

접수된 VOC의 활용은 VOC접수내용 및 처리내용은 전 직원이 동시에 공유하고 1년 단위 분석(국민신문고 내용도 포괄)을 통해 배포하고 불친절/친절 사례는 교육 자료로 활용하고 VOC실적(수집, 처리, 활용)에 대해 분기별(상품권제공), 연도별 시상하며, VOC고객에 대해 우수고객(건의사항 등)을 고객을 관리하고 있었다.

VOC를 모범적으로 운영하고 있는 기업의 공통점은, 최고경영자의 관심이 지대하여 정기적으로 또는 수시로 VOC를 모니터링 하여 문제를 해결하고자 하는 노력을 기울이고 이를 전사원이 동시에 공유하고 있다는 점이다. 고객의 소리를 관리 운영하는 조직은 최고 경영자 직속으로 배속하여 전담처리요원을 두고 있다. 또 VOC를 통해 들어온 불만이나 고객의 요구사항에 대해 ‘개선위원회’와 ‘고객불만처리위원회’와 같은 기구를 통해 정기적으로 처리하고 있고 VOC의 처리결과는 반드시 신상필벌을 적용하고 있다.

2. 경찰의 VOC 운영 실태

VOC를 선진적으로 운영하는 공공조직과 민간조직과 비교했을 때, 경찰청의 VOC 운영 실태는 아직 도입기인 ‘정보수집’단계에 머물러 있는 수준이다. 2013년 현재 콜센터, 민원실 그리고 국민신문고를 통해 접수되는 민원 중 약 2-3%정도는 ‘고객의 소리’로 분류될 수 있는 성질의 것으로 정보로서 활용할 수 있는 내용들이다. 콜센터, 민원실 그리고 국민신문고를 통해 접수되는 고객의 소리에 가까운 내용들은 살펴보면, 현장에서 그리고 치안정책으로 반영하거나 활용할 수 있는 내용들이 상당수 있음을 확인할 수 있었다.

현재 분류체계기준으로 했을 때, 연간 약 12만 건 정도는 경찰청에 건

의하거나 불만/불평하는 내용들로 활용의 가치가 있는 정보로 예상되지만, 실제 민원으로 분류된 내용을 면밀하게 살펴보면 고객의 소리로 분류될 수 있는 양은 이보다 훨씬 많을 것을 짐작할 수 있다.

경찰은 고객의 소리에 대해 체계적인 대응이 이루어지지 않고 있음을 확인할 수 있다.

3. VOC 개선방안

민원업무 중 VOC를 분리하여 관리하여야 한다. 고객의 소리를 ‘국민들이 경찰청에 요구, 기대, 평가하는 고객의 소리로서 경찰청의 치안활동에 있어서 반응할 수 있는 개선요청, 불만/불평, 제안/건의, 칭찬/격려, 질책 등의 내용을 고객의 소리로 관리한다.

콜센터의 VOC 관리는 현재 고객의 소리가 일반상담내용과 섞여 접수하고 처리하고 있는 것을 일반상담과 고객의 소리를 분리하여야 한다. 일반적인 상담 외에 “고객의 소리”(고객의 불만/불평, 건의/제안 그리고 칭찬/격려 등)에 대해서는 고객의 소리를 보다 정확하고 자세하게 기록하여 자료로 활용할 수 있도록 하여야 한다. 고객의 소리에 관한 내용은 관련부서나 해당 서(署)에 실시간으로 이첩하여 처리될 수 있는 시스템을 갖추어야 한다. 고객의 소리를 전 직원 또는 관련부서 직원이 공유하는 방안을 모색해야 한다. 그리고 고객의 소리를 주기적으로 분석하여 최고지휘부에 보고하고 이슈나 문제 사업에 대해서는 연구와 논의를 통해 검토하여 정책에 반영하거나 국민을 설득하는데 활용되도록 한다.

다음 인터넷을 통해 접수되는 민원사무 중 고객의 소리에 관한 내용도 체계적인 관리가 요구된다. 각 경찰서별로 운영하고 있는 자유게시판은 민원의 접수창구라기보다는 누구든 하고 싶은 말 또는 불만/불평, 정보

제공 기능을 하고 누구나 볼 수 있는 게시판으로 자리매김하는 것이 적절하다.

국민신문고를 통해 접수된 ‘고객의 소리’의 성격을 지닌 민원내용은 주기적으로 분석하여 활용하는 방안을 모색한다. ‘고객의 소리’에서 지휘부에 보고, 전 직원 또는 관계 경찰관 공유, 장기과제 검토, 직접 회신, 관계 경찰관의 회신 등 사안에 따라 분류하여 공유하고 환류 및 활용하는 방안을 강구하여야 한다.

민원실을 통해 접수되는 민원 중 건의 및 질의 내용을 분리하여 ‘고객의 소리’로 분리/관리한다. 즉, 민원담당자는 고객의 소리에 가까운 내용은 보다 상세하게 입력하고 민원업무 관리시스템(CAMS)에 집적된 내용 중 건의/질의/제안 내용에 해당되는 부분을 경찰청에서 재분류하여 지휘부에 보고, 전 직원 또는 관계 경찰관 공유, 장기과제 검토, 직접 회신, 관계 경찰관의 회신 등 사안에 따라 분류하여 공유하고 환류 및 활용하는 방안을 강구한다.

제2절 정책제언

‘고객의 소리’에 관한 인식이나 시스템의 구축을 단계적으로 도입기, 확장기, 발전기, 중흥기로 분류 한다면 경찰의 ‘고객의 소리’운영 수준은 현재 ‘도입초기’정도라고 진단할 수 있다. 그것은 ‘고객의 소리’에 관한 조직내에서 인식이 거의 없는 수준이고 관리나 분류/분석 및 활용이 거의 이루어지지 않고 있다. 다만, 2012년 콜센터의 개소로 인해 고객의 소리를 접수하고 있어 이를 활용할 수 있는 자원이나 기본적인 기반을 마련되고 있는 셈이다.

<표 15> 고객의 소리 도입 및 시스템 구축단계

구분	명칭	내용
1단계	도입기	고객의 소리 청취 시작(경찰의 현재 단계)
2단계	확장기	고객의 소리(VOC)관리 시스템 도입
3단계	발전기	고객 중심의 VOC업무지침 확립
4단계	증흥기	고객의 소리 정책자산화 및 정책개선활동 시스템화

이제 시작된 고객의 소리 청취 시작단계를 넘어야 한다. 다음 단계인 시스템을 구축하고 VOC에 관한 업무지침을 수립하여 체계적인 관리와 활용한 업무개선 및 서비스개선에 힘쓸 때이다.

먼저, 경찰청에서 VOC도입을 위한 중기 계획(3년)을 수립하여 추진한다. 본 연구에서 제안한 내용을 일시에 추진하는 것은 예산, 인력, 경찰관의 인식 등의 확보를 위해서는 다소 시간이 필요하다. 따라서 민원실, 콜센터 그리고 국민신문고의 관리 등 우선 실시할 수 있는 작업은 진행하되, 시스템 구축, 조직구성 등은 예산과 조직이 필요한 작업이기 때문에 본 연구를 바탕으로 기본계획을 수립하여 추진하는 것이 바람직하다.

이와 동시에 인신전환을 위한 구성원에 대한 교육이 필요하다. 이것은 고객만족교육의 일환으로 진행하는 것도 방법이다. 그리고 이 교육은 신입경찰관을 대상은 물론 재직자를 대상으로 실시한다. 그리고 민원실 근무자와 콜센터 담당자는 고객의 소리에 관한 인식전환을 위한 특별교육이 필요하다.

결론적으로 고객의 소리를 통해 동일인의 반복되는 민원에 대한 적합한 대응 방안을 교양자료 시달하고 민원내용을 종합분석하면 국민들이

무엇을 원하는지 알 것이다.

이렇게 수집된 고객의 정보는 치안정책수립과 집행을 위한 정책자료 뿐만 아니라, 대국민 홍보자료, 내부구성원의 교육자료, 대국회 입법 자료로 활용할 수 있다. 이렇게 함으로써 ‘국민 맞춤형 서비스’이 제공을 이룩하게 될 것이다.

참고문헌

- 경찰청(2013), 국민신문고 민원현황, 경찰청 내부자료.
- 경찰청(2012), 경찰관 고객지향도(COI) 조사 결과(경찰청 내부자료).
- 경찰청(2012), 경찰백서 268-368쪽.
- 경찰청(2009), 민원사무편람.
- 국민권익위원회, 2013, 72쪽.
- 국민권익위원회, 2012.
- 국민권익위원회, 2012, 89쪽.
- 박경규(2008), “효율적인 VOC시스템 방안 연구”, CCMS전략 발표자료, 14쪽.
- 박근석(2009), “VOC 시스템과 조직 서비스역량이 공공 서비스품질에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구 -공공 주거서비스를 중심으로- 국민대학교 대학원 박사학위논문.
- 백병성(2012), 『경찰민원만족도 제고를 위한 민원사무처리 개선방안』, 치안정책연구소.
- 백병성(2013), 『경찰의 고객의 소리 활용 현황과 개선방안』, 치안정책연구소.
- 자넷 발로·클라우스 필러; 변봉룡·남주영 역(2010), 불평하는 고객이 좋은 기업은 만든다, 세정서적(주), 2010, 36쪽.
- 중앙일보, 2013.8.22., 10쪽.

중앙일보, 2013.5.6.

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

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

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

한국소비자원(2013), CCM 인증제도 운영성과 및 방향.

이영환, (<http://www.seri.org/forum/csinnovation/>)

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

VOC 경영연구회,(2013), 『VOICE OF THE CUSTOMER VOC 3.0 +』, 한국능률협회 컨설팅.

와튼스쿨, 2006년 불만고객 연구 보고서

책임연구보고서 2013-02

경찰의 『고객의 소리(VOC)』 체계적 구축방안

2013년 12월 31일 발행

발행인 : 치안정책연구소장

발행처 : **치안정책연구소**

경기도 용인시 기흥구 연남로 74

홈페이지 : www.psi.go.kr

이 책의 무단 복제를 금합니다.

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

