

서울시 고객중심적 조직문화 형성방안

[김귀영]



시 정 연
2007-R-24

서울시 고객중심적 조직문화 형성방안

The Strategy for Customer-oriented Organizational Culture
of the Seoul Metropolitan Government

2007

연구진

연구책임 김 귀 영 · 도시경영부 부연구위원
연구원 장 재 응 · 도시경영부 연구원

자문위원 김 태 영 · 서울시립대 도시행정학과 교수
이 광 희 · 한국행정연구원 부연구위원
이 종 수 · 중앙대학교 행정대학원 교수
정 윤 수 · 명지대학교 행정학과 교수
조 경 호 · 국민대학교 행정학과 교수

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

요약 및 정책건의

I. 서론

1. 연구의 목적

본 연구는 민간기업조직에 비해 고객지향성이 떨어지는 것으로 평가받고 있는 공공조직의 조직문화를 고객중심적으로 전환할 필요가 있음을 인식하여 서울시의 조직문화를 고객중심적 차원에서 진단한 후 고객중심적 조직문화를 형성하기 위한 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다.

2. 연구의 범위 및 방법

본 연구의 연구범위는 다음과 같이 크게 네 부분이다.

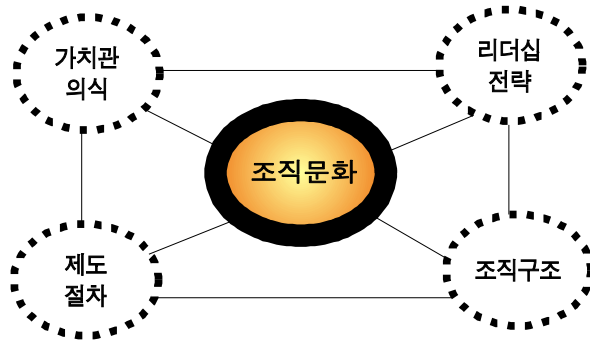
고객중심적 조직문화의 개념과 유형	→	• 조직문화 및 고객중심적 조직문화에 대한 이론적 접근
고객중심적 조직문화의 국내외 사례	→	• 국내 공공기관 및 민간기업 사례분석 • 해외 공공기관 및 민간기업 사례분석
서울시 조직문화의 진단과 문제점 분석	→	• 조직문화 측정을 위한 지표의 개발 • 현재 서울시 조직문화를 고객중심관점에서 진단하고 문제점을 분석
고객중심적 조직문화 형성을 위한 전략	→	• 서울시의 조직문화를 고객중심적으로 혁신하기 위한 전략의 탐색

<연구범위 및 방법>

II. 고객중심적 조직문화에 대한 이론적 논의

1. 본 연구의 조직문화 구성요소

본 연구에서는 조직문화의 구성요소를 가치관, 리더십과 전략, 제도와 절차, 구조로 나누어서 조직문화를 측정한다. 가치관과 리더십 및 전략은 인식적 수준 혹은 비가시적 수준의 조직문화라 할 수 있고, 제도와 절차 및 조직구조는 구체화된 가시적 수준의 조직문화라 할 수 있다.



<본 연구의 조직문화 구성요소>

2. 고객중심적 조직문화의 의미

고객중심적 조직문화란 조직구성원들이 고객의 요구를 존중하고 이를 적극적으로 조직의 행동에 반영하려는 의지를 공유하고 있으며 리더가 전략적으로 이를 강하고 독려하고 나아가 고객의 요구를 적극적으로 반영하는 구체적인 절차와 제도 그리고 조직구조를 갖고 있는 조직문화를 의미한다.

고객중심적 조직문화의 특성을 조직문화의 구성요소를 중심으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 고객중심적 조직문화는 조직구성원들의 가치와 의식 속에 고객중심성이 강하게 내포되어 있다. 즉, 조직구성원들이 조직의 모든 기능이 고객위주로 설계되고 고객의 입장에서 작동되며 고객에 의해 평가되어야 한다는 점에 대해 의식을 공유하고 있어야 한다. 따라서 고객지향적 조직문화가 있는 행정조직이라면 관료주의적이고 행정편의주의적인 전통적 행정에서 벗어나 민간기업의 고객만족 경영개념을 행정에 도입하여 이를 적극적으로 실현하고자 하는 조직구성원들의 의지가 있어야 한다(박용우, 1998: 444).

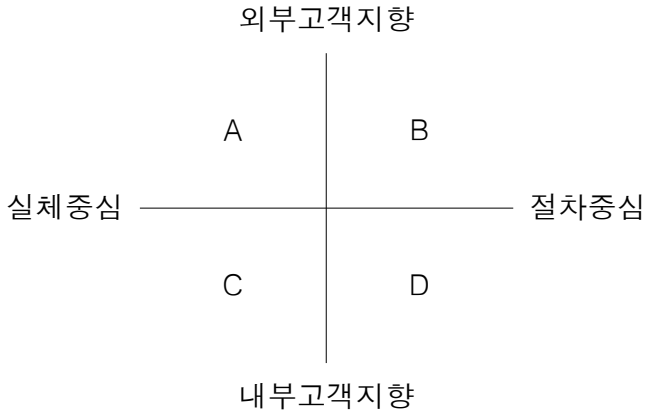
둘째, 고객중심적 조직문화를 갖고 있는 조직은 조직의 리더가 조직의 주요 비전과 전략에 고객을 가장 최우선적으로 강조하면서 조직내부관리에 적극적으로 적용시킨다.

셋째, 고객중심적 조직문화는 조직목표를 달성하기 위해 절차와 제도를 고객중심적으로 바꾼다. 예를 들어 고객의 욕구를 파악하기 위한 절차를 두거나 의사결정과정에서 고객참여의 통로를 최대한 보장한다.

넷째, 고객중심적 조직문화는 일정한 조직구조적 특성을 갖는다. 민원부서를 강화하거나 민원콜센터와 같이 고객의 불만을 쉽게 듣고 반영할 수 있는 조직으로 구조화하는 것이다.

본 연구에서는 Hofstede의 차원을 바탕으로 실체적/절차적 차원, 그리고 내부고객지향/외부고객지향 차원이라는 두 가지를 활용하여 고객중심적 조직문화를 새롭게 유형화하였다.

실체적/절차적 차원은 고객중심성을 고객의 의도와 욕구를 파악하는 것에 초점을 두는가 아니면 고객의 의도를 그대로 실현해 나가는 측면에 초점을 두는가와 관련된 차원이다. 반면 내부고객지향/외부고객지향 차원은 조직의 고객을 누구로 할 것인가의 문제이다. 이러한 차원에 따라 다음과 같은 4가지 유형의 고객중심적 조직문화가 도출된다.



<고객지향적 조직문화의 유형>

A유형은 고객의 성향, 욕구, 불만 등을 파악하여 이를 해결하는 것을 조직의 목표로 삼는다. 따라서 외부고객의 의견이나 평가를 분석하고 조직의 성과도 고객만족정도를 중요한 기준으로 삼는다.

B유형은 파악된 고객의 욕구를 달성하는 과정을 중요시한다. 그래서 민원처리시간을 단축하거나 민원처리과정을 공개하는 등 외부고객의 요구가 달성되어 가는 과정에 초점을 둔다.

C유형은 내부고객의 요구를 파악하여 이를 해결하는 것을 중시한다. 따라서 내부구성원의 만족도를 중시하고 업무성과가 복지 등 조직구성원의 일체감이나 사기진작에 따라 달라진다고 여긴다.

D유형은 내부고객이 자율적이고 책임감 있게 업무를 처리할 수 있도록 조직을 수평화하고 분권화한다.

Ⅲ. 고객중심적 조직문화 사례분석

1. 가치관과 의식

1) 민간조직

첫째, 모든 조직이 고객만족경영(CS)을 모든 사고와 행동의 기준으로 삼고 있었다. 둘째, 고객만족을 위한 평가시스템을 구축하고 이를 위한 업무 프로세스를 개선하고 있었다. 셋째, 이러한 환경 변화에 직접 접촉하게 되는 직원들의 의식을 수시로 점검하고 고객만족경영을 위한 교육체계를 재정립하였다. 넷째, 조직원이 모두 공유할 수 있는 공동 목표와 비전을 제시하고, 적절한 보상 체계를 구축하였다.

2) 공공조직

우선 고객지향적인 서비스를 주장하는 직원들의 의식 변화가 이뤄져야 한다. 또한, 전통적인 수직적인 관료제 문화를 고객중심적인 조직문화로 쇠신하는 것은 조직의 목적이 아닌 조직의 효율적 운용을 위한 수단으로 간주되어야 할 것이다. 일반적으로 수용되는 가치를 새롭게 창출하는 것은 실질적인 변화를 가져오는 수단이며, 그 자체가 목적은 아니다. 조직문화 쇠신은 기존의 문화를 일소하기 위해 그 문화에서 신속하게 탈피하고자 하는 노력을 기울여야 하고, 문화 쇠신에 대한 관심을 촉발시켜야 하며, 조직 전체가 부산하게 움직이는 활동성을 보이는 것이 필요하다는 점을 확인할 수 있다.

고객만족 행정은 전 부서의 모든 행정과정에서 추진되어야 한다는 점이 중요하다. 고객만족 행정이 전사적으로 정착되기 위해서는 이를 지원하고 관리해주는 부서와 함께 지역 주민의 적극적인 참여가 필요하다.

2. 리더십과 전략

조직문화를 변화시키기 위해서는 일선에서 업무를 담당하는 직원들의 의식변화가 가장 중요하지만, 그에 못지않게 조직문화를 변화시키고자 하는 조직 리더의 적극적인 의지와 노력이 필요하다. 공공행정영역과 같이 오랜 세월동안 수직적인 문화가 지배하고 있는 조직에서는 행정 수장의 한 마디에 민감하게 반응하게 된다. 그러나 조직의 리더가 진정한 의미의 조직문화 변화를 원한다면 일방적인 선언이나 구호가 아니라 직원과 의사소통을 통해 변화의 방향과 방법을 설정해 나가려는 노력이 있어야 한다. 새로운 사업이나 정책의 목표와 가치를 커뮤니케이션하는 것이 직원들과 중간관리자층으로부터 지지를 이끌어 내는데 핵심적 부분 중 하나인 것이다.

고객중심적인 조직으로 변모하기 위해 외부기관의 도움이나 조직의 신설 및 축소를 하게 되는 경우 가장 큰 장애 요인은 내부저항이다. 이러한 내부저항에 대해 조직의 리더는 직원과의 접촉을 통한 변화 필요성을 설득하고 구체적 비전을 제시하고, 내부의견을 적극 수렴, 업무 관련 매뉴얼 개발, 업무 교육을 실시하려는 자세를 가져야 한다.

공공부문의 경우는 변화에 대해 능동적이지 않기 때문에 최고 관리층의 적극적인 의지와 노력이 없다면 조직문화가 변화하기 어렵다. 특히, 실무를 담당하고 있는 직원에 대해서는 리더가 직접적인 대면을 통해 변화의 필요성에 대한 인식을 공유할 수 있는 자리를 마련하여 의식을 전환시키는 것이 성공적인 조직 변화의 우선 사항이다.

최고 관리층이 고객중심적인 조직문화를 형성하기 위해서 각 부서에 일정한 수준의 자율권을 부여하고, 이러한 정책에 대한 일관성을 유지하도록 여건을 조성해 주어야 한다. 각 부서마다 부서의 특성에 맞는 고객만족 전략을 부서 수준에서 수립하고 실천할 수 있도록 자율권을 이양하는 것도 검토해 볼 만한 사항이다.

3. 제도 및 절차

우선 민원 업무프로세스를 ‘처리’에서 ‘해결’중심으로 전환하려는 자세가 되어야 한다. 기존의 민원 처리는 고충 민원의 임기응변적 처리로 궁극적 해소 노력이 부족하였다는 점에서 보다 근본적이고 고객 지향적인 해결을 위한 노력을 기울이려는 전략이다. 즉, 고객만족을 넘어 고객감동으로 나아가야 한다.

또한, 민원처리에 대한 이행점검 시스템 및 환류 시스템을 구축하는 것도 고려할 사항이다. 시민평가단, 민원 모니터, 민·관 협의체 등을 통한 모니터링과 평가도 수행할 수 있을 것이다. 이와 함께 민원 담당 공무원에 대한 사기 진작을 위해 평가에 따른 성과 보상시스템을 마련하고, 인사평정에 실적 가점을 부여하는 등의 지속적인 평가 시스템도 도입하여 활용할 필요가 있다.

정보화를 통해 고객중심의 제도 및 절차와는 다른 접근은 콜센터를 통한 고객과의 접점 확대이다. 기존의 콜센터는 윈스톱 서비스를 받고 킥라인에 의한 대기 시간의 단축, 철저한 업무의 매뉴얼화와 창구의 비상근 공무원 활용의 효율화라는 장점과, 지원시설의 집중에 의해 시스템의 과부하, 공무원 한 사람이 여러 업무를 취급함에 따라 업무에 대한 전문성 부족, 창구 업무 지식의 결여 등의 문제점을 동시에 안고 있다.

고객에 다가가기 위해서는 콜센터를 통해 접수되는 시민의 질의를 오퍼레이터가 정해진 매뉴얼의 내용을 통해 모두 해결하지 않고 시민의 고충이나 질의에 최적의 대응이 가능한 부서와 연결시키는 역할을 할 수 있어야 한다.

콜센터 운영과 관련하여 민간기업의 경험을 공공부문에 반영하기 위한 아웃소싱을 실시하고 장기적으로는 공공조직 내부에서 운영할 수 있도록 업무에 대한 교육과 협의가 이루어질 수 있도록 하는 것도 고려할만한 사항이다.

4. 조직구조

혁신의 채택과 성공을 위해서는 혁신에 대한 강력한 기관장의 리더십 발휘

와 직원들의 참여, 부서간, 산하기관 및 유관기관 등과의 업무 네트워크 강화, 적극적 사업 홍보 전략의 수립 및 실천이 중요함을 알 수 있다.

서비스 시행 초기의 회의적 반응을 기관장의 설득 및 참여 독려로 극복하고, 직원들의 인식 전환 및 참여는 조직변화의 원동력이 될 수 있다. 부서간의 지속적 협의와 유기적 협조체계 구축은 사업의 원활한 정착률을 유도시킬 수 있었으며, 언론 및 인터넷, 공문발송, 사업주 교육 등의 다양한 홍보 활동을 실시함으로써 사업을 성공으로 이끌고 확대시킬 수 있는 기반을 마련할 수 있다.

직원들의 직무능력 및 컨설팅 기법 향상 위한 방안 검토와 현재 데스크 포스 조직의 전문성 및 효율성 제고 위한 추가적 방안이 마련이 이루어져야 한다. 또한 고객 호응을 얻기 위해 컨설팅 사업 후 개선된 사업장에게 인센티브를 부여하는 등 지속적 컨설팅 효과를 올릴 수 있는 방안들이 제고되어야 한다.

IV. 서울시 고객중심적 조직문화 형성방안

서울시의 경우 공공조직의 특성상 경직된 계층적 조직문화를 가지고 있기 때문에 새로운 조직문화로서 고객중심적 조직문화를 형성해 나가는데 많은 어려움이 있다. 그러나 서울시의 현재의 모습을 되돌아보고 새롭게 도약할 수 있는 바탕으로 삼기 위해서 고객중심적 조직문화를 형성해 나가야 할 것이다.

다음의 과정을 끊임없이 환류하는 과정을 통해 고객중심적 조직문화가 서울시에 자리잡을 수 있을 것이다.

첫째, 행정조직의 경직성으로 인해 최초의 고객중심적 조직문화에 대한 시작은 서울시장으로부터 시작되어야 한다. 서울시장의 적극적 주도하에 추진되는 고객중심적 조직문화의 큰 틀과 목표는 일방적인 형성방안을 활용한다.

둘째, 서울시 조직에 적합한 목표를 이루기 위한 세부적인 추진 사항은 서울시 전체 조직과 조직원의 참여를 통한 공유적 형성방안으로부터 도출해 내도록

해야 한다. 서울시 조직원이 참여하지 않은 채 리더그룹이 계속해서 주도하는 조직문화는 서울시의 조직문화로서 뿌리내릴 수 없기 때문이다.

셋째, 이를 각 국·과 단위의 세부 조직에서 성공적으로 운용하기 위해서 최종적으로 권한과 역할이 하위 조직까지 도달할 수 있도록 위임적 형성방안을 활용해야 할 것이다.

1. 서울시 고객중심적 정책에 대한 평가

행정과 기술의 두 영역을 모두 총괄하여 분류하면, 가치관과 의식 연관 사업이 34개, 리더십과 전략 연관 사업이 26개, 제도와 절차 연관 사업이 30개, 조직구조 연관 사업이 9개인 것으로 분류되었다. 두 영역을 통합했을 때, 가치관과 의식 연관 사업이 가장 많은 것으로 나타났는데, 고객중심적 조직문화를 형성하기 위해 선행되어야 할 요소가 가장 많은 사업이 추진되고 있음은 긍정적인 모습이라 할 수 있다.

또한, 제도와 절차, 리더십과 전략도 이에 못지않게 적절한 수의 사업들의 전개되고 있어 균형잡힌 조직문화적 구성이라고 평가할 수 있다.

<성과포인트 대상 사업 분류>

	가치관과 의식	리더십과 전략	제도와 절차	조직구조	전체
A	19	10	14	8	51
B	12	12	13	-	37
C	3	4	3	1	11
계	34	26	30	9	99

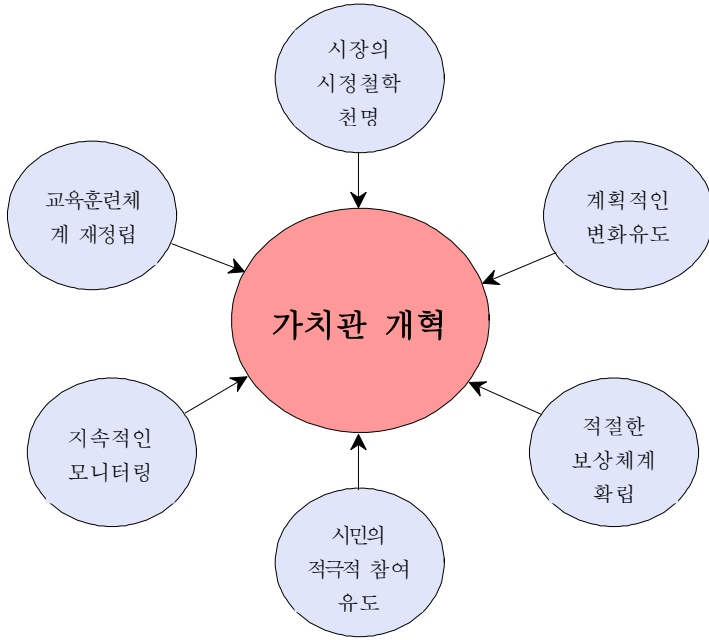
소속별 분류를 보면 **A**의 해당 사업이 51개, **B**의 해당 사업이 37개, **C**의 해당 사업이 11로 나타나고 있다. **A**에서는 가치관과 의식 연관 사업이 19개로 가장 많았고, 나머지 사업들도 적절하게 분포되어 있는 것으로 나타났다. **B**는 전체 37개 사업 중 제도와 절차 연관 사업이 13개, 가치관과 의식, 리더십과 전략

연관 사업이 각각 12개로 거의 동일한 분포를 나타내었다. C는 총 11개 사업이 모두 행정 영역에 속하는 사업이었는데, 분포에 있어서는 균형을 이루고 있었다.

이상의 서울시 성과포인트 대상 사업 검토를 통해 현재 서울시 정책은 비교적 안정된 구조를 형성하고 있는 것을 알 수 있었다. 안정된 구조로 전개되는 서울시 사업들로부터 현재의 서울시 조직문화도 기존의 권위주의적이고 폐쇄된 상태를 벗어나 고객에게 조금씩 다가가고 있음을 알 수 있고, 창의시정을 기치로 하여 진행되는 사업들이 보다 활성화되는 것이 서울시 조직문화를 고객중심적으로 접근시키는데 많은 기여를 할 수 있을 것으로 전망된다.

2. 가치관 개혁방안

- ① 서울시 고객중심적 조직문화 형성을 위한 계획적인 변화유도
 - 조직문화 변화 방향 선정, 계획 실천 기간 수립, 외부 전문가 활용, 적절한 계획 모형 정립
- ② 서울시장의 시정 이념 / 시정 관리 철학 천명
 - 서울시 조직원의 공유적 가치관과 태도 형성
- ③ 관계지향적 조직문화 구축을 위한 교육훈련체계 재정립
 - 계층·절차 중심에서 과업·목표 중심적 조직문화로 전환
- ④ 적절한 보상체계의 확립을 통한 공무원 만족도의 향상
- ⑤ 고객에로의 접근을 위한 전략적 사고를 위한 지속적인 모니터링의 필요
 - 고객이 필요로 하는 서비스를 제공하였는가?(필요성)
 - 그러한 서비스의 제공이 시기 적절하였는가?(적실성)
 - 그러한 서비스의 제공이 올바른 결과를 고객에게 제공하였는가?(적합성)
- ⑥ 시민의 적극적인 참여 유도



<가치관 개혁 방안>

3. 리더십과 전략의 개혁 방안

① 내부 저항에 대한 대처

- 서울시 공무원들과 직접 접촉을 통한 구체적 비전 제시, 내부 의견 수렴, 업무 관련 매뉴얼 개발, 업무 교육 실시, 실무자와의 인식 교류

② 실무담당자들과의 대면기회 확대

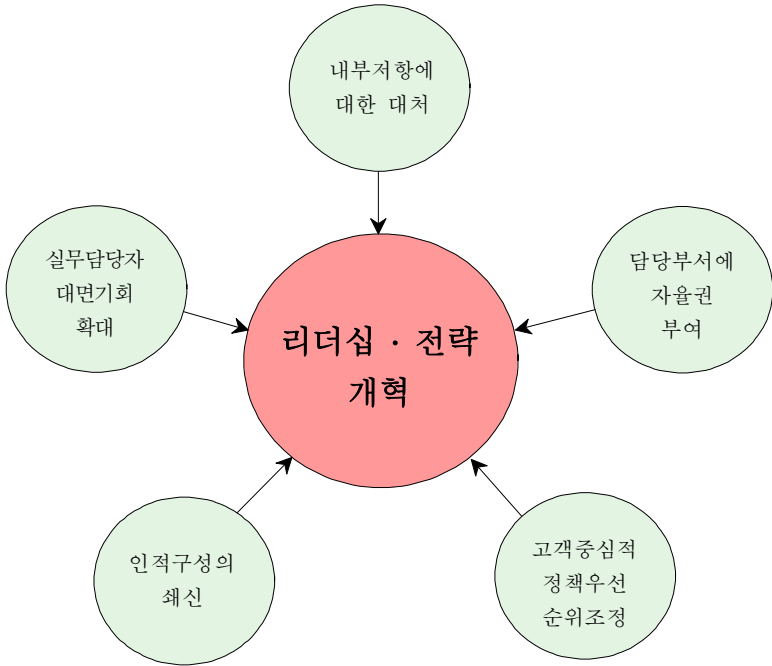
- 강력한 비전과 장기 목표, 조직 이념에 대한 출선수범, 솔직한 대화

③ 각 부서의 자율권 부여

- 부서 특성에 맞는 고객중심 행정을 펼칠 자율권 부여

④ 인적 구성의 쇄신

- 변화를 위한 내부 인사 단행 및 외부 인사 충원
- ⑤ 정책의 재검토를 통한 고객중심차원에서 우선순위조정
 - 기존 고객중심적 정책의 승계·발전, 필요시 우선순위 재조정

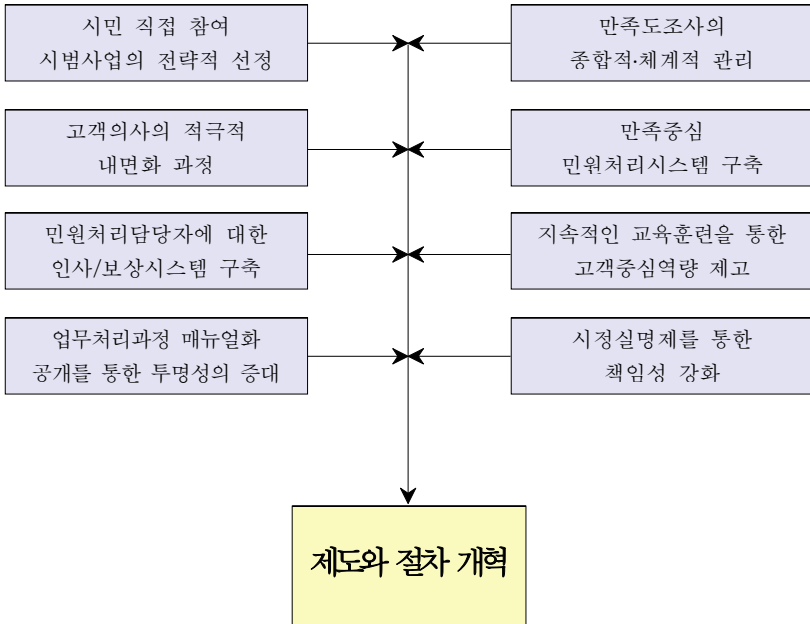


<리더십과 전략의 개혁 방안>

4. 제도와 절차의 개혁 방안

- ① 시민이 직접 참여하는 시범사업의 전략적 선정
- ② 만족도 조사의 종합적·체계적 관리
- ③ 고객외사의 적극적 내면화 과정
- ④ 처리중심 민원처리시스템에서 만족중심 민원처리시스템으로

- ⑤ 민원처리담당공무원에 대한 인사 및 보상시스템 구축
- ⑥ 지속적인 교육훈련을 통한 고객중심역량의 제고
- ⑦ 업무처리과정의 매뉴얼화 및 공개를 통한 행정투명성의 증대
- ⑧ 시정실명제를 통한 책임성 강화

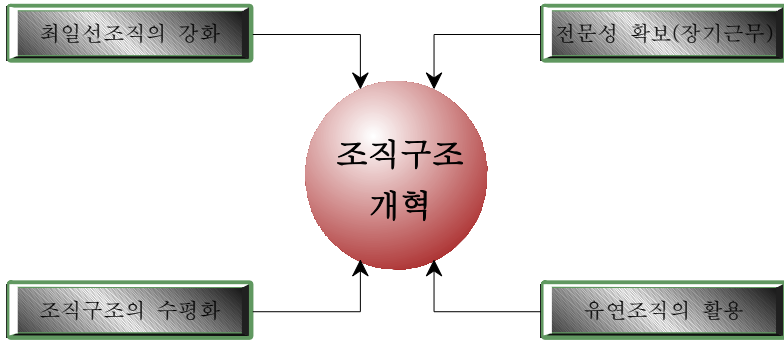


<제도와 절차의 개혁 방안>

5. 조직구조 개혁 전략

- ① 최일선조직의 강화
- ② 장기근무를 통한 전문성의 확보
- ③ 권한위임을 통한 조직구조의 수평화

④ 유연조직의 활용



<그림> 구조 개혁 방안

V. 결론 및 정책건의

본 연구는 서울시의 현재의 조직문화를 분석하여 문제점을 찾고 고객중심적 조직문화를 형성하기 위한 방안을 모색하는데 있다. 이를 위해 먼저 국내외 조직문화형성사례를 분석하여 시사점을 찾고, 조직문화의 구성요소를 가치관과 의식, 리더십과 전략, 제도 및 절차, 조직구조의 4가지 요소로 보고 서울시의 조직문화를 분석하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

우선 국내외 사례를 분석한 결과 발견할 수 있었던 네 가지를 시사점은 다음과 같다.

첫째, 고객만족 행정은 전 부서의 모든 행정과정에서 추진되어야 한다는 점이 중요하다. 고객만족 행정이 전사적으로 정착되기 위해서는 이를 지원하고 관리해주는 부서와 함께 지역 주민의 적극적인 참여가 필요할 것이다.

둘째, 공공부문의 경우는 변화에 대해 능동적이지 않기 때문에 최고 관리층의 적극적인 의지와 노력이 없다면 조직문화가 변화하기 어렵다. 특히, 실무를

담당하고 있는 조직원에 대해서는 리더가 직접적인 대면을 통해 변화의 필요성에 대한 인식을 공유할 수 있는 자리를 마련하여 의식을 전환시키는 것이 성공적인 조직변화의 우선 사항이라 할 수 있을 것이다.

셋째, 민원처리에 대한 이행점검 시스템 및 환류 시스템을 구축하는 것도 고려할 사항이다. 시민평가단, 민원 모니터, 민·관 협의체 등을 통한 모니터링과 평가를 수행하는 것도 고려할 만하다. 또한, 민원 담당 공무원에 대한 사기 진작을 위해 평가에 따른 성과 보상시스템을 마련하고, 인사평정에 실적 가점을 부여하는 등의 지속적인 평가 시스템도 도입하여 활용하는 것도 유효한 수단의 하나라 할 수 있다.

넷째, 조직 내의 비효율성과 저조한 고객만족을 개선시킬 방안을 적극적으로 모색함으로써 조직 능률성을 향상시키고 고객친화적인 조직으로 탈바꿈하는 계기를 마련하도록 한다.

서울시 조직문화를 가치관, 리더십과 전략, 제도 및 절차, 조직구조의 4가지 요소측면에서 분석하여 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 서울시의 가치관과 의식적 측면은 다음과 같은 특징이 있다.

- 일반행정과 기술행정의 두 분야에서 집행기능이 주요 기능인 기관에서는 공정하게 업무를 처리하는 행정이 고객중심적 행정이라 판단하고 있는 것으로 나타났고, 서울시장 직속기관으로 정책기능이 우위에 있는 기관과 시민에 있어서는 고객의 입장을 고려해서 결정하는 행정을 우선적으로 보았다.
- 공무원 개인의 입장에서는 서울시민 고객에 대해 우선시 할 수 있는 상황이라도 조직 차원에서는 10%가 다른 고객의 이익을 우선하기도 한다는 것을 의미한다. 공무원 개인이 추구하는 가치와 조직의 가치가 차이를 보일 수도 있음을 보여주는 것이라 하겠다.

- 전문적 지식을 갖춘 공무원과 청렴한 공무원이 1, 2순위로 선정되어 바람직한 공무원상은 이 두 범주의 공무원이라 판단하고 있다.

둘째, 리더십과 전략 측면에서는 다음과 같은 결과를 볼 수 있었다.

- 시민들의 평가는 민선 3기와 2기의 서울시 조직문화는 상당한 정도의 고객중심적이었다고 생각했지만, 민선 4기는 10% 초반에 그치고 있었다. 민선 4기 서울시로서는 이러한 부분을 면밀히 검토하여 대처방안을 강구해야 할 것이다.

셋째, 제도와 절차 측면에서는 다음과 같은 결과가 도출되었다.

- 제2유형이고 제1부시장 관할 기관에서는 의사전달통로가 충분 정도가 보통이라고 판단하고 있으나, 제1유형이고 제2부시장 관할 기관이나 시장 직속 기관의 경우는 의사전달통로가 충분하다는 판단을 하고 있는 듯하다.
- 그러나, 대표적인 고객인 시민은 약간 충분치 않다는 입장을 가지고 있어, 고객중심적 행정으로 나아가기 위해서는 행정의 눈높이가 아닌 고객의 눈높이에 맞추려는 노력과 시도가 필요하다고 판단된다.
- 서울시에서 고객들에게 제공하는 서비스에 고객들의 의견을 반영하기 위한 주요한 경로에 대해서는 공무원은 공청회 및 토론회를 가장 많이 선택하였고, 시민은 만족도 조사를 가장 선호하는 것으로 분석되었다.
- 시민들이 평가하는 민원처리제도와 절차는 공무원들이 평가하는 것보다는 낮은 수준이며 공무원의 응대친절도나 민원안내 접근성 등 민원처리의 사전절차보다는 실질적으로 민원내용을 처리하는 과정에서의 업무처리태도와 편리성을 중요시하고 있는 것으로 나타났다.

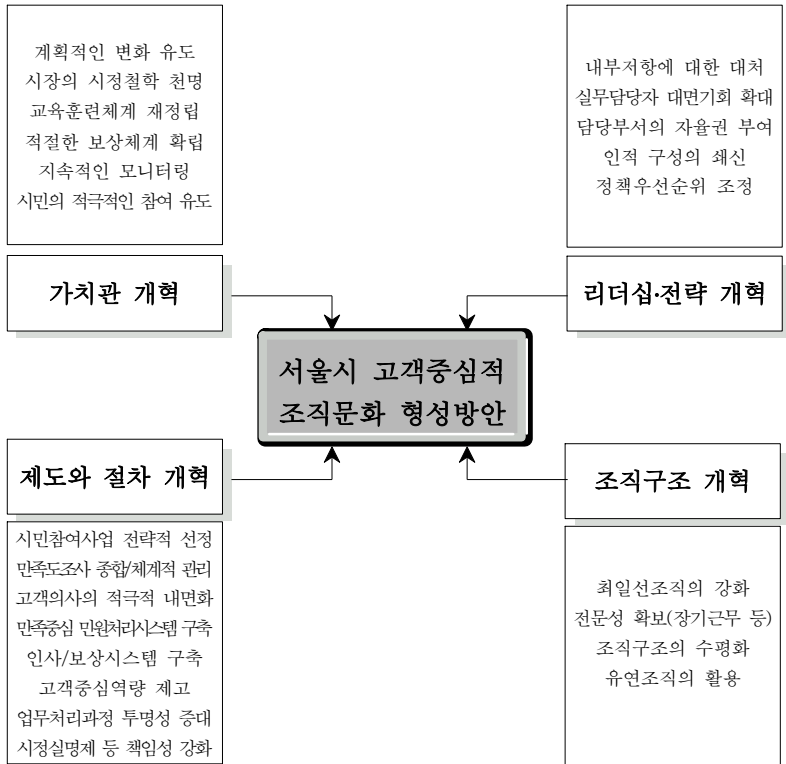
마지막으로 조직구조 측면에서는 다음의 결과가 도출되었다.

- 시민과 직접 접촉을 많이 해야 하는 부서들이 주를 이루고 있는 부서의 경우는 민원부서의 규모가 확대에 필요하다는 응답이 상대적으로

적게 나왔다.

- 콜센터, 민원플라자 등의 원스탑서비스를 제공하는 조직의 역할은 반드시 필요한 것이라 생각하는가에 대해 공무원과 시민 모두 현재 운영되고 있는 조직의 필요성에 대해서는 공감하고 있음을 알 수 있었다.

이러한 연구결과를 바탕으로 서울시의 고객중심적 조직문화 형성방안을 그림으로 나타내면 다음과 같다.



<서울시 고객중심적 조직문화 형성방안>

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구배경 및 연구목적	3
1. 연구배경 및 필요성	3
2. 연구목적	7
제 2 절 연구범위 및 연구방법	8
제 3 절 연구체계	11
제 2 장 고객중심적 조직문화에 대한 이론적 논의	13
제 1 절 조직문화(Organizational Culture)에 대한 이론적 접근	15
1. 조직문화의 의미	15
2. 조직문화의 구성요소와 측정지표	19
3. 조직문화의 유형과 특성	26
4. 조직문화 개혁전략	37
제 2 절 고객중심 조직문화의 의미	41
1. 고객의 의미	41
2. 공공조직에서의 고객	47
3. 고객중심적 조직문화의 의미	51
4. 고객중심적 조직문화의 유형화	52
제 3 장 고객중심적 조직문화 사례 분석	55
제 1 절 공공조직 사례	58
1. 국내 공공조직 사례	58
2. 국외 공공조직 사례	75
제 2 절 민간조직 사례	93
1. 국내 민간조직 사례	93

2. 국외 민간조직 사례	97
제 3 절 사례의 시사점	103
1. 가치관과 의식	103
2. 리더십과 전략	105
3. 제도 및 절차	106
4. 조직구조	108
5. 소결	109
제 4 장 서울시 조직문화 검토	111
제 1 절 서울시 조직문화의 분석방법	113
1. 서울시 공무원 및 시민 대상 설문조사 개요	113
2. 서울시 공무원 및 시민의 가치관 측정방법	117
3. 서울시 리더십과 전략의 분석방법	118
4. 서울시 제도와 절차의 분석방법	120
5. 서울시 조직구조의 분석방법	124
제 2 절 서울시 조직문화의 분석	125
1. 서울시 공무원 및 시민의 가치관에 대한 고객중심성 분석	126
2. 서울시 리더십과 전략의 고객중심성 분석	142
3. 서울시 제도와 절차의 고객중심성 분석	158
4. 서울시 조직구조의 고객중심성 분석	168
제 5 장 서울시 고객중심적 조직문화 형성방안	173
제 1 절 서울시 주요 정책에 대한 평가	176
1. 행정 영역 분류 및 평가	177
2. 기술 영역 분류 및 평가	180
3. 총괄 분류 및 평가	183
제 2 절 가치관의 개혁 방안	184
1. 서울시 조직문화 : 가치관 측면	184
2. 가치관의 개혁 방안	187

제 3 절 리더십과 전략의 개혁 방안	191
1. 서울시 조직문화 : 리더십과 전략 측면	191
2. 리더십과 전략의 개혁 방안	192
제 4 절 제도와 절차의 개혁 방안	196
1. 서울시 조직문화 : 제도와 절차 측면	196
2. 제도와 절차의 개혁 방안	198
제 5 절 조직구조의 개혁 방안	202
1. 서울시 조직문화 : 조직구조 측면	202
2. 조직구조의 개혁 방안	203
제 6 장 결론 및 정책건의	205
참고문헌	211
Abstract	233

표 목 차

<표 2-1> 조직문화의 구성요소와 측정지표에 관한 선행연구	20
<표 2-2> 문화의 차원에 관한 선행연구	27
<표 2-3> 조직문화 유형구분에 관한 선행연구	30
<표 2-4> 경쟁가치 모형에서 조직문화의 유형과 특징	36
<표 2-5> 고객의 정의 및 분류	46
<표 3-1> 하남시 고객만족 행정의 중점 추진방향	66
<표 3-2> 공통서비스 이행표준 작성체계	67
<표 3-3> 텍사스 어린이복지지원국의 고객 및 고객서비스 기준	75
<표 3-4> 텍사스 어린이복지지원국의 기본행동원칙 및 적용목적	77
<표 3-5> 텍사스 어린이복지지원국의 고객만족실천계획 및 내용	78
<표 3-6> 텍사스 어린이복지지원국의 고객서비스기준 추진전략 개요	80
<표 4-1> 표본의 특성(공무원)	115
<표 4-2> 표본의 특성(시민)	116
<표 4-3> 가치관 조사 항목	117
<표 4-4> 리더십 조사 항목	119
<표 4-5> 제도 및 절차 조사 항목	120
<표 4-6> 공무원 대상 설문지 차원 및 세부항목 구성	123
<표 4-7> 조직구조 조사 항목	124
<표 4-8> 고객중심적 행정의 의미(소속별)	127
<표 4-9> 고객중심적 행정의 의미(유형별)	128
<표 4-10> 고객중심적 행정의 의미 이해도(소속별)	129
<표 4-11> 고객간 이해관계 상충시 태도(개인)	130
<표 4-12> 고객간 이해관계 상충시 태도(조직)	131

<표 4-13> 행정의 공극적 결정권은 고객에게 있다(소속별)	132
<표 4-14> 행정의 공극적 결정권은 고객에게 있다(소속별)	133
<표 4-15> 공무원 업무 능력에 대한 만족도(소속별)	134
<표 4-16> 공무원 업무처리방식의 변화(소속별)	135
<표 4-17> 공무원 업무처리방식의 변화(유형별)	136
<표 4-18> 위원회, 시민참여단의 구성 필요성(유형별)	137
<표 4-19> 공무원의 업무 능력 평가는 고객 선호 만족도(소속별)	138
<표 4-20> 서울시 정책 평가는 고객 선호 만족도(소속별)	139
<표 4-21> 서울시 정책 평가는 고객 선호 만족도(유형별)	139
<표 4-22> 바람직한 공무원상(소속별)	141
<표 4-23> 바람직한 공무원상(유형별)	142
<표 4-24> 고객중심적 조직문화의 시기(소속별)	143
<표 4-25> 행정 과정의 고객 참여 단계(소속별)	159
<표 4-26> 의사전달통로의 충분도(소속별)	160
<표 4-27> 의사전달통로의 충분도(유형별)	160
<표 4-28> 서울시 제도와 절차의 고객중심성(소속별)	161
<표 4-29> 서울시 제도와 절차의 고객중심성(유형별)	162
<표 4-30> 대고객 서비스 약속 이행 정도(소속별)	163
<표 4-31> 대고객 서비스 약속 이행 정도(유형별)	163
<표 4-32> 민원처리제도에 대한 민원담당공무원의 평가	165
<표 4-33> 민원처리제도에 대한 민원담당공무원의 평가	166
<표 4-34> 대민 업무 처리 조직의 확대/축소 필요성(유형별)	169
<표 4-35> 민원부서의 규모 확대(소속별)	170
<표 4-36> 대민 업무 처리 조직의 확대/축소 필요성(유형별)	171
<표 5-1> 성과포인트 대상 사업 분류(총괄)	183

그림목차

<그림 1-1> 연구범위 및 방법	8
<그림 1-2> 연구체계도	11
<그림 2-1> 샤인의 조직문화 구성요소	21
<그림 2-2> 7-S의 조직문화 유형	23
<그림 2-3> 본 연구의 조직문화 구성요소	25
<그림 2-4> 데니슨의 조직문화 유형	33
<그림 2-5> 경쟁가치모형의 유형	35
<그림 2-6> 고객지향적 조직문화의 유형	53
<그림 4-1> 민선 4기 시정의 고객중심적 정책	144
<그림 5-1> 가치관 개혁 방안	190
<그림 5-2> 리더십과 전략의 개선 방안	195
<그림 5-3> 제도와 절차의 개선 방안	201
<그림 5-4> 구조 개혁 방안	204
<그림 6-1> 서울시 고객중심적 조직문화 형성방안	210

제 I 장 서 론

제1절 연구배경 및 연구목적

제2절 연구범위 및 연구방법

제3절 연구체계

제 1 절 연구배경 및 연구목적

1. 연구배경 및 필요성

최근 조직의 활동영역이 전 세계로 확장되고 조직간 생존을 위한 경쟁이 심화되어가면서 조직변화, 조직개혁 및 조직혁신 등 조직을 새롭게 변화시키려는 움직임이 강화되고 있다. 이에 따라 조직의 기본적인 특성이나 조직의 변화과정에 영향을 미치는 요인에 대한 연구도 증가하고 있는데 그 중에서 특히 조직문화에 대한 연구는 조직을 변화시키는 주체가 바로 조직구성원이고 그런 조직구성원의 기본 가치관과 의식을 대상으로 연구하는 것이라는 점에서 많은 관심을 불러일으킨다.

일반적으로 조직문화는 특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념이다. 조직문화는 학습을 통해 구성원들 간에 공유될 뿐 아니라 조직구성원들의 행태에 직접적인 영향을 미치게 된다. 그래서 조직문화의 특성이 어떠한가에 따라 조직의 외부환경에 대한 적응력이 달라지고 동일한 외부충격에 대해서 조직마다 각기 다른 변화과정을 보이게 된다.

조직문화에 대한 연구는 1980년대 이후 증가하였는데 특히 1980년대 초 Peters & Waterman에 의한 미국 내 초우량기업에 대한 연구와 Ouchi의 미국기업과 일본기업의 경영형태의 차이를 문화적 관점에서 비교분석한 연구가 나온 이후 수많은 후속연구가 도출되었다. 이러한 조직문화연구들은 조직문화의 성격이 어떠한가에 따라서 조직변화에 영향을 미치는 요인들의 효과가 달라질 수 있으며, 때로는 조직문화자체가 직접적인 변화의 대상이 되기도 한다는 점을 강조

하고 있다.

이처럼 조직문화에 대한 연구가 증가하고 있는 것은 다음과 같은 이유에서이다.

우선, 조직문화는 조직의 생산성에 영향을 미친다. 조직문화에 대한 연구가 일본기업의 우수한 성과를 분석하기 위한 국가 간 조직문화연구의 비교에서 시작되었듯이 최근의 많은 연구들도 조직문화와 조직의 효과성 혹은 성과향상과의 관계를 논하는 경우가 많다. 특히 최근에는 조직의 성과를 고객서비스만족과 연결하여 논하는 경우가 증가하고 있다(Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Gordon, 1985; Cummings & Worley, 1997).

둘째, 조직문화는 조직의 관리자들이 조직의 분위기를 이해함으로써 효과적인 조직관리전략을 얻기 위해서도 필요한 연구이다(박광국 & 주효진, 2004). 특히 조직의 리더십과 연결하여 조직문화를 연구하는 경우도 있는데 이것은 조직의 최고관리자인 조직의 리더가 조직을 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 관리전략을 얻는데 유용한 연구가 된다.

셋째, 조직문화는 조직을 새로운 방향으로 변화시키기 위한 방향설정 뿐 아니라 조직에 적합한 구체적인 개혁기법을 도입할 때 중요한 지표가 된다. 조직개혁을 위해 다른 조직의 우수한 변화기법을 받아들이는 경우에 조직문화가 적합하지 않으면 다른 조직의 변화기법은 바라는 성과를 얻지 못하게 된다. 따라서 조직문화에 대한 충분한 분석을 거쳐 조직개혁을 추구할 수밖에 없기 때문에 조직문화의 연구의 중요성이 커지는 것이다.

조직문화는 조직의 생산성 증가, 조직관리전략의 검토, 그리고 조직환경의 변화에 대응할 수 있는 조직개혁기법의 발견 등에 유용한 기초자료가 되기 때문에 그동안 조직문화에 대한 연구는 공공조직보다는 민간기업을 대상으로 많이 이루어졌다. 그러나 최근 공공조직에서도 성과주의를 강조하고 조직환경의 변화에 민감하게 반응하기 시작하면서 공공조직에서도 조직문화연구에 대한 관심이 증가하고 있다.

그런데 조직문화에 대한 연구가 해당조직의 특성을 가장 잘 나타낼 수 있는 방향으로 나아가는 과정에서 학자들 간 인식의 차가 발생하게 된다. 이러한 결과로 조직문화의 개념, 조직문화의 구성요소, 조직문화의 유형 등에 대해 각기 다른 견해가 제시되고 구체적인 연구방법에서도 차이가 나타나면서 조직문화의 연구가 다양성을 띠게 된다.

예를 들면, 학자들의 관점이나 연구대상수준에 따라서 조직문화의 개념이 달라지기 때문에 조직문화의 측정방식도 다양해진다. 조직문화의 구성차원을 기본적인 요소와 외부적 요소로 나누기도 하며 업무, 인간관계, 환경인식, 통제 등의 요소로 나누어 측정하기도 한다. 많은 연구에서는 조직의 주요 문제들에 관한 구성원들의 고유된 가치관, 신념, 전제를 위주로 조직문화를 파악하고 있다.

조직문화연구의 다양성은 그동안 우리나라 공공조직에 대한 조직문화연구의 흐름에서도 나타난다(황창연, 2003:41). 초기 공공조직의 문화연구는 주로 부정적 요소를 규명하는 것에 초점이 있어서 권위주의, 집단주의, 연고주의, 계서주의, 온정주의 등의 전통문화의 부정적 영향에 초점을 두었다. 그러나 점차 우리나라 행정문화에는 민본주의, 도덕주의, 근검주의 등의 긍정적 요소가 있다는 점이 강조되기 시작하였다. 최근에는 행정문화의 특성을 객관적 문화지표로 설명하거나 조직내 혹은 조직간 조직문화유형을 나누어 비교연구하는 방향으로 나아가고 있다.

최근에는 조직문화의 유형에 대한 연구도 활발한데 다양한 조직간 문화의 비교 혹은 조직 내부문화를 비교함으로써 서로 다른 조직문화를 극명하게 대비하여 그 특성을 부각시키려는 것에 목적이 있다. 나아가 조직문화유형에 대한 연구를 통해 조직의 비전이나 목적에 비추어 볼 때 좀 더 바람직한 유형의 조직문화로 나아가도록 하기 위한 전략을 찾고자 한다. 예를 들면, 조직문화의 유형에서 가장 많이 사용되는 유형분류인 경쟁가치모형은 조직문화를 융통성-안정성, 외부지향-내부지향의 두 가지 차원에 의해 분류하는 것이다. 경쟁가치모형의 관점에서 볼 때 기업조직에 비해 공공조직이 안정성을 강조하고 내부지향적인 문화로 볼 수 있으며 국가간 비교에서도 한국의 조직문화가 안정성과 내부지향성을 강조하고 있는 것으로 연구결과가 도출되고 있다.

한편 최근에는 조직을 고객지향적 혹은 고객중심적으로 바꿈으로써 고객의 의사를 최대한 반영하는 방식으로 조직을 운영해 나가야 한다는 연구들이 증가하고 있다. 이것을 조직문화와 연결해서 논한다면 조직문화를 고객지향성의 관점에서 평가하고 측정함으로써 조직문화가 궁극적으로 '고객'을 목표로 삼으며 고객의 욕구나 선호를 파악하는 것에 초점을 두고 있는 것으로 볼 수 있다. 다만 고객중심적 조직문화는 조직문화의 초점을 '고객'에 맞추고 있다는 점에서 기존의 조직문화유형과는 차이가 있으므로 조직구성원들의 가치관이나 의식 등의 문화적 특징을 새롭게 정의하여 측정할 필요가 있다.

조직문화가 고객중심성에서 벗어나 있다면 고객의 만족도는 저하될 것이며 궁극적으로 조직의 성과도 떨어질 수밖에 없다. 그래서 고객으로부터 떨어져 있는 조직문화는 새롭게 고객중심적으로 변화시켜나가야 할 것이다. 구체적으로 조직문화를 형성하기 위한 방안은 몇 가지로 분류가 가능하다.

첫째, 행태적 관점에서 조직의 비전을 공유하고 비전을 달성하기 위한 전략을 공동으로 만들어내며, 팀워크를 다지며 학습능력을 증대시키는 것, 적절한 리더십을 활용하는 것 등이다. 행태적 관점은 조직문화의 핵심이 조직구성원의 신념과 같은 가치관에 있다는 것을 강조한 것으로서 조직문화를 바람직한 방향으로 개선하기 위한 핵심적 방법이라 할 수 있다.

둘째, 조직구조적 관점에서 조직개편, 조직규모의 축소 및 확대, 조직의 재설계 등 조직구조 중심의 방법이다. 조직구조가 조직구성원간 상호작용관계를 설정하며 이 과정에서 조직구성원의 가치관이 고착화되므로 조직구조적 방법은 가장 가시적 효과를 낼 수 있는 방법으로 인식되고 있다.

마지막으로 조직프로세스관점에서 새로운 기술을 도입하거나 업무처리과정을 재설계하는 것으로서 조직문화가 조직구성원의 가치관과 같은 의식적인 차원이기는 하지만 구체적으로 업무처리과정에 조직문화가 드러난다는 점을 강조하고 있는 것이다.

우리나라에서 조직문화의 개혁을 위해 그동안 정부조직에서 활용한 기법은 주로 조직구조중심의 방법이라 할 수 있으나 이는 조직문화가 내면화되는 것임을 간과한 것으로서 단기적이고 일회적인 효과만을 보았다. 따라서 행태적 방법이나 조직프로세스관점이 가미되어야 효과적인 조직문화의 형성이 가능할 것이다.

조직문화의 개혁을 위한 방법 중 행태적 관점이나 조직프로세스관점은 조직문화개혁 주체로서 조직구성원을 변화의 주체로 보고 있다는 점에서 큰 의미를 가진다. 즉, 그동안 선행연구에서는 정부조직문화의 권위주의성을 강조하면서 이를 개혁의 대상으로 보아 왔다. 그러나 문화는 자연발생적 질서의 결과물이므로 이를 인위적으로 변화시키는 경우 오히려 다른 갈등과 부정을 노정시킬 가능성이 있으므로 무리하게 외부의 압력으로 조직문화개혁을 추진하는 것을 적절치 않으며 조직구성원을 단지 개혁의 대상으로 보기보다는 조직문화개혁의 주체로서 봄으로써 조직구성원 스스로 바람직한 방향으로 나아가길 바라는 것이다.

2. 연구목적

그동안 공공조직은 조직내부의 효율성과 업무합리화를 강조함으로써 성과를 향상시키는데 주력한 반면 조직 외부고객의 요구로부터는 멀어져 있었다. 특히 우리나라 공공조직의 조직문화는 민간기업조직에 비해 더 권위주의적이고 내부지향성이 강하다는 주장이 많다. 실제로 국가간 문화비교와 관련된 연구결과를 보면 다른 나라에 비해 우리나라가 조직내부지향적이고 안정성이 강한 것으로 분석되고 있다. 더구나 지방자치단체는 중앙정부에 비해 집행기능까지 담당하고 있고 하위직 공무원이 많기 때문에 오히려 중앙정부보다 변화에 둔감하고 내부지향성이 더 강하다. 서울시도 고객인 지역주민의 만족도를 높이고 지역주민의 행정수요를 적극적으로 반영하여 성과를 높일 수 있는 조직으로 나아가기 위해서는 과거의 경직적인 조직문화에서 벗어나 좀 더 고객중심적인 조직으로 변화해야 할 것이다.

본 연구는 민간기업조직에 비해 고객지향성이 떨어지는 것으로 평가받고 있는 공공조직의 조직문화를 고객중심적으로 전환할 필요가 있음을 인식하고 서울시의 조직문화를 고객중심적 차원에서 진단한 후 고객중심적 조직문화를 형성하기 위한 방안을 논하고자 한다.

이를 위해 먼저 조직문화의 구성요소를 가치관, 리더십과 전략, 절차와 제도, 조직구조로 보고 서울시의 조직문화를 고객중심 관점에서 측정함으로써 조직문화의 수준을 측정할 필요가 있다고 본다. 조직문화의 진단을 통해 조직문화측면의 문제점을 분석하고 고객만족도를 높일 수 있는 조직문화개혁전략을 모색하여 이를 조직의 비전과 목표에도 반영하는 것이 바람직할 것이다.

제 2 절 연구범위 및 연구방법

본 연구의 연구범위는 다음과 같이 크게 네 부분이다.

고객중심적 조직문화의 개념과 유형	→	<ul style="list-style-type: none"> 조직문화와 고객중심적 조직문화에 대한 이론적 접근
고객중심적 조직문화의 국내외 사례	→	<ul style="list-style-type: none"> 국내 공공기관 및 민간기업 사례분석 국외 공공기관 및 민간기업 사례분석
서울시 조직문화의 진단과 문제점 분석	→	<ul style="list-style-type: none"> 조직문화 측정위한 지표의 개발 현재 서울시 조직문화를 고객중심관점에서 진단하고 문제점을 분석
고객중심적 조직문화 형성을 위한 전략	→	<ul style="list-style-type: none"> 서울시의 조직문화를 고객중심적으로 혁신하기 위한 전략의 탐색

<그림 1-1> 연구범위 및 방법

첫째, 고객중심적 조직문화의 개념과 유형에 대한 기존의 연구를 검토하고 본 논문에서 사용하는 조직문화의 개념과 유형에 대해 논한다. 여기서는 먼저 일반적인 조직문화의 개념과 유형을 검토하고 이를 바탕으로 고객중심적 조직문화의 개념과 유형을 논한다.

둘째, 고객중심적 조직문화의 국내외 사례를 검토한다. 사례검토결과는 서울시의 고객중심적 조직문화형성전략을 검토하는데 유용한 방향을 제공하였다.

셋째, 서울시 조직문화의 진단부분이다. 본 논문의 조직문화진단은 조직문화에 대한 선행연구들과는 달리 ‘고객중심성’이 핵심이므로 첫째부분에서 논하였던 고객중심적 조직문화의 개념과 유형을 사용하여 분석틀을 작성하고 이에 따라 서울시 조직문화를 진단하고 문제점을 분석하였다.

넷째, 마지막으로 고객중심적 조직문화를 형성하기 위한 전략을 탐색한다. 여기서 제시하는 전략들은 일반적인 것들이라기보다는 현재 서울시의 주요정책의 검토와 현황을 검토한 결과를 바탕으로 제시된 것들이어서 유효성이 높을 것으로 보인다.

위와 같은 연구범위 하에서 본 논문에서는 문헌연구, 설문조사, 면접조사, 자료분석의 네 가지 방법으로 연구를 진행하였다.

첫째, 문헌연구는 조직문화 및 고객지향성에 관한 개념, 차원, 유형 등 조직문화측정을 위해 문헌을 통한 이론적 검토 시에 활용하였다.

둘째, 설문조사는 공무원의 의식과 가치관을 중심으로 서울시 조직문화를 진단하고 문제점을 검토하기 위해 사용하였다.

셋째, 면접조사는 서울시 공무원을 대상으로 한 심층면접을 통해 서울시의 현황을 파악하는데 활용하였다.

넷째, 서울시의 비전과 가치, 서울시의 조직구조 등을 분석하는데 있어서 서울시의 자료를 활용하였다.

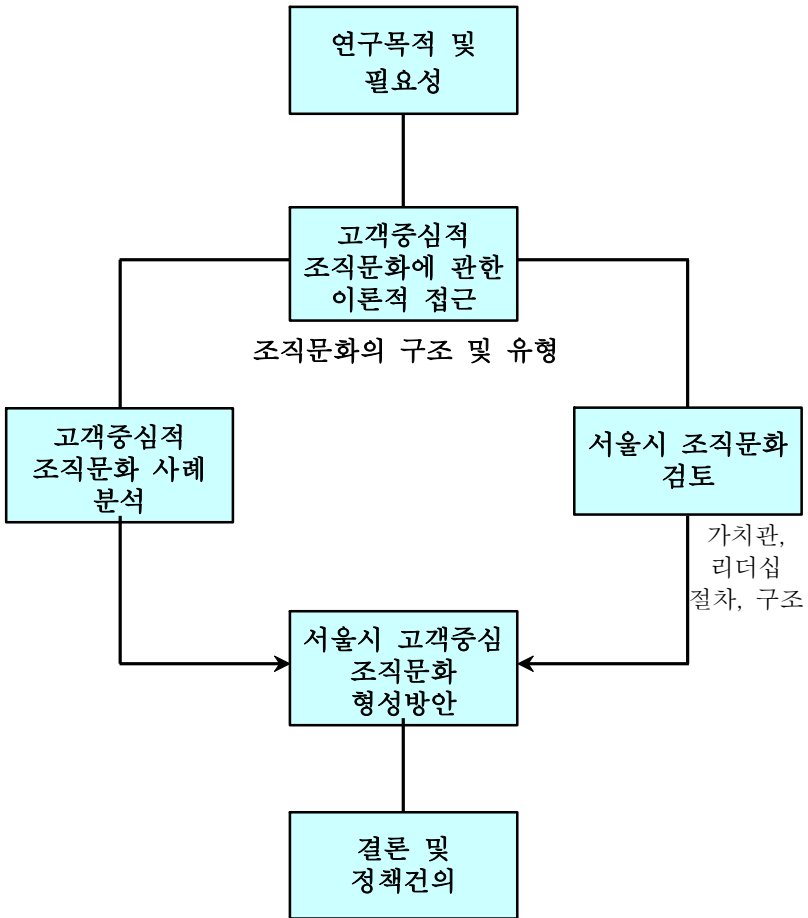
본 연구는 연구의 범위와 방법에 있어서 몇 가지 한계가 있다.

첫째, 연구범위에 있어서 본 연구는 서울시의 일반적인 조직문화에 대한 분석이라기보다는 ‘고객중심성’에 초점이 있다. 따라서 조직문화의 개념과 유형을 선행연구를 검토하여 ‘고객중심적 조직문화’에 맞게 새롭게 규정하였으므로 조직문화의 모든 측면을 측정하지는 못하였다. 또한 서울시의 고객중심적 조직문화 형성전략을 검토함에 있어서도 국내외 사례를 통해 최근 활용되는 조직문화형성 전략의 서울시에의 도입과 서울시가 최근 제시하고 있는 전략을 중심으로 이들 전략의 유효성을 검토하는 한도에서만 검토하였다. 이러한 검토방식은 서울시의 현 상황의 고려와 전략의 유효성을 높이기 위한 방법이기도 하나 다양한 모든 전략을 제시하지 못하는 한계가 있었다.

둘째, 연구방법에 있어서 서울시의 모든 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였으나 회수율이 다소 낮았으며 특히 시민들을 대상으로 한 설문조사는 서울시 공무원에 비해 회수율이 더 낮은 수준이었다. 설문조사의 낮은 회수율은 연구여건에 따른 필연적 결과이기도 하지만 공무원과 시민의 가치관을 비교분석하는데 있어 일정한 한계로 작용하였다.

제 3 절 연구체계

본 논문은 다음과 같은 연구체계로 구성되어 있으며 모두 6장으로 구성되어 있다.



<그림 1-2> 연구체계도

제1장에서는 연구의 배경 및 필요성, 연구의 목적, 연구의 범위와 방법, 연구의 체계에 대해서 설명한다.

제2장은 고객중심적 조직문화에 대한 이론적 논의부분으로서 조직문화의 의미, 조직문화의 구성요소, 조직문화의 유형을 논하고 이를 바탕으로 고객중심적 조직문화의 의미와 유형을 구분하고 있다.

제3장은 고객중심적 조직문화의 사례를 분석하는 부분으로서 국내의 사례를 공공기관과 민간기관으로 나누어 분석함으로써 서울시 고객중심적 조직문화 형성을 위한 전략을 논하는데 있어 시사점을 얻고자 하였다.

제4장은 서울시의 조직문화를 검토하는 부분으로서 서울시의 조직문화를 조직문화 구성요소인 가치관, 리더십과 전략, 절차와 제도, 조직구조로 나누어 고객중심성을 분석하였다.

제5장에서는 서울시의 조직문화를 고객중심적으로 바꾸고자 하는 서울시의 정책들을 검토함으로써 서울시 고객중심적 조직문화 형성전략을 평가하였다.

제6장은 앞서 검토된 내용들을 종합하여 본 연구의 결론을 도출하였고, 서울시 고객중심적 조직문화 형성을 위한 정책적 건의를 제시하였다.

제 II 장 고객중심적 조직문화에 대한 이론적 논의

제1절 조직문화에 대한 이론적 접근

제2절 고객중심적 조직문화의 의의

제 II 장 | 고객중심적 조직문화에 대한 이론적 논의

제 1 절 조직문화(Organizational Culture)에 대한 이론적 접근

1. 조직문화의 의의

1) 조직문화의 개념

Light & Keller는 문화란 사회를 구성하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소라고 정의하였다(Light & Keller, 1975: 82). 또한 Tylor는 문화 또는 문명이란 지식·신앙·예술·도덕·법률·관습 그밖에 인간이 어떤 사회의 성원으로서 획득한 모든 능력이나 습성의 복합체라고 정의하였다(임주일·김일곤, 1985: 17).

이렇게 볼 때 문화란 한 집단이 외부 적응이나 혹은 내부통합의 문제를 극복해 나가면서 학습 경험을 통해 집단에 의해 발명·발견되어 형성되는 기본적인 전제의 유형이라고 할 수 있다. 이러한 전제 유형은 조직구성원들에 의해 오랜 시간을 두고 문제 해결에 적실성을 가지고 있는 것으로 받아들여지고 다시 새로운 조직구성원들에 의해 조직의 당면 문제를 해결하는 유용한 방법으로 자연스럽게 받아들여짐으로써 형성된다.

따라서 문화는 독자적으로 규정된 안정적인 사회적 단위가 가지는 속성이자 집단경험의 학습된 산물이며 의미 있는 역사를 가진 한정된 집단 속에서만 발견될 수 있다. 그리고 어떤 뚜렷하게 경계지을 수 있는 고유한 영역이며 자율적인 것으로서, 특정 인간집단이 만든 독특한 소산이어서 문화의 중심에는 전통적 관념과 이 전통적 관념에 부수되는 가치로 성립된다.

문화가 구성원들이 공유하고 있는 기본전제나 신념이기 때문에 문화는 무의식적으로 구성원들에게 작용하게 되고 조직구성원은 이를 당연한 것으로 받아들여지게 된다. 여기서 문화는 구성원들에게 나타날 수 있는 반복적인 집단문제를 신뢰성 있게 해결할 수 있는 기준 역할을 하게 된다.

이러한 문화를 조직수준의 단위로 적용시킨 것이 조직문화이며 따라서 조직 문화는 조직이 스스로의 목적달성을 위해 내·외부 환경에 적절한 대응을 위해 형성해 온 행동양식과 전통으로부터 파생되는 조직의 특성이 반영될 수밖에 없다. 따라서 일반적인 문화가 구성원들이 공유하고 있는 기본전제나 신념에 의미를 두고 있는 거시적인 관점에서 바라보는 것이라면 조직문화는 조직의 목적달성이 가장 우선하는 의미가 있는 미시적인 관점이라는 데 차이가 있다.

구체적으로 조직문화에 대해 여러 학자들은 다음과 같이 다양하게 정의하고 있다(안울중, 1997: 30-31).

Deal & Kennedy는 조직의 환경, 가치관, 영웅적 인물, 의식, 관례, 문화 네트워크를 조직문화의 구성요소로 보아서 조직문화를 다양한 조직적 상황에서 조직구성원들이 어떻게 행동하여야 하는지를 명시하는 비공식적인 법칙을 제공하여 줌으로써 조직을 혼합하고 있는 응집요소라고 정의하고 있다(Deal & Kennedy, 1982: 232).

Schein은 조직문화를 조직외부 환경에 대한 적응과 조직내부 문제에 해결과정에서 생겨난 기본가정으로 보아 조직문화를 특정조직이 외부환경에 대한 적응과 조직내부의 통합이라는 문제를 해결하여 나가는 학습과정에서 발견하고 발명, 개발한 기본 가정으로서 그것이 경험적으로 유효성이 증명되어 그 조직구성원들의 지각, 사고, 감각체계에 주입된 기본가정의 패턴이라고 정의한다(Schein, 1983: 14). 여기서 조직의 기본가정으로서의 조직문화는 그 조직의 환경과의 관계에 대한 가정, 그 조직이 실체와 진리의 본질에 대하여 가지고 있는 가정, 인간의 본성에 대한 가정, 인간행동의 본질에 관한 가정, 인간관계의 본질에 관한 가정 등을 포함하고 있다.

Berger & Luckmann은 조직문화란 구성원간의 지속적인 상호작용에 의하여 끊임없이 창조되고 재구성되는 인간상호작용의 형성메카니즘인 동시에 인간상호작용의 산물로서의 사회적 실체라고 하였다(Berger & Luckmann, 1966: 3-18). Jones는 조직문화란 조직의 개성을 창출하고 조직구성원의 행동을 규정하여 그 조직의 정당성의 기반이 되고 개개인의 조직구성원들을 사회적 전체로 통합시키는 조직의 근본가정과 신념 혹은 가치관이라고 정의하였다(Jones, 1983: 454).

여러 학자들의 조직문화에 대한 다양한 정의를 고려해 볼 때 조직문화란 조직구성원들이 공유하며 구성원의 행동과 전체 조직행동의 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 기본 가치관과 신념, 규범과 관습, 행동패턴 등의 총합이라고 할 수 있다.

2) 조직문화의 특성

오늘날의 조직은 다양한 환경 변화에 적극적이고 능동적으로 대처할 것을 요구받고 있으며, 조직이 직면하고 있는 외부 환경에의 적응과 내부 통합 문제를 해결하기 위해 조직 구성원을 하나로 묶을 수 있는 조직문화에 관심을 기울이고 있다. 조직문화가 올바르게 정립되기 위해서는 조직문화가 가지고 있는 특성을 파악하고 조직문화의 가치가 무엇인지를 아는 것이 필요하다.

조직문화는 다음의 여섯 가지 특성을 가지고 있다(이용규 외, 2000: 9-10).

첫째, 조직문화는 학습된다. 문화가 가지고 있는 특징과 마찬가지로 조직문화는 조직 구성원들의 사회적, 역사적, 물리적 환경 속에서 생활하면서 학습하고 전승하며 창조해 가는 것이다.

둘째, 조직문화는 집단적으로 공유된다. 조직문화는 개인이나 전 세계적 현상이 아닌 특정 조직의 구성원들이 집합적으로 갖는 현상이다.

셋째, 조직문화는 계승된다. 조직에 새로운 조직구성원이 합류할 경우 기존의 구성원들과의 공적·사적 관계에 의해 조직문화를 접하게 되고 이를 받아들

여 또다시 새로운 조직원에게 이전된다.

넷째, 조직문화는 조직원의 인식 및 행동에 영향을 미치게 된다. 조직문화는 명시적이든 암묵적이든 조직이 지향하고 있는 목표에 대해 구성원들에게 가치 및 윤리기준을 제시하게 된다.

다섯째, 조직문화는 외부환경에 적응한다. 외부 환경에 따라 변화하지 못하고 조직의 기존 가치에만 매달릴 경우 조직의 미래는 불투명해질 수 있기 때문에 환경 변화에 탄력적으로 대응할 수 있는 조직문화가 필요하다.

여섯째, 조직문화는 일정한 수준과 차원을 갖는다. 여러 조직마다 각 조직이 가지고 있는 목표와 기능이 차이가 있기 때문에 조직문화도 거기에 걸 맞는 수준과 차원으로 구분하는 것이 가능하다.

이러한 조직문화의 특성은 공공조직 및 사조직 어디에서나 나타날 수 있는 것으로써 조직 내·외적 요인의 차이에 따라 변동의 가능성이 있을 뿐 일반적으로 적용이 가능하며, 조직의 운영에 전반적인 영향을 미칠 수 있는 것이라 볼 수 있다.

조직문화는 조직의 이미지와 성격, 조직구성원의 가치관, 규범, 신념 및 행동양식 뿐만 아니라 조직이 지향할 목표를 규정하는 기준을 함축하고 있으며, 조직과 개인 간의 적절한 관계까지도 규정한다. 그리고 조직 내에서의 기대되는 행동과 통제 수단의 적합성을 부여하며, 조직구성원이 가지고 있는 특질에 대한 보상과 규제 방식을 제공한다. 조직구성원 상호관계를 구축하는데도 연관이 있고, 외부환경에의 대응방식을 보여 준다.

하나의 조직이 가지고 있는 조직 성격은 한 번 형성되면 쉽사리 변화시키기 어렵기 때문에 조직의 환경변화에 신속하고 적절한 반응을 하지 못하는 경우가 많다. 이것은 조직 대내·외적 환경이 급격히 변하고 있기 때문에 나타나는 현상이기도 하지만 때로는 조직문화의 경직성 때문에 조직환경에 대한 대응이 늦어질 수 있다는 문제의식을 일으켜 조직문화에 대한 연구 필요성이 제기되는 계기가 되기도 한다.

특히 조직변화의 필요성은 조직 내적으로는 조직의 목표가 바뀌거나 조직의 최고책임자가 교체되거나 기존의 조직문화가 기능을 다하지 못할 때, 조직 외적으로는 조직외부의 환경의 변화, 새로운 패러다임의 도래, 조직과 연관된 이익집단이나 고객 의식의 변화 등이 나타날 때 더욱 부각된다. 조직의 목적달성이나 조직성과의 향상을 위해서는 조직 환경 변화에 발맞춘 바람직한 조직문화를 형성하여 조직에 뿌리내릴 수 있도록 하는 것이 필요하다.

위에서 논한 조직문화의 특성들은 고려해 보면 조직 변화를 위한 관리기법을 적용할 때 기존의 조직문화를 고려하여 조화롭게 적용하는 것이 반드시 필요하다. 또한 조직문화는 정책적 관점에서 조직혁신 과정의 적합성과 그 성과를 설명하고 평가할 수 있는 기초를 제공할 수 있다. 조직문화는 조직구성원들의 인지도를 마련해 주고, 이를 통해서 조직에서의 행동을 이해하게 해 주기 때문이다. 뿐만 아니라 조직구성원들이 행하는 바에 대하여 정당성을 부여함으로써 결국 조직을 더욱 결속시켜 주고 협동체제를 강화시킬 때 반드시 필요한 요소라 할 수 있을 것이다.

2. 조직문화의 구성요소와 측정지표

1) 조직문화의 구성요소에 대한 다양한 이론

조직문화에 대한 개념정의가 학자들 간에 다양하게 제시되고 조직문화라는 것이 여러 가지 부분을 포함하고 있기 때문에 학자들은 조직문화의 구성요소 혹은 차원, 또는 수준으로 나누어 논하는 것이 일반적이다. 실증적으로 조직문화를 측정하고 분석하기 위해서도 이러한 과정은 필요하다.

예를 들어 최성욱은 조직문화를 관념적 차원과 가시적 차원으로 나누고 있다(최성욱, 2001). 관념적 차원은 직접적으로 관찰될 수 없는 차원에서 문화를 정의하는 것으로서 조직구성원들의 마음 속에 공유되어 있는 것에 기초한 것으로 공유된 관념과 의미에 초점을 둔다. 반면 가시적 차원은 직접 관찰될 수 있

는 차원에서 문화를 정의하는 것으로서 사회적으로 전달되는 말과 행동의 패턴, 도구와 같은 실제적인 항목들에 초점을 맞추는 것이다. 이처럼 다양한 조직문화의 구성요소와 측정지표에 대한 선행연구를 검토하면 다음과 같다.

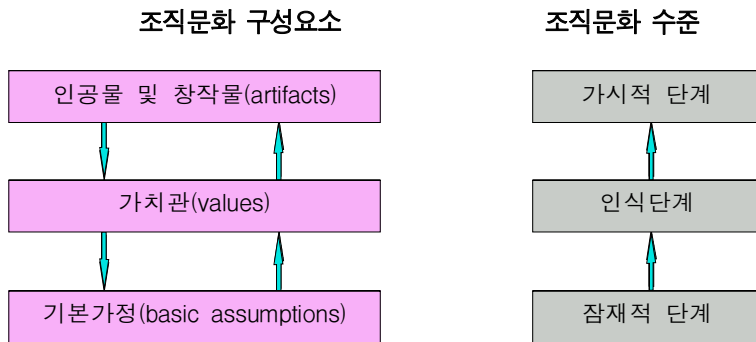
<표 2-1> 조직문화의 구성요소와 측정지표에 관한 선행연구

학자	주요 내용과 지표
최양식 외(2006)	과업지원문화, 과업혁신문화, 사회적 관계, 개인적 자유
이찬구(2005)	신뢰, 협력, 관심과 사기진작, 의사소통, 도전, 혁신문화, 지원획득
이규환 외(2005)	핵심적 문화, 상징적 문화, 실천적 문화
정경일(2002)	권력거리, 개인주의와 집단주의 남성성과 여성성 경향, 불확실성 회피, 장기지향과 단기지향
김준기(2000)	핵심적 문화요소, 상징적 문화요소, 실천적 문화요소
김재영(1999)	자율성, 결속력, 긴장감, 혁신성, 과업지향성, 실용화지향성, 인간중시성, 개방성, 보상공정성, 도덕성
Dennison(1990)	양적접근과 질적 접근, 몰입, 일관성, 적응성, 사명의식
Schein(1985)	기본가정, 가치, 인공물과 창조물
Ott(1989)	인공물, 행동패턴, 가치와 신념, 기본가정
Rousseau(1990)	인공물, 행동유형, 집단규범, 공유된 가치, 기본가정
파스칼 & 피터스	공유가치, 전략, 조직구조, 제도, 구성원, 관리기술, 리더십 스타일
Deal & Kennedy	환경, 기본가치, 중심인물, 의례와 의식, 문화의 네트워크
이종수 외(2004)	조직문화내적요소(도시행정인 / 도시행정 조직문화구조) 조직문화외적요소(도시행정 조직문화환경)

앞의 선행연구 중에서 중요한 몇몇 학자들의 구성요소를 상술하면 다음과 같다.

2) 샤인의 조직문화 구성요소

Schein은 조직문화의 구성요소를 3가지로 구분하여 조직문화의 수준과 연계시키고 있다(이창원·최창현, 2006: 506-508). Scheine은 기본가정(basic assumption), 가치관(values), 인공물과 창작물(artifacts and creators)이라는 3가지 구성요소를 제시한다.



<그림 2-1> 샤인의 조직문화 구성요소

첫째, 기본 가정(basic assumption)은 모든 가시적 문화의 핵심적 부분으로 외부에서 관찰이 불가능할 뿐만 아니라 의식하지 못하는 상태에서 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치게 된다는 것이다. 이는 조직문화 수준에서 잠재적 단계와 연관 지어 파악할 수 있다.

둘째, 가치관(values)은 기본적인 믿음이 표출되어 인식의 수준으로 나타난 것으로 구성원의 상황, 행동, 대상 사람들을 판단하기 위해서 사용하는 공유된 평가의 기초가 된다는 것이다. 이는 조직문화 수준의 인식 단계와 밀접한 관련

이 있다.

셋째, 인공물과 창조물(artifacts and creators)은 가치관이 표출되어 인간이 창출한 인공물들, 기술이나 예술 또는 행동양식을 일컫는다. 조직문화의 가치적인 수준의 인공물들은 조직에 대한 전체적인 인상과 이미지, 조직의 문화적 특징을 형성하는 역할을 한다.

3) 파스칼과 피터스의 모형 : 7-S모형

7-S모형은 세계적 전략컨설팅 기업인 맥킨지(Mckinsey)에 의해서 개발된 모형으로서 조직문화에 영향을 주는 조직내부요소를 일곱 가지 요인으로 분류하고 있다(이창원·최창현, 2006: 504-506). 이 모형의 이름이 7-S모형으로 명명된 이유는 조직문화를 구성하고 있는 일곱 가지의 요소들이 모두 S자로 시작하기 때문에 조직문화의 7-S모형으로 일컫는다.

7-S모형은 조직문화의 구성요소로서 ① 공유가치, ② 전략, ③ 조직구조, ④ 제도, ⑤ 구성원, ⑥ 관리기술, ⑦ 리더십 스타일을 들고 있다.

7-S모형은 조직문화와 조직내부의 구성요소간의 관계를 체계적으로 설명하며 조직시스템에 대한 통합적인 시각을 제공한다는 점에서 기업체 실무에서 널리 활용되고 있다.

첫째, 공유가치(shared value)는 기업구성원이 함께 하는 가치관으로서 다른 조직문화의 구성요소에 영향을 주는 핵심요소이다. 따라서 조직문화형성에 가장 중요한 영향을 미치는 요소이다.

둘째, 전략(strategy)은 기업의 장기적인 계획과 이를 달성하기 위한 자원배분과정을 포함하며 기업의 장기적인 방향과 기본성격을 결정하고 다른 조직문화형성에 영향을 미친다.

셋째, 조직구조(structure)는 기업체의 전략수행에 필요한 틀로서 조직구조와 직무설계 그리고 권한관계와 방침 등 구성원들의 역할과 그들 간의 상호관계를

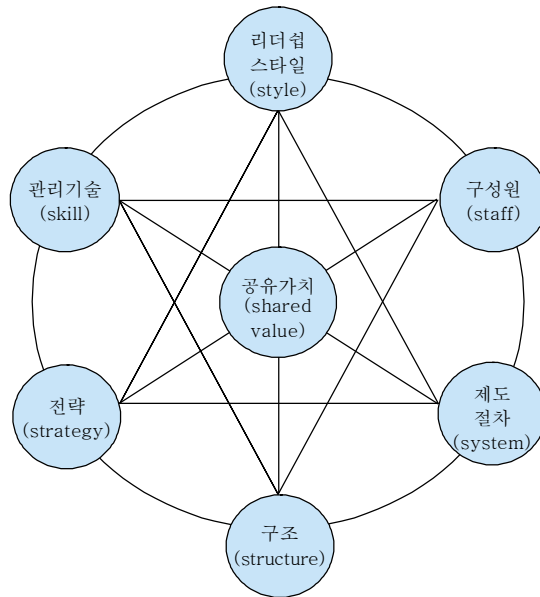
지배하는 공식요소들을 포함한다.

넷째, 제도(system)는 기업경영의 의사결정과 일상운영의 틀이 되는 보상제도와 인센티브, 경영정보와 의사결정시스템, 경영계획과 목표설정 시스템, 결과 측정과 조정·통제 등 경영 각 분야의 관리제도와 절차를 포함한다.

다섯째, 구성원(staff)은 기업체의 인력구성과 구성원들의 능력, 전문성, 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도, 행동패턴 등을 포함한다.

여섯째, 관리기술(skill)은 기업체의 각종 물리적 하드웨어 기술과 이를 작동시키는 소프트웨어 기술 그리고 기업경영에 활용되는 경영기술과 기법 등을 포함한다.

일곱째, 리더십 스타일(style)은 구성원을 이끌어 나가는 경영관리자들의 관리스타일로서 이는 구성원의 동기부여와 상호작용 그리고 조직분위기와 나아가서 조직문화에 직접적인 영향을 준다.



<그림 2-2> 7-S의 조직문화 유형

4) Deal & Kennedy의 조직문화 구성요소

이들은 환경, 기본가치, 중심인물, 의례와 의식, 그리고 문화의 네트워크를 조직문화형성에 작용하는 중요 요소로 들고 있다(안울중, 1997).

첫째는 기업환경으로 이는 조직문화에 가장 많은 영향을 미치는 외적요소이며 각 기업이 시장에서 직면하는 상황은 제품, 경쟁회사, 고객, 기술, 정부의 영향력 등에 따라 조직체는 이에 적합한 조직문화를 형성해 나간다.

둘째는 기본가치로 이는 조직의 기본적인 사고방식이나 신념으로서 기업문화의 핵심을 이루고 있다. 이는 구성원행동의 기본전제와 전체 조직체행동에 직접적인 영향을 주는 것으로서 일종의 공유가치에 해당되는 것이다.

셋째는 영웅으로 이는 조직체의 기본가치를 확립하는 데에는 오랜 기간을 통하여 이에 중심적 역할을 해 온 인물들이 기업체의 창업자나 전문경영자들인데, 그들은 자신의 행동을 통하여 조직구성원들에게는 눈에 보이는 형태로 종업원들의 본보기가 되는 역할을 한다.

넷째는 의례와 의식으로 이는 기업 내의 일상생활에서 체계적으로 또는 행사로서 행해지는 관례이다. 업무를 수행하는 데 있어서 모든 구성원들이 규칙적으로 지켜 나가는 관습 또는 행동을 말한다.

다섯째는 문화의 네트워크로 이는 조직 내에서 비공식적으로 중요한 통신수단으로서 기업의 가치와 영웅신화의 전달매체로서의 역할을 수행한다. 영웅의 친근자나 그들을 추종하는 조직구성원들로 구성되며, 이러한 네트워크를 효과적으로 잘 이용할 때 조직문화의 형성에 유리하게 작용할 것이다.

5) 본 연구에서의 조직문화 구성요소

본 연구에서는 조직문화의 구성요소를 가치관, 리더십과 전략, 제도와 절차, 구조로 나누어서 조직문화를 측정한다. 가치관과 리더십 및 전략은 인식적 수준

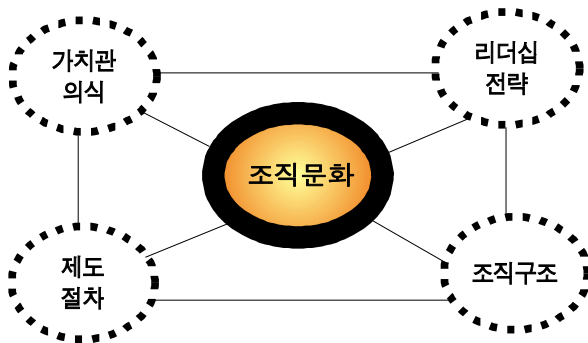
혹은 비가시적 수준의 조직문화라 할 수 있고, 제도와 절차 및 조직구조는 구체화된 가시적 수준의 조직문화라 할 수 있다.

첫째, 가치관은 조직문화의 핵심요소로서 조직구성원들의 기본의식이라 할 수 있다. 조직구성원들이 갖고 있는 가치관이 행동으로 연결되며 가시화된다.

둘째, 리더십과 전략은 조직을 대표할 수 있는 가치관임과 동시에 가시적으로 드러난 조직의 비전이라 할 수 있다. 전략을 리더십과 관련지어 묶은 것은 조직의 전략은 리더십에 의해 좌우되기 때문이다.

셋째, 제도와 절차는 가치관과 조직의 비전을 구체화하여 실현하는 것이므로 가시적 수준에서의 조직문화라 할 수 있다.

넷째, 조직구조는 제도와 절차처럼 조직구성원의 가치관과 조직의 전략에 따라서 조직구성원들을 조직화한 것으로서 역시 가시적 수준의 조직문화라 할 수 있다.



<그림 2-3> 본 연구의 조직문화 구성요소

3. 조직문화의 유형과 특성

1) 조직문화 유형연구의 의의

조직문화의 유형에 대한 연구는 조직문화의 기본적인 구조와 관계를 인식시켜 이론개발과 가설검증의 기초를 마련해 주기 때문에 조직문화연구분야의 주류를 차지하여 왔다(최성욱, 2001). 모든 조직문화의 징표를 뽑아내어 일반화하는 것이 어렵기 때문에 조직문화유형을 구분하여 비교연구하게 되면 유사한 형태의 징표를 보이는 조직들을 일관성 있게 분석하고 연구한다는 이점이 있다.

그러나 유형분류를 통한 조직문화에 대한 연구는 현실을 지나치게 단순화하기 때문에 실제 조직의 복잡성이 드러나지 않게 되어 자칫 중요한 문화적 징표를 간과하는 실수를 범하게 된다. 그러므로 유용한 조직문화의 유형구분을 위해서는 연구의 목적에 맞는 중요한 차원을 고려하여 결정하여 한다.

조직문화유형은 학자들에 따라 매우 다양한 형태를 때는 이것은 조직문화정의의 다양성과 특정 차원의 선호에서 비롯된다(Ankrah & Langford, 2005: 598). 즉, 조직문화에 대한 개념정의가 연구자의 접근법이나 관점에 따라 달라지는데 이에 따라 유형구분을 위한 기준을 사용할 때 연구자의 관심에 따라 특정 차원을 중시하기 때문이다. 유형구분이 다양하기 때문에 조직문화유형에 대한 연구는 연구목적이나 조직의 특성을 잘 나타낼 수 있는 방향으로 진행되어야 한다.

2) 조직문화 유형구분의 차원

학자들은 몇 가지 차원을 종합적으로 고려하여 조직문화의 유형을 구분하고 있는데 다양한 차원을 제시하면 다음과 같다.

<표 2-2> 문화의 차원에 관한 선행연구

학자	차원 구분
Cottle(1967)	Past, Present, Future
Hofstede(1984)	Power distance, Uncertainty avoidance, Masculinity / Femininity, Individualism / Collectivism
Schein(1985)	Humanity's relationship to nature, nature of reality and truth, mature of time, Nature of space, Nature of human nature, Nature of human activity, Nature of human relationships, Individual/Groupism, Participation and Involvement, Characteristics of role relationships
Hall & Hall(1990)	Monochronic / Ploychronic
Trompenaars(1994)	Universalism/Particularism, Collectivism/Individualism, Neutral/affective relationships, Diffuse / Specific relationships, Achievement / Ascription
Gesteland(1999)	Deal / Relationship focus

이 중 조직문화의 차원을 종합적으로 제시하고 있는 Hofstede의 이론을 설명하면 다음과 같다. Hofstede는 "Cultures and Organizations"라는 저서에서 국가문화의 차원을 권력거리(power distance)의 크기, 집합주의(Collectivism) 대 개인주의(individualism), 여성성(femininity) 대 남성성(masculinity), 불확실성 회피(uncertainty avoidance)의 강도, 장기지향(long-term orientation) 대 단기지향(short-term orientation)의 다섯 가지 차원으로 구분하고 있다(차재호·나은영, 1995: 271). 또한 조직문화의 차원을 6가지로 구분하여 제시하고 있는데 이는 IRIC(Institute for Research on Intercultural Cooperation) 비교조직연구를 통해 도출된 내용이다.

조직문화의 차원을 구분하는 기준으로는 1) 과정지향(수단에 대한 관심) 대 결과지향(목표에 대한 관심), 2) 구성원지향 대 과업지향, 3) 가부장적 대 전문적, 4) 열린 체계 대 닫힌 체계, 5) 느슨한 통제 대 엄격한 통제, 6) 규범적 대 실용적이라는 6가지를 들 수 있다.

차원 1에서는 과정지향 대 결과지향 관점을 구분한다. 과정지향적인 문화의

구성원들은 모험을 기피하고 직장에서도 충분한 노력을 안 하는 것으로 스스로 지각하며 하루하루가 별다른 것이 없는 것임을 드러낸다. 결과 지향적인 문화의 구성원들은 자신이 익숙치 않은 상황에서도 마음 편히 느끼고 최대의 노력을 경주하며, 하루하루가 새로운 도전을 가져다주는 것으로 지각한다.

차원 2에서는 구성원 지향 대 업무지향 관점을 구분한다. 구성원 지향 문화를 갖는 조직은 구성원의 복지를 책임지며 중요한 결정은 집단이나 위원회가 내리며 조직구성원들은 자신의 개인적인 문제가 배려된다고 느낀다. 업무지향 문화의 구성원들은 업무완수를 위한 강한 압력을 느끼며, 그들은 조직이 구성원들이 하는 업무에만 관심을 갖고 그들의 개인이나 가족의 복지에는 관심이 없는 것으로 지각하고, 또 그들은 중요한 결정을 개인이 내리는 경향을 있는 것으로 보고한다.

차원 3에서는 가부장적 대 전문적 행태를 구분한다. 가부장적 문화의 성원은 조직의 규범이 직장뿐만 아니라 집안에서의 행동도 관찰한다. 전문적 문화의 성원은 자신의 사적인 생활은 개인의 일이며, 종업원을 채용할 때 업무능력만을 참작해야 한다고 생각한다.

차원 4에서는 열림 대 닫힘의 체계를 구분한다. 열린 체계의 단위 성원은 조직과 그의 종업원이 신입사원과 외부인에 대해 열려 있다고 생각한다. 닫힌 체계의 조직 성원은 은밀스러운 분위기를 느낀다.

차원 5에서는 느슨함 대 단힘의 통제에 관해 구분한다. 내부구조화 정도에 관한 것으로 느슨한 통제 단위 성원은 비용에 대해 생각하지 않으며, 만남 시간도 대략적으로만 지켜지며, 회사나 업무에 대해 농담도 곧잘 하는 것으로 생각한다. 엄격한 통제 단위 성원은 그들의 직무환경이 비용의식적이고, 만나는 시간이 엄수되며, 회사나 직무 또는 양자에 대해 농담을 하는 일은 드물다고 말한다.

차원 6에서는 규범적이냐 실용적이냐를 구분한다. 고객지향성을 다루는데 실용적 단위는 시장에 따르고 규범적 단위는 규율을 중요시하며 절차가 결과보다 더 중요하게 여긴다.

조직이 형성하는 조직문화는 단순한 유행을 만드는 것이 아니라 조직운영 철학으로도 자리 잡을 수 있게 하는 도구가 될 수 있다. 왜냐하면 하나의 조직은 구조변화, 과정변화, 인사변화에 따라 달라질 수 있으며 그 조직의 성패에 관련되어 있기 때문이다.

3) 조직문화의 유형

여러 학자들의 조직문화 유형구분을 제시하면 다음과 같다.

<표 2-3> 조직문화 유형구분에 관한 선행연구

학자	유형 구분	분류 차원
Harrison(1972)	권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화	이념적 지향
Handy(1978)	클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화	거래비용의 관점 및 재산권의 구조
Ouchi(1980)	시장문화, 관료제문화, 클럽문화	
Jones(1983)	생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화	
Deal & Kennedy (1982)	과정문화, 저위험·급환류문화, 고위험·완환류문화, 고위험·급환류문화	위험의 정도와 결과에 대한 환류의 속도
Sethia & Von Glinow(1985)	냉담문화, 배려문화, 엄격문화, 통합문화	구성원 자체에 대한 배려와 구성원의 실적에 대한 관심
Ernest(1985)	상호작용문화, 통합적 문화, 체계적 문화, 기업가적 문화	행동차원과 인간차원
Quinn & McGrath(1985)	합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화	환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도
Weiner(1988)	기능·전통문화, 기능·카리스마문화, 우월·전통문화, 우월·카리스마문화	가치관의 초점과 원천
Denison(1990)	적응성문화, 사명문화, 몰입문화, 일관성문화	준거의 초점과 변화추구정도
Cameron & Quinn (1999)	클럽문화, 애트호크문화, 시장문화, 위계문화	신축성, 안정성 차원과 내부지향·외부지향 차원
Robbins(1990)	강력문화, 약체문화	차원 불분명함
Quinn(1988)	Clan, Hierarchy, Market, Adhocracy	차원 불분명함
Maccoby(1995)	Jungle, Company man, Gamesman, Craftsman	차원 불분명함
Hofsede(1997)	Families, Pyramids, Markets, Machines	차원 불분명함
Trompenaars & Hampden-Turner (1997)	Family, Eiffel tower, Market, Adhocracy	차원 불분명함
Sonnenfield(1999)	Club, Fortress, Academy, Baseball team	차원 불분명함
서인덕(1986)	합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화	조직구성원의 행동특성과 현실지각

자료 : Ankrah & Langford(2005), 유훈(1993:117), 최성욱(2001:149) 등을 바탕으로 재구성함.

(1) Deal & Kennedy의 문화유형

Deal & Kennedy는 뚜렷한 신념과 구성원에 의한 공유가치, 일상생활에서의 가치구현 및 이를 뒷받침해주는 제도의 완비에서 강한 문화의 특성을 찾고 있으며 분류의 기준은 첫째, 기업활동과 관련된 위험의 정도, 둘째, 의사결정 전략의 성공여부에 관한 피드백의 속도라는 두 가지 차원에서 4가지의 조직문화로 분류하였다(김병섭·박광국·조경호, 2003: 537-538).

첫째, 거친남성문화(the tough guy, macho culture) : 이 형태의 조직문화는 높은 위험을 부담하고 그들 행위의 결과를 신속히 알게 되는 개인주의자들이 세계이다. 예를 들어 건설, 화장품, 벤처캐피탈, 영화, 스포츠 산업 등이 속한다.

둘째, 일 잘하고 잘 노는 문화(work hard/ play hard culture) : 이 형태의 조직문화는 팀워크가 제일 중시되므로 통합의례행사를 통한 단결력이 중요하다. 이러한 문화유형에는 백화점, 컴퓨터회사, 방문판매처럼 사원 개개인의 위험이 적고 꾸준한 판매노력이 결과로 나타나는 업종이 어울린다.

셋째, 사운을 거는 문화(bet your company culture) : 이 형태의 조직문화는 투기적 결정을 내리고 그 결과를 수년이 지나야 알 수 있는 업종에 속한 기업의 문화이다. 즉, 높은 위험과 늦은 피드백의 특징을 지니고 있다. 이 문화유형에는 석유탐사회사, 비행기제도회사 등이 속한다.

넷째, 과정문화(the process culture) : 이 형태의 조직문화는 현재하고 있는 과정이나 절차에 집중하며 일의 결과에 대해서는 정확하게 아는 것이 어려운 조직문화이다. 이러한 문화는 은행, 보험회사, 정부, 공기업체 등과 같은 업종이 속한다.

(2) Harrison의 조직문화유형

Harrison은 조직구조의 중요한 두 변수인 공식화와 집권화의 2가지 차원에 의해서 구분하였다. 공식화와 집권화가 모두 높은 관료조직문화, 공식화는 비교적 낮지만 집권화는 높은 권력조직문화, 공식화는 높지만 집권화는 낮은 행렬조

직 문화 그리고 공식화와 집권화가 모두 낮은 핵과 조직문화 등 네 가지 유형으로 구분하였다(박기동, 2001: 499-500).

첫째, 관료조직문화(bureaucratic culture) : 이 문화유형은 구성원들의 역할이 명백하며 모든 업무절차가 과학적인 방법으로 설정되어 구성원의 공약수준이 낮고 직무소외와의 목적의식이 결여된 이기적 행동경향 높게 나타나는 것이 일반적인 특징이다.

둘째, 권력조직문화(power-oriented culture) : 이 문화유형은 구성원의 역할과 업무수행절차가 구체화되어 있지 않고 강력한 실권자와 소수의 핵심인물들이 권한을 행사하며 구성원에게 역할을 배정하고 조직을 이끌어 나가며 구성원을 통제한다.

셋째, 행렬조직문화(matrix culture) : 이 문화유형에서는 구성원의 역할과 업무수행이 기업체의 과업을 중심으로 이루어지면 관련된 전문기능인력 팀들이 한 팀이 되어 목적을 달성하는 것이 특징이다.

넷째, 핵화조직문화(atomized culture) : 이 문화유형에서는 구성원들의 역할과 상호관계가 공동목표를 중심으로 자발적인 관심과 협조에 의하여 이루어지는 것이 특징이다.

(3) Denison의 조직문화유형

D. R. Denison은 조직문화 형성에 영향을 주는 요소로 작용하는 기업환경과 이에 대한 기업이 적응행동을 중심으로 기업의 문화유형을 구분하였다(박기동, 2001: 500). 이처럼 기업환경변화와 기업의 행동경향을 중심으로 조직문화를 분류하면 집단문화와 위계문화, 개발문화와 합리문화의 4가지 유형으로 구분할 수 있다.



<그림 2-4> 데니슨의 조직문화 유형

첫째, 집단문화란 인간관계에 일차적인 관심을 가지고 있으며 유연성을 강조하고 내부통합에 일차적인 초점을 맞춘다. 성실, 신뢰관계가 핵심적인 가치관이며 일차적인 동기부여요인들은 애사심, 집단의 응집성, 소속구성원으로서의 자격이다.

둘째, 개발문화란 역시 유연성과 변화를 강조하지만 이 문화유형에서 일차적으로 강조하고 있는 시각은 외부환경이며 문화유형의 성향은 성장, 자원획득, 창조성, 외부환경에의 적응 등이다. 가장 주된 동기부여 요인들은 성장, 격려, 창조성, 다양성 등이다.

셋째, 합리문화란 생산성, 성과, 목적달성 등을 강조한다. 이 문화유형이 강조하고 있는 조직의 목적은 세련된 목표를 수행하고 달성하는 데 있다. 지시적이며 목적지향적인 리더는 끊임없이 생산성을 촉구시킨다. 따라서 유효성의 기준은 계획, 생산성, 능률을 들고 있다.

넷째, 위계문화는 조직내부의 능률, 통일성, 조성 그리고 평가를 강조한다. 이 문화유형의 강조점은 내부조직의 논리에 있으며 특히 조직의 안정성을 강조한다. 리더는 보수적이고 행동이 상당히 조심스러우며 기술적으로 전문적인 의

제에 대해서는 깊은 관심을 표명한다.

(4) 경쟁가치모형(Competing Value Model)의 유형

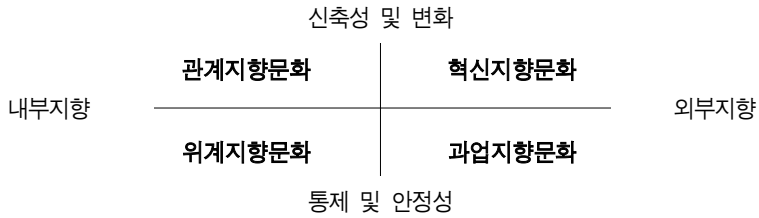
기존의 조직문화에 관한 연구들은 다양하고 배타적이며 모순적인 가치요소들이 공존하고 있는 조직문화의 실재를 동태적으로 분석하지 못하고 일반적인 사회문화 차원의 추상적인 접근이 많았다고 할 수 있다(김호정, 2002).

경쟁가치모형(Competing Value Model)은 원래 조직 내에서 추구되는 모순적인 가치 경향을 담고 있는 것으로 다양한 조직효과성 개념들을 정리·분석하기 위한 틀로 제시된 것이었고, 이후에 조직문화의 유형을 규명하기 위한 분석틀로 변형되었다(Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988).

경쟁가치모형에 의한 문화유형의 분류는 다음의 두 가지 차원을 기준으로 하고 있다. 세로축은 신축성 및 변화 대 통제 및 안정이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있고, 가로축은 내부지향 대 외부지향이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있다.

전자에서 신축성 및 변화는 조직의 신축성과 유연성을 강조하는 것인 반면, 안정은 통제 및 질서 효율성을 강조하는 것으로 이는 유기적-기계적 조직특성의 구분과 유사하다고 할 수 있다.

한편, 후자에서는 내부지향은 기존조직의 유지를 위해서 조직내부의 통합과 조정에 초점을 두는 것을 가리킨다. 이러한 두 가지 차원의 교차에 의해서 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 그리고 과업지향문화의 네 가지 유형으로 조직문화를 분류하고 있다.



<그림 2-5> 경쟁가치모형의 유형

자료: 김영조, 박상언(1998), “조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구”, 인사조직연구, 제6권, 제2호, p. 208.

관계지향문화는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화로, 무엇보다도 인간관계에 초점을 둔다. 조직구성원들간 인화와 단결 그리고 팀워크 등의 가치를 중요시하고 구성원에 대한 인간적인 배려와 관심의 정도가 높은 것이 특징이다. 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다.

혁신지향문화는 외부환경에의 적응과 변화를 특징으로 하는 문화이다. 경영환경변화에 적응하기 위해 조직변화와 혁신을 중시하며, 창의성과 도전성 등의 가치를 존중한다. 따라서 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 창의성과 기업가정신(entrepreneurship)을 중심 가치로 인정한다. 이 문화유형에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과의 일체감을 촉진시킨다.

위계지향문화는 내부조직의 통합과 안정성을 지향하는 문화로서 분명한 위계질서 및 명령계통, 기존의 질서와 규칙을 중시한다. 위계문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 계층제적인 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다.

마지막으로 과업지향문화는 외부지향과 안전성을 특징으로 하는 문화인데, 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시한다. 다시 말해, 과업의 효율적인 수행과 합리적인 목표달성을 강조하는 문화유형이다.

일정한 패턴을 갖는 가치화된 조직문화는 내부적으로 규범화된 신념으로서 구성원의 행동에 지속적인 지침을 제공하며, 조직의 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습된다. 즉, 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치로서의 조직문화는 조직의 구조, 관리과정, 시스템, 행동스타일 등에 반영되어 그 조직의 고유한 특성을 이루게 된다.

이처럼 경쟁가치모형에 입각한 조직문화 연구는 조직효과성과 관련하여 특정한 단일 가치나 단일 목표만이 추구되지 않는다는 사실을 보여준다. 다시 말해서 효과적인 조직은 변화와 안정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성 등을 모두 균형적으로 추구하는 전략이 필요하다는 점을 강조한다. 다음의 표는 경쟁가치모형을 통해 알 수 있는 조직문화의 유형과 특징을 정리한 것이다.

<표 2-4> 경쟁가치 모형에서 조직문화의 유형과 특징

구 분	집단문화	발전문화	계층문화	합리문화
사람 대 조직	사람	조직	사람	조직
유연성 대 통제	유연성	유연성	통제	통제
수단	응집력 사기	적응력 신속성	관리통제 의사소통	계획 목표설정
목적	인적자원개발	성장 자원획득	안정성 통제	생산 능률성
순응, 응집	소속감	이념	규칙	계약
동기부여	애착(감정)	성장	안전	경쟁
리더십	배려 지원	창의성 위험감수	보수적 신중성	관리적 목표지향
조직형태	씨족 도당	임시조직	계층제	시장

자료: Zammuto & Krakower, 1991, p. 86.

4. 조직문화 개혁전략

1) 조직문화 개혁의 의의

조직의 문화를 바람직한 방향으로 진화시키기 위해서는 구체적인 전략의 연구와 개발이 필요하다. 조직문화를 발전시킨다는 것은 조직구성원들로 하여금 새로운 가치관에 입각하여 업무를 처리하고 상호작용하게 하는 것을 의미한다(박천오, 1992). 따라서 조직문화의 발전전략은 대부분 가치관을 새롭게 하는 것에 초점을 두게 된다.

조직문화를 새롭게 형성하는 방안은 누가 그것을 주도하는가에 따라 세 가지로 크게 구분할 수 있다.

첫째, 일방적 형성방안이란 조직의 변화에 관한 모든 결정을 조직의 최상위 리더그룹과 변화 담당자가 일방적으로 정하고 이의 집행도 단독으로 하는 것이다. 모든 권력과 영향력이 최상위 리더그룹에 의해 행사되고 하위 계층에게는 변화의 과정에 참여할 기회가 주어지지 않는다.

둘째, 공유적 형성방안은 조직문화의 개발에 조직구성원의 참여를 유도함으로써 의도하는 변화를 좀 더 효율적으로 달성하려는 것이다.

셋째, 위임적 형성방안은 보다 더 많은 권한과 역할의 위임을 통해서 성공적으로 바람직한 조직문화의 변화를 이룩하려는 경우 주로 사용된다.

그러나 조직문화의 개선은 매우 힘든 작업으로서 오히려 조직문화를 새롭게 창조하는 것보다도 더 어렵다(Sims, 2000: 66). 새로운 조직에서는 조직구성원들이 매우 개방적이고 활동적이며 새로운 조직의 문화를 습득하고 가치관을 학습할 자세가 되어 있지만 기성조직에서는 자신의 문화와 태도를 당연시하고 보존하려는 강한 욕구가 발생하기 때문이다. 이 과정에서 만나게 되는 여러 가지 장애물은 다음과 같다.

첫째, 특정한 조직문화를 정확하게 진단하고 파악하는 것이 매우 어렵기 때문에 이를 관리하고 변화시키는 것은 더욱 어렵다.

둘째, 시간과 비용이 소요된다. 특정한 조직의 문화를 이해하는 데에는 어려운 기수호가 많은 시간이 소요되며 이것을 변화시키는 데에는 더 많은 비용과 시간이 수반된다.

셋째, 조직 내 존재하는 다수의 하위문화로 인해 조직문화의 발전이 어려운 경우가 많다. 많은 조직들이 다수의 하위문화로 구성되어 있어 이를 하나의 조직문화로 승화시켜 의도적으로 변화시키는 것은 매우 어렵다.

넷째, 변화에 대한 저항이다. 조직문화는 조직이 역경에 처했을 때 이를 감내할 수 있는 능력을 부여할 뿐만 아니라 조직구성원들의 불안감을 불식하는 기능도 수행한다. 조직문화가 이러한 기능을 수행하기 위해서는 계속성과 안정성이 필요하므로 조직문화의 변동에 대해서 저항이 강하게 나타난다.

2) 가치관을 새롭게 하는 전략

(1) 교육훈련

조직문화를 개선하기 위한 교육훈련은 체계적이고 지속적으로 실시될 경우 새로운 가치관형성에 큰 효과가 있다. 교육훈련은 여러 조직구성원들과 함께 참여하는 것이 일반적이어서 조직문화를 새롭게 이해하고 지식을 습득하는데 큰 도움이 된다.

(2) 새로운 상징과 표어의 개발

조직문화의 표현이라 할 수 있는 새로운 상징물이나 표어를 개발하는 것이 다(민진, 2004: 430). 새로운 상징물이나 표어는 조직이 지향하는 장기 목적이나 이미지를 알려주기 때문에 조직구성원들이 조직이 원하는 방향으로 쉽게 가치관을 맞추어 나갈 수 있다.

3) 리더십을 활용한 전략

리더십이 조직문화에 영향을 미친다는 점은 이미 많은 학자들에 의해 강조된 바 있다(Ogbonna & Harris, 2000: 770-771; Bititci et al., 2004). Scheine은 조직문화의 개선과정에서 리더의 역할을 강조하면서 5가지 리더십 메카니즘을 제시하고 있다(Sims, 2000: 66에서 재인용). 이를 바탕으로 조직문화개선과정에서 리더의 역할을 제시하면 다음과 같다.

(1) 전략에의 집중(attention)

리더는 자신이 생각하기에 중요하고 가치 있는 조직의 이념에 조직구성원들을 집중시켜야 한다.

(2) 위기에 대한 대응(reaction to crisis)

조직의 위기상황에서 중요한 조직의 가치를 표면화시켰을 경우 조직구성원들을 독려하고 격려하여야 한다.

(3) 역할부여(role modeling)

리더는 조직구성원들이 조직의 중요한 가치에 따라 행동할 것을 강하게 권하여야 한다.

(4) 보상의 배분(allocation of rewards)

조직차원에서 지속되는 것이 바람직한 조직구성원의 행동에 대해 리더는 보수의 증가나 승진 등의 수단으로 격려하여야 한다.

(5) 임용인사관리기준마련(criteria for selection and dismissal)

리더는 조직구성원들에게 일종의 동기가 될 수 있도록 조직의 중요한 가치가 채용이나 해고 등의 인사기준에 잘 반영되는 방향으로 인사관리하여야 한다.

4) 제도와 절차의 혁신전략

조직은 새로운 제도와 절차를 만들어냄으로써 조직문화를 바꿀 수 있다. 예를 들어 업무처리과정에 시민을 참여시키거나 정보를 공개하는 절차를 두면 업무처리의 효율성보다는 시민의 대응성이나 민주성을 강조하는 방향으로 조직문화를 개선시킬 수 있다.

5) 조직구조를 바꾸는 전략

조직구조개편도 조직문화를 바꿀 수 있는 좋은 기회가 된다. 예를 들어 특정 부서를 강화하는 경우 해당 부서의 업무가 조직이 바람직하게 생각하는 목적과 비전에 맞는 중요한 업무로 강조될 수 있으며, 조직계층을 수평화하거나 데스크 포스 같은 임시기능조직을 자주 활용하게 되면 유연하고 자율적인 조직문화를 지향한다는 의미가 될 수 있다.

제 2 절 고객중심 조직문화의 의의

1. 고객의 의의

1) 고객의 개념

고객지향성 확보를 위한 실천과정에서 누가 행정기관이 제공하는 각각의 서비스에 진정한 대상자가 되어야 하는지를 명료화하기 위해서는 고객의 개념을 정의할 필요가 있다. 공공조직에서도 민간기업과 같이 공공서비스를 생산함에 있어 고객이 가진 특성과 욕구를 반영할 수 있어야만 고객의 유·무형 비용지불에 대한 자발성을 이끌어낼 수 있다.

고객(customer)이란 용어는 매우 다양한 의미를 포함하는 것으로서 일반적으로 사용자(user), 고객(client), 소비자(consumer), 이해관계자(stakeholder) 등을 모두 포함하는 의미이다.

이해관계자는 사업에 이익을 지니고 산출에 영향을 미칠 수 있는 사람이나 집단이다. 이들은 기업에 의해 생산된 상품이나 서비스에 영향을 미칠 수 있는 사람일 뿐만 아니라, 사업 그 자체에 영향력이나 권력을 지닌 사람들을 포함한다. 사용자와 소비자의 용어는 고객이란 용어의 대체물로서 너무 협소하다. 반면에 관계자는 매우 폭 넓은 용어이다.

구재태는 고객의 유형을 총 11가지로 구분하여 제시하고 있는데 이를 자세히 살펴보면 다음과 같다(구재태, 2000: 13-17).

2) 고객의 유형

(1) 외부고객과 내부고객

고객을 보다 넓은 의미로 확장시켜 본다면 조직내부의 개인이나 집단을 포함시킬 수 있을 것이다. 그러나 이제까지의 연구의 관심은 외부 고객에게로만

집중되어 온 것이 사실이다. 외부고객(external customer)은 복잡한 가치관과 변화하는 환경 속에 있다고 가정하고 있으나, 내부고객(internal customer)은 명령과 규칙에 자동적으로 순응하고 공식적 통제에 의해 얼마든지 동기부여가 가능하다는 인식을 가지고 있었다.

그러나 오늘날의 공공정책은 내부고객인 공무원 개개인이 관리나 통제의 대상이 아닌 품질향상을 위해 공동으로 노력하는 주체라는 인식으로의 전환이 요구되고 있다.

(2) 특정고객과 일반고객

조직이 재화나 서비스를 공급할 때 그 대상이 특정화되는 것이 일반적이다. 예컨대 경찰의 경우 마약사범에 대한 단속은 그 접촉대상이 한정적이지만 방법 및 순찰업무는 고객의 범위가 광범위하고 불특정 다수, 즉 일반고객(general customer)을 대상으로 한다.

일반고객을 대상으로 하는 경우에는 이들의 요구나 만족이 다양하기 때문에 이를 기준으로 하는데 많은 어려움이 따른다. 이러한 경우는 다수의 의견을 따르거나 사회적으로 용인된 상식에 의존할 수밖에 없는데, 소수의 권익옹호문제나 이익갈등의 문제를 내포하게 된다.

(3) 직접고객과 간접고객

직접고객(direct customer)과 간접고객(indirect customer)의 구별은 서비스가 미치는 영향의 경로에 대한 분류이다.

어떠한 서비스가 고객에 전달될 때 그 영향을 간접적으로 받는 것이 보다 일반적인 현상이다. 예를 들어, 경찰이 음주운전 단속을 하는 경우 단속하는 경찰관에 있어서는 음주운전자가 직접고객이 된다고 할 수 있지만 인근 지역의 다른 운전자들도 검문에 관계없이 교통소통의 영향을 받을 수 있으므로 이때 다른 운전자들은 음주운전 단속의 간접고객이 되는 것이다.

(4) 서비스 수혜고객과 피규제 고객

공공정책의 경우 그 특성상 복지 등에 중점을 두는 분배정책과 재분배정책, 통제에 중점을 두는 규제정책으로 나눌 수 있다. 분배정책 혹은 재분배정책의 경우에는 서비스전달조직과 고객과의 관계가 원칙적으로 수혜자(beneficiaries)인데 반하여 규제정책의 경우에는 고객에게 불리한 정책이 집행되는 경우가 많다.

전통적으로는 수혜자 집단만을 고객의 범주에 넣어 고려한 것이 사실이며, 피규제 집단(the regulated)을 고객의 범주에 넣은 것은 오래되지 않은 일이다.

(5) 자발적 고객과 피동적 고객

접촉하는 사람 및 조직을 고객이라고 할 경우 공공조직에서 접촉을 원하는 경우가 있고 고객이 먼저 접촉을 원하는 경우를 생각해 볼 수 있다.

자발적 고객(voluntary customer)은 자신의 요구가 비교적 분명하기 때문에 만족의 측정이 가능한 반면에 피동적 고객(negative customer)은 요구나 만족이 상대적으로 덜 명확하다. 그래서 자발적 고객인 경우에는 만족도를 극대화하는 전략이 필요할 것이며 피동적 고객의 경우는 가능한 불만을 최소화 할 수 있는 전략이 유효할 것이다.

(6) 생산지향고객과 투입지향고객

조직은 투입단계에서 한번 고객과 접촉하고 산출단계에서 다시 한 번 고객과 접촉하는 양상을 나타낸다.

투입단계에서의 고객(input-oriented customer)은 주로 자신의 요구사항이나 지지를 표시하는 등의 적극적 행위를 하는 것으로 이해될 수 있지만, 시스템의 정보수집활동 등에 연관되는 소극적 참여도 배제할 수는 없다.

반면 산출단계에서의 고객 즉 생산지향고객(output-oriented-customer)은 시

시스템으로부터 재화나 서비스를 공급받는 입장이므로 이에 대한 만족여부를 판단하여 다시 시스템으로 지지나 새로운 요구와 같은 환류활동을 할 준비를 하게 된다.

(7) 현재의 고객과 미래의 고객

고객을 시간의 개념을 이용해 분류해 보면 현재의 고객(current customer)과 미래의 고객(future customer)으로 나누어 볼 수 있다.

잠재적 고객에 관심을 기울여야 하는 이유는 조직이 앞으로의 고객의 욕구를 적극적으로 유도할 수 있다는 데에 있다. 예를 들어 경찰 업무 중 범죄수사와 같은 경우에 고객의 요구는 경찰 업무에 대한 사후적 혹은 평가적 성격을 갖는 경우가 일반적이다.

그러므로 잠재적 고객이 무엇을 원하는 것인가를 미리 파악하고 대비하는 것, 즉 보안등 설치나 일상적 순찰 강화와 같은 활동이 미래의 고객이 만족하는 정도에 영향을 미칠 수도 있다.

(8) 단기적 고객과 장기적 고객

시간의 차원에서 또 다른 구분은 조직과 고객과의 접촉시간에 따른 구분이 다. 1회의 일시적 접촉에 의한 고객이 있는 반면에 장시간 동안 관계를 맺는 고객이 있다.

장기간 관계를 유지하는 고객(long-term customer)은 서비스에 대한 평가와 함께 자신의 만족여부를 표현하기도 하며 새로운 욕구를 다시 투입하기도 하기 때문에 욕구파악이 일시적 고객에 비해 상대적으로 용이하다.

(9) 규칙적 고객과 간헐적 고객

규칙적 고객(frequent customer)은 이들의 요구나 만족이 서비스 전달에

의해 어떻게 변화되는지에 대한 체계적인 분석이 가능하여 이에 따른 전략수립이 어느 정도 가능하다.

다양한 규제정책 중에서 식품위생과 같은 경우 등록되어 있는 정규점포 음식점 감독이 정기적으로 수행될 때에는 주민들의 의견이나 적발 추이 등을 분석하는 것이 가능하지만 무작위적·일시적으로 수행되는 노점상 단속의 경우는 고객의 만족을 판별해 내기가 수월하지 않다.

(10) 우호적 고객과 적대적 고객

고객은 우호적 고객(friendly customer)과 적대적 고객(hostile customer)으로 나누어 볼 수 있다. 사실상 우호적인 고객을 만족시키는 것은 특별한 노력을 기울이지 않고 본연의 업무에 충실한 것으로도 가능한 일일 것이다.

그러나 적대적 감정을 갖고 있는 고객을 만족시키는 것은 전자의 경우보다는 매우 힘이 들 것이다. 또한 중립적 위치에 있는 고객을 가정해 볼 수도 있지만 적대적 감정을 가지고 있는 고객으로부터 정책 및 조직혁신의 원인을 찾아내고 해결방법을 모색하는 것이 현저한 실익이 있을 수 있다.

(11) 개별적 고객과 집단적 고객

고객 중에는 개인적으로 상대하는 개별적 고객(individual customer)과 집단을 이루어 접촉하는 집단적 고객(group customer)이 있을 수 있다.

개별적 고객의 경우에는 욕구와 만족이 명확하게 파악될 수 있는 반면에 집단적 고객으로서 비행 청소년 문제, 특정 지역의 치안 문제 등에 대한 복잡한 상황으로 인하여 통일된 요구나 만족을 규정하기는 쉽지 않다. 따라서 조직화되어 있지 않은 집단적 고객들에 대한 만족은 조직의 정책산출 여부에 따라 분화되거나 재조직화되는 양상을 보일 수 있어 보다 세심한 판단이 요구된다.

<표 2-5> 고객의 정의 및 분류

	대분류	소분류	의미와 수용비용(재화)
정책 고객	구매자 (Buyer)	소비자 (consumer)	·제품을 화폐와 교환하여 소모 ·실제 화폐비용이 주된 수용요건 예) 고속도로 이용자, 국립병원 이용자
		서비스 수혜고객	·시민으로서 직접적인 정책수혜를 수용하게 되는 집단 ·납세 등 간접비용에 의한 정책 수혜 ·서비스 수혜를 위한 비용을 부담하는 집단 예) 식품위생 단속으로 인해 보다 안전해진 소비자, 공공임대주택과 같은 특정 복지정책 수혜를 위한 비용지불자
		피규제 고객	·규제정책의 대상으로 단속 또는 순응의 대상 ·규제단속 예방, 규제단속 처분비용 예) 식당업주의 환경·시설관리 비용, 벌금 등 행정처분비용
	사용자 (User)	일반고객	·대상이 특정되지 않고 불특정 다수가 서비스의 영향을 받는 경우의 고객 ·현재는 정책을 수혜하거나 소비하지 않지만 특정시점 또는 상황에 따라 구매자로 포함될 수 있는 잠재고객 ·대부분 납세가 주된 비용 예) 경찰업무 중 방법과 순찰에서의 일반시민
		간접고객	·직접고객에게 서비스가 적용되어 불편 또는 편익을 받음 ·육체적, 시간적 비용, 편익 등 다양 예) 음주단속 시 교통정체의 피해자 또는 음주사고 피해 감소를 느끼는 시민 등
		이해관계자 (stakeholder)	·정책에 이익관계 가지며 산출에 영향을 미칠 수 있음 ·금전적(정책이 이익에 부(-)의 관계), 육체적, 심리적 비용 예) 경제정책시 전국경제인연합회의 활동 등
		시민 (citizen)	·모든 정책과 간접적 효과의 수용자 ·납세, 일정하지 않은 규제비용 등 금전·육체적 비용

자료 : 김세훈, “고객지향성 확보를 위한 정책마케팅 적용 방안 연구,” 2006, p. 19.

2. 공공조직에서의 고객

1) 공공조직에서의 고객 개념

행정서비스의 생산과 제공에 있어서는, 먼저 고객이 누구인가를 명확히 선별한 후 고객의 욕구와 기대가 무엇인지를 밝히는 순서로 논의가 진행되어야 한다.

하지만 사실상 고객의 선호와 수요에 대한 관료의 대응을 설명한 소비자 모델(consumer model)에서도 구체적으로 누가 고객인지에 관한 보편적 기준을 제시하지는 못하고 있다.

그러나 다음과 같은 연구들을 통해서 대략적인 범위를 가늠해 볼 수는 있다.

첫째, 대중민주주의의 이론(populist theories of democracy)에 의하면 전체 시민이 관료제의 고객이며 관료들의 대응은 이들을 향한 것이 되지만, 이에 대해서는 일부 시민에만 영향을 미치는 관료제의 활동에도 관련시민(relevant public)만이 아니라 시민전체가 고려되어야 하는 것인지의 의문이 제기될 수 있다(Sharp, 1981: 49-50).

둘째, 다원주의적 민주주의(pluralist democracy)의 주창자들에 따르면 민주주의와 공익은 이익집단들간의 상호작용을 거치면서 구현되므로, 당해 정책이나 행정과 이해관계를 지닌 이익집단들이 주된 고객이 된다. 이러한 다원주의적 시각은 고객의 존재를 보다 분명히 한정짓는 장점이 있지만, 이익집단이 기득권층의 이익을 과대 대표하고 경제적·사회적 불우계층의 선호나 욕구는 과소 대표한다는 현실을 간과하는 결함이 있다(박천오, 1999: 273).

또한 이익집단들간에는 물론 행정기관들 사이에도 정치권력이 불균등한 현실 여건을 감안할 때 관료적 다원주의 정책과정에서 공익에 근접한 정책결과를 기대하기 어렵다는 지적도 나오고 있다(Salamon & Gary, 1975: 152-153).

셋째, 시장경제의 원리를 공공부문에 적용하는 공공선택적 관점(public choice perspective)에 의하면 관료제로부터 직접적 봉사를 받는 개인 또는 집단

이 관료제의 일차적 고객이 된다.

이에 따르면 시장에서 소비자가 그렇듯이 공공부문에서도 개인 또는 집단은 자신의 이익을 추구함에 있어서 합리적 계산자로서 행동할 것이므로 관료적 대응은 행정서비스를 다양화하는 등의 방법을 통해 그들에게 더 많은 선택의 기회를 제공하는 것이 된다(Frederickson, 1991: 411).

개별 고객의 선호를 최대한 충족시키려는 이러한 시각에 대해서는 특정 개인이나 집단에 대한 대응이 다른 개인이나 집단의 희생을 초래할 수 있다는 비판이 가해지고 있다(Saltzstein, 1985: 285). 즉 부분의 민주주의가 전체의 민주주의에 반할 수 있다는 것이다.

또한 공공선택적 시각은 개인과 집단에 따라 공공부문에서 합리적 선택과 행동을 할 수 있는 능력과 자원에 차이가 있음을 무시한다는 지적도 제기되고 있다(Frederickson, 1991: 399-402). 이상과 같이 각 이론에 따르면 전체시민·이익집단·직접적(수혜)대상이 고객의 범위로 포함될 수 있다.

한편 이상에서 제시된 바와 같이 비교적 포괄적인 집단으로 분류한 경우 이외에도 고객의 정의를 보다 구체적인 수준으로 명시한 경우도 있다.

실제 정책과정에서는 소비자 개념도 중요하지만 고객의 양분(兩分)을 통한 개념 확인을 위해서는 구매자(buyer)와 사용자(user)의 구분이 더 큰 실익이 있다고 판단된다. 즉 소비자란 무언가 제품을 화폐와 교환하여 실제 사용 후 소모시키는 경우를 의미하지만, 정책이라는 제품의 경우는 무형의 서비스가 대부분 이어서 소모의 의미는 적당하지 않은 것이 사실이다.

다시 말해 정책서비스의 경우에는 소모가 전제된 소비보다는 서비스 향유를 위한 비용의 부담 즉 구매가 있을 뿐이라고 볼 수 있다. 정책서비스는 직접 대상집단에게는 수익자 부담원칙(수혜자)을 요구하는 경우와 순응비용(규제대상자)을 요구하는 경우가 있어 이는 모두 정책대상자의 유·무형적 비용부담, 즉 구매를 요청하고 있다.

앞에서 구분한 고객의 정의는 몇 가지 공통적인 요소를 가지고 있다.

첫째는, 전체시민이다. 각각 고객을 범위와 성격을 정의한 연구들에 있어서 공공선택론의 관점을 제외하면 대부분의 연구에서는 시민 자체를 고객의 범위에 포함시키고 있다.

둘째는, 비용 또는 이익을 수용하게 되는 집단에 대한 분리이다. 앞서 살펴본 다수의 연구에서는 누구에게 수요가 발생되며, 이와 관련된 폭 넓은 이해관계의 형성에 주목하고 있다.

2) 공공조직에서의 고객지향성(customer-oriented)

(1) 공공조직에서 고객지향성의 개념

공공조직에서 고객의 개념은 민간기업에서 사용하는 것과는 달리 의미가 명확하지 못하고 추상적이어서 그 범위가 불명확하다(박천오, 1997: 2; 김광남, 2003:154). 그래서 공공조직과 관련된 연구에서는 ‘고객지향성’, ‘고객중심성’, ‘고객만족’이라는 표현을 선호하면서 행정의 대응성과 유사하게 행정이념의 차원에서 접근하는 경우가 많다.

고객의 범위에 근거해 정책이 추구해야 할 고객지향성의 의미를 살펴보면 정책에 직접 영향을 받는 고객과 간접적인 영향을 받는 고객의 입장을 포괄적으로 수렴하여 서비스의 질을 제고하는 노력이라고 할 수 있다.

즉 고객지향성이란 정부행정에 대해 주인인 동시에 고객인 국민에게 행정서비스의 능률적인 제공과 요구에 민감하게 대응함으로써 고객만족도를 극대화하려는 정부행정의 노력을 의미하는 것이다.

이는 고객을 대상으로 하는(to client) 행정이 아니라 고객을 위한(for client), 고객과 함께 하는(with client)행정을 말하는 것이다. 고객이 어떤 서비스를 필요로 하고 고객에게 이를 어떻게 공급할 것인지 등의 사항을 행정기관이 일방적으로 결정하지 않고 그에 관한 고객의 견해와 판단을 구하는 것이라고 할 수 있다

(이종범, 1996: 21-25). 즉, 기존의 행정중심적이고, 공급중심적인 행정관행으로부터 민간자율적·수요중심적인 것으로 전환하는 노력이라 할 수 있다.

(2) 고객지향성에 대한 두 가지 접근

공공조직에서 고객지향성에 대한 연구는 크게 두 가지 차원으로 나누어서 이루어지고 있다. 하나는 정책 및 행정서비스의 실질적 내용과 그 결정과정을 중심으로 한 것이고 다른 하나는 행정서비스 전달체계에 초점을 맞춘 것이다(박천오, 1997: 4).

① 실질적 접근법

고객이 원하는 정책 및 행정의 실질적 내용을 제공하는 것이 고객지향적 행정이라는 접근법이다. 이에 의하면 행정기관은 고객이 원하는 정책과 행정의 실질적 내용이 무엇인지 그리고 기존의 정책과 행정서비스가 그 내용면에서 고객을 얼마만큼 만족시키는지를 파악하여 이를 정책과 행정에 반영하고자 노력하여야 한다(이종범, 1995: 25).

② 절차적 접근법

절차적 접근법은 고객이 만족할 수 있는 수준의 행정서비스 전달체계를 확보하는 것이 고객지향적 행정이라는 접근방법이다. 절차적 접근에서는 행정서비스의 전달체계에서 기인된 고객의 시간적, 경제적, 정신적 피해와 손실을 최소화시키는 것이다(박세정 외, 1996: 62).

고객지향적 행정이 제대로 실현되려면 행정서비스의 실질내용이 고객의 욕구를 반영하여 결정되어야 할 뿐 아니라 이것이 고객이 만족할 수 있는 수준의 행정전달체계를 통해 고객에게 전달되어야 하므로 고객지향적 행정은 두 가지 접근법이 모두 포함되어야 할 것이다(박천오, 2007: 7).

3. 고객중심적 조직문화의 의의

1) 고객중심적 조직문화의 개념

고객중심적 조직문화란 조직구성원들이 고객의 요구를 존중하고 이를 적극적으로 조직의 행동에 반영하려는 의지를 조직구성원들이 공유하고 있고 리더가 전략적으로 이를 강하고 독려하고 있으며, 고객의 요구를 반영하는 구체적인 절차와 제도 그리고 조직구조를 갖고 있는 조직문화를 의미한다.

2) 고객중심적 조직문화의 구성요소와 특성

고객중심적 조직문화의 특성을 조직문화의 구성요소를 중심으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 고객중심적 조직문화는 조직구성원들의 가치와 의식 속에 고객중심성이 강하게 내포되어 있다. 즉, 조직구성원들이 조직의 모든 기능이 고객위주로 설계되고 고객의 입장에서 작동되며 고객에 의해 평가되어야 한다는 점에 대해 의식을 공유하고 있어야 한다. 따라서 고객지향적 조직문화가 있는 행정조직이라면 관료주의적이고 행정편의주의적인 전통적 행정에서 벗어나 민간기업의 고객만족 경영개념을 행정에 도입하여 이를 적극적으로 실현하고자 하는 조직구성원들의 의지가 있어야 한다(박용우, 1998: 444).

둘째, 고객중심적 조직문화를 갖고 있는 조직은 조직의 리더가 조직의 주요 비전과 전략에 고객을 가장 최우선적으로 강조하면서 조직내부관리에 적극적으로 적용시킨다.

셋째, 고객중심적 조직문화는 조직목표를 달성하기 위해 절차와 제도를 고객중심적으로 바꾼다. 예를 들어 고객의 욕구를 파악하기 위한 절차를 두거나 의사결정과정에서 고객참여의 통로를 최대한 넓힌다.

넷째, 고객중심적 조직문화는 조직구조도 조직화한다. 민원부서를 강화하거

나 민원콜센터와 같이 고객의 불만을 쉽게 듣고 반영할 수 있는 조직으로 구조화하는 것이다.

4. 고객중심적 조직문화의 유형화

1) 고객중심적 조직문화와 기존 조직문화유형과의 비교

고객중심적 조직문화의 특성을 살펴보면 기존의 경쟁조직문화 유형 중 혁신지향문화와 매우 유사하다. 즉, 조직환경변화에 적응하기 위해 조직변화와 혁신을 중시하며, 창의성과 도전성 등의 가치를 존중한다. 리더 또한 조직구성원들이 자율적으로 재량을 갖고 조직의 중요 비전을 달성할 수 있도록 독려하며 조직구성원들의 창의성과 기업가정신(entrepreneurship)을 중시한다. 그리고 조직의 내부적인 안정정보다는 조직의 외부 고객이나 환경변화에 민감하여 변화를 지향한다(최성욱, 2005: 44).

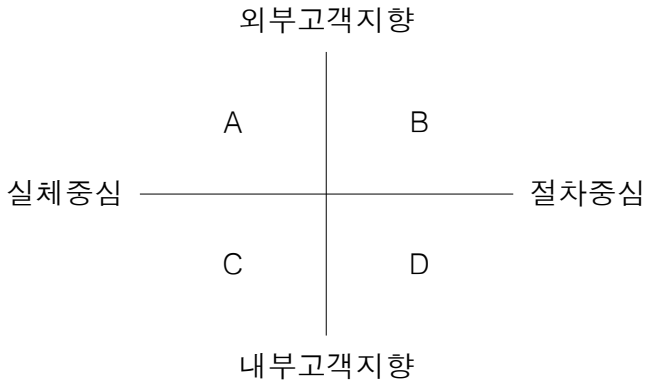
그러나 고객중심적 조직문화가 기존의 문화유형 중 혁신지향문화와 유사하기는 하지만 궁극적으로 특정 대상인 고객을 조직의 최우선으로 두고 있으며 고객중심성을 어디에 두는가에 따라서 구체적 내용이 달라진다는 점에서 차이가 있다.

2) 고객중심적 조직문화의 유형화

본 연구에서는 Hofstede의 차원을 바탕으로 실체적/절차적 차원, 그리고 내부고객지향/외부고객지향 차원이라는 두 가지를 활용하여 고객중심적 조직문화를 새롭게 유형화하였다.

실체적/절차적 차원은 고객중심성을 고객의 의도와 욕구를 파악하는 것에 초점을 두는가 아니면 고객의 의도를 그대로 실현해 나가는 측면에 초점을 두는가와 관련된 차원이다. 반면 내부고객지향/외부고객지향 차원은 조직의 고객을 누

구로 할 것인가의 문제이다. 이러한 차원에 따라 다음과 같은 4가지 유형의 고객중심적 조직문화가 도출된다.



<그림 2-6> 고객지향적 조직문화의 유형

A유형은 고객의 성향, 욕구, 불만 등을 파악하여 이를 해결하는 것을 조직의 목표로 삼는다. 따라서 외부고객의 의견이나 평가를 분석하고 조직의 성과도 고객만족정도를 중요한 기준으로 삼는다.

B유형은 파악된 고객의 욕구를 달성하는 과정을 중요시한다. 그래서 민원처리시간을 단축하거나 민원처리과정을 공개하는 등 외부고객의 요구가 달성되어 가는 과정에 초점을 둔다.

C유형은 내부고객의 요구를 파악하여 이를 해결하는 것을 중시한다. 따라서 내부구성원의 만족도를 중시하고 업무성과가 복지 등 조직구성원의 일체감이나 사기진작에 따라 달라진다고 여긴다.

D유형은 내부고객이 자율적이고 책임감 있게 업무를 처리할 수 있도록 조직을 수평화, 분권화한다.

제Ⅲ장 고객중심적 조직문화 사례 분석

제1절 공공조직 사례

제2절 민간조직 사례

제3절 사례의 시사점

고객중심적 조직운영과 조직문화에 대한 관심은 일반 기업체에서 기업의 지속적인 발전을 위한 핵심가치로서 자리매김하고 있다. 민간부문에서 추진된 고객중심 조직변화의 바람은 공공부문에도 자극을 주었고, 외부환경의 변화에 적절한 대응이 요구되는 상황이 전개됨에 따라 공공의 영역에서도 고객중심의 행정의 필요성이 커지고 있다.

민간이나 공공조직을 불문하고 조직문화는 조직과 조직원이 공유할 수 있는 기본적인 마음가짐을 정립하는 것이라는 인식이 확산되면서 각각의 조직이 기존의 조직문화에 대한 점검을 통해 조직의 앞날에 필요한 조직문화를 찾아 추구해 가고 있다.

현재까지는 고객중심적 조직문화에 대한 사례는 민간부문에서 주로 나타나고 있으며, 공공조직에서는 ‘고객중심’과 ‘조직문화’가 별개의 조건으로 작용하고 있다. 공공조직에서 ‘고객중심’과 ‘조직문화’가 동시에 검토된 기존의 사례가 없기 때문에 고객중심적 조직문화를 제시하는 것이 쉽지 않지만 두 분야에 대한 사례를 검토하고 종합하여 참고사항과 보완점을 정리함으로써 본 연구에서 얻고자 하는 고객중심적 조직문화 형성방안을 도출하는데 시사점을 제공할 것이다.

공공조직의 특성상 민간기업과 비슷한 수준의 고객중심적 조직문화를 형성하기에서는 한계를 갖고 있는 것이 사실이지만, 공공조직 나름의 고객중심적 조직문화를 형성하기 위해서는 민간부문의 고객중심적 조직문화의 사례를 통해 시사점을 찾을 수 있을 것이다. 더불어 공공조직에서 추진된 ‘고객중심’ 행정 사례와 ‘조직문화’ 변화 사례를 검토함으로써 고객중심적 조직문화를 형성할 수 있는 방안을 찾을 수 있을 것으로 판단된다.

아래에서는 고객중심적 조직문화 형성방안을 모색하기 위해 공공부문과 민

간부문으로 구분하여 국내외 사례들을 검토하고 각각의 사례들에서 고객중심적 조직문화 구성요소별로 구분하여 정리하였다.

제 1 절 공공조직 사례

1. 국내 공공조직 사례

1) 강원도의 고객지향적인 지방전자정부 추진

(1) 가치관과 의식

인터넷의 급속한 확산으로 미래 전자정부의 발전방향은 웹 기반의 고객중심의 전자정부 구현이다. 미국은 1999년 이후 ‘행정이란 국민에 대한 공공서비스의 제공’이라고 새롭게 규정하고, 전자정부란 ‘웹 기반 행정서비스를 필요할 때에 언제, 어디서, 언제나, 누구에게든 제공할 수 있는 정부’로 그 개념을 확대 발전시키고 있다.

고객지향의 전자정부 구현을 위해서는 주민참여 채널 정비와 함께 이를 통한 일원화된 고객 의견 수렴 및 고객이 가장 쉽고 편리하게 행정 서비스를 이용할 수 있도록 인터넷·디지털 TV·핸드폰·콜센터 등 다양한 접근 채널 제공이 필요하다. 그러나 강원도 홈페이지 통합허브사이트 구축계획을 제외하고는 고객의 참여와 다양한 접근수단의 확보를 위한 노력은 부족한 단계인 것으로 평가된다.

(2) 제도 및 절차

정부포탈은 전자정부사업이 추진되어 G2C, G2B, G2G 간의 전자적 관계가 만들어 지면서 정부 각 기관의 핵심적인 과제가 되었다. 포탈은 정보에 이르는

관문 또는 입구를 의미하며 사용자가 웹 인터페이스로 통합된 접점을 통하여 필요한 정보와 서비스에 쉽게 접근할 수 있게 하는 단일한 통합접점 이라고 할 수 있다.

강원도 내의 도 및 시군이 운영하는 사이트는 175개(도35, 시군 140)로 이들은 모두 통합하여 통합허브사이트의 구축이 되어야 하고, 현재 여러 단계의 접근과정을 요구하고 있어 2-3단계의 하위메뉴 접근방식으로 바뀌어야 한다.

강원도 내 주민의 온라인 참여정도는 온라인 포럼의 개설 및 공개, 온라인정책제안 및 대화, 온라인 투표 실시, 온라인 여론조사의 4가지 항목으로 측정이 이루어졌는데, 도 본청의 경우에만 4가지의 모든 주민참여기회를 열어두고 있다. 다만, 전체 온라인 포럼을 개설하고 있는 기관은 21%로 저조한 편이며 개설하고 있는 기관은 모두 공개하고 있었다.

따라서 앞으로는 실질적인 주민참여가 이루어질 수 있도록 환경이 개선되어야 한다. 도 정책포럼의 경우 2002년부터 2004년 6월까지 9개 주제의 포럼이 이루어졌으나 관광산업발전방안에 관한 토론 외에는 대부분 10명 이하가 참여하고 있고, 주제가 일반인들의 관심사항보다는 추상적인 것들이 많았다.

2) 부산광역시의 CRM 도입

(1) 가치관과 의식

지방자치단체가 시민에 대한 대응적·효율적인 조직업무를 추구하기 위한 고객 정보의 효과적인 활용도는 미흡하다는 문제의식에서 부산광역시는 고객중심형 행정서비스를 구현하기 위해 민간기업의 CRM전략을 도입하였다.

이는 민원의 유형별로 업무 프로세스를 적용하고 시민과의 능동적인 상호작용을 향상시키며 업무프로세스의 통합으로 조직역량을 강화하기 위한 전략이다. 이를 통해 고객인 주민 중심의 서비스를 구현하는 지방자치단체가 되고자 하는 것이다.

부산광역시는 무엇보다 민원서비스의 제공부문이 시민과의 점점 지역으로서 고객지향적 서비스와 가장 직결되고 데이터가 수집되는 장소라는 점을 인지하고 기존의 민원서비스 분야에 CRM 요소를 도입하는 것에서 시작된다. 구체적으로 민원서비스의 문제점이었던 공통적인 요소 중심의 관리, 절차 위주의 측정과 관리, 성급한 일반화 등의 현상을 개별화·차별화를 통한 품질관리 중심의 서비스로 바꾸었다. 고객 민원에 대한 고객관점의 통합적인 서비스 지원을 통해 궁극적으로 맞춤형정서서비스를 제공하였다.

(2) 리더십 및 전략

부산광역시의 PCRM 도입을 통한 주요 변화 전략은 관점, 접근방법, 집중영역, 평가, 관리 범위의 변화 및 지속개선체계의 수립 측면으로 나누어 볼 수 있다.

부산광역시는 공공고객관리시스템(PCRM)을 민원행정서비스 부문에 도입함으로써 민원서비스 처리에 대한 관점의 변화를 전략적으로 추구하였다. 기존에는 민원창구에 접수된 것만을 처리하는 것을 원칙으로 하였다. 이는 업무중심의 시각을 의미하는 것으로 시민들의 민원은 서식 요구에 맞춰 처리하기 때문에 발급 업무가 주를 이루었다. 공공고객관리시스템은 수동적으로 서식화된 민원을 수용하는 것에 집중하던 것에서 고객 니즈를 적극적으로 파악하여 고객 서비스의 질을 개선하고자 하는 것을 목적이었다.

이와 같은 관점의 변화는 공공서비스 혁신의 기초가 되며, 단순발급 업무가 주를 이루었던 민원서비스를 시민(고객)을 위한 업무로 중심이동하게 하는 계기로 작용할 수 있다.

부산광역시는 공공고객관리시스템의 도입을 통해 공공업무에 대한 접근방법의 변화를 꾀하고자 하였다. 즉 과거에는 업무 프로세스의 표준화 시스템을 구축하는데 주력을 기하여 왔기 때문에 시민들의 민원업무에 대한 이미지는 주로 절차적 업무로만 인식되었다. 민원을 개선하고자 하는 지방자치단체의 노력은

주로 절차에 있어서 속도의 가속화에 주력한 반면 처리내용이나 서비스의 품질은 간과된 까닭에 도리어 악화되어 왔었다. 새로운 변화 전략은 업무를 총체적으로 처리하는 것보다는 업무를 분류하여 접근하는 방향으로의 변화를 유도하는 것이었다.

민원업무는 대체로 절차업무, 경험업무, 문제해결업무 등이 다양하게 혼재되어 있다는 점에서 이들을 특성에 맞게 분류하고 각 업무 유형에 따라 다른 전략으로 해결방법을 모색하였다. 즉 절차업무의 경우에는 스피드를 개선하는데 초점을 맞추어 시민들의 편의성을 증대하는 것이 보다 효율적인 반면, 경험업무는 민원의 실질적 해결 여부가 가장 핵심이 되며, 문제해결업무는 공공서비스의 혁신을 통해 대다수 시민이 혜택을 받을 수 있을 것이라는 점에서 각 업무 유형에 따른 전략적 변화를 시도한 것이라 볼 수 있다.

(3) 제도 및 절차

민원서비스는 시민과 정부의 기초적 접점지대라는 점에서 상호 신뢰를 결정짓는 중요 영역이다. 하지만 현실적으로는 민원에 대한 불만족으로 인하여 시민과 공무원간 상호적 불신이 누적되어 있는 상태이다. 공무원들은 민원을 업무수행의 차질 요인으로 보는 부정적 이미지를 지니고 있고 그 중요성에 대한 인식도 부족하였다. 그 결과 서비스의 내용이나 질 측면의 개선이 이루어지지 않고, 직원들은 불친절하였으며, 고객을 고객으로 보지 않고 회피하는데 주력하였다.

이러한 측면에서 민원서비스의 개선이 실행력을 지니기 위해서는 평가가 제도적으로 실질화되어야 할 필요가 있었다. 그래서 부산시의 PCRМ을 통한 전략적 변화의 방향은 서비스 개선이 실행력을 확보하기 위해 고객만족 평가를 업무평가에 포함하고 고객의 평가를 주요하게 고려하는 것을 중시한다. 아울러 평가체계에 있어 정확성을 기하고 단발적으로 끝나는 것이 아닌 지속적인 평가개선체계를 수립하며 상황파악과 평가를 분리하는 변화 전략을 시도한 것이다.

PCRМ을 통한 관리 범위는 민원처리 과정 전체에 해당한다. 민원종류별로

적합하고 완결적인 관리를 수행하는 것을 목표로 하였다.

이에 따라 장기반영 민원과 단순 민원 등 구간별로 차별화된 모니터링을 통해 민원 종류별로 적합하고 완결적인 관리를 수행하였다. 관리에 있어서도 결과 관리와 과정 관리를 동시에 수행한다. 즉 차별화된 관리와 핵심 포인트 관리를 동시에 수행하는 것을 의미하는 것으로 평가할 수 있다.

3) 강원도 정선군 두루누리(Ubiquitous)시스템

(1) 가치관과 의식

강원도 정선군의 두루누리시스템은 민원행정제도를 지역특성에 맞는 첨단 유비쿼터스와 접목하여 양질의 민원행정서비스 제공과 행정내부의 낭비요인 제거를 통한 행정효율성의 극대화를 추진하도록 구상되었다. 민원서류 신청을 언제 어디서나 신청도 할 수 있고 처리 완료된 민원증명서는 민원인이 언제 어디서나 원하는 시간에 마음대로 찾아갈 수도 있는 민원제도를 구축하고 시스템을 민원인 편의위주로 개선하고 타 시스템과 연계가 가능하도록 하여 차별화되고 완벽한 시스템으로 구축하고자 하는 의지를 담았다.

(2) 리더십과 전략

강원도 정선군의 두루누리시스템의 성공요인에는 무엇보다도 고객으로서의 주민을 위한 행정서비스를 잘 이해하고 있었던 기관장의 확고한 의지가 큰 역할을 담당하였다. 이러한 기관장의 민원행정에 대한 혁신의 의지와 주민불편 해소에 최일선에 선 공무원들의 적극적인 혁신 동참이 두루누리시스템의 성공적인 정착에 성공요인으로서 작용하였다.

정선군에서 두루누리시스템의 도입을 결정하는 과정에서 민원처리의 기존 방식에 익숙해 있던 직원들의 새로운 제도 도입에 따른 변화거부감도 나타났으며, 혁신과제 시행에 따른 예산부족이나 전체 네트워크 사용으로 인한 시스템의

잡은 에러 발생, 그리고 혼잡시간대 팩스처리 지연 또는 접속이 자주 끊기는 현상의 발생 등 서버 및 DB 불안정으로 인한 장애가 발생하였다.

이러한 장애요인을 극복하기 위하여 정선군에서는 직원들의 정보화 마인드 교육, 관내 네트워크 정비, 그리고 담당자와 전문가간에 각종 문제점과 불편사항 및 개선사항의 의견, 문제점 토론 등을 지속적으로 실시하였다.

통신실에 설치되어 있는 팩스 서버와 전산실에 설치되어 있는 DB를 통합, 두루누리시스템 전용 서버를 구축하여 시스템을 보완한 결과, 장애를 극복하게 되었고, 한편 시스템 통합구축으로 인하여 정비기간이 다소 길어졌으나 직원들의 적극적인 동참과 협동심에 힘입어 예정공정보다 훨씬 빨리 사업을 완료하여 장애를 극복하게 되었다.

(3) 제도 및 절차

정선군은 우선 기반조성을 위하여 민원실 환경정비, 지적서고 정비, 지적도나 건축물대장 등 도면전산화사업을 조기에 완료하여 두루누리시스템 운영이 잘 운영 되도록 지원하였다.

원격접수 시스템 구축으로 창구 공무원이 누구나 전화, 방문, 팩스 등의 방식으로 접수를 할 수 있도록 웹 기반의 접수 프로그램을 개발하여 접수 내역을 관내 모든 창구에서 공유함으로써 아무데서나 접수 및 교부를 할 수 있게 되었다.

SMS 서비스 도입으로 민원처리가 완료되는 즉시 민원인에게 자동 메시지를 제공하여 이를 확인 후 언제 어디에서나 편리한 시간에 민원서류를 찾아 갈 수 있도록 개선하였다.

메세징 시스템 구축으로 업무담당자 상호간 민원서류 접수 및 처리완료시 PC화면에 메시지 형태로 알림이를 실시간 보여 주어 다른 업무 진행 중에도 쉽게 인지하도록 하였고 통합 발급시스템 구축으로 군청 및 읍면사무소 단위로 모든 증명민원을 수입증지를 없애고 자동인증 처리하여 발급할 수 있도록

one-stop 통합 발급기를 설치하였다.

통합관리체계구축으로 접수된 민원처리 상황 및 일일 마감 정산현황 등 제반 데이터를 관리자가 실시간으로 모니터링할 수 있는 관리 시스템을 구축하여 완전 전산화하였다.

또한 기존에는 민원인에게 증명서 준비사항을 알려주지 않아 장시간 대기하던 것을 증명서의 준비완료 즉시 문자서비스 제공으로 대기시간 다축 및 민원인의 불편을 해소하였다.

접수된 민원처리 상황 및 일일 마감·정산 현황 등 제반 데이터를 관리자가 실시간으로 모니터링 할 수 있는 전산화 관리체계를 구축하여 업무 부담을 감소시켜 업무의 효율성을 높였다.

4) 경기도 하남시의 고객만족(CS) 행정

경기도 하남시의 행정혁신 내용은 고객만족을 최우선으로 하는 새로운 개혁 전략인 CS(고객 만족) 행정을 도입하는 것을 골자로 하고 있다. 고객만족 행정이란 행정서비스에 대한 고객의 수요를 파악하고 고객의 기대수준을 충족시켜 줄 수 있도록 고객관점에서 행정서비스의 질을 획기적으로 향상시키기 위한 총체적인 방법이었다.

(1) 가치관과 의식

정치·경제·생활 환경의 글로벌화와 지식정보화의 진전 등 지방행정환경이 급변함에 따라 복잡·다양화된 주민들의 행정수요를 충족시키기 위해서는 종래의 공급자 중심주의적인 행정 체제가 부적합하게 되었다.

또한 지방행정의 급속한 환경변화와 함께 지방자치단체의 주민은 고객과도 같다는 인식이 확대되면서 서비스의 질 제고에 대한 요구와 함께 주민들의 기대수준에 부응하지 못하면서 시정에 대한 주민의 불신과 불만이 고조되는 현상이

나타났다. 민간부문에서 최고의 서비스를 받아온 고객의 행정서비스에 대한 높은 욕구와 기대에 눈높이를 맞출 수 있는 고객 중심의 행정혁신이 절실했던 것이다.

행정 등의 공공부문이 기존처럼 독점성을 누릴 수 없고, 민간 부문과의 경쟁에 노출됨에 따라 민간 부문의 고객중심주의를 공공부문에도 적용하는 것이 시급한 압력으로 작용하게 된 것이다.

이에 하남시의 고객만족 행정은 주민을 고객으로 간주하는 것에서 출발한다. 또한 고객의 범위는 기존 행정서비스보다 넓게 정의한다. 즉 고객은 지방자치단체에서 생산한 행정서비스의 전달 과정에 관련된 모든 주체로서 지방자치단체 외부에만 국한되는 것이 아니라 지방자치단체 내부의 직원, 유관단체, 각급 기관들까지 포함하는 광범위한 개념이다.

(2) 리더십 및 주요전략

하남시 고객만족 행정의 기본방향은 고객 관점에서 행정프로세스의 개선과 의식·행태 변화를 통하여 고객 만족의 성과 창출을 위한 주민체감형 혁신활동을 추진하는 것이다. 현재의 산발적인 행정서비스 관련 업무가 체계적으로 추진·발전될 수 있도록 관리하고 고객의 수요에 부응한 고객만족 과제를 자율적으로 발굴하여 혁신활동으로 연계될 수 있도록 전 기관 차원의 역량을 집중하는 것이다. 고객만족 행정의 비전 및 추진목표는 시민의 삶의 질 향상과 고객만족의 극대화를 달성하는 것이다. 이를 달성하기 위한 하남시의 중점 추진 전략은 다음과 같다.

<표 3-1> 하남시 고객만족 행정의 중점 추진방향

CS 추진동력 확보	서비스 개선 관리	고객관리시스템 구축	고객관점 평가와 보상
추진체계 구축	교육 우수사례 확산	고객설정 DB 구축	고객만족도 조사
기본계획 수립	CS과제 발굴 및 관리	CRM 시스템 구축	CS활동 모니터링
비전 수립, 확산	고객관점 행정추진	VOC 운영 등	평가와 보상연계

고객만족 행정을 추진하기 위해서는 조직 전체가 CS 중심으로 운영될 수 있도록 추진 동력을 확보하는 것이 선결과제이다. 이에 추진체계를 구축하고 기본계획 및 비전을 수립하여 조직 전체가 공유할 수 있도록 확산하여야 한다. CS행정은 서비스를 지속적으로 개선하는 것이므로 직원에 대한 교육과 함께 우수 사례를 발굴하고 고객관점의 행정을 추진하는 전략 수립이 필요하다.

하남시는 조직 문화의 변화와 비전 수립과 함께 고객의 정보를 활용할 수 있는 고객관계관리 시스템을 구축하였다. 이를 위해 먼저 고객을 규정하고 고객들의 정보를 중심으로 DB화하여 데이터의 축적과 활용이 일관적으로 이루어지도록 하였다. 이를 위해 CRM(고객관계관리)과 VoC(고객의 소리)를 통한 다양한 정보를 통합적으로 구축 관리하는 전략을 수립하였다.

마지막으로 CS행정이 성공하기 위해서는 지속적인 평가와 환류가 필요하다. 는 점에서 고객만족도 조사와 CS활동 모니터링, 평가에 따른 보상 연계 등의 인센티브 구조를 구축함으로써 행정서비스가 고객 중심으로 초점이 이동하도록 하는 전략을 추진하고자 하는 체계를 취하고 있다.

(3) 제도 및 절차

고객접점은 행정서비스의 고객중심적인 개선을 위해 필요로 하는 고객 정보를 획득할 수 있는 주요 지점이라는 데에 주요한 의미를 지니고 있다. 하남시는 고객접점의 친절서비스를 개선하기 위한 네 가지 부문의 혁신을 추진하였다.

첫째, 최고 수준의 행정서비스가 지속적으로 제공될 수 있도록 행정서비스 스탠다드를 설정·관리하고, 모든 고객접점(방문, 전화, 인터넷, 우편, 공문처리 등)에서의 서비스 이행기준을 마련하였다. 특히 주민체감도가 높은 핵심업무에 대해서는 ‘서비스 이행표준’을 작성하여 이행하도록 하였다.

<표 3-2> 공통서비스 이행표준 작성체계

작성 원칙	작성 내용
고객중심 원칙	고객의 입장과 편의를 최우선으로 고려하는 고객중심적 서비스
서비스 구체성 원칙	고객이 쉽게 알 수 있도록 구체적이고 명확화
최고서비스 제공 원칙	최고 수준의 서비스를 제공할 수 있도록 규정

둘째, 행정서비스를 지속적으로 모니터링 할 수 있도록 해피콜 제도와 캐치콜 제도를 운영한다. 해피콜(Happy-Call) 제도는 민원처리 단계별로 고객의 만족도 및 불만사항 등을 직접 수집·개선하는 제도이다.

캐치콜(Catch-Call) 제도는 업무 담당자가 당일 업무처리 과정에서 불편한 관계가 형성되었거나 충분한 설명이 부족하다고 생각되는 내방객이나 전화 고객들에게 퇴근 전에 전화로 담당자 또는 상급자가 재상담을 실시하여 고객의 만족을 높이는 제도이다.

셋째, 하남시는 SMS 민원알림 서비스를 통해 그간 종합민원과, 건축과, 회계과 등에서 자체적으로 접수된 민원 등에 대한 처리결과 등을 SMS 민원처리 알림서비스를 실시해 왔다. 2006년 7월부터는 이를 전체 민원부서로 확대 실시하여 민원접수, 처리과정, 처리지연, 처리결과 등을 통보할 계획을 추진 중이다.

넷째, 고객접점에 대한 철저한 관리를 위한 평가 방법으로서 전화 친절도 조사를 실시한다. 전화 응대의 친절도를 획기적으로 향상시키고, 고객우선의 업무

태도를 견지하도록 하기 위한 것으로 평가는 외부 전문기관에 의뢰하여 실시하고 측정 결과를 공개하고, 결과에 대한 인센티브와 패널티를 부여함으로써 평가 결과에 따른 개선과 노력이 지속적으로 이루어지도록 하였다.

(4) 조직구조

하남시는 고객만족 행정을 추진하기 위해 ‘지방행정 혁신위원회’를 구성하여 운영하고 있다. 지방행정 혁신협의회장은 부시장과 민간전문가가 공동으로 수행하고, 구성은 10명 내외로 구성되도록 되어있다. 현재 하남시 혁신협의회 구성은 시청 직원으로 부시장, 국장(2명), 담당관(2명) 등 5인과, 유관기관으로서 대학교수(2명), 경기개발연구원(1명), 기타 시민단체대표(2명) 등 5인으로 구성되었다. 지방행정 혁신협의회는 CS 행정의 비전·전략 및 기본방향을 제시하고 리더십을 확산하는 역할을 수행한다.

협의회와 함께 기획·관리하는 추진체제로 총무과는 CS 행정의 기획·조정, 추진체계 구축 및 마인드 제고, 실천과제 발굴·추진상황을 관리하고 있고, 혁신서포터즈가 주민대표로서 제안 및 의견제시의 역할을 한다. 한편 CS 활동의 실행 그룹으로는 CS 행정 리더(관장, 소장, 동장 등 부서장)와 CA(Change Agent), 즉 각 관·소·등 변화관리자가 고객만족을 선도적으로 실행할 핵심인력으로 기능한다.

5) 파주시 민원행정 혁신

파주시의 경우도 다른 지방자치단체와 마찬가지로 환경 변화에 따른 새로운 수용에 대응하기 위한 다양한 행정 혁신을 추진 중이다. 특히 파주의 경우는 민원 행정 혁신 부문에 상당한 주력을 기울여 왔다.

(1) 가치관과 의식

과주시의 민원행정 혁신의 비전은 신뢰회복과 행정의 투명성을 제고하는 것이었다. 이를 위해서는 민원처리 부문에 있어서 고객만족 달성이 주요 목표였다. 과주시가 민원 행정 부문의 고객만족을 위해 선택한 전략들은 다음과 같다.

첫째는 민원처리 기간의 단축이다. 민원인 방문회수가 감소를 통해 기회비용을 절감하고 공직 내부의 생산성 향상을 통한 공무원의 경쟁력을 제고하기 위한 목적으로 추진하였다. 신속한 민원처리는 비리·부정의 발생 개연성을 사전에 차단하고, 고객만족도를 높이는 데 주요하게 작용할 수 있다.

둘째는 결재권한의 대폭적인 하부 위임을 시행하였다. 민원처리의 기간을 단축하기 위해서는 빠른 결정과 빠른 실행을 가능하도록 하는 것이 필요한데 이는 결재권한을 하부로 위임함으로써 가능할 수 있다. 이에 사무전결규정을 개정하여 모든 민원서류의 최종 결재권한을 하향 조정하였다.

셋째, 변화된 행정수요에 대처하기 위해 조직진단을 실시하고 그 결과에 따른 조직개편과 인력을 재배치하는 것이다. 업무가 폭주하는 부서는 부서를 확대하고 인원보강을 하며, 유사 중복 기능을 가진 부서는 통폐합과 업무 재분장을 실시하였다. 특히 산업단지나 택지개발 등 전문성이 필요한 업무수요의 발생에 따라 도시개발사업소를 신설하여 전문성을 확보하였다. 아울러 원스톱 민원처리를 위해 민원처리부서 위주로 조직을 확대·개편하였다.

넷째, 통합민원창구를 설치하고, 원스톱 민원처리를 위한 종합 심의회를 매일 운영하는 것이다. 민원 종류별로 분산된 창구를 설치하여 발급하던 즉결민원을 한 창구만 찾아가면 원하는 모든 서류를 한 번에 쉽게 발급받을 수 있도록 바꾸었다.

아울러 인·허가 민원의 심사를 위해 주3회 업무 시간 중 개최하던 실무종합심의회를 매일 업무 개시 전인 오전 8시에 관련부서 합동으로 개최함으로써 처리시간을 대폭 감축하는 전략을 택하였다.

다섯째, 고객만족 행정은 내부의 업무프로세스 개선과 동반되어야 한다는 점

에서 내부의 혁신 전략이 포함되었다. 이에 One-page proposal, 집중결재시간제, 회의시스템 개선 및 E-mail, 유선, 쪽지보고 등 업무 프로세스를 간결화하고 대면 결재를 지양하였다.

그 외에도 시정 안내를 위한 민원도우미를 확대 시행하고, 창구 민원 중심 좌석 역순환 배치 등을 통해 민원서비스 개선을 위한 다양한 전략들을 채택하여 실행하고 있다.

(2) 제도 및 절차 : 파주시의 고객관계관리 전략

파주시의 민원행정 부문의 고객만족 행정 전략들 가운데에는 CRM의 개념요소 및 전략들을 상당부분 내포하고 있다. CRM이 고객만족 및 부가가치의 창출을 위해 생성된 개념이라는 점에서 고객만족 행정 역시 CRM의 주요 특질들과 중복되는 측면들을 지닌다.

엄밀한 개념에서 CRM과 동일시할 수는 없으나 CRM의 주요 요소 및 전략의 한 부분으로 확장시켜 볼 수 있는 부분은 다음과 같다.

먼저 고충민원 업무프로세스를 처리에서 해결 중심으로 전환하는 것이다. 기존의 민원 처리는 고충 민원의 임기응변적 처리로 궁극적 해소 노력이 부족하였다는 점에서 보다 근본적이고 고객 지향적인 해결을 위한 노력을 기울이려는 전략이다. 이에 파주시는 민원의 총괄 부서를 시장실 직속으로 설치하고(고충민원 전담팀), 고질적이고 집단적인 민원에 대한 책임 있는 해결 및 처리방향과 처리 결과에 대한 DB화를 도입하였다.

둘째, 실시간 Plus-Call 서비스 및 ‘나의 민원보기’ 서비스를 제공한다. Plus-Call 서비스는 방문상담, 전화, 인터넷으로 접수되는 모든 민원에 대한 처리 과정이나 결과를 고충처리담당 직원이 직접 전화상으로 통보해주는 off-time 서비스이다. 나의 민원보기 서비스는 인터넷 상에서 자신의 민원처리 과정을 OneStop으로 알아볼 수 있도록 파주시 홈페이지에 마련한 on-line 서비스이다. 아울러 처리결과에 대한 만족도를 지속적으로 평가한다.

셋째, 민원처리에 대한 이행점검 시스템 및 환류 시스템을 구축한다. 시민평가단, 민원 모니터, 과람이 서포터즈(민·관 협의체) 등을 통한 모니터링과 평가를 수행하고, 민원처리 삼진 아웃제를 통해 시민 불편을 해소한다.

넷째, 단문자 서비스(SMS)의 제공 및 통합시스템의 구축이다. 단문자 발송 시스템으로 각종 민원의 진행사항을 실시간으로 통보하고, 휴대폰 문자서비스 방식을 개선하여 통합서버를 구축함으로써 일괄적으로 서비스 할 수 있도록 하였다.

다섯째, 민원 담당 공무원에 대한 사기 진작을 위해 평가에 따른 성과 보상시스템을 마련하고, 인사평정에 실적 가점을 부여하는 등의 지속적인 평가 시스템도 도입하여 활용한다.

6) 대구지방노동청의 노동행정종합컨설팅서비스

노동부의 조직은 노동관서 내 각 부서, 산하기관, 유관기관 간 업무 협조와 연계성의 부재로 인해 고객의 최접점에 있는 지방노동관서와 지역별 산하기관과의 네트워크를 통한 시너지효과를 거두지 못하고 있었다. 더 나은 서비스 제공을 위해서는 물리적 인프라와 전문성을 가지 관련 산하기관과의 긴밀한 협조가 이루어져야 했다.

그러나 직업훈련, 산업안전 등 대부분의 노동행정서비스는 각자 기관별로 독립적으로 제공되고 있어서 지방노동관서는 서비스 제공의 구심점이 되지 못하고 있었다. 따라서 관련 조직을 최대한 활용하여 한 단계 높은 서비스를 고객에 제공하기 위해서는 조직간 시너지 효과를 극대화할 수 있는 노동행정종합서비스 제공이 절실히 요구되었다.

(1) 가치관과 의식

기존 노동부 주요 업무는 규제·감독 중심의 노동행정으로서 노동부 고객의

대부분이 영세·소규모사업장과 이들 기업에 근무하는 근로자인 현실 속에서 ‘사후적인 민원처리·감독’은 사업주는 물론 근로자도 만족시키지 못함에 따라 고객의 불만이 제기되었다. 기존의 사후감독행정에 익숙한 행정문화가 노사관계 발전의 걸림돌로 작용할 뿐만 아니라 저조한 고객만족 실적을 보여줌에 따라 고객친화적인 근본적 혁신이 필요하였다.

이러한 현실 인식하에 노동부는 고객의 수요 파악이 향후 노동행정의 방향을 설정하고 고객 위주의 행정을 구현하는데 중요한 나침반이 될 것이라 판단하였다. 이에 노동부는 수차례 업무수행방식에 대한 논의 및 분석과 고객의 의견수렴과정을 통해 고객이 진정 원하는 것을 파악하는데 주력하였다.

그 결과 실업이나 재해를 당한 후의 보상과 같은 사후적인 민원처리 보다는 어려울 때 손쉽게 정부의 도움을 받아 자립할 수 있는 ‘따뜻한 손길로서의 노동부’가 필요하다는 사실을 밝혀냈다.

고객 친화적인 노동행정을 구축하기 위해서는 기존의 방대한 조직과 조직간 연계성 부족을 해소하고 행정 효율성 저하를 개선하여 고품질 행정서비스를 구현할 수 있는 대안이 필요하였다.

이러한 요구에 대한 대안으로서 네트워크형 노동행정종합서비스는 행정의 효율성 향상과 시너지 효과를 창출시켜줄 뿐만 아니라, 규제·감독의 이미지로 대변되던 노동부의 이미지를 고객 친화적 서비스 제공 부처로 전환시킬 수 있는 좋은 계기가 될 것이라고 생각하였다.

(2) 리더십

종합컨설팅 도입의 경우 가장 큰 장애 요인은 내부저항이다. 민간기관이 하던 컨설팅 개념을 노동행정에 도입한다는 것과 일손이 모자라는 근로감독관이 추가적 사업을 시행한다는 것, 기업들도 노동부에 컨설팅을 의뢰하지 않을 것이라는 의견 등으로 내부저항이 있었다. 이러한 내부저항에 대해 기관장은 직원과의 접촉 통한 변화 필요성을 설득, 구체적 비전을 제시하였으며, 내부의견을 적

극 수렴, 컨설팅 업무 관련 매뉴얼 개발, 업무 교육을 실시하였다.

관련기관 및 산하기관도 컨설팅 사업에 대해 회의적이었으나, 간담회, 홍보 등을 통해 사업의 필요성 및 비전, 목표 제시, 관련기관의 의견을 수렴하여 이해 관계 조정 통한 네트워크 구축을 통해 사업 초기에 발생했던 갈등을 극복하였다.

변화되지 않을 것만 같던 노동부 직원과 근로감독관의 노동행정 모습을 반전시킨 것은 대구지방 청장의 적극적인 의지와 노력이었다. 청장은 직원들과의 소규모 그룹 미팅 등을 통해 변화와 컨설팅서비스의 필요성을 설득하였다. 또한 부서별 주무회의를 직접 진행하는 등 실무적 설득 작업도 병행하였다.

초기 컨설팅 시행계획 수립 및 내부 의견수렴 과정에서 회의적이었던 직원들 또한 과도한 민원발생을 근본적으로 해결할 수 있는 방법은 민원을 사전 예방하는 방법 밖에 없다는 데 인식을 같이하고 적극적 체질개선 작업을 추진하였다. 이 과정에서 건물 외벽에 캐치프레이즈를 게시하고 전 직원 친절명찰 패용, 자체 친절 교재 발간 등 적극적 조직혁신 방안을 시행하였다.

그러나 무엇보다도 이러한 노동청의 비전과 목표에 대하여 전 직원들이 보여준 공감과 참여가 지금의 성과를 가져온 결정적 요인이었다. 지금의 모습으로는 결코 고객이 노동부를 다르게 볼 수 있는 여지가 없다는 절박함이 새로운 변화로의 공감대를 형성시켰다. 초기에는 현재 업무로도 지치고 힘들어 누구도 선뜻 나서지 않았지만 청장은 '10-10'운동을 제안했다.

추가적 인력 증원 없이 새로운 업무가 시행되는 만큼 기존 업무 수행에 있어서 공백이 생기지 않도록 컨설팅서비스에 참여하지 않은 직원들은 컨설팅업무에 참여하는 동료의 업무의 10%를 분담하고, 모든 직원들이 하루에 10분 더 일하자는 것이다. 그래서 컨설팅서비스가 정착되어 사전예방 행정이 효과를 거두면 10%의 업무가 줄고 고객은 지금보다 10%이상 더 만족할 것이라는 것으로 전 직원들은 공감하고 일을 나누고 조금 더 하기 시작했다.

(3) 제도 및 절차

‘기업의 전 생애 걸친 특성화된 서비스’와 ‘근로자를 위한 적극적인 서비스’를 제공하는 종합컨설팅서비스를 추진하기 위해 대구지방노동청은 2005년 4월 지원 단장과 청 내 각 부서별 전문가들로 구성된 전담팀을 노동청 산하에 마련하였다.

구성된 컨설팅 지원단은 산하기관, 지자체, 경제단체, 산업단지 등과 긴밀한 협조체제를 유지하여 사업장별 특성에 맞는 서비스제공을 위해 컨설팅 기법, 홍보자료 개발과 컨설팅 제공, 서비스 제공받은 기업에 대한 모니터링 등의 종합적·분야별 서비스를 통한 지속적 사후서비스를 제공한다.

노동행정종합컨설팅서비스는 규제와 감독을 제외하고는 노동부의 기능과 역량 하에서 사업주와 근로자가 원하는 모든 것을 주는 서비스다. 노동행정종합컨설팅서비스는 ① 현장이동 one-stop 통합서비스, ② 고객수요 중심의 맞춤형 서비스, ③ 네트워크형 서비스를 통하여 노사관계의 틀을 변화시키는 것이다. 사업장 등 현장을 직접 방문하여 노동행정 전 분야에 대한 one-stop 통합서비스를 제공함으로써 고객편의를 도모하고 기업 및 근로자를 지원하는 서비스이다.

또한 고객의 수요를 고려한 종합 또는 분야별 맞춤형 서비스이다. 아울러 합동설명회, 종합상담, 종합컨설팅 개최 시 관계 기관 전문가 지원 등 원활한 협력 체계 구축을 통한 고품질 서비스를 제공하는 네트워크형 서비스이다.

노동청에서 제공하는 첫째 서비스는 사업장에 기업별 특성에 맞는 컨설팅 서비스이다. 둘째, 부서별로 진행해오던 사전예방 행정 사례들을 컨설팅 체제로 통합하여 분야별 현장 이동컨설팅을 제공하는 것이다. 셋째, 컨설팅서비스의 또 하나의 특징은 서비스 제공 사업장에 대한 사후서비스이다. 컨설팅서비스 제공 사업장을 DB화하여 노동정책·사업 수시 홍보 메일링 서비스 제공 등 지속적 사후서비스 제공으로 고객만족도를 제고하고 있다.

향후 지속적 서비스 향상을 위해 대구지방 노동청은 ①사업장 안내 및 홍보 강화, ②사업장으로 찾아가는 컨설팅 실시, ③사업장 안내·지원자료 제작·배

포, ④서비스 이용자에 대한 지속적 사후지원·관리 통한 고객만족도 제고, ⑤서비스 이용자에 대한 각종 인센티브 부여방안을 실시할 계획을 가지고 있다.

2. 국외 공공조직 사례

1) 미국 텍사스 어린이복지지원국의 고객센터

텍사스 어린이복지지원국(Texas Office of the Attorney General, Child Support Division)은 본래 고객중심이 아닌 행정기관이었으나 과거의 운영시각에서 벗어나 고객중심의 시각으로 운영방침을 전환하게 된 모델이 되는 기관으로써 고객센터에 있어서 최우수 기관으로 인정받았다. 어린이복지지원국의 고객센터 추진전략을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 가치관과 의식 : 어린이복지지원국의 고객과 고객센터 기준

어린이복지지원국이 서비스를 제공하는 고객으로 어머니, 아버지, 미부모 어린이의 경우 법적 보호자(양부모) 등이며, 고객센터기준 설정은 Urban Institute가 복지지원국을 위한 고객의견조사를 참고로 하였다.

<표 3-3> 텍사스 어린이복지지원국의 고객 및 고객센터 기준

고객	서비스 기준
어머니 아버지 양부모 (미부모 어린이)	<ul style="list-style-type: none"> - 서비스 신청 후 20일 이내에서 서비스 제공을 목표로 추진 - 전화통화에 의한 민원접수처리는 2일 이내에서 완료 - 고객이 면담을 요청할 경우 면담시간은 반드시 10일 이내에 이루어지도록 한다 등

(2) 리더십

어린이복지지원국의 최고 관리층은 각 지역지원국에 자율권을 부여하고, 텍사스의 지원국은 이러한 정책에 대한 일관성을 유지하는 역할을 수행하였다. 즉, 각 지역지원국마다 특성에 맞는 고객만족 전략을 실천할 수 있도록 자율권을 대폭 이양함으로써 여건을 마련하였고 상당한 성과도 있었다.

조직적으로는 고객에게 더욱 가까이 다가가기 위하여 중앙의 콜센터를 폐쇄하고 각 지역지원국마다 지역별 콜센터를 설치하여 지역수준에서 고객응대를 자체적으로 소화할 수 있도록 관리환경을 만들어 주었다. 이 경우 직원에 대한 직업교육, 고객응대교육, 개발형 커뮤니케이션 활용, 전화서비스를 통한 민원처리, 정보제공 등 고객이 원하는 내용들에 대해서 다양한 방법으로 업무추진을 하였다.

(3) 제도 및 절차

① 고객서비스 스탠더드제도 운영계획 실행

어린이복지지원국은 이러한 고객서비스 기준을 실천하기 위하여 먼저 “Compact with Texans”라는 고객서비스 전략 프로그램을 수립하여 고객을 위한 비전과 목표 세우기의 하나로써 본 기관의 기본행동원칙, 목표설정, 외부고객으로부터 어린이 복지를 위한 지원 아이디어, 고객요구 사항들을 청취하는 방법 등을 내용으로 하는 계획을 세웠다.

<표 3-4> 텍사스 어린이복지지원국의 기본행동원칙 및 적용목적

어린이복지지원국의 기본행동원칙	적용목적
<ul style="list-style-type: none"> - 어린이를 최우선 고객으로 생각하고 항상 어린이에게 가장 좋은 것을 제공한다 - 존경과 예우, 정직으로 모든 고객을 대우한다 - 고객의 신발을 신고 걷는 것과 같이 고객의 입장에서 행동한다 - 올바른 일을 행하는 리더가 된다 - 해결책을 찾는데 참여하고 이에 공헌하도록 항상 팀원으로 일한다 - 객관성을 유지하고 미리 선입견으로 판단하지 않는다 - 고객의 개인정보를 존중한다 - 고객이 인지하는 현실이 가장 중요한 현실임을 항상 생각한다 	<ul style="list-style-type: none"> - 이러한 원칙은 외부고객과 내부 고객에게 개별적으로 적합한 서비스를 제공하고 이에 맞는 기관의 정책을 추진하는 기본 틀로써 고려한다 - 내부 직원 모두에게 이 원칙을 배부하여 사무실벽, 회의실, 복도 등 여러 장소에 비치해 참고하는 기본 행동지침으로 활용한다

기관의 기본행동원칙을 기본으로 하고 이러한 원칙을 수행하기 위하여 고객 만족실천계획(Customer service action plan)과 같은 고객서비스 만족을 위한 행동계획을 세워 실천하였다.

<표 3-5> 텍사스 어린이복지지원국의 고객만족실천계획 및 내용

고객만족을 위한 실천계획	실천내용
서비스에 대한 접근성과 관련공무원에 대한 접근성 개선	<ul style="list-style-type: none"> - Child Support Web site 인터넷 홈페이지 구축 - 온라인 서비스를 포함한 regional call center 구축, 운영 - 어린이복지지원국에 대한 홍보활동 강화 - 우편제도와 인터넷을 통한 고객불만 처리절차에 대하여 홍보 - 사무실 운영시간을 연장하는 방법의 강구 - 방문고객이 필요한 컴퓨터를 사용할 수 있도록 서비스 제공
고객이 이해하기 위한 포괄적이고, 정확하면서 접근이 편리한 정보제공 환경조성	<ul style="list-style-type: none"> - 무료통화서비스를 활용한 정보제공 - 부모에게 정보패키지(비디오, 책자, 녹음테이프 등) 제공 - 정보제공 관련공무원 교육 - 직원에게 정보 온라인 시스템 제공
새로운 서비스에 대한 신속한 정보제공체계 구축, 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 자동화 컴퓨터처리 시스템을 구축하여 신속하게 업무를 처리할 수 있도록 함 - 자동통화 시스템으로 고객의 주소변경을 처리
정확성과 서비스의 질 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 행정서류양식의 개선 - 내부 관리층의 업무추진 역량 강화를 위한 교육 - 고객을 위한 업무추진, 고객중심의 조직문화 건설 전략추진 - 고객을 위한 기술 도입

③ 고객서비스 스탠더드제도 운영을 위한 추진전략

어린이복지지원국 간부는 고객만족도가 높아질 수 있도록 한 중요한 요인의 하나는 기술 활용이라는 점을 지적하고 있다. 즉 전체 고객의 25% 고객을 1차적으로 상대하는 각 지역의 콜센터들은 효율적인 첨단기술을 활용한 장비들을 활용하고 있다.

특히 콜센터 현장직원을 잘 활용함으로써 큰 효과를 얻었다. 예를 들면 전화 서비스를 활용하여 내부직원이 어린이 복지업무와 관련된 초기 업무를 잘 처리해 주면, 이것은 직접적으로 개별적 사안을 직접 방문하거나 업무를 처리해 주는 어린이지원복지 책임자들의 시간절약, 효과적인 업무처리 등을 지원하기 때문에 서로 상호지원체계가 잘 활용된 것이라고 할 수 있다.

④ 직원 및 고객에 대한 교육(Customer education)

모든 어린이복지지원국 직원에게 기본적으로 2일간 고객서비스에 대한 교육을 실시하였으며, 이러한 훈련기간 중에 복지지원국의 기본행동원칙을 강조하여 훈련을 시켰다. 또한 적대감을 가진 고객을 어떻게 다루어야 하는지 등에 대해서도 교육을 받았다. 관리자들은 최고의 고객서비스를 제공하고자 하는 내부직원들에 대해서 어떻게 지원을 해야 하는가에 대한 훈련을 받았다. 이러한 훈련은 지역적 수준에서 이루어졌기 때문에 동일 지역 내의 직원들은 모두 같은 내용을 교육받았다.

어린이복지지원국은 고객인 부모를 대상으로 적극적인 고객교육을 실시하였다. 즉, 고객에게 최대한의 정보를 제공하고, 설명회 등을 통해서 복지지원국의 업무처리과정, 업무처리기간 등을 설명하고 고객들의 요구사항을 조사하였다. 그 결과 고객들의 만족도가 전반적으로 향상되었고 고객이 직접 전화서비스를 통해서 복지지원국 직원들과 업무처리를 할 수 있는 정도가 되었다. 고객들은 직원들로부터 받은 응대와 기대수준들이 만족할 정도라고 밝히고 있다. 이러한 결과는 현장을 직접 방문처리하거나 개별적인 처리를 하는 업무에 대해서도 높은 만족도를 보이고 있었다.

⑤ 고객의 불만처리를 위한 체계적인 옴부즈만제도 운영

복지지원국은 옴부즈만제도를 운영해서 고객의 불평을 신고 받아 조사하고 이를 처리하는 시스템을 운영하였다. 불만처리 정보는 중앙의 데이터베이스로 입력하여 분석하고 고객서비스를 개선자료로 활용되었다. 다만 이러한 불평불만에 대한 자료는 직원의 성과평가에 반영하지는 않았지만 관계된 직원에 대해서는 개별적으로 주의를 주었다.

<표 3-6> 텍사스 어린이복지지원국의 고객서비스기준 추진전략 개요

절차	주요 내용
고객의견조사	- Urban Institute가 고객의견조사를 참고로 활용
고객서비스 기준설정	- 서비스 신청 후 20일 이내에서 서비스 제공을 목표로 추진 - 전화통화에 의한 민원접수처리는 2일 이내에서 완료 - 고객이 면담을 요청할 경우 면담시간은 반드시 10일 이내에 이루어지도록 한다 등
고객을 위한 비전과 목표 설정	- Compact with Texans라는 고객서비스 전략 프로그램 수립
고객을 위한 기본행동원칙 수립	- 어린이를 최우선 고객으로 생각하고 항상 어린이에게 가장 좋은 것을 제공한다 - 존경과 예우, 정직으로 모든 고객을 대우한다 - 고객의 신발을 신고 걷는 것과 같이 고객의 입장에서 행동한다 - 올바른 일을 행하는 리더가 된다 - 해결책을 찾는데 참여하고 이에 공헌하도록 항상 팀원으로 일한다 - 객관성을 유지하고 미리 선입견으로 판단하지 않는다 - 고객의 개인정보를 존중한다 - 고객이 인지하는 현실이 가장 중요한 현실임을 항상 생각한다
고객만족 실천계획 수립	- 서비스에 대한 접근성과 관련공무원에 대한 접근성 개선 - 고객이 이해하기 위한 포괄적이고, 정확하면서 접근이 편리한 정보제공환경조성 - 새로운 서비스에 대한 신속한 정보제공체계 구축, 운영 - 정확성과 서비스의 질 향상
결과평가 : 고객만족도 조사	- 1999년 52%에서 2000년 63%로 만족도 증가 - 2001년 봄 양부모에 대한 만족도 조사의 경우 82%까지 상승 - 직원들의 스트레스 수준은 감소, 사기와 직업만족도 증가
사후관리	- 옴부즈만제도를 운영 - 직원훈련 : 2일간 - 포상제도 : 고객만족이 부족할 경우 해고될 수 있다는 것도 인지하도록 하였으며, 좋은 성과를 보여준 직원에 대해서는 승진, 보수승급, 선물, 특별 이벤트 등 다양한 포상제도를 운영

⑥ 동기부여, 포상제도

어린이복지지원국은 고객서비스가 최우선이라는 조직문화가 분명하게 정착되었으며, 관리자들은 이러한 고객만족 철학을 강조함과 동시에 개인의 책임성과 연계를 시켰다. 결과적으로 고객만족이 부족할 경우 해고될 수 있다는 것도

인지하도록 하였다.

성과평가는 고객만족 측정을 포함함으로써 기대성과와 기준에 대한 분명한 연관성을 제시하고 있다. 이에 고객만족에 좋은 성과를 보여준 직원에 대해서는 승진, 보수승급, 선물, 특별 이벤트 등 다양한 포상제도를 운영하고 있다.

이와 같은 새로운 제도와 절차의 구축으로 인해 어린이복지지원국에 대한 고객만족도는 크게 향상되었다. 실제로 어린이복지지원국에 대한 만족도 조사를 실시한 결과 1999년의 경우 52%를 기록했으나 1년이 지난 2000년에는 만족도가 63%로 증가하였다. 2001년 봄에 실시된 법적 보호자인 양부모에 대한 만족도 조사의 경우는 82%까지 상승된 결과가 도출되기도 하였다.

또한 이러한 만족도의 제고와 함께 직원들의 스트레스 수준이 감소하고 사기와 직업만족도도 함께 높아졌다. 어린이복지지원국은 계속해서 고객만족을 위한 행정으로 직원들에게 'e-degree' 프로그램을 만들어 대학수준의 분기별 교육 기회를 제공하고 있다.

2) 캐나다 국가보훈처(Vererans Affairs Canada)의 서비스 스탠다드

(1) 가치관과 의식

VAC(Vererans Affairs Canada)는 1995년에 서비스 스탠다드를 설정하였으며, 1997년에 고객 조사와 재향군인집단과의 협의를 통해 서비스 스탠다드를 수정하였다. 즉, 이 기관은 조직 내 직원, 고객, 이해관계자들과의 협의를 바탕으로 재향군인 관리업무와 재향군인 조사 및 신청업무에 대한 서비스 스탠다드를 설정하였다.

구체적으로 서비스의 접근가능성, 커뮤니케이션 방법, 응답과 결정을 기다리는 시간, 보상을 수혜할 수 있는 가이드라인, 친절한 대우 영역에 대해 서비스 스탠다드를 설정한 것이다. 2001년 VAC는 국가차원의 고객만족조사를 실시했으며 조사의 주된 목적은 기관의 사업과 서비스 전달에 대한 고객 만족수준을 토

대로 기준선을 세우려는 것이었다.

(2) 리더십

VAC에서 고위 관리자들은 고객중심이 중요한 부분임을 인식했고 따라서 이들은 직원들이 고객중심으로 일할 수 있도록 적절한 수단을 가질 수 있도록 했다. VAC는 리더십과 지원 없이는 서비스 스탠다드 사업이 결코 성공할 수 없다고 지적한다.

VAC의 고위 관리자들은 VAC가 가지고 있는 서비스 문화가 서비스 스탠다드 사업의 중요한 부분이라는 점을 인식하고 있었다. 즉, 중앙집권적인 구조를 가지고 있는 연방정부조직들이나 규제기능을 담당하고 있는 조직들과는 다르게 VAC는 국민들에게 직접적인 서비스를 제공하는 업무를 담당하고 있기 때문에 서비스 스탠다드를 더 성공적으로 실행할 수 있으리라고 판단하였다.

VAC의 고위 관리자들은 VAC가 서비스 스탠다드 사업의 목표와 가치를 커뮤니케이션하는 것이 직원들과 중간관리자층으로부터 지지를 이끌어 내는데 핵심적인 부분이었다고 지적한다.

(3) 제도 및 절차

서비스 스탠다드 사업은 VAC의 차관과 고위 관리자들의 지지가 있었으며 재무부가 부가적으로 지원하며 안내자의 역할을 담당하였다.

서비스 스탠다드 사업이 조직의 모든 직원과 커뮤니케이션되어야 하는데 VAC는 다양한 재향군인집단과 협회를 통해서 고객들과 커뮤니케이션이 이루어졌다.

서비스 스탠다드 사업이 발표되고 나면 서비스 스탠다드 업무를 추진할 수 있는 집단이 구성되어야 하는데 VAC는 여러 부서로부터 직원들을 모아서 개개 서비스라인에 대해 서비스 스탠다드를 설정하였다.

VAC는 Focus Group을 사용하여 고객과 이해관계자들이 기관에 무엇을 원하는지 지속적으로 알기 위해 노력하였다.

3) 영국의 CRM 도입

(1) 가치관과 의식

영국은 '지방정부의 CRM 구현 지침'에 따라 CRM을 모든 서비스와 부처에 걸쳐서 고객에게 초점을 맞추는 문화로의 변화를 가능하게 하는 전략적 이니셔티브로 간주하고 있다.

그리고 무엇보다도 CRM 이니셔티브는 지방정부 서비스 수준이 개선과 이에 따른 프로세스 개선을 유도하기 위한 필요성에 따라 주도되어야 한다고 강조하고 있다. 리버풀 의회의 경우 CRM의 도입으로 간접비 감소, 고객 상담수준의 개선 및 온라인 서비스를 강화하였다. 또한 협의회는 콜센터를 도입하여 콜 처리 및 완벽한 대응의 신속성을 목표로 내외부 사용자를 위한 인터페이스를 생성하였다.

(2) 제도 및 절차

영국은 지방정부의 행정서비스를 시민 중심의 서비스로 변화시키고, 업무의 효율화를 촉진시키기 위해 새로운 국가 이니셔티브로 'National CRM Programme'를 2003년 1월부터 시작하였다.

이 프로그램은 지방정부의 서비스 효율화를 꾀하기 위해 ODPM(Office of the Deputy Prime Minister)과 OeE(Office of the e-Envoy)에서 추진하는 16개의 전자정부 프로그램 중 하나이다. 2004년 4월까지 추진하여 450만 파운드의 예산이 투입되었으며 다부처 통합(multi-agency) 서비스와 지방정부의 행정서비스가 국민 중심의 서비스로 전환하는데 CRM이 얼마나 핵심 요소(change enabler)로 작용하는지를 정부가 인식하도록 하기 위해 추진하는 것이다.

이를 위해 영국은 DTLR(Department for Transport Local Government and the Regions)이 선도적인 프로젝트로 제창한 25개의 Pathfinder 중 8개의 Pathfinder 프로젝트와 2개 기관의 경험 분석을 토대로 ‘지방정부의 CRM 구현 지침’을 개발하였다.

‘National CRM Programme’은 지방정부에서 CRM을 활용하는데 있어 활용할 수 있는 실행 지침 제공과 함께 이를 지원하는 데 도움을 주고 전자정부 아젠다의 일부인 솔루션과 기술을 지원하는 것이다.

또한 지방정부가 고객 중심으로 포커스를 맞춰 행정서비스를 할 수 있도록 CRM의 전략, 접근법, 적용방법, 기술적인 관리 방안 등을 제시한다. OPDM은 지방정부의 업무를 변화시키고, 지방정부의 서비스를 고객에게 초점을 맞춰 변화시키는 데 가장 핵심 요소가 CRM이라는 인식 하에 ‘National CRM Programme’을 적극적으로 추진하고 있다.

(3) 조직구조 : 정부 포털(www.ukonline.gov.uk)서비스

영국의 정부 포털은 2002년 말 357개 서비스를 온라인으로 제공하고 있으며, ‘your life’에서는 출생·입학·교육·구직·창업·여행·범죄·운전면허·이사·간호·연금/은퇴·사망 등 국민들이 일상에서 가장 빈번하게 접하는 행정서비스 12개를 제공하고 있다.

영국 정부 포털의 메뉴 중 ‘Citizen Space’는 공식적인 여론 수렴을 통해서 정부의 민주적 정책결정에 기여할 수 있는 국민의 정치적 참여 공간이며, ‘Do it Online’은 여권을 신청하거나 TV 라이선스를 구매하는 등 정부와 온라인으로 업무처리를 할 수 있는 공간이다.

4) 일본 하마마쓰시의 시민의 소리 시스템

(1) 가치관과 의식

하마마쓰시는 인터넷 등을 활용해 기존에 시정이나 지역사회 참여가 곤란했던 시민층에게도 발언할 기회를 넓힐 수 있도록 시민참여형 정보시스템 정비를 추진하였다.

1999년부터 하마마쓰시는 시민의 소리를 정확하게 시정에 반영하기 위해 웹사이트에서 ‘시장에게 주는 의견함’을 운영하고, 2001년에는 ‘하마마쓰시 시민의 소리 취급요망’을 제정하였다. ‘시민의 소리 취급요망’에 따라 시정에 대한 의견, 제언, 요망, 질문 등을 시민의 소리로 정의하여 시정에 반영하고, 원활한 피드백을 위해 이를 DB화하여 전청에서 관리하고 있다. 시민의 소리 DB 정보는 전 직원이 열람·검색·분석해 시민 응대 시 참고자료로 활용하고 있으며 정책 입안 자료로도 활용하고 있다.

(2) 제도 및 절차

1984년 업무 온라인화를 추진하고 청내 네트워크를 기반으로 1993년 1월부터 종합창구 시스템을 가동해 하나의 창구에서 서비스를 제공 할 수 있게 되었고 이 시스템을 통해 분산되어 있던 13과 143종의 창구 업무가 하나로 통합되었다.

또한 본청과 시내 28개소에 개설되어 있는 ‘시민서비스센터’간에 온라인 네트워크를 구축, 각 시민센터에서 직접 증명서 등을 발행하는 것이 가능하게 되면서 앞선 one-stop service를 실현하였다.

‘시민의 소리 시스템’을 구축해 2002년 4월부터 운영하고 있는데, 이 시스템에는 홈페이지나 메일을 통해 접수된 의견뿐만 아니라, 편지나 팩스로 접수된 다양한 의견도(외국인이나 초등학생이 보낸 의견까지 접수) 담당 부서에서 직접 시스템에 입력해서 DB화하고, 이를 전 직원이 열람해 대민 서비스에 활용하고 있다. 불특정 다수에게 공개하기 어려운 시민 의견은 첫 입력단계에서 ‘기밀조

건'을 부여하여 간부급 이상만 열람이 가능하도록 하고 있다.

또한 종합창구시스템과 더불어 콜센터도 운영되고 있는데 하바마쓰시 콜센터의 가장 큰 특징은 콜센터를 통해 접수되는 시민의 질의를 오퍼레이터가 정해진 매뉴얼의 내용을 통해 모두 해결하지 않고 시민의 고충이나 질의에 최적의 대응이 가능한 부서와 직접적으로 연결시키는 역할을 한다는 것이다. 따라서 하바마쓰시에는 부서별 담당업무를 상세하게 정리한 자료를 만들어 각 부서에서도 활용하고 있다.

종합창구시스템의 가동으로 본청 및 시민 서비스 센터에 의해 가까운 창구에서 윈스톱 서비스를 받음으로써 대기시간이 단축되는 장점이 있다. 또한 쿼리 인관리를 통한 대기 시간의 단축, 철저한 업무의 매뉴얼화, 창구의 비상근 공무원 활용의 효율화와 같은 이점이 발생하였다.

그러나 지원시설이 집중됨으로 인해 시스템의 과부하가 발생하였고 공무원 한 사람이 여러 업무를 취급함에 따라 업무에 대한 전문성 부족, 창구 업무 지식의 결여 등의 문제점이 발생하였다. 하바마쓰시는 이러한 문제점을 극복하기 위해 지원시설의 분산, 서비스 메뉴 및 거점의 재평가라는 과제를 안게 되었다.

5) 영국 월살 시의 주택 서비스

(1) 가치관과 의식 : 월살 시의 고객지향적 업무 처리

월살 시의 프로그램은 개별적인 고객지향적 행태들을 상당 부분 반영한 것이었다. 예컨대, 직원과 고객들 사이의 물리적인 장애물을 제거하여, 사무실을 개방형으로 개조함으로써 고객맞이 형태를 개선하였다. 토요일 아침과 일주일에 하루 저녁을 계속 근무함으로써 근무 시간을 고객의 욕구에 맞추어 조절하였다. 일선 직원들은 모든 주택 서비스들을 전달할 수 있게끔 훈련받았다. 따라서 고객들은 어떤 문제를 어느 직원이 처리하는지, 그리고 그 문제가 어떤 사람에게 전달되지 않았는지를 파악할 수 있었다.

서비스들은 주택 관련 사항들(수리, 리베이트 등)에 걸쳐서만 조정되지 않았다. 지역 행정사무소는 실질적으로 모든 지방정부 부서와 일일이 접촉하였으며, 어떤 경우에는 범위를 넓혀 다른 정부 기관들과도 연계하여 업무를 처리하였다.

고객들은 친절하게 제공되는 개인적인 서비스를 선호하였다. 또한 직원들도 분권화된 단위 부서를 선호하였다. 즉, 그들은 보다 높은 직무 만족감을 나타냈으며 비록 지방 행정기관의 업무량이 과다할지라도 작업 분위기는 화기애애해졌고 직원들의 사기도 높아졌다.

(2) 제도 및 절차 : 정보기술을 통한 고객참여 확대

월살 시의 분권화에는 구비된 정보기술이 중요한 역할을 담당하였다. 컴퓨터는 행정서비스의 제공자와 고객 사이에 존재하는 힘의 불균형을 시정하는 것을 목적으로 하는 고객들에 대한 정보 제공의 과정에 사용되었다. 그리고 일선 직원들은 이러한 과정에 없어서는 안 될 존재로 인식되었다.

지역 행정 사무소의 일선 직원들은 자치권을 가지고 있었으며 정보기술(IT)을 통해 상위기관의 결정에 의존함이 없이 지역 행정 사무소 수준에서 고객들의 요구사항들을 처리하는데 필요한 모든 정보에 신속하게 접근할 수 있었다. 나아가 정보는 고객들과 충분히 공유될 수 있어 고객들은 의사결정 과정을 이해할 수 있었고 결정과정에 참여할 수 있었다.

6) 영국 렉스햄 사회보장 고객자문위원회

(1) 가치관과 의식

고객자문위원회의 목적은 사회보장기관으로 하여금 위원회의 권고 사항을 자발적으로 받아들이게 하여 이용하기 용이한 기관이 되게끔 하고, 또한 높은 수준의 서비스를 고객들에게 제공하게끔 하는데 있었다.

고객자문위원회의 중요 특징은 질문에 답하고 정보를 제공하며 위원회의 제

안 사항에 대한 보건사회보장부의 반응을 전달하기 위해 보건사회보장부의 고위 관리자층의 대표자가 매회 빠짐없이 모임에 참석하였다는 점에서 찾아볼 수 있었다.

보건사회보장부와의 공식적인 연결망을 구축해 놓았기 때문에 위원회는 보건사회보장부의 관리자들이 수용한 위원회의 수많은 권고안들을 성공적으로 파악할 수 있었다.

(2) 리더십 : 관리자들의 자발적 동참

사회보장기관의 관리자들은 고객위원회의 가치를 인정하여 출범 당시부터 이 위원회의 실험적 행정 개선 노력에 자발적으로 동참하였다. 이러한 요소로 인해 위원회는 다른 일반적인 지역개발 단체와 차별화된 성과를 얻을 수 있었다. 행정부처의 대표자가 매회 빠짐없이 모임에 참석함으로써 위원회는 일상적이고 제도화된 의사결정권을 행사할 수는 없었지만 성공적으로 행정부처에 영향을 미치고 자문을 제공하며 의견을 주고받는 등의 조정적 역할을 수행하였다.

(3) 조직구조

1986년 실업수당의 청구자들과 이들을 지원하는 지방 단체의 대표자들로 구성된 자문 위원회가 영국 웨일즈에 있는 렉스햄(Wrexham)이라는 도시에 설립되어 이 지역의 정부 사회보장 서비스에 대한 고객들의 견해를 대변해 주었다. 이 위원회는 보건사회보장부(Department of Health and Social Security)(현재는 사회보장부로 지칭)의 공식적인 후원과 협력 하에 웨일즈 고객 협의회(Welsh Consumer Council: WCC)에 의해 조직되었다.

위원회 발족 첫해에는 직원들의 교육훈련, 초빙 공무원들의 역할, 행정부처가 임시 직원들을 쓸 때 고객들에게 발생하는 문제점들, 인종 차별, 선불 봉투(prepaid envelopes)의 사용 문제 등 매우 다양한 것들이 포함되었다.

최근에는 고객 협의회와 보건사회보장부, 양자 모두 렉스햄 프로젝트가 성공

한 것으로 평가하여 프로젝트 시행 장소를 세 곳으로 확대하였다. 웨일즈의 두 곳과 잉글랜드의 한 곳이 바로 그것이다. 그리고 리버풀 위원회 조직 창설자들이 위원회 자리의 대다수를 실업수당 청구자 지원 단체들보다는 오히려 실업수당 청구자들에게 배당하였으며 세 개의 새로운 프로젝트는 모두 보건사회보장부의 금전적인 지원 하에 외부 학술팀이 수행하는 조사평가를 받도록 하였다.

7) 네덜란드 그로닌겐의 문화 쇠신 프로젝트

그로닌겐(Groningen)은 네덜란드의 북부 지방에 자리잡고 있는 도시로 인구는 168,000명에 이른다. 1987년 그로닌겐의 도시 정부는 VONK를 출범시켰다. 이 용어는 네덜란드 말로 책임감 있고 진취적이며 클라이언트 지향적이라는 것을 뜻하며 ‘활력(spark)’에 해당되는 네덜란드 말의 약성어이다.

(1) 가치관과 의식

그로닌겐정부는 조직구조뿐 아니라 조직문화의 혁신이 중요하다고 판단하고 다양한 전략을 구사하였다. 대중매체를 통해 VONK에 대해 대중적 인식을 강화하였으며 조직문화쇄신의 필요성을 인식하여 기존의 문화에서 탈피하기 위해 과거문화에서 신속하게 탈피하고자 하는 노력을 기울였다. 그래서 문화 쇠신에 대한 관심을 촉발시켜 조직 전체가 부산하게 움직이는 활동성을 보이는 것이 중요하다고 판단하였다.

또한 가치관과 의식의 개혁을 위해 그로닌겐 도심 지구의 극장에서 VONK 프로젝트 착수 기념행사를 가졌다. 수백 명의 고위 및 중간 관리자들이 VONK와 관련된 모든 내용들 즉 서비스 질을 개선하고 피고용자들의 참여와 책임성을 고무시키며 고객지향성을 촉진시키는 것과 관련된 내용들을 경청하였다. 심지어 유명 엔터테이너가 문화 쇠신에 관한 곡을 만들어 열창하기도 하였다.

(2) 제도 및 절차 : VONK 프로젝트의 추진방법

VONK 프로젝트를 수행했던 부서들 가운데 하나는 사회사업부였다. 이 부서에서는 “Kwaliteit 민 mentaliteit(직역: 품질을 고려한다)”를 슬로건으로 내걸었으며 다양한 평가 기준에 의거하여 고객들이 1점에서 10점에 이르는 응답 척도 상에서 사회사업부에 대한 경험을 평가하는 시장 조사를 실시하였다.

설문 조사결과를 전 직원들에게 배포하였으며 직원들로 하여금 문화 쇄신에 대한 건의 사항들을 제출하도록 요청하였고 고객지향적인 성과 기준을 마련하기 위해 계량적인 목표(예컨대, 신청자의 90%가 30일 이내에 첫 번째 보상을 받을 것이다)를 설정하여 이를 부서 내에 관리 약정서에 명기하였다.

그리고 10개 부문에 평가 단위에 항상 존재하는 오류 감소 점수를 기입함으로써 (수익 계산, 수표 발행 등에 있어서의) 오류에 대한 품질 측정방법을 개발하였다. 맨 마지막 사항과 관련하여 오류 점수는 감독자에 의해 확인되지 않고 사례 파일들을 점검하는 특별 독립 조사 팀에 의해 정기적으로 계산된다는 점을 유념하는 것이 중요하며 오류 점수를 개선시키는 조치를 취할 것으로 기대되는 지방 관리자만이 오류 점수를 열람할 수 있었다.

(3) 조직구조

1986년에 지방 행정당국은 고객서비스 전달 과정을 재조정하고 공문서의 수를 절반으로 줄이며 행정 처리 시간을 단축하여 부서의 수를 30개에서 13개로 축소함으로써 도시 정부에서의 재구조화 시행을 완수하였다.

이후 VONK 프로젝트를 수행하기 위해 네덜란드의 도시 행정기관의 연합체에서는 지방의 시와 군에 있는 사회사업부들에 관한 일련의 연구들을 수행하였으며 두 번째 VONK 프로젝트에 의거한 방식의 3분의 2에서 일어나는 일련의 사건들을 검토하였다.

또한 동기부여를 위해 프로젝트(훈련, 경영 상담 등)의 직접적인 비용 이외에 직원들의 책임 증대와 조화를 이루기 위해 봉급을 인상하였다. 도시 정부 예

산이 한 번에 5백만 길더나 삭감되었을 당시에, VONK 프로젝트를 수행하기 위해 시행 첫 18개월 동안 2백만 길더를 사용할 정도였다.

이러한 결과로 별다른 강요 없이도 각 부서들 내에서는 5~6명의 직원들로 이루어진 소집단들(VONK 팀들)이 구축되었는데 이들 소집단은 자신들의 행정 기관 내에서 아이디어를 상향적 접근방식으로 취합하는 역할을 수행하였다. 외부 경영 컨설턴트 집단의 도움으로 VONK 팀들은 구체적인 계획안들을 개발하였으며 주말 교육훈련 활동을 수행하였고 새로운 내용들을 준비하였다.

VONK 프로젝트수행과정의 특징을 보면 고객의 직접적인 참여를 통한 문화 쇄신이라기 보다는 각 부서와 공무원들의 자발적 시도에서부터 출발한 것이라 볼 수 있을 것이다.

8) 영국 할로우 시의 고충처리절차

잉글랜드에 있는 할로우 타운(town of Harlow)에서는 주택 공급 서비스, 지역 공동체 서비스, 레저 서비스, 도로 서비스 등을 포함하여, 타운의 모든 서비스에 대해 공식적인 고객 고충처리절차를 개발하여 집행하였다.

(1) 가치관과 의식 : 고충처리절차의 목적

고충처리절차는 첫째, 고객들에게 보다 개방적이고 접근하기 쉬운 행정 서비스를 제공하려는 목적을 실현하기 위한 것이고, 둘째, 품질 관리 기능(quality control function)을 실행하려는 목적을 실현하기 위한 것이다. 고충사항들을 접수받고 모니터링하는 것은 양질의 서비스를 개발하는데 중요한 요인이라고 본 것이다.

고충처리절차는 철저히 조직구성원들의 공감대 형성을 통해 정착되었다. 특히 일선 직원들과의 협의를 거쳐 공식화되었다. 협의를 위해 약 20회에 걸친 브리핑 회의가 직원들과 공동으로 개최되었으며, 고충 접수에 뒤이어 고충처리절차에 대

한 세부적인 유의 사항들이 직원들에게 회람되었다. 이러한 과정을 보면 가치관과 의식의 변화는 조직구성원들의 제도에 대한 이해와 공감으로부터 시작되는 것임을 알 수 있다.

(2) 제도 및 절차 : 고충처리절차 수행과정

고객은 매우 단순·간결한 고충 신청 양식을 통해 고충민원을 접수한다. 일단 고충 민원이 접수되면, 공무원들의 고충처리 시간 제한, 고충 조사 방법, 고충 모니터 기록 절차, 항소 절차 등을 구체화하는 다단계의 과정이 전개된다. 접수된 고충 민원은 부서장 단계(Head of Department)에서 출발하여, 총괄 관리자 단계(General Manger)를 거쳐 최종적으로 항소 위원회 단계(Appeals Committee)에서 처리되며 고객들은 어느 단계의 처리 결과가 불만족스러웠는지를 질문받는다.

모든 고충사항들은 고충의 성질과 고충 발생 상황 등을 간략하게 정리하는 사례 기록부에 기록되고 통계치는 정기적으로 모니터되며 초기 발생 시기에 고충을 해소할 절차를 제정하는 법정 부서의 정책 검토 과정에 투입된다.

제 2 절 민간조직 사례

1. 국내 민간조직 사례

1) 교보생명 고객만족경영

(1) 가치관과 의식

교보생명은 고객만족경영을 모든 사고와 행동의 기준으로 삼고 있으며, 그 특징은 조직원의 자발적 CS(Customer Satisfaction) 실천을 바탕으로 bottom-up CS 추진, 내부고객 VOC, 칭찬격려제, 찬찬찬 운동 등 전사적 CS문화혁신 운동을 전개하고 있다.

또한 고객가치창조 경영을 CS비전으로 삼아 조직단위별 특성에 맞는 CS경영으로 고객감동을 실현하기 위한 전략을 단계별로 추진해 오고 있다. 고객가치창조 경영의 모토로 입장 바꿔 생각하고 행동한다는 뜻의 'Vice Versa'를 제시하고 임원·팀장 CS 리더십 교육, 임원·팀장 현장체험, 내외부 고객의 소리(VOC) 청취 시스템 강화, 전사적인 고객만족혁신 운동을 전개하고 있다.

(2) 제도 및 절차 : 「고객지향 제도 및 서비스혁신 project」의 시행

고객지향 제도 및 서비스혁신 project를 통해 CS평가시스템을 구축하고 CS Level-up 진단제, CS 동아리 운영 활성화 등 고객접점 서비스 개선은 물론 현장의 의견을 신속하게 반영하는 CS 혁신협의회를 통해 사고보험금 지급기일 단축, 민원처리기일 단축 등 업무 프로세스를 개선하였다. 아울러 새로운 환경 변화에 맞는 조직원의 CS 의식제고를 위한 CS 교육체계를 재정립하고 CS 아카데미 설치와 함께 계층별·직능별 차별화 교육에 노력하고 있다.

2000년 4월 '고객가치창조를 최우선으로 한다'는 교보인의 윤리현장에 따라 정기적인 고객 감사 캠페인의 전개는 물론 고객 DB를 바탕으로 한 1:1 맞춤형 서비스를 위해 CRM(고객관계관리)시스템, NICES(신보험시스템) 등 인프라를 강

화하여 최상의 서비스를 제공하고 야간상담서비스 실시 및 유저콜센터신설 등 기존 콜센터 체제를 고객 지향적으로 개선하였다.

또한 고객만족에 머물지 않고, 무수한 제도와 시스템들이 궁극적인 목표를 잃지 않도록 조직원 모두가 공동의 목표와 비전을 공유하고 한 방향으로 나가게 하기 위해 다양한 내근사원 만족 프로그램을 개발하였다. 예를 들면 선진 CS 문화의 벤치마킹을 위해 해외연수 및 외부 위탁교육의 실시, 자랑스런 교보인상, 신지식인상 등 포상 제도의 확대강화를 추진하고 있다.

2) CHB 조흥은행 CS경영

(1) 가치관과 의식

조흥은행은 1992년 CS경영을 도입하여 각종 CS추진제도의 도입, 시행 등 고객만족경영을 위해 쏟아온 노력을 통해 고객만족경영을 경영이념화 하였다.

1999년에 개발한 웨어하우스(DW)는 조흥은행이 본격적으로 고객 DATA에 근거한 과학적이고 효과적인 마케팅을 전개할 수 있는 기반을 다졌으며 향후 디지털 경영을 선도할 6대 IT인프라 구축을 완료함으로써 조흥은행이 선진 은행으로 도약하는데 확고한 발판을 마련하였다.

(2) 제도 및 절차 : 전사적인 CS 추진

조흥은행의 CS추진은 고객접점의 최일선인 영업점을 비롯한 본부조직이 모두 참여하여 전사적으로 추진되고 있다. 영업점에서는 지점장을 위원장으로 하는 ‘영업점 CS운영위원회’를 통해 직원들은 정기적으로 위원회를 열고 이를 통해 자율적인 CS추진 아이디어가 도출되어 추진되고 있으며 본부에서는 CS협의회를 개최해 전사적인 CS관련 현안을 처리하고 있다.

이를 위해 먼저 ‘CS 통합정보 시스템’을 구축하고 체계적인 고객관리를 시도하였다. 기존의 VOC시스템을 더욱 발전시킨 ‘CS 통합정보 시스템’은 VOC와

CS평가, 그리고 CS교육 등 CS관련 모든 DATA를 DB화 한 뒤 이를 데이터웨어하우스(DW)와 연결하여 CS추진에 활용하기 위한 시스템으로 고객불만예보제 시행, 상품개발이나 서비스 개선과 같은 마케팅에 활용하고 있다.

또한 1992년에 현 고객만족센터의 전신이라고 할 수 있는 고객만족센터 개소, 1994년 서비스 보증제인 옐로우 카드제 도입, 최근 고객불만접수 1시간이내 처리 시스템, 사이버 모니터제, 가족모니터제, CS Doctor제, CS 인센티브제 등을 운영하고 있다.

그리고 CS관련 교육의 체계적인 실시를 통해 조직 내 CS기업문화가 뿌리 내리는데 큰 역할을 하고 있다. 기본적으로 조흥은행의 모든 연수에서 CS교육에 일정시간을 할애하고 있을 뿐 아니라 ‘영업점 CS리더/책임자 Workshop 개최’ ‘본부 CS책임자 서비스 교육 실시’ 등 별도로 CS만을 위한 교육프로그램도 운영하고 있다. 나아가 이 모든 교육경험을 살려 CS교육만을 전문으로 하는 ‘CS 아카데미’ 설립을 준비 중에 있으며 DAPRO 2001로 명명되는 인재육성 프로그램을 통해 디지털 금융을 리드할 금융 전문 인력을 육성하고 있다.

3) KTF의 고객지향 경영

(1) 가치관과 의식

KTF의 비전은 ‘고객에게 유익한 정보통신서비스를 언제, 어디서나, 원하는 모든 형태로 제공함으로써 인류의 삶을 자유롭게 한다’는 것이다. KTF의 CS경영 추진체계는 VOC를 중심으로 지역본부의 현장조직과 본사의 지원조직을 유기적으로 결합시킬 수 있는 CS조직체계를 구축하고 있다. 특히 고객이 원하는 정보를 언제 어디서나 정확하게 제공할 수 있는 최첨단 고객관리(SPAS, WISE, CRM 등)시스템과 최첨단 정보기술이 지원하는 품질관리시스템으로 보다 고객지향적이고 과학적인 CS경영을 하고 있다.

(2) 리더십과 전략 : CS경영을 위한 중장기 전략의 수립

최고의 핵심가치인 고객만족을 위해 전 직원이 참여하도록 하였는데 임직원 모두는 CS경영이 지향하는 가치 및 행동규범을 공유하고 자율적으로 고객 만족을 실천하고 전임직원이 참여하는 다양한 교육, 이벤트, CS 프로그램을 진행하였다.

또한 고객접점을 강화하였다. 고객접점은 기존고객 뿐만 아니라 잠재고객에게 전화, 내방 및 On-line을 통해서 KTF가 직·간접적으로 제공하는 서비스에 대해 커뮤니케이션이 일어나는 유무형의 공간으로 CS경영에 있어 가장 중요한 VOC(고객의 소리)창구일 뿐 아니라 경쟁의 차별화 포인트가 되는 거점이라 할 수 있다. KTF는 고객접점에 대한 고객의 Needs를 기본으로 최상의 고객지향적인 포트폴리오를 설계하고 이에 대한 단계별 추진목표 및 실행계획을 수립하여 추진하였고, 지점의 경우는 전국에 50개 지점을 구축하고, 점점 업무프로세스 개선 10대 과제를 추진하였고, 찾아가는 현장 CS교육을 실시하였다.

(3) 제도 및 절차 : 고객지향 경영 체제의 주요 방법

KTF는 기업 내 모든 업무 프로세스를 표준화하고 상호 연결하기 위한 통합 시스템을 구축했다. 헨디소프트의 '비즈플로우(BizFlow)'를 통해 구축된 이 시스템의 1차적인 목적은 조직의 내 외부 업무 절차를 간소화하는데 있다.

시스템의 처리절차를 보면 먼저 비즈플로우는 고객의 불만사항을 실시간으로 확인하고 요구사항을 파악하여 담당부서로 통보한다. 다음으로 해당 부서는 문제점을 즉각 개선함과 동시에 대처방법을 보고서로 작성하고 데이터베이스화한다. 즉 이 시스템은 업무를 수행하는 직원에게 최적화된 업무절차를 구축함으로써 업무시스템의 사용이 이용자에게 또 다른 부담으로 작용하지 않도록 하여 시스템 이용을 확대하기 위해 구성된 것이다.

KTF는 4개월에 걸쳐 업무 프로세스 자동화를 통한 관리 시스템을 구축하여 전국 영업소업무를 통합 지원하는 시스템을 완성했다. 워드프로세스 등을 이용

해서 보고서를 작성할 때 발생하는 시행착오를 최소화하고 사용자 요구에 대한 철저한 분석을 통한 사용성의 극대화를 기반으로 기존 시스템의 안정적 전환과 운영시스템의 통합 및 연동 시스템을 구현했다. 이러한 시스템의 구축 결과로 문서전달 시간과 작업처리시간이 절반수준으로 줄어들었고 작업오류 70%수준으로 감소하는 성과를 거두었다.

2. 국외 민간조직 사례

1) Bank of America의 CRM

(1) 가치관과 의식

Bank of America는 채널과 기술을 발전시키고 가치가 높은 고객을 보호하기 위해 고객 중심 전략을 도입했다. BoA는 기술과 인적 자원 그리고 프로세스 변화를 위해 고객정보를 중시하였다. 즉, 고객의 탈퇴성향(propensity to defect), 수익성, 채널 선호도를 나타내는 용도로 사용하였다.

BoA는 기존 고객 데이터를 더욱 잘 활용하기 위하여 단순한 직접 마케팅 외에 마케팅 전략을 개선하였다. 신기술과 새 채널은 비용을 줄이고 고객 서비스를 향상시키는 방향으로 나아가고 있는데 신기술과 새 채널이 지점을 기반으로 하는 은행 업무를 보완할 뿐 아니라 이벤트 위주 마케팅과 고객 경험을 리엔지니어링(reengineering)하는 쪽을 강화하고 있다.

(2) 제도 및 절차 : 고객 경험 리엔지니어링

BoA의 목표는 브랜드화된 고객 경험을 모든 채널을 통해서 전달하는 것이다. BoA는 마켓 리서치 조사를 통해 고객 중심 전략을 위한 고객요구수준을 파악하고 이에 따라 고객 기반과 BoA의 상호 대응방식을 변화시켰다.

원칙적으로 BoA는 판매량에 따라 행원에게 인센티브를 제공하고 서비스가 비교적 차이가 나지 않는 상품 판매 이벤트나 상품 위주 캠페인으로 구성된 일

시적인 마케팅에서 벗어날 필요가 있다. 그래서 은행 업무란 대출이라기보다는 고객의 꿈을 실현 시켜주기 위한 것이며 이를 위해 CRM을 활용하여 인적자원과 프로세스를 변화시켜야 한다고 보았다.

인적자원 변화에 대한 핵심적인 측정법으로는 교육, 가장 좋은 관행의 전파, 새로운 인센티브 계획, 직원들에 대한 정보제공 등이 포함되어있다. 새 프로세스는 고객의 편의, 편리한 업무흐름, 고객 정보와 판매 및 서비스 통합의 편의에 중점을 두었으며 고객 전담원(customer champion)을 마련하기도 하였다.

2) The Automobile Association(AA)의 CRM America의 CRM

(1) 가치관과 의식 : 위에서부터 시작되는 변화(changing from the Top Down)

AA는 위에서부터 시작되는 변화를 통해 새로운 기업 혁신을 시도하였다. 1:1 마케팅은 전략적인 마지막 승부(end-game)이다. 관계 마케팅이 사업의 일부로 확고히 자리 잡은 기업으로 변모하기 위해서 기업은 기업 철학에서 마케팅 관행에 이르기까지 많은 변화를 겪어야 하며 기업의 사고방식을 물품 중심에서 고객 중심으로 변화시켜야 했다.

그래서 고객으로부터 학습하는 것이 관계 마케팅의 핵심이며 처음으로 고객이 되었을 때, 서비스 제공시, 불만사항이 발생했을 때, 그리고 고객이 등을 돌렸을 경우 등 고객라이프사이클로부터 문제해결의 답을 얻는 것이 바람직하다고 보았다. 그래서 고객이 도움을 요청했을 때 무엇을 원하는가를 경청하는 것이 서비스 중심(service emphasis)에서 작지만 중요한 변화로 인식하기 시작하였다.

(2) 제도 및 절차 : CRM 인프라 구축

AA사는 CRM을 통해 경영혁신(business process reengineering)을 이룩한 대표적 케이스다. 시스템 차원에서 성공적인 CRM 도입을 위해 지속적으로 IT

를 구축하였고 레저시 시스템과 IT를 통합하였다. 마케팅 차원에서는 분류와 고객 가치(현재와 잠재적 가치)를 개발하였다. 그리고 이러한 업무를 체계적으로 성취하기 위해 단일 고객 뷰(Single Customer View)를 구성하였다.

또한 업무처리프로세스에는 제공된 서비스에 대해 고객이 어떻게 생각하는가를 알아보는 과정이 포함되어 있다. AA는 최근에 수리 서비스를 받은 회원 고객 견본을 만들어 계속해서 서비스 만족도를 측정하여 결과를 고객 만족 지표(MSI-member satisfaction index)에 기록한다. MSI는 일종의 성과정보 데이터베이스이며 MSI 원칙을 다른 주 생산품에도 적용하였다. AA에서 지난 20년 간 제품 기반 데이터 구조에서 고객 기반 데이터 구조로의 변화를 이끌어 냈다. AA의 데이터 웨어하우스 전략과 CRM기술에 대한 투자는 고객 관계 정보 전략(CRIS - customer relationship information strategy)에 의해 이루어졌으며 CRIS는 다음 세 가지 원칙을 기반으로 하였다.

- 고객 중심이 될 것
- 전사적 어플리케이션을 제공할 것
- 사업상 이윤이 주가 될 것(to be business-benefits led)

AA의 CRM 기술 인프라를 통해 데이터 웨어하우스는 캠페인 관리 시스템(campaign management systems), 프론트 라인 고객 상호관계 프로세스와 연결될 것이며, AA의 레저시 시스템과도 통합될 것이다.

3) 미국 시어즈사 비즈니스 방식

시어즈(Sears, Roebuck and Company)가 지난 5년 동안 비즈니스 방식을 근본적으로 변화시켰고, 그 결과 재무성과가 상당히 개선되었다. 이러한 시어즈의

변신은 단순한 마케팅 전략에서의 변화를 뛰어넘는 비즈니스 논리와 문화에 있어서의 변화이기도 했으며 이러한 과정에서 문화가 변화된 사례라 할 수 있다.

(1) 리더십과 전략 : 시어즈 비즈니스 방식의 핵심내용

최고경영자 마티네즈(CEO Arthur Martinez)의 주도 하에 100명 이상의 시어즈 임원들이회사를 고객중심으로 재건하는 데 3년의 세월을 보냈다. 시어즈가 어떤 회사이며 어떤 회사가 되기를 바라는지를 다시 생각하는 과정에서 경영자들은 종업원의 태도를 통한 경영방식으로부터 고객만족과 재무성과를 성공으로 이끄는 비즈니스 모델을 개발했다.

측정시스템과 더불어 이 종업원 고객 이익 모델은 경영정보 시스템의 통합 요소로써, 그리고 회사의모든 개인이 스스로를 사정하고 개선하기 위해 이용할 수 있는 도구로써 충분하다. 이 모델과 측정방법을 만들어내는 작업은 여기에 관련된 경영자들의 사고와 행동방식의 변화를 요구했다. 그러한 문화변화는 시어즈 전체로 확산되었다.

(2) 제도 및 절차

종업원 고객 이익모델의 기본요소를 파악하는 것은 그다지 어렵지 않다. 소매업계에서 아주 조금이라도 근무한 경험 있는 사람이라면 누구라도 종업원의 행동이 고객행동과 이익 간에 원인과 결과의 연결고리를 가지고 있다는 것을 직감적으로 이해할 것이며, 그러한 종업원의 행동이 주로 태도에 기인한다는 것은 그리 어렵지 않게 알 수 있다. 그렇다고 해서 이것이 종업원 고객 이익의 연결고리를 실행하는 것이 쉽다는 것을 의미하는 것은 아니다.

데이터 수집, 분석, 모델화 및 실험의 계속적인 과정을 통해, 그리고 총괄성 과지수(Total Performance Indicators, TPI)라는 일련의 측정방법을 통해 시어즈가 고객, 종업원, 그리고 투자가들과 얼마나 좋은 관계를 맺고 있는가를 보여주는 모델을 개발했으며 이를 지속적으로 수정, 보완하고 있다.

이러한 총괄성과지수를 통해 종업원의 태도 변화가 감지될 때 이것이 언제 어떻게 결과에 영향을 줄 것인지를 알 수 있기 때문에 시어즈의 TPI는 종업원-고객-이익 간의 연결고리를 가능하게 해 주는 것이다.

그러나 이러한 총괄성과지수의 정착을 위해서는 회사는 이 모델과 측정방법에 맞춰 경영을 조정해야 하기 때문에 모든 관리자, 특히 회사의 최고경영층이 이 시스템을 이해하고 전심전력으로 받아들여야 한다. 또한 조직구성원들이 이것을 신뢰하여야 하므로 시스템의 목적을 파악하고 명확하게 이해하여야 한다.

4) Shell Europe Oil Products

(1) 가치관과 의식

Shell Europe의 Oil Products business는 1990년대 중반, 일반적으로 가격 면에서 더 나은 서비스를 요구하는 고객의 요구에 직면한다. 업계의 치열한 경쟁으로 인해 Shell과 같은 회사들이 내부 비용을 점검하였고 고객 가치 딜리버리에 직접 영향을 미치는 비용을 줄일 방법을 모색했다. 고객 관계를 향상시키기 위해서 Shell Europe이 취한 방안은 고객 서비스 센터 전략이다. 이를 통해 Shell은 더 큰 고객 보유력 및 고객의 사랑, 향상된 브랜드 이미지, 고객 만족 및 친밀성을 통한 더 많은 성장 기회를 얻을 것을 기대했다.

(2) 조직구조

석유 시장, 연료 시장, 운환유 시장처럼 경쟁이 치열한 시장에서는 고객서비스를 차별화 시켜야 성공할 수 있다. 경쟁력을 유지하기 위해서 Shell은 50개 주요 시장에서 세계 수준의 고객 서비스를 제공할 필요가 있었다. 그러나 각 나라별로 특징이 다르기 때문에 지역별 고객 서비스 센터를 세우는 것이 중앙집중식 콜 센터를 도입하는 것보다 훨씬 중요한 전략으로 선택되었다.

비용을 줄이고 많은 센터를 현실적으로 설치하기 위하여 명백한 비즈니스 케이스와 상세한 문서를 바탕으로 표준화된 프로세스와 어플리케이션을 개발하였다. 내부 팀을 구성하고 비즈니스 유닛이 초기부터 프로세스를 규명하면서 한 나라에 센터 하나를 설치하는데 드는 시간을 반으로 줄였다.

이 과정에서 프로세스를 순조롭게 진행하기 위해 명확한 비즈니스 케이스를 작성하고 상세한 전략 및 비전을 만들었다. 한 나라에 센터를 세우는 매 단계마다 참조사항으로 비즈니스 케이스와 전략 및 비전을 Shell의 인트라넷에 저장하였다.

조직의 프로세스는 조직내부의 관점에서 운영해야 한다는 인식 아래 외부 컨설턴트에 대한 의존을 줄이기 위해 적절한 지원과 기술 이전을 제공하면서 순환 식으로 내부 팀을 운영하였다.

제 3 절 사례의 시사점

앞에서는 고객중심적 조직문화를 형성하기 위해 고객중심적인 경영이나 행정을 추진하고 있는 민간부문과 공공부문의 사례를 검토하였다. 본 연구에서는 고객중심적 조직문화를 고객과의 관계, 고객 참여, 고객의 인식 등의 가치간과 의식, 고객만족을 위한 조직 리더의 행태와 업무 프로세스를 고려한 제도 및 절차, 조직구조의 네 가지 분야로 나누어 분석하였다.

고객중심적 경영이나 행정의 사례들을 살펴볼 때 이러한 네 가지 분야는 별개로 존재할 수 있는 것이 아니라 복합적으로 존재하고 있었지만, 그 중 핵심적으로 자리잡고 있는 분야에 초점을 두고 분류한 결과 다음과 같은 시사점을 찾을 수 있었다.

1. 가치관과 의식

조직문화는 정신(spirit), 비전(vision), 가치(values)의 용어들과 함께 새로운 행정주도에 대한 핵심적인 배경으로 점차 인식되고 있는 태도, 즉 고객 지향에 대한 조직의 태도를 결정하는 주요 인자라 할 수 있다.

이러한 관점에서, 조직문화는 고객서비스를 위해 전 직원들에게 동기 부여와 목적, 즉 “공유된 비전”을 제공하는 조직의 핵심 가치가 되어야만 한다. 이러한 비전이 서서히 주입된 연후에 변화의 우선순위가 결정될 수 있다

고객중심적 조직문화를 형성하기 위한 민간기업과 공공조직의 다양한 사례를 검토한 결과 전반적으로 고객중시철학을 공유하고는 있으나 그 강도와 추진 방법 상에는 다소의 차이가 있었다.

우선 조직문화의 가치관측면에서 특히 민간기업의 사례들은 다음과 같은 특징을 갖고 있었다.

첫째, 모든 조직이 기본적으로 고객만족경영(CS)을 조직행동의 사고와 행동

의 첫 번째 기준으로 삼고 있었다. 둘째, 고객만족을 위한 평가시스템을 구축하고 이를 위한 업무 프로세스를 개선하고 있었다. 셋째, 이러한 환경 변화에 직접 접촉하게 되는 직원들의 의식을 수시로 점검하고 고객만족경영을 위한 교육체계를 재정립하였다. 넷째, 조직원이 모두 공유할 수 있는 공동 목표와 비전을 제시하고 적절한 보상 체계를 구축하였다.

고객만족경영을 실현하기 위해 기업은 기업 철학에서 마케팅 관행에 이르기까지 많은 변화를 겪어야 하며 기업의 사고방식을 물품 중심에서 고객 중심으로 변화시켜야 한다.

고객으로부터 학습하는 것이 관계 마케팅의 핵심이며 처음으로 고객이 되었을 때, 서비스 제공시, 불만사항이 발생했을 때, 그리고 고객이 등을 돌렸을 경우 등 고객라이프사이클로부터 교훈을 얻어야 한다.

또한 고객이 도움을 요청했을 때 무엇을 원하는가를 세심하게 경청하여 업무를 처리하면 단순하게 담당 업무를 처리하는 것에 비해 고객의 만족을 높여 줄 수 있다는 것을 알 수 있다.

반면 공공조직도 민간기업에 못지않게 다양한 전략을 활용하고 있었다. 전통적으로 공공부문에서는 행정서비스의 고객들은 서비스 전달에 관한 전문적인 지식이나 기술적인 지식이 부족하며 참여에 대한 관심을 고무시키기 어렵고 참여하는 사람은 고객 전체를 대표하지 못할 것이며 어떤 단체들은 고객 자문 단체들을 충분히 대표하지 못한다는 것이 행정이 대상으로 하는 고객에 대한 일반적인 시각이었다.

공공부문의 사례들을 통해 파악할 수 있었던 문제점으로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다.

첫째, 지방행정환경이 급변함에 따라 복잡·다양화된 주민들의 행정수요를 충족시키기 위해서는 종래의 공급자 중심주의적인 행정 체제가 부적합하게 되었다.

둘째, 서비스의 질 제고에 대한 요구와 함께 주민들의 기대수준에 부응하지 못하면서 시정에 대한 주민의 불신과 불만이 고조되는 현상이 나타났다.

셋째, 행정 등의 공공부문이 기존처럼 독점성을 누릴 수 없고, 민간 부문과의 경쟁에 노출됨에 따라 민간 부문의 고객중심부의를 공공부문에도 적용하는 것이 시급하게 되었다.

넷째, 아직까지는 실질적인 고객참여정도가 매우 낮은 실정이다.

이러한 문제점들에 대응하기 위해서는 우선 직원들의 의식 변화와 더불어 조직문화의 개혁이 이뤄져야 한다. 이를 위해 의도적으로 기존의 문화에서 신속하게 탈피하고자 하는 노력을 기울여야 하고 문화 쇄신에 대한 관심을 촉발시켜야 하며 조직 전체가 부산하게 움직이는 활동성을 보이는 것이 필요할 것이다.

현재 공공 부문의 조직들은 고객에게 전념하고 있다는 것을 나타내기 위해 슬로건을 내세우고 목표를 천명하고 품질현장이나 사명 선언문 등을 규정하고 있다. 물론 이러한 슬로건이나 목표, 품질현장이나 사명 선언문 등이 실제 업무와 무관하여 형식적인 구호로 전락할 수도 있으나 이러한 개별 구호들이 존재함으로써 모니터링할 수 있는 근거를 제공하고 공무원의 실천 대안이 새롭게 정비할 수 있는 긍정적 효과를 줄 수도 있다.

고객만족 행정은 전 부서의 모든 행정과정에서 추진되어야 한다. 고객만족 행정이 전사적으로 정착되기 위해서는 이를 지원, 관리해주는 부서와 함께 지역 주민의 적극적인 참여가 필요하다.

2. 리더십과 전략

조직문화를 변화시키기 위해서는 일선에서 업무를 담당하는 조직원들의 의식변화가 가장 중요하지만 그에 못지않게 조직문화를 변화시키고자 하는 조직 리더의 적극적인 의지와 노력이 필요하다. 행정의 영역과 같이 오랜 세월동안 수직적인 문화가 지배하고 있는 조직에서는 행정 수장의 한 마디에 민감하게 반

응하게 된다. 그러나 조직의 리더가 진정한 의미의 조직문화 변화를 원한다면 일방적인 선언이나 구호가 아니라 조직원과 의사소통을 통해 변화의 방향과 방법을 설정해 나가려는 노력이 있어야 한다. 새로운 사업이나 정책의 목표와 가치를 커뮤니케이션하는 것이 직원들과 중간관리자층으로부터 지지를 이끌어 내는데 핵심적 부분 중 하나인 것이다.

고객중심적인 조직으로 변모하기 위해 외부기관의 도움이나 조직의 신설 및 축소를 하게 되는 경우 가장 큰 장애 요인은 내부저항이다. 이러한 내부저항에 대해 조직의 리더는 직원과의 접촉을 통한 변화 필요성을 설득하고 구체적 비전을 제시하고 내부의견을 적극 수렴하며 업무 관련 매뉴얼을 개발하고 업무 교육을 실시하려는 자세를 가져야 한다.

공공부문의 경우는 변화에 대해 능동적이지 않기 때문에 최고 관리층의 적극적인 의지와 노력이 없다면 조직문화가 변화하기 어렵다. 특히, 실무를 담당하고 있는 조직원에 대해서는 리더가 직접적인 대면을 통해 변화의 필요성에 대한 인식을 공유할 수 있는 자리를 마련하여 의식을 전환시키는 것이 성공적인 조직 변화의 우선 사항이다.

최고관리층이 고객중심적인 조직문화를 형성하기 위해서 각 부서에 일정한 수준의 자율권을 부여하고 이러한 정책에 대한 일관성을 유지하도록 여건을 조성해 주어야 한다. 각 부서마다 부서의 특성에 맞는 고객만족 전략을 부서 수준에서 수립하고 실천할 수 있도록 자율권을 이양하는 것도 검토해 볼 만한 사항이다.

3. 제도 및 절차

정보화의 발달은 각각의 조직이 고객과 접할 수 있는 통로를 확대시켜주었고 조직에게는 실시간으로 고객들의 수요와 불만사항들을 파악하여 즉각적인 대처를 하도록 강하게 압박하는 요인이 되었다.

특히 공공부문에서는 사이버민원의 발생빈도가 점차 증가하는 추세이며 사이버민원 제기에서 해결에 이르는 사이버민원 처리절차 전반에 대한 인력과 법·제도적인 하드웨어적 측면과 사이버민원처리시스템의 소프트웨어적 측면의 전반적 제고가 절실히 요구된다고 하겠다.

대부분의 공공영역에서 사이버민원처리시스템을 운용함에 있어서 곤란함을 호소하는 것은 사이버문화의 특성으로 인하여 제기되는 것이다. 익명성으로 대변되는 민원인의 책임성의 부재와 가상공간을 이용하기 위한 방법과 교육 및 학습의 부재로 특정 계층에 의한 왜곡된 사용 등이 부작용이라 하겠다.

사이버민원의 중요성을 인지하여 이미 공공조직에서 많은 노력을 하고 있으나 담당인력의 확충과 제도의 마련, 사이버민원처리시스템의 확충 등에 비하면 아직까지 민원인들의 충분한 만족도는 확보하지 못한 상황이다.

이러한 문제들에 대한 해결방안으로는 민원 업무프로세스를 처리에서 해결 중심으로 전환하려는 자세가 우선되어야 한다. 기존의 민원 처리는 고충 민원의 임기응변적 처리로 궁극적 해소 노력이 부족하였다는 점에서 보다 근본적이고 고객 지향적인 해결을 위한 노력을 기울이려는 전략이다.

또한 민원처리에 대한 이행점검 시스템 및 환류 시스템을 구축하는 것도 고려할 사항이다. 시민평가단, 민원 모니터, 민·관 협의체 등을 통한 모니터링과 평가도 수행할 수 있을 것이다. 또한 민원 담당 공무원에 대한 사기 진작을 위해 평가에 따른 성과 보상시스템을 마련하고, 인사평정에 실적 가점을 부여하는 등의 지속적인 평가 시스템도 도입하여 활용할 필요가 있다.

정보화를 통해 고객중심의 제도 및 절차와는 다른 접근은 콜센터를 통한 고객과의 직접 확대이다. 기존의 콜센터는 윈스톱 서비스를 받고 킥라인에 의한 대기 시간의 단축, 철저한 업무의 매뉴얼화와 창구의 비상근 공무원 활용의 효율화라는 장점과 지원시설의 집중에 의해 시스템의 과부하, 공무원 한 사람이 여러 업무를 취급함에 따라 업무에 대한 전문성 부족, 창구 업무 지식의 결여 등의 문제점을 동시에 안고 있다.

그러나 보다 고객에게 가까워지기 위해서는 콜센터를 통해 접수되는 시민의 질의를 오퍼레이터가 정해진 매뉴얼의 내용을 통해 모두 해결하지 않고 시민의 고충이나 질의에 최적의 대응이 가능한 부서와 연결시키는 적절한 역할을 할 수 있어야 한다.

콜센터는 제도나 수속 등의 질의, 이벤트 정보, 시설안내, 기타 생활과 관련된 문의에 응답하는 ‘시정종합안내센터’로서 전화·팩스·이메일 등을 통해 접수된 시민의 질의를 한 곳에서 집중적으로 처리하는 원스톱 서비스가 이루어져야 한다.

콜센터 운영과 관련하여 민간기업의 경험을 공공부문에 반영하기 위한 아웃소싱을 실시하고 장기적으로는 공공조직 내부에서 운영할 수 있도록 업무에 대한 교육과 협의가 이루어질 수 있도록 하는 것도 고려할만한 사항이다.

4. 조직구조

조직 내의 비효율성과 저조한 고객만족을 개선시킬 방안을 적극적으로 모색함으로써 조직 능률성을 향상시키고 고객친화적인 조직으로 탈바꿈하는 계기를 마련하였다는 점에 주목해야 한다.

혁신의 채택과 성공을 위해서는 혁신에 대한 강력한 기관장의 리더십 발휘와 직원들의 참여, 부서간, 산하기관 및 유관기관 등과의 업무 네트워크 강화, 적극적 사업 홍보 전략의 수립 및 실천이 중요함을 알 수 있다.

서비스 시행 초기의 회의적 반응을 기관장의 설득 및 참여 독려로 극복하고, 직원들의 인식 전환 및 참여는 조직변화의 원동력이 될 수 있다. 부서간의 지속적인 협의와 유기적 협조체제 구축은 사업의 원활한 정착률을 유도시킬 수 있었으며, 언론 및 인터넷, 공문발송, 사업주 교육 등의 다양한 홍보 활동을 실시함으로써 사업을 성공으로 이끌고 확대시킬 수 있는 기반을 마련할 수 있다.

외국의 정부혁신사례들에서도 혁신에 대한 강한 의지와 진행과정에서 야기

되는 어려움을 극복할 각오가 되어 있는 혁신 ‘챔피언’ 존재의 중요성과 종합컨설팅 서비스와 같은 포괄적·통합적 접근방법을 통한 서비스 개선이 중요한 역할을 하였음을 쉬게 알 수 있다.

직원들의 직무능력 및 컨설팅 기법 향상 위한 방안 검토와 현재 데스크 포스 조직의 전문성 및 효율성 제고 위한 추가적 방안이 마련이 이루어져야 한다. 또한 고객 호응을 얻기 위해 컨설팅 사업 후 개선된 사업장에게 인센티브를 부여하는 등 지속적 컨설팅 효과를 올릴 수 있는 방안들이 제고되어야 한다.

5. 소결

조직문화는 정신(spirit), 비전(vision), 가치(values)의 용어들과 함께 새로운 행정주도에 대한 핵심적인 배경으로 점차 인식되고 있는 태도, 즉 고객 지향에 대한 조직 몰입도를 기술하기 위해 공공부문에서도 관심을 기울이고 있는 개념이다.

이러한 관점에서, 일반대중들을 위한 서비스는 전 직원들에게 동기 부여와 목적 즉 “공유된 비전”을 제공하여 조직의 핵심 가치가 되어야만 한다. 이러한 비전이 서서히 주입된 연후에 변화의 우선 순위를 결정하는 중요 단계를 밟게 된다.

일부 국가의 교육훈련위원회에서는 가급적 사무실에서 벗어나는 환경을 조성하여 고객의 아이디어를 수집하고 논의하기 위해 공식적인 파견 사업이나 이벤트를 펼치도록 권고한다. 또한 유럽의 여러 나라에서는 소수의 선발된 직원들이 참여하는 진지한 토론 집단 회의에서부터 기발한 생각을 갖고 있는 다수의 관리자들과 엔터테이너들이 참여하는 난상 토론회에 이르기까지, 사무실로부터 벗어나는 환경을 창출하는 이벤트들이 다양하게 전개되고 있다.

전통적인 수직적인 관료제 문화를 고객중심적인 조직문화로 쇄신하는 것은 조직의 목적이 아닌 조직의 효율적 운용을 위한 수단으로 간주되어야 할 것이다.

공공부문에서는 조직 내의 비효율성과 저조한 고객만족을 개선시킬 방안을 적극적으로 모색함으로써 조직 능률성을 향상시키고 고객친화적인 조직으로 탈바꿈하는 계기가 마련되어야 하는데 이는 조직문화의 개선과 동시에 이루어져야 효과를 증대할 수 있다.

조직문화를 변화시키기 위해서는 기관장의 리더십 발휘와 직원들의 참여, 부서간, 산하기관 및 유관기관 등과의 업무 네트워크 강화, 적극적 사업 홍보 전략의 수립 및 실천이 중요하다.

고객중심 행정을 추구하기 위해서는 초기의 회의적 반응을 기관장의 설득 및 참여 독려로 극복하고 직원들의 인식 전환 및 참여는 조직과 조직문화 변화의 원동력 역할을 할 수 있다. 부서간의 지속적 협의와 유기적 협조체제 구축으로 원활한 연착륙을 유도시킬 수 있으며 언론 및 인터넷, 공문발송, 사업주 교육 등의 다양한 홍보 활동을 실시함으로써 사업을 성공으로 이끌고 확대시킬 수 있는 기반이 마련될 것이다.

제IV장 서울시 조직문화 검토

제1절 서울시 조직문화의 분석방법

제2절 서울시 조직문화의 분석

제 1 절 서울시 조직문화의 분석방법

1. 서울시 공무원 및 시민 대상 설문조사 개요

서울시 조직문화를 검토하기 위한 방법으로 본 연구에서는 서울시 공무원과 서울시민을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 대상인 서울시 공무원은 각 국·과 인원에 대해 과장과 팀장이 1명 이상 포함되도록 요청하였고, 다른 대상자에 대해서는 별도의 제한요건을 제시하지 않았다. 서울시민의 경우는 서울시에 거주하는 20대 이상 성인을 무작위로 추출하여 조사원이 일대일 접근을 통해 설문조사를 하도록 하였다.

설문지의 구성은 본 연구에서 서울시 조직문화를 구성하고 있는 차원(Dimension)으로 설정한 4개 분야와 이에 따르는 하위의 8개 요소(Component)를 구분하고, 각각의 요소에 대한 항목들이 포함되도록 하였다. 서울시 공무원과 서울시민의 서울시 조직문화에 대해 가지고 있는 인식을 비교 분석하기 위해 설문 내용의 구성을 동일한 질문이 되도록 편성하였다.

조사 결과에 대한 분석은 코딩 과정을 거쳐 SPSS를 이용하여 통계 처리하였으며, 빈도 분석과 카이제곱 검정(Chi-Square Test)을 통해 유의미한 조사 결과에 대해 교차 분석을 실시하여 결과를 추론하였다. 수집된 설문지 중 내용상 무응답인 경우는 해당 변수에 대해서만 결측값으로 처리하였고, 나머지 변수에 대해서는 통계 수치에 포함하여 활용하였다.

교차 분석은 소속별(서울시장 직속기관, 제1부시장 관할 기관, 제2부시장 관할 기관, 시민), 유형별¹⁾, 연령별, 성별로 실시하였고, 빈도 분석은 서울시 공무원과 서울시민의 일반 사항을 고려하여 실시하였다. 본 연구에서는 분석 내용 중

소속별, 유형별 분석에서 유의미한 내용을 중심으로 각각의 차이점을 검토하였다.

1) 서울시 공무원에 대한 설문조사

서울시 공무원을 대상으로 한 설문지는 서울시 본청 공무원 3,348명 중 1,735명에게 배포되었고, 6월 12일부터 6월 21일까지 10일간 775명이 설문에 응답하였다. 설문조사는 각 국과 과의 인원의 절반을 대상으로 실시되었는데, 표본 중 44.7%에 해당하는 배포부수가 수거되었다.

구 분	내 용
조사 대상	서울시 본청 공무원
표본 크기	총 1,735명
자료수집도구	구조화된 설문지
조사 방법	설문조사
조사 기간	2007. 6. 12 - 6. 21

1) 서울특별시, 서울시정의 효율성·생산성 제고를 위한 합리적 조직관리방안 연구, 2006. pp. 144~150. 이 연구에서 검토한 4가지 유형에 시민을 제5의 유형으로 포함하여 분석하였음

<표 4-1> 표본의 특성(공무원)

구 분		빈도(명)	비율(%)	비고
성별	남	571	73.7	무응답 11명(1.4%)
	여	193	24.9	
연령	20대	20	2.6	무응답 13명(1.7%)
	30대	257	33.2	
	40대	382	49.3	
	50대 이상	103	13.3	
학력	고졸 이하	80	10.3	무응답 29명(3.7%)
	대학 중퇴	57	7.4	
	대졸	527	68.0	
	대학원졸	82	10.6	
재직년수	1~5년	94	12.1	무응답 66명(8.5%)
	6~10년	79	10.2	
	11년~15년	192	24.8	
	16년~20년	207	26.7	
	21년 이상	137	17.7	
직급	5급 이상	34	4.4	무응답 90명(11.6%)
	6급	243	31.4	
	7급	281	36.3	
	8급	108	13.9	
	9급	19	2.5	

설문에 응답한 서울시 공무원 775명의 성별은 남성이 571명으로 73.7%, 여성이 193명으로 24.9%, 무응답이 11명으로 1.4%로 나타났다. 응답자의 연령은 20대가 20명(2.6%), 30대가 257명(33.2%), 40대가 382명(49.3%), 50대가 103명(13.3%), 무응답이 13명(1.7%)인 것으로 조사되었다. 응답 공무원의 학력은 고졸 이하가 80명(10.3%), 대학 중퇴가 57명(7.4%), 대졸이 527명(68.0%), 대학원졸이 82명(10.6%), 무응답이 29명(3.7%)으로 나타났다. 응답자의 재직년수는 1~5년이 94명(12.1%), 6~10년이 79명(10.2%), 11~15년이 192명(24.8%), 16~20년이 207명(26.7%), 21년 이상이 137명(17.7%), 무응답이 66명(8.5%)인 것으로 나타났다. 응답자의 직급은 9급이 19명(2.5%), 8급이 108명(13.9%), 7급이 281명(36.3%), 6급이 243명(31.4%), 5급 이상이 34명(4.4%), 무응답이 90명(11.6%)으로 조사되었다.

2) 서울시민에 대한 설문조사

서울시민을 대상으로 한 설문지는 6인의 조사원이 6월 23일부터 6월 25일까지 서울시민 374명에게 직접 면접조사를 실시하였고, 이 중 196부의 설문지가 회수되었다.

구 분	내 용
조사 대상	서울 시민
표본 크기	총 196명
표본추출방법	무작위 추출법(random sampling)
자료수집도구	구조화된 설문지 (Structured Questionnaire)
조사 방법	1:1 개별면접조사(조사원 현장 설문조사)
조사 기간	2007. 6. 23일 ~ 6. 25

<표 4-2> 표본의 특성(시민)

구 분	빈도(명)	비율(%)	비고	
성별	남	115	무응답 2명(1.0%)	
	여	79		40.3
연령	20대	112	무응답 2명(1.0%)	
	30대	43		21.9
	40대	16		8.2
	50대 이상	23		11.7
학력	고졸 이하	45	무응답 5명(2.6%)	
	대학 중퇴	18		9.2
	대졸	126		64.3
	대학원졸	2		1.0
거주년수	1~10년	76	무응답 5명(2.6%)	
	11~20년	51		26.0
	21년~30년	39		19.9
	31년~40년	14		7.1
	41년 이상	11		5.6

설문에 응답한 서울시민의 성별은 남성이 115명으로 58.7%, 여성이 79명으로 40.3%, 무응답이 2명으로 1.0%인 것으로 나타났다. 응답자의 연령은 20대가 112

명(57.1%), 30대가 43명(21.9%), 40대가 16명(8.2%), 50대 이상이 23명(11.7%), 무응답이 2명(1.0%)로 조사되었다. 응답 시민의 학력은 고졸 이하가 45명(23.0%), 대학중퇴가 18명(9.2%), 대졸이 126명(64.3%), 대학원졸이 2명(1.0%), 무응답이 5명(2.6%)으로 나타났다. 응답시민의 서울시 거주기간은 1~10년이 76명(38.8%), 11년~20년이 51명(26.0%), 21년~30년이 39명(19.9%), 31년~40년이 14명(7.1%), 41년 이상이 11명(5.6%), 무응답이 5명(2.6%)인 것으로 조사되었다.

2. 서울시 공무원 및 시민의 가치관 측정방법

서울시 조직문화 중 가장 핵심적 부분이라 할 수 있는 서울시 공무원과 서울시민의 가치관은 설문조사를 통해 분석하였다.

조직문화 가치관은 조직문화의 핵심요소로서 조직구성원들의 기본의식임과 동시에 조직구성원들이 갖고 있는 가치관이 행동으로 연결되며 가시화할 수 있는 기준점이 된다. 따라서 이에 대한 측정이 조직문화 변화의 시발점이 될 것이며 새로운 조직문화를 형성하기 위해서는 우선적으로 측정되어야 할 차원이라 할 수 있다.

<표 4-3> 가치관 조사 항목

차 원 (Dimension)	요 소 (Component)	항 목 (Measure)
가치관	고객의 범위	행정의 근본적 행사는 고객중심 고객중심적 행정의 의미 서울시 행정의 주체 서울시의 고객
	고객과의 관계	고객들간 이해관계에 따른 순위 고객 요구사항 파악 노력 고객 요구사항 대처 노력 고객 요구 서비스 제공 여부
	고객 참여	행정과정의 궁극적 결정권 행정의 능률성과 만족성간의 중요도 고객 능력 평가

		고객중심적 행정운영의 영향 고객의 행정참여 정도 고객의견 반영 의사소통성 고객 선호 반영 정책 평가의 기준 고객중심성에 따른 갈등 정도 고객중심성에 따른 정책결정의 복잡 정도 고객중심성에 따른 비용 증가 여부 고객중심성에 따른 시민 신뢰도 고객중심성에 따른 시정 민주성 고객중심성에 따른 시정 효율성 고객중심성에 따른 시정 전문성
	공무원 관련 인식	바람직한 공무원상 공무원의 업무 처리의 만족도 공무원의 업무 능력 고객중심적 행정과 공무원 인센티브 부여

<표 4-3>은 서울시 공무원과 서울시민의 가치관에 대한 측정지표를 나타낸 것이다. 가치관은 고객의 범위, 고객과의 관계, 고객 참여, 공무원 관련 인식의 4개의 요소로 구분하였고, 각각의 요소에 따르는 항목들을 통해 측정하였다.

설문 문항은 내용의 중요도를 측정하기 위해 5점 척도를 이용한 등급법(rating method)을 사용하여 작성하였고, 직접적인 질문이 요구되는 문항은 선택형으로 구성하였다.

3. 서울시 리더십과 전략의 분석방법

1) 역대 시장에 대한 공무원 및 시민의 평가 분석

서울시 조직문화 중 서울시 리더십에 관한 분석은 역대 서울시 민선시장의 정책에 대한 평가와 서울시 조직 리더들의 적극성과 업무현장의 적용 여부를 파악하기 위해 설문조사를 통해 분석하였다.

리더십과 전략은 조직을 대표할 수 있는 가치관임과 동시에 가시적으로 드

러난 조직의 비전으로, 이를 평가 분석하여 서울시정의 추진방향에 적합한 조직 문화를 형성할 수 있게 하는 요인이다. 조직의 전략은 리더십에 의해 좌우되기 하나의 차원에 포함하여 측정하였다.

<표 4-4>는 서울시 공무원과 서울시민의 리더십에 대한 측정지표를 나타낸 것이다. 리더십은 조직 리더의 1개의 요소에 대해 4가지 항목에 대해 측정이 이루어졌다.

설문 문항은 내용의 중요도를 측정하기 위해 5점 척도를 이용한 등급법 (rating method)을 사용하여 작성하였고, 직접적인 질문이 요구되는 문항은 선택 형으로 구성하였다.

<표 4-4> 리더십 조사 항목

차 원 (Dimension)	요 소 (Component)	항 목 (Measure)
리더십	조직 리더	고객을 위한 아이디어 창출 가치 아이디어의 업무현장 적용 여부 민선 4기까지의 고객중심 경향 판단 민선 4기 시정의 고객중심적 정책

2) 역대 시장 정책의 고객중심성 평가분석

지방자치제도가 정착된 이후 민선 자치단체장은 시정의 전략과 비전을 담은 주요 정책을 공약으로 제시하고 이를 임기 중 적극적으로 추진해 나간다. 조직 구성원인 서울시 공무원들도 시장의 정책의 내용을 적극적으로 집행해 나갈 뿐 아니라 정책에 담겨 있는 전략과 비전을 공유하게 되며 이것이 다시 가치관과 의식을 형성하게 된다. 따라서 역대 시장의 공약 및 주요정책을 분석해 보면 고객지향성과 관련된 전략과 비전을 알 수 있다.

본 연구에서는 민선 1기 조순 시장부터 민선 4기 오세훈 시장에 이르기까지 역대 시장의 정책 중 고객중심적 요소를 갖고 있는 주요 정책들을 추려내어 민선

시장시기별 고객중심성을 분석하였다. 자료는 서울시정백서를 참고하였으며, 고객중심성은 정보공개, 의견조사, 민원행정제도개선, 고객참여의 4가지로 분류하였다.

4. 서울시 제도와 절차의 분석방법

1) 일반 제도와 절차에 대한 공무원과 시민의 평가

서울시 조직문화 중 서울시 제도와 절차에 관한 분석은 행정에 고객이 참여할 수 있는 통로와 서울시에 대한 의견 개진의 장이 마련되어 있는가, 고객들은 이러한 참여 방식에 대해 얼마만큼의 신뢰를 가지고 있는가에 대해 설문조사를 통해 분석하였다.

제도와 절차는 가치관과 조직의 비전을 구체화하여 실현하는 가시적 수준에서의 조직문화이다. 조직구성원의 가치관이 고객중심적으로 정립되어 있고, 리더의 전략이 고객중심적 행정에 초점을 두고 있다 하더라도 조직문화 실현방식이 구체화되지 않으면 조직문화의 변화가 이루어지기 어렵다.

<표 4-5> 제도 및 절차 조사 항목

차 원 (Dimension)	요 소 (Component)	항 목 (Measure)
제도 및 절차	개방성	고객 행정참여의 정도 고객 의견 반영 경로 정책과정상의 고객 참여 단계 고객 의견 개진 통로의 유무 고객중심적 제도 및 절차의 확보 업무 계획 수립 시 고객 요구 반영 고객 개선 요구에 대한 유연성 고객과의 접촉 빈도와 고객중심성과의 관계 고객중심적 행정을 위한 제안의 반응
	신뢰성	행정운영현황에 대한 정보 공개 유무 대고객 서비스 약속 이행 여부 개선 요구에 대한 대처 개선 노력에 대한 공감 여부

<표 4-5>는 서울시 공무원과 서울시민의 서울시 제도와 절차에 대한 측정 지표를 나타낸 것이다. 제도와 절차는 개방성과 신뢰성의 2가지의 요소에 대해 각각의 항목별 측정을 실시하였다.

설문 문항은 내용의 중요도를 측정하기 위해 5점 척도를 이용한 등급법(rating method)을 사용하여 작성하였고, 직접적인 질문이 요구되는 문항은 선택형으로 구성하였다.

2) 민원처리절차에 대한 공무원과 시민의 평가

민원행정은 집행적, 전달적 행정 중에서 관련되는 국민의 구체적인 요구를 받아들이고 이를 처리, 해결, 반영해 나가는 일련의 대응행동으로 정의할 수 있다(조성한 외, 2002: 7). 그러나 학자들의 연구내용에 따라 민원행정이 다양한 의미로 사용되는 경우가 많다. 예를 들어, 국민이 원하는 행정, 일반국민과 접촉을 갖는 집행적 성격의 행정, 국민의 구체적인 요구투입에 대응하는 행정, 대민 창구 또는 민원창구라고 정부가 규정하는 장소와 담당공무원을 통해서 처리하는 행정 등이다(조성한 외, 2002: 7).

시민의 직접적인 요구를 받아 처리하는 것이어서 시민의 의사표시가 전제되고 시민의 이해관계에 직접 관련되는 것이어서 원하는 민원처리결과가 존재하고 처리결과에 민감하게 반응하기 때문에 주민참여적 성격이 강하다. 따라서 민원처리절차는 다른 제도나 절차에 비해 시민의 직접적인 욕구와 불만을 알 수 있다는 점에서 고객중심성이 강한 제도라 할 수 있다. 따라서 민원제도에 대한 공무원과 시민의 평가를 분석하면 서울시의 고객중심적 조직문화의 수준을 평가할 수 있다.

본 연구에서는 민원제도 중에서도 가장 핵심적인 민원처리절차에 대한 공무원과 시민의 의견분석하는 과정에서 시민의 의견은 서울시에서 실시한 2006년도 행정서비스시민고객평가자료를 활용하였고, 공무원의 의견은 본 연구진이 동일

한 질문지를 구성하여 직접 조사한 자료를 활용하였다.

먼저 민원처리절차에 대한 시민의 평가자료인 2006년도 행정서비스시민고객 평가는 다음과 같이 조사가 실시되었다.

구 분	내 용
조사 대상	시와 자치구에서 제공하는 민원행정서비스 이용 시민
표본 크기	총 4,380명 (시청 380명, 구청 4,000명)
표본추출방법	유의적 추출법 (Purposive Sampling)
자료수집도구	구조화된 설문지 (Structured Questionnaire)
조사 방법	방문면접조사(유기한 민원), 출구조사(발급 민원)
조사 기간	2007. 1. 10일 ~ 2. 14

민원처리절차에 대한 공무원의 평가자료는 다음과 같이 서울시 구청 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다.

구 분	내 용
조사 대상	서울시 25개 자치구 민원봉사과, 건축과, 건설관리과, 지역경제과 민원담당 공무원
표본 크기	총 1,438명
자료수집도구	구조화된 설문지
조사 방법	설문조사
조사 기간	2007. 2. 2 - 2. 20

공무원에 대한 설문지의 구성은 행정서비스시민고객평가와 동일하게 구성하였으며 다음과 같이 구성되어 있다.

<표 4-6> 공무원 대상 설문지 차원 및 세부항목 구성

차원	세부항목
민원안내 및 접근성	담당창구의 위치파악
	담당공무원과의 면접, 전화통화 용이성
	민원신청방법의 다양성
	사전 민원신청 방법/절차에 대한 정보제공
공무원의 응대친절도	민원담당 창구직원의 대면친절도
	전화통화시 민원담당 공무원의 친절도
	민원담당공무원의 쉬운 용어 사용
이용용이성 및 쾌적성	청사 내 민원서비스 장치활용의 용이성
	온라인 업무처리
	민원서비스 시설의 청결성과 쾌적성
	중식시간대 민원서비스 신청의 용이성
업무처리 태도	취약계층 배려
	담당공무원의 전문성
	개인정보 보호노력
	업무처리의 공정성
업무처리 편리성	민원처리결과 제시의 충분성
	민원서류의 간단명료성
	민원처리시간에 대한 사전 고지 및 정보 제공 수준
	업무처리 과정의 투명성
효율성	민원서비스의 개선 및 불만 사항 제시의 용이성
	민원처리 과정의 신속성
	기한 내 업무처리 정도
	민원서비스 절차가 필요한 것들로 구성된 정도
	민원서비스 수수료의 합리적인 정도
	적절한 공무원의 수

5. 서울시 조직구조의 분석방법

서울시 조직문화 중 서울시 구조에 관한 분석은 조직구조를 기본 요소로 두고 4가지 항목에 대한 설문조사를 통해 분석하였다.

조직구조는 제도와 절차처럼 조직구성원의 가치관과 조직의 전략에 따라서 조직구성원들을 조직화한 가시적 수준의 조직문화라 할 수 있다. 가치관, 리더의 전략, 제도 및 절차가 형성되어 조직구조가 개편됨으로써 조직문화는 비로서 제 기능을 발휘할 수 있게 된다.

<표 4-7>은 서울시 공무원과 서울시민이 서울시 구조에 대해 어떠한 시각을 가지고 있는가에 대한 측정지표를 나타낸 것이다.

설문 문항은 내용의 중요도를 측정하기 위해 5점 척도를 이용한 등급법(rating method)을 사용하여 작성하였고, 직접적인 질문이 요구되는 문항은 선택형으로 구성하였다.

<표 4-7> 조직구조 조사 항목

차원(Dimension)	요소(Component)	항 목 (Measure)
구조	조직 구조	대시민 업무 처리를 위한 조직 개편 민원부서의 규모 원스탑서비스의 필요성 변화에 대한 적응도

제 2 절 서울시 조직문화의 분석

서울시 조직문화에 대해 서울시 공무원에 서울시민을 포함하여 소속을 나누고, 이를 분석하여 소속별 인식의 차이를 확인하였다. 설문조사 분석의 유형별 구분은 서울시민을 제5의 유형으로 포함하여 5개의 유형으로 구분하여 비교 검토하였다.²⁾

소속의 구분은 제1부시장 관할 기관은 **A**, 제2부시장 관할 기관은 **B**, 서울시장 직속기관은 **C**, 시민은 **D**로 구분하였다. **A**는 주로 일반행정 분야에 해당하는 국·과가 포함되고, **B**는 기술행정 분야의 국·과가 대다수를 차지하고 있다. **C**에는 경영기획실 등 서울시장의 참모 역할의 부서가 해당한다. **D**는 시민 자체의 별도 분석보다는 하나의 조직으로 분류하여 동시에 분석하였다.

제1부시장 관할 기관(이하 **A**)은 여성가족정책관, 감사관, 비상기획관, 정보화기획단, 행정국, 재무국, 복지건강국, 산업국, 문화국, 푸른도시국, 교통국, 맑은서울추진본부, 경쟁력강화추진본부 등이 이에 해당된다. 제2부시장 관할 기관(이하 **B**)은 균형발전추진본부, 도시계획국, 건설기획국, 주택국, 소방방재본부 등이다. 서울시장 직속기관(이하 **C**)은 경영기획실이 대표적이다.

유형의 구분은 주로 정책기능을 수행하면서 예산의 대부분을 기관내의 경상활동비로 지출하는 핵심예산의 비율이 높은 기관을 제1유형, 주로 집행기능을 수행하면서 예산의 대부분을 기관 내에서 지출하는 핵심예산의 비율이 높은 기관을 제2유형, 주로 정책기능을 수행하면서도 예산의 대부분을 민간부문에 지출하는 관청예산의 비율이 높은 기관을 제3유형, 주로 집행기능을 수행하지만, 예산의 대부분을 기관의 자체사업에 지출하지 않고, 상당한 예산을 민간부문에 지출하는 기관을 제4유형으로 분류하였다.

제1유형(이하 **가**)은 기획담당관, 조직담당관, 창의혁신담당관, 재정분석담당관, 계약심사과, 도시계획과, 주택기획국 등을 포함하는 유형이다. 제2유형(이하

2) 소속과 유형의 구분은 설문조사에 응답하지 않은 부서를 제외하고 선정하였다.

나)은 조사담당관, 총무과, 행정과, 민원콜센터운영반(민원조사과), 세무과 등이 포함되어 있다. 제3유형(이하 **다**)은 저출산대책반, 평가담당관, 법무담당관, 예산담당관, 재무과, 노인복지과, 산업지원과, 교통계획과, 버스정책과, 교통운영과, 맑은서울추진본부, 관광사업담당관, 투자유치담당관, 문화산업담당관, 도심활성화추진단, 지역중심반, 뉴타운사업반, 도로계획과 등이다. 제4유형(이하 **라**)은 청소년담당관, 정보화기획담당관, 장애인복지과, 보건정책과, 국제협력과, 생활경제과, 고용대책과, 문화재과, 클린도시추진반, 자연생태과, 운수물류과, 주차계획과, 도시관리과, 건설행정과, 도로관리과 등이다.

유형의 구분은 서울시 각 기관이 가지고 있는 정책·집행의 기능 수행 형태와 예산 운용 대상의 2개의 방향을 기본 축으로 편성되도록 하였다. 서울시민은 서울시 각 기관의 기능과 예산의 근본 요소로 단일 유형으로 편성하였다.

1. 서울시 공무원 및 시민의 가치관에 대한 고객중심성 분석

1) 고객의 범위 분석

고객중심적 행정의 의미가 무엇인가에 대해 소속별로는 **A**와 **B**에서 공정하게 업무를 처리하는 행정이라는 답변이 우세하였고, **C**와 **D**는 고객의 입장을 고려해서 결정하는 행정을 더 많이 선택하였다.

유형별로는 **가, 다**에서 고객의 입장을 고려해서 결정하는 행정의 응답을 선택했고, **나, 라**에서는 공정하게 업무를 처리하는 행정이 1순위로 나타났다.

소속별 구분의 **A, B**와 유형별 구분의 **나, 라**에서 3번 응답이 우세하였다. 서울시 기관 중에서는 총무과(**A-나**), 장애인복지과(**A-라**), 소방방재본부(**B-나**), 도로관리과(**B-라**) 등이 이에 해당한다. **C, D**에 속하며, **가, 다, 마**인 경우는 5번 응답이 더 많았는데, 서울시 기관으로는 창의혁신담당관(**C-가**), 예산담당관(**C-나**) 등이 있다.

일반행정과 기술행정의 두 분야에서 집행기능이 주요 기능인 기관에서는 공

정하게 업무를 처리하는 행정이 고객중심적 행정이라 판단하고 있는 것으로 나타났다. 서울시장 직속기관으로 정책기능이 우위에 있는 기관과 시민에 있어서는 고객의 입장을 고려해서 결정하는 행정을 우선적으로 선택하였음을 알 수 있다.

이러한 결과는 많은 차이를 보여주는 것은 아니지만, 공무원이 전반적으로 각각의 고객의 입장보다는 공정한 업무 처리에 무게를 두고 있음을 보여주는 결과라 하겠다. 반면, 시민의 경우는 공정하게 업무를 처리하는 것보다는 고객의 의견을 잘 청취하는 행정을 더 많이 선택하였다. 이것은 공무원과 시민간에 고객중심적 행정의 의미가 각기 다르다는 의미이기 때문에 향후 서울시 정책방향을 결정함에 있어 고려할 부분이다.

<표 4-8> 고객중심적 행정의 의미(소속별)

구분		1	2	3	4	5	6	전체	
소속별	A	소속별(%)	4.7	13.2	37.4	7.9	35.6	1.2	100.0
		전체(%)	2.6	7.4	21.1	4.5	20.1	0.7	56.5
	B	소속별(%)	8.4	13.4	47.1	4.2	25.2	1.7	100.0
		전체(%)	1.1	1.8	6.4	0.6	3.4	0.2	13.6
	C	소속별(%)	4.4	11.8	33.8	2.9	47.1	0.0	100.0
		전체(%)	0.3	0.9	2.6	0.2	3.7	0.0	7.8
	D	소속별(%)	10.3	25.8	24.7	10.8	27.8	0.5	100.0
		전체(%)	2.3	5.7	5.5	2.4	6.2	0.1	22.2
전체	빈도(명)	56	139	312	67	292	9	875	
	전체(%)	6.4	15.9	35.7	7.7	33.4	1.0	100.0	

주 : 1. 고객이 행정 과정에 참여하는 행정, 2. 고객의 의견을 잘 청취하는 행정, 3. 공정하게 업무를 처리하는 행정, 4. 민원업무를 신속하게 처리하는 행정, 5. 고객의 입장을 고려해서 결정하는 행정, 6. 기타

<표 4-9> 고객중심적 행정의 의미(유형별)

구분		1	2	3	4	5	6	전체	
유 형 별	가	유형별(%)	4.5	13.6	35.2	2.3	43.2	1.1	100.0
		전체(%)	0.5	1.4	3.5	0.2	4.3	0.1	10.1
	나	유형별(%)	5.9	10.9	42.5	10.0	29.9	0.9	100.0
		전체(%)	1.5	2.7	10.7	2.5	7.5	0.2	25.3
	다	유형별(%)	5.5	15.4	34.3	5.5	36.8	2.5	100.0
		전체(%)	1.3	3.5	7.9	1.3	8.5	0.6	23.0
	라	유형별(%)	4.7	12.9	40.9	6.4	35.1	0.0	100.0
		전체(%)	0.9	2.5	8.0	1.3	6.9	0.0	19.5
	마	유형별(%)	10.3	25.8	24.7	10.8	27.8	0.5	100.0
		전체(%)	2.3	5.7	5.5	2.4	6.2	0.1	22.2
	전체	빈도(명)	56	139	312	67	292	9	875
		전체(%)	6.4	15.9	35.7	7.7	33.4	1.0	100.0

주 : 1. 고객이 행정 과정에 참여하는 행정, 2. 고객의 의견을 잘 청취하는 행정, 3. 공정하게 업무를 처리하는 행정, 4. 민원업무를 신속하게 처리하는 행정, 5. 고객의 입장을 고려해서 결정하는 행정, 6. 기타

앞에서 본 바와 같이 정의된 각각의 고객중심적 행정의 의미를 얼마나 잘 이해하고 있는가에 대해서는 공무원인 가, 나, 다, 라는 긍정하는 답변이 가장 많았으며, 시민인 마는 보통이라는 응답이 가장 많았다. 그러나, 소속별 구분에서는 A, B가 긍정이 가장 많았으나, C와 D는 보통이라는 의견이 다수를 차지하였다.

서울시장 직속기관인 C는 전체 응답자에서 차지하는 비율이 낮으나, 각 소속별 구분이 나타내고 있는 매우 긍정과 긍정의 비율 합이 공무원 소속 구분에서 가장 하위에 있었다. C는 주로 정책기능을 수행하는 기관들로 구성되어 있는데 서울시의 정책이 고객중심적으로 운용되기 위해 고객중심적 행정에 대한 이해도를 좀 더 높일 필요가 있다고 평가할 수 있다.

<표 4-10> 고객중심적 행정의 의미 이해도(소속별)

구분			1	2	3	4	5	전체
소속별	A	소속별(%)	8.5	54.4	32.3	4.3	0.6	100.0
		전체(%)	4.8	30.7	18.2	2.4	0.3	56.4
	B	소속별(%)	7.6	52.9	37.8	1.7	0.0	100.0
		전체(%)	1.0	7.2	5.1	0.2	0.0	13.6
	C	소속별(%)	11.8	41.2	45.6	1.5	0.0	100.0
		전체(%)	0.9	3.2	3.5	0.1	0.0	7.8
	D	소속별(%)	6.7	34.0	41.2	16.0	2.1	100.0
		전체(%)	1.5	7.6	9.2	3.5	0.5	22.2
전체	빈도(명)	72	425	315	55	7	874	
	전체(%)	8.2	48.6	36.0	6.3	0.8	100.0	

주 : 1. 매우 그렇다, 2. 그렇다, 3. 보통이다, 4. 그렇지 않다, 5. 전혀 그렇지 않다

서울시의 행정이 근본적으로 고객중심적으로 이루어져야 한다는데 대해서는 서울시 공무원이나 서울시민의 의견이 일치하는 것으로 나타났다.

서울시 행정의 주인이 누구인가에 대해서는 전체 응답 비율에서 공무원과 시민간에 10% 정도의 차이가 있었으나 서울시민이라는 응답이 주류를 이루고 있는 것으로 분석되었다.

서울시의 고객이 누구인가에 대해서도 양 집단이 모두 서울시민이라는 응답을 가장 많이 선택하였다. 그러나, 공무원에 비해 서울시민은 서울시민이 서울시의 고객이라는 생각하는 응답이 작았으며, 반면에 이해관계자나 봉사 또는 규제 집단이 고객이라는 생각이 23%에 달하고 있었다. 이러한 답변을 한 서울시민은 서울시의 행정이 시민보다는 이해관계자나 봉사 또는 규제 집단을 대상으로 이루어진다고 느끼는 것으로 판단된다.

2) 고객과의 관계

고객간의 이해관계가 상충되는 경우는 모든 유형에서 서울시민 고객의 이익

을 우선시 하는 것으로 나타났다. 공무원 유형인 **가, 나, 다, 라**에서는 70% 내외가 서울시민 고객이라고 응답했으나, 서울시민 유형인 **마**는 42%로 상대적으로 낮게 나타났다. 분석 결과를 통해 서울시 공무원과 서울시민 간의 생각의 차이가 상당함을 알 수 있었다.

다음의 <표 4-11>과 <표 4-12>는 동일한 문항에 대해 공무원 개인 차원인 경우와 공무원 소속 조직 차원의 경우로 구분하여 살펴본 것이다. 두 경우에서 모두 고객간 이해상충시 우선하는 것으로 서울시민 고객의 이익을 들었으나, 공무원 개인의 경우에 비해 소속 조직의 비율이 약 10% 정도 감소하였음을 알 수 있다.

이는 공무원 개인의 입장에서는 서울시민 고객에 대해 우선시 할 수 있는 상황이라도 조직 차원에서는 10%가 다른 고객의 이익을 우선하기도 한다는 것을 의미한다. 공무원 개인이 추구하는 가치와 조직의 가치가 차이를 보일 수도 있음을 보여주는 것이라 하겠다. 향후 서울시 조직문화를 고객중심적으로 형성해 나가려면 이러한 가치의 다양성이 검토될 필요가 있다.

<표 4-11> 고객간 이해관계 상충시 태도(개인)

구분		1	2	3	4	5	전체	
별도 표	가	유형별(%)	72.1	1.2	10.5	15.1	1.2	100.0
		전체(%)	7.2	0.1	1.0	1.5	0.1	10.0
	나	유형별(%)	75.6	4.1	9.2	10.6	0.5	100.0
		전체(%)	19.0	1.0	2.3	2.7	0.1	25.1
	다	유형별(%)	80.6	2.0	6.1	11.2	0.0	100.0
		전체(%)	18.3	0.5	1.4	2.5	0.0	22.7
	라	유형별(%)	78.7	3.6	5.3	11.8	0.6	100.0
		전체(%)	15.4	0.7	1.0	2.3	0.1	19.6
	마	유형별(%)	42.6	7.2	16.9	20.5	12.8	100.0
		전체(%)	9.6	1.6	3.8	4.6	2.9	22.6
	전체	빈도(명)	600	34	83	118	28	863
		전체(%)	69.5	3.9	9.6	13.7	3.2	100.0

주 : 1. 서울 시민, 2. 서울시가 직접 봉사 또는 규제하는 집단, 3. 공무원 본인이 소속되어 있는 국 또는 과의 업무와 직접 연관된 이해당사자, 4. 공무원 본인이 현재 수행중인 업무와 직접 관계된 이해당사자, 5. 상급 기관

<표 4-12> 고객간 이해관계 상충시 태도(조직)

구분		1	2	3	4	5	전체	
이해관계	가	유형별(%)	59.3	4.7	16.3	18.6	1.2	100.0
		전체(%)	5.9	0.5	1.6	1.9	0.1	10.0
	나	유형별(%)	65.1	2.3	11.6	16.7	4.2	100.0
		전체(%)	16.3	0.6	2.9	4.2	1.0	25.0
	다	유형별(%)	67.5	4.6	12.2	14.7	1.0	100.0
		전체(%)	15.5	1.0	2.8	3.4	0.2	22.9
	라	유형별(%)	64.5	4.2	10.2	19.3	1.8	100.0
		전체(%)	12.5	0.8	2.0	3.7	0.3	19.3
	마	유형별(%)	42.6	7.2	16.9	20.5	12.8	100.0
		전체(%)	9.7	1.6	3.8	4.7	2.9	22.7
전체	빈도(명)	514	39	113	153	40	859	
	전체(%)	59.8	4.5	13.2	17.8	4.7	100.0	

주 : 1. 서울 시민, 2. 서울시가 직접 봉사 또는 규제하는 집단, 3. 공무원 본인이 소속되어 있는 국 또는 과의 업무와 직접 연관된 이해당사자, 4. 공무원 본인이 현재 수행중인 업무와 직접 관계된 이해당사자, 5. 상급 기관

고객의 요구사항에 대한 파악 노력과 대처 노력에 대해서는 서울시 공무원이 많이 노력하고 있고, 잘 대처하고 있다고 한 반면, 시민 응답자는 그렇지 않다는 응답이 잘 하고 있다는 응답보다 많이 나왔다. 또한, 고객 요구 서비스 제공 여부도 유사한 결과를 보였다.

서울시 공무원은 고객과의 관계에 대해 긍정적으로 판단하고 있는 반면에, 설문에 응답한 서울시민은 부정적인 시각이 긍정적인 시각보다 많은 것으로 조사되었다. 시민들의 의견이 부정적인 부분이 많다는 것은 향후 서울시 조직과 공무원이 고객과의 관계를 설정하거나 파악할 때 유의해야 할 점이라 할 수 있다.

3) 고객 참여

고객 참여의 요소와 관련하여 측정지표에서 제시하였던 항목들에 대해 다음과 같은 조사결과를 얻을 수 있었다.

행정의 궁극적 결정권이 고객에게 있는가라는 질문에 소속별로는 **A**와 **D**는 그렇지 않다고 하였고, **C**는 그렇다고 하였으며, **B**는 그렇다와 그렇지 않다가 동일하게 1순위로 조사되었다.

유형별로는 **가**에서 그렇다는 응답, **나**와 **다**, **마**에서 그렇지 않다는 응답, **라**에서 보통이라는 응답이 가장 많이 나왔다.

<표 4-13> 행정의 궁극적 결정권은 고객에게 있다(소속별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
소속별	A	소속별(%)	2.9	31.0	30.0	29.8	6.4	100.0
		전체(%)	1.6	17.4	16.8	16.7	3.6	56.0
	B	소속별(%)	1.7	31.4	29.7	31.4	5.9	100.0
		전체(%)	0.2	4.3	4.1	4.3	0.8	13.7
	C	소속별(%)	0.0	29.4	22.1	39.7	8.8	100.0
		전체(%)	0.0	2.3	1.7	3.1	0.7	7.9
	D	소속별(%)	9.8	29.9	28.4	23.2	8.8	100.0
		전체(%)	2.2	6.7	6.4	5.2	2.0	22.5
전체	빈도(명)	35	265	250	253	61	864	
	전체(%)	4.1	30.7	28.9	29.3	7.1	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

<표 4-14> 행정의 궁극적 결정권은 고객에게 있다(소속별)

			1	2	3	4	5	전체
별 행정부	1	유형별(%)	0.0	29.4	25.9	35.3	9.4	100.0
		전체(%)	0.0	2.9	2.5	3.5	0.9	9.8
	2	유형별(%)	2.3	33.2	23.5	32.3	8.8	100.0
		전체(%)	0.6	8.3	5.9	8.1	2.2	25.1
	3	유형별(%)	2.5	33.3	27.8	31.8	4.5	100.0
		전체(%)	0.6	7.6	6.4	7.3	1.0	22.9
	4	유형별(%)	3.5	25.9	39.4	26.5	4.7	100.0
		전체(%)	0.7	5.1	7.8	5.2	0.9	19.7
	5	유형별(%)	9.8	29.9	28.4	23.2	8.8	100.0
		전체(%)	2.2	6.7	6.4	5.2	2.0	22.5
전체	빈도	35	265	250	253	61	864	
	전체(%)	4.1	30.7	28.9	29.3	7.1	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

소속별 구분과 유형별 구분을 결합하여 살펴보면, 소속별 구분의 **A, D**와 유형별 구분의 **가**에서 그렇다는 결과가 1순위인 것으로 파악되었다. 서울시 기관 중에서는 계약심사과(**A-가**)가 이에 해당한다. **C**에 속하며, **나, 다, 마**인 경우는 그렇지 않다가 우세했는데, 이에 포함되는 서울시 기관으로는 법무담당관(**C-나**) 등이 있다.

유형별 구분 **라**는 보통이라는 응답을 가장 많이 하였다. **가, 나, 다, 마**에서는 그렇다, 보통이다, 그렇지 않다가 큰 차이를 보이지 않았으나, **라**에서는 보통이라는 응답이 15% 이상 높게 나타났다. 이것은 주로 집행기능을 담당하고 예산의 상당 부분을 민간부문에 지출하는 **라**의 특성이 반영된 결과로 보인다. 자체적으로 행정과정을 결정할 수도 있고 민원이나 복지와 관련해서 외부에서 행정과정에 관여할 여지가 있기 때문에 그렇다와 그렇지 않다가 거의 동일한 비율로 2, 3순위에 조사되었다.

고객들이 서울시 공무원의 업무능력에 대해 만족하고 있다고 생각하느냐는 질문에 대해 유형별로는 보통이라는 응답이 전체 유형에서 가장 높게 조사되었

다. 소속별 구분에서도 **A, C, D**는 보통이라는 응답이 가장 많았다.

그런데, **B**는 그렇다는 응답이 가장 높게 나타났다. 기술행정을 담당하고 있는 제2부시장 관할 소속인 **B**는 시민고객 뿐만 아니라 부서 업무 및 이해 관련 고객과의 접촉이 다른 기관에 비해 많고, 직접 대면하여 처리하는 업무가 다수이기 때문에 이러한 결과가 나온 것으로 추정된다.

<표 4-15> 공무원 업무 능력에 대한 만족도(소속별)

구분			1	2	3	4	5	전체
소속별	A	소속별(%)	1.0	8.9	50.1	34.6	5.4	100.0
		전체(%)	0.6	5.0	28.1	19.4	3.0	56.1
	B	소속별(%)	3.4	9.3	40.7	44.9	1.7	100.0
		전체(%)	0.5	1.3	5.5	6.1	0.2	13.6
	C	소속별(%)	0.0	13.2	63.2	20.6	2.9	100.0
		전체(%)	0.0	1.0	5.0	1.6	0.2	7.9
	D	소속별(%)	5.7	36.1	40.2	16.5	1.5	100.0
		전체(%)	1.3	8.1	9.0	3.7	0.3	22.4
전체	빈도(명)	20	133	412	267	33	865	
	전체(%)	2.3	15.4	47.6	30.9	3.8	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

서울시가 고객중심적 행정으로 나아가기 위해서는 공무원의 업무처리방식도 크게 바뀌어야 하는가에 대해서는 소속별로는 **A**와 **C**에서 보통이다, **B**와 **D**는 그렇다를 가장 많이 선택하였다.

유형별로는 **가, 마**가 그렇다는 입장이었고, **나**와 **다**는 보통이었으며, **라**는 그렇다와 보통이다가 동일하게 1순위 응답이었다.

소속별 구분의 **A, C**와 유형별 구분의 **나, 다**에서 보통이었다였는데, 서울시 기관 중에서는 행정과(**A-나**), 산업지원과(**A-다**), 법무담당관(**C-다**) 등이 이에 해

당한다. B, D에 속하며, 가, 마인 경우는 그렇다가 가장 많았는데, 서울시 기관으로는 주택기획과(B-가) 등이 있다. 라는 1순위 응답이 2개이기 때문에 서울시 기관을 별도로 구분해서 확인하지 않았다.

공무원 업무처리 방식의 변화 필요성에 대해 일반행정 부문이면서 기관 관련 예산 비율이 높은 기관에서는 변화가 필요하긴 하나 하지 않더라도 별다른 이상은 없다는 입장인 듯하다. 이에 비해, 기술행정 부문이면서 기관내의 경상활동비로 지출하는 핵심예산의 비율이 높은 기관에서는 변화의 필요성이 있다는 입장으로 보인다.

이러한 결과는 현장 업무를 담당하면서 상황에 따라 맞춰야 하는 기술행정이 변화에 대한 필요성을 좀 더 느끼고 있음을 보여주는 것이라 하겠다. 앞으로는 일반행정과 기술행정 부문간 각기 처한 상황 변화 사례를 공유하여 인식 교류의 장을 확대될 수 있도록 하는 방법에 대해 논의가 요구된다. 반드시 필요한 변화라면 적극적이고 능동적으로 변화할 수 있도록 조직 및 개인의 유연한 사고가 필요하다.

<표 4-16> 공무원 업무처리방식의 변화(소속별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
소속별	A	소속별(%)	2.1	12.6	42.4	38.5	4.3	100.0
		전체(%)	1.2	7.1	23.7	21.5	2.4	55.8
	B	소속별(%)	2.5	10.9	36.1	43.7	6.7	100.0
		전체(%)	0.3	1.5	5.0	6.0	0.9	13.8
	C	소속별(%)	0.0	11.8	44.1	38.2	5.9	100.0
		전체(%)	0.0	0.9	3.5	3.0	0.5	7.9
	D	소속별(%)	0.5	7.7	20.0	50.8	21.0	100.0
		전체(%)	0.1	1.7	4.5	11.4	4.7	22.5
전체	빈도(명)	14	97	317	363	74	865	
	전체(%)	1.6	11.2	36.6	42.0	8.6	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

<표 4-17> 공무원 업무처리방식의 변화(유형별)

			1	2	3	4	5	전체
유형별	1	유형별(%)	2.3	16.3	34.9	40.7	5.8	100.0
		전체(%)	0.2	1.6	3.5	4.0	0.6	9.9
	2	유형별(%)	2.8	10.2	43.5	37.0	6.5	100.0
		전체(%)	0.7	2.5	10.9	9.2	1.6	25.0
	3	유형별(%)	1.0	12.1	41.9	39.4	5.6	100.0
		전체(%)	0.2	2.8	9.6	9.0	1.3	22.9
	4	유형별(%)	1.8	12.9	41.8	41.8	1.8	100.0
		전체(%)	0.3	2.5	8.2	8.2	0.3	19.7
	5	유형별(%)	0.5	7.7	20.0	50.8	21.0	100.0
		전체(%)	0.1	1.7	4.5	11.4	4.7	22.5
전체	빈도(명)	14	97	317	363	74	865	
	전체(%)	1.6	11.2	36.6	42.0	8.6	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

고객의 의견 수렴을 위한 위원회, 시민참여단 등의 구성이 필요한가에 대해서는 공무원 대다수는 보통이라는 의견이었다. 그런데, 유형별 분류의 **나**에서 그렇다는 의견이 가장 많이 응답되었다. 시민인 **마**에서는 47%가 그렇다는 응답이었으나, 다른 공무원 유형과는 차이를 보이는 응답 결과이다.

이는 **나**가 집행기능을 수행하고 있지만, 부서의 특성상 고객의 의견 수렴을 많이 필요로 하는 일반행정 부문이기 때문에 나타난 결과로 판단된다. 특히 민원조사과가 이에 해당하여 일정 부분 영향이 있었던 것으로 풀이된다.

<표 4-18> 위원회, 시민참여단의 구성 필요성(유형별)

			1	2	3	4	5	전체
별도 양표	1	유형별(%)	4.7	20.9	41.9	30.2	2.3	100.0
		전체(%)	0.5	2.1	4.2	3.0	0.2	9.9
	2	유형별(%)	5.5	14.2	36.7	39.0	4.6	100.0
		전체(%)	1.4	3.6	9.2	9.8	1.2	25.2
	3	유형별(%)	3.0	20.3	42.1	32.0	2.5	100.0
		전체(%)	0.7	4.6	9.6	7.3	0.6	22.8
	4	유형별(%)	5.3	21.8	44.1	27.1	1.8	100.0
		전체(%)	1.0	4.3	8.7	5.3	0.3	19.7
	5	유형별(%)	3.1	10.3	23.2	46.9	16.5	100.0
		전체(%)	0.7	2.3	5.2	10.5	3.7	22.4
전체	빈도(명)	37	146	319	311	52	865	
	전체(%)	4.3	16.9	36.9	36.0	6.0	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

공무원의 업무능력 평가시 고객의 선호에 대한 만족도가 주요 기준이 되어야 하는가는 유형별로는 보통이라는 응답이 전체 유형에서 가장 높게 조사되었다. 소속별 구분에서도 **A, C**는 보통이라는 응답이 가장 많았다.

그런데, **B**는 그렇지 않다는 응답이 가장 높게 나타났다. 고객과 접점이 많은 기술행정의 특성상 고객의 선호에 대한 만족도를 가지고 업무능력을 평가하게 되면 접점이 많지 않은 기관에 비해 좋은 평가를 받을 수 없다는 것으로 보이는 결과이다.

반면, **D**는 그렇다는 응답이 가장 높게 나타나 **B**와는 반대의 입장을 나타내고 있다. **D**의 응답 결과는 시민들이 공무원에 대해서도 일반 기업과 같이 적극적인 고객 개념을 바라는데 기인한 것으로 판단된다.

<표 4-19> 공무원의 업무 능력 평가는 고객 선호 만족도(소속별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
소속별	A	소속별(%)	7.0	27.4	39.2	24.7	1.6	100.0
		전체(%)	3.9	15.4	21.9	13.9	0.9	56.0
	B	소속별(%)	6.7	42.0	35.3	14.3	1.7	100.0
		전체(%)	0.9	5.8	4.8	2.0	0.2	13.7
	C	소속별(%)	7.5	25.4	43.3	22.4	1.5	100.0
		전체(%)	0.6	2.0	3.3	1.7	0.1	7.7
	D	소속별(%)	3.6	22.6	31.3	34.4	8.2	100.0
		전체(%)	0.8	5.1	7.0	7.7	1.8	22.5
전체	빈도(명)	54	244	322	219	27	866	
	전체(%)	6.2	28.2	37.2	25.3	3.1	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

앞서 공무원 개인의 업무 능력에 대한 만족도에 대해 B와 D가 상반된 의견을 보였는데, 서울시 정책에 대한 평가 시 고객의 선호에 대한 만족도가 주요 기준이 되어야 하는가에 대해서는 약간 다른 결과가 드러났다.

이에 대해 소속별 구분에 상관없이 모두 보통이라는 응답이 가장 많았다. D는 그렇다는 응답이 보통이다와 동일하게 1순위였다.

유형별 구분도 가, 다, 라, 마는 보통이다에 가장 많은 응답이 있었으나, 나 유형은 그렇다는 응답이 가장 많았다.

이는 나 부서의 특성상 고객의 의견에 대해 즉시 반응할 필요가 있는 정책을 생산해야 하고, 생산된 정책이 고객 특히, 시민고객과 제일 먼저 마주치게 되므로 고객 선호의 만족도가 정책 평가의 주요 기준이 되어야 한다는 결과로 나타난 것이라 풀이된다.

<표 4-20> 서울시 정책 평가는 고객 선호 만족도(소속별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
소속별	A	소속별(%)	4.7	23.3	36.7	32.6	2.7	100.0
		전체(%)	2.7	13.0	20.6	18.2	1.5	56.0
	B	소속별(%)	5.0	28.6	45.4	18.5	2.5	100.0
		전체(%)	0.7	3.9	6.2	2.5	0.3	13.7
	C	소속별(%)	2.9	11.8	58.8	23.5	2.9	100.0
		전체(%)	0.2	0.9	4.6	1.8	0.2	7.9
	D	소속별(%)	1.5	17.5	36.1	36.1	8.8	100.0
		전체(%)	0.3	3.9	8.1	8.1	2.0	22.4
전체	빈도(명)	34	189	342	266	35	866	
	전체(%)	3.9	21.8	39.5	30.7	4.0	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

<표 4-21> 서울시 정책 평가는 고객 선호 만족도(유형별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
행영유 별	1	유형별(%)	7.0	16.3	51.2	23.3	2.3	100.0
		전체(%)	0.7	1.6	5.1	2.3	0.2	9.9
	2	유형별(%)	5.0	23.3	32.4	36.1	3.2	100.0
		전체(%)	1.3	5.9	8.2	9.1	0.8	25.3
	3	유형별(%)	2.5	27.9	37.6	28.4	3.6	100.0
		전체(%)	0.6	6.4	8.5	6.5	0.8	22.7
	4	유형별(%)	5.3	20.6	48.8	24.1	1.2	100.0
		전체(%)	1.0	4.0	9.6	4.7	0.2	19.6
	5	유형별(%)	1.5	17.5	36.1	36.1	8.8	100.0
		전체(%)	0.3	3.9	8.1	8.1	2.0	22.4
	전체	빈도(명)	34	189	342	266	35	866
		전체(%)	3.9	21.8	39.5	30.7	4.0	100.0

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

행정과정의 공극적 결정권이 고객에게 있는가에 대해서는 서울시 공무원과 시민 응답자에서 유사한 결과가 나왔으나, 공무원이 긍정이 좀 더 많았던데 반해 시민은 부정이 앞선 응답으로 조사되었다. 행정 능률성과 고객 만족의 상관관계에 대해 양 집단이 모두 보통이라는 응답이 가장 많았고 다음이 긍정의 응

답 순으로 조사되었다.

고객중심적 행정에 따른 공무원의 업무방식의 변화에 대해서 공무원은 보통 이거나 바뀌어야 한다고 답하였고, 시민은 바뀌어야 한다가 의견이 71%로 나타났다. 고객의견의 반영과 관련하여 공무원이 적극적인 반영을 하고 있다는 의견이 58%, 시민은 16%가 적극적인 반영을 하고 있다라고 평가하고 있었다.

서울시 조직문화가 고객들과 충분한 의사소통이 이루어지는 조직문화인가 대해서는 공무원의 31%가 긍정의 응답을 하였고, 시민은 25%가 긍정의 답변을 한 것으로 분석되었다. 공무원의 업무처리 과정에서 고객의 선호를 무조건 반영해야 하는가에 대해서는 공무원의 61%가 부정적 인식을 보였고, 시민에서도 37%가 부정적 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 공무원의 업무 능력 평가가 고객의 선호를 얼마나 만족시켰는가를 주요기준으로 해야 하는가에 대해 공무원은 부정적 인식을 보였고, 시민도 부정적 인식이 더 높게 나타났다. 서울시 정책의 평가가 고객의 선호를 얼마나 만족시켰는가를 주요기준으로 해야 하는가에 대해 공무원과 시민에서 모두 긍정적 인식을 가지고 있는 것으로 분석되었다.

고객중심적 행정으로 나아갈수록 이해관계자들 간의 갈등도 증가하는가에 대해서는 공무원과 시민에서 그렇다는 의견이 50% 내외인 것으로 분석되었다. 고객중심적 행정으로 나아갈수록 정책결정과정의 복잡해지는가와 정책결정비용이 증가하는가, 시정에 대한 시민의 신뢰성을 증대시키는가, 시정의 민주성을 증대시키는가에 대한 질문에서도 유사한 결과를 볼 수 있었다.

4) 공무원 관련 인식

바람직한 공무원상과 관련하여 5가지 답변에 대해 복수응답이 가능하도록 조사한 결과 청렴하고 공정한 공무원이 가장 바람직하다고 느끼는 것으로 나타났다. 다음으로는 업무에 대한 전문적 지식을 갖춘 공무원을 선택하였다.

소속별 구분에서는 **A**와 **D**, 유형별 구분에서는 **나**, **라**, **마**의 유형에서 청렴하고 공정한 공무원이 선호되었다. 서울시에서는 조사담당관(**A-나**), 국제협력과(**A-라**) 등의 기관에 해당하며, 시민들도 이에 해당하는 것으로 나타났다.

반면, **B**와 **C** 소속과 **가**와 **다** 유형은 업무에 대한 전문적 지식을 갖춘 공무원에 대해 더 많은 선호를 보이고 있다. 서울시에서는 주택기획과(**B-가**), 도심활성화추진단(**B-다**), 기획담당관(**C-가**), 법무담당관(**C-나**) 등의 기관인 것으로 분석되었다.

이와 같은 결과로부터 일반행정을 담당하면서 집행기능을 수행하는 기관은 대체로 청렴하고 공정한 공무원에 대해 바람직한 공무원이라 인식하고 있음을 알 수 있고, 기술행정이나 기획업무를 담당하면서 정책기능을 수행하는 기관은 업무에 대한 전문적 지식을 갖춘 공무원을 바람직하다고 여기는 것을 알 수 있다. 시민을 대변하는 공무원상에 대해서는 전체적으로 3순위에 해당하는 것으로 분석되었으나 공무원과 시민 모두에서 1, 2순위에 해당하는 공무원상을 더 중요시하고 있다.

<표 4-22> 바람직한 공무원상(소속별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
소속별	A	소속별(%)	23.4	60.4	15.2	63.6	5.9	56.4
		전체(%)	13.2	34.1	8.6	35.9	3.3	
	B	소속별(%)	20.2	69.7	14.3	57.1	7.6	13.6
		전체(%)	2.7	9.5	1.9	7.8	1.0	
	C	소속별(%)	29.4	70.6	8.8	61.8	1.5	7.8
		전체(%)	2.3	5.5	0.7	4.8	0.1	
	D	소속별(%)	30.3	43.1	27.2	59.0	7.7	22.2
		전체(%)	6.7	9.6	6.0	13.1	1.7	
전체	빈도(명)	219	514	151	540	54	877	
	전체(%)	25.0	58.6	17.2	61.6	6.2	100.0	

주 : 1. 시민을 대변하는 공무원, 2. 업무에 대한 전문적 지식을 갖춘 공무원, 3. 업무 처리를 신속하게 하는 공무원, 4. 청렴하고 공정한 공무원, 5. 국가에 대한 충성심이 깊은 공무원

<표 4-23> 바람직한 공무원상(유형별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
유 형 별	가	유형별(%)	27.3	73.9	12.5	58.0	1.1	10.0
		전체(%)	2.7	7.4	1.3	5.8	0.1	
	나	유형별(%)	22.5	52.3	13.1	64.0	9.0	25.3
		전체(%)	5.7	13.2	3.3	16.2	2.3	
	다	유형별(%)	22.9	69.7	15.9	60.7	3.5	22.9
		전체(%)	5.2	16.0	3.6	13.9	0.8	
	라	유형별(%)	23.4	63.7	15.2	64.3	6.4	19.5
		전체(%)	4.6	12.4	3.0	12.5	1.3	
	마	유형별(%)	30.3	43.1	27.2	59.0	7.7	22.2
		전체(%)	6.7	9.6	6.0	13.1	1.7	
	전체	빈도(명)	219	514	151	540	54	877
		전체(%)	25.0	58.6	17.2	61.6	6.2	100.0

주 : 1. 시민을 대변하는 공무원, 2. 업무에 대한 전문적 지식을 갖춘 공무원, 3. 업무 처리를 신속하게 하는 공무원, 4. 청렴하고 공정한 공무원, 5. 국가에 대한 충성심이 깊은 공무원

조사 결과 전문적 지식을 갖춘 공무원과 청렴한 공무원이 양자에서 모두 1, 2순위로 선정되어 바람직한 공무원상은 이 두 범주의 공무원이라 판단하고 있음을 알 수 있었다.

고객들이 서울시 공무원의 업무 처리에 만족하고 있다고 생각하는가에 대해서는 공무원은 보통이거나 그렇다에 많은 응답을 하였고, 시민은 보통이거나 그렇지 않다에 많은 응답을 하였다. 공무원의 업무 능력에 대해서도 유사한 응답 결과가 분석되었다.

2. 서울시 리더십과 전략의 고객중심성 분석

1) 역대 시장에 대한 공무원 및 시민 평가

서울시 민선4기까지 중 가장 고객중심적인 조직문화 시기는 언제라고 생각

하는가에 대해 **A, B, C**는 민선 4기라는 응답이 가장 많았다. **C**는 민선 3기라는 응답도 민선 4기와 함께 1순위 응답이었다. 그러나, **D**는 없었다는 응답이 가장 많았고, 민선 3기, 민선 2기 순으로 선택하였다.

소속별 분류에서 공무원에 해당하는 **A, B, C**는 민선 4기의 시정에 직접 참여하고 있고, **D**는 직접 느끼는 서울시 조직문화가 많지 않기 때문에 이러한 결과가 나온 것일 수도 있다. 물론, 민선 3기와 2기의 서울시 조직문화는 상당한 정도의 고객중심적이었다는 평가를 받고 있지만, 민선 4기는 10% 초반에 그치고 있어 1년이 지난 민선 4기 서울시가 시민과 동떨어진 폐쇄적인 부분이 있는지 재검토의 필요성을 시사한다고 하겠다.

<표 4-24> 고객중심적 조직문화의 시기(소속별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
소속별	A	소속별(%)	2.4	8.5	31.2	45.5	12.4	100.0
		전체(%)	1.3	4.8	17.3	25.3	6.9	55.6
	B	소속별(%)	4.3	8.6	32.8	44.0	10.3	100.0
		전체(%)	0.6	1.2	4.5	6.1	1.4	13.8
	C	소속별(%)	0.0	12.5	42.2	42.2	3.1	100.0
		전체(%)	0.0	1.0	3.2	3.2	0.2	7.6
	D	소속별(%)	3.6	26.3	27.3	11.9	30.9	100.0
		전체(%)	0.8	6.1	6.3	2.7	7.1	23.0
전체	빈도(명)	23	109	264	314	132	842	
	전체(%)	2.7	12.9	31.4	37.3	15.7	100.0	

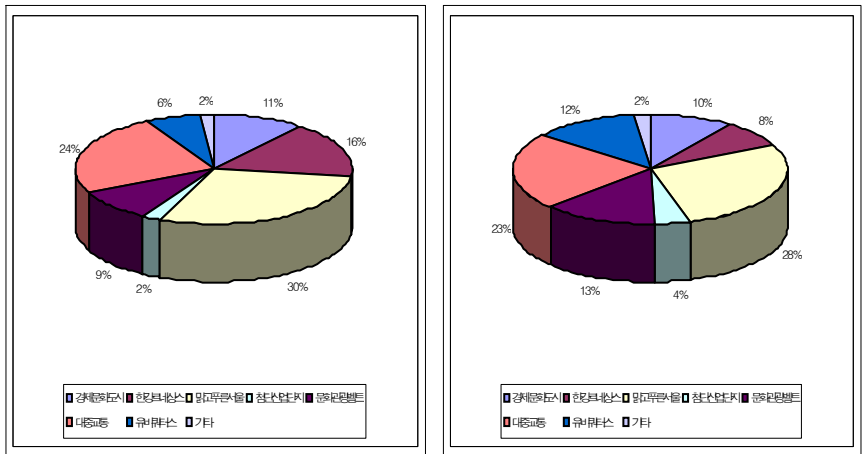
주 : 1. 민선 1기, 2. 민선 2기, 3. 민선 3기, 4. 민선 4기, 5. 없었음

더불어 없었다는 응답이 전체의 15.7%를 차지하고 있다는 사실로부터 시민들이 가지고 있는 행정에 대한 부정적인 시각이 상당한 수준임을 반성해야 할 것으로 판단된다.

현재 민선 4기 서울시정에서 고객중심성이 가장 높다고 판단되는 정책이 무엇이나는 복수 응답 질문에 대한 단순 빈도 분석에서는 다음과 같은 응답 결과가 나타났다. 서울시 공무원의 30%는 맑고 푸른 서울을 선택하였고, 24%는 고

품격 대중교통 실현, 16%는 한강르네상스, 11%는 기타의견, 9%는 문화관광벨트, 6%는 유비쿼터스 행정실현, 2%는 경제문화도시 마케팅과 미래 첨단산업단지 조성이라고 응답하였다. 시민 응답자는 28%가 맑고 푸른 서울이라 응답하였고, 23%는 고품격 대중교통 실현, 19%가 문화관광벨트, 12%가 유비쿼터스 행정실현, 10%가 기타의견, 8%가 한강르네상스, 4%가 미래 첨단산업단지 조성, 2%가 경제문화도시 마케팅이라고 답변한 것으로 조사되었다.

민선 4기 서울시정에서 가장 고객중심성이 높은 정책으로 양자에서 모두 맑고 푸른 서울을 선택하였다.



<그림 4-1> 민선 4기 시정의 고객중심적 정책

2) 역대 시장 정책에 대한 평가

(1) 역대시장별 고객지향적 주요 정책

역대 시장의 주요 정책에 대해 고객중심성을 분석해 보면 서울시의 최고리더인 시장의 전략과 비전을 알 수 있다. 본 연구에서는 역대 시장의 주요 정책에 대해 정보공개, 의견조사, 민원제도개선, 참여의 4가지 차원으로 나누어 분석

함으로써 민선시기별로 조직의 비전과 주요전략의 경향을 살펴보기로 한다.

첫째, 정보공개는 서울시의 주요 정책이나 시정방향에 대해 시민들에게 정보를 제공하고 홍보함으로써 시민의 시정에 대한 관심과 참여를 위한 근간이 되므로 고객지향적 주요 정책의 내용으로 포함하였다.

둘째, 의견조사는 서울시의 일반시정이나 정책에 대해 평가하거나 의견을 개진하는 것으로서 시민평가, 여론조사, 시정모니터 등 다양한 분야를 포함하고 있다.

셋째, 민원제도개선을 고객지향적 정책을 포함시킨 것은 민원제도가 시민의 욕구를 파악할 수 있는 가장 기초적인 제도이기 때문이다.

넷째, 마지막으로 시민참여제도를 정책에 포함시킨 것은 공공기관에서 고객지향적 정책의 대표적인 사례로 시민참여를 강조하고 있으며 시민이 시정에 직접 참여하는 것을 중요시하는 경우가 많기 때문이다.

① 민선1기 (조순 시장, 1995. 7. 1 - 1997. 9. 9)

목적	제도적 장치	개념	운영 내용
정보공개	행정정보 공개제도 운영	시민의 알 권리를 충족시키고 시행정의 신뢰성과 투명성을 높이기 위하여 서울시에서 보유 관리하고 있는 각종 행정정보를 열람, 복사 등의 방법으로 시민에게 공개	공개를 원하는 행정정보를 시정종합정보센터나 각 구청 시민봉사실에 설치된 창구에 청구서를 제출하면, 해당부서에서는 15일 이내에 공개 또는 비공개 결정을 하여 통지, 신청인은 통지받은 일시, 장소에서 열람 또는 사본을 교부받을 수 있음 행정정보공개제도의 운영활성화를 위해 보유 관리하는 공개대상문서의 목록집을 연차적으로 발간
	지적문서의 마이크로 필름수록 조기추진	서울특별시 문서보존소의 영구보존문서 중 활용이 많은 문서에 대해 97년 중 M/F 수록을 마치고 검색체제를 전산화함으로써 보존문서의 효율	지적관련 문서의 M/F수록을 완료하고 목록을 D/B화하여 검색체계를 전산화

		성 활용과 시민편의 제고	
	시정 소식지 발행	시정에 대해 보다 폭 넓고 올바르게 알림으로써 서울시가 추진하고 있는 각종 정책에 대해 시민들의 이해와 협조를 구하고 시정에 대한 신뢰를 향상	월간서울, 주간 서울시청 뉴스 발행, 배포 당산철교 철거, 공원녹지 확충, 혼잡통행로 징수 등 시민의 참여와 협조가 필요한 경우 책자나 리플렛 등을 통해 사업추진의 배경, 취지, 추진일정, 사업추진으로 인한 문제점과 대책 등을 알림
	시정종합 홍보관 설치, 운영	자치시정에 대한 시민의 이해와 참여의 폭을 넓히고, 지역사회에 대한 관심과 애호심을 높이며, 서울을 방문하는 외국인에게 서울홍보	서울시청이 시민의 접근이 어려운 권위적 행정관청이라는 이미지를 벗고 '자치시정의 열린공간'으로 운영
	공공D/B 종합정보 시스템 설치운영	시민이 필요로 하는 민원정보를 공공D/B로 구축하여 PC통신을 통해 제공함으로써 시민이 가정에서도 정보를 활용할 수 있는 재택민원 처리체제를 도입	운영일 : 1996. 3. 15 42개 분야 421개 항목의 자료를 PC환경에 맞게 구축한 것으로, 시정소개, 민원, 복지, 문화 등 일반 시정정보와 불량식품, 유해업소, 위험시설물 등의 신고를 위한 신고창구, 시민의견 수렴창구 등을 운영 96년 이용인원은 71,747명으로 일평균 247명이 이용
의견조사	사회복지 기초수요 조사	시민들의 복지욕구에 효과적으로 대처하기 위해서 복지대상자의 숫자, 욕구의 종류와 정도 등 복지수요 실태를 정확히 파악하여 종합적이고 체계적인 복지정책 실시	서울 시민 344만 가구주 및 복지시설 전체에 대하여 복지욕구의 종류와 정도, 현행 복지정책의 문제점, 앞으로 서울시에 대한 바람 등 서울시 전체의 사회복지 총량과 수준 조사
민원행정제도개선	FAX 민원 발급제도 시행	민원서류 발급편의를 위하여 가까운 행정기관을 방문하여 필요한 민원서류를 신청하면 행정기관끼리 접수된 민원서류를 교부	운영일 : 1996. 9. 2 토지대장, 건축물관리대장 등 민원서류 20종에 대하여 시, 군, 구, 읍, 면, 동 등 가까운 행정기관에서 발급
	민원 후견인제도	행정경험이 많고 지역실정에 밝은 중견	대상민원은 복합민원, 7일 이상 소요되는 인허가 민원 중 시행기관이 자체 판단하여 지정 운영, 이

	시행	공무원을 복합민원 접수에서 종료시까지 책임처리할 후견인으로 지정하여 법규와 절차가 복잡한 민원을 신속하고 명쾌하게 처리	후 자치구 확산
	행정실명제 실시	지방화 및 민선시대에 느낄 수 있는 친절의식을 함양하고 행정의 신뢰성 회복과 관련 공무원의 책임성을 확보	각종 대내외 문서는 물론, 고지서, 과태료고지서, 불법주차 단속스티커 등의 여백에 실명을 표시하고 각종 공사시설의 설계, 시공, 완공 시 표지판에도 공사에 종사한 담당자, 감독자 등을 표시하여 시민이 불편사항을 신고하여 즉시 시정
	재택 민원처리제 도입시행	시정에 대한 적극적인 정보공개	운영일 : 1996. 3. 15 시민이 필요로 하는 민원정보를 공공DB로 구축하고 이를 PC통신과 연결하여 시민이 가정에서도 정보를 활용
	시정종합 정보센터 운영확대	민원편의 향상	시정종합정보센터 내에 수신전용 FAX· 전화기, PC 통신, 복사기, 타자기 및 현금자동지급기 등 시민편의시설을 갖춘 OA민원실을 설치 영화상영 및 작품 전시회, 민원실공간 등으로 활용
고객 참여	바른시정 시민위원회	시정운영의 일관성 유지 및 시정전반에 대한 자문	운영일 : 1996. 1. 25 교통, 환경, 복지, 문화, 경제분야의 전문가 50여명으로 6개 분과위원회 구성, 분과위원회 별로 관련 부서와 연계체제를 구축하여 소관부서의 업무보고 및 자문 활동
	서울 여성위원회	여성들의 사회참여 촉진·지원	운영일 : 1996. 2. 22 여성정책 개발 능력을 갖춘 학계, 법조인, 언론인, 전업주부, 사무직 종사여성 30여명으로 구성, 사회참여, 여성복지, 남녀평등의 3개 분과위원회를 구성하여 운영
	녹색서울 시민위원회·녹색서울 환경감시단 운영	환경문제에 관심이 있는 각계 시민이나 환경에 대한 학식이나 경험이 풍부한 전문가로 위원회를 구성하여 시의 주요 환경행정에 직접 참여	시민 스스로 환경을 감시하고 정책건의를 할 수 있는 공식적 통로역할, 개발정책의 환경성 심의평가, 지속가능하고 쾌적한 도시환경 조성을 위한 정책건의, 환경교육, 공청회 개최, 장단기 도시계획 참여 등 95.11.22 제1기 녹색서울시민위원회 구성 98.2 제2기 녹색서울시민위원회 구성, 운영
	시민 참여 포럼	지역사회 문제해결을 위한 다양한 방안을 모색하고, 시민들의	1995. 11 서울환경 포럼 개최 1996. 4. 29 민선자치 시대의 시민참여 활성화 방안과 시민단체간의 역할, 관계정립을 주제 토론회

	공감대 형성과 시민 운동의 효율성 향상	개최
환경개선 이동 통신원제 운영	안전하고 쾌적한 환경조성과 시민생활 불편사항의 신속한 처리를 위해 시민들의 시정참여 속에 자치구별 환경개선 이동 통신원제 편성·운영	자치구별 관할구역내 거주하는 환경미화원 집배원 신문배달원 등을 이동통신원으로 위촉하여 일상적인 생업활동을 수행하면서 도시미관을 저해하거나 시민생활에 불편한 사항을 신고
서울시 쓰레기문제 해결을 위한 시민협의회	쓰레기 관리정책의 입안단계에서부터 시행 및 평가에 이르기 까지 각계각층의 시민을 참여시켜 의견을 수렴하고 시민과 함께 쓰레기 문제를 해결	운영일 : 1996. 4. 4 폐기물정책 분과위, 감량 재활용분과위, 시설분과위 등 3개 분과위원회를 설치하여 폐기물처리의 기본정책에 대한 자문과 기술제공, 조사 연구활동, 감량 및 재활용 촉진을 위한 홍보활동, 민간단체 지원대상자 심의, 주요시책사업에 대한 평가 기능
시정참여 사업 공모	시민들의 시정참여를 활성화하고 민관협력의 새로운 모델 제시하기 위해 시민들의 '시정참여 사업'을 공모하여 사업비의 일부를 지원	시정참여대상사업은 교통 및 환경문제 해소 기여 사업, 기초질서 지키기 등 의식개혁 사업, 학원폭력 및 성폭력 추방사업, 소비자 보호사업, 자연보호 운동 관련 사업 등으로 96년에는 총 72개 단체 92개 사업에 대해 지원금 지급, 97년에는 환경분야의 경우 39개 단체 40개 사업, 일반사업분야의 경우 50개 단체 55개 사업 지원
서울특별시 환경상제정	환경문제 해결에 시민의 자발적이고 적극적인 참여 보장	운영일 : 1997. 1. 15 서울의 쾌적한 환경을 위하여 사회각계에서 노력하는 시민 단체 등을 발굴, 환경상을 수여함으로써 서울시의 환경보전 실천의지를 확산하고 참여분위기를 조성하여 서울의 환경문제를 시와 시민이 함께 해결 환경시민운동, 환경기술, 환경보전, 자원재활용 부문에 심사를 거쳐 수상
서울이미지 개선 (CI 개발 사업)	CI 개발에 시민공모, 공청회, 거리 여론조사, 전문가 자문 등 시민참여	시민 여론조사를 통한 의뢰수렴과 디자인 개발적업 과정 후 캐릭터 이름을 시민들로부터 공모 어린이 서울의 꿈 그리기 대회, 서울이야기 수필 공모전, 캐릭터 이름 공모전 등 시민참여사업 추진
시민 창안제도 운영	시민의 시정참여를 활성화 하고 시정전반에 대한 시민들의 창의적인 제안(창안)	창안대상은 시민생활의 편의증진이 가능한 각종 제도개선, 행정운영 능률화 방안, 서울시 행정과 관련된 기술개발 등으로 현저한 예산절감 효과를 기대할 수 있는 사항, 시 세입 증대 및 시정발전

	을 받아들여 시정에 적극 반영함으로써, 시정발전을 도모하고 시민참여로 민주적인 시정을 구현	에 기여할 수 있는 획기적인 방안 등
시민감사 청구제도	시정의 불합리한 부분이나 공직비리 또는 시민의 안전을 위협하는 부분에 대해 시민단체가 서울시에 감사를 청구하여 시정에 대한 시민의 신뢰를 확보	운영일 : 1996. 1. 15 '서울특별시 감사자문위원회 조례'를 제정하고 '서울특별시 행정감사규칙'을 개정하여 제도의 도입근거 마련하여 시민단체가 감사를 청구하면 공인회계사, 법조인, 기술사, 공무원 등으로 구성된 감사자문위원회에서 감사실시여부를 결정
시민감사관 제도 도입	서울시가 행한 각종 행정처분으로 인하여 공익 또는 시민의 알 권리가 침해된 사항에 대한 감사활동에 시민대표를 직접 참여시키는 제도로 감사행정의 공정성 및 투명성을 확보하여 시정에 대한 시민의 신뢰를 제고	시민감사관은 감사업무에 경험과 역량이 있는 3급 이상의 감사원 또는 검찰공무원 및 법조인 출신중에서 '시민 감사관' 2-3명을 선정하여 전문적으로 채용하고 감사대상에 따라 적정수의 숙련된 감사실 직원을 배치하여 구성 시민감사관이 참여하는 업무는 시민감사청구 사항, 각종 행정처분 및 시민의 권리침해 사항 중에서 공정하고 객관적인 감사가 필요한 것으로 판단되는 사항에 시민감사관으로 참여

② 민선2기 (고건 시장, 1998. 7. 1-2002. 6. 30)

목적	제도적 장치	개념	운영 내용
정보 공개	서울시정보 포털사이트 구축	기 구축 운영되고 있는 서울시 홈페이지의 정보자원을 분석하여 쉽고 빠르게 원하는 행정 정보에 접근할 수 있는 구조를 실현하여 인터넷 홈페이지를 통한 다양한 행정서비스 실현	서울시의 행정정보 및 행정절차의 정보자원화를 통해 지식정보 공유, 행정정보공개, 시민참여 등 서울시 정보자원으로 활용 시민의 의견을 시정에 반영시킬 수 있는 시민관계 관리시스템 개발로 시민의 의견 반영은 물론 민원상담 등 쌍방향 민원처리 가능
	시민인터넷 교실 운영	정보화 사회에 대한 적응 능력을 향상시켜 계층간 정보격차를 해소시키기 위해 정보화의 흐름에서 소외되기 쉬운 주부 및 노년층, 장애인 등을 대상으로 정보화 교육 실시	2001년에는 주민자치센터의 유휴공간을 활용하여 정보화 교실 14개소를 구축하고 119,000명에 대해 교육과정을 운영, 장애인 방문교육, 소년소녀가장, 기초생활보장 수급자, 노년층에 대한 사이버 교육 실시
	시정홍보지 발간	시민에게 가장 정확한 시정 정보를 신속하고 효율적으로 전달	2000년 1월부터 발간하던 주간 시청뉴스와 월간서울을 매월 1회 발간하는 새서울뉴스로 통합하여 발간, 분기말에는 서울시 각 세대에 배포하여 시정에 관한 뉴스, 시민 생활정보 등 제공 시각 장애인을 위한 '점자판 새서울 뉴스' 발간, 어린이를 위한 '내친구 서울' 발간
의견 조사	인터넷 홍보망 운영 강화	서울 이미지 제고 및 도시간 정보교류 활성화를 위한 SEOUL FOCUS 홈페이지 개설 운영	시장에게 바란다, 자유토론, 시민의견접수 및 각종 신고센터 등을 운영하여 시민의 다양한 의견을 수렴하여 처리 시각장애인 전용 홈페이지 개설 운영, 어린이 서울포커스 개설 운영
	행정서비스 시민평가제 도입	시민본위의 서비스행정으로 전환하기 위하여 시민이 직접 서울시 분야별 행정을 평가하고 시민의 만족도에 기초한 행정서비스의 질적 향상을 도모	시민평가는 전문 여론조사기관을 통하여 서울시 행정서비스에 대한 만족도를 묻는 시민만족도조사의 방법으로 실시 평가대상 분야는 시민생활과 밀접한 서비스 분야로 상 하반기 2회에 걸쳐 평가 99년 6개 분야, 2000년 10개 분야, 2001년 26개 분야 시에서 제공하는 각종 서비스에 대하여 시민의 관심과 이해를 높이고 조사를 통해 시민 만족요인과 불만족 요인을 체계적으로 파악하여 실질적인 시민 서비스 개선

	시정여론조사 및 시정모니터 운영	수요자 중심의 시정, 시민본위의 행정을 구현하기 위해 주요 시책에 대한 여론조사를 실시하여 시민들의 견해, 요구사항 등을 폭넓게 수렴하고 이를 정책의 입안단계 및 집행과정에 적극 반영. 주요 시책에 대한 시민들의 다양한 요구와 의견을 조직적, 지속적으로 파악하고, 보다 적극적으로 시정에 반영함으로써 시민만족형 시정을 구현	여론조사의 객관성과 신뢰성을 확보하기 위해, 교수, 연구원, 조사전문가, 관계공무원 등으로 구성된 '시정여론조사심의위원회'를 구성, 운영하여 여론조사 주제의 선정과 조사방법 등에 대한 자문과 조언 매년 공개모집을 통해 선발된 1,000명의 일반시민들로 구성, 1년간 시에서 부여하는 지정과제와 자유의견의 형식으로 의견 제출 1997-2000년까지 총 7,784건이 접수되어 시정에 반영
민원 행정 제도 개선	새서울 민원봉사실 운영	민원봉사실의 기능을 보강한 서울시의 종합적인 대민 행정서비스 공간 시민 불편 초래요인을 제거하고 시청 내 여러 곳에 분산되어 있던 각종 민원기능을 한자리에 모아 원스톱 민원처리 기반 마련	운영일 : 1999. 10. 1 분산되어 있던 각종 생활민원 상담실 및 각종 민원접수 기능을 집중시켜 한곳에서 민원관련 모든 업무의 처리가 가능 주민등록등초본 등 증명발급 기능, 생활민원 상담, 민원접수, 정보센터 운영, 현장 민원실 운영 등을 운영
	시민과 시장의 토요일 데이트	매주 토요일을 시민과 만나는 날로 정하여 시민의 어려움에 대해 직접 듣고 시민과 함께 생각하며 해소	운영일 : 1998. 7. 4 개인민원이나 시정 전반에 대한 제안 건의사항에 대해 시에서 일부 수용 또는 대안을 제시하여 조정하고, 협의 조정하여 민원을 해소
	민원처리 온라인 공개시스템	인. 허가 담당자가 근무장소에서 인터넷에 업무처리한 내용을 입력하게 되면 실시간으로 누구나 볼 수 있도록 공개	운영일 : 1999. 4. 15 공개대상 업무는 시민생활과 밀접한 민원 업무로서 민원처리과정이 복잡하고 내용을 쉽게 이해하기 어려운 업무로, 프로그램 및 인력에 의한 입력자료 확인, 상시점 검체제에 의한 관리, 사이버 감사 실시, 입력우수자 및 OPEN 시스템 방문자 시상 등을 실시
	서울신문고 운영	시민이 시정에 대한 건의, 아이디어 제공, 생활불편 및 민원 등을 시장에게 직접 전달하는 열린시정 구현	운영일 : 1998. 10. 28 광화문 시민열린마당에 3개의 전화부스를 설치하여 Hot-Line 전화는 시장실과 직접 통화할 수 있는 인터폰으로 운영하고, 24시간 자동녹취하여 시정건의, 아이디어, 생활불편 및 민원 등 녹취 후 해당부서에 송부하여 조사처리하여 전화나 서면으로 결과를 신고인에게 회신

	사이버민원실 운영	인터넷 홈페이지를 통해 민원사무 서비스를 제공하여, 민원인이 직접 민원처리 부서를 찾아야 하는 불편을 해소하고 효과적인 전자정부형 민원서비스 제공	인터넷 홈페이지 상에 산재해있던 민원처리 기능을 통합하여 민원상담 처리가 인터넷상에서 단편 및 결재처리가 이루어질 수 있도록 정보를 신속히 제공
고객 참여	민간단체 시정참여사업 공모	민간단체가 자율적으로 사업계획을 수립하여 시정에 참여하도록 하고, 시에서는 이들 단체에 사업비를 지원 하는 민 관 협력	1998년 경제살리기, 기초질서 지키기 등 의식개혁, 자원봉사 등 사회복지, 학원폭력 및 성폭력추방, 교통분야 등 5개 사업분야의 심의를 거쳐 62개 단체의 62개 사업에 680백만원의 사업비 지원 2000년 교통, 사회복지, 부정부패 추방, 자원봉사, 문화시민 운동 등 10개 사업분야 111개 단체의 117개 사업에 1,713백만원 지원 2001년 105개 단체 114개 사업에 1,586백만원의 사업비 지원
	클린신고센터 운영	선익의 공직자를 보호할 만한 안전장치로 공무원이 민원인 또는 사업자 등으로부터 본의 아니게 금품을 받은 경우 자진 신고할 수 있는 창구	운영일 : 2000. 2. 21 클린신고센터 신고대상은 공무원이 민원인이나 사업자로부터 본의 아니게 금품을 받았으나 돌려줄 방법이 없는 경우, 부재시 몰래 금품을 서랍 등에 놓고 간 경우, 제3자 또는 우편 등으로 전달되어 제공자 본인에게 돌려줄 수 없는 경우를 비롯하여 기타 직무관련 직접 또는 간접으로 금품을 수수한 경우이며, 신고금품은 제공자가 확인된 경우 금품을 반려하고, 제공자 확인이 불가능한 경우 은행예치 후 세입 조치 2000.2월부터 2001.12월 말까지 신고실적은 155건으로, 현금신고가 109건, 2,671만원과 물품이 46건, 632만원 상당
	시민감사청구 제도	시정의 불합리한 부분이나 공직비리 또는 시민의 안전을 위협하는 부분에 대해 시민단체 또는 300인 이상 연서에 의한 대표자가 서울시에 감사를 청구함으로써 시정의 신뢰도와 투명성 확보	96.1.15 ‘서울특별시감사시자문위원회조례’를 제정하고 ‘서울특별시행정감사규칙’을 개정하여 도입근거 마련 감사청구대상은 시정과 관련된 사항 중에서 예산낭비, 환경오염, 유해식품 등 각종 불합리한 제도나 부실공사, 도시시설 안전관리 소홀, 기타 시민생활 불편사항 등이며, 감사청구방법은 서면으로 작성하여 시민감사관에게 접수
	시민	서울시가 행한 각종 행정처	97. 7. 1일 - 1998. 6. 30까지 제1기 시민

<p>감사관 제도 도입</p>	<p>분으로 인하여 공익 또는 시민의 알권리가 침해된 사항에 대한 감사활동에 시민 대표를 직접 참여시키는 제도로 감사행정의 공정성 및 투명성을 확보하여 시정에 대한 시민의 신뢰를 제고</p>	<p>감사관(2명)이 운영되었으나 시민감사관의 임무가 행정감사, 민원조사 참여로 한정되어 옴부즈만 본래의 기능을 수행하지 못하였으므로 98년 7월 민선2기 출범직후 시민감사관 운영규정을 전면 개정하여 기능 및 권한 등을 대폭 강화</p> <p>시민감사관의 직무는 시민의 고충민원, 시민감사청구사항, 시의 살·국장, 자치구청장이 요청한 사안, 시장 및 시의회가 의뢰하는 사안, 시민발의에 의한 특정한 사안에 대해 제3자적 입장에서 공정하고 객관적인 감사를 실시</p> <p>98. 7. 1 - 2001. 12월 말까지 총 4,301건의 접수민원 중 고충민원 4,260건, 시민감사청구사항 등 41건, 직접조사 결과 시장 개선 160건, 추징·환수 등 2,557백만원, 징계·훈계 등 114명 조치</p>
<p>시장이 직접받는 부조리 신고업서</p>	<p>시민생활과 직결되는 위생, 주택, 건축, 세무, 소방, 건설공사 등 취약분야 부조리 근절</p>	<p>서울시 본청 살·과, 사업소 및 자치구에 인·허가 민원을 제출하거나 위생·소방 등 점검을 받은 업소나 운영자에 업서를 발송하여, 신고업서가 들어오면, 시장이 직접 개봉하여 사안에 따라 조사 감사토록 지시하며, 신고내용이 확인되면 조치</p> <p>99. 1월 - 2001. 12월 까지 총 1,227천매의 업서를 발송하여 그 중 1,490건이 접수</p>

③ 민선3기 (이명박 시장, 2002. 7. 1-2006. 6. 30)

목적	제도적 장치	개념	운영 내용
<p>정보공개</p>	<p>시민참여 전자정부</p>	<p>서울시의 다양한 전자정부서비스를 시민에게 홍보하고 체험하게 하며, 서울시 주요시책과 관심사항을 사이버공간에서 토론하고 공감대를 형성해 시민의 의견을 시정에 반영</p>	<p>하이서울 e-페스티벌, 사이버정책토론포럼 운영 등 온오프라인에서 시민 참여 프로그램 운영</p> <p>시민들의 온라인 모임인 서울사랑 커뮤니티와 사이버모니터제 운영</p>
	<p>무료 정보화</p>	<p>정보화로 인한 혜택이 시민 모두에게 골고루</p>	<p>온라인 교육인 시민인터넷교실 개설운영, 노인, 주부, 장애인 및 소년소녀가장 등 정보</p>

	교육, PC 공급	돌아갈 수 있도록 무료 정보화 교육 및 무상 PC 보급 등 정보소외계층을 위한 정책 추진	소외계층을 대상으로 방문교육, 사회복지시설, 불우청소년, 노인 및 장애인 등 정보소외계층에게 무료로 컴퓨터 제공 및 주민센터, 경로당 및 야학 등의 기관에 무상 인터넷 제공
	온라인을 이용한 매체 활용	인터넷을 중심으로 시정에 대한 시민 관심 유도	'Hi-Seoul' 온라인 뉴스를 매일 발행하여 독자에게 이메일로 발송해 시민에게 다가가는 시정홍보체계
의견조사	장애인 편의시설 시민추진단 운영	서비스를 이용하는 시민이 직접 서비스를 평가하여 서비스 만족도 향상	장애인 시설을 장애인 당사자들이 확인하고 점검하게 하여 편의시설의 만족도 향상
	학부모참여 보육시설 서비스평가	서비스를 이용하는 시민이 직접 서비스를 평가하여 서비스 만족도 향상	학부모가 직접 참여해 보육시설의 종합적인 서비스를 평가 평가의 공정성을 확보하기 위해 학부모, 보육전문가, 공무원 등으로 평가단을 구성하고 보육시설 및 보육환경, 일상적 양육과 상호작용, 보육과정 운영, 건강관리 및 안전, 가족 및 지역사회와의 협력, 보육인력의 전문성 및 운영관리 등 7개 영역으로 나누어 전체 보육시설에 대해 객관적인 평가
민원행정제도개선	역사민원실 설치	역사에 현장민원실을 설치하여, 시민편의 위주의 다가가는 행정실시	건대입구역, 목동역, 합정역 등 15개 역사에 현장민원실을 설치하여 각종 민원서류 발급과 도서무료대여, 인터넷 정보제공, 생활민원 및 세무상담 등 행정서비스 제공
	여성 긴급전화 1366 24시간 운영	여성 피해자에 대한 즉각적인 상담과 긴급보호 조치를 실시하며 여성관련 종합정보 안내, 위기개입 서비스, 쉼터, 의료, 법률 등 여성인권향상을 위한 원스톱 보호망	가정폭력, 성폭력 피해자, 윤락여성, 미혼모 등 긴급 피난, 상담이 필요한 위급한 여성이 전국 어디서나 1366번만 누르면 관련 서비스를 안내받을 수 있도록 24시간 운영
	기업민원 즉각 해결 'BIZ 119' 활동	기업활동 과정에서 발생하는 다양한 기업애로사항을 해결하고 기업규제에 대한 개선 등 기업불편 사항을 해소	기업현장을 직접 방문해 애로사항을 해결, 2005년 총 212개의 중소기업단체를 방문, 전자입찰 수수료 폐지 등 약 160여건의 애로사항을 직접 해결
	원클릭 전자민원서	민원실이나 은행 등을 방문해 처리했던 각종	가정이나 사무실에서 서울시 홈페이지를 이용해 쉽고 편리하게 민원을 처리하고 증명서

	비스	민원을 가정이나 사무실에서 손쉽게 처리	류는 프린터로 발급 또는 열람할 수 있는 전자민원 포탈서비스 민원상담, 신고, 민원신청, 조회, 세금조회, 납부, 감사청구, 정보공개, 민원안내, 민원정보자료실의 5개 메뉴로 구성 796종의 온라인 서비스와 2천여 종의 민원정보 제공 민원의 접수와 처리과정 그리고 처리결과를 이메일 또는 휴대폰 문자서비스로 확인할 수 있도록 해 민원서비스에 대한 친밀성과 신뢰성 향상
고객 참여	청계천복원 시민동참 유도	이해당사자들이 직접 참여해 문제해결	청계천지역 주민, 상인협의회, 상인대책협의회 등 이해관계자를 대상으로 수차례의 공청회, 사업설명회를 개최 이해 및 동참 유도
	주민과 함께하는 도시개발	도시개발 사업에 주민 참여 활성화	왕십리 뉴타운 개발계획에 전문가회의, 주민간담회, 공개 주민설명회 등 주민과의 만남의 장을 열어 사업을 설명하고 이해를 구하는 과정을 거쳐 주민과 함께하는 도시개발
	녹색서울 시민위원회 운영	환경관련 전문가 등 시민이 직접 환경정책에 참여	시정의 지속가능 발전을 위한 환경의 사전예방기능을 강화하기 위해 서울시의 주요 행정계획 및 사업 등이 지속가능한 발전개념에 부합되게 수립되고 시행되는지를 사전에 평가 자문
	버스개혁 시민위원회	다양하고 복잡한 이해관계가 얽혀있는 사업을 이해당사자가 직접 주체적으로 참여하여 스스로 해결	버스체계 개편사업에 대한 사회적 합의절차를 구축하고, 버스회사 대표자, 서울시 등 이해당사자, 시민단체 등이 참여해 이해관계를 조정하고 공식적인 의견수렴 절차를 제도화 하여 실천 가능한 실행방안 마련

④ 민선4기 (오세훈 시장, 2006. 7. 1 - 현재)

목적	제도적 장치	개념	운영 내용
정보 공개	유비쿼터스 행정	모바일을 이용, 생활정보와 실질적 시정참여가 가능한 모피드(Mobile+Speed)시스템 도입으로 모바일을 통해 실시간으로 각종 정보 조회 및 필요한 시정정보 제공	한강 시민공원 등 시립시설물 예약, 교통 불편 및 청소년 유해업소 등 사진·동영상을 이용한 시민신고
의견	안심보육 모니터링단	서비스를 이용하는 시민이 직접 평가 및 모니터링하여 서비스 만족도 향상	보육 수요자인 학부모와 보육전문가, 공무원으로 구성된 모니터링단이 연중 보육시설들을 순회하면서 회계지도, 안심

조사			먹거리 권장, 시설안전, 보육 프로그램 등에 대한 지원을 제공
	물음표 ·느낌표 전화 운영	민원처리 후에 시 공무원들이 고객의 입장이 되어 고객이 필요한 것을 묻고(물음표) 이를 해결해 줌으로써 고객들에게 감동(느낌표)을 주는 서비스	민원이 처리된 이후 민원처리 과정의 부조리 여부, 민원처리 만족도 여부, 제도 개선이나 추가적 보완이 필요한 사항을 묻고 이를 행정에 반영
민원행정제도개선	집단 민원 배심원 제도	다수인 관련 민원에 대한 공정성 담보	집단민원에 대해 객관적인 입장에서 문제를 조명하고 시민들의 상식과 기대에 부합하는 민원처리를 통한 행정의 신뢰 향상
고객참여	천만상상 오아시스	시민의견 수렴 및 반영 포털 사이트	운영일 : 2006. 10. 16 시민들이 인터넷을 통해 자유롭게 서울 시 정책에 참여
	1000만 시민대토론회 운영	시민들의 다양한 의견을 수렴하여 정책에 반영	2007년부터 분기마다 청계 서울광장 등 시민들이 쉽게 참여 할 수 있는 장소에서 개최 패널간 토론, 시민들의 질문과 의견발표 진행
	투명행정 시스템 구축	정책수립에서부터 집행까지 정책의 전 과정을 공개하여 정책의 투명성 확보	주요정책 추진 시, 사전에 홈페이지에 정책내용을 소개하고 시민의 의견과 아이디어를 '사이버 정책예고제'를 통해 추진 현안 발생시에는 인터넷방송이나 홈페이지 등을 통해 시장이 직접 현안을 설명하는 '인터넷방송 시정 브리핑' 실시 각 분야별 전문가 의견 수렴, 정책정보 제공을 위해 통합 고객관리(CRM)시스템 이용한 '맞춤형 시정정보서비스 (Policy-CRM) 실시
	시민감사관 제도 활성화	서울시 감사활동에 시민대표를 직접 참여시켜 감사행정의 공정성 및 투명성 확보	감사청구 연령을 20세 이상에서 19세 이상으로, 청구연서인수를 200인 이상에서 100인 이상으로 하향 조정

(2) 역대 시장의 주요 정책에 대한 고객지향성 평가

우선 역대 시장의 주요 정책들을 시장별로 분석해 보면 다음과 같다.

제1기 조순 시장은 정보공개, 민원제도개선, 고객참여에 많은 중점을 두었다. 조순 시장은 민선 1기라는 특성상 이전에는 없었던 다양한 정책을 도입하였다. 예를 들면 민원후견인제도, 행정실명제 등 민원행정제도개선, 시민참여포럼 및 시민창안제도 등 참여제도이다. 특히 조순 시장은 시민감사제도, 시민감사관제도 등을 활성화함으로써 행정과정에 직접 시민들이 참여할 수 있도록 하였다.

다만 시민들이 시정에 참여하기 위해서는 시정에 대한 실질적인 정보공개가 이루어져야 하는데 다소 홍보적인 차원에 머물고 있다는 점과 시민의 시정에의 참여가 위원회의 참여, 공모 등의 방법으로 이루어지고 있다는 한계가 있다.

민선 2기 고건 시장은 정보공개와 관련해서는 조순 시장이 단순히 시정의 홍보차원에 머물렀던 것에서 더 나아가 서울시 홈페이지를 개편하거나 직접 시민인터넷 교실 등을 운영함으로써 정보활용을 위한 기반을 만들었다는 점에서 특이할 만하다. 또한 행정서비스시민평가제의 도입이나 시정모니터 제도를 도입하여 이전 조순 시장기에는 활발하지 않았던 의견조사부분을 적극적으로 활성화 시켰다.

시민의 의견을 적극적으로 시정에 반영하려는 노력은 시민의 욕구와 선호를 직접 파악하려는 고객참여의 실질적 측면을 강화한 것이다. 또한 민원행정제도 분야에서도 시장이 직접 주기적으로 시민을 대면하는 자리를 만들어 민원을 해결함으로써 민선 1기에 비해 시민과의 거리가 가까워졌으며 고객지향성이 강해졌다고 볼 수 있을 것이다.

민선 3기 이명박 시장은 이전 시장에 비해 인터넷을 이용한 시정정보공개와 뉴스발행 등 기존 고건 시장의 정책을 이어받았다. 특이한 것은 의견조사나 민원행정제도의 개선과 관련해서 이전 시장에 비해 좀 더 세분화된 고객중심성을 지향하였다는 점이다. 예를 들면 시민의견조사 시에도 일반시민보다는 장애인,

학부모 등으로 정책별로 고객을 세분화하고, 민원제도도 여성이나 기업민원 등으로 전문화시켰다는 점이다. 이것은 이명박 시장이 기업인 출신의 민선시장으로서 민간기업에서 고객의 정의를 활용하여 고객이라는 개념을 일반시민에서 정책고객으로 세분화시켰기 때문으로 보인다.

한편 고객참여분야는 이전 민선 시장들에 비해 다소 약화되었는데 이명박 시장이 청계천복원이나 버스노선개편작업과 같은 사업을 신속하고 추진력 있게 밀어붙이는 과정에서 시민참여를 적극적으로 활용하지 못했기 때문으로 판단된다.

민선4기 오세훈 시장은 아직 활동기가 짧아 단언하기는 이르다. 다만 천만상상 오아시스나 천만시민 대토론회 등을 개최하여 이명박 시장에 비해 다시 일반시민으로 고객개념을 확장하고 있다.

3. 서울시 제도와 절차의 고객중심성 분석

1) 서울시 일반 제도와 절차에 대한 평가

행정 과정의 고객 참여는 어느 단계까지가 바람직한가는 유형별로는 **가, 나, 다, 라**는 정책 의제 설정 단계, **마**는 정책 평가 단계를 가장 많이 선택하였다. 소속별 구분에서 **A, B, C**는 정책 의제 설정 단계, **D**는 정책 평가 단계를 가장 많이 선택하였다. **마**와 **D**는 동일한 집단인 시민이므로 공무원은 정책 의제 설정 단계까지를 선호하고, 시민은 정책 평가 단계까지를 선호한다고 말할 수 있다.

유형별 구분상의 **가, 나, 다, 라**와 소속별 구분상의 **A, C**도 2순위 응답은 정책 평가 단계까지라는 응답을 하여 공무원의 경우도 정책 의제 설정 단계를 지나게 되면 정책 평가 단계까지는 고객 참여에 대해 개방적인 인식을 가지고 있는 것을 알 수 있다.

<표 4-25> 행정 과정의 고객 참여 단계(소속별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
소속별	A	소속별(%)	35.5	17.4	24.2	17.2	5.7	100.0
		전체(%)	20.0	9.8	13.6	9.7	3.2	56.4
	B	소속별(%)	29.9	25.6	24.8	17.1	2.6	100.0
		전체(%)	4.0	3.5	3.4	2.3	0.3	13.5
	C	소속별(%)	35.3	14.7	27.9	22.1	0.0	100.0
		전체(%)	2.8	1.2	2.2	1.7	0.0	7.9
	D	소속별(%)	23.4	22.4	32.8	19.3	2.1	100.0
		전체(%)	5.2	5.0	7.3	4.3	0.5	22.2
전체	빈도(명)	277	168	229	156	35	865	
	전체(%)	32.0	19.4	26.5	18.0	4.0	100.0	

주 : 1. 정책 의제 설정 단계, 2. 정책 결정 단계, 3. 정책 평가 단계, 4. 정책 과정의 모든 단계, 5. 전혀 필요 없다

서울시 조직에 고객의 의견과 불만을 전달할 수 있는 의사전달통로가 충분한가에 대해서는 소속별로는 **A**는 보통이다, **B**와 **C**는 그렇다, **D**는 그렇지 않다는 것을 가장 많이 선택하였다. 유형별로는 **가**, **나**는 보통이었다고, **다**와 **라**는 그렇다였으며, **마**는 그렇지 않다는 의견이 가장 많았다.

소속별 구분의 **A**와 유형별 구분의 **가**, **나**는 보통이었다였는데, 서울시 기관 중에서는 계약심사과(**A-가**), 행정과(**A-나**) 등이 이에 해당한다. **B**, **C**에 속하며, **다**, **라**인 경우는 그렇다가 가장 많았는데, 서울시 기관으로는 지역중심반(**B-다**), 도로관리과(**B-라**), 예산담당관(**C-라**) 등이 있다.

일반행정 부문의 기관 관련 예산 비율이 높은 기관에서는 의사전달통로가 충분 정도가 보통이라고 판단하고 있으나, 기술행정 부문과 참모 부서이면서 기관내의 경상활동비로 지출하는 핵심예산의 비율이 높은 기관에서는 의사전달통로가 충분하다는 판단을 하고 있는 듯하다.

그러나 대표적인 고객인 시민은 약간 충분치 않다는 입장을 가지고 있어, 상호 간의 인식의 격차가 존재함을 알 수 있다. 고객중심적 행정으로 나아가기 위해서는 행정의 눈높이가 아닌 고객의 눈높이에 맞추려는 노력과 시도가 필요하다

다고 판단된다.

<표 4-26> 의사전달통로의 충분도(소속별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
소속별	A	소속별(%)	2.2	10.2	41.5	39.2	6.9	100.0
		전체(%)	1.3	5.7	23.4	22.2	3.9	56.5
	B	소속별(%)	0.0	13.6	35.6	48.3	2.5	100.0
		전체(%)	0.0	1.8	4.8	6.5	0.3	13.5
	C	소속별(%)	1.5	11.8	38.2	42.6	5.9	100.0
		전체(%)	0.1	0.9	3.0	3.3	0.5	7.8
	D	소속별(%)	3.6	43.5	39.4	12.4	1.0	100.0
		전체(%)	0.8	9.6	8.7	2.8	0.2	22.2
전체	빈도(명)	19	158	348	303	43	871	
	전체(%)	2.2	18.1	40.0	34.8	4.9	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

<표 4-27> 의사전달통로의 충분도(유형별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
유형별	1	유형별(%)	2.3	11.5	43.7	41.4	1.1	100.0
		전체(%)	0.2	1.1	4.4	4.1	0.1	10.0
	2	유형별(%)	3.2	11.3	47.3	32.9	5.4	100.0
		전체(%)	0.8	2.9	12.1	8.4	1.4	25.5
	3	유형별(%)	1.0	8.5	38.2	44.2	8.0	100.0
		전체(%)	0.2	2.0	8.7	10.1	1.8	22.8
	4	유형별(%)	0.6	12.9	31.2	48.2	7.1	100.0
		전체(%)	0.1	2.5	6.1	9.4	1.4	19.5
	5	유형별(%)	3.6	43.5	39.4	12.4	1.0	100.0
		전체(%)	0.8	9.6	8.7	2.8	0.2	22.2
	전체	빈도(명)	19	158	348	303	43	871
		전체(%)	2.2	18.1	40.0	34.8	4.9	100.0

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

서울시의 제도와 절차는 고객중심적인가에 대해 소속별로는 A, B는 그렇다,

C와 D는 보통이다를 가장 많이 선택하였다. 유형별로는 가, 나, 마는 보통이었다고, 다는 보통이다와 그렇다는 의견이 동일하게 1순위였으며, 라는 그렇다는 의견이 제일 많았다.

소속별 구분의 A, B와 유형별 구분의 라는 그렇다였다. 고용대책과(A-라), 건설행정과(B-라) 등이 이에 해당한다. C, D에 속하며, 가, 나, 마인 경우는 보통이다가 가장 많았다. 이에 해당하는 기관으로는 기획담당관(C-가) 등이 있다.

서울시 공무원은 대체로 서울시의 제도와 절차를 고객중심적이라고 평가하는 것을 알 수 있다. 그러나 시민은 이에 대해 긍정적인기보다는 부정적인 신호를 보이고 있다. 행정의 최우선 고객이 서울시의 제도와 절차를 고객중심적에 미흡하다고 판단하는 것은 일반 사기업의 서비스와 직접 비교가 어려움에도 불구하고 그에 기준을 맞추어 판단하기 때문이라 생각된다. 따라서 제도와 절차상 차용 가능한 사례를 발굴하여 시정에 반영하는 것을 권장하는 바이다.

<표 4-28> 서울시 제도와 절차의 고객중심성(소속별)

구분			1	2	3	4	5	전체
소속별	A	소속별(%)	1.0	10.4	41.5	42.5	4.7	100.0
		전체(%)	0.6	5.9	23.4	24.0	2.6	56.5
	B	소속별(%)	0.8	10.2	41.5	44.9	2.5	100.0
		전체(%)	0.1	1.4	5.6	6.1	0.3	13.5
	C	소속별(%)	0.0	7.4	48.5	39.7	4.4	100.0
		전체(%)	0.0	0.6	3.8	3.1	0.3	7.8
	D	소속별(%)	6.2	35.2	45.6	11.9	1.0	100.0
		전체(%)	1.4	7.8	10.1	2.6	0.2	22.2
전체		빈도(명)	18	136	374	312	31	871
		전체(%)	2.1	15.6	42.9	35.8	3.6	100.0

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

<표 4-29> 서울시 제도와 절차의 고객중심성(유형별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
표 영역	1	유형별(%)	0.0	8.0	49.4	42.5	0.0	100.0
		전체(%)	0.0	0.8	4.9	4.2	0.0	10.0
	2	유형별(%)	1.8	14.0	40.3	38.5	5.4	100.0
		전체(%)	0.5	3.6	10.2	9.8	1.4	25.4
	3	유형별(%)	0.5	7.0	44.2	44.2	4.0	100.0
		전체(%)	0.1	1.6	10.1	10.1	0.9	22.8
	4	유형별(%)	0.6	9.4	38.6	46.2	5.3	100.0
		전체(%)	0.1	1.8	7.6	9.1	1.0	19.6
	5	유형별(%)	6.2	35.2	45.6	11.9	1.0	100.0
		전체(%)	1.4	7.8	10.1	2.6	0.2	22.2
전체	빈도(명)	18	136	374	312	31	871	
	전체(%)	2.1	15.6	42.9	35.8	3.6	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

서울시의 고객에 대한 서비스 약속 이행은 충분히 이루어지고 있다고 생각하는가에 대해서는 소속별 구분 중 **A**와 **B**는 그렇다, **C**와 **D**는 보통이다를 가장 많이 선택하였다. 유형별로는 **가**, **나**, **마**는 보통이다는 입장하였고, **다**와 **라**는 그렇다가 1순위 응답이었다.

소속별 구분과 유형별 구분을 결합하여 살펴보면, **A**, **B**와 **다**, **라**는 그렇다가 가장 많은 응답이었다. 서울시 기관 중에서는 평가담당관(**A-다**), 문화재과(**A-라**), 뉴타운사업2반(**B-다**), 도시관리과(**B-라**) 등이 이에 해당한다. **C**, **D**에 속하며, **가**, **나**, **마**인 경우는 보통이다가 가장 많았는데, 서울시 기관으로는 재정 분석담당관(**C-가**) 등이 있다.

서울시의 고객 서비스 약속 이행에 대해 기관 관련 예산 비율이 높은 대다수 기관에서는 그렇다는 편이 우세하고, 시장 직속 기관 및 시민은 보통이다라는 입장이다.

<표 4-30> 대고객 서비스 약속 이행 정도(소속별)

구분			1	2	3	4	5	전체
소속별	A	소속별(%)	0.2	4.1	42.4	48.6	4.7	100.0
		전체(%)	0.1	2.3	24.0	27.4	2.6	56.5
	B	소속별(%)	0.0	5.1	44.1	46.6	4.2	100.0
		전체(%)	0.0	0.7	6.0	6.3	0.6	13.6
	C	소속별(%)	0.0	6.1	45.5	43.9	4.5	100.0
		전체(%)	0.0	0.5	3.5	3.3	0.3	7.6
	D	소속별(%)	4.6	28.4	50.5	16.0	0.5	100.0
		전체(%)	1.0	6.3	11.3	3.6	0.1	22.4
전체	빈도(명)	10	85	388	353	32	868	
	전체(%)	1.2	9.8	44.7	40.7	3.7	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

<표 4-31> 대고객 서비스 약속 이행 정도(유형별)

구분			1	2	3	4	5	전체
유형별	1	유형별(%)	0.0	3.5	49.4	45.9	1.2	100.0
		전체(%)	0.0	0.3	4.8	4.5	0.1	9.8
	2	유형별(%)	0.0	5.0	45.9	43.7	5.4	100.0
		전체(%)	0.0	1.3	11.8	11.2	1.4	25.6
	3	유형별(%)	0.5	4.0	41.2	50.3	4.0	100.0
		전체(%)	0.1	0.9	9.4	11.5	0.9	22.9
	4	유형별(%)	0.0	4.8	38.1	51.2	6.0	100.0
		전체(%)	0.0	0.9	7.4	9.9	1.2	19.4
	5	유형별(%)	4.6	28.4	50.5	16.0	0.5	100.0
		전체(%)	1.0	6.3	11.3	3.6	0.1	22.4
전체	빈도(명)	10	85	388	353	32	868	
	전체(%)	1.2	9.8	44.7	40.7	3.7	100.0	

주 : 1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다

서울시 일반 제도와 절차의 개방성과 신뢰성에 관한 공무원과 시민의 두 집단으로 나누어 분석한 결과 다음의 사항이 도출되었다.

서울시에서 고객들에게 제공하는 서비스에 고객들의 의견을 반영하기 위한

주요한 경로에 대해서는 공무원은 공청회 및 토론회를 가장 많이 선택하였고, 시민은 만족도 조사를 가장 선호하는 것으로 분석되었다.

서울시의 제도 및 절차는 고객중심적인가에 대해서는 양자가 모두 보통이라는 의견이 가장 많았다. 그러나 2순위에 있어서는 공무원이 그렇다는 의견이 많았던 반면 시민은 그렇지 않다는 의견이 많은 것으로 나타나 양자의 시각차를 볼 수 있었다.

서울시가 행정운영현황에 대해 고객들에게 충분히 공개하고 정보를 제공하는가에 대해 공무원은 그렇다는 의견이 가장 많았으나, 시민은 보통이다 가장 많았고, 다음으로 그렇지 않다는 의견이 많은 것으로 조사되었다.

고객들은 고객의 불만사항이나 의견에 대한 서울시의 개선 노력을 인정하는가에 대해 공무원은 보통 긍정의 답변이 많았고, 시민은 보통 부정의 답변이 많은 것으로 분석되었다. 서울시가 업무계획을 세울 때 고객들의 요구를 최대한 반영한다고 생각하는가, 서울시 조직에서는 고객의 요구를 청취하여 반영하는 것이 자연스럽게 이루어지는 업무처리방식이라 생각하는가, 고객지향적 행정을 위한 공무원의 제안이 잘 받아들여진다고 생각하는가라는 항목에 대해서도 유사한 응답 결과가 분석되었다.

2) 민원처리제도와 절차에 대한 평가

민원처리제도와 절차에 대한 공무원과 시민의 평가결과는 다음과 같다. 시민의 평가자료는 2006년 서울시 행정서비스시민고객평가 자료를 활용한 것이며, 공무원의 평가자료는 민원담당공무원들을 대상으로 직접 설문조사한 것이다. 종합적인 분석결과를 표로 나타내면 다음과 같다.

<표 4-32> 민원처리제도에 대한 민원담당공무원의 평가

차원	차원 중요도 (%)	차원 점수	항 목	항목 중요도 (%)	항목 만족도 지수(점)
민원안내 및 접근성	17.9	71.3	담당창구의 위치파악	24.7	67.5
			담당공무원과의 면접, 전화통화 용이성	28.7	71.3
			민원신청방법의 다양성	18.3	77.8
			사전 민원신청 방법/절차에 대한 정보제공	28.3	70.4
공무원의 응대친절도	16.8	78.3	민원담당 창구직원의 대면친절도	42.3	78.3
			전화통화시 민원담당 공무원의 친절도	29.3	79.6
			민원담당공무원의 쉬운 용어 사용	28.4	76.7
이용용이성 및 쾌적성	15.9	72.7	청사 내 민원서비스 장치활용의 용이성	24.2	74.2
			온라인 업무처리	18.0	71.9
			민원서비스 시설의 청결성과 쾌적성	28.5	73.3
			중식시간대 민원서비스 신청의 용이성 취약계층 배려	13.9	72.8
				15.3	69.8
업무처리 태도	14.0	77.8	담당공무원의 전문성	37.8	74.7
			개인정보 보호노력	15.2	76.7
			업무처리의 공정성	28.7	81.8
			민원처리결과 제시의 충분성	18.4	78.9
업무처리 편리성	20.0	72.3	민원서류의 간단명료성	33.8	68.3
			민원처리시간에 대한 사전 고지 및 정보제공 수준	25.8	71.2
			업무처리 과정의 투명성	23.9	76.9
			민원서비스의 개선 및 불만 사항 제시의 용이성	16.5	75.6
효율성	15.4	73.7	민원처리 과정의 신속성	31.7	77.9
			기한 내 업무처리 정도	14.6	84.3
			민원서비스 절차가 필요한 것들로 구성된 정도	20.1	74.5
			민원서비스 수수료의 합리적인 정도	11.2	73.4
			적절한 공무원의 수	22.4	60.3
종합 만족도 지수	74.15				

<표 4-33> 민원처리제도에 대한 민원담당공무원의 평가

차원	차원 중요도 (%)	차원 만족도 지수 (점)	비중	차원점수		항 목	항목 중요도 (%)		항목 만족도 지수(점)	
				유기한	발급		유기한	발급	유기한	발급
민원 안내 및 접근성	13.0	71.2	50%	69.9	75.0	담당창구의 위치파악	22.2	37.8	73.4	82.3
						담당공무원과 면접, 전화통화 용이성	32.9	-	73.0	-
						민원신청방법의 다양성	20.9	32.1	68.9	74.0
						사전민원신청방법에 대한정보제공	24.0	30.1	63.4	66.9
			50%	민원안내 및 접근성 차원의 전반적인 만족도					70.1	
공무원의 응대 친절도	20.4	74.4	50%	74.0	77.9	민원담당 창구직원의 대면친절도	45.8	67.3	74.6	77.7
						전화통화시 민원담당 공무원의 친절도	31.3	-	74.0	-
						민원담당공무원의 쉬운 용어 사용	22.9	32.7	72.8	78.3
			50%	공무원의 응대친절도 차원의 전반적인 만족도					73.1	
이용 용이성 및 쾌적성	10.6	67.1	50%	63.6	72.6	청사내 민원서비스 장치활용의 용이성	23.9	-	64.9	-
						온라인 업무처리	22.2	33.2	63.3	69.3
						민원서비스 시설의 청결성과 쾌적성	18.1	35.0	74.5	77.0
						중식시간대 민원서비스 신청의 용이성	21.7	31.8	54.5	71.3
						취약계층 배려	14.3	-	62.4	-
			50%	이용용이성 및 쾌적성 차원의 전반적인 만족도					66.5	
업무처리 태도	16.3	69.1	50%	69.5	69.4	담당공무원의 전문성	33.1	-	70.8	-
						개인정보 보호노력	17.1	57.9	65.3	69.9
						업무처리의 공정성	28.1	-	71.4	-
						민원처리결과 제시의 충분성	21.8	42.2	68.0	68.8
			50%	업무처리 태도 차원의 전반적인 만족도					68.7	
업무처리 편리성	24.8	66.7	50%	64.6	71.5	민원서류의 간단명료성	36.8	43.9	64.0	76.1
						민원처리시간 사전고지, 정보제공수준	25.2	29.2	66.0	68.6
						업무처리 과정의 투명성	20.0	-	67.7	-
						민원서비스개선, 불만사항제시용이성	18.1	21.6	60.4	65.8
			50%	업무처리 편리성 차원의 전반적인 만족도					65.8	

차원	차원 중요도 (%)	차원 만족도 지수 (점)	비중	차원점수		항 목	항목 중요도 (%)		항목 만족도 지수(점)	
				유기한	발급		유기한	발급	유기한	발급
효율성	14.9	69.8	50%	68.8	76.1	민원처리 과정의 신속성	39.1	43.4	70.7	80.2
						기한 내 업무처리 정도	17.5	15.8	75.5	79.2
						민원서비스절차의 필요성	18.5	16.7	65.3	73.2
						민원서비스수료의 합리성	12.7	12.3	63.5	66.5
						적절한 공무원의 수	12.2	12.0	64.7	71.0
		50%	효율성 차원의 전반적인 만족도					67.4	71.9	
종합 만족도 지수		69.7								

자료 : 2006년 행정서비스시민고객평가(서울시) 민원행정부분

차원중요도와 차원점수를 중심으로 공무원과 시민의 평가점수를 비교하면 다음과 같다.

첫째, 차원중요도는 민원담당공무원과 시민에게 민원처리과정에서 가장 중요한 항목을 설문한 것이다. 민원담당공무원은 업무처리편리성, 민원안내 및 접근성, 공무원의 응대친절도 순으로 중요하다고 답하였고, 시민들은 업무처리편리성, 공무원의 응대친절도, 업무처리태도 순으로 중요하다고 답하였다. 민원처리과정에서 민원담당공무원이나 시민들이 업무처리편리성 즉, 민원서류의 간단명료성, 민원처리시간에 대한 사전고지 및 정보제공 수준, 업무처리 과정의 투명성, 민원서비스의 개선 및 불만사항제시의 용이성 등을 중요시하는 것으로 나타났다. 다만 시민들은 공무원의 응대친절도를 중요시하였으나, 상대적으로 민원담당공무원들은 민원안내 및 접근성을 시민들에 비해 중요시여기고 있었다. 이러한 이유로 인터뷰과정에서 민원담당공무원들은 신속청사나 청사시설 등이 시민들의 만족도를 좌우할 것이라는 점을 강조하는 경우가 많았다.

둘째, 차원점수를 보면 시민들은 공무원의 응대친절도 민원안내 접근성 등 외형적이거나 물리적인 민원환경측면에 대해서는 만족도가 높았다. 그러나 실질

적으로 민원업무처리절차과정인 업무처리편리성 부분에서는 낮은 만족도를 보이고 있다. 반면 민원담당공무원들은 응대친절도에 대해서는 시민들과 유사하게 높게 평가하고 있지만 민원안내 및 접근성 부분에 대해 낮은 평가를 하고 있다. 민원담당공무원들은 담당창구의 위치 파악 등과 같은 민원처리절차 이전부분을 중요시여기고 있음을 차원점수부분에서도 알 수 있다. 또한 모든 차원점수와 종합점수에서 시민들의 평가점수가 낮게 나오고 있어 시민들에 비해 공무원들이 스스로 서울시의 민원처리제도에 대해 높은 평가를 하고 있음을 알 수 있다.

종합적으로 보면 시민들이 평가하는 민원처리제도와 절차는 공무원들이 평가하는 것보다는 낮은 수준이며 공무원의 응대친절도나 민원안내 접근성 등 민원처리의 사전절차보다는 실질적으로 민원내용을 처리하는 과정에서의 업무처리 태도와 편리성을 중요시하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 민원서류, 민원처리시간, 업무처리과정, 불만제시의 용이성 등 민원인이 원하는 내용을 적절하게 처리하고 있는가를 고객들이 중요시한다는 것이다. 따라서 민원처리제도와 절차에서의 고객중심성은 시민들이 요구하는 민원내용을 적절하게 처리하기로 볼 수 있을 것이다.

4. 서울시 조직구조의 고객중심성 분석

서울시 조직의 민원업무 등 시민과 직접 대면하는 업무 처리를 위해 조직을 확대하거나 축소하는 것이 필요한가라는 물음에 대해 유형별로는 **가**, **마**는 그렇다는 응답이 가장 많았고, **나**, **다**, **라**는 보통이라는 응답이 가장 많았다.

가는 비교적 서울시 내외부의 관련 기관을 고객으로 삼고 있는 경우가 많고, **나**, **다**, **라**는 외부 고객이 많은 부서들로 이루어져 있다. 이러한 차이가 설문문의 응답에도 반영되어 있는 것으로 평가할 수 있다. 그러나, 그렇다와 보통이라는 답변은 거의 비슷한 수준의 답변으로 나타나고 있는데, 이는 공무원들의 의견이 유사하기 때문으로 판단된다. 시민의 경우는 58% 정도가 조직의 확대나 축소가 필요하다고 응답하여 대조를 보인다.

<표 4-34> 대민 업무 처리 조직의 확대/축소 필요성(유형별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
민원 업무	1	유형별(%)	5.8	37.2	34.9	20.9	1.2	100.0
		전체(%)	0.6	3.7	3.4	2.1	0.1	9.9
	2	유형별(%)	4.5	30.3	34.4	24.9	5.9	100.0
		전체(%)	1.1	7.7	8.7	6.3	1.5	25.3
	3	유형별(%)	5.5	33.0	35.5	23.0	3.0	100.0
		전체(%)	1.3	7.6	8.1	5.3	0.7	22.9
	4	유형별(%)	3.5	32.2	39.2	22.8	2.3	100.0
		전체(%)	0.7	6.3	7.7	4.5	0.5	19.6
	5	유형별(%)	4.6	57.7	27.3	9.3	1.0	100.0
		전체(%)	1.0	12.8	6.1	2.1	0.2	22.2
	전체	빈도(명)	41	332	297	176	26	872
		전체(%)	4.7	38.1	34.1	20.2	3.0	100.0

주 : 1. 매우 그렇다, 2. 그렇다, 3. 보통이다, 4. 그렇지 않다, 5. 전혀 그렇지 않다

민원부서의 규모 확대와 관련하여 소속별 구분상 **A, B, C**는 보통이라는 답변이 가장 많았고, **D**는 그렇다는 응답이 가장 많았다. **A**의 경우는 그렇지 않다는 응답이 두 번째로 많이 나타나고 있어 민원부서 규모 확대에 부정적인 시각을 가지고 있음을 알 수 있다.

가와 **마**는 민원부서의 규모가 커져야 한다는 질문에 그렇다에 가장 많이 응답하였다. **나, 다, 라**는 보통이다에 제일 많은 응답이 있었는데, **라**의 경우 그렇지 않다는 응답이 2순위로 나타났다.

소속별 구분과 유형별 구분에서 보통이라는 응답은 **A, B, C**와 **나, 다, 라**에서 가장 많은 비율이었다. 이에 해당되는 서울시 기관으로는 세무과(**A-나**), 노인복지과(**A-다**), 클린도시추진반(**A-라**), 방재기획과(**B-나**), 뉴타운사업3반(**B-다**), 건설행정과(**B-라**) 등이 있다.

앞서 언급한 바와 같이, **가**는 비교적 기관이나 조직 고객이 많고, 시민의 편의를 충족시키는 보조적 역할을 하는 경우가 많기 때문에 민원부서의 규모를 크게 하더라도 부서의 업무가 늘어나거나 하지는 않는다. 그러나 **나, 다, 라**는 시

민과 직접 접촉을 많이 해야 하는 부서들이 주를 이루고 있는 경우가 많기 때문에 민원부서의 규모가 확대되면 그만큼 업무량이 증가할 것으로 예상하여 이러한 응답 결과가 나온 것으로 설명할 수 있겠다.

다만, 시민의 입장에서는 민원부서가 확대되면 그만큼 편리해질 거라 생각하는 것은 반드시 합리적인 선택이 아닐 수도 있다. 민원부서가 확대됨으로써 현재의 서울시 인력이 민원 이외의 업무를 통해 고객에게 펼칠 수 있는 행정이 다른 분야에서 문제를 발생시킬 수도 있을 것이다.

<표 4-35> 민원부서의 규모 확대(소속별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
소속별	A	소속별(%)	3.7	27.6	34.8	30.7	3.3	100.0
		전체(%)	2.1	15.5	19.5	17.2	1.8	56.2
	B	소속별(%)	5.0	27.7	34.5	31.1	1.7	100.0
		전체(%)	0.7	3.8	4.7	4.3	0.2	13.7
	C	소속별(%)	1.5	32.4	45.6	20.6	0.0	100.0
		전체(%)	0.1	2.5	3.6	1.6	0.0	7.8
	D	소속별(%)	8.2	48.5	28.9	12.9	1.5	100.0
		전체(%)	1.8	10.8	6.4	2.9	0.3	22.3
전체	빈도(명)	41	284	298	226	21	870	
	전체(%)	4.7	32.6	34.3	26.0	2.4	100.0	

주 : 1. 매우 그렇다, 2. 그렇다, 3. 보통이다, 4. 그렇지 않다, 5. 전혀 그렇지 않다

서울시 조직이 민원업무 등 시민과 직접 대면하는 업무 처리를 위해 조직을 확대하거나 축소하는 것이 필요하다고 생각하는가에 대해 공무원은 보통이라는 의견이 가장 많았고, 시민 응답자는 그렇다는 의견이 가장 많았다.

민원부서의 규모가 커져야 하는가에 대해서는 공무원은 보통이다를 제일 선호하였고, 시민은 그렇다를 선택하여 민원부서 확대 필요성은 시민 입장에서 더 많이 원하고 있음을 알 수 있었다.

콜센터, 민원플라자 등의 원스탑서비스를 제공하는 조직의 역할은 반드시 필

요한 것이라 생각하는가에 대해 양자 모두 그렇다는 응답을 가장 많이 하여 현재 운영되고 있는 조직의 필요성에 대해서는 공감하고 있음을 알 수 있었다.

<표 4-36> 대민 업무 처리 조직의 확대/축소 필요성(유형별)

구분		1	2	3	4	5	전체	
별도 양자	1	유형별(%)	4.6	34.5	32.2	28.7	0.0	100.0
		전체(%)	0.5	3.4	3.2	2.9	0.0	10.0
	2	유형별(%)	4.6	30.1	33.3	29.2	2.7	100.0
		전체(%)	1.1	7.6	8.4	7.4	0.7	25.2
	3	유형별(%)	3.0	28.5	38.0	27.5	3.0	100.0
		전체(%)	0.7	6.6	8.7	6.3	0.7	23.0
	4	유형별(%)	2.9	21.8	38.2	33.5	3.5	100.0
		전체(%)	0.6	4.3	7.5	6.6	0.7	19.5
	5	유형별(%)	8.2	48.5	28.9	12.9	1.5	100.0
		전체(%)	1.8	10.8	6.4	2.9	0.3	22.3
전체	빈도(명)	41	284	298	226	21	870	
	전체(%)	4.7	32.6	34.3	26.0	2.4	100.0	

주 : 1. 매우 그렇다, 2. 그렇다, 3. 보통이다, 4. 그렇지 않다, 5. 전혀 그렇지 않다

서울시 조직이 내·외부의 새로운 요구에 잘 적응한다고 생각하는가라는 적응도에 대해 공무원의 절반 이상이 긍정하고 있었고, 시민은 공무원의 긍정 응답 비율의 절반 정도만이 긍정의 응답을 하였고, 부정 응답이 그보다 약간 많은 것으로 확인되었다. 이를 근거로 시민들은 서울시 조직이 변화에 적극적이라는 인식이 많지 않다고 추정할 수 있다.

제 V 장 서울시 고객중심적 조직문화 형성방안

제1절 서울시 주요 정책에 대한 평가

제2절 가치관의 개혁 방안

제3절 리더십과 전략의 개혁 방안

제4절 제도와 절차의 개혁 방안

제5절 조직구조의 개혁 방안

제 V 장 | 서울시 고객중심적 조직문화 형성방안

조직문화도 일반 문화와 마찬가지로 지속성을 지니며, 내·외부의 압력에 저항하는 특징을 가지고 있으므로, 이러한 특성을 감안하여 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있는 방향으로 조직문화를 형성시켜야 할 것이다.

서울시 조직문화 또한 일반적인 조직문화의 특성을 포함하고 있으므로 고객중심적 조직문화로 진화해나가기 위해서는 적절한 조직의 목표가 제시되어야 할 것이다.

서울시의 경우 공공조직의 특성상 경직된 계층적 조직문화를 가지고 있기 때문에 새로운 조직문화로서 고객중심적 조직문화를 형성해 나가는데 많은 어려움이 있을 것이다. 그러나 서울시의 현재의 모습을 되돌아보고 새롭게 도약할 수 있는 바탕으로 삼기 위해서 고객중심적 조직문화를 형성해 나가야 할 것이 판단된다.

다음의 과정을 끊임없이 환류하는 과정을 통해 고객중심적 조직문화가 서울시에 자리잡을 수 있을 것이다.

첫째, 행정조직의 경직성으로 인해 최초의 고객중심적 조직문화에 대한 시작은 서울시장으로부터 시작되어야 한다. 서울시장의 적극적 주도하에 추진되는 고객중심적 조직문화의 큰 틀과 목표는 일방적인 형성방안을 활용한다.

둘째, 서울시 조직에 적합한 목표를 이루기 위한 세부적인 추진 사항은 서울시 전체 조직과 조직원의 참여를 통한 공유적 형성방안으로부터 도출해 내도록 해야 한다. 서울시 조직원이 참여하지 않은 채 리더그룹이 계속해서 주도하는 조직문화는 서울시의 조직문화로서 뿌리내릴 수 없기 때문이다.

셋째, 이를 각 국·과 단위의 세부 조직에서 성공적으로 운용하기 위해서 최종적으로 권한과 역할이 하위 조직까지 도달할 수 있도록 위임적 형성방안을 활용해야 할 것이다.

다음에서 제시할 서울시 고객중심적 조직문화 형성방안은 이러한 기본 인식을 전제로 하고 있다.

제 1 절 서울시 주요 정책에 대한 평가

서울시의 정책 중 성과포인트 대상 사업을 중심으로 고객중심적 요소에 대해 구분을 실시하였다.³⁾ 이를 통해 각각의 사업들이 소속별 구분에 따라 어떠한 양태를 나타내는지를 검토하였다.

성과포인트 대상 사업은 크게 행정 분야와 기술 영역으로 나뉘어 있는데, 이를 제1부시장 관할 기관(A), 제2부시장 관할 기관(B), 시장 직속 기관(C)으로 재분류하였다.

성과포인트 대상 사업들은 기본적으로 서울시의 창의시정과 밀접한 연관을 맺고 있다. 창의시정을 기본 모토로 하는 각 사업들은 가치관과 의식, 리더십과 전략, 제도 및 절차, 조직구조의 전 요소에 걸쳐 상호 연관되어 있다. 다만, 4가지 요소 중 좀 더 비중을 두고 추진되는 사업을 분류한 것이다.

성과포인트 대상 사업들에 대한 요소별 평가를 위해 행정, 기술 두 영역으로 구분하였는데, 행정 영역(61개 사업)과 기술 영역(38개 사업)의 총 99개 사업을 A, B, C로 나누어 검토하였다.

3) 서울특별시, 성과포인트 대상사업(행정, 기술), 2007.

우선 행정 영역에서 **A**는 4가지 요소에서 거의 비슷한 분포를 보였는데, 특히 제도와 절차에서 가장 많은 사업들이 존재하는 것으로 평가할 수 있다. **B**도 제도와 절차에 가장 많은 사업들이 있는 것으로 나타났으며, 조직구조 요소는 해당 사업이 없는 것으로 나타났다. **C**는 조직구조요소를 제외한 나머지 요소에서 3~4개의 사업들이 있는 것으로 평가할 수 있었다.

기술 영역은 **A**의 경우 가치관과 의식 요소에 해당 사업들이 밀집되어 있는 것으로 분류되었고, **B**는 가치관과 의식, 리더십과 전략 분야를 중심으로 해당 사업들이 전개되고 있었다. **C**는 각 요소에 대해 해당 사업이 없는 것으로 나타났다.

다음은 각 영역별 대상 사업의 구분 및 평가이다.

1. 행정 영역 분류 및 평가

행정 영역의 61개 대상 사업 중 **A**에 속한 사업은 39개 사업, **B**에 속한 사업은 12개 사업, **C**에 속한 사업은 11개 사업인 것으로 분류할 수 있다.

가치관과 의식	
A	회계처리 전자화를 통한 창의적 업무개선, 하이서울페스티벌 창의적 기획 및 빈틈없는 실행으로 세계적 축제 발전토대 구축, 동대문야구장 공원화사업관련 야구장 철거에 따른 갈등관리, 지하철, 시내버스 입단협 타결, 창의적 사고 발생을 위한 창의실행 교육과정 신설 운영, 시민을 위한 전시, 흥선대원군과 윤현궁 사람들 특별전, 시민과 함께하는 기획전시프로그램 운영, 행정의 투명성과 윤리성 향상을 위한 시정 청렴도 개선
B	창의적 홍보기법 개발로 이리수 우수성 홍보
C	언론홍보 실무매뉴얼 제작 교육을 통한 언론홍보 마인드 조성 확산, 창의시정 이념의 뿌리내리기 추진, 748개교에 405억 들여 교육격차 해소사업 본격 추진
리더십과 전략	
A	재산교환을 통한 주요 시책사업 부지확보 및 예산절감, 국내 최초로 공중이용시설 실내 공기질 측정, 담배연기 없는 서울만들기, WDC 지정 추진, 재래시장 활성화 사업, 서울의 예술적 매력을 높이는 “도시갤러리프로젝트” 추진기반 마련, 서울의 역사문화자원을 활용한 시민문화 향유 기회 확대 및 관광상품화, 생활권 중심의 자전거이용 활성화 추진, 숙박체제비 인하대책 추진
B	2010 Clean 95 계획(청렴도향상 종합대책), 한강 새로운 수상교통수단 및 공연전용 유람선 도입, 한강 르네상스 프로젝트 마스트플랜 수립
C	민간포탈과의 전략적 제휴로 다음, 파란 등에 서울시 전용 홍보 채널을 무상 구축하여 창의시정 홍보 활성화, 해외언론 광고 매체를 활용한 창의적 서울브랜드 마케팅, 청소년 복지지원 확대를 위한 민간기업 후원사업 추진, 사회복지시설 보조금 카드 시행
제도와 절차	
A	120 디산콜센터 구축운영, 교육훈련시스템 개편, 지방세 권리구제 제도의 창의적 운영, 창의복지 실현을 위한 복지행정프로세스 개선, 거리노숙인 시설입소 대책, 외국인근로자 지원센터 확대 운영, 대중교통 요금 조정, 택시이용 활성화, 진화하는 동물원의 Before-Service, 동물쇼프로그램 개편, 시민에게 다가가는 열린 의회, 평가방법의 획기적 개선을 통한 창의시정 적극 지원, 시민고객 불만 현장을 찾아가는 민원 Patrol 운영
B	시민과 함께하는 벤치의자 디자인 개선 추진, 주택시장 안정을 위한 분양가 공개, 장기 전세주택 공급 및 브랜드 마케팅, 무허가건물 수돗물 공급을 위한 제도 개선, 편리하고 다양한 요금납부 환경조성으로 시민고객 서비스 향상, ‘건설알림이’ 운영, 다가능 스마트카드 학생증 도입 및 시스템 구축, 한강시민공원 행사안전 및 시민서비스 제고
C	지속 가능한 창의시스템 구축, 시민고객을 위한 투자출연기관 창의경영체제 도입, 보육부문 국고기준 보조를 개선
조직구조	
A	현장시정추진단 구성운영, 동사무소 통폐합 및 동 기능 개편, 1200만 관광객 유치를 위한 네트워크 구축, 7, 9급 공무원 공채시험 업무 개선, 교통방송계약직 인력구조 개선, 의회 운영 및 의정활동 지원기능 강화, 의정서포터즈 시범운영 및 제도화 방안 연구용역 추진, 상임위원회 의정활동 기반구축 및 운영 활성화
B	-
C	보도 방송관리시스템의 웹서비스 실시

주 : A-제1부시장 관할 기관, B-제2부시장 관할 기관, C-시장 직속 기관

A의 39개 사업 중 가치관과 의식, 리더십과 전략과 연계되는 사업이 각각 9개, 제도와 절차와 연계되는 사업이 13개, 조직구조는 8개 사업이 있었다. **A**에 소속된 기관들은 고객중심적 조직문화의 전 요소들에 걸쳐 연관성을 가지고 사업이 추진되고 있음을 알 수 있다. 민원 전담 부서가 소속되어 있기 때문에 시민고객들과 접할 수 있는 제도와 절차 요소에 해당하는 사업이 좀 더 많은 것으로 나타났다.

B는 12개 사업이 해당하는데, 이 중 가치관과 의식에 연계되는 사업이 1개, 리더십 및 전략 연계 사업이 3개, 제도와 절차에 연계되는 사업이 8개인 것으로 분류되었다. **B**도 **A**와 마찬가지로 제도와 절차에 많은 사업들이 연계되는데, 사업의 비율로 볼 때 더 많이 집중되어 있는 결과를 알 수 있다.

C는 대상 사업 11개가 해당하는 것으로 나타났다. 가치관과 의식, 제도와 절차에 연계되는 사업이 각각 3개, 리더십 및 전략과 연계되는 사업이 4개, 조직구조 연계 사업이 1개인 것으로 분류되었다. **C**는 시장의 정책수립시 참모 기능을 담당하고 있기 때문에 리더십 및 전략과 연계되는 사업이 가장 많은 것이라 평가할 수 있다.

A, B는 **C**와 비교할 때, 직접 고객과 대면하거나, 고객과 관련된 정책(사업)을 수행하는 기관들로 구성되어 있어 제도와 절차 요소에 더 많은 사업들이 연계되는 것으로 평가할 수 있다.

전체적으로는 가치관과 의식 연관 사업 13개, 리더십과 전략 연관 사업 16개, 제도와 절차 연관 사업 24개, 조직구조 연관 사업 9개로 분류할 수 있다. 이를 통해 행정 영역에서는 제도와 절차 요소에 연관되는 사업들이 가장 많은 것을 알 수 있다. 다음으로는 리더십과 전략, 가치관과 의식, 조직구조 순으로 사업들이 연관되어 있었다.

서울시가 고객중심적 조직문화를 형성하는데 우선적으로 갖춰져야 할

가치관과 의식 요소를 강조하는 해당 사업이 적은 것을 알 수 있다. 제도와 절차에 해당 사업이 가장 많은 것은 서울시가 행정서비스의 직접적인 제공에 더 많은 무게를 두고 있음을 의미한다고 할 수 있다. 다음으로 많은 사업이 해당되는 리더십 및 전략을 보면, 시장의 리더십에 의한 정책이나 사업의 추진에 기인한 것으로 평가할 수 있다.

해당 사업의 숫자가 중요한 것은 아니지만 고객중심적 조직문화를 형성하기 위해서는 서울시 구성원들의 가치관과 의식 요소에 지금보다 많은 역량을 투입하는 것이 필요할 것이다.

2. 기술 영역 분류 및 평가

기술 영역의 38개 대상 사업 중 **A**에 속한 사업은 12개 사업, **B**에 속한 사업은 25개 사업, **C**에 속한 사업은 없는 것으로 분류할 수 있다.

가치관 및 의식	
A	전자정부 마케팅(해외수출) 및 홍보사업, 강남천지원화수시설 공동이용 추진, 담배광고 등 쓰레기 무단투기 단속 추진, 도로물청소 강화, 건축물 옥상 녹화, 단절된 녹지축 연결, 학교공원화사업, 소나무류 재선충병 확산 방지대책, 새로운 개념의 교통신호 운영, 시 청사내 충전시설 설치 및 CNG 차량보급 추진
B	보도 턱 낮추기 및 볼리드 설치 개선, 도심거리의 무질서한 불법노점 특별대책 추진, 시민고객과 함께하는 제설대책 추진, 하수도 악취 대폭 저감 추진, 시 청사 증개축 사업, 시민고객의 불편을 먼저 생각하는 지하철건설 및 예산절감, 도시철도 9호선 정가장 디자인 업그레이드, 시민고객을 배려한 창의적 지하철시스템 구축, 황사 보호용 마스크 성능평가, 결핵 재발 방지를 위한 직접복약 확인(DOTS), 효과적인 하천시설물 유지관리 수행
C	-
리더십 및 전략	
A	맑은서울 2010 특별대책 수립 추진
B	동대문운동장 공원화사업, 도심재창조 프로젝트 종합계획 수립, 세운상가 도심녹지축 조성사업, 창의아이디어 기법을 도입한 수준 높은 3차 뉴타운 재정비 촉진계획 수립, 용산공원특별법 적극 대응으로 용산반환부지의 온전한 생태공원화 기틀 마련, 첨단과 주거가 조화되는 마곡 개발, 산동네 불량노후주택 정비촉진을 위한 결합개발제도 최초 개발, 청계천 용수용 태양광 발전시설 건설공사, 맑은 서울 Clean-Road 시범사업
C	-
제도와 절차	
A	클린재정시스템 구축
B	건설공사 하도급 체계 개선 추진계획, 대학의 경쟁력 강화 및 교육환경개선을 위한 도시계획 대폭 지원, 가스시설 안전관리 종합대책 추진, 정수장응집제 혼화공정 개량 및 혼화시스템 연구개발, 출하 전 단계 신지능산물 안전성검사 체계 도입
C	-
조직구조	
A	유비쿼터스 서울(u-City) 사업 추진
B	-
C	-

주 : A-제1부시장 관할 기관, B-제2부시장 관할 기관, C-시장 직속 기관

A의 12개 사업 중 가치관과 의식과 연계되는 사업이 10개, 리더십과 전략, 제도와 절차, 조직구조와 연계되는 사업이 각각 1개씩 분류되었다. A에 소속된 기관들은 기술의 영역에서는 기술과 관련된 직접적인 활동이 많지 않기 때문에 가치관과 의식 요소에 많은 사업들이 연관되어 있었다.

B는 25개 사업이 해당하는데, B에 소속되어 있는 기관들이 대부분 기술과 관련된 기관이기 때문에 가장 많은 연관 사업이 포함되었다. 이 중 가치관과 의식에 연계되는 사업이 11개, 리더십 및 전략 연계 사업이 9개, 제도와 절차에 연계되는 사업이 5개인 것으로 분류되었다. **B**는 **A**와 달리 리더십과 전략, 제도와 절차에도 연관된 사업들이 상당히 많았으나, 조직구조와 관련된 사업은 없는 것으로 나타났다.

C는 전 요소에서 해당하는 사업이 하나도 없는 것으로 조사되었는데, 소속 기관이 기술 영역과는 동떨어진 기관들로 구성되어 있기 때문인 것으로 추정된다.

전체적으로는 가치관과 의식 연관 사업 21개, 리더십과 전략 연관 사업 10개, 제도와 절차 연관 사업 6개, 조직구조 연관 사업 1개로 분류되었다. 기술 영역에서는 가치관과 의식에 연관되는 사업들이 가장 많은 것을 알 수 있다. 다음으로는 리더십과 전략, 제도와 절차 요소, 조직구조 순으로 사업들이 연관되어 있었다.

기술 영역에서는 고객중심적 조직문화 형성의 바탕이라 할 수 있는 가치관과 의식 요소가 70%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 가치관과 의식 요소가 많은 비율로 나타난 것은 사업의 분류에 있어 기술 영역의 대다수의 사업은 실제 행위가 필요한 사업들이었기 때문에 행위 부분을 최대한 배제하여 판단한 결과이다. 그렇다 하더라도 가치관과 의식에 연관되는 사업이 많다는 것은 서울시 조직문화가 고객중심적이 되는데 상당히 바람직한 결과라 보인다. 다음으로 많은 사업이 해당되는 리더십 및 전략을 보면, 시장의 핵심 공약 사업이나 대규모 개발 사업 등의 추진에 기인한 것으로 평가할 수 있다.

기술 영역에서는 조직구조 요소와 관련된 사업은 유비쿼터스 서울 사업 추진과 관련한 내용만이 있는 것으로 나타났다.

3. 총괄 분류 및 평가

행정과 기술의 두 영역을 모두 총괄하여 분류하면, 가치관과 의식 연관 사업이 34개, 리더십과 전략 연관 사업이 26개, 제도와 절차 연관 사업이 30개, 조직구조 연관 사업이 9개인 것으로 분류되었다. 두 영역을 통합했을 때, 가치관과 의식 연관 사업이 가장 많은 것으로 나타났는데, 고객중심적 조직문화를 형성하기 위해 선행되어야 할 요소가 가장 많은 사업이 추진되고 있음은 긍정적인 모습이라 할 수 있다.

또한, 제도와 절차, 리더십과 전략도 이에 못지않게 적절한 수의 사업들의 전개되고 있어 균형잡힌 조직문화적 구성이라고 평가할 수 있다.

<표 5-1> 성과포인트 대상 사업 분류(총괄)

	가치관과 의식	리더십과 전략	제도와 절차	조직구조	전체
A	19	10	14	8	51
B	12	12	13	-	37
C	3	4	3	1	11
계	34	26	30	9	99

소속별 분류를 보면 **A**의 해당 사업이 51개, **B**의 해당 사업이 37개, **C**의 해당 사업이 11로 나타나고 있다. **A**에서는 가치관과 의식 연관 사업이 19개로 가장 많았고, 나머지 사업들도 적절하게 분포되어 있는 것으로 나타났다. **B**는 전체 37개 사업 중 제도와 절차 연관 사업이 13개, 가치관과 의식, 리더십과 전략 연관 사업이 각각 12개로 거의 동일한 분포를 나타내었다. **C**는 총 11개 사업이 모두 행정 영역에 속하는 사업이었는데, 분포에 있어서는 균형을 이루고 있었다.

이상의 서울시 성과포인트 대상 사업 검토를 통해 현재 서울시 정책은

비교적 안정된 구조를 형성하고 있는 것을 알 수 있었다. 안정된 구조로 전개되는 서울시 사업들로부터 현재의 서울시 조직문화도 기존의 권위주의적이고 폐쇄된 상태를 벗어나 고객에게 조금씩 다가가고 있음을 알 수 있고, 창의시정을 기치로 하여 진행되는 사업들이 보다 활성화되는 것이 서울시 조직문화를 고객중심적으로 접근시키는데 많은 기여를 할 수 있을 것으로 전망된다.

제 2 절 가치관의 개혁 방안

1. 서울시 조직문화 : 가치관 측면

현재 서울시 조직문화의 가치관이 어떠한가에 대해 분석한 결과, 고객중심적 조직문화를 형성하는데 필요한 차이점을 몇 가지 확인할 수 있었다.

고객중심적 행정에 대하여 공무원은 전반적으로 각각의 고객의 입장보다는 공정한 업무 처리에 무게를 두고 있는 반면, 시민은 고객의 의견이 고객중심적 행정이라는 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 공무원과 시민간의 고객중심적 행정을 바라보는 입장의 차이에서 발생한 것이다.

설문 결과만 놓고 볼 때, 서울시장 직속기관인 C유형의 고객중심적 행정에 대한 이해도가 공무원 소속 구분에서 가장 하위에 있었다. 서울시의 정책을 총괄하는 조직이 고객중심적 행정을 잘 이해하지 못한다면 서울시에서 추진하는 각종 정책이 고객중심적으로 운용되기 쉽지 않을 것이다. 서울시의 행정이 근본적으로 고객중심적으로 이루어져야 한데 서울시 공무원과 서울시민이 일치된 의견을 가지고 있으므로 적극적으로 고객중심

적 행정을 이해하려는 노력이 요구된다.

서울시의 고객의 대다수는 서울시 행정의 주인인 서울시민이다. 공무원들이 응답한 결과대로 서울시 고객이 서울시민이라는 사실을 염두에 두고 업무를 수행하려는 자세가 필요하다.

고객간의 이해관계가 상충되는 경우는 모든 유형에서 서울시민 고객의 이익을 우선시 하는 것으로 나타났다. 공무원은 70% 내외가 서울시민을 고객이라고 응답했으나, 서울시민은 42%로 상대적으로 낮게 나타났다.

공무원 개인 차원인 경우와 공무원 소속 조직 차원의 경우로 나누어 검토한 결과, 두 경우에서 모두 고객 간 이해상충 시 우선하는 것으로 서울시민 고객의 이익을 들었으나, 공무원 개인의 경우에 비해 소속 조직의 비율이 약 10% 정도 감소하였음을 알 수 있다.

이는 공무원 개인의 입장에서는 서울시민 고객에 대해 우선시 할 수 있는 상황이라도 조직 차원에서는 10%가 다른 고객의 이익을 우선하기도 한다는 것을 의미한다. 공무원 개인이 추구하는 가치와 조직의 가치가 차이를 보일 수도 있음을 보여주는 것이라 하겠다.

고객의 요구사항에 대한 파악 노력과 대처 노력에 대해서는 서울시 공무원이 많이 노력하고 있고, 잘 대처하고 있다고 한 반면, 시민 응답자는 그렇지 않다는 응답이 잘 하고 있다는 응답보다 많이 나왔다. 또한, 고객 요구 서비스 제공 여부도 유사한 결과를 보였다.

서울시 공무원은 고객과의 관계에 대해 긍정적으로 판단하고 있는 반면에, 설문에 응답한 서울시민은 부정적인 시각이 긍정적인 시각보다 많은 것으로 조사되었다. 시민들의 의견이 부정적인 부분이 많다는 것은 향후 서울시 조직과 공무원이 고객과의 관계를 설정하거나 파악할 때 유의해야 할 점이라 할 수 있다.

행정의 궁극적 결정권이 고객에게 있는가라는 질문에 공무원의 소속별

구분을 통해 본 결과 그렇다와 그렇지 않다는 양쪽으로 의견이 나뉘었다. 서울시 행정의 목적은 효율적이고 효과적인 공공사무 운영으로 서울시민의 삶의 질을 향상시키는 것이므로 행정의 궁극적 결정권은 고객인 시민이 서울시에 위임한 것이라 할 것이다.

공무원 업무처리 방식의 고객중심적인 변화 필요성에 대해 일반행정 부문이면서 기관 관련 예산 비율이 높은 기관에서는 변화가 필요하긴 하나 하지 않더라도 별다른 이상은 없다는 입장인 듯하다. 이에 비해, 기술행정 부문이면서 기관내의 경상활동비로 지출하는 핵심예산의 비율이 높은 기관에서는 변화의 필요성이 있다는 입장으로 분석되었다. 이러한 결과는 현장 업무를 담당하면서 상황에 따라 맞춰야 하는 기술행정이 변화에 대한 필요성을 좀 더 느끼고 있음을 보여주는 것이라 하겠다.

고객의 의견 수렴을 위한 위원회, 시민참여단 등의 구성이 필요한가에 대해서는 공무원 대다수는 보통이라는 의견이었다. 그런데 제2유형은 집행기능을 수행하고 있지만, 부서의 특성상 고객의 의견 수렴을 많이 필요로 하는 일반행정 부문이라는 이유 때문인지 그렇다는 응답이 더 많았다.

제2부시장 관할 기관에서는 공무원의 업무능력 평가시 고객의 선호에 대한 만족도가 주요 기준이 되어야 하면 안된다는 응답이 가장 많았다. 이는 고객과 접점이 많은 기술행정의 특성상 고객의 선호에 대한 만족도를 가지고 업무능력을 평가하게 되면 접점이 많지 않은 기관에 비해 좋은 평가를 받을 수 없다는 것에 기인한 것으로 판단된다.

반면, 시민은 그렇게 되어야 한다는 응답이 가장 많았는데, 시민들은 공무원에 대해서도 일반 기업과 같이 적극적인 고객 개념을 바라는데 기인한 것이라 추정된다.

서울시 정책에 대한 평가시 고객의 선호에 대한 만족도가 주요 기준이 되어야 하는가에 대해서 보면, 제2유형의 기관에서는 고객의 의견에 대해

즉시 반응할 필요가 있는 정책을 생산해야 하고, 생산된 정책이 고객 특히, 시민고객과 제일 먼저 마주치게 되므로 고객 선호의 만족도가 정책 평가의 주요 기준이 되어야 한다는 결과로 나타난 것이라 풀이할 수 있다.

바람직한 공무원상과 관련하여 일반행정을 담당하면서(제1부시장 관할 기관) 집행기능을 수행하는 기관(제2, 4유형)은 대체로 청렴하고 공정한 공무원에 대해 바람직한 공무원이라 인식하고 있음을 알 수 있고, 기술행정(제2부시장 관할 기관)이나 기획업무를 담당하면서 정책기능을 수행하는 기관(제1, 3유형)은 업무에 대한 전문적 지식을 갖춘 공무원을 바람직하다고 여기는 것을 알 수 있다.

조사 결과 전문적 지식을 갖춘 공무원과 청렴한 공무원이 양자에서 모두 1, 2순위로 선정되어 바람직한 공무원상은 이 두 범주의 공무원이라 판단하고 있음을 알 수 있었다.

2. 가치관의 개혁 방안

첫째, 서울시 조직이 고객중심적 행정을 모든 사고와 행동의 기준으로 삼아야 한다. 이것은 고객지향적인 서비스를 주장하는 서울시 공무원들의 의식 변화가 이뤄져야 한다는 것을 의미한다. 고객중심적 조직문화를 형성하기 위해서는 서울시 조직문화의 가치관의 변화 과정에서 최상의 공공서비스가 이루어지도록 하는 끊임없는 의식변화의 과정을 반복해야 할 것이다.

또한 고객중심적 행정을 단지 공정한 업무 처리로만 한계를 두지 않아야 한다. 공공의 안녕을 위한 공정한 업무 처리를 기본자세로 하되, 고객의 의견에 귀기울일 수 있는 열린 의식을 가져야 한다.

둘째, 고객중심적인 조직문화가 정착하기 위해 서울시 내부 평가시스템

에 고객중심적 행정을 포함시켜 구축하는 방안을 검토할 필요가 있다. 이를 위한 업무 프로세스의 개선은 부가적으로 추진되어야 할 사항이다.

이를 위해 조직문화 변화의 선정, 계획 실천 기간의 설정, 내부 요인의 창의적 아이디어의 정리와 평가를 지원해 줄 수 있는 외부 전문가의 활용, 적절한 개혁계획 모형의 작성 등 계획적 변화를 유도하기 위한 중요한 요소들을 고려하여야 한다.

셋째, 이러한 환경 변화에 직접 접촉하게 되는 서울시 공무원들의 의식 점검이 수시로 실시되어야 하고, 점검을 위한 고객중심적 행정이 아닌 실제 마음에 우리나라는 그것이 되도록 교육훈련체계를 재정립하여야 한다.

넷째, 서울시 공무원이 모두 공유할 수 있는 공동 목표와 비전을 제시하고, 적절한 보상 체계가 확립되어야 한다. 고객중심적 조직문화를 위해 공동 목표와 비전이 제시되고 고객이 도움을 요청했을 때 무엇을 원하는가를 세심하게 경청하여 업무를 처리하는 것이 일상화되고 이것이 보상으로 연결될 때 고개의 만족이나 담당 공무원의 만족이 증가될 것이다.

다섯째, 지속적인 모니터링의 필요성이다. 현재 서울시뿐 아니라 모든 공공 부문의 조직들은 고객에게 전념하고 있다는 것을 나타내기 위해 슬로건을 내세우고, 목표를 천명하고, 품질현장이나 사명 선언문 등을 규정하고 있다. 그러나 이러한 슬로건이나 목표, 품질현장이나 사명 선언문 등이 실제 업무와 무관하여 형식적인 구호로 전락하는 경우도 많다. 따라서 서울시에서는 고객중심의 관점에서 지속적으로 모니터링함으로써 기존의 정책들을 재검토하고 공무원의 실천대안을 새롭게 정비할 수 있다.

여섯째, 고객만족 조직문화는 전 조직이 모든 행정과정에서 추진해 나가야 하는데 내부부서뿐 아니라 지역 주민의 적극적인 참여가 필요하다.

위와 같은 대안들은 서울시 조직문화를 고객중심적 조직문화로 형성하기 위한 가치관 개혁을 위해서는 우선적으로 계획적인 변화유도가 필요함

을 시사한다. 이러한 다양한 대안들에 따라 원활한 의사소통이 가능해지고, 서울시의 시정 이념이나 시정 관리 철학이 모든 구성원에게 광범위하게 확산되고 침투됨으로써 바람직한 의사가 전달되고 이해되어 공유적 가치관과 태도가 형성될 수 있을 것이다.

다만 위와 같은 방안들을 통해 전통적인 수직적인 관료제 문화를 고객 중심적 조직문화로 형성하는 것은 어디까지나 조직의 목적이 아닌 조직의 효율적 운용을 위한 수단으로 간주되어야 할 것이다. 일반적으로 수용되는 가치를 새롭게 창출하는 것은 실질적인 변화를 가져오는 수단이며 그 자체가 목적은 아니기 때문이다.

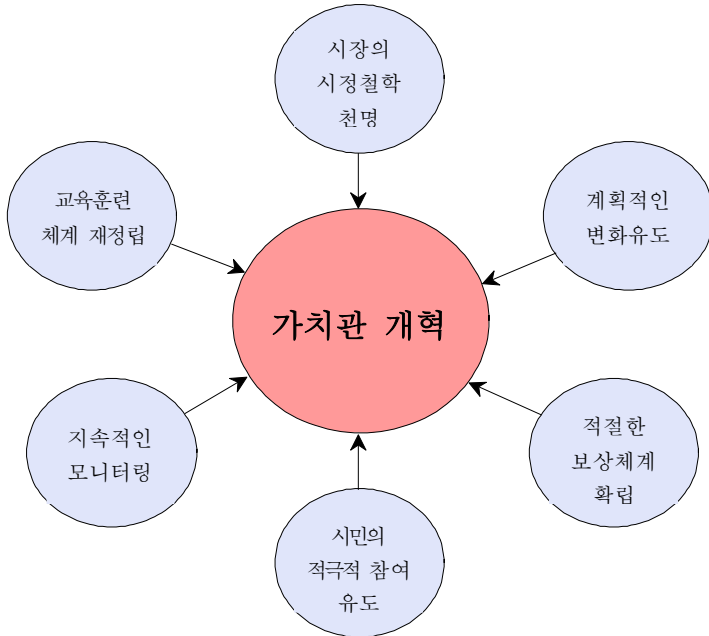
이상에서 언급한 사항들을 간략히 정리하면 다음과 같다.

- ① 서울시 고객중심적 조직문화 형성을 위한 계획적인 변화유도
 - 조직문화 변화 방향 선정, 계획 실천 기간 수립, 외부 전문가 활용, 적절한 계획 모형 정립
- ② 서울시장의 시정 이념 / 시정 관리 철학 천명
 - 서울시 조직원의 공유적 가치관과 태도 형성
- ③ 관계지향적 조직문화 구축을 위한 교육훈련체계 재정립
 - 계층·절차 중심에서 과업·목표 중심적 조직문화로 전환
- ④ 적절한 보상체계의 확립을 통한 공무원 만족도의 향상 -

⑤ 고객에로의 접근을 위한 전략적 사고를 위한 지속적인 모니터링의 필요

- 고객이 필요로 하는 서비스를 제공하였는가?(필요성)
- 그러한 서비스의 제공이 시기 적절하였는가?(적실성)
- 그러한 서비스의 제공이 올바른 결과를 고객에게 제공하였는가?
(적합성)

⑥ 시민의 적극적인 참여 유도



<그림 5-1> 가치관 개혁 방안

제 3 절 리더십과 전략의 개혁 방안

1. 서울시 조직문화 : 리더십과 전략 측면

서울시 민선4기까지 중 가장 고객중심적인 조직문화 시기에 대해 서울시 공무원들은 민선 4기를 가장 많다고 하였으나, 실제 고객인 시민에게는 민선 3기, 민선 2기보다 후 순위에 위치하고 있는 것으로 나타났다. 민선 4기가 시작된 1년이 넘었는데, 서울시민이 현재의 서울시정에 대해 고객중심적 조직문화의 시기라고 느끼지 못한다면 시민과 괴리된 부분이 있는지, 있다면 어떠한 개선방안이 필요한 지를 검토해보아야 할 것이다.

현재 민선 4기 서울시정에서 고객중심성이 가장 높다고 판단되는 정책이 무엇이라는 질문에 대한 단순 빈도 분석을 보면, 대부분이 1순위로 맑고 푸른 서울, 2순위로 고품격 대중교통 실현을 꼽고 있다. 민선 4기가 들어선 이후 추진된 정책에 대한 고객중심성은 시민들에게 많은 인정을 받지 못하고 있는 것으로 분석되었다.

역대 시장의 주요 정책에 대해 고객중심성을 분석하여 각각의 시장들의 전략과 비전을 확인하였다. 본 연구에서는 역대 시장의 주요 정책에 대해 정보공개, 의견조사, 민원제도개선, 참여의 4가지 차원으로 나누어 분석하였다.

제1기 조순 시장은 정보공개, 민원제도개선, 고객참여 분야에 많은 중점을 두었다.

다만, 시정에 대한 실질적인 정보공개가 다소 부족하였고 홍보적인 차원에 머물고 있다는 점과 시민의 시정에의 참여가 위원회의 참여, 공모 등으로만 한정되었다는 한계가 있다.

제2기 고건 시장은 정보공개와 관련하여 실제 활용을 위한 서울시 홈

페이지 개편, 시민인터넷 교실 운영이 가능케 하는 등 정보활용을 위한 기반을 만들었다는 점이 특징이다. 행정서비스시민평가제 도입, 시정모니터 제도 도입 등 의견조사부분을 적극적으로 활성화시켰다. 시민의 의견을 적극적으로 시정에 반영하려는 노력은 시민의 욕구와 선호를 직접 파악하려는 고객참여의 실질적 측면을 강화한 것이다. 또한 민원행정제도분야에서도 시장이 직접 주기적으로 시민을 대면하는 자리를 만들어 민원을 해결하여 고객지향성이 한층 강해졌다고 볼 수 있다.

민선 3기 이명박 시장은 민선 2기의 정책을 상당부분 승계하였다. 승계한 정책을 보다 세분화하는 방식으로 고객중심성을 지향하였다는 점이다. 시민의견조사 시 장애인, 학부모 등 정책별로 고객을 세분화하고, 민원제도도 여성이나 기업민원 등으로 전문화시켰다. 민간기업에서의 고객의 정의를 활용하여 고객이라는 개념을 일반시민에서 정책고객으로 세분화시켰다 할 수 있다. 한편 고객참여분야는 이전에 비해 다소 약화되었다. 대형 사업 추진을 위해 시민참여를 적극적으로 활용하지 못했기 때문으로 판단된다.

민선4기 오세훈 시장은 아직 활동기가 짧아 단언하기는 이르다. 다만 천만상상 오아시스나 천만시민 대토론회 등을 개최하여 이명박 시장에 비해 다시 일반시민으로 고객개념을 확장하고 있다.

2. 리더십과 전략의 개혁 방안

조직문화의 혁신은 리더십에 따라 그 성과가 달라진다. 강력한 리더십이 새로운 사업이나 정책의 목표와 가치를 커뮤니케이션하는 것이 직원들과 중간관리자층으로부터 지지를 이끌어 내는데 핵심적 부분 중 하나인 것이다. 구체적으로 고객중심적 조직문화를 형성하기 위한 리더십차원의 방안을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 최고관리층은 우선적으로 조직문화혁신에 따른 내부저항을 잠재워야 한다. 고객중심적인 조직으로 변모하기 위해 외부기관의 도움이나 조직의 신설 및 축소를 하게 되는 경우 가장 큰 장애 요인은 내부저항이다. 이러한 내부저항에 대해 조직의 리더는 직원과의 접촉을 통한 변화 필요성을 설득하고 구체적 비전을 제시하고, 내부의견을 적극 수렴, 업무 관련 매뉴얼 개발, 업무 교육을 실시하려는 자세를 가져야 한다. 변화의 주도자 역할과 기능을 다하기 위해 강력한 비전과 장기적 목표, 조직 이념 등을 솔루션수범을 통해 실천해 보여야 한다.

둘째, 특히 공공부문의 경우는 변화에 대해 능동적이지 않기 때문에 최고 관리층의 적극적인 의지와 노력이 없다면 조직문화가 변화하기 어렵다. 특히, 실무를 담당하고 있는 조직원에 대해서는 리더가 직접적인 대면을 통해 변화의 필요성에 대한 인식을 공유할 수 있는 자리를 마련하여 의식을 전환시키는 것이 성공적인 조직변화의 우선 사항이다.

셋째, 최고관리층이 고객중심적인 조직문화를 형성하기 위해서 각 부서에 일정한 수준의 자율권을 부여하고, 이러한 정책에 대한 일관성을 유지하도록 여건을 조성해 줘야 한다. 각 부서마다 부서의 특성에 맞는 고객만족 전략을 부서 수준에서 수립하고 실천할 수 있도록 자율권을 이양하는 것도 검토해볼만한 사항이다.

넷째, 서울시장은 개방적이고 솔직한 태도를 가지고 자신의 장기적인 시정 이념과 비전을 제시하여야 한다. 또한 최고관리층이 변화의 창도자로서의 역할을 수행해야 하기 때문에 경우에 따라서는 인적 구성의 쇄신을 통해 각기 적합한 조직 내·외부인사들로 교체하거나 충원할 필요가 있다.

다섯째, 조직의 전략과 관리체계는 조직문화와 연동되어 상호작용을 하므로, 조직의 전략을 수립하는데 있어서도 기존의 전략을 쇄신하여 고객중심적 문화를 내포한 전략을 수립해야 한다.

이를 위해 새로운 정책과 그에 대한 전략 수립에 앞서 이전 민선 시정에서 실시하였던 정책들을 점검하고 추가적으로 보완하여 고객중심적 행정을 이뤄나갈 수 있는 정책에 대한 재검토를 실시하여야 할 것이다. 새롭게 시작하는 정책에 대해서도 고객중심적인 행정이 될 수 있는 정책인지를 면밀히 검토하여 부합 여부에 따라 정책의 우선 순위를 조정하려는 시장의 의지가 요구된다.

이상에서 언급한 사항들을 간략히 정리하면 다음과 같다.

① 내부 저항에 대한 대처

- 서울시 공무원들과 직접 접촉을 통한 구체적 비전 제시, 내부 의견 수렴, 업무 관련 매뉴얼 개발, 업무 교육 실시, 실무자와의 인식 교류

② 실무담당자들과의 대면기회 확대

- 강력한 비전과 장기 목표, 조직 이념에 대한 솔선 수범, 솔직한 대화

③ 각 부서의 자율권 부여

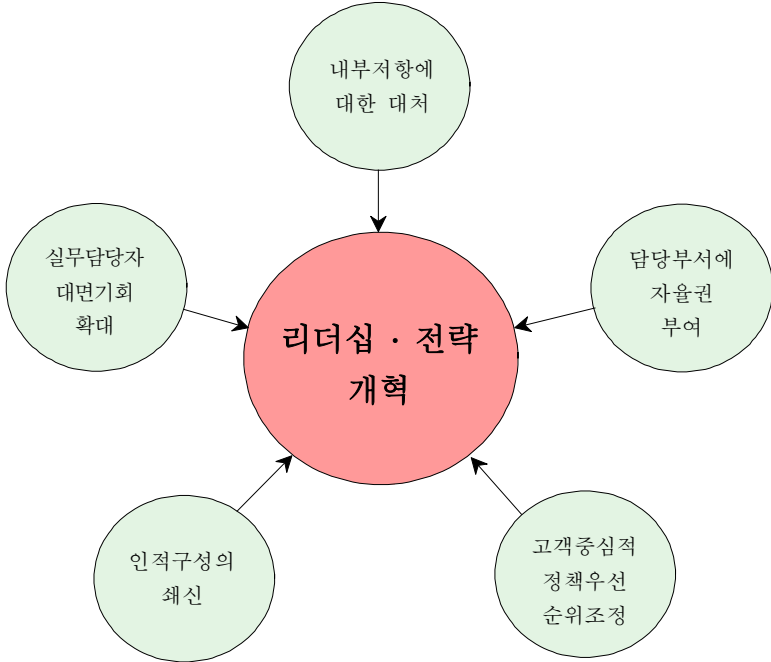
- 부서 특성에 맞는 고객중심 행정을 펼칠 자율권 부여

④ 인적 구성의 쇄신

- 변화를 위한 내부 인사 단행 및 외부 인사 충원

⑤ 정책의 재검토를 통한 고객중심차원에서 우선순위조정

- 기존 고객중심적 정책의 승계·발전, 필요시 우선 순위 재조정



<그림 5-2> 리더십과 전략의 개선 방안

제 4 절 제도와 절차의 개혁 방안

1. 서울시 조직문화 : 제도와 절차 측면

연구결과를 보면 행정 과정의 고객 참여는 어느 단계까지가 바람직한가에 대해 서울시 공무원은 정책 의제 설정 단계까지는 가능하다는 입장이나, 시민은 정책 평가 단계까지 참여하고 싶다는 의견이 강하다. 또한 아직까지 소수이기는 하지만 공무원들도 정책 평가 단계까지 고객을 참여시키는 것이 바람직하다는 견해를 나타내고 있다.

서울시 조직에 고객의 의견과 불만을 전달할 수 있는 의사전달통로가 충분한가에 대해 일반행정 부문(제1부시장 관할 기관)의 기관 관련 예산 비율이 높은 기관(제1, 2 유형)에서는 의사전달통로가 충분 정도가 보통이라고 판단하고 있으나, 기술행정 부문(제2부시장 관할 기관)과 참모 부서(시장 직속 기관)이면서 기관내의 경상활동비로 지출하는 핵심예산의 비율이 높은 기관(제3, 4 유형)에서는 의사전달통로가 충분하다는 판단을 하고 있는 듯하다.

그러나 대표적인 고객인 시민은 약간 충분치 않다는 입장을 가지고 있어, 상호 간의 인식의 격차가 존재함을 알 수 있다. 고객중심적 행정으로 나아가기 위해서는 행정의 눈높이가 아닌 고객의 눈높이에 맞추려는 노력과 시도가 필요하다고 판단된다.

서울시 공무원은 대체로 서울시의 제도와 절차를 고객중심적이라고 평가하는 것을 알 수 있다. 그러나 시민은 이에 대해 긍정적이기보다는 부정적인 신호를 보이고 있다. 행정의 최우선 고객이 서울시의 제도와 절차를 고객중심적에 미흡하다고 판단하는 것은 일반 사기업의 서비스와 직접 비교가 어려움에도 불구하고 그에 기준을 맞추어 판단하기 때문이라 생각된다. 따라서 제도와 절차상 민간의 방식을 점차 도입하여 행정에서도 운용

가능한 경우는 시정에 반영할 수도 있을 것이다.

서울시에서 고객들에게 제공하는 서비스에 고객들의 의견을 반영하기 위한 주요한 경로에 대해서는 공무원은 공청회 및 토론회를 가장 많이 선택하였고, 시민은 만족도 조사를 가장 선호하는 것으로 분석되었다.

서울시의 제도 및 절차가 고객중심적인가에 대해서는 양자가 모두 보통이라는 의견이 가장 많았다. 또한 서울시가 행정운영현황에 대해 고객들에게 충분히 공개하고 정보를 제공하는가에 대해 공무원은 긍정을, 시민은 보통이거나 부정의 의견을 제시하였다.

서울시가 업무계획을 세울 때 고객들의 요구를 최대한 반영한다고 생각하는가에 대해 공무원은 보통 긍정의 답변이 많았고, 시민은 보통 부정의 답변이 많았다. 서울시 조직에서는 고객의 요구를 청취하여 반영하는 것이 자연스럽게 이루어지는 업무처리방식이라 생각하는가, 고객지향적 행정을 위한 공무원의 제안이 잘 받아들여진다고 생각하느냐라는 항목에 대해서도 유사한 응답 결과가 나타났다.

시민들이 평가하는 민원처리제도와 절차는 공무원들이 평가하는 것보다는 낮은 수준이며 공무원의 응대친절도나 민원안내 접근성 등 민원처리의 사전절차보다는 실질적으로 민원내용을 처리하는 과정에서의 업무처리태도와 편리성을 중요시하고 있는 것으로 나타났다.

즉, 민원서류, 민원처리시간, 업무처리과정, 불만제시의 용이성 등 민원인이 원하는 내용을 적절하게 처리하고 있는가를 고객들이 중요시한다. 따라서 민원처리제도와 절차에서의 고객중심성은 시민들이 요구하는 민원내용을 적절하게 처리하였는가로 볼 수 있을 것이다.

2. 제도와 절차의 개혁 방안

첫째, 특정 정책분야 혹은 사업분야를 선정하여 정책과정 전반에 걸쳐 시민을 참여시키는 일종의 시범사업을 전략적으로 활용할 필요가 있다. 모든 정책 혹은 모든 사업의 전체 정책과정에까지 적용할 수는 없겠으나, 가능한 정책을 선정하여 시민고객을 위촉하여 정책 평가 단계까지 직접 참여할 수 있도록 하는 것이다. 이를 통해 시민은 본인이 서울시의 정책에 참여했다는 보람을 얻을 수 있고, 서울시는 서울시정에 대한 자연스러운 고객 검증 및 홍보의 장으로 활용할 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 만족도조사의 재검토이다. 서울시에서 고객들에게 제공하는 서비스에 고객들의 의견을 반영하기 위한 주요한 경로에 대해서는 공무원은 공청회 및 토론회를 가장 많이 선택하였고, 시민은 만족도 조사를 가장 선호하는 것으로 분석되고 있다. 이러한 결과를 고려해 볼 때 매년 실시하고 있는 행정서비스 품질평가를 통해 시민의 만족도를 측정해 왔으나, 일부 방식의 변경으로 만족도 조사의 실효성이 제고될 필요가 있다. 불필요한 요소를 제거하고 시민이 원하는 방향의 의견 반영 경로를 열어주는 것이야말로 고객중심적 행정이 지향할 방향이라 할 것이다. 이를 위해 만족도 조사 자체는 사업별로 다양하게 진행되더라도 종합적인 자료의 관리와 조사결과의 활용을 위해서 특정 부서가 체계적인 관리를 해 나가야 할 것이다.

셋째, 고객의사의 적극적 반영이다. 사업에의 참여나 만족도 조사 등을 통해 취합된 고객의 의견은 시정운영과정에서 적극적인 내면화과정이 필요하다. 고객만족의 내면화는 다음과 같은 사항을 포함할 것이다.

- 서비스를 제공하는 현장에서 무엇이 일어나고 있는가에 대한 명확한 파악
- 고객이 요구하는 만족내용의 파악

- 고객의 불만내용 파악
- 가능한 방안의 구체적 달성목표의 명확화
- 이러한 정보에 대한 조직구성원들에게 개인적 환류

넷째, 민원처리시스템의 점검이다. 정보화의 발달은 각각의 조직이 고객과 접할 수 있는 통로를 확대시켜주었고, 조직에게는 실시간으로 고객들의 수요와 불만사항들을 파악하여 즉각적인 대처를 하도록 강하게 압박하는 요인이 되었다. 서울시도 사이버민원의 발생빈도가 점차 증가하는 추세이며, 사이버민원 제기에서 해결에 이르는 사이버민원 처리절차 전반에 대한 인력과 법·제도적인 하드웨어적 측면과 사이버민원처리시스템의 소프트웨어적 측면의 질적 향상을 위해 노력하고 있다.

다만 아직까지는 단순히 민원 업무프로세스 ‘처리’수준에 머물고 있으며 ‘해결’이나 ‘만족’까지는 나아가지 못하고 있다. 기존의 민원 처리는 고충 민원의 임기응변적 처리로 궁극적 해소 노력이 부족하였다는 점에서 보다 근본적이고 고객 지향적인 해결을 위한 노력을 기울이려는 전략이 필요할 것이다.

또한, 민원처리에 대한 이행점검 시스템 및 환류 시스템을 구축하는 것도 고려할 사항이다. 시민평가단, 민원 모니터, 민·관 협의체 등을 통한 모니터링과 평가를 종합하여 활용할 수 있을 것이다.

다섯째, 민원처리시스템의 점검과 관련하여 민원 담당 공무원에 대한 사기 진작을 위해 평가에 따른 성과 보상시스템을 마련하고, 인사평정에 실적 가점을 부여하는 등의 지속적인 평가 시스템도 도입하여 활용하여야 할 것이다.

다만 인사적체로 인해 사기가 떨어지고 있는 서울시의 상황을 고려하여 채용·승진의 기준을 새로운 문화적 요건에 적합하게 설정하여야 할 것이다. 이 경우 내부 저항을 최소화하기 위해 조직 구성원 간의 사전 합의

가 필요하다.

여섯째, 지속적인 교육훈련을 통한 고객중심역량을 제고시켜야 할 것이다. 고객중심적 행정이 이루어지려면 조직문화에 대한 접근이 필요한데, 이 경우 유효한 수단이 교육훈련이다. 교육훈련은 새로운 사고와 행동을 유발할 수 있게 하는 가장 중요한 과정이다. 이를 위해 근무성적평정을 활용하고 교육훈련을 실시하는 방법도 강구할 수 있다.

일곱째, 업무처리과정의 매뉴얼화와 공개이다. 모든 행정과정과 절차가 투명하게 이루어지도록 하려면 법제도적인 차원에서 행정처리의 단계를 대폭 간소화하는 것은 물론이고 가급적 행정처리절차에 관한 모든 사무를 강제적으로 매뉴얼화 하도록 하여 시민들이 누구나 행정처리과정과 절차를 명확히 알 수 있게 하여야 하며 행정업무에 대한 의문이 없도록 행정처리과정의 공개원칙을 실천해 나가는 것이 필요하다.

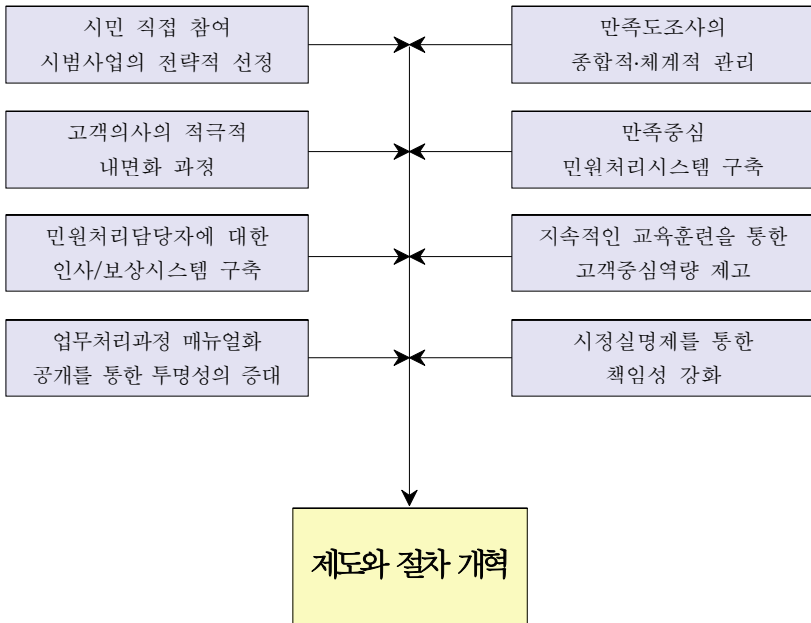
행정 처리 절차에 대한 법제도적인 차원의 개정과 재검토를 통해 서울시 행정의 합리성을 제고하고 건축심의나 인허가과정, 보건위생, 복지, 세무, 환경분야 등 제반 행정과정에 대한 업무 매뉴얼집의 작성을 통해 행정의 효율성제고는 물론 부패요인을 제거하고 고객중심적 행정으로 거듭나는 전기를 마련할 수 있을 것이다.

여덟째, 행정과정의 투명성 강화를 책임행정으로 완성시키기 위해 시정실명제가 실시되어야 한다. 시정실명제의 도입을 통해 서울시 각 부서의 정책집행과 정책기안, 민원처리담당자 등 모든 영역과 과정 및 절차에 확대해 나간다면 서울시의 책임행정이 강화되어 고객중심적 조직문화로 정착할 수 있을 것으로 판단된다.

서울시 공무원의 업무와 시민에 대한 책임의식과 소속감을 강화시켜 주고, 공공서비스 질을 개선시킬 수 있는 계기가 될 것이다.

이상의 내용을 요약하면 다음과 같다.

- ① 시민이 직접참여하는 시범사업의 전략적 선정
- ② 만족도 조사의 종합적·체계적 관리
- ③ 고객의사의 적극적 내면화 과정
- ④ 처리중심 민원처리시스템에서 만족중심 민원처리시스템으로
- ⑤ 민원처리담당공무원에 대한 인사 및 보상시스템 구축
- ⑥ 지속적인 교육훈련을 통한 고객중심역량의 제고
- ⑦ 업무처리과정의 메뉴얼화 및 공개를 통한 행정투명성의 증대
- ⑧ 시정실명제를 통한 책임성 강화



<그림 5-3> 제도와 절차의 개선 방안

제 5 절 조직구조의 개혁 방안

1. 서울시 조직문화 : 조직구조 측면

서울시 조직의 민원업무 등 시민과 직접 대면하는 업무 처리를 위해 조직을 확대하거나 축소하는 것이 필요한가에 대해 제1유형은 필요하다는 의견이 더 많았다. 반면, 외부 고객이 많은 부서들로 이루어져 있는 제2, 3, 4 유형은 보통이라는 의견으로 그다지 적극적이지는 않았다.

제1유형은 비교적 기관이나 조직 고객이 많고, 시민의 편의를 충족시키는 보조적 역할을 하는 경우가 많기 때문에 민원부서의 규모를 크게 하더라도 부서의 업무가 늘어나거나 하지는 않는다. 그러나 나머지 유형은 시민과 직접 접촉을 많이 해야 하는 부서들이 주를 이루고 있는 경우가 많기 때문에 민원부서의 규모가 확대되면 그만큼 업무량이 증가할 것을 예상한 결과로 추정된다.

시민의 입장에서 민원부서가 확대되면 그만큼 편리해질 거라 생각하는 것은 반드시 합리적인 선택이 아닐 수도 있다. 민원부서가 확대됨으로써 현재의 서울시 인력이 민원 이외의 업무를 통해 고객에게 펼칠 수 있는 행정이 다른 분야에서 문제를 발생시킬 수도 있을 것이다.

콜센터, 민원플라자 등의 원스탑서비스를 제공하는 조직의 역할은 반드시 필요한 것이라 생각하는가에 대해 양자 모두 그렇다는 응답을 가장 많이 하여 현재 운영되고 있는 조직의 필요성에 대해서는 공감하고 있음을 알 수 있었다.

서울시 조직이 내·외부의 새로운 요구에 잘 적응한다고 생각하는가라는 적응도에 대해 공무원의 절반 이상이 긍정하고 있었고, 시민은 공무원의 긍정 응답 비율의 절반 정도만이 긍정의 응답을 하였고, 부정 응답이

그보다 약간 많은 것으로 확인되었다. 이를 근거로 시민들은 서울시 조직이 변화에 적극적이라는 인식이 많지 않다고 추정할 수 있다.

2. 조직구조의 개혁 방안

첫째, 최일선 조직의 강화이다. 최일선 조직은 시민들과 직접적으로 대면하는 조직이므로 고객친화적으로 설계되고 구조화되어야 한다. 이렇게 볼 때 민원플라자와 같은 최근의 서울시 정책은 매우 바람직한 방향이다. 다만 여성중심의 대민창구설계는 대면친절도만을 향상시키고자 하는 의도에서 나온 것이어서 바람직하지 않다. 시민들은 친절도뿐 아니라 업무처리의 공정성과 전문성도 중시하므로 의도적인 여성중심구조설계는 적합하지 않다.

둘째, 장기근무를 통한 전문성의 향상이 필요하다. 민원담당 부서는 과중한 업무와 시민과의 대면관계처리과정에서 격무에 시달리게 되므로 선호부서순위에서 밀리는 것이 사실이다. 따라서 순환보직을 통해 해결하는 경우가 많다. 이러한 관행에서 벗어나 장기근무를 통한 전문성 강화를 위해 인사상의 우대조치가 필요할 것이다.

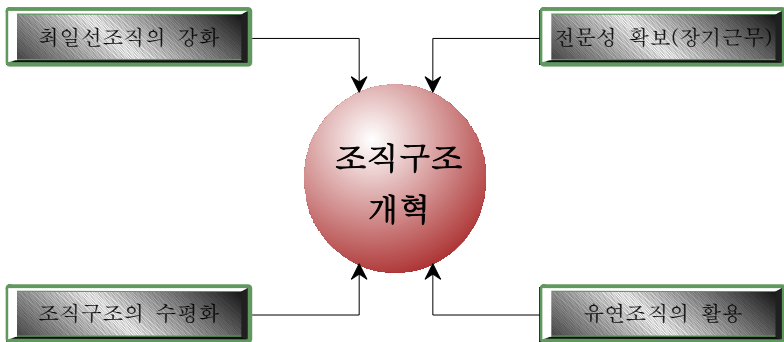
셋째, 권한위임을 통한 조직구조의 수평화이다. 고객만족을 위해서는 신속한 의사결정이 필요하므로 다단계 결재방식인 현재의 구조로는 고객만족을 얻을 수 없다. 따라서 권한위임이 절대적으로 필요하다.

넷째, 유연조직의 활용이다. 기능중심의 현재의 조직구조 하에서는 고객요구가 통합되기 보다는 분리되어 각 담당부서에 배치된다. 이 과정에서 원래의 고객 요구는 왜곡되어 해석되고 처리는 늦어지게 된다. 결국 고객만족도는 저하될 수밖에 없다. 따라서 고객의 요구가 증가할 때마다 조직구조를 개편하기 보다는 기존조직체계 하에서 TF의 활용과 같은 유연조직

을 활용함으로써 해결해 나가는 것이 필요할 것이다.

이상을 정리하면 다음과 같다.

- ① 최일선조직의 강화
- ② 장기근무를 통한 전문성의 확보
- ③ 권한위임을 통한 조직구조의 수평화
- ④ 유연조직의 활용



<그림 5-4> 구조 개혁 방안

제 VI장 결론 및 정책건의

본 연구는 서울시의 현재의 조직문화를 분석하여 문제점을 찾고 고객 중심적 조직문화를 형성하기 위한 방안을 모색하는데 있다. 이를 위해 먼저 국내의 조직문화형성사례를 분석하여 시사점을 찾고, 조직문화의 구성요소를 가치관과 의식, 리더십과 전략, 제도 및 절차, 조직구조의 4가지 요소로 보고 서울시의 조직문화를 분석하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

우선 국내의 사례를 분석한 결과 발견할 수 있었던 네 가지를 시사점을 발견할 수 있었다.

첫째, 고객만족 행정은 전 부서의 모든 행정과정에서 추진되어야 한다는 점이 중요하다. 고객만족 행정이 전사적으로 정착되기 위해서는 이를 지원, 관리해주는 부서와 함께 지역 주민의 적극적인 참여가 필요하다할 것이다.

둘째, 공공부문의 경우는 변화에 대해 능동적이지 않기 때문에 최고 관리층의 적극적인 의지와 노력이 없다면 조직문화가 변화하기 어렵다. 특히, 실무를 담당하고 있는 조직원에 대해서는 리더가 직접적인 대면을 통해 변화의 필요성에 대한 인식을 공유할 수 있는 자리를 마련하여 의식을 전환시키는 것이 성공적인 조직변화의 우선 사항이라 할 수 있을 것이다.

셋째, 민원처리에 대한 이행점검 시스템 및 환류 시스템을 구축하는 것도 고려할 사항이다. 시민평가단, 민원 모니터, 민·관 협의체 등을 통한 모니터링과 평가를 수행하는 것도 고려할 만하다. 또한, 민원 담당 공무원에 대한 사기 진작을 위해 평가에 따른 성과 보상시스템을 마련하고, 인사

평정에 실적 가점을 부여하는 등의 지속적인 평가 시스템도 도입하여 활용하는 것도 유효한 수단의 하나라 할 수 있다.

넷째, 조직 내의 비효율성과 저조한 고객만족을 개선시킬 방안을 적극적으로 모색함으로써 조직 능률성을 향상시키고 고객친화적인 조직으로 탈바꿈하는 계기를 마련하도록 한다.

서울시 조직문화를 가치관, 리더십과 전략, 제도 및 절차, 조직구조의 4가지 요소측면에서 분석하여 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 서울시의 가치관과 의식적 측면은 다음과 같은 특징이 있다.

- 일반행정과 기술행정의 두 분야에서 집행기능이 주요 기능인 기관에서는 공정하게 업무를 처리하는 행정이 고객중심적 행정이라 판단하고 있는 것으로 나타났고, 서울시장 직속기관으로 정책기능이 우위에 있는 기관과 시민에 있어서는 고객의 입장을 고려해서 결정하는 행정을 우선적으로 보았다.
- 공무원 개인의 입장에서는 서울시민 고객에 대해 우선시 할 수 있는 상황이라도 조직 차원에서는 10%가 다른 고객의 이익을 우선하기도 한다는 것을 의미한다. 공무원 개인이 추구하는 가치와 조직의 가치가 차이를 보일 수도 있음을 보여주는 것이라 하겠다.
- 전문적 지식을 갖춘 공무원과 청렴한 공무원이 1, 2순위로 선정되어 바람직한 공무원상은 이 두 범주의 공무원이라 판단하고 있다.

둘째, 리더십과 전략 측면에서는 다음과 같은 결과를 볼 수 있었다.

- 시민들의 평가는 민선 3기와 2기의 서울시 조직문화는 상당한 정도의 고객중심적이었다고 생각했지만, 민선 4기는 10% 초반에 그치고 있었다. 민선 4기 서울시로서는 이러한 부분을 면밀히 검토

하여 대처방안을 강구해야 할 것이다.

셋째, 제도와 절차 측면에서는 다음과 같은 결과가 도출되었다.

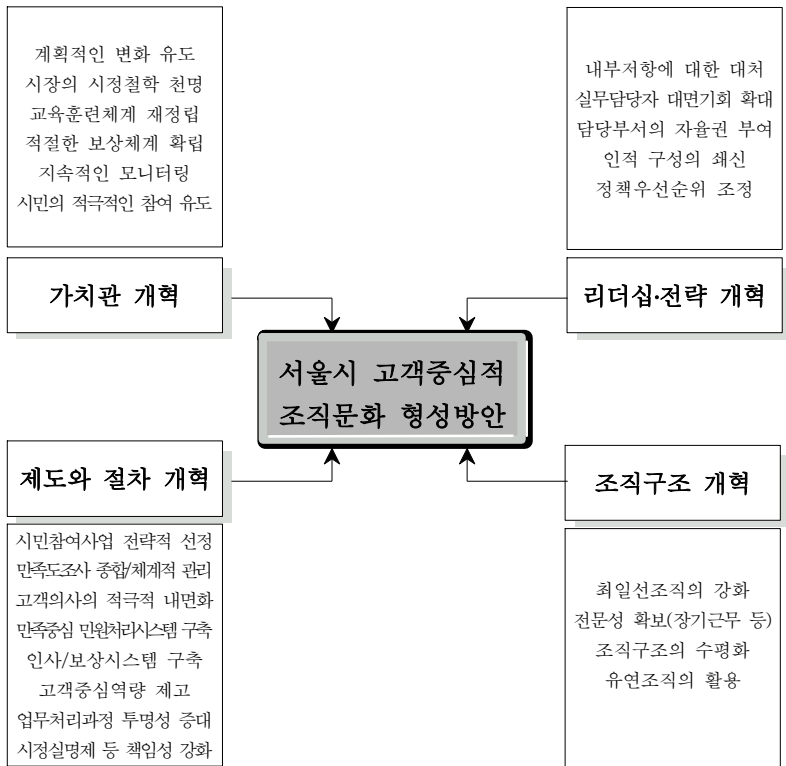
- 제2유형이고 제1부시장 관할 기관에서는 의사전달통로가 충분 정도가 보통이라고 판단하고 있으나, 제1유형이고 제2부시장 관할 기관이나 시장 직속 기관의 경우는 의사전달통로가 충분하다는 판단을 하고 있는 듯하다.
- 그러나 대표적인 고객인 시민은 약간 충분치 않다는 입장을 가지고 있어 고객중심적 행정으로 나아가기 위해서는 행정의 눈높이가 아닌 고객의 눈높이에 맞추려는 노력과 시도가 필요하다고 판단된다.
- 서울시에서 고객들에게 제공하는 서비스에 고객들의 의견을 반영하기 위한 주요한 경로에 대해서는 공무원은 공청회 및 토론회를 가장 많이 선택하였고, 시민은 만족도 조사를 가장 선호하는 것으로 분석되었다.
- 시민들이 평가하는 민원처리제도와 절차는 공무원들이 평가하는 것보다는 낮은 수준이며 공무원의 응대친절도나 민원안내 접근성 등 민원처리의 사전절차보다는 실질적으로 민원내용을 처리하는 과정에서의 업무처리태도와 편리성을 중요시하고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 조직구조 측면에서는 다음의 결과를 도출되었다.

- 시민과 직접 접촉을 많이 해야 하는 부서들이 주를 이루고 있는 부서의 경우는 민원부서의 규모가 확대에 필요하다는 응답이 상대적으로 적게 나왔다.
- 콜센터, 민원플라자 등의 원스탑서비스를 제공하는 조직의 역할은

반드시 필요한 것이라 생각하는가에 대해 공무원과 시민 모두 현재 운영되고 있는 조직의 필요성에 대해서는 공감하고 있음을 알 수 있었다.

이러한 연구결과를 바탕으로 서울시의 고객중심적 조직문화 형성방안을 그림으로 나타내면 다음과 같다.



<그림 6-1> 서울시 고객중심적 조직문화 형성방안

참 고 문 헌

참고문헌

1. 국내문헌

- 구재태, 「고객지향 경찰서비스 개선방안에 관한 연구」, 동국대학교대학원 석사학위논문, 2000.
- 권기환·김인호, “조직문화와 창의적 역량의 관계에 대한 연구-공공부문 연구관리기관을 중심으로-”, 「인사관리연구」, 제28권 제3호, 2004, pp. 33-78.
- 김근세·이경호, “책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구”, 「한국행정학보」, 제39권 제3호, 2005, pp. 179-203.
- 김경태, “고객만족형 경찰활동 방안”, 「한국공안행정학회보」, 제23호, 2006, pp. 151-173.
- 김광남, “고객만족의 정책 마케팅이 필요하다”, 「도시문제」, 2003, pp. 70-72.
- 김대건, 「서울시정의 효율성·생산성 제고를 위한 합리적 조직관리방안 연구」, 서울시정개발연구원, 2006.
- 김대영, “지방정부 성과 개선을 위한 조직문화 - 부산광역시를 중심으로 -”, 「한국지방정부학회 학술대회 발표논문집 지방정부학술대회발표논문집(새 밀레니엄시대 지방행정과 시민참여)」, 1999, pp. 75-97.
- 김맹선·김재욱, “고객의 눈높이 기준에 맞춤형 서비스를 제공하는 아시아나항공”, 「한국소비문화연구」, 제7권 제2호, 2004, pp. 143-166.
- 김미경, “중소도시 행정혁신과 지역발전전략 -순천시를 중심으로 고객감동을 위한 행정서비스 시스템 혁신전략- 행정서비스현장제의 성과지향을 위한 방안 모색”, 「한국지방자치학회 춘계학술대회 발표논문집」, 2005, pp.

33-51.

- _____, “지방정부의 행정서비스 측정을 위한 고객 평가모형의 적용과 정책적 함의 -00시 행정서비스 현장 평가를 중심으로-”, 『사회과학연구』, 제17권, 2003, pp. 1-20.
- 김병섭·박광국·조경호, 『조직의 이해와 관리』, 대영문화사, 2003.
- 김세훈, 『고객지향성 확보를 위한 정책마케팅 적용 방안 연구』, 경희대학교 박사 학위논문, 2006.
- 김시영·도운섭, “지방정부조직문화와 직무만족도간의 상관관계 고찰”, 『영남지역개발연구』, 제25권, 1999, pp. 1-20.
- 김영중, “행정학자의 시각 : 21세기 한국행정학의 비전: 고객혁명이 필요하다”, 『한국행정학회 kapa@포럼』, 제95호, 2001, pp. 22-24.
- 김영환·박희서, “지방정부에서 e-컨텐츠 기반기술을 활용한 고객관계관리(CRM) 도입의 핵심요인 연구”, 『한국컴퓨터정보학회 논문지』, 제10권 제4호, 2005, pp. 295-304.
- _____, “지방정부의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 개념모형연구”, 『한국행정학회 2005년도 춘계학술대회 발표논문집』, 2005, pp. 595-612.
- 김영희, “지방자치단체 내부서비스품질 및 내부고객만족과 행정서비스 만족도의 관계”, 『지방정부연구』, 제8권 제2호, 2004, pp. 311-331.
- 김정수(역), 『성공하는 조직은 원칙을 중시한다』, 에릭 알렌바우(저), 다리미디어, 2002.
- 김주엽, “조직문화 연구에 대한 비판적 검토”, 『인적자원개발연구』, 제6권 제1호, 2004, pp. 123-143
- 김태겸, 『기업식 정부의 구축방안』, 한국행정연구원, 1998.
- 김태룡, “공무원의 정보격차구조가 고객지향적 행정에 미치는 영향에 관한 연

- 구”, 『한국행정학보』, 제37권 제2호, 2003, pp. 307-331.
- 김태영 · 이환범 · 이수창, “행정조직문화 유형에 따른 책무성 차이 분석”, 『한국행정학회』, 2005년도 춘계학술대회 발표논문집, 2005, pp. 541-558.
- 김혁 · 정요안, “소방방공무원의 내부고객 만족도 결정요인에 관한 연구 -경기도 소방공무원의 사례를 중심으로-”, 『지방행정연구』, 제19권 제4호(통권 62호), 2005, pp. 285-304.
- 김형양, “로컬 거버넌스(Local Governance)형성의 영향요인에 관한 연구”, 『지방정부연구』, 제10권 제1호, 2006, pp. 181-203.
- 김호정, “조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계-부산광역시를 대상으로”, 『한국행정학보』, 제37권 제4호, 2003, pp. 103-123.
- _____, “한국행정문화연구와 경쟁가치모형”, 『한국정책학회보』, 제11권 제3호, 2002, pp. 219-238.
- _____, “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교”, 『한국행정학보』, 제38권 제3호, 2004, pp. 49-67.
- _____, “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 제36권 제4호, 2002, pp. 87-105.
- 노재범, 『서비스 이노베이션 엔진, 6 시그마』, 삼성경제연구소, 2005.
- 다운섭, “조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구경향 분석 -행정학 분야를 중심으로-”, 『행정논총』, 제43권 제3호, 2005, pp. 75-95.
- 덜로이트 컨설팅 코리아(역), 『기업문화 혁신전략』, 에드거 사인(저), 도서출판 일빛, 2006.
- 마형국 · 최연홍 · 김창은, “고객만족경영 사례연구”, 『한국경영과학회 2005년 춘계학술대회논문집』, 2005, pp. 121-127.
- 민진, 『조직관리론』, 대영문화사, 2004.

- 박기동, 「조직행동론」, 박영사, 2001
- 박경원, “행정서비스와 고객만족-행정서비스와 고객, 시민”, 「지방행정」, 2003, pp. 15-25.
- 박광국·주효진, “CVAT 기법의 활용을 통한 행정조직내 문화차이 분석”, 「한국정책과학학회보」, 제8권 제1호, 2004, pp. 1-25.
- 박내희, “조직변혁과 조직문화”, 「인사·조직연구」, 제8권 제1호, 2000, pp. 207-239.
- 박수민(역), 「시민 행정과 정부」, 다케모토 기이치(저), 대영문화사, 2001.
- 박순애·오현주, “성과지향적 조직문화와 조직효과성”, 「2006년도 한국행정학회·서울행정학회·한국거버넌스학회 하계공동학술대회 발표논문집」, 2006, pp. 831-854.
- 박용우, “고객지향적 행정 - 행정서비스를 중심으로”, 「한국행정학회 1998년도 하계학술대회 발표논문집」, 1998, pp. 441-454.
- 박원우·성지영, “효과적 조직문화 변화방법의 도출에 관한 연구”, 「한국인사·조직학회 2005년도 하계통합학술연구발표회 발표논문집」, 2005, pp. 241-284.
- 박천오, “한국행정 문화연구의 방향과 과제”, 「한국행정학보」, 제29권 제1호, 1992, pp. 19-38.
- _____, “고객지향적 행정 - 실천상의 의문점과 한국관료의 시각에 관한 탐색적 연구”, 「한국행정학보」, 제31권 제2호, 1997, pp. 1-19.
- _____, “고객지향적 행정과 한국관료제의 대응성”, 「한국정치학회보」, 제32집 제3호, 1999.
- 박홍식, “도시마케팅의 전략과 의미”, 「한국행정학회 2000년도 기획세미나 발표논문집」, 2000, pp. 115-134.

- 서울시, 「자치서울 1년 -새로운 출발을 위하여-, 1996.
- _____, 「자치서울 2년 -더불어 사는 서울을 위하여-, 1997.
- _____, 「'98 서울시정 -자치서울 3년-, 1998.
- _____, 「'99 새서울 시정 -시민과 함께 희망찬 21세기로-, 1999.
- _____, 「시정개혁백서 2000」, 2000.
- _____, 「새서울 시정백서 2000」, 2000.
- _____, 「2001 새서울 시정개혁백서」, 2001.
- _____, 「새서울 시정백서 2001」, 2001.
- _____, 「서울의 신화창조, 이렇게 만들어가고 있습니다 -2002~2004 시정성과 보고서-, 2004.
- _____, 「세계 일류도시를 향한 꿈 -서울을 보면 우리의 미래가 보입니다, 민선3기(2002-2006) 정책성과백서」, 2006.
- 성도경, 「행정서비스의 고객지향성 평가」, 「한국사회와 행정연구」, 제14권 제4호, 2004, pp. 97-122.
- 성도경 · 장철영, 「행정서비스의 고객지향성 평가」, 「한국행정학보」, 제39권 제2호, 2005, pp. 207-232.
- 손병두 · 정진호, 「시민이 고객되는 지방경영」, 한국경제연구원, 1997.
- 송근원 · 강대창, 「위탁여건에 따른 공공 서비스의 유형」, 「한국사회와 행정연구」, 제12권 제4호, 2002.
- 송현수, 「원칙에서 출발하는 고객만족경영」, 새로운제안, 2006.
- 신중화, 「행정서비스 품질에 관한 고객욕구조사」, 「한국행정학보」, 제33권 제1호, 1999, pp. 35-46.
- 신회권, 「시민행정과 정부」, 대영문화사, 2001.

- 안윤중, “조직문화에 관한 이론적 연구”, 『경영연구』, 제12권 제4호, 1997, pp. 27-56.
- 양병무, 『주식회사 장성군(공무원이 경영하는 회사)』, 21세기북스, 2005.
- 오석홍, 『행정학』, 나남, 1998.
- 오세윤·노시평·박희서, “고객 지향적 행정의 구현전략에 관한 연구 - 공무원들의 심리구조 개발을 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 제11권 제2호, 2000, pp. 71-92.
- 오창택, “정약용의 민본행정 사상에 관한 연구”, 『한국행정사학지』, 제11호, 2002, pp. 141-168.
- 유훈, “조직문화에 관한 고찰”, 『행정논총』, 제31권 제1호, 1993, pp. 114-131.
- 유희철(역), 『고객 와우!』, 다비 체킷(저), 씨앗을뿌리는사람, 2003.
- 윤호철, 『고객지향적 행정의 성공요인에 관한 실증적 연구 :종로구 구청을 중심으로』, 명지대학교 석사학위논문, 2000.
- 이경재, “자치단체 관심사항-고객만족 서비스창출을 위한 행정서비스현장제도”, 『정부 중점 과제 국무조정실 국정 평가과제』, 2000, pp. 114-122.
- _____, “자치단체 관심사항 - 고객만족 서비스창출을 위한 행정서비스현장제도 (2)”, 『정부 중점 과제 국무조정실 국정 평가과제』, 1999, pp. 118-129.
- 이경준·정경섭, “조직문화와 시장지향성 및 성과간의 관계”, 『한국인사·조직학회 2004년도 추계학술연구발표회 발표논문집』, 2004, pp. 3-32.
- 이광희, 『공공부문에서의 고객만족도 조사방법 개선방안』, 한국행정연구원, 2005.
- 이광희·홍운기, “공공기관 고객만족도의 측정과 활용 - 만족의 불연속 개념을 중심으로”, 『한국행정학보』, 제39권 제4호, 2005, pp. 105-124.
- 이규환·이상윤·이종수, “지방공기업 경영관리인 조직문화 측정지표 연구”, 『한국지방자치학회보』, 제17권 제4호, 2005, pp. 117-138.

- 이상윤 · 이종수, “지방정부 관료 조직문화의 구조적 특성 고찰”, 『한국행정학회 2001년도 하계학술대회 발표논문집』, 2001, pp. 247-257.
- 이상윤 · 이규환 · 이종수 · 남승필, “정부조직문화와 「팀」제 보상기준에 관한 연구”, 『한국행정학회 2005년도 추계학술대회 발표논문집 별쇄본』, 2005, pp. 15-27.
- 이상철 · 유근환 · 장우진 · 김용득, “지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구 - 경상북도를 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 제15권 제4호, 2005, pp. 97-120.
- 이용규 · 정경일 · 이종수, “Geert Hofstede의 조직문화 비교방법의 비판적 고찰”, 『한국행정학회 2000년도 동계학술대회 발표논문집(I)』, 2000, pp. 7-21.
- 이정주, “지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 지하철공사의 사례”, 『지방정부연구』, 제9권 제4호, 2006, pp. 71-93.
- 이종범, “고객지향적 정부의 이념과 가치”, 『고객지향적 정부구축을 위한 민관합동 대토론회』, 국민고충처리위원회, 1996, pp. 21-25.
- 이종수, “지방공기업 경영평가지표 개발에 관한 연구-조직문화지표를 중심으로”, 『중앙행정논집』, 제17권 제1호, 2003, pp. 117-139.
- _____, “도시행정조직 조직관리인 조직문화 측정지표 탐색”, 『한국행정학회 2004년도 국제학술대회 및 추계학술대회 발표논문집』, 2004, pp. 527-542.
- _____, “행정조직문화 측정지표 연구과제의 이론적 접근”, 『지방행정』, 2006, pp. 111-122.
- 이종수 · 김의호 · 남승필, “정부간 관계 정립 및 지역문화-도시행정조직 조직문화 측정의 구조적 접근”, 『한국지방자치학회 동계학술대회』, 2004, pp. 489-514.

- 이종원, “행정조직에서의 권위주의적 행정조직문화 실태비교를 통한 그 완화방안의 모색”, 「지방정부연구」, 제9권 제2호, 2005, pp. 180-203.
- 이주희, “행정서비스와 고객만족- 알기 쉬운 행정서비스”, 「지방행정」, 2003, pp. 48-55.
- 이창길, “조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향 - 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로”, 「2006년도 한국행정학회 · 서울행정학회 · 한국거버넌스학회 하계공동학술대회 발표논문집」, 2006, pp. 855-870
- 이창원 · 최창현, 「새조직론」, 대영문화사, 2006.
- 이채언 · 김광용, “CRM을 고려한 공공행정 e-서비스 품질에 관한 실증적 연구”, 「한국IT서비스학회지」, 제5권 제2호, 2006, pp. 1-23.
- 이철, 「알기쉬운 고객중심 마케팅」, 학현사, 2006.
- 이환범 · 김태영 · 이수창, “행정채무성에 대한 조직문화 유형별 영향요인 분석”, 「행정논총」, 제43권 제3호, 2005, pp. 29-52.
- 이희태, “도시공공서비스에 대한 고객만족도 분석”, 「지방정부연구」, 제7권 제4호, 2004, pp. 215-232.
- 임주일, 김일곤 역, 「경영과 문화」, 한국경제신문사(한경문고 4), 1985, p. 17.
- 장지원 · 진종순, “조직문화와 조직구성원의 혁신성향-중앙정부부처 공무원을 대상으로”, 「한국사회와 행정연구」, 제17권 제3호, 2006, pp. 33-54.
- 「정부마케팅연구」, 2003. 12. 30
- 정수진, “조직문화개발에 관한 실증적 연구”, 「인사관리연구」, 제20권 제1호, 1996, pp. 227-244.
- 정우일, 「공공조직론」, 박영사, 2006.
- 정운수 · 박경효, “서울시 정보화정책의 고객지향성에 관한 분석”, 「한국행정학회

- 1999년도 하계학술대회 발표논문집], 1999, pp. 603-618.
- 정진우 · 유홍립, “행정자치부 고객만족도조사에 대한 메타평가”, 「국가정책연구」, 제20권 제1호, 2006, pp. 189-217.
- 제갈돈 · 황병천, “철도청 내부고객 만족도의 결정요인에 관한 연구 -영주지방 철도청을 중심으로-”, 「한국행정학보」, 제32권 제1호, 1998, pp. 181-194.
- 조경호 · 김정필, “지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계 -경쟁 가치모형의 적용-”, 「지방행정연구」, 제19권 제4호, 2005, pp. 59-90.
- 조경호 · 채원호, “정부조직문화 쇄신을 위한 정책방안 모색-중앙부처 대상 AHP 분석”, 「한국사회와 행정연구」, 제15권 제2호, 2004, pp. 73-95.
- 조병탁, 「고객만족향상을 위한 생산성측정연구 : 지방공공행정서비스를 중심으로」, 한국생산성본부, 1996.
- 조석주, “조달서비스의 고객만족도 평가와 행정서비스 개선방안 -물품부문을 중심으로-”, 「지방행정연구」, 제18권 제4호(통권 59호), 2004, pp. 45-74.
- 조성한 · 주영중, “조직문화가 규제행태에 미치는 영향”, 「한국행정학회 50주년 기념 국제학술대회 겸 2006 추계학술대회 발표논문집」, 2006, pp. 81-104.
- 조유현, “소비자의 권익보호와 고객 지향적 기업 문화를 선도하는 삼성화재”, 「소비문화연구」, 제8권 제3호, 2005, pp. 167-184.
- 주재현, “기초자치단체 공공서비스의 고객중심성에 관한 연구 - 행정서비스현장 고객평가를 중심으로 -”, 「지방행정연구」, 제20권 제2호(통권 65호), 2002, pp. 29-50.
- 주희엽 · 김승욱, “전자정부 e-서비스와 고객관계관리”, 「대한경영학회지」, 제19권 제3호, 2006, pp. 883-908.

- 차재호·나은영(역), 「세계의 문화와 역사」, 그릿트 호프스테드(저), 학지사, 2006.
- 최병대, “행정서비스와 고객만족-고객만족과 신속한 행정서비스”, 「지방행정」, 2003, pp. 37-47.
- 최병학, “지방정부의 수요자중심 행정체제 구축방향 연구 - 충청남도 행정서비스현장제 운영과 관련하여”, 「한국행정학회 2002년도 춘계학술대회 발표논문집」, 2002, pp. 55-73.
- 최성욱, “공공영역 인력관리에 있어서 조직문화연구의 주요성”, 「한국거버넌스학회 2001년 하계학술대회 자료집」, 2001, pp. 14-40.
- _____, “조직문화를 통해서 본 통합관료조직”, 「한국행정학보」, 제35권 제3호, 2001, pp. 127-145.
- _____, “조직문화의 이해와 연구논쟁점에 관한 고찰”, 「정부학연구」, 제7권 제2호, 2001, pp. 142-171.
- _____, “상황맥락적 인적자원관리-HRM과 조직문화간의 상호적합성 가설을 중심으로”, 「한국행정학보」, 제37권 제4호, 2003, pp. 147-167.
- _____, “한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구-중앙부처를 대상으로”, 「한국행정학보」, 제39권 제2호, 2005, pp. 41-62.
- 최영출, “행정서비스와 고객만족-편리한 행정서비스 시스템 구축”, 「지방행정」, 2003, pp. 26-36.
- 최평길, 「사례중심 다변량분석론」, 나남출판, 2000.
- 최호규·이영숙, “한국전력의 고객만족 및 서비스 증진방안에 관한 실증연구”, 「경영교육논총」, 제38집, 2005, pp. 153-171.
- 서울시, 「하이서울 뉴스 -시정운영 4개년 계획」, 2006.
- 하혜수, “지방정부의 고객지향정책 평가 -경기도의 행정서비스현장제를 중심으로

- 로-”, 「지방정부연구」, 제4권 제1호, 2000, pp. 23-42.
- _____, 「시민행정과 정부」, 대영문화사, 2001.
- 한국능률협회컨설팅, 「한국형 마케팅 성공사례 vol. 5」, 한국능률협회컨설팅, 2005.
- 허수영, 「고객만족 행정의 구축 :민원행정 고객만족도 조사를 중심으로」, 서울시립대 도시행정대학원 석사학위논문, 2000.
- 홍형득, “고객지향적인 지방전자정부 추진현황과 효율적인 구현방안-강원도를 중심으로”, 「한국정책과학학회보」, 제9권 제4호, 2005, pp. 153-172.
- 황국재 · 강봉준 · 최응용, “조직문화와 통제시스템의 관계에 대한 연구”, 「한국회계학회 2005년 동계학술발표대회 발표논문집(하)」, 2005, pp. 275-302.
- 황성원, 「행정서비스 모니터링제도 활성화 방안」, 한국행정연구원, 2004.
- 황인수 · 안상현 · 서성아, 「행정에 관한 공무원과 국민의 의식조사」, 한국행정연구원, 2004.
- 황창연, “행정조직문화와 성과관리의 관계”, 「한국정책학회보」, 제12권 제2호, 2003, pp. 283-320.
- _____, “행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교”, 「한국행정학회보」, 제37권 제1호, 2003, pp. 37-58.

2. 외국문헌

- Andreas C. Soteriou, “Yiannos Stavriniades, An internal customer service quality data envelopment analysis model for bank branches”, 「International Journal of Operations & Production Management」, Vol. 17. Issue. 8. (1997), pp. 780-789.

- Appelbaum, S. & Bartolomucci, N. & Beaumier E. & Boulanger, J. & Corrigan, R. & Doré, I. & Girard, C. & Serroni, C., “Organizational citizenship behavior—a case study of culture, leadership and trust”, 『Management Decision』, Vol. 42. No. 1. (2004), pp. 13-40.
- Balthazard, Pierre A. & Cooke, Robert A. & Potter, Richard E., “Dysfunctional culture, dysfunctional organization—Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance”, 『Journal of Managerial Psychology』, Vol. 21. No. 8. (2006), pp. 709-732.
- Bititci, Umit S. & Mendibil, Kepa. & Nudurupati, Sai. & Turner, Trevor. & Garengo, Patrizia., “interplay between performance measurement, organizational culture, and management styles”, 『Measuring Business Excellence』, Vol. 8. No. 3. (2004), pp. 28-41.
- Bozeman, Barry., “Public-Value Failure When Efficient Markets May Not Do”, 『Public Administration Review』, Vol. 62. No. 2. (2002), pp. 145-161.
- Carmeli, Abraham., “The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior”, 『International Journal of Manpower』, Vol. 26. No. 2. (2005), pp. 177-195.
- Chaston, I., “A typology for evaluating branch-level perceptions of internal customer management processes within the UK clearing banks”, 『The Service Industries Journal』, Vol. 15. No. 5. (1995), pp. 332-49.
- Dastmalchian A. & Lee S. & Ng I., “The interplay between organizational and national cultures”, 『International Journal of Human Resource Management』, Vol. 11. No. 2. (2000), pp. 388-412.

- David Starr-Glass., “Exploring Organizational Culture–Teaching Notes on Metaphor, Totem, and Archetypal Images”, 『Journal of Management Education』, Vol. 28. No. 3. (2004), pp. 356-371.
- D. Light, Jr. & S. Keller., 『Sociology』, New York : Alfred A. Kropf, (1975).
- Duffy D. L., “Internal and external factors which affect customer loyalty”, 『Journal of Consumer Marketing』, Vol. 20. No. 5. (2003), pp. 480-485.
- E. H. Schein., “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, 『Organizational Dynamics』, (1983), p. 14.
- Eichorn, F. L., “Applying Internal Customer Relationship Management (IntCRM) Principles to Improving Business/IT Integration and Performance”, 『Problems and Perspectives in Management』, CHAPTER 2. (2004), pp. 130-153.
- _____, “Internal Customer Relationship Management (IntCRM) A Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out”, 『Problems & Perspectives in Management』, Issue. 1. (2004), pp. 154-177.
- Farner S. & Luthans F. & Sommer S. M., “An empirical assessment of internal customer service”, 『Managing Service Quality』, Vol. 11. No. 5. (2001), pp. 350-358.
- Finn, D. W., & Baker, J. & Marshall, G. W. & Anderson, R., “Total quality management and internal customers: measuring internal service quality”, 『Journal of Marketing Theory and Practice』, Vol. 4. (1996), pp. 36-51.
- Frank Marini., “Can’t Get No Satisfaction– Customers, Citizens, Service, and Satisfaction”, 『Public Administration Riview』, Vol. 53. No. 2. (1993),

pp. 170-173.

- Frederickson, H. G., "Toward A Theory of the Public for Public Administration", 『Administration and Society』, Vol. 22. No. 4. (1991), p. 411.
- Gabriele Lakomski., "Organizational change, leadership and learning-culture as cognitive process", 『The International Journal of Educational Management』, Vol. 15. No. 2. (2001), pp. 68-77.
- George D. Wagenheim. & John H. Reurink., "Customer Service in Public Administration", 『Public Administration Review』, Vol. 51. No. 3. (1991), pp. 263-270.
- George G. Gordon., "Industry Determinants of Organizational Culture", 『The Academy of Management Review』, Vol. 16. No. 2. (1991), pp. 396-415.
- G. R. Jones., "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective", 『Administrative Science Quarterly』, Vol. 28. (1983), p. 454.
- G. Ronald Gilbert., "Measure Internal Customer Satisfaction", 『Managing Service Quality』, Vol. 10. Issue. 3. (2000), pp. 178-186.
- Harriet V. Lawrence. & Albert K. Wiswell., "How to make internal customers cooperate", 『Traning and Development』, Vol. 52. No. 10. (1998), pp. 41-43.
- Ian Chaston., "Internal Customer Management and Service Gaps within the UK Manufacturing Sector", 『International Journal of Operations & Production Management』, Vol. 14. Issue. 9. (1994), pp. 45-56.
- I. Prajogo, Daniel. & M. McDermott, Christopher., "The relationship between

- total quality management practices and organizational culture”, 『 International Journal of Operations & Production Management』, Vol. 25. No. 11. (2005), pp. 1101-1122.
- Jagdeep S. Chhokar. & Anatoly Zhuplev. & Lillian Y. Fok. & Sandra J. Hartman., “The Impact of Culture on Equity Sensitivity Perceptions and Organizational Citizenship Behavior-A Five-Country Study”, 『 International Journal of Value-Based Management』, Vol. 14. No. 1. (2001), pp. 79-98.
- James A. Waters¹. & Frederick Bird¹., “The moral dimension of organizational culture”, 『 Journal of Business Ethics』, Vol. 6. No. 1. (1987), pp. 15-22.
- Janet M. Kelly., “The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration”, 『Public Administration Review』, Vol. 65, No. 1. (2005), pp. 76-84.
- Joseph A. Pagnato., “Is a Citizen a Customer?”, 『Public Productivity & Management Review』, Vol. 20. No. 4. (1997), pp. 397-404.
- Julianne Mahler., “Influences of Organizational Culture on Learning in Public Agencies”, 『Journal of Public Administration Research and Theory』, Vol. 7. No. 4. (1997), pp. 519-540.
- Kyriakidou, Olympia. & Gore, Julie., “Learning by example-Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs, Benchmarking”, 『An International Journal』, Vol. 12. No. 3. (2005), pp. 192-206.
- Kenneth A. Frank. & Kyle Fahrbach., “Organization Culture as a Complex System”, 『Organization Science archive』, Vol. 10. Issue. 3. (1999),

pp. 253-277.

- Lee S. K. J. & Yu K., “Corporate culture and organizational performance”, 『Journal of Managerial Psychology』, Vol. 19. No. 4. (2004), pp. 340-359.
- Lynda J. Davies., “Understanding organizational culture—A Soft Systems perspective”, 『Systemic Practice and Action Research』, Vol. 1. No. 1. (1988), pp. 11-30.
- M. Jae Moon., “Organizational Commitment Revisited in New Public Management—Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level”, 『Public Performance & Management Review』, Vol. 24. No. 2. (2000), pp. 177-194.
- Marshall G. W. & Baker J. & Finn D. W., “Exploring internal customer service quality”, 『The Journal of Business and Industrial Marketing』, Vol. 13. No. 45. (1998), pp. 381-392.
- Mary Jo Hatch., “The Dynamics of Organizational Culture”, 『The Academy of Management Review』, Vol. 18. No. 4. (.1993), pp. 657-693.
- N. A. Ankrah. & D. A. Langford., “Architects and contractors—a comparative study of organizational cultures”, 『Construction Management & Economics』, Vol. 23. (2005), pp. 595-607.
- NASA HQ., “Assessment and Plan for Organizational Culture Change at NASA”, 『STATUS REPORT』, Monday, April 12, (2004).
- Nigel F. Piercy., “The effects of customer satisfaction measurement—the internal market versus the external market”, 『Marketing Intelligence & Planning』, Vol. 14. Issue. 4. (1996), pp. 9-15.
- Simpson S. & Cacioppe R., “Unwritten ground rules—transforming

- organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service,” 『Leadership and Organization Development Journal』, Vol. 22. No. 8, (2001), pp. 394-401.
- Ogbonna E. 1. & Harris L. C. 1., “Leadership style, organizational culture and performance-empirical evidence from UK companies”, 『International Journal of Human Resource Management』, Vol. 11. No. 4. (2000), pp. 766-788.
- Patricia Casey Douglas. & Ronald A. Davidson. & Bill N. Schwartz., “The Effect of Organizational Culture and Ethical Orientation on Accountants’ Ethical Judgments”, 『Journal of Business Ethics』, Vol. 34. No. 2. (2001), pp. 101-121.
- Peter Anderson Strachan., “Organizational culture and human resources in the environmental issue-a review of the literature”, 『Team Performance Management』, Vol. 2. Issue. 2. (1996), pp. 32-40.
- Piercy N. F., “Customer satisfaction and the internal market-Marketing our customers to our employees”, 『Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science』, Vol. 1. No. 1. (1995), pp. 22-44.
- P. L. Berger. & T. Luckmann., 『The Social Construction of Reality』, New York : Coulleday, (1966), pp. 3-18.
- Rashid M.Z.A. & Sambasivan M. & Rahman A. A., “The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change”, 『Leadership and Organization Development Journal』, Vol. 25. No. 2. (2004), pp. 161-179.
- Sánchez-Rodríguez, Cristóbal. & Hemsworth, David. & Martínez-Lorente, Ángel., “Quality Management Practices in Purchasing and its Effect

on Purchasing's Operational Performance and Internal Customer Satisfaction", 『International Journal of Logistics』, Vol. 7. No. 4. (2004), pp. 325-344.

Schraeder, Mike. & Tears. & Rachel S. & Jordan, Mark H., "Organizational culture in public sector organizations-Promoting change through training and leading by example", 『Leadership and Organization Development Journal』, Vol. 26. No. 6. (2005), pp. 492-502.

Sharp, E. B., "Responsiveness in Urban Service Delivery: The Case of Policing", 『Administration and Society』, Vol. 13. No. 1. (1981), pp. 49-50.

Silverthorne, Colin., "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", 『Leadership and Organization Development Journal』, Vol. 25. No. 7. (2004), pp. 592-599.

Sims R. R., "Changing an Organization's Culture Under New Leadership", 『Journal of Business Ethics』, Vol. 25. No. 1. (2000), pp. 65-78.

Smith M. E., "Changing an organisation's culture-correlates of success and failure", 『Leadership and Organization Development Journal』, Vol. 24. No. 5. (2003), pp. 249-261.

Salamon, L. B. and Gary. L. Wamsley., "The Federal Bureaucracy : Responsive to Whom.", 『Rieselbach. Leroy N. ed. People vs. Government : The Responsiveness of American Institutions』, Bloomington : Indiana University. (1975), pp. 152-153.

Saltzstein, G. H., "Conceptualizing Bureaucratic Responsiveness.", 『Administration and Society』, Vol. 17. No. 3. (1985), p. 285.

- Stanley F. Slater. & John C. Narver., "Customer-Led and Market-Oriented – Let's Not Confuse the Two", 『Strategic Management Journal』, Vol. 19. Issue. 10. (1998), pp. 1001-1006.
- Steve Rowlinson., "Matrix organizational structure, culture and commitment- Hong Kong public sector case study of change", 『Construction Management & Economics』, Vol. 19. (2001), pp. 669-673.
- Susana Pérez López. & José Manuel Montes Peón. & Camilo José Vázquez Ordás., "Managing knowledge-the link between culture and organizational learning", 『Journal of Knowledge Management』, Vol. 8. No. 6. (2004), pp. 93-104.
- T. E. Deal. & A. A. Kennedy., "Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life", 『Reading, Mass; Addison Wesley』, (1982), p. 232.
- Tom Connor., "Customer-Led and Market-Oriented- A Matter of Balance", 『Strategic Management Journal』, Vol. 20. No. 12. (.1999), pp. 1157-1163.
- William G. Ouchi. & Alan L. Wilkins., "Organizational Culture", 『Annual Review of Sociology』, Vol. 11. (1985), pp. 457-483.
- Xenikou, Athena. & Simosi, Maria., "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance", 『Journal of Managerial Psychology』, Vol. 21. No. 6. (2006), pp. 566-579.

영문요약(**Abstract**)

The Strategy for Customer-oriented Organizational Culture of the Seoul Metropolitan Government

Project Number	SDI 07-R-24
Research Staff	Gui-Young Kim (in Charge) Jae Woong Jang

Organization is a open system which is sensitive to demands of its environment. Also public organizations are faced with strong and various demands from a citizen recently. So they are trying to choice and accept various plan and strategy to meet the situation public sector. But those trials don't get a good result sometimes by several reasons. The first reason is we don't consider organizational culture. Organizational culture is a important point for organization change and so a innovative plan is accord with organizational culture.

It is well known that a organizational culture in Korea is rigid and bureaucratic and city of Seoul as well. But the citizens of Seoul are requiring more citizen-oriented organization to the Seoul Metropolitan Government. Citizens firmly believe that flexible and customer-oriented organizations can have a successful performance.

A purpose of this study is to analyze a organizational culture of the Seoul Metropolitan Government and to propose strategies for more customer-oriented organizational culture. We have a result of the analysis as below.

First, civil service had a different value of the public and disagreed about what customer-oriented administration is. Therefore we have to identify the sense of values and define customer suitable to each department.

Second, the leadership of Mayor is changing for more customer-oriented trend. Accordingly Mayor should be more interested continuously in organizational culture and emphasize the vision and key strategies of Seoul.

Third, citizen laid emphasis on a civil affair dealing system and process. So it is needed that we have to check a behavior of civil service in the process of

civil affairs.

Fourth, Seoul Metropolitan Government structure need to be a little more flat and decentralized especially in street-level bureaucracy in charge of facing citizen.

Table of Contents

Chapter I Introduction

1. Research Background and Purpose
2. Research Scope and Method
3. Research Direction and Structure

Chapter II Theory of Customer-Oriented Organizational Culture

1. Theoretical Background
2. Definition of Customer-Oriented Organizational Culture

Chapter III Case Study on Organizational Culture

1. Case Study in Public Sector
2. Case Study in Private Sector

Chapter IV Analysis Organizational Culture in Seoul

1. Analysis Method
2. Analysis Organizational Culture in Seoul

Chapter V Innovation Strategy of Organizational Culture in Seoul

1. Estimate of Key Policy for Customer-Oriented Organizational Culture in Seoul
2. Innovation Strategy in a Values Side
3. Innovation Strategy in a Leadership Side
4. Innovation Strategy in a Process and Side
5. Innovation Strategy in a Structure Side

Chapter VI Conclusion and Policy Proposal

• Reference

시정언 2007-R-24

서울시 고객중심적 조직문화 형성방안

발행인 정문건

발행일 2007년 12월 31일

발행처 서울시정개발연구원

137-071 서울시 서초구 서초동 391번지

전화 (02)2149-1240 팩스 (02)2149-1245

값 8,000원 ISBN 978-89-8052-528-7

본 출판물의 판권은 서울시정개발연구원에 속합니다.