

고객만족(CS) 민원서비스혁신 추진성과와 과제 : 국민고충처리위원회의 사례

김영희*

I. 서론

1990년대 이후부터 각국 정부개혁은 신공공관리(New Public Management)모형에 기반을 두고 행정기능의 축소와 민간화 및 시장원리의 도입 등 행정의 정치성 및 공익성에 대한 도전과 내부규제 및 감독의 대폭완화를 주장하면서, 구조개혁과 인사개혁, 재정개혁 및 서비스와 성과관리를 위한 수단들을 다양하게 제시하고 있다.

이러한 변화들은 행정관리에 있어서 과거의 공급자·제공자 중심에서 수요자 중심으로, 생산력 중심에서 고객만족 중심으로, 양(Quantity) 중심에서 질(Quality) 중심으로, 기능조직 중심에서 절차조직 중심으로의 패러다임의 변화를 요구하고 있으며, 다양한 행정수요에 대응하기 위한 정부의 공공서비스 수준도 과거와는 비교할 수 없을 정도로 양적·질적 측면에서 심화·확대되고 있다. 따라서 이에 부합되는 새로운 행정관리아념과 실천전략을 수립하는 것이 시대적으로 중요한 개혁과제로 등장하였으며(김번웅 외, 1997), 이에 우리 정부도 행정의 효율화와 서비스 개선을 위한 각종 혁신적 노력을 기울이고 있다.

최근 국민(고객)들은 많은 민간 기업들이 제공하는 고급서비스를 접할 기회가 많아지면서 그 동안 민간기업에게 요구한 가격, 품질, 혁신, 고객서비스들을 공공부문에 대해서도 원하게 되었고, 행정 및 공공서비스를 포함한 모든 부문에서의 서비스가 좋아지기를 기대하게 되었다. 따라서, 행정 및 공공서비스도 질적으로 향상되어야 한다는 시대적 요청에 직면해 있으며, 생존을 위한 변화의 출발은 민간기업이었지만 그 변화의 물결은 행정 및 공공기관에 있어서도 예외는 아니었다. 민간기업이 경영의 초점을 '고객'에 두는 것처럼, 행정 및 공공서비스도 모든 혁신의 출발점을 '국민'에게 두고 국민의 소리에 바탕을 둔 개선활동을 전개해 나가야 한다는 것이다.

또한, 정부운영의 화두이며 참여정부 들어 강조되고 있는 혁신(innovation)의 근본적 지향점 역시 '고객(국민)만족 극대화'에 있다고 할 수 있다. 즉, '일 잘하는 정부, 대화 잘하는 정부'를 만들어 국민으로부터 '신뢰받는 정부'가 되고자 하는 정부혁신의 목표를 위해 혁신마인드를 확산시키고 혁신기법의 학습과 혁신역량의 강화를 통해 모든 행정조직을 고객(국민)만족을 극대화시키는 최고·최대의 서비스기관으로 개편하고자 하는 것이다.

이러한 관점에서 고객의 니즈(수요)를 적극 수렴하여 고객의 기대 수준을 충족시켜 줄 수 있도록 고객관점에서 행정서비스를 획기적으로 개선하려는 고객만족(CS) 행정혁신 추진은 정부혁신에 대해 국민들이 체감할 수 있는 가장 중요한 요소이며, 정부혁신의 최종목표가 고객만족 행정에 있다면, 이와 같은 목표를 달성하기 위해서는 국민과의 접점에서 역할을 수행하는 기관의 혁신활동과 성과는 무엇보다 중요하다 할 것이다.

본 고에서는 대표적 정부민원 처리기관이면서, 공공기관 행정서비스 리콜(Re-call) 기

* 국민고충처리위원회 성과·고객관리팀, kimyh@ombudsman.go.kr, 010-6328-4553

능을 수행하는 국민고충처리위원회의 고객만족 민원서비스혁신 추진과정과 내용을 통해 향후 고객만족(CS) 민원서비스혁신을 위한 시사점을 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 정부혁신과 고객만족(CS)행정

정부혁신은 국가경쟁력과 고객(국민)만족을 높이기 위하여 과거에는 행하지 않았던 새로운 행정관행(비전·전략, 업무 프로세스, 조직구조, 관리기법, 조직문화 등)을 정부 부문에 도입하여 실행하고 정착시켜나가는 총체적 활동을 의미하며, 이는 나의 가치를 극대화하고 나의 편리성을 극대화(나의 희생을 최소화)하는 것이 아니라 고객(국민)의 가치를 극대화하고 고객의 희생을 최소화하는 관점에서 진행되어야 한다(정부혁신지방분권위원회, 2004). 즉, 정부혁신은 고객의 가치를 극대화하고 고객의 희생을 최소화시키기 위해 과거에는 행하지 않았던 새로운 행정관행(조직문화, 제도, 업무 프로세스, 관리기법 등)을 조직 내로 도입하여 실행하는 과정을 통하여 고객이 우리의 존재가치를 인정하도록 하는 방향으로 추진되어야 하는 것이다.

따라서, 정부혁신의 최종 정착지인 신뢰받는 정부이며, 이는 고객만족(CS) 행정의 구현으로부터 출발한다. 즉, 정부혁신목표인 ‘일 잘하는 정부, 대화 잘하는 정부’를 만들어 국민으로부터 ‘신뢰받는 정부’가 되고자 공무원에게 혁신마인드를 확산시키고 혁신기법 등을 학습시켜서 공무원의 혁신역량을 강화시키고, 모든 행정조직을 국민만족을 극대화시키는 최고·최대의 서비스기관으로 개편하고자 하는 것이다(라휘문, 김영희, 2006).

고객만족(CS)행정이란* 고객의 니즈(수요)를 적극 수렴하여 고객의 기대 수준을 충족시켜 줄 수 있도록 고객관점에서 행정서비스를 획기적으로 개선하는 총체적 혁신활동이라고 정의할 수 있다(박동훈, 2006). 이는 단순히 행정서비스 공급과정에서 고객이 만족할 수 있도록 행정서비스전달체계 및 방식을 개선하는 단편적 시책추진과는 달리 전사적 차원에서 모든 업무를 고객중심으로 종합기획·관리하는 것을 의미하는 것이다.

또한, 고객 가치 및 전 사회·국가적 공익가치를 동시에 고려해야 하는 행정의 본질을 고려한다면, 고객만족 행정은 단순히 ‘고객을 만족시켜라’라는 것이 아니라, 공공기관의 고유 사명(mission)과 고객 및 만족에 대한 명확한 인식 기반 위에 고객중심으로 행정서비스 및 운영을 하는 방식이라고 할 수 있다(행정자치부, 2006). 이러한 고객만족(CS)행정의 실천을 통해 고객(국민)들에게 신뢰와 지지를 받는 공공기관이 되고자 하는 것이며, 이는 결국 정부혁신의 궁극적 목적이고, 지향점이다. 또한 정부혁신의 성과를 국민들이 체감할 수 있도록 하는 혁신의 중요한 방법으로 기능할 수 있다.

* 고객만족관리는 민간기업에서부터 태동하였다. 고객만족 없이는 기업의 성공이 있을 수 없기 때문에 좀 더 적극적으로 고객의 만족을 추구하기 위한 현대적 고객만족관리는 1970년대에 발아하여 1980년대에 활성화되기 시작하였다. 1980년대 말부터 행정관리전략에 도입되기 시작한 고객만족관리의 역사를 거슬러 올라가 보면, 1951년에 피터 드러커(Peter Drucker)가 “기업은 제품을 파는 것이 아니라 만족을 판다”라고 지적하였는데 이는 고객만족이 하나의 새로운 패러다임으로 자리잡을 것을 예고하는 계기가 되었고, 이를 행정기관에 적용하면 “행정기관은 서비스를 파는 것이 아니라 만족을 판다”라고 할 수 있다(김번웅 외, 1997).

2. 국민고충처리위원회의 역할과 고객만족(CS)행정의 중요성

1994년 설립 이후 고충민원을 접수·상당하고 이를 조사·처리하며, 행정기관 민원사무처리상황을 감시함으로써 국민의 권익을 보호하는 국민권리구제기관으로 역할을 수행해 온 국민고충처리위원회는 독립적이고 중립적인 입장에서 행정기관의 잘못된 처분 및 제도로 인한 국민의 고충을 해소하고자 대통령 소속하에 설치된 행정부형 옴부즈만* 기관이다.

국민고충처리위원회가 수행하는 주요기능은 ①위법·부당한 행정처분에 대한 시정권고 및 의견표명, ②불합리한 법령·제도에 대한 개선권고 및 의견표명, ③각종 생활민원의 상담·안내, ④온라인국민참여포털 통합운영, ⑤시민고충처리위원회 협력·지원 및 교육의 기능을 수행하고 있다.**

먼저, 위원회는 행정기관의 위법·부당한 처분이나 소극적인 행정행위 또는 불합리한 제도 등으로 인하여 국민의 권리를 침해하거나 국민에게 불편·부담을 주는 고충민원을 신속하게 처리하는 기능을 한다. 또한 이 과정에서 관련 행정제도 및 운영의 개선이 필요하다고 판단되는 경우 해당기관에 이의 개선을 권고하거나 의견표명을 함으로써 동일한 민원의 재발방지를 위한 예방적 기능도 수행한다.

그리고 민원을 처리하는 기능 외에도 정부 내의 종합 민원행정기관으로서 법령·제도·절차·처리기관 등 민원사무에 관한 국민의 각종문의에 대하여 안내·상담하는 국민을 위한 봉사 기능을 수행한다. 나아가 인터넷민원과 국민제안의 단일창구인 “참여마당신문고”를 운영하여 어느 기관에 민원을 제출할지 몰라 국민들이 겪는 불편을 해소하고 국민의 정책 참여 통로를 마련함으로써 행정과 국민을 연결하는 점점 역할을 수행하기도 한다.

이렇듯 국민고충처리위원회는 정부민원과 관련한 대표적 기관이면서, 행정기관의 처분이나 행정행위로부터 발생하는 민원의 최종적 처리기관이기도 하다. 따라서 국민고충처리위원회 행정서비스에 대한 이미지나 고객만족 수준은 정부 민원에 대한 최종적인 국민의 평가이며, 정부 민원에 대한 국민의 신뢰도와 직결되는 중요한 사안이다.

* 옴부즈만(Ombudsman)은 1713년 스웨덴에서 북방전쟁에서 패배한 뒤 해외로 도피한 가를 12세가 본국을 원력통치하기 위해 공무원을 감독하고 통솔하는 역할을 담당하도록 국왕의 대리인을 임명한데서 유래하여, 1809년 스웨덴 의회가 옴부즈만을 창설한 것에 기원을 두고 있으며, 세계옴부즈만협회(International Ombudsman Institute)는 옴부즈만에 대해 “권리의 침해, 권력의 남용, 과실, 태만, 불공정한 결정 그리고 약정으로부터 국민을 보호하여 공공행정을 개선하고 정부의 행태를 보다 공개적으로 만들며, 또한 정부와 공직자들이 국민들에 대해 더욱 책임성 있게 만드는 것”이라고 정의하고 있다.

** 국민고충처리위원회는 권고의 실효성 부족, 업무처리의 신속성·전문성 저하의 문제와 함께 기관으로서의 독립성을 충분히 확보하지 못하여, 행정과 국민의 경계에서 민원해결과 이로부터 발굴된 불합리한 행정제도의 개선을 통해 국민의 목소리를 행정으로 연계시키는 종합적 역할을 수행하지 못하고 단순히 행정부의 민원을 처리하는 한계가 계속적으로 지적되어 왔다. 이러한 문제를 개선하기 위하여 동 위원회의 전문성·독립성을 강화하여 실질적 권리구제기관으로 자리매김할 수 있도록 법적·제도적 운영시스템을 개선해야 할 필요성이 제기되었다. 이에 따라 2003년 한국 옴부즈만제도의 개편이 행정개혁과제로 선정되면서 본격적으로 제도 보완에 대한 논의가 시작되었고, 2004년 「전문옴부즈만 T/F」 구성과 논의를 거쳐, 「국민고충처리위원회의 설치 및 운영에 관한 법률」 제정을 추진하게 되었다. 「국민고충처리위원회의 설치 및 운영에 관한 법률」 제정·시행으로 명칭은 같지만 성격은 달리하는 옴부즈만으로 새롭게 태어났으며, 국무총리 소속 비상임위원장 기관에서 대통령소속 장관급 기관으로 개편되면서 옴부즈만으로서 역할 수행을 위한 민원해결과 제도개선의 기능과 권한이 대폭 강화되었다.

< 국민고충처리위원회의 연혁 >

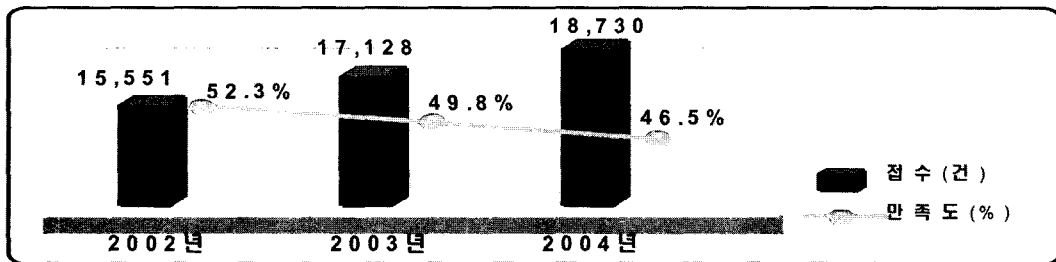
1994. 4. 8.	- 국무총리소속 국민고충처리위원회 발족 - 고충민원을 접수·상당하고 이를 조사·처리하며, 행정기관 민원사무처리상황을 감시함으로써 국민의 권익을 보호
1996. 12. 31	- 국민고충처리위원회사무처 설치 - 정부합동민원실을 위원회 사무처로 개편
1997. 12. 31	- 소위원회제도 도입(3개소위원회)
2004. 5~8	- 한국 옴부즈만제도 개편이 행정개혁과제로 선정되면서 본격적 보완 논의 시작 - 각계 전문가 및 청와대, 국민고충처리위원회, 정부혁신지방분권위원회, 행정자치부 관계관들로 구성된 「전문옴부즈만 T/F」 구성
2005. 10. 31	- 「국민고충처리위원회의 설치 및 운영에 관한 법률」 시행 - 대통령소속 국민고충처리위원회 출범 - 옴부즈만으로서 역할수행을 위한 민원해결과 제도개선 기능과 권한 대폭 강화

Ⅲ. 국민고충처리위원회 고객만족 민원서비스혁신 사례

1. 추진배경

행정기관으로부터 침해된 국민의 권익을 제3자적 입장에서 조사·구제해 주는 옴부즈만 기관인 국민고충처리위원회는 1994년 설립이후 약 170,000여건에 달하는 각 분야의 민원을 처리하고, 90만 건 이상의 상담·안내를 수행해 오고 있다. 그러나, 해마다 증가하는 민원량에 따라 민원을 해결하고, 불합리한 제도의 개선을 통해 사전적 민원해결 노력을 경주 하였지만, 고충민원서비스 수준은 국민의 권리의식과 기대수준에 미치지 못하고 민원처리의 과정 및 결과에 대한 국민의 만족도는 매년 하락하는 현상을 나타냈다.

< 최근 3년간 위원회 고충민원 처리 및 만족도 현황 >

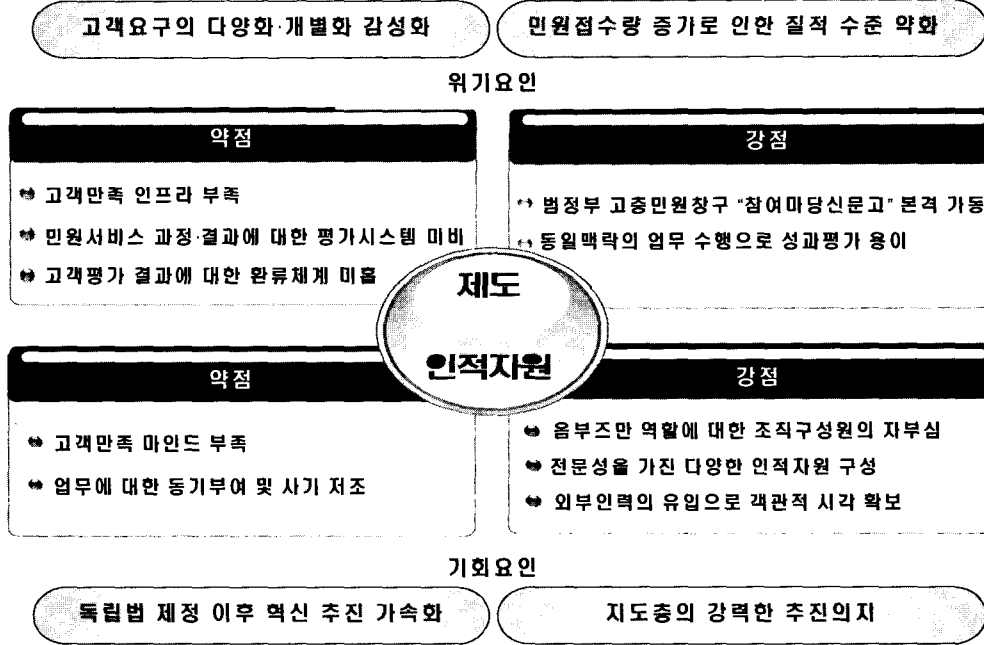


자료 : 2003년 ~ 2005년 민원만족도 조사결과 보고서(국민고충처리위원회, 2003, 2004, 2005)

최종적 민원처리기관으로서 위원회 민원서비스에 대한 국민의 만족은 정부 민원에 대한 신뢰도와 직결되는 주요 사안임에도 불구하고, 기존의 체계와 조직문화로는 국민 기대에 부응하는데 한계가 노정된 것이다. 고객중심적 서비스에 대한 구성원의 인식 부족과 고충 민원서비스에 대한 고객만족 수준의 적절한 평가 및 관리체계 미흡, 그리고 고객중심적 업무처리에 대한 유인체계 부족 등 기존체계가 가진 문제점은 고객과 성과 중심의 문화와 제

도에 있어서 고객만족(CS) 민원서비스를 제공하기에 미흡한 실정이었다.

< 위원회 고객만족 관리의 SWOT 분석 >



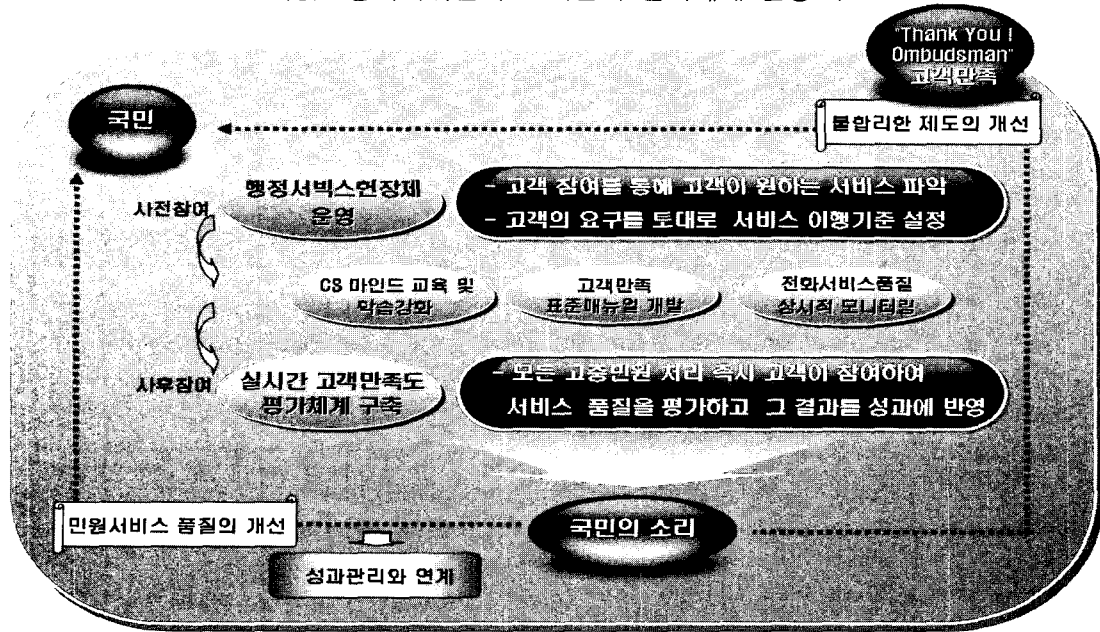
이에 “일 잘하는 위원회”, “국민을 위한 옴부즈만”이라는 혁신목표를 세우고 강화된 위원회의 위상과 역할을 바탕으로 정책과 서비스 혁신으로 국민이 체감하는 혁신 성과를 창출하기 위한 혁신활동을 추진하였다(2006. 국민고충처리위원회).

특히 대표적 민원처리기관으로서의 대국민 신뢰도 제고에 기여할 수 있도록 기존의 문화와 제도를 보완하여 고객만족 수준에 대한 신속한 점검 및 피드백과 민원서비스 품질 향상을 유도할 새로운 관리체계 구축을 주요 내용으로 하는 고객만족 서비스 혁신을 추진하게 되었다.

2. 고객만족 관리체계의 운영구도와 내용

고객이 요구하는 사항(니즈)을 파악하여 고객의 기대 수준을 충족시켜 줄 수 있도록 민원처리 전 과정을 고객중심적으로 관리하는 총체적 관리 방법을 구상하였다. 국민고충처리위원회 고객만족 관리체계의 기본 운영 구도와 내용은 다음과 같다.

< 국민고충처리위원회 고객만족 관리체계 운영 구도 >



1) 행정서비스헌장제 운영 내실화(고충민원서비스 이행기준 설정 및 운영)

형식적으로 운영해오던 행정서비스헌장제 운영을 내실화하기 위해 내·외부 고객집단의 참여를 통한 서비스 이행기준을 설정하고, 이행기준과 성과관리 주요지표와의 연계함으로써 실효성을 확보하였다. 또한 핵심서비스와 관련한 이행기준을 상향하여 설정하고 계량화하였고, 심의위원회 활성화, 이행기준 실천에 대한 정기적 평가 시행 및 환류 등으로 행정서비스헌장제가 행정서비스 품질관리 전략으로 정착할 수 있는 기반을 마련하였다.

2) 고객만족(CS)역량 강화를 위한 교육 및 학습강화

그 동안 단편적으로 운영해 온 친절 교육을 고객만족(CS)교육으로 확대·강화하여 체계적으로 실시하였다. CS마인드 형성 및 고객응대 중심 교육 → CS 심화교육 → 전화친절 부진자 특별 교육으로 이어지는 체계적·단계별 교육으로 조직 구성원의 고객만족(CS) 마인드와 역량을 강화하였다.

또한, 교육과 학습은 조직 전체의 평생학습체계와의 연계로 상시적 고객만족(CS)학습체계를 구현하고자 하였다. 고객만족(CS)교육은 모든 조직구성원의 핵심역량 군으로 분류하고, 민원업무 특성상 고객의 감사편지, 친절·불친신고 등으로부터 도출된 "고객만족 Tip"을 전파·공유하여 우수민원처리 사례로부터의 성공요인을 민원처리 담당자들이 학습하고 공유할 수 있도록 하였다.

3) 고객만족 핵심요인 매뉴얼화

실시간 만족도 조사결과와 매달 취합되는 고객의 소리(VOC)를 중심으로 민원처리 전반에 대해 고객만족을 유발하는 핵심요인을 분석하고 이를 매뉴얼화하여 조사관 개인별 고

객만족 수준의 편차를 줄이고 균형있는 민원서비스 품질을 형성하고자 하였다.

4) 접점서비스 향상을 위한 연중 상시적 모니터링 체계 구현

대민서비스 기관에 있어서 전화응대 서비스는 고객관의 1차적 접점이며, 기관의 이미지를 결정하는 주요요소이다. 따라서 전화응대 모니터링의 연중 실시체제 운영으로 고객 응대의 수준을 최상의 상태로 점검유지할 수 있도록 하였다. 또한, 이러한 전화서비스 품질 측정 결과는 매달 팀, 개인별 결과를 통보하고, 성과관리시스템(BSC)의 주요지표로 연계하여 친절도 제고를 위한 선의의 경쟁 분위기 유도하도록 하였다. 부진직원에 대한 사후 관리 및 개선방안으로 부진직원 현황 및 취약요인 분석하고 부진자 패널티 및 특별교육이 시행되었다.

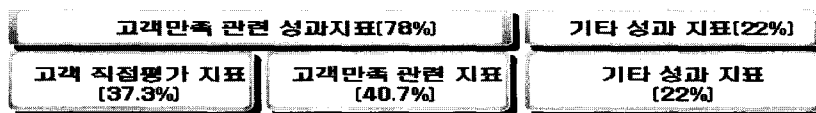
5) 실시간 고객만족도 평가체계 운영

부처간 비교가 가능하고 고충민원처리의 전 과정이 반영되는 고객만족도 측정항목 및 평가모형 개발하여 이를 적용, 연간 처리되는 모든 고충민원에 대해 처리 즉시 만족도 평가 실시하는 실시간 만족도 평가체계는 위원회 고객만족 관리체계의 핵심이라 할 수 있다.*

2006년 이후 국민고충처리위원회에서 처리 완료되는 모든 고충민원과 민원상담은 처리 완료 후 그 결과가 민원인에게 통보되는 시점에서 민원신청 접근과정 및 처리과정 전반에 대해 만족도를 평가한다.

고객이 평가한 개인별, 팀별 만족도 분석결과는 성과관리시스템(BSC)의 개인성과 주요 지표로 구성되어 성과에 반영되고 이를 토대로 보상 및 인사가 결정된다. 특히 양적으로 다수를 차지하지만 그 동안 관리가 소홀했던 불인용 민원에 대한 집중 관리를 위해 불인용 민원 만족도에 대한 성과반영 비율을 강화하였다**.

< 민원처리부서 개인성과지표의 구성 비율 >

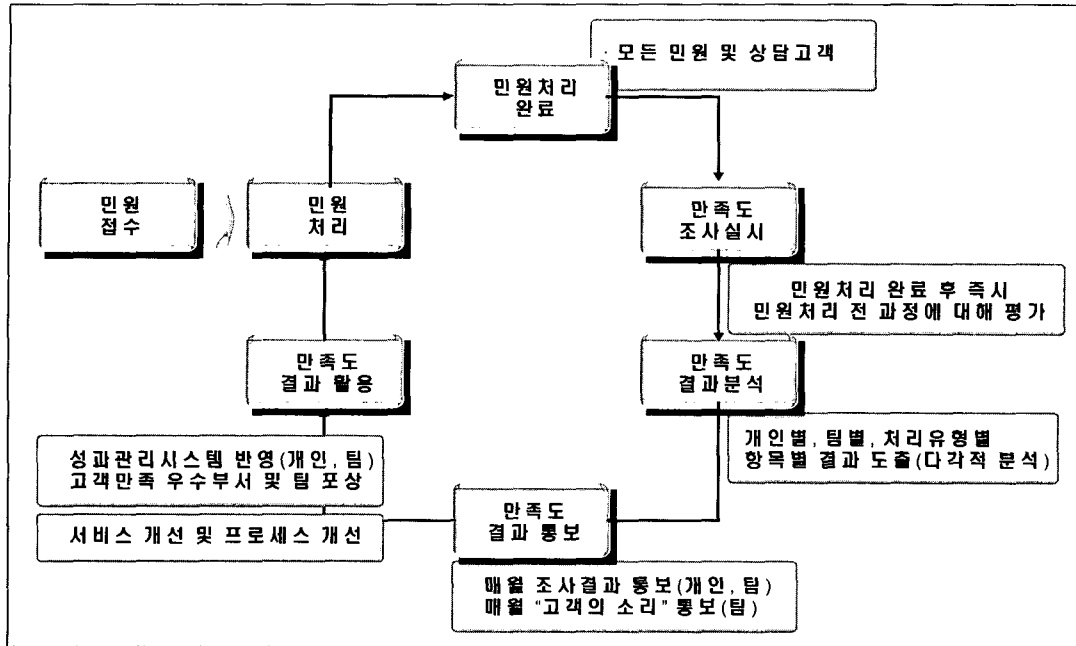


또한, 이 과정에서 수집된 고객 불만족 사항 및 개선사항 등 고객의 소리(VOC)는 매월 각 팀에 통보되어 개선을 유도하고 있다.

* 최근 고객지향적 행정이 강조됨에 따라 서비스 수혜자인 고객의 만족도 평가를 중시하게 되면서 공공서비스에 대한 주관적 성과의 측면을 중요하게 받아들이고 있다(김영기, 1992; 조은경, 1998; 진재구, 1997; Brudney & England, 1982). 행정서비스에 대한 만족도 조사는 제공되는 서비스에 대하여 서비스의 사용자인 고객(국민)이 서비스 활동 전반이나 특정서비스를 평가하는 고객평가제도로 서비스품질(service quality)조사 또는 고객만족도(customer satisfaction)조사로 불리우고 있으며, 공공기관이 제공하는 서비스의 품질에 대한 바람직한 평가방법 가운데 하나로 받아들여지고 있다(김영희, 2003).

** BSC성과지표 중 만족도 비중은 인용민원 만족도(10.0%)보다 불인용민원 만족도가 더 높다(18.5%)

< 실시간 고객만족도 평가체계 운영 프로세스 >



IV. 추진 성과와 향후 방향

1. 추진성과와 성공요인

1) 고객만족(CS) 민원서비스혁신 추진 성과

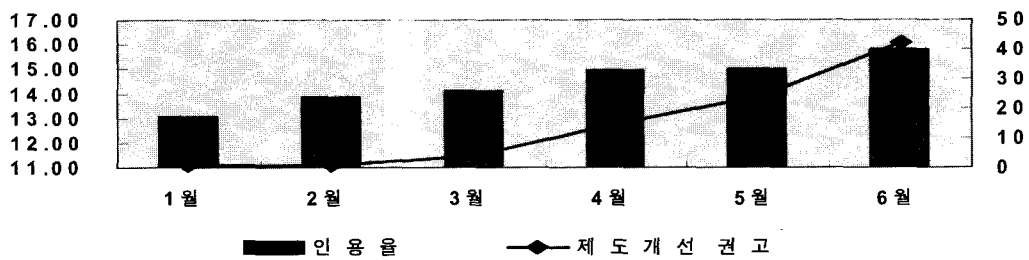
국민고충처리위원회 고객만족(CS) 민원서비스 혁신 추진 노력은 다음과 같은 성과를 나타냈다. 먼저, 단편적인 시책의 운영 수준에서 고객만족(CS) 행정 혁신의 기반을 마련하는 계기가 되었다. 그 동안의 공급자 중심, 일방적 관계중심, 개별업무 중심의 산발적 운영에서 고객중심, 쌍방향 관계, 관련 시책간 종합적 연계관리로의 전환을 통해 체계적인 고객만족(CS) 관리의 틀을 갖추게 된 것이다. 이와 함께 고객중심적 조직문화를 형성하는 계기를 마련하였다. 그동안 등한시 되어 오던, 불만고객, 단순 상담 및 불인용 민원고객까지 모두 관리하게 되는 고객만족 관리체계의 운영으로 모든 업무처리는 고객중심적으로 실행되고 이는 점차 조직문화로 자리 잡게 되었다.

셋째, 고객중심적 성과관리 체계를 구현하게 되었다. 실시간 고객만족도 평가 체계를 통해 고객이 직접 평가하는 만족도 관련 지표의 비중을 강화되면서 BSC 기반의 성과관리에 있어서 고객평가는 핵심 변수화 되었고, 이러한 성과관리시스템은 인사와 보상으로 직접 연계되어, 민원서비스를 제공받은 고객이 직접 평가한 결과가 공무원의 업무성과를 비롯하여 인사와 보상 등에 결정적 영향력을 발휘하게 함으로써 국민의 손에 의해 민원서비스의 품질이 통제되고, 궁극적으로 정부 민원에 대한 대국민 신뢰도를 높이는 데 기여하고 있다*.

* 고객평가가 반영된 첫 번째 승진인사에서 고객만족도 최고점수에 힘입어 승진명부상 서열을 제치고 법정

넷째, 궁극적인 성과는 고객만족의 기본인 민원 해결율의 향상과 고객만족도의 변화로 나타났다. 고객만족의 기본요소인 민원 해결율이 증가(20.7%)되기 시작하였고, 민원의 근원적 해결을 위한 제도개선 실적도 동반 하여 상승(7.7%증가)하였다. 나아가 이러한 고객 중심적 조직문화 및 업무처리를 통해 지난 3년간 하락추세였던 고충민원서비스 만족도 역시 상승 추세로 접어들어 전년대비 10.7% 향상하였다(2006년 국민고충처리위원회 혁신관리 실적보고서).

< 민원해결율 및 제도개선 권고 실적 변화 추이(2006년) >



2) 고객만족(CS) 민원서비스혁신 성공요인

이러한 혁신추진이 성공적으로 성과를 거둘 수 있었던 것은 먼저, 그동안 개별적으로 추진되던 고객만족 시책들을 연계하여 종합적 구도로 운영함으로써 시너지 효과를 창출할 수 있었기 때문이었다. 또한, 고객만족관리와 성과관리를 연계함으로써 고객과 성과평가가 동일맥락에서 설계하고 고객 → 성과 → 보상 및 인사로 연계되는 시스템은 고객중심적 업무처리에 대한 조직 구성원 동기부여 기반을 마련해 주었다.

특히 조직특성에 적합하게 설계된 국민고충처리위원회의 성과관리시스템은 민원처리부서와 정책부서가 업무 특성에 따라 성과지표 및 평가방식을 차별화하고 있다. 민원처리부서의 경우 업무특성을 고려하여 고객평가에 가장 큰 비중을 두고 있으며, 정책부서의 경우 계량지표와 함께 핵심 업무를 정성적으로 평가할 수 있도록 구성되었다.

그리고, 주기적인 영향력 분석을 통해 지표별 비중과 목표치를 조정하여 환경 변화에 대응하고 전략중심적인 조직성과를 창출하도록 운영되고 있다. 이러한 고객중심 성과관리시스템 운영 이후 민원처리 담당자는 고객의 요구대로 인용된 민원에서부터 단순한 상담과 안내에 이르기까지 민원처리의 전 과정을 고객의 시각으로 처리해야 하고, 고객의 평가가 가장 중요한 평가라는 인식이 전개되고 있다.

여기에 고객만족(CS) 행정에 대한 중요성을 인식하고 전담조직 및 인력을 지정하여 혁신추진이 보다 효율적으로 이루어졌고, 고객중심적 성과주의 강조 등 고객만족 행정 추진에 대한 간부층의 강력한 의지 표명 등이 국민고충처리위원회의 고객만족(CS) 민원서비스혁신이 성공할 수 있었던 요인이라 할 수 있다.

최소 승진 소요연수인 4년 만에 6급에서 5급으로 승진하는 사례가 나타났다. 8조사관은 승진서열 명부상 16명 중 최하위권에 머물렀지만 최고의 고객만족도 점수에 힘입어 법정최소 승진 소요연수인 4년 만에 6급에서 5급으로 승진하는 영예를 안았다. H 조사관 역시 우수한 민원인 평가를 받아 선임자 두 명을 앞질러 승진했다 (06.6.28, 국정브리핑 보도자료).

2. 향후 추진방향 및 과제

1) 고객만족관리 체계 내실화 추진

2006년 도입된 실시간 만족도 평가 체계를 평가 중심의 체계에서 환류중심의 고객만족 체계로 내실화하고, 고객만족 체계를 상시 점검하고 문제점 및 개선방안을 논의하는 등 지원그룹의 적극적 활용으로 고객만족 성과 극대화할 예정이다. 이에 따라 분기별 고객만족도 분석 결과를 점검하고, 서비스 개선방안을 검토하는 협의체(가칭 : 고객만족 점검회의)를 통해 환류기능을 강화할 필요가 있다.

또한, 위원회 핵심 업무에 대한 분야별 이행기준 제정 및 서비스 내용에 대한 명확한 이행기준의 공표·이행으로 행정서비스 품질을 제고하기 위해 행정서비스현장제 운영을 확대 추진하여 민원처리 중심의 이행기준 운영에서 상당안내서비스, 제도개선업무, 참여마당 신문고 운영 등 위원회의 핵심서비스에 대한 분야별 이행기준을 확대 제정할 예정이다.

2) 내·외부 고객의 참여확대를 통한 참여적 CS행정 활동 전개

고객 불편사항이나 위원회 행정서비스 전반에 대한 의견을 건의하고 제시하는 민원모니터단(가칭) 운영하는 등 고객참여를 확대하는 CS행정 활동 전개 할 필요가 있다.

기존의 고객만족 정책을 추진함에 있어, 외부고객(일반국민)의 참여는 행정서비스현장 이행기준 설정시의 의견참여와 사후참여인 만족도 조사 등으로 제한적이었다. 이에 따라 외부고객 참여를 활성화하고, 수요자지향 정책 실현을 위해 외부지원그룹의 참여 제도화 필요성이 제기되며, 위원회 이용 고객(일반국민)을 중심으로 모니터요원을 선정하여, 민원서비스 불편사항 개선 및 정책 제안 의견 수렴에 활용하는 방안을 모색해야 한다.

또한, 이에 못지않게 내부 구성원 참여기제를 확보하는 것도 필요하다. 조직 구성원의 자발적 참여에 의한 고객만족(CS) 문화의 확산을 위해 CS리더 선발 및 양성 등 고객만족(CS) 행정의 내재화 전략을 고민할 필요가 있다. 각 부서의 CS문화를 확산하고 고객만족 노하우를 타 팀과 공유할 수 있는 거점 직원을 육성하여 응집력 있는 추진 동력으로 활용할 수 있을 것이다.

V. 결론

행정기관으로부터 침해된 국민의 권익을 제3자적 입장에서 조사·구제해 주는 옴부즈만 기관인 국민고충처리위원회는 정부의 대표적 민원처리 기관이며, 행정기관의 처분이나 행정행위로부터 발생하는 민원의 최종적 처리기관이다. 따라서 국민고충처리위원회 행정서비스에 대한 이미지나 고객만족 수준은 정부 민원에 대한 최종적인 국민의 평가이며, 정부 민원에 대한 국민의 신뢰도와 직결되는 중요한 사안이라 할 수 있다.

그러나, 최근 3년간 하락 추세를 나타낸 민원서비스 만족도는 대한민국 옴부즈만의 위상에 걸맞지 못하고 국민이 평가는 초라한 성적표를 보여 주었다.

이에 2006년 “일 잘하는 위원회”, “국민을 위한 옴부즈만”이라는 혁신목표를 세우

고 대표적 민원처리기관으로서의 대국민 신뢰도 제고에 기여할 수 있도록 기존의 문화와 제도를 보완하여 고객만족 수준에 대한 신속한 점검 및 피드백과 민원서비스 품질 향상을 유도할 새로운 관리체계 구축을 주요 내용으로 하는 고객만족 서비스 혁신을 추진하게 되었다.

그 결과, 고객만족(CS) 행정 혁신의 기반을 마련하였고, 모든 업무처리를 고객중심적으로 할 수 있도록 고객중심적 조직문화 형성에도 기여하였다. 또한, 민원서비스를 제공받은 고객이 직접 평가한 결과가 공무원의 업무성과를 비롯하여 인사와 보상 등에 결정적 영향력을 발휘하게 함으로써 국민의 손에 의해 민원서비스의 품질이 통제되는 고객중심적 성과관리체계를 구현하게 되었다. 그리고 궁극적으로 그 성과는 민원서비스에 대한 고객만족 수준의 변화로 나타났다.

앞으로도 실시간 만족도 평가 체계를 평가 중심의 체계에서 환류중심의 고객만족 체계로 내실화하고, 내·외부 고객의 참여확대를 통한 참여적 CS행정 활동 전개하는 등 고객만족(cs) 행정을 통한 신뢰받는 옴부즈만 기관이 되기 위해 지속적인 변화와 혁신을 거듭해 나가야 할 것이다.

참고문헌

- 국민고충처리위원회. 「2006년 혁신추진계획」.2006.
- 국민고충처리위원회. 「2006년 혁신관리 실적보고서」.2006.
- 김번웅. “21세기를 대비한 행정서비스의 과제와 전망” , 「한국행정연구」 , 8(2). 1999.
- 김영희. 「지방자치단체 자체평가과정 교육교재」 , 한국지방행정연구원. 2003.
- 라휘문 · 김영희. “지방행정혁신평가 모형의 적실성 평가” . 「한국사회와 행정연구」 16(2). 2006.
- 박동훈. “자치단체 고객만족(CS) 행정 추진전략과 활성화 방안” . 한국디지털정책학회 춘계 학술대회 논문집.2006.
- 정부혁신지방분권위원회. 「정부혁신 성공적 실행을 위한 정부혁신관리 매뉴얼」 .2004.
- 행정자치부. 「고객만족(CS) 행정혁신 모델 실행 기본 매뉴얼」 .2006.
- Osborne, David and Gaebler, Ted, *Reinventing Government*. Mass.:Addison-wesley. 1992.
- Osborne, David & Peter, Plastric. *Banishing Bureaucracy: Readings*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company. Inc. 1998.