creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사학위 논문

공공기관 일선근무자의 고객 대응유형 결정요인에 관한 연구

- 일선관료제 이론을 중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 한 준

공공기관 일선근무자의
고객 대응유형 결정요인에 관한 연구

- 일선관료제 이론을 중심으로 -

지도교수 엄 석 진

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함

2023 년 3 월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 한 준

김한준의 석사 학위논문을 인준함

2023 년 6 월

위 원 장 김 병 조 (인)

부위원장 김 준 기 (인)

위 원 엄 석 진 (인)

국문 초록

일선관료제 이론은 일선관료들이 일반 시민과 직접 대면하며 공공정책의 편익 처분 및 공공재 할당 관련 업무를 수행한다. 일반 시민은 정부의 구성원인 공무원과의 대면을 통해 공공서비스를 제공받고 정부에 대한 만족도를 평가하며, 이러한 만족도는 행정의 한 지표라고 할 수 있다.

실제로 일반 시민들이 정부에 대하여 가지는 인상의 대부분은 일선에서 근무하는 일선관료에 의해 형성된다. 기존 연구는 공무원에 한정된 경향이 있어 일선관료의 범위를 공공기관의 일선근무자로 확대하였다. 실제로 공공기관의 일선근무자는 일반시민과 대면하며, 상당한 재량을 가지고 공공정책의 편익 처분 등의 업무를 수행하고 있으므로 일선관료제 이론을 적용이 가능한 것으로 보았다.

본 연구는 일선관료제 이론의 관점에서 공공기관 일선근무자의 고객대응 유형에 영향을 주는 요인이 무엇인지 살펴보고자 하였다. 일선관료제 이론을 주창한 Ripsky는 일선관료들은 제한된 자원으로 인해 개별 사건 처리에 어려움을 겪는다고 지적하였다. 이러한 상황하에서 일선관료는 효율적 업무처리를 위해 다양한 전략을 도입한다고 보았는데, 이러한 전략에는 루틴 설정, 고객 분류, 규칙 개발 등이 포함된다.

Ripsky의 일선관료제 이론을 기반으로 공공기관 일선근무자의 고객대응 유형을 결정하는 요인이 무엇인지 분석하기 위해 기존 연구들을 검토하였다. 이를 바탕으로 고객대응유형을 종속변수로 하여 고객지향적 대응과 관료지향적 대응으로 분류하였다. 고객지향적 대응은 추가시간 투입, 우선권 설정, 시간관리로 세분하였으며, 관료지향적 대응은 루틴화, 할당관행, 고객공격이라는 세부항목을 설정하였다. 이러한 대응유형에 영향을 미치는 독립변수를 크게 개인요인과 직무요인으로 구분하여 분석하였다.

개인요인은 고정관념, 자기효능감, 전문가주의를 설정하였으며, 직무요인은 목표모호성, 재량권행사, 직무순환을 설정하였다. 이렇게 설정된 변수들의

측정을 위해 경기주택도시공사 소속 직원 중 보상 및 주거복지업무 수행자 163명을 대상으로 설문조사를 배포하여, 총 109명의 유효한 설문지를 받아 분석에 활용하였다. 설문 문항을 바탕으로 응답자의 기초통계 및 설문 문항에 대한 신뢰도 분석을 실시하였다. 공공기관 일선근무자의 고객대응유형 결정요인에 대한 가설을 설정하고 각 가설에 대해 이분형 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 결과가 미흡한 부분에 대해서는 면접조사를 실시하여 양적조사의 한계를 극복하고자 하였다.

본 연구의 분석결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 고정관념은 고객지향적 대응에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의미하지 않았다. 둘째, 자기효능감은 고객지향적 대응에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의미하지 않았다. 셋째, 전문가주의는 고객지향적 대응에 양(+)의 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 넷째, 목표모호성은 고객지향적 대응에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의미하지 않았다. 다섯째, 재량권행사는 설정한 가설과는 달리 고객지향적 대응에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의미하지 않았다. 마지막으로 직무순환은 고객지향적 대응에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의미하지 않았다.

통계적 유의성이 미흡한 일정 독립변수를 대상으로 추가적인 면접조사를 실시하였다. 그 결과 고정관념이 일선 현장에서 고객지향적 대응에 부정적 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 일선근무자는 재량권을 스스로 축소함에 따라 고객지향적 대응에 소극적이라는 결과도 얻을 수 있었다. 직무순환에 대해서는 일률적인 순환보직을 채택하기보다 직무 특성을 고려한 순환보직 설계가 필요하다는 결과를 얻었다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 일선근무자의 전문성 강화를 위한 지원 중 직무교육의 중요성이 부각된다. 직무교육은 일선근무자의 개개인 수준에 맞게 정기적으로 실시되어야 한다.

둘째, 직무순환 제도에 대한 재설계가 필요하다. 직무순환제도는 직종별, 직무별 특성을 고려하고 직원들이 장기적인 관점에서 스스로 자기개발계획을 수립할 수 있도록 설계가 되어야 한다.

주요어 : 공공기관, 일선관료제, 고객대응 유형, 로지스틱 회귀분석
학 번 : 2022-21945

목 차

제 1 장 서론 ····· 1

제 1 절 연구배경 및 목적 ····· 1

제 2 절 연구대상과 방법 ····· 3

1. 연구의 대상과 범위 ····· 3

2. 연구의 방법 ····· 4

제 2 장 이론적 배경과 선행연구 ····· 6

제 1 절 이론적 배경 ····· 6

1. 일선관료제 이론 ····· 6

2. 고객 대응방식 ····· 12

제 2 절 선행연구 검토 ····· 21

1. 일선관료제이론 관련연구 ····· 21

2. 공공기관 고객 대응방식 관련연구 ····· 23

3. 비판적 검토 ····· 24

제 3 장 연구설계 ····· 26

제 1 절 연구가설 및 분석틀 ····· 26

1. 분석틀 ····· 26

2. 연구가설 ····· 27

제 2 절 변수설정 및 측정도구 ····· 31

1. 독립변수 ····· 31

2. 종속변수 ····· 35

3. 통제변수 ····· 40

제 3 절 분석방법 ····· 40

1. 연구대상 범위 ····· 40

2. 자료의 수집 및 분석방법 ····· 42

제 4 장 분석 결과 ····· 44
제 1 절 기초통계 분석 ····· 44
1. 인구통계적 특성 분석 ····· 44
2. 통계량 분석 ····· 46
3. 상관관계 분석 ····· 51
제 2 절 가설의 검증 ····· 51
1. 측정문항 신뢰도 검증 ····· 51
2. 요인분석(CFA) 결과 ····· 56
3. 로지스틱 회귀분석 결과 ····· 59
4. 가설검증 결과 ····· 63
제 3 절 결과 분석 ····· 64
1. 결과 요약 ····· 64
2. 결과 논의 ····· 65

제 5 장 결론 ····· 68
제 1 절 연구결과 요약 및 시사점 ····· 68
1. 연구결과 요약 ····· 68
2. 연구의 시사점 ····· 68
제 2 절 연구의 한계 ····· 69

참고문헌 ····· 71
부록(설문지) ····· 73
Abstract ····· 78

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

공공기관을 대상으로 하는 고객만족도 조사는 공공기관이 제공하는 재화 및 서비스에 대해 국민이 체감하는 만족도를 평가하는 조사이다. 공공기관이 제공하는 재화 및 서비스 품질향상 등을 위해 재화 등을 제공받는 국민을 대상으로 전반적인 만족도 평가 등 종합적인 설문조사를 실시하여 평가하는 제도이다.

고객만족도 조사는 기존 민간에서 적용하던 고객과 만족도라는 개념을 공공기관에 적용하여 고객 중심 경영을 측정하고자 도입되었다. 이는 고객 중심 경영을 통해 공공기관의 경쟁적 서비스 환경 조성 및 경쟁력 제고를 통해 경영혁신을 도모하기 위해 추진되고 있다.

이러한 공공기관 만족도조사는 대국민 서비스 개선 등 공공기관의 고객 지향적 마인드 형성에 기여했으며(김지영, 2012), 공공기관의 임직원들은 고객만족 업무 추진에 대한 동기부여와 만연한 관료주의를 타파하는 역할을 하였다고 평가된다.(Im and Lee, 2012)

한편, 공공기관에 대해 체감하는 국민의 만족도는 일반 시민들과 직접 접촉하여 공공정책의 편익의 처분 및 공공재 할당 관련 업무를 수행하는 개별 공무원의 고객대응 행태에 큰 영향을 받는다 할 수 있다. 이와 같이 정책 과정상 최종단계에서 국민과 직접적으로 상호작용하며 상당한 재량을 가지고 업무 수행을 하는 공무원을 일선관료라 하며, 일선관료로 구성된 공공서비스 조직을 일선관료제라 한다(Lipsky, 1980).

일선관료제 이론은 일선관료들이 일상적인 업무 수행 중에 상당한 재량권을 행사하며, 일반 시민들과 직접 접촉하여 공공정책의 편익의 처분 및 공공재 할당과 관련된 업무를 수행하는 개별 공무원들에 주목하고 있다.

일선관료는 주로 경찰, 소방, 교육, 복지 등의 분야에서 활동하는 공무원을

말하는데 이들은 사회적 문제와 개별 사건을 다루며, 예산과 인력의 한계, 업무의 복잡성 등으로 인해 어려움을 겪는 경우가 많다. 또한 일선관료들은 복잡한 상황에서 실시간으로 의사결정을 내리고, 이를 통해 정책 실행에 영향을 미치는 주체로 작용하고 있다.

Lipsky는 일선관료들이 제한된 자원으로 인해 개별 사건 처리에 어려움을 겪는다고 지적하였다. 이에 따라 일선관료들은 자원 부족 상황에서 효율적으로 업무를 처리하기 위해 다양한 전략을 도입하는데, 이러한 전략에는 루틴 설정, 고객 분류, 규칙의 개발 등이 포함된다. Lipsky의 일선관료제 이론에서는 공공부문의 일선관료들이 법적, 경제적, 기술적 지식의 절대적인 보유뿐만 아니라 다른 정책안들에 대해 대의를 제기하는 능력을 지닌 사람들로서 특별한 지위를 갖고 있다고 보고 있다.

한편, Seidle(1995)은 행정주체 본위의 행정과 달리 고객지향적 행정은 고객의 바람(wish)에 바탕을 두는 행정이라 정의하였다. 이러한 관점에서 보면 국민이 정부의 구성원인 공무원과의 대면을 통해 공공서비스를 제공받고 정부에 대한 만족도를 높이는 것이 행정의 한 지표라고 할 수 있다. 행정 분야는 다양한 성격의 업무가 존재하며 각각의 고객대응들이 어떻게 이루어지며 이에 대한 영향 요인을 살펴보는 것이 의미를 갖는다 할 수 있다.

한편, 공공기관이란 공공기관의 운영에 관한 법률 및 지방공기업법 등에 의해 지정된 국가, 지방자치단체가 아닌 법인, 단체 또는 기관을 의미한다. 이러한 공공기관은 중앙 또는 지방정부가 결정한 정책집행을 실현하는 것을 주요 목적으로 설립된다. 정책집행은 정책의 내용을 실현시키는 과정으로 정책 수단을 실현시키는 것을 의미하나(Williams, 1980) 공공기관이 정책 수단 실현도구로써의 중요성을 갖는다는 점에 비해 정책집행의 측면에서 공공기관 직원의 고객 대응에 대한 연구가 활발히 이루어지지 못했다.

공공기관 중 부동산 개발사업 분야의 일선근무자는 택지개발, 주택공급, 주거복지 등 정책집행을 수행하는 동안 여러 민원인과 대면하여 Lipsky의 일선관료와 유사한 행정을 수반한다. 특히 공익을 위해 시행되는 택지개발사업은 헌법상 보장된 개인의 사유재산권과 상충됨으로 인해 거센 민원이

발생하기 쉬운 사업영역이다. 일선근무자와 민원인간 충돌이 발생될 여지가 많은 보상현장에서 일선근무자는 민원인 대응에 있어 다양한 행태를 통해 민원을 해소해 나간다. 사업지구에 소속된 보상업무 담당자는 민원인과의 응대를 하는 동안 민원인의 입장에서 보상안내 및 구제방안 등을 추가로 설명하는 고객지향적 태도를 갖기도 하고, 이와는 반대로 민원인과 언쟁을 벌이는 등 관료지향적 태도를 동시에 취하기도 한다.

본 연구는 일선관료제 이론에 기반하여 공공기관 일선근무자에게 나타나는 행태를 바탕으로 고객 대응유형 결정요인을 알아보고자 한다. 본 연구의 연구문제는 '공공기관에서 정책을 집행하는 일선근무자들의 고객 대응유형의 결정요인은 무엇인가?'이다.

이를 위해 일선관료제 관련 이론 및 선행연구를 기반으로 분석된 일선관료들의 대응행태를 세분화하여 고객대응 유형 및 영향요인을 추출하였다. 이를 통해 공공기관에서 각종 공익사업 시행 현장에서 보상 또는 주거복지 업무에 종사하는 일선근무자의 고객 대응에 영향요인을 연구하고자 한다. Lipsky의 일선관료제 이론에서 제시된 일선관료의 행위를 기반으로 고객지향적 행정에 필요한 요인들을 무엇인지 밝혀낼 수 있다면 해당 연구는 공공기관의 고객지향적 행정 유도를 통한 고객만족도 향상 및 적극행정 추진에 상당한 도움을 줄 것으로 본다.

제2절 연구의 대상과 방법

1. 연구대상과 범위

연구 대상은 경기도 산하 공공기관인 경기주택도시공사(이하 'GH공사'라 함)에서 공익사업을 위한 보상업무 및 주거안정을 위한 주거복지(주택관리 포함) 업무를 담당하는 직원들이다.

헌법 제23조 제3항에서는 "공공필요에 의한 재산권의 수용·사용 또는 제한 및 그에 대한 보상은 법률로써 하되, 정당한 보상을 지급하여야 한다"로

규정하고 있으며, 보상업무는 국민의 재산권 침해에 따른 공공부문과 민간부문간 사회적 갈등이 빈번하게 발생되는 분야이다. 보상업무 수행 직원은 민원인과 직접 접촉하며, 보상 대상 여부, 인정 범위, 대상자 적격 등을 판단함에 있어 상당한 재량권을 행사한다는 점에서 Lipsky의 일선 관료의 특성과 흡사하다 볼 수 있다.

저소득자, 장애인, 노령자 등 사회적 약자를 대상으로 임대주택 등을 공급하는 주거복지 업무 수행직원은 임대주택 수혜자인 입주자와 밀접한 접촉을 하고 입주 대상자 판단 및 임대아파트 공급 등에 있어 일정한 재량을 행사한다는 점에서 대표적 일선관료인 사회복지담당 공무원과 유사한 특성을 갖는다 할 수 있다.

본 연구에서는 GH공사 직원 중 보상 및 주거복지 업무를 담당하는 실무자를 일선근무자로 칭하며, 이들을 대상으로 설문조사 실시 및 분석을 통해 공공기관 일선근무자의 고객대응 유형 및 결정요인을 도출하기로 한다.

2. 연구의 방법

본 연구는 관련이론 및 선행연구의 검토를 통한 고객대응 유형 결정요인 도출 및 해당 결정요인이 고객 대응유형에 미치는 영향에 대해 가설을 설정하고 검증하고자 한다.

고객 대응유형에 영향을 줄 수 있는 성별, 연령, 근속년수, 직급, 직렬, 담당업무, 근무지는 통제변수로 설정하였다. 실증분석을 위해 GH공사에서 보상 및 주거복지 업무를 담당하는 일선근무자를 대상으로 설문조사를 통한 기초자료를 수집하였다. 설문조사는 2023년 2월 19일 현재 GH공사 직원 총 743명 중 일선근무자에 해당되는 보상 및 주거복지 담당부서 소속 직원 163명을 대상으로 Likert 5척도에 의한 설문으로 측정하였다. 조사기간은 2023년 2월 20일부터 동년 4월 6일까지 실시하고, 조사방법은 이메일 전송을 통한 자기기입식 배포조사법을 사용하였다. 표본추출은 민원접점 부서별 현원을 기준으로 한 비례층화표본추출법을 사용하였으며, 이후 SAS 프로그램을 활용하여 연구 가설별 이분형 로지스틱 회귀분석(Logistie

Regression Analysis)을 실시하여 그 결과를 도출하였다.

로지스틱 회귀분석을 통해 유의미한 결과는 얻지 못한 독립변수 항목에 대해서는 보충적으로 면접조사를 통해 양적 연구의 한계를 보완하고자 하였다.

제 2 장 이론적 배경과 선행연구 검토

제 1 절 이론적 배경

1. 일선관료제 이론

(1) 일선관료제의 개념과 의의

① 일선관료제 개념

Lipsky는 업무 수행과정에 있어서 시민과 직접적으로 접촉하여 업무 수행상 상당한 재량을 보유하는 공무원을 일선관료라 하며 그 구성원의 상당부분이 일선관료로 구성되는 공공서비스 기관을 일선관료제라고 정의하였다.

Lipsky는 그의 연구에서 일선관료는 업무를 수행함에 있어 재량을 갖고 있으며 정책 내용 또는 정책 지침이 불명확한 경우 재량이 확대된다고 보았다. 또한 일선관료는 인력, 시간 등의 자원 불충분으로 인해 권위에 대한 위험과 도전에 직면하게 되나 공공부문의 특성으로 인한 모호하고 대립되는 기대가 발생된다. 이러한 상황 해소를 위해 일선관료는 다음과 같은 적응 매커니즘을 개발하게 된다고 보았다.

첫째, 빠른 결정이다. 일선관료는 시간 부족 해소를 위해 매뉴얼을 통한 기계적 업무처리를 추구한다.

둘째, 고객인 민원인에 대한 인식을 다르게 설정한다. 민원인 개개인에 따라 다른 인식을 통해 위협 상황에 대한 대응을 하게 된다.

셋째, 역할 기대에 적응한다. 일선관료 자신을 영웅과 같은 이미지로 역할을 재정립하거나 고객에게 서비스 제공이 아닌 고객과 편익을 교환하는 계산적 관계로 역할을 인식하기도 한다.

Lipsky의 일선관료제는 정책집행의 최하위층에서 역할을 수행하는 일선관료를 중시하며, 정책 산출물을 국민에게 전달하는 주요 행위자로 인식

하였다. Lipsky는 일선관료들이 단순히 정책의 수행자에 불과한 것이 아니라, 정책과정에서 주요한 행위자로서 역할을 수행한다고 주장하였다. 일선관료들은 광범위한 재량권을 필요로 한다는 인식을 가지며, 정책결정 기능의 중요성을 강조하였다. 이는 정책을 수행하면서 일선관료들이 상황에 맞게 재량적인 판단과 결정을 내릴 수 있어야 한다는 것을 의미한다. 정책결정에 있어서 일선관료들의 역할은 단순한 명령 수행 이상으로 중요하며, 현장에서 발생하는 문제를 인지하고 조치를 취하는 등 정책의 성공에 기여하는 역할을 맡는다는 것을 강조하였다.

이러한 관점에서 Lipsky는 일선관료들이 정책집행 과정에서 보다 적극적이고 주체적인 역할을 수행해야 함을 강조하였으며, 정책결정 기능의 중요성을 인식함으로써 일선관료의 업무와 책임을 중시하는 관점을 제시하였다.

한편 Berman은 적응의 관점에서 정책집행 현장을 중요시 하고 정책집행의 문제를 정책과 제도적 환경의 상호작용에 의해 발생된다고 보았다. Berman은 제도적 환경을 크게 거시적 집행(Macro implementation) 구조와 미시적 집행(Micro implementation) 구조로 구분하였다. 거시적 집행은 정부나 기관에서 정책을 수립하고 이를 구체적으로 실행하기 위한 체계와 절차를 말한다. 이는 주로 법률, 규제, 정부 조직 등과 관련이 있으며, 거시적 집행은 정책의 이상적인 구현과 일치하는지 여부를 확인하고, 정책의 성과를 평가하는 데에 중요한 역할을 한다 볼수 있다.

반면, 미시적 집행은 정책이 실제로 현장에서 실행되는 과정을 의미한다. 이는 정책을 실행하는 공무원, 기업, 비영리 단체 등이 참여하는 활동을 포함한다. 미시적 집행은 정책의 성과를 실제로 만들어내는 과정이며, 실질적인 결과물과 효과를 제공한다. 그러나 Berman은 미시적 집행과정에서 정책 산출의 측정이 어렵고 불확실성이 발생한다고 주장하였다. 이는 미시적 집행 환경의 복잡성과 변동성으로 인해 발생하는 문제라고 보았다. 현장에서 정책이 구체적으로 실행되는 과정은 다양한 이해관계자의 참여, 외부 요인의 영향, 자원의 한정성 등으로 인해 예측 및 측정이 어렵다고 보았다. 또한, 여러 가지 변수와 상호작용이 있기 때문에 정책의 결과가 불확실성을

내포하고 있을 수 있다고 주장하였다.

이때, 미시적 집행의 불확실성은 일선 행정에서의 혼란이라는 점에서 Lipsky가 주장한 재량의 근원인 불확실성과 유사하다 볼 수 있으므로 일선관료제 이론을 지지한다고 볼 수 있다.

Lipsky는 정책집행에 있어 집행 현장의 중요성을 강조하고 있으며 집행 결과는 일선관료의 능력, 의욕 그리고 환경적 요인에 많은 영향을 받는다고 보았다. 또한 일선관료들이 처하게 되는 일반적 업무환경을 살펴보고 업무 환경상 어려움 대처를 위해 어떠한 적응 매커니즘을 개발했는지와 해당 매커니즘이 일선관료의 집행활동에 주는 영향을 분석하였다(정정길 외, 2011)

② 일선관료제의 의의

이러한 일선관료제 이론은 정책집행 분야에 있어 다음과 같은 기여를 했다는 점에서 의의가 있다.

첫째, 유연한 정책 실행을 가능하게 하였다. 일선관료들은 규정과 정책을 현실에 적용하기 위해 상당한 재량권을 가지고 있다. 이들은 상황에 따라 유연한 대응과 조치를 취할 수 있어 정부의 목표를 보다 효과적으로 달성할 수 있다. 예를 들어, 엄격한 규정을 따르지 않더라도 시민들의 요구나 특정 상황을 고려하여 적절한 조치를 취할 수 있다.

둘째, 대시민 서비스 개선 효과를 가져왔다. 일선관료들은 시민들과 직접적으로 상호작용하며 정부의 서비스를 제공한다. 이들이 상황을 판단하고 유연한 조치를 취하며 시민들의 다양한 요구를 충족시킬 수 있다면, 시민 서비스의 품질과 만족도를 향상시킬 수 있다. 시민들은 일선관료들과의 접촉을 통해 신속하고 효과적인 서비스를 받을 수 있으며, 이는 정부의 신뢰도와 만족도를 향상시키는 데에 도움이 된다 할 수 있다.

셋째, 현장 지식과 피드백 제공을 통한 정책 실행의 효율성 등 확보에 기여하였다. 일선관료들은 현장에서 직접 일하며 다양한 문제와 상황에 직면한다. 이들은 현장에서 얻은 지식과 피드백을 정부에 제공함으로써 정책 개선과 문제 해결에 기여할 수 있다. 정부는 이러한 현장 지식을 수용하고 반영하여 정책을 개선하고, 일선관료들과의 소통과 협력을 통해

정책 실행의 효율성과 타당성을 향상 시킬 수 있다.

넷째, 정부의 효율성 증진에 기여하였다. 일선관료들은 규정과 정책을 현실에 적용하고 시민 서비스를 제공함으로써 정부의 효율성을 증진시킬 수 있다. 그들의 유연한 대응과 재량권 행사는 정부 조직의 능동성과 업무 효율성을 향상시키는 역할을 하였다.

요약하면, 일선관료제 이론은 유연한 정책 실행과 시민 서비스 개선을 통해 정부의 효율성을 증진시키는 역할을 하였다. 이 이론은 일선관료들이 규정과 정책을 현실에 적용하면서 상당한 재량권을 행사할 수 있다는 개념을 강조한다. 이들은 유연한 대응과 조치를 통해 정부의 목표를 효과적으로 달성하고, 시민들과의 직접적인 상호작용을 통해 시민 서비스의 품질과 만족도를 향상시킬 수 있다. 또한, 일선관료들은 현장에서 얻은 지식과 피드백을 제공하여 정부의 정책 개선과 문제해결에 기여할 수 있다. 이를 통해 정부의 효율성과 타당성을 증진시키며, 정부 조직 내에서 유연성과 업무 효율성을 강화하는데 도움을 줄 수 있다.

(2) 일선관료의 종류 및 특성

① 일선관료의 종류

Lipsky가 예시한 일선관료는 경찰, 교사, 보건종사자, 사회복지사 등이 포함된다. 이들은 각자 다른 기관에서 근무하고 상이한 업무를 수행하는 공무원들이나 시민들을 직접 상대하고 그들의 일상적인 삶에 중대한 영향을 미친다는 측면에서 공통점을 갖고 있다(Lipsky, 1980). 경찰은 일선관료의 대표적인 예시 중 하나로 범죄를 예방하고 범죄자를 체포하는 역할을 수행하는 과정에서 시민들과 직접 대면하여 상호작용을 한다고 보았다.

교육현장에서의 교사는 기본적으로 학생들의 학업 성취도와 행동에 대한 책임을 갖고 있으며, 교사는 학생들의 학습 능력 평가 및 교내 행동에 대한 조치를 취하는 과정에서 학생들과 직접적인 상호작용하고 있다.

보건분야에 있어 의료진은 환자들의 건강 상태 확인 및 치료를 하는 과정에서 환자들과 직접적인 상호작용을 수행하고 있다. 사회복지사는 사회적·

경제적 취약 계층에게 다양한 종류의 지원을 제공하며, 이러한 과정에서 직접적 대면활동을 수행한다. Berman은 정책 산출의 측정이 어려우며 불확실하고 통제가 곤란한 환경에서 집행하는 교육, 의료, 사회복지, 치안 등 공공서비스를 제공하는 정책 분야가 미시적 집행에 해당한다고 보았다 (정정길 외, 2011).

② 일선관료의 특성

일선관료가 처하게 되는 업무상 주요 특징으로 대인업무, 고객의 범주화, 많은 재량권, 업무과다 및 자원부족을 들 수 있다.

첫째, 일선관료는 주로 사람을 상대하는 대인업무를 수행한다. 이는 직접 시민들과 접촉하고 상호작용을 하면서 업무를 수행하는 것을 의미한다. 통상 관료제에서 대부분의 업무는 서면으로 처리되나, 일선관료는 서면처리 보다는 사람을 상대하는 대인업무가 주요한 업무이다. 대인업무는 실시간으로 시민들의 요구에 대응하고 필요한 조치를 취해야 한다. 이러한 시민과의 상호작용으로 인해 일선관료는 특정 고객과 면담하는 동안 다른 일처리가 사실상 불가능하게 때문에 면담시간을 통제하려 한다. 시민과의 상호작용은 많은 시간이 소요 될 수 있으며 동시에 내용도 있다. 또한 고객과의 상호작용은 어떠한 요구를 받을지 얼마나 많은 시간이 소요될지 예측하기 어려운 점이 있다.

둘째, 일선관료는 고객을 범주화하여 차별적으로 업무처리 한다. 일선관료들은 다양한 고객을 상대로 업무를 수행하게 되는데, 이때 고객은 단순한 수신자가 아니라 다양한 요구와 특성을 갖는 개별 객체로 인식된다. 고객의 다양성을 이해하고 범주화하여 각각의 고객에게 맞춤형 서비스를 제공하는 능력이 필요하다. 즉 고객을 범주로 분류하여 선별한 후 일정한 기준에 따라서 엄격하게 분류하여 업무를 처리하지만, 이러한 과정에는 일선관료의 재량이 작용하는 경우가 많다. 일선관료는 재량권 행사의 방법으로 기준을 왜곡하거나 신축적인 해석을 하기도 한다. 또한 동일 범주에 속한 고객에 대해 다르게 취급하거나 더 많은 시간을 할당하기도 한다.

셋째, 일선관료는 통상적인 관료에 비해 많은 재량권을 행사한다. 이는

업무규정과 정책을 현실에 적용하면서 상당한 자유도와 판단력을 갖을 수 있다는 의미이다. 재량권을 행사함으로써 일선관료들은 신속하고 유연한 업무처리가 가능하며, 상황에 적절한 조치를 취할 수 있다. 일선관료들이 많은 재량권을 행사할 수 있는 것은 그들이 보유한 전문성을 기반으로 함에 따라 일부 긍정적일 수 있으나, 과다한 재량권 행사는 민주적 정치체제에서의 정책통제에 반한다고도 할 수 있다. 관료제가 법률 규정 및 상부의 지시 등에 구속받지 않는다는 의미가 아니라 오히려 법령이나 규정이 너무 과다함에 따라 오히려 재량의 행사 여지가 확장되었다는 것을 의미한다.

한편 이러한 일선관료의 재량을 제한하지 못하는 이유로는 복잡한 상황하에 업무를 수행함에 따라 엄격한 기준으로 업무 수행이 사실상 불가하며, 상황적으로 인간적 측면에서 대응해야 될 상황이 존재한다.

넷째, 일선관료는 통상 과중한 업무에 처하게 되는데 이는 일선관료의 자원과 밀접한 관련성을 갖는다. 업무 과다는 업무 압박과 시간관리의 어려움을 야기할 수 있으며, 업무 우선순위를 설정하고 효율적인 업무 조직화를 위한 능력이 요구된다. 자원부족은 일선관료들이 맡은 업무 수행에 필요한 자원이 충분하지 않은 상황을 의미한다. 자원은 여러 가지 측면에서 부족할 수 있으며, 주로 인력, 예산, 기술 부족 등의 양상이 나타난다.

인력은 업무 수행에 필요한 인원의 수와 역량을 의미하며, 인력부족으로 인해 일선관료들은 업무를 효율적으로 수행하기 어려운 상황에 처한다. 인력 부족은 업무 압박과 업무 과부하를 초래할 수 있으며, 이로 인해 업무의 품질과 정확성이 저하될 수 있다. 예산은 업무를 수행하기 위해 필요한 자금의 양을 의미한다. 예산부족으로 인해 예산이 충분하지 않으면 업무 수행에 필요한 장비, 소모품, 기술적인 지원 등을 제공하기 어려울 수 있다. 예산 부족은 업무의 효율성과 품질에 영향을 미칠 수 있으며, 일선관료들은 제한된 예산 내에서 업무를 조직화하고 우선순위를 설정해야 한다.

기술적인 지원과 업무 수행에 필요한 기술적인 역량의 부족은 업무의 효율성과 품질에 영향을 줄 수 있다. 환경이 변화하고 복잡해지면서, 일선관료들은 최신 기술과 도구를 활용하여 업무를 수행해야 하나, 기술 부족은 이러한

노력을 제한할 수 있다. 이러한 상황을 대응하기 위해서 일선관료들은 제한된 자원을 최대한 효율적으로 활용하는 한편, 우선순위를 설정하여 시급한 업무에 집중해야 한다.

이러한 일선관료의 특성으로 인해 상부조직의 권위에 대한 상대적 자율권 행사가 가능하다. 즉 일선의 목표가 상부조직의 목표와 충돌하거나 공유되지 못하는 경우 부정적 비협조적 태도나 회피 등 방법으로 조직 상부의 권위에 저항하기도 한다(김현성, 2015).

2. 고객 대응방식

(1) 행정학상 고객의 의미

행정학에서 "고객"은 일반적으로 공공부문에서 제공되는 서비스나 혜택을 받는 시민이나 이용자를 가르키는 용어이다. 이 개념은 공공부문에서도 경제적인 관점에서의 고객과 유사한 의미를 갖고 있으며, 고객 개념은 공공부문의 행정활동에 대한 관점을 변화시키고, 행정서비스의 품질과 효율성을 향상시키기 위한 노력을 제고한다.

고객 개념은 행정학에서 중요한 의미를 갖고 있다. 일선관료들은 고객 중심의 접근 방식을 채택하여 시민들에게 최상의 서비스를 제공하는 데 초점을 맞추어야 한다. 이는 시민들의 다양한 요구와 필요에 민감하게 대응하고, 효과적인 응대와 의사소통을 통해 만족도를 높이는 것을 의미한다.

행정기관이나 공공부문은 정부의 목표인 사회복지와 공공이익을 실현하기 위해 존재하며, 이를 위해 시민들에게 서비스를 제공한다. 따라서 고객 중심의 관점은 시민들의 만족과 참여를 증진시키며, 효과적인 정부의 역할 수행을 위한 중요한 원칙이 된다 할 수 있다. 행정기관은 고객의 요구를 이해하고 공정하고 투명한 서비스를 제공함으로써 시민들과의 신뢰와 협력을 구축할 수 있다. 따라서 행정학에서는 고객 개념을 중요한 개념으로 인식하고 이를 토대로 효과적인 행정을 추구하는 노력을 기울이고 있다.

한편, 최근 수십 년간 행정학의 고객지향적 행정에 관한 논의는 활발하게

이루어져 왔다. 고객지향적 행정이란 행정의 주체가 아닌 고객인 시민이 원하는 방향을 모색하는 행정이라 할 수 있다. 다시 말해 행정서비스의 공급자인 관료 위주의 행정이 아닌 고객인 시민의 입장에서 필요한 행정서비스의 수혜자인 시민의 입장에서 필요한 행정을 적시에 제공하는 것을 의미한다. 이러한 고객 지향적 행정은 신공공관리론을 기반으로 한 다원주의 이론, 관료정치 이론, 신행정이론 등은 관료가 고객인 시민의 선호와 수요에 맞추어 대응하여야 된다는 소비자 모델을 지지한다. 소비자모델은 선거는 시민들이 자신의 대리인을 선출하는 수단일 뿐 비선출된 공무원으로 구성된 관료제도 선출직 공직자와 동일하게 시민을 대표하고 시민에 대한 대응책임을 직접적으로 부담한다고 가정되는 모델이다(Dahl, 1956; 박천오. 1998). 세계화 및 민주화와 같은 환경적 측면에서의 행정환경의 변화는 시민 개인에 대한 맞춤형 행정의 중요성을 부각하고 있다. 따라서 본 연구에서의 고객은 공공기관이 공공서비스를 제공해야하는 대상인 시민을 의미한다.

Lipsky는 일선관료의 고객대응 방식은 부족한 자원, 권위에 대한 도전, 모호하고 대립되는 기대에 대한 대응방식인 루틴화 및 역할 설정에서 기인한다고 보았다. 루틴화 및 고객에 대한 적대적 인식 설정은 고객지향적 행정에 반한다. 반대로 일선관료제 이론상 대응방식 중 하나인 역할 재정립 및 고객집단 재정립은 일선관료의 고객지향성을 저해 또는 제고하기도 한다. 결과적으로 일선관료가 본인 또는 고객집단을 어떻게 정의하는가에 따라 상이한 결과를 도출한다.

(2) 고객 대응 방식의 종류

① 적극적/수동적 행동에 따른 분류

일선관료를 대상으로 한 기존 연구를 바탕으로 일선관료의 고객대응 유형은 여러 기준에 의해 분류될 수 있다. 통상 고려되는 고객 대응 유형은 적극적 또는 수동적 행동으로 구분될 수 있으며, 각 유형은 다음과 같은 특징을 갖는다. 적극적 행동(Proactive Behavior)의 유형으로 이니셔티브(Initiative), 창의성(Creative), 협업(Collaboration)을 들 수 있다. 이니셔티브는 일선관료가

스스로 일을 시작하고 추진하는 능력을 가지고 있다는 것이다. 문제를 예방하고 해결하기 위해 미리 행동하며, 적극적으로 개선 방안을 모색함을 의미한다. 창의성은 일선관료는 새로운 아이디어와 접근법을 도입하여 업무를 수행하고 문제를 해결한다는 의미이다. 변화에 대한 적극적인 태도를 가지며, 혁신적인 해결책을 모색한다. 협업은 일선관료는 동료들과 협력하여 효율적으로 업무를 수행하고 문제를 해결한다. 팀워크와 소통 능력을 강화하며, 타인의 의견을 존중하고 효과적인 협업을 추구한다.

이에 반해 수동적 행동 (Reactive Behavior)의 유형으로 수행 만족(Task Compliance), 자기보호(Self-Protection), 회피(Avoidance)를 들 수 있다. 수행만족은 일선관료는 주어진 업무를 충실히 수행하고 일을 완수하는 데 초점을 두는 경향을 말한다. 업무 지시나 지침을 따르며, 주로 주어진 업무에 집중한다. 자기보호는 일선관료는 위험을 회피하고 안전성과 안정성을 우선시하는 경향이 있다. 규칙과 절차를 따르며 예기치 않은 위험을 최소화하려고 노력한다. 회피는 일선관료는 업무에 직접 개입하지 않고 다른 조직 구성원이나 상위 조직의 지시에 의존하는 경향이 있는 것을 말한다. 업무 이외의 문제에는 관여하지 않으며, 업무에 대한 개선이나 변경에 소극적인 태도를 보일 수 있다.

일선관료들은 상황과 업무환경에 따라 적극적 또는 수동적인 행동을 보일 수 있으며, 이러한 행동 유형은 개인의 성격, 조직 문화, 업무 요구사항 등에 영향을 받는 것으로 알려져 있다.

일반적으로 일선관료는 수동적인 태도를 견지하는 경향이 있다. 그 이유는 법규 등에서 정한 일선관료의 의무적 행동 이외에 추가적 도움을 행함으로써 얻는 이익은 상대적으로 없으나, 평등의 원칙 또는 추가적 도움 가능성 등으로 인한 고객의 요구 증대의 발생 가능성으로 인해 수동적 태도를 보이는 경우가 많다. 한편 공직 봉사동기 또는 만족이론(Poter&Lawler) 중 내재적 보상으로 인해 적극적 고객 대응유형이 발생되기도 한다.

② 실질적/절차적 접근에 따른 분류

고객지향적 행정 관련 선행연구를 살펴보면 정책과 행정의 실질적인 내용 및 결정과정에 초점을 두는 실질적(substantive)인 접근과 행정서비스의 전달체계 및 수행 방식에 초점을 맞추는 절차적(procedual) 접근이 있다(Hambleton, 1988). 실질적 접근은 고객 또는 시민들에게 직접적인 혜택을 제공하는 실질적 결과를 달성하는 데 초점을 둔다. 다시 말해 이 방식은 고객의 요구와 기대를 충족시키는 공공행정의 실제적인 영향력과 효과에 중점을 두고 있다. 효율적인 서비스 제공, 신속한 문제 해결, 고객 만족도 확보 등 실질적인 결과물을 고객에게 제공하는 것을 우선시 한다. 이 방식은 최종 결과를 강조하며 고객이 실제로 경험하는 실질적인 혜택을 기반으로 고객지향적 행정의 성공을 평가한다. 한편 절차적 접근은 행정 과정의 공정성과 투명성에 중점을 두고 있다. 이 방식은 행정의 절차적 측면에 집중하며 공정한 절차와 절차를 준수하는 것을 강조하고 고객지향적 행정의 성공은 행정 절차에 대한 공정성과 투명성을 기반으로 평가된다. 이러한 두 가지 접근방식은 정책의 실질적인 효과 또는 정책의 전달 프로세스에 관심을 갖는지에 대한 차이로 귀결된다. 정책의 효과는 정책대상에 집행되었을 때 산출과 결과를 의미하며, 전달체계는 조직 및 인력 구성과 같은 과정적 요소를 의미한다. 따라서 고객 대응유형을 적극적 또는 소극적으로 구분하는 것은 실질적 접근으로 볼 수 있다.

③ 관료제의 책임성에 따른 분류

관료제의 책임성에 따른 분류로 정치적 통제 모델, 소비자 모델, 전문직업적 책임모델로 구분된다. 정치적 통제 모델(Herbert A. Simon, 1957)은 관료들의 책임을 정치적인 권한과 통제에 기반으로 하는 모델이다. 이 모델에서 관료들은 정치적인 목표와 정책 결정에 따라 업무를 수행하고, 정치적 통제를 받으며 정부의 정책 방향성을 따르게 된다. 이 모델에서 관료들은 정치적인 지향성과 정부의 정책 목표를 이행함으로써 책임을 수행하는 것으로 보고 있다.

소비자 모델(David H. Rosenbloom, 1983)은 관료들의 책임을 서비스를

받는 고객 혹은 시민들에 대한 만족과 서비스 품질에 기반으로 하는 모델이다. 관료들은 고객 중심의 서비스 제공을 목표로 하며, 고객들의 요구와 기대를 충족시키고 최상의 서비스 품질을 제공함으로써 책임을 수행한다. 이 모델에서 관료들은 고객 만족도를 중시하고 서비스 향상과 효율성을 추구한다.

전문적 업적 책임 모델(Carl j.Freidrich, 1963)은 관료들의 책임을 전문적인 업적과 성과에 기반으로 하는 모델이다. 관료들은 전문적인 역량과 지식을 활용하여 업무를 수행하고 업적과 성과를 통해 자신의 책임을 수행한다. 이 모델에서 관료들은 전문적인 능력과 업무 성과를 통해 책임을 증명하고, 전문성의 발전과 성과 향상을 추구한다. 이러한 분류 모델은 관료들의 책임과 역할에 대한 다양한 관점을 제시하며, 관료제의 효과적인 운영과 공공부문의 성공적인 업무 수행을 위해 중요한 요소로 간주되고 있다.

일선관료제의 관점에서 볼 때 결국 고객 대응에 있어 정치적 통제 모델은 행정을 정치의 실행으로 봄으로써 정책 집행시 고객에 대한 일선관료의 재량을 최소화한 형태가 된다. 소비자 모델은 직면한 고객의 권익을 위해 일선관료의 재량을 적절히 행사하는 것이 추구되는 고객 대응유형으로 볼 수 있다. 전문적 업적 책임모델은 전문관료가 전문성을 발휘하는 형태로 재량이 행사되는 것을 이상적인 고객 대응유형으로 볼 것이다.

④ 본 연구상 분류

본 연구는 고객 대응유형을 실질적인 측면에서, 관료의 대응 측면에 있어서 소비자 모델을 기반으로 각 일선관료가 시민에 대해 주관적 책임을 가진다는 양상으로 접근한다. 이러한 관점을 종합하여 고객 대응유형을 고객지향적 대응과 관료지향적 대응으로 구분하였다.

고객지향적 대응은 고객의 편익의 관점에서 대응을, 관료지향적 대응은 관료 자신의 편익을 위주로 대응하는 것을 각각 의미한다. Lipsky(1980)는 일선관료는 고객들에 대해 개별적 대우 대신에 집합적으로 처리하는 방법을 고안하였는데 그러한 결과는 루틴화, 할당관행, 공격이다. 이러한 행태는 일선관료가 공정한 처분을 위해 고안한 것일 수도 있으나 Lipsky는 이러한 행태는 자원 부족과 과도한 업무를 주요 원인으로 보았으며 대표적인

관료지향적 대응에 해당된다 볼 수 있다.

고객대응 관련 기존연구를 살펴보면 Tummers는 고객과의 관계 측면에서 대응을 행태적 대응과 인지적 대응으로 나누어 고객-지원 맥락을 반영한 틀을 제시한 바 있다. 추가시간 투입(Allocating Additional Time)은 고객을 위해 할당된 시간 이외에 추가적인 시간을 투입하는 것이다. 이는 업무 수행 시 고객에 대한 더 많은 시간과 관심을 제공하여 고객 만족도를 높이는데 도움이 된다. 우선권 설정(Setting Priorities)은 업무를 수행할 때 고객의 중요도와 효과성을 고려하여 우선순위를 정하는 것을 말한다. 고객이 가장 필요로 하는 서비스나 지원에 먼저 초점을 맞추는 것을 의미한다. 시간관리(Time Management)는 업무의 효과성을 극대화하기 위해 업무상 시간을 조절하는 태도를 가지는 것이다. 시간을 효율적으로 분배하고, 우선순위에 따라 작업을 계획하며, 고객의 요구에 신속하게 대응하는 등 시간을 효과적으로 활용하는 방법을 포함한다. 이러한 추가시간 투입, 우선권 설정, 시간관리를 통해 일선관료들은 고객과의 관계를 개선하고 고객 중심의 서비스 제공에 노력을 기울일 수 있다. 따라서 결국 추가시간 투입, 우선권 설정, 시간관리는 고객에 대한 편의를 제공하는 것으로 고객지향적 대응에 해당된다.

반면, 루틴화 (Routinizing)은 관료 본인의 업무 용이성을 위해 고객의 개별성을 간과하고 업무를 단순화하는 개념을 말한다. 이는 고객의 다양한 요구나 특별한 상황을 고려하지 않고, 관료가 익숙한 절차와 루틴에 따라 업무를 처리하는 것을 의미한다. 할당관행 (Rationing)은 시간관리와는 반대되는 개념으로 고객의 편의나 필요를 고려하지 않고, 관료 자신의 편익을 중심으로 시간을 배정하는 것을 말한다. 이는 고객의 우선순위나 중요성을 무시하고, 관료가 자신의 편의나 이익을 위해 시간을 배분하는 것을 의미한다. 고객공격 (Aggression)은 일선관료가 고객과의 상호작용을 차단하려는 시도로, 관료의 권위에 대한 도전이나 위험 회피의 관점에서 이해된다. 이는 고객과의 소통을 거부하거나 무시하며, 관료가 고객에게 적극적인 도움이나 서비스를 제공하지 않는 소극적인 자세를 의미한다.

따라서 루틴화, 할당관행, 고객공격은 관료지향적 대응에 해당하는 행동으로 볼 수 있다. 이러한 행동은 고객과의 소통을 제한하거나 고객의 요구와 필요를 무시하는 소극적인 자세를 나타내며, 고객지향적인 서비스 제공과는 대조적인 특징을 갖고 있다. 상기 언급한 고객대응 유형을 정리하면 아래 [표2-1]과 같다.

[표2-1] 고객 대응유형

행태적 대응		내 용
고객지향적 대응	추가시간 투입	고객을 위해서 할당된 시간외의 시간을 투입
	우선권설정	고객 입장에서 중요도 및 효과성을 고려한 집행
	시간관리	업무의 효과성 증대를 위해 업무시간을 준비하는 태도
관료지향적 대응	루틴화	고객의 개별성을 간과한 업무의 단순화
	할당관행	고객이 아닌 관료의 편익을 위한 시간 배정
	고객공격	고객과의 상호작용을 차단하려는 시도

출처 : Tummers et al, 2015 ; 김서용, 2017

(3) 고객 대응유형 결정요인

고객 대응유형을 결정요인에 관한 연구는 심리학과 조직이론 등에서 다양하게 연구되어 왔다. Sleinner(2016)는 심리연구에서 대응에의 영향변수를 개인적 특성과 사회적 맥락으로 구분하고 연구 분석단위가 기관에서 근로하는 집단으로 보아 고객 대응유형을 개인 속성에서 비롯된 것과 부서 또는 기관이라는 구조적 특성으로 구분하였다.

① 개인요인

Perry는 1990년에 공직봉사동기 이론(Public Service Motivation Theory)을 제안하여, 공공의 직무를 수행하는 것이 내적인 만족도를 향상시키는

역할을 한다고 주장하였다. 이 이론은 공무원들이 공공조직에서 근무하는 동기와 가치에 초점을 두고 있다. Perry는 공공조직의 독특한 성격과 가치체계가 공무원들의 동기와 행동에 영향을 미친다고 제안하면서, 이러한 동기와 가치는 공공의 이익을 실현하고 공공서비스를 제공하는 것에 대한 열망과 관련되어 있다고 보았다. 이에 따라 공공조직에서 근무하는 공무원들은 고객대응에 있어 보다 고객 친화적인 방식을 선택하게 된다고 주장하였다.

Perry의 이론은 공직봉사동기에 따른 공무원들의 행동이 공공조직의 고객대응에 영향을 미친다는 것을 강조한다. 공무원들은 공공의 이익을 추구하고 공공서비스를 제공하는 동기와 가치를 가지고 있으며, 이를 토대로 고객에게 친화적이고 효과적인 서비스를 제공하려는 경향이 있다는 것을 의미한다. 이는 공무원의 동기와 가치가 고객 대응유형 선택에 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다.

Herzberg의 2요인이론은 직무만족을 결정하는 주요 동기요인을 성취(achievement), 인정(recognition), 작업 자체(work itself), 책임(responsibility), 그리고 승진(advancement)으로 제시하고 있다(Herzberg. 1959; 오석홍, 2011). 성취와 인정은 직무에 대한 긍정적인 요소로 작용하며, 이는 Maslow의 욕구이론에서 상위계층의 욕구로 설명될 수 있다. 개인이 성취를 경험하고 인정받을 때 직무만족이 증가하며, 이는 자기효능감의 측면에서 개인 자신에 대한 인식과도 관련이 있다고 보았다. 일선관료들은 대민업무를 주로 수행하며, 직무에 대한 긍정적인 인식과 영향을 가지는 것은 고객 친화적인 대응을 기대할 수 있다. 일선관료들이 자신의 업무를 성취적으로 수행하고 그에 대한 인정을 받을 때, 고객에게 보다 나은 서비스를 제공하게 되는 경향이 있다. 따라서 Herzberg의 2요인이론은 일선관료들이 고객지향적인 대응을 향상시키는 데 도움이 될 수 있다는 것을 시사한다.

Skinner(2016)은 스트레스 상황을 평가하고 대응 체계를 모색하는 중요성을 강조하였다. 일선관료제 이론에 따르면, 일선관료들은 민원인과의 잦은 대면과 상호작용으로 인해 정서적인 소진이 발생할 수 있으며, 과도한 업무로 인한 스트레스는 대응체계를 찾기 위한 상황을 유발할 수 있다.

과도한 업무량과 압박은 일선관료들에게 정서적 소진과 불만족을 증가시킬 수 있다. 이러한 스트레스 상황에서 일선관료들은 적절한 대응체계를 모색하게 된다. Skinner의 연구는 스트레스와 대응 체계의 관계를 이해하고, 일선관료들이 직면하는 스트레스 상황에서 대응 방식을 모색하는 데 도움을 주는 중요한 시사점을 제공한다. 이는 일선관료들의 복지와 성과에 영향을 미칠 수 있으며 고객 대응방식에도 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

일선관료제 이론은 '전문가주의(professionalism)는 관료화에 대한 저항수단이다'라고 주장하며 일선관료의 관성적인 루틴화를 방지하는 요인으로 전문성을 강조했다(Lipsky, 1980), 공공선택론적 측면에서 일선관료가 업무회피 및 많은 휴식 등 사익을 추구한다고 봤을 때 전문성은 업무수행 비용을 낮출 수 있어 업무 회피가 사익 증대의 연결되는 정도는 감소시킨다고 보았다.

② 직무요인

Locke는 목표설정 이론(goal-setting theory)에서 구체적이고 어려운 목표를 설정하는 것이 추상적 목표를 설정하는 것보다 업무 성과를 향상시킨다고 주장하였다(Locke, 1990; 오석홍, 2011). 이 이론을 일선관료적 관점에서 살펴보면, 목표의 구체성은 고객대응을 향상시킬 수 있는 요소로 작용하며, 반대로 목표의 모호성은 고객 대응에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 볼 수 있다. 구체적이고 명확한 목표를 설정하면 일선관료들은 그 목표에 집중하고 노력할 수 있으며 이를 통해 고객과의 상호작용에서 원하는 결과를 달성할 가능성이 높아진다. 따라서 목표의 구체성은 고객 대응에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 반대로, 목표가 모호하고 불명확하다면 일선관료들은 업무의 방향성을 제대로 이해하기 어려울 수 있다. 이러한 사실은 고객 대응에 어려움을 초래할 수 있으며, 일선관료들이 업무에 대한 명확한 방향을 알지 못하면 고객의 요구에 효과적으로 대응하기 어려울 수 있다. 따라서 목표의 모호성은 고객 대응에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 이론은 목표의 명확성(또는 모호성)이 고객 대응에 영향을 미치는 요인으로

간주되며, 목표 설정의 중요성과 구체성에 대한 이해를 통해 일선관료들이 고객과의 상호작용에서 더 나은 결과를 얻을 수 있도록 도움을 준다.

Lipsky는 일선관료제에서 나타나는 업무구조로 업무 과부하를 제시하였다. 일반적으로 일선관료는 증가하는 수요 대응을 위해 서비스 공급을 늘이더라도 이를 소진할 만큼의 수요가 새로 생겨남에 따라 업무 과부하가 나타난다고 보았다(Lipsky, 1980: 김서용, 2017). 이렇듯 업무 과부하가 발생되면 할당, 차별 등의 관행이 나타난다고 보았다.

일선관료는 서면 처리 보다 사람을 직접 상대하는 업무가 주가 되기 때문에 과정상 복잡한 상황에 처할 수 있으며 이를 판단할 재량이 발생된다. 따라서 일선관료가 느끼는 재량의 정도는 직무 측면에서 고객대응 영향요인으로 작용하게 된다. 교육훈련은 일선관료들이 필요한 기술, 경험, 재량을 적절하게 행사할 수 있도록 도움을 줄 수 있다는 점에서 직무 측면의 고객대응 영향요인으로 볼 수 있다.

제 2 절 선행연구의 검토

1. 일선관료제 이론 관련 연구

정책집행 연구의 접근방식은 관점에 따라 여러 가지 유형으로 분류될 수 있으나, 크게 하향식 접근법(Top-down approach), 상향적 접근법(Bottom-up approach) 그리고 이를 통합한 통합적 접근법으로 나눌 수 있다.

하향식 접근법은 중앙의 정책결정자의 관점에서 정책결정자를 주된 행위자로 보기 때문에 정치·행정 이원론적 관점에서 일선관료나 지방의 집행담당자의 역할을 과소평가하고 정책 결정을 중시한다. 하향적 접근법은 집행과정에 대한 상세한 기술 또는 집행 과정에서 발생한 문제점의 원인에 대한 인과론적 설명보다는 바람직한 집행이 일어날 수 있는 규범적 처방(normative prescription)을 제시한다(Pressman & Wildavsky, 1973; 김현성, 2014).

반면, 상향식 접근법은 정책집행 과정상 가장 중요한 활동은 조직의 최하층인 일선관료로부터 비롯된다는 관점으로 집행단계의 행동에 초점을

둔다. 상향식 접근법은 일련의 집행과정상 맹목적인 통제를 담당하는 정책결정권자가 아닌 정책문제 해결을 위해 필요한 전문성과 지식을 가지고 현장에서 업무를 수행하는 일선 집행권자를 가장 큰 영향력 있는 집단으로 보았다. 따라서 집행과정상 이해도 제고를 위해 일선 집행관료와 시민 또는 대상집단의 행태에 관심을 둔다. 또한 명확하고 일관된 정책목표의 존재가능성을 부정하고 정책목표 보다 집행 문제(implementation) 해소에 논의의 초점을 둔다. 이러한 관점에서 보면 Lipsky의 일선관료제 이론은 정책집행 연구에 있어 상향식 접근법에 해당된다. 이러한 맥락에서 원활한 집행을 위해 필요한 요인들에 대한 선행 연구가 있어 왔다. 일선관료제 이론에 대한 연구는 다양한 분류방식이 있으나 크게 심층 인터뷰 등을 통한 질적 연구와 설문조사 등을 통한 양적연구로 나눌 수 있다.

(1) 일선관료제 이론 관련 질적 연구

질적 연구는 사회현상 관련 자료수집을 위해 사용되는 일련의 비통계적인 탐구 기법과 과정이다. Denzin & Lincoln는 질적 연구의 핵심적 인 특징을 연구대상인 사람들이 생각하는 의미의 관점에서 사회현상을 해석하고, 인위적인 상황보다는 자연적 상황에서 자료를 수집하는 것이라고 보았다(남궁근, 2017).

심층면접을 통해 정보화가 공공·사회·복지·행정 분야에 미친 영향을 분석한 연구에서 정보화가 공공·사회·복지·행정 분야에서 업무의 통일성과 신속성에는 긍정적 효과를 보였지만 자율성 및 재량권 축소에 따라 사회복지 일선관료의 비인간화 및 전문성 저하의 부정적 효과를 나타낸다는 결론을 도출하였다(김수영외, 2014). 한국의 다양한 직급의 공무원을 대상으로 인터뷰를 실시한 일선관료의 재량권 사용에 관한 연구에서 한국에서도 역할갈등 상황에서 Lipsky의 일선관료의 재량 수축현상이 발생된다는 결론을 도출하였다. 한편 Lipsky의 일선관료제의 기존연구와 달리 경찰의 일시검문(Stop and frisk)은 루틴화 되지 않았다는 연구결과가 있다(Portillo & Rudes, 2014).

(2) 일선관료제 이론 관련 양적 연구

양적연구란 사회현상 연구를 위해 연구대상 속성에 수치를 부여하여 자료를 수집하고 그 자료를 분석하는데 통계분석기법을 이용하는 것을 말한다. 일선관료제를 분석한 양적 연구로는 Quiin의 경쟁가치 모형(집단, 발전, 위계, 합리문화)의 분류에 따라 ANOVA 분석을 수행한 탐색연구가 있으며 정부조직의 속성에 따라 행정영역별 각기 상이한 문화가 나타남을 도출하였다(하태수 외, 2015). 일선관료로서의 교사의 재량행위를 분석한 연구에 따르면 교사들은 학생지도를 줄이거나 미루는 형태의 재량행사가 나타나며 일선관료보다는 학교조직의 특성과 조직문화에 따른 행태를 따른다고 결론지었다 (임혜경외, 2015). 집행조직에 있어 집행 성공요인에 관련된 연구로 정책이 잘 집행되기 위해서는 인적·물적 자원이 적절하게 투입되어야 한 것으로 보았다(이혜영 외, 2009) 한편 복잡한 시스템에 대한 문제해결 능력은 계층제적 통제 보다는 관료들이 업무에의 재량. 정책목표에 대한 몰입, 자원을 적절히 활용하는 기술에 달려 있다는 연구결과가 있다(이혜영, 2015). 관료의 전문성과 역량은 오히려 집행 과정에서 집행저해 요소로 나타나는 것으로 보기도 했으나(최종원외, 2001: 이혜영 외, 2004), 다른 연구에서는 일선 집행 관료의 지식, 기술과 문제해결 능력, 재량이 성공적 집행에 있어서 중요한 요소로 보는 상반된 결과를 얻기도 하였다(최성락 외, 2014).

2. 공공기관 고객 대응방식에 관한 연구

공공기관 행정의 패러다임은 과거 공급자 중심의 행정에서 점차 수요자 중심으로 변화되어 왔다(이주희, 2006; 김유경 외, 2014). 이러한 흐름에서 공공기관의 대시민적 관계와 관련하여 행정서비스 차원의 평가척도 개발 및 공공서비스 개선을 목적으로 한 연구들이 존재한다(이원욱외. 2007). 기존 평가모형을 시민의 고객만족도 측정과 시정활동에 대한 신뢰 및 지지로 연계되는 모형을 개발하기도 했다(이재필외, 2009). 공공행정의 대시민

관계에 대한 평가는 다양한 방법으로 측정될 수 있다. 다양한 공공기관을 대상으로 이미지, 조직-공중 관계성, 행정서비스 차원 등에 대해 통합적 척도를 개발하여 측정하기도 했다(김유정외, 2014). 공공기관에 대한 평가요인들 중 행정서비스 요인의 측정이 이루어지는 상황에서 행정서비스를 직접 수행하는 일선관료의 행태연구가 필요하다 볼 수 있다.

일선관료의 대응행태에 관한 연구로 고객 대응유형을 고객지향적 대응과 관료지향적 대응차원으로 구분하여 고객지향적 대응의 세부요소로 추가시간 투입, 우선권 설정, 시간관리로 세분하고, 관료지향적 대응의 세부요소로 루틴, 할당, 공격으로 구분하여 공공기관의 일선관료의 고객대응 결정요인에 대한 연구가 존재한다(하태수외, 2015 ; 조용우 2020).

Skinner & Zimmer-Gembeck(2016)은 적응적 방식과 부적응적 방식으로 구분하고 있고, Tummers & Musheno(2015)는 일선관료들의 대응을 고객지향적 대응군과 반고객적 대응군 등으로 나누기도 했다. Erasmus(2014)는 일선관료 행동을 대상으로 한 메타연구에서 일선관료들의 행동을 크게 무시, 기대위반, 고객관계영향의 세 가지 범주로 구분하고 있다(김서용, 2017).

3. 비판적 검토

일선관료제 관련 기존 연구는 사회복지 공무원, 경찰, 교사 등 공무원을 대상으로 한정된 경향이 있으며, 공공기관의 민원접점부서에서 업무를 수행하는 일선근무자를 대상으로 한 연구는 많이 이루어지지 않았다. 일선관료제 관련 연구가 공무원에 한정된 것은 Lipsky가 일선관료제를 발표한 국가의 시대적 상황과 관련이 있다. 전통적으로 미국은 시장의 역할을 중시함에 따라 사기업의 역할을 중시하는 한편 국가의 시장 개입은 제한적으로 최소화 하였다. 이로 인해 우리나라와 달리 미국의 공기업은 정부기관을 민간으로 이양할 필요성이 발생이 중간 단계로 인식하는 경향이 있다. 예컨대 미국의 전시 재정공사(War Finance Corporation)와 미연방주택공사(U.S. Housing Corporation)은 세계대전 종전 직후 설립되었으나,

공사의 목적을 달성된 후 해체가 이루어졌다(한국조세연구원, 2010; 이우영, 2015). 이러한 사유로 미국의 일선관료는 법률상 신분보장이 되는 공무원으로 한정된다. 반면 한국의 공기업은 중앙부처 또는 지방자치제 산하에서 지속적으로 일선 역할을 해왔으므로 미국의 공기업 개념과 상이하며 오히려 일선관료제 이론상 일선관료와 가까운 특성을 갖는다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 일선관료제 이론의 적용범위를 넓히는 의의를 지닌다.

공공기관의 운영에 관한 법률상 공기업의 직원은 국가공무원법상의 공무원과는 달리 신분보장이 안된다는 사실과 조직 구성원 충원의 유연성에서 차이가 있다. 이는 과거 공공기관 대부분이 유관부처 공무원 출신으로 충원되던 시대에서 시간의 흐름에 따라 점차 심화되고 있는 부분이다. 다시 말해 과거 공무원과 공공기관을 묶어 공공분야의 측면에서 분석한 것과 달리 공익뿐만 아니라 사익을 동시에 추구하는 공기업에 대한 독립적인 분석에 대한 다양한 연구가 필요하다 할 수 있다.

공공기관의 평가와 관련하여 행정서비스 만족도 평가에 대한 다수의 연구가 이루어 졌으나, 행정서비스 만족도 결정적으로 기여하는 일선 직원들에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 본 연구는 정부나 지자체의 일선관료가 아닌 공공기관의 일선직원에 대한 일선관료제 이론의 논의를 확장하는 한편 공공기관 일선직원의 고객대응에 대한 분석을 수행하여 정부 및 지자체의 정책집행의 수행에 있어서의 공공기관의 대시민 서비스 향상을 모색할 수 있다는 점에서 의미를 갖는다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구가설

1. 분석틀

본 연구문제에는 두가지 세부 연구주제로 구성된다. 공공기관의 일선 근무자와 관련하여 첫번째는 독립변수인 고객 대응유형 결정요인이며, 두 번째로 종속변수인 고객 대응유형이다.

고객 대응유형 결정요인은 선행연구 검토를 통해 일선관료의 행태에 영향을 줄 수 있는 요인을 고정관념, 공공봉사동기, 자기효능감, 정서적 소진, 전문가주의, 과중한 업무, 목표모호성, 재량, 교육훈련, 직무순환 등이 있음을 살펴보았다. 이러한 요인 중 공공봉사동기, 정서적 소진, 과중한 업무, 교육훈련은 기존 연구결과 및 결과가 쉽게 예측되는 경향이 있어 배제하고 나머지인 고정관념, 자기효능감, 전문가주의, 목표모호성, 재량, 직무순환의 세부항목을 설문 문항을 통해 측정한다.

고객 대응유형에 영향을 미칠 수 있는 성별, 연령, 근속년수, 직급, 직렬, 담당업무, 근무지는 가설 검증 왜곡을 방지하기 위해 통제키로 한다. 고객 대응유형은 Tummers의 선행연구를 기반으로 행태적 측면에서 고객지향적 대응과 관료지향적 대응으로 분류한다. 이상 언급한 공공기관 일선근무자의 고객대응 결정요인에 대한 분석틀은 [표3-1]과 같다.

[표3-1] 분석틀

독립변수(X)			종속변수(Y)
개인요인	고정관념		
	자기효능감		
	전문가주의	⇒	**고객대응 유형** (고객지향적/관료지향적 대응)
직무요인	목표모호성		
	재량		
	직무순환		

통제변수(C)
성별, 연령, 근속년수, 직급, 직렬, 담당업무, 근무지

2. 연구가설

본 연구에서는 공공기관 일선근무자들의 고객대응 결정요인을 분석코자 한다. 본 연구의 연구문제는 '공공기관에서 정책을 집행하는 일선근무자들의 고객 대응유형의 결정요인은 무엇인가?'이다. 선행연구를 통해 도출한 영향요인을 직원 개인별로 적용되는 개인요인과 부서나 집단과 같은 구조적 요인을 직무요인으로 구분한다. 이를 토대로 설정한 가설은 다음과 같다.

(1) 개인요인

① 고정관념

Winter(2000)는 일선관료가 대응하는데 있어 영향을 미치는 요인으로 개인적 선호가 결정적 변수라는 점을 실증하였다. 일선관료는 공공서비스의 분배와 질을 결정시 개인적 편견(bias)이나 고정관념(stereotype)이 작용한다고 본다(Lipsky, 1980). Lipsky(1980)는 일선관료들은 사회에 만연해 있는 고정관념에 의해 고객에 대한 차별을 이루어진다고 보았다.

Close&Mason(2007)는 미국 플로리다 경찰의 교통단속 자료를 분석한 결과 흑인 경찰관 대비 백인 경찰관이 흑인 운전자를 단속하는 비율이 5배 높다는 사실을 발견했다. 따라서 일선관료들이 가진 고정관념이 일선 현장에서 의사결정에 지배적인 영향을 미치고 있음을 보여준다. 긍정적 고정관념이 작용되어 민원인에게 호혜적인 행태가 나타날 수 있으나, 검증의 명확성 등을 위해 본 연구에서는 제외한다. 따라서 일선관료에게 일반적인 경우에서 나타나는 부정적 고정관념을 기준으로 세운 가설은 다음과 같다.

< 가설1 > 고정관념이 많을수록 일선근무자의 고객지향적 대응은 낮아진다.

② 자기효능감

자기효능감은 주어진 환경에서 특정 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 신뢰를 말한다. Pimpkakorn & Pattersan(2010)는 조직 구성원이 가진 자기 효능감이 서비스에 정(+)의 관계를 갖는다고 보았다(김서용, 2017). 이를 기준으로 세운 가설은 다음과 같다.

< 가설2 > 자기효능감이 높을수록 일선근무자의 고객지향적 대응은 높아진다

③ 전문가주의

전문가 주의에 근거한 일선관료의 고객을 향한 전문성이나 관련규범은 이들에게 관료화에 대한 저항수단을 제공한다고 본다(Lipsky, 1980). 전문가주의 규범에 의하면 고객이익이 곧 전문가의 이익이며 이에 따라 일선관료에게 있어 전문가주의는 고객이익 우선주의를 유도한다. 전문가주의가 강해질수록 일선관료들은 전문가와 사회간 암묵적 협상에 의해 일선관료는 사익추구 없이 고객들의 이익을 위해 행동한다. 또한 전문가주의는 루틴화와 같은 관료화에 저항하는 힘으로 작용한다(김서용, 2015). 이를 바탕으로 세운 가설은 다음과 같다.

< 가설3 > 전문가주의가 높아질수록 일선근무자의 고객 지향적 대응이 높아진다.

(2) 직무요인

① 목표 모호성

Lipsky는 일선관료은 업무를 수행하는 동안 상충되는 갈등적 목표를 동시에 추구함에 따라 목표 모호성을 대응하기 위해 관행을 만든다고 보았다. 예컨대 일선관료는 법의 엄격한 집행 기대와 동시에 약자에 대한 배려가 있기를 요구받는다. Locke는 목표설정 이론(goal-setting theory)에서 구체적이고 어려운 목표가 업무성과를 향상시킨다고 주장하였다. 일선관료적 관점에서 구체적인 목표는 고객대응을 향상시키고 반대로 모호한 목표는 고객대응을 저해할 것으로 예상된다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

< 가설4 > 목표 모호성이 높을수록 일선근무자의 고객 지향적 대응은 낮아진다.

② 재량

재량이란 일선관료는 편익의 처분 및 공공재의 할당과 관련하여 편익과 제재의 내용, 양과 질을 스스로 결정할 수 있다는 것이다(Lipsky, 1980). Tummers는 일선관료들이 갖는 재량은 정책집행의 긍정적인 영향을 미친다는 것을 도출했다. 한편 Wenger & Wilkins(2009)는 자동화를 통한 재량의 축소가 서비스의 불평등 수준을 낮추는 긍정적 결과를 가져온다(김서용, 2017)는 반대 연구결과도 있다. 정보화로 인한 일선관료의 재량권 축소는 고객과의 사무적 관계를 심화시키고 일선관료의 전문성을 저하시킨다는 연구결과도 있다(김수영외, 2014). 본 연구는 Tummers의 연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 세우기로 한다.

< 가설5 > 재량이 클수록 일선근무자의 고객 지향적 대응은 높아진다.

③ 직무순환

직무순환은 조직구성원을 일정한 간격을 두고 여러 다른 직위·직급에

전보 또는 배치시키는 것을 말한다. 일반적으로 조직에서는 한 직위에 장기간 근무시 비용과 편익이 공존함에 따라 시행하고 있다. 장기근무에 따른 전문성 증가와 누적되는 피로감을 고려한 순편익이 최대가 되는 지점에서 보직 전환하게 된다(김광호, 2008)

Berman의 적응적 집행이론의 관점으로 볼 때 직무순환은 미시적 집행구조의 표준운영절차 의존도를 높일 것으로 예상할 수 있다. 미시적 집행구조는 집행현장에서의 관료와 서비스 수혜자간 상호작용인데 빈번한 미시적 집행구조의 변화는 이러한 상호작용의 저해요인으로 작용될 수 있다.

하위 직급을 대상으로 한 PSM 연구에서는 6급 이하 공무원은 재직기간이 늘어날수록 동기부여가 늘어난다는 결론을 도출하였다(김윤호,2017). 해당 결과는 빈번한 직무순환은 일선관료의 정책몰입을 낮출 수 있다는 점을 시사한다. 일반경찰을 대상으로 한 인력운용 연구에서 잦은 직무순환은 업무의 전문성과 안정성을 저해 한다고 보고 있다(이상수, 2017). 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세운다.

< 가설6 > 직무순환이 빈번할수록 고객 지향적 대응은 낮아진다.

앞서 언급한 독립변수에 대한 고객대응 결정요인에 대한 가설을 정리하면 아래 [표 3-2]와 같다.

[표3-2] 고객대응 결정요인 가설

구분		내 용
개인 요인	가설1	고정관념이 많을수록 일선근무자의 고객지향적 대응은 낮아진다.
	가설2	자기효능감이 높을수록 일선근무자의 고객지향적 대응은 높아진다.
	가설3	전문가주의가 높아질수록 일선근무자의 고객 지향적 대응이 높아진다.
직무 요인	가설4	목표 모호성이 높을수록 일선근무자의 고객 지향적 대응은 낮아진다.
	가설5	재량이 클수록 일선근무자의 고객 지향적 대응은 높아진다.
	가설6	직무순환이 빈번할수록 고객 지향적 대응은 낮아진다.

제 2 절 변수설정 및 측정도구

1. 독립변수

본 연구에서 독립변수는 관련이론 및 선행연구를 통해 도출하였다. 고객 대응유형 결정요인에 대해 김서용(2017)은 공무원을 대상으로 개인속성요인과 구조속성요인으로 구분하여 개인속성요인으로 개인적 편견, 공직봉사동기, 자기효능감, 정서적 소진, 전문가주의로 구조속성요인으로 목표모호성, 업무과부하, 재량, 교육훈련으로 각각 세분화하였다.

조용우(2020)는 공공기관의 고객 대응유형 결정요인을 개인적 속성으로 자기효능감, 정서적 소진, 전문가주의로 구조적 속성으로 업무과부하, 목표모호성, 재량, 교육훈련, 순환보직으로 각각 세분화하였다.

김소희 외(2022)는 공무원을 대상으로 직무요인로 직무효능감, 직무스트레스, 목표모호성, 직무과부하, 기술다양성, 직무정체성, 직무자율성, 조직지원을 개인요인로 공공봉사동기, 내재적가치, 성취동기로 각각 세분화하여 일선 관료의 서비스지향성 결정요인을 직종별(행정직, 소방직, 경찰직, 간호직)로 비교 분석하였다.

본 연구는 공공기관을 대상으로 한 조용우(2020)의 고객 대응유형 결정요인을 기준으로 하되, Lipsky 등 선행연구에서 살펴봤듯이 개인적 편견(고정관념)을 추가한다. 반면, 정서적 소진, 업무과부하, 교육훈련은 기존 연구결과 등을 고려하여 배제하였다. 이를 정리하면 표[3-3]와 같다.

[표3-3] 독립변수

독립변수(X)		
개인 요인	고정관념	개인적인 편견 또는 고정관념
	자기효능감	자신의 직무수행 능력에 대한 믿음
	전문가주의	고객을 향한 전문성 또는 관련규범
직무 요인	목표모호성	업무특성상 상충되는 갈등적 목표
	재량	업무수행 과정상 의사결결정 권한
	직무순환	다양한 직위, 직급에 전보 또는 배치

(1) 개인요인

① 고정관념

김영민·임도빈(2011)은 일선관료의 공식적 재량권 행사에 있어 민원인에 대한 부정적 인식 등이 주어진 재량권을 축소하는 경향을 보인다 하였다. Lipsky는 일선관료가 공공서비스의 분배와 질을 결정시 개인적 편견(bias)이나 고정관념(stereotype)이 작용하고 일선관료들은 사회에 만연해 있는 고정관념에 의해 고객에 대한 차별을 이루어진다고 보았다. 이러한 고정관념 등 부정적 인식을 측정하기 위해 다음과 같은 문항을 설정하였다.

문 항	내 용
1-1	민원인들은 오로지 자신들의 이익만을 추구한다.
1-2	민원인들은 업무를 대응하는 직원을 배려하지 않는다.
1-3	민원인은 자신의 요구 관철을 위해 부단히 업무 수행직원을 괴롭힌다.
1-4	나는 민원인이 성별, 나이, 외모, 직업, 가족관계, 출신지역 등에 따라 공통된 유사한 특성이 있다고 생각한다.
1-5	나는 원활한 민원처리를 위해 민원인을 성별, 나이, 외모, 직업, 가족관계, 출신지역 등에 따라 다르게 대응한다.

② 자기 효능감

자기효능감은 주어진 상황 하에서 특정한 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신 능력에 대한 신뢰이다. Pimpkakorn & Patterson의 정의에 따라 효능감의 측정은 직무, 능력, 믿음으로 추출될 수 있다. 따라서 자기효능감은 직장에의 기여 여부, 업무 만족도, 현 직무하 본인의 성취에 대한 평가를 통해 알 수 있다. Schaufeli et al.(1996) 개발한 측정문항을 활용하여 다음과 같은 문항을 설정하였다.

문 항	내 용
2-1	나는 조직의 목표를 달성함에 있어 많은 기여를 하고 있다.
2-2	내가 수행하는 업무는 조직에서 매우 중요한 부분을 차지한다.
2-3	나는 조직에서 업무를 완수하고 나면 기분이 매우 좋아진다.
2-4	나는 현재의 직무에서 보람이 큰 성과를 달성해 왔다.
2-5	나는 주어진 업무를 잘 수행할 수 있다는 자신감을 갖고 있다.

③ 전문가주의

Lipsky는 전문가주의가 관료화를 억제하는 역할을 한다고 보았다. 전문가주의가 강할수록 일선관료는 전문가와 사회간 암묵적 협상에 의해 사익추구 없이 고객의 이익을 위해 행동한다고 볼 수 있다. 전문가주의가 관료화 방지 매커니즘으로 작용하는 이유는 자신의 업무에 대한 기준이 엄격해 지고, 다른 사람과의 경쟁을 통해 직무의 질을 높이기 때문이다. 이러한 전문가주의는 Adams(2006)가 제시한 직업적 정체성 개념을 활용하여 다음과 같은 문항으로 구성하였다.

문 항	내 용
3-1	내가 맡은 업무는 전문적 지식이 필요한 분야이다.
3-2	나는 현재 직무 수행에 필요한 전문지식을 갖고 있다.
3-3	내가 갖고 있는 직무관련 지식은 민원인 응대에 많은 도움이 된다.
3-4	나는 민원 응대의 향상을 위해 지속적으로 관련 지식을 쌓으려 노력한다.
3-5	나는 부서내의 동료로부터 직무 처리에 관한 질문을 많이 받는다.

(2) 직무요인

① 목표 모호성

목표모호성이란 공무원들이 업무수행을 함에 있어 상충된 갈등적 목표로 인한 상황이다. Lipsky는 일선관료들은 목표모호성에 대응하기 위해 관행을 만든다고 보았다. Locke는 목표설정이론(goal-setting theory)을 통해 구체적이고 어려운 목표가 그렇지 않은 경우에 비해 업무성과를 향상시킨다고 보았다. 목표모호성은 Wright(2004)가 사용한 목표구체성 문항을 참조하여 다음과 같은 문항을 설정하였다.

문 항	내 용
4-1	나는 우리 조직의 비전과 임무에 대해 명확하게 설명할 수 있다.
4-2	나는 우리 조직의 목표가 구체적이고 잘 정의되어 있다고 생각한다.
4-3	나는 현재 수행하는 직무가 우리 조직의 목표에 잘 부합한다고 생각한다.
4-4	나는 조직의 목표 달성을 위해 맡은 업무에 많은 노력을 기울인다.
4-5	나는 구체적이고 어려운 목표가 업무성과를 향상시킬 수 있다고 생각한다.

② 재량

재량이란 일선관료가 공급하는 편익과 제재의 내용, 양과 질을 스스로 결정할 수 있다는 것이다(Lipsky, 1980). 재량은 일선관료가 업무관행을 만들게 되는 원인으로 작용되며, 재량이 행사되는 맥락과 조건에 따라 부정적 또는 긍정적 대응으로 나타날 수 있다. Berman의 적응적 집행에서의 불확실성의 관점에서 보면 집행 관료와 서비스 수혜자간의 상호작용에서 나타나는 불확실성이 이에 해당한다. 이러한 관점에서 재량은 일선관료에게 위협으로 나타날 수 있으며 일선관료는 이를 해소하기 위해 관료 지향적 대응을 한다고 볼 수 있다. 재량은 Breaugh(1999), Hackman & Oldham(1975)가 제시한 업무특성 중 자율성 개념을 응용하여 다음과 같은 문항을 설정하였다.

문 항	내 용
5-1	나는 어떤 서비스를 제공할지에 대해 결정할 자율과 재량이 있다.
5-2	나는 업무를 수행함에 있어 상당한 재량권을 갖고 있다.
5-3	나는 업무수행 방법에 있어 상당한 자율성을 가지고 있다.
5-4	나는 업무수행에 있어 자율성과 재량권을 갖고 있는 것이 그렇지 않은 경우보다 업무처리에 도움이 된다고 생각한다.
5-5	나는 업무상 주어진 자율성과 재량권에 크게 자부심을 느끼고 있다.

③ 직무순환

직무순환 또는 순환보직제도는 조직 구성원에게 여러 직무를 경험시켜 능력과 자질을 높이고자 하는 인사관리 기법이다. 직무순환은 순환 주기와 순환 정도에 의해 측정될 수 있다. 순환주기는 평균적인 보직 교체 기간을 의미하며, GH공사의 경우 인사규정상 현장 3년, 본사 5년의 순환주기를 규정하고 있다. 순환주기의 기준은 통상 3년으로 보고 있으며, 직무순환이 상이한 성격의 또는 유사한 성격의 보직으로 순환하는 지 여부에 따라 직무순환의 정도를 측정할 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 문항을 설정하였다.

문 항	내 용
6-1	내가 현재 수행 중인 보직은 3년 이내에 바뀔 것으로 생각한다.
6-2	나는 원한다면 특정 보직에서 장기 근무가 가능하다.
6-3	나는 직무순환를 통한 다양한 직무 경험을 매우 긍정적으로 생각한다.
6-4	나는 직무순환이 개인의 능력과 자질 향상을 가져다 줄 수 있다고 생각한다.
6-5	나는 직무순환의 긍정적 효과를 고려시 순환주기는 3년보다 단축되어야 한다고 생각한다.

2. 종속변수

행정의 고객대응에 있어 소비자 모델, 정치적 통제모델, 전문직업적 모델 등 다양한 관점의 모델이 있으며 각 모델에 따른 기준에 따라 고객지향적 또는 관료지향적인지 정도가 달라지게 된다. 한편 고객 대응유형에 대한 실증연구(김서용, 2017)에서 응답자의 절반 가까이가 3단계 척도 중 중간값을 선택하는 양상을 보였다. 고객지향적 또는 관료지향적이라는 성향은 상대적 개념으로 주변 동료를 통해 상대적으로 평가받는 측면이 크다는 점에서 이분형 개념을 설정하여 상대적으로 고객 또는 관료지향적인지 분류하기로 한다.

본 연구에서는 구체적으로 평균값이 모든 데이터 점들의 균형점이므로 평균에서의 상대적 편차를 비교(Doan Sward, 2014)하여 고객 대응유형을 이분형으로 설정하였다. 다시 말해 고객지향적 대응 응답의 평균값 대비 관료지향적 평균 대비 값이 큰 경우 고객지향적 대응으로 설정하고 반대의 경우에는 관료지향적 대응으로 설정한다. 예컨대 아래 수식을 만족하는 경우 고객지향적 대응이며, 만족이 안되는 경우 관료지향적 대응으로 본다.

$$\frac{\text{응답자고객지향적대응값}}{\text{전체응답자고객지향적대응값의평균}} > \frac{\text{응답자관료지향적대응값}}{\text{전체응답자관료지향적대응값의평균}}$$

이러한 자료수집 및 분석과정을 거쳐 공공기관 일선근무자의 고객 대응유형 및 결정요인을 도출하고자 한다. 본 연구의 종속변수로 일선근무자의 고객 대응유형을 설정한다. 고객 대응유형은 기존의 선행연구에서 고객지향적 대응과 관료지향적 대응으로 분류(김서용, 2017; 조용우, 2020)한 것을 사용하였다.

고객지향적 대응이란 일선관료가 자신 보다 고객의 이익을 우선시 하는 행태를 보이는 것을 의미한다. 앞서 살펴본 추가시간 투입, 우선권 설정, 시간관리는 고객에 대한 편의를 제공하는 것으로 고객지향적 대응에 해당된다.

관료지향적 대응이란 고객지향적 대응과 대비되는 개념으로 고객보다 관료 자신의 편의를 우선시 하는 대응을 말한다. Lipsky(1980) 일선관료들은 고객들을 개별적으로 대우하지 않고 집합적으로 처리하는 방법을 개발했는데 그 결과가 루틴화, 할당관행, 고객공격으로 보았다. 루틴화, 할당관행, 고객공격은 자원부족과 과도한 업무를 원인이며, 고객과 소통하지 않는 소극적 자세로 관료지향적 대응에 해당된다. 이상 언급한 종속변수인 일선근무자의 고객 대응영향을 정리하면 표 [3-4]과 같다.

[표3-4] 종속변수

종속변수(Y)		
고객지향적 대응	추가시간 투입	고객을 위해서 할당된 시간외의 시간을 투입
	우선권 설정	고객 입장에서 중요도 및 효과성을 고려한 집행
	시간관리	업무의 효과성 증대를 위해 업무시간을 준비하는 태도
관료지향적 대응	루틴화	고객의 개별성을 간과한 업무의 단순화
	할당관행	고객이 아닌 관료의 편익을 위한 시간 배정
	고객공격	고객과의 상호작용을 차단하려는 시도

(1) 고객지향적 대응

① 추가시간 투입

Tummers(2015)는 고객과의 관계 측면에서 대응을 행태적 대응과 인지적 대응으로 나누어 고객-지원 맥락을 반영한 틀을 제시한 바 있다. 이 틀에서 규정상으로는 할당된 시간이 없더라도 고객을 돕기 위해서 시간을 투입하는 것이다. 이는 일선관료자가 공식적 역할 요구 이상을 초과하는 고객 친화적 행동으로 볼 수 있다. Tummers가 제시한 정의를 바탕으로 다음과 같은 문항을 설정한다.

문 항	내 용
7-1	나는 민원인을 만족시키기 위하여 일부러 추가시간을 내어 일하려고 노력한다.
7-2	나는 민원인을 위해서 주어진 내 휴식시간을 줄여 일하려고 노력한다.
7-3	나는 점심시간이나 일과시간 이후에 민원인이 찾아와도 성실한 대응을 하려고 노력한다.
7-4	나는 민원인에게 도움이 되는 일이라면 시간외근무를 하더라도 많은 보람을 느낀다.
7-5	나는 여건상 사무실 내방이 어려운 민원인에 대해 기꺼이 그들의 자택이나 사무실 등에 직접 방문하여 업무처리 할 수 있다.

② 우선권 설정

우선권 설정은 관료가 고객을 기계적으로 대응하지 않고 중요도 및 효과성을 고려하여 업무를 수행하는 것을 의미한다. 고객의 개별성을 고려한 업무처리가 이루어진다는 점에서 고객 친화적 행동으로 볼 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 문항을 설정한다.

문 항	내 용
8-1	나는 도움이 절실한 특정 민원인에 대해 훨씬 더 많은 시간을 쏟아 해결하려고 노력한다.
8-2	나는 나에게 많이 의존하고 있는 민원인에 대해 더 많은 시간을 할애한다.
8-3	나는 많은 민원이 동시에 접수됐을 때 민원 내용의 중요성을 고려하여 우선 순위를 정해 순차적으로 업무처리 한다.
8-4	나는 시급한 민원이 발생된 경우 접수가 빠른 다른 일상적 민원보다 우선 처리한다.
8-5	나는 민원인에게 중대한 영향을 주는 민원 회신 건에 대해 보다 많은 시간과 노력을 투입하여 처리한다.

③ 시간관리

시간관리는 고객을 위하여 관료의 업무상 시간에 대하여 관리하는 것으로 업무의 효과성 증대를 위해 준비하는 태도를 말한다. Lipsky는 일선관료는 자원부족과 과도한 업무상황에 처한다고 봤으며 시간관리를 통해 고객에게 보다 많은 공공서비스를 제공할 수 있다는 점에서 고객지향적 대응으로 볼 수 있다. 이러한 사실을 반영하여 다음과 같은 문항을 설정한다.

문 항	내 용
9-1	나는 민원업무를 보다 빨리 처리하기 위해서 일을 분석평가하려고 노력한다.
9-2	나는 민원인을 만나기 전에 이들을 위해 내 일상활동을 철저하게 사전에 계획한다.
9-3	나는 민원인 대응업무의 효율성을 높이기 위한 방법을 찾기 위해 많은 노력을 기울인다.
9-4	나는 효과적 민원 대응을 위하여 사전에 정기적으로 민원대응 계획을 수립하고 실천하려고 한다.
9-5	나는 업무상 시간을 관리하는 것이 민원인에게 보다 많은 서비스를 제공해줄 수 있을 것으로 기대한다.

(2) 관료지향적 대응

① 루틴화

Lipsky(1980)는 일선관료는 고객들에 대해 개별적 대우 대신에 집합적으로 처리하는 방법을 고안하였는데 그러한 결과는 루틴화, 할당관행, 공격이다.

루틴화(routinizing)는 우선권 설정과 대비되는 개념으로 고객의 개별성을 간과하고 고객입장을 고려하기 보다는 관료 본인의 업무의 용이성을 위해 업무를 단순화하는 것을 말한다. 이에 대해 설문의 타당성 확보 등을 고려하여 반루틴화의 설문을 설정한다.

문 항	내 용
10-1	나는 민원인이 처한 개인적인 문제를 이해하기 위해 추가적인 정보를 수집한다.
10-2	나는 민원인 개별적으로 원하는 것에 맞추어 도움을 준다.
10-3	나는 민원인이 처한 개인적인 사정을 배려하여 업무를 처리한다.
10-4	나는 업무의 편의성을 위해 민원인을 기계적 · 획일적으로 응대하지 않는다.
10-5	나는 어려운 상황에 처한 민원인에 대한 구제방안에 대해 민원인과 함께 고민하고 해결하려고 노력한다.

② 할당관행

할당관행(rationing)은 시간관리(time management)와 대비되는 개념으로 고객의 편의와 필요의 고려없이 관료의 편익을 중심으로 시간을 배정하는 것이다. 관료의 편의를 위해 고객당 투입시간을 일정하게 정함으로써 많은 시간 소요가 예상되는 고객에 대해 적은 시간을 투입하는 것을 예로 들 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 문항을 설정한다.

문 항	내 용
11-1	나는 전체 업무처리 시간을 고려해 고객당 투입시간을 일부러 일정하게 할당한다.
11-2	나는 전체 업무처리를 위해 각 고객이 원하는 최적시간보다 적은 시간을 투입한다.
11-3	나는 민원을 처리함에 있어 민원인에게 평등하게 같은 시간을 투입하는 것이 형평성에 맞는다고 생각한다.
11-4	나는 보다 많은 민원인에 대한 업무처리를 할 수 있다면 각 민원인에게 할당된 시간이 적더라도 중요하지 않다고 생각한다.
11-5	나는 오히려 민원 처리시간을 일정시간 이내로 제한하는 규정이 신설되길 희망한다.

③ 고객공격

고객공격(aggression)은 일선관료의 권위에 대한 도전과 위험 회피의 관점에서 고객과의 상호작용를 차단하려는 시도를 의미한다. 업무를 수행하는 과정에서 필요 이상의 대화를 거부하거나, 공격적인 말투를 예로 들 수 있다. 이에 대해 다음과 같은 문항을 설정한다.

문 항	내 용
12-1	나는 민원인과 장시간 상호작용을 할 때 짜증을 조금 내는 편이다.
12-2	나는 민원인에 대한 인내심이 남들에 비해 부족한 편이다.
12-3	나는 민원인에게 거친 말을 듣게 되면 민원인과 같은 방법으로 대응하는 편이다.
12-4	나는 민원인과의 언쟁은 불가피하게 흔하게 발생될 수 있다고 생각한다.
12-5	나는 민원인에과 문제가 발생되었을 때 민원인에게 어떠한 대응도 안하는 것이 유리하다고 생각한다.

3. 통제변수

일선근무자의 인구적 특성인 성별, 연령, 근속년수, 직급, 직렬, 담당업무, 근무지는 고객대응유형에 결정에 미치는 영향을 배제하고 가설검증의 왜곡을 방지하기 위해 통제변수로 둔다.

제 3 절 분석방법

1. 연구대상의 범위

본 연구는 가설검증을 위해 GH공사에서 일선 업무를 수행하는 직원을 대상으로 설문조사를 통한 기초자료를 수집하고 분석한다. 설문대상은 GH공사 직원 총 743명 중 일선근무자에 해당되는 택지개발 중 보상 및 주거복지 업무를 담당하는 일선근무자 총 163명을 대상으로 한다.

(1) 보상업무

GH공사는 지방공기업법에 따른 경기도 산하의 지방공기업으로 택지, 산업단지, 주택 및 도시개발 사업 등을 통해 살기 좋은 지역사회 건설과 도민 복지 향상에 기여함을 목적으로 설립되었다(GH공사 정관). GH공사 정관에서 알 수 있듯이 택지개발사업은 GH공사의 주요 사업분야로 택지의 취득(보상), 개발(계획, 조성), 공급(분양)이라는 세부 분야의 업무로 구분된다. 보상업무와 관련하여 GH공사는 택지개발 등 공익사업 수행을 위해 공익사업을 위한 토지 등의 취득 및 보상에 관한 법률(약칭: 토지보상법)을 근거로 토지 취득에 대한 협의절차를 거친 후 협의가 불성립하는 경우 수용재결 절차를 거쳐 토지 등을 강제로 취득하게 된다. 공익사업을 위해 개인 재산권에 대한 강제 취득은 헌법상 보장된 개인의 재산권 보장과 상충되기 때문에 용지 취득을 위한 보상업무 담당자는 사업지구에 편입된 원주민과 갈등이 발생 될 여지가 많다. 보상업무를 수행함에 있어 보상 담당자는 편익의 제공, 공공재 할당 등에 있어 일정한 재량을 갖는다. 예컨대, 이주대책 대상자 선정시 실제 거주 여부를 판단 함에 있어 증빙

자료를 어디까지 인정할 것인지 판단하는 것이나, 조사 당시 보상 담당자의 판단으로 보상의 정도가 결정되는 등의 재량 행사가 가능하다. 이러한 측면에서 보면 GH공사에서 보상업무를 수행하는 일선근무자는 Lipsky가 정의한 일선관료제에서의 일선관료에 해당된다고 볼 수 있다.

(2) 주거복지업무

주거복지 업무란 저소득층, 노년층, 장애인 등 사회 취약계층과 청년 및 신혼부부들에게 인근 시세보다 저렴한 가격으로 주택분양 및 임대 주택 공급을 담당하는 업무를 말한다. 이러한 업무는 최근 주택가격 급등에 따른 사회적 관심도가 높아짐에 따라 업무 비중이 확대되고 수요층도 점차 세분화되고 있다. 주거복지업무 일선근무자는 보상업무 담당 일선근무자와 같이 대상자 선정에 일정 부분 재량을 갖는다. 임대 주택 공급은 편익의 제공 및 공공재의 할당이라는 속성이 있으므로 주거복지업무 일선근무자는 Lipsky의 일선관료적인 속성을 갖고 있다.

아울러 주택관리 업무는 GH공사가 기공급한 매입임대, 전세임대 등 임대주택 등에 있어 하자가 발생되는 경우 직접 민원인과 소통하며 조치를 취한다는 점에서 주거복지업무에 포함되는 개념으로 볼 수 있다.

한편 사회복지행정 연구에서 사회복지업무를 담당하는 일선관료가 복지대상자 선정시 자료수집, 서면심의, 위원회 등 의 수단을 통해 재량권을 가진다는 결론을 얻을 바 있다(김수영 외, 2014). 복지대상자 선정시 자료수집, 서면심의, 위원회 등의 수단은 현재 공공기관의 주거복지 업무를 담당하는 일선근무자에게도 동일한 업무가 진행된다는 점에서 재량의 생성 매커니즘 부분이 동일하다 볼 수 있다

2. 자료의 수집 및 분석

(1) 자료의 수집

본 연구의 가설검증을 위해 GH공사의 민원 접점부서 일선근무자를 대상으로

수집한 설문자료를 분석한다. 본 연구의 연구대상은 GH공사 소속 직원 중 보상업무 및 주거복지업무를 담당하는 일선근무자이다.

GH공사내 택지개발 및 주거복지업무를 담당부서는 총 4개 부서로 신도시보상처, 보상처, 주거복지처, 주택관리처이다. 한편 직접적으로 민원을 상대하지 않고 관리업무를 수행하는 부서장은 일선근무자로 볼 수 없다. 따라서 본 연구의 모집단은 상기 4개 부서 직원 중 부서장을 제외한 총 163명이다(2023년 2월 14일 기준).

표본추출은 전체 모집단에서 보상업무 및 주거복지업무 담당부서 4개의 현원을 기준으로 한 비례층화표본추출법을 사용한다. 이는 특정 부서의 일선근무자가 과소 또는 과대 추출되어 연구결과의 오류가 발생될 가능성을 억제하기 위함이다. 이러한 과정 통해 얻은 자료를 토대로 분석을 시행한다. 로지스틱 회귀분석을 실시하고 그 분석결과 미흡한 부분에 대해서는 추가 면접조사를 실시하여 양적조사의 한계를 보완코자 하였다.

(2) 자료의 분석방법

가설 검증을 위해 SAS프로그램을 활용한 이분형 로지스틱 회귀분석 실시하고 이를 위하여 종속변수인 고객대응 유형을 이분형으로 설정한다. 로지스틱 회귀분석(Logistic Regression Analysis)은 종속변수가 이항 분포를 따를 때 사용되는 통계 분석 기법으로 이를 통해 종속변수와 독립변수 간의 관계를 모델링하고 예측할 수 있다. 로지스틱 회귀분석은 선형 회귀분석(Linear Regression Analysis)과는 다른 점이 있다. 선형 회귀분석은 종속변수를 연속적인 값을 가지는 수치로 예측하는 반면, 로지스틱 회귀분석은 종속변수를 0 또는 1과 같은 이진 값으로 예측한다. 로지스틱 회귀분석은 종속변수의 값을 0과 1 사이로 압축하기 위해 로지스틱 함수 또는 시그모이드 함수(Sigmoid function)를 사용한다.

로지스틱 회귀분석에서는 독립변수들과 종속변수 간의 관계를 나타내는 계수들을 추정하며, 이 계수들은 최대 우도 추정법(Maximum Likelihood Estimation)을 사용하여 추정한다. 추정된 계수들을 사용하여 새로운 독립

변수 값을 입력하면, 로지스틱 함수를 통해 해당 값이 0 또는 1로 예측되는데 통상 0.5를 기준으로 임계값을 설정하여 예측 결과를 분류(Classify)한다.

이분형 로지스틱 회귀분석은 종속변수가 등간척도나 비율척도가 아닌 명목척도로 된 경우 해당 종속변수가 정규분포가 아닌 이항분포를 따르는 이분형 척도로 측정된 경우 사용될 수 있다. 이러한 회귀분석 방법은 종속변수가 고객지향적 대응 또는 관료지향적 대응이라는 단지 2개의 결과 값을 갖기 때문이다.

로지스틱 회귀분석은 오즈(Odds)에 로그(Log)를 취한 값을 추정하는 분석방법으로 오즈는 승산을 의미하며 사건이 발생하지 않을 확률 대비 사건이 발생할 확률의 크기를 나타낸다. 로지스틱 회귀분석에서 각 독립변수의 계수를 추정한 후, 이를 오즈 비(Odds ratio)로 변환하여 해석한다.

오즈 비는 해당 독립변수의 값이 한 단위 변화할 때 종속 변수의 오즈에 어떤 변화가 있는지를 나타내며, 오즈 비의 값이 1에서 멀어질수록 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 더 크다고 해석할 수 있다

.

승산(Odds) = 사건이 발생할 확률 P(A) ※ 사건이 발생되지 않을 확률 : 1 - P(A)

일반적인 로지스틱 회귀식은 다음과 같이 표현된다.

$$\log\left[\frac{P}{1-P}\right] = \alpha + \beta X_1 + \beta 2X_2 + \cdots\cdots + BkXk$$

제 4 장 분석결과

제 1 절 기초통계 분석

1. 인구통계적 특성 분석

응답자 109명의 인구통계학적 특성을 살펴보면 [표 4-1]과 같다. 성별은 남성과 여성이 각각 81명(74.3%)과 28명(25.7%)으로 조사되어 여성에 비해 남성의 응답비율이 비율이 상대적으로 높게 나타났다. GH공사 전체 인원 755명 중 남성 562명(74.4%)과 여성 193명(25.6%)인 점과 일선근무자 모집단 163명 중 남성이 123명(75.5%)와 여성 40명(24.5%)인 점을 비교했을 때 성별 응답률은 전체 및 모집단의 성별 비율을 잘 반영한다 할 수 있다. 연령은 20대 16명(14.7%), 30대 43명(39.4%), 40대(25.7%), 50대 22명(20.2%)가 각각 응답하였으며 30대, 40대의 응답비율이 상대적으로 높았다. 근속년수는 5년 미만 28명(25.7%), 5년 이상 10년 미만 30명(27.5%), 10년 이상 15년 미만 16명(14.7%), 15년 이상 20년 미만 29명(26.6%), 20년 이상 6명(5.5%)으로 10년 이상 15년 미만의 중견 근무자의 응답율이 상대적으로 낮았다. 직급은 6급 사원급 8명(7.3%), 5급 대리급 49명(45.0%), 4급 과장급 38명(34.9%), 3급 부장급 11명(10.1%), 2급 처장급 3명(2.8%)으로 4-5급이 절대적으로 많은 응답률(79.9%)을 보인다. 직렬은 행정직 71명(65.1%), 기술직(33.0%), 기타(1.9%)이 응답하였으며, 보상 및 주거복지 업무의 특성상 행정직의 응답비율이 상대적으로 높았다. 담당업무 분야는 보상업무 58명(53.2%), 주택관리를 포함한 주거복지업무 51명(46.8%)이 응답하였다. 근무지는 본사 52명(47.7%), 현장 사업단 57명(52.3%)으로 조사되었다. 참고로 GH공사에서 주거복지업무(주택관리업무 포함)는 주로 본사에서 근무하며, 보상업무는 주로 현장 사업단에서 업무를 수행하고 있다.

[표4-1] 설문응답자의 인구통계학적 특성 분석

대상	구분	응답수	응답비율(%)
성별	남성(1)	81	74.3
	여성(2)	28	25.7
연령	20대(1)	16	14.7
	30대(2)	43	39.5
	40대(3)	28	25.7
	50대(4)	22	20.1
총근속년수	5년 미만(1)	28	25.7
	5년 이상, 10년 미만(2)	30	27.5
	10년 이상 15년 미만(3)	16	14.7
	15년 이상 20년 미만(4)	29	26.6
	20년 이상(5)	6	5.5
직급	6급(6)	3	2.7
	5급(5)	11	10.1
	4급(4)	38	34.9
	3급(3)	49	45.0
	2급 이상(2)	8	7.3
직렬	행정직(1)	71	65.1
	기술직(2)	36	33.0
	기타(3)	2	1.9
담당업무	보상업무(1)	58	53.2
	주거복지업무(2)	51	46.8
근무지	본사(1)	52	47.7
	현장(2)	57	52.3

2. 통계량 분석

(1) 종속변수의 기초통계량

종속변수인 고객대응 유형은 고객지향적 대응인 추가시간 투입, 우선권 설정, 시간관리과 관료지향적 대응인 루틴화, 할당관행, 고객공격에 대한 응답의 평균과 표준편차로 측정하였다. 이러한 결과를 [표 4-2]와 같이 정리하였다.

전반적으로, GH공사의 일선근무자는 고객지향적 대응을 보인다. 평균 고객지향적 대응 점수는 3.412로 나타났으며, 표준편차는 0.599로 나타났다.

우선권 설정은 고객지향적 대응의 가장 중요한 요소로 확인되었다. 우선권 설정의 평균은 3.870이며 표준편차는 0.516을 보인다. 이는 다른 고객지향적 대응 요소인 추가시간 투입의 평균 3.123, 표준편차 0.816 및 시간관리의 평균 3.244, 표준편차 0.745 보다 높은 평균과 낮은 표준편차를 갖는다. 우선권 설정은 한정된 자원에서 중요도와 효과성을 고려하여 업무를 수행함을 의미하는데, 만성적인 인력부족 상황 하에 있는 GH공사 일선근무자는 동시다발적으로 발생되는 민원을 처리함에 있어 우선권 설정을 중시하고 있다는 의미로 볼 수 있다. 이는 내외부 감사 및 각종 평가와 밀접한 관련을 갖는데 법정기한내 민원처리를 하지 못하는 경우 신분상의 불이익을 받을 수 있기 때문이다. 추가로 원주민 이주자 대책, 생활대책, 임대주택 대상자 선정기준 등은 민원인 전체에 미치는 파급효과가 매우 큰 업무영역이다. 이러한 선정기준 수립 등은 민원 발생의 주요 원인으로 작용하므로 일선근무자는 내용면에서 중요한 기준 수립 관련업무에 대해 보다 많은 시간과 노력을 우선적으로 투입하게 된다.

한편, GH공사 일선근무자의 일부는 관료지향적인 특징을 보인다. 관료지향적 대응의 평균은 2.566이며, 표준편차는 0.374이다. 루틴화, 할당관행, 고객공격은 관료지향적 대응과 관련하여 분석된 항목으로 이들의 평균은 각각 2.47, 2.506, 2.723로 표준편차는 0.566, 0.614, 0.608로 나타났다. 관료지향적 대응의 결과는 루틴화, 할당관행, 고객공격이 모두 유사한

평균과 분포를 보이고 있는데, 이는 GH공사 일선근무자가 일부 정형화된 프로세스와 절차를 따르거나 일정한 할당 관행을 가지는 경향을 보이고 있음을 의미한다. 보상 및 주거복지업무라는 특성상 특정 민원인과 면담하는 동안 다른 업무수행이 불가능하기 때문에 루틴화와 할당관행이라는 행태를 보인다 할 수 있다. 예컨대 보상 및 주거복지업무를 담당하는 일선근무자는 민원인에 응대 중에도 새로운 민원이 추가적으로 발생됨에 따라 민원처리의 효율성을 확보하기 위해 이러한 행태를 보이는 것으로 판단된다. 한편 민원처리를 함에 민원인과 필요 이상의 대화를 거부하거나, 공격적 언행을 함으로서 고객과의 상호작용을 차단하려는 고객공격 대응이 나타나기도 하였다. 이는 GH공사 일선근무자가 과중한 업무로 인한 피로와 스트레스 상태에 놓여 있음을 시사한다. 이러한 관료지향적 대응은 조직 내의 효율성과 일관성을 강화할 수 있지만, 고객 중심적인 가치 창출에는 제약 요소로 작용될 수 있다.

[표4-2] 종속변수의 기술통계분석 결과

종속변수	항목	N	최소값	최대값	평균	표준편차
고객지향적 대응	전체	109	2.1	5.0	3.412	0.599
	추가시간투입	109	1.4	5.0	3.123	0.816
	우선권설정	109	2.6	5.0	3.870	0.516
	시간관리	109	1.6	5.0	3.244	0.745
관료지향적 대응	전체	109	1.5	3.8	2.566	0.374
	루틴화	109	1.0	4.0	2.470	0.568
	할당관행	109	1.0	4.0	2.506	0.614
	고객공격	109	1.2	4.0	2.723	0.608

(2) 종속변수의 분포

종속변수인 고객지향적 대응의 세부 측정항목은 우선권 설정(3.870), 시간관리(3.244), 추가시간 투입(3.123)순으로 높은 비중을 보이고 있다. 우선권 설정은 평균적으로 많은 비중을 차지할 뿐만 아니라 낮은 표준편차(0.516)를 보이고 있다. 따라서 일선근무자의 다수가 우선권 설정을 통한 고객지향적 대응한다고 볼 수 있다. 한편 관료지향적 대응의 세부 측정항목은 고객공격(2.723), 할당관행(2.506), 루틴화(2.470)순으로 나타났으며 세부 측정항목별로 유사한 표준편차(0.568~0.608)의 결과를 보인다. 전반적으로 관료지향적 대응의 평균 값(2.566)은 고객지향적 대응의 평균 값(3.412)에 비해 낮게 측정되었다.

(3) 독립변수의 기초통계량

독립변수의 기초통계량은 각 설문응답의 평균과 표준편차를 측정하였다. 공공기관 일선근무자의 고객대응유형 중 개인요인에 대해 살펴보면 고정관념은 평균 3.378 표준편차 0.679로, 자기효능감은 평균 3.688, 표준편차 0.586로, 전문가주의는 평균 3.723, 표준편차 0.604로 각각 도출되었다. 직무요인으로 목표모호성은 평균 3.415, 표준편차 0.568로, 재량권행사는 평균 3.088, 표준편차 0.764로, 직무순환은 평균 3.123, 표준편차 0.475로 각각 나타났다. 이러한 결과는 아래 [표 4-3]과 같이 정리하였다.

[표4-3] 독립변수의 기술통계분석 결과

구분	독립변수	N	최소값	최대값	평균	표준편차
개인 요인	고정관념	109	1.8	5.0	3.378	0.679
	자기효능감	109	2.0	5.0	3.688	0.586
	전문가주의	109	2.2	5.0	3.723	0.604
직무 요인	목표모호성	109	2.2	5.0	3.415	0.568
	재량권행사	109	1	5.0	3.088	0.764
	직무순환	109	1.8	4.4	3.123	0.475

(3) 통제변수의 기초통계량

통제변수에 대한 기초통계량은 아래 [표 4-4]로 정리했으며, 각 설문응답의 평균과 표준편차를 측정하였다. 각 값들은 기본적으로 설문지 순서대로 1~5까지의 숫자로 코딩하였으며, 직급에 한해 2급은 2, 3급은 3, 4급은 4 등으로 직급에 맞는 숫자를 부여했다. GH공사 일선근무자는 고객지향적 대응(45명)보다 관료지향적 대응(64명)이 더 많은 것으로 나타났다. 각 통제변수의 표준편차는 성별 0.439, 연령 0.978, 근속년수 1.278, 직급 0.876, 직렬 0.521, 담당업무 0.501, 근무지 0.502로 각각 나타났다. 성별로 여성이 남성보다 고객지향적 대응 비율이 낮은데, 이는 민원인을 응대함에 있어 여성이 평균적으로 남성보다 방어적 태도를 갖고 있음을 시사한다. 근속년수 및 직급 측면에서 살펴보면 근속년수 5년에서 15년 및 4~5급의 고객지향적 대응비율이 상대적으로 낮게 나타났다. 일정기간(2009~2014년) 신입사원 공채가 없었던 GH공사의 조직구조상 해당 연차 및 직급에 해당하는 직원이 상대적으로 과중한 업무에 따른 정서적 소진 상태에 빠진 결과로 추정된다. 직렬은 행정직과 기술직의 고객지향적 대응비율이 유사하게 나타났다. 담당업무는 보상 담당직원이 주거복지 담당직원보다 상대적으로 높은 고객지향적 대응비율을 보인다. 이는 직접 민원인과 대면하는 업무가 많은 보상 담당직원과 유선 통화를 통한 업무처리가 많은 주거복지 담당직원간 업무 처리방법의 특성으로 인한 것으로 보인다. 이러한 특성으로 인해 현장 근무자가 본사 근무자에 비해 상대적으로 높은 고객지향적 대응비율을 보이고 있다.

[표4-4] 통제변수의 기술통계분석 결과

통제변수	개념	응답수(109)			표준편차
		소계	고객 지향적	관료 지향적	
성별	남성(1)	81	38	43	0.439
	여성(2)	28	7	21	
연령	20대(1)	16	9	7	0.978
	30대(2)	43	10	33	
	40대(3)	28	11	17	
	50대(4)	22	15	7	
근속년수	5년 미만(1)	28	14	14	1.278
	5년~10년 (2)	30	7	23	
	10년~15년(3)	16	4	12	
	15년~20년(4)	29	17	12	
	20년 이상(5)	6	3	3	
직급	6급(6)	3	6	2	0.876
	5급(5)	11	15	34	
	4급(4)	38	16	22	
	3급(3)	49	7	4	
	2급 이상(2)	8	1	2	
직렬	행정직(1)	71	29	42	0.521
	기술직(2)	36	14	22	
	기타(3)	2	2	0	
담당업무	보상(1)	58	31	27	0.501
	주거복지(2)	51	14	37	
근무지	본사(1)	52	16	36	0.502
	현장(2)	57	29	28	

※ ( ) 수치는 코딩한 숫자를 의미

3. 상관관계 분석

본 연구에서는 공공기관 일선근무자의 고객대응 유형 결정요인과 대응 유형에 대한 로지스틱 회귀분석을 시행하고자 하였다. 회귀분석을 실시할 때 변수의 정규성 외 다중공선성이 문제시 된다. 여기에서 다중공선성이란 독립변수간 상관관계가 존재하는 것을 의미한다. 변수들에 대한 상관관계 분석결과는 [표 4-5]과 같다. 사회과학에 있어 일반적으로 통용되는 다중공선성을 판단하는 상관관계의 기준은 0.8이다. 이러한 기준에 따를 때 본 연구는 각 독립변수간 상관관계가 0.8 미만이므로 다중공선성이 문제되지 않는 것으로 판단된다.

[표4-5] 독립변수간 상관관계 분석결과

구분	고정관념	자기효능감	전문가주의	목표모호성	재량권행사	직무순환
고정관념	1	-	-	-	-	-
자기효능감	0.020	1	-	-	-	-
전문가주의	0.077	0.733	1	-	-	-
목표모호성	-0.177	0.611	0.546	1	-	-
재량권행사	0.044	0.546	0.588	0.470	1	-
직무순환	-0.064	0.358	0.332	0.285	0.366	1

제 2 절 가설의 검증

1. 측정문항 신뢰도 검증

측정문항이 이론적 개념을 얼마나 정확히 측정하는지에 대해 파악하기 위해 측정문항에 대한 신뢰도분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 이를 위해 크론바 알파(Cronbach's Alpha) 계수를 활용하였다. 설문지를 이용한

연구에서 설문 문항의 신뢰도를 측정하는 방법이다. 신뢰도란 동일 대상에 대해 동일한 측정도구를 반복적으로 사용할 때 그 측정 값의 차이가 작아야 된다는 것으로 주로 측정도구의 내적 일관성을 통해 판단한다. 크론바 알파는 내적 일관성을 측정할 때 주로 사용되는 통계량이다.

크론바 알파는 0과 1사이의 값을 가지며, 1에 가까울수록 항목간의 상호일관성이 강하다 할 수 있다. 측정문항의 신뢰도 검증기준은 사회과학에서 일반적으로 통용되는 크론바 알파값 0.6을 기준으로 삼았다.

(1) 종속변수의 측정문항 신뢰도 분석

종속변수인 고객 대응유형에 대한 각 설문 항목에 대한 신뢰도 계수를 측정한 결과 모든 크론바 알파값이 기준 값인 0.6을 상회하였다. 구체적으로 고객지향적 측정 설문에 대한 크론바 알파값은 추가시간 투입 0.851, 우선권 설정 0.776, 시간관리 0.889로 측정되었다. 관료지향적 측정 설문에 대한 크론바 알파값은 루틴화 0.816, 할당관행 0.681, 고객공격 0.688로 측정되었다. 따라서 종속변수 개념 측정을 위한 측정문항의 신뢰도는 확보되었다 볼 수 있다. [표4-6]으로 측정문항의 신뢰도 측정치를 정리하였다.

[표4-6] 종속변수의 신뢰도 계수

개념		측정문항	신뢰도 계수
고객지향적	추가 시간 투입	7-1. 나는 민원인을 만족시키기 위하여 일부러 추가시간을 내어 일하려고 노력한다. 7-2. 나는 민원인을 위해서 주어진 내 휴식시간을 줄여 일하려고 노력한다. 7-3. 나는 점심시간이나 일과시간 이후에 민원인이 찾아와도 성실한 대응을 하려고 노력한다. 7-4. 나는 민원인에게 도움이 되는 일이라면 시간외근무를 해도 많은 보람을 느낀다. 7-5. 나는 여건상 사무실 내방이 어려운 민원인에 대해 기꺼이 그들의 자택이나 사무실 등에 직접 방문하여 업무처리 할 수 있다.	0.851
	우선권 설정	8-1. 나는 도움이 절실한 특정 민원인에 대해 훨씬 더 많은 시간을 쏟아 해결하려고 노력한다. 8-2. 나는 나에게 많이 의존하고 있는 민원인에 대해 더 많은 시간을 할애한다. 8-3. 나는 많은 민원이 동시에 접수됐을 때 민원 내용의 중요성을 고려하여 우선 순위를 정해 순차적으로 업무처리 한다. 8-4. 나는 시급한 민원이 발생된 경우 접수가 빠른 다른 일상적 민원보다 우선 처리한다. 8-5. 나는 민원인에게 중대한 영향을 주는 민원 회신 건에 대해 보다 많은 시간과 노력을 투입하여 처리한다.	0.776
	시간 관리	9-1. 나는 민원업무를 보다 빨리 처리하기 위해서 일을 분석평가하려고 노력한다. 9-2. 나는 민원인을 만나기 전에 이들을 위해 내 일상활동을 철저하게 사전에 계획한다. 9-3. 나는 민원인 대응업무의 효율성을 높이기 위한 방법을 찾기 위해 많은 노력을 기울인다. 9-4. 나는 효과적 민원 대응을 위하여 사전에 정기적으로 민원대응 계획을 수립하고 실천하려고 한다. 9-5. 나는 업무상 시간을 관리하는 것이 민원인에게 보다 많은 서비스를 제공해줄 수 있을 것으로 기대한다.	0.889
관료지향적	루틴화	10-1. 나는 민원인이 처한 개인적인 문제를 이해하기 위해 추가적인 정보를 수집한다. 10-2. 나는 민원인 개별적으로 원하는 것에 맞추어 도움을 준다. 10-3. 나는 민원인이 처한 개인적인 사정을 배려하여 업무를 처리한다. 10-4. 나는 업무의 편의성을 위해 민원인을 기계적·획일적으로 응대하지 않는다. 10-5. 나는 어려운 상황에 처한 민원인에 대한 구제방안에 대해 민원인과 함께 고민하고 해결하려고 노력한다.	0.816
	할당 관행	11-1. 나는 전체 업무처리 시간을 고려해 고객당 투입시간을 일부러 일정하게 할당한다. 11-2. 나는 전체 업무처리를 위해 각 고객이 원하는 최적시간보다 적은 시간을 투입한다. 11-3. 나는 민원을 처리함에 있어 민원인에게 평등하게 같은 시간을 투입하는 것이 형평성에 맞는다고 생각한다. 11-4. 나는 보다 많은 민원인에 대한 업무처리를 할 수 있다면 각 민원인에게 할당된 시간이 적더라도 중요하지 않다고 생각한다. 11-5. 나는 오히려 민원 처리시간을 일정시간 이내로 제한하는 규정이 신설되길 희망한다.	0.681
	고객 공격	12-1. 나는 민원인과 장시간 상호작용을 할 때 짜증을 조금 내는 편이다. 12-2. 나는 민원인에 대한 인내심이 남들에 비해 부족한 편이다. 12-3. 나는 민원인에게 거친 말을 듣게 되면 민원인과 같은 방법으로 대응하는 편이다. 12-4. 나는 민원인과의 언쟁은 불가피하게 흔하게 발생될 수 있다고 생각한다. 12-5. 나는 민원인에과 문제가 발생되었을 때 민원인에게 어떠한 대응도 안하는 것이 유리하다고 생각한다.	0.688

(2) 독립변수의 측정문항 신뢰도 분석

독립변수인 공공기관 일선근무자의 고객대응유형 영향요인 각 항목에 대한 신뢰도계수 측정 결과는 [표4-7]로 정리하였다. 표에서 알 수 있듯이 개인요인에 대한 크론바 알파값은 고정관념 0.744, 자기효능감 0.820, 전문가주의 0.821로 각각 측정되어 측정 개념에 대한 신뢰도는 확보된 것으로 판단된다. 반면 직무요인에 대한 크론바 알파 값은 목표모호성 0.740, 재량권행사가 0.882로 측정 개념에 대한 신뢰도를 확보하였으나, 직무순환은 0.316으로 측정되어 내부 일관성을 충족하지 못하였다. 따라서 이하에서는 측정문항의 신뢰도를 고려하여 직무순환에 대한 측정문항 6-1, 6-2, 6-5을 제외한 6-4, 6-5의 설문을 기반으로 로지스틱 회귀분석을 실시코자 한다. 위와 같이 신뢰도 계수를 확인해 본 결과 0.882의 값을 얻어 측정문항의 신뢰도를 확보할 수 있었다.

[표4-7] 독립변수의 신뢰도 계수

개념		측정문항	신뢰도 계수
개인요인	고정관념	1-1. 민원인들은 오로지 자신들의 이익만을 추구한다. 1-2. 민원인들은 업무를 대응하는 직원을 배려하지 않는다. 1-3. 민원인은 자신의 요구 관철을 위해 부단히 업무 수행직원을 괴롭힌다. 1-4. 나는 민원인이 성별, 나이, 외모, 직업, 가족관계, 출신지역 등에 따라 공통된 유사한 특성이 있다고 생각한다. 1-5. 나는 원활한 민원처리를 위해 민원인을 성별, 나이, 외모, 직업, 가족관계, 출신지역 등에 따라 다르게 대응한다.	0.744
	자기효능감	2-1. 나는 조직의 목표를 달성함에 있어 많은 기여를 하고 있다. 2-2. 내가 수행하는 업무는 조직에서 매우 중요한 부분을 차지한다. 2-3. 나는 조직에서 업무를 완수하고 나면 기분이 매우 좋아진다. 2-4. 나는 현재의 직무에서 보람이 큰 성과를 달성해 왔다. 2-5. 나는 주어진 업무를 잘 수행할 수 있다는 자신감을 갖고 있다.	0.820
	전문가주의	3-1. 내가 맡은 업무는 전문적 지식이 필요한 분야이다. 3-2. 나는 현재 직무 수행에 필요한 전문지식을 갖고 있다. 3-3. 내가 갖고 있는 직무관련 지식은 민원인 응대에 많은 도움이 된다. 3-4. 나는 민원 응대의 향상을 위해 지속적으로 관련 지식을 쌓으려 노력한다. 3-5. 나는 부서내 동료로부터 직무 처리에 관한 질문을 많이 받는다.	0.821
직무요인	목표모호성	4-1. 나는 우리 조직의 비전과 임무에 대해 명확하게 설명할 수 있다. 4-2. 나는 우리 조직의 목표가 구체적이고 잘 정의되어 있다고 생각한다. 4-3. 나는 현재 수행하는 직무가 우리 조직의 목표에 잘 부합한다고 생각한다. 4-4. 나는 조직의 목표 달성을 위해 맡은 업무에 많은 노력을 기울인다. 4-5. 나는 구체적이고 어려운 목표가 업무성과를 향상시킬 수 있다고 생각한다.	0.740
	재량권행사	5-1. 나는 어떤 서비스를 제공할 지에 대해 결정할 자율과 재량이 있다. 5-2. 나는 업무를 수행하는데 있어 상당한 재량권을 갖고 있다. 5-3. 나는 업무수행 방법에 있어 상당한 자율성을 가지고 있다. 5-4. 나는 업무수행에 있어 자율성과 재량권을 갖고 있는 것이 그렇지 않은 경우보다 업무처리에 도움이 된다고 생각한다 5-5. 나는 업무상 주어진 자율성과 재량권에 크게 자부심을 느끼고 있다.	0.882
	직무순환	6-1. 내가 현재 수행 중인 보직은 3년 이내에 바뀔 것으로 생각한다. 6-2. 나는 원한다면 특정 보직에서 장기 근무가 가능하다. 6-3. 나는 직무순환를 통한 다양한 직무 경험을 매우 긍정적으로 생각한다. 6-4. 나는 직무순환이 개인의 능력과 자질 향상을 가져다 줄 수 있다고 생각한다. 6-5. 나는 직무순환의 긍정적 효과를 고려시 순환주기는 3년보다 단축되어야 한다고 생각한다.	*0.316

* 측정문항 6-1, 6-2, 6-5을 제외시 신뢰도 계수 : 0.882

2. 요인분석(CFA) 결과

확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)은 구조 방정식 모델링의 한 방법으로, 기존의 이론이나 가정을 바탕으로 데이터에서 숨겨진 요인들의 구조를 검증하는 통계적인 방법이다. 확인적 요인분석을 통하여 변수 간 차별 타당성 확보를 위해 중점적으로 평가하는 사항은 표준화된 요인 적재량, 표준화된 요인 공분산, 표준화된 오차 분산 등이 있다. 본 연구는 이러한 항목들을 검토함으로써 모델의 적합성과 변수 간의 관계를 살펴보았다.

(1) 표준화된 요인 적재량 (Standardized Factor Loadings)

표준화된 요인 적재량 (Standardized Factor Loadings)은 요인분석 결과를 나타내는 중요한 지표로 변수들과 요인들 간의 상관관계를 표준화한 값이다. 절대 값이 클수록 해당 변수가 해당 요인과 강한 관련이 있다는 것으로 의미한다.

고정관념은 개인요인에 대한 표준화된 요인 적재량이 0.0168이고, 직무요인에 대한 표준화된 요인 적재량이 0.1027이다. 이는 고정관념이 개인요인과는 매우 약한 양의 상관관계를 가지며, 직무요인과는 약한 양의 상관관계를 가지고 있다는 것을 나타낸다.

자기효능감은 개인요인에 대한 표준화된 요인 적재량이 0.8679이고, 직무요인에 대한 표준화된 요인 적재량이 0.0396로 나타났다. 이는 자기효능감이 개인요인과 매우 강한 양의 상관관계를 가지며, 직무요인과는 약한 양의 상관관계를 가지고 있다는 것을 의미한다.

전문가주의는 개인요인에 대한 표준화된 요인 적재량이 0.8447이고, 직무요인에 대한 표준화된 요인 적재량이 0.0414로 나타났다. 이는 전문가주의가 개인요인과 매우 강한 양의 상관관계를 가지며, 직무요인과는 약한 양의 상관관계를 가지고 있다는 것을 나타낸다.

목표모호성, 재량권행사, 직무순환은 개인요인에 대한 표준화된 요인 적재량이 없으며, 직무요인에 대한 표준화된 요인 적재량이 각각 0.6999, 0.6933, 0.4381로 나타났다. 이는 이들 변수들이 개인요인과는 관련이 없으며, 직무요인과만 양의 상관관계를 가지고 있다는 것으로 나타났다. 이를 정리하면 아래 표[4-8]과 같다.

[표4-8] 요인분석 결과(1) : 표준화된 요인 적재 행렬

독립변수	개인요인	직무요인
고정관념	0.0168	0.1027
자기효능감	0.8679	0.0396
전문가주의	0.8447	0.0414
목표모호성	-	0.6999
재량권행사	-	0.6933
직무순환	-	0.4381

(2) 표준화된 요인 공분산 (Standardized Factor Correlation)

표준화된 요인 공분산 (Standardized Factor Correlation)은 개인요인과 직무요인 간의 사이의 상관 관계를 표준화된 형태로 보여주며, 높은 요인 공분산은 두 요인이 서로 연관되어 있음을 의미한다.

상관관계는 -1에서 1까지의 값을 가지며, 0에 가까울수록 상관관계가 약해지며, 1에 가까울수록 강한 양의 상관관계를 나타낸다. 본 연구에서의 요인분석 결과 개인요인과 직무요인 사이의 상관관계 0.9553으로 매우 강한 양의 상관관계를 도출하였다. 상관계수의 표준오차(StdErr)는 0.0573으로, 이 값은 상관계수의 추정치가 얼마나 정확한지를 나타내는 지표이다. 표준오차가 작을수록 추정치의 정확성이 높다고 볼 수 있다. 추정된 상관계수의 t-value는 16.69이며, 이 값은 통계적 유의성을 평가하는데 사용된다. 일반적으로 t-value가 크면 해당 추정치가 통계적으로 유의하다고 판단되는데, 여기서 t-value가 매우 큰 값이므로 개인요인과 직무요인 사이의 상관관계는 통계적으로 매우 유의하다고 볼 수 있다.

마지막으로, p-value는 0.0001보다 작으며, 이는 개인요인과 직무요인 사이의 상관관계가 통계적으로 매우 유의미함을 낸다. 통상적으로 유의수준이 0.05 이하이면 해당 결과를 통계적으로 유의미하다고 판단하고 있다.

[표4-9] 요인분석 결과(2) : 요인 상관 행렬

Factor Correlation Matrix: Estimate/StdErr/t-value/p-value		
변수	개인요인	직무요인
개인요인	1	0.9553/0.0573/16.69/<0.0001
직무요인	0.9553/0.0573/16.69/<0.0001	1

(3) 표준화된 오차 분산(Standardized Error Variances)

표준화된 오차 분산 (Standardized Error Variances)은 작은 오차 분산은 변수의 측정 값이 신뢰할 만하다는 것을 의미한다. 변수들의 오차 분산이 적절하게 낮고 통계적으로 유의미하다면, 모델이 데이터에 잘 적합되고 변수들의 측정이 신뢰할 수 있음을 나타낸다.

독립변수 각각에 대하여 오차 분산에 대한 표준화된 추정치와 관련된 값들을 통하여 각 변수들의 측정 오차 분산과 신뢰도를 평가하였다. 각 변수의 추정치와 표준화된 추정치, t-value, 그리고 p-value 등의 값들을 확인한 결과 통계적으로 유의미한 결과를 파악할 수 있었다. 표준화된 오차 추정치를 통하여 추정 값의 신뢰도를 평가할 수 있으며, 각 독립변수들은 t-value 값이 매우 큰 반면 p-value 값이 매우 낮으므로 통계적으로 유의미하다 볼 수 있다.

[표4-10] 요인 분석 결과(3) : 표준화된 오차 분산

독립변수		Estimate	Standard Error	t-Value	Pr > |t|
Q1	고정관념	0.99972	0.00346	289.2	<.0001
Q2	자기효능감	0.24674	0.06879	3.5870	0.0003
Q3	전문가주의	0.28641	0.06993	4.0957	<.0001
Q4	목표모호성	0.51009	0.08894	5.7351	<.0001
Q5	재량권행사	0.51935	0.08885	5.8454	<.0001
Q6	직무순환	0.80805	0.07633	10.5857	<.0001

3. 로지스틱 회귀분석 결과

(1) 모형 적합도 분석

수집된 자료를 코딩했을 때 전체 109개의 표본 중 고객지향적 대응 표본은 64개, 관료지향적 대응 표본은 45개로 각각 나타났다. 이분산 로지스틱 회귀분석 결과 모형 적합도의 경우 유의확률이 0.0001로 통계적으로 유의한 것으로 측정되었다. 독립변수들과 종속변수 사이의 상관관계는 R제곱의 값이 0.3932로 39.3%의 설명력을 보인다 할 수 있다. 한편 모형 적합도에 대한 통계적 지표를 살펴보면 AIC(Akaike Information Criterion) 값은 139.331, SC(Schwarz Criterion) 값은 201.232, -2 Log L (Negative 2 Log -Likelihood) 값은 93.331으로 각각 나타났다. 이러한 지표들은 일반적으로 작을수록 모델의 적합도가 좋은 것으로 평가받는다.

(2) 통계적 검정력 분석 결과

통계적 검정력(Statistical Power)은 통계적 검정에서 특정 효과를 찾아낼 수 있는 능력을 나타내는 지표로 연구에서 유의미한 결과를 얻을 수 있는 능력을 평가하는데 중요한 요소로 사용된다.

통계적 검정에서는 보통 두 가지 종류의 오류가 발생할 수 있다.

첫째, 제1종 오류(Type I Error)로 귀무 가설이 참이지만, 우연히 귀무 가설을 기각하는 오류이다. 이 오류를 유발하는 확률을 유의수준(Alpha)으로 표현하며, 일반적으로 5% 수준을 사용하고 있다.

둘째, 제2종 오류(Type II Error)로 귀무 가설이 거짓이지만, 우연히 귀무 가설을 채택하는 오류이다. 통계적 검정력은 제2종 오류의 확률을 나타내며, 통계적 검정력이 높을수록 실제로 효과가 있는데도 불구하고 그 효과를 검출할 수 있는 능력이 높아지게 된다. 통계적 검정력은 표본 크기, 효과 크기, 유의수준, 통계적 검증방법 등에 따라 영향을 받게 된다.

본 연구에서는 Likelihood Ratio Chi-square Test를 사용하여 하나의 예측변수(Test Predictor)에 대한 검정력(Statistical Power)를 평가하였다. 검정력 분석에서는 Shieh-O'Brien 근사치를 사용하고, 유의 수준(Alpha)은 0.05로 설정하였다. 또한, Test Predictor의 예측 확률(Response

Probability) 및 오즈 비(Odds Ratio)를 각각 0.5로 설정하여 검정력 분석 결과를 도출하였다. 그 결과 본 연구상 취합된 표본 크기가 109일 때 검정력은 약 0.894로 나타났다. 다시말해 본 연구의 표본 수(109개)에 따른 검정력이 89.4%라는 의미이다. 한편, 표본 크기가 150일 때 검정력은 약 96.5%, 200 이상인 경우 검정력은 99.2%. 250 이상인 경우 99.8%로 각각 나타났다. 검정력은 표본의 크기가 커질수록 증가하며, 이는 연구 결과의 신뢰성을 향상시키는데 있어 중요하다 할 수 있다. 이러한 부분에서 본 연구는 표본 크기를 충분히 확보하지 못하여 연구 결과의 신뢰성을 제고하지 못했다는 한계를 갖고 있다.

(3) 각 변수별 로지스틱 회귀분석 결과

① 통제변수의 영향분석

더미변수로 처리하여 통제변수가 고객대응 유형에 미치는 영향을 분석하면 [표4-11]과 같은 결과를 얻을 수 있다. 먼저 성별로 살펴보면 남성이 여성보다 고객 지향적 대응을 보이는 비중이 높았으나 통계적으로 유의(0.9622)하지 않았다. 따라서 성별은 고객대응적 대응에 큰 영향이 없으며 통계적으로 유의미하지 않다고 볼수 있다. 한편 연령별 고객대응 영향에 대한 분석시 20대와 50대 간의 추정치는 -7.5721이며, 이는 50대의 고객지향적 대응이 20대보다 낮은 결과를 얻었다. 30대와 50대 간의 비교에서 추정치는 -7.0911이며, 이는 50대의 고객지향적 대응이 30대보다 낮은 결과를 얻었다. 한편 40대와 50대 간의 비교에서는 추정치는 5.9866이며, 이는 50대의 고객지향적 대응이 40대보다 높은 결과를 얻었다. 하지만 연령대 모든 비교치는 통계적으로 유의미하지 않았다. 근속년수별 영향분석시 5년 미만 근속년수와 15년 이상 20년 미만 근속년수간 비교시 추정치는 8.1717이며, 이는 15년 이상 20년 미만 근속년수의 고객지향적 대응이 5년 미만 근속년수보다 높게 나타났다. 5년 이상 10년 미만 근속년수와 15년 이상 20년 미만 근속년수 간의 비교시 추정치는 8.2609이며, 15년 이상 20년 미만 근속년수의 고객지향적 대응이 5년 이상 10년 미만 근속년수보다 높은 결과를 얻었다. 이것은 입직하여 근무할수록 관료

지향적으로 변화한다는 Lipsky의 주장과는 상반되는 결과이다. 담당업무별로 살펴보면 보상업무 수행자가 주거복지업무 수행자보다 고객지향적 대응을 하고 있으나 통계적 유의성은 확보되지 않았다. 한편, 직급, 직렬, 근무지에 따른 고객대응유형에 대한 영향은 나타나지 않고 있으며, 통계적으로도 유의하지 않았다. 종합하면 통제변수들의 영향에 대한 회귀분석은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

② 독립변수의 영향분석

통제변수 및 독립변수 각 요인별 고객대응유형에 미치는 영향을 로지스틱 회귀분석을 실시한 결과는 [표4-11]로 정리하였다. 개인요인으로 고정관념은 β값이 -0.2413이며, 고객지향적 대응에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않았다. 자기효능감은 β값이 0.1083으로 고객지향적 대응에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 역시 통계적으로 유의하지 않았다. 반면 전문가주의의 β값은 2.0862로 고객지향적 대응에 양(+)의 영향을 미쳤으며, 95%의 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다. 직무요인으로 목표모호성의 β값은 -0.3783으로 고객지향적 대응에 음(-)의 영향을 미치는 결과를 얻었으나, 통계적 유의성은 확보하지 못하였다. 재량권행사의 β값은 -0.3236으로 고객지향적 대응에 음(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않았다. 직무순환은 β값이 -0.7183으로 고객지향적 대응에 음(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으나, 이 역시 통계적 유의성을 확보하지 못하였다.

본 연구에서는 고객지향성 영향 요인 총 6개 중 전문가주의가 고객지향적 대응에 긍정적 효과를 갖으며, 통계적 유의성을 확보하였다는 결과를 얻을 수 있었다. 결과적으로 GH공사에서 보상업무 및 주거복지업무를 담당하는 일선근무자들은 기존 이론 및 연구결과에 따른 고객대응 유형을 보였으나, 통계적 유의성 확보에는 도달하지 못하였다. 이는 모집단(163명) 및 표본 수(109명)가 적정 규모를 넘지 못했기 때문에 통계적으로 유의미한 결과를 도출하지 못한 것으로 판단된다.

[표4-11] 로지스틱 회귀분석 결과

구분			베타(β)	표준오차	exp(β)	유의확률	비고
독립변수	고정관념		−0.2413	0.4835	0.786	0.6177	개인요인
	자기효능감		0.1083	0.8028	1.114	0.8927	
	전문가주의		2.0862	0.8543	8.054	0.0146	
	목표모호성		−0.3783	0.7326	0.685	0.6055	직무요인
	재량권행사		−0.3236	0.5383	0.724	0.5478	
	직무순환		−0.7183	0.7092	0.488	0.3111	
통제변수	성별	1	−0.0202	0.4264	0.960	0.9622	남성(1), 여성(2)
	연령	1	−7.5721	145.2	<0.001	0.9584	20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대(4)
		2	−7.0911	145.2	<0.001	0.961	
		3	5.9866	145.2	0.068	0.9671	
	근속년수	1	8.1717	174.2	>999.999	0.9626	5년미만(1), 5~10년(2), 10~15년(3), 15년~20년(4), 20년이상(5)
		2	8.2609	174.2	>999.999	0.9622	
		3	−5.6388	116.1	1.469	0.9613	
		4	−4.7707	116.1	3.499	0.9672	
	직급	2	−2.1378	1.6688	0.008	0.2002	2급(2), 3급(3), 4급(4), 5급(5), 6급(6)
		3	−0.199	1.1662	0.053	0.8645	
		4	−0.2323	0.8896	0.051	0.794	
		5	−0.1674	1.1302	0.055	0.8823	
	직렬	1	−4.6089	151.2	<0.001	0.9757	행정직(1), 기술직(2)
		2	−3.8523	151.2	<0.001	0.9797	
	담당업무	1	0.3499	0.7546	2.013	0.6429	보상(1), 주거복지(2)
	근무지	1	−0.5557	0.8145	0.329	0.4951	본사(1), 현장(2)
Number of obs = 109 / LR chi2 = 54.4457 / Log likelihood = 93.331 Pseudo = 0.3932 p=0.0001							

4. 가설검증 결과

공공기관 일선근무자의 고객대응유형 결정요인에 대한 가설 검증결과를 정리하면 [표4-12]와 같다. 그 결과 전문가주의가 높을수록 일선근무자의 고객지향적 대응적 대응이 높아진다는 가설을 지지하였다. 다른 고객대응유형 결정요인 중 고정관념, 자기효능감, 목표모호성, 직무순환은 설정한 가설과 일치한 결과를 얻었으나 통계적으로 유의미하지 않았다. 세부적으로 살펴보면 개인요인으로 고정관념이 많을수록 일선근무자의 고객지향적 대응은 낮아졌으며, 자기효능감이 높을수록 일선근무자의 고객지향적 대응은 높아졌으나 이러한 결과는 통계적으로 지지하지 못하였다. 반면 전문가주의가 높아질수록 일선근무자의 고객 지향적 대응은 높아진다는 가설은 통계적으로도 유의미한 결과(p=0.0146)를 얻을 수 있었다. 직무요인로 목표 모호성이 높을수록, 직무순환이 빈번할수록 일선근무자의 고객지향적 대응은 낮아진다는 가설은 지지되었으나, 통계적 유의성은 확보하지 못하였다. 한편, 재량권행사의 경우 설정한 가설과 반대의 결과를 얻었으나 통계적으로 유의미하지 않았다.

[표4-12] 가설 검증결과

결정요인		가설	결과	유의확률	통계적유의도
개인요인	고정관념	(−)	(−)	0.6177	
	자기효능감	(+)	(+)	0.8927	
	전문가주의	(+)	(+)	0.0146	p<0.05
직무요인	목표모호성	(−)	(−)	0.6055	
	재량권행사	(+)	(−)	0.5478	
	직무순환	(−)	(−)	0.3111	

제 3 절 결과 분석

1. 결과 요약

이상 일선근무자의 고객대응유형 결정요인에 대한 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

인구통계학적 특성을 요약하면 응답자의 대부분은 남성(74.3%)로 연령대로 30대(39.4%)와 40대(25.7%)이 비중이 높았다. 근속년수는 5년 미만(25.7%), 5년 이상 10년 미만(26.6%), 15년 이상 20년 미만(26.6%)가 유사한 비중을 보인다. 직급은 5급(45.0%)과 4급(34.9%)가 상당한 비중을 차지하였다. 직렬은 행정직(65.1%)이 가장 높았으며, 담당업무 및 근무지의 비중은 비슷하였다.

종속변수인 고객지향적 대응에 대한 응답(3.412)이 관료지향적 대응에 대한 응답(2.566)보다 높게 나타났다. 이는 기본적으로 공공기관 일선 근무자들은 스스로 고객지향적 대응을 지향하는 것으로 볼 수 있다. 세부적으로 살펴보면 고객지향적 대응수단으로 우선권 설정, 시간관리, 추가시간 투입순으로 나타났다

고객지향적 대응 중 우선권 설정은 평균적으로 많은 비중을 차지할 뿐만 아니라 낮은 표준편차를 보이고 있다. 따라서 일선근무자의 다수가 우선권 설정을 통한 고객지향적 대응한다고 볼 수 있다. 한편 관료지향적 대응의 세부 측정항목은 고객공격, 할당관행, 루틴화 순으로 나타났으나, 세부 측정항목별 그 차이는 크지 않다고 볼 수 있다. 전반적으로 관료지향적 대응에 있어서는 고객지향적 대응에 대한 응답에 비해 낮은 평균값을 보인다.

통제변수에 대한 영향을 살펴보면 성별로 남성이 여성보다, 연령이 낮을수록, 근속년수는 높을수록 고객지향적 대응의 비중이 높아졌으나 통계적으로 유의미한 결과를 도출하지는 못하였다.

독립변수에 대한 영향을 살펴보면 고객지향적 대응에 있어 고정관념이 적을수록, 자기효능감이 높을수록, 목표모호성이 낮을수록, 재량권행사가

적을수록, 직무순환이 어려울수록 고객지향적 대응이 많아졌다. 다만, 이러한 결과는 통계적 유의성을 확보하지 못하였다. 이에 반해 전문가주의가 높을수록 고객지향적 대응에 양(+)의 영향을 미쳤으며, 95%의 신뢰수준에서 유의한 결과를 얻었다. 결론적으로 개인요인, 직무요인으로 구분한 총 6개의 독립변수 중 전문가주의에 대해서만 고객지향적 대응 결정요인으로 확인이 가능하였다.

2. 결과 논의

이상 양적인 분석과 추가적으로 면접조사를 통해 얻은 정보들을 종합적으로 검토하면 다음과 같이 기존연구를 확인 또는 확장을 도출해 낼 수 있다.

(1) 기존 연구의 확인

직무수행에 필요한 전문지식을 바탕으로 민원인 응대를 보다 적극적으로 수행할 수 있다는 전문가주의는 본인뿐만 아니라 민원인, 주변 동료에게 정보제공 등을 통해 전문가적 역량을 강화한다는 점에서 고객지향적 대응을 향상시킬 수 있다. 이는 전문가주의가 강해질수록 일선관료는 사익추구 없이 고객들의 이익을 위해 행동하며, 루틴화와 같은 관료화에 저항하는 힘으로 작용한다(김서용, 2015)의 연구결과를 지지하는 결론을 얻을 수 있었다.

한편 통계적 유의성을 확보하지 못했으나 고정관념이 클수록 고객지향적 대응이 감소한다는 선행연구 결과는 면접조사 결과를 통해 확인할 수 있었다. 이러한 면접결과는 일선근무자가 가진 고정관념이 일선 현장에서 의사결정에 지배적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

“ 경기 남부지역은 인근지역에 개발행위가 많이 이루어져 원주민이 갖은 보상 관련 지식이 오히려 보상 직원들보다 더 많은 경우가 종종 있습니다. 기존에 보상을 받은 지식과 경험을 바탕으로 지속적인 민원 제기 하는 등 보상담당자를 힘들게 하는 경향이 있습니다. 그러한 이유에서 이런 분들과의

대면이 부담스러워 최대한 접촉을 피하게 됩니다. 보상 경험이 많은 원주민들은 대부분 보상가 불만 등으로 수용재결이나 소송까지 가기 때문에 협의를 위해 적극적인 안내를 드릴 필요성을 크게 느끼지 않습니다. (행정 4급 직원)"

(2) 기존 연구의 확장

재량이 클수록 고객지향적 대응이 높아진다는 가설과는 달리 재량이 크다고 인식하는 경우 관료지향적 대응이 확대된다는 결과가 얻었다. 이는 기존 선행연구에서 재량권이 커질수록 고객지향적 대응과 관료지향적 대응이 동시에 높아졌다는 결과와 같은 맥락으로 볼 수 있다. 일선근무자는 대내외 감사 등에 대처하기 위해 주어진 재량권을 스스로 축소하고 소극적으로 업무처리를 하는 경향이 나타난다. 일선관료는 재량적 행정행위에 대한 감사부담, 민원인에 대한 부정적 인식 등으로 주어진 재량을 행사 또는 축소하는 경향을 보인다는 선행연구(김영민・임도빈, 2011)를 지지한다 할 수 있다. 재량은 업무에 대한 책임을 부담한다는 점에서 민원인에게 호의적인 대응을 방해한다는 결과를 면접조사를 통해 얻을 수 있었다.

"보상업무를 수행함에 있어 실무자에게 많은 재량이 있는 경우 재량에 의한 의사결정은 종국적으로 담당자 본인의 책임으로 돌아가는 경향이 있습니다. 그러한 이유로 보상업무 수행 직원들은 민원인으로부터 잔여지 매수청구가 있는 경우 최대한 매수를 보류하거나, 이주대책 대상자 선정시 대상자 적격에 대한 판단 등을 매우 보수적으로 처리하게 됩니다. 이러한 담당자의 판단에 관한 사항은 중점 감사대상일 뿐만 아니라 단골 민원사항이므로 보상업무 수행자는 재량에 의한 판단을 최소화하는 것을 선호합니다. 감사지적 등을 회피하기 위하여 보상업무 수행자는 판단이 모호한 부분은 의사결정을 유보하고, 중앙토지수용위원회의 재결 결정이나 소송 판결에 따라 업무처리를 하는 경향이 많은 것 같습니다. (행정 3급 직원)"

직무순환 또는 순환보직제도는 조직 구성원에게 다양한 직무의 경험을 통해 능력과 자질을 높이고자 하는 인사관리 기법이다. 빈번한 순환보직은 일선근무자의 업무 전문성과 정책몰입의 저해요인으로 작용되며, 그 결과 고객지향적 대응이 낮아진다는 기존 연구결과를 지지하는 결과를 얻었으나 통계적 유의성을 확보하지 못하였다. 다만, 추가적인 면접조사를 통해 전 직원을 대상으로 한 일률적인 순환보직보다 직무 특성에 맞는 순환보직 설계가 필요하다는 결과를 얻을 수 있었다.

“ 저는 기술직인데 전공한 분야와 무관한 주거복지업무를 수행하고 있습니다. 기술직의 경우 현장에서 관련업무에 종사해야 경력인정을 받을 수 있습니다. 직무순환의 순기능은 인정하나 개인에게 이와 같은 불이익을 감수하라는 것은 회사의 배려가 부족한 것이 아닌가 싶습니다. 이러한 상황에서 민원인에게 적극적인 자세로 친절한 대응을 바라는 건 현실과 맞지 않는다고 생각합니다. 하루 빨리 제가 전공한 OO분야 현장에서 제가 갖고 있는 모든 역량을 발휘했으면 하는 소망이 있습니다. (기술 5급 직원)”

제 5 장 결 론

제 1 절 연구내용 요약 및 시사점

1. 연구내용 요약

본 연구는 Lipsky의 일선관료제 이론을 기반으로 공공기관 중 GH공사 보상업무 및 주거복지업무를 수행하는 일선근무자를 대상으로 분석하였다. 따라서 이론 적용의 범위를 확장하였다는 점과 고객대응유형 결정요인을 도출함으로써 공공기관의 대시민 서비스의 향상을 도모할 수 있다는 의의를 갖는다. 연구의 방법은 기존 연구에서 논의되었던 공무원 조직의 일선관료를 GH공사 일선근무자를 대상으로 조사함으로써 기존 연구들을 양적으로 재검토하였다. GH공사의 연구결과 전반적으로는 관료지향적 대응이 고객지향적 대응보다는 선호되는 것으로 나타났다. 또한 이분형 로지스틱 회귀분석을 통한 가설 검증에서 기존에 연구된 고객대응 결정요인 중 하나인 전문가주의의 영향을 재확인할 수 있었다. 그 외 독립변수에 대하여는 통계적 유의성 확보를 하지 못하였으나, 고정관념, 재량권행사에 대해 면접조사를 실시함으로써 고객대응 결정요인을 도출하고자 하였다. 그 결과 고정관념이 클수록, 재량권이 커질수록 일선근무자의 고객지향성이 감소함을 알 수 있었다. 순환보직이 빈번할수록 고객지향성이 낮아진다는 결과 이외에 추가적인 면접조사를 통해 직무별 특성의 고려없는 일률적인 순환보직 보다는 해당 직무에 적합한 순환보직의 설계가 필요함을 도출할 수 있었다.

2. 연구결과 시사점

공공기관의 일선근무자는 정책 집행의 최하위층에서 정책 산출물을 국민에게 전달하며, 이들의 행위가 정책 자체가 된다는 점에서 고객지향적 행정을 위해 필수불가결한 요소이다. 고객지향적 행정이 강조되고 복잡

다원화된 사회가 출현 됨에 따라 일선근무자에 대하여 다음과 같은 지원책이 필요하다.

첫째, 일선근무자의 전문성 강화를 위한 지원이 필요하다. 고객대응유형 결정요인으로 설정한 자기효능감, 재량은 전문가주의와 일정부분 관련이 있는 것으로 보인다. 고객을 향한 전문성인 전문가주의는 자신의 직무수행 능력에 대한 믿음인 자기효능감을 고취시켜 줄 수 있으며, 이에 따라 업무수행 과정상 의사결정 권한인 재량권의 행사를 폭넓게 인정받을 수 있기 때문이다. 따라서 일선근무자의 전문성 강화를 위한 직무교육의 중요성이 부각되며 교육 기회 확대 및 내실화를 기할 필요가 있다. 순환보직 제도하 일선근무자의 업무 경험이 모두 상이하므로 일선근무자 개개인 수준에 맞는 교과과정 편성 및 정기적인 직무교육이 평행되어야 할 것이다. 아울러 일선근무자가 처한 자원 부족과 과도한 업무를 방지하지 위해 충분한 인력지원이 필요하여, 이는 고객지향적 행정에 다가갈수 있는 지름길이 될 것이다.

두 번째로 직무순환 제도에 대한 재설계가 필요하다. 직무순환제도는 동일·반복적 업무수행에 따른 정신적·육체적 소진을 방지하여 효율적 조직을 만드는데 의의가 있다. 이러한 직무순환제도는 행정의 능률성과 행정 책임성을 저해하는 부작용을 동시에 갖는다. 직무순환 관련 면접조사 결과에서 살펴봤듯이 직종별, 직무별 특성을 고려하고 직원들이 장기적인 관점에서 스스로 자기개발계획을 수립할 수 있도록 순환보직 설계가 되어야 한다.

제 2 절 연구의 한계

공공기관 일선근무자의 고객대응유형 결정요인이라는 주제로 연구를 실시하였으나, 본 연구는 다음과 같은 한계를 갖는다.

첫째, GH공사라는 하나의 공공기관을 대상으로 연구가 시행되었으며,

본 연구결과를 모든 공공기관에 대해 보편화할 수 없다는 점이다. 추가로 GH공사의 일선근무자 모집단이 총 163명이며, 표본수가 109명에 불과함에 따라 사전적으로 통계적 유의성 확보가 어려울 수밖에 없었다. 그럼에도 불구하고 공공기관 일선근무자의 고객대응유형 결정요인에 대하여 다른 공공기관으로 확대할 필요성이 있다. 이러한 연구과정을 통하여 고객대응유형 결정요인을 도출할 수 있기 때문에 공공기관 유사한 업무영역에서의 비교분석 등 연구의 확장이 필요할 것으로 사료된다.

둘째, 본 연구에서는 단일 자료원 편의라는 문제를 안고 있다. 왜냐하면 본 연구에서는 설문조사를 통해 종속변수와 독립변수를 추출했기 때문에 응답자는 어떠한 부분에 있어서는 사실에 맞게 또는 특정 부분에 있어 과장이나 축소가 있을 수 있다. 단일 자료원 편의문제는 응답자의 속성으로 인해 응답에 편견(bias)으로 인해 인과관계가 왜곡될 수 있다는 문제를 안고 있다. 따라서 단일 자료원 편의를 최소화 하기 위해 향후 고객대응유형 결정요인에 대한 연구에서는 다른 측정수단으로 이러한 문제를 해결할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 종속변수를 고객지향적, 관료지향적이라는 이분형 변수 설정 및 상대적 관점으로 구분했다는 점에서 고객지향적 정도를 상대적으로 비교했다는데 그 한계가 있다. 이러한 이유에서 얼마나 고객지향적인지 정도에 대한 고찰에 대한 결과가 미흡한 측면이 있다.

참 고 문 헌

남궁근 (2017), 조사방법론, 법문사

정정길외 4 (2012), 정책학원론, 대명출판사.

조용우 (2020), 공공기관 직원의 고객 대응 유형 결정요인 분석, 서울대 석사학위논문

김서용 (2017), 일선관료의 고객 대응 유형에 대한 탐색적 분석, 한국행정학보, 51(1), 31-64.

김서용 (2018), 딜레마 상황에서 일선관료의 행동선택에 대한 분석, 한국행정학보 52(2), 101-141

하태수외 3 (2015), 일선관료제 조직문화에 대한 탐색적 분석. 한국조직학회보, 12(1), 81-110.

이범호 (2016), 공공기관 일선실무자의 직무환경에 따른 직무행태 관계 연구, 서울대 석사학위논문

김소희외 1 (2022), 일선관료의 서비스지향성 결정요인에 대한 비교분석, 한국행정학보, 56(2), 167-207.

최동훈 (2005), 일선관료의 직무환경과 직무행태와의 관계에 관한 연구, 서울대 석사학위논문

조원혁 (2012), 일선 경찰관의 재량행위에 관한 연구, 서울대 석사학위논문

김수영외 1 (2014), 공공사회복지행정의 정보화가 사회복지일선관료의 실천에 미친 영향, 한국사회 복지행정학, 16(4), 91-126.

김영민, 임도빈(2011), 일선관료의 재량권 사용에 대한 연구. 한국조직학회보. (3), 25-59.

김광호 (2008), 공무원 순환보직에 관한 연구, KDI 한국개발연구, 30(2)

김병섭외 4 (2013), 일선 경찰의 행태 및 근무환경에 대한 참여관찰적 연구, 한국치안행정논집, 10(1): 1-26

김유경외 1 (2014), 공공기관 평가척도 개발 연구. 한국언론학보, 58(4), 70-95.

김윤호(2017), 재직기간과 PSM. 한국행정학회 학술발표논문집. 2315-2341.

김현성(2015), 단위학교 '교육복지우선지원사업 '집행 사례 분석, 서울대 석사학위논문.

김호정 (2004), 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교, 한국행정학보, 138(3), 49-67.

나현민외 1(2015), 교정공무원의 재량행위에 대한 업무특성의 영향에 관한 연구,

교정담론, 9(2): 175-212.
임혜경외 1 (2015), 립스키 (Lipsky)의 일선관료 이론에 근거한 교사의 재량행위 분석. 정부학연구, 21(1).
박한준외 1 (2018), 직무특성이 유연근무형태 선호에 미치는 영향. 한국정책과학학회보, 22(4), 59-79.
박천오(1998), 고객지향적 행정과 한국관료제의 대응성, 한국정치학회보, 32(3), 231-253.
윤범중(2018), 기업체의 장애인의무고용 규제순응 여부 결정 요인 연구. 서울대 석사학위논문.
이상수(2017), 경찰 일반직공무원의 인력운용 효율성 강화방안, 한국행정학회 학술발표논문집, 1547-1589.
이우영(2015), 공기업의 지배구조와 운영에 관한 비교법적 검토: 미국의 연방 공기업 법제, 경제규제와 법. 8(2), 35-54.
이원욱외 1 (2007), 공공서비스에 대한 주민만족도 평가 사례연구.한국지방자치학회보』, 19(2), 29-51.
이혜영외 1 (2015), 한국의 정책집행 사례에 대한 메타분석적 연구.한국사회와 행정연구, 26(2), 171-195.
최종원외 1 (2001), 한국의 정책집행 실증연구에 관한 고찰, 행정논총, 39(3), 167-193.
한인섭 (2002), 지방공무원과 지방공기업 종사자의 직무만족도 비교, 한국사회화 행정연구, 12(4), 27-41.
고길곤 (2019), 통계학의 이해와 활용, 문우사
고길곤 (2019), 데이터 시각화와 자료분석, 박영사
손창균 (2021), SAS를 이용한 통계자료분석
오석홍 (2011), 조직학의 주요 이론, 법문사
산림청 (2008), 산림청 조직 이미지 제고방안, 산림청.
김호일 (2022) 설문지 작성과 통계분석, 경문사
유훈 (1988), 정책집행과 일선관료제, 행정논총, 28(2), 125-138.

고객 대응유형 결정요인 관련 설문조사

안녕하십니까? 먼저 바쁘신 와중에 설문에 응해 주심에 감사드립니다.

본 설문은 일선근무자의 고객 대응유형의 결정요인이 무엇인지 측정하고자 작성된 설문지입니다. 설문지는 총 67문항(개인15, 직무15, 대응30, 일반7)으로 구성되어 있으며, 설문 답변에는 약 10분 내외의 시간이 필요할 것으로 예상됩니다. 이를 통해 공사의 일선근무자의 근무여건 개선과 공사의 발전을 위한 시사점을 제시하고자 하는데 연구의 목적이 있습니다.

귀하의 응답내용은 오직 순수한 학문적 연구 자료로써만 한정하여 활용되며, 다른 용도로 사용되지 않을 것임을 알려 드립니다. 또한 응답해 주신 모든 내용은 익명으로 처리되며, 제공된 모든 정보는 절대 비밀이 보장됩니다.

2023년 뜻깊고 보람찬 한해가 되시기 기원하오며 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2023년 2월

서울대학교 행정대학원
연 구 자 : 김한준
지도교수 : 엄석진
연 락 처 : OOOOOO@gh.or.kr

< 작성요령 >

1. 각 설문항목에 정답이 있는 것은 아닙니다. 각 항목에 대하여 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되는 것을 대답하려 하지 마시고, 귀하의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해주시기 바랍니다.
3. 설문에 응답하시는 중 의문사항이 있는 경우 위 연락처로 문의바랍니다.

※ 본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

1. 다음은 고객대응 결정요인 중 개인요인에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치한 답에 "√"표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀그렇지않다	그렇지않다.	보통이다	그렇다	매우그렇다
1-1	민원인들은 오로지 자신들의 이익만을 추구한다.					
1-2	민원인들은 업무를 대응하는 직원을 배려하지 않는다.					
1-3	민원인은 자신의 요구 관철을 위해 부단히 업무 수행직원을 괴롭힌다.					
1-4	나는 민원인이 성별, 나이, 외모, 직업, 가족관계, 출신지역 등에 따라 공통된 유사한 특성이 있다고 생각한다.					
1-5	나는 원활한 민원처리를 위해 민원인을 성별, 나이, 외모, 직업, 가족관계, 출신지역 등에 따라 다르게 대응한다.					
2-1	나는 조직의 목표를 달성함에 있어 많은 기여를 하고 있다.					
2-2	내가 수행하는 업무는 조직에서 매우 중요한 부분을 차지한다.					
2-3	나는 조직에서 업무를 완수하고 나면 기분이 매우 좋아진다.					
2-4	나는 현재의 직무에서 보람이 큰 성과를 달성해 왔다.					
2-5	나는 주어진 업무를 잘 수행할 수 있다는 자신감을 갖고 있다.					
3-1	내가 맡은 업무는 전문적 지식이 필요한 분야이다.					
3-2	나는 현재 직무 수행에 필요한 전문지식을 갖고 있다.					
3-3	내가 갖고 있는 직무관련 지식은 민원인 응대에 많은 도움이 된다.					
3-4	나는 민원 응대의 향상을 위해 지속적으로 관련 지식을 쌓으려 노력한다.					
3-5	나는 부서내 동료로부터 직무 처리에 관한 질문을 많이 받는다.					

2. 다음은 고객대응 결정요인 중 직무요인에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치한 답에 "√"표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀그렇지않다	그렇지않다.	보통이다	그렇다	매우그렇다
4-1	나는 우리 조직의 비전과 임무에 대해 명확하게 설명할 수 있다.					
4-2	나는 우리 조직의 목표가 구체적이고 잘 정의되어 있다고 생각한다.					
4-3	나는 현재 수행하는 직무가 우리 조직의 목표에 잘 부합한다고 생각한다.					
4-4	나는 조직의 목표 달성을 위해 맡은 업무에 많은 노력을 기울인다.					
4-5	나는 구체적이고 어려운 목표가 업무성과를 향상시킬 수 있다고 생각한다.					
5-1	나는 어떤 서비스를 제공할 지에 대해 결정할 자율과 재량이 있다.					
5-2	나는 업무를 수행 함에 상당한 재량권을 갖고 있다.					
5-3	나는 업무수행 방법에 있어 상당한 자율성을 가지고 있다.					
5-4	나는 업무수행에 있어 자율성과 재량권을 갖고 있는 것이 그렇지 않은 경우보다 업무처리에 도움이 된다고 생각한다					
5-5	나는 업무상 주어진 자율성과 재량권에 크게 자부심을 느끼고 있다.					
6-1	내가 현재 수행 중인 보직은 3년 이내에 바뀔 것으로 생각한다.					
6-2	나는 원한다면 특정 보직에서 장기 근무가 가능하다.					
6-3	나는 직무순환를 통한 다양한 직무 경험을 매우 긍정적으로 생각한다.					
6-4	나는 직무순환이 개인의 능력과 자질 향상을 가져다 줄 수 있다고 생각한다.					
6-5	나는 직무순환의 긍정적 효과를 고려시 순환주기는 3년보다 단축되어야 한다고 생각한다.					

3. 다음은 고객대응 유형과 관련된 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치한 답에 "√"표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀그렇지않다	그렇지않다.	보통이다	그렇다	매우그렇다
7-1	나는 민원인을 만족시키기 위하여 일부러 추가시간을 내어 일하려고 노력한다.					
7-2	나는 민원인을 위해서 주어진 내 휴식시간을 줄여 일하려고 노력한다.					
7-3	나는 점심시간이나 일과시간 이후에 민원인이 찾아와도 성실한 대응을 하려고 노력한다.					
7-4	나는 민원인에게 도움이 되는 일이라면 시간외근무를 하더라도 많은 보람을 느낀다.					
7-5	나는 여건상 사무실 내방이 어려운 민원인에 대해 기꺼이 그들의 자택이나 사무실 등에 직접 방문하여 업무처리 할 수 있다.					
8-1	나는 도움이 절실한 특정 민원인에 대해 훨씬 더 많은 시간을 쏟아 해결하려고 노력한다.					
8-2	나는 나에게 많이 의존하고 있는 민원인에 대해 더 많은 시간을 할애한다.					
8-3	나는 많은 민원이 동시에 접수됐을 때 민원 내용의 중요성을 고려하여 우선 순위를 정해 순차적으로 업무처리 한다.					
8-4	나는 시급한 민원이 발생된 경우 접수가 빠른 다른 일상적 민원보다 우선 처리한다.					
8-5	나는 민원인에게 중대한 영향을 주는 민원 회신 건에 대해 보다 많은 시간과 노력을 투입하여 처리한다.					
9-1	나는 민원업무를 보다 빨리 처리하기 위해서 일을 분석평가하려고 노력한다.					
9-2	나는 민원인을 만나기 전에 이들을 위해 내 일상활동을 철저하게 사전에 계획한다.					
9-3	나는 민원인 대응업무의 효율성을 높이기 위한 방법을 찾기 위해 많은 노력을 기울인다.					
9-4	나는 효과적 민원 대응을 위하여 사전에 정기적으로 민원대응 계획을 수립하고 실천하려고 한다.					
9-5	나는 업무상 시간을 관리하는 것이 민원인에게 보다 많은 서비스를 제공해줄 수 있을 것으로 기대한다.					
10-1	나는 민원인이 처한 개인적인 문제를 이해하기 위해 추가적인 정보를 수집한다.					
10-2	나는 민원인 개별적으로 원하는 것에 맞추어 도움을 준다.					
10-3	나는 민원인이 처한 개인적인 사정을 배려하여 업무를 처리한다.					
10-4	나는 업무의 편의성을 위해 민원인을 기계적·획일적으로 응대하지 않는다					
10-5	나는 어려운 상황에 처한 민원인에 대한 구제방안에 대해 민원인과 함께 고민하고 해결하려고 노력한다					

11-1	나는 전체 업무처리 시간을 고려해 고객당 투입시간을 일부러 일정하게 할당한다.					
11-2	나는 전체 업무처리를 위해 각 고객이 원하는 최적시간보다 적은 시간을 투입한다.					
11-3	나는 민원을 처리함에 있어 민원인에게 평등하게 같은 시간을 투입하는 것이 형평성에 맞는다고 생각한다.					
11-4	나는 보다 많은 민원인에 대한 업무처리를 할 수 있다면 각 민원인에게 할당된 시간이 적더라도 중요하지 않다고 생각한다.					
11-5	나는 오히려 민원 처리시간을 일정시간 이내로 제한하는 규정이 신설되길 희망한다.					
12-1	나는 민원인과 장시간 상호작용을 할 때 짜증을 조금 내는 편이다.					
12-2	나는 민원인에 대한 인내심이 남들에 비해 부족한 편이다.					
12-3	나는 민원인에게 거친 말을 듣게 되면 민원인과 같은 방법으로 대응하는 편이다.					
12-4	나는 민원인과의 언쟁은 불가피하게 흔하게 발생될 수 있다고 생각한다.					
12-5	나는 민원인에과 문제가 발생되었을 때 민원인에게 어떠한 대응도 안하는 것이 유리하다고 생각한다.					

4. 마지막으로 일반사항에 대한 질문입니다.

(1) 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성

(2) 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대

(3) 귀하의 총 근속년수는? (GH공사 근속년수)

① 5년 미만 ② 5년 이상, 10년 미만 ③ 10년 이상, 15년 미만 ④ 15년 이상, 20년 미만 ⑤ 20년 이상

(4) 귀하의 직급은? ① 6급 ② 5급 ③ 4급 ④ 3급 ⑤ 2급 이상

(5) 귀하의 직렬은? ① 행정직 ② 기술직 ③ 기타

(6) 귀하의 업무 담당분야는?

① 보상업무 ② 주거복지 업무(주택관리 포함)

(7) 귀하의 사무실 위치는? ① 본사 ② 현장 사업단

“ 바쁜 업무 중에도 성의 있는 답변을 주시어 대단히 감사드립니다. ”

Abstract

A Study on Determinants of Customer Response Types of street-Level Public Workers in Public Institutions : Focusing on the Theory of Street-Level Bureaucrats

The theory of Street-Level bureaucrats suggests that Street-Level bureaucrats directly face and interact with the general public to carry out tasks related to the allocation of public policy benefits and public goods. The general public receives public services through face-to-face encounters with government officials, who are members of the government, and evaluates their satisfaction with the government. This satisfaction can be considered an indicator of administrative performance.

In reality, the impressions that the general public has of the government are largely formed by Street-Level bureaucrats who work on the front lines. Existing research has tended to focus on civil servants, leading to an expansion of the scope of Street-Level bureaucrats to include Street-Level workers in public institutions. As these Street-Level public workers directly face the general public and exercise considerable discretion in tasks related to the allocation of public policy benefits, the application of the theory of Street-Level bureaucrats appears feasible.

This study aims to examine the factors influencing the customer response types of Street-Level public workers from the perspective of the theory of Street-Level bureaucrats. Ripsky, who advocates the theory of Street-Level bureaucrats, points out that Street-Level bureaucrats face difficulties in handling individual cases due to limited resources. In such situations, Street-Level bureaucrats adopt various strategies for efficient task processing, including routine setting, customer classification, and rule development.

Based on Ripsky's theory of Street-Level bureaucrats, this study categorizes customer response types as customer-oriented responses and bureaucracy-oriented responses and analyzes the factors influencing these response types by reviewing existing studies. Customer-oriented responses are further divided into subcategories such as additional time input, priority setting, and time management, while bureaucracy-oriented responses include subcategories such as routinization, allocation practices, and customer attacks. The independent variables affecting these response types are divided into personal factors and job-related factors for analysis.

Personal factors include fixed ideas, self-efficacy, and professionalism, while job-related factors include goal ambiguity, discretionary power exercise, and job rotation. To measure these variables, a survey was distributed to 163 employees of the Gyeonggi Housing and Urban Development Corporation, who were engaged in compensation and residential welfare tasks, and a total of 109 valid questionnaires were utilized for analysis. Basic statistics and reliability analysis of the questionnaire items were conducted based on the survey responses. Hypotheses regarding the factors determining Street-Level public workers' customer response types were established, and binary logistic regression analysis was conducted for each hypothesis. Additional interviews were conducted for parts where the results were insufficient to overcome the limitations of quantitative research.

The summarized results of this study are as follows:

1. Fixed ideas were found to have a negative impact on customer-oriented responses, but statistically not significant.
2. Self-efficacy was found to have a positive impact on customer-oriented responses, but statistically not significant.
3. Professionalism was found to have a positive impact on customer-oriented responses and was statistically significant.

4. Goal ambiguity was found to have a negative impact on customer-oriented responses, but statistically not significant.
5. Discretionary power exercise was found to have a negative impact on customer-oriented responses, contrary to the hypothesis, but statistically not significant.
6. Job rotation was found to have a negative impact on customer-oriented responses, but statistically not significant.

For certain independent variables with insufficient statistical significance, additional interviews were conducted. As a result, it was confirmed that fixed ideas negatively influence customer-oriented responses in Street-Level settings. Additionally, Street-Level workers' reduced discretion leads to a passive customer-oriented response. Regarding job rotation, the results suggested the need for job rotation design considering job characteristics rather than adopting a uniform rotation policy.

The implications of this study are as follows:
1. The importance of job education is emphasized as support for enhancing Street-Level workers' expertise. Job education should be conducted regularly, tailored to the individual level of Street-Level workers.
2. A redesign of the job rotation system is necessary. The job rotation system should consider the characteristics of job types and positions, enabling employees to develop self-development plans from a long-term perspective.

keywords : Public Institution, Street level bureaucracy, Coping type toward Customer, Logistic Regression
Student Number : 2022-21945