



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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](#)

2006년 2월
박사학위논문

지방정부의 BPR 도입에 관한 연구

-BPR 도입의 영향요인과 예상효과를 중심으로-

조선대학교 대학원

행정학과

김 성

지방정부의 BPR 도입에 관한 연구

-BPR 도입의 영향요인과 예상효과를 중심으로-

A Study in the BPR Introduction of Local Government

-With Special Regard to Influence Factors and Anticipated
Effects of BPR Introduction-

2006년 2월 일

조선대학교 대학원

행정학과

김 성

지방정부의 BPR 도입에 관한 연구

-BPR 도입의 영향요인과 예상효과를 중심으로-

지도교수 강 인 호

이 논문을 행정학박사학위 신청논문으로 제출함.

2005년 10월 일

조선대학교 대학원

행정학과

김 성

김 성의 박사학위논문을 인준함

위원장	대학교 교수	인
위 원	대학교 교수	인
위 원	대학교 교수	인
위 원	대학교 교수	인
위 원	대학교 교수	인

2005년 12월 일

조선대학교 대학원

목 차

제1장 서 론	1
제1절 연구목적	1
제2절 연구대상 및 범위	4
제3절 연구방법	5
제2장 BPR에 관한 이론적 고찰	7
제1절 BPR의 의의	7
1. BPR의 개념 및 의미	7
2. BPR의 특징	12
3. BPR의 적용원리	17
제2절 공공부문의 BPR 적용에 관한 논의	24
1. BPR 적용의 필요성과 한계	24
2. BPR적용의 기본원칙 및 전략구현방안	32
3. 공공부문의 BPR 적용사례	44
제3절 공공부문 BPR 적용의 영향요인	46
1. 선행연구의 검토	46
2. BPR의 영향요인	54
3. BPR의 효과	62
제3장 연구설계	68

제1절	분석모형의 정립과 가설의 설정	68
1.	분석모형의 정립	68
2.	가설의 설정	70
제2절	변수의 조작화와 측정	77
1.	변수의 조작화	77
2.	설문의 구성과 측정	81
제4장	자료분석과 검증	83
제1절	표본추출 및 표본의 특성	83
1.	표본의 추출	83
2.	표본의 특성	84
제2절	측정도구의 검증	87
1.	신뢰도 분석	87
2.	타당도 분석	88
3.	변수 간 상관관계분석	90
4.	연구변수의 기초통계량	92
제3절	분석모형과 가설의 검증	100
1.	분석모형의 검증	100
2.	가설의 검증	102
3.	가설검증 요약 및 함의	109
제5장	결론	113
제1절	연구요약 및 시사점	113

제2절 연구의 한계점과 연구과제 116

참고문헌

<부 록> 설문지

Abstract

Kim, Seong

Advisor : Prof. Kang In Ho. PH.D.

Department of Public Administration

Graduate School, Chosun University

With Special Regard to Influence Factors and Anticipated Effects of BPR Introduction

Through the empirical survey of local government officials, this study aimed to present the reasonable and systematic pursuit directions to our country's public sectors which plan or seek to introduce BPR(Business Process Reengineering), by analyzing the structural relations of factors which have influences, in case the BPR is to be applied to local government.

For this purpose, the study, targeting local government officials, made a positive analysis of the factors which affect the introduction of BPR, to diagnose practical phenomena and propose

policy measures for raising the BPR standards of local government.

First, the study constructed the theoretical background for empirical analysis by establishing the concept of BPR and examining related literature comprehensively.

Then, the study established an analysis model by combining the success factors of BPR introduction and the factors which had supported the desired results obtained as a consequence of the introduction, from the preceding studies of BPR.

The study selected two variables of the participation and support of the highest management and the participation-oriented organizational culture as foundation factors of BPR introduction; three variables of innovation-oriented values and behaviors, IT utilization abilities and information communication technology utilizability as BPR practice factors; two variables of members' satisfaction with duties and devotion to organization as effect factors of BPR practice. Accordingly, this study established hypotheses, focusing on the analysis of structural relations among these factors.

For empirical analysis, the study developed a questionnaire with 5 point response scale and conducted a questionnaire survey of 5 local governments. Using collected questionnaire sheets, the study made a statistical analysis: first, credibility and factor analyses

for verifying measurement tools, then verification of structural relations among BPR's factors of foundation, practice and effect.

The whole analysis results reconfirmed that BPR necessarily requires the participation and support of the highest management and the participation-oriented organizational culture, core factors in its introduction, for the strategic purpose of its being successfully pursued: there are significant relationships of the participation and support of the highest management and the participation-oriented organizational culture with innovation-oriented values and behaviors, members' IT utilization abilities, and information communication technology utilizability.

Also in relations among BPR practice factors, innovation-oriented and behaviors significantly affect IT utilization abilities, which significantly affect information communication technology utilizability.

All of BPR practice factors affect members' duty satisfaction, BPR effect, but only innovation values and behaviors affect the devotion to organization.

This empirical analysis extracted the following policy suggestions:

First, the highest management's role and the

participation-oriented organizational culture cause changes in values and behaviors as organizational members, as seen in the structural relations among unit factors, which arouse greater interest in subordinates and duties, thus affecting duty satisfaction and organizational devotion.

In light of this finding, the highest management, if it wants to introduce BPR to the organization, should believe that BPR is a new organizational management technique to improve organizational productivity through members' duty satisfaction and organizational devotion.

Also, the management needs to show members its strong will to induce a continuous management improvement so that a new organizational culture, open to BPR, can be formed.

Second, the local government's success of BPR introduction strategy requires the transition into the participation-oriented organizational culture which activates BPR within the organization. For this purpose, it seems urgent to establish BPR culture in the direction of overcoming the insufficiency of members' broad communication, the limitation in subordinates' authority and participation, utilizing the proposal system, etc. Third, though study target is somewhat limited in scope, our local governments' organizations in general are not yet so high in the level of foundation to which BPR can be applied to some

degree. Therefore, local governments should make efforts to activate BPR-related factors more and thus to construct the organizational climate and system suitable for introducing BPR in public sectors so that they can apply BPR.

In this respect, it is necessary to perform any innovation in duty process on the whole organizational basis in terms of the highest management's participation and support, participation-oriented organizational culture, innovation-oriented values and behaviors, user's utilization ability, information communication technology utilizability, etc. so that local governments can have members introduce BPR smoothly and construct a practical BPR system.

Furthermore, the pursuit strategies for effectively constructing BPR system should be excellent in order to actualize the organizational performances by the construction of BPR system in administrative organizations. For this purpose, it is a prerequisite to establish the pursuit strategies of BPR system suitable for the characteristics of administrative organization. Then, concrete pursuit methods should be sought to develop, and in-depth education on BPR should be given to all members continuously.

However, this study has limitations in the scope of questionnaire targets, the concrete character of study contents and the examination of other effect variables obtained as an effect of BPR.

In the future, it is hoped that analyses will be made of much more factors than those presented in this study along with the discussions of the public organizations' characteristics affecting BPR application and the public official's characteristics.

제1장 서론

제1절 연구목적

전통적으로 행정관리는 고도의 분업화 및 전문화된 계층구조 속에서 수행되어 왔다. 이러한 관리과정은 서비스 제공의 안전성과 직무수행의 합법성에 주된 관심을 두고 있었기 때문에 확인과 통제단계들로 구축되어 있었다. 확인과 통제의 만연이 가져 온 결과는 업무시간과 과업의 증폭, 중복된 업무, 비유연성, 내부거래비용의 증가, 성과에 대한 관심결여 등으로 조직의 생산성 향상과는 거리가 먼 것이었다(송희준 외,1997:60). 이에 조직의 생산성 향상을 위한 전략적 대안들이 조직관리측면에서 제시되어 왔는데 BPR(Business Process Reengineering)¹⁾은 조직의 업무과정 혁신을 통해 조직의 생산성을 증대시키려는 전략적 대안 중의 하나라고 할 수 있다. 특히 1980년대 초부터 시작하여 선진 각국에서는 공공행정에 있어서 효율성의 향상과 대국민 서비스의 질적 향상을 위해 경쟁적으로 공공행정의 개혁작업을 추진해오고 있다.²⁾ 이른바 선진국

1) Business Process Reengineering을 의미하는 BPR은 리엔지니어링, 비즈니스 프로세스 리엔지니어링, 업무재구축, 업무프로세스 혁신, 업무과정 재설계 등으로 매우 다양하게 사용되고 있다. 때로는 BPR을 Business Process Redesign의 의미로 사용하고 있다. 영어권의 경우 Business Process Reengineering이란 용어를 그대로 사용하는 경우보다는 Reengineering으로 사용하는 것이 일반적이다. 우리나라의 경우에도 번역에 따른 의미의 제한과 왜곡의 가능성 때문에 리엔지니어링으로 표현하는 경우가 많다. 공공부문에서는 BPR이라는 용어가 주로 사용된다(정병걸, 2002: 4). 이하 본 연구에서도 BPR이라는 용어로 사용하고자 한다.

2) 미국 행정개혁에 커다란 영향력을 미치고 있는 Osborne(1992)은 공공행정의 경우 관료제적

가에서 추진해 오고 있는 공공행정개혁의 기본전략 및 핵심적인 내용은 정부부문에서 생산하는 행정서비스를 중심으로 정부조직을 효율적이고 경제적으로 관리하고 통제하자는 것이다. 또한 이들 나라에서는 이렇게 구체화된 행정서비스 중심의 관리체계를 효율적으로 운영하기 위해서 각 부문, 즉 정부조직, 인사제도, 예산제도 및 회계제도를 어떻게 개편해야 할 것인가 하는 문제와 관련하여 구체적인 전략수립을 추진하고 있다(총무처 직무분석기획단, 1997; 이계식, 1996; Light 1995). 오늘날 정보화를 통해 등장한 정부개념으로서의 전자정부는 단순히 행정조직을 네트워크화 하거나 행정과정을 전산화한다고 해서 이루어지는 것은 아니다. BPR과 같은 기법을 통해 기존의 업무처리 방식과 과정이 혁신되지 않으면 진정한 행정개혁이라고 할 수 없는 것이다(기영석 외, 1999: 344).³⁾ 공공부문에서의 이러한 움직임은 행정을 둘러싸고 있는 환경의 변화에 능동적으로 대처하기 위하여 행정패러다임의 변화와 더불어 새로운 역량확보를 위한 지속적인 행정개혁의 요구에 부응하는 결과라 하겠다.

이에 미국이나 영국, 캐나다, 일본 등 선진 각국들은 이러한 행정환경변화에

체제를 효율적이고 생산적인 미래형 정부인 “기업가적 정부(entrepreneurial government)”로 변화시켜야 하며, 조직개편은 조직전체에 근본적이고 전면적인 변화를 가져올 수 없기 때문에 체제목적, 책임, 권력구조, 인센티브, 문화 등의 변화가 이루어져야 한다고 주장한다. 그리고 이러한 변화에 있어 지렛대 역할을 할 수 있는 것으로 명확한 목표(core strategy), 성과 중시(consequence), 고객지향(customer strategy), 통제 축소(control strategy), 기업가적 문화(culture strategy) 등 5가지의 전략을 제시하고 있다.

3) 조직이론가들이나 정책수립가들은 여러 가지 개념과 기법을 이러한 개혁노력에 동원하고 있다. 예컨대 BPR, 벤치마킹, 총체적품질관리(TQM), 전략관리, 조직학습, 고객서비스, 조직문화 등이 그것이다. 이들 개념과 기법에 관한 규정이 상당한 혼란을 겪고 있는 것은 사실이나 적어도 다음과 같은 세 가지 공통점을 지니고 있다. 첫째, 이러한 개념들이 활발히 논의되기 시작한 것은 최근이지만 그 뿌리는 상당히 오래되었다는 점이다. 적어도 이들 개념의 기본적인 성격과 조직관리상의 필요성은 부분적이거나 수십년 전부터 제기되었다는 말이다. 둘째, 이러한 개념 및 기법이 모두 외부환경의 변화에 적응하고 충격을 완화하기 위한 조직변동을 강조하고 있다. 셋째, 이러한 개념 및 기법이 적어도 기존의 점증적인 개선(improvement)이 아니라 급진적이고 본질적인 혁신(innovation)에 초점을 두고 있다는 점이다. 이들 개념과 기법 가운데 BPR이 다른 것들을 포함하는 동시에 현실적용성이 높기 때문에 광범위하게 활용되고 있다. BPR은 원래 기업조직의 과정 리엔지니어링(process reengineering)을 지칭하는 기법으로서 목적을 달성하기 위하여 결과와 과정을 중심으로 조직화하여 조직을 원점에서부터 재창조하는 것을 말한다(박우순, 1997: 240).

부응하여 공공행정의 자리매김을 위한 다양한 노력들을 전개하고 있는데 이해와 접근방법에 있어 국가별로 차이가 존재하기는 하지만 명시적으로 또는 묵시적으로 각종 행정서비스를 민간부문에서 검증된 경영혁신기법 등을 활용하여 업무처리방식의 획기적 개선을 도모함은 물론 국정운영방식 전반에 근간이 되는 행정관리 패러다임의 변화를 추구하고 있다(박세정 외, 1996). 특히 BPR은 행정업무 처리과정이나 흐름의 개선이 제도, 방법, 재정적 측면과 같은 구조적 변화나 다른 어떠한 형태의 개선보다도 효과가 높다는 인식이 확산되면서 공공행정개혁을 위해 제시된 여러 가지 정책제안들을 달성하기 위한 방법론으로 도입·활용되고 있다는 점에서 주목된다(송희준 외, 1997).

이러한 측면에서 BPR은 고객서비스의 질(고객의 가치부가)을 향상시키기 위하여 업무과정을 혁신하고 조직성과를 높여줄 수 있다. 업무과정을 합리화하면 상품과 서비스를 고객에게 공급하는 시간을 줄이고 그들의 편의를 높일 수 있기 때문이다. 따라서 BPR은 과정혁신(process innovation)을 통하여 고객욕구에 부응하기 위하여 사용하는 하나의 기법이다.

물론 BPR이 민간부문과 외국정부의 공공부문에서 효과를 얻었다고 해서 한국의 공공부문에서도 꼭 그러하리라는 보장은 없다. 하지만 BPR은 사기업의 경험으로부터 체계화 된 것이기 때문에 공공부문에서도 어느 정도 적용할 수 있는 것으로 판단되어 다음과 같은 연구문제를 제기하였다.

첫째, 공공부문의 BPR 적용에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가?

둘째, 공공부문에서 BPR 적용의 영향요인들의 수준은 어느 정도인가?

셋째, 공공부문에 BPR을 적용하고자 할 경우 영향요인들 간에는 어떤 관련성이 있는가?

이상의 연구문제를 통하여 본 연구에서는 민간부문에서 이루어진 BPR에 대한 논의들을 중심으로 하여 BPR의 개념과 특성, 공공부문에서의 필요성 그리

고 도입의 효과와 적용전략 등을 조명해 보고, 그 결과 공공부문에 BPR을 적용하고자 할 경우에 영향을 미치는 요인들에 대한 구조적 관계를 분석하여 한국에서 BPR의 도입을 계획하거나 추진 중인 공공부문에 합리적이고 체계적인 추진방향을 제시하고자 한다.

이러한 관점에서 본 연구는 행정을 둘러싸고 있는 환경적 변화를 고려하면서 지방정부의 혁신적인 조직관리방식에 대한 논의가 시의적절하다고 생각되어 지방정부에서 BPR의 적용방안에 관한 구체적인 논의에 초점을 맞추고자 한다.

이를위해 첫째,BPR의 개념과 배경이론을 통하여 BPR에 대한 전반적인 이해를 도모하며, 공공부문에 있어서의 BPR도입의 필요성과 효과등을 살펴보고 BPR 적용의 영향요인에 대한 이론적 고찰을 한다,

둘째, 이와같은 기존이론 및 선행연구결과를 참고하여 본연구의 분석모형을 구성한다,

셋째, 분석모형에 입각하여 공공부문에서 BPR의 도입을 위하여 어떠한 요인들이 고려되어야 하는가를 실증적 조사를 통해 밝힌다,

넷째, 공공부문에서 BPR 적용에 영향을 미치는 요인에 관한 분석결과를 토대로하여 공공부문에서 BPR도입을 위한 실천적 방안을 제안해 본다,

제2절 연구대상 및 범위

본 연구는 지방정부에서 BPR 적용에 영향을 미치는 주요 요인을 실증적으로 찾아낸 후 이를 바탕으로 BPR의 공공부문에 대한 적용방안을 제시하는 데 목

적을 두고 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 목적을 달성하기 위하여 공무원들을 연구대상으로 하고 있다. 구체적으로 보면 전남도청과 나주, 순천시청, 장흥군청, 강진군청 등에 근무하는 공무원 가운데 대민업무와 내부관리업무를 담당하고 있는 공무원들을 대상으로 한다,

본 연구의 전개를 위한 구체적인 연구범위를 설명하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 공무원들을 대상으로 한 설문조사를 통하여 공공부문의 BPR의 적용기반과 필요성에 대한 인식의 분석과 BPR을 공공부문에 적용하기 위한 주요 영향요인들의 구조적 관계를 분석하는데 연구의 초점을 두었다. 즉 공공부문에서 BPR을 적용하고자 할 경우에 민간부문에서 BPR 도입의 성공적인 요인으로 정립되었던 것들을 기반으로 하여 공공조직의 특성에 적합한 요인들을 도출하여 각 요인들 간의 구조적인 관계를 분석함으로써 공공부문에 적합한 BPR 적용의 영향요인을 규명하는 것이다.

둘째, 본 연구는 설문지 배부와 회수의 편의를 위해서 지역적으로 전남도내 소재의 지방자치단체의 공무원들을 분석대상의 단위로 설정하였다.

셋째, 연구를 위하여 2005년 3월에 광역자치단체인 전남도청과 전남도청 관할구역 내에 소재한 기초자치단체인 4개 시·군청에 근무하는 대민업무와 내부관리업무를 담당 공무원들이 BPR의 기반요인과 실행요인에 대해 인식하는 수준을 조사하였다.

제3절 연구방법

본 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위한 연구의 실행방법으로는 이론적 토대를 구축하기 위한 문헌연구와 설문조사 분석을 통한 실증적 연구를 병행하였다.

이론적 탐색은 기존의 BPR에 관한 국내·외 관련서적, 연구논문 등을 중심으로 자료를 수집하여 선행연구 및 이론적 배경에 대한 연구자료로 활용하였다. 이러한 이론적 고찰을 토대로 하여 공공부문에 대한 BPR의 적용방안을 모색함에 있어 관련변수를 선정하고 이의 조작적 정의를 포함하는 개념적 준거틀을 설정하였다.

그리고 공공부문에서의 BPR의 적용방안을 실증적으로 분석하기 위하여 지방자치단체의 소속 공무원들을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다.

설문조사에 의한 통계적인 분석은 아래와 같은 방법으로 실시하였다.

표본의 특성을 파악하기 위한 서술적 통계에는 빈도분석과 평균, 표준편차 등의 기술 통계기법을 적용한다. 수집된 통계자료에 대한 실증적 분석은 수집된 자료의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위한 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 분석을 이용하였다. 그리고 신뢰도 분석을 통하여 신뢰도가 낮은 수준의 항목들을 제외시킨 후, 각 개별요인에 대해 항목간의 상관관계가 높은 것끼리 하나의 요인으로 묶어 요인들 간의 상호 독립성의 범위 내에서 그 구조를 파악하는 것으로서 연구변수의 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 또한 각 항목별 내용분석을 위해 빈도분석을 하였고, 변수에 대한 집단간, 업무성질별 차이를 파악하기 위해 분산분석을 하였

다. 그리고 분석모형의 검증에 있어서 BPR 적용의 기반요인과 BPR의 실행요인, 그리고 BPR의 효과간의 구조적 관계는 회귀분석에 의하여 검증하였다.

제2장 BPR에 관한 이론적 고찰

제1절 BPR의 의의

1. BPR의 개념 및 의미

1) BPR의 개념

오늘날 행정은 생산성 향상과 공공서비스의 질적 향상을 위한 새로운 관리체제를 갖추기 위해서 다양한 형태의 민간경영방식과 기법 등의 경영적인 요소를 통한 행정의 경영화를 추구하는 노력이 최근에 주요 선진국에서 활발하게 이루어지고 있다. 이러한 행정의 경영화는 단지 민간경영기법의 도입에만 머무르는 것이 아니라 행정개혁의 실천수단은 물론이고 행정의 패러다임의 변화를 의미한다고 할 수 있다. 다양한 민간경영기법의 요소 중에서도 최근에 주요 선진국에서 공공부문의 새로운 관리전략으로서 특히 관심을 나타내고 있는 것이 바로

BPR이라고 할 수 있다. 그러나 BPR에 대한 개념에 대해서 아직까지는 학자와 분야에 따라 약간의 차이가 있으며 그 개념적 정의도 명확하지가 않아 공통의 견해가 있는 것은 아니다. 따라서 본 연구에서는 최근의 여러 문헌에서 제시되고 있는 BPR의 개념들을 살펴본 후 이들을 종합해 보기로 한다.

BPR이란 개념을 처음 제시한 Hammer(1990: 427-435)는 “기업의 업무 프로세스를 근본적으로 다시 생각하고 급진적으로 재설계함으로써 비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 핵심적 성과에서 극적인 향상을 이루는 것” 이라고 정의하고 있다. 이러한 정의는 다음과 같은 개념을 포함하고 있다

첫째, 프로세스(process)란 하나 이상의 입력을 받아들여 고객에게 가치 있는 결과를 산출하는 행동들의 집합이다.

둘째, 근본적(fundamental)이란 개념은 리엔지니어링을 수행함에 있어서 기업에 대해 왜 우리는 지금 우리가 하고 있는 일을 하는가? 그리고 왜 그것을 지금 우리가 하고 있는 방법으로 해야 하는가?라는 가장 근본적인 질문을 해야 한다는 의미이다.

셋째, 급진적(radical)인 재설계는 기존의 모든 구조와 절차들을 버리고 완전히 새로운 업무수행방법을 찾아내는 것을 의미한다.

Alter(1990)는 “비즈니스 리엔지니어링이란 기업의 주요한 목표를 달성하기 위하여 비즈니스 프로세스를 철저히 분석하고 정보기술을 사용하는 방법론적인 프로세스”라고 정의하였다.

Davenport(1993: 1)는 프로세스 이노베이션이란 말로 BPR의 개념을 설명하였는데 “혁신적인 기술과 조직의 자원을 총동원하여 프로세스를 철저하게 구성하는 것” 이라고 정의하고 있다. 그는 매우 중요한 핵심어로서 ‘프로세스’와 ‘정보기술’ 이라고 설명하고 있다.

그리고 국내학자 안중호(1993: 875)는 BPR이란 “이제까지의 기업철학과 기본

과정, 그리고 조직의 구성원칙 등은 더 이상 변화하는 기업환경에 적합하지 않으므로 새로운 기업철학과 조직 구성원칙을 바탕으로 새로운 기업을 만드는 것”이라고 정의하고 있다.

김성희 외(1994: 25)는 BPR에 대하여“비용, 서비스, 속도와 같은 현재의 중요한 평가척도의 급격한 향상을 위해 업무프로세스를 본질적으로 재고하고 완전히 재설계하는 것”으로 정의하고 있다.

염경선(1995)은 BPR이란 “기존의 업무방식을 근본적으로 부정한다는 사상에서 출발하여, 프로세스를 근본단위로 해서, 업무방식을 새롭게 재구축하여 조직의 극적인 성과를 얻고자 하는 경영혁신 전략”이라고 정의하였다.

지금까지 BPR의 개념을 정리하여 보면 BPR이 업무분석을 통하여 완전한 재설계(redesign)를 시도한다는 점에서 다른 유사한 개념과 그 성격을 달리한다는 것을 알 수 있다. BPR은 현재의 업무과정을 수정하는데 그치는 것이 아니라 원점에서 출발하여 업무를 계획한다. 즉, 기존의 업무절차와 규칙에 얽매이지 않고 조직의 비능률을 제거하고 생산성을 높이려는 것이 BPR이다. 물론 업무과정만이 아니라 조직구조까지 포함시켜 BPR을 넓게 규정하는 경우도 있다 (Davenport, 1993: 2; Lowenthal, 1994: 25)

<표 2-1> BPR에 대한 개념 정리

기관 및 학자	BPR의 개념
Hammer (1990)	·기업의 업무 프로세스를 근본적으로 다시 생각하고 급진적으로 재설계함으로써 비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 핵심적 성과에서 극적인 향상을 이루는 것
Alter(1990)	·비즈니스 리엔지니어링이란 기업의 주요한 목표를 달성하기 위하여 비즈니스 프로세스를 철저히 분석하고 정보기술을 사용하는 방법론적인 프로세스
Davenport (1993)	·혁신적인 기술과 조직의 자원을 총동원하여 프로세스를 철저히 구성하는 것
안중호 (1993)	·이제까지의 기업철학과 기본과정, 그리고 조직의 구성원칙 등은 더 이상 변화하는 기업환경에 적합하지 않으므로 새로운 기업철학과 조직 구성원칙을 바탕으로 새로운 기업을 만드는 것
김성희 외 (1994)	·비용, 서비스, 속도와 같은 현재의 중요한 평가척도의 급격한 향상을 위해 업무프로세스를 본질적으로 재고하고 완전히 재설계하는 것
염경선 (1995)	·기존의 업무방식을 근본적으로 부정한다는 사상에서 출발하여, 프로세스를 근본단위로 해서, 업무방식을 새롭게 재구축하여 조직의 극적인 성과를 얻고자 하는 경영혁신 전략

이러한 민간부문에서의 BPR의 의미를 그대로 공공부문에 적용시킬 수 없으므로 BPR에 대한 개념이 재정립되어야 한다. 그러나 민간부문에서의 BPR의 정의가 다양한 것처럼 공공부문 역시 그렇다 할 개념적 정의가 확립되어 있지 않다. 따라서 본 연구에서는 공공부문에서 BPR이란 “ 기존의 업무방식을 근본적으로 재고려하여 조직문화를 비롯하여 핵심적인 프로세스를 고객지향적으로 최적화하며 조직의 전 부문에 대한 효율성을 제고하여 기존의 것과는 완전히 다른 새로운 구조 중심으로 재편성하는 것” 으로 정의한다.

2) 공공부문에서 BPR의 의미

민간부문에서 개발되고 활용되어 온 많은 관리기법들은 공공부문의 혁신에

많은 영향을 미치고 있다. BPR은 원래 공공부문에서 개발되고 발전되어 온 것이 아니라 민간부문에서 조직성과의 혁신적 개선을 위해 개발되고 활용되어온 기법이다. 따라서 이것을 공공부문에 적용하는 것이 가능한가의 문제를 생각하지 않을 수 없다. 즉 공공부문의 특수성⁴⁾이라는 측면을 고려해볼 때 적용상의 한계가 있을 수 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고 BPR이 공공부문의 개혁에 많이 적용되어 왔는데, 그것은 공공부문에 있어서 보다 혁신적이고 근본적인 변화에 대한 요구가 많았기 때문이며, BPR을 거치지 않고서는 행정 내부업무의 획기적 변화를 기대할 수 없는 것으로 보고 있기 때문이다(김병규, 2002: 39).

프로세스중심의 개선을 대표하는 것으로는 총체적 품질관리(Total Quality Management)와 BPR를 들 수 있다. TQM과 BPR은 변화의 크기나 속도 면에서 큰 차이를 보인다. TQM이 지속적이고 부분적 개선을 추구하는 반면 BPR은 대규모의 근본적 변화를 추구한다. 따라서 BPR이 단기간의 급진적 변화를 추구하는 경우에 나타날 수 있는 실패 가능성을 들 수 있다. 이것은 주로 점진적 프로세스 개선과의 비교과정에서 지적되고 있는 문제이다. 점진적 개선을 추구하는 TQM과 달리 BPR은 급진적인 변화를 추구한다는 점에서 향상된 성과를 지속적이고 장기적으로 유지하는데 어려움이 있다는 것이다. 그 이유로는 첫째, 공유하는 비전이 없고 집행의 담당자이면서 동시에 변화의 대상이 되는 사람들의 충분한 참여가 보장되지 않는 상황에서 이루어지는 급격한 재구조화를 통한 프로세스의 개선은 장기적인 효과를 저하시킬 수 있다. 자신들에게 해가 될 수도 있는 변화에 기꺼이 참여하려는 사람은 없을 것이기 때문이다. 둘

4) 정부조직에 있어서 BPR의 설계는 여러 가지 어려움이 따르는 게 현실이다. 이것은 정부조직이 본질적인 측면에서 기업조직과는 달리 조직변동과 개혁에 다양한 요인과 다수 이해관계자들의 이익이 개입되기 때문이다. 특히 우리나라의 정부조직에 있어서 전통적인 계층체적 조직 문화와 감정적 상호유대에 의해 다양한 이해가 수렴되고 조정되어야 하는 상황에서 BPR을 비롯한 개혁기법이 쉽게 수용되지 못할 가능성이 있다(박우순, 1997: 262).

제, 성급한 개선을 추구하는 경우 심층의 문제는 건드리지 못하고 오히려 피상적인 변화만을 만들어내는 경우가 너무나도 많다(Kofman & Senge, 1993; Dervitsiotis, 1998: 111에서 재인용). 따라서 급격한 변화를 추구하는 BPR은 성공의 가능성보다 실패의 가능성이 높다는 것이다(Dervitsiotis, 1998). 마지막으로 핵심적인 업무과정의 재설계와 간결에 대한 관심을 기울이지 않는다는 것이 지적되고 있다(Nwabueze & Kanji, 1997: 283). 이러한 문제를 해결하기 위해서는 업무 프로세스뿐만 아니라 조직 문화와 환경적 요인들에 대한 적절한 변화가 동시에 이루어져야 한다는 것이다(정병걸, 2002: 17-21).

우리나라는 1995년부터 포항제철 등 민간부문에서 BPR을 도입하기 시작하였고, 공공부문에서는 1998년에 기획예산처 주관으로 정부 행정업무에 대한 대대적인 경영진단 사업을 그 사례로 들 수 있는데, 공공부문 개혁과정에서의 BPR의 활용은 민간관리기법의 공공부문에의 적용이라는 새로운 양상과 깊은 관련이 있다(김병규, 2002: 41).

BPR은 공공부문의 비효율성과 낮은 대응성의 문제를 해결하기 위한 핵심적인 변화 관리기법으로 지금까지도 사용되고 있다. 특히 IT활용 가능성을 전제로 하는 전자정부에 대한 논의는 BPR의 필요성과 중요성을 강조하는 계기가 되었다(정병걸, 2002: 1). 이에 따라 BPR은 공공부문의 일하는 방식의 개선과정에 필수적인 변화관리기법으로 인식되고 있으며, 그것을 효율적으로 활용하여 업무생산성을 높여나가야 한다는 과제를 안고 있다.

2. BPR의 특징

BPR은 이제까지의 기업문화와 기본 가정 그리고 조직구성의 원칙 등은 더 이상 변화하는 환경에 적합하지 않으므로, 새로운 기업문화와 기본 가정 그리

고 조직구성의 원칙을 바탕으로 새로운 기업을 만드는 것이다. 정보기술의 발전에 따라 비즈니스 성과에 대한 정보시스템의 공헌도 커질 것으로 기대되었으나 결과는 반드시 그렇게 되지 않았다. 종래의 작업수행 방법과 조직구조를 그대로 두고 아무리 뛰어난 정보기술을 도입하더라도 효과가 좋지 않다는 것을 알았다. 그 결과, 정보기술 도입의 효과를 최대한 활용할 수 있도록 비즈니스 프로세스를 재설계하려는 것이 BPR이다(정문재, 1995: 5).

여기에서 프로세스란 고객에게 가치 있는 산출물을 생산하는 활동들의 집합체이다. BPR에서는 모든 관련 업무를 하나의 프로세스로 통합시키고 있다. 종래의 분업 개념이 전체적인 프로세스보다는 개별 활동의 성과에 초점을 맞추었기 때문에 전체 프로세스의 목표달성에 장애가 되었다면, BPR에서는 개별업무보다는 전체적인 프로세스에 중점을 두어 운영하는 것이다. 최근의 정보기술 발전과 경쟁은 현재의 업무과정 방식을 변경하도록 요구하고 있다. 이와 함께 새로운 조직형태도 프로세스 위주로 조직을 재설계하는 BPR을 요구하고 있다. BPR은 혁신적인 기술과 조직의 자원을 총동원하여 프로세스를 재구성하는 것이다. 따라서 리엔지니어링 된 비즈니스 프로세스는 전통적인 비즈니스 프로세스의 개선과는 근본적인 차이를 가지고 있어야 한다. 리엔지니어링은 패러다임 변화에 있어 아무런 가정이나 당연한 사실이 없이 시작되어야 한다. 종전의 일하는 방법이나 사고방식에 매달리지 않아야 한다(Majchrzak and Wang, 1996). 즉 본질적으로 無의 상태에서 시작하는 것을 의미한다. 따라서 리엔지니어링은 기존의 방식을 약간 손질하는 것이 아니라 과거의 것을 모두 버리고 무에서 새롭게 출발하는 것이다. 즉 향상, 개선, 또는 수정이 아니며 경영의 혁명이라는 점을 이해해야 한다. 리엔지니어링의 목적은 약간의 개선에 있는 것이 아니라 생산성의 급격한 향상에 있다. 이를 위해서는 기존의 생산성 향상 방법론으로는 부족하며 리엔지니어링과 같이 일하는 방식을 근본적으로 바꾸어 주는 이론

이 필요하다. 이러한 BPR의 특징에 대하여 구체적으로 살펴보면, 고객지향적이고, 영점하의 기준(zero-base)을 기본으로 하고, 기존에 존재하는 틀에 도전하는 경향을 보인다. 프로세스를 대상으로 하며, 획기적인 성과향상을 목표로 한다. 그리고 또한 정보기술(Information Technology)을 활용하며, 총체적인 조직시스템의 변화(조직구조, 일하는 방식, 평가보상 시스템, 교육 훈련, 기업 문화 등)를 유도한다. 이렇듯, 기존의 경영혁신과는 달리 미래의 경영혁신에서는, 고객의 가치를 실현하기 위해서 다음과 같은 내용으로 혁신의 방법이 달라질 것이다. BPR은 강력한(근본적인) 혁신수법이며 수익증가를 위한 개선수법만이 아니라 혁신대상을 비즈니스 프로세스에 두고 다양한 업무의 연쇄적인 가치를 중시한다. 그리고 프로세스의 재설계로 경영기술(MT)과 정보기술(IT)의 결합을 꾀할 수 있다.

BPR의 접근방식은 일부 과거 컨설턴트라든지 기업체 관리자들에 의해 산발적으로 논의돼 왔던 것과 일치하나 기본적으로 다섯 가지의 중요개념을 바탕으로 이루어진다. 첫 번째는 이제까지 업무를 처리해왔던 방식으로는 급격하게 경쟁적으로 변화해나가는 기업환경에 발맞춘 업무성과를 거둘 수 없다는 것이다. 두 번째는 업무처리과정을 재조정하는 것만으로는 업무수행의 효율화를 기대할 수 없으며 이에 따라 조직과 행동이 함께 변화해야 한다는 것이다. 세 번째로 정보기술은 업무처리 분야와 조직행동의 변화를 이끄는 중요한 요소라는 사실이다. 네 번째는 변화의 과정은 새로운 경영방식과 지도력을 필요로 한다는 것이다. 다섯 번째로 오늘날의 기업환경은 커다란 변화의 흐름에 적절하게 대응하며 추진해나갈 수 있는 경영방식을 요구한다는 점이다. 이처럼 BPR을 설명해주는 핵심단어는 “변화”이다. 이러한 변화는 단순하게 변화 그 자체만은 아니고 바로 변화를 이끌어 갈 수 있는 기업의 능력에 초점을 맞추고 있다. 이때, BPR을 추진하는 것은 기업이 아니라 사람이다. BPR의 각 수행자마다 갖추

어야 할 자질과 해야 할 역할이 다른데, 이러한 각 역할에 맞는 수행 인력들을 선발한 뒤 조직화하여 효과적으로 활용하여야 하며, 이는 성공적인 BPR 수행을 위한 중요한 요건이라고 할 수 있다.

BPR은 이제까지 기업이 운영되어 왔던 영역과 업무흐름을 새롭게 정의하고 새로운 흐름으로 바꾸는 것을 의미한다. 이는 “기업경영의 효율화”라는 대전제를 바탕으로 하고 있다. BPR은 사람·프로세스·정보기술 3가지 모두의 변화를 의미하며 이 3가지 요소가 균형을 이루지 못하거나 하나라도 바뀌지 않으면 실패하게 된다. BPR은 결코 한 순간에 이루어지는 간단한 절차만은 아니다. 이를 추진하는데 있어 가장 중요한 요소는 그것을 추진하는 “사람”이 있으며 BPR을 올바르게 추진할 수 있는 지도력과 함께 과감한 결단과 그에 따른 지원자들이 함께 조화를 이루어야만 원하는 목표를 달성할 수 있다.

덧붙여서 이러한 BPR은 점진적·부분적인 개선이 아닌 전체 프로세스를 처음부터 끝까지 재설계하는 것으로서 다음과 같은 여타 경영기법들과는 차이가 있다(성용모, 2001: 56).⁵⁾

첫째, 리스트럭처링(restructuring)은 사업형태와 사업운영의 방식을 조직적이고 구조적으로 수정하는 것을 의미한다.

둘째, 다운사이징(down sizing)은 부서의 통폐합, 기구의 단순화로 관료주위적인 경영체제지양 및 의사소통을 원활히 하여 신속한 의사결정을 추구하는 것으로 조직규모 축소, 조직구조의 간소화를 통하여 경영능률 및 효율을 극대화함을 의미한다. 조직구조의 변화는 리엔지니어링을 수행하는데 필요한 일부분이

5) 공공부문에서 리엔지니어링을 활용하기 위한 노력에 앞장서고 있는 미국의 GAO(General Accounting Office)는 리엔지니어링의 특징을 아래와 같이 정의하고 있다. 즉, 첫째, 고객과 환경에 잘 대응할 수 있도록 조직의 현행 가치체제나 사고방식을 획기적으로 전환시키려는 최고경영층 주도의 노력, 둘째, 핵심 업무과정의 확인 및 분석, 셋째, 고객의 가치창조에 대한 기여를 평가하기 위하여 비용·서비스·품질 등과 관련된 평가척도의 적용, 넷째, 재설계된 업무과정이 제대로 기능할 수 있도록 조직의 구조, 문화, 역할과 책임 등에 대한 체계적인 변화 등이 그것이다(김행기, 2003: 11).

라고 볼 수 있다.

셋째, TQM(Total Quality Management)은 BPR과 같이 프로세스에 초점을 맞추고 있으나 프로세스의 근본적인 변화보다는 프로세스에 대한 통제와 현재의 상태에서 개선을 추구하므로 리엔지니어링과는 차이가 있다.

넷째, 벤치마킹(benchmarking)은 동종 분야에서 우수한 성과를 내고 있는 일류회사를 모델로 삼아 독특한 비법을 배우면서 자기혁신을 꾀하는 것을 의미한다.

지금까지 추진해온 경영개선과 BPR 기법 상에 내재하고 있는 개념상의 차이를 비교하여 보면 다음의 <표 2-2>와 같다(Davenport, 1993; Earl, 1994).

<표 2-2> 경영개선과 BPR의 차이점

구 분	경영개선	BPR
변화의 정도	현업무의 개선을 추구	근본적인 변화 추구
출발배경	현재의 업무 프로세스	無에서 시작
변화의 횟수	계속적으로 변화	한번에 변화 시도
소요시간	짧다	길다
참여방법	밑에서 위로(Bottom-up)	위에서 아래로(Top-down)
범위	기능내의 좁은 범위	기능과 기능간의 큰 범위
위험도	상대적으로 낮음	높음
근본도구	통계	정보기술
변화의 종류	문화	문화, 구조

3. BPR의 적용원리

BPR은 이미 언급한 바와 같이 다수의 관리기법과 밀접한 관계를 지니고 있다. 지금까지 BPR에 성공한 기업 또는 정부조직의 경험에 기초한 공통적인 원리가 무엇인가에 대하여 간단히 살펴보면 다음과 같다(Linden, 1994: 80-120; 박우순, 1997: 243-246).

1) 결과중심적 조직화

BPR은 조직의 기능이 아니라 결과(outcome)를 중심으로 조직화한다. 따라서 결과는 수단을 결정하기 전에 먼저 달성하고자 하는 조직의 목적을 명확히 하는 것을 의미한다. 결과를 분명히 한 후에 그 결과를 성취하기 위한 수단으로 조직화 할 수 있다는 것을 의미한다. 계층제적 조직은 대량생산체제를 택하고 있기 때문에 분업, 전문화, 교환가능 한 부분들, 업무분할 등이 더 적합하다. 따라서 이러한 조직은 신속성, 다양성, 품질 및 편의를 선호하는 고객의 욕구를 충족시킬 수 없다. 계층제적 조직은 지나치게 경직적이고 많은 시간을 소모할 뿐만 아니라 교육수준이 높은 내부인력의 욕구마저 충족시키기 어렵다. 이러한 변화된 조직내외의 수요를 만족시키기 위해서 조직은 기능이 아니라 기대하는 결과를 중심으로 조직화 할 필요가 있다. 시간축경쟁(time-based competition)이나 적시생산체제(JIT) 등은 모두 고객의 수요에 초점을 두고 있다. 고객이 원하는 상품과 서비스가 무엇이며, 이를 위해서 조직의 작업과정은 어떻게 구성되어야 하는가에 초점을 둔다. 예컨대 Stalk and Hout, 그리고 Davis는 고객위주의 조직화와 작업과정을 강조하고 있다(Stalk and Hout, 1990: 169; Davis, 1987: 26). 결과를 중심으로 조직화하는 방법에는 고객, 상품 또는 과정을 중심

으로 하는 세 가지 방법이 있다. 이러한 조직화의 방법은 기능적 부서제와는 근본적으로 차이가 있다. 결과를 조직화할 때는 반드시 직원들에게 일정한 결과를 성취할 수 있는 수단, 권한, 책임을 부여해야 한다. 세 가지의 조직화방법은 다음과 같이 설명될 수 있다.

첫째, 고객중심의 조직화 방법은 구체적인 서비스를 요구하는 고객이 누군가를 결정하는 것이다. 고객의 요구에 기초하여 결과 또는 공급 가능한 것(the deliverable)을 구성한다. 예컨대 인력관리부가 교육훈련, 연금, 직위분류 등에 의해 조직화하는 대신에 특정한 고객(신입사원, 중간관리자, 최고관리자)을 중심으로 그들의 모든 수요에 대응하는 것이다. 즉 한 직원 또는 팀이 특정고객에 대한 모든 업무를 한번에 제공할 수 있도록 하는 것을 말한다.

둘째, 상품중심의 조직화방법은 고객을 확인하기 곤란할 때, 방대한 고객이나 그들의 요구가 빈번히 변화할 때, 또는 무형적인 서비스를 공급해야 할 때 적절한 방법이다. 예컨대 학교교육에서 교사들이 팀을 구성하여 교과과정을 조정함으로써 학생들에게 통합적인 학습기회를 제공한다거나, 자동차부품회사에서 비용산출팀이 제조, 구매, 재정 및 영업에 관한 업무를 통합 수행함으로써 새 부품의 비용산출 시간을 단축할 수 있는 것을 말한다. 이러한 방법은 결국 기능적인 단계를 모두 거침으로써 소요되는 시간을 크게 감소시킬 수 있는 장점이 있다.

셋째, 과정중심의 조직화 방법은 특정 서비스를 요구하는 고객이나 유형적인 상품과 서비스를 확인하기 어려울 때 적절한 방법이다. 예컨대 정부의 공사도급에 관한 모든 정보를 유관한 사업자들이 온라인으로 알 수 있게 하면 시간과 예산을 줄일 수 있다.

2) 병렬적 업무과정

서열적 과정(sequential process)은 관료제적 조직의 특징이다. 조직과정을 서열적으로 유지하면 통제와 책임을 규명하기는 용이하나, 고객의 시간과 노력을 낭비하고 그들의 불편을 초래할 가능성이 있다. 정부조직이 여전히 신속한 서비스를 제공할 수 없는 근본적인 이유는 조직의 업무처리과정을 계층제에 따른 서열적 과정에 의존하기 때문이다.

서열적 과정과는 대조적으로 조직과정을 병렬적으로(parallel) 배열할 경우에는 고객의 시간과 노력을 절약하고 신속한 서비스를 제공할 수 있다. 특히 오늘날과 같이 고도의 정보기술의 발달이 조직과정을 병렬적으로 배열하는데 많은 도움을 주고 있다. 예컨대 근거리통신망(LAN), 전자우편(E-Mail), 전자정보교환(EDI), 조직 내의 네트워크, 원거리 화상회의 등은 병렬적 조직과정에 의한 업무수행을 촉진하고 있다. 이러한 통신망은 많은 사람들이 동일한 정보에 동시적으로 그리고 즉시 접근할 수 있는 동시적 커뮤니케이션(simultaneous communication)을 가능하게 해 준다(Davis, 1987). 조직설계에서도 수평조직, 병렬조직, 네트워크조직 등으로 개혁하려는 기본적인 배경은 모두 병렬적 업무수행과 계층수의 감소에 의해 서비스 공급에 따르는 소요시간과 경비를 절감하기 위한 것이다.

서열적 과정에 비해 병렬적 과정이 갖는 장점은 무엇보다도 시간을 줄이고, 착오가 발생하는 즉시 발견할 수 있고, 상응하는 조치를 취할 수 있는데 있다. 이것은 업무수행과정에 단계가 추가될수록 착오, 지연, 정보누락 등의 가능성이 그만큼 커지기 때문이다. 예컨대 새로운 상품의 설계, 개발, 견본, 제조의 단계를 동시에 수행할 수 있도록 조직화하거나, 생산자, 공급자, 도매상, 소매상 사이에 통합정보망을 구축하여 고객에게 공급되는 상품의 흐름을 신속히 만드는

것이다(Davidow and Malone 1992, Hammer and Champy, 1993).

3) 정보공유

정보가 모든 과정과 체제에 분산되어 있을 때 시간낭비는 물론 서비스의 질까지 저하시킬 가능성이 있다. 예컨대 설계, 제조, 판매, 회계 등의 업무가 상품 생산에 독립적으로 작용하면 각각의 요구를 알기 어렵기 때문에 심각한 문제를 야기할 수 있다. 만약 모든 업무영역에서 전문가를 설계단계부터 참여시키면 업무간의 조정을 쉽고 빠르게 이룰 수 있다. 이 과정에서 암묵적 정보를 표면화시키면 의외성을 예방할 수 있고 보다 용이하게 결과에 초점을 맞출 수 있다. 예컨대 파트너십(partnership)에 의해 당사자들이 정보(요구사항)를 사전에 충분히 교환함으로써 잠정적인 문제를 발견하고 해결방법과 상호간의 이해를 증진시킬 수 있다. 이것은 결국 상호간의 기대에 관한 저변의 정보(downstream information)를 표출하기 때문에 얻을 수 있는 장점이다. 필요한 정보를 서로 모르고 있다거나 잘못 알고 있는 경우가 많기 때문에 저변정보의 표출은 BPR에서 필수적인 요건이다.

이와 같은 저변정보의 표면화 또는 정보공유는 특히 고객과의 관계를 개선하는데 큰 도움을 줄 수 있다. 예컨대 정부기관이 서비스를 받을 고객(시민)에게 사전에 필요한 정보를 제공함으로써 시간지연이나 불편을 해소할 수 있다. 기업조직에서 시제품을 만들어 잠재적인 고객의 반응을 사전에 알아보면 그들이 원하는 저변의 정보를 알 수 있으며, 이는 고객과의 협력을 촉진할 수 있을 뿐만 아니라 계획과 생산이 병렬적으로 이루어지기 때문에 시간절약은 물론 환류고리를 단축시킬 수 있다(Marsters and Williams, 1992). 공공조직에서 마케팅의 개념을 도입하려는 근거 역시 정보공유를 통하여 시민에게 필요한 정보를

제공하는데 있다.

4) 정보의 일회수집

정보는 많은 단계를 거칠수록 왜곡될 위험성이 있다. 따라서 정보는 가능한 정보원(sources)에서 한번에 즉시 포착되어야 한다. 정보수집의 시간을 단축하면 그만큼 최고관리자에게 신속히 전달할 수 있고 그들의 선택과 결정에 시간적 여유를 제공할 수 있다. 이것은 조직의 구성원들뿐만 아니라 고객의 시간까지 절약하는 효과를 가져 온다. 예컨대 정부기관이 상시적으로 서비스를 수혜하는 시민들의 개인적 정보를 보관하여 필요한 경우에 한 가지 사항(예컨대 성명 또는 주민등록번호)만을 질문하면 다른 정보를 반복하여 질문할 필요가 없어진다. 따라서 정보를 재차 수집하는데 들이는 시간을 절약하고 즉시 서비스에 임할 수 있다.

일반적으로 관료제적 조직에서는 각 기능이 전문화되어 있고, 각 부서가 폐쇄적인 컴퓨터시스템을 사용하기 때문에 동일한 고객이나 사업자들로부터 개별적으로 반복하여 정보를 수집한다. 정보의 일회 수집은 데이터베이스의 온라인화, 통신망의 네트워크화 등에 의해 가능하며, 이것은 고객의 시간을 절약하고 편의를 제고하는데 결정적인 역할을 한다. 예컨대 미국의 경우 고속도로통행요금 징수체계를 자동화한 결과 운전자의 편의, 관리당국의 비용절감, 교통혼잡의 완화 등을 가져 올 수 있었다.

5) 단일접촉점의 제공

고객이 서비스를 구매하고 선택할 때 가능하다면 적은 수(서비스직원, 공무원

등)의 사람들과 접촉하는 것이 바람직하다. 이것은 더 많은 사람들과 접촉할수록 서비스에 대한 불만을 초래할 가능성이 높아지기 때문이다(Albrecht and Zemke, 1990). 관료제적 조직이 갖는 최대의 단점은 고객의 편의보다는 조직(직원)의 욕구에 맞도록 설계되어 있다는 것이다. 이것은 정부기관이 제공하는 서비스가 기업조직의 서비스보다 대체성(substitutability)이 낮기 때문이기도 하다(박우순, 1996). 즉 고객이 받고자 하는 행정서비스는 한정되어 있고, 따라서 일정한 행정서비스에 대하여 불만을 가졌다고 해서 대안적인 조직과 서비스를 찾을 수 없기 때문이다.

고객에게 가장 중요한 가치는 편의와 신속성이다. 고객의 편의와 신속성을 제고하기 위해서는 일회의 접촉만으로 서비스를 받을 수 있게 해야 한다. 일회 접촉에 의한 서비스를 제공하려면 기존의 관료제적 구조를 신속적인 구조로 전환하여 조직설계를 해야 한다. 예컨대 정보독점에서 정보공유로 이동하기 위하여 수평적 조직설계 또는 조직의 수평화를 고려할 수 있다.

6) 지속적인 연속업무의 유지

중요한 업무의 흐름을 지속적으로 유지하는 것 역시 신속한 서비스를 위해 필수적이다. 따라서 연속업무를 중심으로 조직화하여 업무의 지속성을 유지해야 한다(Stalk and Hout, 1990). 이러한 업무의 지속성은 서비스의 최종이용자들의 가치를 증대시켜 줄 수 있다. 다양한 활동이 복잡하게 얽혀 있는 경우에는 연속업무를 제외한 다른 활동을 생략하거나 연속과정에서 분리시키는 것이 바람직하다. 물론 가치부가활동에는 비용이 든다. 그러나 고객이 원하는 서비스를 수혜할 수 있으면 가치부가에 따르는 경비를 부담할 수 있다. 집 앞 쓰레기 수거, 가정배달, 야간배달, 응급구조서비스 등은 고객이 가치부가에 소요되는

경비를 부담하는 예들이다(Linden, 1994: 108).

가치부가활동과 무관한 활동을 구별해 내고 제거하는 것은 쉽지 않은 일이다. 그러나 적어도 고객의 가치를 부가하는 활동을 우선적으로 처리할 수 있다. 가치부가활동과 무관한 업무를 보면 검사, 감독, 신용확인, 제작업, 조정, 문서화 등이 있다(Linden, 1994: 109). 이러한 업무는 고객보다는 조직의 통제를 위해 거쳐야 하는 작업들이다.

7) 선(先)BPR 후(後)자동화

BPR은 업무과정을 합리화하는 것이다. 따라서 기술(예컨대 자동화기술)을 먼저 도입하여 변화를 시도하는 경우 실패하기 쉽다. 이것은 첨단기술이 작업과정을 합리화해 주는 것이 아니기 때문이다(Hammer, 1990). 즉 기술은 업무절차의 혁신을 보충해 주는 역할을 하는데 불과하다(Gleckman, 1993: 57). 예컨대 기존의 작업과정을 전산화하는데 많은 예산을 투자하게 되면 잘못된 일을 더욱 악화시키는 결과를 가져오게 되는 것이다. 이것이 BPR에 있어서 특히 유의해야 할 점이다. 부적절하거나 열등한 과정을 도외시한 채 체제를 재구성하는 것은 아무런 의미가 없다(Davenport, 1993: 4). 컴퓨터시스템을 이용한 사무혁명이 자주 실패하게 되는 이유는 비능률적이고 불합리한 작업과정을 그대로 자동화하기 때문이다. 특히 문제가 되는 점은 자동화의 실패로 인하여 최고관리자가 BPR의 장점을 오해하게 만드는 것이다. 물론 자동화에 투자한 예산이 부분적인 개선을 가져올 수도 있으나, 이는 자동화 때문이 아니라 관리체제와 조직구조의 전반적인 변화로 인한 것이다(Gleckman, 1993: 57).

제2절 공공부문의 BPR 적용에 관한 논의

1. BPR 적용의 필요성과 한계

1) BPR 적용의 필요성

최근 민간기업을 중심으로 경영혁신, 비즈니스 업무과정 BPR, 신경영, 업무과정혁신과 같은 용어가 국내 기업들의 비상한 관심을 끌고 있다. 급변하는 세계 시장에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 BPR과 같은 획기적인 경영기법을 적용하는 것이 가장 적절하다는 주장이 제기되고 있다(Hammer, 1990; Davenport, 1993; 김성희 외, 1994; 김효석 외, 1993; 이순철, 1994). 특히 정부조직의 BPR을 자극하는 요인은 공공부문과 민간부문이 밀접한 관계에 놓여 있기 때문이다. 오늘날 국제간의 경쟁은 기업간의 경쟁을 의미하고, 기업간의 경쟁은 결국 정부조직의 효율성에 달려 있기 때문이다. 정부와 기업이 서로 다른 영역과 특징을 가진 별개의 조직으로 보일 수도 있으나, 정부가 하나의 통치구조를 지배하는 주체로서 기업을 통제하기 때문에 정부혁신이 곧 기업의 경쟁력에 절대적인 영향을 미치게 된다. 이것이 바로 현대정부의 규제완화의 현실적 배경이다. 규제완화의 범위와 방법을 차치하고라도 현대사회의 대부분의 정부는 서비스의 대가로 지불하는 국민의 세금을 효율적으로 관리할 필요를 인식하고 있다. 기업과의 관계에서 정부는 국제시장에서 기업이 경쟁할 수 있도록 기존의 보호조치를 철회할 필요성을 실감하고 있다(Champy, 1995: 18).

환경의 변화로 인한 경쟁의 증대와 고객의 욕구상승은 기업조직의 생존전략

에 변화를 강요하고, 이는 결국 정부의 역할과 기능에 커다란 영향을 미치고 있다. 정부는 내부관리의 효율성을 제고하여 기업의 자율적인 경쟁을 자극하는 최소한의 역할을 수행해야 한다는 말이다. 내부적인 관리혁신은 결국 BPR을 비롯한 새로운 관리기법의 도움을 받을 수밖에 없다. 기업의 경쟁력을 개선하기 위하여 정부의 효율적인 관리를 도모하고 궁극적으로 기업의 자율적인 관리를 촉진하는데 BPR이 요구되는 것이다(박우순, 1997: 246-247). BPR에 대한 이러한 인식은 기본적으로 정보화 사회에서는 산업사회와는 다른 조직과 관리체계를 갖추어야 한다는 점이다. 즉, 급격한 환경변화, 다양한 고객의 욕구, 격심한 경쟁에 대처하기 위해서는 보다 효율적인 조직을 설계하고 이를 실천해나갈 수 있는 방법론으로 BPR이 제시되고 있는 것이다(기영석 외, 1999: 344).

공공부문 역시 공공부문의 급격한 환경변화에 따라 종전의 공공부문은 중대한 도전을 받고 있으며, 공공기관은 공공수요자의 가치창조에 중점을 두고 업무 기능별로 분화된 업무프로세스를 근본적으로 재구축하고 있다(서순복, 2002: 223-225). 나아가 정보통신기술의 발전과 함께 공공부문의 정보화는 자동화(computerization)의 단계를 넘어 정보화(imformation)의 단계로 이동하고 있으며, 공공개혁 프로그램과 함께 정부혁신의 기반이 되고 있는데 이는 BPR이 전자정부를 구축하기 위한 국가정보화의 선행작업의 의미로서 나타나고 있다. 특히 정보화, 세계화를 겪으면서 새로운 환경에 변화에 적응하고 조직개편과 업무처리 방식 등을 개선하기 위한 노력으로 BPR을 활용하려 하고 있다. 이러한 노력은 특히 정보화를 반영한 전자정부의 구현과 행정개혁의 맥락에서 크게 논의되고 있다(기영석 외, 1999: 344). 이에 따라 공공부문의 효율성 증진을 위해 신공공관리론(NPM)에서 논의되고 있는 민간경영기법 중에서 공공서비스 시민의 가치창조에 관련된 업무 프로세스를 파악하고, 이를 혁신적으로 개선하는 BPR이 공공(행정)개혁의 강력한 도구가 되고 있다(서순복, 2002: 227). 특히 기

존의 조직·업무방식·제도를 그대로 둔 채 단순히 자동화·신속화 하는 정도의 정보화는 조직의 생산성 향상과 연결되지 못하므로, 정보기술을 활용하여 공공부문의 업무를 BPR 시킨다면 공공의 정책결정능력을 고양시켜주는 중요한 수단이 될 수 있다(목진휴 외, 1998: 36-37).

그 이외에도 최근 들어 전통적인 공공부문의 모델이 변화되고 있다. 즉, 공공부문이 단순히 위험 회피적이고 안정지향적인 특성을 지녔다고 쉽게 단정 지을 수 없는 현상들이 나타나고 있는 데, 이러한 변화들 대부분은 공공부문에서 행해 오던 업무과정이 시민중심의 서비스 지향으로 또는 성과중심의 고효율성을 추구하고 있음을 의미한다. 이러한 관점에서 BPR이 추구하는 기본적인 개념들은 공공부문에도 적용이 가능하며, 정보기술을 활용하여 기존의 업무절차와 방식을 획기적으로 개선할 수 있다는 논의도 활성화되고 있고(Halachmi and Bovaid, 1997; Boer, 1995; Hammer and Champy, 1993), 맹목적인 공공부문의 자동화가 아니라 프로세스 변화와 연계된 정보기술의 활용도 중요해 지고 있다(Caudle, 1994). 결국 공공부문은 자원과 예산 제약으로 인해 보다 적은 자원으로 보다 큰 성과를 내야 한다는 사회적 요구의 고조, 양질의 서비스뿐만 아니라 서비스가 제공되는 과정 자체에 대한 시민의 관심 증대, 공공부문의 대응성과 효율성이 향상되어야만 전반적인 국가의 대외경쟁력이 향상될 수 있다는 인식의 확산 등은 공공부문에서도 민간부문에서와 같은 새로운 변화가 이루어질 것을 요구한다(오광석 외, 1997: 9-10). 이러한 맥락에서 공공부문에 대한 BPR 도입적용의 필요성을 다음의 네 가지 측면에서 정리하여 보면 다음과 같다(김행기, 2003: 25).⁶⁾

6) BPR은 조직전반에 걸친 업무 과정의 급격한 변화를 강조하기 때문에 BPR을 공공부문에 적용하는 경우 최악에는 심각한 정책 실패나 공익의 훼손으로 이어질 가능성이 있음을 주장하는 회의적인 견해가 제기되기도 한다(Klages와 Loffler, 1995; Callender와 Joh, 1995). 그 이유는 공공부문이 단순히 효율적으로 양질의 서비스를 제공해 주어야 하는 일 이외에도 민주성, 공정성, 정당성, 투명성 등 다양한 가치들을 동시에 고려해야만 하기 때문이다.

첫째, 공공부문은 기능적으로 세분화되고 전문화된 복잡하고 규모가 큰 관료 조직으로서, 간접비용(overhead)의 부담을 극복하고, 효율적으로 정보를 처리할 수 있는 한계를 넘어선다. 정보통신기술의 잠재적 효과를 최대한 살리기 위해서 부문간의 조정 및 연계 필요성이 최소화될 수 있도록 업무프로세스 중심으로 조직을 재정비하는 것이 업무기능 간 조정에 소요되는 간접비용의 비중을 낮출 수 있다(조남재, 1995: 69).

둘째, 시민(고객)의 목소리를 적극적으로 반영하여야 한다(Davenport, 1993: 15-16). 이는 업무처리의 시민계층이 누구이며, 시민이 원하는 것은 무엇인가를 파악하는 것에서 출발함을 의미한다. 왜냐하면, 공공조직은 시민을 위해서 존재하기 때문이다. 시민의 가치창조에 대한 기여를 평가하기 위한 서비스·업무처리속도·비용 등과 관련한 평가척도를 적용하고, 시민의 요구와 업무환경의 변화에 보다 잘 대응할 수 있도록 조직의 현행 가치체계나 사고방식을 획기적으로 전환시키려는 최고정책결정권자의 노력이 필요하다(GAO, 1994: 20).

셋째, 공공기관은 시민의 민원을 신속히 처리하려 하지만 그 목표를 달성하는 것이 쉽지 않다. 그 이유는 민원 처리가 대부분 여러 기관이 관련된 복합 민원의 특징을 띠고 있기 때문이다(한국전산원, 1997: 7-9). 이는 전자정부가 추구하고 있는 non-stop, one-stop 공공서비스 제공과도 밀접한 관련이 있다.

넷째, 어느 특정 부처의 효율성이 전체 효율성의 희생으로 얻어지는 경우가 많기 때문에 단일기관 내에서 여러 다른 부처들 간의 협조와 조정이 필요한 업무가 종종 분쟁의 원인이 되기도 하며, 관련된 업무가 공공에 부정적 영향을 미치더라도 조직 내에서 책임지는 사람이 없는 경우가 많다. 따라서 시민의 가치증대에 기준을 두고 파악된 핵심 업무프로세스를 재설계할 때는 단위 부서의 업무기능을 하나의 업무프로세스로 연결하거나 조직경계의 범주를 넘어서 업무프로세스의 통합, 다른 부서와 정보·자원·설비 등을 공동화하여 시너지효과

를 높이는 방안을 고려하여야 한다.

2) BPR 도입의 한계

프로세스 중심의 혁신적인 변화를 추구하는 BPR은 많은 장점을 가지고 있지만 동시에 실패의 가능성도 가지고 있다. 이에 따라 BPR의 실패의 원인 혹은 한계(전성현·정승렬·배준범, 2001; Dervitsiotis, 1998), 성공 조건(전성현·정승렬·배준범, 2001; Bashein, Markus & Riley, 1994; Davenport & Short, 1990; GAO, 1994; Hall et al., 1993)이나 대안(Nwabueze & Kanji, 1997) 등에 대한 논의가 매우 다양하게 이루어져 왔다. 그러나 이러한 논의들에서는 민간 부문에서의 BPR이 대상이 되었기 때문으로 보여 지는데 반해(정병걸, 2002: 2), 공공부문에서는 일하는 방식을 개선하기 위한 관점에서 IT와 더불어 여전히 중요한 논의의 토대가 되고 있다.

공공부문에서 BPR을 적용하려는 노력은 자원과 예산 제약으로 인해 보다 적은 자원으로 보다 큰 성과를 내야한다는 사회적 요구의 고조, 양질의 서비스뿐만 아니라 서비스가 제공되는 과정 자체에 대한 국민의 관심 증대, 행정의 대응성과 효율성이 향상되어야만 전반적인 국가의 국제경쟁력이 향상될 수 있다는 인식의 확산 등에서 찾아볼 수 있다. 공공부문에서의 BPR은 이러한 요구에 따라 민간부문에서 사용되는 BPR 모형을 적용하려는 것이다. 즉, 공공부문의 BPR 개념은 효과성, 능률성, 새로운 환경과 문제에의 적응능력, 그리고 혁신능력 등을 획기적으로 증진시켜 불확실성이 높은 미래에서도 효과적인 정부가 되도록 공공부문의 체제나 조직을 근본적으로 전환시키는 “정부재창조(reinventing government)”를 추구하는 것이다.

그러나 공공부문에서의 BPR은 민간부문에서의 그것과는 여러 가지 면에서

다른 특성을 가지고 있다. 공공행정이나 정부의 혁신에 관한 다양한 견해와 입장(Osborne & Gaebler, 1992; Osborne & Plastrik, 1997; 1994; Hammer & Champy, 1993)이 제시되고 있기는 하지만 아직까지 공공부문분야에 대하여 최적이라고 지적될 수 있는 BPR 이론이나 기법, 방법론 등이 정립되지 못한 것도 바로 이러한 이유에서 비롯된 것이다. 따라서 공공부문이 민간부문과 비교하여 가지는 다른 특성과 제약조건들을 충분히 이해하고 대응하는 것이 필요하다.

앞에서도 살펴보았듯이 우리의 경우 아직까지 본격적인 의미의 BPR이 공공부문의 영역에서 수행된 예를 찾아보기는 힘들다. 실제로 공공부문 BPR은 어떻게 추진해야 하는가라는 질문에 대하여 본질적인 해답을 찾는 것은 그리 쉬운 일은 아니지만 앞서 살펴본 BPR의 일반적인 개념과 원칙, 공공부문이 민간부문에 대하여 가지는 특성, 그리고 국내외 사례를 고려하여 다음과 같은 몇 가지 사항을 공공부문의 BPR을 수행할 때 유념해야 할 점으로 지적할 수 있다(기영석 외, 1999: 355-357).⁷⁾

첫째는 BPR의 대상 또는 우선순위에 관한 것이다. 이는 공공부문의 영역에 있어 BPR의 대상을 정하거나 그 우선순위를 정함에 있어 고려해야 할 기준에 관한 문제이다. BPR은 업무과정에 초점을 두지만 그렇다고 해서 조직 내의 모든 업무과정이 그 대상으로 되는 것은 아니며 조직 내의 핵심업무과정(core process)을 선택하여 그것들을 중점적으로 재설계하는 것임은 이미 살펴본 바

7) BPR은 가시적인 성과의 크기와 기존 경영관리상의 원칙들을 파괴하고 정보화 시대에 요구되는 새로운 경영원리를 제시하였다는 학문적·실무적 유용성에도 불구하고 BPR의 도입배경이 된 미국에서조차 실패한 기업이 70% 이상이라고 하였다(Carr and Johansson, 1995). 이에 대하여 Hammer(1995)는 BPR 자체의 문제점 보다는 BPR을 도입하고자 하는 기업들이 BPR 개념을 지나치게 제한적으로 사용한데서 기인하는 문제를 지적하였다. 한국 기업에서도 BPR을 도입에 실패한 기업들의 대다수는 총체적 경영시스템의 변화라는 차원보다는 정보시스템 설계에 초점을 맞추었다고 지적하였다. 그러나 정보시스템이 새롭게 구축되었다고 일하는 사람의 모습과 이를 담는 조직의 모습이 새로운 프로세스의 모습에 맞추어 바뀌지 않는 한 시스템 도입의 효과는 그다지 크게 나타나지 않는다(송상호 외, 1996).

와 같다. 이때 어떠한 업무과정이 핵심적인가를 결정함에 있어 BPR은 고객의 가치를 가장 중요한 판단기준으로 삼는다고 하였다. 공공부문의 영역에 있어서도 이 기준은 적용할 수 있을 것이다. 그러나 공공부문의 경우 고객을 명확히 설정하기가 어렵다. 공공부문은 고객(customer)을 대상으로 하기보다는 시민(ctizen)을 대상으로 한다는 특성을 고려해야 할 것이다(박천오, 1997; 이종범, 1996).

둘째로 입법적 한계와 조직 및 업무의 경직성을 들 수 있다. 민간기업의 경우 프로세스 개선을 통해 새로운 조직구조(restructuring)가 제안되거나 인원에 대한 감축 등이 흔히 제안되고 또 제안이 즉시 이행되는데 큰 문제가 없다. 하지만 공공기관의 경우 입면, 새로운 조직의 신설, 기존 조직의 폐지 혹은 역할의 대대적 변경 등이 법에 의해 구속을 받기 때문에 실행에 이르기까지 시간이 많이 소요될뿐더러 과정도 복잡해지게 된다.⁸⁾ 이러한 과정의 복잡성은 역으로 새로운 프로세스 설계시의 제약요건으로 작용하여 BPR의 본래의 의도와는 벗어난 제약적 개선안을 낳는 결과를 가져오는 수도 있다. 또한 정보기술의 발전을 예산 배정시점에 고려되지 않았다는 이유로 수용하지 못해 단순히 예산규모에 맞춘 열악한 시스템을 구축하게 되는 예산의 경직성도 문제라 할 수 있다.

셋째, 공익적 가치의 측정한계로 인한 문제가 있다. 민간 기업의 BPR은 프로세스 혁신을 통해 QDC(Quality, Delivery, Cost) 등의 주요 성과 지표상의 혁신적 향상을 목표로 한다. BPR을 적용해서 조직혁신과 효율성 향상을 가져오기 위해서는 벤치마킹과 평가 및 측정을 통한 지속적 개선이 이루어져야 한다. 그러나 공공부문에서의 업무산출과 효율성 향상을 측정하는 경우 측정대상의

8) 이러한 문제점 때문에 미국의 경우에서도 행정개혁방안의 효과적 구현에 필요한 방법을 개별 부처의 행정조치, 대통령이나 예산관리국(OMB)에 의한 해결, 각종 법령과 규칙의 제·개정 등으로 범주화하여 제시하면서, 실제적인 개혁방안은 행정적으로 처리될 수 있는 방안에 더 높은 우선순위를 부여하고 법령과 규칙 등의 제·개정에 의한 방법은 필요한 최소한의 경우에 만으로 한정하는 것을 권장하고 있다(Gore, 1993).

선정과 지수화에 어려움이 따른다. 물론 민원처리 시간이라든가 업무 프로세스상의 실패 등이 성과지표가 될 수 있으나 이렇게 측정 지표가 설정된 경우라도 이번엔 개선 목표수준의 설정이 용이치가 않은 경우가 많다. 측정지표 및 지표상의 개선 목표치가 없는 경우 BPR작업은 어려울 수밖에 없다. 따라서 공공행정의 BPR의 효과적 추진을 위해서는 명확하고 타당성 있는 지표의 설정과 이를 통한 지속적인 개선 노력이 이루어져야 한다.

넷째, 공무원 조직이 갖는 조직문화적 특성이 저항으로 작용할 수 있다. 특히 선진국의 경우 BPR을 조직감축의 일환으로 인식하여 이에 대한 저항이 나타나는 것이 지적되고 있기도 하다. 관료조직의 특성이라고 할 수 있는 다양한 계층·기능·절차 그리고 조직구성원에 대한 신분보장과 아울러 관료조직이 갖는 보수성과 경직성으로 인하여 새로운 업무처리과정이 조직에 도입되어도 그 조직을 급격하게 변화시키기보다는 오히려 시스템의 의도된 효과가 서서히 둔화 또는 희석되는 경향이 강하다. 최고관리자의 적극적인 의지와 조직구성원의 적극적인 참여를 바탕으로 획기적이고 혁신적인 조직문화의 변화가 이루어지지 않는 한 과거의 업무처리 형태로 회귀할 가능성이 대단히 높다고 할 수 있다,

또한 관료의 서비스지향적 자세가 취약하다는 관료문화의 특성도 지적할 수 있다. BPR의 본질이 고객 관점에서의 프로세스 개선임을 생각할 때 그러한 자세가 결여되어 있다면 효과적인 BPR 작업이 이루어질 수 없음은 자명한 일이다. 이러한 자세 및 관점이 결여된 BPR은 결국 고객 만족과 직접적인 관계가 없는 내부 업무 생산성 향상으로 끝날 수 있다.

즉, 앞에서 언급된 비용 관점에서의 업무개선에 그치게 될 수 있는 것이다. 권위적·관료적 문화 및 리더십의 부재 등도 공공기관 BPR의 장애요소로 자주 언급되는 사항들이다. 이 밖에도, 선진국에서 지적되는 것으로 단체장이나 공무원 노조 등의 개입, 공무원의 협조부족 등을 공공행정에 BPR 적용시 생기는

문제점으로 들 수 있다.

2. BPR적용의 기본원칙 및 전략구현방안

1) 기본원칙

BPR을 도입하는데 있어서 주의해야 할 기본적인 내용들이 여러 학자들에 의해서 연구되었는데, 민간기업에 있어서 효과적인 BPR의 원칙으로서 일반적인 경우에 적용될 수 있는 기본원칙을 살펴보면 다음과 같다(기영석 외, 1999: 346-349).

① 고객의 요구에 기초한 BPR 대상 업무과정 선정

성공적인 BPR은 몇 가지 기본적인 질문에 대한 해답을 요구하는데, 왜 조직이 BPR을 해야 하는가? 어떠한 업무과정이 BPR이 되어야 하는가? 등이 이에 해당한다. 조직문화, 리더십, 가용자원 등이 이러한 질문에 대한 답을 결정하는데 도움이 될 수 있다. 그러나 보다 중요한 것은 BPR에 소요되는 비용과 함께 그 편익을 고려하여 대상 업무과정을 선정하는 것이다. 편익에 관해서는 고객만족, 저부가가치업무의 축소에 따른 비용절감 등을 생각할 수 있으나 BPR에 있어 내적 요인보다도 중요한 요인은 고객의 요구를 충족시켜주는 것이다.

BPR은 조직 전체의 모든 부분에 걸쳐서 개혁을 하는 것이 아니라 중요한 업무과정들, 즉 핵심과정을 선택하여 그것들을 중점적으로 개혁해나가는 것이다. 개혁대상이 되는 업무과정은 역기능(dysfunction), 중요성(importance), 그리고 실현가능성(feasibility)의 세 가지를 기준으로 선정할 수 있다(Loh, 1997: 64).

그러나 결국 어떠한 업무과정이 중요한가를 결정하는 가장 중요한 판단 기준은 어떤 업무과정이 고객에게 최적의 가치를 제공하는가에 있는 것이다.

핵심과정의 선정과 아울러 고려할 것은 대상과정의 범위이다. BPR의 대상범위는 넓게 잡을수록 바람직하지 않다. 왜냐하면 실행 단계에서 생각지 못했던 과제가 속출하여 결과적으로는 도대체 왜 이러한 BPR을 하는가 하는 반발과 회의가 조직 내에 퍼져 최고 경영진의 BPR에 대한 투자의욕이 시간이 지남에 따라 감퇴하기 때문이다. 이것은 중장기적인 관점에서 개혁을 바라보는 BPR에 있어서 치명타가 된다. 이러한 사태를 막기 위하여 ‘고객의 가치’라는 기준은 대상 업무과정을 명확히 해주는 중요한 기준이다.

업무과정은 정의의 대소에 따라 다르지만, 보통 일반적인 기업에는 50개 정도가 있고 한번의 BPR 활동의 대상으로 2~7개, 최대 5개가 핵심 업무과정으로 선정된다. 고객가치의 정의가 BPR의 출발점이지만 관점에 따라 고객가치에 대한 판단은 사업의 관점, 제품의 관점, 그리고 전달의 관점으로 분류해 볼 수 있다. 즉, 사업의 관점은 새로운 사업영역에 진출하여 새로운 고객에게 새로운 가치를 제공하게 되는 경우이고, 제품의 관점은 현재의 사업영역에서 제품을 세트화 한다든지, 새로운 기능을 추가하여 부가가치를 높이는 것과 같이 고객의 가치를 향상시키는 방법에서 생각해 보는 것이다. 한편, 전달의 관점은 같은 상품이라도 납기를 단축하거나 설치 등의 보완적인 서비스를 제공하여 전달지향의 고객가치 증대도 생각해 보는 것이다. BPR을 수행 할 때 이중 어떠한 고객가치를 어떠한 비중으로 목표를 구성할 것인가에 대한 합의가 조직 내에서 결정되어야 한다. 이 결정에 따라 각각 기업의 BPR의 성격과 특징이 결정되고 동시에 최고경영층이 BPR에 관하여 어느 정도의 인적·물적 자원을 투입 할 것인가에 대한 의사결정 하게 된다.

②기능보다는 기능 내에 존재하는 업무과정에 초점

이는 BPR을 통한 개선이 특정 기능 내에서의 운영을 개선하려는 노력보다 업무과정을 재설계하는 것으로부터 나온다는 것을 의미한다. 업무과정에 대한 초점은 조직구조와 무관하게 이루어질 수 있는 반면 BPR은 조직구조상의 개선을 가져올 수도 있다.

고객의 가치 증대에 기준을 두어 파악된 핵심과정을 재설계할 때는 기존조직이나 업계의 관행 등을 넘어 협력 회사, 공급자로부터 유통망, 심지어 고객까지 하나의 업무과정으로 묶어 생각해야 한다. 여기에는 크게 연결, 통합, 공동화의 3가지 유형이 있는데 이는 다음과 같다.

① 연결: 예를 들어 영업·기술개발·제조 부서가 담당하는 업무기능을 동기화하여 하나의 업무과정으로 통합하는 것이다.

동시설계(Concurrent Engineering)는 좋은 예가 될 수 있다.

② 통합: 기업의 운영은 기업 자체 뿐 아니라 협력회사, 대리점, 고객 등을 포함하여 기업활동이라는 범주를 규정하기에 다소 중복되는 부분이 있을 수 있다. 예를 들어 기업의 수주 관리와 대리점의 발주관리, 또는 기업의 발주 관리와 공급업체의 수주 관리, 자사의 상품 기획과 고객의 구매 패턴 등이 그것들이다. 이렇듯 중복·연관되는 것들을 통합하여 하나의 흐름으로 생각하는 것이 통합이다.

③ 공동화: 서로 다른 부서, 부문 심지어는 다른 기업과도 정보, 자원, 설비를 공유하여 시너지효과를 내는 것을 공동화라 한다. 예를 들어 복수의 사업부를 가지고 있는 기업에서 물류의 공동화, 기술·고객 등의 데이터베이스를 공유하는 것들을 생각해 볼 수 있다.

③ 최고관리자의 강력한 지원과 조직원의 적극적 참여를 통한 조직문화의 혁신

BPR의 제약요인을 제거하고 이를 성공으로 이끌려는 최고관리층의 강력한 지원과 적극적인 참여가 BPR의 추진과정에서 매우 중요하다. 이는 최고관리층의 조직의 구성원들로 하여금 재설계된 업무과정과 역할을 수용할 수도 있도록 하는 권한을 가지고 있을 뿐 아니라 조직문화 조직 내 가치체계의 변화를 제약하는 요인들을 제거해야 하는 책임을 가지고 있기 때문이다. 그렇다고 해서 BPR과 관련된 모든 일들을 최고관리층이 수행하여야 한다는 것을 의미하는 것을 아니다.

업무과정관리의 패러다임에 있어 최고관리계층은 조직문화에 영향을 미치거나 제약요인을 제거하는 등의 역할을 수행하는 것이 바람직하며 실질적인 업무과정 재설계는 일선관리자들에 의해 수행하도록 하자는 것이다. 아울러 새로운 조직변화의 방향과 방법에 대한 조직 내의 공유된 비전이 형성되어야 BPR이 성공적으로 이루어질 수 있는 것이다. 이와 관련해서는 BPR의 목표가 조직구성원들 간에 일관성 있게 설명되어야 하며 BPR에 관한 지속적인 교육·훈련이 요구된다. 그러나 조직구성원들 간의 원활한 의사소통과 교육·훈련이 BPR의 성공에 있어 필요한 요소이기는 하지만 이것만으로는 불충분하다. 변화가 내재화될 수 있도록 조정과 협력이 강조되는 새로운 가정과 가치가 조직문화에 수용되어야 한다. 이렇게 관리자의 리더십과 조직문화의 혁신을 통해 조직의 구성원들에게 비전이 보이는 변혁의 주역으로서 역할을 수행하도록 하기 위하여 다음과 같은 3가지 단계가 필요하다. 첫 단계인 비전제시(Envision)는 고객가치에 근거한 BPR이 무엇인가를 명확히 하여 그 방향을 분명히 제시하는 단계이다. 즉, 비전을 책정하는 단계이다. 예를 들어 현재의 당면과제는 '우리 제품을

짜게 만들어 많이 팔려면 어떻게 해야 하나'이나, 미래의 비전은 '고객의 요구를 어떻게 하면 충족시킬 수 있나'를 고민하는 것으로 바뀌어야 하는 것이다.

두 번째인 Empower는 Vision을 실현하기 위하여 BPR 대상 핵심 업무과정의 각 역할 담당자에게 무엇이 달라지는가, 어떻게 변화하고 있는가, 또 지금부터 무엇을 해야 하는가 등을 생각하도록 변혁을 향한 동기를 유발하는 것이다. 즉, Vision을 구성원 개개인이 자신의 업무 수준으로 투영하여 어떠한 업무, 작업, 필요 기능 등이 필요한가를 인식하는 것이 Empower단계이다.

세 번째인 Enable은 앞 단계인 Empower에서 구체화된 개인 수준의 임무를 수행하기 위하여 무엇이 장애 요인인가 등을 명확히 하여 실행 과정들을 책정하는 단계이다. 예를 들어 교육제도, 인사 평가제도, 지원 정보 시스템 구축 등의 구체적인 실행 계획을 수립하는 단계이다. 이러한 세 단계의 단계적 수행을 위하여 원활한 의사소통 통로가 선행되어야 함은 물론이다.

2) 전략구현 방안

① BPR기법의 추진과정

BPR의 추진과정에 대해서는 학자마다 약간의 차이를 보이고 있지만 전체적인 구성은 비슷한 측면을 보이고 있다. BPR의 추진과정에 대해서는 Hammer와 Champy(1992), Davenport와 Short(1990), Morris와 Brandon, Hall·Rosenthal과 Wade, 이동일 등이 제시하고 있다.

먼저 Hammer와 Champy(1992)는 BPR의 실행단계로서 크게 동원→진단→재설계→전이 등의 4단계로 설명하고 있다. 이에 대하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

· 동원(조직화)단계: ① 프로세스 모델 창조, ② 프로세스 관리자 임명 및 통합관리 구조 설정, ③ BPR의 전략수립, ④ 프로세스 우선순위 결정, ⑤ BPR 팀 요원 임명.

· 진단(방향설정)단계: ① 프로세스의 한계 및 범위 설정, ② 고객의 요구 이해, ③ 현행 프로세스의 이해, ④ 기존설계의 약점파악, ⑤ 새로운 설계에 대한 목표 설정.

· 재설계(혁신적)단계: ① 프로세스의 설계의 개념 설정, ② 경영시스템 전체이 재설계, ③ 프로세스의 세부 설계 작성, ④ 실험을 위한 시작 모델 작성, ⑤ 시험, 모의, 실험, 습득 및 반복.

· 이행(현실적)단계: ① 초기 현상 실험 방안실천, ② 초기 성과달성, 시스템 조정, ③ 지원 기초 구조정립, ④ 적용확대 및 제도화, ⑤ 차후 추진방안 실천 등을 추진과정을 위한 세부내용으로 제시하고 있다(김성태, 1999: 670).

또한 Morris와 Brandon(1994)은 많은 조직들이 프로세스 위주가 아닌 부서 단위의 기능중심으로 구성되어 있기 때문에 전체적인 업무흐름을 파악하는 것이 매우 중요하다고 인식하면서, BPR 추진의 9단계를 제시하고 있다(방한오, 1997: 53-55).

· 1단계: 팀 구성 및 일정 작성 → · 2단계: 활동분위기 조성 → · 3단계: 프로젝트의 범위설정 → · 4단계: 해당프로세스의 정보 분석 → · 5단계: 프로세스 변화를 유도하는 개선대안 정의 → · 6단계: 개선대안에 관한 비용·효과분석 → · 7단계: 최적대안 선정 → · 8단계: 신(新)프로세스의 적용 → · 9단계: 평가와 후속조치.

그리고 Davenport와 Short(1990)는 조직의 새로운 비즈니스 BPR이 제2의 산업혁명을 가능케 할 수 있었고, 경영혁신과 정보기술이 유기적으로 결합되었을 때 통합적인 시너지 효과를 발생시킬 수 있다고 주장하면서 BPR의 절차에 대해서 다음과 같이 4단계로 제시하고 있다(김효석 외, 1999: 112).

· 1단계: 프로세스의 선정으로 조직 내에 존재하는 프로세스를 파악하여 혁신 대상 프로세스를 선정한다.

· 2단계: 프로세스의 비전설정으로 선정된 프로세스별로 프로세스의 목표와 수단들을 크게 조명해 본다.

· 3단계: 프로세스의 이해로서 선정된 프로세스에 대한 현상과약을 통해 설정된 프로세스 목표와의 차이를 분석하여 개선방향을 정립한다.

· 4단계: 프로세스의 재설계 및 실행으로 개선방향에 부합되도록 프로세스를 재설계하고, 이를 조직에 적용시킨다.

마지막으로 이동일(1995)은 BPR 추진시 제일 먼저 해야 할 일은 기업의 비전과 기본 사명을 확인, 설정하고 이에 따라 목표를 구체화하는 것이기 때문에 목표가 설정되면 재설계의 대상이 되는 핵심 프로세스⁹⁾들을 설정하여야 한다고 주장하였다. 따라서 BPR의 추진을 위하여 종래에 취급하지 못한 제로베이스에서부터 과감한 목표를 설정하는 것이 필요하다. 현실적으로는 제로로부터 재출발하는 것은 불가능하겠지만, 그 취지는 종래 방식의 연장 및 경험의 원용

9) 핵심 프로세스의 선정은 다음의 기준을 이용한다. 첫째, 조직성과와 관련하여 중요시되는 프로세스 둘째, 고객에게 영향을 미치는 프로세스 셋째, 재설계가 가능한 프로세스 넷째, 역기능 현상이나 병목현상을 보이는 프로세스 등이다. 핵심 프로세스의 심층분석은 선정된 핵심 프로세스들을 보다 심층적으로 분석하고 이해하는 단계이다. 심층분석이 끝난 후에는 새로운 프로세스 설계를 위한 비교대상을 선정하고 현재의 프로세스를 대체할 수 있는 새로운 프로세스를 확정한다. 이를 위하여 벤치마킹을 사용할 수도 있다. 조직하부구조의 재구축은 관련부문을 새로운 프로세스의 성격에 맞게 먼저 변화시키는 단계이다. 조직, 인사, 재무, 회계, 마케팅 등과 같이 프로세스에 관련되는 부문을 변화시켜야 하며 정보처리기술(IT)을 파악하여 시스템화한다. 한편, 정보기술 시스템이 갖추어야 하는 기능은 거래자동처리 기능, 데이터베이스를 통한 병렬조직 지원기능, 이미지 시스템을 통한 직접중계기능, 전문가 시스템을 통한 지식활용기능 등이 여기에 포함된다(이동일, 1995).

으로는 비즈니스 프로세스를 근본적으로 재설계하여 기업체질과 조직구조의 전체를 변혁할 수 없기 때문이다. 조직행동은 일반적으로 전례의 답습, 현상긍정주의에 의하여 행해지고 있다. 자기부정이 되지 않으면 '0' 으로부터의 발상을 취하는 것은 쉽지가 않다. 자신의 업무를 상실할 것을 염려하는 사람, 현상을 바꾸고 싶지 않은 사람은 많은데 바로 이것이 변혁을 향한 일체감의 형성을 방해한다. 이 저항을 배제할 수 있는 것은 최고경영진의 설득력 있는 비전과 리더십뿐이라고 강조하면서 BPR기법의 추진과정에 대하여 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 최고관리층의 의지와 리드가 우선되어야 한다. 여러 부서에 걸친 일을 통합된 업무흐름으로 이끌어 내기 위해서 최고경영자의 리드에 의하여 BPR을 추진해야 한다. 조직은 BPR을 추진하면서 변화에 직면하게 되고 이러한 면화에 대하여 거부감을 가지고 있기 때문에 BPR에 대한 변화를 받아들이지 않을 수 있다. 특히 기업보다 보수적인 금융계의 직원들은 새로운 업무방식을 배격하기 쉽기 때문에 최고경영자의 의지가 중요하다.

둘째, BPR의 대상 프로세스를 선정해야 한다. BPR의 근본대상은 프로세스이다. 기업의 주요업무는 한 부서 단독으로 이루어지는 경우는 거의 없으며 여러 부서의 협력을 통하여 이루어진다. 따라서 한 부서의 부문별 최적화보다는 업무의 수행단위인 프로세스의 혁신을 이룩하여야 전사적 입장에서 최적화를 이룰 수 있다. 기업들에서 주요한 프로세스의 수는 그다지 많지 않다. 예를 들면 IBM은 18개, Xerox는 14개, Dow Chemical은 9개의 프로세스를 선정하였다. 이러한 프로세스의 종류에는 최종 고객에게 제품 또는 서비스를 제공하기 위한 운영프로세스와 회사 운영상 필요한 경영관리의 프로세스로 구분된다. 운영프로세스는 최종고객의 주문에서부터 배달 또는 애프터서비스까지의 주거래에 관련된 프로세스이다. 반면에 경영흐름의 기획, 통제, 관리에 관련되는 경영관리

프로세스에는 정보관리, 자산관리, 인력관리, 기획 및 자원배분 등이 포함된다.

프로세스의 기본단위는 부서가 아니라 부서와 부서간의 전체 작업흐름의 처음과 끝이라는 개념을 가지는 것이 중요하다. 모든 프로세스를 파악한 후 필요한 프로세스를 선정 할 수도 있으나 시간이 많이 소요되므로 중요도에 따라 프로세스를 분류한 후 소 분류된 프로세스 중에서 필요한 부분을 선정할 수도 있다. 예를 들면 은행의 경우 외부고객을 대분류로, 대출, 예금, 국제금융 등을 중 분류로, 대출을 다시 가계대출과 기업대출로 분류할 수 있을 것이다. 그러나 프로세스의 분류는 기존 조직구조나 기능구조의 관점에서 탈피하여 조직의 전체적인 업무를 프로세스 관점에서 재분류함을 원칙으로 한다. BPR은 급격한 변화를 유발하므로 프로세스 선정시 중장기 경영전략과 부합되는 방향으로 조정될 필요가 있다.

셋째, 프로세스 비전을 설정해야 한다. 추진할 프로세스가 결정되면 각 프로세스마다 비전을 설정하여 목표의 명확성을 제시해야 한다. 프로세스의 비전 설정도 경영전략과 부합되어야 하며 고객요구 조건을 파악하는 일이 선행되어야 한다. 프로세스의 목표 및 속성을 밝히고 프로세스의 혁신 방향성을 가능하면 구체적인 숫자로써 명기하여 제시해야 한다. 예를 들면 은행의 경우 본부 심사기일을 7일에서 4일로, 대출금 지급까지의 처리기일을 15일에서 7일로 감축하는 것 등이 그것이다.

넷째, 추진조직을 구성해야 한다. 최고경영진의 주도하에 필요한 프로세스를 재설계할 추진조직을 구성해야 하며 BPR책임자는 폭넓은 시각으로 프로젝트를 효과적으로 관리해야 한다. 한편 프로세스 추진팀은 프로세스의 재설계를 주도하는 역할을 맡는데 내부인력과 외부인력으로 구성할 수 있다. 외부자인 컨설팅팀은 내부자가 보지 못하는 점들을 객관성을 가지고 문제제기를 할 수 있다는 이점이 있다.

다섯째, 대상프로세스를 이해하고 개선방향을 설정한다. 프로세스란 넓은 의미에서 고객의 요구조건을 충족시키기 위하여 행하는 일련의 작업활동을 의미하는데, 좁은 의미로는 종적인 기능단위 내에서 완결되지 않고 2개 이상의 종적인 기능단위를 거쳐서 처리되는 업무를 의미한다. 프로세스 추진팀이 구성되면 현재 진행되고 있는 업무의 프로세스를 처음부터 끝까지 도식화하여 대상업무에 대한 이해도를 높여야 한다. 프로세스를 도식화하기 위하여는 프로세스맵(process map)기법을 사용한다. 프로세스를 도식화하는 과정에서 문제점을 파악하고 개선안을 도출하여 개선방향을 설정한다.

여섯째, 프로세스를 재설계하고 실행한다. 프로세스의 재설계는 기존 프로세스를 토대로 하여 개선을 위한 새로운 프로세스 흐름을 설계함을 의미한다. 부서별 업무처리시간을 개선하여 재설계하는 것보다는 부서와 부서가 연계되는 프로세스 관점에서의 업무 리드타임을 단축시키는 것이 관건이다. 업무리드타임은 어떠한 일이 시작되어 끝날 때까지의 시간을 의미하며 새로운 업무흐름에 대한 비용 및 효과분석을 하여 타당성을 검토해야 한다.

② BPR전략 구현방안

공공부문의 업무는 시민과 공공기관간의 매개체로서, 시민이 하나의 서비스 제공창구(single windows)를 통해 민원을 신청하는 경우, 정보시스템이 관련된 모든 공공기관을 연결하여 업무를 처리함으로써 관련 공무원들을 일일이 직접 접촉하지 않고도 민원이 처리되는 투명하고 효율적인 개방형 업무 체제가 이루어져야 한다. 이와 같이 BPR은 공공조직으로 하여금 공공 서비스 수혜자인 시민에게 최대의 가치를 제공할 수 있도록 핵심업무를 재설계하는 것이기 때문에 BPR의 계획과 적용단계에서 조직구성원의 저항과 반발, 비협조적 참여 등은

당연히 있을 수밖에 없다(한재영, 1996: 19). 따라서 이것을 염두에 두고 공공부문에서의 BPR이 효과적으로 적용되기 위한 추진 전략적 방향성과 관점을 명확하게 설정할 필요가 있고, 그 내용을 검토하면 다음과 같다(김행기, 2003: 36-38).

첫째, 시민가치 지향적인 접근전략이다. 이는 BPR을 검토할 때 공공부문 재적 요인(예, 저부가치업무 축소에 따른 예산절감 등)보다 시민의 요구와 편익을 우선적으로 고려해야 한다. 즉, BPR을 통하여 창출하고자 하는 시민가치를 토대로 공공조직이 지향해야 할 일련의 전략 목표에 대한 개선노력과 연계해서 전체적인 기능을 재설계해야 한다. 특히 조직구성원들은 소속 부서의 업무영역 내에서만 문제를 접근하기 때문에 업무현상을 분석하는 경우, 부문과 부서를 초월하여 전체적으로 문제를 살필 필요가 있다(최현아, 1996: 15). 왜냐하면 특정기능에 국한해서 문제를 접근하면 조직 전체차원에서 문제점을 정리할 때 우선순위를 결정할 수 없고, 개선효과도 상당히 낮게 나올 것이기 때문이다(이재규, 1994: 423).

둘째, BPR의 도입·적용을 위한 절차지향적(적용방법론 중심)인 접근전략이다. BPR의 절차는 연구자에 따라 몇 단계로 했는가와 작업순서에는 차이가 있지만, 이는 단계의 숫자와 순서를 구분한다는 의미보다는 각각의 BPR 단계에서 수행되는 되어져야하는 세부작업항목에 대한 정의 및 수행절차(예, 방향과 목적·회의체 운영·의사전달체계·수행경험·프로세스설계의 범위 등)가 적절한 시기에, 적합하게 이루어져야 하고 관리되어져야 함을 강조하는 것이다. 예를 들면, 관계자의 폭넓은 참여를 유도함으로써 주관 부서의 관리자 및 담당실무자의 BPR 의지를 고취하여 자발적·적극적으로 추진하게 하고, 필요한 경우 시민에게도 BPR 추진과정 및 결과에 대한 의견을 수렴하는 것이다.

셋째, BPR을 적극적으로 수용할 수 있는 조직 문화적 접근전략이 구비되어

야 한다(오광석 외, 1997: 5-6). 더 나은 수준과 고품질의 공공서비스를 빨리 제공받기 원하는 시민들의 요구를 수용하기 위해서는 공공조직의 끊임없는 변화가 필요하며, 그 변화의 방향과 방법에 대해 조직 내 공유된 비전이 형성되어야 BPR이 성공적으로 이루어 질 수 있다. 나아가 BPR에 따른 공공조직개혁이 성공하려면 공무원들 사이에 변화의 필요성이 인식되어야 하고, 이 같은 인식을 바탕으로 동조할 수 있는 장기적인 비전과 청사진이 제시되어야 한다(송희준, 1995: 9). 왜냐하면 많은 BPR 노력들이 실패로 끝나는 근본적 이유는 조직구성원들에 대한 변화관리를 소홀히 하였기 때문에 조직구성원들의 공감대 형성이 중요한 성공요인이 된다(조남재, 1995: 19-21).

넷째, BPR에 관한 성공요인중심의 접근전략이다. 대표적으로 최고결정권자의 강력한 지원과 적극적인 참여가 그 관건이다. 최고결정권자의 책임을 방향을 설정하고 가치를 창출하는 관리측면(hard)에만 국한되는 것이 아니고, 구성원들에게 동기를 부여하고 변화에 대한 결의를 이끌어 내는 일(soft)도 포함된다(보스톤 컨설팅그룹, 1995: 29). 왜냐하면 변화와 개혁을 원하는 사람은 없고, BPR은 혼란스러울 수도 있으며, 현행업무에 익숙해져 있는 조직구성원들에게 영향을 미치기 때문이다(성기현, 1993: 57). 그 이외로 BPR 추진팀(TFT: Task Forcd Team)의 구성이 핵심적이다. 업무의 성격 자체가 창의적이고 논리적인 기능을 필요로 하므로 그에 맞는 팀 리더와 멤버가 구성되어야 한다. 그 이유는 BPR 계획 단계에서부터 끊임없이 현장실무팀으로부터 환류(feedback)를 받고 그들을 BPR의 주체로 느끼게 하여야만 현실적으로 적합한 기획 결과를 수립할 수 있고, 실행단계에서의 저항도 줄일 수 있다(이욱재, 1999: 20).

마지막으로 계획된 BPR의 결과물이 성공적으로 구현되기 위한 수단적 접근 전략으로, 업무수행을 위한 자료의 발생·생산·유통·보존·재활용 등에 필요한 모든 정보처리과정의 원활한 연계를 위해 정보기술의 적극적 활용과 유관업

무와의 연계 및 공동 실시를 통한 시너지효과 창출 그리고 업무관련 기본법부터 세부처리 지침에 이르기까지 관련된 법과 제도의 정비를 병행하여야 한다.

3. 공공부문의 BPR 적용사례

공공부문에서 BPR을 적용하려는 노력은 자원과 예산제약으로 인해 보다 적은 자원으로 보다 큰 성과를 내야한다는 사회적 요구의 고조, 양질의 서비스뿐만 아니라 서비스가 제공되는 과정 자체에 대한 국민의 관심 증대, 행정의 대응성과 효율성이 향상되어야만 전반적인 국가의 국제경쟁력이 향상될 수 있다는 인식의 확산 등에서 찾아볼 수 있다. 공공부문에서의 BPR은 이러한 요구에 따라 민간부문에서 사용되는 BPR 모형을 적용하려는 것이다. 즉, 공공부문의 BPR 개념은 효과성, 능률성, 새로운 환경과 문제에의 적응능력, 그리고 혁신능력 등을 획기적으로 증진시켜 불확실성이 높은 미래에서도 효과적인 정부가 되도록 공공행정의 체제나 조직을 근본적으로 전환시키는 “정부재창조(reinventing government)”를 추구하는 것이다.

그러나 공공부문에서의 BPR은 민간부문에서의 그것과는 여러 가지 면에서 다른 특성을 가지고 있다. 공공부문이나 정부의 혁신에 관한 다양한 견해와 입장(Osborne & Gaebler, 1992; Osborne & Plastrik, 1997; Linden, 1994; Hammer & Champy, 1993)이 제시되고 있기는 하지만 아직까지 공공행정분야에 대하여 최적이라고 지적될 수 있는 BPR 이론이나 기법, 방법론 등이 정립되지 못하고 있다. 이에 반해 민간부문에서는 특히 식품 등 소비재산업, 유통사업, 자동차, 하이테크, 금융서비스 등 전 분야에서 괄목할만한 성과를 거둔 것으로 평가되고 있지만, 최근에 들어와 공공부문에의 새로운 적용시도는 아직 대부분이 시행단계에 있으며, 공공부문 업무효율화에 직면한 공공기관들은

BPR을 유력한 대안으로 인식하고 적극적으로 도입하고 있다(김행기, 2003: 72). 본 논문에서는 본격적인 의미의 BPR이 공공부문의 영역에서 수행된 예를 찾아 보기는 힘들지만 공공부문에서 상당부분 도입되었거나 계속적으로 도입을 추진하고 있는 도입현황에 대하여 살펴보기로 한다(김행기, 2003: 85-86).

1990년대 중반 민간부문에 급속히 확대된 BPR이 점점 공공부문에까지 확산되고 있으며, IMF 관리체제 이후 단순히 덩치 줄이기에만 급급했던 공공기관들이 내부적인 업무프로세스 혁신에 관심을 갖고 BPR을 점차 도입하고 있다. 이러한 맥락에서 공공기관으로서는 서울특별시가 가장 먼저 BPR을 시작했는데, 서울시는 1998년 말 민원업무에 대해 업무를 재설계한 결과 처리 시간을 50~98%, 인건비는 8~80%를 줄였으며, 2000년에는 교통관리, 재난관리 등의 5개 업무영역 뿐만 아니라 2001년 이후 현재까지 리엔지니어링의 실현 정착을 추진하고 있다.

경기도 군포시·평택시·광주시 교육청도 1999년 행정자치부의 도움을 받아 BPR 방안을 마련한 후 현재 업무에 적용하는 단계에 있다. 광주시 교육청은 11차례나 세우는 대학수학능력시험 계획을 4차례로, 조례개정에서 확정까지 걸리는 교육감 결재횟수도 11회에서 4회로 대폭 줄이는 시스템을 구축하였다.

1999년에 BPR을 착수한 경남 거창군에서도 접수에서 처리까지 3일 이상 걸리던 신고·취하민원 1,418종이 즉시 처리되는 시스템으로 바뀌었고, 776개의 업무전반을 30%가량 줄이고 불필요한 결재단계를 없애 잉여인력 10%를 경쟁력 있는 관광산업개발 분야와 긴급한 행정서비스분야로 돌리게 되었다.

대전광역시 동구청·경남 밀양시·울산광역시 북구청에서도 2000년도부터 BPR을 추진하고 있고, 경제의 사각지대인 군에서도 BPR의 도입으로 인하여 병무청에 이어 해군작전사령부도 이 기법을 작전수행에 도입하였고, 국방부도 도입방안을 모색 중에 있다.

이러한 추세에 맞추어 행정자치부¹⁰⁾는 공공기관의 경우 의무적으로 3~5년마다 업무를 리엔지니어링하고 이를 위해 각 기관별로 전문인력 양성과 조직을 두는 방안을 검토·실시하고 있다(서문수, 2000: 16-17).

제3절 공공부문 BPR 적용의 영향요인과 효과

1. 선행연구의 검토

기업환경의 급격한 변화에 대응하기 위하여 조직 내 다양한 기능의 복잡성 증대와 이에 따른 효율성 저하, 그리고 정보기술의 급격한 발전 등에 힘입어 최근에 국내의 많은 기업들이 BPR추진을 추진하고 있거나, 대부분의 기업들이

10) 행정자치부 시군구 행정종합업무와 관련한 BPR의 도입은 민원서비스를 획기적으로 개선하고, 국민편의 위주의 작고 강한 열린 정부 구현 및 국가 경쟁력의 기반을 확보하기 위하여 기관 간 정보의 공동활용이 가능하도록 행정전산망을 총체적으로 재정비하여 시군구 행정종합정보시스템을 구축하는 것을 그 목적으로 하였다. 그 세부내용을 보면, 첫째, 행정 효율성 극대화 및 행정 투명성 확보로 대국민 신뢰성 제고, 둘째, 행정 효율성 극대화 및 행정 투명성 확보로 대국민 신뢰성 제고, 셋째, 행정계층 개편과 작고 강한 전자정부 및 국가 경쟁력 기반 확립 등이었다. 조직적 측면에서의 범위에서 전국 232개 시군구를 대상으로 민원 및 행정사무에 대한 정보시스템 구축이 궁극적인 목적이나 본 사업에서는 시행착오를 최소화하기 위하여 4개 시범지역(광주광역시 서구, 경기도 수원시, 충청북도 충주시, 제주도 남제주군)을 중심으로 시행할 예정이었고, 수직적인 조직 측면에서 시군구의 모든 행정업무를 바탕으로 중앙부처 광역시/도 및 읍면동으로 연관되는 업무 중에서 단계적 접근전략에 의거하여 시군구(읍면동 포함)에서 수행하는 업무처리 부문을 중심으로 하였다. 둘째, 업무 성격에 따른 범위에서, 시군구에서 공통으로 수행하는 행정 및 민원 사무로서 지방행정사무의 구분 기준에 따른 지방위임사무와 단체위임사무로, 업무기능 분류에 의한 대상 업무영역은 21개 업무영역 중 10개 업무를 중심으로 BPR 및 정보시스템을 설계하였다(김행기, 2003: 86-87).

BPR추진을 계획하고 있는 것이 사실이다. 그러나 BPR 추진에는 막대한 노력과 예산이 소요되며, 설사 내부 및 외부의 영향에 따라 BPR추진이 된다 하더라도 그 성공을 보장받지 못하는 경우가 대부분이므로 국내 대부분의 기업들이 BPR을 적극적으로 추진하지 못하고 외부의 성공사례를 분석하여 그 성공의 가능성을 제고하는 실정이다.

Hammer와 Champy(1993)는 BPR을 추진한 미국 기업 중에서 약 70%는 성과를 향상시키기는커녕 조직상의 혼란만 가중시켰다고 주장하며, 실제로 많은 기업이BPR에 실패할 위험이 많음을 제시하고 있다. 이와 같은 연구결과는 기업들이BPR을 추진함에 있어서 중점적으로 관리해야 할 주요 관리요인에 대한 파악이 필요함을 나타내 주고 있으며, 이러한 관리요인의 파악은 결국 BPR의 추진성과를 보장한다는 점에서 매우 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다. 이러한 점을 고려할 때 BPR을 추진하고자 하는 기업들이 BPR의 주요 성공요인을 식별한다는 것은 BPR의 성공을 보장하는 역할을 한다는 의미에서 매우 중요하다고 할 수 있다(최원철, 1999: 100).

공공부문에서도 마찬가지로 BPR을 도입하고자 할 경우에는 공공부문의 특성에 대한 검토를 우선하여 새로운 관리기법이 적용될 수 있는 여건이 조성되었는지, 그리고 새로운 관리기법을 도입하고자 한다면 과연 어떠한 조직변화 관리요인이 적합할 것인가 하는 BPR 적용의 영향요인에 대한 탐색이 이루어져야 할 것이다. 민간기업의 경영전략으로 등장한 BPR을 공공부문에서 그대로 적용하기는 두 조직 간의 근본적인 차이점으로 인하여 많은 어려움이 있게 된다.

그러나 오늘날 공공부문이나 민간부문은 목표달성수단이나 관료제적 요소, 관리적인 성격 그리고 서비스 대상에 대한 봉사적인 성격 등의 유사한 특징을 갖고 있기 때문에 양자간에는 질적인 차이가 존재하는 게 아니라 양적인 차이에 불과하므로 유기적인 관계 하에서 상호보완 하여야 한다. 양자간의 이러한

점에 비추어 볼 때 공공부문에 BPR의 도입시 고려되어야 할 요인들을 최소화시키는 방안을 고려하는 측면에서 도입이 이루어진다면 BPR의 적용가능성과 발전은 병행하리라 여겨진다. 따라서 조직운영의 새로운 기법으로서 공공부문에 BPR을 도입할 경우에 위에서 살펴 본 고려해야 할 사항을 검토하여 의도했던 효과를 기대하기 위해서는 BPR 적용의 성공에 영향을 미치는 요인들에 대한 검토가 필요하다고 하겠다. BPR의 성공요인에 대한 대표적인 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 Hammer(1990)는 BPR의 성공요인에 대하여 프로세스 자체의 변화, 과제 중심이 아닌 업무 프로세스에 초점, 프로세스이외(직무설계, 조직구조, 경영체제)의 체계변화, 사원의 가치와 신념의 고려, 넓은 BPR의 범위 설정, 기업문화와 경영자의 마인드 변환, 하향식 접근, BPR 숙련자, 자원의 과감한 투자, BPR의 최우선 과제화, 성과가 가능한 프로세스에의 집중적인 노력(단계적 시행), 최고경영자의 참여, 다른 개선 프로그램과의 차별화 강조, 설계보다는 구현에 초점, 지속적인 조직원의 저항관리, BPR의 단기화를 제시하였으며, Davenport(1993)의 연구에서는 전사적 프로세스 선정, 점진적인 수행, 다른 개선활동과의 병행, 프로세스 전담관리자 체계 확립, 하향식 접근, 거시적인 프로세스 목표 및 방향설정, 사원들의 위기의식 관리가 중요하다는 점을 지적하였다. Rosenthal과 Wade(1993)는 명확한 목표의 설정, 최고경영층의 참여, 성과측정 기준의 마련, 환경의 종합적인 검토, 전담관리자의 선정, 사범적인 실시(점진적인 실시), 조직구성원과의 의사소통의 활성화가 필수적이라고 제시하였다.

Stewart(1994)는 BPR 도입의 핵심 성공요인으로 경영층의 지원, 리더쉽, 동기부여(문화), 명확한 비전의 제시, 성과측정, 다른 활동과의 연계성고려, 범기능적 협력분위기의 확산, 벤치마킹, 고객지향성 유지, 사원에 대한 보상, 조직의 변화수용정도(유연성), 구성원간의 의사소통, 조직계층의 단축화, 변화에 대한

조직의 사전경험정도, 사기진작, 조직의 혁신의 자세(창의성, 혁신성, 참신성 수용), 의사결정의 신속성이 중요하다고 하였다.

Teng과 그의 동료들(1994)은 최고경영층의 주도, 기업 및 정보시스템 전력과의 연계, BPR추진을 위한 비즈니스 모델의 개발, BPR추진을 위한 공식적인 조직의 형성, 혁신적인 분위기 등을 제시하고 있다.

Keide(1994)는 비용절감을 이룰 수 있는 모든 대안의 고려, 긍정적인 요소의 개발이전에 비긍정적인 요소의 제거, 고통의 분담, 인력개발 및 훈련의 필요성, BPR에 따른 발생할 수 있는 공동 목표 및 이익의 생성, 성과에 대한 전과, 성과에 대한 맹목적 숭배에의 주의, 이해관계자와 고객, 구성원들의 관점을 식별 및 통합, 그리고 구성원들로 하여금 변화에 대해 학습할 시간의 제공 등을 강조하고 있다. 그리고 Miles와 그의 동료들(1994)은 BPR의 성공요인으로 최고관리층의 지원, 비전의 제시, 관리철학(인적활용측면). 추진가능한 범위설정, 대상 프로세스의 우선순위 설정, 기술·인적자원에 대한 적절한 투자 등의 요인들이 필요하다고 하였다.

국내의 학자들에 있어서 박준하(1993)의 연구에서 최고경영자의 참여 및 지원, 전담팀구성, 교육과 훈련, 추진팀간의 내·외적 의사소통, 경영혁신에의 몰입도를 성공요인으로 제시하고 있다. 정병헌(1993)은 전체 구성원의 변화에 대한 필요성 인식, 비전의 제시, 사원들 간의 원활한 의사소통, 변화에 따른 저항 관리, 성공사례의 전과, 벤치마킹, 새로운 업무방식과 기술에 대한 교육 및 훈련, 결과에 대한 측정지표 확립, 성과에 대한 지속적인 피드백 등을 강조하였다.

LG경제연구소(1994)에서는 최고경영층의 참여와 리더쉽, 전담추진체계확립, 명확한목표설정, 고객 및 구성원간의 의사소통, 적용대상 프로세스의 선정을 제시하였다.

김용렬(1994)은 최고경영층의 확고한 의지, 정보시스템의 기반정비, 관련 전략·조직·관리 시스템의 변화, 대상 프로세스 달성목표의 명확한 설정, 변화를 거부하는 관성 및 저항의 타파, 부서간 이기주의 극복 및 타부서의 적극적 협조, 중간관리층이하의 적극적 참여, 하위 관리자에 대한 대폭적인 권한위양 등이 중요하다고 하였다. 이종화(1997)는 전략적 차원, BPR의 지원차원, 수용환경적 차원, 정보기술차원의 체계화가 필요하다고 강조하였다.

<표 2-3> BPR 적용의 성공요인

학 자	BPR 적용의 성공요인
Hammer (1990)	· 프로세스 자체의 변화, 과제중심이 아닌 업무 프로세스에 초점, 프로세스이외 (직무설계, 조직구조, 경영체제)의 체계변화, 구성원의 가치와 신념의 고려, 넓은 BPR의 범위설정, 기업문화와 경영자의 마인드 변환, 하향식 접근, BPR 숙련자, 자원의 과감한 투자, BPR의 최우선 과제화, 성과가 가능한 프로세스에의 집중적인 노력(단계적 시행), 최고경영자의 참여, 다른 개선 프로그램과의 차별화 강조, 설계보다는 구현에 초점, 지속적인 조직원의 저항관리, BPR의 단기화
Davenport (1993)	· 전사적 프로세스 선정, 점진적인 수행, 다른 개선활동과의 병행, 프로세스 전담관리자 체계확립, 하향식접근, 거시적인 프로세스 목표 및 방향설정, 구성원들의 위기의식 관리
Rosenthal과 Wade(1993)	· 명확한 목표의 설정, 최고경영층의 참여, 성과측정 기준의 마련, 환경의 종합적인 검토, 전담관리자의 선정, 사법적인 실시(점진적인 실시), 조직구성원과의 의사소통 중시
Stewart (1994)	· 경영층의 지원, 리더쉽, 동기부여(문화), 명확한 비전의 제시, 성과측정, 다른 활동과의 연계성고려, 범기능적 협력분위기의 확산, 벤치마킹, 고객지향성 유지, 사원에 대한 보상, 조직의 변화수용정도(유연성), 구성원간의 의사소통, 조직계층의 단축화, 변화에 대한 조직의 사전경험정도, 사기진작, 조직구성원의 혁신자세(창의성, 혁신성, 참신성 수용), 의사결정의 신속성
Teng et al.(1994)	· 최고경영층의 주도, 기업 및 정보시스템 전력과 연계, BPR추진을 위한 비즈니스 모델의 개발, BPR추진을 위한 공식적인 조직의 형성, 혁신적인 분위기
Keide (1994)	· 비용절감을 이룰 수 있는 모든 대안의 고려, 긍정적인 요소의 개발이전에 비긍정적인 요소의 제거, 고통의 분담, 인력개발 및 훈련의 필요성, BPR에 따른 발생할 수 있는 공동 목표 및 이익의 생성, 성과에 대한 전파, 성과에 대한 맹목적 숭배에의 주의, 이해관계자와 고객, 구성원들의 관점을 식별 및 통합, 그리고 구성원들로 하여금 변화에 대해 학습할 시간의 제공
Miles와 그의 동료들 (1994)	· 최고관리층의 지원, 비전의 제시, 관리철학(인적활용측면), 추진가능 한 범위 설정, 대상프로세스의 우선순위 설정, 기술·인적자원에 대한 적절한 투자
박준하 (1993)	· 최고경영자의 참여 및 지원, 전담팀구성, 교육과 훈련, 추진팀간의 내·외적 의사소통, 경영혁신에의 몰입도
정병헌 (1993)	· 전체 구성원의 변화에 대한 필요성 인식, 비전의 제시, 사원들 간의 원활한 의사소통, 변화에 따른 저항 관리, 성공사례의 전파, 벤치마킹, 새로운 업무방식과 기술에 대한 교육 및 훈련, 결과에 대한 측정지표 확립, 성과에 대한 지속적인 피드백
LG경제연구소(1994)	· 최고경영층의 참여와 리더쉽, 전담추진체계확립, 명확한 목표설정, 고객 및 구성원간의 의사소통, 적용대상 프로세스의 선정
김용렬 (1994)	· 최고경영층의 확고한 의지, 정보시스템의 기반정비, 관련 전략·조직·관리시스템의 변화, 대상 프로세스 달성목표의 명확한 설정, 변화를 거부하는 관성 및 저항의 타파, 부서 간 이기주의 극복 및 타부서의 적극적 협조, 중간관리층 이하의 적극적 참여, 하위 관리자에 대한 대폭적인 권한위양
이종화 (1997)	· 전략적 차원, BPR의 지원차원, 수용환경적 차원, 정보기술차원

그리고 민간부문에서 BPR의 적용에 의하여 얻어진 효과에 대한 대표적인 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

BPR도입의 효과와 관련한 연구로서는 먼저 BPR의 개념을 처음으로 제시한 Hammer(1990)는 BPR의 성과를 주로 품질, 서비스, 업무처리속도, 비용절감 등의 측면에서 BPR도입의 효과가 있다고 제시하였다.

Griffen(1991)은 작업방식의 변화에 따른 구성원의 인식도와 태도, 그리고 행위의 측면을 분석하였다. 그의 연구에서는 과업에 대한 인식정도, 직무만족, 조직적인 참여·위임, 업무성과, 결근율, 그리고 이직하려는 경향 등을 재설계 이후의 시간대별로 구체적으로 측정함으로써 직무의 재설계를 통해 유발될 수 있는 종업원들의 여러 가지 태도에 대해 관리적인 시사점을 제공해주었다.

또한 Goldratt(1992)은 BPR을 추진하는 기업에서 주요 대상 프로세스를 식별할 경우에는 다음의 3가지 목표 즉, 수익률향상, 제고감축, 그리고 운영비용의 감축 등을 고려하는 차원에서 주요한 효과를 거둘 수 있는 프로세스를 선정해야 한다고 제안하고 있다.

Caron과 Jarvenpaa(1994)는 미국 내 CIGNA 기업을 대상으로 한 사례 연구를 통해 BPR의 성과를 초기의 계획목표와 프로젝트 추진 년도 별로 분석하였다. 여기에서 그들은 성과측정항목으로서 인력비, 운영비, 거래처비용, 시스템의 감소정도 등을 이용하여 측정하였다.

Keidel(1994)은 조직설계차원에서 조직 재설계의 개념을 크게 Restructuring과 Rethinking으로 구분하고, 각 조직 재설계 유형이 추구하는 바를 크게 효율성, 효율성+고객만족, 그리고 효율성+고객만족+종업원의 개발 등으로 제시하였다.

Dixon과 그의 동료들(1994)은 BPR의 성과를 측정하기 위해서는 조직성과와

BPR팀의 효과성으로 구분하여 측정해야 한다고 제시하였다.

그리고 Drew(1994)는 금융업에 종사하고 있는 각 기업의 43명의 중역과의 인터뷰 및 설문조사를 통해 BPR의 성과항목에 해당하는 서비스의 질적 개선 및 처리속도의 감소에 목표를 두고 있는 프로젝트, 운영비절감 및 인력절감에 목표를 두고 있는 프로젝트, 단지 비용절감만을 두고 있는 프로젝트, 광범위한 성과(처리속도, 품질, 인력절감, 비용절감, 처리량의 감소 등)를 목표하는 프로젝트로 구분하여 각 유형별로 어떻게 관련이 되는가를 분석하여 제시하였다.

이동일은(1995)은 BPR의 효과라고 할 수 있는 목표로서 프로세스 시간절약, 인원감축을 통한 원가절감, 서비스 질의 제고, 품질향상, 고객만족, 조직활성화, 정보처리 효율화 등을 제시하였다.

<표 2-4> BPR 적용의 효과

학 자	BPR 적용의 효과
Hammer (1990)	· 품질, 서비스, 업무처리속도, 비용절감
Griffen (1991)	· 과업에 대한 인식제고, 직무만족, 조직적인 참여· 위임, 업무성과, 결근율 감소, 이직의도의 변화
Goldratt(1992)	· 수익률향상, 재고감축, 그리고 운영비용의 감축
Caron과 Jarvenpaa (1994)	· 인력비, 운영비, 거래처비용, 시스템의 감소정도
Keidel (1994)	· 효율성, 고객만족, 종업원의 개발
Dixon과 그의 동료들(1994)	· 조직성과, BPR팀의 효과성
Drew(1994)	· 서비스의 질적 개선, 처리속도의 감소, 운영비절감, 인력절감, 비용절감
이동일 (1995)	· 프로세스 시간절약, 인원감축을 통한 원가절감, 서비스 질의 제고, 품질향상, 고객만족, 조직활성화, 정보처리 효율화

지금까지의 논의에서 보듯이 BPR의 핵심적인 성공요인으로 최고관리층의 참

여와 지원, 참여지향적 조직문화들이 가장 많이 제시되고 있으며, 이외에도 매우 다양한 요인들이 규명되었다. 그리고 일반적으로 이러한 요인들이 공공부문에서의 BPR구축에 미치는 영향정도는 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

이렇듯이 민간부문에서 활성화 된 BPR을 공공부문에 적용하기 위해서는 지금까지 살펴 본 학자들이 제시하고 있는 BPR 적용의 성공요인과 효과요인이 공공부문에 있어서 BPR의 적용가능성의 수준을 높이는 데 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 여러 학자들의 선행연구를 기초로 하여 BPR 적용에 영향을 미치는 요인들을 3개의 범주로, 즉 BPR 도입에 있어서 우선적으로 고려해야 하는 요인으로 강조되는 가장 중요한 핵심요인들은 BPR의 기반요인으로, 그리고 BPR 도입에 있어서 기반이 되는 핵심요인들에 의해 영향을 받음으로써 조직성과를 창출시킬 수 있는 요인들은 BPR의 실행요인으로, 마지막으로 선행연구의 BPR 효과요인으로 제시되었던 요인들은 BPR의 효과요인으로 구분하였다. 이에 따라 BPR의 기반요인으로는 최고관리층의 참여와 지원, 참여지향적 조직문화요인을, BPR의 실행요인은 혁신지향적 가치관·행태변화, 사용자의 활용능력, 정보통신기술의 활용성 등을, BPR의 효과요인은 조직성과 등을 들 수 있는 데 이에 대하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

2. BPR적용의 영향요인

1) BPR의 기반요인

공공부문에서 BPR을 적용하고자 할 경우에 장애요인을 극복하고 성공적인 BPR의 적용을 위하여 필요한 요인으로 BPR의 적용에 영향을 미치는 요인 중

에서 BPR의 원천이라고 할 수 있는 본 연구의 BPR 기반요인으로 최고관리층의 참여와 지원, 참여지향적 조직문화요인을 들 수 있는데 그 이유는 다음과 같다.

① 최고관리층의 참여와 지원

행정환경이 개방과 경쟁을 강조하는 방향으로 변화함에 따라 공공행정에 대한 재정적·정치적·행정적 지원은 줄어드는 반면에 보다 많은 서비스 분야에서 효율성을 증진시키라는 요구가 증가하고 있다. 이에 따라 공공조직이 단순하게 절차와 정책을 행위로 바꾸고 직무를 관리하는데서 더 나아가 결과에 대하여 책임을 지는 것은 물론 최대의 효율성을 가지고 목표를 달성하는 조직이 될 것을 요구하는 공공관리가 강조되고 있다(Hughes, 1994: 5). 이러한 변화에 대응하기 위한 노력의 일환으로 중앙정부와 지방정부까지 모두 포함한 대대적인 구조조정과 공공서비스를 효율적으로 제공하기 위한 다양한 시장적 메커니즘의 도입이 이루어지고 있다. 이를 위해서는 제도적·행정적인 장치의 보완과 함께 행정관료의 자발적인 참여와 이를 이끌어 낼 수 있는 리더십을 확보하는 것이 중요하다(정윤길 외, 2000: 323-324). 따라서 조직에서 새로운 조직변화관리를 위한 BPR의 도입을 위해서도 최고관리층이 우선적으로 전략적인 차원에서 BPR의 필요성을 인식하고, 이를 조직원에게 전파하여, 조직원들이 변화하도록 동기부여를 하며, BPR을 기업의 최우선 과제로 인식하여 자원의 투자를 아끼지 않음으로서, 조직원들이 BPR에 대한 비전을 가지고 추진할 수 있도록 하여야 한다. 전략 부문의 항목들은 특히 BPR의 추진이 장벽에 부딪혔을 때 그 중요성을 더하게 된다(Hammer and Champy, 1993; Morris and Brandon, 1993; 이순철, 1993a, 1993b, 1994; 김효석과 김경한, 1993). 따라서 조직에서

BPR의 도입을 위해서는 최고관리층의 이해와 적극적인 참여 없이는 소기의 성과를 거두기가 어렵다. 따라서 공공부문에서 BPR을 성공적으로 적용하기 위한 핵심적인 요건들 중의 하나는 최고관리층의 적극적인 관여와 의지가 선행되어야 한다. 즉 공공부문에서 BPR이라는 민간경영의 새로운 기법을 도입하고자 할 경우에는 공공부문의 조직구조적인 특성상 조직에서 고객관계관리의 적용가능성이 있는가를 최고관리층이 우선적으로 판단하여야 한다. 그리고 조직에 새로운 기법의 도입이 가능하다면 BPR에 대한 지속적인 관여와 의지를 나타내고 최고관리층이 BPR의 적용과정에 직접 참여하여 리더십을 발휘해야 할 것이다. 이러한 측면에서 공공부문에 BPR이라는 새로운 조직관리기법을 적용하는 과정에서 가장 중요한 핵심요인으로 BPR에 대한 최고관리층의 관여와 의지를 BPR의 기반요인으로 고려하였다.

② 참여지향적 조직문화

BPR의 성공적인 적용을 위해서는 최고관리층의 관여와 의지와 더불어 조직에서의 참여지향적 조직문화의 정립이 우선되어야 한다. 즉 BPR을 적극적으로 수용할 수 있는 조직문화적 접근전략이 구비되어야 한다(오광석·박원재, 1997: 5-6). 더 나은 수준과 고품질의 공공서비스를 빨리 제공받기 원하는 시민들의 요구를 수용하기 위해서는 공공조직의 끊임없는 변화가 필요하며, 그 변화의 방향과 방법에 대해 조직 내 공유된 비전이 형성되어야 리엔지니어링이 성공적으로 이루어 질 수 있다. 나아가 리엔지니어링에 따른 공공조직개혁이 성공하려면 공무원들 사이에 변화의 필요성이 인식되어야 하고, 이 같은 인식을 바탕으로 동조할 수 있는 장기적인 비전과 청사진이 제시되어야 한다(송희준, 1995: 9). 왜냐하면 많은 리엔지니어링 노력들이 실패로 끝나는 근본적 이유는 조직

구성원들에 대한 변화관리를 소홀히 하였기 때문에 조직구성원들의 공감대 형성이 중요한 성공요인이 된다(조남재, 1995: 19,21). BPR은 현상의 업무를 제로베이스의 관점에서 출발하여 급진적인 조직성과 달성을 추진하기 때문에 조직내 구성원의 많은 저항을 유발하는데, 이러한 저항의 유형은 부인(denial), 방어(defense), 무시(discarding) 등으로 나타난다(Lewin, 1947). 즉 기존 질서 속에서 안정감을 느끼는 사람들은 혁신에 의하여 새롭게 다칠 상황에 의해 초래될지도 모르는 불확실성·모호성, 그리고 개혁내용이 기존질서에서 이탈되는 정도가 클수록 불안감은 커지고, 그로 인한 저항도 거세어질 것이다. 따라서 BPR의 조직 내 효과적 실행을 위해서는 이러한 저항을 어떻게 잘 극복하여 나가야 할 것인가라는 측면에서 조직구성원들의 공유와 참여를 유도할 수 있는 세부사항들을 고려해야 한다(김신기, 2003: 117-118). 이러한 방안으로서 구성원들의 행동의 변화를 통한 공감대 형성을 위해서는 구성원들에 대한 권한부여, 의사결정에의 참여 등을 통한 BPR의 상향적 접근을 통한 조직문화의 변화를 위한 시도가 이루어져야 한다. 이러한 측면에서 공공부문에서의 BPR 적용을 위해서 중요한 핵심요인으로 최고관리층의 참여·지원과 함께 참여지향적 조직문화를 BPR의 기반요인으로 고려하였다.

2) BPR의 실행요인

고객관계관리의 기반요인의 선정근거와 같이 본 연구에서의 고객관계관리의 실행요인은 앞의 <표 2-3>과 같이 학자들의 선행연구에서 중요시되는 요인들과 공공부문의 조직의 특성상 중요시되는 요인들을 검토하였다. 그 결과 본 연구에서의 고객관계관리의 실행요인으로 혁신지향적 가치관·행태변화, 사용자

의 활용능력, 정보통신기술의 활용성 등을 들 수 있는 데 이에 대하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 혁신지향적 가치관 · 행태변화

먼저 BPR의 실행요인으로 구성원의 가치관 · 행태의 변화를 제시한 이유는 조직이 새로운 환경의 변화에 동태적으로 적응하여 새로운 조직변화관리를 추구하기 위한 전제조건은 구성원의 가치관 · 행태의 변화이기 때문이다.

조직의 변화형태로서 BPR은 업무설계 조직구조, 경영시스템 등 신프로세스와 관련된 모든 것들을 통합된 방식으로 재형성해야만 하기 때문에 극적인 변화를 특징으로 하며, 이것들을 성공적으로 관리하기 위해서는 BPR의 본질이 변화라는 사실을 구성원들이 인식하여야 한다(송경근, 1994: 235-236). 변화관리는 크게 세미나, 사례발표, 교육, 워크숍, 벤치마킹 등을 통해 변화에 대한 타당성을 인식시키는 의식변화측면과 업적평가, 목표관리, 연봉제, 동기부여 등의 제도 · 업무기준 · rule 등을 새롭게 정립함으로써 변화시키지 않으면 안되겠다는 현실적인 강제성을 인식시켜 BPR의 계획내용이 반드시 실행될 수 있도록 하는 행동변화로 구분할 수 있고, 이러한 변화관리의 원활한 추진을 위하여 외부전문가(컨설턴트)를 활용할 수 있다(佐藤正春, 1999). BPR을 통하여 조직의 혁신을 추구하는 목적은 경제적 수혜이지만 조직혁신의 주체는 조직구성원이기 때문에 조직구성원의 태도나 행동의 변화 같은 목적도 간과할 수 없다. BPR의 성공적인 도입을 위한 조직의 바람직한 변화를 위해서는 새로운 혁신기법에 대한 조직구성원의 가치관 변화와 태도변화가 중요하다 하겠다.

특히 공공부문에서의 BPR 성공적인 추진을 위한 혁신지향적인 조직문화를 형성하기 위해서는 어떤 방식을 통하든 공무원들의 가치관과 행태변화가 우선

적으로 추진되어야 하기 때문에 조직구성원들의 가치관과 행태변화는 아주 중요한 요소라고 할 수 있다. 따라서 조직구성원의 가치관과 행태는 조직관리의 변화와 밀접한 관계를 이루고 있다 하겠다.

② 사용자의 활용능력

공공부문에서 BPR의 실행요인으로서 구성원의 혁신지향적 가치관·태도와 더불어 중요한 요인은 사용자의 정보기술 능력이다. 사용자의 정보기술 능력은 사용자와 조직을 더 생산적이고 효과적이도록 한다. 따라서 조직은 사용자들이 정보기술을 향상시키기 위해서 교육·훈련을 강화해야 한다.

공공부문에서 사용하고 있는 컴퓨터와 인터넷 등과 같은 컴퓨터 통신의 활용능력 정도는 행정업무수행에 능률성과 효과성 그리고 민주성에 접목시키는 중요한 변수로 작용한다. 물론 최고관리층의 이해와 지지가 선행되고 정보시스템의 서비스 수준이 뒷받침되고 조직구조가 정보통신기술 활용능력을 향상시킬 수 있도록 환경조성이 이루어지는 것이 중요하다(김구, 2001: 38). 그러나 업무담당자들의 실제적인 정보기술의 활용능력이 없다면 BPR의 실행에 있어서 기대하는 효과를 얻지 못할 것이다. 즉 정보통신기술의 활용성을 높여 성공적인 BPR의 실행을 위해서는 사용자들의 정보기술 활용능력이 중요하다고 추론할 수 있다.

③ 정보통신기술의 활용성

정보기술의 발전이 조직의 성과에 대한 기여도가 매우 클 것으로 기대되었으나 종래의 업무수행방법과 조직구조 등을 그대로 두고 정보기술을 도입·적용

한 결과 그 효과가 미미한 것으로 나타나 업무수행방식의 전환, 즉 BPR의 필요성이 제기되었다(Peppard와 Rawland, 1995: 149).

최근의 정보기술은 조직경영과 관련하여 자료 또는 정보의 저장 업무처리 및 의사소통기술을 지원함으로써 BPR의 촉진제 및 조직개혁전략 등의 역할을 수행된다(서진완, 1998; 김성태, 1999). 따라서 BPR 기법의 도입을 위해서는 최신의 정보기술 활용이 요건이 된다. 정보기술은 BPR의 핵심적인 기반기술로서 프로세스를 재설계하는데 결정적인 역할을 하며 필요한 수단으로 활용된다. 정보통신기술은 서로 멀리 떨어져 있는 송·수신자간에 음성, 문자, 화상 등의 정보를 주고 받는 수단을 의미하는 것으로 다음의 몇 가지 이유로 정보통신기술의 필요성이 증대되는 요인이 되고 있다(김은홍 외, 1995: 185-186).

첫째, 급격한 환경변화와 조직구조의 복잡화 등의 이유로 인해 보다 신속·정확한 의사소통 내지 의사결정에 대한 요구가 높아져 적절한 대응을 위해 구축하는 시스템의 필수적인 전제, 즉 기반구조역할을 정보통신기술이 담당하게 되었다.

둘째, 각종 컴퓨터자원 및 데이터자원의 공유에 대한 인식이 높아져 컴퓨터 시스템 운영의 효율성을 증진시키고 조직의 중요 자원인 데이터의 활용효과를 극대화하기 위해서는 정보통신기술이 반드시 필요하다는 것이다.

셋째, 오늘날 분산처리에 대한 요구가 높아지고 있는데, 분산처리는 둘 이상의 컴퓨터를 통신기술으로 연결하여 설비와 데이터를 공유하며 업무처리를 분담할 수 있는 것이다.

넷째, 조직간 네트워크 구축을 통해 연결의 경제성을 증대시키고자 하는 인식이 높아지고 있고, 조직 내 뿐만 아니라 고객, 공급자 등과의 네트워크를 통해 제품 및 서비스의 생산 사이클을 단축시키고 원가를 절감할 수 있는 다양한 방법들이 모색되고 있는데, 그 일환인 CALS/EC의 구현을 위해서 정보통신기

술은 필수적인 핵심기술이다.

의사소통의 촉진기제로써 정보통신기술은 수단적 의미를 지닌다. 정보통신기술의 결과인 통신수단으로써 행정기관에서 사용하고 있는 것은 인터넷이나 PC 통신 그리고 유·무선전화나 팩스 등이다. 물론 의사소통의 질과 수준에 있어서는 면대면 소통이 유용하겠으나 다수의 시민이 참여할 수 있는 시간과 공간에 제한을 받기 때문에 민주성을 보장하지 못하고 소수이익만이 대변되어 투입되는 현상을 초래할 수 있다. 하지만 정보통신기술의 활용은 다수가 참여할 수 있고 시간과 장소에 제한 받지 않으며 의사소통의 신속성을 확보할 수 있다는 장점을 지니고 있다(김병준, 1998: 461-485). 따라서 정보시스템 서비스 차원에서는 정보통신 관련 부서의 직원들의 기술지원능력도 정보통신기술을 실용화시키고 의사소통을 촉진하는데 중요한 변수로 작용한다. 즉 정보통신 관련부서에 근무하고 있는 정보관리자들의 기술지원 없이는 정보통신기술의 활용성과 의사소통의 촉진은 기대할 수 없다는 것이다. 또한 조직 내 정보기술 최종사용자의 정보요구-현행시스템의 수정과 새로운 시스템의 개발, 정보기술의 효과적인 활용을 지원하는 정보화교육, 정보기술 활용상의 장애 처리 등을 정보기술 담당 부서가 얼마나 신속하고 신뢰성이 있으며 우호적으로 처리하느냐에 따라 결정된다는 것이다(Kettinger, 1997: 223-240). BPR에 있어서 정보기술은 반드시 필요한 것은 아니지만, 업무프로세스에 흐르고 있는 데이터와 정보의 흐름을 정확히 파악하여 이를 체계적으로 관리할 수 있을 때에만 프로세스 혁신의 실질적인 효과가 장기적으로 지속된다(김신기, 2003: 119). 이러한 논의에 근거하였을 때 정보통신기술의 활용성은 구성원의 혁신지향적 가치관·행태와 더불어 BPR의 도입에 있어서 실행요인으로서 의의가 있다고 하겠다.

3. BPR의 효과

리엔지니어링은 계획(Plan)·실행(Do)·평가(See)를 통한 업무프로세스의 모
표달성에 그치지 않고 비약적인 조직성과를 지향하며, 지식과 정보를 창조·습
득·이전하고 새로운 지식과 업무처리능력을 반영할 수 있도록 조직구성원의
행동적 측면에 있어서의 조직성과향상을 목적으로 하고 있다(Garvin, 1993). 따
라서 본 연구에서의 BPR의 효과에 대해서도 <표 2-3>의 BPR 적용의 효과 중
일반적인 효과라 할 수 있는 조직성과를 효과로 선정하고자 한다.

이러한 근거는 앞에서 살펴본 공공부문에서 BPR을 도입하고자 할 경우에 있
어서의 BPR의 기반요인과 성공요인들이 영향을 미치는 조직성과에 대해서 살
펴보기 위함이다.

일반적으로 조직성과에 관해서는 학자들에 따라 개념상의 차이는 있지만 기
존의 선행연구를 중심으로 살펴보고자 한다.

조직성과란 조직이 목표를 달성하는 정도, 조직이 필요로 하는 자원획득을
위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적 자원개발
과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성
등으로 다양하게 정의되고 있으며 구성원 목표와 조직목표를 결합한 개념이다
(박노윤, 2000: 255-260).

조직성과는 사회의 한 시스템으로서의 조직이 그 수단과 자원을 잘못 사용하
지 않고, 조직구성원에 대한 부당한 강압을 초래하지 않았으며 조직의 목표를
달성하는 것으로 제시하고 있다(김학돈, 1996). 최만기(1994)도 조직의 정의와
관점에 따라 조직성과의 정의를 구성원 만족과 응집성, 사기, 조직몰입 등이 조
직성과를 측정하는 척도가 된다고 하였다. 조직성과는 관리부문의 연구에 있어
서 핵심적인 종속변수이다. 조직성과에 대한 많은 학자들의 연구는 두 부류로 나

누어지고 있다. 첫째, 일체감, 직무몰입, 동조성, 이직률 등 조직의 질적인 특성으로 조직성과를 파악하는 것이고, 둘째, 재무적인 성과를 통해서 조직성과를 파악하는 것이다.¹¹⁾ 이러한 기존의 조직연구들은 조직성과를 측정함에 있어서 경제적·객관적 성과지표보다는 심리적·주관적 성과지표를 주로 활용하여 연구를 진행하여 왔다. 이에 본 연구에서도 지방정부에서의 BPR 도입성과에 대해서는 조직구성원들의 행동적 측면에 초점을 두어 조직성과로서 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입을 변수로 선정하였다.

1) 직무만족

조직구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해 만족하느냐의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 이의 만족여부에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있으며, 이는 곧 바로 조직의 성과에 영향을 미치게 되기 때문이다. 직무만족의 개념이 구체적으로 무엇이냐에 대해서는 이론이 분분한데 대표적인 개념을 살펴보면, Smith(1955: 114-115)는 직무만족을 “각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 좋고 나쁜 감정의 총화다. 이러한 감정의 균형상태에 기인하는 하나의 태도”라고 정의하였고, Locke(1976: 1300)는 직무만족을 “자신의 직무 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 좋은 정서 상태”라고 정의하였고, 이종범(1985: 7)은 직무만족에 대해 “종업원이 직무상태에 대해 가지는 정서적 반응

11) 조직성과는 다양한 학문분야에서 연구의 종속변수 또는 결과변수로서 사용되어왔다. 조직성과는 조직 형태의 적합성 여부를 검증하기 위한 자료로서 많은 실증적 연구들이 객관적 지표에 의한 성과와 주관적 지표에 의한 성과로 측정 분류될 수 있다. 객관적 지표에 의한 성과란 자료를 근거로 하여 성과를 측정하는 것으로 대부분 기업의 수익성과 성장성을 나타내는 재무재표이며, 주관적 지표에 의한 성과란 구성원이 주관적으로 인지한 정도에 조직성과를 측정하는 것이다(김일숙, 1996).

의 상태는 직무가 자신의 기대욕구를 충족시켜 주는 수준에 의해 결정되는 유풀함의 정도”라고 하였다. 직무만족에 관한 정의로부터 직무만족의 특징을 살펴보면 첫째, 만족은 직무에 대한 감정적 반응으로 이는 자기 관찰을 통해서만 이해 될 수 있다는 것이다. 다른 태도들과 마찬가지로 직무만족도는 실제 관찰할 수 있는 것이 아니라 조직구성원들의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수밖에 없다. 둘째, 직무만족은 원하는 것과의 실제적인 격차라고 할 수 있으며 직무만족은 다분히 주관적인 개념이다(박기관, 1999: 27).

조직관리자는 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해서 구성원의 직무만족 요인에 많은 관심을 가지고 있다. 이러한 직무만족요인이 조직관리를 평가하는 중요한 기준이 되고 있는데, 이를 구체적으로 기술하면 다음과 같다(신유근, 1991: 371-372).

첫째, 직무만족은 가치판단의 측면에서 중요성을 지닌다. 사람들은 일상생활의 대부분을 일터에서 보낸다. 많은 시간과 노력이 모아지는 조직 속에서 만족의 기회를 얻지 못하게 된다면 사람이나 조직은 불행한 일이라 아니할 수 없을 것이다. 직장이라는 조직에서 만족여부는 그만큼 중요성을 지닌다. 조직은 단지 생계만을 위한 소득을 얻는 곳이고, 삶의 만족은 조직 밖에서 얻는 것이라고 하는 생각의 자체는 잘못된 것이다. 이러한 측면에서 볼 때 조직의 직무만족은, 조직이 사회에 미치는 사회적 책임의 한 범주로 강조될 수 있을 것이다. 둘째, 정신건강의 측면에서 중요하다. 인간의 불만족은 그 자체로 끝나기도 하지만 대체로 전이효과(spill-over effect)를 유발시켜 관련 없는 다른 부문의 생활까지도 불만족스럽게 만드는 경향이 없지 않다. 조직생활에서 불만족을 갖고 있는 사람은 가정생활, 여가생활의 삶 자체에까지 불만족을 느낄 수 있는 것이다. 이런 측면에서 볼 때 조직 속의 직무에서 얻는 만족은 그만큼 중요성을 지닌다고 할 수 있다. 셋째, 육체적 건강의 측면에서도 중요하다. 스트레스(stress)나

권태와 같은 직무불만요인이 육체적 건강을 해친다는 의학적 견해도 있고, 자기의 직무가 만족스럽다고 느끼는 사람의 수명이 불만인 사람보다 길다는 연구 보고서도 있는 것으로 알려지고 있다(박운성, 1985: 390). 넷째, 구성원은 자신의 직무에 대해 호의적이고 긍정적일 때 외부의 사회조직에 대해서도 긍정적인 태도를 보이게 된다. 이는 어떤 면에서 공중관계(public relation: PR)의 기능을 표현하는 것이라고 볼 수도 있다. 직무에 대해서 만족적이고 긍정적일 경우 조직내부는 물론 외부에 대해서도 긍정적이라는 점에서 그 중요성이 크게 강조된다고 하겠다. 다섯째, 조직내부에서 볼 때 직무만족도가 높으면 그 조직은 이직율과 결근율이 줄어들고, 생산성향상의 효과가 가능하다는 것이다. 직무만족은 매우 중요성을 지닌다고 볼 수 있다. 여섯째, 자기의 직무에 대해 긍정적이거나 만족적인 사람은 조직 내의 인간관계도 그렇지 않은 사람보다 원만하다는 것이다. 따라서 직무만족→인간관계 원활→조직의 생산성향상이라는 측면에서 역시 직무만족의 중요성은 강조된다고 볼 수 있다. 일곱째, 직무성과 면에서 중요하다. 관리자 등은 최대 만족이 종업원의 높은 직무성과를 가져오리라고 가정하고 있지만 이 가정은 정확하지는 않다(Davis와 Newstrom, 1985: 111). 그러므로 관리자들은 직무만족은 행복한 구성원들이 그렇지 못한 구성원들 보다 작업에 있어서 효율적이라고 보고 있다. 조직에 있어서 직무만족은 그만큼 중요성을 지닌다.

직무만족은 조직의 성과와 개인의 목표에 중요한 영향을 미치는 요인이므로 최고관리층은 구성원들의 욕구내용과 특성을 이해하고 직무불만적 요인을 제거함으로써 유쾌하고 명랑한 직장생활을 유도하는 것이 무엇보다 중요하다. 또한 구성원이 수행하는 직무의 성격과 개인특성과의 적합성이 높을수록 직무만족이 높아진다고 말하고 있다. 지식경영의 프로세스에서 조직 구성원들이 자신에게 축적되어 있는 아이디어 등의 지적자본을 조직 내에 축적시키고 이를 바탕으로

핵심역량을 구축하기 위해서는 조직 내에 신뢰가 형성되어 있어야 하듯 직무만족의 가장 중요한 요인은 구성원간의 신뢰와 조화이다. 구성원간에 신뢰가 깊고 조화가 잘 이루어지면 조직체에 대한 일체감이 커지고, 결과적으로 이에 몰입할 수 있을 것으로 본다(김동준, 2001: 14). 이러한 특징을 가지는 직무만족은 본 연구에서의 BPR의 조직성과에 대한 하위지표로 적합하다 하겠다.

2) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 자기가 속한 조직에 대해 동일시와 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 말한다(양창삼, 1994). 그리고 Buchanan(1974)은 조직몰입을 수단적 가치와는 상관없이 조직의 목표와 가치, 직원으로서의 역할, 조직에 대한 정서적 애착심이라고 정의하였다.

이와 같은 것은 한 개인이 속한 조직에 대해 얼마만큼 일체감을 가지고 몰두하는지를 나타내는 말이다. 조직몰입은 조직구성원의 심리상태의 중요한 부분으로서 결근, 이직 등의 부정적인 행동을 감소시키고 조직행동과 같은 조직에 이익이 되는 행동을 유도하여 조직의 생산성을 향상시키는 것으로 알려져 있다. 조직몰입도는 구성원의 조직에 대한 헌신도나 고용지속과 관련한 여러 가지 지속적인 태도나 행위를 측정하는데 있어 매우 유용한 개념으로 조직연구자들의 많은 관심의 대상이 되어 왔다. 조직몰입은 일반적으로 정서적 몰입과 행동적 몰입으로 구분하여 정의되어 왔으나,¹²⁾ 최근에는 조직몰입을 다양한 측면

12) 정서적 몰입이란 개인-조직 사이에 형성되는 심리적 관계의 성격과 특성에 초점을 두는 것으로 구성원이 조직에 대해 갖고 있는 적극적이고 긍정적인 성향을 의미한다. 한편 행동적 몰입은 조직의 구성원으로 남아서 주어진 역할을 수행하며, 자발적인 행위를 하게 하는 잠재

에서 이해하려는 경향도 있다.¹³⁾ 정서적 차원의 조직몰입은 개인과 소속 조직 간의 강한 연대가 조직구성원이 가지는 ① 조직의 목표와 가치에 대한 믿음, ② 조직을 위해 노력하려는 의지, ③ 조직에 계속 남으려는 강한 바람 등에 토대를 둔 경우를 의미한다(Porter, et al., 1974: 604). 상당수의 경험적 연구는 조직구성원의 정서적 몰입도가 높으면 그의 직무만족도가 재고되거나 직무성과가 향상됨을 보여준다(Nyhan, 1999: 59).

특히 Steers(1977)는 조직몰입을 소극적 몰입(passive commitment)과 적극적 몰입(active commitment)으로 구분하여 소극적 몰입은 구성원들이 애착적 상태에서 머무르려 하는 의도이고, 반면에 적극적 몰입은 조직을 위해 행동하려고 하는 차원이라고 하였다. 구성원들의 조직몰입수준은 소극적 몰입에서 적극적 몰입으로 전환을 유도함이 필요하다고 하였다.

이러한 조직몰입의 이론에 기초하여 본 연구와 부합하는 조직몰입에 대해서는 정서적 조직몰입을 중심으로 살펴보고자 한다. 정서적 조직몰입이란 조직구성원이 자신이 속한 조직에 대한 애착심과 헌신하려는 의사의 정도를 의미하기 때문에 공공부문에서 BPR의 적용 구성원들 개인의 정서적인 몰입을 가져올 수 있다는 논리이기 때문이다.

적인 힘으로서 개인을 구속하는 영향력을 말한다.(Mowday, Porter, and Steers, 1982).

13) 이러한 경향의 대표적인 경우가 Meyer 와 Allen의 몰입의 세 가지 구성요소 모형이다. 이 모형에서는 정서적 몰입을 감정적 몰입, 근속몰입, 규범적 몰입 등으로 세분하고 있다. 감정적 몰입은 개인의 감정에 바탕을 둔 것으로 조직에 대한 애착과 조직을 위해 헌신하겠다는 심리적인 상태를 말한다. 근속몰입이란 인간의 이성적 판단을 바탕으로 형성된 것으로 조직을 떠남으로서 잃게 될 이익과 혜택 때문에 계속 그 조직에 남아 있으려는 심리적 상태를 의미한다. 즉 개인이 자신의 필요에 의해 조직에 계속 존속하려는 것이 근속적 몰입이다. 규범적 몰입은 한 개인이 조직이 그에게 베푸는 이익이나 혜택에 상관없이 그 조직에 계속 남아 있는 것이 옳다고 믿거나 도덕적으로 옳다고 믿기 때문에 나타나며, 조직에 대한 사명감, 임무, 또는 조직의 목표를 받아들이고 그것을 성취하기 위해 스스로 그렇게 해야만 한다고 생각하는 의무감을 바탕으로 한 것이다(전원보, 2000: 197).

제3장 연구설계

제1절 분석모형의 정립과 가설의 설정

1. 분석모형의 정립

민간부문에서 경영혁신을 가져온 BPR은 행정관리에 있어서 생산성향상과 서비스의 질을 강화시킬 수 있다는 차원에서 최근 주요국들의 정부 및 공공기관에서 부분적으로 적용되어 오고 있다. 이에 본 연구에서는 우리나라의 공공부문에 BPR의 이념을 적용시켜 행정서비스의 질을 향상시키고 생산성을 향상시키기 위하여 현재의 공공부문의 실태에 대해서 점검하고 BPR 도입에 적절한 조직변화관리 요인들을 도출하고자 하는 의도에서 분석모형을 정립하였다.

따라서 본 연구에서는 현재의 공공부문의 조직구조와 관리상황을 파악하여 공공조직에서 BPR 이념을 적용할 수 있는 상태로 전환시키기 위해서는 어떠한 모델이 적합한지를 우선적으로 고려하였다. 그 결과 공공부문에 BPR의 적용모형의 정립을 위해 고려된 사항으로는 주요국에서 공공부문에 BPR을 도입한 결과 의도했던 성과를 얻었던 요인들을 우선적으로 고려하였고, BPR에 대한 기존 학자들의 연구결과 중 BPR의 성공요인들과 효과요인들을 종합하였다. 특히

이러한 요인들 중에서 공공부문에 적용가능하고 필요한 요인들을 토대로 하여 현재의 공공부문의 실태를 점검할 수 있고 앞으로 공공부문에서 필요로 하는 BPR의 분석모형을 정립하고자 하였다.

이러한 요인들을 기초로 하여 공공부문에 BPR을 도입함에 있어 공공조직의 특성을 반영하여 BPR의 기반이 되는 최고관리층의 참여와 지원 그리고 참여지향적 조직문화가 BPR 실행과정 중에 구성원의 혁신지향적 가치관·행태변화와 사용자의 활용능력 그리고 정보기술의 활용수준을 유도하여 조직성과인 직무만족과 조직몰입을 확보할 수 있다는 것을 도출할 수 있다는 것에 근거하여 (그림 3-1)과 같은 분석모형을 설정하였다.

그리고 이러한 요인들 간의 전체적인 구조적 관계는 각 요인들 간에 개별적으로 상호영향을 주고받는 관계가 아니라 개별적인 영향, 즉 일방적(순차적)으로 영향을 미치는 구조적 관계를 설정하였다. 이러한 분석모형의 구조적 관계를 설정한 근거는 다음과 같이 설명될 수 있다.

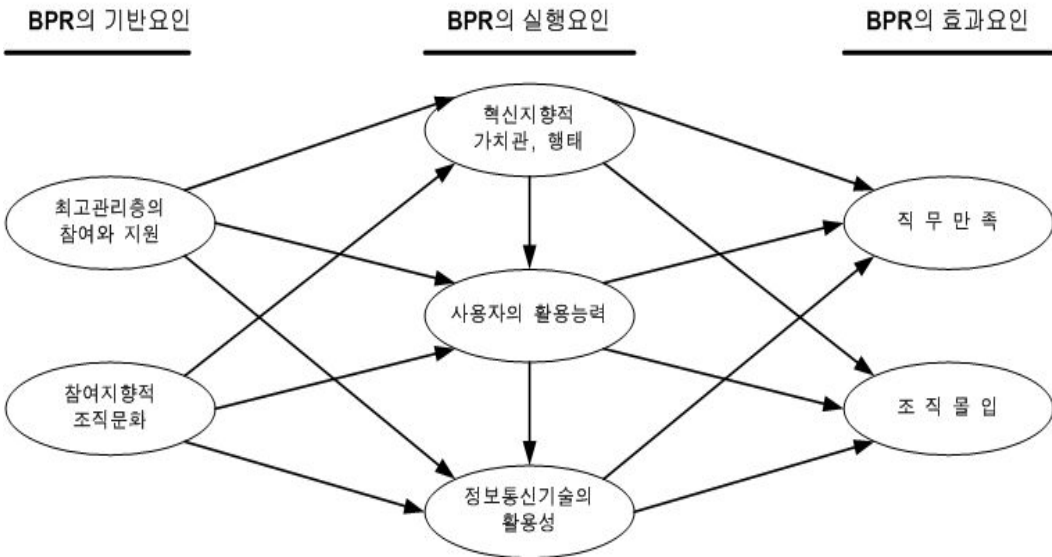
먼저 BPR의 기반요인에서는 최고관리층의 참여·지원과 참여지향적인 조직문화가 조직에 대한 의도적인 변화를 유인하고 촉진시킬 수 있는 가장 효과적인 방법이라는 논거 하에 BPR의 기반요인으로 나타내었다.

그리고 BPR 실행요인의 관계에서는 조직구성원들의 정보시스템 서비스수준에 의해 구성원들의 정보통신기술의 활용성과를 높일 것이고, 그 결과 주민과의 의사전달도 활성화될 것이라는 논거에 입각하여 각 요인들 간의 영향관계를 설정하였다.

마지막으로 BPR의 효과에 대해서는 구성원의 직무만족과 조직몰입을 선정하였는데 이유는 다음과 같다. 앞서서도 살펴보았듯이 BPR은 조직성과향상을 목적으로 하고 있다(Garvin, 1993). 이에 학자들이 제시하는 구성원들의 행동적 측면의 성과로서 직무만족과 직무몰입을 선정하고 이러한 조직성과는 BPR의

실행요인들에 의해 유의한 영향을 받는다는 영향관계를 설정하였다.

(그림 3-1) 분석모형



2. 가설의 설정

1) BPR의 기반요인과 BPR실행요인과의 관계

(1) 최고관리층의 참여·지원과 BPR실행요인과의 관계

최근에는 최고관리자층 역할에 대한 연구에서는 조직구성원들의 가치관, 신

념, 규범 등에 영향을 미치는 최고관리층의 행동을 중요시하고 있으며 나아가 최고관리자가 조직의 문화를 변화시키는 것뿐만 아니라 유지시키는 등 문화적 혁신을 구축하는데 매우 중요한 역할을 담당하고 있는 것으로 주장되고 있다 (Trice & Beyer, 1994: 149-169).

이와 관련하여 Schein(1983)은 최고관리층이 조직구성원의 역할을 설정해 주고 조직 전체구성원들에 대한 교육훈련의 방식과 내용에 따라서 최고관리층의 가치와 신념이 반영됨으로써 그 훈련을 거치는 동안 조직구성원들의 사고방식이 달라지게 되어 최고관리층에 의해 조직구성원의 가치관·행태변화가 확립되어 간다는 것이다. 또한 Weise(1978)도 최고관리자는 조직구성원들에게 업무수행에 대한 자신감을 부여하여 그들이 성공적으로 역할을 수행할 수 있도록 동기부여를 해주고 조직 내에서의 생활방법 제시 및 조직구성원으로서의 신념이나 가치관을 심어주는 일 등을 한다고 주장한다. 따라서 이러한 최고관리층의 역할은 부하직원과 업무에 대한 관심을 높임으로써 직무만족과 아울러 생산성의 향상에 영향을 미치게 된다. 즉 최고관리층은 구성원들에게 조직의 목표를 달성하는데 공헌할 수 있도록 직무만족을 높여주고 잠재능력을 개발시킬 수 있는 수단으로서 리더십을 발휘할 필요성이 더욱 강조된다고 하겠다. 이는 어느 집단이나 조직을 막론하고 인간의 가치관·태도, 동기부여, 직무만족 및 성과는 최고관리층의 리더십의 영향을 받기 때문이다(정수진, 1988: 344).

최고관리층은 환경적 상황과 조직의 능력에 대한 공유된 관점을 조성하고, 이를 통해 조직의 구성원들의 행동에 강력한 영향을 미친다(O'Dell과 Grason, 1998: 154-174).

특히 컴퓨터통신을 통하여 행정에 참여하기 위해서는 근본적으로 행정기관의 정보통신인프라가 구축되어야 한다. 이는 최고관리층의 이해와 재정적 지원이 뒷받침되어야 하며 사용자 및 정보통신기술부서의 직원 등 조직구성원의 참여

와 적극적 활용의지도 바탕이 되어야 한다.

BPR의 실행과 관련하여 구성원들의 정보기술 활용능력을 증진시켜 정보통신 기술의 활용성을 촉진시키기 위해서는 무엇보다도 최고관리층의 이해와 지지가 없이는 불가능하다. 정보기술에 대한 선행연구에서도 최고관리층 역할을 중요한 요인으로 강조하였다. 즉 정보통신기술에 대한 최고관리층의 참여와 관심이 높고 지원이 많을수록 구성원들의 정보통신기술의 활용성은 높을 것이며 사용자들로 하여금 적극적인 태도를 유도할 수 있다. 결국 정보통신기술에 대한 최고관리층의 이해와 관심, 그리고 지지가 높을수록 BPR의 수단이 되는 구성원들의 혁신지향적인 가치관·태도 정립과 아울러 정보기술 활용능력과 구성원들의 정보통신기술 활용성은 높아질 것이다. 그리고 이와 같은 환경을 구축하기 위해서는 정보통신 서비스의 수준은 향상되어야 할 것이고 서비스 수준은 최고관리층의 이해와 관심이 중요하다.

이러한 논거에 비추어 볼 때 최고관리층의 참여·지원과 정보기술 활용능력과 구성원들의 정보통신기술 활용성간에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1. 최고관리층의 참여·지원수준이 높을수록 구성원들의 참여지향적 가치관·태도의 정립수준은 높아질 것이다.

가설 2. 최고관리층의 참여·지원수준이 높을수록 구성원들의 정보기술 활용능력은 증가할 것이다.

가설 3. 최고관리층의 참여·지원수준이 높을수록 구성원들의 정보통신기술 활용성은 증가할 것이다.

(2) 참여지향적 조직문화와 BPR 실행요인과의 관계

조직구성원을 중시하는 참여적 조직문화란 조직구성원을 중심으로 하여 이들의 의사결정 참여와 권한위임이 인정되는 조직분위기를 의미하는데 참여적 관리는 품질행정에서 뿐만 아니라 대부분의 관리이론에서 동기부여, 인사고과, 의사결정 등 조직의 핵심 분야에서 권장되어온 내용이다. 참여만이 직원의 사기와 생산성을 제고시키는 것은 아니지만, 다수의 연구에 의하면 참여관리는 조직의 일체감, 작업생활의 질적인 제고, 개인의 정신건강 개선과 동시에 생산성의 제고, 이직률의 감소, 직무만족의 증가를 초래하는 것으로 알려져 있다(박우순, 1996: 218-219). 즉 조직문화는 조직활동에 영향을 미치는데 조직구성원의 입장에서는 조직문화에서 중시하는 행위와 사고방식, 가치관 등이 구체적으로 조직구조와 운영과정에서 나타나고 이들이 직접적으로 자신들의 조직 내에서 신분과 지위뿐만 아니라 욕구충족에 영향을 미치는 것으로 인식되기 때문이다(나대웅, 1994: 40).

Schein은 조직화가 조직의 외부환경에 대한 적응과정과 내부구성원간의 통합 과정에 있어서 가장 기본적인 전제로 조직구성원의 가치관과 행동을 규제하는 기능을 가지고 있다고 이야기하고 있다. 즉 구성원에 대한 공통의 사고·행동 양식에 정형화된 성격을 부여하여 조직원의 행위패턴을 규정하고 기업의 체질을 형성하는 기능을 한다. 이는 조직의 의사결정의 준거틀을 제공하며, 조직 내의 갈등을 해소함은 물론 응집성이나 일체감을 통하여 조직구성원간의 내면적인 통합을 촉진하게 된다는 것이다(Schein, 1985). 또한 참여적 조직문화는 조직구성원들의 행동에 압도적인 영향을 주며 그들의 행위를 통제하는 요인으로서 일반적으로 조직구성원에 대한 일체감을 제공하며 조직몰입을 촉진시키고 사회체계의 안정성을 증진시키며 행위를 인도하고 형성시키는 감지도구의 역할을 하는 것으로 연구자들간의 합의가 이루어지고 있다(Smircich, 1983).

이러한 논거에 비추어 볼 때 참여지향적 조직문화와 혁신지향적 가치관·태도, 구성원들의 정보기술 활용능력과 정보통신기술의 활용성 간에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 4. 참여지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원들의 혁신지향적 가치관·태도의 정립수준은 높아질 것이다.

가설 5. 참여지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원들의 정보기술 활용능력은 증가할 것이다.

가설 6. 참여지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원들의 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.

2) BPR 실행요인간의 관계

조직이 급격한 환경변화에 적응하고, 효과적으로 변신하기 위해서는 새로운 행동과 사고방식 및 가치관의 뒷받침이 필요하며, 이러한 바탕 위에서 새로운 변화에 대응하는 조직혁신이 계획되어야 한다(김은숙, 1997: 72). 따라서 조직에서 BPR의 성공적인 실행을 위해서는 전 조직구성원들에게 우선적으로 혁신지향적인 가치관과 태도가 정립되어야 하며 나아가 지방정부에서 BPR의 성공적인 실행을 위해서는 구성원인 사용자의 높은 활용능력과 정보통신기술의 활용을 기반으로 하여 이루어져야 한다. 정보통신기술에 대한 사용자의 태도에 대하여 선행연구 결과를 보면, 정보통신기술 사용에 대한 긍정적인 태도가 정보통신기술의 효과적 활용을 결정한다는 것이다. 다시 말하면 정보통신기술이 아무리 세련되고 발달된다고 하여도 정보통신기술의 효과적 활용은 정보기술에 대한 사용자의 긍정적인 태도에 달려 있다는 것이다. 행정조직에서 사용자의

태도와 더불어 중요한 요인은 사용자의 정보기술 능력이다(김구, 2001). 환언하면 정보통신기술의 활용성을 높이기 위해서는 사용자들의 정보기술 능력이 중요하다고 추론할 수 있다. 따라서 정보기술에 대한 능력이 높으면 정보통신기술 활용성에 대하여 이해가 높으며 보다 적극성을 띤다.

이러한 논거에 비추어 볼 때 혁신지향적인 가치관·태도와 사용자의 높은 활용능력, 정보통신기술의 활용성간에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 7. 혁신지향적인 가치관과 태도의 정립수준이 높을수록 구성원들의 정보기술 활용능력은 증가할 것이다.

가설 8. 구성원들의 정보기술 활용능력의 수준이 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.

3) BPR 실행요인과 BPR 효과간의 관계

Robbins는 종업원의 만족에 대한 태도는 직무만족, 직무몰입, 조직에 대한 충성도 등에 영향을 미친다고 제시하고 있는데 이는 조직구성원의 심리적 만족과 아울러 직무만족도 이루어 질 수 있다는 것을 의미하며 무엇보다도 조직구성원의 가치관·행태의 발전적인 변화가 병행되었을 때 가능하다고 할 수 있다. 조직구성원의 혁신지향적인 가치관·행태는 보다 나은 직무향상 그리고 조직에 대한 일체감을 형성에 영향을 미친다고 볼 수 있다(Robbins, 1996). 신유근(1989: 198-200).은 직무만족이 많은 학자들 사이에서 중요한 연구의 대상이 되는 이유를 가치판단적인 면, 정신건강적인 면, 신체건강적인 면, 직무성과와의 관련성, 호의적인 표현, 원만한 인간관계, 이직률·결근율 감소와 생산성을 확

보할 수 있다는 이유를 제시하고 있다.

정보통신기술의 활용과 관련하여 조직성과와의 관계를 분석한 연구들은, 정보기술 측면에서 시스템 성과를 통한 조직성과를 측정하는 연구에서 그 이론적 근거를 찾을 수 있다. 일반적으로 대부분의 연구에서는 시스템 성과를 사용자 만족도, 시스템 사용도, 시스템의 질, 시스템 응용도로 하여 측정하고 있으며, 또한 시스템 성과와 조직성과 간의 관계를 정(+)의 관계로 보고 있다(박수한, 1998: 54). 그리고 최근 가장 각광받고 있는 정보통신기술인 인터넷의 활용으로 통신비용의 절감, 새 자원으로 인한 이익의 증가 및 무형의 편익(사용자 사기 향상, 고객만족, 경쟁력 확보) 등의 성과를 설명할 수 있다(Keen, 1986). 따라서 본 연구에서는 조직구성원의 혁신지향적 가치관·행태변화, 사용자의 활용능력, 정보통신기술의 활용을 통한 조직성과변수로 직무만족과 조직몰입요인을 선정하고, 이들 변수 간에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 9. 혁신지향적인 가치관과 태도의 정립수준이 높을수록 구성원들의 직무만족은 증가할 것이다.

가설 10. 구성원들의 정보기술 활용능력의 수준이 높을수록 구성원들의 직무만족은 증가할 것이다.

가설 11. 구성원들의 정보통신기술의 활용성 수준이 높을수록 구성원들의 직무만족은 증가할 것이다.

가설 12. 혁신지향적인 가치관과 태도의 정립수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입은 증가할 것이다.

가설 13. 구성원들의 정보기술 활용능력의 수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입은 증가할 것이다.

가설 14. 구성원들의 정보통신기술의 활용성 수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입

은 증가할 것이다.

제2절 변수의 조작화와 측정

1. 변수의 조작화

1) 최고관리층의 참여·지원

최고관리층의 참여와 지원이란 조직에 새로운 관리철학을 도입하고자 하는 최고관리자의 가치로서 조직구성원에 대하여 바람직하고 목표지향적인 행동을 하도록 유도하며 직무수행에 대한 동기를 부여하고 조직구성원에게 새로운 가치관과 규범을 인식시켜 쇄신적인 조직변화를 유도하는 것이라 정의한다.

선행연구에서도 논의 되었듯이 조직에서 BPR 도입을 위해 우선적으로 선행되어야 할 요인으로는 최고관리층의 참여와 지원이라고 해도 과언은 아니다. 따라서 BPR 도입의 성공여부는 최고관리층이 새로운 제도에 대한 어떠한 가치관과 행태 그리고 철학을 가지고 있는가가 중요하다. 따라서 최고관리층의 참여와 지원에 대한 측정항목의 개발도 1) 조직의 환경변화에 대한 변동대응능력의 확보를 위한 최고관리층의 개입여부, 2) 최고관리층의 변화지향적인 의지, 3) 최고관리층의 업무처리방식의 변화강조, 4) 구성원의 변화지향적인 가치관과 행태보유에 대한 강조 정도를 파악하고자 하는 측면에 초점을 두고서 최고관리층의 관여와 의지가 공공부문의 BPR 적용에 얼마만큼 영향을 미치는지를 조사하였다. 그리고 각 항목들은 5점 척도로 측정하였다.

2) 참여지향적 조직문화

참여지향적 조직문화란 조직이라는 단위에서 형성되고 있는 사회의 하위문화로서 조직구성원들이 모두 공유하고 있는 가치와 신념 그리고 행동규범을 일관된 형태로 나타내는 행동양식으로서 조직의 다양하고 총체적인 활동에 영향을 주는 요인으로 정의한다.

BPR이라는 관리철학을 공공조직에 성공적으로 적용하기 위해서는 BPR을 실행할 수 있는 적절한 조직문화의 관리가 필요하다 할 것이다. 따라서 공공부문에 BPR 도입을 위해 공공조직 속에서 실재하는 조직문화를 파악하여 현실적으로 BPR 도입에 적합한 조직문화 개발방향을 제시할 수 있도록 하는 변수를 설정하고자 하였다.

참여지향적 조직문화의 변수를 측정하기 위한 설문항목들은 조직문화를 조직관리전략의 형태에 의하여 영향을 받는 조직구성원의 행태적 특성으로 규정하는 Peters의 참여적 조직문화 모형을 참고로 하여 설문항목들을 개발하였다. 참여적 조직문화에 대해서는 현재 우리나라의 공공조직에서 BPR 도입과 관련해 BPR 관리체계를 실시할 수 있는 참여지향적 조직문화적인 기반조성이 어느 정도 되어 있는가를 살펴보기 위해 1) 부서원들의 결정에의 참여, 2) 상사와 부하직원간의 정보공유, 3) 동료간의 의사소통, 4) 제안제도의 활용정도 등의 항목을 설정하여 조직구성원 중심의 직접평가를 실시하도록 하였다. 그리고 각 항목들은 5점 척도로 측정하였다.

3) 혁신지향적 가치관 · 행태변화

혁신가치관과 행태란 조직에서 BPR의 도입에 따른 새로운 변화에 대한 개인적 견해로서 특정한 상황이 전개될 때 어떠한 방법으로 행동할 것인가 하는 심리적 태세와 그에 따른 변화지향적인 행동을 하려는 경향으로 정의한다.

하나의 조직이 새로운 환경의 변화에 동태적으로 적응하여 혁신지향적인 조직변화관리를 추구하기 위해서는 무엇보다도 조직 구성원들의 가치관과 행태변화가 우선시 되어야 한다. 따라서 본 연구에서는 문항의 선정에 있어서도 현재의 공무원들이 어떠한 가치관과 행태를 보유하고 있는지를 점검할 수 있는 설문항목을 개발하였다.

변수의 측정을 위한 설문항목의 개발은 Gortner(1994), Huddleston(1981), Worthley(1981) 등의 연구를 토대로 하여 1) 환경의 변화에 대한 능동성, 2) 부서원들의 창조지향적 가치관 · 행태, 3) 고객지향적 가치관 보유정도, 4) 구성원들의 자발적 직무수행 등의 항목을 개발하였다. 그리고 각 항목들은 5점 척도로 측정하였다.

4) 사용자의 활용능력

정보통신기술이란 정보(Information)를 의사결정 및 업무처리에의 자원으로 생각하고 통신기술로 교환·처리하는 일련의 물리적·공간적 실체'라고 말할 수 있을 것이다. 따라서 통신기술을 통하여 상대방(또는 조직)과 상호작용할 수 있음은 물론 업무처리과정의 수단적 의미를 담고 있는데 여기에 부가하여 정보통신기술 활용능력이란 함은 '사용자들이 정보통신기술을 얼마나 사용할 수 있는지에 대한 정도'를 나타낸다. 이러한 정보통신기술의 범주에는 컴퓨터를 비롯

하여 인터넷과 컴퓨터통신 그리고 네트워크, 데이터베이스 등이 있으며, 컴퓨터에는 하드웨어와 소프트웨어가 포함된다(김구, 2001: 41). 따라서 본 연구에서 정보통신기술 능력에 관한 측정 지표는 1) 컴퓨터 운영체제의 조작정도, 2) 범용패키지 활용정도, 3) 전자결재 활용정도, 4) 인터넷이나 컴퓨터통신의 활용정도 등의 항목을 개발하였다. 그리고 각 항목들은 5점 척도로 측정하였다.

5) 정보통신기술의 활용성

정보통신기술활용이란 조직 내에서 지식과 정보공유를 위한 지식축적의 기술적 도구로서 컴퓨터 및 인터넷 등과 같은 정보기술을 지식공유를 위해 얼마만큼 사용하고 있는가의 사용빈도의 정도라고 정의한다. 정보기술활용을 측정하는 지표로, 본 연구에서는 1) 지식획득을 위한 인터넷의 활용, 2) 정보시스템을 통한 정보의 공유, 3) 전자게시판을 활용한 정보획득, 4) 사내 데이터베이스를 활용한 정보획득, 5) 축적된 정보를 지속적으로 갱신 등의 항목을 개발하였다. 그리고 각 항목들은 5점 척도로 측정하였다.

6) 직무만족

직무만족이란 조직구성원이 자신이 맡고 있는 개별적 직무의 수행을 통하여 경험하거나 얻어지는 유쾌하고 긍정적인 욕구충족에 대한 구성원들의 만족감의 정도라고 정의한다.

지금까지 조직구성원의 직무만족에 대한 연구는 수없이 행해져 왔지만 아직도 충분한 해답은 얻지 못하고 있기 때문에 변수의 측정을 위한 설문항목들은 기존의 학자들 Locke(1976), Gilmer(1996), Founet(1996) 등이 제시한 각각의

직무만족 요인들을 종합적으로 정리하여 공통점을 찾아낸 다음 이를 중심으로 1) 교육·훈련의 만족도, 2) 업무수행능력의 인정, 3) 담당업무에 대한 자부심과 만족도, 4) 부서원간의 인간관계, 5) 업적에 대한 보상체계 등을 직무만족의 설문항목으로 설정하여 5점 척도로 측정하였다.

7) 조직몰입

조직몰입이란 자신이 속한 조직에 대해 동일시와 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로써, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의지로 정의한다.

본 연구에서는 Mowday 등(1979)에 의해 개발된 조직몰입의 질문지와 허만용(1999)이 개발한 도구를 활용한 황운순(2000)의 설문문항 등을 기초로 하여 1) 조직목표의 수용, 2) 조직발전을 위한 자발적 노력, 3) 조직에 대한 애정, 4) 조직에 대한 자부심 등을 조직몰입의 설문항목으로 활용하였다. 그리고 각 항목들은 5점 척도로 측정하였다.

2. 설문의 구성과 측정

지금까지 살펴본 조작적 정의에 따라 본 연구에 이용된 설문지의 구성은 <표 3-1>과 같다. 설문내용은 지방정부에서 BPR 적용에 관한 요인과 관련하여 최고관리층의 참여와 지원, 참여적 조직문화, 혁신지향적 가치관·행태변화, 사용자의 활용능력, 정보통신기술의 활용성, 직무만족, 조직몰입, 사회통계학적 특성 등에 관하여 총 35문항의 질문을 기본으로 하여 구성하였다.

표 3 - 1 설문지 구성

차 원	영 향 요 인	측 정 항 목	설 문 번 호	척 도
BPR의 기 반 요 인	최고관 리층의 참여와 지 원	<ul style="list-style-type: none"> · 조직의 환경변화에 대한 대응을 위한 최고관리층의 개입 · 최고관리층의 강한 변화지향적 의지 · 최고관리층의 업무처리방식의 변화강조 · 변화지향적인 가치관과 행태보유에 대한 강조 	A - 1 A - 2 A - 3 A - 4	5점 척도
	참여 지향적 조 직 문 화	<ul style="list-style-type: none"> · 부하들의 의사결정에의 참여 · 상사와 부하직원간의 정보공유 · 동료간의 의사소통 · 제안제도의 활용정도 	B - 1 B - 2 B - 3 B - 4	5점 척도
BPR의 실 행 요 인	혁신지향 적 가치관 · 행태	<ul style="list-style-type: none"> · 환경의 변화에 대한 능동성 · 부서원들의 창조지향적 가치관 · 행태 · 고객지향적 가치관 보유정도 · 자발적 직무수행 	C - 1 C - 2 C - 3 C - 4	5점 척도
	사용자 의 활용 능 력	<ul style="list-style-type: none"> · 운영체제 조작정도 · 사무용소프트웨어 활용정도 · 전자결재 활용정도 · 업무상의 인터넷이나 컴퓨터통신의 활용정도 	D - 1 D - 2 D - 3 D - 4	5점 척도
	정보통신 기술의 활용성	<ul style="list-style-type: none"> · 업무처리를 위한 인터넷의 활용 · 정보시스템을 통한 정보의 공유 · 전자계시판을 활용한 정보획득 · 사내 데이터베이스를 활용한 정보획득 · 축적된 정보의 지속적으로 갱신 	E - 1 E - 2 E - 3 E - 4 E - 5	5점 척도
BPR의 효 과	직 무 만 족	<ul style="list-style-type: none"> · 교육 · 훈련의 만족도 · 업무수행능력의 인정 · 담당업무에 대한 자부심과 만족도 · 부서원간의 인간관계 · 업적에 대한 보상체계 	F - 1 F - 2 F - 3 F - 4 F - 5	5점 척도
	조 직 몰 입	<ul style="list-style-type: none"> · 조직목표의 수용 · 조직발전을 위한 자발적 노력 · 조직에 대한 애정 · 조직에 대한 자부심 	G - 1 G - 2 G - 3 G - 4	5점 척도
	사회통계 학적 특성	<ul style="list-style-type: none"> · 성별, 나이, 직급, 최종학력, 재직기간 		

제4장 자료분석과 검증

제1절 표본추출 및 표본의 특성

1. 표본의 추출

본 연구에서는 공공부문에서 BPR의 기반요인, BPR의 실행요인 그리고 BPR 도입의 효과에 관한 구조적 관계를 알아보기 위하여 연구대상의 범위를 지방자치단체로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 지방자치단체로는 ‘연구자의 편의성’을 고려하여 전남도청, 그리고 전라남도 관할구역 내의 기초자치단체 중 순천시청, 나주시청, 장흥군청, 강진군청을 대상으로 하여 소속 공무원들을 그 표본으로 선정하였다. 표본에 포함된 자치단체의 공무원들이 소속은 다르지만 사회·문화적 배경 및 행정환경이 상호유사하기 때문에 동일한 표본으로 삼아 소속 공무원 비율에 따른 할당추출방법을 통해 이루어졌다. 설문조사 시기는 2005년 3월 28일부터 4월 15일까지 시행되었다. 배포된 총 500부의 설문지 중 440부의 설문지가 회수되었다. 회수된 설문지 중 불성실한 응답과 응답항목 누락 등으로 활용이 부적합한 27부를 제외한 413부를 최종적인 유효표본으로 확정하여 본 연구에 이용하였다. 설문지 배부와 회수현황은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 설문지 배부 및 회수현황

설문지 배부	설문지 회수	설문지 회수율	분석대상 제외	분석활용 자료
500부	440부	88.0%	27부	413부

표본의 조사응답자들을 특성별로 살펴보면 먼저 근무처에 있어서는 총 413명의 응답자 중 도청 소속공무원이 92명(22.3%)이고, 시청 소속공무원은 175명(42.4%), 군청 소속공무원은 146명(35.3%)으로 나타났다.

<표 4-2> 조사대상의 특성

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
근 무 처	도 청	92	22.3
	시 청	175	42.4
	군 청	146	35.3
	계		100.0

2. 표본의 특성

본 연구는 일반행정업무를 취급하는 지방공무원을 연구대상으로 하였다. 분석에 사용된 설문응답자의 특성은 다음과 같다.

성별에 있어서 유효응답자 413명 가운데 남성이 304명으로 73.7%, 여성은 109명으로 28.7%을 차지하고 있어 상대적으로 남성이 많음을 나타내고 있다.

연령별에 있어서 유효응답자 413명 가운데 30세-35세가 135명, 32.6%, 41세-45세가 93명, 22.6%, 36세-40세가 90명, 21.7%, 30세 미만이 48명, 11.7%, 45세

이상이 47명, 11.4% 순으로 나타났다.

그리고 학력별 결과는 대졸이 305명으로 73.8%를 차지고 있어 가장 많았으며 그 다음으로 전문대졸이 72명으로 17.4%, 대학원졸이 23명으로 5.7%, 고졸이하가 13명으로 3.1%를 차지하고 있다.

직급별 분포는 유효응답자 413명 가운데 9급이 155명으로 37.5%를 차지하고 있어 가장 많고, 7급이 111명으로 26.9%, 8급이 42명으로 10.2%, 6급이 73명으로 17.6%, 5급 이상이 32명으로 7.8% 순으로 나타났다.

다음으로 재직기간별로 보면, 유효응답자 중 10년-19년이 197명으로 47.8%, 4년-9년이 139명으로 33.6%, 3년 이하가 44명으로 10.7%, 20년 이상으로 33명으로 7.9% 순으로 나타났다.

<표 4-3> 표본의 일반적 특성

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
성 별	남 성	304	73.7
	여 성	109	26.8
	계	413	100.0
연 령	30세 미만	48	11.7
	30세 - 35세	135	32.6
	36세 - 40세	90	21.7
	41세 - 45세	93	22.6
	45세 이상	47	11.4
	계	413	100.0
학 력	고 졸 이하	13	3.1
	전문대졸	72	17.4
	대 졸	305	73.8
	대학원졸	23	5.7
	계	413	100.0
직 급	5급	32	7.8
	6급	73	17.6
	7급	111	26.9
	8급	42	10.2
	9급	155	37.5
	계	413	100.0
재직기간	3년 이하	44	10.7
	4년 - 9년	139	33.6
	10년-19년	197	47.8
	20년 이상	33	7.9
	계	413	100.0

제2절 측정도구의 검증

1. 신뢰도 분석

신뢰성이란 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하는 것으로, 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 설문항목들을 사용하는 경우 이들 문항에 대해 일관성 있는 응답결과를 보일 경우 측정의 일관성이 높고 설문항목들이 동질적이라고 본다. 본 연구에서는 내적일관성 검증을 통하여 설문문항에 대한 측정의 신뢰성을 얻기 위하여 Cronbach's Alpha를 이용하여 설문문항들에 대한 신뢰도 검증을 실시하였다. 신뢰도 검증의 결과는 다음의 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 신뢰도 분석의 결과

연구단위		최초항목수	신뢰성 분석결과	alpha
BPR의 기반요인	최고관리층의 참여와 지원	4	3	0.627
	참여지향적 조직문화	4	4	0.732
BPR의 실행요인	혁신지향적 가치관·행태	4	4	0.755
	사용자의 활용능력	4	3	0.735
	정보통신기술의 활용성	5	4	0.751
BPR의 효과	직무만족	5	4	0.739
	조직몰입	4	4	0.718

<표 4-4>에서 보는 바와 같이 BPR의 기반요인 중 최고관리층의 참여와 지원, 그리고 BPR의 실행요인 중 사용자의 활용능력, 정보기술의 활용성의 측정

항목들 중에서 각각 신뢰성을 저하시키는 4개의 항목이 제외되었다. 이 결과 남은 27개 항목들에 대하여 신뢰성을 측정하였는데 Nunnally(1978)에 의해 제안된 수준이상으로 단위요인들의 α 계수가 0.6 이상으로 나타나 신뢰할 만하다고 볼 수 있다.

2. 타당도 분석

본 논문은 신뢰도 분석을 통하여 신뢰도가 비교적 낮게 나타난 요인의 항목 중에서 내적 일관성 즉, 다른 항목들과의 상관관계가 낮은 3개의 문항들을 제외하고 난 후, 27개 문항에 대한 타당성 분석을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 통해서 동일한 요인을 측정하기 위해 항목들 간에는 상관관계가 높아야 하므로 동일한 요인을 측정한 항목들이 동일한 요인적재 양상을 보이는지 아닌지를 결정하기 위해 설문된 변수들의 측정도구의 타당성을 검증해 보는 것이다. 요인분석에서는 varimax법에 의한 직교회전에 의하여 요인적재치를 산출하였다. 그리고 요인추출의 요인수를 결정하는 방법으로 아이겐 값을 기준으로 하였다. 아이겐 값은 요인이 설명해 줄 수 있는 분산의 정도를 의미하는 것으로 아이겐 값이 1이라는 것은 변수하나 정도의 분산을 축약하고 있는 것이다.¹⁴⁾ 본 연구의 요인분석 역시 아이겐 값과 분산을 동시에 고려하여 요인을 추출하였다. 이와 같은 논의에 바탕을 둔 요인분석의 결과는 <표 4-5>와 같다.

14) 일반적으로 아이겐 값을 1이상인 요인들을 설정하는데, 이것은 적어도 각 요인이 변수의 분산정도는 포함할 수 있어야 한다고 보는 것이다. 분산을 기준으로 하는 경우에는 사회과학에서 총 분산의 60% 정도를 설명해 주는 요인까지 선정한다(채서일, 1999: 561).

<표 4-5> 각 변수에 대한 요인분석결과

설 문 항 목	요인 1 (사용자의 활용능력)	요인 2 (조직몰입)	요인 3 (가치관·행 태변화)	요인 4 (최고관리층의 참여·지원)	요인 5 (정보통신 활용도)	요인 6 (직무만족)	요인 7 (참여적 조직문화)
D - 3	.863	.133	-.079	.155	-.165	-.046	.134
D - 2	.840	-.136	-.099	-.089	-.108	-.214	.265
D - 1	.815	-.074	.149	-.056	-.144	.106	-.055
G - 1	-.165	.837	.134	-.200	-.075	-.082	.464
G - 2	-.108	.753	.265	-.022	-.102	.012	.410
G - 4	.144	.725	-.055	.029	.015	.040	.005
G - 3	.101	.673	.112	.080	.330	-.257	-.147
C - 2	-.046	.122	.801	-.106	-.124	.047	-.093
C - 4	-.214	-.013	.786	-.053	-.145	-.003	.004
C - 3	.106	-.032	.691	-.006	.083	-.115	-.005
C - 1	.059	.164	.633	-.112	-.055	-.087	-.017
A - 1	.284	-.179	-.010	.784	-.083	-.100	-.055
A - 3	-.268	.003	-.064	.732	-.037	.046	.028
A - 4	.152	-.179	-.083	.615	-.152	.085	-.016
E - 1	.109	.069	.050	.089	.769	-.139	-.124
E - 2	.070	-.005	.069	.031	.701	-.135	-.070
E - 3	-.013	.022	-.019	-.067	.677	.075	.037
E - 4	-.038	.065	-.034	-.044	.606	.105	-.089
F - 1	-.106	.015	-.090	-.059	-.011	.725	.076
F - 2	.031	-.033	-.020	-.108	-.068	.699	.120
F - 4	.041	.100	-.012	-.106	.088	.637	.075
F - 3	.013	-.007	-.093	.022	.077	.622	.089
B - 1	.337	-.030	-.309	-.192	-.003	-.082	.703
B - 2	-.131	-.016	-.193	-.179	.007	-.056	.686
B - 4	-.148	-.106	.248	-.118	.012	-.033	.667
B - 3	.176	-.138	.315	.053	-.001	-.069	.605
고 유 값	8.307	3.375	2.334	2.165	1.492	1.244	1.127
분산의 백분율	24.522	10.025	6.759	6.381	4.386	3.584	3.365
분산의 누적 백분율	24.522	34.547	41.306	47.687	52.055	55.639	59.004

<표 4-5>에서 나타낸 바와 같이 요인분석결과 요인부하량이 0.4이상이고¹⁵⁾

아이겐 값(eigen-value)이 1.0이상이므로 일반적으로 측정변수의 타당성이 있는 것으로 판명되었으며, 측정변수별로 각각 하나의 요인이 추출되어 7개의 변수 모두에서 단일요인성이 확인되었다. 따라서 본 연구의 모형검증 및 가설검증을 실시하는데 있어서 타당성이 있는 것으로 나타났다.

3. 변수 간 상관관계분석

요인분석결과 단일차원성이 입증된 각 연구단위별 척도들에 대하여 상호간의 변화의 방향과 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보하고자 하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계를 해석하는 기준은 학자마다 견해가 조금씩 다르지만 Guilford는 다음과 같은 해석기준을 제시하고 있다. <.20: 거의 무시할 만한 상관관계, .20~.40: 낮은 상관관계, .40~.70: 비교적 높은 상관관계, .70~.90: 뚜렷하게 높은 상관관계, >.90: 매우 신뢰할 정도로 매우 높은 상관관계라고 제시하였다(오택섭, 1991: 237). 이 기준에 따른 본 연구의 변수간의 상관관계의 결과는 <표 4-6>과 같다.

15) 요인부하량(요인적재량)이 0.4이상 되면 유의한 변수로 간주하며 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다(채서일, 1999: 562).

<표 4-6> 각 연구단위들 간의 상관관계행렬

구 분	1	2	3	4	5	6	7
1. 최고관리층의 참여와 지원	1.00						
2. 참여지향적 조직문화	.553**	1.00					
3. 혁신지향적 가치관·행태	.366**	.382**	1.000				
4. 사용자의 활용능력	.318**	.301**	.301**	1.000			
5. 정보통신기술의 활용성	.380**	.372**	.534**	.314**	1.000		
6. 직무만족	.227**	.402**	.478**	.357**	.339**	1.000	
7. 조직몰입	.312**	.672**	.310**	.132	.157	.507**	1.000

주: 모든 계수들은 **p<.001 수준에서 유의적임.

종합적으로 볼 때, <표 4-6>에 나타난 바와 같이 사용자의 활용능력과 조직몰입, 정보통신기술의 활용성과 조직몰입과의 상관관계를 제외한 나머지 각 단위요인의 상관계수가 .310 - .672의 범주에 포함되어 있어 각 단위들간의 상관관계는 높지는 않지만 인과관계를 검증하기 위한 타당성이 있는 것으로 나타났다.

그 중에서 참여적 조직문화와 조직몰입 간의 상관계수는 .672로 가장 높은 상관관계를 보였으며, 다음으로 최고관리층의 참여·지원과 참여지향적 조직문화간의 상관계수는 .553으로서 그 다음으로 높은 상관관계를 보였다. 그러나 사용자의 활용능력과 조직몰입간의 협력의 상관계수가 .132로서 가장 낮은 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다.

4. 연구변수의 기술통계량

1) 기술적 분석

본 연구를 수행하기 위하여 조작화 된 변수인 BPR의 기반요인, BPR의 실행요인, BPR의 효과에 대한 평가를 개괄적으로 하기 위하여 각각의 연구변수에 대한 기술통계량을 구하였다.

(1) 최고관리층의 참여와 지원에 대한 요인

행정조직에서의 BPR 도입기반을 확보하기 위하여 최고관리층이 얼마만큼 참여를 하고 있으며 어느 정도의 지원의지를 가지고 있는지를 파악하기 위한 질문이다. 이에 대한 결과를 요약하면 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 최고관리층의 참여와 지원에 대한 요인

변수	항목	평균 (Mean)	표준편차 (Std.)	전체 평균	비대칭도 (Sk.)
최고관리층의 참여와 지원	· 최고관리층의 강한 변화지향적 의지	4.56	1.20	4.58	-.22
	· 최고관리층의 업무처리방식의 변화강조	4.53	1.26		-.26
	· 변화지향적인 가치관과 행태보유에 대한 강조	4.64	1.32		-.24

최고관리층의 참여와 지원에 대한 요인에서는 최고관리층의 강한 변화지향적 의지와 최고관리층의 업무처리방식의 변화강조에 대한 항목이 상대적으로 낮은

평균을 보이고 있다. 반면에 구성원들에 대한 변화지향적인 가치관과 행태보유에 대한 강조의 항목은 가장 높은 점수를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이는 행정조직 내에 BPR 도입기반의 확보요인이라 할 수 있는 최고관리층의 관심과 나름대로의 높은 지원의지의 형성이 이루어져 있다는 것을 반영하는 것으로 볼 수 있다.

(2) 참여지향적 조직문화에 대한 요인

조직 내에서 BPR을 도입하기 위해서는 무엇보다도 참여지향적인 조직문화의 정립이 필요하다 하겠다. 따라서 현재 조직구성원들의 참여지향적인 조직문화가 어느 정도 형성되어 있는지를 파악하기 위한 질문이다. 이에 대한 결과를 살펴보면 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 참여지향적 조직문화에 대한 요인

변 수	항 목	평 균	표준 편차	전체 평균	비대칭도
참 여 지 향 적 조 직 문 화	· 부하들의 의사결정에의 참여	4.67	1.17	4.64	-.15
	· 상사와 부하직원간의 정보공유	4.71	1.16		-.21
	· 동료간의 의사소통	4.66	1.20		-.38
	· 제안제도의 활용정도	4.55	1.19		-.23

참여지향적 조직문화에 대한 요인에서는 상사와 부하직원간의 정보공유의 항목이 가장 높은 점수를 보이고 있으며, 다음으로는 부하들의 의사결정에의 참여, 동료간의 의사소통, 제안제도의 활용정도 등의 순으로 나타났다. 조직구성원들의 참여지향성 정도에 대한 질문에 대해 전반적으로 상당한 수준의 참여지향적인 조직문화가 어느 정도 형성되어 있음을 나타내 보여주는 결과로 여겨진

다.

(3) 혁신지향적 가치관 · 행태에 대한 요인

조직이 새로운 환경의 변화에 동태적으로 적응하여 혁신지향적인 조직변화관리를 추구하기 위해서는 무엇보다도 조직 구성원들의 가치관과 행태 변화가 우선시 되어야 한다. 즉 조직구성원의 혁신지향적인 가치관 · 행태의 보유는 보다 효과적인 측면에서 BPR의 도입과 실행가능성을 높여주는 사항이라 할 수 있다. 때문에 현재의 구성원들이 어떠한 가치관과 행태를 보유하고 있는지를 점검하려는 질문이다. 이에 대한 결과를 요약하면 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 혁신지향적 가치관 · 행태에 대한 요인

변 수	항 목	평 균	표준 편차	전체 평균	비대 칭도
혁신지향적 가치관 · 행태	· 환경의 변화에 대한 능동성	4.47	1.17	4.47	-.08
	· 부서원들의 창조지향적 가치관 · 행태	4.39	1.30		-.24
	· 고객지향적 가치관 보유정도	4.44	1.25		-.06
	· 자발적 직무수행	4.57	1.28		-.22

혁신지향적 가치관 · 행태에 대한 요인에서는 자발적 직무수행의 항목이 가장 높은 점수를 보이고 있으며, 다음으로는 환경의 변화에 대한 능동성, 고객지향적 가치관 보유정도 등의 순으로 나타났다. 응답결과 중 구성원들이 환경의 변화에 대하여 민감하게 대처해야 한다는 인식의 보유 응답이 다른 문항에 비교해서 상당한 결과로 나타나 행정의 새로운 기법의 도입을 용이하게 해줄 수 있는 기반이 어느 정도 확산되어가고 있다는 것으로 해석된다.

(4) 사용자의 활용능력에 대한 요인

조직 내에서 BPR을 도입하기 위해서는 무엇보다도 정보통신기술에 대한 구성원들의 활용능력 수준이 높아야 한다. 따라서 현재 조직구성원들의 정보통신 기술 수준이 어느 정도인가를 파악하기 위한 질문이다. 이에 대한 결과를 살펴 보면 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 사용자의 활용능력에 대한 요인

변 수	항 목	평 균 (Mean)	표준편차 (Std.)	전 체 평 균	비대칭도 (Sk.)
사 용 자 의 활 용 능 력	· 운영체제 조작정도	4.50	1.33	4.55	-.34
	· 사무용소프트웨어 활용정도	4.57	1.45		-.40
	· 업무상의 인터넷이나 컴퓨터통신의 활용정도	4.60	1.31		-.27

조직구성원들의 정보통신기술 수준에 대한 항목에서는 업무상의 인터넷이나 컴퓨터통신의 활용정도의 항목이 가장 높은 점수를 보이고 있으며, 다음으로는 사무용소프트웨어 활용정도, 운영체제 조작정도 등의 순으로 나타났다. 이러한 응답결과는 업무와 관련하여 인터넷이나 컴퓨터통신을 활용하는 수준과 업무처리를 위한 한글, 엑셀, 파워포인트 등의 활용수준이 상당함을 알 수 있는 결과라 하겠다.

(5) 정보통신기술의 활용성에 대한 요인

조직 내에서 정보통신기술을 활용하여 구성원간의 상호작용에 의한 업무처리 과정의 수단의 활용수준이 어느 정도인지를 파악하기 위한 질문이다. 이에 대한 결과를 요약하면 <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 정보통신기술의 활용성에 대한 요인

변 수	항 목	평 균	표준 편차	전체 평균	비대칭도
정 보 통 신 기 술 의 활 용 성	· 업무처리를 위한 인터넷의 활용	4.70	1.25	4.65	-41
	· 정보시스템을 통한 정보의 공유	4.65	1.34		-45
	· 사내 데이터베이스를 활용한 정보획득	4.67	1.15		-04
	· 축적된 정보의 지속적으로 갱신	4.61	1.09		-30

조직의 정보통신기술의 활용성에 대한 응답결과 업무처리를 위한 인터넷의 활용 활용수준이 가장 높은 것으로 나타났지만 전반적인 수준에서 대부분 높은 수준을 보이는 것으로 나타났다. 이러한 응답의 의미는 조직구성원들이 정보통신 기술 활용성에 대하여 이해가 높으며 실제에 있어서도 업무처리과정시에도 구성원들이 정보통신기술의 사용에 많은 활용을 하고 있는 것이라고 여겨진다.

(6) 직무만족에 대한 요인

조직 내에서 구성원들이 느끼는 직무만족과 관련된 요소들에 대해서 어떠한 인식을 가지고 있는지를 파악하기 위한 질문들이다. 이에 대한 결과를 요약하면 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 직무만족에 대한 요인

변 수	항 목	평 균	표준 편차	전체 평균	비대칭도
직 무 만족	· 교육· 훈련의 만족도	4.51	1.13	4.64	-13
	· 업무수행능력의 인정	4.65	1.14		-20
	· 담당업무에 대한 자부심과 만족도	4.70	1.15		.03
	· 원만한 인간관계에 의한 업무협조의 원활성	4.73	1.19		-24
	· 업적에 대한 보상체계	4.60	1.20		-27

직무만족 요인에 대한 질문에 대해서는 구성원들간의 원만한 인간관계에 의한 업무협조의 원활성의 응답이 제일 높은 반면 상대적으로 업무와 관련한 교육·훈련의 만족도가 가장 낮은 수준으로 나타났다. 그러나 나머지 응답은 전체적으로 평균수준의 응답결과는 보여주고 있는데 이러한 결과는 전체적으로 직무만족의 수준이 높지는 않지만 구성원들이 상당수준의 만족은 느끼고 있는 것으로 여겨진다.

(7) 조직몰입에 대한 요인

조직 내에서 구성원들이 보유하고 있는 조직몰입의 수준과 관련된 요소들에 대해서 어떠한 인식을 가지고 있는지를 파악하기 위한 질문들이다. 이에 대한 결과를 요약하면 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 최고관리층의 참여와 지원에 대한 요인

변 수	항 목	평 균	표준 편차	전체 평균	비대칭도
조 직 물 입	· 조직목표의 수용	4.61	1.18	4.69	-.25
	· 조직발전을 위한 자발적 노력	4.70	1.13		-.21
	· 조직에 대한 애정	4.76	1.23		-.26
	· 조직에 대한 자부심	4.72	1.15		-.22

조직몰입 요인에 대한 질문에 대해서는 구성원들이 자신들이 소속한 조직에 대한 애정이 높다는 응답이 제일 높은 결과가 나왔다. 이러한 결과와 비교하였을 때 상대적으로 다른 질문에 대해서는 그리 높지만은 않지만 구성원들이 어느 정도 조직에 대하여 몰입하고 있는 것을 보여주는 결과로 여겨진다.

2) 집단차이의 검증

분석모형에 포함된 BPR의 기반요인과 실행요인에 대하여 광역자치단체인 도청과 기초자치단체인 시청과 구청 간에 어떠한 차이를 보이고 있는지를 F-검증을 통하여 살펴보았다.

(1) BPR 기반요인 분석

지방자치단체 간의 BPR 기반요인 분석에 대한 차이검증은 <표 4-14>에서 나타낸 바와 같이 유의수준 $p < 0.05$ 에서 최고관리층의 참여와 지원과 참여지향적인 조직문화의 변수에 대해서는 도청·시청과 구청 간에 차이가 있음을 볼 수 있으며, 시청에서 제일 높게 나타나 BPR 도입의 기반여건이 잘 되어 있음을 알 수 있다.

<표 4-14> 기반요인에 대한 차이검증

구 분	도 청	시 청	군 청	F	P
	평 균 (표준편차)	평 균 (표준편차)	평 균 (표준편차)		
최고관리층의 참여와 지원	3.27 (0.72)	3.44 (0.65)	3.13 (0.70)	5.772	.012**
참여지향적 조직문화	3.15 (0.70)	3.31 (0.61)	3.22 (0.74)	3.552	.031**

p<0.05

(2) BPR 실행요인 분석

지방자치단체 간의 BPR 실행요인 분석에 대한 차이검증은 <표 4-16>에서 나타난 바와 같이 유의수준 p<0.05에서 혁신지향적 가치관·행태에서는 지방자치단체 간에 차이가 없음을 볼 수 있으나, 사용자의 활용능력, 정보기술의 활용성에 대해서는 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 그리고 혁신지향적 가치관·행태 변수를 제외하고 시청에서 제일 높게 나타나 BPR의 실행요인의 수준이 높다는 것을 알 수 있다.

<표 4-15> 실행요인에 대한 차이검증

구 분	도 청	시 청	군 청	F	P
	평 균 (표준편차)	평 균 (표준편차)	평 균 (표준편차)		
혁신지향적 가치관·행태	3.41 (0.56)	3.23 (0.68)	3.13 (0.76)	4.427	.235
사용자의 활용능력	3.68 (0.48)	3.78 (0.60)	3.66 (1.15)	6.372	.011**
정보통신기술의 활용성	3.33 (0.68)	3.45 (0.64)	3.25 (0.74)	3.255	.030**

p<0.05

(3) BPR 효과 분석

지방자치단체 간의 BPR 효과요인 분석에 대한 차이검증은 <표 4-16>에서 나타난 바와 같이 유의수준 $p < 0.05$ 에서 직무만족에서는 지방자치단체 간에 차이가 없음을 볼 수 있으나, 조직몰입 변수에 대해서는 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 그리고 BPR 효과요인에 대해서는 군청에서 모두 높게 나타나 고객관계관리의 효과요인의 수준이 높다는 것을 알 수 있다.

<표 4-16> 효과요인에 대한 차이검증

구 분	도 청	시 청	군 청	T	P
	평균 (표준편차)	평균 (표준편차)	평균 (표준편차)		
직 무 만 족	3.72 (0.50)	3.78 (0.60)	3.79 (0.49)	1.566	.195
조 직 몰 입	3.09 (0.64)	3.23 (0.66)	3.57 (1.03)	4.528	.000**

$p < 0.05$

제3절 분석모형과 가설의 검증

1. 분석모형의 검증

본 연구는 분석모형에 따른 주요변수들의 관계, 즉 BPR 기반요인과 실행요인에 의해 BPR의 효과에 영향을 미치는 수준을 규명하고자 한다. 따라서 이론 구성과 연구설계에 의하여 나타난 제 요인에 관한 관계성 및 영향성을 분석하기 위하여 분석모형과 가설검증을 실시하였다.

<표 4-17>은 회귀분석(regression analysis)을 통하여 독립변수들이 종속변수

에 미치는 영향을 분석한 결과이다.

<표 4-17> 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향

독립변수	종속변수	R제곱	F값	F유의도	표준 β	t값	유의도
최고관리층의 참여와 지원	혁신지향적 가치관·행태	.041	15.103	.000**	.265	4.310	.000**
	사용자의 활용능력				.145	2.532	.000**
	정보통신기술의 활용성				.233	3.597	.000**
참여지향적 조직문화	혁신지향적 가치관·행태	.085	5.072	.000**	.151	2.686	.000**
	사용자의 활용능력				.254	3.826	.000**
	정보통신기술의 활용성				.211	3.192	.000**
혁신지향적 가치관·행태	사용자의 활용능력	.113	27.552	.000**	.260	4.295	.000**
	직무만족				.132	2.225	.000**
	조직몰입				.265	4.152	.000**
사용자의 활용능력	정보통신기술의 활용성	.386	45.636	.000**	.301	5.207	.000**
	직무만족				.138	3.015	.000**
	조직몰입				.071	1.247	.320
정보통신 기술의 활용성	직무만족	.144	25.662	.000**	.151	2.604	.000**
	조직몰입				.032	.825	.271

**: $p < 0.05$

분석모형에 대한 각 회귀식의 적합도는 F통계량의 값이 $p < 0.05$ 수준을 만족시키는가로 평가하였다.

<표 4-17>에서 나타낸 바와 같이 최고관리층의 참여와 지원은 혁신지향적 가치관·행태에 가장 많은 영향을 미치며, 정보통신기술의 활용성, 사용자의 활용능력의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

참여 지향적 조직문화는 혁신 지향적 가치관·행태와 사용자의 활용능력, 정보통신기술의 활용성에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다.

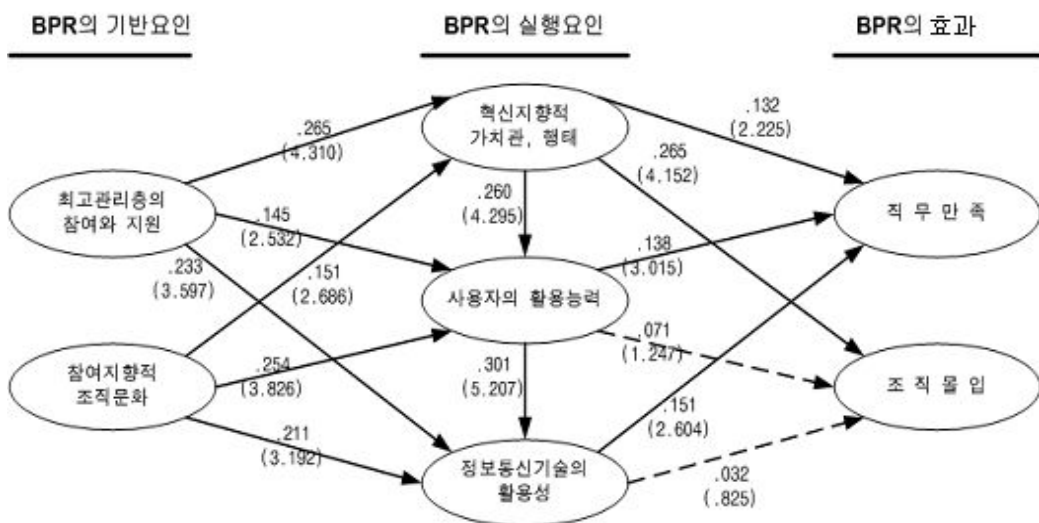
혁신지향적 가치관·행태는 사용자의 활용능력, 직무만족, 조직몰입에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 사용자의 활용능력은 정보통신기술의 활용성

과 직무만족에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 정보통신기술의 활용성은 직무만족에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 (그림 3-1)의 분석모형을 다음과 같이 (그림 4-1)의 모형으로 도식화하였다

[그림 4-1] 분석모형의 검증결과



2. 가설의 검증

1) BPR의 기반요인과 BPR실행요인과의 관계

(1) 최고관리층의 참여·지원과 BPR 실행요인과의 관계

최고관리층의 참여와 지원이 BPR 실행요인에 어떠한 관계와 영향성을 미치

는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과는 <4-18>에서 나타내고 있다.

가설 1. 최고관리층의 참여·지원수준이 높을수록 구성원들의 참여지향적 가치관·태도의 정립수준은 높아질 것이다.

가설 2. 최고관리층의 참여·지원수준이 높을수록 구성원들의 정보기술 활용능력은 증가할 것이다.

가설 3. 최고관리층의 참여·지원수준이 높을수록 구성원들의 정보통신기술 활용성은 증가할 것이다.

<표 4-18>에서 나타낸 바와 같이 최고관리층의 참여와 지원이 BPR의 실행요인들에 미치는 영향정도를 보면 $p < 0.05$ 유의수준에서 혁신지향적 가치관·행태(.265/ 4.310), 사용자의 활용능력(.145/ 2.532), 정보통신기술의 활용성(.233/ 3.597)으로 나타나 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 최고관리층의 참여와 지원수준이 높을수록 BPR 실행요인들의 수준은 증가할 것이다라는 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>은 채택되었다.

이러한 검증결과는 최고관리층의 BPR 실행에 대한 관심이 높고 지원이 많을수록 BPR 실행의 수단이 되는 조직구성원의 활용능력의 향상과 나아가 구성원들의 정보통신기술 활용성은 높아질 것이라 하겠다. 이러한 점은 공공부문에서 BPR의 환경을 구축하기 위해서는 최고관리층의 참여와 지원이 중요하다는 점을 시사하는 결과라 하겠다.

<표 4-18> 최고관리층의 참여와 지원의 영향에 대한 분석결과

경로	표준 <i>Beta</i>	t값	유의도	채택 여부
가설1. 최고관리층의 참여와 지원 → 혁신지향적 가치관·행태	.151	2.686	.000	○
가설2. 최고관리층의 참여와 지원 → 사용자의 활용능력	.275	4.372	.000	○
가설3. 최고관리층의 참여와 지원 → 정보통신기술의 활용성	.210	3.092	.001	○

참고: ○=가설채택, ×=가설기각

(2) 참여지향적 조직문화와 BPR 실행요인과의 관계

참여지향적 조직문화가 BPR 실행요인에 어떠한 관계와 영향성을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과는 <표 4-19>에서 나타내고 있다.

가설 4. 참여지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원들의 참여지향적 가치관·태도의 정립수준은 높아질 것이다.

가설 5. 참여지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원들의 정보기술 활용능력은 증가할 것이다.

가설 6. 참여지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원들의 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.

<표 4-19>에서 나타낸 바와 같이 참여지향적 조직문화의 수준이 BPR의 실행요인들에 미치는 영향정도를 보면 $p < 0.05$ 유의수준에서 혁신지향적 가치관·태도(.151/ 2.686), 구성원들의 정보기술 활용능력(.254/ 3.826), 정보통신기술의

활용성(.211/ 3.192)으로 나타나 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 참여지향적 조직문화의 수준이 높을수록 BPR 실행요인들의 수준은 증가할 것이다라는 <가설 4>, <가설 5>, <가설 6>은 채택되었다.

이러한 검증결과는 조직에서 BPR 실행을 위해 참여지향적 조직문화가 정립될수록 구성원들의 혁신지향적 가치관·태도에 우선적으로 영향을 미쳐 정보통신기술 활용능력수준의 향상과 정보통신기술 활용성을 제고할 수 있다는 것을 의미하는 결과라 하겠다.

<표 4-19> 참여지향적 조직문화의 영향에 대한 분석결과

경로	표준 <i>Beta</i>	t값	유의도	채택 여부
가설3. 참여지향적 조직문화 → 혁신지향적 가치관·행태	.151	2.686	.000	○
가설4. 참여지향적 조직문화 → 사용자의 활용능력	.254	3.826	.000	○
가설5. 참여지향적 조직문화 → 정보통신기술의 활용성	.211	3.192	.000	○

참고: ○=가설채택, ×=가설기각

2) BPR의 실행요인과의 관계

공공부문에서 BPR을 구축하고자 할 경우 BPR 실행요인들 상호간에는 어떠한 관계와 영향성을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과는 <표 4-20>에서 나타내고 있다.

가설 7. 혁신지향적인 가치관과 태도의 정립수준이 높을수록 구성원들의 정보기술 활용능력은 증가할 것이다.

가설 8. 구성원들의 정보기술 활용능력의 수준이 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.

<표 4-20>에서 나타낸 바와 같이 BPR의 실행요인들 상호간에 미치는 영향 정도를 보면 $p < 0.05$ 유의수준에서 $p < 0.05$ 유의수준에서 혁신지향적인 가치관과 태도수준이 구성원들의 정보기술 활용능력에 $\beta = .260$, t 값은 4.295, 구성원들의 정보기술 활용능력은 정보통신기술의 활용성에 $\beta = .301$, t 값은 5.207로 나타나 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 BPR의 실행요인들 상호간의 관계에 대한 가설의 검증에서 <가설 7>, <가설 8>은 채택되었다.

이러한 검증결과는 조직에서 조직구성원들의 새로운 조직관리기법에 대한 혁신지향적인 가치관과 태도가 정립될수록 BPR의 실행을 위한 구성요건에 해당하는 구성원들의 정보기술 활용능력은 높아질 것이며, 이를 통한 구성원들의 정보통신기술의 활용성도 증가시켜 줄 수 있다는 것을 의미하는 결과라 하겠다.

<표 4-20> BPR의 실행요인간의 영향에 대한 분석결과

경로	표준 β	t값	유의도	채택 여부
가설7. 혁신지향적 가치관·행태 → 사용자의 활용능력	.260	4.295	.000	○
가설8. 사용자의 활용능력 → 정보통신기술의 활용성	.301	5.207	.000	○

참고: ○=가설채택, ×=가설기각

3) BPR 실행요인과 BPR 효과간의 관계

(1) BPR 실행요인과 직무만족과의 관계

BPR 실행요인과 직무만족간에 어떠한 관계와 영향성을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과는 <표 4-21>에서 나타나고 있다.

가설 9. 혁신지향적인 가치관과 태도의 정립수준이 높을수록 구성원들의 직무만족은 증가할 것이다.

가설 10. 구성원들의 정보기술 활용능력의 수준이 높을수록 구성원들의 직무만족은 증가할 것이다.

가설 11. 구성원들의 정보통신기술의 활용성 수준이 높을수록 구성원들의 직무만족은 증가할 것이다.

<표 4-21>에서 나타난 바와 같이 BPR의 실행요인들이 직무만족에 미치는 영향정도를 보면 $p < 0.05$ 유의수준에서 혁신지향적인 가치관과 태도수준(.132/ 2.225), 구성원들의 정보기술 활용능력(.138/ 3.015), 정보통신기술의 활용성 (.151/ 2.604)으로 나타나 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 BPR의 실행요인들의 수준이 높을수록 직무만족은 증가할 것이다라는 <가설 9>, <가설 10>, <가설 11>은 채택되었다.

이러한 검증결과는 BPR의 실행요인들인 조직구성원의 혁신지향적인 가치관·행태와 이에 따른 구성원들의 정보기술 활용능력과 활용성의 수준이 높을수록 조직성과라 할 수 있는 보다 나은 직무향상을 통한 직무만족을 높여줄 수 있다는 점을 시사하는 결과라 하겠다.

<표 4-21> BPR의 실행요인과 효과의 영향에 대한 분석결과

경로	표준 β	t값	유의도	채택 여부
가설9. 혁신지향적 가치관·행태 → 직무만족	.132	2.225	.000	○
가설10. 사용자의 활용능력 → 직무만족	.138	3.015	.000	○
가설11. 정보통신기술의 활용성 → 직무만족	.151	2.604	.000	○

참고: ○=가설채택, ×=가설기각

(2) BPR 실행요인과 조직몰입과의 관계

BPR 실행요인과 조직몰입 간에 어떠한 관계와 영향성을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과는 <표 4-22>에서 나타나고 있다.

가설 12. 혁신지향적인 가치관과 태도의 정립수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입은 증가할 것이다.

가설 13. 구성원들의 정보기술 활용능력의 수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입은 증가할 것이다.

가설 14. 구성원들의 정보통신기술의 활용성 수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입은 증가할 것이다.

<표 4-22>에서 나타난 바와 같이 BPR의 실행요인들이 조직몰입에 미치는 영향정도를 보면 $p < 0.05$ 유의수준에서 혁신지향적인 가치관과 태도수준은 β

=.265, t값은 4.152로 나타나 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 구성원들의 정보기술 활용능력은 $\beta=.071$, t값은 1.247, 정보통신기술의 활용성은 $\beta=.032$, t값은 .825로 나타나 유의성을 가지지 않는 것으로 나타났다. 따라서 BPR의 실행요인의 수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입은 증가할 것이다라는 <가설 12>는 채택되나 <가설 13>과 <가설 14>는 기각한다.

이러한 검증결과는 BPR의 실행요인들 중 효과라 할 수 있는 조직구성원의 혁신지향적인 가치관·행태만이 조직구성원들의 조직에 대한 일체감을 높여줄 수 있다는 점을 시사하는 결과라 하겠다.

<표 4-22> BPR의 실행요인과 효과의 영향에 대한 분석결과

경로	표준 β	t값	유의도	채택 여부
가설12. 혁신지향적 가치관·행태 → 조직몰입	.265	4.152	.000	○
가설13. 사용자의 활용능력 → 조직몰입	.071	1.247	.320	×
가설14. 정보통신기술의 활용성 → 조직몰입	.032	.825	.271	×

참고: ○=가설채택, ×=가설기각

3. 가설검증 요약 및 함의

본 연구는 지방정부 공무원들을 대상으로 한 경험적 조사를 통해, 지방정부에 BPR을 적용하고자 할 경우에 영향을 미치는 요인들에 대한 구조적 관계를 분석하여 우리나라에서 BPR의 도입을 계획하거나 추진 중인 공공부문에 합리적이고 체계적인 추진방향을 제시하고자 하는데 연구의 목적을 두었다.

연구결과 공공부문에 BPR을 도입함에 있어 BPR의 기반이 되는 최고관리층의 참여와 지원 그리고 참여적 조직문화가 BPR 실행과정 중에 구성원들의 혁

신지향적 가치관·행태의 보유, 사용자의 활용능력수준 제고, 정보통신기술의 활용성을 유도하여 BPR 도입의 효과인 구성원의 직무만족과 조직몰입을 확보할 수 있다는 도출에 근거한 분석모형은 전체적으로 적합한 것으로 나타났다.

이를 통하여 본 논문의 연구가설의 검증결과<표 4-23>와 다음과 같은 정책적 함의를 도출할 수 있다.

먼저 본 논문에서의 BPR의 기반요인들은 행정조직에서 BPR이 효과적으로 도입되고, 활성화 될 수 있는 적합한 환경을 조성하는 요인들이다. 이러한 BPR 시스템의 환경을 조성하는데 있어서 고려해야 하는 요인으로 최고관리층의 참여와 지원, 그리고 참여지향적 조직문화를 선정하였는데 실증적 연구결과 모두 BPR 실행요인들인 혁신지향적 가치관·행태, 사용자의 활용능력, 정보통신기술의 활용성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 같은 실증분석결과는 지방정부에서 BPR 시스템의 구축을 위해서는 보다 BPR 시스템의 기반요인들이 강화되어야 할 필요성을 시사하고 있다.

즉 지방정부차원에서 BPR 시스템의 성공적인 구축과 그 효과를 극대화할 수 있는 방안들의 모색에 있어서 BPR 시스템의 기반요인들이 우선적으로 고려되어야 할 요인임을 강조하는 것을 의미하는 결과라 하겠다.

그리고 BPR 실행요인들 간의 관계에 대한 검증결과는 조직 내에 구성원들의 혁신지향적 가치관·행태의 보유수준이 높아지면 구성원들의 정보통신기술에 대한 활용능력수준도 높아져서 정보통신기술의 활용성도 높아질 것이라는 가설의 검증결과는 얻었다.

이러한 검증결과는 지방정부에서 BPR의 성공적인 시스템 구축을 위해서는 전 조직구성원들에게 우선적으로 혁신지향적인 가치관과 태도가 정립되어야 하며 나아가 지방정부에서 BPR의 성공적인 실행을 위해서는 구성원인 사용자의 높은 활용능력과 정보통신기술의 활용을 기반으로 하여 이루어져야 함을 의미

하는 결과라 하겠다.

이를 통하여 지방정부차원에서 지역주민의 행정수요에 대한 대응성의 제고와 이에 따른 행정효율성의 지방행정을 구현하기 위해서는 컴퓨터와 정보기술을 이용하여 BPR적용 시스템을 갖추는 등 정보통신기술의 투자를 늘림으로써 구성원들의 BPR 시스템 활동을 지원해 줄 수 있는 BPR관련 정보기술 인프라 구축의 활성화가 더욱 필요하다.

마지막으로 BPR의 실행요인들과 BPR 효과요인들인 직무만족과 조직몰입요인과의 관계에서는 BPR의 실행요인들이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 가설을 확인할 수 있었다.

이러한 가설의 검증결과는 조직 내에서 BPR의 실행요인에 의하여 구성원간의 BPR의 활동이 잘 수행된다면 구성원은 그 조직에 대하여 좀 더 좋은 환경속에서 조직에 대하여 몰입할 것으로 기대되는 것을 의미하는 결과라고 할 수 있다. 따라서 앞으로 지역주민에 대한 행정서비스의 질을 향상시키기 위해서는 지방정부차원에서 BPR시스템 구축을 실현하여 지방공무원의 직무의욕을 높여 주어야 한다는 필요성이 강조되어야 할 것이다.

나아가 행정조직에서 BPR시스템의 구축에 의한 조직성과를 현실화하기 위해서는 행정조직에서의 BPR 시스템을 효과적으로 구축하기 위한 추진전략이 우수해야 한다. 이를 위해서는 행정조직의 특성에 맞는 BPR시스템의 추진전략의 수립이 선행되어야 하고, 이의 추진을 위한 구체적인 방법의 개발이 모색되어야 하며, 모든 구성원을 대상으로 하는 BPR에 대한 심도 있는 교육이 지속적으로 이루어져야 한다. 그리고 실제로 핵심부서에 BPR의 도입 등과 같은 구체적이고 합리적인 추진전략이 도입되면 지방정부에서의 BPR시스템의 구축 가능성은 그 만큼 높아 질 것이다.

<표 4-23> 검증결과의 요약

연 가 구 설	가 설 내 용	검 결	증 과
가설 1	· 최고관리층의 참여 · 지원수준이 높을수록 구성원들의 참여지향적 가치관 · 태도의 정립수준은 높아질 것이다.	채	택
가설 2	· 최고관리층의 참여 · 지원수준이 높을수록 구성원들의 정보기술 활용능력은 증가할 것이다.	채	택
가설 3	· 최고관리층의 참여 · 지원수준이 높을수록 구성원들의 정보통신기술 활용성은 증가할 것이다.	채	택
가설 4	· 참여지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원들의 참여지향적 가치관 · 태도의 정립수준은 높아질 것이다.	채	택
가설 5	· 참여지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원들의 정보기술 활용능력은 증가할 것이다.	채	택
가설 6	· 참여지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원들의 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.	채	택
가설 7	· 혁신지향적인 가치관과 태도의 정립수준이 높을수록 구성원들의 정보기술 활용능력은 증가할 것이다.	채	택
가설 8	· 구성원들의 정보기술 활용능력의 수준이 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.	채	택
가설 9	· 혁신지향적인 가치관과 태도의 정립수준이 높을수록 구성원들의 직무만족은 증가할 것이다.	채	택
가설 10	· 구성원들의 정보기술 활용능력의 수준이 높을수록 구성원들의 직무만족은 증가할 것이다.	채	택
가설 11	· 구성원들의 정보통신기술의 활용성 수준이 높을수록 구성원들의 직무만족은 증가할 것이다.	채	택
가설 12	· 혁신지향적인 가치관과 태도의 정립수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입은 증가할 것이다.	채	택
가설 13	· 구성원들의 정보기술 활용능력의 수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입은 증가할 것이다.	기	각
가설 14	· 구성원들의 정보통신기술의 활용성 수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입은 증가할 것이다.	기	각

제5장 결 론

제1절 연구요약 및 시사점

본 연구는 지방자치단체에서 근무하는 공무원을 중심으로 지방자치단체의 BPR의 수준을 제고시키기 위한 실제적 현상을 진단하고 정책적 방안을 제안하고자 BPR 도입에 영향을 미치는 요인에 대해 실증분석을 통하여 살펴보았다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 먼저, BPR의 개념을 정립하고 관련문헌을 종합적으로 검토하여 실증적 연구를 위한 이론적 배경을 구축하였다.

그리고 BPR에 대한 선행연구의 결과 중 BPR 도입의 성공요인과 도입한 결과 의도했던 성과를 얻었던 요인들을 종합하여 분석모형을 정립하였다.

BPR 도입의 원천이라고 할 수 있는 BPR 도입의 기반요인으로는 최고관리층의 참여와 지원 그리고 참여지향적 조직문화의 2가지 요인을 선정하였으며, BPR의 실행요인들로는 혁신지향적 가치관·행태, 정보기술 활용능력, 정보통신기술의 활용성 요인으로 3가지의 변수를, 마지막으로 BPR의 실행의 효과요인으로 구성원의 직무만족과 조직몰입의 2가지 요인을 선정하였다. 따라서 본 연구에서는 이들 요인들 간의 구조적인 관계를 분석하고자 하는 데 연구의 초점을 두고서 연구가설들을 설정하였다.

실증분석을 위해 5점 척도로 된 설문조사지를 개발하여 5개의 지방자치단체를 대상으로 하여 설문조사를 하였다. 그리고 회수된 설문조사지를 활용하여 통계적 분석을 하였다. 먼저 측정도구에 대한 검증을 수행하기 위해 신뢰성 테스트 및 요인분석을 실시하였다. 그리고 BPR의 기반요인과 BPR의 실행요인,

BPR효과들 간의 구조적 관계에 대해서 검증하였고 이를 통해 분석결과를 도출하였다.

전체적인 분석결과에 의하면 BPR 도입에 있어서 핵심적인 요인이라고 할 수 있는 최고관리층의 참여와 지원 그리고 참여지향적 조직문화가 BPR의 성공적인 추진전략에 있어서 필수적인 요소라는 사실이 다시 한번 확인되었다고 할 수 있다. 즉 최고관리층의 참여와 지원 그리고 참여지향적 조직문화가 혁신지향적 가치관·행태변화, 구성원들의 정보기술 활용능력, 정보통신기술의 활용성과 유의적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. 그리고 BPR 실행요인들 간의 관계에서는 혁신지향적 가치관·행태변화가 구성원들의 정보기술 활용능력에, 구성원들의 정보기술 활용능력은 정보통신기술의 활용성에 순차적으로 유의한 영향을 미친다는 검증결과를 얻었다. BPR 실행요인들은 BPR의 효과인 구성원들의 직무만족에는 모두 영향을 미치지만 조직몰입에는 혁신 지향적 가치관·행태변화만이 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 실증적 분석을 통하여 다음과 같은 정책적 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 본 연구의 결과 단위요인들 간의 구조적인 관계에서도 알 수 있듯이 최고관리층의 역할과 참여지향적 조직문화에 의해 조직구성원으로서의 가치관·행태변화가 이루어지며 이를 통하여 부하직원과 업무에 대한 관심을 높임으로써 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치게 된다는 사실을 확인할 수 있었다. 이러한 결과의 의미는 정부관료제의 속성상 아무리 좋은 제도가 공공부문에 도입된다고 하더라도 최고관리층이 관심을 갖지 않을 경우 제대로 운영되기를 기대하기는 어렵다는 것을 시사하는 결과이다. 때문에 BPR에 대한 효율적인 도입을 위해서는 최고관리층의 BPR에 대한 인식과 참여와 지원에 기반한 리더십이 절대적으로 우선시 되어야 한다.

따라서 최고관리층은 조직에 BPR을 도입하고자 할 경우 BPR이 구성원의

직무만족과 조직몰입을 통하여 조직의 생산성을 향상시켜 주는 새로운 조직관리기법이라는 믿음을 가져야 한다. 그리고 BPR을 조직이 수용할 수 있는 새로운 BPR적 조직문화가 형성될 수 있도록 지속적인 관리개선을 유도하고자 하는 강력한 의지를 구성원들에게 나타낼 필요가 있다.

둘째, 지방자치단체에서 BPR의 도입전략이 성공하기 위해서는 조직 내에서 BPR이 활성화 될 수 있는 참여지향적 조직문화로의 전환이 필요하다. 지방자치단체의 참여지향적 조직문화를 정립하기 위해서는 공공부문의 BPR 적용의 장애요인 중에서 구성원간의 폭넓은 의사소통의 미흡, 권한의 위임과 부하들의 의사결정에의 참여 한계, 제안제도의 활용 등을 극복하는 방향으로 BPR 문화의 정립이 시급하다고 볼 수 있다.

이는 지방자치단체에서 BPR 시스템의 성공적인 구축은 구성원간에 BPR의 실천활동이 활성화 될 수 있는 참여지향적 조직문화의 필요성을 강조하는 것이다. 변화하는 환경에 행정이 적극적으로 대처하여 환경에 대한 변동대응능력을 갖추기 위해서는 행정조직문화가 새로운 도전과 변화를 구성원들에게 장려할 필요성이 있기 때문이다.

셋째, 연구대상의 범위가 한정된 측면이 있지만 현재 우리나라 지방자치단체의 조직풍토가 전체적인 측면에서 어느 정도 BPR을 적용할 수 있는 기반의 수준이 아직은 그리 높지 않다는 사실을 확인할 수 있었다. 즉 BPR적 활동요인이라고 할 수 있는 최고관리층의 참여와 지원, 참여지향적인 조직문화수준, 혁신지향적 가치관·행태의 정립수준, 사용자의 활용능력수준, 정보통신기술의 활용성수준 등이 높은 수준의 안정성을 보이고 있지 않다는 결론을 얻었다. 따라서 지방자치단체에서 BPR을 적용하기 위해서는 앞으로 지속적으로 이러한 요소들을 보다 활성화시켜 공공부문에 BPR 도입에 적합한 조직풍토와 체제를 구축하는데 노력해야 할 것이다.

이런 측면에서 지방자치단체에서 구성원들에 의한 BPR의 도입이 원활하게 이루어져 실질적인 BPR시스템을 구축하기 위해서는 최고관리층의 참여와 지원, 참여지향적 조직문화, 혁신지향적 가치관·행태, 사용자의 활용능력, 정보통신기술의 활용성 등에 대하여 조직 전체적 차원에서 업무과정혁신에 대한 변화가 필요한 것이다.

제2절 연구의 한계점과 연구과제

본 연구는 다음과 같은 점에서 한계점을 가지고 있으며, 이와 관련하여 향후 연구방향을 제시하고자 한다,

첫째, 설문조사대상의 범위에 대한 한계이다.

조사대상인 모집단의 표본추출을 임의적으로 한정시킴으로 인해 연구결과를 일반화하는데 어려움이 있다는 점이다. BPR 도입과 운용에 있어 중앙정부보다는 지방자치단체의 자발적 필요에 의하여 추진되었기 때문에 공간적 범위도 지방자치단체를 우선적 대상으로 할 수 있겠다. 그러므로 향후 연구에서는 연구대상도 특정지역의 지방자치단체만을 선정하여 하는 것보다는 될 수 있는 한 전국적인 표본을 대상으로 하여 골고루 자료를 수집하면 좀 더 대표성을 확보하고 일반화의 수준을 높일 수 있다고 생각된다.

둘째, 연구내용의 구체성에 대한 한계이다.

본 실증연구에서는 일회성 측정에 의한 연구가 이루어짐으로 인해 지방자치단체 고유조직의 특성에 대한 검토 등 조직에 대한 체계적인 검토가 미흡하여 BPR 적용에 대한 보다 구체적인 연구를 수행하기에는 한계가 있다.

셋째, 본 연구의 결과 몇 개의 요인 간에는 인과관계가 성립하지 않은 것으로

밝혀졌다. 때문에 이러한 요인들을 공공부문에 그대로 적용한다는 것도 무리일 수 있지만 각 요인들 간의 상관관계가 어느 정도 높은 편이기 때문에 각 요인에 대한 정밀한 검토가 뒷받침되는 수준에서 앞으로의 연구가 이루어진다면 또 다른 가치를 확보할 수 있는 연구가 이루어지리라 생각된다.

넷째, 서울시를 비롯한 군포시·평택시·대전동구청·밀양시등 지방자치단체에서 리엔지니어링을 도입하여 민원처리시간단축, 정원감축, 예산절감 효과 등 업무의 효율성과 생산성을 높여서 고객에게 고품질 행정서비스를 제공한 결과로 나타났지만 아직까지 많은 자치단체들이 조직의 변화에 대한 두려움, 리엔지니어링의 도입에 따른 성공여부에 대한 불확신성, 공무원의 의식구조 등 여러 가지 이유로 리엔지니어링의 도입을 꺼리고 있지만 업무의 효율성과 생산성 증대 그리고 고객에게 고품질의 행정 서비스를 제공하기 위해서도 리엔지니어링은 도입되어야 한다,

마지막으로 본 논문에서는 BPR 도입의 기대효과로서 선행연구에서 제시된 효과 중 조직성과의 변수인 직무만족과 조직몰입만으로 단정하여, 즉 구성원들의 행태적 변화의 효과만으로 한정하여 BPR의 효과를 단편적으로 측정해 보았다는 점이다. 따라서 앞으로는 민간 기업에서 BPR의 효과로서 얻어진 여타 효과 변수에 대한 폭넓은 검토가 선행되어야 할 것이다.

아울러 이러한 문제점을 기초로 하여 지방자치단체에서의 BPR 적용에 대하여 영향을 주는 공공조직의 특성과 구성원인 공무원이 갖는 특성에 대한 논의와 더불어 본 논문에서 제시되었던 요인보다도 한층 더 많은 요인들의 연구분석이 진행되기를 기대한다.

참 고 문 헌

〈 국내 문헌 〉

1. 단행본

김성태. 「정보정책론과 전자정부론」. 서울: 법문사, 1999.

김성희 외. 「다이내믹 리엔지니어링」. 서울: 서울경제신문사, 1994.

김은홍 · 이진주 · 정문상. 「사용자 중심의 경영정보시스템」. 서울: 다산출판사, 1995.

김효석 · 김경한. 「BPR: 성공전략과 구체적 추진방법론」. 서울: 한국능률협회,
1993.

박우순. 「현대 조직론」. 서울: 법문사, 1996.

보스턴컨설팅그룹. 「BCG의 W리엔지니어링」. 서울: 김영사, 1994.

신유근. 「조직행위론」. 서울: 다산출판사, 1989.

- 안중호. 「경영과 정보통신기술」. 서울: 학현사, 1993.
- 이순철. 「이순철 교수의 한국기업의 리엔지니어링 사례」. 서울: 명진출판, 1994.
- 이재규. 「리엔지니어링과 카이젠」. 서울: 21세기 북스, 1994.
- 조남재·노규성. 「경영정보시스템: 전략적 비전실현을 위한 접근법」. 서울: 세영사, 1999.
- 총무처. 「OECD 국가의 행정서비스 개혁」. 서울: 중앙인쇄사, 1994.

2. 논 문

- 기영석·권선필. “공공행정에 있어서 BPR 적용에 관한 연구.” 「목원대 논문집」, 36, 1999.
- 기획예산처. “정보기술을 활용한 행정생산성 제고 방안.” 「보도자료」, 1999.
- 김병규. “전자정부구현의 바람직한 추진방향-BPR과 IT를 통한 업무혁신-.” 「디지털과 행정」, 행정자치부 전산정보관리소 89호, 2002.
- 김성희 외. “다이나믹 리엔지니어링: 경영혁신의 실천적 전략.” 한국경제신문사, 1994.
- 김은숙. “호텔기업의 종합적 품질경영(TQM)이 성과에 미치는 영향: 영향요인과 경쟁전략의 구조적 관계.” 경영학박사학위논문, 서울여자대학교, 1997.
- 김일숙. “기업문화와 조직성과-툼 피터스(Tom J . Peters)모형의 실증적 평가.” 경영학박사학위논문, 아주대학교대학원, 1996.
- 김행기. “공공부문 리엔지니어링(BPR)의 조직성과에 관한 실증연구-PDS모형

- 을 중심으로-.” 행정학박사학위논문, 단국대학교, 2003.
- 나대용. “조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구.” 행정학박사학위논문, 전남대학교, 1994.
- 박노윤. “조직행동으로서의 기업가 정신과 성과의 관계.” 「한국인사관리학회」, 1(24), 2000.
- 박세정 외. “고객지향적 정부 어떻게 구축할 것인가?” 「고객지향적 정부구축을 위한 민관합동대토론회」, 1996.
- 박수한. “정보통신기술 활용성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구.” 경영학석사학위논문, 부산대학교대학원, 1998.
- 박우순. “부산시 행정조직의 리엔지니어링-적용가능성의 시론적 진단.” 「동아대 대학원논문집」, 22, 1997.
- 박천오. “고객지향적 행정 : 실천상의 의문점과 한국관료에 시각에 대한 탐색적 연구.” 「한국행정학보」, 31(2), 1997.
- 방한오. “조직환경에 따른 리엔지니어링의 적용과 성과에 관한 연구.” 경영학박사학위논문, 원광대학교, 1997.
- 서문수. “행정업무 재설계에 따른 행정성과에 관한 연구: 서울시 민원처리 업무를 중심으로.” 행정학석사학위논문, 서울시립대학교, 1997.
- 성용모. “은행기관의 경영혁신과 BPR법 활용에 관한 연구.” 「산업경영연구」, 24(1). 2001.
- 송상호·강병서·서영호(1997), “한국기업의 비즈니스 프로세스 리엔지니어링 도입에 따른 성과요인 분석.” 「경영연구」, 제2호, 경희대학교 경영연구소, 1997.
- 송희준·배득중·윤경준. “교육행정의 리엔지니어링을 위한 실증연구-업무과정의 개선과 정보기술 활용을 중심으로-.” 「한국행정학보」, 31(1),

1997.

염경선. “BPR 정보처리기술의 완벽한 결합을 위한 기업혁신 방법론에 관한 연구-네트워크형조직과 클라이언트 서버 컴퓨팅을 중심으로-.” 경영학 석사학위논문, 경희대학교, 1995.

오광석·박원재. “공공행정의 리엔지니어링과 그 추진방향.” 「한국전산원 논문」, 제4권 제17호, 1997.

이육재. “정보화를 위한 BPR의 실태와 문제점 및 개선방안.” 서울대학교 행정대학원 정보통신정책과정 제8기, 1999.

이종범. “고객지향적 정부의 이념과 가치.” 「고객지향적 정부구축을 위한 민관합동대토론회」, 1996.

전승현·정승렬·배준범. “BPR 성공요인의 이원론적 분석.” 「경영정보학연구」, 11권 2호, 2001.

정문재. “BPR에 있어서 정보기술의 역할.” 「정보처리」, 2(3), 1995.

정병걸. “공공부문 BPR 성공의 조건.” 「정보화정책 이슈」, 한국전산원, 2002.

조남재. “정보기술과 행정 리엔지니어링.” 「한국전산원 연구논문」, 2(4), 1995.

최현아. “리엔지니어링에서 실패하는 법.” 「POSRI 경영」, 1996.

한재영. “BPR 초기 실행단계의 장애물.” 「POSRI 경영」, 1996.

〈 외 국 문 헌 〉

Alter, A. The Corporate Make-over, CIO. Dec., 1990.

Albrecht and Zemke ,1990.

- Carr, D. K & Henry J. Johansson.. “Best Practices in Reengineering.” *McGraw-Hill. Inc*, 1995.
- Champy, J. “Reengineering Management –The Mandate for New Leadership.” *Harper Collins Publishers Inc*, 1995.
- Chan, Dr. S. L. & Choi. C. F. “A Conceptual and Analytical Framework for Business Process Reengineering.” *International Journal of Production Economics*, 50(2-3), 1997.
- Davenport, T. H. “Process Innovation-Reengineering Work through Information Technology.”*Harvard Business School*, 1993.
- , T. H. & Short, J. E. “The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Reengineering.” *Sloan Management Review*, 11(27), 1990.
- Dervittsiotis, K. N. “The Challenge of Managing Organizational Change: Exploring the Relationship of Re-engineering, Developing Learning Organizations and Total Quality Management.” *Total Quality Management*, 9(1), 1998.
- General, Accounting Office. “Reengineering Organizations: Results of a CAO Symposium.” (GAO/NSIAD-95-34), 1994.
- Hall, G., Rosenthal, J. & Wade, J. “How to Make Reengineering Really Work.” *Havard Business Review*, Nov.-Doc, 1993.
- Hammer, M & Champy. J. “Reengineeing the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.” (New York: HarperCollins Publishers), 1993.
- , M. & Champy. J. “Reengineering the Corporation.” *Harper Business*, 1992.

- , M. & Champy. J. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate." *Harvard Business Review*, July-Augus, 1990.
- , M. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate." *Harvard Business Review*." July-August, 1990.
- , Michael. "Reengineering The Implementation Perspective." An Educational Offering of The Center for Reengineering Leadership, 1994.
- Hyde, A. C. "A primer on Process Reengineering." *The Public Manager*, 24(1), 1995.
- Klages and Loffler, 1995; Callender and joh,1995.
- Kofman, H. & Senge, P. "Communities of Commitment." *Organizational Dynamics Review*, 90(4), 1993.
- Linden, R. M. "Seamless Government: A Practical Guide to Re-engineering in the Public Sector." (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers), 1994.
- Morris Daniel & Joel Brandon. "Reengineering Your Business." *McGraw-Hill, Inc, 1995*.
- Nwabueze, U. & Kanji, G. K. "A Systems Management Approach for Business Process Re-engineering." *Total Quality Management*, 8(5), 1997.
- Osborne, David & Gaebler, T. "Reinventing Government: How the ntrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector." (MA: Addison-Wesley), 1992.
- , David & Plastrik, P. "Banishing Bureaucracy: The Five

Strategies for Reinventing Government.” (MA: Addison-Wesley), 1997.

Robbins, S. P. *Organization Behavior*, Prentice Hall International Edition, 1996.

Russel, M. Linden. “Seamless Government: A Practical Guide to e-Engineering in the Public Sector.” (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers), 1994.

Schein, Edgar, H. “Organizational Culture and Leadership.” San Francisco, CA. Jossey Bass, Publishers, 1985.

Scott-Morton, M. “The Corporation of the 1990s : Information Technology and Organizational Transformation.” New York: Oxford University Press, 1991.

Smircich, L. “Concepts of Culture and Organizational Analysis.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.3, 1983.

<부 록> 설 문 지

설 문 지

지방정부에서 BPR 적용의 영향요인에 관한 설문조사

안녕하십니까?

이 설문조사는 공공부문에서 BPR 적용의 영향요인에 관한 실증적 연구를 위하여 순수한 학술목적으로 작성된 것입니다.

본 설문조사를 통하여 지방자치시대에 있어서 지방정부차원에서 강조되고 있는 BPR 도입에 대한 실태와 문제점을 파악하여 보다 효율적인 조직관리방안을 구축하는데 조금이나마 기초를 마련해 보고자 합니다.

본 설문조사는 체크식으로 답하실 수 있으며 응답에는 정답이 없으므로 느끼시는 대로 답하여 주시면 됩니다.

본 설문조사는 학술적 연구목적 이외에는 어떤 목적으로도 사용되지 않을 것이오니 업무에 바쁘시더라도 부디 성의껏 답변해 주시면 고맙겠습니다.

2005. 3.

지도교수 : 강인호(조선대학교 행정복지학부 교수)

연구자 : 김 성(조선대학교 대학원 박사과정)

연락처 : Tel. (062) 606-6270, 019-631-3100

- A. 다음의 질문들은 귀하 조직의 최고관리층에 관한 질문입니다. 각 질문에 대하여 귀하께서 느끼시는 정도를 해당항목에 표시하여 주시기 바랍니다.

립니다.

설 문 문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 구성원들은 행정환경의 변화에 대하여 민감하게 대처해야 한다는 인식을 가지고 있다.					
2. 구성원들은 창조지향적인 가치관과 혁신적인 행태를 보유하기 위해 노력하는 편이다.					
3. 구성원들은 업무수행시 최우선시 되어야 할 가치는 고객지향적인 가치관이라 생각하고 있다.					
4. 구성원들은 상관의 지시 없이도 직무수행에는 자발적으로 임하고 있다.					

D. 다음은 정보통신기술에 대한 사용자의 활용능력에 대한 질문입니다. 평소 귀하가 느끼고 생각하는 바와 일치하는 부분에 V표를 해 주십시오.

설 문 문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 컴퓨터 운영체제(DOS, 윈도우 등)의 조작수준은 높은 편이다.					
2. 사무용소프트웨어(한글, 엑셀, 파워포인트 등)의 활용수준은 높은 편이다.					
3. 나는 나의 업무에 전자결재를 많이 활용하는 편이다.					
4. 나는 업무와 관련하여 인터넷이나 컴퓨터통신을 활용하는 수준은 높은 편이다.					

E. 다음은 구성원들이 조직에서의 정보기술을 활용하는 수준에 대한 질문입니다. 업무처리에 있어 평소 귀하가 느끼고 생각하는 바와 일치하는 부분에 V표

를 해 주십시오.

설 문 항 목	전 혀		매 우	
	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 령 지 않 다	그 령 다
1. 나는 업무처리를 위한 정보획득을 위해 인터넷을 활용하고 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----⑤
2. 우리 조직은 조직 내 정보시스템을 통해 정보가 공유되어 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----⑤
3. 나는 업무에 필요한 정보획득을 위해 사내 전자게시판을 활용하고 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----⑤
4. 나는 업무해결에 필요한 정보획득을 위해 사내 데이터베이스를 활용하고 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----⑤
5. 우리 조직에서는 축적된 정보를 효율적으로 사용하기 위해 지속적으로 갱신하고 있다.	①-----	②-----	③-----	④-----⑤

F. 다음은 귀하 구성원들의 직무만족에 관련된 질문입니다. 각 질문에 대해서 귀하의 생각을 가장 잘 반영하는 란에 “V” 표 하여 주시기 바랍니다.

1. 구성원들은 자기 업무와 관련된 교육·훈련의 내용에 대하여 만족하는 편이다.
전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()
2. 부하직원들은 상사로부터 업무수행능력을 인정받고 있는 편이다.
전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()
3. 구성원들은 담당하고 있는 직무에 대하여 자부심과 만족감을 가지고 있다.
전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()
4. 부서원들은 상하 동료와의 인간관계가 비교적 원만하며 업무협조는 원활하다고 느끼고 있다.
전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()
5. 구성원들은 자기업무와 관련된 업적에 대해서는 어떤 형태로든 공정한 보상을 받고 있는 편이라고 생각한다.
전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()

G. 다음은 귀하 부서원들의 조직몰입에 관련된 질문입니다. 각 질문에 대해서 귀하의 생각을 가장 잘 반영하는 란에 “V” 표 하여 주시기 바랍니다.

1. 나는 공무원으로서 내가 근무하는 조직의 목표가 곧 나의 목표라고 생각한다.

전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()

2. 나는 우리 조직의 발전을 위해서라면 조직이 기대하는 것 이상의 많은 노력을 할 것이다.

전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()

3. 나는 조직이 발전하기 위해서는 어떠한 임무라도 기꺼이 수행할 것이다.

전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()

4. 나는 주변 사람들에게 공공기관의 구성원, 즉 내가 공무원이라는 것을 자랑스럽게 이야기 한다.

전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()

