

공공기관 서비스 전달체계의 전환과정 분석 : 산업재해보상업무를 중심으로

김 장 기 (Kim, Jang-gi) *

(E-mail : kjg5308@kcomwel.or.kr)

노 현 승(Roh, Huyn-seung) **

(E-mail: hsroh07@kcomwel.or.kr)

신 윤 창(Shin, Youn-chang) ***

(E-mail: ycshin@kangwon.ac.kr)

논문접수일 : 2011년 4월 22일

논문심사일 : 2011년 7월 16일

게재확정일 : 2011년 8월 13일

* 학위취득대학: 강원대학교

현직: 근로복지공단 산재보험연구센터 책임연구원

** 학위취득대학: 가톨릭대학교

현직: 근로복지공단 산재보험연구센터 전임연구원

*** 학위취득대학: 고려대학교

현직: 강원대학교 교수(교신저자)

공공기관 서비스 전달체계의 전환과정 분석 : 산업재해보상업무를 중심으로 *

<국문요약>

최근 공공기관은 고객가치 실현을 위해 고객지향적인 서비스 공급을 추구하고 있다. 공공기관의 고객지향성은 서비스 전달체계에서 고객가치를 추구하는 제공형태를 의미하며 경영성과 달성과 함께 질 높은 서비스 제공을 목표로 서비스 전달체계의 전환과정을 모색하고 있다. 이와 같은 고객 지향적인 서비스로의 전환과정은 서비스 전달체계의 조정을 통해 구현되며 관련 조직 및 인력의 구성, 업무수행과정의 개편을 통해 확인 될 수 있다.

산재 보험은 산재 근로자의 업무상 재해로 인한 건강 및 소득 손실을 보존하는 사회안전망 역할을 수행하고 있다. 다른 사회보험과 달리 8종에 이르는 법정 보험급여를 가지며 급여항목 간 연관성을 지니고 있어 보험급여 지급과 관련하여 공공서비스 제공영역이 폭 넓게 발생할 수 있는 특성을 내재한다고 하겠다. 실제 산재보상서비스 전달체계는 2005년 이후 2차례에 걸친 개편과 전환과정을 추진하였으며, 공공기관 내부에서 고객지향적인 서비스 전환과정이 어떻게 발생되고 있는가를 검증할 수 있는 실증사례라고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 공공기관의 고객 지향적인 공공서비스 제공이 어떻게 전환되고 있는지를 분석하기 위해 공공고객관계관리(CRM: customer relationship management)의 관점에서 근로복지공단의 산재보상서비스 전달체계를 연구대상으로 선택하였다.

연구의 결과, 고객지향적인 공공서비스 전달체계는 고객가치 제고를 위한 조직, 인력, 업무프로세스 상의 많은 변화를 경험하고 있으며 이 과정에서 정책지원 및 경영성과 달성을 위한 목표 설정

을 제시하고 실천하기 위한 노력을 경주하고 있는 것으로 확인되었다. 또한 서비스 제공 유형 및 내용 측면에서 법률 및 규정에 근거한 법적 서비스와 가외적 서비스와의 상충문제 해결, 고객지향성 측면에서 정책지원, 경영성과와 고객가치의 균형성 유지, 서비스 수행과정에서 계획적인 고객접점관리 등이 중요한 의미로서 논의될 필요성이 확인되었다.

[주제어] 고객지향서비스, 공공고객관계관리, 찾아가는 서비스, 맞춤형서비스

I. 서론

국가기관 산하의 공공기관들은 대부분 특정 업무영역을 갖고 있다. 공공기관의 업무영역은 국가발전의 중추적인 기능을 수행하는 것과 관련되고 법적·제도적 규정에 기반을 둔 기관설립의 취지와 목적, 서비스 제공의 관리영역 등을 제시하고 있다. 또한 공공기관의 경우에는 일반 종합행정과는 달리 보다 특성화된 업무영역을 갖는다. 공공서비스의 대상영역에서도 구체적이고 한정된 고객범위를 유지하고 있으며, 고객의 요구와 기대에 부합된 공공서비스 전달체계를 가지고 있다.

공공기관의 공공서비스 전달체계는 고객가치, 고객지향, 고객중심 등 서비스 전달의 방향성과 함께, 서비스 공급체계에서도 가능한 법적 재량의 범주에서 고객 편리성과 만족도를 제고하려는 노력들이

* 본 논문은 근로복지공단 산재보험연구센터에서 수행된 연구(근로복지공단 2010: 연구-2010-라-6)에 기초하여 작성된 2010 한국정책학회 하계대회 및 국제학술회의 「공공서비스 전달체계의 전환과정 분석: 산재보상서비스를 중심으로」 발표논문을 수정 보완한 것임.

나타나고 있다¹⁾. 이와 같은 현상은 공급자 중심의 시각에서 벗어나 수요자 중심의 서비스 전달체계에 대한 전환과정과도 관련되지만, 실제 서비스의 제공형태에서는 제한된 자원 활용이라는 한계에 직면할 수 있다. 공공기관에서는 법적·제도적 기준을 준수해야만 되는 책임성의 범주를 갖지만, 관련 규정의 범주를 침해하지 않는다면 고객가치와 업무성과 창출의 다양한 행동체계를 지향할 수 있어야만 한다. 즉 광범위한 차원에서 고객의 이해와 서비스 행동체계를 마련하여 고객가치 창출을 위한 적극적인 관리체계가 나타날 수 있어야만 된다.

그렇다면 공공기관에서 고객과 서비스의 관계는 무엇인가? 고객을 정부가 소유한 인적·물적 자원의 수혜 권리를 가지는 대상 집단이라고 한다면, 서비스는 고객의 권리와 가치 실현을 위해 제공되는 유·무형의 자원형태로 설명할 수 있다. 이러한 차원에서 본 연구에서는 고용노동부 산하 근로복지공단의 산재보상서비스와 관련된 공공서비스 전달체계의 전환과정을 분석해 보고자 하였다. 산업재해보상서비스(이하 산재보상서비스)는 내부 민원업무 중심의 서비스 전달 방식에서 찾아가는 방문형 서비스 전달체계, 그리고 고객의 기대와 요구에 부합된 고객맞춤형 서비스 전달체계로의 전환과정을 경험하였다.

이와 같은 공공기관의 공공서비스 전달체계의 전환과정 분석은 공공기관 내에서 서비스 패러다임의 전환과정과 결부된 현상적인 측면의 분석과 함께, 실제 서비스 전달체계의 전환과정이 고객가치 제고 및 업무성과 향상에 어떻게 기여할 수 있는가를 검토할 수 있다. 또한 고객지향적인 서비스 전달체계의 운영기제를 다루는데 있어서도 유용할 수 있으며, 고객지향서비스의 전달역량을 강화할 수 있는 정책적 함의와 시사점 도출이 가능할 것이다.

1) 일반적으로 고객관계관리(CRM)의 관점에서 사용되는 '고객(customer)'이란 용어는 사용자(users), 고객(client), 소비자(consumer), 관계자(stakeholder)와 유사한 의미로 취급된다(배일섭 2007, 12).

II. 이론적 배경과 논의 : 공공서비스와 고객관계관리

1. 공공서비스 및 고객관계관리의 특성

공공기관에서 전달하는 공공서비스는 수요대상이 존재하며 서비스 대상자는 관련기관의 서비스 전달체계를 통하여 서비스를 수혜 받게 된다. 본 연구에서 다루고자 하는 산재보상서비스는 고용노동부 산하 근로복지공단에서 제공되고 있는 공공서비스의 일환으로, 산업현장 또는 사업체 종사자가 산업재해를 당하였을 경우 「산업재해보상보험법(이하; 산재보험법)」의 법적 규정에 근거해 요양 및 치료, 소득 보장, 직업재활 등과 같은 공공서비스를 제공받는 것을 의미할 수 있다¹⁾. 또한 산재보상서비스는 적정 요양 및 치료제공을 통한 합리적 요양관리, 보험재정의 안정적 운영, 산재근로자의 권익보호와 가치제고 등을 추구하는 특징을 갖는다.

국가수준의 사회정책 영역에서도 수요자 시각에서 공공서비스와 관련된 제반 목표와 전략, 수단과 방법의 탐색이 나타나고 있다. 효율적·효과적인 공공서비스 제공은 다양한 이해관계자 사이의 역할 관계를 중요시하며(김영순·최현수 외 2007, 38-39), 공급자 중심의 일방적인 서비스 제공에서 벗어나 고객가치를 창출하기 위한 생산역량까지 강조되고 있다. 공공부문에서도 고객가치 창출의 중요성이 확대되기 시작하였으며 1990년대 이후 민간부문에서 공공부문으로 고객관계관리(CRM; customer relationship management) 기법이 점진적으로 확산된 것에서 비롯된다. 또한 고객관계관리기법은 초창기 민간

1) 일반적으로 재해(injury)는 사고에 의한 육체적인 손상뿐만 아니라, 정신적인 문제까지 포함 할 수 있다. 산재보상은 직업상 재해의 직접적인 결과에 대한 보상이 이루어질 수 있으며, 업무상 재해(industrial accident)는 통근재해를 포함하는 광범위한 의미와 사업장 또는 근무시간에 발생된 혐의의 재해와 같은 의미로서 해석될 수 있다(Munchener Ruck Munich Re Group, 38-42).

부문의 상인공동체(vendor community)와 실무공동체(practitioner community) 대상의 IT기술 활용, 기술기반 솔루션의 도입 등과 같은 제한적 범주를 벗어나 공공서비스의 품질 향상, 최고관리자 계층의 관여와 리더십에 기반을 둔 혁신지향적인 조직관리 등에서도 제시되고 있다(A. Payne and P. Frow, 2005, 167; 김성호·김영환 외 2005, 71-72).

고객관계관리는 협의의 관점에서는 기업이 활용하는 방법론, 테크놀로지 및 전자상거래(e-commerce)방식 등에 한정되며 폭 넓게는 기업의 장기적 수익성과 주주가치 창출을 위한 지속적인 고객관계기법을 강조하기도 한다(박태훈·임영균 2008, 3). 민간부문 뿐만 아니라 공공부문에서도 고객가치 제고는 시각과 관점에 따라 추진방법이 중요하게 다루어질 수 있다. 박희서·김영환(2005, 2-3)의 경우 고객관계관리는 솔루션이나 기술 이상의 것을 함축하고 있는 것으로 고객지향적인 사고 또는 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공하며, 고객을 오랜 기간 유지시키고 고객의 평생가치를 극대화하여 수익성을 최대화하는 마케팅 전략, 고객과의 장기적인 관계형성을 위한 제반 활동, 고객가치 창출을 위한 업무프로세스의 총체적인 재설계 등과 관련된 것으로 설명하고 있다. 그런가 하면 오영균(2006, 257-258)은 고객관계관리의 경우 민간부문과 공공부문에서의 지방자치단체의 고객관계관리에 대한 차이가 있음을 검증하고 있으며, 지방자치단체는 지역적 특수성과 환경, 재정능력, 주민선호 등에 따른 특성화된 고객관계관리의 기본구조를 마련하는 것이 중요함을 강조하고 있다¹⁾. 반면 박성민·최윤경(2005, 317-318)은 고객관계관리의 적용 범주에서 서비스의 전달역량을 넘어 고객의 기대와 욕구에 맞는 서비스 생산역량의 범주까지

1) 오영균(2006, 269)은 공공고객관계관리(PCRM)의 적용에서 핵심고객, 고객과의 관계형태, 고객의 요구와 기대, 고객중심의 시스템 혁신 등을 중요한 과제로 인식하고 있다. 특히 고객관계관리는 기업과 같이 고객과의 관계에서 공동가치 창출을 추구하는 성과가치와 고객가치를 동시에 강조할 수 있기도 하다(W. Boulding, R. Staelin, M. Ehret & W. J. Johnston 2005, 155-156).

다루어 나갈 것을 주장하고 있기도 하다.

< 표 1 > CRM과 PCRM의 주요 특성 비교

구 분	CRM의 주요 개념 요소	PCRM의 주요 개념 요소
목 적	<ul style="list-style-type: none"> - 고객충성도 향상, 장기적 관계 유지 - 기업이미지 개선을 통한 경쟁력 확보 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객(주민, 민원인) 만족도 향상 - 공공성 확보 등 행정목표 달성 - 행정기관의 이미지 개선을 통한 장기적 관계 유지
핵심가치	<ul style="list-style-type: none"> - 효율적 서비스 전달체계의 구비 - 고객이 원하는 1:1 서비스 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 형평성과 효율성의 제고 - 서비스 영역 밖의 고객(주민)들의 적극적 참여유도 및 관리
고객집단	<ul style="list-style-type: none"> - 기업의 구매자로서 고객 - 개별 고객의 특성 및 소비성향 파악 - 가치를 창출하거나 잠재성이 있는 고객선별관리 	<ul style="list-style-type: none"> - 주민 또는 시민의 의미로 고객 확장 - 주요 이용고객에 대한 서비스, 만족도등의 정보구축 - 모든 고객대상의 생애주기, 특성 파악
고객분류	<ul style="list-style-type: none"> - 가치가 높은 고객을 분류, 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객가치별 분류 지향 - 고객니즈의 특성별 분류 중시
IT기술 및 정보획득	<ul style="list-style-type: none"> - IT기술 활용 - 거래를 통해 고객 관련 데이터 수집, 통합, 분석 	<ul style="list-style-type: none"> - IT 기술 활용 - 공공서비스 제공 관계로 data 축적 - 행정정보시스템

* 참고: 김혜정(2007, 76-77)의 기술내용을 인용하여 재구성.

이상에서 설명하고 있는 바와 같이 고객관계관리는 공공 및 민간 부문의 차이에서 뿐만 아니라 운영주체가 가지는 가치와 목적, 대상고객의 특성, 그리고 지역적 요소에 따라서도 다르게 접근되어야 하며 IT기술 및 정보의 제공과 획득방법에 따라서도 부분적으로 구별될 필요성이 있다. 또한 같은 공공부문 내에서도 정부계층과 기관특성에 따라 고객가치 제고의 목표와 수준 차이가 발생할 수 있다. 이러한 차이는 고객관계관리의 특성 및 형태에 따른 기준에 근거하여 대상고객의 특성, 궁극적인 고객가치제고의 목적과 취지, 이를 구현하기

위해 사용되는 자원의 활용측면과 관련 될 수 있겠다. 또한 공공기관은 일반적으로 특성화된 업무영역의 범주를 가지므로 이와 관련한 공공서비스 제공목적, 고객집단의 특성과 분류, 정책기반, 지원환경 등에서도 기관 특성에 따른 고객관계관리 관점 및 추진에서의 상대성을 내포할 수 있다.

2. 산재보상서비스의 특성 및 전환과정

1) 산재보상서비스의 특성과 전달체계의 변화

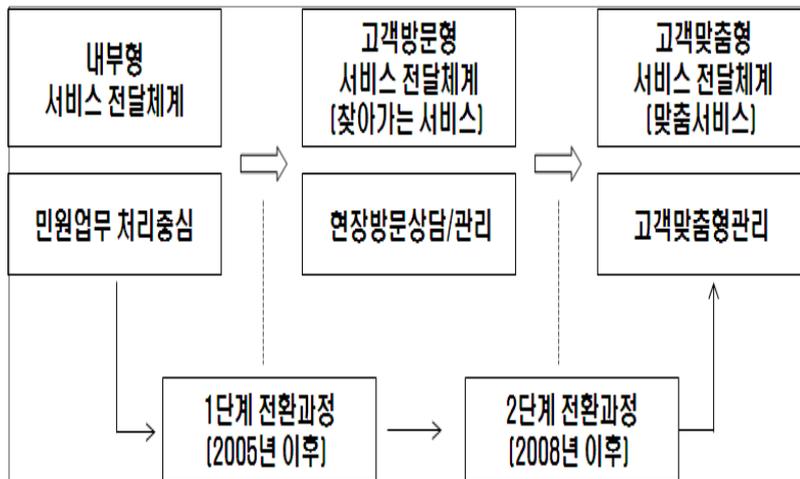
산재보상서비스는 업무상 재해를 당한 산재근로자를 보호하고자 하는 가치실현을 목적으로 하는 사회보장서비스의 하나로서 설명할 수 있다. 산재근로자의 보호는 기본적으로 산재보험법이 명시하고 있는 보험급여의 지급을 통해 이루어지며 이는 산업재해 발생부터 치료·요양 종결과정에 이르기까지 산재근로자의 보험급여 수급자격의 적합성을 판단하여 지급된다. 이 과정에서 산재보험법에 근거한 보험급여의 지급과 함께 산재근로자 대상에 대한 기대욕구 파악과 정보제공 등 가외적 서비스의 제공이 함께 이루어진다. 이와 같이 산재보상서비스는 법적 기준에 근거한 보험급여 지급과 치료·요양관리의 합리화, 직업 및 사회복귀 촉진 등 고객만족 및 고객가치 창출을 위한 공공서비스의 유형으로 설명될 수 있으며¹⁾, 8종 보험급여 지급을 통해 산재근로자의 건강 및 소득손실을 보존하는 사회보험서비스의

1) 산재보험은 업무상 재해를 당한 재해근로자와의 관계에서 산업재해구제체도의 핵심인 산재보험금 여의 제공을 통해 사업주의 손해배상책임을 전보하는 책임보험적 성격과 재해근로자 및 그 가족의 생활지원을 위한 생활보장적 성격을 동시에 갖는 사회보험이라 할 수 있다(한경식 2008, 221-222). 특히 산재보험은 업무상의 이유로 근로자가 부상, 질병, 장해 또는 사망 등에 대하여 필요한 보험금부를 지급, 재해근로자의 사회복귀 촉진, 재해근로자 및 그 유족의 보호, 산업재해의 방지, 사회복귀촉진사업 등을 목적으로 하는 종합적인 사회보험체도의 성격을 갖는 것으로 설명될 수 있다(勞災保險情報センター 2008, 9-11).

일환이라 할 수 있다. 산재보상서비스는 업무상 재해로 인정된 산재근로자의 재해사이클(injury cycle)¹⁾에 따라 이루어지며 이 과정에서 신속 공정한 보험급여의 지급과 고객만족도를 제고하기 위한 관련서비스 제공이 나타나는 사회보장서비스의 성격을 갖는다.

이와 같은 특성에 기초하여 산재보상서비스 전달체계는 업무처리의 효율성 및 효과성 확대를 통한 성과창출과 고객만족도 제고를 달성하기 위해 지속적인 서비스 전달체계의 개편과 전환을 모색해 왔다. 첫 번째 전환단계는 2005년도에 발생 된 것으로 사무실 내근 중심의 민원업무 처리방식에서 벗어나 고객을 방문하여 기대욕구를 파악하고 충족시키기 위한 현장중심의 업무프로세스가 추진되었다. 두 번째는 고객 별 기대욕구의 심층적인 이해와 이를 바탕으로 한 차별화된 서비스 제공을 목적으로 2008년 이후 추진된 전환 과정의 발생이다.

< 그림 1 > 산재보상서비스의 전환과정 및 단계



1) 산재근로자의 재해사이클(injury cycle)은 산재보상 업무영역에서 산업재해 발생부터 치료 및 요양을 통한 상병상태의 회복, 잔존증상의 고정여부에 따른 장애판정, 산재종결 이후 사회복귀 과정까지를 의미한다.

2) 산재보상서비스 전달체계의 전환과정과 추진내용

2005년 10월 기존의 내부 사무실 중심의 민원업무처리방식에서 벗어난 산재보상서비스 전달체계 변화가 발생되었는데, 현장에서 고객의 기대와 욕구를 파악하기 위한 현장방문상담관리업무의 도입이 주요한 변화로서 설명될 수 있다. 현장방문을 통한 관리방식은 「찾아가는 서비스(outreach service)」라는 혁신적인 서비스관리로서 설명될 수 있으며, 산재근로자를 대상으로 재해발생 시점부터 치료와 요양과정 중 현장방문을 통한 상담관리 체계화를 통해 현장중심의 서비스 제공체계를 마련하였다는 점에서 고객지향적인 서비스 전달체계의 전환으로 이해할 수 있다.

또한 2008년 4월을 기점으로, 현장방문상담관리 중심의 「찾아가는 서비스」가 가지는 한계를 보완 및 개선하기 위한 목적으로 「맞춤서비스(customer made service)」가 도입되게 되었다. 「맞춤서비스」는 현장방문을 통한 상담 중심의 업무프로세스가 가지는 획일적인 서비스 제공의 한계를 직시하고 산재근로자가 가지는 개별적 기대욕구를 파악하여 차별화된 서비스 제공을 통해 서비스의 질적 수준을 제고하기 위한 노력이었다는 점에서 또 한 번의 산재보상서비스 전달체계의 전환으로 이해할 수 있다.

이상의 산재보상서비스 전달체계의 전환과정을 정리해 보면 세 가지 유형의 산재보상서비스 전달체계가 제시된다.

첫째, 내부형 서비스 전달체계로서의 산재보상서비스이다. 내부형 서비스 전달체계로서의 산재보상서비스는 업무상 재해 발생에 따른 산재근로자에 대한 신속하고 공정한 재해보상을 주요 목적으로 하였다. 내부형 서비스 전달체계는 고객의 사무실 방문을 통한 안내 및 민원업무 처리방식의 업무프로세스를 기본 체계로 운영되었으며 접수된 민원업무 수요에 대한 대응차원에서 서비스 제공자의 인력, 시설, 정책지원 등 자원운영을 위한 제반여건이 고려된 산재보험 도입 이후 이루어진 서비스 제공체계로 기술할 수 있다.

둘째, 고객방문형 서비스 전달체계로서의 산재보상서비스이다. 「찾아가는 서비스」로 표현되는 고객방문형 서비스 전달체계는 접수민원을 중심으로 공단 직원이 직접 현장을 방문하여 상담 서비스를 제공하는 형태로 설명할 수 있다. 고객방문형 서비스 전달체계는 현장방문상담관리를 운영하였다는 점에서 기존의 내부형 서비스 전달체계와 구별되며 이와 관련하여 서비스 전달체계 운영과 확립을 위한 제반여건 조성에서의 차이가 발생하였다.

셋째, 고객맞춤형 서비스 전달체계로서의 산재보상서비스이다. 공단은 고객맞춤형 서비스 전달체계를 「맞춤서비스」로 명명하고 고객관계관리의 기법과 함께, 고객의 기대와 요구에 부합된 맞춤형 서비스의 제공, 현장중심의 서비스 제공 등을 포함하고 있다. 고객맞춤형 서비스 전달체계는 산재보상서비스 제공과정에서 고객가치 제고를 초점으로, 고객의 특성 이해와 성향 분석, 정보시스템 활용을 통한 체계적인 서비스 제공기반의 관리 등과 연계될 수 있다¹⁾.

이와 같은 점에서, 산재보상서비스는 최근 몇 년간 서비스 전달체계 전환과정을 뚜렷하게 겪어왔다고 할 수 있다. 이러한 전환과정은 보험급여 제공 중심의 민원업무처리방식을 포함하여 산재근로자의 재해사이클과 부합된 업무프로세스의 설계 및 수행과정 중심으로 발생되고 있으며 특히, 「맞춤서비스」는 이전의 「찾아가는 서비스」를 창의적인 형태로 변화시킨 것으로 현장방문상담서비스에서 접점별 서비스, 현장중심서비스, 전문형서비스라는 서비스 전달체계의 지향성을 제시하고 있다.

1) 「찾아가는 서비스」 개편(안)(근로복지공단 2008, 1-3)에 의하면, 찾아가는 서비스는 장기요양환자의 감소, 사회복귀기간의 단축으로 보험재정안정화에 기여하였지만, 상담실적 위주의 양적서비스 제공으로 고객만족도 향상에 제약현상이 나타나고 있음이 지적되고 있다. 이러한 배경에서 마련된 고객맞춤형서비스는 고객만족도 향상을 위한 접점별 서비스 관리체계를 조성하고 제도약의 기반을 조성하는 것과 관련된 것으로 나타나고 있다.

3. 분석틀의 제시

공공기관은 과거와 달리 고객만족도 제고와 함께 공공서비스의 질적 수준을 제고하기 위한 업무영역 전반에서의 변화를 요구받고 있다. 이는 고객지향성에 기반한 고객 특성과악과 이해, 기대욕구 실현을 위한 자원의 확보와 운영, 실천목표 수립 및 업무프로세스 설계와도 관련된다. 고객가치의 실현은 고객과의 지속적인 관계형성과 유지, 이를 통한 기대욕구의 이해와 충족과정에서 나타난다고 할 수 있는데 이와 같은 관점에서 고객관계관리는 고객가치 제고를 이해하는데 유용한 시각을 제공해준다.

특히 고객관계관리는 민간 및 공공부문 영역의 제한성에 국한되지 않고 추구하는 가치와 목적, 대상고객의 범주와 고객 군, 추진전략을 위한 운영기반에서 검토될 수 있기도 하다. 고객관계관리는 이를 추진하는 조직에서 고객집단과 상호간에 이익이 되는 중장기적인 관계형성의 기반을 조성하고 선별된 고객가치의 극대화를 추구하며, 고객과의 긴밀한 관계유지, 선택된 고객대상의 관리과정을 추구하는 일련의 현상과 관련될 수 있을 것이다(<http://dbminfo.tistory.com>). 즉 공공기관에서의 고객관계관리는 기관과 고객사이에서 발생될 수 있는 제반 전략적인 과정을 포함할 수 있어야 되며(Kale 2004, 42-46), 성공적인 고객관계관리를 위해서는 관련 개념의 정확한 이해와 더불어 개별 기관들이 고객관계관리의 집행과정에서 경험하게 되는 제반 사항을 함께 고려할 필요가 있다(Boulding and Staelin et. al. 2005, 155-164).

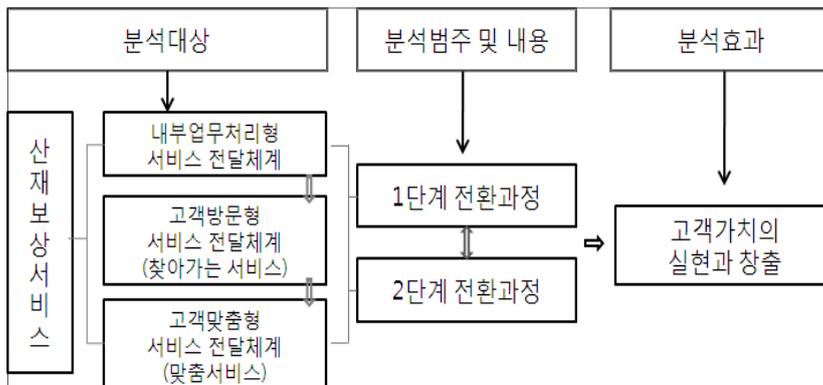
반면 페이니와 프로우(Payne and Frow 2005, 167-176)는 관점과정의 못지않게 고객관계관리에 있어 전략개발과정의 필요성을 중요하게 취급하며 분류하고 있으며, 고객관계관리의 경우 경영전략과 더불어 고객전략이 중요함을 설명하고 있는데, 전략개발의 과정에서는 고객 및 조직가치의 창조과정, 가상적·물리적인 다중채널의 통합과

정, 통합된 다중채널을 통한 이해관계자의 가치제고와 성과모니터링 등의 성과평가과정, 그리고 개별 과정과 호환될 수 있는 정보관리과정이 중요함을 제시하고 있다.

한편으로 박찬욱·김형수(2008, 70-72)는 고객관계관리에서의 성공요인은 프로세스적 관점과 기능적 관점으로 구분하여 살펴볼 수 있으며, 프로세스적 관점에서는 고객과의 관계형성과 유지 및 확장을, 그리고 기능적 관점에서는 개별 프로세스 내의 업무수행체계에서 고객관계관리의 활동형태를 구별할 필요성이 있음을 주장하고 있다. 또한 박성민·최윤경(2005, 318-321)은 정책고객서비스의 사례연구에서 성과평가와 관련된 차원에서 CRM specific BSC 모델을 통하여 고객관계관리 측정지표의 효과적인 구축을 위해서는 고객의 정의와 분류, 고객중심의 프로세스, 조직 및 인력, 통합고객데이터 관리와 관련된 기술 등의 요인을 중요하게 다루고 있다.

이와 같은 점에서 공공서비스 전달주체로서 공공기관의 고객관계관리 실천은 대상 고객의 이해와 분류, 경영성과 측면에서의 관리전략 마련, 프로세스적 관점과 기능적 관점에서의 고객관리체계와 조직 및 인력운영, 그리고 정보시스템 구축 및 활용기반 조성과 관련한 내용을 중심으로 분석할 수 있다.

< 그림 2 > 연구대상 및 분석의 범위



Ⅲ. 산재보상서비스의 전환과정 분석

1. 산재보상서비스 전달체계의 변화과정과 문제인식

산재보험 도입 이후 산재보상 업무는 산재보험 적용확대 및 보험급여 지급과 관련한 보상부문에서의 보장성 강화와 보험급여 지급 합리화를 실천하기 위한 내용을 중심으로 개편되어 왔다. 이와 같은 산재보상 업무의 변화과정은 법·제도적 차원에서 개선사항을 다루는데 중점을 두고 있었다.

산재보상 업무가 주로 법적 제도적 차원에서 다루어져 왔던 것은 산재보상 업무가 보험급여 지급업무를 중심으로 이루어져 왔으며 보험급여의 종류와 성격, 지급대상과 방법 등 급여지급 관련 업무처리가 산재보험법령에 근거하여 판단되고 있기 때문이다.

그러나 보험급여와 관련된 법·제도적 개선 못지않게 산재보험시설 관리, 산재근로자의 적정요양관리와 요양이후 사회복귀 등 산재보험제도 운영에 있어 재정안정성 확보, 제도전반의 합리성 제고, 고객만족도 증대 등 산재보상 운영시스템의 개선이 요구되어 왔다¹⁾.

이처럼 산재보상서비스 개선은 산재보험제도가 가지고 있던 지속적인 문제해결 방안의 모색과 고객가치 제고를 위한 적극적인 행태 변화로서 이해될 수 있다. 특히 법적 규정에 근거한 정형화된 산재보상서비스의 제공에서, 전문적인 서비스 제공을 통한 고객가치 창출이 강조되었다. 그 결과로 산재보상서비스는 접수민원 중심의 업무처리 방식에서 현장상담이 연계된 전문화된 현장상담서비스 제공을 통한 업무수행체계의 변화가 발생되었다.

이와 같이 산재보상서비스는 사무실 내부에서 외부로 전문화된 현

1) 고용노동부·근로복지공단은 2006년 1월 공동으로 「산재보험 찾아가는 서비스의 추진계획」을 수립하였으며, 또한 사전에 「산재보험혁신기획단」을 구성하여 손해보험사 및 외부전문가 대상의 TF팀을 구성하여 요양 및 재활서비스의 제도·운영 시스템을 개선하기 위해 노력하였다.

장상담서비스를 기반으로 한 「찾아가는 서비스」로의 1차 전환과정이 발생되었다. 「찾아가는 서비스」는 고객과의 관계형성을 통한 현장 중심의 전문서비스 제공이라는 점에서 중요한 의미를 내재할 수 있다. 「찾아가는 서비스」는 현장방문상담서비스 제공을 통해 산재 근로자의 불필요한 요양을 감소시키고 사회복귀기간을 단축시켜 보험재정의 안정화에 기여한 것으로도 평가되고 있지만, 상담실적에 치중한 서비스 제공으로 고객만족도 향상부문에서는 제약현상이 발생된 것으로 평가된다. 이러한 배경에서 산재보상서비스는 양 중심의 성장에서 고객가치와 서비스의 질(quality)을 추구하고 고객만족도 제고를 위한 산재보상서비스 전달체계의 전환을 요구받게 되었다.

「맞춤서비스」는 고객관계관리 개념을 적극 수용하여 현실화하기 위한 노력으로 볼 수 있다. 근로복지공단은 2008년 10월 「섬김과 배려를 위한 찾아가는 서비스의 개편(안)」을 마련하였으며, 고객과의 점점 확대, 현장서비스와 전문서비스의 연계를 통한 2차 산재보상서비스 전달체계 전환을 추진하였다. 「맞춤서비스」를 통한 산재보상서비스 전달체계는 양 중심에서 질 중심으로, 상담중심에서 고객관계중심으로의 서비스 전달체계 변화가 나타나고 있다. 이상과 같이 산재보상서비스는 고객지향적인 서비스 제공체계 마련을 위한 전환과정을 경험하였으며 이 과정에서 고객가치 실현을 전제로 고객과의 관계형성을 위한 문제인식의 형성과 고객관계관리가 강조되어 왔다는 특성을 설명할 수 있다.

2. 산재보상서비스 전달체계의 전환과정 분석

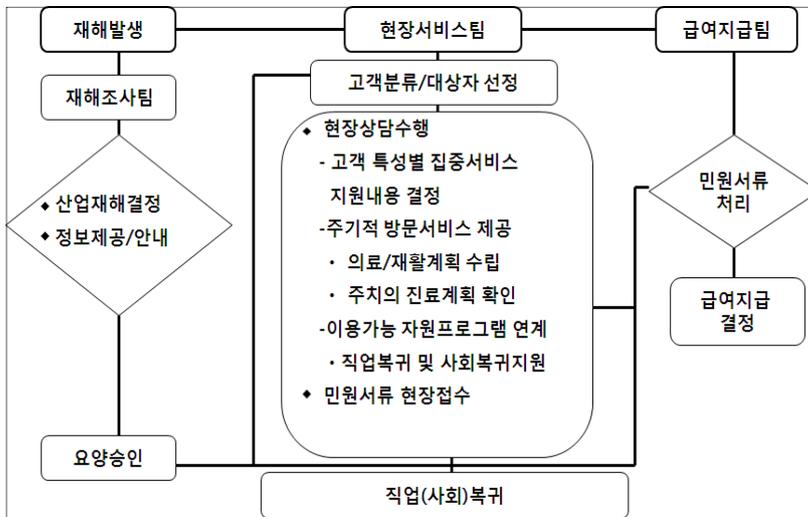
1) 제1단계 전환과정

(1) 찾아가는 서비스의 도입과 운영모델

「찾아가는 서비스」는 2005년 10월 이후 도입되어 전문 직군에

의한 업무수행 강화를 통한 산재보상전달체계를 구축하였다. 전문 직군에 의한 업무수행은 재해조사팀, 현장서비스팀, 재활서비스팀, 급여지급팀으로의 조직편제를 통해 이루어졌으며 재해발생부터 직장·사회복귀에 이르는 산재보상 업무수행과정에서 팀별 역할이 구분되는 업무프로세스를 갖추게 되었다. 이러한 업무추진체계의 수립은 산재보상 업무영역을 세분화하여 효율성과 효과성을 제고하고자 하였던 것으로 「찾아가는 서비스」는 전문형 서비스 전달체계를 구축하였을 뿐만 아니라, 현장상담관리에서 산재근로자와의 상담체계 유지, 관련 정보의 취득과 정리 등 정보처리시스템에 기반 한 업무처리 활용도가 높아지게 되었다.

< 그림 3 > 찾아가는 서비스의 운영모델



* 참고 : 근로복지공단 산재보험연구센터(2010, 17.)

「찾아가는 서비스」는 전문 직군을 중심으로 한 팀 체제 기반에서의 운영모델이 제시되고 있다. 이는 산재근로자의 재해사이클에 따라 전문 직군으로 구성된 팀 체제의 업무수행 형태로 나타나고 있다.

업무상 재해여부의 판정 및 산업재해 승인 전후 산재보험 관련 정보 제공 등의 업무를 수행하는 재해조사팀, 현장중심의 방문상담 수행을 통한 고객과의 관계형성, 기대욕구 파악, 고객관련 정보의 취득과 정리, 그리고 요양관리 중심의 민원업무를 중심으로 하는 현장서비스 팀, 소득 손실 보존 목적의 보험급여 지급과 관련한 민원업무 처리를 중심으로 하는 급여지급팀, 요양종결 이후 사회 및 직업복귀 지원업무를 수행하는 재활상담팀의 편제가 그것이다. 이와 같이 「찾아가는 서비스」는 각 직군별 전문화된 업무영역에 따른 특성과 관련된 서비스 관리시스템으로 기술될 수 있다.

(2) 찾아가는 서비스의 특성과 운영체제

「찾아가는 서비스」는 내부 민원업무와 외부 현장방문상담 업무가 고객과의 관계형성에 기반 하여 산재근로자의 고객만족도 향상을 추구하는 산재보상서비스 전달체계로서 기술할 수 있다.

첫째, 현장상담서비스는 팀 미팅과 재해조사 과정에서 취득된 고객 정보를 바탕으로, 현장서비스 대상자를 선정하는 형태를 취하고 있다. 대상자로서 선정된 이외의 경우 일반적인 서비스 제공대상자로 분류하고 있으며, 예비 시범사업에서는 최초·재요양 승인 환자를 대상으로 한 우선지원 대상, 뇌심혈관·근골격계 및 척추질환자, 1년 이상의 요양환자를 대상으로 한 집중지원 대상, 기타 환자를 대상으로 한 병행지원 대상으로 분류하고 있기도 하다(근로복지공단 2005, 7-8).

둘째, 「찾아가는 서비스」는 업무성과 달성과 고객만족도 제고를 전략관리 목표로 하는 팀 단위 중심의 전문 직군 별 운영방식에 기반하고 있다. 이러한 팀제 운영방식은 경영성과 평가와 관련하여 최초상담, 지원상담, 산업재해결정 및 민원서류 처리의 신속성, 의료기관의 관리 및 고객만족도 측정 등 업무성과와 고객만족도 제고를 위한 관리전략이 내포되어 있다고 하겠다.

< 표 2 > 찾아가는 서비스의 재정립 체계

고객접점 (MOT)	산재근로자 상병상태	고객서비스 제공 실태	개선요구부문
재해발생	- 요양개시, 급성기, 초진소견서 작성	-	- 접점별·단계별 고객서비스 미흡
유선상담 (산재처리)	- 요양초기단계	- 전화상담 고객서비스 (담당 또는 고객지원센터)	- 전화상담과 연계된 접수체계 등 고객서비스 필요
최초요양 신청서 접수	- 요양 후 1개월 이상 경과단계	- 신속한 재해조사 및 산재 여부 결정	- 산재승인여부 결정 위주의 고객서비스 필요
요양연기 추가상병	- 초진 진료기간 경과 후 치료연기 필요단계 (아급성기)	- 최초상담 및 현장 요양 관리를 통한 초기 및 의료집중 고객 서비스	- 초기상담의 병행에 따른 요양관리의 집중서비스 필요
요양종결	- 상병상태 고정 및 요양 종결단계(고정기, 치유기)	- 재활 집중 및 재활 상담을 통한 고객 서비스	- 요양관리의 전문성 제고를 통한 고객 서비스 필요
장해보상/ 후유증상 관리	- 후유증상, 장애에 따른 보상수준의 결정단계 후유증상 관리여부 결정	- 후유증상, 장애급여 지급, 후유증상카드 발급을 통한 고객관리 서비스	- 재활 및 사회복귀 서비스의 성과창출 이 필요

* 참고 : 근로복지공단(2008), 「찾아가는 서비스 추진방향 “재정립”을 위한 워크숍 자료집」에서 발췌하여 재구성.

셋째, 프로세스적·기능적 관점에서의 고객관리이다. 프로세스적·기능적 관점은 산업재해사이클과 관련되며 업무상 재해 발생과 결정, 요양관리와 종결, 사회복귀 지원 등의 과정을 통해 팀 단위로 편제된

업무프로세스와 연관지어 이해할 수 있다. 구체적인 내용을 살펴보면 재해조사팀은 산업재해 조사 및 업무상 재해여부 결정과 관련한 업무에서 고객응대, 관계형성 및 고객관련 정보의 취득과 관리업무를 수행한다. 현장서비스팀은 요양관리 중심의 민원업무 처리와 관련하여 서비스 제공자 분류와 선정, 고객과의 관계형성과 고충 및 애로사항의 청취, 향후 고충사항 해결을 위한 관련자원의 파악과 결과에 대한 환류, 고객관련 정보의 지속적인 취득과 유지 및 관리가 필요하다. 급여지급팀의 경우 보험급여의 신속 공정한 지급처리와 관련하여 산재근로자의 상태파악과 이해를 위한 직·간접적인 고객관리를 필요로 한다.

넷째, 「찾아가는 서비스」는 도입이후 성공적인 정착과 안정을 위해 일반직, 의료직, 재활상담직 등 3개 직군별 전문인력 배치, 개편된 업무프로세스의 이해도 제고를 위한 교육시행과 홍보, 각종 정보지원 체계 구축 등 인적·물적 자원의 지원이 이루어졌다.

다섯째, 「찾아가는 서비스」의 정착과정에서는 정보시스템 지원과 더불어 경영평가 지표의 운영을 통해 조기에 안정적인 정착을 유도하였다. 변화된 산재보상서비스 전달체계는 고객만족도 평가와 관련해 고객모니터링 조사와 사업추진 실적 평가와 관련한 현장상담 서비스 제공 실적관리, 적정 요양관리, 민원서류 처리의 신속성, 사례관리 상담실적과 직업배치 실적 및 직업훈련비용 지원 실적 등이 제시되었다(근로복지공단 2006, 64-72)¹⁾.

2) 제2단계 전환과정

1) 산재보상서비스는 전국 지역본부 및 지사의 서비스 공급망 체계를 확충하고 신속·공정한 산재보상 서비스를 제공하는데 목적을 두고 있다. 이와 같은 산재보상 서비스의 기반조성은 찾아가는 서비스 전용프로그램 구축(2006), 찾아가는 서비스 혁신브랜드 선정(2007), 준 케이스 매니저 선발운영(2007), 찾아가는 서비스 발전방안 마련(2007) 등 정책·제도적 인프라 구축과 개선활동을 기반으로 '현장중심의 서비스 공급체계'를 구축한 것으로 설명될 수 있다.

(1) 맞춤서비스의 도입과 운영모델

「맞춤서비스」는 2008년 10월 「찾아가는 서비스」의 개편과정에서 제기되었다. 「찾아가는 서비스」의 도입은 현장방문상담서비스 제공을 통해 현장중심의 업무처리 방식을 지원하고 고객과의 관계형성을 강조하였다는 점에서 산재보상서비스가 고객 지향적인 서비스 전달체계로 전환된 혁신적인 사례로 평가할 수 있다.

그러나 「찾아가는 서비스」가 고객지향적인 서비스로서의 가치를 내제하는데 가장 큰 기여를 한 것으로 평가되는 상담서비스 운영에 한계가 노출되면서 보다 성숙한 고객지향적인 산재보상서비스 전달체계 마련의 개편이 발생되게 되었다. 「찾아가는 서비스」에서의 현장방문상담서비스 운영이 지속되는 과정에서 실적 중심에 편중된 운영형태가 발생하였으며 이로 인해 일률적인 상담서비스가 제공되고 고객가치 실현과 만족도 제고에 제약현상이 발생되었다. 「찾아가는 서비스」가 현장에 기반한 고객과의 관계형성을 통해 공공서비스의 양적 성장에 이바지하였다면 「맞춤서비스」는 양 중심의 성장한계를 극복하고 질 중심의 산재보상서비스 제공을 통해 실제적인 의미에서 고객가치의 실현과 만족도 제고를 지향하고자 하였다.

「맞춤서비스」는 2009년 4월 공단 내 3개 지사를 대상으로 시범사업이 전개되면서 점진적인 확대과정을 거쳐 시행되었다. 「찾아가는 서비스」가 전문 직군별 서비스 제공을 통한 양적 성장을 경험하였다면, 「맞춤서비스」는 고객과의 관계형성을 기반으로 질 높은 서비스 제공 기능을 강화하려는 의도에서 발생되었다(근로복지공단 2008, 1-8).

「맞춤서비스」는 기존의 「찾아가는 서비스」가 고객대상의 현장방문 상담에 치중하였던 것과는 달리, 고객의 요구와 기대에 부합된 서비스 제공을 위한 업무프로세스의 전환이 발생되었는데 「찾아가는 서비스」에서 운영되었던 업무기능에 따른 팀 단위 서비스 제공방식에서 요양결정이후 1:1 전담서비스 체제의 실현을 위해 재해상담팀, 요양지원팀, 재활서비스팀의 3개 팀 체제로의 개편이 이루어졌다. 이

는 「찾아가는 서비스」가 갖고 있던 현장서비스팀과 급여지급팀의 업무기능을 요양지원팀으로 일원화하여 현장상담을 통한 고객의 기대욕구를 적극적으로 해소하고 충족시켜주기 위한 취지에서 발생되었다. 이처럼 「맞춤서비스」는 「찾아가는 서비스」에서 운영되었던 급여지급팀의 업무를 요양지원팀으로 이관하여, 직무수행 담당자의 제한된 보상업무 영역을 벗어나 종합적인 업무 이해도 향상과 1:1전담관리 방식을 발생시켰다는 점에서 기존 산재보상서비스 전달체계와 구별되는 차이를 갖는다.

< 그림 4> 맞춤서비스 시범사업의 운영형태

찾아가는 서비스	⇒	맞춤서비스
<ul style="list-style-type: none"> ○ 요양승인 후 산재보상서비스의 제공 ○ 전문 직군 별 서비스 제공 ○ 양 중심의 상담서비스 제공방식 		<ul style="list-style-type: none"> ○ 재해발생 후 신속·공정한 서비스 ○ 1인 담당자에 의한 1인 전담서비스 ○ 개인별 특성을 고려한 질 중심의 서비스

* 참고 : 근로복지공단(2009나, 2-3)에서 발췌하여 재구성

< 그림 5 > 산재보상서비스의 전환과 추진형태

현행(2009년 이전) 업무기능별 팀단위 서비스	재 해 조사팀	-재해조사 -최초/재요양결정 -유족보상 처리	현행(2010년 이후) 1:1 전담서비스	재 해 상담팀	-전화/인터넷 신고업무 -요양승인 전 상담 -최초요양 및 유족보상 -최초평 균임금 산정
	현 장 서비스팀	-현장방문서비스 -요양환자 관리 -의료기관 관리		요 양 지원팀	-요양환자 사례관리 -의료기관 관리 -보험급여 지급 -평균임금증감 처리 -원직장 복귀업무 -심리/사회재활업무
	재 활 서비스팀	-사례관리업무 (요양환자/치료종결자)		재 활 서비스팀	-치료종결자 사례관리
	급 여 지급팀	-보험급여 지급 -평균임금 증감처리 -부당이득 관리			

* 참고 : 근로복지공단(2009c, 2)

(2) 맞춤형서비스의 특성과 운영체제

「맞춤서비스」는 1인 전담에 의한 서비스 제공방식 추진과 산재 근로자 개별 기대욕구 파악을 통한 고객가치 실현을 추구하는 산재 보상서비스 전달체제로 설명할 수 있으며, 「맞춤서비스」의 특성과 관련하여 대상군의 분류와 선정, 목표와 가치, 조직체계와 업무성과 측면에서 다음과 같은 기술이 가능하다.

첫째, 「맞춤서비스」는 「찾아가는 서비스」가 가지던 광범위하고 포괄적인 서비스 제공대상자 선정과 공급방식에서 벗어나 고객을 집중관리대상자와 일반관리대상자로 구분하였으며, 표준간이상해도(AIS-code)를 활용하는 분류기준을 마련하였다¹⁾. 또한 업무전담자가 지속적인 고객관리를 할 수 있도록 하는 1:1 전담관리방식을 추진하였으며, 집중 및 선택을 통한 서비스 제공을 통해 업무추진의 효율성을 확보하고자 하였다. 이는 현장상담과정과 민원업무처리의 일체성을 확보하여 업무효율성을 제고하는 동시에 고객의 기대욕구를 신속하게 해소하고자 하는 노력으로 이해할 수 있다. 이러한 1:1전담관리 방식의 업무추진은 고도화된 고객관계관리 전략을 통해 고객서비스의 질적 수준을 제고하는데 그 목적을 두고 있다.

둘째, 「맞춤서비스」는 「찾아가는 서비스」와 비교하여 고객지향적인 서비스 제공을 통한 고객가치 실현의 목표성이 보다 뚜렷하게 제시되고 있다. 특히 1:1 고객전담관리는 산재근로자의 재해사이클에 부합된 접점별 업무영역에서 고객의 기대욕구에 부응하고 고객가치를 향상시키려는 고객지향적 선택의 산물로서 이해된다. 또한 업무효

1) 표준간이상해도(AIS-code)는 상해의 정도를 중증도에 따라 5등급형태로 구분하고 있는 것을 의미한다. 표준간이상해도는 생명의 위험도에 따라서 상해도 1~상해도 5 까지 분류하고 있으며, 생명의 위험도가 상해도 1에서는 1~10%수준(경미)을, 상해도 2에서는 11~30%수준(경도)을, 상해도 3에서는 31~70%수준(중증도)을, 상해도 4에서는 71~90%수준(고도)을, 상해도 5에서는 91~100%수준(극도)으로 설명된다(근로복지공단 2009다, 7-8).

과성을 제고하기 위해 업무영역을 특성에 따라 분류하고 업무효과성 제고를 위해 일부 업무에 대한 재편을 추진하였다.

셋째, 프로세스적·기능적 관점에서의 특성이다. 「맞춤서비스」는 재해상담팀, 요양지원팀 및 재활서비스팀의 3팀 체제로의 개편이 발생되었으며 내부 민원업무와 현장방문상담업무의 연계성을 효과적으로 달성하기 위한 노력이 나타나고 있다. 「찾아가는 서비스」가 분업화된 업무시스템을 통해 업무효율성과 현장중심의 고객관계형성의 기반을 제공한 것에 의의가 있었다고 한다면 「맞춤서비스」는 업무효과성을 저해시키지 않기 위한 최소한의 업무부담 범위 내에서 고객가치 실현을 중심으로 한 팀 체제로의 개편을 추진하였다. 이러한 업무체계의 마련으로 팀별 업무체계에서는 재해상담팀 업무영역, 재해상담팀과 요양지원팀의 공동업무영역, 그리고 요양지원팀의 업무영역과 같은 업무분장체계가 나타나고 있다. 그리고 「맞춤서비스」의 현장방문상담에서는 산재근로자와의 접촉, 상병상태 파악, 민원서류 처리사항의 안내, 사회·심리적 지지, 그리고 추가 문의사항 점검 등이 나타나고 있다(근로복지공단 2009, 6).

넷째, 조직개편에 따른 업무의 이동현상이다. 「맞춤서비스」의 시행은 4팀 체제에서 재해상담팀, 요양지원팀, 재활서비스팀 등의 3팀 체제로 전환되었으며, 기존 내부업무중심의 급여지급팀 업무가 재해상담팀과 요양지원팀으로 이관된 것이 가장 큰 전환내용으로 설명된다. 이와 같은 팀 체제 개편으로 내부 중심의 민원업무가 상대적으로 치중되는 결과가 나타나기도 하였다. 「맞춤서비스」가 추진한 팀체 개편은 1인 전담자의 업무영역 확대를 통한 산재보상업무에 대한 전문성 강화와도 관련된다. 「찾아가는 서비스」와 비교하여 광범위하고 포괄적인 업무영역을 가짐으로서 직원 1인당 업무처리 영역이 확대되었으며 이를 통해 산재근로자에 대한 전문적인 서비스 제공과 신속한 기대욕구 해소를 지향하고 있음을 알 수 있다.

다섯째, 「맞춤서비스」 정착과정에서는 전화 및 인터넷 신고의 활성화를 유도하고자 하였으며, 본부 차원에서의 교육실시와 홍보, 제

도개편에 대한 의견수렴을 추진하여 제도의 조속한 안정화를 유도하고자 하였다. 또한 업무프로세스의 원활한 운영과 관련하여 인력수요를 추산하는 등 지원을 확대하기 위한 다양한 노력들이 나타났다.

IV. 분석결과

1. 종합적 분석결과

본 연구에서는 공공기관에서 제공되고 있는 공공서비스의 고객지향적 전환과정을 분석하기 위해 산재보상서비스를 대상으로 다루고자 하였으며, 전환과정 분석을 위한 체계로서 고객관계관리의 시각을 준거기준으로 하였다¹⁾.

산재보험이 사회보험의 하나로서 법령에 근거한 보장성의 실천 원리를 구현한다는 측면과 보험급여 지급을 기반으로 서비스 제공이 이루어지는 특성을 고려하면 고객지향적인 서비스 전환과정의 발생은 다소간 제약되어 나타날 수 있겠으나 산재보상서비스의 고객지향성은 앞서 전환과정의 분석결과와 같이 특징적인 내용을 내재하고 있다. 그 주요 내용을 구분하여 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 대상 고객에 대한 이해와 분류기준의 제시이다. 산재보상서비스는 내부형 업무처리 중심의 서비스 제공체제에서 민원접수를 중심으로 한 업무처리가 이루어졌으며 이 단계에서는 고객대상의 이해와 구분에 대한 개념이 적극적으로 구현되고 있지 않다. 그러나 「찾아가는 서비스」의 운영은 현장방문상담체제의 마련을 통해 적극적

1) PCRМ(public customer relationship management)는 민간영역의 CRM을 공공영역에 적용하는 것을 의미한다. 공공영역에서 PCRМ의 적용을 위해서는 우선 CRM의 개념과 구성요인에 대한 이해가 선행될 수 있어야 하며, 민간영역에서의 서비스 제공을 위한 Marketing techniques와 Business strategies로서 CRM을 구분하여 이해할 필요가 있음이 제기된다(오영균 2006, 259-261).

인 고객과의 관계형성을 발생시켰으며 이후 고객의 기대와 요구에 부합된 질 중심의 상담서비스 제공의 필요성과 함께 고객 특성에 따른 분류기준이 「맞춤서비스」를 통해 구체화되어 제시되고 있다. 표준간이상해도는 산재근로자의 신체적 기능수행 및 상병상태를 평가하여 일반 및 집중서비스 대상자로 구분하게 하고 있으며 업무상 재해 발생 이후 취합된 고객관련 정보를 기초로 팀 내 의견조정을 통해 고객군의 분류가 이루어지고 있는 것이 그것이다.

둘째, 체계적인 고객관리 전략의 수립과 실천이다. 고객지향적 서비스의 구현은 고객가치 실현을 위한 구체적인 업무추진과정에서의 목표설정, 경영성과 측정을 통한 지속적인 관리체계의 구현 등으로 설명할 수 있겠다. 「찾아가는 서비스」는 상담실적 평가를 통해 고객과의 지속적인 관계형성과 유지를 강조하였으며 상담수행 과정에 대한 평가를 통해서도 고객관리를 위한 실천이 나타났다.

또한 상담실적을 통한 경영성과의 측정은 고객지향적 서비스체계 수립을 위한 고객관리 전략의 실천사례로서 이해할 수 있다. 이전 내부업무처리 중심의 서비스 제공체계에서는 고객관리를 위한 전략수립과 실천에서 보다 소극적인 활동이 나타났으나 「찾아가는 서비스」에서 강조되어 나타난 고객관리전략은 「맞춤서비스」운영을 통해 세분화되고 강화되어 추진되었다. 「맞춤서비스」의 운영을 통한 산재보상서비스 제공은 상담실적 관리 및 고객만족도 평가와 함께, 상담실적의 운영에서도 집중서비스 대상 및 일반서비스 지원 실적을 구분하여 운영함으로써 세분화된 고객관리가 나타났다.

셋째, 프로세스적·기능적 관점에서의 고객관리 활동의 실천이다. 내부업무처리 중심의 서비스 제공체계에서는 산재근로자에 대한 보상업무를 1인 전담자가 일괄적으로 처리함으로써 보험급여 지급 중심의 보상업무가 이루어졌다. 이는 보험급여 지급의 적합성 판단과

수급요건에 대한 판단을 중심으로 한 기능 업무 위주의 업무로서 고객지향적인 서비스 제공과는 상당한 괴리감을 내포하고 있었다. 그러나 「찾아가는 서비스」의 도입으로 현장방문상담 업무가 추진되었으며 효과적인 상담업무 수행을 위해 전문 직군에 의한 팀 단위 중심의 업무프로세스 설계와 추진이 발생되었다. 이는 고객지향적 서비스 제공체제를 구축하기 위해 추진된 것으로 「맞춤서비스」에서는 고객중심의 기능업무 수행과 상담서비스 제공의 연계를 위해 보험급여 지급업무와 현장중심의 상담업무의 병행을 추진하게 되었다.

넷째, 고객관계관리 전략 추진을 위한 조직설계와 인력확보 및 편제의 발생이다. 산재보상서비스 전달체계가 고객지향적인 공공서비스 제공으로 전환되어가는 과정에서 체계적이고 전략적인 서비스전달체계 기반조성이 발생되었으며, 이는 조직 및 인력구성과 편제를 통해 이루어졌다. 조직구성은 고객가치 실현을 최우선 목표로 추진하기에 적합한 업무프로세스 마련으로 이어졌고, 「찾아가는 서비스」와 「맞춤서비스」를 거치는 과정에서 조직구성의 변화를 통해 현실화되었다.

「찾아가는 서비스」는 전문 직군에 의한 4팀 체제로 분업화 된 시스템을 구축하여 업무효율성과 업무영역별 전문적인 서비스 제공을 통해 고객만족도를 제고하기 위한 노력을 기울였다. 이 과정에서 업무영역별 분절현상으로 인한 고객가치 실현의 제약현상 발생을 해소하고자 「맞춤서비스」에서는 현장방문상담서비스 기능의 제공과 민원업무 처리를 병행하는 시스템으로 조직구성의 변화를 시도하였다. 또한 전문서비스 제공을 통한 서비스의 질적 수준 제고를 위해 의료직, 재활상담직 및 일반직으로의 직군별 인력확보계획을 마련하고 추진하였다.

다섯째, 고객지향적인 서비스 제공기반 조성으로서의 정보시스템

구축과 가용자원의 지원 및 활용이다. 고객지향적인 공공서비스 제공을 위한 인력구성, 전략수립을 통한 정책적 지원계획과 평가시스템 구축을 통한 모니터링, 업무프로세스 마련을 통한 실천방안을 수립하였다 하더라도 대상 고객의 기대와 욕구에 부합된 서비스 제공이 이루어지지 못한다면 진정한 의미에서의 고객가치 실현은 요원하다고 할 수 있다. 이와 같은 점에서 가장 중요한 것은 고객의 기대와 욕구를 파악하는 것이며 이는 고객특성의 이해와 기대욕구에 따른 접근을 요구한다. 그러나 서비스 제공기반 구성에 필요한 가용자원의 확보에는 한계가 존재하므로 일반적으로 고객 분류를 통한 집단 균을 선정, 효과적인 서비스 제공을 고려하게 된다.

이러한 대상고객의 이해와 분류는 체계적인 분류체계와 판단기준의 마련을 통해 가능하며 정보시스템의 구축과 운영은 이에 필수적으로 요구되는 부분이다. 산재보상서비스 전달체계의 전환과정에서는 업무효율성을 제고하기 위한 차원에서 뿐만 아니라 대상 고객 이해를 위한 노력을 경주하였으며 그 결과로서 「맞춤서비스」에서는 표준간이상해도에 따른 대상 고객의 분류기준을 제시하고 이를 업무담당자가 이용하는 전산시스템에 등재되도록 하여 고객관련 정보의 체계적인 운영체계를 지원하게 되었다. 산재보상서비스는 보험급여 지급관련 내역의 기본적인 정보와 함께 현장방문상담기록 내역을 전산자료에 기록하여 재해사이클에 따른 기대욕구 변화를 파악할 수 있도록 하였으며 업무처리에 효율적으로 사용할 수 있도록 반영하였다. 과거 내부형 서비스 제공체계에서는 전산기능이 보험급여 지급업무 중심으로 한정된 것에 반하여 「찾아가는 서비스」의 시행부터는 고객과 관련한 다양한 정보를 취득하고 관리하는 정보시스템 기반을 마련하여 고객가치 실현을 위한 제반시스템으로서의 역할을 증대시키고 있다 1).

< 표 3 > 산재보상서비스 전달체계의 전환과정에 대한 종합적 분석결과

구성요인	산재보상서비스 전환과정과 내용		분석결과
	1단계 전환과정	2단계 전환과정	
고객특성의 이해와 분류	<ul style="list-style-type: none"> - 산재승인 과정에서 취득된 고객관련 정보에 기초하여 팀 미팅을 통한 고객 이해와 기대욕구 파악 - 서비스 제공범위와 내용 결정을 통한 제공 - 체계화된 분류기준은 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 상병상태를 우선적으로 고려, 표준간이상해도(AIS-code)를 활용한 고객군의 이해와 분류 - 고객군에 따라 일반 및 집중서비스 대상군 분류 - 선택과 집중에 따른 서비스 제공의 효율성 제고의 동반 효과 기대를 추구 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 특성과 이해를 위한 노력이 발생 - 과학적·체계적 고객분류 기준 마련을 통한 효과적인 서비스 제공체계 구축
고객관리추진전략	<ul style="list-style-type: none"> - 고객가치 실현을 위한 성과측정지표의 마련 - 고객관리전략체계 수립과 실천방안 마련 - 고객지원센터의 설립과 운영 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객가치 실현과 관련한 성과측정지표의 합리적 조정방안 모색 - 1:1 전담자 관리방식의 도입과 추진 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객가치 실현을 위한 체계적 전략수립 구축과 실천성 강화를 위한 성과지표의 마련 - 고객서비스의 질적 수준 제고와 평가를 위한 성과측정 지표 마련의 필요성이 대두
프로세스 기능적 고객관리 활동	<ul style="list-style-type: none"> - 전문 직군별 업무 처리 시스템의 마련 - 4팀 체제의 업무프로세스 마련을 통한 업무 효율성제고 - 민원업무처리와 현장방문 상담서비스의 분리형 업무 프로세스 구축 	<ul style="list-style-type: none"> - 현장방문상담과 민원업무 처리의 연계성 강화를 위한 3팀 체제의 업무 프로세스 개선 - 현장방문상담을 통한 고객의 기대욕구 파악과 관련 민원업무의 즉각적인 처리가 가능하도록 업무시스템을 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객가치 실현을 위한 업무프로세스의 개선이 발생 - 업무성과와 고객가치의 동시제고를 위한 고객관리 활동 체계의 마련

1) 현장방문상담을 통한 고객관련 정보의 취득은 사회·심리적 지지를 위한 일반적인 사항(취미생활, 관심분야, 건강과 관련한 애로사항 등을 중심으로 함)에 한정되며 개인의 거부사 및 사회정서적으로 민감할 수 있는 개인사항에 대해서는 열람이 제한된 별도의 서면기록으로 대체하고 있다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 현장방문상담을 통한 고객 의 기대욕구 파악에 대한 효과가 발생되었으나 보험급여 지급과 관련한 업무처리와의 연계성 약화에 따른 보완사항 발생 	<p>개편</p> <ul style="list-style-type: none"> - 산업재해 발생 이후 재해사이클 (injury cycle)에 따른 업무접점별 고객 관리 활동 추진 	
조직 및 인력의 구성과 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 일반직, 의료직, 재활상담직의 전문직군별 인력운용을 통한 전문서비스 제공 - 산재근로자의 기대욕구와 재해사이클에 부합된 전문 서비스를 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 재해사이클(injury cycle)을 고려한 접점별 업무 수행 중심 - 전문성 강화를 위한 1인 전담자에 의한 업무수행 업무부담감 증가현상 발생 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 재해사이클(injury cycle)에 기반한 업무처리와 서비스 제공
정보 시스템 및 기타	<ul style="list-style-type: none"> - 노동보험전산시스템을 사용한 서비스 제공의제반여건 조성 - 고객관련 정보의 구축과 관리 - 차량지원, 고객모니터링을 통한 서비스 제공의 불만해소 노력을 경주 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객관련 정보의 체계적 구축과 관리 - 기존 시설 및 자원의 활용 	<ul style="list-style-type: none"> - 노동보험전산시스템을 활용한 고객관계관리 전략 지원 - 노동보험전산시스템의 활용, 질 중심의 서비스 제공실적 평가 필요

* 참고 : 김장기·노현중(2009, 36)의 내용을 재구성.

V. 결론

고객지향적인 산재보상서비스 전달체계에 적합한 고객관계관리의 기반은 무엇인가? 고객관계관리가 고객가치를 달성하기 위한 조직내·외부의 역할과 기능, 자원 활용을 의미한다면, 공공기관에서 개별적인 업무특성과 책임성, 그리고 별도의 고객군을 형성하고 있을 경우에 어느 수준까지 고객가치 창출이 가능할 것인가? 공공기관에서도 기업관리적 요인의 도입이 점차 확대되고 있으며, 고객가치 창출의 중요성이 부각되고 있지만 실제 공공기관의 고객관계관리는 도

입과정에서 민간부문과 상대적인 차이가 나타날 수밖에 없을 것이다 (김혜정 2009, 103-129).

이와 같은 결론은 고객가치 제고의 현실적인 노력에도 불구하고 공공기관에서 고객에 대한 이해와 분류, 경영관리 및 고객관리의 추진전략, 고객관리의 프로세스와 기능, 고객관리의 전담조직과 전문인력의 수용, 그리고 정보인프라의 조성과 활용 등에서도 조직특성과 결부된 상대적인 차이가 나타날 수밖에 없기 때문일 것이다. 이와 같은 전제에도 불구하고 공공기관에서 고객관계관리의 활성화는 중요한 현실 정책과제로서 설명될 수 있다. 과거와는 달리 현 시점에서 공공기관의 경우 고객가치 제고의 중요성에 대한 이해수준이 향상되고 있으며, 고객의 요구와 기대에 부합된 서비스 전달체계의 기반을 조성하려는 노력들이 나타나고 있기 때문이다. 그러므로 본 연구에서는 산재보상서비스 전달체계의 전환과정을 중심으로, 고객가치의 제고를 위한 전달체계의 전환과정이 어느 정도 고객관계관리 기법에 적합한가를 검토해 보고자 하였다.

연구의 결과, 서비스 전달체계의 전환과정에 따른 다양한 형태의 지원기반이 조성될 필요성이 확인 되었다. 산재보상서비스의 경우 내부 사무실 중심의 서비스 전달체계에서 고객방문형 서비스 전달체계로, 또한 고객방문형 서비스 전달체계에서 고객맞춤형 서비스 전달체계로의 전환과정이 나타나고 있다. 이와 같은 전환과정에서 다양한 업무분장체계와 프로세스의 변화, 추가적인 업무수행 범위의 확대가 발생되었으며, 한정된 자원의 활용 등 현실적인 어려움이 나타날 수 있음도 간과하기는 어려울 수 있다. 고객관계관리의 근본적인 취지와 목적이 고객가치를 제고하는데 있으나, 실제 개인정보 보호 등의 법적 규제에 의해서도 개별 고객의 정보 활용에 대한 제약현상이 나타날 수 있다.

따라서 공공기관에서의 고객관계관리 도입과 활용은 제한된 자원의 범위 내에서 적정 고객가치 제고의 목표설정을 통해서 접근하거나, 추가적인 자원확보의 가능성과 결부된 수준에서 고객가치 제고의

노력들이 병행될 필요성이 있을 것이다. 또한 고객관계관리의 명확한 목표와 추구가치, 추진전략 등이 소홀히 다루어질 경우 업무 프로세스적·기능적 관점에서만 고객가치를 제고하려는 편중된 현상이 나타날 수 있기도 하다. 마지막으로 산재보상서비스의 경우 통합적인 차원에서 고객관계관리의 기반조성을 위해서는 재해조사팀과 요양지원팀, 그리고 재활서비스 팀의 상호간 협력관계를 조율할 수 있어야 하며, 각 팀별 찾아가는 고객서비스 또는 맞춤형 고객서비스에 대한 성과중심의 적합성 여부를 검토할 필요성이 있겠다.

< 참고문헌 >

- 고경훈·김혜정, 2006, "고객만족(CS) 행정을 위한 지방자치단체 공공고객관계관리(PCRM) 도입방안", 『한국지방행정연구원』, 제 383권 pp. 1-126.
- 근로복지공단, 2005, 『찾아가는 서비스 정보화 추진계획 통보』, 서울: 근로복지공단. 1-6.
- _____, 2006a, 『찾아가는 서비스 실태점검 및 운영지도 보고서』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-19.
- _____, 2006b, 『찾아가는 서비스 세부추진계획(안)』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-96.
- _____, 2007, 『찾아가는 서비스 2주년 발전방안 마련을 위한 워크숍 자료집』, 서울: 근로복지공단. pp. 25-135.
- _____, 2008a, 『소속기관 보상부 인력 변동 현황』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-4.
- _____, 2008b, 『요양서비스 제공체계 개편방안』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-8.
- _____, 2008c, 『산재보상부문 합동워크숍 자료집』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-182.
- _____, 2008d, 『찾아가는 서비스 추진방향 "재정립"을 위한 워크숍 자료집』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-87.
- _____, 2008e, 『찾아가는 서비스 개편(안)』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-10.
- _____, 2009a, 『맞춤서비스 중간평가 결과보고』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-13.
- _____, 2009b, 『맞춤서비스 시범실시방안(안)』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-31.
- _____, 2009c, 『맞춤서비스 시범운영 계획(안)』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-17.

- _____, 2010, 『2010년도 내부경영평가 기준』, 서울: 근로복지공단. pp. 1-122.
- 근로복지공단 노동보험연구원, 2007, 『찾아가는 서비스 성과평가 지표개발』, 한림대학교 산학협력단. pp. 1-131.
- 근로복지공단 산재보험연구센터, 2010, 『맞춤서비스 모델개발 워크숍 자료집: 맞춤서비스 모델개발의 구상과 설계』, 근로복지공단. 17.
- 김성호·김영환·박희서, 2005, "공공부문의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 실증적 연구", 『한국지방자치학회보』, 제17집 2호 pp. 71-90.
- 김영순·최현수·이윤경·방효정, 2007, "복지국가유형별 사회서비스의 발전과정과 시사점", 『보건복지포럼』, 제125호 pp. 37-61.
- 김장기·김태운·이정희·이승욱, 2009, 『찾아가는 서비스의 직무 분석에 관한 연구』, 서울: 근로복지공단 노동보험연구원. pp. 17-115.
- _____, 2009, 『산재보상 맞춤서비스의 모델개발: PCRМ기법을 중심으로』, 서울: 근로복지공단 노동보험연구원. pp. 1-151.
- 김진욱, 2007, "한국 사회서비스의 공사역할분담 개혁방향에 관한 연구: 공공책임성 강화를 전제로 한 공사혼합 모델을 중심으로", 『사회복지정책』, 제31집 pp. 177-210.
- 김혜정, 2007, "지방정부 혁신으로서의 공공고객관계관리(PCRM): 부산광역시 사례를 중심으로", 『한국지방자치학회보』, 제19집 1호.
- _____, 2009, "공공기관 고객관계관리(CRM) 기법의 적용원리와 추진방안", 『한국지역정보학회지』, 제12집 2호 pp. 103-129.
- 김홍중·신정완·이상호, 2006, 『사회경제정책의 조화와 합의의 도출: 주요 선진국의 경험과 정책 시사점』, KIEP대외경제정책원.
- 고용노동부, 2006가, 『산재보험 "찾아가는 서비스" 제 평가』, 춘

- 천: 한림대학교 산학협력단. pp. 1-196.
- _____, 2006나, 『산재보험 - 찾아가는 서비스 추진계획』, 과천. pp. 1-27.
- 노화준, 1985, "정책결정과정의 이론적 패러다임과 정책분석기법의 활용전략", 『행정논총』, 제23집 1호 pp. 127-128.
- 류승범, 2007, 『CRM 추진전략 및 향후 과제』, KALI·지역정보화, pp. 38-44.
- 박성민·최윤경, 2005). "중앙부처 정책고객서비스(PCRM) 사례연구", 『한국정책학회보』, 제14집 3호 pp. 315-345.
- 박태훈·임영균, 2008, "CRM 몰입과 조직문화가 CRM 성과에 미치는 영향", 『한국마케팅저널』, 제10집 2호 pp. 31-69.
- 박찬욱·김형수, 2008, "CRM 활동에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색적 연구", 『마케팅관리연구』, 제13집 1호 pp. 69-92.
- 박희서·김영환, 2005, "지방정부의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 개념모형 연구", 『한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집』.
- 배일섭, 2007, "시민참여를 위한 PCRM 활용 방안에 관한 연구", 『한국행정학회 하계학술대회 논문집』, pp. 1-15.
- 안상훈, 2006, "사회서비스 투자국가로의 전환논리". 『한국사회복지학회 2006년도 추계 공동학술대회 자료집』, pp. 21-49.
- 오영균, 2006, "공공고객관계관리(PCRM)의 개념과 적용에 관한 연구", 『한국정책과학학회보』, 제10집 2호 pp. 257-276.
- 조현승, 2007, 『주요 선진국의 사회서비스 민영화 사례 및 시사점』, KIET산업경제, pp. 44-54.
- 정경희·이현주·박세경·김영순·최은영·이윤경·최현수·방효정, 2006, 『한국의 사회서비스 쟁점과 발전전략』, 한국보건사회연구원, pp. 35-169.
- 정이환, 2007, "현대 노동시장의 정치사회학", 『후마니타스』, pp. 74-76.
- 한경식, 2008, "산업재해보상체계의 문제와 개선방향", 『재산법 연

- 구』, 제24집 3호 pp. 221-248.
- Alber, J, 2005, "A Framework for the Comparative Study of Social Service", *Journal of European Social Policy*, Vol. 5, No. 2, pp. 131-141.
- Bahle, Thomas, 2003, The changing institutionalization of social services in England and Wales, France and Germany : is the welfare state on the retreat?, *Journal of European Social Policy*, Vol. 13, No. 1, pp. 5-20.
- Boulding, W, Staelin, R, Ehret, M and W. J. Johnston, 2005, "A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to go," *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 155-166.
- Burton, J. F., 2007, "The Mystery of Worker's Compensation Reform Solved", *IAIABC Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 49-68.
- Gartner Group, 2001, "CRM Economics: Figuring Out the ROI on Customer Initiatives", white paper: Stamford. CT.
- Jesen, C., 2008, "Worlds of welfare service and transfer", *Journal of European Social Policy*, Vol. 18, No. 2, pp. 151-162.
- Kale, Sudhir H., 2004, "CRM Failure and the Seven Deadly Sins", *Marketing Management*, Vol. 13, pp. 42-46.
- Little, J. W., Easton, T. A and G. R. Smith, 2004, "Workers' Compensation Cases And Materials", American Casebook Series, West, A Thomson Business.
- Munchener Ruck Munich Re Group, "Workers' Compensation : Analysis of Private and Public Systems", pp. 38-42.
- Payne, A and P. Frow, 2005, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 167-176.
- Sall, R. E., 2004, "Strategies in Workers' Compensation",

Hamilton Books, pp. 11-58.

Weissburg, M., 2007, "How to Win a Worker's Compensation
Claim in Illinois", pp. 15-22.

労災保険情報センター, 2008, "労災保険のしおり", 東京: 労災保険
情報センター, pp. 8-184.

An Analysis of Client-Oriented and Transmitting Service Processes in a Public Organization

: focusing on workers compensation

Kim, Jang-gi

(Korea Workers' Compensation & Welfare Service)

Roh, Hyun-seung

(Korea Workers' Compensation & Welfare Service)

Shin, Youn-chang

(Kangwon University)

Abstract

In recent times, most quasi-public organizations have emphasized customer-oriented service. In a quasi-public organization. Customer-oriented service pursues several values through improvements in the service delivery system. Most public organizations have achieved managerial performance and customer value by improvement of transmitting service process. Conversion of the transmitting service process can take place with deliberate changes in the organizational structure, the activation of human resources, and the preparation of a working system.

From the perspective of management of public client relationships, this research attempts an analysis of customer services in the area of worker compensation and to explore the

transmitting service system of the Korean Workers' Compensation & Welfare Service (KOMWEL) following its two transformations after 2005.

The aim of this study was to review the practical aspects of the transmitting service process in KOMWEL. The findings showed that the foundations of a customer-oriented service are dealing with the coordination of legal services and alternative services, policy support in the management of public-client relationships, the balance between managerial performance and customer value, and the management of customer contact in the service executive process.

Keywords : customer-oriented service, customer relationship management(CRM), transmitting service process, Korean Workers' Compensation & Welfare Service (KOMWEL)