

공공도서관의 서비스지향성이 점점 직원의 서비스 행동에 미치는 영향 연구

The Effect of Service Orientation on Contact Employees's Service Behavior in Public Libraries

임수진, 연세대학교 일반대학원 문헌정보학과, kdkd218@hanmail.net

김기영, 연세대학교 문헌정보학과, gkim@yonsei.ac.kr

Sujin Im, Dept. of Library & Information Science, Yonsei University

Giyeong Kim, Dept. of Library & Information Science, Yonsei University

본 연구는 공공도서관의 서비스 성과 향상을 위해 경영활동에서 고려되어야 할 요소와 개선 방법을 논의하는 것을 목적으로 공공도서관 5개관을 선정, 이용자 서비스를 담당하는 사서들을 대상으로 개별 심층 면담을 진행하여 조직의 서비스 지향성(Service Orientation)에 대한 점점 직원의 인식을 조사, 그들의 서비스 태도와 행동에 영향을 미치는 요인을 분석하였다.

그 결과 공공도서관 점점 직원들은 도서관의 다양한 서비스 중 이용자서비스의 중요도가 저평가되어 있고, 이에 대한 조직의 목표관리와 지원은 취약하다고 인식하고 있었으며 특히 서비스 지향성의 4가지 차원 중 서비스리더십, 인적자원관리의 측면은 서비스 동기에 직접적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이에 이용자서비스를 사서직 전문성이 발현되어야 할 핵심 영역으로 재인식, 이를 강화하기 위한 전략적 접근의 필요성을 제안하였다.

1. 서론

최근 고객 지향적 서비스가 조직성과의 핵심요인으로 인식됨에 따라 도서관 분야에서도 고객 개념의 도입과 더불어 다양한 마케팅 관점을 적용하려는 모색들이 이루어지고 있으며 특히, 서비스 품질의 구성요소와 고객 만족에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다.

고객이 평가하는 서비스 품질은 대부분 고객과 직원의 상호작용에서 발생되는데 이러한 서비스 평가가 이루어지는 시점을 서비스 접점(service encounter)이라고 하며, 서비스 주체를 평가할 때 중요한 개념으로 인식되고

있다.

고객의 입장에서 점점 평가가 서비스의 내용과 전달방식에 초점이 맞추어져 있다면 서비스 품질에 직접 영향을 미치는 점점 직원의 서비스 의도와 행동은 이를 지원하는 서비스 조직과의 상호작용에 달려 있다(Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004). 즉, 조직이 고객 서비스에 관심을 가지고 이를 지원하는 조직 문화와 시스템을 갖추고 있을 때 조직 구성원들의 능동적 서비스를 유도할 수 있으며, 고객에게 제공되는 서비스 성과 향상을 기대할 수 있다. 이러한 맥락에서 고객에게 보다 질 높은 서비스를 제공하고 개선하기 위한 조직 차원의 노력으로서 조직의 서비스 지향성(Organizational

service orientation)개념의 도입과 이를 측정할 수 있는 도구 개발에 대한 관심이 증가하고 있다(Lytle et al. 1998).

본 연구는 공공도서관의 서비스 접점 중 고객의 요구를 가장 잘 이해하고 도서관이 제공하는 다양한 서비스를 매개, 연결하는 인터페이스로서 이용자 서비스를 담당하는 사서들이 조직의 서비스 지향성에 대해 형성하고 있는 인식을 조사하여 그들의 서비스 태도와 행동에 영향을 미치는 요인을 분석, 공공도서관 이용자 서비스 성과 향상을 위해 경영활동에서 고려되어야 할 요소들을 논의하고자 한다.

2. 선행연구

Lytle et al.(1998)은 “조직의 서비스 지향성이란 최고의 서비스를 창출, 전달하기 위한 구성원들의 서비스 행동을 지원하고 보상하기 위해 채택하고 있는 관행이나 절차가 조직 전반에 걸쳐 수용되고 있는 정도”라고 정의하고, 이를 측정할 수 있는 도구로 SERV*OR (organizational service orientation scale)을 제안하였다. 이 척도는 서비스리더십, 서비스접점, 인적자원관리, 서비스시스템의 4가지 차원과 관리자리더십, 서비스비전, 고객대우, 권한위임, 서비스훈련, 서비스보상, 서비스실패 예방 및 회복, 서비스기술, 서비스표준 커뮤니케이션의 10개의 하위 요소로 구성된다.

3. 연구의 범위와 방법

본 연구에서는 SERV*OR 척도를 활용하여 공공도서관의 서비스지향성에 대한 접점 직원들의 인식을 조사, 그들의 서비스 태도와 행동에 미치는 영향을 분석하였다.

서울시와 인천시의 공공도서관 중 소속에

따라 기초자치단체와 교육청, 운영형태에 따라 직영과 위탁 공공도서관을 모두 포함하여 5개관을 선정하여 자료실 운영담당 사서 중 직접 이용자 서비스를 수행하는 사서를 대상으로 개별적인 심층면담을 진행하였다.

4. 실증분석

4.1 서비스리더십

자료실 운영 담당 사서들은 조직 전체 차원에서 이용자 서비스의 중요성에 대한 인식이 낮고 특별한 전문성이 필요 없는 정형화된 업무 이상의 기대가 없다고 생각하고 있었다. 따라서 관리자들은 현행 업무 유지 중심의 관리, 문제 발생 시 적극적인 개선을 위한 개입보다는 회피하는 태도를 보임으로써 직원들의 서비스 개선을 위한 능동적인 노력을 유도하는 데 부정적 영향을 미치는 것으로 판단되었다. 공공도서관 자료실 업무의 중요도에 대한 사서는 다음과 같은 관점에서 응답했다.

... 회의라는 것은 도서관 운영에서 중요한 부분을 계속 다루는데 자료실 서비스에 대한 부분은 다루지지 않는다고 보면 될 거예요. 민원이 들어왔을 때만 조금씩 다루지는 정도지 일부러 목표를 가지고 어떻게 일을 하자 이런 게 아니라 그때그때 발생하는 민원 처리하고, 수정하는 부분 밖에 없는 것 같아요. 그리고 엄밀히 따지면 업무분장에도 없어요. 서비스에 관련한 업무를 책임지고, 뭐 이런 게 없죠.

직원들은 관리자가 이용자서비스에 대해 관심이 없고 잘 모른다고 생각하고 있으며, 극단적으로 접점 직원의 업무에 대해 신뢰감을 갖고 있지 않다고 인식하고 있다. 이는 서비스 문제가 발생 했을 경우 접점 직원들이 현장에서 겪게 되는 다양한 갈등 상황에 대해

이해, 조정하는 프로세스를 마련하기 보다는 직원의 태도, 능력 등을 평가하는 것에 그치기 때문인 것으로 보인다. 이러한 상호간 불신은 커뮤니케이션의 단절을 초래하고 서비스 실패를 방지하는 결과를 낳고 있다.

4.2 서비스접점

자료실 운영 담당 사서들은 대부분 해당 자료실 수서와 함께 프로그램 기획·운영, 기타 행정업무를 겸하고 있기 때문에 고객응대 업무의 상당부분을 보조 인력에 의존하고 있으며 회원관리, 이용 안내, 대출반납과 같은 절차적 업무가 가장 지배적인 서비스 범위로 고착되어 있는 것을 확인할 수 있었다. 담당 사서들은 기한이 정해져 있는 간접 업무, 또는 프로그램 등에 우선순위를 두고 클레임 처리를 위한 관리 업무를 자신의 책임으로 인식하는 경향을 볼 수 있었다. 사서들은 이에 대한 개선이 필요하다고 생각하지만 공공도서관 서비스에 대해 기대가 낮게 형성되어 있는 점, 자원의 제한, 전문성 부족 등의 이유로 서비스 개발에 적극적 태도를 형성하고 있지는 못하였다. 이러한 맥락에서 직원들은 스스로 이용자에게 충분한 서비스를 제공하고 있지 못하다는 것을 자각하고 있고, 현재의 상황에 대해 자괴감을 표현하기도 하였다.

4.3 인적자원관리

자료실 담당 사서가 간접 업무를 겸하고 있어 일상적인 이용자 응대 서비스는 비사서직 인력에 의해 이루어지고 있으나 이에 대한 교육훈련, 성과보상 체계는 조직적으로 고려되고 있지 않다. 인력 배치에 있어서도 경력이 짧은 직원이 자료실 운영을 담당하고 경력이 높은 직원일수록 간접업무를 담당하는 것이 일반적이며 사서직 사이에서도 자료실 업무를

기피하거나 중요도가 낮다고 생각하는 경향이 암묵적으로 공유되는 조직문화를 형성하고 있었다.

점점 서비스는 이용자와의 관계 구축이 서비스 품질에 영향을 미치는 중요한 요소라 할 수 있는데 조직논리에 의한 빈번한 인사발령, 계약직 직원들의 잦은 교체 등은 이용자들의 도서관 인식에도 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

또한 점점 직원들은 교육 훈련의 기회가 지원인력 부족 등의 이유로 상당히 제한되어 있다. 근무평정과 관련된 교육이수 시간이 명시되어 있는 경우에도 사이버교육 등으로 대체하고 있으며 사서의 직무영역과 관련한 교육은 1년에 1-2회 이상을 넘지 않는 것으로 나타났다.

구립도서관에 근무하는 4년차 사서의 다음과 같은 응답은 공공도서관 인적자원관리의 현실을 극명하게 드러내 주고 있다.

... 저는 사실 여기 와서 한 번도 교육을 받아본 적이 없어요. 국립중앙도서관에서 하는 교육 같은 것도 작년에는 인력이 없으니까 가지 말라고 해서 못 갔고, 이번에는 일이 많아서 취소했어요. 교육이라고 할 만한 교육을 받아본 적이 없어서 할 말이 없고, 사서로서 창피해요.

한편 점점 직원들은 도서관의 타 기능부서에 비해 이용자 서비스에 대한 적절한 평가와 보상이 이루어지지 않는다고 지적하고 있다. 서비스 표준 등에 의해 평가의 기준이 되는 성과의 유형, 이를 측정할 수 있는 도구가 마련되어 있지 않으며 관리자들은 서비스 현장과 유리되어 있고, 자료실 사서들과의 소통이 제한적으로 이루어지기 때문에 업무와 관련된 평가 보다는 개인의 성향 또는 태도에 대한 관리자의 인상주의적 평가가 이루어진다고 생각하고 있었다.

4.4 서비스시스템

서비스 실패는 민원의 형태로 공식화된 경우에 사안별로 처리하는 것에 그치고 내부 기준에 의해 지속적으로 반복되거나 예상되는 서비스 실패에 적극적으로 대처하는 프로세스는 미비하였다.

무엇보다 서비스 개선을 위한 중요한 근거가 되는 이용자 만족도 조사는 보고를 위한 형식적인 절차에 불과한 경우가 많아 직원들의 서비스 개선 노력에 영향을 미치고 있지 못한 것으로 파악되었다.

5. 결론

공공도서관 접점 직원들은 도서관의 다양한 서비스 중 이용자서비스의 중요도가 저평가되고 있으며 조직적 차원의 목표관리와 지원이 취약하다고 인식하고 있었고, 특히 서비스 지향성의 4가지 차원 중에서 서비스리더십과 조직의 인적자원관리의 측면은 접점 직원들의 서비스 동기에 직접적 영향을 미치는 요소로 파악되었다.

공공도서관은 최근 급속한 양적 성장과 더불어 정보, 문화, 교육 등 여러 기능을 포괄하는 특성상 다양한 서비스들이 개발되어 왔으며, 사서들의 업무 영역 또한 끊임없이 확장되고 있으나 정작 도서관의 사회적 역할과 사서직 전문성에 대한 회의는 증폭되고 있는 실정이다.

다양한 서비스 산업 중 고객과의 상호작용의 정도가 높고 전문화된 서비스일수록 직접적인

인적 접점을 강화하기 위한 수단을 강구하는 것이 경영활동의 핵심 과제가 된다(Schmenner 1986).

따라서 도서관의 다양한 서비스 영역 중에서 상대적으로 관심 밖에 밀려나 있는 이용자 서비스를 사서직 전문성이 발휘되어야 할 핵심 영역으로 재인식, 이를 강화하기 위한 전략적 접근이 필요하다. 이용자 서비스 중 대출·반납 업무 등 상당 부분은 이미 셀프 접점 (self-service)이 적용되고 있으며 보조 인력이 수행해도 된다는 인식이 확산되어 있는 상황에서 사서 고유의 전문 영역으로서 직접적인 인적 접점을 형성하여 제공해야 하는 서비스 내용과 도구 개발, 이를 지원하는 조직적 차원의 활동 내용을 수립하는 것이 시급한 것으로 보인다.

참고문헌

Fitzsimmons, James A. and Fitzsimmons, Mona J. 2004. Service management: operations, strategy, information technology. 4th Ed. Newyork: McGraw-Hill

Lytle, R. S., Hom, W. P., Mokwa, M. P. 1998. SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. Journal of Retailing, 74(4), 455-489.

Schmenner, R. W. 1986. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review, 27(3), 21-31.