

조직시민행동과 서비스품질 제고방안 : 행동수정모형의 적용을 중심으로

안 관 영* · 이 석 준*

*상지대학교 경영학과

Organizational Citizenship Behavior and Service Quality Promotion using OB Modification

Kwan Young Ahn* · Seok Jun Lee*

*Dept. of Business Administration, Sangji University

Abstract

With the radical change of business environment, all service companies' employees are forced to provide many customers with high service quality every day, and the extra role(or organizational citizenship behavior) is more imperative than other industry.

The purpose of this paper is to introduce Luthans & Kreitner's Organizational Behavior Modification(OB Mod) model to improve organizational citizenship behavior and service quality. With analyzing the relationships among target behavior(service quality), antecedents(OCB), and consequences(customer satisfaction), this paper reviewed OB Mod's 5 stages; identifying, measuring, functional analysis of the behavior, development of an intervention strategy, evaluation.

This model has found to be useful in finding and improving troublesome employee behaviors in USA, but not been verified in Korea. Thus it is recommended to review the difference of organizational culture and practices before introducing the model.

Keywords : Organizational Citizenship Behavior, Service Quality, OB Mod

1. 문제제기 및 연구목적

서비스는 생산과 소비가 동시에 이루어지는 비분리성의 특성으로 인해 서비스제공 의 고객접점에서 고객의 지각에 의해 서비스품질이 결정된다. 서비스의 특성상 고객이 느끼는 서비스품질은 서비스제공의 상황에 따라 달라질 수 있으므로 고객접점 직원의 고객요구에 대한 수용 등 신축성 있는 서비스의 제공이 요구된다.

반면에 서비스기업으로서는 서비스의 표준화 등 서비스제공의 효율화가 요구된다. 즉 서비스기업은 서비스제공의 유연성과 효율성이라는 상충적 목표를 동시에 추구해야 한다. 그동안 우리나라 기업들은 직원들의 수동적인 성과에 치중하였을 뿐 직원들의 창의성이나

자발적인 노력에 의한 조직유효성에 대해서는 소홀히 하였음을 볼 수 있다. 즉 기업은 제한된 범위내의 직원의 능력에 의존한 성과만을 중요시하여 직원들의 역량을 효율적으로 활용하지 못했으며 직원들의 직무몰입이나 의식개선에 필요한 임파워먼트에는 관심을 보이지 않았다[8].

서비스업은 물론 최근 제조업의 경우에도 서비스기능이 점차 중요시되고 있는 시점에서 무형의 서비스기능이 무엇보다도 중요한 역할을 하고 있음에도 불구하고 기업이나 사업장 단위의 서비스품질에 관한 연구는 비교적 많이 이루어지고 있으나 정작 현장에서 고객을 상대로 하는 종업원의 서비스품질에 관한 연구는 상대적으로 적은 편이다.

서비스업종이나 제조업종의 경우 점점 종업원들의 성과는 고객만족도에 의해 좌우된다 해도 과언이 아니다. 고객들이 인지하는 만족도는 결국 종사원들과의 접촉을 통하여 인지된다는 점에서 서비스품질의 중요도는 더해가고 있다. 문제는 종업원들의 서비스품질이 고객만족과 직결된다는 점에서 중요성이 커지고 있는 반면 서비스 품질을 구성하는 제 요인들이 종업원들의 직무행위로 정확하게 규정되어지기 어려우며, 또한 고객들과의 접촉상황에 따라 가변적이며, 제 3자가 관찰하기 어렵다는 점에서 종업원 각자의 자발성에 의존해야 한다는 점이다.

서비스품질은 다른 노동과는 달리 감정노동이라는 특징을 갖고 있어 구성원들의 대고객에 대한 서비스가 자발적일 때 효과적이며, 고객에 대한 서비스 또한 다양해야하므로 다른 업종에 비하여 직무행위 외에 구성원 각자의 자발적 행위 내지 직무외적 행위에 대한 필요성이 크게 요구된다[7].

종업원의 서비스 품질을 현장의 점점 종업원들에게 요구되는 바람직한 행위이다. 이러한 서비스 품질은 종업원들의 자발적이며, 직무행동을 넘어선(beyond the job) 조직시민행동의 제고를 통하여 효과적으로 개선될 수 있을 것이다.

이러한 점에서 본 연구는 최근 종업원의 행위개선을 통한 조직의 문제점 해결방안으로서 각광받고 있는 행위수정모형(OB Mod)을 적용하여 서비스 품질의 주요한 선행변수인 조직시민행동의 관리를 통하여 서비스 품질 수준을 제고하며, 나아가 고객만족과 같은 조직성과를 제고하기 위한 방안을 제시하고자 한다.

2. 조직시민행동과 서비스품질

2.1 조직시민행동의 개념

조직시민행동에 대한 정의와 구성요소에 대하여는 다양한 견해가 제시되고 있다. 이러한 시도의 공통점은 전통적으로 경시되어 왔으면서 조직효과성에 영향을 미치는 요인에 대한 것으로 두 가지 접근 방식을 취하고 있다. 하나는 조직시민행동과 전통적인 직무성과에 대한 개념을 별개의 것으로 파악하려는 것이다.

초기의 조직시민행동연구자들은 시민행동을 역할내적(in-role) 직무성과와 별개의 개념으로 파악하고 역할외적(extra-role)이면서 조직에 순기능적인 것으로 파악하였다[17, 37]. 그런데 이러한 주장은 개인, 직무, 조직 및 상황에 따른 역할내적 행위와 역할외적 행위간의 경계가 불분명해지는 결점을 안게 된다. 이러한 난관을

극복하기 위해 Graham(1991)은 철학, 정치학 및 사회사상사에 바탕을 둔 시민정신(civic citizenship)에 입각한 접근방식을 도입하였다.

그의 주장에 따르면 시민정신은 공동체에 순기능적인 개별시민들의 모든 행위를 포함하는 것으로, 이를 확장하면 조직에 순기능적인 개별구성원들의 모든 행위를 포함하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직시민행동에는 전통적인 역할내 행위와 조직에 순기능적인 역할외 행위 및 (이전의 조직시민행동에서 제외되어 왔던) 완전한 조직참여와 같은 정치적 행위를 포함하게 된다[6].

최근 조직시민행동개념이 연구자들의 각광을 받고 있는 것은 Katz(1964)가 지적하였듯 조직이 장기적으로 존속·성장하기 위해서 사람들은 조직에 참여하고 머물러 있어야 하며, 그리고 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 충족시키는 역할내 행위를 충실히 이행하며, 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 넘어서 혁신적이고 자발적인 역할외 행위를 수행하여야 하기 때문이다.

급변하는 환경변화에 맞추어 적절한 대 고객서비스를 제공하고 서비스현장에서의 다양한 고객요구에 적절하게 대응하기 위해서는 역할행동만으로 부족하며 자발적이고도 적극적인 종업원의 참여행동이 요구된다.

일반적으로 조직시민행동은 이타성, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신으로 구성된다[15]. 이타성은 조직의 과업이나 문제에 봉착한 다른 사람들을 도와주는 모든 임의적 행동을 포함한다. 종업원이 이타적 행동을 함으로서 조직을 유지하는데 필요한 자원을 줄이고, 조직의 자원유입능력을 제고시킬 수 있다. 양심성은 조직 구성원이 자신에게 요구되는 역할을 최소한 수준 이상으로 수행하는 것이다. 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동을 말한다.

이러한 스포츠맨십의 기능은 그 자체로 순기능을 강화하기 보다는 고충의 억제와 감내를 통하여 역기능적 결과를 줄이는 특징을 갖는다. 예의성은 문제예방행동으로 지칭되기도 한다. 어떤 의사결정으로 영향을 받게 되는 당사자들에게 세심한 배려를 하여 사전에 문제가 발생하지 않도록 예방하는 행동이다. 시민정신은 조직내 활동에 관심을 갖고 적극 참여하는 행동을 말한다.

최근 급속한 환경변화와 기술변화, 그리고 고객욕구의 다양화 및 짧아지는 주기는 조직으로 하여금 환경변화에 융통성 있게 대응하지 않을 수 없게 하는 압박요인이 되고 있다. 이러한 환경변화에 조직이 구조적으로 동태성을 갖추어 능동적·탄력적으로 대응하는 것도 중요하지만 Katz(1964)의 지적처럼 조직 구성원들의 의식변화와 태도변화 또한 중요하다.

즉, 구성원들도 환경변화에 적극 대응하며, 업무적 역할 이외에 대하여도 긍정적으로 참여하는 자세가 요

구된다. 이러한 점에서 조직시민행동과 같은 역할외 행동에 대한 관심과 연구가 증대한다고 볼 수 있다.

2.2 서비스품질의 개념

서비스 품질에 대한 대표적인 연구자들인 Parasuraman, Zeithaml, Berry(1985) 등은 서비스 품질을 “고객이 서비스를 받고 있는 동안 형성된 지각과 서비스를 받기 전에 고객이 가졌던 기대와의 차이”라고 말한다. 즉 기대한 것에 대한 지각의 결과가 서비스 품질인 것이다. 이처럼 서비스품질은 객관적이기보다는 주관적으로 인지하는 개인에 따라 차이가 있을 수 있다.

따라서 서비스품질은 절대적인 개념이 아니라 상대적인 개념으로 되며, 고객에 의해 주관적 판단과 그 평가보다는 서비스를 제공받는 전 과정에서 연속적으로 작용한다. 서비스품질에 대한 개념적 정의에 있어서 Parasuraman 등(1988)은 서비스에 대한 고객들의 기대와 실제 성과간의 차이 중 gap이론에 의해 서비스품질로 정의하고 있다. 이들은 서비스품질 측정을 위해 SERVQUAL을 개발하였는데 이는 22개의 측정항목으로 고객들의 서비스에 대한 기대와 성과를 각각 측정하고 그 차이를 바탕으로 서비스 품질을 측정하게 된다.

또한 5가지의 서비스 품질 구성요소를 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 감정이입으로 제기하였다[8].

이에 대하여 Cronin과 Taylor(1992)는 서비스 품질을 측정하는데 있어 gap 이론에 바탕을 둔다는 것은 문제점이 있다는 반박을 제기하였다. 특히 그들은 서비스 품질이 일종의 고객들의 태도와 유사한 개념이라고 보고 이를 문헌적 연구와 실증적 연구를 통하여 입증하였다. 구체적으로 이들은 서비스품질 평가방법 중 SERVQUAL이 적당한 방법인가와 서비스품질, 고객만족, 행위의도와의 관계를 밝히는 연구를 수행하였다.

이들은 서비스품질이 어떻게 개념화되고 측정되어야 하는가에 대하여 문헌적 고찰을 실시하고 동시에 은행, 방역소, 세탁소, 패스트 푸드점을 대상으로 한 실증적 분석결과 서비스품질은 태도요인으로서 개념화되고 측정되어야 한다는 결론을 내렸다[7].

2.3 서비스품질의 효과

서비스품질은 고객에게 표준화된 서비스를 제공함으로써 고객만족도를 높이고 나아가 고객들의 재 이용도를 높이는 것이다. 구체적으로 서비스품질은 고객들의 서비스가치, 고객만족, 재이용의도에 영향을 미친다는 것이다.

서비스가치에 관한 선행연구들에 따르면 실제 상황에서 소비자들은 복잡하고 치밀한 계산에 의해서가 아니라 보다 간단하고 친숙한 과정을 통해서 서비스가치를 지각한다고 주장하며, 서비스가치를 서비스품질과 그 서비스를 얻기 위해 치른 희생간의 상쇄 또는 거래(trade-off)효과로서 개념화한 연구들을 지지하였다[13, 20]. 이러한 점에서 서비스 품질을 높게 인지할수록 서비스가치도 높게 인지하게 될 것이다.

서비스품질은 고객만족에도 영향을 미친다. 고객만족은 특정 서비스의 사건에 대한 총괄적인 인지적이면서도 감성적인 반응이다. 그리고 만족 혹은 불만족은 서비스품질의 접촉을 경험하고 나서 기대했던 바와 접촉한 것을 비교함으로써 생겨나게 되는 것이라고 주장하였다[16]. 나아가 서비스산업에서 서비스품질과 고객만족은 고객의 구매의도 형성에 중요한 요인으로 인식되어 왔다. Oliver(1980)는 고객만족이 태도에 영향을 미치고 이 태도에 대한 영향은 계속해서 재 구매의도에 영향을 미친다는 것이다. 이러한 연구결과는 Cronin & Taylor(1992)의 연구에서도 입증되었다.

2.4 조직시민행동과 서비스품질

조직시민행동이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 많은 연구에서 입증되고 있다[35]. 또한 종업원들 간의 인간관계가 원만해지면 질수록 이들의 조직시민행동수준은 높아지며, 높아진 조직시민행동은 결과적으로 서비스품질의 향상을 초래하게 된다는 것이다[30]. 실증적 연구결과로도 조직시민행동이 서비스품질에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 입증되고 있다[18, 27].

구체적으로 스포츠맨십이 강한 종업원은 조직에 대하여 긍정적인 태도를 지니고, 불필요한 불평을 삼가기 때문에 이러한 행동이 고객에게 확연하게 나타날수록 고객은 보다 높은 서비스 품질을 경험하게 된다는 것이다. 이와 관련하여 Morrison(1996)은 두 가지 이유를 제시하고 있다.

첫째로 스포츠맨십 행동이나 예의성은 종업원들 사이에 긍정적인 분위기를 연출하며, 이러한 긍정적 분위기는 그들과 접촉하게 되는 고객들에게도 전달된다는 것이다[36]. 즉, 종업원들끼리 서로 예의를 갖추고 협조적일 때, 고객과의 관계에서도 상호 협조적이며 공손한 태도를 갖게 된다는 것이다.

둘째로는 고객들이 어떻게 취급받는가도 중요하지만 종업원들 간의 우호적인 분위기는 고객들의 기분을 유쾌하게 함으로서 서비스품질에 간접적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 이처럼 조직시민행동은 서비스품질

에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 종업원들 간의 상호 이타성이 높을수록 고객에 대한 이타성도 높아지게 된다는 것이다[23]. Nordstorm사의 영업사원들은 자사의 제품을 판매하는 본연의 업무 외에 고객들이 원하면 타사나 경쟁사의 제품을 구매한다음 이를 고객에게 할인가격에 되파는 것과 같은 양심성을 발휘함으로써 서비스품질을 극대화하고자 한다는 것이다[7, 22].

조직시민행동에 대한 국내 연구를 전반적으로 검토한 문형구와 김경석(2006)의 연구결과에 따르면 이타성과 시민정신 그리고 스포츠맨십의 3개 차원으로 측정되는 조직시민행동이 여행사의 서비스품질에 미치는 영향을 조사한 결과 전반적으로 서비스품질에 영향을 미치며, 또한 3차원 모두 개별적으로도 서비스품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다[9].

또한 호텔종업원들을 대상으로 조직동일시, 조직몰입, 직무몰입, 그리고 직무만족은 조직시민행동을 매개변수로 하여 인적서비스에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

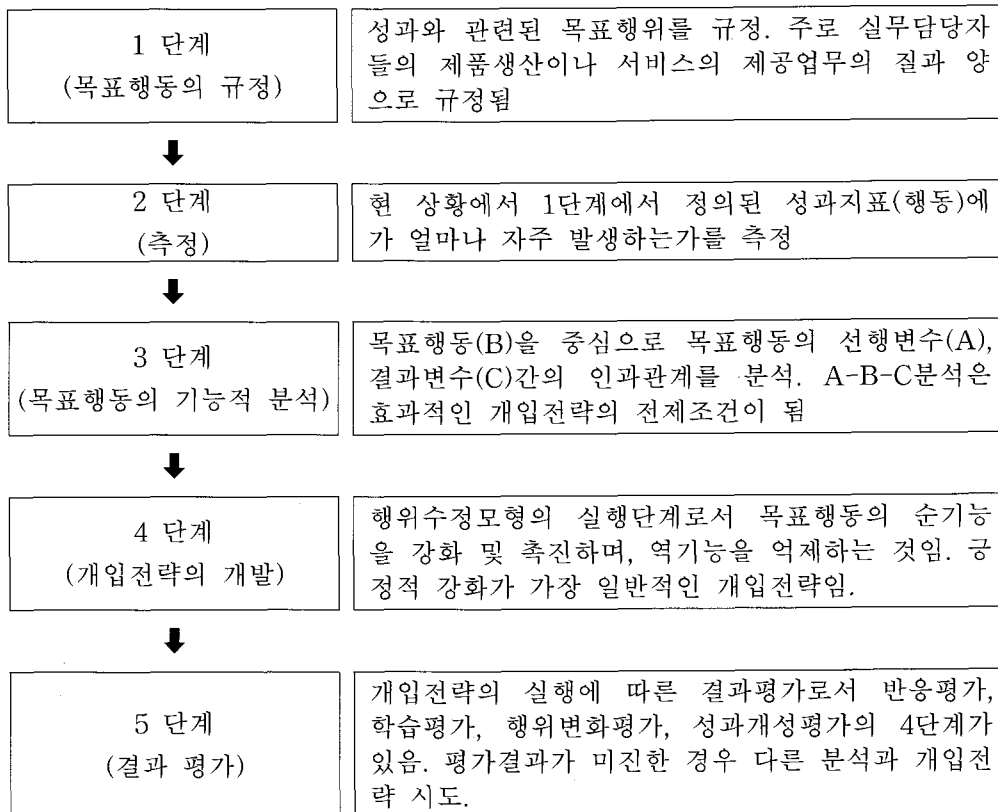
여기에서 인적서비스란 적극적 서비스, 환대적 서비스, 철차적 서비스로 구성되는데 이들은 서비스품질과 유사한 내용을 의미한다. 구체적으로 적극적 서비스란

고객에 대한 이해의 노력정도, 감정이입의 노력정도, 개별적 배려 등을 의미하고, 환대적 서비스란 친절, 일관적인 서비스 제공 등을 의미하며, 철차적 서비스란 서비스방식에 대한 이해, 준비성, 신속성 등을 의미한다. 이들의 연구결과 개인들의 태도는 조직시민행동을 통하여 인적서비스의 제공 수준에 직간접으로 긍정적 영향을 끼치고 있다[2, 3, 5].

3. 행위수정모형의 적용단계

조직행위 수정이론은 조직이나 경영자가 바람직하다고 정의한 목표행동에 조직구성원들의 행동이 근접할 수 있도록 강화를 통해 행동수정을 유도하고, 바람직하지 못한 행동은 약화시키는 중재 전략을 실행하는 과정이다. 이 모형은 종업원행동의 상황적 요인, 선행요인, 특히 결과요인과 그 것이 조직유효성에 미치는 효과를 검토하는 것에 초점을 둔다.

행위수정모형은 인적자원관리에 행위론적 접근방식을 접목시킴으로서 성과를 제고하고자 하는데 목적이 있다. 단계별 내용은 다음과 같다[4, 29].



<그림 1> 행위수정모형의 단계

3.1 1 단계: 목표 행동의 규정(Identify)

가장 먼저 성과에 중대한 영향을 미칠 수 있는 요인을 규명하는 것이다. 어떤 행동은 성과에 중대한 영향을 미치지 않지만 어떤 행동은 그렇지 않을 수도 있다. 행위 수정모형의 1단계 목표는 특정행위의 5-10%가 문제가 되는 지역이나 집단의 성과에 70-80%정도 영향을 미칠 수 있는 중대한 행동을 대상으로 한다.

이를 규명하는 데는 담당자나 직속상급자로 하여금 목표행위를 규정하도록 하는 것이며, 다른 방법은 체계적으로 문제 업무에 대한 감사를 통하여 문제행위를 발견하는 것이다. 예를 들면 한국의 특허청의 경우 불량감측과 외부고객 만족도 증가를 위하여 6시그마를 도입하였는데 1단계에서 문제행위와 이에 따른 목표설정을 통하여 목표행동을 구체화하였다. 이들은 심사오류의 축소와 심사소요기간의 단축에 목표를 두었다[11].

경영자는 구성원의 행동을 관찰한 결과 바람직한 행동이 거의 나타나지 않는 경우와, 바람직하지 않은 행동이 자주 나타나는 경우 조직행위를 수정할 필요성을 느끼고, 구성원들이 목표행동을 인식할 수 있어야 한다.

목표행동이 무엇인지를 인식하는 방법은 다음과 같다. 첫째, 목표행동은 달성도나 결과에 초점을 두어야 한다. 둘째, 과정상의 행동은 조직적인 달성도와 밀접하게 연관되어 있어야 한다. 셋째, 목표행동을 개발할 때 조직구성원의 참여폭이 넓어야 한다.

그러나, 달성도 및 결과를 목표 행동에 연계시키는 데는 주의할 점이 있다. 조직내의 정치적인 요인에 따라서, 사실과는 다른 결과가 조사될 수 있다. 예를 들어, 별로 바람직하지 못한 행동을 한 종업원이 정치적인 요인 때문에 좋은 평가를 받았을 경우를 들 수 있다.

3.2 2 단계: 측정(Measure)

1 단계에서 목표행위가 정해지면 다음 단계는 그것을 측정하는 것이다. 기준척도(baseline measure)는 현 상황에서 목표행동이 발생하는 횟수로 정해진다. 때때로 1단계에서 정의된 행동이 예상보다 훨씬 적거나 많게 나타난다. 따라서 기준척도는 현 조직상황에서 목표행동이 기대수준(또는 필수수준) 보다 큰지 작은지를 나타내준다. 때론 기준척도의 높고 낮음이 조직에 문제가 될 정도가 아니라 판단되면 문제제기 자체를 무시할 수도 있다.

예를 들어 출석율이 1 단계에서 개선되어야 할 목표행동으로 규정되었다면, 상급자는 사람들의 결근이 잦다고 보고할 것이다. 하지만 조사결과 기준척도가 평균

적으로 96%로 나타났다면 이는 용인될만한 수준일 것이다. 이러한 경우 출석을 문제는 아예 문제(목표)행동으로서 배제되는 것이다.

기준척도를 측정하는 이유는 문제행위에 대한 객관적인 자료를 제공하는데 있다. 따라서 기준척도는 현 상황에서 목표행동의 강도를 측정 가능하도록 정의하여야 한다. 그러한 정밀한 측정이 참여와 같은 기존의 주관적인 인적자원관리접근방식과 행위수정모형을 구분되는 차이점이다.

3.3 3 단계: 목표행동의 기능적 분석(Functional Analysis of Behavior)

일단 목표행동이 규정되고, 기본척도가 조사되면 기능적 분석이 수행된다. 목표행동(B)를 중심으로 이에 대한 선행요인과 결과요인을 제시하고 A-B-C분석이 이루어진다. 일정하게 일어나는 행동은 나름대로의 인과관계를 갖고 있다. 따라서 수정행동을 취하기 전에, 이러한 인과관계를 알아내는 것이 필요하다.

예를 들어 서비스품질수준이 문제가 되는 목표행동이라면 서비스품질의 선행요인과 결과요인을 찾아내고 이들 간의 관계를 분석하는 것이다. 본 연구에서는 행위수정모형을 통하여 조직시민행동을 통한 서비스품질 제고방안을 모색하는데 있다. 따라서 조직시민행동과 서비스품질간의 관계를 문헌적자료와 실증적자료를 통하여 확보한다. 이러한 절차는 서비스품질과 결과요인 간의 관계에 대하여 같은 방식으로 적용된다.

조직시민행동과 서비스품질 간의 관계에 대하여는 앞서 선행연구결과에 대하여 언급하였다. 많은 연구결과 조직시민행동의 구성요소들(이타성, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신)은 서비스품질에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

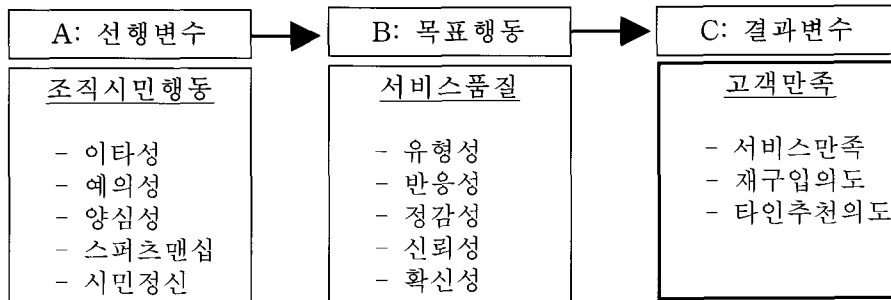
즉, 조직시민행동은 전반적 성과에 영향을 미치며, 서비스품질에도 긍정적 영향을 미친다는 것이다[18, 27, 30, 35]. 구체적으로 스포츠맨십과 예의성[36], 이타성과 양심성[7, 22, 23] 등도 서비스품질의 구성요소들과 정의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

또한 서비스품질은 종업원으로부터 고객에게 제공된 서비스에 대하여 고객이 인지하는 성과라고 할 수 있다. 이러한 점에서 서비스품질은 고객이 인지하는 성과와 만족감의 선행요인으로서 영향을 미친다고 할 수 있다.

Woodside 등(1989)은 서비스품질은 고객만족에 영향을 미쳐 구매의도를 유발함을 보여주었다. 또한 Cronin 과 Taylor(1992)는 지각된 서비스품질에 영향을 미치는

요인이 무엇인가를 조사하여 서비스품질이 결정요인임을 실증 분석하였다. 또한 많은 연구결과에서도 서비스품질이 고객만족에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[14, 19, 34].

이상과 같은 연구결과를 바탕으로 <그림 2>와 같이 목표행동(Behavior)인 서비스품질, 선행요인(Antecedents)으로서 조직시민행동, 그리고 결과변수(Consequences)인 고객만족간의 인과모형을 도출하게 된다.



<그림 2> 목표행동의 인과관계

3.4 4 단계: 개입전략의 개발(Development of an Intervention Strategy)

개입전략의 목표는 긍정적 행동을 강화 및 촉진하고 부정적 행동을 약화시키는데 있다. 이러한 개입전략의 기본방향은 긍정적 강화와 처벌을 들 수 있다. 위의 예에서와 같이 서비스품질은 조직시민행동과 정의 관계에 있다. 따라서 서비스 품질을 제고하기 위하여 조직시민행동을 제고시키는 긍정적 강화방법을 선택하는 것이다. 그런데 조직시민행동의 구성요소 중 어느 한 요인이 서비스품질과 부의 상관관계가 있다면 이러한 요인에 대하여는 부정적 강화나 처벌과 같은 방식을 채택할 수 있을 것이다. 선행요인과 결과요인에 대한 관리는 구체적으로 다음과 같이 수행하게 된다.

첫째, 선행조건 관리는 두 가지 전략, 즉 장애제거와 기회제공 전략으로 분류된다. 장애제거 전략은 비현실적인 계획, 일정, 마감일 등을 제거하고, 기술상 결핍을 알아내고 훈련을 통해 보완하며, 혼란스럽거나 상충되는 규칙들을 없애고, 갈등을 유발하는 요소를 제거하고, 주의가 산만한 동료작업자를 제거하는 등의 행동을 말한다. 반면 기회제공 전략은, 어렵지만 달성 가능한 목표를 제시하거나, 분명한 지시를 내리고, 건설적인 제안이나 도움이 되는 정보를 제공하거나 진척사항에 대해 위협을 주지 않는 범위 내에서 질문을 하고, 사용이 간편한 문서 형태를 이용하고, 참여를 통한 열심과 헌신을 유도하고, 도전을 주는 과업을 주며, 훈련을 통한 개인적 성장과 발전을 증진하는 것을 말한다.

둘째, 결과 관리는 결과를 적절한 일정에 따라 달성

하도록 요구하는 것이다. 결과 관리를 할 때 필요한 지침은 다음과 같다. 먼저 최종 결과를 관리하기 보다는 단계적으로 조금씩 강화되는 부분을 관리한다.

또한 행동과 결과를 일치시키고 물질적인 보상보다는 상관의 칭찬이나 동료의 인정과 같은 보상을 사용한다. 가능한 객관적인 피드백을 제공하는 것이 낮고, 긍정적인 강화를 강조하고 처벌은 감소시킨다. 또한 일정계획을 적절히 수립하여 강화시키는 것이 효과적이다.

3.5 5 단계: 결과평가(Evaluation)

대부분의 인적자원관리 프로그램의 취약점은 체계적이며 구체적인 평가가 이루어지지 않는다는 점이다. 행동수정모형은 모형 내에 평가과정을 포함함으로써 이러한 문제점을 해소하고자 한다. 구체적으로 평가단계를 반응평가, 학습평가, 행동변화평가 그리고 성과개선평가로 구분하여 평가함으로써 평가의 측정가능성을 높이고자 한다.

반응평가는 이러한 방법을 적용한 사람들이 그 방법에 대하여 단순히 얼마나 좋아하는가를 검토하는 것이다. 이러한 방법은 참여자들이 긍정적 반응을 보이는 경우 조직의 지원을 받을 수 있으며, 앞으로의 계획 설정에 필요한 정보를 제공하고, 바람직한 반응이 나오는 경우 다음 단계의 평가에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있으며, 부서간 또는 시기별 차이분석에 필요한 자료를 제공한다는 점에서 유용한 방법이다.

학습평가는 모형에의 참여자들이 모형에 대한 이론적 배경, 전제조건, 의미 및 단계에 대하여 이해하고 있는 정도를 평가하는 것이다. 행위평가는 모형 적용

후에 행위가 실제적으로 변화되었는가를 평가하는 것이다. 조직행위 수정을 위해, 조직이 개입을 했다면, 개입 전-후를 비교할 수 있는 객관적인 측정치가 필요하게 된다. 이 때 효과적인 도구가 기초자료와 행동도표이다. 기초자료는 목표 개인에 대한 지식이 없이, 개입 전에 이미 수집된 자료를 말하는데, 이 기초자료를 통해 개입 효과성을 평가하게 된다. 끝으로 성과개선 평가는 모형 적용에 따른 조직차원에서의 성과변화를 평가하는 것이다.

예를 들면 생산량, 품질, 이직율, 결근율, 고객의 불만건수, 투자수익을 등을 들 수 있다. 서비스품질의 경우에는 서비스품질의 개선에 따른 고객만족도, 재방문율이나 재구매율, 서비스실패 건수, 매출액, 시장점유율 등을 성과개선의 지표로 삼을 수 있을 것이다.

4. 요약 및 결론

주요 선진국들의 경험과 마찬가지로 지난 1980년대 말을 기점으로 우리 경제도 부가가치나 고용에서 제조업이 차지하는 비중이 낮아지는 대신 서비스업의 비중이 높아지는 서비스화가 빠르게 진행되고 있다. 이처럼 서비스산업의 국민경제적 중요성에도 불구하고 우리나라 서비스업의 경우 규모의 영세성이나 사업노하우의 부재 등으로 전반적인 수준은 매우 낮은 상태이며, 또한 치열한 서비스업의 경쟁 환경에 적응할 수 있는 경쟁력을 갖추지 못하고 있는 것이 현실이다[12].

서비스산업의 비중이 증대하면서 이에 종사하는 업체들 간의 경쟁 또한 치열해지고 있는 현실에서 서비스관련 업체가 경쟁력을 발휘하는 방법은 다양하다. 그 중에서도 가장 시급한 문제점 중의 하나가 서비스품질을 제고하는 것이다. 본 연구에서는 서비스품질이 종업원들에게 구체적으로 요구되는 행위기준 중의 하나로 보고, 이를 개선하는데 영향을 미치는 가장 효과적인 선행요인으로 조직시민행동으로 하는 행위수정모형을 제시하고, 단계별 적용방법에 대하여 논의하였다. 이를 정리하면 <표 1>과 같다.

지금까지의 서비스품질에 관한 많은 연구들은 서비스품질의 선행변수와 결과변수간의 인과관계를 분석하고 서비스품질의 제고방안을 제시하는 것이 일반적이었다면, 본 논문에서는 구체적으로 종업원들의 서비스품질 수준을 개선함에 있어 목표행동의 결정, 목표행동에 대한 현 수준 측정, 인과관계의 분석, 행위개선 개입전략, 결과평가라는 단계별 행동지침을 제시함으로써 기업단위에서의 서비스품질개선을 위한 프로그램설계

에 도움이 될 것이다.

구체적으로 행위수정모형을 적용함으로써 기업조직에 성과에 영향을 미치는 주요 요인을 체계적이며, 분석적으로 탐색할 수 있을 것이다. 특히 고객만족경영이 요구되는 서비스조직이나 일반 제조업의 A/S부문, 판매, 대 고객접점 부문의 경우 서비스품질제고는 매우 시급한 당면과제인 것이다. 서비스품질의 특성이 추상적이며, 종업원들의 자발성이 전제되지 않을 때 성취되기 어렵기 때문에 본 모형의 적용을 통하여 종업원들의 서비스품질 향상 노력은 보다 구체적이며, 분석적으로 이루어지게 될 것이다.

최근 들어 조직구성원들의 역할의 행동에 대한 관심이 고조되면서 조직시민행동에 대한 관심이 높아지고 있는 시점에서 조직시민행동과 서비스품질의 관계를 바탕으로 서비스만족, 재구매의도, 타인 추천의도 등을 제고하려는 노력에 기여하게 될 것이다. 또한 이러한 행위수정모형은 다른 변인들 간의 관계를 전제로 다양하게 응용될 수 있다는 점에서 조직문제의 해결에 공헌할 수 있을 것이다.

행위수정모형이 많은 서비스업체는 물론 제조업의 경우에서도 조직문제를 해결하고 종업원들의 행위개선에 도움을 준 것으로 나타나 유용한 모형으로 검증되었다[28]. 이러한 결과는 행위수정모형과 같은 절차와 단계를 거쳐 행위개선이 체계적으로 이루어지는 경우 오늘날 서비스업들이 경험하고 있는 다양한 환경과 급변하는 환경변화에도 효과적으로 대응할 수 있을 보여 준다 하겠다.

OB Mod기법을 통한 종업원들의 행동개선의 사례는 비교적 다양한 조직과 상황에서 검증된 것으로 나타나고 있다. 이 프로그램의 도입에 따른 최종적인 효과는 다음과 같다[28].

첫째로 종업원 생산성향상이다. OB Mod기법의 도입으로 종업원들의 생산성은 양적인 측면에서 뿐만 아니라 질적으로도 현저하게 개선되었으며, 업무완성도 또한 높아진 것으로 나타났다.

둘째로 결근과 지각의 감소효과이다. 이 프로그램을 보상이나 처벌과 병행하여 적용하는 경우 결근이나 지각행위가 현저하게 감소한다는 것이다. 효과분석에 대한 보고에 따르면 결근율은 18-50%가 감소하였으며, 지각율은 무려 90%가 줄어든 것으로 나타났다.

셋째로 안전과 사고예방효과이다. 많은 기업들은 사고예방과 감소에 상당한 관심을 기울이고 있다. 산업재해와 사고방지를 위한 다양한 행동과학적 프로그램이 효과를 보이는 것으로 나타나고 있다.

<표 1> 서비스품질향상을 위한 행동수정모형의 적용방안

적 용 단 계	단계별 실행내용
<p>1 단계 (목표행동의 규정)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 변화시키고자 하는 목표행동을 식별하는 과정으로 서비스품질과 관련한 현안 문제가 존재하는가를 검토 - 서비스품질과 같이 구성원의 자발적 참여가 요구되는 목표행동의 경우 구성원들의 동기부여가 전제되어야 함. 따라서 목표행동의 선정과 개선의 당위성에 대한 구성원들의 인식공유가 필요 - 목표행동은 결과와 달성도에 초점을 두어야 함
<p>2 단계 (측정)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 목표행동인 서비스품질에 대한 기준척도의 설정. 서비스품질 수준을 총합적 개념이나 구성요소(유형성, 반응성, 정감성, 신뢰성, 확신성)별로 기준척도 설정 - 측정결과 1 단계에서 규정한 목표행동의 수준이 기준척도 대비 바람직한 수준인가 위험수준인가에 대한 평가. 기준대비 바람직한 수준이면 목표행동으로서 배제
<p>3 단계 (목표행동의 기능적 분석)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 목표행동(Behavior)인 서비스 품질을 중심으로 목표행동에 영향을 미치는 선행요인(Antecedent)과 서비스품질의 결과요인(Consequence)의 인과관계 분석 - 조직시민행동과 서비스품질의 관계에 대한 선행연구나 메타분석을 통하여 두 요인 간의 인과관계에 대한 자료축적 - 대상 조직의 구성원들을 대상으로 하는 실증분석을 통하여 선행연구나 메타분석에서 나타난 인과관계에 대한 검증 - 서비스품질이 조직성과(고객만족도, 불만이나 컴플레인 저하, 결근율, 이직율 등)에 미치는 영향 정도에 대한 자료축적 또는 실증분석
<p>4 단계 (개입전략의 개발)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 개입전략을 위한 준비: 개입전략이 효과적으로 추진되기 위한 선결요건 <ol style="list-style-type: none"> 1) 장애제거: 조직시민행동과 같은 역할 외 행동이 정당하게 평가 받는 조직분 위기가 조성되어야 함 2) 기회제공: 구성원들이 조직시민행동수준을 높일 수 있도록 동기부여하고, 조직시민행동이 서비스품질과 연계되도록 하는데 필요한 지식과 기회 제공 - 긍정적 강화: 조직시민행동 수준의 증가에 대하여 인사고과나 수당 등의 긍정적 강화를 제공하여 서비스품질 수준제고를 유도 - 부정적 강화: 조직시민행동 수준이 개선되지 않는 종업원에 대하여 상대적으로 수당지급의 중지나 복리후생 혜택의 중단 등을 통하여 서비스품질 수준 제고유도
<p>5 단계 (결과 평가)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 행동수정모형에 따른 개입프로그램 실행 전·후의 목표행동 수준을 측정하여 비교 - 목표행동의 변화에 대한 결과 평가(반응평가, 학습평가, 행동평가)와 조직성과에의 영향정도 평가 - 계획대비 결과에 따른 피드백

넷째로 매출액 증가이다. 전통적으로 마케팅담당 관리자나 교육전문가들은 판매담당자들의 성과제고를 위하여 판매기법 등에 대한 교육을 실시한다. 그러나 이러한 교육은 지속적인 피드백과 강화가 이루어지지 않으면 시간이 지나면서 점차 소멸된다는 것이다. 고객접

촉이나 대화방법 등과 같은 중요한 판매행동을 규명·측정·분석·개입전략실행·평가하는 OB Mod모형의 적용으로 많은 효과가 나타났다. 특히 이러한 효과는 포도주판매, 전화서비스, 패스트푸드 전문점 등에서 현저하였던 것으로 조사되었다.

이상에서 살펴본 바와 같이 고객의 방문율이 저하되거나 고객만족도 저하, 매출액 감소 등이 발생하는 경우 구성원들의 행위를 개선하고자하는 노력을 기울이게 될 것이다. 이러한 상황에 직면하여 구성원들의 서비스품질의 개선은 문제를 해결하는 유력한 방안이 될 것이다. 따라서 조직시민행동과 같은 자발적이며 역할 외적 행동은 구성원들의 유형성, 정감성, 확신성, 신뢰성, 반응성에 영향을 미치며, 결과적으로 고객만족도 증가, 재방문을 증대, 매출액증대와 같은 효과를 가져다 줄 것이다.

그러나 앞서 언급된 바와 같이 이 모형을 적용하여 효과를 거두기 위해서는 보상과 처벌과 같은 강화요인이 수반되어야 하며, 인과적 관계에 있는 요인들 뿐만 아니라 조직분위기나 관리절차, 제도 측면에서도 기회요인은 강화하고 장애요인을 제거하는 체계적이며 종합적인 접근이 요구된다.

5. 참 고 문 헌

- [1] 김경석(1995), 친조직행동 연구에 대한 비판적 고찰, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- [2] 김민주(1998), “호텔종업원의 조직시민행동과 직무 관련 태도, 인적서비스제공 수준과의 관계”, 관광학연구 제22권 제2호, pp. 278-284.
- [3] 김민주·정승언(1999), “호텔종업원의 태도와 성과 간의 관계에 있어서 조직시민행동의 매개역할 검증”, 관광경영학연구 제5권, pp. 1-23.
- [4] 김성국(2005), 조직과 인간행동, 명경사.
- [5] 문형구·김경석(2006), “조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로”, 경영학연구 제35권 제2호, pp. 609-643.
- [6] 안관영·이병직(2002), “집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과 및 성의 조절효과에 관한 연구”, 경영학연구 제31권 제5호, pp. 1311-1334.
- [7] 안관영·곽영환(2003), “호텔종사원의 조직시민행동과 서비스품질의 관계 및 직무자율성과 피드백의 조절 효과”, 서비스경영학회지 제4권 제1호, pp. 29-55.
- [8] 유시정·김영택·양태식(2006), “리더십 유형이 임파워먼트, 직무태도, 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 서비스경영학회지 제7권 제4호, pp. 3-27.
- [9] 윤만희(2000), “서비스종업원 조직시민행위의 사회교환론적 선행변수와 서비스품질에 관한 연구: 종업원 분석수준”, 경영학연구 제29권 제4호, pp. 723-747.
- [10] 이병직(1999), 교사들의 조직시민행동에 관한 연구, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- [11] 정선용·신상곤(2006), “6시그마를 통한 공공서비스 품질개선 성과: 특허청의 사례 중심으로”, Journal of the Korean Institute of Industrial Engineers, Vol 32, No. 4, pp. 358-368.
- [12] 조용수(2004), 우리나라 서비스산업의 경쟁력제고 방안, LG경제연구원.
- [13] 조철호·강병서(2006), “병원 웹사이트 서비스품질이 서비스가치와 고객만족에 미치는 영향”, 서비스경영학회지 제7권 제4호, pp. 83-108.
- [14] 최성용·권미영(2006), “유아교육기관의 서비스품질요인이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 유치원과 보육기관 비교분석”, 품질경영학회지 제34권 제2호, pp. 48-67.
- [15] 한진환(2006), “리더십과 조직시민행동과의 관계에서 조직공정성의 매개효과”, 산업경제연구 제19권 제2호, pp. 497-521.
- [16] 황복주(2006), “미용 서비스 품질지각이 고객만족에 미치는 영향에 따른 미용실 서비스전략”, 산업경제연구 제19권 제1호, pp. 179-203.
- [17] Bateman, T. S., & Organ, D. W.(1983), “Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship”, Academy of Management Journal, vol. 26, 587-595.
- [18] Bettencourt, L. A., and Brown, S. W.(1997), “Contacts employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Behaviors”, Journal of Retailing, vol. 73(Spring), pp. 39-62.
- [19] Caruana, A.(2002), “Service loyalty: the effect of service quality and the mediating role of customer satisfaction”, European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 7-8, pp. 811-828.
- [20] Cronin, J. J. Jr., Brady, M. K., Brand, R. R., Hightower, R. Jr., and Shemwell, D. J.(1997), “A Cross-sectional Test of the Test of the Effect and Conceptualization of Service Value”, The Journal of Service Marketing, Vol. 11, No. 6, pp. 375-391.
- [21] Cronin, Jr., J. J., and S. A. Taylor(1992), “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, Journal of Marketing, vol. 56, pp. 55-68.
- [22] Davidow, W. H., and Uttal, B.(1989), Customer service: The ultimate weapon, New York: Harper & Row.
- [23] George, J. M., and Bettenhausen, K.(1990), “Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context”, Journal of Applied Psychology, vol. 75, pp. 688-709.
- [24] Graham, J. W.(1986), “Principled organizational

- dissent : A theoretical essay", in B. M. Staw, & L. L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, 1-52.
- [25] Graham, J. W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, 249-270.
- [26] Katz, D.(1964), "The Motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, vol. 9, 131-146.
- [27] Kelley, S. W., and Hoffman, D. K.(1997), "An investigation of positive affect, prosocial behaviors, and service quality", *Journal of Retailing*, vol. 73(Fall), pp. 407-427.
- [28] Luthans, F.(1995), *Organizational Behavior*(7 Ed.), McGraw-Hill International Editions.
- [29] Luthans, F., and Kreitner, R.(1985), *Organizational Behavior Modification and Beyond*, Scott, Foresman, Glenview, Ill.
- [30] Morrison, E. W.(1996), "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality," *Human Resource Management*, vol. 35, no. 4, pp. 493-512.
- [31] Oliver, R.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Outcomes of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp. 460-469.
- [32] Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- [33] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49.
- [34] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L.(1988), "SERVQUAL : A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, pp. 13-30.
- [35] Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and W. Bommer(1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, vol. 22, pp. 259-298.
- [36] Schneider, B., and Bowen, D. E.(1992), "Personnel/Human resource management in the service sector", in G. R. Ferris & K. M. Rowlands(eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10(pp. 1-30), Greenwich, CT: JAI Press.
- [37] Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: it's nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, 653-663.
- [38] Staw, B. M, & Boettger, R. D.(1990), "Task revision: A Neglected form of work performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, 634-559.
- [39] Woodside, A. G., Frey, L. L., and Dalty, R. T.(1989), "Linking service quality, customer satisfaction and behavior intention", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9, pp. 5-17.

저 자 소 개

안 관 영



청주대학교 경영학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원에서 경영학 석사를, 인하대학교 대학원에서 경영학 박사를 취득하였다. 현재 상지대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 인사·조직이 주 전공이면서 이를 바탕으로 직업탐색, 서비스품질, 안전경영 등에 대한 행위론적 접근에 많은 관심을 갖고 연구 중이다.
주소: 강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 경영학과

이 석 준



상지대학교 산업공학과를 졸업하고, 상지대학교 산업환경 대학원에서 산업공학 석사를, 상지대학교 대학원에서 경영학 박사를 취득하였다. 현재 상지대학교 경영학과 겸임교수로 재직 중이며 관심분야는 전자상거래, 데이터베이스, 데이터 마이닝, CRM, 품질경영 등이다.

주소: 강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 경영학과