

## 피드백이 주유소 직원의 고객 서비스 행동에 미치는 효과에 대한 검증

소 용 준\* · 이 계 훈\* · 오 세 진\*

\*중앙대학교 심리학과

## The Effects of Feedback on Customer Service Behaviors in a Gas Station

Yong-Joon So\* · Kye-Hoon Lee\* · She-Zeen Oah\*

\*Department of Psychology, Chung-Ang University

## Abstract

This study examined the relative effects of weekly and daily group feedback on the customer service behaviors in a gas station. Participants were four employees providing full services to the customers. Four target service behaviors, which were identified from the job description for the employees, served as the dependent variables. The data were collected by a supervisor. The independent variable was the frequency of group feedback on the four service behaviors: weekly and daily group feedback. An ABC within group design was adopted. After baseline (A), the weekly group feedback condition (B) was introduced. In the next phase, the daily group feedback condition (C) was introduced. Both weekly and daily group feedback were presented in a graph form and posted at a conspicuous location. Results showed that both weekly feedback and daily feedback conditions were effective in increasing the target behaviors. And, there was difference in the effects between the two conditions.

**Keywords :** Service behaviors, Feedback, Behavioral Approach

## 1. 서 론

최근 많은 기업들이 고객만족을 경영이념으로 채택하고 이를 실천하기 위해 적극적인 노력을 기울이고 있다. 급격한 경영환경의 변화로 인해 기존의 기업위주 경영전략으로는 기업의 생존을 보장할 수 없다는 점과 고객만족 경영만이 급속한 환경변화에 대응하는 전략이라는 점을 기업들이 인식하게 되었기 때문이다. 이를 반영하듯, 많은 선행 연구에서도 조직의 목표를 달성하는데 있어, 직원의 고객 서비스 행동이 중요한 변인이라는 것을 강조해 왔다. 예를 들면, Sutton과 Rafaeli (1988)의 연구에서 편의점의 제품 판매수와 직원의 고객서비스 행동 사이에 유의미한 상관관계가 있다는 것이 밝혀졌다[13]. 그리고 Winsted(2000)의 연구에서도,

고객 서비스 행동과 고객 만족 간에 높은 상관관계가 있는 것으로 밝혀져 고객 서비스 행동이 기업의 목표 달성에 중요한 변인임을 알 수 있다[15].

고객서비스 행동을 증진시키기 위해 많은 기업들은 기업 차원에서 서비스 전략을 수립하고 있으며, 직원을 대상으로 서비스 정신 고취 및 행동 변화를 위한 교육을 실시하고 있다. 하지만 그 효과는 미약하며, 많은 기업들이 비용과 시간을 투입하여 교육을 실시하였음에도 불구하고, 여전히 고객 서비스는 기업이 풀어야 할 과제로 기업 전략의 중심에 있다. 이미 Komaki, Heinzmann, 및 Lawson(1980)은 교육의 효과는 미미하며, 그 효과가 유지되는 기간은 단기적이라고 하였다 [8]. 따라서 직원들의 서비스 행동의 실질적인 증가를 위해서는 고객 서비스 '정신'과 행동변화를 강조하는

† 교신저자: 오세진, 서울시 동작구 흑석동 221 중앙대학교 교수연구동 408호

M · P: 016-263-5129, E-mail: shezeen@cau.ac.kr

2010년 10월 6일 접수; 2010년 12월 14일 수정본 접수; 2010년 12월 16일 게재확정

교육 이외에 새로운 접근법이 필요하다고 할 수 있다.

새로운 접근법 중 효과적인 방법으로 행동적 접근법(Behavioral approach)을 들 수 있다. OBM (Organizational Behavior Management)은 행동적 접근법을 기반으로 한 분야로 생산 및 품질 관리, 산업 안전, 건강, 훈련(training) 및 개발(development), 판매, 그리고 고객 서비스 등 다양한 조직 장면에서 요구되는 수행(performance)을 향상시키기 위해 노력해 왔다. 특히 서비스 분야는 OBM 분야에서 생산 및 품질 관리 다음으로 중요시되고 있다.

행동적 접근법은 행동 변화에 직접적으로 초점을 맞추며, 직원들의 목표 행동을 증진시키기 위해 사용된 기법으로는 훈련(training), 피드백(feedback), 목표설정(goal setting), 셀프 모니터링(self-monitoring), 인센티브(incentive), 긍정적 평가(positive comment), 칭찬(praise), 토큰 이코노미(token economy), 처벌(punishment) 등의 방법이 있다.

위의 행동적 기법들 중에서 가장 널리 이용되는 것이 피드백이다. 피드백은 일반적으로 종업원에게 그들의 수행에 관한 정보를 제공하는 것을 말한다. 더 구체적으로 Daniels(1989)는 피드백을 “개인에게 자신의 직무수행을 조정할 수 있게 해주는 수행에 관한 정보이고, 이는 과거의 수행에 비해 현재 수행이 어떠한지를 보여주는 동시에 앞으로의 목표에 대한 정보도 제공할 수 있는 정보”라고 정의하였다[6]. Roscoe, Fisher, Glover, 및 Volkert(2006)는 피드백은 다양한 조직 장면에서 행동의 변화를 성공적으로 가져오거나 유지시키며 서비스 행동 증진에도 효과적이라고 주장하였다[12].

한편, 피드백에는 여러 가지 차원이 존재하며, 차원에 따라 피드백의 효과도 달라질 수 있다. 그 차원에는 피드백을 제공하는 빈도(얼마나 자주 피드백을 제공하는가), 피드백의 형태(구두, 서면, 그래픽으로 제공되는 피드백), 피드백의 제공자(누가 피드백을 제공하는가), 피드백 수용자의 형태(개인 또는 집단) 등이 있다.

일반적으로 피드백 제공의 빈도는 피드백의 효과에 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[3][4]. 이론적 관점에서 볼 때, 피드백은 자주 제공되면 될수록 행동 변화에 효과적이라고 볼 수 있다. 그러나 조직 장면에서 실시된 연구에서 피드백의 제공 빈도의 차이에 따른 상대적인 효율성에 대한 체계적인 연구를 찾아보기 힘들다.

피드백의 제공 빈도에 따른 수행의 변화 정도를 단일 연구 내에서 직접적으로 검증한 연구는 상대적으로 매우 적고, 그 결과가 혼재되어 있다. Van Houten, Nau, 및 Marini(1990), Chhokar & Wallin(1984), 그리고 Alavosius & Sulzer-Azaroff(1990)의 연구에서는 피드백의 빈도에 따른 결과의 차이가 없는 것으로 나타

났다[2][3][14]. 이에 반해, Mason & Redmon(1992)과 Reid & Parsons(1996)의 연구에서는 피드백 제공 빈도가 잦을 때 실험참가자의 수행수준이 더 좋았다[9][11].

또한 비교적 최근 연구인 Pampino, MacDonald, Mullin, 및 Wilder(2003)의 연구에서는 피드백 빈도에 따른 차이가 명확하게 나타나지 않았다[10].

즉, 피드백의 제공 빈도 차이에 대한 상대적인 효과 검증을 실시한 연구의 수가 적었으며, 현장에서 시행한 연구의 수가 매우 제한적이기 때문에 연구 결과를 일반화시키기에는 어려운 실정이다. 더욱이 피드백과 더불어 목표 설정과 같은 다른 기법들이 혼합되어 있는 경우(package intervention)가 많아서 피드백 차원 단독의 상대적인 효과라고 결론 내리기에는 한계가 있다.

이에, 본 연구에서는 주유소 직원들의 고객 서비스 행동을 증진시키기 위해 피드백 기법을 도입하여 그 효과성을 검증하였다. 특히 피드백의 제공 빈도(일일 피드백 vs. 주간 피드백)에 따라서 서비스 행동에 어떠한 차이가 있는지 분석하였다.

## 2. 방법

### 2.1 실험참가자 및 실험상황

본 연구는 서울 시내 Y구에 위치한 주유소 한 곳에서 실시되었다. 주유소에는 주유시설, 세차장, 편의점이 갖추어져 있었으며 24시간 운영하고 있었다. 관리자 1명, 주유시설에서 일하는 인원 6명, 세차장에 2명, 편의점에 경리 1명 등 총 10명이 함께 일하고 있었다. 이 인원 중 관리 감독자 1명과 주유소 직원 6명이 연구에 참여하였으나 관찰 기간 중 2명의 직원이 이직을 하여 최종적으로 4명의 직원이 연구 종료 시까지 참여하였다. 관리자는 40대로 주유소 관리 경력 10년, 현 주유소 재직 기간은 1년이었다. 관리자의 주요 업무는 전반적인 주유소 관리, 편의점 관리였으며 주유 대기 차량이 많을 때에는 직접 주유를 하기도 하였다. 주유소 직원 4명의 나이는 27세에서 50대까지였으며 주유 경력은 10개월에서 8년, 현 주유소 재직 기간은 1개월에서 1년까지였다.

연구가 진행된 주유소는 직원의 서비스 행동 향상을 위해서 본사 차원의 관리가 이루어지고 있었다. 관리 사무실의 출입문과 벽면에는 본사에서 지정한 서비스 행동 목록 안내판이 부착되어 있었으며 인터넷 고객평가(회사 전체 대상)와 현장방문 모니터 평가(개별 주유소 대상)를 받고 있었다. 직원의 서비스 행동 교육은 원칙적으로 매일 이루어지도록 되어 있었으나 현실적

인 제약으로 인해서 단체 교육은 제대로 이루어지지 않고 있었으며, 시간이 날 때 관리자가 개별적으로 지도를 하고 있었다.

## 2.2 종속변인 및 도구

본 연구에서 변화시키고자 하는 목표 행동은 주유소의 고객 서비스 행동 중에서 언어 서비스 행동이었다.

본사에서는 준비, 대기, 영접, 안전확인, 주문, 주유 중 서비스, 주유완료, 정산, 환송의 단계로 나누어 각각의 단계에서 적절한 서비스 행동을 권고하고 있었다.

관리자, 직원과의 3차에 걸친 사전 토의를 통해 본사에서 권고하고 있는 여러 서비스 행동 지침 중에서 핵심 서비스 행동을 선정하였다. 핵심 서비스 행동 선정 기준은 관리자와 직원이 다른 서비스 행동에 비해서 자주 일어나거나 중요하다고 판단한 11가지 행동을 일차적으로 선별한 후, 이 행동 중에서 제대로 이루어지지 않고 있는 4가지 행동을 최종 선정하였다.

선정된 핵심 서비스 행동 4가지를 관찰하기 위해 <표 1>과 같이 관찰 체크리스트를 개발하였다. 관찰 체크리스트에는 관찰된 직원 이름과 관찰한 시간, 그리고 각 핵심 서비스 행동 별로 적절하게 수행한 빈도와 그렇지 못한 행동의 빈도를 기록할 수 있었다. 핵심 서비스 행동 2번과 4번은 사전 관찰기간(pilot test) 후에 관리자의 의견을 반영하여 “휘발유(경유) 0000 원 주유하겠습니다.”와 “적립카드 없으면 만들어드리겠습니다.”라는 말도 핵심 서비스 행동에 추가하였다.

본 연구의 종속변인은 각 서비스 행동들의 올바른 수행 비율(%)이었다. 각 언어 서비스 행동들은 주유하려는 차가 들어와서 주유를 마치고 나갈 때까지의 시간 동안 직원이 적절한 언어 서비스 행동을 하게 되면 올바른 수행으로 체크되었고, 그 언어 서비스 행동을 하지 않거나 일부만을 수행한 경우에는 올바르지 못한 수행으로 체크되었다. 따라서 각 서비스 행동의 올바른

비율은 [(올바른 서비스 행동 빈도/전체 관찰 빈도)×100]과 같이 계산되었다.

## 2.3 독립변인 및 실험설계

본 연구의 독립변인은 피드백 제공 빈도로, 일일 피드백과 주간 피드백으로 구성되었다. 피드백 빈도를 조작하기 위해 두 편의 리뷰논문을 조사한 결과, 응용행동분석 분야에서 가장 많이 사용된 피드백 제공 빈도는 일일 피드백과 주간 피드백인 것으로 나타났다[3][4]. 구체적으로, Balcazar, Hopkins, Suarez (1986)의 리뷰논문에서는 분석에 포함된 114개의 연구 중 일일 피드백을 사용한 연구가 62개였으며, 주간 피드백을 적용한 연구는 39개로 두 번째로 빈번하게 사용되었다[4].

Alvero, Bucklin, Austin (2001)의 리뷰 논문에서는 분석에 포함된 64개의 연구 중 주간 피드백을 사용한 연구가 25개로 가장 많았으며, 일일 피드백을 사용한 연구는 17개로 두 번째로 빈번하게 사용되었다. 따라서 본 연구에서는 선행 연구들에서 가장 빈번하게 사용하였던 피드백 빈도인 일일 피드백과 주간 피드백을 비교함으로써, 피드백의 차원 중 빈도에 따른 효과 차이를 검증하였다[3].

일일 피드백은 전(前) 영업일에 관찰한 데이터를 올바른 서비스 행동 비율로 계산하여 제공되었으며, 주간 피드백은 전주 월요일부터 일요일까지 관찰한 데이터를 근거로 월요일에 제공되었다. 피드백 내용은 직원 4명의 올바른 서비스 행동 평균 비율이었으며, 현장 관리자가 피드백판(120cm × 90cm)에 올바른 서비스 행동 비율을 그래프로 그리면서 직원들에게 구두로 제공하였다(그림 1 참조). 피드백판은 휴식 부스의 유리벽에 부착하였으며, 주유를 하는 필드 가운데에 위치해 있어서 직원들이 주유 일을 하는 동안에 항상 볼 수 있었다(그림 2 참조).

<표 1> 핵심 서비스 행동 관찰 체크리스트 최종안

직원 이름 : ( )		관찰일시: ( )	
항목	목표행동	Yes	No
1. 영접 시	“반갑습니다. ○○○○입니다.”	( )	( )
2. 주문 시	“휘발유(경유) 차량 맞으십니까?” 또는 “휘발유(경유) 0000 원 주유하겠습니다.”	( )	( )
3. 주유 중	“차 안 쓰레기 비워드릴까요?”	( )	( )
4. 정산 중	“보너스 카드 함께 주시면 적립해 드리겠습니다.” 혹은 “적립카드 없으면 만들어드리겠습니다.”	( )	( )



[그림 1] 피드백판



[그림 2] 피드백판 부착 위치

본 연구에서는 ABC 피험자 내 실험 설계가 적용되었다. 피험자 내 실험 설계는 단일 피험자 및 상대적으로 적은 피험자를 대상으로 처치의 효과성을 검증하는 실험 설계이다. 이는 처치 조건의 변화에 따라 피험자 내 변량의 변화에 초점을 두고 효과성을 검증하는 방법으로[7], 피험자 간 설계를 적용했을 때 발생할 수 있는 다양한 가외변인들이 효과적으로 통제될 수 있다.

기저선 단계(A)에서는 어떠한 처치도 하지 않고 직원들이 핵심 서비스 행동을 얼마나 수행하고 있는지 관찰하였다. 이후 첫 번째 처치 단계(B)에서는 주간 피드백을 제공하였으며, 두 번째 처치 단계(C)에서는 일일 피드백을 제공하였다.

## 2.4 절차

본 연구를 실시하기 전, 관리자와 주유 직원에게 연구 목적 및 내용을 설명하고 실험 참여에 동의를 얻었다. 그러나 구체적인 피드백 제공 계획(일일 피드백과 주간 피드백)은 사전에 알려주지 않았다. 주유 직원이 관찰 사실을 모르도록 관리자가 관찰을 실시하였는데,

정확한 관찰을 할 수 있도록 4일간 관찰 훈련을 실시하였다. 관찰 훈련 결과 관리자와 연구자, 그리고 보조 연구자 간의 IOA는 92%였다. 이후 기저선 관찰기간은 8일이었으며, 첫 번째 처치(주간 피드백)는 총 4주에 걸쳐서 적용되었다. 이 기간에는 매주 월요일 10시 30분에 현장 관리자가 직원들에게 피드백을 제공하였다.

두 번째 처치(일일 피드백)는 3주에 걸쳐서 적용되었고, 매일 10시30분에 현장 관리자가 제공하였다. 모든 연구가 끝난 뒤에는 관리자와 주유 직원에게 피드백 제공에 대한 만족도와 서비스 행동 체감 효과에 대하여 간단한 인터뷰를 실시하였다.

## 2.5 관찰자간 신뢰도

관리자에게 행동 체크 리스트 작성 요령에 대해 상세하게 설명을 한 후에, 관찰 훈련 기간 동안 관리자와 연구자, 관리자와 연구보조원(2명) 간의 관찰자간 일치도가 90% 이상이 되도록 훈련을 하였다. 총 관찰 회기 중 20%에 해당하는 회기(16회기) 동안 현장 관리자와 연구자(또는 연구보조원)가 서로 독립적으로 관찰을 실시하여 관찰자간 일치도를 계산하였다. 관찰자간 신뢰도는 [ 일치한 관찰치 / (일치한 관찰치 + 불일치한 관찰치) × 100 ] 공식으로 계산되었으며 각 행동별로 85% ~ 98%, 평균은 91.25%(SD = 5.38)였다.

## 3. 결과

결과 분석에는 연구 기간 중 이직한 2명의 자료를 제거한 데이터를 이용하였다. <표 2>는 기저선, 주간 피드백, 그리고 일일 피드백 조건에 따른 각 참가자들의 핵심 서비스 행동별 수행 비율의 평균과 표준편차 및 참가자 전체의 평균 및 표준편차를 보여주고 있다.

구체적으로 살펴보면, 모든 핵심 서비스 행동은 피드백이 제공되지 않은 기저선 단계에서는 10%(0 ~ 9.26%)대로 저조하였으며, 주간 피드백을 제공하는 조건에서는 핵심 서비스 행동 1이 57.04%, 행동 2가 54.18%, 그리고 행동 4가 49.40%로 기저선 단계보다 평균이 높아졌다. 그러나 서비스 행동 3은 1.97%로 평균이 크게 증가하지는 않았다. 한편, 일일 피드백이 주어지는 조건에서는 핵심 서비스 행동 1, 2, 4가 각각 80.36%, 75.12%, 그리고 74.09%로 높은 비율을 보였으며, 서비스 행동 3의 경우 주간 피드백을 제공하는 단계에는 증가폭이 미미하였으나 일일 피드백을 제공하는 단계에는 42.46%로 높은 증가율을 보였다.

<표 2> 각 핵심 서비스 행동별 수행 비율의 평균과 표준편차

서비스 행동	참가자	기저선	주간 피드백	일일 피드백
		M(SD)	M(SD)	M(SD)
행동 1	1	2.27 (7.54)	67.59 (25.39)	86.76 (9.34)
	2	.00 (.00)	60.00 (23.51)	79.69 (11.06)
	3	9.26 (14.10)	60.53 (20.94)	67.86 (14.17)
	4	.00 (.00)	57.89 (28.93)	75.00 (.00)
	합계	3.01 (8.72)	61.40 (24.60)	80.36 (12.39)
행동 2	1	6.82 (11.68)	62.96 (23.95)	79.41 (9.82)
	2	6.25 (11.31)	60.00 (22.06)	73.99 (14.78)
	3	13.89 (13.18)	55.26 (27.10)	64.29 (13.36)
	4	6.25 (12.50)	59.21 (26.63)	87.50 (17.68)
	합계	8.33 (11.95)	59.32 (24.64)	75.21 (13.67)
행동 3	1	2.27 (7.54)	2.78 (8.08)	45.34 (11.87)
	2	2.08 (7.22)	1.25 (5.60)	41.41 (13.48)
	3	5.56 (11.02)	1.32 (5.74)	35.71 (18.30)
	4	.00 (.00)	2.63 (7.88)	50.00 (.00)
	합계	2.78 (7.97)	1.97 (6.79)	42.46 (13.59)
행동 4	1	2.27 (7.54)	55.09 (15.69)	79.41 (10.77)
	2	.00 (.00)	48.75 (17.16)	71.04 (11.87)
	3	5.56 (11.02)	51.31 (26.97)	71.43 (9.45)
	4	6.25 (12.50)	55.26 (25.79)	62.50 (17.68)
	합계	2.28 (7.97)	52.52 (21.73)	74.09 (11.86)
합계	1	3.41 (4.30)	47.11 (13.97)	72.72 (5.37)
	2	2.08 (4.07)	42.63 (14.39)	66.54 (8.18)
	3	8.43 (5.50)	42.11 (17.41)	59.82 (7.95)
	4	3.13 (6.25)	43.75 (19.76)	68.75 (8.84)
	합계	4.19 (5.22)	43.84 (16.34)	68.03 (8.27)

정리하면, 핵심 서비스 행동 1, 2, 4는 주간 피드백 혹은 일일 피드백 같은 피드백의 종류에 상관없이 피드백이 제공되었을 때, 어떤 피드백도 제공되지 않은 기저선 단계보다 서비스 행동을 수행한 비율이 높게 나타났다. 한편, 피드백의 제공 빈도에 따라서는, 핵심 서비스 행동 1, 2, 4 모두 일일 피드백을 제공하였을 때가 주간 피드백을 제공 했을 때보다 올바르게 서비스 행동을 수행한 비율이 높음을 알 수 있다. 이와 달리 핵심 서비스 행동 3은 주간 피드백이 제공되었음에도 기저선 단계와 큰 차이가 없었으나 일일 피드백이 제공되는 단계에서는 서비스 행동을 수행한 비율이 상당히 상승하였다.

각 실험 조건에 따른 서비스 행동 수행 평균들 간의 차이를 통계적으로 검증하기 위해 반복측정 변량분석 (repeated measures analysis of variance)을 실시하였다. <표 3>에는 반복측정 ANOVA의 결과와 효과크기의 측정치인 the Partial Eta square값[13]이 제시되어 있다. 분석 결과, 핵심 서비스 행동에 대한 각 실험 조건에 따른 효과는 .01 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며(F=192.09, p<.001), 효과크기를 나타

내는 Eta2 값은 .98이었다.

추가적으로, 각 실험 조건 간에 유의미한 차이가 있는 지를 구체적으로 알아보기 위하여 Tukey HSD Test를 실시하였다. <표 3>에서 볼 수 있듯이, 기저선 단계, 주간 피드백 제공 단계, 그리고 일일 피드백 제공 단계 간의 서비스 행동 수행 비율은 모두 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

핵심 서비스 행동 3은 다른 세 가지 핵심 서비스 행동과는 다른 양상을 보여주었는데 통계적 분석 결과 역시 달랐다. <표 3>에서 핵심 서비스 행동3에 대한 각 실험 조건에 따른 효과는 .01 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며(F=152.83, p<.001), 효과크기를 나타내는 Eta2 값은 .97이었다. 추가적으로, Tukey HSD Test 결과, 핵심 서비스 행동 1, 2, 그리고 4와 마찬가지로 기저선 단계와 일일 피드백 제공 단계, 주간 피드백 제공 단계와 일일 피드백 제공 단계 사이에는 유의미한 차이가 있었다. 그러나 기저선 단계와 주간 피드백 제공 단계사이에는 유의미한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

<표 3> 각 핵심 서비스 행동별 수행 비율에 대한 반복측정 변량분석 결과

서비스 행동	분산원	df	F	Eta2	p	Tukey
행동 1	실험조건(C)	2	148.28	.968	.000	DF>BL
	참가자(P)	3	1.273	.353	.355	DF>WF
	C * P(Error)	6	(359.25)			WF>BL
행동 2	실험조건(C)	2	118.216	.958	.000	DF>BL
	참가자(P)	3	.728	.234	.566	DF>WF
	C * P(Error)	6	(393.12)			WF>BL
행동 3	실험조건(C)	2	152.83	.972	.000	DF>BL
	참가자(P)	3	.633	.220	.617	DF>WF
	C * P(Error)	6	(88.14)			WF=BL
행동 4	실험조건(C)	2	221.28	.969	.000	DF>BL
	참가자(P)	3	1.79	.402	.226	DF>WF
	C * P(Error)	6	(293.47)			WF>BL
전체 행동	실험조건(C)	2	192.09	.976	.000	DF>BL
	참가자(P)	3	1.134	.328	.099	DF>WF
	C * P(Error)	6	(157.66)			WF>BL

(주) DF: daily feedback, WF: weekly feedback, BL: baseline

#### 4. 논의

본 연구의 목적은 현장에서 행동적 접근법 중 피드백 기법을 적용하였을 때 직원의 고객 서비스 행동이 증가하는지를 검증하는 것이었으며, 추가적으로 피드백 빈도, 즉 주간 피드백과 일일 피드백의 상대적인 효과를 비교 검증하는 것이었다. 연구결과, 핵심 서비스 행동 1, 2, 4, 그리고 전체 행동 수행 비율은 주간 피드백과 일일 피드백에 관계없이 피드백이 제공되었을 때 극적으로 향상되었다. 그리고 주간 피드백 제공 단계보다는 일일 피드백 제공시 서비스 행동 수행 비율이 유의미하게 더 높은 것으로 나타났다.

이와 같은 결과를 통해, 직원들의 서비스 행동에 대한 피드백 제공이 고객 서비스 행동 증가에 긍정적인 영향을 미친다고 결론 내릴 수 있다. 회사 차원에서 강조하고 있는 중요 서비스 행동들의 수행 비율은 피드백을 제공하지 않은 시점에서는 0%에서 13% 정도로 잘 이루어지지 않고 있었다. 그러나 관찰 결과를 바탕으로 한 피드백을 제공하기 시작하자 67.59%까지 서비스 행동 수행 비율이 증가하였으며 일일 피드백을 제공하자 최대 87.50%까지 증가하였다. 비교적 간단한 관찰과 피드백만으로 이 정도의 극적인 향상을 보여준 것이다. 한 가지 흥미로운 점은 핵심 서비스 행동 3의 경우 주간 피드백을 제공했을 때에는 수행률이 증가하지 않았고 일일 피드백을 제공하자 수행률이 증가했다는 점이다. 서비스 행동 3은, “차 안에 있는 쓰레기를

비워드릴까요?”라고 물어보는 것으로 다른 행동 3가지에 비해서 실제 행동으로 옮기기 어려웠기 때문으로 판단된다. 행동 1, 2, 4는 주유 서비스 중 자연스럽게 할 수 있는 말인데 비해서 서비스 행동 3은 의식적으로 노력을 해야 나올 수 있는 말이기 때문이다. 이 같은 사실은 직원들을 대상으로 한 사후 인터뷰 결과를 통해서도 뒷받침 된다. 직원들은 핵심 서비스 행동 3이 다른 세 가지 서비스 행동에 비해 실행하기 어려운 행동이었으며, 일일 피드백을 경험하면서 행동을 의식하게 되었다고 보고하였다. 즉, 주간 피드백 제공시에는 향상이 되지 않았던 수행이 일일 피드백 제공시 향상되었다는 점에서 일일 피드백의 효과가 더 우수하다고 주장할 수 있다.

한편 본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 선행연구들과 달리 직접적으로 직원의 고객 서비스 행동 증진을 다루었다. 기존 선행 연구들은 고객 서비스 행동과 고객 만족도, 기업 성과의 관계성에 중점을 두고 있었다. 이러한 관계성에 대한 연구들을 통해 직원의 고객 서비스 행동이 중요하다는 것은 밝혀냈지만 어떻게 하면 직원의 고객 서비스 행동을 증진시킬 수 있을지에 대한 구체적인 방법은 제시하지 못하고 있었다. 본 연구는 피드백 기법을 적용하여 직원의 고객 서비스 행동을 직접적으로 증진시킴으로써 구체적인 방법을 제시하고 있다.

둘째, 외부자인 연구자 아닌, 현장 관리자가 관찰을 하였고 피드백을 제공함으로써 자체적으로 시행하였다. 핵심 서비스 행동을 선정하는 과정부터 관찰, 피드백

제공 단계까지 관리자가 시행함으로써 연구자가 없는 상황에서도 자체적으로 전체 프로그램을 실시할 수 있었다.

셋째, 순수한 피드백의 효과만을 검증하였다. 기존 선행 연구들과 달리 여러 처치 기법을 동시에 적용하지 않고 피드백 기법만을 적용함으로써 피드백과 고객 서비스 행동 간의 관계성을 명확히 밝힐 수 있었다.

넷째, 본 프로그램에 대해 거부감이 없는 것으로 나타났다. 본 연구가 종료된 뒤에 사후 인터뷰를 실시하였다. 그 결과 관리자와 직원들 모두 피드백 기법에 대해서 거부감을 갖지 않았고 효과에 대해 만족했다고 보고하였다. 관리자는 기회가 된다면 계속 피드백 기법을 적용하고 싶다고 말하였으며, 직원들은 처음에는 감시당하는 기분이 들었지만 점차 피드백판을 보고 스스로 잘 하지 못하고 있는 행동을 고쳐나갈 수 있어서 좋았다고 응답했다.

#### 4.1 제한점 및 추후 연구

위와 같은 연구 의의에도 불구하고 본 연구에는 다음과 같은 제한점들이 있으며 추후연구가 필요하다.

첫째, 본 연구는 실험설계 상의 제한점을 가지고 있다. 처치 조건들 간 차이를 좀 더 명확히 검증하기 위해서 일일 피드백 제공 후에 주간 피드백 제공 단계 또는 기저선 단계로 돌아가서 검증하는 단계를 거치지 못했다. 특히 서비스 행동 3의 경우 주간 피드백 제공 시에는 수행이 증가하지 않았고 일일 피드백 제공 뒤에 수행이 증가하였다. 이러한 결과가 피드백 빈도의 차이에 의한 것인지 명확하게 밝히기 위해 다시 주간 피드백 제공 단계로 돌아가서 검증할 필요가 있었다.

둘째, 본 연구에서는 직원의 서비스 행동 증진이 고객의 서비스 만족도에 미치는 영향에 대한 직접적인 관계성이 검증되지 않았다. 그러나 본 연구의 핵심 서비스 행동은 회사에서 권장하고 있는 서비스 행동으로, 직원의 서비스 행동 증진이 고객 만족도를 향상시켰을 것으로 유추할 수 있다. 후속 연구에서는 직원의 고객 서비스 행동 증진과 고객의 서비스 만족 증가 간의 직접적인 관계성이 검증될 필요가 있다.

셋째, 직원의 고객 서비스 행동이 개선되면 고객 만족도가 향상되며, 이로 인해 조직의 성과도 향상될 것이라고 예상할 수 있었다. 이러한 가정을 실질적으로 검증하기 위해서는 고객 서비스 행동 증진이 회사의 매출 증가율에 미치는 영향이 검증되어야 한다. 그러나 본 연구에서는 회사로부터 매출량에 대한 자료를 제공받지 못하여 고객 서비스 행동과 조직의 성과간의 관

계를 파악할 수 없었다.

마지막으로, 피드백의 제공 빈도와 마찬가지로 피드백의 효과에 영향을 미칠 수 있는 다른 차원들이 있으며, 이러한 차이점에 따라 피드백의 효과도 달라질 수 있다. 그 밖의 다른 차원에는 피드백의 형태, 소스, 수용자의 형태 등이 있으며, 단일 연구 내에서 그 차이점에서 기인하는 효과의 차이를 직접적으로 검증한 연구는 많이 이루어지지 않았다. 추후 연구에서는 피드백의 각 차원들의 차이에 따른 효율성을 검증해 보아야 할 것이다.

#### 5. 결론

피드백 제공 빈도의 차이가 직원의 서비스 행동에 어떠한 영향을 미치는지 검증한 결과, 일일 피드백 제공이 주간 피드백 제공보다 직원의 서비스 행동을 더 향상시킬 수 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 직원의 서비스 행동을 증진하고자 하는 기업에게 시사점을 제공하고 있다. 많은 회사들에서 21세기 기업경영의 지표로 고객유지, 고객만족, 고객수의 증가, 고객 매출의 증가, 고객 이탈 방지 등으로 제시하여 고객 가치에 의한, 고객 가치를 위한 경영을 강조하고 있다[1]. 이러한 시점에서 직원을 대상으로 한 고객 서비스 교육뿐만 아니라, 직원의 고객 서비스 행동을 변화시킬 수 있는 관리 제도를 고려해야 할 필요가 있으며, 직원의 행동에 초점을 맞춘 행동적 접근 관리 기법이 실용적인 대안이 될 수 있을 것이다.

#### 6. 참고 문헌

- [1] 권현재, 함봉균, 이용규 (2004). 관광산업에서의 고객서비스의 성공과 실패에 관한 사례연구. 2004 춘계 종합학술대회 논문집, 2(1), 82-93.
- [2] Alavosius, M. P. & Sulzer-Azaroff, B. (1990). Acquisition and maintenance of health-care routines as a function of feedback density, *Journal of Applied Behavior Analysis*, 23(2), 151-162.
- [3] Alvero, A. M., Bucklin, B. R., & Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings(1985-1998), *Journal of Organizational Behavior Management Behavior*, 21(1), 3-29.
- [4] Balcazar, F., Hopkins, B. L., & Suarez, Y. (1986). A Critical, Objective review of performance feedback,

Journal of Organizational Behavior Management, 7(3/4), 65-89.

- [5] Chhokar, J. S. & Wallin, J. A. (1984). A field study of the effect of feedback frequency on performance, Journal of applied psychology, 69(3), 524-530.
- [6] Daniels, A. C. (1989). Performance management (3rd ed.), Tucker, GA: Performance Management Publications.
- [7] Kazdin, A. E. (1982). Single-case research designs 5th ed, New York: Oxford University Press, pp. 3.
- [8] Komaki, J., Heinzmann, A. T., & Lawson, L. (1980). Effect of training and feedback: component analysis of a behavioral safety program, Journal of Applied Psychology, 65(3), 261-270.
- [9] Mason, M. A. & Redmon, W. K. (1992). Effects of immediate versus delayed feedback on error detection accuracy in a quality control simulation, Journal of Organizational Behavior Management, 13, 49-49.
- [10] Pampino, R. N., MacDonald, J. E., Mullin, J. E., & Wilder, D. A. (2003). Weekly feedback vs. daily feedback: an application in retail, Journal of Organizational Behavior Management, 23, 21-44.
- [11] Reid, D. H., & Parsons, M. B. (1996). A comparison of staff acceptability of immediate versus delayed verbal feedback in staff training, Journal of Organizational Behavior Management, 16(2), 35-47.
- [12] Roscoe, E. M., Fisher, W. W., Glover, A. C., & Volkert, V. M. (2006). Evaluating the relative effects of feedback and contingent money for staff training of stimulus preference assessments, Journal of Applied Behavior Analysis, 39(1), 63-77.
- [13] Sutton, R. I. & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores," Academy of Management Journal, 31(3), 461-487.
- [14] Van Houten, R., Nau, P., & Marini, Z. (1980). An analysis of public posting in reducing speeding behavior on an urban highway, Journal of Applied Behavior Analysis, 13(3), 383-395.
- [15] Winsted, K. F. (2000). Service behaviors that lead to satisfied customers, European Journal of Marketing, 34, 399-417.

## 저 자 소 개

### 소 용 준



중앙대학교 심리학과 학사를 졸업하고 동 대학원 심리학과에서 석사 학위를 취득하였으며 박사 과정을 수료하였다. 관심분야는 산업안전, 인간공학, 교통심리, 조직행동관리 등이다.

주소: 서울시 동작구 흑석동 221, 중앙대학교 심리학과

### 이 계 훈



한신대학교 철학과 학사를 졸업하고 중앙대학교 대학원 심리학과에서 석사 학위를 취득하였으며, 박사 과정에 재학 중이다. 관심분야는 산업안전, 조직행동관리, 교통심리, 학습행동 등이다.

주소: 서울시 동작구 흑석동 221, 중앙대학교 심리학과

### 오 세 진



중앙대학교 심리학과 학사를 졸업하고 Western Michigan Univ. 심리학과 석사, 박사 학위를 취득하였다. 현재 중앙대학교 심리학과 교수로 재직 중이며 관심분야는 산업안전, 수행관리, 성과급 등이다.

주소: 서울시 동작구 흑석동 221, 중앙대학교 교수연구동 408호