

은행서비스 품질모형과 결정변수에 관한 연구

- 서비스 제공자의 서비스 품질인지를 중심으로 -

고재건*, 김영종**

목	차
1. 서 론	4. 연구모형 및 가설검정
2. TQM시스템과 경영관리조직	5. 결 론
3. 제공자 중심의 서비스품질모형 모색	參考文獻

1. 서 론

세계경제는 빠르게 변화하고 있으며 국내경제도 IMF체제하에서 각 산업별 구조조정이 빠르게 진행되어 가고 있다.

글로벌 체제에서 국가간 경쟁이 더욱 심화되고 品質은 세계무역전쟁에서 승리하기 위한 필수 조건이 되고 있다.

이런 변화는 많은 제조기업 뿐만 아니라 서비스산업에도 점차 증가되고 있으며 금융환경이 급변하고 경쟁이 격화됨에 따라 서비스 품질 향상이 중요한 문제로 인식하기에 이르렀다.

특히 서비스의 품질평가는 어떠한 특별한 서비스일지라도 구매하는 고객이 어떻게 평가하느냐에 따라 결정되어 진다는 것이다.

최근 들어 국내은행들은 金融環境의 변화로 “은행서비스 품질”을 개선시키고자 노력하고 있다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 고객들은 우리 나라의 은행서비스가 제도적인 면과 서비스품질 면에서 개선되어야 할 부분이 많이 있다고 느끼고 있다.

기업의 이익은 고객으로부터 나오는 것이기 때문에 고객만족과 서비스품질을 향상시키기 위해 집중 노력하여야 한다.

이제까지의 서비스 품질에 대한 연구는 서비스 제공이 고객과 임직원간의 상호작용에 의해 발

* 제주대학교 경영학과 교수

** 한빛은행 본점 검사역

생한다는 사실을 간과하고 있다. 기존의 연구모형에서는 고객만족을 대상으로 하여 서비스 측정과 평가에 치중하는 면이 많이 있었다. 사실상 서비스 품질은 간략하게 말해서 종업원, 조직, 고객의 3자간의 상호작용에 의해 이뤄진다.

본 연구에서 서비스품질 향상을 목적으로 하는 제공자 중심의 서비스 품질 모형을 제시해 보는데 연구의 목적을 두고 있다. 본 연구의 모형구성에 참고가 많이 되었으며 근간을 이루고 있는 연구들은 다음과 같다.

- ① Karl Albrecht의 서비스 내부모형¹⁾
- ② 사이버네틱 관점의 서비스품질 모형²⁾
- ③ PZB 서비스 품질인지 모형³⁾
- ④ J.L.Hesket등의 서비스 이익-사슬 모형⁴⁾
- ⑤ M.D.Hartline등의 서비스요원 관리 모형⁵⁾
- ⑥ Bo Edvardsson등의 서비스 평가 모형⁶⁾

본 연구에서는 고객이 경험하는 서비스는 서비스요원 즉 내부고객의 만족에서 부터 출발한다는 전제하에 내부고객만족이 기업 조직 속에서 조직특성과 어떻게 관계가 되는지를 검토하였다. 그리고 서비스요원들이 서비스품질 결정요소들을 어느 정도 수행하고 있는지에 대해서도 연구하였다. 다시 말하면 서비스요원들이 훌륭한 서비스를 제공하기 위해서 업무의 역할 및 갈등, 권한 위양 및 자율성 등이 어떠한 영향을 미치고 있는가 또는 서비스 품질을 결정하는 요소인 유형성, 신뢰성, 안정성, 확신성, 공감성등의 요소를 서비스요원들이 어느 정도 수행하고 있는지에 대해서 연구하였다.

그래서 이들 요소와 서비스수준과의 관계에 대해 검증을 실시하였다. 그리고 서비스 품질 향상을 위하여 TQM시스템의 설정이 필요한바, TQM의 구성요소 중심으로 서비스 전략방향을 모색하여 보았다. A은행의 100여명의 종업원을 대상으로 앙케이트 조사 내용을 중심으로 연구되었다.

본 연구에서는 금융서비스의 무한경쟁에 대비하고 은행의 생존을 위해 서비스품질향상과 고

- 1) Karl Albrecht, At America's Service, DowJohnes-Irwin, 1998, pp.136~143.
- 2) J.A.Fitzsimmons, R.S.Sullivan, Service Operations Management, McGraw-Hill, 1982, pp.363~387.
- 3) V.A.Zeithaml, L.L.Berry, A.Parasura "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing", Aprill 1988, pp.35~48.
- 4) J.L.Hesket, T.O.Jones, G.W.Loveman, W.E.Sasser Jr., "Putting the Service-Profit Chain to Work", HBR March-Aprill, 1994. pp.164~174.
- 5) M.D.Hartline, O.C.Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees", Journal of Marketing, October, 1996.
- 6) Bo Edvardsson, Bertil Thomasson, John Vretveit, Quality of Service, pp.75~111.

고객만족 경영을 적극적으로 실현하기 위하여 고객접점에 있는 서비스 요원(내부 고객)의 역할을 강조하고 종합품질경영(TQM)시스템을 적용하여 서비스 품질향상에 기여할 수 있는 기반을 구축하는데 목적을 두고자 하였다.

2. TQM시스템과 경영관리 조직

1) QC와 QM의 개념

주란은 品質管理(Quality Control ; QC)를 품질의 규격을 정하여 이것을 달성하기 위한 전반적인 手段의 綜合시스템이라고 하였다.

데밍(W.E. Deming)은 SQC(통계적 품질관리)관점에서 정의를 내리고 있는바, 품질관리를 매우 유용하고 시장성 있는 제품을 가장 경제적으로 생산하기 위하여 생산의 모든 단계에 통계적 관리와 기법을 운용하는데 있다라고 정의하고 있다. 품질관리활동을 생산전반에 걸친 활동으로 인식하며 품질관리를 위해 통계적 기법을 중심으로 하여 그 운영에 초점을 두고 있다고 하겠다.

그리고 지난 '80년대 까지도 품질관리의 대표적인 시스템으로 알려졌던 TQC(Total Quality Control) 시스템에 대한 정의를 "Total Quality Control"의 저자로서 유명한 화이겐바움(A.V. Feigenbaum)에 의해 잘 표현되고 있다.

그는 TQC를 "소비자에게 만족을 줄 수 있는 제품을 가장 경제적인 수준에서 생산 내지 서비스 할 수 있도록 사내 각 부문의 노력을 품질개발, 품질유지 및 품질개선을 위해서 통합시키는 효과적인 시스템"이라고 하였다. 참으로 효과적인 품질관리는 설계에서 시작하여 고객의 손에 들어가 고객이 만족을 얻을 때 끝난다라는 당위의 품질관리를 강조하였다.

ISO에서는 품질경영(QM)을 품질방침, 목표 및 책임을 결정하고 품질시스템 내에서 품질계획, 품질관리, 품질보증, 품질개선과 같은 수단에 의해 이들을 수행하는 전반적인 경영기능에 관한 모든 활동이라 규정한다.

이는 종래의 TQC(종합적 품질관리)와 일본의 전사적 품질관리(CWQC)를 포괄한 개념으로서 90년대 들어와서 ISO시스템의 기업내 적용이 확대되면서 QM의 적용이 활발해지고 있다.

품질경영은 최고경영자의 품질방침 아래 고객을 만족시키는 모든 부문의 전사적 활동으로서 품질방침 및 품질계획(QP), 협의의 품질관리(QC), 품질보증(QA), 품질개선(QI)을 포함하는 광의의 품질관리로 이해할 수 있다.

$$QM = QP + QC + QA + QI$$

'90년대에 들어와서 ISO시스템의 기업내 적용이 확대되면서 QM의 전개가 확대되고 있다.

2) TQM의 목표와 구성요소

TQM은 경영의 일반적인 원리이다. 이는 한가지 특정 환경을 위해 설계되어 질 수 있고, TQM을 실행할 여러 가지 방법이 있을 수 있다. 그러나 조직내의 전체가 항상 고객의 기대에 일치되거나 초과되는 제품과 서비스를 제공하기 위해 노력한다는 하나의 공통된 목표를 공유한다. TQM은 이윤에 앞서 고객만족에 초점을 맞춘 하나의 시스템이고 고객만족은 장기적인 이윤을 얻을 수 있도록 해준다. TQM은 지속적인 품질개선을 통한 고객만족으로 기업의 성장 발전에 기여한다는 목표를 가지고 있다.

TQM은 다음과 같은 주요요소를 갖고 있다.

(1) 리더십 - TQM의 출발점은 품질혁신에 관한 최고경영층의 리더십이다. 경영자의 강력한 신념과 의지는 전사원에게 품질을 최우선시하는 사고방식을 갖도록 하며 조직내에 통일된 가치관이 형성되도록 한다. 품질경영을 실천하기 위해 최고경영자들은 품질에 관한 목표를 경영목표의 하나로 삼고 주도적으로 이를 추구해야 한다. 또한 품질경영에 대한 교육을 모든 조직구성원들에게 실시하는 것이 필요하다. 그리고 타당성 있는 품질 측정방안을 수립하여 정기적으로 품질결과를 목표와 비교 검토해야 한다.

일반적으로 많은 경영스타일들을 논의할 수 있지만 현재 사회·문화적인 성향과 TQM이라는 개념이 등장하면서 경영자의 리더십에 대한 유형도 독재형태에서 참여형태로 전환되고 있다. 전통적으로 가장 효과적인 리더십의 실시는 종사원들이 복종할 경우이다.

(2) 전원참여 - TQM은 전원참여 방식으로 이 방식은 최고경영층의 강력한 리더십으로 시작되며, 시장에서의 경제적 이점을 얻을 수 있도록 조직내의 모든 종업원들의 능력을 활용하려는 노력이 포함된다. 모든 단계의 종업원들이 문제해결, 공정개선, 고객만족을 위해 새롭고 융통성 있는 작업구조에 함께 참여함으로써 그들의 결과를 향상시킬 수 있는 권한을 부여받는다. 공급자 역시 포함되며, 작업시간 이외에도 조직의 이해를 위해 종업원과 함께 일함으로써 동료가 된다.

이 목적은 사람들에게 권한을 주는데 있다. 이는 최적의 사업 결과가 팀을 통해서 성취될 수 있어야 하기 때문이다. 이 목적을 실행하기 위해서는 의사소통 기술, 상호작용 기술, 효율적인 회의기술에 초점을 두며 이들의 숙련을 위해 여러가지 교육이 실시된다. 이런 교육들은 사람들이 집단 행위에 효율적으로 참여하고, 제품의 지속적인 개선과 질차에 포함되도록 한다. 더욱이 훈련은 팀의 개선을 유도하고, 종업원들에 대한 권한위양의 기초를 이룬다.

(3) 지속적인 개선 - 지속적인 개선은 품질의 근본적인 원칙을 구체화한다. 데밍사이클로 알려져 있는 PDCA(Plan, Do, Check, Action)사이클의 반복은 우수한 품질의 목적을 위해 끝없이 계속된다. 지속적 개선의 법칙은 수행능력에 대한 신뢰성과 조절력을 포함한다. 그리고 동시에 조직체가 새로운 기술과 재능을 개발하는 것을 계속하기 위하여 강화된 학습과 실험에 대한 연구를

포함하고, 문제해결을 도와주는 피드백체계를 포함한다.”

결과의 가변성을 줄이고, 절차의 신뢰도를 향상시키기 위해서는 작업 공정에 포함되는 각 단계에 대한 지속적인 주의력이 요구된다. 지속적 개선의 첫번째 목표는 신뢰성이며, 매번 요구되는 결과를 어떠한 변동없이 산출한다는 의미에서의 신뢰성있는 공정을 의미한다. 공정개선의 두번째 목표는 고객의 요구조건을 보다 잘 충족시킬 수 있는 결과를 산출할 수 있도록 공정을 재설계하는 것이다.

(4) **공정** - 공정은 고객을 위한 부가가치적인 산출물을 생산할 수 있는 환경에 사람, 재료, 방법 및 기계를 연속적으로 통합하는 과정으로 정의할 수 있다.⁷⁾ 즉, 공정은 투입물을 생산물로 변환시키는 것으로 볼 수 있다. 이러한 변형을 통하여 가치를 창출하거나 추가시킨다. 이러한 공정은 모든작업단계를 포함하는 거시적 수준에 적용되는데, TQM은 고객만족을 위해 지속적인 공정개선을 요구하고 있다.

(5) **고객** - TQM의 주요초점은 고객과 고객만족에 있다. 모든 사람이 고객이 되며, 기업이 전체로서 외부 고객의 필요를 충족시키고자 한다면 품질은 그 고객의 요구조건, 필요 및 기대는 매 순간 충족되어야 한다는 개념에 근거한다. 이 개념은 고객의 요구조건에 대한 사전 정보의 충분한 수집 및 분석을 필요로 하며, 이 요구조건들이 이해되고, 수용되면 이들은 반드시 충족되어야 한다. 기업에서 볼 때, 고객만족은 다음 3가지로 결정된다.

첫째, 소비자가 만족할 수 있는 좋은 제품이 제공되어야 한다. 여기서 중요한 것은 제품의 품질은 생산자가 아닌 소비자의 입장에서 평가되어야 한다는 것이다.

둘째, 제품이 아무리 좋더라도 소비자가 모르면 팔리지 않는다. 소비자의 구매경험을 통해서 고객만족이 이루어지려면 제품이 일단 소비자에게 판매되어야 하는데, 이를 위해서는 자사제품에 대한 소비자와의 의사소통이 필요하다.

셋째, 만족이란 소비에서 이루어지는 심리적 결과이기 때문에 제품판매후의 적절한 애프터 서비스는 소비자 만족의 영향요인이 된다.

(6) **결함방지 시스템** - TQM의 또다른 핵심적 요소는 낮은 품질수준의 제품이 소비자에게 전달될 가능성을 미연에 방지할 수 있는 시스템이다.

품질경영은 조직구성원들의 적극적 참여를 통해 열매를 맺을 수 있다. 최전선에 있는 일반 직원들이 품질향상과 기업의 성공에 필요한 능력과 창의력을 발휘하고 자발적으로 참여하도록 유도하기 위해 최선의 조직구조를 만들어야 한다.

TQM은 결국 고객을 지향하는 경영혁신기법이다. 기업은 고객이 원하는 것이 무엇인지를 파악

7) Sin B Sitkin, kathleen N. Sutcliffe, Roger G. Schroeder, Distinguishing control from learning in Total Quality Management : a contingency perspective, Academy of management review, 1994. vol.19, No.3, pp.537-564.

8) Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro, Total Quality Management-Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1994, p.135.

하고 적합한 방법을 찾아내 고객을 만족시켜야 한다는 품질의 개념을 실천하자는 전사적인 노력이라고 할 수 있다.

3) 경영관리조직과 TQM시스템

TQM은 단순한 기법이 아니고, 종업원에 대한 동기부여와 통제를 위한 하나의 기법 이상의 의미를 갖는다. TQM은 전통적인 경영기법과 그 기초를 이루는 이론들에 대한 하나의 도전이다. 더구나 현행의 경영구조와 시스템에 간단히 접목될 수 없다. 이를 위해서는 기업에서는 최고경영자의 권력포기를 포함한 그들 자신들의 조직변화를 위한 준비가 필요하다.”

TQM을 실시하기 위해 노력하는 회사들 중에는 TQM 시스템 도입이 좋은 효과를 얻지 못하는 경우가 있는데, 이것은 목적을 실행하는데 절차가 적합하지 않고, 최고경영자들의 지속적인 지원이 없었고, 또한 종업원들의 TQM 프로그램에 대한 조직적 방향에 회의적 태도를 갖기 때문이다. 또는 품질프로그램이 다른 전략적 독창성과 충돌하게 되는 경우에는 도입효과를 얻지 못한다. 따라서 TQM은 전통적인 실무만을 고집하는 기업에서는 성공하지 못한다. TQM을 경영이념과 실무의 새로운 경영 패러다임의 하나로 볼 때, 이 때까지의 전통적 경영실무는 원칙에 근거를 둔 “기업의 경제적 모델”이라고 할 수 있을 것이다. TQM과 경제적모델을 근본적으로 모순된 것이라고 볼때, 기업들은 그 둘간에 하나를 선택해야 하는 것이다.

TQM의 넓은 의미를 이해하는 것은 TQM의 통계적 공정관리(SPC), 관리의 기술적 도구, 그 기업의 모든 기능에 영향을 주는 원리를 어떻게 이해하느냐 하는데 있다.

SPC는 최종검열에서 보다 빠른 결점발견을 위하여 생산과정에 대한 샘플링 이론을 적용한 것으로써, 테일러의 과학적관리의 원칙과 일치한다. 그러나 이제까지의 SPC가 단순히 어떤 생산물의 비적합한 품질에서 뽑힐 때 불합격처리하는 형태라고 했다면, TQM에서는 SPC를 변수와 결점에 대한 체계적 분석을 위한 도구로 개발하여 변동을 감소 시키기 위한 생산절차를 재설계하기 위하여 개발하였다.¹⁰⁾ 이 의미는 여러가지 변동요인을 찾아서 개선함으로써 좋은 품질의 확보를 위해서는 품질관리 담당자보다 생산작업자의 역할에 크게 의존하게 된다.

SPC의 실행은 공정흐름표를 사용하는 작업절차의 상세한 분석을 필요로 한다. 결과적으로, 제조공정은 하나의 통합시스템으로 인식되고, 작업자와 라인 관리자는 문제를 진단하고 수정하기 위하여 지식을 공유하고 의사소통을 하여야 한다. 따라서 본질적으로 생산라인 체인을 일련의 공급자와 고객관계와 같은 형태를 취하게 한다.

9) Robert M. Grant & Rami Shani & R. Krishnan, TQM's Challenge to Management Theory and Practice, Sloan Management Review, (Winter 1994), p.25.

10) Feigenbaum, Deming, Juran등과 같은 전문가들에 의해 개발됨.

SPC가 품질향상 기법의 세밀한 집합체인데 반하여, TQM은 품질향상 방법을 모든기능과 모든 경영 수준에 확장 시켰다.

TQM은 전형적으로 상위층의 의사결정에 하위자의 참여를 증대 시킨다. 종래의 경영자들은 그들의 훈련과 경험에 의한 정보수집, 의사결정, 그리고 이행하는데 필요한 보상과 상벌을 적용할 책임을 갖는다. TQM하에서는 경영자들은 의사결정과 통제기능을 가급적 축소하고, 종업원의 자율적 경영을 조장하며 종업원들의 성장에 대한 상담자와 지도자 같은 역할을 수행한다. 또한 공장 현장 팀은 하위부서의 팀과 수평적으로 커뮤니케이션과 조정을 하도록 하며, 조직계층 구조를 줄여서 경영자의 관리 영역을 넓혀나가야 한다.

TQM의 영향은 경영실무를 넘어서고 있다. 조직체의 목적, 작업의 역할, 인간의 본성을 포함하는 하나의 원리이다. 필연적으로 TQM은 경영 원칙과 이론에 대한 의미를 수반한다. TQM과 최고 경영자에 의해 관리되는 경영실무간에는 이론적 갈등을 보인다. 경영이론에서의 갈등은 새로운 현상이 아니다. 과거 반세기에 걸쳐, 경영이론은 큰 두개의 학파로 되어 있다. 하나는 합리주의 학파로 과학적 관리와 관리주의 이론에 근거하고, 다른 하나는 인간관계 학파로 심리학과 사회적 욕구를 강조하는 사회시스템과 같은 조직의 역할에 근거를 두고 있다.¹¹⁾

TQM이 이 학파들의 중개역할을 할 수도 있다. TQM의 과학적인 접근은 합리주의 학파의 이론과 작업설계의 이론에 일치되어 있고, 구조적 적합성은 인간관계 접근법과 일치되고 있다.

TQM과 경제적모델간의 갈등에 대한 기초는 근본적인 목적의 차이에 있다. 경제적모델의 근원은 이윤극대화에 있다. 반면에 TQM은 기업의 근본 목적이 고객만족을 제공하는 것을 강조한다. TQM은 이윤 극대화가 기업의 근본 목적이라는 개념을 거부하고 고객에게 제공하는 생산물로 장기적인 효익을 얻는데 있다.

3. 제공자 중심의 서비스품질모형 모색

1) 서비스관리 시스템의 구성

서비스관리란 기업경영의 최대 원동력을 고객의 만족에 두고 고객에 의해 認知되는 서비스 품질을 높이는 것을 목적으로 하는 전사적인 접근을 말한다.

첫째, 전사적인 접근으로 경영자에서 제일선 종업원에 이르기까지 조직 전원의 참가를 전제로

11) Robert M. Grant & Rami Shani & R. Krishnan, op.cit., pp.29-30.

하는 것이다. 이것은 최우선의 경영목표 및 관리, 운영방침으로 報酬의 기준이 되기도 한다.

둘째, 서비스관리의 성공의 기준을 서비스 품질에 중점을 두고 있다. 즉 서비스 품질이야말로 市場을 석권할 수 있는 힘의 원천으로 보고, 품질향상을 위해 노력과 자원을 투입함으로써 경영의 목표가 달성된다는 강한 신념을 가져야 한다는 것이다. 다시 말하면 서비스품질 향상이 달성 되면 자연스럽게 이익이 발생된다는 것이다.

셋째, 서비스관리는 고객의 판단에 의해 서비스 품질이 결정된다는 점이다. 서비스에 대한 기업의 가치판단은 아무런 의미가 없다. 최종 결정권은 고객에 있으며 고객은 구입이라는 형식으로 그 권리를 행사한다.

서비스품질을 높이는 것은 직접적이든 간접적이든 기업내의 모든 사람의 직무에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 기업의 성공에 공헌 할 수 있도록 직무와 조직, 시스템, 방침, 절차 등을 고객의 관점에서 끊임없이 계속적으로 재검토, 재평가해야 한다.¹²⁾

서비스 관리시스템의 기본적 개념 구조는 <도 1>에서 보는 바와 같이, ① 시장 세분화, ② 서비스 컨셉트, ③ 서비스 제공시스템, ④ 이미지, ⑤ 조직문화와 이념의 다섯 가지 구성요소로 이루어져 있다.¹³⁾ 이에 대하여 구체적으로 살펴보기로 한다.

(1) 시장세분화

이것은 전체적인 서비스시스템을 분석할 때에 전제가 되는 고객의 형태를 의미한다.

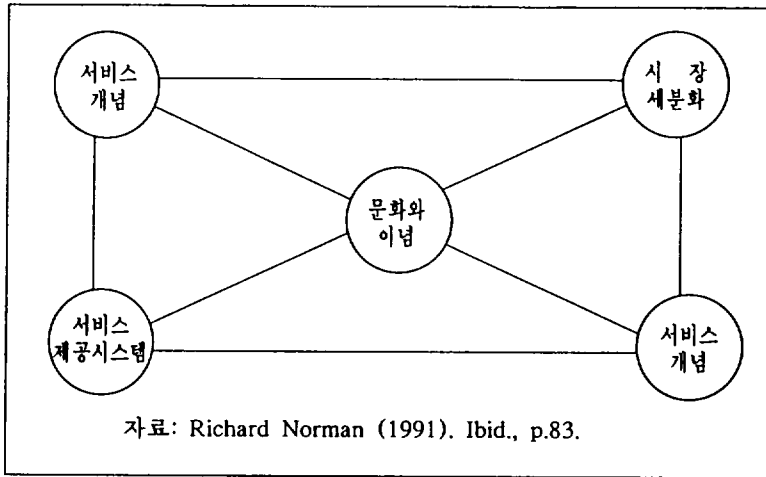
(2) 서비스 컨셉트

이것은 고객에게 제공하려는 특성의 편익(benefit)을 조직하려는 것이다. 서비스 개념이란 분석하기 곤란하고 복잡한 가치의 개념에 의해서 구성되어 있다. 편익의 어떤 것은 물질적인 것이며, 어떤 것은 심리적 또는 감정적인 것이다. 또는 어떤 부분은 다른 부분 보다 중요하여 핵심서비스라고 부르며 또 다른 부분은 주변적인 서비스라고 부르고 있다. 또 어떤 특징은 측정할 수 있지만 다른 특징은 구체적으로 나타낼 수 없는 것들도 있다.

12) Karl Albrecht, Service Within, Richard D.Irwin, 1990, 仁科慧 譯, 見えざる 顧客, 日本能率協會, 1992, pp.26-30.

13) R. Norman, Service Management, 近藤隆雄 譯, 日本, NTT出版, 1993, pp.83~86.

<도 1> 서비스 관리시스템



(3) 서비스 제공시스템

이것은 생산과 유통시스템과 같은 것이지만 그 특징은 매우 다르다. 서비스 제공 시스템은 충분히 검토되지 않으면 안된다. 일반적으로 서비스 컨셉트를 설계하는데 강조를 하기보다는 서비스 제공시스템에 있어서 다음과 같은 3개의 구성요소에 주목하지 않으면 안된다.

① 인 재 : 서비스 조직은 일반적으로 노동집약적이며, 성공적인 기업에서는 인적 자원을 개발하는데 노력을 경주하고 있다는 점을 명심할 필요가 있다. 또한 기업에 소속하고 있는 종업원뿐만 아니라 여러 관계자의 능력을 활용하는 방안을 마련할 필요가 있다.

② 고 객 : 고객은 서비스 조직에 있어서 흥미 있고 복잡한 역할을 담당하고 있다. 이들은 단지 서비스를 받고 소비하는 것만이 아니라 서비스의 생산과 제공과정에 있어 하나의 구성요소가 되고 있다. 따라서 서비스기업에서는 고객을 종업원과 마찬가지로 신중하게 관리하여야 한다.

③ 기술과 물적 요소 : 많은 서비스가 노동집약적인 특성이 많지만, 한편 대량의 자본 및 설비가 필요한 경우도 적지 않다. 그러나 서비스 제공시스템에 있어서 기술 및 물적 시설에 대해서는 다른 부분에 비해 그다지 중점을 두지 않는 경우가 많지만 서비스 제공에 있어서 신기술, 특히 정보기술을 활용하는 서비스인 경우에는 이들 부분을 무시할 수가 없다.

(4) 이미지

장기적으로 이미지는 회사가 실제로 무엇을 제공하고, 누가 실제의 고객인가에 따라 좌우되지만, 단기적으로 이미지는 실제의 사실과는 상이하더라도 새로운 사실을 만들어 내기 위한 도구로서 사용될 수도 있다. 여기서 이미지는 경영진이 스태프, 고객 또는 주주들에게 영향을 주기 위하여 이용하는 정보의 도구로 간주한다.

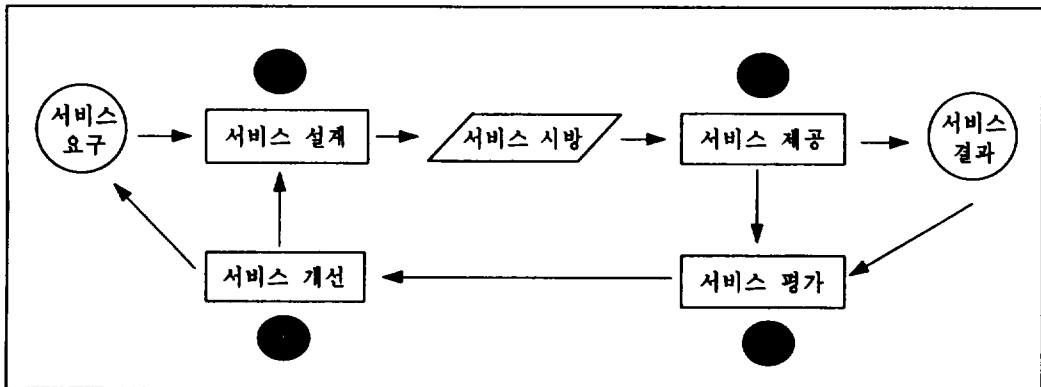
(5) 조직문화와 理念

이것은 고객의 서비스와 편의의 제공을 생기게 하는 사회과정을 통제하고 유지하고 발전시키는 제 원리를 포함하는 것이다. 일단 우수한 제공시스템과 적절한 서비스 컨셉트가 이루어진다면 서비스 조직의 장기적인 효율을 증진함에 있어서 기업의 가치관 및 기풍을 형성하고 활성화하는 이념만큼 중요한 요소는 없다.

2) 내부고객을 위한 모형

서비스 품질의 관리는 서비스 설계(plan) → 서비스 제공(do) → 서비스 평가(check) → 서비스 개선(action)의 관리과정(PDCA 사이클)으로 추정된다 <도 2 >참조."¹⁴⁾

<도 2> 서비스품질의 관리단계



P : 서비스 설계는 고객의 요구를 파악하여 서비스 시방(service specification)을 정하고 서비스 활동을 계획하여 준비하는 단계이다.

D : 서비스 제공단계는 고객에게 서비스를 제공하는 단계이다. 서비스의 제공과정과 서비스 요원이 주요 인자가 된다.

C : 서비스 평가는 고객에 대한 평가와 공급자측의 평가로 나눌 수 있다.

A : 서비스의 개선 단계는 서비스의 평가 정보에 의해 신속하게 피드백시키는 것이다. 피드백에 의한 지속적인 개선조치에 의해 서비스품질은 향상되는 것이다.

서비스기업에 있어서도 제조업체와 마찬가지로 서비스 품질이 경쟁력 변수인 것이다. 서비스 품질향상을 위하여 조직, 리더십 및 종업원 3요인이 고객만족 내지는 고객감동을 위하여 효율적으로 운영되어야 한다. 더욱이 서비스 품질은 서비스 현장(service encounter)에서 종업원과 고객

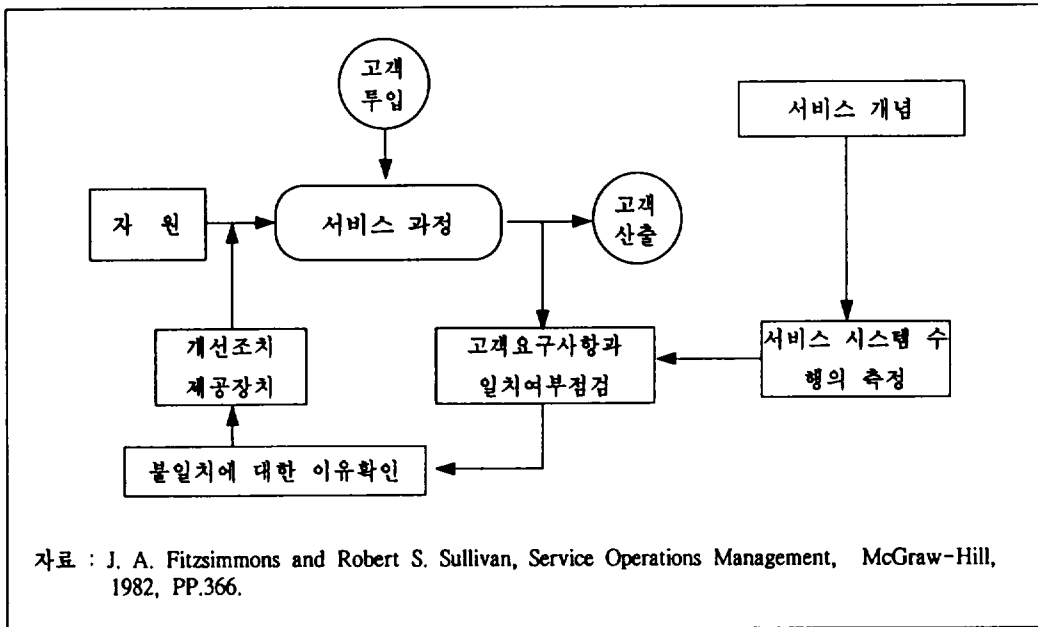
14) 李順龍, 생산관리론, 법문사, 1998. pp.151~152.

과의 접점에서 이뤄지기 때문에 종업원의 자율성과 권한위임이 필요하다. 그래서 현장서비스 요원에 대한 관리적 지원이 절실히 요구된다.

3) 사이버네틱 관점의 서비스품질모형

사이버네틱스 관점의 서비스품질관리모형은 서비스품질관리에 있어서 기본적인 관리사이클이 특징을 나타내고 있다. 서비스 개념은 목표설정과 시스템수행의 측정에 대한 기초를 수립한다. 고객 요구사항의 불일치 여부는 감지, 판단활동의 결과에 의해 점검이 이루어진다. 고객요구사항의 불일치에 대해서도 의사결정자는 그 원인을 확인하고 수정조치하는 방향으로 추진된다<도 3>참조.

<도 3> 사이버네틱관점의 서비스 품질관리



PZB모형¹⁵⁾의 핵심은 서비스품질은 경영자의 고객에 대한 인지, 서비스 설계, 서비스 제공 단계에서 일어나는 갭을 줄이는 것이고 이들 갭을 잘관리하면 서비스 품질을 향상시킬 수 있다는 것이다.

PZB모형에서의 <갭 3>은 서비스에 대한 명세서와 서비스의 실제적인 제공과의 차이이다. 그

15) A.Parasuraman, V.A.Zeithaml, & L.L.Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, vol.49 Fall 1985, pp41~50

것은 “서비스 遂行的 差異”로 불리워지기도 한다. 즉 경영자가 기대하는 수준에서 서비스 제공자가 수행하지 못하는 정도이다. 서비스 수행차이는 요구되는 수준에서 종업원이 서비스를 수행할 수 없거나 수행할 의사가 없을 때 일어난다. <갭 3>의 크기와 관련하여 제기되는 중요한 이론적 구성요소는 팀웍, 종업원-직무 적합성, 기술-직무 적합성, 통제에 대한 지각, 감독 관리 시스템, 역할 갈등, 역할의 모호성 등이다<표 2>참조.

< 표 2 > 갭 3에 관련된 개념적 요인들

요인 및 정의	구체적인 문제
<p>역할모호성 : 관리자나 상급자가 무엇을 원하며 그 기대를 어떻게 하면 충족시킬 수 있는가를 모르는 정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 관리자는 직원들에게 업무내용, 회사정책, 업무수행 절차, 업무수행 평가등에 대해서 정확한 정보를 제공해 주는가? ● 직원들은 그 회사의 제품과 서비스에 대해서 잘 알고 있는가? ● 직원들은 그들의 일에 영향을 줄 수 있는 기업내 변화를 잘 알고 있는가? ● 직원들은 고객과 효과적으로 상호작용할 수 있도록 훈련 받는가? ● 관리자는 회사의 목표와 기대를 직원들에게 얼마나 자주 전달해 주는가? ● 직원들은 관리자들의 기대와 그 기대를 충족시키는 방법을 알고 있는가?
<p>역할 갈등 : 직원들이 그들이 접하는 모든 사람들(내부/외부 고객)의 모든 욕구를 충족시킬 수는 없다고 느끼는 정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객과 관리자들이 직원에 대해 동일한 기대를 갖고 있는가? ● 일선 근무자들이 양질의 서비스를 제공하기 위해서 얼마나 자주 다른 직원들의 도움을 받아야만 하는가? ● 직원의 일의 종류가 너무 많아서 고객을 효과적으로 대하지 못하게 만들지는 않는가? ● 특정시간대에 지나치게 많은 고객이 몰리는 것은 아닌가? ● 직원들은 불필요한 교차근무를 하고 있는지 않은가?
<p>직원-직무조화 : 직원들의 기술과 그들의 직무간의 조화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원들은 그들이 자신의 일을 잘 할 수 있다고 믿는가? ● 회사는 그 직무를 잘 할 수 있는 사람들을 고용하는가? ● 관리자는 직원의 고용, 선발, 배치에 충분한 시간과 자원을 할당하고 있는가?

요인 및 정의	구체적인 문제
<p>기술-직무조화 : 직원이 직무를 수행하기 위하여 사용하는 장비와 기술의 조화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원들에게는 직무를 잘 수행하는 데 필요한 연장과 장비가 잘 지급되고 있는가 ? ● 이 장비들은 빈번히 고장나지 않는가 ?
<p>감독통제체계 : 평가 및 보상체계의 적절성</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원들은 근무성적 평가에 어떤 면이 중요한지를 알고 있는가 ? ● 직원들을 고객을 얼마나 잘 대하는가에 따라 평가 하는가? ● 고객을 더 잘 대하는 직원이 다른 직원보다 보상 기회가 더 큰가 ? ● 고객에게 잘 대하기 위하여 특별한 노력을 기울인 직원이 다른 직원보다 더 금전적인 보상, 승진 상의 이익, 그리고 회사내의 인정을 받고 있는가? ● 직원들은 자신이 한 일에 대해 보람을 느끼는가?
<p>재량권 지각 : 직원들이 서비스 제공 중 직면한 문제 상황에 대해 융통성을 발휘할 수 있다고 지각하는 정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원들이 거의 재량권이 없는 문제들을 해결하는데 시간을 쓰지는 않는가 ? ● 직원들에게 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 독자적인 결정을 할 재량권이 있는가? ● 고객에 대한 서비스를 개선시키는 새로운 방법을 고안하도록 직원들이 고무되고 있는가? ● 직원들이 고객에게 서비스를 제공하기 전에 다른 부서의 승인을 받아야만 하는 일은 없는가?
<p>팀웍 : 직원과 관리자가 공동목표를 위하여 노력하는 정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원과 관리자는 고객서비스를 하는데 있어서 한 팀이 되어 일하는가? ● 지원부서 직원들은 서비스 근무자들에게 적절한 서비스를 제공하고 있는가? ● 직원들은 회사에 대해 개인적으로 관여되어 있고 몰입되어 있는가? ● 서비스 근무자들은 회사내의 다른 직원들과 경쟁하기 보다는 협조하는 관계인가? ● 직원들이 고객에게 양질의 서비스를 제공하기 위하여 서로 협동하는 것이 장려되어 있는가?

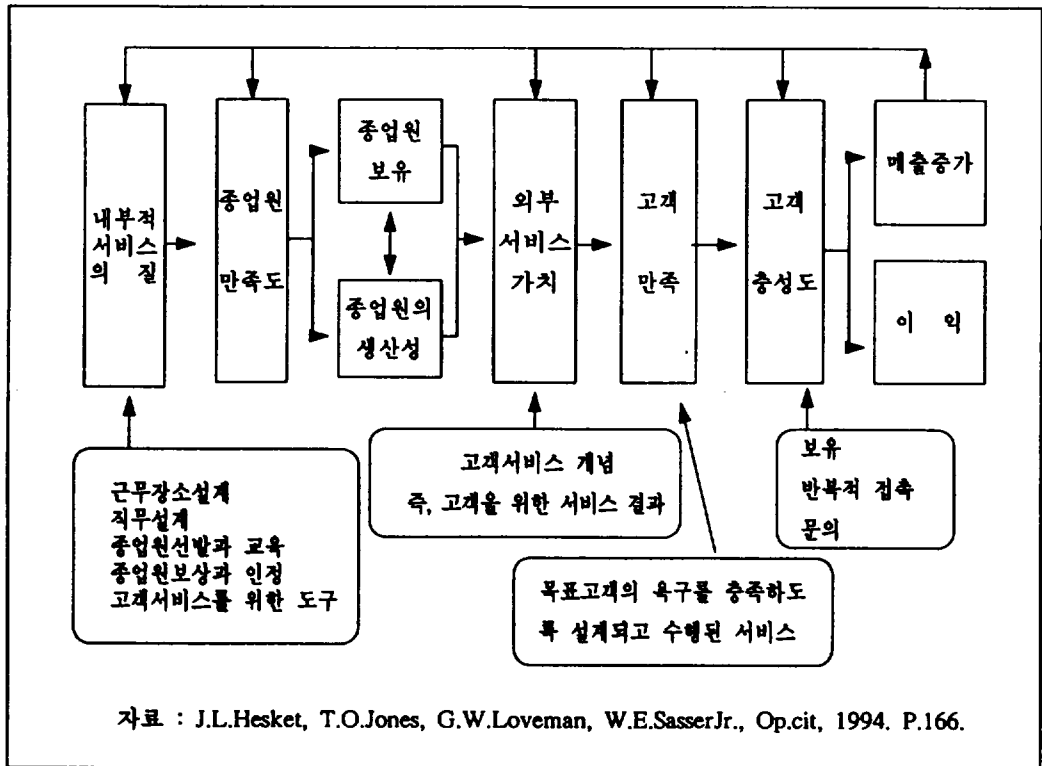
자료 : V.A.Zeithaml, A.Parasuraman, L.L.Berry, Delivering Quality Service, The Free Press, 1990. pp.91~93.

4) 서비스-이익사슬 모형

고객과 종업원을 최우선으로 고려하는 경영방식은 서비스에 대한 이익을 극대화시켜 준다. 즉 최일선의 종업원과 고객이 경영의 최우선 관심사가 되어야 성공적인 서비스기업으로써 이익을 창출하고 나아가 경쟁자와의 격차를 벌여갈 수 있다.

서비스-이익의 사슬은 수익성, 고객충성도, 종업원의 만족과 충성도, 생산성의 관계를 공고히 해준다. <도 4>의 화살표방향에 나타난 바와 같이 이익과 성장은 고객 충성도에 의해 촉진되고, 이는 고객만족도의 직접적인 결과이다. 또한 고객 만족도는 제공되는 서비스의 가치에 의해 영향을 받고, 서비스가치는 충성스런 종업원에 의해 창출되며, 이러한 종업원들은 기업의 높은 수준의 지원과 정책에 의해 가능하다.

<도 4> 서비스-이익의 사슬체계 운영전략 및 서비스 제공 시스템



자료 : J.L.Hesket, T.O.Jones, G.W.Loveman, W.E.Sasser Jr., Op.cit, 1994. P.166.

· 제록스사의 제품과 서비스만족도에 관한 시장조사에서 만족한 사람보다 매우 만족한 사람이 제록스사의 제품을 재구매할 확율이 6배나 높게 나타났다.

또한 불만스러워한 사람(파괴자)은 기회가 있을 때마다 제록스사의 불량한 서비스에 대해 구전하며, 나아가 시험사용해 보려는 잠재고객을 적극적으로 만류한다.

· 가치관 전체비용과의 관계에서 고객이 받는 결과이다.

보험회사인 프로그레시브사는 고객의 복잡한 절차없이 보험청구를 즉각처리, 보상해 줌으로써 가치를 창출하였으며, 보험산업에서 가장 높은 이윤을 내는 기업이 되었다.

· 사우스웨스트 항공사의 종업원들은 필요시에 여러개의 직무를 수행할 수 있도록 고안되어 있다. 예를 들면 비행일정표, 노선, 회사의 관행 등에서 경쟁사보다 3~4배 더 많은 서비스를 함으로써, 고객들은 빈번한 출발시간, 정확한 도착, 친절한 서비스, 싼 요금 등에 매우 높은 가치를 느낀다. 종업원들의 높은 생산성은 높은 가치를 제공할 수 있게 해주는 것이다.

5) 종업원중심의 서비스 모형

(1) 서비스 요원에 대한 관리모형

서비스요원에 대한 관리는 이제까지 주로 3가지 관점에서 연구되고 있는데 첫째, 관리자와 서비스요원과의 상호관계, 둘째, 서비스요원의 역할에 대한 상호관계, 셋째, 서비스요원과 고객과의 상호 관계이다.

이 모형에서는 서비스요원과 고객과의 상호관계에서 서비스품질에 대한 고객의 인지에 영향을 줄수 있는 서비스요원의 태도와 행동적 반응에 대하여 검토한다. 그리고 서비스요원 역할 관계로부터 상호관계를 검토하고 관리자와 서비스요원 관계로부터 서비스요원이 반응을 잘 관리할 수 있는 통제시스템을 마련하는 것도 검토해야 할 것이다.

<도 5>에서와 같이 이 모형에서는 서비스요원들이 5가지 태도와 행위에 대하여 검토하게 되는데 긍정적인 면에서는 5가지 요소로서는 직무만족, 자부심, 적응력을 다루고 부정적인 면에서는 역할갈등과 역할 모호성을 들 수 있다. 서비스질을 높이기 위해서는 전자 3가지는 높은 것이 좋은 것이고 후3자는 감소할 수록 좋은 것이다.

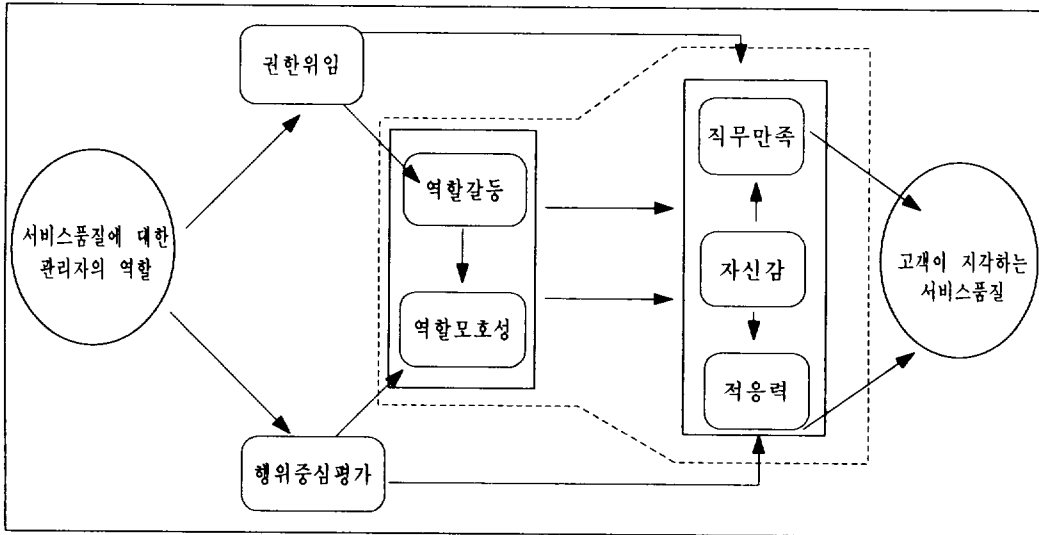
(2) 서비스요원의 자신감(self-efficacy)

자신감은 직업과 관련된 일을 수행하기 위한 그의 능력에 대한 신념이라고 할 수 있다. 자신감의 중요성은 서비스요원의 업무 수행을 증가시키는 능력에 두고 있다.

자신감은 서비스요원이 일을 성공적으로 하면 할수록 더욱 성장하게 되고 조직에서 그의 역할을 수립하는데 필요한 신념을 강하게 만들어 준다. 자신감이 증가하게 되면 서비스요원들은 더 노력하게 되고 더욱 집념을 갖게 되고 일과 관계되는 장애물과 투쟁하는 것을 배우게 된다. 자

자신감은 서비스요원의 업무수행과 매우 긍정적인 관계가 있다는 실증적 연구에 의해 증명된 바가 있다. 그러므로 강한 자신감을 가진 사람은 바람직한 서비스 현장을 창조하는데 알맞다는 생각을 갖게 될 것이다.

< 도 5 > 서비스요원에 대한 관리모형



자료 : M.D.Hartline, O.C.Ferrell, Op.cit., P.54

(3) 직무만족

직무만족이란 직무의 가치에 대한 實現 내지는 성취를 통하여 자신의 직무를 평가할 때 기쁘고 안정적인 상태라고 할 수 있다. 직무자체에 대한 모든 특성이 작업환경들을 포함하기 때문에 직무만족에 대한 개념적인 범위는 넓다. 직무만족은 여러가지 기업 예에서 고객이 서비스품질 인지를 높이는 데 중점적인 영향을 끼치고 있다는 사실을 증명하고 있지만 현재 논의중에 있는 사례도 있는 것이다.

(4) 서비스요원의 적응력

적응력(adaptability)이란 서비스현장에서 고객의 욕구를 조정하기 위한 서비스요원의 조정능력이라고 할 수 있다.

이 정의는 조직행위이론에 있어서 기능적 유연성과 창의성에 의해 이뤄진다. 적응력은 행위를 조정하고 인간상호간에 상황을 조종하는 능력이라고 정의할 수 있다.

대체로 적응력의 성공은 적응하기 위한 자신의 능력과 의지에 달려 있다고 하겠다. 이제까지 연구에 의하면 고객과의 상호작용시에 서비스요원들은 그들의 행동을 잘 적응하려고 하고 있으

며 고객의 니드와 욕구를 완수하려고 함으로써 고객들의 서비스품질인지를 증가시키고 있다는 사실이다.

(5) 관리자와 서비스요원의 상호관계

서비스품질을 향상시키기 위해서 서비스요원의 행동과 반응을 효과적으로 관리하는 것은 관리자의 중요한 활동이다.

① 인풋 컨트롤, ② 프로세스 컨트롤, ③ 아웃풋 컨트롤로 분류하여 살펴보면 다음과 같다.

여기에서 인풋 컨트롤은 경영활동에 우선해서 행하는 활동으로서 서비스요원의 모집, 선발, 서비스요원의 교육, 전략적 계획, 자원할당을 말한다. 프로세스 컨트롤은 서비스 수행중의 행동과 활동에 영향을 주는 기능으로서 조직구조, 운영절차, 보상 등 이에 관련된 메커니즘을 말한다. 아웃풋 컨트롤은 수행표준을 정하고 그 결과를 체크하고 평가하는 일로서 품질결과 측면에서 설명되는 수행표준과 결과평가를 포함한다. 불평, 서비스품질, 고객만족 등이 포함된다.

(6) 권한위임(Empowerment)

권한위임은 서비스요원이 직무관련 활동에 대한 매일매일의 의사결정에 있어서 서비스요원에 자유재량권을 주는 상황이라고 할 수 있다. 서비스요원에게 이러한 결정을 허락함으로써 관리자는 서비스제공과정의 여러 면에서 관리업무를 줄일 수 있다.

고객에게 완전히 만족을 주기 위하여 현장에서 결정할 수 있도록 유연성이 필요하기 때문에 권한위임은 필요하다. 고객에게 서비스를 잘하기 위하여 서비스요원에게 자유재량권을 주는 것은 서비스요원의 신속한 반응을 갖게 하고 서비스현장에서 좋은 영향을 주게 된다.

권한위임을 받은 서비스요원은 자기 직무에 대한 좋은 감정을 갖게 되며 더 열심히 고객니드에 빠른 대응을 하여 고객만족을 시키고 있다. 권한위임이 전적으로 증명되고 있지는 않지만 비슷한 요인들이 서비스품질향상에 긍정적인 효과를 나타내고 있는 연구들이 나타나고 있다.

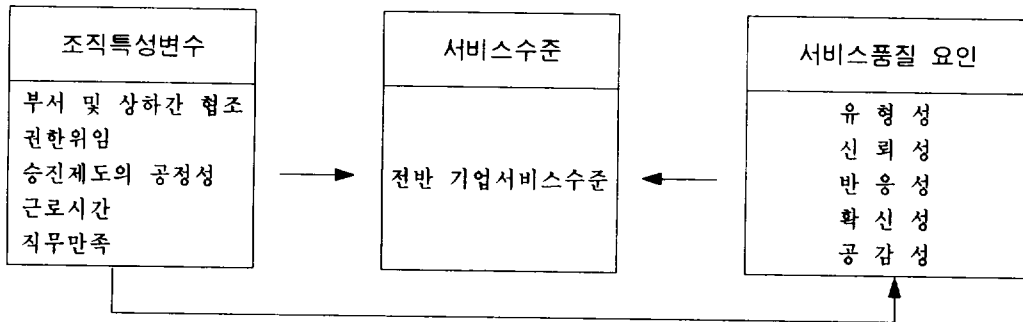
4. 연구모형 및 가설검정

1) 연구 모형

본 연구는 '조직특성에 따른 서비스 수준 및 서비스 품질요인에 대한 지각차이'와 '조직특성 변수와 서비스 품질요인이 서비스 수준에 미치는 영향'을 분석하는데 목적이 있다. 이를 위한 실증적 연구모형은 <도 6>과 같다.

우선 연구모형에 나타난 조직특성변수로 부서 및 상하간의 협조, 권한위임, 승진제도의 공정성, 근로시간, 직무만족도를 선정하였으며, 서비스 품질요인은 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성으로 구분하였다. 또한 서비스 수준은 기업 서비스 수준을 선정하였다.

< 도 6 > 연구모형



2) 가설설정

연구모형을 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

- (1) 제1부류의 가설 : 조직특성변수와 기업서비스 수준에 대한 지각의 차이에 대한 가설
- (2) 제2부류의 가설 : 조직특성변수와 서비스 품질요인에 대한 지각의 차이에 대한 가설
- (3) 제3부류의 가설 : 조직특성변수들이 기업서비스 수준에 미치는 영향에 관한 가설
- (4) 제4부류의 가설 : 서비스 품질요인이 기업 서비스 수준에 미치는 영향에 관한 가설

3) 가설의 검증

- (1) 제1부류의 가설 : 조직특성변수와 기업서비스 수준에 대한 지각의 차이에 대한 가설검정.

이 검증은 조직특성변수를 독립변수로 하고 기업서비스 수준을 종속변수로 하여 T-test분석을 실시하였다.

① 조직특성변수와 기업서비스 수준과의 관계

기업 서비스 수준에 대한 구성원들의 전반적 평가는 평균 3.320으로 보통 수준에 머물고 있다.

이는 개인 서비스 수준의 평균 3.640보다 다소 낮은 수치를 보이고 있다. 즉 대고객에 대한 기업 서비스 수준이 개인 서비스 수준에 미치지 못하는 것으로 나타났다.

그러나 5가지 조직특성변수에 따른 기업서비스 수준에 대한 은행 종업원들의 지각차를 보면 <표 3>에 나타난 바와 같이 권한 위임의 정도, 직무만족의 정도 및 근로시간의 적절성에 따라 차이를 보이고 있다.

이 분석결과를 종합해 보면 종업원에게 자신의 직무에 대한 자율적 권한을 주고, 적절한 근로시간을 편성하며, 종업원들의 직무만족을 위해 노력하게 되면 은행의 전반적인 대고객 서비스를 높일 수 있다.

< 표 3 > 조직특성변수에 따른 기업서비스 수준의 지각차이

조직특성변수		기업서비스수준	d.f	t-value	sig.T
		평균값			
부서 및 상하간 협조성	약한 집단	3.23	64	-1.50	0.138
	강한 집단	3.56			
권한 위임	적은 위임	3.00	67	-0.75	0.018 *
	많은 위임	3.52			
승진제도의 공정성	낮은 공정성	3.00	45	-1.47	0.148
	높은 공정성	4.33			
근로시간	부적절 집단	3.10	60	-2.02	0.048 *
	적절 집단	3.48			
직무만족	불만 집단	2.95	41	-4.51	0.000 ***
	만족 집단	3.86			

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

(2) 제2부류의 가설 : 조직특성변수와 서비스 품질요인에 대한 지각의 차이에 대한 가설 검증.

이 검증은 5가지 조직특성변수를 독립변수로 하고 5가지 서비스 품질요인을 종속변수로 하여 t-test분석을 실시하였다.

① 부서 및 상하간의 협조성과 서비스 품질요인과의 관계

<표 4>에서 보는 바와 같이 부서 및 상하간 협조정도에 따라 5가지 서비스 품질요인에 대한

지각차이에 대한 t검정에서 유의수준이 거의 0에 가깝게 나타났다.

이는 부서 및 상하간 협력관계 구축이 잘 되어 있는 은행의 직원들이 잘 되어 있지 않은 은행의 직원들에 비해 5가지 서비스 품질요인에 대한 긍정적 인식을 갖고 있음을 알 수 있다.

< 표 4 > 부서 및 상하간의 협조성에 따른 서비스품질 요인의 지각차이

서비스품질요인	평 균		자 유 도	t-value	Sig.T
	약 한 협 조 성	강 한 협 조 성			
유 형 성	2.6154	3.8491	64	-4.81	0.000 ***
신뢰 성	2.7692	3.7358	64	-4.52	0.000 ***
반 응 성	2.7885	3.7200	64	-6.76	0.000 ***
확 신 성	3.2564	3.7987	64	-3.22	0.002 **
공 감 성	3.6731	4.9519	63	-6.10	0.000 ***

** P < 0.01 *** P < 0.001

② 권한위임의 정도와 서비스 품질요인과의 관계

<표 5>에서 보면 자신의 직무에 대한 자율성이 높은 집단이 자율성이 낮은 집단에 서비스 품질 요인이 상대적으로 높게 나타나고 있다.

즉 자신의 업무에 대한 자율성이 높은 구성원들이 유형성, 신뢰성, 반응성, 확산성, 공감성에 대한 인식이 긍정적임을 알 수 있다.

<표 5> 권한위임에 따른 서비스품질 요인의 차이

서비스품질요인	평 균		자 유 도	t-value	Sig.T
	적은권한 위 임	많은권한 위 임			
유 형 성	3.0000	3.6964	67	-2.52	0.014 *
신뢰 성	2.2931	3.5714	67	-2.85	0.006 **
반 응 성	2.7692	3.6731	63	-6.42	0.000 ***
확 신 성	2.9744	3.8036	67	-5.29	0.000 ***
공 감 성	3.7500	4.8393	67	-4.87	0.000 ***

* P < 0.05 ** P < 0.01 *** P < 0.001

③ 승진제도의 공정성과 서비스 품질요인과의 관계

승진제도의 공정성과 서비스 품질요인간의 관계는 <표 6>에 나타난 바와 같이 유의한 차이를 보이고 있지 않다. 즉 승진제도의 공정성 여부에 따른 5가지 서비스 품질요인에 대한 지각 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 6> 승진제도의 공정성에 따른 서비스품질 요인의 차이

서비스품질요인	평 균		자 유 도	t-value	Sig.T
	낮 은 공 정 성	높 은 공 정 성			
유 형 성	3.4571	3.5833	45	-0.38	0.329
신뢰성	3.2286	3.3333	45	-0.41	0.687
반응성	3.3676	3.4792	44	-0.51	0.612
확신성	3.3588	3.4889	44	0.74	0.463
공감성	4.3735	4.4750	44	0.68	0.501

④ 근로시간의 적정성과 서비스 품질요인과의 관계

근로시간의 적정성과 서비스 품질요인간의 관계는 <표 7>에 나타난 바와 같다.

근로시간의 적절하다고 인식하는 집단(적정 조직)이 부적절 하다고 인식하는 집단(부적정 조직)에 비해 반응성, 공감성, 유형성, 확신성에 대한 긍정적 인식을 가지고 있음을 의미한다. 신뢰성의 경우에는 10% 유의수준에서 차이를 나타내고 있음을 알 수 있다.

<표 7> 근로시간의 적정성에 따른 서비스품질 요인의 지각차이

서비스품질요인	평 균		자 유 도	t-value	Sig.T
	부 적 정 조 직	적 정 조 직			
유 형 성	3.0000	3.7209	60	-3.10	0.003 **
신뢰성	3.1579	3.5349	60	-1.79	0.079
반응성	3.1389	3.6731	55	-3.65	0.001 **
확신성	3.2778	3.7954	59	-2.75	0.008 **
공감성	4.1053	4.8036	59	-3.44	0.001 **

* P < 0.05

** P < 0.01

*** P < 0.001

⑤ 직무만족과 서비스 품질요인과의 관계

자신의 직무에 만족을 느끼고 있는 은행원들이 불만을 느끼는 은행원들에 비해 공감성, 신뢰성, 반응성, 확산성, 유형성에 대해 긍정적 인식을 가지고 있음을 보여주고 있다.

<표 8> 직무만족에 따른 서비스품질 요인의 지각차이

서비스품질요인	평 균		자 유 도	t-value	Sig.T
	불 만 족 집 단	만 족 집 단			
유 형 성	2.9500	3.7826	41	-2.87	0.006 **
신뢰성	2.9500	3.8261	41	-3.58	0.001 **
반응성	3.0789	3.7159	39	-3.72	0.001 **
확신성	3.2281	3.8261	40	-2.99	0.005 **
공감성	3.9375	4.9205	40	-3.92	0.000 ***

** P < 0.01

*** P < 0.001

(3) 제3부류의 가설 : 조직특성변수들이 기업서비스 수준에 미치는 영향에 관한 가설

이 검증은 조직특성변수를 독립변수로 하고 기업서비스 수준을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

① 조직특성변수가 기업 서비스 수준에 미치는 영향

조직특성변수가 기업서비스 수준에 미치는 영향력은 37.8%의 설명력과 0.0000의 회귀식의 유의수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업서비스 수준에 영향을 미치는 변수는 직무만족과 부서 및 상하간 협조관계인 것으로 나타나고 있는데, 이를 분석하여 보면 다음과 같다.

즉 종업원의 직무만족도를 향상시키면 기업 서비스 수준을 향상시킬 수 있는 요인으로 작용한다. 스태프 및 라인 부서간, 관리자와 부하간의 협조가 원활할수록, 임금 및 복리후생제도에 대한 만족도가 높을수록 기업 서비스 수준의 향상을 가져온다.

<표 9> 조직특성변수가 기업서비스 수준에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
기업 서비스 수준	직무만족	0.4814	0.1200	0.41376	4.010	0.0001 ***
	업무지시 및 분담	0.10933	0.0867	0.1297	1.260	0.2108
	승진제도의 공정성	0.1003	0.0917	0.0983	1.094	0.2767
	수직적 의사소통	0.1543	0.1048	0.1419	1.472	0.1447
	임금 및 복지수준	0.1442	0.0834	0.1721	1.728	0.0874 *
	근로시간	-0.0561	0.0879	-0.0632	-0.638	0.5250
	부서 및 상하간 협조	0.2306	0.1272	0.2022	1.812	0.0734 *
	권한위임	0.2444	0.1271	-0.0222	0.192	0.8483
상수 : 0.327036		F-value : 6.76580	R ₂ : 0.37817	Sig. F : 0.0000		

* P < 0.1 ** P < 0.05 *** P < 0.01

(4) 제4부류의 가설 : 서비스 품질요인이 기업 서비스 수준에 미치는 영향에 관한 가설

이 검정은 5가지 서비스 품질요인을 독립변수로 하고 기업서비스 수준을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

① 서비스 품질요인이 기업 서비스 수준에 미치는 영향

한편 서비스 품질요인이 기업 서비스 수준에 미치는 영향력은 <표 10>에서 보는 바와 같이 23.8%의 설명력과 0.0002의 회귀식 유의수준에서 의미있는 결과를 내포하고 있다.

5가지 서비스 품질요인중 반응성, 신뢰성, 공감성 요인 순으로 집단서비스 수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

유형성과 확신성은 집단 서비스에 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

<표 10> 서비스 품질요인이 기업서비스 수준에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
집단 서비스 수준	공 감 성	0.3479	0.1628	0.4120	2.136	0.0354 *
	신뢰성	0.2789	0.1160	0.3155	2.404	0.0183 *
	유형성	-0.0381	0.0978	-0.0503	-0.390	0.6975
	확신성	0.2561	0.1774	0.2285	14.435	0.1525
	반응성	0.4817	0.1997	0.3871	2.411	0.0180 *
상수 : 1.503612 F-value : 5.51669 R ₂ : 0.23865 Sig. F : 0.0002						

* P < 0.05

5. 결 론

서비스업에 있어서 고객을 만족시키기 위해서는 고객들의 요구사항을 지속적으로 조사하고 그 내용을 서비스 설계에 반영하여 다음 서비스에 적용하여야 한다. 이와 같은 품질관리의 PDCA 사이클을 제조업에서와 똑같이 서비스업에서도 이용할 수 있다.

제품에 대한 평가는 비교적 용이하지만 서비스에 대한 평가는 무형성, 비분리성, 시한성 등의 특성 등에 의해 쉽게 이루어지지 않는다. 그래서 서비스품질을 높이기 위해서는 제조업 중심으로 발전하여 왔던 조직원리를 원용하면서 서비스 고유의 문제들에 접근하여 해결하는 새로운 접근방법들이 연구되고 있다.

본 연구에서는 Karl Albrecht의 서비스 내부 모형, Heskett 등의 서비스 이익-사슬 모형, Hartline 등의 서비스 요원 관리 모형, PZB모형 등 서비스품질모형에 대한 기본 이론 등을 중심으로 서비스 초기이론과 서비스품질 특성 등에 대하여 고찰하였다. 특히 제공자 중심 서비스품질 모형을 탐색하였다.

그리고 서비스요원이 서비스업무를 원활히 수행할 수 있는 서비스 시스템의 결정에 관한 이론들을 검토하였다. 서비스품질 모형에 관한 연구는 「고객들의 지각」이라는 서비스 수혜자의 측면에서의 연구가 이루어지고 있는 반면에 서비스제공자의 측면에서의 연구도 이루어지고 있다. 다시 말하면 조직특성, 경영자 리더쉽, TQM시스템의 도입, 종업원의 서비스 업무수행 능력 등을 중심으로 연구가 이루어지고 있다.

본 연구에서는 서비스 제공자의 입장에서 조직의 특성이 서비스 수준을 향상시키는데 어떠한 요인들이 강한 영향변수인지 검토하여 보았다. 그리고 PZB모형에서는 서비스품질 요인을 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성이라고 하고 있는 바, 제공자의 입장에서 이 요인들을 얼마만큼 업무수행에 반영되고 있는가에 대해 검토하여 보았다.

그리고 4개 분류로 가설을 설정하고 검정하였다.

(1) 제1부류의 가설검정

조직특성변수에 따라 기업서비스 수준에 대한 차이가 날 것이라는 가설의 검정결과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

- ① 권한위임이 잘 되고 자율성이 높은 집단일수록 기업서비스 수준을 높게 지각하고 있다.
- ② 근로시간이 적절하다고 느낄 수 있는 집단일수록 기업서비스 수준이 높게 지각하고 있다.
- ③ 직무만족이 높은 집단일수록 기업서비스수준을 높게 지각하고 있다.

(2) 제2부류의 가설검정

조직특성 변수에 따라 서비스 품질요인에 대한 지각차이가 날 것이라는 가설의 검정결과는 다음과 같다.

- ① 부서 및 상하간 협조가 잘 될 수록, ② 권한위임이 적절하게 잘 될 수록, ③ 직무만족 정도가 높을수록, ④ 근로시간이 적절할수록 서비스품질요인을 높이는데 적극적인 영향을 제공하고 있었다.

승진제도의 공정성여부와 서비스품질요인과는 별다른 관계가 없었다. 이것은 은행이 임금복지 수준이 일반기업보다는 평균적으로 높으며, 승진제도는 연공서열식으로 이뤄지고 있어서 현장 종업원들이 승진에 대한 예측이 가능하므로 승진제도의 공정성 여부는 서비스품질에 큰 변수로 작용하지 않는 것으로 볼 수 있다.

(3) 제3부류의 가설 검정

조직특성 변수들은 기업서비스 수준에 미치는 영향이 다를 것이라는 가설의 검정은 다음과 같다.

- ① 기업서비스 수준에 대한 영향

종업원의 직무만족도를 향상시키면 기업서비스 수준을 향상시킬 수 있는 요인으로 작용한다.

스텝 및 라인부서간, 관리자와 부하간의 협조가 원활하게 이루어질수록 만족도가 높을수록 기업 서비스 수준의 향상을 가져올 수 있다.

(4) 제4부류의 가설검정

서비스 품질요인이 기업 서비스 수준에 미치는 영향이 다를 것이라는 가설의 검정은 다음과 같다.

고객들이 은행과의 접근편리성, 종업원들의 대고객 친절의식, 은행업무에 대한 고객과의 의사소통, 고객의 요구사항에 대한 종업원의 인지도 등도 종업원의 개인 서비스 수준을 향상시키는 요인이 될 수 있다. 기업 서비스 수준을 높게 하려면 공감성, 신뢰성, 반응성의 요인을 잘 개발해야 된다.

이상과 같이 4개 부류의 가설검정을 통하여 얻어진 정보들은 서비스 품질을 높이기 위해서는 다음과 같은 내용에 깊은 관심을 갖도록 시사하고 있다.

첫째, 부서 및 상하간 협조분위기 조성

둘째, 적절한 근로시간의 편성

셋째, 종업원들에게 직무만족 정도를 높여줄 것

넷째, 권한위임 및 자율성 부여

다섯째, 종업원들의 대고객 친절의식을 높일 것

여섯째, 훌륭한 리더쉽을 발휘할 것 등이 있다.

본 연구의 한계점으로는

첫째, 표본수가 100명을 대상으로 하였기 때문에 전체 은행원의 지각을 대표하기에는 미흡한 점이 있었다는 점과

둘째, 이 연구는 서비스 제공자의 입장에서 서비스 품질 지각에 대한 연구이므로 다양한 고객이 지각하는 서비스 품질 수준과는 다소의 견해차이가 있을 수 있다는 점을 들 수 있다.

그래서 앞으로의 연구는 서비스 제공자의 입장에서 서비스 품질수준과 고객입장에서 서비스 품질 수준을 동시에 연구하여 체계적이고 종합적인 연구방법이 모색되어야 할 것이다.

參 考 文 獻

1. 國內 文獻

1) 書 籍

- 공길택, 이종석, 기업과 품질 경영 시스템 “ISO”, 청문각, 1995.
 구자홍, 윤상근, 최천규, 고객만족도 조사방법지침서, 한국능률협회, 1996.
 김기영외, 품질경영, 박영사, 1999.
 김의식, 류동순, 금융고객만족 전략과 실천, 서울국제금융연구원, 1994.
 류한주, TQM에 의한 경영혁신, 한국생산성본부, 1994.
 박내희, 조직행동론, 박영사, 1998.
 박운성, 현대조직행동론, 박영사, 제2정정판, 1999.
 손광수외, 어떻게 경영품질을 높일 것인가, 명진출판, 1996.
 신유근, 인간존중의 경영, 다산출판사, 1997.
 원석희, 서비스 운영관리, 형설출판사, 1997.
 이상문, 총체적(TQM) 품질경영과 리더쉽, 형설출판사, 1998.
 이순룡, 품질경영론, 법문사, 1997.
 ———, 생산관리론, 법문사, 1996.
 정규석, “정부의 QM 추진을 권한다”, 품질경영, 한국표준협회, 1994.

2) 論 文

- 고재건, “서비스 기업의 서비스 관리시스템과 전략방향”, 제주대학교 지역사회발전연구소 「사회발전연구」 제10집, 1994.
 ———, 김용천, “전력서비스의 품질평가 요인에 관한 연구”, 제주대학교 제주경영학회 「경영학 연구」 제2권 제1집, 1997.
 ———, 오정훈, “TQM시스템의 도입과 품질경영전략 방향”, 제주대학교 지역사회발전연구소 「사회발전연구」 제12집, 1996.
 ———, 김형길 “제주지역 호텔이용객의 지각된 서비스 질에 관한 연구”, 제주대학교 지역사회발전연구소 「사회발전연구」 제11집, 1995.
 김우철, 서비스 품질평가 영향요인으로서 물리적 환경에 관한 연구, 석사학위논문, 서울대학교 경영대학원, 1997.
 정진원, 소비자에게 지각된 서비스 품질과 고객만족과의 관계에 관한 연구, 석사학위논문, 고려대학교 경영대학원, 1996.

3) 資 料

- 공업진흥청, 품질관리백서, 1991.
 ———, 품질관리분임조실태 조사연구, 1992.
 한국금융연구원, 영업점마케팅, 1994.

한일종합금융연구소, 여론조사보고서, 1994.
한일종합금융연구소, 개인고객 전략보고서, 1996.

2. 歐美文獻

- Albrecht, K, Service Withim, Richard D. Irwin, Inc., 1990.
_____, At Americar's Service. Dow jones-Irwin, 1998.
- Edvardsson, Bertil Thomasson & John Vretveit, Quality of Service, McGraw-Hill, 1994.
- Buffa, E.S & R.K.Sarin, Modern production/operations Management, Eighth Edition, John Wiley & Sons, 1987.
- Cartin, T.J., "Principles and Practice of TQM", Quality Press, ASQC, 1993.
- Chase, R.B., "Where Does The Customer Fit in a Operation?" HBR.NO.6, 1978.
- Chase, R.B & D.A.Tansik, "Customer Contact Model for Organization", Management Science, Vol.29. No.9. September, 1983.
- Feigenbaum, A.V., Total Quality control, 3rd ed. McGraw-Hill Book Company, 1984)
- Fitzsimmons, J.A. & R.S.Sullivan, Operations Management, McGraw-Hill, 1982.
- Grant, R.M., & R.Shani. & R.Krishnan, "TQM's Challenge to Management Theory and Practice", Sloan Management Review, Winter, 1994.
- J.L.Hesket, T.O.Jones, G.W.Loveman, W.E.Sasser Jr., "Putting the Service-Profit Chain to Work", HBR March-April, 1996.
- Mcidan, A., Bank Marketing Management, Macmillan, 1984.
- Norman, R., Service Management, John Wiley & Sons, 1984
- Parasuraman, A., V.A.Zeithaml, and L.L.Berry, Delivering Quality Service, The Free Press, 1990.
_____, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing Vol.49, Fall 1985.
- Michael, J., E.E. Chen, "Total Quality Management in a Small, High-Technology Company", California Management Review, Spring 1993.
- M.D.Hartline, O.C.Ferrell, "The Mngement of Customer-Contact Service Employee", Journal of Marketing, October 1996.
- Saraph, V.J., G.Benson & R.G.Schoreder, "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", Decision Sciences, Vol.20, 1989.

- Sasser, W.E., R. Polsem & O.O. Wyckoff, *Management of Service Operations*, Allyn & Bacon, 1978
- Schmenner, R.W., "How Can Service Business Survive and Prosper?", *Sloan Management Review*, Spring 1986.
- Spencer, A. Barbara, "Models of Organization and Total Quality Management, A Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, 1994, Vol.19.
- Swiss, J.E., "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government", *Public Administration Review*, Vol.52, No.4, July August 1992.
- Waldman, D.A., "The contributions of total quality management to a theory work performance" *Academy of Management Review*, Vol.19, 1994.
- Wyckoff, D.D., "New Tools for Achieving Service Quality", *Managing Service-Marketing Operations and Human Resources*, Prentice-Hall International, Inc, 1988.
- Zemke, R., & Schoaf, D., *The Service Edge*, Siegel Literary Agency, 1989.

3. 日本文獻

- 近藤降雄, *サービス・マネジメント*, NTT, 1984.
- 佐佐木脩, *品質管理の 實際*, 工業調査會, 1972.
- 武田哲男, "顧客満足", *全社推進*, 石毛製本所, 1993.
- 顧客満足 全社推進, 21C북스, 1994.
- 清水寛, *サービスの 品質革新*, 日本能率協會, 1990.
- 北原貞轉, 能見時助, *TQC から TQM へ*, 有斐閣, 1993.
- TQC에서 TQM으로, 학국표준협회, 1993.
- 浅井慶三郎, 清水滋, *サービス業のマーケティング*, 同文館, 1991.