

제공자 중심의 서비스품질모형에 관한 연구

고 재 건*

목 차

- | | |
|----------------|------------------------|
| 1. 서 론 | 4. TQM시스템과 경영관리 조직 |
| 2. 서비스업의 품질관리 | 5. 제공자 중심의 서비스 품질모형 탐색 |
| 3. 서비스 시스템의 구성 | 6. 결 론 |

1. 서 론

이제 서비스 기업에 있어서도 서비스품질이 경쟁력 변수가 되고 있다. 서비스에 대한 품질향상 문제는 제조업에서와 마찬가지로 PDCA 서비스 사이클에 의해 이루어진다. 이 사이클은 고객이 최초로 서비스 제공시스템에 접촉하는 시점에서부터 서비스요원과 계속적으로 이뤄지면서 서비스사이클은 이어진다. 그러나 결정적인 순간에 고객에게 좋은 인상을 심어주고 서비스 이미지를 높이기 위해서는 고객과의 접점에서부터 전사적인 노력과 지원이 필요하다. 서비스요원이 고객이 지불하는 대가보다 상회하는 서비스를 제공한다고 해서 고객의 서비스에 대한 이미지가 좋아지는 것은 아니다. 즉, 한 사람만의 노력만으로 우수한 서비스의 실현은 불가능한 것이다.

이를 실현하기 위하여 종업원의 숙련과 노력, 제일선감독자, 관리자, 직무의 흐름을 관리하는 총괄부분 그리고 기업전체를 관리하는 경영자에게 이르기까지 전사적인 서비스지향을 위한 연계가 이뤄져야 한다.

대부분의 서비스는 품질의 보증을 얻기 위하여 미리 셀수도 없고, 측량되지도 않으며, 재고도 없으며, 사전에 시험하지도 못하며, 증명되지도 못한다. 대부분의 서비스품질은 서비스 실행과정에서 일어나고 고객과 서비스 요원과의 상호작용에 의해 결정된다.

지난 80년대이후 서비스의 운영관리 및 서비스 품질에 대한 많은 연구가 이뤄져 왔다.

서비스의 분류, 서비스의 특징 및 서비스품질에 대한 연구가 중심을 이뤘다. 그 중 서비스 품질에 대해서도 서비스평가기준, 측정방법 및 결정변수등을 중심으로 많은 연구 발표가 있었다. 그러나

* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수

품질경영의 적용은 서비스업에서는 제조업에서의 적용보다도 훨씬 어려운 면이 있다.

서비스의 무형성, 생산과 소비의 비분리성, 이질성, 그리고 소멸성등의 서비스의 특성으로 인하여 서비스의 계획 - 실행 - 서비스의 평가 - 서비스의 개선조치 등의 관리사이클이 제대로 적용되지 않았으며 서비스의 관리도 미흡한 실정이다. 그리고 고객의 요구를 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스의 전략 및 서비스의 설계, 이를 실행하기 위한 서비스시스템 그리고 실제서비스를 담당하고 있는 서비스 요원과의 연계가 아직도 미흡한 실정이다.

그리고 이제까지의 서비스 품질에 대한 연구는 서비스 제공이 고객과 임직원간의 상호작용에 의해 발생한다는 사실을 간과하고 있다. 기존의 연구모형에서는 고객만족을 대상으로 하여 서비스 측정과 평가에 치중하는 면이 많이 있다. 사실상 서비스 품질은 간략하게 말해서 종업원, 조직, 고객의 3자간의 상호작용에 의해 이뤄진다.

본 연구에서 서비스품질 향상을 목적으로 하는 제공자 중심의 서비스 품질 모형을 제시하는데 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 서비스품질의 결정변수를 환경적인 요인과 개인적인 요인으로 나누어서 환경적인 요인으로는 경영자의 리더쉽, 협동심, 피드백시스템, TQM시스템 도입등을 들었고, 개인적인 요인으로는 권한위임, 자신감, 직무만족등을 들었다. 이러한 요인들이 우수한 서비스를 창출해내는데 어떠한 영향관계를 갖고 있는지에 대해 검토하고 검증하는 모형을 제시하는데 본 연구의 목적을 두었다.

- 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, McGraw - Hill, 1994, PP. 75~111.

2. 서비스업의 품질관리

1) QC에서 QM까지

(1) 품질과 품질특성의 개념

품질(Quality)에 대하여 품질경영분야의 석학인 주란(J. M. Juran)은 品質이란 用途에 대한 적합성(fitness for use)이라고 표현하였고, 크러스비(P. B. Crosby)는 요건에 대한 일치성(conformance to requirement)라고 정의하였다. 그리고 세게찌(H. D. Seghezzi)는 품질을 시방과의 일치성(conformance with specification)으로 정의하였다.

하바드 대학교 교수인 가빈(D. A. Garvin, Managing Quality, 1988)은 품질을 ① 선형적 품질, ② 제품관점의 품질, ③ 제조관점의 품질, ④ 사용자 관점의 품질, ⑤ 가치관점의 품질로 분류하여 정의를 내리고 있다 <표 1> 참조.

<표 1> 품질의 5가지 개념(D. A. Garvin, Managing Quality, 1988)

구 분	내 용	비 고
선형적 품질 (Transcendant)	정신도 물질도 아닌 독립적인 제3의 실체 절대적인 우수성으로서의 품질	선천적 장인의 우월성
제품관점의 품질 (Product - based)	재화의 고유특성으로서의 품질 제품의 속성, 품질의 객관적 평가	제품의 유용성
제조관점의 품질 (Manufacturing - based)	제품의 요구조건이나 시방과의 일치	생산자 입장
사용자 관점의 품질 (User - based)	고객의 요구와 욕구를 만족시키는 능력 품질의 주관적 이해	개개인의 지각정도
가치관점의 품질 (Value - based)	성능(특성)과 원가의 관계 (품질 = 성능/원가) & 성능우수, 고품질	성능우수, 고품질

ISO 8402에서는 실체(제품 또는 서비스)가 지니고 있는 명시적 내지 묵시적 요구를 충족시키는 능력에 관계되는 특성의 전체라고 정의하고 있다.

이와같이 품질개념은 시간이 흐름에 따라 소비자의 욕구와 기대가 커지는 것에 비례하여 변화하게 되는데 과거에는 使用性 즉, 상품의 성능(performance)에만 국한된 것에서 최근에는 소비자의 기호, 색상 및 디자인을 만족시키는 것까지 발전하였고, 앞으로는 사회적 요구사항인 환경(environment)과 안전성(safety)를 함께 만족시키는 방향으로 전개될 전망이다.

품질이 좋은 상품이란 고객이 만족하며 사용할 수 있는 유용성(Availability)으로 표현할 수 있으며, 유용성과 함께 안전성 즉 고객에게 해를 주지 않음은 물론이고, 더 나아가서 사회나 지구환경에

해를 끼치지 않는 환경성도 포함되어야 한다.

한편 고객의 입장에서는 품질과 가격을 비교했을 때 주어진 품질에 대하여 가장 경제적인 상품에 구매력을 갖게 마련이므로 공급자는 가장 적절한 비용으로 고객을 만족시킬 수 있는 품질을 달성해야 한다.

따라서 좋은 품질이란 유용성, 안전성, 환경성 및 경제성이 있는 상품을 의미한다.

품질은 품질특성에 의해 구성된다.

① 유란에 의한 품질특성 : 용도의 적합성을 기술적인 용어로 표현한 것으로 성능, 속도, 강도, 치수, 공차, 외관, 불량률, 수율 등과 같은 것이다.

② 가빈에 의한 품질특성 : 품질의 8가지 구성요소를 들고 있으며 성능, 특징, 신뢰성, 일치성(적합성), 내구성, 서비스성, 미관성, 지각된 품질

- 성능(performance) : 제품의 기본특성(TV인 경우 - 해상도, 색채, 선명도, 음질, 승용차인 경우 - 가속력, 최대속도, 편안함, 안전성)

- 특징(feature) : 2차적 특성으로 선택사양(option); 에어백, 사용자가 느끼는 중요도나 개인의 취향에 따라 차이가 크다.

- 신뢰성(reliability) : 특정기간 중 제품의 고장이나 성능이 떨어지는 확률, 내구재나 시스템 제품품질의 주요요소

- 일치성(conformance) : 설계 내지 시방과의 일치정도

- 내구성(durability) : 제품성능의 수명, 신뢰성과 밀접한 관계가 있다.

- 서비스성(serviceability) : 신속성, 친절, 능력, 수리용이성

- 미관성(aesthetics) : 외관, 형태, 디자인, 질감, 색채 등 제품의형에 대한 요소

- 지각된 품질(perceived quality) : 소비자는 제품이나 서비스 속성에 대한 완벽한 정보를 갖고 있지 못하다. 따라서 소비자가 구매할 대상을 결정할 때 기업의 이미지, 광고, 상표, 명성 등으로 특징지워진 지각된 품질이 중요한 역할을 한다.

(2) 품질관리(Quality Control)의 정의

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

데미(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 서비스할 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.

(3) 품질경영(Quality Management)

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) 서비스業의 品質管理

(1) 서비스기업의 品質관리 방향

품질관리 방향이 QC에서 QM으로 변화되고 있으며 종합적인 품질경영에 있어서는 여러 조직에서 TQC에서 TQM으로 변화를 추구하고 있다.⁷⁾ 서비스기업에 있어서도 TQM을 도입하는 기업이 점차 많아지고 있다.

① 서비스 品質의 特性

우선 서비스 品質의 전반적인 特性을 파악하여야 한다.

7) 공업진흥청, 品質管理 白書, 1991, PP. 398~405 참조하여 정리함.

서비스의 品質은 업무마다 서로 다른 特性을 갖는다. 은행의 이사, 관세청의 국장, 병원의 관리자, 電力會社의 과장, 工場의 관리자들이 수행하는 업무가 현저히 다름은 물론이다. 分野別 品質 特性을 파악하는 데에는 다음과 같은 사항을 알아야 한다.

- 서비스의 品質은 추상적인 것이 아니고 관찰, 측정이 가능하며 向上이 가능하다.
- 서비스의 品質의 特性을 分野別, 요소별로 파악한다.
- 서비스의 성질, 特性, 요소에 따라 測定方法, 評價方法을 개발한다.
- 서비스 活動의 特性과 요소에 따라 적합하고 정확한 데이터를 수집한다.
- 品質管理 技法을 활용한다.
- 학습곡선의 이론을 응용한다.
- 통계적 技法을 活用한다.
- 서비스 低品質로 인한 會社, 顧客, 社會에의 影響을 파악한다.
- 低品質로 인한 손실, 비용을 파악한다.
- 서비스 品質에 影響을 주는 요소로서 경영, 감독, 일선종사자, 顧客을 파악한다.

서비스에 영향을 주는 요인으로는 크게 시간과 인간적 과오를 들 수 있다. 시간과 관련된 요인으로는 대기 및 지연시간, 실제 서비스시간, 예약, 일정표 등을 들 수 있다.

시간을 효율적으로 잘 관리함으로써 서비스 향상 방안이 모색될 수 있다.

② 서비스 提供者로서의 종업원의 重要性 파악

製造業에서는 品質에 대한 많은 책임이 경영진에 있다. 그러나 서비스의 品質은 서비스 提供者의 개인적 요인에 좌우되므로 개인의 특성에 유의하여야 한다.

人間的 過誤는 서비스의 品質을 결정하는 주요 원인이 된다. 그 影響은 경미하거나, 중요하거나, 위험하거나 또는 치명적이 되기도 한다. 人間的 過誤가 치명적이기까지는 아닐지라도 위험한 상황을 초래하는 서비스 分野로는 운송, 병원, 전기 등이 있다. 운송에서의 過誤는 기상 狀態, 도로사정, 차량의 종류, 운전 狀態 등에 의하여 좌우된다. 병원에 있어서의 過誤는 약품 관리 등에서 발생하여 또는 약품의 표지 부착, 표지 오독 등으로 일어난다. 전기의 경우 스위치의 개폐 조작, 개폐 時間 등에서 일어난다.

過誤는 비용을 유발시키며 生産性을 저하시키고 사람의 생명이나 안전에 위협을 준다. 물론 目標는 人間的 過誤가 전혀 없게 하는 것이다. 이를 위하여는 끊임없이 검사하며, 입증하고, 점검하며, 過誤를 사전에 예방하기 위한 措置를 취하여야 한다.

人間的 過誤 중 경영진이 책임을 져야 하는 過誤에는 시장의 趨勢, 顧客의 만족을 무시하거나 경시하는 것, 品質管理를 포함한 경영 제도의 개선을 무시하는 것, 잘못된 정책 결정 및 계획, 人間的 요인의 무시, 부적절한 관리, 비용 - 혜택 分析 方法의 오용 등이 있다.

다음과 같은 사항을 認知하여 종업원의 過誤에 대처한다.

- 사람으로 인한 過誤의 원인을 파악하여 신뢰성을 向上시킨다.
- 끊임없는 敎育 및 訓練이 필요하다.
- 過誤를 제거하려는 적극적 노력뿐만 아니라 업무를 제대로 효율적으로 수행하려는(Do it right at the first time) 적극적 태도를 갖는다. 품질에 대한 적극적 태도란 업무를 제대로 수행하는 方法이 존재하고, 종업원이 이 方法을 알고 있으며, 이 方法대로 업무를 제대로 수행하고 더 나아가서 가장 효율적인 방법으로 업무를 수행하는 것이다.
- 無過誤를 실천하지 않으려는 종업원은 고용되지 말아야 한다.

③ 최고경영자의 역할

성공적인 品質經營를 위하여 最高經營者의 역할은 중요하다. 最高經營者는 品質經營의 重要性을 認識하여 다음과 같은 신념을 갖고 品質經營 活動을 하여야 한다.

즉, 品質經營 부서로 하여금 업무를 수행할 수 있도록 권한, 예산, 인원 및 장비를 提供하고 의사결정에 참여하도록 충분한 경영정보를 提供한다.

- 品質經營는 기업의 생존에 필수적이다.
- 製品에만 品質이 존재하는 것이 아니고 서비스에도 品質이 존재한다.
- 서비스의 品質은 관리될 수 있으며 向上될 수 있다.
- 서비스의 品質을 向上시키기 위한 활동에 투입되는 비용보다는 서비스품질 향상으로 인한 효과가 더 크기 때문에 기업의 이윤을 가져온다.

경영자 관점에서 품질향상의 최선 방법으로는 ① 모티베이션, ② 리더쉽, ③ 敎育, ④ 프로세스 관리, ⑤ 팀중심 관리, ⑥ 새로운 장치 구입, ⑦ 관리도구, ⑧ 관리적인 지원, ⑨ 검사등의 순으로 평가되었다.⁸⁾

④ 협동적인 인간관계의 확립

어떤 기업에서는 품질이 좋고, 생산성이 높으며, 의사소통이 잘 되고 있다고 인정받는 이면에는 會社 전체 직원들 사이의 팀웍, 직업에 대한 만족, 적극적인 태도, 勞動의 즐거움, 自我啓發, 相互啓發, 가치시스템의 向上 등 눈에 보이지 않는 배경이 깔려 있다. 이러한 배경은 협동적인 人間關係의 확립으로부터 달성될 수 있다.

⑤ 고객중심관리 인식

서비스의 품질은 고객이 최우선이다. 고객이 없다면 사업도 없다. 경쟁이 심할수록 고객만족

8) R. J. Howe, D. Gaeddert, M. A. Howe, Quality on Trial, McGraw - Hill, Inc., 1995. P. 15.

또는 고객감동이라는 말이 더 중요시된다. 따라서 다음과 같은 사고방식 하에 고객의 중요성을 인식하여 철저히 分析하여야 한다.

- 顧客 中心의 견해를 가져야 한다.
- 品質은 顧客이 정한다.
- 顧客의 要求를 製品과 서비스 特性에 반영한다. 이를 위한 여러 가지 技法이 開發되어 있다.
- 철저히하고 과학적인 顧客調查(연령, 직업, 競爭業體 등)를 실시한다.
- 소비자의 要求條件을 충족시키기 이전에 소비자가 원하고 있는 서비스를 다양하게 갖춘다.
- 서비스 品質에 대한 會社자체의 평가뿐만 아니라 顧客의 평가를 중시하여야 한다.
- 정기적으로 顧客을 조사한다.
- 불평하는 顧客뿐만 아니라 모든 顧客의 선호, 평가를 수집한다.

⑥ 關聯者의 능력

品質經營에 관련되는 경영진, 전문직, 일선종업원 모두는 品質經營 活動에 필요한 각자의 능력을 갖추어야 한다. 이에는 기본 경영정책, 전문기법, 효율적인 업무수행 등이 포함된다.

3. 서비스시스템의 구성

1) 서비스관리 시스템

서비스관리란 企業經營의 최대 원동력을 顧客의 滿足에 두고 고객에 의해 認知되는 서비스 品質을 높이는 것을 목적으로 하는 전사적인 접근을 말한다.

첫째, 전사적인 접근으로 경영자에서 제일선 종업원에 이르기까지 조직 전원의 참가를 전제로 하는 것이다. 이것은 최우선의 經營目標 및 管理, 運營方針으로 報酬의 기준이 되기도 한다.

둘째, 서비스관리의 성공의 기준을 서비스 품질에 重點을 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 달성되면 자연스럽게 이익이 발생된다는 것이다.

셋째, 서비스관리는 고객의 판단에 의해 서비스 품질이 결정된다는 점이다. 서비스에 대한 기업의 價値判斷은 아무런 의미가 없다. 最終 決定權은 고객에 있으며 고객은 구입이라는 형식으로 그 관리를 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.⁹⁾

서비스 관리시스템의 기본적 개념 구조는 <도 1>에서 보는 바와 같이, 시장 세분화, 서비스 컨셉트, 서비스 제공시스템, 이미지, 조직문화와 이념의 다섯 가지 구성요소로 이루어져 있다.¹⁰⁾ 이에 대하여 구체적으로 살펴보기로 한다.

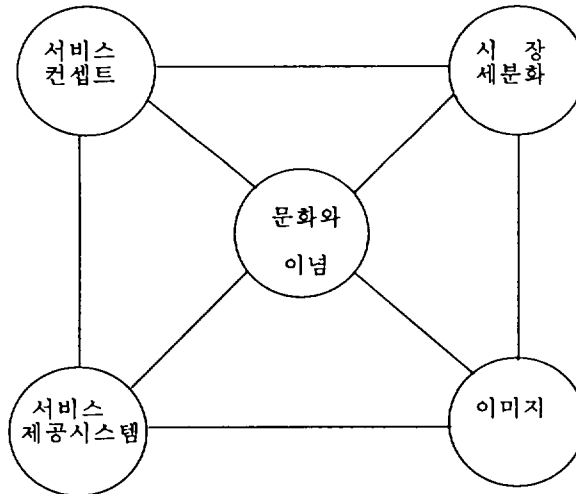
(1) 시장세분화

이것은 전체적인 서비스시스템을 분석할 때에 전제가 되는 고객의 형태를 의미한다.

(2) 서비스 컨셉트

이것은 고객에게 제공하려는 특성의 편익(benefit)을 조직하려는 것이다. 서비스 컨셉트란 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.

<도 1> 서비스 관리시스템



자료 : Richard Norman (1991). Ibid., p.83.

9) Karl Albrecht, Service Within, Richard D.Irwin, 1990, 仁科憲 譯, 見エゴル 顧客, 日本能率協會, 1992. pp.26-30.

10) R. Norman, Service Management, 近藤隆雄 譯, サービス マネジメント, NTT出版, 1993, PP.83~86.

(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 인재 : 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 고객 : 고객은 서비스 조직에 있어서 흥미있고 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 물적요소 : 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) 이 미 지

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 편익의 배달을 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) 핵심서비스와 주변적서비스

서비스 팩키지란 고객에게 제공되는 財, 서비스 그리고 경험의 총합체이다.

서비스 팩키지라는 사고는 서비스를 제공하는 시스템에 대한 체계적인 사고방식의 조직을 제공한다. 논리적으로는 서비스 팩키지라는 것은 서비스 전략으로부터 발생하는 것이며 제공하는 서비스에 기본적인 가치를 부여한다. 따라서 서비스 시스템은 서비스 팩키지를 명확히 함으로써 생길 수 있다. 거의 모든 조직이 財, 서비스, 경험의 조합을 갖고 있다. 극히 드문 경우를 제외하고는 서비스 팩키지는 조금씩 출발해서 몇 년이 지나는 사이에 크게 되어간다. 그러나 재검토가 있는 경우에는 처음으로 돌아가서 서비스 전략에 비추어서 전체 설계를 생각하는 것이 유리하다. 서비스의 분류를 핵심서비스(소비자가 구하는 큰 便益)와 주변적 서비스(큰 便益에 따른 추가적 便益)로 구별하고 있지만, 일차적 서비스 팩키지와 이차적 서비스 팩키지로 구분하기도 한다.¹¹⁾

일차적 서비스 팩키지란 제공하는 서비스의 핵심이 된다. 이 팩키지가 없다면 그 사업은 의미가 없게 된다. 서비스 전략의 최우선의 논리를 생각하면 소비자의 마음에 큰 가치를 심어 주는 財, 서비스, 경험 등 자연스럽게 일관된 조합을 제공하는 것이 필요하다. 이차적 서비스 팩키지는 일차적 서비스 팩키지를 지원 보완하거나 가치를 부가하는데 필요하다. 이차적 서비스의 특징은 전 팩키지의 가치에 대한 소비자의 인상을 깊게 하는데 중요한 역할을 하지 않으면 안된다.

일차적 서비스와 이차적 서비스의 상호작용적인 관계를 이해하는 것이 서비스 설계에서 창조적이고 효과적인 접근방법을 아는데 도움이 된다.

예를 들면 일차 진료를 행하는 병원에서는 환자에 대한 일차 서비스란 宿泊, 看護 그리고 의사가 지시하는 의료치료에 대한 관리이다. 이차 내지 주변적인 서비스란 전화, TV, 병문안 오는 사람들에 대한 便益, 선물상점, 日用品店 등의 편리함에 관한 것이 포함된다.

호텔의 일차적 팩키지에는 청결하고 비품이 똑바로 비치된 객실이 포함된다. 또한 이차적 서비스 팩키지는 모닝 콜, 모닝 커피, 신문, 세탁, 구두딱아줌 그리고 空港과의 연락, 수송 서비스 등을 포함하고 있다. 서비스 일차, 이차 요소의 구별은 결정적인 중요성을 갖는 경우가 많다. 2개사 또는 그 이상의 회사가 같은 고객을 둘러싸고 같은 市場에서 경쟁하고 있는 경우, 또는 기본적으로 같은 서비스를 제공하는 경우 그들의 회사가 경쟁우위에 서는 유일한 방법은 추가적인 가치를 제공하는 것이다.¹²⁾

핵심이 되는 서비스가 제공되고 일차적 니드를 만족하면 다음에는 소비자는 주변적 서비스의 팩키지를 소비자의 의사결정의 요소로서 연결하게 된다. 대부분의 경우 경쟁자간의 유일의 사고방식의 차이는 이들 주변적 서비스에서 차이가 난다. A사와 B사가 제공하는 기본적인 제품 및 서비스는 소비자의 눈에는 별로 차이를 못 느끼게 된다. 소비자가 제품의 상대적 가치를 판단할 때에는 주변적인 특징을 생각하게 된다. 시장에서 힘이 있는 회사는 더욱 더 잘 설계된 주변적인 팩키지를 제공하

11) B. Edvardsson & B. Gustavsson, "Quality in service and Quality in service organization: a Model for Quality Assessment", Service Quality, Lexington Books, 1991, pp.333-334.

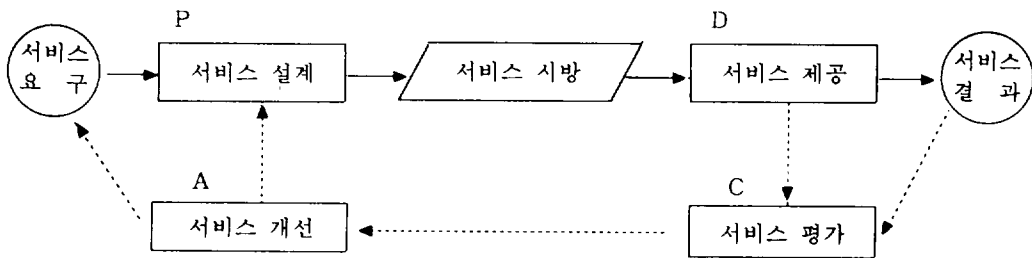
12) 김성혁, 최신서비스 産業論, 형설출판사, 1992, PP.222-223.

고 있는 회사인 경우가 많다. 어느 경우이든 주변적 서비스가 제공하는 표면상에 나타나지 않는 서비스는 핵심 서비스 패키지에 포함되는 표면상에 나타나는 편익보다 더 중요하게 느낄 수 있다. 서비스 패키지를 명확하게 하는 데는 고객의 요구, 기대에 대한 명확한 이해, 서비스 제공의 명확한 전략, 그리고 많은 창조적인 아이디어와 시장에 대한 판단이 필요하다. 서비스 패키지가 명확하게 되면 自社의 경쟁력을 최대로 발휘하는 것을 목표로한 서비스 시스템의 설계 내지 再設計를 행하게 된다.

3) 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.¹³⁾

<도 2> 서비스품질의 관리단계



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

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

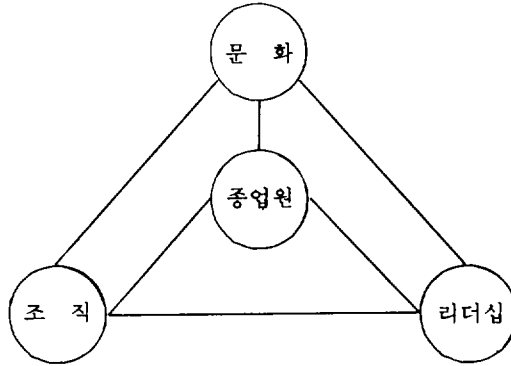
서비스 평가는 고객에 대한 평가와 공급자측의 평가로 나눌 수 있다.

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. 서비스품질 향상을 위하여 조직, 리더십 및 종업원 3요인이 고객만족 내지는 고객감동을 위하여 효율적으로 운영되어야 한다. 더욱이 서비스 품질은 서비스 현장(service encounter)에서 종업원과 고객과의 접점에서 이뤄지기 때문에 종업원의 자율성과 권한위임이 필요하다. 그래서 현장서비스 요원에 대한 관리적 지원이 절실히 요구된다.

13) 李順龍, 生産관리론, 법문사, 1998. pp.151~152.

<도 3> 내부서비스의 삼각형



자료 : K. Albrecht, Op. cit., P. 137.

칼 알브레히트는 고객에게 서비스를 잘하기 위하여 종업원을 중심으로 하는 모형을 구성하고 있다. 종업원이 외부고객에게 몰두하기 위해서는 1) 문화, 2) 리더십, 3) 조직의 세 요소가 필요하다.

내부서비스 삼각형의 정점에는 조직의 문화를 들고 있다. 종업원에게 있어서 문화란 외부 고객에게 서비스전략에 해당하는 것이다. 이것은 서비스에 대한 기본적인 메시지가기도 하고, 종업원이 고객에 대한 질높은 서비스 제공에 자발적으로 몰두할 수 있도록 하기 위해서이다.

삼각형의 오른쪽 아래는 종업원에게 관리자의 리더십이 필요하다는 것을 나타내고 있다. 리더십에 의해서 종업원은 자신들이 외부의 고객에게 제공하고 있는 것과 같은 것, 즉 종업원으로서의 욕구에 대한 애정있는 관심을 받는다.

삼각형의 왼쪽 아래에 있는 조직은 서비스 시스템이 고객에게 주는 것과 같은 것, 즉 종업원에게 지원을 한다. 그리고 '전사적 서비스 품질 향상 시스템(TQS)'이 서비스기업에 활용되고 있다.¹⁴⁾

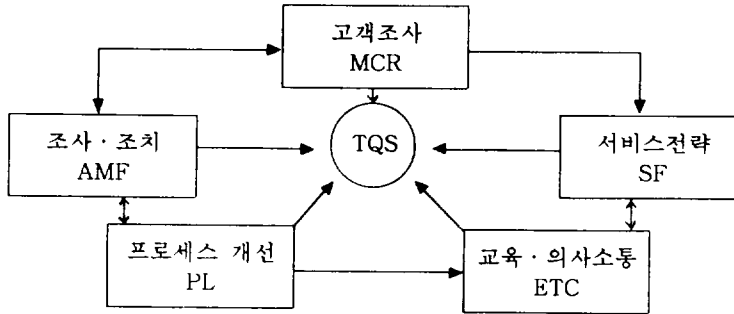
TQS는 서비스 품질의 현상조사, 명확화, 개선과 관련된 5가지 방법으로 구성되어 있다. 각각의 방법은 특정한 시점, 상황에 따라 그에 맞는 것을 제공하도록 설정되어 있다. 이 방법들을 적절히 결부시킴으로써 각각 독자적인 '문화'내에서 가장 성공할 가능성이 높은 서비스 품질 향상 프로그램을 설정할 수 있게 된다<도 4> 참조.

TQS의 5가지 방법은 다음과 같다.

- ① 시장과 고객조사(MCR)
- ② 전략의 입안(SF)
- ③ 교육·훈련·커뮤니케이션(ETC)
- ④ 프로세스의 개선(PI)
- ⑤ 조사·측정·피드백(AMF)

14) K. Albrecht, Service Within, Richard D. Irwin, Inc., 1990. op. cit., PP. 81~88.

〈도 4〉 TQS의 모델



자료 : K. Albrecht, Service Within, 1990., Op. cit., P. 83.

4. TQM시스템과 경영관리 조직

1) 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 성장개발에 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 경쟁적 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 팀웍을 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 절차에 포함되도록 한다. 더욱이 훈련은 팀웍의 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.¹⁵⁾

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.¹⁶⁾ 즉, 공정은 투입물을 생산물로 변환시키는 것으로 볼 수 있다. 이러한 변형을 통하여 가치를 창출하거나 추가시킨다. 이러한 공정은 모든 작업단계를 포함하는 거시적 수준에 적용되는데, TQM은 고객만족을 위해 지속적인 공정개선을 요구하고 있다. 이를 위해 문제해결단계 (PSP)와 품질개선단계 (QIP)를 이용하여 기본적 방법을 사용하고 있다. TQM에 있어서 팀조직은 문제 분석, 해결안 선택, 행동계획 개발, 실행결과의 평가 등을 하는 지침으로 PDCA의 개념이 중심이 되는 PSP를 사용하고, QIP의 사용은 고객의 관심과 고객의 욕구에 초점을 맞추어서 실행한다. QIP는 고객중심의 명세서와 작업절차상의 명세서가 일치되도록 하기 위한 단계별 절차를 명확히 해준다.

(5) 고객 - TQM의 주요초점은 고객과 고객만족에 있다. 품질은 모든 사람이 고객이 되며, 기업이

15) 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.

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

전체로서 외부 고객의 필요를 충족시키고자 한다면 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.

고객작용에 따른 품질을 구분할때 기대 품질은 고객의 불만을 예방하기 위하여 반드시 충족되어야 한다. 만족 품질은 고객들의 기대와 일치시키기 위해 제공 되어 하고 그 결과 그들을 만족시킨다. 기쁨 품질은 고객들의 기대를 초과하게되고 그 결과 그들을 기쁘게 한다. 고객 기쁨은 제품과 서비스 차별의 핵심이다

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

2) 경영관리조직과 TQM시스템

TQM은 단순한 논쟁이 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.¹⁷⁾

TQM을 실시하기 위해 노력하는 회사들 중에는 TQM 시스템 도입이 좋은 효과를 얻지 못하는

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

경우가 있는데, 이것은 목적을 실행하는데 절차가 적합하지 않고, 최고경영자들의 지속적인 지원이 없었고, 또한 종업원들의 TQM 프로그램에 대한 조직적 방향에 점차적으로 회의적 태도를 갖기 때문이다. 또는 품질프로그램이 다른 전략적 독창성과 충돌하게 되는 경우에는 도입효과를 얻지 못한다. 따라서 TQM는 전통적인 실무만을 고집하는 기업에서는 성공하지 못한다. TQM을 경영이념과 실무의 새로운 경영 패러다임의 하나로 볼 때, 이 때 까지의 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. TQM과 전통적 경영실무간의 차이점을 요약해 보면 <표 2>와 같다.

<표 2> TQM과 다른 경영법의 개발과 특성

특 징	TQM	다른 경영방법
지적 기원	통계적이론 : 샘플링과 분산분석	사회과학 : 미시경제학, 심리학, 특수 사회학
혁신의 원천	산업공학자들과 산업과 정부에서 연구하는 물리학자	경영학과와 경영컨설팅 회사
국가적 기원	국제적 : 미국에서 개발되어, 일본에 전파되었고, 뒤이어 전파된 북미와 유럽에 확산됨.	미국, 그후 세계적으로 확산됨
보급과정	지지자 : 소기업과 중간관리자가 중요한 역할을 한다.	위계제도 : 주도적 산업 회사에서 작은 회사로 : 기업내부에서는 최고 경영자에서 하부의 종업원으로

자료 : Robert M. Grant & Rami Shani & R. Krishnan, TQM's Challenge to Management Theory and Practice, Sloan Management Review, (Winter 1994), P. 26.

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 것으로서, 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 변동성을 감소 시키기 위한 생산절차를 재설계하기 위하여 개발하였다.¹⁸⁾ 이 의미는 여러가지 변동요인을 찾아서 개선함으로써 좋은 품질의 확보를 위해서는 품질관리 담당자보다 생산작업자의 역할에 크게 의존하게 된다. 이것은 단순노동, 전문성, 감독의

18) Feigenbaum, Deming, Juran 등과 같은 전문가들에 의해 개발됨.

강화와 같은 과거 반세기 동안의 경향을 바꾸는 생산관리의 변화를 가져오게 한다. SPC는 작업자의 훈련을 필요로 하며, 작업자에게 성과, 기술혁신, 작업환경과 같은 것에 대한 보다 많은 책임감을 안겨 준다.

SPC의 실행은 공정흐름표를 사용하는 작업절차의 상세한 분석을 필요로 한다. 결과적으로, 제조 공정은 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.

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 가장 중요한 효과는 생산활동의 조정과 통합을 촉진시키고 효율성있는 조직운영에 있다. 첫째, TQM은 기업전체가 고객중심이 되게 한다. 기업은 모든 부서와 기능이 공통의 목적을 갖고 고객과 종업원의 상호작용 증대를 강조한다. 둘째, 이 고객중심은 회사의 목표 뿐만 아니라 절차를 통일 시키는 체계를 제공한다. 셋째, 품질경영은 통일된 목적과 체계를 넘어서 하나의 원리로 기업전체의 경영을 통합한다. 결국, 품질경영은 근본적으로는 품질관리 부서 또는 생산관리자의 영역을 넘어서 최고 경영자의 책임이다.

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 합리주의학파로 과학적 관리와 관리주의 이론에 근거하고, 다른 하나는 인간관계 학파로 심리학과 사회적 욕구를 강조하는 사회시스템과 같은 조직의 역할에 근거를 두고 있다.¹⁹⁾

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 이윤극대화가 기업의 근본 목적이라는 개념을 거부하고 고객에게 제공하는 생산물로 장기적인 효익을

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

얻는데 있다.

이러한 목적의 차이는 기업환경의 중요한 결정요소들이다. 경제적모델에서는 모든 개인들은 자신의 경제적 부를 극대화 하려 한다는 것이 주요 축을 이룬다.

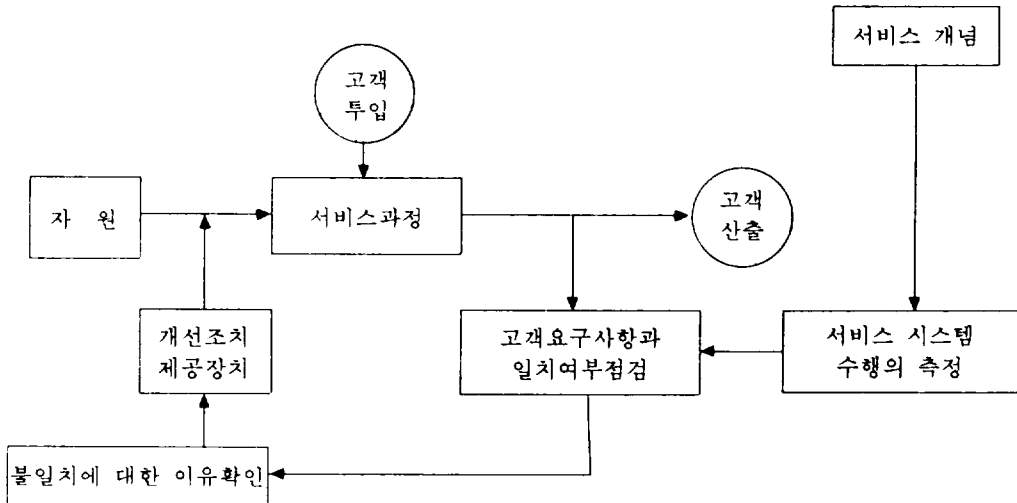
TQM은 종업원, 주주, 고객들 모두가 장기적으로 관심을 갖도록 추진한다. 품질향상을 통하여 조직은 조직과 종업원의 안전한 미래를 창출한다. TQM은 경제적 목적과 비경제적 목적 모두를 포함한다. 품질향상은 비용을 감소시키고, 고객들에게 향상된 성능과 가격하락이라는 이중적 이점을 준다. 이런 수익은 조직의 경쟁적 우위를 강화 시키므로써, 종업원과 소비자 모두에게 경제적 이익을 제공한다. 동시에 TQM은 개인들이 경제적수익이 나아짐으로써 동기부여된다고 할 수 있다.

5. 제공자중심의 서비스품질탐색모형 탐색

1) 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 점점이 이루어진다. 고객요구사항의 불일치에 대해서도 의사결정자는 그 원인을 확인하고 수정조치하는 방향으로 추진된다<도 5>참조.

<도 5> 사이버네틱관점의 서비스 품질관리



자료 : J. A. Fitzsimmons and Robert S. Sullivan, Service Operations Management, McGraw - Hill, 1982, PP. 366.

그리고 품질관리 책임자는 서비스질의 향상을 통한 이익창출에 중요한 역할을 하며 그의 책임은 다음과 같은 사항들이다.

- 품질측정시스템을 설계하고 이용할 것
- 내부적, 외부적 품질관련문제에 대하여 그 원인을 파악하고 시정안을 개발하기 위한 다기능적인 관리팀을 조직할 것
- 관리도, 특성요인도 및 통계적 처리와 같은 수단을 이용하여 이 팀내에서 문제해결을 추진시켜 나갈 것
- 품질목표를 수행하기 위한 경영관리시스템을 재설계할 것
- 품질개선의 효과를 확인하기 위하여 서비스품질의 전략적 투자의 성과를 평가하는 방법을 검토할 것
- 서비스품질에 관련된 종사원을 동기화시킬 것 등이다.

전통적으로 서비스부분은 제품과는 다르다고 생각하여 왔으나 오늘날 품질관리의 원칙은 제품과 서비스 양자 모두에게 유사하게 이용할 수 있다. 이제까지 제조업이 제품의 품질을 확인하기 위하여 공정관리에 의존했듯이 오늘날에는 제조업이나 서비스업 모두 이들 품질관리기법들을 이용하기에 이르렀다. 서비스품질의 향상은 우연히 이루어지는 것이 아니라 전문적인 경영관리와 측정시스템을 필요로 하며 그것은 구체적이고 오랜 경험과 수행에 의해 이루어질 수 있다.

2) PZB의 갭3모형

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

<갭 3>은 서비스에 대한 명세서와 서비스의 실제적인 제공과의 차이이다. 그것은 “서비스 遂行의 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 3>참조.

<표 3> 겹 3에 관련된 개념적 요인들

요인 및 정의	구제적인 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 정확한정보를 제공해주는가? 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 물리는 것은 아닌가? • 직원들은 불필요한 교차근무를 하고 있는지 없는가?
<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?
<p>기술 - 직무조화 : 직원이 직무를 수행하기 위하여 사용하는 장비와 기술의 조화</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 직원들에게는 직무를 잘 수행하는데 필요한 연장과 장비가 잘 지급 되고 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 평가하는가? • 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?

〈표 3〉 겹 3에 관련된 개념적 요인들

요인 및 정의	구체적인 문제
<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.

팀 웍 :

조직목적을 성취하기 위하여 이들 논리의 중요성은 역시 集團 凝集力과 集團 責任에 대한 연구에서 敘述되고 있다. 높은 수행집단에서는 사람들은 하나의 팀으로 업무를 수행하고 집단 멤버들은 意思決定에 참여하고 集團의 成功을 서로 분배하므로써 그들의 목표를 수행하는 것이다. 팀웍은 우수한 서비스를 수행하고 있는 잘 알려진 여러 회사에서 서비스품질 프로그램의 초점이 되었다.

팀웍의 중요한 요소로서 다음과 같은 양상이 제시된다.

첫째, 종업원들이 다른 종업원들을 고객으로 보는 정도, 둘째, 경영자가 종업원에 대한 관심을 갖고 있다고 종업원이 느끼는 정도, 셋째, 종업원들이 서로 서로 競爭을 느끼기보다는 서로 協同하고 있다고 종업원들이 느끼는 정도, 넷째, 종업원들이 개인적으로 관련이 되어 있고 책임이 있다고 느끼는 정도이다.

從業員 - 職務 適合性 :

서비스요원들의 직무가 적합하지 않기 때문에 서비스 품질문제가 가끔 일어 난다고 지적하고

있다. 왜냐하면 고객접촉 직무는 회사 조직에서 낮은 계층에 있기 때문에 그들은 회사에서 교육수준도 제일 낮으며 임금수준도 낮게 마련이다. 그 결과 그들은 언어 구사력이 부족하고 고객서비스를 효과적으로 서비스하기 위한 人間關係 技術 또는 다른 숙련기술이 부족할 수 있다. 많은 서비스 회사에서는 서비스요원 사이에 이직율이 높은 것을 알 수 있으며, 만약에 자격이나 숙련이 부족한 사람을 고용하여야만 한다면 빨리 그 부족한 면을 채울려고 하고 있다. 경영자들은 채용자원이거나 선발과정에서 충분한 주의나 노력을 기울이지 않고 있다.

선발과정에서 직무에 적합한 종업원을 선발하는 것과 그 직무를 잘 수행할 수 있는 종업원의 능력이나 숙련이 <갭 3>의 크기에 영향을 미친다.

技術 - 職務 適合性 :

높은 서비스 품질의 제공은 종업원들이 직무를 수행하는 도구나 기술의 적합성에 의존하게 된다. 은행 컴퓨터나 진료 기구와 같은 기술이나 장비들은 서비스 요원들의 수행을 향상시킬 수 있다. 높은 품질의 서비스를 공급하기 위해서는 적절하고 신뢰할 수 있는 기술이 제공되어야 한다. 시설이나 장비가 잘못 되었을 때에는 종업원은 좋은 품질의 서비스를 수행할 수가 없다. 서비스품질이 잘못 되었을 경우에 기술 - 직무 적합성이나 종업원 - 직무 적합성의 부족에서 기인 되었음을 알 수 있었다.

統制에 대한 知覺 :

중요한 狀況에 대한 개인적인 反應은 그들이 이들 상황을 관리할 수 있는지의 여부에 의존하고 있다는 것을 알 수 있다. 우리는 보통 스트레스 정도가 낮을 수록 더 높은 서비스를 수행할 수 있다. 서비스를 배달하는데 있어서 부딪치는 문제 상황에서는 기계적인 것보다는 오히려 융통성있게 행동한다고 종업원들이 知覺될 때에 業務遂行은 向上된다. 통제에 대한 知覺은 組織의 規律, 節次 또는 文化가 고객 서비스에 있어서 從業員의 融通性을 제한하는 정도의 機能일 수 있다. 서비스요원이 어떠한 서비스를 제공하기 전에 조직의 다른 部署의 承認을 받아야만 할 때에 서비스 품질은 위협을 당하게 된다. 비록 서비스요원이 고객을 서비스하는데 전적으로 위임받고 있을 지라도 그들은 서비스에 대한 통제가 다양한 여러 부서의 사이에 散在되어 있기 때문에 잘 遂行할 수가 없을 것이다.

監督 統制 시스템 :

어떠한 조직에 있어서 서비스요원의 수행은 그들의 성과(시간당 생산량 또는 주당 판매등)에 의해서 측정된다. 이러한 상황에서 개인적인 수행은 소위 성과관리 시스템에 의해서 감지되고 관리된다. 이때 수행은 종업원성과를 측정할 수 있는 書面 報告書에 기초를 둔다. 그렇지만 여러 서비스 조직에서는 이러한 成果管理制度는 품질서비스를 제공하는 종업원의 업무를 측정하는 데에는 부적절하고 불충분하다. 예를 들면 대개의 은행 고객들은 창구 직원이 예민하고 빠르고 친절하기를 바란다.

일일거래실적과 같은 성과 측정에 의해서 은행창구 직원의 업무를 엄격하게 측정한다면 은행은 고객 지향적인 서비스 품질 위주의 업무 수행의 측면을 간과하게 될 것이다. 이러한 상황에서의 업무수행에 대해서는 행위론적 관리시스템에 의해 검토될 수 있다. 이러한 행위론적 관리시스템은 성과측정보다는 종업원의 작업 또는 행위의 방법에 의한 관찰이나 다른 보고서등으로 구성되고 있다.

역할갈등 :

조직에 있어서 어떤 직위에 해당되는 역할은 그 직위를 점유하고 있는 사람에 의해 수행되는 일련의 행동과 활동을 의미한다. 그 역할은 개별적으로 종업원에게 전달되는 기대, 수요, 압력등을 통해서 정의된다. 이들 종업원들에 대한 기대가 모순되거나 너무 수요가 크게되면 종업원들은 역할갈등을 느끼게 되고 개별적인 고객의 수요를 만족시킬 수 없다는 知覺을 경험하게 된다. 역할갈등에 대한 지각은 직무와 관련된 긴장, 걱정, 직무만족에 대한 부정적 느낌과 밀접하게 관계된다. 왜냐하면 종업원은 회사와 소비자 양쪽 다 관련이 되어 있기 때문에 양쪽의 니드를 만족시켜야 한다. 종업원은 이와 같이 회사의 기대와 소비자의 기대 사이에서 갈등을 일으킨다. 역할갈등에 대한 지각은 종업원들에게 심리적으로 불편하게 하고 조직내에서 종업원의 직무만족과 업무수행에 부정적 결과를 가져오게 한다. 그리고 결근과 이직율을 증가하게 한다. 서비스 조직은 고객접촉 종업원의 직무에서 느끼는 갈등을 제거하여야 한다. 그러므로써 종업원은 훌륭한 수행을 할 것이고 그 결과 <값 3>은 줄어 들 것이다. 내부 효율목적에 부가해서 소비자에게 초점을 두는 수행측정시스템의 적용은 역할갈등이 줄어들 수 있는 하나의 예이다. 판매와는 별개로 서비스 품질을 제공하는데 보상을 두는 측정이 바람직하다.

역할 모호성 :

종업원이 자기 직무를 수행하는데 적절한 정보를 갖지 못할 때는 그들은 역할의 모호성을 느끼게 된다. 역할의 모호성은 종업원이 경영자나 관리자들이 기대하는 것이 무엇인지를 알지 못할 때에, 또는 그들의 기대를 만족시키는방법이 불확실하기 때문에 일어나며 그리고 그들의 업무 수행이 어떻게 평가되고 보상받게 될런지를 알지 못할때에 생길 수 있다. 이들 종업원의 경험한 역할 모호성은 여러가지 조직적 변수등에 의해서 완화시킬 수 있다. 하향적 의사소통의 回數, 質, 正確性등은 서비스 종업원의 모호성에 영향을 주는 것 같다. 하향적 의사소통은 조직의 낮은 계층의 從業員에게 指示하거나 영향을 주기위하여 관리자에 의해서 사용된 메시지를 말한다. 그것은 組織과 部署에 대한 目的, 戰略, 業務指示, 政策과 節次, 業務遂行의 評價와 修正등에 관한 것 들이다. 관리자가 이들 課題에 대해서 명확하고 애매하지 않게 커뮤니케이션을 제공하면 할 수록 從業員의 역할 모호성은 줄어들 것이다. 조직에 의해서 실시되는 敎育은 經營者가 기대하는 것이 무엇인지, 從業員을 어떻게 評價하는지를 이해하는데 從業員에게 도움을 준다. 會社에서 실시하는 구체적인 서비스에 대한 敎育은 顧客을 관리하는데 종업원들에게 도움을 준다. 특히 소비자가 기대하는 것이 무엇인지를 理解하는 능력을 키우는 커뮤니케이션 스킬에 관한 敎育은 종업원에게 훌륭한 역할을

할 수 있게 한다.

〈갭 3〉의 크기는 종업원이 지각하고 있는 팀웍의 정도(-), 종업원-직무 적합성(-), 기술-직무 적합성(-), 고객 접촉 종업원이 경험하고 있는 통제에 대한 지각의 정도(-), 행위론적 관리 시스템이 성과 관리 시스템에 보충하여 사용되는 정도(-), 고객 접촉 종업원이 경험하고 있는 역할 갈등의 정도(+), 고객 접촉 종업원이 경험하고 있는 역할 모호성의 정도(+) 등에 의해 달라진다.

3) 서비스-이익사슬 모형

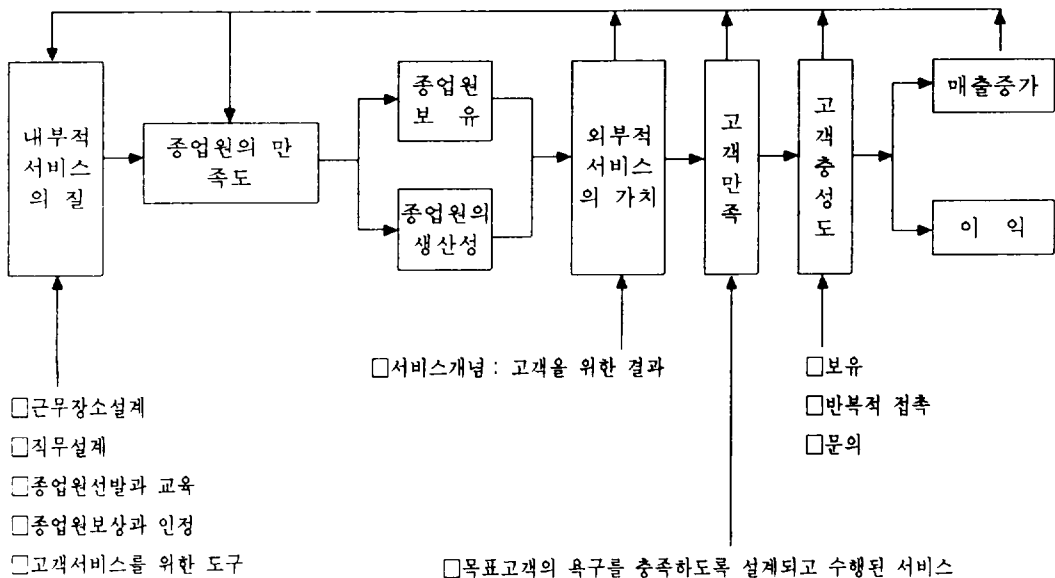
고객과 종업원을 최우선으로 고려하는 경영방식은 서비스에 대한 이익을 극대화시켜 준다. 즉 최일선의 종업원과 고객이 경영의 최우선 관심사가 되어야 성공적인 서비스기업으로써 이익을 창출해 가고 나아가 경쟁자와의 격차를 벌여갈 수 있다.

서비스 이익의 사슬

서비스-이익의 사슬은 수익성, 고객충성도, 종업원의 만족과 충성도, 생산성의 관계를 공고히 해준다. 〈도 6〉의 화살표방향에 나타난 바와 같이 이익과 성장은 고객충성도에 의해 촉진되고, 이는 고객만족도의 직접적인 결과이다. 또한 고객만족도는 제공되는 서비스의 가치에 의해 영향을 받고, 서비스가치는 충성스런 종업원에 의해 창출되며, 이러한 종업원들은 기업의 높은 수준의 지원과 정책에 의해 가능하다.

〈도 6〉 서비스-이익의 사슬체계

운영전략 및 서비스 제공 시스템



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

고객의 만족이 고객충성도를 가져온다

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

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

가치가 고객의 만족을 가져온다.

가치란 전체비용과의 관계에서 고객이 받는 결과이다.

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

종업원의 생산성이 가치를 가져온다.

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.

종업원의 충성심이 생산성을 가져온다.

서비스 직종에 있어서 종업원 이직의 진정한 비용은 생산성 저하와 소비자 만족의 감소이다. 따라서 종업원의 충성심은 생산성에 기여하는 바가 매우 크다.

종업원의 만족이 충성심을 가져온다.

한 보험회사의 경우 불만족한 종업원의 30%가 이직을 희망하는데, 이는 만족한 종업원의 3배에 달한다. 반면 사우스웨스트 항공사는 이직률이 5%에 머물고 있다. 낮은 이직률은 높은 소비자만족과 직결된다는 점에서 종업원의 만족이 중요하다.

내부적 질이 종업원의 만족을 가져온다.

종업원의 자기 직종, 동료, 회사에 대한 느낌으로 측정되는 내부적 질은 종업원만족도에 있어 중요한 요소이다. USAA사의 종업원들은 직종과 연관된 최신의 훈련을 받고, 교육과정은 다양한 주제에 관해 200여가지의 강좌로 되어 있다.

내부적 질의 특징중의 하나는 사람들이 서로에게 갖고 있는 태도와 조직내에서 서로에게 도움을 주는 정도이다.

리더쉽이 성공의 기초가 된다.

경영자가 서비스의 분석자료 등을 기초로 의사결정을 할 때 종업원이 이를 옹호하게 되며, 서비스-이익이라는 사슬을 이해하고 기업문화를 개발, 유지하려는 리더의 목표도 달성할 수 있게 된다.

4) 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 상호관계이다.

이제까지 연구된 분석에 의하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

- ① 관리자들은 서비스품질을 높이기 위하여 서비스요원의 반응에 영향을 미칠수 있으며
- ② 고객과 서비스요원의 반응은 고객의 서비스질과 서비스 현장에서 고객의 서비스 인지에 영향을 미치게 된다.

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

<도 7>에서와같이 이 모형에서는 서비스요원들이 5가지 태도와 행위에 대하여 검토하게 되는데 긍정적인면에서는 5가지 요소로서는 직무만족, 자부심, 적응력을 다루고 부정적인면에서는 역할갈등과 역할 모호성을 들 수 있다. 서비스질을 높이기 위해서는 전자 3가지는 높은 것이 좋은 것이고 후3자는 감소할수록 좋은 것이라는 가정하에 연구하게 될 것이다.

(2) 서비스요원의 자신감(self - efficacy)

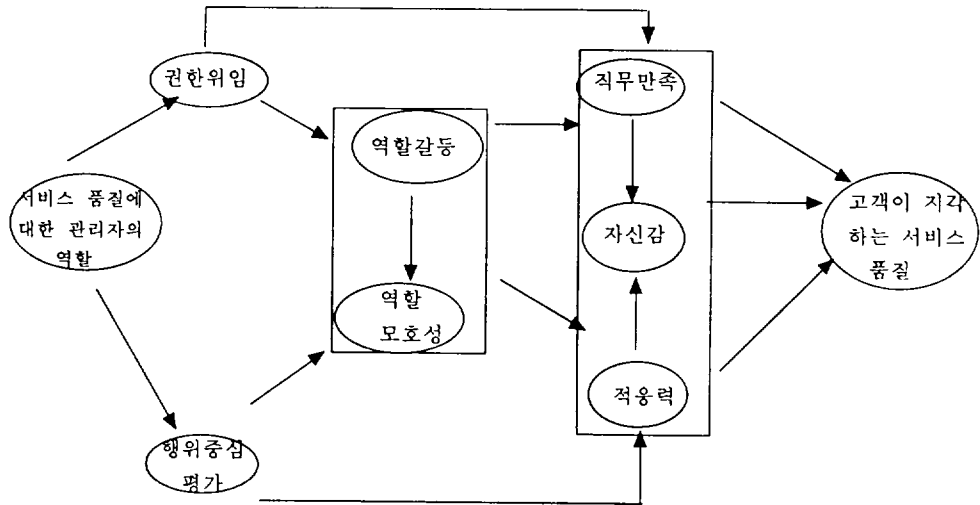
자신감은 직업과 관련된 일을 수행하기 위한 그의 능력에 대한 신념이라고 할 수 있다.

자신감의 중요성은 서비스요원의 업무 수행을 증가시키는 능력에 두고 있다.

자신감은 서비스요원이 일을 성공적으로 하면 할수록 더욱 성장하게 되고 조직에서 그의 역할을 수렴하는데 필요한 신념을 강하게 만들어 준다. 자신감이 증가하게 되면 서비스요원들은 더 노력하게

되고 더욱 집념을 갖게 되고 일과 관계되는 장애물과 투쟁하는 것을 배우게 된다. 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 7〉 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 높이는데 중점적인 영향을 끼치고 있다는 사실을 증명하고 있지만 현재 논의중에 있는 사례도 있는 것이다.

그래서 여기에서도 가설은 다음과 같다. 「서비스요원이 직무만족도가 높으면 높을수록 고객이 느끼는 서비스품질인지도 높아질 것이다」

(4) 서비스요원의 적응력

적응력(adaptability)이란 서비스현장에서 고객의 욕구를 조정하기 위한 서비스요원의 조정능력이 라고 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 있으며 고객의 니드와 욕구를 완수하려고 함으로써 고객들의 서비스품질인지를 증가시키고 있다는 사실이다.

- 1) 서비스요원의 적응능력이 높을수록 고객의 서비스품질에 대한 인지는 높을 것이다.
- 2) 서비스요원의 자신감이 크면 클수록 서비스요원의 직무만족과 적응력은 높아 질 것이다.

(5) 역할갈등과 역할모호성의 영향

역할갈등은 하나의 역할을 수행하는 것은 다른 역할을 더 곤란하게 한다는 것과 같이 서비스요원이 여러 가지 역할 중에 한 개의 역할과 다른 역할 사이에 불일치를 이루는 것을 말한다. 역할 모호성은 서비스요원이 자기 역할을 효율적으로 행하는데 필요한 현저한 정보가 부족한 경우에 일어난다.

역할 갈등과 역할 모호성은 종업원의 직무만족, 자신감, 적응력의 감소를 보여주는 연구결과들이 많이 나타나고 있다. 서비스요원들은 고객과 회사 사이에서 가교역할을 하는 사람으로 행동하기 때문에 서비스와 관련하여 여기에 관련된 연구들이 많아지리라 기대된다.

서비스업무에 대한 서비스요원의 역할갈등과 모호성의 영향은 서비스향상에 부정적으로 작용하게 될 것이다.

즉, 서비스요원의 역할갈등이 크면 클수록 서비스요원의 자신감, 직무만족, 적응력은 줄어들 것이다.

그리고 서비스요원의 역할모호성이 크면 클수록 자신감, 직무만족, 적응력은 줄어들 것이다.

(6) 관리자와 서비스요원의 상호관계

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

① 인풋 컨트롤, ② 프로세스 컨트롤, ③ 아우트풋 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 메카니즘을 말한다. 아우트풋 컨트롤은 수행표준을 정하고 그 결과를 체크하고 평가하는 일로서 품질결과 측면에서 설명되는 수행표준과 결과평가를 포함한다. 불평, 서비스품질, 고객만족 등이 포함된다.

(7) 권한위임 (Empowerment)

권한위임은 서비스요원이 직무관련 활동에 대한 매일매일의 의사결정에 있어서 서비스요원에 자유 제량권을 주는 상황이라고 할 수 있다. 서비스요원에게 이러한 결정을 허락함으로써 관리자는 서비스 제공과정의 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 자유제량권을 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.

5) 서비스품질 평가모형

서비스기업에서 품질문제와 실수의 원인을 확인하는데 도움이 되는 모델이 Edvardsson and Thomasson에 의해 모색되는 서비스 평가모형 (The Assessment model)이다. 이 모델은 영역, 요인, 구조, 공정을 중심으로 변화나 분석을 위하여 사용할 수 있다. 이 모형은 대내외적으로 잘못된 품질을 예방하기 위하여 여러 가지 서비스 프로세스를 예방하는데 도움이 된다. 이 모형은 다음과 같이 4가지 요소를 중심으로 전개된다 <도 8>참조.

- ① 목표집단 (target group)
- ② 서비스개념 (service concept)
- ③ 조직문화와 이미지 (organization culture and image)
- ④ 공동서비스 시스템 (co - system)

(1) 목표집단 / 시장세분화

서비스는 기본적인 것과 부차적인 관점에서 목표집단에 대하여 명확한 구분을 할 필요가 있다. 여러 가지 고객세분화를 확인해야 한다. 예를 들면, 개인인가 또는 회사에서 온 손님인가, 그리고 고객이 개인회사에서 온 손님인가, 공공기업인가에서 온 손님인가를 확인한다. 시장분석은 과거·현재·잠재고객인 점에서 분석되어야 한다.

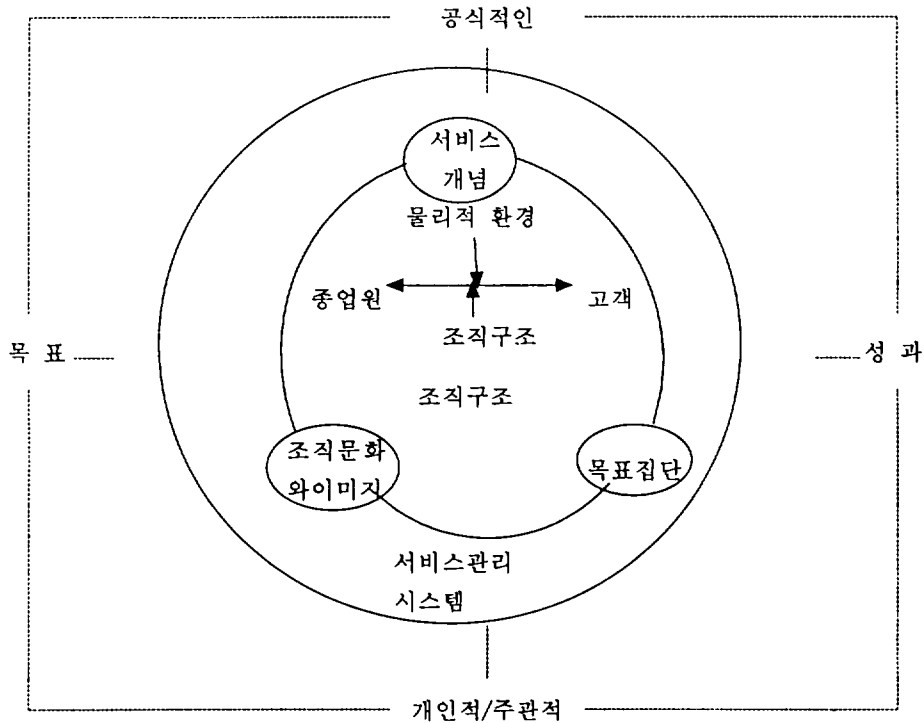
(2) 서비스 개념

서비스 개념은 목표집단에 제공되는 핵심편익 또는 이점이라고 할 수 있다. 그것은 보통 더욱 구체적인 가치가 결합된 것으로 구성되기도 하고 어떤 것은 심리적·정서적인 측면을 내포하기도

한다. 어떤 것은 핵심적인 서비스가 있는가 하면 주변적인 서비스가 있을 수도 있다.

서비스 개념은 목표집단의 욕구 및 기대를 잘 맞추어 설계를 하여야 하며 기본적으로 부차적인 고객니드에 대하여 분명히 할 필요가 있다.

<도 8> 서비스 평가 모형



자료 : BoEdvardsson, Bertil Thomasson, Quality of Service, 1994., P.99.

많은 회사에서는 자기네들은 고객지향이라고 말하고 있으나 그들은 고객 기대를 이해하는 기초적인 이해를 잘못하는 경우가 허다하다. 이것은 서비스 설계가 잘못된 데서 부터 많은 품질관리 문제가 발생한다. 고객의 수요를 찾아내기 위하여 고객욕구를 이해하는 방법은 그들과 대화하고 서비스 설계에 그들을 관여시키는 것이다.

(3) 조직문화와 이미지

모델의 요소는 서비스조직을 운영할 수 있는 일반적인 원칙이라고 할 수 있다. 이들 원칙들은 가끔 비공식적이기도 하고 조직운영이나 품질에 영향을 주기도 한다.

주요한 3가지 형태로는 ① 기본규범 또는 가치, ② 경영자의 의사결정스타일 ③ 의복 또는 행위 등 사회적 법규이다. 이미지는 고객이나 서비스요원이 서비스회사나 개인적인 서비스에 대하여 갖고 있는 관점이다.

품질경영관점에서 제품과 서비스생산의 중요한 차이점은 고객이 서비스과정에 깊이 관여 되는 것이며 서비스 제공자는 환경에 대해 관리영역이 좁아지고 행위도 줄어들게 된다.

서비스인지도 고객과 서비스요원사이에 상호작용에 의하여 이뤄지는 조건이기 때문에 자율적으로 이뤄지는 경우가 많다.

공동서비스시스템으로는 4개로 구성되어 있는 바, 종업원, 고객, 물리적 환경 및 조직구조이다.

서비스요원은 중요한 요소이다. 그렇지만 모집, 교육, 배치등은 서비스품질관점에서 체계적으로 관리되지 않고 있다. 이와 관련하여 또다른 중요한 점은 보상시스템과 경력관리 시스템이다. 업적평가의 기준을 서비스시스템에 알맞게 고쳐야 할 필요가 있다. 성과나 업적평가를 기존의 계량적 기준외에 행위론적 기준을 마련하여 서비스업무에 알맞도록 설정하여야 할 것이다.

고객은 말할 필요도 없이 하위시스템에서 중요한 요소이다. 고객이 없다면 비지니스도 없다. 공동시스템은 고객과 서비스요원이 서비스생산에 활발하게 참여할 뿐만 아니라 공헌하기 쉬운 방법으로 설정하여야 할 것이다. 고객에 대한 교육은 매우 가치가 있을 것이다. 고객들 사이의 관계는 서비스 품질에 매우 중요하다. 고객들은 서로 서로 물질적으로 심리적으로 도울수가 있다. 결과적으로 서비스 품질 인지가 향상될 것이다.

물리적환경은 서비스 품질에 대해 유형적인 단서를 제공한다. 이들 공동시스템은 전반적인 품질 야망과 고객기대를 반영할 수 있는 장치, 사무실 환경 및 위치 등을 포함한다.

네번째 공동시스템의 요소는 조직구조인데 책임과 권한의 배분, 계획과 정보시스템, 여러 부서간의 협동등을 말한다. 이것은 정보시스템과 같은 관리업무와 필요할 때 고객이 쉽게 접근할 수 있도록 하는 접근성을 강조하기도 한다.

이 서비스 평가모형은 두가지 매우 이상적인 요소에 의해 이뤄지는데 첫째는 조직과 서비스 제공자 관점에서의 차이이다. 다른 요소는 목적과 성과와의 사회적 시스템간의 차이이다. 평가모형은 서비스 품질을 분석하는데 4개의 측면을 제공한다.

공식적인 목표 :

이 분야의 데이터는 최고경영자에 의해 발표되는 목표로부터 제시되는데 회사의 사업개념, 목표제시, 정책결정, 전략적인 계획과 집행계획으로부터 얻어진다. 이것은 경영자나 이사회 간부들과의 인터뷰에 의해 얻어진다.

주관적인 목표 :

여기에서 분석은 조직내의 여러 서비스 요원들이 조직의 목적을 어떻게 인지하느냐에 집중된다. 의사결정이나 행동에 가장 큰 영향을 주는 요인은 공식적인 목표에 관련되는 것이 아니라 여러 종업원에 의해 작성되는 목표의 해석에 의해 이뤄진다. 최고경영자가 사실 가장 중요하게 보는 것은 객관적인 목표이다.

공식적인 성과 :

여러 가지 형식적이고 업무적인 성과를 나타내는 기록들이 조직의 활동으로 관찰할 수 있게 한다. 이러한 성과의 기록은 매년의 보고서에 의해 작성되도록 한다.

주관적인 성과 :

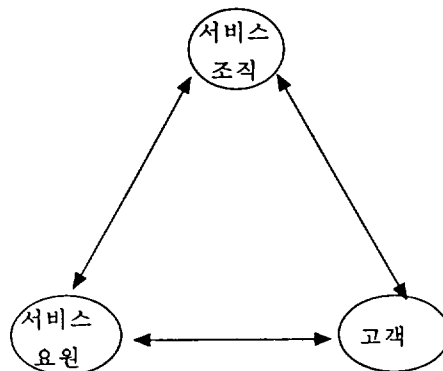
여기에서의 초점은 종업원들이 조직과 고객사이의 결과를 어떻게 인지하느냐에 있다. 분석의 중요한 부분은 종업원들이 제공받은 서비스에 대한 고객의 인지를 그려보는 것이고 그들이 제공한 서비스에 대해 그리고 여러 가지 내적 서비스에 대해 종업원의 관점을 연구하는 것이다. 이 데이터는 여러 종업원과 개별적인 인터뷰에 의해 이뤄지며 고객과의 앙케이트 조사에 의해서도 이뤄진다.

6. 결 론 (모형의 설정과 연구방향)

최근 서비스품질에 대한 연구가 다양하게 전개되고 있다. 서비스업에 있어서 고객을 만족시키기 위해서는 고객들의 요구사항을 지속적으로 조사하고 그 내용을 서비스 설계에 반영하여 다음 서비스에 적용하여야 한다. 이와 같은 품질관리의 PDCA사이클을 제조업에서와 마찬가지로 서비스업에서도 이용할 수 있다.

'90년대이후 ISO시스템 도입이 활성화되면서 TQM시스템이 기업에서 적극 도입·적용되고 있으며 서비스 기업에 대한 TQM 적용이 활발해지고 있다.

〈도 9〉 서비스 집점의 3자 관계

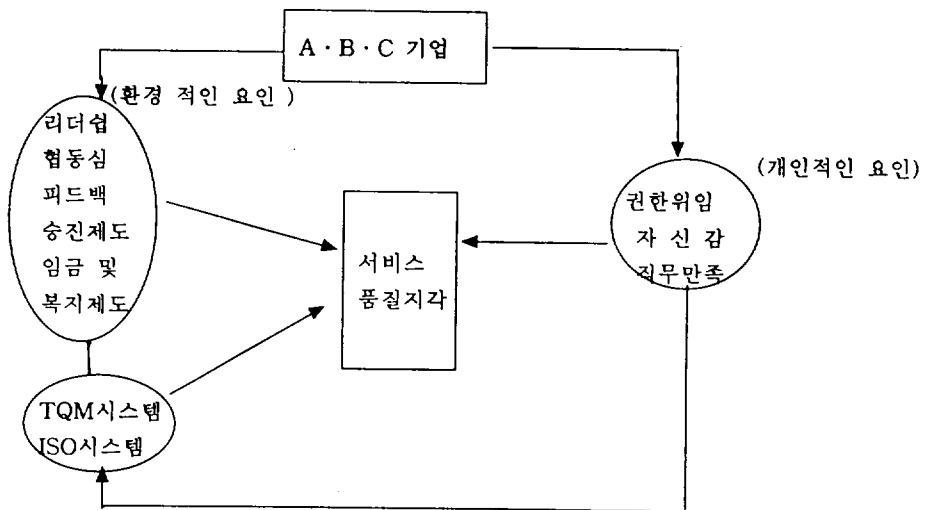


서비스 품질은 <도 9>와 같이 서비스조직과 서비스요원이 고객과의 관계에서 이뤄진다. 서비스 접점은 서비스 조직이 설정한 환경내에서 서비스과정을 통한 서비스 요원과 고객사이를 통제하는 삼각관계로 볼 수 있다. 서비스 조직, 서비스 요원, 고객간에 갈등이 일어날 소지가 다분히 있는데 그럴때에는 고객만족 및 서비스 효율이 떨어진다. 이상적인 것은 3자간 이익이 균형되는 서비스 접점을 이루도록 협력하는 것이다. 고객만족을 성취한 대다수의 서비스업체에서 볼 때, 고객의 요구나 기대를 충족시킬 수 있도록 서비스 조직은 서비스 요원에게 보다 많은 자율성을 갖도록 권한을 부여하고 있다.

서비스품질 지각은 대부분 고객과 서비스 요원과의 접점에서 이뤄진다. 이때에 서비스요원은 자율적으로 판단과 결정을 하게 되는데 훌륭한 결정을 위하여 교육과 훈련이 필요하게 된다.

서비스품질 모형에 관한 연구는 고객지각이라는 측면에서 고객입장에서 많은 연구가 이뤄지고 있는 반면에 서비스 제공자의 입장에서도 고려해 볼 수 있다. 조직, 종업원의 업무수행능력, 경영자의 리더쉽, TQM시스템, ISO시스템 인증 권한위임등의 결정변수들과 서비스 품질과의 관계에 대해서 검토해 볼 수 있다. < 도 10 >에서 모형의 구성을 제시하였다.

<도 10> 제공자 중심 서비스 품질 모형



제공자중심서비스품질모형의 앞으로의 연구방향에 대해서 다음과 같은 과제들에 대하여 연구해 나간다.

- 1) 서비스 품질 지각을 중심으로 환경적인 요인과 개인적인 요인으로 분류하여 영향관계를 검증한다.
- 2) 환경적인 요인으로, TQM시스템의 도입여부에 따라 서비스 품질 지각정도에 차이가 있는가를, 그리고 ISO시스템 인증 여부에 따라 서비스품질 지각에 차이가 있는가를 검토한다.
- 3) 리더쉽, 협동심, 피드백, 승진제도, 임금제도 등에 따라 고객의 서비스품질 인지에 차이가 있는지에 대해 연구한다.
- 4) 개인적인 요인으로 권한위임, 업무에 대한 자신감, 직무만족에 따라 서비스품질인지는 어떠한 차이가 있는지를 검증해 본다.
- 5) 기업별, 업종별, 규모별, 조직부서별, 학력별, 경력별에 따라 위의 요인들이 어떠한 차이가 있는지에 대해 연구해 나간다.
- 6) 개인적 요인 즉, 권한위임, 자신감, 직무만족 등이 TQM시스템 또는 ISO시스템 활성화에 어느 정도 영향을 미치고 있는지에 대해 연구한다.