

## 서비스 판매요원의 통제, 반응 그리고 성과의 관계

김효순\*

### 요 약

고도의 경쟁환경속에서 고객의 기대에 맞춰 혹은 그 이상으로 서비스를 전달할 수 있는 능력이 있는 서비스조직만이 생존 및 성장할 수 있다. 유형의 재화와 달리 서비스 재화는 무형성, 생산과 소비의 비분리성, 서비스품질의 이질성, 그리고 소멸성이라는 독특한 특징을 가지고 있으며, 서비스요원에 대한 상대적 의존도가 높다. 하지만 이러한 측면을 반영하여 서비스조직의 효율적인 관리에 관한 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구는 서비스특성에 따라 서비스조직의 통제시스템이 어떻게 결정되며, 각 통제유형에 따라 서비스요원의 반응(역할스트레스)과 성과(서비스품질)가 결정되는 메커니즘을 통합적 개념틀을 통하여 제안하는 것을 목적으로 한다. 구체적으로 살펴보면, 먼저 서비스 및 서비스품질의 개념 및 중요성을 기술하고, 다음으로 서비스조직의 통제시스템에 대한 통합적 개념틀을 중심으로 (1)서비스 특성에 따른 통제시스템, (2)통제유형에 따른 서비스요원의 반응, (3)통제유형과 고객에 의하여 지각된 서비스품질과의 관계, 그리고 (4)서비스요원의 반응과 서비스품질의 관계의 네 가지 측면에 대하여 각각의 제안가설들을 제시한다. 본 연구의 마지막에는 전반적 논의와 미래를 위한 연구방향들을 제시하고 있다.

## 1. 서론

‘무형적 성격을 가지는 일련의 활동으로서 서비스공급자와 수요자간에 가치, 편익 및 만족을 제공하는 모든 상호작용적 활동’을 일컫는 서비스는 최근 마케팅영역에서 초점이 되고 있는 학문분야이다(이유재, 1999). 특히, 국내 전체 산업 중 순수 서비스 산업이 차지하는 비중이 42.1%에 이르고 있고 지속적인 증가추세를 보이고 있고 있어, 이러한 관심은 필연적이라고 할 수 있을 것이다.<sup>1)</sup> 서비스는 행위 혹은 성과이기 때문에 보거나 만질 수 없으며(무형성), 대부분 인적

자원중심으로 생산되는 성과이기 때문에 동일한 서비스가 존재할 수 없으며(이질성), 서비스의 생산과 소비가 동시에 발생하며(동시성), 그리고 저장·재판매·회수가 불가능하다(소멸성)는 독특한 특징을 가진다(Zeithaml and Bitner, 1997). 따라서, 유형의 재화를 판매하는 조직들과 달리, 무형의 서비스를 판매하는 조직들은 서비스전달(service delivery)의 성패(즉, 고객만족/불만족)여부가 일반적으로 고객과 상호작용하는 고객접촉 서비스요원에 의하여 결정될 가능성이 높다. 이 때, 서비스요원의 태도나 행동은 고객이 지각하는 서비스품질에 영향을 미칠 수 있으므로(Bowen and Schneider, 1985), 서비스조직들은 서비스요원의 태도와 행동이 양질의 서비스전달에 이바지할 수 있도록 그들을 효과적으로 관리

\* 한석유화(주) 대표이사

1) 1999년 통계청 발표자료(1차 산업: 5.3%, 2차 산업: 31.1%, 그리고 3차 산업: 63.9%).

할 수 있는 방법을 모색하여야만 한다.

서비스요원에 대한 관리는 서비스마케팅 분야에서 폭넓게 논의되어 왔으며, 최근의 선행연구들은 다음의 세 가지 측면에서 접근되었다. 첫째, 관리자와 서비스요원과의 관계와 관련된 것(manager-employee interface)이다. 이러한 측면의 연구들은 인적 자원 관리와 관련된 것으로 서비스요원의 반응을 관리하는 활동들, 예를 들어 서비스품질에 대한 경영층의 몰입(Ahmed and Parasuraman, 1994), 권한부여(Bowen and Lawler, 1992), 서비스요원의 사회화(Hartline and Ferrell, 1993), 전통적 관리기능(Bowen and Schneider, 1985), 보상정책(Bush et al., 1990), 그리고 내부 마케팅(George, 1990) 등에 대한 것이다. 둘째, 서비스요원의 역할과 관련된 것(employee-role interface)으로 이러한 측면의 연구들은 서비스요원의 반응, 태도, 그리고 행동간의 관계를 다루고 있는데, 예를 들어 역할스트레스(Singh, 1993), 직무만족도, 자아효험성(self-efficacy), 적응력(adaptability), 그리고 서비스요원의 노력간의 관계(Glisson and Durick, 1988; Spiro and Weitz, 1990), 그리고 서비스전달에서 인지적 기술(cognitive scripts)의 이용 등에 초점을 두었다. 셋째, 서비스요원과 고객간의 관계(employee-customer interface)에 관심을 둔 연구들은 서비스접점에서 서비스요원과 고객간의 상호작용, 예를 들어 서비스접촉 및 서비스요원의 태도와 행동에 대한 고객들의 지각에 관심을 두었다(Bitner 1990; Bitner, Booms, and Mohr, 1994).<sup>2)</sup>

이러한 연구들의 맥락에서 볼 때 서비스요원

의 반응과 행동은 서비스품질과 서비스접촉에 대한 고객들의 지각에 강한 영향을 미칠 수 있으므로, 서비스조직의 경영자들은 서비스요원의 효율적으로 관리를 통하여 서비스의 질을 향상시키도록 노력하여야 한다. 따라서, 본 연구에서는 서비스요원에 대한 효과적인 관리를 통제시스템(control system) 측면에서 접근함으로써 양질의 서비스전달을 달성하는 것에 초점을 둔다.

구체적으로, 본 연구는 서비스요원에 대한 통제시스템을 결정하는 요인과 이들에 대한 통제시스템의 영향, 즉 서비스요원들의 반응(역할스트레스)과 성과(서비스품질)에 대한 통합적 개념들을 이론적으로 제안하는데 그 목적을 둔다. 서비스요원에 대한 통제이론을 이처럼 통합적 개념들에서 접근하는 것은 몇 가지 장점이 있기 때문이다. 첫째, 통제이론이 동기부여에 대하여 완벽한 이론은 아니지만, 쉽게 다른 이론을 통합할 수 있는 동태적인 구조를 제공한다. 본 연구에서는 특정 조직이 제공하는 서비스 특성에 적합한 통제시스템들을 제안하고 통제시스템의 결과 서비스요원의 반응 및 성과에 대한 통합적인 메커니즘을 제안함으로써 관련연구들의 유도 및 원활한 결합과 실무자들을 위한 전체적인 시각을 제공한다. 둘째, 통합적 개념들은 서비스요원에 대한 효율적인 관리와 관련하여 절약적인 이해를 제공하고, 전략적으로 접근하는데 있어 효율성을 제공할 수 있다.

한편, 본 연구에서는 이러한 연구목적과 관련하여 다음과 같은 연구범위를 설정하고 있다.

첫째, 통제시스템의 유형과 관련된 것이다. 통제시스템은 크게 명시적(written)이고 조직/관리자 주도적인 공식(formal) 통제시스템과 비명시적(unwritten)이고 종업원 주도적인 비공식(informal) 통제시스템으로 구분할 수 있다. 보

2) Hartline, Michael D. and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60(October), 1996.

다 세부적으로 공식 통제시스템은 그 대상에 따라 행동통제(behavior-based control) 및 결과통제(outcome-based control), 혹은 역량통제(capability or input-based control), 활동통제(activity or process-based control) 및 결과통제(end result or outcome-based control)로 구분되며, 비공식 통제시스템은 발생수준에 따라 자기통제(self control), 사회통제(social, clan, or professional control), 그리고 문화통제(cultural control)로 구분할 수 있다(Anderson and Oliver, 1987; Jaworski, 1988). 본 연구에서는 공식 통제시스템의 경우 결과통제를 그리고 비공식 통제시스템의 경우 문화통제를 서비스요원에 대한 통제시스템에서 논의로 하고 있다. 왜냐하면, 서비스라는 재화자체가 가지는 특성과 그에 따른 결과측정의 어려움 때문에 객관적인 결과에 초점을 두는 통제형태를 실행하는 것이 불가능할 수 있고, 서비스조직 자체는 소규모 조직형태가 다수를 이루기 때문에 문화통제의 적용이 제한되고 사회통제가 소규모조직의 문화측면까지 다소 반영할 수 있기 때문이다.

둘째, 통제시스템에 대한 서비스요원의 반응은 다양하게 나타날 수 있지만, 본 연구에서는 고객에 대한 역할과 관련된 스트레스, 즉 고객에 대한 역할과부하(role overload), 역할모호성(role ambiguity), 그리고 역할갈등(role conflict)에 초점을 두고 있다. 이는 조직이 서비스요원을 통하여 고객에게 높은 가치의 서비스를 제공함으로써 조직목표(예, 수익성)를 달성하는데 있어서 서비스요원에게 빈번하게 발생하는 문제점이기 때문이다.

셋째, 서비스요원의 성과를 고객에 의하여 지각된 서비스품질로 개념화한다. 이는 서비스요원의 성과를 재무적이고 객관적인 성과(bottom-

line result)로 표현하거나 측정하기 어렵고, 고객에 의하여 지각된 서비스품질이 보다 정확한 성과측정도구가 될 수 있을 뿐만 아니라 잠재적이고 장기적인 수익창출성까지 반영할 수 있기 때문이다.

## II. 이론적 토대

### 1.1. 서비스품질

서비스마케팅 시스템은 고객에 대한 서비스활동과 관련된 외부마케팅(external marketing), 고객과의 접점에서 발생하는 상호작용마케팅(interactive marketing), 그리고 조직의 지원을 반영하는 내부마케팅(internal marketing)의 '서비스마케팅 삼각형(service marketing triangle)'으로 구성된다(Kotler, 1997). 이러한 시스템은 보다 구체적으로 서비스 생산시스템과 서비스 공급시스템으로 구분되는데, 서비스 생산시스템이 중시되는 업종(예, 통신업, 호텔업, 은행업, 유통업, 운송업, 임대업 등)은 서비스판매의 성공과 실패에 물적 의존도의 영향이 크고, 서비스 공급시스템이 중시되는 업종(예, 지적 서비스, 교육, 소프트웨어, 대중음식업 등)은 서비스판매의 성공과 실패에 인적 의존도의 영향이 크다고 판단된다.

서비스시스템의 성과는 고객에 의하여 지각되는 서비스품질로 나타난다. 여기서 서비스품질은 특정 서비스의 우수성과 관련하여 갖는 개인의 전반적 판단으로 정의된다(Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1988). 이는 서비스만족(service satisfaction) 혹은 서비스태도(service attitude)와 구별되는 연구개념이다(Bitner, 1990; 이

학식, 1997). 서비스만족은 기대불일치(disconfirmation of expectation)의 패러다임에서 정의될 수 있다(Churchill and Surprenant, 1982; Oliver, 1980; Oliver and Desarbo, 1988; Swan, 1983; Tse and Wilton, 1988). 기대불일치 패러다임은 특정 조직의 제품 혹은 서비스가 제공할 것으로 사전에 기대 혹은 예상되는 정도와 실제 지각된 성과의 비교에 의하여 고객만족이 결정된다는 것이다. 만약 지각된 성과가 이러한 기대 혹은 예상에 못 미치는 경우 소비자는 불만족하게 되는 반면, 그 역은 소비자만족을 유발한다. 만족은 서비스에 대한 태도와 동일하지는 않지만, 매우 밀접한 개념이다. 태도와 만족을 구분하는 핵심은 만족이 개별 거래와 관련되는 반면, 태도는 더욱 포괄적이다(Oliver and Westbrook, 1982; Swan, 1983). 이와 유사하게 만족은 서비스품질과 구별될 수 있는데, 전술한 Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)의 정의를 고려할 때 서비스품질은 서비스를 제공하는 조직에 대한 개인들의 일반적인 태도와 유사하다(Zeithaml, 1988).<sup>3)</sup>

이러한 서비스품질은 선행연구들에서는 다차원을 가진 개념으로 받아들여지고 있다. 서비스품질이 Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1985)의 연구에서는 신뢰성(reliability), 반응성(responsiveness), 능력(competence), 접근가능성(access), 공손함(courtesy), 의사소통(communication), 신용도(credibility), 안전성(security), 고객이해(understanding/knowing the customer), 그리고 유형성(tangibles)의 10가지 차원으로, Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)와 Cronin and Talyor

(1992)의 연구에서는 신뢰성, 반응성, 보장성(assurance), 공감성(empathy), 그리고 유형성의 5가지 차원으로 제시되었다. 최근의 연구흐름은 후자에 초점을 두는 경향이 강하며, 이러한 5가지 차원의 의미를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 신뢰성은 조직이 약속된 서비스를 정확하게 수행하는 능력, 반응성은 고객에게 신속한 서비스를 제공하려는 의지, 보장성은 종업원의 지식, 정중함 및 신뢰를 심어줄 수 있는 능력, 공감성은 보살핌 혹은 고객에 대한 개인적인 요구에 대한 배려, 그리고 유형성은 물리적 시설의 외양, 설비, 인력 등에 대한 것이다.

## 1.2. 통제시스템

종업원들에 대한 감시, 지시, 평가, 그리고 보상하는 일련의 절차들을 포함하는 통제시스템은 관리자가 종업원에게 목표 및 역할에 관한 피드백을 제공하는 정보제공, 그리고 종업원이 목표를 성취하고자 노력하고 부여된 역할을 효과적으로 수행하도록 보상 혹은 제재를 포함하는 강화의 두 가지 차원으로 구성된다(Challagalla and Shervani, 1996). 이러한 통제시스템의 유형은 크게는 공식 통제와 비공식 통제로 구분되는데(Anderson and Oliver, 1987; Jaworski, 1988), 이들은 각각 상이한 통제대상과 이념을 가지고 있으며, 세부적인 통제유형을 가지고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

### 1.2.1. 공식 통제

공식 통제는 명시적이고 조직- 혹은 관리자-주도적 메커니즘으로, 마케팅 목표 달성을 위한 종업원들 혹은 집단들의 행동에 영향을 미치며,

3) Bitner, Mary Jo. "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses." *Journal of Marketing*, 54(April), 1990.

통제의 대상이 종업원의 행동이나 혹은 그 결과나에 따라 행동통제와 결과통제로 구분될 수 있다. 먼저 결과통제를 사용하는 조직에서는 경영층이 종업원들을 감시, 지시, 혹은 지시하려는 노력조차도 거의 없으며, 종업원들이 결과의 성취를 위해 이용하는 방법들이나 프로세스보다는 결과에 대한 정확하고 객관적인 측정을 통하여 그들을 평가하고 보상하는 한다. 즉, 결과통제는 측정된 결과에 따라 능동적인 경영참여에 대하여 재무적으로 보상되는 최소한도의 통제시스템이다. 역사적으로 실무현장에서의 측정 및 보상결정이 용이하기 때문에 많이 이용되어 왔으나 (Churchill, Ford, Hartley, and Walker, 1985), 결정적으로 결과를 측정하기가 불가능하거나 부정확한 경우에는 대안적인 통제형태가 요구된다 (Anderson and Oliver, 1987). 따라서 본 연구에서 관심을 두는 서비스조직의 통제에는 적합하지 않을 가능성이 높다.

다른 대안으로서의 행동통제는 종업원의 행동과 결과를 집중적으로 감시하며, 이들의 행동에 대한 경영층의 지시 및 개입의 수준이 높으며, 그리고 결과보다는 ①종업원이 부여된 과업을 위해 지녀야 할 것들(예, 적성, 지식), ②종업원의 활동 및 ③종업원의 행동방식들에 따라 주관적이고 복잡한 방법들을 통하여 평가하고 보상한다. 또한 행동통제는 고객유지 및 창출을 위한 다양한 측면도 포함하고 있어 상대적으로 장기적인 시각이 전제되는데, 그 이유는 장기적인 판매관계 및 그에 따른 보상 때문이다. 또한 고정급은 종종 행동통제의 보상계획이 되는데, 왜냐하면 이는 경영층의 권위를 합법화시키고 (John and Weitz, 1989), 종업원들이 경영층의 지시에 순응하도록 할 수 있기 때문이다.

한편, 행동통제의 대상이 종업원의 일상적인

행동부터 개인 역량(capability)을 향상시키는 보다 복잡한 행동에 이르기까지 매우 다양함에도 불구하고(Dubinsky and Barry, 1982), 이를 단일의 광범위한 연구단위로 다루는 것이 지나치게 제한적일 수 있다는 주장이 제기되었다(Child, 1984; Merchant, 1985; Wortruba and Simpson, 1992). 실증적으로도 행동통제가 광범위한 연구단위로 작업정의(operational definition)되었을 때 모순된 발견들이 나타나기도 했다. 예를 들어, 행동통제가 최종성과와 부의 관계가 있거나 (Oliver and Anderson, 1994), 최종성과와 관련성이 없는 것으로 나타났다(Jaworski, Stathakopoulos, and Krishnan, 1993). 종합해보면, 이러한 발견점들은 행동통제 연구단위의 보다 정교화된 개념화가 요구된다는 것을 시사하고 있다. 이에 행동통제가 투입물(종업원)과 관련된 역량통제, 프로세스(직무활동)와 관련된 활동통제로 세분화되어 접근되었다(Challagalla and Shervani, 1996; Jaworski, 1988; Kohli, Shervani, and Challagalla, 1998).

먼저, 감독자들은 종업원들이 수행하는 일상적인 활동들을 통제하고자 하는데, Merchant (1985)는 이를 활동통제라 지칭하였다. 즉, 활동통제는 종업원이 규칙적으로 수행할 것으로 기대되는 활동들을 구체화하고, 실제 활동을 감시하며, 그리고 구체화된 활동들의 성과에 따라 보상 및 제재를 집행하는 것을 말한다. 다음으로, 역량통제는 개인들의 스킬과 능력을 개발하는 것을 강조한다. 이는 높은 성과를 낼 수 있는 일련의 스킬 및 능력을 종업원들이 소유하게끔 하여 성과에 영향을 미치고자 하는 것이다. 역량통제는 종업원들이 소유하여야만 하는 스킬 및 능력상의 목표를 수준별로 설정하고 감시하며, 필요하다면 향상을 위한 지침을 제공하며,

그리고 종업원의 스킬 및 능력에 근거하여 평가하는 것이다(Lawler, 1990).

### 1.2.2. 비공식 통제

비공식적 통제는 마케팅 단위들 내에서의 개인들 혹은 하위집단들의 행동에 영향을 미치는 비명시적이고 작업자-주도적 메커니즘으로, 통제의 발생수준 혹은 통합수준(level of aggregation)에 따라 자기통제, 사회통제, 그리고 문화통제로 구분된다.

먼저, 자기통제 측면에서 볼 때, 개인들은 개별 목표를 수립하고, 자신의 성취를 감시하며, 그리고 기준에 따라 행동을 조절한다(Dalton, 1971; Hopwood, 1974). 여기서 주목할 점은 자기통제는 통제가 없음을 의미하는 것이 아니라는 것이다. 자기통제에 대한 개념은 이론적으로는 내적 동기부여 분야에서 찾아볼 수 있다. 내적 동기부여라는 것은 종업원들이 주관적 보상들 혹은 성과달성에 대한 자신의 기대 때문에 과업을 수행하려고 동기부여되는 정도를 의미하는데(Lawler, 1969), 이는 자기통제를 유발하는 원인이 된다. 이러한 관점에서 자기통제는 전통적 통제에 의존함으로써 발생할 수 있는 문제들 중 많은 부분을 제거할 수 있으며, 만족과 같은 긍정적인 결과들과 연계될 수 있다(Lawler, 1976).<sup>4)</sup>

다음으로, 사회통제는 “씨족(clan),” “소집단(small group),” 혹은 “전문가적(professional)” 통제로 다양하게 표현되고 있다(Jaworski, 1988). 여기서 조직단위(혹은 부서)는 특정 기준들(규범

들)을 수립하고, 그 준수여부를 감시하며, 그리고 사회적 일탈들이 발생했을 경우 조치를 취한다. 사회통제란 조직내 하위집단들간의 상호작용들에서 상대적으로 더욱 우세한 사회적 시각들과 패턴들이라고 정의될 수 있다. 통제를 위한 지시는 가치의 내부화와 어떤 공통의 목표에 대한 상호간의 몰입에서 기인한다. 성과의 규범들이 정해져 있는 경우, 일탈이 발생하면 유머, 농담, 혹은 암시와 같은 미묘한 형태의 통제를 통하여 그 집단이 행동을 수정하게 한다(Dalton, 1971). 사회통제는 다양한 조직하부단위에서 전개되어 질 수 있다. 예컨대, 종업원의 비용, 할당된 직무의 수행방식, 혹은 서류처리에 대한 비공식적 작성일에 대한 규범을 설정할 수 있으며, 이러한 규범을 위반할 경우 집단은 “일탈한” 구성원에게 은밀하거나 암묵적인 압력을 행사한다.

마지막으로, 문화통제는 전체 사업부 내지는 전체 조직과 관련된 것이다(Wilkins and Ouchi, 1983). 간단히 말해서, 문화란 전체 조직내 작업자 행동을 인도하는 보다 광범위한 가치들 및 규범적 패턴들을 의미하고(Ouchi, 1979), 이는 조직성과에 대해 영향을 미치는 것으로 제안되고 있다(O'Reilly, 1989; Wilkins and Ouchi, 1983). 따라서 문화통제란 조직의 역사, 의식, 전설, 그리고 사회적 상호작용 규범들이 천천히 축적됨으로써 실현될 수 있다(Jaworski, 1988). 일단 개인이 조직의 목표들을 내부화하면, 문화적 적응(acculturation) 기간은 종료된다.

서비스요원에 대한 통제시스템에 관한 현재의 논의에서 문화통제는 다소 제한적이다. 독립적인 서비스조직의 경우 상대적으로 소규모 조직의 수가 많아 사회통제와의 구분이 모호해질 수 있고, O'Reilly(1989)도 문화통제를 사회통제의 한 분야로 인식하였다.

4) Anderson, Erin and Richard L. Oliver, "Perspectives on Behavior-based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems." *Journal of Marketing*, 51(October), 1987.

### III. 서비스요원 통제시스템: 통합적 개념틀

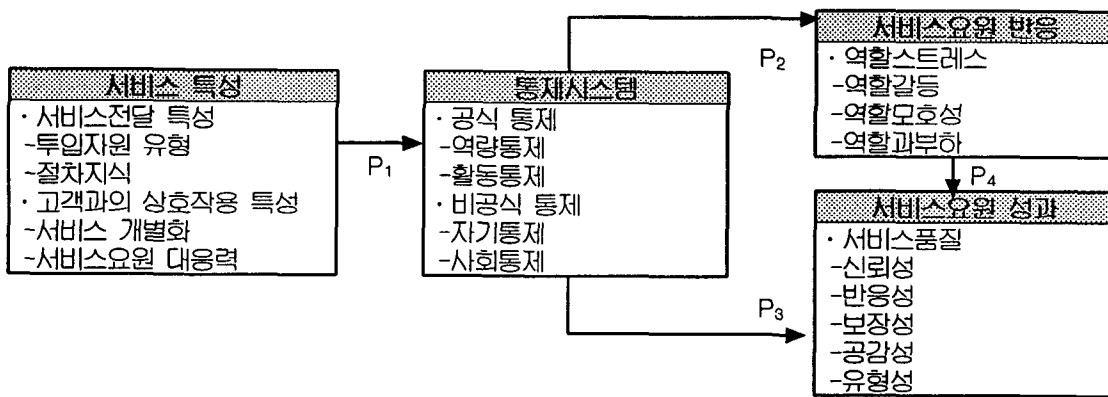
마케팅분야에서 인적 판매조직에 대한 통제시스템과 관련된 연구들에서는 환경맥락(environmental context)에 의하여 통제시스템이 결정된다고 주장한다(Anderson and Oliver, 1987; Jaworski, 1988). 환경불확실성, 시장동태성, 혹은 경쟁환경과 같은 거시적 환경뿐만 아니라 조직의 운영 및 내부환경에 의해서도 종업원에 대한 통제시스템이 결정된다. 특히 이러한 조직특성은 서비스 산업의 경우 조직이 고객에게 제공하는 서비스의 특성과도 밀접한 관련이 있는데, 이러한 특성은 조직에서 실행하는 통제시스템의 유형을 결정할 것이다. 이러한 통제시스템은 서비스요원의 반응과 그들이 고객에게 제공하는 서비스품질에 영향을 미치며, 이러한 관계가 (그림 1)에 나타나 있다. 여기서는 각 개념들간의 관계를 제안함으로써 서비스요원에 대한 통제시스템의 역할을 판단한다.

### 3.1. 조직의 서비스 특성에 따른 통제시스템

#### 3.1.1. 통제유형 결정요인

인적 판매와 관련된 마케팅 분야의 연구들은 조직의 특성 및 조직의 구성원이 수행하는 직무의 특성에 의하여 통제유형이 결정된다고 간주하고 있다(Anderson and Oliver, 1987; Eisenhardt, 1985; Jaworski, 1988; Jaworski and MacInnis, 1989; Jaworski, Stathakopoulos, and Krishnan, 1993). 이러한 연구들은 대체로 조직 혹은 직무 특성이 통제유형의 결정과 관련된 논의를 하는 데에 거래비용분석(transaction cost analysis), 대리이론(agent theory), 조직이론(organization theory) 등의 이론들에 토대를 두었다.

먼저, 거래비용이론의 경우 특정한 상황이 지배적이지 않다면 결과통제 시스템이 선호될 수 있다는 것을 지적하고 있으며(Williamson, 1985), 고객에 대한 불충분하거나 매력적이지 못한 실



(그림 1) 서비스요원 통제시스템에 대한 통합적 개념틀

행들을 제거하는 결과통제의 경쟁적 메커니즘의 효과 때문에 마케팅 조직에서도 결과통제가 적합하다고 주장한다(John and Weitz, 1984). 하지만 거래비용이론에서도 종업원의 조직-관련 경험이 가치있는 전문지식과 업무관계(즉, 거래특유적 자산)를 창출하거나 성과측정이 부적절할 경우(예, 서비스 판매)에는 행동통제(즉, 역량통제 혹은/그리고 활동통제)가 적합할 수 있음도 인정하고 있다.

다음으로, 대리이론은 주인(principal)과 의사결정 권한을 수입한 대리인(agent) 사이의 목표불일치성 측면에서 통제시스템의 필요성을 언급하고 있다. 이 이론에서는 측정비용 및 판매(혹은 서비스전달)상황에서 위험을 창출하는 불확실성의 형태에 따라서 통제시스템의 유형이 결정된다고 간주한다. 따라서, 대리이론은 산출을 측정하는데 비하여 투입을 측정하는데 덜 비용이 드는 경우와 불확실성 때문에 종업원이 위험에 노출된 경우에는 행동통제(즉, 역량통제 혹은/그리고 활동통제)를 하는 것이 바람직한 것으로 보고 있다(Anderson and Oliver, 1987).

마지막으로, 조직이론에서는 사회화(socialization)를 통하여 주인과 대리인 사이의 목표불일치성이 해소될 수 있고, 투입 및 산출의 완전한 측정이 불가능하다고 간주하기 때문에(Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979), 공식 통제시스템의 대안으로서 비공식 통제시스템(자기통제 혹은/그리고 사회통제)을 제안하고 있다(Ouchi, 1979). 이러한 통제시스템은 프로세스 지식이 불완전하고 종업원의 성과를 완전하고 정확하게 측정하지 못하는 경우 효과적일 수 있다.

### 3.1.2. 서비스 특성에 따른 통제시스템

전술한 바와 같이 서비스 재화의 기본적인 특징인 무형성, 생산과 소비의 비분리성, 서비스품질의 이질성, 그리고 소멸성은 서비스요원의 성과에 대한 측정을 어렵게 함으로써 결과통제와 같이 전통적인 통제시스템의 대안형태들(즉, 역량통제 및 활동통제, 그리고 자기통제 및 활동통제)을 요구한다. 여기서는 서비스의 보다 세부적인 특성, 즉 서비스전달 특성과 서비스요원-고객과의 상호작용 특성에 따라 적절한 통제유형을 제안한다.

첫째, 서비스전달 특성은 고객에게 전달되는 서비스의 생산에 요구되는 투입자원의 유형 및 절차지식의 특성을 말한다. Morris and Johnston (1987)은 서비스를 프로세스로 정의하고 있는데, 프로세스는 투입자원(input)을 처리하여 산출물(output)로 전환(transformation)한다. 이때 서비스 산업에서는 투입자원을 주로 유형의 물적 자원과 서비스요원인 인적 자원에 의존하게 되는데, 상대적으로 어떤 자원에 대한 의존도가 큰가에 따라 서비스특성을 결정할 수 있다(Lovelock, 1980). 예를 들어, 호텔, 극장, 여객운송, 화물운송, 장비수리 등과 같은 서비스는 물적 자원에 대한 의존도가 상대적으로 높은 반면, 경영자문, 교육, 법률자문 등과 같은 서비스는 인적 자원에 대한 의존도가 상대적으로 높다. 이러한 맥락을 거래비용분석 관점에서 볼 때, 물적 자원에 대한 의존도가 높은 경우에는 조직은 투자된 물적 자원, 조직과 서비스요원 혹은 조직과 고객 사이의 관계특유적 자산(relational specific assets)을 보호하고 원활한 활용을 위하여 비공식 통제시스템보다는 공식 통제시스템(특히, 활동통제)에 의존하려는 경향이 클 것이다(Rindfleisch and Heide, 1997). 하지만 서비스



요원이 물적 자원의 활용에 부수적으로 활용되는 인적 자원에게 그 물적 자원을 활용하는 전문지식 혹은 기술이 요구될 경우 역량통제의 수준도 높아질 것이다. 한편, 인적 자원에 대한 상대적 의존도가 클 경우 높은 성과(서비스품질)를 달성하는 데에는 내적 동기부여(자기통제 혹은 역량통제) 및 조직몰입(사회통제)이 전제되는 통제유형을 선호할 것이다.

다음으로, 절차지식(process or procedural knowledge)이란 서비스전달 프로세스에서 종업원이 기대되는 결과를 달성하기 위하여 수행하여야만 하는 활동들이 구체화될 수 있는 정도를 의미한다(Agarwal and Ramaswami, 1993). 인적 자원의 활용에 있어서 절차지식이 불완전할수록 전문요원이 요구되며 서비스의 유형화(formalization) 혹은 프로그램화가 어려울 가능성이 높다. 대리이론에서는 예를 들어, 의료, 경영자문, 광고, 경영자문, 교육, 법률자문 등의 서비스와 같이 절차지식이 불완전할수록 비공식 통제를, 사무관리직, 일반경리, 단순 서비스직 등과 같은 절차지식이 완전할수록 행동통제(특히, 활동통제)를 제안하고 있다(Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979).

이러한 맥락에서 볼 때 다음과 같은 가설을 제안할 수 있다.

$P_{1a}$ : 서비스전달에 투입되는 인적 자원에 비하여 물적 자원에 대한 의존도가 클 경우, 조직은 공식 통제시스템(특히, 활동통제)에 의존하려는 경향이 증가하며, 특히 물적 자원의 운영에 서비스요원의 전문적 지식 혹은 능력이 요구되는 경우 역량통제를 병행할 것이다. 반면, 서비스전달에서 인적 자원의 의존도가 상대적으로 큰

경우에는 비공식 통제(자기통제 혹은/그리고 사회통제)의 수준이 증가할 것이다.

$P_{1b}$ : 서비스전달에서 인적 자원에게 요구되는 절차지식이 불완전할수록 조직은 비공식 통제시스템(자기통제 혹은/그리고 사회통제)에 의존하려는 경향이 증가하는 반면, 절차지식이 완전할수록 활동통제의 수준이 증가할 것이다.

둘째, 서비스요원-고객과의 상호작용 특성은 유형의 재화와 달리 서비스전달에 고객이 참여하고 개별고객의 요구에 맞춰 서비스를 조정할 여지가 많기 때문에 발생하는데, 여기에는 서비스나 제공시스템이 개별화 될 수 있는 정도와 서비스요원이 고객요구에 따라 행사할 수 있는 재량권의 정도의 두 가지 측면을 포함하고 있다(Lovelock, 1980). 즉, 고객에 따라 서비스를 변화시킬 수 있는 정도를 나타내는 개별화(customization)는 서비스제공이 옵션화되어 있는 정도에 따라 결정될 수 있으며, 서비스요원이 고객요구에 따라 발휘하는 재량의 정도는 서비스요원이 권한과 능력을 가지고 있는 정도에 따라 결정될 수 있다.

서비스 제공자가 재량을 많이 행사하는 서비스(예, 법률, 의료, 교육, 예방의료 등)의 경우에는 관리상의 문제가 야기된다(이유재, 1999). 이는 서비스요원에게 지나치게 공식 통제(역량통제 혹은 활동통제)를 실행할 경우 전문적 지식 혹은 고도의 능력을 갖춘 유능한 자원이 조직으로부터 탈퇴할 가능성이 높기 때문에 비공식 통제에 의존하는 것이 바람직할 것이다. 특히 이 경우 고객에 따라 서비스를 변화시킬 수 있는 정도가 높은 경우(특히, 법률, 의료)에는 대리이론의 관점에서 결과에 대한 책임을 서비스요원

으로 이동시키기 위하여 행동통제(역량통제 혹은 활동통제)에 비하여 비공식통제가 바람직하며(Anderson and Oliver, 1987), 거래비용이론에 따라 이러한 전문적 서비스요원들 상호간의 사회관계나 평판 등에 의존하는 통제방식(즉, 사회통제)이 유용하다(Rindfleisch and Heide, 1997). 또한 이 경우 고객에 따른 서비스를 변화시킬 수 있는 정도가 낮은 경우(특히, 교육, 예방의료)에는 사회통제외에도 자기통제가 높은 서비스요원을 선발하는 것도 대안이 될 수 있을 것이다.

한편, 서비스요원이 고객욕구에 따라 발휘하는 재량의 정도가 낮은 경우(예, 전화, 호텔, 은행, 대중음식업, 대중교통, 영화관 등)에는 대리이론에 근거하여 서비스전달상의 위험을 조직이 수용하는 행동통제에 대한 의존도가 높아지는 경향이 있는데, 이때 고객에 따른 서비스를 변화시킬 수 있는 정도가 높은 경우(특히, 전화, 호텔, 은행, 고급식당)에는 서비스 스킬 및 능력이 요구되므로 역량통제가 낮은 경우(특히, 대중운송, 영화관, 패스트푸드, 일반 레스토랑)에는 서비스품질의 표준화 노력에 따라 활동통제가 증대할 것이다.

이러한 맥락에서 볼 때, 다음과 같은 가설을 제안할 수 있다.

P1c: 서비스요원의 재량권이 높은 경우, 조직은 비공식 통제에 대한 의존도가 커질 것이다. 이때 고객에 따른 서비스 개별화의 필요성이 높을수록 사회통제에 대한 의존도가 증대하며 서비스 개별화의 필요성이 낮을수록 사회통제 혹은 자기통제에 대한 의존도가 증대한다.

P1d: 서비스요원의 재량권이 낮은 경우, 조직은 공식 통제에 대한 의존도가 커질 것

이다. 이때 고객에 따른 서비스 개별화의 필요성이 높을수록 역량통제에 대한 의존도가 증대하며 서비스 개별화의 필요성이 낮을수록 활동통제에 대한 의존도가 증대한다.

### 3.1.3. 통제시스템의 유형과 서비스요원의 반응

전술한 바와 같이, 통제시스템은 종업원이 목표를 달성하기 위하여 자신의 역할을 효과적으로 수행하고 일탈을 방지하기 위하여 정보를 제공하거나 강화(보상 및 제재)하는 일련의 절차들이다. 이러한 통제시스템은 서비스요원의 역할과 관련된 반응을 유발시킨다.

종업원의 반응들 중 역할스트레스(role stress)는 역할갈등, 역할모호성, 그리고 역할과부하라는 세 가지 주요한 측면을 가지고 있으며, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 역할갈등(role conflict)은 종업원의 역할들내에서 하나 이상의 역할들 사이의 상반성(incompatibility)으로 인하여 특정 역할을 달성함으로써 다른 역할들의 달성이 어려워지는 것(Weatherly and Tansik, 1993) 혹은 역할과 관련된 기대들의 불일치(incongruity) 혹은 상반성의 정도(Miles and Perreault, 1976)로 정의된다. 이러한 역할갈등은 종업원이 자신의 역할을 수행하는데 필요한 정보들이 부족할 경우 빈번하게 발생한다(Singh, 1993).

서비스요원이 자신의 역할을 수행하다 보면 개인간 및 조직간 갈등에 노출되는데, 이들이 고객을 대신해서 조직에 건의하고 흔히 수많은 고객을 동시에 관리해야 하기 때문에, 서비스요원들은 불가피하게 다양한 형태의 역할갈등, 즉 개인/역할 갈등, 조직/고객 갈등, 그리고 고객간

갈등에 직면하게 된다(Zeithaml and Bitner, 1997). 먼저, 개인/역할갈등(person/role conflict)이란 서비스요원들은 자신이 수행하도록 부여받은 역할과 자신의 개성, 지향성, 혹은 가치관(즉, 내적 기대역할) 사이의 불일치에서 발생하는 갈등을 일컫는다. 다음으로, 조직/고객 갈등(organization/client conflict)이란 서비스요원이 조직과 고객이라는 두 당사자에서 겪는 갈등이다. 서비스요원은 조직의 기준, 규칙, 그리고 절차에 순응하도록 강요받는데, 이러한 규범들이 고객지향적이지 않거나 고객이 과도한 요구를 할 경우 서비스요원은 규범이행(즉, 조직역할)과 고객욕구충족(즉, 대고객 역할) 사이에서 갈등하게 된다. 이러한 갈등은 서비스요원의 보상이 고객에 직접적으로 의존할 때 특히 강해진다(Zeithaml and Bitner, 1997). 마지막으로, 고객간 갈등(interclient conflict)이란 때때로 두 사람 이상의 고객들로부터 양립될 수 없는 기대 혹은 요구를 받았을 때 발생하는 갈등(즉, 대고객 역할들간의 불일치)을 일컫는다. 이는 서비스 제공자가 차례로 고객에게 서비스하는 경우 혹은 동시에 여러 고객들을 상대로 서비스하는 경우에 빈번하게 발생한다.

둘째, 역할모호성(role ambiguity)이란 종업원이 직무와 관련하여 조직에서 기대하는 역할, 알려진 역할기대들을 달성하는 최상의 방법, 그리고 상이한 측면의 직무성과의 결과들(consequences)에 관하여 불확실한 정도를 말한다(Behrman and Perreault, 1984). 종업원 책임이 다양하고 직무관련 의사결정과 관련된 사람의 수 및 예측할 수 없는 사실들이 많을수록 종업원들은 모호한 상황에 처하게 된다(Behrman, Bigoness, and Perreault, 1981; Walker, Churchill, and Ford, 1975). 서비스요원이 경험하는

역할모호성은 크게 두 가지로 구분할 수 있는데, 즉 조직/관리자가 기대하는 역할을 명확하게 지각하지 못하는 대조직 역할모호성과 고객이 기대하는 역할을 명확하게 지각하지 못함으로써 발생하는 대고객 역할모호성이 있다(Challagalla and Shervani, 1996).

셋째, 역할과부하(role overload)란 종업원이 조직내에서 기대되는 역할을 지각한 양과 정도가 자신의 능력범위를 벗어날 경우 발생한다. 이러한 역할과부하는 조직으로부터 공식적으로 할당되는 역할뿐만 아니라 조직내에서 비공식적으로 기대되는 역할들을 지각하는 정도가 높을수록 증대될 수 있다. 이러한 역할과부하는 서비스요원의 심리적 긴장과 피로를 유발하여 원만한 역할수행을 저해하며, 대고객활동에서 고객의 반응에 따라 적절하게 반응하지 못할 가능성(즉, 적응력 감소)이 높다.

이러한 서비스요원이 경험할 수 있는 역할스트레스와 각 통제유형들간의 관계를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 공식 통제의 경우, 역량통제는 스킬 및 능력의 수준에 대한 목표들을 설정하고, 그에 따라 종업원을 감시하며, 그리고 스킬 및 능력을 향상시킬 수 있는 지침과 평가피드백을 제공하는 것이다. 이러한 통제방식은 서비스요원의 역량을 향상시킬 뿐만 아니라 내적 동기부여를 유발시키기 때문에 서비스요원은 성과증대에 관심을 가지게 한다(Deci and Ryan, 1985). 이러한 역량통제에 의한 서비스요원의 스킬 및 능력향상, 내적 동기유발, 그리고 성과증대에 대한 몰입은 이들이 경험하는 다양한 형태들의 역할갈등(개인/역할 갈등, 조직/고객 갈등, 그리고 고객간 갈등)에 대처할 수 있도록 하여주고, 자신의 역할을 보다 명확히 이해하도록 도우며, 그리고 역량향상과 내적 동

기유발은 지각된 역할들과의 겹을 좁히므로 역할과부하가 감소할 것이다.

한편, 활동통제는 서비스요원의 일상적인 서비스 활동 목표들을 구체화하고, 그들을 감시하며, 그리고 서비스 전달활동에 대하여 피드백을 제공하고 평가하는 것이다. 이때 활동 목표들은 현실적이어야 하고 서비스요원에 대한 감시는 빈번해야만 한다. 이러한 활동통제는 서비스요원과 조직/관리자간의 거리를 좁히므로 커뮤니케이션을 증대시키어 조직이 기대하는 역할이 서비스요원에게 명확하게 전달되고 고객과의 빈번한 상호작용을 유도하여 고객의 기대들을 이해할 가능성이 높기 때문에 역할모호성이 감소한다(Challagalla and Shervani, 1996). 하지만, 서비스요원이 지각한 조직기대 역할과 고객기대 역할간의 겹(gap)이 클 경우 서비스요원은 갈등하게 된다. 또한, 인지평가이론(cognitive evaluation theory)에 따르면 자신을 “통제하려는(controlling)”고 지각할 가능성이 높게 되어 높은 수준의 통제를 인식함으로써 역할과부하가 발생할 수 있다(Deci and Ryan, 1985). 따라서 다음과 같은 가설을 제안할 수 있다.

P<sub>2a</sub>: 역할통제의 수준이 높을수록 서비스요원이 경험하는 역할스트레스(역할갈등, 역할모호성, 그리고 역할과부하)의 수준은 감소할 것이다. 한편, 활동통제의 수준이 높을수록 서비스요원이 경험하는 역할모호성의 수준은 감소하는 반면, 역할갈등 및 역할과부하의 수준은 증대할 것이다.

다음으로 비공식통제의 경우, 선행연구에서는 역할스트레스(역할갈등, 역할모호성, 그리고 역할과부하)와 자기 및 사회통제의 관계에 대한

몇 가지 통찰력을 제공한다(Lusch and Jaworski, 1991). 첫째, 내적 동기부여(즉, 자기통제)는 역할스트레스와 부(-)의 관계가 있다(Ivancevich, 1980). 유사하게, 개인들은 직무를 수행하는데 있어서 자율성(autonomy)을 가지고 있다고 느끼는 경우, 자신들의 역할에서 좌절감(frustration)을 덜 느끼며(Parasuraman and Alutto, 1981), 역할스트레스도 덜 경험한다(Brief and Aldag, 1976). 또한, 만족한 작업집단에서는 역할갈등과 역할모호성의 수준이 감소한다(Fisher and Gitelson, 1983; French and Caplan, 1972). 조직에 대한 몰입을 전제하는 사회통제의 경우도 역할스트레스와 부(-)의 관계가 있다는 것이 Fisher and Gitelson(1983)에 의하여 제안된 이래 Lusch and Jaworski(1991)의 인적 판매와 관련된 연구에서 실증적으로 검증되었다. 게다가, 온정적이고 지원적인 조직원 상호간의 분위기와 작업장에서의 사회적 지원은 직접적으로 역할스트레스를 감소시킨다(Newton and Keenan, 1987). 따라서 다음과 같은 가설을 제안할 수 있다.

P<sub>2b</sub>: 자기통제와 사회통제의 수준이 높을수록 서비스요원이 경험하는 역할스트레스(역할갈등, 역할모호성, 그리고 역할과부하)의 수준은 감소할 것이다.

### 3.1.4. 통제시스템의 유형과 서비스품질

서비스마케팅 문헌에서는 고객에게 높은 가치의 서비스를 전달하고 고객만족을 창출하기 위하여 서비스요원의 서비스능력(service competencies)과 서비스성향(service inclination) 두 가지의 보완적인 능력이 필요하다고 하였다(Zeithaml and Bitner, 1997). 여기서 서비스능력이라 함은 서비스요원이 직무를 수행하는데 있어서

필요한 기술 및 지식을 의미하며, 서비스성향이란 서비스직무 수행에 관한 관심을 말하는 것으로 고객과 동료에 서비스하는 것과 서비스에 대한 태도에 영향을 미치기 때문에 중요하다.

역량통제와 활동통제는 서비스능력의 향상과 직접적으로 관련이 있다. 역량통제를 통하여 서비스요원은 자신의 자질을 개발하려는 조직의 피드백에 내적으로 동기부여될 가능성이 높고 (Deci and Ryan, 1985), 학습지향성(learning orientation)이 증대되며, 서비스 스킬 및 능력을 지속적으로 향상시키고 숙달하는데 강한 욕구를 가지게 되어 성취상황(achievement situation)을 자신의 핵심경쟁력(competence)을 향상시키기 위한 기회로 삼는다(Kohli, Shervani, and Challenga, 1998). 그러므로 역량통제 하의 서비스요원들은 직무관련 지식과 능력을 개발하고, 고객의 기대를 이해할 가능성이 높으며, 그러한 기대와 행동에 맞춰 자신의 서비스도 변경할 수 있는 능력을 갖출 수 있기 때문에, 서비스품질 차원 가운데 약속한 서비스를 정확하게 수행하는 능력(신뢰성), 고객에게 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 의지(반응성), 서비스요원의 지식과 정중함 및 신뢰를 심어줄 수 있는 능력(보장성), 그리고 고객의 개인적인 요구에 대한 배려 및 보살핌(공감성)이 높을 것이다. 한편 활동통제는 서비스요원들에게 직무와 관련된 활동들에 대한 정보제공과 평가를 그 목적으로 하기 때문에, 서비스요원들이 고객들과의 접촉상황에서 조직수준에서 설계된 고객지향적인 기술(script) 및 프리젠테이션을 효율적으로 실행할 수 있을 뿐만 아니라 이러한 측면들은 고객들에게 보다 유형화된 형태의 서비스로 인식될 수 있으므로, 서비스품질의 차원 중 보장성과 유형성은 향상될 것이다. 또한 서비스요원들은 고객 접근 및

서비스전달 방식을 효과적으로 이해할 수 있기 때문에 신뢰성이 향상될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제안할 수 있다.

P<sub>3a</sub>: 역량통제의 수준이 높을수록 고객에 의하여 지각된 서비스품질(신뢰성, 반응성, 보장성, 그리고, 공감성)은 높을 것이다. 한편, 활동통제의 수준이 높을수록 고객에 의하여 지각된 서비스품질(신뢰성, 보장성, 그리고 유형성)은 높을 것이다.

일반적으로 서비스직에 종사하는 사람들은 어느 정도의 서비스성향을 갖고 있지만, 다른 사람들에 비하여 보다 많은 '서비스성향'을 가진 개인들도 있는데, 이를 서비스지향성(service orientation)이라고도 한다(Hogan, Hogan, and Busch, 1984). 배려성(helpfulness), 사려성(thoughtfulness), 그리고 사교성(sociability)과 같은 서비스지향적 성격과 서비스효과성이 정(+)의 관계가 있다. Hogan, Hogan, and Busch(1984)의 연구에서는 서비스 지향성을 적응을 잘하고, 좋아하고, 사회질서를 잘 따르며, 대인접촉기술이 있는 것을 총괄하는 하나의 행동양식(syndrome)으로 정의하기도 하였다. 이러한 서비스성향은 동기부여와도 밀접한 관련이 있을 수 있는데 외부적이기보다는 내부적일 가능성이 높다. 이러한 내적 동기부여(즉, 자기통제)는 전통적으로 높은 성과와 일관되게 정(+)의 관계가 있는 것으로 받아들여진다(Oldham, 1976). 또한, 마케팅 조직의 사회적 환경은 종업원의 성과에 유의적인 영향을 미친다(Cherian and Deshpande, 1985; Deshpande and Parasuraman, 1984; Parasuraman and Deshpande, 1984). 비록 실증적으로는 입증하지 못했지만 Lusch and

Jaworski(1991)도 자기통제 및 사회통제가 직무성과에 직접적으로 영향을 줄 것으로 기대하였다.

이러한 맥락에서 볼 때, 서비스요원의 자기통제는 내적 동기부여를 통하여 높은 가치 고객서비스를 전달하기 위해 노력함으로써 높은 성과를 내려고 노력하며, 자기통제가 높은 서비스요원일수록 서비스성향이 높은 경향이 있을 수 있으므로 이들이 제공하는 서비스품질(신뢰성, 반응성, 보장성, 공감성)은 높을 것이다. 하지만 다섯 가지 서비스품질 차원들 가운데 물적 자원의 의존도가 높은 유형성은 비공식 통제를 통하여 향상시키기에는 제한적일 수 있다. 한편, 서비스 조직내에서 사회통제가 빈번할 경우, 서비스요원은 조직몰입에 따른 조직의 특성을 이해하기 때문에 서비스품질(신뢰성, 반응성, 보장성)을 높이기 위하여 노력할 것이다. 하지만, 서비스품질 차원 중 공감성은 보다 내적 동기유발을 전제로 할 수 있기 때문에 그리고 유형성은 비공식 통제에서는 제한적일 수 있기 때문에 사회통제와의 적절한 관계를 설정하기 어려울 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 제안할 수 있다.

P<sub>3b</sub>: 자기통제의 수준이 높을수록 고객에 의하여 지각된 서비스품질(신뢰성, 반응성, 보장성, 그리고, 공감성)은 높을 것이다. 한편, 사회통제의 수준이 높을수록 고객에 의하여 지각된 서비스품질(신뢰성, 반응성, 그리고 보장성)은 높을 것이다.

### 3.1.5. 서비스요원의 반응과 서비스품질의 관계

Fischer and Gitelson(1983)은 선행연구들에 대한 메타분석(meta-analysis)을 통하여 역할스트레스 가운데 역할갈등과 역할모호성 그리고 성과간의 명확한 관계가 없을 수 있다고 제기하

기도 하였지만, 역할갈등과 역할모호성이 직무성과를 감소시킨다는 것은 마케팅분야의 여러 선행연구들에서 주장된 바 있다(Behrman, Bigoness, and Perreault, 1981; Behrman and Perreault, 1984; Franke, Behrman, and Perreault, 1982; Walker, Churchill, and Ford, 1972, 1975). 또한 역할스트레스에서 발생하는 직무긴장은 종업원의 성과를 감소시킨다(Lusch and Jaworski, 1991). 본 연구의 맥락과 보다 유사하게, 서비스요원의 역할갈등 혹은 역할 모호성이 종업원의 만족(Brown and Peterson, 1993), 자아효험성(Jex and Gudanowski, 1992), 그리고 적응력(Scott and Bruce, 1994)을 감소시킴으로써 고객의 지각된 서비스 품질을 감소시키는 것으로 나타났다(Hartline and Ferrell, 1996).

요컨대, 서비스요원이 다양한 역할갈등들(개인/역할 갈등, 조직/고객 갈등, 그리고 고객간 갈등)에 노출될수록, 조직/관리자가 기대하는 역할과 고객이 기대하는 역할을 명확하게 이해하지 못할수록(즉, 역할모호성이 증대할수록), 그리고 자신의 현재 능력범위 이상으로 역할이 할당되어 역할과부하가 높을수록, 서비스요원의 심리적 긴장과 피로를 유발하여 고객이 기대하는 역할수행이 불가능해질 뿐만 아니라 고객과의 상호작용속에서 고객의 반응에 따라 적절하게 반응하지 못할 가능성이 높아 서비스품질은 감소할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제안할 수 있다.

P<sub>4</sub>: 서비스요원의 역할스트레스(역할갈등, 역할모호성, 역할과부하)가 높을수록 고객에 의하여 지각된 서비스품질(신뢰성, 반응성, 보장성, 공감성, 그리고 유형성)은 감소할 것이다.

## IV. 결론 및 논의

본 연구의 목적은 서비스 요원에 대한 통제시스템을 결정하는 요인과 이에 대한 통제시스템의 영향, 즉 서비스 요원들의 반응인 역할스트레스(역할갈등, 역할모호성, 그리고 역할과부하)와 성과인 서비스품질의 관계에 관한 통합적 개념들을 이론적으로 제안하는 것이다. 조직에 의하여 제공되는 서비스 형태 및 특성이 다양하기 때문에, 하나의 통합된 틀을 제안하는 것이 어려울 수 있지만 관련 개념들을 이론적으로 통합하고 경영자에게 실무적 통찰력을 제공하기 위한 시도로서 제시되었다.

본 연구에서 논의된 내용은 구체적으로 다음과 같다.

첫째, 통제와 관련된 이론들로부터 통제시스템의 유형을 도출하고 각 통제유형들이 서비스 특성에 따라 어떻게 결정되는지를 살펴보았다. 서비스전달에 투입되는 자원이 물적 자원-중심일 경우에는 공식 통제시스템이 그리고 인적 자원-중심일 경우에는 비공식 통제가 제안되었는데, 이때 인적 자원에게 요구되는 절차지식이 불완전할수록 비공식 통제가 그리고 완전할수록 공식통제 중 활동통제가 제안되었다. 또한, 서비스요원의 재량권과 고객에 따른 서비스 개별화의 필요성에 따라 각 상황에 적합한 통제유형이 제안되었다.

둘째, 고객역할과 관련하여 발생할 수 있는 역할스트레스(역할과부하, 역할모호성, 역할갈등)를 제시하였고, 고객의 역할에 관련하여 역할통제와 활동통제는 역할스트레스에 미치는 범위와 영향에 상이할 수 있으며, 비공식통제는 역할스트레스의 수준을 감소시키는 것으로 제안도되었

다. 특히 비공식 통제의 효과성은 Futrell, Swan and Todd(1976)의 높은 역할명료성을 가진 통제시스템(예, 비공식이고 well-specified system)이 판매성과 증대와 직접적으로 연계된다는 주장과 일관된 것이다.

셋째, 통제의 유형에 따른 고객의 지각된 서비스 품질은 대체적으로 공식통제와 비공식통제가 서비스품질을 높이지만 통제의 각 유형이 서비스품질의 구체적 구성내용에 미치는 영향에 차이가 있는 것으로 유념해 볼 필요가 있다. 한편, 서비스 요원의 역할스트레스가 높을 경우 고객의 지각된 품질은 감소할 것으로 제안하였으며, 이러한 역할스트레스가 서비스조직에서 다양한 관리전략을 통하여 해소될 수 있도록 하여야 할 것이다.

향후의 연구들에서는 통제시스템에 대한 통합적 개념들을 보다 견고히 할 수 있도록, 우선적으로 본 연구에서 제안된 가설들을 실증적으로 분석하는 연구가 요구되어진다. 뿐만 아니라 본 연구에서는 논의로 하고 있는 다양한 서비스요원의 반응들(예, 목표지향성, 자신감, 능력 등)에 대하여도 검토하여 개념들을 더욱 확장하는 것도 큰 공헌이 되리라고 기대한다. 또한, 서비스요원의 성과인 서비스품질과 서비스조직의 재무성과에 대한 연구도 도움이 될 것이다.

## 참고문헌

- 이유재, 서비스마케팅, 제2판, 학현사, 1999.  
 이학식, "지각된 서비스품질의 결정과정: 판단이론적 시각," 경영학연구, 26, 1997.  
 Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami.

- "Marketing Controls and Employee Responses: The Moderating Role of Task Characteristics," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(April), 1993.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, "Perspectives on Behavior-based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51(October), 1987.
- Behrman, Douglas N., William J. Bigoness, and William D. Perreault, Jr., "Sources of Job Related Ambiguity and Their Consequences upon Salesperson's Job Satisfaction and Performance," *Management Science*, 27(November), 1981.
- \_\_\_\_\_ and William D. Perreault, Jr. "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons," *Journal of Marketing*, 48(Fall), 1984.
- Bitner, Mary Jo, "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(April), 1990.
- Brief, Arthur P. and Ramon J. Aldag, "Correlates of Role Indices," *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 1976.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Casual Effects," *Journal of Marketing Research*, 30(February), 1993.
- Challagalla, Goutam N. and Tasadduq A. Shervani, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60(January), 1996.
- Cherian, Joseph and Rohit Deshpande, "The Impact of Organizational Culture on the Adoption of Industrial Innovations," in Robert F. Lusch et al., eds., *AMA Summer Educations' Proceedings*, Chicago, Illinois: American Marketing Association, 1985.
- Child, John, *Organization*. London: Harper Row, 1984.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartely, and Orville C. Walker, "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22(May), 1985.
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, July, 1992.
- Dalton, Gene W., "Motivation and Control in Organizations," in *Motivation and Control in Organizations*, Gene W. Dalton and Paul R. Lawrence, eds., Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1971.
- Deci, Edward L. and Richard M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press. 1985.
- Deshpande, Rohit and A. Parasuraman, "Organizational Culture and Marketing Effectiveness" in Paul F. Anderson and



- Michael J. Ryan, eds., *Scientific Method in Marketing*, Chicago, IL: American Marketing Association, 1984.
- Dubinsky, Alan J. and Thomas E. Barry, "A Survey of Sales Management Practices," *Industrial Marketing Management*, 11 (April), 1982.
- Eisenhardt, Kathleen M., "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, Vol.31, No.2(February), 1985.
- Fisher, Cynthia and Richard Gitelson, "Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Role Ambiguity," *Journal of Applied Psychology*, 68(a), 1983.
- Franke, George R., Douglas N. Behrman, and William D. Perreault, "Salesforce Performance and Satisfaction: Contemporaneous Relationships and Selected Antecedents" in *An Assessment of Marketing Thought and Practice*, B. Walker et al., eds., Chicago: American Marketing, 1982.
- French, R. P. and R. D. Caplan, "Organizational Stress and Individual Strain," in A. J. Marrow, eds., *The Failure of Science*, NY: AMACOM, 1972.
- Futrell, Charles M., John E. Swan, and John T. Todd, "Job Performance Related to Management Control Systems for Pharmaceutical Salesman," *Journal of Marketing Research*, 13(February), 1976.
- Hartline, Michael D. and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60(October), 1996.
- Hogan, Joyce, Robert Hogan, and Catherine M. Busch, "How to Measure Service Orientation," *Journal of Applied Psychology*, 69, 1, 1984.
- Ivancevich, John, "A Longitudinal Study of Behavioral Expectation Scales: Attitudes and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980.
- Jaworski, Bernard J., "Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences," *Journal of Marketing*, 52(July), 1988.
- \_\_\_\_\_ and Deborah J. MacInnis, "Marketing Jobs and Marketing Controls: Toward a Framework," *Journal of Marketing research*, 26(November), 1989.
- \_\_\_\_\_, Vlasis Stahakopoulos, and H. Shanker Krishnan, "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 57(January), 1993.
- Jex, Steve M. and David M. Gudanowski, "Efficacy Beliefs and Work Stress: An Exploratory Study," *Journal of Organizational Behavior*, 13(September), 1992.
- John, George and Barton Weitz, "An Empirical Investigation of Sales Compensations: A Transaction Costs Approach," working paper, University of Wisconsin-Madison, 1984.
- \_\_\_\_\_, "Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related

- to Use of Salary Versus Incentive Compensation," *Journal of Marketing Research*, 26(February), 1989.
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani, and Goutam N. Challagalla, "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors," *Journal of Marketing Research*, 35(May), 1998.
- Kotler, Phillip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, (th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1997.
- Lawler, Edward E., *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1990.
- Lovelock, C. H., "Toward a Classification of Services," In Lamb, C. W. & P. M. Dummer, eds., *Theoretical Development in Marketing*, Chicago, IL: American Marketing Association, 1980.
- Lusch, Robert F. and Bernard J. Jaworski, "Management Controls, Roles Stress, and Retail Store Manager Performance," *Journal of Retailing*, 67(Winter), 1991.
- Merchant, Kenneth, "On the Incidence and Cause of Dysfunctional Side Effects of Control Systems," paper presented at American Accounting Association Annual Meeting, Reno, NV. 1985.
- Miles, R. H. and William D. Perreault, Jr., "Organizational Role Conflict: Its Antecedents and Consequences," *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(October), 1976.
- Morris, Barbara and Robert Johnston, "Dealing with Inherent Variability: The Difference Between manufacturing and Service," *International Journal of Production Management*, 7(4), 1987.
- Newton, T. J. and A. Keenan, "Role Stress Reexamined: An Investigation of Role Stress Predictors," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 1987.
- Oldham, G. R., "Job Characteristics and Internal Motivation: The Moderating Effect of Interpersonal and Individual Variables," *Human Relations*, 29, 1976.
- Oliver, Richard L. and Erin Anderson, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems," *Journal of Marketing*, 58(October), 1994.
- O'Reilly, Charles, "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations," *California management Review*, 13(Summer), 1989.
- Ouchi, William G., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25(September), 1979.
- Parasuraman, Saroj and Joseph A. Alutto, "An Examination of the Organizational Antecedents of Stressors at Work," *Academy of Management Journal*, 24(1), 1981.
- \_\_\_\_\_ and Rohit Deshpande, "The Cultural Context of Marketing Management," in

- Russ Belk et al., eds., *AMA Educators Conference*, Chicago, IL.: American Marketing Association, 1984.
- \_\_\_\_\_, Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Fall, 1985.
- \_\_\_\_\_, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Spring, 1988.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide, "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, Vol.61(October), 1997
- Scott, Susanne G. and Reginald A. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37(June), 1994.
- Singh, Jagdip, "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts," *Journal of Marketing*, 49(Winter), 1993.
- Walker, Orville C., Jr., Gilbert A. Churchill, and Neil M. Ford, "Reactions to Role Conflict: The Case of the Industrial Salesman," *Journal of Business Administration*, 3(Spring), 1972.
- \_\_\_\_\_, "Organizational Determinants of the Industrial Salesperson's Role Conflict and Ambiguity," *Journal of Marketing*, 39(January), 1975.
- Wilkins, Alan L. and William G. Ouchi, "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 28(December), 1983.
- Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985.
- Weatherly, Kristopher A. and David A. Tansik, "Managing Multiple Demands: A Role-Theory Examination of the Behaviors of Customer Contact Service Workers," in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.2, Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown, eds. Greenwich, CT: JAI Press, 1993.
- Wotruba, Thomas R. and Edwin K. Simpson, *Sales Management: Text and Cases*. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992.
- Zeithaml, Valerie A., "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, 52(July), 1988.
- \_\_\_\_\_, and Mary Jo Bitner, *Service Marketing*, printed in Korea, McGraw-Hill Book Co., 1997.

## The Relationships between Control Systems, Reactions, and Performances of Customer-Contact Service Employees

Hyo-Soon, Kim\*

### Abstract

Only service organizations providing service quality above customers' anticipations have survived and developed in hyper competitive environment. These organizations are more dependent on their customer-contact service employees than those providing tangible products, because of the characteristics of service, intangibility, inseparability, heterogeneity, and perishability. But few researches focused on the efficient managements or controls of service organizations in this context. Therefore, author aimed at understanding of the determinants of service organizations' control system(i.e., characteristics of service), service employees' reaction on control types(i.e., service employees' role stress), and their performance(perceived service quality by customers).

First, the concepts of service quality and control systems are described. Specially, author explained the differences between service quality and service satisfaction or service attitude, and the control system types and their fundamental ideologies.

Second, some propositions are provided according to integrated framework developed in this paper: (1)control types according to the characteristics of service, (2)influences of control systems on employees' reactions and (3)perceives service quality by the customers, and (4)relationships between the reactions and the service quality.

This paper concludes with a summary, a discussion of theoretical and managerial implications, and several suggestions for future directions.

---

\* President. Hansuk Petrochemical Co.