

서비스접점 프로세스의 표준화 평가지표 개발에 관한 연구

서창적* · 이세영**†

*서강대학교 경영학부 교수

**서강대학교 경영전문대학원 박사과정

A Scale for Measuring Standardization of Service Encounter Process

Suh, Chang Juek* · Lee, Se Young**†

*Professor, Business School, Sogang University

**Ph.D. Student, Business School, Sogang University

Key Words : Service encounter process, Standardization, Service quality, Labor productivity.

Abstract

This study describes the creation of a scale to measure standardization for service encounter process. Measuring standardization of service encounter process is divided into manual level and action level. We investigate the relative impact of process standardization about service quality, job satisfaction and labor productivity.

Our findings indicate that action level of service encounter process standardization is more important than manual level, and its process standardization positively affects service quality, job satisfaction and labor productivity positively.

1. 서 론

서비스는 생산과 동시에 소비가 이루어지며, 무형적이고 재고로 저장될 수 없다는 특징 때문에 서비스의 프로세스 관리는 매우 중요하다. 서비스 프로세스는 서비스가 고객에게 전달되는 과정이나 다양한 활동들의 흐름을 의미한다(황혜미 외, 2006). 서비스 프로세스는 서비스 전달과 유통, 그리고 프로세스 자체가 상품으로써의 역할을 지니고 있기 때문에 이는 곧 고객의 태도에 영향을 주며, 재구매 의사에 있어서도 큰 영향을 끼친다. 그러므로 서비스 기업의 성공 여부는 서비스를 고객에게 얼마나 효과적으로 전달하였는지, 즉 효율적인 프로세스 관리에 달려있다고 볼 수 있다.

서비스 프로세스 중에서도 특히 고객과의 접점에서 일어나는 응대 프로세스는 고객만족에 가장 큰 영향을

줄 뿐만 아니라, 유형적인 프로세스가 아닌 무형적인 프로세스이므로 다른 프로세스에 비해 관리하기가 어렵다. Bowen and Schneider(1985)는 많은 서비스 기업들이 서비스 전달과정에서의 실패가 고객접점에 있는 직원들의 고객에게 미치는 태도나 행동에 기인한 것이라고 하였다. 그러므로 서비스 기업들은 고객에게 우수한 품질의 서비스를 제공하기 위하여 고객접점의 직원들을 효과적으로 관리하는 것이 매우 중요하다. 응대 프로세스의 고객접점 직원들의 태도와 행동이 서비스 기업의 성과와 직접적으로 관련이 있으므로 직원들을 효과적으로 관리하는 방법이 서비스 기업들 사이에서 주요 이슈가 되고 있다.

고객이 서비스를 이용하는 시작단계부터 마지막 순간까지 서비스접점 직원은 모든 역량을 동원하여 고객을 만족시켜주어야 한다. 이를 뒷받침하기 위해서는 고객접점에 있는 서비스 직원들에게 권한을 부여하고 강

† 교신저자 blue@sogang.ac.kr

화된 교육이 필요하며, 고객과 상호작용에 의하여 서비스가 순발력 있게 제공될 수 있는 서비스 프로세스를 갖추어야 한다(이정학, 2001).

효과적인 프로세스 관리는 프로세스 표준화를 통하여 달성할 수 있다. 최근 많은 서비스 기업들이 서비스 품질 향상과 업무효율성을 증대시키고자 프로세스 표준화를 도입하고 있다. 기업뿐만 아니라 정부차원에서 서비스 경쟁력 향상을 위하여 서비스 표준화를 권장하는 추세이다. 2008년 6월, 지식경제부 기술표준원에서는 제품에만 시행해 오던 한국산업규격(KS : Korean Industrial Standards)인증제를 서비스산업의 질적 향상과 소비자 보호를 위하여 서비스산업에도 도입하기로 발표하였다. KS표시인증은 산업표준을 널리 활용함으로써 서비스 기업의 해당 서비스가 한국산업규격 수준에 해당함을 인정하는 제품인증제도이다.

본 연구에서는 각 서비스 기업의 프로세스 표준화 보급에 이바지하고자 고객접점 직원들이 서비스 전달에 직면했을 때 발생할 수 있는 이슈들을 표준화하여 업종에 관계없이 보편적으로 사용할 수 있는 서비스접점 프로세스 표준화 평가지표를 개발하고자 한다.

서비스접점 프로세스의 표준화는 고객접점 직원들이 고객을 응대할 때의 업무의 내용을 표준화하여 고객에게 일관된 품질의 서비스를 제공하며, 업무의 효율성을 증대시키는 데 그 목적이 있다.

새롭게 개발된 서비스접점 프로세스의 표준화 평가지표는 서비스품질 및 노동생산성과의 관계 검증을 통하여 평가지표의 타당성을 확보한다. 서비스접점 프로세스 표준화 평가지표를 개발하여 해당기업의 프로세스 표준화 수준과 직원들의 실행수준을 측정할 수 있는 수단을 제공하는 것이 본 연구의 목적이다.

2. 이론적 배경

2.1 서비스표준화

서비스는 고객들로 하여금 서비스가 최종적으로 제공되기 전까지는 서비스 품질에 대해 미리 판단하는 것을 어렵게 만드는 무형성과 이질적인 특성을 가지고 있다. 그러므로 서비스의 표준화는 고객들에게 서비스와 상품이 일관성 있게 제공되는 것을 가장 우선시한다. 표준화는 일정한 성과수준을 요구하는데 이것은 서비스제공자들이 조직 내 각자의 위치에서 고객의 기대에 부응하는 수준 이상의 서비스를 전달할 것을 요구한다

(조선배, 2003).

서비스산업의 표준화에 대한 연구는 1990년대에 들어서면서 서비스분야가 경제 전반의 지배적인 부문이 된 이후부터 본격적으로 시작되었다. ISO는 서비스표준에 대해서 '일반적으로 목적에 적합성을 확립하기 위해 서비스에 의해 충족되어야 할 요구사항을 구체화한 표준'이라고 정의하고 있다.

표준화 대상을 보다 구체적으로 구분하는 서비스표준 분류 모델에 관한 연구로는 Henry(1996), Pepls(1999), De Vries(1999), 독일 표준원(DIN)의 연구 등이 있다.

Henry(1996)는 서비스 표준 분류를 제품표준의 분류로부터 파생시켰다. 용어 표준, 제공 표준, 접촉 표준, 측정방법, 서비스 조직 전문성 기술, 서비스 특성 및 성과 요구사항, ISO 9000 적용 지침, 개인 능력 지침 등으로 서비스 표준을 분류하였다. 이러한 분류는 제품표준기반 분류로 서비스 특성과 성과 요구사항 사이의 구분이 충분하지 않다는 단점이 있다.

Pepls(1999)는 서비스 제공 프로세스의 서로 다른 측면이나 단계에 따라 서비스 표준을 크게 성과역량의 표준화, 서비스 제공 프로세스 표준화, 서비스 산출물 표준화, 외부 요인과 상황의 표준화, 그리고 상황적인 요인의 표준화로 구분하고 있다. 성과역량의 표준화는 서비스 생산을 위해서 인적, 물적 자원이 필요하다고 보았고, 제공 프로세스 표준화에서는 품질관리 표준화가 적합하다고 보았다. 서비스 산출물의 표준화는 서비스 공급자가 자체적으로 설정하거나 고객이 기대하는 기준을 정의함으로써 이루어진다고 보았으며 외부 요인과 상황의 표준화는 고객의 기대를 표준화함으로써 가능하다고 보았다. 마지막으로 상황적인 요인의 표준화는 서비스 제공과 관련한 입지, 시간, 그리고 운용자산 등과 같은 내용을 담고 있다(기술표준원 2005, 재인용).

De Vries(1999)는 서비스 표준을 서비스 제공자나 고객 등과 같은 존재와 이들 존재 사이의 관계에 관한 것으로 간주하였으며 전형적인 서비스를 조직이나 서비스 기업, 서비스 종사자 등과 같은 공급자와 고객 사이의 상호작용으로 보았다. 또한 서비스 프로세스와 서비스 결과가 동시에 자주 발생하지만 별개의 존재로 간주하여 서비스 존재 식별에 있어서 서비스 인도와 최종적인 결과 사이의 구분을 중시하였다.

독일 표준원(DIN)은 서비스표준이 관리, 고객, 프로세스, 서비스 제품, 인프라스트럭처, 인력, 기본 표준, 전문용어, 분류 등으로 구성된다고 보았다. 관리는 품질

관리, 고객만족, 서비스 수준, 환경, 직업 건강과 안전 등을 그 대상으로 삼으며 프로세스는 서비스 전달, 활동 명세, 책임자, 사생활 보호, 안전, 행동수칙, 신뢰성 등을 표준화 대상으로 본다.

2.2 서비스접점

서비스접점의 중요성은 가장 먼저 Richard Norman의 'Moment of Truth'라는 MOT 이론에서 제기되었다. MOT는 투우사가 소의 급소를 찌르는 순간을 뜻하는데, '피하려 해도 피할 수 없는 순간' 또는 '실패가 허용되지 않는 매우 중요한 순간'을 의미한다. 기업에서 MOT는 고객이 종업원이나 기업의 접점들과 최초로 접촉하는 순간으로, 서비스의 품질 및 판매에 대한 고객의 인식에 결정적인 영향을 미치는 상황이다. '결정적 순간'이란 고객이 기업조직의 어떤 한 측면과 접촉하는 사건이며, 그 서비스의 품질에 관하여 무언가 인상을 얻는 것을 뜻한다(Albrecht, 1988).

Solomon et al.(1985)은 서비스접점에 대하여 '서비스 환경에 있어서 대인간 직접적인 대면상호작용'으로 규정하였고 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용이 전반적 만족을 형성하는데 있어 결정적인 요소임을 밝혀내었다. Shostack(1985)은 서비스접점을 '소비자가 일정기간 동안에 서비스와 직접적으로 상호작용하는 것'이라고 하였다. Bitner(1992)는 서비스기업에서 물리적환경, servicescape라는 개념을 적용시켜 인적인 상호작용 외에 비인적 요소들 또한 서비스접점에서 고객의 만족에 영향을 줄 수 있다고 하였다. Bitner et al.(2000)은 '고객과 기업이 상호작용하는 순간'으로 서비스접점을 정의하였다. 이 정의는 일정기간 동안 고객이 서비스 기업과 접촉하는 모든 것, 종사원, 물리적 시설, 기타 유형적 요소 등을 포함하는 것으로 서비스접점을 고객과 기업 간의 인간적 상호작용으로 확대하고 있다. 이와 같이 서비스접점에 대한 초기 연구에서는 인적 요소에 중점을 두었으나 점차 물리적환경, 서비스 전달, 서비스 참여자의 고객 접촉 및 태도, 서비스 환경 및 물적 증거와 관련된 주제를 포괄적으로 다루고 있음을 알 수 있다(김홍일 외, 2007).

Zeithamul and Bitner(1999)는 접점 서비스직원은 조직의 경계에서 경계연결자(boundary spanner)의 역할을 실행하고 있다고 하였다.

서비스접점 직원들과 서비스 품질간의 심리적인 변수나 행동적인 변수들 간의 관계에 관한 외국연구들은

다음과 같다. Sparks et al.(1997)은 서비스품질과 고객 만족이 종업원들의 책임감이나 그들의 커뮤니케이션 방식에 영향을 미치는 가에 대해 연구하였다. 그들의 연구결과에 따르면 충분한 권한을 위임받은 종업원은 그렇지 않은 종업원에 비해 고객 만족을 더 많이 향상하는 것으로 나타났다. 그러나 이것은 서비스 종업원이 사교적인 커뮤니케이션 방식을 지녔을 때에만 가능한 결과이다. Hartline and Ferrell (1996)은 접점 종업원의 자기효능감과 고객의 인지된 서비스품질이 어떻게 관련되어 있는가에 대해 연구하였다. 그들의 결과는 직무 표준화와 종업원의 자기효능감이 높을수록 고객에 의해 인지된 서비스 품질이 높아짐을 밝혀내었다. Howcroft(1993)는 서비스접점 종업원들이 기술적인 질보다 기능적인 질을 더 중요시 여긴다고 주장하였다. 그러므로 종업원들은 자율규제를 시행하고 고객 서비스의 표준을 자신들이 통제하고자 한다. Klein et al.(1995)은 종업원들에 의한 통제와 서비스품질 간에 유의한 관계가 있음을 밝혀내었다.

Hartline and Jones(1996)는 호텔 서비스 환경 내에서 종업원들의 성과에 대해 연구하였다. 그들의 결과에 따르면 프론트 데스크의 직원, 청소부, 주차요원 등의 성과가 전반적인 서비스품질에 영향을 미친다고 한다. 그러므로 서비스 기업은 그들의 접점 종업원들로 하여금 품질과 가치를 제공하는 그들의 역할에 대해 이해시키고 충분한 훈련을 받도록 장려해야 한다. Smith (1996)는 서비스 영역 내에서 고객과 종업원간의 불확실성을 감소시키는 것이 서비스 품질에 대한 인지적인 경험을 증가시킨다고 주장하였다.

3. 연구방법

3.1 프로세스 표준화 평가지표 개발

본 연구에서는 서비스 기업의 고객접점 업무 내용이 어느 정도 표준화되어 있는지와 이를 얼마나 잘 실행하고 있는지를 평가할 수 있는 지표를 개발하고자 한다.

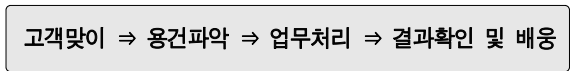
최근 들어 서비스 기업들이 프로세스 표준화의 중요성을 인지하고, 서비스 컨설팅 기업에 의뢰하여 자신의 기업에 적합한 서비스접점 매뉴얼을 개발하여 직원들에게 교육시키고 있다. 전화응대, 내점고객응대, 고객방문응대 등 각각의 상황에 맞추어 응대 프로세스 매뉴얼의 종류가 다양하다. 또한 각 기업별로 프로세스 매뉴얼의 수준 차가 크다. 어느 기업은 전사적으로 통합된

구체적인 매뉴얼을 사용하는가 하면, 다른 기업은 기본적인 내용만이 담긴 형식적인 매뉴얼을 사용하고 있다.

본 연구의 첫 번째 단계는 각 기업들의 다양한 서비스접점 프로세스 매뉴얼들을 통합하여, 어느 업종에서나 공통적으로 사용할 수 있는 프로세스 표준안을 개발하는 것이다.

메리츠증권, 로젠택배, 솔로몬상호저축은행, 신한은행, KT, 나인브릿지, 금호렌트카, 강동성심병원, 체천교육청, 삼성전자 등의 서비스접점 프로세스 매뉴얼과 서비스 컨설팅 업체들의 매뉴얼 개발 양식을 토대로 공통된 속성을 추출하여 크게 네 가지 절차로 프로세스 표준안을 구성하였다. 대부분의 매뉴얼들이 서비스접점 프로세스를 3~5가지의 절차로 구분하였다. 서비스접점 프로세스의 절차는 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 서비스접점 프로세스 절차



각 절차상의 세부적인 내용들은 <표 1>과 같다.

<표 1> 서비스접점 프로세스 표준안

고객맞이	-고객이 들어오면 신속하게 고객을 맞이한다. -밝고 활기찬 목소리로 반갑게 인사한다. -고객과의 eye-contact(눈인사, 눈맞춤)를 중 요시 여긴다.
용건 파악	-고객이 어떠한 도움을 필요로 하는지 먼저 물어본다. -고객의 질문이나 요구가 있을 때는 “예” 하고 빨리 반응한다. -고객의 말을 적극적으로 경청한다. -고객의 말을 경청할 때 항상 미소를 띠고 있다. -고객의 말을 경청할 때 “네, 알겠습니다.” 등과 같은 적절한 반응을 보인다. -고객의 말이 끝나면 요점을 파악하여 확인 재진술을 한다.
업무 처리	-고객에게 명확하고 적절한 정보를 제공한다. -고객에게 이해하기 쉽고 간결하게 설명한다. -고객과 상담 시 팔짱을 끼거나 다리꼬기, 펜 돌리기와 같이 무의식중에 나타나는 행동들에 주의한다. -업무처리 지연 시 고객에게 사과를 하고 양해를 구한다. -업무처리 후 고객에게 기다림에 대한 감사를 표한다.
결과 확인 및 배웅	-고객에게 처리결과에 대해서 만족하는지 확인한다. -고객에게 다른 문의사항은 없는지 물어본다. -고객에게 본인의 이름을 밝힌다. -사무적인 인사말이 아닌 기본 좋은 인사말로 마무리한다.

서비스접점 프로세스 표준안을 토대로 서비스 기업의 표준화 수준을 평가할 수 있는 지표를 개발하였다. 표준화 수준은 매뉴얼화 정도에 관한 것과 실행수준에 관한 두 가지 차원으로 나누어 평가하고자 한다. 이는 서비스접점 프로세스를 표준화시킨 매뉴얼의 내용이 아무리 잘 되어있다고 하더라도 이것을 직원들이 얼마나 잘 실행하느냐에 따라서 그 기업의 프로세스 표준화 수준이 달라지기 때문에 매뉴얼 수준과 실행 수준을 동시에 측정하고자 한다. 두 가지 차원을 같이 평가함으로써 표준화 수준을 보다 정확히 평가할 수 있을 것이다. 각각의 개념에 대한 정의는 <표 2>와 같다.

<표 2> 변수 정의

개념	정의
고객응대 프로세스 표준화	고객 응대 시 업무의 내용을 표준화(매뉴얼화)시켜서 고객에 일관된 품질의 서비스를 제공함
매뉴얼 수준	고객응대프로세스 표준안이 얼마나 구체적이고 명확하게 명시되어 있는지의 정도를 측정함
실행 수준	고객응대프로세스 표준안에 대한 직원들의 인식정도와 이를 얼마나 잘 이행하고 있는지의 정도를 측정함

매뉴얼화 수준에 관한 평가는 다섯 단계로 구분하였는데, 그 예시는 다음과 같다.

- 전사적이고(통합된) 구체적인 매뉴얼
- 부서별로 구체적인 매뉴얼
- 기본적인 매뉴얼
- 구두화된 지침만 존재
- 지침이나 매뉴얼이 없음

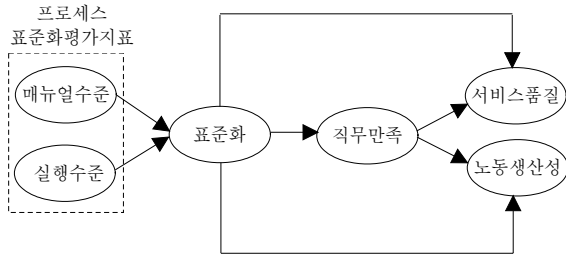
프로세스 매뉴얼에 대한 직원들의 실행수준에 관한 평가의 예시는 다음과 같다.

- 전 직원이 숙지하고 있으며, 매우 잘 실행함
- 거의 전 직원이 알고 있으며, 비교적 잘 실행함
- 직원들의 인식이 약간 부족하며, 부분적으로 실행함
- 직원 인식이 부족하며 제대로 실행되지 않음
- 매뉴얼 부재로 직원 임의대로 실행함

3.2 연구 모형 및 가설

본 연구에서는 서비스접점 프로세스 평가지표의 타당성을 뒷받침하기 위하여 직원의 직무만족도와 노동생산성, 서비스 품질 간의 관계를 검증하고자 한다. 연

구 모형은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구 모형

서비스접점의 프로세스 평가지표를 매뉴얼수준과 실행수준 두 차원으로 나누어 보았기 때문에 다음과 같은 가설을 제시하였다.

- 가설1: 매뉴얼수준은 프로세스 표준화에 긍정적인 영향을 미친다.
- 가설2: 실행수준은 프로세스 표준화에 긍정적인 영향을 미친다.

기존의 연구들은 업무 프로세스 표준화가 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치고 직무만족 또한 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치는 것을 검증하였다(Howcroft 1993; Hartline and Jones 1996; Hsieh and Hsieh, 2001; 서창적·이세영 2007). 따라서 본 연구에서도 프로세스 표준화가 서비스품질 및 직무만족, 노동생산성에 어떠한 영향을 미치는지 분석해보고자 한다. 가설은 다음과 같이 설정하였다.

- 가설3: 프로세스 표준화는 서비스품질에 긍정적인 영향을 미친다.
- 가설4: 프로세스 표준화는 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.
- 가설5: 프로세스 표준화는 노동생산성에 긍정적인 영향을 미친다.
- 가설6: 직무만족은 서비스품질에 긍정적인 영향을 미친다.
- 가설7: 직무만족은 노동생산성에 긍정적인 영향을 미친다.

3.3 표본 수집

본 연구의 설문은 서비스업에 종사하는 서비스접점 직원들과 해당 직원들에게서 서비스를 받은 고객들을 대상으로 이루어졌다.

접점 직원들에게 각 기업의 서비스접점 프로세스에 관한 매뉴얼수준과 실행 수준, 직무만족도와 노동생산성에 대해 설문하였으며, 고객들에게는 해당 직원의 서비스접점의 품질에 관하여 조사하였다.

직원 200명과 고객 200명으로 총 400명에게 설문을 실시하였으며 연구에 쓰인 표본 수는 직원 164개, 고객 164개로 총 328개이다.

표본의 세부적인 사항은 <표 3>과 같다.

<표 3> 연구 표본

	병원	은행	레저	유통/판매	외식
직원	18명	53명	15명	56명	22명
고객	18명	53명	15명	56명	22명

4. 연구 결과

4.1 신뢰도 및 타당성 검증

프로세스 표준화 평가지표의 신뢰도와 타당성을 검증하기 위하여 SPSS 15.0을 통하여 신뢰성 분석과 탐색적 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서는 탐색요인

<표 4> 탐색요인분석과 신뢰도 분석 결과

매뉴얼 수준	Factor Loading		Cron-bach α	실행 수준	Factor Loading		Cron-bach α
	요인 1	요인 2			요인 1	요인 2	
고객 맞이	.832		0.955	고객 맞이	.863	0.975	
	.755				.827		
	.789				.855		
용건 파악	.727			0.934	용건 파악		.908
	.826						.900
	.783						.864
	.736						.880
	.611						.909
업무 처리	.697				업무 처리		.892
	.657		.837				
결과 확인 및 배웅		.740		결과 확인 및 배웅	.879		
		.732			.907		
		.796			.878		
		.799			.883		
아이겐 벨류		.839		아이겐 벨류	.748		
		.760			.832		
분산 설명력	10.886	1.122		아이겐 벨류	12.755		
분산 설명력	68.039%	7.010%	75.049%	분산 설명력	75.344%	75.344%	

분석의 분석방법으로 주성분분석 중에서 요인 사이의 독립성을 가정한 직각회전(Varimax)을 이용하였다. 신뢰도 분석은 측정 문항 간의 내적 일관성을 살펴보는 과정으로 본 연구에서는 반복적 측정 자료의 신뢰성을 나타내는 Cronbach Alpha값을 계산하여 분석하였다.

앞서 보여준 <표 1>에서와 같이 본 연구에서는 응대 서비스 표준안을 고객맞이, 용건과약, 업무처리, 결과확인 및 배웅의 네 가지 절차로 구분하였다. 메뉴얼수준과 실행수준에 대한 각각의 검증 결과는 위 <표 4>와 같다.

탐색요인분석 결과, 초기 연구의 의도와 전혀 다른 결과가 나타났다. 서비스접점 프로세스의 네 가지 단계가 메뉴얼수준에서 두 개의 요인으로 나타났다. 이는 서비스 접점의 직원들이 프로세스 메뉴얼을 인지할 때, 메뉴얼의 절차가 3~5개의 단계로 나누어져 있어도 단지, 고객맞이 및 서비스 제공과 서비스 제공 후 라는 두 가지 차원으로 인식을 하는 것으로 해석할 수 있다. 특히, 요인 1의 설명력이 68.039%로 전체 설명력의 대부분을 차지하는 것은 프로세스 메뉴얼에서 고객을 맞이하고 용건을 확인하는 프로세스의 앞 절차를 더욱 중요하게 인식한다고 설명할 수 있다.

실행수준의 요인분석 결과는 단 하나의 요인으로 묶여졌는데 이는 점점 직원들의 메뉴얼 실행정도가 개인 차에 따라 달라지며, 각 단계별의 실행수준 차이가 전혀 존재하지 않음을 알 수 있다. 응대서비스 프로세스를 단계별로 인식하여 서비스를 제공하는 것이 아니라, 응대 프로세스의 각 절차를 시종일관 똑같은 수준으로 실행하는 것으로 해석된다.

4.2 연구 모형 검증

연구 모형을 검증하기 위하여 단순회귀분석과 다중회귀분석을 실시하였다. 우선 요인분석을 통해 나타난 결과치가 메뉴얼의 전반적인 수준과 실행수준에 부합하는지 알아보기 위하여 요인 값을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다(<표 5> 참조).

<표 5-1> 요인값과 전반적 메뉴얼수준에 관한 회귀분석

변수명	회귀계수	표준화계수	t값	p값
서비스 제공	0.561	0.562	11.554	0.000
서비스 제공 후	0.550	0.551	11.327	0.000
R ²	0.619	수정된 R ²	0.614	

**p<0.05

<표 5-2> 요인값과 전반적 실행수준에 관한 회귀분석

변수명	회귀계수	표준화계수	t값	p값
실행수준	0.708	0.763	15.031	0.000
R ²	0.582	수정된 R ²	0.580	

**p<0.05

요인 값을 이용한 회귀분석 결과, 전반적인 메뉴얼 수준과 전반적인 실행 수준을 잘 설명하는 것으로 나타났다.

가설 1과 2의 내용인 프로세스 표준화와 메뉴얼수준, 실행수준의 관계를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 시 stepwise 방식을 사용하였다(<표 6>참조).

<표 6> 프로세스 표준화와 메뉴얼수준, 실행 수준에 대한 회귀분석

모델	변수	회귀계수	표준화계수	t값	p값	R ²
모델 1	실행 수준	0.722	0.790	16.384	0.000	0.624
	메뉴얼 수준	0.553	0.605	8.839	0.000	
모델 2	실행 수준	0.213	0.251	3.665	0.000	0.653
	메뉴얼 수준					

**p<0.05

다중회귀분석 결과 실행수준이 메뉴얼수준에 비하여 전반적인 표준화에 더 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 서비스접점 메뉴얼이 구체적으로 개발되어 있어도 이것을 잘 실행하는지의 여부가 그 기업의 표준화 수준에 결정적인 역할을 하는 것으로 분석할 수 있다. 실행수준과 메뉴얼수준 모두 p값이 유의한 것으로 나타났으므로 가설 1과 2는 모두 채택되었다.

프로세스 표준화와 서비스 품질간의 관계에 대한 분석 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 프로세스 표준화와 서비스품질에 대한 회귀분석

변수명	회귀계수	표준화계수	t값	p값
프로세스 표준화	0.256	0.284	3.766	0.000
R ²	0.080	수정된 R ²	0.075	

**p<0.05

검증 결과, 프로세스 표준화는 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다. <표 8>은 가설4와 5를 검증한 결과이다. 직무만족도와 노동생산성 모두 프로세스 표준화와 유의한 관계인 것으로 나타났다.

<표 8> 프로세스 표준화와 직무만족도, 노동생산성에 대한 회귀분석

변수명	회귀계수	표준화계수	t값	p값	R ²
직무만족도	0.482	0.502	7.384	0.000	0.252
노동생산성	0.480	0.481	6.978	0.000	0.231

**p<0.05

마지막으로 직무만족이 서비스품질과 노동생산성에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과는 <표 9>와 같다. 분석 결과 직무만족이 서비스품질과 노동생산성에 유의한 결과를 보였다. 그러나 서비스품질과 노동생산성에 대한 결과를 각각 비교하면 직무만족이 노동생산성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 9> 직무만족과 서비스품질 및 노동생산성에 대한 회귀분석

변수명	회귀계수	표준화계수	t값	p값	R ²
서비스품질	0.199	0.212	2.763	0.006	0.045
노동생산성	0.629	0.605	9.684	0.000	0.367

**p<0.05

5. 결 론

본 연구에서는 프로세스 표준화를 측정할 수 있는 지표를 개발하고 측정지표의 타당성을 뒷받침하기 위하여 서비스품질, 노동생산성 및 직무만족과의 관계를 검증해보았다.

연구 결과, 네 단계로 가정하였던 서비스접점 프로세스는 서비스제공단계와 서비스제공후단계의 두 가지 단계로 나타났다. 그 이유는 서비스 접점 직원들이 업무를 표준화시킨 매뉴얼을 인지할 때 각 단계별로 업무를 파악하는 것이 아니라, 고객을 처음 만나는 순간

부터 서비스를 제공할 때까지를 하나의 단계로, 제공 후 고객이 돌아갈 때까지를 그 다음 단계로 인식하기 때문이다. 또한 실행수준의 요인분석 결과 하나의 요인으로 묶였는데, 이는 직원들의 프로세스를 실행할 때 각 단계별로 실행 수준의 정도가 다르지 않으며, 프로세스 내내 일관된 태도로 업무에 임하는 것으로 해석되었고 각 개인의 차이에 따라 실행수준의 차이가 있는 것으로 나타났다.

프로세스 표준화는 매뉴얼수준보다 실행수준에 더 큰 영향을 받는 것으로 나타났다. 이는 프로세스 매뉴얼이 잘 갖추어져 있어도, 이를 직접 실천하고 실행하는 직원들의 행동 여부에 따라 표준화가 결정되는 것을 의미한다. 매뉴얼수준과 실행수준의 서비스품질에 대한 회귀분석 결과 또한 8.5%의 낮은 설명력이기는 하지만 실행수준만이 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

프로세스 표준화는 직무만족과 노동생산성에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 직무만족 또한 서비스품질과 노동생산성에 영향을 미치는 것으로 나타났는데 특히 노동생산성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 최초로 프로세스의 매뉴얼을 통합하여 다양한 분야에 적용시킬 수 있는 매뉴얼을 개발하고, 매뉴얼수준과 실행수준으로 구분하여 프로세스 표준화를 평가할 수 있는 지표를 개발하였다는 데 큰 의의를 지니고 있다. 또한 설문대상 직원의 서비스를 이용하고 고객에게 서비스 품질을 조사하였기 때문에 연구의 신뢰성이 확보되었다.

연구 결과 중 가장 큰 시사점은 서비스 접점 직원들이 프로세스 표준화를 인식할 때 문서화된 매뉴얼보다는 이것을 어느 정도 실행하느냐에 더 큰 비중을 두며, 세부적인 단계별로 프로세스를 인지하는 것이 아니라 하나의 흐름으로써 인식한다는 점이다. 그러므로 표준화를 위한 매뉴얼 개발 시, 형식적이거나 단계를 세분화시키기보다는 구체적인 사례위주로써 직원의 권한이 좀 더 응용될 수 있는 매뉴얼을 만드는 것이 바람직하겠다. 또한 본 연구의 설문대상 기업 중, 서비스에 대한 교육을 많이 시키는 곳일수록 표준화의 수준도 높았으며, 직원들의 응대서비스에 대한 고객들의 만족 또한 높은 것으로 나타났다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 표본수가 작다는 점이다. 서비스 접점 직원들만을 대상으로 연구를 진행하다 보니, 서비스 기업의 각 지점마다 근무하는 직원 수는

적이 때문에 많은 지점을 조사해야만 어느 정도의 표본 수를 확보할 수 있다. 둘째, 업종 간 비교가 어렵다. 본 연구는 프로세스 표준화의 초기단계 연구이므로 프로세스 평가지표가 다양한 업종에 적용할 수 있는지를 우선적으로 알아보려고 하였다. 이 때문에 설문대상의 서비스 분야별 표본 수가 일정하지 못하였다.

기술표준원에서 서비스 업종에 대하여 KS인증제도를 실행하게 되면 본 연구에서 제시한 평가지표가 서비스 산업 표준화 정책에 큰 도움이 될 수 있을 것이라 여겨진다. 또한 기업들은 직원들이 잘 실행할 수 있는 프로세스 표준화 매뉴얼을 개발하는데 도움이 될 것이다.

향후 연구에서는 보다 체계적인 평가지표를 개발하여 서비스 업종별로 표준화의 차이가 있는지 분석해 볼 수 있을 것이다. 설문대상이 콜센터 직원이나 항공사 승무원처럼 서비스 몰입도가 높은 업종인 경우에는 프로세스 매뉴얼이 매우 구체적일 것이고 실행수준 또한 매우 높을 것으로 예상되기 때문이다.

또한 기업의 규모가 클수록 직원들의 서비스교육에 대한 투자가 많고 프로세스 표준화의 체계 확립이 잘 이루어져있으므로, 기업규모에 따른 표준화 차이에 대한 연구도 실행될 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- [1] 김홍일, 윤지환, 공효순(2007), “서비스접점 속성이 호텔 이미지 및 브랜드 애호도에 미치는 영향”, 호텔경영학연구, 제16권, 제3호, pp. 65-80.
- [2] 이정학(2001), 「서비스경영」, 기문사.
- [3] 산업자원부 기술표준원(2004), 「서비스분야 KS 인증제도 도입방안연구」.
- [4] 산업자원부 기술표준원(2005), 「서비스업 경쟁력 강화를 위한 표준화 방안」.
- [5] 서창적, 이세영(2007), “서비스 표준화 측정모형의 개발”, 한국서비스경영학회, 제8권, 제3호, pp. 135-163
- [6] 조선배(2003), “환대산업에 대한 서비스 표준화모델의 확장과 기대 효과에 관한 연구”, 한국서비스 경영학회지, 제4권, 제2호, pp. 53-72.
- [7] 황혜미, 양용훈, 임성은, 한석주, 전동균(2006), 「고객 분석-고객과 고객접점에 대한 이해」, 한국생산성본부.
- [8] Albrecht, K.(1988), *At America's Service: How Your Company Can Join the Customer Service Revolution*, New York: Warner Books.
- [9] Bitner, M. J., Stephen, W. B., and Matthew, L. M.(2000), "Technology infusion in service encounters." *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 138-149.
- [10] _____(1992), “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Consumer and Employee”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, pp. 57-71.
- [11] Bowen, David E. and Schneider, Benjamin(1985), *Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research*, in John A. Czepiel. Michael R. Solomon and Carol F. Surprenant (eds). *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington, MA: D.C. Health and Company, pp. 127-147.
- [12] _____(1985). “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 3, pp. 423-433.
- [13] DIN(German Institute for Standard -ization)(2000), *Economic Benefits for Standardization*.
- [14] De Vries, W., Kasper, H. and Van Helsdingen, P.(1999), *Service Marketing Management*, Wiley.
- [15] Hartline, Michael D. and Ferrell, O. C.(1996), “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, Oct, pp. 52-70.
- [16] Hartline, Michael D. and Jones, Keith C.(1996), “Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value and Word-of-Mouth Intention”, *Journal of Business Research*, Vol. 35, March, pp. 207-215.
- [17] Howcroft, Barry.(1993), “Staff Perceptions of Service Quality in a UK Clearing Bank: Some Empirical Findings”. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4, No. 6, pp. 5-24.
- [18] Hsieh, Yih-ming and Hsieh, An-tien(2001), “Enhancement of Service Quality with Job Standardisation”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 21, No. 3 , pp.147-166.
- [19] Klein, Anrew S., Masi, Ralph J. and Weidner, C. Ken II.(1995), “Organization Culture, Distribution and Amount of Control, and Perceptions of Quality: An Empirical Study of Linkages”, *Group and Organization Management*, Vol. 20, June, pp. 122-148.
- [20] Smith, William L.(1996), “A Framework for The Application of Uncertainty Reduction(UCR) Theory to Service Encounters”, *International Journal of*

- Organizational Analysis*, Vol. 4, July, pp. 299-308.
- [21] Solomon, M. R., Surprenant, C. F., Czepiel, J. A, and Gutman, E. G.(1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter, pp. 33-46.
- [22] Sparks, Beverley A., Bradley, Graham L. and Callan, Victor J.(1997), "The Impact of Staff Empowerment and Communication Style on Customer Evaluations: The Special Case of Service Failure", *Psychology and Marketing*, Vol. 14, Aug., pp. 475-493.
-