

TQM 특성이 서비스 회복 및 서비스 성과에 미치는 영향 - 외식산업을 중심으로 -

석종배 · 정승환[†] · 최강화

한성대학교 경영학부

TQM Factors and Their Impact on Service Recovery and Service Performance - In restaurant settings -

Suk, Jong Bae · Chung, Soong Hwan[†] · Choi, Kanghwa

Division of Management, Hansung University

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to identify the impact of TQM dimensions through service recovery justice on service quality and customer satisfaction.

Methods: This study employed structural equation modeling methodology analyzing 265 samples collected.

Results: This study found that TQM related factors had positive influence on service recovery justice in general. In specific, top management leadership and employee participation are the most important factors for the service recovery justice.

Conclusion: This study reveals that service recovery justice has the positive impact on both service quality and customer satisfaction.

Key Words : TQM, Service Recovery Justice, Service Quality, Customer Satisfaction

1. 서 론

외식산업의 경우 다른 제품이나 서비스와 비교했을 때, 서비스 실패를 초래할 가능성이 높다. 외식업체에서의 서비스 실패는 음식에 대한 실패와 음식 제공 과정에서의 실패로 나누어 볼 수 있는데, 이중에서도, 음식 제공 과정에서의 실패는 고객들의 회복과정에 대한 만족만 전제 된다면 서비스 실패에 대한 좋지 않은 감정은 쉽게 사라질 수

• Received 7 March 2013, revised 11 March 2013, accepted 12 March 2013

[†] Corresponding Author(kathy@hansung.ac.kr)

© 2013, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

※ 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임.

있다. 즉, 음식제공 과정의 서비스 실패에 대한 적절한 서비스 회복 과정은 고객을 유지할 수 있는 중요한 방편이 됨을 의미한다. 효과적 서비스 회복 노력은 고객의 재구매 의도 및 구전효과 등 고객의 충성도에 영향을 미칠 뿐 아니라 서비스 제공기업의 성과에도 지대한 영향을 미치는 것으로 알려져 있으며, 특히 고객과의 접촉이 강한 서비스 업종에서의 회복노력은 더욱 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다 (서창적과 권영훈 2000).

현재까지 연구되어 온 서비스 회복 관련 선행연구들을 살펴보면 첫째, 서비스 실패 및 회복 종류의 구분 및 분류, 둘째, 서비스 회복 개념과 고객만족도 등 후행 변수간의 관계(오세구 2007; 서창적과 강미라 2008)에 대한 연구와 셋째, 문화적 특성 등 서비스 회복에 영향을 주는 선행 변수에 관한 연구(Lin 2011) 등으로 나누어져 진행되어 오고 있다.

본 연구는 이 중에서 세 번째 흐름인 서비스 회복 특성에 영향을 미치는 선행변수에 관한 기존의 연구의 확장이다. 즉 서비스 회복에 대한 전략적 중요성을 감안할 때, 서비스 회복을 촉진시킬 수 있는 선행변수에 대한 연구도 후행변수에 대한 연구만큼 중요하다. 현재까지의 선행변수에 관한 연구는 국가마다 다른 문화적 특성이나 리더십의 스타일과 같은 단편적인 형태의 선행변수의 영향에 관한 연구가 주를 이루어 왔으며(Lin 2011), 선행조건에 관하여 종합적이며 총체적인 접근은 다소 소홀하였다.

따라서 본 연구에서는 서비스 회복 활동에 참여하는 점점 종업원을 대상으로 서비스 회복 공정성의 선행요인으로서 총체적이며 개선 지향적 문화 중심인 TQM(Total Quality Management)의 하위 특성들을 중심으로 이들 하위 구성 요소들과 점점 종업원이 인지하는 서비스 회복 공정성, 그리고 이에 대한 성과간의 상호관계를 분석하여 서비스 회복의 성과 극대화를 위한 TQM의 역할을 조명하고자 한다.

이에 대한 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 서비스 회복 공정성의 선행 및 후행 요인들과의 관계를 내적 서비스 품질은 종업원 직무성과에 영향을 주며 종업원 직무성과는 외적 서비스 품질에 영향을 주며 외적 서비스 품질은 다시 고객만족도 또는 고객의 충성도 등의 기업성과에 영향을 준다는 Heskett et al. (1994)의 '서비스-수익 모형'의 틀 안에서 개념화 한다. 둘째, 외식서비스 산업에서 TQM 요인들이 점점 종업원에 의하여 인지된 서비스 회복의 공정성에 미치는 영향을 실증적으로 규명한다. 셋째, 점점 종업원의 인지된 서비스 회복 공정성이 외적 서비스품질 및 고객만족도에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. TQM과 서비스 회복 공정성

TQM은 최고경영자의 품질 방침에 따라 경쟁력 있는 품질 수준을 확보하는 것을 목표로 전 조직구성원의 참여 하에 서비스생산 공정을 지속적으로 개선함으로써 고객만족을 극대화시키기 위한 기업의 총체적인 전략으로, 고객 서비스 품질 향상을 위한 점점 종업원 지원환경인 내적서비스 품질의 한 차원으로 구분될 수 있다(Jun and Cai 2010). 많은 학자들이 TQM의 차원에 대하여 언급하고 있는데(Brooks and Zeitz 1999), 최고경영자 리더십, 종업원 참여, 교육훈련, 정보 및 분석 시스템, 프로세스 관리, 공급자와의 관계 등 총 6개의 차원이 공통적으로 논의된다. 그러나 본 연구에서는 서비스 회복과정이라는 내부 프로세스 중심의 활동을 감안하여 공급자와의 관계를 제외한 5개 하위 차원을 연구 범위에 포함시켰다.

서비스 회복공정성은 서비스 실패가 일어나는 경우, 처리 공정성에 대한 고객의 평가로 정의 되는데(Ha and Jang 2009), 서비스 회복 공정성의 차원은 서비스 실패에 대한 환불, 할인, 쿠폰, 무료 등의 금전적 보상 및 정정, 대체 등 개인이 받는 결과물 개념의 분배적 공정성, 서비스 실패를 수정하기 위한 과정의 공정성으로 기업의 정책과 규칙

등이 포함되는 절차적 공정성, 그리고 직원의 친절, 공감 등 고객을 대우하는 방법 측면인 관계적 공정성 등 3개의 차원으로 구분된다(Mueller et al., 2003).

한편, TQM과 서비스 회복 공정성 간의 관계는 Heskett et al.(1994)의 서비스 수익모형의 내적 서비스 품질과 종업원 만족간의 관계로 설명될 수 있다. Jun and Cai (2010)는 TQM의 특성을 내적 서비스 품질로 해석하였으며 내적 서비스 품질은 내부 고객인 점점의 종업원의 업무만족도에 그리고 종업원 업무만족도는 외적 서비스품질에 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다. 또한, Brooks and Zeitz(1999)은 내적 서비스 품질은 지원 종업원이나 지원 기능이 점점 종업원의 업무수행을 위하여 수행되어 지는 가치부가활동이라고 정의하였으며, TQM은 종업원 간 또는 부서 간 협업을 통한 가치부가 지원활동이라고 해석할 수 있다(Ali et al. 2010). 그러므로 내적 서비스 품질로서의 TQM은 종업원 만족 개념으로서의 서비스회복 공정성에 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 TQM 특성과 서비스회복 공정성 간에는 유의한 관련이 있다고 할 수 있다.

- H1 : 각각의 TQM 특성(최고경영자 리더십: a, 종업원 참여: b, 교육훈련: c, 정보 및 분석시스템: d, 프로세스관리: e)은 분배적 공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2 : 각각의 TQM 특성(최고경영자 리더십: a, 종업원 참여: b, 교육훈련: c, 정보 및 분석시스템: d, 프로세스관리: e)은 절차적 공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3: 각각의 TQM 특성(최고경영자 리더십: a, 종업원 참여: b, 교육훈련: c, 정보 및 분석시스템: d, 프로세스관리: e)은 상호작용적 공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 서비스 회복 공정성과 성과간의 관계

서비스 회복 공정성과 서비스 품질간의 관계에 대한 Gil et al., (2006)의 연구는 호텔 및 레스토랑에서의 서비스 실패를 경험한 고객을 대상으로 한 조사에서 서비스회복이 서비스 점점 차원에서 지각된 서비스 품질에 유의미한 영향을 보이고 있음을 보여주었다. 한편, 여러 연구자들이 서비스 품질은 종업원의 직무만족도에 의하여 영향을 받는다고 보고하고 있다 (Yoon and Suh 2003; Hartline and Ferrel 1996). 특히, Hartline and Ferrel(1996)은 점점 종업원의 직무만족도가 서비스 품질과 더욱 연관이 깊은 것으로 보고하였다. 이와 같은 문헌조사를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H4 : 각각의 서비스회복 공정성(분배적: a, 절차적: b, 상호작용적: c)은 서비스품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

고객만족은 서비스 품질의 핵심 결과이며 서비스 조직의 장기적 성공을 결정한다. 그러나 고객만족이 서비스 품질의 직접적 후행변수인지 아니면 다른 매개변수를 거치는 간접적 후행변수인지(Taylor and Baker 1994)에 대한 견해의 차이는 존재하지만, 개선된 서비스 품질이 더욱 높은 고객만족을 견인한다는 데는 여러 연구들이 동의하고 있다(Bitner et al. 1994). 그러므로 본 연구에서는 문헌조사를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H5 : 서비스품질은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

서비스 회복 공정성과 고객만족도와의 관계에 대해 많은 연구자들이 서비스회복 공정성이 고객만족에 유의미한 영향을 미친다고 주장하지만, 영향력 정도는 공정성의 유형에 따라서 다르다고 주장한다. Tax et al.(1998)은 결과의 공정성이 고객만족에 가장 큰 영향을 준다고 주장하고 있으며, Alexander and Ruderman(1987)은 과정의 공정성이, 그리고 Blodgett et al.(1995)는 상호관계의 공정성이 고객만족에 더 많은 영향을 준다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H6 : 종업원에 의하여 인지된 각각의 서비스회복 공정성(분배적: a, 절차적: b, 상호작용적: c)은 고객만족에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법

본 연구의 목적인 TQM 특성이 인지된 서비스회복 공정성과 서비스 품질, 그리고 고객만족도에 미치는 영향관계를 알아보기 위하여 Haskett et al.(1994)의 서비스-수익 사슬 모형 및 앞서 실시한 문헌조사를 바탕으로 실증분석을 실시하였다. Haskett et al.(1994)의 서비스 수익모형에 근거한 본 연구의 연구 모형은 <그림 1>에 정리되어 있다.

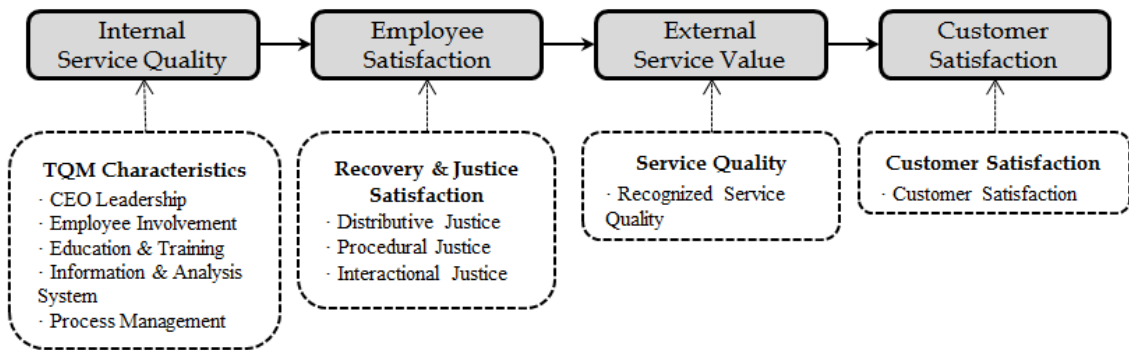


Figure 1. A Research model based on 'Service-profit Chain'

우선 TQM의 경우 Sampson and Terziowski(1999), Porter and Parker(1993), Flynn et al.(1995), Yoo et al.(2006) 등이 활용하였던 설문문항을 활용하였으며, 서비스회복 공정성에 관한 설문항목은 Patterson et al.(2006)과 Smith et al.(1999)의 연구에서 활용된 설문 문항을 중심으로 개발하였다. 본 연구에서 활용된 변수의 조작적 정의 및 설문내용은 <표 1>에 정리되어 있다.

서비스 품질 및 고객만족도에 대한 측정은 고객 입장에서의 측정 보다는 구성원 입장에서 측정할 수 있는 타 경쟁업체 또는 동종 산업 내의 상대적 위치를 나타낼 수 있는 수준의 정도를 활용하였다. 따라서 본 연구에서는 Hays and Hill(1999)의 연구에서 활용된 설문을 중심으로 하여 경쟁업체와 비교한 상대적 서비스 품질 수준정도, 외식업 분야에서의 상대적 서비스품질의 위치, 및 서비스품질에 대한 고객의 상대적 인지정도 등을 활용하였다. 모든 설문항목은 Likert 5점 척도를 활용하여 측정하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 자료수집방법

본 연구는 점점을 관리하는 외식업체 관리자를 중심으로 표본을 선정하였다. 이들은 업체별 경영 상황을 정확히 이해하고 있으며 점점종업원의 직무 실태를 파악하고 있고 고객의 업체에 대한 반응에 대하여서도 전문가적인 경험이 있는 응답을 하여 줄 것으로 판단하였다.

설문지는 서울과 경기 지역을 대상으로 서울의 각 구와 경기도의 각 시를 구역으로 나누어 대한 외식협회에 등록

된 업체를 중심으로 각 지역에서 무작위로 50개 업체를 추출하여 직접 방문하여 설문을 진행하였고 일부는 협회의 도움을 얻어 진행하였다. 설문지는 총 300부를 배포하였고, 그 중 265부를 회수하여 88.33%의 회수율을 보였다. 회수된 265부의 설문지 중 불성실하게 응답한 것으로 판단되는 7부의 설문지는 분석 대상에서 제외하여 258부를 실증분석에 사용하였다.

Table 1. Operational Definition of Variables

	Variables	Operational Definition	Researcher
TQM Characteristics	CEO Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vision and Objectives ▶ Project Recognition ▶ Improvement ▶ Participation 	Forker et al.(1997) Sampson et al.(1999)
	Employee Involvement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organizational Atmosphere ▶ Lifetime Employment ▶ Communication ▶ Employee Collaboration 	
	Education & Training	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovative Education ▶ Education Level ▶ Resource Allocation 	
	Information & Analysis System	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dissatisfaction Data ▶ Satisfaction Measurement ▶ Data Utility 	Forker et al.(1997) Flynn et al. (1995)
	Process Management	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wage Structure ▶ Incentive ▶ Empowerment 	Forker et al.(1997) Yoo et al.(2006)
	Distributive Justice	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adequate Compensation ▶ Economic Compensation ▶ Expect Compensation 	Smith et al.(1999) Patterson et al. (2006)
	Procedural Justice	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fair Procedure ▶ Speedy Procedure 	
	Interactional Justice	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Politeness ▶ Respect ▶ Effortness 	
Service Quality	Recognized Service Quality	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Absolute Quality ▶ Evaluation Quality ▶ Relative Quality 	Hays and Hill(1999)
Customer Satisfaction	Customer Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Absolute Satisfaction ▶ Evaluation Satisfaction ▶ Relative Satisfaction 	Hays and Hill(1999)

4.2 표본의 특성

표본의 특성을 살펴보면 응답자 성별은 남자 162명(62.79%), 여자 96명(37.21%)이고 지역별로는 서울 139개 업체(53.88%), 경기 119개 업체(46.12%)이며, 기업형 업체 23개 업체(8.91%), 가족형 소규모 업체 235개 업체(91.09%)로 나타나고 있어 표본이 다소 소규모 업체 편향적인 성향을 보였다. 또한 한식 업체는 151개 업체(58.53%), 한식 이외의 업체는 107개 업체(41.47%)였다. 본 연구에서 조사된 표본의 특성은 <표 2>와 같다.

Table 2. Demographical Characteristics of Samples

Category		Frequency	Percentage
Gender	Male	162	62.79
	Female	96	37.21
Age	Below 30	58	22.48
	About 40	128	49.61
	Above 50	72	27.90
Location	Seoul	139	53.88
	Kyonggi	119	46.12
Business Type	Corporate	23	8.91
	Personnel	235	91.09
Menu	Korean Food	151	58.53
	Japanese Food	25	9.69
	Western Food	26	10.08
	Chinese Food	23	8.91
	Mixed	25	9.69
	Fastfood	8	3.10
No. of Seat	Above 60	142	55.04
	Below 60	116	44.96
Length of Employee	Below 3yr	97	37.60
	3 ~ 5	88	34.11
	Above 5	73	28.29
Position	CEO	160	62.02
	Manager	98	37.98

4.3 측정변수의 신뢰성 검증

본 연구에서는 내적일관성(internal consistency reliability)에 의거하여 신뢰도를 검증하였다. 내적일관성법이란 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용할 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 식별하여 이를 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이는 방법이며 크론바하 알파(Cronbach's Alpha: α)값을 이용하여 분석하였다. Nunnally(1978)는 탐색적인 연구 분야에서는 크론바하 알파값이 0.6이상이면 충분하고, 기초연구 분야에서는 0.8 이상 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.9 이상이어야 한다고 주장하였다.

크론바하 알파(Cronbach's Alpha: α)값의 분포는 정보 및 분석시스템이 0.913로 가장 높으며 절차적 공정성이 0.748로 가장 낮다. 분석결과 신뢰성 계수는 <표 3>과 같이 0.7 이상으로 나타나 측정도구의 신뢰성은 충분히 확보된 것으로 판단된다.

Table 3. Reliability Test of Samples

Variables		Items	Cronbach's α
Customer Satisfaction		3	0.834
Service Quality		3	0.842
Service Recovery	Distributive Justice	3	0.845
	Procedural Justice	2	0.748
	Interactional Justice	3	0.834
TQM Characteristics	CEO Leadership	4	0.862
	Employee Involvement	4	0.840
	Education & Training	3	0.807
	Information & Analysis System	3	0.913
	Process Management	3	0.807

4.4 측정변수 간 확인적 요인분석

확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 기존 관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 그 관계가 성립하는지 여부를 확인하는데 사용되는 방법으로 확정적인 목적을 갖는 방법이다. 또한, 확인요인분석은 목간의 수렴타당성 및 판별타당성을 검증하는데 주된 목적이 있다 하겠다. 본 연구를 위한 확인요인 분석결과는 <표 4>에 정리되어 있다.

<표 4>에 나타나 있는 확인적 요인분석의 적합도 판단지수를 살펴보면, χ^2 값이 628.535(df=389, p=0.000)이며, GFI는 0.867, AGFI는 0.831, NFI는 0.894, CFI는 0.956이다. 또한 0.05 이하의 값이 바람직한 RMR이 0.023이며, 0.05에서 0.08 사이 값을 가지면 양호한 RMSEA는 0.049이다. 공분산 구조방정식에 의한 것임을 감안할 때, 적합도는 만족할 만한 수준을 확보하였다고 할 수 있다.

Table 4. Confirmatory Factor Analysis

		Variables	Estimate	S.E	t-value	P-value	
TQM	Vision and Objectives	←	CEO Leadership	0.748			
	Project Recognition	←		0.802	0.077	12.964	***
	Improvement	←		0.839	0.079	13.613	***
	Participation	←		0.813	0.082	13.149	***
	Organizational Atmosphere	←	Employee Involvement	0.779			
	Lifetime Employment	←		0.722	0.087	11.78	***
	Communication	←		0.810	0.077	13.438	***
	Employee Collaboration	←		0.811	0.082	13.455	***
	Innovative Education	←	Education & Training	0.838			
	Education Level	←		0.814	0.061	15.088	***
	Resource Allocation	←		0.792	0.067	14.535	***
	Dissatisfaction Data	←	Information & Analysis System	0.917			
	Satisfaction Measurement	←		0.929	0.042	24.507	***
	Data Utility	←		0.882	0.046	21.793	***
	Wage Structure	←	Process Management	0.758			
	Incentive	←		0.802	0.092	11.754	***
Empowerment	←	0.761		0.087	11.306	***	
Service Recovery & Justice	Adequate Compensation	←	Distributive Justice	0.847			
	Economic Compensation	←		0.755	0.069	13.318	***
	Expect Compensation	←		0.826	0.068	14.895	***
	Fair Procedure	←	Procedural Justice	0.801			
	Speedy Procedure	←		0.817	0.085	13.423	***
	Politeness	←	Interactional Justice	0.829			
	Respect	←		0.832	0.07	15.005	***
Effortness	←	0.805		0.067	14.393	***	
Service Quality	Absolute Quality	←	Service Quality	0.779			
	Evaluation Quality	←		0.839	0.073	14.124	***
	Relative Quality	←		0.844	0.08	14.227	***
Customer Satisfaction	Absolute Satisfaction	←	Customer Satisfaction	0.826			
	Evaluation Satisfaction	←		0.789	0.065	14.008	***
	Relative Satisfaction	←		0.807	0.073	14.436	***

$\chi^2=628.535$
 $p=0.000$
 GFI=0.867
 RMSRA=0.049
 RMR=0.023
 NFI=0.894
 AGFI=0.831
 CFI=0.956

4.5 상관관계 분석

확인적 요인분석을 실시한 후 각 요인으로 묶여진 변수들을 대상으로 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였다. 상관관계 분석은 가설검정을 실시하기에 앞서 모든 변수들 간의 관계의 강도를 제시함으로써 변수 간 관계성에 대한 체계적인 윤곽을 제시해 준다.

본 연구에서 사용된 변수들 간의 상관관계 분석결과는 <표 5>와 같다. 독립변수 상호 간의 상관관계는 최고경영

자 리더십과 교육훈련 간($r=0.698$), 종업원참여와 교육훈련 간 ($r=0.620$), 그리고 최고경영자 리더십과 종업원참여 간 ($r=0.619$)이 높은 것으로 나타났다. 한편 매개변수에서는 절차적 공정성과 상호작용적 공정성 간의 상관관계 ($r=0.658$)가 상대적으로 높았다. 그러나 이러한 변수 간의 상관관계는 그 특성상 동질성은 있으나 내용적인 면과 방법상에서 보는 개념의 차이가 큼으로 각각의 변수로서 사용하는 데에는 무리가 없다고 판단된다.

Table 5. Correlation Matrix

Variables	CL	EI	ET	IA	PM	DJ	PJ	IJ	SQ	CS
CEO Leadership (CL)	1									
Employee Involvement (EI)	0.619	1								
Education & Training (ET)	0.466	0.481	1							
Information & Analysis (IA)	0.698	0.620	0.566	1						
Process anagement (PM)	0.478	0.556	0.586	0.489	1					
Distributive Justice (DJ)	0.589	0.521	0.542	0.351	0.481	1				
Procedural Justice (PJ)	0.591	0.534	0.502	0.378	0.385	0.553	1			
Interactional Justice (IJ)	0.600	0.540	0.514	0.378	0.402	0.537	0.658	1		
Service Quality (SQ)	0.588	0.544	0.530	0.413	0.417	0.563	0.476	0.509	1	
Customer Satisfaction (CS)	0.598	0.536	0.544	0.428	0.488	0.566	0.467	0.479	0.706	1

4.6 가설검정

가설검정을 위한 연구모형에 대한 적합도 판단 결과, 주된 적합도 지수인 GFI 값은 0.941이며, χ^2 는 109.331 ($df=23$, $p=0.000$)으로 나타나 $\chi^2/df < 3$ 이라는 조건을 위배하고 있다. 또한 AGFI(0.858), NFI(0.821), RMR (0.078), 및 CFI(0.847)값이 0.9 이하로 나타났으며, 특히 RMSEA 값이 0.121로 나타나고 있어 모델의 적합도가 다소 낮다고 판단하였다. 모형의 적합도가 만족스럽지 못한 경우, 연구자는 충분한 증거가 확보될 수 있는 범위 내에서 변수들 간의 공분산을 조정함으로써 모형의 적합도를 개선할 수 있다 (Hair et al., 2006; Gallagher et al., 2008).

따라서, 처음에 제안된 기본 연구모형에서 TQM 특성 변수들 중 높은 상관관계를 보이고 있는 최고경영자 리더십과 종업원 참여, 종업원 참여와 교육훈련, 그리고 최고경영자 리더십과 교육훈련에 대하여 다중공선성(multicollinearity)에 따른 각 관련 변수별 측정되지 않은 오차(error)의 관계성을 경로로 나타냄으로써 전체적인 모형의 적합도를 높일 수 있을 것으로 판단하여 <그림 2>와 같은 수정된 구조방정식 모형을 제시하였다.

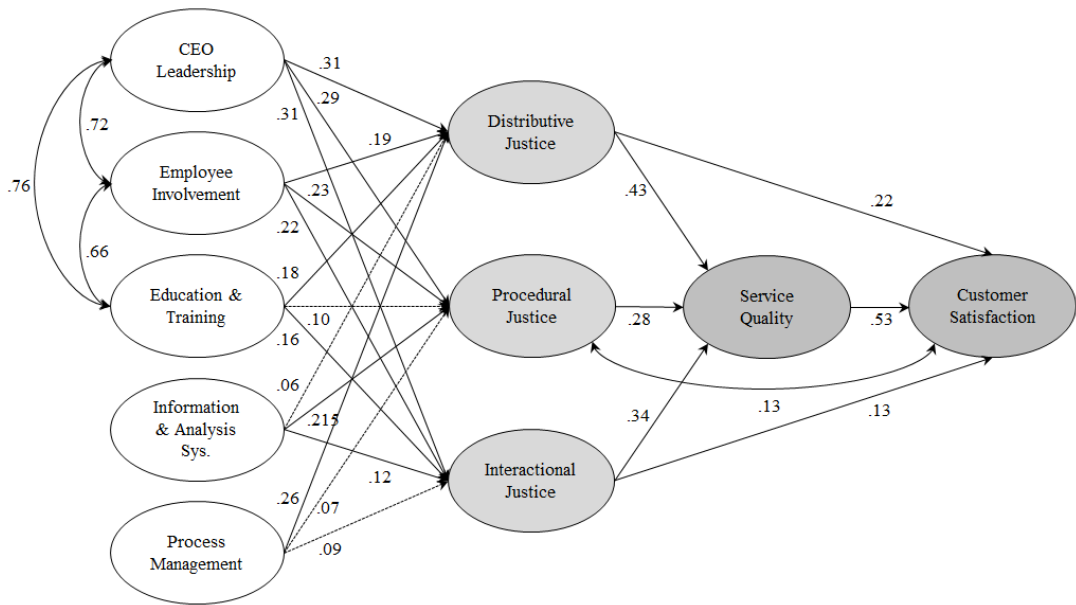


Figure 2. SEM of TQM Factors, Service Recovery and Service Performance

수정 구조방정식 모형에서는 GFI, NFI, CFI 값이 0.9 이상이며 AGFI는 0.894로 0.9 기준에 근소한 차이를 보이고 있다. 또한 RMR 값은 0.05 이하로 양호하며, RMSEA는 0.084로 나타나고 있어 종합적으로 판단할 때 모형의 적합도는 충분히 확보되었다고 판단하여 가설검정의 결과는 수정구조방정식의 결과를 토대로 해석하였다.

Table 6. The Validity of SEM between Basic and Revised Model

Model	χ^2	GFI	RMSEA	RMR	NFI	CFI	AGFI
Basic Model	109.331 df=23, P=0.000	0.941	0.121	0.078	0.821	0.847	0.858
Revised Model	56.301 df=20, P=0.000	0.962	0.084	0.039	0.908	0.936	0.894

기본 연구모형 및 수정모형의 적합도 분석 결과는 <표 6>에 정리되어 있다. 수정 연구모형의 구조방정식 분석 결과에 따른 경로계수와 이에 대한 유의성 검증 결과, 그리고 가설검정의 채택여부는 <표 7>과 같다.

TQM 특성 요인이 서비스회복의 분배적 공정성에 영향을 미치는 것으로 설정한 가설(H1-a,b,c,d,e)의 분석 결과는 1개의 경로에서만 유의하지 않고 나머지 모두는 유의한 결과가 얻었다. 서비스회복의 분배적 공정성에 가장 영향을 많이 미치는 TQM 특성요인은 최고경영자 리더십(0.31), 프로세스관리(0.26), 종업원참여(0.19), 교육훈련(0.18) 순이었다. 분배적 공정성에 대한 정보 및 분석시스템 요인의 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났는데, 이는 정보 및 분석시스템의 수집이나 이의 활용이 고객의 불만을 해결하는 자료로써 적극적으로 이용되지 못하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 이러한 데이터의 활용을 통하여 해당 업체의 특성에 맞는 서비스와 특히 서비스실패에 대한 회복 절차가 수립되어야 할 것으로 판단된다.

Table 7. The Results of Hypothesis Testing

Variables		C.R	S.E	t-Value	P-Value	
Distributive Justice	← CEO Leadership	0.310	0.054	5.688	0.000	supported
	← Employee Involvement	0.187	0.054	3.429	0.000	supported
	← Education & Training	0.185	0.054	3.390	0.000	supported
	← Information & Analysis	0.062	0.054	1.137	0.255	Rejected
	← Process Management	0.262	0.054	4.805	0.000	supported
Procedural Justice	← CEO Leadership	0.287	0.057	5.055	0.000	supported
	← Employee Involvement	0.233	0.057	4.106	0.000	supported
	← Education & Training	0.095	0.057	1.684	0.092	Rejected
	← Information & Analysis	0.154	0.057	2.721	0.007	supported
	← Process Management	0.067	0.057	1.174	0.240	Rejected
Interactional Justice	← CEO Leadership	0.309	0.056	5.514	0.000	supported
	← Employee Involvement	0.220	0.056	3.922	0.000	supported
	← Education & Training	0.163	0.056	2.911	0.004	supported
	← Information & Analysis	0.118	0.056	2.105	0.035	supported
	← Process Management	0.091	0.056	1.619	0.105	Rejected
Service Quality	← Procedural Justice	0.279	0.049	5.679	0.000	supported
	← Distributive Justice	0.433	0.049	8.812	0.000	supported
	← Interactional Justice	0.339	0.049	6.912	0.000	supported
Customer Satisfaction	← Service Quality	0.53	0.053	9.940	0.000	supported
	← Distributive Justice	0.223	0.048	4.643	0.000	supported
	← Procedural Justice	0.128	0.045	2.868	0.004	supported
	← Interactional Justice	0.123	0.046	2.690	0.007	supported

TQM 특성 요인이 서비스회복의 절차적 공정성에 영향을 미치는 것으로 설정한 가설(H2-a,b,c,d,e)의 분석 결과는 2개의 경로에서만 유의하지 않고 나머지 모두는 유의한 결과를 얻었다. 서비스회복의 절차적 공정성에 가장 영향을 많이 미치는 TQM 특성요인은 최고경영자 리더십(0.29), 종업원참여(0.23), 정보 및 분석시스템(0.15)의 순으로 분석되었다. 교육훈련이 절차적 공정성에 미치는 영향(H2-b)에 대한 가설은 통계적으로 유의하지 않았는데, 이 결과는 연구자의 입장에서는 받아들이기 쉽지 않은 결과이다. 논리적으로는 교육을 통하여 절차적 공정성이 확보되고 고객들에게 이를 인지시키는 능력을 향상시킬 수 있다면 서비스회복에 큰 도움이 될 것이라는 점에는 의심의 여지가 없으나 왜 이러한 결과가 나왔는지에 대하여는 추가적인 연구가 필요하다. 또한 프로세스관리가 절차적 공정성에 미치는 영향(H2-e)에 대한 가설도 통계적으로 유의하지 않다. 이는 급여 및 인센티브, 권한위임에 많은 영향을 미치는 프로세스관리가 근로자의 근무 기간이 매우 짧은 높은 이직율의 반영과 일용직과 계약직 근로자가 많은 현실에서 기업에서 요구하는 규정과 관련된 절차적인 측면에서는 숙지와 이행 정도가 이루어지지 못하고 있음을 반영한 것으

로 판단된다.

TQM 특성 요인이 서비스회복의 상호작용적 공정성에 영향을 미치는 것으로 설정한 가설(H3-a,b,c,d,e)의 분석 결과는 1개의 경로에서만 유의하지 않고 나머지 모두는 유의한 결과를 얻었다. 서비스회복의 상호작용적 공정성에 가장 영향을 많이 미치는 관련변수는 최고경영자 리더십(0.31), 종업원참여(0.22), 교육훈련(0.16), 정보 및 분석시스템(0.12) 순이다. 서비스회복의 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성이 서비스품질에 영향을 미치는 것으로 설정한 가설(H4)와 서비스품질이 고객만족에 영향을 미치는 것으로 설정한 가설(H5), 서비스회복의 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성이 고객만족에 영향을 미치는 것으로 설정한 가설(H6-a,b,c)에 대한 분석 결과는 모두 유의한 것으로 나타났다.

서비스품질에 가장 영향을 많이 미치는 매개변수인 서비스회복 공정성은 분배적 공정성(0.43), 상호작용적 공정성(0.34), 절차적 공정성(0.28)순으로 나타났다. 또한 고객만족에 직접적으로 가장 많은 영향을 미치는 것도 서비스품질(0.53), 분배적 공정성(0.22), 상호작용적 공정성(0.13), 절차적 공정성(0.13)으로 나타났다. 이는 고객은 실질적인 금전적 보상과 인간적인 측면에 더욱 높은 관심을 가지고 있음을 보여주는 결과이다.

이상을 종합하여 보면 효과적인 서비스회복 활동을 위하여 최고경영진의 리더십이 매우 중요한 선행요인임을 의식업 경영자들은 주지할 필요가 있겠다. 또한, 서비스회복 품질 향상을 위하여 종업원이 적극적으로 참여할 수 있도록 많은 관심과 투자를 하여야 한다. 그리고 프로세스 관리 측면에서는 종업원에게 제공되는 보상과 권한 위임(Empowerment)을 통한 근무 환경 개선에 더욱 관심을 기울일 필요가 있다는 점이다. 그리고 외식업에서의 서비스 품질의 향상은 분배적 공정성 및 점점 서비스에서의 인간적 관계가 잘 이루어지도록 하여야 함을 연구 결과에서 보여주고 있다.

5. 결 론

본 연구는 내부 시스템 관점에서 서비스 회복 활동에 참여하는 점점 종업원을 대상으로 서비스 회복 공정성의 선행요인으로서의 TQM 특성에 대한 실증적 분석과 점점 종업원이 인지하는 서비스 회복 공정성과 이에 대한 성과간의 상호관계를 분석하여 서비스 회복의 성과 극대화를 위한 내부 마케팅 관점에서의 TQM 역할을 조명하고자 하였다.

본 연구에서 도출된 시사점은 다음과 같다. 우선, TQM적 조직 특성은 서비스 회복 공정성에 전반적으로 정의 영향을 미친다. 그러나 서비스 회복 공정성의 하위 차원에 따라 다소 다른 결과를 보여 주었다. 즉, 분배적 공정성에는 정보 및 분석시스템을 제외한 최고 경영자 리더십, 종업원 참여, 교육훈련, 그리고 프로세스 관리가 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 절차공정성에는 최고경영자 리더십, 종업원 참여, 그리고 정보 및 분석시스템이, 마지막으로 상호작용적 공정성에는 최고경영자 리더십, 종업원 참여, 교육훈련, 및 정보 및 분석 시스템의 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 한편, 서비스회복 공정성과 서비스 품질의 관계, 서비스 품질과 고객만족의 관계, 그리고 서비스 공정성과 고객만족의 관계에서는 모든 하위 요인들이 각각 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있어 기존 문헌들의 분석을 지지하였다.

본 연구는 외식업에서의 서비스 회복공정성의 선행변수로서의 TQM적 조직특성에 대한 영향관계를 구체적으로 제시하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있겠으나 다음과 같은 연구의 한계를 지니고 있다. 첫째, 분석에 활용된 표본이 서울 및 경기도에 국한되어 있어 지역별 편차 등이 발생할 수 있는 소지가 있어, 구성된 연구모형의 일반화에는 다소 한계가 있을 것으로 사료 된다. 둘째, 외식업체의 특성별(규모, 메뉴특성, 프랜차이즈 여부 등) 상황에 따른 분석의 미흡으로 분석된 결과의 해석에 제약이 있었다.

REFERENCES

- Alexander, S., and Ruderman, M. 1987. "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior." *Social Justice Research* 1(1):26-44.
- Ali, N., Mahat, F., Ali, N., and Zairi, M. 2010. "Testing the Criticality of HR-TQM Factors in the Malaysian Higher Education Context." *Total Quality Management* 21(11):1177-1188.
- Bitner, M., Booms, B., and Mohr, L. 1994. "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint." *Journal of Marketing* 58(40):95-106.
- Blodgett, J., Wakefield, L., and Barnes, J. 1995. "The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior." *Journal of Services Marketing* 9(4):31-42.
- Brooks, A., and Zeitz, T. 1999. "The Effects of TQM and Perceived Justice on Organizational Commitment of Hospital Nursing Staff." *Journal of Quality Management* 14(1):69-94.
- Flynn, B., Schroeder, R., and Sakakibara, S. 1995. "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage." *Decision Science* 26(5):659-691.
- Gallagher, D., Ting, L., and Palmer, A. 2008. "A Journey into the Unknown: Taking the Fear Out of Structural Equation Modeling with AMOS for the First-time User." *The Marketing Review* 18(3): 255-275.
- Gil, S., Hudson, S., and Quintana, T. 2006. "The Influence of Service Recovery and Loyalty on Perceived Service Quality A Study of Hotel Customers in Spain." *Journal of Hospital and Leisure Marketing* 14(2):47-68.
- Ha, J., and Jang, S. 2009. "Perceived Justice in Service Recovery and Behavioral Intentions: The Role of Relationship Quality." *International Journal of Hospitality Management* 28(3):319-27.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hartline, M., and Ferrell, O. 1996. "The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation." *Journal of Marketing* 60(4):52-70.
- Hays, J., and Hill, A. 1999. "The Market Share Impact of Service Failures." *Production and Operations Management* 8(3):208-220.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., and Shlasigner, L. 1994. "Putting the Service-profit Chain to Work." *Harvard Business review* Mar-Apr 164-174.
- Jun, M., and Cai, S. 2010. "Examining the Relationships between Internal Service Quality and Its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction." *Total Quality Management* 21(2):205-223.
- Lin, W. 2010. "Relevant Factors that Affect Service Recovery Performance." *The Service Industrials Journal* 30(6): 891-910.
- Mueller, R., Mack, A., and McMullan, R. 2003. "Service in the Restaurant Industry: An American and Irish Comparison of Service Failures and Recovery Strategies." *Hospitality Management* 22:395-418.
- Nunnally, J. 1978. *Psychological Theory*. 2nd ed. McGraw Hill.
- Oh, Se Gu. 2007. "The Factors for Service Recovery of Family Restaurant and Mobile Telecommunication Service." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 35(4):111-122.
- Patterson, P., Cowley, E., and Prasongsukarn, K. 2006. "Service Failure Recovery: The Moderating Impact of Individual-level Cultural Value Orientation on Perceptions of Justice." *International Journal of Research in Marketing* 23:263-277.
- Porter, L., and Parker, A. 1993. "Total Quality Management: The Critical Success Factors." *The TQM Magazine* 6(1): 38-43.
- Sampson, D., and Terziovski, D. 1999. "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance." *Journal of Operations Management* 17:393-409.
- Smith, A., Bolton, R., and Wagner, J. 1999. "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery." *Journal of Marketing Research* 36:356-372.

- Suh, Chang Jeok, and Kang, Mi Ra. 2008. "A Study on Service-Recovery Framework Affecting Process in Airline Service." *Journal of the Korean Society for Quality Management*, 36(2), 85-95.
- Suh, Chang Jeok, and Kwon, Yeong Hoon. 2000. "The Empirical Study on the Effect of Service Recovery Effort to Service Quality Perception and Customer Satisfaction." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 28(4):47-66.
- Tax, S., Brown, S., and Chandrashekar, M. 1998. "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing." *Journal of Marketing* 62:60-76.
- Taylor, S., and Baker, T. 1994. "An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumer's Purchase Intentions." *Journal of Retailing* 70(2):163-178.
- Yoo, J., Shin, Y., and Yang, I. 2006. "Key Attributes of Internal Service Recovery Strategies As Perceived by Frontline Food Service Employees." *Hospitality Management* 25:496-509.
- Yoon, M., Beatty, S., and Suh, J. 2001. "The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes: An Employee-level Analysis." *International Journal of Service Industry Management* 12(5):500-521.