

# 서비스 모니터링의 효과성 제고를 위한 방안에 관한 연구

박의정

숭실대학교 대학원

유한주

숭실대학교 경영학부

## Abstract

서비스 산업의 비중이 지속적으로 높아지면서 높은 서비스 품질 유지가 기업 성공의 필수과제가 되고 있다. 하지만 서비스 품질의 상당 부분은 주관적 품질이 주를 이루고 있어 이에 대한 정확한 측정이 무엇보다도 중요하다.

이에 본 연구에서는 점점 서비스의 품질을 측정하는 것이 서비스 품질을 향상, 유지하는데 큰 도움이 될 것으로 판단하고, 기업의 서비스 모니터링 시행에 대한 사례연구를 통하여 서비스 품질 측정의 다양한 기준을 제시하고 효과적인 서비스 모니터링 기준을 재정립하고자 한다.

## I. 서론

현대 한국 경제는 제조업의 산업비중이 정 체현상을 보이는 반면 지속적인 서비스업의 비중확대로 인해 서비스 경제라 해도 과언이 아니다. 이러한 현상은 고객 욕구의 다양화, 사회의 정교화·복잡화, 부와 여가시간의 증대, 기술의 발달, 고령화의 진전 등으로 인해 급속히 진행되고 있다. 특히 여가 개념의 확대는 서비스 산업을 이용하는 고객들을 급속히 증대시키고 있으며, 이러한 상황 하에 높은 품질의 서비스를 제공하고 유지하는 것은 기업의 필수과제가 되고 있다. 이에 높은 품질의 서비스를 제공하기 위하여 서비스 품질을 측정하는데 다양한 기법들이 사용되고 있다. 고객이 경험하는 서비스는 상당부분 서비스 접점에서 고객과 서비스 제공자와의 상호작용에 의한 주관적 품질이 주를 이루는 것으로 나타나고 있다.

본 연구는 서비스 접점에서 서비스 제공자가 제공하는 서비스의 품질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 선행 연구 검토 및 사례 분석

을 통하여 서비스 모니터링의 이론적 체계를 재정립하고 서비스 모니터링의 효과를 제고하기 위한 방안을 제시하고자 한다.

## II. 서비스 모니터링 이론적 고찰

### 2.1 서비스와 점점 서비스

#### 2.1.1 서비스의 개념과 특성

서비스라는 용어는 학자들마다의 관점에 따라 다르기 때문에 서비스의 정의나 범위에 대해 아직까지 통일된 견해가 성립되지 않고 있다. 경영학에서의 정의를 살펴보면 서비스를 '용역'으로 이해해 '제품'과 구분되는 것으로 해석하여 다양한 관점에서 정의하고 있으며 이는 활동론적 정의와 속성론적 정의로 나누어 설명할 수 있다. 활동론적 정의는 서비스 제공자가 실제로 서비스를 수행하는 과정에서 고객에게 만족을 주기위한 상호작용 측면을 강조하는 것으로써 미국마케팅학회, Bessom, Lehtinen, Zeithaml & Bitner등이 이러한 활동론적 측면에서 서비스를 정의하였다.

반면 속성론적 정의는 서비스를 유형 제품

과 구분되는 속성인 무형성, 생산과 소비의 동시 발생성 등을 강조한 것으로써 Regan, Rathmell, Kotler & Bloom 등이 이러한 속성론적 측면에서 서비스를 정의하였다.

이외에도 Blois(1974)는 “제품에서 물리적 형태의 변화가 없이 판매 제공되는 활동”을 서비스로 정의하였고, Stanton(1981)은 “판매될 경우 욕구를 충족시키는 무형의 상품”을 서비스로 정의하였다. Berry(1980)는 서비스를 “구매의 대상이 무형적인 활동이나 노력”이라고 하였으며, Gronroos(1990)는 “자신을 서비스 제공자라고 간주하는 기업과 기관에 의해 제공되는 거래물”이라는 정의를 내렸다.

서비스는 재화와 다른 독특한 고유의 특성을 지니고 있는데 서비스를 유형적 재화와 구분하는 가장 기본적인 특성인 무형성, 서비스는 제공자가 생산자에 의해 제공되는 것과 동시에 고객에 의해 소비되는 특성인 비분리성, 서비스의 생산 및 인도 과정에는 여러 가변적 요소가 많기 때문에 한 고객에 대한 서비스가 다음 고객에 대한 서비스와 다를 수 있는 특성인 이질성, 제품과 달리 재고로 보관할 수 없는 특성인 소멸성 등 4가지이다.

### 2.1.2 서비스 접점의 개념과 특성

서비스는 생산과 소비의 비분리성이라는 특성을 가지므로 서비스이용자는 서비스를 제공하는 사람과 상호작용하는 서비스접점(service - encounter)에서의 경험에 비중을 크게 두고 서비스품질을 평가할 것이다.

Parasuraman et, al.(1998)이 “서비스품질은 서비스 접촉 시 과거에 우수했던 서비스와 현재의 서비스를 비교하는 것.”이라는 서비스 품질을 개념적 정의에 서비스접점의 순간을 포함하였다. Solomon, Surprenant, Czepiel, and Gutman(1985)은 서비스접점을 “서비스 상황에서 구매자와 판매자의 직접적인 대면적(fac to face)상호작용”이라고 규정하며 서비스 판매자와 구매자 사이의 일대일 상호작용이 제공받는 서비스에 대한 고객의 전반적인 만족을 결정짓는 요인이라고 주장하였다. Shostack(1985)는 서비스접점을 “고객이 서비스와 직접적으로 접촉하여 사용하는 동안의 시간적 주기”로 정의

한다. Bitner, Booms, and Tetreault (1990)는 서비스접점을 고객과 직원간의 인적 상호작용 측면에서 파악하고 있으며, 중요사건기법(Critical Incident Technique : CIT)을 사용하였다. 또한 Keaveney(1995)의 연구도 서비스접점을 고객과 서비스 직원과의 인적 상호작용으로 정의 하였다. 이처럼 서비스접점에 대한 개념은 다양하게 정의되고 있으나, 서비스접점이 가지는 특성에는 공통점이 존재한다. Solomon, Surprenant, Czepiel, and Gutman (1985)은 서비스 접점의 특징을 양자적, 인적상호작용 (human interaction), 역할성과(role performance), 인적접촉으로 크게 네가지로 정의하였다.

## 2.2 서비스 모니터링의 개념

서비스품질측정의 대표적인 제도 중 하나가 서비스 모니터링이다. 서비스 모니터링은 서비스 기업에서 정한 표준화된 서비스대로 고객접점에서 이루어지고 있는지를 전문가를 선발하여 선발된 전문가를 통하여 과학적으로 평가하는 활동이며 이를 통하여 고객 접점의 서비스 품질 수준을 향상시키고 유지시키는데 그 목적이 있다. 서비스 모니터링은 고객을 대면하는 접점 직원의 서비스 수준뿐만 아니라 환경 관리 부분과 고객 접근 프로세스, 운영부분까지 측정하는 것이 바람직하다. 서비스 모니터링을 공개적으로 시행하는 경우도 있지만 시행기간, 모니터링 요원에 대한 정보 노출등의 단점을 보완하기 위하여 비공개적으로 실시하는 Mystery Shopping기법을 많이 사용하고 있다. 이 방법은 서비스의 품질, 종업원의 능력이나 친절함 등을 파악하기 위해 외부조사기관을 이용하는 경우가 많은데 이는 객관적이고 편파적이지 않다는 점과 해당 조사내용과 방법에 대해 숙련되어 있으며, 종업원들을 쉽게 알아차리지 못함으로써 보다 정확한 조사가 가능한 장점 때문에 자주 이용하곤 한다. 하지만 보다 바람직한 서비스 모니터링을 실행하기 위해서는 기업 내 운영체제가 잘 갖추어져 있어야 한다.

첫째, 행동지침이 될 수 있는 서비스 매뉴얼이 작성되어 있어야 한다.

둘째, 서비스 모니터링을 위한 모니터 요원의 평가가 객관적으로 이행될 수 있도록 모니터링 사전 교육 및 지속적인 관리가 필요하다.

셋째, 서비스 모니터링 및 결과에 따른 교육을 이행할 기관이 필요하다.

서비스 모니터링을 1회성 이벤트로 보는 것이 아니라 장기적인 안목을 가지고 지속적인 개선의 도구로 활용해야 한다.

## 2.3 서비스 모니터링의 과학적 접근

### 2.3.1 MOT

Moments Of Truth(MOT)는 고객이 기업의 종업원 또는 특정 자원과 접촉하는 그 서비스의 품질에 대한 인식에 영향을 미치는 상황으로 정의할 수 있다. Moments Of Truth(MOT)는 스페인의 마케팅 학자인 리차드 노먼(Richard Norman)이 이를 서비스 품질관리에 처음 사용하였다. 이 말은 투우사와 소가 일대일로 대결하여 투우사가 소의 급소를 찌르느냐, 소의 뿔에 찔리느냐의 생과 사가 놓인 최후의 순간을 말한다. 이것은 그 직후에는 반드시 결판이 나기 때문에 매우 결정적인 순간으로 풀이된다. 결정적 순간은 서비스 제공자가 고객에게 서비스의 품질을 보여줄 수 있는 기회로서 지극히 짧은 순간이지만 고객은 서비스에 대한 인상을 좌우한다. 결정적 순간은 보통 종업원과 고객이 접촉하는 순간에 발생하지만 그 이외 기업의 여러 자원과 직접 또는 간접적으로 접하는 순간들이 서비스 인상을 결정하는 결정적 순간으로 볼 수 있다. 서비스 개선을 위하여 고객 접점의 결정적 순간을 파악하고 그 순간에 발생하는 영향을 알고 대응방안을 연구해야 하는데 서비스 접점 별 MOT가 찾아지면 고객 접점과 표준적 기대와 비교하여 나타난 현상에 대해 어떻게 개선할 것인지를 알아볼 수 있다.

### 2.3.2 Work Sampling

Work Sampling은 확률론적인 통계원리에 기초를 두고 있으며 장비나 작업자의 활동 혹은 시간적 추이 상황을 정량적으로 분석하기 위한 작업측정의 기법이며, 시간 연구법으로 적용하기 어려운 비 반복적인 업무에 적용하면

효과적이다. Work Sampling은 확률의 법칙을 이용하여 최소한도의 샘플을 순간적으로 관측해서, 대상으로 하는 현장 전체의 모습을 실용상 만족할 만한 신뢰수준과 정확도를 가지고 추정하는 작업측정 기법이다. 즉, 관측대상을 랜덤으로 선정한 시점에서 작업자나 기계의 가동상태를 스톱워치 없이 순간적으로 관측하여 그 상황을 추정하는 방법이다. 이 방식은 1934년 팁렛(L.H.C. Tippett)이 순간관측(snap-reading)이란 명칭으로 영국의 섬유업계에서 시도한 것인데, 미국에서는 1941년에 지연비율법(ratio delay method)으로 소개되어 작업지연 발생현상의 비율을 구하는데 이용되었다. 이것이 작업측정 기법으로 보급된 것은 1950년대 이후이다. 처음에는 어떠한 현상의 평균적 경향을 개략적으로 파악하기 위한 방법으로 사용되었으나, 점차로 적용분야가 확대되어 비반복적 업무의 시간측정에 적용되고 있다. 즉, 비반복적인 성격을 띤 업무나 작업의 가동률이나 지연율의 조사, 작업성과의 측정, 표준시간의 산정 등에 주로 이용된다.

Work Sampling은 그의 본질상 많은 관측수(수백에서 수천)를 필요로 하므로 합리적인 관측수의 결정이 요구된다. 관측횟수 즉, 샘플의 크기와 신뢰도는 서로 함수관계에 있으므로 앞서의 시간연구에서와 같이 샘플링에 앞서 요구되는 신뢰수준과 오차율이 주어져야 한다.

신뢰수준과 오차율(허용오차)이 주어지면 다음의 산식으로 필요한 관측횟수를 산정할 수 있다.

$$N = \left( \frac{K}{e} \right)^2 \frac{1-p}{p}$$

위 식으로 관측 수, 즉 샘플의 크기 N을 구하고자 해도 p는 아직 미지수이다. p는 Work Sampling에 의하여 최종적으로 구하려는 것이므로, 우선은 p의 추정치로서 N을 계산하고 어느 정도 샘플링이 진행된 다음, p의 값을 구해서 이를 대입하여 N을 재계산할 수 있다.

Work Sampling의 관측횟수는 목적에 따라 차이가 많다. 용도별로 제시된 Work Sampling의 크기(샘플수)는 <표 1>과 같다.

<표 1> Work Sampling의 샘플수 기준

Work Sampling의 용도	샘플수
① 일반목적 : 어디에 문제점이 있는가를 알고자 할 때	100
② 특수목적 : 기계의 정지시간이나 유희시간의 원인을 알고자 할 때	600
③ 작업자 또는 기계의 가동율 조사	4,000

관측횟수가 결정되면 관측시각을 랜덤으로 결정해야 한다. 관측대상을 랜덤으로 관측하기 위해서 난수표나 주사위를 이용하여 관측시각을 임의로 선정한다.

### 2.3.3 SERVQUAL

서비스 품질에 대한 정의와 그 결정 요소 등에 대한 연구가 있어야 서비스 품질을 측정할 수 있다. 따라서 서비스 품질을 측정하는 일은 그리 쉬운 일이 아니다. 서비스품질의 측정 방법 중 일반화 된 모형으로 미국의 파라수라만(A. Parasuraman), 자이다틀(V. A. Zeithaml), 베리(Leonard L. Berry)등 세 사람의 학자(이하 PZB)에 의해 개발 SERVQUAL이 있다. 이는 서비스품질 측정도구로서 서비스 기업이 고객의 기대와 평가를 이해하는 데 사용할 수 있는 다문항 척도(multiple-item scale)이다. 서비스품질 고객이 지각하는 서비스품질이란 고객의 기대나 욕구 수준과 그들이 지각한 것 사이의 차이의 정도로 정의된다. 고객 기대에 미치는 영향 요인들은 고객의 기대를 형성하는 데 기여하는 핵심요인인 구전, 고객들의 개인적 욕구, 서비스를 이용해 본 과거의 경험, 서비스 제공자의 외적 커뮤니케이션 등이었던 것으로 나타났다.

PZB는 서비스 품질을 주제로 하는 탐색적 연구와 일련의 반복적인 자료 수집과 자료 분석 단계를 통해 97개 문항으로 구성된 측정 도수 시안을 점차 개선시키고 축약하여 다섯 가지의 차원을 기본으로 한다는 것을 발견하였다. 고객이 서비스 품질을 판단하는데 일반적으로 고객이 느끼는 상대적 중요도에 따라 다섯 가지를 나열하면 신뢰성(reliability), 문제에 대한 대응성(reponsiveness), 확신성(assurance), 고객의 불편에 대한 공감수준(empathy), 유형성(tangibles)의 순이다. 고객은

다섯 가지 차원을 기준으로 기대한 서비스와 인지된 서비스를 비교하여 서비스 품질을 판단한다. 기대한 서비스와 인지된 서비스 사이의 차이는 만족 수준이 긍정적이든 부정적이든 서비스 품질의 척도가 된다. Parasuraman 등의 실증 분석에 의하면 일반적으로 신뢰성이 가장 중요한 차원이며, 유형성이 가장 중요하지 않은 것으로 드러났다. 나머지 세 가지 차원의 중요도는 유사한 것으로 알려졌다. 또한 이러한 차원들은 일반적인 서비스업의 경우를 뜻하므로 상황에 맞게 품질차원을 수정해서 활용해야 할 것이다.

## III. 서비스 모니터링 사례연구

### 3.1. S병원 주차장 서비스 모니터링 사례분석

#### 3.1.1 주차장현황 및 조사방법

1989년 6월 개원한 이 병원은 내원객의 편의를 위해 총 2,275대 주차가 가능한 넓은 주차장이 확보되어 있으며 병원 주변의 시내 도로 정체 시 우회 도로로 활용이 되고 있어 내원객의 차량 이외에도 차량 소통이 매우 많은 편이다. 주차 관리와 도로 안전을 확보하기 위해 70명의 직원이 근무를 하고 있으며 효율적인 운영을 위하여 국내 병원 중 최초로 무인 정산 시스템을 도입하여 유인 정산시스템과 병행하여 운영하고 있다.

본 모니터링은 가상 고객법(Mystery shopper)을 이용하였다. 모니터링 요원은 이들은 병원 내원객으로 가장하여 서비스에 직접 참여하거나 다른 고객이 직원, 유형물로부터(무인 정산기) 서비스를 받는 모습을 관찰함으로써 모니터링을 실시하였다. 모니터링 대상 직원들은 업무로 구분하여 진행하였으며 본 연구에서는 유인 정산 서비스와 무인 정산 서비스 두 개의 차별화된 서비스 제공에 가장 영향을 주고 있는 유인 정산원과 무인 정산 안내직원 두 직군을 비교해 보겠다.

#### 3.1.2 체크리스트 설계 및 모니터링 시행

모니터링 체크리스트는 직군별 역할에 따라

고객에게 제공되는 서비스를 세분화하여 작성하였으며 SERVQUAL의 5가지 차원인 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성을 고려하여 설계하였다. 체크리스트의 문항은 현장 담당자, 관리자가 함께 참여로 개발되었으며 사전 모니터링 실시로 체크리스트 항목의 완성도를 높였다. 모니터링은 고객 관점에서 보다 객관적인 평가가 이루어질 수 있도록 서비스 모니터링 전문가 3인과 일반 고객 2인이 함께 시행하였다.

모니터링 시행 시 고려한 점은 첫째, 전체적인 인적 서비스 수준을 파악하기 위하여 전 직원이 모니터링 대상에 포함될 수 있도록 모니터링 시간대를 분포하였다. 두 번째로 고려한 것은 주차장의 복잡성 여부에 따라 달리 느끼는 서비스 품질을 파악하기 위하여 입, 출차가 많은 시간(09시 30분~ 12시 / 13시 30분 ~ 16시)을 고려하여 실시하였다. 세 번째로 고려된 사항은 모니터 요원의 주관적인 격차를 줄이기 위해 2인 1조, 3인 1조로 모니터링을 시행하였다.

### 3.1.4 모니터링 결과분석

모니터링 시행 후 결과를 분석해보니 유인 정산원의 서비스는 각 차원에서 신뢰성이 70.9점으로 가장 높게 나타났고, 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공을 위한 대응성이 57.8점으로 가장 낮게 나타났다. 차원별 모니터링 점수 분석 후 일반시간대와 입,출차가 붐비는 바쁜 시간대로 분류하여 점수 분포를 본 결과 <표 2>와 같이 유형성과 신뢰성은 바쁜 시간대와 일반시간대의 격차가 각 1.4점, 1.3점으로 나타나 거의 비슷한 서비스 수준으로 고객이 인식하는 것으로 분석되었다. 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 대응성은 일반시간대가 바쁜 시간대에 비해 8.3점, 직원의 지식과 예절 신뢰와 자신감을 전달하는 능력인 확신성은 일반시간대가 바쁜 시간대에 비해 4.8점, 고객에게 제공하는 개별적 배려와 관심을 나타내는 공감성은 일반시간대에 비해 바쁜 시간대가 6.7점 낮은 서비스 수준으로 인식되었다.

<표 2> S병원 주차장 유인 정산원 모니터

링 시간대별 평균점수

차원	유형성		신뢰성		대응성	
	바쁜 시간	일반 시간	바쁜 시간	일반 시간	바쁜 시간	일반 시간
평균점수	68.6	70.0	71.7	70.4	63.3	55.0
차원	확신성		공감성			
	바쁜 시간	일반 시간	바쁜 시간	일반 시간		
평균점수	68.5	63.7	71.7	65.0		

이러한 결과는 실제로 바쁘지 않은 일반 시간대에 핸드폰 통화중이거나 문자 메시지를 보내는 등의 모습이 모니터 요원에게 노출이 되면서 서비스 제공자와 고객 간 1:1 서비스가 실행될 경우 바쁜 시간대에 비해 일반 시간대에 서비스 제공자의 업무 집중도가 떨어진 이 유인 것으로 분석된다.

무인정산 안내직원의 서비스는 각 차원에서 유형성이 62.6점으로 가장 높게 나타났고 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공을 위한 대응성이 46.7점으로 가장 낮게 나타났다. 차원별 모니터링 점수 분석 후 일반시간대와 입,출차가 붐비는 시간대로 분류하여 점수 분포를 본 결과 <표 3>과 같이 유형성과 대응성은 바쁜 시간대와 일반 시간대의 격차가 1.1점, 0.9점으로 나타나 거의 비슷한 서비스 수준으로 고객이 인식하는 것으로 분석되었다.

<표 3> S병원 주차장 정산직원 모니터링 시간대별 평균점수

차원	유형성		신뢰성		대응성	
	바쁜 시간	일반 시간	바쁜 시간	일반 시간	바쁜 시간	일반 시간
평균점수	63.2	62.1	56.7	68.8	46.2	47.1
차원	확신성		공감성			
	바쁜 시간	일반 시간	바쁜 시간	일반 시간		
평균점수	48.5	54.0	51.4	56.0		

약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행할 수 있는 능력인 신뢰성은 바쁜 시간대가 일반 시간대에 비해 12.1점, 직원의 지식과 예절 신뢰와 자신감을 전달하는 능력인 확신성은 바쁜 시간대가 일반 시간대에 비해 5.5점, 고객에게 제공하는 개별적 배려와 관심을 나타내는

공감성은 바쁜 시간대가 일반 시간대에 비해 4.6점 낮은 서비스 수준으로 인식되었다. 이러한 결과는 출차가 많은 시간대에 무인 정산기 사용을 위한 고객의 대기시간이 늘어나며 이를 도와주는 무인정산 안내원이 1 대 다수의 서비스를 제공함에 따라 서비스 품질이 저하되는 요인으로 분석되었다.

### 3.1.5 S병원 모니터링의 보완점

S병원 모니터링을 시행 시 보다 객관적인 서비스 품질 측정을 위해 2인, 3인으로 동일 서비스를 경험하고 평가하였다. A, B, C모니터링 요원은 서비스 모니터링 전문가로 구성하였으며 D, E모니터링 요원은 일반 고객으로 구성하였다. 동일 서비스를 접한 모니터 요원 점수 격차는 적게는 4.3점에서 많게는 10.8점까지 Gap이 발생하였다. 동일 서비스를 경험한 후 지각된 서비스 수준이 55.6점과 66.3점으로 10.8점의 Gap을 나타내는 것은 각 항목별 요원들이 느끼는 비중도와 주관적인 생각의 차이로 나타난 것으로 보였다.

서비스의 수준을 평균을 내는 것은 편차가 큰 경우 서비스 수준 향상을 위한 자극제로 사용되지 못하고 평준화 될 우려가 있다. 따라서 모니터링 시행 전에 모니터링 항목 별 평가 기준을 세분화, 구체화하는 작업이 필요하다. 또한 실제 모니터링 시행 전 모니터 요원들의 사전 모니터링을 실시하여 Gap을 최소화 하는 노력이 필요하다. 모니터링 시행 시 Work Sampling의 이론을 바탕으로 모니터링 시간대를 입, 출차가 많은 시간대와 입, 출차가 많지 않은 일반 시간대로 나누어 모니터링을 하였다. 하지만 바쁜 시간대와 일반 시간대로 나누어 각각의 시간대 별 서비스 수준을 분석하기에는 모니터링 시행 횟수가 많이 부족하다. 주관적 의견이 많이 들어갈 수 있는 모니터링의 경우 보다 객관적인 서비스 품질 수준을 분석하기 위해 더 많은 표본수가 요구된다.

## IV. 서비스 모니터링 개선방안

### 4.1 서비스 모니터링 개선 모형

서비스 모니터링의 개선모형을 제안하기 위하여 도입단계부터 결과분석 이후 이행되어야 할 추가단계까지의 흐름도를 <표 4>과 같이 정리하였다.

<표 4> 서비스 모니터링 시행 흐름도

단 계	진행내용
서비스 모니터링 도입	① 모니터링 대상선정 ② 대상과약 (FGI, Interview, 업무,서비스매뉴얼) ③ 조사방법 선정
체크리스트 개발	① 체크리스트 개발 (내부직원 + 외부 모니터링전문가) ② 예상 결과와 모니터링 목표와의 적합성 파악 ③ Survey (체크리스트 타당성 파악) ④ 체크리스트 가중치 항목 개발 ⑤ 항목별 점수 기준표 개발 ⑥ 서비스 모니터링 시나리오 개발
서비스 모니터링 시행	① 모니터 요원 선발 ② 모니터 요원 교육 ③ 모니터링 Schedule ④ 모니터링 시행 ⑤ 모니터링 중간점검 ⑥ 재모니터링 시행(필요에 따라 선택)
현황 / 결과분석	① 결과 도출
서비스 모니터링 추가단계	① 결과에 따른 점점 직원 교육 ② 결과에 따른 리뉴얼작업 ③ 재 모니터링 기획 ④ 모니터링 결과 직원 수용도 조사

#### 4.1.1 체크리스트 개발

모니터링을 시행하기 위해 체크리스트 개발을 매우 중요한 단계이다. 모니터링 평가가 제대로 측정되지 않을 뿐만 아니라 모니터링을 시행한 이후에 체크리스트의 문제점을 발견하여 개선하게 되면 이전의 서비스 수준과 현재의 서비스 수준을 비교 분석하는데 큰 어려움이 있기 때문이다.

따라서 보다 정확한 체크리스트 개발을 위해 다음과 같은 4단계를 제안한다.

첫째, 서비스 모니터링 체크리스트 개발자 선정 시 내부직원 혹은 점점 직원과 서비스 모니터링 전문가가 함께 개발해야한다.

둘째, 체크리스트로 분석되어질 수 있는 예상 결과들과 모니터링 목표와 목적에 부합되는

지에 대해 파악해 보는 과정이 필요하다.

셋째, 체크리스트 타당성 파악을 위한 Survey로 체크리스트의 완성도를 높인다.

넷째, 체크리스트 가중치 항목 개발을 통하여 고객이 중요하게 생각하는 비중있게 다루어야 할 항목에 대해 고려해야 한다.

다섯째, 체크리스트 항목 별 점수 기준표 개발로 모니터 요원의 주관보다는 객관화된 평가가 이루어질 수 있도록 해야 한다.

여섯째, 서비스 모니터링 시나리오 개발로 고객이 접할 수 있는 모든 서비스 요인들을 점검할 수 있도록 한다.

#### 4.1.2 서비스 모니터링 시행

모니터링 시행 단계는 실질적으로 서비스 수준을 파악하는 단계이므로 매우 중요하다고 할 수 있다. 서비스 모니터링 시행 단계는 모니터 요원 선발부터 재 모니터링까지 여섯 개의 세부단계 설정하였다.

첫째, 모니터 요원 선발은 모니터링 목적에 따라 달라질 수 있다. 고객이 직접 느끼는 서비스 수준을 파악하기 위함이라면 순수 고객이 모니터 요원의 자격이 될 수 있으나, 고객이 직접 느끼는 서비스 수준과 함께 개선 포인트를 찾고 싶다면 서비스 모니터링 전문가의 비중을 높이거나 100% 전문가가 모니터링을 시행 한다.

둘째, 모니터 요원 교육은 모니터링 대상에 대한 업무 파악 및 서비스 기준,과 메뉴얼 교육, 체크리스트 교육, 체크리스트 항목별 평가 기준 교육, 모니터링 상황별 시나리오 교육, 모의 모니터링 시행, 모니터 요원별 점수 개발 요인 제거를 위한 재교육을 시행하여 보다 객관화된 평가가 이루어 질 수 있도록 해야 한다.

셋째, 모니터링 Schedule은 Work Sampling의 이론을 응용하여 바쁜 시간대와 일반 시간대, 한가한 시간대등으로 나누어 시행한다. 이는 직원의 서비스 수준을 평가하여 취약한 시간대를 찾고 그 원인을 분석하기 위함이다. 모니터 요원의 Schedule은 2인 1조로 시행하여 한 장소에 2회를 초과하지 않도록 일정을 조절한다.

넷째, 모니터링 시행 미리 작성되어진 시나리오를 기본으로 시행하며 실제 고객으로 접근하여 고객 점점 서비스 수준을 파악하도록 한다.

다섯째, 모니터링 중간점검은 모니터링 기간 중 4분의 1지점에서 행하는 것이 바람직하다. 이때 각 모니터 요원들이 평가한 체크리스트를 점검하고 필요에 따라 재교육이 실시되기도 하며, 모니터링 시행 시 발생하는 문제점 등을 점검한다.

여섯째, 재 모니터링 시행은 필요에 따라 선택하며 모니터링 완료 후 체크리스트별 각 항목에 대한 평가 내용을 확인하고 부족한 항목이 없는지, 체크리스트의 분석 가치 등을 파악하여 재 모니터링이 필요하다고 판단되는 경우 시행한다.

마지막으로 서비스 모니터링 시행 후 현황 및 결과 분석이 끝나고 나면 이 결과를 적극적으로 기업의 서비스 개선에 활용해야 한다. 따라서 도출된 문제점 등으로 프로세스와 환경 개선뿐만 아니라 결과에 따른 점점 직원의 교육이 이루어져야 하며 MOT메뉴얼 개발 혹은 리뉴얼 작업이 시행되어 져야 한다.

제시한 서비스 모니터링 개선 모형에 대한 효과를 검증해보기 위해 대상을 설명하고 체크리스트를 개발, 2명의 모니터 요원(전문가1인, 일반인1인) 선발을 하여 모니터링을 시행하였다.

개선 모형 중 적용 범위는 아래와 같이 두 개의 단계에서 세부 항목을 적용하였다.

첫째, 체크리스트개발 단계에서 체크리스트 개발, 체크리스트 가중치 항목 개발, 항목별 점수 기준표 개발, 서비스 모니터링 시나리오 개발을 적용하였다.

둘째, 서비스 모니터링 시행 단계에서 모니터 요원 선발, 모니터 요원 교육, 모니터링 스케줄, 모니터링 시행을 적용하였다.

일반 고객을 대상으로 서비스 모니터링 체크리스트 항목 내용을 기준으로 가중치를 주기 위한 설문을 실시한 결과 아래와 같이 5개가 선정되어 2배의 가중치를 주었다. 모니터링 시행을 위하여 방문 시 시나리오와 각 모니터링 항목에 대한 평가표를 구체적으로 작성하였다.

두 명의 모니터링 요원이 D사 매장에 방문하여 서비스 모니터링을 한 체크리스트로 결과를 두 가지로 분석하였다. 하나는 항목별 평가 기준표에 대한 교육 전과 후를 비교하였고, 다른 하나는 일반 시간대와 바쁜 시간대에 대한 비교하여 차이를 분석하였다.

점수는 SERVQUAL 5가지 차원에 같은 비중을 주기 위하여 각각 20점씩을 차원에 배점하여 각 차원별 점수의 합이 총 100점이 되도록 계산하였다.

체크리스트의 항목별 평가 기준 표 교육을 시행하기 전과 시행한 후의 점수 차이 흐름을 차원별로 분석해 본 결과 <표 5> 평가 기준 교육 전 모니터 요원별 점수에서 보듯이 교육 전에는 A모니터가 신뢰성과 공감성에 B모니터에 비해 높은 점수로 평가하였고, B모니터는 A모니터에 비해 유형성, 대응성, 확신성에 높은 점수로 평가하였다.

반면 평가 기준 교육 후 모니터 요원 별 점수에서 보듯이 교육 후의 점수 차이 흐름은 대응성, 확신성, 공감성의 세 개의 차원은 동일한 점수를 나타내었으며 A 모니터에 비해 B모니터가 유형성과 신뢰성에 높은 점수를 주는 일관된 결과가 나타났다.

<표 5> 교육 시행 여부에 따른 모니터 요원별 점수

교육여부	평가 기준 교육 전				
차원	유형성	신뢰성	대응성	확신성	공감성
A모니터	11.90	16.67	11.67	11.43	18.75
B모니터	12.86	16.00	14.17	12.14	15.00
점수차	0.95	0.67	2.50	0.71	3.75
교육여부	평가 기준 교육 후				
차원	유형성	신뢰성	대응성	확신성	공감성
A모니터	13.81	15.33	15.83	11.07	16.25
B모니터	14.29	16.67	15.83	11.07	16.25
점수차	0.48	1.33	0.00	0.00	0.00

이 두 개의 결과를 함께 비교해 보면 평가 기준에 대한 교육이 얼마나 중요한지 알 수 있었다. 교육 시행 전 가장 점수 차이를 많이 보인 것은 고객에게 개별적 배려와 관심을 나타내는 공감성의 Gap이 3.75점으로 나타났으며, 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하는 서비스

인 대응성의 Gap이 2.50점으로 큰 차이를 보였다. 신속한 서비스와 배려, 관심 등은 모니터 요원의 개별적인 성향에 따라 느끼는 서비스 수준이 다르기 때문에 주관적인 성향이 개입될 수 있는 항목에 대한 평가 기준을 더 자세하고 세분화하여 설정하고 교육을 통해 최대한 객관적인 평가가 이루어 질 수 있도록 하는 노력이 필요하다.

두 번째 내용은 Work Sampling을 활용한 일반 시간대와 바쁜 시간대에 대한 차이 분석 내용이다. 일반 시간대는 10:00 ~ 11:00와 사 이로 출근시간 이후 점심시간 이전으로 매장 방문객이 많지 않은 시간을, 바쁜 시간대는 4:00 ~ 6:00 매장 내 방문 고객 및 매장에 머 무는 고객이 많은 시간으로 나누어 평가한 결과 바쁜 시간대가 73.20점, 일반 시간대가 80.38점으로 매장이 바쁘지 않은 일반 시간대의 서비스 품질 수준이 7.18점 높은 것으로 나타났다.

각 차원별로 비교해 보았을 때 바쁜 시간대에 비해 일반 시간대가 모든 차원에 대해 서비스 수준이 상위인 것으로 나타나 업무 가중도에 따른 서비스 품질의 격차가 나타나는 것을 확인 할 수 있었다. 가장 점수 차이를 많이 보인 것은 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하는 서비스인 대응성의 Gap이 3.33점으로 일반 시간대에 비해 바쁜 시간대의 점수가 낮게 나왔으며, 그 다음으로는 고객에게 개별적 배려와 관심을 나타내는 공감성의 Gap이 2.50점으로 일반 시간대에 비해 바쁜 시간대의 점수가 낮게 나타났다.

## 4.2 서비스 모니터링 개선 모형의 기대효과

서비스 모니터링을 보다 효과적으로 시행하여 기업의 서비스 수준을 객관화되게 평가할 수 있는 개선된 모형을 제시하였으며 제시된 모형으로 간단한 서비스 모니터링 시행하여 개선된 모형이 서비스 모니터링 결과에 영향을 주는 여부에 대해 확인하였다.

이 개선된 서비스 모니터링 모형에 대한 기대효과는 다음과 같다.

첫째, Work Sampling을 활용한 시간대 별 서비스 수준 측정은 개선 시기와 개선 포인트를 알 수 있다.

둘째, SERVQUAL 차원의 관점에서 서비스 품질요소를 타당하게 추출하여 집중 개선되어야 할 영역을 확실하게 알 수 있다.

셋째, 항목별 평가 기준 수립은 모니터 요원별 평가 Gap을 줄여 보다 정확한 평가가 가능하다.

넷째, 체크리스트 전체 항목에 대해 고객이 중요하게 생각하는 항목을 파악하여 항목별 비중에 대한 격차를 통해 고객이 느끼는 서비스 수준에 가까운 평가를 할 수 있다.

다섯째, 2인 1조 모니터링으로 개인의 주관적 평가를 최소화 할 수 있다. 같은 상황을 두 명의 모니터 요원이 평가를 함으로써 보다 객관된 평가 점수를 확보할 수 있다.

여섯째, 모니터링 중간 점검으로 모니터링 목표와 일관된 방향으로 지속화 할 수 있다.

일곱째, 완성된 체크리스트 점검과 재 모니터링을 통해 보다 정확한 데이터 분석이 가능하다.

## V. 결론

서비스 기업은 고객이 느끼는 주관적인 품질을 측정하기 위하여 기업은 많은 노력을 하고 있으며 서비스 모니터링 역시 높은 서비스 품질이 제공되어 질 수 있도록 서비스 품질을 측정하고 개선점을 파악하는 도구로 볼 수 있다. 서비스 품질을 측정 방법 중 서비스 모니터링은 사람이 측정하는 것이기에 시행 시 보완되어야 할 부분들이 있는데 앞선 사례분석을 통해 나타난 보완점들은 다음과 같다.

첫째, 시간대 별 서비스 수준 격차는 모니터링 시행 시 Work Sampling을 활용하여 바쁜 시간대와 일반 시간대, 한가한 시간대까지 확대하여 업무 가중도 별 서비스 수준을 파악해야 한다.

둘째, 모니터 요원 별 주관적 느낌에 따른 측정 점수 격차를 줄이기 위해서는 항목별 점수 기준표를 개발하여 교육에 활용하고 모의

모니터링을 통하여 점수의 Gap을 줄이는 노력을 해야 한다. 또한 2인 1조의 모니터링 시행으로 한명의 주관적 품질에 치우치지 않도록 한다.

셋째, 모니터링 목표 및 목적에 관해 철저히 파악하고 예상 결과와 모니터링 목표와의 적합성 파악 시 직원의 평가, 통제수단으로 치우치지 않도록 해야 한다.

넷째, 모니터링 문항은 서비스 제공 직원과 고객 간에 일어날 수 있는 다양한 MOT에 대한 사전 조사를 통하여 개발되어야 한다. 또한 이렇게 개발된 평가 항목은 SERVQUAL 차원의 관점에서 서비스품질요소를 타당하게 추출하는 것이 바람직하다.

다섯째, 모니터링 문항 개발 시 수준을 파악하는 것인지, 시행 여부에 관한 것인지를 명확히 하여 문항 개발에 반영하여야 한다.

이러한 점을 보완하여 서비스 모니터링 시행 흐름도를 <표 4>에서 제시하였다.

정확한 서비스 품질 측정을 위한 서비스 모니터링 시행만큼 중요한 것은 서비스 모니터링 시행 이후 결과에 따른 점점 직원의 교육이나 서비스 매뉴얼 개발, 혹은 결과에 따른 매뉴얼을 보강하는 등 지속적인 관리가 필요할 것으로 보인다. 이러한 관리는 직원의 업무 능력 향상을 통하여 고객에게 질 높은 상담, 응대가 시행될 수 있으며, 고객에게 표준화된 대화 및 상황별 적절한 응대 절차가 이행될 수 있다. 또한 환경 개선을 통하여 고객의 접근이 용이해 질 것이다. 이처럼 서비스 모니터링 시행 이후 서비스 모니터링 추가 단계를 충실히 이행하였을 때 보다 품질 높은 서비스를 고객에게 제공할 수 있을 것이다. 또한 취약점을 파악, 개선 과정을 통해 고객 만족 및 고객 충성도 확보를 할 수 있으며 기업의 서비스 인지도 향상을 기대할 수 있을 것이다.

첫째, 본 연구는 서비스를 받은 고객이 느낀 서비스 수준을 보다 정확하게 파악하기 위한 방법으로 항목별 가중치를 두는 것을 제안하였다.

둘째, 다양한 척도 중 모니터 요원의 주관을 최소화 할 수 있는 척도 선정 및 개발에 대한 연구가 필요하다.

셋째, 모니터링 시행 후 개선된 서비스 품질을 측정하기 위해 재 모니터링을 시행해야 한다.

#### 참고문헌

- 강기두(2007), 「서비스 마케팅」, 삼영사, pp.4-18, pp.94-95.
- 김용수(2005), "접점서비스에서 서비스품질이 고객 만족도에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 엘리베이터 서비스사업 부문을 중심으로", 동국대학교 경영대학원 석사학위논문, pp.9-11.
- 박금자(2002), "병.의원 서비스 개선을 위한 고객접점(MOT) 서비스 적용사례", 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.p.42
- 박찬혁(2002), "워크샘플링을 활용한 작업효율 향상에 관한 연구", 한양대학교 석사학위논문.p.22
- 서비스경영연구회역(2006), 「글로벌 시대의 서비스 경영」, McGraw-Hill Korea, pp.143-145.
- 서정만(2005), "은행서비스 품질 측정 방법에 대한 접점 직원의 인식에 관한 연구-W은행 중심으로", 동국대학교 경영대학원 석사학위논문. pp55-56,p.80
- 유한주 외(2007), 「서비스경영」, 법문사, p.4, pp.272-275.
- 이경환, 임재화(2001), 「서비스 생산관리」,경문사. p.4
- 이순룡(2000), 「생산관리론」,법문사. pp.439-442.
- 이유재(2006), 「서비스 마케팅」, 학현사, pp.4-11, p.260
- 장기찬(2004), "SERVQUAL을 이용한 병원 의료 서비스 품질 측정", 경북대학교 경영대학원 석사학위논문. p.18
- 최동궁, 추순진(2000), "서비스접점에서의 고객 반응 : 문헌고찰 및 미래 연구 방향", 마케팅 관리연구, pp.29-53.
- Shostack, G. L.(1977)., "Planning the Service Encounter," in the Service Encounter, J. A. Czepiel, M. R. solomon, and C. F. Suprenant, eds., New York: Lexington Books, pp. 243-254.
- Solomon, Michael R., Carol Surprenant, John A. Czepiel, and Evelyn G. Gutman(1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, 49 (Winter), pp.99-111.
- Stanton, W, J(1994), *Fundamentals of Marketing*, 7th ed, New York : McGraw-Hill Book co., p.494.
- Weitz, B. A.(1981), "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45(Winter), pp.85-103.