

## 서비스품질 평가개선을 위한 제언

“

이제 서비스 산업은 국가경쟁력 우위요소로 인식될 정도로  
국민경제에서 차지하는 위상이 높아졌으며, 이에 따라  
서비스 품질을 제고하기 위한 연구와 노력이 강조되고 있다

”



상지영서대 교수 한호영

033-730-0821 hyhan@youngseo.ac.kr

### 1. 서비스품질 평가의 필요성

최근에 이르기 까지 품질이라 하면 주로 제품의 물리적 품질을 의미하였다 그러나 국민경제에서 차지하는 서비스의 비중이 점차 증대되고 서비스 산업의 위상이 높아짐에 따라 서비스 품질에 관한 관심과 연구가 활발히 수행되고 있다.

특히 지식기반 사회로의 진전이 가속화되고 비즈니스 서비스 산업이 국민경제에 미치는 긍정적 영향이 실증적으로 입증됨에 따라 서비스 품질제고를 위한 다양한 연구와 추진노력이 경주되고 있다.

이와 같은 추이를 반영하여 정형화되어 있지 않은 서비스 품질을 어떻게 객관적으로 측정·평가하고 이를 기초로 서비스 수준을 개선시킬 것인가에

대한 연구가 유럽에서부터 출발하여 미국과 영국으로 이어져 수행되어 오고 있다.

이들 연구결과에 의하면 서비스품질이란 일련의 제공된 서비스가 사용자를 만족시키는 정도라고 정의하여 고객이 느끼는 서비스 인식도를 중시하고 있다. 따라서 서비스 품질이 우수하다는 의미는 고객이 기대하는 서비스 수준을 충족시켜 주거나 그 이상의 서비스를 제공한다는 의미이며, 결과적으로 서비스 품질은 고객이 기대하는 서비스 수준과 고객이 실제로 인식하는 서비스 수준의 차이에 의해 결정되는 개념이라 할 수 있다.

그러나 상기한 바와 같이 서비스 품질의 정의가 포괄적인 개념이고 다양한 구성요소를 포함하고 있을 뿐 아니라 다음과 같은 특성을 보유하고 있기



때문에 서비스 품질을 정확하게 측정하기는 데에는 한계가 있다.

첫째, 서비스 품질의 개념이 광범위하고 주관적이기 때문에 모든 경우를 포함하는 서비스 품질을 정의할 수 없다 따라서 이와 같은 서비스 품질을 객관화, 일반화하여 측정하는 데에는 한계가 있다.

둘째, 통상적으로 서비스는 생산과 소비가 동시에 수행되기 때문에 서비스의 제공이 완료되기 이전에 서비스 품질을 검증하는 데에는 한계가 있다

셋째, 서비스 품질은 고객의 인식도에 의해 결정되는 개념이기 때문에 이들 자료를 수집하는데 한계가 있다

넷째, 서비스 품질의 측정은 고객을 대상으로 수행될 수밖에 없으나, 고객 자체가 변화하는 특성을 지니고 있기 때문에 본질적인 한계가 있다

다섯째, 자원이 서비스 공급과정 중에 고객과 함께 이동하는 경우에는 고객이 자원의 흐름을 관찰 할 수 있기 때문에 서비스 품질의 객관성을 유지하는데 한계가 있다.

이와 같은 서비스 품질이 지니는 개념적인 한계에도 불구하고 서비스 품질을 측정, 평가하기 위한 노력을 지속하는 이유는 “측정없이 개선 없다 (Without measurement no progress)”는 말처럼 서비스 품질 측정은 개선을 위한 첫걸음이기 때문이고 또 다른 이유는 서비스 품질의 개념적 한계를 극복하고 평가지표를 개선하기 위한 유일한 방법이기 때문이다.

따라서 본 고에서는 현재 수행되고 있는 한국서

비스품질 인증평가지표의 분석을 통해 해결과제 및 개선방안을 제시함으로써 보다 객관적이고 신뢰할만한 평가지표의 개발 및 활용을 기대해 보고자 한다

## 2. 현행 서비스품질 평가제도의 검토

### 2.1 ESQ(한국서비스품질 우수기업 인증 평가지표)의 구성체계

본 평가지표는 현행 서비스 산업에 대한 업종별 실태조사와 분석 과정, 서비스품질인증 공통지표 및 부문별 평가지표의 개발과정, 업종별 실무자 및 전문가의 의견 수렴과정을 통해 개발되었다.

아울러 공통지표는 한국서비스품질 우수기업 인증 현장평가구조(Framework)를 반영하여 구성하였고, 업종별 평가지표는 유통, 은행, 병원, 영화관, 텔레마케팅, 외식서비스, 이사 및 택배, 콘도 및 호텔의 8개 업종으로 구성되었으며, 평가지표를 개발하기 위한 현장평가 구조는 다음과 같다.

즉, 추진력(Driver), 시스템(System), 성과(Results)의 3개 영역을 축으로 구성하였으며, 추진력(Driver) 영역에는 리더쉽 1개 부문을, 시스템(System) 영역에는 서비스품질 경영전략 부문, 고객 및 시장정보시스템 부문, 고객접점 서비스 운영관리 부문, 인적자원 및 조직관리 부문, 효과적인 자원의 활용부문의 5개 부문을, 성과(Results) 영역에는 서비스 경영성과 1개 부문을 포함하는 총 7개 부문으로 구성하였다.

이들 영역별 배점기준은 추진력(Driver) 영역에 15%, 시스템(System) 영역에 65%, 성과

(Results) 영역에 20 %의 비중을 두어 평가하도록 구성하였으며, 세부 평가항목 및 배점 구성체계는 다음의 <표 1>에서 보는 바와 같다.

## 2.2 ESQ(한국서비스품질 우수기업 인증 평가지표)의 문제점

기업들이 자사의 서비스 품질을 평가받고자 하는 목적은 다음과 같이 다양하다.

- 첫째, 서비스 품질 개선항목을 명확히 하여 효율적으로 고객만족도를 제고시킬 수 있다.
- 둘째, 지속적인 평가를 통해 고객의 기대수준과 인식수준의 차이를 파악할 수 있다
- 셋째, 동일한 평가를 경쟁사에 대해 실시함으로써 벤치마킹을 수행할 수 있다
- 넷째, 고객을 세분화하기 위한 기초자료로 활용할 수 있다.
- 다섯째, 이들 분석방법을 활용하여 다양한 내부 품질평가를 수행할 수 있다.

<표 1> ESQ 평가지표 구성체계

평가 부문	세부 평가항목	배점	
리더십	-서비스 경영철학 -서비스 리더십과 기업문화 -기업윤리와 사회적 책임	50 50 50	150 (15%)
서비스품질 경영전략	-서비스품질 목표 및 수립체계 -서비스품질 실천계획 수립 및 전개 -서비스품질 평가체제와 활용	70 60 70	200 (20%)
고객 및 시장정보시스템	-고객과 시장에 대한 구분체계 -고객정보 및 VOC수집체계 -고객정보 및 VOC대응체계 -고객 요구사항의 해결 및 활용체계	20 20 30 30	100 (10%)
고객접점서비스 운영관리	-접점업무 프로세스의 고객지향성 -서비스표준의 설정 및 이행정도 -고객불만 처리 및 서비스 회복 -서비스 프로세스 개선 및 운영성과	40 40 30 40	150 (15%)
인적자원 및 조직관리	-종업원의 교육훈련 및 인재육성 -종업원의 동기부여 및 참여 -종업원의 복리후생 및 만족 -협력업체 관리 및 지원체계	30 30 20 20	100 (10%)
효과적인 자원의 활용	-재무적 목표와 관리 -시설환경의 유지관리 및 개선 -정보와 지식관리	20 40 40	100 (10%)
서비스 경영성과	-시장성과(CSI, SQI, MS 등) -재무성과(수익성, 성장성, 안전성 등) -기타 성과(대외 활동성과 등)	80 80 40	200 (20%)



## 표 / 준 / 논 / 단

그러나 이와 같은 성과를 달성하기 위해서는 평가항목의 적절성, 평가배점의 타당성, 평가결과와 활용성 등에 대한 지속적인 문제제기와 보완이 요구되며, 이와 같은 취지 하에서 본 평가제도도 다음과 같은 문제를 포함하고 있는 것으로 판단된다.

첫째, 서비스 기업들의 인식 부족 서비스 제공 기업의 경우 서비스품질평가제도에 관한 인식이 부정적이거나 이해가 부족하여 평가제도의 장점을 심분 활용하는데 결핍들이 되고 있다.

둘째, 일괄 평가체계의 한계 본 평가체계의 경우 다른 평가제도와 마찬가지로 서비스 품질수준을 종합적으로 평가하는 방식이므로 상대적으로 미흡한 서비스항목의 개선활동을 저해할 우려가 있다.

셋째, 체크리스트의 구체성 미흡: 서비스의 세부 항목별로 상세히 평가하기 위한 구체적인 체크리스트가 미흡하여 심사원의 주관적인 요소가 개입될 여지가 크며, 이에 따라 일관성있는 평가결과를 기대하기 어려울 수 있다.

넷째, 평가배점의 객관성 미흡: 서비스의 영역별, 부문별, 항목별 배점기준에 대한 객관성뿐만 아니라 평가원들의 평가결과에 의해 부여되는 가중치에 대한 객관성을 확인하기 어려워 전체적인 평가에 대한 신뢰도를 저해할 우려가 있다

다섯째, 평가항목의 보완 한계: 서비스 평가결과 필요한 평가항목들이 수시로 환원되어 보완 및 세분화될 수 있는 체제가 미흡하여 지속적인 개선효과를 기대하기 어렵다.

여섯째, 평가결과와 활용도 제한 통상 평가결과

는 인증제도와 연계되어 있다 이와 같은 국내의 인증제도는 인증의 여부를 판단하는 역할에 그치고 있어 서비스 품질 전반에 대한 문제점을 인증심사과정을 통해 분석해 보고, 이에 대한 개선점을 찾아나가는 self-checking의 역할을 기대하기 어렵다.

### 3. 서비스품질 평가 개선을 위한 제언

국내에서 수행 중인 서비스품질 평가제도를 분석한 결과, 도출된 문제점을 기초로 나타난 서비스 품질평가의 개선방안은 다음과 같이 집약할 수 있다.

첫째, 서비스 품질평가의 인지도 향상을 위한 적극적인 홍보지원이 요구된다 즉, 서비스 품질평가의 지속적인 개선을 위해서 최우선적으로 요구되고 있는 것은 기업들의 인지도 상승 및 활성화를 위한 적극적인 홍보와 지원이라 할 수 있다. 이를 위해 인증제도의 효율성을 제고함으로써 서비스 품질평가 대상기업에게는 경제적인 부담없이 공신력을 제고시킬 수 있는 실질적인 효과를 제공할 수 있어야 할 것으로 판단된다

둘째, 부문별, 등급별로 다원화된 평가체계의 전환이 요구된다. 즉, 현재의 일괄 평가체제에서 벗어나 부문별 평가체제로 전환하거나, 다양한 등급제의 평가체제로 전환함으로써 고객의 신뢰도를 제고시켜야 기업들의 자발적인 품질개선 노력을 유도할 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 구체적인 체크리스트의 개발이 요구된다. 현행의 체크리스트는 그 내용이 추상적일 뿐 아니라 정량화할 수 있는 객관적인 지침을 구비하지 못하고 있다. 따라서 체크리스트의 항목을 구체적으로 개발하고 이들 항목을 계량화할 수 있는 지침이나 척도를 개발하여야 할 것으로 판단된다.

넷째, 평가의 공정성을 확보하기 위한 평가배점의 기준설정이 요구된다. 이는 평가항목별 배점뿐 아니라 평가위원들의 배점에 대한 기준을 명확히 함으로써 항목간 평가결과 편차(bias)와 평가위원간의 차이를 최소화할 필요가 있다. 특히 주관적인 가중치의 부여에 따른 문제를 최소화하기 위해 다양한 평가제도의 배점기준을 분석하고, 실제로 평가한 결과를 면밀히 분석하여 지속적으로 수정·보완하여야 할 것으로 판단된다.

다섯째, 평가결과 새로운 평가항목들이 보완·수정될 수 있는 체제가 요구된다. 서비스 품질은 지속적으로 개선되어야 하는 개념이므로 평가 역시 이에 따라 개선되어야 한다. 따라서 서비스 품질 평가는 평가결과 나타난 새로운 평가항목들이 환원되어 보완될 수 있는 내부적 기능을

보유하고 있어야 하며, 이를 통해 평가항목들이 필요한 시점에서 추가되어야 할 것으로 판단된다.

여섯째, 평가결과 활용도를 제고시킴으로써 평가기업들의 자발적인 서비스품질 개선노력을 유도할 필요가 있다. 즉, 평가결과를 단순히 인증을 확보하였다는 수준에서 벗어나 실질적인 서비스 품질개선 노력을 유도할 수 있도록 다양한 혜택이 주어져야 할 것으로 판단된다.

종합하면, 이제 서비스 산업은 국가경쟁력 우위요소로 인식될 정도로 국민경제에서 차지하는 위상이 높아졌으며, 이에 따라 서비스 품질을 제고하기 위한 연구와 노력이 강조되고 있다. 이와 같은 서비스 품질을 제고를 위한 첫 단계인 서비스 품질 평가는 고객의 인식에 관한 문제, 서비스 품질 자체의 문제, 평가항목 및 배점 기준에 관한 문제 및 평가활용에 관한 문제 등 많은 해결과제를 포함하고 있다.

그러나 평가제도의 지속적인 수행을 통해 이들 문제를 수시로 보완·해결하는 방향으로 서비스 품질을 개선하기 위한 노력은 지속되어야 할 것으로 판단된다. **표준**