creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

석 사 학 위 논 문

유통판매장 종사직원의 고객만족 교육훈련이 고객만족도와 서비스 품질에 미치는 영향

-농협중앙회 유통판매장 사례를 중심으로-

2015년

HANSUNG UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

정 지 혜

석 사 학 위 논 문
지도교수 박현우

유통판매장 종사직원의 고객만족 교육훈련이 고객만족도와 서비스 품질에 미치는 영향

-농협중앙회 유통판매장 사례를 중심으로-

A study on the influence of the HanaroMart Service encounter Training on Customer Satisfaction and Service Quality

- Focusing on NACF's Hanaro Mart -

HANSUNG UNIVERSITY

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
정 지 혜

석 사 학 위 논 문
지도교수 박현우

유통판매장 종사직원의 고객만족 교육훈련이 고객만족도와 서비스 품질에 미치는 영향

-농협중앙회 유통판매장 사례를 중심으로-

A study on the influence of the HanaroMart Service encounter Training on Customer Satisfaction and Service Quality

- Focusing on NACF's Hanaro Mart -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
정 지 혜

정지혜의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

HANSUNG UNIVERSITY

국 문 초 록

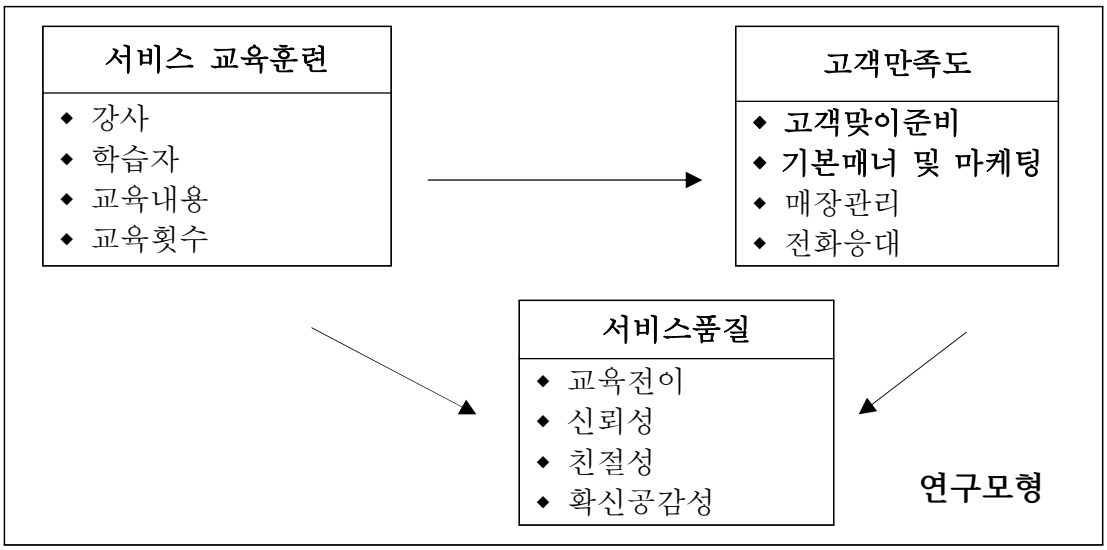
유통판매장 종사직원의 고객만족 교육훈련이 고객만족도와 서비스 품질에 미치는 영향
-농협중앙회 유통판매장 사례를 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
정 지 혜

농협의 유통사업은 1970년 장호원농협의 시작으로 2014년을 기점으로 45주년을 맞이하며 사업초기 좋은 물건 값싸게라는 슬로건으로 국내 소비지 유통시장에 새로운 바람을 일으키면서 유통사업을 선도하여 왔다.
그 후 40여년이 경과하면서 대형마트의 치열해진 경쟁 하에서, 고객만족경영과 서비스 품질이 새로운 경쟁의 화두로 부각되고 있으며, 이에 농협에서도 조직, 인력, 교육 등 많은 인적, 시간적, 금전적 자원을 투입하여 고객만족경영을 실천하고 있다.

본 연구의 목적은 첫째, 서비스 교육훈련이 고객만족도에 미치는 영향, 둘째, 서비스 교육훈련이 서비스 품질에 미치는 영향, 셋째, 고객만족도가 서비스 품질에 미치는 영향, 넷째, 고객만족도가 서비스 교육훈련과 서비스 품질에 매개하는지를 검토하고자 한다.

가설1 : 서비스 교육훈련은 고객만족도에 영향을 미칠 것이다.
가설2 : 서비스 교육훈련은 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설3 : 고객만족도는 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설4 : 고객만족도는 서비스교육훈련과 서비스품질에 매개할 것이다.



본 논문의 결과는 다음과 같이 첫째, 서비스 교육훈련이 고객만족도에 미치는 영향을 검증한 결과 교육횟수가 고객만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 교육횟수가 많을수록 고객만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 교육훈련의 강사, 학습자, 교육내용 요인은 고객만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 서비스 교육훈련이 서비스품질에 미치는 영향을 검증한 결과 서비스 교육훈련은 서비스 품질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 서비스품질의 교육전이, 신뢰성, 친절성, 확신공감성 요인을 각각 살펴보면, 강사, 학습자, 교육내용, 교육횟수 요인은 교육전이에 유의한 정(+)의 영향을, 학습자 요인은 신뢰성, 친절성에 유의한 정(+)의 영향을, 강사, 학습자, 교육횟수 요인은 확신공감성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 고객만족도가 서비스품질에 미치는 영향을 검증한 결과 고객만족도는 서비스품질에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 즉 고객만족도 평가항목과 평가실시만으로는 서비스 품질에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 고객만족도는 서비스교육훈련과 서비스품질에 매개하는지를 검증한 결과 서비스 교육훈련이 고객만족도와 서비스품질에는 유의한 결과를 나타내지만, 고객만족도가 서비스품질에 유의한 결과를 나타내지 않으므로 고객만족도가 서비스 품질에 매개하지는 않는 것으로 나타났다.

【주요어】
고객만족, 고객만족 교육훈련, 고객만족도, 서비스품질

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 문제제기 및 연구목적 ····· 1
1. 연구의 배경과 목적 ····· 1
2. 연구의 방법 및 구성 ····· 3

제 2 장 이론적 배경 ····· 5

제 1 절 농협의 유통사업 ····· 5

제 2 절 고객의 정의 ····· 11

제 3 절 고객만족 이론 ····· 12

제 4 절 교육훈련 이론 ····· 18

제 5 절 고객만족을 위한 교육훈련 ····· 21

제 6 절 고객만족도 이론 ····· 35

제 7 절 서비스품질에 관한 연구 ····· 37

제 3 장 연구조사 방법 ····· 49

제 1 절 연구모형의 설계 ····· 49

제 2 절 가설설정 ····· 50

제 3 절 변수의 조작적 정의 ····· 53

제 4 절 설문구성 ····· 54

제 4 장 실증연구 분석 ····· 56

제 1 절 조사연구 방법 ····· 56

제 2 절 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 57

제 3 절 변수간의 상관관계 ····· 62

제 4 절 가설검증 ····· 64

제 5 절 농협중앙회 유통사업장 고객만족도 평가 ····· 71

1. 농협 내 서비스 수준 비교 ····· 71
2. 서비스 수준 추이분석 ····· 72
3. 항목별 지역 수준 ····· 72
4. 경쟁점과의 서비스 수준 ····· 74
5. 농협중앙회 유통사업장의 고객만족도 평가배점표 ····· 75

제 5 장 결 론 ····· 76

1. 연구결과의 요약 ····· 76
2. 연구의 시사점 ····· 78
3. 연구의 한계점 및 향후 방향 ····· 78

참고문헌 ····· 80

부록: 설문지 ····· 87

ABSTRACT ····· 91

【 표 목 차 】

<표 1> 고객만족의 정의에 관한 선행 연구 ····· 14
<표 2> 교육훈련의 여러 가지 유형 ····· 34
<표 3> 서비스의 특성 ····· 37
<표 4> 지각된 서비스 품질 향상을 위한 여섯 가지 기준 ····· 39
<표 5> Parasuraman, Zeithaml&Berry의 5가지 서비스품질 구성차원 42
<표 6> Brady, Cronin & Brand의 3차원 분류 ····· 44
<표 7> 교육훈련 성과측정 ····· 47
<표 8> 설문항목의 출처 ····· 55
<표 9> 기초통계분석 ····· 57
<표 10> 선행요인들의 탐색적 요인분석 결과 ····· 59
<표 11> 서비스품질에 대한 탐색적 요인분석 결과 ····· 61
<표 12> 상관관계분석 결과표 ····· 63
<표 13> 서비스 교육훈련이 고객만족도에 미치는 영향 ····· 64
<표 14> 서비스 교육훈련이 서비스 품질의 교육전이에 미치는 영향 · 65
<표 15> 서비스 교육훈련이 서비스 품질의 신뢰성에 미치는 영향 ···· 66
<표 16> 서비스 교육훈련이 서비스 품질의 친절성에 미치는 영향 ···· 67
<표 17> 서비스 교육훈련이 서비스 품질의 확신공감성에 미치는 영향 68
<표 18> 고객만족도평가가 교육전이에 미치는 영향 ····· 68
<표 19> 고객만족도평가가 신뢰성에 미치는 영향 ····· 69
<표 20> 고객만족도평가가 친절성에 미치는 영향 ····· 69
<표 21> 고객만족도평가가 확신성&공감성에 미치는 영향 ····· 70
<표 22> 가설검증 결과 요약 ····· 70
<표 23> 고객만족도 점수 ····· 72
<표 24> 고객만족도 점수 추이 그래프 ····· 72
<표 25> 지역별 고객만족도 점수 ····· 73
<표 26> 경쟁점과의 고객만족도 점수 비교 ····· 74
<표 27> 유통사업장 고객만족도 평가배점표 ····· 75

【 그 림 목 차 】

<그림 1> 논문의 구성도 ····· 4
<그림 2> 사전기대와 사용실감 ····· 12
<그림 3> 업무역량의 역순환 ····· 23
<그림 4> 고객 서비스 관리 사이클 ····· 26
<그림 5> 종사직원 교육훈련에 따른 서비스 제공수준 측정과 고객만족 관계 이론적 모형 ····· 28
<그림 6> 서비스 기대에 대한 고객만족 갭 모형 ····· 29
<그림 7> 연구 모형 ····· 50

HANSUNG UNIVERSITY

제 1 장 서론

제 1 절 문제 제기 및 연구 목적

1) 연구의 배경과 목적

첨단 기술의 발전과 정보기술의 발달로 인해 치열해진 유통업의 경쟁으로 고객만족의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 유통업의 경쟁은 서비스 경영관리자에게 새로운 기회와 경쟁적 위협을 동시에 가져다 주었다. 이에 서비스 마케팅 연구자들은 유통업의 생존과 성공의 전략으로 고객의 필요와 욕구를 만족시킬 수 있는 서비스품질의 전달을 지적하고 있다. 그러나 이러한 전략의 설계나 실행은 서비스 경영관리자가 그들의 서비스에 대한 품질과 가치를 소비자가 어떻게 지각하고 있는가에 대한 연구를 수행하고 수행된 결과를 기초로 추진해야만 비로소 성공할 수 있는 것이다(정용길, 박종갑, 2001).

또한 기업 환경이 글로벌 체제로 전환되면서 서비스 시장의 개방화, 소비자 욕구의 변화 등으로 제품 및 서비스의 품질에 대한 중요성이 커지고 있으며, 서비스의 다양성과 서비스 품질은 고객들로 하여금 기업의 제품을 선택하는데 중요한 결정요인으로 작용하고 있다. 더욱이 서비스 품질에 대한 고객의 인식은 명시적 서비스보다는 종합적인 서비스 경험에 의한다. 종사직원의 태도와 교육에 대한 관심은 고객이 평가하는 묵시적 서비스를 확실히 제공하기 위해 필요하다.

지금까지 서비스품질을 연구한 분야는 서비스품질의 개념과 측정에 대한 연구이고(Fisk, Brown, & Bitner, 1993), 서비스품질의 측정도구로 가장 널리 알려지고 논의된 SERVQUAL 모형(Parasuraman, Zeithaml, & Berry 1988; 이하 PZB)은 많은 연구들에서 척도의 타당성에 대한 검정이 이루어 졌다(Cronin & Tayor 1992; Teas, 1993, 1994; PZB, 1988, 1996).

SERVQUAL은 은행, 증권 등 다양한 서비스산업에서 연구되었지만, 척도의 타당성에 대해 일관된 연구결과를 나타내지 못하였다(백종현, 윤영진, 지성구,

2000). 이어서 Cronin과 Taylor(1992)은 성과에 기초한 서비스품질의 측정도구인 SERVPERF 모형을 개발하였고 Teas(1993)는 EP (evaluated performance)척도를 제안하였다. SERVQUAL, SERVPERF 및 EP 척도에 대해 기준타당성과 개념타당성에 있어서 어느 척도가 우수한지에 대한 주장은 최근까지 논쟁이 지속되고 있다(Cronin & Taylor, 1992; PZB, 1994; Teas,1994)). 그러나 이러한 모형들이 과연 유통업에 적합한 서비스품질 척도인가에 대한 의문점이 제기된다(Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996). 그동안 유통업체에서 환경변화에 대응책을 제시한 체계적 연구는 국내외적으로 상대적으로 적었다(Dabholkar et al., 1996; 이문규, 이인구, 1997; 이문규, 김종배, 이인구, 1998). 체계성을 갖춘 소수의 연구 역시 소매유통업의 특수성에 입각한 서비스품질 측정도구를 사용하기보다는 SERVPERF의 응용 연구 수준에 그치고 있어 적용의 타당성에 적지 않은 문제가 제기되고 있다(백종현 등, 2000). 이처럼 유통업체에 적합한 서비스품질 측정도구가 드문 상황에서 Dabholkar 등(1996)은 RSQS(retail service quality sale)를 개발하였고, 이유재, 이준엽(2001)은 KS-SQI(Korean standard servicequality index)를 개발하였다. 그러나 이러한 연구들은 백화점을 대상으로 한 실증연구이므로 유통업체의 서비스품질의 척도로 적용하는 데는 타당성에 대한 의문이 제기되고 있다(Kim & Jin, 2001).

이와 같이 서비스품질에 대한 측정에 있어서 지금까지 수행된 연구를 종합해 보면 서비스품질 측정은 업종에 따라 다양한 주장이 제기되고 있음을 알 수 있다.

또한 유통업에서의 인적자원을 효율적으로 관리하기 위해서는 개인의 능력을 개발하고 조직의 목표달성에 유용한 교육훈련을 효과적으로 수행해야 한다. 교육훈련의 실질적인 대상자인 조직구성원이 교육훈련의 효율성에 대해 어떻게 지각하고 있는가 그 수중을 파악하여 교육훈련의 계획수립을 위한 교육훈련 효율성의 제고방안을 제시해야 한다.

장창권과 양경미(2005)는 인력자원개발의 실천영역 중 하나의 대표사례라고 할 수 있는 서비스 교육훈련을 직원의 효과적인 직무수행이 가능하도록 직원의 자질과 능력을 개발하고 조직을 이끌어 나갈 수 있는 인재를 양성하는 것

이라고 주장하였다.

따라서 서비스 교육훈련은 종업원의 개인적인 성장 및 발전에 대한 욕구와 성취감, 역할의 중요성 인지, 직무에 대한 열정과 즐거움, 고객과 동료로부터 칭찬과 인정 등을 향상시켜 직원들의 경력과 능력개발에 도움을 줄 수 있기 때문에 조직의 서비스품질을 높이기 위해서는 직원을 만족시켜야 하고, 직원을 만족시키기 위해서는 우수한 서비스 교육훈련이 지속적으로 실시되어야 한다(박영실, 2010).

본 연구는 기존 선행연구를 바탕으로 서비스품질 요인인 교육훈련에 따른 교육전이와 교육만족도가 서비스 교육훈련과 서비스 품질 사이에 매개할 것이라는 가설을 추가하여 이들의 매개관계를 살펴보고자 한다.

이와 같은 연구목적을 달성하기 위해 설정한 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 고객만족 서비스 교육훈련은 고객만족도에 영향을 미칠 것인가? 둘째, 고객만족 서비스 교육훈련은 서비스 품질에 긍정적 영향을 미칠 것인가? 셋째, 고객만족도는 서비스 품질에 긍정적 영향을 미칠 것인가? 넷째, 고객만족도는 고객만족 서비스교육훈련과 서비스 품질 사이에서 매개효과를 가질 것인가?를 알아보고자 한다.

2) 연구의 방법 및 구성

본 연구는 유통업의 서비스교육이 고객만족에 미치는 영향관계를 규명하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 문헌연구에서는 서비스품질의 측정, 고객만족 서비스교육에 관한 선행연구들을 고찰하고, 문헌연구 결과를 토대로 연구모형과 가설을 도출하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있으며 구체적 내용은 다음과 같다. 제1장에서는 연구의 목적, 연구의 방법과 구성을 제시하였다. 제2장은 연구의 이론적 배경으로 크게 일곱가지 부분으로 구분하였다. 첫 번째 부분에서는 농협의 유통사업에 대하여 알아보았다. 두 번째 부분에서는 고객의 정의, 세 번째는 고객만족 이론, 네 번째는 고객훈련 이론, 다섯 번째는 고객만족 서비스 교육훈련, 여섯 번째는 고객만족도, 일곱 번째는 서비스품질에 관한 선행연구에

대하여 기술하였다. 제3장에서는 연구모형을 설계하고 연구가설을 도출하였다. 제4장은 실증자료의 수집 및 분석을 통해 가설을 검증하고, 농협중앙회 유통사업장 고객만족도 평가 및 고객만족도 에 대해 분석한 내용을 담았다. 제5장에서는 연구결과에 대한 요약, 이론적·실무적 시사점과 연구의 한계점 및 향후 과제를 제시하였다.

본 연구의 구성도는 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 논문의 구성도

제 1 장 서론

연구의 배경과 목적/연구의 범위 및 접근방법/논문의 구성

제 2 장 이론적 배경

농협의 유통사업/고객의 정의/고객만족 이론/교육훈련 이론
고객만족 교육훈련/고객만족도 이론/서비스 품질에 관한 연구

제 3 장 연구조사 방법

연구모형/가설설정/변수의 조작적 정의/연구대상 및 설문구성

제 4 장 실증분석 및 해석

변수의 신뢰성 및 타당성 평가/가설검증 및 분석
농협중앙회 유통사업장 고객만족도 평가 분석

제 5 장 결론 및 향후 연구과제

연구결과의 요약 및 시사점/연구의 한계 및 향후 연구과제

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 농협의 유통사업

1) 농협 유통사업의 역사

가) 구판장(購販場)사업 추진(1961~1969년)

우리나라 농협의 조합원인 농민은 농업 생산자인 동시에 소비자라는 이중성을 갖고 있으며, 농협의 생활물자 구매사업은 농민이 소비자의 자격으로 농협을 이용하는 사업이다. 우리나라가 경제발전과 더불어 국민소득은 증가되었으나 소비자보호운동이나 소비자협동조합운동이 부진하였고, 정부의 소비자보호 정책도 미흡하여 소비자보호법이나 공정거래법도 제정되지 못한 시기였다. 더욱이 농촌지역에서는 농민들의 생산 중심적인 사고와 자급자족적인 생산구조 때문에 스스로의 소비자운동이 싹트지 못하였고 전근대적인 재래시장만을 이용할 수밖에 없어 농민들은 소비·지출면에서 여러 가지 피해를 당하고 있었다. 이러한 상황에서 농민의 소비생활을 보호하기 위하여 1961년 종합농협의 발족과 함께 농협은 생활물자 구매사업을 실시하기로 하였다. 부락단위의 이동조합에서는 10평 미만의 구판장을 설치하고 생필품인 광목, 타올, 성냥, 고무신, 비누, 양잿물, 양말, 학용품, 소금의 당시 주요 생필품 9개 품목을 공급하였고, 1964년부터는 사치품을 제외하고는 품목에 제한없이 생활물자를 공급하였으나, 농민의 사업 참여의식 부족, 사업추진체계 미 확립, 구판장경영에 대한 경험과 자금 부족 등 여러 가지 어려움으로 1960년대의 생활물자 구매사업은 미미한 수준에 머물렀다.

나) 농협연쇄점 사업 본격 추진(1970~1979년)

1960년대 후반 농가의 소비생활구조는 2차에 거친 경제발전계획의 성공적인 추진으로 농가소득이 증가함에 따라 농가의 소비수준이 향상되고 가계비의 현금화율이 높아졌으며, 농촌지역에서의 소비재 상품의 유통이 크게 증가하기 시작하였다. 이러한 농가소비구조의 변화, 산업 및 유통부문의 변화로 농협의

생활물자 구매사업의 필요성이 더욱 강조되고 농촌 소비조합으로서의 기능이 강화되어야 한다는 인식이 높아졌다. 이에 부응하여 농협은 연쇄점이라는 새로운 사업 방식을 채택하여 추진하기 시작하였다.

1970년부터 1974년까지 읍·면단위로 합병될 1,500개의 단위조합마다 연쇄점을 설치하여 전국적 농협연쇄점 조직을 형성한다는 계획을 수립하고 농협중앙회내에 「생활물자구매사업소」를 설치하여 1970년부터 연쇄점을 개점하게 되었다. 장호원농협 구판장을 농협중앙회 생활물자사업소의 시범연쇄점으로 운영하기로 합의하여 1970년 1월 31일 전국의 농협인들이 주시하는 가운데 전국 최초의 연쇄점으로 개점하게 되었다. 생활물자구매사업소는 강력한 중앙통제기능과 경영지도기능을 효율적으로 결합하기 위하여 구매기능과 지도기능을 종합한 형태를 취하게 되었다. 당시 연쇄점제도의 도입은 선진국의 경영기법을 우리나라 협동조합에서 최초로 채택하여 정착시켰다는 점에서 큰 의의를 가진다.

대량구매 장점과 농협조직 및 시설을 활용하여 농협연쇄점을 개점하였지만 주위 일반상인들의 극심한 반발을 받아야 했다. 영세한 자금으로 운영되던 초기 이동조합의 구멍가게식 구판장은 일반상인들에게 영향을 미치지 못하였지만 장호원농협 연재점이 다양한 상품을 진열 판매하고 적은 유통마진에 따른 저렴한 가격으로 생필품을 판매하니 농민조합원은 물론 일반소비자까지 연쇄점으로 몰리게 되었다. 시장정보 둔한 소비자들을 상대로 높은 유통마진을 취해오던 일반상인들은 이에 심한 위협을 느끼고 극심한 반발을 전개하기 시작하였다. 그 예로서 1970년 처음으로 연쇄점이 개점된 당시 연쇄점 판매가격은 시중소매가격보다 평균 15.2% 저렴한 수준이었으며, 이로 인해 연쇄점 개설지역의 일반소매가격을 7.4% 인하시킨 효과를 얻었다.

다) 농협연쇄점 사업의 성장기(1980~1995년)

1970년 1월 31일 장호원농협 연쇄점이 개점되고 그해 255개의 연쇄점이 개점되었으며, 이후 1980년도까지는 매년 급속하게 증가되어 1,446개가 되었다. 1990년도에는 전구의 농협연쇄점 수가 분점을 포함하여 1,939개에 달하여 사업여건이 매우 어려운 10개 농협을 제외한 1,425개 즉 전 농협의 98.9%가

연쇄점을 보유 운영하게 되었다.
1983년도에는 농민들의 자녀 혼수품 구입에 대한 편의제공과 혼수비용 절감에 도움을 주기 위해 가전제품, 주방가구, 생활가구 등 혼수용품을 가객대별로 세트화하여 저렴한 가격으로 공급하였다. 특히 혼수품은 농민조합원이 자주 거래하는 품목이 아닌 관계로 가격에 둔감하여 비싼 가격을 지불해야 하는 등 어려움이 많아 이를 해결해 주기 위해 착수한 사업이다.
1986년부터는 그 동안 공산품 위주 공급에서 벗어나 도시지역 연쇄점의 경우 농수축산물도 공급하기 시작하였다. 즉 냉동·냉장시설을 갖추어 채소류 등을 공급함으로써 농민의 소득증대를 도모하는 역할을 수행하였다.
이 시기의 경제선진국의 경향은 소비조합의 활동영역을 단순히 공동구매기능 측면 뿐만 아니라 생활향상, 복지증진에 많은 비중을 두고 있었고 주택사업, 여가관련 사업, 탁아소운영, 관광사업, 장의사업 등을 포함하는 개념으로서 인간생활 전체의 복지에 관계되는 것은 모두 소비조합의 활동영역으로 간주하여 실천하고 있었다. 이러한 추세에 맞추어 연쇄점 운영 방향을 조합원의 생활의 질을 높여주고 풍요로운 삶을 창조하는 기능에 목표를 두어 공동매입 중심의 연쇄점 운영과 병행하여 생활·여가와 관련된 프로그램을 함께 운영하여 조합원이 생활인으로서 필요로 하는 모든 욕구를 충족시킬 수 있는 「생활종합센터」로 서의 기능을 높여나가기 시작하였다. 이를 위해 연쇄점의 매장시설 등을 지역별 특성에 맞게 대폭 개선하여 농촌지역 연쇄점은 생필품, 주거환경개선상품, 문화·레저용품, 각종 전문상품 등의 일괄구매가 가능한 쾌적한 쇼핑공간으로서의 기능을 갖추고, 도시지역 연쇄점은 점진적으로 「농산물 전문 수퍼마켓」의 기능과 함께 도시지역 특성에 맞는 연쇄점 경영을 확대하였다. 특히, 농촌지역 연쇄점의 경우 각 도지역 마다 1개 이상 연쇄점에서 가전제품, 가구 등 혼수용품과 욕조시설, 부엌, 난방제품 등 농촌주거환경개선상품의 취급을 확대하였다.

라) 농협 하나로마트의 출범과 발전(1996~2000년)
1988년 올림픽 개최 등으로 국가 위상이 높아짐에 따라 선진국들에 의한 유통시장을 포함한 시장개방의 압박이 증대되고 그 결과로 유통시장의 단계적

개방계획이 수립되었다. 1989년부터 1995년까지 3단계로 나누어 점진적으로 개방이 시작되었고 마침내 1996년에 국내 유통시장은 사실상 전면 개방이 되었다. 1996년부터 시행된 개방 조치로 유럽계 마크로(96년)와 까르푸(96년), 그리고 미국의 월마트(98년) 등 외국 대형 유통업체들이 대거 국내시장으로 진출하였다. 또한 1997년 국가금융 위기로 외국자본의 유치가 절실하였던 정부는 1998년에 외국인투자촉진법을 도입하여 1996년 유통시장 개방에 제외되었던 분야에 대해서도 규제를 대폭 완화하는 조치를 취하게 된다. 이에 따라 외국계 대형할인점의 점포수가 1998년도에는 8개소에서 2000년도에는 50개소로 급격히 증가하였고, 국내 1,000평이상 대형 할인점도 1999년도에 115개소로 확대되었다. 또한 수퍼마켓업체인 LG유통, 한화유통, 해태유통은 SSM(Super Super Market)으로 점포전략을 수정하고 400~700평 규모로 매장을 확대하기 시작하였다.

소비자의 구매형태도 큰 변화가 발생하였다. 실용성, 편리성, 안전성, 서비스 및 원스톱 쇼핑 선호현상이 확대되고 무엇보다 고객에게 지속적인 가치를 제공할 수 있는 유통점포를 선택하기 시작하였다. 이러한 유통환경 및 소비자 구매형태 변화에 따라 할인점, 하이퍼마켓, 아울렛, 카테고리킬러, 수퍼수퍼마켓, 편의점 등 다양한 유통업태가 등장하고 유통업체간·업태간 생존경쟁이 치열해졌다.

농협은 1997년 「농협연쇄점」에서 「하나로마트」로 명칭을 변경하고2000년말 기준으로 2,588개의 농협하나로마를 운영하고 있었으나, 하나로마트 점포당 평균 매장면적은 63.2평으로 일반 유통업체의 평균 규모인 139평(1996, 대한상공회의소 통계자료)에 비해 규모면에서 매우 열악한 상황이었다. 더구나 규모가 영세하여 향후 점포 구조조정이 불가피한 30평 미만의 소규모 점포가 전체의 31.6%인 819개소로서 3개소중 1개는 30평 미만의 점포이고, 소비자의 요구를 충족할 수 있는 200평이상 점포는 전체의 4%에 불과하였다. 이러한 소규모의 하나로마트로서는 급격한 유통환경에서 생존할 수 있는 역량을 확보할 수 없다는 판단으로 매장 대형화에 역량을 집중하기 시작하였다. 또한 기업들이 비용을 절감하고, 경영효율을 높이기 위해 최종적으로 주력하는 분야로 물류에 관심을 투자를 시작하였으며, 농협도 1997년 기흥물류센터

건립하면서 단순 하치장 개념에서 첨단 물류정보시스템을 활용한 물류서비스를 제공하기 시작하였다.

마) 농협 하나로마트의 핵심역량 강화 (2001~현재)

2000년부터 추진해 온 생활물자 공동구매 사업은 점포와 본부 바이어의 의사소통 체계를 구축하고, 공동구매 품목 확대 및 대형점에 대한 관리 강화라는 소기의 성과를 거두었으나, 점포별 경쟁상황에 맞게 개별 점포가 공급업체를 상대로 별도 가격결정을 할 수 있도록 허용함으로써 공동구매단 바이어의 가격결정이 기준가격 수준에 머무는 등 실질적인 바이어로서의 역할 수행이 부족하고, 매익율에 대한 책임소재, 진열관리 등 MD기능을 갖추지 못해 대 업체 협상력에서 한계에 봉착하게 되었다. 이에 따라 본부 바이어의 MD기능을 보완하는 본부 집중구매 시스템으로 전환을 추진하게 되었다.

또한 점포별로 공급업체의 판촉사원 등에 의한 비과학적, 비효율적 진열로 인하여 객단가 하락, 재고부담 증가 등 기회손실이 커지고, 진열시스템이 없어 본부에서 공급업체와 상품구성에 대한 조건상담이 원천적으로 불가능한 상황이 발생하고 있었다. 이를 보완하기 위해 공급업체와의 거래조건 협의시 진열페이싱에 의한 별도 협상을하고 정해진 선반에 정해진 상품을 진열 판매하는 표준화된 진열 시스템을 구축하게 되었다.

전국 농축협에서 운영하는 하나로마트별로 실시되고 있는 각종 할인행사를 본부 바이어 주도로 행사기간, 테마, 행사상품, 행사조건 및 전단지 제작 등 행사전반을 통합하여 전 점포 동시 진행하기 시작하였다.

하나로마트 대형화와 통합구매, 통합행사 등이 확대됨에 따라 물류센터별 보관능력이 한계에 이르는 상황이 발생하였고, 대형유통업체도 대규모 광역물류센터 운영으로 가격협상력 제고와 물류경쟁력 확보를 지속적으로 추진하고 제조업체도 이러한 대형유통업체의 뮬류운영 방향에 맞추어 자체 배송망 축소하고 유통업체의 물류센터로 일괄 배송하는 시스템으로 전환을 하고 있었다. 이에 농협도 2009 평택물류센터를 신규 운영함으로서 첨단복합물류시설 갖추게 되었다. 당시 평택물류센터는 슬라이딩슈 방식이 적용된 자동소팅시스템은 본체길이 246미터의 국내에서 가장 긴 자동분류설비로 일평균 8만9천개

의 다양한 사이즈의 박스를 처리할 수 있으며, 국내 물류센터 최초로 RFID시스템을 도입했다(RFID란 일종의 바코드인 전자 태크를 부착한 품목으로 이 전자태그 안에는 상품에 관한 모든 정보가 담겨져 있다) RFID 품목이 입고되면 전자 태그안에 저장된 상품정보를 판독기에 해당하는 RFID리더가 처리해 상품입고, 재고관리, 위치관리를 자동으로 처리하는 시스템이다.(농협중앙회, 농협하나로마트 40년사, 2010)

2) 농협 하나로마트 경영현황

가) 점포현황

2013년 말기준으로 전국 농축협 하나로마트 점포 수는 2,095개로 영세 점포의 통폐합 등으로 28개 점포를 폐점하고 61개 점포를 신설하여 2012년 2,062개 대비 33개 증가되었다. 종합농협의 특징을 살린 신용점포와 병행 운영하는 점포 비율은 2013년말 기준으로 43.5%였으나, 하나로마트 사업의 체계적인 손익관리 및 책임 경영체계 확립을 위해 하나로마트 부문을 독립적으로 운영하는 추세이다. 또한 농협 하나로마트는 사회적 약자인 농업인 등의 소비생활 편익을 위한 사업으로 소매유통으로서의 입지 및 잠재 고개수가 상대적으로 취약한 면지역 소재 점포가 1,289개로 전체 점포의 61.5%를 차지하고 있는 반면, 잠재여력이 큰 시지역, 광역시는 22.1%에 불과하다.
전체 점포수의 41.2%가 165㎡ 미만으로 863개이며, 특히 면지역 소재 점포 중 165㎡ 미만 점포가 723개소로 56.1%를 차지하고 있으며, 읍지역 또한 330㎡ 미만의 점포가 38.6%를 차지하고 있어 대체로 영세한 규모로 운영되고 있다. (농협중앙회, 2013 하나로마트 경영분석)

나) 매출실적

2013년 하나로마트 상품매출액은 총 7조 7,139억원이며, 농산물 매출액은 3조 9,253억원, 생필품을 포함한 생활물자 매출액은 3조 7,887억원으로 전체 매출액의 50%이상을 농축산물이 차지하고 있다. 농축산물 매출구성비는 광역시 소재 점포가 62.7%, 시지역 55.87%, 읍지역 50.7%, 면지역 40.4%로 대

도시 소재 하나로마트가 높은 비율을 차지하고 있으며, 생필품 등 생활물자 매출구성비는 농산물과 반대로 면지역 소재 점포 59.6%, 읍지역 49.3%, 시지역 44.2%, 광역시 37.3%로 구성되어 있어 농산물을 자급자족하는 농촌지역은 주로 생필품 중심으로 운영되며, 대도시는 우리 농업인이 생산한 농축산물을 판매하는 기능중심으로 운영되고 있다.(농협중앙회, 2013 하나로마트 경영분석)

제 2 절 고객의 정의

고객이란 사전적 의미로는 "경제에서 창출된 재화와 용역을 구매하는 개인이다"라고 말하며, 일반적으로 고객이란[1] 불특정한 다수의 사람을 상객으로 모시고 단골손님으로 유지하되 떠돌아다니지 않는 손님으로 만들어 항상 돌보고 생각하고 찾아보고 사랑하고 보살펴야 하는 존재를 고객이라고 한다.

고객이란 지금까지의 협의의 개념으로 소비자나 용역 등을 제공받는 자들로 알려져 왔다. 그러나, 새로운 환경 및 사고 하에서는 기업의 활동과 관련되어 고객의 범위를 다음과 같이 분류하고 있다.[2]

첫째, 환경고객 - 정부, 관련단체, 학계 등 기업과의 거시적인 관계를 형성하고 있는 단계를 말한다.

둘째, 협력고객 - 거래기업, 금융기관 등 기업의 직접적인 생산 활동을 지원하는 활동과 관련된 고객을 말한다.

셋째, 내부고객 - 최고 경영주나 대주주를 제외한 전 임직원 및 주주를 말한다.

넷째, 중간고객 - 자사 상품을 판매하는 대리점이나 도매상, 소매상 등을 말한다.

다섯째, 최종고객 - 현재 자사의 서비스나 상품을 구입하여 소지하고 있는 소비자나 잠재적으로 구입 가능성이 있는 일반적인 소비자를 뜻한다. (강승찬, 2010)

---

1) 송상복, 기영민, 고객관리 및 민원예방(사)신용정보협회. 2006.2.20. p133

2) 임경진, "금융기관의 고객만족 경영에 관한 연구(농협중앙회를 중심으로)", 한남대학교 석사논문 2002. p3

제 3 절 고객만족의 개념

고객만족은 고정된 개념이 아니라 언제나 변화하는 변경의 개념으로 고객만족은 고객의 '사전기대'가 기준이 되기 때문에 고객마다 그 기준이 다르며 같은 고객이라 하더라도 때와 장소에 따라 기준이 변할 수 있다.

같은 회사에 대한 '사용실감'도 종업원에 따라 다르며 동일한 종업원이더라도 경우에 따라 상이한 '사용실감'을 제공할 수 있다.

<그림 2> 사전기대와 사용실감

사전기대 < 사용실감	만 족 ⇒	재이용
사전기대 > 사용실감	불만족 ⇒	거래중지
사전기대 = 사용실감	불확실 ⇒	경쟁사 없을시 계속 거래

사전기대와 사용실감이 변하기 때문에 고객만족은 계속 변화한다는 사실에 유의해야 할 것이다. 상품이나 서비스에 대한 고객의 사전기대보다 사용실감이 크거나 높은 경우를 만족이라 한다. 고객의 기대보다 잘한다 또는 좋다라고 느끼면 만족하고 반대의 경우 불만족스러워 하거나 그저 그렇다고 느끼게 된다. 고객만족은 내가 또는 직원들이 제공하는 서비스에 대해 고객이 기대 이상으로 느끼는 것이다.

고객의 기대가 너무 높은 경우 느끼는 만족도가 낮고, 고객감동은 고객이 예산치 못한 대우를 받았을 때 나온다.

고객만족의 증정은 "고객의 needs를 파악하는 것으로부터 시작된다."라고 할 수 있다(강승찬, 2010).

만족은 라틴어의 sstis(enough)와 facere(to do or make)에서 파생되었다. 만족은 소비자의 심리적 과정의 최종상태로서 단순히 채운다는 것이라기보다 호감적 또는 비호감적 반응에 관한 것으로 보다 큰 범위를 나타내고 있다. 즉 만족에 대한 의미가 글자 그대로의 의미에서 벗어나 소비자가 어떤 것을 성취하는 것에 대해 반응하는 것이며, 그것은 제품 혹은 서비스의 특성, 또는 제품 혹은 서비스 자체가 소비 관련 충족의 즐거운 수준을 제공하는 것에 의

해 평가된다고 하였다. 여기에서 즐거움이란 충족에 의해 기쁨을 주거나 증가시키는 것이며, 삶에 있어서 문제가 해결되어졌을 때 고통의 감소를 의미한다(오재신, 2006).

고객만족은 마케팅사고의 중심적 개념으로써 1970년대 이후 끊임없이 주목을 받아왔다. 고객만족은 기업이 바라는 여러 가지 성과와 관련되기 때문에 오늘날 서비스기업들의 중요한 목표이다. 고객만족과 고객유지의 제고는 수익성 개선과 긍정적인 구전, 그리고 낮은 마케팅 비용지출이라는 이점을 가져다준다(Reichheld, 1996; Heskett, Sasser&Schlesinger, 1997). 높은 고객만족은 기존고객의 충성도의 향상, 가격민감도의 감소, 기존고객의 이탈 방지, 마케팅실패 비용의 감소, 그리고 신규고객 창출비용의 감소와 기업 명성도의 향상을 가져온다(Fornell, 1992).

지금까지 이루어진 고객만족에 관한 연구는 ① 개념적 정의, 설명, 또는 의미, 한계점 및 이론의 탐색 등에 관한 개념적 연구, ② 고객만족 개념과 관련된 변수들 간의 관계 또는 방법론적 이슈에 관한 방법론적 연구, ③ 만족/불만족 또는 불평정도의 설명에 관한 기술적 연구, ④ 개별기업을 대상으로 만족/불만족 개념과 척도를 적용하여 연구한 관리적 연구 등 대체로 네 가지 연구영역으로 구분될 수 있다(조형지, 1999).

고객만족의 개념은 1970년대 중 후반부터 제시되었으나, 학자들에 의해 다양한 내용으로 이해되고 있으며 폭넓은 의미에서 개념이 정의되어 왔다.

조형지(1999)는 고객만족을 인지적 상태, 평가, 정서적 반응, 인지적 판단과 정서적 반응이 결합된 "만족에 대한 판단"등 네 가지 관점에서 정의되고 있다고 하였다. Howard와 Sheth(1969)는 고객만족이란 "소비자가 지불한 대가에 대해 적절하게 또는 부적절하게 보상되었다고 느끼는 소비자의 인지적 상태"라고 하였다. Czepiel과 Rosenberg(1976), Hunt(1977) 및 Engel과 Blackwell(1982)은 고객만족을 고객의 욕구 및 요구를 충족시키는 정도에 대한 평가, 고객의 사전기대와 제품의 실제 성과 또는 소비경험에서 판단되는 일치/불일치 정도 등 일련의 소비자의 인지적인 과정에 대한 평가로 보았다. Czepiel과 Rosenberg(1976)는 고객만족이란 "제공된 제품 또는 서비스를 획득하거나 소비함으로써 유발되는 욕구를 충족시키는 정도에 대한 소비자의

주관적인 평가"로 정의하였고 Hunt(1977)는 고객만족은 경험에 대한 만족감이 아니라 경험이 보다 좋게 될 것으로 추측하는 평가의 관점과 제품이나 소비자에 대하여 인식적인 감정의 평가 관점에 대해 연구한 것으로 나타났다. 그는 고객만족이란 "소비자들이 제품이나 서비스를 구매, 비교, 선택하는 과정에서 그들이 어느 정도 호의적 혹은 비호의적 감정을 경험하느냐 하는 것"이며, "상품이나 서비스에 대한 사전기대보다 실제적인 사용감정이 좋거나 높은 것"이라고 하였다. Engel과 Blackwell(1982)은 "선택된 대안이 그 대안에 대한 사전 신념과 일치되었는가에 대한 평가"라고 하였다. 또한 Westbrook(1981), Westbrook과 Reilly(1983), 및 Tse와 Wilton(1988)등 학자들은 고객만족을 정서적인 반응으로 보았다. Westbrook(1981)은 고객만족을 "특정 제품 또는 서비스를 사용, 소비 및 소유함으로써 얻는 경험을 평가함으로써 나타나는 소비자의 정서적 반응"이라고 하였다. Westbrook과 Reilly(1983)는 "구매한 특정 제품, 서비스, 소매점, 쇼핑, 구매행동 및 시장에서 발생되는 전반적인 행동과 관련된 경험에 대한 정서적 반응"이라고 정의하였다. Tse와 Wilton(1988)은 "소비자의 사전 기대와 소비 후 지각된 제품의 실제적 성과 간의 차이에 대한 소비자의 반응"이라고 정의하였다. 그리고 Oliver (1993)는 고객만족을 고객의 성취반응이 기대이상으로 충족되었을 때 느껴지는 감정적인 반응이며 기대를 충족하는 것으로 정의하였다.

Kotler(1974)는 기대와의 관계에서 제품의 지각된 성과의 비교 결과 지각된 기쁨 혹은 실망에 대한 한 사람의 느낌으로 정의하고 있다. 고객만족에 관한 선행연구를 종합해보면 <표 1>과 같다(강미란, 2010).

<표 1> 고객만족의 정의에 관한 선행 연구

연구자	연구내용
Howard & Sheth (1969)	소비자가 지불한 대가에 대해 적절하게 또는 부적절하게 보상되었다고 느끼는 소비자의 인지적 상태
Czepie & Rosenber (1976)	제공된 제품 또는 서비스를 획득하거나 소비함으로써 유발되는 욕구를 충족시키는 정도에 대한 소비자의 주관적인 평가
Hunt (1977)	사전기대와 실제 소비경험의 일치여부에 대한 평가
Engel & Blackwell (1982)	선택된 대안이 그 대안에 대한 사전 신념과 일치되었는가에 대한 평가

연구자	연구내용
Westbrook (1981)	특정 제품 또는 서비스를 사용, 소비 및 소유함으로써 얻는 경험을 평가함으로써 나타나는 소비자의 정서적 반응
Westbrook & Reilly (1983)	구매한 특정 제품, 서비스, 소매점, 쇼핑, 구매행동 및 시장에서 발생되는 전반적인 행동과 관련된 경험에 대한 정서적 반응
Tes & Wilton (1988)	소비자의 사전 기대와 소비 후 지각된 제품의 실제적 성과 간의 차이에 대한 소비자의 반응
Oliver (1993)	고객의 성취반응이 기대이상으로 충족되었을 때 느껴지는 감정적인 반응이며 기대를 충족하는 것
Kotler (1974)	기대와의 관계에서 제품의 지각된 성과의 비교 결과 지각된 기쁨 혹은 실망에 대한 느낌
Babin & Griffin (1998)	일련의 경험에 대한 평가 결과에서 나타나는 정서적 반응
Spreng, MacKenzie & Olshavsky (1996)	제품 또는 서비스 경험에 대한 감정적 상태
Hellier, Geursen & Rickard (2003)	기대와 욕구 충족을 위한 서비스 수행의 결과에 대한 느낌
Day (1984)	사전기대와 사용 후 지각된 제품의 실제 성능 간의 지각된 불일치의 평가에 대한 소비자의 반응
Anderson & Sulivan (1993)	사전 기대에 비한 성과에 대한 평가
조형지 (1999)	인지적 상태, 평가, 정서적 반응, 인지적 판단과 정서적 반응의 결합으로 보는 관점

이처럼 다양한 정의는 결국 결과와 과정 두 측면으로 요약된다고 볼 수 있다. 과정 지향적인 접근은 고객의 전체 소비경험을 다루고 있어 고객이 입점하는 단계에서부터 퇴점하는 단계까지 각 단계에서 중요한 역할을 하는 각 요소들을 개별적으로 측정하여 중요한 과정을 확인시켜 줄 수 있다(정길상, 2009). 많은 연구에서 과정 지향적인 관점을 채택하고 있으며, 소비경험을 이해하는데 결과의 강조보다 과정을 중요시하는 것이 더 유용하다(이유재, 1999). 고객만족의 개념과 관련된 선행연구를 바탕으로 고객만족은 제품 또는 서비스에 대한 욕구수준의 충족 시 유발되는 정서적 반응인 것으로 볼 수 있다(강미란, 2010).

고객만족경영이란 기업의 최종목적을 고객만족의 향상에 두는 것이다. 즉, 고객의 입장에서 고객을 우선적으로 생각하고 고객만족의 향상을 지향하여

영속적으로 추진하는 경영을 말한다(강승찬, 2010).

고객만족(Customer Satisfaction)이란 고객의 요구와 기대에 최대한 부응하여 그 결과로서의 상품, 서비스의 재구입이 이루어지고 아울러 고객의 신뢰감을 지속하게 하는 것이다.[3] 엔젤과(Engel)과 블랙웰(Blackwell)은 '선택된 대안들이 선택이전에 갖고 있던 기대 또는 믿음과 일치하는가에 대한 평가'[4]로 정의 내렸으며, 테스와 윌튼은 "사전기대와 사용 후 지각되는 실제 성과간의 지각된 불일치에 대한 소비자의 평가적 반응"[5]으로, 웨스트므록과 올리버는 "특정한 구매선택과 관련된 선택 후의 평가적 판단"[6]이라고 정의하고 있다.

고객만족이란 단어의 시작은 엄격히 말해 기업경영을 하기 위한 표어에 지나지 않지만 궁극적인 고객만족은 경영의 진리를 내포하고 있다.

고객만족 전략의 대표적인 예로 스칸디나비아항공(SAS)의 고객만족경영을 들 수 있다. SAS항공의 고객만족경영의 창시자 얀 칼슨(J. Carlzon)은 "기업의 운명은 고객과 만나는 15초 동안에 결정된다." 즉, "우리는 고객과 5만 번의 진실의 순간을 갖는다."는 유명한 말을 하였다. 서비스기업에서의 고객만족은 상품의 가치증대를 뛰어 넘어 기업의 성패와 직결되는 또 다른 역할을 한다.

고객만족이란 기업이 제공하는 상품이나 서비스에 대해 고객의 기대 충족을 통한 가치창조를 의미한다. 고객만족수단을 고객의 요구와 기대에 부응하여 얼마만큼의 경쟁력을 가질 수 있는가를 판단하는 기준이 되기도 한다(전영호, 2001).

고객만족의 기본원칙의 첫 번째는 고객과의 관계로부터 시작된다. 고객도 사람이고 직원도 사람이기 때문에 고객과 만나는 시점에서부터 심리적인 만족을 통해서 지속적인 관계를 유지해야 한다. 서비스도 상품이며, 서비스는 일회성의 프로그램이 아니다. 서비스와 기술은 계속 변화하는 것이다. 두 번째의 원

---

3) 김영한, 고객만족경영, 도서출판 성림. 1992, p.48
4) James F. Engel and Roger D Blackwell, "Customer Behavior" (New York : Holt, Richehert and Winston, 1983)
5) David K Teas and Peter C. Wiliton, "Models of Customer Satisfaction Firmation : An Extension," Journal of Marketing Research, 25(May, 1988) : 204-212
6) Robert A. Westbrook and Richard L. Oliver, " The Dimensionality of Consumption, emotion, Patterns and Consumer Satisfaction." Journal of Customer Research, 18(June, 1991) : 84-91

칙은 고객의 서비스는 미소로만 하는 것이 아니며, 고객만족은 미라 알 수도, 조절할 수도, 신뢰할 수도 없는 과정으로 자신의 일에 숙달된 전문가들도 고객을 만족시키기가 아주 어려운 일이다.

고객을 만족시키는 기업은 성공하게 된다. 고객만족은 생존기반이 되는 수익성을 제고시킴과 동시에 조직의 탄력성과 기업의 안정성을 높여주며 다음과 같은 이점을 기업에 제공해 준다.

첫째, 한 기업이 제공하는 상품 및 서비스에 만족한 고객은 다시 그 기업에 상품을 구입하는 고정고객이 된다. 만족도가 높으면 높을수록 구입하는 빈도는 높아지게 되며 그 결과 매출이 증대되게 된다. 또한 만족한 고객을 많이 확보한 기업은 다른 경재사의 시장진입을 어렵게 하는 진입장벽 효과를 가진다. 이 외에도 만족한 고정고객은 기업이 신제품, 새로운 시장 진입을 시도 할 때 호의적인 반응을 보여서 다른 사업으로서의 확장을 도와 기업의 성장을 도모하게 해준다.

둘째, 마케팅의 효율성을 제고해 준다. 경쟁사와 힘을 겨루기보다는 고객의 요구를 찾아가고 고객의 기호변화를 예측하기 때문에 불필요한 투자를 방지할 수 있다. 특히 고객의 기호를 잘 파악하고 그들이 무엇을 원하는가를 정확히 안다면 굳이 비싼 광고비를 들이지 않아도 될 것이다.

셋째, 고객이 만족하면 가격우위효과를 가질 수 있다. 고객만족도가 높은 기업은 경쟁사에 비해 높은 가격을 책정할 수 있으므로 가격우위효과를 통해 장기적인 관점에서 높은 이윤을 창출할 수 있다. 처음에는 선뜻 제 가격을 지불하려하지 않는 고객들도 제품을 사용하고 만족을 느끼게 되면 가격을 지불하는데 주저하지 않을 것이다.

넷째, 광과효과가 크다. 만족한 고객은 주변사람들에게 구매를 유도하는 구전효과가 있다. 가까운 친구나 친척이 권유하는 제품은 신뢰도가 높다는 점을 감안할 때 만족한 고객의 구전광고효과야 말로 광고효과가 무척 크다.

통상적으로 구전효과는 직접적으로 23명 정도, 간접적으로는 250명까지 전달된다고 한다. 그러나 유의할 점은 불만족한 경우의 구전효과는 그 전달속도가 2배나 빠르게 전달된다는 것이다. 따라서 만족한 고객의 좋은 구전효과를 기대하는 것도 중요하지만 불만족한 고객의 나쁜 구전을 막는 것도 매우 중요

한 일로서 이를 방치할 경우 그들은 경쟁사 제품의 구매자가 될 뿐더러 나쁜 구전을 퍼뜨려 결국 기업 입장에서는 잠재고객까지도 잃게 될 것이다(강승찬, 2010).

제 4 절 교육훈련 이론

1) 교육훈련의 목적과 방법

훈련이란 어떤 행위를 원활히 수행하기 위한 하나의 수단이다. 클럭은 "종사원의 기술과 교육성을 높이기 위해 설된 어떤 행위."[7]라고 했으며, 카지오와 어워드는 훈련을 "직무욕구에 일치하기 위해서 필요한 기술과 지식을 개인이 습득하는 과정."이라고 정의하고 있다.

기업목적을 달성하기 위한 종사원의 교육훈련에는 여러 가지 방법이 제시되고 있다. 특히, 위에서 언급하였던 서비스 기업 종사원의 역할에서 보듯 서비스기업에서의 종사원 교육훈련의 목적은 경영관리 활동의 목적달성과 업무처리능력 개발 뿐 아니라 고객만족도가 높아 그 업체를 다시 찾게 하는 하나의 마케팅 수단이라 할 수 있다.

서비스 교육훈련 방법에는 그 동안 학계에서는 선행연구가 이루어지지 않았다. 그러나 최근 업계에서는 종사원 교육훈련의 중요성을 인식하고 서비스기업에 여러 가지 훈련 기법을 도입함으로써 교육훈련방법을 다양하게 활용하고 있는 것이 사실이다.

서비스업의 특성과 마찬가지로 생산과 소비가 동시에 일어나는 점 때문에 서비스를 전달받는 과정에서 소비자는 환경 및 서비스 요원과의 접촉이 빈번하게 이루어지므로 종사원의 역할이 중요시 된다. 종사원의 행동은 소비자 구매선택에 영향을 주므로 어떻게 종사원을 훈련시켜야 할 것인가 하는 것이 중요한 관건이 되고 있다.[8]

---

7) William F. Gluck, Foundation of Personnel Management(Engelwood Chiffs, NJ : Prentice-hall, 1979), p.132

8) 이애주, "소비자의 호텔평가에 관한 연구", 한국호텔경영학연구, 제4권, 제 2호, 1996. 2. p.203.

또한 서비스를 고객에게 제공하는 종사원의 자질향상 문제를 경영자는 숙지하고 있어야 하며, 교육훈련은 짧은 기간 내에 그리고 즉각적인 효과를 기대하기 어렵기 때문에 계획적이고 지속적이어야 한다.

일반적인 교육훈련 방법은 다음과 같다.

가) 강의식 방법이다.

강의식 방법은 교육훈련에 있어 가장 보편적으로 이용되는 방법이다. 학교교육의 경우와 마찬가지로 주제에 대한 강의를 일반적으로 하는 것이다. 이 방법은 소정시간 내에 계획된 정체적인 지식, 기술을 부여할 수 있으나 수강자는 수동적으로 청강하므로 참여의식이 약하고, 개별적인 훈련이나 문제점에 대한 토의를 할 수 없는 폐단이 있다. 따라서 강의식 방법에 있어 강의계획, 청강자 준비, 강의실시, 자료제시, 종합 등의 다섯 가지가 모두 갖추어야 성과를 거둘 수 있다.[9)]

나) 통신적 방법이다.

강의록, 기타 통신을 이용한 통신토론을 훈련하는 방법이다. 이것은 강사진이 부족하거나, 피훈련자가 광범위한 지역에 산재되어 있거나, 또는 일단 훈련을 받은 종사원에 대하여 보충적인 교육을 실시 할 때 이용된다. 강의자와 피강의자의 직접적인 접촉이 없으므로 질의 응답, 시청각 교재의 사용 등은 불가능하다. 따라서 순회강좌, 연구발표회 등을 개최하여 보관할 필요가 있다.[10)]

다) 회의식 방법이다.

회의식 방법은 훈련참가자가 일정장소에 모여서 주제에 관한 각자의 견해, 지식, 경험 등을 발표하고 문제점 등에 대하여 토론하는 방식이다. 그것은 근본적으로 자기개발방식이라고 할 수 있다. 이 방법은 자유식과 정형식으로 대별되는데 정형식에는 구체적으로, 배석토론방식, 분반토론방식, 포럼, 심포지엄, 콜로퀴 등이 있다.

회의식 방법이 충분한 효과를 거두려면 다음과 같은 점이 고려되어야 한다.

① 참가자의 지식, 경험 등이 대체로 동일수준에 있어야 한다.

② 참가자의 수가 너무 많아서는 안 된다.(보통 10~15명 정도)

③ 가급적 관리계, 지위 등이 동등한 자를 참가시키도록 한다.

---

9) 정종진 . 이덕로, 인적자원관리, 법문사. 1994, p.229

10) 황대성, 인사관리, 박영사. 1994. pp.232-234.

④ 사회자가 유능하고 사전준비를 충분히 하여야 한다.

라) 시청각 교육방법이다.

이 교육방법은 영화, 환등, TV, 사진, 모형, 괘도, 도표 등의 시청각교재를 사용하여 교육훈련하는 것이다. 강의식의 이론설명만으론 이해하기 어려운 경우 실효를 거둘 수 있다. 그러나 경비와 시설이 뒤따라야 하는 단점이 있다. 따라서 시청각 교재의 자급자족은 고려될 만한 일이다.[11]

마) 직무순회 방법이다.

직무순회방법은 각자의 직무담당을 순차적으로 교체함으로써 기업의 직무 전반을 이해하고 지식, 기술, 경험을 풍부하게 하도록 만드는 훈련방법이다. 이와 같은 훈련은 관리자 및 경험자에 대하여 각별히 필요한 일이다. 또한 신임자는 언제나 새로운 안목으로 그 직무의 관리개선에 노력하게 되므로 능률 향상과 새로운 발전적 기풍을 가져올 수 있다.

바) 사례연구방법이다.

이것은 주제에 관한 사례를 작선, 배부하고 여기에 관한 토론을 하는 방식이다. 사례연구에 의하여 이론과 실제를 연결시켜서 문제해결을 시도함으로써 참가자는 판단력, 분석능력을 시르고 어떠한 상황 하에서도 경영문제에 대처할 수 있는 자질을 갖추게 된다. 사례연구방법은 종사원훈련에 사용되는 일도 있지만, 주로 관리자 및 경영자훈련에 이용된다. 사례연구에 있어서는 즉흥적인 토의를 삼가야 한다. 제시된 사례에 따라 필요한 자료, 정보를 수집하고 해결방안을 위한 사고, 연구를 하는 것이 중요하다. 전체토의에 있어서는 각 참가자의 지식, 경험을 토대로 한 의견토의를 통하여 합리적인 몇 가지 해결방안을 도출할 수 있다.[12]

사) 역할 연기 방식이다.

이것은 참가자 중에서 실연자를 선출하고 주제에 따라 역할을 실제로 연출시킴으로써 체험을 통하여 훈련효과를 높이는 방법이다. 그러한 과정에서 문제에 대한 정확한 이해와 사고를 할 수 있게 된다. 역할연기에 방법의 장점으로는 참가자에게 흥미와 체험감을 준다는 것, 문제점을 정확히 도출시킨다는

11) 유병안, “호텔업에 적합한 교육훈련 프로그램 탐색.” 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 1992, p.310.
12) 이재규 외, 전게서, p.130.

것, 직접실연을 하면 비교가 되어 관람자들의 평가를 받음으로써 그 성과를 높일 수도 있다.

아) 데몬스트레이션 방법이다.

이 방법은 역할연기 방법을 더욱 연극적으로 실시하는 것이다. 말하자면 배우는 지도를 받아가면서 특정 작업상황 등을 처음에는 과장하여 그릇되게 연출하고, 그 다음에 올바르게 함으로서 피훈련자가 스스로 정당한 판단을 할 수 있게 만든다. 이 외에 경영훈련방법으로서 '브레인 스토밍', 기업시뮬레이션, 사회훈련참가 등이 있다.

자) 감수성 훈련이다.

T그룹훈련이라고도 하는 이 방법은 집단행동학의 원리에 의한 방법이다. 이 훈련은 근본적으로 "타인이 자신을 보는 것처럼 자신을 보는 능력"을 개발하여 필요하면 보다 사회관계에 적합한 행동을 하도록 행동의 변화를 가져오게 하는데 그 목적이 있다. 이 훈련은 지도선(리더십) 훈련으로 많이 이용되는데 그 이유는 자신의 어떤 사고와 태도 그리고 행동이 타인에게 효과적인 영향을 미치는가를 학습할 수 있기 때문이다.

차) 비즈니스 게임이다.

이 훈련은 특히 경영자의 전반관리 능력을 키우게 하기 위하여 개발된 훈련기법이다. 즉 기업경영의 각종 활동 분야를 동시에 상호 관련시키면서 의사결정을 하는 일종의 경기형식 훈련방법이다. 간단한 양식에 의한 이윤, 시장에서의 지위, 자금사정, 가격, 인력 등의 결정게임에서부터 복잡한 모형에 의한 계산을 하게 하여 컴퓨터를 쓰면서 훈련하는 방법에 이르기까지 다양한 수준에서 이루어지고 있다(전영호, 2001).

제 5 절 고객만족을 위한 교육훈련

1) 교육훈련이 서비스 제공수준에 미치는 영향

최근 기업의 상품은 주로 유형적인 상품이 제조과정에서 고도의 기술과 정확한 재료를 구성하여 만들어지지만, 식당상품은 무형적인 서비스와 유형적인

서비스가 복합되어 판매되는 것으로서 환대산업의 독특한 성질을 지니고 있다. 분위기가 아무리 좋고 음식 맛이 아무리 좋아도 이에 종사하는 종사원의 정성어린 서비스가 함께 동반되지 않으면 상품은 판매 될 수 없을 것이다.

따라서 서비스 산업의 특징인 생산과 소비가 동시에 일어나는 점 때문에 서비스를 전달받는 과정에서 소비자는 환경 및 서비스 직원과의 접촉이 빈번하게 이루어지므로 종사원의 마케터 역할이 중요시 되며, 종사원의 행동은 소비자 구매선택에 영향을 주므로 어떻게 종사원을 훈련시켜야 할 것인가 하는 것이 중요한 관건이 되고 있다.[13)]

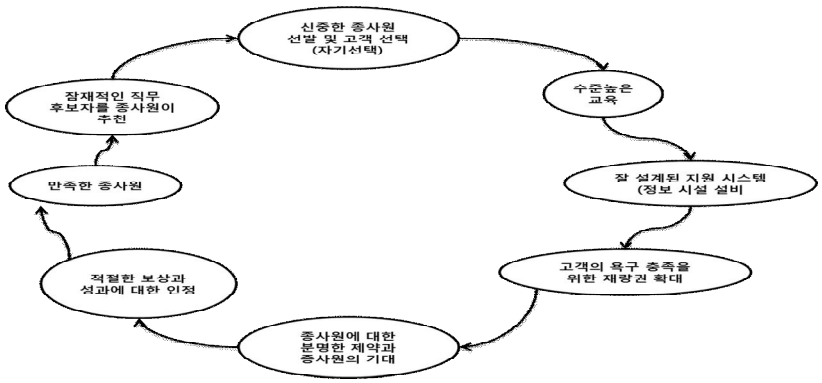
서비스업은 노동집약적 산업으로 인적서비스를 제공하는 종사원들이 차지하는 비중이 높아 고객과의 접촉과정에서 서비스 제공수준이 평가되므로 차원 높은 종사원 교육훈련은 서비스 제공수준을 결정하는 매우 중요한 요소가 된다. 그렇다면 "종사원의 교육훈련만 잘 이루어진다고 해서 서비스 제공수준이 향상 되는 것인가?"라는 질문을 제기 할 수 있다. 교육훈련 못지 않게 종사원의 직무만족 또한 서비스 제공수준을 향상시키는 방법이며 서비스 수준과 교육훈련과의 상관관계는 비례한다고 볼 수 있다.

세계 일류기업들은 그들의 고객을 만족시키는 것이 무엇이며, 고객프로그램에서 이러한 정보를 어떻게 이용해야 하는지, 그리고 고객 애호도를 증가시키기 위해 어떻게 종사원을 훈련시켜야 하는지를 연구하고 있다. 그러나 우리나라의 경우 종사원이 직무만족을 하기 위한 가장 중요한 요소인 종사원 스스로 생각하고 결정할 수 있는 재량권과 한계가 제한되어 있다. 일선 종사원들은 고객에게 결과물을 제공할 수 있도록 충분한 재량권을 원하며 명문화된 권한의 한도를 가지기를 원한다. 이것은 "고객을 위해 자신이 편안하다고 느끼는 것은 무엇이든지 하라"는 스칸디나비아 항공의 일선 종사원 지침처럼 민감하면서도 주관적일지도 모른다. 이때 "편안함"은 한도를 의미한다고 할 수 있다. 그러나 이 한도는 다른 조직이나 다른 일에는 제대로 적용되지 못할 것이다. 리츠칼튼호텔에서 종사원이 고객의 "기회"(리츠칼튼호텔 내에서는 불평을 대신하는 단어)를 해결하는데 드는 비용의 한도를 설정한 것은 바로 그 때문이다.

---

13) 이재주, "소비자의 호텔평가에 관한 연구", 한국호텔경영학연구, 제4권, 제2호, 1996. 2. p. 203

<그림 3> 업무역량의 역순환



(자료 : 제임스 헤스켓외 공저, 전게서, p.202)

<그림 3>은 종사원의 업무역량의 선순환을 제시하는 그림으로서 종사원의 선발과 종사원의 수준 높은 교육은 앞서 제시한 내부고객 만족차원에서 종사원의 만족이 고객만족에 지대한 영향을 미치는 것을 보여주고 있다. 서비스의 양과 품질에 대한 측정치는 종사원에 관한 것이었다. 서비스 품질은 통화, 응답률, 뛰어난 성과와 그렇지 목한 예를 검증하는 업무를 감독해 측정하며, 서비스의 양은 업무 처리량으로 간단히 측정한다. 각 종사원의 평가와 피드백을 위해 서비스 품질에 60%, 서비스 양에 40%의 가중치를 두며, 종사원의 기분은 등급과 경험 정도로 결정하는데 경험이 많은 종사원일수록 좀 더 높은 수준의 분류가 적용 된다. 이 평가는 기준에 못 미치는 종사원을 발견하고 교육훈련이 필요한지를 결정하는 기준으로 사용되며, 이러한 서비스 교육의 필요성 정도를 발견하고 교육시키는 것은 고객에게 얼마만큼의 경험있는 서비스를 제공하려 하느냐의 문제이다. 그 이유는 교육훈련이 서비스 제공수준에 미치는 효과가 크기 때문이다.

2) 교육훈련이 고객만족에 미치는 영향

대부분의 경우 서비스종사원 자체가 서비스이고 그 기업의 이미지이며, 곧 상품이다. 따라서 제조업체가 상품의 품질 개선을 위해 투자하는 것만큼 서비스기업체에서 서비스의 질을 향상시키기 위하여 종사원의 교육 및 질 향상을 위해 노력해야 한다. 접점(service encounter) 종사원은 그 조직을 대표하고

고객의 만족에 직접적으로 영향을 미칠 수 있기 때문에 이들은 그 기업의 얼굴 역할을 수행하고 있는 것이다. 종사원이 판촉과 커뮤니케이션 활동을 잘 수행할 수 있도록 하기 위하여 종사원을 교육하고 동기를 부여하고 보상하기 위하여 수행하는 종사원 교육훈련은 내부마케팅이라고도 할 수 있다.

현재 세계적인 선진국의 산업비율을 보면 서비스업이 차지하는 비율이 약 70%정도이다. 제조업의 경우 고객의 욕구에 따라 사후 서비스 제도같은 서비스적 개념이 들어가고, 식당과 같은 곳에서는 서비스만으로 해결이 되는 것이 아니라 제품의 질 역시 고객의 욕구를 만족시켜주는 것이라는 것을 인식하면서부터 서비스 종사원 교육훈련의 중요성을 인식하였다. 고객의 변화와 욕구에 따라 끊임없이 변하는 것이 환대산업이다. 환대산업 중의 하나인 서비스업에서 가장 중요하게 여기는 일이 고객의 변화와 욕구, 그리고 종사원 교육훈련이다.

고객의 행동 양식을 바꾸는 여섯 가지 요인은 첫째, 욕구, 욕망, 및 동기유발이며, 둘 때, 인식하는 인지이다. 셋째, 배우는 학습요인이 있고, 넷째, 개성이 영향을 미치며, 다섯째, 생활 형태가 영향을 미친다. 마지막 여섯째, 개인적인 관념이다.

이러한 고객의 행동양식을 바꾸는 여섯 가지의 부분을 검토해 보면 외식업의 종사원들이 어떻게 하느냐에 따라 크게 영향을 받는 요소들이라는 것을 알 수가 있다. 즉, 서비스의 내적, 외적 경쟁 우위 하에 업체가 고객의 욕구를 충족시켜 고객의 재방문을 유도하는 것이다.

서비스업에서 교육의 정의는 아직 확정적이지 않다. 그러나 서비스업의 업무의 특성 즉, 전문성을 고려할 때, 분명 교육 없이 지속적인 성장은 어떠한 경우도 불가능하다. 외부로부터 우수한 인재를 영입해 와도 곧 실무에 투입할 수 없는 문제가 있으며, 고객이 없는 서비스업은 없고, 고객만족만이 계속 발전할 수 있는 서비스업의 큰 틀로 자리 매김 했기 때문이다.

이러한 이념을 서비스업에서 철저히 이행하는 방법은 교육 외에는 달리 돌아갈 방법이 없으며, 서비스업체 내에서 철저하게 교육되고 업장 내에서 실천됨으로써 고객이 이를 느낄 수 있는 수준까지 이르는 기업전체의 환경과 의식개혁이 필요하다.

서비스업체의 인식 동기가 이 수준에 이를 때 비로소 서비스업체는 서비스업으로써 성공할 수 있는 기반이 구축되었다고 보며, 그 기반이 교육을 실시하는 기본목적이 될 것이다.[14)]

3) 서비스 제공수준 및 고객만족 측정방벙

가) 서비스 제공수준의 측정

아무리 훌륭한 상품이 만들어진다 해도 그 서비스 상품을 직접 고객에게 제공하는 요체는 종사원이 될 수 밖에 없으며, 종사원의 위치나 서비스 품질의 주문에서 제공 정도까지도 인적서비스 자체가 그 상품의 가치를 증가시틸 수도 있고 감소시킬 수도 있다. 서비스 행위에 관한 항목들을 책정하여 그 수준을 측정한다는 것은 커다란 의미가 있다고 할 수 있다.

서비스는 교환 및 거래의 종료 시에 서비스 담당자 상호간에 인지된 만족이 유형체의 경우에 비하여 다양성을 지니고 있다. 어떠한 방법을 사용해야 개성적인 인간에 대해 서비스의 질을 일정한 수준으로 유지하면서 효과적이고 표준적으로 서비스상품을 제공하는 것인지 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면, 인적서비스는 접객종사원의 기능, 성격, 체격, 기분, 그 밖에 고객의 기호 등 다양한 요인이 복합적으로 관계하면서 형성하기 때문이다.

이와 같이 고객 접점에서 제공하고 있는 질은 서비스의 절차와 종사원의 인격 및 즐거움을 주는 것이 결합한 것이다.

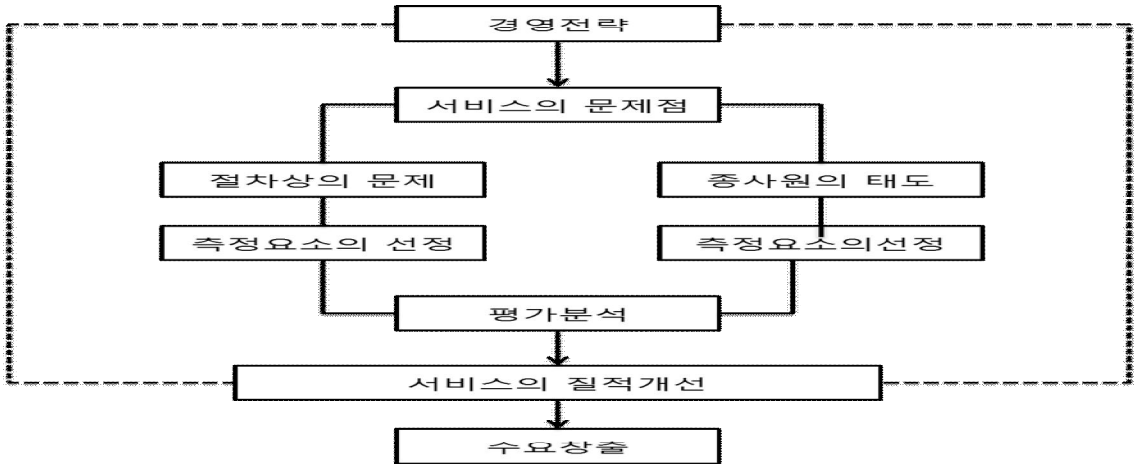
고객에게 서비스를 적시에 제공하지 못하고 기다리게 하는 종사원은 서비스의 절차기준을 준수하지 못하고 있으며, 또한 고객에게 즐거움을 주어야 한다는 서비스기준도 위반하고 있다. 고객이 무엇을 주문했는지 조차 모르고 있다면 그 종사원은 이미 고객과의 커뮤니케이션 유지에 실패했고, 또한 서비스 절차기법이 결여 되어 있을 뿐 아니라 고객에게 전념하지 목하였기 때문에 즐거움을 주는 기법에도 실패한 것이다.

따라서 이 두 가지 관점에서 접객서비스상의 문제점을 발견하거, 종사원이 어느 정도 훌륭한 서비스를 고객들에게 제공하여 주고 있는가를 측정할 수

14) 김현희, 외식서비스산업, 한국마케팅연구원, 1990. pp. 461-462.

있다. 서비스의 질적 개선방안은 업무수행 측정에 기초자료를 제공해 주면서 <그림 4>과 같이 새로운 수요창출을 위한 서비스의 관리 사이클로 이해될 수 있다.

<그림 4> 고객 서비스 관리 사이클



서비스 제공수준을 측정하는 방법을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.
첫째, 서비스 절차상의 측정이란 상품과 서비스를 고객에게 제공 할 때까지의 기술적인 체제를 평가하는 것으로서 주요 요소는 7가지 항목으로 되어 있다.

① 서비스의 진행과정(Flow of Service)
② 즉시 서비스(Timeliness)
③ 서비스 시스템과 편의시설(Accommodation)
④ 예견(Anticipation)
⑤ 의사소통(Communication)
⑥ 고객의 피드백(Customer feedback)
⑦ 감독(Supervision) 및 조정

둘째, 서비스제공을 측정하는 태도상, 즐거움을 주기 위한 측면에서 평가는 대고객관계에서 인간미와 우정으로 접대하고, 그들과 친밀한 관계를 형성하여 인간적인 욕구에 동조할 수 있는 접객종사원의 능력을 평가하는 것으로 주목할 만한 구성요소는 9가지 항목으로 되어 있다.

① 고객태도관찰(Attitude)
② 몸 대화(Body language)

③ 목소리의 고저(Tone of voice)

④ 재치있는 일처리(Tack)

⑤ 고객이름 로명(Naming name)

⑥ 주의 집중(Attentiveness)

⑦ 안내(Guidance)

⑧ 제안판매(Suggestive selling)

⑨ 문제해결(Problem soving)

위와 같은 요소들을 가지고 그 내용을 설문지와 하여 측정할 수 있다.

스미스는 이러한 측정을 위하여 서비스의 구분을 4가지로 설명하고 있다.

첫째, 정신적 서비스로서 이것은 육체적 노역, 전문적 기술의 제공, 지식 및 지혜의 활용을 뜻하나 그 배후에는 타인에게 유용함을 공헌의식이 깔려있다.

둘째, 태도적 서비스는 고객과 접하는 과정에서의 인적 표현, 표정, 동작, 복장, 옷맵시 등을 의미한다.

셋째, 업무적 서비스는 현실적인 일 및 업무를 말하며, 더욱 정확히는 무형제의 제공을 의미한다. 업무적 서비스와 비교하여 태도적 서비스는 그 자체만으로는 하나의 비즈니스로 성립하지 못한다. 이와 같은 의미를 서비스라고 부르면서도 업무적 서비스는 타 서비스계통과 비교할 때보다 기본적이고 기능적이라고 할 수 있다.

넷째, 희생적 서비스로서 특정의 유형제 또는 무형제의 저가격 또는 무료제공을 내용으로 한 기업의 희생행위로서 서비스를 의미한다.

이상과 같이 스미스가 실시한 첫 번째의 정신적 서비스와 네 번째 희생적 서비스는 대 고객서비스를 담당하고 있는 종사원에게는 기본적인 의식이나 행위로서 간주할 수 있겠다. 그 반면에 두 번째 태도적 서비스와 세 번째 업무적 서비스야말로 종사원의 대 고객 서비스에서 없어서는 안 될 필수적인 업무라고 할 수 있다.

나) 고객만족의 측정

고객만족의 측정은 고객만족 요인을 기초로 하여 지각된 서비스와 기대되는 서비스를 기준으로 고객만족, 불만족을 판단하는데 고객만족을 위해서 기

업은 어떠한 요소를 갖추어야 하는가, 즉 고객은 무엇으로부터 만족하는가에 대한 의문에서 시작한다.

일반적으로 학자들은 만족을 욕구충족, 기쁨, 불쾌감, 인지적 상태, 속성 혹은 편익평가, 경험의 주관적 평가로써 정의한다. 저의 자체에는 의견을 달리하지만 만족이 단일변수가 아니라 상호 관련된 여러 변수를 포함하고 있다는 점에서 의견이 같다.

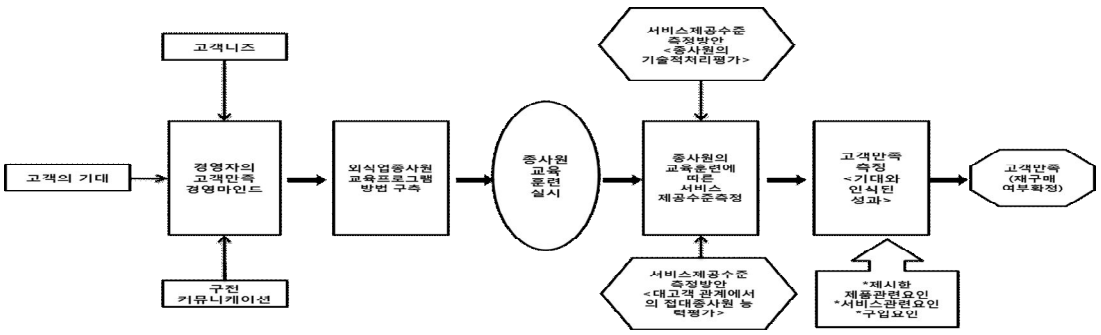
고객만족 = f(기대와 인식된 성과)

첫째, 제시한 제품관련 요인으로 가격과 가치와의 관계, 제품의 품질, 제품의 특장점과 이점, 신뢰도, 둘째, 서비스관련요인으로 문제대처 및 해결, 판매와 가격, 업장 내 분위기, 셋째, 구입요인으로 판매경향, 구입의 간편성 등의 세 가지 요인을 고려하고 여기에 시설의 청결 및 분위기 관련 요인, 제품에 대한 가치요인 등을 척도로 삼아 고객만족측정의 기준으로 삼을 수 있다.

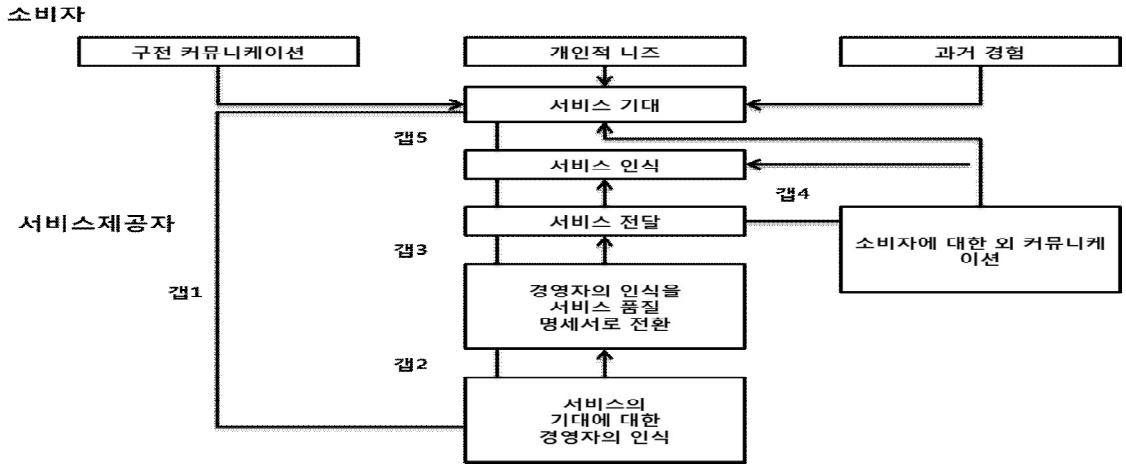
다음 <그림 5>는 고객만족 측정에 대한 종사원과 관리자 그리고 고객의 차이를 보여주는 모형이라 할 수 있다. 즉, 외식업종사원들의 교육훈련과 고객만족간의 관계에 대한 이론적 모형 내용을 그림으로 도식화 한 것이다.

또한 <그림 6>은 앞의 <그림 5>를 보안하는 모형으로 서비스 제공자인 종사원이 축이 되어 경영자와 고객간의 고객의 기대, 인식, 니즈에 대한 서비스 커뮤니케이션의 중간자적 역할을 하는 것을 보여준다(전영호, 2001).

<그림 5> 종사직원 교육훈련에 따른
서비스 제공수준 측정과 고객만족관계 이론적 모형



<그림 6> 서비스 기대에 대한 고객만족 갭 모형



4) 고객만족 서비스 교육훈련의 개념

기업의 경영 환경이 복잡해지고 미래 예측이 불가능할수록 노동력, 자금 등과 같은 물적 자원보다 무형자산이 성장의 핵심 역량이 되며, 경쟁력 우위를 확보하는 데 있어서 인적자원이 가장 중요한 요소이며, 조직의 성패를 결정한다. 인적자원의 중요성에 대한 공감대가 확산되고 있음에도 불구하고, 인적자원의 의미가 무엇인지에 대해서는 아직까지 공동의 합의를 이끌어내지 못하고 있는 것이 사실이다.

Nadler(1970)가 처음으로 인적자원에 대한 학문적 정의를 시도한 이후 많은 학자들은 전체적이고 통합적인 관점에서 접근하기 보다는 상황과 맥락에 따라 다양한 방식으로 용어를 사용해 왔다.

인적 자원의 다양한 정의를 종합해 보면, 인적자원개발이란 조직의 능력과 역량향상, 경쟁력 강화를 위한 준비, 혁신을 목적으로 조직화된 노력과 관리행동을 통한 조직학습, 변화를 촉진하는 과정을 의미한다고 할 수 있다. 피교육자가 실제로 수행하고 있는 업무에의 적용과 관련해서 훈련, 교육 그리고 개발의 측면에서 구별하고 있다.

여기서 훈련은 현재 수용하고 있는 업무의 성과향상을 목적으로 한 학습을, 교육은 가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무를 위한 선행학습으로써 개인

인 준비하고 있는 한정된 업무와 관련된 학습을, 개발은 현재나 미래의 특정 업무와 무관하고 개인이나 조직체의 일반적인 성장을 위한 학습을 의미한다 (Nadler, 1994).

기업에서는 교육, 훈련, 교육훈련, 개발, 학습, 인적자원 개발 등의 용어를 상요하고 있지만 실천현장에서는 다양한 용어들을 명확한 개념에 근거하여 사용하기 보다는 필요에 따라 혼용하여 사용하고 있다.

5) 고객만족 서비스 교육훈련의 구성요소

교육훈련의 구성요소를 투입변인, 과정변인, 성과변인으로 나눈 논의에서는 투입변인으로는 교육여건 제공과 교육 프로그램을, 과정변인으로는 교육훈련 설계자, 교육내용, 학습자, 목표, 환경을, 성과변인으로는 비재무적 성과와 대고객성과로 구분하였다.(이성석, 2003).

교육내용, 강사, 교육방법, 이용정도, 교육시설을 교육훈련의 구성요소로 본 경우와 교육훈련의 운용측면으로 교육내용, 교육시설, 강사, 교육서비스, 교육방법을 구성한 연구도 있다.

본 연구는 서비스 교육훈련의 요인인 강사(교육훈련 실시자), 학습자(교육대상자), 교육내용이 고객만족도와 서비스품질에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

가) 강사(교육훈련 실시자)

교육강사는 교육훈련 프로그램을 준비하고 실행하는 자이다. 교육훈련에 있어 교육 강사의 능력이란 교육 참가자가 교육내용을 학습하려는 수준과 교육전이를 증진시키는 것을 포함하고 있다.

Goldsein & Ford(19963)가 교육훈련에서 강사의 교육능력이 교육훈련의 학습 및 전이를 형성한ㄴ데 있어서 중요한 요인ㄹ이라고 지적한 바와 같이 교육강사의 역할은 조직성과에도 기여하는 바가 크다고 할 수 있다.

신정하(2006)는 호텔 직원 교육훈려의 전이성과에 관한 연구에서 교육내용을 설계함에 따라 교육훈련 전이효과가 증진된다는 결과를 밝혔고, 교육훈련 제공 요소의 가장 중요한 핵심사항으로 교육강사의 능력에 따라 교육훈련의

성공여부가 달라질 것이라는 이론을 실증적으로 입증하였다.

그러나 기업 내 기업 교육훈련 실시자의 업무를 명확히 구분하고 있지 않고, 기업 교육훈련 설계자의 역할인식과 특정 지위에 대한 역할기대가 항상 일치하지 않기 때문에 역할 모호성, 갈등 등의 문제가 발생하게 된다.

따라서 교육훈련 담당자는 교육내용이 무엇인가에 따라서 효율적 교육기법을 선택해야 하기 때문에 교육기법, 교육장소 등을 획일적으로 정하는 것이 아니라 그대그때 상황에 맞추어 적절히 선택하는 기술이 필요하다.

나) 학습자(교육훈련 대상자)

교육훈련을 받는 대상자들에게 반드시 지식습득이나 행동의 변화가 있어야 그 교육이 효과가 있다고 말할 수 있다. 이를 전문용어로 학습(learning)이라고 하는데 학습에는 다음과 같은 몇 가지 선행조건이 필요하다.

첫째, 교육 대상자는 제각기 다른 경험과 능력을 갖고 학습에 임한다. 그러므로 교육훈련 설계자들은 종업원들의 능력에 맞는 교육 프로그램을 만들어야 한다. 학습의 초기 단계 때와 본 단계에 요구되는 능력이 다를 수 있는데, 초기에는 인지능력이 더 필요하다가도 점차 지각의 속도, 정신 심리학적 능력 등이 필요하다.

둘째, 학습동기란 교육대상자들의 기존의 사고와 행동을 바꾸려는 욕구를 의미하며 개인의 능력, 성격, 처지와도 관련이 있지만 사실은 회사의 평가제도, 보상제도에 의해서도 영향을 많이 받는다. 또한 교육훈련에 임하는 것 자체가 자발적인 것인지와 강요에 의한 것인지에 따라서도 학습동기가 변하는 연구가 있다. 즉 교육 대상자가 스스로 택한 교육훈련이라면 당연히 학습동기가 높아질 것이다.

Noe & Schmitt(1986)는 동일한 능력 하에서는 높은 훈련동기를 가진 종업원이 더 많은 기술과 지식을 습득하고 교육훈련 후에도 성과향상을 보인다고 하였다. 또한 고선희와 김영택(2009)은 적극적인 수강생의 태도와 교육과정의 체계적인 설계를 바탕으로 한 서비스 교육훈련이 민원행정 업무를 수행함에 있어서 직원의 서비스품질을 향상시키고 민원행정 업무수행에 상당한 영향을 미친다는 사실을 입증하였다.

최민석 등(2011)은 교육서비스 품질요인 중에 교육생에게 질문을 통해 개별적인 관심을 가지는 것, 교육생들이 원하는 맞춤교육을 실시하는 것, 교육생의 의견을 반영하는 것, 교육생들의 의견을 수렴하여 교육프로그램을 운영하는 것, 강의 시 교육생들의 질문에 빠르게 응답해주는 것 등이 내재되어 있는 공감성 요인은 직무능력 향상과 직원 만족과 생산성 향상에 모두 유의한 영향을 미친다고 하였다.

학습에 있어서 자기 주도성은 건전한 갈등 해결과 협력적 문제 해결성을 바탕으로 팀의 성공에 기여할 수 있다. 이와 같이 학습자의 성격이 교육훈련의 성과에 결정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 과학적인 토대를 바탕으로 한 개발과정의 결과로 참가자 중심의 교육훈련을 설계하여야 한다.

즉, 교육 참가자의 만족도의 실질적 성과를 얻기 위해서는 교육훈련 설계자. 교육내용, 시설환경, 체계적인 교육과정의 설계만으로는 부족하며, 아무리 잘 갖추어져 있다 하더라도 교육훈련의 성공을 위해서는 교육 프로그램 참여의 학습동기 및 교육 내용의 유용성에 대한 교육 참가자의 태도가 무엇보다 중요하다(Rossett, 2002). 참가자의 학습 동기는 교육훈련 직후의 학습량에 직접적인 영향을 주며, 교육훈련 프로그램에 대한 정서적인 반응에도 긍정적인 영향을 준다(Mathieu & Tannenbaum, 1992).

다) 교육훈련 내용 및 교육훈련 유형

(1) 교육훈련 내용

교육훈련 내용은 그 목적과 대상이 누구냐에 따라 달라질 수 있다. 이를테면 신입사원인 경우는 직무내용 이외에도 회사의 내력과 상황을 알려줘야 하고 관리자들 교육이라면 새로운 리더십 능력을 강조할 것이다. 사원들이 불만이 많아서 정신교육이 필요한 경우에도 태도변화 교육과 직무만족도를 높이는 의식교육이 요구된다.

Bramley(1991)는 교육의 긍정적인 효과를 위해서는 직무와 관련이 있는 상황과 비슷한 환경에서 교육하는 것이 바람직하고 직무와 교육 간의 공통 요인이 많을수록 교육 후 업무성과가 향상된다고 하였다.

정재삼과 한영진(2004)의 연구에서 교육훈련 프로그램의 내용이 직무와 관

련성이 높으면 높을수록 교육 참가자의 교육전이 정도가 높은 것으로 나타났으므로 교육내용의 업무관련성은 학습의 성공적인 전이를 결정하는 중요한 요인임을 알 수 있다.

교육 참가자는 교육내용이 현재의 직무경험이나 자신의 과업과 관련이 있을 때 비로소 학습하여 하기에 교육훈련의 교육내용은 개인의 요구는 물론 조직목표를 잘 반영하여야 한다(김명희 등, 2010).

직원만족도와 직무몰입을 높이기 위해서 필요한 교육내용을 개발하는 것이 필요한데 주로 회사정책의 이해, 타인과의 커뮤니케이션 능력, 자긍심과 회사의 이미지 등을 심어주어야 한다.

종업원 교육에는 사업전략, 경영진의 의도, 더 나아가 회사의 전통, 사풍, 애사심, 제도 , 실체, 주인의식이 포함되어야 한다. 그뿐만 아니라 각 종업원들이 회사에서 맡은 역할을 제대로 이해하고 앞으로의 진로와 그들이 받을 처우에 대한 상황도 미리 교육시키는 것이 바람직하다. 각자의 임무와 범위 그리고 관련 부서의 직무상황까지 명확하게 해 주면 그 만큼 공헌도와 상호이해를 높일 수 있다.

서비스 교육훈련 목표를 반영시켜야 하는 차별화되고 전문화된 서비스 교육내용 요인은 인적자원을 통한 서비스 전달을 하기 때문에 일반교육과 다른 특성을 지니고 있어서 교육내용은 서비스 교육훈련을 실시해야 하는지에 대한 구체적인 목표 제시와 함께 목표에 부합하는 교육내용으로 구성되어야 한다.

(2) 교육훈련 유형

종업원 교육훈련의 유형은 다양하며 지금도 새로운 방법들이 시도되고 있다. 교육훈련 유형은 교육훈련의 대상이 누구인가, 교육이 어디에서 이루어지는가, 교육훈련의 기법이 무엇인가에 따라 다양한 명칭으로 불려진다. 교육내용을 무엇으로 할 것인가도 중요하지만 같은 내용이라도 누가 어떻게 가르치느냐에 따라 그 효과도 달라지기 때문에 회사는 교육훈련 담당자와 교육훈련 기법에 신경을 써야 한다. 교육대상, 실시장소, 방법, 내용에 따라 교육훈련을 다음의 <표 2>와 같이 범주화할 수 있다.

<표 2> 교육훈련의 여러 가지 유형

분류기준	구분	교육훈련유형	
교육훈련대상	계층별	작업층 훈련, 관리층 훈련, 임원교육	
	신분별	신입사원 훈련,임시직 훈련, 정규직 훈련	
교육훈련 실시장소	사내교육	직장 내 교육훈련(OJT)	
		직장 외 교유훈련(Off JT)	
	사외교육	대학/교육기관	
교육훈련 내용	신임	입직훈련, 오리엔테이션	
	종업원	직무교육	도제훈련/실습장 훈련
		교양훈련	일반교양 강좌, 기초강좌
교육훈련 방법	강의식	직접강의, TV	
	회의식	자유토의, 배석토의, 담화, 분반토의	
	시청각	영화, OHP, 컴퓨터, TV강의	
	참여식	역할연기, 감수성훈련,비즈니스게임	
	사례연구	토론과 발표	
	자기개발	사외위탁, 언어교육	

자료 : 임창희(2004), 신 인적자원관리, 명경사, p162.

신입사원은 우선 태도나 습관이 회사 분위기와 매우 다르기 때문에 태도와 가치관을 회사에 맞도록 동화시키는 소위 사회화 교육이 급선무이다. 즉 신입사원이 낯선 조직에 입사하여 기존사원과 유사하게 행동하고 새로운 경험으로 인한 충격을 완화시키면서 점차 조직에 적응하도록 하는 교육이 필요하다. 그 외에도 조직의 목표, 규율, 업무내용에 대한 오리엔테이션교육도 필수적이다.

작업 층 교육훈련은 회사의 실무 작업 층을 대상으로 하는 교육이며 미숙련, 준숙련, 숙련층으로 나누어서 업무수행에 필요한 구체적인 기술연마에 초점을 두어야 한다. 관리자들이 수행하는 업무는 계획, 전략수립, 조정, 통제활동이므로 의사결정능력, 리더십, 인간관계 능력 등이 주로 요구된다. 따라서 관리자 교육훈련 기법은 수십 년 전부터 많이 개발되어 오늘날에도 여전히 사용되고 있다(임창희, 2004, 민명숙, 2012).

제 6 절 고객만족도 이론

1) 고객만족도 개념

고객만족도가 21세기 대표적인 기업경영 이념으로 등장하고 있다. 고객만족도란 고객에게 단순히 제품이나 서비스만을 제공하는 것을 넘어서 만족을 제공하는 것과 마음에 부족함이 없이 만족을 느끼는 정도라고 정의하고 있다.

그리고 고객만족도란 단어는 라틴어의 Sstis(Enough)와 Facere(To do or make)에서 파생되었으며, 만족시키는 제품과 서비스는 충분하게 고객이 요구하는 것을 제공할 수 잇다는 의미로 보는데 이때 만족은 과식(Overeating) 또는 과도한 투기(Excessive gambling)등과 같은 지나친 결과 수준(Threshold)까지의 충족을 의미한다(Oliver, 1997).

또한 고객만족도는 소비자 자신의 욕구가 얼마나 채워졌는지에 대하여 판단하는 반응(Oliver, 1996)으로 제공된 상품이나 서비스를 획득하거나 소비함으로써 유발되는 욕구 및 필요를 충족시키는 정도에 대한 소비자의 주관적인 평가를 의미하기도 한다(Czepiel & Rosenberg, 1974: 이종욱, 2010).

여러 학자들이 고객만족도의 개념을 정리하였는데 초기의 연구에서는 정서적 반응이나 입지적 반응을 나타내는 단일항목으로 측정되었고 고객만족도의 구성에 대해서는 세부적으로 다루어지지 않았다.

Engel & Blackwell(1995)은 “선택된 대안이 그 대안에 대한 사전 신념과 일치하였는가에 대한 평가”라고 정의하였고 Tse & Wilton(1988)은 “소비자의 사전기대와 소비 후 지각된 제품의 실제적 성과간의 차이에 대한 소비자의 반응”이라고 정의하였다.

최근에 와서는 Howard & Sheth(1996)가 “고객만족도를 구매자가 치른 대가의 보상에 대한 소비자의 판단으로 보고 구매자가 치른 대가에 대해 적절하게 느끼는 소비자의 인지적 상태이다”라고 정의하였다.

심리학적 차원에서 만족이란 소비경험 자체가 아니라 그 즐거움이 예견되었던 것이냐 혹은 아니냐에 대한 평가라는 설명이다. 예를 들어, 소비를 통해 즐거움을 얻는다 해도 그것이 이전에 가지고 있던 기대에 못 미친다면 불만

족이 발생할 수 있으며, 만족도는 기대수준의 충족정도를 말하는 것이다.

따라서 소비자의 고객만족도란 상품을 구매한 후 자신이 기대했던 것과 비교하여 취득한 것에 대한 사후적 이미지를 평가하는 것이라 하겠다(김태현, 2014).

2) 고객만족도 결정요소

Oliver(1980)에 따르면 일반적으로 소비자들은 구매 전 제품에 대한 기대를 형성하고 구매 및 제품에 대한 경험을 통해 자신의 기대수준과 비교를 한다. 이때, 제품의 성과가 기대에 미치지 못하면 부정적 불일치, 기대 이상이면 긍정적 불일치라 하고 기대수준과 같다면 단순한 일치라 한다. 따라서 소비자의 기대가 단순한 일치 및 긍정적 불일치를 이루면 만족을, 부정적 불일치를 이루면 불만족을 경험하게 되는 것이다.

이 이론에 대해서는 학자들에 따라 5가지 또는 4가지의 구성요소를 주장하고 있는데 그 구성요소는 다음과 같다.

가) 기대(비교수준)

기대는 비교기준으로 가장 많이 사용되고 이용과 경험에 대하여 예상되는 성품이나 서비스의 효용을 나타낸다고 할 수 있다(Yokoyama, 1991)

나) 인지된 성과

인지된 성과는 객관적으로 인정되는 제품이나 서비스에 대한 성과가 아닌 그것을 직접 경험한 소비자의 주관적인 성과에 대한 평가라는 것이 강조된다.(Churchill, 1982).

다) 만족

만족은 개인의 주관적 판단으로 구성된다고 할 수 있다. 이러한 태도는 예상한 결과와 실제 결과를 비교한 것에서 나오는 경험에 근거를 두고 있고, 이 경험은 구매 후 소비자의 태도와 재구매의도에 영향을 미친다(Chon, 1990).

라) 불일치

불일치는 만족에 있어 아주 중요한 역할을 하는 요소인데 기대와 실제 성과 사이에서의 인지된 차이를 나타낸다. 만약 성과수준이 기대했던 것과 일치하지 않다면 불일치 정도는 그것들이 서로 어느 정도 차이가 나는지를 나타나게 된다(김태현, 2014).

제 7 절 서비스 품질에 관한 연구

1) 서비스품질의 개념 및 특성

서비스가 제품과는 다른 어떠한 특성을 갖고 있는지를 이해하는 것이 서비스품질에 대한 이론적 고찰을 위해서 필요하다. 서비스를 대상으로 하는 품질평가모형과 제품을 대상으로 하는 품질평가모형이 왜 달라야 하는지를 인식하는 것이 서비스품질 평가제도의 역사적 변천과정을 이해하는데 중요한 전제조건이기 때문이다.

서비스는 본질적으로 경험이며, 구매행동과 소비행동이 분리되어 있지 않기 때문에 서비스 구매가 곧 서비스 소비경험과 동시에 이루어진다(Sanghera et al., 2002). 서비스는 <표 3>과 같이 무형성(intangibility), 비분리성(inseparability), 이질성(heterogeneity)과 소멸성(perishability)의 네 가지 특성 때문에 일반제품과 다른 고유한 특성을 갖는다(Parasuraman et al., 1985).

<표 3> 서비스의 특성

서비스 특성	내 용
무형성 (intangibility)	· 서비스의 실체를 객관적으로 보거나 만질 수 없다 · 서비스가 어떤 것인가를 주관적으로 상상하기 어렵다
비분리성 (inseparability)	· 생산, 구매, 소지가 동시에 이루어진다 · 소비자가 서비스 공급에 참여해야 한다 · 구입 전 시험사용이 불가능하다
이질성 (heterogeneity)	· 서비스 인도과정의 가변적 요소가 많아 품질이 고르지 않다 · 변동적이어서 규격화 표준화가 어렵다
소멸성 (perishability)	· 판매되지 않는 서비스는 사라진다 · 재고로서 보관하기가 어렵다

자료 : Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. L. (1985), "A Conceptual Model Of Service Quality and Its Implications For Future Research", Journal of Marketing, 49, Fall, pp.41-50.

품질에 대한 정의는 일치된 합의를 얻지 못한 채 다양한 의미로 사용되고 있으며, 각 학문 영역 마다 품질에 대한 관점에 다소 차이를 나타내고 있다. 이러한 차이에 관해서 Garvin(1984)은 제품 중심적 접근, 제조 중심적 접근, 선험적 접근, 사용자 중심적 접근 등으로 구분하여 정의하였고, 위의 여러 접근법 중 대체로 사용자 중심적 접근법이 사용된다.

Dadds & Monroe(1985)는 서비스 품질에 대한 정의를 주관적 품질과 객관적 품질의 두 가지 접근법에 의해 달라질 수 있다고 하였다. 주관적 품질이란 객체에 대한 사람들의 주관적인 반을응 포함하는 개념인데 반해, 객좐적 품질은 제품들 간의 실제적인 기술적 탁월함이나 우월성을 설명하기 위한 개념이다. Holbrook & Corfman(1987)은 이러한 두 정의의 차이를 '인간적 품질(humanistic quality)'과 '기계적 품질(mechanistic quality)'이라는 용어로 표현하였다.

서비스품질 연구는 소비자 행동론 분야에서 주로 '지각된 서비스품질' 개념을 사용하고 있다. 가장 널리 받아들여지고 있는 서비스 품질에 대한 정의는 Parasuraman et al.(1988)의 '지각된 서비스품질' 개념으로 '제품에 대한 전반적인 우월성이나 우수성에 대한 고객의 판단'으로 정의하였다.

품질에 대한 정의로부터 서비스품질에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같은 서비스품질의 개념적 특성을 발견할 수 있다.

첫째, 서비스품질은 고객의 지각과 관련된 고객 지향적인 개념으로 Garvin(1984)이 제시한 5개 범주의 품질 가운데 사용자 중심의 접근과 일치하며 여러 학자들에 의한 연구에서도 지속적으로 견지되어 온 주장이다.

둘째, 서비스품질은 태도와 유사한 개념으로 시간이 지남에 따라 동적으로 변화하는 누적적 구성개념이다.

셋째, 서비스품질은 서비스의 결과뿐만 아니라 과정에 대한 평가이다. 즉, 서비스품질의 평가는 결과뿐만 아니라 서비스제공 과정의 평가에서 이루어지며, 특히 고객과 서비스제공자 간의 상호작용이 품질평가에 있어 중요하다(Parasuraman et al., 1985).

넷째, 서비스품질은 서비스에 대한 선험적인 탐색이 어렵고, 그 평가는 서비스제공 시점의 상호작용과 구매 후 평가로서 이루어지는 인지적 품질이기 때

문에 구매 전에 미리 평가할 수 있는 탐색적 품질보다는 제품 구매나 소비과정에서 평가되는 경험적 품질의 특성이 더 강하다.

다섯째, 서비스품질은 기대와 성과의 비교에 의해 결정된다. 즉, 기대된 서비스와 지각된 서비스의 비교 후 서비스 품질이 인식되는데, 이는 고객의 기대와 지각 사이에 있는 불일치의 정도와 방향이라 볼 수 있다.

이러한 내용에 기반하여 Gr nroos(1988)는 <표 4>과 같이 지각된 서비스 품질 향상을 위한 여섯 가지 기준을 제시하였다.

<표 4> 지각된 서비스 품질 향상을 위한 여섯 가지 기준

기 준	품질차원	개 념
전문성과 기술	결과품질	고객의 문제를 전문적으로 해결하는 데 필요한 기술과 지식
태도와 행동	과정품질	친절하고 자발적으로 고객문제를 해결하려는 접점직원의 배려와 관심
접근성과 유연성	과정품질	운영시간, 운영시스템, 입지, 직원운용 등이 고객의 서비스 접근성을 높이도록 설계되고 융통성 있게 운용되는 것
신뢰성과 믿음직성	과정품질	서비스 제공자, 직원, 시스템이 고객과의 약속을 지키고 진심으로 고객을 위해 서비스를 수행한다는 믿음
서비스 리커버리	과정품질	서비스 실패 시 언제든 즉각적이고 적극적으로 수정해 주는 것
평판과 신용	이미지	사람들이 서비스제공자의 경영에 대해 신뢰하며 우수한 가치와 성과를 대표한다는 믿음

자료 : Grönroos, C. (1988), "New Competition in the Service Economy: The Five Rules of service", International Journal of Operations & Production Management, 8(3), pp.9-19.

2) 서비스품질과 고객만족의 비교

서비스품질과 고객만족이라는 개념은 서로 혼동되어 사용되기 싶고 기대와 경험의 비교에 의해 결정되기 때문에 명확한 개념의 정립이 이루어지지 않으면 그 차이를 구별하기 어렵다.

서비스품질은 기대와 성과의 비교 결과 나타나는 만족과 동일하지는 않지만 비슷한 태도와 형태로 설명해왔다. 이러한 정의는 고객만족과 서비스품질의 개념화에 있어서 모호성을 낳았다. 그러나 고객만족과 서비스품질의 가장 큰 차이는 지각된 품질이 장기적이고 전반적인 평가인 태도의 형성인데 반해, 만족은 일시적이고 특정 상황에 따른 판단척도로 만족판단은 시간이 경화함에 따라 전반적인 서비스품질 판단으로 흡수된다(Dabholkar, 1995).

그러나 최근의 문헌을 고찰해 보면, 이 두 개념이 서로 밀접한 관련이 있기는 하지만 독자적인 개념이라는 데 학자들의 동의가 이루어져 있다는 것을 알 수 있다. 이 두 개념의 차이를 정의상의 차이, 선행변수에 따른 차이, 태도와의 관계에 따른 차이에 따라 다음과 같이 정의해 볼 수 있다.

일반적으로 고객만족은 긍정적 혹은 부정적 정서반응과 인지적 불일치에 의해 영향을 받는 판단, 즉 '불일치된 기대와 소비자가 소비경험에 대해 사전적으로 가지고 있던 감정이 복합적으로 결합하여 발생된 종합적 심리상태'라는 Oliver(1993)의 모델로서 이해되고 있다. 그러나 서비스품질은 서비스제공 기관이나 그 제공되는 서비스의 상대적 우수성, 열등성에 대한 전반적인 인상이라는 Parasuraman at al.(1988)의 정의가 받아들여지고 있다.

차수련과 채연수(1999)는 교육 서비스품질 차원에서 연구한 결과 전반적인 서비스품질의 수준이 높을수록 고객만족도가 높아지는 것으로 분석하였고, Sureshchandar et al.(2001)은 서비스품질과 고객만족이 아주 강한 상관과계를 가지고 있지만 실제적으로 같지는 않기에 서비스제공자는 이 두 가지 요인을 다른 시각으로 보고 이들을 각각 증진시키려는 노력을 해야 된다고 실증 연구하였다.

3) 서비스품질 구성요소 및 평가모형

서비스 산업에서 서비스품질에 대한 중요성이 강조되면서 1980년대를 기점

으로 많은 학자들에 의해 서비스품질에 대한 연구가 집중적으로 진행되었으며 이론적으로는 많은 발전을 가져왔다.

서비스품질에 대한 연구는 대부분 소비자나 사용자 중심의 지각된 품질 차원에서 이루어져 왔다. Parasuraman et al.(1998)는 서비스품질에 대한 평가에 관한 연구에서 소비자들이 서비스 유형에 따라 서비스품질 평가항목들의 상대적 중요도에는 차이를 보일지라도 기본적으로는 유사한 평가기준을 가지고 있음을 밝혀내고 서비스산업에 보편적으로 적용할 수 있는 서비스품질의 구성요소 10가지를 제시하였다.

여기에서 제시된 10가지 구성요소들은 상호간에 중복되는 내용을 지니고 있어 명확히 식별하기는 어렵고 소비자들의 개인적인 욕구나 서비스업종에 따라 구성요소들의 상대적 중요성이 다를 수 있다. 하지만 이 요소들이 복합적으로 작용하여 서비스품질이 결정된다는 점과 서비스품질의 구성요소를 포괄적으로 제시한 Grönroos(1990)의 연구와는 달리 처음으로 서비스품질의 결정요소들을 구체적으로 제시했다는 점에 그 가치가 있다.

Parasuraman et al.(1990)는 1차 연구를 토대로 서비스품질의 측정도구를 개발하기 위한 후속연구에서 97개의 세부측정 항목을 개발하여 신용카드 등 여러 서비스 분야의고객들을 대상으로 설문조사를 실시하여 10가지의 서비스품질 구성요소를 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성 등 5가지 요소로 압축하여 <표 5>와 같이 제시하여, 각 차원에 대한 개인의 기대된 서비스수준과 지각된 서비스수준의 차이가 서비스품질을 결정한다고 주장하였다.

서비스품질의 개념과 측정에 대한 연구는 서비스 연구문헌에서 가장 두르러진 연구의 흐름이며, 1980년대 중반 이후 가장 활발하게 연구가 진행되어온 분야이다(Fisk et al., 1993). 그러나 개념과 측정에 관한 연구들 간의 의견불일치와 모형간의 우수성에 대한 논쟁이 끊임없이 일었으며, 아직 여러 학자들 간에 합의된 개념이나 측정모형은 없는 실정이다.

<표 5> Parasuraman, Zeithaml & Berry의 5가지 서비스품질 구성차원

구성차원	문 항
유형성 (tangible)	· 현대적 시설 · 설비의 외관 · 직원들의 깔끔함 · 서비스와 관련된 제반자료(설명서, 팜플렛의 외형)
신뢰성 (reliability)	· 서비스의 약속시간 준수 · 고객이 문제에 봉착했을 때 성의를 보임 · 첫 번째에 제대로 서비스를 수행함 · 약속한 시간에 서비스를 제공함 · 작은 실수조차 없는 완벽함
반응성 (responsibility)	· 서비스 제공시간의 정확한 약속 · 직원들의 신속한 서비스 제공 자세 · 직원들의 고객지원 자세 · 아무리 바빠도 고객의 요청에 응하는 직원
확신성 (assurance)	· 고객에게 확신을 주는 직원들의 행동 · 고객에게 주는 거래의 안정성 · 항상 고객에게 친절한 직원 · 고객의 어떤 문의에도 대답 가능한 직원
공감성 (empathy)	· 고객 개인에 대한 관심 · 고객에게 편리하게 시간대를 조절 · 고객에게 개인적인 관심을 보이려는 직원 · 고객에게 최대한 이익을 주려는 직원 · 고객욕구에 대한 직원의 이해

자료 : Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1990), Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York: The Free Press, pp.181-183.

서비스품질의 측정에 관한 연구들은 주로 기대(expectation)와 서비스 성과(performance)간의 관계를 측정하여 그것을 서비스품질로 규정하느냐, 아니면 기대를 제외하고 '서비스성과 = 서비스품질'로 보느냐의 두 가지 상반된 견해가 논쟁이 되어왔다. 기대와 성과의 차이를 근거로 하는 서비스품질 측정방법

은 Gap-based 서비스 측정방법으로 SERVQUAL 모형이 이러한 방법을 주장하고 있고 SERVQUAL(Cronin & Taylor, 1994)모형은 PZB의 다섯 가지 차원 22개 항목을 그래도 사용하되 기대를 측정하지 않고 서비스성과만을 측정하는 것을 주장하고 있다. 최근에 SERVQUAL 모형의 주장대로 기대의 측정을 생략하고 있다. 최근의 주요 추세는 SERVQUAL 모형과 그 측정방법에 대한 다양한 대안이 제시되는 방향으로 발전하고 있다.

기대를 측정에 포함하기는 하나, 기대의 개념을 무엇으로 규정하느냐에 따라 SERVQUAL과 데(Teas, 1993, 1994)모형의 논쟁이 있었다. Teas (1993)에 의해 제기된 ER모형의 가장 핵심적인 이슈는 SERVQUAL의 P-E구조에서 기대(E)의 정의에 관한 것이었으며, EP모형은 기대를 이상적 성과로 규정하고 성과측정에 포함하였고, SERVQUAL은 기대를 이상적인 규범으로서의 기대를 전제로 하고 성과와 기대간의 차이로 품질을 측정하였다.

서비스품질의 차원 및 구조에 대한 연구는 서비스품질의 측정에 대한 연구와 연결되어 있다. 서비스품질의 구성 차원에 대한 주요한 두 가지 접근법은 Grönroos(1984, 1988)의 관점과 Parasuraman et al.(1988)의 관점이다. 두 가지 접근법은 가장 오래되고 1980년대 중반부터 연구자들에게 가장 많이 차용되어 온 모형이지만, 그 중에서도 대체로 SERVQUAL모형이 가장 많이 사용되어 왔다. 그러다가 1990년대 중밥이후 SERVQUAL에 대한 비판과 더불어 Grönroos의 2차원 이론이 다시 조명을 받기 시작했고, 그 이후로 2차원에 새로운 차원을 추가하여 3차원 모형이 개발되었다(Rust & Oliver, 1994), Rust & Oliver(1994)는'서비스 환경(service environment)','서비스 전달(service delivery)','서비스 상품(service product)'의 세 가지 품질차원을 제안하였다. 서비스 환경은 Brady & Ctonin(2001)이 주장한 서비스 전달의 배경이라고 볼 수 있고, 서비스전달은 과정품질에 관련된다고 할 수 있다.

Brady et al.(2002)은 Dabholkar et al.(1996)의 서비스 위계구조 모형과 Rust & Oliver(1994)의 3가지 요인의 모형을 받아들여, 3차원으로 구성된 서비스품질 위계구조 모형을 개발하였다. 그리고 각 차원을 <표 10>과 같이 '상호작용 품질(interaction quality)', '결과품질(outcome quality)', '물리적 환경 품질(physical environment quality)'로 명명하였다.

Chase & Stewart(1994)도 3차원 모형인 '3T' 품질모형을 개발하였는데, 각 차원은 'Treatment(대우)', 'Task(업무수행)', 'Tangibles(유형성)'이다. 대우는 '고객접점에서의 정서적 내용과 사회적 내용(emotional and social content of the encounter)'을 의미하고, 업무수행은 '수행해야 할 일(what must be done)'을 의미하며, 유형성은 '물리적 주변 환경과 편의시설(physical surroundings and facilitating goods)'을 의미한다. 즉 2차원 모형에서 환경품질 차원이 추가된 것이 3차원 모형이라 할 수 있다(이유재와 라선아, 2006).

<표 6> Brady, Cronin & Brand의 3차원 분류

서비스품질	구성요소
상호작용 품질(interaction quality)	태도, 행동, 전문성
결과품질(outcome quality)	대기시간, 유형성, 균형
물리적 환경 품질(Physical environment quality)	주변상황, 디자인, 사회적 요소

자료 : Brady, M. K., Cronin, J. J. & Brand, R. R. (2002), "Performance Only Measurement of Service Quality: A Replication", Journal of Business Research, 55(1), pp.17-31

최근 개발되고 있는 많은 서비스품질 모형들은 업종의 특성을 반영한 다양한 수정모델로서 그 출발점은 Parasuraman et al.(1988)과 Grönroos(1984) 및 Rust & Oliver(1994)에 이론적 토대를 두고 있다. 최근에는 2차원 또는 3차원 또는 5차원의 품질모형들이 '전반적 서비스품질'이라는 보다 큰 상위의 품질 개념의 하위개념을 구성하고 있으며, 때로는 그들 간에 인과관계가 존재한다는 연구들이 제시되었다. 즉 서비스품질 모형이 위계구조를 갖춘 매우 복잡한 모형으로 발전되고 있다. 이처럼 서비스품질은 중요하게 다루는 연구 주제임에도 불구하고 서비스품질의 측정문제와 차원문제에 대한 연구자들 간의 차이가 있어 왔다(Olorunniwo et al., 2006).

5) 서비스 교육훈련과 서비스품질과의 관계

(가) 서비스 교육훈련 전이

기업의 인적자원의 중요성에 대한 인식과 인적자원에 대한 투자가 증가하는 상황에서 교육훈련의 투자가 기업에 이익을 가져올 수 있을 것인가에 대한 평가가 교육훈련의 핵심을 이루고 있다. 그러나 일반적으로 기업들은 증가하는 교육훈련의 투자에 대비하여 교육훈련 후 교육훈련이 종업원의 행동변화를 유도하고 있는가에 대해 회의적인 반응을 보이고 있으며 이와 같은 교육훈련 프로그램을 평가하는 기업 중 10%만이 교육 후 종업원의 행동변화와 반응을 측정하는 것으로 조사되고 있다(김진영, 2004). 이는 기업에 지속적인 피드백을 통한 개선과 유입을 감소케 하는 문제점을 가져올 수 있다.

우수한 인적자원은 경영성과 향상을 주도하는 기업역량의 핵심변수이며, 교육훈련을 통해 향상된 직무에 대한 긍지와 확신은 조직성과에 직접 영향을 미칠 뿐만 아니라 종업원의 태도나 행동을 긍정적으로 변화시키고 이러한 행동변화가 조직의 궁극적인 성과에 영향을 미치게 된다고 된다(Delety, 1998).

교육훈련의 목표는 종업원들로 하여금 조직의 사명과 전력을 이해하고, 고객관계 수립과 고객만족에 대한 모든 종업원 각자의 책임을 이해시키고, 관계적 품질, 기능적 품질, 교환적 품질과 내부커뮤니케이션 및 고객서비스 숙련도 등을 증진시키는 것과 마케팅에 대한 호의적인 태도를 갖도록 하는 것 등이다.

교육훈련 설계 시 교육훈련 담당자는 장기적 성과에 초점을 맞춘 교육훈련 전이평가를 통해 교육훈련 유효성을 파악해야 한다. 교육훈련 전이는 교육훈련 프로그램 중 획득한 지식, 기술, 태도를 현장에서 적용하는 것으로 교육전이가 일어난 경우에야 조직의 발전에 기여할 수 있다(Gilley et al., 2002).

Tracey et al.(2001)은 조직의 전이지원과 학습지원의 공식적 시스템이 훈련에 대해서 교육훈련자의 학습동기와 직무전이에 영향을 미친다고 주장하였다.

이러한 교육시스템은 경영자의 적극적인 지원 하게 이루어져야 하며 시장지향성을 조직 전체로 발전시키기 위해서는 종업원들이 그 개념을 파악하고 시장 지향적인 조직 내에서 자신들이 추구해야 할 역할을 이해하는 것이 매우 중요하다. 교육훈련 프로그램을 통해 종업원들에게 시장지향성의 중요성과 본질을 전달할 수 있고 시장지향성의 개발에 대해 가질 수 있는 부정적인 요소들을 불식시킬 수 있는 중요한 수단이 될 수 있으며 시장지향성 수행을 위

해 요구되는 전문기술이나 소비자 욕구에 대한 감각도 제공할 수 있다. 또한 교육훈련은 개별 종업원들에게 다른 종업원들과 연관된 각자의 역할, 기업내부의 다양한 기능 나아가 소비자를 이해시킴으로써 그들이 서비스전략에 대한 포괄적 견해를 가질 수 있도록 도와준다.

조직 내 구성원들의 시장지향성에 대한 이해와 태도가 우선적으로 개선되어야 시장지향성 조직문화에 실직적인 동참이 가능할 것이다. 따라서 어떤 조직에서든지 내부고객지향성과 시장지향성을 함께 발전시키려면 종업원에 대한 교육이 선행되어야 한다.

(나) 교육훈련의 유효성 평가 및 성과측정

Rynes & Rosen(1995)은 교육훈련의 유효성 평가야 말로 교육훈련프로그램의 효과적 수행을 위해 필수불가결한 것으로 제시하였다. Kirkpatrick (1976)은 교육훈련의 유효성을 일반적으로 반응(reaction)평가, 학습(learning)평가, 행동(behavior)평가, 결과(results)평가에 의해 측정될 수 있다고 하였으며, 행동변화를 유도하기 위한 4가지 조건으로 첫째, 참가자가 변화에 대한 기대를 가져야하고, 둘째, 참가자가 무엇을 해야 하고, 어떻게 해야 하는지를 알아야 하며, 셋째, 조직의 풍토가 잘 조성되어야 하며, 넷째, 행동변화에 대한 적절한 보상이 이루어져야 한다고 주장하였다.

Miller(1990)는 교육훈련 과정이 끝나는 시점과 교육훈련이 종료된 후 6개월 동원 종업원의 행동과 태도에 긍정적인 방향으로 영행을 미칠 것이라는 가설의 검증을 통하여 교육훈련의 유효성을 측정하기도 하였고, Ngo et al.(1998)의 연구결과에서는 교육훈련이 종업원의 만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 측정하였다.

교육훈련 성과 측정은 <표 7>에서와 같이 기존의 모형을 구체적으로 측정가능 하도록 확대된 프레임웍을 재정립한 연구도 있다(Aliger et al., 1997).

<표 7> 교육훈련 성과측정

Kirkpatrick의 교육훈련 성과 평가	Alliger et al.의 교육훈련 성과평가
반응평가(reaction evaluation)	반응 : 정서적 반응(affective reactions) 실용적 반응(utility reactions)
학습평가(learning evaluation)	학습 : 지식 / 기술 / 행위의 학습량
행동평가(behavior evaluation)	전이(transfer)
결과평가(results evaluation)	결과

자료 : Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H. & Shotland, A.(1997), "A Meta-Analysis of the Relations Among Training Criteria", Personnel Psychology, Vol. 50, p.343.

대부분의 연구에서 반응의 측정은 정서적 반응을 주로 하였으나, Alliger et al.(1997)은 반응에 대한 측정을 실용적 반응과 정서적 반응으로 구분하면서 실용성 반응측정이 정서적 반응측정에 대한 응답보다 교육내용을 실무에 적용하는데 보다 많은 관계를 갖는다고 주장하였다. 결국 Alliger et al.(1997)이 제시한 정서적 반응은 교육훈련 실시자와 교육훈련 등에 대한 피교육자의 반응을, 실용성 반응은 교육훈련 내용의 실무 적용성을 의미한다(허대중, 2005).

(다) 서비스 교육훈련 성과와 서비스품질과의 관계

교육훈련의 성과란 교육훈련을 통하여 학습된 결과를 피교육자 개인차원에서의 자기성장 욕구가 충족되고 현장에서의 실무수행 능력이 향상됨으로써 궁극적으로 기업경영차원에서의 생산성 향상과 제품 및 서비스의 질적 수준이 향상되는 것을 의미한다.

따라서 교육훈련 유효성은 궁극적으로 교육훈련이 기업의 성과에 기여하였는가와 관련된 개념으로 프로그램이 잘 수행되었는가를 살펴보는 것뿐만 아니라 실질적인 종업원의 능력향상을 가져옴으로써 조직이 지원할 만한 가치가 있는가와 같은 근본적인 문제를 다루고 있다(Bramley, 1981).

서비스 교육훈련 효과의 극대화를 위해서는 직원들이 교육받은 내용대로 실무에 적용할 수 있도록 동기부여나 권한부여, 상사나 동료 부하직원의 지원

등 근무여건이나 환경을 조성해 주어야 한다. 서비스 교육훈련 과정에서 역할 연기 등을 함으로써 실제 상황에 대처할 수 있는 적응력을 길러주는 것 또한 중요하다.

Bienstock et al.(2003)은 종업원의 역할이 전체적인 서비스품질을 좌우하기 때문에 종업원 서비스의 수준은 기업의 질을 결정하는 중요한 기준이 된다고 하였고, Joseph et al.(2005)은 대학생을 대상으로 고객관점에서 교육기관의 서비스품질 탐색에 관한 연구에서 서비스품질의 학생측정의 평가와 사전적 확인을 요구하는 상황에서 중요도 및 성과개발과 사용의 필요성을 제시하였다.

이정학(2001)은 서비스기업에서 교육훈련은 종업원의 능력을 개발하여 궁극적으로는 서비스품질 향상에 기여한다고 하면서 종업원에 대한 교육훈련은 서비스품질관리 측면에서 낭비라는 인식보다는 서비스기업의 큰 자산으로 간주해야 한다고 주장하였으며, 김광근과 도은숙(2005)은 호텔 종사원 서비스 교육의 서비스품질에 관해 이론적으로 정립하고 서비스 교육의 서비스품질을 측정할 수 있는 측정척도를 개발하여 호텔종사원 서비스 교육의 서비스품질이 교육만족과 고객지향성에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 또한 신재익과 정기한(2007)은 중등교육기관의 학생들이 지각하는 서비스품질 차원의 상대적 중요도를 파악하고 전반적 서비스품질 차원의 상대적 중요도를 파악하고 전반적 서비스품질, 학생만족, 구전 간의 인과관계를 확인하였다(민명숙, 2012).

제 3 장 연구조사 방법

제 1 절 연구모형의 설계

연구모형은 현상에 관련한 개념들 사이의 가정된 명제를 체계적으로 도해화하여 연구의 흐름을 파악하고 새로운 가설을 도출하는데 사용한다.

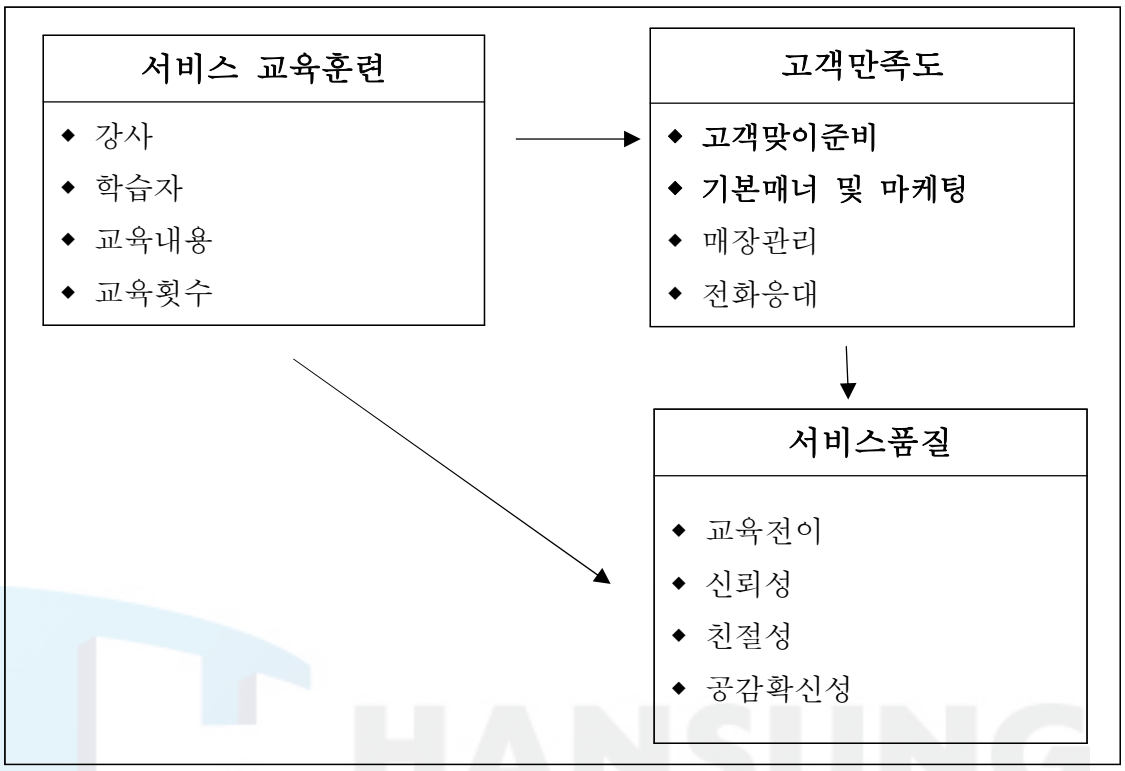
모형이란 용어가 정확히 어떠한 구조와 성격을 지닌 분석도구를 지칭하는 것인지에 대해서는 아직 사회과학자들 사이에 견해의 통일이 이루어지지 않고 있다. 그러나 모형이란 실존현상의 단순화된 표현양식 또는 실증화 된 이론구조로 정의된다.

본 연구에서는 서비스 교육훈련과 고객만족도와 서비스 품질에 미치는 영향과 고객만족도가 서비스 교육훈련과 서비스 품질에 매개하는지에 관한 것으로, 서비스 교육훈련, 고객만족도와 서비스 품질의 선행연구를 바탕으로 본 연구의 모형을 설계하였다.

본 연구의 모형은 유통업에서의 고객만족경영과 고객만족경영 형성에 영향을 미친다고 간주되는 일련의 요인들과 교육훈련에 따른 변수 및 고객만족도 간의 관계경로를 도식화한 가설적 분석체계이다. 이를 위해서는 변수들 사이에 논리적으로 기대되는 관계를 설정하는 것이 무엇보다 중요하다.

본 연구에서는 앞의 이론적 배경에서 다루어진 내용을 바탕으로 교육훈련이 서비스 제공수준에 미치는 영향과 서비스 품질이 고객만족에 영향을 미치는지에 대해 파악하고자 다음의 연구모형의 틀을 구성한다.

<그림 7> 연구 모형



제 2 절 가설 설정

본 연구의 목적은 첫째, 서비스 교육훈련이 고객만족도에 미치는 영향, 둘째, 서비스 교육훈련이 서비스 품질에 미치는 영향, 셋째, 고객만족도가 서비스 품질에 미치는 영향, 넷째, 고객만족도가 서비스 교육훈련과 서비스 품질에 매개하는지를 검토하고자 한다.

가설1 : 서비스 교육훈련은 고객만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2 : 서비스 교육훈련은 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3 : 고객만족도는 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설4 : 고객만족도는 서비스교육훈련과 서비스품질에 매개할 것이다.

1) 서비스 교육훈련과 고객만족도에 대한 가설

서비스 교육훈련은 조직의 유효성 향상에 긍정적인 영향을 미쳐 직원들로 하여금 전문적인 능력향상과 태도변화를 통해 직원의 성취동기를 향상시켜 근로의욕을 증진시켜 조직의 활성화 및 고객만족도를 촉구시키는 요소가 될 것이다(Sikula, 1979). Astin(1993)은 교육훈련 만족에 대해 교육의 질, 강사와의 관계, 시설, 교육과정 등의 지각을 통한 만족도와 교육생들에 대한 강사의 관심정도 등 교육훈련 주변 요인의 내용을 조사방법으로 제시하였다.
Buckley & Caple(1995)은 강사의 능력을 측정하기 위해 체크리스트를 개발하였는데, 평가대상은 강의목표에 대한 설명, 강사의 준비사항과 교재 등이 있으며 이러한 속성들이 교육훈련의 유효성에 영향을 미친다고 주장하였다. Krehibel et al.(1997)은 교육훈련 만족의 구성요인의 주요 내용으로 교육내용, 강사능력, 성적평가, 컴퓨터 활용 등을 사용하였으며, 이를 통해 특정 교과에 대한 교육훈련 만족도를 조사하였다.
최영준과 최은수(2008)는 교육훈련 전반적 만족도에 강사, 교육방법, 교육환경 및 시설, 담당직원의 서비스 등의 변인이 영향력을 미치고 있었고, LeBlanc & Nguyen(1999)은 교육생들의 자발적 동기와 태도, 교육훈련 환경이 교육훈련 결과에 더 많은 영향을 미칠 것이라 가정하며, 교육훈련 대상자인 종사직원의 동기와 태도를 중심으로 측정하였다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1 : 서비스 교육훈련은 고객만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 서비스 교육훈련과 서비스품질에 대한 가설
서비스 교육훈련은 서비스접점 종사직원 각자의 역할, 기업내부의 다양한 기능 나아가 소비자를 이해시킴으로써 고객이 고품질의 서비스를 지각하는데 긍정적 요인이 될 것이다(Edvardsson et al.,1997).
의료기관 종사자들에게 의무교육을 실시하고 있는 고객접점(MOT) 서비스 교육은 소비자인 환자 고객 중심의 욕구를 충족시켜 만족을 안겨다 주는 서비스몰입이나 고객지향성에 긍정적인 영행을 미치며 이는 서비스품질 향상에

중요한 요인이 된다(Lynch et al.,1990).
Schneider & Bowen(1993)은 교육을 통하여 서비스품질이 높아진다고 하였고, 유시정 등(2008)은 조직특성과 서비스몰입이 서비스품질에 미치는 영행을 연구하여 조직특성 중 교육훈련이 서비스몰입을 높이는 데 유효한 변수라고 실증 연구하였다. 위와 같은 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2 : 서비스 교육훈련은 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 고객만족도와 서비스품질에 대한 가설

고객만족도는 고객과의 상호작용과정에서 고객의 서비스품질 지각에 결정적 역할을 하며, 그 결과 기업의 이미지에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(Hartline &Ferrell,1996: 이학식, 1997). 또한 고객만족도가 서비스품질에 그 정적인 영행을 미친다고 밝힌 연구로는 Zaithaml & Bitner(2000), Batt & Moynihan(2002), Moshavi & Allen(2002) 등이 있다.

내적 서비스품질인 교육전이는 '교육훈련을 통해서 학습한 기술이나 지식 등을 자신의 현재 업무에 잘 활용하고 적용하는 것이 바람직하게 하는 프로세스' 라고 하였다(Baldwin & Ford, 1998). 특히, 본 연구에서는 교육전이에 관한 연구를 교육에 참여하는 종사직원이 교육 참여를 통해 발생한 행동상의 변화 정도를 평가하고자 한다(Kirkpatrick, 1994).

김시형(2012)은 종사직원의 직무만족과 고객에 대한 서비스는 서비스 품질에 영향을 미치고 있는데, 특히 회사의 정책이나 보수, 작업환경, 인사고가제도보다도 종사직원의 일에 대한 만족, 다양한 직무교육, 다양한 일을 할 수 있는 기회 제공을 큰 비중으로 두고 있다고 하였다. 위와 같은 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3 : 고객만족도는 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4) 서비스 교육훈련과 서비스품질에 대한 매개변수

고객만족도를 매개변수로 해서 서비스 교육훈련과 서비스품질에 대한 매개

효과를 검증한 연구는 미비한 실정이라 김기태(2008)의 연구에서는 '직무만족, 직무능력 향상이라는 인적자원 관련 변수가 교육훈련에 대한 투자와 조직성과의 관계에서 매개할 것이다'라고 하였다.
이를 통해 고객만족도는 서비스 교육훈련과 서비스품질의 관계에서 매개할 것으로 가설을 설정하였다.

가설4 : 고객만족도는 서비스훈련교육과 서비스품질에 매개할 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

조작적 정의를 통하여 변수를 측정할 수 있는 방법을 규정하고, 변수들의 개념적 정의만으로는 변수들을 측정할 수 없으므로 개발된 설문항목들을 기반으로 변수를 측정하기 위한 조작화를 수행하는 것이다. 조작적 정의는'연구에서 선택된 개념을 실제 현상에서 측정할 수 있는 형태로 정의한 것'으로 말한다. 각 변수에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 서비스 교육훈련

서비스 교육훈련이란 종사직원의 자질을 개발하고 직무에 대한 적응성을 높임으로써 보다 나은 직무와 자격을 갖출 수 있도록 조직적, 체계적으로 지원하는 것을 의미한다.
서비스 교육훈련은 Buckley & Caple(1995), DeSimone & Harris(1998), 신정하(2006)가 제시한 강사요인 10개 문항, 고기순(2003), 박영용과 김진모(2006), 고선희와 김영택(2009)이 제시한 학습자요인 4개 문항, Alliger et al.(1997), Grove & Ostroff(1991), 정재삼과 한영진(2004)이 제시한 교육내용요인 3개 문항, 교육횟수 요인 2개 문항을 문항개발에 참고로 하여 Likert 5점 척도 총 19개의 문항을 제시하였다.

2) 고객만족도

본 논문에서는 농협 유통사업장의 고객 만족도를 측정하기 위해 나이스

R&C라는 고객만족 모니터링 전문평가업체의 모니터링 평가결과 점수를 활용하였다. 강승찬(2010)이 제시한 평가항목을 참고로 하여 4개 부문, 총 17개 항목을 100점 만점 점수를 Likert 5점 척도로 환산하여 총 17개의 문항을 제시하였다.

3) 서비스 품질

서비스 품질에 대한 정의는 일치된 합의를 얻지 못한 채 다양한 의미로 사용되고 있으며, 각 학문 영역마다 품질에 대한 관점에 다소 차이를 나타내고 있다. 소비자 행동론 분야에서는 주로 지각된 서비스품질 개념을 사용하고 있으며 Parasuramam et al.(1988)눈 지각된 품질을 '제품에 대한 전반적인 우수성이나 우월성에 대한 고객의 판단'으로 정의하였고 가장 널리 받아들여지고 있다. 이는 '서비스의 우수성과 관련된 전반적인 판단이나 태도'로 개념화된다.

본 연구에서는 서비스 품질을 측정하기 위해 Parasuraman et al.(1990)이 서비스 품질 측정도구로 제안한 SERVQUAL의 다서 사지 차원인 공감성, 확신성, 유형성, 친절성, 신뢰성 중에서 유형성은 물적 요소의 외형에 대한 차원으로 최산장비, 시설, 종업원 외모, 분위기 등 종업원의 인지된 서비스품질 평가에는 부적절하다고 판단하여 유형성을 제외하고, Rouiller & Goldstein(1993)에서 제안한 항목을 기초로 하여, 김명희 등(2010)이 제시한 교육전이를 추가하여서 문항은 Likert 5점 척도 총 21개의 문항을 제시하였다.

제 4 절 설문구성

앞에서 제시한 연구모형과 연구가설을 검증하기 위해서 다음과 같은 항목으로 구성된 설문지를 작성하였다. 설문지는 크게 5개 부분으로 나누어 있다. 서비스 교육훈련에서 서비스 교육훈련 강사 10개 문항, 서비스 교육내용 3개 문항, 서비스 교육훈련 학습자 4개 문항, 서비스 교육내용 3개 문항, 서비스 교육시간 2개 문항, 서비스 교육훈련 고객 만족도(모니터링 평가항목) 17개 문항, 종업원이 인지한 서비스 품질 21개 문항, 인구 통계적 변수 4개 문항으로 이루어져 있다.

<표 8> 설문항목의 출처

변수		문항번호	문항 수	출처
독립변수	서비스교육훈련	1-1~4-2	17	Buckley & caple(1995) DeSimon & Harris(1998) 신정하(2006) 고기순(2003) 박영용과 김진모(2006) 고선희 등(2009) Alliger et al.(1997) Grove & Ostroff(1991) 정재삼과 한영진(2004)
독립변수 매개변수 종속변수	고객 만족도	부록1~17	17	농협중앙회 경제사업장 CS평가결과표(2014)
종속변수	종사직원이 인지한 서비스 품질	5-1~5-21	21	PZB(1990) Rouiller & Goldstein(1993) 김명희 등
인구 통계적 변수		통계1~4	4	
총 문항 수			59	

제 4 장 실증연구 분석

제 1 절 조사연구 방법

1) 자료 수집

본 연구는 서비스 접점에서 근무하고 있는 서비스접점 종사직원은 서비스 교육훈련 후 고객만족도와 종사직원이 인지한 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴 보고자, 전국의 농협유통판매장에 근무하고 있는 종사직원을 연구대상으로 삼았으며, 자료의 수집은 실증분석을 이용한 설문지 방법을 채택하였다.

설문조사는 고객만족도의 경우는 2014년 4월 1일부터 10월 31일까지 진행되었고, 그 외의 설문은 2014년 10월 1일부터 11월 30일까지 진행되었다. 설문지는 직접면접을 통해 총 120부가 배부되었고, 105부의 설문지를 회수하였고, 이들 중 불성실한 응답자, 결측값을 제외하고 총 97부를 최종 분석하여 결과는 <표 9>와 같다.

먼저 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하는데 응답자의 인구 통계적 특성은 <표 9>와 같이 나타났다. 응답자의 성별은 남성이 60명으로 전체의 61.9%, 여성이 37명으로 38.1%로 나타나 남성이 여성에 비해 더 많이 설문에 응한 것을 알수가 있었다. 연령에 대한 설문에서는 30세이하가 28명으로 전체의 28.9%, 41-45세가 27명으로 27.8%, 36-40세가 18명으로 18.6%로 나타났으며 근속연수에 대한 설문에서는 10년이상이 42명으로 전체의 43.3%, 1-3년미만이 22명으로 22.7%, 1년미만이 15명으로 15.5%, 7-10년미만이 11.3%로 나타났다. 직급에 대한 설문에서는 사원이 38명으로 전체의 39.2%로 가장 높았으며 차장이 22명으로 22.7%, 대리가 17명으로 17.5%, 과장이 15명으로 15.5%로 나타났다.

<표 9> 기초통계분석

항목		빈도	퍼센트	누적퍼센트
성별	남자	60	61.9	61.9
	여자	37	38.1	100.0
연령	30세이하	28	28.9	28.9
	31-35세	9	9.3	38.1
	36-40세	18	18.6	56.7
	41-45세	27	27.8	84.5
	45세이상	15	15.5	100.0
근속연수	1년미만	15	15.5	15.5
	1-3년미만	22	22.7	38.1
	3-6년미만	7	7.2	45.4
	7-10년	11	11.3	56.7
	10년이상	42	43.3	100.0
직급	사원	38	39.2	39.2
	대리	17	17.5	56.7
	과장	15	15.5	72.2
	차장	22	22.7	94.8
	부장	5	5.2	100.0

제 2 절 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 가설의 검증결과에 대한 타당성을 입증하기 위해서는 측정도구의 신뢰성과 타당성의 검증이 선행되어야 한다. 그러므로 측정변수들의 평가차원 내에서 항목간의 내적 일관성을 의미하는 수렴 타당성과 차원간의 독립성을 의미하는 판별 타당성으로 나누어 이를 검증하기 위해 SPSS 18.0K를 이용해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방법은 주성분 추출방법을 이용하였고, 요인회전 방법은 직교회전 방식의 하나인 직각회전(Varimax)방

식을 수행하였으며, 요인분석시 다른 요인에 적재되거나 요인 적재량이 0.4미만인 항목은 제외시켰다.

1) 측정 변수의 타당성 분석 및 신뢰도 분석

전체 설문지 97부를 분석대상으로 하였고, 본 연구의 모형은 변수들간의 상관관계를 알아보기 위한 연구모형이다. 본 연구에서는 변수들의 유사성과 독립성으로 나타나는 요인을 사전에 연구한 요인과 비교함으로써 주관적 측정도구에 대한 개념 타당성을 파악하고 내용의 타당성을 확보하기 위하여 SPSS 18.0K를 이용하여 요인분석을 실시하였다.

요인분석은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합하는지를 평가하는 일반적인 분석방법으로 가장 보편적으로 이용되고 있다. 요인분석에서 요인을 추출하는 방법으로는 일반적으로 주성분분석(principal component)에 의한 방법과 공통요인분석(common factor analysis)에 의한 방법이 있는데, 본 연구에서는 주성분 분석을 사용하여 조사한 결과는 <표 10>과 같이 나타났다. 일반적으로 요인추출은 요인이 설명할 수 있는 분산의 양을 뜻하는 아이겐(eigen) 값을 기준으로 하여 아이겐 값이 1.0이상인 요인들을 추출한다. 여기서 아이겐 값이 1.0이라는 의미는 변수하나 정도의 분산을 축약하고 있다는 의미이다. 요인 적재치(factor loading)는 0.40 이상인 경우를 통계적으로 유의한 것으로 판단되고, 요인간의 상관관계인 다중 공선성을 제거하기 위하여 직각회전(varimax)방식으로 나타냈다.

신뢰성이란 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다.

본 연구에서는 내적 일관성을 측정 하기 위해 크론바 알파(Cronbach's Alpha)계수를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. Nunnally(1978)는 탐색적인 연구 분야에서는 알파값이 0.60이상이면 충분하고, 기초연구 분야에서는 0.80, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.90 이상이어야 한다고 주장하고 있다. 또한 Van 등 (1980)도 조직단위의 분석수준에서 일반적으로 요구되어지는 알파값은 0.60이상이면 측정도구의 신뢰성에는 별 문제가

없는 것으로 일반화 하고 있다.

가) 독립요인들의 탐색적 요인분석

본 연구의 모형에서 강사, 학습자, 교육내용에 대한 요인분석 결과 3개로 <표 10>과 같이 추출되었다. 이 표에 의하면, 아이겐 값은 2.369에서 4.400로 모두가 1.0을 상회하는 것으로 나타나 모든 독립변수들이 명확히 분류되었다. 누적분산은 60.472%로 나타났고, 요인적재치가 0.4보다 크게 나타나 동일 요인의 측정변수간의 집중 타당성과 판별 타당성이 모두 검증되었다.

<표 10> 선행요인들의 탐색적 요인분석 결과

설문항목	성분		
	1	2	3
강사요인3	.780		
강사요인2	.780		
강사요인6	.752		
강사요인7	.678		
강사요인1	.642		
강사요인8	.635		
강사요인9	.623		
강사요인4	.606		
강사요인5	.515		
학습자요인3		.842	
학습자요인1		.785	
학습자요인2		.778	
학습자요인4		.761	
교육내용1			.774
교육내용2			.744
교육내용3			.622
Eigen-value	4.400	2.906	2.369
설명분산(%)	27.499	18.165	14.808
누적분산(%)	27.499	45.664	60.472
Cronbrach Alpha	.882	.844	.762

선행요인들에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, <표 10>과 같이 강사요인은 모두 9개의 관련 설문으로 구성되었으며 아이겐 값(eigen-value)은 4.400, 설명분산은 27.499%로 나타나 강사요인으로 선정되어 연구를 진행하였으며 학습자요인은 모두 4개의 관련 문항으로 구성되었으며 아이겐 값(eigen-value)은 2.906, 설명분산은 18.165%로 나타나 학습자 요인으로 선정되었다. 교육내용에 대한 분석의 결과 3개의 관련 문항으로 구성되었으며 아이겐 값(eigen-value)은 2.369, 설명분산은 14.808%로 나타나 교육내용요인으로 선정하여 연구를 진행하였다.

그리고 3개의 요인 모두의 Cronbrach Alpha값이 0.6이상으로 나와 측정도구에 문제가 없음을 나타내고 있다.

나) 종속변수들에 대한 요인분석

서비스 품질의 하위 요인 즉, 교육전이, 신뢰성, 친절성, 확신성, 공감성에 대한 요인분석 결과는 <표 11>과 같다. 이 표에 의하면 결과 변수들의 탐색적 요인분석 결과로서 확신&공감성, 교육전이, 친절성, 신뢰성으로 4개의 요인으로 추출되었다. 추출된 결과와 같이 아이겐 값은 2.520에서 3.746으로 모두가 1.0을 상회하고 있으며, 모든 독립변수들이 명확히 분류되었고, 누적분산은 69.156%로 나타났고, 요인적재치가 모두 0.5보다 크게 나타났다. 그리하여 동일요인내의 측정변수간의 집중 타당성과 판별 타당성이 모두 검증되었다.

<표 11> 서비스품질에 대한 탐색적 요인분석 결과

설문항목	성분			
	1	2	3	4
확신성1	.719			
확신성3	.711			
확신성2	.698			
공감성3	.690			
확신성4	.652			
공감성1	.641			
교육전이4		.745		
교육전이3		.740		
교육전이2		.672		
교육전이1		.655		
친절성2			.757	
친절성1			.687	
친절성3			.662	
친절성5			.502	
신뢰성3				.748
신뢰성4				.718
신뢰성2				.637
Eigen-value	3.746	2.866	2.624	2.520
설명분산(%)	22.033	16.858	14.438	14.826
누적분산(%)	22.033	38.892	54.330	69.156
Cronbrach Alpha	.890	.846	.844	.777

<표 11>의 결과변수들에 대한 탐색적 요인분석 결과, 확신성&공감성이 6개의 관련 문항들로 구성되었으며 아이겐값(eigen-value)은 3.746, 설명분산은 22.033%로 나타나 확신성&공감성 요인으로 선정되었으며 교육전이에 대한 분석에서는 모두 4개의 관련 문항으로 구성되었으며 아이겐값(eigen-value)은 2.866, 설명분산은 16.858%로 나타났다. 친절성에 대한 분석에서는 모두 4개의 관련 문항으로 구성되었으며 아이겐값(eigen-value)은 2.624, 설명분산은 14.438%로 나타나 친절성 요인으로 선정되었다. 신뢰성에 대한 분석에서는 모두 3개의 관련 문항으로 구성되었으며 아이겐값

(eigen-value)은 2.520, 설명분산은 14.826%로 나타나 신뢰성 요인으로 선정하여 연구를 진행하였다.

4개의 요인 모두의 Cronbrach Alpha값은 0.6이상으로 나와 측정도구에 문제가 없음을 보여주고 있다.

제 3 절 변수간의 상관관계

본 연구에서 선정된 요인 즉, 고객만족도평가, 교육참가횟수, 강사요인, 학습자요인, 교육내용, 확신공감성, 교육전이, 친절성, 신뢰성에 대한 상관관계분석을 실시한 결과 <표 12>와 같다. 세부적인 분석의 결과를 살펴보면 고객만족도 평가는 교육참가횟수와 .415의 정적(+) 상관관계를 나타내었으며 교육참가횟수는 타 요인들과 상관관계를 파악할 수가 없었다. 강사요인은 교육내용과 .614의 가장 강한 정적(+) 상관관계를 나타내었으며 학습자 요인은 교육전이와 .615의 가장 강한 정적(+) 상관관계를 나타내는 것으로 나타났다. 교육내용에 대한 분석에서는 교육전이와 .629, 확신&공감성은 친절성과 .753의 정적(+) 상관관계를 나타내었으며 교육전이는 친절성과 .682, 친절성은 신뢰성과 .652의 정적(+) 상관관계를 나타내었다. 본 분석의 결과 대체적으로 강사, 학습자, 교육내용, 확신&공감성 관련 요인들간에 강한 상관관계를 파악할 수가 있었으며 이는 위 요인들이 본 연구에서 중요한 요인임을 나타내는 결과로 사료되어진다.

<표 12> 상관관계분석 결과

요인명	평균	표준편차	고객 만족도 평가	교육 참가 횟수	강사 요인	학습자 요인	교육 내용	확신 공감성	교육 전이	친절성	신뢰성
고객 만족도 평가	4.8036	.40089	1								
교육참가 횟수	3.4286	1.82764	.415**	1							
강사요인	4.3230	.48620	.115	.075	1						
학습자 요인	3.9021	.71494	−.015	−.175	.382**	1					
교육내용	4.0619	.59381	−.043	−.004	.614**	.481**	1				
확신 공감성	4.2216	.56913	.158	.214	.526**	.448**	.514**	1			
교육전이	3.9485	.65941	.004	.127	.585**	.615**	.629**	.680**	1		
친절성	4.1933	.58129	.155	.174	.475**	.469**	.503**	.753**	.682**	1	
신뢰성	4.0069	.64725	.032	−.027	.540**	.568**	.538**	.641**	.666**	.652**	1

**p<0.01

제 4 절 가설검증

1) 서비스 교육훈련이 고객만족도 및 서비스 품질에 미치는 영향

본 연구에서 선정된 가설을 증명하기 위하여 다중회귀분석 및 단회귀분석을 실시하여 가설을 검증하였다. 회귀분석은 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력을 검증할 때 사용되어지는 사회통계학적 기법을 말한다. 먼저 서비스 교육훈련이 고객만족도에 미치는 영향력을 분석한 결과 <표 13>과 같다. 세부적인 결과를 살펴보면 강사요인은 고객만족도 평가에 t값 .824로 나타나 통계적으로 유의미한 영향력은 검증하지 못하였으며 학습자요인은 고객만족도 평가에 t값 .758, 교육내용은 t값 .424로 나타나 영향력을 검증하지는 못하였다. 그러나 교육참가횟수는 고객만족도 평가에 t값 3.181로 나타나 정적(+) 영향력을 미치는 것을 알수가 있었다. 본 회귀식을 살펴보면 R=.436, R^2=.190, 수정된 R^2=.127, F=2.994, p=.027, Durbin-Watson = .305로 나타났으며 본 회귀식에 설명력은 12.7%로 나타났다.

<표 13> 서비스 교육훈련이 고객만족도에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차
고객 만족도 평가	(상수)	.567		7.607	.000	
	강사요인	.143	.127	.824	.414	.664
	학습자요인	.077	.044	.309	.758	.787
	교육내용	.126	-.119	-.807	.424	.728
	교육참가횟수	.028	.412	3.181	.002**	.945
R=.436, R^2=.190, 수정된 R^2=.127 F=2.994, p=.027, Durbin-Watson = .305						

**p<0.01, *p<0.05

서비스 교육훈련이 서비스 품질의 교육전이에 미치는 영향에 대한 분석의 결과 <표 14>와 같다. 세부적인 결과를 살펴보면 강사요인은 교육전이에 t값

2.593으로 정적(+) 영향력을 주는 것을 파악할 수가 있었으며 학습자요인은 교육전이에 t값 4.452로 나타나 통계적으로 유의미한 정적(+) 영향력을 검증할 수가 있었다. 교육내용이 교육전이에 미치는 영향력검증에서는 t값 2.901로 나타나 정적(+) 영향력을 검증할 수가 있엇다. 교육참가횟수가 교육전이에 미치는 영향에서는 t값 2.065로 나타나 정적(+) 영향력을 미치는 것을 알수가 있었다. 본 분석의 결과 학습자요인, 교육내용, 강사요인, 교육참가횟수 순으로 교육전이에 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 본 회귀식을 살펴보면 R=.787, R^2=.619, 수정된 R^2=.589, F=20.716, p=.000, Durbin-Watson = 1.862로 나타났으며 회귀식에 대한 설명력은 58.9%로 나타났다. 또한, Durbin-Watson이 1.862로 나타나 본 회귀식에 잔차는 없는 것으로 나타났다.

<표 14> 서비스 교육훈련이 서비스 품질의 교육전이에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차
교육전이	(상수)	.580		-1.431	.159	
	강사요인	.146	.275	2.593	.012*	.664
	학습자요인	.079	.434	4.452	.000**	.787
	교육내용	.129	.294	2.901	.005**	.728
	교육참가횟수	.029	.184	2.065	.044*	.945
R=.787, R^2=.619, 수정된 R^2=.589 F=20.716, p=.000, Durbin-Watson = 1.862						

**p<0.01, *p<0.05

서비스 교육훈련이 서비스 품질의 신뢰성에 미치는 영향력 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 15>과 같다. 세부적인 결과를 살펴보면 학습자요인은 신뢰성에 t값 3.152의 통계적인 유의미한 영향력을 주는 것으로 나타났으나 타 요인 즉, 강사요인, 교육내용, 교육참가횟수는 신뢰성에 미치는 영향력을 파악하지는 못하였다. 본 회귀식을 살펴보면 R=.624, R^2=.389, 수

정된 R^2=.342, F=8.132, p=.000, Durbin-Watson = 2.033로 나타났으며 회귀식에 대한 설명력은 34.2%로 나타났으며 Durbin-Watson이 2.033으로 나타나 본 회귀식에 잔차는 없는 것으로 나타났다.

<표 15> 서비스 교육훈련이 서비스 품질의 신뢰성에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차
신뢰성	(상수)	.787		.242	.810	
	강사요인	.198	.223	1.660	.103	.664
	학습자요인	.107	.389	3.152	.003**	.787
	교육내용	.175	.186	1.453	.152	.728
	교육참가횟수	.039	.025	.226	.822	.945
R=.624, R^2=.389, 수정된 R^2=.342 F=8.132, p=.000, Durbin-Watson = 2.033						

**p<0.01, *p<0.05

서비스 교육훈련이 서비스 품질의 친절성에 미치는 영향력을 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 16>과 같다. 세부적인 결과를 살펴보면 학습자 요인은 친절성에 t값 2.579의 정적(+) 영향력을 주는 것을 파악할 수가 있었으나 강사, 교육, 교육참가횟수는 친절성에 영향력은 파악하지는 못하였다. 본 회귀식을 살펴보면 R=.591, R2=.349, 수정된 R2=.298, F=6.832, p=.000, Durbin-Watson = 1.659로 나타났으며 회귀식에 대한 설명력은 29.8%로 나타났으며 Durbin-Watson이 1.659로 나타나 본 회귀식에 잔차는 없는 것으로 나타났다.

<표 16> 서비스 교육훈련이 서비스 품질의 친절성에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차
친절성	(상수)	.649		1.895	.064	
	강사요인	.163	.256	1.847	.071	.664
	학습자요인	.089	.328	2.579	.013*	.787
	교육내용	.144	.134	1.009	.318	.728
	교육참가횟수	.033	.213	1.833	.073	.945
R=.591, R^2=.349, 수정된 R^2=.298 F=6.832, p=.000, Durbin-Watson = 1.659						

**p<0.01, *p<0.05

서비스 교육훈련이 서비스 품질의 확신성&공감성에 미치는 영향력을 검증한 결과 <표 17>과 같다. 세부적인 분석의 결과를 파악해보면 강사요인은 확신성&공감성에 t값 2.753으로 나타나 정적(+) 영향력을 주는 것을 알 수가 있었으며 학습자요인은 확신성&공감성에 t값 3.283으로 나타나 정적(+) 영향력을 주는 것으로 나타났다. 교육참가횟수는 확신성&공감성에 t값 2.413으로 나타나 정적(+) 영향력을 주는 것으로 나타났다. 본 회귀식을 살펴보면 R=.679, R2=.461, 수정된 R2=.419, F=10.920, p=.000, Durbin-Watson = 1.845로 나타났으며 회귀식에 대한 설명력은 41.9%로 나타났다. 또한, Durbin-Watson이 1.845로 나타나 본 회귀식에 잔차는 존재하지 않는 것을 알 수가 있었다.

<표 17> 서비스 교육훈련이 서비스 품질의 확신성&공감성에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차
확신&공감성	(상수)	.521		2.483	.016	
	강사요인	.131	.347	2.753	.008**	.664
	학습자요인	.071	.380	3.283	.002**	.787
	교육내용	.116	.072	.595	.555	.728
	교육참가횟수	.026	.255	2.413	.019*	.945
R=.679, R^2=.461, 수정된 R^2=.419 F=10.920, p=.000, Durbin-Watson = 1.845						

**p<0.01, *p<0.05

2) 고객만족도가 서비스 품질에 미치는 영향

고객만족도 평가가 교육전이에 미치는 영향력을 파악하기 위하여 단회귀분석을 실시한 결과 <표 18>과 같다. 고객만족도 평가는 교육전이에 t값 .027로 나타나 유의미한 영향력은 검증하지는 못하였다. 본 회귀식을 살펴보면 R=.004, R^2=.000, 수정된 R^2=-.019, F=.001, p=.978, Durbin-Watson = 1.219로 나타났다.

<표 18> 고객만족도평가가 교육전이에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차
교육전이	(상수)	.979		4.064	.000	
	고객만족도평가	.203	.004	.027	.978	1.000
R=.004, R^2=.000, 수정된 R^2=-.019 F=.001, p=.978, Durbin-Watson = 1.219						

**p<0.01, *p<0.05

고객만족도평가가 신뢰성에 미치는 영향력 검증의 결과 <표 19>와 같다. 고객만족도평가는 신뢰성에 t값 .235로 나타나 통계적으로 유의미한 영향력을 검증하지는 못하였다. 본 회귀식을 살펴보면 R=.032, R^2=.001, 수정된 R^2=-.017, F=.055, p=.815, Durbin-Watson = 1.519로 나타났다.

<표 19> 고객만족도평가가 신뢰성에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차
신뢰성	(상수)	1.048		3.649	.001	
	고객만족도평가	.217	.032	.235	.815	1.000
R=.032, R^2=.001, 수정된 R^2=-.017 F=.055, p=.815, Durbin-Watson = 1.519						

**p<0.01, *p<0.05

고객만족도 평가가 친절성에 미치는 영향력을 파악한 결과 t값 1.150으로 나타나 친절성에 미치는 영향력을 검증하지는 못하였다. 본 회귀식을 살펴보면 R=.155, R^2=.024, 수정된 R^2=.006, F=1.323, p=.255, Durbin-Watson = 1.281로 나타났다.

<표 20> 고객만족도평가가 친절성에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차
친절성	(상수)	.827		4.017	.000	
	고객만족도평가	.172	.155	1.150	.255	1.000
R=.155, R^2=.024, 수정된 R^2=.006 F=1.323, p=.255, Durbin-Watson = 1.281						

**p<0.01, *p<0.05

고객만족도평가가 확신성&공감성에 미치는 영향력을 검증한 결과 <표 21>과

같다. 세부적인 결과를 살펴보면 고객만족도평가는 확신&공감성에 t값 1.173으로 나타나 통계적으로 유의미한 영향력은 검증하지는 못하였다. 본 회귀식을 살펴보면 R=.158, R^2=.025, 수정된 R^2=.007, F=1.376, p=.246, Durbin-Watson = 1.212로 나타났다.

<표 21> 고객만족도평가가 확신성&공감성에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차
확신&공감성	(상수)	.731		4.730	.000	
	고객만족도평가	.152	.158	1.173	.246	1.000
R=.158, R^2=.025, 수정된 R^2=.007 F=1.376, p=.246, Durbin-Watson = 1.212						

**p<0.01, *p<0.05

3) 가설검증 요약

본 연구의 가설 검증결과를 요약하면 <표 22>와 같다.

<표 22> 가설검증 결과 요약

구분	가설	유의확률	결과
가설1	서비스 교육훈련은 고객만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.002**	채택
가설2	서비스 교육훈련은 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.000**	채택
가설3	고객만족도는 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.255	기각
가설4	고객만족도는 서비스 교육훈련과 서비스품질의 교육전이에 매개할 것이다.	.769	기각

주) ** : p<0.01, * : p<0.05

제 5 절 농협중앙회 유통사업장 고객만족도 평가 분석

본 논문에서는 농협유통판매장의 서비스 수준(고객만족도)을 평가분석하고자 하며, 그 지역에 위치한 한 점포를 선정하여 서비스 수준과 비교 유통점과의 서비스 수준을 확인하고자 하였다.

우선 고객만족도의 평가항목은 농협에서 정한 서비스 기준표를 기준으로 평가하였으며, 이 평가서는 절대평가가 아니며 객관적인 평가를 하였다고 하나 서비스컨설턴트(평가요원)의 주관을 100% 배제할 수는 없는 게 현실이다.

실시는 회차별 2회씩 실시하였으며, 1회차에서는 첫째로 직원의 용모와 복장상태를 평가를 하였으며, 두 번째로는 판매코너 직원의 고객맞이 인사, 친절한 고객응대, 적극적인 상품판매 노력, 배웅인사, 수납직원의 신속한 업무처리 노력, 상품과 현금 취급태도, 배웅인사를 즉 기본매너와 마케팅 부문을 평가하였다. 세 번째는 상품진열과 가격표시, 품질관리상태, 매장내외부 관리상태, 온도, 조명, 환기상태, 고객의견 관리상태, 고객편의시설 관리상태 등 매장관리 부문을 평가하였다. 네 번째는 신속한 수신, 수신시 인사말, 전화응대 태도, 음성, 종료 인사말과 태도 등 전화응대를 평가하였다.

고객만족도 평가는 2014년 총4회가 실시되어 총 4회차의 자료를 기준으로 하였다.

1) 농협 내 서비스 수준 비교

고객만족도 평가는 농협중앙회 및 계열사 유통판매장 56개소와 농축협 하나로마트 300개소를 대상으로 실시하며, <표 23>은 그 중 농협중앙회 및 계열사 유통판매장 평가그룹의 2014년 연간 평가결과 상위 10개 사업장의 평가결과를 기재하였다.

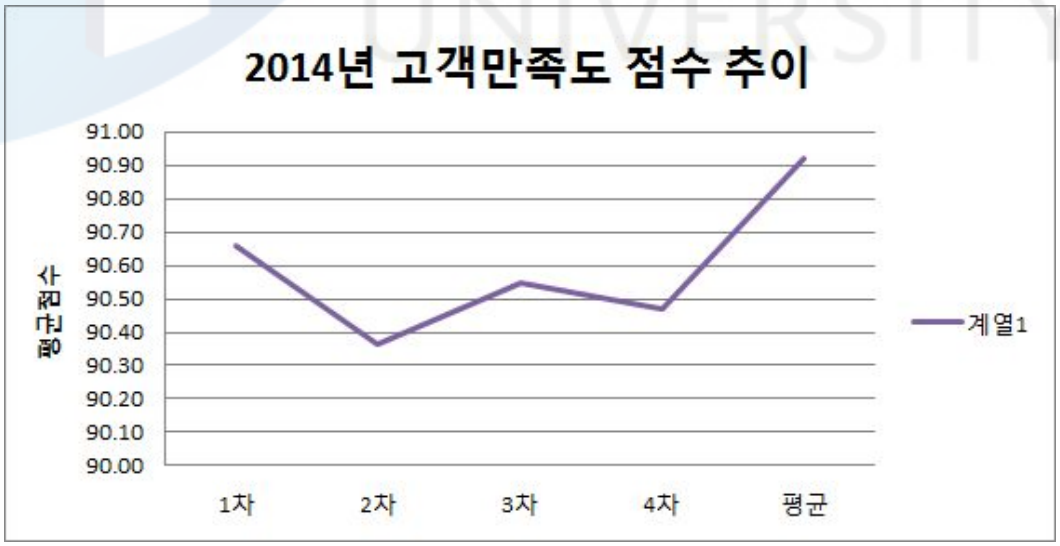
<표 23> 고객만족도 점수

사업장명	1차	2차	3차	4차	평균
농협유통(전주유통센터)	92.24	92.88	91.98	95.97	93.27
농협충북유통(청주유통센터)	92.46	93.55	94.16	92.87	93.26
대전유통(대전유통센터)	94.70	91.3	93.35	90.63	92.50
달성유통센터	92.66	92.52	90.41	94.35	92.49
농협충북유통(분평점)	94.09	90.01	90.61	95.1	92.45
농협충북유통(산남점)	94.95	92.58	91.66	90.39	92.40
울산유통센터	92.43	88.85	93.82	94.34	92.36
농협충북유통(봉명점)	93.19	94.82	88.45	92.88	92.34
농협유통(청담점)	91.47	92.35	92.2	93.13	92.29
수원유통센터	91.78	91.34	92.75	93.16	92.26
평균	91.16	90.64	90.87	91.03	90.92

2) 서비스 수준 추이분석

<표 24>의 그래프는 회차별 농협중앙회 및 계열사 유통판매장 56개소의 평균점수 추이를 나타내었다.

<표 24> 고객만족도 점수 추이 그래프



3) 항목별 지역수준

<표 25>는 2014년 1회차 고객만족도 평가 결과 중, 농축협하나로마트 237개

소의 평가결과 중 지역별 평균을 비교한 것으로 그 중 전체, 강원, 경기, 경남, 경북의 지역별 평균 점수를 비교 표기하였다.

<표 25> 지역별 고객만족도 점수 (‘14년 1회차)

세 부 평 가 항 목	전체수준	강원	경기	경남	경북
용모, 복장상태	95.15	95.60	94.95	97.21	96.01
고객맞이준비 부문 평균	95.15	95.61	94.95	97.21	96.02
(코너)맞이인사	83.62	85.36	81.98	81.11	83.72
(코너)친절한 고객응대	80.17	80.44	78.52	79.14	81.42
(코너)적극적인 상품판매 노력	82.25	80.69	80.76	82.08	81.85
(코너)배웅인사	76.63	78.26	74.70	74.03	81.39
(수납)맞이인사	84.09	86.89	82.47	84.47	80.28
(수납)신속한 업무처리 노력	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
(수납)상품,현금 취급태도	77.81	77.19	75.49	82.79	84.39
(수납)배웅인사	83.34	85.51	79.93	85.68	82.64
기본매너 및 마케팅 부문 평균	83.14	83.91	81.39	83.09	84.17
상품진열 및 가격표시	97.47	97.50	96.25	97.89	98.67
품질관리상태	99.87	100.00	99.69	100.00	100.00
매장내외부 관리상태	97.15	95.47	95.31	98.95	99.33
고객편의시설 관리상태	99.43	100.00	99.38	99.47	99.33
매장관리 부문 평균	98.52	98.34	97.72	99.05	99.33
방문응대 평가	85.99	86.77	84.53	86.15	87.05
신속한 수신	96.50	97.34	95.63	98.16	97.00
수신시 인사말	95.13	95.63	95.16	97.89	96.67
[중계]중계태도	96.65	97.37	97.66	97.73	95.83
[중계_2차수신] 신속한 수신	89.49	83.68	90.63	90.91	100.00
[중계_2차수신] 수신시 인사말	84.33	85.00	81.09	84.55	85.00
전화응대_태도	95.59	94.38	94.45	98.42	98.00
전화응대_음성	98.80	99.06	99.53	99.21	99.00
종료 인사말	92.26	94.06	90.86	91.05	97.00
종료 태도	99.26	99.22	99.61	97.37	100.00
전화응대서비스 부문 평균	95.02	95.27	94.53	95.92	96.99
전화응대 평가	95.02	95.27	94.53	95.92	96.99
혼잡도가점	0.04	0.04	0.04	0.04	0.07
우수직원가점	0.04	0.03	0.03	0.00	0.00
총 점	87.40	88.11	86.10	87.65	88.61
사업장(개)	237	32	64	19	15

4) 경쟁점과의 서비스 수준

<표 26>은 2014년 1회차 평가결과를 바탕으로, 경쟁점과 농협하나로클럽, 하나로마트의 고객만족도 평가 점수를 비교하였다.

<표 26> 경쟁점과의 고객만족도 점수 비교 ('14년 1회차)

세 부 평 가 항 목	농협 (하나로클럽)	경쟁	차이	농협 (하나로마트)	경쟁	차이
용모, 복장상태	98.35	98.94	-0.59	95.15	98.94	-3.79
고객맞이준비 부문 평균	98.35	98.94	-0.59	95.15	98.94	-3.79
(코너)맞이인사	87.78	87.24	0.54	83.62	87.24	-3.62
(코너)친절한 고객응대	83.86	84.74	-0.88	80.17	84.74	-4.57
(코너)적극적인 상품판매 노력	85.69	85.82	-0.13	82.25	85.82	-3.57
(코너)배웅인사	85.88	76.93	8.95	76.63	76.93	-0.30
(수납)맞이인사	87.57	85.48	2.09	84.09	85.48	-1.39
(수납)신속한업무처리노력	100.00	100.00	0.00	100.00	100.00	0.00
(수납)상품,현금취급태도	81.26	77.31	3.95	77.81	77.31	0.50
(수납)배웅인사	88.65	81.29	7.36	83.34	81.29	2.05
기본매너 및 마케팅 부문 평균	87.37	84.72	2.65	83.14	84.72	-1.58
상품진열 및 가격표시	98.04	97.75	0.29	97.47	97.75	-0.28
품질관리상태	99.64	100.00	-0.36	99.87	100.00	-0.13
매장내외부 관리상태	97.50	98.25	-0.75	97.15	98.25	-1.10
고객편의시설 관리상태	99.64	99.50	0.14	99.43	99.50	-0.07
매장관리 부문 평균	98.73	98.88	-0.15	98.52	98.88	-0.36
방문응대 감점사항:-5~0	-0.19	-0.10	-0.09	-0.44	-0.10	-0.34
방문응대 평가	89.91	88.11	1.80	85.99	88.11	-2.12
신속한 수신	99.38	96.25	3.13	96.50	96.25	0.25
수신시 인사말	98.93	95.00	3.93	95.13	95.00	0.13
[중계]중계태도	93.48	96.88	-3.40	96.65	96.88	-0.23
[중계_2차수신]신속한 수신	87.61	83.13	4.48	89.49	83.13	6.36
[중계_2차수신]수신시 인사말	80.87	80.00	0.87	84.33	80.00	4.33
전화응대_태도	97.32	97.00	0.32	95.59	97.00	-1.41
전화응대_음성	99.46	99.25	0.21	98.80	99.25	-0.45
종료 인사말	94.11	93.75	0.36	92.26	93.75	-1.49
종료 태도	98.66	98.75	-0.09	99.26	98.75	0.51
전화응대 평가	97.02	95.41	1.61	95.02	95.41	-0.39
혼잡도 가점	0.04	0.06	-0.02	0.04	0.06	-0.02
우수직원 가점	0.14	0.00	0.14	0.04	0.00	0.04
전체 수준	91.16	89.26	1.90	87.40	89.26	-1.86
사업장(개)	56	20		237		

5) 농협중앙회 유통사업장의 고객만족도 평가배점표

<표 27> 유통사업장 고객만족도 평가배점표

구 분	평 가 항 목	배점	
고객맞이 준비	1. <공 통> 직원들의 용모 및 복장상태	11	
기본매너 및 마케팅	2. <판매직원> 맞이인사	9	
	3. <판매직원> 친절한 응대	9	
	4. <판매직원> 적극적인 상품판매	9	
	5. <판매직원> 배웅인사	9	
	6. <계산직원> 맞이인사	7	
	7. <계산직원> 신속한 업무처리	7	
	8. <계산직원> 카드 등 수납처리와 구매품 취급태도	7	
	9. <계산직원> 배웅인사	7	
매장관리	10. 상품진열 및 가격표시	3	
	11. 품질관리	3	
	12. 매장 내외부 관리상태	2	
	13. 고객 편의시설 관리상태	2	
전화응대	【중계사항】	없음	있음
	14. 신속한 수신	3	1.5
	15. 수신 인사말	3	1.5
	16-1(중계). 중계 태도		1
	16-2(중계). 신속한 수신		1.5
	16-3(중계). 수신시 인사말		1.5
	17-1. 친절한 전화응대 (태도)	3	2
	17-2. 친절한 전화응대 (음성)	2	2
	18. 종료인사	3	
	19. 종료태도	1	
계	100		

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

21세기 글로벌 경제 시대에 생존을 위한 기업의 경영전략이 점차 다변화되고 있다. 우리나라 경제도 급격한 선진국형 서비스경쟁 ㅊ제로의 변화를 모색하면서 서비스 영역에 대한 다양한 이론을 외부고객 만족 중심으로 적용해 오고 있으나, 내부조직의 서비스 교육훈련에 대한 투자와 관심은 그다지 크지 않았다. 그러나 내부직원의 서비스 교육훈련을 통해 서비스품질 향상을 이끌어 낸 기업의 성공사례가 늘어남에 따라 서비스 교육훈련의 중요성을 인식하는 기업이 점차 늘어나고 있다.

서비스 접점 종사직원의 서비스 교육훈련이 서비스품질 향상에 미치는 영향을 간과할 수 없음은 수많은 선행연구를 통해 입증된 바 있다. 기업의 교육훈련과 같은 종사직원의 관리는 종업원의 욕구 충족 및 서비스 품질향상에 기여할 수 있으며 나아가 기업의 경영목표 달성에 필요한 요소이다.

이러한 문제의식에서 비롯하여 본 논문은 유통판매장 종사직원의 고객만족 교육훈련이 고객만족도와 서비스 품질에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증분석을 하기 위해 농협유통판매장에 종사하는 직원을 대상으로 2014년 4월 1일부터 10월 31일까지 진행되었고, 그 외의 설문은 2014년 10월 1일부터 11월 30일까지 진행되었다. 설문지는 직접면접을 통해 총 120부가 배부되었고, 105부의 설문지를 회수하였고, 이들 중 불성실한 응답자, 결측값을 제외하고 총 97부를 최종 분석하여 결과로 활용하였다.

분석도구로는 수렴 타당성과 차원간의 독립성을 의미하는 판별 타당성으로 나누어 이를 검증하기 위해 SPSS 18.0K를 이용해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방법은 주성분 추출방법을 이용하였고, 요인회전 방법은 직교회전 방식의 하나인 직각회전(Varimax)방식을 수행하였다.

본 논문은 유통판매장 종사직원의 고객만족 교육훈련이 고객만족도와 서비스 품질에 어떠한 영행을 미치는 지를 실증분석한 결과를 제시함으로써 유통

업 경영자나 임직원들을 위한 자료로 제시하고 이로 인해 유통업의 고객만족 수준이 향상되는 기초 자료를 마련하는 데 목적이 있는데 본 논문의 결과는 다음과 같이 나타났다.

첫째, 서비스 교육훈련이 고객만족도에 미치는 영향을 검증한 결과 교육횟수가 고객만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 교육훈련의 강사요인, 학습자요인, 교육내용은 고객만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 교육횟수가 많을수록 고객만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 정의 영향을 미치지 않은 강사요인, 학습자요인, 교육내용은 아직 농협의 서비스 교육훈련이 체계화되지 못했다는 것을 반증하는 것으로도 볼 수가 있고, 이를 바탕으로 좀 더 수준높은 서비스 교육이 필요함을 보여주는 결과라고 하겠다.

둘째, 서비스 교육훈련이 서비스품질에 미치는 영향을 검증한 결과 서비스 교육훈련은 서비스 품질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 서비스품질의 교육전이, 신뢰성, 친절성, 확신공감성 요인을 각각 살펴보면, 강사, 학습자, 교육내용, 교육횟수 요인은 교육전이에 유의한 정(+)의 영향을, 학습자 요인은 신뢰성에 유의한 정(+)의 영향을, 학습자요인은 친절성에 유의한 정(+)의 영향을, 강사, 학습자, 교육횟수 요인은 확신공감성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 고객만족도가 서비스품질에 미치는 영향을 검증한 결과 고객만족도는 서비스품질에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 즉 고객만족도 평가항목과 평가 실시만으로는 서비스 품질에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 고객만족도는 서비스교육훈련과 서비스품질에 매개하는지를 검증한 결과 서비스 교육훈련이 고객만족도와 서비스품질에는 유의한 결과를 나타내지만, 고객만족도가 서비스품질에 유의한 결과를 나타내지 않으므로 고객만족도가 서비스 품질에 매개하지는 않는 것으로 나타났다.

제 2 절 연구의 시사점

서비스접점 종사직원의 서비스 교육훈련은 종업원이 인지한 서비스품질 향상과 고객만족을 위한 핵심요건으로 접점 종사직원의 교육을 통해 서비스접점에서 고객만족을 이끌어 낼 수 있다.

첫째, 서비스 교육훈련은 종사직원들로 하여금 조직의 사명과 전략을 이해하고 마케팅에 대한 호의적인 태도를 갖게 하며 고객만족에 대한 각자의 책임을 이해시키고 고객서비스 숙련도 등을 증진시키는 효과가 있다. 따라서 경영자는 적극적인 교육훈련 지원을 해야 하며 또한 시장지향성을 조직 전체로 발전시키기 위해서는 종업원들이 자신이 추구해야 할 역할을 이해하는 것이 매우 중요하다. 이에 따라 내부고객 지향성과 시장 지향성을 함께 발전시킬 수 있도록 종업원에 대한 교육훈련이 선행되어야 할 것이다.

둘째, 서비스 교육훈련은 교육성과로 이어져 종사직원이 인지한 서비스품질이 향상됨을 알 수 있다. 즉, 선행연구들이 보여주는 바와 같이 서비스 교육훈련이 서비스에 대한 고객의 만족도를 높여 전반적인 서비스품질이 향상됨을 보여준다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후 방향

본 연구를 수행하는 과정에서 나타난 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 표본 선정에 있어 농협의 유통판매장 종사직원을 대상으로 삼았는데, 그 표본조사 대상자의 인원이 적어 전체의 의견을 제대로 반영하지 못하였다는 한계가 있다. 추후 연구에서는 조사대상 범위 및 인원을 확대하여 의견을 반영하는 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구의 서비스 교육훈련과 관련하여 강사와 교육내용, 학습자 요인은 고객만족도 결과와 유의하지 않는 것으로 나타나 강사의 역량, 교육과정 및 내용의 체계적 설계, 교육과정과 교육목표를 일치시키고 교육훈련 실시 전 교육의 필요성을 학습자에게 주지시키는 것이 중요하다. 또한 서비스 교육훈련 후 교육평가를 시스템화하는 필요성도 제기된다.

셋째, 본 연구의 고객만족도와 관련하여 서비스품질에 유의하지 않는 것으로 나타나 이는 단순히 고객만족도 평가를 실시하는 것과 그 평가점수만으로는 서비스품질이 향상되지 않는 것을 입증한 것으로, 향후에는 서비스품질 향상으로 연결이 될 수 있는 고객만족도 평가로 개선의 필요성이 절실하다.

마지막으로, 서비스품질과 관련하여 본 연구에서는 내부고객의 서비스품질 향상이 어떻게 외부고객에게 영향을 미치고 있는지에 대한 상관관계를 고려하지 않았지만, 향후 연구에 있어서 내부 서비스품질이 고객 서비스품질에 영향을 미치고 그에 대한 고객 서비스 향상과의 상관관계에 관한 연구가 필요하다.

HANSUNG UNIVERSITY

【참고문헌】

1. 국내문헌

전영호(2001), 외식업종사원의 고객만족 교육훈련에 관한 연구, 박사학위 논문, 경기대학교

강미란(2010), 대형마트 서비스품질이 고객만족에 미치는 영향, 박사학위 논문, 계명대학교

강승찬(2010), 금융기관의 고객 만족 경영에 관한 연구, 석사논몬, 대불대학교

고선희, 김영택(2009), “서비스교육훈련이 직원의 교육성과와 서비스품질에 미치는 영향”, 서비스경영학회지, 제10권 제2호, pp. 133-152.

김광근, 도은숙(2005), “서비스교육품질이 교육만족과 고객지향성에 미치는 영향”, 대한관광경영학회, 제25차 정기학술발표대회 학술연구발표 눈문집, pp.19-39.

김명희, 이영환 ,전희준(2010), “ 공공기관 교육훈련이 학습의 전이수준과 직무만족에 미치는 영향에 관란 실증연구 : 조직지원과 감정노동 조절효과를 중심으로”, 대한경영학회지, 제23권 제5호, pp. 2523-2541.

김진영(2004), “항공사 상용고객 우대제도와 서비스품질이 고객만족과 애호도에 미치는 영향”, 박사학위 논문, 계명대학교.

김태현(2014), 소비자의 와인선택속성이 고객만족도와 행동의도에 미치는 영향, 석사학위 논문, 우송대학교

농협중앙회(2013), 2013년 하나로마트 경영분석, 농협중앙회.

민명숙(2013), 서비스접점 종업원의 교육훈련이 직원만족도와 서비스품질에 미치는 영향, 박사학위 논문, 경성대학교

박영실(2010), “서비스교육훈련이 직원만족도 및 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위 논문, 숙명여자대학교.

백종현, 윤영진, 지성구. (2000). 소매업에서 서비스품질이 고객만족 및 고객애호도에 미치는 영향. 품질경영학회지, 28(2), 211-241.

신재익, 정기한(2007), “교육기관의 서비스품질, 학생만족, 구전 간의 관계에 대한 연구”, 학습자중심교과교육연구, 제7권 제1호, pp. 231-256.
신정하(2006), “호텔 종사원 교육훈련의 전이성과에 관한 연구”, 박사학위 논문, 경희대학교.
오재신.(2006). 대형마트 서비스품질이 지각된 가치와 고객만족, 그리고 고객충성도에 미치는 영향, 박사학위 논문, 경상대학교.
이문규, 심종배, 이인구. (1998). 서비스포지셔닝 전략에 관한 연구. 경영학연구, 27(1), 221-238
이문규, 이인구. (1997). 소매업 유형별 서비스마케팅 전략에 관한 연구. 유통연구, 2(1), 9-34
이성석(2003), “호텔기업 서비스 교육 성과의 영향변인에 관한 연구”, 박사학위 논문, 동아대학교.
이유재. (1999). 서비스 마케팅 : 경쟁우위를 위한 고객 지향적 사고. 학현사
이유재, 라선아(2006), 한국기업의 서비스품질 평가제도 변천과정, 서울대학교 출판부.
이유재, 이준엽.(2001). 서비스품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰 : KS-SQI 모형의 개발과 적용. 마케팅 연구, 16(1), 1-26
이정학(2001), 서비스경영, 기문사.
임창호(2004), 신 인적자원관리, 명경사.
장창권, 양경미(2005), “항공사 승무원의 서비스교육성과에 관한 연구”, 한국표준협회 한국서비스 대상 수상 논문, pp. 3-5.
정길상. (2009). 부동산 중가 서비스 품질이 고객만족과 신뢰 및 추천의도에 미치는 영향 : 상품 및 고객특성의 조절효과분석을 중심으로. 박사학위 논문, 한성대학교
정용길, 박종갑. (2001). 서비스품질과 고객만족 및 재구매의도에 관한 교차문화적 비교 연구. 마케팅관리연구, 6(2), 85-125.
정재삼, 한영진(2004), “고객만족 교육프로그램의 학습전이 영향에 대한 요인분석”, 기업교육연구, 제6권 제2호 pp. 127-148.
조형지. (1999). 고객만족 개념의 재정립과 척도 개발에 관한 연구. 박사학위

논문, 계명대학교
차수련, 채연수(1999), “교육서비스 품질의 측정에 관한 연구‘, 한독경상학회, 제20권 , pp.81-110.
최민석, 한경석, 정지아(2011), “기업의 교육서비스 품질이 구성원 만족과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국경영공학회지, 제16권 제3호, pp. 159-181.
허대중(2005), “공무원 서비스교육훈련이 교육만족과 민원행정 서비스품질에 미치는 영향”, 박사학위 논문, 전주대학교.

2. 국외문헌

Bienstock, C. V. Caro, W. D. & Smith, R. K. (2003), Organizational Citizenship Behavior and Service Quality, *Journal of Service Marketing*, Vol. 17, No. 4, pp. 357-378.

Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001), “Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality : A Hierarchical Approach” *Journal of Marketing Research,* Vol. 65, pp. 34-49.

Bramley, P. (1991), *Evaluating Training Effectiveness-Training Theory into Practice*, London : McGraw-Hill Book Company.

Chon(1990), “Customer Satisfaction and Dissatisfaction in Tourism as Related to Destination Image Perception”

Churchill, G. A. J. & Surprenant, C.(1982), An Investigation in to the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504

Cronin, J. J. J., and Taylor, S. A. (1992, July). Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing Research*, 56(1), 55-68

Cronin, J. J. J., and Taylor, S. A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL : Reconciling Performance-Based and Perception-Minus-Expectati

ons Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing Research*, 58 (1), 125-131.

Czepiel, J. A., and Rosenber, L. J. (1976). Consumer Satisfaction: Toward an Intergrative Framework. Proceeding of the Southern Marketin g Association. 169-171.

Dabholkar, P. A. , Thorpe, D. I.. , and Rentz, J. O. (1996). A Me asure of Service Quality for Retail Stores : Scale Development and Valida tion. *Journal of Marketing Science*, 24(1), 3-16.

Dodds, W. B. & Monroe, K. B. (1985), "The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluation", *Advances in Custom er Research*, Vol. 12, pp. 85-90.

Engel, J. F. , and Blackwell, R. D. (1982). *Consmer Behavior*, New York : Holt, Rinehart, and Winston.

Fisk, R. F. , Brown, S. W. , and Bitner, M. J. (1993). Teaching th e Evolution of Services Marketing Liteature. *Journal of Retailing*, 69(1), 6 1-103.

Fornell, C, (1992). A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.

Garvin, D. A. (1984), What does product quality mean? Sloan Ma nagement Review, pp.25-28.

Gilley, J. W., Egglang, S, A. & Maycunich, A. (2002), Principle of Human Resources Development, Cambridge, Mass, Preseus, Preseus Publis hing.

Goldstein, I. L. & Ford, K. J. (1993), *Training in Organizations : The Learning Environment*, C.A : Brooks, Cole Pacific Grove.

Grönroos, C. (1988), :New Competition in the Service Economy : The Five Rules of service", *International Journal of Operations & Product ion Management*, 8(3), pp.9-19.

Hesktt, J. I. , Sasser, J. W. E. , and Schlesinger, L. A. (1997). *The*

Service-Profit Chain , Free Press. New York, NY.

Holbrook, M. B. & Corfman, K. P. (1987), Quality and value in t he consumption experience : Phaedrus rides again in perceived quality. M D : Lexicon Books.

Howard, J. A. , and Sheth. J. N. (1969). *The Theory of Buyer Beh avior*. New York : John Wiley.

Hunt. H. K. (1977). OS/D : Overview and Future Research Directi ons. In Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction H. Keith Hunt (eds), Cambridge, Massachusetts *Marketing Science Institute,* 455-488.

Joseph, M., Yakhou, M. & Stone, G. (2005), An educational instit ution's quest for service quality: Customer's perspective, *Quality Assuranc e in Education*, Vol. 13, No.1, pp.68-82.

Kim, Soyoung, , and Jin, Byoungho. (2001). An Evaluation of the Retail Service Quality Scale for U.S. and Korean Customers of Discount Stores. *Advances in Consumer Research*, 28(1), 169-176.

Kirkpatrick, D. L. (1976), *Evaluation of Training*, in R. L., Craig(e d.), Training and Development Handbook(2nd ed.), McGraw-Hill.

Kotler, P. (1974). *Marketing Management, Englewood Cliffs*, NJ ; Prentice Hall.

Mathieu, J. E. & Tannenbaum, S. I. (1992), "Influences of individu al and situational characteristics on measures of training effectiveness", *Ac ademy of Management Journal*, JSTOR.

Miller, J. A. (1990), Effects of s municipal training program on em ployee behavior and attitude. *Public personal management*, 19(4), pp.429-441.

Nadler, L. (1994), The Handbook of Resource Development, New York John Wiley & Sons.

Noe, R. A. & Schmitt, N. (1986), "The Influence of Trainee Attitu

des on Training Effectiveness: Test of a Model", *Personnel Psychology,* Vol. 39, pp.497-523.

NGO, H. T., Turban, D., Lau, C. M. % Lui, S. Y. (1998), Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin, *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), pp.632-652.

Nunnally, J. C.(1978). Psychometric Theory (2nd ed.). New York : Mc Graw Hill.

Olorunniwo, F. Hsu, M. L. & Udo, G. J. (2006), Service quality customer satisfaction and behavioral intentions in the service factory, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp.59-72.

Parasuraman, A. , Zeithaml, V. A. , and Berry, L. L. (1988).

Parasuraman, V. A. & Berry, L. L. (1991), Marketing Services - Competing through Quality, The Free Press, Macmillan, New York.

Rust, R. T. & Oliver, R. L. (1994), "Service Quality : Insights and Managerial Implications from the Frontier" in Service Quality : New Dorections in Theory and Practice, pp.1-19.

Rynes, W. & Rosen, B. (1995), "A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training", *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp.247-270.

Sanghera, J., de Chernatony, L. & Brown, A. (2002), "Testing Grönroos' Model in the Financial Services Sector", *The Service Industries Journal,* Vol. 22, No. 3, pp,1-14.

SERVQUAL : A Multipl-item Scale for Measuring Comsumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press. Boston. MA.

Teas, R. K. (1993, Oct). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57(1), 18-34

Westbrook, R. A. (1981). Sources of Consumer Satisfaction with R etail Outlets. *Journal of Retailng*, 57(3), 68-85.

Van, D. V. & Ferry, J. (1980). Measuring and Assessing Organizati ons, New York: Wiley.

Westbrook, R. A. , and Reilly, M. D. (1983). Value-Percept Dispar ity : An Alternative to Disconfirmation of Expectation Theory of Bagozzi and Alice M. Tybout, eds., Ann Arbor, MI : A*ssociation of Consumer R esearch*, 256-261.

Yokoyama, F.(1991), Casual Modeling of Tourist Satisfaction : Ap plication to Michigan's Northwestern Coastal Tourism Region, p.22.

HANSUNG UNIVERSITY

【부 록】

유통판매장 종사직원의
고객만족 서비스교육(CS교육)이
고객만족도와 서비스품질에
미치는 영향

안녕하십니까?

본 설문조사는 유통판매장 종사직원의 고객만족 서비스교육이 고객만족도와 서비스 품질에 미치는 영향을 알아보기 위해 기초자료로 활용하고자 하는데 목적을 두고 있으며, 귀하께서는 평소 서비스 교육 훈련에 관해 생각하시는 부분들을 성심껏 응답해 주시기를 부탁드립니다.

귀하께서 응답해 주신 내용은 학술평가 연구를 위한 통계분석의 기초자료로만 이용될 것임을 약속드립니다.

본 설문에 성심성의껏 응답해 주시면 향후 우리 조직의 고객만족 수준 향상에 큰 보탬이 되리라고 생각합니다.

귀하의 고견을 부탁드립니다. 대단히 감사합니다.

2014.9

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
지도교수 : 유 연 우
연구자 : 정 지 혜
연락처 : 010-3057-1990
이메일 : jung_jee_hye@daum.net

*설문을 읽고 귀하가 해당하는 곳에 √표를 하면 됩니다.	전혀아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우그렇다
1. CS 교육의 강사 요인					
1.1 강사가 교육에 대한 중요성을 스스로 충분히 인식했다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
1.2 강사가 교육활동을 촉진했다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
1.3 강사의 용모복장이 신뢰감을 주었다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
1.4 강사는 교육내용을 쉽게 이해하도록 노력하였습니까?	①	②	③	④	⑤
1.5 강사는 교육기자재 활용이 다양하며 매체를 적절히 효과적으로 사용했다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
1.6 강사의 교육방법이나 내용이 교육과정과 일치했다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
1.7 강사는 교육내용에 대해 충분한 지식을 가지고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
1.8 강사는 교육생들에게 교육 참여 유도를 잘하였습니까?	①	②	③	④	⑤
1.9 강사의 교육에 대한 열성도가 높았습니까?	①	②	③	④	⑤
1.10 강사의 사전의 지도가 교육을 수행하는데 도움이 된다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

2. CS 교육의 학습자 요인					
2.1 나는 CS교육만큼은 한번 열심히 받아봐야겠다고 생각하였다.	①	②	③	④	⑤
2.2 나는 매 교육에 큰 관심과 흥미로움을 기대하였다.	①	②	③	④	⑤
2.3 CS교육은 평소에 내가 받았던 다른 교육들과는 다른 특별한 점이 있으리라고 기대되었다.	①	②	③	④	⑤
2.4 난 CS교육이 매우 중요한 것이라고 생각하였다.	①	②	③	④	⑤
3. CS교육의 교육내용 요인					
3.1 CS교육에 사용된 기자재는 현장업무에 적절하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
3.2 CS교육내용은 현장업무에 적절하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
3.3 CS교육은 현 직무를 수행하는데 도움이 된다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
4. CS교육의 교육 시간/빈도					
4.1 CS교육 횟수은 교육효과에 비례한다고 생각하십니 까?	①	②	③	④	⑤
4.2 CS교육 시간은 교육효과에 적절하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
5. 직원이 인지한 서비스품질 요인					
5.1 고객의 불평불만 처리에 정성을 다한다.	①	②	③	④	⑤
5.2 점심시간이나 퇴근시간이 임박해도 고객의 업무처리에 집중한다.	①	②	③	④	⑤
5.3 고객의 긴급요청에 공감하며, 가능한 융통성을 발휘한다.	①	②	③	④	⑤
5.4 업무처리에 있어 고객과 약속한 시간을 지킨다.	①	②	③	④	⑤
5.5 업무에 필요한 전문지식을 충분히 가지려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5.6 업무처리는 차별 없이 공정하게 한다.	①	②	③	④	⑤
5.7 고객이 편리하게 요청을 할 수 있도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5.8 고객이 이해하기 쉬운 용어를 사용하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5.9 용모나 복장은 단정하고 산뜻하게 한다.	①	②	③	④	⑤

5.10 반가운 인사로 고객을 맞이한다.	①	②	③	④	⑤
5.11 상냥한 말투로 고객과 대화한다.	①	②	③	④	⑤
5.12 나와 관계없는 업무일지라도 담당 직원에게 친절하게 안내해 준다.	①	②	③	④	⑤
5.13 고객의 문의에는 이해하기 쉽도록 친절하게 잘 설명한다.	①	②	③	④	⑤
5.14 고객의 문의에 즉시 응답하고 신속하게 대응한다.	①	②	③	④	⑤
5.15 나는 고객에게 개인적인 관심을 보이며 응대한다.	①	②	③	④	⑤
5.16 나는 고객에게 최대한 이익을 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5.17 나는 고객이 편리한 시간대에 맞추려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5.18 나는 교육을 받고나서 팀장과 팀원으로부터 업무수행이 향상되었다는 이야기를 듣는다.	①	②	③	④	⑤
5.19 나는 교육내용에서 배운 내용들을 실제 업무에 많이 활용한다.	①	②	③	④	⑤
5.20 교육에서 배운 내용 덕분에 업무수행이 향상될 수 있었다.	①	②	③	④	⑤
5.21 교육에서 배운 내용들이 실제 업무에서 부딪히는 문제점들을 해결하는데 큰 도움이 되었다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

<통계자료>

1. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자
2. 귀하의 연령은? ① 30세이하 ② 31~35세 ③ 36~40세 ④ 41~45세 ⑤ 45세이상
3. 귀하의 근속연수? ① 1년미만 ② 1~3년 ③ 3~6년 ④ 7~10년 ⑤ 10년이상
4. 귀하의 직급은? ① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장

ABSTRACT

A study on the influence of the HanaroMart Service encounter Training on Customer Satisfaction and Service Quality

– Focusing on the NACF's Hanaro Mart Customer Satisfaction and Service Quality –

Jung, Jee-hye
Major in Management Consulting
Dept. of Knowledge Service & Consulting
Graduate School of Knowledge Service Consulting
Hansung University

The purpose of this study is to understand the inter-relationships among service training, customer satisfaction and service quality. To achieve this purpose, four hypotheses was set from the literature review and empirically tested by using the data.

The data was collected from 97 frontline employee who were working in hypermarket retail industry. After conducting factor analysis. We could find that service training included four factors such as trainer, trainee, training contents, training number of times, customer satisfaction, and service quality was categorized by training transmission, reliability, friendliness, assurance and empathy. Figure1 showed the hypothetical relationship among service training, customer satisfaction, and service quality. In order to test four hypotheses, multiple regression analysis and mediation regression analysis were conducted.

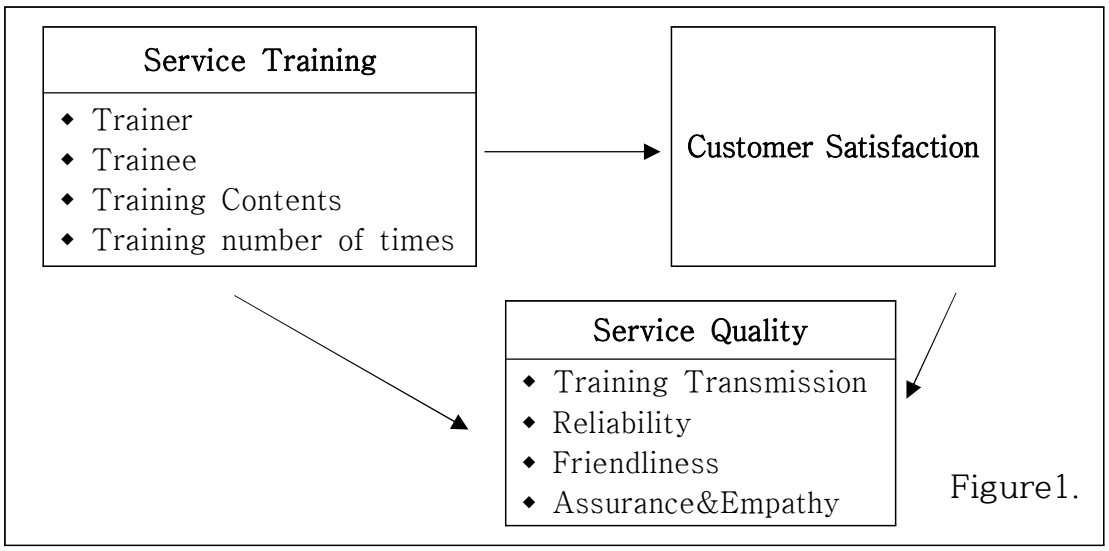


Figure1.

The result of the study are as follows;

First, regarding the results of regression analysis for service training on customer satisfaction, the factor of training number of times only affected on customer satisfaction.

Second, regarding the results of regression analysis for service quality, trainer and trainee factors, training contents, training number of times had positive effect to training transmission, not to reliability, friendliness, assurance & empathy.

Third, the effects of customer satisfaction on service quality showed that customer satisfaction did not affected any service quality factor.

Fourth, in order to analyze inter-relationships among service training, customer satisfaction and service quality, mediation regression analysis was conducted and it was discovered customer satisfaction had not the mediating effects on service training and service quality.

The contributions and limitations of this study were discussed and the future directions were mentioned.

Keywords: service training, customer satisfaction, service quality