

동사무소행정의 서비스 만족도에 관한 실증연구 : 대기시간을 중심으로

A Study of Satisfaction with Town Office Administration in Korea
: An Empirical Note on Waiting Time

임도빈* · 정현정** · 조원혁***

Im, To-bin · Jung, Hyun-jung · Cho, Won-hyuk

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구 모형 및 가설
- IV. 연구 방법
- V. 실증분석 결과
- VI. 결론 및 함의

본 연구는 일선관료제에서의 대기시간과 서비스만족의 관계를 보기 위해 인터뷰, 관찰, 시간측정, 그리고 설문조사를 하였고, 구조방정식 모형을 통한 실증분석을 실시하였다. 분석결과로 첫째, 동사무소를 방문한 고객들은 평균 7-8분의 짧은 시간에 용건을 처리하고 나오며, 방문 목적도 증명서 발급과 같은 단순한 것이 대부분이고, 대기시간에 대해서나 서비스전반에 대해 대체로 만족하는 것으로 나타났다. 둘째, 실제시간은 서비스만족에 통계적으로 유의한 직접 효과가 없는 것으로 나타난 반면, 지각된 시간과 실제시간의 차이는 서비스만족에 직접적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 셋째, 서비스접점에서의 배려는 실

* 서울대학교 행정대학원 교수

** 서울대학교 행정대학원 박사 수료

*** 서울대학교 행정대학원 박사 과정

제시간에 비해 지각된 시간을 더 길게 혹은 짧게 느끼게 하는 것으로서 유의미한 변수라고 나타났다. 넷째, 시간과 연관된 변수들이 서비스만족에 유의한 영향을 주기는 하지만, 표준화계수를 비교하면 서비스접점의 배려에 비해 그 효과는 상대적으로 매우 적은 것으로 나타났다.

□ 키워드 : 시간, 동사무소, 고객만족

This paper explores the relationship between waiting time and customer satisfaction in the street level bureaucracy. Based on measuring the waiting time as well as survey and interview, this study tested the hypothesis by using a structural equation model. The main findings are; the survey shows that customers' satisfaction level is generally satisfactory; there is not a significant relationship between the objective time of waiting and service satisfaction, while the subjective time or perceived waiting time has a statistically significant relationship with the service satisfaction; bureaucrats' consideration at the contact point is found to affect the perceived waiting and service satisfaction; time related factors show much less impact on service satisfaction while bureaucrats' consideration at the contact point has the greatest effect when we compare the standardized coefficients.

□ Key words : time, street level bureaucracy, customer satisfaction

I. 서론

사람들은 공공 서비스를 받기 위한 기다림을 어떻게 생각하고 있을까. “시간이 돈”이라는 말처럼 사람들은 암묵적으로 혹은 명시적으로 시간이 중요한 자원임을 인식하고 있다 (Leclerc et al., 1995). 따라서 사람들이 기다림 자체를 좋아하진 않는다. 받는 서비스를 편익(benefits)이라고 한다면, 기다림은 비용(cost)이다.

민간부문에서는 만족이 높을수록 서비스이용이 많아져 결국 서비스 제공자의 수익으로 연결된다. 따라서 자연스럽게 고객만족 차원에서 대기시간(waiting time)에 관한 연구에 관심을 가져왔다(Dube-Rioux et al., 1989; Scotland, 1991; Taylor, 1994; Diaz &

Ruiz, 2002; 박성희, 1999; 박유식, 2000; 윤성욱·김수배, 2003; 황지인, 2005; 최은주, 2006; 조정은·김수욱, 2007; 원유석·서현숙, 2007; 김수배·윤성욱, 2007; 차길수·이수광, 2009). 반면, 공공서비스는 서비스 이용에서의 이탈 결정이 쉽지 않고, 경쟁적인 서비스 제공자를 선택할 기회가 주어지지 않기 때문에 서비스 불만으로 인한 물리적, 심리적 부담은 서비스 제공자가 아닌 시민고객의 몫이 된다. 그러기에 공공서비스 전달 과정에서의 대기시간과 고객만족에 대해서는 관심이 적었다.

현재 많은 공공서비스가 온라인 형식으로 제공되면서 시민고객의 직접방문이 줄어들고 있는 추세이긴 하지만, 동사무소, 구청, 경찰서, 그리고 세무서 등 일선행정기관에서는 여전히 직접 방문처리가 많다. 대기시간은 이러한 일선행정기관에서 우리가 흔히 경험하게 된다. 특히 동사무소는 민원행정 서비스를 이용하려는 시민고객의 직접방문이 잦으며, 민원인의 주거지와 가까운 곳에 위치함으로써 구청이나 기타 상급기관에서 발급하는 증명서류 등을 대신 발급받아 민원인에게 전달하는 중계민원도 빈번하다(오석홍, 2004: 902). 민선단체장의 등장 이후로는 동사무소의 민원행정도 신속성, 편리성, 그리고 정확성 등 고객만족에 영향을 주는 요소를 중심으로 시민평가의 대상이 되고 있다. 이러한 민원분야의 행정서비스는 국민들의 일상생활과 밀접한 관련이 있기 때문에 '삶의 질' 차원에서도 매우 중요하다(김인 외, 2007).

대기시간은 공공서비스 품질과 고객만족의 관계에 관한 새로운 변수로서 그 중요성이 제기되고 있다(정철현, 2008). 이러한 대기시간 변수는 창구업무 등 민원인과 일대일 대면이 잦은 일선관료제 조직에서 더욱 중요한 변수일 것이라는 가정이 가능하다. 그러나 동사무소 등 일선행정서비스 기관의 대기시간이 시민고객의 서비스만족에 얼마나 큰 영향을 미치는지, 또 서비스만족에 영향을 주는 다른 변수들과의 관계는 어떠한지에 대해서는 알려진 바가 거의 없다.

본 연구는 일선행정조직인 동사무소에서 시민고객들의 서비스만족에 영향을 미치는 변수들과 대기시간과의 관계, 또 그 변수들의 상대적 영향력을 구조방정식 모형을 통해 실증적으로 분석함으로써, 시민고객만족 향상을 위한 변수로서 대기시간의 의미를 해석하고자 한다. 이런 변수들 간의 관계와 아울러, 인터뷰, 설문, 그리고 관찰조사의 결과를 통해 시민고객의 방문 목적과 대기시간 현황 등을 살펴보고, 동사무소라는 일선관료제 조직에서의 대기시간이 어떠한 특성을 갖는지도 분석하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 공공부문 서비스만족의 영향요인과 서비스품질

고객만족을 향상시키기 위해 정부가 항상 시민과 가까이 있어서 시민의 소리를 들어야 한다고 강조되는 요즘, 행정서비스에 대한 서비스만족과 이에 영향을 미치는 요인을 규명하는 과정은 중요한 의미가 있다(김인 외, 2007).

공공부문 서비스만족도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구들은 다양한 변수와 차원을 제시한다. 본 연구가 대기시간과 서비스만족의 관계에 주로 관심을 두고 있기는 하지만, 기존 연구에서는 주로 서비스만족도에 영향을 미치는 선행변수를 서비스품질이라고 보고 있는 경우가 많고,¹⁾ 서비스의 품질이 만족도에 영향을 미치는 것이 분명하다는 결론을 내리고 있다(김병국, 1996; 오창택, 1998; 김인 외, 1999; 라휘문, 2000; 박중훈, 2001; 박기관, 2002; 이해순, 2003; 우양호·김인, 2006). 후술하겠지만 본 연구에서도 서비스품질 측면의 영향요인을 고려하여 분석하였다.

공공부문의 서비스품질을 측정하기 위한 지표체계는 SERVQUAL를 원형으로 하고 있는 것이 대부분이다(강황선, 2004; 황명찬 외, 1997; 권경득, 1997; 신종화, 1999; 허정옥·김정희, 2000; 조은경, 2000; 이상수, 2000; 라휘문·박희정, 2001; 하영수, 2001; 강인호 외, 2001; 박기관, 2001; 박중훈, 2001; 최병학, 2002; 김영희, 2002; 송건섭, 2003; 안승호, 2003). SERVQUAL 모형은 대인 서비스를 중시하는 민간 서비스 산업에서 고객 접점(human encounter)의 서비스 과정품질(process quality)을 측정하기 위해 만든 것으로서 유형성(tangibles), 신뢰성(reliability), 대응성(responsiveness), 보장성(assurance), 공감성(empathy) 등의 차원으로 구성되어 있다(Parasuraman et al., 1988; Powpaka, 1996). SERVQUAL 모형과 같은 정형화된 지표체계를 통해 품질 평가를 할 경우 가장 큰 장점은 지표의 안정성 확보로 신뢰성을 높일 수 있다는 것이며, 단점은 다양한 서비스 분야에 적용하는 경우 타당성은 낮아진다는 것이다(송건섭·이환범, 2002).

1) 오창택(1997)은 신속정확성, 유형성, 관심표명, 친절성, 그리고 이해용이성을 서비스만족도의 중요한 요인으로 주목한다. 오세운(2000)은 유형성, 대응성, 확신성, 공감성, 신뢰성 등 SERVQUAL의 요소를 서비스만족의 요인으로 제시한다. 성도경(2004)는 대응성, 만족성, 개방성, 편의성, 시정성, 정확성, 일관성, 그리고 신뢰성 등을 고객지향적 행정의 중요 요소로 지목한다. 김영오(2004)는 접근용이성, 편리성, 쾌적성, 신속정확성, 업무공정성 등이 만족도에 영향을 미친다고 제시하고 있다.

SERVQUAL의 장단점, 그리고 시민들과 직접적인 대면을 하는 일선관료조직인 동사무소의 특성을 고려하여, 본 연구에서는 동사무소의 서비스 품질로서 “서비스 접점의 배려”라는 용어를 사용하여 만족도에 대한 영향요인을 분석하였다. 이것은 대면접촉을 통해 이루어지는 동사무소 서비스 특성상, 공무원들의 태도와 관련된 요소들이 서비스품질에 중요한 측면임을 고려하여 그와 관련 요소들을 선택한 것이라 할 수 있다.

2. 실제 대기시간과 지각된 대기시간

시간개념은 매우 다양하다(Levine, 1997; 1999). 아날로그적 시간, 사회적 시간, 그리고 포스트모던적 시간 등 다양한 시간개념을 행정학 분야에 적용하면 많은 시사점을 얻을 수 있다(임도빈, 2007a). 기존의 행정학 연구는 객관적 시간, 즉 아날로그적 시간에 기초하고 있으나, 실제로 인간생활에서 중요한 것은 주관적 시간과 사회적 시간인 경우가 많다(Allan, 1979; Hornik, 1982; 1984; Levine, 2003).

예컨대 같은 대기시간일지라도 사람마다, 상황마다 다르게 인식할 수 있다. 대기시간이 전통적으로는 “경제적 비용”으로 고려되어 왔던 것에 비해, 소비심리 분야에서 수행된 많은 연구들은 “심리적 비용” 측면에 초점을 두고 있는데, 이것은 동일한 대기시간에 대해 다르게 받아들이는 사람들의 태도를 가정한 것이다(Carmon et al., 1995; Osuna, 1985; Pruyn & Smidts, 1998).

이 때문에 대기시간에 관한 연구들은 객관적 시간(objective time) 뿐 아니라, 심리상태 등에 따른 주관적인 시간(subjective time)에도 주목하고 있다. Hornik(1982; 1984)에 의하면, 지각된 대기시간(perceived waiting time)은 ‘고객이 주관적으로 느끼는 유동적인 시간’이라고 정의되는데, 대기시간 연구의 초점은 실제시간이 아닌 주관적인 시간에 있어야 한다고 주장한다.

그런데 객관적 시간과 주관적 시간이 완전히 독립하여 존재하는 것은 아니다. 사람들은 시간을 인식하는 과정에서 객관적인 시간을 각자 주관적으로 전환해서 해석하고 받아들인다(Antonides et al., 2002). 그럼에도 불구하고 전환된 주관적인 시간은 실제시간보다 과소계상 되기도 하고, 과다계상 되기도 하는 등 사람마다, 상황마다 달리 인지된다(Whiting & Donthu, 2009).

Maister(1985)는 실제 대기시간에 비해 지각되는 대기시간이 길어지는 경우에 관해 이론적 논의 수준에서 8가지 요인들을 제시하였고,²⁾ 기존 실증연구들의 많은 부분은 이 직관

적 원칙들에 이론적 근거를 두고 있다(Katz et al., 1991; Chebat et al., 1993; Meyer, 1994; Taylor, 1994; Hui & Tse, 1996; Houston et al., 1996; 박유식, 2000; 윤성욱·김수배, 2003; 권완우, 2004; 조정은 외, 2005; 남외자·최규환, 2006; 정유경 외, 2006; 윤세남, 2007; 정철현, 2008).

3. 대기시간과 서비스만족

대기시간과 서비스 만족의 직접적인 관계에 대한 연구들은 대기시간이 길면 서비스 평가도 부정적이라는 주장을 주로 하고 있는 반면, 간접적인 영향 관계에 대한 연구는 보다 엄밀하게 '시간에 대한 해석이 어떠한가'에 대해 분석했다. 특히, Maister(1985)와 Parasuraman et al.(1985)의 심리적 대기시간에 대한 연구 이후, 실제시간에 관한 서비스 운영설계보다 고객들의 시간에 대한 인식을 통제하는 것이 효과적일 수 있음이 제안되어 왔다(김병태, 2003).

서비스 평가 및 고객만족 차원에서 연구된 대기시간 관련 문헌에서 일반적으로 나타나는 논의들은 정리하면, 첫째, 실제대기시간과 지각된 대기시간이 모두 서비스 만족과 관계를 가질 수 있으나 대체로 지각된 대기시간이 더 유의한 영향을 미치며, 둘째, 지각된 대기시간은 서비스 만족과 직접적인 관계를 가지기도 하지만 복잡한 인지메커니즘을 거치는 과정에서 수용성과 감정반응 등의 매개변수를 통한 간접적인 영향을 미친다는 것이다.

4. 대기시간과 만족도에 관한 선행 실증연구

대기시간과 서비스만족의 관계를 다룬 기존의 주요 실증연구들은 <표-1>과 같다.³⁾ 대부분의 연구는 공항 및 레스토랑, 병원 등의 민간부문에서 서비스를 이용하는 고객을 대상으로 한 것이 많으며, 국내의 공공기관을 대상으로 한 것은 정철현(2008)의 연구가 거의 유일하

2) 8가지 경우는 채워지지 않은 대기시간과 다른 활동으로 채워진 대기시간, 서비스 전 대기시간과 서비스 과정 중 대기시간, 불안한 대기시간과 불안하지 않은 대기시간, 불확실한 대기시간과 확실한 대기시간, 설명되지 않은 대기시간과 설명된 대기시간, 서비스 제공에서 불공정한 대기시간과 공정한 대기시간, 서비스의 가치가 중요한 대기시간과 그렇지 않은 대기시간, 대기 동반자가 있는 경우와 혼자서 대기하는 경우이다.

3) <표-1>에 나와 있는 연구들 외에도 국내외의 더 많은 문헌들이 있으나, 방법론상으로는 연구대상 및 연구결과 등에서 비슷한 것이 많으므로 <표-1>에는 주요 연구만 표시하였다.

다고 할 수 있다. 행정조직을 대상으로 한 연구가 부족한 이유로 고객 또는 주권자로서 당연히 중요하게 여겨야 할 대기시간이 권위주의 행정문화 때문에 무시되어 왔다는 해석이 가능하다. 그러나 행정서비스 현장 등을 통해 업무처리시간에 대한 공지를 하는 경우도 많이 생겼기 때문에 이것이 반드시 주요한 이유일 것이라고 할 수 없는 면도 있다.

<표 1> 대기시간 관련 주요 선행 실증연구

연구자	분석대상	주요 변수	내 용
Dube-Rio ux et al (1989)	레스토랑 고객	서비스의질/재이용의사/ 불편도/서비스단계별대기시간	서비스 제공 전 단계의 지각된 대기시간이 서비스 제공 중 및 제공 후 대기시간보다 서비스 평가에 큰 영향을 미침.
Davis&V ollmann (1990)	패스트 푸드점 고객	실제시간/지각된시간/ 고객만족	실제시간, 지각된시간 모두 고객만족에 영향을 미친다.
Katz et al.(1991)	은행고객	실제시간/지각된 시간/ 대기환경/시간정보	지각된 대기는 실제보다 과다 계상됨/실제시간만이 서비스 만족에 영향을 미침.
Taylor (1994)	항공기 고객	실제시간/지각된시간/ 부정적 감정/통제가능성/ 지연이유/시간활용	지각된 지연은 부정적 감정반응을 매개로 서비스 품질 평가에 영향을 미침/통제가능성, 시간활용은 감정반응의 완화를 통해 간접적인 영향을 미침
Hui&Tse (1996)	대학 수강신청	대기관련정보/지각된시간/ 감정반응/수용성	대기관련 정보는 지각된 대기시간에 영향 없음/지각된 대기시간보다 부정적 감정과 수용성이 서비스 품질평가에 주요한 매개변수
Davis&H eineke (1998)	패스트 푸드점 고객	지각된시간/실제시간/ 기대불일치/고객만족	지각된시간, 실제대기시간, 기대불일치 모두 고객 만족과 상관관계 있음.
Pruyn&S midts (1998)	병원환자	실제시간/지각된시간/수용성/ 대기환경(TV설치)	지각된 시간이 길면 서비스평가에 부정적 영향/대기환경 개선은 부정적 감정 완화와 수용성을 높이는데 효과적이며, 서비스품질에 영향을 줌
Sarel&Ma rmorstein (1999)	은행고객	시간지연/시간지연에대한직원 의배려/시간지연에대한고객의 이전경험/고객만족	대기시간지연에대한배려는 고객만족에 영향을 줌 /고객이 시간지연을 이전에도 경험했다면 고객만족은 더 떨어짐.
Cameron et al (2003)	실험참가 대학생	분위기평가/인식된대기시간/ 전반적만족도/대기시간활용 (음악)	음악을 들려주었을 때, 그 음악에 대한 평가는 인식된대기시간의 평가에 영향을 줌.
Whiting &Donthu (2009)	콜센터 고객	실제시간과지각된시간차이/대 기시간활용(음악)/대기정보제 공/고객만족/용건의급박성	대기시간활용, 대기시간정보제공, 용건의 급박성은 실제시간과지각된시간차이와 고객만족에 영향을 줌.

연구자	분석대상	주요 변수	내 용
박유식 (2000)	종합병원	지각된시간/감정반응/ 수용성/통제가능성/ 기대불일치/대기원인/지속성	통제가능성과 부정적 기대불일치가 수용가능성, 감정반응을 매개로 서비스 평가에 영향을 미침.
윤성욱 · 김수배 (2003)	종합병원	지각된시간/부정적 감정/수용성/고객 배려/대기시간활용	서비스제공자의 고객배려는 부정적 감정 완화, 수용가능성 높이는데 영향을 준다.
조정은 · 김수욱 (2007)	한방 종합병원	지각된시간/부정적 감정/ 수용성/기대불일치/거래중요 도/대기원인/지속성/대기환경	지각된시간과 서비스 평가 관계에서 수용가능성이 부정적 감정보다 핵심적 매개작용을 함/기대불일치, 거래중요도 등이 유의한 영향을 미침.
정철현 (2008)	구청 민원행정 서비스	실제시간/지각된시간/부정적 감정/기대불일치/시간활용/시 간비용/시간통제	지각된시간은 부정적 감정을 매개로 공공서비스 품질 평가에 영향을 미침/부정적감정은 기대불일치 및 대기시간활용에 영향을 받음

대기시간 관련 선행 실증연구들의 논의를 종합하면 첫째, 객관적 대기시간은 주로 사람들의 주관적인 대기시간 경험으로 전환되어 전반적인 서비스 품질 평가 및 고객만족에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 다만, 실제 대기시간보다 인식된 대기시간 관련 변수들이 서비스평가와 만족에 더 큰 영향을 미친다는 결과가 거의 일관되게 제시되고 있다. 둘째, 대기시간에 대한 평가 및 판단은 지각된 대기시간 경험으로 전환되는 다양한 인지메커니즘을 전제로 한다. 다만 연구의 대상, 주요 변수들에 따라서 매개변수 간의 관계 및 영향력, 조절변수들의 효과는 다르게 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 셋째, 변수들을 살펴보면 실제대기시간, 지각된 대기시간, 대기시간수용도, 기대불일치, 감정적 반응, 그리고 대기시간 활용 등이 서비스만족에 영향을 미치는 주요 변수들로 주장되고 있다.

본 연구는 공공부문 일선관료제 기관을 이용하는 고객들의 대기시간과 서비스 만족에 관한 연구이다. 전술하였듯이, 공공부문에서는 아직까지 대기시간을 분석한 연구가 충분하게 축적되지 못하고 있고, 민간에 비해 다양한 조직을 대상으로 대기시간의 영향에 대해 분석된 정보가 거의 없다.⁴⁾ 그러나 사조직의 서비스를 이용하는 고객을 대상으로 한 연구 결과를 공공조직을 이용하는 고객인 시민에게 그대로 적용하기에는 한계가 있다.

정철현(2008)은 구청 민원행정서비스를 이용하는 시민을 대상으로 공공서비스 품질과 고

4) 공공기관을 대상으로 하여 시간에 관해 연구한 것으로, P청의 경우 조직원이 내부관리적 성격의 업무에 하루 일과의 거의 삼분의 일 정도를 사용한다는 것을 밝혔고(임도빈, 2005), 미국의 관료제도 조직구성원이 서비스 전달에 그리 많은 시간을 사용하는 것은 아니라는 연구결과도 있다(임도빈, 2007b). 그러나 이러한 조직의 운영결과 산출되는 서비스를 향유하기 위해 기다리는 대기시간에 대해서는 연구가 이뤄지지 않았다.

객만족에 미치는 대기시간의 영향 분석을 시도하였다. 인지된 대기시간이 부정적 감정이라는 매개변수를 통해 서비스 품질과 고객만족에 영향을 미치고, 이 관계는 기대불일치에 의해 높아지고, 대기시간동안의 활용거리에 의해 낮아지며, 대기시간 비용과 대기시간 통제에 의해서는 영향을 받지 않는다는 결과를 제시한다. 국내 공공기관을 대상으로 한 첫 시도라는 점에서 의미가 있는 연구이나, 이후에 후술하듯이 변수 설정과 연구 설계에서 보완되어야 할 점이 있으며, 한 개의 구청을 대상으로 125명 응답자의 샘플만을 가지고 한 연구로 외적 타당성에도 한계가 있다.

본 연구는 대기시간과 고객의 서비스만족에 관한 연구를 다음과 같이 확장, 전개하는데 초점을 두고자 한다. 첫째, 공공서비스 제공 현장에서 고객에게 소요되는 대기시간의 “실측”과 인식하는 대기시간이 얼마인지를 “설문”을 통해 기록하게 하여 객관적 시간과 주관적 시간의 비교를 시도하였다. 행정서비스의 대기시간 연구에서 인지된 시간을 길고 짧은 정도를 나타내는 척도로 측정하지 않고, 구체화된 시간단위(분)로 계산하여 비교한 것은 아직까지 없었다. 둘째, 대기시간에 대한 평가 항목으로서 대기시간 적절도 자체를 묻는 설문을 통해, 전반적 서비스 만족에 대한 변수로서 대기시간의 판단 변수를 고려했다. 셋째, 대기 시간이 서비스 만족에 미치는 영향의 상대적 크기를 다른 변수와 비교하여 분석함으로써 대기시간이 정말로 공공서비스 만족에 중요한 변수인지 살펴보고자 한다. 넷째, 대기시간에 대한 전반적 현황을 관찰, 인터뷰, 그리고 설문결과를 통해 파악하여 그 의미를 해석하고자 한다.

Ⅲ. 연구 모형 및 가설

대기시간의 정의는 연구자마다 다르다. 일반적으로 대기시간이란, Taylor(1995)의 정의와 같이 ‘고객이 서비스를 받을 준비가 되어 있는 시점부터 서비스가 개시되는 시점까지의 시간’이라고 여겨진다. 그러나 기존 연구들이 모두 서비스 단계별 대기시간을 서비스 개시 전의 대기시간에 국한시키지는 않는다. 대기시간은 크게 프로세스 전(pre-process), 프로세스 중(in-process), 프로세스 후(post-process)로 구분되기도 하며, 또 다시 프로세스 전 대기시간은 예약 전 대기(pre-schedule waits), 줄서기(queue waits) 예약 후 대기(post-schedule waits)로 세분화되기도 한다(Dube-Rioux et al., 1989; Taylor, 1994). 그러나 동사무소 업무의 특성상 이들을 구분한다는 것이 애매하며, 특히 실제 조사에 있어 시

민고객들이 이 업무 프로세스를 구분하는 기준도 서로 다를 가능성이 높다. 따라서 본 연구에서는 서비스 단계별 시간을 구분하지 않았다.

대기경험은 서비스 접점(service encounter)에서 이루어지는 경험으로서, 이때의 경험에 대한 인식이 서비스 전반에 대한 평가로 이어질 수 있다(Bitner, 1990; Parasuraman et al., 1988). 이러한 아이디어에 기초해 대기시간과 서비스 평가를 분석한 연구들의 상당수가 사람들의 인식된 대기시간, 부정적 감정반응, 수용가능성을 중심으로 분석하는 경향이 있다. 이들은 서비스 평가에 영향 주는 주요 변수로 다루어져 왔으며, 이들 각각에 영향을 주는 요인들을 탐색, 파악하고, 그 효과를 조절하는 다양한 요인들에 관한 연구가 많다. 본 연구에서는 사람들이 지각한 대기에 대한 평가항목으로 “인식된 대기시간의 적절도”에 대한 평가를 설정하였다. 한편, 이 시간 적절도는 불일치모형(dis-confirmation model)의 관점도 일부 수용하는 변수라고 할 수 있다. 불일치모형에서는 기대불일치 및 수용불일치가 만족도에 영향을 준다고 보고 있다(Houston et al.: 1998; Davis & Heineke, 1998). 기대불일치, 수용불일치 모형은 대기시간에 대한 평가에 있어서 사전의 예상, 기대 수준, 그리고 허용 수준을 설정하며, 실제시간과 이들 준거 시간의 차이가 확대되는 경우에 만족도가 낮아진다는 것이다. 이들에 따르면, 지각된 대기시간이 길더라도 기대시간 이내라면 서비스만족도는 나쁘지 않을 것이지만, 지각된 대기시간이 짧은 경우에도 기대시간을 초과한다면 역으로 부정적인 영향을 미친다는 것이다. 반면, “예상한 기대시간”보다 “수용 가능한 시간” 영역 내부인지 외부인지가 더 결정적이라는 주장도 있다. 이들의 논리에 따르면, 지각된 대기시간이 비록 예상 대기시간보다 긴 경우에도, 용인 가능한 시간 이내라면 충분히 대기를 받아들이고, 부정적 감정도 유발되지 않을 것이라는 것이다. 이러한 감정반응, 수용가능성, 그리고 불일치 등의 관점들을 각각 부분적으로 수용하여 본 연구에서는 “시간적절도”를 변수로 설정한다.

앞에서 언급되었듯이 기존 연구들에서는 실제 시간보다 인지된(perceived) 대기시간이 만족도에 더 큰 영향을 미치는 변수로 밝혀지고 있다. 본 연구에서는 인지된 대기시간의 영향을 보기 위해서 “실제시간과 지각된 시간의 차이”를 변수로 설정하여 가설 및 모형을 설정하였다. 인식된 대기시간 자체가 아니라 실제시간과의 차이를 변수로 설정한 이유는 실제 시간에 비해 시간을 더 길게 혹은 짧게 인식하도록 하는 요인이 무엇인지도 분석하기 위함이다. 이러한 변수의 도출에는 Whiting & Donthu(2009)와 Houston et al.(1998)의 내용을 참고하였다.

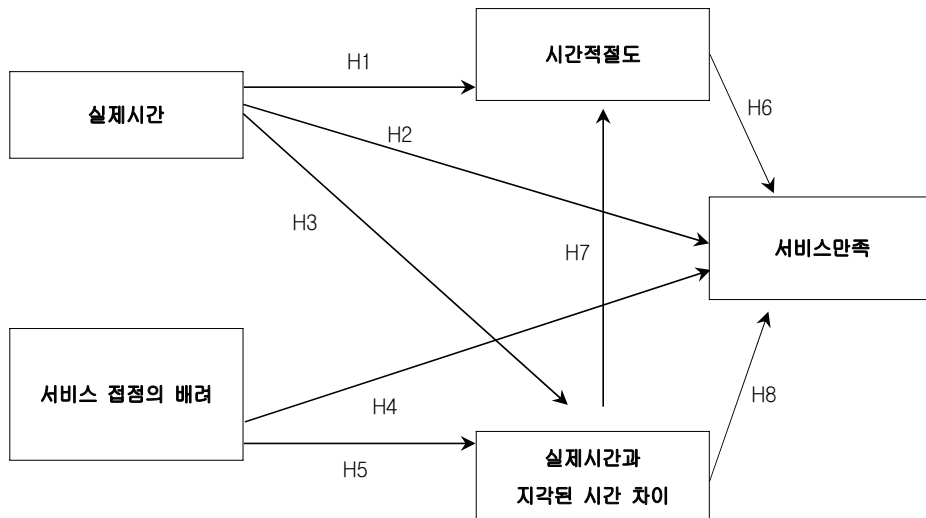
Sarel & Marmorstein(1999)는 고객에 대한 직원의 배려 측면에 주목하고 있다. 즉, 같은 대기시간 지연을 경험하더라도, 직원이 그것에 대해 배려한 정도에 따라 고객만족도가

달라진다고 주장한다. 본 연구도 서비스 접점에서 서비스 제공자인 담당 공무원의 시민고객에 대한 태도가 대기시간의 인지와 만족도에 영향을 미칠 것이라고 가정한다. 고객에 대한 직원의 배려 측면은 공공서비스품질 차원과 맞닿아 있는 부분이다. 이론적 배경 부분에서 전술하였듯이 본 연구에서는 “서비스 접점의 배려”라는 개념으로 이것을 측정하여 분석하였다.

일부 기존연구에서 중요하게 다루었던 것으로 음악을 들려준다든지 TV를 틀어준다든지 하는 대기시간 활용에 관한 변수들이 있다(Meyer, 1994; Cameron, 2003; Whiting & Donthu, 2009; Pruyn & Smidts, 1998). 그러나 본 연구의 참여관찰을 통해 알 수 있는 바는, 동사무소에서 하는 업무는 대부분 매우 빠른 시간에 끝나고⁵⁾ 시민고객이 음악을 듣거나 TV를 보는 등의 일을 할 만한 시간은 거의 존재하지 않는다는 것이다. 따라서 대기시간 활용 변수는 본 연구에서 사용하지 않았다.

결론적으로, 본 연구는 실제 대기시간(이하 ‘실제 시간’으로 표현), 지각된 대기시간(이하 ‘지각된 시간’으로 표현), 대기시간의 적절성에 대한 평가(이하 ‘시간적절도’로 표현), 전반적 서비스 만족(이하 “서비스만족”으로 표현), 그리고 서비스접점에서의 배려 등과 같은 구성개념들에 기초해서 고객의 인지된 대기시간이 서비스 만족에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 최종적으로 도출한 연구모형과 가설은(그림 1)과 <표 2>와 같다.

(그림 1) 대기시간과 서비스 만족 연결 모형



5) 이것은 본 연구의 기술통계량 분석에서도 알 수 있다.

〈표 2〉 연구가설

가 설	내 용
H1	실제시간은 시간적절도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2	실제시간은 서비스만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H3	실제시간은 실제시간과지각된시간차이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4	서비스접점의배려는 서비스만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5	서비스접점의배려는 실제시간과지각된시간차이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H6	시간적절도는 서비스만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H7	실제시간과지각된시간차이는 시간적절도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H8	실제시간과지각된시간차이는 서비스만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서 독립변수는 실제시간과 서비스 접점에서의 배려이고, 종속변수는 서비스만족이다. 매개변수를 통한 간접 영향만을 고려한 정철현(2008)의 연구와 다르게 본 연구에서는 시간관련 변수가 만족도에 직접 미치는 영향을 동시에 고려하였다. 즉, 직접 영향인 H2와 H8도 검증하고, H1→H6, H7→H8 등의 간접 효과를 살펴볼 것이다. 이러한 변수와의 관계에 가설들은(그림 1)에 나와 있다.

IV. 연구 방법

본 연구는 일선관료제 조직인 동사무소의 대기시간 발생에 관해서, 인터뷰 등의 현황조사와 시민들의 대기 경험에 대한 인식을 직접 묻는 설문조사를 병행하였다. 설문은 시민고객의 대기 경험에 대한 주관적인 인식과 전반적인 서비스에 대한 인식을 조사하였다.

이처럼 관찰, 문헌, 설문, 그리고 인터뷰 등의 다양한 방법을 취한 이유는 그 동안 공공행정 서비스 분야에서 대기시간에 관한 연구 실적이 미흡하기 때문이다. 따라서 본 연구는 다소 탐색적이고 독창적인 수준에서 연구할 필요가 있으며, 다만 그 동안 공공 조직에서 간과되어온 측면이 강한 대기시간 변수와 만족과의 관계를 분석함에 있어서 객관적인 실증을 위해 설문조사의 데이터를 활용하고자 하였다. 변수와 모형의 설정, 변수의 설정, 측정 등에 있어서 관찰과 인터뷰 등에서 얻은 정보를 활용하여 연구의 타당도를 높이려는 시도를 하였다.

방법론적으로 볼 때, 양적, 질적 자료 수집 방법을 병행하는 다각화(triangulation)를 연구 설계와 변수 구성, 그리고 결과 분석 등에서 제한적인 수준이긴 하지만 일부 활용한 것이라 고도 볼 수 있다(심준섭, 2008; 임도빈, 2009; Creswell & Clark, 2007; Denzin, 1978; Tashakkori & Teddlie, 1998).

1. 표본 및 설문문항의 구성

본 연구는 서울시의 4개 지역(동작구 사당2동, 용산구 이태원1동, 영등포구 영등포2동, 관악구 신림9동)의 동사무소 이용 시민을 대상으로 설문과 관찰, 그리고 인터뷰 등을 하였다. 표본인 이 4개 지역의 선정에는 아파트중심형, 단독주택중심형, 상업중심형 등 거주지 특성이 고려되었다. 설문과 관찰조사 실시 기간은 2008년 7월 8일부터 7월 18일(9:00-18:00)이었다. 조사자의 실제 측정을 통해 실제대기시간을 측정하였고, 설문을 통해 지각된 대기시간, 시간적절도, 서비스접점의 배려, 서비스 만족의 항목을 측정하였다. <표 3>은 설문지로 측정된 변수들의 설문 항목을 보여준다. 이 항목들 외에도 설문에 응답한 시민고객의 인구통계학적 특성과 방문 목적 등을 설문지의 내용에 포함하였다.

<표 3> 변수 측정을 위한 설문 내용

설문 항목		설문 내용	응답
지각된 대기시간		용건처리를 위해 얼마나 기다렸다고 생각하는가?	— 분
시간 적절도		위의 용건처리 시간은 적절하다고 생각하는가?	전혀적절하지않다(1) -매우적절하다(5)
서비스 접점의 배려	공감성	오늘 업무처리를 담당한 직원은 친절하다고 생각한다.	전혀그렇지않다(1) -매우그렇다(5)
	대응성	오늘 업무처리를 담당한 직원은 적극적으로 내 입장을 이해하고 도움주려고 한다	전혀그렇지않다(1) -매우그렇다(5)
	업무속지	오늘 업무처리를 담당한 직원은 담당업무에 대해서 잘 알고 있는 것 같다	전혀그렇지않다(1) -매우그렇다(5)
서비스 만족		오늘 방문한 동사무소의 행정서비스는 전체적으로 볼 때 매우 만족스럽게 이루어졌다.	전혀그렇지않다(1) -매우그렇다(5)

2. 주요변수와 측정

위의 <표-3>은 “설문” 자료에 쓰인 변수 항목 내용과 측정 방법에 관한 것이다. 전체 연구 모형 및 가설 구성에 사용된 변수들의 개념과 구체적 측정방법은 다음과 같다.⁶⁾

1) 실제대기시간과 지각된 대기시간

실제 대기시간의 측정에 있어서 Taylor(1994)는 실제 대기시간을 ‘실측’한 반면, Houston et al.(1998)과 정철현(2008)은 대기시간이 얼마였는지 ‘설문’을 통해 고객이 응답하도록 하였다. 후자의 경우, 개념상 이것을 실제대기시간으로 보아야 하는지 아니면 인식된 대기시간으로 보아야 하는지 논란이 된다. 따라서 본 연구에서는 개념과 측정 간의 타당도를 위해, 동사무소에 도착한 입소시간과 업무를 마치고 나가는 출소시간을 연구원이 실측하였다.

지각된 대기시간의 측정은 Taylor(1994)의 경우 서비스를 제공받기 전까지 기다린 시간에 대해 7점 척도로 측정하였고, 김수배·윤성욱(2002)은 5점 척도에 따라 측정했다. 또 정철현(2008)도 “창구에서 부를 때까지 걸린 시간은 길었다”에 대해 5점척도로 지각된 대기시간을 측정하고 있다. 반면, Houston et al.(1998)은 개방형 질문으로 “해당 서비스를 받기 위해 얼마나 기다렸다고 생각하느냐”로 기록하게 함으로써 실제 시간 길이를 응답하도록 했다. 그런데 전자의 경우처럼 “대기 시간이 길었다”라는 항목을 서열척도로 측정하는 경우, 개념 구성과 측정 상 이것이 “지각된 시간”인지 아니면 “대기시간에 대한 만족도” 또는 “기대불일치” 인지 논란이 될 수 있다. 특히, 정철현(2008)의 연구는 “창구에서 부를 때까지 걸린 시간은 길었다”라는 항목으로 “지각된 대기시간”을 측정하고, “창구에서 부를 때까지의 걸린 시간은 예상했던 것보다 길었다”라는 항목으로 “기대불일치”를 측정하였는데, 서로 다른 개념을 매우 유사한 질문으로 측정하여 응답자의 응답에 있어서나, 이것을 바탕으로 분석한 연구 결과에 있어서 오류가 발생할 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서는, 인식 시간에 대해 고객 스스로가 걸렸다고 생각하는 용건처리 시간을 분(minute) 단위로 기록하게 하여 지각된 시간을 측정하였다. 또 이렇게 실제 시간과 지각된 시간을 모두 시간 단위를 측정할 경우 실제

6) 거주지 특성, 성별, 연령, 방문목적도 연구 설계와 표본 추출 시 고려되어 측정하였으나, 이러한 변수들은 통계 분석 결과 다른 주요 변수들에 대해 통계적으로 유의미한 관계가 없었기 때문에, 이에 대한 설명은 변수측정과 분석 결과에서는 생략하고, 표본의 특성에서만 언급하기로 한다.

시간에 비해 지각된 시간을 얼마나 길게/짧게 인식하였는지에 대한 흥미 있으면서도 중요한 변수를 생성해내는 것이 가능하다는 장점도 있다. 본 연구에서는 이러한 장점을 활용하여 “실제시간과 지각된 시간 차이”라는 변수를 구성하여 고객의 인지적 측면을 분석하였다. 변수로 사용된 “실제시간과 지각된 시간 차이”는 실제시간에서 지각된시간은 뺀 것이다.

2) 대기시간 적절도

대기시간과 서비스 만족 연결 이론에 따라 대기 경험에 대한 평가를 측정할 필요가 있다. 본 연구에서는 대기시간에 대한 평가항목을 인식된 “대기시간 적절도”로 하였다. 이 대기시간 적절도는 기존 연구에서 “기대불일치” 또는 “수용성” 등의 개념으로 사용된 것과 유사한 변수이다.

한편, 설문 타이밍과 연관해서는 다음의 논의를 검토했다. 서비스를 제공받기 위해 기다리는 행동의 심리적 비용을 측정하는 두 가지 측면이 제시되고 있다(Carmon et al., 1995). 즉 ‘대기 도중의 불만수준’과 ‘서비스 종료 시점의 불만수준’을 측정할 수 있다. Carmon & Kahneman(1993)은 서비스 상의 대기과 관련하여 고객이 “회고적으로 내리는 최종 만족/불만”이 전반적 만족에 대해 내리게 되는 판단과 매우 밀접하다고 주장한다. 이를 참고하여 서비스 “종료 시점”에서 대기시간 평가를 측정하였다.

3) 전반적 서비스 만족

서비스 품질 평가 및 고객만족의 개념 및 측정, 그리고 분석방법에 있어서 일치된 견해가 없다(이광희·홍운기, 2005). 서비스 품질 평가 및 고객 만족이 서로 구별되는 개념으로 쓰이면서, 복수항목으로 측정하는 것이 일반적이지만, 본 연구의 목적이 행정서비스의 평가 자체에 있지 않으므로 넓게 고객만족과 서비스 만족을 구분하여 사용하지 않고, 서비스 전반에 대한 만족/불만족의 인식을 묻는 단일 항목을 구성하였다.

4) 서비스 접점의 배려

서비스 접점의 배려는 서비스품질 중 동사무소 업무의 특성을 고려해, 주로 공무원의 태도에 관한 것으로서 “민원인을 대하는 공무원의 공감성, 대응성, 그리고 업무숙지”에 대한 시민 고객의 인식을 알아보기 위해 측정하였다. 설문을 통해 공감성, 대응성, 그리고 업무숙지 정도를 5점 척도로 측정하였다.

V. 실증분석 결과

1. 설문 응답자의 표본특성과 방문목적

본 연구에서 사용된 표본의 인구사회학적 특성은 <표 4>와 같다. 성별로 보면 남성(58.7%)과 여성(41.3%)이 비슷한 비율로 나타났다. 거주지별로 보면 응답자의 비율이 사당2동에서 17.0%, 이태원1동에서 29.3%, 영등포2동에서 19.8%, 신림9동에서 33.9%로 조사된 것으로 나타났다. 연령별로 보면 20세-29세(25.4%)가 가장 많았고 30-39세(18.0%), 40세-49세(22.6%), 50세-59세(20.5%)가 골고루 분포되어 있으며 20세미만(1.1%), 60세-69세(8.1%), 70세 이상(4.3%)은 응답자 비율이 적은 것으로 나타났다. 전반적으로 볼 때, 본 연구의 설문 응답자 표본은 추출에서의 오류와 같은 문제가 별로 없다고 할 수 있다.

<표 4> 표본의 인구사회학적 특성

구분	내용	빈도(명)	비율(%)	구분	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	166	58.7	연령별	20세 미만	3	1.1
	여자	117	41.3		20세-29세	72	25.4
	계	283	100.0		30세-39세	51	18.0
거주지별	사당2동	48	17.0		40세-49세	64	22.6
	이태원1동	83	29.3		50세-59세	58	20.5
	영등포2동	56	19.8		60세-69세	23	8.1
	신림9동	96	33.9		70세 이상	12	4.3
	계	283	100.0		계	283	100.0

<표 5>는 설문응답자의 방문목적을 증명서 발급, 거주지 관련 용건, 사회복지 용건, 민원, 그리고 기타로 나누어 그 빈도를 나타낸 것이다. 주민등록증, 인감 발급 등 증명서 발급 용무가 65.3%, 전입전출, 폐기물 등 거주지 관련 용건 14.1%로 이 두 가지 용건이 전체의 거의 80%를 차지하고 있음을 알 수 있다. 또한 증명서, 서류 발급 및 접수 등 시간이 적게 소요되는 단순한 목적의 방문이 대부분이라고 나타났다.

<표 5> 설문응답자의 방문목적

방문목적		빈도(%)	
증명서 발급	주민등록증, 등초본, 기본증명서, 가족증명 발급	128(45.2)	185(65.3)
	인감증명 발급	42(14.8)	
	기타 증명서 발급	15(5.3)	
거주지 관련	세금, 요금 납부 관련 용건	10(3.5)	40(14.1)
	폐기물처리 관련 용건	8(2.8)	
	전입, 전출 관련	22(7.8)	
사회복지업무 관련	수급 신청, 발급	15(5.3)	16(5.7)
	복지관련 상담	1(0.4)	
민원	민원서류 발급, 접수	15(5.3)	16(5.7)
	민원 상담	1(0.4)	
기타	민방위, 예비군 관련	5(1.8)	26(9.2)
	기타 문의	21(7.4)	

2. 기술통계량, 연구변수의 신뢰도

<표 6>는 기술통계량을 보여주고 있다. 실제시간 측정 결과를 보면, 평균이 7.68분으로 매우 짧은다는 것을 알 수 있다. 동사무소에서는 대기시간이 길어 민원인의 불평이 많다고 인력부족을 호소지만, 본 조사의 결과, 이런 문제는 평소에는 그리 심각하지 않은 것으로 나타났다.⁷⁾ 특히 실제시간의 최소값은 1분으로써, 실제 용무를 1분 안에 끝내고 나오는 경우도 있었음을 나타낸다. 한편, 실제시간과 지각된 시간의 차이는 최소값이 -25분이고 최대값이 32분으로 지각된 시간을 실제시간보다 훨씬 더 길게 혹은 짧게 느끼는 경우가 있음을 볼 수 있다. 또 실제시간과 지각된 시간의 차이는 실제 시간에서 지각된 시간을 뺀 것인데, 이 평균값이 1.28분이라는 것은 대체로 실제시간보다도 더 짧게 서비스 시간을 지각했다는 것을 알 수 있다.

7) 인터뷰결과, 보통 월요일이 다른 요일보다 민원인이 많으며, 각종 고지서 마감일 등 일 년에 며칠은 매우 바쁘다고 한다.

〈표 6〉 기술통계량

	Min	Max	Mean	S.D.
실제시간	1	38	7.68	6.52
서비스접점의 배려	2	5	4.30	0.75
시간적절도	1	5	4.49	0.62
실제시간과 지각된시간 차이	-25	32	1.28	6.41
서비스 만족	1	5	4.28	0.90

서비스만족, 시간적절도, 그리고 서비스 접점의 배려와 같은 서비스에 대한 평가에 해당하는 변수들의 측정값을 보면 평균이 모두 4점(5점 척도에서)을 넘으며, 표준편차도 그리 크다고 할 수 없다. 이것은 응답자의 대부분이 동사무소 서비스와 대기 시간에 대해 대체로 만족하고 있음을 보여준다.

〈표 7〉는 “서비스 접점의 배려” 변수를 측정한 세 가지 설문 항목의 신뢰성(reliability)을 검정한 Cronbach's α 값을 보여주고 있다. 〈표 7〉에 나와 있는 것처럼 서비스접점의 배려 구성개념에 대한 신뢰도는 0.845로 내적 일관성(internal consistency reliability)이 높음을 알 수 있다.⁸⁾

〈표 7〉 설문항목의 신뢰도 검정

변수	측정항목	표준부하량	측정오차	Cronbach's α
서비스접점의 배려	cont1	0.79	0.26	0.845
	cont2	0.88	0.19	
	cont3	0.75	0.29	

3. 분석 결과와 가설 검증

본 연구에서 제시된 연구모형과 가설을 검증하기 위해 구조 방정식 모형을 사용하였고,⁹⁾

8) Cronbach's α 의 기준은 연구목적에 따라 다르지만, 일반적으로 0.7 이상이면 내적일관성이 있다고 판단되고 있다(Carmines & Zeller, 1979).

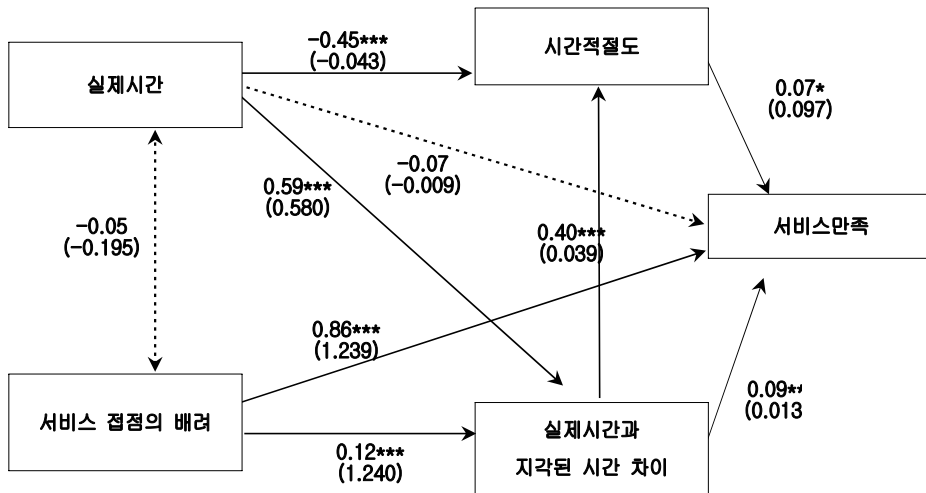
9) 통계 분석 패키지는 AMOS 7.0 을 사용하였다.

측정방법은 최대우도법(maximum likelyhood)을 사용하였다. 모형 적합도 결과는 <표 8>에 제시되어 있다. GFI(goodness of fit index), CFI(comparative fit index), NFI(normed fit index)의 지수가 0.90 이상인 것을 비롯해, 모형 적합도 테스트 지수는 대체로 양호한 것으로 나타났다.¹⁰⁾

<표 8> 모형 적합도 결과

적합도 지수	절대적합지수				증분적합지수			간명적합지수		
	χ^2	GFI	RMR	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	AGFI	PNFI	PGFI
값	150.816 (df=9, p=0.00)	0.932	0.108	0.168	0.924	0.915	0.923	0.789	0.392	0.300

(그림 2) 구조방정식 모형 분석 결과



주 : 점선은 유의미하지 않은 경로임. 추정계수는 표준화계수(괄호 안은 비표준화계수)로 나타냄.
*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

10) RMR과 RMSEA 지수 등에서는 모형 적합성의 기준에 못 미치는 결과도 있으므로, 향후 연구에서는 더욱 정교한 모형 구성을 시도하는 것이 필요하다.

(그림 2)는 구조방정식 모형의 모수추정치를 나타내고 있다. 경로계수는 표준화계수로 나타내고 있으며 변수들의 상대적 영향관계를 보여준다. 서비스 만족에 영향을 미치는 것(직접 효과)으로 서비스 접점에서의 배려(0.86), 시간적절도(0.07), 그리고 실제시간과 지각된 시간의 차이(0.09)가 유의한 관계를 나타낸 반면, 실제시간은 서비스만족에 직접 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 9>는 추정된 경로계수들의 통계적 유의성 검증을 통해 연구가설의 채택, 기각 여부를 나타낸 것이다. 연구가설의 채택, 기각여부는 유의수준과 결정률(Critical Ratio: C.R)로 판단하였다.

<표 9> 구조모형 분석결과

가설	내용	예상 방향	경로계수	S.E	C.R	결과
H1	실제시간 → 시간적절도	-	-0.043***	0.007	-6.589	채택
H2	실제시간 → 서비스만족	-	-0.009	0.006	-1.518	기각
H3	실제시간 → 실제&지각시간 차이	+	0.580***	0.047	12.280	채택
H4	서비스접점의배려 → 서비스만족	+	1.239***	0.084	14.838	채택
H5	서비스접점의배려 → 실제&지각시간 차이	+	1.240**	0.544	2.281	채택
H6	시간적절도 → 서비스만족	+	0.097*	0.510	1.904	채택
H7	실제&지각시간 차이 → 시간적절도	+	0.039***	0.007	5.911	채택
H8	실제&지각시간 차이 → 서비스만족	+	0.013**	0.006	2.050	채택

주 : 위 표의 경로계수는 비표준화계수임. *p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

<표 9>에서 실제시간과 시간적절도의 경로계수 추정치는 -0.043(C.R=-6.589, p<0.01)로 유의미한 것으로 나타나고 있어서, 실제시간은 시간적절도에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 [가설1]은 채택되었다. 실제시간과 서비스만족의 경로계수 추정치는 -0.009(C.R=-1.518)로 유의미하지 않은 것으로 나타나고 있어서, 실제시간은 서비스만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 [가설2]는 기각되었다. 실제시간과 실제시간·지각된시간 차이의 경로계수 추정치는 0.580(C.R=12.280, p<0.01)로 유의미한 것으로 나타나고 있어서, 실제시간은 실제시간·지각된시간 차이에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 [가설3]은 채택되었다. 서비스접점의 배려와 서비스만족의 경로계수 추정치는 1.239(C.R=14.838, p<0.01)로 유의미한 것으로 나타나고 있어서, 서비스접점의 배려는 서비스만족에 정(+)의 영향을 미칠

것이라는 [가설4]은 채택되었다. 서비스접점의 배려와 실제시간·지각된시간 차이의 경로계수 추정치는 1.240(C.R=2.281, $p<0.05$)로 유의미한 것으로 나타나고 있어서, 서비스접점의 배려는 실제시간·지각된시간 차이에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 [가설5]는 채택되었다. 시간적절도와 서비스만족의 경로계수 추정치는 0.097(C.R=1.904, $p<0.1$)로 유의미한 것으로 나타나고 있어서, 시간적절도는 서비스만족에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 [가설6]은 채택되었다. 실제시간·지각된시간 차이와 시간적절도의 경로계수 추정치는 0.039(C.R=5.911, $p<0.01$)로 유의미한 것으로 나타나고 있어서, 실제시간·지각된시간 차이는 시간적절도에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 [가설7]은 채택되었다. 실제시간·지각된시간 차이와 서비스만족의 경로계수 추정치는 0.013(C.R=2.050, $p<0.05$)로 유의미한 것으로 나타나고 있어서, 실제시간·지각된시간 차이는 서비스만족에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 [가설8]은 채택되었다.

아래의 <표 10>는 서비스만족에 유의미한 관계를 나타낸 변수들 간의 직접효과, 간접효과, 그리고 총효과를 분석한 것이다.

<표 10> 직접·간접효과 분석 결과(표준화계수)

구분		서비스접점의 배려	실제시간과 지각된시간 차이	시간적절도
실제시간과 지각된시간 차이	직접효과	0.119	-	-
	간접효과	-	-	-
	총효과	0.119	-	-
시간적절도	직접효과	-	0.400	-
	간접효과	0.047	-	-
	총효과	0.047	0.400	-
서비스만족	직접효과	0.862	0.093	0.069
	간접효과	0.014	0.028	-
	총효과	0.876	0.120	0.069

분석 결과, 직접효과와 간접효과를 포함한 총효과는 그 크기가 서비스접점의 배려(0.876), 실제시간과 지각된시간 차이(0.120), 그리고 시간적절도(0.069)의 순서로 나타났다. 즉, 서비스접점의 배려가 가장 큰 영향이 있고, 실제시간과 지각된 시간 차이, 시간적절도 순으로

영향이 있는 것이라고 보여 진다. 그러나 서비스접점의 배려에 비하면 실제시간과 지각된 시간의 차이, 시간적절도 이 두 가지 시간에 대한 변수는 상대적으로 매우 작은 영향을 준다는 것을 알 수 있다. 또, 실제시간과 지각된 시간의 차이는 서비스 만족도에 직접효과(0.093)가 있을 뿐 아니라, 시간적절도를 통한 간접효과(0.028)도 있음을 알 수 있다. 마찬가지로 서비스 접점에서의 배려도 서비스 만족도에 직접효과(0.862) 뿐 아니라 실제시간·지각된 차이와 시간적절도를 통한 간접효과(0.014)가 있음을 보여준다. 또 서비스 접점에서의 배려는 시간적절도에 실제시간·지각된 차이를 통한 간접효과(0.047)이 있음을 알 수 있다.

본 연구의 인터뷰 및 관찰조사에서는 서비스 접점에서의 배려가 대기 시간에 대한 인식과 서비스 만족도에 영향을 준다는 통계분석 결과에 대해 예시가 될 수 있는 사례가 있었다. 동사무소의 민원 창구의 수는 대체로 4개인데, 일부 관찰 사례에서 공식적으로는 단일 줄서기 시스템(M/M/1)¹¹⁾이면서도 실제로는 비규칙적인 다중 줄서기 시스템(M/M/C)으로 운영되고 있는 것이 관찰되었다. 즉, 각각의 민원업무가 창구별로 분리된 줄서기 시스템인데도 불구하고, 방문자가 많은 시간대에 하나의 창구로 고객이 몰려서 오래 기다리게 되거나 하는 경우에, 직원들은 인감관련 창구를 제외한 나머지 3개의 창구에서 용건의 구분 없이 순서대로 고객을 받고 있었다. 이것은 방문자가 몰리는 경우 비교적 방문자가 적은 창구의 직원들이 본인의 담당 업무가 아님에도 해당 시민고객의 용건을 처리해주기 때문이다. 이것을 일종의 서비스 접점에서의 배려(공감성, 대응성, 업무숙지)라고 할 수 있다. 이러한 배려를 받은 시민 고객은 경우, 대기 시간이나 서비스 전반에 대한 좋은 인상을 가지고 있을 가능성이 높다. 시민고객에 대한 배려를 할 때, 대기 시간에 대한 시민 고객의 만족과 서비스 전반에 대한 만족이 높아짐을 예상할 수 있다.

11) 줄서기 모형(queueing model)에는 단일 줄서기(M/M/1)와 다중 줄서기(M/M/C)가 있다. 단일 줄서기 모형(M/M/1)은 한 가지 서비스에 대해 각각의 창구(server)가 있는 것으로서 다중 서비스 라인(multi-service lines)이 여기에 해당되며, 다중 줄서기 모형(M/M/C)은 여러 가지 다중의 서비스들을 동일한 창구(server)에서 받을 수 있는 것으로서 스네이크 라인(snake lines)이 여기에 해당된다(Hornik, 1984).

VI. 결론 및 함의

동사무소는 동장이하 10여명의 조직으로 최일선에서 주민들에게 서비스를 제공하는 행위 체제 조직이다. 본 연구에서는 시민과 일대일 교호작용이 빈번한 일선행정조직인 동사무소에서 시민고객들의 서비스에 대한 인식을 대기시간에 초점을 맞추어 실증적으로 분석하였다. 실제시간 측정과 설문문항 측정을 토대로 구성된 데이터를 분석한 결과와 의미는 다음과 같다.

첫째, 동사무소를 방문한 고객들은 평균 7-8분의 짧은 시간에 용건을 처리하고 나오며, 방문 목적도 증명서 발급과 같은 단순한 것이 대부분이다. 또한, 이 정도의 대기시간에 대해 대부분 만족하는 반응을 보이는 경향이 있다.

둘째, 실제로 소요된 시간은 서비스만족에 통계적으로 유의한 직접 효과가 없는 것으로 나타난 반면, 실제시간과 지각된 시간의 차이는 서비스만족에 직접적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 서비스만족에 있어서는 객관적 시간(실제시간)보다는 주관적 시간(지각된 시간)이 중요하다는 것을 알 수 있다. 일선에서 서비스를 제공하는 공공조직에서 업무프로세스 개선 등을 통해 실제 소요시간을 줄이려는 노력도 필요하지만, 시민고객의 서비스만족을 위해서는 지각된 시간을 줄이려는 노력이 더 의미가 있다는 함의를 얻을 수 있다. 지각된 시간을 줄이려는 노력이라면 짧은 시간이긴 하나 대기시간 동안 즐길 거리 등을 제공하는 것 등이 있다.

셋째, 서비스접점에서의 배려는 실제시간에 비해 지각된 시간을 더 길게 혹은 짧게 느끼게 하는 것으로써 유의미한 변수라고 나타났다. 다시 말해, 서비스접점에서 시민고객에게 친절하게 공감하고, 적극적으로 대응하며, 정확하게 업무처리를 해주는 것, 즉 접점에서의 서비스 품질이 더 개선된다면, 고객은 실제 소요된 시간에 비해 지각된 시간을 짧게 느끼게 될 것이다. 또 이렇게 지각된 시간을 줄여주는 것은 서비스만족에 긍정적인 영향을 주게 된다. 실제시간이 길어도 서비스 접점에서의 배려를 통해 서비스품질을 높인다면 결과적으로 더 나은 고객만족을 이끌어낼 수 있다는 이야기가 된다.

넷째, 실제시간에 비해 얼마나 더 길게(짧게) 시간을 지각했는지와 소요시간이 얼마나 적절했는지의 이 두 가지는 모두 서비스만족도에 유의한 영향을 주기는 하지만, 표준화계수를 비교하면 서비스접점의 배려, 즉 서비스품질에 비해 그 영향은 상대적으로 매우 적은 것으로 나타났다. 이 결과는 동사무소에서 대기시간이 정말 중요한 것인가에 대한 근본적인 의문을 제기한다. 그러나 시간에 대한 변수들이 상대적으로 적은 영향을 줄 뿐이라는 이러한 결과는

동사무소에서 다루는 일의 특성 때문일 가능성도 있다. 조사된 데이터의 특성을 살펴보면 대부분의 방문자의 용건은 증명서 발급 등 단순한 것이고 7-8분 이내의 매우 빠른 시간에 처리된다. 따라서 동사무소를 방문하는 시민 고객은 자신의 용건이 짧은 시간에 처리될 것을 기대할 것이며, 실제로 빠른 시간 안에 처리되는 것이다. 다시 말해, 자신이 기대 했던, 혹은 예상했던 시간보다 그다지 빨리 혹은 느리게 처리되는 일이 별로 없게 되는 것이다. 즉, 업무의 처리가 더 복잡하고 시간도 더 많이 소요되는 공공서비스 전달 조직에서는 동사무소와 다른 결과가 나올 가능성이 충분히 있다. 이것에 대해서는 후속 연구가 필요하다.

본 연구의 결과는 항상 일선조직들의 불만인 인력부족문제에 대해서도 암시를 해준다. 동장 등 직원들을 인터뷰해보면 항상 민원인들이 많아서 인력이 부족하다고 한다. 민원인 항의도 있다고 한다. 그에 대한 대책으로 대기순서표 발급기를 설치한 것이다. 그러나 본 조사의 통계결과나 관찰결과로서는 이것이 사실이 아닐 수 있음을 알 수 있다.¹²⁾ 시민고객들은 그다지 대기시간에 불편을 느끼지 않으며, 동사무소 서비스에 대해 대체로 만족한다. 또 대기 시간보다는 오히려 서비스 접점에서의 직원들의 배려, 즉 일종의 서비스 품질에 의해 만족도가 크게 영향을 받는다. 이러한 결과들에서 알 수 있는 것과 같이, 대기시간이나 시간사용조사는 조직연구에 중요한 방법으로 활용될 수 있을 것이다.

12) 물론 여기에는 전화민원이나 현장 출동민원의 문제는 제외된 것이다.

【참고문헌】

- 강인호·안형기·김중수·현근.(2001). 지방행정서비스에 대한 주민만족도분석: 경기도를 중심으로. 『한국지방자치학회보』, 13(1): 45-61.
- 강황선.(2004). 다차원지표체계를 활용한 공공서비스 품질 측정: 연성지표와 경성지표의 혼합을 통한 품질측정 지표체계 제안. 『지방정부연구』, 8(3): 33-50.
- 권경득.(1997). 지방행정서비스에 대한 지역주민의 인식과 평가에 관한 연구: 아산시의 사례. 『정책연구』, 1(2): 71-92.
- 권완우.(2004). 주제공원 내 대기행렬에 대한 고객의 인지시간과 실제시간의 차이분석에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 13(2): 165-184.
- 김병국.(1996). 지방자치단체의 민원행정서비스에 대한 주민만족도 조사 설계. 고객지향적 정부 구축을 위한 대토론회 발표논문집.
- 김병태.(2003). 서비스운영관리에서의 대기시간에 대한 고찰. 『산업경영연구』, 26(2): 41-65.
- 김수배·윤성욱.(2007). 의료서비스에서 유형별 대기시간의 선행 및 결과변수. 『병원경영학회지』, 12(2): 69-92.
- 김영오.(2004). 지방자치단체의 공공서비스에 대한 주민만족도에 영향을 미치는 요인분석. 『한국지방자치학회보』, 16(3): 67-86.
- 김영희.(2002). 행정서비스현장제의 성과와 영향요인. 『한국정책학회보』, 11(4): 457-554.
- 김인·우양호·조정현..(2007). 행정서비스 현장 고객만족도 영향요인: 부산광역시 민원행정서비스를 중심으로. 『한국행정논집』, 19(4): 925-954.
- 김인·허용훈·이희태.(1999). 지방의료원의 운영형태별 성과분석. 『한국행정학보』, 33(3): 383-402.
- 남외자·최규환.(2006). 패밀리레스토랑의 지각된 대기시간이 고객의 감정반응과 서비스평가에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 19(6): 2093-2116.
- 라준영·이승규.(2007). 공공부문의 서비스품질 모형 개발. 한국경영과학회 대한산업공학회 춘계공동학술대회 발표논문.
- 라휘문.(2000). 지방자치단체 행정서비스현장 평가. 『지방행정연구』, 14(2): 99-124.
- 라휘문·박희정.(2001). 행정서비스현장 운용결과의 측정을 위한 고객평가모형의 설계와 적용. 『한국사회와 행정연구』, 12(2): 77-98.
- 박기관.(2001). 지방정부 행정서비스의 시민평가에 관한 연구: 행정서비스 질의 만족 및 관리우선 요소 분석을 중심으로. 지방자치학회 동계학술세미나 발표논문.
- 박성희.(1999). 일 병원의 외래진료대기시간 지연요인 분석. 『한국의료QA학회지』, 8(1): 56-72.

- 박유식.(2000). 대기시간이 서비스 품질에 미치는 영향. 『마케팅연구』, 15(1): 1-25.
- 박중훈.(2001). 민원서비스에 대한 고객만족도 조사. 『한국행정학보』, 10(1): 40-66.
- 성도경.(2004). 행정서비스의 고객지향성 평가. 『한국사회와 행정연구』, 14(4): 97-122.
- 송건섭.(2003). 지방정부의 공공서비스 평가시스템 구축: 객관적, 주관적 평가기준의 통합시스템을 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 13(4): 185-207.
- 송건섭·이환범.(2002). 서브퀄(SERVQUAL) 요인을 이용한 지역축제의 서비스 질 평가: 세계 유교문화축제를 중심으로. 『한국행정학보』, 36(3): 249-268.
- 신중화.(1999). 행정서비스 품질에 관한 고객욕구조사: 킨조인트분석을 사용해서. 『한국행정학보』, 33(1): 35-46.
- 심준섭.(2008). 행정학 연구의 대안적 방법으로서의 방법론적 다각화: 질적 방법과 양적 방법의 결합. 『한국행정연구』, 17(2): 3-31.
- 안승호.(2003). 공공서비스에 대한 시민만족도 측정과 실질적 과제. 『산업과 경영』, 16(1): 1-19.
- 오석홍.(2004). 『행정학』. 서울: 박영사.
- 오세윤.(2000). SERVQUAL 척도를 활용한 행정서비스 만족도 평가. 『정책분석평가학회보』, 10(2): 73-90.
- 오창택.(1998). 서비스 질 구성차원과 관리 우선순위: 민원행정서비스를 중심으로. 『한국행정학보』, 32(2): 77-95.
- 우양호·김인(2006). 행정서비스 품질 평가척도의 적합성 비교에 관한 연구. 『지방정부연구』, 10(1): 153-179.
- 원유석·서현숙.(2007). 호텔레스토랑에서의 지각된 대기시간이 서비스품질평가에 미치는 영향에 관한 연구. 『호텔관광연구』, 9(1): 137-150.
- 윤성욱·김수배.(2003). 의료서비스 접점에서 대기시간이 서비스 품질평가와 애호도에 미치는 영향. 『한국마케팅저널』, 5(1): 1-22.
- 윤세남.(2007). 지각된 대기가 재구매의도에 미치는 영향과 그 조절변수에 관한 연구: 호텔레스토랑을 중심으로. 『관광레저연구』, 19(1): 237-254.
- 이광희, 홍운기.(2005) 공공기관 고객만족도의 측정과 활용. 『한국행정학보』, 39(4): 105-124.
- 이상수.(2000). 지방공공서비스의 조직운영형태별 성과평가: 지방공공의료기관의 성과분석을 중심으로. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문.
- 이혜순.(2003). 보건소 보건서비스의 만족도 영향요인 분석. 『지방정부연구』, 7(3): 261-285.
- 임도빈.(2009). 질적 연구 방법의 내용과 적용전략: 양적인 질적 연구와 질적인 질적 연구. 『정부학연구』, 15(1): 155-187.
- 임도빈.(2007a). 시간의 개념분석: 행정학 연구에 적용가능성을 중심으로. 『한국행정학보』, 41(2): 1-21.

- 임도빈.(2007b). 시간관리 측면에서 본 행정조직관리: 미국과 한국의 비교. 『행정논총』, 45(2): 1-28.
- 임도빈.(2005). 시간관리측면에서 본 조직분석: P청 사례. 『행정논총』, 43(2): 1-31.
- 정유경·문명원·오지은(2006). 레스토랑 서비스접점에서 대기시간이 서비스 만족도와 이탈성향에 미치는 영향. 『관광학연구』, 30(4): 317-338.
- 정철현.(2008). 지방자치단체 고객만족도와 대기시간에 관한 연구, 『지방행정연구』, 22(3): 131-154.
- 조은경.(2000). 공공서비스에 대한 주민만족 비교. 『한국인간관계학보』, 5(1): 151-170.
- 조정은·김수욱.(2007). 서비스 대기 관리: 서비스 대기시간과 품질평가의 관계에 있어서 영향을 주는 요인들에 관한 연구. 『경영학연구』, 36(7): 1785-1810.
- 차길수·이수광.(2009). 서비스 대기의 심리학적 접근: 서비스 대기시간 추정에 관한 개념적 연구. 『관광경영연구』, 13(2): 199-217.
- 최병학.(2002). 지방정부의 수요자중심 행정체제 구축방향 연구: 충청남도 행정서비스현장제 운영과 관련하여. 한국행정학회 춘계학술대회 발표논문.
- 최은주.(2006). 공항 내 항공기 탑승객의 대기시간관리에 관한 연구. 『관광경영학연구』, 10(2): 241-260.
- 하영수.(2001). 전자정부구현에 대한 주민만족도 분석에 관한 연구 -자치단체 홈페이지를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 12(3): 195-212.
- 허정옥·김정희.(2000). SERVQUAL을 이용한 행정서비스의 품질 측정. 『마케팅관리연구』, 5(2): 51-78.
- 황명찬·이성복·권경득.(1997). 지방정부의 행정서비스에 대한 지역주민의 평가에 관한 연구: 경기도를 중심으로. 『한국지방자치학회보』, 9(4): 139-160.
- 황지인.(2005). 일개 종합병원 외래환자의 진료시간 및 진료대기시간 영향요인 분석. 『한국의료QA학회지』, 12(1): 6-16.
- Allan, L. G.(1979). The Perception of Time. *Perception and Psychophysics*, 26(5): 340-354.
- Antonides, G. & Verhoef, P. C. & Ban Aalast, M.(2002). Consumer Perception and Evaluation of Waiting Time: A Field Experiment. *Journal of Consumer Psychology*, 12(3): 193-203.
- Bitner, M. J.(1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, 54: 69-82
- Cameron, M. A. & Baker, J. & Peterson, M. & Brounsberger, K.(2003). The Effects of Music, Wait-length evaluation, and Mood on a Low-cost wait Experience.

- Journal of Business Research*, 56(6): 421-430.
- Carmon, Z. & Kahneman, D.(1995). The Experienced Utility of Queuing: Real-Time Affect and Retrospective Evaluations of Simulated Queues. Working Paper
- Carmon, Z. & Shanthikumar, G. J. & Carmon, T. F.(1995). A Psychological Perspective on Service Segmentation Models: The Significance of Accounting for Consumers' Perceptions of Waiting and Service, *Management Science*, 41(11): 1806-1815.
- Clemmer, E. C. & Schenider, B.(1989). Toward Understanding and Controlling Customer Dissatisfaction with Waiting. Cambridge MA: Marketing Science Institute. working Paper.
- Creswell, J. W., & Clark, L. P.(2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*,(2nd ed.). Thousand Oaks, CA.: SAGE.
- Chebat, J. C. & Gelinias-Chebat, C. & Filiatrault, P.(1993). Interactive Effects of Musical and Visual Cues on Time Perception: An Application to Waiting Lines in Banks. *Perceptual and Motor Skills*, 77: 995-1020.
- Davis, M. M. & Heineke, J.(1998) How Disconfirmation, Perception and Actual Waiting Times Impact Customer Satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*, 9(3): 324-334.
- Davis, M. M. & Vollmann, T. E.(1990). A Framework for Relating Waiting Time and Customer Satisfaction in a Service Operation. *The Journal of Service Marketing*, 4(1): 61-69.
- Denzin, N. K.(1978). The Logic of Naturalistic Inquiry. In N. K. Denzin(eds.), *Sociological Methods: A Sourcebook*. New York: McGraw-Hill.
- Diaz, A. B. C. & Ruiz, F. J. M.(2002). The Consumer's Reaction to Delays in Service. *International Journal of Service Industry Management*, 13(2): 118-140.
- Dube-Rioux, L. & Schmitt, B. H. & Leclerc, F.(1989). Consumer's Reaction to Waiting: When Delays Affect the Perception of Service Quality. *Advances in Consumer Research*, 16(1): 59-63.
- Hornik, J.(1982). Situational Effects on the Consumption of Time. *Journal of Marketing*, 46(4): 44-55.
- Hornik, J.(1984). Subjective vs. Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 11(1): 44-55.

- Houston M. B. & Bettencourt L. A. & Wenger, S.(1998). The Relationship between Waiting in a Service Queue and Evaluation of Service Quality: A Field Theory Perspective. *Psychological Mark*, 15(8): 735-753.
- Hui, M. K. & Tse, D. K.(1996). What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation. *The Journal of Marketing*, 60(2): 81-90.
- Jones, J. M.(1988). Cultural Differences in Temporal Perspectives. In J. E. McGrath(Ed.), *The Social Psychology of Time: New Perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Katz, K. & Larson, B. & Larson, R.(1991). Prescription for Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage, *Sloan Management Review*, 32(2): 44-53.
- Leclerc, F. & Schmitt, B. H. & Dube, L.(1995), Waiting Time and Decision Making: Is Time Like Money? *The Journal of Consumer Research*, 22(1): 110-119.
- Levine, M.(2003). Times, Theories and Practices in Social Psychology. *Theory & Psychology*, 13(1): 53-72.
- Levine, R. B.(1997). *A Geography of Time*. New York: Basic Books.
- Levine, R. B.(1999). The Pace of Life Across Cultures, In J. E. Mcgrath(Ed), *The Social Psychological Time: New Perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.
- Maister, D. H.(1985). The Psychology of Waiting Lines. The Service Encounter. in Czepiel, J. et al.(eds.) *The Service Encounter*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Meyer, T.(1994). Subjective Importance of Goal and Reactions to Waiting in the Line. *Journal of Social Psychology*, 134(6): 819-827.
- Ousna, E. E.(1985). The Psychological Cost of Waiting, *Journal of Mathematical Psychology*, 29(1): 82-105.
- Parasuraman. A. & Zeithaml V. A. & Berry L.(1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4): 41-50.
- Parasuraman. A. & Zeithaml V. A. & Berry L.(1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Powpaka, S.(1996). The Role of Outcome Quality as a Determinant of Overall Service Quality in Different Categories of Services Industries: An Empirical

- Investigation. *Journal of Services Marketing*, 10(2): 5-25.
- Pruyn A. & Smidts A.(1998). Effect of Waiting on the Satisfaction with the Service: Beyond Objective Time Measure. *International Journal of Marketing*, 49(4): 41-50.
- Scotland, R.(1991). Customer Service: A Waiting Game. *Marketing*, 11: 1-3.
- Sarel, D. & Marmorstein, H.(1999). Managing the Delayed Service Encounter: The Role of Employee Action and Customer Prior Experience. *International Journal of Bank Marketing*, 17(6): 286-294.
- Taylor, S.(1994). Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing*, 58(2): 56-69.
- Taylor, S.(1995). The Effects of Filled Waiting Time and Service Provider Control Over the Delay on Evaluations of Service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1): 38-48.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C.(1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whiting, A. &, Donthu, N.(2009). Closing the Gap between Perceived and Actual Waiting Times in a Call Center: Results from a Field Study, *Journal of Services Marketing*, 23(5): 279-288.