

# 리더십과 기업문화 유형, ISO 9001:2000 시스템, 품질문화 형성이 기업성과에 미치는 영향

김영수 · 윤재홍<sup>†</sup>  
동아대학교 경영학부

The Effect of the Organizational Leadership and Corporate Culture Types, ISO 9001:2000 System, the Quality Culture Formation on the Corporate Performance

Kim, Young-Soo · Yoon, Jae-Hong<sup>†</sup>  
Division of Business Administration, Dong-A University

Key Words : 리더십과 기업문화, ISO 9001:2000 품질경영시스템, 품질문화, 기업성과

## ABSTRACT

This study examines the effects of ISO 9001:2000 Quality Management System(QMS). Before accrediting it, it is affected by the top management leadership and corporate culture. After finishing the accreditation, some companies form quality culture, but some companies do not. That affects the corporate performance. If quality culture forms, companies performance will be good. But if not, companies performance will be bad. The accreditation of ISO QMS is not the end goal for the companies but forming the quality culture will enhance the corporate performance.

## 1. 서론

ISO 9001:2000 품질경영시스템은 품질경영시스템의 세계표준이 되었다. 왜냐하면 ISO 9001:2000을 실천하는 인증기업들이 매우 많다는 사실과 규격의 내용에서 품질경영을 반영하고 있기 때문이다. 2001년 말 현재, 전 세계적으로 516,616개 기업에 이르

고 있다. ISO 품질경영시스템의 국제규격은 1987년에 처음 제정하였고, 1994년 1차 개정을 거쳐, 2000년에 재개정하였으며, 내용 측면에서도 품질경영을 반영하고 있다. 이처럼 세계 표준의 위치를 획득하였다고 할 수 있는 ISO 9001:2000은 산업 분야별로 더욱 확산되고 있다.

한국에서는 KAB(한국품질인증협회)을 인정기관으로 하는 기업들의 수가 2003년 2월 말일 현재, 21,860개 기업이며, 외국의 인정

<sup>†</sup> 교신저자 jhyoon@daunet.donga.ac.kr

기관을 통하여 획득한 기업들을 포함한다면 그 수는 많이 늘어날 것이다.

이처럼 세계화 및 표준화의 세계적인 추세 속에서 ISO 9001:2000 시스템을 통한 TQM의 실행은 불가피한 측면이 없지 않으나, 문제는 TQM의 실행을 통하여 기대했던 만큼의 성과가 뒷받침되지 못하다는 데 있다. Backer 등(1994)의 연구들에 따르면 미국 내 TQM을 도입했던 기업들의 60%에서 80%가 그들의 설정한 목표 달성에 실패했다고 연구되고 있다. 또한 Hill과 Wilkinson의 연구(1995)에 따르면 영국 내 TQM을 도입한 기업들에 대한 연구에서 그 시스템 자체의 복잡성 때문에 TQM을 실행하는 데 문제들을 갖고 있다고 발표하였다.

이처럼 TQM의 근간은 세계 어느 곳에서나 동일하겠지만 실제적인 적용과 결과에 있어서는 지역에 따라서 그리고 기업마다 현격한 차이가 존재하고 있는 실정을 감안할 때, TQM의 도입과 실행 및 성과에 대하여 심층적이고 실증적인 연구가 좀 더 다양하게 이루어져야 할 필요가 있다.

이러한 상황 인식에 기초하여, ISO 9001:2000 품질경영시스템에 영향을 미치는 근본적인 원인에 접근하기 위하여 본 연구를 진행하였다. 즉, 품질경영시스템에 영향을 미치는 리더십과 기업문화의 유형, ISO 품질경영시스템의 도입, 품질문화 형성 그리고 기업성과의 관계들을 규명하고자 한다.

이러한 논의를 바탕으로 본 논문의 목적을 구체적으로 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 품질경영시스템을 실행하는 기업들의 바람직한 리더십과 기업문화의 유형을 문헌 연구를 통해 규명하고, 이러한 리더십 및 기업문화 유형에 따라 품질경영시스템이 정착되는 정도에는 차이가 있는지 규명하고

자 한다.

둘째, ISO 9001:2000 시스템의 정착 정도가 품질문화 형성에 영향을 미치는지를 알아보하고자 한다.

셋째, 품질문화가 형성된 기업들과 그렇지 못한 기업들이 기업성과에서 차이를 보이는지를 밝혀 보고자 한다.

궁극적으로 최고경영자의 리더십과 기업문화를 통해 ISO 품질경영시스템을 인증받은 후 여기서 그치는 것이 아니라 지속적으로 종합적 품질경영에 관심을 가지고 품질문화를 형성함으로써 기업성과를 향상시키고 이를 통해 기업의 경쟁력을 향상시켜야 한다는 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 리더십 및 기업문화 유형

리더십은 조직구성원으로 하여금 주어진 과업을 성의껏 그리고 자신 있게 달성하도록 유도하는 과정이라고 정의할 수 있다. 또한 기업문화는 조직 구성원들이 공유하고 있는 구성원 행동과 기업조직의 의사결정에 기본 전제로 작용하는 기업 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴 등을 포함하는 포괄적인 개념이다(김영수, 2003).

리더십의 유형이나 기업문화의 유형과 관련하여 많은 연구가 있었다. 여기서는 리더십과 기업문화의 결합유형과 관련된 내용을 서술하고자 한다. 이는 두 가지로 구분할 수 있겠는데 변혁적 리더십과 혁신지향적 문화(transformational leadership and innovation-oriented culture; TLIC), 거래적

리더십과 안정지향적 문화(transactional leadership and stability-oriented culture; TLSC)가 그것이다.

TLIC는 Quinn과 McGrath(1985)의 리더십 유형과 조직문화 유형간의 적합관계를 규명한 연구에서 나타나 있듯이 실존적 팀 구축형·이상적 혁신 추구형 리더십 유형과 합리적·발달적 문화 유형을 대표하는 유형이다.

Quinn과 McGrath(1985)의 리더십 유형 중 이상적 혁신 추구형은 창조와 창의를 통해 변화를 계획하는 혁신자와 주변정세에 민감하게 대처해 나가는 브로커 역할에 적합하고 위험을 기꺼이 수용하는 리더십 유형이며, 실존적 팀 구축형은 리더가 하위자를 보살피고 배려를 아끼지 않는 선도자 및 집단 구성원들과의 상호작용을 촉진하는 집단 조성자의 역할이다. 이상적 혁신 추구형과 실존적 팀 구축형은 리더가 하위자들에게 강한 신념과 자신감을 심어주고, 상호간에 일체감을 갖도록 하며, 비전의 제시를 통한 기존 질서의 재편과, 조직에 도움이 되는 가치관을 구체화하고, 기존의 규범이나 제도·가치 등에 대해 새로운 시각에서 사고하도록 하며, 리더가 하위자들의 개인적 성장을 지원하고 리더가 하위자들에게 개별적으로 관심을 보이는 것 등을 특징으로 하고 있는 변혁적 리더십과 매우 일치하고 있다.

혁신지향적 문화는 조직 환경이 동태적이고 불확실성이 높다고 인식하고 사업 수행에 수반되는 위험을 기꺼이 감수하는 문화이다. 그리고 이 문화는 관리자의 태도가 변화 지향적, 모험적, 창조적, 도전적 그리고 과감함 등의 행동특성을 보이며, 또한 조직구성원들로 하여금 조직목표를 지향하도록 하는 추종

을 가치에의 몰입에 두고 있다.

한편 TLSC는 Quinn과 McGrath(1985)의 리더십 유형과 조직문화 유형간의 적합관계를 규명한 연구에서 경험적 전문형·합리적 성취형 리더십 유형과 위계적·합리적 문화 유형을 대표하는 유형이다.

Quinn과 McGrath(1985)의 리더십 유형 중 경험적 전문형은 보수적, 매사에 신중한 대처, 조정자의 역할, 현구조의 유지, 조직 내부의 모니터 역할, 절차상의 전문가, 사실 지향적, 감시와 순종, 통제 등을 주요 내용으로 하고 있는 리더십 유형이며, 합리적 성취형은 조직에 구조(structure)를 제공하며, 생산자 역할에 적합하고, 목표 및 과업 지향적인 것을 추구하는 리더십 유형이다. 경험적 전문형과 합리적 성취형은 리더가 하위자들이 원하는 보상을 받기 위해 그들이 해야 할 일을 알려주고, 리더와 하위자간에 합의한 목표를 하위자가 달성했을 경우 그에 상응한 보상을 실시하며, 일이 잘 되어가고 있는 한 변화를 시도하지 않으려고 하며, 또한 문제가 발생하지 않는 한 리더가 하위자의 일에 별로 관여하지 않는 것 등을 특성으로 하고 있는 거래적 리더십과 상당히 일치하고 있다.

안정지향적 문화를 가진 기업의 특성은 조직 환경이 정태적이며 불확실성이 낮다고 인식하고 고수익이 예상되는 사업이라도 위험이 높은 사업은 피하는 경향이 있다. 그리고 관리자의 태도가 변화보다는 안정을 추구하며 현상유지에 집착하며, 매사에 신중하고 주도면밀함 등의 행동특성을 보이고 있다.

## 2.2 ISO 9001:2000 품질경영시스템

ISO 9001:2000 품질경영시스템은 모두 8개의 항목으로 구분되어 있다. 처음 세 항목은 각각 적용범위, 인용규격, 용어의 정의이며, 네 번째 항목은 품질경영시스템으로서 일반 요구사항과 문서화 요구사항을 기술하고 있다. 5~8항목은 조직이 적용해야 할 4개의 구성요소로서 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선이다. 후술한 네 가지 항목에 대해 살펴보자.

첫째, 경영책임(management responsibility)과 관련하여 최고경영자란 최고 계층에서 조직을 지휘하고 관리하는 사람 또는 그룹을 말한다.

최고경영자는 첫째, 품질경영을 개발하고 실행하며, 지속적으로 개선하겠다는 경영의지를 제시하여야 한다. 둘째, 고객중심(customer focus)적인 사고방식을 가져야 한다. 셋째, 품질방침(quality policy)을 수립해야 한다. 넷째, 최고경영자는 기획(planning), 조직 내에서 책임과 권한이 규정되고 의사소통(responsibility, authority and communication)이 되도록 해야 한다. 마지막으로 품질경영시스템의 지속적인 적절성, 충족성 및 효과성을 보장하기 위하여 계획된 주기로 경영검토(management review)를 해야 한다.

둘째, 자원관리(resource management)의 관점에서 자원관리란 자원확보(provision of resources), 인적자원(human resources), 기반구조(infrastructure), 업무환경(work environment) 등 네 개의 요소들을 포함한다.

셋째, 제품실현(product realization)의 관점에서 조직은 고객과 이해관계자의 요구사항을 만족시키기 위하여 제품이나 서비스를 실현해야 하며, 제품실현에 필요한 프로세스로서 제품실현의 기획(planning of

product realization), 고객관련 프로세스(customer-related processes), 설계 및 개발(design and development), 구매(purchasing), 생산 및 서비스제공(production and service provision), 모니터링장치 및 측정 장치의 관리(control of monitoring and measuring devices)이 있다. 규정된 주기나 사용 전에 이러한 장치들이 정도를 유지하는 지를 점검 또는 교정해야 하며, 필요에 따라 재조정을 해야 한다. 그리고 측정 결과를 무효화 시킬 수 있는 조정으로부터 보호하기 위한 조치를 취해야 하며, 취급하거나 보관하는 동안에도 손상되지 않도록 유의해야 한다.

마지막으로 측정, 분석 및 개선(measurement, analysis and improvement)의 관점에서 조직은 제품의 적합성을 실증하고, 품질경영시스템의 적합성을 보장하며, 품질경영시스템의 효과성을 지속적으로 개선하기 위하여 모니터링, 측정, 분석 및 지속적인 개선 프로세스를 계획하고 실행하여야 한다.

## 2.3 품질문화형성

품질문화를 갖는 것은 기업의 품질목표를 얻기 위한 중요한 요소이다. 주기적으로 계획된 현재의 문화에 대한 평가는 기업이 품질의 변화를 위해 필요한 다양한 행동으로서의 품질전략을 개발하고 이행할 수 있도록 해 준다.

품질문화와 관련하여 Fox(1991)는 사람들이 사내에서 품질을 어떻게 인식하고 말하며 해석하는가와 관련된 것이라고 정의하였으며, Saraph와 Sebastian(1993)은 품질문화를 조직 내부적인 문제를 관리하고, 조직의

외부환경에서 생존하기 위한 능력을 개발하는 것으로서의 가치와 관련된 품질에 대해 공유되고 종합된 학습이라고 정의하였다.

그리고 Ellis(1993)는 품질문화가 공유된 가치, 정당한 것에 대한 헌신, 개방적이고 원활한 의사소통, 팀워크, 품질교육, 총체적 참여, 다른 사람들의 욕구에 대한 민감성 등의 요소를 구체화한 것이라고 정의하고, 품질문화의 정착을 위해서 가장 중요한 핵심요소로는 무엇보다도 최고경영자의 헌신과 모범이라고 주장하였다.

Bowen(1996)은 기업의 문화를 품질문화와 비품질문화로 구별하였다. 그는 품질과 관련하여 능력개발(reskilling), 지속성(sustainability), 구조혁신(reframing), 사고전환(upside down thinking), 현실주의(realism)와 같은 요인들이 지배하는 문화를 품질문화로 정의하였고, 품질과 관련하여 저숙련도(deskilling), 불신풍조(mistrust), 자원낭비(wastes resources), 변화거부(fear of change)와 같은 요인들이 지배하는 문화를 비품질문화로 정의하였다.

그리고 Collard와 Sivyver(1990)는 품질문화가 지니고 있는 기본적인 원칙으로 최고경영자의 모범과 헌신, 품질비용에 대한 인식, 종합적 품질의 기법과 도구에 대한 지식, 고객의 요구조건과 만족에 대한 이해, 지속적인 개선의 추구, 모든 사람들이 품질에 대한 책임성을 가지고 있다는 믿음 등을 제시하였다.

여러 학자들이 연구한 품질문화에 대한 개념과 품질문화를 구성하는 요소들이 무엇인지에 대하여 살펴보았다. 특히 Bowen(1986)이 구별한 품질문화의 구성요소와 비품질문화의 구성요소들을 비교하여 보면 어느 정도 서로 상반되는 개념을 표현

한 것임을 알 수 있다. 이를테면 능력개발(reskilling)과 저숙련도(deskilling)는 상반되는 개념으로서 품질문화가 형성된 기업은 교육훈련 등을 통하여 계속 숙련도를 향상시켜 나갈 것이며, 비품질문화의 기업이라면 기술·기능 인력의 잦은 이직이라든지 다른 이유들로 인하여 보유하고 있던 숙련도의 수준마저 유지하지 못할 것이다. 그리고 구조혁신, 사고전환, 현실주의와 같이 긍정적인 측면에 대하여, 불신풍조, 자원낭비, 변화거부 등의 상반되는 요소들을 들고 있다.

그러므로 품질문화의 구성요소들과 비품질문화의 구성요소들을 구분해서 분류하는 것 보다는 기업들이 품질문화의 구성요소들을 가지고 있는지 아닌지를 통하여 품질문화인지, 비품질문화인지를 파악하는 것이 바람직할 것이다. 그러므로 본 연구에서는 Bowen(1996)의 구분한 능력개발(reskilling), 지속성(sustainability), 구조혁신(reframing), 사고전환(upside-down thinking), 현실주의(realism)와 같은 요소들을 품질문화의 구성요소로 하여 품질문화의 형성여부를 판단하기로 한다.

## 2.4 기업성과

품질경영과 기업성과에 대해서는 많은 연구들이 진행되었으나, 품질문화와 기업성과의 관계에 관한 연구는 별로 많지 않다. 품질경영이 기업성과에 미치는 영향에 관련된 여러 연구들에서는 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 제시하고 있다. 홍성근과 류문찬(1998)은 국내 제조업체의 ISO 9001:2000 인증취득의 효과분석을 통하여 품질경영성숙도 수준이 향상된 것으로 조사되었다. 그러므로 기업성과는 품질경영을 실천하고 있

는 기업들의 기업성과를 적용하는 것이 현실적이며, 큰 무리가 없을 것이다.

그러나 품질경영시스템을 실행하는 기업들에서의 성과에 대한 정의는 다양하게 전개되어 왔다. 왜냐하면 연구자들이 연구 목적 이를 테면, 제조중심, 제품중심, 그리고 고객중심적으로 접근하느냐에 따라 달라질 수 있으며, 심지어 상충되는 견해까지 존재할 수 있기 때문이다. 백종현 등(1997)은 품질에 대한 일치된 견해가 없고, 객관적인 품질자료를 확보하기 어렵다는 이유 때문에 품질측정방법 또한 학자마다 다를 수밖에 없는 실정이라고 하였으며, 품질성과의 측정변수로 제조상황에서 발생할 수 있는 공정불량률, 완제품 불량률, 재작업 빈도, 폐기/낭비율 등을 들었다.

Flynn 등(1994)은 품질성과를 내적 품질성과와 외적 품질성과의 두 개의 차원으로 측정하였다. 내적 품질성과는 요구되는 작업 없이 최종 검사를 통과한 제품의 비율 측정을 응답자에게 물어보는 주관적 측정이며, 외적 품질성과는 경쟁적 이점에 공헌하는 품질프로그램 평가를 응답자에게 물어보는 개념적 측정이다. 이 연구 결과 관리요소 중 하나인 프로세스 관리는 내적 품질성과와 상관관계가 있고 외적 품질성과는 경쟁적 이점과 깊은 상관관계가 있었다.

Adam(1994)은 이러한 개념적 접근에 기초하여 품질성과 측정요소를 불량률, 폐기, 재작업, 검사, 교육훈련, 보증, 총 품질비용 그리고 고객만족도 등을 부가하여 전체적인 관점에서 품질비용요소들을 사용하였다. Tamimi 등(1995)은 고객측면에서 경쟁자와 비교한 고객유지율, 제품측면에서 시방서와 일치정도를 나타내는 재작업 빈도, 그리고 제품의 속성에 기초하여 경쟁자와 비교한 제품/서비스의 속

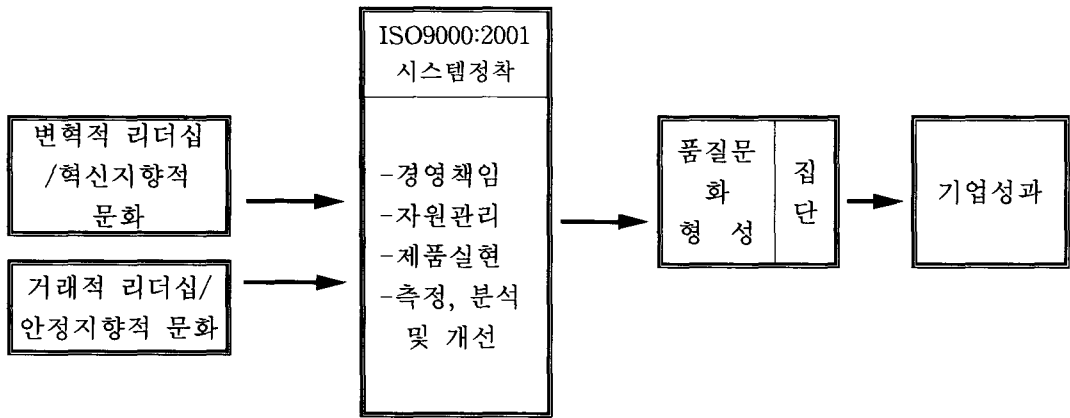
성 및 특징을 인지적으로 측정하여 그 합으로 품질 수준을 평가하였다.

노부호와 박영수의 연구(1999)에서는 기업성과를 품질성과와 비품질 성과로 구분하고, 품질성과를 측정하는 변수들은 불량수준의 감소, 재작업의 감소, 보증비용의 감소, 고객 불만의 감소 등이며, 비품질 성과를 측정 하는 변수들은 기업경쟁력 강화, 생산성 증가, 제조소요시간의 감소, 순이익의 증가, 원가 감소 등으로 하여 기업성과를 측정하였다.

본 연구는 ISO 9001:2000 품질경영시스템 인증기업을 대상으로 인증취득 후의 성과를 측정하는 것이므로 타 기업과의 비교성과보다는 자체적으로 정한 목표와 비교하는 것이 합리적일 것이다. 그러므로 기업성과를 품질성과와 비품질 성과로 구분하고, 품질 성과에서 측정하기 위한 변수들로서는 불량수준의 감소, 재작업의 감소, 보증비용의 감소, 고객 불만의 감소 등으로 하고, 비품질 성과와 관련해서는 기업경쟁력 강화, 생산성 증가, 제조소요시간의 감소, 순이익의 증가, 원가 감소 등을 사용하여 기업성과를 측정하기로 한다.

### 3. 연구 가설의 설정과 조사 방법

본 연구의 목적은 ISO 품질인증증을 취득한 기업 가운데 품질경영시스템을 실질적으로 운영하는 기업들이 있는가 하면, 형식적으로 운영하는 기업들이 있으므로 이에 대한 원인이 무엇인지를 규명하고자 하는 것이다. 따라서 앞에서 논의된 선행 연구들을 토대로 하여 연구 모형을 제시하였다.



<그림 1> ISO9001:2000 인증기업의 품질문화 형성에 관한 연구 모형

### 3.1 연구 모형

품질경영에 대한 관심은 고조되고 있고, 많은 기업들이 핵심역량으로서 품질을 통한 경쟁우위를 확보하기 위하여 노력하고 있다. 그럼에도 불구하고 우리나라에서 품질경영을 본격적으로 시행한 1995년 이후, 10년이 가까왔지만 불안한 시선으로 품질경영 시스템을 바라보는 이유는 아직도 시스템이 많은 기업들에 정착되지 못하고 있다고 느끼기 때문이다. 즉 품질경영을 QC의 일종으로 여기거나 또는 기법이나 도구, 즉 하나의 방법이나 수단으로 접근하기 때문에 품질문화로서 승화하지 못하는 결과를 가져오는 것으로 여겨진다.

본 연구에서는 품질경영시스템을 좀 더 새로운 관점에서 접근하고자 한다. 즉 기업이 가지고 있는 문화의 유형 및 리더십 유형에 따라 품질경영 시스템의 정착의 정도가 달라질 것인가 하는 점이다. 여기서 서로 동질적일 수 있는 리더십과 기업문화를 함께 묶어 서로 대조되는 두 가지의 개념을 가지고 연구를 진행하고자 한다. 물론 변혁적 리더십과 안정지향적 문화와 같이 적합

하지 않아도 현존하는 기업에는 존재할 수도 있겠으나 본 연구에서는 동질적인 리더십과 기업문화를 연결하여 품질경영시스템에 영향을 미치는지를 규명하고자 한다.

품질경영을 실행한 결과 기업성과에 얼마나 기여했는가에 대한 연구 또한 다양하게 이루어지고 있다. 하지만 본 연구에서는 ISO 9001:2000 품질경영시스템을 도입한 기업들에서 새로운 품질문화가 형성되고 발전하였는지, 아니면 품질문화를 형성하지 못하였는지를 규명해 보고자 한다. 이러한 연구의 목적과 문헌의 연구들을 바탕으로 하여 다음 <그림 1> 과 같이 연구모형을 작성하였다.

### 3.2. 연구 가설의 설정

3.2.1 리더십 및 기업문화 유형이 ISO 9001:2000시스템의 정착에 영향을 미치는 정도에 관한 가설

[가설 1] 리더십의 유형과 기업문화 유형에 따라 ISO 9001:2000 시스템이 기업 내에 정착하는 정도에는 차이가 있을 것이다.

이를 하위 가설로 구분하여 설정하면 다음과 같다. 리더십 유형과 기업문화 유형을 변혁적 리더십 (transformational leadership) 및 혁신지향적 문화(innovation-oriented culture)를 'TLIC'라는 약어로, 거래적 리더십 (transactional leadership) 및 안정지향적 문화(stability-oriented culture)를 'TLSC'라는 약어로 표현하여 사용하고자 한다.

가설 1.1 : TLIC와 TLSC 간에는 경영책임을 수행하는 최고경영자의 참여 정도에 차이가 있을 것이다.

가설 1.2 : TLIC와 TLSC 간에는 자원관리 부문의 투자정도에 차이가 있을 것이다.

가설 1.3 : TLIC와 TLSC 간에는 제품실현 부문의 고객만족도에 차이가 있을 것이다.

가설 1.4 : TLIC와 TLSC 간에는 측정, 분석 및 개선을 수행하는 지속성의 정도에 차이가 있을 것이다.

### 3.2.2 ISO 9001:2000 시스템의 정착 정도가 품질문화 형성에 미치는 영향에 관한 가설

[가설 2] ISO 9001:2000 시스템의 정착 정도에 따라 품질문화 형성에는 차이가 있을 것이다.

이 가설을 하위 가설로 구분하여 설정하면 다음과 같다.

가설 2.1 : 경영책임을 수행하는 최고경영자의 참여도가 높으면 품질문화가 형성될 것이다.

가설 2.2 : 자원관리 부문의 투자도가 높으면 품질문화가 형성될 것이다.

가설 2.3 : 제품실현 부문에서 고객만족도

가 높으면 품질문화가 형성될 것이다.

가설 2.4 : 측정·분석 및 개선에서 지속성이 높으면 품질문화가 형성될 것이다.

### 3.2.3 품질문화와 비품질문화가 기업성공에 미치는 영향에 관한 가설

[가설 3] 품질문화가 형성된 기업은 기업성공에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

## 3.3 변수의 정의와 조사 방법

### 3.3.1 리더십과 기업문화에 관한 변수

이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하였다. 리더십과 관련한 변수들로서는 Bass 등(1985)에 의해 행해진 리더십의 요소들을 기초로 하였다. 즉, 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)을 변혁적 리더십의 변수로 사용하였고, 상황적 보상(contingent reward) 및 예외 관리(management by exception)를 거래적 리더십의 변수로 사용하였다.

이와 같이 리더십의 유형을 측정하는 지표로서 5가지 변수를 정하고, 이들 측정 항목들에 대하여 동의하는 정도를 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다; 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

한편 기업문화 유형과 관련한 변수로 Quinn과 McGrath(1985)가 구분한 문화유형을 연구한 이주호(1996)는 그의 연구에서 몇 가지 특성들을 포함하여 기업문화 유형을 혁신 지향적 문화와 안정 지향적 문화로 재구성하였다.

이 연구에서 기업문화의 특성들로서는 조직환경에 대한 인식, 위험 수용도, 의사결



정, 관리자들의 태도, 직무의 표준화 정도, 조직구조의 속성, 성과 기준, 추종, 조직구성원의 평가와 같이 아홉 가지를 들었다.

그러나 ISO 9001:2000 품질경영시스템 인증취득 업체를 대상으로 연구를 진행하므로 조직구조의 속성과 직무의 표준화 정도는 변수에서 제외하였다. 또한 날이 갈수록 경영환경이 악화되고 있으므로 조직환경에 대한 인식은 적절한 변수로서의 역할이 부족하다고 판단되어 제외하였다. 그리고 성과 기준의 내용은 성장 또는 안정을 측정하는 것이므로 기업의 성과 또는 성장을 위해 기여 위험을 감수할 것인가를 측정하는 위험 수용도의 내용에 포함시켰다.

이렇게 5가지의 변수를 조작화하여 기업 문화의 유형을 측정하였다. 이들 측정 지표들에 대하여 동의하는 정도에 따라 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다; 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

### 3.3.2 ISO 9001:2000 시스템에 관한 변수

먼저 경영책임과 관련하여 국제규격에서는 최고경영자가 직·간접적 수행해야 할 6가지 항목을 기술하고 있다. 경영의지, 고객 중심, 품질방침, 기획, 책임·권한 및 의사소통, 경영검토 요구사항들을 측정변수로 하여 최고경영자의 참여도를 파악한다면 ISO 품질경영시스템의 정착의 정도를 가늠하게 될 것이다. 이들 측정지표들을 동의하는 정도에 따라 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다; 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

둘째, 자원관리와 관련하여 이 부문에는 크게 인적자원과 물적 자원으로 나뉘어 있으며, 자원 확보, 인적자원, 기반구조, 업무환경 4개의 항목으로 구성되어 있다. 자원관리 항목은 기업의 투자의 정도를 측정하고

자 한다. 일반적으로 기업에서는 공장건물이나 제조설비들에 대해서는 투자의 개념으로 쉽게 파악하고 있으나, 종업원에 대한 교육 훈련비에 대해서는 투자의 개념보다는 비용의 개념으로 인식하고 있다. 하지만 기업체에서 교육 훈련비는 투자로 보아야 하며 그것도 효율적인 투자라 할 수 있다.

그러므로 이들 요구사항들을 측정변수로 하여 기업의 투자도의 정도에 따라 ISO 품질경영시스템의 정착의 정도를 파악하고자 한다. 이 측정지표들에 대해서 동의하는 정도에 따라 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다; 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

셋째, 제품실현과 관련하여 국제규격 7항 제품실현 부문에는 제품실현의 기획, 고객 관련 프로세스, 설계 및 개발, 구매, 생산 및 서비스 제공, 모니터링장치 및 측정 장치 관리와 같이 6가지의 소 항목으로 구성되어 있으나 일반 사항인 제품실현의 기획을 제외한 5가지 요구사항들을 측정변수로 하여 고객의 요구조건의 만족 정도를 측정하고자 한다.

이 측정지표들에 대하여 동의하는 정도에 따라 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다; 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

넷째, 측정, 분석 및 개선과 관련하여 본 연구의 목적이 품질경영시스템의 기업 내에 정착되어 있는 정도를 파악하는 것이므로 측정·분석 및 개선을 지속적으로 수행하는지의 여부를 측정하고자 한다. 이러한 관점에서 항목에 있는 변수들 가운데서 고객만족 모니터링, 내부 심사, 검사, 부적합제품의 관리, 시정조치, 예방조치들에 대하여 지속성 정도를 측정하려고 한다.

이들 6가지 측정변수들에 대한 지표들에 대해서 동의하는 정도에 따라 5점 척도(1=

전혀 그렇지 않다; 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

### 3.3.3 품질문화 형성에 관한 변수

본 연구에서는 기업 내의 리더십 및 기업 문화가 ISO 9001:2000 품질경영시스템을 도입하고 정착하는 데 있어서 영향을 미치는 정도를 파악하고자 하는 것이다. 따라서 얻어지는 결과 역시 바람직한 품질문화가 형성되었는지의 여부를 파악하는 것이 논리적일 것이다.

이론적 배경에서 살펴본바와 같이 Bowen(1996)은 기업문화를 품질문화와 비품질문화로 구별하였으며, 품질문화의 요인들로서 능력개발, 지속성, 구조혁신, 사고전환, 현실주의가 지배하는 문화를 품질문화로 정의하였고, 그렇지 않은 문화를 비품질문화로 정의하였다.

그러므로 실행성과 측면에서 품질문화 형성여부를 조작화하기 위하여 이들 다섯 가지 변수를 선택하였다. 이들 측정 항목들에 대하여 중요한 정도에 따라 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다; 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

### 3.3.4 기업성과에 관한 변수

품질경영시스템을 도입한 기업들이 추구하고자 하는 목적은 지속적인 개선을 통하여 고객만족을 실현하고자 하는 것이다. 이러한 지속적인 개선을 추구하는 과정을 통하여 품질성적을 향상시키게 되며, 또한 운영성이나 재무성과와 같이 비품질 성과까지도 향상시키게 될 것이다.

노부호와 박영수(1999)의 연구에서 기업 성과를 품질성과와 비품질 성과로 구분하였고, 품질성과의 측정변수들은 불량수준의

감소, 재작업의 감소, 보증비용의 감소, 고객 불만의 감소 등이며, 비품질성과에서의 측정변수들은 기업경쟁력 강화, 생산성 증가, 제조 소요 시간의 감소, 순이익의 증가, 원가 감소 등이다.

이러한 변수들을 기업들이 수립한 목표와 비교하여 측정하였다. 본 연구의 대상이 ISO 9001:2000 품질경영시스템 인증을 받은 기업을 대상으로 하고 있어서 인증을 받지 못한 기업과 서로 비교하는 것은 무리가 있으며, TQM이 추구하고 있는 정신이 경쟁적인 측면보다는 Win-Win을 추구하고 있으므로 수립된 기업의 목표와 비교하는 것이 합리적일 것이다.

따라서 이 측정 변수들을 목표와 비교한 달성정도에 따라 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다; 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

## 3.4. 표본설계와 자료 수집 및 분석 방법

본 연구의 연구 대상 기업은 한국의 기업으로서 ISO 9001:2000 시스템 인증을 획득한 기업이다. 조사 대상 표본은 ISO 품질·환경 인증수행범위의 기준이 되고 있는 한국표준산업분류(KS C 5616)를 참조하여 제조업을 선정하였다. 제조업 외에도 건설업, 서비스업, 공공행정 등의 산업체들도 ISO 9001:2000 시스템 인증을 획득하고 있으나 제조업이 주류를 이루고 있어 연구의 취지에 부합되기 때문이다.

본 연구는 한국 기업의 문화가 ISO 9001:2000 시스템의 도입에 미치는 영향에 관한 것이므로 가급적 제조업 관련 전 분야가 망라되도록 하였으며, 기업의 규모는 대기업에서 중소기업에 이르기까지 ISO 품질 인증을 받은 기업을 대상으로 하여 무작위 표본추출 방법(random sampling)을 사용하

였다.

설문지에 의한 설문조사와 회사의 경영자 또는 생산담당 경영자들에 대한 방문, 면담 조사를 병행하여 실시하였다. 설문지의 응답 대상자는 ISO 9001:2000 도입을 주관하였고, 인증획득 후에도 계속 관리하고 있는 QM/QA/QC 부서장 등이며, 경우에 따라서는 기업의 경영자 또는 경영기획 담당 임원 등이다.

자료의 수집은 ISO 국내외 인증기관 2-3곳, 컨설팅 기관 2-3곳을 선정하여 직접 방문 원거리의 기업들에는 우편으로 조사하여 수집하였다. 그리고 기업체를 직접 방문하는 심사원들과 컨설턴트들에게 수집을 위촉하였다.

설문지의 작성, 예비조사, 발송 및 회수는 2002년 12월부터 2003년 2월 사이에 실시되었다. 설문지는 총 250부 배포되었으며, 123부가 회수되어 회수율은 49.2%였다. 이 가운데 응답이 불성실한 17부를 제외한 106부의 설문지를 사용하였다.

## 4. 가설 검증을 위한 실증 분석

### 4.1 표본의 일반적 현황

본 연구에서 표본들의 일반적 특성들을 살펴보면, 총자산은 평균 2999억이며 자본금은 1463억, 총 종업원 수는 471명, 그리고 생산직 종업원 수는 360명으로 나타났다. 표준편차가 크게 나타난 것은 조사 대상 기업들이 조 단위 매출을 하는 대기업부터 중소기업에 이르기까지 다양하기 때문이다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

항 목	평균(억)	표준편차
총자산	2999.94	18462.13
자본금	1463.98	10425.08
총 종업원 수	471.99	1964.27
생산직종업원수	360.61	1690.69

표본의 산업별로 분류해 살펴보면 기계 산업이 47개 기업으로서 전체의 46.1%를 차지하고 있으며 전기/전자가 26개 기업으로서 25.5%, 산업재 산업이 21개로서 20.6% 그리고 소비재 산업이 8개로서 7.8% 순으로 나타났다.

<표 2> 표본의 산업별 분류

산업분류	구성수	비율(%)
기계 산업	47	46.1
전기/전자	26	25.5
소비재산업	8	7.8
산업재산업	21	20.6

### 4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석

이론적 배경에서 도출된 개념의 조작화에 사용된 항목들이 실제로 가설검증을 위한 자료로 사용되기 위해서는 이들 항목들이 개념을 제대로 반영하고 있는가를 분석하는 과정이 요구되어 진다. 이러한 과정은 개념의 신뢰성(reliability)과 타당성(validity) 평가를 통해 이루어진다. 요인분석을 통하여 타당성을 평가한다. 요인분석을 통해 상관

관계가 높은 항목들을 하나의 요인으로 구분하고, 요인 간 상호독립성이 유지되도록 하는 것을 기본 원리로 하기 때문에 하나의 요인 내에 모여진 측정항목들은 동일한 개념을 측정하는 것으로 간주할 수 있고, 또한 요인분석은 요인 간의 상관관계를 나타냄으로 다른 요인에 적재된 측정 항목들은 다른 개념을 측정하는 것이다.

타당성은 보통 내용 타당성, 기준에 의한 타당성, 개념 타당성 등으로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 측정해야 할 변수들을 기존 문헌 조사를 토대로 선정한 것이므로 내용 타당성은 이미 확보하고 있다고 할 수 있다. 기준에 의한 타당성은 예측 타당성이라고도 하는 데, 이는 미래의 다른 개념의 상태 변화를 예측할 수 있는 정도를 의미하기 때문이다. 본 연구에서는 설정된 가설을 검증함으로써 이를 확인하고자 한다.

개념 타당성의 평가방법으로서는 다속성 다측정 방법과 요인분석에 의한 방법 등이 있다. 본 연구에서는 요인분석 방법을 사용하였다. 요인분석의 방법은 주성분 분석 방법을 사용하였으며, 회전방법은 베리맥스 방법을 적용하였다.

요인분석에 의하여 구해진 요인들이 신뢰성을 갖고 있는가를 확인하기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 이용하여 내적 일관성 측정 방법을 사용하였다. 이것은 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법이다.

본 연구에서는 일차적으로 탐색적 요인분석을 적용하여 리더십, 조직문화, 품질문화 형성, 그리고 ISO 9001 품질경영시스템 구성요소들에 대한 요인분석을 시도하였다.

본 연구에서 사용하는 변수들은 문헌적 고찰을 통해 선택하였고, ISO 9001 품질경영시스템 구성요소들은 국제규격에서 구분한 내용을 그대로 선택하였다고 설명한 바 있다. 따라서 이러한 경우에 적용할 수 있는 확인적 요인분석 방법을 사용하였으며, 다음과 같은 유용한 결과를 얻을 수 있었다.

#### 4.2.1 리더십 유형 변수들의 요인분석

요인분석에 의하여 구해진 요인들이 신뢰성을 갖고 있는가를 확인하기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 이용하여 신뢰도를 검증하였다.

최고경영자의 리더십 유형에 관한 요인분석 및 신뢰성 분석의 결과 변혁적 리더십에서 지적자극의 한 요인에서 요인적재값이 0.766이었으며, 나머지 모든 요인들은 요인적재값이 0.8 이상으로 나타났다. 그리고 신뢰성의 정도를 파악하는 크론바하 알파 값은 0.9124이었다. 이 요인들의 설명력은 0.6을 나타내고 있다. 그리고 거래적 리더십에서도 요인적재값이 0.8 이상이며, 크론바하 알파 값은 0.6 이상이었다. 이들 요인들의 설명력은 0.7로서 기준을 상회하고 있다. 리더십 유형 변수들에 관한 요인분석 및 신뢰성 분석 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 신뢰성과 타당성이 확보되어졌다고 할 수 있다.

다만, 상황적 보상을 묻는 항목 중 하나와 예외관리의 한 항목의 요인적재값이 0.6 이하로 나타났으므로 이들을 제외시켰고, 나머지 요인들에서는 요인적재값이 0.8 이상이었다. 일반적으로 전통적 리더십이라고도 하는 거래적 리더십은 업무를 성공적으로 수행했을 때 보상하는 체계이지만 한국적인 현실에서는 변혁적 리더십에서도 이러한 점

들을 강조하는 것으로 판단된다.

<표 3> 리더십 유형 변수들에 관한 요인분석 및 신뢰성 분석

요인명	항목	요인적재값	아이겐값	누적분산(%)	Cronbach's α
변혁적 리더십	카리스마 1항	0.872	4.122	68.705	0.9124
	카리스마 2항	0.836			
	지적자극 1항	0.883			
	지적자극 2항	0.766			
	개별적배려1항	0.860			
	개별적배려2항	0.729			
거래적 리더십	상황적보상1항	0.803	1.405	70.267	0.6290
	예외관리 1항	0.848			

그리고 TQM에서 보상을 강조하고 있고, 또한 지속적인 개선을 요구하는 것도 동일한 요인으로 묶이지 않는 결과를 가져왔다고 판단된다. 요인분석과 신뢰성 분석의 결과 구성되어진 설문항목들을 바탕으로 하여 요인 1은 변혁적 리더십 요인, 요인 2는 거래적 리더십 요인으로 명명하였다. 이 결과는 <표 3>에 나타나 있다.

#### 4.2.2 기업문화 유형 변수들의 요인분석

기업문화 유형의 변수 항목들에 대한 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였으며, 구해진 요인들이 신뢰성을 갖고 있는가를 확인하기 위하여 크론바하 알파계수를 이용하여 검증하였다.

기업문화에 관한 요인분석에 대한 평가기준은 요인적재값 0.6 이상으로 정하였다. 그러나 위험수용도와 의사결정 항목들은 요인

적재값이 0.6 이하의 값을 나타냈으므로 이 항목들은 제외하고 관리자의 태도, 목표의 추종, 조직 구성원의 평가를 선정하여 요인분석을 실시하였다.

이들 항목들은 요인적재값 0.8 이상을 나타내었고, 크론바하 알파계수는 0.8144를 나타내어 타당성과 신뢰성이 확보되었다. 그리고 이 요인들의 설명력은 0.7로써 기준을 만족시키고 있다. 기업문화에 관한 요인분석 및 신뢰성 분석의 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 기업문화에 관한 요인분석 및 신뢰성 분석

요인명	항목	요인적재값	아이겐값	누적분산(%)	Cronbach's α
혁신지향적 문화	관리자들의 태도	0.881	2.191	73.034	0.8144
	목표의 추종	0.829			
	조직구성원 평가	0.853			

위험수용도와 의사결정 항목들은 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 혁신지향적 문화의 특성을 나타내는 것이지만 최고 경영자의 관점과 부서장의 관점에는 차이가 있는 것으로 판단이 된다.

설문의 응답자들이 주로 ISO 담당 부서장이므로, 부서장의 관점에서 자신이 속해 있는 기업문화를 파악하여 응답했으므로 위험 수용도에서 새로운 사업기회를 위해 기꺼이 모험과 위험을 감수하는 지에 대한 응답이 분산된 결과를 가져왔을 것이다. 그리고 의사결정 항목에서 부서장들이 직관과 통찰력 보다는 사실분석을 바람직하게 여기

고 있기 때문에 이와 같은 결과를 가져왔다고 판단된다.

#### 4.2.3 ISO 9001 시스템의 요인분석

다음은 ISO 품질경영시스템의 구성요소들에 대한 타당성과 신뢰성을 검증한 결과이다. 구성요소들은 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선이다. 이들 항목들에 대한 요인분석을 실시하였으며, 구해진 요인들이 신뢰성을 갖고 있는가를 확인하기 위하여 크론바하 알파계수를 이용하여 신뢰도를 검증하였다. 전체적으로 이들 요인들의 설명력은 각각 0.6 이상으로써 평가 기준을 만족하고 있으며, 타당성과 신뢰성이 확보되었다.

첫째, 경영책임에 관한 요인분석과 신뢰성 분석의 결과 요인적재값들은 모두 0.7 이상의 값을 가지고 있으며 크론바하 알파 값은 0.9002로서 신뢰성과 타당성이 확보되어졌다. 그리고 아이겐 값이 4.012이며, 누적분산이 66.871을 나타내고 있으므로 이들 항목들이 경영책임에 대하여 0.7만큼 설명력을 가지고 있다고 할 수 있다.

<표 5> 경영책임에 관한 요인분석 및 신뢰성 분석

요인명	항목	요인적재값	아이겐값	누적분산(%)	Cronbach'a
경영책임	경영의 지	0.785	4.012	66.871	0.9002
	고객중심	0.815			
	품질방침	0.878			
	기획	0.789			
	책임·권한·의사소통	0.785			
경영검토	0.850				

둘째, 자원관리에 관한 요인분석과 신뢰성 분석의 결과 요인적재값들은 모두 0.7 이상의 값을 가지고 있고, 크론바하 알파 값은 0.8052로서 신뢰성과 타당성이 확보되어졌다. 아이겐 값이 2.53이며, 누적분산(%)이 63.253으로서 이들 요인들이 자원관리에 대하여 0.6의 설명력을 가지고 있어 타당성이 확보되었다.

<표 6> 자원관리에 관한 요인분석 및 신뢰성 분석

요인명	항목	요인적재값	아이겐값	누적분산(%)	Cronbach'a
자원관리	자원 확보	0.792	2.530	63.253	0.8052
	인적자원	0.836			
	기반구조	0.789			
	업무환경	0.762			

셋째, 제품실현에 관한 요인분석과 신뢰성 분석의 결과 요인적재값들은 모두 0.6 이상의 값을 가지고 있으며 크론바하 알파 값은 0.8075로서 신뢰성과 타당성이 확보되어졌다. 제품실현에 대한 조작화는 고객만족으로 하였고, 설계 및 개발에 대하여도 내부고객만족의 관점에서 후공정인 제조(생산) 부문의 설계 변경 요청에 대한 대응을 조사하였다. 고객만족이 내·외부 고객 모두를 포함하고 있음에 대한 인식이 미흡한 것으로 판단된다.

이에 따라 이들 요인들의 제품실현에 대한 설명력이 약 0.6으로서 기준을 만족시키고 있다. 그리고 설계 및 개발 항목에서 요인적재값이 0.632을 나타내고 있어 평가 기준이 0.6 이상이므로 타당성이 확보되었고, 전체적으로 크론바하 알파 값이 0.8075을 나타내고 있으므로 신뢰성이 확보되었다.

<표 7> 제품실현에 관한 요인분석 및 신뢰성 분석

요인명	항목	요인적재값	아이겐값	누적분산(%)	Cronbach'a
제품실현	고객관련 프로세스 설계 및 개발	0.849	2.864	57.272	0.8075
	구매 생산/서비스 제공	0.632			
	추정 장치의 관리	0.781			
		0.814			
		0.685			

넷째, 측정·분석 및 개선을 측정하는 6 가지 변수들에 대하여 공통적으로 적용한 조작적 정의는 지속성과 비지속성으로 한 바 있다. 요인분석과 신뢰성 분석의 결과로서 요인적재값들이 고객만족 모니터링, 내부심사, 제품의 모니터링 측정 요인들에서 0.7이상의 값을 가지고 있으며, 부적합제품의 관리, 시정조치, 예방조치에서 각각 0.8 이상을 가지고 있고, 크론바하 알파 값은 0.8877로서 신뢰성과 타당성이 확보되었다. 그리고 아이겐 값이 3.856이므로 측정·분석 및 개선에 대하여 이들 6요인들이 0.6의 설명력을 가지고 있다고 할 수 있다. 분석 결과는 다음 <표 8>에 나타나 있다.

4.2.4 품질문화 형성에 관한 변수들의 요인분석

품질문화 형성과 관련한 항목들에 대하여 요인분석을 실시하였으며, 구해진 요인들이 신뢰성을 갖고 있는가를 확인하기 위하여 크론바하 알파계수(Cronbach'a)를 이용하여 검증하였다. 품질문화에 관한 요인분석과

신뢰성 분석의 결과는 요인적재값들이 모두 0.7이상의 값을 가지고 있으며 크론바하 알파 값은 0.8522로서 신뢰성과 타당성이 확보되었다. 따라서 이들 항목들이 적절하게 품질문화를 설명하고 있다고 하겠다.

<표 8> 측정·분석 및 개선에 관한 요인 분석 및 신뢰성 분석

요인명	항목	요인적재값	아이겐값	누적분산(%)	Cronbach'a
측정·분석 및 개선	고객만족 모니터링	0.775	3.856	64.265	0.8877
	내부 심사	0.713			
	제품의 모니터링·추정	0.781			
	부적합제품의 관리	0.877			
	시정조치	0.839			
	예방조치	0.815			

<표 9> 품질문화에 관한 요인분석 및 신뢰성 분석

요인명	항목	요인적재값	아이겐값	누적분산(%)	Cronbach'a
품질문화	능력개발	0.777	3.144	62.884	0.8522
	지속성	0.868			
	구조혁신	0.837			
	사고전환	0.808			
	현실주의	0.658			

4.3. 가설 검증

4.3.1 리더십 및 기업문화 유형과

ISO9000 시스템 간의 차이분석

리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로, 기업문화 유형을 혁신지향적 문화(TLIC)와 안정지향적 문화(TLSC)로

이론적 배경에서 구분하였다. 그리고 리더십과 기업문화와 관련하여 선정된 변수들이 요인분석을 통해 타당성과 신뢰성이 확보된 바, 이들 변수들에 대해 집단을 구분하기 위해 군집분석을 실시하였다. 군집분석의 방법으로서는 계층적 군집화 방법과 비계층적 군집화 방법 가운데 계층적 군집화 방법을 사용하였으며, 유사성의 측정방법으로서 ward법을 사용하였고, 거리는 유클리드안 거리 방법을 사용하였다.

계층적 군집분석의 결과 두 개의 집단으로 구분되어졌으며, 집단 1에는 51개 기업들이 그리고 집단 2에서는 52개의 기업들로 구성되어졌다. 그러므로 집단 1을 TLIC(변혁적 리더십과 혁신지향적 문화) 집단으로, 집단 2를 TLSC(거래적 리더십과 안정지향적 문화) 집단으로 명명하였다. 이들 집단 간에 구체적으로 어떤 요인에서 차이가 있는지 검증하기 위해 요인점수에 의한 일원분산분석을 실시하였는데 분석의 결과는 다음의 <표 10>에 나타나 있다.

<표 10> 리더십 유형과 기업문화 유형에 대한 집단의 구분

요인	집단1 (TLIC) (N=51)	집단2 (TLSC) (N=52)	F값	유의수준
변혁적 리더십	0.5140 <sup>1</sup> (0.658) <sup>2</sup>	-0.5355 (0.993)	39.817	0.000***
거래적 리더십	-0.6645 (0.672)	0.6075 (0.809)	75.133	0.000***
혁신지향적 문화	0.4752 (0.835)	-0.3997 (0.921)	25.460	0.000***

주) \*\*\* : P < 0.01    1 : 평균값, 2 : 표준편차

차이분석의 결과를 살펴보면 집단 1(TLIC)에서는 변혁적 리더십 요인에서 평

균값이 0.5140이며, 혁신지향적 문화 요인에서 평균값이 0.4752로써 큰 요인 평균값을 가지고 있는 것으로 나타났다. 집단 2(TLSC)에서는 거래적 리더십 요인의 평균값이 0.6075로 가장 크게 나타났고, 혁신지향적 문화 요인에서는 -0.3997로 낮게 나타났다.

그리고 이들 간의 차이검증의 결과에서 변혁적 리더십 요인과 혁신지향적 문화 간에는 집단간에 유의수준 0.01에서 유의적인 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

집단 2의 명칭을 TLSC 즉, 거래적 리더십 및 안정지향적 문화 집단으로 명명한 것은 문화 요인에 대한 설문 문항에서 설문 문항의 점수가 높을수록 혁신적 문화로 그리고 그 반대로 낮을 경우 안정적 문화로 구분했기 때문이다.

#### 4.3.2 리더십 및 기업문화 유형과

##### ISO9000 시스템 간의 차이분석

가설 1이 리더십의 유형과 기업문화 유형에 따라 ISO 9001:2000 시스템이 기업내에서 정착하는 정도에는 차이가 있을 것이라는 것이다. 이 가설을 검증하기 위하여 TLIC와 TLSC 집단들과 ISO 품질경영시스템의 구성요소들간의 차이를 분석하였다.

독립변수로서의 TLIC와 TLSC 집단들은 앞에서 계층적 군집분석의 결과로 도출되어진 집단들을 이용하였으며 종속변수들인 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선은 요인분석 및 신뢰성 분석으로 타당성과 신뢰성이 확보된 ISO 9001 품질경영시스템 요인들이다. 일원분산분석에서 사용한 평균값과 표준편차의 값들은 요인분석시 도출된 요인점수(factor score)를 사용하였다.



<표 11> 리더십 및 기업문화 유형의 집단들과 ISO 9001:2000 시스템의 구성요소들 간의 차이분석

요인	TLIC 집단	TLSC 집단	F값	유의 수준
경영책임	0.4400 <sup>1</sup> (0.873) <sup>2</sup>	-0.4223 (0.879)	24.668	0.000***
자원관리	0.3409 (0.880)	-0.2847 (1.021)	10.933	0.001***
제품실현	0.3505 (1.025)	-0.3195 (0.870)	12.188	0.000***
측정·분석 및 개선	0.2862 (0.970)	-0.2090 (0.939)	6.855	0.001***

주) \*\*\* : P < 0.01    1 : 평균값, 2 : 표준편차

위 <표 11>의 분석 결과를 살펴보면 TLIC(변혁적 리더십 및 혁신지향적 문화) 집단은 경영책임에서 0.4400, 자원관리에서 0.3409, 제품실현에서 0.3505, 측정·분석 및 개선에서 0.2862의 평균값을 나타내고 있다. 그리고 TLSC(거래적 리더십 및 안정지향 문화) 집단에서는 각각 -0.4223, -0.2847, -0.3195, -0.2090을 나타내고 있으며, 유의 수준은 경영책임 항목에서 0.000, 자원관리 항목에서 0.001, 제품실현 항목에서 0.000, 측정·분석 및 개선 항목에서 0.001를 나타내고 있으므로 모든 요인들이 유의수준 0.01에서 유의적인 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

이를 해석해 보면 ISO 9001:2000 품질경영 시스템을 도입하여 실행하는 기업들 가운데서 변혁적 리더십 및 혁신지향적 문화를 가지고 있는 기업들이 거래적 리더십 및 안정지향적 문화를 가진 기업들보다 이 품질경

영 시스템이 더 잘 정착이 된다는 것이다.

4.3.3 ISO 9001:2000 시스템의 정착과

품질문화 형성에 관한 다중회귀분석 ISO 품질경영시스템이 기업내에 정착이 된 정도에 따라 품질문화 형성에는 차이가 있을 것이라는 것이 가설 2의 내용이였다. 이 가설을 검증하기 위해서 종속변수로 품질문화 형성 여부를 사용하였고, 독립변수로서는 ISO 품질경영시스템 구성요소들을 사용하였다.

이들 변수들에 대한 상관관계와 서로 영향을 미치는 정도를 파악하기 위하여 다중회귀분석을 사용하여 분석하였다. 이때 종속변수와 독립변수를 구성하는 값들은 요인 분석 시 도출된 요인점수(factor score)를 사용하였다. 분석의 결과는 다음의 <표 12>에 나타나 있다.

<표 12> ISO 9001:2000시스템 정착과 품질문화 형성에 관한 다중회귀분석

모형					
수정된 R <sup>2</sup>	0.486	F값	23.65	P값	0.00***
회귀계수					
측정변수	표준화 계수	T값	P값	공선성 통계량	
				공차 한계	VIF
경영책임	0.223	1.917	0.058*	0.396	2.525
자원관리	0.180	1.432	0.155	0.339	2.946
제품실현	0.071	0.577	0.565	0.358	2.790
측정·분석/개선	0.325	2.628	0.01**	0.350	2.860

주) \*\* : P < 0.05, \* : P < 0.1

분석 결과 다중회귀분석의 모형에서 수정된 결정계수인  $R^2$  값은 0.486으로서 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이의 유의수준은 0.01에서 유의적으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 제시한 다중회귀분석의 모형은 타당하다고 할 수 있으며 회귀계수들에서는 먼저 다중공선성의 경우 공차한계와 VIF값을 살펴볼 때 그 값들이 모두 기준치(공차한계는 0.1이하, VIF는 10이상)들을 벗어나지 않는 것으로 나타나 독립변수들 간의 다중공선성은 없다고 할 수 있다.

그리고 품질문화 형성에 특히 유의적인 영향을 미치고 있는 ISO 품질경영시스템 구성요소들은 경영책임과 측정·분석 및 개선이다. 경영책임의 P값(probability score)은 0.058이며, 측정·분석 및 개선에서 P값은 0.01로서 각각 유의수준 0.1과 0.05에서 유의적으로 나타났다.

그리고 이들의 표준화 회귀계수 값들은 경영책임 0.223, 측정·분석 및 개선이 0.325로서 경영책임 보다 측정·분석 및 개선이 품질문화 형성에 더 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

반면에 제품실현의 표준화 회귀계수 값이 0.071로 낮게 나타났고, P값이 0.565로서 유의적이 아닌 것으로 나타났다. 제품실현에 관한 변수의 조작화에서 고객만족을 정하였고, 또한 설문 내용을 구성할 때 고객만족에 한정하였기 때문에 수주에서 조달, 제조 및 물류 전 부분을 반영하는 데 미흡했던 것으로 여겨진다.

그리고 고객만족의 개념에는 구매자 또는 고객과 같은 외부고객뿐만 아니라 내부고객도 포함하는 개념이므로 제품실현에 대한 변수의 조작화를 고객만족으로 한 것인데, 아직도 기업들에서는 내부고객에 대한 개념

이 부족한 것으로 판단된다. 경영책임에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석된 것은 최고경영자의 역할이 품질문화의 형성에 중요한 역할을 담당한다는 점을 의미한다.

그리고 측정·분석 및 개선이 가장 높게 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 측정·분석 및 개선을 수행하는 주체가 전 구성원이기 때문일 것이다. 이러한 점들은 TQM의 의미를 반영하고 있으며, 문화의 속성을 그대로 반영한 것으로서 최고경영자에서부터 전 구성원들이 품질문화 형성에 기여해야 함을 의미하는 것으로 이해된다.

#### 4.3.4 품질문화 형성과 기업성과 간의 차이분석

품질문화가 형성된 기업은 기업성과에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 앞서 품질문화가 형성된 기업과 비품질문화가 형성된 기업으로 집단 구분이 되어야 기업성과와의 관계를 분석하는 독립변수로서 사용할 수 있을 것이다. 집단 구분 방법으로는 이미 사용한 바 있는 군집분석을 실시하였다. 군집분석의 방법으로는 계층적 군집화 방법을 사용하였으며, 유사성의 측정방법으로서 ward법과 유클리디안 거리 방법을 사용하였다.

계층적 군집분석의 결과로 집단 1에는 58개 기업이, 집단 2에는 48개 기업이 구성되었다. 그리고 품질문화 형성 요인과 이들 집단들 간의 차이분석을 실시하였다. 차이분석의 결과는 다음<표 15>와 같다.

분석의 결과, 이들 집단들과 품질문화 형성 요인 간에는 유의수준 0.01에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 집단 1과 품질문화 형성 요인 간의 차이분석에서는 평균값이 0.7188이며, 집단 2와 품질문화 형

성 요인 간의 차이분석에서는 평균값이 -0.8686이었다. 이처럼 집단 1에서 품질문화 형성 요인의 값이 집단 2보다 높게 나타났다. 따라서 집단 1의 경우 품질문화 집단으로 명명하였고, 집단2의 경우 비품질문화 집단으로 명명하였다.

<표 15> 품질문화에 대한 차이분석

요인	품질문화 집단 (N=58)	비품질문화집단 (N=48)	F값	유의수준
품질문화 형성	0.7188 <sup>1</sup> (0.599) <sup>2</sup>	-0.8686 (0.624)	177.343	0.000***

주) \*\*\* : P < 0.01    1 : 평균값, 2 : 표준편차

품질문화 집단과 기업성과 간의 차이, 비품질문화 집단과 기업 성과 간의 차이를 분석하기 위해 차이분석을 실시하였다. 그 결과는 다음의 <표 16>에 나타나 있다.

분석의 결과 기업성과 항목 중에서 제조소요시간 감소만이 품질문화 집단과 비품질문화 집단간에 유의수준 0.05에서 유의적인 차이를 보이고 있으며, 나머지 기업성과 항목들은 품질문화 집단과 비품질문화 집단간에 유의수준 0.01에서 유의적인 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

그리고 기업성과 항목들에서 품질문화와 비품질문화 집단간의 평균값들은 모두 품질문화 집단이 비품질 문화 집단들보다 모두 높은 값을 가지고 있는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과 품질문화가 형성되지 못한 기업들 보다는 품질문화가 형성된 기업들에서 기업성과가 더 높다는 결과를 가져왔다. 그리고 불량수준의 감소와 순이익의 증가는 크게 기대하지 않았으나 결과는 매우 바람직하게 도출되었다. 이러한 결과는

품질경영을 실시하는 기업들이 품질문화 형성에 진지한 관심을 가져야 함을 시사하고 있다. 그러므로 ISO 9001 품질경영 시스템을 실시하고 있거나 도입하려는 기업들은 품질문화 요인들이 무엇인지를 파악하고 기업에 적용하려는 노력을 기울이는 것이 바람직할 것이다.

<표 16> 품질문화 집단 및 비품질문화 집단과 기업성과 간의 차이분석

기업성과	품질문화 집단	비품질문화 집단	F값	유의수준
불량수준 감소	3.79 <sup>1</sup> (0.81) <sup>2</sup>	3.29 (0.87)	9.353	0.003***
제작업 감소	3.71 (0.83)	3.17 (0.78)	11.606	0.001***
보증비용 감소	3.71 (0.74)	3.10 (0.75)	16.963	0.000***
고객불만 감소	3.88 (0.73)	3.19 (0.81)	20.775	0.000***
기업경쟁력강화	3.86 (0.68)	3.17 (0.78)	23.773	0.000***
생산성 증가	3.78 (0.77)	3.19 (0.77)	14.882	0.000***
제조소요시간감소	3.69 (0.79)	3.13 (0.76)	13.680	0.032**
순이익 증가	3.50 (0.84)	3.13 (0.93)	4.699	0.000***
원가감소	3.53 (0.95)	2.79 (0.84)	17.455	0.000***

주) \*\*\* : P < 0.01, \*\* : P < 0.05, 1 : 평균값, 2 : 표준편차

#### 4.4 연구결과의 시사점

이러한 인식하에 본 연구 결과의 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형 및 기업문화 유형의

차이는 ISO 품질경영시스템이 기업 내에 정착하는 정도에 차이를 가져온다는 점을 실증적으로 입증하였다. 특히 변혁적 리더십과 혁신적 문화를 가진 기업들에서 품질경영시스템을 잘 받아들이고 발전시킨다는 점이다. 그러므로 ISO 품질경영시스템을 도입하고자 할 때에는 기업자체에서 또는 시스템을 구축하는 컨설턴트들은 해당 기업의 리더십 유형이나 기업문화 유형을 먼저 파악하는 것이 필요하다고 할 수 있다. 리더십 유형이나 기업문화 유형이란 고정불변이 아니므로 바람직한 기업문화를 창조하기 위한 전략적 선택을 할 수 있을 것이다. 그리고 비록 거래적 리더십 및 안정지향적 문화라 하더라도 ISO 9001 품질경영시스템을 도입함에 있어 최고 경영자가 의도적으로 지속적인 관심을 나타내도록 한다면 조직내에 정착하는 데 크게 기여하게 될 것이다.

둘째, 품질경영을 한다는 것은 궁극적으로 품질문화를 창조하는 것이라고 할 수 있다. 리더십 및 기업문화의 유형들과 ISO 품질경영시스템이 상호작용하여 품질문화를 형성할 수도 있고, 품질문화를 형성하지 못할 수도 있다는 점을 연구 결과는 보여준다. 그러므로 기업들이 품질문화에 대해 좀 더 많은 관심을 갖고, 품질문화를 형성해 나가고자 노력할 때 품질경영이 자연스럽게 기업속에 체화 될 것이며, ISO 품질경영시스템이 기업성장에 실질적으로 기여하게 될 것이다.

## 5. 결 론

한국의 기업들이 ISO 9001 품질경영시스템을 국가적 차원에서 도입한 시기는 조금

늦었지만 인증을 취득한 기업들의 수가 약 3만개에 달하고 있어 양적으로는 기대한 목표에 도달하고 있는 것으로 보인다. 또한 품질경영시스템을 시작으로 환경경영시스템(ISO 14001)을 비롯하여 국제표준에 적극적으로 대처하는 것은 세계화 시대에 바람직한 정책적 선택이라 할 수 있다.

지금까지 품질경영시스템(또는 TQM 시스템)과 관련한 대부분의 연구들에서는 인증을 취득한 기업들의 성과에 초점을 맞추어 연구를 진행하여 왔다. 이것은 마치 질병에 대한 증상에만 관심을 갖는 것이라고 할 수 있다. 대중요법에만 관심을 갖고 질병의 근본 원인을 다스리지 못하면 불행한 결과를 가져오는 것처럼, ISO 9001:2000 시스템 인증을 취득한 기업(공공행정 및 서비스 산업을 포함하여)들에서 품질경영시스템이 기업 내에 정착하게 하는 원인이 무엇인가에 연구의 초점을 집중하였다. 이러한 원인 분석은 품질경영시스템을 실질적으로 운영하는 기업과 형식적으로 운영하는 기업들의 차이가 무엇인지를 파악하는 데 도움이 될 것이다.

ISO 품질경영시스템이라는 하나의 패키지가 된 시스템이 기업의 리더십과 기업문화와 상호작용을 할 때, 서로 지원을 하기도 하고, 서로 방해할 하기도 한다. 그러므로 그러한 리더십의 유형과 기업문화 유형이 무엇인지를 본 연구를 통하여 규명하고자 하였다.

본 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형과 기업문화 유형에 대한 군집분석을 통하여 두 개의 집단 즉, 변혁적 리더십 및 혁신지향적 문화 집단(TLIC)과 거래적 리더십 및 안정지향적 문화 집단(TLSC)으로 구분하였다. 이러한 집

단들과 ISO 품질경영시스템 간의 차이를 검증하기 위하여 일원분산분석을 사용하였다. 이러한 연구 결과를 통하여 리더십 및 기업문화 유형에 따라 ISO 9001:2000 시스템이 기업 내에 정착하는 정도에는 차이가 있을 것이라는 가설 1은 채택되었다. 따라서 변혁적 리더십 및 혁신지향적 문화를 가진 기업들이 거래적 리더십 및 안정지향적 문화를 가진 기업들보다 ISO 품질경영시스템이 기업 내에 정착하는 데 있어서 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, ISO 품질경영시스템의 정착정도가 품질문화 형성에 미치는 영향에 대하여 다중회귀분석을 통하여 분석한 결과 4개의 품질경영시스템 구성요소 가운데 특히 경영책임과 측정·분석 및 개선이 유의적으로 나타났다.

마지막으로 품질문화와 기업성과 간의 연구에서 품질문화가 형성된 기업들이 비품질문화인 기업들에 비하여 기업성과가 높았다. 그리고 기업성과를 측정하는 항목으로서 9개(불량수준 감소, 재작업 감소, 보증비용 감소, 고객불만 감소, 기업경쟁력 강화, 생산성 증가, 제조 소요시간 감소, 순이익 증가, 원가 감소) 항목 모두에서 기업성과가 있다고 긍정적으로 조사되었다. 이러한 결과는 품질문화의 형성이 매우 중요한 과제임을 부각시키고 있다. 그리고 품질문화 형성이라는 과제를 고려할 때, 리더십과 기업문화라는 토양에 ISO 품질경영시스템을 심고 물주고 가꾸어나가야 품질문화라는 꽃이 피어날 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 몇 가지의 한계점을 지니고 있다.

첫째, 리더십과 기업문화와 관련하여서는 품질경영 시스템과 상호 작용하는 것으로서

기업의 내부 환경 즉 리더십과 기업문화에 국한하여 연구를 진행했다는 점이다.

둘째, 연구의 대상을 기계, 전기, 전자, 화학, 섬유, 식품 등 제조업에 국한하여 연구를 진행했다는 점이다. 현재 한국에서는 산업분야로서 건설, 그리고 공공행정, 교육행정, 서비스, 금융 등에서 ISO 9001 품질경영 시스템 인증을 취득했으며, 또 일부는 준비를 하는 등 깊은 관심을 보이고 있다.

셋째, 보통 기업에서 ISO 9001:2000을 인증 받는 단계는 도입, 정착, 성숙의 단계를 거치게 되는데 본 연구에서는 이러한 시간적인 진행단계를 고려하지 못했다는 것이다. 따라서 시간이 흐름에 따라 성숙의 단계로 접어들고 기업성과를 향상시키게 되는데 이점을 고려하지 못했다. 향후 경로분석을 통한 연구의 과제로서 남겨둔다.

## 참고문헌

- [1] 김영수(2003), 「리더십과 기업문화 유형이 TQM에 의한 품질문화 형성에 미치는 영향」, 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- [2] 노부호, 박영수(1999), “한국제조기업의 품질경영 관행과 기업성과에 관한 연구”, 「경영학연구」, 28권, 3호, pp. 659-676.
- [3] 백종현, 서창적, 임채운(1997), “한국기업의 생산기술과 품질경영, 고객만족 및 경영성과와의 관계”, 「한국생산관리학회지」, 8권, 2호, pp. 121.
- [4] 이주호(1996), 조직의 문화유형, 리더십 유형 및 행동성과에 관한 실증연구, 계명대학교 대학원 박사학위논문.

- [5] 홍성근, 류문찬(1998), "국내 제조업체의 ISO 9001:2000 인증취득 효과분석-크로스비의 품질경영 성숙 단계의 관점에서", 「품질경영학회지」, 26권, 2호, p. 15.
- [6] Adam, E. E., Jr(1994). "Alternative quality improvement practices and organization performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 12, pp. 27-47.
- [7] Backer, S. W., Golomski, W. A. J., and Lory, D. C.(1994), "TQM and Organization of the Firm: Theoretical and Empirical Perspectives", *Quality Journal*, 1, 2, 18-24(1994).
- [8] Barker, R., and Ward, P.(1999), "Creating and sustaining a quality culture", *Quality World*, May, PP. 20-23.
- [9] Bass, B. M., and Stogdill, R. M.(1990), *Handbook of Leadership*, New York: Free Press, p. 588.
- [10] Bowen, P. W.(1996), "The Need for Quality Cultures", *Training for Quality*, 4, 2, pp. 14-18.
- [11] Collard. R. and Sivyver, G.(1990), *Total Quality, Personnel management, Factsheet*, 29, May, pp. 232-239.
- [12] Ellis, B.(1993), *Total Quality Management and Training Context, Aspects of Educational and Training Technology*, 26, p. 31.
- [13] Flynn, B. B., Schroeder, R., Sakakibara, S. A.(1994), "Framework for Quality Management Research and An Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, Vol. 13, No. 2, pp.339-366.
- [14] Fox, R.(1991), *Making Quality Happen : Six Steps to Total Quality Management*, Sydney: McGraw-Hill.
- [15] Hill, S. & Wilkinson, A.(1995), "In Search of TQM", *Employee Relation*, Vol 17, No. 3, pp. 8-25.
- [16] Quinn, R. E. and McGrath M. R.(1985), "The Transformation of Organizational Culture-A Competing Value Approach, In Peter J. Frost et al., *Organizational Culture*", Beverly Hills, CA: Sage.
- [17] Saraph, J. V. and Sebastian, R. J.(1993), "Developing a quality culture", *Quality Progress*, September, pp. 73-78.
- [18] Tamimi, N. and Gershon, M.(1995), "A tool for assessing industry TQM practice pursuing the Deming philosophy", *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, pp. 27-32.