

조직의 변화관리를 위한 품질경영시스템의
적용에 관한 연구
- A Study on the QMS for Change
Management of an Organization -

박노국 *

Park Roh Gook

유영관 **

Yoo Young Kwan

안관영 ***

Ahn Kwan Young

Abstract

Business organizations are trying in various ways to survive and grow up in the rapidly changing environment. A lot of organizations have introduced management innovation skills and attempted to change, but most of them have failed to realize their aims. The reason is that the members of the organization including the chief executive officers did not understand the paradigm of the change management of an organization, and gave weight to the partial efficiency instead of the change management of the organization. In this study, guidelines and principles are suggested to apply the quality management system to the change management of business organizations.

Keywords: change management, ISO 9000, quality management system, management innovation

† 이 논문은 상지대학교 교내 연구비 지원에 의한 것임

* 상지대학교 시스템경영공학과

** 한라대학교 경영학과

*** 상지대학교 경영학과

2006년 9월 접수; 2006년 10월 수정본 접수; 2006년 10월 게재확정

1. 서 론

우리나라는 1960년대 경제개발을 본격적으로 시작한 이후 수차례의 정치경제적인 위기를 극복하고 지금까지 꾸준한 성장을 거듭하여 왔다. 이러한 성장배경 중 하나는 우리나라 기업들의 변화하는 경영환경에서 살아남고 성장하기 위한 노력 이었다고 할 수 있다. 그리고 국제화, 세계화 속에서 기업들의 이러한 환경적응 노력이 이제는 기업경영은 조직을 사회 전체적이고 조화로운 삶의 질 향상 관점에서 어떻게 경영할 것 인가를 고민하고 조직에 적용 가능한 최적 해를 찾는 끊임없는 과정이라고 할 업들만의 몫이 아닌 국가 전체적인 몫이 되었으며, 이것은 조직경영이 기업이라는 형태의 조직에서 정부를 포함한 모든 형태의 조직으로 확대되었음을 의미한다. 수 있다. 또한 조직은 체계적 활동을 통해 사회적 목적과 조화된 조직의 존재가치를 확보하고 사회에 기여함으로써 생존하고 성장할 수 있는 것이다.

현재 경영의 패러다임은 ‘어떻게 조직을 지배하고 관리할 것인가’에서 ‘조직의 변화를 어떻게 관리할 것인가’로 변하고 있다. 그러나 대부분의 우리나라의 조직들은 여전히 새로운 경영 패러다임을 근거로 조직을 경영하려는 노력보다 과거의 경영 패러다임 하에서 경영혁신기법을 도입하는데 자원을 낭비하고 있다. 이것은 1960년대부터 거의 30년이 넘게 정부가 기획하고 기업(조직)이 실행하는 국가 성장위주의 정책을 그 원인의 한가지로 볼 수 있다. 고속성장에서 기업(조직)들의 역할은 경영의 동태적 과정인 기획, 실행 및 평가에서 실행을 위주로 하였다. 이로 인해 기업(조직) 내에서 기획 및 평가기능이 약화되었고, 이러한 실행위주의 조직경영 관행은 경영환경을 조직에 반영하여 성장하는 동태적인 경영의 순환 사이클을 끊어지게 하였다.

1990년을 전후하여 기업들은 생존을 위해 무차별적으로 경영혁신기법을 도입하게 되었다. 그러나 조직경영 전체의 상호관계를 감안하지 않은 경영혁신기법의 도입은 대부분 실패하게 되었다. 대다수의 기업에서 경영의 동태적인 과정이 제대로 가동되지 않았으며, 경영패러다임의 변화를 감지할 정도로 경영환경을 보는 시야가 넓지 못하였다. 그리고 이러한 현상이 지금까지 이어져 오고 있으며, 국가전체의 경쟁력 향상을 가로막고 있다.

한편 국제표준화기구(ISO)에서는 기존의 품질보증체제 인증조직에 대하여 2003년까지 품질경영시스템으로의 전환을 요구하였으며, 2004년부터 품질보증시스템이라는 용어는 사용되지 않고 있다. 그런데 품질보증시스템 인증조직 들은 ISO 9000 품질보증시스템 도입과 이의 준수로 어느 정도 조직의 경쟁력을 강화하고 업무능률을 향상 시키고는 있지만, 전술한 바와 같은 요인으로 인해 변화된 경영패러다임에 입각하여 기업경영과 통합된 품질보증시스템을 보유하고 있지 않은 것이 현실이다.

국제표준화기구(ISO)에서 품질보증체제를 품질경영시스템으로 전환한 이유 중 하나는 규격을 도입한 조직들의 실질적인 경영성과 향상을 위한 것이며, 이는 조직의 경영

관행을 변화관리가 가능한 품질경영시스템으로 통합하여야 가능하다. 이를 위하여 본 연구에서는 국제표준인 ISO 9000:2000 품질경영시스템 패밀리를 중심으로 하여, 사회 패러다임 변화와 ISO 9000:2000 패밀리를 논리적으로 분석하여 변화된 경영패러다임을 명확히 하고, 이를 바탕으로 품질보증체제를 품질경영시스템으로 전환하려는 조직 및 품질경영시스템을 새로이 도입하려는 조직에게 품질경영시스템 구축 및 이행에 관한 가이드라인을 제시하며, 자체평가를 통해 조직의 품질경영시스템을 강화하여 조직의 경영성과와 경쟁력 향상에 도움을 주고자한다.

본 논문은 다음과 같이 구성되었다. 서론에 이어 제2절에서는 우리나라 조직들의 변화노력과 경영패러다임변화 및 조직경영에 관련된 국제규격의 제정 등을 살펴보고, ISO 9000:2000 품질경영시스템 패밀리의 전반적 의도가 조직경영의 획일화가 아닌 '조직의 변화관리'라는 경영패러다임을 조직에 반영하도록 하는데 있음을 고찰하였다. 제3절에서는 조직의 변화를 관리하기 위해 "ISO 9004:2000 품질경영시스템 - 성과지침"에 나타난 자체평가 방법의 적용과 그 결과를 이용하여 품질경영시스템 강화단계를 설정하는 지침적인 원칙들을 기술한 후 결론부분으로 이어진다.

2. 경영패러다임의 변화와 국제표준

2.1 경영패러다임의 변화

패러다임이란 세계관과 생활양식, 신념, 가치체계 등을 포함하는 개념으로 패러다임이 바뀌면 어떤 체계가 가지고 있는 세계관과 사용하는 언어의 의미, 가치체계 등이 모두 바뀌게 된다. 그리고 패러다임의 변화는 기존의 패러다임과 새로운 패러다임 또는 다수의 패러다임이 서로 경쟁을 하면서 설득이나 다수의 지지에 의해 우열이 결정되고 열등한 패러다임은 자연스럽게 퇴조하게 된다.

경영이란 다양하게 정의 될 수 있다. 예를 들어, '경영자가 조직체의 목적을 설정하고, 그 목적을 달성하기 위하여 전략을 결정하며, 그 전략을 효율적으로 집행하기 위하여 관리/운영하는 동태적인 과정'[11] 또는, '조직을 지휘하고 관리하는 조정 활동' 등으로 정의된다. 조직이 포함되어 있는 사회는 그 조직에 어떤 특정 요구를 하게 되고 조직은 이러한 요구들을 경영환경이라고 표현한다. 조직에 가해지는 사회적 요구사항들은 포괄적인 사회 패러다임의 변화에 따라 당연히 달라진다. 즉, 경영환경이 변해 간다는 것이다. 그리고 조직은 조직의 생존과 성장배경이 되는 사회의 요구변화를 인식하고 그 변화에 적응하여야 한다.

그러나 이러한 적응은 사회 패러다임 변화에 따른 근본적인 경영패러다임 변화를 수반하여야 한다. 즉, 변화된 경영의 의미를 명확히 이해하고 새로운 경영관을 정립하여 사회의 목적에 조직의 목적이 일치되도록 기획하고 행동하여야 한다는 것이다. 경

영패러다임의 변화라는 것은 “경영의 5대요소: 경영의 목적, 경영의 주체, 경영의 대상(객체), 경영의 내용, 경영의 과정”[11]를 정의하는 의미가 달라지는 것을 말하며 이렇게 되면 경영을 정의하는 용어는 같을지라도 그 의미는 전혀 다른 것이 된다.

산업사회 이후 인간 사회는 급변하고 있다. 산업사회 전반을 지배했던 기존 패러다임 요소들의 의미가 모두 바뀌었고 그에 따라 새로운 경영패러다임이 창출되었다. 산업사회를 이끌었던 “어떻게 조직을 지배하고 관리할 것인가”라는 경영패러다임은 20세기 후반 들어 “조직의 변화를 어떻게 관리할 것인가”라는 경영패러다임으로 바뀌게 되었다. 이러한 경영패러다임의 변화는 국제규격인 ISO 9004:2000 서론의 일반사항에도 다음과 같이 언급되어 있다.

“품질경영시스템의 도입은 조직의 전략적 의사결정으로 이루어져야 한다. 품질경영시스템의 설계 및 실행은 조직의 변화하는 요구, 특수한 목표, 제공되는 제품, 운용되는 프로세스, 그리고 및 조직의 규모 및 구조에 영향을 받는다. 이 규격은 품질경영 8대 원칙을 기반으로 한다. 그러나 품질경영시스템 구조의 획일화 또는 문서화의 획일화는 이 규격의 의도가 아니다.

조직의 목적은 경쟁우위를 달성하고 이것을 효과적 및 효율적인 방식으로 고객 및 기타 이해관계자(종업원, 공급자, 소유자, 사회)의 요구 및 기대를 파악하고 충족시키는 것이며, 전반적인 조직의 성과 및 능력을 달성하고, 유지하며 개선하는 것이다.“

우리나라 경제는 과거 40여 년간 고도성장을 이루어 내었으며, 그 과정에서 기업(조직)들은 다양한 경영혁신기법들을 도입하여 왔다. 경영혁신 운동의 주제와 적용범위는 매우 다양하였으며, 한 조직에 여러 주제 또는 범위의 경영혁신 운동이 동시 다발적으로 추진되기도 했다.

다음의 <표 1>은 ‘국내 100대 기업 경영혁신기법 도입현황’을 정리하고 있다.

<표 2> 100대기업 경영혁신기법 도입현황(1997년 3월4일 매일경제신문)

	91-92년	93-94년	95년-96년	97년	향후 5년 내
시기별경향	경영환경 악화 타개를 위해 사무효율화 및 공장효율화의 적극적 추진기	BPR열풍 시작, 업무효율화에서 경쟁력 강화로 변화 모색기	BPR열풍 지속, 공장혁신의 급격한 퇴조기, 차세대 혁신 기법에 대한 모색 활발	경영환경 악화로 인한 원가절감, 의식혁신 부활, 전략적 제휴 및 학습조직 부상	정보혁명 시대 불확실한 미래에 생존을 위한 변신 선호
선호기법	- 사무혁신 - TQM - 재무성과 개선 - 비전 수립	- 비전 수립 - 고객만족 경영 - 사무혁신 - BM & BPR - 신인사 제도	- 비전 수립 - 고객만족 경영 - BM & BPR - 신인사 제도 - 리스트럭처링	- 재무성과 개선 - 신인사 제도 - BPR - 전략적 제휴 - 학습조직	- CALS - 전략적 제휴 - 물류혁신 - 학습조직 - 고객만족 경영 - ERP/CRM

이 표를 보면 기업(조직)들이 시기별로 각기 다른 경영혁신기법들을 사용했음을 알 수 있다. 경영혁신이란 “기업경영의 목적을 달성하기 위하여 기존 업무를 새로운 생각(idea)이나 방법(method)으로 다시 계획하고 실행하고 평가하는 것을 말하며, 경영혁신의 목적은 제품이나 서비스, 생산공정 기술, 관리 시스템, 조직 구성원 등을 획기적으로 변화시키는 계획이나 프로그램 등을 의도적으로 실행함으로써 기업경영을 본질적으로 변화시키는 것”이라 할 수 있다[10].

우리나라 기업(조직)들의 경영혁신 노력은 일면 성공한 것처럼 보이기도 하고, 다른 면으로 보면 조직이 처한 위기국면에서 벗어나지 못하고 있는 것으로도 보인다. 따라서 기업(조직)들이 진정한 성공의 모습을 갖출 수 있기 위해서는 기본에 충실한 경영을 해야 하고 그에 꼭 필요한 경영혁신 운동을 지속적으로 추진하여야 할 것이다[20]. 앞의 <표 1>과 Bain & Company사에서 15개국의 여러 기업을 대상으로 5년 동안 경영혁신기법의 사용현황을 조사한 결과[6]에서 보면 품질경영(TQM)은 피터 드러커[15]가 말한 일시적으로 유행하는 경영혁신의 한 유형처럼 보인다. 이를 보면 품질경영(TQM)에 대한 관심은 우리나라 에서는 1992년 이후 그리고 세계적으로는 1995년 이후 급속히 떨어지고 전략계획, 사명 및 비전 설정, 벤치마킹, 고객만족도 측정 등이 상대적으로 널리 활용되고 있는 것으로 조사 되었다.

현재까지도 품질경영과 경영혁신을 언급하는 각종 매체들에서는 품질경영과 경영혁신에 대해 다양한 관점의 논의들이 진행되고 있다. 그 관점 중 하나는 품질경영은 BPR의 프로세스 혁신과 달리 점진적 개선을 추구한다[7]는 것과, 여러 경영혁신 기법들 중 평가중심의 경영혁신 기법에 속한다[11]는 것으로 품질경영의 품질 관점을 제한하여 보는 시각이며, 또 다른 관점은 1993년 Cohen과 Brand가 내린 “품질경영은 조직의 경쟁력을 높이기 위해 업무의 모든 국면에서(Total) 고객의 기대를 충족시키고도 남도록(Quality) 조직의 역량을 유지하고 관리하는 것(Management)이다”[6]라는 것으로 품질의 관점을 조직 전체적으로 보는 것이다. 본 연구는 품질의 관점을 조직 전체적으로 보는 후자의 논의를 따르고 있다. 조직 전체의 경영품질 관점에서 품질경영시스템과 경영패러다임 변화를 고찰한다.

다음은 ISO 9004 서문, 일반사항의 내용 중 일부이다.

품질경영 원칙의 적용은 직접적인 이익의 제공뿐 아니라 비용 및 위험성 관리에 중요한 기여를 한다. 이익, 비용 및 위험성 관리는 조직, 조직의 고객 및 기타 이해 관계자에게 중요한 고려사항이다. 조직의 전반적 성과에 대한 이러한 고려사항은 다음 사항에 영향을 끼칠 수 있다.

- 고객 로열티(customer loyalty)
- 반복적인 거래 및 소개
- 수익 및 시장점유율과 같은 운영 결과
- 시장기회에 대한 유연성 및 신속 대응

- 효과적이고 효율적인 자원의 사용에 따른 비용 및 사이클 타임
- 원하는 결과를 최고로 성취할 수 있는 프로세스 정렬
- 개선된 조직역량을 통한 경쟁우위
- 지속적인 개선에 대한 참여뿐 아니라, 조직의 목적과 목표에 대한 직원의 이해 및 동기부여
- 조직의 성과, 제품 라이프사이클 및 평판이 재정적 및 사회이익으로 실증된 조직의 효과성 및 효율성에 대한 기타 이해관계자들의 신뢰.
- 시장 변화에 대한 공동대응의 유연성 및 신속성뿐 아니라 비용 및 자원의 최적화에 의한 조직과 공급자 모두의 가치를 창조하는 능력.

여기에서 확인 할 수 있는 것은 국제규격인 ISO 9000 품질경영시스템 패밀리는 결코 품질 관점을 제한하여보는 “조직지배 및 통제”라는 경영패러다임의 연장선상에 있지 않다는 것이다. 이 규격은 조직을 성공적으로 이끌고 운영하기 위한 “조직의 변화관리”라는 새로운 경영패러다임을 조직에 적용하기 위해 품질경영 원칙에 따른 품질경영시스템 적용을 권고하고 있는 것이다.

2.2 ISO 9000 국제표준

2.2.1 국제표준화기구(ISO)

국제표준화활동은 국제표준화기구(ISO, International Organization for Standardization)와 ITU(International Telecommunication Union)에서 이루어지며 ISO는 국제표준(International Standard: IS)을, ITU는 권고(Recommendation)를 제정한다. ISO(국제표준화 기구)는 1946년 10월 런던회의에서 25개국의 국가표준단체 대표들이 발의하여, 1947년에 설립되었다. 전기 분야를 제외한 모든 분야의 표준화를 추진하는 비정부 국제기구로 스위스 제네바에 본부를 두고 있으며, 우리나라는 1963년 가입했다.

ISO에 의해 지금까지 약 13,000여 종의 국제표준이 제정되었지만 2002년 현재 조직경영과 관련된 국제표준은 품질경영시스템과 환경경영시스템 두 종류이다. ISO 9000 Family는 TC(Technical Committee)176에서, ISO 14000 Family는 TC207에서 제·개정을 관리한다.

ISO 경영시스템 인증업무는 제3자인 인증기관에서 수행하고 유효기간이 있는 소정의 인증서가 발급된다. 즉, 어떠한 이유에서건 인증을 필요로 하는 조직은 ISO 경영시스템 관련규격에 따라 조직이 스스로 경영시스템을 구축, 이행하고, 심사를 신청하며, 인증기관은 인증을 신청한 조직에 대해 국제규격과의 적합성(문서심사)과 유효성(현장심사) 평가를 통해 해당 경영시스템이 조직 내에 가동되고 있음을 인증하는 제도이다.

ISO 9000 품질보증시스템은 제2차 세계대전 중 미국 군수제품의 품질저하 경험을 토대로 군수제품의 품질을 개선하고자 1959년 미국방성이 ‘MIL-Q-9858’ 규격을 제정한

것을 그 기원으로 한다. 1980년에 ISO/TC 176(품질경영 및 품질보증에 관한 기술위원회)이 설립되었고, TC 176에서는 BS 5750, ANSI/ASQC Z1.15 및 CSA-Z299 규격을 기초로 1987년에 품질보증에 관한 최초의 국제규격인 ISO 9000시리즈를 제정하였으며, 1994년 7월에는 보다 규격을 명확히 하여 1차 개정판을 발행하였다.

ISO 14000 환경경영시스템은 개발과 발전으로 파괴되는 지구환경을 보호하면서 산업발전을 추구하자는 국제적 이슈를 효과적으로 달성하는 데는 각 국가의 법에 의한 제재보다는 기업의 자발적 참여를 유도하는 것이 효율적이라는 인식 하에 전 세계 기업이 공통적으로 조직에 적용할 수 있는 환경에 대한 국제표준화를 “지속 가능한 개발을 위한 산업계 회의(BCSD)”에서 1991년 6월 ISO/IEC에 정식으로 요청함으로써 개발되게 되었다. 1993년 1월에 ISO 14000 규격 제정을 위한 기술위원회(TC 207)가 창설되었다.

2.2.2 ISO 경영시스템 표준의 의의

어떤 국제규격이 제정된 이면에는 국제적으로 그 규격을 표준화할 필요성이 존재하기 때문이다. 그리고 해당 국제규격의 제정은 국제표준화기구(ISO) 설립목적인 ‘제품 및 서비스의 국제 교환용이’, ‘지적, 과학적, 기술적 및 경제적 활동 분야의 국제적 협력 도모’ 및 ‘국제적 표준화와 관련 활동 촉진’과 부합된다. 이러한 관점은 우리에게 경영시스템과 관련된 두 개의 국제규격 제정의 역사에서 세계적인 경영환경의 변화와 새로운 경영패러다임의 대두를 알게 해준다.

국제표준화기구(ISO)가 조직경영과 관련된 국제표준을 제정하게 된 동기는 조직경영과 관련된 국제표준을 제정하여 조직들에게 이 표준을 채택하게 함으로써 사회, 경제적인 요구를 수용할 수 있는 능력을 지속적으로 확보하도록 유도하기 위해서이다. 다시 말해, 제정된 두 개의 조직경영관련 국제규격의 목표는 기업(조직)경영을 활성화하고 조직의 생존과 지속적 성장을 지원하는데 있으므로, 이들 규격들은 제정 당시, 조직에 가해지는 사회적 요구사항을 기준으로 작성 되었다는 것이다.

이러한 이유로 규격제정 시기를 중심으로 국제적인 경영환경 변화와 이에 따른 경영패러다임의 변화를 파악할 수 있다. 첫 번째 경영환경의 변화는 품질을 정의하는 주체가 공급자에서 수요자로 변경(권력의 이동)되었으며, 이로 인해 경영패러다임이 생산자 중심에서 소비자(고객) 중심으로 바뀌었다는 것이다. 공급이 수요를 초과하게 되어 생산량을 우선하는 기업들이 몰락하는 변혁기가 도래함에 따라 조직경영을 생산자(공급자) 중심에서 수요자(고객) 중심으로 변환하여야 할 필요성이 대두되었으며, 이에 따라 1987년 ISO 9000 품질보증시스템 패밀리가 탄생하게 된 것이다. 두 번째 경영환경의 변화는 정보와 지식의 전달속도와 양이 폭발적으로 증가됨에 따라 사회 구성원들 간의 조화(調和)된 “삶의 질” 향상을 추구하는 방향으로 급속히 변화 하였다. 이러한 패러다임의 변화 결과 1996년 하나뿐인 지구환경을 파괴하는 조직경영은 더 이상 용납될 수 없으며, 지구상에 존재하는 하나의 개체로서 조직은 개발과 환경보전을 조

화시켜야 한다는 ISO 14000 환경경영시스템 패밀리가 제정되었다.

3. 품질경영시스템과 변화관리

3.1 품질경영시스템 도입의 문제점

경영혁신 관점에서 보면 ISO 9000 품질경영시스템도 조직을 변혁시키려는 혁신기법 중 하나에 불과할 지도 모른다.

그리고 대부분의 조직이 ISO 9000 품질경영시스템 인증을 경영혁신의 방법론으로 인식하고 있는 것 또한 사실이다.

그러나 대부분의 경영혁신 운동이 성과가 미미하거나 실패하였다는 결론을 상기하면, 최소한 ISO 9000 품질경영시스템은 제3자 심사에 의한 인증취득 실적으로 보면 도입에 성공한 조직이 많다고 할 수 있다.

ISO 9000 품질경영시스템은 이해관계자 요구사항을 수용하여 조직의 능력을 향상시키기 위한 경영의 변화관리 도구로서 인식되어야 한다.

그러나 다음 <표 2>에서 확인 할 수 있는 바와 같이 우리나라 인증획득 조직들은 ISO 9000 품질경영시스템 도입과 인증획득의 효과를 국부적인 개선사항으로 설명하고 있다[13].

이러한 결과는 ISO 9000 품질경영시스템 인증취득이 조직의 변화를 관리하기 위한 것임을 인지하고 있지 못하고 있으며, 그 결과 품질경영시스템 도입 시 조직 전체의 최적화가 아닌 부분 최적화에 치중한 결과로 볼 수 있다.

위와 같은 결론은 ISO 9000 인증취득 동기에 관한 다음 <표 3>과 같은 설문결과를 보면 이해된다[13].

위와 같은 결과를 초래하는 근본원인은 변화된 사회패러다임에 따라 조직을 경영해야 한다는 사실을 이해하지 못하고 과거의 경영패러다임에 따라 조직생활을 하고 있기 때문이다.

따라서 이제 '조직지배 및 통제'라는 과거의 경영패러다임을 버리고, 조직경영은 조직의 생존과 성장을 위해 '조직의 변화를 관리해야 한다.'라는 경영패러다임으로 전환되어야 한다.

그리고 조직의 ISO 9000 품질경영시스템을 "조직이 고객 및 기타 이해관계자 요구사항을 수용하여 그들을 만족시키는 조직의 능력을 향상시키기 위한 조직경영의 변화관리" 도구로 인식하여야 한다.

<표 2> ISO 9000 인증획득의 효과[13]

No.	내 용
1	품질에 대한 고객의 신뢰감이 커지는 효과가 있다.
2	국외 거래가 쉬워지게 되어 수출증대, 매출이 증가한다.
3	고객에 의한 제품 입회검사 횟수가 줄어든다.
4	모든 업무의 문서화 및 책임과 권한, 업무범위가 명확해진다.
5	사내에 독재자, 불법주의자가 사라지게 된다.
6	업무처리 방법 및 절차가 명확해 진다.
7	문서관리가 확실해져 관리 미스로 인한 불량발생이 적어진다.
8	작업표준의 준수로 능률이 오르고 품질이 향상된다.
9	내부품질 감사를 통해 체질을 지속적으로 개선하면 체계가 잡힌다.
10	검사 및 시험장비의 교정검사 철저히 불량발생이 줄어든다.

<표 3> ISO 9000 인증취득 추진동기 및 필요성[13]

인증취득 동기	빈도수	비율(%)
고객의 인증획득 요구	10	40
기업 경쟁력 강화	16	64
기업 및 제품의 인지도 향상	15	60
품질시스템 구축 필요	12	48
경영시스템의 개선	11	44
품질개선 및 향상	14	56
최고경영자의 의지	12	48

ISO 9001 품질경영시스템-요구사항은 서문에서 “조직의 품질경영시스템 도입은 전략적 의사결정을 바탕으로 해야 한다.”라고 말하고 있다. 이것은 품질경영시스템 구축 및 이행의 핵심이 “최고경영자 리더십”, “구성원 전원참여”, “조직의 실행역량”, “변화거부의 극복” 및 “중장기 계획수립과 체계적 이행” 등 이라는 것을 말해주고 있는 것이다. 이러한 사항들은 조직의 변화관리를 위한 핵심사항들로 경영전략 및 경영혁신과 관련된 많은 문헌에서 강조되고 있는 사항들이다. 그러나 안타깝게도 현재의 패러다임 혼재상태에서 ISO 9000 품질경영시스템이 ‘조직경영의 변화관리 도구’라는 것을 인식하지 못하고 있는 것이 현실이다.

결론적으로 대부분의 문제점은 품질경영시스템을 ‘조직의 전략적인 변화관리 도구’로 인식하지 못하고 ‘인증취득 목적’으로 접근한 데서 찾을 수 있다. 물론 이것은 ‘조직의 변화관리’라는 경영패러다임을 이해하고 있지 않기 때문이다. 따라서 조직은 조직의 변화를 효과적으로 관리하기 위해 조직 전체적인 관점에서 다음과 같이 품질경영의 원칙들을 조직에 적합하게 계획하고 이행하여야 할 것이다.

- 고객중심의 조직 존재가치 및 비전에 대한 합의 및 의사소통
- 조직 존재가치 유지와 비전달성을 위한 최고경영자의 리더십
- 최고경영자의 리더십 발현에 의한 구성원 전원 참여
- 프로세스 상호관계를 관리하기 위한 조직의 역량
- 경영에 대한 시스템적 접근과 변화거부의 극복 방안
- 조직의 총체적 성과에 대한 지속적 개선과 그 접근방법
- 품질경영시스템 강화를 위한 중장기 계획수립과 이행
- 데이터에 근거한 의사결정의 사실적 접근과 그 방법
- 고객중심을 위한 공급자 및 파트너에 대한 품질정책
- 동기부여를 위해 품질경영시스템 이행성과를 평가하고 보상

3.2 변화관리의 목적

동아일보는 2002년 5월 17일자 기사에서 우리나라의 시가총액 상위 30개 기업 인사 담당자 및 팀장급 이상 임원들을 대상으로 10개항을 설문 조사한 결과를 발표하였다. 그 결과 '현재 기업이 가장 요구하는 인재요건'은 "문제의식과 창의적 사고"로 나타났으며 '향후 비즈니스에서 어떤 능력이 가장 중요한가'에는 "유연성 및 변화적응력"이라고 대답한 비율이 제일 높았다. 이것을 요약해보면 "문제의식을 갖고 창의적인 사고를 하면서 변화에 유연하게 대처할 수 있는 인물"을 조직들이 원하고 있는 셈이다. 이는 조직들이 기존 비즈니스 관행으로는 새로운 부가가치 창출에 한계가 있다는 것을 느끼고 있다는 것을 단적으로 보여 주고, 조직유연성 확보에 의한 "조직의 변화관리"라는 경영패러다임을 수용하는 과정에 있음을 나타낸다.

변화를 위해 조직은 항상 유연한 "전략적 준비태세"를 유지하고 있어야 한다. "전략적 준비태세"란 고객의 요구 변화, 이해관계자의 요구 변화, 즉 경영환경 변화를 적극적으로 수용하여 조직의 목적에 적합한 프로세스를 설계하고, 이 프로세스 목표를 효과적으로 달성하기 위하여, 그리고 그 프로세스를 효과적이고 효율적으로 통제하기 위하여, 설계된 프로세스에 따라 조직의 메커니즘(구조)을 적절히 변화시킬 수 있는 능력을 확보 및 유지하고 있는 것을 말한다. 이것은 조직의 변화관리가 일회성 변화가 아닌 연속적 변화를 위한 "전략적 준비태세 유지"를 목적으로 하여야 한다는 것을 말한다.

품질경영시스템의 가치는 전 직원에게 가시적으로 인식되는 '경영시스템'이 있는데 있다.

국제규격으로써 조직의 "전략적 준비태세 유지"에 필수적인 것이다. 그러나 품질경영시스템이 제대로 그러한 역할을 할 수 있으려면 인증취득용 품질경영시스템이어서는 안될 것이다.

3.3 품질경영시스템 자체평가

자체평가는 “ISO 9004 부속서 A(참고) 자체평가에 대한 지침”에 제시되어 있다. 이 부속서는 품질경영시스템의 성숙도와 조직의 효과성 및 효율성을 판단하거나 의견을 결정하는 평가로서 자체평가를 수행하기 위한 지침을 제공하기 위한 목적으로 작성되었다. 그러나 자체평가 수행은 조심스럽게 고려하여야 한다.

그 이유는 일반적으로 자체평가가 조직 자체적으로 수행되므로 자체평가는 최고경영자 및 조직전체의 품질경영시스템에 대한 “이론적 배경의 이해”와 “실행을 통한 경험지식”을 바탕으로 하여야 하기 때문이다.

자체평가의 의도는 개선을 시키기 위하여 조직의 제한된 자원을 어디에 투입할 것인가에 관한 정보를 사실에 기초하여 찾아내기 위한 것이다.

따라서 품질경영시스템에 대한 “이론적 배경의 이해”와 “실행을 통한 경험지식”을 바탕으로 하지 않은 자체평가는 품질경영시스템 개선에 잘못된 정보를 제공하게 되고 그 결과 조직의 제한된 자원을 잘못 사용하는 결과를 초래할 수 있다.

품질경영시스템 기준에 대한 조직의 자체평가 모델은 잘 알려진 대로 미국의 “멜콤 볼드리지 품질경영상”, 일본의 “데밍상”, 그리고 우리나라의 “생산성 대상” 등을 들 수 있다. 조직은 이러한 품질경영 수상 모델을 활용하여 조직의 품질경영시스템을 평가함으로써 개선정보를 찾아내고 개선 우선순위를 결정할 수 있다.

그러나 이러한 품질경영 수상 모델을 사용하여 조직의 품질경영시스템을 평가하고 개선정보를 찾아내기 위해서는 품질경영시스템에 대해 전문적인 “이론적 배경”과 “경험지식”이 필요하다. 따라서 국제규격은 조직의 품질경영시스템 성숙도의 상대적 정도를 결정하기 위해 비교적 간단하고 사용하기 쉬운 접근방법을 제공할 필요가 있는 것이다.

개선을 위한 주요 부문을 파악하기 위한 ‘부속서 A’에 기술된 자체평가 접근방법의 구체적인 특징은 다음과 같다.

- 품질경영시스템 전체 또는 특정부분 또는 어떠한 특정프로세스에 적용할 수 있다.
- 조직 전체에 또는 부분에 적용할 수 있다.
- 내부자원을 활용해서 신속히 완성할 수 있다.
- 최고경영자가 지원하는 조직내의 평가조직이나 한 개인에 의해서 완료할 수 있다.
- 보다 포괄적인 품질경영시스템의 자체평가 프로세스의 입력을 형성할 수 있다.
- 개선을 위한 기회의 우선순위를 파악하고 촉진할 수 있다.
- 세계적 성과 수준으로 품질경영시스템의 성숙을 촉진할 수 있다.

ISO 9004 부속서 A의 자체평가 접근방법은 조직의 품질경영시스템 성숙도를 5단계로 평가하기 위해 ISO 9004의 각 주요 조항에 대한 전형적인 질문의 형태로 지침을 제공하고 있다. 다만 자체평가에 대한 이 접근방법은 현존하는 품질경영 수상모델이나

품질경영시스템 내부 심사를 대신하는 것이 아니라는 것을 명확히 하고 있다.

ISO 9004 자체평가 방법론에서 사용된 성과 성숙 단계는 다음 <표 4>와 같다. 이 자체평가 지침은 ISO 9004의 4. 항부터 8. 항까지 제시된 항목에 기초하여 조직의 성숙도를 평가하기 위한 쉬운 접근방법이다.

조직은 ISO 9004의 각 항목을 기반으로 조직의 수준에 적절하도록 다음 <표 5>와 같이 평가를 위한 일련의 질문을 개발하여야 한다.

ISO 9004에 제시된 자체평가는 조직의 품질경영시스템 성숙단계에 따라 융통성 있게 사용할 수 있다.

품질경영시스템의 전체 또는 일부에 걸쳐 자체평가를 수행 한 후, 개선을 도모할 수 있는 것이다.

그러나 규격에 제시된 자체평가가 조직 내에서 얼마나 효과적으로 활용될 것인지는 오로지 조직의 탁월한 성취에 관심을 갖고 있는 최고경영자 및 조직원의 품질경영시스템에 대해 전문적인 '이론적 배경'과 '경험지식'을 바탕으로 한 상상력과 독창력에 달려 있다.

<표 4> 자체평가의 성과 성숙 단계

단계	성과단계	지침
1	정형화된 접근방법 없음	뚜렷한 체계적인 접근 증거가 없음. 빈약한 결과 또는 예측 불가능한 결과.
2	대응적인 접근 방법	문제점 또는 시정에 기초한 체계적 접근; 개선결과에 관한 최소한의 자료만이 이용가능.
3	안정적이고 정예화된 시스템 접근 방법	체계적 프로세스에 기초한 접근 방법, 체계적 개선의 초기단계; 목표달성에 관한 데이터가 이용 가능하고 개선경향이 나타남.
4	지속적인 개선 강조	개선 프로세스가 시행되고 있음; 좋은 결과와 지속되는 개선의 경향
5	최고 수준의 성과	강력하게 통합된 개선 과정; 벤치마킹에 의해 최고수준의 결과

<표 5> 자체평가를 위한 질문 예시

No.	ISO 9004 항목	질 문
1	4.1 경영시스템 및 프로세스	경영자는 성과개선을 얻어내는 프로세스의 효과적이고 효율적인 관리를 달성하기 위하여 프로세스 접근 방법을 어떻게 적용하는가?
2	4.2 문서화	조직 프로세스의 효과적이고 효율적인 운영을 지원하기 위해 어떠한 문서와 기록이 사용되는가?
3	5. 경영책임 5.1 일반적인 지침	최고경영자는 그의 리더십, 실행 의지 및 참여사항을 어떻게 실증하는가?
4	5.2 이해관계자의 요구 및 기대	a) 조직은 고객의 요구 및 기대를 정기적으로 어떻게 파악하는가? b) 조직은 인식, 업무 만족, 능력과 지식의 개발을 위한 인원의 요구를 어떻게 파악하는가? c) 조직은 공급자와의 협력관계를 수립할 때 잠재적인 이익을 어떻게 고려하는가? d) 조직은 목표를 수립함에 도출될 수 있는 이해관계자의 요구 및 기대를 어떻게 파악하는가? e) 조직은 법적 및 규제 요구사항이 고려되었음을 어떻게 보장하는가?

자체평가의 결과를 바탕으로 어떠한 조치를 취해야 할지를 결정하는 데에는 여러 가지 방법이 있을 수 있다.

ISO 9004는 그 방법의 한 가지로 자체평가의 출력을 확고한 품질경영시스템으로부터 얻을 수 있는 잠재적인 중요한 이점과 함께 고려할 것을 권고하고 있다.

이것은 조직으로 하여금 조직의 보다 중요한 요구를 고려하여 조직에게 최선의 이점을 가능한 한 제공할 수 있도록 개선계획을 파악하고 개시할 수 있도록 한다.

그리고 이 접근방법의 활용을 촉진하기 위해 잠재적 이점에 대한 예시를 다음 <표 6>과 같이 제시하고 있다.

<표 6> 자체평가에 대한 ISO 9004의 잠재적 이점

No.	ISO 9004 항목	질문
1	4.1 경영시스템 및 프로세스	지속적으로 성과를 개선하는 조직을 이끌고 운영하기 위한 체계적이고 가시적인 방법을 제공
2	4.2 문서화	품질경영시스템의 효과성과 효율성의 증거를 지원하고 정보를 제공
3	5. 경영책임 5.1 일반적인 지침	최고경영자의 연속적이고 가시적인 참여를 보장
4	5.2 이해관계자의 요구 및 기대	품질경영시스템이 효과적이고 효율적인 시스템을 얻기 위해, 모든 이해관계자의 요구 및 기대사항을 균형 있게 고려됨을 보장

4. 결론

20세기 후반 우리나라는 자본이 삶의 주요 원천이었던 후기산업사회의 고속성장에 따라 짧은 기간 동안 급속한 경제성장을 이루었다. 지난 세기의 급속한 성장이 우리 노력에 의한 것임은 두말할 나위가 없다. 그러나 그 배경에는 자본주의사회의 사회 및 경영패러다임과 일본을 모방한 대기업 중심의 수출을 통한 양적 팽창 즉, 자본집중화 전략이 맞아 떨어졌기 때문이라는 것 또한 부인할 수 없다. 그러나 21세기는 삶의 원천으로 자본보다 정보와 지식이 더 중요한 위치를 차지하고 있다. 아직도 세계 최고의 제품품질 경쟁력을 가지고 있는 일본이 1990년 이후 지나간 경제 침체에서 헤어나지 못하고 있는 이유는 국가적으로 1980년대까지의 자기 성공에 도취해 세계적인 패러다임 변화를 수용하지 못한 결과로 볼 수 있다.

개개인의 세계관과 가치관은 많이 변하여 새로운 사회패러다임으로 전환되었다고 볼 수 있으나 조직경영은 아직도 과거 패러다임 관성에 의해 경영되고 있다. 현재 우리나라는 패러다임 혼재상태에 처해 있으며 이로 인해 정치, 사회, 경제적인 혼란이 가중되고 있다. 그 것은 패러다임 혼재상태가 변화를 촉진시키기도 하고 그 변화 노력을 무력화시키기도 하기 때문이다.

지금 우리는 우리를 추격해오고 있는 저가전략의 중국과 세계 최고의 제품들로 차별화 전략을 취하고 있는 일본 양쪽에 끼어 있는 넷 크래커 상황에 처해 있다. 이러한 상황을 극복하고 새로운 패러다임으로 전환하기 위하여 결론적으로 다음과 같은 몇 가지 제안을 하고자 한다.

첫째, 최고경영자 및 조직 구성원이 변화된 사회패러다임을 이해하고 조직을 올바르게 경영한다는 것이 조직의 존재가치를 유지하는 것임을 명심하여야 한다. 그리고 이를 바탕으로 조직의 존재가치를 유지하기 위해 조직의 변화를 관리하여야 한다. 조직의

이윤은 조직의 존재가치가 유지되는 동안 자연스럽게 확보되고 지속될 것이다.

둘째, 조직의 변화관리는 무차별적인 경영혁신기법 도입으로는 곤란하다. 진정한 경영혁신은 조직의 변화를 위해 포괄적이고 입체적으로 진행되어야 한다. 그리고 기존의 경영혁신 기법들은 대부분 이러한 포괄적이고 입체적인 접근을 전제로 개발되었다. 그러나 경영혁신을 시도하는 조직이 해당 경영혁신기법을 정확히 이해하지 못하는 경우가 많으며 포괄적이고 입체적인 접근이 가능한 경영시스템을 보유하고 있는 경우도 많지 않다. 이러한 상태에서의 무차별적인 경영혁신기법 도입은 실패할 가능성이 높으며, 그 결과 조직내부의 인원은 변화를 거부하거나 다른 조직원의 변화 노력을 냉소적으로 바라보게 된다. 그리고 이러한 조직원의 존재는 조직의 변화 노력을 좌절시키는 악순환에 빠지게 한다.

셋째, ISO 9000 품질경영시스템 패밀리의 제정 및 ISO 9001 요구사항이 궁극적으로 조직의 경쟁력을 강화하기 위한 것임을 이해하고 품질경영의 원칙을 기반으로 조직의 품질경영시스템을 구축하여 조직의 변화를 관리할 수 있도록 하여야 하며 그 품질경영시스템을 지속적으로 개선하여야 한다.

넷째, 품질경영시스템을 지속적으로 강화하기 위해 조직은 조직의 품질경영시스템을 우수 품질경영시스템 모델 또는 ISO 9004 품질경영시스템 성과지침을 기준으로 자체 평가 하여야 한다. 이 자체평가는 조직의 지식과 경험을 바탕으로 객관적으로 하여야 하며, 품질경영시스템에 대한 조직 지식의 이론적 배경과 경험적 지식을 축적하기 위한 해결방법을 도출해 낼 수 있어야 한다.

5. 참 고 문 헌

- [1] KS A/ISO 9000:2001 품질경영시스템 - 기본사항 및 용어
- [2] KS A/ISO 9001:2001 품질경영시스템 - 요구사항
- [3] KS A/ISO 9004:2001 품질경영시스템 - 성과개선 지침
- [4] 노부호, 박영수, “한국 제조기업의 품질경영 관행과 기업성공에 대한 연구”, 경영학연구, 제28권 제3호, 1999.
- [5] 동아일보, “30대기업 인사담당자 설문”, 2002년 5월 17일자.
- [6] 박영택, 노재현, “품질경영과 경영혁신 : 異腹인가 同腹인가?”, www.qicenter.com, 2000.
- [7] 송경근, 프로세스 이노베이션, 21세기북스 1994.
- [8] 송문익, 품질경영-그 성공과 추진 전략, 청문각, 1998.
- [9] 이순룡, 품질경영론, 법문사, 1998.
- [10] 이원흠, “진정한 성공을 위하여”, 주간경제 657호, 2002. 1.
- [11] 조동성, 21세기 전략경영, 아이비에스, 1997.
- [12] 조동성, 신철호, 14가지 경영혁신 기법의 통합모델, 아이비에스, 1997.
- [13] 조상주, “품질경영 도입효과에 관한 연구”, 1999.

- [14] 존 코터, 변화관리, 21세기북스, 2000.
- [15] 피터 드러커, 21세기 지식경영, 한경BP, 1999.
- [16] 한국능률협회, I/T의 시대가 오고 있다, 1993.
- [17] 한국생산성본부, 한국제조업의 경영실태 분석, 1999.
- [18] 한국생산성본부, 생산성 국제비교, 2001. 12.
- [19] 한국생산성본부, 인적자원 관리와 개발 벤치마킹 연구, 1999.
- [20] 한정민, “한국기업, 10년을 돌아본다(I): 경영혁신운동의 과거와 미래”, 주간경제 654호, 2001. 12.

저 자 소 개

박 노 국 : 인하대학교 산업공학과를 졸업하고, 동 대학교에서 산업공학 석사, 박사학위를 취득하였다. 현재 상지대학교 시스템경영공학과 교수로 재직하고 있으며, 창업보육센터 센터장, 산학연 컨소시엄 센터 센터장과 강원중소기업종합지원센터 이사, (주)건강사랑 21 대표이사, (주)엔젠 이사를 맡고 있으며, 관심 분야는 품질경영, 창조성공학, 가치공학 분야이다.

유 영 관 : 인하대학교 산업공학과 졸업하고, 한국과학기술원(KAIST)에서 산업공학 석사 및 박사학위를 취득하였다. 전 관동대학교 산업공학과 교수를 역임하였으며 현재 한라대학교 경영학과 교수로 재직중이다. 관심분야는 설비관리, 품질경영, 경영혁신 등이다.

안 관 영 : 청주대학교 경영학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원에서 경영학석사를, 그리고 인하대학교 대학원에서 경영학 박사를 취득하였다. 현재 상지대학교 경영학과 교수로 재직하고 있으며, 인사 조직이 주 전공이다. 이를 바탕으로 서비스 품질, 안전경영 등에 대한 행위론적 접근에 많은 관심을 갖고 연구 및 논문을 발표 중이다.

저 자 주 소

박 노 국 : 강원도 원주시 우산동 660번지 상지대학교 산업공학과

유 영 관 : 강원도 원주시 흥업면 흥업리 산66번지 경영정보학과

안 관 영 : 강원도 원주시 우산동 660번지 상지대학교 경영학과