

수도권 소재 공사기관의 경영품질활동과 경영성과에 관한 연구

정영배[†] · 박형근

인천대학교 산업경영공학과

A Study on the Activities of Management Quality and Management Performance of Public and Private Organizations in the Metropolitan area

Young-Bae Chung[†] · Hyung-Geun Park

Dept. of Industrial and Management, University of Incheon

Key Words : Malcolm Baldrige National Quality Award, Management Quality, Management Performance

Abstract

This study is to divide seven subject organs in the metropolitan area by the Malcolm Baldrige's basis which is global standard of management quality to grip the each activities of management quality, to conduct a survey of the management quality of each organ or persons in charge of similar works. Generally, those surveyed show to recognize on the management quality and to apply to real work.

Those surveyed show to be able to improve positively quality and service level in case of applying to work of management quality, and to be positive reaction on the contribution about management performance. This study indicates the predominant view which the researcher have to establish the its vision clearly and to promote in a lump success factors of management quality, and the chief executive have to take a firm faith for it. This study also suggest that recognizing positively about its vision and strategy about present condition of management quality activities is one of the implements which not only judge but also establish a good system of an organization. And there has a significant difference between Public and Private Organizations that those evaluate management quality conducts better management performance. However management quality activities shows to mostly agree to be influencing positively to management performance.

1. 서 론

불량률을 최소화한 식스 시그마 운동에서처럼 오늘날의 많은 기업들은 치열한 경쟁 환경에서의 경쟁우위를 확보하기 위해 품질경영을 실시하고 있다(Juran, 1989; Powel, 1995; Tunalv, 1992). 또한 품질의 개념도 기존의 단순한 제품품질 수준에서 고객만족 내지 고객가치의 창출을 목표로 하는 리더십 품질, 전략 품질,

프로세스 품질 등으로 확대되어 왔으며, 최근에는 기업 전체의 품질이라고 할 수 있는 '경영품질(Management Quality)'이라는 수준으로 논의되고 있다.

오늘날 무한경쟁의 시장 환경에서 기업의 경영 전략 메커니즘은 가격에서 품질로 확대되고 있다. 전통적인 가격 경쟁에서의 주요 목표는 같은 제품과 서비스를 얼마나 저렴하게 소비자에게 공급할 수 있는가의 문제였지만, 품질 경쟁에서는 제품과 서비스에 대해 고객의 다양한 욕구와 향상된 기대수준을 충족시키도록 노력함으로써, 제품의 품질 자체도 하나의 전략의 목표라고

[†] 교신저자 ybchung@incheon.ac.kr

인식한다. 제품의 품질이 향상되면 판매가 증가하여 시장 점유율이 상승하게 되는데, 가격의 하락과는 달리, 제품의 품질 자체가 하나의 진입장벽으로 브랜드 구축을 할 수 있다는 점에서 품질 경쟁력 확보는 강력한 경쟁 우위의 수단이 될 수 있다.

경영품질이란 기존의 품질관리(QC: Quality Control)나 품질경영(QM: Quality Management)보다 진일보한 개념으로, '경영의 품질수준'이라는 포괄적인 의미를 갖는다(이동규, 1999; 홍승표, 2007). 이러한 경영품질의 개념은 총체적 품질경영(Total Quality Management, 이하 TQM) 또는 QDM(Quality Driven Management)의 사상이나 미국의 산업경쟁력 확보의 초석이 되었던 MB상(MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award, 이하 MBNQA)에서 추구하고 있는 개념과 일맥상통하는 개념이다(홍성기, 2009). 국내에서 경영품질을 도입하여 성공한 대표적인 사례로 삼성전자를 꼽을 수 있는데, 삼성전자는 품질 중심의 경영을 선포하고 이를 위한 3대 혁신 축으로 Product Innovation, Process Innovation, Personnel Innovation(또는 Mind Innovation)을 든 것이 특징이다.

경영품질의 개념은 기업뿐만 아니라, 학교 및 지방자치단체 등의 서비스 기관에까지 확대되고 있으며, 최근 이러한 다양한 기관에 포괄적으로 적용될 수 있는 평가 모형이 주요 이슈가 되고 있다.

본 연구에서는 공·사 기관의 경영품질에 대한 현황을 조사하고, 또한 경영품질 평가모형인 MB 모형을 사용하여 국내 공·사 기관의 경영품질활동과 경영성과의 관계에 대한 각 기관 관계자들의 인식을 조사·분석하였다. 이를 통해서 경영품질의 실시 현황을 확인하고, 각 기관별로 경영품을 확산하는데 있어서의 예상효과 및 문제점, 그리고 경영품질활동의 효과를 파악하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 경영품질의 개념 및 확산

2.1.1 경영품질의 개념

경영품질은 전반적인 경영활동의 품질이라고 할 수 있다. 경영품질의 개념을 정의하기 전에 먼저 품질에 대한 개념 정의부터 할 필요성이 있다. 과거의 품질관리 개념에서의 품질은 검사의 대상이 되는 개념으로 제조현장에서 상품의 성능·내구성 등 질(Quality)을 지

칭하였으며, 현대에 와서는 상품뿐만 아니라 서비스에 까지 개념이 확대 되었다. 오늘날에는 품질의 개념이 제품이나 서비스의 영역을 넘어 상당히 폭넓게 쓰이고 있다.

따라서 이러한 품질의 정의가 명확하게 내려지지 않아 사업성과에 대한 품질의 영향을 정확하게 평가하기 어렵기 때문에 품질에 대한 명확한 정의가 필요하다(최은경, 1995; Reeves and Bednar, 1994). 품질에 대한 정의는 가치(Feigenbaum, 1983), 요구조건에의 일치(Crosby, 1979), 용도에의 적합성(Juran, 1989), 고객 기대의 충족 또는 초과(Parasuraman, et al. 1989), 고객 기쁨(Peters, 1989) 등으로 다양하다. 그러나 오늘날 가장 주목을 받고 있는 품질에 대한 정의는 생산부문뿐만 아니라 전략, 마케팅, 회계 등 기업의 모든 부문이 참여하는 소위 '총체적 품질경영(TQM)'의 개념으로 발전되어 왔다. 따라서 TQM은 광범위한 개념이며, 체계적이고도 종합적인 접근법이 필요한 경영방식으로서 오늘날 기업경영의 모든 부문으로 확산되었다.

TQM은 품질경영(QM)을 총체적으로 접근(Total Approach)한다는 개념과 TQ(Total Quality) 또는 Big Q. (Big Quality)의 경영이란 뜻을 동시에 지닌다(장준순과 정규석, 1995). 전자의 의미는 우수한 품질의 제품이나 서비스를 생산하기 위해서는 생산 현장뿐만 아니라 전략, 기술, 마케팅, 제조, 구매 등 기업의 모든 부문이 참여하여 총체적으로 노력하여야 한다는 것을 의미한다. 후자는 전통적인 산출물(제품이나 서비스)의 품질은 물론, 이를 달성하기 위한 업무(프로세스) 및 투입 자원의 질까지도 관리한다는 의미를 지니며 나아가서는 협의의 품질 뿐만 아니라 원가나 납기와 같은 경쟁요소도 포함하는 종합가치로서의 품질을 관리한다는 의미를 지닌다. 기업 업무의 모든 면에서는 각각 그 품질이 존재하면 모든 것의 품질을 관리한다는 TQM이 추구하는 품질의 개념은 결국 경영의 품질수준이라는 포괄적 의미를 지니는 경영품질(Management Quality)이다(홍승표, 2007).

경영품질은 지속적인 개성을 이념적 토대로 하여 조직의 경쟁기준을 변화시키려는 것이며, 고객의 기대에 부응하기 위한 모든 활동을 수행하기 위해 조직의 모든 분야에서 모든 노력을 이용하는 통합된 접근방법(Flynn, et al. 1995a; Zairi, 1993)이다. 또한 경쟁 우위를 성취하고 유지하기 위한 접근방법으로서 세계수준생산을 위한 통합된 접근방법의 주요 요소이기도 하다(Flynn et al. 1995b). 그리고 경영품질은 최고경영자의 리더십 아래

품질을 최우선과제로 하고 고객만족을 통한 기업의 장기적인 성공은 물론 기업과 사회 전체의 이익에 기여하기 위해 경영활동 전반에 걸쳐 모든 구성원의 참여와 총체적 수단을 활용하는 전략적 경영방식이다(김기영 외 4인, 1999).

2.1.2 경영품질의 확산

경영품질의 발전과정은 다양한 연구자들에 의해 설명되고 있으나, 전사적 품질관리(Total Quality Control, 이하 TQC)의 창시자인 Feigenbaum(1956)과 Tuckman(1994)의 연구가 집중적인 관심을 받고 있다. TQM의 발전과정에 대해 Feigenbaum은 미국 산업에서의 품질관리 활동은 20년 주기로 발전해왔다고 분석한 바 있다. Feigenbaum (1956)에 의해 최초로 소개된 전사적 품질관리(TQC) 개념(5단계)은 단순한 기술적, 공학적 품질통계에서 벗어나 기업의 조직행동적 차원에서 전사적 참여에 의한 품질관리를 추구하는 개념이다. 기존의 품질관리가 주로 제품과 서비스에 대한 관리였다면, 전사적 품질관리는 조직 및 업무의 관리에도 중점을 두어 구성원 모두가 품질 향상을 위해 노력하는 통합적인 프로세스이다.

기존의 품질관리에서는 제조현장에서 제품의 품질을 유지하고 향상시키는 데 관점을 두어 왔다. 그러나 이에 비하여 TQC에서는, 제품에 집약되고 있는 각 분야의 업무 전반에 걸쳐 질을 높여 제조 현장의 철저한 품질관리뿐만 아니라, 영업·기획·개발·총무·경리 등, 모든 부문에 걸쳐 업무수행의 질을 높이려는 전사적(全社的) 관리방식이다. 이러한 TQC는 제조업뿐만 아니라 건설·금융·유통·용역 등의 업계에도 보급되었으며, 특히 미국은 그 개념을 확대하여 TQM(총체적 품질경영)으로 적극 수용, 정착시키고 있다.

총체적 품질경영(total quality management : TQM)은 최고경영자의 리더십 아래 품질을 최우선 과제로 하고 고객만족을 통한 기업의 성공을 목적으로 경영활동 전반에 걸쳐 모든 구성원의 참여와 총체적 수단을 활용하는 전략적 경영방식으로서, 1980년대 중반 미국에서 국가 경쟁력 위기 타개책의 일환으로 태동한 것이다(이동규, 1999).

이외에도 품질관리 기법으로 6 SIGMA가 있는데, 이는 QC(품질관리), TQC(전사적 품질관리), TQM(총체적 품질경영) 등 전통적인 품질관리 기법과는 큰 차이가 있다. 과거 품질관리 기법이 대량생산 시대에 부합하는 공장 중심의 운동이었다면 6시그마는 정보화 사회

에 적합한 21세기형 전방위 경영혁신 운동으로 요약할 수 있다.

우선 불량에 대한 개념부터 다르다는 점을 들 수 있다. 전통적 품질관리 운동의 목표는 고객에게 인도되는 최종 생산품의 불량률을 줄이는 것이었다. 즉 고객에게 판매되는 제품에 대해서만 불량률을 통제하기 때문에, 실제 제조 공정에서 나오는 불량률을 간과하게 되어 품질 실패비용에 대해서는 접근하지 못하는 한계가 있다. 반면 6시그마는 회사 내 전 부문에서 오류가 발생할 수 있는 시스템, 그 자체를 대상으로 하기 때문에 불량이 일어날 수 있는 원인을 근본적으로 제거할 수 있다.

1990년대 이후에는 품질경영의 목표가 고객에게 가치를 전달하는 것으로 맞추어 졌으며, 이를 위해 프로세스의 재설계, 중간관리자 리더십, 고객-공급자-경쟁자 통합 등의 테마가 등장하기에 이르렀다. 이러한 추세는 오늘날에도 이어져 대다수의 일류 기업에서 품질경영의 목표는 '고객가치'의 창출이 되었다. 이를 위한 기업의 품질경영 전략으로는 기업 내 품질문화(Quality Culture)의 전파 및 공유와 함께 품질통합(Quality Integration) 및 전사적인 프로세스 혁신을 통한 초우량기업 프로세스(Business Process Excellence)의 달성 등이 중점적으로 논의 되고 있으며 이는 경영품질로 확립되고 있다. 따라서 오늘날의 기업이 성공하기 위해서는 단순한 관리 차원이 아닌 비즈니스 프로세스의 재구축을 통한 기업경영 자체의 품질수준, 즉 경영품질(Management Quality)을 향상시켜야 한다(이동규, 1996).

경영품질의 위력은 삼성그룹의 사례에서 명확하게 확인할 수 있다. 삼성그룹이 1980년대 후반부터 10년에 걸친 지속적인 신 경영과 경영혁신에 노력을 기울인 성과가 1997년 IMF를 맞으면서 그 진가를 발휘하여 국내 타 그룹이나 기업들이 어려움에 봉착하는 와중에서도 오히려 월등하게 높은 경영성과를 거두는데 기여한 것이다. 결국 경영의 품질이야말로 경영성과를 좌우하고 회사와 고객의 중업원을 동시에 만족시킬 수 있는 강력한 대안인 것이다(홍성기, 2009). 이 외에도 많은 기업들이 기업의 경영성과 향상을 위해 경영품질 도입에 박차를 가하고 있다.

2.1.3 최근 연구 동향 - 품질경영과 경영성과와의 관계 중심

최근에는 품질경영과 경영성과와의 관계 중심으로 많은 연구가 추진되어왔다. 국내 연구들을 중심으로 살펴보면, 유용상(2003)은 품질경영 수준이 높을수록 임직

원들의 직무만족, 고객지향성, 경영성과가 높아지며, 직무만족이 높을수록 고객지향성이 높아진다는 연구결과를 발표하였다. 또한 김재룡(2004)의 연구에서는 기업이 품질경쟁력을 달성하기 위해서는 그 기업이 도입한 품질경영혁신기법의 성공요인을 명확히 이해하고 이를 높은 수준으로 이행할 때 기업의 성과개선이 더 크다는 것이 드러났다. 그렇지만 기업이 실질적인 품질경쟁력을 갖추기 위해서는 몇 개의 품질경영혁신기법을 도입하여 사용하느냐가 중요한 것이 아니라 각 기업의 시장 상황, 업종의 특성, 제품의 성격, 내부 종업원들의 학습 능력 등을 고려하여 혁신 기법을 도입하고 이를 높은 수준으로 운영하는 것이 중요한 것으로 나타났다.

주우정(2006)의 연구에서도 품질경영 활동이 경영혁신의 수단으로 경영성과에 매우 중요한 영향을 미칠 수 있으며, 이러한 혁신활동을 보다 효과적으로 추진하기 위해서는 기업의 환경이나 형편을 판단하여 적절하게 결정하는 것이 바람직하다는 것이 드러났다. 한편 홍승표(2007)의 연구에서는 경영혁신 모델을 전사적으로 도입 및 활용하고 지속적으로 추진하는 것이 경영품질 수준 향상에 효과적이라는 것이 밝혀졌다. 또한 경영품질과 같은 혁신업무는 추진에 적합한 인력을 재배치하고 평가보상시스템에 의한 추진력과 예산 등의 업무와 연계시키는 등 품질경영 추진조직을 정비하여 소규모 기업은 기획실이 추진하게 하고, 규모가 커지면 최고경영자를 보좌하는 별도의 조직으로 하여금 추진하게 하는 등 경영진의 의지와 비전을 확고하게 하여 지원할 필요가 있는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구에서 '품질경영'과 '경영품질'은 서로 다른 개념인 것으로 보일 수 있다. 이동규(1999: 2), 홍승표(2007: 1) 등이 지적한 바와 같이 '경영품질'은 품질경영에서 '경영 전체의 품질수준'으로 확대된 경영혁신 방향이라는 관점에서 볼 때, 경영품질은 결국 기업의 경영성과와 그 관련성이 높다는 것을 선행연구를 통해 파악할 수 있다.

2.2 MB경영품질 평가 모델

2.2.1 도입 배경 및 현황

MBNQA의 제정 목적은 미국기업의 경쟁력을 향상시키기 위한 가장 중요한 전략적 요소가 '품질'이라는 점을 전 산업에 인식시키고, 나아가 최고의 품질경영시스템을 구축하기 위한 지침을 제공함으로써 공사 모든 조직이 스스로 자기를 평가하여 개선점을 찾아 경쟁력

을 제고시킬 수 있는 틀을 제공하는 데 있다. 이전에도 수많은 경영평가 내지 경영모델에 대한 연구가 있어왔지만, MBNQA은 지금까지의 미국 경영방식을 반성하는 한편 통합적인 시스템 사고를 토대로 한 경영평가 모델이라고 할 수 있다. MBNQA의 기준은 기업경영에 있어 수상 자체를 목적으로 할 뿐만 아니라, 경영개선 및 교육의 강력한 도구로 더욱 활용되고 있다는 것이 중요한 점이다(이동규, 1999).

초기에 제조업 중심으로 활발하게 적용되었던 MB 모델은 서비스 기업은 물론 보건복지, 교육, 공공기관에서의 적용이 최근에 두드러지게 나타나고 있다. 이것은 제조업 부문의 경영시스템이 각종 국제인증제도 등을 통해 글로벌 스탠더드로 자연스럽게 공유되고 있는 것이 기인한다. 또한 경영품질 글로벌 스탠더드가 조직의 자체진단과 경쟁력 강화의 수단으로 활용되는 자율경영의 수단으로 발전한 것도 크게 작용하고 있다. 최근 들어 경영의 글로벌 스탠더드에 관심이 적었던 서비스 업종이나 공공기관의 리더십 수단으로 MB 모델이 더욱 각광을 받고 있다. 단순한 관리 차원에서 진일보하여 구성원의 창조적 발상과 혁신경영에 초점을 맞추는 경영마인드가 요구되는 부문에서 약진하고 있는 모습이다. 부여된 목표관리에 집중하는 관리형 조직에서 주인 의식과 역량관리로 가치를 창출하는 창조형 조직으로 전환하는 과정에 경영화두(Managerial Language)가 필요하기 때문이다(신완선 외 7인, 2009).

MBNQA은 정부차원에서 추진되는 국가품질상이다. MBNQA은 미국 상무부가 주관하는 것이지만 실질적인 것은 모두 NIST(국립표준기술원)에서 주관하며, 이를 뒷받침하는 조직으로서 ASQ(미국품질협회)와 MBNQA 재단이 있다. 그 외에 감독위원회와 전문 심사위원 폴로 구성된 심사위원회, 그리고 다양한 외부 협력조직이 있다. 또한 MBNQA은 1994년도까지는 일반 비즈니스 기업에게만 적용되었으나, 1995년부터는 병원, 대학 등 비영리법인에도 적용되는 기준을 발표, 영리, 비영리, 공공부문을 망라하는 범용모델로 자리 잡고 있다(이동규, 1999).

MBNQA의 평가기준은 수상업체를 선정하고 피드백 리포트를 작성하기 위한 토대가 되지만, MBNQA의 운영 자체와는 직접 관계없는 다른 중요한 역할이 있다. 그것은 기업의 성과와 실행능력을 높일 수 있도록 도와 주고, 국가 내 모든 유형의 조직들이 최고의 경영관행에 관한 정보를 공유할 수 있도록 지원해주어 국가 경쟁력을 높여주는 것이다.

<표 1> MBNQA의 도입 배경 및 과정

구분	내용
배경	<ul style="list-style-type: none"> 1980년대 미국의 경쟁력 약화를 고비용·저효율의 구조적 문제로 보고 원인을 품질과 생산성 저하로 봄.
과정	<ul style="list-style-type: none"> 1987년 레이건 대통령 당시 미국 행정부 상무장관을 지낸 말콤 드리지의 제안으로 미국 기업의 품질 경쟁력 강화를 위해 국가품질 개선법(Public Law 100-107)이 제정됨. 1988년 미국 기업의 경쟁력을 회복하기 위한 처방으로 범 정부적 차원에서 MB상(MBNQA) 도입 초기에는 제조업, 서비스업, 중소기업, 1999년부터는 비영리 조직으로 대상이 확대됨
수상기업	<ul style="list-style-type: none"> Kodak, Boeing, 3M, Motorola, Xerox, Corning 등

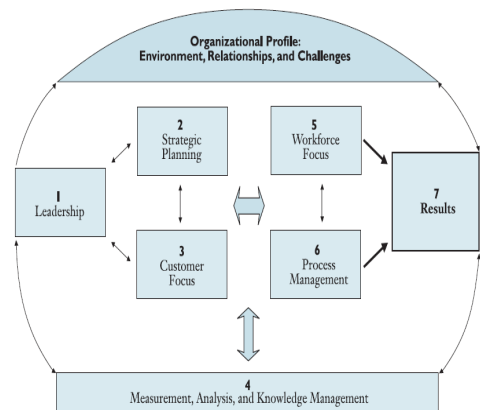
궁극적으로 MB 평가기준은 첫째, 고객에게 보다 개선된 가치를 제공해 줌으로써 시장에서 성공한다, 둘째, 기업의 전반적인 성과와 능력을 향상시킨다는 두 가지 성과중심의 목표에 초점을 맞추으로써 기업의 경쟁력 강화에 도움이 될 수 있도록 설계되어 있다. MB 모델은 사업이나 업무전개 과정에서의 시스템 구축과 운영 수준이 경영성과로 이어진다는 인과개념을 중시하는 모형이다. 총 1,000점 중에서 경영성과 범주의 가중치가 450점으로 오랜 기간 고정되어 있을 정도로 과정과 결과에 대한 균형을 추구하는 점도 주목할 만한 내용이다. 이러한 MBNQA의 평가모형과 심사기준 구성과 배점은 <표 2>과 같다.

모든 경영모델은 나름대로의 가치에 근거하여 개발된다. 제시된 모형을 추구하면 어떤 결과가 창출될 수 있는가가 중요한 문제이다. 경쟁우위를 확보할 수 있는 궁극적 목적을 공유하지 않으면 아무도 그 모형을 경영에 반영하지 않을 것이기 때문이다. MB모델은 모두 11가지 핵심가치를 추구하도록 설계되어 있다. 변화를 추구하는 리더십, 사회적 책임과 투명성, 미래 지향, 고객 중심의 탁월성, 사실에 근거한 관리, 종업원 및 협력업체 존중, 기민성, 성과 중시와 가치 창조, 조직 및 개인의 학습, 혁신 관리, 그리고 시스템 관점을 중시한다. 이러한 핵심가치는 최종적으로 위에서 제시한 7가지 평가범주를 통해 구체적으로 드러난다.

<표 2> MBNQA 심사기준의 구성내용과 배점기준

2009 ~ 2010 심사항목	배점
1. 리더십	(120)
1) 경영진의 리더십	70
2) 지배구조와 사회적 책임	50
2. 전략 기획	(85)
1) 전략의 개발	40
2) 전략의 전개	45
3. 고객과 시장 중시	(85)
1) 고객과 시장 정보	40
2) 고객관계와 고객만족	45
4. 측정, 분석 및 지식경영	(90)
1) 측정, 분석 및 조직성과의 개선	45
2) 정보, 정보기술 및 지식의 관리	45
5. 인적자원 중시	(85)
1) 인적자원 관리 체계	45
2) 인적자원 복지와 근무환경	40
6. 프로세스 관리	(85)
1) 업무시스템 설계	35
2) 업무 프로세스 관리와 개선	50
7. 경영성과	(450)
1) 제품과 서비스 성과	100
2) 고객중시 성과	70
3) 재무와 마케팅 성과	70
4) 인적자원중시 성과	70
5) 프로세스 성과	70
6) 리더십 성과	70
총 18개 항목	1,000

출처 : Baldrige National Quality Program, 2009-010 Criteria for Performance Excellence, 2008.



<그림 1> MB 모델 개념도

2.2.2 주요 선행 연구

국내에서 MB를 사용한 경영품질 연구는 기업체를 대상으로 한 연구가 대부분이다. 김지훈 외 2인(2009)은 MB 모형을 사용하여 국내저가항공사의 경영 효과성 측정모형을 연구하였다. 연구에 따르면 리더십, 전략계획, 고객과 시장중시, 측정, 분석 및, 지식관리, 인적자원 중시, 프로세스 관리, 사업성과의 7개 항목으로 구분하여 측정하였으며, 모든 항목에서 0.9이상의 높은 신뢰도를 보였다.

홍승표 외 2인(2005)은 MB 모형을 사용해서 제조업을 대상으로 기업규모에 따른 경영혁신 모델 도입이 경영품질 수준에 미치는 효과에 대해서 연구를 하였다. 연구에 따르면 기업의 규모가 클수록 경영품질이 높으며, 적극적으로 경영혁신 모델을 도입할수록 경영 품질 수준이 높으며, 기업규모와 경영혁신모델의 도입형태에 따라 경영품질수준이 달라지는 것으로 보였다. 이외에도 MB 모형을 사용하여 국내 기업의 경영 품질과 사업 성과를 실증적으로 분석한 이동규(1999) 등 다수의 연구가 있다.

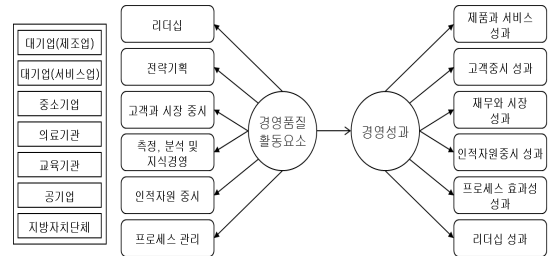
또한 유한주(2000)는 미국의 MB 국가품질상과 일본 경영품질상의 특성을 비교 분석하여 우리나라에 국가 품질상의 운영 및 심사 기준에 대한 제도적 개선 가능성을 제시하였다. 한편 박희봉과 강제상(1999)은 MB 모델을 이용하여 우리나라 지방공무원의 자체 평가에 의해서 지방자치단체 조직을 진단함으로써 기업체가 아닌 비영리 기관에서도 MB 모델의 도입가능성을 시사하였다. 이상의 선행연구들에서 확인할 수 있는 공통점은 품질경영활동이 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 이러한 품질경영 평가 모형으로써의 MB 모형의 적절성을 확인할 수 있었다. 하지만 대부분의 선행연구에서는 어느 특정한 산업을 대상으로 하거나, 동종의 기관을 대상으로 하기 때문에 다양한 산업에 적용되는 평가 모형에 대한 연구는 상대적으로 부족한 측면이 있었다. 이에 따라 본 연구에서는 2010년도 기준으로 개선된 MB 모형을 토대로 모든 산업군, 기관에서 범용적으로 적용될 수 있는 경영품질활동과 경영성과에 대해 연구하였다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 국내 각급 기관의 경영품질활동의 전반적

현황을 MBNQA의 평가 기준을 토대로 경영품질과 경영성과의 관계를 분석하고자 하는 것으로, 이에 따른 연구모형은 다음과 같이 제시할 수 있다.



〈그림 2〉 연구모형

3.2 연구가설

경영품질과 관련된 선행연구를 통해 볼 때 경영혁신을 통해 기관의 경영성과가 향상될 수 있다(김재룡, 2004; 주우정, 2006; 홍승표, 2007). 이는 경영품질활동이 경영성과에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한 MBQNA는 기관의 유형을 7개로 구분하여 평가 모델을 적용하고 있다. 이것은 각 기관의 유형에 따라 경영품질활동에 차이가 있다는 것을 전제로 하는 것이다. 그렇지만 MBQNA에서의 가중치가 국내의 기관에 공통적으로 적용가능한지에 대해서는 의문이다. 이에 따라 연구자는 다음과 같은 가설을 설정하여 이를 검증하고자 하였다.

- 가설1. 기관의 유형에 따라 경영품질활동과 경영성과가 차이가 있을 것이다.
- 가설2. 경영품질활동은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

3.2 조사대상 기관

본 연구는 경영품질의 세계적 표준인 MBNQA의 기준을 토대로 하고 있다. 이에 따라 조사대상 기관은 MBNQA의 기준에서 분류하고 있는 것과 같이 대기업(제조업), 대기업(서비스업), 중소기업, 의료기관, 교육기관, 공기업, 지방자치단체의 7개로 구분하였다. 대기업과 중소기업의 구분은 고용보험 가입자 수 300인 초과 기업을 대기업으로, 그 이하인 기업은 중소기업으로 하였다. 이와 같이 조사대상 기관을 선정 후, 각 기관의 경영품질 또는 유사 업무 담당자를 대상으로 하여

35부씩 총 245부의 설문조사를 실시하였으며, 이 중에서 불성실한 응답이 많거나 회수하지 못한 설문지를 제외한 219개의 자료를 분석에 사용하였다. 조사대상 기관의 현황은 다음과 같다.

<표 3> 조사대상 기관 현황

구분	N	%
대기업(제조)	32	14.6
대기업(서비스)	30	13.7
중소기업	32	14.6
의료기관	30	13.7
교육기관	34	15.5
공기업	28	12.8
지방자치단체	33	15.1
합계	219	100.0

3.3 조사도구

3.3.1 조사도구의 구성

본 연구의 실증적 자료를 수집하기 위한 조사도구는 두 가지로 구분된다.

첫째, 경영품질에 관한 일반적 현황, 즉 경영품질 인지수준과 현재의 실시 상황에 대한 조사는 최윤석(2997)의 연구에서 사용한 문항들을 연구자가 본 연구의 목적에 부합하도록 수정·변경하여 제작하였다.

둘째, 각 기관별 경영품질활동 실태와 경영성과에 대한 문항은 상기 <표 2>와 같이 MBNQA 심사기준에서 정하고 있는 항목으로 구성하였다. 심사기준의 전체적인 분류는 동일하지만, 세부류 상의 구체적인 항목들 중 일부는 7개 유형의 기관별로 차이가 있다. 이에 따라 본 연구를 수행하기에 앞서 각 기관별 담당자 일부를 대상으로 사전검토를 실시한 바, 구체적인 항목들에 차이가 있기는 하지만 결과적으로 그 내용은 심사기준의 범주를 포괄하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 경영품질활동의 각 문항들은 조직 유형과 관계없이 동일한 항목으로 문항을 구성하였다. 또한 MBQNQA 심사기준 중에서 경영성과는 영리기관과 비영리기관의 심사항목에 차이가 있다. 이 항목들은 기관의 유형별 특수성을 반영하고 있기 때문에 다른 기관과 일부 차이가 있지만, 결국 MBNQA 경영성과의 6개 심사기준에 포괄적으로 포함된다. 이에 따라 경영성과에 대한 세부 조사항목은 기관별 차이를 감안하여 그 내용을 구성하고, 기관별 차이에 대한 분석은 심사기준 상의 분류와

동일하게 수행하였다. 즉 경영품질활동과 경영성과에 대한 조사도구는 우선적으로 상기 <표 2>의 MBNQA 평가항목 대분류 7개로 구분하고, 각 대분류에 대한 세부적인 문항은 신완선 외 8인(2008)의 심사항목 소분류 상의 각 평가항목으로 구성하였다. 각 문항에 대한 응답은 5점 리커트 척도로 구성하여 점수가 높을수록 경영품질활동과 경영성과 수준이 높다는 것을 의미한다.

이상과 같이 구성한 조사문항은 총 334개이며, 그 세부적인 내용은 다음의 <표 4>, <표 5>, <표 6>, <표 7>과 같다.

<표 4> 경영품질의 일반현황 문항 구성

조사영역	세부내용	문항수
경영품질 인지수준	경영품질에 대한 전반적 인지수준	1
경영품질 시행상황	해당 조직의 경영품질 실시 상황	2
경영품질 적용성과	해당 조직에서의 경영품질 적용 성과	1
경영품질 성공요인	경영품질의 성공요인	1
경영품질의 문제점	경영품질활동의 문제점	1
경영품질 활동현황	비전 및 전략	4
	리더십	5
	평가 및 보상	5
합계		20

<표 5> 경영품질활동 문항 구성 내용

조사영역	세부 내용	문항수
경영진의 리더십	· 비전과 가치 설정 전개 · 윤리적 업무환경조성 · 지속가능성 창출 · 커뮤니케이션 · 조직성과 검토 및 조치 · 지배구조 시스템	17
지배구조와 사회적 책임	· 경영진 리더십 평가 · 사회적 책임 · 윤리적 행동 보장 · 사회공헌	17
전략의 개발	· 전략계획수립 프로세스 · 내외부 환경 분석 · 전략목표와 성과목표	27

조사영역	세부 내용	문항수
전략의 전개	<ul style="list-style-type: none"> 전략목표 평가활동 실행계획의 개발 전개 자원의 조달과 배분 수정계획 수립 전개 장단기 실행계획 및 변화내용 인적자원 계획 수립 실행계획 성과지표 개발 	32
고객과 시장 지식	<ul style="list-style-type: none"> 고객집단 및 세분시장 고객의 소리 청취 활용 고객의 소리 청취와 학습방법 개선 유지 	18
고객관계와 고객만족	<ul style="list-style-type: none"> 고객관계 구축 고객접촉 메커니즘 고객불만 관리 고객관계 구축 및 접근 방법 유지 고객만족도 조사 고객의 반응 추적 고객만족도 비교정보 수집 및 활용 고객만족 관리의 유지 	35
측정, 분석 조직 성과 개선	<ul style="list-style-type: none"> 정보의 선정과 측정 비교정보의 선정 활용 성과측정시스템 개선 성과분석과 활용 성과검토와 전개 성과검토 프로세스 개선 	28
정보, 정보기술, 지식 관리	<ul style="list-style-type: none"> 정보의 공유 하드· 소프트웨어 관리 정보시스템의 위기관리 정보시스템의 개선 정보품질의 보증 지식경영 	41
인적자원 관리체계	<ul style="list-style-type: none"> 인적자원의 충실화 인적자원 및 리더 개발 인적자원 헌신평가 	20
인적자원 복지와 근무환경	<ul style="list-style-type: none"> 인적자원의 잠재력과 수용능력 근무환경 	8
업무시스템 설계	<ul style="list-style-type: none"> 핵심역량 업무시스템 설계 핵심 업무프로세스 선정 업무프로세스의 요구사항 결정 요구사항 충족을 위한 업무프로세스 설계 	29
업무프로세스 관리와 개선	<ul style="list-style-type: none"> 위기관리 성과지표 프로세스 지표 생산성 손실 최소화 프로세스 개선과 학습 및 공유 	21
합계		293

<표 6> 경영성과의 문항 구성(영리조직)

조사영역	세부내용	문항수
제품과서비스 성과	<ul style="list-style-type: none"> 제품 전달 소요시간 제품(서비스) 품질 제품(서비스) 가격 	3
고객중시 성과	<ul style="list-style-type: none"> 고객만족도 전략고객 유지율 	2
재무와 마케팅 성과	<ul style="list-style-type: none"> 수익성 매출액신장률 총자산증가율 	3
인적자원 중시 성과	<ul style="list-style-type: none"> 매출액대비 교육훈련비 교육훈련 만족도 직원만족도 이직율 우수인력 확보와 유지력 	5
프로세스 성과	<ul style="list-style-type: none"> 신제품 개발과 혁신정도 종업원 생산성 품질비용 절감 능력 	3
리더십 성과	<ul style="list-style-type: none"> 경영층의 윤리경영 의지 조직의 개발과 혁신능력 규제 및 법규 준수 사회공헌활동 내부감사제도 운영 	5
합계		21

<표 7> 경영성과의 문항 구성(비영리조직)

조사영역	세부내용	문항수
제품과 서비스 성과	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 제공 수준 각 기금구성원의 다양성 민원 발생율 	3
고객중시 성과	<ul style="list-style-type: none"> 고객만족도 고객불만 감소율 	2
재무와 마케팅 성과	<ul style="list-style-type: none"> 예산의 성공적 운영 비용 절감 각종 기금 조성 	3
인적자원 중시 성과	<ul style="list-style-type: none"> 매출액 대비 교육훈련비 교육훈련에 대한 만족도 직원만족도 직원이직율 우수인력 확보와 유지력 	5
프로세스 성과	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 개선 인력 절감 관련 기관 교육 및 지원 	3
리더십 성과	<ul style="list-style-type: none"> 경영층의 윤리경영 의지 조직의 개발과 혁신능력 규제 및 법규 준수 사회공헌활동 내부감사제도 운영 	5
합계		21

3.3.2 경영품질활동과 경영성과 문항의 타당도와 신뢰도

경영품질활동과 경영성과를 조사하기 위해 구성된 문항들은 기존의 MB 평가 모형에 설정된 항목을 기준으로 하였기 때문에 그 타당도와 신뢰도는 이미 검증되었다고 할 수 있다. 그렇지만 본 연구에서는 모든 유형의 기관을 대상으로 조사를 실시하였고, 또한 경영성과에 속하는 문항은 영리기관과 비영리기관에 따라 차이가 있기 때문에 전체적으로 타당도와 신뢰도를 검증할 필요가 있다.

본 연구의 조사도구에 대한 타당도는 AMOS 프로그램을 이용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 통해 검증하였다. 확인적 요인분석은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 기존관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 그 관계가 성립하는지 여부를 실증하는데 사용되는 방법으로, 공통요인의 수가 사전에 결정되어 있다는 데에서 SPSS의 Factor Analysis를 이용하는 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 차이가 있다(김계수, 2007: 349).

또한, 탐색적 요인분석을 통해 개념신뢰도를 산출할 수 있으며, 이 신뢰도의 의미를 명확히 비교하기 위해 내적일관성 신뢰도계수인 Cronbach's α를 산출하였다.

이와 같이 검증한 타당도와 신뢰도는 다음의 <표 8>과 같다.

이 표에서 알 수 있듯이 각 요인의 표준적재치는 .683 ~ .874로서 모두 .5 이상이기 때문에 개념타당성이 확보되었다고 할 수 있다. 그리고 분산추출지수는 .564 ~ .744로서 모두 .5 이상이어서 수렴타당성도 확보되었다고 할 수 있다. 또한 각 개념의 신뢰도는 .722 ~ .887로서 .7을 초과하기 때문에 역시 수렴타당성이 있다고 할 수 있다. 개념 신뢰도는 내적일관성과 유사한 의미로서, 이를 Cronbach's α계수와 비교할 수 있다. 이 표에서 경영품질활동의 내적일관성 신뢰도는 .932 ~ .983으로 매우 높은 수준이다. 한편으로 경영성과의 신뢰도계수는 .619 ~ .814로서 다소 낮지만, 사회과학에서 인정되는 신뢰도 수준이 .6이라는 것을 감안하면 역시 조사도구로서의 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서 MB 평가모형 상의 평가 항목으로 구성된 조사도구는 그 타당도와 신뢰도를 확보하고 있다고 할 수 있다.

3.4 연구절차

본 연구에서는 수집된 자료를 분석하기 위하여 SPSS

<표 8> 경영품질활동과 경영성과 조사도구의 타당도와 신뢰도

구분		문항수	표준적재치	오차	개념신뢰도	분산추출지수	Cronbach's α
리더십	경영진의 리더십	17	.852	.237	.837	.720	.958
	지배구조와 사회적 책임	17	.813	.303			.946
전략기획	전략의 개발	27	.804	.357	.815	.687	.971
	전략의 전개	32	.856	.270			.980
고객과 시장중시	고객과 시장 정보	18	.840	.289	.853	.744	.968
	고객관계와 고객만족	35	.874	.217			.980
측정분석 지식경영	측정 분석 조직성과 개선	28	.724	.450	.722	.564	.974
	정보 정보기술, 지식 관리	41	.705	.338			.983
인적자원 중시	인적자원 관리 체계	20	.784	.335	.791	.654	.972
	인적자원 복지와 근무환경	8	.795	.325			.932
프로세스 관리	업무시스템 설계	29	.874	.217	.846	.733	.980
	업무프로세스 관리와 개선	21	.826	.310			.972
경영성과	제품과 서비스 성과	3	.683	.681	.887	.568	.619
	고객중시 성과	2	.762	.432			.809
	재무와 마케팅 성과	3	.768	.373			.814
	인적자원 중시 성과	5	.757	.429			.630
	프로세스 성과	3	.769	.377			.682
	리더십 성과	5	.790	.315			.788

K17.0을 사용하였으며, 각 기관별 응답의 차이를 분석하기 위해 교차분석(crosstabs)을 통한 χ^2 검정 및 일원분산분석(Oneway ANOVA)을 실시하였다.

4. 연구결과

4.1 경영품질활동 현황

4.1.1 경영품질에 대한 인지수준

경영품질에 대한 전반적인 인지 수준을 조사한 결과는 아래 <표 9>와 같다.

<표 9> 경영품질 인지 수준 분석 결과

구분	업종							전체
	제조업	서비스업	중소기업	의료기관	교육기관	공기업	지자체	
들어본 적이 없다	0 0.0%	1 3.3%	3 9.4%	1 3.3%	3 8.8%	0 0.0%	2 6.1%	10 4.6%
들어봤으나 내용은 모른다	4 12.5%	1 3.3%	8 25.0%	4 13.3%	9 26.5%	12 42.9%	13 39.4%	51 23.3%
내용을 약간 알고 있다	7 21.9%	5 16.7%	9 28.1%	6 20.0%	14 41.2%	10 35.7%	18 54.5%	69 31.5%
경영품질 교육받은 적이 있다	13 40.6%	15 50.0%	5 15.6%	12 40.0%	5 14.7%	3 10.7%	0 0.0%	53 24.2%
업무에 활용하고 있다	8 25.0%	8 26.7%	7 21.9%	7 23.3%	3 8.8%	3 10.7%	0 0.0%	36 16.4%
전체	32 14.6%	30 13.7%	32 14.6%	30 13.7%	34 15.5%	28 12.8%	33 15.1%	219 100.0%

$\chi^2=72.890, p<.001$

전체적으로 보았을 때 “들어본 적이 있으며 내용을 약간 알고 있다.”는 응답이 전체의 31.5%로 가장 많았다. 그리고 “경영품질에 대해 교육을 받은 적이 있다.”가 24.2%로 두 번째였다. 또한 “현재 업무에 활용하고 있다”는 16.4%였다. 이러한 결과는 경영품질에 대한 개념이 어느 정도는 보편적으로 저 있다는 것을 보여준다고 할 수 있다. 전반적으로 조사대상자들은 경영품질에 대해서 알고 있으며, 실제 업무에도 활용하고 있는 것으로 판단된다.

이를 업종별로 분석해 보면, 경영품질에 대한 인지 수준은 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2=72.890, p<.001$). 크게 구분되는 것은 기업과 다른 기관들과의 차이가 현격하다는 것이다. 즉 영리기업들은 경영품질에 대한 교육을 받고 현재 업무에 활용하는 정도가 비영리기관인 교육기관, 공기업, 지자체에 비해 더 높았다. 특히 지방자치단체의 경우는 현재 업무에 활용하고 있는 사례가 없었으며, 전반적으로 비영리기관의 경우에는 경영품질에 대한 인지도가 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업의 경우 다른 기관보다 경쟁이 심화되어 있기 때문에 경영품질의 필요성에 대해 민감하지만, 비영리 기관인 경우에는 이에 대해 크게 관심을 기울이고 있지 않다는 것을 보여준다.

4.1.2 경영품질활동 현황

각 기관들이 경영품질을 시행하고 있는 현황에 대해 분석한 결과는 <표 10>과 같다. 이를 위해 5점 만점으로 조사한 각 항목에 대해 일원분산분석을 실시하고, 분석 결과 기관별 평균이 통계적으로 유의한 차이가 있는 경우에는 Scheffè 방법에 의한 사후검정을 하였다.

경영품질 개념을 업무에 적용할 경우 품질 및 서비스 수준을 긍정적으로 향상시킬 수 있는가에 대한 질문에서는 모든 업종의 평균이 3점 이상이었으며, 전체 평균은 3.59로서 전반적으로 긍정적인 반응을 보였다. 이에 대한 기관 유형별 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=3.308, p<.01$).W

<표 10> 경영품질 시행 상황 분석 결과

구분	기관	평균	F	Scheffè
제도 시행시 품질수준의 긍정적 변화 예상정도	제조업(a)	3.38	3.308**	d>g
	서비스업(b)	3.63		
	중소기업(c)	3.35		
	의료기관(d)	4.13		
	교육기관(e)	3.59		
	공기업(f)	3.79		
	지자체(g)	3.30		
	전체	3.59		
의사결정시 경영품질 활용정도	제조업(a)	3.04	1.028	-
	서비스업(b)	3.11		
	중소기업(c)	2.87		
	의료기관(d)	3.03		
	교육기관(e)	2.87		
	공기업(f)	2.78		
	지자체(g)	2.59		
	전체	2.89		

**p<.01

특히 의료기관의 평균은 4.13으로 가장 높았으며, 공기업은 3.79로 두 번째였다. 이것은 의료기관과 공기업에서 경영품질의 도입에 대해 매우 긍정적으로 인식하고 있다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 반면 제조업과 중소기업은 영리기관임에도 불구하고 경영품질 도입으로 인한 긍정적 변화 예상 수준이 상대적으로 낮았다. 이 기관들은 이미 경영품을 도입하여 전개하고 있기 때문에 그 효과에 대한 기대치가 높지 않다고 할 수 있다. 반면 아직까지 본격적으로 도입하지 않은 기관의 경우는 경영품질 활동에 대한 기대치가 상대적으로 높기 때문에 이러한 결과가 나타난 것으로 판단된다.

한편 조직의 의사결정 상황에서 경영품을 활용하고 있는 정도에 대한 질문에서는 전체 평균이 2.89로서 대체로 부정적인 반응을 보였다. 기관 유형별 차이는 유의하지 않았지만, 서비스업(M=3.11)과 제조업(M=3.04), 그리고 의료기관(M=3.03)만이 보통수준을 약간 상회하였다. 즉 대부분의 기관에서 조직의 의사결정과정에서 경영품을 활용하고 있는 정도가 미약하다고 인식하고 있다는 것을 알 수 있다. 이것은 경영품질활동이 본격적으로 이루어지고 있지 못하기 때문일 수도 있으며, 한편으로는 조직에서 경영품질활동을 전개하고는 있지만, 자신의 업무와 직접적으로 연관되어 이러한 활동이 이루어지고 있다는 것을 인식하지 못하기 때문일 수도 있다. 어떠한 이유에서든 경영품질활동이 조직의 모든 프로세스와 연계되어 이루어질 수 있다는 인식의 확대가 필요한 것으로 보인다.

4.1.3 경영품질 적용 성과

각 기관별로 경영품을 적용해 본 결과 경영성과에 어느 정도나 기여했는지를 분석한 결과는 다음의 <표 11>과 같다.

<표 11> 경영품질 적용의 경영성과 기여 정도

구분	업종	평균	F	Scheffé
경영품질 적용 성과 기여 정도	제조업(a)	3.13	3.776***	d>g
	서비스업(b)	3.50		
	중소기업(c)	2.97		
	의료기관(d)	3.86		
	교육기관(e)	3.06		
	공기업(f)	3.14		
	지자체(g)	2.86		
	전체	3.21		

*** p<.001

경영품질 적용 시 경영성과에 대한 기여 정도에 대해 전체의 평균은 3.21로서 대체로 긍정적인 반응을 보였다. 그러나 경영성과 기여도는 각 기관에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다(F=3.776, p<.001).

경영성과에 대한 기여도에 대해서는 의료기관의 평균이 3.86으로 가장 높았으며, 서비스업(M=3.50)과 제조업(M=3.13)의 순서로 뒤를 이었다. 반면 중소기업(M=2.97)과 지자체(M=2.86)는 다른 업종과 달리 부정적인 반응을 보였다. 이와 같은 차이는 사후검정 결과에서도 확인할 수 있다. 이 결과를 보면 의료기관은 경영품질활동에 대해 긍정적으로 인식하고 있으며, 경영품질활동의 결과가 경영성과와 직접적으로 연관된다는 인식이 강하다는 것을 알 수 있다.

반면 중소기업의 경우는 우리나라의 경우 대부분 대기업 등에 납품하는 구조이기 때문에 전체적인 품질관리 보다는 원가 절감 등에 그 비중이 높아 품질 관리의 유인이 크지 않아 그 효과가 미미하게 나타난 것이라고 판단된다. 또한 지방자치단체의 경우는 조직의 특성이 영리를 목적으로 하지 않기 때문에 품질이나 서비스의 향상에 대한 관심도가 다른 조직에 비해 낮을 것이며, 이러한 이유로 성과에 대한 기여도에 대해 부정적으로 인식할 수 있기 때문에 이와 같은 결과가 나타난 것으로 보인다.

4.1.4 경영품질의 성공 요인

경영품질의 성공 요인에 대해 기관별로 분석한 결과는 다음의 <표 12>와 같다.

전체적으로 보았을 때 경영품질활동 성공의 가장 첫 번째 요인은 “경영품질에 관한 명확한 비전과 일관성 있는 추진”(34.0%)이었으며, 그 다음은 “최고관리자의 관심과 지원”(22.8%)이었다. 즉 경영품질활동은 비전을 명확하게 설정하여 일관적으로 추진해야 하며, 여기에 최고관리자의 의지가 중요하다는 것을 의미한다. 이러한 요인은 일반적인 모든 경영혁신의 성공요인으로 꼽히는 것이기도 하다. 한편 이러한 활동이 적절하게 수행되기 위해서는 적절한 조직문화의 형성도 필요하다(12.1%)는 의견이 있었다 이러한 의견은 기관 유형에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2=77.611, p=.001$). 제조업(31.3%)과 교육기관(41.2%)의 경우는 최고관리자의 관심과 지원이 가장 중요한 것으로 나타났지만, 서비스업, 중소기업, 의료기관, 지방자치단체의 경우는 약 40% 이상이 비전과 일

관성 있는 추진을 보다 더 중요한 요인으로 생각하고 있었다. 그리고 공기업의 경우는 전담조직과 전문인력의 배치가 가장 중요한 요인으로 선택되었다.

<표 12> 경영품질의 성공 요인

구분	기관							전체
	제조업	서비스업	중소기업	의료기관	교육기관	공기업	지자체	
명확한 비전 일관성 있는 추진	7 21.9%	12 40.0%	13 40.6%	12 40.0%	8 23.5%	8 28.6%	13 44.8%	73 34.0%
최고관리자의 관심과 지원	10 31.3%	5 16.7%	5 15.6%	8 26.7%	14 41.2%	4 14.3%	3 10.3%	49 22.8%
전담조직 전문인력 예산 배정	6 18.8%	1 3.3%	3 9.4%	1 3.3%	1 2.9%	9 32.1%	2 6.9%	23 10.7%
적절한 수행 위한 조직문화	2 6.3%	5 16.7%	5 15.6%	5 16.7%	3 8.8%	2 7.1%	4 13.8%	26 12.1%
객관적이고 공정한 평가보상 체계	5 15.6%	2 6.7%	1 3.1%	0 0.0%	1 2.9%	0 0.0%	5 17.2%	14 6.5%
구성원들의 적극적 태도	2 9.1%	3 13.6%	4 18.2%	2 9.1%	7 31.8%	2 9.1%	2 9.1%	22 10.2%
기술적 인프라 구축	0 0.0%	1 3.3%	1 3.1%	0 0.0%	0 0.0%	3 10.7%	0 0.0%	5 2.3%
프로세스와 경영품질 활동의 연계	0 0.0%	1 3.3%	0 0.0%	2 6.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 1.4%
전체	32 14.9%	30 14.0%	32 14.9%	30 14.0%	34 15.8%	28 13.0%	29 13.5%	215 100.0%

$\chi^2=77.611$ (p=.001)

4.1.5 경영품질활동의 문제점

현재 운영 중인 경영품질활동의 문제점에 대해 각 기관별로 분석한 결과는 다음의 <표 13>과 같다.

현재 시행 중인 경영품질활동의 가장 큰 문제점은 “실제 업무수행에 도움이 되지 않는다.”(23.3%)와 “조

직 내 다른 정보제도와 연계되지 않는다.”(20.9%)였다. 그리고 “업무수행에 필요한 다양한 기능이 부족하다.”(18.9%)와 “업무 프로세스와의 연계가 미흡하다.”(17.0%)가 그 뒤를 이었다. 그리고 “기존 정보제도와 차별성이 미흡하다.”(7.8%)가 가장 낮은 것으로 나타났다. 실제 업무수행에 도움이 되지 않고 다른 정보제도와 연계가 되지 않는다는 것은 경영품질활동에 대한 투자 대비 그 효과가 낮을 가능성이 크다는 것을 의미한다. 따라서 경영품질 관련 시스템을 사용자가 원활하게 이용할 수 있도록 만들어야 하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

<표 13> 경영품질활동의 문제점

구분	업종							전체
	제조업	서비스업	중소기업	의료기관	교육기관	공기업	지자체	
실제업무에 도움이 되지 않는다	5 16.7%	8 28.6%	7 21.9%	5 17.2%	7 22.6%	5 17.9%	11 39.3%	48 23.3%
조직내 다른 정보제도와 비연계	8 26.7%	4 14.3%	6 18.8%	5 17.2%	6 19.4%	7 25.0%	7 25.0%	43 20.9%
이용절차가 불편	4 13.3%	2 7.1%	6 18.8%	3 10.3%	5 16.1%	2 7.1%	3 10.7%	25 12.1%
기존 정보제도와 차별성미흡	2 6.7%	2 7.1%	3 9.4%	0 0.0%	1 3.2%	3 10.7%	5 17.9%	16 7.8%
다양한 기능부족	8 26.7%	9 32.1%	8 25.0%	9 31.0%	3 9.7%	0 0.0%	2 7.1%	39 18.9%
업무 프로세스와 연계 미흡	3 10.0%	3 10.7%	2 6.3%	7 24.1%	9 29.0%	11 39.3%	0 0.0%	35 17.0%
전체	30 14.6%	28 13.6%	32 15.5%	29 14.1%	31 15.0%	28 13.6%	28 13.6%	206 100.0%

$\chi^2=52.029$ (p=.008)

이를 업종별로 살펴보면 업종별에 따라 경영품질활동의 문제점에 대해 서로 다른 인식을 하고 있다는 것이 통계적으로 유의하게 나타났다($\chi^2=52.029$, p=.008). 특히 지방자치단체의 경우에는 “실제 업무수행에 도움

이 되지 않는다.”에 39.3%가 응답하여 다른 기관에 비해 응답율이 가장 높았다. 경영품질에 대한 이러한 부정적인 인식은 지방자치단체에 경영품질이 도입되기 어려운 여건을 조성하고 있는 것으로 판단된다. 반면 서비스업, 중소기업, 의료기관의 경우에는 “업무수행에 필요한 다양한 기능이 부족하다”에 각각 32.1%, 25.0%, 31.0%가 응답함으로써 가장 큰 문제점으로 지적하고 있었다. 또한 교육기관과 공기업은 “업무 프로세스와의 연계가 미흡하다.”에 29.0%, 39.3%로서 가장 큰 문제점으로 지적되었다.

4.1.6 경영품질활동 현황에 대한 분석

현재 각 기관별 경영품질활동의 현황을 『비전 및 전략』, 『리더십』, 『평가 및 보상』의 세 가지 요인으로 구분하여 분석한 결과는 다음의 <표 14>와 같다. 이 세 가지 요인은 각 기관의 유형에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

공기업은 평균이 가장 낮은 3.01이었으며, 지방자치단체도 이와 비슷한 3.05에 머물렀다. 공기업이나 지방자치단체의 경우 경영성과에 대한 평가를 시행한 것이 최근의 일이고, 조직의 특성상 경영성과에 민감하지 않기 때문에 경영품질활동의 비전이나 전략에 대한 인식에 대해 다른 조직보다 낮은 것으로 판단된다.

리더십에 대해서는 전체평균이 3.17로서 보통 수준을 약간 상회하였다. 여기에서는 중소기업의 평균이 3.55로서 가장 높았으며, 그 다음은 서비스업(M=3.27)이었다. 공기업(M=2.96)과 지방자치단체(M=3.00)는 리더십에서도 평균이 낮았다. 중소기업의 경우는 대기업에 비해 최고관리자의 의지가 직원들에게 보다 직접적으로 전달되는 경향이 강하기 때문에 리더십에 대해 긍정적으로 판단하고 있다고 할 수 있다. 그렇지만 공기업이나 지방자치단체의 구성원들은 자신이 속한 조직의 장에 대한 리더십을 상대적으로 부정적으로 인식하고 있는 것으로 판단된다.

평가 및 보상은 전체 평균이 2.93으로서, 전반적으로 적절한 평가와 보상체계가 확립되지 않고 있는 것으로 나타났다. 특히 중소기업(M=3.31)과 의료기관(M=2.57)의 격차가 두드러진 것으로 사후검정 결과 확인되었다. 이를 통해 볼 때 의료기관의 경우 경영품질활동을 전개하고 있기는 하지만, 이에 대한 적절한 평가나 보상체계는 다른 조직에 비해 상대적으로 매우 미흡하다는 것을 알 수 있다. 한편으로 의료기관에서는 일반 직원과 의료진과의 보수체계가 다르기 때문에 본 조사에 응답

한 일반직원들이 상대적 박탈감을 느끼고 있을 가능성이 있다고도 할 수 있다.

<표 14> 경영품질활동 현황 대한 분석

구분	업종	평균	F	Scheffé
비전 및 전략	제조업(a)	3.23	3.917***	d>f
	서비스업(b)	3.47		
	중소기업(c)	3.58		
	의료기관(d)	3.70		
	교육기관(e)	3.18		
	공기업(f)	3.01		
	지자체(g)	3.05		
	전체	3.31		
리더십	제조업(a)	3.26	2.191*	-
	서비스업(b)	3.27		
	중소기업(c)	3.55		
	의료기관(d)	3.06		
	교육기관(e)	3.09		
	공기업(f)	2.96		
	지자체(g)	3.01		
	전체	3.17		
평가 및 보상	제조업(a)	3.16	3.393**	c>d
	서비스업(b)	3.06		
	중소기업(c)	3.31		
	의료기관(d)	2.57		
	교육기관(e)	2.72		
	공기업(f)	2.82		
	지자체(g)	2.88		
	전체	2.93		

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

4.1.7. 경영품질활동 수행 상태에 대한 분석 결과 경영품질활동 수행 상태에 대해 MBNQA 심사기준에 의거하여 각 기관별로 분석한 결과는 다음의 <표 15>와 같다.

경영품질활동 수행 상태에 대한 평가는 각 영역별 평균이 3.26 ~ 3.48 정도로 비슷한 수준인 것으로 나타났다. 이것은 비록 경영품질활동을 시행하고 있지 않는다고 하더라도 자신이 속한 조직의 각 분야별 경영 상태에 대해 대체적으로 긍정적으로 인식하고 있다는 것을 보여준다.

경영품질활동의 비전 및 전략에 대해서는 전체평균이 3.31로서 전반적으로 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 즉 조사대상자들은 자신이 속한 조직에서의 경영품질활동에 대해 어느 정도 인정하고 있으며,

또한 조직의 발전을 위해 필요한 것으로 생각하고 있다고 할 수 있다. 이를 각 기관별로 볼 때에는 의료기관의 평균이 3.70으로 가장 높았으며, 그 다음은 중소기업(M=3.58), 서비스업(M=3.47)의 순서로 나타났다. 중소기업의 경우 경영품질적용 성과와는 달리 품질활동에 대해서는 높은 값이 나타났는데, 이는 우리나라의 대기업과 중소기업의 구조가 관계가 때문인 것으로 보인다. 하청 중심관계에서 대기업의 품질경영이 중소기업의 경영 품질활동에는 영향을 미쳤으나, 중소기업의 경우 이러한 품질활동이 하청 중심의 관계에서는 실제 중소기업의 경영 성과에 미치는 영향이 나타나지 않을 수 있는 것으로 판단된다.

<표 15> 경영품질활동 수행 상태 분석

평가 항목	기관							전체	F(p)
	제조업	서비스업	중소기업	의료기관	교육기관	공기업	지자체		
리더십	3.53	3.45	3.35	3.80	3.02	3.42	3.07	3.37	4.627 ***
전략기획	3.67	3.39	3.40	3.89	3.14	3.22	3.02	3.39	5.888 ***
고객과 시장	3.47	3.39	3.46	4.17	3.08	3.25	3.00	3.34	9.989 ***
측정, 분석 및 지식경영	3.59	3.39	3.35	3.61	3.02	3.24	2.98	3.31	4.117 ***
인적자원 관리	3.58	3.31	3.37	3.65	2.99	3.21	2.75	3.26	6.085 ***
프로세스	3.56	3.30	3.43	3.74	2.96	3.01	2.90	3.28	6.885 ***
경영성과	4.03	3.52	3.49	3.49	3.25	3.10	3.42	3.48	12.76 ***

***p<.001

각 평가항목별로 볼 때 7개의 평가항목 모두 기관별 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 리더십에 대한 평가에 있어서는 의료기관이 3.80으로 가장 높았으며, 그 다음은 제조업(M=3.53)과 서비스업(M=3.45)의 순서로 나타났다. 반면 교육기관과 지방자치단체는 평균이 각각 3.02, 3.07로 가장 낮은 수준이었다. 이러한 결과는 교육기관장과 지방자치단체장의 리더십과 사회공헌에 대한 평가가 다른 기관에 비해 낮다는 것을 의미한다. 전략기획에서도 의료기관의 평균이 3.89로 가장 높았으며, 제조업(M=3.67)도 높은 편이었다. 의료

기관과 제조업의 경우 경영전략에 대해 보다 민감하다는 것을 알 수 있는 결과라고 할 수 있다. 반면 지방자치단체는 평균이 3.02로 가장 낮았다. 고객과 시장에 있어서도 의료기관(M=4.17)이 다른 모든 영역과 비교해서 가장 높았다. 이것은 의료기관에서 고객 중심의 경영이 보다 활발하게 이루어지고 있다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 반면 지방자치단체와 교육기관의 평균은 3점대로서 가장 낮은 수준을 보였다. 이것은 대체적으로 영리기업이 비영리기관에 비해 고객에 대해 보다 높은 중요도를 부여하고 있다는 것을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 측정, 분석 및 지식경영에 있어서는 의료기관의 평균이 3.61로 가장 높았고, 제조업이 이보다 약간 낮은 3.59로 그 뒤를 이었다. 반면 지방자치단체는 2.98로서 약간 부정적인 경향이 있는 것으로 나타났다. 즉 의료기관과 제조업은 경영 프로세스에 대하여 데이터를 기초로 철저한 분석을 통해 전략을 펼치고 있다는 것을 알 수 있다. 그러나 지방자치단체는 분석적 전략이나 지식경영의 도입이 아직까지 부족한 상태라고 할 수 있다. 인적자원관리에서도 의료기관(M=3.65)과 제조업(M=3.58)의 평균이 높았으며, 지방자치단체와 교육기관의 평균은 3점 미만으로서 부정적인 편이었다. 결과적으로 교육기관과 지방자치단체의 경우는 인적자원에 대한 정책이 아직까지는 미흡한 수준에 있다고 할 수 있다. 따라서 보다 강력한 인적자원관리 정책이 필요한 것으로 보인다. 프로세스에서도 의료기관의 평균이 3.74로 가장 높았으며, 그 다음은 중소기업으로 평균이 3.56이었다. 역시 교육기관(M=2.99)과 지방자치단체(M=2.90)는 부정적인 수준이었다. 대체적으로 영리기업은 업무 프로세스에 대해 보다 민감하고 철저히 관리하고 있다는 것을 알 수 있으며, 반면 비영리기관에서는 이에 대해 상대적으로 민감하지 않다는 것을 알 수 있다.

한편 경영성과에 대한 인식은 전 기관의 평균이 3점 이상으로서, 자신의 조직의 성과에 대해 긍정적으로 판단하고 있는 것으로 나타났다. 특히 제조업의 경우는 평균이 4.03으로서 경영성과에 대해 상당히 긍정적으로 인식하고 있었고, 서비스업도 평균이 3.52로서 높은 편이었다. 다만 공기업의 평균은 3.10으로 가장 낮은 수준이었다. 이러한 결과는 각 기관들이 경영품질활동이 경영성과에 기여할 수 있을 것이라고 인식하고 있다는 것을 보여준다. 이에 따라 가설1은 지지되었다.

전체적으로 의료기관이 경영품질활동에 대한 인식에 있어 상대적으로 가장 긍정적인 반응을 보였다. 이것은

의료기관에서도 최근 개혁적인 분위기가 확산되고 있다는 것이 반영되고 있는 것으로 판단된다. 반면 지방자치단체나 교육기관은 경영품질에 대한 인식 수준이 다른 기관에 비해 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 지방자치단체와 교육기관도 많은 고객으로 하는 서비스 기관인 만큼 향후 경영품질에 대한 인식을 확대하는 정책이 필요한 것으로 사료된다.

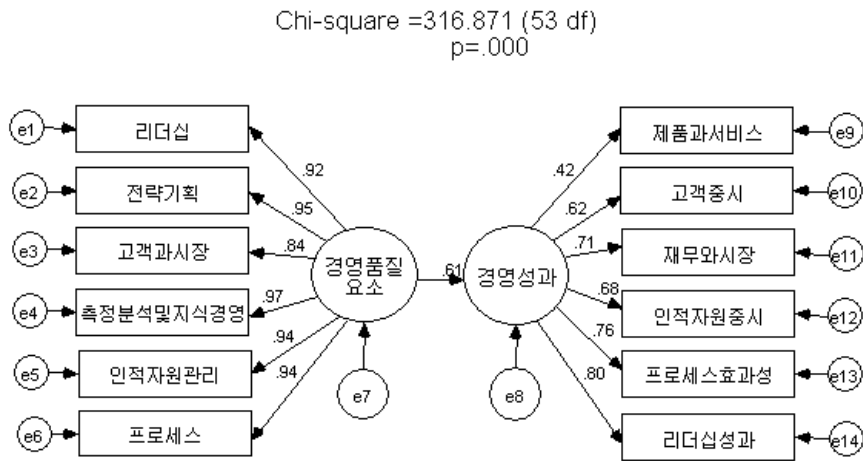
4.1.8. 경영품질활동과 경영성과의 관계에 대한 분석 결과

경영품질의 6개 요소, 즉 경영품질활동 심사기준 6개와 경영성과 간의 인과관계를 분석하기 위해 AMOS

구조방정식 모형을 사용하여 경로분석을 실시하였다. 분석 결과 경영품질활동은 전체적으로 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 다음의 <그림 3>와 <표 16>를 통해 확인할 수 있다.

이 그림을 통해 알 수 있는 바와 같이 경영품질 요소는 전체적으로 경영성과에 영향을 미치며, 이들 간의 경로계수는 .61이었다. 또한 경영품질의 6개 요소의 경로계수는 .84 ~ .97로서 경영 품질을 구성하는 요인으로서 그 관련성이 매우 높았다. 즉 경영품질의 6개 요소들은 경영품질이라는 잠재변수를 형성하여 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 할 수 있다.

또한 경영성과의 각 하위 요인에 대한 경로계수는



<그림 3> 경영품질 요소와 경영성과 간의 경로분석도

<표 16> 경영품질 요소와 경영성과 간의 경로분석 결과

분석 모형	표준화계수	다중상관제곱(R ²)	t	p
경영성과 ← 경영품질활동	.605	.366	5.169	.000
리더십	.919	.845		
전략기획	.947	.897	25.258	.000
고객과 시장	.839	.707	17.814	.000
측정·분석 및 지식경영	.968	.938	27.477	.000
인적자원관리	.939	.881	24.398	.000
프로세스	.91	.886	24.603	.000
제품과 서비스 성과	.424	.179		
고객중시 성과	.616	.380	5.324	.000
재무와 시장 성과	.711	.505	5.619	.000
인적자원중시 성과	.678	.460	5.526	.000
프로세스 효과성 성과	.756	.571	5.731	.000
리더십 성과	.800	.640	5.824	.000

$\chi^2=316.817(p=.000)$, TLI=.961, CFI=.974, RMSEA=.151

.42 ~ .80으로 나타났다. 특히 리더십 성과의 경로계수는 .80으로서 리더십이 경영성과와의 관련성이 상대적으로 높다는 것을 알 수 있다. 다른 경영성과 요인들의 경로계수는 상대적으로 다양하게 나타났는데, 이는 본 연구의 조사대상 기관이 모든 유형을 포함하고 있기 때문인 것으로 판단된다. 즉 영리기업과 비영리기업의 경영성과는 서로 다른 차원에서 살펴보는 것이 타당하지만 본 분석은 이를 통합하여 이루어졌기 때문이다. 그럼에도 불구하고 리더십 성과는 경영성과와 관련이 매우 높았다. 따라서 기관의 유형과 관계없이 리더십 성과는 경영성과를 가늠하는 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다.

이 표에서는 다중상관관계 계수를 통해 경영품질 요소가 경영성과에 미치는 영향력이 36.6%라는 것을 확인할 수 있다. 또한 경영품질과 경영성과의 하위 요인들도 일정 수준 이상의 영향력이 있다는 것도 이를 통해 알 수 있다. 이에 따라 가설2는 지지되었다.

이와 같은 결과를 통해 볼 때 MB 평가 모형은 조직의 경영활동을 평가하는 모형으로 완벽하다고는 할 수 없지만, 경영품질이 경영성과에 영향을 미친다는 것을 보임으로써 그 타당성이 있다고 할 수 있다.

5. 결 론

본 연구는 경영에 대한 세계적 표준인 경영품질이 경영성과에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 대한 각 기업 및 기관 관계자들의 인식을 조사·분석하는데 그 목적을 두고 있다. 이를 위해 MBNQA의 기준에서 분류하고 있는 대기업(제조업), 대기업(서비스업), 중소기업, 의료기관, 교육기관, 공기업, 지방자치단체에서 경영품질 및 유사 업무 담당자 219명을 연구대상으로 선정하여 경영품질 인지수준, 시행 상황, 적용 성과, 성공요인 및 문제점, 경영품질활동 현황, 그리고 수행상태에 대한 인식을 조사 분석하였다. 본 연구의 결과를 요약·분석해보면 다음과 같다.

첫째, 경영품질에 대한 전반적인 인지 수준을 조사한 결과, 전반적으로 조사대상자들은 경영품질에 대해 인지하고 있었으며, 실제 업무에도 적용하고 있는 것으로 나타났다. 이를 각 기관별로 볼 때에는 영리기업과 비영리 기관의 차이가 있었다. 즉 영리기관의 경우에는 경영품질에 대한 교육을 받고 현업에 활용하고 있는 정도가 비영리기관보다 높았다. 이것은 기업의 경우 경영품질의 필요성에 대해 보다 민감하게 인식하고 있다는

것을 보여준다. 박희봉과 강제상(1999)의 연구에서 지방자치단체 등 비영리기관에서도 말씀 불드리지 평가 모형의 도입이 가능한 것으로 밝혀진 이래 많은 비영리 조직들이 경영품질을 도입하여 시행하고 있다. 또한 공기업의 경우에는 2008년 이후 기관평가에 이를 활용하고 있다. 그렇지만 본 연구의 결과로 볼 때 비영리기관은 아직까지 영리기관에 비하여 상대적으로 그 적용과 활용이 미흡한 상황이라고 판단할 수 있다.

둘째, 각 기관들이 경영품질을 시행하고 있는 현황에 대해 분석한 결과, 경영품질을 업무에 적용할 경우 품질 및 서비스 수준을 긍정적으로 향상시킬 수 있는가에 대한 질문에서는 모든 기관에서 전반적으로 긍정적인 반응을 보였다. 특히 의료기관과 공기업은 경영품질제도의 도입에 대해 매우 긍정적으로 인식하고 있었다. 반면 제조업과 중소기업의 경우는 품질 수준의 긍정적 변화에 대한 기대가 다른 기관에 비해 상대적으로 낮았다. 또한 현재 조직의 의사결정 상황에서 경영품을 활용하고 있는 정도에 대해서는 대체로 부정적인 반응을 보였다. 즉 전반적으로 조직의 의사결정과정에서 경영품을 활용하고 있는 정도는 미약하다.

셋째, 경영품질 적용 시 경영성과에 대한 기여도에 대해서는 대체로 긍정적인 반응을 보였다. 이에 대해 의료기관이 가장 긍정적인 것으로 나타났으며, 서비스업과 제조업이 그 뒤를 이었다. 반면 중소기업과 지방자치단체는 다른 기관과 달리 부정적인 반응을 보였다. 중소기업의 경우는 규모가 영세하기 때문에 경영품을 체계적으로 시행할 수 없거나, 시행하더라도 그 효과가 미미할 것이며, 지자체의 경우는 조직의 특성이 영리를 목적으로 하지 않기 때문에 품질이나 서비스의 향상에 대한 관심이 다른 조직에 비해 낮을 것이기 때문에 이와 같은 결과가 나타난 것으로 보인다.

홍승표 외 2인(2005)의 연구에 의하면 기업의 규모가 클수록 경영품질이 높으며, 적극적으로 경영혁신 모델을 도입할수록 경영품질 수준이 높다고 하였다. 본 연구의 결과는 기업규모별로 볼 때에는 이 연구와 비슷하지만, 의료기관에서 경영품질에 대한 인식이 긍정적이라는 것에는 차이가 있다고 하겠다.

넷째, 경영품질의 성공요인에 대해서는 “경영품질에 관한 명확한 비전과 일관성 있는 추진”과 “최고관리자의 관심과 지원”이 높은 반응을 보였다. 이것은 경영품질활동은 비전을 명확하게 설정하여 일관적으로 추진되어야 하며, 이를 위해 최고관리자의 확고한 의지를 가지고 있어야 한다는 것을 의미한다. 이 결과는 주우

정(2006), 홍승표(2007)의 연구와도 일치한다.

다섯째, 현재 운영 중인 경영품질활동의 문제점에서 가장 많은 응답을 보인 것은 “실제 업무수행에 도움이 되지 않는다.”와 “조직 내 다른 정보제도와 연계되지 않는다.”였다. 실제 업무수행에 도움이 되지 않고 다른 정보제도와 연계가 되지 않는다는 것은 경영품질활동에 대한 투자 대비 그 효과가 낮을 가능성이 크다는 것을 의미한다. 따라서 경영품질 관련 시스템을 사용자가 원활하게 이용할 수 있도록 만들어야 하는 것이 중요하다. 이러한 결과는 각 기관에 따라 다른 양상이 있는 것으로 나타났는데, 지방자치단체의 경우에는 “실제 업무수행에 도움이 되지 않는다.”가 가장 많았고, 서비스업, 중소기업, 의료기관의 경우에는 “업무수행에 필요한 다양한 기능이 부족하다.”가 가장 많았으며, 교육기관과 공기업에서는 “업무 프로세스와의 연계가 미흡하다”가 가장 큰 문제점이었다. 결국 경영품질 시스템은 각 기관별 특성을 감안하여 적절하게 구성되어야 하며, 이를 사용하는 사용자들이 현업에 실질적으로 도움이 될 수 있는 방향으로 설계·운용되어야 할 필요가 있다고 할 수 있다.

여섯째, 경영품질활동의 현황을 『비전 및 전략』, 『리더십』, 『평가 및 보상』의 세 가지 요인으로 구분하여 분석한 결과, 경영품질활동의 비전 및 전략에 대해서는 전반적으로 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 즉 조사대상자들은 자신이 속한 조직에서의 경영품질활동에 대해 어느 정도 인정하고 있으며, 또한 조직의 발전을 위해 필요한 것으로 생각하고 있었다. 그러나 조직의 특성상 경영성파에 민감하지 않은 공기업과 지방자치단체에서는 비전이나 전략이 상대적으로 부족한 것으로 나타났다. 이것은 공기업과 지방자치단체의 장들이 내부승진보다는 외부적 영향과 선거를 통해 영입되는 데에도 한 가지 이유가 있을 것으로 판단된다. 임기가 정해져 있는 최고관리자의 경우 오랜 시간을 두고 투자 및 지원을 해야 하는 경영품질활동에 대해 큰 비전을 갖지 않을 가능성이 있기 때문이다. 리더십에 대해서는 중소기업이 가장 긍정적으로 인식하고 있었으며, 비전 및 전략과 마찬가지로 공기업과 지방자치단체는 리더십에 대한 인식이 낮은 수준이었다. 중소기업의 경우는 대기업에 비해 최고관리자의 의지가 직원들에게 보다 직접적으로 전달되는 경향이 강하기 때문에 리더십에 대해 긍정적으로 판단하고 있다고 할 수 있다. 그렇지만 공기업이나 지방자치단체의 리더에 대해서는 상대적으로 부정적으로 인식 하고 있는 것으로

여겨진다. 그리고 평가 및 보상에 대해서는 전반적으로 적절한 평가와 보상체계가 확립되지 않고 있다고 판단하고 있는 것으로 나타났다. 이것은 아무리 많은 보상을 하더라도 만족하지 못하는 피고용인의 속성 때문이라고 할 수도 있지만, 경영품질활동에 있어 조직원 대다수가 동의하고 인정할 수 있는 평가 및 보상체계를 확립하는 것은 매우 중요한 것이므로, 이러한 결과에 대해 보다 적절한 대응책이 필요할 것으로 판단된다.

일곱째, 경영품질활동 수행 상태에 대해 분석한 결과, 이에 대한 평가는 대체로 긍정적인 양상을 보였다. 전반적으로 의료기관이 가장 긍정적으로 평가하고 있었으며, 교육기관과 지방자치단체는 상대적으로 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이들 기관도 영리기업과 마찬가지로 많은 고객을 대상으로 하는 서비스 기관이니 만큼 향후 경영품질에 대한 인식을 확대하고 긍정적으로 변화시키기 위한 노력이 필요할 것으로 판단된다. 그렇지만 경영품질활동이 경영성파에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 데에는 대체로 동의하고 있었다.

여덟째, 경영품질활동과 경영성파 간의 인과적 관계를 분석한 결과 경영품질활동은 경영성파에 유의한 영향을 미치며, 특히 리더십 성파는 경영성파와 가장 큰 관련성을 갖는 것으로 나타났다.

이와 같은 본 연구의 결과는 이동규(1999), 유용상(2003), 김재룡(2004), 주우정(2006)의 연구결과와 같이 경영품질 수준이 높을수록 경영성파에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인해 주고 있다. 다만, 기존의 연구들은 제조업 등 특정 영리기업을 대상으로 수행되었지만, 본 연구는 동일한 기준으로 여러 유형의 기관에 대해 전반적 현황을 분석하였다는 데에 차이가 있다. 본 연구의 결과는 대체적으로 기존의 연구와 일치하지만, 의료기관에서도 경영품질과 경영성파에 대한 인식 수준이 높다는 것을 밝힐 수 있었다는 데에 의의를 부여할 수 있다.

이상의 연구를 바탕으로 경영품질활동이 시사하는 바를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 대부분의 기관에서 경영품질활동이 확산되고 있으며, 경영성파에 대한 기여도에 대해서도 긍정적으로 인식하고 있다는 것은 분명하다. 그러나 지방자치단체 등 비영리기관은 경영품질의 필요성에 대한 인식이 아직까지는 부족하며, 또한 전반적으로 조직의 의사결정과정에서 경영품을 활용하고 있는 정도도 충분하지 않다고 할 수 있다. 경영품질활동은 조직의 성과를 향상시키는 데에 직접적으로 기여할 수 있다는 인식이

보다 강화되어야 할 것이다.

둘째, 경영품질활동은 최고경영자의 확고한 의지를 바탕으로 조직의 비전을 명확하게 설정하여 일관적으로 추진되어야 한다. 또한 경영품질 시스템은 각 기관별 특성을 감안하여 모든 업무의 프로세스와 적절하게 연계되도록 구성되어야 하며, 이를 사용하는 사용자들이 현업에 실질적으로 도움이 될 수 있는 방향으로 설계·운용되어야 할 필요가 있다.

셋째, 조직의 특성상 경영성과에 민감하지 않은 공기업이나 지방자치단체도 무한경쟁의 상황 속에 처해 있는 것이 현실이다. 따라서 이러한 유형의 조직에서도 리더십을 보다 강화하고 비전과 전략을 분명하게 설정함으로써 조직이 발전할 수 있는 기반을 형성하도록 해야 할 필요가 있다.

넷째, 본 연구를 통해 경영품질활동에 조직의 성과향상을 가져온다는 것이 드러났다. 이러한 성과가 지속적으로 유지되기 위해서는 조직원 대다수가 동의하고 인정할 수 있는 평가 및 보상체계를 확립하는 것은 매우 중요하므로, 성과에 대한 보상에 대해 보다 적절한 대응책이 필요할 것이다.

또한 연구자는 향후의 경영품질활동의 방향 및 연구과제와 관련하여 다음과 같이 몇 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 우리나라의 각 기관에 있어 글로벌 경쟁의 시대에서 전 세계적인 표준으로 도입되고 있는 경영품질에 대한 인식은 대체로 확산되고 있다고 볼 수 있지만, 아직까지는 각 기관별로 만족스러운 상황은 아니라고 할 수 있다. 따라서 영리기업이든 공공기관이든 무한경쟁의 시대에 돌입하고 있는 현실을 감안할 때 경영품질과 같은 국제적 표준의 도입과 시행이 보다 확산되어야 할 필요가 있다.

둘째, 경영품질활동이 성공하기 위해서는 최고 관리자가 명확한 의지를 가지고 이를 주도해야 하며, 조직원들이 이를 긍정적으로 수용하고 능동적으로 전개해 나가기 위해서는 유연하고 협력적인 조직문화를 형성해야 할 것이다.

셋째, 경영품질활동을 주도하는 계층은 명확한 비전과 전략을 가지고 적극적인 리더십을 발휘해야 할 것이나, 이에 비해 모든 조직원을 대상으로 하는 평가 및 보상 체계는 미흡한 것이 현실이므로, 조직 전반에 걸쳐 합리적인 보상시스템을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다고 보며 이에 대한 연구 역시 수행되어야 할 것이다.

참고문헌

- [1] 김계수(2007), 「New Amos 7.0 구조방정식모형 분석」, 한나래.
- [2] 김기영·김종래·김현·윤장원·강성(1999), 「품질경영」, 박영사.
- [3] 김재룡(2004), “품질경영혁신기법의 이행수준이 품질원가관리와 경영성과간의 관계에 미치는 영향”, 서강대학교 대학원, 박사학위논문.
- [4] 김지훈, 이정우, 문재영(2009), “국내 저가항공사의 서비스 평가기준에 대한 인과관계 분석”, 「한국항공경영학회지」 제7권 제4호 2009. 12.
- [5] 김태호·류문찬·서창적·안영진·이상복·정규석·정영배·최정상(2009), 「MB모텔 워크북」, 고즈윈.
- [6] 유용상(2003), “프로스포츠 구단의 품질경영이 경영성과에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원, 박사학위논문.
- [7] 유한주(2000), “MB 국가품질상과 일본 경영품질상의 특성 비교 분석”, 「품질경영학회지」 제 28권 제 4호. 2000.
- [8] 이동규(1996), “기업프로세스 모델과 프로세스 관리전략 - MB상 수상기업 사례를 중심으로”, 품질경영학회 추계학술대회 발표자료, 1996. 11.
- [9] 주우정(2006), “품질경영 특성의 관계구성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원, 박사학위논문.
- [10] 최윤석(2007), “정책품질관리제도가 정부성과에 미치는 영향요인 분석 : 실무담당자들의 인식 조사를 중심으로”, 성균관대학교 대학원, 석사학위논문.
- [11] 최은경(1995), “품질개념의 확대와 품질경영이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「경영학연구」, 제11권, pp. 129~165.
- [12] 홍성기(2009), 「품질 경영」, 경영혁신 시리즈 3-1, 삼성경제연구소.
- [13] 홍승표(2007), “경영품질 도입 유형이 경영품질 수준에 미치는 영향”, 강원대학교 대학원, 박사학위논문.
- [14] 홍승표·정규석·박상문(2005), “기업규모에 따른 경영혁신모델 도입이 경영품질 수준에 미치는 효과에 관한 연구 - MB 및 한국 품질경영상을 기준으로”, 「품질경영학회지」, 제33권 제4호. 2005.
- [15] Baldrige National Quality Program(2008), 2009-2010 Criteria for Performance Excellence.
- [16] Feigenbaum, A. V.(1983), *Total Quality Control*, 3rd(ed.), N.Y. : Mcgrow-Hill.
- [17] Flynn, B. B., Schroeder, R. G. and Sakakibara, S. (1995), “Determinants of quality performance in high-and- low-quality plants”, *Quality Management Journal*, Winter.

- [18] Flynn, B. B., Schroeder, R. G. and Sakakibara, S. (1995), "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Science*, Vol. 26, No. 5, pp.659-691.
- [19] Juran, J. M.(1989), *Juran on Leadership for Quality*, N.Y., The Free Press.
- [20] Parasuraman, A., et al.(1989), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
- [21] Peters, T.(1989), *Thriving on Chaos*, London : Pan.
- [22] Powel, T. C.(1995), "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.
- [23] Reeves, C. and Bednar, D.(1994), "Defining Quality : Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 419-445.
- [24] Samson, D. and Terziovsky, M.(1999), "The Relationship between total Quality Management Practice and Operation Performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp.393-409.
- [25] Tuckman, A.(1994), "The Yellow Brick Road : Total Quality Management and Restructuring of Organizational Culture", *Organization Studies*, Vol. 15 No. 5, pp. 727-751.
- [26] Tuckman, A.(1995), "Ideology, Quality and TQM", in Wikinson, A. and Willmott, H.(ed.), *Making Quality Control : Studies in Organizational Changes*, London: Rout ledge, pp. 54-81.

2010년 11월 2일 접수, 2010년 11월 18일 1차 수정, 2010년 11월 24일 2차 수정,
2010년 11월 26일 채택