

기업역량으로서의 조직학습 - 품질경영활동과 기업성과간의 매개적 역할을 중심으로

오석영[†]

서울대학교 BK21 역량기반 교육혁신 연구사업단

A study of organizational learning as a corporate competency : focusing on the mediate effect between quality management and business performance

Seok-young Oh[†]

BK 21 Academic Leadership Institute for Competence-based Education, Seoul National University

Key Words : Total Quality Management practices, Organizational Learning, Business Performance

Abstract

This study investigates the relationships of total quality management (TQM), organizational learning (OL) activities and business performance and examines the partial mediation effect of OL activities on business performance in Korean industrial manufacturing setting. Main target sample firms were all manufacturing companies listed in the Korea Composite Stock Price Index (KOSPI) and 206 firms participated. This study theoretically develops a conceptual model with 3 hypotheses regarding how TQM practices influence OL activities and how the OL activities partially mediate between the TQM practices and business performance. To examine these hypotheses, Structural Equation Modeling (SEM) was employed and an alternative model which includes a path between errors of leadership factor and OL construct was developed. The findings are TQM practices cannot directly influence business performance but indirectly impact business performance through OL activities. This study found that OL activities play a role as firms' critical competency to improve business performance.

1. 서 론

기업의 전사적 품질관리(Total Quality Management, 이하 TQM)는 제조업과 서비스업, 공기업, 학교까지 널리 운영되고 있는 조직운동 방식, 또는 경영철학으로써 조직 전반의 활동에 대한 품질을 높이고 조직의 지속적 성장과 성과를 높이는데 목적을 두고 있다(Dean & Bowen, 1994, Flynn et al., 1995). TQM에 있어 품질(quality)이라는 개념은 생산 활동에 있어 일관적 규격에의 일치(conformance to specification)라는 협의적 의미로 이해되기도 했지만, 인간의 심리, 도덕, 지식, 행동에

있어서 최고(excellence)를 추구하고, 고객의 요구를 만족시킬 수 있는 가치를 실현시키는 인간중심의 경영철학이라는 광의적인 의미까지 포함하고 있다(Reeves & Bender, 1994).

이러한 인간중심의 경영철학이 한국 제조업에 주목을 끌게 된 이유는 TQM활동이 역동적 기업환경에 유기적으로 대처할 수 있는 태도를 갖게 하고, 기업의 재무적 성과에 기여한다는 연구가 본격화되면서 부터이다(김수옥 외, 2005). TQM은 단기적으로 제품의 효율적 생산관리, 비용절감, 품질개선의 효과를 보이며 장기적으로는 고객만족도를 높이고 재무성과(예: 매출성장률, 투자 수익률)에 영향을 주는 것으로 확인되기도 하였다(Kaynak, 2003). 그러나 최근 TQM이 성공적인 기

[†] 교신저자 syoh09@snu.ac.kr

업경영철학으로 자리매김해 나갈 수 있는 원동력으로 조직학습의 개념이 대두되기 시작했다. 기업의 품질경영에서 학습의 개념이 강조된 배경으로는 첫째, 학습을 통한 결과물들은 모방할 수 없고, 희소성이 있으며, 가치 있는 자원으로 인식되어 기업의 경쟁력의 원천이 되고(Barney, 1991), 둘째, 조직 내 학습활동은 기업 내 존재하는 기존 지식의 활용 및 새로운 지식의 창출이라는 양면적 성격을 지니고 있으며(March, 1991), 셋째, 변화하는 기업환경 속에서 시장에 대한 분석 및 판단의 근간이 되고 이를 통해 기업의 행동을 실천할 수 있게 해주는 기업의 기본역량(core competency)이 되기 때문이다(Jerez-Gomez, 2005; Sinkula, 1994; Crossan et al., 1999).

조직학습(Organizational learning) 이론에서는 조직에서의 학습의 주체를 개인에만 국한하지 않고 개인이 속한 그룹, 또는 조직 등 다층적, 다원적 학습 주체를 강조 한다(Crossan et al., 1999; Nonaka, 1994; Kim, 1993). 조직학습 개념에 대한 단일화 된 정의는 없지만(Crossan et al. 1995), 다층적이고 다원적인 학습주체가 정보를 획득, 해석, 전파하는 과정에 있어 지식을 공유, 통합하고 통합된 지식을 조직의 기억으로 저장하는 일련의 역동적 활동이라는 점에선 이견이 없다(Huber, 1991). 다시 말해 조직 학습활동은 첫째, 다층적 학습주체(예: 개인, 그룹, 조직)가 각 계층단위로 학습된 내용을 기억하는 인식모형(mental models)을 가지고 있으며, 둘째, 저장된 지식은 각 학습주체들의 인지적, 행동적 변화에 대한 공유를 통해 다른 학습주체로 전이 되고, 셋째, 이러한 전이 방향은 개인이라는 하부단위에서 그룹을 거쳐 조직으로 상향식으로 이루어지거나, 조직차원에서(예: 제도, 규범, 시스템 등) 그룹과 개인으로의 하향식 전이를 이루는 특징을 가지고 있다.

이렇듯 조직학습활동은 역동적이고 복잡한 특징을 가지고 있지만, 예측 불가능한 기업환경에 유연하게 대처할 수 있는 기업의 제도, 문화, 행동의 변화를 유발하는 원천이라는 의미에서 기업의 역량(competency)로 간주된다(Crossan & Berdrow, 2003). 또한 조직학습의 특징인 조직 내 축적된 경험을 효율적으로 활용하려는 능력(exploitation)과 새로운 환경에 도전하고 개척하려는 탐색적 능력(exploration)은 기업의 지속적인 성장을 위해 필수불가결한 역량이며 이러한 조직차원의 학습역량은 TQM을 실행하는 기업에서도 그 중요성이 강조되고 있다(Benner & Tushman, 2003).

조직학습에 대한 중요성이 부각됨에도 불구하고 이

를 실험적으로 증명한 연구가 많지 않으며 더욱이 한국에서 TQM을 실행하는 기업에서의 조직학습의 역할을 증명한 경험적 논문은 부재하다. 따라서 본 연구는 TQM 활동을 통해 조직학습 활동이 얼마나 유발될 수 있는지, 그리고 TQM 활동이 조직학습활동을 통해 기업의 재무적 성과에 얼마나 기여하는 지 알아보려 한다.

2. 이론적 배경

2.1. TQM 활동

전사적 품질경영 활동을 단일한 개념으로 정의 내리긴 힘들지만 품질향상을 위한 실천적 행동양식(practices)과 기술(techniques)의 집합으로 이루어진 기업경영기법으로 이해되고 있는 것이 통설이다(Dean & Bowen, 1994). Chiles & Choi(2000)는 품질경영의 기본 원칙과 이를 실천하는 행동양식들(TQM practices)에 대한 이해를 축구하면서, TQM 행동양식들은 단순히 지비용으로 품질향상을 피하는 행동이 아니라 사람과 조직, 이를 연결하는 체계적 관계(시스템)를 통한 지속적인 성장을 추구 한다는 점에서 다른 경영 행동양식들과 구분된다고 했다. 다시 말해 지속적 향상이라는 공동된 목표 아래 조직과의 체계적 관계 속에서의 조직원들의 품질향상을 위한 내적동기, 학습, 변화를 이끌어낼 수 있는 행동양식들이 정의 되고 실천 될 때 TQM이 실행된다고 보았다(Hackman & Wageman, 1995).

품질향상을 위한 인간과 시스템 중심의 행동양식들에 대한 연구는 Deming(1986)의 14가지원칙, Juran(1989)의 품질 3부작(quality trilogy), Crosby(1979)의 14가지 품질기초에 이론적 근간을 두고 있으며 Saraph et al.(1989), Anderson et al.(1995), Flynn et al.(1995) 등에 의해 발전했다. 예를 들어 Deming(1986)은 목표 지향적인 리더십을, Juran (1989)은 프로세스에 기반을 둔 품질활동을, Crosby(1979)는 무결점(Zero Defects)을 위한 품질 통제를 강조했으며 이는 Anderson et al.(1995)의 비전적 리더십을 비롯한 7개의 행동양식과 이들 간의 인과관계모형개발에, Dean & Bowen(1994)의 품질 원칙(principles), 즉 고객중심, 팀워크, 지속적 향상의 개념의 세부적인 행동양식에 관한 연구에 영향을 미쳤다. 이후 TQM 행동양식에 대한 연구는 보다 구체화되어 진행되었는데 Flynn et al.(1994)은 TQM 행동양식을 두 가지로 나누고 리더십, 고객 중심적 사고, 개방적 인적자원운영, 교육 훈련을 간접적 품질행동양

식으로, 프로세스 관리, 정보데이터 분석을 직접적 품질 행동양식으로 소개하였고 그밖에 공급자의 품질관리(Saraph et al., 1989), 전략적 계획(Samson & Terziovski, 1999)등도 주된 품질행동양식으로 강조되었다. 이러한 TQM 행동양식들은 품질연구에 있어 TQM에 대한 활동 척도로 많이 인용되었으며(Sousa & Voss, 2002), 미국의 품질경영상인 말콤볼드리지상(MBNQA)나 한국의 품질대상(KNQA)의 기본 척도로서도 활용되고 있다.

본 연구에서는 Samson & Teriovski(1999)이 제시한 리더십, 고객중심, 인간관리, 프로세스관리, 정보와 분석, 이상 다섯 가지를 TQM 활동으로 정의한다. 리더십은 품질에 대한 인간의 내적 동기를 일깨워주는 행동양식으로 다른 품질활동의 동력(driver)이 되고 조직이 나아가야 할 방향을 제시하는 기본적 활동이다. 고객중심은 모든 품질활동에 대한 공동 목표를 제공해 주며 고객의 요구가 제품 디자인, 생산과정 등에 내재될 수 있도록 시장정보를 제공해주는 활동을 의미하며 인간 관리는 품질활동의 실질적 주체인 종업원들에 대한 복리, 후생, 보상제도에 대한 일괄적 활동을 의미한다. 한편 프로세스 관리는 조직을 하나의 시스템으로 보고 그 하위의 활동들이 체계적이고 인과적으로 연결되어 있음을 강조하며 이러한 과정(process)들이 품질 유지, 향상, 통제과정을 통해 구체화되는 활동을 의미한다. 그리고 정보와 분석은 어떻게 조직이 정보를 선택, 수집, 관리 하는가에 대한 포괄적 활동을 통칭한다.

2.2. 조직학습

조직학습이라는 개념은 학자들에 의해 지속적으로 논의되어 왔지만 그 정의에 대해선 다양한 해석이 있다. Huber(1991)은 조직학습을 조직변화를 위한 정보화 과정으로 정의하였고, Kim(1993)과 Nonaka(1994)는 경험을 공유하는 시스템으로 보았다. Crossan et al.(1999)는 조직학습을 조직의 갱신(organizational renewal)을 위한 전략적이며 역동적인 과정으로 정의하고 개인, 그룹, 조직의 인지적 행동적 변화를 조직학습의 결과로 보았다.

조직학습학자들의 기본적인 가정은 조직을 하나의 유기체로 보며 스스로 생각하고 행동하는 학습주체로 인식한다(Argyris & Schon, 1978). 따라서 조직학습의 결과물은 조직을 구성하는 개인들의 학습결과물들의 단순 합이 아니라 조직 스스로가 학습의 주체로서

경험하고 학습한 것도 포함한다.

Crossan et al.(1999)은 조직학습은 조직의 기존 지식에 대한 활용(exploitation)과 새로운 지식의 탐색(exploration)을 모두를 포함하지만 조직 내 가용할 수 있는 자원의 한정성을 고려해 두 가지 활동의 전략적 운용과 적절한 균형을 강조했다. 또한 이러한 두 가지 차원의 학습활동은 개인, 그룹, 조직이라는 학습주체의 활동으로 이루어지며, 인지(intuiting), 해석(interpreting), 통합(integrating), 제도화(institutionalizing)라는 사회적, 심리적 과정을 통해 발생한다고 했다. 다시 말해 개인이 인지한 정보가 그룹 안에서 상호작용을 통해 새롭게 해석되고 해석된 지식은 실천과 반성을 통해 통합되며 조직의 제도로 정착 되는데 이를 지식의 탐색(exploration)과정으로 보며, 반대로 기존 시스템에 내재되었던 지식을 분석, 응용, 재해석하는 과정을 통해 새로운 지식을 창조해 내는 과정을 지식의 활용(exploitation)으로 본다. 이 두 과정은 동시에 일어날 수 없고 선택적으로 발생하므로 전략적 운용이 중요하다. 이는 Kim(1993)이 묘사한 개인-조직의 인식모형간의 공유 모델(shared mental model)과 그 맥을 같이 한다. 개인과 조직은 각각의 인식모형을 가지며 이를 공유하는 과정에서 이중순환학습(double-loop learning)이 발생하는데 이는 상황 대응적 행동의 변화만을 피하는 단일순환학습(single-loop learning)과 대조되는, 상황의 내면을 이해하고 원리를 내면화하는(know-why) 조직 학습활동으로 개인은 조직에게 조직은 개인에게 이를 유발시킨다.

Crossan과 동료들은 그 후속 연구에서(Bontis et al., 2002) 조직학습활동을 구현하는 방법을 학습결과를 축적하는 활동(learning stock)과 학습결과를 전이하는 활동(learning flow)으로 발전시켜 해석하였다. 학습결과를 축적하는 활동은 지식의 획득(인지)과 지식의 실천(행동)을 통해 진행된다. Nonaka(1994)의 조직의 지식창출 이론에 따르면 지식은 암묵지(tacit knowledge)와 명시지(explicit knowledge)로 나눌 수 있고 맥락 속에서 인지한 지식(암묵지)이 실천하거나 설명할 수 있는 지식(명시지)으로 변할 때(또는 반대 경우) 새로운 지식이 생성 된다고 보았는데 학습결과물의 축적(learning stock)은 개인과 개인, 집단과 집단의 암묵지와 명시지의 교환을 통해서 일어나고 학습주체간의 학습전이 활동(learning flow)은 서로 다른 학습주체간의 암묵지와 명시지의 공유, 통합, 해석의 과정에서 일어난다. 또한 지식의 흐름은 개인에서 집단을 거쳐 조직으

로 흐르기도 하고(상향식 학습전이: forward learning flow), 조직에서 시작하여 집단을 거쳐 개인으로 흐르기도 한다(하향식 학습전이: backward learning flow). 여기서 중요한 점은 상향식 학습전이는 지식의 탐색활동과 맥을 같이하고, 하향식 학습활동은 지식의 활용과 의미를 같이한다. 이러한 지식의 흐름은 학습목적과 성격에 따라 기업 내에서 전략적으로 이루어지며, 주로 조직 상층부의 관리자가 조직에 이미 내재된 지식을 하부 구조로 빠르게 전파시킬 때 하향식 학습전이를, 직원들의 새로운 아이디어를 조직차원의 지식으로 유도할 때는 상향식 학습전이를 유도할 수 있다.

이러한 학습의 축척과 학습의 흐름은 세 가지 특징을 갖는다. 첫째, 조직학습과정에 있어 학습 축척과 학습 흐름은 상호 의존적인 관계이며 서로의 활동을 돕는다(Crossan et al., 1999). 둘째, 다층적 학습주체들 간의 상향식, 하향식 학습의 흐름에 대한 전략적 사용은 기업의 지속적인 성장을 이끌어 낼 수 있는 조직 역량으로 인식된다(March, 1991). 경험이 부족한 소규모 조직은 변화에 대응하여 상향식 학습흐름을 유도할 것이고 다양한 경험을 가진 거대조직은 기존의 지식을 충분히 활용하면서 변화에 대응할 것이다. 셋째, 이러한 학습의 축척과 학습의 흐름은 조직의 다른 경영전략과 맞물려져 기업의 성과를 높이는 데 수단으로 이용된다(Vera & Crossan, 2003). 경영전략을 연구하는 학자들은 조직이 보유하고 있는 다양한 자원들 사이의 전략적 연계를 통해 의도된 학습이 유도됨을 강조하는데 의도된 학습은 기업의 성과향상의 원천(resource)로 인식되기 때문이다(Barney, 1991). 본 연구에서는 Crossan & Bontis(1998)의 전략적 학습 평가지도(Strategic Learning Assessment Map: SLAM)를 조직학습의 측정 도구로 보고 조직학습을 측정하였다. 개인차원의 학습 축척, 그룹차원의 학습축척, 조직차원의 학습축척, 상향식 학습 전이, 하향식 학습전이가 주된 구성으로 사용되었다.

2.3. 기업성과

기업성과는 기업이 얼마나 시장의 요구를 만족시키며 재정적 이익을 달성하는 가로 정의 한다(Li et al., 2006). 많은 TQM 연구와 조직학습 연구에서 기업 성과측정 요소로 재무적 성과를 성과 측정지표로 사용하였는데(Nair, 2006, Bontis et al., 2002; Prieto & Revilla, 2006) 이는 재무적 성과가 장기적 기업 성과를

측정하는 요소로 사용되기 때문이다. 기존의 TQM활동과 기업성과와의 관계를 연구한 논문을 보면 단기적 기업성과로 생산가격, 시간, 비용절감, 실패율 등을 사용하였고 장기적 기업성과로 투자수익률(Return on Investment: ROD), 시장 점유율, 판매 이익, 생산성 등의 재무성과지표를 장기적 성과로 사용하였다(Kaynak, 2003). 기업의 성과와 조직학습간의 관계를 본 연구에서 역시 이와 같은 재무적성과를 장기적 기업성과요소로 간주해 왔다(Bontis et al., 2002, Lopez et al. 2005). 때문에 본 연구에서는 기업성과를 시장성과와 재무성과로 나누고 시장점유율, 판매량의 증가분(이상 시장성과), ROI, ROI 증가분, 매출에서의 영업이익(이상 재무성과)을 기업성과지표로 보고 기업성과를 측정하였다(Li et al., 2006).

2.4. TQM과 조직학습

전사적 품질관리와 조직학습에 대한 연구는 크게 두 가지 흐름으로 진행되었다. 첫째 TQM 활동요소들과 조직학습활동 간의 인과적 관계에 대한 연구이며 둘째 품질경영을 하는 기업에서의 조직학습활동의 중요성에 관한 연구이다. 첫 번째 주제에 관한 연구에서는 조직학습활동을 TQM활동의 결과로 보고 품질활동에 내재되어 있는 학습의 개념과의 인과관계를 증명하였다. Senge(1999)는 TQM의 기본 프로세스인 Plan, Do, Check, Act 가 Dewey의 학습 프로세스인 Discover, Invention, Produce, Observe를 내포하고 있다고 보고 품질관리 활동은 기본적으로 학습을 유발하는 활동들로 구성되어있다고 하였다. Deming(1986) 역시 품질활동에서 학습은 “단순한 필요가 아니라 생존”이라고 하여 지속적인 성장(continuous improvement)은 학습을 통해서 가능하다고 주장 하였다. 한편 Sitkin et al. (1994)는 TQM은 품질 통제(quality control)과 품질학습(quality learning)두 개의 상호보완적인 특성으로 구성되어 있다고 보고 품질 통제는 체계적이고 일관적인 기술적 통제를 통해 기존의 지식을 활용하는 단일순환 학습을 유도시키는 반면, 품질 학습은 기업 구성원들의 탐색적 학습활동에 초점을 두어 새로운 기술과 지식을 창조하는 이중순환학습을 유발시킨다고 제안했다. 품질활동에 내재된 학습에 대한 논의는 Barrow(1993)와 Choo et al.(2007a; 2007b)로 이어지는데 그들은 TQM의 기본적 활동들, 예를 들어 리더십, 고객중심, 인간관리 활동은 조직원들이 자유롭고 편안한 분위기에서 학

습을 할 수 있는 학습 환경을 제공해 주는 역할을 하는 반면 프로세스관리나 정보 분석 활동은 다양하고 풍부한 정보를 일관되고 지속적으로 제공하는 도구로 조직 내 학습을 유발시킨다고 보았다. 특히 Choo et al.(2007a)은 리더십과 같은 학습 환경을 조장해주는 TQM 활동은 암묵지와 탐색적 학습(exploration)을 유발시키는 반면 프로세스관리와 같은 방법적 TQM 활동은 명시지와 활용적 학습(exploitation)을 조장한다고 주장했다.

두 번째 연구 흐름은 조직학습의 중요성에 관한 연구로 조직학습활동을 기업성과와 연계시켜 품질경영 실행하는 기업에서 조직학습활동의 기여도를 검증한 연구이다. Lapre & Tsikriktsis (2006)와 Levin (2000)은 기업성과(예: 고객만족도, 제품의 품질 유지율)의 시간에 따른 변화 추이가 학습곡선과 유사한 형태를 보임을 증명하여 기업의 끊임없는 품질활동이 결과적으로 학습을 통한 기업성과 향상을 유도했다고 주장했다. TQM 활동이 초기에는 많은 비용과 노력을 요구하지만 시간이 지남에 따라 축적된(학습된) 경험을 통해 적은 비용으로도 높은 기업성과를 달성할 수 있다는 것이다.

조직학습의 중요성에 관한 연구는 TQM 활동과 기업성과간의 조직학습의 매개적 역할에 대한 연구로 진행되기도 했다. Choo et al.(2007b)은 Six Sigma 의 체계화된 QM 방법(예: DMAIC)과, 환경적 품질 활동(예: 팀원 간의 신뢰, 비전공유)이 각각 조직원들의 학습 행동과 지식 창출을 유도하며 이들을 통해 조직의 성과(고객만족, 비용절감, 기업 효과성)에 영향을 줌을 증명하였고, Molina et al.(2007)은 QM 활동요소(공급자와의 협력, 팀워크, 자립성, 프로세스 통제, 고객과의 협력) 등이 공급자로부터의 지식전이, 기업 내부의 지식전이, 그리고 고객으로부터의 지식전이에 영향을 주며 이 세 가지의 지식전이 활동들이 성과에 직접적 영향을 미침을 증명하였다.

3. 연구 가설

기존의 TQM 활동과 조직학습, 기업성과와의 관계에 대한 연구는 TQM 활동이 조직학습을 통해 기업성과에 미치는 영향을 알아보는 학습활동의 완전매개 연구가 주였다(Choo et al., 2007b; Molina et al., 2007). 하지만 이들의 연구는 조직학습을 통한 TQM 활동과 기업성과와의 관계만을 규명함으로써 TQM 활동의 기업성과에 대한 직접적 영향과 조직학습을 통한 간접적 영

향을 비교하지 못한 한계점을 가지고 있다. 다시 말해 품질 활동 안에 내포된 학습활동에 대한 연구에만 치우쳐 학습활동을 독립적으로 분리시키지 못하고 조직학습의 부분 매개적 역할에 대한 의의를 찾지 못했다는 점이다.

따라서 본 연구는 TQM을 실행하는 기업에서 조직학습활동이 부분매개자로서 기업성과에 어떤 영향을 주는지 알아보기 위해 다음과 같은 세 가지 연구 가설을 제기하였다.

가설1: TQM활동은 조직학습활동에 정의 영향을 줄 것이다.

가설2: 조직학습활동은 기업성과에 정의 영향을 줄 것이다.

가설3: TQM활동은 기업성과에 정의 영향을 줄 것이다.

4. 연구방법

4.1 표본의 특성

본 연구에서는 2008년 5월 현재 코스피에 상장되어 있는 제조업기준 453개 기업을 대상으로 각 회사의 품질관리자 1명에게 설문하여 206개의 기업으로부터 응답을 받았다. 설문지 회수율은 45.5%였으며 설문 응답자는 각 기업의 품질 관리자가 85.9%, 인적자원개발자 등 기타 품질관리와 조직학습과 관련된 부서의 관리자가 14.1%였다. 응답자는 과장급 이상이 70.8% 임원 2%, 부차장, 37.6%, 과장, 31.2%), 기타 관리자가 29.2% 이었다. 산업별 기업크기별 응답기업의 현황은 다음 <표 1>, <표 2>에 정리하였다.

<표 1> 표본의 산업별 특성

산업별 구분	빈도	%
음식, 음료	17	8.3
섬유, 의복	12	5.8
고무, 화학	58	28.2
철, 금속	14	6.8
기계 장비	23	11.2
전자, 통신 장비	33	16.0
자동차, 운송장비	31	13.0
가구, 기타	18	8.7
합 계	206	100.0

<표 2> 표본의 기업크기별 특성

크기별 구분	인원	%
99명 이하	4	1.9
100-229	41	19.9
300-499	34	16.5
500-999	56	27.2
1000명 이상	71	34.5
합 계	206	100.0

4.2. 측정도구

본 연구에 사용된 측정문항은 TQM 활동요소는 Samson & Teriovski(1999)로부터, 조직학습 활동은 Crossan & Bontis(1998), 기업성과는 Li et al.(2006)의 연구로부터 추출하여 7점 척도로 사용되었다.

Samson & Teriovski(1999)는 TQM 활동요소를 미국의 말콤볼드리지상(MBNQA)의 척도에서 추출하여 리더십, 고객중심, 인간관리, 프로세스관리, 정보와 분석의 이용으로 규정하였다. 이들은 MBNQA의 설문문항을 기존 문헌을 바탕으로 실증연구에 사용할 수 있는 문항으로 축소, 재구성하였으며 4000여 제조 기업을 대상으로 요인분석을 하여 추출했다. MBNQA의 평가요소들은 한국 품질경영상의 평가요소와 동일하고 한국기업들의 TQM 실행에 있어 기본 척도로 사용되고 있으므로(문재영 외, 2006) 이들의 척도 문항을 본 연구에 사용하였다.

조직학습에 대한 설문은 Crossan & Bontis(1998)에 의해 개발된 SLAM 모형의 요소, 즉 개인차원학습축척, 그룹차원학습축척, 조직 차원학습축척, 상향식 학습흐름, 하향식 학습 흐름에 대한 도구를 사용하였다. SLAM의 조직학습측정 문항은 Crossan & Hulland(1997)에 의해 개발되어 3차례의 Pilot test와 1000여명이 넘는 응답자의 참여를 통해 총 50문항(각 10문항)으로 정리되었으며 Bontis et al.(2002)에 의해 32개의 기업의 참여로 검증되었다.

기업성과는 시장성과와 재무성과로 측정되었고 시장 성과로 시장점유율, 판매량의 증가분, 재무성과로 ROI, ROI 증가분, 매출에서의 영업이익이 응답자의 인식을 통해 주관적으로 측정되었다. 주관적 기업성과로 객관적 기업성과를 예측 할 수 있는가에 대한 논란이 있으나 주관적 기업성과와 객관적 기업성과에 대한 상관관

계를 증명하는 연구들이 주관적 성과측정의 객관적 연계를 뒷받침한다(York & Miree, 2004). 설문지는 한글, 영어 순으로 번역하여 영어 원문과의 의미상 격차를 줄였다(Chen et al., 2005). 그리고 조직학습과 품질관련 전문가의 조언을 받아 조직학습문항에서 개인학습, 그룹학습, 조직학습, 상향식 학습흐름, 하향식 학습흐름에 관해 다섯 문항씩 추출하였으며, TQM 역시 각 품질활동 측정문항들을 3-4 문항으로 축소하였다.

4.3. 확인적 요인분석

본 연구는 제안된 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형이 사용되었다(AMOS 7.0 SPSS, 15.0). 각 변인의 타당성과 신뢰도를 측정하기 위해 확인적 요인분석과 Cronbach 알파 검증, 복합적 신뢰도 분석(Composite Reliability), 평균분산 추출(Average Variance Extracted: AVE)을 실시하였다.

확인적 요인분석을 위해 데이터의 정규분포를 먼저 측정하였는데 왜도와 첨도 측정과 이상치 검증을 하였다. 왜도와 첨도측정에 있어 왜도의 수치가 2이하, 첨도는 7이하면 정규분포를 나타내는데(Fabrigar et al., 1999), 측정결과 결과 왜도는 -.66~.09, 첨도는 -.79~.11의 분포를 보여 데이터가 정규분포를 이루고 있음이 발견되었다. 아울러 Z-test를 통한 이상치 검증에서는 두 개의 사례가 3.0 보다 높은 Z 계수를 나타내어 이상치로 판명, 제거되었다(N=204).

확인적 요인분석은 이론적 배경을 통해 설계된 측정 모형에 대한 구성개념의 요인들의 적재 정도와 구성개념들 간의 상관성측정을 통한 모델 적합도를 알아보는 것으로 본 연구에서는 TQM, 조직학습, 기업성과, 이렇게 3개의 측정모형을 설계하여 분석하였다. 측정모형분석 결과는 <표 3>, <표 4>, <표 5>에 각각 정리하였는데 TQM의 구성개념들, 즉 리더십, 고객중심, 인간관리, 프로세스관리, 정보와 분석에 .667~.935의 표준화된 요인 적재값을 보였고, 조직학습을 측정하는 설문문항들은 5개의 구성개념 즉, 개인, 그룹, 조직 학습과 상, 하향식 학습 흐름에 .645~.808의 표준화된 요인 적재값을, 기업성과의 측정모형은 .757~.907의 적재값을 나타내 해당개념이 요인에 의해 잘 설명됨을 알았다(p<.001).

측정 모델의 적합도 평가결과로 TQM 측정 모델이 Chi-square=153.9(P=.003), GFI: .913, TLI: .972, CFI: .978, RMSEA: .045의 지수를 보였고, 조직학습이 Chi-square=390.2(P=.002),

<표 3> TQM 측정모형 표준적재량 및 오차분산

	표준화된 요인 적재값	t-value	오차분산
LS1	.875		.34
LS2	.935	18.268	.17
LS3	.756	13.206	.53
CF1	.807		.43
CF2	.826	12.964	.43
CF3	.667	9.951	.73
CF4	.771	11.773	.46
PM1	.834		.56
PM2	.715	10.677	.70
PM3	.807	13.010	.56
PRM1	.806		.40
PRM2	.708	10.199	.57
PRM3	.752	10.745	.62
INA1	.739		.62
INA2	.749	10.169	.62
INA3	.689	9.137	.62
INA4	.745	10.020	.63

GFI: .879, TLI: .952, CFI: .958, RMSEA: .048를 보였다. 이는 카이제곱지수가 통계적으로 유의미하지 않는 다던지, GFI, CFI, TLI가 .90 이상이라 던지, RMSEA가 .08 이하일 경우 좋은 적합도를 보이는 것이므로(Hu & Bentler, 1999; Kline, 2005), TQM과 조직학습의 측정모형은 만족스런 적합도지수를 나타냈다.

한편 기업성과의 측정모형은 GFI: .953, TLI: .935, CFI: .967, 은 높은 적합도 수치를 보였으나 RMSEA: .093 과 Chi-square=28.6(P=.000)을 보여 카이제곱과 RMSEA는 다소 높은 모델 적합도 기준에 미치지 못했다. 신뢰도 측정을 위해 Cronbach 알파 검증과 복합적 신뢰도, 평균분산추출을 실시하였는데 Cronbach 알파 검증 결과로는 TQM이 .956, 조직학습이 .938, 기업성과가 .917이었으며, 복합적 신뢰도는 각각 .950, .963, .833가 나와 .7 이상의 높은 신뢰도를 나타냈고 AVE 역시 모두 .5 이상 나와 만족스런 신뢰도수치를 보였다(Fornell & Larcker, 1981)(위 <표 6> 참조). 한편 각 변인들의 상관성과 응답수준을 파악하기 위해 세 구성개념의 변인들 간의 평균, 표준편차, 상관관계분석을 실시하였는데 아래 <표 7>과 같다. 기술적 통계량에서 각 변인들은 전반적으로 보통(3.5)이상의 응답수준을 보였으며 변인들 간의 상관관계는 최대 .687로서 지

나치게 높지 않아 변수간의 지나친 상관관계로 인해 추정치에 오차가 발생할 수 있는 다중 공선성을 의심할 만한 수준은 아니었다.

<표 4> 조직학습 측정모형 표준적재량 및 오차분산

	표준화된 요인 적재값	t-value	오차분산
ILL1	.725	11.449	.42
ILL2	.749	11.319	.42
ILL3	.762	11.651	.35
ILL4	.799		.38
ILL5	.795	12.272	.33
GLL1	.674	9.548	.58
GLL2	.654	9.231	.56
GLL3	.645	9.096	.66
GLL4	.772	11.094	.54
GLL5	.776		.42
OLL1	.751	11.465	.49
OLL2	.765	11.738	.48
OLL3	.792		.54
OLL4	.798	12.372	.51
OLL5	.675	10.069	.57
FFL1	.728	11.401	.66
FFL2	.787	12.636	.41
FFL3	.799	12.899	.39
FFL4	.808		.44
FFL5	.778	12.448	.45
FBL1	.752		.43
FBL2	.708	9.665	.65
FBL3	.692	9.160	.61
FBL4	.689	8.969	.61
FBL5	.684	8.932	.68

<표 5> 기업성과 측정모형 표준적재량 및 오차분산

	표준화된 요인 적재값	t-value	오차분산
MP1	.817		.67
MP2	.757	12.133	.57
FP1	.833	13.878	.69
FP2	.907		.62
FP3	.840	14.061	.51

<표 6> 측정모형별 신뢰도

	Cronbach's α	복합적신뢰도	AVE
TQM	.956	.950	.534
OL	.938	.963	.512
BP	.917	.833	.500

<표 7> TQM, 조직학습, 기업성과의 변인들의 평균, 표준편차, 상관계수

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. LS	4.94	1.10															
2. CF	5.42	.93	.660**														
3. PM	4.96	1.10	.606**	.622**													
4. PRM	5.30	.94	.569**	.661**	.680**												
5. INA	5.17	.94	.566**	.561**	.691**	.682**											
6. ILL	5.17	.80	.647**	.542**	.557**	.525**	.539**										
7. GLL	5.27	.84	.608**	.524**	.551**	.512**	.492**	.630**									
8. OLL	4.93	.90	.621**	.515**	.624**	.550**	.568**	.664**	.663**								
9. FFL	4.86	.91	.632**	.592**	.615**	.596**	.598**	.686**	.618**	.593**							
10.FBL	5.11	.89	.653**	.606**	.661**	.651**	.687**	.684**	.653**	.545**	.656**						
11.MP1	4.89	1.16	.468**	.379**	.335**	.289**	.352**	.478**	.373**	.472**	.406**	.453**					
12.MP2	5.11	1.23	.515**	.440**	.438**	.375**	.469**	.524**	.366**	.481**	.420**	.492**	.677**				
13.FP1	4.89	1.17	.424**	.367**	.378**	.381**	.419**	.502**	.331**	.416**	.454**	.424**	.652**	.633**			
14.FP2	4.78	1.32	.491**	.378**	.399**	.354**	.381**	.502**	.369**	.456**	.441**	.458**	.645**	.628**	.683**		
15.FP3	4.85	1.39	.473**	.289**	.395**	.315**	.378**	.453**	.352**	.428**	.412**	.427**	.669**	.686**	.672**	.668**	

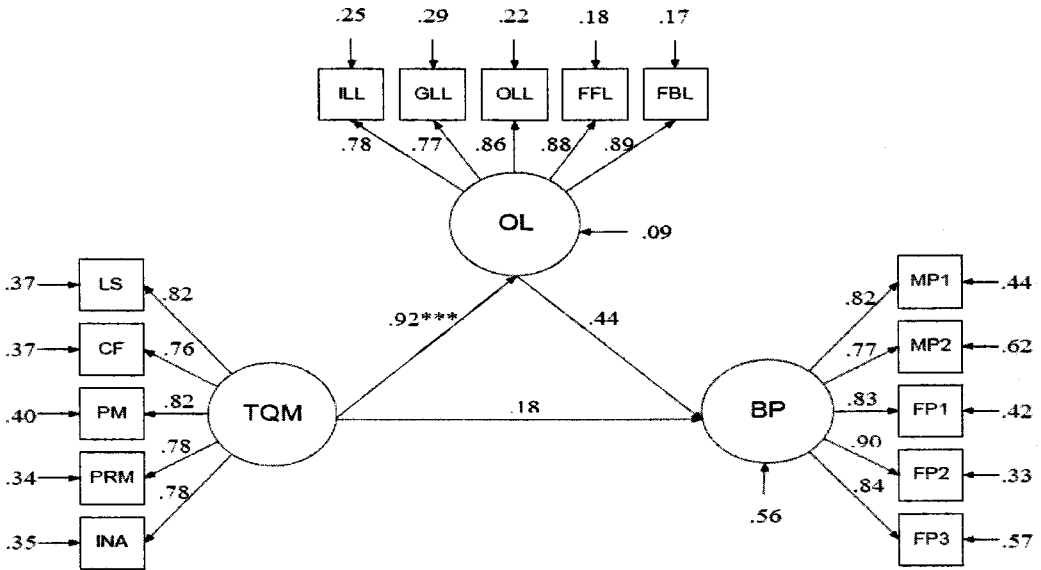
** p < .01

4.4. 구조모형 분석

제안된 가설을 검증하기 위해 구조모형 분석을 실시하였다. 검증된 측정모형을 바탕으로 설계된 구조모형은 TQM 활동과 기업성과 사이에서 조직학습의 부분적 매개적 역할을 검증함을 목적으로 하므로 <그림 1>과 같은 부분 매개모형으로 설계되었다. <그림 1>에서 볼 수 있듯이 첫 번째 설계된 구조모형에서 TQM 활동이 조직학습활동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주었으나(표준화된 회귀계수: .92, p < .01, t-value: 13.59), 조직학습활동은 기업성과에 통계적으로 유의한 영향을 주지 않았으며(표준화된 회귀계수: .44, t-value: 1.89), TQM 활동은 직접적으로 기업성과에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(표준화된 회귀계수: .18, t-value: .78). 모형의 적합도 분석으로는 Chi-square: 229.5, df=87, GFI: .871, TLI: .929, CFI: .941, RMSEA: .090 로 카이제곱 지수는 유의미한 것으로 나타났으나 GFI 와 RMSEA가 모형의 높은 적합도를 만족시키지 못하여 초기모형은 연구데이터를 전반적으로 표현하는데 부합하지 못하는 모형으로 판단되어 모형 수정을 실시하였다. 모형 수정은 수정지수(Modification Index)에 근거하였는데 조직학습의 오차항과 TQM 활동 중 리더십의 오차항 간에 28.783의 수정지수가 발견되었다. 배병렬(2007)에 의하면 모형의 수정은 이론적 근거가 있어야 하며, 오차항 사이에 공분산이 존재할 개연성을 가정하여 공분산을 자유화시킴으로써 적합도가 높아지도록 하는 구조방정식 기법이다. <그림 2>는 수정지수에 근거한 수

정모형을 나타내는데 모형에서 보듯이 기존 가설모형에 조직학습 오차항과 TQM 활동 중 리더십의 오차항 간의 공분산 자유화시키는 화살표를 첨가한 것이다. 이는 가설모형인 <그림 1>에서 설명되어지지 않은 리더십과 조직학습과의 관계를 추가적으로 설명하게 되는데 이는 리더십이 TQM이라는 잠재변인을 통해서 간접적으로 조직학습을 설명하는 것 외에 직접적인 상호작용의 의미가 모델에 표현되는 것이다. 수정 모델은 가설모델보다 간명성이 떨어질 수 있지만 좋은 적합도를 보여 데이터를 더 잘 대변하는 모델이라고 해석할 수 있다.

Vera & Crossan(2004)는 기업 내 리더십은 개인, 집단, 조직 학습을 돕는 촉매적 역할을 하며 조직 내 학습을 직접적으로 활성화 핵심 요소라고 강조 했다. 그 직접적인 관계에 대한 부연설명으로 리더십의 특징 중 거래적 리더십 (transactional leadership) 은 하향식 학습 전이를, 변혁적 리더십(transformational leadership)은 상향식 학습전이를 활성화시킨다고 하여 리더십의 전략적 이용을 통해 의도된 조직학습을 일으킬 수 있다고 보았다. 이러한 이론적 근거는 수정모델에서의 리더십과 조직학습간의 오차상관의 설정에 중요한 이론적 근거가 된다고 할 수 있다.수정모델에서의 모델 적합도는 Chi-square: 188.9, df=86, GFI: .897, TLI: .948, CFI: .958, RMSEA: .077 로 나타나 카이제곱 검증으로는 여전히 높은 적합도를 나타내지 못하였으나 나머지 지수들은 적합도 지수 기준을 만족시켰다. 수정모델과 가설모델 사이의 통계적 유의성 검증에서 Chi-square 차이는 40.63, DF 의 차이는 1 로 p < .01 에



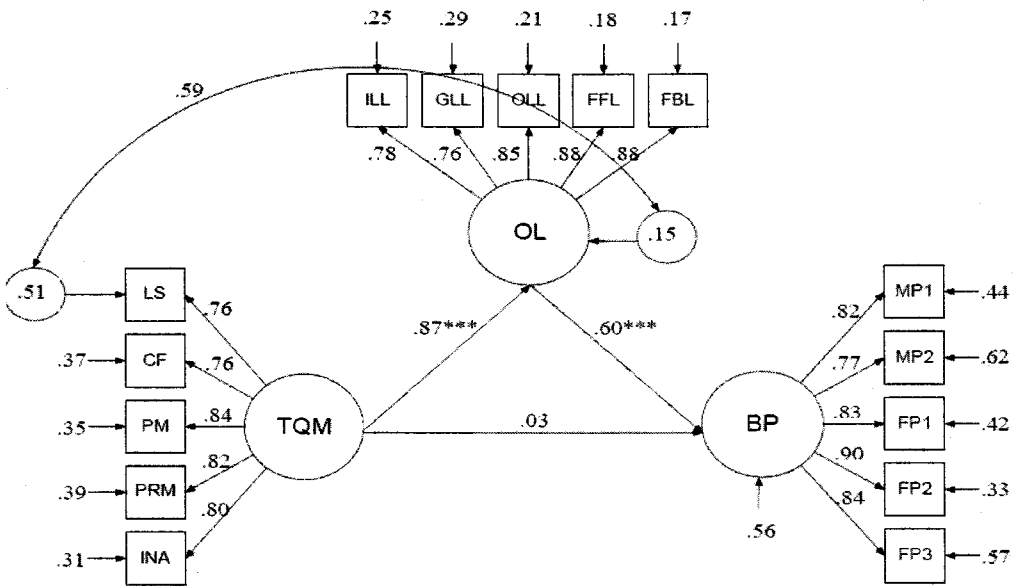
<그림 1> 가설 모형의 구조모형 분석 결과

Chi-square=229.5, df =87, GFI: .871, TLI: .929, CFI: .941, RMSEA: .090

잠재변인: TQM: 전사적 품질관리 활동, OL: 조직학습 활동, BP: 기업성과

측정변인: LS: 리더십, CF: 고객중심, PM: 인간관리, PRM: 프로세스관리, INA: 정보와 분석, ILL: 개인 차원학습, GLL: 그룹차원학습, OLL: 조직차원학습, FFL: 상향식학습전이, FBL: 하향식학습전이, MP1: 시장점유율, MP2: 판매량의 증가분, FP1: ROI, FP2: ROI 증가분, FP3: 매출에서의 영업이익

*** p <.001



<그림 2> 수정 모형의 구조 모형 분석결과

Chi-square=188.9, df=86, GFI: .897, TLI: .948, CFI: .958, RMSEA: .077

서 통계적으로 유의미함을 나타냈다. 이는 수정모델이 가설모델보다 통계적으로 개선되었음을 의미한다(배병렬, 2007).

개선된 수정모형을 통해 TQM과 조직학습, 기업성파에 관한 다른 인과관계를 도출할 수 있었다. 수정모형에서는 TQM 활동이 조직학습에 정(+)의 영향을 주었으며(표준화된 회기계수: .87 $p < .001$, t -value: 14.52), 영향을 받은 조직학습활동이 기업성파에도 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다(표준화된 회기계수: .60 $p < .001$, t -value: 3.72). 반면, TQM 활동은 기업성파에 직접적으로 영향을 주지 못하여(표준화된 회기계수: .03, t -value: .16), TQM 활동은 조직학습활동을 통해서만 기업성파에 유의미적인 영향을 주는 것으로 증명되었다.

아래 <표 8>은 개선된 수정모형에서 TQM, 조직학습, 기업성파의 신뢰도를 설명한 것으로 Cronbach 알파 계수와 복합적 신뢰도는 모두 .80을 넘었고, AVE 역시 .5를 넘어 높은 신뢰도를 보였다.

<표 8> 수정모형에서 각 변인 신뢰도

	Cronbach's a	복합적신뢰도	AVE
TQM	.893	.895	.631
OL	.921	.940	.760
BP	.917	.879	.593

5. 연구결과

본 연구는 코스피에 상장된 제조업회사에서 조직학습활동이 전사적 품질관리 활동과 기업성파의 관계에 있어 매개적 역할을 연구하는 논문이다. 이를 알아보기의 TQM 활동을 리더십, 고객중심, 인간관리, 프로세스 관리, 정보와 분석등의 5개 활동으로 보고 조직학습은 개인, 그룹, 조직 차원의 지식의 축적과 이들 사이의 상호식, 하향식 지식 전이(흐름) 활동으로 정의 하였다. 기업성파는 시장성파와 재무성파로 양분하고 이를 측정하게 위해 시장점유율과 판매량의 증가분을 시장성파로, 그리고 ROI, ROI 증가분, 매출에서의 영업이익을 재무성파로 설정하여 측정하였다.

이들의 관계를 알아보기 위해 조직학습을 부분매개로 하는 모형이 설정되고 구조방정식을 통해 검증하였다. 모델 적합도를 높이기 위한 리더십과 조직학습의 오차 공분산을 연결한 수정모형을 통해 첫 번째 가설인

TQM 활동과 조직학습활동에 관한 관계에서 TQM 활동들은 조직학습에 정의 상관관계를 주고 있음이 증명되었다(표준화된 회기계수: .87, $p < .001$, t -value: 14.52). 두 번째 가설인 조직학습활동과 기업성파의 관계에서도 p 값이 .001 수준에서 학습활동이 기업의 재무, 시장성파에 정의 영향을 미치고 있음이 통계적으로 증명되었다(표준화된 회기계수: .60, t -value: 3.72). 하지만 가설 3인 TQM활동의 기업성파에 관한 직접적 영향에 대해서는 같은 수준에서 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다(표준화된 회기계수: .03, t -value: .16). 따라서 TQM 활동은 조직학습을 통해서만 기업성파에 영향을 주며(총효과: .55, 간접효과: .52, 직접효과: .03), 조직학습이 기업의 역량으로서 기업성파에 기여함이 증명되었다.

5. 결론 및 제언

연구결과 조직학습활동은 품질경영활동에 의해 활성화되며 기업성파에 직접적으로 영향을 미쳤다. 품질경영활동은 기업성파에 직접적으로 영향을 주지 못했고 조직학습이라는 매개를 통해서만 영향을 주어 TQM활동에 있어 조직학습활동이 기업의 성과를 높인데 크게 기여함을 알 수 있다.

이러한 연구결과는 세 가지 의미로 기여한다고 본다. 첫째로 본 연구는 TQM활동이 개인단위, 그룹단위, 조직 전체의 학습활동을 조장하고 이들 사이의 지식의 전이과정을 돕는다는 것을 밝혔다. 기존 품질활동과 학습에 대한 연구는 기업 내 학습주체를 개인 또는 그룹단위로 한정하던지(Choo et al, 2007b; Molina et al, 2007), 학습을 유발시키는 환경적 요인만을 다뤘으나(이상진 외, 2005), 본 연구는 학습주체를 개인, 그룹, 조직차원으로 나누고 이들이 생성한 지식이 조직전체에 걸쳐 상향식 또는 하향식으로 전이되는 지식의 생성, 분산, 축적의 과정을 사회 심리학적인 조직학습의 개념으로 보고 TQM활동과의 인과관계를 규명하였다. 이는 기존 품질과 학습간의 관계에 대한 연구에서 학습활동을 일정 집단(예: 품질조 또는 생산팀)에 국한시켜 조직전반에서의 지식의 활용적 측면을 다루지 못한 한계를 극복한 점에 의의가 크다. 때문에 품질담당자들은 품질활동들이 직접적으로 개인, 그룹, 조직차원의 학습활동에 영향을 미침을 인식하고 이를 활용해야 한다. 예를 들어, 비전 제시적인 변혁적 리더는 개인의 잠재력을 일터에서 발휘할 수 있는 여건을 마련해주어 개인

학습을 유발시키며, 그룹이 이를 자유롭게 공유할 수 있는 환경을 조성한다. 조직차원에서 리더십은 기업 외부에서 오는 변화를 기회로 인식하게 하며 개인, 그룹의 학습결과를 기업전략에 맞게 통합하고 변형시키는 역할을 한다. 고객중심 품질활동은 고객과의 지속적인 소통을 통한 학습을 유도한다. 생산라인에서부터 서비스 부서에 이르기까지 고객이 요구하는 것 이상의 것을 만족시킬 수 있는 방법을 탐색하는 행동을 요구한다. 또한 개인과 그룹에 있어 그들의 내부고객과의 정보공유를 통해 품질에 대한 책임을 이끌어낸다. 인간관리 품질활동은 각종 보상제도 및 승진제도의 운영을 통해 개인과 그룹이 새로운 지식의 창조를 통한 경쟁을 유발시킬 수 있다. 또한 잘 정비된 인사제도는 직원들에게 심리적 안정을 제공하여 조직 전반에 새로운 지식을 활용할 수 있는 분위기를 조성한다. 프로세스관리나 정보 분석활동은 학습주체들에게 품질 유지, 개선에 관한 논리적, 분석적 안목을 향상시키고 개인, 그룹, 조직차원의 지식을 공유, 분산, 집중시키는 도구(tools)로서의 역할을 한다.

둘째, 본 연구는 한국 제조업에 활동하는 기업들에게 조직학습이라는 개념이 기업의 재무성과를 높이는 새로운 전략적 역량(strategic competency)으로 인식시키는데 기여하였다. 과거 조직학습과 기업재무성과와의 상관관계를 연구한 학자들이 해외에는 있었지만(Bontis, et al., 2002; Prieto & Revilla, 2006), 국내 기업을 대상으로는 그 인과관계를 입증한 연구는 매우 드물다. 진규동·최은수(2008)는 조직학습이 재무성과와 비재무성과중 비재무적성과(예 직무만족도, 지식활동 등)에만 영향을 미침을 발견하였고, 장수덕(2008)은 기업환경이 변하더라도 조직학습은 기업의 경쟁력과 혁신성과 같은 주관적 기업성과에는 영향을 미치지지만 기업의 재무성과와는 관계없음을 알아냈다. 본 연구는 조직학습과 기업의 재무성과와의 관계를 입증함으로써 조직 내 학습활동이 직접적으로 기업의 이윤을 향상시키는 것을 발견하여 조직학습의 실질적 중요성을 강조하였다. 자원경영학적 관점(Resource based view: RBV)의 학자들은(Barney, 1991; Spender, 1996) 지식을 하나의 모방할 수 없는 자원으로 보고 이질적인 이고 혼성적인 지식(heterogeneous knowledge)의 보유와 이를 적용시킬 수 있는 기업의 능력은 기업이 미래를 준비하는데 필요한 필수 역량이라고 본다. 따라서 품질담당자들은 TQM활동에서 유발되는 학습활동의 중요성을 인식하고 직원들의 학습을 독려해야 한다. 예를 들어, 품질

관리 성공사례 발표, 관리자 워크숍, 벤치마킹 사례 발표 등의 학습결과를 공유시키는 활동을 활성화 시키며, 교육평가와 보상체제와의 연계와 같은 시스템적 지원과 관리자의 학습에 대한 끊임없는 관심을 유도해야 할 것이다.

셋째로 본 연구는 품질활동에 내재된 학습활동을 조직학습의 개념으로 확장시켜 TQM활동과 기업성과와의 관계에서의 부분 매개적 역할을 탐색하였다. 기존 TQM활동과 기업성과에 대한 연구는 많이 이루어졌으나, 학습이라는 개념을 TQM활동에 내재된 활동 중 하나로 간주하거나(예: 교육, 훈련)(Easton & Jarrell, 1998; Salahelidin, 2008), 핵심 품질활동을 돕는 보조적 활동으로 인식(Anderson et al., 1995; Powell, 1995; Sitkin et al., 1994)하곤 하였다. 학습활동을 TQM활동과 분리시켜 기업성과와의 관계를 연구한 논문에서도 품질활동이 학습활동을 통해 성과에 영향을 미친다는 학습의 완전 매개적 역할이 주로 다루어져(Choo et al., 2007b; Molina et al., 2007), TQM활동의 학습을 통한 기업성과로의 간접적 효과와 기업성과로의 직접적 효과를 비교하여 다루지는 못했다. 따라서 기존의 TQM활동과 학습, 기업성과간의 단순 인과관계연구에서 벗어나 직접, 간접 효과를 비교, 분석함으로써 TQM 활동이 직접적으로 기업성과에 영향을 미치기보다 조직학습활동을 통해서 더욱 효과적으로 영향을 준다는 새로운 결론을 도출시킴으로서 학습활동에 기반을 둔 품질활동의 중요성을 인식시킨 점에 의의가 크다.

본 연구의 한계점으로는 각 기업 당 1명의 품질관리자가 기업전반에 대한 품질활동과 조직학습활동, 기업의 성과에 대해 응답했다는 점(common response bias), 기업성과를 응답자의 인식으로 측정하였다는 점, 응답한 기업의 특징이 비응답 기업까지 대표할 수 없다는 점(non-response bias) 등을 들 수 있다.

따라서 향후 논문은 이러한 제한점을 보완해야 할 것이며 다음과 같은 추가적인 연구에 대한 제안을 한다. 첫째, TQM 활동의 조직학습에 대한 영향에 대한 연구대상을 서비스업이나 학교, 공기업으로 확장시켜 구성원들의 조직학습활동요인으로 TQM을 분석해야 할 것이다. 둘째, TQM을 이루는 하부 활동 즉 리더십, 고객중심, 인간관리, 프로세스관리, 정보와 분석과 조직학습을 이루는 하부 활동(예: 지식의 축적과 전이) 간의 세부적 상관관계는 어떤지 실증 분석할 필요가 있다. 마지막으로 기업의 성과와의 관계 분석에 있어 참여기업의 객관적 재무적 성과와의 관계를 증명할 필요가 있다.

참고문헌

- [1] 김수욱, 박영환, 최강화 (2005), “기업품질성과와 재무 성과의 관계연구”, 『한국생산관리학회지』, 16권, 2호, pp. 153-167.
- [2] 문재영, 이상철, 서영호 (2006), “한국 국가품질상 (KNQA)의 효과성 측정을 위한 측정도구 개발”, 『한국생산관리학회지』, 34권, 2호, pp. 22-32.
- [3] 배병렬 (2007), 『AMOS 7에 의한 구조방정식 모델링』, 도서출판 청람.
- [4] 이상진, 이홍우, 이진춘 (2005), “품질경영 실행과정에서 학습촉진 요인의 유효성에 관한 연구”, 『한국생산관리학회지』, 16권, 3호, pp. 31-57.
- [5] 장수덕 (2008), “조직학습, 환경의 불확실성, 그리고 기업성과 간의 관계”, 『한국인적자원관리학회』, 15권, 1호, pp. 153-172.
- [6] 진규동, 최은수 (2008), “학습조직 활동과 조직성과에 관한 연구 -제조업과 비제조업을 중심으로”, 『기업교육연구』, 10권, 1호, pp. 1-26.
- [7] Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, M. R., & Devaraj, S. (1995), “A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical finding”, *Decision Sciences* Vol. 26, No. 5, pp. 637-658.
- [8] Argyris, C., and Schon, D. A.(1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [9] Argyris, C., and Schon, D. A.(1996), “What Is An Organization That It may Learn?”, In Edgar H. Schein and Richard Beckhard (Eds.), *Organizational learning II: Theory, method and practice*, San Francisco: Addison-Wesley.
- [10] Barney, J. B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- [11] Barrow, J. W. (1993), “Does total quality management equal organizational learning?” *Quality Progress*, Vol. 26, No. 7, 39-44.
- [12] Benner, M. J. and Tushman, M. L. (2003), “Exploitation, Exploration, and Process management: the Productivity Dilemma Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 238-256.
- [13] Bontis, N., Crossan, M., and Huallnd, J. (2002), “Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 4, pp. 437-469.
- [14] Chen, H-C., Holton III, E.F., and Bates, R. (2005), “Development and validation of the learning transfer system inventory in Taiwan”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 1, pp. 55-85.
- [15] Chiles, T. H., & Choi, T. Y. (2000). Theorizing TQM: An Austrian and evolutionary economics interpretation. *Journal of Management Studies*, Vol. 37. No. 2, pp. 185-212.
- [16] Choo, A.S., Linderman, K., and Schroeder, R. G. (2007a), “Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management”, *Journal of Operation Management*, No. 25, pp. 918-931.
- [17] Choo, A.S., Linderman, K., and Schroeder, R. G. (2007b), “Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects”, *Management Science*, Vol. 53, No. 3, pp. 437-450.
- [18] Crosby, P. B. (1979), *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: New American Library.
- [19] Crossan, M., and Berdrow, I. (2003), “Organizational learning and strategic renewal”, *Strategic Management Journal*, No. 24, pp. 1087-1105.
- [20] Crossan, M., and Bontis, N. (1998), *The Strategic Management of Organization Learning*. Working Paper presented at Academy of Management, San Diego, CA, Ivey.
- [21] Crossan, M., and Hlland, J. (1997), *Measuring Organizational Learning*. Working paper presented at Academy of Management 1997, Boston: Ivey.
- [22] Crossan, M., Lane, H., and White, R. E. (1999), “An organizational learning framework from intuition to institution”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
- [23] Crossan, M., Lane, H., & White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995), “Organizational learning: Dimensions for a theory”. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 4, pp. 337-360.
- [24] Dean, J.W., and Bowen, D. E.(1994), “Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development”, *Academy of Management Review*. Vol. 19. No. 3, pp. 392-418.
- [25] Deming, E. (1986), *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- [26] Easton, G. S., and Jarrell, S. L. (1998), “The Effect

- of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Business*, Vol. 71, No. 2, pp. 253-307.
- [27] Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., and Strahan, E. J. (1999), "Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research", *Psychological Methods*, Vol. 4, No. 3, pp. 272-299.
- [28] Ferguson-Amores, M. C., Garcia-Rodriguez, M., and Ruiz-Navarro, J. (2005), "Strategies of Renewal: The Transition from Total Quality Management to the Learning Organization", *Management Learning*, Vol. 36, No. 2, pp. 149-180.
- [29] Flynn, B. B., Schroeder, R. G., and Sakakibara, S. (1995), "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 5, pp. 659-691.
- [30] Fornell, C., and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, February, pp. 39-50.
- [31] Hackman, J. R., and Wageman, R. (1995), "Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 309-341.
- [32] Hu, L., and Bentler, M.P. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-55.
- [33] Huber G. (1991), "Organizational learning: The contributing processes and the literature", *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.
- [34] Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., and Vallee-Cabrera, R. (2005), "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research*, No. 58, pp. 715-725.
- [35] Juran, J. M. (1989), *Juran on leadership for quality*. New York: The Free Press.
- [36] Kaynak, H. (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 405-435.
- [37] Kim, D. H. (1993), "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 37-50.
- [38] Kline, R. B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.), New York: Guilford Press.
- [39] Lapre, M., and Tsikriktsis, N. (2006), "Organizational Learning Curve for Customer Dissatisfaction: Heterogeneity Across Airlines", *Management Science*, Vol. 52, No. 3, pp. 352-366.
- [40] Levin, D. Z. (2000), "Organizational Learning and the Transfer of Knowledge: An Investigation of Quality Improvement", *Organization Science*, Vol. 11, No. 6, pp. 630-647.
- [41] Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., and Rao, S. S. (2006), "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance", *Omega*, Vol. 34, No. 2, pp. 107-124.
- [42] Lopez, S. P., Peon, M. M., and Ordas, V. J. (2005), "Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance", *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 2, pp. 147-164.
- [43] March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, No. 2, pp. 71-87.
- [44] Molina, L. M., Lorens-Montes, J., and Ruiz-Moreno, A. (2007), "Relationship between quality management practices and knowledge transfer", No. 25, pp. 682-701.
- [45] Nair, A. (2006), "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development", *Journal of Operations Management*, No. 24, pp. 948-975.
- [46] Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 32, No. 1, pp. 7-23.
- [47] Powell, T. C. (1995), "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.
- [48] Prieto, I. M., and Revilla, E. (2006), "Learning capability and business performance: a nonfinancial and financial assessment", *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 2, pp. 166-185.
- [49] Reeves, C.A., and Bednar, D.A. (1994), "Defining quality: alternatives and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 419-445.
- [50] Salaheldin, S. I. (2008), "Critical success factor for TQM implementation and their impact on per

- formance of SMEs”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 3, 215-237.
- [51] Samson, D., and Terziovski, M. (1999), “The relationship between total quality management practices and operational performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 393-409.
- [52] Saraph, J. V., Benson, B. G., and Schroeder, R. G. (1989), “An instrument for measuring the critical factors of quality management”, *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 4, pp. 810-829.
- [53] Senge, P. M., (1999), “It’s the Learning: The Real Lesson of the Quality Movement”, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 22, No. 6, pp. 34-40.
- [54] Sinkula, J. M. (1994), “Market Information Processing and Organizational Learning”, *Journal of Marketing*, No. 58, pp. 35-45.
- [55] Sitkin, S. B., Sutcliffe, K.M., and Schroeder, R.G. (1994), “Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 537-564.
- [56] Sousa, R., and Voss, C. (2002), “Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research”, *Journal of Operations Management*, No. 20, pp. 91-109.
- [57] Spender, J. C. (1996), “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter, 4, pp. 5-62.
- [58] Vera, D., and Crossan, M. (2004), “Strategic leadership and organizational learning”, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 222-240.
- [59] York, K., and Miree, C. (2004), “Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance”, *Journal of Operations Management*, No. 22, pp. 291-311.

2009년 11월 8일 접수, 2010년 1월 31일 수정, 2010년 2월 15일 채택