

품질경영활동이 창업기업의 경영성과에 미치는 영향

곽승현(한밭대학교 창업대학원)*

이원일(한밭대학교 교수)**

국 문 요 약

품질경영활동이 창업기업에 성공적으로 정착하기 위해서는 최고경영자의 품질에 대한 관심과 지원이 중요하다. 또한 아무리 최고경영자의 의지가 강하더라도 종업원의 품질에 대한 수용태도에 따라 기업의 품질성과는 많이 달라질 수 있다. 품질경영에 대한 수용태도가 우수한 기업의 품질성과는 높아질 것이고 따라서 경영성과도 긍정적인 영향을 받을 것이다. 그리고 품질에 문제가 발생할 경우 해당 문제를 자발적으로 해결하려는 종업원의 의지도 기업성과에 영향을 미치는 중요한 요소가 될 것이다.

본 연구를 통하여 다음과 같이 통계적으로 유의한 결과를 얻을 수 있었다. 첫째, 최고경영자가 품질경영이 활성화 될 수 있도록 전략적으로 자원을 지원할 경우 창업기업의 품질성과와 기업성과는 향상될 것이다. 둘째, 품질경영활동이 활발할수록 창업기업의 품질성과와 경영성과는 향상될 것이다. 셋째, 품질지향문화가 성숙할수록 창업기업의 품질성과와 경영성과는 향상될 것이다. 넷째, 종업원의 조직시민행동의 수준이 높을수록 품질성과는 높아지지만 경영성과는 크게 영향을 받지 않을 것이다. 다섯째, 품질성과는 품질경영활동과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이다. 따라서 최고경영자의 전략적 지원, 품질경영활동, 품질지향문화 및 조직시민행동이 기업 내에서 활발하게 전개될 때 품질성과는 높아질 것이고 당연히 기업의 경영성과도 높아질 것이다.

창업기업이 품질경영활동을 통하여 기업의 품질성과와 경영성과를 향상시키기 위해서는 품질경영에 대한 이해가 기본이 되어야 하며, 품질경영활동이 지속적으로 운영되고 실행되기 위해서 최고경영자는 적재적소에 필요한 자원을 배분하고 지원해야 한다. 이것이 바로 전략적 지원이다. 또한 종업원들도 고객만족은 품질에서부터 시작임을 명심하고 품질을 최우선으로 하는 품질지향문화가 형성되도록 다양한 노력을 기울여야 할 것이다.

핵심주제어: 최고경영자, 품질경영활동, 품질지향문화, 조직시민행동, 품질성과, 경영성과

1. 서론

품질경영의 도입은 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 다양한 선행연구가 이루어 졌으나 일부 선행연구의 결과를 참고하면, 품질경영의 도입이 기업성과에 늘 긍정적인 영향을 미친 것은 아니다(Hill & Wilkinson, 1995; Hubiak & O'Donnell, 1996). 품질경영활동의 실패원인으로 다양한 원인이 있을 수 있지만, Barclay(1993)은 TQM의 실패요인을 TQM의 철학을 이해하지 못 했기 때문이라고 했으며, Hubiak & O'Donnell(1996)도 조직 내에서 품질기법이 지향하는 철학과 원칙에 대한 이해가 부족하여 품질경영을 효과적으로 실행할 수 없었다고 하였다. 손성진(2007)은 이와 같은 결과에 대하여 품질경영이 성공하기 위해서는 종업원의 적극적인 참여와 팀워크가 바탕이 되어야 하는데 개인주의적 사고와 경쟁 지향적 사고로 인해 TQM이 성공할 수 없었다고 정리했다.

따라서 품질경영활동이 창업기업에서 성과를 내기 위해서는 “종업원의 적극적인 참여 및 팀워크”와 “품질기법이 지향하

는 철학과 원칙에 대한 이해”가 중요한 역할을 차지하고 있음을 알 수 있고, 두가지 요인을 강조하기 위한 새로운 접근 방법이 필요하게 되었다.

Fox(1991)는 품질문화를 사람들이 사내에서 품질을 어떻게 인식하고 말하며 해석하는가와 관련된 것이라고 하였으며, 이순룡(2002)은 품질문화란 모든 구성원이 공유하고 있는 품질관련 가치관이라고 하였다. 따라서 Hubiak and O'Donnell(1996)의 연구결과에 따른 조직 내에서 품질기법이 지향하는 철학과 원칙에 대한 이해의 부족은 품질지향문화의 부족으로 이해 할수 있으며, Saraph and Benson(1989)은 품질경영의 핵심요인으로 종업원의 품질인식을 포함했으며, Black and Porter(1996)도 기업품질문화를 품질경영의 핵심요인의 하나로 정의 하였다.

다른 하나는 종업원의 적극적인 참여와 팀워크이다. Leonard and Sasser(1982)은 관리자가 품질개선에 활용할 수 있는 품질경영 레버에 품질개선에 대한 종업원의 참여권장을 포함시켰으며, Saraph and Benson(1989)은 품질경영의 핵심요인으로 품

* 제1저자, 한밭대학교 창업대학원 창업학과, 석사, ecoterran@gmail.com.

** 교신저자, 한밭대학교 경영회계학과 교수, tech201@naver.com.

· 투고일: 2014-01-17 · 수정일: 2014-03-09 · 게재확정일: 2014-04-07

질결정시 종업원의 참여를 포함 시켰다. 종업원의 적극적인 참여는 Organ(1988)이 다섯 가지 차원으로 구분한 조직시민행동 중 공익, 성실 및 이타행동과 밀접한 관계가 있다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 품질경영활동의 실패요인을 보완할 수 있는 요인으로 품질지향문화와 조직시민행동으로 보고, 두 가지 요인을 포함하여 품질경영활동이 기업의 성과에 미치는 영향에 대하여 연구에 해 보고자 한다.

이에 품질경영활동, 품질지향문화, 조직시민행동과 관련된 선행연구를 검토하고 선행연구의 결과를 바탕으로, 품질경영활동, 최고경영자의 전략적 지원, 품질지향문화 및 조직시민행동의 차이가 조직의 품질성과와 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지, 품질성과가 품질경영활동, 최고경영자의 전략적 지원, 품질지향문화 및 조직시민행동과 경영성과 사이에 매개 역할을 하고 있는지 실증적으로 규명해 보고자 한다.

본 연구의 구성은 제 I 장 서론에 이어 제 II 장에서는 이론적 배경으로 본 연구와 관련한 선행연구를 살펴보고, 제 III 장에서는 표본 및 연구모형을 설정한다. 제 IV 장에서는 실증분석 결과를 제시하고 제 V 장에서는 관찰된 결과를 요약하고 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 품질경영활동이 기업성과에 미치는 영향

2.1.1 품질경영관련 연구

품질경영활동과 관련된 연구는 품질경영활동이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구와 품질경영활동의 핵심요소에 관한 연구로 크게 둘로 나눌 수 있다. 품질경영활동과 기업성과에 대한 주요 연구자는 Ghobadian et al.(1998), Sila and Ebrahimpour(2007), Easton(1998) 등이며, Ghobadian et al.(1998)은 내부적으로 실패비용을 감소로 인한 원가감소와 대외적으로는 불량감소로 인한 기업이미지 향상, 시장점유율 증대로 이어지며 이는 곧 기업이익 증가를 가져온다고 하였다. Sila and Ebrahimpour(2007)은 TQM 핵심요인을 높은 수준으로 이행하면 인적자원 성과가 개선되어 조직유효성, 고객성과가 개선되어 경영성과의 개선으로 이어진다고 하였다.

품질경영활동의 핵심요소에 대한 주요 연구자는 Anderson et al.(1995), Flynn, Schroeder and Sakakibara(1995), Garvin(1983), Ahir(1996), Black and Porter(1996) 등이며, Anderson et al.(1995)은 데밍의 14가지 품질경영관리지침을 바탕으로 데밍모형을 개발하였으며, Flynn, Schroeder and Sakakibara(1995)은 품질경영의 핵심요인으로 최고경영층의 지원, 품질정보, 프로세스관리, 제품디자인, 종업원관리, 공급자관계, 고객관계를 정의하였고, Garvin(1983)은 품질경영을 효율적으로 실행하기 위한 6가지 중점사항을 제시하였으며, Black and Porter(1996)은 기업품질문화, 전략적 품질관리, 품질개선시스템, 인간 및 고객경영, 운영적 품질계획, 외부환경과의 연결 경영, 공급자

와의 동반적 관계, 팀원구조, 고객만족지향, 활발한 의사소통을 들었다.

2.1.2 품질경영활동과 기업성과

Deming(1993)은 리더십과 품질경영에 대하여 품질이 개선되면 재작업의 감소, 실수의 감소, 지연의 감소와 같은 요인으로 설비와 자원의 효율이 증가하여 비용이 감소되어 생산성으로 이어져 생산성이 향상된다고 하였고, Sila and Ebrahimpour(2007)는 TQM의 이행은 인적자원성과, 조직유효성, 고객성과 등을 개선시켜 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, Adam(1994)은 TQM의 이행은 품질성과, 운영성과, 재무성과에서 유의적인 영향이 있다고 하였다. Flynn, Schroeder and Sakakibara(1995)는 품질경영활동 기반요인과 활동요인으로 나누어서 품질성과에 미치는 영향을 연구한 결과 기반요인이 활동요인과 품질성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Wilson and Collier(2000)은 리더십을 기반요인으로 프로세스관리, 인적자원 개발 및 관리, 전략계획, 정보와 분석을 활동요인으로 보고 재무성과와의 관계를 검증한 결과 리더십은 재무성과에는 직접적인 관계는 없으나 활동요인을 통하여 간접적인 관계가 있음 밝혔고, Powell(1995)은 품질경영활동의 기기본요인과 활동요인으로 구분하여 기업성과에 미치는 영향을 조사 하여 기기본요인과 활동요인은 모두 사업성과에 영향을 미친다고 밝혔으며 특히 품질경영의 성공은 활동요인보다 기기본요인이 더 중요하다고 하였다.

상기와 같이 품질경영활동이 기업성과에 미치는 선행연구를 고찰한 결과 품질경영활동은 품질불량 감소와 밀접한 연관이 있으며 품질불량의 감소로 이하하여 재작업시간 및 비용은 감소하며 따라서 기업의 생산성은 증가되고 원가비용은 감소되어 결국 매출과 이익증대와 같은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 끼친다는 사실을 알 수 있다.

2.2 최고경영자의 전략적 지원

Flynn, Schroeder and Sakakibara(1995)은 품질경영의 실행요인을 기기본요인과 활동요인으로 구분하였으며 기기본요인으로 최고경영자의 지원, 고객관계, 공급자관계, 작업자관리 및 작업태도를 포함시켰으며, 활동요인으로 제품설계, 프로세스관리, 통계적 공정관리, 피드백을 포함시켰다. 여기서 그들은 기기본요인을 활동요인들이 효과적으로 활용되도록 지원하는 환경적 측면과 관련된 요인으로 정의하고 있다. 하지만 기기본요인과 활동요인에 대한 분류는 연구자에 따라 매우 다양하다. Anderson et al.(1995)는 기기본요인으로 리더십, 학습, 협력을 활동요인으로 프로세스관리를 포함시켰으며, Powell(1995)는 기기본요인으로 고위경영층의 참여, 품질경영 커뮤니케이션, 개방적 조직, 고객 및 공급자 관계를 활동요인으로 프로세스개선, 무결점 지향, 측정, 유연 제조, 품질 훈련, 벤치마킹을 선택했다. 이 밖에 Wilson and Collier(2000)은 리더십만을 기

반요인으로 활동요인으로 프로세스관리, 인적자원 개발 및 관리, 전략계획, 정보와 분석을 활동요인으로 구분하여 기업의 성과와 관련된 연구를 실행하였다. 또한 창업기업의 경영 성과와 최고경영자의 역할은 밀접한 관계가 있다(Yang, Kim & Jeong, 2011).

선행연구에 대한 검토결과 최고경영자의 관심과 역할은 기업의 품질경영에 매우 중요한 영향을 끼친다는 것을 알 수 있다. 특히 중소기업과 창업기업의 경우 대표자의 의지는 곧 그 기업의 의지와 동일하다고 볼 수 있으며, 종업원들이 품질경영에 대한 이해를 가지고 실천할 수 있도록 하는 동력이다.

본 연구에서는 품질경영활동에서 최고경영자의 역할의 중요성을 인식하였고, 이에 Flynn, Schroeder and Sakakibara(1995)의 연구에 착안하여 품질경영활동을 기반요인과 활동요인으로 구분하여 기업의 성과와의 관계를 분석하고자 한다.

2.3 품질지향문화

2.3.1 품질지향문화의 정의

품질지향문화의 정의와 관련된 선행연구를 보면 Fox(1991)는 품질문화는 사람들이 사내에서 품질을 어떻게 인식하고 말하며 해석하는가와 관련된 것으로 정의하고, Saraph & Sebastian(1993)은 품질문화는 조직 내부적인 문제를 관리하기 위해 그리고 조직의 외부환경에서 생존하기 위한 능력을 개발하는 것으로서의 가치와 관련된 품질에 대한 공유되고 중합된 학습이라고 정의하였다. 또한 Ellis(1993)은 품질문화는 공유된 가치, 정당한 것에 대한 헌신, 개방적이고 원활한 의사소통, 팀워크, 품질교육, 총체적 참여, 다른 사람들의 욕구에 대한 민감성 등의 요소를 구체화한 것이라고 주장하면서 품질문화의 정착을 위해 가장 중요한 핵심요소로는 최고경영자의 헌신과 모범이라고 하였다.

이순룡(2002)은 품질문화란 모든 구성원이 공유하고 있는 품질관련 가치관이다. 최고의 품질을 고객에게 제공하려면 제품개발 단계에서 전개되는 품질보증과 같은 유형적 요소의 강화와 함께 무형적요소인 경영이념, 가치관, 규범과 관습 등을 구성원이 공유하는 품질지향 기업문화가 형성되어야 한다고 했으며, Bowen(1996)은 기업문화를 품질문화와 비품질 문화로 구분하고 품질문화는 품질과 관련하여 능력개발, 지속성, 구조혁신, 사고전환, 현실주의가 지배하는 문화라고 정의하였다.

지향은 “어떤 목표로 뜻이 쏠리어 향함 또는 그 방향이나 그쪽으로 쏠리는 의지”라는 사전적 의미를 가지고 있다 따라서 본 연구에서 말하는 품질지향문화는 기존 연구에서 고찰된 품질문화에 동적(動的)인 의미를 강조한 것이다.

2.3.2 품질지향 문화와 품질경영활동과의 관계

Collard & Sivyer(1990)은 품질문화가 지니고 있는 기본원칙으로 최고경영자의 모범과 헌신, 품질비용에 대한 인식, 종합

적 품질기법과 도구에 대한 지식, 고객요구조건과 만족에 대한 이해, 지속적인 개선의 추구, 모든 사람들이 품질에 대한 책임성을 가지고 있다는 믿음을 예로 들었다.

Black & Porter(1996)은 품질경영의 핵심요소로 기업품질문화, 전략적 품질관리, 품질개선시스템, 인간 및 고객경영, 운영적 품질계획, 외부환경과의 연결 경영, 공급자와의 동반적 관계, 팀원구조, 고객만족지향, 활발한 의사소통을 포함시켰다.

Black & Porter(1996)연구에서 품질지향문화는 이미 품질경영활동의 핵심요소로 포함되어 있으며, Collard & Sivyer(1990)의 품질문화의 기본원칙과 품질경영활동 성공의 핵심요소와 많은 부분 일치한다고 볼 수 있다. 따라서 품질지향 문화는 기업이 품질경영활동을 통해서 기업의 성과를 달성하는데 있어서 의미있는 요소라고 볼 수 있다.

2.3.3 품질지향문화가 기업성과에 미치는 영향

품질지향 문화와 품질경영활동과의 관계에서 밝힌 것과 같이 품질지향문화는 품질경영활동이 기업의 성과로 연결되는데 있어서 중요한 역할을 하고 있다는 것을 알 수 있다. 손성진(2007)은 품질지향성의 형성수준이 높으면 품질경영활동수준과 비재무성과, 재무성과 등의 경영성과가 개선된다고 하였다. 이는 품질지향문화가 품질지향성의 정의와 같이 사내의 품질에 대한 인식 또는 가치관 이라고 볼 수 있기 때문에 품질지향문화의 향상은 품질에 대한 인식 또는 가치관의 향상을 의미하고 최고경영자와 조직원이 품질에 대한 가치관과 인식이 향상되면 품질성대로 이어질 것이라면 품질성과는 불량의 감소와 같은 생산성과 연결되어 경영성과의 향상도 기대할 수 있을 것이다.

2.4 품질지향 조직시민행동

2.4.1 조직시민행동과 품질경영

Organ(1988)은 조직시민행동은 자유 재량적이며, 공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 또는 명시적으로 인식되지 않으며, 집합적으로 조직의 효과적인 기능을 돕는 개인들의 행동으로 정의하고 있으며, Graham(1991)은 조직시민행동을 조직에 유관한 모든 긍정적인 행동을 정의하며, Smith, Organ & Near(1983)은 조직시민행동은 조직에 의해 규정된 직무범위를 뛰어넘는 조직구성원의 자유 재량적 행위로서 조직의 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않는 직무 이외의 행동이다. 라고 정의하였다.

Organ(1988)의 5가지 차원의 조직시민행동 요소를 보면 다른 사람을 도와주려는 이타행동, 자신에게 요구되는 역할행동에 대한 최소한 요구되는 수준이상으로 자발적으로 수행하는 성실, 타인을 존중하며 영향을 줄 수 있는 행동에 대하여 미리 알려주는 의미를 지닌 예절, 상호 의존적 관계에 해가 될 수 있는 사소한 문제에 대하여 인내하는 행동인 스포츠 정신 및 조직 내 사회적 행동에 책임의식을 가지고 참여하려

는 행동인 공익으로 구성되었다.

이는 품질경영활동의 성공요인 중 일부와 공통된 행동을 포함하고 있다. 품질경영활동의 종업원의 적극적인 참여, 지속적 개선, 팀워크, 업무유연성 등과 같은 성공요인이 대표적일 것이다. 적극적인 참여는 성실, 공익, 예절과 관계가 있으며, 지속적 개선은 공익, 팀워크는 성실과 관련이 있다고 볼 수 있다. 또한 품질경영활동을 전개하면서 종업원들의 일시적인 고충과 관련해서는 스포츠맨십과 관련이 있다고 볼 수 있다.

이는 Bank(1992)의 품질경영의 핵심요인의 내용을 보면 좀 더 명확하게 설명이 될 수 있을 것이다. Bank(1992)는 품질경영의 핵심요인을 이윤추구를 위한 품질, 처음부터 올바르게 품질비용을 감소시키고자 하는 노력, 경쟁적 성과기준의 설정, 전원참여, 팀워크에 의한 시너지 효과, 주인의식 자율, 역할모델로서의 관리자 인식과 보상, 품질제공 과정으로 정의하였다.

또한 Katz(1964)는 조직구성원의 규정된 역할행동에만 의존하는 조직은 사회시스템에서 사라지기 쉬운 매우 연약한 시스템이라고 하였다. 따라서 품질경영활동이 기업 내에서 성공적으로 전개되기 위해서 종업원의 조직시민행동이 품질경영활동에 영향을 미친다고 생각할 수 있다.

본 연구에서는 일반적 조직시민행동의 개념을 특정하여 품질지향 조직시민행동으로 정의하고자 하며, 품질지향 조직시민행동은 품질경영활동이 성공적으로 전개되기 위하여 집합적으로 조직의 효과적인 품질경영활동을 적극적으로 도우려는 개인들의 비공식적이며 자발적인 행동을 의미한다.

2.4.2 품질지향 조직시민행동이 기업성과에 미치는 영향

조직시민행동과 관련된 선행연구를 조직시민행동에 영향을 주는 요인에 대한 연구가 대부분을 차지하고 있었으며, 특히 조직시민행동이 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 미미한 수준이었다.

이에 조직시민행동이 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 연구를 고찰하였고, 이를 좀 더 뒷받침 하기위하여 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구도 고찰하였다.

Katz and Kahn(1978)는 실제 조직시민행동을 보이는 조직구성원들은 단기적으로 자신의 직무성과 수행에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다고 주장하였으며, 반면 신현규 등(2010)은 패밀리레스토랑 구성원들의 조직시민행동은 패밀리레스토랑 조직의 비재무적인 성과나 재무적인 성과에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 배일현(2001)은 조직시민행동의 측정변수로 Organ(1988)의 5가지 차원을 활용하여 연구한 결과 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다.

Podsakoff, Ahearn and Mackensie(1997)는 조직시민행동은 조직구성원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 밝혔으며, Borman and Motowild(1993)은 자발적인 역할 외 활동이 조직성과와 직접적으로 관련된 과업활동과 과정에 대한

촉매요인으로서 작용하는 조직적, 사회적 여건을 조성해 줌으로써 조직성과 향상 기여할 수 있다고 하였다.

Dulworth and Landen(1990)은 1987년 미국포춘지 1,000대 기업 중 500개 기업을 대상으로 한 연구결과에서 종업원 직무 만족도가 제품 및 서비스의 품질과 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증 하였다.

이는 조직시민행동이 직무성과에 유의한 영향을 미친다면, 개개의 직무성과는 기업의 품질성과 또는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이고 기업의 품질성과 또는 비재무적 성과는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

따라서 조직시민행동은 독립적으로 기업의 성과에 영향을 미친다고 할 수 있다.

2.5 창업기업의 정의

창업이란 일반적으로 ‘새로운 업을 시작하는 것’을 의미한다. 법률적인 의미에서 ‘중소기업창업지원법’ 제2조에서 정의하는 ‘창업’이라 함은 중소기업에 새로이 설립하여 사업을 개시하는 것을 말하며, 초기 창업기업의 정의는 중소기업창업 지원법에 따르면 창업 후 7년이 경과하지 아니한 기업을 말한다. 반면 창업보육센터에 입주 기준은 초기 3년에서 2년까지 연장이 가능하여 최대 5년으로 되어 있다. 따라서 본 연구에서 창업기업의 기준을 창업보육센터 최대 입주기간인 5년을 기준으로 하여 창업 5년 이내의 기업으로 범위를 정하였다.

III. 연구설계

3.1 연구모형의 설정

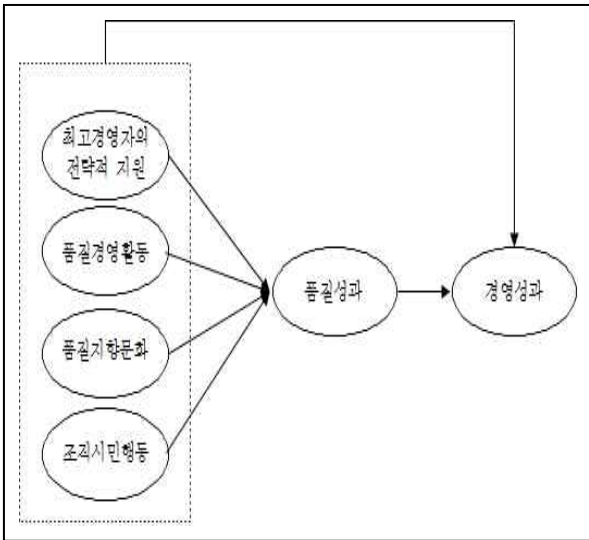
본 연구는 품질경영활동이 창업기업의 경영성과에 미치는 영향에 대하여 분석하고자 한다. Ghobadian et al.(1998), Wilson & Collier(2000), 노부호 & 박영수(1999), Sila(2007)의 선행연구모형을 검토한 결과 세부 내용에는 차이가 있으나 품질경영과 관련하여 품질경영활동(독립변수), 품질성과(매개변수), 경영성과(종속변수)의 3부분으로 크게 구분할 수 있다. 이는 품질경영활동과 경영성과와의 인과관계를 직접적으로 규명하기에는 논리적 한계가 존재할 수 있기 때문에 품질성과를 매개로 품질활동과 경영성과와의 관계를 보다 논리적으로 설명하려는 노력으로 판단된다. 따라서 본 연구에서도 선행연구와 같이 품질경영활동(독립변수), 품질성과(매개변수), 경영성과(종속변수)의 모형을 근거로 연구모형을 수립하였으며, 기존 연구와 달리 품질경영활동 뿐만 아니라 최고경영자의 전략적 지원, 품질을 최우선으로 고려하는 품질지향 문화, 품질경영과 관련된 조직시민행동을 고려하여 분석하고자 한다.

본 연구의 모형을 다음과 같이 요약 할 수 있다. 첫째, 최고경영자의 전략적 지원과 품질성과 및 경영성과와의 관계, 둘째 품질경영활동과 품질성과 및 경영성과와의 관계, 셋째 품

질지향문화와 품질성과 및 경영성과와의 관계, 넷째 조직시민행동과 품질성과 및 경영성과와의 관계, 품질성과와 경영성과와의 관계, 다섯째 이런 한 독립변수들과 경영성과 사이에서 품질성과의 매개효과.

따라서 최고경영자의 전략적 지원, 품질경영활동, 품질지향문화, 조직시민행동, 품질성과 및 경영성과와 같은 변수간의 상관관계에 대하여 연구모형을

본 연구의 모형은 <그림 1>에 제시하였다.



<그림 1> 연구모형

3.2 연구가설

본 연구는 최고경영자의 전략적 지원, 품질경영활동, 품질지향문화, 조직시민행동이 품질성과와 경영성과에 미치는 영향과 품질성과가 최고경영자의 전략적 지원, 품질경영활동, 품질지향문화, 조직시민행동과 경영성과 사이에서 매개 효과가 있는지 알아보기 위해 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

- 가설 1 : 최고경영자의 전략적 지원은 품질성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.
- 가설 2 : 품질경영활동은 품질성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.
- 가설 3 : 품질지향문화는 품질성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.
- 가설 4 : 조직시민행동은 품질성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

Deming(1993), 노부호 and 박영수(1999), Harry(1998) 등은 품질경영활동을 통하여 제작업 비용, 불량처리비용, A/S비용 등 품질실폐비용의 감축요인이 생산성 향상으로 연결되어 기업의 품질성과가 향상된다고 하였다.

특히 Flynn, Schroeder and Sakakibara(1995)는 품질경영활동 기반요인과 활동요인으로 나누어서 품질성과에 미치는 영향을 연구한 결과 기반요인이 활동요인과 품질성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, Powell(1995)은 품질경영활동의 기

을 조사 하여 기반요인과 활동요인은 모두 사업성과에 영향을 미친다고 밝혔으며 특히 품질경영의 성공은 활동요인보다 기반요인이 더 중요하다고 하였다. 여기서 Flynn, Schroeder and Sakakibara(1995), Anderson et al.(1995), Powell(1995) 및 Wilson and Collier(2000)은 기반요인으로 최고경영자의 전략적 지원을 포함하였다. 따라서 최고경영자의 전략적 지원이 기업성과에 직, 간접적으로 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

Collard and Sivyer(1990), Black and Porter(1996)는 품질지향문화를 품질경영활동의 핵심요소로 기존의 연구에서 밝히고 있으며, 손성진(2007)은 품질지향성의 형성수준이 높으면 품질경영활동수준과 비재무성과, 재무성과 등의 경영성과가 개선된다고 하였다.

Katz and Kahn(1978)에 의하면 조직시민행동이 직무성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있지만 이는 단기적인 측면을 고려할 때 나타는 현상이며, 신현규, 배준호 and 이준재(2010), 배일현(2001), Podsakoff, Ahearne and Mackensie(1997), Borman and Motowildo(1993) 등의 연구자들은 조직시민행동이 직무성과를 향상을 가져오며 결국 개개인의 직무성과의 향상은 기업의 재무적, 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 밝히고 있다. 따라서 품질지향 조직시민행동은 기업의 품질성과와 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

따라서 상기와 같은 선행연구를 토대로 가설 1, 2, 3, 4를 도출하였다.

- 가설 5 : 최고경영자의 전략적 지원은 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.
- 가설 6 : 품질경영활동은 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.
- 가설 7 : 품질지향문화는 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.
- 가설 8 : 조직시민행동은 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

Adam(1994), Wilson & Collier(2000), Ghobadian et al.(1998), Elliott (2003) 등은 연구를 통하여 품질경영활동이 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, Wilson & Collier(2000)은 리더십을 기반요인으로 프로세스관리, 인적자원 개발 및 관리, 전략계획, 정보와 분석을 활동요인으로 보고 재무성과와의 관계를 검증한 결과 리더십은 재무성과에는 직접적인 관계는 없으나 활동요인을 통하여 간접적인 관계가 있음을 밝혔다.

품질지향문화가 정의와 같이 사내의 품질에 대한 인식 또는 가치관 이라고 본다면 품질지향문의 향상은 품질에 대한 인식 또는 가치관의 향상을 의미하고 최고경영자와 조직원이 품질에 대한 가치관과 인식이 향상되면 품질성으로 이어질 것이면 품질성과는 불량률의 감소와 같은 생산성과 연결되어 경영성과의 향상도 기대할 수 있을 것이다.

신현규, 배준호 & 이준재(2010)은 패밀리레스토랑 구성원들

의 조직시민행동은 패밀리레스토랑 조직의 비재무적인 성과나 재무적인 성과에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 배일현(2001)은 조직시민행동의 측정변수로 Organ(1988)의 5가지 차원을 활용하여 연구한 결과 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다.

따라서 상기와 같은 선행연구를 토대로 가설 5, 6, 7, 8을 도출하였다.

가설 9 : 품질성과는 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

기업의 품질성과를 측정할 수 있는 지표는 품질불량, 제작업 감소와 같은 실패비용의 감소, 품질향상으로 인한 고객만족을 들 수 있으며(Kaynak, 2003; Ahir & Golhar, 1996; Adam, 1994; Tamimi & Gershon, 1995; Fine & Hax, 1985), 이와 같은 품질성과는 생산성향상 및 원가절감으로 연결될 것이고 결국 매출과 이익증대와 같은 경영성과에 긍정적인 영향을 끼친다는 사실을 알 수 있다.

이에 상기와 같은 선행연구를 토대로 가설 9를 도출하였다.

가설 10 : 최고경영자의 전략적 지원이 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 품질성과는 매개역할을 할 것이다.

가설 11 : 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 품질성과는 매개역할을 할 것이다.

가설 12 : 품질지향문화가 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 품질성과는 매개역할을 할 것이다.

가설 13 : 조직시민행동이 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 품질성과는 매개역할을 할 것이다.

앞서 살펴본 선행연구를 통해서 최고경영자의 전략적 지원, 품질경영활동, 품질지향문화, 조직시민행동이 품질성과에 긍정적인 영향을 미치고 있고, 품질성과가 경영성과에 영향을 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 따라서 품질성과가 최고경영자의 전략적 지원, 품질경영활동, 품질지향문화, 조직시민행동과 경영성과 사이에서 매개역할을 한다고 할 수 있다.

따라서 상기와 같은 선행연구를 토대로 가설 10, 11, 12, 13을 도출하였다.

3.3 측정변수의 조작적 정의

3.3.1 최고경영자의 전략적 지원변수의 측정지표

최고경영자는 품질경영활동이 조직 내에서 활성화 되게 하기 위하여 품질경영에 적극적 참여, 비전 및 품질성과의 공유, 인적, 물적자원의 지원, 종업원의 동기부여, 품질경영활동에 대한 주기적인 검토를 통하여 조직 내부에서 지속적 개선이 전개되도록 노력하여야 한다.

본 연구에서는 최고경영자의 전략적 지원을 측정하기 위해 MBNAQ (2010-2011), 유럽품질상 (2010), ISO 9001:2008 품질경영시스템의 평가기준을 활용하여 8개의 문항을 설문으로 정하여 최고 경영자의 전략적 지원을 측정하는데 활용하였다.

<표 1> 최고경영자의 전략적 지원의 조작적 정의

변수	구성요소	척도	관련연구
최고경영자의 전략적 지원	최고경영자의 확실한 의지 품질을 통한 혁신의지 최고경영자의 적절한 내부 의사소통 최고경영자의 지원의 지원 인센티브의 활용 최고경영자의 실행 및 지속개선의 의지 최고경영자의 참여 최고경영자의 주기적 경영검토	5점 등간 척도	MBNQA(2010-2011) 유럽품질상(2010) ISO9001:2008 요구사항

3.3.2 품질경영활동 변수의 측정지표

Wilson & Collier(2000)은 기반요인으로 리더십을 활동요인으로 프로세스관리, 전략계획, 인적자원 개발 및 관리, 정보와 분석으로 구분하였다. 또한 ISO 9001:2008년판에서는 실행관련된 요구사항으로 자원확보, 인적자원, 기반구조, 업무환경, 제품실현의 기획, 고객관련 프로세스, 설계 및 개발, 구매, 생산 및 서비스 제공, 식별 및 추적성, 제품의 보존, 제품 모니터링 및 측정 등을 포함 시킬 수 있다.

따라서 본 연구에서 품질경영활동의 활동요인의 측정 항목을 Wilson & Collier(2000)이 주장한 활동요인과 품질경영시스템 모델로 보편화된 ISO 9001:2008 규격의 요구사항의 실행과 밀접한 자원관리, 제품실현과 관련된 설문 9개 문항으로 조직의 품질경영활동을 측정하는데 활용하였다.

<표 2> 품질경영활동의 조작적 정의

변수	구성요소	척도	관련연구
품질경영활동	필요한 조직의 지원 결정과 확보 필요한 인원에 대한 교육훈련 실행 필요한 기반구조 확보와 유지 필요한 업무환경 결정과 관리 필요한 프로세스 계획과 개발 고객요구사항과 의사소통 방법 결정과 실행 구매프로세스 등에 관한 기준 수립과 실행 제품의 식별과 추적성 관리 측정과 모니터링 프로세스 보장과 관리	5점 등간 척도	Wilson과 Collier (2000) ISO 9001:2008 요구사항

3.3.3 품질지향문화 변수의 측정지표

Bowen(1996)은 조직문화를 품질문화와 비품질문화로 구별하였으며, 품질문화의 요인들로서 능력개발, 지속성, 구조혁신, 사고전환, 현실주의가 지배하는 문화를 품질문화로 정의 하였다.

또한 Barker & Ward(1999)는 기업문화와 품질경영활동 사이의 상호작용에 의하여 품질문화가 형성될 수 있다고 하였고, 본 연구에서는 품질지향문화의 변수를 측정하기 위하여 Bowen(1996)의 품질문화 요인과 Quinn & McGrath(1985)의 합리적, 개발적 문화의 요인 가운데 5개를 측정변수로 정의 하였다.

<표 3> 품질지향문화의 조작적 정의

변수	구성요소	척도	관련연구
품질지향문화	친화와 참여, 사기와 응집성 구성원의 능력개발 새로운 것에 대한 도전 창의성, 적응성, 혁신성 문제해결을 위한 구성원의 직관력과 통찰력	5점 등간 척도	Quinn & McGrath (1985) Bowen (1996)

3.3.4 조직시민행동 변수의 측정지표

조직시민행동은 일반적으로는 단일차원(Bateman & Organ, 1983), 두 개 차원(Smith & Organ, 1983), 세 개 차원(Podsakoff & Mackenzie, 1994), 네 개 차원(Moorman & Blakely, 1995) 그리고 다섯 개 차원(Organ, 1988)등으로 분류되고 있었다.

본 연구에서는 조직시민행동을 이타주의, 예의바른 행동, 양심적인 행동, 스포츠맨십, 시민정신과 같이 5차원으로 분류한 Organ(1988)의 조직시민행동의 활용하여 조직 내에서 품질경영활동에 적합하도록 해당 지표를 변형하여 변수를 측정하는데 활용하고자 한다.

<표 4> 조직시민행동의 조작적 정의

변수	구성요소	척도	관련연구
조직시민행동	이타주의 예의바른 행동 양심적인 행동 스포츠맨십 시민정신	5점 등간 척도	Organ(1988) Podsakoff & Mackenzie (1994)

3.3.5 품질성과 변수의 측정지표

품질성과에 대하여는 연구자 마다 다양한 주장을 하고 있다. Kaynak(2003)은 품질성과 변수로 제품품질, 생산성, 재작업 및 폐기비용, 구입품의 납기 리드타임 및 완제품의 고객 납기 리드타임으로 정의 하였고 Ahir & Golhar(1996)은 제품의 성능, 신뢰성, 규격의 적합성, 내구성, 폐기비율 및 재작업 비율로 접근하여 품질수준을 측정하였으며, Adam(1994)은 제품 불량률, 매출액 대비 품질원가, 고객만족도로 정의하였고, Tamimi(1995)는 고객유지율, 재작업 빈도, 제품의 속성 및 특성을 인지적으로 측정함으로 품질수준을 측정하였다. 또한 품질목표의 관점으로 접근하면 품질, 원가, 납기, 신뢰성 및 유연성으로 접근이 가능하다(Fine & Hax 1985).

이를 바탕으로 본 연구에서는 품질목표와 관련된 5가지 요소를 가지고 품질성과의 변수를 측정하고자 한다.

<표 5> 품질성과의 조작적 정의

변수	구성요소	척도	관련연구
품질성과	실패비용 감소 불량률 집계 및 분석관리 품질수준 확보로 고객만족 납기 준수를 향상 재고비용 감소 효과	5점 등간척도	Kaynak(2003) Fine & Hax (1985)

3.3.6 경영성과 변수의 측정지표

Eccles(1991)은 경영성과의 측정지표로 시장점유율, 혁신, 고객만족도와 같은 비재무적 지표를 사용할 것을 제안 하였으며, Kaplan & Norton(1996)은 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장의 4가지 관점의 측정수단이 BSC를 제안하였다. Adam (1994)은 판매이익, 이직율, 종업원만족도, 자산회전율, 매출액 등을 활용하였다. Drucker(1995)는 기초정보, 생산정보, 역량정보, 자원배분정보의 4가지를 제안 하였으며, Niven(2002)은 지표의 선택기준으로 전략연계성, 측정가능성, 접근가능성 이해용이성, 상호균형성, 적합성, 명료성을 제시 하였다. 또한 경영성과를 측정 할 경우 객관적인 재무성과를 가지고 측정할 수도 있고 응답자의 지각된 인식을 가지고 측정할 수도 있다. 두 가지 방법 모두 일장일단이 있다.

본 연구에서는 경영성과에 재무성과 비재무성과를 구분하지 않고 측정하기로 했으며 따라서 Kaplan & Norton(1996)의 BSC를 근간으로 경영성과를 측정하고자 한다.

<표 6> 경영성과의 조작적 정의

변수	구성요소	척도	관련연구
경영성과	- 경쟁사 대비 원가경쟁력 수준 - 제품 또는 고객만족도 수준 - 시장점유율의 확대 - 매출액 증대 - 수익성 향상	5점 등간척도	Kaplan and Norton(1996) Denton and Bruce(2000) Niven(2002)

3.4 자료수집 및 분석방법

본 연구는 품질경영활동, 품질지향문화 및 조직시민행동에 대한 선행연구 고찰과 이를 토대로 설문지를 제작하였다. 연구대상은 창업기업의 임직원을 대상으로 하기 위하여 창업활성화를 위하여 설립된 창업보육센터(Lee, Kim & Lee, 2006) 가운데 백석대학교 창업보육센터, 백석문화대학교 창업보육센터, 선문대학교 창업보육센터, 홍익대학교 세종캠퍼스 창업보육센터 입주기업, 충남 청년CEO모임(위드) 회원사, 충남테크노파크 입주기업을 주요 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2012년 11월 중순에서 12월 초까지 총 500부를 배포하고, 이중 221부를 회수하여 이중 동일 항목만을 선택 하였거나 누락이 많은 설문지 15부를 제외하고 206부만 통계 분석에 활용하였다.

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS Ver 18.0프로그램을 이용하여 분석 하였으며, 표본의 인구통계학적 특징을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

각 연구 개념의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였으며, 이 결과를 바탕으로 Cronbach's α 계수를 통하여 검증하였다. 그리고 변수간의 관련성을 상관관계로 분석하기 위해 Pearson의 적률 상관계수를 활용하였다. 마지막으로 품질경영활동이 품질성과와 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다.

IV. 실증분석결과

4.1 표본의 일반적 특징

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표 7>과 같다. 성별분포는 남자와 여자가 각각 83.0%와 17.0%로 나타났고, 연령별 분포는 만40~49세가 36.9%로 가장 많았으며, 만30~39세가 34.0%, 만50세 이상이 14.6%의 순으로 나타났다. 지급 분포는 사원급이 15.0%, 과장급이 21.4%, 부장급이 22.3%, 임원급이 41.3%로 임원급이 가장 많은 것을 나타냈으며, 창업년도는 2008년 이전 창업기업이 40.8% 2009년을 포함하여 이후 창업한 기업이 59.2%로 나타났고, 직원 수는 10명이하가 54.9%로 가장 많았으며, 30명 이하가 27.2%, 50명 이하가 10.2% 순으로 나타났으며, 매출액은 10억 미만이 69.4%로 가장 많으며 30억 미만이 13.1% 순으로 나타났고, 업종별로는 정보통신, 전기, 전자가 40.0%를 차지하였고 기계금속이 14.1%로 집계 되었다.

<표 7> 표본의 일반적 특징

구분	구분	명	구성비(%)
성별	남자	171	83.0
	여자	35	17.0
연령	20세 미만	4	1.9
	20세-29세	26	12.6
	30세-39세	70	34.0
	40세-49세	76	36.9
	50세 이상	30	14.6
직급	사원급	31	15.0
	과장급	44	21.4
	부장급	46	22.3
	임원급	85	41.3
창업년도	2008년 이전	84	40.8
	2009년 이후	122	59.2
직원 수	10명 이하	113	54.9
	30명 이하		27.2
	50명 이하	21	10.2
	100명 이하	15	7.3
	100명 초과	1	0.5
매출액	10억 미만	143	69.4
	30억 미만	27	13.1
	50억 미만	12	5.8
	100억 미만	18	8.7
	100억 초과	6	2.9
업종	음식료품	11	5.4
	섬유프라스틱화학	16	7.8
	정보통신전기전자	82	40.0
	기계금속	29	14.1
	항공자동차선박부품	19	9.3
	기타	48	23.4

4.2 신뢰성 분석

<표 8> 설문항목의 신뢰성 분석

구분	항목	평균	표준편차	Cronbach의 알파		
최고경영자의 전략적 지원	a-1	4.10	.895	.916		
	a-2	4.08	.811			
	a-3	3.91	.824			
	a-4	3.85	.803			
	a-5	3.71	.922			
	a-6	3.99	.841			
	a-7	3.90	.835			
	a-8	3.83	.895			
품질경영활동	b-1	3.76	.842	.906		
	b-2	3.56	.857			
	b-3	3.61	.892			
	b-4	3.78	.789			
	b-7	3.75	.873			
	b-8	3.78	.826			
	b-9	3.68	.912			
	품질지향문화	e-1	3.85		.931	.903
		e-2	3.79		.918	
e-3		3.90	.817			
e-4		3.85	.901			
e-5		3.83	.873			
조직시민행동	f-2	3.77	.890	.886		
	f-3	3.80	.936			
	f-4	3.81	.992			
	f-5	3.71	1.114			
품질성과	g-1	3.83	.849	.917		
	g-2	3.72	.881			
	g-3	3.86	.895			
	g-4	3.85	.906			
	g-5	3.77	.884			
경영성과	h-1	3.65	.965	.869		
	h-3	3.73	.858			
	h-4	3.76	.788			
	h-5	3.75	.851			

<표 8> 신뢰성 분석을 살펴보면 최고경영자의 전략적 지원 문항에 대한 신뢰도 계수는 .916으로 높게 나왔으며, 품질경영활동은 .906으로 나왔다. 품질지향문화는 .903, 조직시민행동은 .886, 품질성과는 .917 마지막으로 경영성과는 .869로 나타났다.

4.3 타당성 분석

본 연구에서는 측정도구가 이와 같은 타당성을 가지고 있는가를 측정하기 위한 방법으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분 분석을 사용하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(베리맥스)을 채택하였다.

본 연구의 독립변수와 관련된 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다.

독립변수의 요인분석 결과는 <표 9>와 같다. 변수 쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 주는 KMO값은 .941로 높게 나타났으며 이는 요인분석을 위한 변수선택이 좋다고 볼 수 있다. 또한 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는 $\chi^2=3831.283$, 유의확률 .000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합하다. 그리고 모든 요인부하량이 0.5 이상으로 높은 수치이며, 따라서 유의한 변수로 간주한다.

<표 9> 독립변수 요인분석

구분	항목	성분			
		1	2	3	4
최고경영자의 전략적 지원	a-1	.200	.114	.558	.557
	a-2	.397	.040	.526	.549
	a-3	.206	.335	.628	.383
	a-4	.235	.340	.661	.236
	a-5	.303	.184	.718	.135
	a-6	.425	.093	.594	.356
	a-7	.176	.393	.738	.035
	a-8	.138	.437	.705	.165
품질경영활동	b-1	.061	.606	.413	.354
	b-2	.118	.772	.220	.268
	b-3	.193	.788	.238	.147
	b-4	.321	.705	.176	.215
	b-7	.394	.540	.209	.350
	b-8	.412	.563	.246	.117
	b-9	.390	.678	.298	.046
품질지향문화	e-1	.621	.362	.323	.174
	e-2	.748	.198	.328	.217
	e-3	.743	.232	.145	.251
	e-4	.793	.198	.186	.234
	e-5	.748	.258	.250	.255
조직시민행동	f-2	.462	.313	.161	.596
	f-3	.423	.357	.183	.624
	f-4	.476	.341	.188	.646
	f-5	.172	.219	.212	.776
	아이겐값	4.58	4.50	4.30	3.41
분산 %	19.10	18.73	17.91	14.22	
누적 %	19.10	37.83	55.75	69.97	
Kaiser-Meyer-Olkin측도	.941				
Bartlett의 구형성 검정	3831.283** (p=.000)				

품질성과 및 경영성과의 요인분석 결과는 <표 10>와 같다. KMO값은 .882로 높게 나타났으며, 또한 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는 $\chi^2=1371.940$, 유의확률 .000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합하다. 그리고 모든 요인부하량이 0.6 이상으로 높은 수치이며, 따라서 유의한 변수로 간주한다.

<표 10> 품질성과 및 경영성과 요인분석

구분	항목	성분	
		1	2
품질성과	g-1	.787	.348
	g-2	.798	.330
	g-3	.830	.286
	g-4	.831	.268
	g-5	.752	.436
경영성과	h-1	.331	.669
	h-3	.289	.806
	h-4	.291	.884
	h-5	.363	.802
	아이겐값	3.609	3.096
분산 %	40.11	34.40	
누적 %	40.11	74.51	
Kaiser-Meyer-Olkin측도	.882		
Bartlett의 구형성 검정	1371.940** (p=.000)		

4.4 상관관계 분석

모든 변수들 간에는 유의수준 0.01하에서 상관관계가 있는

것으로 나타나고 있다. 최고경영자의 전략적 지원, 품질경영활동, 품질지향문화, 조직시민행동, 품질성과, 경영성과에 대한 가설검증을 위한 선행단계로 변수들 간의 상호관련성에 대한 분석을 상관관계분석을 통하여 알아보았다 경영성과는 최고경영자의 전략적 지원, 품질경영활동, 품질지향문화, 조직시민행동, 품질성과와 모두 긍정적인 상관관계를 보이고 있다.

각 변수들 간의 상관관계분석 결과는 <표 11>과 같다.

<표 11> 상관관계 분석

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 최고경영자의 전략적지원	3.56	.754	1					
2. 품질경영활동	3.30	.729	.680	1				
3. 품질지향문화	3.51	.848	.677	.701	1			
4. 조직시민행동	3.47	.930	.646	.673	.705	1		
5. 품질성과	3.38	.817	.598	.718	.646	.624	1	
6. 경영성과	3.72	.735	.630**	.643**	.622**	.544**	.653**	1

**상관계수 0.01은 양쪽 수준에서 유의

4.5 연구모형 분석결과 및 가설검증 결과

가설 1 : 최고경영자의 전략적 지원은 품질성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

가설 2 : 품질경영활동은 품질성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

가설 3 : 품질지향문화는 품질성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

가설 4 : 조직시민행동은 품질성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

위 가설에 대한 가설검증을 위해 다중 회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 12>와 같다.

최고경영자의 전략적 지원이 품질성과에 미치는 영향은 t값이 2.543이고 유의수준 $p=.012$ 으로 품질성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 품질경영활동은 t값이 7.255이고 유의수준 $p=.000$ 으로 품질성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 품질지향문화는 t값이 2.130이고 유의수준 $p=.034$ 로 품질성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직시민행동은 t값이 3.030이고 유의수준 $p=.003$ 으로 품질성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 61.569이고 $p=.000$ 으로 유의한 영향관계가 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.685$ 으로 68.5%의 설명력을 보이고 있다. 공차한계는 모두 0.1이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단 할 수 있고, Durbin-Watson은 2.085으로 기준 값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문

에 잔차들 간의 상관관계는 없는 것을 판단된다. 이 회귀모형은 적합하다고 해석 할 수 있다.

즉 가설 1, 가설2, 가설3, 가설4는 모두 채택되었다.

<표 12>품질성과에 영향을 미치는 다중 회귀 분석 검정결과

종속 변수	변수	비표준 회계수		표준 회계수	t값(유의도)	공선성통계량		
		B	SE			β	공차 한계	VIF
품질 성과	상수	.046	.252		.183 (0.855)			
	통제 변수	연령	.139	.034	.174	4.137 (0.000)	.900	1.111
		직원수	.012	.035	.015	.352 (0.725)	.879	1.138
		창업년도	.070	.066	.046	1.060 (0.291)	.855	1.169
	독립 변수	최고경영자의 전략적지원 (가설 1)	.158	.062	.155	2.543 (0.012*)	.426	2.347
		품질경영활동 (가설 2)	.487	.067	.464	7.255 (0.000**)	.389	2.573
		품질지향문화 (가설3)	.126	.059	.140	2.130 (0.034*)	.371	2.697
		조직시민행동 (가설4)	.155	.051	.188	3.030 (0.003**)	.411	2.432
	통계량		R ² = 0.685, 수정된 R ² = 0.674 F=61.569 p=0.000 Durbin-Watson=2.085					

*p<0.05, **p<0.01

가설 5 : 최고경영자의 전략적 지원은 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

가설 6 : 품질경영활동은 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

가설 7 : 품질지향문화는 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

가설 8 : 조직시민행동은 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

위 가설에 대한 가설검증을 위해 다중 회귀분석을 실시하였고, 그 결과는<표 13>와 같다.

최고경영자의 전략적 지원이 경영성과에 미치는 영향은 t값이 3.284이고 유의수준 p=.001로 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 나타냈다. 품질경영활동은 t값이 3.973이고 유의수준 p=.000으로 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 나타냈다. 품질지향문화는 t값이 2.812이고 유의수준 p=.000으로 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 나타냈다. 조직시민행동은 t값이 0.376이고 유의수준 p=.708로 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이는 품질과 관련된 조직시민행동은 품질향상을 위하여 품질경영에 익숙하지 않은 동료를 도와준다거나, 품질경영과 관련하여 발생하는 불만을 자발적으로 견디는 등과 같은 것을 의미하며, 이와 같은 요소는 기업의 경영성과에 직접적인 영향을 끼치지 않는다고 판단된다. 회귀모형은 F값이 30.772 이고 p=0.000으로 유의한 영향관계가 있으며, 회귀식에 대한 R² = 0.521으로 52.1%의 설명력을 보이고 있다. 공차한계는

모두 0.1이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단 할 수 있고, Durbin-Watson은 1.834으로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간의 상관관계는 없는 것을 판단된다. 이 회귀모형은 적합하다고 해석 할 수 있다.

즉 가설 5, 가설6, 가설7은 채택되었고 가설8는 기각되었다.

<표 13>경영성과에 영향을 미치는 다중 회귀 분석 검정결과

종속 변수	변수	비표준 회계수		표준 회계수	t값(유의도)	공선성통계량		
		B	SE			β	공차 한계	VIF
경영 성과	상수	.585	.298		1.960 (0.051)			
	통제 변수	연령	.070	.040	.092	1.765 (0.079)	.900	1.111
		직원수	-.013	.041	-.016	-.304 (0.761)	.879	1.138
		창업년도	.159	.078	.108	2.039 (0.043)	.855	1.169
	독립 변수	최고경영자의 전략적지원 (가설 5)	.241	.073	.247	3.284 (0.001**)	.426	2.347
		품질경영활동 (가설 6)	.316	.080	.313	3.973 (0.000**)	.389	2.573
		품질지향문화 (가설7)	.197	.070	.227	2.812 (0.005**)	.371	2.697
		조직시민행동 (가설8)	.023	.061	.029	.376 (0.708)	.411	2.432
	통계량		R ² = 0.521, 수정된 R ² = 0.504 F=30.772 p=0.000 Durbin-Watson=1.834					

*p<0.05, **p<0.01

가설 9 : 품질성과는 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.

품질성과가 경영성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 9의 검정결과는 <표 14>와 같다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 50.701의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 설명력은 50.2%이다. t=값은 14.050(p=.000)로 통계적 유의수준 하에서 품질성과는 경영성과에 정의 영향을 미치는 것을 나타냈다.

즉 가설 9는 채택되었다.

<표 14>품질성과가 경영성과에 영향을 미치는 회귀 검정

종속 변수	변수	비표준회계수		표준회계수	t값(유의도)	공선성통계량		
		B	SE			β	공차 한계	VIF
경영성과	상수	1.132	.279		4.058 (0.000)			
	통제변수	연령	-.033	.039	-.043	-.848 (0.397)	.944	1.059
		직원수	-.023	.041	-.029	-.554 (0.580)	.899	1.113
		창업년도	.119	.078	.081	1.526 (0.129)	.875	1.142
	독립변수	품질성과 (가설9)	.674	.048	.702	14.050 (0.000**)	.993	1.007
통계량		R ² = 0.502, 수정된 R ² = 0.492, F=50.701 p=0.000, Durbin-Watson=1.900 (*p<0.05, **p<0.01)						

가설 10 : 최고경영자의 전략적 지원이 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 품질성과는 매개역할을 할 것이다.

가설 11 : 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 품질성과는 매개역할을 할 것이다.

가설 12 : 품질지향문화가 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 품질성과는 매개역할을 할 것이다.

가설 13 : 조직시민행동이 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 품질성과는 매개역할을 할 것이다.

위 가설에 대한 가설검증을 위해 회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 15>와 같다.

최고경영자의 전략적 지원이 경영성과에 미치는 영향관계에서 품질성과의 매개역할을 분석한 결과로, 1단계 회귀계수는 .709으로 정의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 .632, 3단계에서는 독립변수가 .273, 매개변수가 .506의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계에서 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 부분매개 효과가 있다고 해석할 수 있다.

품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향관계에서 품질성과의 매개역할을 분석한 결과로, 1단계 회귀계수는 .782으로 정의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 .693, 3단계에서는 독립변수가 .375, 매개변수가 .407의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계에서 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 부분매개 효과가 있다고 해석할 수 있다.

품질지향문화가 경영성과에 미치는 영향관계에서 품질성과의 매개역할을 분석한 결과로, 1단계 회귀계수는 .713으로 정의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 .661, 3단계에서는 독립변수가 .329, 매개변수가 .465의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계에서 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 부분매개 효과가 있다고 해석할 수 있다.

조직시민행동이 경영성과에 미치는 영향관계에서 품질성과의 매개역할을 분석한 결과로 1단계 회귀계수는 .695으로 정의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 .555, 3단계에서는 독립변수가 .134, 매개변수가 .607의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계에서 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설13은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R² 값은 1단계에서 48.3%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 30.9%, 그리고 3단계에서는 49.9%의 설명력을 나타내고 있다. 따라서 부분매개 효과가 있다고 해석할 수 있다.

즉 가설 10, 가설11, 가설12, 가설13은 모두 채택되었다.

<표 15> 품질성과의 매개효과 검증결과

독립/매개/종속변수	매개효과 검증단계	표준화된 베타값	t값	p값	R ²
최고경영자의 전략적 지원, 품질성과, 경영성과	단계 1(독립,매개)	.709	14.375	.000**	.503
	단계 2(독립,종속)	.632	11.635	.000**	.400
	단계 3(독립,변수)	.273	3.991	.000**	.527
	단계 3(매개,변수)	.506	73.82	.000**	
품질경영활동, 품질성과, 경영성과	단계 1(독립,매개)	.782	17.932	.000**	.612
	단계 2(독립,종속)	.693	13.718	.000**	.480
	단계 3(독립,변수)	.375	4.924	.000**	.544
	단계 3(매개,변수)	.407	5.346	.000**	
품질지향문화, 품질성과, 경영성과	단계 1(독립,매개)	.713	14.528	.000**	.509
	단계 2(독립,종속)	.661	12.577	.000**	.437
	단계 3(독립,변수)	.329	4.867	.000**	.543
	단계 3(매개,변수)	.465	6.867	.000**	
조직시민행동, 품질성과, 경영성과	단계 1(독립,매개)	.695	13.807	.000**	.483
	단계 2(독립,종속)	.555	9.542	.000**	.309
	단계 3(독립,변수)	.134	1.937	.006**	.499
	단계 3(매개,변수)	.607	8.779	.000**	

4.4 가설검증 결과의 종합

본 연구의 목적은 창업기업에서 최고경영자의 전략적인 지원, 품질경영활동, 품질지향문화, 조직시민행동이 품질성과와 경영성과에 미치는 영향, 품질성과가 독립변수와 경영성과 사이에서 매개역할을 하고 있는지에 대하여 확인하는 것이다.

본 연구에서 기각된 가설8은 “조직시민은 경영성과에 정의 영향을 끼칠 것이다.”인데 다중 회귀분석을 실시하여 검증한 결과 t값이 0.376, 유의확률이 0.708로 유의하지 않아 기각되었다. 이는 품질과 관련된 조직시민행동은 품질향상을 위하여 품질경영활동의 수준을 높이기 위하여 품질경영에 익숙하지 않은 동료를 도와준다거나 품질경영과 관련하여 발생하는 불만을 자발적으로 참는 등과 같은 것을 의미하기 때문에 직접적으로 경영성과에 미치는 영향을 미미한 것을 분석되었다. 따라서 최고경영자의 전략적인 지원, 품질경영활동, 품질지향문화의 수준이 높을수록 품질성과와 경영성과가 증대될 수 있음을 의미하며 조직시민행동은 품질성과에만 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 그리고 이러한 독립변수와 기업성과 사이에 품질성과의 매개역할을 하는지 다중회귀분석을 통하여 검증한 결과 품질성과는 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 창업기업에서 원가절감, 납기준수, 품질향상 등과 같은 품질성과가 경영성과로 이어짐을 의미한다.

V. 결론

본 연구는 두가지 관점에서 진행되었다.

첫 번째는 품질경영활동이 창업기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 것이다. 품질경영활동이 기업의 경영성과와 밀접한 관계가 있다 인식에는 동의하면서도 창업기업에 적용하기에는 다소 복잡할 수 있다는 일부 의견에 대한 의문으로부터 시작되었다. 기업의 목표는 품질향상, 원가절감, 납기준

수와 같은 항목으로 요약할 수 있으며, 이러한 기업의 목표를 달성하기 위해서는 4M 관리가 필요하다. 즉 품질경영활동은 작업자, 설비, 작업방법, 원자재와 같은 요소를 체계적으로 관리해야 한다는 것이다. 따라서 창업기업도 경영목표를 달성하기 위해서는 관리해야 될 요소가 동일할 수 밖에 없다. 이에 본 연구에서는 품질경영활동이 창업기업의 경영성과에 영향을 미치는지에 대하여 실증분석을 통하여 인과관계를 밝히고자 하였다.

두 번째는 품질경영활동과 기업성과와의 관계가 항상 동일하지 않는다는 선행연구를 바탕으로 품질경영활동이 기업성과로 연결되기 위해서 없어서는 안되는 요소이자 품질경영활동을 지속적으로 유지하기 위해 꼭 필요한 요소임에도 불구하고 대다수의 연구에서 소극적으로 다루어지고 있는 요소인 조직 내의 공통된 의지, 종업원의 적극적인 참여와 같은 요인들을 품질지향문화와 조직시민행동이라는 의미있는 독립변수로 확장시켜 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 품질경영활동 요소들과 동등하게 취급하여 연구를 진행하였다. 이는 그동안 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향이 항상 긍정적이지 않은 것에 대한 이유를 밝힐 수 있는 한 가지 대안이 될 수 있을 것이다.

본 연구를 통하여 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 최고경영자가 품질경영이 활성화 될 수 있도록 전략적으로 자원을 지원할 경우 창업기업의 품질성과와 기업성과는 향상될 것이다. 기업에서 최고경영자의 역할의 중요성을 의심하는 사람은 누구도 없을 것이다. 최고경영자가 품질경영을 위해 자원을 전략적으로 효과적으로 지원할 때 품질성과와 경영성과가 향상되는 것을 알 수 있었다.

둘째, 품질경영활동이 활발할수록 창업기업의 품질성과와 경영성과는 향상될 것이다. 본 연구에서 품질경영활동은 제품 및 서비스와 직접적으로 관련 프로세스에 대한 것으로 이를 통해서 불량률이 감소되면 재작업이 감소되어 생산성이 향상되고, 불량폐기물이 감소되어 원가가 낮아지는 등 품질성과와 경영성과에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 체계적인 품질경영 프로세스의 구축이야말로 품질경영의 핵심 요인이다. 품질경영활동을 효과적으로 실행하기 위해서는 조직체계 및 직무분장이 명확하게 정해져야 한다. 따라서 종업원수가 적은 기업보다는 많은 기업에서 더 효과가 있을 것이다.

셋째, 품질지향문화가 성숙할수록 창업기업의 품질성과와 경영성과는 향상될 것이다. 기업이 성과를 향상시키기 위하여 도입하는 품질경영활동을 단순한 시스템의 집합이나 ISO9001, 6시그마, TQM의 요구사항을 적용하는 것으로 생각한다면 경영성과와 아무 관계가 없을 수 있다. 이는 조직 내에서 품질기법이 지향하는 철학과 원칙에 대한 이해가 부족하여 품질경영을 효과적으로 실행할 수 없다는 Hubiak & O'Donnell(1996)의 연구결과가 그 사실을 뒷받침 해준다. 따라서 품질경영활동이 기업내에서 지속적으로 유지되고 활발하게 전개되기 위한 공통된 합의가 있어야 하는데 이를 품질지향문화로 생각할 수 있다. 따라서 품질지향문화는 품질성과

와 경영성과와 밀접한 관계가 있다.

넷째, 종업원의 조직시민행동의 수준이 높을수록 품질성과는 높아지지만 경영성과는 크게 영향을 받지 않을 것이다. 이는 품질지향 조직시민행동은 품질향상을 위하여 품질경영에 익숙하지 않은 동료들을 도와준다거나, 품질경영과 관련하여 발생하는 불만을 자발적으로 견디는 등과 같은 것을 의미하며, 이와 같은 요소는 경영성과에 직접적인 영향을 끼치지 않는다고 판단된다.

다섯째, 품질성과는 품질경영활동과 경영성과 사이에서 부분매개역할을 한다. 이는 Deming(1993)은 리더십과 품질경영에 대하여 품질이 개선되면 재작업의 감소, 실수의 감소, 지연의 감소와 같은 요인으로 설비와 자원의 효율이 증가하여 비용이 감소되어 생산성으로 이어져 생산성이 향상된다고 하였다. Sila(2007)는 TQM의 이행은 인적자원성과, 조직유효성, 고객성과 등을 개선시켜 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 따라서 Deming(1993), Sila(2007) 등의 주장과 일치한다.

REFERENCE

- Adam, E. E.(1994). Alternative Quality Improvement Practices and Organization Performance, *Journal of Operations Management*, 12(1), 27-44.
- Ahir, A. L, Golhar, D, Y. and Waller, M, A.(1996). Development and Validation of TQM Implementation Constructs, *Decision Science*, 28(1), 23-56
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G. and Devaraj, S.(1995). A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings, *Decision Science*, 26(5), 637-658.
- Bae, I. H.(2001). *A study on the antecedents and performance of industrial sales person's organizational citizenship behaviors*, Doctoral dissertation, Hong Ik University.
- Bank, J.(1992). *The Essence of Total Quality Management*, London; Prentice-Hall.
- Barclay, C. A.(1993). Quality strategy and TQM policies: empirical evidence, *Management International Review*, 33(1), 87-98.
- Barker, R. and Ward, P.(1999). Creating and sustaining a quality culture, *Quality world*, May, 20-23.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W.(1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Black, S. A. and Porter, L. J.(1996). Identification of the Critical Factorsof TQM, *Decision Sciences*, 27(1), 1-21.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J.(1993). Expending the Crirerion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, pp. 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, P, W.(1996, The Need for Quality Cultures, Training

for Quality, 4(2), 14-18.

Collard, R. and Sivyver, P.(1990). Total Quality, Personnel management, *Factsheet*, 29(May), 232-239.

Deming, W. E.(1993). *The New Economics for Industry Government, Education*, MA : MIT Center for Advanced Engineering Study.

Denton, G. A., and Bruce, W.(2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 94-107.

Drucker, P. F.(1995). The information executives truly need, *Harvard Business Review* 73(1), 54-62.

Dulworth, M. R., Landen, D. L. and Usilaner, B. L.(1990) Employ Involvement Systems in US corporations, *National Productivity Review*, 9(2), 141-156.

Easton, G. S., and Jarrell, S. L.(1998). The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation, *The Journal of Business*, 71(2), 253-307.

Eccles, R.(1991). The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.

Elliott, G.(2003). The Race to Six Sigma, *Industrial Engineer*, 35(10), 30-34

Ellis, B.(1993). Total Quality Management and Training Context, *Aspects of Educational and Training Technology*, 26, 31.

Fine, C. H. and Hax, A. C.(1985). Manufacturing Strategy : A Methodology and an Illustration, *Interfaces*, 15(6), 28-46.

Flynn, B. B., Schroeder R. G. and Sakakibara S.(1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage, *Decision Sciences*, 26(5), 659-691.

Fox, R.(1991). Making Quality Happen: Six Steps to Total Quality Management, Sydney: McGraw-Hill.

Garvin, D. A.(1983). Quality on the Line, *Harvard Business Review*, 61(5), 65-75

Ghobadian, A., Viney, H., Liu, J. and James, P.(1998). Extending Linear Approaches to Mapping Corporate Environmental Behaviour, *Business Strategy and the Environment*, 7(1), 13-23.

Graham, J. W.(1991). An essay on organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.

Harry, M. J(1998). Six Sigma: A Breakthrough Strategy for Profitability, *Quality Progress*, 31(5), 60-64.

Hill, S and Wilkinson, A.(1995). In Search of TQM, *Employee Relation*, 17(3), 8-25.

Hubiak, W. A., and S. j. O'donnell(1996). Do Americans have Their Minds Set against TQM?, *National Productivity Review*, 15(3), 19~32

Kaplan, R. S., and Norton, D. P.(1996). *Translating strategy into action : the balanced scorecard*, Boston : Harvard Business School Press.

Kaynak, H.(2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance, *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.

Katz, D.(1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavior Science*, 9(2), 131-146.

Katz, D. and Kahn R. L.(1978). *The Social Psychology of Organizations*, New York; Wiley & Sons.

Lee, S. R.(2002). *Modern quality management*, Paju: Bub Moon Sa Press.

Lee, Y. J., Kim, H. and Lee, Y. K.(2006). Effects of Entrepreneurs' Characteristics in Their Business Performance; Focused on Business Incubator Company, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, fall, 389-413.

Leonard, F. S. and Sasser, W. E.(1982). "The Incline of Quality, *Harvard Business Review*, 60(5), 163-171.

Moorman, R. H. and Blakely, G. L.(1995). Individualism collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior, *Journal of organizational Behavior*, 16(2), 127-142.

Niven, P. R.(2002). *Balanced scorecard step-by-step*, John, New York; Wiley & Sons.

Organ, D. W.(1988). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, MA; Lexington Book.

Podsakoff P. M., and Mackenzie S. B.(1994). Organizational citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M. and MacKenzie, S. B.(1997). Organizational Citizenship and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.

Powell, T. C.(1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37,

Quinn. R. E and McGrath. M. R.(1985). *The Transformation of Organizational Culture : A Competing Values Perspective*, In. P. J. Frost. L. F. Louis. C. C. Lundberg and J. Martin(Eds.), Beverly Hills; Sage Publications.

Roh, B. H. and Park, Y. S.(1999). A study on the impact of strategic quality management and business performances in Korea, *Asian Journal on Quality*, 27(1), 1-17.

Saraph, J. V., Benson, P. G., and Schroeder, R. G.(1989). Aninstrument for measuring the critical factors of quality management, *Decision Sciences*, 20(4), 810-829.

Saraph, J, V and Sebastian, R. J.(1993). Developing a quality culture, *Quality Progress*, 26(9), 73-78.

Sila, I. and Ebrahimpour, M.(2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories : Anempirical study, *Journal of Operations Management*, 25(1), 83-109.

Sin, H. G., Bae, J. H. and Lee, J. J.(2010). Research on relation between their members of family restaurant efficacy, organization civil behaviors and group results, *Journal of tourism and leisure research*, 22(4), 191-209.

Smith C. A., Organ D. and Near, J.(1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Natureand Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

Son, S. J.(2007). *The effects of fitness between quality*

orientation and corporate culture on the degree of quality management implementation and business performances, Doctoral dissertation, Sogang University.

Tamimi, N. and Gershon, M.(1995). A Tool for Assessing Industry TQM Practice versus the Deming Philosophy, *Production and Inventory Management*, 10(2), 27-32.

Wilson, D. D. and Collier, D. A.(2000). An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model, *Decision Sciences*, 31(2), 361-390.

The Effects of the Activities of Quality Management on Business Performance for Start-ups

Kwak, Seung Hyun*

Lee, Won Il**

Abstract

This paper's purposes is to study the effects of the strategic support of top management, the activities of quality management, the quality-oriented culture and the organizational citizenship behavior on business performance for Start-ups.

In order to settle quality management activitiesa successfully in start-up companies, Concern and support of Top management for the quality is important. Although Top management's commitment to a strong, According to the employee's attitude, the quality performance of company may be much different. the quality performance of company that acceptace attitude for quality management is excellent will increase. And business performance will be affected positively. Also when the company has any problems with the quality, the employee's will trying to solve the problem voluntarily is the important factor for business performance.

Through this study, the following statistically significant conclusions were drawn.

First, If top management supports the resource strategically for the activation of the quality management, The quality and business performance of start-ups will be improved.

Second, If the quality management is activated, The quality and business performance of start-ups will be improved.

Third, if quality-oriented culture is matured, the quality and business performance of start-ups will be improved.

Fourth, if the level of organizational citizenship behavior is getting higher, the quality performance of start-ups will be improved.

Fifth, the quality performance has a mediation effect on the relationship between the quality management and business performance.

So when strategic support of Top management, quality management, quality-oriented culture and OCB are activated in the organization, the quality performance will be higher than before, so that the business performance will be higher too.

To improve the quality performance and business performance in start ups, It is needed to understand the quality management in organization, to implement the quality management constantly. And top management should supports the resource strategically and the employee has to do his best to form quality-oriented culture in the company.

Keywords: Top Management, Quality Management, Quality-Oriented Culture, Organizational Citizenship, Quality Performance, Business Performance

* Graduate school of entrepreneurial management in Hanbat National University. ecoterran@gmail.com.

** Professor, Department of business administration and accounting, Hanbat National University. tech201@naver.com.