

品質 分任組 活性化 方案에 關한 研究

정행숙

롯데그룹중앙연구소 제1연구실

김형욱

홍익대학교 경영학과

A Study on Improvement of Quality Circle Activities

Jeong, Haeng-suk

The Research Group, Lotte Group R&D Center

Kim, Hyung-wook

Dept. of Business Administration, Hong-Ik University

Abstract

This study aims to improve the activities of Quality Circle of Korea companies. For this purpose we studied the factors to influence the performances of Quality Circle activities, and based upon this result we suggested the improvement method of Quality circle activities. This study will give one way of activating the Quality Circles of our companies.

1. 序 論

1.1 研究의 背景

품질경영활동을 위해 각 기업에서는 전사적 품질관리제도를 도입, 활용하고 있는데 그 중 가장 주축을 이루는 활동은 품질분임조 활동이라 할 수 있다. 품질분임조 활동은 종업원의 잠재적인 능력과 정보를 관리자가 활용할 수 있게 하여 주고, 종업원들에게 경영참가 및 자기개발 의욕을 높여 줌으로써 품질향상, 원가절감 등의 기업목적과 부합되는 효과를 달성할 수 있게 하는 것이다. 그러나 이러한 분임조 활동이 효율적으로 잘 운영되면 기업의 품질관리 목적을 달성할 수 있지만 비효율적일 경우는 비용발생의 원인이 되어 오히려 역효과를 가져올 수 있다. 이에 본 연구에서는 각 기업의 국제경쟁력 우위 확보와 양질의 제품을 생산하는 데 기여할 수 있도록 과거 분임조 활동을 과학적으로 평가하고 이를 토대로 분임조 활동에 영향을 미치는 제 요인들을 발견하여 향후 합리적이고 실질적인 분임조 활성화 방안을 제시하고자 한다.

1.2 研究의 方法

먼저 기존 연구자들의 논문과 관련서적을 참고로 분임조 활동성공에 영향을 미치는 제 요인들을 발견하고 성과와의 상호관계에 대한 가설을 설정하였다. 가설 검정을 위해 서울지역의 식품제조업

체를 중심으로 사례연구를 행하여 분임조 활동 현황을 파악하고 활성화 방안을 제안 하였다.

2. 분임조 활동에 영향을 미치는 제 요인

분임조활동에 영향을 미치는 요인은 개인적 요인에서 환경적 요인에 이르기까지 무수히 많다. 이들 요인들은 서로 상호작용하고 있으며 시간이 지남에 따라 변하기 때문에 이들 영향요인들을 정확하게 파악하여 효과적으로 관리하는데는 많은 문제점이 따른다. 이러한 요인들에 대해 주장한 학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다. 로젠펠드(L.B.Rosenfeld)는 분임조활동의 영향요인을 크게 ① 그룹의 구성요인(group composition variable), ② 그룹의 구조요인(group structural variable), ③ 운영요인(operating variable), ④ 과업의 특성, ⑤ 그룹의 분위기 등으로 나누고 있다. 여기서 그룹의 구성요인은 구성원의 personality, 태도 등의 개인적 특성과 조직 규범 및 문제해결 능력 등의 요인을 말하고 그룹 구조요인은 의사소통 구조를 나타내며, 운영요인은 협조성과 관련된 규범, 역할, 리더쉽 등을 의미하고 있다[L.B.Rosenfeld, 1970].

또한 캐논(M.J.Cannon)은 ① 구성원, ② 상황, ③ 리더, ④ 응집성, ⑤ 지위, ⑥ 문화, ⑦ 개인적 거리, ⑧ 작업성격, ⑨ 조직구조 등을 지적하고 있으며[M.J.Canon, 1977], 나가쵸(長町三生)는 ① 리더의 능력, ② 그룹의 분위기, ③ 자주성, ④ 활발한 의논, ⑤ 문제의식, ⑥ 문제해결능력, ⑦ 직제관계, ⑧ 성과발표능력 등으로 나누고 있다[長町三生, 1982].

이와 같이 여러 학자들의 견해를 종합해 볼 때 분임조활동의 영향요인은 다음과 같이 집약될 수 있다.

첫째, 직제관계, 직무조건, 보상의 만족도 등의 외부적 요인이다.

둘째, 의사소통, 규범, 리더쉽의 내부적 요인이다.

셋째, 집단구성원의 인적특성요인이다.

넷째, 분임조의 운영특성요인이다.

2.1. 분임조의 외부적 요인

(1) 조직의 분위기

조직 구성원에 의해 조직체의 특성으로 형성된 독특한 조직의 분위기는 모든 구성원의 사고와 행동에 지속적인 파급효과를 가져온다. 이러한 조직분위기는 그 구성원에 의해서 인식되는 도덕의 기준으로 일단 설정되면 모든 구성원의 사고와 태도에 영향을 주게 된다. 또한 이들 조직분위기는 그 사회의 일반적인 문화적 가치 및 규범 등에 의해서 영향을 받으며, 경영자 및 관리자들의 관리 정책이나 태도에 의해서도 영향을 받는다. 일반적으로 관리자들은 작업활동 수행과정에서 관리적 측면만을 강조함으로써 종업원들의 불평과 불신감을 초래하기 쉬우며 종업원간에 이와 같은 불신감이 조성되면 종업원의 참여를 포함한 어떠한 개선방안도 효과적 수행이 어려울 뿐만 아니라 조직체의 사기와 능력을 저하시키게 된다. 그들은 이러한 방안을 경영자들이 그들을 이용하기 위한 술책으로 밖에는 간주하지 않기 때문이다. 또한 이들에게 자주적 집단관리의 기회가 부여되어도, 그들은 이를 그들의 사회적 욕구충족의 기회밖에는 사용하지 않으므로, 참여에 따른 집단활동 활성화를 위해서는 무엇보다도 노사간에 신뢰와 이해의 분위기가 조성되지 않으면 안된다.

(2) 경제적 보상

분임조활동의 지속성을 보장하기 위해서는 분임조원의 활동성과에 대한 유형, 무형의 충분한 보상이 주어져야 한다. 현실적으로 어떠한 작업도 이 요인이 적절히 고려되지 않으면 제대로 효과를 발휘할 수 없으며, 집단 구성원들은 장기적인 목표나 행동보다도 단기간의 효과를 기대하고 즉시 보상이 주어지기를 바라는 것이 일반적 현상이다. 따라서 분임조활동을 지속시키고 기업내에 뿌리 내리도록 하기 위해서는 효과적인 포상시스템을 구축하는 것이 중요하다. 분임조활동 성과가 우수하였는데도 아무런 보상이 없고, 경진 대회에서도 등외로 밀려나 활동한 댓가를 보상받지 못하면 분임조는 자연히 의욕을 상실하게 되므로 경제적 보상은 중요한 문제라 아니 할 수 없다.

이러한 경제적 보상의 문제는 크게 두 가지로 대별되는데, 그 하나는 그 보상액의 수준에 관한 것이며, 또 하나는 보상 기준과 방법에 관련된 보상시스템에 관한 것이다. 여기서 보상에 대한 만족은 주로 공평성의 문제라는 측면에서, 이들 문제는 주로 보상시스템에 관한 것이라 하겠다. 일반적으로 집단 구성원들은 보상시스템에 대해 특정한 기대를 가지게 되어 이를 작업활동 결과로써 충족시키고자 하는 심리를 가지고 있으므로 보상 기준과 방법이 집단 구성원의 합의를 어느 정도 얻을 수 있느냐 하는 것이 문제라고 할 수 있다. 또한 이들 기대 및 감정은 그 집단의 분위기나 외부의 사회, 문화적 환경에서 영향을 많이 받으므로 이들 경제적 보상시스템의 문제는 복잡할 수밖에 없다.

(3) 직무설계

기술변화 등에 따른 직무설계는 분임조활동에 커다란 영향을 줄 수 있다. 즉, 분업에 따른 대량 연속 생산방식의 출현은 기존의 과업을 단순화, 전문화시켜 직무의 다양성, 자율성 등의 특성을 배제시켰다. 또한 이들 생산방식과 관련된 작업장내 라인의 시설배치 및 소음 등의 작업 조건들은 집단구성원 상호간의 원활한 의사소통을 저해시키는 요소가 되었다. 특히 새로 도입된 교대제 도입은 단순히 작업장내의 물리적 측면외에 작업시간의 구분에 따른 시간적 측면에서도 집단 작업활동에서의 상호작용을 곤란하게 하고 있다. 또한 이들 집단의 작업활동은 그 집단이 속한 조직구조의 형태와 규모에 의해서도 영향을 받는다. 즉 조직이 기계적인 경우보다 유기적인 경우가, 직접적인 경우보다 분권적인 경우가 훨씬 집단활동에 유리하다. 이러한 경우 구성원들은 작업활동에서 직무조직보다 직무자체의 다양성과 사회적 상호작용의 기회 증가로 많은 의사결정의 참여기회와 신축성을 가질 수 있기 때문에 집단의 작업활동에 유리하다고 할 수 있다.

2.2. 분임조의 내부적 요인

(1) 규범

규범은 집단의 목표달성을 추구하고 구성원 상호간의 동질성을 유지하는 데 있어서 중요한 역할을 하며, 이것은 조직내에서 어떠한 행위가 바람직한가에 대해 집단구성원의 명시적, 묵시적 동의로 정의된다[D.Cross & P.Warr, 1978]. 규범은 그 구성원 개인의 입장에서는 특정상황에서 어떠한 행위를 하여야 하는가를 결정해 주는 일종의 사회적 규칙이라고 할 수 있다. 이러한 규범은 집단에서 의해서 승인되고 수용되면 집단구성원의 집단행동에 영향을 미친다. 이 과정에서 집단이 구성원에게 압력을 가하여 규범에 따르게 하는 동조적 행동을 유도하게 된다. 아질(M. Argyle)은 집단 규범에 동조하지 않는 경우에는 집단구성원과 상호 적대적 관계가 형성되기 때문에 대부분의 구성원들이 집단과의 호의적 관계를 위해서 집단에 동조한다고 한다. 이러한 동조적 행동의 유도는 조직체의 동질성을 유지할 수도 있지만 개인의 성장에 역효과를 가져올 수도 있다. 따라서 규범은 구성원의 욕구를 충족시키고 행동을 예측해주므로 조직에 긍정적 기능을 강화시키고 역기능을 억제함으로써 개인의 발전과 집단의 성과도 높일 수 있다.

(2) 역할

역할이란 특정지위에 대해서 사람들이 가지는 기대라고 할 수 있다. 즉 그것은 집단내 상호작용 속에서 기대되는 행위의 유형으로서, 이 행위는 다소간 반복적이고 그 예측이 가능하다. 역할은 만족 여부에 따라 분임조활동 효과 측정척도의 수단이 되기도 한다. 인간은 역할에 대해 만족을 느끼는 것이 인간관계에서부터 자아실현에 이르기까지 매우 다양하므로 역할의 기회가 적으면 역할에 만족할 수 없게 된다. 이러한 역할의 불만족을 제거하기 위해서는 5개의 역할특성, 즉 기술의 다양성, 역할의 동일성, 역할의 중요성, 자주성, 피드백 등의 특성을 활용하여 분임조원에게 그 역할에 대한 실질적이고 구체적인 제시와 명확한 지식을 부여함으로써 가능하다.

(3) 의사소통

집단구성원들의 만족과 효율적 성과 달성을 위해서는 그들간의 상호작용이 전제되어야 하며, 이는 커뮤니케이션을 통해서 이루어진다. 커뮤니케이션의 중요성은 집단구성원 사이를 연결해주고 그들의 상호작용에 가장 중심적 역할을 하는 것으로서 근무시간의 75% 내지는 90%가 커뮤니케이

선에 할애하고 있다는 점에서 잘 나타난다[B.J.Hodge & H.J.Johnson, 1970]. 오스본(R.N.Osborne)은 집단의 규모와 그에 따른 상호 작용은 구성원의 만족과 이직율에 영향을 주며 나아가 작업수행의 질과 양도 결정된다고 하였다[R.N.Osborne *et.al.*, 1980]. 즉, 커뮤니케이션 구조가 커지면 집단행위에 대한 참가 기회가 감소되며, 동시에 집단이 소수에 의해서 좌우될 가능성이 커진다. 이것은 결국 상호작용을 감소시키게되므로 집단에 부정적인 영향을 주게 된다. 이러한 커뮤니케이션은 특정집단 내에서 특정한 구조를 가지며 이 구조의 크기, 형태 등은 관련정보의 배분, 직무설계와 작업조건, 리더쉽 뿐만 아니라 집단의 문제해결과 만족도에 큰 영향을 미친다.

(4) 리더쉽

리더쉽은 통솔력이라든가, 지도력, 영향력 등 여러가지 해석이 있을 수 있지만 여기서는 “사람을 끌어당기는 힘”이라고 정의하였다. 이것은 집단 구성원들이 집단목표를 위해서 자발적으로 노력하도록 조직 구성원들에게 영향을 주는 기술 혹은 과정이라고 할 수 있다. 리더쉽은 개인 및 조직체의 행동과 성과에 중대한 영향을 미치므로, 리더는 리더쉽 과정을 통해서 그의 특정한 스타일을 이용, 집단목표를 달성할 수 있도록 여러 기능을 수행하지 않으면 안된다. 리더쉽의 조직에 대한 기능은 조직구성원의 동기유발, 조직구성원의 수용태도 강화, 의사결정의 질적 개혁, 팀웍과 조직의 사기 양양, 조직구성원의 자기개발 등이 있다.

일반적으로 소집단은 그 본질적 특성을 고려할 때 외적 보상보다는 내적보상이 보다 중요하다는 점에서 인간관계적 기술이 필수적이라고 할 수 있다. 따라서 리더쉽은 독재적, 과업 지향적보다는 협력과 연대성을 중요하게 생각하는 민주적, 종업원 지향적 리더쉽이 생산성과는 곧바로 직결되지는 않으나 집단구성원의 만족과 관계가 있기 때문에 더 효율적이라고 할 수 있다. 또한 만족은 비록 생산성에 대한 영향요인의 복잡성으로 인하여 직접적 관계를 나타내주지 않을 뿐, 장기적으로는 어떠한 형태로든 영향을 줄 것이기 때문이다.

(5) 응집성

응집성은 조직구성원간의 친화도 즉, 조직구성원간의 소속의식과 단결의식을 의미하는 것이다 [John Swanda, 1978]. 이는 집단의 공통 목표추구를 위해서 집단구성원들이 단일한 사고와 행동을 하게 하는 집단의 협력, 또는 그들 구성원들이 계속 집단에 머물도록 만드는 모든 힘의 협력이라고 할 수 있다. 따라서 응집성이 높으면 구성원의 참여도도 높고 성과도 높게 나타난다고 볼 수 있다. 씨바우트(J.W.Thibaut)와 켈리(H.H.Kelly)는 이 응집성에 대해 그 측정방법의 측면에서 구성원들이 개인 상호간의 보상과 과업환경적 보상의 수단으로서 내부집단과 외부집단을 상호비교함으로써 결정된다고 하였다.

이 응집성은 집단행위와 관련되는 모든 상황, 즉 일체감, 사회적 관계, 상호작용, 동기유발, 만족 및 성과에 영향을 미치기 때문에 대단히 중요하다. 응집성이 강하면 강할수록 분임조원 상호간에 호의적 감정이 유발되어 상호작용을 증대시킴으로써 작업에 필요한 정보를 정확하게 제공하며, 동시에 상호작용의 증가는 상호협조를 통하여 장애를 극복하게 해주며 달성해야 할 작업목표의 수준도 높일 수 있기 때문이다.

(6) 교육

품질관리 기법 교육은 분임조원들이 품질관리 활동을 수행함에 있어서 교육을 받지 않고 모르는 상태에서 활동하게 되면 품질 분임조활동은 아무런 효과도 거둘 수 없다. 분임조에 대한 충분한 이해와 품질관리 수법 등의 교육은 분임조활동에 영향을 미치므로 교육프로그램의 시스템 구축과 정기적인 교육이 필수적이라고 할 수 있다. 특히 현장지도, 품질관리 기법의 교육, 분임조활동 사례의 활용 등은 품질 분임조에 대한 거부감을 감소시키고 더욱 효과적인 분임조활동을 수행할 수 있다.

2.3. 구성원의 인적 특성요인

분임조의 활동 성과는 본질적으로 분임조 구성원 개개인의 자세와 행동에 의해 크게 좌우된다고 할 수 있다. 이러한 개인의 행동은 외부환경, 육체적 요인, 심리적 요인에 따라 결정된다. 개인적

특성요인을 구체적으로 살펴보면 연령, 성별, 학력, 능력수준, 지위 및 가족배경 외에, 그들이 가진 사교성, 자율성 등의 제반 요인을 들 수 있다. 이들 제반 요인들은 집단구성원의 집단에 대해 동조성 및 만족도에 영향을 주며 생산성에도 차이를 가져온다. 우선, 일반적으로 여성은 문화적 배경에 따라서 보다 종속적이고 의존적인 역할을 수행토록 사회화됨으로써 남성보다 훨씬 집단행위에 동조적이다. 또한 상류층 출신은 하류층 출신보다 집단에 비해 비동조가 기존의 부와 권력을 상실할지도 모른다는 위협성 때문에 집단에 동조적인 경향이 있다. 그러나 고학력과 고능력의 소지자는 비교적 타인에 의존할 필요가 없기 때문에 상대적으로 집단에 대한 동조성이 낮다.

퍼스널리티 특성에서는 그 구성원이 사교적이고 권위주의적일수록 집단의 규범과 수행에 동조적이다. 사교적인 사람은 비사교적인 사람보다 사회적욕구를 중요시하기 때문이며, 권위주의적인 사람의 행동은 가능한한 대체안의 분석과 가능성의 고려보다는 보상과 처벌의 수단으로서 권위에만 의존하기 때문이다. 그러나 그들의 자아의식이 강하면 동조의 가능성은 오히려 낮아지게 한다 [L.B.Rosenfeld, 1970].

콜라사(B.J.Kolasa)는 집단 구성원의 동질적 특성은 보다 효율적인 협동과 수행이 가능하다고 지적하였다[B.J.Kolasa, 1969]. 또한, 화이트(W.F.Whyte)도 집단의 구성원이 단일하게 구성된 경우가 복잡한 경우보다 응집성이 더 강하다고 하였다[W.F.Whyte, 1961]. 그리고 크로스(D.Cross)와 워(P.Warr)도 능력수준이 유사한 경우가 보다 상호작용이 자연스럽게 이루어지기 때문에 만족도와 생산성이 높아진다고 하였다. 이러한 여러 논자들의 제시에서도 알 수 있듯이 개인적인 행동상의 차이가 개인의 성과는 물론 조직의 성과에도 큰 영향을 미치므로 개인의 성향이 비슷한 구성원들로 조직을 구성하는 것이 바람직하다 하겠다.

2.4. 분임조의 운영 특성요인

(1) 설정주제

분임조 활동에 대한 주제설정은 대체로 품질개선, 원가절감, 생산성향상, 사기향상, 안전성확보에 이르기까지 비교적 광범위하게 기업활동의 전영역에 걸쳐 다루어진다고 할 수 있다. 주제설정시 고려할 점으로서 첫째, 막연하고 추상적인 주제설정은 분임조원들에게도 확실한 목표의식을 갖게 할 수 없으므로 간단 명료하고 구체적이며, 측정 가능한 주제를 설정해야 한다. 둘째, 주제를 설정할 때는 자기 분임조의 수준을 고려하여 현실적으로 달성가능한 목표를 세우는 것이 좋다. 목표는 높을수록 좋지만 분임조의 수준을 무시한 비현실적인 목표는 오히려 활동 의욕만 감퇴시키게 되고, 또 목표를 너무 낮게 정하면 활동의 활기가 없고 달성 되었을 때 기쁨과 보람을 느낄수 없게 된다. 셋째, 상황에 따라 주제별 긴급도(urgency rating)가 결정되어지기 때문에 현재에 가장 성공을 거두었던 주제가 항상 장래에까지 유효하리라는 기대를 해서는 안된다는 것이다. 넷째, 주제 설정을 위한 활동이 과학적으로 이루어질 수 있도록 적절한 이론과 기법을 습득하도록 보다 적극적인 교육과 훈련이 필요하다.

(2) 회합빈도

회합이란 분임조 구성원들이 그들에게 주어진 직무범위내에서 일정한 과제를 가지고 상호 토론을 통하여 의견을 모아, 보다 능률적으로 문제점을 찾아내고 해결해 나가는 토의이다. 이러한 회합은 분임조 활동 그 자체로 여길만큼 중요하다고 볼 수 있다. 회합에서는 우선 자발적 참여하여 직장의 문제점을 진단, 검토하여야 한다. 그 다음 활동의 주제를 결정하고 자료를 수집하며 대책을 수립하고 시행한 후 활동결과를 요약 정리하게 된다. 따라서 회합은 개최 준비단계에서 참가자 전원에게 일시, 장소, 준비사항 등을 미리 통보하여, 발언 내용, 준비 자료, 분담된 과제 등에 대해 사전에 역할을 분담하여 회합이 효율적으로 진행될 수 있도록 하는 것이 중요하다. 다음으로 회합의 개최단계에서는 회합시 구성원 전원이 적극적으로 참여하여 자신의 의견을 전원을 향해서 간단 명료하게 제시하여야 하며, 문제점이나 의문점은 메모하면서 자신의 생각을 정리한다. 또한 방관적인 태도를 지양하고, 다른 분임조원의 의견을 경청하며, 타인과의 의견차이는 잘 협의 조정해서 절충안을 마련토록 한다. 그리고 회합의 종료시에는 결정된 사항을 확인하고 시행을 위한 구체적

인 역할분담을 정하며, 나아가 차기의 회합일자와 장소를 정하는 것이 바람직하다.

마지막 단계로서 회합후의 활동은 분임조원들이 활동내용을 잘 이해할 수 있도록 회합내용을 기록 작성하고, 분임조장은 불참자에게 회합내용 및 분담과제를 알려준다. 그리고 상사에게 활동내용을 보고하면서 구성원은 각자 맡은 역할을 실행하고 분임조장은 활동 내용을 파악하여 지도한다.

이와 같이 분임조 회합은 자주 모여서 문제를 해결하는 것이 좋으며, 회합의 형태로는 조석 회합, 시간내 회합, 정기 회합, 연합 회합, 기타 회합 등이 있는데, 업무중 약간의 잠, 교체시간, 휴식 시간 등을 활용하는 것 등이 좋은 방법이다.

(3) 분임조연령

분임조연령은 품질관리활동에 있어서 분임조활동의 도입 동기 및 전개목적에 따른다고 볼 수 있다. 최초의 자료에 의한 분임조활동의 도입동기를 살펴보면, 전문단체의 분임조 기법 교육과 정부 및 경영진의 권유가 주종을 이루고 있다. 또한 타기업의 분임조활동 사례에 자극을 받아 도입한 경우도 상당수에 이르고 있다. 한편 분임조활동을 전개하게 된 주된 목적을 보면, 품질향상, 원가 절감, 생산성 향상 등 유형적 성과가 절대다수를 차지한 반면에, 근로자 연대강화, 건전한 기업풍토 조성, 노사협조 증진 등 무형적 성과를 목적으로 전개한 비율은 약 30%로 나타났다.

그러므로 분임조의 연령은 기업활동에 있어서 유형적, 무형적 성과에 미치는 효과를 고려하여 분임조를 구성한다고 할 수 있다[이명숙, 1991].

(4) 분임조규모

분임조의 규모는 구성원의 능력수준이나 처해 있는 상황 등에 따라 다를 수 있지만 보통 5-7명이 최적이라고 한다. 이 규모가 분임조활동 전개에 가장 적합하다고 하는 이유로서는 규모가 작으면 집단압력과 같은 형태로 발언이 규제되는 일이 없으므로 1인당 제안수가 증대하며, 집단이 커지면 리더의 기대와 요구가 강해지고 발언력이 큰 리더를 중심으로 지위의 계층화가 이루어지는 경향이 있는데 반하여 소집단은 리더에 대한 의존도가 낮아 자주성을 갖게 된다. 또한 집단이 커지면 집단 참가의 동기부여가 규제되어 의견일치가 곤란하며, 보다 큰 규모의 집단은 구성원과의 불화에 의하여 개인의 심리적 자유도가 저하되나, 소집단에서는 자유로운 의견발표와 원활한 의사소통의 유지로 높은 자유도를 가질 수 있다. 그리고, 개인적인 해결보다 집단적인 해결이 효율적이라는 점 등을 들 수 있다.

3. 분임조활동의 성과

분임조활동의 성과를 측정한다는 것은 그 성격이나 특수성 때문에 매우 복잡하고 어려운 문제라 하지 않을 수 없다. 또한 분임조활동의 성과를 측정하는 문제는 주로 주관적인 평가에 치우쳐 왔으므로 객관적인 평가의 타당성과 신뢰성을 입증하기란 더욱 어려운 실정이다. 지금까지 분임조활동의 성과척도를 연구한 대표적인 학자들의 견해로는 터너(Turner)와 밀튼(Milton)은 만족, 생산성, 개인개발을, 콜린스(Collins)와 구웨츠코프(Guetzkow)는 과업환경보상, 개인상호보상을, 런던(London)과 왈쉬(Walsh)는 유효성, 만족, 집단의사 결정에의 참여를, 니시다(西田耕三), 와카바야시(若林滿) 및 오카다(岡田和水) 등은 생산성, 사기, 응집성, 동조, 이탈, 만족감 등 다양하다. 이렇게 볼때, 결국 분임조활동의 성과와 관련하여 공통적으로 강조되는 것은 만족과 생산성의 두가지로 집약할 수 있으며, 본 연구에서는 생산성을 유형적 성과로, 만족을 무형적 성과로 구분하여 살펴보고자 한다.

3.1. 유형적 성과

앞서 여러 학자들의 공통적 척도의 하나인 생산성은 유형적 성과의 대표적인 척도라 할 수 있다. 그 외의 유형적 성과로는 품질향상 및 원가절감, 불량률 감소, 작업능률향상, 작업환경 개선 등을 들 수 있다.

(1) 생산성 향상

생산성이란 통상적으로는 투입에 대한 산출의 비(생산성=산출/투입)로서 나타낼 수 있으나, 생산력의 발전을 추구하는 동적인 성격을 가짐으로써 생산력의 주체로 인간을 중심으로 생각하게 되었다. 생산성 향상을 위해서는 설비투자의 활성화를 통한 노동장비율의 제고, 설비효율의 향상을 위한 자본의 증대, 기술·기능인력의 확보, 종업원의 능력향상을 위한 교육 및 훈련, 종업원 동기부여 및 노사관계 안정 등을 통한 조직유효성의 증대가 요구되지만, 무엇보다도 근본적인 요인은 구성원에 대한 인식이라고 할 수 있다. 그러므로 생산성을 생산과 인간성의 결합이라는 측면에서 볼 때 인간에 대한 적절한 보상이 주어져야만 생산성은 향상된다고 할 수 있다. 즉 구성원에 대한 적절한 동기부여와 활발한 의사소통 및 우수한 팀웍을 고무 갖춘 협동조직을 기초로 설비투자와 기술개발을 효율적으로 함으로써 생산성 향상과 조직목표를 가장 경제적이고 효과적으로 달성할 수 있다.

(2) 품질향상

품질은 기업의 재화와 서비스에 대한 산출급부의 중요한 측면으로서 가장 경제적이며 용도에 적합해야 한다. 또한 소비자의 욕구는 기본적으로 상품의 품질가치를 중시하게 되므로 기업은 소비자 욕구에 맞는 품질의 제품을 생산, 판매하는 것이 중요하다. 분임조활동을 통해 품질을 향상시킬 수 있는 작업 활동으로서는 공정의 불량률 감소, 공정의 안정상태 유지, 작업표준 제정 준수, 표준화, 관리점의 명확화, 클레임의 재발 방지, 이상품질 감소, 신뢰성 향상 등이 있다. 그러므로 분임조활동을 통해서 품질을 향상시키기 위해서는 조직의 혁신, 높은 열의와 협동, 작업성과 증대, 고도의 품질보증, 동기부여의 증대 등이 필요하다고 할 수 있겠다.

(3) 원가절감

원가절감은 이미 결정된 현재의 표준에 대하여 최대한으로 개선할 점을 찾아 보완하여 보다 나은 새로운 표준을 만들어 내는 것이라 할 수 있다. 그러므로 기업은 변화하는 환경에 대처하여 시스템의 유효성을 높이기 위하여 정태적인 원가 유지 관리제도 보다는 창조적이며 동태적인 원가절감제도를 기업내의 모든 부문을 대상으로 전종업원이 참가하는 종합적 시스템으로 전개해야 한다. 분임조활동을 통한 종합적 원가절감의 대상으로는 재료비, 노무비, 경비, 관리비, 수선비 등의 감소와 작업시간의 단축, 설비의 가동률을 높이는 것 등이 있다.

(4) 불량률 감소

분임조활동을 통한 불량률 감소는 제품의 품질향상에 기여한다. 이러한 불량률 감소는 분임조활동과정에서 현상에 대한 문제를 인식하고 각종 QC 수법을 활용함으로써 가능하다.

(5) 작업능력향상

분임조활동을 통해서 구성원들은 자기개발을 하는 것이 가능하고 이로 인하여 업무수행시 자신감과 책임감을 얻을 수 있다. 그렇게 함으로써 근무의욕이 향상되어 스스로 문제의식이 생겨나고 그것을 작업에 적용함으로써 생산성 향상, 품질의 향상, 원가절감 등의 능률을 높이는 것이 가능하다.

(6) 작업방법 개선

작업방법 개선은 구성원들의 전원참가에 의한 자주적인 분임조활동으로 자기개발, 근로자 상호간의 연대 강화, 활발한 의사소통 등이 생겨나게 되고 이를 통해서 업무에 대한 문제를 인식하게 됨으로써 비롯된다. 즉, 문제점과 현상파악이 가능하므로 앞으로의 작업이 수월해지게 된다.

3.2. 무형적 성과

분임조활동의 기본 이념중에 인간성을 존중하고 삶의 보람을 느낄 수 있는 명랑한 직장을 만든다는 항목이 있는 점을 보아도 인간관계나 사기, 자기개발 등의 무형적 성과 분석도 중요하다는 것을 알 수 있다. 이러한 무형적 성과로서는 종업원 상호간의 연대의식 강화, 구성원의 잠재능력을 이끌어 낼 수 있는 자기개발 및 분임조활동에 의한 구성원의 상호개발 등이 있다. 분임조활동을 통하여 기업은 직접적으로는 성과를 달성하고, 직장에 있어서는 밝고 일하기 수월한 명랑한 직장환경을 만들고, 종업원에게 있어서는 자기 발전으로 이어지는 것이다. 이러한 무형적 효과를 살

펴보면 다음과 같다.

(1) 만족

분임조는 모든 구성원들의 잠재된 지식 및 기능을 개발하여 직무만족에 대한 인간의 욕구를 충족시켜주는 과학적인 방법이라 할 수 있다. 이러한 직무만족은 자아실현에 대한 욕구, 상호 우호관계의 욕구, 참여욕구 등을 가지게 하는 활동을 함으로써 더욱 긍정적으로 나타날 수 있다.

(2) 자기개발

분임조활동은 자주적인 참여와 지속적인 활동에 의해 구성원 개개인의 잠재능력을 이끌어 내고, 업무에 자신감을 가지게 함으로써 자기개발이 가능하다. 또한 구성원의 문제의식 함양에도 도움이 되고 분임조활동에 의해 구성원간의 상호개발이 가능하다. 이러한 자기개발, 상호개발은 분임조 활성화에 기여하게 된다.

(3) 근로자 상호간의 연대강화

분임조활동에 있어서 구성원들의 자주적인 전원 참여에 의해 회합, 활동시 공동의 화제로 의사소통이 활발해짐에 따라 목표를 향한 연대의식이 생겨난다. 그러므로 근로자 상호간의 연대강화는 분임조활동의 활성화에 기여할 뿐만 아니라 분임조활동의 목표인 생산성 향상, 품질향상, 원가절감 등에 효과도 달성할 수 있다.

(4) 직장환경 개선

분임조활동을 통한 직장환경 개선사항으로서는 환경미화, 근무지의 정리정돈, 창고내의 유효활용, 안전확보, 소음, 먼지대책 등을 들 수 있다. 직장환경은 분임조활동 구성원 뿐만 아니라 분임조활동 자체에도 영향을 미치므로 이를 해결하기 위한 주제를 선정하여 활동하는 것도 분임조 활성화에 기여할 수 있다.

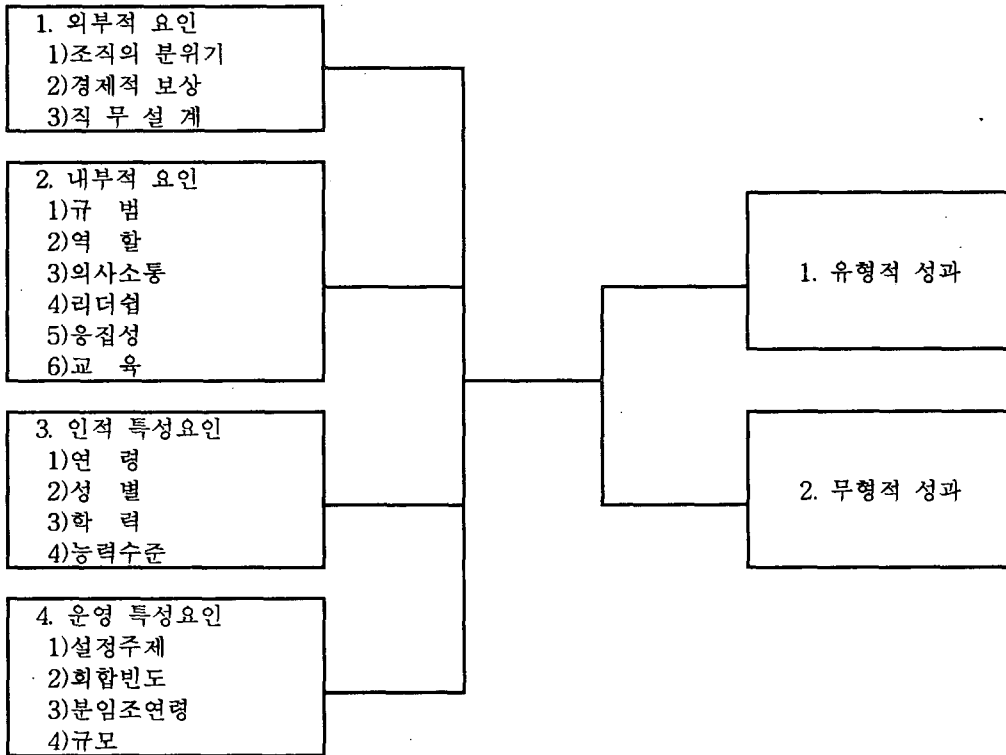
4. 연구조사 설계

4.1 연구모형

앞에서 고찰한 분임조활동에 영향을 미치는 요인을 근거로 본 연구에서는 그림 1과 같이 모형을 설정하였다. 독립변수로서는 분임조 활동에 영향을 미치는 외부적 요인, 내부적 요인, 인적 특성요인, 운영 특성요인을 변수로 설정하였고, 종속변수는 성과변수로서 무형적인 성과, 유형적인 성과로 각각 설정하였다. 외부적 요인은 조직의 분위기, 경제적 보상, 직무설계로, 내부적 요인으로는 규범, 역할, 의사소통, 리더쉽, 응집성, 교육으로 세분화하였다. 또한 인적 특성요인으로는 분임조원의 연령, 성별, 학력, 능력수준으로, 운영 특성요인으로는 설정주제, 회합빈도, 분임조연령, 분임조규모로 각각 구성하였다.

분임조활동의 특성
(독립변수)

분임조활동성과
(종속변수)



<그림 1> 가설검정을 위한 개념적 모형

4.2 연구가설의 설정

앞에서 제시한 연구 모형을 기초로 하여 본 연구에서는 분임조활동의 영향요인과 분임조활동 성과와의 관계에 대한 유의성을 검정하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 분임조활동의 외부적 요인과 분임조활동 성과와의 관계

- (1)분임조의 조직분위기는 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (2)분임조에 대한 경제적 보상은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (3)분임조의 직무설계는 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.

가설 2. 분임조활동의 내부적 요인과 분임조활동 성과와의 관계

- (1)분임조의 규범은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (2)분임조의 역할관계는 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (3)분임조의 의사소통은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (4)분임조의 리더십은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (5)분임조의 응집성은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (6)분임조의 교육은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.

가설 3. 분임조활동의 인적 특성요인과 분임조활동 성과와의 관계

- (1)분임조 구성원의 연령은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (2)분임조 구성원의 성별은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (3)분임조 구성원의 학력은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.

(4)분임조 구성원의 능력수준은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.

가설 4. 분임조활동의 운영 특성요인과 분임조활동 성과와의 관계

- (1)분임조활동에 있어서 설정주제는 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (2)분임조활동에 있어서 회합빈도는 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (3)분임조활동에 있어서 분임조연령은 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.
- (4)분임조활동에 있어서 분임조규모는 분임조활동 성과와 유의한 관계를 가질 것이다.

4.3 연구조사 방법

분임조활동 성과에 영향을 미치는 제 요인에 관한 것을 분석하기 위하여 서울지역의 식품제조업체를 중심으로 설문조사를 실시하였다. 조사대상 업체의 특성은 자본금 규모는 90억원~150억원 사이였으며, 1일 2~3교대 작업을 하고 있었고, 분임조활동의 역사가 비교적 오래된 업체들이었다. 설문조사 기간은 1996년 9월 2일에서 9월 30일까지 약 1개월간에 걸쳐 실시하였으며, 총 250부를 배부하여 178부를 회수하였고, 이중 불성실하게 응답한 71부를 제외한 107부를 최종 자료분석용으로 사용하였다.

4.4 자료의 분석방법

수집된 자료는 SPSS 통계 package프로그램을 이용하여 분석하였다. 먼저 기술통계적 방법을 사용하여 표본의 특성과 분임조의 특성을 분석하였다. 그 후 분임조활동에 영향을 미치는 요인으로 설정한 외부적 요인, 내부적 요인, 인적 특성요인, 운영 특성요인 및 유형적 성과와 무형적 성과 변수들간의 상관관계 분석을 한 다음 가설을 검정하기 위해 회귀 분석을 실시하였다. 상관관계 분석 및 가설을 검정하기 위한 분석방법으로서는 외부적 특성요인과 내부적 특성요인에 대한 변수는 5점척도(1: 전혀 그렇지 않다에서 5: 대단히 그렇다)로 측정하였다. 인적 특성요인에 대한 연령변수는 분임조원의 연령을 모두 합산하여 분임조원수로 나눈값으로 분석하였고, 성별변수는 분임조 구성원을 남, 여로 구분하여 분석하였으며, 학력변수는 국졸 6점, 중졸 9점, 고졸 12점, 전문대졸 14점을, 대졸이상은 16점으로 계산하여 합산한후 분석에 이용하였다. 그리고 능력수준 변수는 분임조 구성원 전체의 근속년수, 경력기간, 교육시간수를 모두 개월수, 시간수로 합산하여 분석하였다. 운영특성요인에서 설정주제변수는 시도건수로, 회합빈도는 총회합횟수로, 분임조연령은 개월수로 환산하였고, 분임조규모는 분임조 구성원 전체인원으로 분석하였다.

종속변수에 대한 유형적 성과는 주제에 따른 해결건수를 합산하였으며, 무형적 성과도 주제에 따른 해결건수를 합산하여 분석하였다.

설문 문항의 신뢰도를 확인하기 위해 Cronbach- α 계수를 구한 결과 내부적 요인은 0.8040, 외부적 요인은 0.9036으로 비교적 높게 나타났으며, 일반적으로 신뢰성을 평가하는 α 값에 대한 기준은 없으나 계수가 0.60이상이면 신뢰성이 있는 것으로 설명되므로, 본 설문지 구성에는 이상이 없는 것으로 간주하였다.

4.5 가설검정의 분석과 평가

가설 1. 분임조 활동의 외부적 요인과 분임조 활동성과와의 관계

<표 1> 외부적 요인과 유형적 및 무형적 성과와의 상관관계

변 수 명	유 형 적 성 과		무 형 적 성 과	
	F	P	F	P
조직 분위기	7.967**	0.007	0.123	0.727
경제적 보상	5.427*	0.022	0.048	0.826
직 무 설 계	3.954*	0.049	0.083	0.774

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001수준에서 유의.

(1) 분임조의 조직분위기는 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표 1>에서 보는 바와 같이 F값과 유의도로 검정한 결과 유형적 성과에서 유의도가 0.007로 나타났으며 자유도가 1과 105일때 기준이 되는 값 3.92보다 계산된 F값 7.967이 크므로 통계적으로 의미가 있다고 할 수 있다. 반면 무형적 성과에서는 신뢰도 수준 95%에서 유의도가 0.05이하인 값이 나타나지 않았으므로 조직의 분위기와 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 분임조 활동성과에 영향을 미치는 외부적 요인중 조직의 분위기는 유형적 성과에는 영향을 미치고, 무형적 성과에는 영향을 미치지 못하고 있음을 알 수 있다.

(2) 분임조에 대한 경제적 보상은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라 내용으로서 <표 1>에서 보는 바와 같이 유형적 성과에서 유의도 0.022일때 F값이 5.427로서 자유도 105일때의 기준 F값 3.92보다 크므로 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 반면 무형적 성과에서는 신뢰도 수준 95%에서 유의도가 0.05이하인 값이 없으므로 경제적 보상과 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 분임조 활동의 성과에 적절한 보상을 해 줌으로써 유형적 성과를 더 높일 수 있음을 알 수 있다.

(3) 분임조의 직무설계는 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표 1>에서 보는 바와 같이 유형적 성과에서 유의도가 0.049일때 F값 3.954로서 약간 유의한 차이가 있었다. 무형적 성과에서는 신뢰도 수준 95%에서 유의도가 0.05이하인 값이 없으므로 직무설계와 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 분임조 활동의 유형적 성과를 높이기 위해서는 분임조 구성원에 대한 직무설계가 고려되어야 한다.

가설 2. 내부적 요인과 분임조 활동성과와의 관계

<표 2> 내부적 요인과 유형적 및 무형적 성과와의 상관관계

	유형적 성과		무형적 성과	
	F	P	F	P
규 범	0.135	0.714	2.618	0.109
역 할	4.239*	0.017	1.040	0.311
의 사 소 통	0.165	0.685	0.686	0.410
리 더 쉽	0.677	0.413	5.028*	0.027
응 집 성	0.851	0.385	0.585	0.446
교 육	0.164	0.687	0.444	0.501

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001수준에서 유의.

(1) 분임조의 규범은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표 2>에서 보듯이 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적, 무형적 성과 모두 유의성이 없었다. 따라서 규범은 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이 아님을 알 수 있다.

(2) 분임조의 역할관계는 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표 2>에서 보는 바와 같이 유형적 성과에서 유의도가 0.017일때 F값 4.239로서 유의성이 나타났지만, 무형적 성과에서는 유의성이 없었다. 역할은 집단내 상호작용 속에서 기대되는 행위의 유형으로서 유형적 성과에 영향을 미치는 요인이라고 할 수 있다.

(3) 분임조의 의사소통은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표 2>에서 보듯이 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적, 무형적 성과 모두 유의성이 없었다. 따라서 의사소통은 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이 아님을 알 수 있다.

(4) 분임조의 리더쉽은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표 2>에서 보는 바와 같이 유형적 성과에서는 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적 성과와는 유의성이 없었고, 무형적 성과에서는 유의도가 0.027일 때 F값 5.028로서 유의

성을 보였다. 따라서 리더쉽은 리더의 분임조 활동에 대한 지식, 경험, 분위기 조성능력, 그리고 문제해결 능력 등에 따라 분임조의 무형적 활동성과에 영향을 미치는 요인이라고 할 수 있다.

(5) 분임조의 응집성은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표 2>에서 보듯이 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적, 무형적 성과 모두 유의성이 없었다. 따라서 응집성은 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이 아님을 알 수 있다.

(6) 분임조의 교육은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표 2>에서 보듯이 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적, 무형적 성과 모두 유의성이 없었다. 따라서 교육은 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이 아님을 알 수 있다.

가설 3. 인적 특성요인과 분임조 활동성과와의 관계

<표 3> 인적 특성요인과 유형적 및 무형적 성과와의 상관관계

	유 형 적 성 과		무 형 적 성 과	
	F	P	F	P
연 령	0.990	0.322	0.049	0.826
성 별(남자)	0.858	0.356	0.031	0.861
성 별(여자)	3.516	0.064	0.966	0.328
학 령	2.340	0.128	0.290	0.591
능 령 수 준	1.935	0.167	0.212	0.646

*: p<.05 ** : p<.01 ***: p<.001수준에서 유의.

(1) 분임조 구성원의 연령은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표 3>에서 보듯이 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적, 무형적 성과 모두 유의성이 없었다. 따라서 분임조 구성원의 연령은 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이 아님을 알 수 있다.

(2) 분임조 구성원의 성별은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표 3>에서 보듯이 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적, 무형적 성과 모두 유의성이 없었다. 따라서 분임조 구성원의 성별은 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이 아님을 알 수 있다.

(3) 분임조 구성원의 학력은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다 라는 내용으로서 <표 3>에서 보듯이 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적, 무형적 성과 모두 유의성이 없었다. 따라서 분임조 구성원의 학력은 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이 아님을 알 수 있다.

(4) 분임조 구성원의 능력수준은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다 라는 내용으로서 <표 3>에서 보듯이 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적, 무형적 성과 모두 유의성이 없었다. 따라서 분임조 구성원의 능력수준은 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이 아님을 알 수 있다.

가설 4. 운영 특성요인과 분임조 활동성과와의 관계

<표 4> 운영 특성요인과 유형적 및 무형적 성과와의 상관관계

	유형적 성과		무형적 성과	
	F	P	F	P
설 정 주 제	26.208***	0.000	5.493*	0.021
회 합 빈 도	2.173	0.143	2.201	0.141
분임조 연령	1.663	0.200	4.915*	0.029
분임조 규모	0.686	0.401	0.611	0.436

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001수준에서 유의.

(1) 분임조 활동에 있어서 설정주제는 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표4>에서 보는 바와 같이 유형적 성과에서는 유의도가 0.000일 때 F값 26.208로서 유의성이 나타났고, 무형적 성과에서는 유의도가 0.021일 때 F값 5.493으로서 유의성을 보였다. 따라서 분임조 활동에 따른 설정주제의 성격여하에 따라 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이라는 것을 알 수 있다.

(2) 분임조 활동에 있어서 회합빈도는 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표4>에서 보듯이 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적, 무형적 성과 모두 유의성이 없었다. 따라서 분임조 회합빈도는 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이 아님을 알 수 있다.

(3) 분임조 활동에 있어서 분임조 연령은 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표4>에서 보는 바와 같이 유형적 성과에서는 신뢰도 95%에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적 성과에는 유의성이 없으나, 무형적 성과에서는 유의도가 0.029일 때 F값 4.915로서 자유도가 105일때의 기준값 3.92보다 크므로 유의성이 있었다. 따라서 분임조 연령이 오래될수록 무형적 성과가 클 것이라는 것을 알 수 있다.

(4) 분임조 활동에 있어서 분임조 규모는 분임조 활동성과와 유의한 관계를 가질 것이다라는 내용으로서 <표4>에서 보듯이 신뢰도 95% 수준에서 유의도가 0.05% 이하인 값이 없으므로 유형적, 무형적 성과 모두 유의성이 없었다. 따라서 분임조 규모는 분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인이 아님을 알 수 있다.

5. 結 論

본 연구에서 조사한 서울지역 식품업체들의 분임조활동 실태를 요약하면 다음과 같다.

첫째, QC와 관련된 사내 및 사외 교육횟수와 시간을 살펴보면, 사내교육의 횟수는 0회가 61명(57.0%)으로 가장 많았으며, 5회 이하를 받았다는 응답자가 35명(32.7%)으로 나타났고, 시간별로는 0시간이 61명(57.0%)으로 가장 많았고, 5시간 이하가 22명(20.6%)으로 나타났다. 또한 사외교육의 횟수는 0회가 74명(69.2%), 2회 이하가 29명(27.1%)였으며, 시간별로는 0시간이 74명(69.2%), 31시간 이상이 14명(13.1%)으로 나타났다.

위의 결과에서 알 수 있듯이 대체로 품질관리에 대한 교육이 부족한 편이었으며, 조사 대상업체들이 주로 2~3교대인 점을 고려해 보면 일반의 정상 작업시간이 아닌 경우 교육의 어려움과 식품업체의 특성상 성수기, 비수기 제품의 작업 차이 때문에 교육프로그램에 어려움이 많은 것으로 추정된다.

둘째, 소속한 분임조가 결성된 기간을 보면 121개월 이상이 되었다는 응답자가 40명(37.4%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로는 60~120개월으로 31명(30.0%) 순으로써 결성기간은 비교적 오래된 것으로 나타났다.

셋째, 분임조에 소속된 인원별로 보면, 10명 이하가 57명(53.3%)으로 가장 많았으며, 11~20명이 45명(42.1%)의 순으로 나타났다. 이는 일본의 카마다(鎌田勝)에 의하면 7~10명이 바람직하다는 제시와 일치한다[鎌田勝, 1982]. 즉 분임조원의 구성수가 많으면 상호감정의 교류가 불가능해

저 분임조활동에 지장을 초래할 수 있다.

네째, 소속 분임조에서 지난 1년간 월평균 회합빈도는 월 2회가 41명(38.3%)으로 가장 많았으며, 1회가 36명(33.6%), 3회 이상이 30명(28.0%)인 것으로 나타났다.

다섯째, 각 분임조에서 지난 한해동안 채택한 주제별로 보면, 원가절감이 41건(24.55%)으로 가장 많았으며, 품질향상이 31건(18.56%), 불량률 감소가 27건(16.17%), 작업방법 개선이 23건(13.77%), 작업능률 향상이 22건(13.17%), 생산성 향상이 20건(11.98%), 기타 3건(1.80%)로 나타났다.

여섯째, 각 분임조에서 설정한 주제에 대한 해결건수는 원가절감이 41건(26.11%)으로 가장 많았으며, 품질향상이 30건(19.11%), 불량률 감소가 24건(15.29%), 작업방법 개선이 21건(13.38%), 작업능률 향상이 21건(13.38%), 생산성 향상이 18건(11.46%), 기타 2건(1.27%)로 나타났다.

본 연구에서 조사한 분임조 활동에 영향을 미치는 요인에 관한 결과는 다음과 같이 나타났다.

첫째, 유형적 성과와 각 요인들간의 관계를 보면 외부적 요인과는 조직의 분위기, 직무설계가 유의한 상관이 있는 것으로 나타났으며, 내부적 요인에서는 역할에서 유의한 상관이 있는 것으로 나타났고, 인적 특성요인에서는 유의한 상관이 나타나지 않았으며, 운영 특성요인에서는 설정주제에서 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 무형적 성과와 각 요인들간의 관계를 살펴보면 외부적 요인과는 유의성을 나타내지 않았고, 내부적 요인에서는 리더쉽에서 유의성을 나타냈다. 인적 특성요인에서는 유의한 상관을 보이지 않았으며, 운영 특성요인에서는 설정주제, 분임조 연령에서 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다.

이상에서 제시된 조사 분석 결과와 분임조 활동의 영향요인에 대한 이론을 토대로 분임조 활동의 성과를 높이기 위한 방안을 요약 제시하면 다음과 같다.

첫째, 분임조의 활성화를 위해서는 경영자 또는 관리자의 분임조 활동에 대한 관심과 이해 및 활동성과에 대한 인센티브제도 실시 등 적극적인 지원이 필요하다. 분임조원들이 활발히 활동할 수 있도록 경제적인 지원과 시간을 주며 우수 분임조에 대한 포상제도를 확대하여 다른 분임조에 동기를 유발시키며 분임조 활동이 지속적으로 발전할 수 있도록 지속적인 관심과 회사의 방침을 제시하여 분임원들이 자발적으로 활동하도록 자극을 유도하여야 할 것이며, 본 연구의 결과에서도 뒷받침이 되고 있다.

둘째, 역할 자주성에 따라 분임조 활동 성과는 달라질 수 있으므로, 분임조 활동에 대한 구성원들의 자주적 역할 수행 능력을 높여야 하며, 본 연구의 결과에서 뒷받침이 되고 있다.

셋째, 리더쉽에 따라 분임조의 활동에 영향을 미치므로 리더에 대한 전문적인 교육이 필요하다. 리더가 품질관리 분임조 활동에 있어서 침체되지 않고 활발하게 진행될 수 있도록 주제선정에서부터 문제 해결후 사후관리에 이르기까지 분임조 활동이 기업의 의도하는 목적과 부합될 수 있도록 충분히 이끌수 있도록 능력과 자질을 갖추어 있는 리더를 양성하여야 할 것이다. 본 연구의 결과에서 뒷받침이 되고 있다.

네째, 구성원들의 분임조 및 기업에 대한 일체감을 통하여 응집성을 높여야 한다.

다섯째, 경영자는 교육훈련 예산에 대한 정책적인 차원에서 적극적인 지원과 장기적인 교육훈련 프로그램의 시스템화를 갖춰 실질적인 효과로 이어질 수 있도록 해야 한다. 특히 사내교육과 사외 교육을 충실히하여 분임원들이 품질관리기법과 분임조에 대한 이해가 부족하여 활동이 침체되지 않도록 해야 한다. (실태분석결과참조)

여섯째, 근로자들의 의식에 관한 문제로서 기업의 발전이 곧 나의 성장이라는 사명감이 필요하며, 또한 분임조 활동에 대해 주체의식을 가지고 적극적인 자세로 참여하는 마음가짐이 필요하다. (기타의견참조)

일곱째, 품질관리 분임조에 대한 사후관리를 철저히 해야 한다. 분임조 활동의 큰 의미는 사후관리를 통한 지속적인 발전이므로 얻어진 결과에만 만족하지 말고 그 결과를 지속적으로 유지하고 새로운 것에 응용하여 연결시켜 나갈수 있도록 해야 할 것이다.

본 연구에서 유의적인 영향요인으로 검정된 요인들을 통하여 품질관리 분임조 활동을 전개시킨다면 보다 더 활성화 시킬 수 있으며 노사관계의 갈등도 해소시키는데 기여할 수 있을 것이며, 이

는 결국 인간중심적, 자주적 활동으로 인간성 회복과 아울러 제품중심적 목표인 생산성 향상과 품질향상을 기할 수 있으며 국제경쟁력 또한 강화시킬 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구에서 QC분임조의 활성화에 영향을 미치는 요인을 밝히기 위해서 양적인 평가방법을 사용했기 때문에 현장 실제의 심층적인 분석을 하지 못한 점이다.

둘째, 표본의 추출방법상의 한계점이다. 즉 본 연구에서는 서울지역 식품제조업체의 분임조만을 대상으로 실시하였으므로 본 연구의 결과를 타업종과 타지역까지 일반화시키기에는 무리가 따른다.

셋째, 본 연구는 횡단적인 연구로서 실제 분임조 활동에 영향을 미치는 요인을 시간적인 차원에서 고려하지 못한 점이다.

넷째, 또한 분임조의 성과측정을 객관적인 지표를 사용한 것이 아니라 응답자 자신의 주관에 근거를 두었기 때문에 차후 연구에서는 객관적인 지표를 사용함으로써 좀 더 타당한 결론을 도출해 내는 것이 향후 연구 과제라 하겠다.

參 考 文 獻

- [1] 이명숙, 「분임조 활동성과에 영향을 미치는 요인」, 계명대학교 무역대학원 석사학위 논문, 1991.
- [2] 長町三生, "小集團活動を科學化する", 「工場管理」, 제28권 제8호, 1982.
- [3] 鎌田勝, 「小集團で企業は生きる」, 中京出版, 1982.
- [4] M.J.Cannon, *Management: An Organization Perspective*, Little Brown & Co., 1977.
- [5] D.Cross & P.Warr, "Workgroup Composition as a factor in Productivity," *Industrial Relations Journal* 2, 1978.
- [6] B.J.Hodge & H.J.Johnson, *Management and Organization behavior*, John Wiley & Sons, 1970.
- [7] John Swanda, *Organization Behavior: System and Application*, Shernan Oaks California, Altered Publishing Co., 1978.
- [8] B.J.Kolasa, *Introduction to Behavioral Science for Business*, John Wiley & Sons, 1969.
- [9] R.N.Osborne, J.G.Hunt & L.R.Jauch, *Organization Theory*, John Wiley & Sons, 1980.
- [10] L.B.Rosenfeld, *Human Interaction in the Small Group Setting*, Charles E. Merrill Publishing Co., 1970.
- [11] W.F.Whyte, *Men at Work*, Irwin & Dorsey Press, 1961.