

선진품질평가제도와 종업원 직무만족에 관한 연구

이회식* · 김유라** · 최용정**

* 경기대학교 첨단산업공학부

** 경기대학교 대학원 산업공학과

A Study on the Advanced Quality Assessment Systems and Satisfaction of Employee's duty

HoeSik Lee* · YuRa Kim** · YongJung Choi**

* Division of Advanced Industrial Engineering, Kyonggi University

** Dept. of Industrial Engineering, Graduate School of Kyonggi University

Abstract

새로운 선진품질평가제도는 계속하여 나오고 있고 기업들은 이를 조직의 유익에 활용하기 위하여 지속적으로 도입하고 있다.

이렇게 도입된 새로운 기법이나 제도는 당연히 사용자(경영자)들의 경제적 목표 달성에 유효한 수단이 되어야 함은 당연한 일이라고 말할 수 있다. 그러나 자칫 이러한 과정이 종업원의 직무만족에 유익하지 않거나 저하시키는 결과가 된다면 이는 바람직하지 못한 결과가 될 것이다. 이에 따라 선진품질평가제도를 알아보고, 이를 종업원 직무만족 측면에서 정리하여 보고자 한다.

1. 서론

평가란 경영실적을 체계적으로 측정하고 이를 과거의 실적과 비교함으로써 경영실적의 가치를 판단하는 과정이다. 즉, 평가는 활동의 결과를 평가하는 과정으로 PDCA사이클에서 C(Check)에 해당한다. 평가가 제대로 이루어지지 않으면 그 다음 과정인 A(Act)가 이루어질 수 없고 결국은 개선이 불가능하게 되는 것이다. 이것은 관리(Management)의 가장 기본적이고 중요한 원리이다.¹⁾

국내외에는 ISO 9001, ISO/TS 16949, TL 9000, 미국의 MBNQA, 일본의 데밍상, 유럽의 EQA, 한국품질대상, 신품질대상 등의 선진품질평가제도가 있으며, 수많은 기업들이

자사의 수준을 확인하고 평가받기 위해 이를 활용하고 있다. 이러한 국내외 선진 품질평가제도는 많은 전문가들의 검증과 실증 확인을 통해 개선되고 보완되어진 것이며, 각각의 평가 항목들은 초우량기업으로 발전하기 위해 중점을 두어야 할 사항이라 할 수 있다. 본 연구에서는 선진 품질평가제도의 많은 평가기준 중 종업원 만족을 기준으로 정리하여 보고자 한다.

경상이익 1조엔 이상을 내고 있는 일본 최고의 기업 도요타는 전세계 수많은 기업들의 벤치마킹 대상이나, 수십년간 쌓여온 기업문화라는 벽에 부딪혀 쉽게 벤치마킹하기 어려운 회사로 알려져 있다. 시스템은 흉내내었으나 그 시스템을 운영하는 사람까지 흉내낼수는 없기 때문이다. 90년대 대부분의 일본의 기업들이 불황의 늪에서 헤어나오지 못할 때 도요타는 사람이라는 핵심 자원을 최고의 경영자원으로 삼아 10년 동안 파격적 조직·인사 개혁을 계속하여 왔다. 그 개혁은 매우 성공적이었고, 도요타는 현재 일본 최강의 기업이 되었다.

2. 이론적 고찰

2.1 종업원에 대한 인식의 변화

현대사회는 조직사회라고 특징지을 만큼 조직은 종업원의 삶에 많은 영향을 미치고 있다. 대부분의 상품과 서비스가 조직을 통하여 공급되고 있으며, 사람들은 거의 평생 동안 조직의 일원으로 살아가고 조직의 목표달성에 공헌한 결과로 대가를 받는다. 또한 조직은

1) 유한주, 1999

조직의 목적을 달성하기 위해서 조직의 구조 속에서 일정 기능과 역할을 담당할 종업원의 목표를 도외시할 수 없다.

수십년전만 해도 기업조직에서의 종업원의 위치는 그리 두드러지지 못했으며 물질적 자원이나 관리적 기술과 비슷한 생산요소의 하나로서 간주되고 있었다. 그러던 것이 몇 차례의 시행착오를 거치면서 조직을 운영하던 경영자들은 종업원이라는 요소가 여타의 물질적 자원이나 기술과 같은 수준의 것일 수 없고 이들은 결국 인간의 머리와 손을 통해 움직이게 되는 것이라는 사실을 인식하게 된다. 그리고 이러한 인식은 필연적으로 조직에서 발생하는 많은 문제가 인간문제이며 이러한 인간문제를 어떻게 해결하느냐 하는 것이 조직의 유효성, 나아가 조직의 유지·발전에 중요한 요소가 된다는 사실을 깨닫게 만들었다.²⁾

2.2 시대적 흐름

종업원에 대한 인식의 변화를 시대적 흐름에 따라 살펴보면 다음과 같다.

과학적 관리론(scientific management theory)은 19세기 후반과 20세기 초기에 미국의 프레드릭 테일러(F.W Taylor)에 의하여 기초가 이룩된 경영학에 관한 최초의 과학적 이론이다. 당시 기업의 규모가 어느 정도 커지고 체계적인 기업활동이 필요하게 됨에 따라 경영자들의 일차적인 관심사는 능률이나 생산성을 올리는 것이었다. 그는 작업능률과 방법을 향상시키고 과업을 수행하는 유일한 최선의 방법을 과학적으로 탐구하는 데 흥미를 가지고 있었다. 그리고 그 바탕에는 이러한 과학적 방법을 이용함으로써 생산성이 향상되면 경영자나 종업원 모두에게 이익이 된다는 철학이 깔려 있었다. 그는 종업원은 돈을 벌고자 하는 욕망에 의해 일차적으로 동기부여되기 때문에 훌륭한 성과에 대해 화폐적 자극을 주게 되면 생산성이 향상된다고 생각하였다. 그러나 과학적 관리론자들은 인간이 돈 외에 다른 욕망에 의해 동기가 부여될 수 있다는 사실을 몰랐다. 동작연구나 시간연구과정에서 엿볼 수 있는 것처럼 인간을 기계처럼 생각했지 생각과 감정을 지닌 존재라는 인식이 결핍되어 있었다. 즉 테일러의 인간관이 기계인(mechanistic man), 경제인(economic man)의 수준에 머물러 있었다는 비판을 받고 있다.

이러한 비판은 호오손 연구(Hawthorne research)에 의해 더욱 가시화되었다. 호오손 연구란 1927년과 1932년 사이에 미국 서부전기회사의 호오손공장에서 실시된 메이요(E. Mayo)와 그의 동료들의 연구를 가리키는 것이다. 종업원들은 그 당시만 해도

작업체계 안에서 기계와 같은 구성요소로 간주되고 있었다. 그리하여 산업공학자들과 심리학자들은 종업원을 둘러싸고 있는 환경을 개선해 주면 이것이 생산성에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 많은 조사들을 하고 있었다. 따라서 피로, 휴식시간, 물리적인 환경에 관한 연구들이 20세기 초반에 성행하였다. 호오손 연구를 하게 된 계기도 과학적 관리의 전통에 기초를 둔 이러한 분위기로부터 나온 것이다. 그러나 3차에 걸쳐 실시된 이러한 호오손 연구의 결과는 처음 기대와는 다른 결론을 맺게 되었다. 우선 인간은 단순히 돈만을 위해서 일하는 경제인이 아니라 감정을 지니고 있고 남과 어울리고자 하는 인간이라는 사실을 인식하게 되었다. 즉 인간의 심리적·사회적 욕구가 중요하며 이의 충족을 통해서만 동기부여가 되고 성과가 높아진다는 것을 발견하게 되었다. 또한 작업장이 하나의 사회적 장이라는 것을 인식하게 되었다. 즉 작업장은 경영자가 정해 준 일만을 하는 기계적 인간의 집합체가 아니라 생각하고 어울리고자 하는 사람들의 집합장소이기도 하기 때문에 인간사회에서 중요한 의리나 정 또는 결합의 양상이 경영자의 의도와는 다르게 역할을 할 수 있다는 것을 인식하게 되었다. 요컨대 비공식집단의 중요성과 집단역학에 대해 이해하게 된 것이다.³⁾

이후 데밍의 이론에 의해 조직이 종업원 대한 인식이 변화된 것을 더욱 확연하게 알 수 있다. 데밍의 시각에서는 생산성과 부는 모든 사람의 노력과 그들의 정신강화로부터 오며 경영자가 해야 하는 일은 조직이 방해가 되지 않도록 하는 것이다. 그에 의하면 경영자는 종업원이 그들의 작업에서 즐거움을 경험하는데 방해가 되는 장벽들을 제거해야만 하고 작업자 스스로가 자신을 개발하도록 격려해 주어야 한다. 만약 조직이 불만과 고통의 원인이라면 이것은 또한 회사로서는 손해의 원인으로 파악하고 조직과 구조는 각 개인의 노력을 공통으로 함께 묶어주는 역할을 해야 한다고 주장한다.⁴⁾

맥코비는 '품질을 창조하기 위해서는 먼저 문화를 창조해야 한다'라고 하였으며, 폭스는 '품질문화란 조직원들이 어떻게 품질을 인식하고 말하며 해석하는가와 관련된 것'이라고 하였다. 흔히들 '품질은 시스템의 산물이다'라고 말한다. 이러한 시스템의 운영은 기본적으로 리더십의 몫이고, 구성원간의 의사소통, 행동방식, 문제 대응 및 가치관 등 시스템을 움직이는 저변에는 조직문화가 있다.

3) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, pp.54~62, 1992.

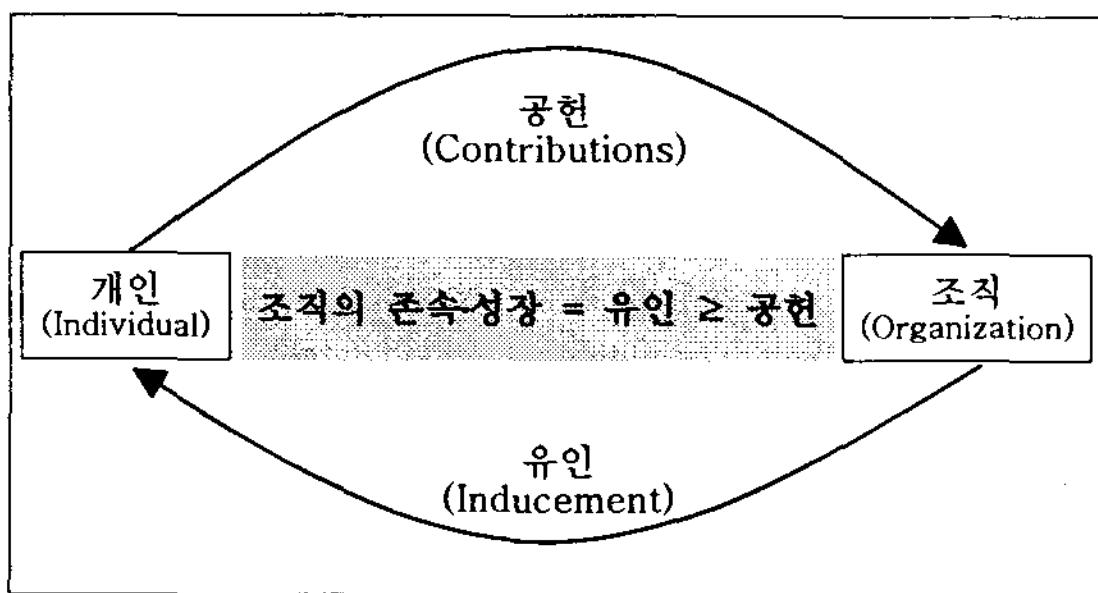
4) 라파엘 아구아요, 데밍의 質경영이야기, 매일경제신문사, pp.320~321, 1994.

2) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, p.27, 1992

조직을 활성화하고 환경 변화에 적응하며, 고객만족뿐 아니라 종업원 만족을 추구하는 우수한 문화는 조직품질을 높이며, 산출물의 품질을 제고시킬 수 있는 조직의 근본적인 경쟁력이 되는 것이다⁵⁾.

2.3 조직균형이론

종업원 만족이 조직의 발전에 중요하다는 것은 여러 연구결과에서 이미 검증된다 바 있다. <그림 1>에서 볼 수 있듯이 마크(March)와 사이몬(Simon)의 조직균형이론에서 기업의 존속과 성장을 위해서는 각 종업원에 대한 유인(誘因; inducement)이 그 공헌(貢獻; contribution)과 같거나 또는 그보다 크지 않으면 안된다고 하였으며, 품질경영의 대가인 데밍은 종업원들의 존엄, 지식, 기여할 기술을 강화시켜 그들이 공헌할 수 있게 해주어야 종업원들은 안정을 보장받아서 조직에 공헌할 수 있게 되고, 교육훈련을 받아서 맡은 바 업무를 제대로 할 수 있으며, 성장 발전하도록 독려되어 그가 속한 조직도 성장하고 발전할 수 있다고 주장하는 등 조직의 성장과 발전을 위해서 종업원의 만족이 중요하다는 사실은 오래 전부터 인지되고 있는 사실이다.



<그림 1>조직균형이론의 조직과 종업원의 관계

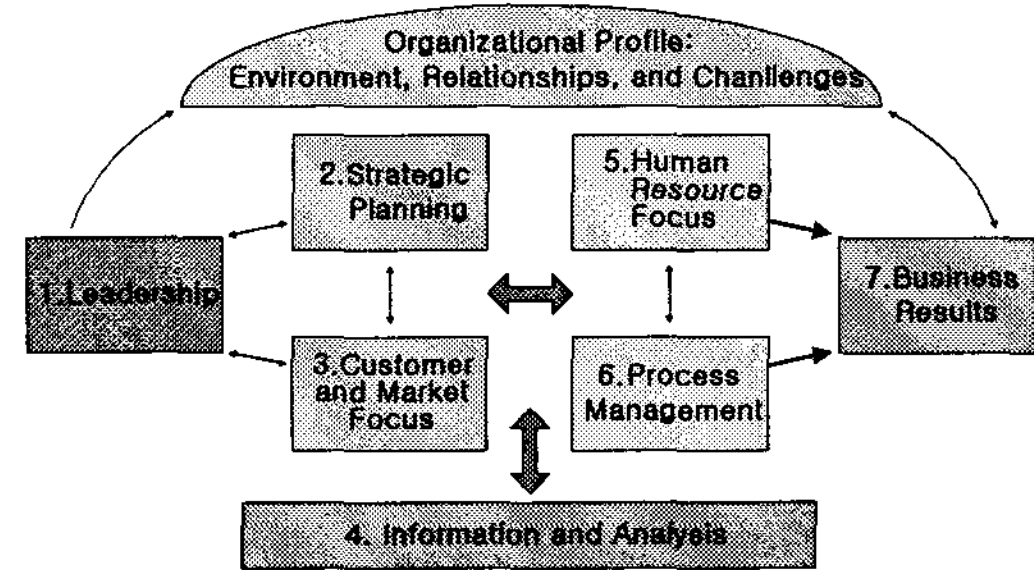
3. 선진품질평가제도와 종업원만족

3.1 말콤볼드리지 국가품질상

미국의 말콤볼드리지 국가품질상(MBNQA:Malcolm Baldrige National Quality Award)는 1987년 미국 상무부 장관인 말콤 볼드리지의 공로를 기념하기 위해 만들어 졌으며, National Institute of Standards and Technology, The Department of Commerce에서 담당하고 있다. 1980년대 당시 미국의 경제상황은 2차대전 후 최악으로 무역수지 적자는 무려 1천 7백억 달러로 사상 최대의 적자폭을 기록하였으며, 경쟁력 약화

5) 국방품질, 국방품질관리소 2002. 봄호, p.21, 2002

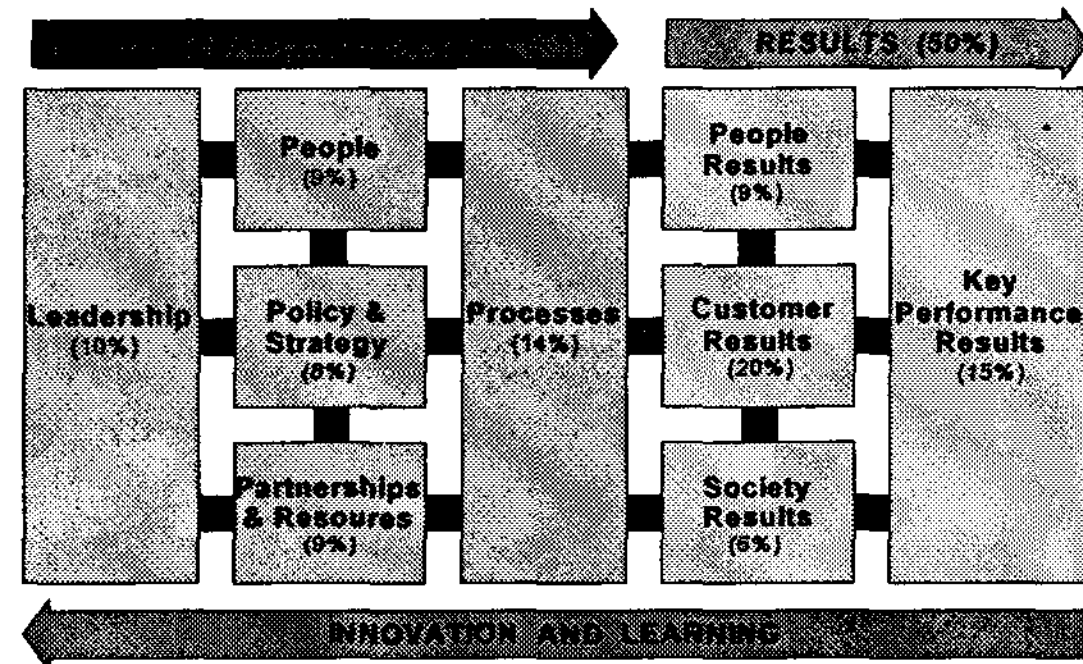
원인이 고비용,저효율의 구조적 문제에 있다고 판단하였고, 전 산업계에 품질의 중요성을 강조하고 있었으며, 1980년대 후반 미국 상무부가 도입한 범 국가적 품질진흥정책 중 하나로 제정하게 되었다.



<그림 2>말콤볼드리지상 평가기준

3.2 유럽품질상

유럽품질상(EQA : Europe Quality Award)는 1991년 유럽품질경영재단(EFQM: European Foundation for Quality Management) 주관으로 만들어졌다.



<그림 3>유럽품질상 평가기준

3.3 일본 데밍상

일본 JUSE(Union of Japanese Scientists and Engineers)에 의해 1951년 세워졌다. 데밍상(Deming Prize)은 2차대전 이후의 열악한 일본의 경제환경이 열악한 품질조건을 낳게 되는 것을 알고 미국의 품질 전문가 데밍을 통해 통계적 공정관리법과 품질 향상책을 제시받아 오늘날 품질하면 일본이라는 인식의 기초를 닦았다.

3.4 선진품질평가제도의 비교

말콤볼드리지 국가품질상(MBNQA), 유럽품질상(EQA), 일본의 데밍상(DP)은 전세계적으로 가장 권위있는 대표적 품질상이다. 이들 외에도 품질을 평가하기 위한 제도로 ISO 9001 품질경영시스템, 자동차 부품산업을 위한 ISO/TS 16949 품질경영체제도 자사의 품질을 평가하고 지속적으로 개선하기 위한 수단이다.

이들의 목적, 역사/특징, 주관, 평가주기, 평

<표 1> 선진품질평가 제도 현황 비교

구분	목적	역사/특징	주관(후격)	평가주기	평가방법	대상범위	중요 CHECK-POINT	비고
ISO 9000	최소한의 품질경영 시스템 요구사항 만족	-BS 5750 ('79) :유럽 확산 -ISO 9000 국제규격으로 제정 ('87)	국제표준화기구	신청업체에 수시	심사인증기관에서 심사	제조/서비스 등 전 업종	-품질시스템 및 표준화 -총8장 구성	-
TS 16949	자동차 부품업체의 품질경영 시스템 구축	미국의 자동차 BIC 3사가 동으로 만든 표준('95)	BIC 3사 (GM, 포드, 다임러 크라이슬러)	신청업체에 수시	심사인증기관에서 심사	자동차 부품업체	ISO 9000을 바탕으로 세부 요구사항 추가	-
MBN-QA	미국업체의 품질경영 의욕 강화	일본업체에 대한 품질경쟁 및 우위 확보 대응('87년)	미국상공부:대통령상	년 1회	상공부, 경제개발위원회, 기업진흥위원회 등으로	신청업체	고객만족경영, 경영성과, 리더십, 등 7개 항목	1000점 만점
데밍상	TQM과 경영성과 우수업체 회상	-역사가 가장 오래됨('51~) -수상후 5년이후는 일본품질관리상 자격됨	일본과학자 및 엔지니어 조합 (JUSE)	년 1회	기관, 학계 전문가로 구성	일본업체	경영자 책임, 통계적 기법 활용, 정보관 등 10개 항목	1000점 만점
EQA	TQM의 발전을 촉진하고, 사례 발굴, 전파	유럽 품질경영 재단에 의해 제정시행('92) :EQA운영 위원회 실시	유럽품질경영 재단 (EFQM)	년 1회	유럽 품질경영 재단에서 선발	유럽업체	고객만족경영, 경영성과, 리더십, 등 9개 항목	1000점 만점
한국품질대상	업체의 지속적 품질경영 추진 유도	-품질관리대상 시행('75~) -MBN-QA 접목 한국품질대상 변경('94~)	공업진흥청:대통령상	년 1회	업체, 관련 분야 전문가로 구성	한국업체	고객만족경영, 경영성과, 리더십 등 8개 항목	1000점 만점

가방법, 대상범위 및 주요 CHECK-POINT를 <표 1>과 같이 정리하여 보고자 한다.

3.5 국가품질상 평가기준의 비교

대표적 품질상인 말콤볼드리지 국가품질상(MBNQA), 유럽품질상(EQA), 일본의 데밍상(DP)의 특징을 비교하기 위해 보호리스(G.A. Bohoris, 1995)는 리더십, 자원관리, 전략, 인적자원, 프로세스품질, 결과, 고객관리/만족의 일곱 가지 공통요소를 추출한 바 있다. 다음의 표는 이 7개 영역별로 요약해본 표이다. 각 항목에 가입된 ○표는 그 항목이 해당 품질상의 평가항목이라는 뜻이다. 이 표에는 데밍상의 표준화, 장래계획 등 특이한 평가영역이 누락되었다. 최근의 MBNQA와 EQA에 비중을 두고 공통요소를 정리했기 때문이다. 현재 많은 나라에 국가품질상 제도가 있으나 그 설치목적과 강조하는 부분은 조금씩 다르다. 요컨대, MBNQA, EQA, 데밍상의 세 가지 품질상은 세계적으로 전형적 모형의 역할을 하고 있으며 선도적으로 추세를 주도하고 있다.

<표 2> 대표적 품질상의 인적자원 평가항목 비교

평가세부항목	데밍상	MBN-QA	EQA
인적자원의 계획	○	○	○
종업원 전원참가		○	○
교육훈련	○	○	○
업적평가 및 인정		○	○
종업원 복지와 만족도		○	○

유럽 품질상(EQA)의 평가기준에서는 총 1000점 중 인력관리(90점), 종업원만족도(90점)의 180점의 심사기준을 가지고 있고⁶⁾, 미국 말콤볼드리지국가품질상(MBN-QA)에서는 총 1000점 중 인적자원에 85점을 배정하고 있으며, 1951년 데밍의 공로를 기념하기 위해 일본과학기술연맹에서 제정한 데밍상에서도

6) 숭실대학교 품질경영연구소 홈페이지 (<http://cba.ssu.ac.kr/qmi>) 자료실

인적자원과 교육훈련의 중요성이 심사기준에 반영되어 있다. 국제품질상의 인적자원 즉 종업원 관련 사항의 평가항목을 비교하면 <표 2>와 같이 정리할 수 있다.

4. 결론

고객만족경영의 도입 필요성은 잘 알면서도 정작 종업원 만족에 대해서는 무관심한 기업도 적지 않다. 고객은 종업원의 태도와 성실성에 따라 구매결정을 내리므로 고객 접점에 있는 종업원들은 그 고객에게 있어 최고경영자나 다름없다.

우리나라에서도 지난 세기동안 급속한 산업발전을 이룩하면서 조직은 조직의 성장과 발전의 토대가 되는 종업원을 다른 물질적 자원들과 같이 하나의 생산요소로 간주하였으나, 몇 차례의 시행착오를 거치면서 종업원의 공헌 없이는 조직이 유지·발전할 수 없다는 사실을 깨달았다.

전세계 많은 전문가들에 의해 개발된 선진품질평가제도에서도 인적자원을 관리하고 만족시키기 위해 조직의 노력을 요구하고 있다.

도요타의 사례에서도 알수 있듯이 조직이 지속적으로 유지·발전 할 수 있고, 다른 조직이 쉽게 모방할 수 없는 기업이 되기 위해서는 우리 조직의 기업문화 형성이 중요하며, 이의 기반은 종업원이다.

일방적인 공헌의 요구 정도가 강하게 작용하게 되면 오히려 종업원들은 조직을 위한 공헌을 게을리 하고 심한 경우 부정하고 회피하며 조직을 이탈하려는 충동만 유발시킨다. 종업원들은 자신들이 원해서 조직에 참가하고, 계속 머물며, 일할 수 있기를 바라기 때문이다. 선진품질평가제도에서 종업원 만족을 중요시 하고 있다는 것은 이러한 관점에서 볼 때 중요한 결과라 할 수 있다.

종업원들은 업무를 수행하면서 자신이 쓸모 있고 중요하게 받아들여지기를 원하며, 조직 및 조직의 품질경영시스템 구축·운영·발전 참여를 원한다. 즉 조직 구성원으로서의 인정과 인간적인 관계개선을 원한다. 이러한 욕구는 임금에 대한 욕구이상으로 중요하다.

기업은 본 연구결과에서 알 수 있듯이 조직의 성장과 발전을 위해서 종업원만족의 중요성을 인지하고 종업원에게 공헌을 요구하기 전에 조직에서 종업원에게 유인을 제공하는 노력을 함께 경주해야 할 것이다.

참고문헌

[1] KAB NEWS, 2001년 제1호, 한국인정원

7) 숭실대학교 품질경영연구소 홈페이지
(<http://cba.ssu.ac.kr/qmi>) 자료실

[2] 한국인정원(KAB)홈페이지 (www.kab.or.kr)

[3] 숭실대학교 품질경영연구소 홈페이지 (<http://cba.ssu.ac.kr/qmi>)

[4] 김석희(1992), 개정판 조직구조론, 무역경영사

[5] 이회식, 경기대학교 품질경영연구실 홈페이지(<http://www.kyonggi.ac.kr/~qmlab>)