

품질소집단 활동의 성과에 관한 연구

정영배[†] · 김연수

인천대학교 산업경영공학과

A Study on the Performance of Quality Small-Group Activity

Young-Bac Chung[†] · Yon-Soo Kim

Dept. of Industrial and Management Engineering, University of Incheon

This paper proposes performance measurement method of quality small-group activity in business.

This paper collects and analyzes quality circle activities data respect to tangible and intangible effect in national quality circles competitions festival. This paper proposes QPI (quality-circle performance index) based on Balanced Scorecard for quality small-group activity in quality improvement area. QPI is to measure the performance of quality improvement activities in the business firms. QPI is able to use widely in industries to provide a performance measure of quality small-group activity. In this paper, we propose the application method of QPI.

Keywords : Quality-circle Performance Index, BSC, Quality Small-Group Activity

1. 서 론

소집단활동은 1961년 공업표준화법이 제정 공포되고 1962년 KS규격을 최초로 제정·보급하면서 KS규격에 맞는 제품을 생산하기 위한 제조현장의 품질관리운동으로부터 시작되었다. 품질분임조란 같은 직장 내에서 작업 및 업무와 관련된 문제점을 찾아내고 이에 대한 해결방안을 찾아서 실행에 옮길 목적으로 자발적인 모임을 지속적으로 갖는 소집단이라고 정의할 수 있다.

우리나라 품질분임조는 경영체질의 변화, 생산성 및 품질향상, 개선활동을 통한 창조적 정신의 함양, 직장의 교육·훈련의 선도적 역할, 과학적 관리기법의 도입·운영, 고유기술의 개념 정립 및 노하우 보유, 개인 중심적 의식에서 집단 안에서의 자기 발전의식 고취 등 공장의 내·외적으로 많은 성과가 있었다.

현재 기업에서 품질분임조 활동이 존속하고 성장하기 위해서는 품질분임조 활동의 목표를 세우고 이를 달성해야 하고, 품질분임조가 이러한 목표를 달성했는지의 여부를 파악할 수 있는 방법이 필요함은 당연한 일이다. 우리가 건강상태를 파악하기 위해 의사에게 가는 것처럼 기업 역시 성과를 평가하고 앞으로 개선해야 할 부분을 알아내기 위해서는 품질분임조 활동의 성과를 측정할 필요가 있다. 측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다. 그 이유는 조직 내부에서 일어나고 있는 대부분의 일들 즉, 절차, 역량, 성과 등은 직접 눈에 보이지 않기 때문에 측정이 우리의 눈이 되는 것이다. 이러한 측정은 어떤 사항이라도 측정하는 방법을 제시할 수 있어야 하며, 그 대상이 측정하기 어려운 무형적인 것 즉, 혁신, 관계, 그리고 지식이라도 가능할 수 있어야 하고, 이렇게 함으로써 품질분임조 활동 내에서의 중요한 사항을 모두 효과적으로 관리할 수 있게 하고, 이러한 측

논문접수일 : 2011년 08월 31일 게재확정일 : 2011년 10월 25일

[†] 교신저자 ybchung@incheon.ac.kr

※ 본 연구는 인천대학교 2010년도 자체연구비지원에 의하여 연구되었음.

정이 품질분임조 활동의 가시성을 높일 수 있다고 할 수 있다.

종업원들은 그들이 생산한 상품이나 서비스에 대하여 평가는 하지만 기업에서 기대한 그들의 성과 수준이나 달성해야 할 성과의 등급에 대해서는 잘 모르고 있다. 이러한 성과 등급을 지수화하고 이를 등급과 연결시켜 분임조가 달성해야 할 목표로서 주어지는 시도가 이루어진다면 이를 경영성과를 달성하기 위한 목표로서 수립하고 이를 달성하기 위해 활동하고 이를 평가하는 시스템을 구축할 필요가 있는 것이다.

이러한 평가에서 특히 유의해야 할 점은 지나치게 금전적인 성과에만 치우치지 말고 인간관계 개선, 안전관리, 작업환경개선 등의 간접적인 효과를 중요시하고 결과뿐만 아니라 과정도 고려하는 평가체계의 운영이 필요하다고 할 수 있다.

따라서 현재는 품질분임조 활동의 효과과익을 유형 효과와 무형효과로 평가하여 제시하고 있으나 최근에는 품질분임조 활동이 경영성과에 미치는 객관적인 평가방법에 대한 요구가 증대되고 있는 시점에서 품질분임조 개선성과를 평가할 수 있는 평가모델의 개발이 필요한 시점에 있다. 본 연구에서는 BSC 관점을 가진 품질분임조 활동의 성과 평가요소를 규명하여 이를 경영성과와 연계시켜 평가하는 품질분임조 활동의 품질 성과지수 모형을 도출하고 이를 측정하고 활용하는 방법을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 품질코스트의 개념

품질코스트는 품질 측정을 통하여 화폐의 가치로 전환하는 방법이며 품질코스트는 조직이 품질개선을 위한 성과지표로서 제공되고 있다. 품질코스트는 1950년대 초부터 품질개선의 중요한 도구로 진행되어왔지만 고객 요구사항이나 생산시스템 및 품질경영시스템의 변화에 따라 품질코스트 측정방법도 변화되어왔다.

미국품질협회(ASQ : American Society for Quality)는 품질코스트를 다음과 같이 분류하고 있다.

- ① 예방코스트 : 경제적 차원에서 품질요건의 적합을 보장하여 줄 수 있는 품질시스템을 계획, 실시, 유지하는데 발생하는 비용
- ② 평가코스트 : 품질요건에 대한 적합 정도를 결정하는데 소요되는 비용
- ③ 내부 실패코스트 : 제품이나 구성품, 원료 등이 고객에게 소유권이 이전되기 전에 품질 요건을

충족시키지 못한 경우 발생하는 비용

- ④ 외부 실패코스트 : 제품이 고객에게 소유권이 넘어간 후 품질요건과 일치되지 않았을 때 발생하는 비용

기업에서의 품질코스트의 적용은 품질관리 부서에 의해 수행되었고, 대부분의 연구는 기업에서의 품질코스트의 절감과 자기회사에 맞는 비용요소를 수립하는 품질경영시스템의 구성과 품질문제의 영역을 찾아내는데 초점을 맞추었다.

품질코스트의 적용은 처음에는 자동차, 기계 업종 등 제조 산업을 중심으로 이루어지다가 비제조산업인 유통산업, 전력산업, 서비스 산업 등으로 적용범위가 확대되어 왔다.

2.2 균형성과표의 개념

BSC(Balanced Scorecard)는 과거 재무적인 성과에 치중하고 있는 성과측정에서 이러한 재무적인 성과를 이끄는 동인으로서 비재무적 성과측정지표를 결합해서 기업의 장기적인 목표달성을 가능하게 하는 전략적인 성과관리 시스템이다. 즉, 균형성과기록표는 재무적, 비재무적 측정지표 둘 다 포함한 균형이 잡힌 다중의 관점 또는 차원을 지닌 측정지표들로서 재무적인 관점을 고객, 내부적 그리고 학습 및 성장의 관점들로 균형을 잡는다.

균형성과기록표는 네 가지 관점의 인과관계로 전개되어 있다. 재무적인 관점과 고객관점은 조직이 달성하기를 바라고 있는 결과를 기술하고 있다. 내부적인 관점과 학습 및 성장의 관점은 그런 결과를 어떻게 달성할 의도 인지 설명하고 있다. 재무적 '결과'가 바람직한 '최종 성적'을 측정하는 반면 중요한 열쇠는 다른 관점 상의 '동인'을 사용하여 재무사항을 올바른 방향으로 움직이는 것이다.

BSC는 전통적인 경영성과 측정이 재무적인 측면만 강조되는 것에 대한 한계점을 느끼고 보다 합리적인 미래 지향적인 방법으로 조직의 성과를 측정하기 위해 Kaplan and Norton이 제시한 새로운 경영성과 측정방법이다. 이러한 BSC는 기업의 경영목표를 달성하기 위한 장단기 전략을 가시적인 성과목표와 측정지표로 변환시킴으로서 각각의 목표에 대한 성과뿐만 아니라 과정까지도 평가하여 전략을 실행하는데 나침반 역할을 가능하게 한다.

BSC는 재무적인 지표로 인한 기존의 성과측정시스템의 한계를 극복하고 조직의 전략 및 비전 및 이를 구현하기 위한 모든 성과창출 동인을 네 가지 관점에서 균형이 있게 측정하는 새로운 전략적 성과측정으로

정의하고 있다. 이러한 BSC의 네 가지 관점은 기존 재무적 관점의 측정지표들과 함께 이에 영향을 주는 세 가지 운영측정지표로서 고객만족, 내부 프로세스, 조직의 학습 및 성장능력 등 비재무적인 지표들을 포함하고 있으며, 이러한 복수의 성과지표들이 효과적으로 구축된다면 전략수행의 강력한 수단이 될 수 있다.

2.3 내부 서비스품질의 개념

기업 내에서 대다수의 종업원들은 외부고객과 직접적인 접촉은 하지 않더라도 외부고객에게 제공되는 서비스의 품질에 간접적으로 영향을 끼칠 수밖에 없게 된다. 구체적으로 종업원들이 어떠한 내부 서비스 품질을 제공받는지가 그들의 임무수행과 관련된 만족에 영향을 미치게 되며, 이는 궁극적으로 그들의 수행하는 서비스의 품질(외부서비스품질)에 영향을 미치기 때문이다. 즉 외부고객의 만족을 위해 내부고객을 만족시킬 필요가 있으며, 그 내부고객(종업원)의 만족을 위해 그들에게 제공되는 내부 서비스 품질을 제고시킬 필요가 있다는 것이다.

내부 서비스란 기업 내의 종업원(부서)이 외부고객의 만족에 기여하기 위해 조직 내의 다른 종업원(부서)에게 제공하는 서비스를 가르킨다[4].

강기두[1]는 서비스 프로세스의 관점에서 종업원들에게 제공되는 내부 서비스의 품질에 따라 그들의 만족이 달라질 것이라는 견해 하에 연구모형을 설정하여 하여 내부 서비스품질과 관련변수들 간의 관계를 연구하였다. 이러한 연구모형의 결과를 정리해 보면 다음과 같다.

- ① 내부 서비스품질은 종업원의 만족에 정의 영향을 미치므로 내부고객들에게 제공되는 서비스에 따라 외부고객에게 최종적으로 전달되는 서비스의 품질이 달라진다. 즉, 내부 서비스품질이 종업원만족을 유발하고 그에 따라 기업이 보다 높은 서비스를 제공할 수 있게 되고, 이는 다시 외부고객의 만족을 이끌게 되며, 궁극적으로 수익의 증대로 이어지게 된다[10].
- ② 내부 서비스품질은 종업원의 자아효능감에 정의 영향을 미친다. 자아효능감이란 종업원 스스로 가지고 있는 직무와 관련된 과업을 수행할 수 있는 능력에 대한 신념을 말한다. 내부 서비스품질은 종업원 개개인이 업무를 수행하는 과정에서 경험하게 되는 제반 상황들을 말하는 것이므로 내부 서비스품질 역시 자아효능감을 초래하는 요인 중의 하나로 간주할 수 있다.
- ③ 자아효능감은 종업원의 업무적응성에 정의 영향을 미친다. 종업원이 손쉽게 업무에 적응할 수

있는 환경이 조성되어졌다 하더라도, 반드시 종업원들의 업무적응성이 높아진다고 볼 수만은 없다. 종업원들이 상황에 따른 업무조정을 제대로 하기 위해서 반드시 자신들이 업무를 수행할 수 있는지 그리고 외부고객과의 상호작용에 따라 업무를 적절하게 조정할 수 있는지에 대한 자신감 내지는 확신이 있어야 한다[12]. 이에 따라 종업원들이 지각하는 자아효능감과 업무적응성 간의 상관관계를 예상할 수 있다.

- ④ 내부 서비스품질은 종업원의 업무적응성에 정의 영향을 미친다. 서비스 생산을 담당하는 종업원이 고객들과의 상호작용 속에서 발생할 수 있는 고객들의 새로운 요구에 자신들의 행동을 적절하게 조절할 수 있는 업무적응성을 갖추는 것은 경쟁우위의 확보에 있어 무엇보다 중요하다. 그러므로 종업원들이 직무를 수행하는데 있어 주위 종업원 혹은 부서로부터 적절한 내부 서비스를 제공받는 것이 필요하다.

2.4 품질분임조 활동 성과분석

우리나라의 품질분임조 활동이 도입된 이후 분임조 활동이 경영성과에 미치는 영향에 대한 체계적인 연구가 없었다. 조직의 성과에 대한 합리적인 측정 및 평가는 매우 중요하다. 이상적인 성과측정 시스템은 어떤 조직이 업무를 얼마나 잘 수행하는지에 대한 정확한 평가를 제공할 뿐만 아니라 조직운영이 어떻게 개선될 수 있는지에 대한 정보를 제공해 준다.

서영호[5]는 품질분임조 활동이 기업경영성과에 미치는 영향정도를 실증 분석함으로써 품질분임조 활동의 중요성을 인식시키고 품질분임조 활동의 활성화에 기여하는 노력이 있었다.

이 연구에서는 분임조활동과 경영성과의 연관성을 규명하여 품질분임조 활동이 기업성과에 미치는 영향을 평가하였다. 이 연구는 품질분임조의 도입에 따른 기업의 경영성과를 실증분석을 통해 파악하고, 품질분임조가 편성된 기업을 중심으로 종업원의 수를 기준으로 한 상장기업의 규모에 따라 재무성과에 차이가 있는지를 검증하였다.

이 연구에서는 품질분임조의 도입에 따른 성과분석을 하고자 품질분임조가 편성된 기업과 편성되지 않은 기업과의 수익성, 안전성, 활동성, 성장성, 생산성, 시장가치 등의 기업의 경영성과를 실증분석을 통해 파악하였다.

이 연구결과를 정리해 보면 품질분임조가 편성된 기업이 품질분임조가 편성되지 않은 기업보다 수익성

(ROI)과 활동성, 시장가치는 높은 것으로 나타났으나, 안전성 및 성장성, 생산성은 차이가 없는 것으로 나타났다. 결론적으로 품질분임조가 편성되어 있는 기업들의 재무성과가 품질분임조가 편성되지 않은 기업보다 더 높게 나타났으므로, 품질분임조 활동이 기업의 경영성과에 영향을 주고 있다고 볼 수 있다.

3. 품질분임조 성과지수 모형

품질분임조 활동의 성과를 측정하려면 그 성과가 유형적이든, 무형적이든 어떤 사항이라도 측정하는 방법을 제시할 수 있어야 하며, 그 대상이 측정하기 어려운 고객, 혁신, 자신감 등 무형적인 것일지라도 가능할 수 있어야 한다. 이렇게 함으로써 품질분임조 활동 내에서의 중요한 사항을 모두 효과적으로 관리할 수 있게 하고, 이러한 측정이 품질분임조 활동성과의 가시성을 높일 수 있게 하는 것이다.

현재는 품질분임조 활동의 효과파악을 유형효과와 무형효과로 평가하여 제시하고 있으나 최근에는 품질분임조 활동이 경영성과에 미치는 객관적인 평가방법에 대한 요구가 증대되고 있는 시점에서 품질분임조 개선 성과를 평가할 수 있는 평가모형을 개발한다. 본 연구에서는 실증분석이나 성과분석에서 도출된 내용을 기초로 BSC 관점을 가진 품질분임조 활동의 성과 평가요소를 규명하여 이를 경영성과와 연계시켜 평가하는 품질분임조 활동의 품질성과지수 모형을 도출하고 이를 측정하고 활용하는 방법을 제시하고자 한다.

이러한 BSC를 활용한 품질분임조 성과지수와 같은 지표를 개발함으로써 업종간의 공통적인 비교가 가능하고, 품질분임조 활동의 향상을 위한 개선활동의 우선순위를 결정하는데 이용할 수 있는 평가모형을 개발한다.

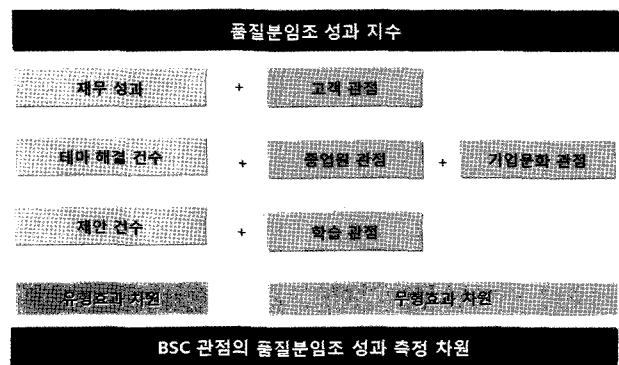
이 평가모형의 개발은 과거의 연구결과의 다음 세 가지의 연구의 이론적 배경을 바탕으로 품질분임조 성과를 평가할 수 있는 성과지수를 개발한다.

첫째, 품질분임조 활동이 기업경영성과에 미치는 영향 정도를 실증 분석한 연구 결과에서 품질분임조가 편성되어 있는 기업들의 재무성과가 품질분임조가 편성되지 않은 기업보다 더 높게 나타났고, 즉, 품질분임조 활동이 기업의 경영성과에 영향을 주고 있다는 것이다. 둘째, 종업원들이 어떠한 내부 서비스 품질을 제공받는지가 그들의 임무수행과 관련된 만족에 영향을 미치게 되며, 이는 궁극적으로 그들의 수행하는 서비스의 품질(외부서비스품질)에 영향을 미치기 때문이다. 즉, 외부고객의 만족을 위해 내부고객을 만족시킬 필요가 있으며, 그 내부고객(종업원)의 만족을 위해 그들에게 제

공되는 내부 서비스 품질을 제고시킬 필요가 있다는 것이다. 셋째, BSC 관점의 네 가지 각 관점의 목표들 간에는 서로 인과관계가 있다. 즉, 학습과 성장관점의 목표가 달성되면 내부 프로세스가 개선되고, 그것은 고객 만족도를 높여 기업으로 하여금 보다 높은 시장 점유율을 얻게 해서 궁극적으로 향상된 재무적 성과를 얻게 될 것이라는 인과관계이다, 즉 기업성과인 주주와 고객을 만족시키는 재무적 성과와 고객성과는 그 성과를 이루게 하는 동인인 뛰어난 내부 프로세스와 학습과 성장의 능력을 나타내는 구성원의 기량과 능력, 그들이 사용하는 정보기술, 그리고 그들이 일하는 조직의 참여 분위기를 만들어 내는 것이 중요하다는 것이다.

이와 같은 이론적 배경을 바탕으로 품질분임조 활동 성과의 실증분석과 실태조사에서 나온 결과에서 품질분임조 활동의 성과를 유형효과와 소집단 활동을 통해 지향하는 무형효과로서 업무향상, 동료 상호간 인간관계 개선, 문제해결 자신감 향상, 기업문화 정착 등을 분류하여 BSC 관점을 가진 품질분임조 활동의 성과 평가요소를 규명하고 이를 성과를 지수화하는 품질분임조 활동의 품질성과지수 모형을 도출하고자 한다.

BSC 차원의 품질분임조 성과지수의 측정차원은 유형효과차원과 무형효과차원을 BSC 관점으로 분류하여 <그림 1>과 같이 제안할 수 있다.



<그림 1> 품질분임조 성과지수 측정차원

유형효과 차원을 재무성과(테마 재무성과, 제안 재무성과), 테마해결건수, 제안건수항목으로 분류하여 측정하고, 무형효과 차원을 고객관점, 학습관점, 종업원 관점, 기업문화관점으로 분류하고 이 분류된 항목을 <표 1>과 같은 세부항목으로 구분하여 지수화하는 품질분임조 성과지수 측정모형을 제시한다.

품질분임조 성과지수 측정 모형에 따라 품질분임조 성과지수(QPI : Quality-circle Performance Index)는 다음과 같이 구한다. 모든 측정항목에 대하여 최저 0점에서 최고 100점의 점수를 사용하여 각 요인의 측정

<표 1> 품질분임조 성과지수 측정모형

품질분임조 성과지수 측정모형	
요인	측정항목
X ₁ : 유형효과	X ₁₁ : 테마 재무성과
	X ₁₂ : 제안 재무성과
	X ₁₃ : 테마 해결건수
	X ₁₄ : 제안건수
X ₂ : 고객 관점	X ₂₁ : 고객만족
	X ₂₂ : 이미지 제고
	X ₂₃ : 신뢰도 향상
	X ₂₄ : 서비스 향상
X ₃ : 종업원 관점	X ₃₁ : 자신감 제고
	X ₃₂ : 유대감 강화
	X ₃₃ : 개선의식 향상
	X ₃₄ : 업무능력 향상
X ₄ : 학습 관점	X ₄₁ : 문제해결능력
	X ₄₂ : 학습능력
	X ₄₃ : 자기개발
	X ₄₄ : 업무효율화
X ₅ : 기업문화 관점	X ₅₁ : 일체감
	X ₅₂ : 혁신마인드
	X ₅₃ : 주인의식
	X ₅₄ : 분임조 활성화

치의 점수를 구한다. 가중치는 요인과 측정항목에 대해 각각 가중치를 계층분석법으로 산출한다. 단, 여기서 각 요인의 측정항목의 점수 X_{ij} 와 가중치 W_i, W_j, W_{ij} 는 다음 식 (1)과 같이 구한다.

$$\begin{aligned}
 X_{ij} &= 0 \sim 100 & (1) \\
 W_{ij} &= W_i \times W_j \\
 \sum_{i=1}^5 W_i &= 1, \sum_{j=1}^4 W_j = 1, \sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^4 W_{ij} = 1
 \end{aligned}$$

- 단, X_{ij} : 요인 i 의 측정항목 j 의 점수
- W_{ij} : 요인 i 의 측정항목 j 의 가중치
- W_i : 요인 i 의 가중치
- W_j : 측정항목 j 의 가중치

따라서 식 (1)에서 구해진 조건에 따라서 품질분임조 성과지수 QPI는 다음 식 (2)와 같이 최저 0점에서 최고 100점의 지수로 변환하여 나타낸다.

$$QPI = \sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^4 X_{ij} \times W_{ij} \quad (2)$$

- 단, X_{ij} : 요인 i, j 의 측정치의 점수
- W_{ij} : 요인 i, j 의 가중치

4. 품질분임조 활동의 성과분석

4.1 품질분임조 활동 성과 실증분석

2006년부터 2009년까지 전국품질분임조 경진대회에 발표한 892개 분임조의 성과를 분야별로 분류하여 주제 해결건수, 제안건수, 유형효과를 <표 2>에 정리해 보았다. 또한 892개 분임조의 분임조활동의 무형효과를 고객관점, 종업원관점, 학습관점, 기업문화관점에 대해 조사하여 각 관점에서의 무형효과를 빈도를 <표 3>~<표 6>에 정리하였다. 따라서 분류된 표에서 보는바와 같이 대부분의 분임조활동이 성과를 유형효과와 무형효과로 분류하여 표현하고 있으며, 유형효과는 테마나 제안의 재무성과나 해결건수로 계량화하고 있고, 무형효과는 단순히 제시하고 있으나 본 연구의 목적에 따라 이를 고객관점, 종업원관점, 학습관점, 기업문화관점으로 분류하여 나타낼 수가 있다. 이러한 자료의 실증분석 결과 분임조활동의 성과를 본 연구에서 제시한 유형효과 차원을 재무성과(테마 재무성과, 제안 재무성과), 테마해결건수, 제안건수항목으로 분류하여 측정하고, 무형효과 차원을 고객관점, 학습관점, 종업원 관점, 기업문화관점으로 분류할 수 있다. 이 분류된 항목을 각 회사의 방침 및 현황에 따라 계층분석법으로 가중치를 정하고, 모든 측정항목에 대하여 최저 0점에서 최고 100점의 점수를 사용하여 각 요인의 측정치의 점수를 구한 후 본 연구에서 제시한 품질분임조 성과지수(QPI)를 구할 수 있다.

<표 2> 분야별 품질분임조 활동 성과

분야	업체	테마	제안	유형효과
6시그마	69	183	9,570	59,584,721,463
건설·사무 서비스	71	306	7,153	53,635,561,915
공기업	138	382	9,029	33,070,701,683
대기업 (기계, 금속)	54	213	16,535	11,091,661,936
대기업 (전기, 전자, 섬유)	50	186	19,155	18,944,513,897
대기업(화학)	51	181	14,395	17,742,459,054
사무 간접, 서비스	133	386	15,580	45,892,764,779
설비 (가공조립산업)	39	118	12,853	10,291,298,659
설비(장치산업)	65	229	17,343	43,079,958,818
연구팀 개선사례	51	118	5,819	66,464,338,618
운영사례 분야	55	243	17,461	69,383,590,274
중소기업	116	317	19,156	8,144,247,208
총합계	892	2,862	164,048	437,325,818,304

<표 3> 고객관점 무형효과

고객만족	이미지	신뢰도	품질향상	기타	합계
277	100	106	20	83	586
47.3%	18.1%	17.1%	3.4%	14.2%	100.0%

<표 4> 종업원관점 무형효과

자신감	유대감	개선의식	업무능률	기타	합계
473	156	47	23	164	863
54.8%	18.1%	5.4%	2.7%	19.0%	100.0%

<표 5> 학습관점 무형효과

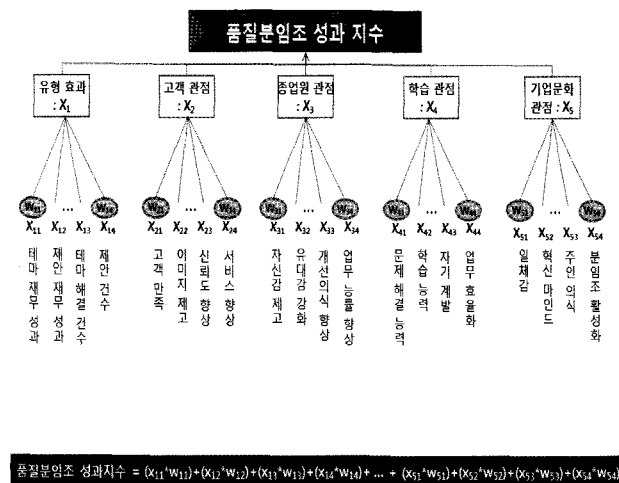
문제해결 능력	학습 능력	자기 개발	설비 이해도	기타	합계
340	144	43	11	89	627
54.2%	23.0%	6.9%	1.8%	14.2%	100.0%

<표 6> 기업문화관점 무형효과

일체감 (결속력)	개선 마인드	주인의식	분임조 활성화	기타	합계
208	82	34	19	114	457
45.5%	17.9%	7.4%	4.2%	24.9%	100.0%

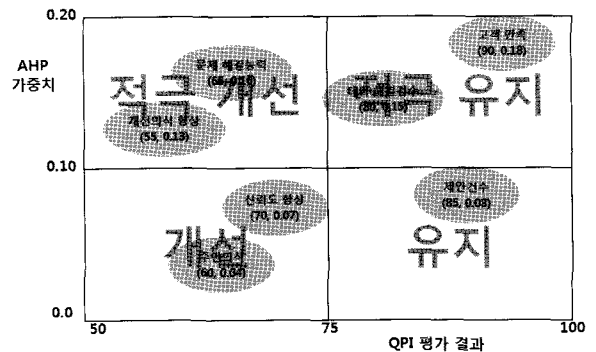
4.2 품질분임조 성과지수 측정 및 활용

개발된 품질분임조 성과지수 모형에 대한 지수 측정에 대한 체계에 대한 예를 <그림 2>에 제시하였고 이렇게 구한 품질분임조 성과지수는 기업의 품질분임조 활동의 평가, 품질분임조의 활동의 전략적 활용, 품질분임조의 평가 및 보상 등에 활용할 수가 있다.



<그림 2> 품질분임조성과지수 측정모형의 예

품질분임조 성과지수(QPI)는 다음 세 가지 관점에서 활용될 수 있다. 첫째, 유·무형효과를 포함한 품질분임조 활동의 수준을 측정하는 도구이므로 품질분임조 활동의 성과를 평가하고, 활동의 문제점을 찾아내고 개선 활동 영역을 도출하는 체계적 관리가 가능하다. 둘째, 성과측정 대상 분야별 품질분임조 성과점수와 AHP를 통한 가중치를 이용하여 품질분임조 개선활동에 대한 방향성이나 지침을 <그림 3>과 같이 제공함으로써 개선활동 요인에 대한 우선순위를 결정하고 그 결과를 지속적으로 모니터링 하는 관리가 가능하다. 셋째, 분임조별 품질분임조 성과지수는 해당 분임조의 활동성과의 평가로 활용될 수 있으며 이에 기초한 인센티브를 도입하여 품질분임조 활동 활성화를 위한 노력을 강화시킬 수 있다.



<그림 3> 개선활동에 대한 방향성 및 지침

5. 결론

품질분임조 활동은 내·외적으로 많은 성과를 내었음에도 불구하고 기업에서의 품질분임조 활동이 존속하고 성장하기 위해서는 품질분임조가 분임조의 목표를 얼마나 달성했는지 그리고 기업의 경영성과에 얼마나 기여했는지를 평가하는 것이 중요하다. 그러나 과거에는 이러한 품질분임조 활동의 성과를 단지 유형효과와 무형효과로 분류하여 제시하거나 제시한 무형효과도 파급효과 정도로 다루어졌다. 본 연구에서는 품질분임조 활동성과의 실증분석과 실태조사에서 나온 결과를 바탕으로 유형효과를 태마해결과 제안의 재무성과로 무형효과를 고객관점, 종업원관점, 학습관점, 기업문화관점으로 분류하고 이를 실증분석에서 나온 무형효과 결과를 분류하여 BSC 관점을 가진 품질분임조 활동의 성과 평가요소를 규명하고 이들 성과를 지수화하는 품질분임조 활동의 품질성과지수 모형을 도출하였다.

본 연구에서는 품질분임조 활동의 성과 평가요소를

규명하여 이를 경영성과와 연계시켜 품질분임조 활동의 성과를 측정하고 활용하는 BSC 관점의 품질분임조 성과지수를 제시하였다. 제안한 품질분임조 성과지수는 기업의 품질분임조 활동의 평가, 품질분임조의 활동의 전략적 활용, 품질분임조의 평가 및 보상 등에 활용할 수가 있다.

앞으로는 국내기업에서는 본 연구에서 제안한 품질분임조 성과지수를 활용하여 품질분임조 활동을 통한 유형적 효과도 중요하지만, 인간 지향적인 품질분임조 활동을 활성화하여 궁극적으로 자발적인 품질분임조 활동이 일어나고, 활성화될 수 있도록 해야 할 것이다.

이러한 품질분임조 성과지수의 측정은 그 대상이 측정하기 어려운 무형적인 것도 측정하여 이를 성과차원에서 관리함으로써 품질분임조 활동의 가시성을 높일 수 있고 이는 품질분임조가 활성화되는 기반을 제공할 수 있는 것이다.

참고문헌

- [1] 강기두; “내부 서비스품질과 관련 변수들과의 관계에 관한 연구”, 품질경영학회지, 33(3) : 1-18, 2005.
- [2] 강기두; “내부 서비스품질 측정 도구의 신뢰성 및 타당성 분석”, 품질경영학회지, 34(2) : 77-97, 2006.
- [3] 권영훈; “품질경영 활동이 성과에 미치는 영향에 대한 품질경영 프로그램의 조절효과에 관한 연구”, 품질경영학회지, 34(3) : 41-50, 2006.
- [4] 김형욱, 권혁태, 오형석; “서비스품질 향상을 위한 BSC 적용방안에 관한 실증연구”, 품질경영학회지, 37(1) : 20-28, 2009.
- [5] 서영호; “품질분임조 활동 성과분석”, 한국표준협회, 연구보고서, 2009.
- [6] 정영배, 김연수; “금융업에서의 서비스품질에 관한 연구, 산업경영시스템학회지, 32(4) : 235-240, 2009.
- [7] 정영배, 품질분임조 활동 활성화 및 확대방안 연구, 한국표준협회, 연구보고서, 2010.
- [8] 최천규; “품질분임조 활동 및 성과에 관한 인과모형연구”, 품질경영학회지, 33(4) : 42-54, 2005.
- [9] 한국표준협회, “전국 품질분임조 경진대회 발표문집”, 품질경영중앙추진 사무국, 2006~2009.
- [10] Bruhn, M.; “Internal service barometers : Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland,” *European Journal of Marketing*, 37(9) : 1187-1206, 2003.
- [11] Gist, M. and Mitchell, T.; “Self-efficacy : A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability,” *Academy of management Review*, 17 : 183-211, 1992.
- [12] Hartline, M. D. and Ferrell, O. C.; “The Management of Customer-contact Service Employees : An Empirical Investigation,” *Journal of Marketing*, 60 : 52-70, 1996.
- [13] Stauss, B.; “Internal service : Classification and quality management,” *Journal of Service Industry Management*, 6(2) : 62-78, 1995.