

공항기관을 위한 창의성경영과 경영품질 융합 방안에 관한 연구

- 융합경영시스템 모델 개발을 중심으로 -

Study on Fusion Proposal of Creativity Management and Management Quality for Airport Authorities

- Focus of Fusion Management System Model Development -

이영길*, 김기웅**

Yung-Kil Lee*, Ki-Woong Kim**

요 약

본 논문의 주요 목적은 공항기관을 위하여 경쟁우위 확보와 탁월한 공항 달성을 위한 융합경영시스템 모델개발이다. 융합경영시스템 모델개발은 창의성경영과 경영품질의 시스템을 융합하여 개발하였다. 융합경영시스템 구조는 첫째, 토대부분은 최고경영자의 철학과 의도, 대학과 같은 기업, 핵심가치를 기반으로 한 창조적 기업문화로 구성하였다. 둘째, 본체부분의 프로세스는 6시그마, 시스템은 ISO9001을 적용하였다. 셋째, 상위부분의 전략 및 평가는 미국의 Malcolm Baldrige National Quality Award Model을 적용하였다. 또한, 시스템 연결은 창조경영, 융합과 커버전스, 신뢰 및 시너지효과 선으로 연결하였다. 마지막으로 융합경영시스템은 공항기관을 위하여 실현하기 위한 실용적 관점에서 연구 및 개발하였다.

Abstract

The main research purpose of this paper is developed to Fusion Management System Model that is competition advantage and excellence airport for the airport authorities. Fusion Management System Model is developed to fuse and convert how is consist of creativity management and management quality system. Fusion management system structure is as follow. Firstly, part of foundation configured to philosophy and intention of CEO, company as like university and value-based creative corporate culture. Secondly, part of body is applied that is process by 6sigma, system by ISO9001. Thirdly, part of head is applied that is strategy and evaluation by Malcolm Baldrige National Quality Award of U.S.A. Also, system connected to synergy line that is creativity management, fusion & convergence and trust. Finally, this system has been researched to the practical perspective in order to realize for airport authorities.

Key words : Airport Authorities, Fusion, Convergence, Malcolm Baldrige, EFQM, ISO9001, 6Sigma

* 한국항공대학교 일반대학원 박사수료(Ph. D. Course of Korea Aerospace University)

** 한국항공대학교 경영학과 교수(Professor of Korea Aerospace University)

· 제1저자(First Author) : 이영길

· 투고일자 : 2011년 11월 21일

· 심사(수정)일자 : 2011년 11월 21일 (수정일자 : 2011년 12월 28일)

· 게재일자 : 2011년 12월 30일

I. 서 론

오늘날은 디지털시대가 진행되고 있으며 새로운 경영패러다임을 요구하고 있다. 전통적인 경쟁우위 요소인 생산성이나 품질에 대한 경영의 중요성과 끊임없이 새로운 지식을 창출할 수 있는 지적 능력인 창의성이 중요한 경쟁우위 요소로 부상하고 있다. 이에 따라 기업들은 치열한 경쟁에서 생존하기 위해 새로운 경영패러다임에 대한 대책을 수립해야 한다.

산업사회(Industrial Society)에서 기업경영의 핵심은 생산성 향상(Productivity improvements)이었고, 이후 1980년대 중반까지 기업경영의 근간이 되어 왔다. 이어서 등장한 품질경영은 생산성의 기반 위에서 기존 경영패러다임의 문제점을 보완하고 질적인 효율성과 총체적 품질관리(TQM: Total Quality Management)를 추구하게 되었다. 또한 미국에서 기업의 경쟁력을 제고하고 수준 높은 경영을 하기 위한 하나의 모델이자 가이드라인을 제시하기 위해 1987년에 Malcolm Baldrige National Quality Award의 심사기준이 글로벌 스탠더드가 되었다. 따라서 시대의 변화상을 수용하고 품질관리시대에서 제조, 서비스, 공공부문을 모두 포괄하는 이른바 경영품질시대로 전환하게 되었다. 그리고 1990년대 중반 이후부터 등장한 디지털혁명 시대에는 전통적인 생산과 효율성의 개념을 뛰어넘어 창의성(creativity)과 혁신(innovation)을 기업경영의 최대목표로 삼고 있다. 앞으로는 창의성을 기반으로 한 지식우위가 기업의 전반적인 경쟁력을 좌우하고 기존의 생산성과 품질에 중점을 둔 경쟁우위와 창의성 경영을 융합하여 시너지 효과를 창출하는 의미를 가질 것으로 예측한다. 또한 디지털시대가 심화되면서 미래지향적 경영자들은 20세기의 사고방식이나 전통적인 경영기법에서 과감히 탈피하여 창의성 경영패러다임을 수용하는 경향을 보이고 있다.

21세기에서 필요한 최고의 덕목은 개성과 창의성이다. 왜냐하면 100명의 창의적인 사람이나 조직이 네트워크를 통해 자신들의 생각과 아이디어를 주고 받을 때 100의 제곱이라는 놀라운 지적 역량이 발휘될 수 있기 때문이다. 따라서 디지털시대에는 개인과

조직의 창의성이 더욱 중요한 위치를 차지하고 있다.

공항은 다양하고, 복잡하고, 이질적인 조직으로 구성되어 있다. 공종별로 살펴보면, 항행, 운항, 항공, 정보통신, 전기전자, 행정, 토목, 건축, 기계, 소방, 안전 및 보안, 홍보 등, 산업분야의 다양한 공종이 모두 포함되며 하드웨어 및 소프트웨어가 총망라되어 있는 총체적이고 유기적 집합체이다. 또한 공항산업이 국민경제에 미치는 효과에 대해서는 공항이 야기하는 직접적 부가가치 효과, 파생되는 유발효과, 공항의 가치사슬에서 유발하는 간접효과와 촉매효과 등 다양하다. 또한 공항은 다양성, 이질성, 특수성 등으로 구성되어 있고 복잡하며 유기적인 조직으로 구성되어 있다. 따라서 탁월한 공항으로서 경쟁우위의 위상 정립과 총체적 집합체의 모든 부문에 영향을 미치는 경영시스템이 필요하다. 그리고 공항기관은 다양한 조직 간에 복잡한 상호작용이 발생하기 마련이다. 공항의 비효율적 운영과 운영상의 실패는 조직의 인적 비용의 추가, 여객의 시간 낭비 그리고 화물 지연에 따른 비용 등 막대한 손실이 발생하는 문제점을 가지고 있다. 따라서 본 연구의 목적은 세계 주요 국가품질대상 미국의 MBNQA¹⁾, 유럽의 EQA²⁾, 한국의 신품질대상, 국가생산성대상의 사례를 통하여 경쟁우위 확보와 탁월한 공항 달성을 위하여 창의성경영과 경영품질을 융합하여 방안을 모색하고 융합경영시스템 모델을 제시하고자 하는 것이다.

논문의 구성은 다음과 같이 구성한다. 2장에서는 이론적 배경에서는 창의성경영, 경영품질, 융합의 논거와 국내외 연구경향에서는 선행연구 등을 논의하였다. 제3장에서는 세계 주요 국가품질대상의 기준이 되는 미국 MBNQA, 유럽 EQA 등, 평가모형의 사례를 통하여 시사점을 도출하였다. 제4장에서는 공항기관 서비스품질, 공항운영시스템 측면에서 공항의 체계를 논의하고, 공항기관에 부합한 경쟁우위 확보와 탁월한 공항 달성을 위한 융합방안을 모색하였다. 특히, 공항기관의 융합방안 및 실현을 위하여 공항기관에 부합하는 융합경영시스템 모델을 개발하여 제시하였다. 제5장에서는 연구결과의 요약과 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 논의하였다.

1) Malcolm Baldrige National Quality Award

2) EFQM Excellence Quality Award

II. 이론적 배경 및 국내외 연구경향

2-1 창의성경영의 의의

21세기는 디지털시대이며 창의적인 아이디어가 요구되는 시대이다. 경영자가 기업경쟁력을 제고하는 데 필요한 창의성경영의 요소와 기업의 창의성은 세가지 요소, 즉 경영학 전문지식(management expertise), 창의적 사고능력(creative thinking skill) 혹은 집단 창의성(group creativity), 동기부여(motivation)와 함수관계에 있다. 즉 $Y = f(Me, Cts, Mo)$ 이다[1].

창의성경영은 경영학 분야와 관련된 전문지식과 기술, 창의적 사고능력과 행동에 의해서 영향을 받는다. 또한 이와 함께 동기유발이 중요한 요소가 되고 있다. 첫째, 창의적이기 위해서는 어느 한 영역에서 구체적인 전문지식이 필요하다. 물리학의 사전학습 없이 물리학에서 창의적인 활동을 한 과학자는 없다. 따라서 창의적인 경영자는 경영학과 관련된 전문지식을 구비해야 한다. 예를 들면, 먼저 관리과정에 관한 관련지식과 경영학 기능분야별 전문지식이 포함되고 지적 능력과 관련된다. 둘째, 창의적 사고란 사람들이 어떻게 문제와 해결책에 접근하는지 의미한다. 그것은 기존의 아이디어를 새롭게 창출하는 능력을 포함한다. 최근에는 개인의 천재적인 창의성도 기업의 창의적인 경영에 기여할 수 있지만 이 보다 집단창의성이 보다 중요하다는 인식이 높아지고 있다. 또한 집단창의성이 발현되기 위해서는 시스템적인 구축이 필요하다. 셋째, 동기유발은 사람들이 실제로 무엇을 할지를 결정하는 것과 관련되어 있으며 창의성경영을 실천할 수 있도록 하는 에너지이다. 따라서 경영학 전문지식과 창의적 사고능력이 있어도 개인이 특정업무에 대한 동기유발이 되어 있지 않으면 창의성을 발휘하기 어렵다. 기업의 구성원들은 업무자체에 대한 흥미와 만족 그리고 도전의식에 의해 동기유발을 받을 때 가장 크게 창의성을 발휘하게 된다. 현재까지의 전통적인 경영방식은 환경변화에 수동적인 경향이 있었다. 그러나 환경도 사람이 만드는 것이고 경영도 사람이 하는 것이라는 경영자들의 인식이 높아짐에 따라 환경변화에 능동적인 역할을 하려는 움직임이 강해지고 있다. 그 움직임의 중심에 자

리 잡고 있는 것이 바로 창의성경영이다.

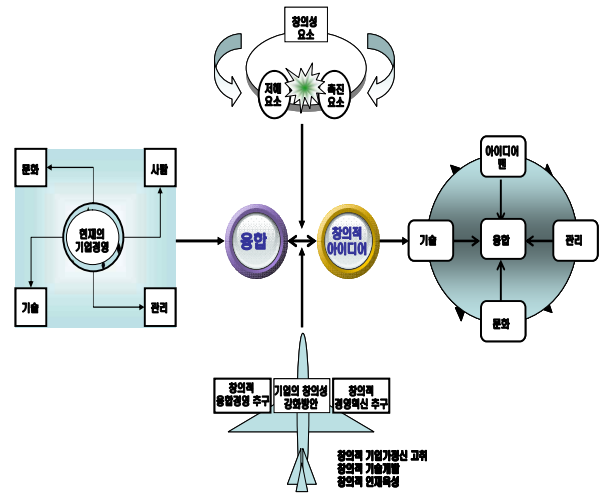


그림 1. 창의성경영의 Framework
Fig. 1. Framework of Creativity Management

창의성경영(creative management, or creative business administration)이란 “기업체에 소속되어 있는 구성원들이나 기업이 유용하고 혁신적인 아이디어를 창출하고 그 성공적인 실행을 위해 촉진 및 저해요소를 관리하는 것으로 창의적인 사람이나 기업은 물론 평범한 사람이나 기업조차도 창의적인 행위(creative acts)를 하도록 유인하고 창의적인 문제해결이 이루어지도록 경영시스템 내의 제반 특성과 조건을 관리하는 것”을 말한다. 따라서 창의성경영은 기대하지 않은 개선과 혁신을 적극적으로 증진시킬 수 있는 방법을 배우는 것이다. 21세기 디지털시대에는 창의성이 기업경쟁력의 가장 중요한 핵심원천이라고 할 수 있다. 창의성을 기업경영의 중심과제로 삼기 위해서는 개인 차원의 창의성 개발만으로는 부족하며 이를 집단이나 기업 전체의 수준까지 확산시키는 것이 요구된다. 그리고 기업의 경영자가 창의성경영을 성공적으로 실천하기 위해서는 기업 내외에서 창의성을 촉진하거나 저해하는 요소를 식별하여 관리할 필요가 있다. <그림1>과 같이 현재의 기업경영 상황을 창의성경영으로 전환하려면 창의성과 관련된 저해요소 및 촉진요소를 찾아내어 효율적으로 관리해야 한다는 사실을 보여주고 있다. 또한 현재의 기업경영 상황에서 기업의 창의성을 강화하는 방향으로 전환하려면 창의적 기업가정신 고취, 창의적 기술개발, 창

의적 경영혁신 추구, 창의적인 인재육성, 창의적 융합경영 추구가 성공적으로 달성되어야 함을 나타내고 있다. 만약 이들 목표가 달성되거나 개선되면 창의성 경영이 강화된다고 볼 수 있다. 한편 이들 요소들을 융합하여 새로운 창의적 아이디어로 창의성경영의 틀에서 성공적으로 실천하기 위한 네 가지 영역은 기술(technology), 관리(management), 기업문화(corporate culture) 및 아이디어 맨(idea man)이다.

많은 기업은 그들이 보유한 창의잠재력(creative potential)에 비해 실제로 실현되는 창의적 성과(creative performance)가 매우 미흡하다는 것을 알고 있다. 문제는 기업 창의성의 본질을 잘 모른다는 것이다. 이를 이해하기 전에는 이러한 잠재력이 실현되기 어렵다. 대개의 경우 창의적 행동은 사전에 계획되지 않고 기대하지 않았던 것에서 나온다. 그 내용이 어떠한 것이고 누가 관련될 것이며 언제 어떻게 일어날지에 대해 누구도 예측하기 어렵다는 것이다. 기업조직에서의 개인 창의성은 집단창의성과 기업창의성(corporate creativity)의 바탕이 된다. 이러한 이유 때문에 기업에서는 창의성이 있는 우수한 인재를 채용하려는 강한 동기를 가지게 된다. 왜냐하면 기업의 경영자들은 창의역량이 우수한 창의적 개인이 조직에 창의성을 불어넣고 기업성과 향상에도 기여할 것으로 기대하기 때문이다. 또한 창의적 개인이 집단구성원 간의 협동적인 팀웍(cooperative teamwork)에 기여할 때 자연스럽게 기업창의성을 제고시킬 수 있게 된다. 결국 기업창의성과 창의적인 개인의 존재여부는 기업의 경쟁력 확보에 필수적인 요건이라고 볼 수 있다.

기업창의성이란 “기업조직에서 일하는 창의적 개인들에 의하여 가치 있고 유용한 새로운 상품, 서비스, 아이디어, 절차 혹은 과정이 창조되는 것”을 의미한다. 기업창의성의 결과인 창의적 성과는 개인적 창의능력(Individual ability), 창의적 사고기법 적용, 창의성을 발휘할 수 있는 지원적 환경의 함수에 의해서 결정된다. 즉, 창의적인 개인이 다방면의 분야에 대한 폭 넓은 지식과 경험, 창의성에 관련된 제반 이론 및 지식, 창의적 태도 등을 갖추고 있고 창의적 사고 능력이 높으면 높을수록 기업의 창의적 성과는 높아질 수 있다. 이와 더불어 높은 창의적 성과를 창출하

려면 창의성을 발휘할 수 있도록 지원적 환경이 형성되어 있어야 한다[2].

2-2 경영품질의 의의

2-2-1 품질의 정의

우선 품질개념은 고정된 것이 아니고 시대에 따라 품질정의를 진화하고 있기 때문이다. 품질은 모든 활동의 기본이다. 각 개인에서부터 가정 또는 기업, 국가에 적용할 수 있는 범용적이다. 품질을 개인에 적용하면 개인 삶의 철학이 되고 회사에 적용하면 기업경영이 되며 국가에 적용하면 국민 삶의 질 향상이다.

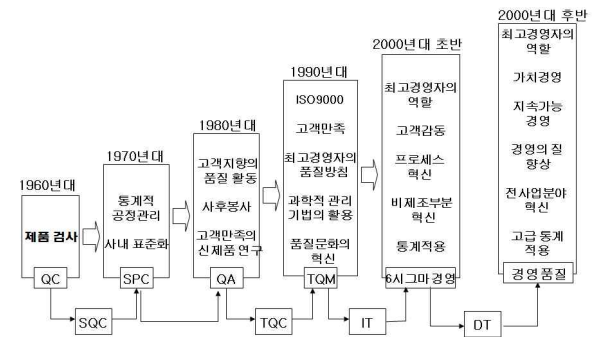


그림 2. 품질개념의 진화과정
Fig. 2. Progress of Quality Concept

또한 품질이란 사용하는 사람과 사용분야에 따라 다양한 내용으로 정의되고 있다. 시대변화에 따라 품질개념이 진화하고 있는 것을 <그림2>와 같이 정리하였다. 또한 학자마다 다양한 내용으로 정의되고 있지만 보편적으로 국제표준화기구에서 정의한 "고유 특성의 집합이 요구사항을 충족시키는 정도"의 의미로 받아들이고 있다[3].

2-2-2 경영품질의 등장

고객의 개념이 이해관계자(stakeholder)로 확대됨에 따라 품질의 목표가 '고객요구의 충족'에서 '이해관계자들의 균형된 만족을 유지하면서 개선과 혁신을 성취하는 것'으로 바뀌고 있다. 이해관계자는 종업원, 고객, 주주, 협력업체, 지역사회 등이 포함된다[4].

오늘날 우리경제가 진통을 겪고 있는 이유 중 하나도 이해관계자 일부의 만족에 치중해 왔기 때문이

며 노·사·정 협의회의 결성을 통한 난관 타결책의 모색도 이해관계자들의 균형된 만족을 도출하기 위한 것으로 볼 수 있다. '이해관계자들의 만족을 높여 나가되 그 균형을 유지하는 것'이라는 품질의 현대적 정의는 더 이상 제품이나 서비스의 품질에 국한되는 것이 아니다. 말하자면 이제는 '경영의 품질'이 문제가 되는 시대가 된 것이다.

미국에서 기업의 경쟁력을 회복하기 위한 처방으로 마련한 것이 품질경영(Total Quality Management; TQM)이라면 이를 확산하기 위해 정부차원에서 지난 1987년 8월에 제정한 것이 Malcolm Baldrige National Quality Award이다. 이 상은 그 당시 대기업, 중소기업, 서비스 3개 부문을 대상으로 기업에게 수여하는 미국의 국가품질상이다. 이는 업무 중 순직한 상무장관 Malcolm Baldrige의 이름을 붙여 만들었는데, 이상의 수상은 최고의 기업이란 국민적 인정을 받는 것임은 물론 엄청난 광고효과 등의 간접적인 효과를 가진다[4].

2-2-3 경영품질의 핵심가치

경영품질은 다음과 같은 다섯 가지 핵심가치에 기반을 두고 있다. 첫째, 균형있는 시스템(Balanced System)은 경영품질이 어느 하나의 이해관계자의 치우침이 없이 균형된 시스템을 유지하여야 한다는 점을 강조하는 것이다. 균형을 강조하는 것은 기업이 사회적 책임에 대한 강조일뿐만 아니라 유지 가능한(Sustainable) 경영시스템이어야 한다는 점을 강조하는 것이다. 둘째, 절대적 기업윤리(Absolute Ethical Practice)는 기업이 경영을 할 때 최우선으로 두어야 할 가치가 윤리성에 입각한 수익성이란 점을 강조하는 것이다. 최근 우리 사회에서 발생하는 기업관련 불미스런 여러 사건이 발생한 그 근본 원인을 찾아보면 기업이 기본적으로 지켜야 할 기업윤리를 망각한 점이라는 것을 발견할 수 있다. 건전하고 건강한 기업을 경영하여야 한다는 것은 양보할 수 없는 가치이다. 셋째, 이해관계자의 가치 추구(Shareholders' Value)는 기업이 고객, 종업원, 공급업자, 주주, 그리고 지역사회 등으로 구성되는 이해관계자들의 가치를 추구하기 위해 노력해야 한다는 점이다. 이들 이해관계자들의 가치를 추구하는 것은 기업이 해야 할

가장 기본적인 역할이다. 넷째, 지수에 기초한 관리(Index-based Management)는 사실에 입각한 경영이며 정확한 성과평가 및 보상이 이루어지는 경영이라 할 수 있다. 이는 '측정 없이 개선할 수 없다'는 품질관련 격언을 반영한 것인데 경영품질이 객관적인 지수로 평가되고 관리되며 개선되어야 한다는 의미를 강조한 것이다. 디지털 시대에 지식경영을 추진하기 위한 초석이 바로 지수에 입각한 관리라고 할 수 있다. 다섯째, 최고경영자의 리더십(CEO Leadership)은 아무리 강조해도 지나치지 않은 가치가 될 것이다. 기업에서 새로운 경영혁신 기법을 도입할 때, 그 성공 여부를 판가름하는 가장 중요한 요인 중의 하나가 바로 최고경영자의 관심과 몰입이다[4]. 따라서 경영품질의 적용과 활용에 대해서도 CEO가 관심과 책임을 가지고 몰입하지 않으면 그 성공여부를 예측할 수 없을 것이다. 최고경영자가 주도하고 책임지는 경영품질이 되어야 한다.

2-2-4 경영품질의 체계

경영품질이란 한마디로 경영의 품질이다. 좀 더 구체적으로 살펴보자면, 경영품질이란 조직구성원의 창의성과 지식경영을 강화하는 경영시스템의 구축과 함께 재무의 건전성과 경영의 투명성을 제고함으로써 글로벌 조직경쟁력을 높이고 궁극적으로 사회 및 인류복지에 이바지하는 경영의 총체이다. 따라서 경영품질이 높은 수준에 도달한 기업은 다른 기업에 비해 탁월하게 경쟁력이 우수할 것이라고 가정할 수 있다. 또한 이러한 수준이 잠시 동안에 발현되는 것이 아니라 지속적이며 유지 가능한 것이 되어야 할 것이다.

앞에서 제시한 경영품을 실제로 구축하기 위해서는 이를 실행하기 위한 접근방법이 정립되어 있어야 한다[4]. 이러한 관점에 착안하여 새로운 경영품질의 추진과 정착에 기여할 수 있는 전략적 접근방법으로 개발한 것이 본 연구를 통해 개발한 융합경영시스템 모델이다. 경쟁우위 확보와 탁월한 공항 달성을 위한 경영성과 창출은 역시 그 중심에는 CEO가 있어야 할 것이다. 한편 융합경영시스템은 CEO가 이끌어 가야 한다는 의미도 갖는다.

2-3 융합의 의미

현대의 경영환경은 너무나 급격히 변하고 있다. 전통과 첨단, 동양과 서양의 가치, 혁신적인 변화와 점진적인 변화 등과 같은 상호 이질적인 두 가지 이상의 가치들을 결합할 수 있는 지혜가 필요한 때이다. 융합경영을 통해 서로 상이하고 다양한 이질적인 가치를 모아 새로운 부가가치를 창출하는 21세기형 성공전략이다[5].

최근에는 고객의 니즈가 고도화, 세분화됨과 동시에 이들 니즈 자체가 하나의 솔루션으로 해결되기를 원하는 경향이 등장하고 있다. 많은 경우 이는 기술의 발전과 융합에 따라 기존의 기능과 편의성을 훼손함이 없이 묶음의 형태를 그것도 단일기기로 제공하는 것이 가능한 점에 기인한다. 결론적으로 말해 고객들은 이제 니즈 자체의 다양성을 인정하면서도 부수의 니즈를 동시에 그리고 한꺼번에 만족시켜 줄 수 있는 상품에 더 매력을 느끼고 있다. 소비자의 니즈 자체를 묶어서 하나로 제공하는 바로 융합화의 시대가 진행되고 있는 것이다. 이는 제품, 기술, 서비스 등에 있어서 영역과 국적을 파괴하는 융합의 시대에 생존하기 위해 전통과 첨단, 동양과 서양의 가치, 혁신적인 변화와 점진적인 변화 등과 같은 상호 이질적인 두 가지 이상의 가치들을 결합할 수 있는 지혜의 모색에서 출발한 개념이다. 융합경영을 한마디로 정의하자면, 제품, 기술, 서비스 등과 같은 경영의 제반 활동들이 양자택일의 흑백 논리에서 벗어나 서로 부족한 부분을 메우는 상생(相生)의 길로 나아가려는 일련의 경영혁신 활동으로 표현할 수 있다. 디지털화가 급속하게 진행되면서 융합이라는 의미의 퓨전(Fusion)에 대한 열풍이 거세다. 원래 다른 장르의 음악과 융합된 재즈(Jazz)음악을 설명할 때 주로 사용된 용어지만 이제는 디지털 시대를 상징하는 키워드로 자리 잡아가고 있다. 이와 같이 기업경영에서 살펴보면 크게 다음의 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 바로 제품의 융합, 기술의 융합, 서비스의 융합이 그것이다. 첫째, 제품의 융합은 주로 가전이나 IT 기업들이 융합을 통해 디지털 기기를 중심으로 변모하기 위해 집중하는 형태이다. 휴대폰을 통한 모바일 컨버전스나 디지털 가전기기를 통한 홈 네트워크 비즈니스 등이 여기에 해당된다. 둘째, 기술의 융합화와 복합화는 융합 테크놀로지를 탄생시켰다. 미래 성장 엔진으

로 불리는 정보통신, 생물학, 나노 기술, 콘텐츠 기술, 환경 분야 등의 기술이 이미 융합되어 새로운 부가가치를 창출하고 있다. 셋째, 서비스의 융합은 무형의 서비스 분야에서 이중 서비스와의 영역과괴를 통해 새로운 부가가치 분야를 개척하는 것을 말한다. 금융과 보험의 융합인 방카슈랑스를 대표적인 사례로 들 수 있다. 기업입장에서 보면 제품의 융합, 기술의 융합, 서비스의 융합 중 어느 것에 특별히 우선순위를 매길 필요는 없다. 개별기업이 처한 조건과 기업의 역량을 고려해 최선의 선택을 하면 된다. 또한 최근에는 디지털화가 급속하게 진행되면서 융합(Fusion or Convergence)시대에 들어섰다고 할 수 있다.

컨버전스는 1970년대 말, MIT대학의 네그로 폰테 교수가 통신, 방송, 미디어 등의 결합을 예견함으로써 학계나 기업에서 검토되기 시작한 용어이다. 컨버전스는 1990년대를 거치면서 정보통신산업 내에서는 ‘디지털 컨버전스’로 발전되었고, 2000년대 초반 미국과 EU 등이 융합기술(Converging Technology)에 대한 연구개발에 투자를 확대한 이후 기술융합, 제품 및 서비스 융합, 산업간 융합 형태로 발전하고 있다[6].

융합은 현실 문제의 복잡성이 증대되어 한 가지 기술이나 솔루션으로는 해결하기 어려운 상황이 되면서 그 가치를 더해 가고 있으며, 이는 상당기간 지속될 것으로 전문가들은 예견하고 있다. 또한 융합을 독립적으로 존재하던 개체들(학문, 기술, 산업, 제품, 서비스, 문화 등)이 화학적 결합을 통해 가치가 더 커진 새로운 개체를 창조하는 활동으로 정의하고자 한다. 즉 융합을 수동적으로 받아들이는 ‘현상’이 아니라 능동적으로 실행하는 하나의 프로세스, 즉 이질적인 투입요소들을 여러 가지 결합방식(물리적, 화학적, 생물학적 결합)을 통해 새로운 산출물로 만들어내는 생산프로세스로 본다. 물리적 결합보다는 화학적 결합을 강조하는 이유는 덧셈보다는 곱셈의 결합을 통해 보다 획기적인 성과를 창출할 수 있어야 한다는 데 있다. 따라서 융합을 퓨전(Fusion)으로 사용할 때는 광범위한 혼합, 즉 화학적 결합을 통해 새로운 개체로 탄생시키는 것을 말한다. 또한 융합을 컨버전스로 사용할 때는 융합의 결과물이 특정가치에 수렴하도록 만든다는 의미이다. 그러나 본 연구에서 사용하는 융합은 비약적으로 구분하지 않고 퓨전

(Fusion) 또는 컨버전스(Convergence)의 개념과 의미를 통용하여 사용한다. 융합은 자연과학이나 공학 분야는 물론, 사회과학, 인문학 분야에서도 활발하게 논의되고 있다. 또한 융합을 실행하기 위해서는 학문이나 지식, 기술 간의 경계를 넘어서려는 노력이 필수적이라 할 수 있다.

미국은 나노기술(NT)³⁾을 중심으로 바이오기술(BT)⁴⁾, 정보기술(IT)⁵⁾, 인지과학(CS)⁶⁾기술의 융합에 치중하고 있는 반면, EU는 NBIC⁷⁾ 기술의 융합은 물론 지식사회 건설에 필요한 광범위한 학문 및 기술의 융합을 지향하고 있다. 미국이나 EU보다는 조금 늦게 국가 융합기술발전 기본계획을 수립한 우리나라의 경우 융합기술에 대한 R&D와 함께 기존 산업의 혁신과 신산업 창출 그리고 이를 위한 인력 양성에 적극적으로 투자를 하고 있다.

기업의 입장에서 볼 때, 융합은 신기술의 개발도 필요하지만 기존 기술의 적절한 조합을 통한 새로운 제품과 서비스 또는 비즈니스 모델의 개발이 더 시급하고 중요한 문제일 수 있다. 예를 들면 애플사의 아이폰은 휴대폰이라는 전자제품보다는 모바일 앱으로 제공되는 다양한 서비스가 소비자에게 어필한 것이라고 할 수 있다. 융합은 지난 수년 동안 여러 가지 학술행사나 미디어를 통해 빈번하게 등장하고 있으며 다양한 의미와 용도로 활용되고 있다. 예를 들어 융합화, 융합시대, 융합기술, 융합학문, 융합학과, 융합형 인재, 융합형 콘텐츠, 융합 산업, 융합 SW, 기술 융합, 조직융합, 제품융합, IT융합, 나노융합, 바이오 융합, 방통융합, 디지털 컨버전스, 융합제품, 융합서비스, 융합기기, 융합경영 등이 그것이다. 이처럼 융합이 정부, 기업, 학계와 연구계 등의 관심의 대상이 다양한 영역에서 확산되고 있는 이유는 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 오늘날 국가나 기업이 당면하고 있는 문제들은 복잡성이 매우 높아서 하나의 수단으로는 해결하기 어렵다. 둘째, 기업간 경쟁이 심해짐에 따라 종래의 생산 또는 경영과는 다른 방식으로 획기적 성과를 창출할 필요가 생겼다. 셋째, 기존 기

술 자체의 한계로 인해 보다 효율적인 신기술에 대한 기대가 커졌다. 넷째, 소비자의 기대와 욕구가 점점 더 커져서 이를 충족시킬 수 있는 새로운 제품 및 서비스의 기획, 설계, 생산이 필요해 졌다는 것이다.

공항공관도 어제의 경쟁자가 더 이상 오늘의 경쟁자가 될 수는 없다. 산업영역 간의 파괴로 기업 간의 경계가 더욱 모호해지고 있기 때문이다. 세계 공항공관에 국한한 근시안적 경쟁에서 벗어나 경쟁 상대를 새롭게 설정할 지혜가 필요한 시점이다.

2-4 국내외 연구경향

본 연구와 관련된 국내외 선행연구의 주제영역은 창의성경영, 6시그마, ISO9001, 세계 주요 국가품질대상 등으로 유형화가 가능할 것이다. 이 중에서 공항공 분야 품질관련 선행연구는 서비스품질, 고객만족 연구가 주류를 이루었고 항공사의 여객서비스 및 일반 기업을 대상으로는 ISO9001, 6시그마, 국가품질대상 등의 선행연구 논문은 다수 찾아 볼 수 있었다. 본 연구와 관련한 공항공관의 창의성경영과 경영품질에 관한 융합적인 접근방법의 선행연구는 국내 및 외국의 문헌은 찾아보기가 어려웠다. 특히, 공항공관에 관한 융합적인 접근방법의 선행연구는 국내외에서 전혀 찾아볼 수 없었다. 이것은 공항공관의 다양성, 복합성, 이질성, 유기적인 특수성 및 접근성 때문일 것이다. 따라서 공항공관에 부합한 융합경영시스템에 관한 국내외 연구경향을 파악하기에는 현실적으로 많은 한계가 있었다.

미국의 MBNQA, 유럽의 EQA 평가모형 기준의 선행연구는 2008년도 이전 Version의 평가모형 기준으로 연구되어 최근 사례연구의 실정을 파악하기가 어려웠다. 따라서 본 연구에서는 현재 사용하고 있는 최신 Version(2010)으로 사례연구를 진행하였다. 또한 공항공관의 국내외의 서비스품질, 6시그마, ISO9001, 국가품질대상 등과 관련한 연구문헌들은 다수 찾아 볼 수 있었으며 지속적으로 연구가 진행되고 있다.

3) Nano-Technology

4) Bio-Technology

5) Information-Technology

6) Cognitive Science

7) NT, BT, IT, CS

따라서 본 연구에서는 이론적 배경에서 6시그마, ISO9001 등의 선행연구를 살펴보고, 사례연구에서는 세계 주요 국가품질대상 모형의 사례를 최신 Version으로 고찰하여 시사점을 도출하고자 한다.

2-5 6시그마(Six Sigma)

Crosby(1979)[7]에 의해서 처음으로 소개된 무결점의 개념이 1987년 Motorola의 Mikel Harry에 의해 6시그마라는 새로운 이름으로 소개되었다. Harry는 어떻게 하면 품질을 획기적으로 개선시킬 수 있는가를 생각하였다. 그래서 나온 결론이 통계지식을 적극적으로 활용하는 것이다. 6시그마는 정규분포에서 평균을 중심으로 양품의 수를 6배의 표준편차 이내에 생산할 수 있는 Process 능력을 말한다. 또한 6시그마는 결함의 원인을 근본적으로 제거하고자 프로세스를 개선하고자 하는 것이다. 6시그마는 품질의 향상을 프로세스에서 찾고 있다. 그것은 제품과 서비스가 프로세스의 결과이기 때문이다. 또한 6시그마가 결과가 아닌 프로세스를 분석하는 것도 바로 이 때문이다. 이렇게 6시그마는 결과보다 원인을 중시한다. 결함이 발생하면 비용이 많이 든다. 따라서 불량품을 생산하고 개선하는 것보다는 미리 프로세스를 개선하여 결함을 예방하는 것이 가장 경제적이다. 6시그마 추진 프로세스는 제조분야, 서비스분야, 연구분야 등, 기업의 특성에 따라 다르게 나타나지만 가장 널리 활용되는 프로젝트 추진 5단계는 <그림3>에 나타난 DMAIC 사이클이다.

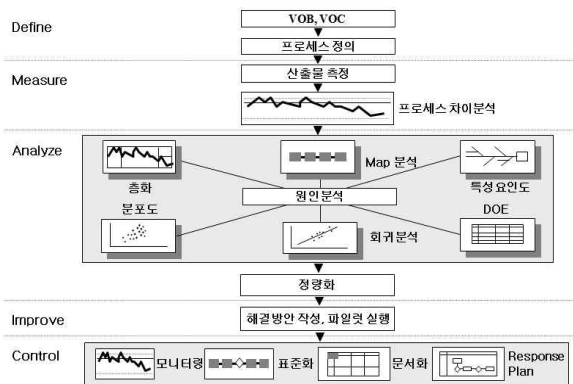


그림 3. 프로젝트 DMAIC 사이클
Fig. 3. Project DMAIC Cycle

우선 1단계 정의(Define)단계에서는 비즈니스 기회를 파악하는 항목을 이해하고 주요관점과 기법을 이해하는 단계이다. 즉 기업의 성장기회 측면과 경쟁우위 확보, 고객만족도 향상, 원가절감 측면의 네 가지 측면에서 비즈니스 기회를 분석하고 고객가치 창출을 위해 다양한 분석기법을 통해 고객의 요구사항을 정의한다. 2단계 측정(Measure)단계는 현재의 결함수준을 측정하고 수치화하는 단계이다. 즉, 특성치를 파악하여 공정도를 작성하고 데이터를 수집하여 그 결과를 프로세스 관리카드에 기록하고 프로세스 능력을 추정한다. 제3단계 분석(Analyze)단계는 결함의 발생원인을 파악하고 개선대상을 선정하는 단계이다. 목표치를 벤치마킹하고 차이분석(Gap Analysis)을 이용하여 어떤 요인이 개선 목표치의 최고 수준에 도달하는데 가장 큰 요인으로 미치는가를 밝혀내는 것이다. 제4단계 개선(Improve)단계는 개선과제를 선정하고 개선작업을 수행하는 단계이다. 목표달성을 위해 개선해야 할 특성치를 찾고 분석하여 주요한 변동의 원인을 밝혀낸다. 다음에 통계적으로 계획된 실험을 통해 핵심프로세스 변수들을 파악한다. 본질적으로 영향이 큰 각각의 핵심프로세스 변수에 대해 프로세스 표준을 설정한다. 제5단계 관리(Control)단계는 개선결과를 유지하고 새로운 목표를 설정하는 단계이다. 새로운 프로세스 상태를 통계적 프로세스 관리 방법으로 문서화하고 유지하여 관리하는 단계로서 개선완료 후, 프로세스 능력을 다시 평가하고 그 분석결과에 따라 앞 단계로 되돌아갈 수 있다[8]. 따라서 본 연구에서는 공항기관에 부합하는 융합경영시스템에서 프로세스부문으로 채택한다.

2-6 ISO9000 제정

유럽은 다른 지역과 달리 국가 간의 교류가 훨씬 더 빈번하다. 경제적, 사회적, 문화적으로 밀접한 위치에 있고 공동 경제체제를 유지하면서 유럽의 국가 간의 무역을 촉진시키기 위해 공통으로 사용할 수 있는 제품에 대한 표준화의 필요성을 느끼게 되었다. 특히, 품질에 대한 표준화의 필요성을 가장 절실히 느꼈다. 1987년 스위스 제너바에 본부를 둔 국제표준화기구에 의해 국제표준이 제정되었다. ISO9000 시리즈는 제품의 품질을 보증하는 제도가 아니고 생산

과 서비스에 역점을 두는 제도이다. 그러나 인증제도에 대한 부정적인 학자는 "ISO9000 시리즈를 도입하기 위해서 조직의 큰 변화가 요구되지 않으며 모든 종업원들이 참여할 필요도 없다." 또한 "큰 성과를 주지 않는다."고 주장하는 학자도 있다[9]. 따라서 이런 문제점들을 해결하기 위해 2000년에 새로운 ISO9000 패밀리 규격으로 개정되었다. ISO9000 패밀리 규격은 과거의 생산주의를 배제하고 지속적인 개선과 고객만족 그리고 규격수의 감소를 보다 강조하였고 서비스산업과 중소기업을 포함한 모든 조직에서 도입되도록 제정되었다. ISO9000 패밀리 규격에는 ISO9000, ISO9001, ISO9004, 세 가지가 있다. 첫째, ISO9000은 품질경영시스템의 기본사항 및 용어를 규격화하고 있다. 둘째, ISO9001은 품질경영시스템의 요구사항을 규격화하고 있다. 셋째, ISO9004는 품질경영시스템의 성과개선을 위한 지침서이다.

품질경영 8원칙⁸⁾은 ISO9000 패밀리 규격의 개념을 정립하는 데 가장 중요한 요소이며 ISO9000 패밀리 규격의 모태를 이루고 있다. 품질경영 8원칙은 조직의 성과 개선을 향한 하나의 골격에 해당되며 이들 원칙은 지속적인 개선을 달성하고자 하는 조직에 도움을 주는 데 그 목적이 있다[3].

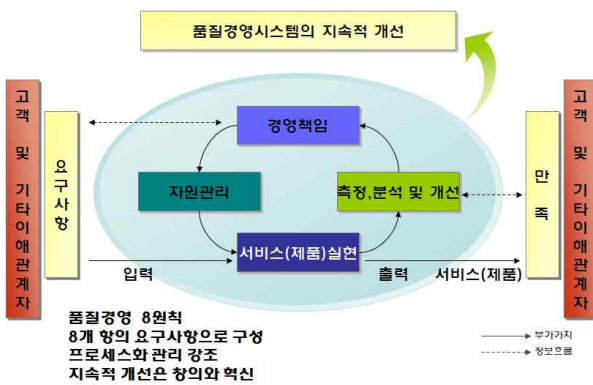


그림 4. ISO9001 모델
Fig. 4. ISO9001 Model

ISO9001 규격은 조직이 고객 요구사항에 프로세

스와 시스템의 효과적인 적용을 통하여 고객만족을 증진시키기 위한 경우에 적용한다. ISO9001 모델은 프로세스를 기반으로 한 품질경영시스템으로 구성되어 있다. ISO9001 모델의 제1항은 적용범위, 제2항은 인용규격, 제3항은 용어의 정의, 제4항은 품질경영시스템, 제5항은 경영책임, 제6항은 자원관리, 제7항은 제품 또는 서비스실현, 제8항은 측정, 분석 및 개선으로 구성되어 있다. <그림4>는 프로세스를 기반으로 하여 시스템적으로 나타낸 것이다. ISO9001 개정은 경영환경 변화에 부합하도록 매 5년마다 검토하고 개정하도록 규정되어 있다. 본 연구에서는 공항기관 융합경영시스템에서 ISO9001을 시스템부문에 채택한다[3].

III. 사례연구

3-1 미국 MBNQA

전 세계적으로 가장 많은 벤치마킹의 대상이 되고 있는 미국 MBNQA⁹⁾은 1987년 Public Law 제 100-107 호에 의해 제정되었다. 현재 중소기업, 비영리단체, 교육 및 의료분야로 나누어 시상하고 있다. 또한 평가의 초점과 척도는 매년 개정하여 적용하고 있다. MBNQA는 미국 상무부(Department of Commerce)의 Technology Administration 산하에 1901년에 설립한 NIST¹⁰⁾에서 주관하고, ASQ¹¹⁾는 NIST와의 계약에 따라 MBNQA의 행정업무를 보조하고 있다. 전 세계적으로 가장 많이 응용되고 있는 탁월한 성과를 지향하는 체계적인 평가시스템이다[4].

MBNQA의 기준은 시스템 측면에서 조직 프로파일과 기준의 요구사항 7개 범주로 18개 항목으로 구체화 되어있다¹²⁾. 또한 미국 MBNQA 기준의 구조는 <그림5>와 같이 7개 범주로 구성되어 있다. 리더십(120), 전략기획(85), 고객중시(85), 측정, 분석 및 지식관리(90), 인적자원중시(85), 프로세스관리(85), 결

8) 고객중심, 리더십, 전원참여, 프로세스 접근방법, 경영에 대한 시스템 접근, 지속적 개선, 의사결정에 대한 사실적 접근, 상호 유익한 공급자 관계

9) Malcolm Baldrige National Quality Award

10) National Institute of Standards and Technology

11) American Society for Quality

12) NIST, 2009-2010, 4-26

과(450) 총 1,000점으로 평가하고 있다. 조직 프로파일은 <그림5>의 상단부분에 있는 아치(Arch)모형이다. 조직 프로파일 내용을 살펴보면, 조직의 환경, 즉 주요생산품, 조직문화 주요시설, 기술 및 장비 운영 규정, 보건 및 안전 규정 등이다. 조직관계(Relationship)에서는 조직구조 및 지배시스템, 이사회 보고관계, 이해당사자 그룹, 고객 그룹, 시장분류에 대한 요구사항 및 기대에 대한 차별화, 협력자, 파트너, 공급자의 주요 유형 등이다. 조직상황에서는 조직의 경영환경, 주요 전략적 도전과 경쟁우위 그리고 성과향상을 위한 시스템 등으로 구성되어 있다.



그림 5. 미국의 말콤 볼드리지 모델
Fig. 5. MBNQA Model of U.S.A.

첫째, 리더십(Leadership) 범주는 120점이 배분되어 있으며 경영진이 조직을 어떻게 이끌고 지속가능하게 하는지 평가하고 조직의 지배구조를 평가하며 또한, 윤리적이고 사회공동체를 지원하고 있는지를 평가한다. 그리고 비전, 가치와 미션을 어떻게 설정하고 전달하고 조직의 가치에 부합하는지 여부와 지속가능성을 어떻게 창출하는지 등을 평가한다.

둘째, 전략기획(Strategic Planning) 범주는 85점이 배분되어 있고 조직의 경쟁우위를 제고하기 위한 전략목표를 어떻게 설정하는지 평가한다. 또한, 이를 달성하기 위한 세부일정계획, 주요 세부목표, 전략적 도전과 경쟁우위를 어떻게 반영하는지 평가한다. 그리고 주요 성과척도 및 지표를 요약하고 미래의 예상 성과 추정에 대해 평가한다.

셋째, 고객중시(Customer Focus) 범주는 85점이 배분되어 있고 장기 시장성공을 위해 조직이 고객에게 어떻게 약속 및 공헌하는지를 평가한다. 이는 조직이 고객중시 문화를 어떻게 구축하는지 혁신을 위해 인

식과 개선을 위한 정보활동 및 고객의 소리에 대한 청취를 어떻게 하는지 평가한다. 또한, 주요 커뮤니케이션 매카니즘을 포함하여 고객지원의 주요 수단을 평가한다. 또한, 고객요구와 방향에 대한 접근방법을 어떻게 유지하는지 평가한다.

넷째, 측정, 분석 및 지식관리(Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 범주는 90점이 배분되어 있고 각 조직이 데이터, 정보 및 지식자산을 어떻게 선정, 수집, 분석관리 하고 향상 시키는지 조직의 정보기술을 관리하는지 평가한다. 또한, 성과 측정, 성과분석 과 검토 및 성과개선 등을 평가한다. 또한, 데이터와 정보의 가능성을 어떻게 확보하고 인적자원, 공급자, 파트너, 협력업체와 고객이 필요한 경우 데이터 및 정보에 어떻게 접근하는지 등을 평가한다. 또한, 비상시 하드웨어 시스템, 소프트웨어 시스템, 데이터 와 정보의 연속성 및 가용성을 어떻게 확보하는지 등을 평가한다.

다섯째, 인적자원 중시(Workforce focus) 범주는 85점이 배분되어 있고 인적자원의 잠재력을 활용하여 조직의 전사적 미션, 전략, 실행계획을 구현할 수 있도록 인적자원을 어떻게 관리하고 개발하는지 평가한다. 또한, 인적자원 관리체계, 조직문화를 어떻게 육성하는지 그리고 성과관리시스템, 인적자원에 대한 리더개발, 학습 및 개발시스템의 효과성과 효율성을 어떻게 평가하는지 또한, 근무환경, 관리자와 경영층에 대한 효과적인 승계계획을 어떻게 하고 있는지 평가한다.

여섯째, 프로세스 관리(Process Management) 범주는 85점이 배분되어 있고 조직이 핵심역량과 업무시스템을 어떻게 결정하며 고객가치의 전달과 조직의 성공 및 지속성을 달성하기 위한 업무시스템과 주요 프로세스를 어떻게 설계, 관리, 개선하는지 평가한다. 또한, 긴급사태준비 즉, 재해 및 긴급사태에 대비하여 업무시스템과 사업장을 어떻게 준비하고 준비 시스템은 예방 및 관리업무의 연속성과 복구를 어떻게 고려하는지 평가한다.

일곱째, 결과(Results) 범주는 450점이 배분되어 있고 조직의 성과 및 개선의 모든 주요 범주에서 평가한다. 제품 및 서비스 성과 결과(100점)는 성과의 수준과 경향, 벤치마크 수준의 비교 등을 평가한다. 고

객중시 성과결과(70점)는 고객만족, 고객불만족과 고객약속을 위한 조직의 주요 객중시 성과를 평가한다. 또한, 주요 척도 및 지표에 대한 현재수준과 경향, 고객 라이프 사이클에 대한 비교결과를 평가한다. 재무 및 시장결과(70점)는 고객그룹 또는 시장세분화에 따른 주요 재무와 시장성과에 대해 평가한다. 또한 데이터와 정보를 제시하여야 한다. 인적자원 중시결과(70점)는 종업원 약속과 헌신, 종업원 환경을 위해 주요 종업원 중시결과를 평가한다. 또한, 주요 척도 및 지표에 대한 현재수준과 경향 등을 평가한다. 프로세스 효과성 결과(70점)는 조직의 효과성 향상에 기여한 주요 업무성과와 조직의 긴급사태에 대한 준비 등을 유형별, 고객그룹별, 시장별 프로세스와 지역별로 구분하고 적합한 비교 데이터를 평가한다. 또한, 리더십 성과결과(70점)는 전략계획 달성증거와 재무에 관한 책임, 법준수, 윤리적 태도, 사회적 책임 또한 주요 공동체 지원을 포함한 지배구조 및 경영진 리더십 결과를 평가한다. 그리고 주요 척도 및 지표의 현재 수준과 경향을 평가한다[10].

미국 말콤 볼드리지 국가품질대상은 경영환경 변화에 따른 평가항목에 대해 유연성을 가지며 우수한 기업의 공개로 선진 모델의 Know-How를 확보하고 Feedback Report에 의한 기업성과 개선에 크게 기여하고 있다. 우리나라는 국가생산성대상¹³⁾의 평가 척도는 리더십(120), 전략기획(85) 고객과 시장 중시(85) 측정, 분석 및 지식관리(90), 인적자원 중시(85), 프로세스 관리(120) 사업성과(415)로 함께 1,000점으로 구성되어 있고, 미국 MBNQA 평가척도를 벤치마킹하여 유사한 평가척도로 사용하고 있다. 본 연구에서는 공항기관 융합경영시스템에서 전략 및 평가부문에 채택한다.

3-2 유럽 EQA

1980년대 유럽의 기업들은 유일한 생존의 길이 품질에 대한 지대한 관심임을 확신하게 되었고, 많은 시장에서 품질은 이미 경쟁무기로써 작용한 것이다.

1991년 10월 유럽품질경영재단¹⁴⁾과 유럽품질기구¹⁵⁾와 협력하여 유럽품질상¹⁶⁾을 제정하였다. 유럽품질상은 유럽 공동체 전역에 걸쳐 특히, 기업에 대하여 점차 확대되어가는 글로벌 시장에서 품질이 갖는 경쟁력의 중요성을 일깨우기 위해 고안된 것이다.

EFQM Excellence Model은 미국 MBNQA 평가모형을 벤치마킹하고 유럽의 실정에 부합하게 수정하여 개발한 것이다. 또한, EFQM Excellence Model은 조직의 규모와 관계없이 사기업 및 공기업에 적용 가능하다는 유연성을 지니고 있다.

EFQM Excellence Model은 9개의 기준 틀, 즉 Enablers에는 Leadership, Strategy, People, Partnerships & Resources, Processes, Products & Services, Results에는 Customer Results, People Results, Society Results, Key Results로 구성되어 있다. 또한, 학습과 창조성 및 혁신으로 구성되어 있다. 그리고 우수성을 향한 그 조직의 진행정도를 평가할 수 있도록 하고 있다. 모델을 살펴보면, 지속가능한 우수성을 성취하는 것은 성과의 모든 측면에서 다양한 접근방법이 존재한다. EFQM과 협력조직들은 유럽 내외의 조직들을 조사해 얻은 실용적이고 이론적인 모델을 연구하여 업데이트 하도록 되어 있다. 따라서 이 모델이 역동적 일뿐만 아니라 오늘날 경영에 대한 일반적인 견해와 일치하고 있다.

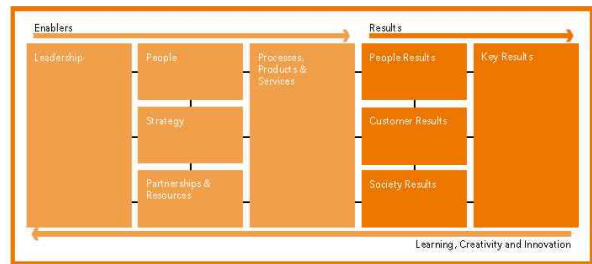


그림 6. EFQM 엑셀런스 모델
Fig. 6. EFQM Excellence Model

EFQM Excellence Model은 <그림6>과 같은 모형으로 2003년에서 2010년 Version으로 수정된 모형이다. 또한, 수정하면서 세 가지 제목에 대한 변화가 있

13) 지식경제부 주최, 생산성본부 주관
14) European Foundation for Quality Management
15) European Organization for Quality
16) European Quality Award : EQA

다. 첫째, Policy & Strategy(정책 & 전략)가 Strategy(전략)로 수정되었다. 이는 "Policy"란 단어의 개념에 관하여 행정기관 및 기타 조직에서 혼란을 지적 받았다. 따라서 Strategy란 단어에 대해서는 모두가 이해하고 동의하였기 때문이다. 둘째, Processes가 Processes, Product & Service로 수정되었다. 비록 Processes라는 제목은 유지되었지만 기존의 만족은 점진적으로 고객에 대한 초점으로 진화되고 있기 때문이다. 셋째, Key Performance Results가 Key Results로 수정되었다. 기초개념의 토대와 이름은 조직의 전략은 목표달성에 대한 기준을 증시했기 때문이다. 그리고 <그림6>에서 보이는 화살표는 EFQM Excellence Model이 지니고 있는 동적인 성격을 강조하고 있다. 즉, 학습, 창조성 및 혁신을 통해 Enablers을 향상시켜 더욱 개선된 Results를 가져오게 하는 것이다. 동인기준은 조직이 어떻게 핵심활동을 수행하는지에 관련된 것이고, 결과기준은 어떠한 결과가 성취되는가에 관련되어 있다. EFQM Excellence Model의 핵심논리에는 RADAR가 사용된다. RADAR은 Results, Approach, Deployment, Assessment, Review를 지칭하는 것이다. 이 중 Results를 제외한 ADAR은 동인기준을 평가할 때 사용하고, Results는 결과기준을 평가하는 데 사용된다[11]. 우리나라에서는 신품질 포럼¹⁷⁾에서 주관하는 신품질대상의 평가모형은 EFQM Excellence Model을 벤치마킹하고 유사한 평가모형과 평점만 다르게 하여 사용하고 있다.

3-3 사례의 시사점

21세기 디지털혁명시대에서는 창의성경영을 실천하는 기업은 생존하고 그렇지 못한 기업들은 소멸될 가능성이 높아질 것으로 예상된다. 따라서 기업이 생존하려면 경쟁기업보다 구성원 개인이나 기업 전체의 창의성이 최대한으로 발휘될 수 있는 기업 분위기와 문화를 조성하는 것이 필요하다. 이를 위해서 기업들은 다음과 같은 몇 가지 창의성경영의 성공적 실행요소들을 갖출 필요가 있다. 첫째, 다양성(diversity)이 있어야 한다. 획일적이고 순혈주의를 강조하는 기업 분위기에서는 창의성 발현이 어렵다. 구성원이 자

유롭게 아이디어를 제시할 수 있어야 하며 제출된 아이디어는 창의적 토의를 통해 새로운 아이디어로 창출될 수 있어야 한다. 기업의 인력도 성별, 출신학교, 경력 등이 다양한 사람을 채용하고 조직운영도 생산, 서비스, 영업, 연구개발 등 다양한 인력이 혼합된 매트릭스-팀(matrix-team)을 적극 활용해야 한다.

둘째, 자율성(Autonomy)이 보장되어야 한다. 창의성은 상사의 지시가 아니라 구성원 스스로의 자발적 활동에서 나온다. 자율성을 고취시키기 위해서는 구성원 스스로가 무슨 일을 어떻게 할 것인지 결정하도록 권한을 부여하고 의사결정에 참여시키며 팀별 자율성을 보장하는 경영활동이 요구된다.

셋째, 잉여성(redundancy)이 확보되어야 한다. 이는 시간과 자원 그리고 인력의 여유와 관련된다. 창의적 결과를 얻으려면 문제를 창의적으로 생각해 보고 기존에 결정된 방식이 아니라 새로운 관점을 탐구할 시간이 있어야 한다. 따라서 자원의 중복을 낭비나 비효율 관점으로 볼 것이 아니라 창의성의 토대로 보는 발상의 전환이 필요하다.

넷째, 연결성(connectivity)이 있어야 한다. 아무리 창의적 인재를 많이 보유한 기업이라도 그들 간의 원활한 연결성이 확보되지 못하면 이러한 잠재력을 실현할 수 없다. 따라서 구성원들 간의 커뮤니케이션 추진이 필요하다. 마지막으로 유연성(flexibility)이 있어야 한다. 경직성과 형식주의는 창의성을 억압한다. 우리는 관료제가 여러 조직의 창의성을 얼마나 저해했는지 잘 알고 있다. 제도적 유연성 이외에도 구성원들이 창의성을 발휘할 수 있도록 동기를 부여하고 제안된 아이디어가 실행될 수 있는 여건과 매카니즘을 구축하는 데 필요한 노력을 기울여야 한다. 그리고 경영자는 현상 돌파의 사고력을 가져야 한다. 기업의 경쟁력을 창의성 차원에서 검토하고 이를 바탕으로 조직과 경영시스템에 생긴 부작용을 개선해야 한다. 이것은 경영자가 어떤 차원에서 경영을 하고 어떤 생각을 해야 하는지 가르쳐 준다.

3-4 기업 창의성의 활성화 방안

기업 창의성을 활성화시킬 수 있는 방안은 매우

17) New Quality Forum

다양하다. 본 연구에서는 기업체 수준에서 실행할 수 있는 과제를 중심으로 방안을 제시하고자 한다. 첫째, 회사의 비전 및 사업 영역의 재설정이 필요하다. 창의성을 극대화할 수 있는 도전적인 비전 및 사업영역을 창출해야 하고 의도적인 혼돈이나 위기의식 조성을 통해 창의적 긴장감(creative tension)을 갖도록 해야 한다. 이를 위해서는 워크아웃 프로그램(workout program)이나 사내 벤처제도를 도입할 수 있다. 둘째, 창의성이 조장되고 실패가 용인되는 기업문화와 커뮤니케이션 채널의 구축이 필요하다. 기업 창의성에 대한 경영층으로부터의 적극적인 지원이 필요하며, 특히, 중간경영자의 역할이 무엇보다도 중요시되어야 한다. 사내기업가제도를 통해 기업가 정신을 고취해야 한다. 이때 실패가 용인되는 기업문화가 형성되어 있어야 한다. 또한, 다양한 커뮤니케이션 채널을 통해 구성원 상호간의 의사소통을 적극적으로 장려해야 한다. 셋째, 구성원의 자기계발 지원과 창의적 근무환경 조성이 필요하다. 기업 구성원이 자신의 책임 하에 자기계발 노력을 기울이도록 동기 부여가 필요하고, 기업은 의지를 가지고 노력하는 개인을 적극적으로 지원해야 한다. 이를 위해서는 기업 구성원에게 창의적 여유, 학습조직 여건제공, 자극 기회제공, 아이디어모집 경연대회 등이 필요하다. 넷째, 창의적 인재채용과 배치, 경력관리 및 교육훈련을 실시한다. 창의적인 사람과 다양한 전공자를 채용하여 최적의 직무에 배치한다. 그리고 다양한 업무환경을 통해 인터페이스를 넓힐 수 있도록 경력관리를 체계화 한다. 또한, 창의적 성과를 창출하는데 필요한 교육훈련을 지속적으로 실시하고 일상업무에 연계되고 융합되도록 해야 한다. 다섯째, 창의적인 노력의 촉진을 위한 적절한 보상체계와 자율형 사업팀제를 도입해야 한다. 돈으로만 동기유발해서는 안되고 구성원들에 대한 내재적 보상이 이루어질 수 있도록 해야 한다. 그리고 실질적인 팀제 운영이 이루어질 수 있도록 소규모의 조직 단위를 유지하여 자율경영이 가능하도록 해야 한다. 여섯째, 기업 내 소수집단(minority group)이나 창의적 인재를 효과적으로 활용해야 한다. 기존의 질서나 체제에 순응하는 다수집단보다는 새롭고 독창적인 움직임을 일으킬 수 있는

소수집단의 파악과 활용이 요구된다. 이들은 조직에 창의성을 불어 넣을 수 있을 뿐만 아니라 새로운 학습과 변혁의 원동력이 될 수 있다.

앞의 사례연구에서 살펴보았듯이 주요 국가품질대상 평가모형에 대한 사례는 창의성과 경영품질 활동을 촉진하는 데 기여할 수 있고, 융합경영시스템을 구축하기 위해 유용하게 작용할 것이다. 특히, MBNQA의 평가모형은 전 세계적으로 많은 나라들에서 활용되고 있다. 또한, 복잡적이고 이질적이면서 특수성이 있고 유기적으로 구성되어 있는 공항기관의 융합경영시스템 체계를 구축하는데 시사하는 바가 크다. 따라서 주요 국가품질대상 평가모형이 주는 체계성과 현실성 및 평가요소 등의 관점에서 많은 교훈을 주고 있다. 첫째, 대부분 국가에서 추진하고 있는 품질평가제도는 그것을 주관하는 기관의 전문성 강화를 위해 과감한 투자를 한다는 것이다. 예컨대 MBNQA가 전 세계적인 품질평가의 일반적인 모형으로 성장하는데 결정적인 역할을 한 것은 무엇보다도 근거법¹⁸⁾이 뒷받침이 되어있어 연방정부로부터 자금을 지원 받고 있다. 둘째, 미국 MBNQA와 유럽 EQA는 다양한 기관들 간의 협력체계가 견고하게 구축되어 있다는 것이다. 셋째, 앞에서 사례로 살펴본 것과 같이 주요 국가품질대상 평가모형은 MBNQA 평가요소를 벤치마킹하고 있음에도 불구하고 자국의 실정에 부합하는 평가모형으로 발전시켜 사용하고 있다는 것이다. 미국 MBNQA 평가모형에서 측정, 분석 및 지식관리 범주는 모든 평가요소의 토대로써 기능을 한다. 그리고 유럽의 EQA의 평가모형에서는 학습역량과 창조성 및 혁신이 중요한 기능을 하고 있다. 넷째, 공항기관 경영시스템 구축의 일환으로 설계되는 융합경영시스템의 경우도 공항에 부합하는 본질적 요소들이 시스템적으로 연계되도록 개발하여야 한다. 넷째, 사례연구에서 제시된 주요 국가품질대상 평가모형들의 요소와 척도가 상당히 타당성을 가지고 있다는 것이다. 유럽 EQA, 한국의 신품질대상, 국가생산성대상은 미국의 품질평가모형인 MBNQA의 평가기준을 유사하게 적용하고 있다. 이처럼 많은 나라에서 벤치마킹하고 있는 MBNQA의 평가기준을 사용하고 있는 이유는 평가모형이 상당히 시스템적으

18) 1987년 Public Law 제100-107호

로 잘 개발되어 있다는 것이다. 또한 기업들이 탁월한 성과를 창출하는데 기여하는 부분이 많다는 것이다. 따라서 MBNQA의 평가요소와 척도를 각 국가에서 유사하게 적용하고 있는 실정이다.

표 1. 세계 국가품질상 평가기준 비교분석
Table. 1. A World National Quality Award Criterion of Evaluation Comparative Analysis

구분	MBNQA	국가생산성대상	EQA	신품질대상
	NIST	한국생산성본부	EFQM	신품질 포럼
경영전략 요소 (Driver)	1. 리더십(120) 2. 전략기획(85)	1. 리더십(120) 2. 전략기획(85)	1. 리더십(10%) 2. 전략(10%)	1. 리더십(100) 2. 명칭 및 전략(80)
경영활동 요소 (Intra & Activity)	3. 고객중시(85) 4. 측정, 분석, 지식 관리(90) 5. 인력자원 중시(85) 6. 프로세스 관리(85)	3. 고객과 시장중시(85) 4. 측정, 분석 및 지식 관리(90) 5. 인력자원 중시(85) 6. 프로세스 관리(120)	3. 인력자원(10%) 4. 파트너십과 자원(10%) 5. 프로세스, 제품 & 서비스(10%)	3. 인력자원 관리(90) 4. 파트너십과 자원(90) 5. 프로세스(140)
경영성과 요소 (Result)	7. 결과(450)	7. 사업성과(415)	6. 고객결과(15%) 7. 인력결과(10%) 8. 사회결과(10%) 9. 주요결과(15%)	6. 고객관련 성과(200) 7. 인력자원 성과(90) 8. 사회관련 성과(60) 9. 주요사업성과(150)

주요 국가품질대상의 평가기준과 배점을 비교해 보면 주요 국가품질대상 평가기준 비교분석은 <표1>과 같다. 큰 범주는 유사하나 내용과 평점에서는 자국의 실정에 부합하게 수정하여 사용하고 있다. 우리나라의 국가생산성대상은 미국의 MBNQA 평가기준과 유사하고 프로세스 관리와 결과의 배점만 상이하다는 것을 보여준다. 그리고 신품질대상은 유럽 EQA 평가기준과 유사하고 평점에서 EQA는 퍼센트(%)로 신품질대상은 점수로 평가한다는 것이 차이가 있다.

IV. 공항기관 융합경영시스템

4-1 공항기관 서비스품질

PZB(1988)[12]의 SERVQUAL 5개 요인을 기술적 서비스품질과 기능적 서비스품질의 두 가지로 분류하여 살펴보았다. 공항은 PZB(1988)의 5가지의 품질요인들을 모두 포함하고 있고 추가적으로 공항을 안전하게 운영해야 하는 안전성 품질과 출입국 수속, 수하물 처리, 세관 수속, 검역 수속 등의 운영적 서비스품질 요인을 갖추고 있다. 첫째, 기술적 서비스란 서비스 수행결과 그 자체로 즉, 고객에게 “어떤 서비

스(what service)"가 제공된다는 것이다. 예를 들면 항공시설 정비업에서 기술적 서비스라면 정비 내용 그 자체를 뜻하고 항공장비에서 기술적 서비스라면 항공장비 그 자체가 얼마만큼 잘 되어졌는가의 문제이다. 이러한 의미에서 공항기관의 기술적 서비스품질이라면 공항기관에서 고객들에게 제공해야 하는 공항기관 서비스 그 자체를 뜻한다[13].

공항기관도 서비스 조직인 만큼 고객들에게 시각적 또는 미적 감각을 제공할 유형성 요인을 갖고 있음은 물론 공항을 안전하게 운영하기 위한 많은 기술적 요소를 포함하고 있다. 유형성 품질요인이라 물리적인 요소들 그 자체를 고객들이 보고 또는 사용함으로써 지각되는 품질이다. 즉 공항의 기술적 품질이란 시설의 편리성과 항공시설, 항공운항 정보제공 등, 그 자체를 의미하는 것이다. 시설물과 하드웨어 요소들을 포함하는 공항의 유형성은 어떻게 서비스가 제공되는가(how service is provided)의 문제인 기능적 서비스품질이 아니고, 어떤 서비스가 제공 되는가의 문제인 기술적 서비스품질 요인이다.

안전하게 항공기를 이착륙시키는 관제활동 및 공항과 여객의 안전을 위한 보안 활동의 안전성 품질요인은 안전을 위한 서비스 수행, 즉 자체수속, 검역수속, 여권수속 등의 운영 서비스품질 요인도 그러한 서비스 수행자체가 정확하게 잘 되었는가, 어떻게 그 서비스가 수행되었는지가 보다 더 중요하다. 따라서 이와 같은 서비스품질 요인도 기술적 서비스품질 요인이다. 기능적 서비스품질이란 서비스가 서비스 제공자에 의해서 어떠한 태도로 어떻게 수행되어지는가를 뜻하며 고객과 서비스 제공자가 서로 상호작용 후, 고객에게 남아 있는 것이다. 즉 서비스 수행 그 자체가 아니라 서비스를 전달하는 과정속에서 고객과 서비스제공자 사이에서 발생하는 것을 고객이 서비스품질로 평가하게 되는 것이다. 예를 들면 대도시 서비스의 기술적 서비스라 함은 승객을 목적지까지 도달시키는 것이고 기능적 서비스품질이란 운전기사가 보다 더 부드럽고 고객이 편안하게 느낄 수 있도록 운행하는 태도를 뜻한다. 이러한 의미에서 공항기관의 기능적 서비스품질은 공항기관 내에 있는 서비스 제공자들이 공항이용자들에게 서비스를 어떠한 태도로 어떻게 수행하는가이다.

PZB(1988)[13]의 5가지 서비스품질 요인들 중에 신뢰성, 반응성, 공감성, 보증성 등은 서비스 수행 자체(what service)라기 보다는 서비스 제공자들이 서비스를 수행하는 태도와 의식에 관한(how to service) 기능적 품질을 의미한다. 따라서 공항기관 서비스품질 요인들 중 유형성과 안전성 그리고 운영적 서비스품질 요인들은 저접점의 기술적 서비스품질 요인들이고 신뢰성, 반응성, 보증성, 공감성은 고접점의 기능적 서비스품질 요인이라 할 수 있다[30].

4-2 공항운영시스템

시스템적으로 공항은 항공교통이 지상교통으로 전환하는 물리적 장소로서 항공교통시스템상의 가장 중요한 부분을 차지하고 있다. 따라서 공항은 항공교통시스템을 구성하고 있는 공항(항공관제시스템 포함), 항공사, 공항이용자, 세 가지 주요 요소가 서로 유기적으로 작용하는 공간적인 장소이다. 공항의 기능은 항공여행에 있어 중간 기착지 내지는 최종 목적지로서 기능을 수행한다. 기능적 용어로 표현하면 공항시설은 항공기가 이·착륙할 수 있도록 설계되어야 한다는 것이다. 이러한 두 가지 운영측면에 있어 여객 및 화물의 승하기가 가능하고 필요한 조업이 제공되어야 한다. 따라서 공항운영은 이동지역과 관리지역의 기능으로 분류한다. 접근 후 항공기가 여객 및 화물의 승하기가 이루어지는 최종 목적지인 주기장까지 활주로, 유도로 그리고 계류장을 이용하고 탑재물은 주기장에서부터 청사를 통하여 출입시스템으로 진행되며 출발여객은 관리지역의 운영을 통해 출발 게이트까지 이동한다. 공항의 여객과 화물청사는 그 자체가 다음의 세 가지 분명한 기능을 수행하는 시설이다. 첫째, 교통정체의 전환, 이동지역 및 관리지역의 장비운영 특성에 적합하게 설계된 항공장비와 지상장비 간의 물리적으로 연계하여 제공하는 것이다. 둘째, 처리과정과 여객 및 화물의 탑승, 서류화 및 통제에 필요한 시설의 제공이다. 셋째, 이동형태의 변화, 육상교통을 이용하여 도착한 여객 및 화물을 사전 계획된 운항계획에 따라 출발하는 항공기의 크기 별로 재편성 및 재분류, 도착여객 및 화물은 역순의 흐름이다. 또한, 복잡성에 대처할 수 있는 조직을 필요로 한다. 여객의 취급, 항공기에 대한 서비스, 정비,

기술지원, 운항승무원, 객실승무원, 지상요원을 포함한 항공사 운영, 공항안내, 공항의 경제적 안전성을 기하는데 필요한 상업 활동, 즉 임차 임대, 항공지원 시설, 항공교통관제, 기상, 정부기능으로는 농수산 검역, 통관, 출입국관리, 치안 및 보안 등, 복잡한 조직체로서 많은 인원을 운용하고 있다. 따라서 조직이 가지고 있는 문제점을 포함하고 있다.

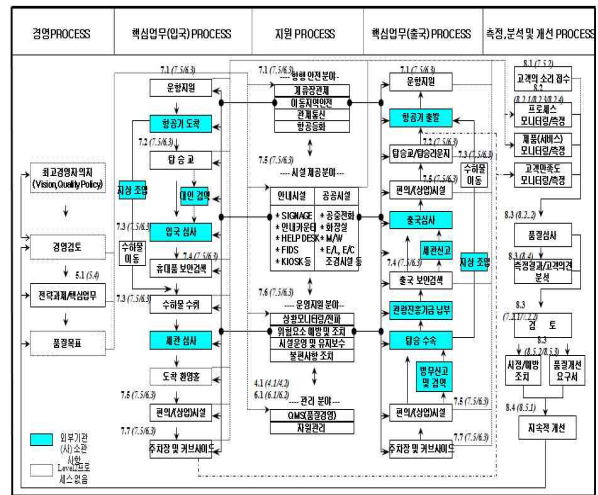


그림 7. 공항운영시스템
Fig. 7. System of Airport Operation.

공항운영시스템 체계는 <그림7>에서 보는 것과 같이 공항은 다양한 조직 간에 복잡한 상호작용이 발생하기 마련이다. 이러한 대형의 운영시스템에 있어 비효율적인 운영과 운영상의 실패는 조직의 인적비용 추가, 여객의 시간낭비, 그리고 화물지연에 따른 비용 등, 막대한 손실이 발생하는 문제점을 포함하고 있다. 그리고 복잡한 상호관련 조직을 지휘하고 관리하기 위해 관련조직들은 효과적이고 효율성을 향상할 수 있는 시스템이 마련되어야 하는 것은 필수요소이다. 따라서 본 연구에서는 공항기관 융합경영시스템 방안 및 모델을 다음과 같이 제시하고자 한다.

4-3 공항기관 융합 방안

공항운영시스템 측면에서 살펴본 바와 같이 필요성과 문제점 해결 그리고 효과성 및 효율성을 향상하여 경쟁우위를 확보하고 탁월한 공항을 달성하기 위하여 본 연구에서는 공항기관 융합방안을 다음과 같이 제시 하고자 한다. 첫째, 조직의 목적에 적절해야

하는 것이다. 공항기관의 조직목적은 항공기의 이·착륙 지원 및 여객과 화물 처리를 공항운영의 주요 목적으로 간주하던 시대로부터 상업적 수익 극대화에 의한 수익성 증대의 목적을 추가하는 시대로 변화되고 발전하고 있으며 조직의 목적이 새로워지고 있다.

예를 들면 스키폴 공항당국은 1998년 전면적 조직개편을 단행하면서 새로운 조직의 특성은 조직 전체가 고객에 대한 지원 및 새로운 수익원의 개발 및 발전 중심으로 되어 있다. 위의 사례와 같이 공항기관은 공항 고유의 공공성을 지향하면서 시장지향성을 추진하여야 한다. 수익 창출은 지속가능한 조직으로 성장하고 발전하기 위해 필요하다.

둘째, 21세기는 디지털시대이며 창의적인 아이디어가 요구되는 창의성경영의 시대이다. 경영자가 기업경쟁력을 제고하는 데 필요한 창의성경영의 요소, 즉 경영학 전문지식, 창의적 사고능력 또는 집단 사고능력, 동기부여가 융합되어야 한다. 따라서 공항기관 조직의 특성과 시대적 변화에 따른 조직의 목적이 적절하게 정립되어야 한다. 따라서 공항기관 경쟁우위 확보와 탁월한 공항을 달성하기 위하여 창의성경영과 경영품질을 융합한 융합경영시스템 모델을 개발하고 실현할 수 있는 경영시스템을 제공하기 위해 본 연구에서는 <그림8>과 같이 공항기관 융합경영시스템 모델을 제시한다.

4-4 공항기관 융합경영시스템 모델

공항기관이 창의성경영 및 경영품질을 실현하기 위한 경영시스템은 총체적 융합관점에서 개발되어야 한다. 이러한 실현 경영시스템이 갖추어야 할 조건으로서 첫째, 창의성경영의 본질적 구성내용에 대해 모든 요소가 포함되어야 한다. 둘째, 국가품질대상 평가모형과 같이 실현 및 평가 틀은 체계적이고 유기적으로 연결하고 융합하는 구조를 가져야 한다. 셋째, 토대가 되거나 강조되고 있는 요소가 무엇인지 실현 및 평가시스템 속에 나타나야 한다. 공항기관 융합경영시스템은 6시그마, ISO9001, MBNQA의 사례를 융합하여 공항기관 경영품질의 실현과 융합시스템 관점에서 설계되었다. 이것은 공항의 경영시스템 향상을 위한 모든 조치에 대한 관련된 활동을 연계하여 프로세스 개선은 6시그마, 경영시스템은 ISO9001, 전

략 및 평가는 MBNQA, 그리고 전체시스템의 토대로 문화, 교육, 철학, 창의성, 신뢰, 시너지 효과 등이 융합되어 경쟁우위를 확보하고 탁월한 공항을 달성하고자 <그림8>과 같이 설계하여 제시한다.

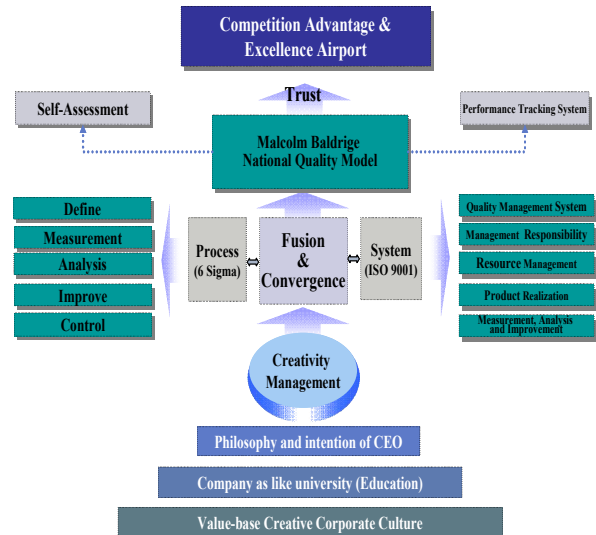


그림 8. 공항기관 융합경영시스템
Fig. 8. Fusion Management System for Airport Authorities.

V. 결 론

5-1 연구결과의 요약

본 연구의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 공항기관에 대한 경영의 본질적 이유는 이질성, 다양성, 복잡성, 특수성 또한 유기적으로 구성되어 있는 공항체계를 효과적이고 효율적으로 관리하여 경쟁우위를 확보하고 국가의 관문으로서의 역할을 수행하여 탁월한 공항으로 위상을 정립하는 것이다. 둘째, 공항이용자에게 질 높은 서비스를 제공하여 초일류 공항으로 발전하고 성장하기 위한 것이다. 셋째, 산업분야의 모든 공종이 총망라되어 있고 다양하며 이질적인 공항산업이 국민경제와 국가경제에 미치는 영향을 고려할 때 지속적인 발전과 성장을 도모하여 부가가치를 창출하여 국민경제와 국가경제에 이바지해야 한다는 것이다. 본 연구는 공항기관에 부합하는 새로운 융합경영시스템 개발로 이론적, 실무적 다른 연구와 차이점이 있다는 것을 밝혀둔다. 앞

에서 논의되고 제시한 방안들이 공항기관의 Top-Management와 실무적으로 활용된다면, 경쟁우위 확보와 탁월한 공항 달성 및 초일류 공항으로 발전하고 성장하는 여정에 크게 기여할 것이다. 따라서 본 연구에서 제시한 융합경영시스템을 공항기관에 확산 시키는데 크게 기여가 있기를 기대한다.

5-2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 공항기관에 부합한 융합경영시스템의 모델을 개발한 연구이다. 이 연구를 수행함에 있어서 다음과 같은 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구과정에서 공항기관 창의성경영과 경영품질에 관한 융합적인 접근방법의 선행연구 자료수집이 원활하지 못하여 공항기관에 대한 연구 실태를 파악하기에는 한계가 있었다. 둘째, 본 연구는 공항기관에서 적용하고 있는 경영품질 활동 관계는 조사하지 않았다. 셋째, 융합을 올바르게 이해하기 위해서는 기업구조, 시장구조, 정책구조의 거시적 관점에서 융합의 전개 과정을 살펴볼 필요가 있다. 그러나 본 연구에서는 미시적 관점으로 경영시스템 측면에서 연구하였다. 이와 같은 한계점을 극복하는 측면에서 다음과 같이 향후 연구방향을 제시할 수 있다. 우선, 공항기관에서 창의성경영이 경영성장에 어떠한 영향관계가 있는지 검증해 볼 필요가 있다. 둘째, 경영품질이 공항기관 또는 다른 산업분야에 적용하여 Management Hierarchy, Ecosystem Architecture 연구와 어떠한 영향 관계가 있는지에 대해서도 연구가 이루어질 필요가 있다. 셋째, 본 연구의 성과물로 창출된 융합경영시스템 모델을 공항기관 또는 다른 산업분야에 적용하여 '융합의 속도'를 측정할 수 있는 외생잠재변수 및 내생잠재변수들을 연구해 볼 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] Drazin, R. Glynn, M., Kazanjian, R. K., "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense-making perspective", *Academy of Management Review*, Vol.24, pp.286-307, 1999.
- [2] King, N., Individual Creativity and Organizational Innovation, in Ford, C. M. & Gioia, D.A., eds., *Creative Action in Organization*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc. 1995.
- [3] *International organization for standardization, ISO9001*, ISO, 2009.
- [4] *National Institute of Standards and Technology, Criteria for Performance Excellence*, NIST, pp.4-26, 2010.
- [5] D. B. Yoffie, *Competing in the Age of Digital Convergence*, Harvard Business School Press, 1997.
- [6] Nicholas, P. Negroponte, *Being Digital*, EDITORIAL ATLANTIDA BUENOS AIRES, 1995.
- [7] Crosby, P.B., *Quality is Free*, McGraw-Hill, 1979.
- [8] Harry, Mikel J., *Six sigma : A Breakethrough Strategy for Profitability*, *Quality Progress*, 1998.
- [9] Ven der Wiele, A., A.R.T. Williams, and B.G.Dale., "Total Quality Management : Is it a Fad, Fashion, or Fit?", *Quality Management Journal*, vol. 7, pp.65-79, 2000.
- [10] David W. Hutton. *From Baldrige to the Bottom Line*, American Society for Quality, *Quality Press*, 2000.
- [11] European Foundation for Quality Management, *Introducing the EFQM Excellence Model 2010*, EFQM, 2010.
- [12] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L.L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* VOL.49, NO.4 pp41-50, 1985.
- [13] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L.L., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing* Vol.64, pp.12-40, 1988.
- [14] Alan, F. Dutka, *Handbook for Customer Satisfaction*, Lincolnwood, *NTC Business Book*, 1994.
- [15] Amabile, T.M., "Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers", *Journal of personality and Social Psychology*, Vol.48, pp.393-399, 1985.
- [16] Anton, John, *Customer Relationship Management : Making Hard Decisions with Soft Numbers*, New

Jersey, 1996.

[17] Buttle, F. "An investigation of the willingness of U.K. Certificated Firms to Recommend ISO9000", *The International Journal of Quality Sciences*, Vol.1, pp.40-50, 1996.

[18] Cronin, J.J. and Tayloy, S. A., "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, pp.58-59, 1992.

[19] Deming, W.E., *Elementary Principles of Statistical control of Quality*, *Union of Japanese Scientists and Engineers*, 1950.

[20] Easton, David., "policy scientist for a Democratic Society", *Journal of politics*, vol.12, pp.450-477, 1950.

[21] Feigenbaum, A.V., *Total quality control*, 3rd, Mcgraw Hill, 1983.

[22] Garvin, G. A. "What Does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review* VOL.26, NO.1 pp.25-43, 1984.

[23] Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implication", *European Journal of Marketing*, VOL.18, pp.38-39, 1984.

[24] Guilford, J.P., *Creativity Research: Past, Present and Future*, in *S. G. Isaksened., Frotiers of Creativity Research*, New York: Bearly Press, 1987.

[25] Haroal, D. Lasswell., "The policy orientation", *stanford university Press*, pp.3-16, 1992.

[26] Juran, J.M., *Juran on quality Improvement*, *Juran Enterprises*, 1981.

[27] Mann, N.R., *The keys to Excellence : The Story of Deming Philosophy*, Prestwick, Books, 1989.

[28] Mark L. Blazey., *Insights to Performance Excellence*, *American Society for Quality*, Quality Press, 2008.

[29] Melvin J. Dubnick., "Lessons from the Challenger Tragedy", *Public Administration Review*, vol.47, pp.227-238, 1987.

[30] Yehezkel, Dror., "Public Policy Making", *Transaction Publishers*, pp.25-73, 1983.

이 영 길 (李 永 吉)



1998년 2월 : 한국방송통신대학교 경영학과(경영학사)
 2001년 8월 : 인천대학교 전기공학과(공학석사)
 2011년 현재 : 한국항공대학교 일반대학원 항공경영학과 (박사수료)
 관심분야 : 항공경영, 경영품질, 통계분석, 공기업 평가제도, 통계적 공정관리, 6시그마, 서비스품질, 경영혁신, 창조경영, 동양철학, 사상연구, 연구방법론, 미래경영, 융합경영, 산업공학, 시스템개발, 전략 및 평가, 마케팅, 품질심사, ISO9001, MBNQA, EQA, ICAO, FAA 등.

김 기 웅 (金 基 雄)



1983년 2월 : 한국항공대학교 경영학과(경영학사)
 1992년 3월 : 서울대학교 경영학과(경영학석사)
 1998년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학박사)
 관심분야 : 회계관리, 증권분석, 인사관리, 조직관리, 항공경영, 관광경영, 항공물류, 공기업 지배구조, 전문경영관리자과정, 새로운 경영이론과 다양하고 폭 넓은 학문의 교육 및 지도, 신지식인, 지역사회 발전, 경영인 유대관계 강화, 최고경영자과정 등.