

전력서비스기업의 TQM 특성의 지각 차이에 관한 연구

- A Study on the Perception Gap of TQM Implementation
Factors in the Electric Service Enterprise -

고 재 건*
(Ko, Jae-Kun)

목 차

- I. 서 론
- II. TQM시스템의 개념 및 특성
- III. 경영관리와 TQM시스템
- IV. 전력서비스기업의 품질특성과 실증분석
- V. 토의 및 결론

1. 서 론

"품질의 세계화 시대"를 맞이하여 제품이나 서비스의 품질이 강력한 경쟁변수로서 부각됨에 따라 품질관리 개념이 QC에서 QM으로, TQC에서 TQM으로 변화되고 있다. 그리고 품질에 대한 개념도 규격에 대한 적합성 또는 용도에의 적합성 등의 단순한 개념

* 제주대학교 경영학과 교수

에서 신뢰품질, 성능품질 및 감성품질 등으로 고단계의 품질개념으로 진화되고 있다. 이처럼 품질개념이 고객의 욕구에 의해 다양화 내지는 고급화되고 있다고 할 수 있다.

ISO 9000 품질보증시스템을 제정하여 오늘날 품질 이슈를 제기한 ISO에서는 품질경영은 품질방침, 목표 및 책임을 결정하고 이들을 품질계획(QP), 품질관리(QC), 품질보증(QA), 품질개선(QI)과 같은 수단에 의해 품질시스템에서 실행하는 전반적인 관리기능에 관한 모든 활동이라고 정의하였으며, TQM은 품질에 중점을 두고 전원참여에 의해 고객만족과 조직구성원 및 사회에 대한 이익창출로 장기적인 성공에 목표를 두고 경영전체의 경영적 접근이라고 정의하고 있다.

그러나 TQC와 TQM의 혼동으로 개념정립이 불명확하게 활용되는 경우도 허다하며 이를 해결하기 위한 많은 연구가 계속되고 있는 것이 현실이다. 그리고 학자마다 TQM에 대한 견해 차이를 나타내고 있어 명확한 개념정리와 도입에 따른 문제를 파악해 볼 필요가 있다.

TQM시스템은 TQC를 모델로 하여 출발하고 있지만 경영의 풍토와 스타일이 다르고 자생적인 발전이 아니라 의도적 변화의 추구이며, 잘 무장된 경영이론을 가지고 있다는 점에서 차이를 보이고 있다. 조직의 입장에서는 TQM을 이해하는 것은 지역이나 세계적 시장에서 경쟁에 이기기 위하여 매우 매력적이다. 그러나 이들에 대한 의미나 정의는 기업들은 품질에 대하여 다양한 경험을 하기 때문에 기업마다 다르다. TQM의 원리는 여러 가지 면에서 전통적인 경영기법과는 다르며, 전통적인 경영에서 TQM으로 이전하는 것은 혁신을 의미한다.

TQM은 조직의 각 사업 활동을 증진시키기 위하여 모든 종업원이 그들의 노력을 집중하기를 바라는 조직 전체의 철학으로 볼 수 있다. 품질을 향상시키고 보증하는 일은 조직의 일부의 사람이나 어느 부서의 책임만이 아니라 그것은 모든 사람의 책임이다.

조직에 있는 사람은 그들의 매일의 생활에서 품질을 하나의 문화로 받아들일도록 요구받고 있다. TQM은 언제나 관련된 사람들에 의해 지속적인 개선을 할 수 있는 조직적 문화를 창조하고 조직적 프로세스, 전략적 우선순위, 개인적 신념 및 태도와 행위에서 변화가 요구된다(Besterfield,1999). 스펜서(Spencer,1994)는 TQM은 회사의 경쟁적 위치를 다시 확보하는 한 요소로서 보고 있으며, 그 결과 온세계 많은 마케팅 리더들의 관심을 받기에 이르렀다고 한다.

TQM환경을 창조하는 기본 요소는 회사의 비전, 지도원리, 그리고 비전을 향한 작업에 대하여 TQM전략등을 전개하는 것이다. TQM전략을 위해서 우선 TQM관련 변수들에 대한 연구가 필요하다(제2장의 TQM구성요소 참조).

우리나라는 지난 30년간 일본의 TQC를 도입하여 정착하는데 많은 노력을 기울여왔다. 그 결과 품질향상, 원가절감 등 어느 정도의 성과가 있었지만 흡족한 수준에는 미치지 못하고 있으며 그나마도, 최근 매너리즘에 빠진 기업이 많다. 정부는 현재의 내부적 위기상황을 돌파함은 물론, ISO 등 구미의 QM(Quality Management) 또는 TQM(Total Quality Management)의 등장에 맞서 새로운 전기를 마련할 필요성을 느껴서 1992년부터 신산업정책의 일환으로 경영층, 관리층이 직접 나서서 참여하고 이끌어야 한다는 의미를 강조한 QM을 제창하였다.

이는 시대의 변천에 따라 적용할 수 있는 품질관리방법으로 많은 학자들의 주장과 이론에 의거 근 60여년 간 슈하르트(W. A. Shewhart)가 통계적으로 품질관리를 제창한 1924년부터 1987년에 걸쳐 발전된 현대적인 품질관리방법이며 철학이다. 우리나라에서 품질경영이란 용어를 사용하게 된 것은 ISO에서 1987년 3월에 제정 공포한 ISO 9000 시리즈를 1992년 4월에 한국공업규격 KSA 9000~9004로 채택하고 부터이다.

본 연구에서는 TQM의 의의와 특성을 중심으로 TQM개념을 정립하고 기업경영관리에 있어서의 TQM시스템의 적용문제를 검토하고 전력서비스기업의 종업원을 대상으로 하여 TQM시스템의 특성문제를 검토하려고 한다. 그리고 전력서비스품질에 대한 지각품질을 연구하여 나간다.

이러한 측면에서 본 연구의 내용들을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 전력서비스기업의 종업원들이 자사내에서 느끼는 TQM인식의 차이는 어느 정도인가에 대해 연구하고자 한다. 이를 연구하기 위하여 자사와 관련된 품질경영평가요소들을 탐색한다. 관련분야의 문헌적 고찰을 통하여 품질경영평가요소에 대하여 검토함으로써 이후 연구의 주요변수로서 활용하고자 한다.

둘째, 전단계에서 선정된 변수를 토대로 인구통계적 특성을 중심으로 차이 검증을 실시한다. 그리고 품질경영 특성에 대한 고객접촉종업원과 비고객접촉종업원 간의 인식 차이에 대해서 탐색한다.

셋째, 전력서비스품질의 인지수준에 대하여 전력서비스 이용자와 서비스제공자의 양측면에서 조사하여 그 차이를 검증하려고 한다.

2. TQM 시스템의 개념 및 특성

1) TQM의 개념

TQM은 제조업에서 시작되었으며, 그 실무 적용과 유효성이 발전하여 지금은 서비스 산업과 정부에서 응용할 정도까지 확산되었다.

오늘날 고객들은 제품이나 서비스 및 생활에 있어서 좋은 품질을 요구하고 있다. 그들은 좋은 제품이나 서비스에 더 지불할 준비가 되어 있다고 할 수 있다. 이러한 품질에 대한 문제의 해결을 주는 하나의 접근방법이며, TQM에 대한 경영철학이다.

TQM은 경영의 모든 면에서 지속적인 개선을 위한 접근방법인 바, 종업원, 집단 그리고 전 조직에 대한 끊임없는 개선의 프로세스인 것이다(Kanji. & Asher,1996).

TQM은 최고경영자의 적극적인 관여, 지속적인 개선, 고객만족, 장기적인 계획, 종업원의 적극적인 관여와 팀웍, 종업원 임파워먼트, 프로세스관리 및 경쟁적인 벤치마킹 등을 강조하는 통합적이고 실무적인 접근방법이다(Ross,1993).

TQM시스템의 뿌리는 20세기로 거슬러 올라가서 Walter Shewart가 창안한 SPC를 들 수 있다. 그 이후에 크로스비(Crosby,1979)의 4가지 원칙, 데밍(Deming,1986)의 14원칙, 하이젠바움(Feigenbaum,1993)의 TQC, 이사가와(Ishikawa,1985)의 QC서클, 주란(Juran,1988)의 품질3대 원칙, 다구찌(Taguchi,1986)의 손실함수 이론들이 TQM의 효율적 수행을 위한 조직적인 요건과 다양한 가법을 개발하는데 공헌하였다.

품질개선활동의 발전은 일본과 미국의 여러 가지 철학, 개념, 전략 및 접근방법의 결합에 의해서 이뤄진 것이다.

Chase(1998)는 TQM은 일반경영에서와 마찬가지로 생산관리분야에서 중요한 발전이론이라고 주장하고 있다. 그렇지만 이러한 관점임에도 불구하고 이론으로서 TQM을 설명하는데 의도적인 논문은 적은 편이다. TQM을 둘러싼 논문은 현상에 대한 실증적인 논문은 오랫동안 많이 있었지만 TQM의 이론전개에 대한 논문은 적은 편이다(Klimoski,1994). Dale(1992)은 TQM에 관련된 연구논문들에서 많은 관리자와 연구자들이 TQM의 중요성에 대하여 알게 되었으며, TQM의 발전에 많은 자원과 知的 思考를 제공하고 있다고 지적하고 있다. Stikin 등(1994)은 TQM에 대한 많은 연구는 관리자나

학자들에게 사용이 가능한 이론전개 보다는 실무기술에 초점이 놓여지고 있다고 지적하고 TQM에 대한 미래적인 접근연구에 대하여 다음과 같이 3가지 접근방법을 제시하였다.

- 1) TQM의 기존이론을 이용하여 실증적 연구를 한다.
- 2) 기존조직이론에서 TQM이론을 활용하거나 TQM접근방법을 그 이론에 접목시킨다.
- 3) TQM실무나 또는 TQM에 대한 기존원리로부터 연역적으로 TQM이론을 전개한다.

그러나 많은 연구와 논문에도 불구하고 TQM의 개념이 뚜렷하지 않고 애매한 개념으로 남아 있다. 오클랜드(Oakland,1989)는 TQM의 범위를 폭넓게 간주하여 "TQM이란 경영의 효율성과 탄력성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근방법이며, 모든 부서, 모든 활동, 모든 수준의 구원들을 조직하고 참여시키는 방법이다"라고 하였다. 뱅크스(Banks,1992)는 "TQM은 고객의 요구조건에 맞는 산출물을 창출하는 사람과 그 과정을 중시하는 접근방법이다"라고 하였다. 버그만(Bergman,1993)은 "모든 구성원의 지속적인 개선활동을 통하여 가장 저렴한 비용으로 고객의 요구와 기대를 충족시키기 위한 지속적인 노력이다"라고 하였다.

TQM은 제품과 서비스의 질을 개선하려는 총체적이고, 체계적인, 그리고 회사전체의 전략적 측면에서 현재 특색을 이루고 있는 품질에 대한 접근방법으로 발전되어왔다. TQM은 어떤 계획도, 특별한 도구도 기술도 아니다. 오히려 TQM은 사상과 조직문화의 변화로 볼 수 있다.

ISO 9000에서는 품질경영은 "that aspect of the overall management function that determines and implements the quality policy"(품질방침을 결정하고, 적용하는 전반적인 경영기능의 측면)이라 정의하고, TQM은 "품질을 중심으로 하는 모든 구성원의 참여와 고객만족을 통한 장기적 성공지향을 기본으로 하며 조직의 모든 구성원과 사회에 이익을 제공하는 조직의 경영적 접근"이라 정의하고 있다.

품질경영이란 품질을 통한 경쟁우위의 확보에 중점을 두고 고객만족, 인간성 존중(종업원의 이익), 사회에의 공헌을 중시하며 최고경영자의 리더십 아래 전 종업원이 총체적 수단을 활용하여 끊임없는 혁신과 개선에 참여하는 기업문화의 창달을 통해 기업의 경쟁력을 키워감으로써 기업의 장기적 성공을 추구하는 전사적, 종합적인 경영관리 체계이다.

품질경영은 특정한 형태의 경영방식이나 제도이기에 앞서 경영활동을 해 나가는 데 있어서 기본이 되는 정신이며 업무를 수행해 나가는 사고방식이다. 품질경영은 단순히 제도나 기법을 도입하고 적용하는 방식이 아니라 전 임직원의 가치와 신념의 변화를 전제로 하고 이를 통하여 업무를 수행하는 태도와 행동을 변화시켜 나가는 기업문화의 창달인 것이다.

TQM시스템은 기업들이 만족한 고객과 행복한 종업원의 창출에 의해 사업목적을 달성하기 위해 사용되는 원리, 도구, 절차를 통합한 하나의 집합체이다.

TQM이란 일련의 프로그램이 아니고 하나의 경영시스템이다(Price & Chen, 1993).

따라서 TQM이 성공하기 위해서는 조직적으로 채택되어야만 하며, 상위관리자들로 부터의 장기적인 집념이 필요하다.

2) TQM의 목표와 구성요소

TQM은 경영의 일반적인 원리이다. 이는 한가지 특정 환경을 위해 설계되어 질 수 있고, TQM을 실행할 여러 가지 방법이 있을 수 있다. 그러나 조직내의 전체가 항상 고객의 기대에 일치되거나 초과되는 제품과 서비스를 제공하기 위해 노력한다는 하나의 공통된 목표를 공유한다. 크로스비는 품질경영은 결함예방에 모든 경영관리를 집중시키는 것이고 고객 공급자 종업원을 만족시키는데 그 목적이 있다고 강조했다. TQM은 이윤에 앞서 고객만족에 초점을 맞춘 하나의 시스템이고 고객만족은 장기적인 이윤을 얻을 수 있도록 해준다. TQM은 지속적인 품질개선을 통한 고객만족으로 기업의 성장 발전에 기여한다는 목표를 가지고 있다.

Sararp 등(1989)은 품질경영의 8개의 주요 요인들을 제시하였다. ①경영자 리더십의 역할과 품질정책, ②품질부문의 역할, ③트레이닝, ④제품 및 서비스의 디자인, ⑤공급자 품질경영, ⑥프로세스관리, ⑦품질데이터와 보고, ⑧종업원관계를 들고 있다. 이들 요인들에 대하여 실무적인 측정방법이 개발되고 신뢰성 및 타당성이 검증되었다.

전략적 전개를 위해 Flynn 등(1994)은 품질경영에 대한 7개의 중요한 차원을 주장했던 바, 그것은 ①톱경영자의 지원, ②품질정보, ③프로세스관리, ④제품디자인, ⑤작업자 관리, ⑥공급자관리, ⑦고객만족 등이었다. 그리고 Flynn 등(1995)은 품질경영과 품질성과 사이의 프레임을 만들고 품질실무자들이 다양한 품질차원으로 성공할 수 있다는

것을 확인하였다. 이들 차원은 검증이 되었으며, 실무자들이 품질경영프로그램의 효율성을 평가할 수 있는 기준을 수립하였다. 그리고 Ahire(1996)는 TQM도입과 TQM미도입 기업간의 성과면에서 큰 차이를 보인다는 것을 확인하였다. 그는 TQM의 성과를 얻는데는 2-3년 이내에 좋은 결과를 얻을 수 있다고 주장하였으며, 그리고 회사규모와 TQM성과간에도 대기업과 중소기업사이에 성과의 차이는 별로 없었다고 주장하였다.

Blank & Porter(1996)는 TQM시스템의 효과적인 운영과 자가평가를 가능하게 하는 연구방법을 제시하였는데, 그것은 다음과 같은 개요소로 구성되었다.

①회사의 품질문화, ②전략품질경영, ③품질향상측정시스템, ④종업원과 고객만족 경영, ⑤실무적인 품질계획, ⑥외부적인 영역의 관리 ⑦공급자 관계정립, ⑧팀워크조, ⑨개선된 정보의 커뮤니케이션이었다. 이러한 요인들은 실무적인 데이터에 의해 검증이 되었으며, TQM의 이해를 위해 많은 공헌을 하였다.

근래에 들어 Josep등(1999)은 TQM의 요인을 제시하였는데 다음과 같다.

①조직적인 역할, ②인적자원관리, ③공급자 통합, ④품질정책, ⑤제품디자인, ⑥품질부문의 역할, ⑦품질정보시스템, ⑧기술이용, ⑨트레이닝 등이었다.

여기에서는 TQM의 구성요소를 ①리더쉽, ②전원참여, ③지속적인 개선, ④공정개선, ⑤고객중심, ⑥공급업체와의 긴밀한 관계 ⑦결함방지시스템 등으로 압축하여 기술한다.

(1) 최고경영자의 리더쉽 - TQM의 출발점은 품질혁신에 관한 최고경영층의 리더쉽이다. 경영자의 강력한 신념과 의지는 전사원에게 품질을 최우선시하는 사고방식을 갖도록 하며 조직내에 통일된 가치관이 형성되도록 한다. 품질경영을 실천하기 위해 최고경영자들은 품질에 관한 목표를 경영목표의 하나로 삼고 주도적으로 이를 추구해야 한다. 또한 품질경영에 대한 교육을 모든 조직구성원들에게 실시하는 것이 필요하다. 그리고 타당성 있는 품질 측정방안을 수립하여 정기적으로 품질결과를 목표와 비교 검토해야 한다. 전통적으로 가장 효과적인 리더쉽의 실시는 종사원들이 복종할 경우이다.

(2) 전원참여 - TQM은 전원참여 방식으로 이 방식은 최고경영층의 강력한 리더쉽으로 시작되며, 시장에서의 경쟁적 이점을 얻을 수 있도록 조직내의 모든 종업원들의 능력을 활용하려는 노력이 포함된다. 모든 단계의 종업원들이 문제해결, 공정개선, 고객

만족을 위해 새롭고 융통성 있는 작업구조에 함께 참여함으로써 그들의 결과를 향상시킬 수 있는 권한을 부여받는다. 공급자 역시 포함되며, 작업시간 이외에도 조직의 이해를 위해 종업원과 함께 일함으로써 동료가 된다.

이 목적은 사람들에게 권한을 주는데 있다. 이는 최적의 사업 결과가 팀웍을 통해서 성취될 수 있어야 하기 때문이다. 이 목적을 실행하기 위해서는 의사소통 기술, 상호작용 기술, 효율적인 회의기술에 초점을 두며 이들의 숙련을 위해 여러가지 교육이 실시된다. 이런 교육들은 사람들이 집단 행위에 효율적으로 참여하고, 제품의 지속적인 개선과 절차에 포함되도록 한다. 더욱이 훈련은 팀웍의 개선을 유도하고, 종업원들에 대한 권한위양의 기초를 이룬다.

(3) 지속적인 개선 - 지속적인 개선은 품질의 근본적인 원칙을 구체화한다. 데밍사이클로 알려져 있는 PDCA사이클의 반복은 우수한 품질의 목적을 위해 끝없이 계속된다. 지속적 개선의 법칙은 수행능력에 대한 신뢰성과 조절력을 포함한다. 그리고 동시에 조직체가 새로운 기술과 재능을 개발하는 것을 계속하기 위하여 강화된 학습과 실험에 대한 연구를 포함하고, 문제해결을 도와주는 피드백체계를 포함한다.

지속적 개선의 첫번째 목표는 신뢰성이며, 매번 요구되는 결과를 어떠한 변동없이 산출한다는 의미에서의 신뢰성있는 공정을 의미한다. 공정개선의 두번째 목표는 고객의 요구조건을 보다 잘 충족시킬 수 있는 결과를 산출할 수 있도록 공정을 재설계하는 것이다.

(4) 공정개선 - 공정은 고객을 위한 부가가치적인 산출물을 생산할 수 있는 환경에 사람, 재료, 방법 및 기계를 연속적으로 통합하는 과정으로 정의할 수 있다(Tenner & DeToro, 1994). 즉, 공정은 투입물을 생산물로 변환시키는 것으로 볼 수 있다. 이러한 변형을 통하여 가치를 창출하거나 추가시킨다. 이러한 공정은 모든작업단계를 포함하는 거시적 수준에 적용되는데, TQM은 고객만족을 위해 지속적인 공정개선을 요구하고 있다. 이를 위해 문제해결단계(PSP)와 품질개선단계(QIP)를 이용하여 기본적인 방법을 사용하고 있다. TQM에 있어서 팀조직은 문제 분석, 해결안 선택, 행동계획 개발, 실행결과의 평가 등을 하는 지침으로 PDCA의 개념이 중심이 되는 PSP를 사용하고, QIP의 사용은 고객의 관심과 고객의 욕구에 초점을 맞추어서 실행한다. QIP는 고객중

심의 명세서와 작업절차상의 명세서가 일치되도록 하기 위한 단계별 절차를 명확히 해준다.

(5) 고객중심 - TQM의 주요초점은 고객과 고객만족에 있다. 품질은 모든 사람이 고객이 되며, 기업이 전체로서 외부 고객의 필요를 충족시키고자 한다면 그 고객의 요구조건, 필요 및 기대는 매 순간 충족되어야 한다는 개념에 근거한다. 이 개념은 고객의 요구조건에 대한 사전 정보의 충분한 수집 및 분석을 필요로 하며, 이 요구조건들이 이해되고, 수용되면 이들은 반드시 충족되어야 한다.

고객작용에 따른 품질을 구분할때 기대 품질은 고객의 불만을 예방하기 위하여 반드시 충족되어야만 한다. 만족 품질은 고객들의 기대와 일치시키기 위해 제공 되어야 하고 그 결과 그들을 만족시킨다. 기쁨 품질은 고객들의 기대를 초과하게되고 그 결과 그들을 기쁘게 한다. 고객 기쁨은 제품과 서비스차별의 핵심이다.

(6) 공급업체와의 긴밀한 관계

일본기업이 생산성과 품질향상을 성취한 것은 공급업체와의 긴밀한 관계에서 비롯되었다고 한다. JIT에서는 JIT구매라는 용어가 생길 정도로 부품업체관리는 중요하다.

공정개선 방법 외에 공급업체 관여는 TQM을 성공시키기 위한 중요한 사항이다. 회사에서 불량품의 50%는 잘 못된 구매관리에서 그 원인을 찾을 수 있다(Lascelles & Dales,1989). 그래서 공급업자로부터 수입되는 물품에 대하여 확실한 보장을 받는 메카니즘을 갖는 것은 매우 중요하다. 구매자와 공급자간의 관계개선은 생산에 있어서 하나의 문제해결이라고 할 수 있다 .

(7) 결함방지 시스템 - TQM의 또다른 핵심적 요소는 낮은 품질수준의 제품이 소비자에게 전달될 가능성을 미연에 방지할 수 있는 시스템이다. 품질경영은 조직구성원들의 적극적 참여를 통해 열매를 맺을 수 있다. 최전선에 있는 일반 직원들이 품질향상과 기업의 성공에 필요한 능력과 창의력을 발휘하고 자발적으로 참여하도록 유도하기 위해 최선의 조직구조를 만들어야 한다.

TQM은 결국 고객을 지향하는 경영혁신기법이다. 기업은 고객이 원하는 것이 무엇인지를 파악하고 적합한 방법을 찾아내 고객을 만족시켜야 한다는 품질의 개념을 실천하자는 전사적인 노력이라고 할 수 있다.

3) TQC에서 TQM으로

일본에서 활발하게 전개된 TQC이 TQM으로 발전하면서 명확한 개념정립에 혼선을 가져오는 게 사실이다. 우선 개념상 비교해 보면 QC는 요구 품질을 만족시키는 실시 기법을 말하고, QM은 고객만족을 얻기 위하여 최고경영자의 품질 방침에 따라 실시하는 모든 부문의 총체적 활동을 말한다(박재홍,1995). 또 QC를 생산기업에서의 제품 품질의 관리과정(management process)으로 보면, 품질관리란 품질을 설계/계획하여(plan), 이를 토대로 생산·가공해서(do), 그 제품이 계획(설계)한 것과 틀림이 없는 지를 검사하여(check) 판매한 다음, 소비자의 요구를 조사해서 다음 설계에 반영하는(action) 활동이라고 풀이할 수 있다(이순용, 1995).

ISO 9000시리즈 규격을 제정한 ISO(국제표준화기구)의 「품질경영 및 품질보증 용어」에 따르면, 품질관리(QC)는 "품질 요구사항들을 충족시키기 위하여 사용되는 운영상의 기법 및 활동"이라 정의하여 현장유지를 위한 통계의 입장에서 협의의 품질관리를 지목하고 있다. 이에 대해서 품질경영(QM)은 "품질방침, 목표 및 책임을 결정하고 품질시스템내에서 품질계획, 품질관리, 품질보증, 품질개선과 같은 수단에 의해 여들을 수행하는 전반적인 경영기능에 관한 모든 활동"이라 정의하여 광의의 품질관리의 입장에서 TQC내지 전사적 품질관리를 포함하고 있다. 한편 종합적 품질경영(TQM)은 "품질을 중심으로 하는 모든 구성원의 참여와 고객만족을 통한 장기적 성공지향을 기본으로 하며, 아울러 조직의 모든 구성원과 사회에 이익을 제공하는 조직의 경영적 접근"이라 정의하고 있다.

이들 ISO의 정의에서 볼 때, TQM은 TQC바탕에 기업문화의 혁신을 통한 구성원의 의식과 태도 등에 중점이 두어진 것으로 볼 수 있다. 따라서 품질경영(QM)은 최고경영자의 품질방침을 비롯하여 고객을 만족시키는 모든 부문의 전사적 활동으로서 품질방침 및 품질계획(QP), 협의의 품질관리(QC), 품질보증(QA), 품질개선(QI)을 포함하는 광의의 품질관리로 이해할 수 있다. 기존의 품질관리(QC)가 '규격지향의 품질'을 목표로 하였다면, TQM은 '고객요구 품질' 내지 '고객만족 품질'을 목표로 한다는 점에서 차이점을 찾을 수 있다. QC는 규격(시방)지향적인데 반하여 TQM은 고객/시장지향적이어서 환경변화에 따라 신속하게 전략을 수립하여 적용할 수 있다. TQC나 TQM은 전통적인 현장중심의 품질관리(QC)와 달리 전략적인 것으로 TQM은 TQC위에 기업문화의 혁신을 통한 구성원의 의식과 태도 등에 중점을 두고 기업 및 구성원의 사회참여 확대를 목적으로 추진되는 전략경영시스템의 일부분으로 볼 수 있다.

3. 경영관리와 TQM 시스템

TQM은 단순한 논쟁이 아니고, 종업원에 대한 동기부여와 통제를 위한 하나의 기법 이상의 의미를 갖는다. TQM은 경영관리론의 중요한 영역이라고 할 수 있다. 바꾸어 말한다면, 많은 경영이론의 생성과 발전에서 TQM이 생성 발전되었다고 할 수 있다 (Dale,2001)<표1>참조. TQM은 전통적인 경영기법과 그 기초를 이루는 이론들에 대한 하나의 도전이다. 현행경영구조에TQM을 접목하기 위해서는 기업들은 최고경영자의 권력포기를 포함한 그들 자신들의 조직변화를 위한 준비가 필요하다(Grant, Shani, & Krishnan,1994).

여기에서는 TQM과 경영이론, 조직이론 및 경영실무와의 비교를 위하여 서술한다.

<표 1> 경영이론과 TQM의 발전

이론창시자	이론	TQM의 발전
Frederik Taylor	과학적관리	TQM은 사실과 도구에 의한 관리. 그리고 문제해결에 의한 관리
Henry Fayol Max Weber	계획과조직 사회경제조직이론	사업공정관리 리더십, 임파워먼트, 성과관리
Alfred Sloan	분산된 다양한 사업부제	사업공정관리, 사업공정의 리엔지니어링
Elton Mayo	기업의 인간적 측면	종업원 동기부여, 임파워먼트 관여와 참여
Peter Drucker	분산화, 목표관리 경영자 리더십	리더십, 목표전개와 프로세스 집중관리
Meredith Belbin	팀의 특성	팀 다이내믹스, 팀웍
Charles Handy	내적 문화	문화, 가치와 커뮤니케이션
John Adair	리더십	리더십과 집중
Henry Mintzberg	리더십, 전략계획과 관리	리더십, 비전, 사명과 정책개발

자료 : B.G. Dale et al(2001), Total Quality Management and theory : An Exploratory Study of Contribution, Total Quality Management, Vol. 12, No. 4, p.447.

1) 경영이론에 대한 도전

TQM의 영향은 경영실무를 넘어서고 있다. 조직체의 목적, 작업의 역할, 인간의 본성을 포함하는 하나의 원리이다. 필연적으로 TQM은 경영 원칙과 이론에 대한 의미를 수반한다. TQM과 최고 경영자에 의해 관리되는 경영실무간에는 이론적 갈등을 보인다. 경영이론에서의 갈등은 새로운 현상이 아니다.

과거 반세기에 걸쳐, 경영이론은 큰 두개의 학파로 되어 있다. 하나는 합리주의학파로 과학적 관리와 관리주의 이론에 근거하고, 다른 하나는 인간관계 학파로 심리학과 사회적 욕구를 강조하는 사회시스템과 같은 조직의 역할에 근거를 두고 있다(Shani Grant & R. Krishnan, 1994). TQM이 이 학파들의 중개역할을 할 수도 있다.

TQM의 과학적인 접근은 합리주의 학파의 이론과 작업설계의 이론에 일치되어 있고, 구조적 적합성은 인간관계 접근법과 일치되고 있다. TQM과 경제적 모델간의 갈등에 대한 기초는 근본적인 목적의 차이에 있다. 경제적 모델의 근원은 이윤극대화에 있다. 반면에 TQM은 기업의 근본 목적이 고객만족을 제공하는 것을 강조한다. TQM은 이윤 극대화가 기업의 근본 목적이라는 개념을 거부하고 고객에게 제공하는 생산물로 장기적인 효익을 얻는데 있다.

이러한 목적의 차이는 기업환경의 중요한 결정요소들이다. 경제적 모델에서는 모든 개인들은 자신의 경제적 부를 극대화 하려 한다는 것이 주요 축을 이룬다.

TQM은 종업원, 주주, 고객들 모두가 장기적으로 관심을 갖도록 추진한다. 품질향상을 통하여 조직은 조직과 종업원의 안전한 미래를 창출한다. TQM은 경제적 목적과 비경제적 목적 모두를 포함한다.

품질향상은 비용을 감소시키고, 고객들에게 향상된 성능과 가격하락이라는 이중적 이점을 준다. 이런 수익은 조직의 경쟁적 우위를 강화시키므로써, 종업원과 소유자 모두에게 경제적 이익을 제공한다. 동시에 TQM은 개인들이 경제적 수익이 나아짐으로써 동기부여된다고 할 수 있다.

경제적 모델에서는 경영자의 기본적 역할은 종업원의 나태를 예방하고 발견하는 것이다. 따라서 이때 정보는 관리하는데 중요한 요소가 된다.

TQM하에서는 정보는 의사결정, 통제, 실행하는데 필수적이다. 그러나 정보흐름은

다르다. 종업원들이 조직목표를 수행하도록 동기부여 되고 자신의 일에 대해 결정할 수 있다고 가정하면, 중요한 것은 그들에게 충분한 정보를 제공하고 그들의 행위와 상호작용을 잘 활용하기 위하여 다시 피드백하도록 하는 것이다.

TQM과 경제적 모델의 조직 재편성 모두는 기업 환경에 적용한다. 심화된 국제적 경쟁, 시장 변화, 그리고 기술적 변화들은 비용절감을 필요로 하고, 고객, 기술혁신, 빠른 대책에 대한 관심을 증가 시킨다. 그러나 해결책에 있어서는 그들의 기본을 이루는 원리는 지향성이 매우 다르다.

경제적 모델의 기본을 이루는 미시경제학 원리는 정적이며, 다양한 환경에서 조직 재편성은 비용절감, 비활용 자산의 처분등을 통한 정적인 효과 수익을 강조한다. 이와 반대로, TQM은 동적인 성과 수행을 강조한다.

2) 경영실무와 TQM

TQM의 넓은 의미를 이해하는 것은 TQM의 통계적 공정관리(SPC), 관리의 기술적 도구, 그 기업의 모든 기능에 영향을 주는 원리를 어떻게 이해하느냐 하는데 있다. SPC는 최종검열에서 보다 빠른 결점발견을 위하여 생산과정에 대한 샘플링 이론을 적용한 것으로써, 테일러의 과학적관리의 원칙과 일치한다. 그러나 TQM에서는 SPC를 결점에 대한 체계적 분석을 위한 도구로 개발하여 변동을 감소시키기 위하여 활용하였다. 이 의미는 여러가지 변동요인을 찾아서 개선함으로써 좋은 품질의 확보를 위해서는 품질관리 담당자보다 생산작업자의 역할에 크게 의존하게 된다. 이것은 단순노동, 전문성, 감독의 강화와 같은 과거 반세기 동안의 경향을 바꾸는 생산관리의 변화를 가져오게 한다. SPC는 작업자의 훈련을 필요로 하며, 작업자에게 성과, 기술혁신, 자본준비, 작업환경과 같은 것에 대한 보다 많은 책임감을 안겨 준다.

SPC의 실행은 공정흐름표를 사용하는 작업절차의 상세한 분석을 필요로 한다. 결과적으로, 제조공정은 하나의 통합시스템으로 인식되고, 작업자와 라인 관리자는 문제를 진단하고 수정하기 위하여 지식을 공유하고 의사소통을 하여야 한다. 따라서 본질적으로 생산라인 체인을 일련의 공급자와 고객관계와 같은 형태를 취하게 한다.

SPC가 품질향상 기법의 세밀한 집합체인데 반하여, TQM은 품질향상 방법을 모든

기능과 모든 경영 수준에 확장 시켰다.

TQM은 전형적으로 상위층의 의사결정에 하위자의 참여를 증대시킨다. 종래의 경영자들은 그들의 훈련과 경험에 의한 정보수집, 의사결정, 그리고 이행하는데 필요한 보상과 상벌을 적용할 책임을 갖는다. TQM하에서는 경영자들은 의사결정과 통제기능을 가급적 축소하고, 종업원의 자율적 경영을 조장하며 종업원들의 성장에 대한 상담자와 지도자 같은 역할을 수행한다. 또한 공장 현장 팀은 하위부서의 팀과 수평적으로 커뮤니케이션과 조정을 하도록 하며, 조직계층 구조를 줄여서 경영자의 관리 영역을 넓혀 나가야 한다.

TQM의 가장 중요한 효과는 생산활동의 조정과 통합을 촉진시키고 효율성있는 조직 운영에 있다. 첫째, TQM은 기업전체가 고객중심이 되게 한다. 기업은 모든 부서와 기능이 공통의 목적을 갖고 고객과 종업원의 상호작용 증대를 강조한다. 둘째, 이 고객 중심은 회사의 목표 뿐만 아니라 절차를 통일 시키는 체계를 제공한다. 셋째, 품질경영은 통일된 목적과 체계를 넘어서 하나의 원리로 기업전체의 경영을 통합한다. 결국, 품질경영은 근본적으로는 품질관리 부서 또는 생산관리자의 영역을 넘어서 최고 경영자의 책임이다.

3) 조직모형의 유형과 TQM

TQM실시와 경영이론간의 차이를 효과적으로 연결시키기 위하여 잘 알려진 세 가지 모델과 관련시켜 TQM를 고찰해 보고자 한다. 각 모델의 TQM원칙에 대한 행동을 비교함으로써, 각 모델들이 어떻게 TQM실시와 접근문제에 공헌하는지를 스펜서(Spencer, 1994)의 연구를 중심으로 기술한다.

여기에 적용된 세 가지 모델들은 조직의 기계적, 유기적, 문화적 모델이다. 이러한 모델들은 조직관리를 설명하기 위한 다양한 모형들이다. 이들 세모형의 차이는 목적에서부터 시작된다. 즉, 기계적 모델에서의 조직은 어떤 특정한 목표를 달성하기 위한 수단으로 보여지고, 유기적 모델에서의 조직은 생존을 위해 필요한 시스템인 반면에, 문화적 모델에서의 조직은 그것에 영향을 미치는 모든 것들의 다양한 욕구를 공급하기 위해 존재한다. 실제로 세가지 조직이 TQM을 적용할 때에 갈등이 있을 것이다. 이

러한 세 유형의 조직모델을 비교하면 <표 2>와 같다. 여기에서는 유기적 모형과 문화적 모형에 대하여 기술한다.

(1) 유기적 모형과 TQM

TQM시스템에서는 모든 회사와 환경이 다르다는 것을 인식하여 경쟁적인 환경과 모든 전략에 일치시키려는 오류를 범하지 말아야 한다. 이런 사고는 TQM적용을 조직적 특성에 따라 연결시킬 것을 의미한다. TQM에 대한 상황적 접근은 유기적 모델에 정착되었다. 이 경우에, 조직시스템들은 살아있는 유기체처럼 그들의 자원을 위한 환경에 의존하여야 한다.

목적면에서 유기적 모델은 조직이 특정 목적을 지향하고 종업원들은 보편적 목적의 이익을 위하여 그들의 관심을 집중해야 한다는 가정을 하고 있다. 유기적 모델에서는, 이윤은 시스템의 성장과 존속에 도움을 주기 때문에 중요한 의미를 갖는다.

TQM을 채택하는 근본적인 이유로 높은 경쟁에서 생존하기 위한 욕구를 들수 있는데, 유기적 모델에서는 조직이 장기간 생존하기 위한 최선의 것이 그 구성원들에게 최선의 것이 된다고 가정한다. 유기적 모델에서 경영자의 역할은 시스템의 두뇌처럼 행동하는 것이다. 경영자의 첫 번째 과업은 TQM를 사업의 하나의 완전한 분야로 통합하는 예측을 창출하는 것이다. 두 번째 과업은 조직적 정책, 구조를 설정하는 것이고, 그 예측과 일관되게 실행하는 것이다.

유기적 모델에서 종업원은 맹목적인 복종을 하는 것이 아니라 공통의 목적을 위해서 그들의 직무를 수행한다. 결과적으로, 종업원은 그들이 직면한 특정상황에 따라 적절한 의사결정을 해야하는 역할이 주어진다. 이 견해에서, 종업원들은 큰 조직의 일원보다 하나의 세포이다. 그들은 조직의 내부와 외부의 접촉을 통해 그들의 역할을 명확히 하고 힘을 증가시킨다. 유기적 모델은 조직적인 상관성과 조정을 강조한다. 계층조직에 비해서, 조직은 상호의존적 과정의 흐름으로 표현된다. 유기적 모델과 TQM에서의 통제는 수직적 조직에서 수평적인 과정흐름으로 바꾸는 것이다. 종업원들은 자기관리를 위한 보다 큰 기회를 경험하고, 그들의 의사결정의 자유스러움은 설정된 시스템 변수 내에서 행동해야 하는 필요성에 의해 제한된다. 통제는 과업, 제품설계, 품질정의, 성과측정으로 인해 이루어진다.

<표 2> 조직적 모델간의 비교

구 분	기계적 모델	유기적 모델	문화적 모델
조직목적	조직적 유효성/성과목적	조직적 생존 (성과를 요구하는)	개별적육구/인간개발 (시스템 생존을 요구하는)
품질정의	표준과의 일치	고객만족 (표준과 일치하기를 요구하는)	구성요소의 만족 (고객만족/표준과의 일치를 요구하는)
환경의 역할과 특성	객관적/외부경계	객관적/ 내부경계	제정된 경계/상호관계에 의해 정의된 경계
경영자의 역할	명백한 통제의 조정과 준비	시각/시스템을 창출함으로써 불명백한 통제의 조정과 준비	통제 분배에 의해 나타나는 vision, 시스템, 보상에 대한 조정과 증개 유용성 검증
종업원의 역할	수동적/명령에 순응	시스템 변수 내에서 반사적/자기통제	활동/자기통제;비전과 시스템 창출의 실행
합리적 구조	명령체계 (수직적 의사소통) 기술적 상관관계	과정 흐름(수평적 & 수직적 커뮤니케이션) 조직적 상관관계	각 분야에서 상호 조정 전략적 상관관계
변화를 위한 원칙	안정성은 있으나 학습은 전문화를 통해 나타난다.	수정 속에서 변화와 학습 제공	변화와 학습은 각자의 자신에 의한다

자료 : Barbara A. Spencer, Models of Organization and Total Quality Management : A Comparison and Critical Evaluation, Academy of Management Review 1994, Vol.19. pp.45.

유기적 모델에서 기본적 가정은 조직이 생존하기 위해서 환경적인 영향의 확대를 위해 수정되어 져야 한다는 것이다. 만일 조직이 환경변화에 적응하려면, 구성원들은 시스템 외부로부터 정보를 구해야 하고, 현재의 회사운영에 대한 실태를 조사하고, 변화에 적응하기 위한 새로운 개념을 개발하고, 조직을 통한 학습을 확산시켜야만 한다.

(2) 문화적 모형과 TQM

문화적 모형에 의하면, 조직은 자유 의지를 가진 개인들의 참여에 의해 이뤄지며, 협력적 동기가 집합된 것으로 보여진다. 이러한 모형에서 조직의 문화와 조직의 사회적 환경은 그 구성원들에 의해 제정되거나, 사회적으로 조직된다는 가정을 하고 있다.

문화적 모형은 조직이 자신들의 목적을 가지고 있는 개인들로 구성된다고 인식한다. 문화적 모형에서는 일반적인 목적에 대한 개인적 관심을 중요시 여기지 않는 대신에 개인적 목표는 반드시 인식되어야 하고 존중되어야 한다. 이윤은 목적이 아닌 하나의 수단으로 본다.

개인적 욕구를 존중하는데 있어서의 이러한 강조점은 품질을 정의를 하는데 있어서 또한 밀접한 관련을 갖고 있다. 문화적 모형에서 품질은 모든 조직의 구성요소에 관련된다. 종업원과 그들의 가족, 공급자, 지역사회, 그리고 다른 다양한 제 삼자에게 대등한 관심을 갖고, 제품 또는 서비스의 속성, 작업 그 자체의 특성, 그리고 작업을 둘러싸고 있는 과정과 체계의 특성이라는 관점에서 품질을 관리한다. 문화적 모형에서는 사회적 환경이 조직 그 자체처럼 조직 구성원에 의해 제정되고 창출된다. 대부분 TQM 전문가들은 조직을 고객의 기대에 맞추어야 하고, 생산물이 그들의 기술적 명세서에 맞는 공급자를 선정해야만 한다는 관점을 가진다.

TQM 실행에서는 경영자를 종종 조직시스템의 설계자와 조정자로 여기고 있으나, 문화적 모형에서는 경영자들은 자신들의 활동을 통해서 공유하는 가치와 우선권을 설명하는 리더로서, 그리고 논쟁을 해결하고 개인적 공헌과 보상 사이에 존재하는 갈등의 문제를 해결하는 중재인으로서 대신 활동해야 한다. 문화적 모형에서 모든 구조적 결정은 가치에 기초하며 가치의 변화는 구성원간에 승인되어야 하고 개방적으로 논의되어야 한다.

지적인 논쟁은 인간의 성장과 발달을 요구하기도 하고 촉진하기도 한다. 조직의 본질적인 목적은 모든 조직 구성원들의 발달에 있다. 이러한 관점은 유기적 모형과 관련된 학습강조와 일치한다. 문화적 모형에서는 환경변화에 대해 시스템의 채택이 아니라 창출이 중요하다. 그리고 학습욕구가 시스템욕구에 대한 반응으로 일어나는 것이 아니라 각 개인에 의해 추구된다. 따라서 조직 구성원들이 조직과 환경을 창조하는 과정이 중요하다.

인간이란 상관관계를 이룩하고, 자기역할을 결정하고, 가치를 토론하고, 그리고 자원을 변형함으로써 그들의 세계를 창조하는 목적있는 활동가라고 할 수 있다. 반대로, TQM은 일정한 조직의 목표를 지지하는 개인적 활동과 선택을 제한할 지도 모른다. 비록 TQM이 기계적 경영 관행보다 더 많은 활동의 자유를 제공할 지라도, 그것은 실제로 종업원들에게 문제를 해결하는 계획된 방법을 설정하고 팀을 이루어서 작업하도록 하는 기술에 복종하도록 함으로써 선택의 자유를 축소시킬 가능성이 있다.

4. 전력서비스기업의 품질특성과 실증분석

1) 조사대상의 특성

설문에 답한 한전직원은 <표3>에 나타난 바와 같이 주로 과장을 포함한 주임이상이 13.3%이고 직원이 86.7%이며, 이들의 성별은 남성이 87.8%이고, 주로 30대(48%) 및 40대 이상(39.8%)이다. 근무분야는 창구 및 사무직원이 응답자의 35.5%로 가장 높고, 설계 및 시공감독 분야가 33.3%이다. 고객과의 접점여부에 따라 그 구성비를 보면, 접점 부서 및 비접점부서가 유사한 비율로 나타났고, 직급으로 보면, 6직급이하가 59.2%로 가장 많았고, 5직급 이상은 17.3%였다. 마지막으로 근무년수에 따라 살펴보면, 10년 이하가 41.8%로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 21년 이상은 22.4%로 전반적으로 근무년수가 매우 긴 편이다.

<표 3> 응답직원의 특성

구 분		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트	구분		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
직책	주임이상	13	13.3	13.3	13.3	접점여부	접점부서	50	51.0	51.0	51.0
	직원	85	86.7	86.7	100.0		비접점부서	48	49.0	49.0	100.0
	합계	98	100.0	100.0			합계	98	100.0	100.0	
성별	남자	86	87.8	87.8	87.8	직급	5직급이상	17	17.3	17.3	17.3
	여자	12	12.2	12.2	100.0		6직급	58	59.2	59.2	76.5
	합계	98	100.0	100.0			기타	23	23.5	23.5	100.0
연령	20대이하	12	12.2	12.2	12.2	근무년수	합계	98	100.0	100.0	
	30대	47	48.0	48.0	60.2		10년이하	41	41.8	41.8	41.8
	40대이상	39	39.8	39.8	100.0		11-20년	35	35.7	35.7	77.6
	합계	98	100.0	100.0			21년이상	22	22.4	22.4	100.0
근무분야	창구/사무	33	33.7	35.5	35.5		합계	98	100.0	100.0	
	운영실	12	12.2	12.9	48.4						
	설계/시공감독	31	31.6	33.3	81.7						
	발전변전소	17	17.3	18.3	100.0						
	소계	93	94.9	100.0							
	결측	5	5.1								
	합계	98	100.0								

2) 분석방법

본 연구분석은 전력서비스를 제공하는 한국전력의 직원과 이 서비스를 이용하는 고객 등 양측에 대하여 설문조사를 실시하였다. 직원용 설문에는 품질경영 특성 및 인구통계적 특성이 포함되었으며, 직원용 및 고객용 설문은 서비스품질요인 및 서비스품질 수준 항목이 공통적으로 포함되었다.

따라서 품질경영특성 및 서비스품질요인 항목들은 요인분석을 통하여 자료축소를 하였고, 여기에는 신뢰도 분석이 이루어졌다. 본 자료의 특성파악에는 빈도와 백분비를 이용하였고, 실증분석에서는 집단간차이검증을 위하여 t-test 및 일원변량분석을 이용하였다. 자료는 5점척도를 통하여 조사되었는데, 항목중 긍정적인 답이 1점으로 나타나

고 부정적인 답이 5점으로 나타나는 문항들은 모두 반대로 리코딩하여 분석에 이용하였다. 이상의 분석은 사회과학통계패키지인 SPSS(Ver. 7.5)를 이용하였다.

3) 품질경영특성

<표4>는 품질경영특성의 신뢰도 및 구성변수의 평균 등을 보여주고 있다.

품질경영에 대하여 한전직원들의 의식은 <표4>에 나타난 바와 같이 요인분석을 통해 3개차원으로 구분는데, 첫 번째는 의사소통 및 참여로 5개 문항으로 구성되었고, 신뢰도는 86.72%를 나타내고 있고, 개선노력 및 협조노력은 5개 문항으로 82.90%를 나타냈으며, 품질 및 고객만족은 6개 문항으로 신뢰도는 82.85%로 각각 나타나 신뢰성이 높다.

한편 요인분석을 한 결과는 <표5>에 나타난 바와 같이 III2, III15, III16은 공통성이 0.5이하로 다소 낮게 나타났지만, 요인수는 3개가 추출되었으며, 충분산은 62.48%로 적절하며, KMO값이 0.90으로 매우 우수하고, Bartlett검정도 유의적인 것으로 나타났다.

<표 4> 품질경영특성의 신뢰도

요인명	변수명	변수설명	항목평균	α	문항수	사례수
의사소통 및 참여	III6	품질개선활동에 모두 참여	3.5102	.8672	5	98
	III8	품질목표의 효과적인 전달	3.3163			
	III7	조직내 품질정보의 소통	3.3367			
	III10	품질개선법 학습시간 투입	3.1531			
	III16	팀중심 프로젝트추진	3.4796			
개선 및 협조노력	III14	협력업체 품질개선노력	3.7653	.8290	5	98
	III13	품질개선교육용 프로그램	3.3367			
	III12	자유로운 의견표출 및 검토	3.2449			
	III11	종업원 의견수렴절차	3.5306			
	III15	부서간 협조	3.5816			
품질 및 고객만족	III4	품질방침의 문서화 및 공개	3.7653	.8285	6	98
	III3	품질관련한 직원과의 대화	3.4592			
	III1	품질개선에 대한 적극적 역할	3.6939			
	III2	고객불만 저하	3.6939			
	III5	고객불만처리의 절차방법 구비	3.5816			
	III9	고객만족불만족 정보습득 절차	3.4796			

<표 5> 품질경영특성의 요인분석

변수 및 변수명	요인1	요인2	요인3	공통성
III6 품질개선활동에 모두 참여	0.823	0.086	0.220	0.734
III8 품질목표의 효과적인 전달	0.761	0.276	0.313	0.754
III7 조직내 품질정보의 소통	0.740	0.191	0.355	0.711
III10 품질개선법 학습시간 투입	0.611	0.583	0.118	0.728
III16 팀중심 프로젝트추진	0.556	0.335	0.244	0.480
III14 협력업체 품질개선노력	-0.058	0.830	0.174	0.722
III13 품질개선교육용 프로그램	0.321	0.750	0.162	0.691
III12 자유로운 의견표출 및 검토	0.370	0.715	0.210	0.693
III11 종업원 의견수렴절차	0.382	0.593	0.425	0.679
III15 부서간 협조	0.277	0.437	0.290	0.352
III4 품질방침의 문서화 및 공개	0.158	0.132	0.837	0.743
III3 품질관련한 직원과의 대화	0.340	0.244	0.595	0.529
III1 품질개선에 대한 적극적 역할	0.461	0.326	0.584	0.659
III2 고객불만 저하	0.148	0.126	0.576	0.369
III5 고객불만처리의 절차방법 구비	0.516	0.259	0.520	0.604
III9 고객만족불만족 정보습득 절차	0.410	0.364	0.499	0.550
회전 제곱합 적재값	3.7635	3.276	2.957	-
분산비율(%)	23.522	20.47	18.48	-
누적비율(%)	23.522	44.00	62.48	-
KMO와 Bartlett의 검정	Kaiser-Meyer-Olkin 측도=0.9015			
Bartlett의 구형성 검정	근사카이제곱=880.72 d.f.=120 Sig.=0.000			

4) 서비스제공자의 인구통계특성별 품질경영의식의 차이

서비스제공자의 품질경영의식, 즉, 의사소통 및 참여, 개선 및 협조노력, 품질 및 고객만족 등이 직책, 연령, 근무분야, 접점여부, 직급, 근무연수 등 업무 및 인구통계적 특성에 따라 차이가 있는지 분석한 결과이다.

(1) 직책별

<표 6>은 응답자의 직책에 따라 의사소통 및 참여, 개선 및 협조노력, 품질 및 고객 만족 등에 대한 의식이 차이가 있는지 분석한 것인데, 통계적으로 유의적인 차이는 나타나고 있지 않다. 즉, 직책이 높은 직원이나 낮은 직원이나 품질경영의식에 대한 평균치는 높은 편이나, 직책에 따라 유의적인 차이는 나타나고 있지 않다.

그러나 조사된 바로는 의사소통 및 참여에 대해서는 직원들이 더 긍정적인 경향을 보이고 있고, 개선 및 협조노력 그리고 품질 및 고객만족에 대해서는 주임이상의 직책을 가진 직원이 더 높은 평균치를 보이고 있다.

<표 6> 직책별 품질경영 특성의 차이

종속변수	직책	N	평균	표준편차	자유도	t	유의확률
의사소통 및 참여	주임이상	13	3.28	0.619	96	-0.499	0.619
	직원	85	3.37	0.642			
개선 및 협조노력	주임이상	13	3.69	0.569	96	1.281	0.203
	직원	85	3.46	0.611			
품질 및 고객만족	주임이상	13	3.73	0.449	96	0.779	0.438
	직원	85	3.59	0.607			

(2) 성별

<표 7>은 응답자의 성별에 따라 의사소통 및 참여, 개선 및 협조노력, 품질 및 고객 만족 등에 대한 의식이 차이가 있는지 분석한 것인데, 통계적으로 유의적인 차이는 나타나고 있지 않다. 그러나 여성이 남성보다 품질경영에 대한 의식이 더 높은 것으로 조사되었다.

<표 7> 성별 품질경영 특성의 차이

종속변수	성별	N	평균	표준편차	자유도	t	유의확률
의사소통 및 참여	남자	86	3.33	0.656	96	-1.110	0.270
	여자	12	3.55	0.452			
개선 및 협조노력	남자	86	3.47	0.635	96	-0.859	0.392
	여자	12	3.63	0.350			
품질 및 고객만족	남자	86	3.60	0.617	26.4	-0.997	0.328
	여자	12	3.71	0.303			

(3) 연령별

<표 8>은 응답자의 연령에 따라 의사소통 및 참여, 개선 및 협조노력, 품질 및 고객만족 등에 대한 의식이 차이가 있는지 분석한 것인데, 통계적으로 유의적인 차이는 나타나고 있지 않다. 다만 연령이 낮을수록 품질경영에 대한 의식이 더 높게 나타나는 경향을 보이고 있다.

<표 8> 연령별 품질경영 특성의 차이

종속변수	연령	N	평균	표준편차	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
의사소통 및 참여	20대이하	12	3.650	0.65	1.28 38.00 39.28	2 95 97	0.64 0.40	1.601	0.207
	30대	47	3.353	0.69					
	40대이상	39	3.277	0.56					
	합계	98	3.359	0.64					
개선 및 협조노력	20대이하	12	3.633	0.80	0.27 35.58 35.85	2 95 97	0.14 0.37	0.366	0.695
	30대	47	3.472	0.53					
	40대이상	39	3.472	0.64					
	합계	98	3.492	0.61					
품질 및 고객만족	20대이하	12	3.722	0.69	0.26 33.28 33.54	2 95 97	0.13 0.35	0.376	0.688
	30대	47	3.628	0.61					
	40대이상	39	3.560	0.53					
	합계	98	3.612	0.59					

(4) 근무분야별

<표 9>는 응답자의 근무분야에 따라 의사소통 및 참여, 개선 및 협조노력, 품질 및 고객만족 등에 대한 의식이 차이가 있는지 분석한 것인데, 통계적으로 유의적인 차이는 나타나고 있지 않다. 다만 의사소통 및 참여는 발전/변전소에 근무하는 직원이 가장 높은 인식을 보였으며, 개선 및 협조노력 그리고 품질 및 고객만족은 창구 및 사무 분야에 근무하는 직원이 가장 높은 인식을 보이는 것으로 조사되었다.

<표 9> 근무분야별 품질경영 특성의 차이

종속변수	근무분야	N	평균	표준편차	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
의사소통 및 참여	창구/사무	33	3.40	0.64	0.79 36.97 37.76	3 89 92	0.26 0.42	0.63	0.595
	운영실	12	3.27	0.44					
	설계/시공감독	31	3.28	0.75					
	발전변전소	17	3.52	0.56					
	합계	93	3.36	0.64					
개선 및 협조노력	창구/사무	33	3.57	0.51	1.08 31.36 32.44	3 89 92	0.36 0.35	1.02	0.386
	운영실	12	3.23	0.71					
	설계/시공감독	31	3.55	0.63					
	발전변전소	17	3.51	0.59					
	합계	93	3.51	0.59					
품질 및 고객만족	창구/사무	33	3.72	0.55	1.12 30.70 31.81	3 89 92	0.37 0.34	1.08	0.362
	운영실	12	3.36	0.42					
	설계/시공감독	31	3.63	0.70					
	발전변전소	17	3.63	0.54					
	합계	93	3.63	0.59					

(5) 접점여부별

<표 10>은고객과의 접점여부에 따라 의사소통 및 참여, 개선 및 협조노력, 품질 및 고객만족 등에 대한 의식이 차이가 있는지 분석한 것인데, 통계적으로 유의적인 차이가 부분적으로 나타나고 있다. 즉, 의사소통 및 참여와 개선 및 협조노력에 대한 인식은 비접점부서가 접점부서보다 높게 나타나고 있으며, $\alpha=0.05$ 수준에서 유의하다.

<표 10> 고객과의 접점여부별 품질경영 특성의 차이

종속변수	고객접촉여부	N	평균	표준편차	자유도	t	유의확률
의사소통 및 참여	접점부서	50	3.24	0.640	96	-1.985 ^{***}	0.050
	비접점부서	48	3.49	0.613			
개선 및 협조노력	접점부서	50	3.37	0.516	88.2	-2.083 ^{***}	0.040
	비접점부서	48	3.62	0.672			
품질 및 고객만족	접점부서	50	3.50	0.497	96	-1.896 [*]	0.061
	비접점부서	48	3.73	0.656			

주) *** $p<0.01$, ** $p<0.05$, * $p<0.1$

(6) 직급별

<표 11>은 응답자의 직급에 따라 의사소통 및 참여, 개선 및 협조노력, 품질 및 고객만족 등에 대한 의식이 차이가 있는지 분석한 것인데, 통계적으로 유의적인 차이는 나타나고 있지 않다. 다만 의사소통 및 참여는 직급이 낮을수록 인식은 높은 경향이 있으며, 개선 및 협조노력 그리고 품질 및 고객만족은 직급이 높을수록 높은 인식을 보이는 것으로 조사되었다.

<표 11> 직급별 품질경영 특성의 차이

종속변수	직급	N	평균	표준편차	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
의사소통 및 참여	5직급이상	17	3.235	0.69	0.59	2	0.30 0.41	0.729	0.485
	6직급	58	3.348	0.66	38.68	95			
	기타	23	3.478	0.53	39.28	97			
	합계	98	3.359	0.64					
개선 및 협조노력	5직급이상	17	3.659	0.54	0.57	2	0.29 0.37	0.773	0.465
	6직급	58	3.455	0.62	35.28	95			
	기타	23	3.461	0.63	35.85	97			
	합계	98	3.492	0.61					
품질 및 고객만족	5직급이상	17	3.686	0.53	0.12	2	0.06 0.35	0.165	0.849
	6직급	58	3.601	0.65	33.43	95			
	기타	23	3.587	0.48	33.54	97			
	합계	98	3.612	0.59					

(7) 근무년수별

<표 12>는 응답자의 근무년수에 따라 의사소통 및 참여, 개선 및 협조노력, 품질 및 고객만족 등에 대한 의식이 차이가 있는지 분석한 것인데, 통계적으로 유의적인 차이는 나타나고 있지 않다. 그러나 조사된 바로는 10년이하 근무한 직원의 의사소통 및 참여인식과 품질 및 고객만족에 대한 인식이 높고, 개선 및 협조노력에 대한 인식은 근무년수가 짧을수록 높아지는 경향을 보이고 있다.

<표 12> 근무년수별 품질경영 특성의 차이

종속변수	근무년수	N	평균	표준편차	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
의사소통 및 참여	10년이하	41	3.502	0.66	1.49	2	0.74 0.40	1.873	0.159
	11-20년	35	3.234	0.68	37.79	95			
	21년이상	22	3.291	0.47	39.28	97			
	합계	98	3.359	0.64					
개선 및 협조노력	10년이하	41	3.571	0.63	0.54	2	0.27 0.37	0.727	0.486
	11-20년	35	3.469	0.53	35.31	95			
	21년이상	22	3.382	0.69	35.85	97			
	합계	98	3.492	0.61					
품질 및 고객만족	10년이하	41	3.695	0.61	0.49	2	0.25 0.35	0.708	0.495
	11-20년	35	3.543	0.61	33.05	95			
	21년이상	22	3.568	0.50	33.54	97			
	합계	98	3.612	0.59					

5) 서비스제공 및 수혜자간 서비스품질요인 및 수준의 차이

<표 13>은 서비스제공자인 한국전력의 직원과 수혜자인 고객간에 서비스품질요인 및 수준에 차이를 보이고 있는지 알아보기 위한 것이다.

고객을 대상으로 조사한 자료에서 분석한 결과, 서비스품질요인은 반응성, 신뢰공감성, 안정성 및 평판이었다. 그리고 직원을 대상으로 조사한 서비스품질요인은 반응성, 신뢰공감성 및 유형성이었다. 그래서 서비스제공자인 한전의 직원들과 고객들간에 서비스품질인식의 차이에 대하여 검증하여 보았다. <표13>에 나타난 바와 같이 반응성과 신뢰공감성 등 서비스품질요인과 서비스 품질수준에 있어 상호 유의적인 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

즉, 전력서비스의 반응성에 대하여 직원들은 높은 점수를 주고 있는 반면, 고객들은 이보다 훨씬 부정적으로 평가하고 있다. 이러한 결과는 신뢰공감성 차원에서도 동일하게 나타나고 있다. 한편, 서비스품질수준에 대해서도 직원들은 서비스품질이 높은 것으로 인식하고 있는 반면, 고객들은 평균 3.06으로 직원들과는 유의적인 차이를 보이고 있다.

<표 13> 서비스제공자와 수혜자간의 서비스품질요인 및 수준의 차이

종속변수	응답대상	N	평균	표준편차	자유도	t	유의확률
반응성	직원 고객	98	3.98	0.554	253.2606	11.778***	0.000
		163	2.99	0.794			
신뢰공감성	직원 고객	98	4.12	0.475	172.5175	10.075***	0.000
		98	3.27	0.686			
서비스품질 수준	직원 고객	98	3.93	0.523	222.1051	12.393***	0.000
		159	3.06	0.582			

주) *** p<0.01

4. 토의 및 결론

'90년대에 들어와서 ISO9000시스템의 확산과 품질의 중요성으로 인하여 TQC시스템이 TQM시스템으로 바뀌었다. 또한 최근에 들어서 TQC의 만네리즘의 폐해에서 탈피하고 경영에 밀접하게 관계된 품질관리활동의 실태와 명칭을 일치시키기 위하여 TQM이 강조되고 있다. TQM은 조직의 각 사업 활동을 증진시키기 위하여 모든 종업원이 그들의 노력을 집중하기를 바라는 조직 전체의 철학으로 볼 수 있다. 품질을 향상시키고 보증하는 일은 조직의 일부의 사람이나 어느 부서의 책임만이 아니라 그것은 모든 사람의 책임이다. 조직에 있는 사람은 그들의 매일의 생활에서 품질을 하나의 문화로 받아들이도록 요구받고 있다.

TQM은 언제나 관련된 사람들에 의해 지속적인 개선을 할 수 있는 조직적 문화를 창조하고 조직적 프로세스, 전략적 우선순위, 개인적 신념, 및 태도와 행위에서 변화가 요구되고 있다(Besterfield, 1999).

TQM의 가장 중요한 효과는 생산활동의 조정과 통합을 촉진시키고 효율성있는 조직 운영에 있다. 즉, TQM은 기업전체가 고객중심이 되게 한다. 기업은 모든 부서와 기능이 공통의 목적을 갖고 고객과 종업원의 상호작용 증대를 강조한다. 그리고 이 고객중심은 회사의 목표 뿐만 아니라 절차를 통일시키는 체계를 제공한다. 품질경영은 근본적으로는 품질관리 부서 또는 생산관리자의 영역을 넘어서 최고 경영자의 책임이다.

본 연구에서는 전력서비스기업의 TQM시스템의 특성에 대한 차이를 분석하는데 목적을 두고 있다. 여러 학자들이 TQM구성요소의 특성을 다르게 들고 있지만, 최고경영자의 리더쉽과 적극적 관여, 종업원의 적극적 참여, 고객만족, 지속적인 개선, 효율적인 공급자 관리, 결합방지시스템 등에 대해서는 공통적인 특성으로 들고 있다.

본 연구에서는 한전 직원 98명을 대상으로 품질 특성에 대한 앙케이트 조사를 실시했으며, 요인분석 결과 품질경영특성이 ①의사소통 및 참여, ②개선 및 협조노력, ③품질 및 고객만족으로 나타났다. 이들 품질특성 차원으로서 기업의 (1)직책별, (2)성별, (3)연령별, (4)근무분야별, (5)접점여부별, (6)직급별, (7)근무연수별로 차이가 있는지에 대해서 검정을 실시 했다.

그 결과 (5)접점여부별로 만이 유의적인 차이를 나타내고 있는 것으로 나타났다. 다시 말하면, 고객접점부서 직원들과 비고객접점부서 직원들간에 상기 품질경영특성에 대해서는 현저하게 차이가 난다는 것이다. 접점부서와 비접점부서간에 “의사소통 및 참여”가 3.24와 3.49이고, “개선 및 협조노력”이 3.37과 3.62였으며, “품질 및 고객만족”이 3.5와 3.73으로 나타났다. 고객접점부서에 있는 직원들이 고객과의 대화를 통하여 기업의 품질경영수준을 현실적으로 받아들일 수 있다고 본다. 그외 6개의 항목에서는 유의적인 차이가 발견되지 않고 있다.

그리고 전력서비스제공자인 한국전력과 수혜자인 고객간에 서비스품질 요인 및 수준에 차이가 있는지에 대하여 알아 보았다. 이때 서비스품질차원은 반응성과 신뢰공감성 두 요인에 대해서만 비교가 되었으며, 전반적 서비스수준에 대해서 차이 검정을 실시하였다. 그 결과 3요인에 있어서 직원과 고객간에 전부 유의적인 차이를 나타냈다. 반응성, 신뢰공감성 및 서비스품질수준에 있어서 평균치도 많은 차이를 나타내고 있다.

전력서비스의 성격이 기술적 품질(technical quality)에 큰 비중을 차지하고 있는 분야인데 반해, 개인상호간의 의사소통중심의 기능적 품질(functional quality)로서 품질평가를 하는데는 다소 무리가 있으나, 이제는 고객의 지각품질을 중요시할 때라고 생각된다.

TQM을 실시하기 위해 노력하는 회사들 중에는 TQM 시스템 도입이 좋은 효과를 얻지 못하는 경우가 있는데, 이것은 목적을 실행하는데 절차가 적합하지 않고, 최고경

영자들의 지속적인 지원이 없었고, 또한 종업원들의 TQM 프로그램에 대한 조직적 방향에 점차적으로 회의적 태도를 갖기 때문이다. 또는 품질프로그램이 다른 전략적 독창성과 충돌하게 되는 경우에는 도입효과를 얻지 못한다. 따라서 TQM은 전통적인 실무만을 고집하는 기업에서는 성공하지 못한다(Grant, Shani, & Krishnan,1994).

TQM을 효과적으로 추진하기 위해서는 우선 조직의 새로운 각오가 전제됨은 물론, 방법론적인 측면에 있어 그 동안 추진해 오던 TQC를 발전적으로 통합하고, ISO인증을 위한 구미식 품질시스템과 QM체제를 구축하고, TQM요소 중 우리에게 맞는 요소의 도입등과 아울러 이러한 외국의 사상과 제도를 받아들여 소화, 개량함에 있어서 필연적으로 제기되는 우리의 풍토, 여건 및 인적·물적 자원에 맞도록 개조하는 토착화 작업이 뒤따라야 할 것이다.

참 고 문 헌

김기영 외(1998), 품질경영, 박영사

박재룡(1995), 품질경영, 박영사, 1995, pp.30~31.

이순룡(1995), 품질경영론, 법문사, 1995, pp.56~58.

Ahire,S.(1996),"TQM Age vs Quality :an Empirical Investigation", Production & Inventory Management, Vol.37, No.1 pp.18-12.

Banks, J.(1992), The Essence of Total Quality Management, Prentice-Hall, p.8.

Bergman,M & H. Carlsson(1993), "Consistency in Quality-A Baseline for Achieving Total Quality Management", Quality and Reliability Engineering International, Vol.9, 1993, p.218.

Chase, R.B.(1998), Production and Operations Management; Manufacturing & Services, 8th Edn, McGraw-Hill

Crosby,P.B.(1987), Quality is Free, McGraw-Hill

Dale, B.G.(1999), Managing Quality, 3rd Edn, Blackwell

Dale,B.G., P.Y.-Wu, M.Zairi & A.R.T.Williams(2001), "Total Quality Management and Theory: An Exploratory Study of Contribution", Total Quality Management, Vol. 12 No.4, pp.439-449.

Deming, W.E.(1986), Out of Crisis, Cambridge, MIT Press

Juran,J.M.(1992), Quality on Design, The Free Press

Forrest,S.J.(1998), "The Integration of Sustainable Development and TQM", <http://>

Grant,Robert M. & Rami Shani & R.Krishnan(1994), "TQM's Challenge to Management Theory and Practice," Sloan Management Review, Winter.

- McAdam, Rodney and Alan Banister(2001), Business Performance Measurement and change Management within a TQM Framework, IJOPM, Vol.21, No.1/2, pp.88-107.
- Mehra, Satish, J. M. Hoffman & Danilo Sirias(2001), "TQM as a Management Strategy for the next Millennia", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 5/6, pp.855-876.
- Michael, J. Price & E. Eva Chen(1993), "Total Quality Management in a Small, High-Technology Company", California Management Review, Spring, p.96.
- Oakland, J. S(1989). Total Quality Management, Butterworth-Heinemann, p.12.
- Price, Michael J. & E. Eva Chen(1993), "Total Quality Management in a Small, High-Technology Company", California Management Review (Spring 1993), p.96.
- Pun, Kit-Fai(2001),"Cultural Influences on Total Quality Management, Vol.12, No.3, pp.323-342.
- Rand, Rendricks C & A. Triplett(1989), "TQM : Strategy for 90s Management." Personns, Administracer, Dec, p.42.
- Spencer, Barbara A(1994)." Models of Organization and Total Quality Management : A Comparison and Critical Evaluation", Academy of Management Vol.19. pp.446 ~471.
- Saraph, J. G. Benson & R. Schroeder(1989), "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", Decision Science, Vol.20, No.4, pp.810-829.
- Sitkin, Sin B, kathleen N. Sutcliffe & Roger G. Schroeder(1994), "Distinguishing control from learning in Total Quality Management : a contingency perspective", Academy of management review, 1994. vol.19, No.3, pp.537 ~ 564.

Suazo,M.M.(1998), "Total Quality Management: a Holistic View of Management",<http://www.iusb.edu/~mwacad/suazo-1.html>

Sureshchandar,G.S., C. Rajendran & R.N.Anantraman(2001), "A Conceptual Model for Total Quality Management in Service Organization", Total Quality Management, Vol.12, No.3, pp.343-363.

Tenner, Arthur R. & Irving J. DeToro(1994), Total Quality Management-Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley Publishing CompanyInc., p.135.

Waldman, David A(1994). "The contributions of total quality management to a theory of work performance" Academy of Management Review, Vol.19 , p.511.

Yong,Josephine & Adrian Wilkinson(2001), "Rethinking Total Quality Management", Total Quality Management, Vol. 12 No.2, pp.247-258.