

공공부문에서 MB모형을 이용한
품질경영 인과모형의 구축에 관한 탐색적인 연구
: 자치행정부문을 중심으로

김 계 수*

A Empirical Study on the Development of
Quality Management used MB Model in Public Sector
: Focused on Autonomy Administration

Gye-Soo Kim*

■ Abstract ■

In this paper, I investigate the impact of quality management activities on the public sector within the framework of Malcolm Baldrige (MB) national quality model. The Structural Equation Modeling approach has been employed to investigate the cross influences among the seven MB categories. This empirical study shows that a number of statistical hypotheses are significant. The Leadership category is the most important driver among the quality management activities. This, in turn, implies that the main source in quality management is to foster a solid quality oriented leadership system. Categories such as Information Analysis, Strategic Planning, Human Resource Development and Management, and Process Management are significantly related to the Customer Satisfaction category. In addition, Leadership, Information Analysis, and Customer Satisfaction categories are significantly influential to Management Performance.

Keyword : MB Model, Structural Equation Modeling, Leadership

1. 서 론

21세기에 접어들면서, 글로벌화, 세계화, 그리고 정보화는 더욱 강조되고 있다. 가계, 기업, 정부 등 경제행위의 주체와 관련된 환경은 급변하고 있다. 환경을 급변하게 만든 직접적인 원인은 여러 가지가 있겠지만 각종 기술혁신 가속화, 인터넷 보급에 따른 풍부한 정보 등에 있다고 하겠다. 앞에서 말한 변화의 흐름은 기업경영의 분야와 공공분야에서 새로운 패러다임을 요구하고 있다.

가계에서는 정부의 정책을 신속하게 이해하고 하루가 다르게 출시되는 기업의 제품에 익숙해지려는 노력을 부단히 하고 있다. 가계의 구성원으로서 개인은 지식·정보를 획득하기 위해서 부단한 학습과 지속적인 정보습득 노력이 요구되고 있다.

기업은 날로 까다로워지는 고객의 요구에 부응하기 위해서 지속적인 제품 및 서비스 개선과 조직 혁신이 요구되고 있다. 최근에는 인터넷을 이용하는 소비자들이 급증하면서 제품 및 서비스 관련 요구를 기업의 e-메일, 게시판, 홈페이지에 올리는 경우가 많다. 기업의 입장에서 볼 때 이런 고객층을 'e-고객'이라고 명명할 정도이다. 특정 기업의 제품 및 서비스 관련 비방이나 악의적인 표현은 기업에게 치명적인 피해를 가져다 줄 수 있다. 따라서 기업의 입장에서는 e-고객을 효과적으로 관리하는 것이 중요하다.

급변하는 변화와 경쟁은 공공분야라고 예외일 수는 없다. 국가나 공공기관에서는 정부가 제공하는 실소비자인 고객(국민)들에게 효과적인 서비스를 제공하여 만족을 창출할 수 있도록 노력하고 있다. 지방자치단체에서는 지역주민이 단체장을 직접 선출하기 때문에, 주민의 요구와 기대를 공공서비스 분야에 적용하지 않고는 주민들로부터 신뢰받을 수가 없다. 이에 민간 기업에서 강조하던 품질시스템 개념을 공공부문에 적용하여 품질경영을 강조하고 있다. 일부 광역 지자체에서는 ISO 9001 인증을 이미 획득하였거나 획득하기 위해서 노력하고 있다. 그러나 ISO 9000 인증은 품질경영활동을 위

한 포괄적인 측면을 반영하여 주지 못하는 것으로 평가되고 있다(Curkovic & Handfield[13], Adams [4], Townsend & Gebhardt[41]). 또한 ISO 9000 시리즈 인증획득 노력이 성과측면인 고객만족과 진정으로 연결된다고 인정하기에는 해결해야 할 과제가 많이 남아 있는 것이 사실이다. 또한 조직이 장기적으로 성공지향의 조직으로 살아남기 위해서는 포괄적인 품질경영모형의 도입이 필요하다고 하겠다.

공공분야에서 품질경영의 확산 노력이 그 어느 때보다도 중요하다. 본 연구에서는 ISO 9000 시리즈보다 포괄적인 2001년 말콤 볼드리지상 평가기준에 나타난 요인들을 이용하여 공공부문의 품질 성과를 측정하기 위한 시스템적인 인과모형을 구축하고자 한다. 또한, 각 요인간의 유의한 경로를 발견하여 공공부문에서의 품질 경쟁력 강화방안을 제시하고자 한다.

2. 문헌고찰

2.1 공공부문에서 품질경영전략

기업경영에 있어서 좋은 제품과 서비스 제공을 통해서 고객만족과 이익을 창출하는 것이나 공공부문에서 좋은 정책을 통해서 주민에게 만족감을 주어 신뢰감을 형성시키는 것은 민간부문이나 공공부문이 크게 다르지 않다. 여기서, 공공부문이란 이익을 추구하는 민간기업의 형태가 아닌, 국민의 세금에 의해 운영되고, 국민들에 의해서 소유되는 형태를 말한다. 공공부문은 교육, 국립 의료서비스 분야, 사회복지, 국방, 우체국과 철도를 관할하는 공기업 등이 해당된다고 하겠다(English[18]).

품질의 정의는 탁월성, 표준에의 적합성, 고객 기대 충족 등 다양하게 나타날 수 있다. 공공부문의 품질은 서비스 산업의 형태라고 할 수 있는데 (Regan[35])이 언급한 무형성, 이형성, 비분리성, 소멸성 등 네 가지 특징을 갖는다고 할 수 있다.

과거, 기업경영에서 수요가 공급을 초과하던 시

기에는 공급자 중심으로 품질경영이 실시되다가 공급이 수요를 초과하고 기업간 경쟁이 치열해지면서 고객중심의 품질경영 강화되었다. 정상철 외 3인[3]의 연구에서는 경쟁력 배양을 위해서는 효과적인 품질경영 체제확립이 필수적인 전제조건이라고 주장하고 있다. 마찬가지로 과거에는 공공서비스 제공자 위주의 품질, 즉 효율성을 강조한 품질운동이 전개되었다면 현재는 서비스 수혜자 중심의 공공품질 정책이 실시되고 있다.

제조부문에 품질경영의 실행은 장기적인 수익과 주가를 향상시킨다는 많은 연구결과가 있다 Ittner & Lacker[27], Hendricks & Singhal[25], Easton & Jarrell[16], Flynn et al.[19]. 만약, 공공부문에서 추진하는 정책에 대하여 주민들의 신뢰성을 유발시키지 못하면 주민들은 불만족을 하게 될 것이다. 주민의 불만족은 세금 납부기피로 이어지고 공공부문에서 시행하는 각종 정책에 동조하려 하지 않을 것이다.

공공부문에 해당하는 행정부문이나 비영리 공공단체가 건전하면 그 사회 역시 깨끗해진다. 공공부문은 고객인 국민의 정신을 고양시키고 혼을 일깨워 주며, 국민의 건강과 안전을 유지하게 함으로써 사회에서 가장 중요한 역할을 하고 있기 때문이다.

과거, 우리의 공공부문은 환경변화에 따른 주민(고객)의 요구에 기민하게 대처하지 못하고 특유의 관료적 형식주의에 빠져 자기 혁신의 노력을 기울이지 못한 것이 사실이다. 기존의 관료주의 행정은 유연성을 상실하고 있고, 독점적인 성격 때문에 혁신보다는 현실에의 안주를 선호하고 주민에 대한 봉사보다는 절차와 규정을 더욱 중요시하는 등 많은 문제점을 노출하고 있다. 특히, 기술혁신, 정보혁신, 지식주도의 경쟁시대, 그리고 국제화의 흐름에 대응하여 변신을 하고 있는 민간부문의 기업과 비교해 보면 공공부문의 낙후성은 더욱 두드러진다고 할 수 있다.

최근 모든 조직들은 품질경영(TQM)을 통해 극적인 개혁을 할 수 있다는 확신을 갖기 시작하였다. 공공부문에서 서비스는 영국과 미국에서 TQM

를 도입하면서 시작되었다고 할 수 있다.

공공부문에 대한 이해를 위해서는 민간부문의 제조업과 공공부문에 대한 차이점을 이해하여야 한다. 공공부문은 민간부문의 제조업과 달리 유형적이고 측정 가능한 제품을 만들어 내지는 않지만 고객(주민)의 복리와 삶의 질에 가치를 더하는 서비스를 창출한다.

공공부문이 민간부문과 유사한 점을 살펴보면 다음과 같다. 공공부문에 속하는 대표적인 행정부문의 경우, 시 위원회라는 이사진이 있고, 시장이라는 경영자가 있는 기업의 형태와 유사하다. 시민은 공공부문의 고객이며, 민간부문에서 생산하는 제품은 서비스이며, 민간부문의 순이익은 공공부문의 경우에는 고객으로부터 존경과 신뢰를 받는 것이 된다. 공공부문이 고객으로부터 존경과 신뢰를 받기 위해서는 고품질의 서비스를 통해 고객만족을 제공하여야 한다. 공공부문이 고객들의 기대에 부응하지 못하는 경우, 공공부문의 서비스에 대하여 불만을 느낀 고객(주민)은 세금을 내거나 공공기관의 세원 마련에 주의를 기울이지 않을 것이다. 결국, 공공부문의 "이익"은 고객들로부터 신뢰와 존경을 통해 확보된다고 할 수 있다 English[18].

공공부문에서 서비스 품질에 관심을 가져야 하는 몇 가지 이유가 있다. 첫째, 지방자치 시대를 맞이하여 중앙정부의 기능과 책임이 지방정부로 이양되고 있으나 자금이양은 제한적인 상태에 있어 자금확보가 어려워지고 있다. 둘째, 국민들의 욕구가 전에 없이 높은 수준에 이르고 있어 공공부문의 유일한 서비스 품질 프로그램을 개발하는 기회를 확보하려는 노력들이 이루어지고 있다. 셋째, 기업에서 품질경영은 생산성향상, 개선 등이 성공적으로 이루어지도록 하는데 있다. 공공부문에서도 마찬가지로 품질경영을 통해 보다 수준 높은 서비스를 고객들에게 제공할 수 있는 것이다. 이러한 성과를 얻으려면 모든 구성원들이 참여하는 종합적인 틀을 가져야 하며 품질경영 실천노력이 요구된다고 할 수 있다.

품질경영의 실천에 있어서 가장 큰 문제는 고객

을 위한 서비스 제공을 위한 사람의 선발에 있다고 할 수 있다(English[18]).

미국에서는 품질경영이 이미 공공부문으로 널리 확산되고 있다. 미국 공공부문 품질경영의 특징은 품질경영 확산을 위한 정부의 기반 구축으로 일상 생활의 품질로부터 정부부처에 이르기까지 확산의 폭이 넓다는 점이다. 확산분야 측면에서, 국방부, 교육부, 보건복지부 및 동력자원부에 이르기까지 장관 및 차관급의 고급 관리자가 주도하는 품질 리더십이 초점이 되고 있으며, 생활품질 분야에서도 신앙생활을 포함해서 문화생활 등에서 품질 지향적인 의식이 범국가적으로 확산되고 있다. 이것을 표로 정리하면 다음과 같다.

공공부문이 서비스품질을 계속적으로 향상시키

고, 고객에게 신뢰감을 주기 위해서는 현재의 상황을 객관적으로 보는 견해가 필요하다. 현재상황의 분석을 통해 개선의 범위를 결정하여야 한다. 경영자는 운영목적과 측정목표를 세우고 목표달성에 필요한 행동을 취할 수 있어야 한다. Crosby[12]는 품질경영의 진행단계를 5단계로 나누었다. 각 단계는 불안정기, 인식기, 개발기, 지혜기, 확산기 등을 들 수 있다.

- ① 불안정기(uncertainty) : 품질에 대한 헌신(commitment)이 없는 상태에서, 경영층은 경영관리에 대한 지식과 관심이 없고 문제에 대한 책임소재가 불분명한 시기이다.
- ② 인식기(awakening) : 경영층이 품질경영에 대

<표 1> 미국 공공부문 품질경영의 분야별 특징

공공부문분야	중점추진분야	핵심활동
핵심행정 분야	국방부	<ul style="list-style-type: none"> • 시스템 중시 • 품질 리더십 중시
	교육부	<ul style="list-style-type: none"> • 개선도구 적용 적극 시도 • 팀활동 중시
	보건복지부	<ul style="list-style-type: none"> • 고객만족 개념 중시 • 개선 활동 중시
	동력자원부	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙조직에 의한 선도 • 추진 모형 제시 및 단계별 접근
생활품질 분야	개인생활	<ul style="list-style-type: none"> • 습관화 중시 • 시스템적 사고방식 중시
	신앙생활(교회)	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심분야 개선 중시 • 위원회 및 소그룹 활동 중시
	문화생활(극단)	<ul style="list-style-type: none"> • 개선 프로젝트 중시 • 위원회 및 소그룹 활동 중시
	교통생활(고속도로)	<ul style="list-style-type: none"> • 고객만족 성과 측정 • 개선활동 중시
사회품질 분야	지역사회 품질	<ul style="list-style-type: none"> • 품질협의회 중심 • 품질활동의 조직적 유대 중시
	지역사회 공동체	<ul style="list-style-type: none"> • 개선지원 활동
	자선단체 품질	<ul style="list-style-type: none"> • 고객만족 개념 도입 • 개선활동 중시
	대학과 기업의 교류	<ul style="list-style-type: none"> • 상호 니즈 공유 • 위원회를 구성하여 지원

자료 : 신완선(1998), "공공부문 품질경영의 추진모델 : 미국의 사례에 근거한 연구개발", 품질경영학회 1998 춘계 학술대회 발표논문집, 경북대학교, pp.336-344.

한 마인드를 가지고 문제에 접근하나, 품질경영을 위한 시간과 자금을 투입하려 하지 않는 시기이다.

- ③ 개발기(enlightenment) : 정확한 행동조치와 의미있는 의사소통 체계가 마련된다. 경영층은 품질에 대하여 헌신하게 된다.
- ④ 지혜기(wisdom) : 문제가 발단과정의 초기에 확인되고, 품질경영이 전 구성원과 관련이 있음을 인식하고 품질문제가 발생하면 품질개선 프로세스에 적극 참여한다. 결함 예방이 일상적인 일이 될 수 있다.
- ⑤ 확신기(certainty) : 이 단계에서는 품질경영

이 기업을 운영하는데 없어서는 안될 절대적인 요소로 인식되고, 품질예방 시스템의 가동으로 중대문제가 거의 발생하지 않는다. 품질 개선은 정규활동이 된다.

공공 서비스부문의 조직은 크로스비의 품질경영 진행단계를 통해, 현재 상황을 평가할 수 있다. 공공서비스의 대부분은 아직까지도 인식기에 있다고 할 수 있다(English[18]). 다음 표는 공공부문 조직이 품질경영 진행단계를 파악하기 위한 측정항목과 평가를 나타낸 것이다. 품질경영 진행단계는 5단계로 나누어지고, 평가기준은 6개의 항목으로 구성되어 있다.

〈표 2〉 품질경영의 단계별 특징

측정항목	1단계 : 불안정기	2단계 : 인식기	3단계 : 개발기	4단계 : 지혜기	5단계 : 안정기
경영층 이해와 자세	품질에 대한 이해가 부족하고 품질문제 원인발견이 미흡하다	품질경영이 가치 있다고는 생각하나 시간과 투자를 꺼린다	품질개선 프로세스를 이해하고 협력한다	품질경영을 이해하고 참여하고, 지속적인 관심을 보인다	조직에서 반드시 필요한 것은 품질경영이라고 인식한다
품질조직의 위치	품질기능이 생산부서에 속해 있고 평가와 선별에 중점을 둔다	품질에 대한 책임자가 임명되나 여전히 평가업무와 지원에 치중 한다	최고경영층의 직속로서 예방활동이 시작 되고, 조직에서 품질에 대한 역할이 시작된다	품질관리자는 조직의 장으로서 위상을 가지며 예방조치에 역점을 두고 소비자문제와 특별한 임무에 관여한다	품질관리자에게는 예방이 주요 관심사이며 경영에서 중심적인 역할을 담당한다
문제처리	조직내에서 불평불만이 많고, 해결방안을 찾지 못한다	문제해결을 위한 팀이 구성되어 있으나 장기적인 해결방안이 강구 되지 않는다	의사소통을 통한 정확한 행동으로 순차적인 문제해결이 가능하다	문제는 조직에 발견되고 제안과 개선을 위해 모든 기능이 개방되어 있다	특별한 경우를 제외하고 문제는 예방된다
총비용 대비 품질비용	보고 : 모름 실제 : 35%	보고 : 5% 실제 : 18%	보고 : 15% 실제 : 20%	보고 : 12% 실제 : 15%	보고 : 5% 실제 : 5%
품질향상 활동	조직적인 활동이 없고, 활동에 대한 인식이 결여되어 있다	동기부여와 같은 단기적인 노력에 치중 한다	품질향상 14 단계의 프로세스를 이해하고 실행한다	프로향상을 위해 지속적으로 실시한다	품질향상이 정규적이고 지속적인 활동이 된다
품질에 대한 조직의 자세	문제의 원인이 품질과 관련여부를 모른다	문제를 항상 품질과 관련해서 생각하여야 하는가?	책임경영과 품질개선만이 문제를 해결할 수 있다	결함예방이 일상의 업무가 된다	품질문제가 발생하지 않는 것은 당연하다

공공부문의 서비스 조직은 현재 상황을 평가하면 자신들이 어느 단계에 있는지를 알 수 있다. 그러나 대부분의 공공부문의 경우 인식단계에 있다고 할 수 있다(English[18]). 많은 조직들은 품질경영 도입의 필요성과 가치를 인정하지만 제한된 시간이나 예산만을 활용하고 있는 실정이다. 조직 내 품질기능부서가 없으며 임시변통으로 문제를 해결하려한다.

공공부문에서 고객의 욕구를 충족시키고, 품질경영이 안정적으로 활용되기 위해서는 다음과 같은 것들이 이루어져야 한다.

첫째, 조직은 모든 조직원들이 알 수 있는 명확한 품질정책을 가지고 있어야 한다. 예를 들어, '우리는 정시에 예산 내에서 내부와 외부 고객에게 불량을 없는 서비스를 제공하여야 한다'는 품질정책은 조직원이 어떻게 행동해야 하는지의 표준이라고 할 수 있다.

둘째, 조직원은 품질개선을 달성하고 내부고객 및 공급자와 의사소통을 하기 위해 완전한 프로세스에 대한 이해가 필요하다. 이러한 것은 품질개선을 위한 종업원의 교육에 의해서 달성된다고 하겠다. 다음은 크로스비의 네 가지 원칙이다.

- ① 품질은 요구에 대한 일치이다. 조직은 고객의 요구에 대하여 종업원의 활동을 일치시키도록 노력해야 한다. 만약, 경영층이 품질경영을 통해 조직원들이 '처음부터 잘하기'를 바란다면, 이러한 목표를 달성하기에 필요한 것들이 무엇인지를 반드시 알아야 한다. 사람들이 행하는 일의 대부분은 문제의 오해와 고객요구에 대한 이해 부족에서 발생한다고 할 수 있다.
- ② 품질경영은 예방시스템이다. 품질에 있어서 가장 최선의 것은 일을 시작하기 앞서서 잘못된 일을 예방하는 것이다. 이 원칙은 제품을 생산하거나 서비스를 제공하는 작업자가 결함을 묵과하지 않게 함으로써, 테일러에 제

기된 문제점을 시정하고자 하는 것이다. 행정민원 부서에서 오랫동안 대기하는 고객을 위해 의자를 구비하는 것은 가장 기본적인 예라고 할 수 있다.

- ③ 성과의 표준은 불량율이 없는 것이다. 고객이 원하는 요구와 일치에 대한 서비스는 언제든지 공급 가능한 것이어야 한다. 조직원은 항상 현재하고 있는 일이 올바르게 하고 있는지 반문을 해보아야 하며, 잘못되었다고 판단되었을 경우, 빠른 시정을 위한 노력을 계속하여야 한다.

- ④ 품질은 비용에 의해서 측정 가능하다. 공공부문의 서비스 조직에서 불량률로 발생하는 비용은 총비용의 35~40%이다(English[18]). 이러한 불량 품질비용은 원료 폐기비용과 소각비용의 두가지를 포함한다. 따라서, 품질개념을 공공품질 경영에 적용을 하기 위해서는 품질이 금액으로 측정되어야 한다. 불량품질의 비용이 계산된다면 전반적인 개선을 위한 행동을 필요로 하는 부문을 발견할 수 있을 것이다.

셋째, 품질조직을 창출하기 위한 문화적 변화와 태도 수행에 필요한 체계적인 접근이 요구된다. 공공부문 서비스 조직에서 고객 요구에 대한 만족을 제공하기 위한 품질개선이 실행되기 위해서는 경영자의 책임이 가장 크다고 하겠다.

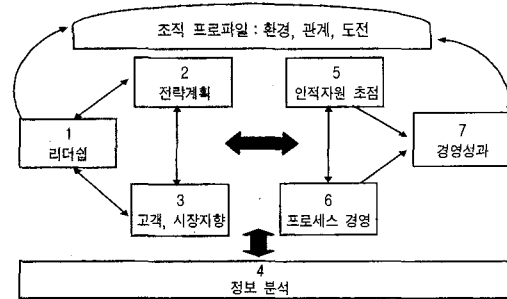
정리하면, 공공부문의 품질경영은 조직 구성원 전체가 참여하여 지속적인 개선을 통해서 서비스 수요자인 국민들의 기대와 요구를 충족시키는 활동이라고 할 수 있다. English[18]는 모든 조직은 품질경영을 통해서 극적인 개선을 할 수 있다고 판단하고 있다. 또한 공공 서비스부문에서 품질경영의 도입은 궁극적인 성과를 가져다준다고 하였다. 다음에서 품질경영에 대한 활동을 포괄적으로 나타내주는 말콤 볼드리지 상에 대하여 언급하기로 한다.

2.2 말콤볼드리지 상의 기본적인 틀

품질경영 시스템은 조직 구성원의 태도변화를 유도하고 처음부터 올바른 일을 실행해서 추가비용이 발생하지 않도록 하는 사전적인 기법이라고 할 수 있다(Ovretveit[32]). 품질경영을 시스템적인 이론적인 측면으로 연구하는 경우, 연구자는 조직에서 횡단면적 관계를 이해할 수 있고 개방시스템으로 개념들을 용이하게 탐색할 수가 있다(Ashmos & Huber[8]).

말콤볼드리지 상(MBQA : Malcolm Baldrige National Quality Award)는 1987년 레이건 행정부의 상무장관이었던 말콤 볼드리지가 제안한 상이다. 이상의 도입목적은 기업의 품질경영을 자극할 목적으로 품질분야에서 탁월한 성과를 보이는 기업들을 대상으로 수상하고 있다. MBQA는 미국내의 기업들에게만 수상자격이 주어진다. 이 상은 대규모 제조업체, 대규모 서비스업체, 소규모 업체의 세 가지 범주에서 시상이 된다. 말콤볼드리지 상의 참가신청과 심사과정은 엄정한 것으로 정평이 나 있으며 이 상에 지원하는 모든 기업은 기업내부에서 실시하고 있는 품질활동에 대한 진단과 제안을 받을 수 있다. 따라서, MBQA에 도전하는 것만으로도 객관적인 기업 내부성적을 측정해 볼 수 있는 계기가 된다. 따라서 수많은 기업, 교육기관, 의료기관, 정부기관, 기타 조직에서 서로 정보를 나눌 수 있어 개선사항을 벤치마킹의 자료로 삼을 수 있다.

MBQA의 평가모형은 조직의 성과 탁월성 달성을 목표로 시스템적인 접근에 위해서 조직의 종합적인 수준을 평가하는 초우량모형이라고 할 수 있다. MBQA의 평가기준은 환경변화에 따라 매년 약간씩 변화하고 있다. 2001년도 평가기준은 리더십, 전략계획, 고객 시장 지향, 정보분석, 인적자원 초점, 프로세스 경영, 경영성과 등 일곱가지의 평가기준으로 구성되어 있다. 다음 그림은 2001년 말콤볼드리지 모형을 나타낸 것이다.



[그림 1] 시스템적인 관점의 말콤 볼드리지 모형

리더십은 조직의 성과와 연결됨을 나타내고 화살표는 리더십과 경영성과 사이의 주요관계를 나타낸다. 양쪽 방향의 화살표는 효과적인 성과 경영 시스템에서 피이드백 중요성을 나타낸다. 말콤볼드리지의 평가기준은 1988년, 1992년, 1995년, 1997년, 2001년 등 다섯차례의 변화가 있었다. 다음표는 MBQA의 평가기준과 점수를 나타내고 있다.

<표 3> 2002년 MBQA 평가항목과 가중치

1988		1992		1995		1997		2001	
리더십	150	리더십	90	리더십	90	리더십	110	리더십	120
정보분석	75	정보분석	80	정보분석	75	정보분석	80	정보분석	90
전략적 품질개발	75	전략적 품질개발	60	전략적 계획	55	전략적 계획	80	전략적 계획	85
인적자원 이용	150	인적자원 개발관리	150	인적자원 개발관리	140	적자원 개발관리	140	인적자원 초점	85
제품과서비스 품질보증	150	프로세스 품질경영	140	프로세스 경영	140	경로세스 경영	100	프로세스 경영	85
경영성과	100	품질과 운영결과	180	경영성과	250	경영성과	450	경영성과	450
고객초점	300	고객초점/만족	300	고객초점/만족	250	고객/시장 지향	80	고객/시장 지향	85

말콤볼드리지 상은 시스템적인 접근을 통해서 조직구성원의 변화를 유도하고 처음부터 올바른 일을 실행해서 추가비용이 발생하지 않도록 하여 고객만족을 통해서 조직성과 달성에 있다고 할 수 있다. 1988년에 비해서 2001년의 기준을 보면 경영성과의 비중이 상대적으로 커진 것을 알 수 있다.

2001년도 평가기준은 리더십, 전략계획, 고객과 시장 지향, 정보분석, 인적자원 지향, 프로세스 경영, 경영성과 등 일곱 가지의 평가기준으로 구성되어 있다. 정리하면 다음과 같다.

- 리더십 : 공공부문 전체에 걸쳐 품질문화와 가치를 창조하고 유지하는 능력
- 전략계획 : 공공부문에서 차별화된 서비스 제공 노력과 사업계획 통합정도
- 고객시장지향 : 공공부문 서비스를 이용하는 고객과와, 이용 고객에 대한 품질보증, 사후 서비스 관리, 피이드 백 여부
- 정보분석 : 이용된 자료의 범위, 시의성과 타당성 있는 자료의 이용, 사실에 의한 관리정도
- 인적자원 초점 : 조직구성원 참여정도, 직원에 대한 임파워먼트 정도, 종업원의 교육훈련, 종업원의 복지와 만족 정도
- 프로세스 경영 : 고객만족에 초점을 둔 과정 활동간의 통합정도, 주요활동의 표준설정 및 문서화 능력
- 경영성과 : 고객만족정도, 주민들의 존경과 신뢰정도

3. 연구모형 및 연구가설

3.1 연구가설

3.1.3 품질경영시스템 원천(리더십)과 품질활동, 성과와의 영향관계

코비[1]에 의하면 품질경영에서 리더십은 방향과 비전, 목적, 원칙과 톱라인, 사람의 구성과 문화의 형성, 감정계좌의 형성과 사람들을 강화시키는 일들을 담당한다. 이에 공공부문에서의 품질은 가치 지

향적이며 선행적인 리더십을 필요로 한다고 할 수 있다. 2001년 말콤볼드리지 모형에서 알 수 있는 것은 조직에서의 리더십이 전략계획, 고객과 시장지향, 정보분석, 인적자원 초점, 프로세스 경영 등의 품질활동에 영향을 미친다는 사실이다. 시스템적인 품질경영활동에서 리더십이 품질경영의 원천이라는 연구결과는 새로운 것이 아니다. Deming[15]에 의하면 품질개선에 리더의 헌신과 책임감이 없는 경우 모든 조직은 불량품질을 초래하게 된다고 주장한다. 사실, Crosby[12], Juran[28], Schoenberger[38], Shingo[39] 등은 최고 경영자의 리더십이 모든 품질경영 프레임워크에서 기본적인 요소라고 생각하고 있다. 이러한 사실은 리더십이 조직 내에서 품질지향 활동과 행동을 자극하는 요인이라는 실증적인 연구에도 잘 나타나 있다. Anderson, et al.[7], Flynn et al.[20] Saraph et al.[37], Ahire et al.[5]. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H₁ : 리더십은 정보분석에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H₂ : 리더십은 전략적 계획에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H₃ : 리더십은 인적자원초점에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H₄ : 리더십은 프로세스경영활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

말콤볼드리지 모형에서 볼 수 있듯이 조직의 장기적인 비전설정, 비전의 명확화, 종업원의 참여, 조직의 변화를 통한 비전 리더십은 고객 및 시장지향과 기업의 생존과 직결되는 경영성과에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 강력한 리더십의 영향으로 인한 조직의 전 부문에서 외부고객에 대한 기대와 요구 반영은 기업의 경영성과에 영향을 미치는 것을 나타내고 있다(Easton & Jarrell[16]). 이러한 연구결과는 리더십이 팀워크, 지속적인 개선, 고객 초점의 품질가치를 조직구성원의 가치와 연계시켜 조직의 성과를 증대시킨다는 연구와 동일한 결과를 보여주고 있다(Dean, Jr & Bowen[14]). 따라서

다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H₅: 리더십은 고객 시장지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H₆: 리더십은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 품질시스템 활동과 고객시장지향

말콤볼드리지 품질경영시스템 활동은 정보분석, 전략적 계획, 고객시장지향, 인적자원초점, 프로세스 경영으로 구성되어 있다. 여기서는 네 가지 활동이 고객시장지향에 영향을 미치고 종합적이며 포괄적으로 계획되는 성격이 있다. 조직이 얼마나 전략적 방향과 일치하고 결정적인 전략을 개발하고 행동계획을 지원하는지를 통해서는 영향에 관한 기존 연구결과와 연구가설을 언급한다.

(1) 정보분석

말콤볼드리지 2001년 평가기준에 의하면 정보분석은 측정과 조직성과 분석, 정보관리로 구성되어 있다. 말콤볼드리지 평가모형에서 자료수집, 통합, 조직에 있어서 정보의 확산 등 정보분석은 모든 평가요인에 관련되어 있다. 정보분석은 사실에 근거한 경영의 근간을 이룬다. Deming[15]은 통계적인 기법을 통해서 프로세스변동에 내재하는 정보추출을 강조하였다. Reimann[36]에 의하면, 기존 말콤볼드리지상을 수상한 업체의 공통요인을 살펴볼때, 제도화된 체계적인 측정 프로세스를 갖춘 조직이었다는 것이다. Hayes[23]는 제조 프로세스 상에서의 정확하고 즉각적인 정보분석은 고객의 요구를 신속하고 정확하게 충족시켜 줄 수 있는 것으로 보고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H₇: 정보분석은 고객 시장지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(2) 전략적 계획

말콤볼드리지 2001년 평가기준에 의하면 전략적

계획은 전략개발, 전략배치 등으로 측정한다. 전략적 계획은 장기적이면서 전사적 평가한다(Baldrige National Quality Program[9]). 전략적인 계획은 조직의 미션과 전략적인 목적이 일치하는 정도에 의해서 전략적인 행동을 결정하는 것이다(Hellringel, et al.[24]). 조직 구성원 모두가 품질향상과 고객 만족을 위해서 전략의 명확화가 중요하다(Hill & Jones[26]). 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H₈: 전략적 계획은 고객 시장지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(3) 인적자원 초점

인적자원 초점은 작업시스템, 종업원 교육, 훈련, 개발 그리고 종업원 복지와 만족 등의 측정을 통해 평가된다. 이러한 말콤볼드리지 평가기준은 선발계획, 종업원 참여, 교육훈련, 성과관리, 그리고 기업 전략과 연계된 종업원 인정 등을 포함하고 있다. 품질향상을 위해서는 종업원의 자발적인 참여가 중요한데 종업원에 의해서 수행되는 품질개선 노력과 교육시간은 매우 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다(Reeves[26]). 팀워크와 집단문제해결은 품질경영의 주요부분으로 분권화된 의사결정 프로세스는 효율성을 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 Elmuti[17]는 제품품질을 위한 종업원의 자발적인 의사결정 참여의 영향은 매우 중요하다고 주장하고 있다. 따라서 내부고객을 만족시키려고 노력하는 조직의 인적자원 초점은 고객만족 향상에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H₉: 인적자원 초점은 고객 시장지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(4) 프로세스 경영

프로세스의 개선은 품질경영의 핵심이다. 말콤볼드리지 상에서 프로세스 경영은 제품과 서비스 프로세스, 경영 프로세스, 지원 프로세스 등을 통

해서 측정된다. 프로세스 경영의 초점은 제조 공정에서 실수없이 제조과정을 수행하며 서비스배달에서는 지연없이 정확한 서비스를 배달하는 것을 말한다. 이러한 것은 상업적인 서비스보다는 공무원들의 직업에 대한 자긍심과 자신감에서 비롯된다고 할 수 있다. 프로세스경영이 효과적으로 이루어지기 위해서는 조직장벽 제거를 통해서 조직구성원들 사이의 지식공유가 잘 이루어져야 한다. 조직에서 통합적인 사고와 고객초점으로 다른 품질활동들을 연계할 필요가 있다. 우수한 프로세스를 강조하는 공장은 제조 프로세스를 보다 잘 이해하기 위해서 독특한 제조장비를 개발하기 쉽다(Wheelwright & Hayes[42]). Hammer와 Champy[22]에 의하면 어떤 조직은 프로세스 디자인과 리엔지니어링을 통해서 프로세스 성과를 달성하였다고 주장하였다. 프로세스 디자인과 리엔지니어링은 고객초점에서 지속적 개선과 연계되어야 한다. 조직의 지속적인 개선은 명확하게 고객만족으로 나타난다(Anderson et al. [6]). 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H₁₀ : 프로세스 경영은 고객 시장지향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 시스템 성과간의 관계

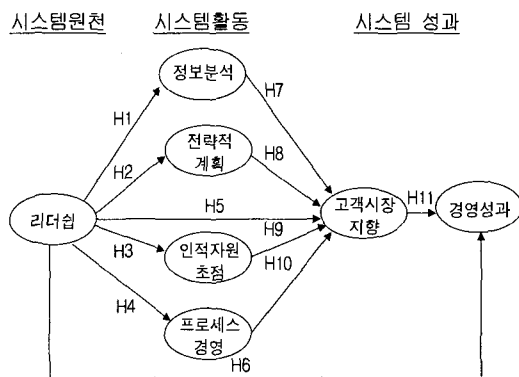
(1) 고객 시장지향과 경영성과의 관계

말콤볼드리지 모형에서 시스템 성과는 고객시장지향과 경영성과의 관계라고 할 수 있다. 말콤볼드리지 모형에 근본적으로 내재된 철학은 고객만족이다. 여기서는 경영성과를 고객초점, 재무적, 시장성과, 인적자원 성과, 그리고 조직의 효과성 성과로 평가한다. 고객과의 긴밀한 관계유지를 위해서는 고객의 요구파악과 이에 대한 피드백이 중요하다. Tillery[40]의 연구에서는 품질성과에서 중요한 요인으로 제품설계단계에서 고객과의 인터페이스인 것으로 나타났다. 조직의 전반적인 전략과 일치하는 “고객지향품질”은 기업의 경쟁우위에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Belohlav[11]). 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H₁₁ : 고객시장지향은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3.2 연구모형

앞에서 설명한 말콤볼드리지 모형의 개념에 대한 이론적인 배경에 근거하여 다음과 연구모형을 설정할 수 있다. 앞에서 언급한 것처럼 말콤볼드리지 모형은 시스템 지향적인 사고에 의해서 구축된 것이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 시스템의 원천, 시스템활동, 시스템 성과 등의 단계로 나누어 연구모형을 제시하기로 한다. 시스템의 원천으로 리더십이 포함되며, 시스템 활동에는 정보분석, 전략적 계획, 인적자원추점, 프로세스경영 등이 포함된다. 시스템의 성과에는 고객시장 지향, 경영성과 등이 포함된다.



[그림 2] 연구모형

위 연구모형을 근거로 하여, 구조방정식 모형분석을 위해서 다음과 같은 방정식으로 나타낼 수 있다.

$$Performance = \beta_1 CS + \beta_2 LD$$

$$CS = \beta_3 IM + \beta_4 ST + \beta_5 HR + \beta_6 PM + \beta_7 LD$$

$$IM = \beta_8 LD$$

$$ST = \beta_9 LD$$

$$HR = \beta_{10} LD$$

$$PM = \beta_{11} LD$$

여기서, Performance = 성과, CS = 고객시장지향, IM = 정보분석, ST = 전략적 계획, HR = 인적자원 초점, PM = 프로세스경영, LD = 리더십 등을 나타낸다. 여기서, β_i 는 통계적인 측정될 모수이다. 이 값이 높을수록 중요한 경로일 가능성이 높다.

4. 연구방법

4.1 표본설계

본 연구를 하기 위해서 말콤볼드리지 2001년도 평가모형에 포함되는 리더십, 정보분석, 전략적 계획, 인적자원 초점, 프로세스경영, 고객시장지향, 그리고 경영성과 등 7가지의 항목을 이용하였다. 본 연구에 해당되는 항목에 해당되는 설문항목은 Flynn et al.[19]의 연구의 설문항목과 MBQA (2001) 항목을 벤치마킹하여 본 연구의 목적에 맞게 적절하게 수정하여 사용하였다. 앞에서 개발된 설문 A시청 직원을 대상으로 2차례 사전검토를 실행하여 최종적인 설문항목을 얻었다. 설문항목은 5점 리커트 척도로 개발되었다. 전혀 동의하지 못하는 경우는 1점, 매우 동의하는 경우에는 5점 등으로 응답하도록 하였다. 설문에서 점수가 높을수록 동의하는 정도가 높은 것을 알 수 있다.

서울 및 일부지역은 사전 전화 통화 후 연구자가 직접 방문하여 조사하였다. 또한 우편조사를 병행하여 전국적으로 인터넷 사이트에 주소가 나와 있는 시청 및 구청의 주소를 확인하여 안내장과 함께 발송하였다. 기본적으로 본 연구모형에 나타난 요인 중에서 리더십, 정보분석, 전략적 계획, 인적자원초점, 프로세스 경영, 경영성과 요인 등은 조직구성원들이 설문하도록 사전 유도하였고 고객시장지향 요인은 해당지역에 사는 주민을 대상으로 조사를 하는데 신경을 썼다. 2001년 5월 30일부터 11월 30일 기간동안 300부를 우편조사와 직접 방문조사를 통해서 140부를 회수하였고 불성실한 답변이 있는 설문지 9부를 제외하고 131부를 분석하였다.

4.2 조작적 정의

본 연구모형을 검증하기 위해서 변수의 조작적 정의는 선행연구에서 제시된 것에 기초하였다. 리더십에 관한 항목은 품질비전 제시, 품질개선의 책임, 주민 중심적인 사고, 지속적인 프로세스, 개선 지원 등 다섯 가지 항목을 선택하였다(Saraph, et al.[37], English[18], Baldrige National Quality Program[9]). 정보분석은 측정과 조직 성과분석, 정보관리의 체계성, 품질 피이드백, 품질정보에 대한 조직 구성원 접근성 등 네 가지 항목을 사용하였다(Flynn et al.[19], Saraph, et al.[37], Baldrige National Quality Program[19]). 전략적계획은 차별화된 전략보유여부, 품질에 대한 방침보유, 목표 관리 운영, 장·단기 계획의 조화여부 등 네 가지 항목을 사용하였다(Flynn et al.[19], Hellriegel et al.[24], Baldrige National Quality Program[9]). 인적자원초점은 내부고객 지향적인 시스템운영, 종업원 교육훈련, 종업원 복지 및 만족, 적절한 평가보상, 임과워먼트 정도 등 다섯 가지를 사용하였다(Mantei[29], Yourdon[43], Hellriegel et al.[24], Baldrige National Quality Program[9]). 프로세스 경영은 재작업과 실수 제거, 프로세스 상에서 비가치 활동제거, 정기적인 프로세스 측정, 프로그램화된 프로세스, 지속적인 프로세스 개선노력 등 다섯 가지 항목을 선정하였다(Hayes[23], Wheelwright & Hayes[42], Baldrige National Quality Program [9]). 고객시장지향은 주민만족지향 서비스, 신뢰성 여부, 정확한 서비스 제공여부, 신속한 서비스 등 네 가지를 선택하였다(Parasuraman, et.[33], Garvin [21], Tillery[40]). 경영성과는 주민들의 존경정도, 신뢰성 정도, 재정 자립도의 만족정도, 홈페이지 상의 불평정도 등 네 가지 항목이다(English[18], Flynn et al.[19], Meyer[30]).

4.3 신뢰성 분석 및 타당성분석

수집된 자료를 통해서 리더십, 정보분석, 전략적

계획, 인적자원 초점, 프로세스 경영, 고객시장 지향, 경영성과의 관계성을 분석하였다. 우선, 요인을 구성하는 변수간의 내적일치성을 파악하기 위해서 신뢰성분석을 실시하였다. 최저 허용치 Chronbach α 0.6이상 값을 사용하였다(Nunnally[31]).

신뢰성분석을 실시한 후, 타당성분석을 실시하였다. 여기서는 내용타당성과 구성타당성 분석이 해당된다. 내용타당성은 측정도구가 갖추어야 할 최소한의 타당성으로 본 연구에서는 품질관련 문헌에서 사용한 설문문항을 사용하였고 공공부문 실무자와 연구분야 전문가의 의견을 적극 반영하여 내용타당성에는 문제가 없다고 하겠다.

구성타당성을 확인하기 위해서 탐색요인분석과 확인요인분석을 실시하기로 하였다. 탐색적인 요인 분석 방법 중 사각회전방법을 사용하여 변수별 부하량과 설명력을 파악하였다. 평가기준으로 요인

적재값 0.3이상, 요인 설명력은 0.5이상이다(Bagozzi & Yi[10]). 이 결과는 <표 4>에 나타나 있다

앞의 1차분석을 진행한 다음 연구단위별로 확인요인분석을 실시하였다. 확인요인분석의 목적은 경험적인 지식이나 이론적인 배경이 충분히 있는 경우 단일차원성을 위반하는 변수를 제거하는데 있다. 본 연구에서 적합도를 평가하기 위해서는 GFI (Goodness-of-Fit Index ; 0.9 이상), AGFI(Adjusted Good-of-Fit Index ; 0.9이상이 바람직), RMSR(Root Mean Square ; 0.05 보다 작으면 바람직함), NFI(Normed Fit Index ; 0.9 이상이 바람직), χ^2 통계량의 p 값(0.05이상이 바람직함) 등을 사용하였다. 확인요인분석결과는 다음 표에 나타나 있다.

확인요인분석결과, 연구모형을 구성하는 구성개념들의 적합도 지수는 대체로 만족스러운 것으로 나타났다. 다만, 리더십, 전략적 계획, 경영성과 요인 등의 P값은 적합도 지수의 기준치에 미달하나 GFI, AGFI, RMSR, NFI은 만족스러운 것으로 나타나 구성개념 타당성이 있다고 할 수 있다.

확인요인분석(CFI)을 실시한 다음, 요인들 간의 관계성을 파악하기 위해서 상관분석을 실시하였다. 상관분석 결과는 <표 5>에 나타나 있다.

상관분석결과, 연구모형에서 제시한 외생변인인 리더십이 정보분석, 전략적계획, 인적자원초점, 프로세스경영, 고객시장지향, 경영성과에 유의한 상관관계를 보여주는 것을 확인할 수 있다.

<표 4> 각 요인에 대한 1차분석

요 인	신뢰성분석 항목수	크론바하 알파	사각회전 항목수
리더십	5	0.9282	5
정보분석	4	0.9138	4
전략적 계획	4	0.9061	4
인적자원 초점	5	0.7741	5
프로세스경영	5	0.8742	5
고객시장지향	4	0.8329	4
경영성과	4	0.9087	4

<표 5> 확인요인분석결과

개 념	초기항목	최종항목	GFI	AGFI	RMSR	NFI	χ^2	d.f	P
리더십	5	5	0.953	0.859	0.024	0.965	18.129	5	0.003
정보분석	4	4	0.982	0.912	0.018	0.987	5.045	2	0.080
전략적계획	4	4	0.976	0.878	0.023	0.981	6.387	2	0.041
인적자원초점	5	5	0.972	0.916	0.049	0.957	9.358	5	0.096
프로세스경영	5	5	0.976	0.928	0.029	0.974	8.513	5	0.130
고객시장지향	4	4	0.985	0.924	0.025	0.980	4.179	2	0.124
경영성과	4	4	0.971	0.853	0.022	0.977	8.841	2	0.012

〈표 6〉 각 요인간의 상관행렬

	평 균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
(1) 리더십	3.9954	0.8980	1						
(2) 정보분석	3.0744	0.9254	0.539*	1					
(3) 전략적계획	3.3053	0.9381	0.663*	0.719*	1				
(4) 인적자원초점	3.0260	0.8017	0.507*	0.700*	0.699*	1			
(5) 프로세스경영	3.3115	0.8251	0.568*	0.760*	0.725*	0.625*	1		
(6) 고객시장지향	3.4122	0.7856	0.535*	0.610*	0.654*	0.623*	0.739*	1	
(7) 경영성과	3.3760	0.8773	0.554*	0.644*	0.637*	0.595*	0.754*	0.783*	1

주) * $\alpha = 0.05$ 에서 유의함을 나타냄.

5. 결과분석

이러한 결과를 토대로 연구모형 및 연구가설 검정을 위해서 이론모형의 구조방정식 모형분석결과, 카이제곱은 229.763, 자유도 10, $p=0.000$, $GFI = 0.613$, $NFI = 0.668$ 로 적합도 지수를 만족하지 못하였다. 본 연구에서는 초기 연구모형을 유지하면서 적합도 지수를 높이기 위해서 수정지수(MI: Modification Indices)를 사용하여 모형찾기 전략을 구사하였다이순목[2]. 높은 수정지수를 통해서 정보분석이 경영성과에 영향을 주는 새로운 경로를 발견하였다. 수정모형의 적합도 지수는 카이제곱이 10.175, 자유도 3, $p = 0.017$, $RMR = 0.012$, $GFI =$

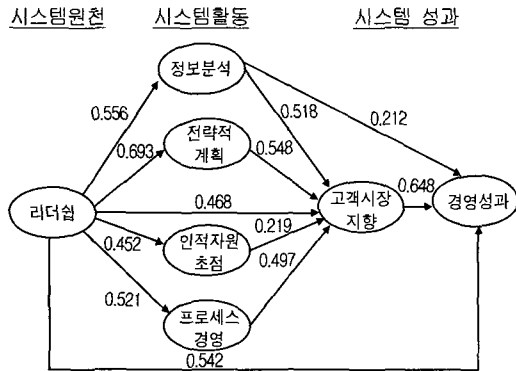
0.979, $NFI = 0.985$ 이다. 다음은 초기 연구모형을 기본으로 하는 수정모형의 분석결과를 그림과 표로 나타낸 것이다.

초기 연구모형과 연구가설에서 밝힌 것처럼, 공공부문의 품질시스템 원천이라고 할 수 있는 리더십은 정보분석, 전략적 계획, 인적자원 초점, 프로세스 경영, 고객시장 지향, 경영성과의 선행적인 요인으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 전략적인 계획에 대해서는 회귀계수가 0.693으로 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 정보분석, 전략적인 계획, 인적자원 초점, 프로세스 경영은 매개요인으로 고객시장 지향에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정보분석은

〈표 7〉 경로별 가설검정

가 설	가 설 경 로	경로계수	표준오차	t 값	가설채택
H1	리 더 십 → 정보분석	0.556	0.076	7.293	채 택
H2	리 더 십 → 전략적계획	0.693	0.069	10.103	채 택
H3	리 더 십 → 인적자원초점	0.452	0.068	6.700	채 택
H4	리 더 십 → 프로세스경영	0.521	0.066	7.860	채 택
H5	리 더 십 → 고객시장지향	0.468	0.068	7.198	채 택
H6	리 더 십 → 경영성과	0.542	0.072	7.565	채 택
H7	정 보 분 석 → 고객시장지향	0.518	0.059	8.746	채 택
H8	전 략 적 계 획 → 고객시장지향	0.548	0.056	9.829	채 택
H9	인적자원초점 → 고객시장지향	0.219	0.083	2.652	채 택
H10	프로세스경영 → 고객시장지향	0.497	0.089	5.578	채 택
H11	고객시장지향 → 경영성과	0.648	0.075	8.638	채 택
새로운 경로	정 보 분 석 → 경영성과	0.212	0.064	3.312	신규가설

경영성과에 0.212만큼의 직접효과를 보여주고 있고 고객시장은 경영성과에 0.648만큼의 직접효과를 보여주고 있다.



주) 모든 경로는 $\alpha = 0.05$ 에서 유의함.

[그림 3] 수정 연구모형

6. 결론 및 한계점

최근, 기술혁신과 인터넷의 보급으로 민간부문과 공공부문은 급격한 변화를 맞이하고 있다. 특히, 공공부문에서는 지속적인 고객(주민) 지향적인 서비스 제공의 과제를 안고 있다고 하겠다. 일부 대부분의 기업이나 공공부문에서 품질관련 인증 획득을 대외 홍보용으로 이용하는 경우가 있다. 공공부문에서는 품질인증 획득 목표가 고객관점에 고품질의 서비스 제공에 있다는 인식변화가 그 어느 때보다도 필요한 시점에 있다.

본 연구에서는 MBQA모형을 공공부문 조직내부에 맞게 성공적으로 도입하여, 공공부문의 서비스체계를 고객중심으로 혁신할 필요가 있음을 강조하고 있다. 공공부문에서 탁월한 서비스를 제공하기 위해서는 실질적이고 창조적인 품질문화를 만들어 기존의 잘못된 의식과 관행을 과감하게 청산하여야 한다.

공공부문의 서비스는 주민의 요구를 파악하여 고품질 서비스가 제공되도록 지속적으로 관리되어야 한다. 이를 위해서는 지역자치 단체의 주민, 공무원, 리더 모두가 만족할 수 있는 품질경영시스

템을 구축하는 것이 필요하다.

첫째, 리더십의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않음을 확인할 수 있었다. 리더십은 품질경영시스템의 원천으로 정보분석, 전략적 계획, 인적자원초점, 프로세스 경영 등의 시스템활동에 유의한 영향을 미칠 뿐만 아니라, 고객시장지향과 경영성과에도 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

둘째, 시스템활동(정보분석, 전략계획, 인적자원초점, 프로세스 경영)이 원활하게 작동될 때 시스템 성과(고객시장지향과 경영성과)에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 특정한 부문이 효과적으로 운영된다고 경영성과가 커지는 것이 아니라 모든 활동이 유기적으로 상호보완 작용할 때 경영성과는 커지는 것을 알 수 있다.

셋째, 정보분석이 고객시장지향에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 조직에서 정보의 흐름은 생명체의 피와 같다고 할 수 있다. 조직의 성과 증진을 위해서 정보는 상·하방, 수평적으로 자유롭게 흘러야 한다. 제조분야에서, SCM, CRM 등을 통해서 자원이나 물류의 흐름, 고객의 상황을 인식하고 대응하는 것처럼, 공공분야에서도 조직내부에 맞게 이들을 받아들여 경영의 성과나 조직의 효율화를 높이도록 노력하여야 할 것이다. 효과적인 정보분석은 주민의 요구 및 의견에 대한 경청, 정보제공, 정보채널의 강화를 통해서 가능하다. 예를 들어, 웹상의 주민들의 질의 응답에 정확하고 신속한 답변을 보여주는 자세도 중요한 일의 하나라고 할 수 있다.

공공부문에서 품질경영시스템 구축은 외부 전시용으로 도입되어서는 안되고 각 조직의 내부에서 원활하게 작동하는 시스템으로 만들어야 한다. 초기에는 다소 시행착오가 있을 수 있으나 지속적인 개선을 통해 조직을 통합하는 조직문화로 승화될 수 있도록 노력해야 할 것이다. 품질경영시스템 구축을 위해서는 최고 리더의 변화의지와 강력한 리더십과 내부 조직구성원의 참여노력이 절실하다고 하겠다. 그리고 지속적인 교육을 통한 품질향상의 공감대확산이 무엇보다도 중요하다.

본 연구의 한계점으로 경영성과요인 측정에 경제적인 지표를 이용한 분석이 이루어지지 못하고 일정시점에서 횡단적인 조사 결과라는데 있다. 또한, 말콤볼드리지 상은 총 1000점 만점으로 각 요인마다 배점이 서로 상이하나 본 연구에서는 이 점을 고려하지 않고 설문에만 의존했다는 것이 한계점으로 지적될 수 있을 것이다. 이러한 연구의 한계점에도 불구하고 향후 지속적인 연구조사를 하면, 실무분야에 참고자료가 될 수 있을 거라 생각된다.

참 고 문 헌

- [1] 스티븐 코비, 저, 김경섭, 박창규 옮김, 「원칙중심의 리더십」, 김영사, 2001.
- [2] 이순목, 「공변량구조분석」, 성원사, 1990.
- [3] 정상철, 명건식, 박승욱, Wilson, D., “말콤볼드리지 품질평가 모형에 기초한 한미기업 품질전략의 실증적 비교 연구”, 「한국생산관리학회지」, 제9권, 제1호(1998), pp.57-96.
- [4] Adams, M.R., “Why Quality is so Slippery,” *Purchasing*, Vol.117, No.1(1994), pp.24-29.
- [5] Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, A.M. “Development and Validation of TQM implementation constructs,” *Decision Science*, Vol.27, No.1(1996), pp.23-56.
- [6] Anderson, J.C., Rungtusanthanam, M., Schroeder, R., “A Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method,” *Academy of Management Review*, Vol.19, No.3(1994), pp.472-509.
- [7] Anderson, J.C., Rungtusanthanam, M., Schroeder, R., Devaraj, S., “A Path analytic model a theory of quality management underlying the Deming management method : preliminary empirical findings,” *Decision Sciences*, Vol.26, No.25(1995), pp.637-658.
- [8] Ashmos, D., Huber, G., “The Systems Paradigm in organizational Theory : Correcting the record and suggesting the future,” *Academy of Management Review*, Vol.12 (1987), pp.607-621.
- [9] Baldrige National Quality Program 2001, Award Criteria, United States Department of Commerce, Technology Administration, *National Institute of Standard and Technology*, Gaithersburg, MD., 2001.
- [10] Bagozzi, R., Yi, Yi, “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.16, No.4 (1988), pp.405-425.
- [11] Belohlav, J.A., “Developing the quality organization,” *Quality Progress*, Vol.26, No.10 (1993), pp.119-122.
- [12] Crosby, P.B., *Quality is free*, Milwaukee, WI : Quality Press, 1979.
- [13] Curkovic, S., Handfield, “Use of ISO 9000 and Baldrige Award Criteria in Supply Quality Evaluation,” *International Journal of Purchasing & Material Management*, Vol.32, No.2(1996), pp.2-11.
- [14] Dean, Jr. J.W., Bowen, D.E., “Management Theory and Total Quality : Improving Research and Practice Through Theory Development,” *Academy of Management Review*(1994), pp.392-418.
- [15] Deming, E., *Out of the Crisis*, Cambridge, MA : MIT Center for Advanced Engineering, 1986.
- [16] Easton, G.S., Jarrell, S.L., “The effects of total quality management on corporate performance : an empirical investigation,” *Journal of Business*, Vol.71, No.2(1998), pp.253-307.
- [17] Elmuti, S.D., “Quality control circles in

- Saudi Arabia : A case study," *Production and Inventory Management*, Journal, Vol. 30. No.4(1988), pp.52-55.
- [18] English, G., *Total Quality in The Public Services*, Total Quality Management, June (1990), pp.145-148, .
- [19] Flynn, B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., "A framework for quality management research and an associated measurement instrument," *Journal of Operation Management*, Vol.11, No.4(1994), pp.339-366.
- [20] Flynn, B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage," *Decision Science*, Vol.26, No.5 (1995), pp.659-692.
- [21] Garvin, D.A., "Japanese quality management," *Columbia Journal of World Business*, Vol.19, No.3(1984), pp.3-12.
- [22] Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution*, New York : HarperCollins, 1993.
- [23] Hayes, R.H., "Why Japanese factories work," *Harvard Business Review*, Vol.59(1981), pp. 56-66.
- [24] Hellringel, D., Jackson, S.E., Slocum, Jr. J.W., *Management*, South-Western, 8th, 1999.
- [25] Hendricks, R.E., Singhal, V.R., "Does Implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards," *Management Science*, Vol.43, No.9 (1997), pp.1258-1274.
- [26] Hill, C.W., Jones, G.R., *Strategic Management : An Integrated Approach*, 3rd Ed. Houghton Mifflin, Boston, MA, 1995.
- [27] Ittner, C.D., Lacker, D.F., Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance. In : Fedor, D.F., Ghosh, S. (Eds.), *Advances In Management of Organization Quality*, Vol.1, JAI Press, Greenwich, CT.(1996), pp.1-37.
- [28] Juran, J.A.M., *Juran Leadership on Quality*, New York : Free Press, 1989.
- [29] Mantei, M., "The effect of programming team structures on programming tasks," *Communications of the ACM*, Vol.24, No.3 (1981), pp.106-113.
- [30] Meyer, S.M., An Empirical Investigation of the Causal Linkages in the Malcolm Baldrige National Quality Award in Health Care Pilot Criteria, *The Ohio State University, Columbus, OH*, 1998.
- [31] Nunnally, J.C., *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, 1978.
- [32] Ovretveit, J., *What is quality in health Service?*, Health Service Management, 1990.
- [33] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L., "Servqual : A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1(1988), pp.12-44.
- [34] Reeves, C.A., "Strategy implementation in small service firms : An examination of quality strategies in the restaurant industry," *Doctorial dissertation*, University of Georgia, 1988.
- [35] Regan, W., "The Service revolution," *Journal of Marketing*, Vol.27, No.3(1963), pp. 247-253.
- [36] Reimann, C.W., *America unites behind the Baldrige Quality crusade*, Electronic Business, October 15, 1989.
- [37] Saraph, J.V., Bensen, P.G., Schroeder, R.G., "An instrument for measuring the critical factors of quality management," *Decision*

- Sciences, Vol.20, No.4(1989), pp.810-829.
- [38] Schoenberger, R.J., *Total Quality Management : Nine Hidden Lesson in Simplicity*, Stamford, CT : Productivity Press, 1984.
- [39] Shingo, S., *Zero Quality Control : Source Inspection and Poka-Yoke Systems*, Stamford, CT : Productivity Press, 1986.
- [40] Tillery, K.R., An exploratory study of the quality function with five manufacturing organization, Georgia State University, 1985.
- [41] Townsend, P.L. and Gebhardt, J.E., "Do ISO Instead of Applying Baldrige Criterial ... Not!," *Journal for Quality & Participation*, Vol.17, No.1(1994), pp.94-95.
- [42] Wheelwright, S.C., Hayes, R.H., "Competing through manufacturing," *Harvard Business Review*, Vol.63(1985), pp.99-109.
- [43] Yourdon, E., *Managing the Structured Technique*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1976.