

ISO 9001 품질경영시스템(QMS)이 종업원 만족에 미치는 영향에 관한 연구

이희식*·최용정**·김유라***†

* 경기대학교 첨단산업공학부
** 경기대학교 대학원 산업공학과
*** 한국품질재단(kfq)

A Study on the Influence of ISO 9001 Quality Management System(QMS) on Employee's Satisfaction

Hoe-Sik Lee*·Yong-Jung Choi**·Yu-Ra Kim***†

* Division of Advanced Industrial Engineering, Kyonggi University
** Dept. of Industrial Engineering, Graduate School of Kyonggi University
*** Korean Foundation for Quality(kfq)

Key Words : Quality Management(QM), ISO 9001, Quality Management System, Employee, Satisfaction

Abstract

The purpose of this study is to research and analyze the influence of ISO 9001 QMS(Quality Management System) certification on the employer's financial goal and the employee' satisfaction. In this study, we could find that ISO 9001 QMS certification influenced eight factors which contribute to employee's satisfaction, and the purpose and background of ISO 9001 QMS certification was analyzed to have a good influence on the employee's satisfaction. In the future, the implementation strategy of ISO 9001 QMS needs to be studied to make the employees satisfied more with their duties and to pursue the employer's financial goals at the same time.

1. 서 론

1987년 국제표준화기구(ISO, International Organization for Standardization)에서 제정한 ISO 9000 품질보증시스템 규격이 공표된 후 1994년 1차 개정, 2000년 2차 개정을 거쳐, 2005년 12월을 기준으로 전세계 161개국에서 776,608개 조직이 ISO 9001 품질경영시스템(QMS, Quality Management System)을 인증받았다. 국내에서도 1992년 ISO 9000 품질보증시스템 인증을 시작으로 한국인정원

(KAB, Korea Accreditation Board)에서 인정한 인증기관에서만도 2007년 6월 현재 15,090사에 달하는 조직이 인증을 취득하였다(<http://www.iso.org>; <http://www.kab.or.kr>).

특히 지난 2000년 12월 15일 개정된 ISO 9001 품질경영시스템 규격은 인적자원에 대한 적절한 학력, 교육훈련, 숙련도 및 경험과 조직의 전원참여를 더욱 중요시하며 조직에서 종업원 만족에 관심을 갖도록 유도하고 있다.

사실 이전의 ISO 9001 품질경영시스템 인증 획득은 조직의 경제적 성과만 강조된 반면 일반 종업원에게는 어떠한 이익이 발생하는가에 대한 평가는 이루어지지 못했다고 볼 수 있다. 조직 문화 형성 및 조

† 교신저자 yrkim@kfq.or.kr

직 시스템 운영의 주체는 결국 종업원이다. ISO 9001 품질경영시스템도 종업원의 의견이 충분히 반영되지 않고, 종업원에게 이익이 되지 않는 시스템이라면 결국 종업원으로부터 외면당하게 될 것이다. 또한 ISO 9001 품질경영시스템의 추진을 종업원의 이익을 목적으로 했는지, 조직의 이익을 목적으로 했는지에 따라 종업원 만족에 차이가 날 수 밖에 없을 것이다.

즉 ISO 9001 품질경영시스템 및 인증 추진 배경이 조직의 성장과 발전의 중요한 요소인 종업원 만족에 유의(有意)한 영향을 미쳤는지 알아보는 것은 ISO 9001 품질경영시스템이 국내에 지속적으로 정착할 수 있는가에 대한 의문을 해결하기 위해서라도 반드시 연구되어야 할 과제임에 틀림없다.

본 연구의 전개순서는 다음과 같다. 2장에서는 조직균형이론, 품질경영의 발전단계 및 조직문제, 종업원 만족 평가요인 등을 언급하고, 3장에서는 실증분석을 수행하고, 마지막 4장에서는 본 연구에 대한 결론을 언급하도록 한다.

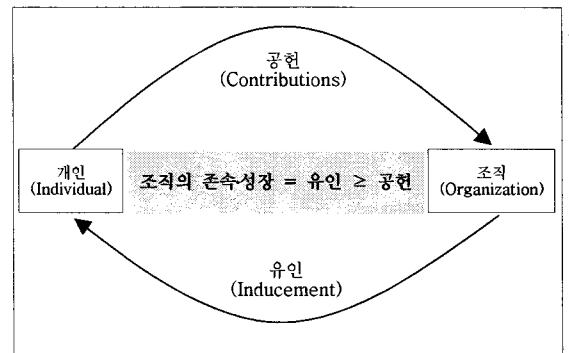
2. 이론적 고찰

2.1 조직균형이론

종업원 만족이 조직의 발전에 중요하다는 것은 여러 연구결과에서 이미 검증된바가 있다. <그림 1>에서 볼 수 있듯이 March and Simon(1958)의 조직균형이론(Theory of organization equilibrium)에서 기업의 존속과 성장을 위해서는 각 종업원에 대한 유인(誘因, Inducement)이 그 공헌(貢獻, Contribution)과 같거나 또는 그보다 크지 않으면 안 된다고 하였으며, 품질경영(QM, Quality Management)의 대가인 데밍(Deming)은 종업원들의 존엄, 지식, 기여할 기술을 강화시켜 그들이 공헌할 수 있게 해주어야 종업원들은 안정을 보장받아서 조직에 공헌할 수 있게 되고, 교육훈련을 받아서 맡은 바 업무를 제대로 할 수 있으며, 성장 발전하도록 독려되어 그가 속한 조직도 성장하고 발전할 수 있다고 주장하는 등 조직의 성장과 발전을 위해서 종업원의 만족이 중요하다는 사실은 오래 전부터 인지되고 있는 사실이다(Anderson et al., 1994)

조직에 관여하는 참가자는 여러 형태의 사람들이 있으며 그들은 각기 다른 형태로 조직에 다른 공헌을

기여하고 그 대가로서 유인을 받는다. 경영자는 자기들이 가진 경영자적 노력을 공헌으로써 기업에 바치고 반대급부로 급료, 사업욕, 기타 권력욕의 만족 등을 유인으로써 받는다. 그리고 종업원은 자신의 노동력을 근로시간기준에 의하여 공헌으로써 바치고 각종 경제적 보수나 기타 사회·심리적 만족의 유인을 얻는다. 또한 주주는 출자행위를 공헌행위로서 조직에 바치고 그 대가로 이익배당이나 자본소득을 유인으로써 받는다. 소비자들은 화폐를 조직에 지급함으로써 그들의 공헌행위를 조직에 대하여 실행하고 그 대가로 상품이나 용역의 제공을 유인으로써 조직으로부터 받아낸다.



<그림 1> 조직균형이론의 조직과 종업원의 관계

이상의 여러 참가자들은 그들의 공헌가치와 유인가치를 수시로 비교함으로써 공헌가치보다 적은 유인가치를 받을 때는 조직으로부터 이탈하고 싶은 자극을 받게 된다.

회사는 어떠한 경우든 최대의 공헌을 종업원들에게 요구하고 기대한다. 그러나 일방적인 공헌의 요구정도가 강하게 작용하게 되면 오히려 종업원들은 조직을 위한 공헌을 등한시하게 되고 심한 경우 부정하고 회피하며 조직을 이탈하려는 충동만 유발시키는 결과를 초래하게 된다.

2.2 품질경영의 발전단계와 조직문제

미국의 화이겐바움(A.V. Feigenbaum)이 품질경영의 발전 단계를 다음과 같이 다섯 단계로 설명하면서 이러한 단계는 약 20년을 주기로 발전되어 왔다고 지적하였다(이희식, 2006).

- ① 제 1단계-작업자 품질관리 시대 (Operator quality control)
- ② 제 2단계-직·반장 품질관리 시대 (Foreman quality control)
- ③ 제 3단계-검사 품질관리 시대 (Inspection quality control)
- ④ 제 4단계-통계적 품질관리 시대 (Statistical quality control)

과가 회사의 이익으로 연결되도록 통제와 감독업무를 하는 일이 관리자와 경영자의 역할로 인식되었다. 그러나 산업이 근대화되고 종업원의 민주적 관리능력과 역량이 높아지면서 지시와 통제의 관리방식에서 참여와 협조의 관리체제로 발전되어 온 것이다.

2.3 종업원 만족 구성요인

종업원 만족에 대한 변수들은 조사하고자 하는 기업들의 환경, 조사 시기 및 조직상황에 따라 학자들마다 의견에 차이를 보이고 있다.

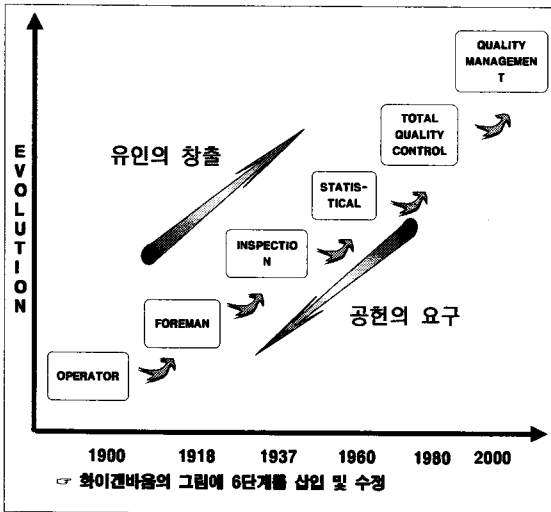
<표 1> 인간의 기본욕구 이론의 상호관계 및 종업원 만족의 비교

Herzberg의 욕구충족요인 이론론	Maslow의 욕구계층 이론	Alderfer의 ERG 이론	본 연구의 종업원만족요인
(동기요인) -직무에 대한 성취감 -직무 그 자체 -책임부여 -성장기회	자아실현의 욕구	성장욕구	적절한 평가 System
-직무성취에 대한 인정	자긍심 존경의 욕구 타인으로부터 존경받고 싶은 욕구	대인관계 유지욕구	효율적 조직구조 명확한 업무의 기능전개 품질 리더십 및 자발적 참여의 조직문화
(위생요인) -근무감독 -대인관계	소속의 욕구		종업원의 의사가 반영된 경영활동 원활한 내부사소통
-직업의 안정성 -조직의 방침	대인 관계적 안전 안전의 욕구 신체의 안전	생존욕구	직무 만족
-봉급 -근무조건	생리적 욕구		

* 인간의 기본욕구 이론 상호비교에 설문지 문항을 비교 설명한 것임.

Atkin et al.(1996)에 따르며 종업원 만족에 영향을 미치는 요인들 간의 상대적 영향력에 대해서는 내적요인보다는 외적요인이 종업원 만족과 높은 상관관계를 가진 것으로 나타났다.

또한 Hallowell et al.(1996)은 종업원만족에 영향을 미치는 비경제적 요인들을 내부서비스 품질이라고 규정하면서 경제적 요인과의 상대적 영향력을



<그림 2> 품질경영의 발전과 조직적 균형

- ⑤ 제 5단계-종합적 품질관리 시대 (Total quality control)

1980년대 이후 일본의 경제가 미국을 비롯한 유럽 국가들을 위협하기 시작하면서 선진국들은 일본의 TQC에 관심을 가지게 되었고, WTO의 자유무역주의 환경과 무한 경쟁시대를 맞으면서 품질 경쟁력을 향상시키기 위한 경영전략으로 품질경영 체제가 발전 강화되기 시작하였다. 이러한 과정은 상기 화이젠바움의 5단계에 이은 제 6단계 종합적 품질경영시대로 볼 수 있으며 <그림 2>와 같이 도식화할 수 있다.

이와 같은 품질경영의 발전과정을 회사(조직)와 개인(종업원)의 관계로 살펴보면 공헌과 유인의 균형 문제로 파악할 수 있다. 즉 개인의 욕구충족이나 발전보다는 회사의 경제적 목표 달성을 위하여 품질관리라는 수단이 이용되는 형태가 초기 품질관리의 이론적 배경이 되었음을 살필 수 있다. 이를테면 초기 단계의 품질관리는 작업자에게 품질관리의 의식제고와 기법 활용을 통한 품질개선을 이루고, 이러한 결

실증적으로 알아본 결과 종업원의 만족은 주로 직무 자체가 아닌 직무의 외재적인 면인 외적인 요인에 의해 결정되며, 종업원 만족의 외적요인은 다시 경제적 인 요인과 비경제적인 요인으로 나누어진다.

그리고 Locke(1969)는 종업원 만족 차원을 직무 자체, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 근무환경, 감독, 동료, 경영방침으로 보고 있고, Futrell and Parasuraman(1984)은 동료, 감독, 임금, 회사방침, 승진을 만족 요인으로 보고 있다.

본 연구를 수행하기 위한 종업원만족 평가요인들은 <표 1>과 같이 인간의 기본욕구에 관한 주요 3가지 연구결과인 ‘Herzberg의 욕구충족요인 이론론’, ‘Maslow의 욕구계층 이론’ 및 ‘Alderfer의 ERG 이론’의 핵심요소 및 ISO 9001 QMS의 종업원 만족 관련 내용들을 참고하여 ‘조직의 적절한 평가시스템’, ‘효율적 조직구조’, ‘명확한 업무의 기능전개’, ‘품질리더십 및 자발적 참여의 조직문화’, ‘종업원의 의사가 반영된 경영활동’, ‘원활한 내부의사소통’ 및 ‘직무만족’등으로 정의하였다(Maslow, 1943).

3. 실증분석

3.1 연구모형 및 가설설정

본 연구를 수행하기 위한 연구모형은 <그림 3>과 같다. 먼저 ISO 9001 품질경영시스템 인증을 취득한 기업의 일반사항에 대해 질문을 하여 인증취득의 현황, 규모, 인증범위 등 조직을 전반적으로 이해하고, ISO 9001 품질경영시스템이 종업원의 만족을 향상시키는데 유의한 역할을 수행하였는가를 알아보기 위한 세부적 질문을 통해 인증 전보다 인증 후에 종업원 만족도가 향상되었는가를 t-test를 통해 파악한다. 그리고 인증추진 배경 및 목적에 따라 종업원 만족에 차이가 있는가를 분산분석(ANOVA, analysis of variance) 및 단순선형회귀(Simple Linear Regression)분석을 통하여 파악해 보고자 한다.

기존의 연구가 ISO 9001 품질경영시스템 인증이 조직의 경영성과에 유의한 영향을 미쳤는가에 중점을 두었다면, 본 연구는 종업원 만족에 유의한 영향을 미쳤는가를 파악하고자 한다.

따라서 연구모형에 대한 연구를 수행하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

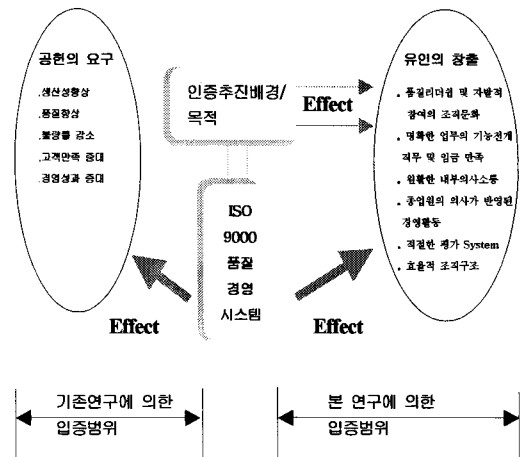
H1 : ISO 9001 QMS 인증 전보다 인증 후의 종업원 만족정도가 향상되었다.

H2 : 추진배경에 대한 의지정도가 강할수록 종업원 만족정도가 향상된다.

H2.1 : ‘종업원의 업무수행능력의 향상 및 편의를 위하여’ ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.

H2.2 : ‘품질보증에 대한 관리체계를 갖추기 위하여’ ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.

H2.3 : ‘고객/거래선이 요구하기 때문에’ ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.



<그림 3> 연구모형

H2.4 : ‘경쟁사가 인증을 획득하거나 준비 중이어서’ ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.

H2.5 : ‘매출 및 이익의 증진을 위하여’ ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.

H2.6 : ‘현재 또는 미래의 무역장벽을 극복하기 위하여’ ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.

3.2 연구방법

본 연구의 실증분석을 위하여 ISO 9000 품질경영시스템 인증 및 ISO/TS 16949를 취득한 조직을 대상으로 총 420부의 설문지를 배포하였다. 설문지는

ISO/TS 16949 인증 취득 조직을 대상으로 75부가 우편으로 발송되었고, (재)한국품질재단 한국품질인증센터 교육 참석자에게 225부의 설문지를 배포하였다. 또한 설문 회신율을 높이기 위해 e-mail로 120부의 설문지를 추가 배포하였다. 이렇게 배포된 설문지 중 145부가 회수되었고 분석 가능한 형태로 회수된 설문지 132부를 대상으로 통계분석을 실시하였다.

<표 2> 설문문항의 구성

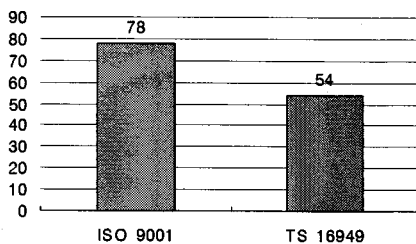
구분	문항수	조사방법
일반사항	조직/답변자 관련	13 객관적기록
	인증 추진 배경 관련	6 리커트5점 척도법
	(1) 종업원의 업무 수행 능력의 향상 및 편의를 위하여 (2) 품질보중에 대한 관리체제를 갖추기 위하여 (3) 고객/거래선이 요구함으로써 (4) 경쟁사가 인증을 획득하거나 준비 중이므로 (5) 매출 및 이익의 증진을 위하여 (6) 현재 또는 미래의 무역장벽을 극복하기 위하여	
ISO 9001 QMS 요구사항과 종업원 만족 관련 문항	40	리커트5점 척도법

통계분석은 SPSS 14.0 및 Excel 2003을 이용하여 분석하였고, 설문문항의 구성은 <표 2>와 같다. 여기서, ISO 9001 QMS 요구사항과 종업원 만족 관련 측정문항은 ‘품질리더십 및 자발적 참여의 조직문화’, ‘명확한 업무의 기능전개’, ‘직무만족’, ‘원활한 내부의사소통’, ‘종업원의 의사가 반영된 경영활동’, ‘적절한 평가 시스템’ 과 ‘효율적 조직구조’ 등 7개 범주로 구성하였고 40개의 측정변수로 정의되었다.

3.3 일반사항 및 가설검정

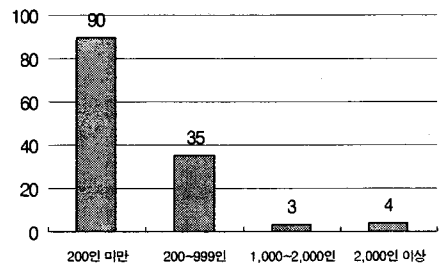
3.3.1 일반사항

인증규격 취득현황을 살펴보면 <그림 4>와 같이



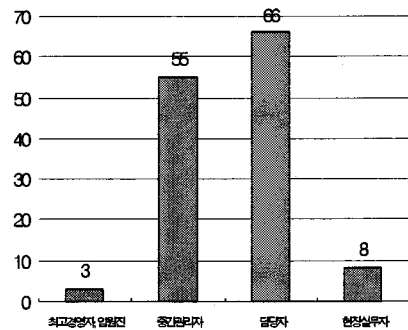
<그림 4> 인증규격 취득현황

ISO 9001 품질경영시스템 인증을 취득한 회사는 78개사로 전체의 59%이고, ISO/TS 16949를 취득한 회사는 54개사로 41%를 점유하는 것으로 나타났다. 조직의 규모는 종업원수를 기준으로 추정하였으며 <그림 5>과 같이 정리할 수 있다. 200인 미만의 조직이 68%(90개사), 200인~999인의 조직이 27%(35개사), 1,000인~2,000인의 조직이 2%(3개사), 2000인 이상의 조직이 3%(4개사)로, 200인 미만의 중소기업이 전체 인증의 68%라는 큰 비중을 차지하고 있다.



<그림 5> 조사대상기업의 규모

설문에 답한 종업원들의 직책 분포를 보면 최고경영자나 임원진이 2%(3명), 중간관리자가 42%(55명), 담당자 50%(66명), 현장 실무자가 6%(8명)으로 나타났고, 담당자 및 중간관리자의 분포가 92%로 대부분이었으며, 품질관리나 품질보증부서 종업원들이 60%(79명)로 나타났다(그림 6참조).



<그림 6> 조사대상기업의 직책현황

그리고 조사대상기업의 인증범위로는 ‘전사’인증이 전체의 83%(109사)를 점유하였고, ‘일부사업부’인증이 17%(23사)인 것으로 나타났다.

3.3.2 내적일치도와 구조타당성 분석

수집된 데이터를 이용하여 가설검정을 수행하기 위한 데이터들의 신뢰성 즉, 내적일치도와 구조타당성을 제공하기 위하여 Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰도분석과 Varimax회전방식과 요인추출방식으로는 주성분분석을 이용한 요인분석을 실시한 결과는 <표 3>, <표 4>와 같이 나타났다.

<표 3> 신뢰도분석

인증 전 Cronbach's α 계수	요 인	인증 후 Cronbach's α 계수
0.9020	품질리더십 및 자발적 참여의 조직문화	0.9180
0.9034	명확한 업무의 기능전개	0.9116
0.9011	직무만족	0.8761
0.9088	원활한 내부의사소통	0.8456
0.7661	종업원의 의사가 반영된 경영활동	0.7490
0.7400	적절한 평가 System	0.7615
0.8188	효율적 조직구조	0.8397

Cronbach's Alpha 계수를 확인한 결과, 0.6이상으로 나타나 가설검정 결과에 대한 신뢰성을 확보하였고, 요인분석을 수행한 결과는 종업원 만족 측정관련 40개 변수들이 '품질리더십 및 자발적 참여의 조직문화, 명확한 업무의 기능전개, 직무 만족, 원활한 내부의사소통, 종업원의 의사가 반영된 경영활동, 적절한 평가 System, 효율적 조직구조'라는 7개의 요인들로 정의되어졌고, 이 7개의 요인들이 전체 변이의 67.597%를 설명하는 것으로 나타났다.

3.3.3 가설검정

본 연구의 첫 번째 가설인 'H1 : ISO 9001 QMS 인증 전보다 인증 후의 종업원 만족정도가 향상되었다.'를 검정하기 위하여 t-test를 수행한 결과는 <표 5>와 같이 나타났다. ISO 9001 QMS 인증 즉, 품질경영활동을 하기 위한 최소한의 틀을 마련하여 지속적으로 품질경영활동을 수행해가면서 '품질리더십 및 자발적 참여의 조직문화, 명확한 업무의 기능전개, 직무만족, 원활한 내부의사소통, 종업원의 의사가 반영된 경영활동, 적절한 평가 시스템과 효율적 조직구조'등의 향상으로 인한 종업원들의 만족정도가 향상되는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 첫 번째 가설은 채택되어진다.

<표 4> 요인분석

요인명	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7
품질 리더십 및 자발적 참여의 조직문화	v1	0.703					
	v2	0.743					
	v3	0.678					
	v4	0.725					
	v5	0.703					
	v6	0.609					
	v7	0.529					
	v8	0.500					
	v9	0.320					
명확한 업무의 기능전개	v10		0.504				
	v11		0.509				
	v12		0.377				
	v13		0.625				
	v14		0.781				
	v15		0.594				
	v16		0.571				
	v17		0.610				
	v18		0.512				
직무만족	v19			0.469			
	v20			0.637			
	v21			0.431			
	v22			0.455			
	v23			0.589			
	v24			0.652			
	v25			0.677			
원활한 내부의사소통	v26				0.795		
	v27				0.468		
	v28				0.461		
	v29				0.613		
	v30				0.621		
종업원의 의사가 반영된 경영활동	v31					0.596	
	v32					0.757	
	v33					0.466	
적절한 평가 System	v34						0.469
	v35						0.449
	v36						0.600
	v37						0.656
효율적 조직구조	v38						0.539
	v39						0.518
	v40						0.480
아이겐값	5.894	4.688	3.616	3.451	3.282	3.264	2.846
설명비율(%)	14.734	11.719	9.039	8.627	8.204	8.159	7.114
누적설명비율(%)	14.734	26.453	35.492	44.119	52.323	60.483	67.597
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 측도(MSA) : 0.931							
Bartlett의 구형성 검정 유의확률 : 0.000							

<표 5> H1을 검정하기 위한 t-test

측정변수	인 증 전		인 증 후		p-value	
	평균	표준편차	평균	표준편차		
품질 리더십 및 자발적 참여의 조직문화	v1	2.78	0.86	3.83	0.72	0.000***
	v2	3.00	0.87	3.68	0.96	0.000***
	v3	2.86	0.95	3.51	1.04	0.000***
	v4	2.83	0.88	3.55	1.02	0.000***
	v5	2.82	0.92	3.49	1.10	0.000***
	v6	2.39	0.82	3.34	0.97	0.000***
	v7	2.30	1.00	2.97	0.92	0.000***
	v8	2.79	0.88	3.70	0.87	0.000***
	v9	2.70	0.95	3.37	0.83	0.000***
명확한 업무의 기능전개	v10	2.71	1.03	3.98	0.88	0.000***
	v11	2.76	0.93	3.67	0.94	0.000***
	v12	2.84	0.91	3.70	0.95	0.000***
	v13	3.13	0.88	3.72	0.82	0.000***
	v14	3.08	0.90	3.71	0.86	0.000***
	v15	2.89	0.89	3.45	0.90	0.000***
	v16	3.02	0.90	3.48	0.85	0.000***
	v17	3.11	1.02	3.70	0.97	0.000***
	v18	2.84	0.91	3.42	0.82	0.000***
직무만족	v19	2.93	0.87	3.64	0.76	0.000***
	v20	2.80	0.85	3.70	0.75	0.000***
	v21	2.80	0.82	3.32	0.91	0.000***
	v22	2.77	0.86	3.30	0.86	0.000***
	v23	2.61	0.89	3.05	0.95	0.000***
	v24	2.49	0.91	2.70	1.04	0.000***
	v25	2.76	0.87	2.87	0.94	0.071*
원활한 내부의사소통	v26	2.71	0.91	3.88	1.12	0.000***
	v27	2.79	0.92	3.59	0.97	0.000***
	v28	2.68	0.93	3.55	0.89	0.000***
	v29	2.48	0.99	3.17	1.05	0.000***
	v30	2.47	0.95	3.29	1.05	0.000***
종업원의 의사가 반영된 경영활동	v31	2.75	1.00	3.48	0.98	0.000***
	v32	2.48	0.84	3.15	1.03	0.000***
	v33	2.21	0.85	2.72	1.02	0.000***
적절한 평가 System	v34	2.59	0.88	3.89	0.93	0.000***
	v35	2.33	1.08	2.96	1.14	0.000***
	v36	2.79	0.88	3.70	0.87	0.000***
	v37	2.87	0.93	3.42	1.03	0.000***
효율적 조직구조	v38	2.69	0.89	3.41	0.86	0.000***
	v39	2.77	0.79	3.49	0.90	0.000***
	v40	2.60	0.81	3.27	0.95	0.000***

*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1

QMS 인증을 추진하는 조직이 종업원의 업무수행능력의 향상 및 편의를 위해 추진하고자 하는 의지정도에 따라 종업원 만족정도에 차이가 있는 것으로 나타났고(<표 6> 참조), 추진의지정도에 따라 종업원 만족정도가 향상하는가를 파악하기 위해서 회귀분석을 수행하였다. 분석결과를 살펴보면, <표 7>에서 보는 바와 같이 종업원의 업무수행능력의 향상 및 편의를 위해 추진하는 의지가 강할수록 종업원의 만족도(품질 리더십 및 자발적 참여의 조직문화·명확한 업무의 기능전개·직무만족·원활한 내부의사소통·종업원의 의사가 반영된 경영활동·적절한 평가 System·효율적 조직구조)에 양의 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 'H2.1 : 종업원의 업무수행능력의 향상 및 편의를 위하여 ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.'는 채택되어진다.

<표 6> H2.1을 검정하기 위한 ANOVA 분석

요 인		제곱합	자유도	평균 제곱	F	p-value
품질 리더십 및 자발적 참여의 조직문화	집단간	9.853	4	2.463	4.912	0.001***
	집단내	63.686	127	.501		
	합계	73.539	131			
명확한 업무의 기능전개	집단간	7.495	4	1.874	4.483	0.002***
	집단내	53.077	127	.418		
	합계	60.572	131			
직무만족	집단간	3.853	4	.963	2.177	0.075*
	집단내	56.186	127	.442		
	합계	60.039	131			
원활한 내부의사소통	집단간	14.279	4	3.570	7.210	0.000***
	집단내	62.876	127	.495		
	합계	77.155	131			
종업원의 의사가 반영된 경영활동	집단간	10.726	4	2.682	4.333	0.003***
	집단내	78.604	127	.619		
	합계	89.330	131			
적절한 평가 System	집단간	7.486	4	1.872	2.900	0.025**
	집단내	81.951	127	.645		
	합계	89.437	131			
효율적 조직구조	집단간	14.045	4	3.511	6.509	0.000***
	집단내	68.509	127	.539		
	합계	82.555	131			

*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1
 집단1 : 추진의지정도 매우 낮음 ↔ 집단 5 : 추진의지정도 매우 높음

그리고 본 연구의 두 번째 가설인 'H2 : 추진배경에 대한 의지정도가 강할수록 종업원 만족정도가 향상된다.'라는 가설을 검정하기 위하여 ANOVA분석 및 회귀분석을 수행한 결과는 다음과 같다.

먼저 하위가설 'H2.1 : 종업원의 업무수행능력의 향상 및 편의를 위하여 ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.'를 검정하기 위해 ANOVA 분석을 수행한 결과, ISO 9001

두 번째 하위가설인 H2.2 : 품질보증에 대한 관리체계를 갖추기 위하여 ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.'를 검정하기 위하여 ANOVA 분석 및 회귀분석을 수행한 결과는 <표 8, 9>와 같다. 품질보증에 대한 관리체계를 갖추기 위한 추진의지정도에 따라 종업원 만족도에 차이가 있는 것으로 나타났고, 회귀분석결과 추진

<표 7> H2.1을 검정하기 위한 회귀분석

종속변수	모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	sig.	다중공선성	
		B	표준오차				Beta	공차한계
품질 리더십 및 자발적 참여의 조직문화	상수	2.600	0.244		10.660	0.000***		
	배경1	0.241	0.068	0.385	3.568	0.001***	1.000	1.000
$R^2 = 0.148, F = 12.728(F \text{ sig.} = 0.001)$								
명확한 업무의 기능전개	상수	2.886	0.238		12.148	0.000***		
	배경1	0.190	0.066	0.321	2.897	0.005***	1.000	1.000
$R^2 = 0.103, F = 8.393(F \text{ sig.} = 0.005)$								
직무만족	상수	2.662	0.225		11.853	0.000***		
	배경1	0.141	0.062	0.256	2.265	0.026**	1.000	1.000
$R^2 = 0.066, F = 5.131(F \text{ sig.} = 0.026)$								
원활한 내부의사 소통	상수	2.485	0.256		9.703	0.000***		
	배경1	0.254	0.071	0.386	3.578	0.001***	1.000	1.000
$R^2 = 0.149, F = 12.802(F \text{ sig.} = 0.001)$								
종업원의 의사가 반영된 경영활동	상수	2.074	0.253		8.186	0.000***		
	배경1	0.276	0.070	0.419	3.938	0.000***	1.000	1.000
$R^2 = 0.175, F = 15.506(F \text{ sig.} = 0.000)$								
적절한 평가 System	상수	2.644	0.275		9.615	0.000***		
	배경1	0.171	0.076	0.255	2.253	0.027**	1.000	1.000
$R^2 = 0.065, F = 5.074(F \text{ sig.} = 0.027)$								
효율적 조직구조	상수	2.313	0.278		8.308	0.000***		
	배경1	0.274	0.077	0.384	3.553	0.001***	1.000	1.000
$R^2 = 0.147, F = 12.621(F \text{ sig.} = 0.001)$								
*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1								

의지정도가 높을수록 종업원 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 따라서, 가설 'H2.2 : 품질보증에 대한 관리체계를 갖추기 위하여 ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.'는 채택되어진다.

이외의 하위가설 H2.3, H2.4, H2.5와 H2.6을 검정하기 위하여 먼저 ANOVA분석을 수행하였으나, 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 'H2.3 : 고객/거래선이 요구하기 때문에 ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족

정도가 향상되었다.', 'H2.4 : 경쟁사가 인증을 획득

<표 8> H2.2를 검정하기 위한 ANOVA 분석

요 인		계급합	자유도	평균 제곱	F	p-value
품질 리더십 및 자발적 참여의 조직문화	집단간	13.138	4	3.284	6.906	0.000***
	집단내	60.401	127	.476		
	합계	73.539	131			
명확한 업무의 기능전개	집단간	3.543	4	.886	1.972	0.103
	집단내	57.029	127	.449		
	합계	60.572	131			
직무만족	집단간	7.408	4	1.852	4.469	0.002***
	집단내	52.631	127	.414		
	합계	60.039	131			
원활한 내부의사소통	집단간	7.809	4	1.952	3.576	0.008***
	집단내	69.346	127	.546		
	합계	77.155	131			
종업원의 의사가 반영된 경영활동	집단간	15.969	4	3.992	6.911	0.000***
	집단내	73.361	127	.578		
	합계	89.330	131			
적절한 평가 System	집단간	10.957	4	2.739	4.433	0.002***
	집단내	78.480	127	.618		
	합계	89.437	131			
효율적 조직구조	집단간	13.681	4	3.420	6.307	0.000***
	집단내	68.874	127	.542		
	합계	82.555	131			

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 집단1 : 추진의지정도 매우 낮음 ↔ 집단 5 : 추진의지정도 매우 높음

하거나 준비 중이어서 ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.', 'H2.5 : 매출 및 이익의 증진을 위하여 ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.' 및 'H2.6 : 현재 또는 미래의 무역장벽을 극복하기 위하여 ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었다.'의 가설들은 기각되어진다.

따라서 가설 'H2 : 추진배경에 대한 의지정도가 강할수록 종업원 만족정도가 향상된다.'는 부분적으로 채택되어진다.

조직의 공헌을 극대화시키기 위한 근간을 마련하기 위한 즉, 종업원 만족을 유도하기 위한 조직 환경에 대한 체질개선 위해 ISO 9001 품질경영시스템을 구축하고자 하는 배경으로 정의될 수 있는 '종업원의 업무수행능력의 향상 및 편의를 위하여', '품질보증에 대한 관리체계를 갖추기 위하여'라는 이유(배경)로 ISO 9001 QMS 인증을 추진한 조직은 종업원 만족정도가 향상되었지만, 단지 공헌을 강요하는 측면의 배경으로 정의될 수 있는 '고객/거래선의 요구로 인해', '경쟁사가 인증을 획득하였거나 준비 중이기 때문에', '매출 및 이익의 증진을 위하여', '현재

<표 9> H2.2를 검정하기 위한 회귀분석

종속변수	모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	sig.	다중공선성	
		B	표준오차	Beta			공차한계	VIF
품질 리더십 및 자발적 참여의 조직문화	상수	2.032	0.316		6.425	0.000***		
	배경2	0.352	0.071	0.505	4.970	0.000***	1.000	1.000
$R^2 = 0.255, F = 24.696(F \text{ sig.} = 0.000)$								
명확한 업무의 기능전개	상수	2.917	0.307		9.512	0.000***		
	배경2	0.179	0.069	0.294	2.608	0.011**	1.000	1.000
$R^2 = 0.086, F = 6.799(F \text{ sig.} = 0.011)$								
직무만족	상수	2.187	0.320		6.839	0.000		
	배경2	0.246	0.072	0.375	3.430	0.001	1.000	1.000
$R^2 = 0.140, F = 11.764(F \text{ sig.} = 0.001)$								
원활한 내부의사소통	상수	2.393	0.382		6.258	0.000***		
	배경2	0.250	0.086	0.326	2.922	0.005***	1.000	1.000
$R^2 = 0.106, F = 8.536(F \text{ sig.} = 0.005)$								
종업원의 의사가 반영된 경영활동	상수	1.501	0.364		4.129	0.000***		
	배경2	0.378	0.081	0.480	4.639	0.000***	1.000	1.000
$R^2 = 0.230, F = 21.519(F \text{ sig.} = 0.000)$								
적절한 평가 System	상수	2.027	0.364		5.575	0.000***		
	배경2	0.323	0.081	0.423	3.962	0.000***	1.000	1.000
$R^2 = 0.179, F = 15.698(F \text{ sig.} = 0.000)$								
효율적 조직구조	상수	1.943	0.339		5.729	0.000***		
	배경2	0.351	0.076	0.478	4.615	0.000***	1.000	1.000
$R^2 = 0.228, F = 21.302(F \text{ sig.} = 0.000)$								
*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1								

<표 10> 추진배경 3-6(H2.3-H2.6)에 따른 종업원만족정도 차이분석(ANOVA분석)

요 인	배경3	배경4	배경5	배경6
	F-value (p-value)	F-value (p-value)	F-value (p-value)	F-value (p-value)
품질 리더십 및 자발적 참여의 조직문화	1.072 (0.373)	1.710 (0.152)	0.291 (0.883)	0.394 (0.813)
명확한 업무의 기능전개	0.540 (0.707)	0.258 (0.904)	0.242 (0.914)	0.437 (0.782)
직무만족	0.886 (0.474)	0.727 (0.575)	0.462 (0.763)	0.360 (0.836)
원활한 내부의사소통	0.281 (0.890)	0.853 (0.494)	1.254 (0.292)	0.549 (0.700)
종업원의 의사가 반영된 경영활동	0.736 (0.569)	1.456 (0.220)	0.165 (0.956)	1.425 (0.230)
적절한 평가 System	1.296 (0.275)	0.138 (0.968)	0.468 (0.759)	0.787 (0.536)
효율적 조직구조	0.405 (0.805)	1.363 (0.250)	0.367 (0.832)	0.923 (0.453)
*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1				
집단1 : 추진의지정도 매우 낮음 ↔ 집단 5 : 추진의지정도 매우 높음				

또는 미래의 무역장벽을 극복하기 위하여'라는 이유(배경)로 ISO 9001 품질경영시스템을 구축한 조직의 종업원 만족정도는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다(<표 10> 참조). 조직마다 ISO 9001 품질경영시스템 인증을 취득하는 목적은 여러 가지가 있을 수 있으며, 이 목적에 따라 내부 종업원들이 품질경영시스템을 받아들이는 조직문화에도 차이가 발생할 수 있다. 즉, 모기업의 요구에 의해 어쩔 수 없이 ISO 9000 품질경영 시스템을 도입하는 조직과 인증취득을 통해 시스템 개선 및 종업원 만족을 도모하는 조직 내 종업원들의 만족하는 정도는 차이가 발생할 수 있다.

4. 결 론

고객만족경영의 도입 필요성은 잘 알면서도 정작 종업원 만족에 대해서는 무관심한 기업도 적지 않다. 이 두 가지 개념은 별개의 것으로 보이지만 사실은 동전의 앞뒷면이나 다름없다. 고객은 종업원의 태도

와 성실성에 따라 구매결정을 내리므로 고객 접점에 있는 종업원들은 그 고객에게 있어 최고경영자나 다름없다.

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

경영자들의 경제적 목표달성을 위한 유효한 수단으로 도입된 ISO 9001 품질경영시스템이지만 이 시스템이 종업원 만족에 기여하고 있을 때 조직의 유효한 시스템으로 유지·발전할 수 있으며 인증을 위한 시스템이 아닌, 조직의 지속적 개선을 위한 시스템으로 정착할 수 있다.

본 연구는 이러한 관점에서 그 동안 ISO 9001 품질경영시스템 인증이 조직의 성장과 발전을 위해 어떻게 기여했는가에 대한 기존의 연구관점과는 달리 ISO 9001 품질경영시스템 인증과 인증 추진배경 및 목적이 조직 내 종업원에게 어떠한 영향을 미치는지를 파악하기 위하여 연구를 수행하였다. 본 연구의 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, ISO 9001 품질경영시스템 인증이 종업원

만족에 영향을 미치는지 살펴보았다. 인증 취득 전과 취득 후의 차이를 t-test를 통해 검정한 결과 종업원 만족에 영향을 줄 수 있는 7가지 주요인이 모두 인증 취득 전에 비하여 인증 취득 후 종업원 만족도가 향상된 것으로 나타났다.

둘째, ISO 9001 품질경영시스템 인증 추진 배경에 대한 의지정도에 따라 종업원 만족도에 차이가 있는지를 살펴본 결과, 조직의 공헌을 극대화시키기 위한 근간을 마련하기 위한 즉, 종업원 만족을 유도하기 위한 조직 환경에 대한 체질개선 위한 배경으로 ISO 9001 품질경영시스템을 구축한 조직은 단지 공헌을 강요하는 측면의 배경으로 추진한 조직보다 종업원 만족에 양의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구를 통해, ISO 9001 품질경영시스템이 기존의 연구에서 증명된 조직의 성장과 발전에 기여할 뿐 아니라 조직 내의 종업원 만족에도 유의한 영향을 주는 것을 알 수 있다. ‘~shall(be)~’로 이루어진 ISO 9001 품질경영시스템의 요구사항은 자칫 ISO 9001 품질경영시스템 인증이 종업원에게 권한을 부여하기보다 임무를 요구하는, 즉 또 다른 조직에의 공헌을 요구하는 것으로 받아들여질 수도 있다. 일방적인 공헌의 요구 정도가 강하게 작용하게 되면 오히려 종업원들은 조직을 위한 공헌을 등한시하게 되고 심한 경우 부정하고 회피하며 조직을 이탈하려는 충동만 유발시킨다. 종업원들은 자신들이 원해서 조직에 참가하고, 계속 머물러 일할 수 있기를 바라기 때문이다. ISO 9001 품질경영시스템 인증이 종업원 만족에 유의한 영향을 미친다는 것은 이러한 관점에서 볼 때 중요한 결과라 할 수 있다.

위의 종업원 만족에 영향을 미치는 7개의 주요인에서도 알 수 있듯이, 종업원들은 업무를 수행하면서 자신이 쓸모 있고 중요하게 받아들여지기를 원하며, 조직 및 조직의 품질경영시스템 구축·운영·발전에 참여를 원한다. 즉 조직 구성원으로서의 인정과 인간적인 관계개선을 원한다. 이러한 욕구는 임금에 대한 욕구이상으로 중요하다. 인증을 취득한 기업이나 인

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

참 고 문 헌

- [1] 이회식(2006), 「요론 품질경영」, 경기대학교 출판부.
- [2] Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., and Schoroeder, R. G(1994), “A theory of quality management underlying The Deming Management Method” , *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 472-509.
- [3] Futrell, C. M. and Parasuraman, A. (1984), “The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover” , *Journal of Marketing*, Vol. 48(Fall), pp. 33-40.
- [4] Locke, E. A. (1969), “What is job Satisfaction?” , *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.4(April). pp. 309-336.
- [5] <http://www.iso.org>.
- [6] <http://www.kab.or.kr>.
- [7] March, J. G. and Simon, H. A.(1958), *Organizations*, John Wiley and Sons, New York.
- [8] Maslow, A. H.(1943), “A Theory of Human Motivation” , *Psychological Review*. Vol. 50, pp. 370-396.
- [9] Atkin, R. C., Nikolic-Paterson, D. J. and Lan, H. Y. (1996), “The Tubulointerstitium in Glomerulonephritis” , *Proceedings of the 11th Asian Colloquium in Nephrology*, pp. 20-26.
- [10] Hallowel, R., Schlesinger, L. A. and Zornisky, J.(1996), “Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Linkage and Implications for Management” , *Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 206-231.