

중소벤처기업의 품질경영활동과 조직원 신뢰 간의 관계에 관한 연구

이병옥(연세대학교 정경대학)*

이주현(연세대학교 정경대학)**

국 문 요 약

본 연구에서 기존의 품질경영 모형에서 발굴된 모형을 가설로 설정하여 이용한 연구모형으로 커뮤니케이션, 프로세스 경영, 정책 및 제도, 표준화, 조직원 신뢰 그리고 조직원 만족을 연구가설로 채택하여 변수간의 관계를 실증적으로 검증하였다. 본 연구를 통해 얻은 결과를 요약하면 다음과 같다. 프로세스 경영, 정책 및 제도, 커뮤니케이션, 표준화 등과 같은 품질경영활동은 조직원 신뢰에 대하여유의한 영향을 미치고, 조직원 신뢰는 조직원 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구를 통해 조직관리를 위한 함축적 의미는 다음과 같다. 첫째, 조직원들의 조직에 대한 만족을 위해서 상사, 회사, 업무처리, 기록 등과 같은 조직원들의 신뢰 향상의 매우 중요하다. 둘째, 경영 정책 및 제도, 프로세스경영뿐만 아니라 조직원들의 신뢰 향상을 위해서는 조직원, 고객, 쉬운 용어사용 등과 같은 커뮤니케이션 향상과 개선 프로세스, 문제수정, 측정기준 확립과 성과유지를 위한 개선혁신성의 향상이 매우 중요한 것으로 연구 조사되었다.

핵심주제어: 품질경영, 신뢰, 만족

1. 서론

혁신적 품질경영활동을 통해 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것은 오늘날과 같은 무한경쟁시대에 기업이 생존과 발전을 위한 유일한 방안이라고 할 수 있다. 글로벌 경영환경의 빠르고 다양한 변화속도는 조직의 끊임없는 변화를 요구하고 있다. 일시적인 성과와 성공에 취해 지속적인 개선과 발전을 등한히 한다면 기업은 곧 어려움에 빠지고 실패하고 말 것이다(Hubiak and O'Donnell, 1996).

기업의 경쟁력 향상을 위해 오늘날 기업이 추구해야 하는 것은 모든 부문에 대한 지속적인 품질경영활동 개선이다(Sohn, 2012). 무한경쟁의 시대에는 경영의 전 분야에 걸쳐 장소와 시간에 구분 없이 경쟁이 심화되고 있다. 즉, 단순히 원가를 줄이거나 생산성을 향상시키거나 고객만족만 추구해서는 충분하지 않다는 것이다(Lee, 2009). 소비자의 기호를 만족시키는 제품을 개발하는 것은 물론 높은 기술력을 기초로 생산성과 원가절감노력을 경주해 총체적으로 높은 부가가치를 창출하고 고객감동을 이끌어낼 때 경쟁우위를 확보할 수 있다는 것이다(Hyun, et al., 2010; Lee, et al., 2012).

품질은 연구의 목적에 따라 가치, 표준화, 고객대응력, 사용적합성, 결함회피, 고객기대 충족 등으로 다양하게 정의되고 있다. 오늘날 많이 논의되고 있는 총체적품질관리(TQM)란 기존의 통계적 품질활동의 한계를 벗어나 전사적인 관점에서 지속적인 품질개선과 혁신을 추구하는 관리기법으로 이미 오래전부터 이에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔다(Moon, et

al., 2007). 국가차원에서 품질경영을 독려하기 위해 우수한 성과를 거둔 기업들에 대해 Malcolm Baldrige 상, 유럽품질경영재단 우수상(European foundation for quality management excellence award), 일본품질 상(Japan quality award), 한국국가품질 상(Korean national quality award) 등을 제정해 수여하고 있다. 국가품질상 중 대표적인 Malcolm Baldrige 상의 심사기준을 살펴보면 리더십, 전략적 품질관리, 인적자원증시, 고객증시, 프로세스관리, 정보 분석 및 활용, 사업성으로 구성되어 있다(Sohn, 2012). 1975년 한국정부에 의해 만들어진 한국국가품질 상의 평가기준은 Malcolm Baldrige 상과 비슷하게 리더십, 전략기획, 사회적 책임, 고객증시, 인적자원학습, 정보와 기술, 프로세스, 사업성, 성과를 포함하고 있다. 품질경영 상의 구성요소 간의 인과관계를 규명하고자 하는 연구에서 Wilson and Collier(2000)는 동인(리더십)이 시스템(프로세스관리, 인적자원, 전략계획, 정보와 분석)에, 시스템이 결과(고객만족과 재무성과)에 영향을 미치는 것으로 조사하였다(Sohn, 2012). Pannirservam and Ferguson(2001)의 연구에서는 외생변수(리더십, 정보와 분석)가 매개변수(전략적 품질관리, 인적자원관리, 품질관리, 고객증시)에, 매개변수가 내생변수(사업성과, 고객만족)에 영향을 주는 것으로 조사 되었다. 본 연구의 목적은 품질경영시스템관련 변수 혹은 매개변수가 조직원들의 신뢰와 만족에 어떻게 영향을 미치는가를 실증 분석하는 것이다.

Saraph et al.(1989)가 총체적 품질경영(TQM)의 성공요인으로 최고경영자의 지원, 품질정책과 부서의 지원, 교육과 훈련,

* 제1저자, 연세대학교 정경대학원 석사, dhlbo@hanmail.net.

** 교신저자, 연세대학교 정경대학 경영학부 부교수, dardenlee@yonsei.ac.kr.

· 투고일: 2013-05-02 · 수정일: 2013-05-13 · 게재확정일: 2013-05-25

제품서비스, 공급자품질, 공정관리, 조직원관계관리, 품질정보 등을 연구한 이래로 많은 연구자들이 TQM과 6시그마 경영의 다양한 성공요인을 밝혀내었다(Sohn, 2009). 예를 들면, Sila and Ebrahimpour(2002)는 사회적 책임, 프로세스관리, 지속적인 개선과 혁신, 의사소통, 전략적 기획, 조직원 참여, 품질문화, 품질시스템 등을 비롯한 25개 요인을 TQM 성공요인으로 나열하였다. Blakeslee(1999)는 최고경영자의 리더십, 회사전략과 통합, 프로세스적 사고, 고객 및 시장정보 수집, 프로세스 개선, 추진 리더훈련, 보상 및 인센티브의 7가지 요인을 6시그마 성공요인으로 밝혀내었다. 즉, 매우 다양한 조직 내 활동이 품질경영의 핵심성공요인으로 밝혀진 것이다(Park, 2007).

본 연구의 목적은 기업의 품질경영활동이 조직원들의 신뢰형성과 만족에 어떤 영향을 미치는지 조사하는 것이다. 품질경영활동이 혁신과 개선의 추진동력이자 기반이 되는 조직구성원들의 사회적 관계형성과 만족에 어떻게 영향을 미치는지를 알아봄으로써 성과를 간접적으로 측정하는 것이 본 연구의 의미이다. 본 연구를 위한 설문지는 기존의 연구와 문헌고찰을 통해 완성되었다. 또한 사전 조사는 국내 제조업과 서비스 부문에 종사하는 직원을 대상으로 조사를 실시하여 표본조사를 위한 설문지를 완성하였다. 연구가설은 이론적 배경에 대한 연구고찰 결과를 토대로 설정하였다. 그리고 각 독립변수들과 종속변수 간의 관계파악을 하기 위한 가설들을 검정하였다.

II. 이론적 배경과 가설 설정

2.1 조직원의 신뢰

신뢰에 대한 연구는 경영학뿐만 아니라 심리학, 사회학, 정치학 등의 분야에서 광범위하게 오랫동안 진행되어왔다. 하지만, 신뢰는 연구하는 학자나 학문분야만큼 매우 다양하게 정의되고 연구되어왔다. Sztompka(1999)는 신뢰라는 것은 다른 사람 혹은 조직이 상호간에 공동의 이익이 되는 방향으로 행동할 것이라는 기대라고 정의하였다. Zucker(1986)도 교환관계에 있는 사람들 간에 공유하고 있는 일련의 기대가 신뢰라고 정의하였다. 물론, 신뢰가 항상 좋은 결과를 담보할 수 있는 것은 아니며 기대가 깨어지고 신뢰하지 않았을 때보다 좋지 못한 결과를 초래할 위험이 항상 존재한다. 따라서, Mayer, et al.(1995)는 신뢰를 상대방을 감독, 통제할 수 있는 능력과는 무관하게 상대방이 본인에게 중요한 특정 행동을 할 것이라는 기대에 근거하여 상대방에게 취약성을 노출시키고 위험을 받아들이는 것이라고 정의하였다.

신뢰의 근거에는 다른 사람에 대한 믿음이 존재하고 이 믿음은 다른 사람의 선의에 대한 믿음과 능력에 대한 믿음의 두 가지 요소에 의존한다(Cook and Wall, 1980). 선의에 대한 믿음은 감성적이고 비타산적인데 비해 능력에 대한 믿음은 이성적이고 인지적이다. 이러한 이유로 관계와 정보가 없

고 해서 사람 간에 신뢰가 형성될 수 없는 것은 아니지만 관계와 정보가 축적되면 신뢰가 강화될 수 있는 것이다. Creed and Miles는 신뢰는 특성 유사성(characteristic similarity), 상호성의 경험(experiences of reciprocity), 내재적 신뢰성향(embedded predisposition to trust)의 함수라고 정의하였다. 즉, 특성이 유사할수록 그리고, 좋은 거래경험을 통해 상호성의 경험이 나쁘지 않을수록 유전적으로 내재적 신뢰성향이 강할수록 신뢰가 더 강한 성향을 보인다.

신뢰는 기본적으로 고립된 사람들 간에 발생하는 것이 아니라 다양한 사회적 관계를 맺고 있는 사회구성원을 대상으로 한다. 따라서, 과거와 현재의 행동이 모두 그의 신뢰도에 영향을 미치고 이것은 곧 그들이 신뢰받는 행동을 하도록 압력을 미치게 된다(Lewis and Weigert, 1985; Bahn and Lee, 2010). 사회구성원으로서의 개인은 비록 기회적인 행동이 가능한 상황이라고 하더라도 쉽게 신뢰를 저버릴 수 없다. 또, 신뢰도가 높을수록 기회적인 행동이 미칠 신뢰도 하락이 크고 기회적인 행동을 하기 더 어려울 것이라는 추정이 가능하다.

조직원의 신뢰는 조직이라는 환경 하에서 조직원들 간에 생기는 신뢰라고 할 수 있다. 따라서, 조직원의 신뢰는 조직원의 개인성향뿐만 아니라 조직문화 및 조직구조에 영향을 받는다(Zucker, 1986). 조직원들은 오랫동안 서로 함께 의사소통하고 인간관계가 있었던 사람들이고 앞으로도 계속 함께해야 할 사람들이기 때문에 일반적으로 높은 신뢰관계가 형성된다. Lee and Stajkovic(2005)에 의하면 팀 멤버들 간의 높은 신뢰는 높은 협조를 유도하는 것으로 조사되었다. 반대로, 임시직 멤버들 간의 신뢰는 상대적으로 낮은 것으로 조사되었다(Chattopadhyay and Gerorge, 2001).

조직 내에서 조직원들의 신뢰는 그들의 조직몰입과 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 조직몰입은 구성원들이 자기가 속한 조직 및 조직 목표에 대한 일체감을 느끼고 조직 구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로 조직의 충성도를 의미한다. 조직원 신뢰는 회사에 대한 애착심과 조직에 대한 헌신성, 지속적인 근속의지 등에서 나타난다. 따라서, 신뢰관계가 조직유효성을 향상시키고 조직의 성공을 위한 환경을 창조한다고 조사되었다.

Cook and Wall(1980)은 신뢰의 유형을 상사와 부하 간의 수직적 신뢰, 조직원들 간에 형성되는 수평적 신뢰, 조직과 조직원 간에 형성되는 제도적 신뢰로 구분하였다. 이제까지 연구를 살펴보면 수평적, 수직적 신뢰에만 집중하였고 제도적 신뢰와 관련된 연구는 상대적으로 부족하였다(Shin, 2010). 본 연구에서는 대인관계뿐만 아니라 혁신적 품질경영과 연관된 다양한 조직의 요소들이 신뢰에 미치는 영향을 조사, 연구하였다.

2.2 커뮤니케이션과 조직원의 신뢰

커뮤니케이션은 조직구성원으로부터 다른 조직구성원에게로

전달되는 모든 과정을 의미하며 커뮤니케이션이 곧 조직이라고 주장할 만큼 필수불가결한 요소가 커뮤니케이션이다. Severin and Tankard(1979)는 커뮤니케이션을 말하는 사람과 듣는 사람 간의 의미공유, 말하는 사람이 듣는 사람에게 영향을 미치는 의도적 영향, 비언어적 커뮤니케이션과 광범위한 인간관계까지 포함시키는 포괄적 수단의 세 가지 측면에서 개념을 정의하였다. 인간은 사회에 존재하는 다양한 조직과 커뮤니케이션하면서 생존하고 성장한다. 현대를 사는 개인은 조직을 통하여 자신의 목적을 실현하고자 노력하며, 조직도 마찬가지로 조직 자체의 유지 및 발전을 위하여 조직원들과 커뮤니케이션을 통해 조직의 목적을 성취하려고 한다. Katz and Kahn(1978)은 조직 내 커뮤니케이션의 중요성을 강조하면서 커뮤니케이션은 집단, 조직, 사회의 기능수행에 있어 중요한 과정이라고 하였다. McKinney et al(2004)은 커뮤니케이션은 조직 내 팀을 구축하고 문제를 해결하는 중요한 역할을 한다고 주장하였다. 커뮤니케이션은 개인과 조직 간의 갈등을 조정하고 해결하는 수단일 뿐만 아니라 조직구성원 사이의 상호작용을 돕고 조직에 몰입하도록 한다. 커뮤니케이션은 조직경영에서 사실적인 정보를 제공할 뿐만 아니라 조직구성원들이 가지고 있는 정보해석의 결과나 의미, 그리고 문화적 가치관을 조직의 구석구석에 전파하는 역할을 한다.

상명하달식의 명령, 통제 등의 불균형적 커뮤니케이션과 달리 개방, 상호호혜, 대화, 협상, 갈등관리 등과 같은 균형적인 커뮤니케이션은 긍정적인 조직원 관계를 형성하고 조직효과성을 높인다(Grunigh et al., 2002). Zand(1972)의 신뢰모델에 의하면 부하가 직무와 관련된 문제를 해결하면서 상사에 대한 신뢰가 있으면 자신이 당할 불이익에 대한 두려움 없이 상사와 개방적인 의사소통을 한다고 하였다. 수직적 위계질서가 강하고 개방적이지 못한 조직에서는 하위조직원이 의견을 내기 어려울 뿐만 아니라 의사결정에 참여하기 어렵고 위계적 분위기 때문에 불명확한 커뮤니케이션을 해소하거나 조직 내 문제점을 지적하기 어렵다(Yoo and Shin, 2011). 신뢰는 대인적 관계의 질과 관계가 있기 때문에 수직적 위계질서가 강한 조직의 조직원의 신뢰는 낮을 수밖에 없다. 조직 내에서 균형적인 커뮤니케이션을 하고 있다고 느낄수록 조직원들은 임파워먼트를 경험할 가능성이 높고 상사에 대한 신뢰도가 높았다(Lee, 2008). 이상의 연구를 통해 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1 : 조직 내 커뮤니케이션은 조직원들의 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

2.3 프로세스 관리와 조직원의 신뢰

프로세스는 투입물을 산출물로 전환하는 부가가치를 창조하는 일련의 활동을 말하는데 가치창출, 자산창출, 조정통제, 지원프로세스 등과 같은 유형이 있다. 프로세스 관리는 작업

흐름을 감시 및 감독하고 운영상의 변동요소들을 적절히 관리하는 것으로 공정상의 자료들이 수집되고 분석되며 공정 흐름상의 문제점을 수정하기 위하여 적절한 행위가 이루어지는가를 파악한다. 체계적 프로세스 관리는 품질을 향상시키며 지식정보를 제공하며 새로운 영역과 탐구의 장을 제공하여 실패의 요인을 줄이고 기업 성과를 증대시킨다. 또한, 프로세스 관리는 제품의 설계, 실험, 협력업체의 체계적 관리 등과 같은 합리적이고 안정적 통제를 통해 지속적인 원가절감이 가능하도록 한다. 품질, 비용 등의 기업핵심 성과를 향상시키기 위해서는 업무 프로세스를 올바르게 설계하고 체계적으로 관리하는 것이 필요하다.

대부분의 조직들은 기능이나 부서를 중심으로 조직되어 있으며 부서 간 의사소통은 거의 이루어지지 않고 기능이나 부서의 목표달성에 중점을 두게 된다(Han et al., 2010). 프로세스 관리를 하게 되면 조직전체의 목표 측면에서 업무를 정의하고 이를 위한 핵심 프로세스, 필요한 자원을 파악, 공급하고 체계적으로 관리한다. 따라서, 프로세스 관리가 시스템적으로 기능이나 부서 간 의사소통을 증대시키는 효과를 발생시킬 수 있다. 또, 경영성과가 증대함에 따라 조직에 대한 신뢰도를 증대시키고 조직에 대한 몰입도 증대시키는 효과가 있을 것으로 예상된다. 최근 연구에 따르면 기능 간 커뮤니케이션은 직무만족, 조직몰입, 갈등해소 등에 영향을 준다고 한다(Ahmed et al., 2003; Yoon, et al., 2010). 따라서, 기업의 체계적 프로세스 관리는 조직원의 신뢰에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

H2 : 조직의 프로세스 관리는 조직원 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

2.4 경영정책 및 제도와 조직원의 신뢰

경영정책이란 경영의 제요소나 요인을 어떻게 구성, 운영할 것인가에 대한 명확한 방향제시를 의미하는 것이므로 기업의 실무기능인 판매, 조달, 생산, 인사, 재무 등의 모든 기능분야에 걸친 일관적인 방침을 제공하는 것이다. 경영정책은 기업이 무엇을 해야 하며, 어떻게 달성해야 하는가를 명확히 제시하는 방향설정이자 계획 활동이다. 그리고 경영정책과 기업을 둘러싸고 있는 환경이 기업의 전략과 일치하였을 때 기업의 성과가 한층 높아진다(Park, 2004). 제도란 사람들이 희소한 자원을 이용하는 과정에서 인간들 사이에 일어나는 상호작용을 다스리고 조정하기 위해 형성된 것이다. 제도의 변화는 내생적으로 일어나기도 하고 외생적으로 일어나기도 한다. 국가나 사회, 조직의 복잡성이 증대할수록 신뢰형성에 있어서 제도의 중요성도 증가하게 된다(Park, 2007).

경영정책과 제도는 조직원 간의 상호 연결 프로세스를 향상시키며, 기업의 변화를 가져오는 방법 중의 하나이다(Levi, 1998; Switzer, 2004). 또한, 경영정책과 제도는 조직원들 간의 불필요한 스트레스를 줄일 수 있으며, 기업의 목표를 효과적

으로 설정하고 달성하도록 하는 촉매역할을 하고 기업의 문화를 정착시키는 역할을 한다고 한다. 조직이 소수의 집단에 의해 사적으로 통제되지 않고 보다 투명하게 경영될수록 조직원들의 신뢰가 증가하게 될 것이다(Lee, 1998). 경영정책을 수립함에 있어서 조직원들이 모두 참여함으로써 전략과 계획에 대한 이해와 수용도가 증대할 것이다. 실제로 Nam and Jeon(2010)의 연구에서 조직원의 경영참여가 경영자 신뢰에, 경영자 신뢰가 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 조사되었다. 또, 제도를 통해 게임의 규칙이 투명하고 공정하게 규정됨으로써 조직 내 사적인 경영정책과 제도는 불신의 가능성이 줄어들게 된다(Yee, 2001). 따라서, 조직의 경영정책과 제도는 조직원 신뢰에 영향력을 미친다고 할 수 있을 것이다.

H3 : 조직의 경영정책과 제도는 조직원 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

2.5 개선혁신성과 조직원의 신뢰

지식기반 경제로의 진입은 기업경영의 전체적인 패러다임을 변화시켰다. 이제 모든 기업은 지속적인 개선과 혁신을 추구해야 생존, 발전할 수 있다. 지식경영과 세계시장의 글로벌화가 심화됨에 따라 각국의 기업들은 경쟁력 확보를 위해 다양한 개선혁신활동을 지속적으로 모색하고 있다. 개선혁신성이란 조직 내에서 조직원들이 자유롭게 새롭고 개선된 아이디어를 제시하고 조직은 이를 수용하여 조직 프로세스에 반영하는 것이라고 할 수 있다. 만약, 조직이 조직원들의 새로운 아이디어를 무시하거나 합리적 검증과정을 거치지 못하고 적절한 보상이 따르지 않는다면 조직원들은 조직에 소외감을 느끼고 조직몰입을 경험하기 어려울 것이다.

혁신적인 조직에서는 조직원들이 자유롭게 의사소통하고 과제나 해결책을 찾는데 서로 도움을 주고 자원을 제공하거나 공유하는 특성을 보인다(West and Anderson, 1996; Zhang et al., 2007). 이러한 강한 유대감은 조직을 이탈하려는 의도를 낮추고 조직몰입을 강하게 하는 효과가 있다(Park and Sohn, 2009). 조직의 혁신성향은 조직원들 간의 교류기억에 정(+)의 영향을 준다(Zhang et al., 2007). 교류기업이 형성되기 위해서는 조직원들이 서로의 전문성을 인정하고 업무조정을 해 가면서 일을 해나가는 것으로 동료에 대한 신뢰가 밀반침되어야 한다(Akgun, et al., 2005). 이상의 연구들에서 알 수 있는 바와 같이 조직의 개선혁신성은 조직원 신뢰에 영향력이 있다고 할 수 있다.

H4 : 조직의 개선혁신성은 조직원 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

2.6 조직원의 신뢰와 조직원 만족

직무만족은 연구자에 따라 약간씩 다르게 정의 되고 있는데, Poter(1961)는 직무만족을 직무수행을 통해 자신이 받아야

한다고 기대하는 성과와 실제로 받은 성과의 차이로 정의하였다. Locke(1976)는 직무만족을 개인이 직무나 직무상의 경험의 평가로부터 얻는 유쾌함이나 좋은 정서 상태로 정의 하였다. 따라서 직무만족은 조직 구성원이 직무나 직무수행과 관련하여 느끼는 감정을 의미하며, 자신의 기대와의 차이를 바탕으로 두고 그 수준이 결정된다고 하였다. 조직구성원의 직무만족은 조직효율성측면에서도 중요할 뿐 아니라 만족한 구성원은 그의 신체적·정신적 건강에도 긍정적 반응이 있음이 입증되었으며 그들의 행복을 추구한다는 측면에서 조직의 사회적 책임 역할도 다할 것이다.

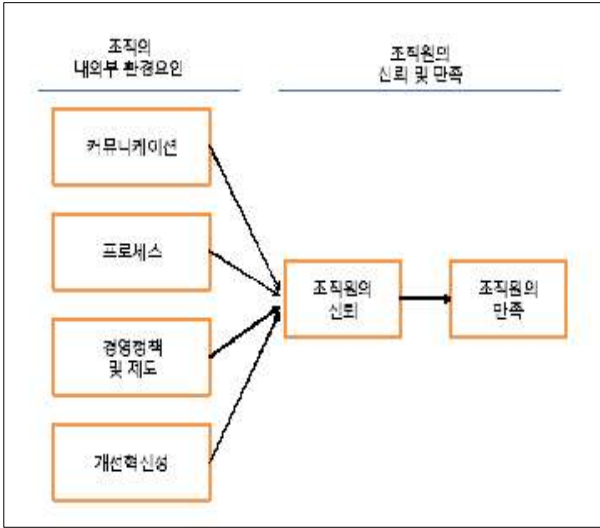
또한 자기직무에 만족한 사람은 항상 모범사원이 되어 그 회사와 상사를 신임하며 회사 사내내규와 작업규정을 잘 지켜주고 불평도 덜하고 남들과 잘 협조한다. 진보적인 조직은 조직 구성원에게 혁신을 유도할 뿐만 아니라 지속적으로 직무개선을 하도록 동기부여를 해주는 높은 수준의 조직 구성원의 만족을 창출한다고 하였다. 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 조직전체 요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인적 요인 등으로 분류할 수 있으며, 조직전체의 요인은 급여와 승진기회, 회사정책과 절차, 급여절차 등이 포함되며, 작업환경요인으로는 감독스타일, 참여적 의사결정, 작업집단 규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건 등이 포함된다. 직무내용요인으로는 직무범위, 역할모호성, 역할 갈등 등이 포함되며, 개인적인 요인으로는 연령과 근속년수, 개인특성 등이 포함된다. 따라서, 조직 내에서 상사나 동료와의 관계가 원활하다면 그들에 대한 신뢰를 향상시킬 수 있으며, 조직원은 직무에 만족한다고 하였다(Jeon and Kim, 2006).

H5 : 조직의 신뢰정도는 조직원의 만족에 영향을 미칠 것이다.

III. 연구모형과 연구방법

3.1 연구모형

본 연구의 목적은 커뮤니케이션, 프로세스, 경영정책 및 제도, 개선혁신성 등과 같은 조직의 품질경영 요인이 조직원 간의 신뢰와 조직에 대한 만족도에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것이다. 이를 정리하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 만들었다. 선행 품질경영 연구에서는 경영성파로 시장 점유율, 매출, 이익 등의 재무적 요인과 조직원 만족, 품질, 고객 등의 비재무적 요인으로 나누고 이들의 개선을 주로 살펴보았었다. 본 연구에서는 조직 내 사회적 자본과 비슷한 조직원의 신뢰에 품질경영이 어떤 영향을 미치는가를 조사한 것이 특징이라고 할 수 있다. 연구의 독립변수로 커뮤니케이션, 프로세스경영, 경영정책 및 제도, 개선혁신성을 선택한 이유는 선행연구의 품질경영 성공요인들 중 조직원의 신뢰에 영향을 미칠만한 변수들만을 선택했기 때문이다.



<그림 1> 연구모형

3.2 설문대상 및 변수의 정의

본 연구의 모집단은 2008년 4월부터 5월까지 응답된 설문지에 대해 결과분석을 하였다. 국내 제조업관련 중소기업 8개사를 방문하여 조직원들을 대상으로 설문지를 총 200부를 방문 배부하여 165부를 회수하였다. 18부는 답변이 불성실하여 분석대상에서 제외하였고 결과분석에는 147부를 이용하였다.

본 연구에 참여한 147명의 응답자는 직급별로는 사원 60명, 대리 38명, 과·차장 25명, 부장 19명, 중역 5명으로 분포되어 응답자가 기업의 다양한 계층에서 골고루 참여하였다. 연령 분포를 살펴보면 30세 미만이 14명, 30세대가 51명, 40대가 79명, 50대가 2명, 60세 이상이 1명으로 30대와 40대가 대부분을 차지하고 있었다. 근무기간을 살펴보면 5년 미만이 83명으로 가장 많고 6년-10년까지가 38명, 11년-15년까지가 9명, 16년-20년까지가 7명, 21년 이상이 10명으로 비교적 골고루 분포되었다고 할 수 있다. 본 연구를 수행하기 위해서 연구모형에 적합한 항목을 관련 문헌 연구를 통해 설문을 작성한 후 사전조사를 실시하여 설문에 응답하기 어려운 일부 문항을 수정하였다. 각 설문문항 항목들은 리커트 5점 척도로 측정하고 1점은 '전혀 그렇지 않다' 5점은 '매우 그렇다'로 하여 응답자들이 평가하도록 하였다.

변수의 조작적 정의를 위해 기존 문헌과 논문을 살펴보고 각각의 변수를 정의하였다. 커뮤니케이션에 관한 측정항목으로 이해하기 쉬운 용어 사용, 고객의 입장에서 답변, 고객에게의 관심, 업무의 연계와 통합, 타 부서와의 유기성 등의 항목을 선택하였다(van Ruler, 2004; Patrashkova and McComb, 2004; Barkhi, et al, 2004; McKinney, et al, 2004). 프로세스 경영에 관한 측정항목으로 기업의 핵심 프로세스 정의, 모든 프로세스는 고객을 중심, 시스템적 프로세스 활동, 팀 단위 문제해결, 디지털 기술 활용 등의 항목을 선택하였다(Nobelius and Trygg, 2002; Zhao and Cheng, 2005; Vassiliadis, et al,

2001; Assimakopoulos, 2000; Ahire and Deyfus 2000). 경영정책 및 제도에 관한 측정항목으로 품질목표 수립, 차별화된 전략 보유, 목표관리 운영, 구성원 참여 등의 항목을 선택하였다(Katayama and Ursprung, 2004; Matten and Geppert, 2004). 개선혁신성에 관한 측정항목으로 개선성과 유지의 표준화, 개선 프로세스 보유여부, 문제 프로세스 수정, 측정기준 확립과 성과유지 등의 항목을 선택하였다(김계수 외, 2008; Samiee, et al, 2003; Theodosiou and Leonidou, 2003). 조직원 신뢰에 관한 측정항목으로 상사에 대한 신뢰, 회사에 대한 신뢰, 업무처리 준수, 업무결과의 기록 등의 항목을 선택하였다(Mowday and Steers, 1979). 조직원 만족에 관한 측정항목으로 제품이나 서비스의 만족, 성과보상 시스템의 만족, 충성도, 일하기 좋은 직장, 미션에 대한 보상 등의 항목을 선택하였다(Antony and Banuelas, 2002; Linderman, et al., 2003).

<표 1> 설문문의 구성

커뮤니케이션	이해하기 쉬운 용어 사용
	고객의 입장에서 답변
	고객에게 관심
	업무연계와 통합
프로세스 경영	타부서와의 유기성
	핵심 프로세스 정의
	고객 중심의 프로세스
	시스템적 프로세스 활동
경영정책 및 제도	팀 단위의 문제해결
	디지털 기술 활용
	품질목표 수립
	차별화된 전략보유
개선혁신성	목표관리 운영
	구성원 전원의 참여
	개선성과 유지의 표준화
	개선 프로세스 보유여부
조직원 신뢰	문제 프로세스 수정
	측정기준 확립과 성과유지
	상사에 대한 신뢰
	회사에 대한 신뢰
조직원 만족	업무 처리준수
	업무결과의 기록
	제품이나 서비스의 만족
	성과보상 시스템의 만족
	충성도
	일하기 좋은 직장
미션에 대한 보상	

IV. 결과분석 및 해석

4.1 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석

신뢰성 검증에 앞서, 본 연구의 구성개념에 대하여 탐색적

요인분석을 실시하였다. 요인사이의 독립성을 가정하지 않은 사각회전(oblique)에 의한 요인분석 결과는 <표 2>와 같다. 평가기준으로써 요인적재값 0.3이상을 설정하였다(Hair et al., 1995). 요인분석결과 측정항목들 모두가 채택되었다. 신뢰성 검증은 수리적 모형을 이용하여 일관성 정도를 검증하는데 본 논문에서는 Chronbach's alpha를 계산하였다. 일반적으로 알파값이 0.7-0.9이어야 설문지의 신뢰성이 보장되지만 새로이 개발된 설문의 경우 최저 허용치 0.6을 사용하기도 한다(Van de Ven and Ferry, 1979). 신뢰성 분석결과 구성개념의 신뢰도가 0.7이상으로 내적일관성이 높게 나타남으로써 본 품질경영시스템모형을 구성하고 있는 요인들은 모두 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

<표 2> 사각회전 및 신뢰성 분석결과

구성개념	항목 수	사각회전 분석결과	신뢰성 분석결과	알파계수
프로세스	5	5	5	0.9025
정책 및 제도	4	4	4	0.9026
커뮤니케이션	5	5	5	0.9036
개념혁신성	4	4	4	0.9051
조직원 신뢰	4	4	4	0.9018
조직원 만족	5	5	5	0.9127

4.2 타당성 분석

타당성은 크게 내용타당성, 구성타당성, 예측타당성 등으로 구분된다. 본 연구는 대부분 선행연구에 기반을 둔 연구이기 때문에 내용타당성이 충분히 입증되었다고 할 수 있다. 구성타당성은 이론적 기반의 개념과 실제 조작된 측정도구 사이의 일치정도를 측정하기 위한 것이다. 본 연구에서는 이를 탐색적 요인분석을 활용하여 검증하였다. KMO와 Barlette 검증은 수집된 자료가 요인분석에 적합한지 여부를 판단하는 것이다. 상관관계 분석의 결과가 유의한 경우는 기준타당성을 만족한다고 할 수 있다. 상관관계 분석의 결과, 각 개념에 대한 상관관계수가 대각선 행렬 '1'보다 작기 때문에 판별 타당성을 만족한다고 할 수 있다(Kim, 2006). 본 연구에서의 평균치는 각 요인에 속하는 세부항목들의 단순평균이다. <표 3>에서와 같이 프로세스, 경영정책 및 제도, 커뮤니케이션, 개선혁신성, 조직원 신뢰 그리고 조직원 만족을 구성하는 요인들의 관계가 모두 유의한 상관관계로 나타났다. 따라서 본 연구모형과 연구가설에서 제시하는 요인들 간의 관계를 나타내는 방향과 일치하는 것으로 나타났다. 하지만, 프로세스와 경영정책/제도, 프로세스와 개선혁신성, 경영정책/제도와 커뮤니케이션, 경영정책/제도와 개선혁신성 변수들 간의 상관관계 계수가 0.7을 넘고 프로세스와 커뮤니케이션 변수 간 상관관계 계수도 0.68을 넘는다. 이러한 높은 상관관계 계수는 다중공선성 문제를 일으켜 다중회귀분석에 의한 추정이나 가설검증을 무의미하게 할 수 있는 문제를 발생시킬 수 있다.

<표 3> 각 요인들 간의 상관관계행렬

구분	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1. 프로세스	3.4531	.6124	1					
2. 경영정책/제도	3.4898	.6601	.7088***	1				
3. 커뮤니케이션	3.3687	.6328	.6845***	.7019***	1			
4. 개선혁신성	3.3554	.6503	.7065***	.7016***	.6606***	1		
5. 조직원 신뢰	3.6190	.6707	.6408***	.6720***	.6649***	.6463***	1	
6. 조직원 만족	3.3293	.6328	.6461***	.5197***	.5329***	.6249***	.7011***	1

*** p=0.01수준에서 유의함

<표 4> 각 변수의 확인적 요인분석 결과

	GFI	AGFI	NFI	RMSR	Chi-square	df	p	개념 신뢰도	분산추출 지수
프로세스	0.95	0.89	0.94	0.048	13.54	5	0.019	0.958	0.821
경영정책 및 제도	0.99	0.93	0.97	0.036	4.29	2	0.12	0.953	0.842
커뮤니케이션	0.85	0.56	0.77	0.092	62.74	5	0	0.963	0.842
개선 혁신성	0.96	0.82	0.95	0.175	10.95	2	0.004	0.965	0.876
조직원 신뢰	0.88	0.4	0.83	0.358	39.49	2	0	0.961	0.864
조직원 만족	0.9	0.71	0.87	0.216	39.11	5	0	0.963	0.842

개념타당성은 측정도구가 실제로 측정한 것이 무엇인가를 말하는 개념이다. 연구자가 측정하고자하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하는 것으로 매우 중요하다. 개념타당성은 일반적으로 요인분석을 통해 검증되는데 일반적으로 요인의 아이겐 값이 허용치인 1.0을 상회할 때 개념타당성을 만족하는 것으로 본다. 본 연구에서 각 설문요인에 대한 아이겐 값들은 모두 유의수준을 상회하고 있었다.

구성타당성은 연구모형의 이론적 구성과 측정수단 간의 일치성을 나타내는 개념인데 이를 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 각각의 개념별로 항목 구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위하여 GFI, AGFI, NFI, RMSR, 개념신뢰도, 분산추출지수 등의 기준 값과 비교해 모형의 타당도를 평가하였다. 프로세스, 경영정책 및 제도, 커뮤니케이션, 개선혁신성, 조직원신뢰, 조직원 만족 등을 구성하는 하위차원 항목들에 대한 확인적 요인분석 결과 적합도 기준을 만족하고 큰 문제가 없는 것을 확인하였다.

4.3 연구가설의 검증과 논의

본 연구의 구성개념들 간의 인과관계의 형성여부를 검증하기 위해서 Lisrel패키지를 사용하여 공분산 구조분석을 해 보았다. 하지만, 각 개념별로 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가한 결과 GFI나 AGFI가 기준에 미달한 것으로 나타났다. 물론, NFI(0.88), NNFI(0.90), RMR(0.092), $\chi^2(955.4)$, χ^2 에 대한 p값=0.000 등은 크게 나쁘지 않았다. 이러한 결과가 나온 이유에는 다음과 같은 두 가지 원인이 있을 수 있다. 첫

째, 공분산 구조분석에 사용된 설문지 수가 상대적으로 작아 모형이 적합하지 않을 수 있다. 둘째, 이미 앞에서 논의한 바와 같이 변수들 간에 공분산문제가 발생했을 수 있고 커뮤니케이션, 프로세스경영, 경영정책 및 제도, 개선혁신성이 모두 독립변수가 아니라 서로 간에 관계를 설정하는 모형을 적용해야 하는 경우일 수 있다. 즉, 품질경영 이론과 다르게 품질경영시스템 변수 간에 구조가 존재할 수 있다는 것이다. 새로운 이론모형을 만들어 연구를 계속하는 것은 연구의 원래 목적을 이탈하는 것이고 새로운 연구모형으로 새로운 연구를 하는 것이다. 따라서, 일단 기존의 모델로 수정지수를 사용하지 않고 공분산 구조분석을 통해 연구가설을 검증해 보았다.

Lisrel을 이용한 경로분석 결과는 <표 5>에 나타난 바와 같이 커뮤니케이션, 프로세스경영, 정책 및 제도, 표준화가 조직원 신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 검증한 결과 커뮤니케이션과 개선혁신성은 조직원 신뢰에 유의한 영향을 나타내어 연구가설은 채택되었다. 하지만, 기존 이론과 다르게 프로세스경영과 경영정책 및 제도는 조직원 신뢰에 영향을 주지 못했다.

다중공선성 문제로 다중회귀분석으로 커뮤니케이션, 프로세스경영, 경영정책 및 제도, 개선혁신성과 조직원의 신뢰 간의 관계를 검증하는 대신 각각의 변수와 조직원 신뢰 간의 단순회귀분석을 실시한 결과 <표 6>의 결과를 얻을 수 있었다. 따라서, 커뮤니케이션, 프로세스경영, 경영정책 및 제도, 개선혁신성이 조직원의 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었고 조직원의 신뢰는 조직원의 만족에 정(+)의 영향을 주는 것은 확인할 수 있었다.

<표 5> 연구모형의 경로분석 결과

가설	변수관계	경로계수	t값	결과
H 1	커뮤니케이션 → 조직원 신뢰	0.49	1.12	채택
H 2	프로세스경영 → 조직원 신뢰	0.05	0.12	기각
H 3	경영정책 및 제도 → 조직원 신뢰	0.17	0.68	기각
H 4	개선혁신성 → 조직원 신뢰	0.20	1.40	채택
H 5	조직원 신뢰 → 조직원 만족	0.88	5.93	채택

<표 6> 단순회귀분석의 결과

독립변수	종속변수	R-square	F변회량	표준화계수	t	유의확률
프로세스 경영	조직원 신뢰	0.411	101.025	0.641	10.051	0.000
경영정책 및 제도	조직원신뢰	0.452	119.370	0.672	9.781	0.000
커뮤니케이션	조직원신뢰	0.438	115.270	0.649	7.584	0.000
개선혁신성	조직원신뢰	0.418	104.037	0.646	10.200	0.000
조직원 신뢰	조직원만족	0.491	140.142	0.701	11.838	0.000

이러한 결과는 앞에서 저자가 이론적 배경에서 논의한 품질 경영의 다양한 요소가 조직원 신뢰 및 조직원 만족에 영향을 미친다는 가설이 실증적으로 검증되었다는 측면에서 의의가 있다고 할 수 있다.

V. 결론

본 연구의 목적은 커뮤니케이션, 프로세스경영, 경영정책 및 제도, 개선혁신성 등과 같은 품질경영활동 요인이 조직원 간의 신뢰와 조직에 대한 만족도에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것이다. 저자는 실증연구를 위해 충청북도의 8개 중소벤처기업에 근무하고 있는 조직원들을 대상으로 기업의 품질경영활동 요인에 대한 인식과 조직원 간의 신뢰와 조직 만족도에 대한 설문조사를 실시하였고 조직의 커뮤니케이션, 프로세스 경영, 커뮤니케이션과 지속개선성이 조직원의 신뢰 형성에 정(+)의 영향을 미치고 조직원의 신뢰는 조직원 만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

쉬운 용어의 사용, 고객입장에서 판단, 고객에 대한 사전서비스, 타부서와의 원활한 업무연계 등과 같은 조직원들 간의 커뮤니케이션, 핵심 프로세스의 정의, 고객중심의 프로세스, 팀단위 문제해결, 디지털 기술활용, 시스템적 프로세스 활동 등과 같은 프로세스 경영, 품질목표 수립, 차별화된 전략보유, 목표관리 운영, 구성원의 참여 등과 같은 경영정책 및 제도, 개선과 유지의 표준화, 개선프로세스, 문제프로세스 수정, 측정기준 확립과 성과유지와 같은 개선혁신성 등과 같은 품질경영이 모두 조직원 신뢰와 만족에 중요한 요인으로 밝혀졌다.

본 연구를 통해 밝혀진 중요한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직에 대한 만족을 위해서 상사, 회사에 대한 신뢰, 업무 처리준수, 업무결과에의 기록 등과 같은 조직원 신뢰 향상이 매우 중요하다. 둘째, 조직원들의 신뢰 향상을 위해서는 다양한 품질경영시스템 활동이 중요한 것으로 조사되었다.

본 연구는 첫째 연구 대상의 표본이 전국을 대상으로 하지 않아 지역적인 한계가 있기 때문에 타 지역과 차이가 있는지 검증하지 못했다는 점, 둘째, 품질경영 개념들 간에 구조가 존재하는지 Lisrel을 이용해 다양한 모델을 살펴볼지 못했다는 점, 셋째, 보다 많은 기업을 대상으로 많은 설문지를 보내고 회수하지 못하여 통계적 엄밀함에서 부족한 점에서 한계가 있다고 할 수 있다. 추후 연구에서는 이러한 점을 보완해 더욱 엄밀하고 일반화할 수 있는 연구가 되어야 된다고 생각한다.

Reference

Ahmed, P. K., Rafiq, M. and Saad, N. M.(2003), Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies, *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.

Akgun, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S. and Imamoglu, S. Z.(2005), Knowledge Networks in New Product Development Projects: A Transactive Memory Perspective, *Information & Management*, 42, 1105-1120.

Ahire, S. L. and Dreyfus, P.(2000), The Impact of Design Management and Process Management on Quality: an Empirical Investigation, *Journal of Operations Management*, 18, 549-575.

Antony, J. and Banuelas, R.(2002), Key Ingredients for the Effective Implementation of Six Sigma Program, *Measuring Business Manufacturing Engineer*, 82(4), 20-27.

Assimakopoulos, N. A.(2000), Systemic Process Management Environment for Building Distributed Location Systems, *Journal of Technology Management Research*, 11(2), 275-293.

Bahn, J. S. and Lee, J. H.(2010), A Study on the Problems of Current Condo Reservation Process and Suggestions for Improvements, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 5(1), 93-112.

Barkhi, R., Varghese, S. and Pirkul, S.(2004), The Influence of Communication Mode and Incentive Structure on GDSS Process and Outcomes, *Decision Support System*, 37, 287-305.

Blakeslee, J. A. Jr.(1999), Implementing the Six Sigma Solution, *Quality Progress*, 32(7), 77-85.

Chattopadhyay, P. and George, E.(2001), Examining the Effects of Work Externalization through the Lens of Social Identity, *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 781-788.

Chon, S. J. and Kim, I. J.(2006), A Study on the Relationships between Trust and Organizational Effectiveness, *Journal of Secretarial Sciences*, 15(2), 75-96.

Cook, J. and Wall, T.(1980), New Work Attitudes of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.

Creed, W. E. D. and Miles, R. E.(1996), Trust in Organizations: A Conceptual Framework linking Organization Forms, Managerial Philosophies and the Opportunity Costs of Controls, In Kramer, R. M. and Tyler, T. R.(eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. and Dozier, D. M.(2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hair J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1995), *Multivariate Data Analysis with Reading*. Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall.

Han, K. H., Kim, M. J. and An, K. M.(2010), A Study on the Effect of Process Management to the Business Performance in Korean Shipping Industries, *Journal of Shipping and Logistics*, 26(4), 713-739.

Hubiak, W. A. and O'Donnell, S. H.(1996), Do Americans Have Their Minds Set Against TQM?, *National*

- Productivity Review*, 15(3), 19-32.
- Hyun, S. H., Hong, D., Kim, D. H. and Lee, J. H.(2010), A study on Strategic Patent Identification Process: A Case of A Corp., *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 5(2), 293-312.
- Katayama, S. and Ursprung, H. W.(2004), Commercial Culture, Political Culture and Economic Policy Polarization: the Case of Japan, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 54, 351-375.
- Katz, D. and Kahn, R.(1978), *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Kim, G. S.(1999), *A Study on the Model Development of Quality Management System Model and the Application of Public Service Sector*. Doctoral Dissertation. Gyeonghee University.
- Lee, D., Kim, Y. S., Lee, D. and Cho, J.(2012), The Evolution of Research on Quality: Papers Published in Journal of the Korean Society for Quality Management (2007-2011), *Journal of the Korean society for Quality Management*, 40(2), 94-105.
- Lee, D. and Stajkovic, A. D.(2005), *Interpersonal Trust and Emotion as Predictors of Cooperation in Work Teams*, Paper presented at the Academy of Management Meeting, Honolulu, HI.
- Lee, J.(1998), Social Structure of Trust, *Korean Journal of Sociology*, 30(3), 311-335.
- Lee, J. H.(2009), A Study on the Feasibility Analysis of Franchisee Case and Independent Entrepreneurship Case, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 4(4), 27-43.
- Lee, Y. N.(2008), Structural Relationships among Relational Communication Strategies, Psychological Empowerment, and Relational Trust in Employee Communication, *Korean Journal of Communication Studies*, 16(4), 5-27.
- Levi, M.(1998), A State of Trust, In Britwaite, V. V. and Levi, M.(eds.), *Trust and Governance*. New York: Russell Sage.
- Lewis, J. D. and Wigert, A.(1985), Trust as a Social Reality, *Social Forces*, 64, 969-985.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S. and Choo, A. S.(2003), Six Sigma: A Goal-theoretic Perspective, *Journal of Operations Management*, 21(2), 193-203.
- Locke, E. A.(1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1319-1328.
- Matten, D. and Geppert, M.(2004), Work System in Heavy Engineering: the Role of National Culture and National Institutions in Multinational Corporations, *Journal of International Management*, 20, 177-198.
- Mayer, R. C., Davies, J. H, and Schoorman, F. D.(1995), An Integrative Model of Organization Trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McKinney, E., Barker, Smith, D. R., and Davis, K. J.(2004), The Role of Communication Values in Swift Starting Action Team: IT Insights from Flight Crew Experience, *Information and Management*. 41(8), 1043-1056, doi: 10.1016/j.im.2003.10.006.
- Moon, J. Y., Lee, S. C., Suh, Y. H. and Suh, J. H.(2007), Causal Relationship among Business Criteria in Korean National Quality Award, *Journal of the Korean Society for Quality Management*, 34(2), 22-32.
- Nam, J. M. and Chun, B. J.(2010), Employee Participation and Organization Commitment in Public Sector. *Journal of Human Resource Management Research*, 17(4), 79-95.
- Nobelius, D. and Trygg, L.(2002), Stop Chasing the Front End Process-management of the Early Phases in Product Development Projects, *International Journal of Project Management*, 20, 331-340.
- Patrashkova, R. R. and McComb, S. A.(2004), Exploring Why More Communication is Better: Insights from a Computational Model of Cross-functional Team, *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(1), 83-114.
- Pannirselvam, G. P. and Ferguson, L. A.(2001), A Study of the Relationships between the Baldrige Categories, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(1), 14-34.
- Park, B. J.(2007), Social Participation and the Institutionalization of Distrust in the Formation of Trust, *Korean Journal of Sociology*, 41(3), 65-105.
- Park, H. J. and Sohn, Y. W.(2009), The Relationship of Empowering Leader Behavior to Team Learning Behavior and Team Transactive Memory, *Korean Journal of Industrial and Operational Psychology*, 22(1), 1-25.
- Park, J. W.(2007), The Assessment of Quality Management Success as a Function of Business Administrative Ability, *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 18(1), 129-149.
- Porter, L. W.(1961), A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
- Samiee, S., Jeong, I., Pae, J. H., and Tai, S.(2003), Advertising Standardization in Multinational Corporations, *Journal of Business Research*, 56, 613-626.
- Saraph, J. V., Benson, P. G. and Schroeder, R. G.(1989), An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management, *Decision Sciences*, 20, 810-829.
- Severin, W. and Tankard, J.(1979), *Communication Theories*, New York: Hasting House.
- Shin, D. S.(2010), A Study on Internal Marketing Factors upon Organizational Trust, Job Satisfaction and Turnover Intention in Service Firm, *Korean Journal of Tourism Research*, 25(2), 293-316.
- Sila, I. and Ebrahimpour, M.(2002), An Investigation of the Total Quality Management Survey Based Research Published Between 1989 and 2000, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(7), 902-970.
- Sohn, S. J.(2009), The Effects of Corporate Culture, TQM, and Six Sigma Quality Management on Non-Financial Performance and Financial Performance, *Korean Management Review*, 38(6), 1691-1719.
- Sohn, S. J.(2012), The Effects of Transformational Leadership

- and/or Corporate Culture on Malcom-Baldrige Quality Innovation and Organizational Effectiveness, *Korean Journal of Business Administration*, 25(3), 1461-1484.
- Switzer, S.(2004), On-site Generation and Pricing Policies for Local Distribution Company: A Utility Line is "Used and Useful" Even if It's Not in Use, *The Electricity Journal*, July, 30-68.
- Sztompka, P.(1999), *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Theodosiou, M. and Leonidou, L. C.(2003), Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research, *International Business Review*, 12, 141-171.
- Van de Ven, A. H. and Ferry, D. L.(1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley.
- Van Ruler, B.(2004), The Communication Grid: An Introduction of a Model of Four Communication Strategies, *Public Relation Review*, 30, 123-143.
- Vassiliadis, P., Quix, C., Vassiliou, Y. and Jarke, M.(2001), Data Warehouse Process Management, *Information System*, 26, 205-236.
- West, M. A. and Anderson, N. R.(1996), Innovation in Top Management Teams, *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
- Wilson, D. D. and Collier, D. A.(2000), An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model, *Decision Sciences*, 31(2), 361-390.
- Yee, J.(2001), Changing Patterns toward Future and Emerging Principles of Social Integration, in Do, J. and Seong, K.(eds.), *Korean and Korean Society in the New Millenium*, Seoul: Nanam Publishing Co.
- Yoo, S. W. and Shin, H. C.(2011), A Study of Internal Communication Climate Factors and Their Effects on Trust among Employees, *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 55(3), 56-81.
- Yoon, K., Cho, J. S. and Kang, S. J.(2010), The Effect of Internal Marketing Factors on Employees' Job Satisfaction, *Journal of Public Relations Research*, 14(2), 82-114.
- Zand, D.(1972), Trust and Managerial Problem Solving, *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Zhang, Z., Hempel, P. S., Han, Y. and Tjosvold, D.(2007), Transactive Memory System Links Work Team Characteristics and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1722-1730.
- Zhao, J. L. and Cheng, H. K.(2005), Web Services and Process Management: A Union of Convenience or A New Area of Research?, *Decision Support System*, 40, 1-8.
- Zucker, L.(1986), Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

A Study on Quality Management Activities and Employee Trusts in Small Venture Companies

Lee, Byung Ok*

Lee, Joo-Heon**

Abstract

In this article, we try to study the relationship among quality management activities, employee trust, and employee satisfaction in small venture companies in Korea. Based on the previous studies, we build a couple of hypotheses about communication, process management, business policies, innovative changes, employee trust and employee satisfaction. From our empirical study, we find that communication and innovative changes have a positive effect on employee trust. Also, employee satisfaction is positively influenced by employee trust. Our study provides the following implications for organization management. First, for employee satisfaction, in an organization, it is very important to build employee trust among higher managements, firms, business processes, evaluations, and employees. Second, in order to build employee trust, besides establishing clear management policy and managing business processes, our study shows that improving communications among employees and customers and having continuous innovative changes such as improving current business processes, problem solving, establishing standards and maintaining high productions are important.

Key words: Quality Management, Trust, Satisfaction

* First Author, Business Manager and Master of Business Administration, College of Business & Government, Yonsei University.

** Corresponding Author, Associate Professor, College of Business & Government, Yonsei University dardenlee@yonsei.ac.kr.