

職業能力開發研究  
第14卷(1), 2011. 4. pp. 75~100  
© 韓國職業能力開發院

## 구조적, 환경적 품질경영활동이 조직학습활동과 기업성공에 미치는 영향: KOSPI 상장 제조업 중심으로

오 석 영\*

본 연구는 서로 다른 특징을 가진 품질경영활동이 조직학습활동 내 발생하는 학습 축적과 학습전이 활동에 미치는 영향을 분석하였으며 조직학습활동을 매개로 기업성공에 미치는 영향을 탐색하였다. 품질경영활동은 기술적, 도구적, 분석적 활동을 강조하는 구조적 품질경영활동(예: 프로세스관리, 정보와 분석)과 사회적, 심리적 관계 속에서 생성되는 환경적 품질경영활동(예: 리더십, 고객중심, 인간관리)의 두 가지로 구분되는데 이와 같은 상이한 두 개의 품질활동군의 전략적 사용을 통한 지식 생성 및 전이, 그리고 기업성공에 대한 영향을 알아보았다. 문헌 고찰을 통해 생성된 7개의 가설로 구성된 연구모형이 도출되었으며 KOSPI에 상장된 제조업체를 대상으로, 구조방정식을 통해 분석되었다. 연구 결과로, 구조적 품질경영활동은 학습 축적활동 보다 학습 전이활동에만 영향을 미치는 반면 환경적 품질경영활동은 학습 축적만이 직접적인 통계적 유의를 나타냈다. 또한 학습축적은 학습전이를 유도하였으며 기업성과와 조직학습활동과의 관계에서는 학습전이활동만 기업성공에 유의하게 작용하는 것으로 밝혀졌다.

- 주제어: 조직학습, 학습 전이, 학습 축적, 전사적 품질경영, 기업 성과

투고일: 2011년 02월 21일, 심사일: 03월 10일, 게재확정일: 04월 15일

\* 한국직업능력개발원 전문연구원 (syoh@krivet.re.kr)

## I. 서론

변화하는 환경 속에서 기업이 지속적으로 경쟁력을 유지하기 위해 기업 내 종업원들의 학습활동이 주목을 받고 있다. 기업 내 학습활동은 기존의 기업이 보유하고 있는 지식을 환경변화에 맞게 활용하는 역할도 하지만, 환경과 끊임없는 소통을 통해 새로운 지식을 창조하는 역할도 하기 때문에(March, 1991), 최근 지식경영 학자들 또는 전략 경영학자들은 학습을 기업의 경쟁력을 높이기 위한 전략적 자원(strategic resource)로 인식하고 이를 효율적으로 운영하려는 노력을 보인다(Barney, 1991; Vera & Crossan, 2004). 이러한 자원 중심적 시각(resource-based perspective)의 목표는 기업 내 축적된 제한된 자원을 얼마나 효과적으로 활용하여 기업의 성과를 전략적으로 극대화 시키는데 있으며, 이러한 관점에서 최근 한국기업에서 학습활동을 통해 지식을 효율적으로 전달, 배분, 축적하는 지식관리 시스템이 주목받기도 한다(SK C&C, 유명만, 2001).

조직학습은 지식의 개발, 창조, 전달, 배분, 축적에 있어 학습의 주체를 개인에 국한하지 않고 팀 또는 소규모 분임조와 같은 소그룹 및 조직 자체로 확대되어 발생하는 학습프로세스를 말한다(Crossan, Lane & White, 1999; Kim, 1993; Nonaka, 1994). 학습의 주체가 다원적, 다층적이므로 개인, 집단, 조직 영역에서의 형식적, 무형식적 학습과정, 즉 정보를 획득하고 해석하며 서로 공유하는 다양한 과정들은 기업 내에 내재되어 있는 특정 문화 또는 시스템, 인사제도, 리더의 성향 등과 밀접한 관계를 맺으며 발생하게 된다. 따라서 학습은 기업 내 다양한 경영 활동들과 상황적 인과관계를 맺고 발생되므로, 학습을 전략적 자원으로 인식하는 전략 경영적 관점에서는 조직학습과정을 어떻게 유발 시키며 효과적으로 관리할 수 있는가에 대한 관심이 증대되고 있다(Barney, 1991; Hoskisson, Hitt, Wan & Yie, 1999; Spender, 1996).

최근 국내 기업대상으로 한 조직학습 연구에서도 조직학습 활동과 기업성과에 관한 연구가 활발히 진행되어 기업 내 학습활동의 중요성이 강조되고 있으나(김수원·정규석, 2002; 진동규·최은수, 2008), 기업 내 발생하는 타 경영활동들을 통한 조직원들의 학습에 대한 연구는 부족한 실정이다. 몇몇의 해외논문의 경우, 기업의 인적자원관리(HRM)적 요소와 조직학습 활동과의 인과관계를 밝혀내어 인사관리시스템을 통한 조직

학습활동이 기업성가에 순기능적으로 영향을 미침을 경험적으로 증명하였으며(Lopez, Peon & Ordas, 2005), 기업 내 품질관리활동 중 방법적, 심리적 요인이 지식생성과 학습활동에 미치는 영향을 연구하기도 하여(Choo, Linderman & Schroeder, 2007a), 조직 내 타 기업관리활동들(예: HRM 또는 TQM)과 조직학습과의 연관성을 연구한 바 있다. 그러나 이들의 연구에서 연구 대상이 1개 기업에 국한되었다든지(Choo et al., 2007a), 승진, 보상, 교육훈련제도 등 HR의 제한된 요인들과의 관계를 파악하여(Lopez et al., 2005), 전사적으로 발생하는 다양한 경영활동들과 조직학습과의 관계를 보지 못하는 한계를 가졌다.

Sitkin, Sutcliffe & Schroeder(1994)는 기업경영에 있어 모니터링과 같은 통제적이고 표준화된 관리행위와 자유로운 근무여건을 제공하고 자율성을 보장하는 관리행위가 서로 다른 차원의 학습을 유발시킬 수 있다고 보고 서로 다른 경영관리활동을 통한 학습 유발에 있어 상황에 따른 조건적 사용(contingent use)을 강조하였다. Vera와 Crossan(2004) 역시 조직학습을 유발하는 리더십 중 거래적 리더십과 변혁적 리더십 같은 다른 종류의 리더십은 서로 다른 학습결과를 유발하며, 이를 조화롭게 사용하여 다양한 학습을 유도할 것을 당부했다. 최근 Choo, Linderman & Schroeder(2007b)는 기업에서 체계적이고 논리적인 경영 기법은 암묵적 지식을 명시적 지식으로 변환시키는데 도움을 주며 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 활용적 학습(exploitative learning)에 도움을 주지만, 도전적이며 자유로운 환경을 강조하는 경영 기법은 풍부한 암묵적 지식 창조에 기여하며 항상 변화를 추구하는 탐색적 학습(exploratory learning)에 기여한다고 주장하기도 하였다.

본 연구는 한국 제조 기업에서 널리 사용되고 있는 전사적 품질관리활동을 구조적, 환경적 활동으로 분리하고, 조직학습활동을 지식의 축적 및 전이활동으로 분리하여 품질관리활동과 조직학습활동의 관계를 증명하려 한다. 오석영(2010)은 전사적 기업문화 또는 경영철학으로 간주되는 품질관리활동이 조직학습활동 및 기업성가에 미치는 영향을 분석하여 기업 내 조직학습활동이 기업성가를 높이는데 매개적 역할을 함을 증명하였으나 각 활동간의 인과관계를 증명하는 수준에 그쳐 기업에 내재되어있는 품질활동과 학습활동의 전략적 사용을 제시하는 데에는 한계를 가졌다. 따라서, 본 연구를 통해 서로 다른 품질경영활동이 조직학습 요소들에 미치는 영향을 밝혀냄과 동시에 조직학습 활동 내 지식의 축적과 전이가 기업 성과에 어떻게 영향을 미치는지 밝혀냄으로써 국내 제조 기업에서 기업성가를 높이기 위한 품질관리 및 조직학습활동의 전략적 사용을 위한 함의를 도출하려고 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 전사적 품질경영활동

#### 가. 전사적 품질경영활동의 개념

전사적 품질경영활동의 개념은 다양하게 해석될 수 있으나 최고의 제품 또는 서비스의 제공을 통해 고객 만족을 극대화 시키려는 기업 구성원들의 참여 및 기업 운영자의 경영 철학을 의미한다(Dean & Bowen, 1994). 품질에 대한 협의적 개념으로는 오류를 최소화 하며, 일관적이며 규격화된 과정(conformance to specification)을 통한 제품 생산과정으로 해석하기도 하나, 일반적 개념으로는 구성원이 최고(excellence)를 추구하고 이를 효과적으로 달성할 수 있는 행동양식(practices) 및 경영 기법을 의미하는 것이 통설이다(Reeves & Bender, 1994). Hackman과 Wageman(1995)는 전사적 품질경영활동의 목표는 기업의 지속적인 성장(Kaizen: 改善)을 의미하며 이를 달성하기 위해 관리자는 공통된 목표를 제시하고 조직원들은 이를 달성하려는 내적동기가 스스로 발생될 것을 강조한다. 이들은 내적동기를 완성시키는 것은 학습을 통해 발생된다고 하며, 학습을 통한 품질관리행동은 기업의 변화를 유도할 수 있는 변화의 원천이라 하여 학습을 품질경영활동의 중요한 결과물로 인식한다. 이러한 지속적인 성장을 위한 노력은 기존의 품질경영학자들의 인간 중심의 행동양식 연구를 통해 알 수 있다. 예를 들어 Deming(1986)은 목표지향적인 리더십을, Juran(1989)은 조직원에게 안정적 참여할 수 있는 체계적인 프로세스에 기반을 둔 품질활동을, Crosby(1979)는 다양한 분석 및 데이터 수집을 통한 무결점(Zero Defects)을 위한 품질 통제를 강조했으며, 이는 학자들을 통해 다양한 행동양식들로 발전되어왔다. Saraph, Benson과 Schroeder(1989)는 리더십, 훈련, 조직구성원들과의 관계, 제품디자인, 품질 데이터 관리, 프로세스 관리 등을 경험적 연구를 통해 제안하였고, Flynn, Schroeder와 Sakakibara(1995)는 확대된 경험연구를 통해 리더십, 고객관리, 인사관리, 프로세스관리, 일에 대한 태도, 공급 체계와의 관계로, Samson과 Terziovski(1999)는 리더십, 고객관리, 인사관리, 프로

세스관리, 정보와 분석으로 정리하였다. Samson과 Terziovski(1999)의 품질경영활동들은 현재 미국의 말콤블드리지 품질상(MBNQA)의 품질활동과 유사하며, 이는 한국 품질경영상(KNQA)에서도 활용되고 있다.

## 나. 구조적 vs. 환경적 품질경영활동

품질경영행동양식에 대한 다양한 연구가 진행되면서 Flynn et al.(1995)는 행동양식을 두 가지 즉, 핵심적 행동양식(core QM practices)과 환경적 행동양식(infrastructure QM practices)으로 분리하여 설명하였다. 핵심적 행동양식은 구조적(structured)이며 체계적인(systematic) 품질 행동양식으로서 품질관리 성과에 직접적(핵심적)으로 영향을 미치며, 체계적인 프로세스 관리양식 또는 도표 및 통계분석을 통한 데이터 분석행위를 의미한다. 아울러 환경적 행동양식은 품질성과에는 직접적으로 영향을 미치지 않지만 핵심적 행동양식을 원활하게 수행할 수 있도록 지원해주는 사회적 심리적 요소를 포함하고 있는 맥락적(contextual) 품질행동양식으로서 관리자의 리더십, 고객중심의 사고, 종업원의 태도, 인사관리 등이 해당한다. Flynn과 그의 동료들의 주장과 같이 핵심적 품질경영 활동양식은 기업성공에 직접적으로 영향을 미치는 요인으로 인식되어 그 중요성이 강조되었으나(Anderson, Rungtusanatham, Schroeder & Devaraj, 1995; Flynn et al., 1995), 후속 연구들을 통해 두 가지 다른 성격의 품질경영 행동양식의 역할에 대한 인식 변화가 생겼다. Powell(1995)는 품질경영 행동을 모방할 수 있는 것(imitable practices)와 모방할 수 없는 것(inimitable practices)로 구분하고 환경적 행동양식은 기업의 문화와 규범이 내재되어 있는 모방할 수 없는 특유의 행동양식이며 실제로 핵심적 행동양식과 관계없이 환경적 행동양식만으로도 기업의 품질성과에 영향을 미칠 수 있다는 주장을 경험적 연구를 통해 제안하였다. 이러한 연구 결과는 다른 학자들의 실증연구를 통해 지지를 얻게 되었는데(Choo, et al., 2007a; Samson & Terziovski, 1999; Sousa & Voss, 2002), 실제로 리더십, 고객중심, 공정한 승진과 보상과 같은 품질경영활동이 프로세스관리 또는 정보 분석 활동과 같은 구조적이며 기술적인 측면을 강조하는 품질경영활동과 독립적으로 (또는 더 영향력 있게) 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

본 연구에서는 Samson & Teriovski(1999)이 제시하고 한국 품질경영상(KNQA)에서 활용되고 있는 리더십, 고객중심, 인간관리, 프로세스관리, 정보와 분석, 이상 다섯 가지를 품질경영활동으로 정의한다. 아울러 구조적 품질경영활동으로 프로세스관리와 정

보와 분석을, 환경적 품질경영활동으로 리더십, 인간관리, 프로세스관리로 정의한다. 리더십은 품질에 대한 인간의 내적 동기를 일깨워주는 행동양식으로 다른 품질활동의 동력(driver)이 되고 조직이 나아가할 방향을 제시하는 기본적 활동이다. 고객중심은 모든 품질활동에 대한 공동 목표를 제공해 주며 고객의 요구가 제품 디자인, 생산과정 등에 내재될 수 있도록 시장정보를 제공해주는 활동을 의미하며 인간 관리는 품질활동의 실질적 주체인 종업원들에 대한 복리, 후생, 보상제도에 대한 일괄적 활동을 의미한다. 한편 프로세스 관리는 조직을 하나의 시스템으로 보고 그 하위의 활동들이 체계적이고 인과적으로 연결되어 있음을 강조하며 이러한 과정(process)들이 품질 유지, 향상, 통제과정을 통해 구체화되는 활동을 의미한다. 그리고 정보와 분석은 어떻게 조직이 정보를 선택, 수집, 관리 하는가에 대한 포괄적 활동을 통칭한다(Samson & Teriovski, 1999).

## 2. 조직 학습 활동

### 가. 조직 학습의 개념

조직학습의 중요성은 학자들에 의해 지속적으로 논의되고 있으나 그 개념에 대해서는 다양한 해석이 있다. Argyris와 Schon(1978, p.16)은 조직학습활동을 품질경영 활동에 빗대어 오류(error)를 발견하고 이를 바로잡는 과정으로 정의하였고, Fiol과 Lyles(1985, p.803)는 숙지(understanding)와 지식획득을 통해 행동양식을 향상시키는 과정으로 정의하였다. 이러한 정의는 조직학습과정의 주체를 개인으로 국한시키는 시각에서 기인하였으나 후속 학자들의 정의에서 학습의 주체가 조직차원으로 확대되었다. Huber(1991, p.89)은 조직학습은 개인의 행동의 변화를 통한 지식의 획득과정이라 정의하여 앞의 두 학자의 의견을 반영하였으나 '조직이 지식을 획득하고 유용한 가능성들을 인식하는 존재로 가정해본다면'이라는 단서를 달아 조직을 학습할 수 있는 하나의 존재(entity)로 인식하는 시도를 하였다. 아울러 Argyris(1996) 역시 환경의 변화에 적응하기 위한 조직의 행동으로 학습의 주체를 확대 시켰으며 조직 내 행해지는 다양한 실제적 행동양식(theory in use)과 이상적으로 추구하는 행동양식(espoused theory) 간의 간극을 좁히기 위한 학습과정이라는 점을 기존의 입장에 덧붙였다.

따라서 조직학습학자들은 조직을 하나의 살아있는 유기체(living entities)로 가정한다. 조직은 인간의 인지과정과 같은 내면적 지식 획득 과정을 가지고 있으며 조직원들의

학습활동을 통해 확대되고 구체화 된다(Kim, 1993; Crossan et al., 1999). 다만 개인의 학습활동과 조직학습활동이 다른 점은 조직학습은 개인학습의 단순한 합이 아니라 그 이상의 것, 다시 말해 조직의 독특한 문화와 행동양식에 가미된 학습과정이다. 아울러 지식이 조직학습을 통해 공유되는 과정 속에서 생겨난 새로운 지식은 반드시 조직 내 공감을 얻어야 완성되며 이는 새로운 기업의 문화나 규범으로 내제된다는 것이다.

Kim(1993)은 인간의 인식 체제에 견줄 수 있는 조직의 공유된 인식 모형(shared mental model)을 강조한다. 공유된 인식모형이란 조직이 처한 상황을 판단할 수 있는 내면적 사고 틀을 말하며 조직이 의사결정을 내리는데 준거가 된다. 이러한 인식모형은 조직원들 사이의 이중순환학습(double-loop learning)에 의해 구체화되는데 문제 발생 원인을 근본적으로 이해하고 해결책을 찾아가는 과정 속에서만 형성될 수 있다.

Crossan et al.(1999, p.522)은 조직학습을 조직의 혁신과정(organizational renewal)을 위한 중요한 수단 정의하였다. 이는 조직 내 기존 지식에 대한 활용(exploitation)과 새로운 지식의 탐색(exploration)의 과정으로 구성되며(March, 1991), 두 가지 활동의 균형 잡힌 긴장(balanced tension)속에서 조직은 학습한다. 이는 앞에서 언급한 자원 중심적 관점(resource-based perspective)에서 설명될 수 있는데, 기업이 한정된 시간과 자원으로 새로운 지식의 획득과 기존 지식의 활용 모두를 병행하기에는 제약이 있으므로 조직은 전략적으로 한쪽을 선택해야 한다는 입장이 반영된 것이다. Crossan et al.(1999)는 Kim(1993)의 인식모형이 개인, 집단, 조직에 각각 존재하며 기존의 지식을 활용할 때에는 상위 인지 모형에 저장되어 있는 학습 결과물이 하위 인지모형에 영향을 주며, 새로운 지식을 창조할 때에는 하위 인지모형이 점차 상위 인지 모형으로 확대 전이 된다고 본다. 이러한 과정은 4가지 사회적, 심리적 과정을 통해 나타나는데(일명 4I), 지식의 인지(Intuiting), 해석(Interpreting), 통합(Integrating), 제도화(Institutionalizing)이 그것이다. 개인이 특정 상황아래 인지한 현상은 의미나 기호의 형태로 인식되며 타인과의 대화나 상호작용을 통해 해석되며, 해석된 지식은 구성원들의 실천과 반성활동을 통해 통합, 재창조된다고 보았다. 또한 통합된 지식은 오랜 시간동안 시행착오를 통해 조직 시스템에 내면화 되며 새로운 규범, 행위양식(routines) 등으로 제도화된다. 이렇듯 조직 내 인지-해석-통합-제도화 되는 지식의 창조과정을 탐색(exploration)과정으로 보며, 반대로 기존 시스템에 내재되었던 공유된 지식을 분석, 응용, 재해석하여 조직 구성원들에게 배포하는 과정을 지식의 활용(exploitation)으로 보았다. 이 두 과정은 동시에 일어나기도 하지만 상황에 따라 한쪽만 선택적이고 집중적으로 일어날 수 있다.

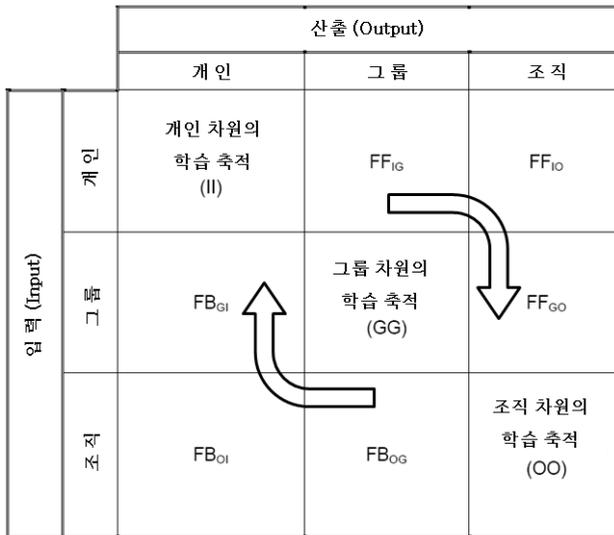
## 나. 학습의 축적(learning stocks)과 학습의 전이(learning flows)

Crossan과 동료들은 조직학습 모형으로 전략적 학습평가지도(Strategic Learning Assessment Map: SLAM)를 소개하였다(Crossan & Bontis, 1998; Crossan & Hulland, 1997). SLAM은 Crossan et al.(1999)가 소개한 4가지 조직학습과정에 기초하는데 학습결과물을 지식으로 간주하고 지식이 축적(Stock)되거나 전이(Flow)되는 과정을 개인, 그룹, 조직 차원에서 설명하였다(그림 1) 참조. 지식생성은 각 학습 주체별 입력(input)과 산출(output)과정으로 설명된다. 입력은 앞서 설명한 정보의 인지(Intuiting)과정 등을 통해 얻어지는 과정을 의미하며 산출은 이를 통해 생성된 암묵지 또는 명시지를 의미한다. 학습의 축적은 이러한 입력과 산출이 개인, 그룹, 조직 학습 주체 중 하나의 주체에서 동시에 일어나는 것을 의미한다(그림에서 II, GG, OO에 해당). 개인의 학습 축적(II)은 한 개인이 획득한 암묵지 또는 명시지를 다른 사람에게 공유하지 않을 경우 생기며, 집단의 학습 축적(GG) 및 조직의 학습축적(OO)은 하나의 집단 또는 조직 내에서 입력과 산출이 모두 일어나고 집단(또는 조직)의 규범이나 문화로 내재되는 경우를 의미한다. 한편 학습의 전이는 입력과 산출이 각각 다른 학습주체에서 발생하는 것이다. 예를 들어 그룹이 해석(Interpreting)을 통해 얻은 정보를 소속된 팀 외의 다른 그룹들에게 공유하였을 때 그것이 타 그룹 내의 지식과 통합(Integrating)되어 조직차원의 새로운 명시지가 되어버린 경우다. 이를 '그룹에서 조직으로 학습이 유입 또는 전이되었다'고 한다(그림에서 GO). 학습의 전이를 통한 흐름은 개인에서 집단을 거쳐 조직으로 흐르기도 하고(상향식 학습전이: Feedforward(FF) Learning Flow), 조직에서 시작하여 집단을 거쳐 개인으로 흐르기도 한다(하향식 학습전이: Feedback(FB) learning flow).

이러한 학습의 축적과 전이는 두 가지 특징을 갖는다. 첫째, 다층적 학습주체들 간의 상향식, 하향식 학습의 흐름에 대한 전략적 사용은 기업의 지속적인 성장을 이끌어 낼 수 있는 조직 역량으로 인식된다(March, 1991). 경험이 부족한 소규모 조직은 변화에 대응하여 상향식 학습흐름을 유도할 것이고 다양한 경험을 가진 거대조직은 기존의 지식을 충분히 활용하면서 변화에 대응할 것이다. 둘째, 축적과 전이는 균일하고 조화롭게 발생한다. 지식이 하나의 학습주체에 정체되어 전이되지 않을 경우 조직 내 지식의 배분이 비효율적으로 이루어져 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Bontis, Crossan, & Hulland, 2002). 따라서 본 연구에서는 학습의 전이와 축적을 측정할 Crossan &

Bontis(1998)의 전략적 학습 평가지도(SLAM)를 조직학습의 측정도구로 보고 조직학습을 측정하였다. 지식의 축적에는 개인차원의 학습축적, 그룹차원의 학습축적, 조직차원의 학습축적이 지식의 전이로는 상향식 학습 전이, 하향식 학습전이가 주된 구성으로 사용되었다.

[그림 1] 전략적 학습평가지도(SLAM)체제(Crossan & Hulland, 1997 재구성)



### 3. 기업성과

기업성과는 기업이 얼마나 시장의 요구를 만족시키며 재정적 이익을 달성하는가로 정의한다(Li et al., 2006). 기존의 조직학습 연구에서 기업성과와의 관계를 측정하는데 있어 기업 성과측정 요소로 재무성과와 시장성과를 성과 측정지표로 사용하였는데(Nair, 2006; Prieto & Revilla, 2006) 이는 두 기업성과가 장기적 기업 성과를 측정하는 요인으로 사용되기 때문이다. 품질경영활동과 기업성과와의 관계를 연구한 기존 논문에서 단기적 기업성과로 생산단가, 시간, 비용절감, 실패율 등의 운영성과를 본 반면, 장기적 기업성과로 투자수익률(Return on Investment: ROI), 시장 점유율, 판매 이익, 생산성 등의 재무성과와 시장성과지표를 사용하였다(Kaynak, 2003). 때문에 본 연구에서는 기업성과를 시장성과와 재무성과로 보고 시장점유율, 판매량의 증가분, 전반

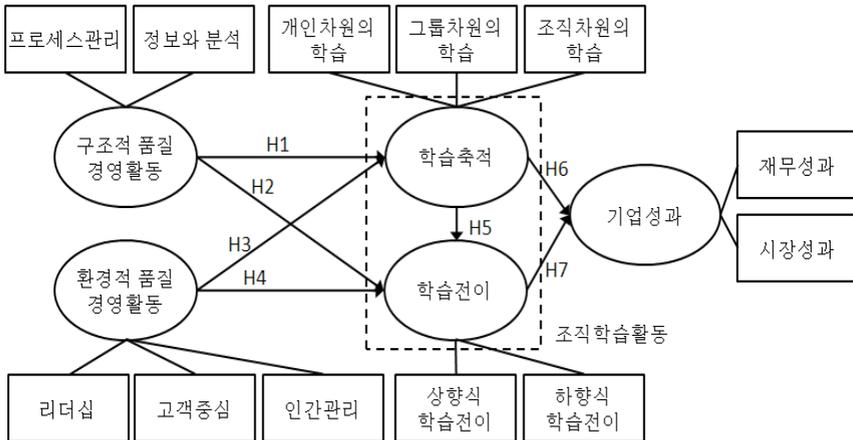
적 경쟁우위(이상 시장성과), ROI, ROI 증가분, 매출에서의 영업이익(이상 재무성과)을 기업성과지표로 보고 기업성과를 측정하였다(Li et al., 2006).

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구 모형 및 가설

본 연구는 기업의 품질경영 활동 중 서로 다른 특징을 가지고 있는 구조적 품질경영활동과 환경적 품질경영활동이 조직학습 활동의 지식 축적과 지식전이에 어떻게 영향을 미치며 기업성과에 어떻게 영향을 미치는지 매개 모형을 통해 알아보고자 한다. 이와 같은 내용을 분석하기 위한 연구 모형은 [그림 2]와 같다.

[그림 2] 연구 모형 및 연구 가설



품질경영활동과 조직학습의 상관관계에 대한 연구는 품질관리활동에 내재되어 있는 학습의 요소가 조직학습활동에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 진행되어 왔다. 학습조직의 대가 Senge는 품질관리의 기본 프로세스인 계획, 행동, 확인, 실천(Plan, Do, Check, Act)가 Dewey의 학습 프로세스인 탐색, 고안, 생산, 관찰(Discover, Invention, Produce, Observe)을 내포하고 있어 품질관리 활동은 기본적으로 학습을 유발하는 활

동들로 구성되어 있다고 주장한다(Senge, 1999). 품질활동에 내재된 학습에 대한 논의는 Barrow(1993)와 Choo et al.(2007a)로 이어지는데 그들은 품질관리의 환경적 활동들, 즉 리더십, 고객중심, 인간관리 활동은 조직원들이 자유롭고 편안한 분위기에서 학습을 할 수 있는 학습 환경을 제공해 주는 역할을 하는 반면 프로세스관리나 정보 분석 활동과 같은 구조적 활동들은 다양하고 풍부한 정보를 일관되고 지속적으로 제공하는 도구적 역할로 조직 내 학습을 유발시킨다고 보았다. 특히 Choo et al.(2007a)은 리더십과 같은 학습 환경을 조장해주는 환경적 품질경영활동은 암묵지와 탐색적 학습(exploration)을 활성화시키며, 프로세스관리와 같은 구조적 품질관리 활동은 명시지와 활용적 학습(exploitation)을 조장한다고 주장했다. 따라서 다음과 같은 가설을 얻는다.

- 가설1: 구조적 품질경영 활동은 조직학습활동 중 학습축적에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설2: 구조적 품질경영 활동은 조직학습활동 중 학습전이에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설3: 환경적 품질경영 활동은 조직학습활동 중 학습축적에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설4: 환경적 품질경영 활동은 조직학습활동 중 학습전이에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

한편, Bontis et al.(2002)는 개인, 그룹, 조직차원에서 발생하는 학습 축적과 전이 활동들이 기업성가에 긍정적 영향을 미침을 증명하였다. 이와 같은 조직학습활동의 기업성가에 대한 효과는 다수의 학자들에 의해 연구되었으며(Levin, 2000; Lopez et al., 2006; Prieto & Revilla, 2006), 특히 Perieto와 Revilla(2006)는 학습 축적과 전이 활동이 시장성과를 통해(예: 고객만족도, 고객 증가율, 기업의 평판) 재무적 성과에 영향을 줌을 발견하여 시장성과 및 재무성과를 포함한 기업성가에 영향을 줌을 발견했다. 아울러 Bontis et al.(2002)는 학습의 축적과 전이활동은 서로를 촉진시키는 보완적 관계이나 축적된 학습결과가 다른 학습주체로 자연스럽게 전이되지 않는 '축적과 전이의 부조화(misalignment)'는 기업성가에 부정적 영향을 준다는 것을 발견하여 축적된 학습이 타 학습주체(개인, 그룹, 조직)에 원활히 전달되어야 함을 강조했다. 따라서 다음과 같은 가설을 얻을 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 얻는다.

- 가설5: 조직학습활동 중 학습축적은 학습전이에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설6: 조직학습활동 중 학습축적은 기업성가에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설7: 조직학습활동 중 학습전이는 기업성가에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 2. 분석도구 및 표본의 특성

본 연구에 사용된 측정 문항은 품질경영활요소는 Samson & Teriovski(1999), 조직학습 활동은 Crossan & Bontis(1998), 기업성과는 Li et al.(2006)의 연구로부터 추출, 7점 척도로 사용되었다. 외국 문헌으로부터 얻은 문항이기에 영어, 한글, 영어 순으로 번역하는 '전·후방 번역방법(forward and backward translation method)'을 사용하여 원문과의 의미 격차를 최소화 하였다(Chen, Holton, & Bates, 2005). Samson & Teriovski(1999)는 품질경영 활동요소를 한국 품질대상과 유사한 미국의 말콤볼드리지상(MBNQA)의 척도에서 추출하여 리더십, 고객중심, 인간관리, 프로세스관리, 정보와 분석의 이용으로 규정, 재구성하였으며 4000여 제조 기업을 대상으로 요인분석을 하여 추출했다. 조직학습에 대한 설문은 Crossan & Bontis(1998)에 의해 개발된 SLAM 모형의 요소, 즉 개인차원학습축적, 그룹차원학습축적, 조직 차원학습축적(이상 학습축적), 상향식 학습전이, 하향식 학습전이(이상 학습전이)에 대한 도구를 사용하였다. SLAM의 조직학습측정 문항은 3차례의 Pilot test와 1000여명이 넘는 응답자의 참여를 통해 총 50문항(각 10문항)으로 정리되었으며 Bontis et al.(2002)에 의해 32개의 기업의 참여로 재검증되었다. 기업성과는 시장성과와 재무성과로 측정되었고 시장성과로 시장 점유율, 판매량의 증가분이, 재무성과로 ROI, ROI 증가분, 매출에서의 영업이익이 응답자의 인식을 통해 주관적으로 측정되었다. 주관적 기업성과로 객관적 기업성과를 예측 할 수 있는가에 대해선 이전이 부분하나 주관적 기업성과와 객관적 기업성과를 대표할 수 있다는 연구(Dess & Robinson, 1984; York & Miree, 2004)가 진행된바 있다.

본 연구는 AMOS 18, SPSS 17.0을 사용하여 구조방정식모형을 설계하였다. 총 5개의 잠재변인간의 확인적 요인분석을 통해 신뢰성과 타당성을 확보한 후 연구자가 설정한 연구 모형을 검증하는 2단계 과정을 거쳤다(Anderson & Gerbing, 1988). 연구는 2008년 5월 현재 한국종합주가지수(KOSPI)에 상장된 제조업 기업 453개를 대상으로 실시되었다. 기업단위로 조사되었으며 설문지는 전사적 품질관리부서의 관리자 1인에게 배포되어 206개의 기업으로부터 응답을 받았다(응답률, 45.5%). 설문 응답자는 품질부서 관리자가 85.9%(177명), 품질관리를 담당하나 타부서 근무 관리자가 14.1%(29명)이었으며 과장급 이상이 70.8%(임원: 2%명, 부차장: 37.6%, 과장: 31.2%), 기타(품질명장 등)이 29.2% 였다. 응답 기업의 규모별, 산업별 현황은 <표 1>, <표 2>에 정리하였다.

&lt;표 1&gt; 표본의 기업 규모별 특성

규모별 구분	빈도	%
99명 이하	4	1.9
100-229	41	19.9
300-499	34	16.5
500-999	56	27.2
1000명 이상	71	34.5
합 계	206	100.0

&lt;표 2&gt; 표본의 산업별 특성

산업별 구분	빈도	%
음식, 음료	17	8.3
섬유, 의복	12	5.8
고무, 화학	58	28.2
철, 금속	14	6.8
기계 장비	23	11.2
전자, 통신 장비	33	16.0
자동차, 운송 장비	31	13.0
가구, 기타	18	8.7
합 계	206	100.0

## IV. 연구 결과

### 1. 확인적 요인 분석

연구에 사용된 5개의 변인, 즉 구조적 품질관리활동, 환경적 품질관리활동, 학습촉적, 학습전이, 기업성과의 타당도와 신뢰도를 측정하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 아울러 타당도와 신뢰도를 좀 더 면밀히 검증하기 위해 Cronbach 알파 검증, 복합적 신뢰도 분석(Composite Reliability)와 평균분산 추출(Average Variance Extracted: AVE)도 함께 하였다.

먼저 확인적 요인분석을 위해 데이터의 정규분포를 측정하였는데 왜도와 첨도 측정결과 왜도는  $-0.66 \sim 0.09$ , 첨도는  $-0.79 \sim 0.11$ 의 분포가 보여 정상 분포를 보였다. 아울러 Z-test를 통한 이상치 검증에서는 두 개의 사례가 3.0보다 높은 Z계수를 보여 제거되었다( $N=204$ ). 확인적 요인분석은 이론적 배경을 통해 설계된 측정모형에 대한 요인들의 적재정도와 구성개념들 간의 상관성을 통한 모델 적합도를 알아보는 것으로 본 연구에서는 구조적 품질관리활동, 환경적 품질관리활동, 학습축적, 학습전이, 기업성과 5개의 측정모형을 설계하여 분석하였다. 이 과정에서 학습축적과 학습전이 측정모형의 모형 적합도를 높이고 품질활동 문항과수와의 균형을 맞추기 위해 적재량이 낮은 문항들이 삭제되었다( $0.32 \sim 0.52$ ).

다섯 개의 측정 모형의 표준 적재량은  $0.61 \sim 0.93$ 을 보여 해당개념이 요인에 의해 잘 설명됨이 나타났다( $p < 0.001$ ). 5개의 측정모형의 요인 설명, 표준 적재량, 오차 분산 및 측정모형의 모형 적합도는 <부록 1>에 정리하였다. 측정 모형의 적합도는 카이제곱지수가 통계적으로 유의미하지 않는다면, GFI, CFI, TLI가 .90 이상이라든지, RMSEA가 .08 이하일 경우 좋은 적합도를 보이는 것인데(Hu & Bentler, 1999; Kline, 2005), 다섯 개의 측정모형 모두의 CFI, GFI, TLI가 0.88이상 되어 높은 적합도를 보였으며(학습축적- CFI: 0.99, GFI: 0.95, TLI: 0.99, 학습전이- CFI: 0.98, GFI: 0.95, TLI: 0.97, 구조적 품질경영활동- CFI: 0.96, GFI: 0.93, TLI: 0.95, 환경적 품질경영활동- CFI: 0.94, GFI: 0.88, TLI: 0.93, 기업성과- CFI: 0.95, GFI: 0.92, TLI: 0.91), RMSEA의 경우 환경적 품질경영활동 및 기업성과를 제외한 3개의 측정모형에서 0.80 이하를 나타내(학습축적: 0.01, 학습전이: 0.5, 구조적 품질경영활동: 0.80) 만족스런 적합도를 나타냈다. 다만 카이제곱지수의 경우 학습 축적과 학습 전이에서  $p < 0.001$  수준에서 통계적으로 유의미하지 않다고 나타내 제시된 측정 모형이 데이터를 잘 나타내고 있는 것으로 나타났으나 다른 네 개의 모형에서는 그렇지 못했다. Kline(2005)는 모형의 적합을 평가하는 지표들은 각각이 설명하지 못하는 영역이 있는데, 이를 위해 다양한 적합지수를 사용함으로써 서로의 단점을 보완한다고 하였다. 즉, 모형 평가 시 모든 적합도 지수를 만족하기 어렵고, 일부가 좋지 않더라도 하여 모형이 데이터를 잘 설명 못한다고 단정 지을 수 없으며, 절대적합지수(Chi-square, GFI, RMSEA)나 증가적합지수(TLI, CFI) 중 동일 영역을 나타내는 지표 중 하나 이상이 적합하게 나타나면 좋은 모델로 유추할 수 있다고 하여 각 측정모형의 적합도는 대체적으로 만족스럽게 평가되었다.

한편, 확인적 요인분석 결과로 신뢰도와 타당성을 증명할 수 있지만 보다 면밀히 각 측

정모형의 신뢰도를 측정하기 위해 Cronbach 알파 검증, 복합적 신뢰도 분석과 평균분산 추출(AVE)하였다(배병렬, 2007). Cronbach 알파는 0.90이상, 복합적 신뢰도는 0.7이상, AVE는 0.5이상이 되어야 높은 신뢰도를 가지고 있는 모형이라 할 수 있는데 다섯 개의 측정모형 모두 이 기준을 거의 만족하는 지수를 보였다(아래 <표 4> 참조).

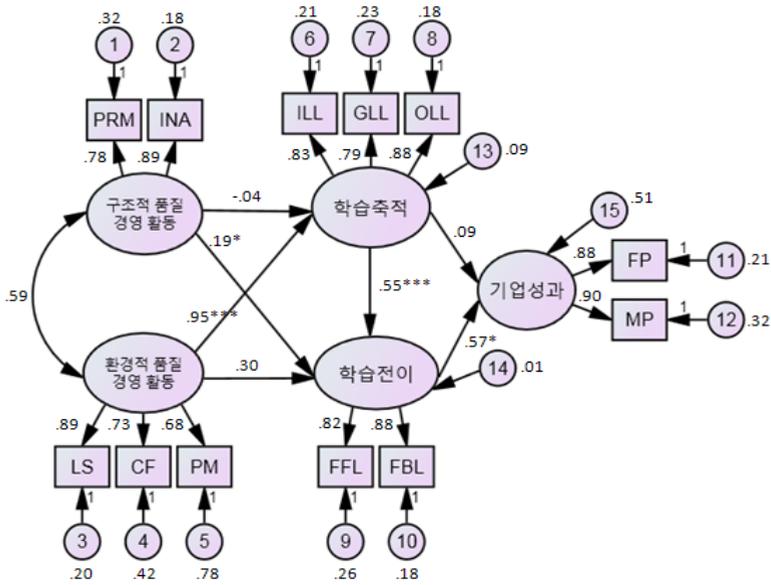
<표 4> 측정모형별 신뢰도

	Cronbach's $\alpha$	복합적 신뢰도	AVE
학습 축적	.94	.937	.500
학습 전이	.92	.906	.493
구조적 품질경영활동	.93	.938	.520
환경적 품질경영활동	.91	.922	.544
기업 성과	.93	.915	.642

## 2. 구조모형 분석

제안된 가설을 검증하기 위해 구조모형 분석을 실시하였다. 연구의 목적이 품질경영 활동 중 서로 다른 특징을 가지고 있는 구조적 품질경영활동과 환경적 품질경영활동이 조직 학습 활동의 지식 축적과 지식전이에 어떻게 영향을 미치며 기업성과에 어떻게 영향을 미치는지 측정하는 것으로 [그림 3]과 같은 매개 모형을 통해 알아보았다. 연구결과로 프로세스관리와 정보와 분석으로 구성된 구조적 품질경영활동(요인 적재 범위: 0.78~0.89)은 학습의 전이(요인 적재 범위: 0.82~0.88)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며(표준화 계수: 0.19, t-value: 2.29,  $p < 0.05$ ), 학습 축적에는 유의하지 못하는 것으로 나타났다. 반면 리더십, 고객중심, 인간 관리로 구성된 환경적 품질경영활동(요인 적재 범위: 0.68~0.89)은 학습 축적(요인 적재 범위: 0.79~0.88)에 통계적으로 유의한 영향을 미치며(표준화 계수: 0.95, t-value: 7.37,  $p < 0.001$ ), 학습 전이과정에는 직접적으로 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 조직학습활동에서 학습의 축적과정은 학습의 전이 활동에 통계적으로 유의미한 것으로 나타나(표준화 계수: 0.55, t-value: 3.42,  $p < 0.001$ ), 환경적 품질경영활동이 학습 축적을 통해 학습전이에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 간접효과지수: 0.525,  $p < 0.05$ ).

[그림 3] 가설모형의 구조모형 분석결과



- 주: 1) 모형적합도: Chi-square=102.01, df = 46 (P=000), GFI: .925, TLI: .955, CFI: .969, RMSEA: .077  
 2) \* p<.05, \*\*\* p<.001  
 3) ILL: 개인차원학습, GLL: 그룹차원학습, OLL: 조직차원학습, FFL: 상향식학습전이, FBL: 하향식학습전이, LS: 리더십, CF: 고객중심, PM: 인간관리, PRM: 프로세스 관리, INA: 정보와 분석, FP:재무성과, MP: 시장성과

조직학습활동과 기업성과와의 관계에서 학습전이는 기업성과(요인 적재 범위: 0.88~0.90)에 영향을 미쳤으나(표준화 계수: 0.57, t-value: 2.50, p<0.05), 학습축적은 직접적으로 영향을 미치지 못하고 학습전이를 통해 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(표준화된 간접효과지수: 0.314, p<0.05). 따라서 제안된 7개의 가설 중 4개의 가설 즉, 가설2(구조적 품질경영 활동은 조직학습활동 중 학습전이에 정(+))의 영향을 줄 것이다.), 가설 3(구조적 품질경영 활동은 조직학습활동 중 학습축적에 정(+))의 영향을 줄 것이다.), 가설 5(조직학습활동 중 학습축적은 학습전이에 정(+))의 영향을 줄 것이다.), 가설 7(조직학습활동 중 학습전이는 기업성과에 정(+))의 영향을 줄 것이다.)이 채택되었다. 반면 가설1(구조적 품질경영 활동은 조직학습활동 중 학습축적에 정(+))의 영향을 줄 것이다.), 가설4(환경적 품질경영 활동은 조직학습활동 중 학습전이에 정(+))의 영향을 줄 것이다.), 가설6(조직학습활동 중 학습축적은 기업성과에 정(+))의 영

향을 줄 것이다.)은 기각되었다(〈표 5〉 참조). 따라서 구조적 품질경영활동과 환경적 품질경영활동은 조직학습 활동 내 학습의 축적과 학습의 전이에 각기 다른 영향을 미치며 조직학습활동 중 학습의 축적과 전이 활동 역시 기업성파에의 영향에 있어 각기 다른 결과를 보였다. 모델 적합도는 Chi-square=102.01, (df=46, P=000), GFI: 0.925, TLI: 0.955, CFI: 0.969, RMSEA: 0.077로 Chi-square가 유의미하게 나타난 것을 제외하고 기준 적합도를 만족시켰다.

<표 5> 연구 가설 결과 및 총·간접효과 분석

	표준화계수	t-value	표준오차	채택여부	비고
가설1	-.04	-.33	.11	기각	
가설2	.19	2.29	.07	채택*	-구조적TQM → 학습전이:
가설3	.95	7.37	.12	채택***	간접효과 -.02, 총효과 .17
가설4	.30	1.57	.16	기각	-환경적TQM → 학습전이:
가설5	.55	3.42	.16	채택***	간접효과 .53*, 총효과 .83*
가설6	.09	.24	.48	기각	-학습축적 → 기업성파:
가설7	.57	2.50	.49	채택*	간접효과: .31*, 총효과 .40

주: \* p<.05, \*\*\* p<.001

## V. 결론 및 논의

본 연구는 각기 다른 특성을 가지고 있는 품질경영활동이 학습 결과를 효과적으로 축적하며, 개인, 그룹, 조직 등의 각기 다른 학습 주체에게 효율적으로 전이 시킬 수 있는 방법에 대해 문헌고찰 및 실험을 통해 알아보고, 기업체 내의 학습활동을 전략적으로 발생시킬 수 있는 방안을 제시하였다. 또한 품질관리활동을 통해 발생된 조직학습활동 중 학습의 축적활동과 학습 전이활동이 기업성파 미치는 개별적 역할을 밝혔는데 이에 따른 연구결론은 다음과 같다.

첫째, 가설1의 기각과 가설2의 채택으로 국내 제조기업에 있어 프로세스관리 및 정보와 분석과 같은 구조적 품질관리활동은 기업 내 지식의 획득 및 축적 보다는 학습결과를 공유하는 지식의 전이활동에 도움을 준다는 것을 알 수 있다. 이는 Choo et al.

(2007a;2007b)의 선행연구의 결과와 맥락을 같이하는데, 분석적, 구조적, 기술적 행동들은 타인과의 학습 행위(learning behavior)를 유발 시키며, 자신의 생각과 해석을 명시화하는데 유용한 도구로 사용되는 것이다. 이는 Nonaka(1994)의 외재화(암묵지를 명시지로 전환)와도 관련되어 구조적 품질관리 활동 중 도표, 그래프, 통계기술, 지식 지도(knowledge map)기법 등을 통한 지식분석 및 정보화, 인접 부서(또는 작업조)와의 정기적인 미팅을 통한 우수품질관리 사례공유, 자동화된 고객 만족도 측정결과의 사내 전산망 탑재를 통한 시장 정보의 전사공유 등으로 나타날 수 있다.

둘째, 가설3의 채택과 가설4의 기각으로 리더십, 고객중심, 인간관리와 같은 환경적 품질관리활동은 기업 내 개인, 그룹, 조직차원에서 효과적으로 지식 축적을 유도함을 알 수 있다. 지식의 축적은 기업 또는 개인의 인지모형(mental models)에 새로운 정보가 저장되는 행위로 종업원의 심리적 안정과 높은 몰입을 통한 이중순환학습을 요구한다(Kim, 1993). 따라서 환경적 품질관리활동 즉 작업장 내 잘 갖춰진 OJT, 멘토링, 코칭 시스템 등은 안정된 경력개발과 연계되어 필요한 학습을 유도하며, 고객 중심의 기업문화는 고객의 암묵지를 사업목표에 적용하는 새로운 지식의 창출로 이어지게 한다. 지속적 아울러 비전을 공유하고 자유로운 생각을 유도하는 리더십 등은 생산 공정에 있어 새로운 암묵지의 생성케 하며 개인, 그룹, 조직만이 가지는 관행 및 문화로 축적되는데 큰 역할을 한다.

셋째, 가설 5, 7의 채택 및 가설 6의 기각을 통해 조직학습활동에서 기업성과에 직접적인 영향을 미치는 것은 지식의 축적과정 보다 학습결과를 공유하는 과정이며, 지식의 축적은 지식전이과정을 통해 기업성과에 영향을 준다는 것을 알 수 있다. Bontis et al.(2002)는 경험연구에서 지식의 전이와 축적활동 모두가 기업 성과에 긍정적 영향을 미치며 이 두 활동이 균등하게 일어나지 않을 경우 기업성과에 부정적 영향을 미침을 강조하였는데, 본 연구는 지식 전이와 축적간의 인과 관계를 증명하였으며, 지식전이 활동이 기업성과에 보다 직접적으로 영향을 미침을 발견한데 의의가 크다. 일본 혼다사의 경우, 경제적이지만 편한차를 원한다는 고객으로부터의 정보가 정보 해석과정을 통해 “키 큰 소년(tall boy)”이라는 은유(metaphor)를 만들어 내었고, 이를 공유한 디자인팀이 차체가 높지만 작은 자동차인 혼다 시빅을 디자인한 사례에서 알 수 있듯이(Nonaka, 1994), 부서간의 지식전달 및 공유 활동은 기업 성과를 향상시키는데 핵심적 역할을 하는 것이다.

따라서 본 연구 결과가 시사 하는 바는 다음과 같다.

첫째, 상황이론(contingency theory)적 관점에서 봤을 때 기업은 품질경영활동을 기재로 전략적으로 조직학습활동을 유도 할 수 있다. 상황이론은 조직이 환경과 특정한 관계를 맺고 있으며, 그 관련성이 조직에 어떤 식으로든 영향을 미치고 있다고 가정되기 때문에 상황에 따라 조건적(contingent)으로 대응해야 한다는 것이다(Vera & Crossan, 2004). 앞서 언급한 대로 기업은 기업성파를 높이기 위해 한정된 시간과 자원을 가지고 있으며 이를 효과적으로 활용해야하는 의무에 직면한다. 기업이 기존의 지식을 최대한 활용하여 환경에 대응해야 할 필요가 있을 경우(exploitation), 기업은 구조적 품질경영활동을 장려하여 기업 내 내재되어 있는 지식을 효과적으로 발굴, 전파할 수 있다. 반면 새로운 지식을 탐색해야 되는 경우에 직면하였을 경우(exploration) 직원들의 사회적, 심리적 역량을 활성화 시킬 수 있는 환경적 품질경영활동을 장려하여 새로운 지식을 개인, 그룹, 조직 차원에 지속적으로 축적시킬 수 있을 것이다.

둘째, 기업을 운영하는 관리자들은 조직학습활동이 기업성파에 긍정적 영향을 미친다는 것을 인식하고 종업원들의 학습활동을 장려해야 할 것이다. 국내의 많은 조직학습자들은 학습결과인 지식을 하나의 모방할 수 없는 자원으로 인식하고 다양하고 혼성적인 지식(heterogeneous knowledge)의 획득을 강조한다(오석영, 2010; Barney, 1991). 하지만 기업성파를 높이기 위해 더욱 중요한 것은 이와 같은 혼성적 지식의 축적뿐만 아니라 이를 조직원들이 자유롭게 공유할 수 있는 기회를 마련해야 한다는 것이다. Edmondson(1999, p.354)는 이를 위해 직원들이 '위험을 감수하기 위한 심리적 안정(psychological safety for interpersonal risk taking)'이 필요하다고 하였다. 이는 회사의 안정적으로 정보를 획득할 수 있는 시스템 및 자유롭게 사고하고 의견을 제안할 수 있는 분위기에서 마련되므로 구조적 품질경영활동 및 환경적 품질경영활동의 균형 있는 운영이 가장 중요한 요인이라 할 수 있을 것이다.

본 연구는 기업단위로 설문에 참여하였으나 1인이 기업 전반에 대한 품질관리활동, 조직학습활동, 기업의 성과에 대해 응답하였다는 점(common response bias)과 참여한 기업이 제조업 하부 산업 모두를 대표할 수 없다는 점(non-response bias) 등을 연구 제한점으로 두고 있다.

## 참 고 문 헌

- 김수원 · 정규석(2002). 「생산부분에서의 학습조직 구축을 위한 지원시스템 성공요인에 관한 연구」, 『한국직업교육학회』, 제21권 제1호, 93~109쪽. 한국직업능력개발원.
- 배병렬(2007). 『AMOS 7에 의한 구조방정식 모델링』, 도서출판 청담.
- 오석영(2010). 「기업역량으로서의 조직학습- 품질경영활동과 기업성과간의 매개적 역할을 중심으로」, 『품질경영학회지』, 제38권 제1호, 20~33쪽. 한국품질경영학회.
- 진규동 · 최은수(2008). 「학습조직 활동과 조직성과에 관한 연구 -제조업과 비제조업을 중심으로」, 『기업교육연구』, 제10권 제1호, 1~26쪽. 한국기업교육학회.
- SK C&C · 유영만(2001). 『지식경영과 지식관리시스템』, 한국언론자료간행회.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W.(1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol.103 No.5, pp. 411~423.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, M. R. & Devaraj, S.(1995), "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical finding", *Decision Sciences* Vol.26 No.5, pp. 637~658.
- Argyris, C.(1996). "Prologue: toward a comprehensive theory of management. In B. Moingoen & A. Edmondson" (Eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage Publications.
- \_\_\_\_\_ and Schon, D. A(1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. B.(1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, pp. 99~120.
- Barrow, J. W.(1993). "Does total quality management equal organizational learning?", *Quality Progress*, Vol.26 No.7, pp. 39~44.
- Bontis, N., Crossan, M. & Hualnd, J.(2002). "Managing an organizational learning

system by aligning stocks and flows”, *Journal of Management Studies*, Vol.39 No.4, pp. 437~469.

Chen, H-C., Holton III, E. F. & Bates, R.(2005). “Development and validation of the learning transfer system inventory in Taiwan”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.16 No.1, pp. 55~85.

Choo, A. S., Linderman, K. & Schroeder, R. G.(2007a). “Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management”, *Journal of Operation Management*, No.25, pp. 918~931.

---

(2007b). “Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects”, *Management Science*, Vol.53 No.3, pp. 437~450.

Crosby, P. B.(1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: New American Library.

Crossan, M. & Bontis, N.(1998). *The Strategic Management of Organization Learning*. Working Paper presented at Academy of Management, San Diego, CA, Ivey.

Crossan, M. & Hulland, J.(1997). *Measuring Organizational Learning*. Working paper presented at Academy of Management 1997, Boston, Ivey.

Crossan, M, Lane, H, & White, R. E.(1999). “An organizational learning framework from intuition to institution”, *Academy of Management Review*, Vol.24 No.3, pp. 522~537.

Dean, J.W. & Bowen, D. E.(1994). “Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development”, *Academy of Management Review*, Vol.19 No.3, pp. 392~418.

Deming, E.(1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Dess, G. G. & Robinson, R.(1984). *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit*. *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 265~273.

Edmondson, A.(1999). “Psychological safety and learning behavior in work teams”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.44 No.2, pp. 350~383.

- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S.(1995). "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Sciences*, Vol.26 No.5, pp. 659~691.
- Fiol, C.M. & Lyles, M. A.(1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, Vol.10 No.4, pp. 803~813.
- Hackman, J. R. & Wageman, R.(1995). "Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues", *Administrative Science Quarterly*. Vol.40 No.2, pp. 309~341.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. & Yie, D.(1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", *Journal of Management*, Vol.25 No.3, pp. 417~456.
- Hu, L. & Bentler, M. P.(1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, Vol.6 No.1, pp. 1~55.
- Huber G.(1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literature", *Organizational Science*, Vol.2 No.1, pp. 88~115.
- Juran, J. M.(1989). *Juran on leadership for quality*. New York, The Free Press.
- Kaynak, H.(2003). "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol.21 No.4, pp. 405~435.
- Kim, D. H.(1993). "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 37~50.
- Kline, R. B.(2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.), New York, Guilford Press.
- Levin, D. Z.(2000). "Organizational Learning and the Transfer of Knowledge: An Investigation of Quality Improvement", *Organization Science*, Vol.11 No.6, pp. 630~647.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. & Rao, S. S.(2006). "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance", *Omega*, Vol.34 No.2, pp. 107~124.
- Lopez, S. P., Peon, M. M. & Ordas, V. J.(2005). "Human Resource Practices,

- Organizational Learning and Business Performance”, Human Resource Development International, Vol.8 No.2, pp. 147~164.
- March, J. G.(1991). “Exploration and exploitation in organizational learning”, Organization Science, No.2, pp. 71~87.
- Nair, A.(2006). “Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance - implications for quality management theory development”, Journal of Operations Management, No.24, pp. 948~975.
- Nonaka, I.(1994). “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, Organization Science, Vol.32 No.1, pp. 7~23.
- Powell, T. C.(1995). “Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study”, Strategic Management Journal, Vol.16, pp. 15~37.
- Prieto, I. M. & Revilla, E.(2006). “Learning capability and business performance: a nonfinancial and financial assessment”, The Learning Organization, Vol.13 No.2, pp. 166~185.
- Reeves, C. A. & Bednar, D. A.(1994). “Defining quality: alternatives and implications”, Academy of Management Review, Vol.19 No.3, pp. 419~445.
- Samson, D. & Terziovski, M.(1999), “The relationship between total quality management practices and operational performance”, Journal of Operations Management, Vol.17 No.4, pp. 393~409.
- Saraph, J. V., Benson, B. G. & Schroeder, R. G.(1989). “An instrument for measuring the critical factors of quality management”, Decision Sciences, Vol.20 No.4, pp. 810~829.
- Senge, P. M.(1999). “It’s the Learning: The Real Lesson of the Quality Movement”, The Journal for Quality and Participation, Vol.22 No.6, pp. 34~40.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K.M. & Schroeder, R.G.(1994). “Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective”, Academy of Management Review, Vol.19 No.3, pp. 537~564.
- Sousa, R. & Voss, C.(2002). “Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research”, *Journal of Operations Management*, No.20, pp. 91~109.

- Spender, J. C.(1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm".  
Strategic Management. Journal, Vol.17, pp. 45~62.
- Vera, D. & Crossan, M.(2004). "Strategic leadership and organizational learning",  
Academy of Management Review, Vol.29 No.2, pp. 222~240.
- York, K., and Miree, C.(2004). "Causation or covariation: an empirical re-examination  
of the link between TQM and financial performance", Journal of Operations  
Management, No.22, pp. 291~311.

## abstract

---

## The Effect of the Structured and Contextual TQM practices on Organizational Learning Activities and Business Performance

Oh, Seok Young

This study investigates the relationships of two distinct sets of total quality management practices(TQM) called structured TQM practices and contextual TQM practices, with two organizational learning(OL) elements called learning stocks and learning flows. This study also examines the mediation effect of OL elements on business performance in Korean industrial manufacturing settings. This study theoretically develops a conceptual model with 7 hypotheses regarding how these two different types of TQM approaches influence learning accumulations and learning transfer processes and how the organizational learning activities mediate between the TQM practices and business performance. In the hypothesized model, this study found that contextual TQM practices have strong positive relationships with learning stocks while structured TQM practices only significantly influence on learning flows. Moreover, this research found that learning stocks impact on learning flows as well as only learning flows are significantly associated with business performance.

**Keyword:** Organizational learning, Learning stocks, Learning flows, Total quality management, Business performance

부 록

<부록 1> 각 개념당 요인 설문내용, 표준적재량, 오차분산, 및 모형적합도

	개념 구성 및 요인 설문내용	표준화된 요인 적재값	오차	모형적합도
학 습 추 진	ill1 수행업무에 대한 성취감	.73	.45	Chi-square=88.80 (df=87, P=.426) CFI=.999 GFI=.947 TLI=.998 RMSEA=.010
	ill2 본인 업무에 대한 긍지	.79	.40	
	ill3 일에 대한 열정	.81	.32	
	ill4 일을 통한 자기 성장	.72	.44	
	ill5 새로운 사고로의 전환	.77	.43	
	gll1 회의시 새로운 아이디어의 생성	.68	.72	
	gll2 팀내 효과적인 갈등해결방안 마련	.67	.56	
	gll3 업무팀의 변화에 대한 적응	.64	.70	
	gll4 팀원들의 업무능력	.69	.49	
	gll5 팀의 의사결정 능력	.69	.55	
	oll1 조직 전략의 명시화	.75	.50	
	oll2 업무수행에 있어 효과적인 조직구조	.77	.48	
	oll3 혁신적 조직문화	.76	.61	
	oll4 조직 정보시스템	.67	.58	
	oll5 신뢰가 바탕이 된 조직문화	.69	.65	
학 습 전 이	ff1 우리팀 학습의 다른팀으로의 공유정도	.70	.55	Chi-square=54.45 (df=34, P=.014) CFI=.978 GFI=.947 TLI=.971 RMSEA=.054
	ff2 조직전략수립에 있어 개인의 기여	.71	.46	
	ff3 팀단위의 혁신적 해결책 제시	.71	.42	
	ff4 개인의 정보 수집력	.61	.59	
	ff5 모호한 추측을 명료한 정보로의 전환	.71	.55	
구 조 적 품 질 경 영 활 동	fb1 조직정책 및 절차의 개인업무지원 정도	.78	.50	Chi-square=75.53 (df=34, P=.000) CFI=.959 GFI=.933 TLI=.946 RMSEA=.078
	fb2 조직의 최고의 인재 선발	.76	.64	
	fb3 개인의 회사DB내 정보에 대한 만족	.78	.57	
	fb4 교육 훈련	.77	.46	
	fb5 조직의 과거에 집착하지 않는 의사결정	.69	.64	
구 조 적 품 질 경 영 활 동	prm1 내부고객간의 업무협조 프로세스	.74	.52	Chi-square=182.27 (df=74, P=.000) CFI=.942 GFI=.884 TLI=.928 RMSEA=.085
	prm2 오류방지 시스템	.81	.43	
	prm3 표준화된 문서 및 행동지침	.75	.50	
	prm4 통계 기술 활용	.76	.52	
구 조 적 품 질 경 영 활 동	prm5 부품공급자들과의 협조 프로세스	.70	.50	Chi-square=53.90 (df=8, P=.000) CFI=.951 GFI=.924 TLI=.909 RMSEA=.168
	prm6 부품공급자 평가 시스템	.66	.83	
	ina1 조직성과측정시스템	.72	.66	
	ina2 정보의 접근성	.73	.67	
구 조 적 품 질 경 영 활 동	ina3 정기적 회의	.71	.58	Chi-square=182.27 (df=74, P=.000) CFI=.942 GFI=.884 TLI=.928 RMSEA=.085
	ina4 벤치마킹프로그램	.77	.58	
	ls1 임원들의 신념공유	.70	.64	
	ls2 관리자의 변화주도	.87	.34	
환 경 적 품 질 경 영 활 동	ls3 직원에 대한 변화 장려	.93	.19	Chi-square=182.27 (df=74, P=.000) CFI=.942 GFI=.884 TLI=.928 RMSEA=.085
	ls4 조직에 대한 결속성	.76	.52	
	cf1 고객요구 파악	.82	.40	
	cf2 고객요구의 내부 직원 공유	.79	.50	
	cf3 고객의견을 제품디자인으로의 반영	.72	.63	
환 경 적 품 질 경 영 활 동	cf4 고객과의 대화체널	.88	.32	Chi-square=53.90 (df=8, P=.000) CFI=.951 GFI=.924 TLI=.909 RMSEA=.168
	cf5 고객불만해결을 위한 노력	.78	.45	
	pm1 경력개발 및 교육 훈련	.81	.65	
	pm2 상향식, 하향식의사전달	.71	.71	
	pm3 직원만족도의 정기적인 측정	.71	.30	
환 경 적 품 질 경 영 활 동	pm4 성과향상을 위한 교육훈련 활용	.84	.49	Chi-square=53.90 (df=8, P=.000) CFI=.951 GFI=.924 TLI=.909 RMSEA=.168
	pm5 안전 및 복지가 보장된 업무환경	.72	.65	
	mp1 시장점유율	.84	.28	
	mp2 판매량의 증가분	.87	.60	
	mp3 전반적 경쟁우위	.83	.39	
업 성 과	fp1 투자수익률(ROI)	.85	.37	Chi-square=53.90 (df=8, P=.000) CFI=.951 GFI=.924 TLI=.909 RMSEA=.168
	fp2 투자수익률(ROI)의 증가분	.92	.33	
	fp3 매출에서의 영업이익	.83	.48	