

품질 경영과 인력 관리 방향

장영미 · 현대경제사회연구원 연구위원

요즘 많은 기업들이 치열해지는 경쟁 환경에서 생산성을 증진시키고 경쟁력을 확보하기 위하여, 종업원의 성과를 강조하는 관리 방식을 강화하는 추세이다. 이와 같이 결과를 중시하는 관리는 잘못하면 업무 수행 과정이나 종업원들의 내면적인 동기 부여를 간과하게 된다. 품질 경영을 음미해보면, 직무 내적인 면을 강화시키고 업무를 자신감있게 수행할 수 있도록 업무 구조 및 조직을 개선하는 일이 무엇보다도 중요하다는 교훈을 얻게 된다. 결과 위주의 외재적 관리 방식은 단기적이고 가시적인 효과는 있으나 신바람나는 직장을 만들기에 부족하다. 기업은 업무가 수행되는 과정을 개선함으로써 종업원들이 자신감을 가지고 일에 몰두할 수 있는 관리를 지향해야 할 것이다. 과정 위주의 관리를 통하여 종업원들에게 진정한 내재적 동기 부여의 돌풍을 일으켜야 하는 것이다.

품질 경영(TQM)의 중요성 부각

제품의 품질이 주요 이슈로 등장한 것은 산업 혁명으로 시작되는 대량생산체제 이후부터이다. 대량생산체제 이전의 장인에 의한 수공 생산에서는 제품들간의 편차가 그다지 크지 않았으므로 품질을 검사한다는 것이 주요한 이슈가 아니었다. 그러나 대량 생산으로 인하여 제품들간의 편차가 심하게 되고, 기업은 이러한 편차를 줄이기 위하여 품질 검사를 해야 할 필요를 느끼게 되었다. 품질 관리를 포함하여 생산 관리가 대대적으로 발전하는 분수령은 2차 세계대전으로 일컬어진다. 이때 각종 제조 업체들이 무기류 생산에 동원되는 상황에서, 제 기능을 수행할 수 있는 제품을 사전에 가름해낼 수 있는 기준과 방법이 필요하게 된 것이다. 이와 같이 품질은 계량화되는 통계적 관심사였다. 즉 주어진 기준 영역에서 이탈하는 데이터를 검색하는 것이 품질 관리자의 주요 역할이었다.

경쟁이 심화되고 고객의 힘이 증가함에 따라 이러한 좁은 의미의 품질은 더 이상 영향력을 지니지 못하게 된다. 품질은 고객이 제품 및 서비스에 대하여 만족하고 매료되는 정도라고 폭넓게 이해되며, 또한 기업 경쟁에 있어서 가장 중요한 원천으로 인식되기에 이른다. 이에 따라 품질은 통제의 개념에서 벗어나 경영 또는 관리의 대상이 된다. 품질을 관리한다 함은 기준 자체를 끊임 없이 개선하여 완벽한 상태에 이르기까지 노력하는 것을 의미한다. 품질은 특정 부서만의 관심이 아니라, 설계부터 사후 관리까지 전사원이 지속적으로 관심을 갖고 수행해야 하는 것이다. 이러한 품질 경영의 중요성은 최근 치열해지는 경쟁 상황에서 더욱 배가되어, 기업 경영 전략 구상의 핵심이 산업 분석이나 전략적 포지셔닝 등의 환경적인 요소에서 이제는 全社的 품질 경영(TQM)과 같은 관리적인 면으로 전환되고 있다.

관리 패러다임의 변화

데밍, 이시가와 등과 같은 거장들이 주장하는 품질 경영의 내용은 제품의 영역을 넘어서서 기업내 종업원 관리에 대한 새로운 방향을 제시하고 있다. 즉, 품질 경영은 관리 패러다임에 있어서의 변화를 의미하는 것이다.

품질 경영은 경쟁의 심화라는 기업 외부적 요인에서 시작되었다. 품질 경영으로 인하여 기업의 불량률이 저하되고 기업의 비용이 감소하며, 소비자들의 만족이 증가하고 기업의 성과가 향상되었다는 실증적 보고가 있다. 그러나 이러한 기업 외부적인 요소 못지 않게 중요한 것이 기업 내부적인 환경의 변화이다.

20세기를 지배하였던 대표적인 관리 패러다임은 합리적 모형에 입각한 과학적 관리의 사고방식이다. 물론, 20년대 후반, 호손공장 실험을 필두로 하여 인간관계론이라는 새로운 패러다임이 대두되어 종업원들의 사회적·감정적인 면을 중시하는 기법들을 양산하기도 하였다. 그러나 이러한 사회적 접근법은 과학적 관리라는 거대한 패러다임을 뒤집지는 못했다. 분업의 원리, 직무 분석, 성과급제와 같은 경제적 인간관 및 합리성에 의거한 경영 방식들이 꾸준히 연구 및 활용되고 있는 것이 그 증거이다. 많은 관리자들이 인식하는 바와 같이, 기업들은 이직률 증가, 사기 저하, 전통적 관리 방식에 대한 불만 고조와 같은 문제들을 당면하고 있다. 이러한 기업 내부 환경의 변화는 외부 환경의 변화와 더불어 기업이 새로운 경영 패러다임을 구축해야 할 필요성을 가중시키고 있다. 품질 경영은 바로 이러한 방향으로의 변화를 의미한다.

동기 부여의 두 측면

무엇때문에 인간은 일에 몰두하게 되는가, 즉 동기 부여 요인에 관한 것은 경영자와 경영학자 모두에게 있어서 깊은 관심의 대상이었다. 그 중심적인 이슈는 내재적 동기 부여와 외재적 동기 부여에 관한 것이다. 즉, 종업원들이 업무 특성과 관련된 성취감·책임감과 같은 요인에 의하여 주로 동기 부여되는가, 아니면 급여, 승진 등과 같은 직무 외적인 요인으로 동기 부여되는가의 문제이다. 직무 자체의 특성으로 인하여 동기 부여되는 경우는 내재적 동기 부여를, 그리고 직무 외적인 특성에 의하여 동기 부여되는 경우는 외재적 동기 부여를 의미한다.

내재적 동기 부여를 강조한 대표적인 예는 허즈버그의 二要因理論으로, 그는 직무 외적인 요인은 동기 부여 효과가 없다고 단언한 바 있다. 또한 직무 수행에 있어서 요구되는 기술이 다양하고 자율성이 증가할수록 종업원들의 만족감이 증가하고, 이에 따라 일을 더 열심히 하게 된다는 헤르츠만 등의 직무 충실화 방법도 내재적 동기 부여 효과를 주장한다. 반면, 종업원들을 성과에 따라 보상을 할 때, 개인들이 그러한 보상을 받기 위하여 노력을 증가시킬 것이라고 예측하는 브룸의 기대이론은 외재적 동기 부여를 주장하고 있다. 또한 아담스와 같은 학자는 보상의 증가에 따라 종업원들이 내면적인 공정성을 유지하기 위하여 노력을 증가시킨다고 보았는데, 이러한 공정성이론도 외재적 동기 부여의 입장에 있다. 한편, 드시 같은 경제학자는 종업원들이 보상을 받을수록, 즉 외재적인 동기 부여 요소가 증가할수록 만족감과 같은 내면적인 요소는 감소한다고 보아 외재적 동기 부여의 역효과를 암시하기도 하였다. 그러나 실제 종업원들은 여러 가지 요인들에 의해서 동기 부여되므로, 내재적 동기 부여 및 외재적 동기 부여는 정도의 차이를 의미한다고 볼 수 있다.

〈표〉 내재적 및 외재적 동기 부여 요소

	내재적 동기 부여	외재적 동기 부여
동기 부여 요소	업무 성취감 책임감 및 자율성 업무 중요성 업무 특성	경제적 보상 승진
주요 이론	二要因이론 직무 충실화	기대이론 공정성이론

기업이 어떤 측면의 동기 부여를 강조하는가에 따라 그 기업의 관리 양상이 변화한다. 내재적 동기 부여의 경우는 업무 특성 변화를 그리고 외재적인 경우는 개인의 성과에 의거하는 보상제도를 중시한다. 따라서 기업이 내재적인 동기 부여 효과를 강조하는 경우에는 업무의 수행 과정에 보다 관심을 갖는 '과정 위주의 관리'를 하는 반면, 외재적 효과를 추구하는 경우에는 '결과 위주의 관리'에 치중하게 된다.

결과 위주에서 과정 위주 관리로 전환

기업이 어디에 초점을 두어 관리하는가에 따라 결과 위주의 관리와 과정 위주의 관리로 구분될 수 있다. 결과 위주의 관리에 있어서는 개인의 업무 성과가 그 개인의 문제로 귀착된다. 관리자의 역할은 우선 능력있는 개인을 잘 선발하는 것이고, 일단 선발한 후에는 개인별로 명확한 목표를 설정해주고 구체적인 피드백을 제공해준다. 그리고, 기업에 이익이 되는 행동을 보여주고 성과를 높이는 개인들을 보상하거나 인센티브를 제공한다. 이렇게 함으로써 종업원으로부터 기업에 바람직한 결과를 유발하도록 하는 것이다.

한편, 과정 위주의 관리의 업무가 수행되는 방식을 주로 점검해야 한다고 본다. 결과는 과정에서 귀인하는 것이고 과정은 조직에 귀인한다. 따라서 성과가 좋지 않은 경우는 개인보다는 관리자가, 그리고 조직이 책임을 져야 한다는 것이다.

품질 경영에서는 이러한 과정 위주의 관리가 정착되어야 한다고 지적한다. 결과 위주의 관리에서는 불량률 증가의 원인을 개인이나 기계에서 찾아 이들을 치유하게 되는데, 이는 특정 원인(Special causes)만을 치유하는 결과이다. 특정 원인은 매우 가시적이며 발견이 용이하고 처방 또한 용이하다. 그러나 성과 저하의 원인이 잘못된 관리 방식, 리더십 또는 조직 문화에 있다면, 성과가 저조한 개인을 처벌하거나 기계를 대체한다고 문제가 해결되지 않을 것이다. 이와 같이 리더십이나 관리 방식, 조직 문화와 같은 원인들은 조직의 공통적 원인(Common causes)이다. 공통적 원인은 발견이 어렵고 그 해결은 더더욱 어렵다. 따라서 지금까지 많은 기업들이 공통적 원인은 간과한 채 특정 원인만을 치료하려고 애써왔다. 성과가 나쁜 종업원들을 징계·해고하며, 상태가 나쁜 기계를 수리함으로써 일이 개선되는 것으로 생각하였다. 그러나 품질 경영 전문가들은 기업이 당면하는 문제의 85%는 공통적 원인에서 기인하며, 단지 15% 정도만이 특정 원인에서 기인한다고 지적한다. 따라서 기업은 과정 위주의 관리를 통하여 공통적 원인을 해

결하도록 하여야 할 것이다. 이는 업무가 수행되는 방식을 개선하는 것이고 이는 곧 종업원들을 내재적으로 동기 부여하는 것을 의미한다.

과정 위주의 인력 관리

과정 위주의 관리를 통하여 종업원들을 내재적으로 동기 부여시키기 위한 관리 방향의 대표적인 몇가지를 살펴보면 다음과 같다.

1) 인사 평가 및 보상의 개선

동기 부여 측면에서 보면, 인사 평가는 종업원들의 행동에 대한 피드백의 역할을 하며, 이에 따라 종업원들은 향후 개선을 위한 방향을 설정할 수 있다는 점에서 중요성을 지닌다. 또한 성과에 따르는 보상이 주어질 경우 종업원들은 성과를 향상시킬 행동을 보이게 된다. 이러한 역할에도 불구하고 현실적으로 인사 평가 및 성과에 의한 보상 체계는 품질 경영의 입장에서는 매우 비판을 받고 있다.

품질 경영 전문가들은 개인들의 잠재력을 평가할 수 없다는 점에서 인사 평가를 반대하는 입장이다. 더구나 많은 기업들에서 평가의 객관성을 높이기 위하여 계량화된 지표를 활용하는데, 이로 인하여 종업원들은 '質'에 대한 관심이 결여되고, '量'만을 높이려고 애쓰는 현실을 낳게 되는 것이다.

이와 유사하게, 성과에 의한 보상으로 인하여 종업원들은 가능한 한 단기적으로 성과를 향상시켜야 한다는 자세를 갖게 되고, 외재적인 보상의 강조로 인하여 종업원들은 일에 대한 내면적인 흥미를 잃게 된다는 지적도 있다. 종업원들이 전체 보상의 한도 내에서 보다 많은 몫을 획득하기 위하여 고객을 지향하는 의식은 간과한 채 동료와 경쟁을 하게 되어 팀워크가 저하되기도 한다. 현재 기업들이 활용하는 평가 방법이 불완전하다는 점을 고려한다면, 이러한 평가 결과에 전적으로 근거해서 보상한다는 것은 매우 위험한 방법일 수 있다.

이와 같이 개별적인 성과에 의한 보상은 비판을 받으나 집단 단위의 보상은 지지를 받는다. 품질 경영 관련자들은 이윤분배제도와 같이 제도를 집단에 적용시킬 것을 주장한다. 성과에 의한 집단 보상을 통하여 품질 경영의 핵심인 팀워크와 지속적인 개선을 달성할 수 있게 된다.

인사 평가도 단순히 개인의 결과 측정에서 벗어나서 과정을 중시하는 방향으로 나아가야 한다. 개인 성과의 높고 낮음을 판별하는 것이 아니라, 각 개인들의 강약점을 확인하고 부족한 점을 개선 및 훈련할 수 있도록 활용하려는 의도가 바로 평가의 목적이 되어야 한다. 즉, '육성형 평가제도'의 정착이 시급한 것이다. 평가 이전에 관리자는 종업원의 목표 달성을 지원해주고 교육시키는 의무를 소홀히 해서는 안된다. 품질 향상 및 업무 방식의 개선과 같이 질적인 측면의 성과도 평가 대상에 포함시켜야 하며, 팀의 성과를 많이 반영하는 방향으로 개선되어야 한다.

2) 목표에 의한 관리(Management By Objective: MBO)의 개선

품질 경영의 대표적인 학자인 이시가와는 도전적인 목표 설정을 통하여 문제를 해결하고 개선한다는 면에서 목표 설정의 중요성을 인식한 바 있다. 그러나 실제 MBO 활용에 있어서 신랄한 비판이 가해지고 있다. 데밍은 MBO를 기업을 망하게 하는 病 가운데 하나로 규정하면서 이를 폐지할 것을 주장한다. MBO의 문제는 계량적인 목적을 세우는 데서 시작된다. MBO는 목표 설정 이론(goal setting theory)이라는 동기 부여 이론에 입각한 것으로, 이 이론은 명확하며 가시적인 목표, 즉 계량적인 목표를 세우는 것이 동기 부여 효과가 있다는 것을 입증하였다. 계량적인 목표를 설정함에 따라 종업원들은 장기적인 시각이나 질적인 면을 희생한 채, 단기적이고 양적인 목표 달성만을 꾀하게 된다. 만약 목표치를 달성하지 못한 경우에는 그 개인에게 책임을 전가하게 된다. 따라서 품질 경영 전문가들은 MBO는 곧 MBF(Management By Fear)라고 단언하며, MBO 및 각종 계량적 쿼터를 제거해야 한다고 주장한다.

MBO가 기본적으로 '판매량 20% 증가'와 같이 양적인 성취를 지향한다면, 품질 경영의 주요 관심사는 불량률을 어떻게 줄이는가와 같이 특정 현상을 줄여나가는 목적에 있다. 따라서, 품질 경영에 맞게 MBO를 조화시킴으로써 효과적으로 활용할 수 있을 것이다. 하나의 좋은 예가 '무결점'이라는 목표이다. 무결점은 이를 계량적인 측면으로만 인식하면 데밍이 우려하는 바와 같이 결과만을 중시하는 단순한 슬로건이나 운동으로 끝날 수 있다. 그러나 이를 점진적인 개선이라는 질적인 측면의 목표로 받아들이고 제반 업무 구조 및 방식을 단계적으로 개선하기 위하여 활용한다면, 업무 수행 과정을 재검토할 수 있는 좋은 목표 관리가 될 수 있다. 모토롤라社의 '6 시그마를 위한 6단계' 방식은 좋은 예이다.

우리나라의 많은 기업들이 MBO를 도입하거나 확장하려고 한다. 그러나 자칫하면 MBO가 결과 위주의 관리로 흘러버릴 위험이 크다. MBO는 양적인 목표 위주로 되어서는 안된다. 그 과정적인 면을 중시해야 하며 업무 수행의 질적 향상을 위한 목표를 포함해야 한다. 관리자들은 목표의 달성 여부뿐 아니라 목표 달성 과정에 있어서 적절한 훈련 및 지원을 함으로써 이러한 과정 위주의 관리를 실현할 수 있다.

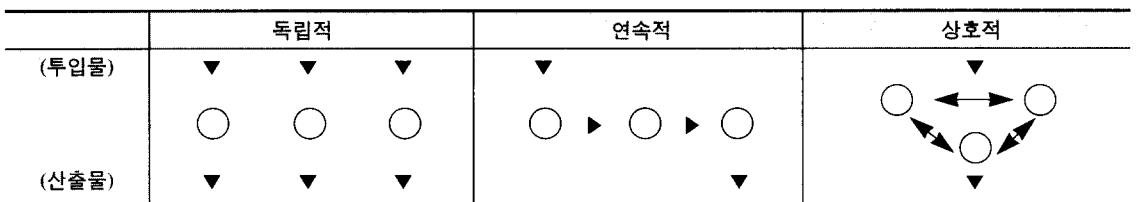
3) 업무 구조의 개선

업무 구조는 세 종류로 구분된다. 첫째, 각 개인들이 상호 작용없이 각자 투입물을 받아들여 각자의 산출물을 배출하는 방식, 곧 '독립적 방식'이다. 둘째, 전통적 조립 라인에서 볼 수 있는 것과 마찬가지로, 엄격한 분업에 입각하여 한 개인의 생산물이 다음 사람의 입력이 되어 연속적으로 업무가 진행되는 '연속적 방식'이다. 마지막으로, 팀 단위로 투입물이 들어와서 팀원들의 상호 작용을 통하여 팀 단위의 산출물을 완성하는 것이 '상호적 방식'이다. 지금까지 주로 활용되었던 업무 구조는 연속적 방식이다. 이로 인하여 많은 관리자들이 지적하는 바와 같이 부서간 이기주의, 개인간 업무 협조 미흡 등의 문제점이 노출되어왔다. 반면, 품질 경영에서는 개인간·부서간 장벽을 허물고 상호 작용을 증가시키는 상호적 업무 구조로의 변화를 강조한다.

상호적인 업무 구조는 주로 불확실성이 큰 경우에 보다 적합한 것으로 평가된다. 연속적 업무 구조에서는 계획 및 예측에 의한 업무 조정으로 변화에 대한 대응 능력이 부족한 반면, 상호적 업무 구조에서는 성원들간의 빈번한 미팅과 토론을 통하여 신속하게 문제 상황에 대응할 수 있기 때문이다.

상호적 업무 구조로의 변화는 또한 부서간·개인간 업무의 벽을 허무는 것을 의미한다. 구성

〈그림〉 업무 구조 유형



주: ○는 구성원, \와 ↔는 상호 작용임.

원들은 부분이 아닌 전체 업무를 팀으로 담당하고 업무에 관한 결정권을 위임받음으로써 전체를 보는 시각을 구비하게 된다. 이에 따라 전체 일에 대한 이해와 책임감이 증가하여 일에 진정 몰두하게 되는 것이다. 이것이 바로 품질 경영에서 얘기하는 장인 정신의 회복이며 내재적인 동기 부여이다. 우리나라에서 활용되는 팀제는 이러한 업무 구조의 개선없이 팀이라는 이름 하에 개인별 분업을 위주로 하고, 기존의 부과제를 유지하며 전통적인 결재 라인을 답습하고 있다. 이러한 상태에서는 과정 위주의 관리나 내재적 동기 부여 효과를 기대하기는 어렵다.

4) 교육의 강화

품질 경영 전문가들이 가장 강조하는 것은 바로 종업원 교육 및 개발의 중요성이다. 관리 방식이나 업무 과정을 개선하는 것은 지속적인 교육과 재교육을 통하여 달성되는 것이다. 전직원이 교육의 대상이 되며, 교육 내용은 직무 기술, 문제 분석 방법, 통계적 기법 등의 직무 관련 교육, 집단 의사 결정이나 팀워크와 관련되는 폭넓은 영역을 포함해야 한다.

교육의 중요성에 관해 많이 언급되어왔으나, 그 인식만큼 시행되지 못하고 있는 실정이다. 미국의 경우, 일본이나 유럽에 비해 교육에 대한 투자가 미비하다는 보고가 계속되었다. 이러한自省에서, 최근 GM社나 모토롤라社와 같은 기업들은 무엇보다도 종업원 교육에 가장 큰 관심을 나타내고 있다.

무엇보다도 중용한 것은 리더십 및 인간 관계에 관한 교육, 특히 팀워크에 대한 교육이다. 강력한 팀워크에 대한 노하우는 성과에 큰 영향을 미치는 반면, 모방이 어려우므로 향후 기업들에게 있어서 새로운 경쟁력의 원천이 될 것이 분명하다. 이러한 제반 교육은 공식적인 제도를 통해서만 이루어지는 것은 아니다. 오히려 조직 구성원들이 상사에게서, 동료에게서, 그리고 협력 업체들에게서 늘 배우는 자세를 겸비하는 조직 문화로서 자리잡을 때 비로소 그 효과가 발휘된다.

일반적으로 교육의 효과는 측정하기 어렵다고 한다. 그러나 정확히 말하면, 생산성뿐만 아니라 종업원들의 태도나 생각의 변화를 포함하는 모든 변화들이 교육의 효과로 간주될 수 있다는 점에서, 오히려 그 효과는 측정 불가능할 정도로 깊다고 볼 수 있다.

향후 인력 관리 방향: 품질 경영의 교훈

요즈음 우리나라 기업들은 연공 서열에 의한 관리를 비판하고 개인의 능력 및 성과를 중시하는 관리를 지향하고 있다. 보다 많은 기업들이 목표에 의한 관리(MBO), 성과급제의 강화, 그리고 연봉제로 이어지는 성과 위주의 관리를 강화하려는 추세이다. 많은 기업들이 생산성 향상 및 경쟁력 제고를 위하여 이러한 방향으로 나아가고 있으나, 자칫 잘못하면 이는 내재적인 동기 부여를 무시하는 결과를 낳기 십상이다. 동기 부여 이론들과 품질 경영을 재삼 음미해보면, 과정 위주의 관리를 통하여 종업원들을 내재적으로 동기 부여시켜야 한다는 교훈을 얻게 된다. 즉, 직무 내적인 면을 강화시키고 업무를 자신감있게 수행할 수 있도록 개선하는 일이 우선되어야 한다. 직무를 개선하는 일에는 특별로 업무를 다양화하고, 팀워크를 강화하며 업무에 관한 권한을 위양하는 일도 포함된다.

품질 경영은 또한 인력 전환 및 재배치에 관하여 시사점을 제공한다. 품질 경영 전문가들은 경기 침체시에 경영진이 내부 관리 업무, 개선 활동이나 고객 방문 등의 업무를 여유 직원에게 부여하여 이들을 적극 활용하는 방안을 강구해야 한다고 지적한다. 이를 통하여 종업원들의 기술을 개발함은 물론, 조직에 대한 애착감 및 노력도 증가하여, 장기적인 의미에서 성과 향상을 기대할 수 있다고 보는 것이다.

품질 경영은 결국 사람 관리에 관한 것이다. 품질 경영이 우리에게 주는 교훈은 향후 경쟁력은 사람 관리에 달려 있다는 사실을 강조한다는 점이다. 품질 경영의 대표적인 학자인 이시가와는 “구성원들이 행복하지 않으며 행복할 수 없는 조직은 존재할 가치가 없다”고 단언한 바 있다. 종업원들이 자신감을 가지고 신바람나게 일을 할 때, 종업원들과 회사가 모두 행복할 수 있게 될 것이다. 결과 위주의 외재적 관리 방식은 단기적이고 가시적인 효과는 있으나 이러한 신바람나는 직장을 만들기에는 부족하다. 기업은 과정 위주의 관리를 통하여 종업원들에게 진정한 내재적 동기 부여의 돌풍을 일으켜야 한다. ■