

# 경영자의 가치관이 품질관리분임조의 성과에 미치는 영향

安 榮 鎮\*

## 目 次

- I. 序 論
- II. 연구의 목적
- III. 품질관리분임조
- IV. 연구조사방법
- V. 실험결과분석
- VI. 結 論

## I. 序 論

제조업체가 그 동안 가장 중점을 많이 두어 온 부문은 다른 어떤 요소보다도 비용이었다. 제조업체가 직면한 많은 의사결정의 문제들은 주로 수리모형을 이용하여 관련된 총비용을 극소화하는 것이다. 비용을 극소화하는 대표적인 수리모형으로는 선형계획법, 비선형계획법, 정수계획법, 목표계획법, 대기행렬이론 등이 있다. 비용절감은 가격인하를 초래하여 시장에서 기업의 경쟁력을 향상시켜 준다. 그러나 시장에서의 최근의 동향은 많은 변화를 가져 왔다. 이제 기업은 비용절감만으로 기업의 경쟁력을 예전처럼 향상시킬 수가 없다. 지금은 비용보다 품질에 대한 중요성이 보다 강조되는 시대로 점점 변하고 있다. 즉, 그 어느 때보다도 품질을 중요시하는 품질신시대로 진입을 하고 있다.

이제 소비자는 가격이 싼 제품보다 품질이 우수한 제품을 원하고 있다. 또 inflation 때문에 소비자들은 수명이 긴 제품을 원하고 될 수 있으면 에너지 소비량이 적은 제품을 선호한다. 기업도 이에 부응하여 과거의 수량위주의 정책에서 품질위주의 정책으로 전환하고 있다. 불량제품을 생산한 기업은 과거 그 어느 때보다도 소비자와 사회에 느끼는 사회적

\* 本 研究所 研究員, 商經大學 經營學科 副教授.

\*\* 本 논문은 학교 연구지원에 의하여 연구되었음.

책임이 훨씬 증대되고 있다.

품질은 기업의 시장점유율에 지대한 영향을 끼친다. Leonard와 Sasser는 그들의 논문에서 기업에 있어서 품질이 시장점유율의 중요한 전략적 요소라고 하였다.<sup>1)</sup> 이러한 중요성은 Garvin에 의해서도 역설되고 있다.<sup>2)</sup> Garvin은 미국과 일본의 에어컨 산업을 비교하면서 품질이 우수할 기업일수록 시장점유율이 높아진다고 하였다. Buzzell과 Wiersema도 품질이 높을수록 시장점유율이 높아진다고 하였다.<sup>3)</sup> 그들은 제품의 품질과 제품의 가격, 그리고 광고와 시장점유율과의 상호관계를 연구하였는데 그들의 연구결과에 의하면 시장점유율에 가장 영향을 많이 주는 요소는 품질이라고 하였다. 광고는 품질에 비해 시장점유율에 끼치는 영향력이 극히 미미하였으며, 가격은 시장점유율에 전혀 아무런 영향도 주지 못하고 있다고 하였다. 왜냐하면 가격하락은 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 있으나 품질은 경쟁자가 손쉽게 모방할 수 없다고 하였다.

품질은 시장점유율뿐만 아니라 수익성에도 지대한 영향을 끼친다. Peters와 Waterman은 그들의 유명한 1982년도 저서에서 품질이 우수한 기업일수록 기업의 수익성은 높다고 하였다.<sup>4)</sup> 가장 대표적인 기업으로 그들은 IBM과 Texas Instrument를 들고 있다. Buzzell도 그의 연구에서 수익성과 품질과의 관계를 명시하고 있다.<sup>5)</sup> 1,200개 기업을 조사한 이 논문은 자사제품의 품질수준을 최대경쟁자의 품질수준과 비교하여 3개(우수, 동등, 열등)의 범주로 평가하였다. 그 결과 순이익에 가장 영향을 많이 주는 요소가 품질이라고 하였다. 이러한 현상은 시장성장율과 관계없이 모든 분야에서 골고루 발생한다고 하였다. 수익성의 증가는 품질향상을 통해 비용을 감소하고 판매량을 증가함으로써 발생한다.

품질은 시장점유율과 수익성 이외에도 생산성에 지대한 영향을 끼친다. 생산성의 향상이 반드시 품질향상을 초래하는 것은 아니지만 품질의 향상은 기업의 생산성향상을 가져 온다. Shetty와 Buehler은 그들의 1983년도 저서에서 품질이 우수한 기업에 있어서 생산성

- 
- 1) Leonard, F. and W. Sasser, "The Incline of Quality," *Harvard Business Review*, September-October, 1982, pp. 163-171.
  - 2) Garvin, David A., "Quality on the line", *Harvard Business Review*, September-October, 1983
  - 3) Buzzell, Robert D. and Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, January-February, 1981, pp. 135-155.
  - 4) Peters Thomas J. and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies*, New York: Harper & Row, 1982.
  - 5) Buzzell, Robert D., "Product Quality", *The PIMS Letter on Business Strategy*, No. 4, 1978, p. 3.

경영자의 가치관이 품질관리분임조의 성과에 미치는 영향

이 품질이 우수하지 못한 기업의 생산성보다 높다고 하였다.<sup>6)</sup>

이렇게 품질은 기업의 수익성, 생산성, 시장점유율에 있어서 다른 어떤 요소보다도 기업에게 가장 많은 영향을 끼친다. 품질의 향상은 기업의 성공을 반드시 보장하지는 않지만 품질을 향상하지 않고서 현대와 같은 극심한 경쟁속에서 생존한다는 것은 점점 어려워진다는 것은 자명한 사실이다.

## II. 연구의 목적

이제 품질은 모든 기업에서 관심을 가져야 되고 지속적으로 향상시키지 않으면 안된다. 비용보다 품질이 갖는 비중은 기업의 성장에 있어서 훨씬 더 중요하다. 기업들은 시장의 극심한 경쟁에서 이기기 위해 품질향상을 위한 많은 기법들을 개발하고 사용하여 왔다.

1930년대에 미국의 Shewhart에 의해서 개발된 통계적 품질관리를 위시해 그 이후에 많은 기법들이 개발되었다. 몇가지 중요한 예를 들면, 종합적 품질관리, 전사적 품질관리, 무결점운동, 품질관리분임조활동, 품질경영, Takuchi기법 등이다.

품질관리분임조활동은 제품의 품질을 향상시키기 위한 하나의 기법이다. 품질관리 분임조활동은 일본에서 시작되었지만 그 후에 전 세계적으로 퍼지게 되었다. 우리나라에서도 품질관리분임조활동이 들어와 많은 기업들이 품질관리분임조활동을 시행하고 있다. 기업의 크기에 관계없이 대기업은 물론이고 규모가 상당히 작은 중소기업들도 품질관리분임조활동을 대부분 실시하고 있다. 이에 못지 않게 품질관리분임조활동에 대한 서적도 많이 발간되고 있다. 그러나 이러한 서적들은 대부분 어떤 이론의 전개라든지 또는 집중적인 학문적인 연구에 의한 것이 아니고 대부분이 사례연구에 집중되고 있다. 학술적인 논문도 국내외에 많은 논문들이 있다. 그러나 대부분의 논문들은 품질관리분임조에 대한 연구의 쏠점을 주로 작업자 측면에서 보고 있다.

품질관리분임조활동의 성과에 대해 연구한 논문들이 대다수인데 이들 대부분의 논문들은 품질관리분임조활동의 성공과 실패의 원인을 주로 작업자 측면에서 살펴 보고있다. 그러나, 품질관리분임조활동의 성패는 반드시 작업자측에만 존재하지 않는다. 오히려 경영자들이 보다 더 많은 책임을 가져야 될지도 모른다. P. Crosby는 그의 저서에서 품질향상에

---

6) Shetty, Y.K. and Vernon M. Buehler, Quality and Productivity Improvements: U.S. and Foreign Company Experiences, Chicago: Manufacturing Productivity Center, 1983.

있어서 경영자의 막대한 책임감을 강조하고 있다.<sup>7)</sup> 즉, 품질향상은 작업자에 의한 것보다 경영자의 개인적인 열정에 영향을 많이 받는다고 하였다. 그러므로, 경영자는 품질을 향상하기 위해서 품질에 대한 문제를 꾸준히 분석하고 품질문제가 다시는 발생하지 않도록 끈질긴 의식구조가 절대적으로 필요하다고 하였다.

그러므로, 본 논문은 품질관리분임조활동의 성과를 작업자 측면에서 보지 않고 경영자의 측면에서 보고자 한다. 즉, 경영자에 대해 느끼는 작업자들의 인식이 품질관리 분임조활동의 성과에 어떤 영향을 끼치는지 살펴보고자 한다.

### III. 품질관리분임조

품질관리분임조는 일본에서 1962년에 시작된 소집단활동이다. 품질관리분임조는 처음에는 품질을 향상시키기 위하여 현장에 근무하는 일선감독자들의 지도력과 능력을 개발하기 위해 시작되었다. 그러나 그 후 품질관리분임조활동은 보다 그 영역을 확대하였다. 품질관리분임조활동은 일선감독자뿐만 아니라 경영자와 현장에 있는 작업자 더 나아가서 조직내의 모든 종업원들에게 보급되었다. 또 다루는 의제도 품질향상뿐만 아니라 생산성향상이나 기술개발까지 그 영역이 확대되었다.

1970년 일본의 JUSE(The Union of Japanese Scientists and Engineers)에 의해서 발간된 “품질관리분임조의 기본”이라는 책은 품질관리분임조의 목적을 다음과 같이 기술하고 있다.

- \* 품질관리분임조는 현장에 있는 일선감독자의 지도력과 자질을 향상시킨다.
- \* 품질관리분임조는 기업내의 모든 조직원들의 사기를 양양시킨다.
- \* 품질관리분임조는 작업자들의 품질의식을 향상시킨다.
- \* 품질관리분임조는 핵심적인 조직원들을 양성한다.

Lawler와 Mohrman은 품질관리분임조를 다음과 같이 정의하고 있다.<sup>8)</sup> 품질관리분임조는 품질과 생산성향상, 그리고 조직개발의 목적을 위해 정기적으로 만나 문제를 스스로 해

7) Crosby, Philip B., *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, A Mentor Book: New American Library, 1979.

8) Lawler III, Edward E. and Susan A. Mohrman, “Quality circles after the fad”, *Harvard Business Review*, January-February 1985, pp. 65-71.

결하고자 하는 종업원들의 모임이다.

이렇게 볼 때, 품질관리분임조는 처음에는 품질의 향상을 주목적으로 하는 프로그램이었다. 그러나 품질관리분임조는 점점 조직내의 인력자원에 의한 품질과 생산성의 향상을 목표로 하게 되었다. 더 나아가 품질관리분임조는 단순히 품질 및 생산성만을 향상시킬뿐만 아니라 인력자원의 동기를 유발하게 되었다. 이제 경영자는 종업원들이 높은 사기를 가지고 작업을 수행할 수 있는 환경을 조성하여야만 한다.

품질관리분임조가 소기의 성과를 달성하기 위해서는 종업원 스스로의 의식구조도 중요하지만 종업원들이 경영자들에 대해 갖고 있는 의식구조도 상당히 중요하다. 즉, 품질관리분임조가 소기의 목적을 달성하기 위해서는 경영자들이 기업내의 인력자원에 대한 동기유발이 절대적으로 필요하다. 이러한 동기유발이 없으면 품질관리분임조의 목적은 실현되기 어렵다.

이렇게 볼 때, 품질관리분임조가 성공하기 위해서는 품질관리분임조는 경영자들의 인간에 대한 신뢰와 존경에 의하여 이루어져야 한다. 모든 종업원은 개별적인 독립주체로써 인격과 지성을 지닌 인간으로써 인식되어야 한다. 문제를 발견하고 해결하기 위해 적극적으로 참여를 원하는 인간으로써 인식되어야 한다.

Hranac와 Brannen은 품질관리분임조활동은 1960년에 발표된 McGregor의 Y이론에 입각하여 운영되어야 한다고 하였다.<sup>9)</sup> McGregor는 인간의 본성에 대한 경영자의 태도를 2가지의 가정하에서 연구하였으며, Y이론이란 낙관적이고 동적이며 능동적인 가정이다. 품질관리분임조가 소기의 목적을 달성하기 위해서 경영자는 반드시 X이론이 아닌 Y이론에 입각하여 작업자를 대하여야 한다.

경영자는 종업원이 자아성취를 느낄 수 있는 환경을 조성해 줘야 한다. Steers와 Porter는 종업원이 자아성취를 느껴야만 궁극적으로 만족감을 갖는다고 하였다.<sup>10)</sup> 또 이러한 자아성취는 의사결정과정에서 종업원들의 참여에 의해서 달성된다. 즉, 전통적인 전제조직에서의 상하관계가 아니라 인격을 가진 하나의 주체로써 종업원을 인식하여야만 자아성취가 달성된다고 Kassalow는 주창하고 있다.<sup>11)</sup>

9) Hranac, Jo Ann and Kathleen C. Brannen, "The What, Where, and Whys of Quality Control Circles," Management by Japanese Systems, Edited by S.M. Lee and G. Schwendiman, Praeger, 1982, pp. 67-75.

10) Steers, Richard M., and Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, 1975.

11) Kassalow, M. M., "White-Collar Unions and the Work Humanization Movement," *Monthly Labor Review*, May 1977. pp. 9-13.

자아성취와 만족감은 또 조직에의 충성심에 의해 많은 영향을 받는다. 조직에 대한 충성심이 없으면 자아성취도 없고 만족감도 발생하지 않는다. 그러므로, 품질관리 분임조가 만족할만한 성과를 거두기 위해서는 종업원들의 조직에 대한 충성심이 중요하다고 Ouchi와 Pascale은 주창하였다.<sup>12)</sup>

#### IV. 연구조사방법

품질관리분임조는 품질 및 생산성을 향상하기 위하여 인력자원의 자발적이고 창의적인 참여와 관심을 유도하는 것이다. 품질관리분임조가 소기의 목적을 달성하기 위해서는 종업원들의 사기를 유발하고 자아성취와 만족감을 느끼도록 하여야 한다. 그러나 종업원들이 자발적으로 품질관리분임조활동에 참여하고 창의적이고 능동적이며 적극적인 조원이 되기 위해서는 무엇보다도 종업원에 대한 경영자의 태도가 중요하다. 경영자는 종업원에게 동기를 부여하고, 종업원을 하나의 부속품 또는 기계로 보지 않고 의사결정능력이 있는 하나의 인격체로 보아야 한다. 경영자는 종업원들이 적극적으로 의견을 제시하고 문제를 독창적으로 해결할 수 있도록 분위기를 조성하여야 한다. 경영자와 종업원사이에 인간적인 신뢰감이 없을 때는 품질관리분임조활동은 소기의 목적을 달성하기가 어렵다.

품질관리분임조활동에 대한 대부분의 실증적인 논문들은 품질관리분임조활동의 성과를 주로 종업원들에게 초점을 두고 있다. 그러나 본 논문은 품질관리분임조활동의 성과를 종업원에게 두지 않고 보다 근원적인 경영자와 종업원간의 관계에 두고자 한다.

그러므로, 본 논문은 종업원에 대한 경영자의 가치관 또는 종업원이 경영자에 대해 갖는 인식이 품질관리분임조활동의 성과에 어떤 영향을 주는지 실증적인 연구를 통하여 알아보고자 한다. 또 경영자의 가치관이나 관심이외에 종업원들이 느끼는 만족감 그리고 종업원을 둘러싼 주위환경이 품질분임조활동에 어떤 영향을 끼치는지를 알아보고자 한다. 한편 본 논문은 이러한 여러 요소 중에서 어떤 요소가 품질분임조활동에 보다 많은 영향을 끼치는지를 분석하고자 한다.

본 연구는 실험대상으로 품질분임조활동을 하고 있는 H기업에 근무하는 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 표본수는 281명이었다. 통계적인 분석은 SPSS/PC+

12) Ouchi, W. G., *Theory Z, Reading Masa*, Addison-Wesley, 1981.

경영자의 가치관이 품질관리분임조의 성과에 미치는 영향

를 이용하였으며 통계분석기법은 회귀분석을 하였다.

종속변수 Y는 종업원들이 품질관리분임조활동의 성과에 대한 느낌이다. 독립변수는 다음과 같이 5가지로 구성되어 있다.

X<sub>1</sub>: 조업원들이 느끼는 만족감

X<sub>2</sub>: 종업원들이 지니는 보람

X<sub>3</sub>: 작업환경

X<sub>4</sub>: 최고경영자와 종업원간의 접촉

X<sub>5</sub>: 종업원이 느끼는 최고경영자의 종업원에 대한 관심

자료수집은 설문지법을 이용하였으며 질문은 리커트 평가등급을 사용하였다.

## V. 실험결과 분석

위에서 열거한 다섯개의 변수가 품질관리분임조활동의 성과에 어떤 영향을 끼치는지를 알아 보고자 다중회귀분석을 실시하였다. 결정계수인 R<sup>2</sup>의 값은 .81429였으며, 관측유의 수준은 0.00005보다 작게 나왔다. 다섯개의 변수에 의해서 도출된 회귀식은 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다. 결정계수인 R<sup>2</sup>의 값이 .81429이므로 회귀식이 전체의 약 80% 정도를 설명한다고 볼 수 있다.

이제 어떤 변수가 통계적으로 유의하고 어떤 변수가 보다 종속변수 Y에 영향을 많이 끼치는지 알아본다. 다음의 도표 1은 동시투입법을 이용한 다중회귀분석의 결과로서 각 변수에 대한 Beta값과 유의수준을 보여주고 있다.

<u>변 수</u>	<u>Beta</u>	<u>Sig T</u>
X <sub>1</sub>	.14144	.0239
X <sub>2</sub>	.12512	.0272
X <sub>3</sub>	.11930	.0384
X <sub>4</sub>	.16343	.0078
X <sub>5</sub>	.24979	.0002

(도표 1) 변수에 대한 통계량

여기서 각 변수의 상대적 중요성을 알아 보기 위해서 도표 1에 나와 있는 각 변수의

Beta 값을 비교하여 본다. 여기서는 모든 독립변수를 동일한 단위로 측정하였기 때문에 Beta 값에 의해서 변수의 상대적 중요성을 결정할 수 있다. 도표에 의하면 중요한 변수는  $X_5$ ,  $X_4$ ,  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ 의 순이다. 즉, 품질분업조활동에 영향을 가장 많이 끼치는 변수는 다른 변수보다도 종업원이 느끼는 최고경영자의 종업원에 대한 관심이다. 다음으로는 최고경영자와 종업원간의 접촉이며 가장 영향력이 적은 변수는 작업환경이다. 각각의 변수는 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하다.

이제 회귀모형에 대한 가정을 검정하기로 한다. 여기서는 다중공선성, 오차의 독립성, 정규성, 그리고 등분산성의 가정을 검정하고자 한다.

다중공선성은 독립변수간의 상관관계를 나타내는데 다중공선성이 높으면 회귀식의 정도에 문제가 발생한다. 다중공선성을 알아 보기 위해서 도표 2에서 각 변수에 대한 Tolerance 값을 구해보았다.

도표 2에 의하면 독립변수간에 약간의 다중공선성이 존재한다고 볼 수 있으나 그리 심하다고는 볼 수 없다.

오차의 독립성을 알아 보기 위해 Durbin Watson test를 하였다. Durbin-Watson 값은 2.12로 나왔다. 그러므로, 여기서는 자기상관관계가 존재하지 않는다고 볼 수 있다.

변 수	Tolerance
$X_1$ :	.58417
$X_2$ :	.71351
$X_3$ :	.68878
$X_4$ :	.60942
$X_5$ :	.52914

(도표 2) 각 변수의 다중공선성

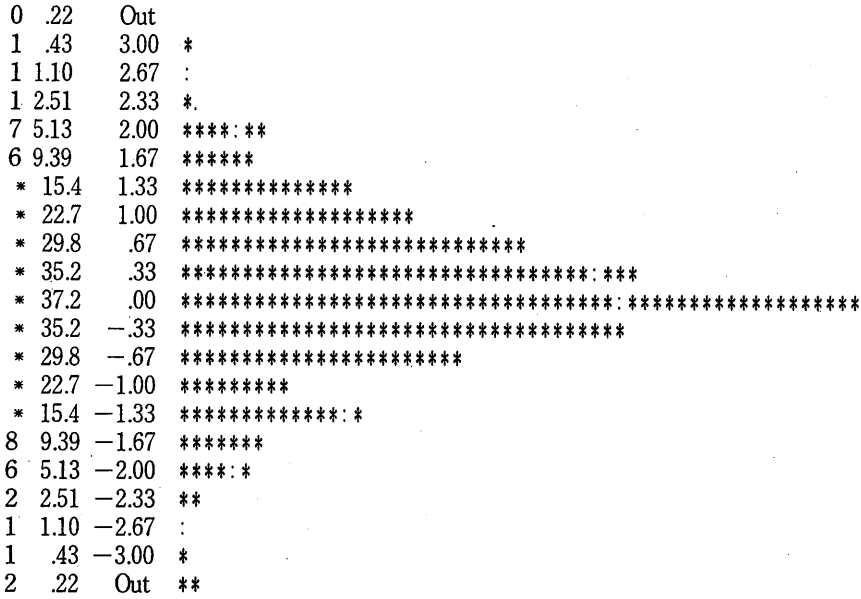
잔차의 분포가 정규성을 띄고 있는지를 알아 보기 위해서 표준화된 잔차의 히스토그램을 그려 보았다. 도표 3은 정규성에 대한 검정이다. 도표 3에 의하면 히스토그램은 정규분포를 보이고 있다고 볼 수 있다. 그러므로, 잔차는 정규분포를 따른다는 가정에 합당하다.



경영자의 가치관이 품질관리분업조의 성과에 미치는 영향

Histogram—Studentized Residual

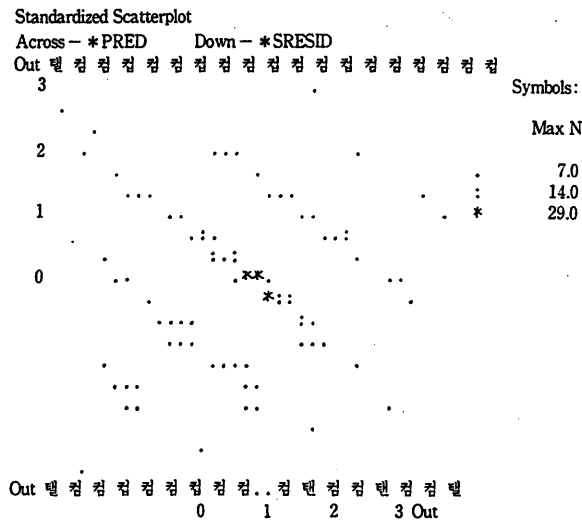
Nexp N (\* =1 Cases, .: =Normal Curve)



(도표 3) 표준화된 잔차의 히스토그램

등분산성의 가정을 검정하기 위해서 PRED와 SRESID의 scatterplot를 그려 보았다.

도표 4는 표준화된 잔차의 산포도이다.



(도표 4) 표준화된 잔차의 산포도

## VI. 結 論

품질관리분임조활동은 기업에게 많은 혜택을 준다. 품질관리분임조활동은 생산성과 품질을 향상시킬 뿐 아니라, 조직원들의 사기를 증진시키며, 인간관계를 개선하고, 회사에 대한 조직원들의 긍지와 자부심을 향상시키며, 아울러 종업원들의 화합을 도모한다. 그러나 이러한 운동이 소기의 목적을 달성하려면 다음과 같은 조건들이 필요하다.

첫째, 조직원에 대한 경영자들의 뚜렷한 가치관이 확립되어야 한다. 이것은 조직이론에서 볼 수 있듯이 경영자는 McGregor의 X 이론이 아닌 Y 이론에 입각하여 종업원을 대하여야 한다. 조업원을 하나의 인격적인 주체로 다룰 때에만 품질관리분임조활동은 소기의 목적을 달성할 수 있다.

둘째, 종업원들이 기업에 대해 소속감과 자부심, 그리고 긍지를 가지도록 경영자는 종업원에 대해 적극적인 관심과 협조를 보여 주어야 한다. 자기가 속한 조직에 대해 자부심과 긍지를 못 느끼는 종업원은 절대적으로 창의적이고 능동적이 될 수 없다.

셋째, 강제적 또는 반강제적으로 무조건 종업원들을 품질관리분임조활동에 참여시킨다고 해서 품질관리분임조활동이 소기의 목적을 달성하는 것은 아니다. 기업은 종업원들이 보다 자발적으로 품질관리분임조활동에 참여함으로써 품질관리분임조활동의 성과를 보다 양양시킬 수 있다는 사실을 인식하여야 한다.

넷째, 기업은 종업원들이 정말로 품질관리분임조활동의 필요성에 의해서 품질관리분임조활동에 참여하는지를 살펴 보아야 한다. 명목적으로 존재하는 품질관리분임조활동은 기업에게 또 다른 짐이 될 뿐이지 절대로 중요한 자산이 될 수 없다는 사실을 인식하여야 한다.

## 參 考 文 獻

- 1) Buzzell, Robert D., "Product Quality," *The PIMS Letter on Business Strategy*, No. 4, 1978, p. 3.
- 2) Buzzell, Robert D. and Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, January-february, 1981, pp. 135-144.

- 3) Crosby, Philip B., *Quality is Free : The Art of Making Quality Certain*, A Mentor Book : New American Library, 1979.
- 4) Hranac, Jo Ann and Kathleen C. Brannen, *QC Circles : Applications, Tools and Theory*, edited by M. Amsden and Robert T. Amsden, Milwaukee, Wisconsin, American Society for Quality Control, 1976.
- 5) Hranac, Jo Ann and Kathleen C. Brannen, "The What, Where, and Whys of Quality Control Circles," *Management by Japanese Systems*, Edited by S.M. Lee and G., Schwendiman, Praeger, 1982, pp. 67-75.
- 6) Garvin, David A., "Quality on the line", *Harvard Business Review*, September-October, 1983.
- 7) Kassalow, M. M., "White-Collar Unions and the Work Humanization Movement," *Monthly Labor Review*, May 1977. pp. 9-13.
- 8) Lawler III, Edward E. and Susan A. Mohrman, "Quality circles after the fad," *Harvard Business Review*, January-February 1985, pp. 65-71.
- 9) Leonard, F. and W. Sasser, "The Incline of Quality," *Harvard Business Review*, September-October, 1982, pp. 163-171.
- 10) McGregor Douglas, *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill, 1960.
- 10) Ouchi, W.G., *Theory Z, Reading Masa*, Addison-Wesley, 1981.
- 12) Pascale, R. T. and A. G. Athos, *The Secret of Japanese Management*, New York : Simon and Schuster, 1981.
- 13) Peters Thomas J. and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*, New York : Harper & Row, 1982.
- 14) Shetty, Y.K. and Vernon M. Buehler, *Quality and Productivity Improvements : U.S. and Foreign Company Experiences*, Chicago : Manufacturing Productivity Center, 1983.
- 15) Steers, Richard M. and Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, New York : McGraw-Hill, 1975.

