

조직행동이론 기반의 BSC 학습과 성장 시각 영역 및 IT KPI 개발에 관한 연구 A Study of developing KPI in Learning and Growth Perspective and IT of BSC based on Organizational Behavior

윤응서, 이승현, 임춘성

Eung Seo Yoon, Seung Hyun Lee, Choon Seong Leem

yesbros@yonsei.ac.kr, lopar1004@yonsei.ac.kr, leem@yonsei.ac.kr

연세대학교 산업정보시스템 연구실

전화 : 02-2123-4405

Abstract

카플란과 노턴에 의해 1992년에 처음 소개된 BSC (Balanced Scorecard)의 ‘재무’, ‘고객’, ‘내부프로세스’ 그리고 ‘학습과 성장’의 4개 시각 중 ‘학습과 성장’ 시각의 핵심성과지표를 도출하는 것이 본 연구의 목적이다. 기존 연구에서 제시된 평가 지표의 한계점을 제시하고 성과지표 도출의 근원을 조직 행동론에서 제시하고 있는 성과개념과 과정이론에서 밝혀냄으로서 ‘학습과 성장’시각의 목표인 다른 세 시각의 하부구조 및 동인을 달성하고자 조직 행동이론 관점의 핵심성과지표를 제시하고자 한다. 또한 정보기술이 기업의 장기적인 역량을 배가시키고 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 수단으로 인식됨에 따라 정보기술의 역할 및 효과성에 대한 측정과 평가가 중요한 이슈로 떠오르고 있기 때문에 ‘학습과 성장’ 시각에서 인적자원의 역량과의 균형 있는 정보기술 역량을 측정하고 평가할 수 있는 지표를 제시하고자 한다. 이는 기업 경영활동의 근간이 되는 구성원과 단위조직, 그리고 정보기술이 기업성공에 미치는 영향을 정확히 파악하고 그 결과를 구성원과 조직의 보상체계로 연결시킬 수 있는 객관적인 잣대로서 작용하게 된다.

BSC의 학습과 성장 시각

기존 연구를 살펴보면 BSC의 ‘학습과 성장’시각의 특성은 장기적, 미래지향적, 간접적, 지원적, 비재무적이라고 할 수 있다. 즉 ‘학습과 성장’ 시각에서 측정하고자 하는 기업의 성과는 단기적이고 재무적인 성과와는 거리가 먼 것이다. 하지만 기업의 장기적인 성장과 생존을 위해서는 ‘학습과 성장’ 시각에서 측정하고자 하는 성과지표를 도출하고 그에 따른 기업의 성과를 관리하는 것은 필수적임을 알 수 있다.

<표 -1 학습과 성장 시각의 개념과 역할>

	학습과 성장 시각의 개념과 역할
Kaplan, Norton (1993)	혁신 및 학습목표는 재무, 고객 그리고 내부 프로세스 성과상의 개선을 가져오기 위해 의도된 것이다.
Kaplan, Norton (1996)	모든 전략지도의 기초는 핵심역량, 기능, 기술, 그리고 전략을 지원하는 기업문화 등으로 총괄되어지는 학습과 성장측면을 들 수 있는데, 이는 전략을 수행하는데 필요한 인적자원과 정보기술의 균형을 잡아주는 역할을 한다.
Kaplan, Norton (1998)	학습과 성장 시각에서의 목표는 다른 세 가지 시각에서 설정한 야심적인 목표를 성취할 수 있게 하는 하부구조를 제공할 것이다. 이 시각의 목표는 처음의 세 가지 시각에서 뛰어난 결과물을 달성하기 위한 동인이다.
Goran (2000)	학습과 성장 시각은 기업의 장기적인 생존을 위한 필수 전제조건인 장기적 재생(renewal)기능을 보장해 준다.
Niven (2003)	학습 및 성장 관점의 성과지표는 다른 관점이 제대로 작동하도록 하는 추진제 역할을 한다.

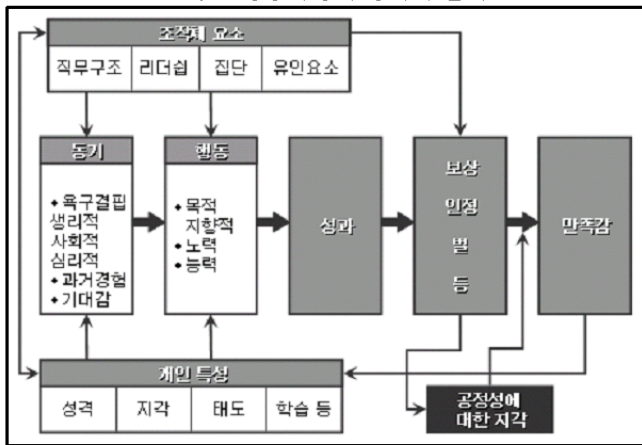
기존 연구에서 제시하거나 실제 기업에서 사용하고 있는 ‘학습과 성장’ 시각의 성과지표는 핵심적 측정 지표와 선행동인 지표로 나누어져 있다. 핵심적 측정 지표에는 직원만족도, 직원유지도, 직원생산성이 그리고, 선행동인 지표에는 직원의 역량, 기술 하부구조, 행동을 위한 분위기가 포함되어 있다. 선행동인에 의해 직원의 만족도가 상승되어 직원유지도와 직원생산성이 증대된다고 설명하고 있다. 각 영역에 대한 세부지표는 연구의 특성과 기업의 환경에 따라 다르게 제시되고 있

지만 핵심성과지표를 도출하는 근거와 과정이 구체적으로 제시되지 않고 있다는 한계점을 가지고 있다.

조직행동이론

조직행동론은 개인행동과 집단행동 그리고 조직체 행동을 이해하고 조직체문제를 연구하는 학문이며 조직구성원의 행동을 중심으로 구성원의 성과에 관련된 조직체내외의 모든 관련요소들을 연구대상으로 삼고 있다. 또한 조직행동연구의 궁극적인 목적은 조직체의 성과향상과 밀접한 관계를 맺고 있다. 이러한 조직행동론에서 제시하고 있는 조직의 성과는 생산성, 만족감, 성장의 세 가지 요소를 포함하고 있으며 이는 ‘학습과 성장’ 시각에서 얘기하고 있는 성과지표 중 핵심적 측정 지표와 동일한 것이다. 따라서 조직의 성과를 측정하기 위해서는 조직행동론에서 언급하고 있는 조직 구성원의 행동과 태도 그리고 조직의 환경 등 개인과 단위 조직에 영향을 미치는 모든 요소를 고려해야 한다.

<그림-1 행동과정과 성과의 관계>

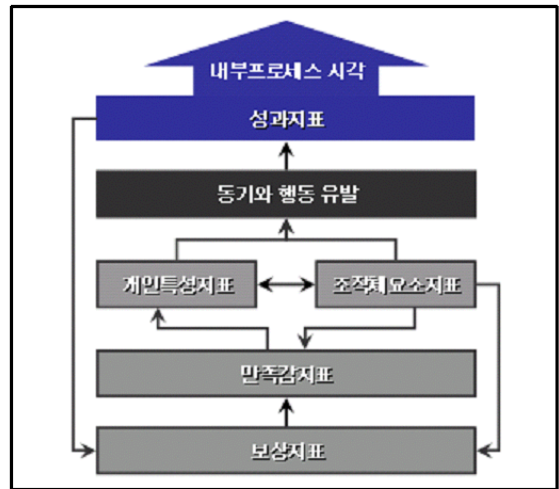


과정이론 기반의 성과 측정/평가 지표 개발

본 연구에서는 조직행동이론 중 개인의 동기과정에서 발생하는 인지요소를 강조하면서 개인의 동기발생과 행동선택과정을 설명하는 과정이론을 통해 개인의 행동이 조직의 성과에 미치는 영향을 설명하고 과정이론에서 제시한 관련요소를 핵심성과지표로 도출하여 세부 지표를 제시하고자 한다. 이는 BSC의 주요 논리이자 이론인 ‘지표간의 인과관계’를 만족시켜 주는 동시에 ‘학습과 성장’시각 자체의 ‘지표간의 인과관계’를 명확히 해주는 역할을 하게 된다.

과정이론에서 조직의 성과에 영향을 미치는 요소에는 조직체요소, 개인특성, 동기, 행동, 보상, 만족감, 공정성에 대한 지각이 있다. 이를 조직의 성과를 향상시키기 위한 측정가능 지표로 분류해서 정리하면 보상지표, 만족감지표, 조직체요소지표, 개인특성지표로 나누어 볼 수 있다. 여기에 ‘지표간의 인과관계’를 고려해서 지표간의 상관관계를 명시하면 다음과 같다.

<그림-2 과정이론 기반 지표 간 인과관계 체계>



기존 ‘학습과 성장’에서 핵심적 측정 대상으로서 결과지표로 제시된 것은 직원만족도, 직원유지도, 직원생산성 이었다. 하지만 과정이론에 따르면 기업의 구성원과 단위조직은 성과에 따른 보상(보상지표)과 기업의 환경적 요인(조직체요소지표)에 영향을 받아 만족감(만족감지표)이 증대하게 되고 이는 개인의 지각, 태도 등(개인특성지표)을 형성하는 데 원인이 되어 조직의 성과를 창출하기 위한 동기와 행동을 유발한다. 결국 개인의 목표와 조직의 목표를 달성하고자 하는 구성원과 단위 조직의 동기와 행동은 일련의 성과(성과지표)를 가져오게 된다. 이를 토대로 기업의 보상시스템은 성과에 따른 보상체계를 수립하게 되고 이러한 모든 과정은 지속적으로 피드백 되어 성과평가체계를 갖추게 된다. 이러한 각각의 지표영역의 개념을 정의해보면 다음과 같다.

<표 - 2 과정이론 기반 각 지표영역의 개념>

	개념
보상 지표	성과에 대한 평가의 적정성이 보장되었는지, 평가에 대한 보상이 적절하게 집행되었는지를 측정하는 지표체계.
만족감 지표	조직의 환경과 물질적, 정신적 보상 그리고 개인직무에 대한 개인의 만족도를 측정하는 지표체계.
개인특성 지표	조직에게 성과창출의 기회를 가져다 줄 동기와 행동을 유발하는 개인의 태생적 특성과 학습과 교육을 통해 형성될 수 있는 개인의 특성을 측정하는 지표체계.
조직체요소 지표	조직적 환경과 정책, 절차가 조직의 성과 창출을 위한 개인의 동기와 행동을 유발하는지, 조직에 대한 개인의 만족과 긍정적 인지를 유발하는지를 측정하는 지표체계.

성과 지표	개인의 목표와 조직 목표의 달성 여부를 측정하는 지표체계.
-------	----------------------------------

위에서 제시한 지표별 개념을 토대로 기존의 연구 혹은 기업사례를 통해 제시된 ‘학습과 성장’ 시각의 지표를 각 영역별 세부지표로써 제시해보고자 한다.

<표 - 3 각 지표별 세부지표>

	세부지표
보상 지표	평가기준의 충실도 평가모형의 적정성 평가의 적정성 평가결과에 대한 피드백 건수 성과급 비율 개인의 보상 정도 단위 조직의 보상 정도 개인별 기대치와 보상의 차이비율
만족감 지표	임원만족도 조정결과의 부서원 만족도 직무할당에 만족하는 직원비율 내재적 보상에 대한 만족도 외재적 보상에 대한 만족도 직원 이직률 교육만족도 교육훈련 만족도
개인특성 지표	인당교육훈련시간 인력관리 실제안건 수 종업원 숙련도 지식 경영 지수 지식 공유의 용이성 지식 보고서 축적 건수 직원 당 교육과정 일수 1인당 교육시간 교육 참여도 BSC의 중요도 인식도 BSC시스템에 대한 지지도 평가 공정성의 지각도
조직체요소 지표	장기 비전 구성원 이해도 장기 비전의 발전 기여도 주요직무 충족 비율 업무지도/교육의 충실도 BSC지표의 활용도
성과 지표	직원 1인당 생산성 직원 1인당 매출액

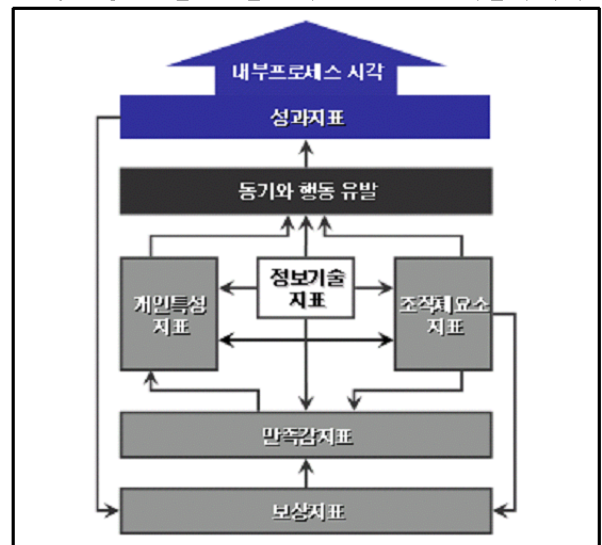
성과 지표	개인별 목표 달성 비율 전략적 제안 제출 건수 전략적 제안의 적용 건수 직원 유지도
-------	---

정보기술의 측정과 평가

기술이 인간의 문명에 매우 중요한 역할을 하고 있는 것은 너무나 명백한 사실이다. 조직체에서도 새로운 기술을 잘 활용하지 않고서는 조직체의 발전을 기대하기 어려울뿐더러 조직이 발전할수록 새로운 기술의 개발과 효율적인 기술의 활용을 위한 조직구조와 행동이 더욱 요구된다. 수많은 기술 중에서도 정보기술의 발달은 조직체 내에서 매우 중요한 상황적 요소로 작용함으로써 조직체에 커다란 변화를 가져오게 되었다. 정보기술로 인한 일반적인 조직체의 변화는 조직구조의 재편성, 경영과정의 변화, 경영기능과 관리행동의 변화로 볼 수 있다. 또한 조직 내에 정보기술이 도입되기 시작하면서, 정보기술을 업무의 효율성을 높이기 위한 단순한 기능으로서가 아니라, 기업의 장기적인 역량을 배가시키고 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 수단으로 인식하기 시작하였다.

이에 따라, 정보기술의 역할 및 효과성에 대한 측정과 평가가 중요한 이슈로 떠오르고 있다. 이렇듯 정보기술은 조직에 전반적인 변화를 요구하고 있으며 이에 대한 측정과 평가의 중요성이 강조되고 있기 때문에 조직은 이를 조직의 성과와 연결시켜 그 상관관계를 분석하고 관리함으로써 조직의 성과를 상승시켜야 한다. 따라서 정보기술이 가져다 줄 성과를 예측하고 핵심성과지표를 개발하여 조직의 성과측정 지표로 활용해야 할 것이다.

<그림-2 정보기술지표를 고려한 지표간 인과관계 체계>



기존의 ‘학습과 성장’ 시각에서는 정보기술을 단순히 직원의 역량을 향상시키거나 업무효율성을 증가시키는 지원적 역할의 관점에서 바라보고 이를 토대로 정보기술을 측정, 평가하기 위한 지표만을 제시하였다. 하지만 이는 정보기술이 앞으로 가져다 줄 새로운 가치창출의 기회를 간과하는 것이기 때문에 정보기술 자체를 조직 성과창출의 근원으로 보는 관점에서 정보기술의 측정, 평가가 요구된다.

위에서 제시한 과정이론 기반 지표 간 인과관계체계에서 정보기술이 조직체 전반에 미치는 영향을 측정, 평가할 수 있는 ‘정보기술지표’를 제시해보고자 한다. <그림 - 2>에서 제시한 것처럼 정보기술이 조직의 전반에 미치는 영향과 정보기술지표와 다른 지표들과의 상관관계를 고려하고 이를 조직 가치 창출 ‘정보기술지표’로 정의하고 세부지표를 개발하여 정보기술이 조직을 어떻게 변화시키고 조직의 성과를 증대하기 위한 가치창출의 동인으로서 어떠한 역할을 수행하는지 밝히고자 한다.

<표 - 4 조직 가치 창출 정보기술 측정/평가 지표>

	세부지표
정보기술 지표	정보의 가시성 증감도
	정보를 실시간 사용할 수 있는 정도
	정보의 활용을 통한 업무 효율성 증감도
	개인 간, 조직 간 정보의 공유도
	정보 활용을 통한 부가적 가치창출도
	정보기술 활용의 만족도
	정보기술 도입 후 변화된 조직구조 만족도
정보화 기술 교육일수	

결론 및 추후 연구과제

본 연구에서는 조직행동이론 중 과정이론을 기반으로 BSC의 ‘학습과 성장’ 시각의 성과측정/평가 지표를 개발하였다. 기존 연구 및 기업 적용사례에서는 지표도출의 과정과 지표간의 인과관계를 규명하는 근거의 제시가 부족하기 때문에 이러한 한계를 극복하고자 ‘학습과 성장’ 시각에서 추구하는 조직과 개인의 역량에 초점을 맞춘 조직행동이론을 적용하여 지표도출의 근거를 마련하고자 하였다. 또한 정보기술의 발달로 인한 조직의 변화와 가치 창출 메커니즘의 변화를 고려한 조직 가치 창출 동인으로써의 정보기술을 측정/평가할 수 있는 ‘정보기술지표’를 제시하였다. 본 연구를 통해 강조하고자 하는 바는 기업의 성과를 정확하고 일관되게 측정하고 평가하기 위해서는 지표 및 지표도출체계에 있어서 일관된 기준 즉, 이론적 근거를 마련해야 한다는 것이다. 또한 정보기술은 이제 더 이상 조직의 효율성을 높이기 위한 수단이 아닌 조직의 성과와 가치 창출의 기회를 제공하는 목적으로써 이해해야 한다는 것

이다.

하지만 본 연구를 통해서 개발된 지표를 실제로 사용하게 될 다양한 조직에 적용시켜 봄으로써 그 타당성을 검증하지 못하였다는 한계를 지니고 있다. 또한 BSC 관리자 혹은 조직의 관리자들을 대상으로 지표에 대한 중요도 검증을 통한 가중치를 부여하지 못하였다는 한계를 지니고 있다.

본 연구를 통해 필요하다고 생각되는 추후 과제는 다음과 같다. 첫째, 개발된 지표를 실제 기업에 적용함으로써 지표의 타당성 검증 및 지표 간 상관관계를 분석해야 할 것이다. 둘째, BSC개발 전문인력 혹은 기업의 관리자를 대상으로 지표의 활용도와 중요도를 규명하고 이를 고려하여 세부지표에 가중치를 부여하는 연구가 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

- [1] R.S. Kaplan and D.P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures that drive performance," HARVARD Business Review, HARVARD Business School Press, 1992
- [2] R.S. Kaplan and D.P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work," HARVARD Business Review, HARVARD Business School Press, 1993
- [3] R.S. Kaplan and D.P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system," HARVARD Business Review, HARVARD Business School Press, 1996
- [4] R.S. Kaplan and D.P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," HARVARD Business Review, HARVARD Business School Press, 1996
- [5] R.S. Kaplan and D.P. Norton, "가치 실현을 위한 통합 경영지표 BSC," 한국언론자료간행회, 1998
- [6] P.R. Niven, "BSC STEP BY STEP 성과창출과 전략실행," SIGMA INSIGHT, 2003
- [7] N.G. Olve, Roy and Wetter "BSC 구축&실행사례," 한국언론자료간행회, 2000
- [8] 김희경, 성은숙, "BSC 실천메뉴얼," SIGMA INSIGHT, 2003
- [9] 이학중, "조직행동론," 세경사, 1994
- [10] 황규대 외7명, "조직행위론-조직 내 인간의 태도와 행위의 이해-," 박영사, 1999
- [11] 권순일, "조직행위론," 세종출판사, 1999
- [12] 김인주, "정보화수준 성숙모델 기반의 통합평가시스템 개발," 연세대학교 박사학위 논문, 1999