

# 공조직에서의 BSC의 효과적인 운영

김진환\*

<목 차>

I. 서론	IV. 연구결과
II. 이론적 배경 및 가설설정	1. 기술통계량 및 신뢰성 검정
1. 공조직에서의 BSC	2. 구조방정식모델: 부분최소자승법(PLS)
2. BSC 커뮤니케이션과 조직성과	3. 가설검정 결과
3. BSC 커뮤니케이션과 학습	V. 결론
4. 학습과 조직성과와의 관계	참고문헌
III. 연구방법	부록
1. 연구설계	Abstract
2. 연구수행을 위한 변수의 정의	

## I. 서 론

조직 경영에 있어 가장 중요한 것이 하나가 조직구성원들을 어떻게 조직의 비전 및 전략에 일치시켜 나갈 것인가 하는 문제이다. 사실 많은 조직들이 전략이 부재해서 실패하는 것은 아니다. 이러한 실패의 70%는 잘못된 전략 때문이 아니라 잘못된 실행에 기인하는 것이다(Charan and Colvn, 1999). 컨설팅 기업인 베인 앤 컴퍼니(Bain & Company)가 선진 7개국(미국, 호주, 영국, 프랑스, 독일, 이탈리아, 일본)의 대기업을 대상으로 가장 경기가 좋았던 10년 동안(1988년~1999년)의 성과를 조사했었다. 그 결과 기업들은 9% 이상의 실질 성장률을 목표로 하는 전략적 계획을 가지고 있음에도 불구하고 이 목표를 성취한 기업은 채 10%도 되지 않았다(Zook, 2001). 이는 기업들이 전략 실행에 실패했다는 것을 의미한다.

기업이 전략을 제시하고, 조직구성원들이 전략을 올바르게 이해하고, 이를 성공적으로 실행하기 위해서는 조직과 조직구성원들 간의 전략 일체화(strategic alignment)가 이루어져야 한다. 이를 위해서는 조직과 구성원을 연결시켜 줄 수

\* 홍익대학교 경영대학 강사

있는 올바른 성과측정시스템이 필요하다. 이는 민간조직 뿐만 아니라 공조직도 마찬가지이다. 특히 조직의 목표가 재무성으로 명확하게 특징 지워지는 민간기업과는 달리 다양한 목표를 달성해야만 하는 공조직에서는 이들을 하나로 통합할 수 있는 성과측정시스템은 더욱 필요하다. 이러한 측면에서 1992년 Kaplan과 Norton에 의해 전략적 성과측정시스템으로 소개된 균형성과표(Balanced Scorecard, BSC)의 우리나라 공조직에의 도입은 매우 중요한 의미를 갖는다.

조직의 전략을 재무적, 비재무적 성과지표들의 상호 연결된 집합으로 기술하면서 전략적 커뮤니케이션과 정렬(alignment)을 강조하는 BSC 철학은 빠르게 세계 기업들에게 퍼져나가 지금은 산업 유형 및 조직규모에 상관없이 우리나라를 포함한 전 세계적으로 수천 개의 조직에 의해 도입되고 있다. 우리나라의 경우 BSC 도입과 관련한 전수조사 성격의 실태조사가 이루어지지 않아 정확한 수치를 제시할 수 없어 아쉽지만 1990년대 후반을 기점으로 상당수의 민간 기업 및 공조직에서 BSC를 도입하고 있는 것으로 알려져 있다(김경구 2005; 이상욱과 신준용 2006; 최형섭, 2007). 특히 공조직의 경우 2005년 4월 대통령 주재 성과관리 토론회 이후 BSC의 도입이 확산되었으며 공공부문에서 BSC를 도입한 기관수는 190개를 넘는 것으로 알려져 있다(최형섭, 2007).

공조직에서의 BSC의 적용에 대한 연구는 그리 오래되지는 않았으나 지난 5년 동안 공조직에서의 BSC의 운영에 대한 연구는 공조직에서의 BSC의 적용을 다룬 연구(이장재 등, 2003; 신열, 2004; 윤수재, 2005; 강황선, 2005; 이석환, 2006a, 2006b), 성과평가지스템으로서의 BSC의 유용성에 대한 연구(남영호와 김병태, 2005; 박주석 등, 2005; 이삼주와 이상범, 2005), 공조직에서의 BSC 운영 실태에 관한 연구(김철회 등, 2006; 신흥철, 2008; 안태식, 2008; 장지인 등, 2008) 다양하게 이루어져 왔다. 공조직에서의 BSC 전략 체계도에 대한 연구(김용균과 오용균, 2006) 등이 있다. 공조직에서의 BSC 운영과 관련하여 이들 연구들이 공통적으로 지적하는 문제점은 공조직은 BSC를 성과평가지스템으로 활용하기 위해 도입하고 운영하고 있다는 점이다. 이것이 BSC의 조기 정착 및 조직구성원들의 일체화를 도출하는 데에 있어서 장애물로 작용한다는 것이다. BSC의 발전단계를 3단계로 구분 할 때 마지막 3단계가 전략 실행 도구로서 커뮤니케이션을 중시하는 것이다(김진환 등, 2007). 조직에서 커뮤니케이션이 효과적으로 활용되기 위해서는 커뮤니케이션에 의한 메시지의 타당성, 조직문화의 지원 그리고 지식공유의 속성을 가지고 있어야 한다. 조직에서의 커뮤니케이션이 이러한 속성을 지닐 때 조직과 조직구성원 및 조직구성원들 간에 신뢰 및 학습을 강화시킴으로써 다양한 전략적 시너지 창출에 기여하게 된다(Argyris

1994; Simons 1995; Kaplan & Norton 1996; Argenti et al. 2005). 그러나 BSC를 성과평가시스템으로 활용하는 경우에는 조직구성원들이 성과평가와 관련하여 게이밍(gaming)을 함으로써 단기적 성과에 치중하게 되고 이는 장기적 성과를 창출할 수 있는 학습을 간과함으로써 전략적 시너지 창출을 어렵게 만든다.

우리나라 공조직에서의 초기 BSC는 성과평가시스템으로서 도입되었지만 운영 된지 상당한 시간이 지남으로써 일부 조직에서는 성과관리시스템으로의 변화가 나타나고 있기도 한다.<sup>1)</sup> 이에 본 논문에서는 공조직에서 BSC가 본연의 목적인 커뮤니케이션 수단으로서 제대로 활용되고 있는지를 확인하기 위해 다음 두 가지를 검정하고자 한다. 첫째, 공조직에서 BSC에 의한 커뮤니케이션이 조직구성원들의 학습을 위해 효과적으로 작동하고 있는가를 확인하는 것이다. 특히 기존의 연구들에서는 커뮤니케이션을 구성하고 있는 요인을 통합해서 하나의 연구단위(construct)로 파악하여 분석을 해 왔다. 그러나 본 논문에서는 이들 각각의 구성요소들(타당한 메시지, 조직문화의 지원, 지식공유 등)이 조직구성원들의 학습과 어떤 관계를 갖는 지를 확인하고자 한다. 둘째, BSC 커뮤니케이션을 통한 조직구성원들의 학습의 강화가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 가를 검정하는 것이다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. I장 서론에 이어 II장에서는 이론적 배경 및 가설설정, III장에서는 연구방법으로서 표본선정 및 자료수집 방법에 대해 설명한다. IV장에서는 실증분석에 대한 결과와 해석을 하며, 마지막으로 V장에서는 연구결과의 요약 및 본 연구의 한계와 미래연구에 대한 함의에 대해 논의한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 1. 공조직에서의 BSC

문민정부시절부터 성과관리의 중요성을 인식하고 이를 위해 성과평가를 강조해 온 우리나라 정부 및 공공부문의 성과관리는 여러 가지 문제를 갖는 것으로

1) 장지인 등(2008)의 조사에 따르면 우리나라 공조직의 경우 BSC의 도입 및 운영 기간이 빠른 곳은 3년에서 평균 15.48개월인 것으로 보고하고 있다. 한편, 본 연구자가 조사과정에서 성과관리 담당자와의 면담에서 그는 자신의 조직도 최초 BSC가 성과평가시스템으로 도입이 되었지만 현재는 성과관리시스템으로 역할이 상당부분 변화하고 있으며, BSC를 제대로 운영하고 있는 공조직의 경우 이러한 현상이 나타나고 있다.

지적되어 왔다. 그 중 대표적인 문제점은 다음과 같이 요약된다. 첫째, 성과관리가 여러 부서로 분산되고 중복적인 면이 많다. 둘째, 전략적 성과관리 체계가 부재하며, 특히 전략계획의 부재 및 불명확한 성과목표가 문제이다. 셋째, 성과관리 결과와 예산과의 연계가 약하다. 넷째, 형식적인 성과관리 및 부서의 소극적인 자세가 문제이다. 다섯째, 점수를 강조하는 평가중심의 성과관리로 전략적 학습이나 피드백이 약하다 등이다(신홍철, 2008).

우리나라 정부는 1983년에 제정된 ‘정부투자기관 관리기본법’을 시작으로 각종 평가제도를 도입 및 적용해 왔다. 현재 정부가 운영 중인 평가제도는 무려 200여개 이상에 달하는 것으로 보고되고 있다(박병식, 2005). 그만큼 우리나라 정부의 성과관리는 성과평가를 중심으로 이루어져 왔음을 의미한다. 그러다 참여정부에서는 부처 간의 중복적 평가 및 전략계획의 부재 문제를 해결하기 위해 2006년에 새로운 정부업무평가법의 제정을 통해 통합성과관리시스템을 구축 및 운영함으로써 정부업무 평가를 성과평가에서 성과관리로의 전환을 꾀했다. 이러한 취지에 따라 정부의 각 부처에서 구축하고 있는 성과관리시스템은 BSC를 기반한 모형을 사용하고 있다.

BSC는 1992년에 Kaplan과 Norton이 전략적 성과측정시스템으로 소개된 이후 전 세계의 수많은 기업들에서 광범위하게 사용되고 있고 우리나라의 민간기업들에서도 광범위하게 사용되고 있는 전략적 성과관리시스템이다. 최근에는 이러한 성과관리시스템과 전략적 경영관리시스템이 보편화 되면서 OECD 국가를 중심으로 공공부문에서의 적용이 활발히 이루어지고 있는 실정이다. 미국의 경우 1993년 정부성과관리법(Government Performance & Results Acts, GPRA)이 제정·시행된 이후 연방정부를 비롯하여 공공부문에서 BSC를 도입하고 있으며, 영국은 국방부에 BSC를 적용하고 있다. 한편, 싱가포르의 모든 공기업에 대해 BSC를 도입하고 있으며 정부기관의 70%가 BSC의 도입을 추진 중인 것으로 보고되고 있다(김순기와 정순여, 2002). 우리나라의 경우 공공부문에서의 BSC 도입은 약 190개 이상의 기관에서 도입하고 있는 것으로 보고되고 있으며(최형섭, 2007), 장지인 등(2008)이 정부부처를 대상으로 BSC 운영 실태를 조사한 결과에 의하면 응답한 40개 정부부처 중 85%가 BSC를 기반으로 한 성과관리시스템을 구축하여 운영하고 있는 것으로 응답하고 있다.

BSC의 본질은 전략적 성과측정시스템으로서 조직구성원들 간의 커뮤니케이션의 활성화를 통해 조직의 전략과 효율적인 실행방법을 공유할 수 있도록 학습(이중고리학습, double loop learning)시킴으로써 전략적 시너지 창출을 통해 조직성과의 개선을 꾀 하는데 있다. 우리나라 공조직에서의 BSC는 최초 성과평

가시스템으로 도입이 되었고, 또한 이를 강력히 추진해야 될 최고경영자나 구성원들이 직무순환제에 의해 한 조직이나 부문에서 장기간 근무하지 못하는 구조적인 문제로 인해 성과관리시스템으로의 역할이 매우 제한적으로 이루어져 왔다(김철희 등, 2006; 이석환, 2006; 신흥철, 2008). 그러나 최근 들어 공조직에서의 BSC가 도입된 지 상당한 시간이 지나면서 일부 공조직의 경우 BSC의 운영이 성과관리시스템으로 전환되면서 긍정적인 결과를 보여주기도 한다(장지인 등, 2008).

## 2. BSC 커뮤니케이션과 조직성과

일반적으로 커뮤니케이션은 “개체간의 정보의 흐름”이라고 정의된다. 이는 여러 사람의 노력을 결합하여 공통의 목표를 추구해나가는 조직에서는 기본적인 존재기반이고 성과를 결정하는 핵심과정이라고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 커뮤니케이션의 개념을 “조직의 구성원이나 조직구성 단위가 그들 간에 또는 외부와의 사이에 정보와 지식을 주고받는 과정”이라고 정의한다.

Kaplan과 Norton(1996)은 BSC는 조직의 전략 및 지식을 만들어내고 구체화하는 데에 도움을 줄 뿐만 아니라 BSC 자체가 전략 및 지식을 효과적으로 커뮤니케이션 시켜준다고 주장한다. 대개 조직에서의 커뮤니케이션에 실패하는 기업은 낮은 성과를 보인다(Merchant, 1989). 조직 내에 아무리 좋은 지식이 많고 경영자가 아무리 좋은 전략을 수립한다고 해도 일선에서 이를 직접 실행에 옮겨줄 조직구성원들의 도움 없이는 성공할 수는 없다. 조직구성원들을 조직 전략의 실행에 참여시키기 위해서는 조직과 구성원들 간의 일체화가 이루어져야 한다. 결국 조직과 구성원들 간의 일체화를 이루기 위해서는 효과적인 커뮤니케이션이 수행되어야 하며 효과적인 커뮤니케이션 능력은 조직의 경쟁우위의 원천인 것이다(Malina and Selto, 2001; Tucker et al., 1996; Daft and Lewin 1993; Grant 1991).

커뮤니케이션과 관련된 문헌을 보면 커뮤니케이션은 전달되는 메시지의 타당성, 조직문화의 지원 그리고 지식공유 등 세 가지 속성으로 특징 지울 수 있다(de Hass and Kleingeld, 1999; Barket and Camarnta, 1998; Goodman, 1998; Tucker et al., 1996). 조직에서 제공되는 정보가 이해가능하고 가치 있는 것이라면 조직구성원들은 조직에서 이루어지는 커뮤니케이션에 의존하게 된다. 여기서 커뮤니케이션이 보다 효과적으로 이루어지기 위해서는 커뮤니케이션의 내용이 간결하고 명확한 용어로 전달되어야 한다(Goodman, 1998). 따라서 커뮤니케이션의 메시지가 타당성을 지니기 위해서는 커뮤니케이션을 통해 제공되는 정

보는 신뢰성과 이해가능성을 지녀야 한다. 만약 조직의 커뮤니케이션이 효과적이라면 메시지는 조직의 성과를 타당하게 표현할 것이다(Malina and Selto, 2001).

Stewart(1999)에 의하면 성과가 높은 조직은 성과가 낮은 조직에 비해 조직의 전반적인 목표를 조직구성원들이 2배 정도 더 잘 이해하고 있으며, 성과가 낮은 조직은 경영진의 커뮤니케이션이 전혀 효과적이지 못한 반면에 성과가 높은 조직은 매우 효과적인 것으로 조사되었다. 조직에서의 커뮤니케이션의 효과적이기 위해서는 전략을 조직 전반에 이해시킬 수 있어야 하며 전략에 대한 합의 및 지지를 조직구성원들로부터 확보할 수 있어야 한다. 효과적인 커뮤니케이션은 조직구성원들로 하여금 조직의 문화, 가치 그리고 신념들을 공유하게 한다. 또한 커뮤니케이션을 통한 조직의 문화, 가치 그리고 신념의 공유는 조직구성원들을 조직목표에 긍정적인 방향으로 이끈다(Goodman, 1998; Kaplan and Norton, 2000).

사람의 내면에 축적된 지식은 쉽게 말로 표현할 수 있는 것은 아니다(Tucker et al., 1996). 그러나 이러한 지식은 조직구성원들로 하여금 전략의 설정 및 실행을 이끄는 중요한 자원이다. 효과적인 커뮤니케이션 시스템은 조직구성원들 간에 서로의 지식을 쉽게 교환할 수 있게 해준다. 이를 통해 조직구성원들은 서로의 경험을 공유하게 되며 상대방의 잘못된 점을 교정할 수 있게 해줌으로써 조직의 목표 달성에 기여한다. 상대방으로부터 제공 받은 정보가 자신의 지식 획득에 유용하다면 검증에 소요되는 시간과 노력이 줄어들게 된다. 이러한 결과 조직구성원들은 공동이익에 대한 몰입이 높아지기 때문에 보다 적극적이고 효율적인 과업 수행이 가능하게 된다. 따라서 효과적인 커뮤니케이션의 실행에 따라서 조직성과는 영향을 받는다고 볼 수 있다. 이상의 논거를 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H1 : BSC를 이용한 커뮤니케이션은 조직성과에 양(+의 영향을 미칠 것이다.

H1a 커뮤니케이션을 통한 메시지 타당성은 조직성과에 양(+의 영향을 미칠 것이다.

H1b 커뮤니케이션을 통한 조직문화 지원은 조직성과에 양(+의 영향을 미칠 것이다.

H1c 커뮤니케이션을 통한 지식공유는 조직성과에 양(+의 영향을 미칠 것이다.

### 3. BSC 커뮤니케이션과 학습

현대 기업은 조직구성원들이 더 나은 성과를 내지 못하면 성장은 말할 것도 없고 생존하기도 어렵다는 것을 잘 알고 있다. 기업은 조직구성원들의 헌신이 필요하며, 더 높은 실적을 위해서는 더 나은 커뮤니케이션이 필수적이라는 점 또한 잘 이해하고 있다(Argyris 1994). 탁월한 성과를 달성하고자 하는 조직들은 자신의 전략이 성공적인지를 확인할 수 있는 적절한 관리프로세스와 시스템이 필요하다. 즉, 조직구성원들은 그릇된 전략을 조기에 파악하여 이로 인한 더 큰 손실을 사전에 방지할 수 있어야 하며, 또한 현 상태를 정확히 파악하여 보다 개선된 목표로 수정을 가함으로써 전략적 시너지를 창출할 수 있는 지속적인 피드백을 제공받아야 한다(Argyris & Schön 1978; Kaplan & Norton 2001).

조직에서의 커뮤니케이션의 실패는 전략의 올바른 실행을 어렵게 할 뿐만 아니라 낮은 조직성과의 중요한 원인이 되기도 한다(Kiechel 1982; Charan & Colvin 1999). 이러한 측면에서 전략적 성과관리시스템으로 소개된 BSC는 조직구성원들 간의 효과적인 커뮤니케이션의 핵심 도구로 강조되고 있다(Malina & Selto 2001). BSC의 핵심적인 기능인 커뮤니케이션을 통해서 조직의 전략을 분명하게 이해한 구성원들은 상위수준의 전략목표를 달성할 수 있는 새로운 방법을 발견할 수 있고 새로운 성장기회를 가져올 수 있는 전략을 발견할 수 있다(Simons 1995; Kaplan & Norton 2001; Malina & Selto 2001).

기업의 전략적 커뮤니케이션은 전사 전략과 정렬되도록 커뮤니케이션되어야 하며, 이러한 전략적 커뮤니케이션은 장기적 시각에서 이루어져야 한다(Argenti et al. 2005). Towers Perrin(1996) 그리고 Krumwiede et al.(1999)은 커뮤니케이션의 활성화로 인해 구성원이 조직 전략에 동의하고 자신이 조직에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 파악할 수 있다면 조직의 목표와 이를 달성하기 위한 지표로서의 성과측정치에 대해 보다 잘 이해하게 되고 조직에 협조적인 태도로 변화함을 확인하였다. 또한 Malina & Selto(2001)은 효과적인 BSC의 특징으로 전략의 커뮤니케이션 역할을 강조하면서 커뮤니케이션이 조직프로세스의 긍정적 변화를 유도할 수 있음을 주장하고 있다.

조직의 본질을 유지하기 위해서 급격하게 변화하는 환경을 인식하고 이에 대응할 수 있는 새로운 시스템을 창출하기 위한 노력의 일환으로서 학습의 중요성이 증대되고 있다(Argyris 1977). Simon(1953)은 “학습이란 조직의 전반적인 문제에 대해 구성원의 통찰력이 증대되어 이들 문제를 성공적으로 재구성할 수 있는 능력이 고양되어 조직구조 및 조직성과에 변화가 추구되는 과정”이라고 정의하

였다. 그러나 이러한 개념정의는 매우 추상적이었기 때문에 경험적 연구를 위한 방향성을 충분히 제공하지 못했다는 문제를 가지고 있다. 한편, Argyris & Schön(1978)은 학습의 수준에 대한 인식의 중요성을 가장 잘 부각시키고 명확하게 정의를 내리고 있다. 그들은 학습을 1차원적 학습으로서 단일고리학습(single-loop learning)모형과 2차원적 학습으로서 이중고리학습(double-loop learning)모형을 제시하고 있다.

Argyris & Schön(1978)은 단일고리학습은 “조직구성원이 조직의 내·외부 환경에의 적응과정에서 조직 내 현 지식을 적용하면서 오류를 발견하고 이를 행동의 변화에 연결시켜 수정해가는 학습과정”으로 정의하는 반면, 이중고리학습은 “학습과정에서의 오류의 발견과 수정이 조직의 전략적 신념체계 자체의 변화와 나아가서 조직규범과 기본가정의 재구성을 가져오는 학습”으로 정의하고 있다.

학습에 대한 정의(Simon, 1953; Argyris & Schön, 1978; Senge 1990; Huber 1991; Virany et al. 1992; Kloot 1997)의 공통점은 조직의 환경변화에 대한 대응을 위한 학습에는 적합한 정보제공이 필수조건이라는 것이다. 학습에 있어서 정보제공은 기본적인 필수 단계이며 개인은 정보를 입수 및 해석하고 자신의 지적모형을 개선시킴으로써 학습하게 된다(최종민 2005).

Kloot(1997)는 관리회계시스템에 의한 커뮤니케이션이 Huber(1991)의 학습의 핵심 구성요소 4가지(정보획득, 정보배분, 정보해석, 정보축적)와 밀접하게 연관되어 있음을 주장한다. 그에 의하면 관리회계시스템이 산출하는 비재무적 성과 정보는 지식 또는 정보획득을 가져오며, 재무성과 측정과 평가는 지식획득이나 정보해석에 기여하게 된다. 그리고 회계와 예산통제 보고서는 정보배분과 정보축적에 도움을 준다는 것이다. 이와 같이 BSC에서 생성된 다양한 정보를 이용한 효과적인 커뮤니케이션의 실행은 구성원들의 학습을 촉진시키는 역할을 하게 된다. 이러한 논거를 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H2 : BSC의 커뮤니케이션을 통한 정보의 제공은 학습에 영향을 미칠 것이다.

H2a 커뮤니케이션을 통한 메시지 타당성은 조직구성원들의 학습 향상에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2b 커뮤니케이션을 통한 조직문화 지원은 조직구성원들의 학습 향상에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2c 커뮤니케이션을 통한 지식공유는 조직구성원들의 학습 향상에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.



#### 4. 학습과 조직성과와의 관계

학습은 더 나은 지식 또는 정보의 이해를 통해 행동을 개선시켜 궁극적으로 조직의 개선된 성과로 연결될 수 있다(Fiol et al., 1985). Barney(1991)은 조직 자원 관점에서 기업의 경쟁적 이점은 기업이 보유하고 있는 독특한 자원에서 유래한다고 보고 있다. 현대 기업의 시장가치 중 무형자산이 차지하는 비중이 1982년에 38%에서 1998년에 85%로 급격히 증가하고 있는 것으로 보고되고 있다. 지식은 조직의 가장 중요한 자원이며 기업의 지속적 경쟁우위는 조직 특유의 지식에 의존한다(Little et al. 2002). 그러한 측면에서 지식을 창출해 내는 학습은 조직의 성과증진에 기여하게 된다.

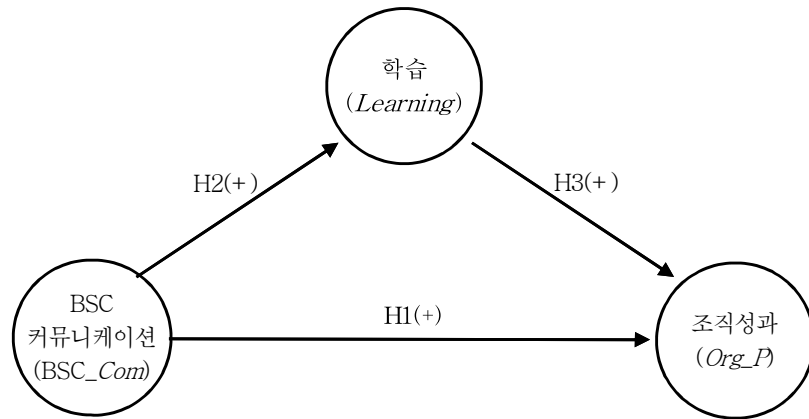
학습은 급격하게 변화하는 환경에 대한 적응적 조직체계 구축의 틀을 제공해주며, 기업전략에서 중요시하는 변화관리 및 핵심역량 구축 등을 가능케 함으로써 지속적인 기업경쟁우위 확보를 위한 핵심요인으로 작용한다(Dodgson 1993; Nevis et al. 1995). 또한 학습은 조직이 가지고 있는 명시적 혹은 암묵적 지식 기반을 확충시키며, 이는 조직의 문제해결 능력을 향상 시키고 이것이 곧바로 조직의 경쟁력 강화와 성과증진으로 이어지게 된다.

이전 연구에 의하면 학습 능력이 높은 조직의 구성원들은 조직에 대한 만족과 조직몰입이 높으며, 이는 조직의 혁신성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다(김명형 1996; 손태원과 전상길 1997). 추헌과 홍종성(2002)에 의하면 학습조직유형이 조직성과에 미치는 영향에 있어서 단순하게 직면한 문제를 해결하는 능력보다는 문제의 근본적인 원인을 파악하고 원천적으로 문제를 해결할 수 있는 능력을 갖춘 이중고리학습조직이 더 큰 성과를 보이는 것으로 보고하고 있다.

BSC를 통한 커뮤니케이션의 확대는 이중고리학습을 통해 지속적으로 전략의 상황을 검토할 수 있게 해주며, 전략을 이해하고 적용시킬 수 있는 능력을 향상시켜준다. 따라서 조직성과의 향상의 가능성을 높이기 위해서는 이중고리학습이 적극적으로 관리될 수 있어야 한다. 이상의 논거를 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H3 : 조직의 높은 학습 능력은 조직성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

이상의 가설들을 정리하여 그림으로 표현하면 <그림 1>의 연구모형과 같다.



&lt;그림 1&gt; 연구모형

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구설계

본 연구는 BSC를 실행하고 있는 공조직을 대상으로 하고 있다. BSC는 초기에는 사기업을 중심으로 전개되었으나 상당한 시간이 지난 지금은 다양한 조직 유형에서 활발하게 도입 및 활용하고 있다. 특히 우리나라의 경우는 2006년 제정된 정부업무평가법에 따라 상당수의 공조직이 도입 및 운영을 하고 있고 어떤 면에서는 사기업보다 더 활발하게 운영하는 측면도 있다. 또한 사기업과는 달리 다양한 목표를 수행해야 하는 공조직 입장에서는 조직과 구성원들 간의 전략일체화라는 측면에서 BSC의 활용은 더 의미를 갖는다.

분석에 이용되는 조직들은 세부적인 업무는 서로 다르나 최종적으로 추구하는 목표는 거의 동일하며 조직의 운영체계도 비슷하여 동질적인 집단으로 보아도 무방하다고 할 수 있다. 한편, BSC의 도입 및 실행이 외부공시 사항이 아니므로 정확하게 어느 기업이 BSC를 도입하고 있는지 객관적으로 확인하기가 어렵다. 그러나 공조직의 경우 정부성과관리법에 의한 평가과정에서 BSC를 도입한 조직을 확인할 수 있었고, 최형섭(2007)과 장지인 등(2008)의 조사결과와 공조직에 BSC 도입관련 컨설팅을 수행한 컨설턴트들을 통해 BSC를 도입한 조직을 확인할 수 있었다. 이들을 통해 확인된 공조직을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문에서는 조직의 BSC를 이용한 커뮤니케이션 수준, 학습수준, 그리고 조직 성과 등에 대해서 파악한다. 이들은 모두 리커트의 7점 척도에 의해 측정되며 설문문항은 기존 연구들에서 사용된 것 중에서 본 연구에 맞는 것을 선택하여 작성한 후 BSC 전문가(기업의 BSC 추진자 혹은 담당자 그리고 BSC 컨설턴트)의 검토를 통해 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 작성했다. 설문을 이용한 실증연구가 갖는 중요한 문제 중의 하나는 자료수집에 있어서 응답자의 적정성에 대한 것이다. 즉, 설문에 응답한 사람이 설문 내용을 얼마나 잘 이해하고 있고 또한 이해할 수 있는 위치에 있는 가이다. 따라서 본 연구에서는 설문에 대한 응답을 조직의 BSC 수준을 잘 이해하고 있는 BSC 추진자 혹은 담당자가 설문 전체에 대해서 답하도록 하였다.<sup>2)</sup>

## 2. 연구수행을 위한 변수의 정의

### 2.1 BSC의 커뮤니케이션 수준

조직에서 제공되는 메시지가 이해할 수 있고 믿을 수 있다면 조직구성원들은 그 정보를 이용하며 조직 커뮤니케이션에 의존하게 된다. 또한 효과적인 커뮤니케이션 시스템은 진실을 은폐하거나 혹은 성과를 허위보고하는 등의 문제를 사전에 방지한다. 따라서 신뢰할 수 있고, 이해할 수 있으며, 유용한 메시지가 올바르게 표현된다면 조직의 커뮤니케이션은 효과적으로 이루어지게 된다 (Goodman 1998). 효과적인 조직 커뮤니케이션은 조직이 원하는 행동 양식, 공통가치 그리고 신념을 강화해서 조직문화 및 개인적인 관심사를 지원한다. 일관되게 분명히 전달되는 커뮤니케이션은 조직구성원들로 하여금 조직의 목표, 가치 및 신념 등의 공유를 지원하게 된다(Tucker et al. 1996; Goodman 1998).

한편, 조직에서의 지식은 눈에 보이지 않는 것이나 전략을 조직화하고 실행하는 데에 있어서 기본이 된다. 따라서 조직의 현 상태를 잘 알고 있는 핵심 구성원들 간의 지식교환은 조직의 전략을 지원한다(Malina & Selto 2001). 조직은 조직구성원들에 의한 지식의 개발 및 통합을 통해 새로운 지식을 창출한다. 이 지식은 다시 조직구성원들 간에 공유되어 조직 전략을 지원하게 된다.

2) 연구단위가 조직수준인 상황에서 설문 응답의 대상을 조직구성원 전체로 하지 않고 BSC 추진자 혹은 담당자로 제한함으로써 응답결과가 일선 직원들에 비해 긍정적으로 편향될 수도 있다. 그러나 Huber & Power(1985) 그리고 이주원 등(2004)에 의하면 전체적인 사항을 파악하지 못하는 다수의 응답자의 평균값보다는 오히려 조직의 진후사정과 해당 문제에 대한 지식을 잘 갖춘 한 사람의 응답이 더 정확하다고 한다. 따라서 본 연구에서는 연구결과의 신뢰성을 높이기 위해 BSC 추진자 혹은 담당자를 응답자로 삼았다.

요약하면 효과적인 커뮤니케이션에서는 타당한 메시지, 조직 문화의 지원 그리고 지식공유를 담고 있어야 한다. 따라서 본 논문에서 BSC의 커뮤니케이션 수준 측정에 이용한 15개 설문 항목은 Downs & Hazen(1977), Smidts et al.(2001) 그리고 Malina & Selto(2001)의 연구에서 이용한 문항을 추출하여 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 이용하였다. 본 설문은 리커트 7점 척도로 측정한다.

## 2.2 학습수준

Kloot(1997)은 학습의 핵심구성요소로 지식획득, 정보배분, 정보해석 그리고 정보축적을 제시하고 있다. 지식 또는 정보획득은 학습의 기본단계이며, 정보배분은 각기 다른 원천의 정보들이 공유되는 것을 의미한다. 또한 정보해석은 획득된 정보에 의미가 부여되는 과정으로서 공통된 이해와 개념적 틀을 구축하는 단계이다. 마지막으로 정보축적은 정보나 지식을 미래에 활용하기 위해 저장하는 행위와 저장수단을 지칭한다(Kloot 1997). 따라서 본 논문에서는 조직의 학습수준을 이 네 가지 요소로 측정한다. 학습을 측정하기 위한 설문문항은 Tippins & Sohi(2003)가 학습수준 측정에 이용한 문항 중 본 연구에 적합한 문항 8개를 선택·수정하여 이용하였다. 설문은 모두 리커트 7점 척도로 측정한다.

## 2.3 조직성과

본 논문에서 성과에 대한 설문항목들은 총 15개 항목으로 구성되었으며 10개 항목은 Gupta & Govindarajan(1984)의 연구에서 인용하였다. 그리고 나머지 5개 항목은 BSC의 실행에 있어서 중요하게 고려되는 문항으로 구성되어 있다. 예를 들면, 조직구성원들 간의 갈등해소, 성과측정치의 신뢰성 제고, 조직의 비전 및 전략 이해도 제고 등은 BSC의 실행에 있어서 전형적으로 중요하게 생각되는 목표들이다.

본 논문의 응답자들은 조직에서 성과기준 각각을 달성함에 있어서 그들이 인지하고 있는 중요도의 정도에 대해 먼저 답을 하게 된다. Gupta & Govindarajan(1984) 그리고 Covin et al.(1997)이 제안한 것처럼 이들 중요도 점수는 응답의 편의를 최소화하기 위해 총합이 1.0이 되도록 표준화 하였다. 이러한 조치는 응답자들의 전체적인 성과기준에 대한 상향 반응 편의(upward response bias)에 의해 성과 점수를 부풀리는 것을 방지할 수 있게 해준다. 그 다음에 성과측정치에 대한 각각의 “만족도” 점수에 “중요도” 점수를 곱함으로써 각 기업의 가중평균성과지수(weighted average performance index)를 계산하게 된다.

성과지수의 계산에 앞서 “만족도”의 원시자료는 1~7 대신에 -3.0~+3.0으로 자료 변환을 한다. 이러한 변환은 성과의 왜곡현상을 방지해준다. 즉, 1~7이라는 척도를 이용하는 경우에 성과측정치의 중요도에 있어서는 “매우 중요하다”(=7)고 답하였으나 실제 성과의 달성 정도에 있어서는 “전혀 만족하지 못하다”(=1)고 답한 기업의 성과(즉, 7×1=7점)와 성과측정치의 중요도에 있어서는 “전혀 중요하지 않다”(=1)고 답하였고 실제 성과의 달성 정도에 있어서도 “전혀 만족하지 못하다”(=1)라고 답한 경우의 성과(즉, 1×1=1)와 비교해보면 두 기업 모두 성과의 달성도에 있어서 전혀 만족하지 못함에도 불구하고 최종 성과에 있어서는 전자가 보다 높은 성과를 달성한 것으로 나타나게 된다. 그러나 만족도에 대한 척도를 -3.0 ~ +3.0으로 변환함으로써 이러한 문제를 해결할 수 있다. 측정치의 중요도는 “매우 중요하다”와 성과는 “전혀 만족하지 못하다”는 측정치의 점수는 -21(7×-3=-21)이 되며, 반면에 측정치의 중요도는 “전혀 중요하지 않다” 그리고 성과는 “전혀 만족하지 못하다”는 기업의 점수는 -3(1×-3=-3)이 된다. 이는 중요한 변수에 대한 나쁜 성과가 그렇지 않은 경우보다 더 나쁜 결과를 가져옴을 의미한다. 이러한 자료 변환은 측정 척도의 속성에는 영향을 미치지 않는다(Covin et al. 1996). 이를 식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\text{성과지수} = \frac{\sum(\text{성과측정치의 “만족도” 점수} \times \text{성과측정치의 “중요도” 점수})}{\sum(\text{전체 성과측정치의 “중요도” 점수})}$$

## IV. 연구결과

### 1. 기술통계량 및 신뢰성 검정

#### 1.1 응답기업의 BSC 실태 및 기술통계량

사전에 연락을 통해 설문지의 취지를 설명하고 이해를 득한 후 설문지에 응답해 주겠다고 한 공조직 70개에 설문지를 배포하였다(각 조직당 5부씩 총 350부). 설문지는 사전에 파악된 BSC 담당자에게 발송하였으며 배포된 설문지는 조직 내 BSC에 대해 전체적인 지식을 갖추고 있는 BSC 추진자 및 담당자들이 응답하도록 하였다. 설문지는 1차로 2008년 6월 9일~6월 23일까지 배포 및 회수하였으며, 1차 배포에서 미회수된 조직에 대해서는 2차로 2008년 7월 1일~7월 15일까지 배포 및 회수하였다. 배포된 설문지는 우편, e-mail 그리고 직접회수 등

의 방법을 통해 회수하였다.

<표 1>에서 보듯이 배포된 설문지 중 회수된 설문지는 53개 조직으로부터 총 265부(회수율은 75.7%)에 달했다. 설문의 응답자는 대부분이 조직 내 BSC 추진자 및 담당자로서 BSC 추진자(83명, 31.3%), 담당자 150명(56.6%) 그리고 기타 32명(12.1%)으로 구성되어 있다. 따라서 설문 응답 내용은 현재 조직의 BSC 수준을 잘 나타낸다고 볼 수 있다.

<표 1> 표본의 구성

Panel A : 설문지 배포 및 회수현황			Panel B : 응답자 현황		
	배포 및 회수	계		응답자	계
배포조직수(부수)	70(350)	70(350)	추진자(%)	83(31.3)	83(31.3)
회수조직(%)	53(75.7)	53(75.7)	담당자(%)	150(56.6)	150(56.6)
회수부수(%)	265(75.7)	265(75.7)	기타(%)	32(12.1)	32(12.1)

<표 2> 연구수행을 위한 설문 항목들의 기술통계량

내용	평균	표준편차	이론적 범위	실제값
BSC 커뮤니케이션( <i>BSC_Com</i> )	5.553	0.869	1.00 - 7.00	3.19 - 7.00
조직문화지원( <i>OrgCul</i> )	5.400	1.150	1.00 - 7.00	2.40 - 7.00
메시지타당성( <i>MessV</i> )	5.717	1.031	1.00 - 7.00	3.00 - 7.00
지식공유( <i>KnSh</i> )	5.541	1.042	1.00 - 7.00	3.33 - 7.00
조직학습( <i>Learning</i> )	5.526	0.936	1.00 - 7.00	3.00 - 7.00
조직성과( <i>Org_P</i> )*	1.340	1.075	-3.00 - +3.00	-2.00 - +3.00

\* 조직성과는 측정된 값을 표준화시킨 것임.

<표 2>는 연구수행을 위해 정의된 변수와 관련하여 수집된 자료의 기술통계량을 요약하고 있다. 전반적으로 응답기업의 BSC 커뮤니케이션(*BSC\_Com*) 수준은 높은(평균=5.553) 것으로 나타났다. 이는 공조직의 경우 최초 BSC의 도입이 성과평가시스템으로 도입되었으나 시간이 지나면서 점차 BSC에서 제공되는 다양한 정보를 업무에 활용함으로써 커뮤니케이션 수단으로 활용하기 시작했다는 것을 의미한다. 이는 앞서 조사과정에서 일부 담당자들이 이러한 사실을 증언하고 있음을 설명한 바 있다.

한편 BSC의 커뮤니케이션을 통한 학습(*Learning*)은 5.526으로 나타나고 있다. 이는 조직에서의 BSC의 활용이 조직구성원들에게 이종고리학습을 강화시켜 주고 있음을 의미한다. 결국 이러한 학습능력의 향상은 조직이 수행하는 전략 및 목표의 올바른 수행과 문제점의 근원적 해결에 중요한 역할을 담당하게 된다. 마지막으로, 조직성과(*Org\_P*)는 평균 1.340으로 높은 성과를 실현하고 있는 것으로 나타났다. 이는 현재 공조직에서의 BSC 운영이 초기의 우려를 벗어나 정착단계에 들어서고 있는 것으로 판단된다.

## 1.2 구조방정식 모델 : 부분최소자승법(partial least squares, PLS)

<그림 1>에 제시되어 있는 가설들은 부분최소자승법(partial least squares, PLS)을 이용하여 검정하였다(SmartPLS 2.0 M3 버전을 이용). PLS는 실제로 표본이 작은 연구와 탐색적 분석에 적합하며(Wold, 1985), 공분산구조분석을 이용하는 구조화모형에서의 몇 가지 이론적 및 추정상의 문제를 해결해준다(Hulland, 1999). PLS에서는 분포에 대한 가정을 하지 않기 때문에 공분산구조분석모델에서 이용되는 전체 적합도 측정치(goodness-of-fit measures)의 이용은 적합하지 않다(Chin, 1998). 그보다는 연구단위들(constructs)과 내생변수(endogenous variables)들의 설명된 분산들 간의 관계에 대한 전체적인 유의수준에 의해 적합도를 평가된다.

측정모델에 대한 평가는 측정치들 척도의 신뢰성 및 타당성 평가에 의해 측정치와 연구단위들(constructs) 간의 관계로 평가한다. 본 연구자는 각각의 연구단위들에 대한 각 항목들의 부하량/loading)의 조사를 통해 개별 항목들의 신뢰성을 평가하였다(<표 3> 참조). 모든 측정치들은 각각의 잠재변수들(latent variables)에 대해 0.70 이상으로 적재 되었다. 모든 적재치들은 0.001 수준에서 통계적으로 유의적이었다(단측검정). 연구단위들에 대한 합성신뢰도(composite reliability)는 0.805에서 0.951 범위에 있다. 이는 Nunnally(1978)이 제시한 0.70 수준보다는 모두 높았다. 측정모델의 집중타당성(convergent validity)은 평균분산추출값(average variance extracted, AVE)을 이용하여 평가하였다. AVE 측정치는 0.5 이상이면 적절한 집중타당성을 갖는 것으로 판단된다(Hair et al., 1995). <표 3>에서 보듯이 모든 연구단위들의 AVE는 0.6 이상(메시지타당성은 제외)을 보이고 있어 집중타당성이 있는 것으로 나타났다.

측정모델의 판별타당성(discriminant validity)은 AVE에 루트(square root)를 취한 값과 연구단위들 간의 상관관계를 비교하여 평가하였다. <표 4>에서 보듯

이 대각선에는 AVE에 루트를 취한 값이 제시되어 있으며, 비대각선에는 연구 단위들 간의 상관관계 값이 제시되어 있다. 대각선의 모든 수치들은 비대각선의 각각의 수치들보다 모두 큰 것으로 나타났다. 따라서 판별타당성이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 따라 측정모델은 신뢰성과 타당성을 갖는다.

<표 3> 신뢰도 및 집중타당성(AVE, n=53)

잠재변수		평균	S.D.	적재치
BSC 커뮤니케이션				
조직문화지원(합성신뢰도=0.942, AVE=0.608)				
Com1	성과측정치의 정기적 활용	5.547	1.249	0.7334
Com14	조직구성원간의 대화 증가	5.170	1.252	0.8489
Com5	성과평가시스템 역할수행	5.207	1.261	0.8628
Com15	상대방의 이야기 경청	5.604	1.306	0.8932
Com8	전략과제 및 KPI의 변경	5.396	1.378	0.8752
Com12	조직 전략계획 및 이니셔티브강화	5.547	1.249	0.8485
Com13	조직문화의 변화	5.415	1.445	0.9334
Com11	조직의 문화, 가치, 신념 강화	5.415	1.447	0.7968
Com10	업무개선의 제안 증가	5.547	1.279	0.7780
Com6	커뮤니케이션의 개방성			
메세지타당성(합성신뢰도=0.805, AVE=0.581)				
Com2	정보의 명확성	5.623	1.180	0.7730
Com7	실시간적인 피드백	5.151	1.460	0.8064
Com9	누락 없이 정보 입력	5.774	1.203	0.8004
지식공유(합성신뢰도=0.930, AVE=0.870)				
Com3	정보의 신뢰	5.698	1.186	0.9193
Com4	업무수행에 중요한 지침제공	5.736	1.022	0.9500
학습(합성신뢰도=0.951, AVE=0.712)				
Ler1	대부분의 정보 제공	5.660	1.180	0.7529
Ler6	지표간의 인과관계 이해	5.850	1.150	0.9385
Ler2	정보 획득의 용이성 향상	5.600	1.120	0.9234
Ler8	지식의 등재	5.210	1.260	0.8056
Ler5	조직에서의 위치 및 역할 이해	5.150	1.460	0.9096
Ler3	정보 공유수준 제고	5.770	1.200	0.7711
Ler7	과거 미측정 지표의 관리	5.740	0.920	0.8803
Ler4	정기간행물 발행(소식지)	5.230	1.410	0.8313
조직성과(합성신뢰도=1.000, AVE=1.000)				n.a.

구조화모형으로서 PLS는 구조화모형에서의 경로계수(path coefficients)와 OLS



회귀식에서 해석(interpreted)에 이용되는 표준화된  $\beta_s$ 를 생성한다. 또한 추정된 파라메타의 평가 및 다중 추정에 기초한 신뢰구간에 대한 기초를 제공하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다. 본 연구에서는 표본 500개를 이용하여 부트스트래핑을 수행하여 경로계수의 유의성을 평가하는데 이용하였다.

<표 4>는 변수들 간의 상관관계를 나타내고 있다. BSC 커뮤니케이션에서의 메시지 타당성(*MessV*)은 학습(*Learning*:  $p=0.668$ ,  $p=0.000$ ) 및 조직성과(*Org\_P*:  $p=0.546$ ,  $p=0.000$ )에 대해 유의적인 양(+의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. BSC 커뮤니케이션에서의 *OrgCul*은 *Learning*( $p=0.656$ ,  $p=0.000$ )과 *Org\_P*( $p=0.522$ ,  $p=0.000$ )에 대해 유의적인 양(+의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 *KnSh*도 *Learning*( $p=0.468$ ,  $p=0.000$ )과 *Org\_P*( $p=0.483$ ,  $p=0.000$ )에 대해 유의적인 양(+의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과에서 볼 때 조직에서의 효과적인 BSC 커뮤니케이션의 실행은 조직구성원들의 학습능력 및 조직성과에 양(+의 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 한편, BSC 커뮤니케이션을 통해 향상된 *Learning*은 *Org\_P*( $p=0.756$ ,  $p=0.000$ )와 양(+의 상관관계에 있는 것으로 나타났다. 이는 결국 BSC 커뮤니케이션을 통한 조직구성원들의 학습능력 향상이 조직성과에 양(+의 영향을 미친다는 것을 확인시켜주는 결과이다. 이러한 결과를 볼 때 본 연구에서 설정한 가설 H1-H3은 잠정적으로 지지되는 것으로 보인다. 보다 자세한 분석은 뒤에서 이루어진다.

<표 4> 각 변수들 간의 상관관계 행렬(판별타당성, n=53)

	메세지타당성	조직문화지원	지식공유	조직학습	조직성과
<i>MessV</i>	<b>.762</b>				
<i>OrgCul</i>	.664***	<b>.780</b>			
<i>KnSh</i>	.237*	.533***	<b>.933</b>		
<i>Learning</i>	.668***	.656***	.468***	<b>.844</b>	
<i>Org_P</i>	.546***	.522***	.483***	.756***	<b>1.000</b>

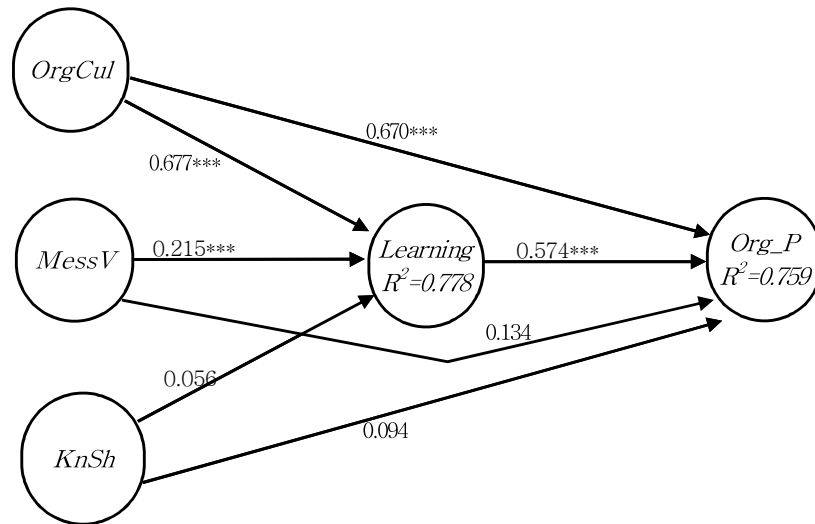
대각선의 수치는 각 연구단위의 AVE값을 루트값으로 표시한 것임.  
 \*, \*\*, \*\*\* : 각각 10%, 5%, 1%에서 유의적임.

## 2. 가설검정 결과

### 2.1 BSC 커뮤니케이션과 학습과의 관계에 대한 검정

<표 5>는 BSC 커뮤니케이션의 *OrgCul*, *MessV* 그리고 *KnSh*와 *Learning*

간의 관계를 확인하기 위한 PLS의 추정 결과를 보여주고 있다. <그림 2>와 <표 5>의 결과에서 보듯이 *OrgCul*와 *MessV*는 조직구성원들의 *Learning*에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직구성원들로 하여금 조직문화를 공유케 하는 커뮤니케이션의 실행은 조직구성원들이 조직에 대해 보다 잘 이해할 수 있도록 해준다. 또한 조직구성원들에게 전달되는 메시지가 업무와 직접적으로 관련이 있고 조직이 무엇을 전달하고자 하는지 명확히 함으로써 조직구성원들은 전략일체화 된 행동을 취할 수 있게 된다. 이러한 결과는 효과적인 커뮤니케이션이 조직의 전략일체화를 강화시켜준다는 주장들과도 일치하는 것이다 (Argenti, 2005; Malina and Selto, 2001). 따라서 가설 H2a와 H2b는 지지되었다. 그러나 *KnSh*은 *Learning*에 양(+)의 영향은 미치나 통계적으로 유의적이지는 않은 것으로 나타났다. Kloot(1997)와 Huber(1991)의 주장처럼 공유된 지식이 의미 있게 활용되기 조직 내에 내재화 되었다가 새로운 지식으로 활용되어야 하나 우리나라 공조직의 경우 이 단계까지는 이루지 못하고 있기 때문인 것으로 보인다. 이는 공조직 문화의 폐쇄성, 구성원들의 한 업무에 집중할 수 없는 직문순환제의 문제 그리고 성과평가 및 보상에 이용되는 지식마일리지제도 등이 의미 없는 지식의 등록을 강요하는 데에서 발생하는 문제라고 생각된다. 이에 가설 H2c는 지지되지 않았다. 그러므로 가설 H2는 부분적으로 지지되었다.



\*\*\*은 0.01수준에서 유의적임.

OrgCul: 조직문화지원, MessV: 메시지타당성, KnSh: 지식공유, Learning: 조직학습, Org\_P: 조직성과

<그림 2> BSC 커뮤니케이션, 학습 그리고 조직성과의 경로모델(n=53)

## 2.2 BSC 커뮤니케이션 및 학습과 조직성과 간의 관계 검증

<표 5>에서 보듯이 *Learning*과 *Org\_P* 간의 계수값은 0.574( $p < 0.000$ )로 유의적인 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직구성원들이 조직의 전략 및 운영상의 문제에 대해 근본적인 문제를 제기하고 그에 대한 대책을 강구할 수 있는 이중고리학습이 이루어짐으로써 내적 비즈니스 프로세스의 점진적 개선을 가져와 궁극적으로 조직성과 개선으로 연결된다는 Argyris (1977), Argyris & Schön(1978) 그리고 Kaplan & Norton(1996) 등의 주장을 뒷받침하는 것이다. 조직구성원들의 이중고리학습의 실현은 환경변화에 대해 교호적(interactive)으로 대응할 수 있게 해줌으로써 전략의 신속한 수정 및 수립을 가능케 하고 이는 결국 조직의 성과향상으로 연결되어진다는 Simon (1995)의 주장과도 일치하는 것이다. 따라서 가설 H3은 지지되었다.

<표 5> PLS 분석결과 : 경로계수와 t-통계량 및  $R^2$ (n=53)

To:	From:	1	2	3	4	$R^2$
1. 조직문화지원		-	-	-	-	
2. 메세지타당성		-	-	-	-	
3. 지식공유		-	-	-	-	
4. 학습		0.677***	0.215***	0.056	-	0.778
5. 조직성과		0.670***	0.134	0.094	0.574***	0.759

\*\*\*은 0.01수준에서 유의적임.

한편, BSC의 커뮤니케이션이 *Org\_P*에 직접적으로 영향을 미치는 가에 대한 가설 H1에 대한 검증결과에서 *OrgCul*은 *Org\_P*에 유의적인 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 *MessV*와 *KnSh*는 *Org\_P*에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H1은 기각되었다. 이는 BSC를 통해 제공되는 메시지가 타당하고 지식공유를 촉진시켜준다고 하더라도 이것이 바로 성과의 향상으로 연결되기 보다는 구성원들을 전략일체화 시키고 과업을 수행할 수 있는 능력이 향상되어야 함 비로소 성과의 개선을 가져온다는 것을 의미한다.

여기서 BSC 커뮤니케이션의 구성요소들과 *Org\_P* 간의 관계에 있어서 학습의 간접효과를 확인해 보았다. <표 6>에서 보듯이 *OrgCul*은 *Org\_P*와의 관계에서 유의적인 직접효과뿐만 아니라 *Learning*을 통한 유의적인 간접효과도 있

는 것으로 나타났다. 반면, 메시지타당성은 조직성과에 대해 직접적인 관계는 없으나 학습을 통한 간접효과는 유의적인 것으로 나타났다. 그러나 지식공유는 조직성과에 대해 직접적인 관계를 보이지 않을 뿐만 아니라 학습을 통한 간접효과도 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 이는 앞서 설명한 바와 같이 아직까지 공조직에서 구성원들 간에 진정 의미 있는 지식공유가 이루어지기보다는 형식적인 공유가 좀 더 강하게 나타나기 때문인 것으로 생각된다.

<표 6> PLS 분석결과 : 간접효과 및 t-통계량(Sobel's test)(n=53)

잠재변수	매개변수	종속변수
		조직성과( <i>Org_P</i> )
조직문화지원( <i>OrgCul</i> )	학습( <i>Learning</i> )	0.3891(3.064 <sup>***</sup> )
메시지타당성( <i>MessV</i> )		0.1238(2.059 <sup>**</sup> )
지식공유( <i>KnSh</i> )		0.0323(0.824)

매개효과는 Sobel's 검정을 이용하여 검정하였다(Preacher & Leonardelli 2001).

\*\*, \*\*\*은 각각 5%, 1%에서 유의적임(단측검정).

## V. 결 론

본 연구는 우리나라 공조직에서 조직의 성과평가시스템으로 운영하고 있는 BSC를 보다 본연의 목적에 맞게 활용할 수 있는 방안을 찾고자 연구를 수행하였다. 따라서 실제 BSC를 운영하고 있는 공조직 70개를 대상으로 설문조사를 하였으며 설문에 응답한 53개 조직의 자료를 분석에 이용하였다. 설문에서는 현재 조직이 운영하고 있는 BSC 시스템에서 커뮤니케이션을 구성하는 메시지타당성, 조직문화지원, 지식공유 등의 수준과 BSC 커뮤니케이션을 통한 구성원들의 학습능력의 정도를 파악하였으며 그리고 BSC의 실행 이후의 조직의 성과에 대해 파악하였다. 이들 자료를 이용하여 본 논문에서는 첫째, BSC의 커뮤니케이션의 구성요인은 조직문화지원, 메시지타당성 그리고 지식공유가 조직구성원들의 학습능력에 미치는 영향을 조사하였으며, 둘째 조직구성원들의 학습능력의 정도가 조직성과에 미치는 영향을 파악하였다. 마지막으로, BSC 커뮤니케이션과 조직성과와의 관계에서 학습이 매개역할을 수행하는 지를 설명하고자 하였다. 이를 위해 세 개의 가설을 설정하였으며 이들 관계를 연속적으로 파악할 수 있는 구조화모형으로서 PLS를 이용하여 검정하였다.

본 논문의 연구 결과는 첫째, 조직문화지원과 메시지타당성은 조직구성원들의 학습에 유의적인 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다양한 시각에서 조직에서 이루어지고 있는 성과를 실시간적으로 제공하고, 조직구성원들이 이렇게 제공되는 정보가 객관적이고 명확하다고 인식하게 됨으로써 조직구성원들의 전략일체화를 강화시킨다. 이는 결국 조직구성원들이 새로운 지식을 창출해 내 업무에 활용할 수 있는 이중고리학습 능력을 향상 시키는 데에 기여하게 된다. 그러나 지식공유는 학습과 유의적인 관계를 보이지 않았다. 이는 공조직의 구성원들이 자신의 업무에 대한 지식을 서로 공유하는 데에 있어서의 폐쇄성을 아직 완전하게 극복하지 못했기 때문인 것으로 보인다. 이는 현재 공조직에서 이용되고 있는 지식마일리지제도가 중요한 성과평가 및 보상기준으로 이용됨으로써 실질적인 지식의 공유보다는 형식적인 공유에 더 치중하는 데에서 하나의 원인을 찾을 수 있다. 둘째, 조직구성원들의 학습능력 향상은 조직성과와 유의적인 양(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 Argyris(1994), Simons(1995) 그리고 Kaplan과 Norton(1996)의 주장처럼 학습을 통해 조직의 전략을 분명하게 이해한 구성원들이 상위수준의 전략목표를 달성할 수 있는 새로운 방법을 찾아낼 수 있게 되고 또한 새로운 전략을 발견해 냄으로써 보다 용이하게 목표를 달성할 수 있기 때문이다. 마지막으로 커뮤니케이션과 조직성과 간의 관계에서 학습이 매개역할을 수행하는 것으로 나타났다. 이는 커뮤니케이션에서 제공되는 정보가 아무리 타당하고 명확하고 풍부하더라도 직접적으로 조직성과에 영향을 미치지 보다는 조직구성원들이 자신의 지식으로 체화시켜 활용할 수 있게 될 때 비로소 성과향상으로 연결된다는 것을 의미한다.

본 논문은 다음 몇 가지 면에서 한계를 가지고 있다. 첫째, 설문이 조직구성원 전체의 의견을 담지 못하고 BSC 업무 관련자로 제한되었다는 점이다. 물론 BSC를 제대로 이해하지 못하는 사람들의 무의미한 의견을 수집하는 것보다는 제대로 이해하는 전문가의 더 좋을 수 있다는 의견도 있지만 조직의 다양한 의견을 반영한다는 측면에서 설문의 대상을 좀 더 확장할 필요가 있다. 둘째, 본 연구가 횡단면적으로 이루어짐으로써 BSC를 도입한 기업들의 실제 효과를 시계열적으로 파악하지 못하는 아쉬움이 있다. 오히려 한 기업을 장기간에 걸쳐 살펴보는 사례연구가 좀 더 심도 있게 도입이후부터 지금까지 변화의 내용을 파악하는 데에는 더 유용할 수가 있다. 이는 횡단면적인 분석은 기업 특유의 요인에 의한 자료를 얻기가 어려우며 그러한 변수의 누락은 결과에 편의(bias)를 가져올 수 있기 때문이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 면에서 중요한 의미가 있

다고 할 수 있다. 우선 전략적 성과관리시스템으로서 BSC 커뮤니케이션의 역할을 실증적으로 파악했다는 점이다. 기존의 연구들은 BSC의 구성요소들 간의 인과관계 파악이나 혹은 도입 가능성의 확인에 주력하고 있었다. 그러나 본 논문에서는 BSC의 커뮤니케이션이 조직을 어떻게 변화시키고 그 결과가 조직성과에 미치는 관계를 파악하고 있다는 점이다. 둘째, 커뮤니케이션을 하나의 연구 단위로 보지 않고 이를 세분화해서 살펴봄으로써 각 개념의 역할을 확인했다는 것이다. 이는 기존의 연구들에서는 시도하지 않았던 것이다. 이는 BSC의 커뮤니케이션에 대한 연구를 좀 더 심층적으로 할 수 있는 계기를 마련했다는 점에서 의미가 있다. 마지막으로 BSC 실행에 있어서 가장 어려운 부분의 하나가 학습과 성장관점의 정의이다. 이 부분은 BSC 실행의 인프라적인 역할을 수행하나 다른 관점들과 명확한 인과관계를 설정하기가 매우 어렵다는 문제를 갖는다. 그러나 본 논문에서 학습의 역할의 중요성에 대한 재확인은 BSC와 학습에 대한 미래 연구에 중요한 시발점이 되리라고 생각한다.

<부록 A> 구성개념들에 대한 요인분석결과(배리맥스방식으로 회전)

BSC 커뮤니케이션		조직문화 지원	메시지 타당성	지식공유
Com1	성과측정치의 정기적 활용	.946	.172	-.002
Com14	조직구성원간의 대화 증가	.946	.172	-.002
Com5	성과평가시스템 역할수행	.848	.329	.286
Com15	상대방의 이야기 경청	.848	.328	.286
Com8	전략과제 및 KPI의 변경	.786	.288	-.046
Com12	조직 전략계획 및 이니셔티브강화	.776	.252	.380
Com13	조직문화의 변화	.771	.216	.335
Com11	조직의 문화, 가치, 신념 강화	.738	.062	.523
Com10	업무개선의 제안 증가	.675	.330	.411
Com6	커뮤니케이션의 개방성	.575	.334	.146
Com2	정보의 명확성	.235	.811	-.003
Com7	실시간적인 피드백	.400	.681	.271
Com9	누락 없이 정보 입력	.219	.673	.158
Com3	정보의 신뢰	.368	.170	.938
Com4	업무수행에 중요한 지침제공	.009	.013	.855
	아이겐 값	4.616	3.331	2.789
	설명된 총분산	59.662	11.068	6.813
	크론바하 알파값	0.941	0.857	0.847
<b>학습</b>				
OL1	대부분의 정보 제공	0.876		
OL6	지표간의 인과관계 이해	0.832		
OL2	정보 획득의 용이성 향상	0.817		
OL8	지식의 등재	0.783		
OL5	조직에서의 위치 및 역할 이해	0.764		
OL3	정보 공유수준 제고	0.753		
OL7	과거 미측정 지표의 관리	0.685		
OL4	정기간행물 발행(소식지)	0.593		
	아이겐 값	4.713		
	설명된 총분산	58.913		
	크론바하 알파값	0.897		

## 참고문헌

1. 김경구(2005), 균형성과가 조직성과에 미치는 영향: 커뮤니케이션, 역할갈등, 보상을 중심으로, 홍익대학교 대학원 박사학위논문.
2. 김명형(1996), 학습능력과 학습성과에 관한 연구, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
3. 김순기·정순여(2002), 정부조직의 성과관리: 균형성과표의 성과주의 예산제도의 연계, 서강경영논총(제13권 제2호): 31-65.
4. 김용훈·오용균(2006), 정부기관 BSC 전략체계도에 관한 연구, 행정논총(제44권 제3호): 249-269.
5. 김진환·김경구·신홍철(2007), 균형성과표(BSC)가 기업재무성과에 미치는 효과, 회계저널(제16권 제4호): 241-267.
6. 김철회·조만형·김용훈(2006), 정부부처에 대한 BSC 적용사례와 시사점: 비판적 검토를 중심으로, 한국사회와 행정연구(제16권 제4호): 69-88.
7. 남영호·김병태(2005), BSC를 활용한 출연연구기관 기관평가제도의 유효성 연구: 기간평가지표 분석을 중심으로, 기술경영경제학회 제26회 동계학술발표회 논문집.
8. 박병식(2005), 자체평가의 객관성과 내실화 확보방안, 한국행정연구원.
9. 박주석·정호원·최경규(2005) 공공부문의 정보화사업 평가를 위한 BSC 기법 연구, 한국사회와 행정연구(제16권 제3호): 201-224.
10. 손태원·전상길(1997), Senge의 학습모형에 대한 실증적 연구: A Taxonomic Approach, 한국기업의 변화와 혁신, 한국인사·조직학회, 다산출판사: 297-325.
11. 신 열(2004), 지방공기업에 BSC기업의 적용가능성 탐색, 공공문제와 정책(구 지역개발논총)(제16편): 107-139.
12. 신홍철(2008), 대한민국 정부의 성과관리 과제와 개선방안, 관리회계연구(제7권 제3호, 특별호): 19-59.
13. 안태식(2008), 정부기관 성과관리의 인센티브 관점에서의 분석, 관리회계연구(제7권 제3호, 특별호): 1-17.
14. 윤수재, 2005. 정부성과평가시스템의 성공적 정착을 위한 BSC모델의 검토, 2005년도 한국정책분석평가학회 춘계학술대회 발표논문집.
15. 이삼주·이상범(2005), BSC관점에서의 공공부문 성과측정-PBLIS를 사례로, 지방행정연구(제19권 제2호): 155-186.



16. 이상욱 · 신준용(2006), BSC를 통한 지식자산 및 기업가치 창출: 국내 상장 대기  
업의 BSC(Balanced Scorecard) 도입을 중심으로, 경영학연구(제35권 제2호):  
579-607.
17. 이석환(2006), 지방정부의 성과관리 역량진단에 관한 경험적 연구: BSC의 관점  
을 중심으로, 지방정부연구(제10권 제1호): 135-152.
18. 이장재 · 김재영 · 김현민(2003), 공공부문의 성과평가: 과학기술계 정부출연연구  
기관의 균형적 성과관리시스템 구축, 정부학연구(제9권 제2호): 57-92.
19. 이주원 · 신흥철 · 이택수 · 김진환(2004), 국내기업의 ABC 도입실태에 관한 연구,  
회계저널(제13권 제4호): 101-130.
20. 장지인 · 지성권 · 송신근 · 신성욱 · 오상희(2008), 정부기관 성과관리시스템 운영  
실태에 관한 연구, 관리회계연구(제7권 제3호, 특별호): 61-105.
21. 장황선(2005), 정부조직 내 Balanced Scorecard의 정착을 위한 연구: 미국 각 정부  
들의 경험을 중심으로, 2005년도 한국정책분석평가학회 춘계학술대회 발표논문집.
22. 조영호 · 문덕중(1994), 커뮤니케이션 만족도와 조직성과에 대한 인식, 인사관리  
연구(제18집): 135-150.
23. 최종민(2005), 우리나라 제조기업의 조직 문화적 차이에 따른 관리회계정보 제공  
실태, 회계저널(제14권 특별호): 1-32.
24. 최형섭(2007), BSC의 실행과 보상과의 연계시 고려사항, 성과관리제도의 현재와  
미래(특허청과 BSC 연구회 공동주관 컨퍼런스 자료집).
25. 추 현 · 홍종성(2002), 기업환경과 학습조직유형이 조직성과에 미치는 영향에  
관한 연구, 인사관리연구(제26집 제2권): 281-311.
26. Argenti, A. P., R. A. Howell and B. A. Karen(2005), The strategic  
communication imperative, *Sloan Management Review*, Vol. 48, N. 3: 83-89.
27. Argyris, C.(1977), Double loop learning in organizations, *Harvard Business  
Review*(Sept-Oct): 59-72.
28. Argyris, C.(1994), Good communication that blocks learning, *Harvard  
Business Review*(July-Aug.): 59-72.
29. Argyris, C. and Schön, D. A.(1978), *Organizational learning*, Reading, MA:  
Addison-Wesley.
30. Barker, R. T., and M. R. Camarata(1998), The role of communication in  
creating and maintaining a learning organization: preconditions, indicators and  
disciplines, *Journal of Business Communication*, Vol. 35, No. 4: 443-467.
31. Barney, J.(1991), Firm resources and sustained competitive advantage.

- Journal of Management*, Vol. 17: 99-120.
32. Charan R., and G. Colvin(1999), Why CEOs fail, *Fortune*, Vol.21(June).
  33. Chris Zook, 2001. *Profit from the core: growth strategy in an Era of turbulence*(Boston: Harvard Business School Press).
  34. Charan R. and G. Colvin(1999), Why CEOs Fail, *Fortune*(June 21).
  35. Chin, W. W.(1998), The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G.A.(Ed), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, NM.
  36. Covin, J. G. D. P. Slevin and R. L. Schultz(1997), "Top Management decision Sharing and Adherence to Plans," *Journal of Business Research*, Vol, 40: 21-36.
  37. Daft, F. >, and A. Y. Lewin, 1993. Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay, *Organization Science*, Vol.4: i-vi.
  38. de Hass, M., and A. Kleingeld(1999), Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization, *Management Accounting Research*, Vol. 10: 233-261.
  39. Dodgson, M.(1993),. Learning, trust and technological collaboration, *Human Relations*: 132-149.
  40. Downs, C. W. and M. D. Hazen(1977), A factor analytic study of communication satisfaction, *Journal of Business Communication*, Vol. 14, No. 3: 63-73.
  41. Fiol, C. M., and Lyles, M. A.(1985), Organizational learning. *Academy of Management Review* 10(3): 803-813.
  42. Gibson, J. W. and R. M. Hodgetts(1986), *Organization communication: a managerial perspective*, Academic Press.
  43. Goodman, M. B.(1998), *Corporate communications for executives*, Albany, NY: SUNY Press.
  44. Grant, R.(1991), The resource-based theory of competitive advantage, *California Management Review*, Vol. 33: 114-135.
  45. Gupta, A. K. and V. Govindarajan(1984), Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1: 25-41.
  46. Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black(1995),

- Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th ed., New York: Macmillan Publishing Company.
47. Huber, G. P. and D. J. Power(1985), Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 2: 171-180.
  48. Huber, G. P.(1991), Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science* 2: 88-115.
  49. Hulland, J.(1999), Use of partial least squares(PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, Vol. 20: 195-204.
  50. Kaplan, R. S., and Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Harvard.
  51. Kaplan, R. S., and Norton, D. P.(2001), *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Press.
  52. Kiechel W.(1982), Corporate strategists under fire, *Forutne*(27 December): 38.
  53. Kloot, L.(1997), Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research* 8: 47-73.
  54. Krumwiede, K. R., T. V. Eaton and M. R. Swain(1999), "The effects of controllability, outcomes, and strategic linkages on balanced scorecard performance evaluations: an experimental approach", *Working Paper*, Washington State University, Washington.
  55. Little, S., P. Quintas, and T. Ray(2002), *Managing knowledge: an essential reader*. SAGE Publications Ltd. London. U.K.
  56. Malina, M. A., and E. H. Selto(2001), Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard, *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 13: 47-90.
  57. Merchant, K. A.(1989), *Rewarding results: motivating profit center managers*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
  58. Nevis, E. C. A. J. DiBella, J. M. Gould(1995), Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2: 73-85.
  59. Nunnally, J.C.(1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
  60. Sapienza, H. J., G. K. Smith, and J. M. Gannon(1988), Using subjective evaluation

- of organizational performance in small business research, *American Journal of Small Business*, Vol. 12, No. 3: 45-53.
61. Senge, P.(1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday Currency, New York.
  62. Simon, H. A.(1953), Organizational learning - the key to management innovation, *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3: 227-236.
  63. Simons, R.(1995), *Levels of Control*, Cambridge, Mass, Harvard Business School Press.
  64. Slevin, D. P., and G. J. Covin(1994), Entrepreneurship as firm behavior: a research model, In Jerome A. Katz and Robert H. Brockhaus(eds), *Advances in firm emergence, growth, and entrepreneurship: Volume 2*, Greenwich, CTL JAI Press.
  65. Smidts, A. A. H. Pruyn, and C. B. van Riel(2001), The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5: 1051-1062.
  66. Stewart, T.(1999), The status of communication today, *Journal of strategic Communication Management*,(February-March): 22-25.
  67. Tippins J. M., and R. S. Sohi(2003), It competency and firm performance: is organizational learning a missing link?, *Strategic Management Journal*, Vol. 24: 745-761.
  68. Towers Perrin(1996), Inside the balanced scorecard, *Compuscan Report*, January: 1-5.
  69. Tucker, M. L., G. D. Meyer, and J. W. Westerman(1996), Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage, *Journal of Business Communication*, Vol. 33. No. 1: 51-69.
  70. Virany, B., M. L. Tushman, and E. Romanelli(1992), Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach, *Organization Science*, Vol. 3, No. 1: 72-91.
  71. Wold, H.(1985), Partial least squares, In S. Kotz & N. L. Johnson(Eds.), *Encyclopedia of statistical sciences*(Vol.6: 581-5691), New York: Wiley.
  72. Youndt, M. A. A. S. Snell, W. J. dean, Jr., and P. D. Lepak(1996), Human resource management, manufacturing strategy and firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4: 836-866.

## Abstract

### An effective operation of Balanced Scorecard(BSC) in Public Organizations

Kim, Jin-hwan\*

This study investigates the relationships between three BSC communication attributes(support of organizational culture, message valid, and knowledge sharing) and organizational learning and how that translates into relationship organizational performance in public organization. In this paper, first, past studies on BSC communication and organizational learning that identify the attributes of effective communication and organizational learning in organizational performance are reviewed. Second, a research model, key variables, and three hypotheses tested by PLS(partial least squares) are presented. The data was collected from BSC champions and managers of 53 public organizations in Korea.

The results indicate, first, BSC communication (except for support of organizational culture) have not significant related to organizational performance. Therefore, H1 was not supported. Second, the structural path coefficient between support of organizational culture and message valid and organizational learning are statistically significant and in the hypothesized direction. But the knowledge sharing has not significant relationship with organizational learning. Therefore, H2 was partially supported. Third, organizational learning was significantly positively related to organizational performance. H3 was supported. Finally, organizational learning play a significantly positive role in mediating the relationship between BSC communication and organizational performance. The theoretical contributions, limitations, as well as future research directions are discussed at the end of the paper.

Key Words : BSC Communication, Learning, Organizational Performance,  
PLS(partial least squares)

---

\* Lecture, Dep. of Business Administration, Hongik University