



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

BSC(Balanced Scorecard) 지표 수립이
업무관련도 인식 및 이해도에 미치는
영향에 관한 연구

- 부산광역시를 중심으로 -



2011년 2월

부경대학교 경영대학원

경영학과(경영학 전공)

김 동 호

경영학석사 학위논문

BSC(Balanced Scorecard) 지표 수립이
업무관련도 인식 및 이해도에 미치는
영향에 관한 연구

- 부산광역시를 중심으로 -

지도교수 김 하 균

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함

2011년 2월

부경대학교 경영대학원

경영학과(경영학 전공)

김 동 호

김동호의 경영학 석사 학위논문을 인준함

2010년 12월 16일



주 심 경영학박사 김 영 조 (인)

위 원 경영학박사 김 창 완 (인)

위 원 경영학박사 김 하 균 (인)

목 차

Abstract

I. 서	론	1
1. 연구배경 및 목적		1
가. 연구배경		1
나. 연구목적		3
2. 연구방법 및 구성		5
가. 연구의 방법		5
나. 연구의 구성		6
II. 이론적 배경 및 가설설정		7
1. BSC(균형성과표)에 대한 개념		7
가. BSC의 도입 배경		7
나. BSC의 필요성		8
다. BSC의 구성 체계		10
2. 공공부문의 BSC 적용에 관한 연구		20
가. 성과평가제도에 대한 구성원의 인식		21
나. 성과평가제도의 업무관련도 및 이해도		22
3. 연구모형 및 가설 설정		25
가. 연구 모형의 설계		25
나. 연구 가설의 설정		26

Ⅲ. 연구방법	29
1. 자료수집 및 표본의 특성	29
가. 자료수집	29
나. 분석방법	30
다. 표본의 특성	30
2. 변수의 조작적 정의 및 측정	32
가. 변수의 조작적 정의	30
나. 요인분석 및 신뢰도·타당도 분석	35
다. 구성개념들 간의 상관관계	39
Ⅳ. 연구 결과	41
1. BSC 지표의 수립과 BSC 업무관련도 인식의 관계	41
2. BSC 업무관련도 인식과 BSC 이해도의 관계	48
3. BSC 지표수립 및 업무관련도 인식과 이해도의 관계	51
Ⅴ. 결론	55
1. 요약 및 결론	55
2. 연구의 시사점 및 한계점	57
< 참고문헌 >	58
< 부 록 > 설문지	61

< 표 목 차 >

<표 II-1> BSC에 대한 선행연구	24
<표 III-1> 설문지 배부 및 회수 활용현황	29
<표 III-2> 인구 통계학적 특성	31
<표 III-3> BSC 지표에 대한 측정항목	33
<표 III-4> BSC 업무관련도, 이해도 인식에 대한 측정항목	34
<표 III-5> BSC 지표 수립의 요인분석 결과	37
<표 III-6> BSC 지표수립의 신뢰도 분석	38
<표 III-7> 구성개념 간 상관계수	40
<표 IV-1> BSC 업무관련도 인식에 대한 회귀분석	42
<표 IV-2> 다중공선성 측정 결과	43
<표 IV-3> BSC 업무관련도 인식에 대한 회귀분석(step-wise 방법)	45
<표 IV-4> BSC 이해도에 대한 회귀분석	49
<표 IV-5> BSC 지표수립 및 업무관련도의 인식과 이해도의 회귀분석	53

< 그림 목 차 >

<그림 II-1> 전략경영시스템	9
<그림 II-1> 연구모형	26

**A Study on the Establishment of BSC's Indicators
Influence Awareness of BSC's Task Relevance
and its Understanding**

- Focusing on Busan Metropolitan City -

Dong-Ho, Kim

*Major in Business Administration
Department of Business Administration,
Graduate School of Business Administration,
Pukyong National University*

Abstract

Public organizations have attempted to adopt BSC(Balance Scorecard) as a tool for performance management. Since its introduction in 1992 by Kaplan and Norton who recognized the problems and vagueness of existing performance management systems, BSC has spread at a rapid pace as new management information and strategic information systems and as an important

management tool with the potential of improving organization performance. So BSC has been introduced for the performance management in public sector too. Busan Metropolitan City introduced BSC and signed a contract for the job with senior officers from 2006.

This study examined for the following subjects.

First, the establishment of BSC's indicators may influence significantly(positive effect) awareness of BSC's task relevance. Second, awareness of BSC's task relevance may influence significantly(positive effect) its understanding.

The results were as follows.

First, the establishment of BSC's customer and financial indicators influence significantly(positive effect) awareness of BSC's customer and financial task relevance(hypothesis1-1, 1-3). Second, awareness of BSC's task relevance influence significantly(positive effect) its understanding (hypothesis2).

This study implies to operate BSC system well and enhance the effectiveness of the organization through the establishment of BSC's indicators, awareness of BSC's task relevance and its understanding.

I. 서 론

1. 연구배경 및 목적

가. 연구배경

오늘날의 정부는 세계화와 지방화라는 거대한 변화의 흐름 속에서 경제사회적인 환경의 변화뿐만 아니라, 개방의 물결로 인해 정부의 경쟁력 강화와 정보화의 필요성을 위한 강한 도전에 직면하고 있다. 그리고 이러한 변화에 능동적으로 대처하기 위하여 모든 분야에서 정부혁신 내지 개혁이 요구되고 있다.

개혁의 대표적 내용은 첫째, 경쟁원리의 도입, 민간경영기법의 도입, 공공부문의 민영화와 같은 일반적인 경제시장과 유사한 기제이며, 둘째로는 권한의 하부위임이나 관리상의 신축성 부여와 같은 조직의 분권화이다. 마지막으로 성과중시와 품질향상을 강조하고 행정서비스를 이용하는 고객의 요구에 지속적으로 관심을 기울이는 고객 중심주의를 들 수 있다.

이러한 개혁의 흐름은 정부부처와 공공기관에 이어 2004년도에 정부산하기관관리기본법(정산법)이 제정되면서 산하기관에까지 급속도로 확산되고 있다. 특히 경영평가를 통해 성과와 고객중심을 표방하는 평가가 이루어지면서 연공서열에 익숙해 있던 산하기관의 조직문화를 급속도로 변화시키고 있다.

성과관리는 산출과 결과 달성의 점검과 의사결정에 환류 등의 개념으로 정의되기도 하지만 정부혁신의 수단으로서 성과관리 패러다임의 변화란 정부의 행정관리에 민간의 개념을 도입하여 비능률과 경직성으로 표현되는 이른바 정부의 실패(government failure)를 치유하고 행정관리에 있어서 공급자 중심에서 수요자 중심으로, 생산자 중심에서 고객만족 중심으로 변화하는 관리체제로의 전환을 의미한다. 따라서 이에 부합되는 새로운 행정관리이념과 실천전략을 수립하는 것이 시대적으로 중요한 개혁과제로 등장하게 되었다(김변웅 외, 2001).

이러한 변화 속에 공공부문의 성과관리시스템이 정부 및 지방자치단체에 도입되고 있으며, 특히 최근에는 BSC 성과관리시스템이 정부와 투자기관 등을 중심으로 급속도로 확산되고 있다. 하지만 이러한 확산흐름에 편승해 조직의 문화나 규모 등을 고려하지 않고, 새로운 제도를 도입하여 혼란을 겪는 사례도 적지 않게 나타나고 있다

전통적 시각에 의하면, 성과관리는 조직구성원들로 하여금 상위목표에 관심을 갖게 하고, 과업수행을 촉진하고, 잠재력을 발현하게 하는 수단으로써 시스템 지향적인 전략적 계획과정보다는 주로 인력관리에 초점을 두어 왔다. 이에 비하면 최근의 성과관리는 조직의 전략적 육성 또는 운영적 목표들에 관한 책임을 조직 구성원에게 배분하고, 이러한 책임을 객관적으로 측정하는 수단으로 규정되고 있다(권오철 외, 2002).

민간부분과 마찬가지로 공공부문에서도 성과의 향상은 오래 지속되어온 과제라 할 수 있다. 실제적으로 지난 수 십 년 동안 제한된 자원을 효율적으로 사용하고자 하는 노력은 여러 나라에서 다양하게 시

도되어 왔다.

대내외적으로 급변하는 지식정보화 사회 환경은 미래를 예측하여 조직의 목표 달성을 위한 계획을 수립 할 수 있는 통합 성과관리 시스템에 대한 수요를 증가시키고 있으며, 이러한 시스템의 한 축인 BSC 제도의 바람직한 운용과 조직의 효율성을 높이기 위한 체계적인 연구의 필요성이 증대되고 있다.

나. 연구목적

지금까지 수행된 BSC(Balanced Scorecard)에 대한 국내 연구를 살펴보면 공기업의 성공적인 경영혁신을 위한 BSC 구축 방안(이규상, 2007), 지방정부의 균형성과관리에 관한 연구(박삼석, 2008), 공공부문의 BSC 도입 방향에 관한 연구(한기선, 2009) 등에서는 공공부문의 BSC 도입 방향을 연구하였고, BSC에 관한 모형 연구(유위, 2007)에서는 BSC 성과지표간 인과관계 분석을 연구하였으며, 공공행정분야의 BSC 도입에 대한 구성원의 인식 및 수용성 분석(김대영, 2008), 균형성과표 도입·운영에 관한 조직구성원의 태도와 인식에 대한 연구(박준석, 2001) 등에서 BSC 도입에 대한 구성원의 인식 등의 연구를 주로 하였다.

BSC제도의 시행과 조직 구성원들의 인식에 관한 연구는 일부 진행되어 왔지만, BSC 관점별 지표의 수립과 업무관련도 인식 및 이해도에 대한 연구는 아직 이루어지지 않고 있다.

이러한 가운데 부산광역시에서는 2005년 초부터 새로운 성과관리방

식의 도입에 대한 검토를 시작하여, 동년 11월부터 2006년도 4월까지 BSC 도입을 위한 업무 및 조직진단을 실시하고 2006년부터 BSC를 도입하여 4급 이상 공무원에 대해 직무성과계약을 체결하여 성과측정 도구로 활용하고 있다. 그리고 BSC 제도에 대한 이해도를 높이기 위해 조직 구성원들의 교육을 실시하는 한편 BSC 전략체계도와 성과개선을 위한 표준모델 수립을 연구하는 등 BSC 제도의 정착을 위해 다각적인 노력을 기울이고 있다.

따라서, 본 연구는 부산광역시에서 시행하고 있는 BSC 제도의 바람직한 정착과 운용에 기여하고자 기존의 개념적 연구결과와 실증적 연구들을 토대로 부산광역시의 BSC 관점별 지표수립과 조직 구성원들의 BSC 업무 관련도 인식 및 이해도에 대한 유의미한 관계를 실증적으로 분석하는데 그 목적이 있다.

BSC 지표 수립과 BSC 업무 관련도 인식 및 이해도에 대한 분석적이고 체계적인 연구결과는 BSC제도의 바람직한 운용과 활성화 방안을 제공하고 조직 효율성을 높이기 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

(1) BSC 지표의 수립이 BSC 업무 관련도 인식에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

(2) BSC 업무 관련도 인식이 BSC 이해도에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

2. 연구방법 및 구성

가. 연구의 방법

본 연구에서는 먼저 BSC 제도와 관련한 선행논문과 학술지, 전문서적, 관련법령 및 규정 등 문헌자료를 참조하여 연구의 이론적배경인 BSC 제도에 대한 개념과 현황을 고찰하고 선행연구들을 근거로 하여 연구의 모형과 가설을 설정하였다.

다음으로 기존 연구에서 사용되었던 설문항목들을 본 연구의 내용과 상황에 적합하게 설문지를 개발하여 BSC 지표 수립과 BSC 업무관련도 인식 및 이해도에 미치는 영향요인들을 분석하기 위한 설문조사를 실시하고 그 결과를 분석하였다.

연구대상은 부산광역시청과 산하 사업소에 근무하는 5급 이하 공무원들을 조사대상으로 하였다.

끝으로 회수된 설문 자료는 연구 대상자의 특성 분석을 실시하고, 타당성 검증을 위해 요인분석을 수행한 후 설문지의 측정항목에 대한 신뢰성 분석과 상관관계 분석을 수행하며 요인들 간의 인과관계를 규명하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

수집된 자료의 실증 분석은 사회과학 분야에서 널리 사용되고 있는 SPSS 12.0 통계 패키지를 이용하여 실시하였다.

나. 연구의 구성

본 연구논문의 구성은 I 장 서론에서는 연구의 배경과 목적을 제시하고 연구방법을 기술하였으며, II 장 이론적 배경 및 가설 설정에서는 BSC에 대한 개념과 공공부문의 BSC 적용에 관한 연구에 대해 살펴보고 연구모형 및 가설을 설정하였다.

III 장의 연구방법에서는 자료수집, 표본의 특성분석, 변수의 조작적 정의와 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석 등을 기술하였고, IV 장의 연구결과에서는 연구모형에 대한 회귀분석을 통해 연구가설 검증과 그 결과를 해석하였다.

그리고 마지막 V 장 결론에서는 본 연구의 주요 연구결과를 요약하고 시사점을 제시하고자 하였다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

1. BSC(균형성과표)에 대한 개념

가. BSC의 도입배경

BSC(Balanced Scorecard)란 장기적이며 총체적 관점의 조직관리를 위하여 재무적 관점과 함께 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장이라는 4가지 관점의 균형된 관리를 중시하는 경영기법으로, 국내에서는 “균형성과표”, 혹은 “균형성과점수표”로 번역된다(이석환, 2006).

BSC는 미국 Harvard 대학 회계학 교수인 Robert Kaplan 교수와 보스턴 지역 컨설턴트인 David Norton 박사가 1990년에 새로운 성과 측정방법을 개발할 목적으로 십여 곳의 회사를 대상으로 연구한 것에서 시작되었다고 할 수 있다. 이 연구를 통해 재무적 성과측정에 관하여 현대 기업들도 재무적 성과측정에 의존하는 것이 기업들의 가치 창출 능력에 부정적 영향을 미치고 있음을 확인하게 되었다. 연구팀은 수많은 대안들에 대해 토의한 결과 고객, 내부프로세스, 직원활동 및 주주관련 이슈 등 조직 전반에 걸친 활동과 관련한 스코어카드 개념을 개발해 냈다. 이에 Kaplan과 Norton은 이 새로운 도구를 BSC라고 명명하고 1992년 미국의 일류 다국적 기업들의 공동연구를 통해 창안·정리된 실증적인 성과중심의 경영관리 이론으로 재무적 자료만으로는 사업 성과를 모두 발견할 수 없다는 것을 인지하고 질, 고객

만족, 혁신, 시장점유율과 같은 비재무적 지표들이 더욱 기업의 경제적 상태와 성장 잠재력을 반영할 수 있다고 지적하며 하버드 비즈니스 리뷰에 “the balanced scorecard-measures that drive performance(성과를 창출하는 측정도구 BSC)”라는 논문을 게재하면서 BSC가 시작되었다고 할 수 있다(Niven, 2003).

BSC가 공공부문에 도입되기 시작한 것은 1994년도에 미국의 샬롯시(the City of Charlotte)에서 이를 도입하면서부터이다. 당시 샬롯시로서는 1990년도 초반부터 재정위기를 경험하면서 시정부 재창조 운동을 시도하던 시기였다. 샬롯시에서는 1972년도부터 목표관리제를 도입하여 운영하고 있었으므로 행정혁신에 대한 전통은 높다고 보아야 하겠지만, 목표관리를 통해서만 그다지 성과를 거두지 못했던 것으로 보인다(박영강·강성권, 2008).

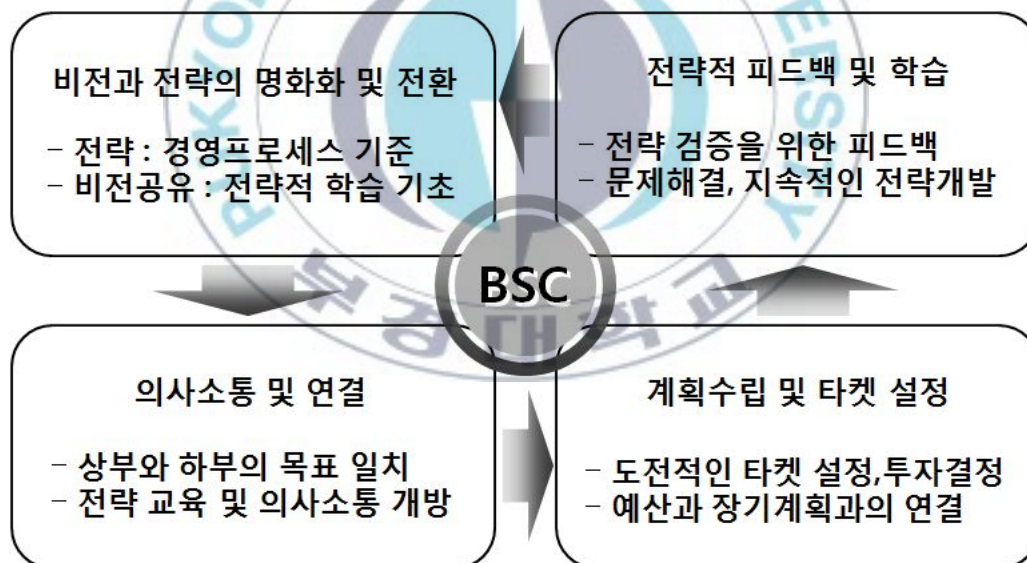
국내에서는 2001년도를 전후하여 정부투자기관에서 BSC를 도입하였으며 대표적인 성공사례로 KOTRA, 한국조폐공사 등을 들 수 있다. 정부기관으로서는 해양경찰청이 2004년도에 최초로 BSC를 도입하여 지금은 많은 공공기관에서 운용하고 있다.

나. BSC의 필요성

어떤 조직이든 운영의 효율성을 높이고 경쟁력을 강화하기 위해서는 무엇보다도 성과를 정확히 측정하고 그에 상응하는 보상과 책임을 주는 성과평가제도의 운영은 필수적이라고 할 수 있다. 조직의 성과평가 제도는 관리자들과 하급자들의 근무에 많은 영향을 미치게 되므로 성과평

가제도는 오늘날과 같은 경쟁시대가 요구하는 지속적인 향상과 혁신적인 조직이 되는데 올바른 방향을 제시해 줄 수 있도록 운영되어야 한다. 즉, 조직의 성과평가제도는 조직이 추구하는 목표를 달성할 수 있도록 전략과 연계하여 충실하게 운영되어야 한다(Lee & Andrew, 2000).

BSC는 조직의 비전과 전략을 조직이 달성해야 할 구체적인 전략목표로 전환하고, 그 목표가 효과적으로 측정되어 관리될 수 있도록 핵심성과지표(KPI; key performance indicator)로 표현함으로써 전략이 효율적으로 실행될 수 있도록 하는 기반을 제공한다(박해근, 2005). <그림 II-1>는 이러한 관계를 보여 주고 있다.



<그림 II-1> 전략경영시스템

자료 : Kaplan & Norton(1996), pp.197

다. BSC의 구성 체계¹⁾

Kaplan & Norton(1996)의 연구와 국내 선행연구를 살펴보면 BSC의 모형은 기본적으로 ① 비전과 전략(vision & strategy) ② 관점(perspectives) ③ 핵심성공요인(CSF : Critical Success Factor)과 성과지표(KPI : Key Performance Indicator)로 구성되어 있으며, 이러한 구성요소들은 ④ 인과관계(cause and effect relationships)와 피드백(feedback)이 되어야 한다.

(1) 비전과 전략(vision & strategy)

모든 조직의 장기적인 존재 이유는 그 조직의 목적이 된다. 비전은 추구하는 장기적인 목표와 미래 가치를 반영하는 것이다. 목적을 달성하기 위해서는 조직이 지향하는 비전의 방향을 설정하고, 그 목표 달성을 위해 조직원들에게 동기를 부여할 수 있는 전략을 수립하여야 한다.

(가) 비전과 전략의 전환

Kaplan & Norton은 BSC의 4대 관점을 전략과 연계하여 제시하였다. BSC는 기업의 비전을 조직내부에 효과적으로 전달함으로써 비전과 전략에 대한 전사적인 합의를 이끌어낼 수 있는 시스템이다. 그러

1) Kaplan & Norton(1996)의 내용을 요약 정리한 것임

므로 최고 경영자가 아무리 훌륭한 비전을 제시한다 하여도 이를 전사적인 측면에서 전 사원이 공감하지 못한다면 효과적인 조직운영에 반영될 수 없을 것이다. 최고경영자는 먼저 기업의 전략적 목표를 수행하기 위한 확실한 비전과 전략을 전사적 관점에서 수립해야 한다. 이러한 비전과 전략은 BSC의 4대 관점에 바탕이 되고 각각에 대한 측정지표로 변환되어야 한다.

(나) 단계적 전략운영

BSC의 네 가지 관점은 효과적인 운영에 따라 기존의 단기적인 전략목표 수립에 더하여 기업의 장기적인 전략목표를 달성할 수 있으며, 이는 단기적인 활동을 연결시키는 도구가 될 것이다. 이에 다음과 같은 단계적인 전략적 운영을 통하여 효과적인 경영전략을 수립하여야 한다.

(a) 기업의 비전과 전략의 전이는 조직구성원들에게 명확해야 하고, 전사적인 합의를 통한 목표와 방법들을 적절히 설명할 수 있는 비전과 전략을 수립하여야 한다.

(b) 의사소통과 연결과정에서는 경영자가 자신이 수립한 전략을 기업내 상하위 계층에 효과적으로 전달하고, 이를 부서 및 개인의 목표, 보상 및 성과지표와 연결시켜야 한다.

(c) 사업계획의 수립과정에 있어 사업계획과 재무계획이 효과적인 조합 및 편성에 의거하여야 한다.

(d) 기업의 경쟁력 있는 생존을 위하여 기업은 학습조직을 통한 지속적인 피드백과 학습이 필요하다.

(2) BSC의 4가지 관점

(가) 고객 관점

고객관점이란 비전을 달성하려면 기업이 고객에게 어떻게 보여 져야 하는 것을 의미하며 고객의 입장에서 이익이 증가되는 방향을 의미하여, 이것을 위해 기업이 얼마나 노력했는가를 나타내는 지표들로 구성된다. 고객은 상품의 품질, 디자인, 사후 서비스 등을 향유함으로써 자신의 효용을 증가시키고 궁극적으로 주관적인 만족도가 증가하게 된다. 고객관점에서 기업의 가장 중요한 목표는 고객가치의 극대화에 있고, 이는 고객만족도를 통해서 측정될 수 있다. 기업들은 고객을 최우선시 하는 고객중심 경영에 진력하고 있다. 고객만족 경영에 초점을 맞추지 않고서는 현재와 같이 치열한 경쟁사회에서 살아남을 수 없다. 경영자들은 BSC를 통해서 자사의 고객 서비스에 관한 비전과 고객들의 주요 관심사항을 반영한 구체적인 성과지표로 나타내어야 한다.

고객은 현재 해당 기업과 직접 관계를 맺고 있는 고객뿐만 아니라 잠재적 고객, 사회단체 등 기업을 둘러싼 환경 전체를 나타내는 뜻으

로 사용되며, BSC의 내부 비즈니스 프로세스와도 밀접한 관련성을 지니고 있다. 내부프로세스 관점에서의 지표들이 선행지표가 되고 고객관점에서의 지표가 후행지표가 된다. 고객의 요구를 만족시키기 위해서는 내부프로세스를 개선해야 하고 이 내부프로세스를 고려하지 않고서는 지속적인 성장을 기대하기 어려운 일이다. 기업 입장이 아닌 고객의 입장에서 기업을 바라보고, 고객의 요구사항을 적극 수용하는 것이 미래의 기업 가치를 향상시키는 지름길이다.

(나) 내부 프로세스 관점

기업이 주주와 고객을 만족시키기 위해서 어떤 비즈니스 프로세스에서 뛰어나야 하는가 하는 관점이다. 기업들은 다각화되고 급변하는 경영환경의 변화 속에서 지속적인 성장을 이룩하기 위해 사업 구조 조정, 부채 비율 축소, 리엔지니어링을 통한 비용 절감 등과 같은 각고의 노력을 기울여 왔다. 그러나 이러한 노력만으로는 목표를 달성할 수 없기 때문에 보다 적극적으로 자기반성과 기업내 프로세스를 점검하고 재설계하는 것이 필요하다. 즉, 내부프로세스의 효과성을 극대화시켜 남보다 뛰어난 경쟁력을 확보해야 하는 것이다.

내부 프로세스란 기업 내의 원재료, 정보, 사람 등과 같은 투입요소를 제품과 서비스 등의 산출요소로 변화시키는 과정이나 활동들의 집합을 의미한다. 예를 들면 신제품 개발, 주문 처리, 자원 배분 등이다. 기업은 이러한 비즈니스 프로세스를 잘 활용함으로써 고객의 기대를 충족시키고 기업의 전략을 성공적으로 실행할 수 있다. 기업은 고객

의 요구를 가장 신속하게 파악하고 충족시켜 주는 탁월한 내부 프로세스를 보유함으로써 점차 치열해지고 있는 범세계적 경쟁에서 살아남을 수 있다. 자기 기업만의 고유한 핵심역량을 향상시킴으로써 고객의 욕구를 충족시키고 궁극적으로 기업의 재무성과를 높일 수 있다.

(다) 재무적 관점

기업이 재무적으로 성공하기 위해서 주주들에게 어떻게 보여야 하는가 하는 관점이다. 자주 발생하는 오류 중의 하나는 ‘재무적 관점’과 ‘재무지표’를 혼동하고 있다는 사실이다. 재무지표는 대차대조표와 손익계산서 중심의 재무성과지표를 의미하고, 재무적 관점은 곧 주주의 관점을 의미한다. 주주의 입장에서 기업의 내부프로세스 등의 기업내부지표 보다 중요한 의미를 지니는 것은 일정한 금액을 투자대상에 투자했을 때 회수할 수 있는 금액이다. 극단적으로 손익계산서에 아무리 많은 이익이 실현되더라도 그것이 기업의 시장가치 상승으로 이어지지 않는다면 그것은 재무적 관점에 부합된다고 볼 수 없다. 재무적 관점은 기본적으로 주주이익의 극대화 또는 기업가치의 극대화를 목표로 하고 있다. 재무지표는 과거 지향적이며, 현재 또는 미래의 가치창출 행동을 반영하지 못하는 단점이 있다.

재무지표 자체만으로는 고객만족, 품질, 사이클 타임, 종업원 동기 부여 등의 개선에 도움을 주지 못하며, 재무적 성과는 단지 운영활동의 결과일 뿐이다. 현재는 과거의 전통적 경영관리 시스템이 등장하

었던 시대와는 달리 경영환경이 많이 바뀌었다. 기술의 발전이 완만하고 주로 성숙기의 제품이 거래되었던 시장 환경에서는 재무적 지표만으로도 어느 정도 미래의 성과를 예측할 수 있었던 것이 사실이다. 그러나 기업의 시장가치와 장부가치가 현격한 차이가 있고 기술발전이 급격해지고 기업의 규모가 더욱 커지고 경영환경이 복잡해지고 있는 현재와 같은 기업 환경 하에서는 재무적 지표만으로 기업의 성과를 측정하는 것은 불가능하다. 그러나 재무지표의 비중이 여전히 중요하지만 다른 관점의 지표들과 상호보완적이고 균형적인 관계를 유지하는 것이 필요하다. 또한 다른 지표들은 궁극적으로는 반드시 재무적인 성과로 연결될 수 있는 성과지표로 구체화되어야 한다. 다시 말해서 BSC의 모든 성과지표의 인과관계는 궁극적으로 미래의 재무목표와 연결이 되어야 한다.

(라) 학습 및 성장 관점

기업이 비전을 달성하기 위해서 변화하고 개선할 수 있는 능력을 어떻게 개발하고 유지할 것인가 하는 관점이다. 기업이 지속적으로 가치를 개선하고 새롭게 창출하기 위해서는 지속적인 학습이 필요하다. 그리고 이러한 학습의 주체는 기업이라는 실체가 아니라 종업원이다. 학습과 성장관점은 종업원의 입장에서 프로세스 혁신을 위한 인프라이며, 종업원의 지식가치 극대화가 목표이며, 이는 높은 종업원의 직무만족을 통해 가능하다. 지속적인 개선과 변신을 통해 독창적인 내부 핵심 역량을 축적해 나가는 기업만이 치열한 경쟁에서 살아

남을 수 있다. 기존 제품과 업무 프로세스에 대한 지속적인 개선은 물론 새로운 개념의 신제품을 개발 및 출시할 수 있는 능력을 갖추기 위해 기업의 핵심 역량을 강화하는 방향으로 기업의 학습능력을 개발해 나가야 한다.

기업의 혁신 및 개선, 학습능력은 그 기업의 가치창출과 직결된다. 학습 및 성장 관점에서는 앞의 세 가지 관점에서 설정한 목표를 성취하는데 필요한 기업의 핵심역량을 파악하고 세부적인 성과지표를 선정하게 되는데, 예컨대 기업이 구성원의 교육훈련에 대한 투자 강화는 생산성 향상으로 이어지고, 궁극적으로는 기업의 성과 증대로 나타나게 된다.

(3) 핵심성공요인과 핵심성과지표

(가) 핵심성공요인

핵심성공요인(CSF : Critical Success Factors)은 기업이 관점별로 수립된 전략목표를 달성하기 위하여 무엇이 요구되며, 어떠한 요인들이 결과에 가장 커다란 영향을 미칠 것인가, 그리고 무엇을 해야 하는가에 대한 요소를 의미한다(Nils-Goran, Jan Roy & Magnus Wetter, 2000). 이는 기업이나 사업부서가 그 사업영역의 존재 목적을 달성하고 목표시장에서 만족할 만한 성과를 거둘 수 있도록 하는 요소 및 요구조건들이라고도 정의된다. 또한 핵심성공요인은 특정한 기간동안 이루어지는 조직적 노력의 우선순위를 의미하기도 한다. 도출

된 핵심 성공요인은 지출한 시장 내에서 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해 필요한 가장 우선적인 요건이기 때문에 핵심성공요인의 우선순위에 따라 조직의 전략적 자원배분이 이루어져야 한다.

(나) 핵심성과지표

BSC의 핵심성과지표(KPI : Key Performance Indicators)는 전략에 따른 핵심성공요인이 파악된 후 ‘무엇을 측정할 것인가?’의 문제로 전사단위, 사업부단위, 그리고 개인단위로 어떤 핵심성과지표를 산정하여야 조직의 전략이 달성되는가 하는 문제로 귀착된다. 따라서 핵심성과지표의 개발은 기업이 현재 프로세스 관점의 성과뿐만 아니라 미래의 가치를 증대시키기 위해서 무엇을 관리해야 하는지를 정확하게 파악하여야 한다. 이때 가장 중요한 과제는 다른 시각을 가진 서로 다른 지표들 간에 명백한 인과관계를 밝혀내서 균형을 달성하는 것이다. 그러므로 단기적 성과향상이 장기적 목표들과 상충되지 않도록 서로 다른 측정지표들 간에 균형이 달성될 수 있는가에 관한 주의가 필요하고, 각 시각의 측정지표들은 부분최적화에 이르러서는 안되며, 포괄적인 비전 및 전반적 전략에 맞추어지고 그것을 지원할 수 있어야 한다.

(4) 인과관계와 피드백

(가) 인과관계(cause and effect relationships)

전략은 원인과 결과에 대한 일단의 가정들이며 BSC의 주요 목적 중 하나는 조직구성원들에게 어떻게 조직의 비전과 전략이 그들의 일상 업무에 연계되는지를 이해시키는 것이다. 즉 적절하게 구축된 BSC는 사업단위 전략의 준거를 말해줄 수 있어야 한다(Ittner, C. and Larcker, D., 1997).

그리고, 측정시스템은 다양한 시각에서 결과물로서의 측정치들과 성과동인간의 인과관계에 대한 가정들의 순서를 구체화하고 명확하게 밝혀내야만 한다. 또한, BSC의 네 가지 관점의 목표들 간에는 서로 인과관계(cause-and-effect relationships)가 있다. 즉, 학습과 성장 관점의 목표가 달성되면 내부 프로세스가 개선되고 그것은 고객만족도를 높여 기업으로 하여금 보다 높은 시장점유율을 얻게 해서 궁극적으로는 좋은 재무적 성과를 얻게 할 것이라는 인과관계이다. 따라서 위의 네 가지 관점의 목표로 전환되는 기업의 전략은 바람직한 성과와 그 성과를 이루게 하는 동인 간의 관계에 대한 가설로 표현될 수 있다. 즉, 바람직한 성과인 주주와 고객을 만족시키는 “재무적 성과와 고객 성과는 그 성과를 이루게 하는 동인이 뛰어난 내부 프로세스와 높은 학습과 성장 능력을 나타내는 종업원의 기량과 능력, 그들이 사용하는 정보기술, 그리고 그들이 일하는 조직의 참여 분위기를 만들어내면 얻을 수 있다”는 가설이 될 것이다. 이와 같이 가설의 형태로

수립된 전략은 그 실행 결과 얻어지는 피드백 정보를 통하여 가설이 검증되며, 그 결과 전략이 수정되어 가는 지속적인 발전과정을 겪게 된다.

BSC를 효과적으로 실행하기 위해서는 위의 네 가지 각 관점에서 전략목표를 정하고 그 목표의 달성 여부를 측정할 성과지표를 개발해야 한다. 그리고 이루고자 하는 그 성과지표의 타겟 수준을 결정하고 그 수준에 도달하는데 필요한 전략적 실행수단을 찾아내어 사용해야 한다. 그리고 전략적 실행 수단을 사용할 종업원들이 회사의 비전과 전략을 이해하고 마음으로 받아들임으로서 개인적 목표 달성이 회사의 비전과 전략목표 달성에 기여할 수 있도록 정렬(alignment) 되어야 한다. 그렇게 되면, 동기부여 되고 준비된 종업원들이 기업의 내부 프로세스를 효과적으로 수행하게 되고, 그 결과 기업은 고객에게 그들이 원하는 가치를 제공하여 그들을 만족시키고, 또한 바람직한 재무성과를 얻어서 주주를 만족시키게 될 것이다(박해근, 2005).

(나) 피드백

피드백은 성과를 검토하여 성과에 대한 보상 및 새로운 전략의 수립, 그리고 경영목표를 변경하는 일련의 과정을 의미한다. BSC에 있어서 피드백은 사이클의 크기에 따라 운영적 피드백과 전략적 피드백의 두 가지로 나눌 수 있다. 운영적 피드백은 하위 조직단위에서 짧은 시간 간격을 두고 단기적인 실행계획의 변경 및 운영성과에 대한 평가를 위주로 이루어지는 것이며, 전략적 피드백은 조직의 상위계층

에서 비교적 중장기적으로 시간 간격을 두고 장기적인 기업전략의 수립 및 전략적 성과에 대한 평가를 하는 과정이다. 또한 BSC에 의한 성과측정 후 일련의 피드백 과정은 조직의 학습과 연결이 되어야 한다. BSC의 주요 목적 중 하나는 기업이 미래에도 경쟁력을 유지할 수 있는 방식으로 지속적으로 발전하고 변화하는 조직, 즉 학습조직을 조성하는 것이다(김원배, 2002).

2. 공공부문의 BSC 적용에 관한 연구

Niven(2006)는 BSC의 4가지 관점의 균형성과지표는 영리기업의 당면과제를 염두에 두고 개발되었으므로 모든 조직에 적합하지 않을 수도 있다고 하였으며, BSC의 4가지 관점은 강제적인 규정이 아니라 템플릿으로 사용되어야 하고 적용하는 기업의 특성에 맞게 사용되어야 한다고 하였다.

이에 대해 공기업의 성공적인 경영혁신을 위한 BSC 구축방안(이규상, 2007)에서는 공공부문에서의 전략적 목표 달성을 위해 아래와 같이 4가지 BSC 관점의 적절한 수정이 필요하다고 하였다.

첫째, 공공부문 적용 시 재무적 관점의 수정이 필요하다. BSC는 원래 영리목적 기업의 성과측정 및 지속적인 성장을 위해 개발되었다. 따라서 재무적 관점은 이익극대화가 주를 이루나 공공부문은 이익보다는 고유목적 사업의 효율성 또는 예산운영 적정성 등이 주가 될 수 있다.

둘째, 고객관점이 상단에 배치될 필요가 있다. 공기업은 영리기업과

달리 미션에서 도출되는 것은 재무적인 이해관계자들이 아닌 조직의 고객들이다. 영리조직인 기업은 자본제공자(주주)에 대한 책임이 있으며 따라서 BSC의 재무관점 목표들의 달성여부를 통해 이러한 책임을 점검받는다. 그러나 공기업에서의 초점은 고객에게 있고 미션을 추진하기 위해 그들의 욕구에 봉사하는데 있다. 그러므로 그 특성상 서비스 수요자인 고객만족이 재무적 관점보다 더 중시될 수 있다. 따라서 재무, 고객, 내부프로세스 및 학습및성장관점 순에서 고객관점을 최우선으로 배치할 필요가 있다.

BSC에 관한 모형연구(유위, 2007)에서 Kaplan과 Norton의 BSC의 4가지 관점에 대한 기업에서의 적용 사례를 검토해본 결과 고객관점, 프로세스관점, 재무관점, 학습및성장관점이 서로 영향을 주며, 특히 고객관점, 프로세스관점, 학습및성장관점의 성과가 재무관점의 성과에 영향을 주는 요인으로 나타났다.

가. 성과평가제도에 대한 구성원의 인식

평가란 보편적인 의미에서 보면 어떤 사물의 가치를 결정하는 것으로 정의하고 있다. 공공부문에서의 평가는 공공기관의 업무 추진내용, 집행성과 등을 점검, 분석, 평정하고 그 결과를 반영하는 것으로 성과평가를 위해 거치는 과정과 결과는 조직의 상태를 진단하고 개선의 방향을 제시해 줄 수 있어야 하며, 더 나은 결과를 위해 움직이도록 하는 동기를 부여할 수 있어야 한다(김상욱, 1999).

Williams와 Levy(1998)는 자기 평가의 정확성을 결정하는데 있어

인사고사 시스템에 대한 지식의 역할에 초점을 두었다. 그들은 인식된 사고과 시스템 지식이 사고과 피드백과 중요한 직무태도들에 대한 반응에 다양한 영향을 준다고 하였다. 이는 인지된 사고과 시스템 지식이 사고 프로세스에 대한 정보의 양을 어느 정도 지각하는가를 측정하는 것이므로 사고 반응과 연관되어 있다고 주장한다. 그러므로 사고과 시스템 지식을 많이 가진 구성원일수록 긍정적인 반응을 나타내며 직무만족에 영향을 미쳐 직무만족 수준이 높아진다고 주장하였다.

정부 산하기업인 N사를 대상으로 연구한 성과관리시스템 도입에 따른 직무만족 수준의 변화정도 고찰(한창수, 2006)에서 성과관리시스템 도입이 직원들의 직무만족도를 상승시킬 것으로 예측되었으나 설문조사 결과는 소폭 하락한 것으로 나타났으며, 이러한 결과가 나온 첫 번째 원인은 신규제도에 대한 직원들의 공감대 형성이 이루어지지 않은 것으로 직무만족도에 가장 큰 영향을 끼친 것으로 분석하였다. MBO 도입 초기에 전직원을 대상으로 설문 조사를 실시한 결과 홍보 부족으로 인해 직원들의 신규 제도에 대한 이해도가 낮게 나타났다. 결국 내부 직원의 이해와 공감대가 제도 변화를 따르지 못해 제도에 대한 부정적 인식이 직무에 대한 만족도를 떨어뜨린 것으로 분석하였다.

나. 성과평가제도의 업무관련도 및 과제이해도

공기업의 성공적인 경영혁신을 위한 BSC 구축방안(이규상, 2007)에서 BSC제도의 성공적인 구축을 위해서는 조직 구성원들의 이해와 참여도를 높일 수 있는 방안이 먼저 마련되어야 한다고 하였다.

강원도교육청을 대상으로 연구한 공공행정분야의 BSC 도입에 대한 구성원의 인식 및 수용성 분석(김대영, 2008)에서 BSC 성과지표의 인식수준이 구성원의 동기유발에 유의미한 영향을 주는 것을 보여 주었으며, 산업자원부와 통계청 공무원들을 대상으로 분석한 BSC 성과평가의 공정성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구(염영배, 2008)에서는 절차 및 분배공정성의 인식과 직무자체 만족은 정(+)의 관계를 보였다.

또한, 부산광역시 본청 공무원들을 대상으로 조사한 지방정부의 균형성과관리에 관한 연구(박삼석, 2008)에서 BSC 구조에 대한 이해도는 예산절감효과, 고객만족도 효과, 업무개선 효과에결과에 영향을 주는 것으로 나타났다.

한편, 균형성과표 도입·운영에 관한 조직구성원의 태도와 인식에 대한 연구(박준석, 2001)에서 BSC 사용자(BSC를 업무상 사용하는 조직구성원)와 개발자(BSC 시스템을 개발하였거나 개발과정에 참여한 조직구성원)는 BSC 제도의 조직성과에 대한 인식에서 유의한 차이를 보여주었다.

동해시와 평창군 공무원들의 인식을 중심으로 조사한 공공부문 BSC 도입방향에 관한 연구(한기선, 2009)에서 BSC 제도를 긍정적으로 인식한 공무원이 BSC 도입효과에 높은 영향을 미친다는 결론을 도출하였고, BSC를 통한 성과평가 인식이 지방정부의 성과에 미치는 영향 분석(조주연, 2008)에서 BSC의 인식도는 BSC제도의 수용도에 영향을 미치고 조직몰입을 통해서 조직행태 변수인 가외적 노력, 혁신적 행태, 비이직 행태에 영향을 미친다고 하였다.

또한, BSC 관점에서 전략적 목표에 대한 구성원의 인식일치성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구(노경윤, 2006)에서 BSC가 초기 성과관리도구에서 전략경영도구로 변화하고 있고, BSC의 성공적인 실행과 조직구성원들의 전략에 대한 인식일치성과의 관련성을 확인하였다.

<표 II-1> BSC에 대한 선행연구

연구자	변수구분	변 수	세부내용
김대영 (2008)	독립변수	BSC제도에 대한 인식	수용도, 이해도
	종속변수	직무만족도, 직무몰입도	직무수행의욕
염영배 (2008)	독립변수	BSC 성과평가 공정성	절차공정성, 분배공정성
	종속변수	직무만족도	직무내용, 임금수준, 승진기회, 인정여부, 작업환경
박영강 (2008)	독립변수	BSC제도에 대한 인식	관심도, 수용도, 이해도
	종속변수	BSC시스템 성과	예산절감, 업무개선, 고객만족도 향상
박준석 (2001)	독립변수	BSC 운용	시스템 개발, 업무관련 사용
	종속변수	BSC제도에 대한 태도, 인식	태도, 정보특성, 유용성, 조직성과
한기선 (2009)	독립변수	BSC제도에 대한 인식	인식적 특성, 조직적 특성, 내용적 특성, 문화/환경적 특성
	종속변수	BSC 효과 인식	적절성, 생산성, 필요성
조주연 (2008)	독립변수	BSC제도에 대한 수용성	타당성, 실용성, 공정성
	종속변수	직무만족, 직무몰입	가외적 노력, 혁신적 행태, 비이직 노력
노경윤 (2006)	독립변수	BSC의 전략실행도구 적합도	전략적 목표에 대한 인식일치성
	종속변수	BSC 성과	학습및성장, 내부프로세스, 고객관점, 재무적 성과

3. 연구모형 및 가설설정

가. 연구모형의 설계

선행연구에서 살펴본 바와 같이 BSC는 2004년도에 정부산하기관 관리기본법이 제정되면서 정부 부처·산하기관 및 지방자치단체에 성과주의관리제도의 일환으로 도입되기 시작하였고, 부산광역시에서는 2006년 도입 이후 시민만족도 향상과 행정조직의 혁신 지향적 변화에 기여하고 있다. 그러나 대부분의 연구는 민간부문의 재무관점의 효율성을 높이거나 공공부문의 BSC 도입 방안이나 제도의 소개에 대한 것이었다.

본 연구는 서론에서 제시한 바와 같이 BSC 지표 수립이 조직구성원의 BSC 업무관련도와 이해도의 인식에 미치는 영향을 연구하기 위해 제Ⅱ장에서 제시한 선행연구와 개념적 연구를 토대로 <그림 II-2>와 같이 연구모형을 제시하였다.

BSC 지표 수립은 조직 구성원의 BSC 업무관련도의 인식에 영향을 미치고, BSC 업무관련도 인식은 BSC 이해도 인식에 영향을 미칠 것으로 예상하여 BSC의 4가지 관점인 고객관점, 프로세스관점, 재무관점, 학습 및 성장관점별 부산광역시 부서의 BSC 지표수립을 독립변수로 채택하고, 조직구성원의 BSC 업무 관련도 인식을 매개변수로 BSC 이해도 인식을 종속변수로 설정하여 개념적 모형을 설정하고 유의미한 관계를 실증 분석하고자 하였다.



<그림 II-2> 연구모형

나. 연구 가설의 설정

본 연구에서는 BSC 지표의 수립, BSC 업무관련도 인식, BSC 이해도 인식의 관계를 확인하는 것이 주된 연구 목적이다. 따라서 가설은 BSC의 고객관점, 프로세스 관점, 재무관점, 학습 및 성장관점의 지표 수립과 각 관점별 BSC 업무관련도 인식의 관계, BSC 각 관점별 업무관련도 인식과 BSC 이해도 인식의 관계가 상호 유의미한가를 확인하고자 하였다.

(1) BSC 지표 수립과 업무관련도 인식에 관한 가설

균형성과표 도입·운영에 관한 조직구성원의 태도와 인식에 대한 연구(박준석, 2001)에서 BSC 사용자(BSC를 업무상 사용하는 조직구성원)와 개발자(BSC 시스템을 개발하였거나 개발과정에 참여한 조직구성원)는 BSC 제도의 조직성과에 대한 인식에서 유의한 차이를 보여주었다.

본 연구에서는 BSC 지표 수립이 업무관련도 인식에 미치는 영향에 대하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 1] BSC 지표의 수립은 BSC 업무관련도 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 고객관점 BSC 지표 수립은 고객관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 프로세스관점 BSC 지표 수립은 프로세스관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 재무관점의 BSC 지표 수립은 재무관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 : 학습및성장관점의 BSC 지표 수립은 학습및성장관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) BSC 업무관련도와 이해도에 관한 가설

공기업의 성공적인 경영혁신을 위한 BSC 구축방안(이규상, 2007)에서 BSC제도의 성공적인 구축을 위해서는 조직 구성원들의 이해도와 참여도를 높일 수 있는 방안이 먼저 마련되어야 한다고 하였다.

지방정부의 균형성과관리에 관한 연구(박삼석, 2008)에서 BSC 구조에 대한 이해도는 전체 응답자의 34.1%가 “비교적 높다” 이상으로 응답하였으나, BSC에 대한 예산절감효과, 고객만족도 효과, 업무개선 효과에 대해서는 상대적으로 낮은 인식을 보였으며, 이는 BSC 구조의 이해도가 업무효과의 인식에 영향을 준다는 것을 의미한다.

본 연구에서는 BSC 업무관련도 인식이 BSC 이해도에 미치는 영향에 대하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 2] BSC 업무관련도 인식은 BSC 이해도에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 고객관점 BSC 업무관련도 인식은 고객관점 BSC 이해도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 프로세스관점 BSC 업무관련도 인식은 프로세스관점 BSC 이해도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 재무관점의 BSC 업무관련도 인식은 재무관점 BSC 이해도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4 : 학습및성장관점의 BSC 업무관련도 인식은 학습및성장관점 BSC 이해도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 자료수집 및 표본의 특성

가. 자료수집

본 조사에서는 연구의 목적상 부산광역시의 본청과 산하기관에 근무하는 5급 이하의 공무원을 설문대상으로 선정하여, 2010년 9월중 설문지 배포 및 면접을 통해 조사하였으며, 설문지 배포는 각 부서와 산하기관의 서무담당자와 BSC담당자에게 전자메일과 전화로 설문 실시에 대해 안내하여 실시하였으며, 일부 설문은 직접 면접을 통해 실시하였다. 설문지 배부 및 회수현황은 <표 Ⅲ-1>에서 보는 바와 같이 시본청에 200부, 산하기관에 200부 총 400부를 배포하였으며, 329부를 회수하여 동일 항목 응답 등 불성실한 설문지는 제외하고 시본청 144부, 산하기관 99부의 설문지를 표본으로 활용하였다.

통계분석을 위한 표본의 크기는 일반적으로 200이상 이어야 한다는 Bentler & Bonett(1980)의 주장에 있어서, 본 연구의 표본의 수는 243부이므로 이러한 기준을 충족하고 있다.

<표 Ⅲ-1> 설문지 배부 및 회수 활용현황

구 분	배부수량	회수수량	분석활용	비 고
부수 (비율)	400매 (100%)	329매 (82%)	243매 (60.1%)	미회수 71매

나. 분석방법

연구문제를 검정하기 위해 SPSS(Statistical Package for the Social Science)를 이용하였다. 구체적인 분석기법은 다음과 같다.

첫째, BSC 지표수립 측정변수의 신뢰성을 검정하기 위해 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였고 변수들의 일차원성을 확인하기 위해 요인분석을 하였다. 요인추출 방법으로는 주성분 분석(principal component analysis)을 이용하여 보다 나은 해석을 위해 직각회전(varimax)을 실시하였다. 신뢰성을 분석하기 위해서는 요인분석을 통해 선택된 문항들의 신뢰성 검증을 위해 Cronbach' α 계수를 이용하였다.

둘째, BSC 지표의 수립이 BSC 업무관련도의 인식에 주는 영향과 BSC 업무관련도 인식이 BSC 이해도 인식에 주는 영향을 각각 알아보기 위해 선형회귀분석(linear regression analysis)을 이용하였다.

다. 표본의 특성

설문응답자의 주요 특성을 살펴보면, 응답자의 55.9%(136명)가 41세~50세의 연령층이고, 53.5%(130명)가 행정직군이고, 72%(175명)가 6~7급 공무원이고, 73.7%(179명)가 대학(교) 졸업자로 인구통계학적 특성은 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 인구 통계학적 특성

구 분	항 목	빈 도	비율(%)
성 별	남자	139	57.2
	여자	104	42.8
연 령	30세 이하	5	2.1
	31세~40세	75	30.9
	41세~50세	136	55.9
	51세 이상	27	11.1
근무처	시본청	144	59.3
	직속기관·사업소	99	40.7
직 군	행정	130	53.5
	기술	68	28.0
	기능	39	16.0
	기타(별정, 연구, 계약직 등)	6	2.5
직 급	5급	8	3.3
	6급	63	25.9
	7급	112	46.1
	8급	54	22.2
	9급 이하	6	2.5
경 력	5년 미만	9	3.7
	5년~10년 미만	36	14.8
	10년~20년 미만	99	40.8
	20년 ~25년 미만	70	28.8
	25년 이상	29	11.9
학 력	고졸 이하	35	14.4
	대학(교) 재학	7	2.9
	대학(교) 졸업	179	73.7
	대학원 재학	3	1.2
	대학원 졸업	19	7.8

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

가. 변수의 조작적 정의

(1) BSC 지표의 수립

Kaplan & Norton은 BSC의 4대 관점을 전략과 연계하여 제시하였다. BSC는 기업의 비전을 조직내부에 효과적으로 전달함으로써 비전과 전략에 대한 전사적인 합의를 이끌어낼 수 있는 시스템이다. 그러므로 최고 경영자가 아무리 훌륭한 비전을 제시한다 하여도 이를 전사적인 측면에서 전 사원이 공감하지 못한다면 효과적인 조직운영에 반영될 수 없을 것이다. 최고경영자는 먼저 기업의 전략적 목표를 수행하기 위한 확실한 비전과 전략을 전사적 관점에서 수립해야 한다. 이러한 비전과 전략은 BSC의 4대 관점에 바탕이 되고 각각에 대한 측정지표로 변환되어야 한다(Kaplan & Anthony, 1998)고 하였다.

선행연구에서는 공공부문의 BSC의 관점은 전통적인 관점인 재무관점, 고객관점, 내부프로세스관점, 학습및성장관점의 순서 보다는 고객관점을 최우선으로 두는 것이 필요하다고 하였다(이규상, 2007). 부산광역시에서도 BSC 전략체계도와 성과지표 개선을 위한 표준모델 수립 연구(박영강 외, 2009)에서는 여러 선행연구들을 검토하여 부산광역시에 적합한 BSC 관점을 고객관점, 프로세스관점, 재무관점, 학습및성장관점의 순서로 배치하였고, BSC 4가지 관점에 대한 부서별 다양한 성과지표 권고안을 제시하고 있다.

본 연구에서는 부산광역시의 BSC 관점별 지표 수립에 대한 측정을 위하여 부산광역시의 BSC 전략체계도와 성과지표 개선을 위한 표준 모델 수립연구(박영강 외, 2009)에서 BSC 4개 관점에 대한 부서별 권고안으로 제시한 과제 중 고객관점, 재무관점, 학습 및 성장관점은 대부분의 부서에서 공통으로 사용되는 지표를 채택하였고, 프로세스 관점은 부서별 업무의 다양성으로 인해 본 연구에 적합하게 측정항목을 수정하여 아래와 같은 공통 지표를 측정항목으로 도출하여, 응답자가 이해하기 쉽도록 16항목 5점 척도로 측정하였다.

<표 III-3> BSC 지표에 대한 측정항목

BSC 관점	측정항목	출 처
고객관점	외부고객 만족 지표 수립	박영강 외(2009)
	내부고객 만족 지표 수립	
	민원친절도 향상 지표 수립	
	시민참여프로그램운영 지표 수립	
프로세스관점	시정목표 부합 지표 수립	박영강 외(2009)
	목표달성 가능한 지표 수립	
	지표수립에 부서원의 참여	
	구체적인 지표 수립	
재무관점	국비확보 지표 수립	박영강 외(2009)
	건실한 재정운영 지표 수립	
	안정적 세입확보 지표 수립	
	재정조기집행 지표 수립	
학습 및 성장관점	직원의 자기개발 지표 수립	박영강 외(2009)
	직원의 기본교육 이수 지표 수립	
	창의적인 과제 발굴 지표 수립	
	긍정적인 조직분위기 조성 지표 수립	

(2) BSC 업무관련도, 이해도 인식

Kaplan과 Norton에 따르면 BSC의 주요 목적 중 하나는 조직구성원들에게 어떻게 조직의 비전과 전략이 그들의 일상 업무에 연계되는지를 이해시키는 것이라고 주장하였다.

부산광역시 본청 공무원들을 대상 조사한 지방정부의 균형성과관리에 관한 연구(박삼석, 2008)에서 BSC 구조에 대한 이해도가 업무효과의 인식에 영향을 준다는 것을 보여주었다.

부산광역시의 BSC의 업무관련도 인식과 이해도를 측정하기 위해 본 논문의 연구 목적에 맞도록 각각 4항목 5점 척도로 측정하였다.

<표 III-4> BSC의 업무관련도 인식 및 이해도에 대한 측정항목

BSC 관점	측 정 항 목	출 처
고객관점 업무관련도	BSC 고객관점 과제와 업무와의 관련	(Kalpan & Anthony, 1998) 박준석(2001)
프로세스관점 업무관련도	BSC 프로세스관점 과제와 업무와의 관련	
재무관점 업무관련도	BSC 재무관점 과제와 업무와의 관련	
학습및성장관점 업무관련도	BSC 학습및성장관점 과제와 업무와의 관련	
고객관점 이해도	BSC 고객관점 과제에 대한 이해도	(Kalpan & Anthony, 1998) 박삼석(2008)
프로세스관점 이해도	BSC 프로세스관점 과제에 대한 이해도	
재무관점 이해도	BSC 재무관점 과제에 대한 이해도	
학습및성장관점 이해도	BSC 학습및성장관점 과제에 대한 이해도	

나. 요인분석 및 신뢰도 · 타당도분석

신뢰도는 측정자가 대상을 얼마나 일관성 있게 측정하고 있는가의 정도를 나타낸다. 신뢰도의 측정방법에는 재검사법, 반분법, 문항분석법, 알파계수법(Cronbach's alpha) 등이 있으며, 본 연구에서는 알파계수법(Cronbach's alpha)을 사용하였으며, 이는 동일한 측정을 위해 항목간의 평균적인 관계에 근거하여 내적 일관성을 구하는 방법이다. 신뢰도 측정 방법으로는 여러 가지가 있지만 일반적으로 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이는 Cronbach's Alpha를 사용한다. 조직수준의 분석에서 일반적으로 요구되어지는 신뢰도 계수의 값이 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성에서 별 문제가 없는 것으로 받아들여지고 있다(노경윤, 2006).

타당성이란 측정도구가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하고 있는가에 대한 것으로 본 연구에서는 내용타당성을 검증하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인분석은 실제로 존재하는 어떤 특정 현상에 관한 연구를 수행할 때 직접 관측할 수 없는 개념을 확인하기 위한 것이다. 즉, 여러 변수들을 몇 개의 개념 또는 요인으로 묶어줌으로써 변수들의 내용을 단순화 할 수 있다. 이때 요인분석간 관련개념으로 묶이지 않는 변수는 다른 특성을 가지고 있는 것으로 간주한다(채서일, 1995). 요인분석 방법으로는 주성분 분석(principle component analysis), 직각회전(varimax rotation) 방식을 사용하였다. 일반적으로 어느 정도의 요인 적재량을 보여야 유의한

변수로 채택할 수 있는가에 대한 절대적인 기준은 없지만 보통 0.4이상이면 유의한 변수로 간주하며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다(채서일, 1995).

(1) 변수의 요인분석

BSC 4가지 관점에 대한 지표의 타당도를 살펴보기 위해 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서는 먼저 변수들의 상관관계를 이용하여 본래의 변수들이 갖고 있는 의미를 최대한 살리면서 보다 적은 수의 합성변수로 요약하는 R-type 요인분석을 실시하였으며, 주성분분석을 통한 직각회전 방식인 Varimax 방법을 사용하였다.

그 결과 총 16개 변수 모두 요인 적재값이 0.6 이상으로, 다른 요인들과 Cross-loading되는 변수는 없었고, 고객관점, 프로세스관점, 재무관점, 학습 및 성장관점의 4가지 요인으로 구분되었으며 요인분석 값은 <표 III-5>와 같다.

<표 III-5> BSC 지표수립의 요인분석 결과

변 수	요 인	1	2	3	4
고객 관점 지표수립	a1	0.0774	0.2584	0.7715	0.1621
	a2	0.2758	0.2197	0.6544	0.1487
	a3	0.1304	0.2295	0.7817	0.2183
	a4	0.2776	0.1860	0.6302	0.0850
프로세스 관점 지표수립	a5	0.2116	0.6875	0.3480	0.1406
	a6	0.1390	0.8242	0.2196	0.0954
	a7	0.2376	0.7826	0.1763	0.1534
	a8	0.1446	0.8004	0.2446	0.2061
재무 관점 지표수립	a9	0.0408	0.1500	0.1625	0.6739
	a10	0.2447	0.2453	0.1406	0.8055
	a11	0.2417	-0.0182	0.0777	0.8049
	a12	0.3048	0.2575	0.2674	0.6234
학습 및 성장 관점 지표수립	a13	0.8546	0.1155	0.1914	0.1085
	a14	0.7916	0.1694	0.1652	0.1920
	a15	0.7279	0.1790	0.2310	0.3219
	a16	0.6963	0.2660	0.1568	0.2025

(2) 신뢰성 검증

본 연구에서 BSC 4가지 관점의 지표 수립 측정을 위해 사용된 문항들 사이의 내적 일관성(internal consistency)을 크론바하 알파 계수 값을 측정한 결과 <표 III-6>과 같았다.

<표 III-6> BSC 지표수립의 신뢰도 분석

변 수 명		문 항 수	Cronbach's 알파값
BSC 지표수립	고객관점	4	0.780
	프로세스관점	4	0.863
	재무관점	4	0.786
	학습및성장관점	4	0.849

다. 구성개념들 간의 상관관계

상관관계분석은 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해서 사용되는 것이다. 즉, 상관관계 분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도의 밀접한 관련성을 갖고 변화하는가를 알아보기 위하여 사용된다(채서일, 1995). 일반적으로 가설검증에 앞서 각 변수들 간의 상관관계를 확인하는 이유는 연구 가설에 대한 해석을 용이하게 하기 위해서이다.

그러나 상관관계 분석은 단지 상관계수를 통하여 변수들 간의 관련성 정도를 알 수 있을 뿐이지 변수들 간의 인과관계를 알 수 있는 것은 아니다. 또한 변수들 간에 높은 상관관계가 있다고 해서 개념적으로 동일한 것은 아니며 다차원성에 대한 타당성이 저평가되는 것도 아니다. 어떻게 상관되었는가보다는 차원들이 개념적으로 구분되는지가 보다 중요한 문제이기 때문이다(노경윤, 2006, 1994).

BSC 지표 수립, BSC의 업무관련도 및 이해도의 상관관계(correlation)를 피어슨(Pearson) 상관계수를 측정하였다.

피어슨 상관계수 값의 절대값이 1.00이면 완전한 상관관계, 0.90~1.00이면 매우 높은 상관관계, 0.60~0.80이면 높은 상관관계, 0.40~0.60이면 보통의 상관관계, 0.10~0.40이면 약한 상관관계가 있다고 본다(박정식 외, 2006).

분석 결과 BSC 지표 수립간 및 BSC 이해도간의 상관관계는 0.6 이상으로 높은 상관관계를 나타내고 있으며, BSC 업무관련도간, BSC 지표수립과 BSC 업무관련도, BSC 업무관련도와 BSC 이해도는 0.1~0.6으로 보통의 상관관계 또는 약한 상관관계를 보여주고 있다.

<표 III-7> 구성개념간 상관계수

구 분		BSC 지표수립				BSC 업무관련도				BSC 이해도			
		고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습 및 성장 관점	고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습 및 성장 관점	고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습 및 성장 관점
B S C 지 표 수 립	고객 관점	1.000											
	프로 세스 관점	0.950**	1.000										
	재무 관점	0.848**	0.934**	1.000									
	학습 및 성 장 관 점	0.728**	0.841**	0.934**	1.000								
B S C 업 무 관 련 도	고객 관점	0.529**	0.505**	0.485**	0.454**	1.000							
	프로 세스 관점	0.421**	0.444**	0.471**	0.491**	0.502	1.000						
	재무 관점	0.291**	0.309**	0.335**	0.329**	0.253**	0.316**	1.000					
	학습 및 성 장 관 점	0.377**	0.410**	0.364**	0.389**	0.347**	0.388**	0.384**	1.000				
B S C 이 해 도	고객 관점	0.658**	0.652**	0.636**	0.532**	0.503**	0.461**	0.326**	0.364**	1.000			
	프로 세스 관점	0.480**	0.532**	0.549**	0.585**	0.349**	0.579**	0.298**	0.370**	0.655**	1.000		
	재무 관점	0.421**	0.442**	0.470**	0.446**	0.240**	0.298**	0.566**	0.327**	0.606**	0.565**	1.000	
	학습 및 성 장 관 점	0.441**	0.489**	0.525**	0.537**	0.281**	0.360**	0.376**	0.475**	0.654**	0.637**	0.667**	1.000

** 0.01 수준(양쪽)에서 유의함

IV. 연구 결과

BSC 지표수립, BSC 업무관련도 인식 및 이해도의 관계에 대한 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 사용하였다. 4가지 BSC 관점별 각각의 지표수립이 조직구성원의 BSC 업무관련도 인식에 어떠한 영향을 미치며, BSC 업무관련도 인식이 BSC 이해도에 어떠한 영향을 미치는지를 선형회귀분석을 사용하여 검증하였다.

1. BSC 지표의 수립과 BSC 업무관련도 인식의 관계

<가설 1>은 BSC 지표의 수립이 BSC 업무관련도 인식에 영향을 미친다는 것이다. BSC 4가지 관점별 각각의 지표 수립이 조직구성원의 BSC 업무관련도 인식에 미치는 영향에 대한 분석을 살펴보기 위하여, BSC 4관점별 지표 수립을 각각 독립변수로 두고 BSC 업무관련도 인식을 종속변수로 하여 계층적 회귀분석을 하였다.

계층적 회귀분석은 2단계로 실시하였으며, 1단계로 인구통계 변수들을 투입하였고, 2단계로 BSC 4개 관점별 지표수립을 투입하였다. 인구통계 변수 중 성별, 근무처, 직군은 더미변수를 사용하였고 가설 검증을 위한 계층적 회귀분석의 결과는 <표IV-1>에 제시되어 있다.

<표Ⅳ-1> BSC 업무관련도 인식에 대한 회귀분석

구 분		1				2			
		고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습및 성장 관점	고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습및 성장 관점
통제변수	성별	0.043	-0.004	0.054*	0.045*	-0.010	-0.056*	0.028	0.028
	연령	0.028	0.041	-0.091*	0.063	0.017	0.042	-0.050*	0.023
	근무처	0.043	-0.164*	-0.067*	-0.062*	-0.060*	-0.123*	0.037	0.000
	직군	-0.021	-0.043	-0.171*	-0.093*	0.017	-0.012	-0.149*	-0.062*
	직급	0.119*	0.325***	0.316***	0.253**	-0.038*	0.189*	0.230*	0.160*
	경력	-0.074	0.015	0.284*	-0.005	-0.118*	-0.037	0.254*	0.021
	학력	-0.016	0.095*	0.017	0.087*	-0.040	0.071*	-0.007	0.058*
독립변수	고객관점 BSC지표 수립					0.697***	0.505*	0.155*	-0.001
	프로세스 관점 BSC지표 수립					-0.426*	-0.492*	-0.119	0.688*
	재무관점 BSC지표 수립					0.032	0.075	0.178*	-0.803*
	학습 및 성장관점 BSC지표 수립					0.290*	0.387*	0.066	0.514**
F-value		0.775	5.459***	5.621***	2.579*	9.270***	9.671***	5.490***	6.197***
R ²		0.023	0.140	0.143	0.071	0.306	0.315	0.207	0.228
수정된 R ²		-0.007	0.114	0.118	0.044	0.273	0.283	0.170	0.191

* p<0.5 ** p<0.01 *** p<0.001

1) 성 별 : 여=0, 남=1

2) 근무처 : 직속기관·사업소=0, 시분청=1

3) 직 군 : 기술·기능·기타=0, 행정=1

※ 통제변수와 독립변수에 제시된 수치는 표준화 회귀계수 β값

회귀분석결과 독립변수인 BSC 지표수립 변수와 매개변수인 BSC 업무관련도간에 부(-)의 영향을 주는 회귀계수가 발견되어, 독립변수간의 높은 상관관계가 회귀분석 결과 값에 영향을 주는 것으로 판단하여 다중공선성을 측정하였다.

다중공선성(Multicollinearity)은 입력변수들 간의 상관정도가 높은 상태를 말하며 분석 결과인 회귀 계수가 불안정해지고 회귀계수가 해당 변수의 종속변수에 미치는 영향력을 올바르게 설명하지 못하게 된다. 즉, 다중공선성을 고려하지 않고 회귀분석을 수행한 후 그 결과를 해석하면 잘못된 결론(변수의 중요성을 설명할 때)을 내리게 되는 문제가 발생한다.

독립변수간의 다중공선성을 측정한 결과는 <표 IV-2>와 같다. 일반적으로 통계수치에서 tolerance 값이 0.1이하, VIF(Variance Inflation Factor) 값이 10 이상일 경우 다중공선성이 있다고 판단하며, BSC 고객관점, 프로세스관점, 재무관점의 지표수립이 다중공선성이 있는 것으로 분석되었다.

<표 IV-2> 다중공선성 측정 결과

구 분	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
고객관점 지표 수립	0.076	13.206
프로세스관점 지표수립	0.036	27.416
재무관점 지표수립	0.049	20.259
학습 및 성장관점 지표수립	0.103	9.735

다중공선성 문제 해결을 위해 step-wise 회귀분석방법을 선택하여 회귀분석을 다시 실시하였다. step-wise 회귀분석 방법은 전체 예측 변수의 혼합이 종속변수에 얼마나 영향을 주는지를 보는 방법으로 본 분석에서는 backward 방식으로 분석하였다.

회귀분석은 2단계로 실시하였으며, 1단계로 인구통계 변수들을 투입하였고, 2단계로 BSC 4개 관점별 지표수립을 투입하였다. 인구통계 변수 중 성별, 근무처, 직군은 더미변수를 사용하였고 분석 결과는 <표 IV-3>과 같다.



<표 IV-3> BSC 업무관련도 인식에 대한 회귀분석(step-wise 방법)

구 분		1				2			
		고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습및 성장 관점	고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습및 성장 관점
통 제 변 수	성별								
	연령								
	근무처		-0.160*						
	직군			-0.180**				-0.150*	
	직급	0.132*	0.276***	0.318***	0.223***		0.208***	0.249***	0.133*
	경력			0.201*				0.195*	
	학력								
독 립 변 수	고객관점 BSC지표 수립					0.529***			
	프로세스 관점 BSC지표 수립								0.378***
	재무관점 BSC지표 수립							0.266***	
	학습 및 성장관점 BSC지표 수립						0.432***		
F-value		4.253*	18.223***	12.327***	12.657***	93.446***	46.874***	14.785***	27.119***
R ²		0.017	0.132	0.134	0.050	0.279	0.281	0.199	0.184
수정된 R ²		0.013	0.125	0.123	0.046	0.276	0.275	0.186	0.178

* p<0.5 ** p<0.01 *** p<0.001

1) 성 별 : 여=0, 남=1

2) 근무처 : 직속기관·사업소=0, 시본청=1

3) 직 군 : 기술·기능·기타=0, 행정=1

※ 통제변수와 독립변수에 제시된 수치는 표준화 회귀계수 β값

<가설 1-1> ‘고객관점 BSC 지표 수립은 고객관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 검증 결과 고객관점 BSC 지표 수립은 고객관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=0.529$, $p<0.001$).

<가설 1-2> ‘프로세스관점 BSC 지표 수립은 프로세스관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 검증 결과 프로세스관점 BSC 지표 수립은 프로세스관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미치지 않았다. 반면에 프로세스 관점의 지표수립이 학습 및 성장관점의 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데($\beta=0.432$, $p<0.001$), 이는 특정 지표의 수립이 그 지표의 업무관련도 인식에만 영향을 미치는 것이 아니라 다른 지표의 업무관련도 인식에도 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 것이다. 그리고 직급($\beta=0.208$, $p<0.001$)은 정(+)의 영향을 보여주었다.

<가설 1-3> ‘재무관점의 BSC 지표 수립은 재무관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 검증 결과 재무관점 BSC 지표 수립은 재무관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=0.266$, $p<0.001$). 그리고, 행정직군보다 기술·기능·기타직군이 BSC 업무관련도 인식이 높았으며($\beta=-0.150$, $p<0.5$), 직급($\beta=0.249$, $p<0.001$), 경력($\beta=0.195$, $p<0.5$)은 정(+)의 영향을 보여주었다.

<가설 1-4> ‘학습및성장관점의 BSC 지표 수립은 학습및성장관점 BSC 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 검증 결과 학습및성장관점 BSC 지표 수립은 학습및성장관점 BSC 업무관련도 인

식에 정(+)의 영향을 미치지 않았다. 대신 학습 및 성장관점의 지표수립이 프로세스 관점의 업무관련도 인식에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.378$, $p<0.001$). 이는 학습 및 성장 관점의 지표수립이 인과적 연쇄관계에서 프로세스 업무와 좀 더 강한 업무관련도 인식을 가질 수 있음을 보여주는 결과이다. 그리고 직급($\beta=0.133$, $p<0.5$)은 정(+)의 영향을 보여주었다.

부산광역시에서는 조직의 비전과 전략 달성을 위해 매년 부서별 BSC 지표를 수립하고, 지표별로 추진상황에 대한 측정을 실시하여 그 결과를 다음연도 지표수립에 환류하고 있다. 2004년부터 부산광역시에서 도입한 BSC제도가 시정업무 전반에 관련되고, 조직구성원이 BSC와 관련된 업무를 하고 있다.

고객관점과 재무관점의 BSC 지표수립이 고객관점과 재무관점의 BSC 업무관련도 인식에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것은 고객관점과 재무관점의 BSC 지표가 프로세스관점과 학습 및 성장관점의 지표보다 BSC 업무관련도 인식에 더 높은 비례적 효과를 준다는 것을 보여준다.

이것은, 고객만족 행정, 효율적인 예산집행 등과 관련된 BSC 지표수립은 고객관점 및 재무관점의 BSC 업무관련도와 관련된 업무를 하고 있다는 인식을 높여줄 수 있다는 것을 시사한다.

2. BSC 업무관련도 인식과 BSC 이해도의 관계

<가설 2>는 조직구성원의 BSC 업무관련도 인식이 BSC 이해도에 영향을 미친다는 것이다. 가설을 검증하기 위해 BSC 업무관련도 인식을 독립변수로 두고 BSC 이해도를 종속변수로 하여, 1단계로 인구통계 변수들을 투입하였고, 2단계로 BSC 4개 관점별 업무관련도 인식을 투입하였다. 인구통계 변수 중 성별, 근무처, 직군은 더미변수를 사용하였고, 분석은 step-wise 방법으로 하였다. 회귀분석을 실시한 결과는 <표IV-4>와 같다.



<표IV-4> BSC 이해도에 대한 회귀분석

구 분		1				2			
		고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습및 성장 관점	고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습및 성장 관점
통제변수	성별								
	연령								
	근무처		-0.225***				-0.146**		
	직군	-0.146*	-0.143*	-0.248***	-0.196**		0.111*	-0.127*	-0.118*
	직급	0.261***	0.165**	0.257***	0.205***	0.137*		0.159**	
	경력								
	학력								
독립변수	고객관점 BSC업무 관련도					0.352***			
	프로세스 관점 BSC업무 관련도					0.193**	0.472***		0.168**
	재무관점 BSC업무 관련도					0.145**		0.496***	0.164**
	학습 및 성장관점 BSC업무 관련도						0.152**		0.331***
F-value		13.223***	13.130***	20.155***	11.994***	32.241***	39.224***	45.264***	26.136***
R ²		0.099	0.141	0.144	0.091	0.351	0.397	0.362	0.305
수정된 R ²		0.092	0.131	0.137	0.083	0.341	0.387	0.354	0.294

* p<0.5 ** p<0.01 *** p<0.001

1) 성 별 : 여=0, 남=1

2) 근무처 : 직속기관·사업소=0, 시분청=1

3) 직 군 : 기술·기능·기타=0, 행정=1

※ 통제변수와 독립변수에 제시된 수치는 표준화 회귀계수 β 값

<가설 2-1> 고객관점 BSC 업무관련도 인식은 고객관점 BSC 이해도에 영향을 미칠 것이라는 검증 결과 고객관점 BSC 업무관련도 인식은 고객관점 BSC 이해도에 유의적인 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=0.352$, $p<0.001$). 그리고, 직급($\beta=0.137$, $p<0.5$)은 정(+)의 영향을 보여주었다.

<가설 2-2> 프로세스관점 BSC 업무관련도 인식은 프로세스관점 BSC 이해도에 영향을 미칠 것이라는 검증 결과 프로세스관점 BSC 업무관련도 인식은 프로세스관점 BSC 이해도에 유의적인 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=0.472$, $p<0.001$). 그리고, 직속기관·사업소 근무 직원이 시본청 직원보다 BSC 이해도가 더 높았으며($\beta=-0.146$, $p<0.01$), 직급($\beta=0.111$, $p<0.5$)은 정(+)의 영향을 보여주었다.

<가설 2-3> 재무관점의 BSC 업무관련도 인식은 재무관점 BSC 이해도에 영향을 미칠 것이라는 검증 결과 재무관점 BSC 업무관련도 인식은 재무관점 BSC 이해도에 유의적인 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=0.496$, $p<0.001$). 그리고, 행정직군보다 기술·기능·기타직군이 BSC 이해도가 더 높았으며($\beta=-0.127$, $p<0.5$), 직급($\beta=0.159$, $p<0.01$)은 정(+)의 영향을 보여주었다.

<가설 2-4> 학습및성장관점의 BSC 업무관련도 인식은 학습및성장관점 BSC 이해도에 영향을 미칠 것이라는 검증 결과 학습및성장관점 BSC 업무관련도 인식은 학습및성장관점 BSC 이해도에 유의적인 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=0.331$, $p<0.001$). 그리고, 행정직군보다 기술·기능·기타직군이 BSC 이해도가 더 높았다($\beta=-0.118$, $p<0.5$).

또한, 고객관점 업무관련도 인식은 프로세스관점 이해도($\beta=0.193$, $p<0.01$), 재무관점 이해도($\beta=0.145$, $p<0.01$)에 정(+)의 영향을 주었고, 프로세스관점 업무관련도 인식은 학습 및 성장관점 이해도($\beta=0.152$, $p<0.01$)에 정(+)의 영향을 주었고, 학습 및 성장관점 업무관련도는 프로세스관점 이해도($\beta=0.168$, $p<0.01$), 재무관점 이해도($\beta=0.164$, $p<0.01$)에 정(+)의 영향을 주었다. 이것은 BSC 관점별 업무관련도가 각 관점별 이해도에 미치는 영향보다는 낮지만, 상호 연쇄적 인과관계가 있음을 보여주고 있다고 볼 수 있다.

부산광역시에서는 BSC 성과제도의 바람직한 정착과 효율성을 높이기 위하여 조직 구성원에 대한 직무교육을 실시하고 있으며, 성과 결과의 환류를 위해 성과시스템 및 예산과의 연계 방안을 검토하는 등 다각적인 노력을 하고 있다.

BSC 업무관련도 인식이 BSC 이해도에 유의한 영향을 미친다는 것은 부산광역시에서 BSC 제도 정착을 위한 조직구성원의 BSC 이해도를 높이기 위해서는 담당 공무원에 대한 BSC 교육과 BSC 관련 업무를 하고 있는 공무원에 대한 실무교육을 실시하는 것과 병행하여, 조직구성원의 업무가 BSC 지표에 연계될 수 있도록 지표 개발을 위한 노력과 다양한 방안을 강구해야할 필요성이 있음을 시사한다.

3. BSC 지표수립과 업무관련도 인식 및 이해도의 관계

BSC 지표의 수립 및 BSC 관점별 관련도 인식과 BSC 이해도의 관계를 분석하기 위해 BSC 이해도를 종속변수로 하여 계층적 회귀분석

을 실시하였다.

회귀분석은 3단계로 실시하였으며, 1단계로 인구통계 변수들을 투입하였고, 2단계로 BSC 4개 관점별 지표수립을 투입하였으며, 3단계로 BSC 4개 관점별 업무관련도 인식을 투입하였다. 인구통계 변수 중 성별, 근무처, 직군은 더미변수를 사용하였고, 분석은 step-wise 방법으로 하였다. 회귀분석 결과는 <표 IV-5>와 같다.



<표IV-7> BSC 지표수립 및 업무관련도 인식 및 이해도의 회귀분석

구분		1				2				3			
		고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습 및 성장 관점	고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습 및 성장 관점	고객 관점	프로 세스 관점	재무 관점	학습 및 성장 관점
통제 변수	성별						-0.101*						
	연령												
	근무처		-0.225***				-0.186***				-0.116*		
	직군	-0.146*		-0.248***	-0.196**			-0.201***	-0.138*	-0.096*		-0.113*	
	직급	0.261***	0.165**	0.257***	0.205***	0.131**		0.159**		0.112*		0.105*	
	경력		-0.143*										
	학력												
독립 변수	고객관점 지표수립					0.188***	0.171*			0.487***			
	프로세스관점 지표수립												
	재무관점 지표수립							0.399***				0.287***	
	학습 및 성장관점 지표수립					0.200**	0.416***		0.515***		0.374***		0.365***
매개 변수	고객관점 업무관련도									0.166**			
	프로세스관점 업무관련도									0.125*	0.366***		
	재무관점 업무관련도											0.416***	0.146**
	학습 및 성장관점 업무관련도												0.269***
F-value		13.223***	13.130***	20.155***	11.994***	72.514***	38.221***	32.506***	53.196***	49.400***	69.724***	45.296***	50.713***
R2		0.099	0.141	0.144	0.091	0.476	0.391	0.290	0.307	0.510	0.467	0.432	0.389
수정된 R2		0.092	0.131	0.137	0.083	0.470	0.381	0.281	0.301	0.500	0.460	0.423	0.381

* p<0.5 ** p<0.01 *** p<0.001

1) 성 별 : 여=0, 남=1

2) 근무처 : 직속기관·사업소=0, 시본청=1

3) 직 군 : 기술·기능·기타=0, 행정=1

※ 통제변수와 독립변수에 제시된 수치는 표준화 회귀계수 β값

분석결과를 살펴보면 고객관점 BSC 이해도에 고객관점 BSC 지표 수립($\beta=0.487$, $p<0.001$)과 고객관점 BSC 업무관련도 인식($\beta=0.166$, $p<0.01$)은 각각 정(+)의 영향을 주었고, 직급($\beta=0.112$, $p<0.5$)도 정(+)의 영향을 주었다. 그리고 기술·기능·기타 직군이 행정직군 보다($\beta=-0.096$, $p<0.5$) 고객관점 BSC 이해도가 높았다.

프로세스관점 BSC 이해도에 학습 및 성장관점 BSC 지표 수립($\beta=0.374$, $p<0.001$)과 프로세스관점 BSC 업무관련도 인식($\beta=0.366$, $p<0.001$)은 각각 정(+)의 영향을 주었으며, 앞의 독립-매개 변수 및 매개-종속변수의 분석결과와 유사한 속성을 보여 주었다. 그리고 직속기관·사업소가 시본청 보다($\beta=-0.116$, $p<0.5$) 프로세스관점 BSC 이해도가 높았다.

재무관점 BSC 이해도에 재무관점 BSC 지표 수립($\beta=0.287$, $p<0.001$)과 재무관점 BSC 업무관련도 인식($\beta=0.416$, $p<0.001$)은 각각 정(+)의 영향을 주었고, 직급($\beta=0.105$, $p<0.5$)도 정(+)의 영향을 주었다. 그리고 기술·기능·기타 직군이 행정직군 보다($\beta=-0.113$, $p<0.5$) 재무관점 BSC 이해도가 높았다.

학습 및 성장관점 BSC 이해도에 학습 및 성장관점 BSC 지표 수립($\beta=0.287$, $p<0.001$)과 학습 및 성장관점 BSC 업무관련도 인식($\beta=0.416$, $p<0.001$)은 각각 정(+)의 영향을 주었고, 인구통계변수는 아무런 영향을 주지 않았다.

위의 결과는 BSC 지표수립이 BSC 업무관련도에도 영향을 주지만, BSC 이해도에도 직접적인 영향을 보여주고 있으며, 이것은 BSC 지표 수립을 통해 BSC 업무관련도와 이해도를 높일 수 있음을 보여준다.

V. 결 론

1. 요약 및 결론

오늘날의 정부는 경쟁력 강화를 위해 모든 분야에서의 변화와 혁신이 요구되고 있으며, 공공부문의 성과관리를 위해 도입되고 있는 BSC(Balanced Score Card) 제도의 바람직한 운용과 조직의 효율성을 높이기 위한 체계적인 연구의 필요성이 증대되고 있다.

BSC는 기업의 비전을 조직내부에 효과적으로 전달함으로써 비전과 전략에 대한 전사적인 합의를 이끌어낼 수 있는 시스템이다. 그러므로 최고 경영자가 아무리 훌륭한 비전을 제시한다 하여도 이를 전사적인 측면에서 전 사원이 공감하지 못한다면 효과적인 조직운영에 반영될 수 없을 것이다

부산광역시에서도 2006년부터 BSC를 도입하여 4급 이상 공무원에 대해 직무성과계약을 체결하여, 성과측정도구로써 활용하고 있으며, BSC 전략체계도와 성과개선을 위한 표준모델 수립을 연구하는 등 BSC제도의 정착을 위해 다각적인 노력을 기울이고 있다.

본 연구는 부산광역시의 BSC 관점별 지표의 수립과 조직 구성원들의 BSC 업무 관련도 인식과 이해도에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석하여 BSC 제도의 바람직한 운용과 활성화 방안을 제공하고 조직의 효율성을 높이려는데 목적이 있다.

따라서 본 연구는 BSC 지표의 수립에 대한 조직구성원의 BSC 업

무관련도 인식 및 이해도의 관계를 알아보기 위해 첫째, BSC 지표의 수립이 BSC 업무관련도 인식에 미치는 영향 둘째, BSC 업무관련도 인식이 BSC 이해도에 미치는 영향을 분석하였다.

이러한 연구목적을 수행하기 위하여 BSC 관련 선행연구를 중심으로 BSC 관점, 업무관련도, 이해도에 관하여 고찰하였고, 부산광역시의 시본청 및 직속기관·사업소에 근무하는 5급 이하 공무원들을 분석대상으로 하였다.

본 연구의 결과에 따른 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, BSC 고객관점과 재무관점 지표의 수립은 BSC의 업무관련도 인식에 유의한 영향이 있음(가설 1-1, 1-3)을 확인하였다. 고객관점, 재무관점의 BSC 지표수립이 고객관점, 재무관점의 BSC 업무관련도 인식에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것은 고객관점과 재무관점의 BSC 지표가 프로세스관점과 학습 및 성장관점의 지표보다 BSC 업무관련도 인식에 더 높은 작용을 한다는 것을 보여주며, 고객만족 행정과 효율적인 예산집행과 관련된 BSC 지표 수립이 BSC와 관련 업무를 하고 있다는 인식을 높여줄 수 있다는 것을 시사한다.

둘째, BSC의 업무관련도 인식은 BSC 이해도에 유의한 영향이 있음(가설 2)을 확인하였다. BSC 업무관련도 인식이 BSC 이해도에 유의한 영향을 미친다는 것은 부산광역시에서 BSC 제도 정착을 위해 담당 공무원에 대한 BSC 교육과 BSC 관련 업무를 하고 있는 공무원에 대한 실무 교육을 실시하는 것과 병행하여, 조직구성원의 업무가 BSC 지표가 연계될 수 있도록 지표 개발을 위한 노력과 다양한 방안을 강구해야할 필요성이 있음을 시사한다.

2. 연구의 시사점 및 한계점

본 연구결과는 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, BSC의 4가지 관점인 고객관점, 프로세스관점, 재무관점, 학습 및 성장관점의 지표에 대한 관점별 변수를 제안하고, BSC 업무관련도에 미치는 효과를 확인했다는 점이다. BSC 제도를 시행하는 조직에서 구성원의 BSC 업무관련도 인식을 높이기 위해서는 조직의 미션과 비전을 효율적으로 달성하기 위한 BSC 지표를 수립하는 노력이 필요하다는 것을 보여 주고 있다.

둘째, BSC 업무관련도 인식이 BSC 이해도에 미치는 효과를 확인했다. 조직구성원의 BSC 제도 이해도를 높이기 위해서는 BSC 업무담당자의 교육과 병행하여, 부서의 BSC 지표의 수립을 통한 BSC 업무관련도 인식을 높이는 것도 필요하다는 것을 보여 준다.

BSC 지표의 수립 단계에서부터 조직의 미션과 비전과 연계성을 가진 지표를 수립하고, 조직구성원이 BSC와 관련되는 업무를 담당하고 있다는 인식이 BSC에 대한 이해도를 높일 수 있다고 볼 수 있다.

글로벌 시대와 무한 경쟁 시장경제 속에서 조직의 성과를 극대화하기 위한 다양한 방안이 제시되고 있는 가운데, 지방자치단체에서 도입하고 있는 BSC 제도의 성공적 적용방안과 운영에 대한 관심이 늘고 있다. 하지만 아직은 국내의 실제 사례에 대한 연구들이 단편적이고 실증적인 성과검증이 미흡한 실정이다. 본 연구 또한 부산광역시의 BSC 운영에 대한 사례를 중심으로 연구하였으므로 다른 조직에서 연구할 경우 BSC 4가지 관점별 지표의 변수는 조직의 비전과 구성원의 역량을 면밀히 분석하는 후속연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

<국내문헌>

- 김대영(2008), “공공행정분야의 BSC 도입에 대한 구성원의 인식 및 수용성 분석,” 강원대학교 석사학위 논문.
- 김변웅·김관석(2001), 「신한국 행정론: 뉴거버넌스시대의 공공서비스 혁신」, 서울:법문사.
- 김상욱(1999), “시민사회의 미래: 경제학적, 심리학적, 사회학적 요인들이 조직성원들의 근무지향에 미치는 영향,” *한국사회학회*.
- 김원배(2002), “BSC 모형이 비재무적 성과 측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 대한 실증적 연구,” 단국대학교 박사학위논문.
- 노경윤(2006), “전략적 목표에 대한 구성원의 인식일치성이 조직성과에 미치는 영향: BSC 관점에서,” 영남대학교 석사학위 논문.
- 박경귀(2003), 「해양경찰청 개혁정책의 평가와 추진 전략」, 한국정책평가연구원.
- 박삼석(2008), “지방정부의 균형성과관리에 관한 연구: 부산광역시 사례를 중심으로,” 동의대학교 박사학위 논문.
- 박영강·강성권(2008), “지방정부 BSC 도입과 운영사례분석: 한국과 일본의 기초자치단체를 중심으로,” *지방정부연구*, 10(4): pp.153-174.
- 박영강 외(2009), 「부산광역시 BSC 전략체계도와 성과지표 개선을 위한 표준모델 수립 연구」, 부산발전연구원.

- 박정식·윤영선(2006), 「현대통계학」, 서울:다산출판사
- 박준석(2001), “균형성과표 도입·운영에 관한 조직구성원의 태도와 인식에 대한 연구,”서강대학교 석사학위 논문.
- 박해근(2005), “기업전략 실행을 위한 BSC 전략 지도,” *경영경제*, 제 38집 제1호, pp.59-84.
- 염영배(2008), “BSC 성과평가의 공정성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 동국대학교 석사학위 논문.
- 유위(2007), “BSC에 관한 모형 연구”, 울산대학교 석사학위 논문.
- 이규상(2007), “공기업의 성공적인 경영혁신을 위한 전략,” 한남대학교 석사학위 논문.
- 이도희·이종식(2000), “BSC를 응용한 성과측정지표 가중치 산정과 활용,” *회계논집 Vol 1*, 충남대학교 부설 회계연구소, pp.66.
- 이석환(2006), “공공부문 BSC 적용사례분석: 부천시의 사례를 중심으로,” *한국행정학보*, 40(1):pp.127-149.
- 조주연(2008), “BSC를 통한 성과평가 인식이 지방정부의 성과에 미치는 영향,” 국민대학교 석사학위 논문.
- 채서일(1995), 「사회과학조사방법론」, 서울:학현사
- 한기선(2009), “공공부문 BSC 도입방향에 관한 연구: 동해시와 평창군 공무원들의 인식을 중심으로,” 강원대학교 석사학위 논문.
- 한창수(2006), “성과관리시스템 도입에 따른 직무만족 수준의 변화 정도 고찰,” 건국대학교 석사학위 논문.

<국외문헌>

- Bentler, P. M., & Bonette, D. G.(1980), "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures." *Psychological Bulletin*, 88, pp.588-606.
- Ittner, C. & Larcker, D. (1997), "The Performance Effects of Process Management Techniques," *Management Science*, 43(4), pp.523-534.
- Kaplan, R. S. & Anthony, A. A.(1998), *Advanced Management Accounting, 3rd ed.*, Practice Hall : *International, Inc.*, pp.367-370.
- Niven, P. R.(2003). *Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies*, Wiley, New York.
- Nils-Goran Olve, Jan Roy, Mangus Weller(2000), 「BSC 구축 & 실행사례」, 칼럼앤컴퍼니, 송경근 공역.
- Kaplan, R. S. & David P. Norton(1996), *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press, Boston.
- Williams J. R. & Levy P. E.(1998), "The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organizational Commitment," *Journal of organizational behavior*, Vol.19 No.1

설 문 지

안녕하십니까?

저는 부경대학교 경영대학원에서 「BSC 지표의 업무관련도가 이해도에 미치는 영향」을 주제로 학위논문을 준비하고 있습니다.

본 연구는 우리시에서 시행하고 있는 BSC 지표에 대한 직원들의 업무관련도 및 이해도를 분석하여 제도의 효율적 운영에 기여하는데 그 목적이 있습니다.

바쁘시더라도 BSC 지표에 대한 귀하의 업무관련도와 이해도에 대한 의견을 솔직하게 응답해 주시면 본 연구에 큰 도움이 되겠습니다.

귀하께서 응답해 주신 설문내용은 통계적으로만 사용되며 연구 목적 외에는 절대로 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

귀중한 시간을 내어 설문에 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

2010. 9.

지도교수 : 부경대학교 경영학부 교수 김 하 균

연 구 자 : 부경대학교 경영대학원 경영학과 석사과정 김 동 호

연 락 처

611-735

부산광역시 연제구 중앙대로 1001(연산5동 1000번지) 부산시청 토지정보과

☎ 051-888-4059, 010-8200-5855(e-mail : korea2020@korea.kr)

I. 다음은 BSC 지표에 대한 질문입니다.

각 질문을 읽고 해당되는 번호에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

문 항		매 우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않 다	매 우 그렇지 않 다
고객 관점	1. 우리 부서는 외부고객 만족을 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 부서는 내부고객 만족을 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 우리 부서는 민원친절도 향상을 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 우리 부서는 시민참여프로그램운영을 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
프로세스 관점	5. 우리 부서는 시정목표와 부합하는 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	6. 우리 부서는 목표달성이 가능한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	7. 우리 부서는 부서원이 참여하여 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	8. 우리 부서는 구체적인 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
재무 관점	9. 우리 부서는 국비확보를 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	10. 우리 부서는 건실한 재정운영을 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	11. 우리 부서는 안정적 세입확보를 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	12. 우리 부서는 재정조기집행을 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
학습및성장 관점	13. 우리 부서는 직원의 자기개발을 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	14. 우리 부서는 직원의 기본교육 이수를 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	15. 우리 부서는 창의적인 과제 발굴을 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	16. 우리 부서는 긍정적인 조직분위기 조성을 위한 BSC 지표를 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 BSC의 ‘업무관련도’에 관한 질문입니다.

“좌측 I 항”의 문항을 참조하여 아래의 각 질문을 읽고 해당되는 번호에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

문 항	매 우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않 다	매 우 그렇지 않 다
1. 나의 업무는 BSC의 고객 관점과 관련이 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 업무는 BSC의 프로세스 관점과 관련이 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 업무는 BSC의 재무 관점과 관련이 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 업무는 BSC의 학습 및 성장 관점과 관련이 있다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 BSC의 ‘이해도’에 관한 질문입니다.

“좌측 I 항”의 문항을 참조하여 아래의 각 질문을 읽고 해당되는 번호에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

문 항	매 우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않 다	매 우 그렇지 않 다
1. 나는 BSC의 고객 관점에 대해 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 BSC의 프로세스 관점에 대해 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 BSC의 재무 관점에 대해 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 BSC의 학습 및 성장 관점에 대해 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 인구통계학적 질문입니다.

해당되는 번호에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 ? ① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은 ? ① 30세 이하 ② 31세~40세 ③ 41세~50세 ④ 51세 이상
3. 귀하의 소속기관(근무처)은 ? ① 시본청 ② 시 직속기관·사업소
4. 귀하의 직군은 ? ① 행정 ② 기술 ③ 기능 ④ 기타 (별정, 연구, 계약직 등)
5. 귀하의 직급은 ? ① 5급 이상 ② 6급 ③ 7급 ④ 8급 ⑤ 9급 이하
6. 귀하의 공무원 근무경력은 ?
① 5년 미만 ② 5년~10년 미만 ③ 10년~20년 미만 ④ 20년~25년 미만 ⑤ 25년 이상
7. 귀하의 학력은 ?
① 고졸 이하 ② 대학(교) 재학 ③ 대학(교) 졸업 ④ 대학원 재학 ⑤ 대학원 졸업

◆ 수고하셨습니다. 설문에 응당해 주셔서 진심으로 감사드립니다. ◆

감사의 글

많은 분들의 도움으로 논문이 완성될 수 있었기에 이 글을 빌어 고마운 마음을 전하고 싶습니다.

자식의 건강과 성공, 가정의 화목을 항상 염려해주시는 본가와 처가의 두 부모님께 가장 먼저 감사와 영광을 드립니다.

주경야독의 어려운 여건에서 공부하는 어려움을 이해해 주시고 경영대학원 학위 과정동안 엄격한 지도와 바쁘신 가운데도 논문이 완성될 수 있도록 세심하게 이끌어 주신 김하균 지도교수님과 부족한 저의 논문을 끝까지 지도해주시고 심사해주신 김영조 교수님, 김창완 교수님께 감사드리며, 학위 과정 중 열성적으로 관심을 가져주신 부경대학교 경영학과 교수님들, 논문으로 인연이 되어 오랜 시간 동안 조언을 해주느라 몸을 아끼지 않으신 송동효 박사님과 경영학부의 선배님들께 감사의 말씀드립니다.

무엇보다 가장 많은 내조를 해준 사랑스러운 아내, 항상 웃는 얼굴과 예의바른 두 딸들이 곁에 있었기에 넉넉한 마음으로 경영학 석사학위를 받을 수 있게 되었다고 생각하고, 학교 다니느라 늘 바빴던 동생을 넓은 마음으로 이해해주신 형님 내외분, 두 조카, 그리고 늘 안쓰러운 마음으로 지켜봐주셨던 두 처남형님과 내외분, 외 조카들, 그리고 작은 처남과 함께 기쁨을 나누고 싶습니다.

그리고 석사과정 공부를 무탈하게 공부를 할 수 있도록 배려해준 부산광역시 문화회관과 토지정보과의 선배 공무원과 동료 직원들의 따뜻하고 고마운 마음 잊지 않겠습니다.

학교 다니느라 잠수 타듯 연락이 뜸했던 친구를 죽마고우의 정으로 따뜻한 우정으로 바라봐준 친구들에게도 미안함과 고마움을 전합니다.

보잘 것 없는 이 논문이 책장에서 먼지가 쌓고 색깔이 바래도 그 속에서 묻어나는 여러 사람들의 감사한 마음은 항상 빛날 것이라고 생각합니다. 졸업은 마지막이 아니라 새로운 시작이기에 부경대학교 경영대학원에서 배운 공부와 그 과정 속의 인연들을 소중하게 깊이 간직 하겠습니다.

다시 한 번 모든 분들께 깊은 감사의 말씀을 드립니다.