

TONE — at the — TOP®

최고경영진, 이사회, 감사위원회에 거버넌스 관련 주제에 대한 간결한 정보를 제공



성공에 미치는 조직행동의 영향

이사회는 회사의 조직행동(Organizational Behavior)을 얼마나 잘 파악하고 있는가? 기업이 조직행동과 그 영향을 이해하면, 구성원에게 동기부여하고 참여를 이끌며 영감을 주는 데 더 능숙해질 수 있다.

조직행동을 고려하지 않으면 기업이 원하는 목표를 달성하는 데 장애가 될 수 있으며, 조직뿐 아니라 구성원과 고객에게도 영향을 미칠 수 있다.

보잉(Boeing)의 737 MAX 항공기 관련 문제는 널리 알려진 사례입니다. 하버드 로스쿨 협상프로그램(Harvard Law School Program on Negotiation)의 글 **”보잉에서의 윤리적 리더십 실패에서 배우기(Learning from Ethical Leadership Failures at Boeing)”**에 따르면, 리더십이 단기 수익성과 출시 속도에 강하게 초점을 맞춘 결과, 엔지니어들이 안전 우려를 제기하는 것을 주저하게 되었고, 여러 항공 재난으로 이어졌다고 보고된다.

이 주제가 기업에 매우 중요하다는 점을 고려해, 세계내부감사인협회(The Institute of Internal Auditors)는 새로운 **조직행동 주제별 요구사항 (Organizational Behavior Topical Requirement)**에서 회원을 위한 기본 요구사항을 발표했다.

조직행동 vs. 문화

주제별 요건은 조직행동을 “조직 내 개인과 집단의 관찰 가능한 행동, 의사결정, 그리고 대인관계 역학”으로 정의한다. 이러한 행동은 성과와 전략적 목표 달성에 영향을 미친다. 쉽게 말해 조직행동은 “우리가 일을 하는 방식”이다. 주제별로 요구되는 사용자 가이드(User Guide)는 조직행동을 문화(Culture)의 하위 개념으로 본다.

사용자 가이드는 문화를 “직무 수행 과정에서 직원이 내리는 선택과 타인과 함께 일하는 방식, 그리고 그러한 조직행동을 이끄

는 요인(Driving)이다. 요인에는 인센티브와 목표 같은 공식적 메커니즘뿐 아니라, 공동의 가치와 신념 같은 비공식적 메커니즘도 포함된다.”라고 정의하고 있다.

조직행동 주제별 요건은 ‘문화’ 감사에 대한 초점을 ‘전략적 목표와 불일치하는 조직행동’ 감사로 재구성하는 것을 목표로 한다. 이는 보다 명확하고, 구조화되며, 정밀하고, 감사 가능한 기반을 제공하기 위한 것이다. 해당 주제별 요건은 독립된 문화 리뷰뿐 아니라, 행동이 성과(결과)에 영향을 미치는 다양한 감사 업무(Engagement) 전반에서 활용되도록 설계되었다.



거버넌스 관점의 고려사항

이사회 구성원은 내부감사인에게 제공되는 방향성 때문만이 아니라, 내부감사인이 조직행동 거버넌스의 핵심 측면을 어떻게 평가해야 하는지 다루기 때문에 조직행동 주제별 요건을 인지할 필요가 있다. (해당 주제별 요건에는 위험관리 및 통제 프로세스에 대한 유사한 섹션도 포함되어 있다.)

역할과 책임은 전략적 목표와 불일치하는 조직행동이 발생하지 않도록 구조화되어야 한다. 이 평가와 관련해 사용자 가이드는 내부감사인이 다음과 같은 증거의 존재 여부를 고려할 것을 권고한다.

- 거버넌스 위원회가 다음을 수행하는지:
 - > 조직행동과 전략 간의 연계를 유지하는 데 초점을 둔 이사회 또는 소위원회(Subcommittee)를 설치한다.
 - > 행동이 전략적 목표, 관련 가치, 조직의 목적에 부합하도록 필요한 조치를 식별하는 행동 리스크 매트릭스를 정기적으로 검토한다.
 - > 임원 성과평가 및 보상에 행동 목표를 포함한다.
- 구조화된 대시보드를 활용해 행동 리스크 지표에 대한 통찰을 제공하고, 이사회 차원의 전략 성과 보고를 위해 문화 관련 매트릭스를 제공하는 이사회 보고 프레임워크.
- 전략 방향과의 행동 일치(Alignment)에 대한 통찰을 제공하는 설문 및 기타 주주 피드백.

행동 기대사항에 대한 개인 및 집단의 책임

이 영역에서의 증거에는 다음이 포함될 수 있다.

- 조직 전반의 조직행동에 대한 책임(Accountability)을 명확히 정의하기 위한 이사회의 노력.
- 사업부와 운영관리조직이 행동 기대사항을 내재화하여 의사결정, 커뮤니케이션, 팀 역학이 조직의 명시된 가치와 일치하

도록 하고 있는지 판단.

- 리스크, 준법, 인사, 및 관련 감독 기능이 조직의 행동 프레임워크를 설계 • 유지하고 있는지 확인.

행동 패턴과 전략적 목표 간 정렬에 대한 정기적 모니터링, 평가 및 도전(Challenge). 이는 다음을 의미할 수 있다.

- 직원 만족도 및 윤리/진실성(Integrity) 설문 결과, 이직·결근율, 제보 채널(Speak-up) 내용, 사고(Incident) 데이터, 성과 및 혁신 지표 등에서 핵심 데이터를 취합해 대시보드로 제공.
- 조직행동의 현 수준을 어떻게 개선하면 조직의 효과성과 성과를 높일 수 있는지에 대한 이사회의 이해 수준을 고려.
- 개선 기회를 식별하고 결과를 적극적으로 • 측정 가능하게 반영하는 지속적 학습 시스템을 이사회가 요구하고 있는지 검토.

행동 리스크 프로토콜이 정기적으로 검토·공시되고, 업무 운영 및 의사결정 프로세스에 통합되는지 여부

이 영역에서 내부감사인은 다음을 고려해야 한다.

- 행동 기대사항이 관련 정책(예: 행동강령, 윤리, 인사, 인센티브, 권한 위임 정책 등)에 공식적으로 명시되어 있다.
- 리스크 관리 기능이 채용, 성과평가, 온보딩, 고객관리 등 핵심 운영 프로세스에 행동 기대사항을 매핑하여 일상 의사결정에 반영되도록 하고 있다.
- 이사회가 정책이 접근 가능하고 여러 채널을 통해 명확히 커뮤니케이션되고 있다는 보증을 확보하고 있다.
- 모든 행동 관련 정책·절차가 정기 점검 일정에 따라 검토되고, 사고, 설문 결과, 규제 변화에 따라 업데이트된다.
- 이사회가 정책의 범위(커버리지), 명확성, 효과성에 대한 정기 업데이트를 받는다.

세계내부감사인협회 소개

세계내부감사인협회(IIA)는 전 세계적으로 265,000명 이상의 회원을 보유하고 있으며, 200,000개 이상의 국제공인내부감사사(CIA)® 자격을 부여한 비영리 국제 전문가 협회입니다. 1941년에 설립된 IIA는 전 세계 내부감사 분야의 표준, 자격인증, 교육, 연구 및 기술 지침을 선도하는 기관으로 인정받고 있습니다. 자세한 내용은 theiia.org에서 확인할 수 있습니다.

IIA 주소

1035 Greenwood Blvd.Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

무료 구독

theiia.org/Tone을 방문하여
무료 구독을 신청하세요.

독자 피드백

질문이나 의견은 다음 이메일로
보내주세요:

Tone@theiia.org.

주제별 요건을 실무에 적용하기

사용자 가이드는 조직행동 주제별 요건을 실제로 적용할 수 있는 예시를 다음과 같이 제시한다.

- 행동 리스크를 관리하기 위한 조직의 상위 프레임워크(설계 및 운영 효과성)를 독립적으로 점검하는 단독 리뷰 수행. 범위에는 거버넌스 구조, 위험관리 활동, 그리고 조직 전반의 정렬을 강화하는 행동 통제가 포함될 수 있다.
- 인센티브 프레임워크가 행동에 미치는 영향과, 조직의 목적·가치·규제 기대 사항과의 정렬 수준을 평가. 이는 부정행위(Misconduct) 위험에 대한 우려와 사업부에서 압박 기반 행동의 징후가 나타날 때 요구될 수 있다.
- 사이버 리스크 관리 평가를 위한 전통적 감사업무에 행동 리스크 고려사항을 통합. 많은 사이버 실패가 기술적 문제뿐 아니라 인간 행동에서 비롯되므로, 감사인은 업무 전반에 걸쳐 행동에 대한 검토를 포함한다.

또한 사용자 가이드의 차트는 주제별 요건의 거버넌스·위험관리·통제 프로세스 요구사항을 COSO의 내부통제 통합 프레임워크 및 ERM 프레임워크와 매핑합니다. 내부감사인은 이 차트를 활용해 COSO 기반 테스트를 조직행동 요구사항과 대조·정합(Reconcile)할 수 있다.

가치 있는 인사이트

내부감사인이 해당 주제에 대해 검증(Assurance) 서비스를 제공할 때에는 IIA의 국제내부감사표준(Global Internal Audit Standards)에 따라 주제별 요건을 준수해야 한다. 조직행동 관련 감사는 각 회사의 특수한 요구에 맞게 맞춤 설계될 수 있으며, 이 중요한 영역에서 이사회에 유의미한 인사이트를 제공하도록 돕는다.

주제별 요건 준수(Conformance)

다음 중 하나에 해당할 때 적용된다:

1. 내부감사 계획에 포함된 감사업무(Engagement)의 주제인 경우.
2. 감사업무 수행 중 추가 검토가 필요한 주제로 식별된 경우.
3. 원래 내부감사 계획에는 없었으나, 요청된 감사업무의 핵심 테마인 경우.

조직행동의 격차 좁히기

Forbes의 글 “조직행동이란 무엇인가(What Is Organizational Behavior?)”에 따르면, 조직행동에서 가장 큰 격차는 개인과 최고경영진(Senior Management) 사이에 존재한다. 해당 글은 다음의 다섯 가지 요인이 그 격차를 줄일 수 있다고 설명한다.

- 모든 직원이 공통 가치를 공유하고 업무에 적용하는 긍정적인 기업문화.
- 자율성과 혁신을 촉진하는 조직 구조의 혁신.
- 새로운 아이디어를 수용하되 핵심 목표와 가치를 유지할 수 있게 하는 변화관리.
- 단·장기 목표와 일치하는 방식으로 개인과 팀이 업무를 수행할 수 있도록 돕는 업무 프로세스.
- 전략적 지지: 회사의 미션과 방향성이 조직의 활동 분위기(Tone)를 설정하고, 의사결정이 회사 목표를 지원하도록 하는 것.

