

공공부문 BSC 수용도에 미치는 영향요인 연구

A Study on the Influencing Factors of the Acceptance on the BSC Performance Indicators in the Public Sector

고 석 호 (Seakho Ko) 단국대학교 대학원 경영학과
오 태 동 (Tae-Dong Oh) 단국대학교 대학원 경영학과
오 재 인 (Jay In Oh) 단국대학교 경영학부, 교신저자

요 약

성과관리와 관련된 기존 연구는 주로 BSC제도의 성공요인, 시스템 사용의도, 도입 성과 등에 초점이 맞춰져 있는바, 본 연구에서는 BSC의 중요한 요소인 성과지표의 수용도에 미치는 영향요인들을 도출하고 실증 분석하였다. 분석 결과 BSC 교육, 지표의 구체성, 전략과 미션의 연계성, 지표개발 참여 및 지원 등의 순으로 공공부문 구성원의 BSC 성과지표 수용도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기존 연구에서 CEO의 관심이 중요한 요인으로 거론된 것과는 달리, 본 연구에서는 BSC 성과지표의 수용도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그 이유는 CEO의 관심이 높은 성과지표는 과도한 목표값 설정, 주기적인 성과보고 등으로 인한 업무 가중으로 해당 성과지표를 수용하지 않으려고 하는 경향이 있기 때문이다.

키워드 : BSC, 조직성과, 성과관리, 성과지표의 수용도

I. 서 론

효율적인 성과관리를 통한 조직의 경쟁력 제고가 사회적 이슈로 등장함에 따라, 공공기관이나 정부부처 등 공공부문에서도 성과관리의 선진화가 화두로 등장하였다(Geuser *et al.*, 2009; Herath *et al.*, 2009; 남창우 외, 2008). 즉 성과관리를 통한 구성원의 동기 유발로, 공공부문의 전략 목표를 효과적으로 달성할 수 있다는 공감대가 형성된 것이다(Schneiderman, 1999; Holzer and Chllahan, 1998). 이렇게 조직의 비전과 목표를 달성하는 유용한 도구인(Beard, 2009; 김경한, 2004; 송신근, 2008) BSC(Balanced Scorecard)가 공공부문에

서 널리 활용되는 이유는 성과측정 과정이 원활하게 구성원 간 의사소통을 지원하기 때문이다(Geuser *et al.*, 2009; Ratnasingam, 2009).

따라서 BSC의 성공적인 운영을 위해서는 그 제도적인 측면뿐만 아니라 구성원 마인드 등 다차원적인 접근이 필요하게 된다(Herath *et al.*, 2009). BSC는 단순한 성과관리 기법이 아닌 제도적 성격이 강하며, 도입이나 운영상 구성원의 역할이 매우 중요하기 때문이다. BSC의 성공적인 정착을 위해서는 구성원의 협조가 절대적이므로(Geuser, 2009; 남창우 외 2008), 그 수용도에 영향을 미치는 요인들에 대한 분석은 절실히 필요하다. 하지만 BSC 분야에 대한 기존 연구는 성공요인, 시

시스템 사용의도, 도입 성과 등에 초점이 맞추어져 있고, 성과지표 수용도에 미치는 영향요인들에 대한 연구는 미흡한 실정이다.

기존에 성과관리체계 구축 및 지표개발에 관한 연구(예컨대 정양현 외, 2004; 강황선, 2005; 김순기 외, 2006; 이창길, 2007), 재무적 성과측정치와 비재무적 측정치가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구(예컨대 Schneiderman, 1999; Bryant *et al.*, 2004; Banker *et al.*, 2000; 정문종, 2003), 성과관리시스템의 수용과 도입 효과에 관한 연구(예컨대 Kaplan and Norton, 1996; Ittner *et al.*, 2003; Olive *et al.*, 2004), 기업성과에 미치는 영향요인에 관한 연구(예컨대 김경환, 2004; 이형우, 2005) 등이 선행 연구의 주를 이루고 있는 것이다. 공공부문도 마찬가지로 BSC 운용시 구성원의 수용도에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 미흡한 실정이다(Ratnasingam, 2009; 남창우 외, 2008).

최근 구성원의 BSC 수용도를 제고하기 위한 프로젝트가 다양하게 진행되고 있다. 그 이유는 특히 공공부문에서, BSC 성과지표의 수용도 향상이 매우 중요하다는 공감대가 형성되었기 때문이다. 기존 연구에서도 공공부문의 획적 개념에서 공통지표와 고유지표의 특성과 평가 활용에 관한 연구는 있었지만(Lipe and Salterio, 2000; Dilla and Steinbart, 2005; 최형섭 외, 2009), BSC 성과지표의 수용도에 미치는 영향요인에 대한 연구는 전무한 실정이다.

따라서 본 연구의 목적은 BSC 성과지표 수용도에 영향을 미치는 요인들을 도출하고 공공부문에서 실증 분석하는 것이다. 먼저 BSC의 성과지표 수용도 향상과 관련된 기존 문헌인 성과관리의 성공요인, 성과지표의 수용도에 미치는 영향요인들을 도출한다. 이렇게 도출된 요인들이 BSC 성과지표의 수용도에 영향을 미치는지 여부를 분석한 다음, 향후 성과지표 개발 및 수용도 향상을 위해 공공부문에 주는 시사점을 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 성과관리와 BSC

성과관리 차원에서 BSC에 대한 기존 연구는 대부분 성공적 구축 및 운영 그리고 실행에 대해 집중되어 있는 실정이다.

예컨대 Olive 외(1999)는 수년 간의 BSC 연구를 통한 필수 조건으로 CEO(chief executive office: 최고경영자)의 지원, 종업원의 참여, 우선순위 선정, 프로젝트팀 구성, 프로젝트 범위설정, 전략에 근거, 명확하고 일관된 측정지표, 측정지표들 사이의 균형 및 인과관계, 목표 설정, 기존 관리시스템과의 연계, 측정지표 및 측정의 실행가능성 확인, IT에 근거한 지원, 교육훈련 및 정보, 학습하는 조직으로 발전, BSC에 대한 점검 등을 들고 있다. 특히 CEO의 확고한 지원이 절대적임을 강조한다.

Rashid(1999)에 의하면 성과관리는 목표달성에 대해 책임 있는 사람과 그 결과물이 무엇인가가 명확해지고, 조직의 중요한 일에 초점을 맞추게 되며, 목적에 맞게 조직 에너지를 이용하고, 성과 모니터링 및 평가 그리고 학습과 피드백 간 균형적인 접근을 가능하게 하며, 개인과 팀에 대한 피드백을 지원하고, 성과가 달성되었는지를 이해당사자에게 알려주고, 제한된 자원의 효율적인 활용이 가능하며, 개선이 요구되는 성과 격차를 확인할 수 있게 하고, 실패와 성공의 원인에 대한 학습을 촉진시키며, 조직의 내·외적 의사소통을 개선하는 데 기여한다고 한다.

이러한 연구 결과를 바탕으로, 남창우 외(2008)는 다층적이고 다영역적인 활동으로서 성과를 모니터링하고 평가하며, 이를 시스템으로 환류시키고, 성과격차를 어떻게 해소할 것인가를 탐구하였다. Pollitt(2002)는 성과관리를 공공부문의 전략적 우선순위를 설정하는 도구임과 동시에, 조직과 개인의 구체적인 성과목표로 변화시키는 과정이라고 주장한다.

Wright(2003)는 자기효능감, 업무의 중요성, 공공서비스에 대한 동기, 조직의 중요성, 조건적 보상 등이 직무동기에 영향을 주는가에 대한 연구를 하였다. 그 결과 공공 서비스 동기와 조직의 중요성이 업무에 영향을 주고, 업무의 중요성과 자기효능감이 직무동기에 영향을 주며, 조건적 보상은 영향을 주지 않는다는 것을 규명하였다. 그 후 Wright(2007)에서 업무의 중요성, 자기효능감, 업무의 구체성, 업무의 난이도, 미션에 대한 유의성, 외적 보상, 직무동기 등과 같은 변수들에 대한 구성원 직무동기와의 인과관계를 분석하였다.

Fernandes 외(2006)는 BSC가 성공하려면 조직 구성원의 BSC에 대한 이해 및 공감대 형성, 개인적 노력에 대한 지원, CEO의 지지 확보, 조직 내 부서간의 협력증진, 성과측정에 따른 보상 강화, BSC에 대한 IT 접목, 주기적인 환류 등이 이루어져야 한다고 주장한다. 고영선 외(2004)는 성과관리를 전략목표와 성과목표를 설정하고 사업을 시행하여 목표했던 산출과 결과가 달성되었는지를 점검하고 이를 의사결정에 환류시키는 과정이라고 정의하였다. 그리고 조직 관리자는 성과관리를 통해 업무를 평가하고, 평가결과에 기초하여 예산을 편성하며, 이를 토대로 조직구성원을 통제한다고 한다. 조직에 영향력을 행사하고 보상함으로써 조직 성과를 향상시킬 수 있다고 믿는 것이다(Hatry, 1999).

김성렬 외(2005)는 BSC를 도입하였으나 활용이 부진한 기업을 대상으로, 성공적인 BSC 구축 위한 구체적인 방법론 및 절차들에 대해 분석하였다. BSC 도입시 고려요소로서 CEO의 리더십 발휘, 조직의 비전 및 전략의 명료화, 비전과 전략 연계를 위한 범주 정의, 스코어카드의 하위 조직 단위와의 연계, 효과적인 지표 및 기준 설정, 적절한 예산수립, 정보기술, 의사소통, 유지보수, 재평가 업데이트 등 지속적인 프로세스화, 조직 및 문화적 변화를 위한 BSC의 수단화 등을 열거한다. 또한 이석환(2008)은 공공부문에서 BSC

의 성공적인 구축을 위한 연구에서 CEO의 지원과 관심, 시의회와의 협조체계 유지 및 동의절차의 필요성, 구성원들의 자발적 참여, 시민주도형 정부 성과의 중요성, 지표와 목표 설정시 외부전문가 참여의 최소화, 총괄 BSC에서의 지표수, 과제관리의 중요성, 장기간의 몰입과 인내, BSC 분석과 시범부서 운영의 중요성, 인과 지도의 중요성, TQM과 성과관리의 철학에 대한 이해, 연구보고와 BSC와의 연계 중요성 등 13가지를 도출하였다.

하미승(2007)은 행정조직 BSC의 효과성 결정요인 연구에서 성공 여부에 영향을 주는 요인들로 구성원의 인식 요인, 시스템 설계 요인, 지원적 요인, 직무 특성 요인, 조직 구조적 요인, 활용 제도 요인, 전략적 요인, 문화적 요인, 환경적 요인 등을 설정하였다. 그리고 행정조직 4개 부처를 실증 분석한 결과 BSC 설계에 있어서 성과 목표 및 측정지표 설정의 적절성, BSC 운영 프로그램의 품질, 구성원 참여, 전담조직 및 인력 구성, BSC 평가 결과와 인사·보상체계와의 연계성, BSC 운영의 외부 공개, 성과주의 문화의 확산, 성과관리에 대한 외부환경 압력 등을 BSC 성과에 영향을 미치는 요인으로 제시하였다.

2.2 BSC 수용도 영향요인

BSC는 조직 구성원들이 성과지표를 능동적으로 수용할 때 그 효과가 나타나므로(Beard, 2009; Geuser 외, 2009), 그 성과지표에 대한 수용도가 무엇인지를 규명하는 것은 매우 중요하다. 기존 연구에서는 성과관리 제도와 BSC의 수용도, 성과관리의 제도적인 구축 및 활용 등이 주로 논의되었다(강영철, 2008). 예컨대 Martinsons 외(1999)는 전략 경영을 위한 의사결정 지원 도구로서 BSC가 주목 받고 있다는 점에서, IT분야에서 다양한 활동과 성과에 대한 결과를 측정하고자 성과관리 업무에 BSC 개념을 도입하는 연구를 진행하였다(<표 1> 참조). 조직 역량을 측정

〈표 1〉 BSC 성과지표 수용도 영향요인

구분	요인	전략적 특성		지원특성			지표 특성	
	하부변수 (독립변수)	CEO의 관심	전략과 미션의 연계성	의사소통	BSC 교육	지표개발 참여 및 지원	지표의 난이도	지표의 구체성
	Martinsons 외(1999)	커뮤니케이션 채널확보	체계적인 교육훈련	혁신성				
	Cavalluzzo와 Ittner(2004)				교육	성과지표 개발정도	지표선택의 어려움	해석의 어려움, 정보시스템 의 데이터 전환
	Hendricks 외(2004)	CEO의 적극적 참여	비전과 전략의 명확성, 시스템 및 제도 연계	조직전파		구성원의 신념		
	Richardson (2004)	중역관리자의 참여와 리더십	비전의 명확성	조직전파, 커뮤니케이션	BSC의 이해, 교육	일상 업무화		
	Pandey (2005)	CEO의 확고한 의지	전략과 연계	커뮤니케이션				측정 가능한 목표설정
	송신근 (2008)	CEO 지원			BSC 교육	실행능력 지각		과업의 모호성
	남창우 (2008)	리더십			교육	참여	지표 구성	지표 구성

할 때 재무자료에 근거하여 고객, 내부 업무 프로세스, 학습과 성장 관점 등에서 바라보았지만, 기능별로 업무가 천차만별일 수 밖에 없어, 많은 논쟁을 불러 일으켰다.

나아가 사례연구를 통하여 특정 업무분야에서 BSC가 성공을 거두기 위해서는 조직구성원들에 대한 체계적인 교육훈련과 효율적인 커뮤니케이션 채널 확보가 필요함을 주장하였다. 시대 흐름에 편승해 이루어지는 맹목적인 투자는 많은 위험을 수반하므로, 새로운 것을 찾는 구성원의 마인드 혁신을 강조하였다. 그러나 전통적인 성과관리 차원에서는 정량화가 쉽지 않아, 충분히 반영하기에는 어려운 점이 많았던 것이다.

Cavalluzzo와 Ittner(2004)는 성과관리 시스템 개발, 실행 그리고 지각된 이익(Perceived Benefits)에

대한 영향요인을 살펴보기 위하여 실증연구를 통한 연구모형을 제시한다. 이런 영향요인들은 1997년 미국 감사원(The US General Accounting Office)이 공공부문과 민간부문을 대상으로 실시한 조사에서 나타난 성과관리 혁신의 장애요인들을 기초로 도출되었다. 구체적인 정보시스템 활용 부족, 성과향상을 위한 인센티브 지급문제, 새로운 시스템에 대한 경영진의 헌신 등이 포함되었다. 미국 감사원은 조사에 앞서 4개 기관, 32명의 관리자를 대상으로 사전 설문조사를 실시하고 그들의 피드백을 기초로 수정·보완하여 설문문을 다시 구성한다.

실증분석 결과 실행요인은 성과지표의 개발정도, 성과책임과 성과지표의 활용 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 성과지표의 개발

정도는 결과에 영향을 미치며, 성과 책임에도 간접적인 영향을 미치는 것으로 드러났다. 특히 실행요인들을 살펴보면 경영진의 의지와 의사결정 권한 그리고 교육훈련 등 조직적 요인은 성과관리시스템 개발 및 실행에 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 기술적 요인들은 실행과 활용에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 나아가 조직적, 기술적 요인들은 복합적인 형태로 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

반면 민간부문을 대상으로 연구한 Hendricks *et al.*(2004)는 BSC 제도의 구축과 이행에 대해 분석한다. 즉 BSC 제도의 수용도와 재무성과와의 향상과 관련하여 CEO의 적극적인 참여, 기업의 비전과 전략의 명확한 정의, 각 기능별 부서와 팀 등 하부 조직에 BSC의 단계적 전파, 연산과 IT, 의사소통과 보상시스템의 연계, BSC에 대한 구성원의 신념 등이 중요한 요소임을 밝혀낸다.

Richardson(2004)은 실무에 BSC 적용시 성공요인을 제시하였다. 특히 BSC 동기부여 수단, 구체적인 실행계획 등에 다양한 기록들이 혼합되어 있음을 지적하고, 조직에서 BSC를 성공적으로 구축하기 위해서는 구축 과정에서 되풀이되는 테마를 확인하고 성공요인으로 6가지를 제시하였다. 예컨대 전략과 함께 수행되는 커다란 전체 프로세스의 한 부분으로 BSC에 대한 이해, 관리자 참여와 리더십, 명확한 비전과 함께 출발, 조직전반에 전달하여 활용 최대화, 커뮤니케이션과 교육, 조직전반에 확대 적용 및 일상 업무화 등이다. 특히 경영진의 리더십을 가장 중요한 요소로 강조한다.

Pandey(2005)는 BSC의 성공은 재무·비재무적 변수에 대한 명확한 구분과 정확하고 객관적인 측정, 그리고 성과를 보상에 연계 여부 등에 의해 좌우된다고 한다. 또한 전제조건으로 CEO의 확고한 의지와 지원, 핵심성공요인의 결정 및 측정 가능한 목표로의 전환, 성과측정과 보상의 연계, 간단하고 쉬운 추적 시스템 설치, 조직 내 전 계층에 BSC 구성 및 연계, BSC 장점을 활용

하기 위한 커뮤니케이션 시스템 구축, 전략 계획과 자원의 효율적 배분을 위해 예산과정의 연계 등을 들고 있다.

강황선 외(2004)는 성과평가 결과에 관한 구성원의 수용도 제고방안으로 평가절차의 적절성, 평가지표의 타당성, 인센티브의 적절성, 평가제도에 대한 이해 등을 설정하였다. 또한 매개변수로는 평가의 유효성 인정, 평가에 대한 대응태도 등을 설정하였다. 또한 BSC 성과측정 지표 특성과 성과 간의 관계에 있어 매개효과가 있음을 확인하였다. 그리고 이행요인 중 BSC 개념의 인지와 참여, 교육과 훈련, CEO의 지원이 BSC 수용 및 활용도에 유의적인 영향을 미치고, 성과 지표 특성에서는 전략 연계성이 유의적인 영향을 미치는 것을 발견하였다.

그리고 김성수(2006)는 해양경찰청의 BSC시스템에 대한 직원들의 중요도와 만족도에 관한 실증분석에서, 교육과 참여를 통한 BSC 모형을 재설계하고, 지속적인 평가가 필요하다고 주장한다. 또한 성과관리제도 도입에 대한 지방공무원의 인식에 관한 연구에서 BSC 제도 수용도 요인을 조직요인과 개인요인으로 구분하였다. 먼저 조직요인으로는 혁신성, 리더십, 조직문화, 인센티브를 설정하고 개인요인으로는 교육, 참여, 제도이해, 업무 부담을 열거한다. 실증 분석 결과 교육, 참여, 업무부담, 제도이해 등 주로 개인요인이 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

남창우 외(2008)는 성과관리의 일환으로 BSC를 도입한 공공부문을 대상으로 그 수용도에 영향을 미치는 요인과 수용도를 매개로 조직성과에 미치는 영향 관계를 탐구하였다. 그 결과 지표구성이 BSC 수용도에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고 수행능력, 교육, 조직구성, 직무충실 순으로 긍정적 영향을 미치나, 업무부담은 부정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 조직성과에 영향을 미치는 요인으로는 교육이 가장 높고 지표구성, 직무충실, 수행능력 순이었다. 또한 BSC 수용도가 조직성과에 직접효과 및 매개효

과를 가지고 있다는 사실도 규명하였다. BSC의 도입 및 운용이 조직성과 제고에 도움이 되기 위해서는 구성원들의 자발적, 정서적 환경이 조성되어야 하고 장기적인 교육시스템을 확보하고, 지표구성의 신뢰성 제고와 질적 지표 개발이 필요함도 제시하였다.

III. 연구모형 및 가설

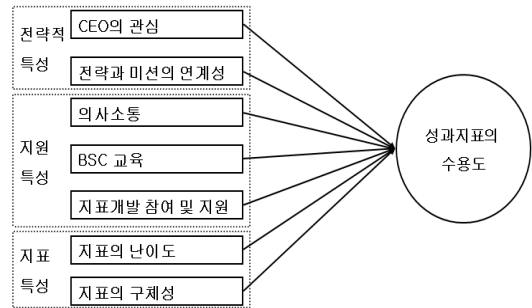
3.1 연구모형

공공부문에서 BSC를 성공적으로 정착시키기 위해서는 구성원들이 성과지표를 수용하는데 영향을 미치는 요인들에 대한 분석이 선행되어야 한다. 따라서 BSC를 도입, 운영하는 공공부문을 대상으로 그 수용도에 미치는 영향요인들을 먼저 도출해 보자.

기존 문헌을 고찰한 결과 CEO의 관심, 전략과 미션의 연계성, 의사소통, BSC 교육, 지표개발 참여 및 지원, 지표의 난이도, 지표의 구체성 등 7개 독립변수가 도출되었다. 기존의 수용도 연구(예컨대 Hendricks *et al.*, 2004; Cavalluzzo and Ittner, 2004; 송신근, 2008; 남창우, 2008)에서도 CEO의 관심과 지원, 교육 등은 중요한 요소로 등장한다. 이러한 문헌 고찰을 기반으로 BSC 영향요인들이 성과지표의 수용도에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하기 위해, <그림 1>과 같은 연구모형을 개발하였다.

첫째, 전략적 특성으로는 성공적인 BSC 정착을 통해 공공부문이 목표한 성과를 달성하기 위해서는 구성원이 전략적 성과지표를 수용하도록 CEO의 지속적인 관심과 지원(Olve *et al.*, 1999; Niven, 2002), 성과지표와 전략 및 미션과의 연계성(Niven, 2002; Richardson, 2004; 김경한, 2004) 등이 요구된다. 따라서 본 연구에서는 전략적 특성으로 CEO의 관심, 전략과 미션의 연계성을 사용하였다.

둘째, 지원 특성으로는 조직구성원이 BSC 도구



<그림 1> 연구 모형

의 효과를 정확히 이해하고 열정을 가지고 참여할 수 있도록 조직구성원 간의 의사소통(Niven, 2002), BSC 교육(Cavalluzzo and Ittner, 2004; Niven, 2002), 구성원의 적극적인 참여(Cavalluzzo and Ittner, 2004)를 유도하는 것이 필요한 것으로 나타났다. 따라서 지원 특성으로 의사소통, BSC 교육, 지표개발 참여 및 지원을 사용하였다.

셋째, 조직에서 성과지표의 난이도와 구체성은 공공부문의 환경에 따라 영향을 받을 것이다. 그런데 성과지표에 대해 과도하게 높은 난이도는 성과 결과에 대한 수용도에 부정적인 영향을 미칠 것이므로(Steers, 1975), 본 연구에서 지표 특성은 지표의 난이도, 지표의 구체성을 사용하였다.

3.2 연구가설

성과관리에 있어 CEO의 관심이 무엇보다 중요한 요인임에는 의심의 여지가 없다. 그 이유는 기존 문헌이 CEO의 지원과 관심이 성과관리제도 자체의 성공 뿐만 아니라 BSC 성과지표의 수용도를 결정하는 가장 중요한 요인으로 거론하기 때문이다(예컨대 Schneiderman, 1999; Niven, 2002; Hendricks *et al.*, 2004; Yeara *et al.*, 1995; Cavalluzzo and Ittner, 2004; 김경한, 2004; 남창우 외, 2008). 특히 Kaplan과 Norton(1996), Cavalluzzo와 Ittner(2004) 등은 CEO의 지원과 관심이 BSC 성과를 향상시키는 결정적인 요인이라고 주장한

다. 나아가 Pandey(2005)는 BSC에 대한 기본 개념과 적용 프로세스를 CEO가 명확히 알고 있어야 한다는 것을 밝혀냈다.

공공부문에서 CEO의 리더십이 강조되어 가는 추세이지만(Hendrick *et al.*, 2004; Richardson, 2004), 지나친 관심으로 인해 성과지표의 구체성이나 난이도를 과도하게 높게 책정할 우려도 공존한다. CEO가 민선일 경우 임기 중 공약과 관련되거나 기관의 발전과 관련된 업무일수록 관심이 높을 수 밖에 없으므로, 관련 성과지표의 구체성이나 난이도가 높아지게 되는 것은 당연한 귀결일 것이다(최형섭 외, 2009). 따라서 본 연구에서는 CEO의 관심이 성과지표의 수용도에 미치는 영향의 관계를 밝히기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: CEO의 관심은 조직구성원들의 성과지표 수용도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

성과관리는 조직의 비전달성을 촉진하는 의사소통 도구이기도 하다(Kaplan and Norton, 1996; Niven 2002). 전략적 성과관리 도구로 널리 인정받고 있는 BSC는 조직의 비전으로부터 전략 목표를 도출하고 목표 달성 여부를 확인하는 성과지표를 도출함으로써, 하부 조직도 전사 전략에 정렬되도록 기여한다(Kaplan and Norton, 1996; Niven, 2002; Rodgers and Hunter, 1992; Yeara *et al.*, 1995; 김경한, 2004).

공공부문의 전략이나 비전과 연계된 BSC 성과지표 일수록 그 중요도도 높아지게 될 것이므로, 더 구체적이게 되고 난이도도 높게 될 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서는 비전 전략과 연계된 성과지표에 대한 중요성을 인식하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 전략과 미션의 연계성은 조직구성원들의 성과지표 수용도에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

의사소통은 조직구성원 간에 정보공유가 원활하며 대화가 이루어지는 정도로 정의될 수 있다. 의사소통이 원활한 조직일수록 변화에 유연하게 대처할 수 있고 높은 성과도 기대된다. BSC는 조직의 전략목표 달성을 위하여 구성원의 모든 활동을 연결시키는 경영관리 도구라는 점에서, 관련 정보에 대한 효율적인 공유가 요구된다. 즉 BSC 성과지표에 대한 효율적인 의사소통은 조직구성원 간 갈등을 완화하고 초기에 성과를 달성할 수 있도록 하는 촉매제 역할을 하게 된다.

Amoako-Gyampah와 Salam(2004)은 의사소통의 중요성을 강조하면서 의사소통 부족은 시스템 실패로 이어질 수 있음을 간파하였고, Kydd(1989)는 의사소통이 정보기술 개발과 실행에 있어서 불확실성, 즉 정보의 부재와 모호함, 혼란한 해석 등을 줄이는데 기여한다고 지적하였다. 원활한 의사소통은 정보가 모든 구성원 간에 공유되는 것을 의미하므로, 새로운 시스템의 성공에 대한 구성원의 신념을 강화할 수 있는 수단이라고 할 수 있다(Carter *et al.*, 2001). 따라서 본 연구에서는 BSC 성과지표의 수용도에 있어 의사소통의 중요함을 인식하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 의사소통은 조직구성원들의 성과지표 수용도에 정(+)³의 영향을 미칠 것이다.

공공부문에서 BSC를 도입하는 프로젝트를 실무적으로 살펴보면, 교육훈련의 중요성은 거의 거론되지 못하고 있는 실정이다. 대부분의 현업 사용자들이 BSC를 처음 접할 때는 막연할 수 밖에 없으므로 성공적인 수용은 기대하기 어려울 것이다. 따라서 교육훈련은 BSC 구축이 진행될수록, 더욱 지속적으로 진행되어야 할 성공요인이 된다(Niven, 2005).

Cavalluzzo와 Ittner(2004)의 실증 분석 결과를 보면 CEO의 의지, 교육훈련 등 조직 요인은 성

과관리시스템의 개발과 실행에 영향을 미치는 것으로 나타났다. BSC 도입으로 구성원이 새로운 역할과 환경변화에 적응할 수 있도록, BSC 활용과 교육의 지속성 및 이해증진이 요구되기 때문이다(송신근, 2005, 2008; Krumwiede, 1998; 김성수, 2006; 남창우 외, 2008). 이에 본 연구에서는 BSC 교육이 성과지표 수용도에 있어 중요함을 인식하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4: BSC 교육은 조직구성원들의 성과지표 수용도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

공공부문의 구성원이 BSC 성과지표를 개발하는 과정에서 적극적인 참여와 조직의 지원은 BSC 사용자가 조직 혁신의 필요성을 스스로 절감하고, 변화를 주도하는 적극적인 마인드로 무장된 참여를 의미한다(Havelock, 1969; 장현남, 2006).

나아가 개인의 업무에 대한 책임성, 명확한 목표의식 등을 유발함으로써 BSC를 적극 수용하려는 자발성도 유도하는 성과지표 개발정도, 목표 설정 활동 등이 필요하다(McGee and Ford, 1987; Szulanski, 1996; Ko, 2002; Cavalluzzo and Ittner, 2004; Yearta 외, 1995; 남창우 외, 2008). 이에 본 연구에서는 성과지표 개발 참여 및 지원 정도가 성과지표 수용도에 있어 중요함을 인식하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5: 성과지표 개발 참여 및 지원은 조직구성원들의 성과지표 수용도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

BSC 성과지표의 구체성과 난이도가 직무동기에 영향을 미치는가에 대한 연구는 그간 많은 문헌에서 탐구되었다(예컨대 Cavalluzzo and Ittner, 2004; Yearta et al., 1995; Wright, 2003, 2007; 김경한, 2004). 하지만 조직 성과와 생산성보다 더 중요한 성과지표의 구체성과 난이도가 공공부문 구성원의 BSC 수용도에 미치는 영향과 관련된

연구는 전무한 실정이다.

본 연구에서는 기관 평가와 관련되는 지표들은 CEO의 주 관심사로서 그 난이도를 지나치게 높게 책정되는 경향이 있으므로, 이러한 성과지표들에 대해서는 조직 구성원의 수용도는 낮을 것이라고 가정한다. 또한 성과지표가 무엇을 측정하고 관리해야 하는지 그리고 우리가 해야 할 일은 무엇인지 명확하게 설명할 수 있다면, 조직 구성원의 수용도가 높을 것으로 인식하고 다음과 같은 2가지 가설을 설정하였다.

H6: 지표의 난이도는 조직구성원들의 성과지표 수용도에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

H7: 지표의 구체성은 조직구성원들의 성과지표 수용도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구 방법론

4.1 설문 개발

본 연구에서 제시된 연구모형을 검증하기 위하여 연구방법으로 설문조사를 실시하였다. 설문 항목의 구성은 기존 연구에서의 설문항목을 참조하되 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완 하였다. 나아가 설문의 신뢰성과 타당성을 제고하기 위해 단일 개념을 다수의 설문 항목으로 측정하였다. 모든 설문항목은 태도나 가치를 분석하기 위하여 수치화하는데 널리 활용되는 리커트 척도(7점)를 활용하였다. 본 연구에서는 BSC를 도입, 운영하고 있는 공공부문을 대상으로 설문조사를 통해 확보된 자료를 바탕으로 실증연구를 수행하였는데, 사용된 측정항목과 관련된 참고 문헌은 <표 2>와 같다.

CEO의 관심은 해당 성과지표에 대해 갖는 CEO의 관심 정도로 정의하였다. BSC 성과관리 수용도 모델 혹은 성과에 영향을 주는 요인 분석에서, 대부분의 기존 연구는 CEO의 관심 및 지원

〈표 2〉 측정 항목과 관련 문헌

변 수	측정항목	참고문헌
CEO의 관심	관심1 위 ㉠ 성과지표에 대하여 경영진이 직·간접적으로 확인을 하고 있다.	Niven(2002), Cavalluzzo와 Ittner(2004), Rodgers와 Hunter(1992), Yearta 외(1995), 김경한(2004), 윤종원(2005), 권오준 외(2009), 최형섭 외(2009), 남창우 외(2008)
	관심2 위 ㉠ 성과지표를 달성 할 수 있도록 경영진의 배려와 관심(전략회의 등)이 있다.	
	관심3 위 ㉠ 성과지표를 달성 할 수 있도록 경영진의 배려와 관심(전략회의 등)이 있다.	
전략과 미션의 연계성	연계1 위 ㉠ 성과지표는 우리 기관의 비전/전략에서 중요하다.	Kaplan과 Norton(1996), Niven(2002), Rodgers와 Hunter(1992), Yearta 외(1995), Wright(2003, 2007) 김경한(2004), 최형섭 외(2009),
	연계2 위 ㉠ 성과지표는 우리 기관의 비전/전략과 연계되어 있다.	
	연계3 위 ㉠ 성과지표에 대한 성과결과는 우리기관의 비전/전략에 영향을 준다.	
의사소통	의사1 위 ㉠ 성과지표에 대한 운영과정 및 결과정보(전략, 비전, 목표 등)가 부서간 공유된다.	Anderson 외(1994), Martinsons 외(1999), Pandey(2005), Amoako-Gyamph와 Salam(2004), Hendricks 외(2004), 권오준 외(2009)
	의사2 위 ㉠ 성과지표에 대한 결과정보가상·하간 공유(상위부서에 반영)된다.	
	의사3 위 ㉠ 성과지표에 대해 나는 책임감을 느낀다.	
BSC 교육	교육1 위 ㉠ 성과지표 개발(필요한 이유, 개념 등)과 관련된 교육을 받았다.	Venkatesh와 Davis(2000), Amoako-Gyamph와 Salam(2004), Cavalluzzo와 Ittner(2004), 남창우 외(2008), 송신근(2008), 권오준 외(2009)
	교육2 위 ㉠ 성과지표 정보를 업무에 활용하는 방법과 관련된 교육을 받았다.	
	교육3 위 ㉠ 성과지표 대하여 성과계획, 운영, 결과 도출 방법과 관련된 교육을 받았다.	
지표 개발 참여 및 지원	참여1 위 ㉠ 성과지표 개발에 성과관리전담조직(성과관리팀)의 지원이 적절했다.	McGee와 Ford(1987), Szulanski(1996), Ko(2002), Cavalluzzo와 Ittner(2004), Yearta 외(1995), 남창우 외(2008)
	참여2 위 ㉠ 성과지표 개발을 위한 성과관리매뉴얼(기준/분석 등)은 적절하게 구성되어 있다.	
	참여3 위 ㉠ 성과지표 개발에 나는 참여 했다.	
지표의 난이도	난이도1 위 ㉠ 성과지표를 달성하는데 노력이 필요하다.	Steers(1975), Yearta 외(1995), Wright(2003, 2007), 김경한(2004), 최형섭 외(2009), 남창우 외(2008)
	난이도2 위 ㉠ 성과지표의 목표 수준은 높은 편이다.	
	난이도3 위 ㉠ 성과지표의 목표 수준은 높은 편이다.	
지표의 구체성	구체성1 위 ㉠ 성과지표가 명확하여 이해할 수 있다.	
	구체성2 위 ㉠ 성과지표는 내가 무엇을 하여야 하는지 알게 해준다.	
	구체성3 위 ㉠ 성과지표는 나의 담당 업무가 반영되어 있다.	
성과지표의 수용도	수용1 위 ㉠ 성과지표는 평가에 반영할 필요가 있다.	Cavalluzzo와 Ittner(2004), Duncan(1981), Davis(1989), Venkatesh와 Ittner(2004), 권오준 외(2008), 남창우 외(2008)
	수용2 위 ㉠ 성과지표는 업무수행(성과를 모니터링하고 측정결과에 따라 업무 조정)에 활용되고 있다.	
	수용3 위 ㉠ 성과지표는 재개발 및 개선할 필요가 없다.	
	수용4 위 ㉠ 성과지표에 대하여 성과관리부서와 분쟁(이의신청)이 발생하지 않았다.	

을 독립변수로 설정하고 있다(Schneiderman, 1999; Niven, 2002; Rodgers and Hunter, 1992; Yeara *et al.*, 1995; Cavalluzzo and Ittner, 2004; 김경한, 2004; 윤종원, 2005; 남창우 외, 2008). 그러나 특정 성과지표의 중요성에 대한 판단의 기준은 지원보다는 관심의 여부라고 할 수 있다. CEO 뿐만 아니라 경영진의 관심을 많이 받는 지표는 그만큼 중요해지기 때문이다.

전략과 미션의 연계성은 성과지표가 조직의 전략과 미션에 연계된 정도로 정의한다. 조직의 비전 및 전략은 전사적인 관심의 대상이 되며, 대부분의 공공부문에서 BSC 성과관리를 비전 달성을 촉진하는 수단으로 삼고 있기 때문이다(Kaplan and Norton, 1996; Niven, 2002; Yeara *et al.*, 1995; Wright, 2003, 2007; 김경한, 2004; 최형섭 외, 2009).

의사소통 정도는 BSC에 관한 정보공유 및 인식 매체로 정의한다. 이를 위한 측정항목으로 BSC 성과지표의 결과 정보인 부서 간 공유정도, 직급 간 공유정도, 성과지표의 책임감(Martinsons *et al.*, 1999; Pandey, 2005; Hendricks *et al.*, 2004) 등을 설문에 포함시켰다.

BSC 교육이란 BSC 제도 및 성과지표를 개발하고 사용자의 교육 및 훈련으로 정의한다. 이를 위한 측정항목으로 성과지표 개발과 관련한 교육훈련, 활용을 위한 교육훈련, 교육훈련이 실질적이고 효과적이며 지속적으로 관리 및 운영되기 위한 교육훈련(Venkatesh and Davis, 2000; Amoako-Gyampah and Salam, 2004; Cavalluzzo and Ittner, 2004; 남창우 외, 2008)에 대하여 설문을 구성하였다.

조직구성원의 성과지표 개발 과정에서의 참여 및 지원은 BSC를 통한 변화의 필요성을 스스로 인식하고, 변화 과정을 주도하는 구성원의 참여를 의미한다(Havelock, 1969; 장현남, 2006). 따라서 업무에 대한 책임, 명확한 목표 의식을 가지고 BSC를 적극 수용하려는 자발성(McGee and Ford, 1987; Szulanski, 1996; Ko, 2002; Cavalluzzo and Ittner, 2004; Yeara *et al.*, 1995; 남창우 외, 2008)

등에 대하여 설문을 구성하였다.

Locke와 Latham(1968)이 목표설정 요인으로 목표의 구체성과 난이도를 제시한 이후 많은 문헌이 목표의 구체성과 난이도는 성과를 향상시킨다는 사실을 검정하였다. 관련 문헌에 따라서는 목표를 비전, 경영목표, 전략목표, 성과목표, 전략계획 등으로 받아들이기도 한다(Steers, 1975; Yeara *et al.*, 1995; Wright, 2003, 2007; 김경한, 2004; 최형섭 외, 2009; 남창우 외, 2008). 본 연구에서는 목표설정을 명확히 하는 성과지표로 정하고 성과지표의 난이도와 구체성에 대하여 설문을 구성하였다.

수용도와 관련된 기존 연구는 BSC 도입의 효과성 인지 정도, BSC 도입의 필요성에 대한 지지 정도, BSC의 성공적인 정착에 대한 인식 정도, BSC 변화에 대한 인지정도, BSC 성과 평가 및 보상에의 활용에 대한 동의 정도(Duncan, 1981; Davis, 1989; Cavalluzzo and Ittner, 2004; 남창우 외, 2008) 등을 포함하고 있다. 따라서 이러한 내용을 바탕으로 BSC 성과지표의 수용도에 대하여 설문을 구성하였다.

4.2 자료수집 및 응답자 특성

신뢰도 높은 설문조사와 정확한 측정을 위해, 사전에 BSC 관련 컨설팅 업체에 근무하는 정통한 컨설턴트 6명, BSC를 운영하는 공공기관 성과관리 담당자 4명을 대상으로 파일럿 테스트를 실시하였다. 이렇게 함으로써 피 설문자가 본 연구에서 개발된 설문의 의미를 정확히 이해할 수 있는지 여부를 확인하고 추가 의견도 반영하는 등 설문을 수정 보완하였다.

설문조사는 BSC를 운영하는 정부부처나 공공기관 등 공공부문 사용자를 대상으로 4주 동안 900부의 설문을 배포하였다. 그 중 153부가 회수되어 17%의 회수율을 보였다. 다시 무응답, 불성실한 응답, 결측값 등 52부를 제외한 101부를 본 연구를 위한 통계분석에 활용하였다. 분석 결과,

<표 3> 인구통계학적 특성

구 분		빈도	비율
		(N = 101)	100%
성별	남자	77	76.3%
	여자	24	23.7%
연령	20~29세	7	6.9%
	30~39세	55	54.4%
	40~49세	31	29.7%
	50~59세	8	10.1%
학력	고졸이하	5	5%
	전문대졸	13	12.9%
	대졸	56	55.4%
	대학원졸 이상	27	26.7%
근속 년수	1~3년	17	16.8%
	4~6년	37	36.6%
	9~15년	42	41.6%
	16년 이상	5	6.3%

설문 응답자에 대한 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다.

응답자의 성별 분포를 살펴보면 남성(76.3%)이 여성(23.7%)보다 압도적으로 많은 비중을 차지하고 있었다. 응답자의 연령 분포를 살펴보면, 30대가 전체응답자의 54.4%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 40대(29.7%)와 50대(10.1%) 순으로 나타났다. 다른 연령층보다 30~40대 응답자들의 분포가 많게 나타난 것은 공공부문의 연령분포 특성이 반영되는 것으로 보인다. 학력은 대졸(55.4%)이 가장 많은 분포를 차지하였으며 대학원졸 이상(26.7%), 전문대졸(12.9%) 순서로 나타났다. 끝으로 근속년수를 살펴보면 9~15년(41.6%)이 가장 많았다. 주목할 만한 사항은 9년 이상의 응답자가 전체 비중의 47.9%로 근무여건이 안정된 공공부문의 특성을 반영한 결과라고 할 수 있을 것이다.

4.3 자료분석

본 연구에서는 BSC 성과지표의 수용도에 미치는 영향요인을 검정하기 위하여 SPSS 17.0을 활용하여, 모형 적합도를 확인하고 가설을 검정하였다. 구체적으로 Anderson과 Gerbing(1998)이 제시한 Two-Step 접근방법에 따라 타당성 검정을 수행한 후 연구모형을 검정하였다. 집중타당성과 판별타당성을 분석한 후 연구 모형을 분석하는 이 방법은 선행연구(예컨대 광기영 외, 2008; Jiang et al., 2002; 권오준 외, 2009)에서도 많이 활용된 바 있다.

4.3.1 타당성 검정(탐색적 요인분석)

본 연구의 측정변수에 대한 집중타당성을 알아보기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 측정변수의 구조적 개념을 독립변수, 종속변수로 나누어 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스를 선택하여 회전하였으며 주성분 분석을 활용하였다. 베리맥스 회전방법은 직각회전의 방법 중 하나로 요인행렬의 열 분산 합계를 최대화함으로써 열을 단순화하는 방식이다. 이 방법은 각 항목 간의 상관관계가 높은 것끼리 묶어 하나의 요인을 형성하고, 형성된 그룹 간에 상호 독립적인 개념을 갖도록 하는 것이다(권오준 외, 2009).

요인선정 기준은 고유값(eigenvalue)이 1이상인 요인추출을 기본으로 선행이론에 근거한 요인 수 설정을 활용하여 요인적재값이 0.60이상인 경우를 고려하였다. 잠재변수와 관측변수간의 상관관계를 나타내는 공분산은 일반적으로 사회과학 분야에서 유의한 것으로 판단하는 0.60이상을 기준으로 분석하였다(<표 4> 참조).

추출된 8개 성분과 고유값은 각각 6.714, 5.154, 2.778, 2.416, 1.967, 1.855, 1.241, 1.018으로서 요인추출 기준으로 지정된 고유값이 1이상인 성분만 추출되었다. 고유값은 그 성분이 설명하는 분산의 양을 나타내므로 이 값이 큰 성분이 중요한

〈표 4〉 탐색적 요인분석 결과

변수명		1	2	3	4	5	6	7	8
CEO의 관심	관심1	0.339	0.730	0.215	-0.256	0.018	0.236	0.122	-0.103
	관심2	0.174	0.869	0.040	0.199	0.167	0.033	0.086	-0.141
	관심3	0.263	0.823	0.115	0.246	-0.018	-0.185	0.015	0.125
전략과 미션의 연계성	연계1	0.807	0.262	0.141	0.195	0.203	0.065	-0.095	-0.034
	연계2	0.907	0.115	0.094	-0.071	0.051	0.203	0.030	0.014
	연계3	0.865	0.245	0.044	0.081	0.025	0.092	-0.173	-0.026
	연계4	0.611	0.521	0.000	-0.043	-0.020	0.366	0.017	0.129
의사소통	의사소통1	0.138	0.021	0.061	0.159	0.011	0.922	-0.060	0.073
	의사소통2	0.184	0.024	-0.008	-0.043	0.043	0.891	0.030	0.099
	의사소통3	0.347	0.495	0.005	-0.136	-0.193	0.608	0.058	-0.147
BSC 교육	교육1	0.130	0.043	0.034	0.933	0.163	0.081	0.009	0.032
	교육2	-0.002	0.114	0.119	0.930	0.200	0.039	0.124	0.062
	교육3	-0.020	0.013	0.042	0.712	0.462	-0.094	0.349	0.018
지표개발 참여 및 지원	참여1	-0.179	0.091	0.094	0.286	0.154	-0.005	0.861	0.115
	참여2	-0.086	0.062	0.180	0.087	0.120	0.043	0.919	0.127
지표의 난이도	난이도1	0.131	0.103	0.858	0.006	-0.037	-0.136	-0.088	0.249
	난이도2	0.201	0.214	0.831	0.077	-0.046	0.050	0.054	0.199
	난이도3	0.122	0.131	0.779	0.007	0.115	-0.019	0.260	0.041
	난이도4	-0.301	-0.183	0.647	0.160	0.116	0.284	0.250	-0.217
지표의 구체성	구체성1	-0.174	-0.273	0.176	0.096	0.205	0.044	-0.016	0.802
	구체성2	0.167	0.066	0.194	0.016	0.151	0.091	0.258	0.783
성과지표의 수용도	수용1	0.204	-0.444	-0.035	0.337	0.639	-0.153	0.066	0.169
	수용2	0.086	0.058	-0.046	0.357	0.754	0.020	0.093	0.290
	수용3	0.015	0.055	0.016	0.033	0.872	-0.023	0.128	0.049
	수용4	0.112	0.204	0.289	0.287	0.605	0.086	0.176	-0.006
Eigen 값		6.714	5.154	2.778	2.416	1.967	1.855	1.241	1.018
설명분산(%)		23.977	18.407	9.921	8.629	7.024	6.627	4.431	3.637
누적분산(%)		23.977	42.384	52.305	60.934	67.958	74.584	79.016	82.653

요인이 된다. 구체적으로 1성분은 23.977%, 2성분은 18.407%, 3성분은 9.921%, 4성분은 8.629%, 5성분은 7.024%, 6성분은 6.627%, 7성분은 4.431%, 8성분은 3.637%를 각각 설명함으로써

전체 누적 82.653%를 설명하고 있다. 따라서 설명력 기준을 60%로 보았을 때, 요인분석 결과 측정변수들 간에 내적 타당도는 확보된 것으로 나타났다.

4.3.2 신뢰성 검정

측정 변수들의 내적일관성을 의미하는 신뢰도 검정을 위해 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. Nunnally(1978)는 Cronbach's Alpha 값이 0.60 이상이면 측정도구의 신뢰성이 확보된 것으로 볼 수 있다고 주장한 반면, Hair *et al.*(1998)는 Cronbach's Alpha 값이 0.70이상이면 신뢰성이 높다고 볼 수

있다고 하였다. 나아가 Boundreau *et al.*(2001)는 엄격한 기준을 적용하여 통계분석을 위한 측정도구의 신뢰성을 0.80이상으로 제시하기도 한다. 본 연구에서 측정 항목들의 신뢰성 계수가 대부분 0.6이상이고 가장 낮은 값을 보인 지표의 구체성 변수도 0.691의 신뢰성으로 권장치를 초과하는 수치를 보여주고 있다. 즉 설문조사의 측정

〈표 5〉 신뢰성 분석 결과

요 인	하부변수 (독립변수)	항목수	Cronbach의 알파
전략적 특성	CEO의 관심	3	.869
	전략과 미션의 연계성	4	.901
지원 특성	의사소통	3	.838
	BSC 교육	3	.922
	지표개발 참여 및 지원	2	.933
지표 특성	지표의 난이도	4	.795
	지표의 구체성	2	.691
성과지표의 수용도	성과지표의 수용도	4	.810

〈표 6〉 상관관계 분석 결과

구 분	측정 항목	Cronbach's alpha	관심	연계성	의사	교육	참여	난이도	구체성	수용도
CEO의 관심	3	.869	1.000							
전략과 미션의 연계성	4	.901	.563**	1.000						
의사소통	3	.838	.287**	.463**	1.000					
BSC 교육	3	.922	0.182	0.093	-0.038	1.000				
지표개발 참여 및 지원	2	.933	0.148	-0.106	-0.02	.446**	1.000			
지표의 난이도	4	.795	.219*	0.109	0.125	.281**	.307**	1.000		
지표의 구체성	2	.691	-0.104	0.01	0.035	.213*	.274**	.290**	1.000	
성과지표의 수용도	4	.810	0.179	.271**	0.104	.581**	.439**	.422**	.543**	1.000

주) ** p < 0.01, * p < 0.05.

결과에 대한 신뢰성은 0.691(지표의 구체성)에서 0.933(지표개발 참여 및 지원)으로 전체적으로 높았다(<표 5> 참조).

4.3.3 상관관계 분석

상관관계 분석은 변수들 간의 상관분석을 통하여 특정 현상을 설명하는 기술 연구의 한 유형이다. 즉 두 변수 간 상관분석을 통하여 사회과학 현상의 복합적인 상황을 보다 의미있게 해석하고 궁극적으로 예측과 변수간의 인과관계를 규명한다. 독립변수들의 상관관계 분석 결과는 <표 6>과 같다.

종속변수로 설정된 성과지표의 수용도와 독립변수로 설정된 CEO의 관심, 전략과 미션의 연계성, 의사소통, BSC 교육, 지표개발 참여 및 지원, 지표의 난이도, 지표의 구체성 등 모든 변수의 쌍

에서 통계적으로 유의한 상관관계를 확보하고 있지 않은 것으로 판명되었다. 다만 각 요인간의 상관계수는 모두 0.7이하로 본 연구의 판별타당성은 확보되었다고 할 수 있다. 상관관계 계수가 가장 높은 쌍은 BSC 교육정도와 성과지표의 수용도로 0.581이었다.

4.3.4 가설검정 결과

본 연구의 가설 검정에 직접적으로 사용되는 통계적 추정치로서 회귀계수의 비표준화된 베타(β)값은 독립변수의 상대적 크기를 설명할 때 이용되며, 유의수준을 판별하는 t 값, 회귀식의 적합도를 나타내는 F검정과 회귀식에서 독립변수들의 설명력을 나타내는 결정계수(R^2) 값을 주로 이용한다. 또한 독립변수들 간의 다중공선성 문제를 검정하기 위해 분산확대지수(VIF: Variance

<표 7> 회귀분석에 의한 모형 계수

모형	비표준화 계수		표준화계수	t 값	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
1	(상수)	3.556	0.275		12.95	.000		
	BSC 교육	0.322	0.052	0.581	6.217	.000	1	1
2	(상수)	1.25	0.49		2.553	0.013		
	BSC 교육	0.27	0.045	0.487	5.952	.000	0.954	1.048
	성과지표의 구체성	0.48	0.089	0.439	5.369	.000	0.954	1.048
3	(상수)	0.407	0.549		0.742	0.46		
	BSC 교육	0.258	0.043	0.466	5.945	.000	0.946	1.057
	성과지표의 구체성	0.483	0.085	0.441	5.661	.000	0.954	1.048
	전략과 미션의 연계성	0.174	0.06	0.223	2.917	0.005	0.991	1.009
4	(상수)	0.251	0.542		0.463	0.645		
	BSC 교육	0.217	0.047	0.39	4.603	.000	0.773	1.294
	성과지표의 구체성	0.446	0.085	0.408	5.234	.000	0.914	1.094
	전략과 미션의 연계성	0.195	0.059	0.25	3.288	0.002	0.964	1.038
	지표개발 참여 및 지원	0.095	0.046	0.18	2.082	0.041	0.746	1.341

주) a 종속변수: 성과지표의 수용도.

Inflation Factor)와 허용도(Tolerance)를 살펴보았다. 즉 VIF가 10이하이거나 허용도 값이 0.1이상이면 변수 간 다중공선성은 없는 것으로 판명되는데(김충련, 1997), 본 연구에서 다룬 유용성의 선행요인들에 대한 다중공선성은 이 기준들을 만족하여 공선성 문제는 없는 것으로 나타났다(<표 7> 참조).

독립변수와 종속변수로 이루어진 회귀식은 유의적인 것으로 나타나(F = 4.334, P < 0.041) 회귀 모형의 적합성은 높았다. 또한 다중회귀 분석에서 분산팽창요인(VIF)값과 공차한계가 한계치를 넘지 않아, 다중공선성 문제는 나타나지 않았다. BSC 성과지표의 수용도에 관련된 회귀모형 수식은 다음과 같이 도출되었다.

BSC 성과지표 수용도

$$= 0.217 \times \text{BSC의 교육} \\ + 0.446 \times \text{지표의 구체성} \\ + 0.195 \times \text{전략과 미션의 연계성} \\ + 0.095 \times \text{지표개발 참여 및 지원} + 0.058$$

이상 분석 결과를 바탕으로 본 연구에서 제안한 연구모형에 대한 가설검정 결과를 보면, 먼저

CEO의 관심은 BSC 성과지표 수용도와 상관계수 0.179이고 통계적인 유의수준 0.05의 범위를 벗어나 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다(<표 8> 참조). 따라서 가설 H1, CEO의 관심은 성과지표 수용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 지지되지 않았다. CEO의 관심 성과지표는 그 목표 값이 높게 설정되고 지속적인 관심으로 일반회의 및 전략회의에서 지속적으로 목표 달성도를 측정하거나 관리된다. 따라서 목표 달성의 어려움과 업무의 중요성이 부각되어, 해당 성과지표 담당자의 업무 부담으로 인식되는 것으로 판단된다.

이러한 연구 결과는 기존 문헌에서 CEO의 지원정도가 BSC 시스템 및 제도의 수용도 및 성과에 정(+)의 영향을 준다(권오준 외, 2009; Niven, 2002; 김경한, 2004)는 것을 부정하는 것이다. 그 이유는 기존 연구에서는 사용 여부에 초점을 두었지만, 본 연구에서는 해당 지표의 결과를 평가나 회의 등에 적극 활용할 것인가, 즉 수용도를 측정함으로써 성과지표의 특성을 고려한 결과라고 할 수 있다.

전략과 미션의 연계성은 성과지표 수용도와

<표 8> 가설검정 결과

요인	하부변수 (독립변수)	가설	채택여부
전략적 특성	CEO의 관심	H1. CEO의 관심은 성과지표 수용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	전략/미션과 연계성	H2. 전략/미션과 연계성은 성과지표의 수용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
지원 특성	의사소통	H3. 의사소통은 성과지표의 수용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	BSC 교육 정도	H4. BSC 교육은 성과지표의 수용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	지표개발 참여 및 지원	H5. 지표개발 참여와 지원은 성과지표의 수용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
지표 특성	지표의 난이도	H6. 성과지표의 난이도는 성과지표의 수용도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다	기각
	지표의 구체성	H7. 성과지표의 구체성은 성과지표의 수용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

상관관계 계수가 0.271이고 통계적으로 0.01 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 H2, 전략과 미션의 연계성은 성과지표의 수용도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 지지되었다.

의사소통은 성과지표 수용도와 상관관계계수 0.104로 유의수준 0.05의 범위를 벗어나 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 따라서 가설, H3 의사소통은 성과지표 수용도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 지지되지 않았다. 기관 내에서 부서간, 직급간 의사소통은 구성원들이 성과지표의 정보, 결과 등을 쉽게 활용할 수 있을 것으로 기대되지만, 조직의 생산성 및 성과 향상에 영향을 미치지 못하는 것으로 해석된다. 이는 Amoako-Gyampah와 Salam(2004)의 연구와 유사한 결과로서, 의사소통이 TAM의 매개변수로 활용되어온 지각된 사용용이성, 지각된 유용성에 영향을 미치지 못하는 것으로 확인할 수 있다. 따라서 BSC를 도입하여 운영하고 있는 공공부문의 구성원이 성과지표의 수용도에 있어 부서간, 직급간 정보공유는 큰 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 보인다.

BSC 교육은 성과지표 수용도와 상관관계계수 0.581이고 통계적으로 0.01 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 H4, BSC 교육은 성과지표의 수용도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 지지되었다.

지표개발 참여 및 지원은 성과지표 수용도와 상관관계계수 0.439이고 통계적으로 0.01 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 H5, 지표개발 참여 및 지원은 성과지표 수용도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 지지되었다.

지표의 난이도는 성과지표의 수용도와 상관관계 계수가 0.422이고 통계적으로 0.01 유의수준에서 유의한 것으로 나타났지만, 회귀분석 결과 유의수준은 0.09로서 유의수준 0.05의 범위를 벗어나 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 H6, 지표의 난이도는 성과지표 수용도에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이라는 지지되

지 않았다. 성과지표의 난이도가 높을수록 목표 값이 높게 설정되어 성과 평가시의 불이익을 감안하면 성과지표의 수용도에 부(-)¹의 영향을 미칠 것으로 예상되었지만, 평가결과와 평가의 공정성에 대한 인식의 차이에 의한 부의 영향 정도에 차이가 있는 것으로 해석된다.

지표의 구체성은 성과지표의 수용도와 상관관계 계수가 0.543이고 통계적으로 0.01 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 H7, 지표의 구체성은 성과지표 수용도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 지지되었다.

V. 결 론

5.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 BSC 성과관리 실무 현장에서 경험한 문제점에서 출발하였다. 예컨대 성과관리를 담당하는 부서에서는 담당 업무를 대표하는 성과지표를 개발하여 기관 성과를 극대화하려고 한다. 그러나 현업에서는 과도한 성과지표 설정 시 업무의 부담감과 평가결과에 대한 불만족으로 인해, 성과관리 담당 부서와는 대립 관계가 형성된다는 점이다. 더구나 이러한 문제를 해결하기 위한 컨설팅 문의가 특히 공공부문에서 쇄도하고 있기 때문이다.

이상 컨설팅 결과 대부분의 원인은 성과지표의 수용도 여부에 기인하였다. 그로 인해 조직 구성원들이 성과지표를 적극 수용하기 위해서는 어떠한 BSC 영향요인들에 대해 특별 관리가 필요한지 규명할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 BSC 성과지표의 수용도에 미치는 영향요인을 추출하여 공공부문에서 검정하였다. BSC에 관한 개념적, 실증적 연구를 살펴본 다음, 회귀분석을 통해 성과지표 수용도 모형을 분석하였다.

그 결과 성과지표 수용도 영향요인으로 전략적 특성(CEO의 관심, 전략과 미션의 연계성), 지원 특성(의사소통, BSC 교육, 지표개발 참여 및

지원), 지표 특성(지표의 난이도, 지표의 구체성) 등 독립변수 7개를 도출하였다. 이들에 대한 신뢰도 분석, 요인분석, 상관관계분석, 회귀분석을 실시하여 성과지표 수용도에 영향을 미치는 요인은 BSC 교육, 성과지표의 구체성, 전략과 미션의 연계성, 지표개발 참여 및 지원 등 4가지라는 사실을 규명하였다.

본 연구 결과 시사점은 BSC 성과지표에 대한 공공부문 구성원의 수용도를 향상시키기 위해서는 전략과 미션을 연계시키고, 성과지표의 구체성을 제고시키며, 이에 대한 교육을 바탕으로 해당 성과지표 사용자의 지표개발 참여 및 지원 등이 필요하다는 점이다. 특히 CEO의 관심이 높은 성과지표에 대해서는 구성원들이 수용하도록 평가에 대한 보정을 통해, 업무 부담을 최소화하는 노력이 절실할 것으로 나타났다. 또한 공공부문 성과를 향상시키기 위해 운용 단계별로 적절한 방법론을 적용하는 것보다는, 성과지표 교육을 통한 전략과 미션의 연계성을 확보하면서 지표를 설계하는 것이 중요하다.

먼저 현행과 같이 단기적이고 제한적인 교육 체계에서는 BSC 제도를 이해하기가 용이하지 않으므로, 공공부문의 보직순환제도에 따른 BSC 이해, 개념 증진 등이 필요하다는 것이다. 성과관리 제도를 오로지 조직의 성과를 제고하는 도구라기보다는, 자신의 발전 도구라는 문화도 정착 시킬 필요가 있다. 그럼으로써 교육을 통해 급변하는 외부환경에 대응함과 동시에 개인의 성장도 충족시킬 수 있을 것으로 기대된다.

둘째 BSC 수용도 자체가 가치와 감정의 문제라는 점에서 구성원의 신념과 가치관 등이 중요할 수 밖에 없다. 아무리 좋은 제도라도 조직구성원들의 수용 마인드가 형성되지 않으면, 성공적 도입은 기대하기 어렵기 때문이다. 따라서 공공부문이 경쟁력을 보유하기 위해서는 BSC를 사용하는 현업 구성원의 개인적인 목표의식, 책임의식 등 변화관리가 절대적으로 필요하게 된다.

셋째 성과관리 지표 구성의 신뢰성을 제고하

기 위해, 질적인 성과지표를 개발해야 한다. 객관화가 수월한 계량 지표를 선호하다보니 목표와 동떨어진 지표를 찾아내는 우를 범할 수 있기 때문이다. 계량화가 쉬운 지표는 나중에 목표 달성 여부를 쉽게 확인할 수 있지만, 공공부문의 업무특성상 전략과 미션에 연계된 업무와 성과지표는 장기간에 걸쳐 지속적으로 수행해야만 나오는 성과라는 점을 간과해서는 아니 될 것이다. 단기적 성과에 치중하는 민간부문의 경우 계량 지표를 통해 성과관리가 용이해 질 수 있지만, 공공부문에서는 비계량 지표의 개발과 측정에 대한 부단한 노력이 요구된다.

마지막으로 기존 문헌에서는 CEO의 관심과 지원이 가장 중요한 영향요인으로 거론되었지만, 본 연구에서는 BSC 수용도에 거의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 예컨대 공공부문의 외부평가와 관련된 성과지표에 대해서는 CEO의 과도한 목표값 설정, 주기적인 성과확인 등으로 부담이 가중되어 구성원이 꺼리기 때문이다. 따라서 CEO의 관심이 크고 지표 난이도가 높은 성과지표는 관련 평가에 대한 적절한 보정으로 거부감을 최소화시켜야 할 것이다.

5.2 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점은 먼저 불특정 다수가 아닌 공공부문에 한정하여 성과관리 제도를 도입, 운영하고 있는 실무자들을 대상으로 설문하였다는 점이다. 공공부문의 특성상 기관 정보에 대한 개인적인 의견이 노출될 수 있다는 부담감 때문에, 본 연구 응답 자료의 신뢰성에 한계가 있을 수 있다. 또한 설문 응답자가 담당하고 있는 성과지표들 중에서 가장 중요하다고 생각되는 지표에 대해서만 응답하고, 나머지 지표들에 대해서는 응답하지 않았다.

둘째 국내에서는 BSC 성과관리 제도가 성공적으로 정착된 사례가 그다지 많지 않다는 것이다. 따라서 본 연구의 표본자료나 실제 측정 자료

는 정확성 측면에서 한계가 있을 수 있음을 의미한다. 예컨대 성과관리 제도 차제의 정착 미흡 때문에 성과지표의 수용도에 대한 신뢰성이 확보되지 않았거나, 성과관리시스템의 완성도 내지는 전문성 결여로 데이터의 정확도가 부족하거나, 성과관리 담당자의 업무 미숙으로 오류가 걸리지 않았을 수도 있다는 것이다.

향후 연구방향으로 본 연구에서는 공공부문에 국한하여 연구를 진행하였으나, BSC 성과지표의 수용도에 관해 민간부문에 대해 설문 조사를 병행하면 자동 벤치마킹하는 효과를 거둘 수 있을 것이다. 그 결과를 바탕으로 공공부문에 보다 심도있는 정책적 제언도 가능할 것으로 기대된다. 또한 본 연구에서는 BSC 성과지표의 운영기간에 따른 수용도 차이를 차별화하지 않았는데, 향후 성과지표들 간 운영기간 차이에 따른 영향요인도 차별화하면, BSC 성과지표를 합리적으로 설계하는데 기여를 할 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

강영철, “성과관리제도의 수용성에 미치는 영향요인 분석: 조직구조, 조직문화, 성과지표를 중심으로”, 정책분석평가학회, 제18권, 제3호, 2008, pp. 12-152.

강황선, “정부조직내 Balanced Scorecard의 정착을 위한 연구: 미국의 각 정부들의 경험을 중심으로”, 한국행정연구, 제14권, 제3호, 2005, pp. 3-38.

강황선, 권용수, “조직성과평가결과에 관한 공무원의 수용성 제고방안: 성과평가 체제의 제도적 요인을 중심으로”, 한국행정논집, 제16권, 제4호, 2004, pp. 789-811.

고영선, 윤희숙, 이주호, 공공부문의 성과관리, 한국개발연구원, 2004.

곽기영, 지소영, “인터넷 구매결정과정에서의 관여도의 조절효과에 관한 연구”, 한국경영정보학회, 경영정보학연구, 제18권, 제2호, 2008,

pp. 15-40.

국경복, 목진휴, 이석환, “공공부문 성과관리제도의 수용성과 효과성 인식에 대한 경험적 연구”, 정책분석평가학회, 제17권, 제3호, 2007, pp. 31-53.

권오준, 서현식, 오재인, “BSC시스템 수용요인이 지속적 사용의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 경영정보학회, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, Vol.19, No.3, 2009, pp. 151-179.

김경한, “목표관리제의 효과성에 대한 영향요인 연구”, 한국행정학보, 제38권, 제1호, 2004, pp. 93-114.

김성렬, 박재홍, 서영미, “전략이행수단으로서 BSC의 성공요소”, *Entrue Journal of Information Technology*, 제4권, 제2호, 2005, pp. 35-44.

김성수, “공공부문의 BSC 운용에 대한 만족도 평가: 해양경찰청의 전략맵을 중심으로”, 한국행정논집, 제18권, 제4호, 2006, pp. 1029-1054.

김순기, 이창대, 신성호, “BSC 시스템의 구축: 균형성과표의 도입, 개발, 그리고 성공요인”, 경영교육연구, 제10권, 제1호, 2006, pp. 65-80.

김한창, 황성원, “성과관리제도의 수용성 제고요인에 관한 연구: 노무현 정부의 중앙부처를 중심으로”, 정부학연구, 제14권, 제2호, 2008, pp. 5-48.

남창우, “공공부문의 조직형태별 BSC 구축사례의 특성분석 및 시사점 연구”, 도시행정학보, 제21권, 제1호, 2008, pp. 309-335.

남창우, 이명숙, “공공부문의 BSC 수용성 및 조직성과의 영향요인 분석: 조직구성원의 인식을 중심으로”, 한국행정학보, 제42권, 제3호, 2008, pp. 165-190.

송신근, “BSC 성과관리시스템의 수용 특성요인에 관한 연구”, 한국회계학회, 회계저널, 제17권, 제2호, 2008, pp. 39-64.

송신근, “ERP 시스템의 지식이전과 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 회계저널, 제14권, 제1호, 2005, pp. 99-123.

- 이석환, “공공부문 BSC의 성공적 운영방안에 관한 연구: 조달청의 사례를 중심으로”, 한국행정학보, 제42권, 제1호, 2008, pp. 253-272.
- 이석환, “지방정부의 성과관리 역량진단에 관한 경험적 연구: BSC의 관점을 중심으로”, 지방행정연구, 제10권, 제1호, 2006, pp. 135-152.
- 이창길, “공공부문과 민간부문의 성과관리도구 도입이 조직성과향상에 미치는 영향요인 비교분석-성과관리도구로서 BSC 시스템 적용을 중심으로”, 정책분석평가학회보, 제17권, 제3호, 2007, pp. 55-86.
- 이형우, “BSC의 관점에서 공기업의 성과평가 지표 개선에 관한 연구”, 부동산학보, 제25집, 2005, pp. 219-236.
- 정명환, 육근효, 주태순, 전민식, “정부부문의 BSC 도입 및 운영에 관한 사례연구: 관세청의 사례”, 관리회계연구, 제7권, 제3호, 2008, pp. 107-150.
- 정문중, “새로운 생산방식과 비재무적 성과측정치의 활용과 가치”, 회계저널 제12권, 제3호, 2003, pp. 101-123.
- 정양현, 이충섭, 최수일, “균형성과정보 확산과 기업성과에의 영향”, 중소기업연구, 제26권, 제3호, 2004, pp. 129-148.
- 최형섭, 서현식, 오재인, “성과지표 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향에 관한 연구”, *Journal of Information Technology Applications and Management*, Vol.16, No.2, 2009, pp. 100-120.
- 하미승, “행정조직 BSC의 효과성 결정요인에 관한 연구: 한국정부의 중앙부처를 대상으로”, 한국행정연구, 제16권, 제3호, 2007, pp. 31-68.
- Amoako-Gyampah, K and A. F. Salam, “An extension of the Technology Acceptance Model in an ERP Implementation Environment”, *Information and Management*, Vol.41, 2004, pp. 731-745.
- Banker, R. D., G. Porter and D. Srinivasan, “An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures”, *The accounting Review*, Vol.75, No.1, 2000, pp. 65-92.
- Banker, R. D., H. Chang and M. J. Pizzini, “The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy”, *The Accounting Review*, Vol.79, No.1, 2004, pp. 1-23.
- Beard, Deborah F., “Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education”, *The Journal of Education for Business*, Vol.84, No.5, May-June 2009, 275-282.
- Billings, R. S. and S. P. Wroten, “Use of Path Analysis in Industrial/Organizational Psychology: Criticisms and Suggestions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, 1978, pp. 677-688.
- Boudreau, M. C., D. Gefen and D. W. Straub, “Validation in Information Systems Research: A State-of-the-Art Assessment”, *MIS Quarterly*, Vol.25, No.1, 2001, pp. 1-16
- Boyne, G. A., “Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2003, Vol.13, No.3, pp. 367-394.
- Brewer, G. A. and S. C. Seldon, “Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agency”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2000, Vol.10, No.4, pp. 685-711.
- Brewer, P., “Putting Strategy into the Balanced Scorecard”, *Strategic Finance*, January, 2002, pp. 44-52.
- Bryant, L., D. A. Jones and S. K. Widenner, “Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.16, 2004, pp. 107-131.
- Carter, F. J., T. Jambulingham, V. K. Gupta and N. Melone, “Technological Innovations: A Framework of Communicating Diffusion Effects”, *In-*

- formation and Management*, Vol.38, 2001, pp. 277-287.
- Cavalluzzo, K. S. and C. D. Ittner, "Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, 2004, pp. 246-267.
- Davis, F. D., "Perceiver Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly*, Vol.13, 1989, pp. 319-340.
- Dilla, W. N and P. J. Steinbart, "Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers", *Behavioral Research in Accounting*, Vol.17, 2005, pp. 43-53.
- Duncan, J. W., *Organization Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1981.
- Epstein, P. D., "Measuring the Performance of Public Services", In *Public Productivity Handbook*, ed. Holzer, M., pp. 161-193.
- Fernandes, K. et al., "Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization", *Technovation*, Vol.26, 2006, pp. 623-634.
- Fisher, Douglas, *The industrial Revolution: a Macroeconomic Interpretation*, New York: St. Martin's Press, 1992.
- Fornell, Claes and David F. Larcker, "Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Management error", *Journal of Marketing Research*, Vol.18 Feb. 1981. pp. 39-50.
- Geuser, F. D., Stella Mooraj and Daniel Oyon, "Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance", *European Accounting Review*, Vol.18, No.1, 2009, pp. 93-122.
- Hair, J. F., R. L. Anderson and W. C. Tatham, *Multivariate Data Analysis with Reading*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ., 1998.
- Hatry, Harry P., *Performance Measurement: Getting Results*, Washington, DC: Urban Institute, 1999.
- Havelock, W. H., *Planning for Innovation*, Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, University of Michigan, 1969.
- Hendricks, K., Menor, L., and Wiedman, C., "The Balanced Scorecard: To Adopt or not Adopt?", *Ivy Business Journal*, November/December, 2004, pp. 1-7.
- Herath, Hemantha S. B., Wayne G. Bremser and Jacob G. Birnberg, "Joint Selection of Balanced Scorecard Targets and Weights in a Collaborative Setting", *Journal of Accounting and Public Policy*, 2009.
- Holzer, M. and K. Callahan, *Government at Work*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- Hood, C., *Explaining Economic Policy Reversals*, Buckingham: Open University Press, 1994.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker, "Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement", *Harvard Business Review*, Vol.81, 2003, pp. 88-95.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker, "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, Vol.10, 1998, pp. 205-238.
- Jiang, J. J., Gary Klein and Richard Disconza, "Perception Differences of Software Success: Provider and User Views of System Metrics", *The Journal of Systems and Software*, Vol.63, 2002, pp. 17-27.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, 1992, pp. 71-79.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management

- System”, *Harvard Business Review*, Vol.74, 1996.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Office of Strategy Management*, Harvard Business School Press. 2005.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press. 2001.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2000.
- Klein, K. J. and J. S. Sorra, “The Challenge of Innovation Implementation”, *Academy of Management Review*, Vol.21, 1996, pp. 1055-1080.
- Ko, D. G., *Determinants of Knowledge Transfer in Enterprise Resource Planning Implementation*, Ph. D. Dissertation, University of Pittsburgh, 2002.
- Krumwiede, K. R., “The Implementation Stages of Activity-Based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.10, 1998, pp. 239-277.
- Kydd, C. T., “Understanding the Information Content of MIS Management Tools”, *MIS Quarterly*, Vol.13, No.3, 1989, pp. 276-290.
- Lipe, Marlys G. and S. E. Salterio, “The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures”, *The Accounting Review*, 2000.
- Locke, Edwin A and J. F. Bryan, “Goal-Setting as a Determinant of the Effects of Knowledge of Score on Performance”, *American Journal of Psychology*, Vol.81, 1968.
- Martinsons, M., Robert Davison and Dennis Tse, “The Balanced Scorecard: A Foundation for the Strategic Management of Information Systems”, *Decision Support Systems*, 1999, pp. 71-88.
- McGee, G. W. and F. F. Robert, “Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Re-examination of the Affective and Continuance Commitment Scales”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.4, 1987, pp. 638-642.
- Melkers, Jr., “On the Road to Improved Performance: Changing Organization Communication Through Performance Management”, *Public Performance and Management Review*, Vol.30, No.1, 2006, pp. 73-95.
- Niven Paul R., *Balanced Scorecard-Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley and Sons, 2002.
- Niven Paul R., *Balanced Scorecard Diagnostics-Maintaining Maximum Performance*, John Wiley and Sons, 2005.
- Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill. 1978.
- Olve, N. G., J. Roy, and Wetter, M., *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley and Sons, 1999.
- Olve, N. G., C. J. Petri, J. Roy and S. Roy, “Twelve Years Later: Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards”, *Ivy Business Journal*, May/June 2004, pp. 1-7.
- Palumbo, D. J. and D. Nachmias, “The Preconditions for Successful Evaluation: Is There an Ideal Paradigm?” *Policy Sciences*, Vol.16, No.1, 1983, pp. 67-79.
- Pandey, I. M., “Balanced Scorecard: Myth and Realty”, *VIKALPA*, Vol.30, No.1, 2005, pp. 51-66.
- Peter F. Drucker, *The Practice of Management Book*, 1954
- Pollitt, Christopher, “Integrating Financial Management and Performance Management”, *OECD Journal on Budgeting*, Vol.1, No.2, 2002, pp. 7-37.
- Randnor, Z and B. Lovell, “Success Factors for

- Implementation of Balanced Scorecard in a NHS Multi-Agency Setting”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.16, No.2, 2003, pp. 99-108.
- Rashid, Noorzaman, *Managing Performance in Local Government*, London: Kogan Page., 1999.
- Ratnasingham, Pauline, “Service Quality Management Applying the Balanced Scorecard: An Exploratory Study”, *International Journal of Commerce and Management*, Vol.19, No.2, 2009, pp. 127-136.
- Richardson, S., “The Key Elements of Balanced Scorecard Success”, *Ivy Business Journal*, November/December, 2004, pp. 7-9.
- Rodgers, Robert, and John E. Hunter, “A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives”, *Public Administration Review*, Vol.52, 1992.
- Schneiderman, A. M., “Why Balanced Scorecards Fail”, *Journal of Strategic Performance Management*, January 1999, pp. 6-11.
- Slovic, P. and D. Macphillamy, “Dimensional Commensurability and Cue utilization in Comparative Judgment”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.11, 1974, pp. 172-194.
- Steers, R., “Task-goal Attributes in Achievement and Supervisory Performance”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, 1975.
- Stewart, T., “The status of Communication Today”, *Strategic Communication Management*, Vol.3, No.2, 1999, pp. 21-25.
- Szulanski, G., “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, 1996, pp. 27-44.
- Venkatesh, V. and D. D. Davis, “A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies”, *Management Science*, Vol.46, 2000, pp. 186-204.
- West III, P. and D. Meyer, “Communicated Knowledge as a Learning Foundation”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.5, No.1, 1997, pp. 25-58.
- Wright, Bradley E., “Public Service and Motivation: Does Mission Matter?”, *Public Administration Review*, 2007.
- Wright, Bradley E., “Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation”, *National Public Management Research Conference*, 2003.
- Yearta, Shawn K., S. Maitlis and Rob B. Briner, “An Exploratory Study of Goal Setting in Theory and Practice: A Motivational Technique That Works?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1995.

Information Systems Review

Volume 11 Number 3

December 2009

A Study on the Influencing Factors of the Acceptance on the BSC Performance Indicators in the Public Sector

Seakho Ko* · Tae-Dong Oh* · Jay In Oh**

Abstract

The previous literature on the field of performance management mainly focuses on the research regarding the critical success factors, the intention of use, and the output of the BSC system. This paper is to develop and analyze the influencing factors of the acceptance on the BSC performance indicators in the public sector. The result from the analysis of the data collected from this research shows that these influencing factors include the education about BSC, the specificity of the indicators, the connection between strategy and mission, and the participation and support during the development of the indicators. Further, the result reveals that the CEO's concern is nothing to do with the employees acceptance of the BSC performance indicators in the public sector, unlike the consistent result from the previous literature. The reason is because the employees often tend to refuse the performance indicators of the CEO's concern that increase their workload due to the establishment of the excessive target of the indicators and their periodic reports.

Keywords: BSC, Organizational Performance, Performance Management, Acceptance of Performance Indicators

* Graduate School of Business Administration, Dankook University

** Corresponding author, School of Business Administration, Dankook University

◎ 저 자 소 개 ◎



고 석 호 (0425k@hanmail.net)

단국대학교에서 경영학 석박사 학위를 취득하였으며 주요 관심분야는 BSC, 성과 관리, 성과평가, 경영전략, e-Biz 등이다.



오 태 동 (tdoh1@hanmail.net)

서울대학교 경영학과를 졸업하고 연세대학교에서 경영학 석사, 단국대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였다. IBM, Mainline Global 아태지역 사장을 역임하고 방위사업청, 한국수자원공사, 한국소비자원 등 국가기관 및 공공기관의 전략 체계와 BSC 성과관리체계를 수립하였다. 주요 관심분야는 IT Governance, Service Science, BSC, BI, 전략경영 등이다.



오 재 인 (jjoh@dankook.ac.kr)

현재 단국대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 서울대학교 경영학과를 졸업하고 휴스턴대학에서 경영학박사 학위를 취득했다. 텍사스에이앤엠(PV) 교수로 재직시 개발한 전략적 평가 틀인 SC (Strategic Choice)를 아메리컨캐피털, 랜덜스, 내셔널오일웰 등에 성공적으로 적용한 바 있다. 주요 관심분야는 유비쿼터스 서비스, 인터넷비즈니스, BSC, 경영혁신, ERP, 평가감리 등이다.

논문접수일 : 2009년 11월 20일

게재확정일 : 2009년 11월 30일