

성과지표 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향에 관한 연구

최형섭* · 서현식* · 오재인**

A Study on the Effects of the Characteristics of Performance Measures on the Acceptance of Evaluation

Hyoung Sub Choi* · Hyunsik SEO* · Jay In Oh**

Abstract

The relationship between the performance measures and the acceptance of evaluation has been of importance not only in the academic field but in the business area. However, there had not been many studies on the factors which affect the goal core, that is, specificity and difficulty. The previous literature on the evaluation of measures has limitations in that the common and unique measures without suggesting the concept of shared measures are used. Thus, the purpose of this study is to examine the effects of the environmental characteristics of the goal setting on the result and acceptance of the evaluation, which is mediated by the characteristics of the goal core. This study further tests if there are any moderating effects from using the shared measures of performance.

Keywords : Balanced Scorecard(BSC), Goal Setting, Performance Measurement, Management by Objectives(MBO)

1. 서론

한정된 자원으로 성과를 극대화하는 문제는 대부분의 조직들이 가지고 있는 공통된 과제이다. 경영자들은 조직원들의 동기를 이끌어내어 목적인 성과를 효과적으로 창출하기 위한 노력을 기울인다[Schneiderman, 1999]. 성과관리는 이러한 과제를 해결하기 위한 제도이며 혁신의 수단으로 활용하고 있다[김경한, 2004].

성과측정 결과와 평가의 공정성은 조직원들의 동기유발과 성과향상에 중요한 영향을 미친다[Adams, 1965; Greenberg, 1986].

Locke and Latham[1968]은 목표설정의 구체성과 난이도가 성과향상에 영향을 미치는 중요한 요인임을 검증하였고 오랜 기간 동안 많은 연구자들이 재확인 또는 추가 검증을 하였다[Tubbs, 1986; Latham and Yukl, 1975; Locke and Latham, 1988, 1990; Roberts, 1996; 김경한, 2004]. 그러나 목표설정의 난이도는 그 적절성을 결정하는데 모호함이 있다. 어떤 사람에게 적절한 난이도가 다른 사람에게는 지나치게 높거나 낮을 수 있기 때문이다. 예컨대 과도하게 높은 난이도는 오히려 목표달성을 포기하게 만들기도 하고 너무 쉬운 난이도는 태만하게 만들기도 하여 성과향상을 저해하는 요인이 되기도 한다[Steers, 1975]. 그럼에도 불구하고 목표설정의 난이도에 과도하게 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 많이 이루어지지 않았다.

그런데 비전/전략과 경영진의 관심, 기관평가와 관련된 성과지표는 조직에서 매우 중요한 지표(KPI : Key Performance Indicator)로 간주된다. 그리고 이러한 KPI들은 목표가 높게 설정되며 달성하기 어려운 경향이 있으므로 조직원들이 이 지표에 집중할 수 있도록 유도할 필요가 있으며 평가에서 불이익을 받지 않도록 배려할 필요가 있다.

한편, 성과관리제도는 평가를 중심으로, 제도에 대한 긍정적인 수용성이 바탕이 되어 평가결과의 활용 및 성과관리제도의 개선이 지속적으로 연결되어야 한다[Berman과 Wang, 2000]. 따라서 성과 및 결과에 대한 조직구성원들의 수용성 정도는 성과관리 제도의 유용성과 장기적인 제도화에 중요한 역할을 하게 되며[Melkers와 Willoughby, 2005], 다양한 BSC 성과정보를 활용할수록 의사결정의 질을 높일 수 있고 궁극적으로 기업성과를 제고하게 한다[Kaplan과 Norton, 2000].

따라서 본 연구는 성과지표의 특성에 관한 요인들이 성과지표의 구체성과 난이도의 매개효과를 통해 평가의 결과와 평가의 공정성에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고 지표의 공유여부에 따라 평가의 공정성과 평가 결과에 미치는 영향에 차이가 있는지를 검증하는 것이며 이를 통해 성과지표의 특성이 평가에 미치는 영향과 공유지표의 중요성을 확인하는 것이다. 다만 평가의 공정성은 설문을 통한 측정의 용이성을 위하여 평가결과에 대한 수용성으로 표현 하였다.

2. 이론적 고찰

성과관리제도에서 목표의 특성을 파악하고 평가 및 수용성과의 관계, 목표설정시 환경적 특성과의 관계 등을 파악하는 등 연구모형 설정에 필요한 이론적 고찰을 한다.

2.1 성과관리제도

조직의 관리자는 성과측정에 기초한 성과관리를 통해 업무를 평가하고, 평가결과에 기초하여 예산을 편성하며 이를 토대로 조직구성원을 통제한다. 동기를 부여하여 조직에 영향력을 행사하고 보상함으로써 조직의 성과를 향상시킬

수 있다[Hatry, 1999]. 성과측정이란 행동의 효율 즉, 투입에 대한 산출을 측정하기 위해 정량화하는 프로세스로 Neely 등[1995]에 의하면, 성과측정지표는 행동의 효과와 효율을 정량화하는데 사용되는 척도로서의 지표로 정의된다.

성과관리제도는 1954년 Peter F. Drucker가 목표에 의한 관리(MBO를 제창한 것이 그 시초라고 볼 수 있다[신철우, 1999].

미국의 경우, Nixon 행정부가 정부의 예산편성과 성과를 관리하던 제도로 기존의 PPBS가 있었는데 MBO를 도입하면서 공공분야에 확산되었다. 그러다가 1974년 Carter 행정부가 예산편성의 새로운 방법으로 ZBB를 도입하게 된다[신두범과 오무근, 2003].

1970년대 MBO의 몇 가지 단점을 보완한 대안으로 논리모델(Logic Model)이 제시되었다[Wholey, 1977]. 논리모델은 4가지 성과 요소의 인과관계 즉, 투입(Input), 활동(Activity), 산출(Output), 결과(Outcome)라는 요소를 핵심으로 하는 모형으로서 결과가 향상되려면 산출이 좋아야 하고 산출은 활동의 결과이며 투입을 통해 활동을 통제할 수 있다는 관리방법이다.

1992년 처음 발표된 이후 BSC는 전략지도[Kaplan과 Norton, 1996]와 전략집중형조직(SFO) 등이 강조된 전략적 성과관리제도[Kaplan과 Norton, 2000]로 진화하면서 전 세계적으로 빠르게 확산되었다. 우리나라에는 1999년부터 KT, 포스코 등 민간기업을 중심으로 도입되기 시작했으며 2004년도를 기점으로 정부조직과 공공기관에서 변화와 혁신의 가속엔진으로 성과관리 제도를 도입하기 시작하였다[녕쿨, 2005].

BSC의 가장 큰 이점은 조직성과에 대한 다차원적인 시각을 제공한다는 것이다. 더불어 성과평가뿐만 아니라 전략을 구현하고 모니터링하는 데에도 BSC는 크게 기여한다는 것이다[Dilla와 Steinbart, 2005]. 따라서 BSC는 최근

성과관리제도의 중요한 수단으로 인식되고 있다.

2.2 성과제도 수용성

수용성(acceptance)이란 다른 것으로부터 사물을 받아들이는 능력을 뜻하는데, 제도나 정책에 관한 수용성의 정의는 외형적인 행동변화 뿐만 아니라 내면적 가치체계와 태도가 변화된 상태를 말한다[Duncan, 1981].

Hendricks 등[2004]은 BSC 제도의 구축과 이행, 즉 제도의 수용성과 재무성과의 향상과 관련분석에서 최고 경영진의 적극적 참여, 기업조직의 비전과 전략의 명확한 정의, 각 기능별 부서와 팀 등 하부조직에 균형성과표의 단계적 전개, 예산과 IT, 의사소통과 보상시스템의 연계, BSC 조직 구성원의 신념 등이 BSC 성공에 중요한 요소임을 강조하였다.

안재호[2007]는 성과관리제도 도입에 대한 지방공무원의 인식에 관한 연구에서 BSC 제도 수용성의 요인으로 조직요인과 개인요인으로 구분하고, 조직요인으로는 혁신성, 리더십, 조직문화, 인센티브를 설정하였고, 개인요인으로는 교육, 참여, 제도이해, 업무부담을 설정하여 제도의 수용성 정도를 분석한 결과 교육, 참여, 업무부담, 제도이해 등 주로 개인요인이 BSC 수용성에 영향을 미치고 있음을 제시하였다.

성과관리제도는 평가를 중심으로 제도에 대한 긍정적인 수용성을 바탕으로 평가결과의 활용 및 성과관리제도의 개선이 지속적으로 연결되어야 한다[Berman과 Wang, 2000]. 따라서 성과 및 결과에 대한 조직구성원들의 수용성 정도는 성과관리 제도의 유용성과 장기적인 제도화에 중요한 역할을 하게 되며[Melkers와 Willoughby, 2005], 다양한 BSC 성과정보를 활용할수록 의사결정의 질을 높일 수 있고 궁극적으로 기업성과를 제고하게 한다[Kaplan과 Norton, 2000].

2.3 성과측정과 평가

BSC는 성과관리제도의 수단이고 성과관리의 목적은 조직성과의 향상에 있다. 예컨대, 부서 간의 상·하위 권한구조나 경쟁 정도 혹은 업무 관련성 여부에 상관없이 전사전략 및 비전, 목표 등의 BSC 정보를 전사적으로 공유하는 것이 기업의 경영성과에 영향을 주는 것으로 확인된 바 있다[서경훈, 2006]. 따라서 BSC 도입은 하부조직이 전사전략에 집중할 수 있도록 하기 위하여 전사적인 비전 설정으로부터 전략목표를 개발하고 목표달성 여부를 측정하는 전사지표를 개발하게 된다[Ittner와 Larcker, 1998; 서경훈, 2006].

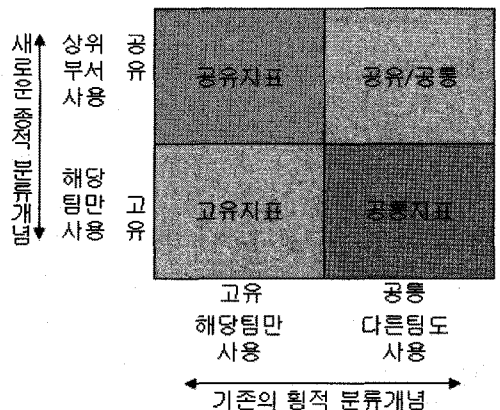
전사지표가 확정되고 나면 하부 조직을 전사 지표에 정렬, 즉 전사지표를 하부조직에 할당해 주고 해당 부서는 할당 받은 지표에 반영되지 않은 고유지표를 추가하여 해당 부서의 성과지표로 확정하게 된다[Niven, 2002]. 이를 통하여 하부 조직의 성과가 전사 성과로 연계될 수 있으며 하부 조직을 전사적인 비전에 집중할 수 있도록 전략집중형조직(SFO)으로 변화시키는데 기여하게 된다.

성과를 측정하고 평가하여 보상과 연계시키는 일은 전문적인 기술이 필요하며 민감한 사안들을 검토하고 고려하여야 한다. 이것은 각 하위부서들이 채택하고 있는 지표의 성격과 특성에 관계된다. 예컨대, Lipe와 Salterio[2000]는 의사결정자들이 고유지표를 무시하고 공통지표에 의존하여 성과평가에 반영한다는 사실을 연구를 통해 알게 되었고, Dilla와 Steinbart[2005]는 의사결정자들이 성과를 측정하고 평가하기 위한 지표의 선택에 있어 공통지표와 고유지표를 적절히 활용하고 있지만 고유지표 보다는 공통지표에 가중치를 더 주는 경향이 있다고 하였다. 이는 공통지표가 성격이 서로 다른 부서들

의 고유한 특성을 나타내는 고유지표보다 비교 평가하는 데 더 용이하기 때문이라고 밝히고 있다.

Lipe와 Salterio[2000]와 Dilla와 Steinbart[2005] 등의 연구를 통해 BSC 체계 하에서는 고유지표도 적절히 활용한다는 점을 확인함으로써 BSC가 전략적 성과관리 도구라는 점을 뒷받침할 수 있게 되었다. 그럼에도 불구하고 여전히 고유지표보다 공통지표를 더 비중 있게 사용하는 것으로 나타났다. 하지만 조직의 비전과 전략 달성 촉진이라는 차원에서 접근할 때 고유지표의 중요성을 강조할 필요가 있다. 왜냐하면 하부 조직은 고유의 기능에 따라 전략적 과제를 수행하게 되는데 이와 관련된 고유지표를 무시하고 공통지표를 중심으로 평가된다면 고유기능과 관련된 전략들이 무시될 수 있기 때문이다.

따라서, 본 연구에서는 <그림 1>과 같이 지표 유형의 분류체계를 기존의 획적인 관점에서 연구되어왔던 고유, 공통 지표에서 새로이 공유의 개념을 반영한 종적인 관점에서의 고유, 공유 지표 체계를 이용해 살펴보고자 한다.

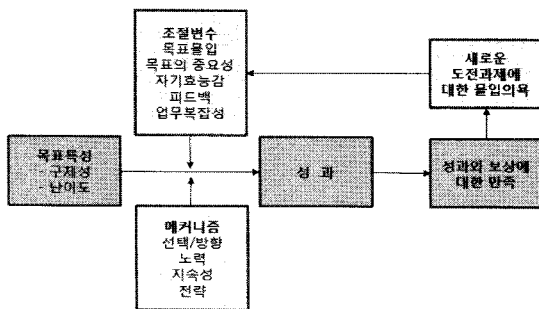


<그림 1> 지표분류방법

2.4 목표설정 이론

Locke와 Latham[2002]은 35년 간의 연구결과를

집대성하여 목표설정이론(Goal Setting Theory)을 발표하였다. 목표설정의 핵심요소로서 구체성과 난이도는 성과에 직접 영향을 미치며 조절변수로서 목표에 대한 몰입과 목표의 중요성, 자기효능감, 피드백, 업무복잡성 등은 목표의 선택, 방향, 노력, 지속성, 전략 등의 메커니즘을 통하여 성과에 영향을 미친다. 그리고 성과결과의 보상에 대한 만족감이 새로운 도전과제에 대한 몰입의욕을 강화시킨다고 하였다(<그림 2> 참조).



<그림 2> 성과에 영향을 주는 요인

주) Source : Locke와 Latham[2002].

목표설정이론에서 가장 중요하게 언급하는 목표의 특성 두 가지는 구체성과 난이도이다. 이들이 성과에 미치는 영향을 살펴보면, 먼저 목표는 그 구체성이 높을수록 성과가 높다[Locke, 1968]. 막연한 목표보다는 구체적인 목표가 성과를 높일 수 있는 행동을 불러일으키기 때문이다. 목표가 구체적일수록 구성원들에게 행동의 방향을 명확하게 제시해주기 때문이다. 한편 목표의 난이도는 그 어려운 정도가 중간 정도일 때, 구성원들이 그 달성을 위해 가장 많은 노력을 하게 되고 최종적으로 가장 높은 성과를 도출하게 된다[Atkinson, 1958]. 너무 성취하기 쉬운 목표는 사람들에게 성취감을 주지 못하므로 관심의 대상이 될 수 없으며, 목표 자체가 너무 높아서 성취할 가능성이 희박한 목표는 노력한

대가를 얻을 수 없기 때문에 사람들이 쉽게 포기해 버리는 경향이 있다[Locke와 Latham, 2002].

목표의 구체성과 난이도 관련 연구들은 Locke와 Latham[1968, 1988, 1990, 2002] 외에도 많은 연구자들에 의하여 추가 혹은 재검증되었다. 이러한 목표의 구체성과 난이도가 최종적인 성과에 미치는 영향에 대한 기존의 연구를 정리하면 <표 1>과 같다.

2.5 목표의 특성에 영향을 미치는 요인

선행변수에 따라 목표의 특성이 달라진다면 궁극적으로는 선행변수로부터 성과달성 정도에 이르는 메커니즘에서 핵심적인 기제로 작용함으로 이에 대한 논의는 의미 있는 일이다. 예컨대, 목표의 구체성과 난이도는 해당 목표를 달성하기 위한 노력을 기울여야 하는 구성원들이 어떤 요인에 의해 그 구체성과 수준을 결정하는 지는 중요한 일이다.

목표설정에 있어서 구체적인 목표는 의사소통이 잘 되고 목표나 미션에 대해 보다 분명하게 이해할 수 있다. 그러나 목표의 난이도는 이보다 훨씬 복잡한 양상을 보인다. 구성원들이 어떤 요인에 영향을 받아 목표의 난이도 수준을 결정하게 되는지를 알기 위해서는 이에 대한 내생적 메커니즘을 이해할 필요가 있다.

조직의 비전과 전략의 명확화가 성과를 향상시킨다고 하였으며 최고 경영진의 지원 및 관심이 성과에 영향을 준다는 사실은 비교적 많은 연구자들이 검증한 바 있다[Kaplan and Norton, 1996; Wright, 2003; Niven, 2002; Ivancevich, 1974; Rodgers and Hunter, 1992; Yearta et al., 1995; 김경한, 2004]. 특히 Kaplan and Norton[1996]과 Niven[2002] 등은 최고경영자의 지원과 관심이 성과를 향상시키는 매우 중요한 요인으로 언급하고 있다.

<표 1> 성과향상 영향요인과 관련문헌

연구자	연구내용	영향요인 및 변수		
		독립변수	종속변수	기타
Locke와 Latham[1968]	인센티브와 직무동기이론 동기부여 방법으로서 목표설정과 성과결과의 관계를 규명	목표의 난이도, 외적 보상	직무동기	별목운반트럭 운전사를 대상으로 실험
Locke와 Latham [1990/2002]	목표설정과 목표몰입이 성과에 미치는 영향	목표의 구체성, 목표의 난이도, 목표몰입, 목표중요성, 업무 복잡성	성과(생산성) 만족도	1968년부터의 연구 목표설정 이론들의 총 정리
Shilts [2004]	음식 섭취와 건강에 대하여 Locke의 이론을 근거로 검증, 144개의 연구 문헌 조사, 28가지 실험	목표의 난이도, 목표의 구체성, 근접성(Proximity), Feedback, Reward, 자기설정, 지시등	성과 행동변화	15개 그룹, 22명 7개 그룹, 901명 94개 그룹, 955명, ...
Wright [2003]	공공서비스 동기부여와 직무중요성이 직무동기에 미치는 영향 분석, 보상은 업무중요성과 직무동기에 영향을 주지 못함	공공 서비스 동기, 업무중요성, 부서의 중요성, 보상	직무 동기부여	355개 설문 응답지 분석
Wright [2007]	공공부문의 구성원 직무욕구와 성과의 관계에 관한 연구, 외적보상은 지지되지 않음	Mission, 업무중요성, 업무의 구체성, 업무의 난이도, 자기효능감, 외적 보상	직무 동기부여	뉴욕시 정부대상 1895명의 설문응답지 중 807개 적용
Steers [1975]	관리자성과와 성취에서 직무목표의 영향분석, 목표설정 참여는 저수준 영향, 난이도는 역의 관계	경쟁심, Feedback, 목표구체성, 목표난이도, 목표설정참여	노력/성과	133개 자료분석 상위집단과 하위집단 비교
Tubbs [1986]	1968년 Locke의 이론을 18년 후에 다시 검증해 봄	Feedback, 목표구체성, 목표 난이도, 목표설정참여	성과	147개 자료분석, 상당히 유의한 결과 얻음
Yearta 등 [1995]	목표 난이도와 성과와의 관계를 실무자와 관리자 차원에서 실증분석, 난이도는 역의관계로 나타남, 목표 설정 참여는 실무자만	목표난이도, 목표설정 참여	성과	실무자응답 346개 관리자응답 210개 자료 분석
Erez와 Judge [2001]	목표설정을 위한 자기 평가와 동기 부여 및 성과와의 관계를 심리학적 차원에서 접근	통제소재(Locus of control) 자기평가, 자아존중감, 자기 효능감,	직무성과, 직무동기, 에너그렘의 지속성	473명의 학생들로부터 자료수집
서경훈 [2006]	BSC 도입 프로젝트 수행시 고려해야 할 주요 성공요인 도출 및 분석 목표할당은 지지되지 않음	BSC정보의 공유, 부서간 협력, KPI 도출, 목표할당, 의사결정 참여	KPI 실행, 목표실행수준, 예산연계	177개 설문자료 분석
김경환 [2004]	Locke의 이론을 토대로 목표관리제의 효과성 분석, 선행변수 최고경영자의 관심, 독립변수 성과보상 및 공정성, 보상과 목표설정 참여지지 안됨	경쟁심, Feedback, 목표구체성, 목표난이도, 목표설정참여, 평가의 공정성, 성과보상	성과, 생산성, 경쟁심	1528개 설문자료 분석
Banker 등[2000]	인센티브 계약과 관련하여 재무지표와 비재무지표 간의 조직성과 영향정도 비교	인센티브	수익	

경영진의 지나친 관심은 목표설정 즉, 성과지표의 구체성과 난이도에 과도한 영향을 줄 수 있다. 최고경영자가 민선일 경우에는 임기 중 공약과 관련된 업무이거나 기관의 발전과 관련된 업무 일수록 관심의 정도가 더 높을 수 있으며 게다가 경영진의 관심을 받는 성과지표에 대하여는 그 구체성이나 난이도가 높아질 것으로 여겨진다.

성과관리란 조직의 비전달성을 촉진하는 경영관리 및 의사소통 도구이다[Kaplan and Norton, 1996; Niven 2002]. 특히 최근에 전략적 성과관리 도구로 인정받고 있는 BSC는 조직의 비전으로부터 전략목표를 도출하고 목표달성여부를 확인하는 성과지표를 도출하여 측정하고 관리하며 하부 조직이 전사 전략에 정렬되도록 하고 있다[Kaplan and Norton, 1996; Niven, 2002; Ivancevich, 1974; Rodgers and Hunter, 1992; Yearta et al., 1995; 김경한, 2004]. 그러므로 비전 전략과 연계된 성과지표 일수록 다른 지표에 비해 중요도가 높을 것이며 따라서 더 구체적이고 난이도가 높을 것으로 예상할 수 있겠다.

3. 연구설계

이론고찰을 바탕으로 목표설정의 환경적 특성, 목표의 특성, 평가결과, 평가의 수용성 등 상호간의 관계를 알아보기 위한 연구모형, 가설, 설문지 구성 등에 대해 논의한다.

3.1 연구모형

1965년부터 목표설정이론을 연구해 온 Locke와 Latham은 2002년도에 제시한 모형에서 목표설정의 핵심요인으로서 목표의 구체성과 난이도가 성과와 생산성을 향상시키는 것으로 설명하고 있다. 성과지표는 이러한 목표에 대한 달

성여부를 측정, 평가하고 확인하는 척도이며 성과관리는 성과지표에 의해 관리된다. 따라서 본 연구에서는 목표의 구체성과 난이도를 성과지표의 구체성과 난이도로 설정하였다.

한편, 성과관리제도는 평가를 중심으로, 제도에 대한 긍정적인 수용성이 바탕이 되어 평가결과의 활용 및 성과관리제도의 개선이 지속적으로 연결되어야 한다[Berman과 Wang, 2000]. 따라서 성과 및 결과에 대한 조직구성원들의 수용성 정도는 성과관리 제도의 유용성과 장기적인 제도화에 중요한 역할을 하게 되며[Melkers와 Willoughby, 2005], 다양한 BSC 성과정보를 활용 할수록 의사결정의 질을 높일 수 있고 궁극적으로 기업성적을 제고하게 된다[Kaplan과 Norton, 2000].

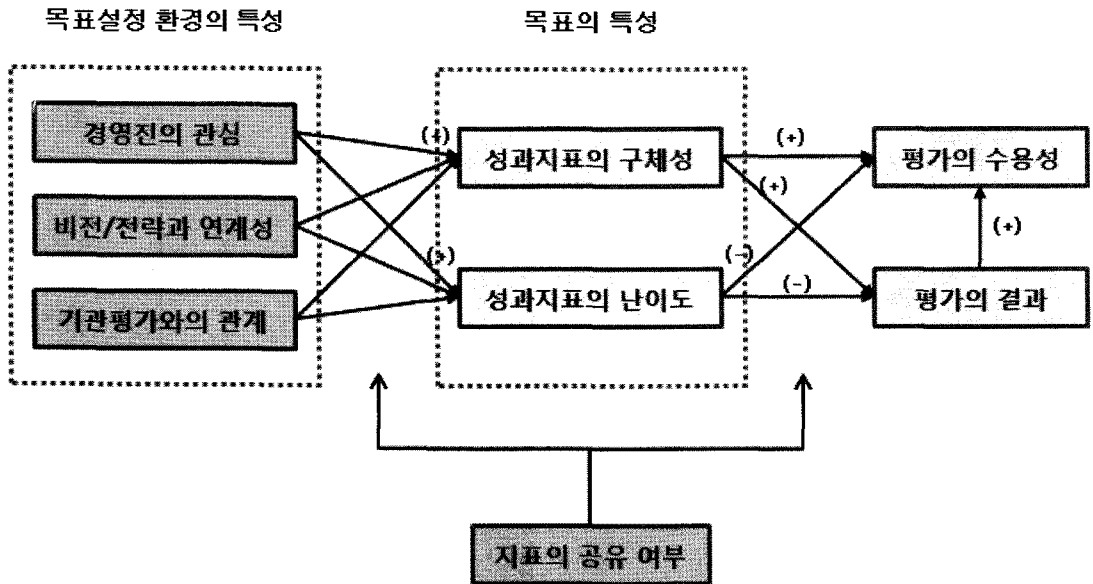
또한, 조직에서 성과지표의 구체성과 난이도는 성과지표 설정의 환경 특성에 따라 영향을 받을 것이다. 그런데 성과지표의 과도한 난이도는 성과와 평가의 수용성에 부(-)의 영향을 미칠 수 있다[Sreers, 1975]는 점에서 주목할 필요가 있다. 특히 성과지표에 대한 경영진의 관심 정도와 비전전략과 연계성, 기관평가와의 관계 등이 성과지표의 난이도에 영향을 미치는 것으로 성과관리 전문가 인터뷰를 통해 파악되었다.

성과지표 설정 환경의 특성이 구체성과 난이도의 매개효과에 따라 평가의 공정성(평가의 수용성)에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 이들 관계가 지표의 공유 여부 따라 목표설정의 구체성과 난이도가 어떻게 다른지를 알아보고자 <그림 3>과 같이 연구모형을 설정하였다.

3.2 연구가설

(1) 목표 설정환경과 성과지표의 특성

목표설정에서 있어서 구체적인 목표는 의사소통이 잘 되고 목표나 미션에 대해 보다 분명하



<그림 3> 연구 모형

게 이해할 수 있다. 그러나 목표의 난이도는 이보다 훨씬 복잡한 양상을 보인다. 구성원들이 어떤 요인에 영향을 받아 목표의 난이도 수준을 결정하게 되는지를 알기 위해서는 이에 대한 내생적 메커니즘을 충분히 고려해야 한다. 도전성이 있으며, 피드백이 수반된 목표가 설정되어야 높은 성과가 이룩된다[Locke, 1968]. 그리고 자신들의 능력보다 어려운 일에 직면하게 될 때 더 구체적인 성과목표를 설정하며 더 좋은 전략을 이끌어 낸다[Earley et al., 1989]는 측면들은 목표의 특성과 성과 사이에 설정된 가설에서처럼 목표 설정 환경에 따라 목표관리제도의 특성, 즉 구체성과 난이도에 영향을 주는 요인들이 있다는 것을 알 수 있다.

특히, 목표관리제도를 효과적으로 제대로 이행하고 있는지, 즉 성과지표를 공정하게 설정하고 있는지, 보상이 성과대로 이루어지는지 등 목표관리제도의 효과성 측면에서 이루어지는 연구들을 살펴보면, 이의 주요 변수로 최고 경영자의 관심, 비전/전략과의 연계성 등이 이용되

고 있다.

예컨대, 최고경영자의 관심은 목표특성에 영향을 미치는 것으로[Carroll과 Tosi, 1970], 즉 최고경영자의 관심이 목표관리제도의 구체성과 난이도에 영향을 미치는 형태의 연구가 이루어졌다[김경한, 2004].

또한, 성과측정지표의 목표설정 및 측정이 명확할수록, 또 성과측정지표가 기업전략과의 연계정도가 높을수록 기업의 경영성과는 더 높게 나타나는 것으로 나타났다. 특히 성과측정시스템을 통해 기업성과의 개선을 위해서는 조직원이 수용하고 몰입할 수 있는 목표의 설정이 중요한 의미를 지니게 된다[지성권 등, 2005].

이 외에도 BSC 컨설턴트 등 전문가 인터뷰를 통해 기관평가와의 관련성이 높은 성과지표일수록 목표 설정의 구체성과 난이도에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

그런데 특히 최고경영자의 관심과 비전/전략 및 기관평가와 관련된 성과지표의 난이도가 높게 설정되는 경향이 있으며 과도한 난이도는

성과에 부(-)의 영향을 미칠 수 있다[Steers, 1975].

이상을 종합하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 경영진의 관심은 성과지표의 구체성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 경영진의 관심은 성과지표의 난이도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 비전/전략과 관련된 성과지표는 구체성이 높을 것이다.

가설 4: 비전/전략과 관련된 성과지표는 난이도가 높을 것이다.

가설 5: 기관평가와 관련된 성과지표는 구체성이 높을 것이다.

가설 6: 기관평가와 관련된 성과지표는 난이도가 높을 것이다.

(2) 성과지표의 특성과 평가결과

목표는 그 구체성이 높을수록 성과가 높다. 목표가 구체적일수록 구성원들에게 행동의 방향을 명확하게 제시해 주기 때문이다[Locke, 1968]. 한편 목표의 난이도는 그 어려운 정도가 중간정도일 때, 구성원들이 그 달성을 위해 가장 많은 노력을 하게 되고 최종적으로 가장 높은 성과를 도출하게 된다[Atkinson, 1958]. 너무 성취하기 쉬운 목표는 사람들에게 성취감을 주지 못하므로 관심의 대상이 될 수 없으며, 목표 자체가 너무 높아서 성취할 가능성이 희박한 목표는 노력한 대가를 얻을 수 없기 때문에 사람들이 쉽게 포기해 버리는 경향이 있기 때문이다. 또한 너무 쉬운 목표보다는 다소 어려운 목표가 동기를 유발시키며, 어느 정도 도전감을 줄 수 있는 목표가 설정되어야 문제해결에 많은 노력을 집중하도록 자극하게 된다[Locke와 Latham, 2002].

한편, 성과측정 시스템을 통해 종업원들이 성과목표를 수용하여 몰입하고, 극적인 성과를 달성하기 위해서는 인과관계에 기초한 달성 가능한 야심적인 목표를 설정해야 한다[Kaplan과 Norton, 1996]라는 측면과 성과측정 지표의 목표 설정 및 측정이 명확할수록 기업의 경영성과는 더 높게 나타나며, 특히 성과측정 시스템을 통해 기업성과의 개선을 위해서는 종업원들이 수용하고 몰입할 수 있는 목표의 설정이 중요한 의미를 지니게 된다(지성권 등, 2005)라는 측면을 고려해볼 때 다음과 같은 가설설정이 가능하다.

가설 7: 성과지표의 구체성은 평가의 결과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8: 성과지표의 구체성은 평가의 수용성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 9: 성과지표의 난이도는 평가의 결과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 10: 성과지표의 난이도는 평가의 수용성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 11: 평가결과는 평가의 수용성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 설문구성

본 연구는 자료의 신뢰성을 높이기 위해 설문 대상자가 미리 담당하고 있는 특정 성과지표를 정하여 미리 기술하게 하고 해당 성과지표를 기준으로 질문에 응답하도록 설계하였다. 따라서 설문 응답자는 해당 성과지표가 기관평가, 비전 전략 등과 관련이 있는지, 경영진으로부터 관심을 받는 성과지표인지를 명확히 응답할 수 있으며 동 성과지표의 구체성과 난이도, 평가결과와 측정결과에 대한 수용성 등을 답하도록 함으로써 자료의 신뢰성을 높였다. 설문항목은 기존 연구들의 요인과 설문항목을 참고하되 연구목적

<표 2> 변수의 조작적 정의

변수	조작적정의		설문 항목		연구자
독립변수	경영진 관심	경영진이 해당 성과지표에 갖는 관심 정도	관심 1	경영진의 성과지표 확인 정도	Niven[2002], Cavalluzzo와 Ittner[2004], Ivancevich[1974], Rodgers와 Hunter[1992], Yearta 등[1995], 김경한[2004]
			관심 2	경영진이 성과지표가 달성될 수 있도록 배려하는 정도	
			관심 3	경영진의 성과지표 설정에 직접 관여하는 정도	
	비전 전략과 연계	성과지표가 조직의 비전 전략과 연계되어 있는지, 영향 정도 등	전략 1	비전/전략에서 성과지표의 중요성	Kaplan과 Norton[1996], Niven[2002], Ivancevich[1974], Rodgers와 Hunter[1992], Yearta 등[1995], 김경한[2004]
			전략 2	비전/전략과 성과지표와의 연계성	
			전략 3	비전/전략에서 성과지표의 영향 정도	
	기관평가와의 관계	성과지표가 기관평가와 관련되어 있는지 여부와 영향 정도	기관 1	경영평가에서 성과지표의 중요성	Locke와 Latham[1968], Wriht[2003], 서경훈[2006]
			기관 2	경영평가지표와 성과지표와의 관련성	
			기관 3	경영평가에서 성과지표의 영향 정도	
매개변수	성과지표의 구체성	성과지표가 명확하고 이해가 용이하며 업무가 잘 반영되어 있는지 정도	구체성 1	명확한 성과지표의 이해 정도	Steers[1975], Locke와 Latham[1968, 1988, 2002], Yearta 등[1995], Wright[2003, 2007], 김경한[2004], 서경훈[2006]
			구체성 2	성과지표가 작업이 무엇인지 알게 해주는 정도	
			구체성 3	성과지표에 담당 업무 반영 정도	
	성과지표의 난이도	성과지표의 수준 혹은 설정된 목표 값(Target) 달성의 어려움 정도	난이도 1	성과지표 달성에 필요한 노력의 정도	
			난이도 2	목표설정 수준이 높은 정도	
			난이도 3	성과지표의 달성이 어려운 정도	
종속변수	평가의 수용성	성과평가 결과에 대한 예측, 수용 정도	수용성 1	평가점수에 대한 수용성	Hendricks 등[2004], Berman과 Wang[2000], 안재호[2007], 남창우와 이명숙[2008]
			수용성 2	평가점수의 예상 정도	
			수용성 3	평가점수의 적절성	
	평가점수	실 평가점수를 리커드척도로 변환	평가점수	평가점수 혹은 평가등급을 직접 기입	연구자가 직접 설계

에 맞게 일부 수정·보완하였다. 해당 설문항목은 <표 2>와 같이 정리하였다.

4. 자료수집 및 실증분석

설정된 연구모형과 가설을 검증키 위한 설문자료 수집과 수집된 데이터를 바탕으로 분석된 설문 결과를 논한다.

4.1 자료수집

조사 대상은 성과관리제도를 도입하여 운영 중인 정부기관, 공기업 등 공공부문과 민간기업의 팀장급 이하 실무자들을 대상으로 하였으며, 그들이 담당하고 있는 성과지표를 기준으로 하였다. 설문방법은 기관별 업무담당자를 통한 직접조사와 이메일 및 팩스 등을 활용하여 140여

부를 배포하였다. 이 중 247부의 설문(17.54%) 이 회수되었으며 무응답, 불성실한 응답, 결측값 등을 제외하고 218부(15.57%)를 통계분석에 활용하였다. 주요 인구통계학적 특성으로 정부기관 133부(61.01%), 공기업 47부(21.56%), 기타 38부(17.43%) 등의 기관분류 현황을 보였다. 지표의 유형별로는 공유지표가 122건으로 55.96%인 반면 고유지표는 96건으로 44.04%로 나타났다. 반면 기존의 분류방법에 의한 공통지표는 93건으로 42.66%이며 고유지표는 125건으로 57.34%인 것으로 나타났다.

실증분석을 위하여 성과관리 시스템으로부터 직접 추출된 측정 자료인 Hard Data(성과지표명, 측정적용일자, 점수 등으로 구성)와 설문자료로서 연구에 필요한 문항(부서명, 성과지표, 담당자, 점수 혹은 평가등급 등)을 포함하고 있는 Soft Data를 매칭 시키는 절차를 먼저 수행하였다. 성과지표 담당자가 질문에 응답하는 평가점수를 등급으로 응답하기도 하고 점수로 응답하기도 하는데 기관마다 다를 수 있고 같은 기관에서도 측정치는 점수로 하고 평가체계는 등급으로 할 수 있기 때문에 체계를 통일 시켜야 한다.

따라서, 본 연구에서는 각 기관마다<표 3>과 같은 변환기준을 마련하고 6개 기관으로부터 평

가기준 정보와 함께 4,200개의 성과지표에 대한 Hard Data를 확보하였으며 이들 중 유효자료 3,868개를 확정하고 Soft Data와 매칭 작업을 거쳐 본 연구의 설문 분석의 기초자료로 이용하였다.

4.2 기초자료와 표본의 T검정

본 연구는 연구모형의 실증분석에 앞서 Hard Data 3,868건과 연구에 활용한 표본 218건에 대한 공유지표와 고유지표간에 점수 차이가 있는지 T검정을 실시하였으며 결과는 <표 4> 및 <표 5>와 같다. 기초자료 6,868건의 검증결과 고유지표는 1262건으로 평균은 96.2099였으며 공유지표는 2,606건에 평균은 75.4865이었고 두 집단의 평균은 무려 20.7234점이나 났다.

<표 4> 기초자료의 T검정

공유	N	평균	표준편차	표준오차
고유지표	1262	96.2099	11.461	0.322
공유지표	2606	75.4865	29.299	0.573

또한 연구에 활용한 표본 218건에 대한 검증 결과는 고유지표(96건)의 평균은 7점 척도에서 5.77로 나타났으며 공유지표(122건)는 4.53으로 나

<표 3> 평가점수와 등급에 대한 등간척도 변환기준

등급 체계			점수 체계			부여 척도
9등급 척도		5등급 척도	Option 1	Option 2	Option 3	
매우탁월	S+		87.5~100	92.5~100	95~100	7
탁월/매우우수	S/A+	S/수/탁월	75.0~< 87.5	85.0~< 92.5	90~< 95	6
우수	A	A/우/우수	62.5~< 75.0	77.5~< 85.0	85~< 90	5
보통	B	B/미/보통	50.0~< 62.5	70.0~< 77.5	80~< 85	4
미흡	C+	C/양/미흡	37.5~< 50.0	62.5~< 70.0	75~< 80	3
매우미흡/부진	C/D+	D/가/매우 미흡	25.0~< 37.5	55.0~< 62.5	70~< 75	2
매우부진	D		~< 25.0	~< 55.0	~< 70	1

타났다.

〈표 5〉 표본의 T검정 결과

공유	N	평균	표준편차	표준오차
고유지표	96	5.77	1.227	0.125
공유지표	122	4.53	1.368	0.124

검증결과는 모두 95% 신뢰수준에서 유의하였으며 이러한 결과로부터 공유지표와 고유지표 간의 점수에 차이가 있음을 확인 하였다.

4.3 신뢰성 검증

측정 변수들의 내적일관성 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's alpha 계수를 이용하였다. Nunnally [1978]에 의하면 Cronbach's Alpha 값이 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성이 확보된 것으로 볼 수 있다고 한 반면 Hair et al.[1998]은 Cronbach's alpha 값이 0.7이상이면 설문지의 신뢰성이 높다고 하였다. 한편, Boudreau 등[2001]은 엄격한 기준을 적용하여 통계분석을 하기 위해서는 0.8 이상을 제시하기도 하였다.

본 연구의 측정변수들은 가장 낮은 성과지표의 난이도가 0.795로서 0.8에 가깝게 나타났고 나머지는 모두 0.85이상으로서 전체적으로 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났다(<표 6> 참조).

〈표 6〉 신뢰성 분석 결과

연구 변수		문항수	Cronbach's alpha
독립변수	경영진의 관심	3	0.913
	비전/전략과의 연계성	3	0.953
	기관평가와의 관계	3	0.954
매개변수	성과지표의 구체성	3	0.852
	성과지표의 난이도	3	0.795
종속변수	평가의 수용성	3	0.861
	평가결과	1	실 점수 사용

4.4 타당성 검증

타당성을 검증하는 데에는 내용타당성, 기준 관련 타당성, 구성타당성 등의 검증방법이 있다. 본 연구에서는 구성타당성을 검증하였는데, 구성타당성은 연구하고자 하는 추상적인 개념, 즉 구성개념을 측정도구가 실제로 적절하게 측정하였는지를 검증하는 방법이다.

구성타당성을 통계적으로 평가하기 위한 방법으로 집중타당성분석과 판별타당성분석이 모두 사용된다. 집중타당성은 동일한 개념에 대하여 상이한 방법으로 측정한 값 사이의 상관관계가 높아야 한다는 것이다. 반면에 판별타당성은 상이한 개념에 대한 상관관계가 낮아야 한다는 점을 활용하여 평가한다.

(1) 탐색적 요인분석

본 연구의 측정변수에 대한 집중타당성을 알아보기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스를 선택하여 회전하였으며 주성분 분석을 활용하였다.

요인선정 기준은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인추출을 기본으로 선행이론에 근거한 요인 수 설정을 활용하여 요인 적재값이 0.6 이상인 경우를 고려하였다. 측정변수들에 대한 요인부하량은 최하가 0.747로서 내적 타당성 기준으로 정하고 있는 0.6이상으로서 측정변수들 간에 내적 타당성이 확보된 것으로 나타났다(<표 7> 참조).

(2) 확인적 요인분석

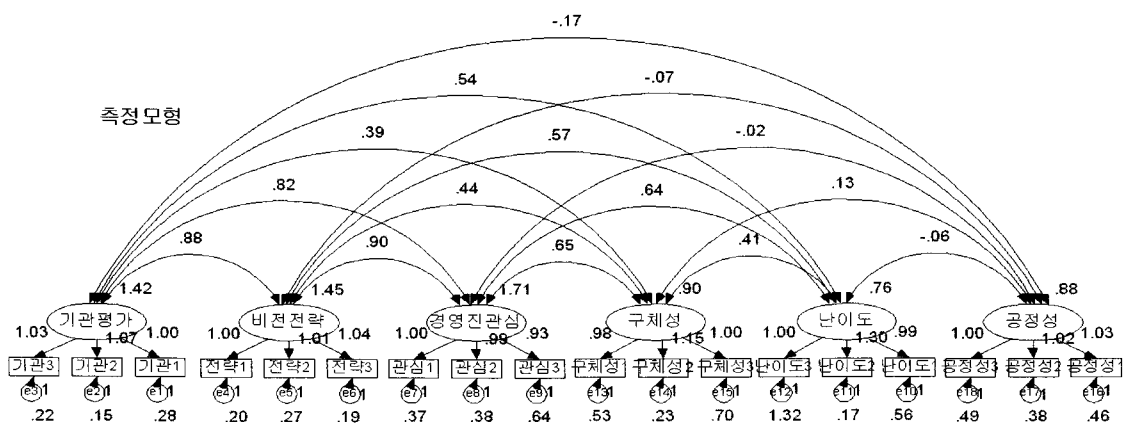
본 연구의 가설검증을 위한 구조방정식 모형 분석에 앞서 측정 모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다(<그림 4> 참조). 측정 모형의 적합도 분석결과 절대적합도 지수 GFI는 0.915로

〈표 7〉 탐색적 요인분석 결과

변수 명		1	2	3	4	5	5
경영진의 관심	관심 1	.235	.210	.830	.214	-.027	.170
	관심 2	.209	.201	.837	.205	-.007	.186
	관심 3	.189	.155	.847	.190	.041	.132
비전전략 연계성	전략 1	.873	.233	.231	.155	.003	.140
	전략 2	.853	.237	.223	.191	-.061	.158
	전략 3	.859	.331	.202	.107	-.017	.124
기관평가관련	기관 1	.284	.848	.161	.171	-.082	.198
	기관 2	.263	.877	.192	.109	-.093	.178
	기관 3	.229	.894	.220	.082	-.041	.135
성과지표 난이도	난이도 1	.348	.121	.226	.042	-.038	.747
	난이도 2	.283	.193	.234	.270	.007	.758
	난이도 3	-.072	.178	.071	.160	-.143	.814
성과지표 구체성	구체성 1	.160	.130	.170	.794	.153	.125
	구체성 2	.099	.125	.221	.858	.078	.132
	구체성 3	.117	.054	.138	.840	-.005	.128
평가의 수용성	수용성 1	-.006	.027	.039	.183	.871	-.006
	수용성 2	-.027	-.129	-.012	-.021	.887	-.036
	수용성 3	-.026	-.057	-.018	.033	.876	-.111

서 0.9이상 기준[Scott, 1994]을 넘었으며 RMSEA 값은 0.051로서 0.08 기준[Browne과 Cudeck, 1993] 값보다 작으며 NFI는 0.941, CFI 0.978, TLI 0.971

등으로 0.9를 초과하는 등, 대부분 모형적합 판단기준을 초과하는 것으로 나타나 측정모형의 적합도는 우수한 것으로 판단된다.



〈그림 4〉 확인적 요인분석 결과

(3) 판별타당성 분석

판별타당성을 평가를 위해 Average Variance Extracted(AVE) 값을 활용하였다. 이 방법은 두 잠재변수 각각의 AVE 값이 개념들 간 상관관계의 제곱값을 상회하는지 여부를 검토하는 방법으로 AVE 값이 0.5이상 되어야 신뢰도가 있는 것으로 본다[Fornell과 Larcker, 1981]. 본 연구의 AVE 값과 상관행렬은 <표 8>과 같다. 본 연구에서의 AVE 값은 모두 0.5보다 크면서(0.607~0.875) 대각선의 상응하는 상관행렬의 제곱근 값보다 크므로 구조방정식 모형 분석을 위한 판별타당성이 확보된 것으로 판단된다.

4.5 측정모형의 분석

본 연구에서는 성과지표의 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 구조방정식 모형을 활용하였다. 연구변수들의 인과관계 분석은 측정변수들에 대한 계산결과를 산출하여 모형관련 평가자료를 제공해 주는 AMOS를 사용하여 모형의 적합도를 검증하였다.

(1) 경로분석

연구모형은 성과지표의 설정환경의 특성 요인을 독립변수로, 매개변수인 성과지표의 특성

인 구체성과 난이도와의 인과관계를 살펴보고 종속변수인 평가 및 수용성과 매개변수 간의 인과관계를 살펴보았다. 구조방정식 모형 분석을 위해서 각 변수들을 잠재변수로 하였고 각 잠재변수에 설문항목을 관측변수로 설정하여 분석을 수행하였다. 연구에 있어 모형의 적합도를 수용하는 기준과 본 연구의 연구모형에 대한 적합도 지수는 <표 9>와 같다. GFI(Goodness of Fit Index)가 0.917로 적합판단기준(> 0.90)을 초과하고 있고 일명 Q값이라고도 하는 χ^2/df (Normed χ^2) 값이 1.416으로 적합판단기준 3.00보다 작은 것으로 나타났다. 표본자료에 의해 모델이 설명할 수 없는 분산/공분산의 크기를 의미하는 RMR은 0.088로 0.1보다 낮게 나타났다. 근사오차평균자승의 제곱근(RMSEA)은 모델이 표본이 아닌 다른 모집단에서 추정할 때 기대되는 적합도를 의미하며 일반적으로 0.05~0.08범위를 보일 때 수용 가능한 것으로 간주한다[김원표, 2006]. RMSEA는 0.044로 Browne과 Cudeck[1993]이 말하는 0.05보다 작게 나타나 긴밀한 적합도(Close Fit)에 해당되는 수치를 보이고 있다. 결과적으로 대부분의 적합도 지수는 일반적으로 제시된 모형 적합도 판단기준을 초과하고 있어 가설 검증에 무리가 없다고 판단된다.

<표 8> AVE 값과 상관행렬

평균분산추출값(AVE)과상관관계판별타당성

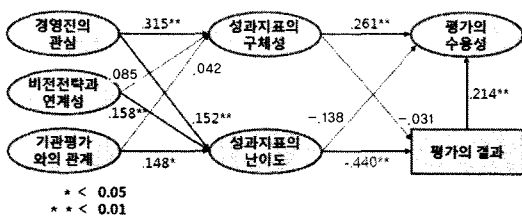
구 분	측정 항목	Cronbach's alpha	AVE	경영진 관심	비전 전략	기관 평가	구체성	난이도
경영진관심	3	0.913	0.778					
비전전략	3	0.953	0.872	0.327				
기관평가	3	0.954	0.875	0.275	0.377			
구체성	3	0.852	0.673	0.121	0.150	0.277		
난이도	3	0.795	0.607	0.265	0.293	0.319	0.243	
수용성	3	0.861	0.674	0.024	0.003	0.000	0.006	0.023

〈표 9〉 연구모형의 적합도와 주요 판단기준

구 분	적합 지수	결 과	모형적합 판단기준	연구자
절대적 적합도 지수	x2	194.031		
	d.f.	137		
	x2/df(Normed x2)	1.416	< 3.00	Hayduck[1987]
	GFI(적합 지수)	0.917	> 0.90	Scott[1994]
	RMSEA	0.044	< 0.08	Browne과 Cudeck[1993]
상대적 적합도 지수	NFI(표준적합 지수)	0.941	> 0.90	Hoelter[1983]
	CFI(비교적합 지수)	0.982	> 0.90	Hu et al.[1999]
	TLI(Tucker-Lewis 지수)	0.977	> 0.90	Tucker와 Lewis[1973]

경로분석 결과를 살펴보면, 비전 전략과 연계된 성과지표와 기관평가와 관계가 있는 성과지표는 난이도에만 영향을 미치는 것으로 나타났으며 경영진의 관심은 성과지표의 구체성과 난이도에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 성과지표의 구체성은 난이도와 평가의 수용성에 영향을 미치며 난이도는 평가결과에 부(-)의 영향을, 평가결과는 수용성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

진의 관심이 높을수록 성과지표의 구체성과 난이도는 높다'고 할 수 있다. 경영진의 관심은 성과지표의 구체성에 대한 경로계수가 0.315($p < 0.01$)인 것으로 나타났으며 성과지표의 난이도에는 0.152($p < 0.01$)인 것으로 나타났다. 따라서 <가설 11>과 함께 '경영진의 관심은 성과지표의 구체성을 통해 평가의 수용성에 정의 영향을 미친다'고 할 수 있겠다. 비전전략과 관련된 성과지표의 구체성과 난이도에서 <가설 3>은 지지되지 않았으나 <가설 4>는 지지되어 '비전전략과 관련된 성과지표의 난이도는 높다'고 할 수 있다.



〈그림 5〉 경로분석 결과

(2) 가설검증

설정된 연구모형에 따라 목표의 특성과 성과사이의 가설, 목표 설정환경과 목표의 특성 간 가설 검증 여부에 대해 논의한다.

1) 목표 설정환경과 성과지표의 특성

<가설 1>과 <가설 2>, 모두 지지되어 '경영

<가설 5>은 지지되지 않았으나 <가설 6>은 지지되어 '기관평가와 관련된 성과지표는 난이도가 높다'라고 할 수 있다. 이러한 결과는 본 연구의 주된 목적이 성과지표의 난이도에 과도하게 영향을 주는 요인과 그로 인한 결과가 평가결과에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 검증하는 것이라는 점에서 의미 있는 결과라고 할 수 있겠다.

특히, <가설 2>와 <가설 4>, <가설 6>의 결과를 종합하면, 경영진의 관심 혹은 기관평가와 관련되었거나 비전전략과 연계된 성과지표는 난이도가 높은 경향이 있으므로 '과도한 난이도

가 평가결과에 부(-)의 영향을 준다'라는 점을 고려해볼 때 목표 설정 및 평가 과정에서 주목이 필요한 요인이라고 할 수 있겠다.

2) 성과지표의 특성과 평가결과

<가설 7>은 지지되지 않았으나 <가설 8>은 지지되어 '성과지표의 구체성이 높을수록 평가의 수용성이 높다'고 할 수 있다. 이러한 결과는 성과지표가 구체적이면 평가점수의 높고 낮음과 상관없이 공정하다고 생각한다는 의미이다. 따라서 평가의 수용성을 확보하기 위하여 좀 더 구체적인 성과지표의 개발이 필요하다고 판단된다.

<가설 9>는 지지되었으나 <가설 10>은 지지되지 않았다. 즉, '성과지표의 난이도가 높을수록 평가점수가 낮다'고 할 수 있으나 성과지표의 난이도가 평가의 수용성에 직접 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 특히 성과지표의 난이도가 평가의 결과에 미치는 영향은 본 연구모형에서 절대값이 가장 큰 $-0.440(p < 0.01)$ 으로 나타났으며 조절효과분석에서 확인된 공유지표의 경우에는 경로계수가 $-0.664(p <$

$0.01)$ 로 나타난 것은 상당히 의미하는 바가 크다. 이는 '성과지표의 난이도가 높을수록 평가점수가 나쁘다'라는 의미가 되며 공유지표의 경우에는 더욱 그러하다는 의미가 되기 때문이다. 그리고 가설이 지지되지 않은 <가설 10>의 경우에도 공유지표의 경우에는 두 변수간의 상관관계가 $-0.209(p < 0.05)$ 인 것으로 나타났다. 게다가 <가설 11>이 지지되었기 때문에 이러한 결과들을 종합, 판단하건대 '성과지표의 난이도가 높을수록 평가의 결과가 낮아짐으로써 평가의 수용성도 낮아진다'고 할 수 있겠다.

이상의 경로분석을 통해 확인된 가설 채택여부를 <표 10>과 같이 정리하였다.

(3) 조절효과 분석

본 연구의 목적 중에 하나는 기존의 성과지표 유형분류개념에 새로운 분류 즉, 공유지표와 고유지표로의 분류의 필요성과 중요성을 검증하는 것이다. 이를 위하여 성과지표의 공유여부에 따라 성과지표의 난이도와 평가결과에 미치는 영향에 차이가 있는지를 검증하는 것이며 성과지표의 공유여부를 확인하는 설문을 실시하였

<표 10> 주효과 가설 채택 여부

가설	주효과 가설 내용	C.R	P	결과
1	경영진의관심은 성과지표의 구체성에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	4.822	.000**	채택
2	경영진의관심은 성과지표의 난이도에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	2.615	.009**	채택
3	비전/전략과 관련된 성과지표는 구체성이 높을 것이다.	1.200	.230	기각
4	비전/전략과 관련된 성과지표는 난이도가 높을 것이다.	2.639	.008**	채택
5	기관평가와 관련된 성과지표는 구체성이 높을 것이다.	.610	.542	기각
6	기관평가와 관련된 성과지표는 난이도가 높을 것이다.	2.512	.012*	채택
7	성과지표의 구체성은 평가의 결과에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	-.245	.806	기각
8	성과지표의 구체성은 평가의 수용성에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	2.937	.003**	채택
9	성과지표의 난이도는 평가의 결과에 부(-) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	-3.093	.002**	채택
10	성과지표의 난이도는 평가의 수용성에 부(-) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	-1.423	.155	기각
11	평가결과는 평가의 수용성에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	4.491	.000**	채택

다. 총 218건의 유효표본 중에서 122건(55.96%)은 공유지표로, 96건(44.04%)은 고유지표로 확인되었다. 조절효과의 유의성을 검증하기 위해서 표본을 두 그룹(공유지표, 고유지표)으로 분류하고, 각각의 경로를 제약한 모형과 제약하지 않은 자유모형과의 카이스퀘어 값을 비교하여 조절효과가 확인된 내용을 반영하여 <그림 6>과 같은 결과를 얻었다.

지표의 난이도는 평가결과에 통계적으로 유의미한 조절효과가 있는 것으로 검증되었다.

5. 결론

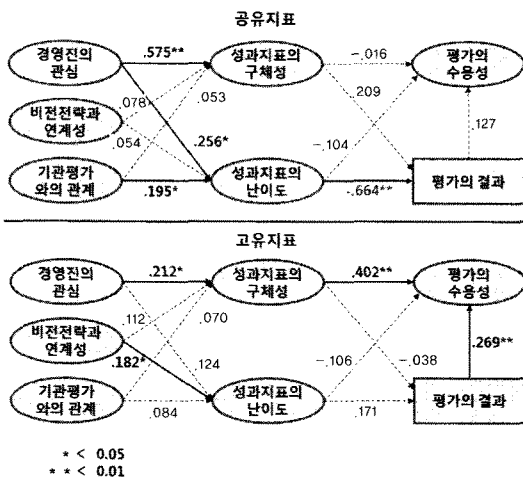
이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구의 결론을 얻었다.

첫째, 성과지표의 중요성 즉, 기관평가, 비전전략과의 연계성, 경영진의 관심 등은 성과지표의 구체성과 난이도에 정의 영향을 미친다. 그리고 성과지표의 난이도가 높을수록 평가결과에 부(-)의 영향을 미치는데 공유지표가 고유지표보다 더 영향을 준다. 따라서 기관평가와 관련된 성과지표, 비전전략과 연계된 성과지표, 경영진의 관심을 많이 받는 성과지표의 평가에 대한 보정이 필요하며 공유지표가 그 기준이 될 수 있다.

둘째, 성과지표가 구체적일수록 평가점수에 대하여 공정하다고 인식하는데 공유지표 보다는 고유지표의 경우에 영향이 더 큰 반면 공유지표의 경우에는 부의 관계가 있을 수 있다. 따라서 성과지표를 좀 더 구체화하는 것이 성과관리제도의 수용성을 높이고 직원들의 동기를 유발하는데 기여할 것이다.

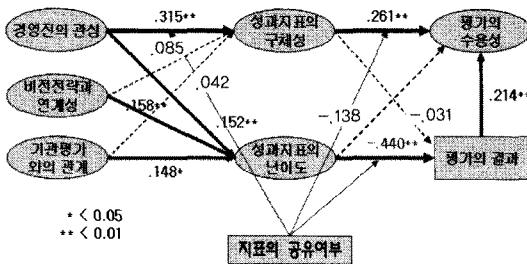
셋째, 평가점수가 높을수록 평가가 공정하다고 인식한다. 하지만 기관평가, 비전전략, 경영진의 관심 등은 성과지표의 난이도를 통하여 평가결과에 부(-)의 영향을 미치므로 중요한 성과지표에 대한 평가점수의 보정이 필요하다.

본 연구는 성과관리 실무 현장에서 발생하는 몇 가지 문제점으로부터 출발하였다. 예컨대, 기여도가 높고 고생을 많이 하는 부서의 평가점수가 상대적으로 쉽게 일하는 부서의 점수보다 낮은 현상이 발견되었으며 이러한 현상의 원인과 해결 방안에 대한 자문을 요청해오는 경우가



<그림 6> 지표의 공유여부에 대한 조절효과

두 모형의 차이를 분석한 결과 <그림 7>과 같이 연구모형에 대한 최종 검증결과를 얻었다.



<그림 7> 조절효과 분석결과

경영진의 관심은 성과지표의 구체성에, 성과지표의 구체성은 평가의 수용성에, 그리고 성과

있었다는 점이다. 즉, 기여도가 높은 부서나 팀 일수록 경영진의 관심을 많이 받게 되고, 전사적인 비전과 전략 혹은 외부 기관평가와 관련된 업무를 담당하는 경우가 많은데 이러한 경우에 해당 부서들은 중요도와 기여도가 높아서 경영진의 간섭을 많이 받게 되어 결국 목표설정 수준과 난이도가 높아질 수밖에 없는 반면에, 경영진의 관심을 덜 받는 조금은 쉽게 일할 수 있는 부서는 목표설정 과정이 비교적 자유롭기 때문에 보수적으로 낮은 목표가 설정될 수 있다는 점이다.

예컨대, 측정 시스템이 어떤 경우에는 주로 목표달성률에 의하여 점수를 계산하는 경우가 있으며 성과를 해석하는 평가 과정의 전문성이 떨어지거나 더러는 성과를 그대로 평가점수로 반영하는 경우가 있기 때문이라는 점이다.

본 연구는 성과지표 설정환경의 특성 관련 변수로 경영진의 관심, 비전전략과의 연계성, 기관평가와의 관계 등을 설정하여 성과지표의 구체성과 난이도에 영향을 미치는 유의미한 경로를 확인하였다. 이러한 목표 설정 환경의 특성이 성과지표의 구체성과 난이도, 특히 난이도에 미치는 영향을 확인한 것은 의미 있는 일이다. 또한 공유지표의 매개효과에 대한 확인 결과는 앞에서 언급한 점수의 왜곡 현상들을 설명해 준다고 할 수 있겠다.

실증분석의 결과에서 확인 한 바와 같이 성과지표의 난이도가 평가결과에 부(-)의 영향을 미치고, 평가결과는 평가의 수용성에 정(+)의 영향을 미치기 때문에 결국 성과지표의 난이도는 평가의 수용성에 부(-)의 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 결과를 바탕으로 성과지표의 난이도와 평가의 수용성 및 평가결과에 대한 문제해결 방안이 필요할 것이다. 평가의 공정성에 대한 문제는 조직원들의 동기부여를 저해하여 성과관리제도의 성공적 구축과 운

영을 방해하는 요인이 되기 때문에 중요한 문제가 되고 있다. 특히 최근 몇 년 동안 정부와 공공기관에 성과관리제도가 확산되면서 성과측정 결과를 평가와 보상에 연계하여 적용하는 사례가 많아지고 있기 때문에 본 연구의 결과는 해당 기업들에게 효율적인 성과관리 체계 도입 및 운용에 도움이 될 것으로 기대된다.

참고 문헌

- [1] 김경한, "목표관리제의 효과성에 대한 영향 요인 연구", 한국행정학보, 제38권 제1호, 2004.
- [2] 김원표, AMOS를 이용한 구조방정식 모형 분석, 사회와 통계, 2006.
- [3] 남창우, 이명숙, "공공부문의 BSC 수용성 및 조직성과의 영향요인 분석: 조직구성원의 인식을 중심으로", 한국행정학보, 제42권 제3호, 2008, pp. 165-190.
- [4] 넝쿨, 건설교통부 성과관리시스템 구축 보고서, 2005.
- [5] 서경훈, "BSC 도입 프로젝트 수행시 고려해야 할 주요 성공요인", 한국경영정보학회 춘계학술대회, 2006, pp. 975-984.
- [6] 신두범, 오무근, 최신행정학개론, 박영사, 2003.
- [7] 신철우, 연봉제의 성공적인 도입을 위한 목표에 의한 관리, 새로운제안, 1999.
- [8] 안재호, "성과관리제도 도입에 대한 지방공무원의 인식에 관한 연구: 균형성과표를 대상으로", 국민대학교 박사학위논문, 2007.
- [9] 지성권, 송신근, 신성욱, "벤처기업 관리통제를 위한 BSC 활용과 기업성과", 한국회계학회 학술연구발표회 논문집, 2005, pp. 939-967.
- [10] Adams, J. S., "Inequity in Social Exchange", *Experimental Social Psychology* Vol. 2, New York, 1965.

- [11] Atkinson, J., "Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives", *Princeton, NJ : Van Nostrand*, 1958.
- [12] Banker, R. D., Chang, H., and Pizzini, M. J., "The balanced scorecard : judgmental effects of performance measures linked to strategy", *The accounting Review*, Vol. 79, No. 1, 2004, pp. 1-23.
- [13] Berman, E. and Wang, X., "Performance Measurement in U. S. Countries : Capacity for Reform", *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 5, 2000, pp. 409-420.
- [14] Boudreau, M. C., Gefen, D., and Straub, D. W., "Validation in information systems research : A state-of-the-art assessment", *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 2001, pp. 1-16.
- [15] Browne, M. W. and Cudeck, R., "Alternative ways of assessing model fit", In *Bollen, K. A. and J. S. Long(Eds.), Testing structural equation models*, Newbury Park, CA : Sage, 1993, pp. 133-162.
- [16] Carroll, S. J. and Tosi, H. L., "Goal Characteristics and Personality Factors in a Management-By-Objectives Program", *American Science Quarterly*, 1970.
- [17] Cavalluzzo, K. S. and Ittner, C. D., "Implementing performance measurement innovations : evidence from government", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, 2004, pp. 243-267.
- [18] Dilla, William N. and Paul John Steinbart, "Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers", *Behavioral Research in Accounting*, 2005.
- [19] Drucker, P. F., *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, 1998.
- [20] Duncan, J. W., *Organizational Behavior*, Boston : Houghton, Mifflin Company, 1981.
- [21] Erez, M. and Judge, T., "Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 2001.
- [22] Fornell, Claes and David F. Larcker, "Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Management error", *Journal of Marketing Research*, No. 18 Feb. 1981, pp. 39-50.
- [23] Greenberg, J., "Determinants of perceived fairness of performance evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 1986, pp. 340-342.
- [24] Hair, J. F., Anderson, R. L., and Tatham, W. C., *Multivariate Data Analysis with Reading*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ., 1998.
- [25] Hayduk, L. A., *Structural Equation Modeling with LISREL : Essentials and Advances.*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1987.
- [26] Hendricks, Menor, K. L., and Wiedman, C., "The balanced scorecard : to adopt or not to adopt?", *Ivey Business Journal*, November/December, 2004, pp. 1-6.
- [27] Hoelter, J. W., "The analysis of covariance structures : goodness-of-fit indices", *Sociological Methods and Research*, Vol. 11, 1983, pp. 325-344.
- [28] Hu, L. and Bentler, P. M., "Cutoff criteria

- for fit indexes in covariance structure analysis : conventional criteria versus new alternatives”, *Structural Equation Modeling*, Vol. 6, No. 1, 1999, pp. 1-55.
- [29] Ivancevich, John M., “Changes in Performance in a Management by Objectives Program”, *Administration Science Quarterly*, Vol. 19, 1974.
- [30] Kaplan, Robert S., and Norton, David P., “The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 1992.
- [31] Kaplan, Robert, S., and Norton, David P., “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, 1996.
- [32] Kaplan, Robert S., and Norton, David P., *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2000.
- [33] Latham, G. and Yukl, G., “A review of research on the application of goal setting in organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, 1975.
- [34] Lipe, Marlys G. and Salterio, S. E., “The Balanced Scorecard : Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures”, *The Accounting Review*, 2000.
- [35] Locke, Edwin A. “Toward a theory of Task Motivation and Incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, 1968.
- [36] Locke, Edwin A., Latham, Gary P., and Erez, E., “The Determinants of Goal Commitment”, *Academy of Management*, Vol. 13, No. 1, 1988.
- [37] Locke, Edwin A. and Latham, Gary P., *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1990.
- [38] Locke, Edwin A. and Latham, Gary P., “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation”, *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, SEP. 2002.
- [39] Melkers, J. and Willoughby, K., “Models of Performance-Measurement Use in Local Governments : Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects”, *Public Administration Review*, Vol. 65, No. 2, 2005, pp. 180-190.
- [40] Niven, Paul R., *Balanced Scorecard—Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley and Sons, 2002, pp. 39-70.
- [41] Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Diagnostics—Maintaining Maximum Performance*, John Wiley and Sons, 2005, pp. 41-62.
- [42] Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H., *Psychometric Theory*, New York : McGraw-Hill, 1994.
- [43] Roberts, G. E., “Maximizing performance appraisal system acceptance : Perspectives from municipal government personnel administrators”, *Public Personnel Management*, Vol. 23, 1996, pp. 525-549.
- [44] Rodgers, Robert, and Hunter, John E., “A Foundation of Good Management Practice in Government : Management by Objectives”, *Public Administration Review*, Vol. 52, 1992.
- [45] Schneiderman, A. M., “Why Balanced Scorecard Fail”, *Journal of Strategic Performance Measurement*, Jan. 1999, pp. 6-11.

- [46] Scott, J., "The measurement of information systems effectiveness : evaluating a measuring instrument", *Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems, Vancouver, BC*, 1994, pp. 111-128.
- [47] Shilts, M. K., Marcel, H., and Marilyn, S. T., "Goal Setting as a Strategy for Dietary and Physical Activity Behavior Change : A Review of the Literature", *American Journal of Health Promotion*, 2004.
- [48] Steers, R., "Task-goal attributes in achievement and supervisory performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, 1975.
- [49] Tubbs, Mark E., "Goal-Setting : A Meta-analytic Examination of the empirical evidence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 1986.
- [50] Tucker, L. R. and Lewis, C., "A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis", *Psychometrika*, Vol. 38, 1973, pp. 1-10.
- [51] Wholey, Joseph S., *Evaluability Assessment, Evaluation Research Methods*, Beverly Hills, California : Sage Publication, 1977.
- [52] 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.
- [53] Wright, Bradley E., "Public Service and Motivation : Does Mission Matter?", *Public Administration Review*, 2007.
- [54] Yearta, Shawn K., Maitlis, S., and Briner, Rob B., "An Exploratory study of Goal setting in theory and Practice : A Motivational Technique That Works?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1995.

■ 저자소개



최형섭

단국대학교에서 경영학 석박사 학위를 취득하였으며 현재 성과관리 컨설팅회사 (주)넝쿨의 대표이사이다. 주요 관심분야는 성과관리, 성과평가, 조직

문화, 인지심리 등이다.



서현식

단국대학교에서 경영학 석박사 학위를 취득하였으며, 주요 관심분야는 u-City, 지식경영, 윤리경영, BSC, 시나리오 경영 등이다.



오재인

현재 단국대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 서울대학교 경영학과를 졸업하고 휴스턴대학에서 경영학박사 학위를 취득했다. 텍사스에이앤엠(PV) 교수

로 재직시 개발한 평가 틀인 SC를 아메리칸캐피털, 랜덜스, 내셔널오일웰 등에 적용한 바 있다. 주요 관심분야는 유틸리티 서비스, BSC, 경영혁신, ERP, 평가감리 등이다.