

## 대학병원 예산시스템의 특성이 예산슬랙에 미치는 영향

정태영<sup>1</sup>, 이서준<sup>2</sup>, 한재훈<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>유원대학교 의료보건행정학과,

<sup>2</sup>고려대학교 대학원 보건과학과 BK21PLUS 인간생명-사회환경 상호작용 융합사업단,

<sup>3</sup>가톨릭대학교 가톨릭중앙의료원 기획예산팀

## The Effect of University Hospital Budgeting System Characteristics on Budgetary Slack

Tae-young Jung<sup>1</sup>, Seo-joon Lee<sup>2</sup>, Jae-hoon Han<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Medical & Health Administration, UI University,

<sup>2</sup>BK21PLUS Program in 'Embodiment: Health-Society Interaction',

Department of Public Health Sciences, Graduate School, Korea University

<sup>3</sup>Planning & Budget Division, Catholic Medical Center, The Catholic University of Korea

**요약** 예산은 조직성과의 체계적 관리와 조직상황을 진단하는데 중요한 관리도구이다. 병원은 비영리 조직으로서, 효율적인 예산집행이 중요하지만 현재 국내에는 병원의 예산슬랙에 관한 연구가 부족한 실정이다. 이에 본 연구가 수행되었다. 본 연구의 목적은 병원 예산시스템의 특성이 예산슬랙에 미치는 영향을 규명하는 것이다. 본 연구의 자료는 서울 소재 일개 대학병원의 예산 담당자 118명을 대상으로 자기기입식 설문조사를 시행하였다. 본 자료수집 기간은 2015년 7월 14일부터 7월 22일까지이다. 설문에 응답한 데이터는 STATA 14.0을 이용하여 빈도분석, 상관분석 및 회귀분석을 시행하였다. 연구결과 예산시스템의 특성 중 정보비대칭은 예산슬랙을 유의하게 증가시켰다. 반면에 예산 피드백과 예산 동기부여는 예산슬랙을 유의하게 감소시키는 것으로 나타났다. 본 연구결과 병원 직원 간 예산관련 정보의 원활한 공유가 효율적인 병원경영을 위해 중요하며, 예산슬랙을 체계적으로 관리하기 위해 예산행위에 있어서 예산피드백과 동기부여를 강화하는 것이 필요한 것으로 나타났다. 본 연구는 병원 예산슬랙 영향요인에 관한 연구가 부족한 상황에서, 예산슬랙 연구에 대한 관심을 환기시키고 국내 의료기관들의 경영 효율성을 향상시키는데 실증적인 기초자료를 제공해 줄 수 있을 것으로 사료된다.

**Abstract** The budget is an essential tool for the systematic management of the organizational performance and for diagnosing the status of an organization. Effective budget execution is important to hospital management due to the nonprofit nature of hospitals. On the other hand, there are few studies regarding the budgetary slack of hospitals in Korea. The purpose of this study was to investigate the effects of the university hospital budgeting system characteristics on the budgetary slack.

For this purpose, the data from 118 staff of a university hospital located in Seoul were collected by self-administered surveys. Frequency analysis, correlation analysis, and multiple regression analysis were carried out using Stata Ver. 14. The main results of this study were as follows. First, information asymmetry has a positive influence on the budgetary slack. Second, budget feedback and budget motivation have a negative effect on the budgetary slack. These findings suggest that the sharing of budget-related information among hospital staff is important for efficient hospital management. In addition, it is necessary to establish ways to enhance the feedback and motivation in budgetary activities for managing the budgetary slack systematically. The major strength of this study is that it draws attention to research concerning the budgetary slack of hospitals in the absence of research on the budgetary slack. The significance of this study was to provide an empirical basis for improving the efficiency of hospital management.

**Keywords** : Budgetary Slack, Budgeting System, Hospital Management, Information asymmetry, Budgetary motivation

\*Corresponding Author : Jae-hoon Han(Catholic Medical Center)

Tel: +82-2-2258-8077 email: jh.han531@gmail.com

Received October 19, 2017

Revised November 13, 2017

Accepted February 2, 2018

Published February 28, 2018

## 1. 서론

병원은 그 조직의 특성상 영리를 추구하는 일반기업과 달리 설립형태에 다소 차이가 있으나 통상 비영리기관으로 운영된다. 이러한 비영리기관의 특수성 때문에 병원회계 역시 일반기업의 회계와 다른 형태로 운영된다. 주식 발행을 통한 외부자본 조달이나, 이익발생에 따른 주주배당 등의 행위가 생략되어 있는 것이 그러한 특징이라 할 수 있다[1]. 즉, 병원은 일반기업과는 달리 수입과 지출의 상등이라는 회계적 특수성을 지니고 있으나, 내재적으로는 의료서비스 제공을 통한 이윤창출이라는 영리기관의 속성을 지니고 있다. 이러한 이중적인 특성에 기인하여 일련의 예산 편성 및 달성목표가 이루어지는데, 최고경영자의 목표설정과 조직구성원들의 참여가 동반되는 예산제도의 특성을 지닌다. 이 과정에서 조직구성원들은 예산 편성에 있어서 정보 우위를 통해 예산이 쉽게 달성될 수 있도록 예산슬랙(Budgetary Slack)을 창출할 유인을 가질 수 있다.

예산이란, 경영계획을 숫자로 표현한 것으로서 조정과 실행에 도움을 주며, 기업전체 혹은 부문을 대상으로 편성된다[2]. 슬랙(Slack)이란 어떤 조직이나 개인이 이용 가능한 자원을 모두 사용하지 않으려는 경향으로 인해 발생한다[3]. Schiff와 Lewin[4]은 예산슬랙을 수익은 과소계상하고 비용은 과대계상하려는 경영자의 전략이라 정의했으며, Lukka[5]는 관리자가 예산목표를 최선을 다할 경우의 예상치 보다 낮게 설정하여 목표달성을 쉽게 하려는 의도라고 하였다. Onsi[6]에 따르면 예산슬랙은 조직의 추정원가함수를 증가시키고 수익성을 감소시키는 경영 저해요인이다. 경영자의 입장에서는 비효율적인 자원배분행위를 최소화하여 조직의 매출목표를 달성해야 하는 바, 예산슬랙에 대한 영향요인을 사전에 파악하는 것은 중요한 통제요인이라 할 수 있다[7]. 예산목표가 너무 높게 설정되면 예산참여자들은 좌절감을 느끼게 되고, 너무 낮게 설정되면 커다란 노력 없이 달성할 수 있다고 생각하므로 동기부여가 되지 않는다. 예산슬랙은 기업의 이익기회의 상실, 원가의 상승, 그리고 생산성 저하 등을 초래하게 된다. 따라서 예산목표는 예산참여자들의 목표달성 노력을 효과적으로 유도할 수 있도록 달성 가능한 범위 내에서 가급적 높게 설정되어야 한다[8].

예산슬랙에 관한 선행연구를 고찰해보면, Dunk[9]는 예산슬랙의 영향요인으로 예산참여, 정보 불균형, 예산

압박을 제시한 바 있다. Song[10]에 따르면 슬랙은 여러 가지 요인에 의하여 영향을 받는데, 부하가 사적정보를 가지고 있는 정보 불균형의 상황, 성과가 예산달성 정도에 따라 평가되는 경우의 예산압박, 예산참여의 정도, 위험회피태도, 상사의 슬랙탐지능력, 경쟁적 피드백 등이 단독으로 또는 상호작용하여 슬랙창출에 영향을 미친다. Yun et al.[11]은 예산압박, 예산참여, 예산목표달성의 난이도, 예산목표의 명확성, 예산피드백 등 인지된 예산시스템의 특성을 예산에 대한 태도의 영향요인으로 제시하고 인지된 업무불확실성과 예산실행자의 위험선호 등을 예산에 대한 태도의 조절변수로 투입하여 이를 분석한 바 있다. Park[12]는 예산참여, 분권화의 정도, 정보 불균형, 예산기준보상시스템, 예산압박 등을 예산슬랙의 영향요인으로 제시하고 있다. 예산슬랙에 관한 선행연구는 초기에는 영향요인을 파악하는 연구가 주를 이루다가 이후에 구조방정식 모형을 등을 활용하여 예산슬랙에 대한 조절효과를 규명하는 연구가 시도되고 있다. 이와 관련하여 Thien[13]은 구조방정식 모형을 활용하여 예산참여와 예산에 대한 강조가 예산슬랙에 영향을 미치는 요인임을 밝히고 있다.

이러한 예산슬랙에 대한 문제는 1950년대부터 일반기업을 중심으로 꾸준히 연구되어 왔으나, 의료기관을 대상으로 한 예산슬랙 관련 연구는 아직 전무한 실정이다. 특히, 예산슬랙과 관련된 선행연구는 주로 기업체 등 영리기관을 대상으로 수행되었는데, 대학병원은 일반기업과 달리 비영리기관으로 이윤동기를 갖고 있지 않는 특성이 있으므로 비영리기관인 병원경영의 효율성 강화 측면에서 예산슬랙에 대한 체계적인 관리가 중요하다.

따라서 병원 예산슬랙에 대한 실증분석을 통해 대학병원 경영의 효율화를 도모하기 위한 근거 창출 측면에서 본 연구의 필요성이 제기된다. 이에 본 연구에서는 병원예산시스템의 특성이 병원예산 담당자들의 예산슬랙에 미치는 영향정도를 규명코자 한다.

## 2. 연구방법

### 2.1 연구자료 및 분석방법

본 연구는 서울 소재 일개 대학병원의 각 부서별 예산 담당자 및 관리자 전원을 대상으로 진행되었다. 자료수집 방법은 연구자가 설문대상자에게 본 연구의 취지 및

조사 내용에 대해 설명하고 협조를 얻은 후 대상자들에게 윤리적 측면을 고려하기 위해 연구의 목적, 익명성 및 자료에 대한 비밀보장과 학문적 목적 이외에는 사용하지 않을 것이며, 연구철회의 가능성에 대하여 설명하고 대상자들에게 동의를 득한 후 조사를 수행하였다. 연구윤리와 관련하여, 본 연구는 자료수집 후 연구목적의 사후 활용을 위해 소속기관 연구윤리위원회의 승인을 취득하였다(과제번호-KC17QESE0574).

본 연구수행을 위해 설문 문항의 적절성 및 타당성 파악을 위한 예비조사가 2015년 6월 22일에서 동월 26일까지 이뤄졌으며, 본 조사는 2015년 7월 14일부터 동월 22일까지 9일간 실시되었다. 설문지의 응답율과 회수율을 제고하고자 연구자가 직접 방문하거나 사전에 훈련된 조사자가 조사를 수행하였다. 설문은 담당자가 직접 기입하도록 하는 자기기입(personal self-administration) 방법을 사용하였다.

분석을 위해 설문지를 스크리닝(screening)하였으며, 총 140부의 설문지 중 무응답 항목이 많거나 획일적인 점수를 부여하여 분석에 부적합한 설문지 22부를 제외하고 연구자료로 적합한 설문지 118부(약 84.3%)를 최종 분석에 사용하였다. 분석을 위한 자료처리는 STATA Ver. 14.0을 이용하였으며, 크게 다음의 3단계로 구분하여 통계분석을 실시하였다.

1단계에서는 조사대상의 특성을 파악하고자 기술통계를 산출하고 문항의 신뢰성을 검증하고자 신뢰도 분석을 실시하였다. 2단계에서는 병원 예산시스템의 특성들과 예산슬랙 간의 관계를 파악하고자 상관분석을 시행하였다. 3단계에서는 예산슬랙에 영향을 미칠 것으로 판단되는 조사대상의 인구통계학적 특성을 감안하여 병원 예산시스템의 특성들이 예산슬랙에 미치는 영향정도를 규명하고자 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

## 2.2 변수의 정의

### 2.2.1 예산참여

예산참여는 예산목표 달성에 기초하여 자신들의 성과가 평가되고 가능한 보상받는 개인들은 이들의 목표설정 과정에 참여하고 영향을 미치는 하나의 과정으로 정의한다 [14]. 본 연구에서는 예산참여를 예산 관련 관리자들이 예산의 편성과정과 예산 편성 이후의 평가까지 예산 관련 전반에 영향력을 행사하고 관심을 가지는 정도라고

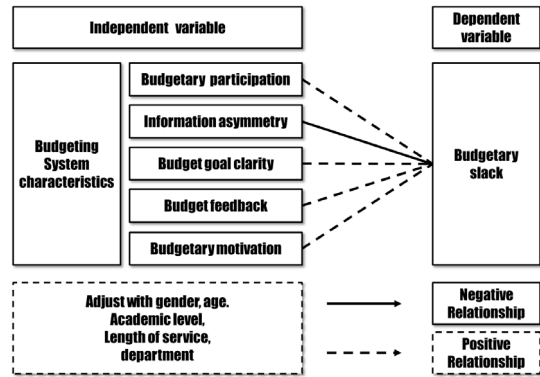


Fig. 1. Research model

정의하였으며, Yun[11]의 연구에서 타당성이 검증된 바 있는 설문문항을 활용하여 리커트 5점 척도로 측정된 후 총 4문항의 평균점수를 구하였다.

### 2.2.2 정보 불균형

정보 불균형은 예산참여자와 상급자간의 의사결정에 이용할 수 있는 정보의 양이 서로 다른 상태이다[8]. Yun[11]에 따르면, 정보 불균형이란 상급자와 하급자간의 의사결정에 이용할 수 있는 정보의 양이 서로 다른 상태를 말하며, 정보 불균형 하에서 예산슬랙이 설정되는 이유는 기회주의적인 성향을 가진 하급자들이 예산편성에 관련된 사적 정보를 조작하거나, 정보를 충분히 제공하지 않기 때문이라고 하였다. Fisher et al.[15]는 정보 불균형을 상급자가 예산참여자의 성과능력을 알고 있는 경우(정보 불균형이 낮은 경우)와 상급자가 하급자의 성과능력을 모르는 경우(정보 불균형이 심한 경우)의 2가지로 정보불균형을 구분하여 분석한 바 있다. 본 연구에서는 정보 불균형을 예산 관련 관리자와 상급 관리자간에 예산 관련 의사결정에 활용할 수 있는 정보의 양에 차이가 있는 상태라고 정의했으며, Ko et al.[8]과 Fisher et al.[15]의 설문문항을 활용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 2.2.3 예산목표의 명확성

Kewo[16]는 예산목표의 명확성을 예산목표의 달성에 책임이 있는 관계자가 이해할 수 있도록 예산의 목표가 명확하게 설정되어 있는 정도라고 정의했다. Yun et al.[11]은 예산목표의 명확성을 예산목표가 구체적이고 명확하게 서술되고 그 목표를 달성해야 할 책임이 있는

예산실행자에 의해서 이해되는 정도라고 정의하고 이를 3가지 항목으로 측정한다. 본 연구에서도 타당성이 검증된 상기 항목들을 병원환경에 적합하게 보완하여 활용하였으며, 리커트 5점 척도로 각 세 항목을 측정하고 평균을 구하였다.

### 2.2.4 예산피드백

Hirst와 Lowy[17]은 상급자의 측면에서 예산 피드백을 부서장이 예산목표 달성에 관한 정보를 받는 정도라고 정의했으며, Yun et al.[11]은 예산피드백을 예산목표가 달성된 정도에 대한 피드백을 의미한다고 하였다. 본 연구에서는 선행 연구를 토대로 예산피드백을 예산목표 달성과 관련하여 상급자와 하급자가 정보를 교환하는 것이라고 정의했으며, 상기 연구에서 활용된 문항을 병원 환경에 적합하게 재구성하여 리커트 5점 척도로 세 항목을 측정하고 후 총 3문항의 평균점수를 구하였다.

### 2.2.5 예산 동기부여

Brownell과 McInnes[18]은 예산 동기부여를 예산행위에서 부서장이 얻는 고유의 동기부여라고 했으며, Kanodia[19]는 높은 정도의 예산 동기부여는 예산 담당자가 예산목표와 성과측정을 달성하는데 있어서 긍정적인 예산지각을 갖게 해준다고 하였다. 이를 토대로 본 연구에서는 예산 동기부여를 예산담당자가 예산목표를 달성하는데 있어서 갖는 긍정적인 지각이라고 정의하였다. Lu[20]은 공공병원을 대상으로 예산통제시스템과 예산 성과와의 관계를 파악하고자 예산 동기부여를 3가지 설문항목으로 측정한다. 본 연구에서는 이를 재구성하여 예산 동기부여를 리커트 5점 척도로 총 세 문항으로 측정하고 후 평균을 구하였다.

### 2.2.6 예산슬랙

예산슬랙은 수익을 과소하게 계상하고 비용을 과대하게 계상하여 발생하며[6], Young[21]은 예산슬랙을 하급자가 그의 성과를 평가하는데 이용하는 표준을 설정할 때 자신의 생산능력을 저평가하는 크기라고 정의하였다. 본 연구에서는 선행연구를 토대로 하여 예산슬랙을 하급자가 예산결정과정에서 수익을 과소하게 계상하고 비용을 과대하게 계상하는 것이라고 정의하였으며, Brownell[14], Yun et al.[11]의 연구에서 타당성이 검증된 설문항목을 활용하여 리커트 5점 척도로 측정하고 후 각 항목을 합산하였다[Table 1].

Table 1. Operationalization of main variables

Constructs	Measurement Items	Sources
Budgetary participation	① the extent to which I participate in the budgeting process ② the extent to which I present my opinion to my senior in budgeting process ③ the degree to which you receive opinions from your senior in budgeting process ④ I play a decisive role in the budgeting process	[11,14]
Information asymmetry	① the extent to which a senior knows about your budgetary work ② the extent to which a you knows about senior's budgetary work	[8,15]
Budget goal clarity	① the budgeting of our department is presented concretely according to business plan ② our department budgeting has a clear priority ③ the budgeting of our department clearly sets out the specific goals that I must achieve	[11,16]
Budget feedback	① the extent to which I get information from the senior after budget execution ② the extent to which I get information on the reasons for the difference between budget goals and budget execution ③ the degree to which a senior tells me how well I am meeting budget goals	[11,17]
Budgetary motivation	① I feel accomplished when I reach my business goals through budgetary work ② budgetary work helps my job career and development ③ achieving budget goals brings me direct or indirect rewards	[18,20]
Budgetary slack	① I tend to estimate the necessary budget more than the actual cost in budgeting process ② I tend to estimate the revenues less than actually reachable levels	[11,14]

## 3. 연구결과

### 3.1 표본의 특성

본 연구의 분석대상의 일반적 특성은 [Table 2]와 같다. 성별은 남성 49명(41.5%), 여성 69명(58.5%)이며, 연령별 분포는 40대 55명(46.6%), 30대 32명(27.1%), 50대 이상 31명(26.3%)의 순이었다. 교육수준별 분포는 대학원 이상이 69명(58.5%)로 대학졸업 49명(41.5%)보다 많았다. 재직기간 분포를 보면, 20년 이상이 65명(55.1%)으로 가장 많았으며, 15년~19년이 28명(23.7%), 10년~14년이 13명(11.0%), 9년 이하가 12명(10.2%)의 순으로 나타났다. 마지막으로 부서별 분포는 행정직이 62명(52.5%), 진료지원이 42명(35.6%), 약제 및 간호가 14명(11.9%)로 나타났다.

Table 2. Characteristics of research subjects

	Category	Frequency	%
Gender	male	49	41.5
	female	69	58.5
Age	of 30 or less	32	27.1
	40 to 49	55	46.6
	of 50 or more	31	26.3
Academic level	undergraduate	49	41.5
	of graduate or higher	69	58.5
Length of service (years)	of 9 or less	12	10.2
	10 to 14	13	11.0
	15 to 19	28	23.7
	of 20 or more	65	55.1
Department	administration	62	52.5
	clinical support	42	35.6
	pharmacy & nursing	14	11.9
no. of total items		118	100.0

3.2 측정도구의 신뢰도 검증결과

병원 예산시스템의 특성이 예산슬랙에 미치는 영향을 규명하기에 앞서 예산참여, 정보 불균형, 예산목표의 명확성, 예산피드백, 예산 동기부여 및 예산슬랙 등 각 구성개념들의 내적일관성을 검토하고자 Cronbach's Alpha를 확인한 결과 본 연구에서 채택한 구성개념들 모두 0.7 이상을 나타내고 있어 신뢰성이 확보된 것으로 판단된다[Table 3].

Table 3. Reliability analysis of construct

Construct	no. of items	Cronbach' α
Budgetary participation	4	0.901
Information asymmetry	2	0.864
Budget goal clarity	3	0.901
Budget feedback	3	0.839
Budgetary motivation	3	0.775
Budgetary slack	2	0.823

Table 4. Correlation of hospital budgeting system characteristics and budgetary slack

	Budgetary participation	Information asymmetry	Budget goal clarity	Budget feedback	Budgetary motivation	Budgetary slack
Budgetary participation	1					
Information asymmetry	.365*** .000	1				
Budget goal clarity	.568*** .000	.343*** .000	1			
Budget feedback	.404*** .000	.080 .392	.323*** .000	1		
Budgetary motivation	.384*** .000	.282*** .002	.455*** .000	.464*** .000	1	
Budgetary slack	-.009 .925	.231** .012	-.058 .534	-.221** .016	-.071 .443	1

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

3.3 상관분석 결과

병원 예산시스템의 특성이 예산슬랙에 미치는 영향정도를 규명하기에 앞서 일차적으로 각 변수들의 적합성 여부를 파악하고자 상관분석을 시행하였다[Table 4]. 상관분석 실시 결과 정보 불균형은 예산슬랙과 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으며(p<0.05), 예산 피드백은 예산슬랙과 유의한 부(-)의 상관관계를 나타냈다(p<0.05).

3.4 다중회귀분석 결과

예산참여, 정보 불균형, 예산목표의 명확성, 예산피드백, 예산동기부여 등 병원 예산시스템의 특성이 예산슬랙에 미치는 영향정도를 규명하고자 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 시행하였다[Table 5].

다중회귀분석 시행 전에 독립변수들 간의 다중공선성(Multicollinearity)을 검토한 결과 공차한계(Tolerance)가 모두 0.1 이상의 수치를 보이고 있어 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

다중회귀분석 시행 결과 정보불균형은 예산슬랙을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났으며(p=0.041), 예산피드백(p=0.005), 예산 동기부여(p=0.025)는 예산슬랙을 유의하게 감소시키는 것으로 나타났다. 예산슬랙에 미치는 영향력의 크기는 예산피드백(-0.298)이 예산 동기부여(-0.200)보다 높았다.

4. 결론 및 고찰

본 연구는 예산참여, 정보비대칭, 예산목표의 명확성, 예산 피드백 및 예산 동기부여 등 대학병원 예산시스템의 특성이 병원 예산 담당직원들의 예산슬랙에 미치는

**Table 5.** Influence of hospital budgeting system characteristics on budgetary slack

	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	p	Tolerance
	$\beta$	S.E.	Beta			
Constant	2.893	1.390		2.081	0.040	
Budgetary participation	0.048	0.183	0.030	0.261	0.795	0.586
Information asymmetry	0.147	0.081	0.182	2.037	0.041	0.600
Budget goal clarity	-0.026	0.235	-0.013	-0.111	0.912	0.808
Budget feedback	-0.574	0.202	-0.298	-2.839	0.005	0.707
Budgetary motivation	-0.427	0.239	-0.200	-2.242	0.025	0.659

R<sup>2</sup>=0.177, Adjusted R<sup>2</sup>=0.108, F=2.581\*\*

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

영향 정도를 실증적으로 규명하고자 수행되었다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 먼저 예산 관련 정보의 비대칭은 예산슬랙을 유의미하게 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 Dunk[9]와 Song[11]등의 선행연구 결과를 지지한다. Ko et al.[8]에 따르면 정보 불균형 상태에서 예산슬랙이 설정되는 이유는 기회주의적 성향을 가진 예산참여자들이 예산편성에 관련된 사적정보를 조작하거나 충분히 제공하지 않기 때문이다.

따라서 본 결과는 예산과 관련된 정보의 접근 및 공유에 있어서 상급자와 하급자 간의 불균형을 최소화하는 것이 예산집행 및 경영의 효율성을 강화하는데 중요한 고려사항이라는 것을 보여준다.

한편, 본 연구결과에 따르면 예산 피드백 및 예산 동기부여 등은 예산슬랙을 유의미하게 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 Song[10]과 Brownell과 McInnes[18]의 선행연구 결과를 지지하였다. Ko et al.[8]에 따르면, 예산목표가 너무 높게 설정되면 예산참여자들은 좌절감을 느끼게 되고, 너무 낮게 설정되면 커다란 노력 없이 달성할 수 있다고 생각하므로 동기부여가 되지 않는다. 따라서 별도의 성과급 체계가 없는 비영리기관인 병원의 경우 적절한 동기부여가 중요하며, 예산관련 정보의 원활한 교환을 통해 예산슬랙에 대한 능동적인 대처가 중요하다고 판단된다.

본 연구는 국내 의료기관의 예산슬랙에 관한 실증적 연구가 부족한 상황에서 병원 예산시스템의 다양한 특성들이 예산슬랙에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였으며, 예산슬랙에 미치는 영향요인을 제시함으로써, 병원 경영의 효율적인 예산목표 수립 및 체계적인 예산관리를 위한 실증기반 자료를 제공했다는 데 그 의의가 있다. 특

히, 예산슬랙에 관한 선행연구가 주로 기업체 등 영리기관을 대상으로 하고 있지만 본 연구는 대표적인 비영리기관인 병원을 대상으로 예산슬랙에 관한 실증연구를 수행했다는 점에서 그 차별성이 있다고 판단된다.

한편, 본 연구는 다음과 같은 제한점을 지닌다.

첫째, 표본의 대표성과 관련하여, 본 연구는 서울에 소재한 일개 병원에 종사하는 예산담당자를 연구표본으로 삼아 대표성의 한계가 있으며 이를 전체 의료기관으로 일반화하는데 무리가 있다.

둘째 예산슬랙에는 예산시스템의 특성 이외에도 조직몰입, 직무만족 등에도 영향을 받지만 본 연구는 이들 변수의 규명이 포괄적이고 애매한 측면이 있어 배제하였다.

셋째, 본 연구에서 사용된 예산시스템의 특성 및 예산슬랙 등 대부분의 변수는 척도 구성의 어려움으로 인해 예산 관련 담당자가 주관적으로 측정하였으며, 이로 인해 본 연구는 주관적 지표의 한계와 그로 인한 편의(bias)가 있을 수 있다.

넷째, 본 연구는 횡단자료를 활용하여 예산슬랙의 영향요인을 살펴보았기 때문에 예산시스템의 특성과 예산슬랙 간의 인과성을 입증하는데 한계가 있다.

따라서 향후 대학병원 외에도, 병원급, 의원급 등 중별 의료기관 측면에서도 예산슬랙의 영향요인을 파악함으로써, 일반화를 도모할 필요성이 있다. 또한 각 병원의 설립 특성에 따라 조직목표 및 상황이 상이하므로 이러한 특성들을 반영한 추가연구가 수행될 필요가 있다. 특히, 예산슬랙과 관련된 연구는 기업들이 예산에 대한 공개를 기피하는 경향 및 예산슬랙에 대한 인식 부족으로 객관적이고 실증적인 연구가 활성화되지 못한 상황이다.

이와 관련하여 향후 병원 예산정보시스템으로부터 산출된 정보를 활용함으로써, 객관성을 보완한 연구가 수행될 필요가 있다. 마지막으로 다년간에 걸친 연구 설계에 입각하여 예산시스템의 특성과 예산슬랙 간의 인과관계를 면밀하게 분석한 후속 연구가 수행되길 기대한다.

예산은 조직성과의 체계적 관리와 조직상황을 진단하는데 중요한 관리도구이며, 특히 병원은 비영리조직으로서 예산의 효율적인 집행과 관리가 중요하다. 따라서 전술한 한계점을 보완하여 타당성과 질적 향상을 도모할 수 있는 후속 연구가 더욱 활성화될 필요가 있으며, 이는 국내 의료기관들의 경영 효율성을 향상시키는데 실증적인 기반 및 실무적인 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 사료된다.

## References

- [1] S. W. Hwang, H. J. Lee, K. Y. Kim, "Hospital Accounting and Financial Management", pp. 1-346, bomungak, 2012.
- [2] Greenberg, P., Greenberg, R., Nouri, H., "Participative Budgeting: A Meta-analytic Examination of Methodological Moderators", Journal of Accounting Literature, vol. 13, pp. 117-141, 1994.
- [3] Belkaoui, A., "The relationship between self-disclosure style and attributes to responsibility accounting", Accounting, Organizations and Society, vol. 6, no. 4, pp. 281-289, 1981  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90008-8)
- [4] Schiff, M. & Lewin, A. Y., "The Impact of People on Budgets", The Accounting Review, vol. 45, no. 2, pp. 259-268, 1970.
- [5] Lukka, K., "Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence", Accounting, Organizations and Society, vol. 13, no. 3, pp. 281-301, 1988.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90005-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90005-0)
- [6] Onsi, M., "Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack", The Accounting Review, vol. 48, no. 3, pp. 535-548, 1973.
- [7] S. J. Cho, "A Study on the Factors and the Control of Budgetary Slack", Management and Economics Research, vol. 12, no. 2, pp. 251-276, 1989.
- [8] S. P. Ko, C. D. Lee, K. W. Park, "A Study on the Effects of Information Asymmetry, Negotiation to Set Budgets, Budgetary Slack, and Performance in Participative Budgeting, Korea International Accounting Review", vol. 15, pp. 67-91, 2006.
- [9] Alan S. Dunk, "The Effect of Budget. Emphasis and Information Asymmetry on the Relationship between Budgetary Participation and Slack", The Accounting Review, vol. 68, no. 2, pp. 400-410, 1993.
- [10] Y. H. Song, "A Study on Budgetary Slack", Industry Development Research, vol. 15, pp. 135-149, 1996.
- [11] W. Y. Yun, J. H. Cho, J. P. Jeun, Y. A. Kwon, "The Effect of Budgeting System Characteristics on the Attitude toward Budget", Journal of Business Research, vol. 15, no. 2, pp. 51-74, 2000.
- [12] Y. M. Park, "A Study on Control Effect of Slack in Participative Budgeting", Korean Corporation Management Review, vol. 11, pp. 153-170, 2000.
- [13] T. H. Thien, "Factors Affecting the Propensity to Create Budgetary Slack Evidence from Vietnamese Enterprises", Journal of Economic Development, vol. 22, no. 1, pp. 100-124, 2014.
- [14] P. Brownell, "Participation in the Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't", Journal of Accounting Literature, vol. 1, pp. 124-153, 1980.
- [15] J. Fisher, J. R. Frederickson, S. A. Peffer, "The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation", Accounting, Organizations and Society, vol. 27, no. 1-2, pp. 27-43, 2002.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00046-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00046-0)
- [16] C. L. Kewo, "The Effect of Participative Budgeting, Budget Goal Clarity and Internal Control Implementation on Managerial Performance", Research Journal of Finance and Accounting, vol. 5, no. 12, pp. 81-87, 2014.
- [17] M. K. Hirst, S. M. Lowy, "The linear additive effects of budgetary goals difficulty and feedback on performance", Accounting, Organizations and Society, vol. 15, no. 5, pp. 425-436, 1990.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90026-Q](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90026-Q)
- [18] P. Brownell, M. McInnes, "Budgetary participation, motivation, and managerial performance", The Accounting Review, vol. 61, no. 4, pp. 587-600, 1986.
- [19] C. Kanodia, "Participative budgets as coordination and motivational devices", Journal of Accounting Research, vol. 31, no. 2, pp. 172-189, 1993.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2491269>
- [20] Cheng-Tsung Lu, "Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals", African Journal of Business Management, vol. 5, no. 15, pp. 6261-6270, 2011.
- [21] S. M. Young, "Participative Budgeting : The Effect s of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack", Journal of Accounting Research, vol. 23, no. 2, pp. 829-842, 1985.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2490840>

**정 태 영(Tae-Young Jung)**

[정회원]



- 2008년 2월 : 연세대학교 보건행정학과(보건학사)
- 2010년 2월 : 경희대학교 대학원 의료경영학과(의료경영학석사)
- 2010년 8월 ~ 2013년 1월 : 한국보건산업진흥원 전임연구원
- 2017년 2월 : 고려대학교 대학원 보건과학과(보건학박사)

• 2016년 9월 ~ 현재 : 유원대학교 의료보건행정학과 강사

<관심분야>

보건정책관리, 보건산업, 의료경영

---

**이 서 준(Seo-joon Lee)**

[정회원]



- 2013년 2월 : 고려대학교 보건행정학과(보건학사)
- 2015년 2월 : 고려대학교 보건과학과(보건학 석사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 보건과학과(보건학 박사수료)

<관심분야>

유헬스, 보건정보시스템, 스마트 헬스케어

---

**한 재 훈(Jae-hoon Han)**

[정회원]



- 2008년 8월 : 연세대학교 보건행정학과(보건학사)
- 2010년 8월 : 경희대학교 대학원 의료경영학과(의료경영학석사)
- 2010년 8월 ~ 현재 : 가톨릭중앙의료원
- 2015년 3월 ~ 현재 : 한양대학교 일반대학원 경영학과 박사과정 수료

<관심분야>

보건정책관리, 의료경영전략