

과업상호의존성에 따른 비영리조직 부서관리자의 예산관련행동과 부서성과간의 관계*

김재열

건양대학교 경영정보관광학부 부교수
(*manacc@kytis.konyang.ac.kr*)

김순기

서강대학교 경영학과 교수
(*soonkee@ccs.sogang.ac.kr*)

.....

본 연구는 비영리조직에서 부서의 과업상호의존성의 정도 즉, 과업상호의존성의 정도가 낮은 경우(독립적 과업상호의존성)와 과업상호의존성의 정도가 높은 경우(교호적 과업상호의존성)에서 부서관리자의 예산관련행동과 부서성과와의 관계를 검증하는 것이다. 부서관리자의 예산관련행동에 관해서 지금까지 수행된 연구들은 주로 영리조직을 대상으로 하였으며, 다양한 독립변수와 종속변수, 조직의 상황변수를 이용하여 연구가 이루어졌지만, 독립변수와 종속변수간의 영향력의 차이를 고려하는 조절변수를 이용한 연구는 거의 없는 실정이었다. 본 논문은 위에서 제기한 문제점들을 극복하기 위한 탐색적인 시도를 하고자 한다. 즉, 선행연구 검토를 통해 관리자의 예산관련행동을 구성하는 공통적인 요인들을 선정하고, 비영리조직에 적용함으로써 관리자의 예산관련행동에 대한 연구를 보다 확대시키고자 하였다. 이를 위해 예산관련행동을 독립변수로, 비영리조직 부서의 성과를 종속변수로 그리고 과업상호의존성을 조절변수로 사용하여 가설을 도출하였으며, 가설검증은 부서 과업상호의존성의 조절효과 존재여부를 검증하기 위해 부분집단분석을 실시하였다. 검증결과, 과업상호의존성의 조절효과는 예산편성에의 참여 변수를 제외한 모든 독립변수들과 부서성과간의 관계에서 조절효과를 발휘하는 것으로 나타나, 비영리조직에서 과업상호의존성이라는 조절변수가 중요한 역할을 담당하고 있다는 점을 시사해준다. 이와 같은 연구목적에 지닌 연구가 수행되면, 비영리조직에서의 각 부서는 먼저 부서의 과업 상황을 정확히 파악하고 그 상황에 맞는 예산관련행동의 요인들을 고려하게 되므로 자신들의 부서성과 향상에 도움이 될 수 있을 것으로 기대된다. 아울러 비영리조직에 대한 효율성 향상에 관계되거나 영향이 있는 변수들을 밝히려는 노력은 비록 그것이 탐색적인 연구라 해도 유용하다고 여겨진다.

.....

1. 서론

조직이 장기적으로 존속, 성장하기 위해서는 조직을 둘러싸고 있는 환경에 적응할 수 있는 관리시스템이 필요하다. 그 가운데에서도 예산시스템은 조직의 목표, 정책 및 방침을 조화시키는 수단으로서 계획설정, 조정 및 통제 등과 같은 기능을 수행하여 조직의 모든 활동을 포함하고 통합하는 성격

을 지니는 중요한 통제시스템 가운데 하나이다. 예산시스템에 의하여 생성된 정보는 실적을 평가하는 기초가 되며 경영의사결정의 중요한 정보 원천이 될 수 있다. 예산에 근거하여 실적이 평가되고 보상과 처벌이 이루어질 때, 예산은 구성원들의 태도를 변화시키고 실적을 향상시킬 수 있게 되어 궁극적으로 조직의 성과에도 영향을 미치게 될 것이다.

예산에 관한 연구 가운데 관리자의 예산관련행동 (budget related behavior)에 관한 연구는 예산

의 편성절차와 같은 기술적인 측면이 아닌 관리자의 행동적인 측면에 초점을 맞춘 연구라고 할 수 있다. 관리자의 예산관련행동은 예산시스템과 관련하여 정상적이고 반복적으로 나타나는 관리자 행동, 태도 및 관리자들과의 상호작용으로 정의할 수 있는데 DeCoster와 Fertakis(1968)의 연구 이래 조직성과와 중요한 관계를 갖는 변수로서 언급되어 왔다.

그러나 지금까지 행해진 관리자의 예산관련행동과 관련된 연구들은 주로 영리조직에 대한 것이었고, 비영리조직을 대상으로 한 연구는 드문 실정이다. 또한 기존에 영리조직을 대상으로 수행된 관리자의 예산관련행동에 관한 연구에서는 다양한 독립변수와 종속변수, 조직의 상황변수를 이용하여 연구가 이루어졌지만,¹⁾ 조절변수를 이용하여 독립변수와 종속변수간의 관계를 살펴본 연구는 많지 않은 실정이다. 조절변수는 독립변수와 종속변수간의 영향력의 차이를 조정하는 것으로서, 관리자의 예산관련행동에 관한 연구 가운데 조절변수를 이용한 연구로는 Williams, MacIntosh 그리고 Moore(1990)의 연구 정도를 제시할 수 있다.

본 논문에서는 위에서 제기한 문제점들을 극복하기 위해 탐색적인 시도를 하고자 한다. 먼저, 지금까지 관리자의 예산관련행동에 대한 연구가 주로 영리조직에 국한하여 진행되었던 것을 비영리조직에 적용함으로써 관리자의 예산관련행동에 대한 연구를 보다 확대시키고자 한다. 독일의 사회학자 Weber(1947)는 이익을 추구하는 기업, 자선기관,

정치적인 단체 또는 종교집단에도 상황적인 변수를 동일하게 적용할 수 있다고 주장하였다. 이는 주로 영리조직을 대상으로 다양한 변수들을 적용시켜 왔던 연구들을 비영리조직에도 적용시킬 수 있는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 관리자의 예산관련행동에 관한 기존의 연구에서 조절변수를 이용한 연구로는 Williams, MacIntosh 그리고 Moore(1990)의 연구를 들 수 있다. 이들은 공공부문의 중간관리자들을 대상으로 예산관련행동과 부서의 성과와의 관계를 연구하면서 과업상호의존성(task interdependency)이라는 조절변수를 도입하였다. 그들은 예산관련행동 변수에 대한 이해를 위해, 주로 영리조직에서 이용되는 예산관련행동의 구성요인들이 비영리조직에서도 똑같이 적용될 수 있는지의 여부를 결정하는 것은 중요하다고 하였다. 또한 예산관련행동 구성요인들이 연구자마다 다르게 나타난 것은 부서의 과업상호의존성과 같은 특성들을 이용함으로써 극복할 수 있다고 주장하였다. 그리고 예산관련행동 변수를 이용해서 지금까지 수행된 연구들은 환경적인 불확실성, 기술, 분권화 그리고 규모 등의 상황적인 변수를 이용하여 왔지만, 이와 같은 변수들과 더불어 부서의 과업상호의존성이라는 변수도 중요한 특성을 지니고 있다는 것을 제안한 실증적인 증거들도 나타났다(MacIntosh and Daft 1987).²⁾ 부서 혹은 하부조직 단위들간의 과업상호의존성이란 하부조직 단위의 과업을 수행하는데 필요한 자원, 지식 및 조언을 다른 하부조직 단위에 의존하는 정도를

- 1) 기존의 연구는 상황변수에 따라 다양한 예산관련행동 변수들이 조직성과에 미치는 영향을 분석한 것이었다. 즉, 관리자의 예산관련행동에 영향을 미치는 조직의 상황변수로서 조직규모, 분권화의 정도, 기술, 조직환경, 불확실성 등이 주로 이용되었고, 관리자의 예산관련행동에 의해 영향을 받는 종속변수로는 이익에의 공헌도, 직무만족, 예산차이, 모티베이션, 태도, 조직의 성과 등이 주로 이용되었다. 결국 이들 변수들을 활용한 기존의 연구는 상황변수를 설정하여 독립변수와 종속변수간의 관계를 살펴보았다고 할 수 있다.
- 2) 부문(또는 부서)의 상호의존성(interdependency)은 조직설계(Thompson, 1967; Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes and Nahapiet, 1980; Daft, 1986)와, 관리회계시스템 설계(Watson and Baumler, 1975; Hayes, 1977; Ginzberg, 1980; Otley, 1980; Kilmann, 1983; MacIntosh and Daft, 1987)에 중요한 영향을 미치는 것으로 고려되어 왔다.

의미하는 것으로, 예산시스템을 통해서 부문활동들의 조정에 영향을 미치기 때문에 조직설계에 있어 중요하다. 이에 따라 본 연구는 부서의 과업상호의존성이라는 조절변수를 도입하여 연구를 수행하고자 한다. 구체적으로 과업상호의존성의 정도가 낮은 경우(이하, 독립적 과업상호의존성이라고 함)와 높은 경우(이하, 교호적 과업상호의존성이라고 함)로 구분하여 연구를 수행한다.

따라서 본 연구의 목적은 선행연구의 검토를 통해 관리자의 예산관련행동을 구성하는 공통적인 요인을 찾아내고, 부서의 과업상호의존성이라는 조절변수를 도입하여 비영리조직에서 부서관리자의 예산관련행동과 부서의 성과와의 관계를 검증하는 것이다.

II. 이론적 고찰 및 선행연구의 검토

2.1 비영리조직의 예산관리

오늘날 학교법인, 의료법인, 종교법인, 사회복지법인 등과 같은 비영리조직들은 그 숫자나 예산규모에 있어서 국민경제에서 차지하는 비중이 상당한 정도에 이르고 있다. 비영리조직은 조직의 고유한 목적달성을 위해 특별한 반대급부 없이 재산이나 인력을 출연하고 활동하는 조직으로 이익을 얻으려는 의도를 갖지 않고 사회적으로 바람직한 서비스를 제공하는 경제실체이다. 이를 위해 이용가능한 자원으로 최선의 그리고 최고 수준의 서비스를 제공하거나 주어진 서비스를 제공하기 위해 가능한 최소의 자원을 사용해야 한다.

비영리조직의 효율적인 운영을 위해서는 비영리

조직이 제공하는 서비스의 성과를 평가하고 향상시킬 수 있어야 한다. 비영리조직의 성과를 개선하기 위한 방법 가운데 하나로 예산을 들 수 있다. 예산은 영리조직과 비영리조직 모두에서 경영활동을 종합적으로 관리하는 방법이지만, 영리조직에서의 예산은 기업내부의 계획, 관리, 통제 목적으로 수립되는 임의 절차이므로 탄력적이며 변경이 가능하다. 그러나 비영리조직에서는 해당 법규에 의하여 의무적으로 예산을 수립, 집행하도록 되어 있으며, 해당 감독기관의 감독을 받으며, 예산이 한 번 결정되면 변경이 상당히 어렵기 때문에 영리조직에 비해서 상대적으로 중요성이 크다고 할 수 있다. 특히, 비영리조직 예산은 영리조직과 같이 이윤극대화를 목적으로 한 계획적이고 조직적인 활동의 진로가 아니라, 기금별 목적에 따라 그 고유 목적사업의 달성을 위한 소비와 지출을 중심으로 이루어진다. 따라서 자원의 제공이 강제적이거나 준조세적인 비영리조직에서는 예산관리가 조직내의 자원배분은 물론 자원획득 및 조달에서 보다 중요한 역할을 담당한다(FASB, 1980). 또한 비영리조직은 사회적 요구에 의하여 공공성의 목적사업을 수행하는 조직이므로 예산에 근거하지 않는 운영은 임의적 또는 자의적으로 운영하게 되며, 이렇게 되면 비영리조직이 공공성과 사회성에 부응한 목적사업 수행을 달성할 수 없게 되므로 비영리조직에서의 예산은 영리조직에서 예산이 차지하는 중요성 못지 않게 그 중요성이 강조된다(Henke, 1989).

그런데 영리조직은 제품이나 용역을 판매하고 이익이 발생하면 배당이나 적립을 하게 되어 예산전체의 수익과 비용이 회계연도 말에야 비로소 명확해진다. 그러나 비영리조직의 경우에는 정부예산과 같이 '收入內支出' 원칙에 따라 한 회계기간 중의 수입예산이 초기에 거의 확정되기 때문에 예산편성 시점이

중요하다고 할 수 있다. 비영리조직은 자체의 재화나 용역을 판매하여 추가적인 수익을 얻을 수 없다는 점에서 회계연도의 예산은 고정되어 있고, 회계연도에 사용하지 않은 자금은 다음 회계연도로 이월되지 않는다. 비영리조직의 증여자(sponsor)(공공부문에서는 정부)는 비영리조직에서 사용하고 남은 자금이 있을 경우 이를 잉여액으로 보고 미래의 예산에서 잉여액만큼 감소시킬 것이며, 반대로 자금한도를 초과사용한 경우에는 이에 대해 감사가 이루어져 비영리조직 관리자에 대한 공격적인 신뢰도가 떨어지게 된다. 이러한 제재 때문에 관리자는 회계연도의 예산을 연말에 소진시키려는 유인을 갖게 된다. 그러므로 어떠한 사업을 수행할 것인가가 결정되면 다음의 중요한 의사결정의 문제가 비영리조직의 관리자에게 주어지는데, 예산을 회계연도에 어떻게 배분할 것인가 하는 '支出配分の 문제'가 그것이다(Connors, 1980).

예산을 배분받는 관리자들과의 입장에서 예산편성의 절차 이면에는 관리자들과의 자원배분을 위한 활동이 담겨져 있는데, 관리자들과는 예산을 신청하고 이 신청액은 여러 가지 절차를 거쳐 조정된다. 이 과정에서 협상이나 대화가 이루어지고, 조직목표 달성을 위해 각 세부조직의 목표가 통합조정된다. 따라서 예산편성업무는 인간관계 문제까지 고려해야 하는 포괄적인 관리차원의 문제가 되는 것이다. 또한 관리자들은 예산이 자신의 부서활동에 미치는 영향력이 상당히 크다는 것을 인지하고 예산편성에 자신들의 의견을 반영시키려고 노력하는 행동들을 보이는 경우가 많을 것이다. 이와 같은 예산관련행동은 영리를 추구하는 기업조직 뿐만 아니라 정부기관, 대학교, 병원, 교회 등과 같은 비영리조직에서도 조직의 성과나 효율적 운영에 영향을 미칠 수 있는 것이다.

2.2 예산관련행동에 대한 연구

예산관련행동은 조직이 목표를 달성하도록 하는데 영향을 미친다는 점에서 중요한 과정적인 변수로 많은 문헌에서 언급되어 왔으며, DeCoster와 Fertakis(1968)에서 시작하여 Swieringa와 Moncur(1975)에 이르기까지 다양한 시도를 한 결과, 오늘날 많은 연구에서 사용되는 44항목 설문지가 개발되었다. 이에 따라 Swieringa와 Moncur(1975)의 예산관련행동 설문지 44항목을 사용한 그간의 연구들로는, Bruns와 Waterhouse(1975), Merchant(1981, 1984), Williams, MacIntosh 그리고 Moore(1990), MacIntosh와 Williams(1992) 등이 있다. 국내에서는 고덕필(1983), 현의태(1985), 정명환(1989, Merchant(1981)의 연구에서 10개 항목만 사용), 박성규(1993) 등의 연구가 있다. 이들의 연구에서는 다양한 상황변수와 예산관련행동간의 관계나 예산관련행동과 성과간의 관계의 연구에 초점을 두어 왔다. 즉, 예산관련행동에 관한 44개 항목을 이용한 초기의 연구들은 주로 상황변수와 관리회계 하부시스템 특성간의 상호관계를 규명하고자 하였으며, 이에 대한 연구는 최근까지도 계속되고 있다.

예산관련행동에 대한 대표적인 정의를 살펴보면, Swieringa와 Moncur(1975)는 관리자들이 예산을 사용하는 방법이 유효성에 영향을 미칠 수 있다고 제안하면서, 예산관련행동이란 기업이 예산편성(budgeting)을 활용함으로써 나타나는 다양한 활동 및 상호작용으로 정의를 내렸다. 즉, 관리자들이 예산편성을 이용하여 관리기능 수행에 도움이 되도록 한 것으로, 기업이 자원을 배분하는데 예산을 이용하기 때문에 관리자들이 빈번하게 행하는 활동 및 상호작용으로 인한 예산관련행동의 중요성

이 부각되고 있다고 하였다. 그리고 예산관련행동의 구성요인으로서 예산에 의한 성과평가, 예산차이에 대한 설명, 예산차이에 따른 대응행동, 예산의 유용성, 예산수립과정에서의 의견반영, 그리고 다른 사람들과의 상호작용 등을 들고 있다.

Bruns와 Waterhouse(1975)는 예산관련행동을 보다 포괄적으로 정의하였다. 이들은 예산관련행동이 예산시스템에 대해서 직접적 혹은 간접적으로 관련되어 있는 관리자들과 과업과 관리자 상호간의 활동, 행동, 그리고 상호작용이라고 정의했다. 구체적으로 예산계획에의 참여, 예산에 의한 평가, 예산시스템에의 참여, 예산차이 설명의 강제성, 상급자와의 상호작용, 그리고 피드백에의 참여 등을 예산관련행동의 요인으로 파악하였다.

앞선 연구자들의 정의를 정리하면 부서관리자들의 예산관련행동은 예산통제시스템과 관련된 정상적이고 반복적으로 나타나는 관리자들과의 행동, 태도 및 관리자들과의 상호작용으로 정의할 수 있다.

예산관련행동에 대한 요인분석의 결과 나타나는 대표적인 요인들은 학자들마다 조금씩 차이를 보이고는 있으나, 대체로 예산에 의한 평가와 예산차이에 대한 설명, 예산참여, 상하급자와의 의사소통(상호작용)(Swieringa and Moncur, 1975; Bruns and Waterhouse, 1975; Merchant, 1981, 1984; Williams et al., 1990; 고덕필, 1983; 박성규, 1993), 예산편성을 통한 자기개발(Bruns와 Waterhouse, Swieringa와 Moncur, Williams, MacIntosh and Moore, 박성규의 연구에서만 포함됨), 예산계획에 대한 의견반영 등이 공통적으로 열거되고 있다. 이들 연구들은 대부분 영리조직을 대상으로 하여 얻어진 것으로서 비영리조직을 대상으로 예산관련행동의 구성요인을 밝혀낸

것으로는 Williams, MacIntosh와 Moore(1990)의 연구가 있으나, 여기서 추출된 요인들도 영리조직을 대상으로 하여 얻어진 요인들과 큰 차이가 있는 것으로는 나타나지 않았다.

이와 같이 예산관련행동 연구와 관련하여 영리조직에 있어서의 연구는 상당한 발전을 해 오고 있지만, 비영리조직을 대상으로 한 예산관련행동 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 그러나 1990년대 들어 Williams, MacIntosh 그리고 Moore(1990)의 연구와 MacIntosh와 Williams(1992)의 연구는 공공부문 비영리조직을 대상으로, 예산과 관련된 행동으로 조직의 성과측정을 하였다는 점에서 의의가 있다고 하겠다. MacIntosh와 Williams(1992)의 연구는 공공부문 비영리조직 관리자를 대상으로 관리자의 예산관련행동과 관리적 역할과의 관련성 여부를 조사하여 그러한 관계가 성과에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다. Williams, MacIntosh 그리고 Moore(1990)는 22개의 공공부문 조직에서 중간관리자 201명을 대상으로 하여 상이한 과업상호의존성하에서 부서관리자의 예산관련행동과 부서의 성과와의 관련성을 연구하였다.

한편, 본 연구에서는 예산관련행동에 예산교섭행위를 새로이 추가하고자 한다.³⁾ 예산교섭행위에 대해서는 Anthony와 Young(1984)이 그 중요성을 언급한 바 있다. 그는 예산을 계획할 때 영리조직이나 비영리조직에서의 많은 프로그램들이 확실한 효익에 대한 평가가 어렵기 때문에 프로그램에 관한 의사결정은 상당부분 판단에 근거하게 되며, 프로그램 주창자들의 설득능력과 정치력 등에 의해 크게 영향을 받는다고 주장하였다. 특히, 일정 기간내의 프로그램 예산계획에 따라 목표예산액을 실

3) 예산교섭행위는 예비조사 과정에서 많은 관리자들이 지적한 것이다.

행예산액으로 확정짓기 위해서는 관리자들과 예산 책임담당 부서들 그리고 그들 상급자들간의 협상 (negotiation)이 반드시 필요하다고 설명하고 있다. 또한 Pfeffer(1981)는 미국내 3개 대학교와 1개의 사회봉사기관을 대상으로 예산할당과정 또는 자원배분과정에 관해 수행된 연구를 종합, 평가하면서 예산 또는 자원배분결정이 합리적인 의사결정의 결과이기 보다는 정치적인 협상과정의 산물이라고 주장하였다. 그는 대학교내에서 예산배정에 관한 방정식을 도출하였는데, 예산배정액에 영향을 미치는 독립변수로는 학과의 수 이외에도 연구위원회에 포함된 인원과 기타 위원회에 포함된 인원 등이 사용되었다. 회귀분석 결과 설명력(R^2)이 35%에 이르러 조직내 자원의 할당과정을 예산교섭행위와 연관시켜 고려해보면, 교섭능력이 크다는 것은 예산을 더 많이 확보할 수 있는 것으로 볼 수 있다.

2.3 상이한 과업상호의존성에 관한 연구

2.3.1 조절변수의 필요성

상황이론을 적용한 관리회계 연구는 관리회계시스템의 설계에 대한 실용적인 시사점들을 제공해 주기도 하였지만, 반면 일관되지 못한 연구결과들을 보여주고 있다. 이 경우 조직의 환경적 측면에서 예산시스템을 고찰한 연구보다 개인의 행동적 측면에서 통제시스템을 고찰한 연구들에게서 서로 상충되는 연구결과를 보이는 경우가 더 많이 나타났다.

예를 들어 Seiler와 Bartlett(1982)의 연구에서는 권위주의가 낮은 경우에 참여가 더 효과적이라는 연구결과를 발표했지만, Collins(1978)의 연구는 권위주의가 참여의 효과에 영향을 미치지 않는

다고 주장했다. Milani(1975)의 연구와 Kenis(1979)의 연구에서는 예산참여가 직무만족도나 예산에 대한 태도를 개선시킨다는 사실을 발견한 반면에, Brownell(1981)의 연구에서는 그러한 관계를 발견할 수 없었다.

이러한 결과들이 나오는 이유에 대해서 Williams, MacIntosh 그리고 Moore(1990)는 부서의 과업상호의존성이라는 조절변수가 중요한데도 이를 고려하지 않았기 때문이라고 주장한다. 하부조직 단위들간의 과업상호의존성은 예산시스템을 통해서 부문활동들의 조정에 영향을 미치기 때문에 조직 및 관리회계시스템 설계에 있어 중요하며, 예산통제시스템의 기능인 하부조직 단위의 계획, 조정 및 통제에도 많은 영향을 미치게 된다. 그 이유는 하부조직간의 과업들이 상호의존적인 정도에 따라 특정 하부조직 단위활동이 밀접하게 연계되기 때문에, 하부조직 단위의 활동을 효과적으로 계획, 조정 및 통제하기 위해서는 다른 하부조직과의 관계를 고려하는 것이 중요하기 때문이다. 따라서 과업상호의존성을 고려하지 않은 예산통제시스템은 예산목표를 달성하기 위한 동기유발 효과를 기대하기가 어렵다. 기존연구에서도 과업상호의존성이 중요한 상황적인 변수로서(Hayes, 1977; MacIntosh and Daft, 1987) 예산관련행동과 성과간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 것으로 언급되었었다.

기존연구에서 조절변수로 거의 이용되지 않던 과업상호의존성을 조절변수로 사용하는 것은 영리조직보다도 비영리조직에서 의미 있는 것으로 볼 수 있다. 영리조직에서는 시장의 역동성으로 인해 조직 전체의 신속한 대응이 요구되기 때문에 대부분의 부서들은 교호적인 과업상호의존성을 보이며, R & D 부서가 대표적인 독립적인 조직이라고 할 수 있다. 그러나 비영리조직은 독립적인 과업상호

의존성이 있는 경우가 상대적으로 영리조직에 비해 많이 나타났다. 실증분석 결과에서도 대학의 경우 도서관, 연구소, 박물관, 단과대학 등의 상당수가 독립적인 부서로 나타났으며, 본부조직인 교무, 총무, 학생, 재무 등의 부서는 교호적인 경우가 많았다. 병원의 경우에는 대체적으로 기획실이 독립적인 부서로 조사되었지만, 경리 및 재무부서 등이 교호적인 부서로 나타났다. 독립적인 부서와 교호적인 부서가 조직 내에서 차지하는 비율이 비영리 조직에서는 독립적인 부서가 차지하는 비율이 영리 조직에서 보다는 상대적으로 높게 나타났다(본 조사결과, 교호적인 부서라고 응답한 부서는 120개 부서, 독립적이라고 응답한 부서는 70개 부서로 집계되었음). 이는 대부분의 부서들이 교호적 성격을 갖는 영리조직과는 달리 비영리조직에서는 독립적인 과업흐름을 보이는 부서의 비중이 영리조직보다는 상대적으로 높기 때문에 비영리조직에서 과업상호의존성에 의해 부서를 구분하여 비교하는 것이 필요하다고 하겠다.

이에 본 연구는 부서의 과업상호의존성이라는 조절변수를 도입하여 비영리조직에서 과업상호의존성의 정도가 높은 경우와 낮은 경우에서 부서관리자의 예산관련행동과 부서의 성과와의 관계를 규명하고자 한다.

2.3.2 과업상호의존성의 유형 및 관련연구

과업상호의존성이란 조직구성원 개인이나 부서에서 과업을 수행하기 위하여 다른 부서와 얼마나 의존적인 관계를 유지하는가를 나타내주는 개념이다. 즉, 업무를 수행하는 과정에서 직접 업무를 수행하는 부문 이외의 외부적 요인으로부터 영향을 받는 정도를 의미한다. Thompson(1967)은 Woodward(1965)

를 비롯한 많은 학자들이 제시한 기술유형들이 복잡하고 다양한 실제의 조직에서 사용되는 모든 기술유형을 포함하지 못한다고 보았다. 그는 조직구조에 영향을 주는 일반적인 기술유형을 단위작업간 상호의존성의 형태에 따라 독립적, 순차적, 교호적 등의 3가지 유형으로 분류하였다.

첫째, 독립적(pooled) 과업상호의존성이란 부서간 혹은 과업간에 의존성이 거의 없는 형태를 의미한다. 즉, 단위 작업사이에는 작업의 관련성이 없으며, 각 부서는 조직의 한 부분으로서 조직의 공통적 목표에 독립적으로 공헌을 하게 되는 것이다. 예를 들면, 은행지점간이나 부동산 중개소, 그리고 보험회사 등은 상품을 파는 사람과 사는 사람을 연결시켜 주지만, 각각의 영업활동은 다른 부서와는 관계없이 독립적으로 수행되고 있다. 이외에도 우체국, 전신전화국, 간식식품체인, 교육기관 등을 들 수 있다. 독립적 과업상호의존성이 있는 조직에서는 각 부서간 업무의 표준화를 위해서 규정과 절차를 사용한다. 각 부서는 동일한 규정과 절차에 의해서 업무를 수행하기 때문에 부서 상호간의 조정활동은 거의 필요하지 않게 된다. 이 경우의 조직특성은 부문간의 과업수행에 필요한 자원을 공유하지만 부문간의 과업흐름이 거의 없다. 따라서 과업활동이 비교적 독립적이고 자율적인 조직이다.

둘째, 순차적(sequential) 과업상호의존성이란 한 부서의 활동이 다른 부서의 활동에 직접적으로 관련되어져 있는 것을 의미한다. 즉, 첫 번째 부서의 행동이 완전히 이루어진 후에 뒤따르는 부서의 행동이 가능하게 된다는 것이며, 조직전체의 과업간에 엄격한 조정 및 통제가 필요하고, 예산통제시스템은 부문간의 과업흐름을 조정하는데 특히 필요하다. 예를 들면, 자동차 산업이나 전자산업과 같은 대량생산공장에서 사용되고 있는 조립라인이 순

차적 과업상호의존성을 가진 연속형 기술을 사용하는 경우에 해당된다. 또한 릴레이 경주, 간식식당, 정유산업 및 자동차세차장 등을 들 수 있다.

셋째, 교호적(reciprocal) 과업상호의존성이란 하나의 과업을 수행하기 위하여 여러 부서의 활동이 동시에 상호 관련되어 있는 것을 의미한다. Thompson에 의하면, 교호적 과업상호의존성은 집약형 기술을 사용하는 조직에 존재한다고 한다. 집약형 기술은 고객에게 다양한 제품과 서비스를 제공할 때에 모든 업무담당자가 협력하여 동시에 제공하는 것을 말한다. 대표적인 예로는 종합병원의 응급실 상황을 들 수 있다. 교호적 과업상호의존성이 있는 조직에서의 조정은 사전에 정해진 계획이나 규칙보다는 상호조정이 보다 효과적이다. 따라서 과업상호의존성의 크기를 비교한다면 교호적 상호의존관계가 가장 크고, 독립적 상호의존관계가 작은 편이라고 할 수 있다. 이 경우의 조직특성은 부문간의 과업산출물과 투입물이 부문상호간에 상호 교환되는 조직형태로, 표준화 계획을 통한 부문활동의 조정은 충분하지 않다. 오히려 보다 복잡한 의사소통과 빈번한 상호작용이 필요하다. 또한 하부조직단위의 활동을 통합하기 위한 통제시스템이 더욱 필요한 조직이다.

부서의 과업상호의존성을 이용한 대표적인 연구로는 MacIntosh와 Daft(1987)의 연구가 있다. 이들은 '부문간 상호의존성의 특징'과 '관리통제시스템에 있어서 3가지 요소(영업예산, 통계적 보고빈도, 표준영업절차 및 정책)의 사용빈도 및 설계' 간의 관계를 연구하였다. 연구결과, 부서간의 과업상호의존성이 높은 교호적인 조직의 경우에는 표준적인 영업절차나 예산에 의한 통제는 줄어들고, 통계적 보고의 중요성은 증가하였다. 반면에 부서간의 과업상호의존성이 낮은 독립적 조직의 경우에는 표

준적인 영업절차나 정책을 많이 사용한다는 것이다. 이는 기업의 관리회계시스템은 부문간의 과업상호의존성을 고려해서 설계되어야 함을 암시한다고 할 수 있다.

Williams, MacIntosh 그리고 Moore(1990)의 연구는 영리조직뿐만 아니라 공공부문 조직에서도 부서간의 과업상호의존성을 고려한 예산관련행동 변수와 성과간에는 관련성이 존재한다는 것을 발견하였다. 그러나 이들의 연구는 예산관련행동과 성과 사이의 정확한 이론적인 관계를 설정하지 못했기 때문에 구체적인 가설의 설정 없이 연구질문만으로 연구가 수행되었고, 분석방법도 다수의 독립 및 종속변수를 검증하는 정준상관관계 분석을 실시하였기에 연구결과를 구체화하는 데는 한계가 있었다.

한편, 김재열(1999)의 연구에서는 Williams, MacIntosh 그리고 Moore(1990)의 연구에서와 같은 방법론을 사용하여 우리나라 실정에서 비영리조직 관리자를 대상으로 연구를 수행하였다. 즉, Williams 등의 연구가 예산관련행동과 성과 사이의 정확한 이론적인 관계를 설정하지 못했기 때문에 구체적인 가설의 설정 없이 연구질문만으로 연구가 수행된 점을 문제점으로 지적하고, Williams 등의 연구결과를 토대로 가설을 설정하여 정준상관관계 분석을 통해 개략적인 결론을 유도하고자 하였다.

그러나 김재열(1999)의 연구는 비영리조직에서 과업상호의존성이라는 조절변수가 중요한 역할을 담당하고 있다는 것을 밝혀 내었지만, 정준상관분석의 방법론이 가지는 한계점으로 인해 결과를 해석하는 데에 구체적이지 못하였다. 즉, 정준상관분석은 비영리조직에서 과업상호의존성의 정도에 따라 예산관련행동 변수들 각각이 아닌, 변수들이 전체적인 관점에서 부서의 성과와 어떤 관련성을 갖는지를 개략적으로 파악하고자 한 것으로, 이는 다

수의 독립변수와 종속변수간의 관계를 동시에 보려는 것이고, 본격적인 연구를 위한 사전분석 수준에서 수행된 것이라고 할 수 있다. 특히 과업상호의존성의 정도에 따라 독립변수들에 대해서 부호만 가지고 설명을 한 것은 각 상황에 따라 좀 더 상세한 설명을 하기 위한 과정에 불과하였으며, 비교를 통한 향후 분석에 대한 연구가 필요한 상황이었다.

이에 본 연구에서는 탐색적이라 할 수 있는 Williams, MacIntosh 그리고 Moore(1990)의 연구와 김재열(1999)의 연구를 토대로 새로운 변수를 추가하고, 독립변수인 예산관련행동의 세부적인 변수들과 종속변수인 부서성과와의 상관관계분석을 통한 영향력의 차이를 검증하기 위해 가설을 설정하여 명확한 결론을 유도하고자 한다. 그리고 변수 측정의 정확성을 향상시키기 위해 기존의 설문항목을 일부 수정하여 추가적으로 필요한 부분을 보충하여 연구를 수행하고자 한다.

III. 연구의 설계

3.1 가설의 설정

본 연구는 비영리조직에서 부서의 과업상호의존성의 정도에 따라 부서관리자의 예산관련행동과 부서성과와의 관계를 검증하는 것이다. 이를 위해 예산관련행동을 독립변수로, 부서의 성과를 종속변수로 그리고 과업상호의존성을 조절변수로 사용하였으며, 분석대상 조직을 과업상호의존성 정도에 따라 차이가 발생할 것이라는 가정 하에서 연구가설을 설정하고자 한다. 즉, 과업흐름의 특성을 독립적 과업상호의존성과 교호적 과업상호의존성으로

나누어 각각의 과업특성에서 관련변수와의 상관관계분석을 통한 영향력의 차이를 검증하기 위한 가설을 설정하고자 한다.

3.1.1 가설 1의 설정

가설 1은 비영리조직에서 과업상호의존성의 정도에 따라 부서관리자의 예산차이에 대한 평가가 부서성과에 미치는 영향에 차이가 있을 것인지를 파악하고자 설정된 것이다. 과업상호의존성이 교호적인 경우에 비해 독립적인 경우에는 부서관리자의 평가에 예산을 보다 잘 활용할 수 있을 것이다. 왜냐하면 과업상호의존성이 교호적인 경우에는 다른 부서와의 관련성 때문에 예산으로 부서관리자의 성과를 평가하는데 한계가 있지만, 과업상호의존성이 독립적인 경우에는 다른 부서와의 관련성이 적어 예산을 활용하는데 큰 무리가 없기 때문이다. 여기서 예산차이에 대한 평가란 예산목표를 얼마나 효과적으로 달성했는지 또는 얼마나 큰 예산차이가 발생했는지 등을 분석하고, 예산차이가 발생했을 때 어떻게 대응하였는지 등을 평가하는 것이다. 따라서 과업상호의존성이 독립적인 경우에는 부서관리자의 예산차이에 대한 평가가 강조될수록 부서관리자는 더욱 열심히 노력을 기울이게 되어 부서의 성과가 크게 나타날 것으로 예상된다.

그러나 과업상호의존성이 교호적인 경우에는 예산목표액의 달성과 예산차이의 발생 및 이에 대한 대처 등에서 다른 부서의 과업흐름에 영향을 받기 때문에 부서관리자에 대해 예산차이를 강조하기가 어렵다. 이는 공식적인 업적평가가 강조되는 경향이 적다고 할 수 있으며, 부서관리자의 예산차이에 대한 평가를 덜 강조하는 것이 오히려 부서성과를 향상시킬 것임을 의미한다고 하겠다. 따라서 과업

상호의존성이 교호적인 경우와 독립적인 경우에 부서관리자에 대한 예산차이 평가가 부서의 성과에 미치는 영향에는 차이가 있을 것으로 예상되며, 다음과 같은 가설이 설정되었다.

〈가설 1〉 비영리조직에서 부서관리자의 예산차이에 대한 평가가 부서성과에 미치는 영향은 독립적인 과업상호의존성이 교호적인 과업상호의존성 보다 크게 나타날 것이다.

3.1.2 가설 2의 설정

가설 2는 비영리조직에서 과업상호의존성에 따라 부서관리자의 예산편성에의 참여가 부서성과에 미치는 영향에 차이가 있을 것인지를 파악하고자 설정된 것이다. 과업상호의존성이 교호적인 경우에는 과업수행을 위해 여러 부서의 활동이 상호관련되어 있기 때문에 조정은 사전에 정해진 계획이나 규칙보다는 상호조정이 보다 효과적이다. 이에 따라 부서관리자들은 업무에 많은 영향력을 가지고 있다고 인식하는 경향이 있으며, 예산활동에 적극 참여하고 예산관련활동에 만족할 것으로 기대된다. 따라서 교호적인 과업상호의존성 하에서는 예산편성시 부서관리자의 참여가 많을수록 부서의 성과가 크게 나타날 것으로 예상된다.

그러나 과업상호의존성이 독립적인 경우에는 다른 부서와의 접촉이 거의 없이 이루어지기 때문에 업무가 비교적 표준화되어 있으며, 이에 따라 업무처리가 사전에 정해진 규정과 절차를 따르도록 되어 있어 부서관리자의 예산편성에의 참여가 크지 않을 것으로 예상된다. 이는 독립적인 과업상호의존성 하에서는 부서관리자의 예산편성에의 참여가 교호적 상황에서보다는 강조되지 않을수록 부서의

성과가 높을 것임을 시사한다고 해석할 수 있다. 따라서 과업상호의존성이 교호적인 경우와 독립적인 경우에 예산편성시 부서관리자의 참여가 부서의 성과에 미치는 영향에는 차이가 있을 것으로 예상되며, 다음과 같은 가설이 설정되었다.

〈가설 2〉 비영리조직에서 부서관리자의 예산편성에 대한 참여가 부서성과에 미치는 영향은 교호적인 과업상호의존성이 독립적인 과업상호의존성 보다 크게 나타날 것이다.

3.1.3 가설 3의 설정

가설 3은 비영리조직에서 과업상호의존성에 따라 부서관리자와 상하급자와의 의사소통이 부서성과에 미치는 영향에 차이가 있을 것인지를 파악하고자 설정된 것이다. 과업상호의존성이 교호적인 경우에는 다른 부서와 접촉해야 할 필요성이 많고, 이로 인한 갈등이나 오해의 소지가 많이 발생할 수도 있다. 이는 예산과 관련하여 부서관리자와 상하급자 간에 공식적인 의사소통 이외에 비공식적인 의사소통이 중요할 것임을 시사한다고 해석할 수 있다. 따라서 교호적인 과업상호의존성 하에서는 부서관리자와 상하급자와의 의사소통이 증시될수록 부서의 성과가 높을 것으로 예상된다.

그러나 과업상호의존성이 독립적인 경우에는 다른 부서와 접촉해야 할 필요성이 적으며 이로 인한 갈등이나 오해의 소지 또한 적게 발생하므로, 비공식적인 의사소통보다는 공식적인 의사소통이 많을 것으로 예상된다. 이는 독립적인 과업상호의존성 하에서는 부서관리자와 상하급자와의 의사소통이 교호적 상황에서보다는 중요하게 다루어지지 않을

수록 부서의 성과가 높을 것임을 의미한다고 하겠다. 따라서 과업상호의존성이 독립적인 경우와 교호적일 경우에 예산과 관련하여 부서관리자와 상하급자간에 의사소통이 부서의 성과에 미치는 영향에는 차이가 있을 것으로 예상되며, 다음과 같은 가설이 설정되었다.

(가설 3) 비영리조직에서 부서관리자와 상하급자와의 의사소통이 부서성과에 미치는 영향은 교호적인 과업상호의존성이 독립적인 과업상호의존성 보다 크게 나타날 것이다.

3.1.4 가설 4의 설정

가설 4는 비영리조직에서 과업상호의존성에 따라 부서관리자의 예산편성을 통한 자기개발이 부서성과에 미치는 영향에 차이가 있을 것인지를 파악하고자 설정된 것이다. 과업상호의존성이 교호적인 경우에는 사전에 정해져 있는 규정이나 절차 또는 관례에 따라 예산편성을 하면서도 다른 부서와 많은 접촉을 해야 하는 필요성이 있기 때문에 부서관리자가 자신의 부서 성과향상을 위해서는 예산편성에 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 또한 부서관리자는 다른 부서와의 관계하에서 예산을 편성해야 하기 때문에 예산편성을 통하여 창의적이고 유연한 관리능력을 함양할 기회로 삼기가 쉽다. 따라서 교호적인 과업상호의존성 하에서는 부서관리자의 예산편성을 통한 자기개발이 많이 이루어질수록 부서의 성과가 높을 것으로 예상된다.

그러나 과업상호의존성이 독립적인 경우에는 다른 부서와의 접촉이 많지 않고 사전에 정해져 있는 표준화된 규정이나 절차 또는 관례에 따라 예산편

성이 이루어지기 때문에 부서관리자가 예산편성을 통해 창의적이거나 유연한 관리능력을 함양할 기회로 삼기가 어려워, 부서관리자가 예산편성을 통한 자기개발이 크지 않을 것으로 예상된다. 이는 독립적인 과업상호의존성 하에서는 부서관리자의 예산편성을 통한 자기개발이 교호적 상황에서보다는 강조되지 않을수록 부서의 성과가 높을 것임을 시사한다고 해석할 수 있다. 따라서 과업상호의존성이 독립적인 경우와 교호적일 경우에 부서관리자의 예산편성을 통한 자기개발이 부서의 성과에 미치는 영향에는 차이가 있을 것으로 예상되며, 다음과 같은 가설이 설정되었다.

(가설 4) 비영리조직에서 부서관리자의 예산편성을 통한 자기개발이 부서성과에 미치는 영향은 교호적인 과업상호의존성이 독립적인 과업상호의존성 보다 크게 나타날 것이다.

3.1.5 가설 5의 설정

가설 5는 비영리조직에서 과업상호의존성에 따라 부서관리자의 예산교섭행위가 부서성과에 미치는 영향에 차이가 있을 것인지를 파악하고자 설정된 것이다. 과업상호의존성이 교호적인 경우에는 부서관리자들이 예산담당자들과의 상호작용이 독립적인 부서보다는 더 클 것으로 기대된다. 즉, 교호적인 부서에서는 다른 부서와의 접촉이 많고 참여나 의사소통도 더 클 것이므로 예산결정 권한을 보유하고 있는 부서담당자와의 회합의 빈도도 더 많다. 이는 교호적인 과업상호의존성하의 부서관리자들은 그들 부서의 목표예산에 대해 예산담당자에게 충분히 설명할 수 있는 기회를 가지기가 더 쉬울 것으

로 판단되므로 목표예산의 확보가 용이하여 부서의 성과향상에 영향을 미칠 것임을 시사한다고 해석할 수 있다.

그러나 과업상호의존성이 독립적인 부서의 관리자들은 다른 부서와의 접촉의 빈도가 적으므로 예산편성과 관련된 정보의 부족이 나타날 수도 있고 예산확보를 위한 교섭활동도 교호적인 부서보다는 많지 않을 것이므로, 부서관리자들에게 목표예산의 확보를 어렵게 할 수도 있으며 부서의 성과에도 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이는 독립적인 상황하에서는 부서관리자의 예산교섭행위가 교호적 상황하에서보다는 많지 않을수록 부서의 성과가 높을 것임을 의미한다고 하겠다. 따라서 과업상호의존성이 독립적인 경우와 교호적인 경우에 부서관리자의 예산교섭행위가 부서의 성과에 미치는 영향에는 차이가 있을 것으로 예상되며, 다음과 같은 가설이 설정되었다.

(가설 5) 비영리조직에서 부서관리자의 예산교섭행위가 부서성과에 미치는 영향은 교호적인 과업상호의존성이 독립적인 과업상호의존성 보다 크게 나타날 것이다.

3.2 변수의 정의

3.2.1 독립변수의 정의

본 연구에서의 독립변수는 예산관련행동이며, 기존연구를 토대로 첫째 예산차이에 대한 평가, 둘째 예산편성에의 참여, 셋째 상하급자와의 의사소통, 넷째 예산편성을 통한 자기개발, 그리고 다섯째 예산교섭행위를 세부적인 변수로 선정하였다. 이에 대한 구체적인 정의는 다음과 같다.

1) 예산차이에 대한 평가

'예산차이의 원인과 크기 및 그 중요성을 분석하여 실적평가에 이용하는 정도로서, 조직구성원에 대한 공식적인 성과평가방법으로 예산차이와 성과분석, 성과평가를 통해 조직구성원들에 대한 계획된 예산 목표달성의 중요성 정도'를 의미하는 것으로 정의하였다. 이는 다음과 같은 내용들로 측정된다. 첫째, 예산차이의 분석과 설명요구에 관한 것으로서 상사가 부하직원에게 부서 내에서 예산액과 집행액간의 차이에 대한 보고서 작성과 원인분석에 대한 설명을 요구하는 내용. 둘째, 예산피드백에 관한 것으로서 예산액과 집행액의 차이에 대한 정보를 자주 제공받고, 부서의 결산보고서에 차이에 대한 내 의견이 포함된다는 내용. 셋째, 예산에 의한 평가로서 부서구성원들이 예산확보 능력과, 부서예산을 달성하지 못했을 때 상사가 불만을 표시하고 그리고 상사가 업무능률을 예산에 관련시켜 평가한다는 내용. 넷째, 예산분석으로서 부서 예산액과 집행액과의 차이가 적정한지 여부를 철저히 분석하고 직접 조사하는 내용. 다섯째, 기대되는 예산부족에 대한 반응 등의 내용들이 포함되어 측정된다.

2) 예산편성에의 참여

'부서관리자가 예산편성과정에 관심을 가지고 관여하는 정도와 그들 부서의 예산목표 설정과정에 참여하여 부문예산목표 설정에 의견을 반영시키는 정도'로 정의하였다. 이는 다음과 같은 내용으로 측정된다. 첫째, 예산계획에 대한 영향력으로서 예산 편성시 관리자가 제안한 내용이 반영되며, 만족하는 수준이 되어야만 확정된다는 내용. 둘째, 예산편성에 대한 의견 제시로서 예산편성제도를 개선할 수 있는 방안을 제안하고, 의견을 제시하면 예산편성제도를 변화시킬 수 있다는 내용. 셋째, 예산편성 과

정의의 참여와 관심으로서 부서예산을 편성할 때 다른 부서장, 스태프부서, 자금관련부서의 담당자와 함께 편성을 하고, 예산편성을 위해 정상근무시간 외에도 일하며, 예산편성 지시를 받기 전부터 예산편성을 준비한다 등의 내용들이 포함되어 측정된다.

3) 상하급자와의 의사소통

'예산의 편성과 운용과정에서 부서관리자가 상사, 부하, 동료, 그리고 스태프들과 공식적 비공식적으로 접촉하여 서로의 의사를 전달하는 것'으로 정의하였다. 의사소통은 다음과 같은 내용으로 측정된다. 첫째, 예산집행방법의 용인으로서 예산을 집행하는 방법에 대해 상사나 부하직원이 이의 없이 받아들이고, 예산액과 집행액과의 차이에 대해 의논을 하며, 설명하는 대로 상사가 납득한다는 내용. 둘째, 하급자와의 의사소통으로서 부하직원과 함께 예산을 편성하고, 부하를 예산과 관련시켜 평가한다는 내용. 셋째, 상급자와의 의사소통 정도로서 부서예산을 상사와 함께 편성하고, 예산집행시 상사에게 조언을 자주 구한다 등의 내용들이 포함되어 측정된다.

4) 예산편성을 통한 자기개발

'예산편성과정을 통해 부서관리자가 변화에 대해 융통성있고 창의적으로 활동하는 정도'로 정의하였다. 이는 다음과 같은 내용으로 측정된다. 관리자는 예산편성을 통해 보다 융통성있게 행동하고, 예산관리가 관리자를 좀 더 창의적이거나 유능한 관리자로 만들 수 있으며, 그리고 예산편성이 관리역량 향상에 도움을 줄 수 있는가 등의 내용이 포함되어 측정된다.

5) 예산교섭행위(negotiation)

예산교섭행위는 부서관리자가 필요한 부서예산을

예산담당관련자를 적극적으로 설득해서 확보할 수 있는 것과 관련되며, '목표예산을 확보하기 위해 부서관리자가 예산결정권한을 보유하고 있는 부서나 담당자에게 행사할 수 있는 영향력'으로 정의하였다. 이는 다음과 같은 내용으로 측정된다. 첫째, 예산확보를 위한 설득에 예산담당자들 대부분이 동의하도록 만들 수 있어야 하며, 둘째 부서의 업무수행을 위해 타당한 예산확보 논리를 제시하고, 예산담당자에게 제시한 예산의 필요성을 인식하게 하고, 수용하도록 하여야 하며, 셋째 부서가 원하는 예산을 항상 확보할 수 있는 협상력과 같은 내용이 포함되어 측정된다.

3.2.2 종속변수의 정의

종속변수는 비영리조직 부서의 성과이다. 이는 Van de Ven과 Ferry(1980)에 의해 개발된 부서성과 측정 설문항목 7개항과 연구목적에 적합하도록 개발된 7개 문항을 추가하여 총 14개 항목으로 측정하였으며, 구체적으로 개인적 차원에서의 성과, 부서적 차원에서의 성과, 조직적 차원에서의 성과 등의 3가지로 구분하여 표시하였다.

개인적 차원의 부서성과는 부서구성원들의 개인적인 욕구를 부서가 얼마나 충족시켜 줄 수 있는가 라는 측면에서 부서의 성과를 평가하는 것으로 '부서의 유지와 존속을 위해 구성원들이 자신들의 욕구충족을 위해 필요하다고 여기는 것'으로 정의하였다. 이는 부서 구성원들이 예산관련 업무로 인해 느끼는 직무만족, 태도유지와 관계가 있는 부서 구성원들의 사기, 내부분위기 진작, 경력개발기회, 자아실현 등으로 구성되며, 타부서와 비교하여 부서관리자들이 느끼는 개인적인 느낌 등의 내용으로 측정된다.

부서적 차원에서의 부서성과는 대상 비영리조직의

개별적인 부서의 수준에서 성과를 평가하고자 하는 것으로 '부서의 성장을 위해 부서들이 부서의 자원을 효율적으로 활용하여 부서의 목표량을 신속하고 정확하게 달성하였는가의 여부'로 정의하였다. 부서 목표량의 달성여부는 서비스의 특징을 반영하는 것으로서 부서에서 수행된 업무의 양적인 측면인 시기적절성 및 신속성과, 질적인 측면인 정확성, 그리고 목표달성 정도의 충족도를 의미한다. 이는 부서에서 수행된 업무의 분량, 범위, 정확성의 정도와, 부서업무 달성수준이나, 예상기간내의 달성 정도 등의 내용으로 측정된다. 부서 자원의 효율적인 활용 정도는 부서 목표량이 달성되기 위한 수단으로써 하부조직 단위인 부서가 자원을 효율적, 창의적으로 활용하는 정도를 의미한다. 이는 부서에서 예산과 관련하여 새롭거나 혁신적인 아이디어를 도입한 횟수의 정도를 묻는 창의성 및 기술혁신과, 부서 능률의 정도를 묻는 운영의 효율성과, 그리고 자원의 효율적인 활용 정도 등의 내용으로 측정된다.

조직적 차원에서의 부서성과는 부서가 조직의 외부로부터 어떻게 평가되는지에 초점을 두는 것으로 '해당부서가 제공하는 서비스에 대해 부서의 외부에 있는 개인들 또는 다른 부서들이 얼마나 만족해 하는가를 의미하는 것'으로 정의하였다. 이는 대응변수인 명성으로 측정되며, 구체적으로 부서의 업무성과에 대한 인지도와 평판의 정도, 부서의 업무수행이 他 부서 업무수행에 도움이 되는지의 여부와 같은 내용으로 측정된다.

3.2.3 조절변수의 정의

본 연구에서 조절변수로 사용한 부서의 과업상호

의존성은 Van de Ven과 Delbecq(1974)에 의해 개발된 과업흐름으로 분류하였다. 과업상호의존성은 독립적, 순차적 그리고 교호적인 경우 등 세 가지로 구분되는데 순차적 과업상호의존성은 예비조사에서나 본 조사에서 모두 그 비율이 낮게 나타나 실제 분석에서는 이를 제외하였다.⁴⁾

독립적 과업상호의존성은 부서간 혹은 과업간에 의존성이 거의 없는 형태를 의미하는 것으로, 업무처리 방식으로 예산과 관련해서, '부여받은 업무는 다른 부서와의 협조없이 주로 혼자서 독립적으로 처리한다' 라는 항목으로 측정되었다.

교호적 과업상호의존성은 과업을 수행하기 위하여 여러 부서의 활동이 동시에 상호관련되어 있는 것을 의미하는 것으로 업무처리 방식으로 예산과 관련해서, '부여받은 업무를 다른 부서와 지속적으로 상호 교환하면서(협의를하면서)처리한다' 라는 항목으로 측정되었다.

한편, 각 변수들에 대한 구체적인 설문항목은 [부록 2]에 제시되어 있으며, 이들 항목 중에서 요인분석에 의한 타당성 검증과 Cronbach's α 계수 측정에 의한 신뢰성 검증의 결과를 바탕으로, 최종분석에 활용할 것으로 선정한 변수별 설문항목은 부록의 [부표 1]에 제시되어 있다. 이는 타당성과 신뢰성 검증에서 제외된 4개의 설문항목(11, 12, 14, 28번)과 요인적재량이 0.4 미만으로 나타난 36번 설문항목을 제외한 것이다. 결국 독립변수인 예산관련행동 설문지는 총 48개에서 5개가 제외된 43개 항목으로 구성되었으며, 종속변수인 부서성과 설문지는 14개 항목으로 구성되었다.

4) 순차적조직은 2차 예비조사에서 총 55부 배포, 42부 회수에서 3개 조직이, 본 조사에서는 470부 배포, 222부 회수에서 17개 조직만이 해당되었다.

3.3 연구대상 및 실증분석의 방법

실증분석을 위해서 선정된 연구대상은 연구의 초점이 비영리조직 부서관리자의 예산관련행동과 부서성과간의 관계를 보는 것이므로, 다양한 형태의 비영리조직 중 규모가 크고 부서의 구분이 비교적 잘 되어있는 집단인 학교법인, 의료법인 특히 이들 중 대학조직과 종합병원에 근무하는 각 부서의 중간관리자들이 본 연구의 표본이다.⁵⁾

부서의 선정은 부서 자체적으로 예산을 편성하는 조직을 선택하였는데, 대학의 경우에는 총무, 교무, 학생, 기획, 재무부서가 있는 본부조직과, 도서관, 각 단과대학, 연구소, 박물관 등의 예산편성자를 연구대상자로 선정하였다. 종합병원에서는 예산편성이 주로 기획실 중심으로 이루어지고 있는 경우가 많았다.⁶⁾ 예산편성에서 기획실이 핵심역할을 하는 경우에는 기획실을 주된 연구대상으로 삼았고, 그리고 기획실 이외에 예산편성에 다른 부서들(예를 들면 총무, 경리, 원무과 등)도 참여하는 경우에는 기획실 이외에 해당 부서들도 연구대상에 포함시켰다.

이렇게 선정된 조직들은 대학은 28개교, 종합병원은 현장방문 12개 병원을 포함한 총 170개 병원이 선정되어 연구에 이용되었으며, 대학은 총 250부의 설문지를 배포하여 이 중 134부를 회수하였고, 종합병원은 총 220부를 배포해서 이 중 88부를 회수하여, 결과적으로 총 470부 배포에

222부를 회수하였다. 이들 중 응답의 기재가 부실하고 한 방향으로만 일관되게 기재한 불성실한 설문지 15부를 제외하고, 또한 부서의 과업상호의존성 중에서 순차적 조직의 비율이 겨우 17부밖에 나타나지 않아 이를 역시 제외시켰다. 결국 총 470부를 배포해서 190부만이 분석 가능한 자료이므로, 회수율은 약 40.5%로 나타났다. 이들을 과업상호의존성의 정도에 따라 분류하면, 독립적 조직이 70개(이들 중 대학은 31개, 종합병원은 39개가 해당되었음), 교호적 조직이 120개(이들 중 대학은 87개, 종합병원은 33개가 해당되었음)로 분류되었다. 이를 대상 조직에 따라 분류하면 대학이 118개, 종합병원이 72개로 분류되었다.

본 연구에서의 가설검증은 조절변수인 부서의 과업상호의존성에 따라, 독립변수인 예산관련행동의 세부적인 변수들과 종속변수인 부서성과와의 상관관계분석을 통한 영향력의 차이를 검증하기 위해 部分集團分析(subgroup correlation analysis)을 실시하였다.⁷⁾ 이의 검증을 위해 본 연구에서는 Arnold(1982)가 제시한 방법을 사용하여 조절효과를 검증하였다. 그는 두 변수간의 관계의 정도가 조절변수에 따라 상이한지를 결정하는 방법 중 집단의 값이 離散變數(discontinuous moderator variable)인 경우에는 상관계수의 직접적인 분석이 바람직하다고 주장하였다.⁸⁾

- 5) 본 연구에서의 부서는 측정대상 조직인 대학과 종합병원에서 각 부처에 속해있는 과 단위를 의미하며, 부서관리자는 각 과 단위에서의 중간관리자(계장 혹은 과장)를 지칭한다. 본 연구의 자료수집은 측정대상 조직의 각 과에서 1부씩만 회수되었다.
- 6) 대학의 경우에도 각 부서가 예산을 편성하게 되면, 기획실에서 모든 부서의 예산을 종합하여 조정하는 과정을 거치는 경우가 대부분이다. 즉, 기획실은 자체 예산을 편성할 뿐만 아니라 다른 부서의 예산편성에도 상당부분 영향력을 행사하고 있는 실정이다.
- 7) 가설의 검증은 독립변수와 종속변수간에 관련성이 존재하여야만 가능한데, 본 연구에서는 이미 가설검증 전에 Williams, MacIntosh 그리고 Moore(1990)의 연구에서 사용한 정준상관분석을 실시하여 과업상호의존성에 따른 독립변수와 종속변수의 관계를 확인하였다.
- 8) 두 집단의 성격이 상이하고 집단의 값이 이산변수인 경우 상관계수간의 차이를 검증하는 방식은 다음과 같다.

$$Z = \frac{(z_1 - z_2)}{\sqrt{\frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}}}$$

집단을 구분하여 상관계수간의 차이를 검증함에 있어서 두 집단의 상관관계가 통계적으로 유의할 경우에는 r값을 z'값으로 변환하여 z1'값과 z2'값의 차이분석을 통해서 조절효과를 검증한다. 즉, 두 집단 모두에서 r값이 유의적일 경우에는 이를 표준화시켜서 그 차이의 크기를 통계적으로 판단하기 위해서 변수별로 상관관계를 구하고 이 값을 Z값으로 환산한 다음 두 집단의 Z값의 차이가 유의적인가의 여부(±1.96 이상)를 측정하는 것이다. 그러나, 두 집단 r값이 비유의적으로 나온 경우에는 조절효과를 확인할 의미가 없으므로 두 집단간의 차이 역시 비유의적인 것으로 볼 수 있으며, 한 집단에서는 유의적인 r값을 보이나 다른 집단은 이 값이 비유의적인 경우에는 집단간의 차이가 뚜렷하므로, 이때는 집단구분의 기준이 된 조절변수에 따라 집단간의 차이가 유의적이라고 볼 수 있다.

IV. 실증분석의 결과

4.1 기초통계 분석

4.1.1 표본의 인구통계적 분포

〈표 1〉은 과업상호의존성의 정도에 따라 분류된 각 부서의 인구통계적 분포를 나타낸 것이다.

〈표 1〉에서 독립적 과업상호의존성을 가지는 조직을 기획실, 교무, 학생, 총무과와 도서관, 연구소, 단과대학 등이 주로 해당되었다. 특히, 기획실의 경우는 병원조직이 차지하는 비율이 상당히 높았는데, 이는 병원에서의 예산편성은 대부분 기획실이 독자적으로 예산을 편성하고 집행하는 핵심적인 역할을 담당하고 있음을 의미하는 것이며, 또한 다른 부서와의 협조가 많지 않다는 것을 의미한다.⁹⁾

〈표 1〉 각 부서의 인구통계적 분포

구 분			독립적 부서 (N=70 : 대학-31 / 병원-39)		교호적 부서 (N=120 : 대학-87 / 병원-33)	
			빈도 (명)	백분율 (%)	빈도 (명)	백분율 (%)
근 무 부 서	기 획 실	대 학	4	27.14	20	22.50
		병 원	19		15	
	교 무 과 총 무 (원 무) 과 학 생 과	대 학	5	30.00	36	42.50
		병 원	21		16	
	경 리 과 사 무 과 재 무 과	대 학	3	12.86	21	25.84
		병 원	9		6	
도 서 관 연 구 소	대 학	11	18.57	5	5.00	
	병 원	13		2		1
단 과 대 학	대 학	8	11.43	5	4.16	

이때, z1' = 집단 1 상관관계의 환산값, z2' = 집단 2 상관관계의 환산값.

n1' = 집단 1의 표본수, n2' = 집단 2의 표본수를 의미한다.

한편, z값은 $\frac{1}{2} \log_e \frac{(1+r)}{(1-r)}$ 로 계산한 값이다.

9) 독립적 상호의존성의 조직에서는 기획실이 총 19개가 해당되었는데, 이 중에서 병원조직이 15개를 차지하였다. 교호적 상호의존성의 조직에서는 기획실이 총 27개가 해당되었는데, 병원조직의 경우 7개만이 응답하였다.

그리고 독립적 조직의 경우에는 교호적 조직과 비교해서 경리, 사무, 재무과에 근무하는 사람의 응답비율은 낮았지만, 상대적으로 도서관, 연구소, 단과대학에 근무하는 사람들의 응답이 많았는데, 이들 조직의 성격이 다른 부서와 비교해서 부서간의 교류가 크지 않음을 감안하면 당연한 결과라고 할 수 있다.

교호적 과업상호의존성을 가지는 조직은 교무, 총무, 학생, 경리, 사무, 재무과가 주로 해당되었다. 이들 본부조직이 차지하는 비율이 거의 70%에 육박하고 있고, 도서관, 연구소, 단과대학은 10% 미만이었다. 특히, 교호적 조직의 경우에는 교무, 총무(원무), 학생과에 근무하는 사람들이 가장 많이 응답(42.5%)하여 이들 조직은 서로가 유기적인 관계를 유지하고 있음을 알 수 있다.

4.1.2 변수에 따른 요인의 구성

요인분석의 결과에 근거하여¹⁰⁾ 독립변수들과 종속변수들의 요인들을 몇 개의 범주로 나누고자 한다. 즉, 예산관련행동 변수들과 부서의 성과 변수들을 앞으로의 결과 해석과 실증분석의 용이함을 위해서 그 기술적인 특징들에 부합되게 각각 5개, 3개의 범주로 구분하려고 한다. 이에 따라 이들을 특징에 따라 정리한 것을 <표 2>에 제시하고 있다.

이와 같은 범주의 구분은 요인분석에서 관찰된 요인적재량의 크기에 따라 나누는 것은 아니며, 대부분 예산관련행동 변수를 사용한 기존의 연구결과에 따라 이들을 지지하는 관점에서 구분되었다. '예산편성예의 참여'라는 변수와 '상하급자와의 의사소통'이라는 변수에 속하는 각각의 요인변수들은 기존연구에서 이미 그 중요성을 지적했으며, 특히 Merchant

<표 2> 특징에 따른 요인의 구성

유형	변수명	요인 변수들
예산 관련 행동 (Budget-Related Behavior)	예산차이에 대한 평가	요인 1 : 예산차이분석과 차이에 대한 보고 요인 2 : 예산에 의한 평가와 예산부족에 대한 반응
	예산편성예의 참여	요인 3 : 예산편성 과정에의 참여와 관심 요인 9 : 예산계획에 대한 의견반영 요인 10 : 예산편성예에 대한 의견제시
	상하급자와의 의사소통	요인 4 : 예산집행 방법의 용인 요인 7 : 상급자와의 의사소통 요인 8 : 하급자와의 의사소통
	예산편성을 통한 자기개발	요인 6 : 예산을 통한 자기개발
	예산교섭행위	요인 5 : 예산교섭행위
부서의 성과 (Departmental Performance)	부서적 차원에서의 성과	요인 1 : 부서 자체의 수준 요인 2 : 부서 하부단위의 수준
	개인적 차원에서의 성과	요인 3 : 개인적 수준
	조직적 차원에서의 성과	요인 4 : 조직적 수준

10) 본 연구에서는 실증분석 전에 설문항목의 신뢰성과 구성타당성을 검증하기 위해 Cronbach's α 계수와, Varimax 회전방식에 의한 요인분석을 실시하였다. 신뢰성 분석결과 독립 및 종속변수 모두 신뢰성 계수가 0.6이상으로 나타나 신뢰도는 높게 나타났다. 타당성 검증인 요인분석 결과는 독립변수의 경우, 고유값이 1.0 이상인 요인이 10개 추출되었으며, 이들 요인은 총분산의 86.5%를 설명하고 있고, 종속변수의 경우는 4개의 요인이 총분산의 76.4%를 설명하고 있었다.

〈표 3〉 예산차이에 대한 평가와 부서성과간의 상관관계 차이분석 결과

	예산차이에 대한 평가		집단간 상관관계 값의 차이
	독립적일 때 r값 (n=70)	교호적일 때 r값 (n=120)	
부서의 성과	0.13227 (p=0.2750)	0.32750 (p=0.0003)	유의적
부서적 차원	0.04807 (p=0.6927)	0.14163 (p=0.1228)	비유의적
개인적 차원	0.12387 (p=0.3069)	0.29298 (p=0.0012)	유의적
조직적 차원	0.12739 (p=0.2933)	0.32441 (p=0.0003)	유의적

(1981, 1984)의 연구에서 제시되었던 변수들이기에 이를 따르기 위해 도입되었다. '예산편성을 통한 자기개발' 변수는 Bruns와 Waterhouse(1975)에서 논의된 변화요인과 대응되는 것으로 보인다. 그리고 '예산교섭행위' 변수를 제외한 나머지 변수는 모두 Merchant(1981, 1984)와 Bruns와 Waterhouse(1975)에 의해서 논의된 '예산 계획' 목표를 성취하는 중요성과, Swieringa와 Moncur(1975)의 규범적 요인들과 관련되어 있기에 이를 '예산차이에 대한 평가'라는 변수로 통합하였다.

4.2 가설의 검증 및 해석

4.2.1 가설 1의 검증결과

가설 1은 비영리조직 부서의 성과와 예산관련행동의 세부변수인 예산차이에 대한 평가간의 관계에 있어 조절변수인 부서의 과업상호의존성의 조절효과 존재여부를 검증하고자 한 것이며, 그 결과가 〈표 3〉에 제시되어 있다.

가설 1의 검증결과, 비영리조직에서 예산차이에 대한 평가와 부서의 성과간의 관계에서는 부서의 과업상호의존성이 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 과업상호의존성이 교호적인 경우에는 예산에 대한 평가와 부서의 성과간의 상관관계는 $r=.3275$

($p<0.01$)로 유의적으로 나타났으나, 과업상호의존성이 독립적인 경우에는 유의적인 관계가 나타나지 않았다. 따라서 부서의 성과는 교호적인 과업상호의존성하에서만 예산차이에 대한 평가와 긍정적 관계를 갖는다고 해석할 수 있다.

한편, 부서의 성과를 세부적인 차원으로 구분해서 살펴본 결과, 부서적 차원에서의 성과에 대해서는 과업특성이 조절효과를 발휘하지 못하는 것으로 나타났지만, 개인적 및 조직적 차원에서의 성과는 과업특성에 따라 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 부서의 성과 중 부서적 차원에서의 성과와 예산차이에 대한 평가간의 관계에는 독립적 상황과 교호적 상황 모두에서 통계적으로 유의적인 관계가 나오지 않아서 과업상호의존성의 영향을 받지 않는다고 설명할 수 있다. 그러나 개인적 및 조직적 차원에서의 성과와 예산차이에 대한 평가간에는 독립적 과업상호의존성 하에서는 유의적인 관계를 갖지 않는 것으로 나타났으나, 교호적인 경우에는 유의적인 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타나서 과업특성이 영향을 미치는 것으로 파악된다. 이는 교호적인 과업특성인 경우에 부서관리자에 대해 예산차이에 대한 평가가 클수록 구성원들의 직무만족이나 사기, 경력개발기회 등에 긍정적 영향을 미치며, 또한 부서의 업무성과에 대한 인지도나 평판, 타부서 업무수행에 도움이 되는지의 여부 등에

긍정적 영향을 주는 것으로 보인다.

교호적 과업상호의존성 하에서는 하나의 과업이 수행되기 위해서는 여러 부서의 활동과 많은 의사소통 및 상호작용을 가져야 하기 때문에, 구성원들이나 부서의 입장에서는 예산차이에 대한 정확한 평가가 직무만족이나 사기, 부서의 평판, 명성 등의 요소에 많은 영향을 주는 것으로 생각할 수 있다.

4.2.2 가설 2의 검증결과

가설 2는 비영리조직 부서의 성과와 예산편성에의 참여간의 관계에 있어 조절변수인 부서의 과업상호의존성의 조절효과의 존재여부를 검증하고자 한 것이며, 그 결과가 <표 4>에 제시되어 있다.

가설 2의 검증결과, 비영리조직에서 예산편성에의 참여와 부서의 성과간의 관계에서는 부서의 과업상호의존성이 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 부서의 성과는 독립적, 교호적 과업상호의존성 모두 r값이 통계적으로 유의적이기 때문에 이를 Z값으로 환산하였는데, 그 결과 비유의적으로 나타났다. 이는 부서관리자의 예산편성에의 참여는 독립적, 교호적 과업상호의존성에서 모두 중요한 것으

로 특정한 과업특성에 따라 영향력의 크기가 다르다고 말할 수 없음을 의미한다.

부서의 성과를 세부 차원으로 구분해서 살펴보면, r값이 통계적으로 두 집단 모두에서 유의적이기 때문에 이를 Z값으로 환산하였는데 부서적 차원에서의 성과만이 과업상호의존성의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 부서의 성과 중 부서적 차원에서의 성과와 예산편성에의 참여간의 관계에는 과업상호의존성에 따라 영향을 받는다는 것을 의미한다. 부서관리자의 예산편성에의 참여는 과업상호의존성에 따라 부서의 자원을 효율적으로 활용하여 부서의 목표량을 신속하고 정확하게 달성하였는가에 긍정적 영향을 미친다고 할 수 있다. 즉 독립적인 경우에는 다른 부서와의 접촉이 거의 없이 이루어져 업무가 비교적 표준화되어 업무처리가 사전에 정해진 규정과 절차를 따르도록 되어 있는 것에 반해, 교호적인 경우에는 여러 부서의 활동이 상호관련 되어 있기 때문에 부서관리자는 부서의 성과향상을 위해 부서성과에 큰 영향을 미치는 예산활동에 적극 참여하는 것으로 볼 수 있다.

<표 4> 예산편성에의 참여와 부서성과간의 상관관계 차이분석 결과

	예산편성에의 참여		집단간 상관관계 값의 차이
	독립적일 때 r값 (n=70)	교호적일 때 r값 (n=120)	
부서의 성과	0.46849 (p=0.0001) Z ₁ ' = 0.5081	0.45452 (p=0.0001) Z ₂ ' = 0.4904	Z = 0.7541 비유의적
부서적 차원	0.29711 (p=0.0010) Z ₁ ' = 0.3063	0.32327 (p=0.0027) Z ₂ ' = 0.3492	Z = 2.680 유의적
개인적 차원	0.35391 (p=0.0027) Z ₁ ' = 0.3699	0.38596 (p=0.0001) Z ₂ ' = 0.4070	Z = -1.5806 비유의적
조직적 차원	0.40567 (p=0.0005) Z ₁ ' = 0.4304	0.39229 (p=0.0001) Z ₂ ' = 0.4202	Z = 0.4345 비유의적

〈표 5〉 상하급자와의 의사소통과 부서성과간의 상관관계 차이분석 결과

	상하급자와의 의사소통		집단간 상관관계 값의 차이
	독립적일 때 r값(n=70)	교호적일 때 r값(n=120)	
부서의 성과	0.42956 (p=0.0002)	0.31110 (p=0.0005)	Z = 5.8621 유의적
	Z ₁ ' = 0.4594	Z ₂ ' = 0.3218	
부서적 차원	0.37237 (p=0.0015)	0.20603 (p=0.0240)	Z = 7.7622 유의적
	Z ₁ ' = 0.3912	Z ₂ ' = 0.2090	
개인적 차원	0.28902 (p=0.0152)	0.21559 (p=0.0180)	Z = 3.3443 유의적
	Z ₁ ' = 0.2975	Z ₂ ' = 0.2190	
조직적 차원	0.37534 (p=0.0014)	0.31701 (p=0.0004)	Z = 2.8245 유의적
	Z ₁ ' = 0.3946	Z ₂ ' = 0.3283	

4.2.3 가설 3의 검증결과

가설 3은 비영리조직 부서의 성과와 상하급자와의 의사소통의 관계에 있어 조절변수인 부서의 과업상호의존성의 조절효과의 존재여부를 검증하고자 한 것이며, 그 결과가 〈표 5〉에 제시되어 있다.

가설 3의 검증결과, 비영리조직에서 상하급자와의 의사소통과 부서의 성과간의 관계에서는 부서의 과업상호의존성이 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 부서의 성과는 독립적, 교호적 과업상호의존성 모두에서 r값이 통계적으로 유의적이기 때문에 이를 Z값으로 환산하였으며, 검증결과는 유의적인 것으로 나타났다. 이는 부서관리자와 상하급자와의 의사소통은 독립적, 교호적 과업상호의존성에서 모두 중요하며, 과업특성에 따라 영향력의 크기가 달라진다는 것을 의미한다.

그러나, 이 결과는 과업상호의존성의 조절효과를 보여주는 것이기는 하지만 가설에 대한 추론에서 예상되었던 것과는 반대로 나타난 것이다(r값이 독립적일 때가 교호적일 때보다 더 크게 나타났다). 가설의 추론에서는 교호적 상황에서는 독립적 상황보다 다른 부서와 접촉해야 할 필요성이 많기 때문

에 예산과 관련하여 부서관리자와 상하급자와의 공식적인 의사소통 이외에 비공식적인 의사소통도 중요하게 여겨질 것으로 예상했었다. 그러나 검증결과가 예상과 달리 나타난 이유는 다음과 같이 추론된다. 과업상호의존성이 독립적인 경우에는 부서의 성과향상을 위해 노력하는데 있어 다른 부서와의 접촉이나 상호작용이 상대적으로 적기 때문에, 부서관리자의 운신의 폭이 넓고 재량권을 많이 보유하여 상하급자와의 효과적인 의사소통을 통해 얻어진 정보를 이용하여 바로 성과향상으로 이어질 수 있다. 그러나, 과업상호의존성이 교호적인 상황에서는 타부서와의 빈번한 상호작용으로 인해 상하급자와의 효과적인 의사소통이 부서의 성과향상으로 이어지기에는 다른 요인들이 개입될 여지가 많을 것으로 보여진다. 따라서 독립적인 상황에서 상하급자와의 의사소통이 부서의 성과에 미치는 관계의 정도가 교호적인 상황에서보다도 높게 나타났다고 판단된다. 예를 들면, 독립적인 상황에서는 예산편성에 대해 상하급자와의 의사소통이 효과적으로 이루어짐에 따라 부서의 실제적인 상황과 당해 연도의 활동계획을 잘 반영하는 예산을 편성할 수 있지만, 교호적인 경우에는 다른 부서와의 접촉으

로 인해 부서관리자가 자신이 속한 부서의 사정을 충분히 반영하는 예산책정이 어려울 수가 있다. 다른 부서의 영향력으로 인해 예산을 실제 활동에 소요되는 것보다 과다책정한다거나 또는 과소책정하는 경우, 타부서에 뒤지지 않기 위해 전시적인 항목을 만들어 놓고 예산을 책정하는 경우 등을 예로 들 수 있다.

부서의 성과를 세부적인 차원으로 나누어 살펴보면 각 차원에서의 r값이 통계적으로 두 집단 모두에서 유의적이었으며, Z값으로 환산하여 비교한 결과도 각각의 차원에서의 성과 모두 과업상호의존성이 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 이는 부서의 성과 중 부서적 차원, 개인적 차원, 조직적 차원에서의 성과와 상하급자와의 의사소통은 독립적, 교호적 과업상호의존성에서 모두 중요하며, 과업특성에 의해 영향력의 크기가 달라진다는 것을 의미한다.

4.2.4 가설 4의 검증결과

가설 4는 비영리조직 부서의 성과와 예산편성을 통한 자기개발과의 관계에 있어 조절변수인 부서의 과업상호의존성의 조절효과의 존재여부를 검증하고자 한 것이며, 그 결과가 <표 6>에 제시되어 있다.

가설 4의 검증결과, 비영리조직에서 예산편성을 통한 자기개발과 부서의 성과간의 관계에서는 부서의 과업상호의존성이 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 부서의 성과는 독립적, 교호적 과업상호의존성 모두에서 r값이 통계적으로 유의적이기 때문에 이를 Z값으로 환산하였으며, 검증결과는 유의적인 것으로 나타났다. 이는 부서관리자의 예산편성을 통한 자기개발은 독립적, 교호적 과업상호의존성에서 모두 중요한 역할을 담당하며, 과업특성에 의해 영향력의 크기가 상이함을 의미한다.

그러나, 이 결과 또한 가설 3과 마찬가지로 과업상호의존성의 조절효과를 보여주는 것이기는 하지만 가설추론에서의 예상과는 반대로 나타난 것이다. 가설에 대한 추론에서는 교호적인 경우 다른 부서와 많은 접촉을 하면서 예산을 편성해야 하기 때문에 예산편성에 많은 노력을 기울여야 할 것이며 이는 부서관리자가 예산편성을 통해 창의적 또는 유연한 관리능력 함양의 기회가 될 것으로 예상했다. 반면에 독립적인 경우에는 타부서와의 교류없이 사전에 정해져 있는 표준화된 규정이나 절차 또는 관례에 따라 예산편성이 이루어지기 때문에 부서관리자가 예산편성을 관리능력 향상의 기회로 이용하기가 어려울 것으로 판단했다. 이러한

<표 6> 예산편성을 통한 자기개발과 부서 성과간의 상관관계 차이분석 결과

	예산편성을 통한 자기개발		집단간 상관관계 값의 차이
	독립적일 때 r값 (n=70)	교호적일 때 r값 (n=120)	
부서의 성과	0.43496 (p=0.0002)	0.31082 (p=0.0005)	Z = 6.1561 유의적
	Z ₁ ' = 0.4660	Z ₂ ' = 0.3215	
부서적 차원	0.39904 (p=0.0006)	0.17209 (p=0.0602)	유의적
개인적 차원	0.32834 (p=0.0055)	0.35489 (p=0.0001)	Z = -1.2781 비유의적
	Z ₁ ' = 0.3410	Z ₂ ' = 0.3710	
조직적 차원	0.32013 (p=0.0069)	0.19805 (p=0.0301)	Z = 5.5852 유의적
	Z ₁ ' = 0.3318	Z ₂ ' = 0.2007	

근거하에 과업상호의존성이 교호적일 때가 독립적인 경우보다 부서관리자에게 예산편성을 통한 자기개발이 강조될 것으로 가설을 설정하였다.

그러나 검증결과가 예상과 달리 나타난 이유는 다음과 같이 추론된다. 과업상호의존성이 독립적인 경우에는 다른 부서와의 접촉이나 상호작용이 상대적으로 적어 부서관리자가 재량권을 많이 보유하며 자율적인 판단을 할 수 있는 여건이 조성되어 부서관리자가 관리역량 향상을 위한 자기개발의 동기부여로 작용할 수 있으며 예산편성은 이를 실현시켜주는 수단으로써 사용될 수 있다. 그러나, 과업상호의존성이 교호적인 경우에는 타부서와의 접촉이 제약적인 상황을 조성하게 되어 예산을 편성할 때 자신의 능력을 발휘하거나 향상시키고자 하는 의욕을 감소시키게 되어, 예산편성은 부서관리자에게 자기개발의 계기로 활용되기가 어려울 것으로 판단된다. 조사기간중 실시한 실무자와의 면담결과에서 유추해보면, 병원조직에서 과업상호의존성이 독립적인 대표적인 부서가 기획실인데 기획실 관리자에 따르면 다른 부서의 영향을 별로 받지 않기 때문에 자신들의 판단과 재량권에 따라 예산이 달라질 수도 있음을 인식하고 있고 예산을 보다 잘 편성하기 위해 많

은 노력을 경주하는 것으로 언급하였다. 이러한 상황이 부서관리자들에게 자신들의 관리능력을 향상시키는 여건으로 작용하여 부서관리자들이 예산편성을 자기개발의 기회로 활용하는 것으로 보인다.

한편, 부서의 성과를 세부적으로 살펴본 결과, 부서적 차원에서의 성과의 경우 독립적인 과업상호의존성에서는 예산편성을 통한 자기개발과 부서적 차원에서의 성과간의 상관관계는 $r = .3990(p < 0.01)$ 으로 유의적인 결과를 나타냈으나, 교호적인 과업상호의존성에서는 통계적으로 유의적인 관계가 나타나지 않았다. 그러므로 부서적 차원에서의 성과는 독립적인 과업상호의존성하에서만 예산편성을 통한 자기개발과 긍정적 관계를 갖는다고 해석할 수 있다. 조직적 차원에서의 성과는 r 값이 통계적으로 두 집단 모두에서 유의적이기 때문에 이를 Z 값으로 환산한 결과 과업상호의존성의 조절효과가 있는 것으로 나타났지만, 개인적 차원에서의 성과의 Z 환산값은 유의적이지 않아 과업특성이 조절효과를 발휘하지 못하는 것으로 판단되었다.

〈표 7〉 예산교섭행위와 부서성과간의 상관관계 차이분석 결과

	예산교섭행위		집단간 상관관 값의 차이
	독립적일 때 r 값 ($n=70$)	교호적일 때 r 값 ($n=120$)	
부서의 성과	0.44784 ($p=0.0001$)	0.36895 ($p=0.0001$)	$Z = 4.0387$ 유의적
	$Z_1' = 0.4820$	$Z_2' = 0.3872$	
부서적 차원	0.30686 ($p=0.0098$)	0.24826 ($p=0.0063$)	$Z = 2.7053$ 유의적
	$Z_1' = 0.3171$	$Z_2' = 0.2536$	
개인적 차원	0.32603 ($p=0.0059$)	0.33926 ($p=0.0002$)	$Z = -0.6348$ 비유의적
	$Z_1' = 0.3384$	$Z_2' = 0.3533$	
조직적 차원	0.42700 ($p=0.0002$)	0.28579 ($p=0.0016$)	$Z = 6.9101$ 유의적
	$Z_1' = 0.4562$	$Z_2' = 0.2940$	

4.2.5 가설 5의 검증결과

가설 5는 비영리조직 부서의 성과와 부서관리자의 예산교섭행위간의 관계에 있어 조절변수인 부서의 과업상호의존성의 조절효과의 존재여부를 검증하고자 한 것이며, 그 결과가 <표 7>에 제시되어 있다.

가설 5의 검증결과, 비영리조직에서 부서관리자의 예산교섭행위와 부서의 성과간의 관계에서는 부서의 과업상호의존성의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 부서의 성과는 독립적, 교호적 과업상호의존성 모두에서 r값이 유의적이었으며, 이를 Z값으로 환산한 결과도 유의적으로 나타났다. 이는 부서관리자의 예산교섭행위는 독립적, 교호적 과업상호의존성에서 모두 중요하며, 과업특성에 의해 영향을 받는다는 것을 의미한다.

그러나, 이러한 결과는 앞서의 가설 3, 4와 마찬가지로 과업상호의존성의 조절효과를 보여주는 것이기는 하지만 가설에 대한 추론에서의 예상과는 반대의 결과이다. 가설추론에서는 교호적인 부서에서는 다른 부서와의 접촉, 참여, 의사소통의 빈도가 더 많기 때문에 예산담당자와의 접촉도 빈번할 것으로 예상되어 교호적인 부서의 관리자들은 예산과 관련하여 예산담당자에게 많은 영향력을 행사할 수 있는 기회를 가질 것으로 판단되었다. 그러나 검증결과가 예상과 달리 나타난 이유는 다음과 같이 추론된다. 과업상호의존성이 교호적인 부서의 경우 다른 부서와의 접촉이나 상호작용이 많기 때문에 부서관리자의 예산교섭활동에 대한 노력은 다른 부서에 의해서 쉽게 파악되며, 또한 부서특성상 타부서와의 상호작용이 많기 때문에 예산교섭활동 노력을 벌일 때에도 타부서를 주시해야 한다. 이는 부서관리자가 예산담당부서와 예산교섭활동을 할 때 제한을

받게 됨을 의미하는 것이다. 반면에 과업상호의존성이 독립적인 부서의 경우에는 다른 부서와의 접촉이나 상호작용이 상대적으로 적기 때문에 부서관리자가 예산교섭활동을 할 때 타부서를 의식하지 않고 독자적이고도 자율적으로 예산담당부서와 접촉할 수 있다. 따라서 독립적인 부서의 관리자들도 독자적으로 자기 부서의 독특한 사정을 반영하여 예산교섭활동을 할 수 있으며, 교섭활동의 결과는 교호적인 부서의 경우에 비해서 부서의 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 보인다.

부서의 성과를 세부적인 차원으로 구분해서 살펴보면, r값이 교호적, 독립적인 부서 모두에서 유의적이었으며 이를 Z값으로 환산한 결과에 따르면 부서적 및 조직적 차원에서의 성과는 과업상호의존성의 조절효과가 있는 것으로 나타났지만, 개인적 차원에서의 성과는 비유의적으로 나타나 과업특성이 조절효과를 발휘하지 못하는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 한계점

본 연구는 비영리조직에서 부서의 과업상호의존성의 정도에 따라 즉, 과업상호의존성의 정도가 낮은 경우(독립적 과업상호의존성)와 과업상호의존성의 정도가 높은 경우(교호적 과업상호의존성)에서 부서관리자의 예산관련행동과 부서성과와의 관계를 검증하는 것이다. 이를 위해 예산관련행동을 독립변수로, 비영리조직 부서의 성과를 종속변수로 그리고 과업상호의존성을 조절변수로 사용하고, 가설을 도출하여 분석하였다. 그 결과를 종합하면, 비영리조직에서 과업상호의존성의 정도가 높은 경우와 낮은 경우에 따라, 독립변수인 부서관리자의 예

산관련행동과 종속변수인 부서의 성과간에는 그 관련성에 각각의 차이가 있으며, 과업상호의존성의 조절효과는 예산편성에의 참여 변수를 제외한 모든 독립변수들과 부서성과와의 관계에서 조절효과를 발휘하는 것으로 나타났다. 이는 비영리조직에서 과업상호의존성이라는 조절변수가 중요한 역할을 담당하고 있다는 것을 의미하는 것이다.

본 연구가 기여하는 바는 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 그간의 회계분야에서 소외되어 왔던 비영리조직에 관한 연구를 수행함으로써 연구의 범위를 확대하였다. 둘째, 영리기업에서 사용하여 왔던 여러 변수들을 비영리조직에 확대하였다는 점도 의의가 있다고 하겠다. 셋째, 기존의 예산관련행동에 관한 연구에서는 조절변수를 이용하지 않았는데, 본 연구에서는 과업상호의존성이라는 조절변수를 도입함으로써 예산관련행동에 대한 연구의 폭을 넓혀 주었다.

그러나 다음과 같은 한계점도 존재한다.

첫째, 본 연구에서는 비영리조직 부서의 성과를 부서적, 개인적, 조직적 차원에서의 성과로 나누어 살펴봄으로써 성과지표를 구체적으로 제시하고자 하였으나, 성과를 측정하는 설문이 비영리조직의 특성을 제대로 파악하였는가에 대해서는 일부 논란이 제기될 수 있다. 둘째, 예산관련행동에 포함되는 요소들을 고려할 때 인지, 감정, 태도 등도 포함하여 측정하는 것이 필요하지만, 지금까지 개발된 예산관련행동에 대한 설문지는 주로 행동에 대해서만 측정이 이루어져 왔기 때문에 본 연구에서도 이러한 사항들은 측정되지 않았다. 셋째, 본 연구에서는 조절변수로 과업상호의존성을 이용하였는데 다른 조직변수들을 함께 포함시켰더라면 보다 정교한 연구결과를 얻을 수 있었을 것이다. 넷째, 본 연구에서 사용된 설문지는 기존의 영리기업에서

사용해 왔던 설문지를 상당수 인용했다. 영리조직과 비영리조직은 근본적으로 조직의 성격과 특성에서 차이가 있고 운영방식도 판이하게 다르다. 다섯째, 본 연구에서는 연구대상으로 대학과 병원을 선정하였으므로 연구의 결과를 다른 비영리조직에 모두 적용시키기에는 한계가 있다.

따라서 본 연구의 주제와 관련된 향후 연구방향은 이상과 같은 한계점을 극복할 수 있는 방향으로 연구가 진행될 필요성이 있다.

참고 문헌

- 고덕필 (1983), "예산통제시스템의 설계와 조직변수의 상호관계에 관한 실증적 연구," 박사학위논문, 연세대학교.
- 김순기 · 이남주 (1995), *관리회계*, 홍문사.
- 김재열 (1999), "비영리조직 관리자의 예산행동과 성과간의 관계에 대한 연구," *회계연구*, 4, 119-149.
- 박성규 (1993), "조직환경, 구조 및 행동요인의 관계가 예산시스템에 미치는 영향에 관한 연구," 박사학위논문, 중앙대학교.
- 정명환 (1988), "豫算의 組織內 行動의 影響에 관한 研究," 박사학위논문, 고려대학교.
- 현의태 (1985), "韓國企業의 豫算管理시스템에 관한 研究," 박사학위논문, 서울대학교.
- Anthony, R. N. and D. W. Young (1984), *Management Control in Nonprofit Organization*, Third ed. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- Arnold, H. J. (1982), "Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues," *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 143-174.
- Brownell, P. (1981), "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness," *The*

- Accounting Review* (October), 844-860.
- Bruns, W. J. and J. H. Waterhouse (1975), "Budgetary Control and Organization Structure," *Journal of Accounting Research* (Autumn), 177-203.
- Collins, F. (1978), "The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes," *The Accounting Review*(April), 321-335.
- Connors, T. D. (1980), *The Nonprofit Organization Handbook*, New York, McGraw Hill Co.
- DeCoster, D. T. and J. P. Fertakis (1968), "Budget-Induced Pressure and It's Relationship to Supervisory Behavior," *Journal of Accounting Research* (Autumn), 237-246.
- FASB (1980), *Statement of Financial Accounting Standards No. 4*, Objectives of Financial Reporting by Nonbusiness Organization, Stamford, Connecticut : FASB(December).
- Hayes, D. C. (1977), "The Contingency Theory of Managerial Accounting," *The Accounting Review* (January), 22-39.
- Henke, E. O. (1989), *Accounting for Nonprofit Organization*, Boston: Pws-Kent Publishing Co.
- Kenis, I. (1979), "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitude and Performance," *The Accounting Review* (October), 707-721.
- MacIntosh, N. B. and R. L. Daft (1987), "Management Control Systems and Departmental Interdependencies: An Empirical Study," *Accounting, Organizations and Society*, 49-61.
- _____ and J. J. Williams (1992), "Managerial Roles and Budgeting Behavior," *Behavioral Research In Accounting*, 23-48.
- Merchant, K. A. (1981), "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance," *The Accounting Review* (October), 813-829.
- _____ (1984), "Influences on Departmental Budgeting: An Empirical Examination of a Contingency Model," *Accounting, Organizations and Society*, 291-307.
- Milani, K. (1975), "The Relationship of Participation in Budgeting-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude," *The Accounting Review* (April), 274-285.
- Pfeffer, J. (1981), *Power In Organization*, Pitman Publishing Inc.
- Seiler, R. E. and R. W. Bartlett (1982), "Personality Variables as Predictors of Budget System Characteristics," *Accounting, Organizations and Society*, 381-403.
- Swieringa, R. J. and R. H. Moncur (1972), "The Relationship Between Managers' Budget-Oriented Behavior and Selected Attitude, Position, Size, and Performance Measures. Empirical Research in Accounting: Selected Studies," *Supplement to Journal of Accounting Research*, 194-214.
- _____ (1975), *Some Effects of Participative Budgeting on Managerial Behavior*, New York: National Association of Accountants.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York : McGraw-Hill.
- Van de Ven, A. H. and A. L. Delbecq (1974), "A Task Contingency Model of Work-Unit Structure," *Administrative Science Quarterly* (June), 183-197.
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organizations*, edited by Talcott Parsons, New York: Oxford University Press.
- Williams, J. J., N. B. MacIntosh, and J. C. Moore (1990), "Budget-Related Behavior in Public Sector Organization: Some Empirical Evidence," *Accounting, Organizations and Society*, 221-246.
- Woodward, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, London, Oxford University Press.

[부 록 1]

[부표 1] 최종분석에 활용된 변수별 설문항목 및 항목수

유형	변수명		설문항목	항목수
독립변수	예산차이에 대한 평가		I- 13, I- 15, I- 16, I- 17, I- 19, I- 24, I- 25, I- 27, I- 29, I- 30, I- 32, I- 33, I- 34, I- 35	14
	예산편성예의 참여		I- 1, I- 2, I- 3, I- 6, I- 7, I- 9, I- 10, I- 26, I- 37, I- 38, I- 39	11
	상하급자와의 의사소통		I- 4, I- 5, I- 8, I- 18, I- 20, I- 21, I- 22, I- 23, I- 31, I- 40	10
	예산편성을 통한 자기개발		I- 41, I- 42, I- 43, I- 44	4
	예산교섭행위		I- 45, I- 46, I- 47, I- 48	4
종속변수	부서적차원의 성과	부서자체	Ⅲ- 1, Ⅲ- 2, Ⅲ- 3, Ⅲ- 4, Ⅲ- 5	5
		부서하부단위	Ⅲ- 6, Ⅲ- 7, Ⅲ- 8	3
	개인적 차원의 성과		Ⅲ- 9, Ⅲ- 10, Ⅲ- 11	3
	조직적 차원의 성과		Ⅲ- 12, Ⅲ- 13, Ⅲ- 14	3

[부 록 2] 설 문 지

I. 예산관련 행동에 관한 질문

※ 다음에 서술한 일들이 귀하에게 어느 정도 자주 일어나는지 해당 숫자에 ○표 하여 주십시오

〈응답 범주〉

전혀 그렇지 않다 1	별로 그렇지 않다 2	보통 이다 3	대체로 그런 편이다 4	항상(매우) 그렇다 5
----------------------	----------------------	---------------	-----------------------	--------------------

1. 나는 부서 예산 편성 자시를 받기 전부터 예산 편성을 준비한다. |_|_|_|_|
1 2 3 4 5
2. 나는 부서 예산 편성을 위해 정상 근무시간 이외에도 일한다. |_|_|_|_|
1 2 3 4 5
3. 나는 부서 예산을 편성할 때 내가 원하는 만큼의 시간을 투입할 수 없다. |_|_|_|_|
1 2 3 4 5
4. 나는 부서 예산을 상사와 함께 편성한다. |_|_|_|_|
1 2 3 4 5
5. 나는 부하직원과 함께 부서 예산을 편성한다. |_|_|_|_|
1 2 3 4 5
6. 나는 부서 예산을 다른 부서장들과 함께 편성한다. |_|_|_|_|
1 2 3 4 5
7. 나는 부서 예산을 자금관련 부서 직원 (또는 담당자)과 함께 편성한다. |_|_|_|_|
1 2 3 4 5
8. 나는 내가 편성하는 예산에 관련된 특별한 사항들에 대해 다른 사람들로 부터 자문을 받는다. |_|_|_|_|
1 2 3 4 5

〈응답 범주〉

전혀 그렇지 않다 1	별로 그렇지 않다 2	보통 이다 3	대체로 그런 편이다 4	항상(매우) 그렇다 5
----------------------	----------------------	---------------	-----------------------	--------------------

9. 새로운 예산을 편성할 때에는 내가 제안한 변경 내용이 반영된다.
10. 우리 부서 예산은 내가 만족하는 수준이 되어야만 확정된다.
(우리 부서 예산은 내가 O. K. 해야만 최종 확정된다.)
11. 부서 예산을 편성할 때에는 내가 세세한 사항까지 주의를 기울여야만 한다.
12. 나는 부서 예산 확보의 중요성을 명심하고 있다.
13. 나는 부서 예산 확보능력에 의해 평가된다.
14. 나는 부서 예산을 확보하는 것이 어렵다.
15. 나는 다른 부서의 예산액과 집행액의 차이에 대한 정보를 자주 제공받는다.
16. 부서 결산보고서에는 예산액과 집행액과의 차이에 대한 내 자신의 의견이 포함된다.
17. 나는 부서의 예산액과 집행액간의 차이가 적정한지 여부를 철저히 분석한다

〈응답 범주〉

전혀 그렇지 않다 1	별로 그렇지 않다 2	보통 이다 3	대체로 그런 편이다 4	항상(매우) 그렇다 5
----------------------	----------------------	---------------	-----------------------	--------------------

18. 나는 예산집행시 상사에게 조언을 자주 구한다. |-----|
1 2 3 4 5
19. 나는 예산액과 집행액을 비교한 보고서를 작성해야만 한다. |-----|
1 2 3 4 5
20. 내가 예산을 집행하는 방법에 대해 나의 상사는 이의 없이 받아들인다. |-----|
1 2 3 4 5
21. 내가 실제 예산을 집행하는 방법에 대해 부하 직원들은 이의 없이 받아들인다. |-----|
1 2 3 4 5
22. 나의 상사는 예산액과 집행액의 차이를 나와 의논한다. |-----|
1 2 3 4 5
23. 나의 상사는 예산액과 집행액간의 차이에 대해 내가 설명하면 그대로 납득한다. |-----|
1 2 3 4 5
24. 나의 상사는 내가 부서 예산을 달성하지 못했을 때 불만을 표시하곤 한다. |-----|
1 2 3 4 5
25. 나의 상사는 나의 업무능률을 예산에 관련시켜 평가한다. |-----|
1 2 3 4 5
26. 나는 예산을 편성할 때 스텝 부서(예산 관련 부서)에 도움을 요청하곤 한다. |-----|
1 2 3 4 5
27. 나는 예산액과 집행액간의 차이가 클 때에는 그 이유를 서면으로 보고해야만 한다. |-----|
1 2 3 4 5

〈응답 범주〉

전혀 그렇지 않다 1	별로 그렇지 않다 2	보통 이다 3	대체로 그런 편이다 4	항상(매우) 그렇다 5
----------------------	----------------------	---------------	-----------------------	--------------------

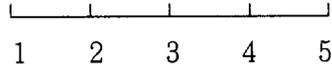
28. 나는 부서의 활동을 계획할 때 예산을 사용한다. |-----|
1 2 3 4 5
29. 나는 부서내 예산액과 집행액간의 차이의 원인이 누구에게 있는가를 추적해야만 한다. |-----|
1 2 3 4 5
30. 나는 우리 부서에서 발생하는 예산액과 집행액간의 차이를 직접 조사한다. |-----|
1 2 3 4 5
31. 나는 부하를 예산과 관련시켜 평가한다. |-----|
1 2 3 4 5
32. 나는 예산액과 집행액간의 차이가 발생하는 원인을 바로잡기 위해 취한 조치에 대해 보고해야만 한다. |-----|
1 2 3 4 5
33. 주어진 예산이 전부 지출되고 없을 때에는 부서에서 추진하는 일부 활동을 어쩔 수 없이 중단해야 한다. |-----|
1 2 3 4 5
34. 특정한 활동에 소요되는 예산이 소진되었을 때는 그에 소요되는 비용을 다른 예산항목으로 전용해야 한다는 것을 알고있다. |-----|
1 2 3 4 5
35. 나는 예산액과 집행액간의 차이를 감소시키기 위해서 예산을 수정해야 한다. |-----|
1 2 3 4 5
36. 나는 사석에서도 예산에 관한 이야기를 한다. |-----|
1 2 3 4 5

〈응답 범주〉

전혀 그렇지 않다 1	별로 그렇지 않다 2	보통 이다 3	대체로 그런 편이다 4	항상(매우) 그렇다 5
----------------------	----------------------	---------------	-----------------------	--------------------

37. 나는 예산에 관련하여 내 의견을 제시 하곤 한다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5
38. 나는 예산편성 제도를 개선할 수 있는 방안을 제안하곤 한다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5
39. 내가 의견을 제시하면 예산 편성 제도를 변화시킬 수 있다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5
40. 예산상의 문제가 발생하면 나는 관계자들과 예산항목에 대한 의견을 나눈다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5
41. 나는 예산 편성을 통해 보다 융통성 있게 행동할 수 있다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5
42. 예산은 나를 좀더 창의적으로 만든다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5
43. 예산관리는 나를 유능한 관리자로 만들 수 있다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5
44. 예산 편성은 나의 관리역량 향상에 도움을 준다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5
45. 나는 우리 부서가 원하는 예산목표를 항상 확보한다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5
46. 예산확보를 위한 나의 설득에 예산담당자 대부분이 동의한다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5
47. 나는 타당한 예산확보 논리를 제시함으로써 예산담당자들이 이를 수용하도록 만든다. ┌──────────┐
1 2 3 4 5

48. 나는 부서 업무수행을 위해
예산담당자에게 제시한 예산의
필요성을 인식하도록 만든다.



II. 부서간 업무 상호의존성에 관한 질문

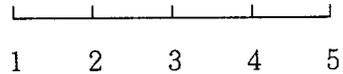
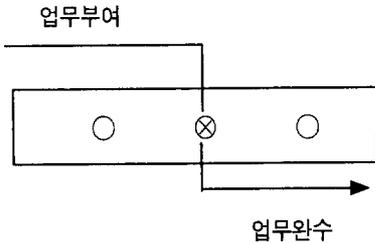
※ 예산과 관련해서 아래 각각의 업무처리 방식이 어떻게 이루어지는지 해당 숫자에 ○표하여 주십시오.

〈응답 범주〉

전혀 그렇지 않다 1	별로 그렇지 않다 2	보통 이다 3	대체로 그런 편이다 4	항상(매우) 그렇다 5
----------------------	----------------------	---------------	-----------------------	--------------------

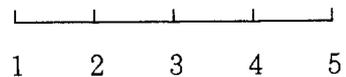
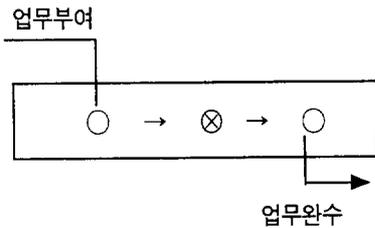
A 유형의 업무 처리 방식

부여받은 업무는 다른 부서와의 협조 없이 주로
혼자서 독립적으로 처리한다.
(⊗ : 귀하의 부서를 나타냄)



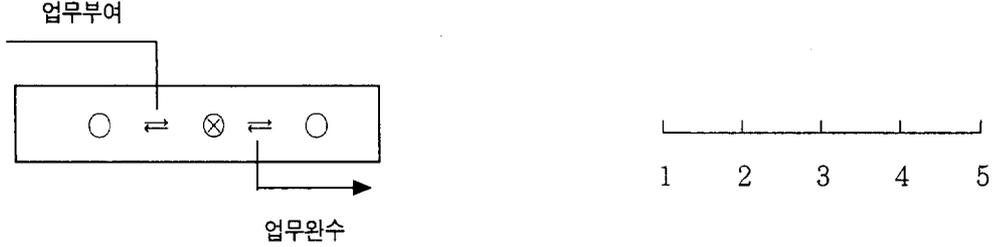
B 유형의 업무 처리 방식

부여받은 업무를 다른 부서와의 협조 하에
한 방향으로만 순차적으로 처리한다.



C 유형의 업무 처리 방식

부여받은 업무를 다른 부서와 지속적으로 상호 교환하면서(협의하면서) 처리한다.



III. 부서의 성과측정에 관한 질문

※ 아래 항목을 타부서와 비교하여 해당 숫자에 ○표하여 주십시오.

〈응답 범주〉

평균보다 훨씬 낮다 1	평균보다 약간 낮다 2	평균 이다 3	평균보다 약간 높다 4	평균보다 훨씬 높다 5
-----------------	-----------------	------------	-----------------	-----------------

1. 귀하의 부서에서 수행된 업무의 분량(分量)은 어느 정도입니까? 1 2 3 4 5
2. 귀하의 부서에서 수행되는 업무의 범위는 어느 정도입니까? 1 2 3 4 5
3. 귀하의 부서에서 수행된 업무의 정확성(質的 측면)은 어느 정도입니까? 1 2 3 4 5
4. 귀하의 부서의 업무 목표의 달성 수준은 어느 정도입니까? 1 2 3 4 5
5. 귀하의 부서의 업무는 예상했던 기간내에 어느 정도 달성됩니까? 1 2 3 4 5

〈응답 범주〉

평균보다 훨씬 낮다 1	평균보다 약간 낮다 2	평균이다 3	평균보다 약간 높다 4	평균보다 훨씬 높다 5
-----------------	-----------------	-----------	-----------------	-----------------

- 6. 귀하의 부서에서 새롭거나 혁신적인 아이디어를 도입한 횟수는 어떻습니까?
- 7. 귀하의 부서의 능률(운영의 효율성)은 어느 정도입니까?
- 8. 귀하의 부서는 자원(자금, 물자)을 효율적으로 활용합니까?
- 9. 귀하 부서 구성원의 士氣는 어느 정도입니까?
- 10. 귀하 부서의 부서원들은 업무에 대해 어느 정도 만족하고 있습니까?
- 11. 귀하 부서의 예산관련업무가 귀하의 경력에 도움이 된다고 생각합니까?
- 12. 귀하 부서의 업무성과가 잘 알려져 있다고 생각합니까?
- 13. 귀하 부서가 수행한 업무 성과에 대한 평판은 어느 정도입니까?
- 14. 귀하 부서의 업무수행이 타부서의 업무수행에 도움이 된다고 생각합니까?

A Study on the Relationship between Manager's Budget-Related Behavior and Departmental Performance under the Conditions of Task Interdependency of Departments in Nonprofit Organizations

Jae Yeol Kim* · Soon Kee Kim**

Abstract

This study empirically investigates the relationship between manager's budget-related behavior(BRB) and departmental performance under the conditions of pooled versus reciprocal task interdependency of departments in nonprofit organizations. Previous research has been subject to following limitations. First, few studies on manager's BRB have been applied to nonprofit organizations. Second, the moderate variables have hardly been used in previous studies. In order to overcome such shortcomings, this study intends to perform exploratory study. Common factors which have been shown to constitute manager's BRB are selected through literature review. Second, the investigation of relationship between departmental performance and manager's BRB is applied to nonprofit organizations. Third, departmental task interdependency is introduced as a moderate variable to examine the moderating effects of organizational characteristics on the relationship between manager's BRB and departmental performance. The results of this study can be summarized as followings. Subgroup correlation analysis was used to test hypotheses. This study proved that the relationship between the evaluation of budget variance and the departmental performance in nonprofit organizations played a significant moderating effect of the task interdependency only in departments with reciprocal task interdependency. Second, in the relationship between participation in budgeting and the departmental performance, the moderating effect of task interdependency became

* Associate Professor, Dept. of Business Administration, Konyang University, Nonsan-City, 320-711, Korea.

** Professor of Management, School of Business Administration, Sogang University.

insignificant. Third, communication between superiors and subordinates, manager's self-development through budgeting activities, and budget negotiation with other departments had significant moderating effects by task interdependency. These dependent variables influenced more on the departmental performance in pooled task interdependency departments than in reciprocal ones.

The results of this study proved that moderate variable, the task interdependency, played an important role in the relationship of manager's BRB and departmental performance in nonprofit organizations.

Key words: Nonprofit Organizations, Budget-Related Behavior, Departmental Performance, Task Interdependency